



## 私立大学図書館における経営戦略

村上 美代治

### 1. はじめに

私に与えられたテーマは、国立大学附属図書館との対比で私立大学図書館における今後の経営戦略について論じることである。何分にも激動時代の大学図書館を鳥瞰的に捉え、今後の経営にあたっての戦略を論じることが私の力量からして不可能であるが、私のこれまでの経験を通じて日頃考えていることを発表することによって、与えられた課題に代えさせて頂くこととしたい。

インターネット時代においてWeb上から必要な情報を取り出したり、発信することがごく日常生活の営みの中で生じつつある。また、2月に発表された政府のIT化推進政策では、パスポートのICカード化や診断書の電子化など私たちの生活に密接なところにおいて目標年を決めて推進することが提起されている。情報技術を駆使して高度で且つ便利な社会を構築するためのさまざまな施策が追求されようとしている。このような情報化時代を反映して、大学図書館も社会の要請に応える形で大きく変貌を遂げようとしている。大学図書館が情報化政策を推進するに当たっては、当然図書館・情報学に精通した人材と資金が要求される。しかしながら、大学図書館はデジタル環境の整備だけで現在直面している全ての課題を解決できるわけではない。大学図書館の抱えている課題は新旧の外的要因と内的要因が複雑多岐に亘って絡んでいる。私立大学図書館ではこの課題をクリアするために限られた人的・物的資源を有効に活用しながらさまざまな試みをおこなってきている。

本稿では、グローバル時代の私立大学図書館が果たすべき役割を今後の図書館経営戦略から考察する。最初に大学改革と競争原理の導入が一層の私学危機をもたらしている現状を分析し、図書館にも一定の影響を与えている状況について触れる。続いて利用サービスに関わる指標から図書館の現状を明らかにしたうえで、私立大学図書館の今後の経営戦略について図書館現場の視点から論じ、今後の方向性を探ることとする。

(次頁へ)

### [目次]

私立大学図書館における経営戦略 村上 美代治	…	1
『芥川龍之介の読書遍歴』を出版して 山田 忠彦	…	10
京大図書館史こぼれ話 その九 廣庭 基介	…	11

○ ご意見・ご要望、投稿は下記、電子メールまたはURLへお寄せください。

電子メール: [dtkk@rg7.so-net.ne.jp](mailto:dtkk@rg7.so-net.ne.jp) (大学図書館問題研究会京都支部)

URL: <http://www009.upp.so-net.ne.jp/dtkk/index.htm>

## 2. 大学間競争の激化と私立大学

1990年代から始まった戦後二番目と言われる大学改革は、この4月から第二段階に突入している。国立大学の法人化、法科大学院の開設、第三者評価機関の義務付け、株式会社による大学設立など新たな動きが生じている。また、経営責任の明確化を意図して私立学校法の改正法案が2005年4月1日の施行を目指して国会に上程される予定になっている。

現在の大学改革は1998年10月の大学審議会答申「21世紀の大学像と今後の改革方策～競争的環境の中で個性が輝く大学～」の内容を踏襲・展開する形で今後の政策が提起されてきている。2000年11月の大学審議会答申「グローバル時代に求められる高等教育のあり方について」、2001年6月の遠山プランの発表、2002年8月中央教育審議会答申「大学の質にかかわる新たなシステムの構築について」等はその流れに沿ったものである。2002年10月の「学校教育法の一部を改正する法律案」の成立は、国公私立を問わず大学間競争を強め、大学のスクラップ・アンド・ビルド政策をもたらすものであり、私学危機の深刻化を予測させるものである。

大学改革の流れのなかで、私立大学は18歳人口の減少による学生定員の確保が最大の課題になってきている。また、私立大学への経常費補助金のうち、特別補助は政策的に増加傾向にあるものの、一般補助については減少傾向にある。大学関係者も如何に特別補助を獲得するかに関心が注がれ、本来の公費助成である一般助成に対する関心は希薄になってきている。公費助成運動の視点からは総額が増加しても必ずしも好ましい状況ではない。更に、21世紀COEプログラム、特色ある大学教育支援プログラム等は法人化した国立大学と同一基盤での競争を本格化させることを予見させるものである。

国公私立大学が国の高等教育政策に翻弄されながら経営安定化のために激しい競争をおこなう時代に突入するなか、うわべの改革に振り回されることなく、大学の果たすべき使命や役割を認識したうえでの真の改革が求められる。大学は知の源泉であり、社会から負託された使命を果たすことでその存在理由を証している。知の創造の基盤づくりは従来から図書館が請け負ってきており、図書館が教育と学術研究の支援を側面からサポートしてきた。今後の改革のなかで図書館政策が学内外において一層大きなウエイトを占めるようにすべきであり、その戦略を樹立していく必要がある。とりわけ、大学財政が逼迫化の方向にあることから、コストパフォーマンスの視点からの図書館戦略が強く求められる。

## 3. 学術情報政策の提言と私立大学図書館界

私立大学図書館界の状況を理解するためには、最初に学術情報政策の視点から大学図書館における課題を確認しておく必要がある。現在の大学図書館の電子的機能の必要性和整備の基本的考えを示したのが、1996年7月の学術審議会「大学図書館における電子図書館的機能の充実・強化について（建議）」である。この建議では、目録の遡及入力、OPACによるWeb発信、教育研究活動の成果のデジタル化、所蔵資料のデジタルコンテンツ化についての具体的方策を示している。その後、インターネットの普及、雑誌の高騰化と予算の縮小あるいはゼロシーリング、雑誌受入点数の減少、電子ジャーナルの出現など図書館を取巻く状況の急変のなか、学術審議会をはじめとする各種の団体・機関から電子図書館的機能の強化にかかわる提言がなされている。(1)

情報通信技術の発展やインターネットの急速な普及のなか、大学図書館は学術情報における流通の改善に向けた一連の答申や提言により、大学図書館機能の高度化や多様化を推進してきた。現在、大学図書館は、(1) 電子的図書館機能の強化に向けた諸施策の遂行、(2) 電子ジャーナルの導入とコンソーシアム化、(3) 全国学術ネットワーク(NACSIS Webcat)への参加とデータベースの構築、(4) 利用環境の整

備、(5)資料の量的増大と多様化に伴う書庫スペースの狭隘化への対策、(6)大学内外のあらゆる情報の一元化、(7)図書館組織の再編成、(8)地域社会への開放等の課題に取り組むことが求められている。

ところで、大学図書館が様々な課題を克服するためには、図書館政策の方向性を確認し、指針を明らかにするとともに、大学図書館関係団体の動向にも注目しておく必要がある。大学図書館関係団体としては、国立大学図書館協会(旧:国立大学図書館協議会)、私立大学図書館協会、公立大学協会図書館協議会のほか、日本医学図書館協会、日本薬学図書館協議会があり、各団体は設立目的を成就するために加盟館における連携、協力を推進するとともに、他の図書館関係団体とも協調して図書館界の地位向上に努めている。

私立大学が図書館としての統一的な政策を協議したり決定したりする場合は、私立大学図書館協会である。私立大学図書館協会のHP<sup>(2)</sup>では協会そのものの活動とともに、各地区における活発な活動を公表している。その成果は種々の冊子体<sup>(3)</sup>となって公刊されている。また、大学設置基準の大綱化に対応して1996年7月の総会にて「新私立大学図書館改善要項」を制定している。<sup>(4)</sup>2003年度には462館が加盟し、私立大学全体の88%を占めている。加盟館数が国立大学や公立大学に比して非常に多いことや大学規模や学部によって私立大学といっても個々に特色を有しており、大学間の意識にも大きな隔たりが見られる。また、私立大学の経営者団体として日本私立大学連盟と日本私立大学協会の二つの団体が組織されており、両者とも特色ある活動をおこなっているものの、政策上統一的な行動を取ることが困難な面も見られる。

しかしながら、国立情報学研究所(もと学術情報センター)や国公立大学図書館協力委員会が設置され、『大学図書館研究』(1972年創刊)、『大学図書館協力ニュース』(1980年創刊)の刊行が設置母体を異にしても大学図書館間における協力連携の土壌を生み出すことになった。対外的に国公立大学と統一見解を表明する機会や私立大学としての態度を明らかにする必要性が生じたことによる。このことが国公立大学図書館の区分なく地区ごとの協議会や連絡会誕生の契機となり、各種の研修・講演活動の活発化をもたらしている。私立大学図書館界がILL包括規約や日本複写権利センターとの対応、地域図書館との利用協定締結、資料の保存などに団体として取り組む必要性に迫られてのことである。国立大学附属図書館は国の財政措置を受けながら、国からの学術・情報政策をストレートに運営に反映してきたのに対して、私立大学図書館は後追いの運営になりがちであるものの、大学執行部の理解と予算措置が不可欠である。大学執行部に対する説得の成功の鍵は、偏に図書館側の忍耐と努力に負うところ大であると考えられる。

#### 4. 数字が語る私立大学図書館像

私立大学図書館は大学内外でどのような役割を担い、大学図書館界で如何なる地位を占めているのだろうか。図書館活動やサービスの視点からどのような運営がおこなわれているのだろうか。また、図書館運営をサポートしている人員は十分に手当てされているのだろうかとの疑問が湧いてくる。私立大学図書館の経営戦略を論じるにあたって、先ずその現状と問題点を正確に把握しておくことが必要である。公表されている統計資料(『図書館年鑑』1993年版、2003年版)を利用して、1992年と2002年との経年変化や国公立大学との対比から私立大学図書館の特徴点を探る。

##### 《図書館数、蔵書冊数、館外個人貸出冊数》

1992年の私立大学図書館数は673(本館374、分館・分室299)に対して、11年後の2002年には840(本館494、分館・分室346)となっており、全体で25%(本館のみでは32%増)の増加となっている。この間の蔵書冊数は52%(1億484万冊→1億5,277万

冊)、年間受入図書冊数は7%(451万冊→481万冊)、館外個人貸出冊数は71%(1,036万冊→1,775万冊)の増加となっている。この11年間に多くの私立大学が設立されたり、学部増設に伴う単一キャンパスから複数キャンパスに規模を拡大したことが図書館数に増加を生じている要因である。館外個人貸出冊数の伸びの増加は、貸出に重点を置いた積極的なサービスの取り組みをおこなった結果であろうと考える。

#### 《職員数》

1992年から2002年間の職員数合計は7%(7,928人→8,480人)の増加になっているが、専任職員数のみの比較では11%(5,163人→4,599人)の減少となっている。図書館数が増加している点を考慮するならば、実質的には更に大きな減であったと考える。一方で、業務の質・量面での拡大や新たな業務の発生によって臨時職員は2,019人から3,075人(非常勤職員と臨時職員の合計)となり、52%の増加となっている。また、非専任職員の採用のみでは業務の遂行が困難なため、専任職員の減少を補完する形でアウトソーシングが本格的に導入されている。日本私立大学連盟が作成している連盟加盟館を対象にした『大学図書館実態調査』資料によれば、外部委託業務の導入館、導入業務の範囲とも増加傾向にある。個別業務ごとの委託の度合い(依存度)については不明であるが、私立大学図書館協会各地区研究会においてアウトソーシングをテーマにした研修会が開催されており<sup>(5)</sup>、外部委託業務の導入が運営上、不可欠な程のウエイトを占めるようになってきていると考える。

#### 《相互協力》

2002年の設置母体別の相互協力実態は国立大学の活動が非常に活発であることを示しているが、過去11年間の伸び率から考えれば、今後は私立大学においては更に増加することが見込まれる。

相互協力	国立大学	私立大学	公立大学
図書の館外貸出冊数	60,137 (13,725)	53,781 (5,743)	6,066 (709)
図書の館外借受冊数	51,064 (13,872)	43,514 (7,775)	7,110 (1,086)
文献複写受付件数	912,206 (456,950)	654,608 (359,033)	97,572 (63,593)
文献複写依頼件数	660,892 (334,292)	450,530 (211,318)	128,268 (44,415)

上段：2002年度、下段( )：1992年度

#### 《地域住民へのサービス》

2002年の私立大学回答館数806のうち、地域住民へのサービスの実施館は459(56.9%)であり、国立の86.2%、公立の83%に比較して低い数字にとどまっている。地域住民への1館当たりの貸出冊数も同様に私立551.7冊、国立695.4冊、公立1,877.9冊となっている。1992年の調査では、私立大学は165館(24.8%)、国立大学は117館(39.1%)、公立大学は27館(44.3%)となっており、地域への開放化が国公立大学とも急進展していることがわかる。

### 《電子ジャーナルの導入》

2002年の電子ジャーナルの導入は、国立大学では227館（77.3%）に対して私立大学は335館（40.8%）となっている。これはコンソーシアムの設立有無や予算措置の有無と大きく関係している結果である。また、自館資料の電子化をしている国立大学は110館（37.8%）、私立大学は124館（15.1%）となっている。

### 《利用教育》

私立大学では80.6%（808館のうち651館）が利用教育を実施しており、国立大学に比較して高い数字を示している（国立大学 78.1%）。各項目別に捉えれば、オリエンテーションは597館（73.9%）（国立大学 66.7%）、一般的文献探索法は402館（49.8%）（国立大学 54.5%）、主題別文献探索法233館（28.8%）（国立大学 30.6%）、データベース検索法425館（52.6%）（国立大学 60.8%）、論文作成指導94館（11.6%）（国立大学 4.5%）となっている。

## 5. 私立大学図書館における経営戦略

経営戦略という言葉は本来、企業の経営目的達成をはかるために使用される言葉である。この言葉を非営利的機関である大学図書館に当てはめて考察する場合、いかに理解すべきであろうか。近年、図書館の経営戦略をテーマにした研修会が開催され始めているが、私は経営戦略を次のように考える。大学図書館における経営戦略とは、大学図書館が図書館内外の環境変化に対応して新たな図書館運営の構築を迫られてきている状況のなかで、利用者サービスの向上に向けた長期的展望に基づく運営方策であると考えられる。私立大学の拠り所となるべき建学の精神にもとづく長期的視野から図書館運営を図っていくためには、図書館の現状を認識しなければならない。図書館活動に対する長期的視野からの図書館機能の向上、克服すべき課題の解決方法に向けて、サービス向上の側面から図書館組織が一体となって取り組むべき図書館課題への方策が経営戦略である。

私立大学図書館は設置母体の相違に関わらず大学図書館という共通の基盤と私学という独自性・特殊性を有している。国の大学図書館改善の方向性を踏まえた上で、私立大学図書館機能の向上に向けた運営が求められる。

大学図書館には、読書の大切さや人間形成の場としての役割が求められる。特に、私立大学では建学の精神が図書館の利用を通じて醸成されるべきであり、学習環境の整備は不可欠である。また、学術的文化的価値の高い知的財産を全国の私立大学で所有しており、次世代への継承、可能な範囲でもって公開していく使命がある。近年の電子的資料の発生に伴い、従来の紙媒体としての学術情報のみならず電子情報の収集や発信の役割を担う等、情報環境の整備の視点からの改善が必要である。この他にも生涯学習基盤の改善等の課題があるが、財政的に活動が制約されることが予想されるなか、大学図書館としての機能の向上にあたり、少なくとも次の項目について改善を図っていくことが経営戦略上不可欠なことであると考えられる。

### ①利用サービスの充実

大学の教育・研究条件の向上には、図書館が情報提供の場となるようなサービスの展開を図っていかなければならない。図書館の扱う情報媒体の多様化、学習・研究スタイルの変化に応じたサービス展開である。大学審議会答申「21世紀の大学像と今後の改革方策」（1998年10月）によれば、学生が主体的に学習に十分取り組むことができるような学習環境の整備を提案しており、施設・設備など利用面からのサービス向上に取り組むべきであるとしている。実際、利用条件の見直しとともに利用動線の明確化、多様な機能空間、サインシステムの充実など利用環境全般の整備が必要である。この他、サービスの向上にあたっては、学生の学習支援サービスとしての利用教育の

充実、大学図書館としての蔵書の充実、施設の整備、特に年々増大する資料群の保管と書庫スペースの狭隘化問題への対処、予算の充実、レファレンスサービスの充実など、ハイブリッドライブラリーとしての図書館機能の高度化が求められる。

## ② デジタル環境の整備

大学における学術情報の流通機能の改善に取り組むにあたり、流通の速度、範囲が格段の勢いで大きくなっており、基盤整備は今後の課題の一つである。科学技術・学術審議会の「学術情報の流通基盤の充実について（審議のまとめ）」（2002年3月）は、総合的な情報発信窓口（ポータル機能）の必要性を指摘している。更に、国立大学図書館協議会図書館高度情報化特別委員会ワーキンググループは、「大学図書館が学内の学術情報コンテンツを収集し保存するという役割を果たし、一方、NIIは各大学のリポジトリに対する総合的窓口機能（ポータル）を担うことにより、大学とNIIによる相互補完的な学術情報発信システムを効率的かつ効果的に構築することが可能」<sup>(6)</sup>としており、大学とNIIとの相互連携による大学の知的財産に容易にアクセスするための基盤整備の必要性を指摘している。国立情報学研究所は学術情報資源の一元的な情報の発信窓口機能を整備するためGeNiiを構築して学術情報発信機能の強化を進めている。その一環としてJuNii（大学情報メタデータ・ポータル）が運用されている。

学術情報基盤の整備のためには、更に学術研究に必要なデジタルコンテンツの整備を取り上げる必要がある。第1の範疇は学術データベースであり、第2の範疇は電子ジャーナルの普及である。どちらも全学的な収集体制の整備、体系的・安定的な収集、利用可能なコンテンツの拡大が求められる。

電子ジャーナルについては、雑誌価格の高騰、雑誌刊行点数の増加、自然科学分野と人文自然科学分野の融合に伴う学術領域分野の拡大、雑誌受入点数の減少、予算の頭打ち現象など雑誌の危機的な状況が見られる。このような状況のなか、国立大学図書館協議会電子ジャーナルタスクフォースの発足や私立大学図書館協会によるElsevier社に対する独占禁止法違反提訴などが行われた。その後私立大学においても私立大学有志による私立大学図書館コンソーシアム（PULC）が発足し、今年度はOxford University Press, Blackwell, Wiley InterScienceの3社と電子ジャーナル契約を締結しており、今後は多くの私立大学図書館の参加が求められるとともに、大学設置形態をこえた連携やグローバル規模での協力が求められる。また、大学内における認識の共有化を図るとともに、全学的な収集体制の整備や体系的・安定的な収集のためには予算のあり方を始めとする多くの課題を検討していく必要がある。

学術情報の整備は学術データベースや電子ジャーナルの導入といったアクセス権の整備だけでは一方通行である。大学の学術情報の利用と保存のバランスを保つ必要がある。学位論文をはじめ、大学史料、研究者名簿など大学からの発信機能の強化も必要である。また、学術情報の電子的図書館機能としてWebを利用したサービスの改善が求められる。具体的には、Web上の情報アクセスの玄関口となるポータルサイトにさまざまな機能を付加したり、リンク機能をはり付けたりすることである。また、図書館業務のオートメーション化を推進していく必要がある。利用者が来館しないまま直接Web上の各種申込み手続きをおこない、図書館側はその申し込み受付業務を自動化することによって効率化と迅速化をはかることができる機能を付加することである。更に、利用者のカウンター待ち時間の軽減と手続きによるストレス解消と業務の効率化・軽減化をはかるため、自動貸出返却装置の導入や非接触型ICタグの導入等の検討が見込まれる。

## ③ 学外との連携

### ③-1 地域図書館との連携

生涯学習時代においては、地域に開かれた大学への住民の期待は大きいものがある。大学の持つ知的財産を地域社会に開放し、地域との繋がりをより一層緊密化していく必要がある。従来の地域図書館との協力の関係は個別図書館間での協定が中心であったが、近年、長崎県などいくつかの地域では地域単位で国公立大学図書館と公共図書館が団体として協定を締結し、積極的に地域住民のニーズを受け入れるようになってきている。滋賀県では滋賀県大学図書館連絡会が大学の所有する知的財産を地域住民に公開する方策について、滋賀県公共図書館協議会との連携のあり方を模索している。

なお、地域図書館との連携とは別に、私立大学は国公立大学に比して地域住民への直接開放は非常に低い数字に留まっていることが、地域住民へのサービス実態から明らかになっている。私立大学も積極的に開放して地域に根ざす大学づくりに参画していくためには、図書館として地域との関わり方についての検討が必要である。

### ③-2 大学図書館間との連携

私立大学図書館には、山手線沿線私立大学図書館コンソーシアム、CAN私立大学コンソーシアム（中部大学、南山大学、愛知学院大学）、多摩アカデミックコンソーシアム、東京西地区大学図書館相互協力連絡会、その他地区協議会などの協力団体が結成され、独自の活動を行っている。

京都には46の大学・短大が結集した大学コンソーシアム京都（1993年7月発足）が単位互換やインターンシップをはじめとする様々な活動をおこなっている。2003年度になってようやく図書館共同事業検討委員会が発足し、図書館ネットワークの構築と大学図書館の市民開放の検討を目的に設置された。<sup>(7)</sup> 本年2月には図書館職員のための研修として、「IT化の進展と大学図書館の将来」の講演、パネルディスカッションがおこなわれた。2004年度以降、図書館事業の共同化を目指して可能な課題から実施にむけて連携をはかっていく方向にある。

図書館協力は必ずしも大学図書館に限定されず、国立国会図書館のレファレンス共同データベース事業への参加という形で、専門図書館や公共図書館をも含めた図書館界のレベルアップに向けた事業への参加も必要である。レファレンスデータベースの構築やレファレンス協力支援機能の開発に国立国会図書館を中心として共同事業として取り組むことも連携の一つの方法である。

### ④ 人的資源の活用と組織の再編成

「新私立大学図書館改善要綱」「大学設置基準」「大学図書館基準」では、職員の役割・任務の重要性について論じているものの<sup>(8)</sup>、依然として職員問題は各大学図書館とも未解決のまま放置された状態にある。むしろ事態は悪化の方向にある。私立大学図書館像が示しているように、図書館職場は専任職員の減少と非専任職員の増加、雇用の多様化現象が見られる。図書館業務の委託がおこなわれるようになり、従来専任職員が担当していた業務が外部委託に切り替えられるようになった。一方、大部分の私立大学では、専任職員は数年単位で図書館から別の部署へ、あるいは逆に別の部署から図書館職場に人事異動が頻繁に実施されている。一般職員のみならず管理職も例外ではない。その結果、図書館運営に支障を来たす状況が見られるようになってきた。特に、少ない人数でもって運営を行うにあたっては専任者の役割の高度化・専門化が不可欠であるが、運営の中心となるべき実務経験ある図書館員の不在によって図書館運営における到達目標に達しない状況が生じてきている。従来の図書館員は図書館現場で専門的業務を担当することによってはじめて十分な専門的知識や技能を身に付け、より専門職になりたいという意識が高まっていくというプロセスが見られた。

しかしながら、現在の職場は業務に対する余裕がない状況にあり、専門職志向の意識が誕生するバックグラウンドの欠如を生じてきている。この点を見直すためには、学内においては図書館部署業務の他部署からの認知度の向上、マニュアルの作成、運営方法の見直し、余裕ある業務に向けた職員の再配置、研修の充実、対外的には他大学図書館との人事交流や研修開催などの運用が必要である。

管理職においても指導力がさほど問われなかった時代から図書館運営を左右する大きなファクターになってきた現在、従来の管理職イメージを払拭するとともに、管理職の意識改革も必要である。特に、優秀な図書館職員に育てることが今後の図書館運営の鍵を握っていることから管理職の情熱と熱意が必要であり、図書館管理者としての資質が試されている。この点を改善しない限り、私立大学図書館間の格差是正や国公立大学図書館との連携は困難であり、私立大学図書館はもちろんのこと、日本の図書館界にも展望がないといえる。

職員問題と併せて検討すべき課題として組織問題をあげることができる。電子的図書館業務の誕生は、組織の見直しを迫られており、図書館内部での再編成のみならず、大学他部署との連携の必要性である。情報処理関連施設等との協力でもって情報受発信のためのシステム構築をはかることも大学規模との関連で検討の余地がある。

若干古い資料となってきたが、国立大学図書館協議会では1999年に『大学図書館の組織・機構及び業務の改善に関するアンケート調査』を実施している。(9)国立大学における過去3年間(1996～1998年度)に実施した組織・機構の改善の実施状況と今後改善計画についてのアンケート調査である。100大学すべてから回答があり、アンケートでは改善を実施した目的(意図、ねらい)として5点を掲げている。その5点とは、(ア)定員削減への対応、(イ)大学事務の一元化への対応、(ウ)電子図書館的機能の充実・強化、(エ)学内の類縁組織(情報処理センター等)との連携・協力、(オ)図書館における研究開発機能の整備・強化である。また、過去3年間における組織・機構の改善では、「今後積極的に外部委託を検討する必要があると考えている業務」については、目録(20館)、遡及入力(18館)、閲覧(貸出返却、一般窓口サービス等)(17館)、文献複写(14件)、土日開館(11館)となっている。更に、「外部委託を考えていない業務」として参考業務(参考調査、レファレンス、利用者教育、利用指導、情報リテラシー教育支援)が33館、続いて選書(選書、選定、蔵書構成、廃棄)が15館となっている。

私立大学では、上記のような組織の改革に関する調査は実施されていないが、近年改革を実施あるいは計画している大学が増加している。定員の削減や図書館内外との人事異動による実務経験者不足、予算削減による運営の困難、電子情報媒体の出現、利用動向の多様化、利用者の多様化などにより組織の構造改革が必要である。加えて、組織の活性化と職員の働きがいのある職場づくりの形成のためにも組織の見直しは是非とも必要である。大学のなかで図書館が主体的な役割を担うためには、既成の組織に固守せず、むしろドラスティブな再編成も必要である。但し、図書館の使命や役割を検討せず、また現状の組織の評価・分析もせずただ闇雲に業務の効率化や経費節減のみを追及しているところも見られる。このような図書館は専任職員の異動などを契機に業務運営に支障を来し、利用者から信頼を得ることが困難な図書館に堕ちる可能性がある。少なくとも図書館組織の再生産が可能な職場づくりを集団で構築していく必要がある。組織改革の本来の目的は、改革を進めることによって図書館業務に新たな創造性や可能性を誕生させてミッションを効率的に到達することにある。

## 6. おわりに

国立大学はこの4月に法人化したことにより、今後の大学運営は中期目標の基に計画が策定され、実施に移されることになった。当然、その達成度によって運営費交付

金に反映される仕組みとなっているが、毎年削減されることが既に決定している。この影響は国立大学附属図書館にとどまらず、将来的には私立大学図書館にも大きな影響をもたらすであろうと考える。

大学間競争が激化するなか、私立大学は魅力ある大学づくりに向けて大学業務全般にわたっての見直しを進めている。各大学とも経営上、重点的施策を設定して個性ある魅力的な大学づくりに向けて腐心している。国の高等教育政策が大学の教育・研究活動に圧迫を加える要因にするのではなく、むしろ活発化する方向に機能するような大学運営が求められる。大学図書館は大学の教学部門を支える一組織であり、学生の多様な発展を支える学習環境の充実、大学教育・研究の高度化、地域の人々の期待に応える大学図書館づくりの視点から大学図書館論を再構築していく必要がある。

図書館運営は財政的な制約が一層強まるなかで、図書館機能の高度化・専門化による利用者ニーズに応えていかなければならない時代を迎えている。図書館単独の運営における限界から図書館間の連携や協力を推進することが必要不可欠となってきた。また、学内組織においても連携や統合を積極的に進めて業務の効率化や迅速化に対処することが迫られている。

私立大学図書館は私立大学固有の特性を明らかにして社会的認知を高めるようにすべきである。社会環境の激変のなか、図書館サービスの評価によって運営計画の策定や実施方法の見直し、改善に向けた取り組みを図書館構成員全員でもって検討していかなければならない。すなわち、信頼される図書館、来館したくなる図書館、人と情報の出会いの場を求めた図書館づくりのためには、図書館利用者とともに図書館づくりに参画できる職場体制が必要である。職員体制の見直しや組織の再構築など新しい図書館像の実現に向けた職場政策の合意形成である。図書館理念や目標を確立し、図書館サービスの役割や機能の向上に向けて図書館の設立目的を現場に植えつけていくことが今後の図書館戦略の一步である。日本の大学改革が図書館現場を出発点となるような経営戦略を私立大学図書館から提案すべきであると考えられる。

#### 注

- (1) \* 学術審議会「科学技術創造立国を目指す我が国の学術研究の総合的推進について」  
(答申) 1999年6月
  - \* 日本学術会議「電子的学術定期出版物の収集体制の確立に関する緊急の提言」2000年6月
  - \* 国立大学図書館協議会 情報資源共用・保存特別委員会「学術情報資源への安定した共同アクセスを実現するために」 2001年6月
  - \* 科学技術・学術審議会 研究計画・評価分科会 情報科学技術委員会 デジタル研究情報基盤ワーキング・グループ「学術情報の流通基盤の充実について(審議のまとめ)」 2002年3月
  - \* 文部科学省「学術情報発信に向けた大学図書館機能の改善について(報告書)」2003年3月
- (2) <http://www.jaspul.org/gaiyou/index.html>
- (3) 『図書館広報実践ハンドブック』 日本図書館協会 2002年  
『私立大学図書館自己点検・評価手法ガイドライン』  
私立大学図書館協会 1999年他多数
- (4) 『図書館法規基準総覧 第2版』 日本図書館協会 2002年 pp.531-539
- (5) 『大学図書館協力ニュース』(24巻5号 2004年)に掲載
- (6) 「電子図書館の新たな潮流—情報発信者と利用者をつなぐ付加価値インターフェース」  
2003年5月 p.7
- (7) 図書館の共同事業(検討委員会)の活動状況はHPで見ることができる。

<http://www.consortium.or.jp/consortium/library/index.html>

- (8) \*新私立大学図書館改善要綱 「大学図書館には、その使命の遂行と機能の発揮のために、必要かつ十分な職員を適正に配置する」
- \*大学設置基準 「図書館には、その機能を十分に発揮させるために必要な専門的職員その他の専任の職員を置くものとする」(第38条3項)
- \*大学図書館基準 「大学図書館には、その使命の遂行と機能の発揮に必要なかつ十分な職員を適正に配置しなければならない」
- (9) 国立大学図書館協議会 図書館組織・機構特別委員会による実施アンケート

むらかみ みよじ (龍谷大学学術情報センター)

## 『芥川龍之介の読書遍歴』を出版して

山田 忠彦

昨年末、念願だった本『芥川龍之介の読書遍歴：壮烈な読書のクロノロジー』を志保田務、赤瀬雅子両氏との共編著で学芸図書株式会社より出版しました。B5版で341頁、定価5,040円(税込)という大部なものとなりました。大図研京都支部より、出版にこぎつけた経緯とか苦勞話を記すようにとの依頼がありましたので、紙面の許す範囲で記してみたいと思います。

私は中学校の頃から芥川龍之介の作品、作家論に興味を持ち、芥川関係の本をかなり購読、メモも多く取り、時々文章もしたためてきました。15年程前、以前から親交のあった桃山学院大学の志保田氏より一緒に芥川の読書書誌を作らないか、との話があり、多くの協力者を得つつスタートしました。

岩波書店発行の『芥川龍之介全集』(1977~1978、全12巻)と葛巻義敏編『芥川龍之介未定稿集』(1968)を定本に芥川が読書した作品と読書に関連する作家などを抜き出し、引用している文章も同時にカードに書き始めました。何度も芥川作品は読んでいたものの、量的に大変多いことを改めて知ることになりました。作業は、休日とか夜に家でコツコツ行うとともに、月1回のペースで大阪にある志保田氏のマンションでデータ採録を協力してくれた人々と検討、データをパソコン入力し始めました。そして、各項目に注記を入れることになり、私達が所有している事典類を中心に幅広い資料を駆使し、記していきました。その途中から大阪女子大学図書館と帝塚山学院大学図書館の協力を得て、文献確認のため6~7年間月1回のペースで休日に両図書館に通いました。また知人である全国の図書館員に協力をあおぎ、その図書館にしかない資料などを通じて多くの事が判りました。調査は困難も伴いましたが、一方新しい発見などが数多くあるなど、それなりに楽しんでいました。例えば、芥川に作品を送っていた“森幸枝”という人のことがどうしても判らなかつたのが、ひょんな事で京大総人図書館から借りた『新潮』(昭和31年2月号)に紹介されていることを発見、飛び上がらんばかりの喜びも経験しました。私的なことにはなりますが、長い期間全面的な協力を惜しまなかつた妻は当時の私のことを、「朝早くから雨の日も風の日も資料のいっぱい入った重いカバンを肩にかけ、研究会に向かう姿が目には焼きついている」と言っています。その間に、わずかな中断期間もありましたが、コツコツ仕上げている、『整理技術研究』と『桃山学院大学総合研究所紀要』に未定稿を発表し、教示も受けました。

「読書年表」がほぼ仕上がり、「読書人生」として、芥川の一生(主として読書について)を

記すことになりました。今まで読んでいた資料を中心に書き出しましたが、どこにあった資料か思い出せないなど意外な苦勞もありました。読書年表でも同じですが、なるべく“マゴ引き”を避けるために原典を探し採録、字も旧字を使いました。例えば、人名で宇野浩二→宇野浩二、近松門左衛門→近松門左衛門など一つ一つ確かめつつの作業でした。最近発見された資料(例えば徳田秋聲への手紙)も記すことに努めました。

以上の経緯があり、ようやく2003年12月末に出版にこぎつけました。ただ、校了後資料を整理し直して、コレは文中に入れたほうがよかった、と悔いが残る点もあります。例えば、「僕はおよそ人から来た手紙は、一切保存しない主義なのである。芥川全集の手紙の部にも、僕宛の手紙は一通もない。僕は芥川の雅友ではないので、手紙もあまり呉れなかったが、それでも二、三十通は貰った記憶はあるのだが一通も残っていないのである。」(『菊池寛文学全集』第8巻、昭和35年)という菊池寛の文章などは、手紙の中に読書に関する事項もかなり含まれていたであろうと推測出来、ぜひ入れておきたい資料でした。(ちなみに菊池寛文学全集などには菊池寛が差し出した手紙は一通も載っていません。)

その後、朝日、毎日新聞の書評欄に紹介されたりしています。また、同時期に発行された関口安義編『芥川龍之介新辞典』(翰林書房)に「旧蔵書とその書き入れ、芥川が作品で言及しているもの、作品の典拠となっているものなどを洗い出し、芥川の読書目録を作ることは、彼の作家活動をトータルに把握する上で、今後必要となるだろう」と記されていますが、今回の書物がこの要望の一つの資料として生かされることを願っています。(2004. 3. 15)

やまだ ただひこ (元京都大学職員)

---

京大図書館史こぼれ話 その九

## 京大初代図書館長島文次郎博士と「老いらくの恋」事件

廣庭 基介

辻井 喬著『虹の岬』における島樫乃夫人と川田俊子氏の精神状況表現  
(同書 22～23 ページより引用)

祥子(俊子氏をモデルとした主人公)にとって、その日が忘れられない日になったのは、話が終ってから名誉教授夫人(島博士夫人樫乃氏のこと)に残るように言われたからである。居間に行くと川田が端座していた。夫人が改めて祥子を主人の後輩の教授夫人で短歌を作っていると紹介した。(実際は俊子の夫は島文学博士の後輩ではなく、経済学部教授であったが、小説中では同じ専攻の先輩、後輩のように変えてある)(中略)

やがて川田が暇を告げて立上がった。玄関口で川田の行く先を聞いて祥子は彼の家が自分の家のすぐ傍なのを知った。(実際は俊子氏宅は浄土寺南田町26であり、川田宅は北白川小倉町50の18であった)夫人がそっと、

「祥子さん、途中までお送りしたら」

と水を向けてくれたのが嬉しかった。彼女は先に出了た川田の姿を見失うまいと、あわてて玄関先で転びそうになった。

「あら、あら。これではどちらがお送りすることになるのかしら」

と夫人にからかわれた。(引用終わり)

以上、川田俊子氏が自著『死と愛と』に書いたような、島楳乃氏が川田順の背広を脱がせたり、着せ掛けたり、いそいそと立ち働く姿を見て、島楳乃氏が川田順に対して恋情を持っていたようだ、などといった文言は、辻井 喬の『虹の岬』には、全く使用されておりません。むしろ、楳乃氏が祥子氏に対して何ら含むところなく、優しい思いやりある態度で接しているように、作家が描写しているくらいではないでしょうか。

また島楳乃氏が永眠した後の七回忌に際して、川田順が所用で法要に出席できなかったのも、そのお詫びとして遺族に寄せた短歌「この道はさびしくなりぬ いつよりか 博士夫人のあしおともせず」を書いている時、「川田は島楳乃夫人に対して何の感情も持っていなかった」ことを俊子氏は横で見てよく判っていた、などと『死と愛と』に書いていますが、俊子氏は自分の愛する連れ合いの行為なら、どのような事でも、何一つ疑問に感じないという自信に満ちた人間の言葉とも思えない文言を記しています。つまり、如何に楳乃夫人が川田に恋情を持とうと、自分の方に川田の心は向いており、楳乃夫人の方には全く何の感情も持っていなかったから、私の勝ちである、と誇っているとしか思えない筆致です。

川田俊子という女性は、そのような「下司の勘ぐり」としか云いようのない文言を自著に書いて、生前、川田順との出会いを世話して呉れた最大の恩人である楳乃夫人の恩に対して、仇で返すような気持ちを持っていたことを自ら書いている訳です。こういうのを「語るに落ちる」というものではありませんか。

辻井 喬は『虹の岬』の「後記」の中に自著の参考にした旨を記して15点の書名を挙げており、その中に『死と愛と』も挙げていますが、既に亡くなっている島文次郎博士夫妻を貶めるような、それも俊子氏の勝手な推測のみに基づいた、しかも恩を仇で返す文言は一切使用することを避けたのであろうと思います。

もし、小説家・辻井 喬がフィクションの部分をより面白く書こうとだけ思っていたのであれば、川田俊子氏の書いた「邪推」をヒントに使った方が、一層興味深く構成することが出来た筈ですが、敢てそうしなかった作家の品性が光っているように私は感じる次第です。

実は、私は1982年(昭和57)4月20日に、島文次郎博士・楳乃夫人と直接つき合っておられた女性と会って、その思い出をお聞きしたことがありました。その女性は平野梅代という名前で、ハワイ生まれ、京都女子大学教授から大阪市立大学教授に転じられ、昭和40年定年退官後、ニューヨークの大学で日本語を教えられた方でした。私が平野先生にお会いした時は、先生は80歳になっておられました。独身で若々しい立派な女性でした。この先生の等持院中町のお宅を訪問することになったきっかけは、私が島館長の生涯を追究していることを知られた尾崎富美枝さんの暖かいお気持ちから出た御力添えによるものでした。尾崎さんは1985年(昭和60)頃に定年退職された京大附属図書館の女性司書の大先輩の一人であり、京都女子大を卒業され、九州の女学校の先生をされた後、京大附属図書館に勤められ、私が同じ職場に勤めていた時期は、参考調査掛で外国の研究機関との定期刊行物国際交換の仕事をしておられました。その尾崎さんが、京都女子大学で英語英文学を教わった平野先生が島館長夫妻をよく知っておられることに思い当たられ、私を平野先生に御紹介下さった次第でした。

その平野先生が島楳乃氏の素顔、性格を次のように語って下さいました。

(次号へつづく)

ひろにわ もとすけ (元京大図書館員)