図書館運営と資金獲得
―図書館を取り巻く諸問題について―

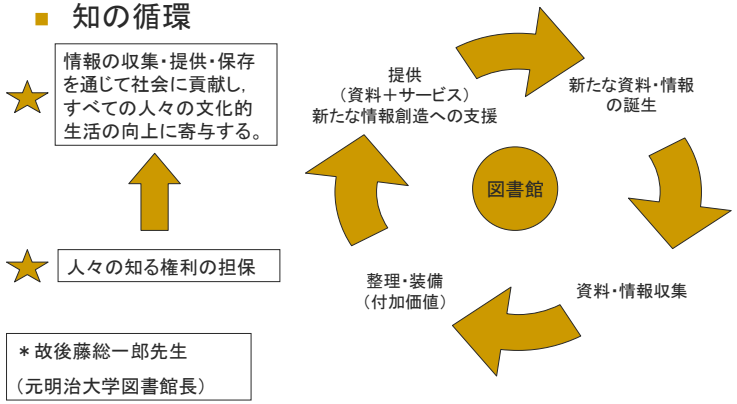
明治大学 学術・社会連携部 図書館総務事務室
中林　雅士

目　次

- 図書館のミッション
- 図書館を取り巻く変化
- 図書館の機能
- まとめ1
- 国庫助成と図書館
- 図書館資料費
- 図書館業務委託費
- まとめ2

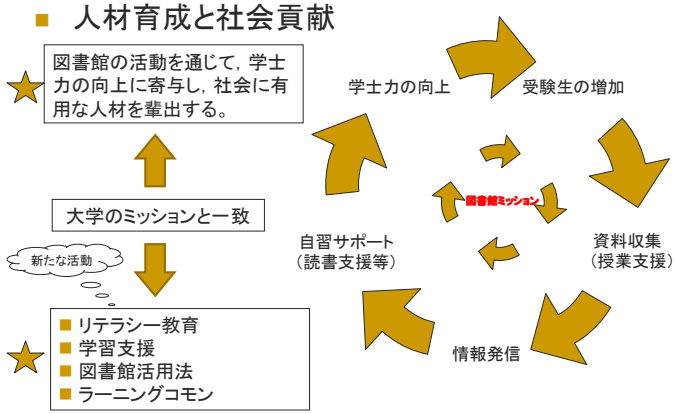
図書館のミッション

- 知の循環



図書館のミッション（2）
大学図書館のミッション（学生向け）

- 人材育成と社会貢献



図書館のミッション（3）

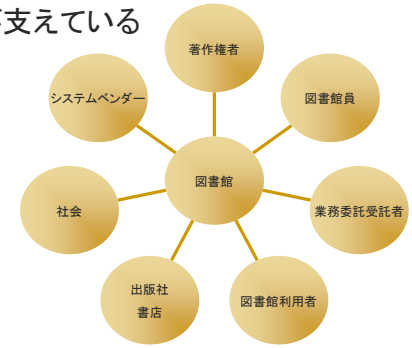
ステークホルダー

- ステークホルダーが支えている

★ 図書館のミッションは，多くのステークホルダーに支えられている

★ 図書館はステークホルダーの要望を常に満たさなければならない

★ ミッションの重要性がステークホルダーからの協力を得られる源



★ すべてのステークホルダーとの永続的な相互補完関係を構築しなければならない

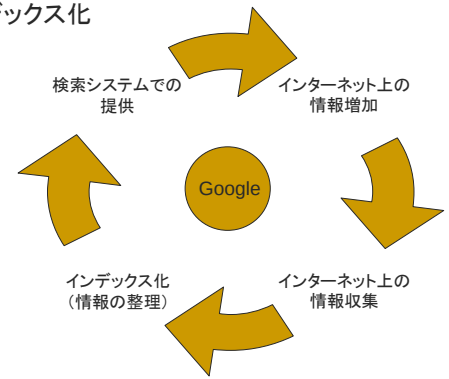
図書館のミッション（4）

Googleのミッション

- 全ての情報のインデックス化

★ 地球上の情報をすべてインデックス化して人々に情報へのアクセスを提供することによる社会貢献

★ 情報の収集・提供・保存を通じて社会に貢献し，すべての人々の文化的生活の向上に寄与する。



★ Googleと図書館は，同一のミッションをシェアし，媒体に特化した機能を有する

図書館のミッション（5）

検索エンジンと図書館

- 相互補完関係

	長所	短所
検索エンジン	時間と距離の制約からの開放	コンテンツ 質のバラツキ 非永続性
図書館	コンテンツ 質保証 永続性担保	時間と距離の制約

検索エンジンと図書館は，相互補完の関係にある。

図書館のミッション（6）

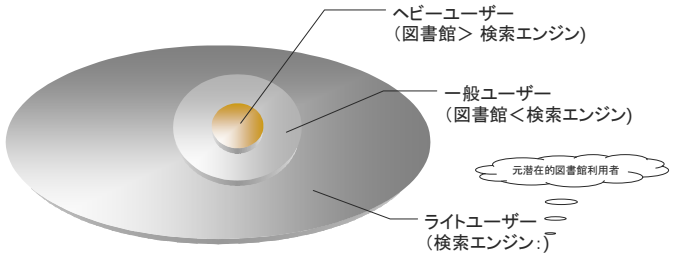
- 図書館のミッションから図書館を見る
  - 図書館のミッションは，従来は図書館のみである程度充足していた
  - 新たな媒体（電子情報）の拡大により，図書館と検索エンジンは同一のミッションをシェアするようになった。
  - 図書館は，ミッション全体を遂行するための1つの機能
  - 検索エンジンの登場により，図書館のミッションの重要性がより顕著になった。
  - 検索エンジンと図書館は，現時点では相互補完の関係にある。
  - 図書館のミッションは変わらない。ただし，環境にフィットする必要がある

図書館を取り巻く環境の変化への対応

図書館を取り巻く変化（1）

利用者動向

- ミッションに対するツールの選択

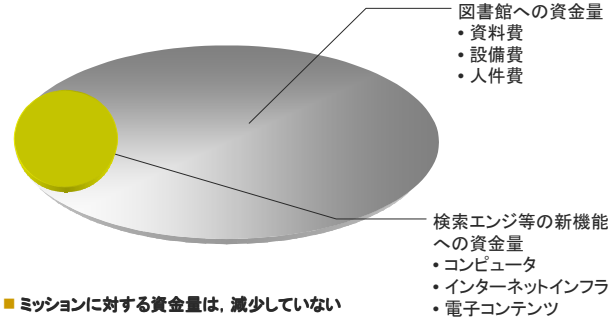


- **インターネット普及前は，図書館のみが選択肢であった。**
- **ライトユーザーは，図書館より検索エンジンを選択する**
- **ミッションに対する利用者は増えているが，図書館機能の利用者が減少した。**
- **利用者数は，影響力を担保する。（SNS等）**

図書館を取り巻く変化（2）

資金量の変化

- ミッションに対する資金配分の変化



- **ミッションに対する資金量は，減少していない**
- **機能とユーザー数に対応して，資金の分配が始まった**
- **ユーザー比率から考慮しても，図書館への資金量が減少するのは避けられない**

図書館を取り巻く変化（3）

問題点

- 図書館は，環境の変化にどのように対応するか
  - ◆ 図書館の利用者数はこのままでは減少する → ライトユーザーの移動
  - ◆ 利用者減は，ミッション遂行に必要な資金分配の減少を招く（費用対効果）
  - ◆ 検索エンジンと同一フィールド（対ライトユーザー）では勝てない

→ 図書館でサービス対象となるユーザー属性の再定義

→ 図書館の予算規模の再考。資金の配分の見直し

→ 図書館員の専門性の再定義

↑

図書館機能の再構築

図書館の機能（1）

大学図書館の機能

- 大学と学生が図書館に求める機能とは
  - ◆ 図書館は最大のステークホルダーである学生に何を還元すべきか
  - ◆ 大学は自らのミッション遂行のために，図書館に何を期待しているか

→ 目に見える形でのより直接的な学習・授業支援活動

→ 授業では対応できない教育活動

→ より多く読書をしてもらうための仕組み（OPAC等）

→ 学習環境の改善とサポート

→ 情報リテラシーか図書館リテラシーか？

↑

大学の主役は授業と学生。ニーズを捉えて変化する

図書館の機能（2）

学生ニーズのキャッチ

- 学生が求める情報とは
  - 学生は，どんな本を読めばよいのかが分からない
  - 学生は，本を選択するための情報を求めている

→ 図書館の情報提供の中心はOPAC(目録情報）
→ OPACは，在庫管理メインのシステムである
→ 図書館の機能と利用者ニーズの乖離
→ 大学図書館が提供すべき本を選択するための情報とは？

従来型図書館機能再構築の必要性

図書館の機能（3）

オンラインナレッジの可能性と限界

- 図書館に求められるアクセスポイントとサービス
  - ライトユーザーは，そもそも図書館には関心がない
  - 一般ユーザーは，図書館に資料の提供を求めている
  - ヘビーユーザーは，オンラインではなく，図書館に常に来館している

→ ライトユーザー層では，図書館サービスとニーズに乖離がある
→ ライトユーザーは，情報の質よりも量と利便性を重要視する
→ 図書館は，自らが持つ情報を積極的に公開して，情報量増加に貢献する
→ 図書館が自らの機能を最大限に発揮するためには，来館が不可欠

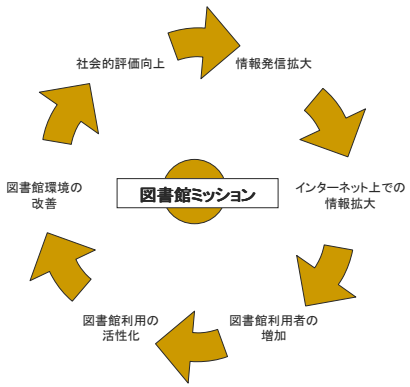
情報発信の重要性。図書館での情報発信力の強化

図書館の機能（4）

情報発信

- 図書館の情報発信サイクルモデル
  - 現在の情報以外に何を発信するか？
  - どうやって情報を作り出すか？
  - ターゲットは？
  - どうやって発信するか
  - 図書館は何を発信したいのか

新たな図書館員専門性の確立



図書館の機能（5）

電子書籍と大学図書館

- 図書館は電子書籍とどう向き合うか
  - アメリカ，韓国では，図書館での電子書籍取扱は進んでいる。
  - 公共図書館は，ガイドラインの策定＋実証実験を行っている
  - コミックやライトノベルなどがすでに電子書籍として流通
  - 大学図書館での利用はまだ未知数

→ 電子書籍の取扱には，かなりのコストが必要
→ ボーンデジタルな資料の出現
→ 電子ジャーナルの経験を糧に
→ 資料（冊子）を持たない図書館に求められるサービスとは

大学図書館として電子書籍の活用（ソーシャルリーディング等）

まとめ1

- 図書館とミッション，機能と変化
  - 図書館が担ってきたミッションは，現在も重要である
  - 図書館のミッションは，ステークホルダーに支えられている
  - 検索エンジンと図書館は同一ミッションをシェアしている
  - ライトユーザーは，図書館から検索エンジンへとシフトした
  - ミッション遂行のための資金が，図書館集中から分散型となった
  - 図書館は環境の変化に適応する必要がある
  - 図書館は利用者のニーズを捉えなければならない
  - 図書館はミッション遂行のための機能を再構築する必要がある

図書館の専門性の再構築

国庫助成と図書館（1）

海外との学費比較

- 高額化が進む日本の高等教育

	国立				私立大学			
	入学金	授業料	その他	合計	入学金	授業料	その他	合計
日本	¥282,000	¥535,800	－	¥817,800	¥273,564	¥834,751	¥190,410	¥1,298,725
韓国	¥33,600	¥429,900	¥347,460	¥810,960	¥125,159	¥624,000	－	¥749,159
アメリカ	－	¥697,000	－	¥697,000		¥2,577,000		¥2,577,000
フランス	－	¥2,700	－	¥2,700	－	－	－	－
イギリス	－	¥703,000	－	¥703,000	－	－	－	－

＊出典：文部科学省教育指標の国際比較　平成23（2011）年版
＊2007年度の数字を採用。韓国のみ2009年度
＊アメリカは，総合・4年生大学の平均値を採用

- 国際人権規約では高等教育の段階的な無償化が含まれる（日本は保留条項）
- EU圏は，低額に抑えているが，行き詰まり（イギリス暴動等）

国庫助成と図書館（2）

国家の学費負担比較

- 高額負担となる日本の高等教育

	2007年				2000年	
	公財政	私費			公財政	私費
		家計	その他	合計		
日本	32.5	51.1	16.5	67.5	38.5	61.5
韓国	20.7	52.8	26.5	79.3	23.3	76.7
アメリカ	31.6	34.2	34.2	68.4	31.1	68.9
フランス	84.5	10.3	5.1	15.5	84.4	15.6
イギリス	35.8	52	12.1	64.2	67.7	32.3
OECD平均	69.1	－	－	30.9	75.7	24.3

＊出典：文部科学省教育指標の国際比較　平成23（2011）年版

- 日本・韓国の私費負担分が目立って高額となっている
- 韓国は先日，大規模な学費補助予算を計上
- アメリカは高額負担を軽減するための奨学金・学資ローンが充実
- OECD内でも，日本の高額負担は際立っている

国庫助成と図書館（3）

国庫助成交付金実績

- 減少する国庫助成

	一般補助				特別補助					
	学校数	交付学校数	交付率	交付額(千円)	学校数	交付学校数	交付率	交付額(千円)	交付総額(千円)	前年比(千円)
22年	597	549	92.0%	¥193,871,478	597	545	91.3%	¥103,050,414	¥296,921,892	△ 2,338,596
21年	595	542	91.1%	¥193,608,790	595	536	90.1%	¥100,974,506	¥294,583,296	▲ 4,402,222
20年	589	536	91.0%	¥194,347,342	589	533	90.5%	¥104,638,176	¥298,985,518	▲ 1,286,091
19年	578	526	91.0%	¥195,401,259	578	521	90.1%	¥104,870,350	¥300,271,609	▲ 445,548
18年	566	517	91.3%	¥198,990,826	566	513	90.6%	¥101,726,331	¥300,717,157	－

＊平成23年4月段階の予算案では23年度は減額となる見込み。また，特別補助の配分比率が下がり，一般補助が増額となる見込み
＊出典：月報私学/日本私立学校振興・共済事業団広報

- 現時点では，事業仕分けの対象ではない
- 国立大学の運営費は，毎年1％程度の削減を実施（仕分け対象）
- 国庫助成の増額の望むのは厳しい状態

国庫助成と図書館（4）

国庫助成と図書館

- 図書館政策と国庫助成
  - 図書館の運営費（資料費・業務委託費）は一般補助対象
  - 特別補助は，競争的助成で，申請項目毎に選択的配布
  - 平成19年度の申請項目変更までは図書館の政策も申請できた
  - 平成21年度申請項目変更により，図書館政策単体での申請困難
  - 申請項目は，高等教育改革のための国策（情報公開/傾斜配分）
  - 申請項目は，その時々の重点政策を反映（ICT推進や国際化）
  - 図書館は教育の質向上を担っているが，補助金的にはカヤの外
  - 図書館以外の組織（学部等）との連携との重要性
  - 補助金の申請項目を確認することは，図書館員にとって必須

図書館資料費（1）

図書館資料費の特性と問題点

- 削減される図書館資料費
  - 大学が持つ資金量自体が減少している
  - ミッション遂行の機能分化により予算配布が分散された
  - 図書館資料費は比較的削減しやすい予算：悪影響が見えにくい
  - ステークホルダーにとっては，資金量の減少は死活問題
  - 研究書の多くは図書館が最大の顧客 → 図書館資金が研究を支える
  - 資料費の削減はすべての図書館活動を縮退させる（整理/閲覧等）

ミッションへの評価だけでは，予算確保できない。 → ミッション重視からの転換
大学職員としての意識と評価基準

図書館資料費（2）

図書館資料費の費用対効果

- 学生一人当たりの図書費支出と還元率

	基礎情報		図書費			
	学生納付金	学生数	学習用	研究用	合計	1人当図書負担
2007	¥35,402,594,550	30,803	¥121,655,000	¥96,545,000	¥218,200,000	¥7,084
2008	¥36,178,571,725	31,009	¥121,655,000	¥93,545,000	¥215,200,000	¥6,940
2009	¥37,366,217,590	31,733	¥127,655,000	¥93,545,000	¥221,200,000	¥6,971
2010	¥37,843,206,000	32,715	¥128,979,000	¥97,119,000	¥226,098,000	¥6,911

貸出情報				費用対効果	
貸出冊数	1人当貸出	貸出資料額	一冊単価	還元額	還元率
234,016	7.60	¥677,255,145	¥2,894	¥21,987	244.8%
239,412	7.72	¥694,181,254	¥2,900	¥22,386	239.3%
233,624	7.36	¥674,073,923	¥2,885	¥21,242	241.6%
232,775	7.12	¥691,522,198	¥2,971	¥21,138	232.6%

- 図書館資料費の費用対効果は様々
- 費用対効果を挙げるには利用率が鍵（利用者数と利用回数）
- 削減を回避するための根拠資料の作成へ

図書館資料費（3）

電子資料費の高騰と課題

- 増え続ける経費と図書館の限界

Z社
購読契約タイトル　218 タイトル　9,??? 万円
付加サービス利用可能タイトル　1892 タイトル　??? 万円
合計利用可能タイトル2110 タイトル支払　合計 9,??? 万円

	研究用図書費	学習用図書費	雑誌費（EJ）	高額資料	合計
配分率	13.00%	17.30%	55%	5.20%	100%
構成比率（想定）	3	3	3	1	

- ビックディール契約の利点と弊害（購読規模の維持）
- 図書館資料構成比率のバランス悪化
- 次にやってくる電子書籍への教訓は?

→ 図書館資料費の再構成 → 痛みを伴う改革は不可避

図書館資料費（4）

予算獲得に向けて

- 図書館資料費の効果を示す
  - 大学が持つ資金量は減少している
  - 資金は優先度（必要性）の高いものから配分される
  - 図書館資料費の価値や効果を示すことが予算確保に繋がる
  - 図書館の変化を見据えた適正予算規模の策定が急務

↑

図書館的価値基準から，大学職員としての価値基準へのシフト
選書から利用まで，大学ミッションとの関係強化
電子書籍への対応を見据えた予算構成の再構築

図書館業務委託費（1）

労働としての図書館員

- 図書館での労働力は，非正規労働

派遣労働者の平均賃金調査（特定派遣23種）

業種		賃金	時給
建築物清掃	14号	¥7,831	¥979
受付・案内・駐車場管理	16号	¥9,839	¥1,230
ファイリング	8号	¥10,066	¥1,258
事務用機器操作	5号	¥10,607	¥1,326
財務処理	10号	¥11,077	¥1,385
秘書	7号	¥11,912	¥1,489
デモンストレーション	12号	¥12,057	¥1,507
書籍等の作成・編修	19号	¥12,154	¥1,519
研究開発	17号	¥12,648	¥1,581
調査	9号	¥12,774	¥1,597
OAインストラクション	23号	¥13,045	¥1,631
機械設計	2号	¥14,595	¥1,824
ソフトウェア開発	1号	¥16,320	¥2,040
平均	－	¥11,724	¥1,466

明大サポートスタッフの時給は
約1，100円（ボリュームゾーン）

↑

- 司書資格保有者待遇
- 管理責任者でも1，500円前後
- キャリアパスの不在

↓

アウトソーシングの形骸化

図書館業務委託費（2）

生活の安定と図書館員

- 平均年収の比較

年齢	男性	女性	合計
～19	148	110	129
20～24	256	230	243
25～29	355	289	322
30～34	427	291	359
35～39	497	285	391
40～44	579	282	430.5
45～49	620	274	447
50～54	629	269	449
55～59	595	251	423
60～64	479	217	348
平均	500	263	381.5

明大サポートスタッフの年収は
約200万円代前半（ボリュームゾーン）

↑

- 長期間の安定生活は困難
- 労働力の流動性が顕著
- 図書館の専門性確保には継続と経験が不可欠

→ このままでは，図書館サービスの高度化を目指すことは不可能

図書館業務委託費（3）

業務委託化の成果

- 業務委託化によるサービス拡大

	図書館運営費	職員数	職員総人件費	業務委託者人数	業務委託費	業務委託変更点
1993	¥802,229,000	60	¥679,371,000	－	－	業務委託未導入（正職員＋嘱託職員での運用）
2001	¥677,370,000	49	81.18%	60	¥125,832,000	開館業務委託段階的導入
2006	¥655,841,197	45	75.13%	62	¥145,400,000	開館時間延長（入試期間等）
2007	¥588,616,351	42	64.96%	62	¥147,274,000	中央図書館レファレンス業務委託開始
2008	－	34	－	－	¥164,454,000	和泉図書館：図書館リテラシー・PCサポート業務委託開始
2009	－	36	－	－	¥168,024,000	和泉・生田図書館レファレンス業務委託開始 中央図書館：休日開館を通年に拡大
2010	－	34	－	－	¥168,024,000	

＊1993年は，業務委託なし。正職員と嘱託職員での運用
＊2001年より業務委託を段階的に導入。業務委託費は，嘱託職員人件費と業務委託費との合計
＊ 職員総人件費は1993年をベースとした比率

↓

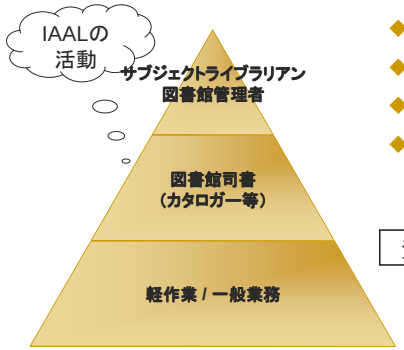
大学経営的には，業務委託化は典型的な成功例
一度下がった単価を上げることは非常に困難

→ 労働モデルの転換

図書館業務委託費（4）

労働モデルの転換

- 高サービス（専門性重視）へのシフト



- ◆ 高コスト・高サービス・少人数
- ◆ キャリアパスの構築
- ◆ 図書館員の専門性の確立
- ◆ 大学職員図書館員の専門性の確立

↓

資金の配分先を絞って高待遇を実現

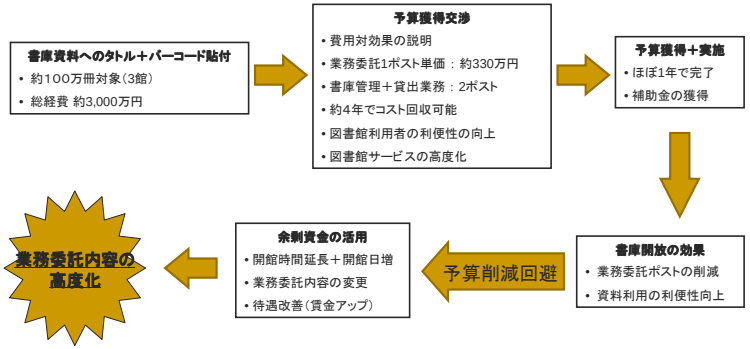
↓

委託費仕様書の重要性

図書館業務委託費（5）

労働モデルの変更（本学事例）

- 書庫完全開放の実施



まとめ2

- 図書館予算の獲得に向けて
  - ◆ 大学が持つ資金量は減少している
  - ◆ 図書資料費の獲得（維持）のためには，明確な根拠が必要
  - ◆ 図書館資料費は今後の動向（電子資料等）を踏まえて，再構築の必要性あり
  - ◆ 業務委託問題の根本は，労働としての図書館員の環境の悪化
  - ◆ 図書館の新たな専門性の確立には，業務委託内容の高度化が不可欠
  - ◆ 専任職員は，業務委託仕様書を通じて，目指す専門性を明示する。
  - ◆ 資金問題は，最終的には図書館のプレゼンス問題に帰結する

↑

大学職員による図書館の専門性の再定義

ありがとうございました

今後も，みなさんと一緒に，図書館の発展に向けて

- ◆ 私学月報（VOL. 139）
- ◆ 公立図書館における電子書籍利活用ガイドライン(案)
- ◆ 英国出版社協会、図書館による電子書籍の貸出に関す るガイドラインを発表
- ◆ 大学図書館で働く非正規職員調査のページ