

# 平成17年度公立大学協会図書館協議会研修会

平成17年8月18日（木）

## 講演①

### 図書館改革－大学図書館の組織・運営体制の強化－

国立大学法人九州大学

理事（副学長） 有川 節夫 氏

#### 1. はじめに

本日は、この研修会にお招きいただきましてありがとうございます。実は、平成16年4月以降は図書館とのかかわりはございませんので、松永館長からお話を頂きました時には強くご辞退申し上げたのですが、とうとう説得されてしまいました。

これから、「図書館改革～大学図書館の組織・運営体制の強化～」というタイトルでお話をさせていただきますが、基本的には、昨年（平成16年）10月、高松で開かれた全国図書館大会でのお話をさせていただいたものをベースにしています。私が館長を離れてからの九州大学の図書館の状況、それから、ごく最近、6月末に科学技術・学術審議会から「今後の学術情報基盤の在り方について」中間報告がなされておりますので、その辺のことも触れさせていただきます。

ご紹介いただきましたように平成10年から6年間図書館長を務めてきましたが、いきなり6年ということではなくて、最初、任期が3年でしたので3年間図書館長をやりました。当時、九州大学にいらっしゃった方も何人かここに出席しておられるのでちょっと話しづらいところがありますが、かなり大胆なことを実行しました。そして、その間にかなり達成感と疲労感も味わいましたので、もう図書館長はやめるつもりでいました。しかし、今だから言いますが、当時の図書館職員で私の非常に尊敬している人が、せめてもう1年だけでもやってくれないだろうかといってこられました。私としましてもちゃんと見届け

たいこともありましたので、あと1年だったらやってもいいという気持ちになり、再選されて館長を続け、それで都合4年となりました。残りの2年は、副学長の一人が図書館長をやるといった体制になり、今度は副学長に任命され、副学長が兼ねる図書館長として務めたわけです。このような次第で都合6年間になります。

まず、平成10年の図書館長に選ばれたときの状況を申し上げます。私どもは評議会というのがありまして、これは図書館の商議委員とかではなくて全学の評議会です。各学部長と各学部から2名で構成される大学のトップの会議で、総勢60人ぐらいからなるものです。そこで選挙されるわけです。予め推薦していた部局長が自分の推す候補者の推薦演説を行い、その後投票ということになります。候補者は4名でしたが、私は本命ではなく、本命の先生が他を圧倒した得票を得ましたが、わずかに過半数に届かず、私は2位でした。上位2名を対象に決選投票になったのですが、どういうわけか、大逆転で私が選ばれてしまいました。このような次第ですから、心の準備は全然できていなかったのです。

しかし、その後直ちに、機会を捉えて東京大学や北海道大学の図書館を実際に訪問して、大学図書館の状況、課題等について、館長就任前にしっかり勉強させていただきました。こうした勉強を、就任前に自分の図書館でしますとひんしゆくを買いますから、他所の大学で行ったわけです。それから、当時得られた資料等は可能な限り読みました。図書館の課題について、短い期間ではありましたが、しっかり勉強をして臨みました。

## 2. 図書館が抱えていた課題

大きな課題は、「図書館組織の整備」で、もうひとつは、もう20年近く言われていたことですが、分館の創設です。開設後、既に20数年がたち1,200人ぐらいの学生教職員が生活しているキャンパスに図書館がなかったのです。これは何とかしないといけないのですが、昭和45年に出された文部省からの通達みたいなものがありまして、それに規制されていて、その基準をなかなか突破できなかったのです。職員を6名集めてこい、ということになっています。定員削減が繰返された後では絶対にできません。この通達みたいな

ものがまだ生きているということは、分館はもうつukらないという文部省からのメッセージだと考えてもらっていいと当時の担当者にいわれました。そういった状況にありました。しかし、大学内に図書館があるキャンパスとないキャンパスとがあるわけでした、学生から見たら非常に不公平です。これは何とかしなきゃいけないということです。それで、このキャンパスに分館をつくることを取組むべきトップの課題として位置づけました。

それから、図書資料の電子化とネットワーク社会がどんどん進んでいました。そういった情報化に対する図書館の対応は十分でなく、考え方も非常に硬直した感じがしていました。研究開発室みたいなものを図書館の中にもって、自分の大学でないと見えない問題もたくさんあるわけですから、そうした問題にしっかり取組まなければならない。研究開発室を充実しなければならないのです。この問題は私の前の館長に進言し、その館長は直ちに行動され、学内措置で室員はすべて兼任でしたがスタートはしていました。これを充実させることも重要な課題でした。

それから、「図書館職員の専門性の向上」、これは非常に大事なことだと思っています。また、当時、お酒の席などでくれた雰囲気の中ではありますが、「図書館職員は暗くてちょっと変わっているよな」というような失礼なことをいう人もいました。「非常に緻密なことを継続してやっているのだから、仕方がないだろう」と言い返しておいたのですが、仕事の割には評価されていないと感じていました。これは図書館職員にとって愉快的ことではない。何とかしないといけない。

次に、「図書資料の整備・充実・保存」です。非常に驚くべきことですが、「学生のための図書」ということなどはほとんど考えられていなかったのです。ただ、資料の劣化対策というような問題はよく言われていました。これも大変な問題ですが、その前に、大学図書館は誰のためにあるのか、だれにアピールするのか、そういったことを考えるべきです。私は、学生を第一にすべきだと思います。もちろん研究が大事ということは当然ですけれども。それから、実に不思議なことですが、「蔵書構築の要綱」もありませんでした。その理由は、後で分かりましたが。

研究用の図書資料に関しては、全国、全世界共通の問題ですが、「外国雑誌の高騰」という問題がありました。この問題については、たまたま日本学術会議の情報学研連のメンバーでしたので、当時一ツ橋大学の教授であった松田先生を中心に、議論を重ね学術会議からの緊急提言をいたしました。図書館関係者にはご覧いただいたものと思います。

利用環境もお粗末でした。図書館の利用には、いろんなモチベーション、目的、状況が考えられます。ちょっと他の人の視線を遮りたいこともあるし、大きな資料を同じ平面上に並べて調査したいこともあります。そういったことに対する配慮がなされていない。例えば、東北大学の図書館のように、読書に集中できるような閲覧机がしっかり整備されているところもあったのです。

情報化対応という点では、パソコンも全く整備されていない。ネットワーク社会への対応がなされていない。また、国際協力や地域連携に関しても、実は図書館が担当すべきことが多いのですが、展示会と講演会以外はやっていない。さらに大事なことは、財政基盤の強化・確立です。私どもは新キャンパスへの統合移転という大きな事業をやっていますが、そこでの図書館の建設という問題もあります。情報関連施設との上手な連携も重要な課題です。

### 3. 解決のための基本理念

こういった数々の問題・課題を平成 10 年度の館長としてのスタート時点でしっかりと顕在化させ、それらすべてに取り組んできたわけです。これだけ多くの課題がありますと、一つひとつばらばらにやっていくのでは、すぐ破綻しておかしくなってしまう。また、こちらもいろんな状況でいろんな人とお話をしなければなりません。話に一貫性がないといけません。あるところで言ったこととここで言っていることが全然違うということではまずい。どういう状況で言ったにしても、自分はこういうふう考えているから、そういうことを言うはずはないとしっかり断言できるような理念・原則をもっておきたかったということもあります。行き当たりばったり、一つずつということではなくて、先ほ

ど掲げましたすべての問題を一気に解決できるようなことを考えなきゃいけない。一つずつやるよりも、そういうふうにしてやる方が早いのだという信念みたいなものをもったわけです。一貫した方針、理念を持ち、そこからの必然的な帰結として解決策を探るというわけです。

大学ですから、「大学で一番大事なのはこれですよ」、「うん、そうだ」、「そうですね」という具合にして、次々に各層に理解してもらい、問題を解決してゆく。先ほどお話ししました課題のすべてが、一つの理念から解決できればありがたいわけです。実はそういうことはそう難しくないのです。

例えば、大学について語るとき、普通の大学人は、特に研究を中心においている人は、「研究・教育」とう順序で言います。しかし、大学院重点化などの概算要求に取り組み、文科省などにゆくようになると、「教育・研究」という言い方になります。研究はどこでもやるわけですし、重点化では「教育」をいかに行うかが重要になるからです。しかし、それはいずれにしても先生方の立場からの話でして、大学の最も重要な構成員である学生の立場を考えますと、教育はもちろん受けるわけですが、もう少し学生を主体的に、前面に出すべきです。私は、館長に就任して以来常に、「学習」という言葉を先に置いています。学生は学習する。学生が第一ですから、「学習・教育・研究」と強く言うようにしています。たったこれだけの言葉に基本を込めることができるのです。「学生重視」ということでもあります。これは、まさに 2007 年問題を見越したような格好になっているわけですが、学生に媚びへつらうということではなく、学生がいなくて大学というのはあり得ないということを明確に表現したかったのです。そういう非常にトリビアルなことを理念のトップにもってきて、大学では「学生が大事でしょう」というと、学長でも、先生方でも、事務方も、図書館職員でも、父兄でも、「それは違う」などとは絶対に言わない。そういったところから押さえて、学生、あるいは学習ということを特に重視したわけです。大学院学生は、研究者にも分類されますので、学生というときは、特に学部学生を意識します。

それから、図書館からの大学改革。大学における図書館の地位を関係者に再認識してもらおうということです。実は、国大図協（国立大学図書館協議会）の最後の総会のときに基調講演をさせられたのですが、そのときの講演タイトルは、「図書館が変われば大学は変わる」というものでした。このタイトルだけで私のメッセージは十分伝わったと思います。つまり、図書館が大学の中心であることは昔から言われているのですが、中心であるなら、大学が変わらなければならないときには、まず、図書館から変わってみましょう。そういったメッセージです。

そういったことも含めて、常に大学での、あるいは地域での話題の中心に図書館を、つまり、話題になる図書館にしましょうということもよく言いました。人の注意を引くような存在でありたい。そうしますと、そこで働く人は必然的に明るくなるはずです。最近の九大の図書館職員は非常に明るくなったとよく聞きます。非常に評判がよくなっております。信頼される明るい図書館職員になろうというようなことも基本的な方針にしました。

余りにも当然ということでは忘れ去られているのではないかとさえ思うのですが、非常に大事な指針として、大学図書館基準があります。また、審議会や文科省から出されている建議、在り方、審議のまとめ、報告といったものがあります。そういったものは図書館改革の指針として使わせていただきました。この大学図書館基準ですが、昭和 27 年に制定されて、昭和 57 年に改定されています。昭和 27 年のものと昭和 57 年のものは、全然違うものです。昭和 27 年のものには最低基準が、昭和 57 年のものには向上基準が書いてあります。ですから、昭和 57 年のものには一つのゴールが示されています。なかなか立派なことが書いてあります。例えば、「図書館の機能と業務」に関し、様々な業務を列挙した上で、そうした業務の改善を図るために研究開発機能の整備が重要であるということが明確に書いてあります。それにも拘らず、国立大学では、つい最近まで、資料調査室というようなものはあったとしても、研究開発室を備えた図書館はなかったと思います。図書館の業務も含めてそれを研究対象にして、業務改善につなげていくというようなものはなかった。これは、大学図書館関係者が大学図書館基準をしっかりと意識して取り組んでこなか

ったことのあらわれだろうと思います。職員のことについてもしっかりと書いてあります。専門職員を配置するように書いてあります。そして、「専門職員には、原則として大学院において図書館・情報学等を専攻した者を充てること」と書いてあります。このことは、いろいろな事情もありどの大学でも実現していないのですが、最近、京都大学では1割程度が修士課程修了者になってきているそうです。皆さんは時折外国の大学に研修や調査などで訪問されると思いますが、実は、アジア諸国も含めて日本の大学と決定的に違うところはこの点だと思います。例えば、イギリスにヨーク大学というまだ非常に新しい大学がありますが、館長が、非常に恥ずかしいことだけど、うちはPhDを持った者は1人しかいないと言っていました。日本だったらPhDを持って図書館にいるというのは相当変わり者じゃないか、ということになると思います。図書館の仕事は、実は非常に高度な専門性を必要とする仕事だということが、まだ認識されていないのではないかと思います。

それから、館長についても、日本では大体教授が務めているのですが、専門職員を館長に充ててもいいというようなことも書いてあります。実際、外国では、教授が館長をやっていないところはたくさんあります。

平成8年に「電子図書館機能の充実・強化」という建議が出まして、情報社会やネットワーク社会への対応とか、図書館資料の収集・組織化・管理、そして学術情報の創造とか発信とか、それを世界規模で共有する、というようなことが叫ばれています。この建議に基づいた形で、奈良先端科学技術大学院大学をはじめ、京都大学や幾つかの大学に予算措置がなされています。

また、比較的最近では、平成14年3月に、「学術情報の流通基盤の充実について（審議のまとめ）」というのが出ています。ここではもう少し電子情報等に関することが言われております。

言われていることをちゃんと実現するための努力を図書館側がすべきだと思います。そういったことも九州大学では一つの方針としています。つまり、まず、「学習・教育・研究」という非常にわかりやすい理念を置き、国レベルで出している大学設置基準をはじめ、

建議や報告等をしっかり押さえながら、同時にそれらを基本的なよりどころとして、大きな改革を一気に成し遂げようとしたわけです。

#### 4. 分館の設置

さて、「分館の設置」というのは、先ほど言ったような意味で非常にしつこい問題でした。相当苦勞をしましたが、結局実現しました。組織として制度的にやっていくことと建物をつくるという2つのフェーズがあるのですが、組織をつくるというのが大変だったのです。組織を認めていますと、そのための建物は、実現はともかく正式に概算要求できるわけです。ですから、正式な組織づくりに非常にこだわりました。

#### 5. 学習図書館としての機能整備

今さら何が学習機能だと当時も言われました。繰り返しますけれども、「学習・教育・研究」という視点からしますと、特に、学部学生の視点が軽視されていました。学生のことをいうと、各講座等しっかりやっているから図書館でごちゃごちゃ言ってもらわなくていい、という反応が必ず返ってきます。私が言っているのは大学院学生ではなくて、学部学生です。要するに学部学生が図書館にたむろしていてどうしようもないという状況をつくらなきゃいけないということです。私どもの図書館では、少なくとも中央図書館では入館者が増えています。本当はネットワーク時代ですから、電子的な情報にアクセスするだけであれば行く必要はないので、減る方が健全なのかも知れませんが、どんどん増えています。それは図書館を学習の場として使うということが定着し始めている証拠だと思います。自転車通学の学生が多いものですから、図書館の周囲に置かれた自転車の台数がちょうど棒グラフになり、その日の入館者数の程度が一目でわかります。試験の時期でなくても相当な入館者がいます。

これは大学改革の基本だと思うのです。学生が勉強するようになれば、大学はどんどん良くなっていくはずですよ。大学の地位もどんどん向上していくと思います。ちょっとまだ

ろっこしいと感じられるかもしれませんが、現在自分のところにいる学生にうんと頑張ってもらって、社会に出て活躍してもらおう。研究者になって活躍してもらおう。大体5年から10年ぐらいしますと効果があらわれます。期間としては非常に短いと私は思っています。これは教育に携わった一教師として、実際に経験していたことです。それを少し一般的に言っただけです。

これはまだ実現されていませんが、例えば、入学金の1割は学生が学習に使う学生用図書の経費にしたらどうかと主張しています。これが実現されたら蔵書構築も含めて非常に良くなると思います。学生を重視しているという姿勢が数値として表れ、各方面にしっかりアピールできると思います。

蔵書構築に関しては、学生用図書の選書基準を制定しました。そして、選書にも図書館職員が積極的に参加してもらっています。選書に図書館職員が参加することは大事なことです。先生たちに任せておくと、ちょっと誇張していえば、例えば、シリーズものであっても、そのシリーズのうちのこれとこれは絶対に駄目だ、つまらないということで、欠けてしまうようなことが起こりかねません。しかし、図書館職員はそのようなことを一番嫌います。先生たちの選書を冷静にしっかりと補完してくれます。また、ある種の図書に関しては図書館職員が自ら選んでおりますので、ユーザーの反応にも関心を持つようになり、図書館の仕事への意欲も一層高まるものと期待しています。

私は、教授としましてはこの3月で定年を迎えましたが、私のいたシステム情報科学研究院の情報理学専攻では、学生用図書について小さな実験をしてきました。教授と助教授合わせて10人、助手が4人という小ぶりの専攻ですが、教授と助教授に自分達の研究費から年間1人5万円ずつ学生用図書を買うために供出して欲しいと提案したのです。学生用の図書といっても深いところでは研究と関係するところもあり、みんな快く協力してくれています。一人5万円ですから全部で50万円です。館長になった年から8年ぐらいずっと続いていますから、もう400万円ぐらいの図書が情報理学専攻のところに、しかも学生用ということで整備されているわけです。書庫に行ってみますと、かなり充実していま

す。学生たちに聞いても、好評のようです。自分たちの分野に関する図書は、中央図書館に行けば必ずある、といえる状況になっています。研究費で5万円は厳しいという人もいるでしょうが、学生がいるから大学であって、そこで教育研究をしているのだから、そのくらいは当然だと情報理学専攻の先生方は思っているのです。これがさらに続き、全学に広がっていけばすばらしいことだと思います。

## 6. 研究図書館機能の充実

学習図書館機能と同様に大事なのが研究図書館機能の充実です。大型資料の整備と電子ジャーナルの整備です。国立大学では、申請により採択される一種の競争的な資金により大型資料のための予算が措置されていました。全国で毎年10件程度です。もちろん十分ではありませんでしたが、最近それさえなくなりました。ですから、研究用の大型資料は自分の大学の予算で整備しなければならないのです。このための予算をどの程度、如何にして確保するか、これはこれからの大学が競争的な環境で生き抜いてゆくためには非常に重要なことです。私の大学では、ある程度そういうことができるようになってきました。大型の科研費などに措置される間接経費から年間1,000万円程度をこうした大型研究資料の整備のためにまわしてもらっています。これは人文社会系の分野のために使います。後で述べます理系の電子ジャーナルの整備と相補的な関係にあるもので、「理系には電子ジャーナルを、文系には大型資料を」といった感覚です。電子ジャーナルの共通経費化では、ある種の文理間のアンバランスが生じますが、そこで無理してバランスをとらずに、アンバランスを他のもので補って結果として予算面でバランスをとるという方法をとっています。このようなやり方をすれば、全体が、この場合には、電子ジャーナルの整備と大型資料の整備がともに進んでいくことになります。

この電子ジャーナルに関しては、国大図協の中にタスクフォースを作り、図書館関係の委員会としては異例の、品性を疑いたくなるような迫力ある交渉を大手の出版社相手に重ねて、かなり実りある成果が引き出されています。また、私自身も一大学図書館長の立場

で大手の出版社やその支社を相手に交渉を行い可能な限りの努力をしてきました。そして、先ほどもふれましたように、全学的な予算もある程度措置してもらうことに成功しました。

それから、電子的な2次資料は、研究戦略上不可欠なツールという側面を持っています。例えば、サイエンス・サイテーション・インデックスなどは自分の研究論文がどのように他の研究者に引用され影響を与えているかということ調べるのに役立ち、研究戦略上非常に重要です。このデータベースに関しては、九州地区国立大学図書館協議会が協力して、利用のトライアルを行っていました。この図書館の連携によるトライアルを無駄にしないよう、総長にお願いして、全国で初めてのことでしたが、ウェブ・オブ・サイエンスというものを本格的に導入いたしました。これについては、現在本学は、アジアで最も整備されている大学として認められています。

#### 7. 電子図書館機能の整備・充実

総合目録データベース、これはNACSIS、つまり、現在のNII（国立情報学研究所）を中心において構築しているデータベースですが、本の書誌情報がすべてその目録データベースに登録されていますと、いちいち図書館に行かなくても、ネットワーク経由で本の所在がわかるわけです。これまでは、例えば、東京大学にあるはずだといって、東京にわざわざ出張して2、3日滞在して一生懸命調べた。あったらいいですけども、行ってみてなかったじゃ困ります。データベースがしっかりしていれば、どこからでも調べることができ、「これは東大が持っているから、今度、東京出張のついでに見せてもらおう」というようなことができ、非常にありがたい。しかし、古い書籍に関しては、遡及入力というのは、大きい伝統のある大学の順に入力作業が遅れていました。東大、京大の順番で遅れている状況にありました。この問題はなんとか全国規模で解決しなければならない。これができるのと、図書館の連携で重要な図書の相互利用も促進されます。もちろん、それにより実際には複写依頼が多くなり仕事は増えるのですが、しかし、法人化したのですからいろんな形で大学自体をアピールする必要があります。どれだけ多くの人にサービスし

ているかということはアピールし、大学の評価としても非常に重要な指標になるはずですが。

それから、非接触型の IC タグについて。正式には、RFID というのですが、それを本に貼付するとかなりの省力化ができます。そこで、まじめに勉強をし、新しくできた筑紫分館に導入しました。図書館としては初めてか、非常に珍しいことだと思いますが、このような IT 関係の先端分野を扱っている企業と図書館とが共同実証実験をすることにしました。それで、IC タグなどの消耗品は図書館側で購入し、実証実験ですから機材類はすべて企業側で持ち込んでいただく、というやり方で実現しました。この実証実験による大学図書館への導入が、その後、全国に波及したのではないかと考えています。実証実験の相手先の選定については、ヒヤリングを 20 回くらい行って決めました。多くの企業グループにお出でいただき、結局、そのうちの一つのグループに決めました。ただ一つのグループに絞らざるを得なかったことで、非常に心は痛んだのですが、他のグループの方々にも本学図書館が導入に向けて大きく踏み出したことで、間接的には役立ったのではないかと考えています。

ネットワーク時代における図書館サービスの新たな可能性についても考えました。詳しくお話することは控えますが、例えば、先ほど触れましたサイエンス・サイテーション・インデックスは、トムソン・サイエンティフィック社が重要な学術雑誌を選んで、それらを対象にした引用情報を（人手で）データベース化しているのですが、ネットワーク上においてありオープンアクセスできる論文に関しては、例えば、サイト・シーヤーというのがあり、全自動で、それに相当することをやっています。また、SPARC 計画が日本でも進められています。これは基本的には外国雑誌の高騰等に対応するための取り組みですが、そうしたことも含めて、新しい形の学術情報の提供の方法があるのではないかと考えております。その辺のことにつきましては、去年の 3 月に「大学図書館研究」に書いたものがございまして、ご覧いただければと思います。

ネットワーク時代の新しい図書館の仕事として、知的なレファレンス業務が考えられます。自館、他館を含めた図書館内にある図書情報だけでなく、ネットワーク上に散在する

巨大な学術情報を対象にしたレファレンスサービスのためのツールの開発にも、テキストデータマイニングの研究の一環として取り組んできました。

## 8. 遡及入力大作戦

一番しつこい仕事は、先ほども触れました図書目録データの遡及入力です。九州大学ではキャンパス移転も控えていますので、これだけは是非とも済ませておかなければならない重要な事業でした。当時、入力すべき本の冊数が 160 万冊ありました。それを普通のペースでやってゆきますと 20 年以上かかるという計算になっていました。1 冊、1 冊はたいしたことはないのです。また、10 万冊のオーダーだったら何とかなるのですが、100 万冊を超えたら大変な金額になります。桁が違うということはやっぱり大変なことです。100 万円が 1,000 万円、1,000 万円が 1 億円ということになりますから。1 件当たりのコストは、150 円から、面倒なものと 700 円になります。本学の場合、それかける 160 万冊ですから、大体 3 億円ぐらい必要だという計算になりました。そこで 5 カ年計画で毎年約 6,000 万円を大学から予算措置をしてもらい、この遡及入力作業プロジェクトを展開することになりました。大変な努力をして、計画通り昨年度に完了しました。九州大学は、大規模大学で遡及入力を完了した最初の大学だと思います。どこからでも所在情報が見られる状況になっています。複写依頼が非常に増えて担当の係は悲鳴をあげているのではないかと思います。しかし、その悲鳴は相互利用が促進している証ですから学内外の関係者にアピールするはずで、新しい形で遡及入力のための予算を国から引き出すための理由と効果として説得力を持ち、この作業の促進につながるはずで、また、そうした実績に基づく財政的支援が文部科学省にも求められます。

この遡及入力について話をはじめると、さらに 1 時間ぐらひはかかってしまいます。この問題の重要性は普通にはなかなか理解してもらえません。国の予算で実施するためには、最終的には国会議員の先生方に分かってもらう必要がありますが、問題が地味すぎてアピールしません。電子図書館機能の重要性などは、ハイパーテキストとしての機能の実現、

動画や音声等の利用等、先進的で夢もありますので、京都大学の前総長の長尾先生が図書館長時代になされたように各方面に理解が得られます。そうした魅力的な電子図書館機能の実現に先行してこの地味な遡及入力作戦を完了しておくべきだったのかも知れません。

韓国のソウル大学校図書館と図書館間の協定を結んだのですが、その準備や調印のために何度か訪問し、韓国の事情を知る機会を得ました。韓国ではこの問題は終了していて、問題を理解してもらうのに手間取るほどでした。東西の冷戦が終結したということもあるのでしょうか、文字通り兵隊さんを使って、そうした人手のかかるしつこい仕事をこなしているようでした。日本の場合は自衛隊にというわけにはゆかないでしょうが、文化国家としてなんらかの国家的な対応が必要だと強く感じました。

さて、この遡及入力の重要性は本学でも、はじめから理解していただいたわけではありません。まず、図書カードのイメージをそのままスキャナーでデジタル化して、丁度カードケースのカードを手で繰る要領で検索するシステムを **P&P** という学内の競争的資金や科研費等を使って開発しました。まず、スキャナーについてビジネスフェアに行き丹念に調べました。その上で、最も効率的なスキャナーを販売している企業に相談して、カードをイメージ化して **CD** で納入してもらうことにしました。最初は、カード1枚 10円でしたが、軌道に乗ってからは入札により段々安くなり1枚9円にまで下がりました。コストの大半は、カードをスキャンするプロセスにあります。この作業は、完全に外注してできます。それに併行して、このようなイメージデータを検索する（繰る）システムを設計し、開発しました。この作業は、図書館の研究開発室の先生の協力を得て私の学生の修士論文の一部として実施しました。その後、文部科学省のデータベース化の科研費に応募して、中央図書館のカードケースにあるすべてのカードのイメージ化を完成させました。

**P&P** の研究成果発表会の機会にこのイメージデータの検索システムを当時の総長、副学長の前で披露し、併せてこの遡及入力作戦は、本学のように壮大な統合移転事業を抱えている大学では、早急に完了しておかないと大変な混乱を起こすことを説明し、ことの重要性を良く理解を頂くことができ、先ほど紹介したような系統だった巨額の予算措置が得ら

れたのです。

このイメージによる検索システムは、カードケースのカードを繰ることをネットワーク上で可能にしたもので、IT化、ネットワーク化に違和感を持っておられた一部の人文社会系の先生方にも好評で、思わぬ効果も得られました。このように、私も努力しましたが、当時の総長と担当の副学長の深い見識によりはじめて可能になったことはいうまでもありません。

## 9. 図書館組織の機能化

先ほども言いましたように、日本でも図書館職員の専門性を高める必要があると思います。専門司書部門というような、英語で言いますとサブジェクト・ライブラリアンの組織です。例えば、Googleで”subject librarian”を検索しますと20万件以上が出てきます。アメリカの大学では、サブジェクト・ライブラリアンが何十人もいる大学がたくさんあります。3人ぐらいで1つの学部相当の領域を見ているという感じではないかと思います。日本では、特に国立大学では、こうはなっていません。図書館専門員という職員を数名配置しているところはあるのですが、課長補佐に準じたポストとして使われているのが実情だろうと思います。これを諸外国の大学図書館並みにして、学生や研究者の要望に応え、学習・教育・研究活動をしっかり専門的に支援しなければ図書館の存在意義が問われかねません。これを何とかしなければいけません。

それから、研究開発部門を整備しなければならない。図書館のハウスキーピング的な仕事は当然あるわけですので、庶務会計部門は必要でしょう。このように、大学の図書館の組織を、専門司書部門、研究開発部門、庶務会計部門に再編し、それが十分に機能するようにしたらと考えています。本学でも、まだこの形にはなっていませんが、最近、図書館の事務機構が改編され、かなり機動性を持てるような格好になっています。

日本の大学図書館にサブジェクト・ライブラリアンが定着しない理由はいくつか考えられます。ひとつは、部局等図書館（室）というのが数多くあり、それが部局ということでは

サブジェクト・ライブラリアン的に機能しているとも考えられます。また、助手がその役割をしてきたとも考えられます。本学の場合は、部局図書館のいわゆる正規職員は数年間で異動しますので、彼（女）らにはサブジェクト・ライブラリアンといった職能は余り期待できませんが、非常勤の職員がかなりいて、その人たちには異動がありませんので、その分野の専門的な知識をしっかりと習得しているものと期待してもいいのかも知れません。そうしたこともあって、これまでユーザーから問題視されてこなかったのではないかと考えられます。

専門司書が中心になって、学生の学習・教育に図書館の側から積極的に関与すべきだと思います。また、選書も任されます。ですから、専門司書には講演をしたり論文を書いたりすることが求められます。それは、ある意味でのユーザーに対する説明責任だと思います。パブリッシュすることによって、あるいは講演をすることによって、自分はどのような観点からどのような理念をもって専門司書としての仕事をしているのかをユーザーに示すこととなります。教育に関して、例えば、情報リテラシー教育や図書館内での、あるいはネットワーク上での学術資料の探し方などに関する授業は、図書館専門員がやる方が効果的だと思います。

図書館職員の研修制度に関しても具体的な考えを持っています。時間の都合もありますので今日は深入りしませんが、研修を通じてひとつのサブジェクトを持っていただくことが重要だと思います。法人化したのですから、社会人学生として自分の勤務する大学の大学院に入学し、そこの学府（研究科）の領域をサブジェクトとして図書館職員という観点から学習し研究するのが一番だと思います。そうすることによって相当な専門性が身に付き、自分の大学のユーザーから深く信頼される図書館職員が育ってゆくと思います。

## 10. 中期目標・中期計画

さて、法人化スタートする前に当時の総長から、法人化の練習という意味があったのでしようが、長期目標や中期目標、中期計画といったものを書いて出せという指令がありま

した。その作業を私は一人でやりました。長期目標というのは理念のことです。この時はただ項目だけでよかったのですが、翌年の平成 12 年のときとは、理念も含めてしっかりした文章にまとめて提出させられました。理念については、3つのことを書きました。これが問題解決に当たるときの基本的な指針になるわけです。

学生、研究者、経営という観点から捉えるのです。まず、学生にとっては、学習と情報収集のために行かずにおれなくなるような学問的な雰囲気と活気に満ちた図書館にする。また、研究者にとっては、ネットワーク社会の恩恵を十分にエンジョイできるような機能的で充実した研究図書館でなければいけない。そして、ある種の経営感覚を備えた事業体としての大学図書館運営も模索してゆかなければならない。これは法人化前で、法人化反対という人が相当いる中で「経営感覚」というわけですから、少し心配しましたが、意外にもクレームはつきませんでした。法人化後でしたら、当然まだ生ぬるいのですが、法人化前からこういった感覚を持って臨んだのです。

それから、図書館の商議委員会などでの議題も単に予算、決算というだけでなく、事業計画、事業報告というのを必ず入れるようにしました。それによって、具体的に今年何を解決するのか、昨年度何ができたのか、できなかったのかをはっきり意識することになります。また、短期計画、中期目標も決めました。短期計画という言葉は実際の法人にはなかったのですが、スタート前ですのでそういうものも書かされたわけです。

目標・計画を明確に定め、そのすべてを自分の任期中に実現しようと努力をしたのです。いま振り返りますと一つひとつが大変な問題だったのですが、そのほとんどすべてを実現できたと思っています。

## 11. 館長の講演と意識改革

図書館の職員の前で館長がまとめた講演をするという新しい試みもしました。職員にとっては面白くない話だったかも知れませんが、館長がどんな思いで仕事をしているかということをしっかり理解してもらえたと思います。

あるとき、図書館業務のアウトソーシングについても話をしました。当時、大きな大学の図書館事務部長さんたちが、アウトソーシングということをするものですから、そのようなことは軽々に言うものではないと注意をしたことがあります。しかし、その後でホームページを見ていたら、アウトソーシングについて「請負業務例」といって実に様々な業務が列挙してありました。日本の場合は、大学図書館の業務を全部丸投げしてもいいのではないかと思えるほどでした。リストに入っていないのは、いわゆるサブジェクト・ライブラリアン的なものだけだといっていいでしょう。つまり、それしか残っていないのです。ほとんどアウトソーシングでできてしまいます。しっかり専門性を意識していかないと図書館の存在意義がなくなってしまうということの一つの証ではないかと思います。

それから、図書館専門員をトップにする組織化、これは一つの理想型だと私は思います。国立大学では事務部長がいて、その下に課長が 2、3 人います。課長や部長になるためには、様々な大学を 2、3 年の単位で回らなければならない。見識を広めるわけです。しかしその分、自分の大学の図書館が持っている資料に関しては疎くなります。つまり、自分のところの図書資料について疎い人が図書館のトップを占めるわけです。この点こそが、国立大学の図書館と、早稲田や慶応、明治等の図書館との決定的な違いだといっていいでしょう。彼らは同じところにずっといますので、トップの人は図書資料についても当然一番明るいわけです。2、3 年で変わるということは、2、3 年ぐらいでできる仕事しかないということです。公立大学の場合は、私学と同様に異動はあまりないでしょうから、図書資料に明るい人がトップになられるのではないかと思います。図書資料について知らなくて部長も課長もないものです。

図書館には図書館専門員という職位があり、図書館専門員とよぶにふさわしい人もいます。この地位の人を増やして、図書館職員としての地位は図書館専門員を最高として、つまり、それが図書館職員としてのゴールであって、その中から課長や部長が選ばれるというような仕掛けができたらいいいと思います。そして、場合によっては、館長も選ばれるという状況が一番だと思います。

これは当然まだ完璧には実現されていないのですが、今いる部課長にもひとつサブジェクトを持ってもらい、専門性を発揮してもらおう、ということを始めました。館長も、副館長、分館長もみんなサブジェクトをひとつ持ちます。部長も部長職のほかに専門をひとつ持つ、課長も普通の課長としての仕事のほかに専門をひとつ持つ。そういったようなことを試みたのです。

それから、館長のことですけれども、名誉職ではない。営業マン的な感覚が必要だと思います。私みたいに教授が館長に突然選ばれるものですから、就任の挨拶のときに、「図書館については全く素人でございます」と職員の前で挨拶することが多いのですが、職員にとっては非常に不愉快だと思います。「素人だったら館長なんかやめてくれよ」と言いたくなるでしょう。図書館の経営とか、そういったことに関しては初めてかもしれないけれども、ユーザーとしては相当長年やっているわけですから、素人だというように甘えたことを言うべきではない。こういうことを館長の集まりのときによく言うものですから、ひんしゅくを買っています。それでも、このごろは「素人と言うわけにはいかないのですが、素人でして」という挨拶をされたりしますので、館長さんたちの意識が変わってきたのではないかと思います。

## 12. 蔵書構築

蔵書構築要綱を定めました。遅まきながらです。本学には、昭和18年制定のものがありました。正直なところあまりたいしたものではなかった。なぜ図書館にとって憲法みたいな大事なものがちゃんと整備されていないのか。国立大学を中心に全国的に調べましたが、よそも似たような状況でした。理由は分かりました。蔵書構築の必要性がなかったのです。蔵書構築要綱のようなものを一生懸命つくってみたところで、先生たちが研究費で買った図書が図書館に返されたときそれらを管理してサービスすることが主な仕事だったので。

しかし、本学では、学生用図書経費や学生のための参考図書の経費、それから大型資料

費等が特別に措置されています。つまり、図書館が主体的になって、選書や蔵書構築ができる状況になったのです。そこで、はじめてこういった要綱をつくる意味がでてきたのです。しっかりした要綱を定めるという意欲も出てきたのです。まず、学生用の図書の収集基準をつくることから始めました。

### 13. 財政基盤の強化・確立

大学図書館にとって一番大事なことは、財政基盤の強化・確立です。本学の場合、大学全体で図書資料費として、電子ジャーナル等も含めて、毎年8億円から9億円くらいを割いています。しかし、大学から図書館に直接来るお金は、昔の言葉で言うと「校費」ですが、先生当たりの積算校費と学生当たりの積算校費を合わせたものの1.76%ということになっていました。これは当時のお金で約1億1,300万円程度でした。私が館長を引き受けたときに、前の館長から、「君のときにこれを1.8%にしてくれたらいいな」と言われました。図書館の運営経費としては、他に文部科学省から約1億1,000万円がきています。それから、医学分館が外国雑誌センター館になっていますので、主としてレアな雑誌の購入に当ててののですが、3,400万円程度がきています。他に、経常的経費、臨時的経費、部局負担等を寄せ集めて図書館を運営しています。さらに、総長裁量経費をいただいています。最初は、さきほど触れましたウェブ・オブ・サイエンスです。約1,000万円程度でしたが、それを総長裁量経費で導入しました。これは、全国で初めてでした。その後、拡充して現在は、COSといって、一世紀分が見られるようになっています。アジアで唯一です。

このように、様々なところで図書館は「お金くれ、お金くれ」と言うものですから、総長や執行部にとっては、もううんざりという感じだったろうと思います。「また有川が来て金をくれと言っている。いい加減にしろ。」という感じでしょう。実は、こうしたうんざり感を与えるというのは戦略上非常に大事なことだと思っています。実際、ある年に「図書館に出す経費は全部まとめてひとつにしよう」と言ってくれました。今までいろんなことをやっていたのがひとつにまとまりました。確保されていた1.76%、電子ジャーナル経費

は、最初 6,000 万円からスタートして、次の段階で 2 億 5,000 万円を確保しましたが、それらも合わせて、この定率が 1.76%から、6.97%になりました。相当な強化です。これは法人になっても同じ定率で確保されています。

これでもううんざり感はなくなりましたので、また、新しい取組みができます。実際、今の館長が取組んでおられます。ここで、大事なことは、1.76%を 1.8%にしようという発想でやったらできなかつただろうということです。うんざり感を出したということもありますが、基本的には生活感覚に合った金額や率でせめぎあうと解決は難しくなると感じています。2 桁、3 桁くらい違いますと、もうそこには理念しか見えてこない。そうすると、「それは大事だから、大変だけど何とかしよう」という話になるのではないかと思います。ちょっと脱線しますが、この 2、3 桁多いところで頑張るといのは、家庭でお小遣いをせびるときにも使えると思います。

ともかく、こうして財政基盤に関しましては抜本的な強化・改革ができました。このような作業や努力のプロセスは、国大図協の集まりなどで、必ず話題にしてきました。ある種の競争により、理想的な形にもって行けると思います。例えば、電子ジャーナルに関して、本学は 2 億 5,000 万円を共通経費化しようとして努力をしていましたが、多くの大学で同様の取組みを行い、北大は、4 億 7,000 万円という理想を実現しました。それは、また、本学へも波及してくるはずで。

学生用図書の充実に関しても理解が得られています。今でもしっかり措置がされています。間接経費というのがあります。それを使って、6.97%を確保した後ですので、「また、お金をください」といえるのですが、学生用図書の充実を図っています。大体年額 6,000 万円程度ありますと、出版年鑑に記載されていて大学に備えるべき図書をすべて購入することができます。これがひとつの目安で、ゴールです。実際には、そこまではゆかず 1,700 万円から 3,000 万円を確保しました。

#### 1 4. 情報基盤センターとの連携

図書館と情報関連施設との連携・協力についてもよく話題になりますが、本学では情報基盤センターとの連携を行っています。情報基盤センターを作るとき、図書館もしっかり対応しまして、本当に人もうらやむようないい連携ができています。この辺のことを話すと面白いのですが、時間もなくなってきたようですので、簡単に触れさせていただきます。詳しいことはホームページにありますのでご覧ください。情報基盤センターに附属図書館から職員3人を振替えて、電子図書館係と電子情報サービス係という2つの係を作ってもらいました。普通の職員3人がセンターに配属され、うち2人は係長になったということになります。この3人についての人事には図書館も深く関係しています。また、この2つの係の職員には、図書館にきて働いてもらっています。基盤センターの人が図書館に常駐して働くわけです。ですから、コンピューターやネットワークにトラブルがあったら、基盤センターの人が素早く対応してくれることになっています。

それから、図書館のハウスキーピングのための計算機関係の予算も基盤センターについてきます。そういうことで、連携は非常に密になっています。私自身も情報基盤センターの前身である大型計算機センター長を経験していますし、当時の情報基盤センター長は、「お前が館長をやるより俺がやった方がいい」というぐらいに図書館に造詣の深い方でした。そういうこともあり、うまくスタートできたわけです。今も非常にうまくいっていると思います。

## 15. おわりに

今日のお話は、大体以上のようなところですよ。大雑把にまとめますと、大学図書館基準にうたっていることを忠実に実行、実現すればちゃんと図書館の改革はできるのです。その後に出された建議や報告についても同じです。

付録をいくつか用意しています。まず、開かれた大学図書館とよく言われますが、奇麗事ではなく、最悪のこともしっかり考えて対応しなければなりません。善良な市民だけが図書館に来るとは限りません。勉学、調査研究に没頭しているユーザーと彼らを支える職

員の安全を護るための危機管理・対応マニュアルの整備は不可欠です。

次に、館長の任務ですが、館長には、先ほども言いましたが、ローカルと言われようがひとりよがりと言われようが、理念を持って、目標を明確に設定して、緻密な計画、戦略を立てて粘り強く取組むということが非常に大事です。強い信念と意志を持つということが大事です。そうすると、少なくとも学内ではトップを含めて各層の理解は得られるはず

です。それから技術的なことですが、先ほど触れましたように RFID タグを新しくできた分館に導入しました。国立大学図書館としては初めてのことです。そこでは、自動書庫とも連動して新しい図書館が実現しています。一度お越しいただいでご覧いただければと思います。

これまで、主に法人化前の改革について話をしてきました。法人化後はどうなっているのか。「有川は一生懸命やっただろう、しかし任期が終わった後は元に戻るだろう」とよく聞かされました。それで一昨日、現在の事務部長に、その後の図書館はどうなっているのか聞き、いくつかの資料ももらいました。改革はさらに加速していることを知りました。

次は、現在文部科学省での検討が進んでいる「国公立大学及び共同利用機関における学術情報基盤の今後の整備のあり方について」です。文部科学省のホームページにありますのでご覧いただけますが、嬉しいことに、これまで私が九州大学で取組んできたことがほとんど全部書いてあるように感じています。

最近の九州大学の図書館改革について少し触れておきます。まず、「専門性の育成と人事改革」という形で、先ほど言ったようなことがしっかり受け継がれています。そのための具体的な活動が展開されています。部長には、自分のところの課長がそのまま昇進してついでいます。これは、法人化前には考えられなかったことです。まだ定年まで十分期間があるようですので、やる気十分で相当な面白いことになると思っています。本学には非常勤の職員が相当います。大学全体で年間 26 億円ぐらい使っています。そのうちから、試験をして正規職員として採用をすることをごく最近ははじめました。これも法人になって初

めてできることだろうと思います。大学全体で6名合格したらしいですが、うち5名が図書館で働いていた非常勤職員ということです。図書館職員の優秀さが証明された格好になっています。これは図書館全体の財政に関しても意味のあることです。

また、「図書館組織の改革」も中期目標、中期計画の中にしっかり位置づけて取組んでいます。「自立的経営力を備える」というような言葉がよく出てきます。

九州大学はキャンパス移転という大事業に取り組んでいて、困難な問題が山積していますが、関連部局の中では図書館が一番迅速かつ確実に対応してくれています。ですから学内評判も非常によくなっています。図書館の担当係長や係員が、非常に高い能力を示しています。

事務組織が変わり、図書館企画課を設け問題や課題解決に向けた企画調整機能を充実させています。いろんなことに大胆に取り組んでいる、というのが正直な印象です。それから、利用支援課。これまでは、情報管理課、情報サービス課、情報システム課という図書館とは全然関係ないような名前になっていたのですが、図書館らしい名前になりました。高度な利用支援、キャンパスが分散していることもあり、デリバリーサービスを大事に考え、大学の特性に配慮した組織改編がなされています。さらに、コンテンツの時代ですので、それを前面に出し、コンテンツ整備課として、多様なメディアの収集、研究成果の保存・提供に取り組んでいます。新キャンパスの図書館では、サービス型図書館組織の新設ということでいろいろなことを工夫しています。サービスを中心としたハイブリッド型、来館サービスの充実、地域住民へのサービス、アメニティなどです。苦肉の策という面もあったのですが、新キャンパス担当理事で前館長ということで、無理いってコンビニを図書館の入り口近くに設置してもらいました。これは長時間開館にも対応でき、いい考えだったと思っています。部局図書室の統合も行われています。

もう一つ新しいこととして、「記録資料館」を図書館に付設しました。そこには、教授や助教授が何人かいます。これから、重要な働きをするものと期待しています。

それから、電子ジャーナルに関して、エルゼビア・サイエンス社のバックナンバーがす

べて整備されています。これも全国で最初だと思います。ユーザーからの評判も相当いいと伺っています。

以上、駆け足でしたが、松永先生に「図書館改革～大学図書館の組織・運営体制の強化～」というタイトルをいただき、九州大学で6年間進めてきたこと、その後のことなどについてお話をさせていただきました。図書館長を退いてから1年半ぐらいたっていますので、自由に言えた点多々あります。何より嬉しく思いますのは、お聞きいただきましたように、図書館長を退いてからも、当時言っていたよりもかなり進んだ感じで改革がなされているということです。それから、国からの中間報告でも、我々が取り組んできたことがほとんど盛り込まれています。これも嬉しいことです。ご清聴ありがとうございました。

(拍手)

**事務局** 有川先生、ありがとうございました。

質疑応答の時間を5分ほど取りたいと思いますが、どなたかご質問等がございましたら、挙手の上、大学名、ご氏名を言っていただいた上でお受けしたいと思います。

**山田?** (長崎県立大学図書情報センター) 貴重な九州大学での大改革という話をありがとうございました。一つだけ具体的な内容をお教えいただきたいのですが、お話のパワーポイントの中で、大型資料コレクションの整備充実に当たりまして、図書館主導で研究者を組織した競争的資金の導入という項目がございましたが、それはどのようにされたのかお伺いいたします。

**有川理事** 図書館の中に研究開発室というのを持っています。専任は助教授が1人で、兼任が10人ぐらいいます。その先生方が中心になって、例えば、科研費を申請するとか、図書館長名でデータベース作成のために科研費を申請し、とってきています。それを使って、RFIDの実証実験や目録データの画像化、資料の電子化等をかなり進めてきました。

それから、大型資料に関しては、科研費の間接経費を使っています。ご存じだと思いますが、間接経費は科研費の比較的大型のものとか、若手のものについてくるものです。直

接経費の30%が付加されます。九州大学の場合、年によって当然違うわけですが、大体年間6億から7億円ぐらいあります。そのうちの半分は取ってきた部局にいきます。あとの半分は大学が使います。大学が使う部分は、特定部局ではなくて、複数部局が全学のために使うというふうになっています。間接経費の用途には制約がありますが、図書館の整備は用途のなかに明示されています。その金をいただいてくるという意味です。ですから、大型資料を整備するために科研費を取ってくるのではなくて、研究者が稼いだ科研費等についてくる間接経費をもらって整備するわけです。図書館は部局としては一つですが、全学の教育、研究に関係していますので、図書館が使うことに関しては、問題はないのです。

**事務局** ほかにありませんか。

**有川理事** ここに私の館長時代に九州大学にいらした益森課長がいらっしゃいます。早く、九州大学に帰ってきていただきたい方ですが、当時と話が違うと思われていることがありましたら訂正していただければと思います。

**事務局** それでは、ちょうど時間になりましたので、有川先生のご講演を終了させていただきます。

いま一度大きな拍手をお願いいたします。

(拍手)

終了