

# 私立大学図書館の経営

国際基督教大学 久保 誠

mkubo@icu.ac.jp

大学図書館職員 長期研修

2023年7月4日 筑波大学

# 自己紹介

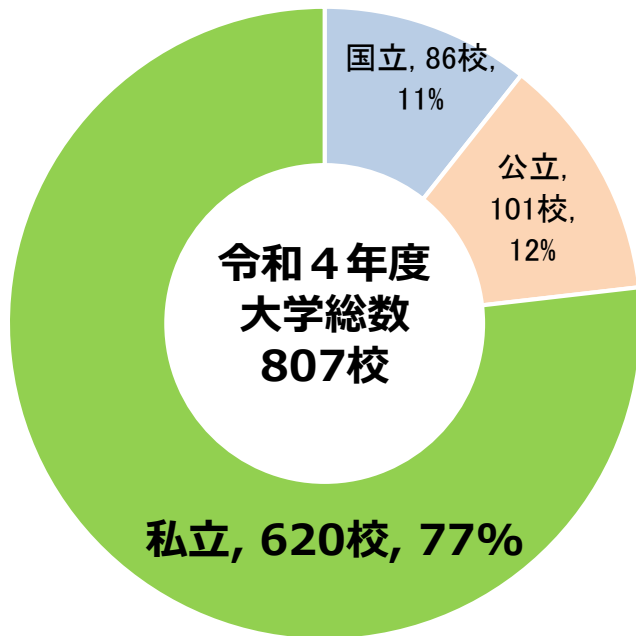
- 1988年4月～ 某総合商社
- 1989年8月～ 国際基督教大学
- — 1989年8月 日本語教育センター—準備室
- — 1989年10月～1999年3月 法人部署
- — 1999年4月 図書館
- — 2019年4月 図書館長代行

# 本日の概要

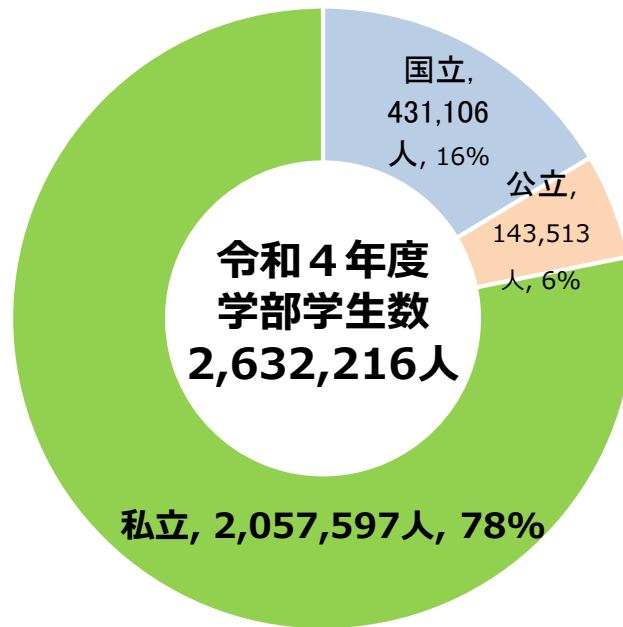
1. 私立大学の現況
2. 私立大学の財政基盤
3. 私立大学図書館の変化
  - 予算
  - 外部委託
  - 電子化
4. 文部科学省の指針
5. 国際基督教大学図書館の取組から

# 1. 私立大学の現況(1)

(1) 大学数



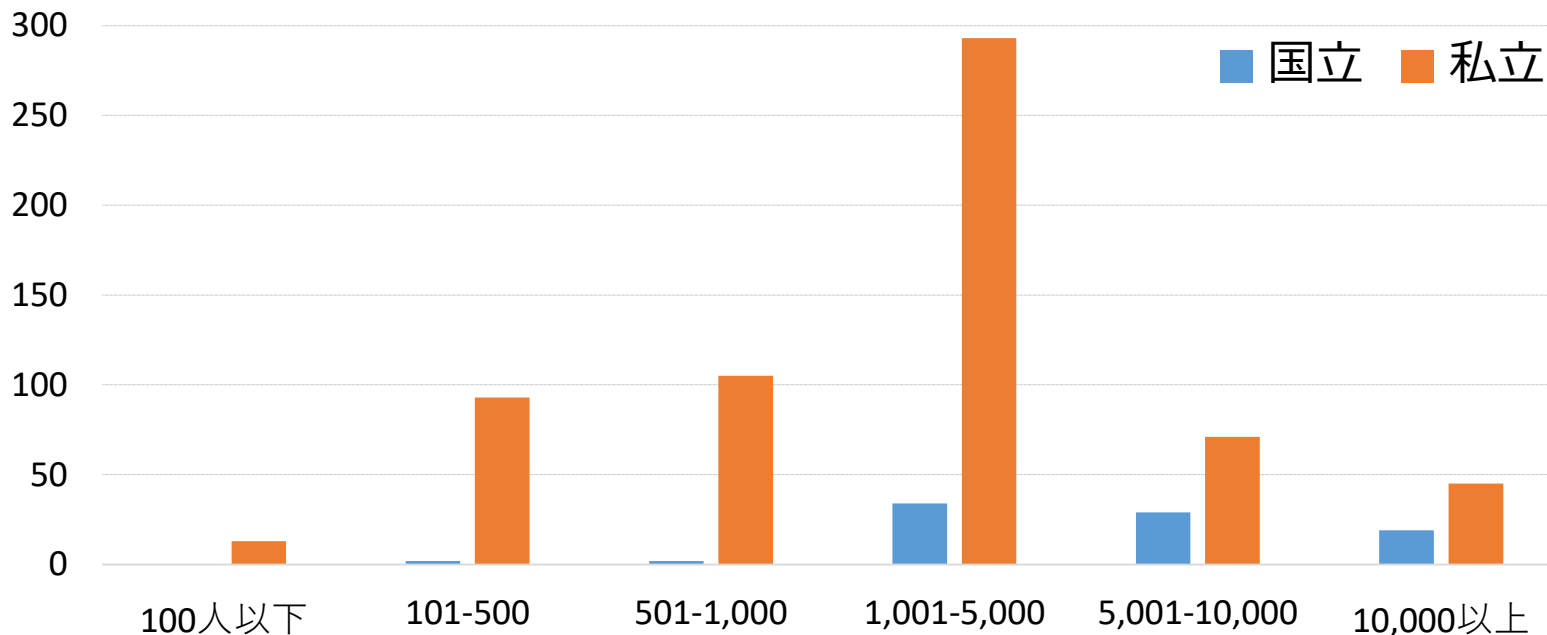
(2) 学生数



# 1. 私立大学の現況(2)

- 大学規模(学生数)の比較

(校)

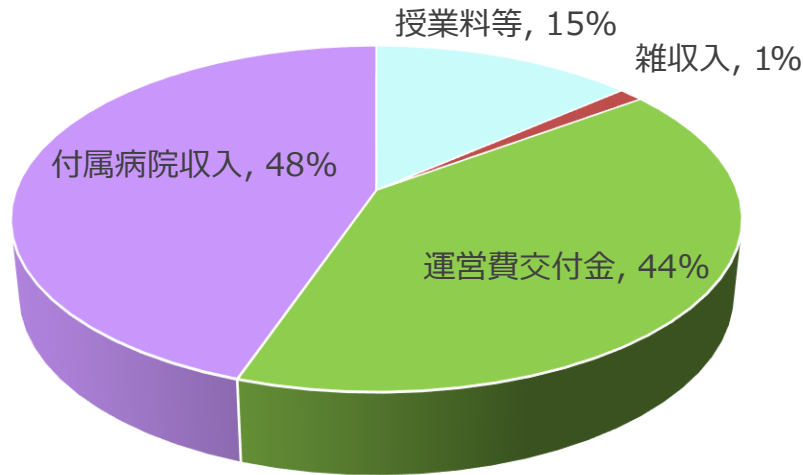


文部科学省 令和4年度学校基本調査

<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00400001&tstat=000001011528>

## 2. 私立大学の財政基盤(1)

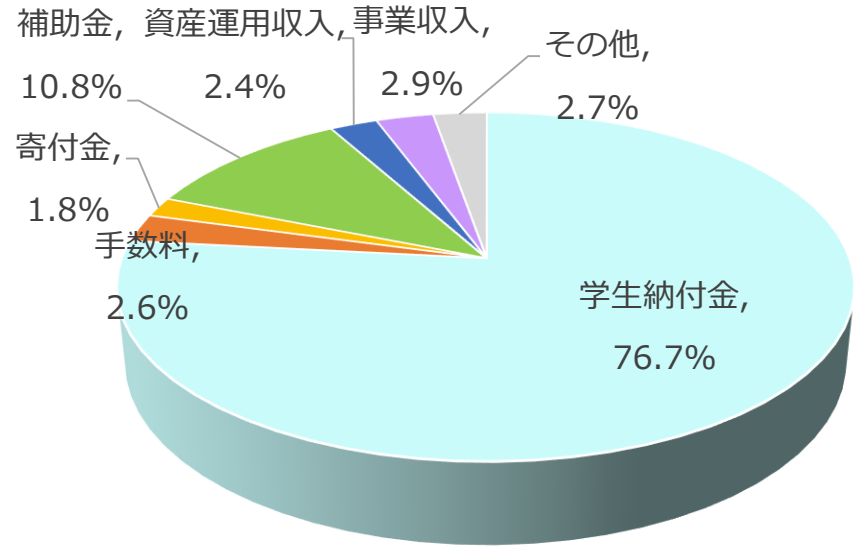
- 国立大学との比較



国立大学

文部科学省「第4期中期目標期間における国立大学法人運営費交付金の在り方について(資料編)」

[https://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chousa/koutou/108/index.html](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/koutou/108/index.html)

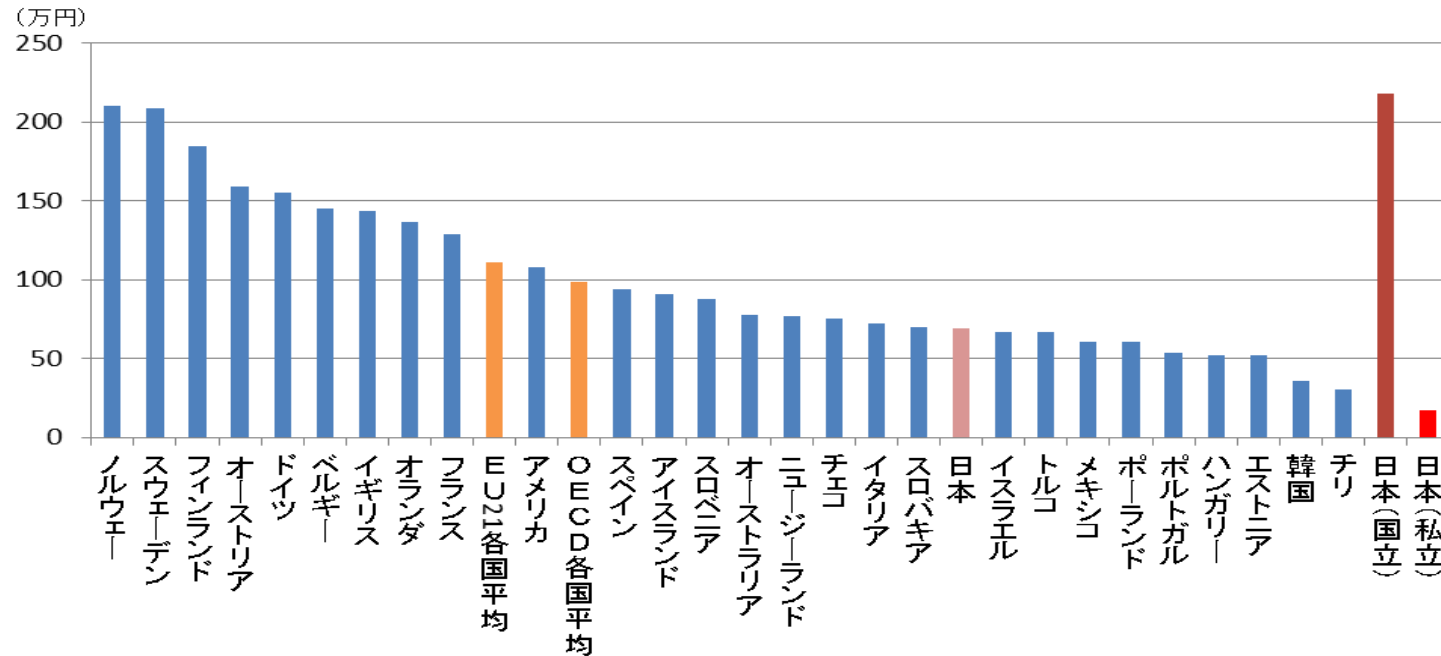


私立大学

出典: 日本私立学校振興・共済事業団  
「令和4年度版 今日の私学財政」

## 2. 私立大学の財政基盤(2)

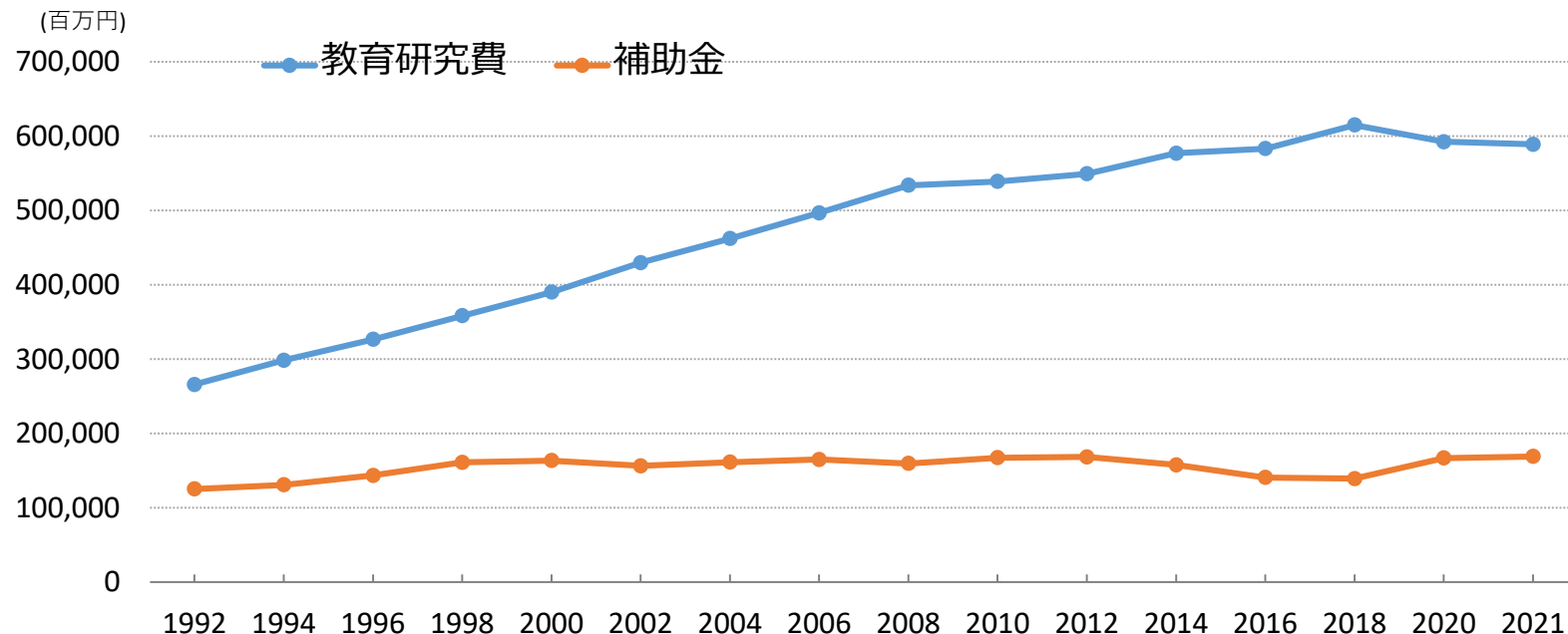
- 学生一人あたり公財政支出



OECD「図表にみる教育」OECDインディケーター(2015年版)(平成27年度)より

## 2. 私立大学の財政基盤(3)

- 教育研究経費と補助金の推移



私立大学連盟加盟大学の教育研究経費と補助金の推移

日本私立大学連盟「加盟大学財務状況の推移(平成14年度～令和3年度)」

<https://www.shidaiaren.or.jp/>



## 2. 私立大学の財政基盤(4)

- 私立大学補助金の概要

		予算額
一般補助		2,771億円
特別補助	改革総合支援事業	112億円
	その他	93億円
合 計		2,976億円

文部科学省

[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/kaikei/index.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/kaikei/index.htm)

## 2. 私立大学の財政基盤(5)



- 改革総合支援事業

- タイプ1「『Society5.0』の実現等に向けた特色ある教育の展開」**135校程度**
  - ✓ 「Society5.0」時代に求められる力を養う、総合知を育む文理横断的な教育プログラムの実施、リベラルアーツ教育の推進等、未来を支える人材育成のための教育機能の強化を促進
  - ✓ 入学者選抜体制の強化、高等学校教育と大学教育の連携強化等、高大接続改革への取組を支援
- タイプ2「特色ある高度な研究の展開」 **45校程度**
- タイプ3「地域社会の発展への貢献」 **165程度**
- タイプ4「社会実装の推進」 **80校程度**
  - ✓ 企業との共同研究・受託研究、知的財産・技術の実用化・事業化 など

## 2. 私立大学の財政基盤(6)



### ・ 経常費補助金交付額 上記10校

(単位：千円)

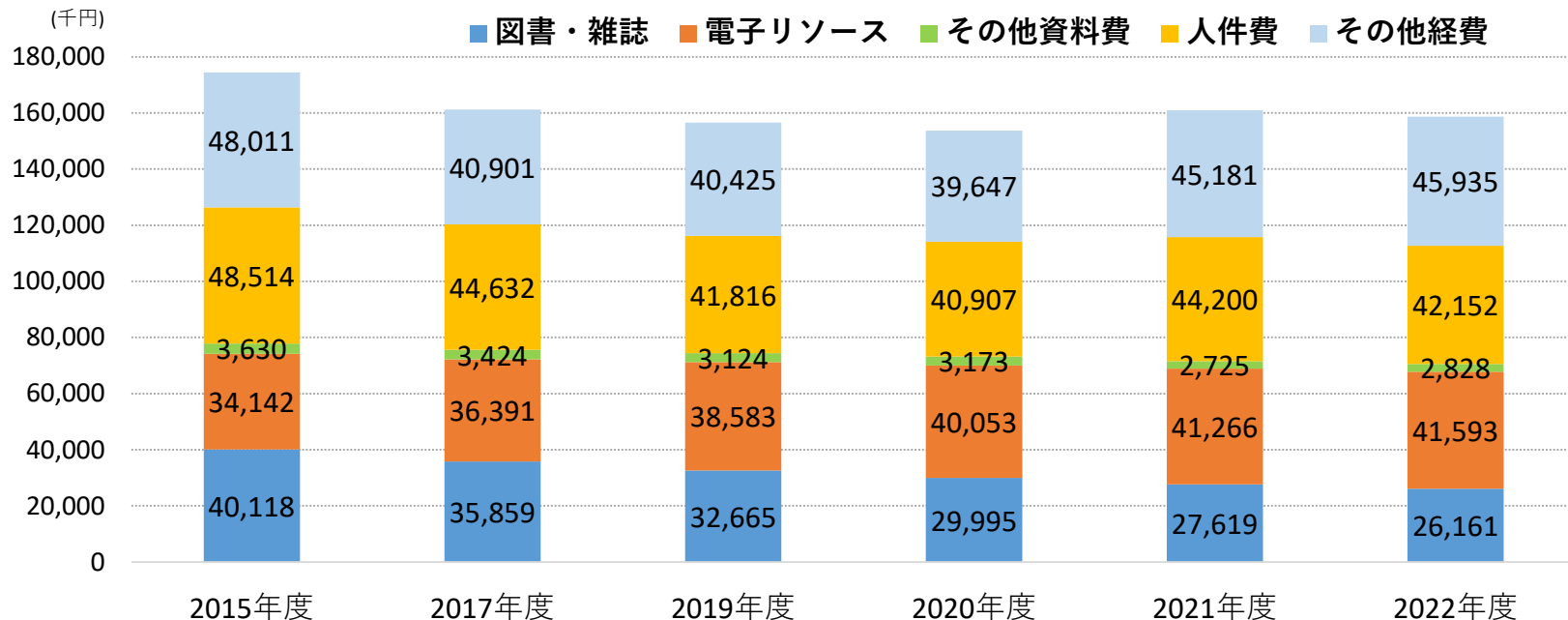
順位	大学名	一般補助	特別補助	合計
1	早稲田大学	7,973,053	1,071,977	9,045,030
2	慶応義塾大学	7,773,259	623,172	8,396,431
3	昭和大学	5,737,084	244,383	5,981,467
4	立命館大学	5,502,547	464,274	5,966,821
5	順天堂大学	5,252,085	485,073	5,737,158
6	東海大学	4,976,962	300,101	5,277,063
7	北里大学	3,834,304	315,981	4,150,285
8	近畿大学	3,792,177	340,742	4,132,919
9	福岡大学	3,447,628	204,888	3,652,516
10	東京理科大学	3,245,991	275,906	3,521,897

令和4年度私立大学等経常費補助金 学校別交付額一覧

[https://www.shigaku.go.jp/files/s\\_hojo\\_r04.htm](https://www.shigaku.go.jp/files/s_hojo_r04.htm)

# 3. 私立大学図書館の変化 -予算-

- 予算経年変化(1大学平均)



学術情報基盤実態調査結果報告(令和4年度)より

[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/kaikei/index.htm](https://www.mext.go.jp/a_menu/kaikei/index.htm)

# 3. 私立大学図書館の変化 -予算-

## [傾向]

- 図書館予算全体の減少
- 人件費の削減
  - 専任職員の抑制
  - 外部委託の導入促進 ⇒ その他経費の増加
- 電子リソース予算の増加
  - 紙媒体を電子媒体に切替え
  - 恒久的な値上げ
  - パッケージ契約

### 3. 私立大学図書館の変化 -外部委託-

- 外部委託の導入状況

	国立		公立		私立	
	実施関数	実施率	実施関数	実施率	実施関数	実施率
全面委託	1	0.3%	21	14.3%	127	11.5%
目録データ作成	15	5.2%	24	16.3%	314	28.4%
受付・閲覧	24	8.3%	21	14.3%	344	31.1%
時間外開館業務	52	18.1%	24	16.3%	329	29.7%

令和4年度学術情報基盤実態調査結果報告より

<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00400601&tstat=000001015878>

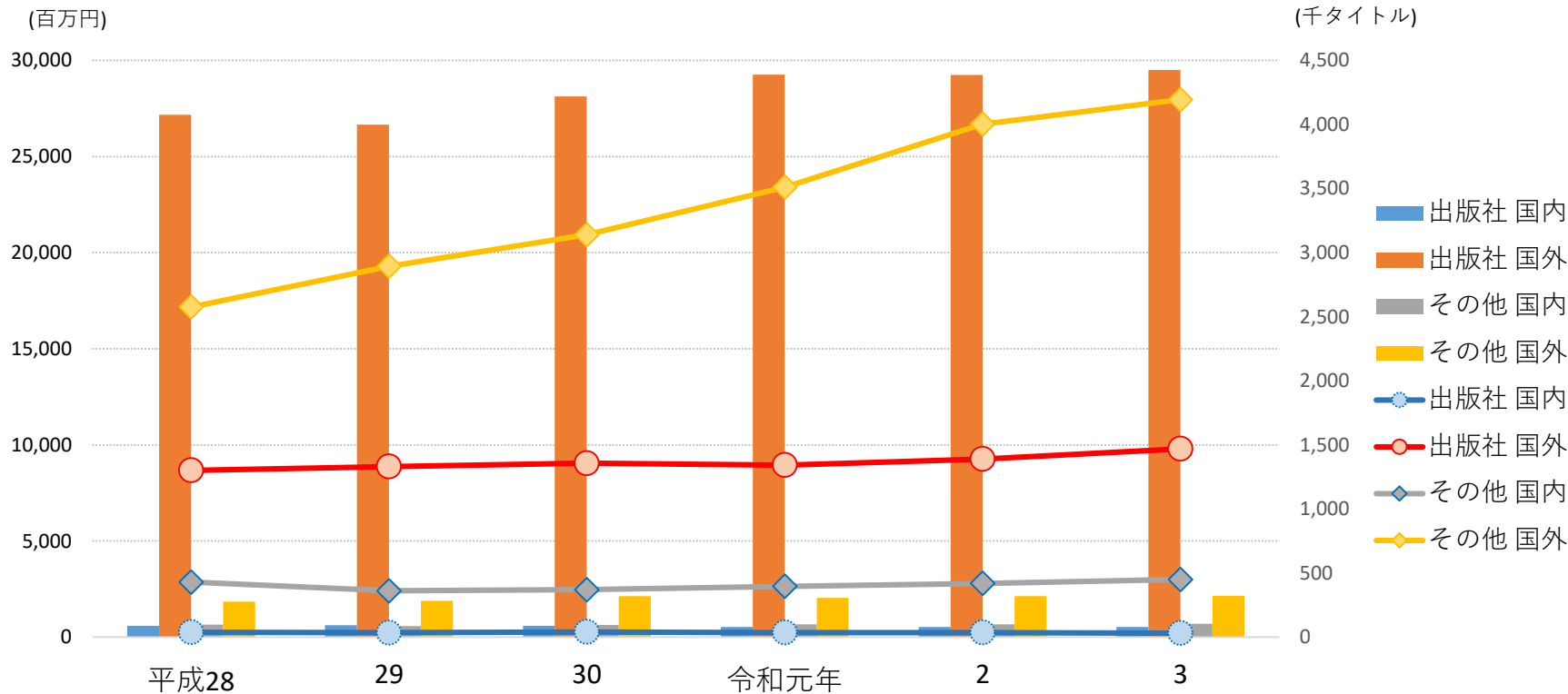
# 3. 私立大学図書館の変化 -電子化-

- 電子ジャーナルタイトル数の推移

(千タイトル)

		平成28	29	30	令和元年	2	3
出版社	国内	37	34	40	35	35	31
	国外	1,301	1,331	1,357	1,342	1,390	1,469
その他	国内	429	361	370	396	418	449
	国外	2,576	2,893	3,139	3,510	4,003	4,194
合計		4,343	4,619	4,906	5,283	5,846	6,143

# 3. 私立大学図書館の変化 -電子化-





### 3. 私立大学図書館の変化 -電子化-

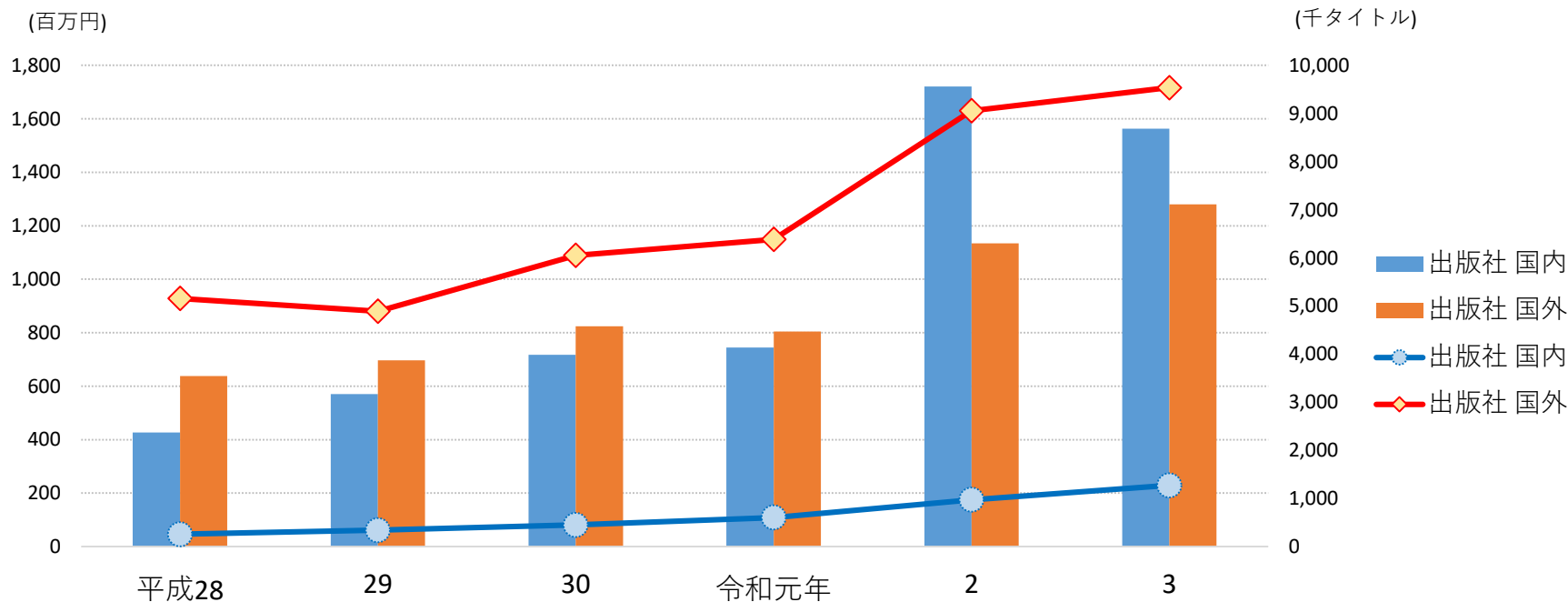
- 電子書籍タイトル数の推移

(千タイトル)

		平成28	29	30	令和元年	2	3
出版社	国内	257	341	449	604	974	1,272
	国外	5,158	4,892	6,051	6,385	9,056	9,539
合計		5,415	5,233	6,500	6,989	10,030	10,811

# 3. 私立大学図書館の変化 -電子化-

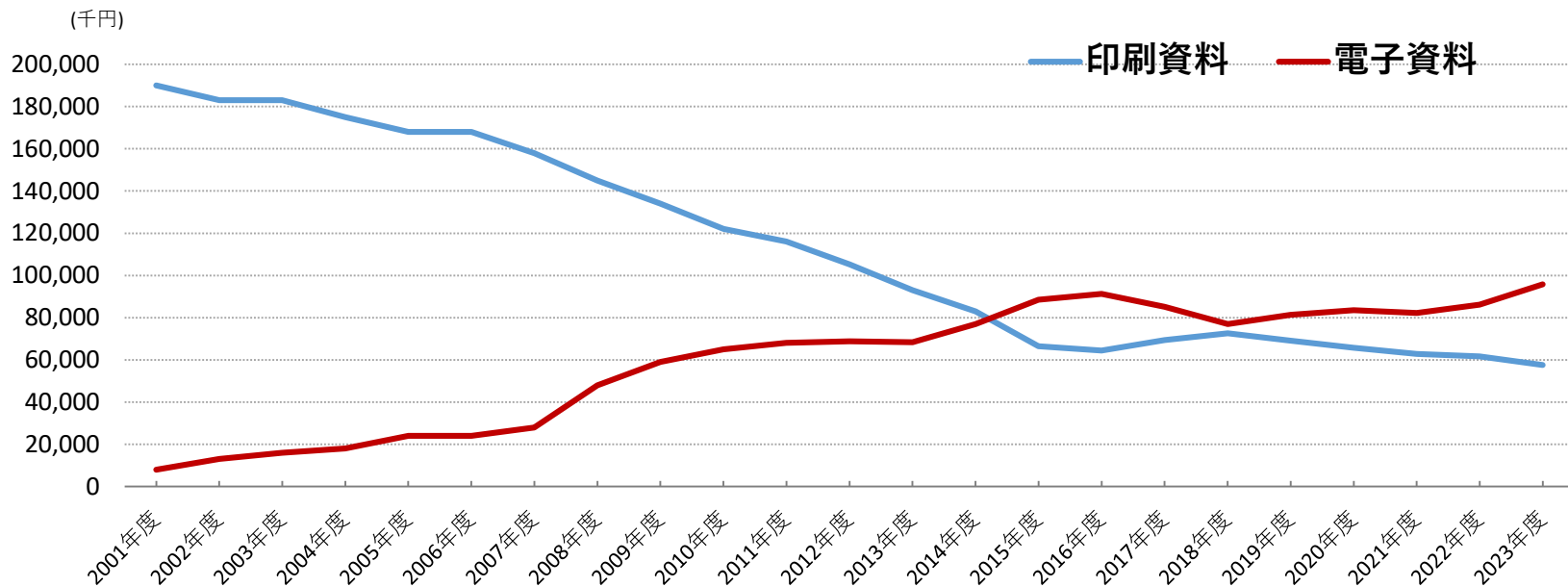
- 電子書籍タイトル数の推移



学術情報基盤実態調査(令和3年度実績)

# 3. 私立大学図書館の変化 -電子化-

- ICUにおける資料予算の推移



# 4. 文部科学省の指針(1)


## 「大学図書館の整備について」(2010年6月)

- 大学図書館に求められる機能
  - 学習支援及び教育活動への直接の関与  
レファレンスサービス、ラーニング・コモンズ、情報リテラシー教育...
  - 研究活動に即した支援と知の生産への貢献  
研究に必要な資料の確保、機関リポジトリ...
  - コレクション構築と適切なナビゲーション  
コレクション構築への図書館職員の関与、外国出版社との交渉...
  - 他機関・地域等との連携並びに国際対応

# 4. 文部科学省の指針(2)

「大学改革実行プラン」(2012年6月)

グローバル化に対応した人材育成

 教育システムのグローバル化

- グローバルに活躍する者に求められる幅広い教養教育
- 学修時間の飛躍的増加と、それを支える学習環境の整備  
(教育サポート体制、**図書館機能の強化**等)

# 国際基督教大学 概要(1)



国際基督教大学（ICU: International Christian University）は日本初の教養学部一学部大学（College of Liberal Arts）として、先駆的な歩みを続けてきました。そして、社会のグローバル化が進む今も、さらに進化し続けています。

## 1953年開学

学部・学科	教養学部アーツ・サイエンス学科 約31のメジャー（専修分野）
大学院	アーツ・サイエンス研究科
学生数	学部生：2,944 大学院生：191
教員数	162
教員対学部学生比率	1：17

2023年5月1日現在



# 国際基督教大学 概要(2)



#1  
授業、寮生活、課外活動など、  
全て日・英バイリンガルの  
キャンパスライフ



Reading



Writing



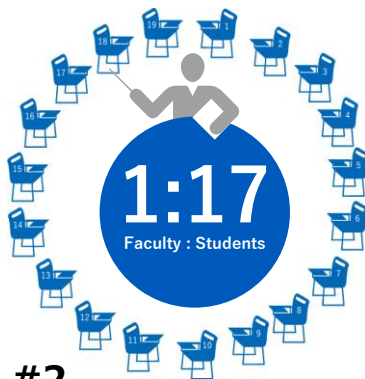
Discussion



Presentation

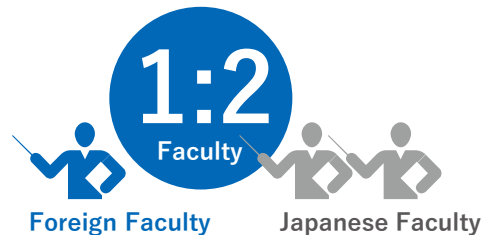
## Academic Skills

in both English and Japanese



#2  
徹底した少人数教育

#3  
世界的にも高い外国籍教員の比率



38  
Countries  
Regions

95  
Universities

45  
Programs

#4  
鍛えた語学で専門分野を  
学ぶICUの海外留学

# 5. ICUの取り組み

## ① 予算の有効活用

- a. 継続購入図書の見直し
- b. データベース契約方法の見直し
- c. 多摩アカデミックコンソーシアム
- d. 外部資金の獲得

## ② 専任職員数減への対策

- a. 外部委託業務の拡大
- b. プロジェクト型業務
- c. ナレッジ・マネジメント

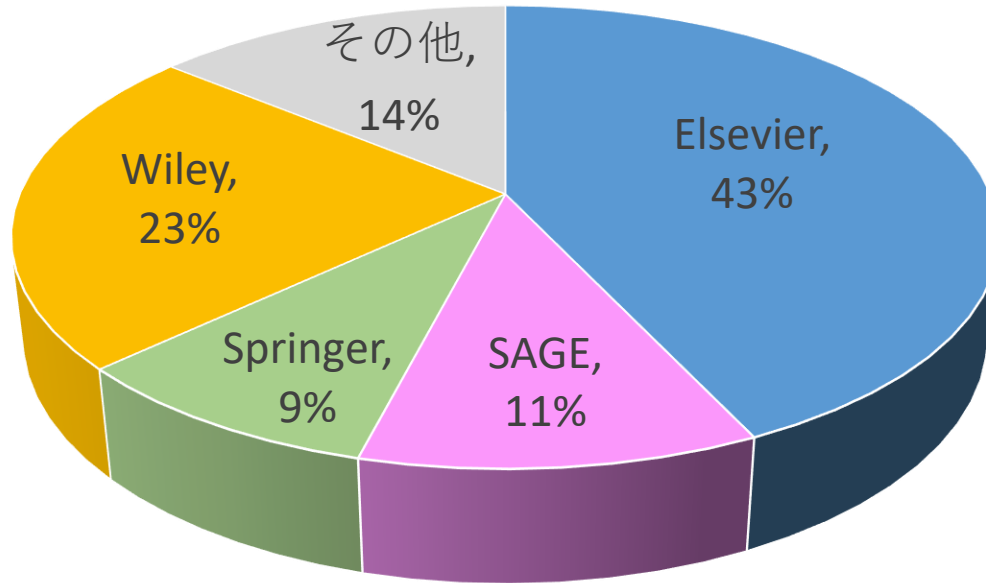


# ①. a 継続購入図書の見直し

1. 継続購入図書(辞書・事典類、シリーズもの等)リストを全教員に配布し、継続希望調査を実施
2. 調査結果から、中止候補タイトルを抽出  
条件：① 継続希望が 1 or 0  
② 過去5年間の年間利用回数の平均が2回以下
3. 中止候補リストを全教員に配布し、最終確認
4. 年間約500万円の削減に成功

# ①. b DB契約方法の見直し

- データベース予算の内訳



# ①. b DB契約方法の見直し

- Elsevier“ScienceDirect”の契約方法を変更  
タイトル単位 ⇒ 論文単位

## <契約条件>

- コア雑誌を5タイトル以上購入
- 前払い方式(Token、100回分以上)
- 1論文の価格は購入回数で異なる  
100回分=3,400円、10,000回分=1,200円

## <ICUの契約>

- コア雑誌を5タイトル≒100万円
- 10,000回分(1,200万円)を購入
- 契約料  
2015年度 約2,000万円 ⇒ 2016年度 約1,400万円

# ①. c 多摩アカデミックコンソーシアム



- 設立: 1995年7月
- 加盟大学

国立音楽大学、東京外国語大学、東京経済大学、津田塾大学、武蔵野美術大学、ICU

- 目的

特色ある教育プログラムを持つ大学の連携による自由な学問環境の創出と創造的な教育研究システムの確立を目指す

専門分野の深化に努めている大学が集い、  
仮想総合大学を目指す

# ①. c 多摩アカデミックコンソーシアム



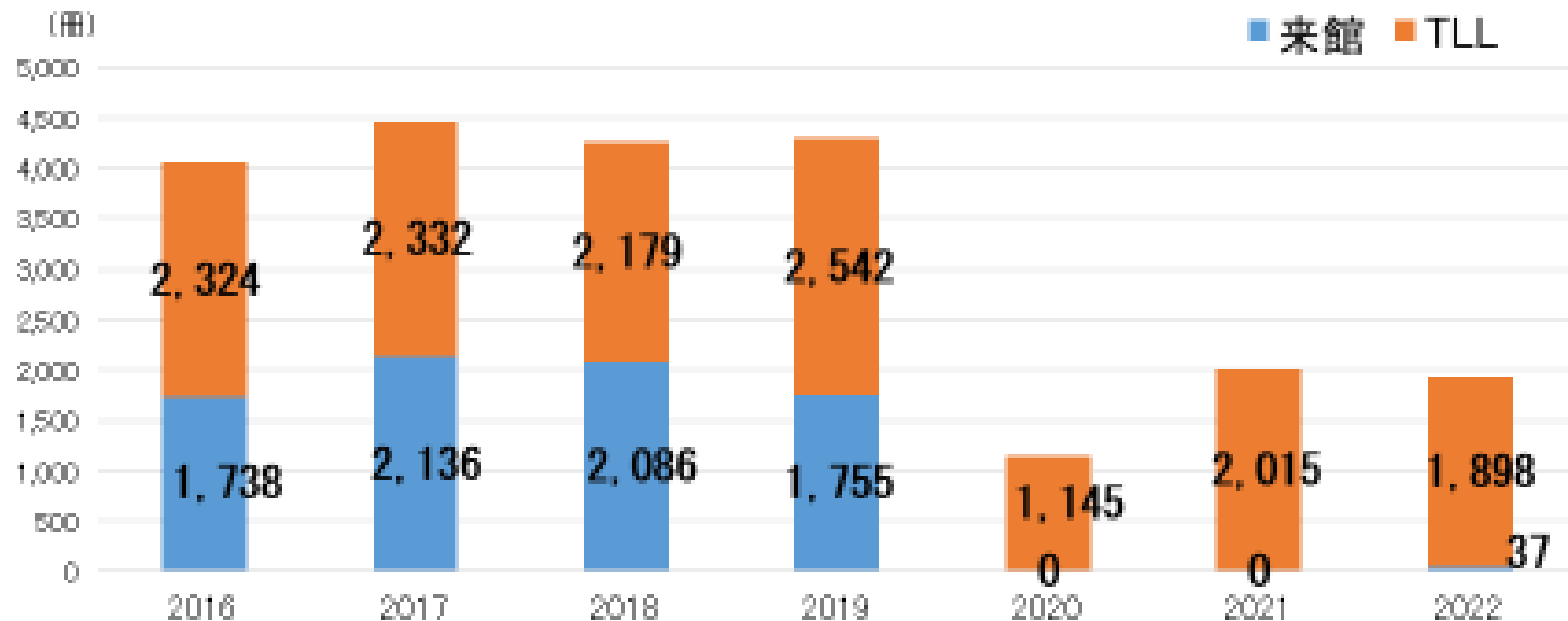
## [図書館相互サービス]

<http://www-lib.icu.ac.jp/TAC/index.html>

- 学生・教職員の相互利用
  - －入館・閲覧・貸出サービス
- TLL (TAC Library Lending) サービス
  - －本務校で貸出手続き、本の受取り、返却が可能
  - －宅配便が週2～3回巡回し、貸出本・返却本を運搬する
- 6大学図書館の横断検索システムの提供

## ①. c 多摩アカデミックコンソーシアム

## • 貸出総数の推移



# ①. d 外部資金の獲得

- 私立大学等教育研究活性化設備整備推進事業

## [2012年度]

- ーライティングサポートデスクの拡充
- ーグループラーニングエリアの設置
- ーリフレッシュコーナーの設置

## [2015年度]

- ー語学学習スペースの設置

# ①. d 外部資金の獲得

- グローバル人材育成推進事業(2012～16年度)
- スーパーグローバル大学創成支援プログラム(2014年度～)
  - 英語運用能力のさらなる伸長
  - 情報発信能力(ライティング)の涵養…



## ライティングサポートデスクの強化

- サービス時間延長(=チューター数増)
- チュータートレーナーの雇用
- ワークショップの開催



## ②. a 外部委託業務の拡充

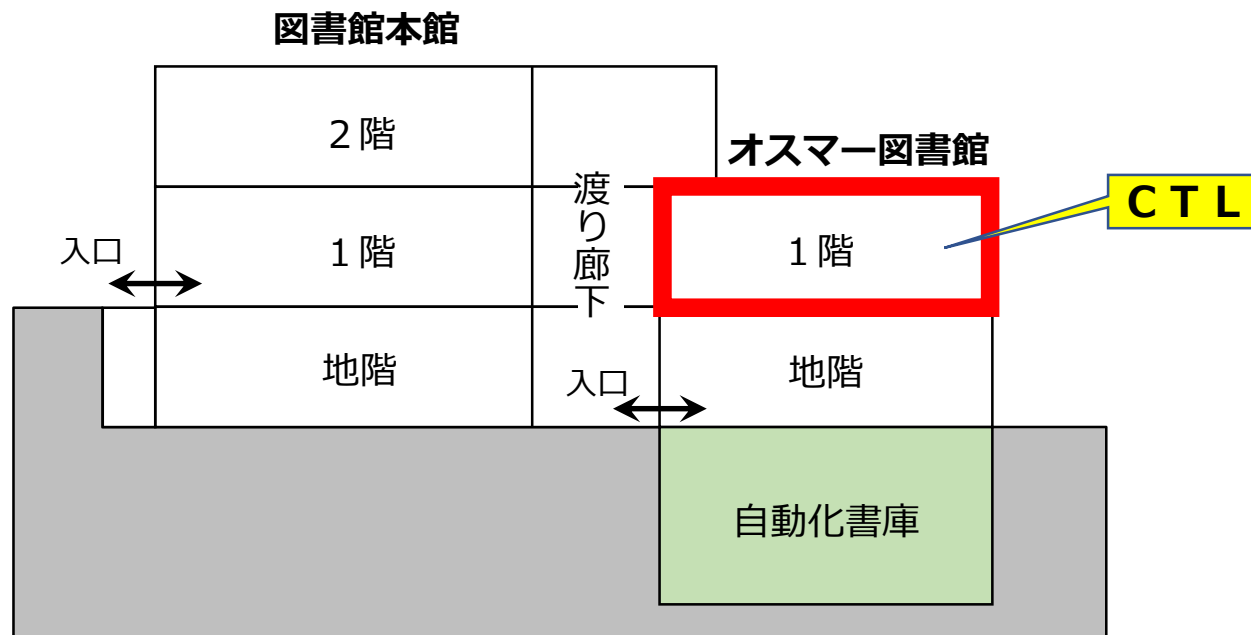
	2010年度	2023年度
専任職員数	14名	9名
発注・受入・整理	<ul style="list-style-type: none"><li>専任職員: 3名</li><li>パートタイマー: 5名</li><li>英語以外の洋書の整理業務を外注</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>専任職員: 2名</li><li>パートタイマー: 2名</li><li>整理業務の大半を外注</li></ul>
土曜・日曜開館	土曜: 9時～16時半 日曜: 閉館	土曜: 9時30分～20時 閲覧業務 & 16時半以降: 外部委託 日曜: 閉館

## ②. b プロジェクト型業務

- 情報リテラシー教育: 全員  
必修科目(リベラルアーツ英語プログラム)3コマを図書館職員が担当
- 選書・書架管理: 全員
- 展示: 3名(2年ごとに担当替え)
- 廃棄プロジェクト: 3名(立案、実施管理)
- 図書館リニューアルプロジェクト: 4名(2022年度～)

# 新たな取り組み

- 学修・教育センター（Center for Teaching and Learning、CTL）を図書館に移設



# 学修支援の新たな拠点

## 図書館

資料、  
文献探索、  
著作権...



教材作成支援、  
履修指導、  
IBS...

CTL

## 【連携】

- ・授業支援
- ・ライティング支援
- ・障害学生支援



# CTLフロアの風景



## ②. ナレッジ・マネジメント

- SECIモデル(ナレッジ・マネジメント)

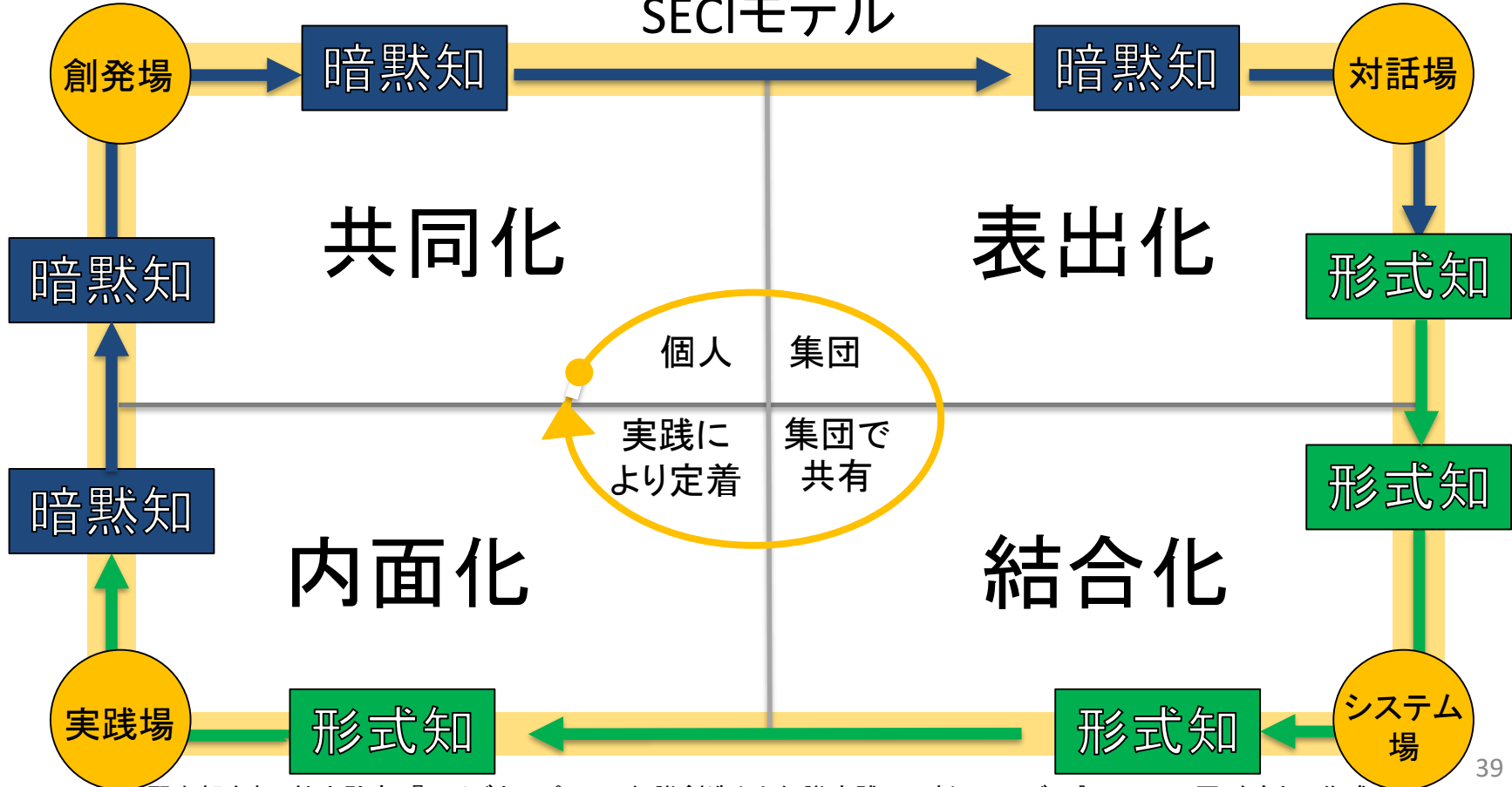
一橋大学の野中郁次郎と竹内弘高らが提示した、広義のナレッジ・マネジメントの枠組み

SECI (Socialization, Externalization, combination, Internalization)

「共同化」 「表出化」 「結合化」 「内面化」

# ②. ナレッジ・マネジメント

SECIモデル



# まとめ

- 選択と集中
  - 専任職員は何をすべきか
  - 非常勤職員、外部委託に任せる業務の明確化
- 予算の有効利用
  - 電子リソースの見直し(スクラップ・アンド・ビルド契約方法の交渉)
  - 教員との連携
- 大学の方針と同期
  - 図書館は何ができるか
  - 他部署と連携し、新しい機能、知の創成



# マネジメントとは伝統的な意味における リベラルアーツである。

リベラル(自由)であるのは、マネジメントでは知識や、自己認識や、知恵や、リーダーシップの土台が問われるからであり、アーツ(技芸)であるのは、マネジメントでは実践と応用が問われるからである。

出典:『新しい現実』 P.F.ドラッカー

ご清聴ありがとうございました。