

図書館事務の改革

古瀬大六

(小樽商大教授)
(同大図書館長)

昭和38年3月に停年退官された前館長に代って、私が小樽商科大学の図書館長の仕事をすることになってから、いつのまにか、5年半の年月がたちました。その間に経験した数々のことがらを記録に留めて、同じような苦みに悩んでおいでになる図書館関係の方々への多少の御参考にもなれば、と考えてこの筆を執りました。

最初に手をつけた仕事は、図書館の現状を知り、その問題となる点を抜き出すことでした。授業・研究指導・研究は従来通り続けながらの仕事でしたので、なかなか思うようには進まず、これだけに2年近くを費すことになってしまいました。事務長以下7名、臨時職員3名という小世帯ですから、組織的に調べていけば、1カ月でいどで終わっていたかもしれません。しかし私は、一人一人の職員との何気ない接触を通じて、仕事の内容を肌で理解するというやり方を採ることにしました。理解できない点があれば、それぞれの机の傍まで行って、わかるまで何度でも尋ねました。館長室に納まって、部下を呼びつける、という権威主義的なやり方は、私の性格からして、できなかったからです。

このような2年間の付き合いによって、解決を迫られた数々の問題のあることを知りました。あるものは、永年にわたって人目につかない棚の奥深くほこりをかぶったまましまひこまれていたものでした。また、あるものは、時折関係者の意識に上ることはあっても、利用者である教官側の遠慮と館員側の消極的態度との相乗作用によって、再び無意識の世界に深く沈黙してしまっていました。それらを今さら掘り起こすことは、私にとっても、館員にとっても、非常に苦痛でありました。これらの問題点のうち重要ないくつかを考えてみたいと思います。

なによりもまず私にとって不可解であったのは、書籍の入荷から支払・配架までに短くて2カ月、長いときは数カ月を要している、という事実でした。民間会社ではとうてい考えられないことです。支払が遅れば、書店側の借入金の金利負担はそれだけ多くなります。銀行から借りると最低年10%は取られますから、その販売原価に及ばず悪影響は無視できません。

官庁の会計法規がそのような支払遅延を認めているのでしょうか。支払規程の上では物品の検収後2週間以内に支払わなければならないことになっています。規程通りに仕事を進めていけば、半年もかかるはずがありません。この謎は、すぐに解きました。支払日がどんなに遅れようとも、支払日から逆算して2週間目の日を検収日としてしまうからです。図書館員の皆さんにとっては、それは常識的慣行であって、いまさらそんなことに気がついて驚くほうがおかしい、といわれるかもしれませんが。悪意でやっているのではないことは確かです。しかし、言いわけの口実があるからといって、脱法行為を正当化して良いとはいえません。何も法規論をふりまわさなくても、図書館の任務が何であるか、図書館員は誰のためにどのようなサービスを提供すべきか、を考えて頂けるならば、入荷次第一日も早く支払いをすまし、整理を完了しなければならないことは、当然のことでしょう。

その後、仕事の遅れる原因がどこにあるかを調査致しました。それは、何も担当者を追求し、その責任を問詰することですむ問題ではありません。もしも館長がそのような官僚的態度をとるならば、いたずらに館員の反抗的態度に火をつけるだけであって、真の目的である事務処理の迅速化の問題の解決には全くならないでありましょう。現実にもその仕事を担当している館員の立場に立って問題を考えることが大切です。館員と一しょになって、事務処理を妨げている要因が何であるかを分析してみることです。

互いに協力しながら問題を追求して行きますと、仕事を遅らせる原因が、担当者自身にあるのではなく、外側から担当者を取り巻くさまざまな複雑怪奇な官僚的制度にあることがわかります。担当者は官僚的統制のわくの中で全力をつくして努力しているのです。原因は担当者の怠惰にあるのでは決してありません。それは、制度その他の彼を取りまく外部の諸条件にあるのです。この外からの制約を取り除かない限り、当人をいくら叱ってみても、問題は解決されません。担当者自身でその制約を取り除けばいいだろうとお考えになるならば、それは、官公庁職員の間で置かれている立場を知らない考え方であって、彼等に不可能を要求することになります。これらの外的制約を除くことは、館長という高い地位と権限を持つ人間であって初めて、それができるのです。仕事の遅れは館長の責任であって、直接担当者の責任ではないことを理解すること、これが、良い図書館を創り上げるための第一歩であり、しかも、欠くことのできない基本的な出発点であります。

館長の任務をこのように理解するならば、従来のように停年間近い老令教授を館長に任命するやり方は、極力避けるべきです。その任期も、最短4年を必要とします。2年の任期では、実行力のある若手の教授であっても、積極的な仕事ができるはずがありません。この点に気づいて、いくつかの有力な大学が40歳前後の実行力

のある教授を館長に任命するようになったことは、図書館の改革にとって、明るい希望を与えるものであります。他の諸大学も、館長の職を老令教授のための名誉職とみる従来の考え方を棄てて、改革の熱意に燃えた壮年期の教官に図書館の仕事を委ねるよう、努力されるべきでありましょう。

話を元にもどして、支払・整理事務の遅れの原因を考えてみましょう。まず第一に、会計課の係員が支払件数の増加を嫌うこと、あるいはまた、嫌うであろうと考えて図書館員が進んで支払小切手枚数を減らそうと努める点に、問題があります。その結果、なるべく一支払先の金額が20万円に達するまでは支払を延ばそう、ということになってくる。これが、原因の第一です。その次に重要なのは、利用者である教官側からの妨害であります。一たん校費で払うという条件で発注しておきながら、入荷した本を自分のものにしたいたいと思うと、それを個人払に切りかえる。また、逆に、個人払から校費払に切りかえるように依頼してくることも屢々あります。二重発注になったことを知らずにいて、入荷した後になって返品を要求されることもあります。私自身、身に覚えのある所行ですが、その結果として、支払係はすべての書類を作りなおさなければならず、それが如何に大きな迷惑を与えるものであるかということは、館長になってみて初めて知った次第です。原因の第三は、末整理図書の出貸です。係員の書架に、自分が見たいと思っている図書を発見した教官は、整理が終っていないくても、1日も早く見せてほしいと頼み込むでしょうし、館員の側としても、それを無下に断ることもできません。約束した日に間違いなく返してくれればまだよいのですが、遅れたり紛失したりすることもあり、後の事務処理に大きな支障を与えます。また、これらの原因は互いに原因となり結果となって、悪循環を形作り、ますます事態を悪化させることとなります。

その他にも、整理期間を延ばす原因となることはいろいろありますが、そのどれをとってみても、その源泉は図書館の外にあり、図書館員の権限をはるかに超えたところにあるため、図書館側としては受け身の立場でそれを与えられた外部条件として受け入れるより仕方がない、というのが過去の状況でした。従って、館長としては、自分の学校内における高い地位をできるだけ活用して、これらの外部条件の一つ一つを排除することに努めなければならない、と決心しました。そこでまず、検取後ではなく納入後2週間以内に必ず支払う（書類を揃えて会計課へまわす）ことを、基本方針として決めました。

遅くとも入荷日から2週間以内に、整理ずみの本が必ず手に入るというのであれば、教授会決定によって教官への末整理図書出貸しを禁止することも可能となるでしょう。また、書店からの持込み曜日、会計課への支払書類引渡し曜日などを、2週間で1サイクルとして適当に決めておくならば、整理に追われて連日残業をす

るといふ必要もなくなるでしょう。分類は予め発注の段階で発注者と相談して決めておけば、支払書類作成の後、直ちにカードの作成にかかることが出来ます。図書カードは、1枚1枚手でタイプする、騰写板(クリンターなど)、オフセット、ゼロックスなどで複写をとる、等々の方法が使われてきました。その手間と時間とは馬鹿になりませんので、新たに紙テープつきの電動タイプライター(リコータイパー)を入れて、紙テープを循環させることによって自動的にコピーをとることにしました。日本の各大学の計算センターには、この種のタイプライターが入出力装置として必ず準備されております。私も最初は学校の計算センターにある電動タイプライター(オキタイパー)を使ってみました。しかし、国産のものはどうも活字がきたなくて、きれいに打ち上がりません。仕上りの質を考えますと、IBMエレクトリックタイプライター(ゴルフボール方式のタイピング・ヘッドをもったもの)にかなうものはないように思われます。このような理由で、右のIBMタイプライターを組み込んだリコータイパーを入れて、洋書カードを複製させることにしたわけです。カードを1枚ごとに手差しをする手間を省いて、ミシン目入りの連続カードを使うことも可能ですが、カードのへりの状態が悪くなること、高さの寸法が不正確になること、等を考えて、採用致しませんでした。切断ずみのカードが100枚以上はいるスタッカーをリコータイパーに取りつけて1枚づつ自動的にフィードできるような装置を考案してもらえると、有難いと思えます。

和書、露書等については、当分の間、騰写板又はオフセットで旧態依然たる方法を続けることもやむをえないでしょう。ゼロックスも、今のように数枚づつまとめる手間がかかること、カットを外注に出さなければならないこと、など、いろいろ不便を伴います。和書・中国書・露書其他をすべてローマ字書きにすれば問題は解決しますが、これは、教官側の反対が強く、実現できませんでした。カットずみのカードを使う高速電子複写装置(コピーフォーなどのような)が安価に供給され、それを整理係りが自分の机の横において、いつでも使えるようになれば、一つの理想が実現できたことになるでしょう。

カードの存在意義そのものを疑ってみることも大切なことです。カタログとして切断されたカードを使うようになったのは、それほど古いことではありません。せいぜい100年にしかならないでしょう。それ以前は数百年にわたって、図書形式の冊子カタログが使われてきました。本を探すにはむしろ冊子形式の方が使いやすいのですが、図書の増加につれてたえず改訂版を出す手間とコストとがあまりにもかかりすぎるために、次第にカードに改められるようになったのです。磁気テープや磁気ディスクにカード記載事項を記憶させることができるようになった現在では、増加のつどそれを改訂することは極めて簡単な作業となりました。とはいえ、それ

を高速度印刷装置（ライン・プリンター）で打ち出して、毎月改訂板を製作することはかなりの時間とコストを必要とするでしょう。従って、各大学に大型の共同利用型式のコンピューターが導入され、一人一人の利用者がディスプレイ装置（ブラウン管面に記憶内容を映し出す装置）を随時に使うことができるようになるまでは、当分の間、カードの使用を続けざるをえないでしょう。

支払・整理事務を能率化するための第三の対策は、発注伝票のカード化です。4、5枚取りの複写伝票を作って、その1枚を書店に渡して発注伝票としている図書館が多いようですが、なかには、そのつど1枚の紙に何冊かの本の名前をタイプして発注書としているところも少なくないようです。複写伝票はご存知のように、薄紙でできているので、数百枚を超える多数の伝票を整理し、それをアルファベット順に並べたり、その中から特定のを抜き出したりする操作は、かなり面倒です。そればかりでなく、入荷遅延図書督促状、支払書類の内訳書、購入予算の受払一覧表等の書類をコンピューターで作らせようとする場合に、パンチャーがこの伝票を読んでIBMカード（穿孔カード）に打ち直さなければなりません。それならばむしろ、複写伝票そのものを穿孔カードに置きかえてしまった方が便利です。

穿孔カードには80字のアルファベットや数字を穿孔すると同時に、それをカードの上のヘリにタイプすることができます。これを電子計算機のカード読取装置にかけますと、毎分500枚の高速で内容を読み取ってくれます。また、その穿孔カードの上ヘリを見れば、記入事項は人間の眼ですぐに読むことができますので、そのまま従来の伝票の役割を果すこともできます。紙質はかなり厚手ですから、ケースに収めて手で検索することも容易です。コンピューターを使わない場合であっても、複写伝票を穿孔カードに切替えることは、事務処理をやり易くする上で大きな効果があります。電子計算機はどれも抵抗を感じて使う決心がつかない、という図書館でも、伝票から穿孔カードへの切替はぜひ実行されることをおすすめ致します。あるていど穿孔カードに馴れますと、将来コンピューターの導入を計画されるときにも、ほとんど抵抗感なしに進めることができるでしょう。

穿孔カードに孔をあけ、タイプをするには、そのための特殊な機械（カード穿孔機）を必要とします。IBM29カード穿孔機がその代表的なものです。毎月の賃借料3万円以下で使用でき、その操作も、普通のタイプライターのそれと大して変わりません。私の所では、これを1台入れて、貸出係のカウンターのうしろに置き、館員の誰でも自由に使えるように致しました。穿孔カードは、乾燥しすぎると電子計算機に読ませるときに機械を通りにくくなりますので、周囲の湿度に注意する必要があります。60%前後に保てれば理想的ですが、乾きすぎたときは、コンピューターにかける前にカードをひろげて湿度の高い部屋に1、2時間放置するだけでも差

支えありません。

穿孔カードを採用するに当っては、その設計に十分な準備をしなければなりません。伝票番号・著者・書名・発注先・発注年月日・冊数・金額・書店名・等々、記入したい事項は山ほどあります。これを全部で80欄に収めるには、若干のテクニックを必要とします。金額としては1件で1千万円を超えることはないでしょうから、7ケタ取ればよいでしょう。年月日は、発注だけでなく、入荷・支払・督促についても必要ですから、年は西暦の最後の1ケタだけにし、月は10月を0、11月をX、12月をYとして、日の2ケタを加えて、合計4ケタで済ますようにします。

書店には2ケタの数字を、予算項目には4ケタの数字を割当てて、コード表を作っておきます。私の学校では一人一人に図書購入予算を割当てて、その中から図書費・複写料金・消耗品購入代金を支払うようになっていまして、教官名のコード化には特に慎重な注意を払いました。転入・退出があっても困らないように予め配慮しておくことも大切です。この教官名のコード番号は、図書の貸出手続の場合にもそのまま利用します。

穿孔機は、穿孔ずみのカードをマスターとして、何枚でも自動的に複製を取ることが出来ます。私の所では、同じカードを全部で4枚取り、1枚を書店へ発注伝票として渡し、残り3枚をそれぞれ、伝票番号順・著者名のアルファベット順・予算項目別に配列して、三つのカードファイルを作っておきます。著者名ファイルを作っておきますと、発注の際に二重発注を防止することができ、たいへん便利です。穿孔カード化する以前は、教官定員70名の小さな大学でありながら、しばしば同じ本が2冊・3冊と発注され、入荷してはじめてそれに気がつく、という始末でした。今後は、そのような予算の無駄使いは根絶されるでしょう。また、予算の支出についても、発注残・支払残・貸借関係を何時でも明確にすることができるので、従来のように年度末になって初めて、巨額の赤字にあわてたり、予算がなくなって大きな未払額を次年度に繰りのばす、といったことがなくなります。コンピューターが使えるならば、4枚を2枚に減らして、1枚を発注先へ送り、残り1枚を磁気テープに記憶させた後で著者名の順に配列して手元においておく、ということでもよいでしょう。著者名ファイルは何時でもアクセスできるようになっていないと困りますが、予算別ファイルの方は、支払を2週間に1回と限定する限り、それを2週間に1回高速印刷装置でプリント・アウトしておきさえすればいいからです。

カードを受けとった書店は、僅か20字の著者名・書名では発注できません。従って、4枚のうち3枚には、カードの右半分には、著者名・タイトル・発行所等をフルにリコータイパーでタイプします。1枚目をタイプしたときに作られる紙テープを利用すれば、他の2枚は自動的にタイプできますから、それほどの作業量ではありません。

ません。

こうして、まず、発注から支払・整理までの事務を機械化することができました。その結果を振りかえってみますと、事務量としては、決して減少したとはいえないようです。最大の成果は、今まで当然やらなければならないことで、人手不足のために出来なかったこと、それが出来るようになったという点にあります。入荷後2週間以内に支払うこと、二重発注を防止すること、発注後一定の期間において督促状を出すこと、年度末に過大な未払が発生しないように発注を管理すること、入荷後2週間以内に利用者に本を渡すこと、等々、その何れをとっても、当り前のことであって、それができたからといって大して自慢になることはありません。その当り前のことを、与えられた少ない定員の中で、当り前のこととして実行すること、これが、図書館の近代化の第一歩であると信じます。最も基本的な発注・整理・支払事務の忠実な実施をいいかげんに放置しておいて、流行の情報検索を追いかけるのは、本末転倒ではないでしょうか。

Ⅳ
図書の出貸についても、発注のカード化と並行して、同じような改善が行なわれました。今までの借用伝票を廃止して、1万冊の開架図書にブックポケットをつけ、それに分類番号・書架番号・著者名・書名を穿孔した穿孔カードを収めました。借業者はそれの余白に自分の学生番号と姓名とをサインするだけで本を借りることができます。このサイン済みの穿孔カードを1日分集めて、もう1枚複製した後で、貸出年月日と学生番号とを追加パンチします。後者は学生番号の順に、前者は分類・書架番号の順にファイルしておき、複製された1枚は学生番号順ファイルのカードの裏に併せておきます。返却されれば、サイン入りのカードは借業者に返し、複製されたカードは本のポケットにもどし、残りの1枚は貸出統計の資料として残します。

学生番号順ファイルは、毎週1回コンピューターに入力させて、期限超過図書のリストを打ち出します。アメリカの大学では、借業者の住所宛に郵送するとのことですが、そこまではまだやっておりません。罰金をとることも、日本の会計制度の下では不可能でしょう。閉架書庫にある11万冊についてブックポケットをつけ、カードを挿入することは、人手と時間の都合で出来ませんでした。貸出があれば、その都度、その場でカードを打ちます。カウンターのすぐうしろに穿孔機がおいでありますから、それほど待たせずに出来ます。

図書館事務の機械化に続いて重要な仕事は、複写サービスであります。教官に

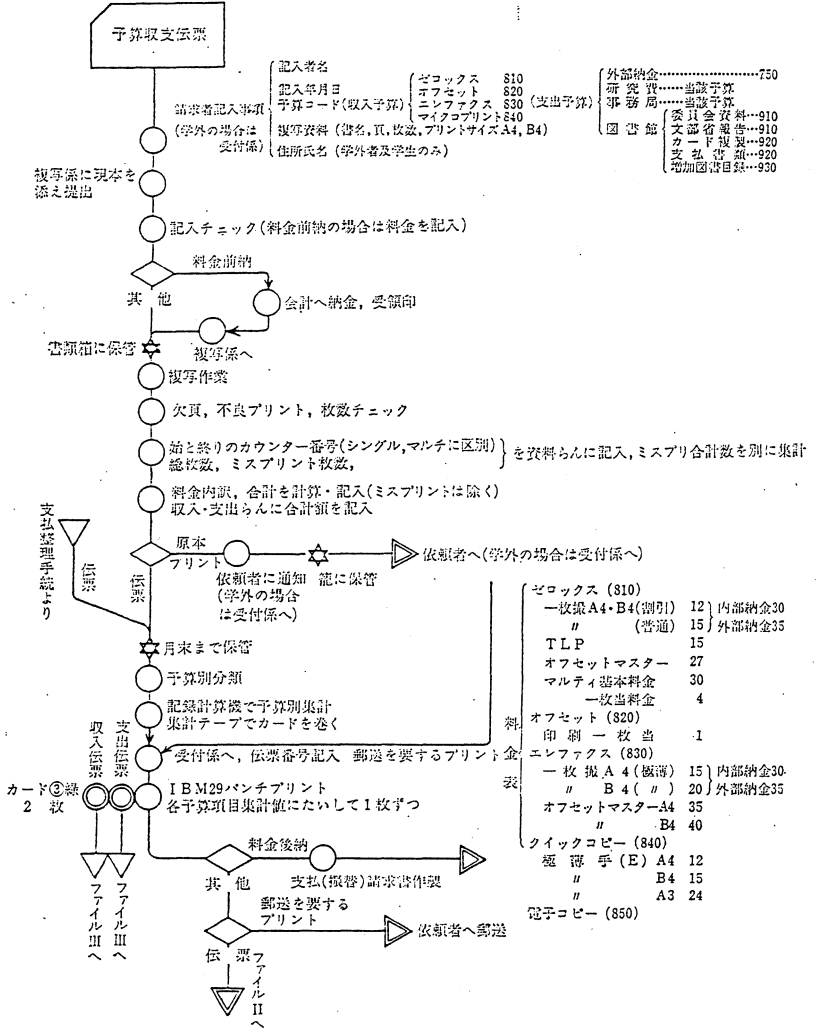
は出来るだけ安い料金をゼロックス複写をサービスすると共に、学生にたしても1枚10円で電子リコピーをセルフサービスで使えるようにしました。ゼロックスの維持料金年額約20万円を予算項目に計上しておき、メーター料と消耗品代と人件費とを研究費の振替でカバーする、という基本方針を立てております。料金は、毎月3千枚に達するまでは12円、それ以上は15円です。差別料金を設けたのは、月間の枚数を割らないようにとの配慮だったのですが、近頃は毎月6千枚を超えて安定しておりますので、高速の新型機に切換える予定です。電子リコピーの方は、用紙を学生が生活協同組合から1枚10円で買い、カーボン其他の消耗品は図書館維持費で負担しております(年額10万円)。大変な好評で、しばしば長い行列ができるほどです。

以上が、小樽商科大学図書館の業務の現状ですが、これに満足しているわけではありません。44年度からは、レファレンス・サービスの向上が大きな目標として取り上げられることになるでしょう。単にレファレンス用の図書を充実するだけでなく、経済学分野における情報検索のコンピューター化がわれわれの次の努力の対象となります。そのためには、館員の水準の向上と充実とが必要です。いままでは、私が自分で細かいカード設計までも手掛けるという、いわば上からの改革でした。これは、改革に必要な日数を短かくするという利点はありますが、館長が交替すればシステムが崩れるという心配があります。一人一人の館員が日々の業務のなかで、その欠陥を分析し、それを改善しようとする熱意と能力とをもって、下からの改革を行なうことでなければ、安定した改革は不可能です。今後は、そのような状態を目指して、館員の教育に努めて行きたいと考えております。

最後に添付しました資料は、昨年『図書館雑誌』1967年9月号にのせたものの改訂版です。旧稿と併せてご検討頂ければ幸いです。

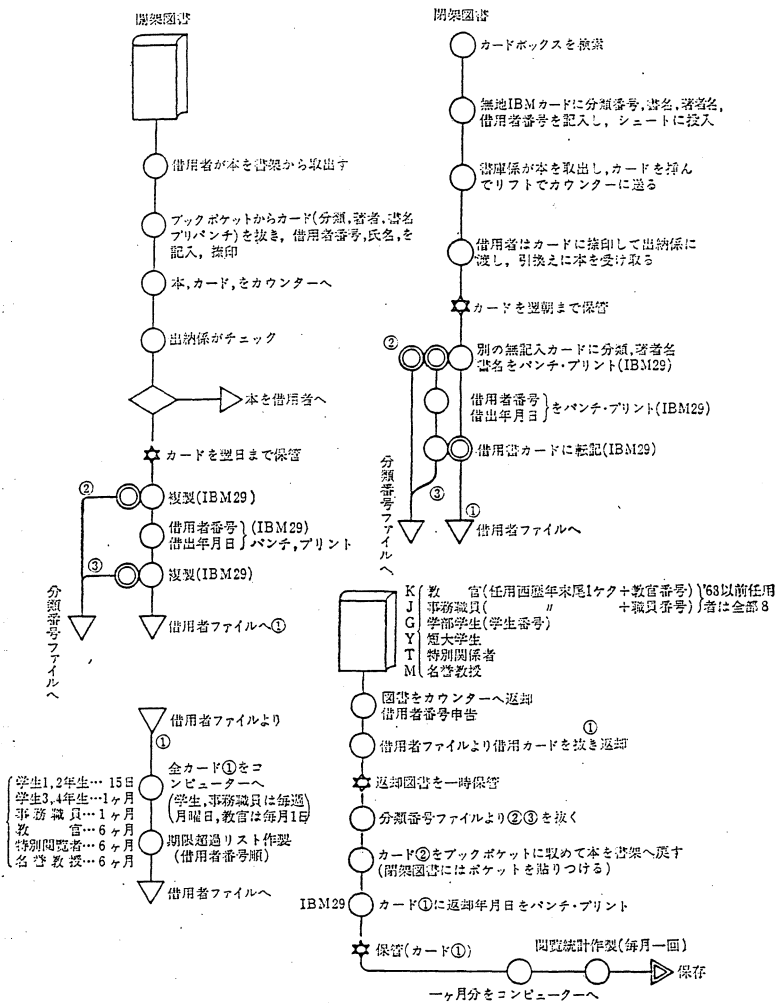
[複写手続]

AUG 3 '68
JULY 4 '68



[図書貸出手続]

JULY 1 '68



〔予算収支伝票記入法〕

JULY 4 '68

予算関係収支〔カード③赤〕

	伝票番号	著者名・書名	予算	年月日	事由	収入金額	支出金額
年度当初予算配布(吉武5.5万)	Y×××	BUDGET 68 ALLOCATED	8112	8710	11	55000	
追加予算配布(参考図書費15万)	Y×××	ADDITIONAL BUDGET 68	3340	8625	11	150000	
予算減額(館長決裁より3万円会計へ返)	Y×××	CURTAILMENT OF BUDGET	8390	8017	11		30000
予算振替(実方より別府へ2万円振替)	Y×××	TRANSFER TO 8166	8161	8821	13		20000
	Y×××	TRANSFER FROM 8161	8166	8821	13	20000	
貸借(館長決裁より管理科学へ10万貸し)	Y×××	LOAN TO 8210	8390	9310	12		100000
	Y×××	REFUND FROM 8210	9390	9310	12	100000	
	Y×××	BORROW FROM 8390	8210	9310	12	100000	
	Y×××	REFUND TO 8390	9210	9310	12		100000
ゼロックス複写料還付金入金 30,000円	Y×××	XEROX REFUND	8750	9305	11	30000	

複写関係収支〔カード③緑〕

田中教官ゼロックス4月分8,000円	Z×××	XEROX (8-04)	8171	8501	41		8000
	Z×××	XEROX (8-04)-171	8810	8501	41	8000	
庶務課オフセット5月分3,000円	Z×××	OFFSET (8-05)	8710	8601	42		3000
	Z×××	OFFSET (8-05)-710	8820	8601	42	3000	
図書館エレファクス6月分2,000円 (運用)	Z×××	ELEFAX (8-06)	8930	8701	43		2000
	Z×××	ELEFAX (8-06)-930	8830	8701	43	2000	
阿部教官マイクロコピー7月分 1,000円	Z×××	MICROCOPY (8-07)	8176	8801	44		1000
	Z×××	MICROCOPY (8-07)-176	8840	8801	44	1000	
部外者及学生ゼロックス8月分 2,500円	Z×××	XEROX (8-08)	8750	8901	41		2500
	Z×××	XEROX (8-08)-750	8810	8901	41	2500	
複写係賃金支払4月分20,000円	Z×××	WAGE (8-04)	8810	8417	60		20000
ゼロックス賃借料5月分 18,000円支払	Z×××	XEROX RENTAL (8-05)	8810	8615	51		18000
ゼロックス・メーター料5月分 50,000円支払	Z×××	XEROX METER (8-05)	8810	8615	52		50000
ゼロックス・消耗品代5月分 20,000円支払	Z×××	XEROX SUPPLY (8-05)	8810	8615	80		20000
オフセット用消耗品購入5,000円	Z×××	OFFSET SUPPLY	8820	8503	80		5000
エレファクス用消耗品購入10,000円	Z×××	ELEFAX SUPPLY	8830	8816	80		10000
マイクロコピー用消耗品購入7500円	Z×××	MICROCOPY SUPPLY	8840	8725	80		7500
電子リコピー " "			8850		80		

維持費支出〔カード⑨緑〕

	伝票番号	著者名・事名	予算	年月日	事由	収入金額	支出金額
製本代金支払	Z×××	BINDING	8920	8915	31~35		50000
事務用複写ゼロックス4月分 5,000円(総務)	Z×××	XEROX (8-04)	8910	8501	41		5000
	Z×××	XEROX (8-04)-910	8810	8501	41	5000	
事務用複写オフセット4月分 3,000円(運用)	Z×××	OFFSET(8-04)	8930	8501	42		3000
	Z×××	OFFSET (8-04)-930	8820	8501	42	3000	
事務用複写エレファクス4月分 2,000円(整理)	Z×××	ELEFAX (8-04)	8920	8501	43		2000
	Z×××	ELEFAX (8-04)-920	8830	8501	43	2000	
臨時職員(運用係)給与5月分 20,000円	Z×××	WAGE (8-04)	8930	8416	60		20000
カードボックス1台購入	Z×××	CARD BOX	8920	8822	70		40000
書架単式3連1台購入	Z×××	BOOK SHELF	8930	8915	70		25000
IBMカード(貸出用)購入10万枚	Z×××	IBM CARD	8930	8718	80		55000
IBMカード(発注支払用) 購入5万枚	Z×××	IBM CARD	8920	8718	80		30000
図書カード購入5万枚	Z×××	BOOK CARD	8920	8810	80		75000
ブックポケット購入1万枚	Z×××	BOOK POCKET	8930	8815	80		50000
其他備品(総務用)	Z×××	FIXED ASSETS	8910	8912	70		4000
其他消耗品(分類不能)	Z×××	SUPPLIES	8990	8Y11	80		1000

