

わが国の大学図書館組織の比較研究
A Comparative Study of the Structural Organization of
College and University Libraries in Japan

澤 本 孝 久
Takahisa Sawamoto

Résumé

Based on data collected in 1965-67 on the structural organization of a total of 363 college and university libraries in Japan of which 74 are Governmentally supported, 36 municipally and 253 privately, an analytical and comparative study was carried out.

Analysis of their organization revealed that these college and university libraries fall into the following thirteen groups:

1. Type I: Only one library unit exists in the entire institution with no branches or other subordinate units.
2. Type II: Plural library units administratively decentralized, each of them an independent unit.
3. Type III: Plural library units, each of them enjoying branch library status; the main library underdeveloped.
4. Type IV: Plural library units; the director (part-time) of the central main library administering branches through the branch directors (part-time); centralized as a matter of form.
5. Type V: Plural library units; administratively centralized.
6. Intermediate of Types III and IV.
7. Intermediate of Types IV and V.
8. Combination of Types IV and V.
9. Combination of Types II and IV.
10. Combination of Types II and V.
11. Combination of Type II and Intermediate of Types III and IV.
12. Combination of Type II and Intermediate of Types IV and V.
12. Combination of Type II and Intermediate of Types IV and V.
13. Combination of Types II, IV and V.

Of the total of 363 institutions, 234 (64.4%) belong to Type I, or the mono-library system, 12 (3.3%) are Type II, or decentralized, 40 (11%) are Type IV, or semi-centralized, 38 (10%)

are Type V, or centralized, and the rest are intermediate forms or combinations of Types II, III, IV, and/or V.

To illustrate the changing nature of the organizational structure of a library in dynamic action, the changes in the past two decades in the organizational pattern of the Medical Library of Keio University were examined and described.

(School of Library and Information Science)

はじめに

I. 大学図書館組織の問題点

II. 大学図書館組織の諸型

1. 図書館組織の型
2. 国立大学
3. 公立大学
4. 私立大学
5. ま と め

III. あるケース——北里記念医学図書館 の組織の変遷

む す び

はじめに

わが国の大学図書館の組織の実体を知り、これを欧米の大学図書館組織の実情と対比し、比較検討を行なおうと思ったのは、既に3年ほど前のことであった。しかし、実際に調査にとりかかってみると、このデータの収集は案外に時間を必要とし、しかも不確実なデータが集められて再び調査を行う必要の生じたことも一再ならずであった。

今回の報告は、わが国の大学（短大を含まない）の図書館組織に関して調査して得た結果をまとめたものであって、欧米等外国の例は含んでいない。欧米の例は他の機会に譲り、その際併せてわが国の大学図書館組織との比較検討をする予定である。

ここに大学図書館というのは、大学内のすべての図書館単位を包括したものを指し、大学付属図書館とか大学中央図書館というような1図書館単位を意味していない。その大学の図書館単位がどのように組織化されたものであるか（またはどのように組織化されていないか）という点を明らかにすると同時に、そのような組織化がこの時点において、どのような組織上のパターンを示すかという点を明らかにするのがこの調査の目的であった。

調査されたデータは1965年から1967年にわたって収集

されたもので、データ収集に当っては、該当する大学の図書館の館員諸氏や本学科の卒業生の諸君など、多くの人々の親切なご協力にあずかったことを記して、いちいち名前を挙げることはできないが、ここに感謝の意を表する次第である。特に文部省大学学術局情報図書館課が昭和42年5月に行なった大学図書館調査の結果のうち、組織に関する部分を参考にさせていただいたことをここに記して、同課のご親切に対し深甚なる謝意を表したいと思う。

I. 大学図書館組織の問題点

わが国の大学図書館組織を調査する場合、それぞれの職位の人がどのような管理上の権限をもっているかという点がしばしばあいまいであるため、組織図を作成する上でも多くの困難に逢着するのが常である。

中央図書館の館長が学長に直属し、学部長と同等以上の地位、身分を与えられているということは、例外なく認められたところであるが、わが国の大学図書館長は教授の兼任であって、1期を2～4年位とする短期間のみ選任され、重任をさまたげないというけれども、改選によって交代する場合が非常に多い。このことは館長が管理責任者として長期の計画樹立など重要な意志決定の作用を行ない得ない場合が多いことを暗示している。また本館長に予算権、人事権のない場合には、その分館は名前のみの分館であって、まったく独立した分散制の部局図書館と区別がつかない機構になるであろう。

今回の調査で中央館長が学長直属の地位に置かれていることは、例外なく認められたので、館長以下の組織上の問題について以下に論じたいと思うが、その前にわが国の国立大学と私立大学の運営の基準を提示した「国立大学図書館改善要項」¹⁾と「私立大学図書館改善要項」²⁾について触れておく。このうち「国立大学図書館改善要項」は大学図書館を規模によって大中小に分けて組織図を示している（図1.1～3）。この場合、規模の大小に応じて、本館内部に部（課）制をとったり、係数の増減が見

られるが、いずれの場合でも、分館とか部局図書室がそれぞれの長のもとに直属するような形式をとることを建前としている。

「私立大学図書館改善要項」では、分館・分室が専任者であるべき本館副館長の直属となるよう、本館内の一部門として示されている点で国立の要項と大きな相違がみられる(図 1.4)。

大規模な国立大学の場合、次長は“事情により館長補佐とすることもできる”とされているが、次長も館長補佐も定義がないので、はっきりしない。要項がつくられた当時は図書館事務部長の制度もなかったので、次長は分館長と同様、教授または助教授をもって充当する考えであったようで、館長補佐は現在の図書館事務長または事務長と同じものと考えられる。次長あるいは館長補佐から下の職位は総務、整理、運用(閲覧)の3部門の他に、調査研究の部門ないしは係が、小規模な大学以外には置かれているが、このことは大変興味のあることである。

ただし、この調査研究部の主たる業務内容は、

イ. 文献の撮影、複写、印刷に関すること。

ロ. 新刊図書目録の蒐集整理に関すること。

ハ. 出版物の調査に関すること。

ニ. その他図書及び図書館についての調査研究に関すること。”

とされているから、現在の“調査研究開発”が経営管理上の貢献をするのと全く同じ内容とは言いかねる。参考調査の調査と別の“図書館についての調査研究”を行なう部門が考えられたことは、図書館学の教育にたずさわったりする図書館専門職員などに対して、教授、助教授、講師、助手のごとく教官として取り扱う制度を発展させようとする意図と関連があったものと思われる。

この要項には、分館長については“教授または助教授をもって充て、館長の下で分館に関することを掌理しその任期と任期中の授業については館長と同様(任期は3年ないし4年とし、再任を妨げないこと、その在任中は原則として授業は担任しないこと)にすること”とあり、また部局(学部・学科・研究所)図書室主任は“教授または助教授、講師のなかから兼務し、館長または分館長の下にその図書室に関する事項を掌理すること”になっている。これから見ると、原則論は別として、本務が教官である分館長、部局図書館主任がやはり兼務者である館長の下に図書館経営のトップ・マネージメントを形成するのが、「国立大学図書館改善要項」の管理体系に関する主旨のように読みとれる。

一方「私立大学図書館改善要項」では、“館長は専任者であることが望ましい”という表現を使っているが、そのようなケースがめったに起らないことを認めているのであろう。ただし、“副館長は専任者でなければならない”といっている。この点で、私大の要項の方がトップの職責の重要性を十分認識しているように思われる。

さらに私大の要項では、分館分室がある場合、これらの分館主任または分室主任は副館長に直属することになっている。後に詳説するが、私立大学では図書館組織の単位が単一であるものを除いた68大学のうち30校はこの私大の要項にいうようなパターンをとっている。

大学に複数の図書館単位ができる理由はいろいろであるが、次のような理由に基づくものと考えられる。

- a. 地理的原因
- b. 学問レベル(従って資料)の相違
- c. 主題専門分野の相違
- d. 親機関の発達の歴史的理由

このうち、a. 地理的原因是説明するまでもなく、大学のキャンパスが非常に広大な場合とか、キャンパスが分かれている場合である。b. 学問レベルの相違というのは、一般教養課程の学生のための図書館と研究者のための図書館の場合のように、そこで使われる資料の性質も利用目的や頻度も大変異なり、従って図書館のサービス面にも相違があるもので、大勢の学生を対象とする学習図書館と研究者のための図書館の区別が必要となってくる。

c. 主題専門分野の相違によるものというのは、例えば理科系の専門図書館と文科系の研究図書館のように——多少の資料重複はあるにせよ——主題が異なるために利用される資料の大部分が異なる場合である。d. 親機関の発達の歴史的理由というのは、たとえば、2つあるいはそれ以上の単科大学が合併して1つの大学になった場合に見られる現象で、わが国の大学図書館組織を考察する場合、このような歴史的な原因を考えないと理解できない場合が多い。もともと、わが国の総合大学といわれるものの大部分は、単科大学が合併して集合体をつくったものが多く、そのような大学の組織自体の反影として、その図書館組織も総合化されず、単なる集合組織に過ぎない場合がある。この他にも資料形態の特殊化、例えば、聴覚資料を語学ラボで利用する場合、語学ラボ資料室が形成されたり、ある研究所が特別の財源を得て特殊研究を行なった場合などにも、新しい資料のコレクションが発生する場合が見られる。以上述べたような色々な原因や理由がただ1つだけでなく、いくつも組合わされて新

しい図書館単位が形づくられるのが普通である。多くの場合、これらの新しい図書館(室)は、独立のユニットとして生長し、後になって本館の分館とか分室にすべきであるというような論議がされるのであるが、初めから長期の計画が樹てられていたら、どのようにして分館(室)として成長させるべきか否かが予め定めてあるのが本当であろう。

国立大学図書館の分館制度について、岩猿敏生は、大学図書館設置上法令的根拠をもつものは、付属図書館と分館だけであるから、その他の部局(学部・教室・研究室等)の図書室はなんら法令的根拠のない図書館であり、図書館活動を行なっているにもかかわらず正式には図書館と認められないので、予算的に損をする。国立大学における図書館組織の混沌とした状態を解消するためには、学内のすべての図書館施設を法的根拠のある付属図書館と分館とに組織しなおすことが必要であろう、と言っている。³⁾ また、彼は同じ論文の中で、分館職員が本館の定員に入っていない大学が(分館制度をとっている)48校中25校あり、また、分館の経費を分館の置かれている部局が負担するというのが29校あった。これからみると分館制といっても名ばかりで、職員も経費も全く本館とは独立しているのが半数以上もある、と指摘している。⁴⁾

単一ユニットしか持たない大学図書館組織と2つ以上のユニットのある組織があるが、後者のなかには、分館とか分室の制度のあるものとなないものがある。すでに指摘したような種々の困難はあるが、次章で管理組織の類型を分析し、比較検討を試みようと思う。

さらに、図書館ユニットのなかの組織、すなわち内部構造、はどのようになっているであろうか。国立、私立の「要項」をみてもわかるように、総務、整理、運用(閲覧)の3部門に3大別する業務別部門化(departmentalization)が、最も基本的なパターンと考えられている。主題別部門化(divisionalization)はユニット内の部門化としてではなく、ユニットを構成する要素として考えられる場合が多く見られるようである。

業務別部門化が起る要素は整理とか閲覧のような職能による場合の他に、例えば定期刊行物、マイクロ資料、A・V資料などの資料の別も部門化を惹き起す要因となる。言語の別も、和漢書整理、洋書整理などのように、しばしば、整理部門を2分する原因になる。学生と教員というような利用者の別もまた、閲覧利用の部門の内部に分化を起す要素になっているが、この要素はまた、図書館のユニットを形成する要因となる場合もある。しか

し、なんと言っても内部の部門化を起す最大の要因は図書館の職能によるものである。

前述の3部門、総務、整理、運用についてさらにその分化をみると、総務の部門には庶務、会計を必ず含み、その他に、渉外、P.R.、また時に調査研究、受入などを含むこともある。整理部門は、受入、整理が属し、さらに整理が和漢書、洋書に分かれる場合が見られる。資料の装備製本も多くはこの部門に属し、配架、書庫管理などの業務は、この部門に属する場合もあり、また次の運用の一部となる場合もみられる。運用とか閲覧とか奉仕、利用などといろいろな名前ではばれる運用部門は、大別して閲覧貸出と参考調査に分けられることが多いが、わが国の大学図書館は一般的に言って、参考調査のサービスに欠ける点が多く、参考の係ができていないところが非常に多い。この部門における他の係としては、複写などは近頃1つの係としてあつかわれるようになってきた。相互貸借は、医学図書館を除いては、まだ制度化されていないところが多いが、この係は本来貸出の業務であるが、参考係の業務としてあつかわれる例も多い。

図 1.1 小規模な国立大学図書館組織(「要項」による)

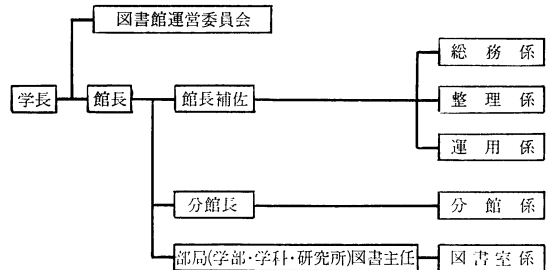


図 1.2 中規模な国立大学図書館組織(「要項」による)

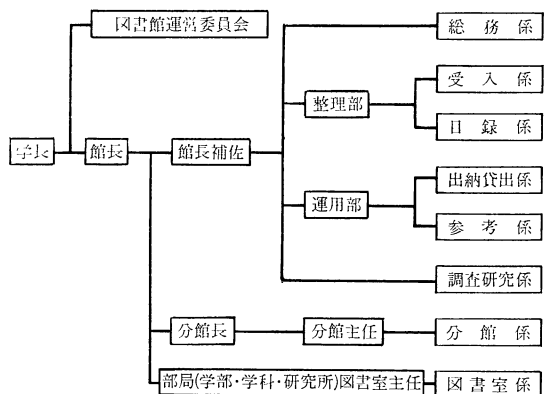


図 1.3 大規模な国立大学図書館組織（「要項」による）

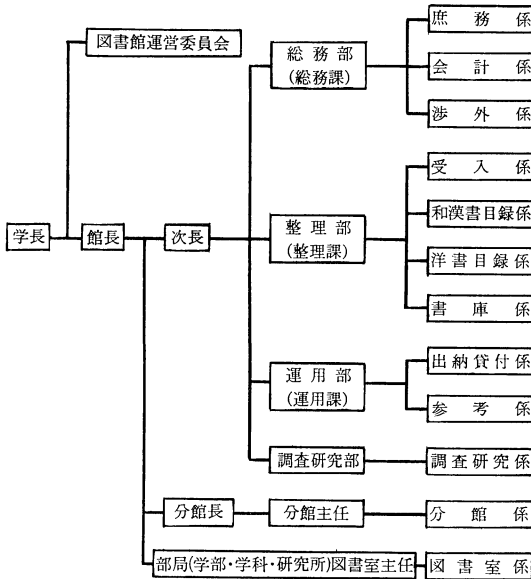
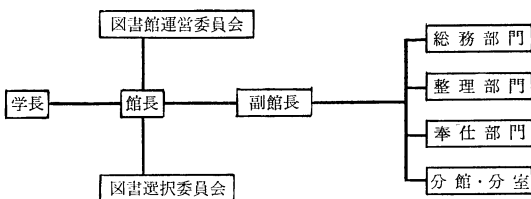


図 1.4 私立大学図書館組織（「要項」による）



中央館、本館内部の組織についても、次章で実例について述べようと思う。

II. 大学図書館組織の諸型

1. 図書館組織の型

日本の大学図書館の組織構造を大別すると次のような5つの基本型がみられる。

I 型：その大学の図書館組織が単一であって、分館、分室等を含まないもの(図2・1)。これはその大学に図書館が単一の組織として存在するのみで、一見簡単のようであるが、学部、学科の研究室または研究所などに現在も図書資料が蓄積されつつあるものがあり、将来II, IV, V型のいつれかに変貌する可能性を含んでいる。I型は、その組織の内部がどの程度分化しているかを係数によってある程度うかがいみることがで

きるであろうと考えて、次の4種に分けてみた。

I 型 1 係制 (図 2.1.a)

I 型 2 係制 (図 2.1.b)

I 型 3 係制 (図 2.1.c)

I型4係制以上 (図2.1.d)

Ⅱ型：大学内の図書館(室)が複数であるが、本館分館の制度をとらず、各図書館は独立した図書館組織であるもの(図2.2)。典型的な分散制と言うべきものであって、数は案外多くないようである。近年日本でも、メトカフ博士のいう“調整連絡された分散制”を真似るむきもあるが、Ⅱ型における調整は任意的であって、その点Ⅳ型における本館分館の間の調整と趣を異にする。

Ⅲ型：図書館組織は実質的に“分館”の集合体であって、本館と称するものはあっても事務部のみであって、そこでは整理とか閲覧などの図書館固有の業務が行なわれていないもの(図2.3)。しばしば単科大学が合同した場合などに見られ、一時的な過渡期的状態と見做されうるものである。将来図書館固有の業務も行なう実質的な本館が形成されるようになると、Ⅳ型ないしⅤ型もしくはそれらの組合わせ型に移行していくものと思われる。

IV型：本館分館制を採用し、本館でも分館でも図書館固有の業務が行なわれている点はV型と同様であるが、分館の職員は分館長に属し、本館事務長の統率を受けないもの（図2.4）。形式的には一見集中制を採用しているようであるが、内容的には分散制に近い。その意味でII型に近いものであるが、この型では本館分館の間の調整を行なうことが制度として可能である点でII型と本質的な相違がある。

V型：本館分館制度が採用されており、本館でも分館でも図書館固有の業務が行なわれているが、分館の職員は、分館長(教授)の指示を直接うけないもの(図2.5)。内容的にみて、V型は集中制であり、その意味でIV型と性格を異にする。

これら基本型のうちⅡ，Ⅲ，Ⅳ，Ⅴの各型の組合わせによって次のような諸型が派生することが考えられる。

Ⅲ・Ⅳ中間型：Ⅲ型と基本的に同一の性格を有するものであるが、各分館の職員が、本館事務長および分館長の両方の指揮をうけるような組織（図2.6）であって、本館が名実共に“図書館”とな

れば、IV型に移行するような過渡期的なものと思倣される。

IV・V中間型：V型の特徴，すなわち各分館の職員が本館事務長のもとに属することと，同時に分館長(教授)の統率をもうけるというIV型の特性をも有するもので(図2.7)，どちらのパワーが強いかによって集中制か分散制かの性格の度合が変化する。

IV・V混合型：図書館組織の中にある分館の職員は本館事務長の所轄であり，また別の分館の職員は分館長のもとに所属するというように，IV型とV型の両形式が併存するもの(図2.8)である。

II・IV混合型：IV型の図書館組織と別に，II型のように独立した図書館(室)を有するもの(図2.9)。

II・V混合型：V型の図書館組織と別に，II型にみるような独立した図書館(室)があるもの(図2.10)。

II型とIII・IV中間型の混合型：中間型の図書館組織と別に，II型にみられるような独立した図書館(室)をもつもの(図2.11)。

II型とIV・V中間型の混合型：IV・V中間型の図書館組織と別に，II型にみられような独立した図書館(室)をもつもの(図2.12)。

II・IV・V混合型：IV・V混合型の図書館組織と別に，II型に見られるような独立図書館(室)を有するもの(図2.13)。

上記の型のうち，特に一言付け加えておきたいことはIV型とV型である。IV型とV型は，どちらも本館分館制を採用している点では同じであるが，その根本的相違は，分館に対する本館長および事務長の権限がどれだけの力を直接持っているかという点に掛っている。公式組織図の上では実線で表わされるラインが実際には点線であったり，あるいは何も存在していないような印象をうけることもあった。ここでは一応得られたデータをもとにして論議をすすめていくが，調査の際に最も困難を感じたのはこの点であって，多くの大学では公式に承認された図書館の組織図を欠いているので，現状または実状に基づいてチャートを作る場合のほうが多いのであった。また公認された公式組織図が実状と非常にかけ離れている場合もしばしばあった。

以上述べた組織の型は，現実に日本の大学図書館の公式組織を検討した場合，どのように適合するであろうか。以下筆者が収集した各大学の図書館の公式組織の例を挙げながら説明を加えていこうと思う。なお，この種のデ

ータは，情報源によって若干の相違が起ることは予期しなくてはならない。同じ大学の組織図が，問い合わせた人によって食い違いのあることもしばしば経験したところであった。

2. 国立大学

はじめに国立大学図書館について述べようと思うが，国立大学図書館の組織を検討するまえに，予め考慮しておかなければならないことは，付属図書館(本館)と分館が法的に認められた図書館単位であって，付属図書館(本館)には事務長(課長ないしは係長)が置かれる。もっとも，東京大学，京都大学，北海道大学，東北大学，名古屋大学，大阪大学，九州大学のいわゆる旧帝大だけは，事務部長が近年置かれるようになった。さらに，分館，分室といっても，地理的な条件によってキャンパスが分かれている場合と，いわゆる縦割りと称する学部系列などによる区分に基づく場合と，また，それら2つの理由が合わさっている場合がある。

I型の中で，館長——事務長——館員の系列のうち，館員の業務分担が分化していないものが，このタイプの中で最も原型的なものと考えられるが，国立大学の中にこの例は見られない。このタイプのものから，係が2つ以上に分かれたタイプのものへと変化が見られるが，2係に分かれている場合は，総務係(庶務係，管理係などとも呼ばれる)と司書係(実際に司書係と呼ばれることが一番多く，整理係，図書係と呼ばれている場合が少数例ある。業務内容は整理ばかりではないが，運用面は一般に余り盛んではない)の2係である(図2.1.b)。実例を挙げれば，北見工業大学，帯広畜産大学，秋田大学，東京水産大学，東京外語大学，京都教育大学，神戸商船大学，奈良女子大学などが数えられる。奈良女子大学の場合は管理運用係と司書係の2係で運用が管理と一諸になって1係を形成している。その他に，北見工業大学のように，事務長が欠となっていて，館長の下に直ちに司書係，閲覧係の2係に分かれ総務的業務が係名として頭を出していないものがあるが，米国の図書館ではごく普通の型であるが日本の国立大学では珍らしい。係が3つに分化してくると，総務係(庶務係，管理係の名で呼ばれることもある)と整理係(目録係，司書係の名称も用いられる)と閲覧係(運用係とも呼ばれる)の3係が最も普通である。例えば，秋田大学，福井大学，東京商船大学，お茶の水女子大学，電気通信大学，山梨大学，大阪外語大学，奈良教育大学，島根大学，九州工業大学などの付属図書館組織がこのタイプである(図2.1.c)。同

じく3係であっても、大阪外語大学のように、管理係、整理係、視聴覚資料係というように資料別の係が第3の係として現れるものもある。

I型の図書館組織をもち、4係に分化している例は、東京学芸大学、福岡教育大学のように参考係が加わったもの(図2.1.d)、東京工業大学のように閲覧係のほかに運用係と称する複写、コンテンツ速報、開架室管理などを行なう係を増加したもの、佐賀大学のように受入係を目録係から分離したもの、あるいは東京芸術大学の如く美術品係のような美術資料館として特殊な係を持つに至ったものなどがある。高知大学は、閲覧係を置いて、2つの場所の閲覧サービスを行なうために、第1、第2閲覧係を置いているので、管理係、目録係と併せて4係になるが、業務の性格からみれば3種類である。単一図書館組織、すなわちI型では、国立大学の図書館では5係またはそれ以上に分化したものは現在ないが、複雑な機構を有する大規模な大学図書館本館には、さらに多様の分化が見られる。これらについては後述する。

第2のタイプ、すなわちII型と称するものは、付属図書館の他に、学部・学科や付置研究所の図書館(室)が付属図書館から独立して存在するもので、学内のすべての図書館(室)の相互間に若干の“調整”作用があるにせよ、それぞれの図書館(室)は別の組織として独立している分散型のことである。旧帝大のうち、東京大学、京都大学、北海道大学、名古屋大学の4大学は、この型の典型的なものである。東京大学(図2.2.a)では付属図書館の他に、法学部:1図書館、1図書室、1文献センター、医学部:1図書館、1図書室、工学部:17図書室、理学部:15図書室、文学部:3図書室、農学部:1図書館、演習林:1図書室、経済学部:1図書室、教養学部:1図書館、2図書室、教育学部:1図書室、薬学部:1図書室などで、学部または学科所属の図書館(室)はすくなくとも計45にのぼり、付置研究所の図書室、資料室も計13室はある。さらに係員を配置していない図書室をも数えれば、その数は“実に200におよぶ”⁵⁾という報告もある。京都大学でも付属図書館の他に、学部学科図書室計30、付置研究所図書室計11室を数える。東京大学の付属図書館の職員は120名近くいるが、その他の図書館(室)で働いている職員の合計は300名を越しているし、京都大学でも付属図書館員70名くらいに対して、その他の図書室係は200名いる。北海道大学では付属図書館員66名、その他の図書係員145名を数え、名古屋大学では付属図書館員43名に対しその他の図書館(室)で係員が53名働いてい

る。東大、京大、北大では、付属図書館の職員の約2倍ないし3倍の職員が“その他の図書館(室)”で働いていることになるし、名古屋大学ですら、付属図書館より20%以上多い職員が独立の図書館(室)で働いている。

一般にII型は上記4大学のような規模の大きい大学に見られるのであるけれど、例外として、東京外語大学をこのカテゴリーに入れることができる。この大学の付属図書館はI型2係制であるが、別にアジア・アフリカ言語文化研究所の図書室が独立して存在するという点から見ればII型に属する。このような例は案外もつとあると思われるのであるが、専任の係もないような場合、この種の小さい図書室はしばしば調査漏れとなって発見し難い。現在の調査では、I、IV、V型または、IV、Vの混合型となっているものにも、独立の図書館(室)が別個に存在し、II型の特徴を備えている大学がまだほかにもあると考えられる。

戦後、新制大学になったものの中に、それまで存在していた図書館を分館とし、あらためて新制大学としての付属図書館組織がつくられた場合がある。このような場合、その組織は図2.3に見られるように、本館ではほとんど庶務的な業務のみを行ない、分館業務を行なう係員は事務長直属のラインになっていないのが普通である。この型をIII型とよぶが、このタイプの図書館組織をもつ国立大学の典型的な例としては、岐阜大学、滋賀大学、京都工芸繊維大学、山口大学、長崎大学を挙げることができる。岐阜大学は教育学部、医学部、農工学部の3分館を、滋賀大学(図2.3.a)では教育学部と経済学部の2分館を、京都工芸繊維大学は工芸分館と繊維の2分館を、山口大学の場合は6学部と教養部の7図書室を、また、長崎大学の場合には5学部と教養部、熱帯医学研究所の7図書室を分館としているが、分館といってもほとんど独立の小図書館であって、本館と呼ばれる組織は、実際には、大学の図書館事務の窓口に通ぎないと言っても過言でない。将来、これらIII型の本館事務部が分館のうちの1つと結合して中央館ないし本館を形成すると、IV型図書館組織に移行することになると考えられる。

大学図書館組織の中に本館分館がある点ではIII型と同じであるが、本館でも図書館本来の業務が行なわれているのがIV型とV型である。この2つの型は形式的にはどちらも集中化されているようであるが、実際面では独立図書館であるかの如き分館をもっているもの、すなわちIV型と、本館分館の制度を事実上とり入れて管理面で集中化を行なっているもの、すなわちV型とに2大別するこ

とができる。

Ⅳ型の図書館組織は本館の職員は事務長のもとに統括されているが、分館の職員は分館長に所属しているタイプである(図2.4)。分館長は所属学部教授の兼務であるため、分館職員は学部事務長の所管にも属することが多い。形式上付属図書館長が統轄していることになっているが、本館分館制とは云いながら分館自体は実際上かなり独立制をもった管理体系となる。1分館を有するものの実例を挙げれば、東京医科歯科大学、愛知教育大学、名古屋工業大学、鳥取大学(図2.4.a)、香川大学がある。この他に2分館を有する山形大学、茨城大学、東京農工大学、大阪芸術大学があり、3分館を有するものに弘前大学、千葉大学、横浜大学、静岡大学、8分館を有するものに新潟大学などがある。東京農工大学の場合、農学部分館は機構上分離しているように示されているが、実際は付属図書館に統括されたものである。このような図書館は、前述のⅡ型から変遷したものと見られる。

集中型組織の基本型は図2.5に示すものであるが、これをⅤ型と呼ぶ。実際にこの原型に近い組織をもつものは、岩手大学(図2.5.a)と室蘭工業大学であるが、室蘭工業大学の場合は、各学科研究室の9図書室の集中化が完全に行なわれているわけではない。また、三重大学(図2.5.b)、和歌山大学、宮崎大学のように、組織図で見ると、分館の図書係員をすべて付属図書館事務長の直轄下におく一方、各学部教授の中から任命された分館長と学部分館図書係員とを点線で結ぶような関係が示されているものもある。

Ⅲ・Ⅳ中間型はⅢ型の変型とも見られるものであるが、これは各分館係員に対する命令権を分館長も事務長も持っている組織である。一見後述のⅣ・Ⅴ中間型と同様の組織であるが、本館と称する部門において、図書館固有の業務が行なわれず、ほとんど庶務の事務のみが行なわれているのが特徴である。このようなタイプの大学図書館の例としては、福島大学(2分館)(図2.6.a)、信州大学(7分館)、徳島大学(2分館)がある。このような大学図書館の、現在ほとんど庶務の業務しかしていない本館事務部が、分館のうちの1つと結合して合体すれば、それは後述のⅣ・Ⅴ中間型に移行する。そのような例は東京農工大学に見られる。

Ⅳ・Ⅴ中間型の例もかなりあって、北海道教育大学(図2.7.c)、宇都宮大学、埼玉大学、愛媛大学、大分大学、熊本大学、鹿児島大学の図書館組織はこのⅣ・Ⅴ中間型である。この中間型の特徴は、分館図書館に対して、

分館長と本館事務長双方から、実線で命令系統が引かれていることが特徴であって、管理上問題があると言わなければならない。また、埼玉大学は分室をひとつ有しているが、分室主任が館長の兼任となっているので、その限りではⅤ型と本質的には変わらない内容のものである。

Ⅳ・Ⅴ混合型は、一部の学部図書室は本館の分館(室)として本館事務長の管轄に属し、他の学部図書室は分館長に直属し、分館職員に対する命令系統は事務長を経由していないものである。この型に属する実例は、富山大学、金沢大学(図2.8.a)、大阪大学(図2.8.b)にみることができる。このうち、大阪大学は旧帝大系の大学図書館としては、集中化傾向の強い大学であるが、ここの本館といわれるものは人文社会系の総合図書館であり、中之島分館というのは医・理学系の総合図書館であって、特に自然科学系の図書資料が分散していたものを、大部分統合して中之島に図書館をつくったことは、わが国の総合大学図書館史上画期的な事象であった。薬学部図書室と産業科学研究所図書室の職員が、本館事務部長の管轄に属していないが、図書館職員総計80名中この2館に働くものはわずか5名であって、実質的にはⅤ型に近いものと見ることができる。

前に述べたⅡ型(分散型)は、Ⅳ型やⅤ型と結合して種々のタイプを形成する。理論的には、Ⅱ・Ⅳ混合型、Ⅱ・Ⅴ混合型、Ⅱ型とⅢ・Ⅳ中間型の混合型、Ⅱ型とⅣ・Ⅴ中間型の混合型、Ⅱ・Ⅳ・Ⅴ混合型などが考えられるのであるが、このうちⅡ・Ⅴ混合型とⅡ・Ⅳ・Ⅴ混合型は国立大学には実際例は存在しない。

Ⅱ・Ⅳ型混合型は付属図書館長のもとに本館事務長および分館長が属している型のものと、独立した学部図書館(室)や研究所の図書室が分散制をとって併存しているものであるが、この型に属する例は、群馬大学、広島大学、一橋大学、東京教育大学、旧帝大系の東北大学に見られる。群馬大学の場合(図2.9.a)は医学部図書館と工学部図書館の2館が付属図書館長に属する分館となり、このほかに内分泌研究所図書室が分散して併存するが、この研究所図書室は兼任職員を1名有するだけであるから、実質はⅣ型と見做される。広島大学は、付属図書館長のもとに本館事務長、福山分館長、医学分館長、工学分館長、東雲分校分館長、理論物理研究所分室長、原爆放射能医学研究所分室長が属し、この他に文学部、教育学部、理学部3学部の図書室が独立して分散型として存在している。本館分館の職員は計69名(うち兼任者2名)であるが、3学部の図書室勤務者は35名(ただしそのうち25

名は兼任者)であるから、重点はⅣ型に置かれているといえよう。一橋大学は本館と小平分館がⅣ型を形成し、この他に経済研究所資料室、産業経営研究所資料室、日本経済統計文献センターが分散型になっているもので、本館分館職員39数名に対し、3つの分散系資料室の職員は25名を数える。東京教育大学は図書館業務に従事する職員は全学で約100名おり、かなり大規模な図書館組織であるが、そのうち本館職員はほぼ3分の1に過ぎず、農学部、体育学部、雑司が谷、国府台の3分館1分室の職員は計約10名、文学部、教育学部、理学部の各学科および光学研究所に独立の図書室を有し、その図書係は55名を数える。どちらかというとⅡ型に近いものであるが、この本館では各学科図書の一括整理をしている点に特徴がある。東北大学の図書館組織もこのⅡ型とⅣ型の混合型であるが、Ⅳ型図書館としては現在医学部と教養部の2分館を付属図書館長の所属としており、本館分館の職員数は81名である。別に8学部、8付置研究所を有し、それらの図書室はすべて現在のところ独立分散型であり、その図書係職員の総計は83名(うち7名は兼任者)であるからⅣ型とⅡ型の比重はほぼ等しいと見ることができる。

Ⅱ型とⅢ・Ⅳ中間型の混合型に属する例は、神戸大学である(図2.11.a)。この大学の場合、中央館は館長、副館長、および事務長のオフィスであって、8分館のうち六甲台分館が比較的規模が大きく、この他の分館は小さな学部図書室である。これだけでは典型的なⅢ・Ⅳ中間型を形成するが、この他に経済経営研究所図書室、経営分析文献センターが独立分散制で存在しているためにⅡ型の要素が混入することになる。

Ⅱ型とⅣ・Ⅴ中間型の混合型には、岡山大学および旧帝大系の九州大学が該当する。岡山大学の場合は(図2.12.c)、温泉研究所、養護教諭養成所、医学部附属医院三朝分院の各図書室(各兼務者1名づつ)が分散制となっているだけで、教育学部と農学部の図書室はそれぞれ付属図書館の分室としてあつかわれ、医学部図書館と農業生物研究所図書館の2館は分館となっている。これは、実質的にはⅢ・Ⅳ中間型に近いものであるが、これに反し、九州大学の図書館組織はⅡ型の色彩が強く、医学部図書館と教養部図書館の2分館と本館とでⅣ・Ⅴ混合型を形成し、このほかに文学部、教養学部、法学部、経済学部、理学部、工学部、農学部、薬学部の8学部、産業労働研究所、温泉治療学研究所、応用力学研究所、生産科学研究所の4付置研究所などに所属する図書室が

分散型として存在する。分散制の図書室に属する職員とⅢ・Ⅳ混合型の付属図書館所属の職員の数ほぼ半々である。

国立大学の付属図書館組織の中で中央館または本館と呼ばれるものの内部組織はどのような係に分化しているかという点について、Ⅰ型については既に述べたが、他の型の場合について簡単に触れておく。

Ⅱ型の中のみならず、日本の大学図書館中央館のうちに最も数多くの係に分かれているのが東京大学の付属図書館であるが、ここでは事務部長の下に総務、整理、閲覧の3課があり、総務課は庶務主任と企画主任のもとに5係、整理課は受入、寄贈交換、目録の3主任のもとに6係、閲覧課は閲覧主任のもとにやはり6係、計17係に分かれている。係の名称を列挙しておく、庶務、会計、管理、企画、渉外連絡；登録、寄贈交換、和書目録、洋書目録、書誌目録；第一閲覧、第二閲覧、雑誌閲覧、参考、アジア資料、文献複写である。東大付属図書館の内部組織の特性は、単に係数の多いことだけではなく、その中に企画が主任名、係名として頭を出していることに興味がある。京都大学は事務部長の下が整理課と閲覧課に分かれるが、それぞれ5係と3係で計8係に分けられる。北海道大学は同じく2課で、それぞれ3係2係に分けられ、名古屋大学も同様2課に分かれ、それぞれ2係に分かれる。

Ⅳ型の大学図書館も多くは2~3係に分かれていて14校中8校は3係である。4係(総務、受入、目録、運用)の例は山形、鳥取の両大学にみられるのみである。Ⅴ型もあまり大規模な組織のものはなく、職員数も分館(室)の職員まで入れて15~22名くらいであるから係の数も分館(室)係を除けば、2~3係である。Ⅳ・Ⅴ中間型も2校が3係で愛媛、熊本、鹿児島大学の3大学に5係(総務、受入、目録、閲覧、参考)の例が見られる。もっとも、鹿児島大学では参考係でなく学術情報係という係をおいているのが目新しい。Ⅳ・Ⅴ混合型も大阪大学以外は3係プラス分館(室)係であるが、大阪大学では整理、閲覧の2課に分かれ、それぞれ4係ずつ計8係が設けられている。Ⅱ・Ⅳ混合型には群馬大学の3係のほかは、一橋大学の5係と専門員(兼任者)4名を起用しているのが目につく。広島大学は受入を第1、第2に分けて6係としている。やはりこの型に属する東北大学では整理課に総務、受入、和漢書目録、洋書目録の4係と閲覧課に運用、書庫、雑誌の3係の計7係をもっている。Ⅱ型とⅣ・Ⅴ中間型の混合型は、岡山大学で6係、九州大学では2課

7 係となっている。

以上国立大学の図書館組織をタイプという点から見て概括すると、非常に単純なⅠ型 1 係制は国立大学には見られない。またⅣ・Ⅴ混合型も、Ⅱ・Ⅳ・Ⅴ混合型も、国立大学にその実例を見ることができない。概して古い伝統を有する、学部数、研究所数の多い大学はⅡ型であるが、Ⅱ型を含む混合型が多い、すなわち分散的傾向がみられる。

国立大学の図書館組織をタイプ別に集計した結果は表 1 に掲載してある。

3. 公立大学

公立大学には、単科大学も多く、規模の小さいものが多い。公立大学図書館の組織を前述の大学図書館組織のタイプ別に見てみると、第 1 の単一組織のものが非常に多く、Ⅰ型で 1 係制のもの、ないし係分化のないものは、愛知県立芸術大学、京都府立大学、静岡薬科大学、島根農科大学、下関市立大学、高知女子大学、長崎県立国際経済大学、熊本女子大学などの例が挙げられる。Ⅰ型 2 係制のものとしては、愛知県立大学、愛知県立女子大学、岐阜薬科大学、京都市立美術大学、大阪女子大学、奈良県立医科大学、姫路工業大学の図書館がある。Ⅰ型 3 係制というのは、札幌医科大学、金沢美術工業大学、高崎経済大学、神戸商科大学、神戸市立外語大学、都留文科大学、広島女子大学、福岡女子大学の例が挙げられるが、中にははっきりした係制をとっているかどうか疑いのあるものもある。福島県立医科大学は製本係を加えて 4 係制になっている。

Ⅱ型すなわち分散型としては、公立大学の中には非常に大規模で複雑であるがためにいまだに分散制をとらざるを得ないというような例は見られない。北九州大学の図書館組織はⅠ型 1 係制とも見做しうるものであるが、この大学には産業社会研究所があって、その研究所図書室が研究所長の管轄であり、分散制をとっているのを、これをⅡ型の例として数えておく。これは未分化の図書館組織ですらⅡ型をとりうるという例とみることができる。公立大学の図書館組織としてⅡ型と他の型の混合型が見出されていないが、実際にもっとくわしく調べれば、研究室などに図書室を有するものが発見され、従ってⅣ型やⅤ型もⅡ型との混合型であることが判明するものもあるであろう。

Ⅲ型の組織を有する例は三重県立大学に見られる。名古屋市立大学もこのタイプに属するが、本館の事務局を欠き、医学部図書館、薬学部図書館、経済学部・教養部

図書館の 3 館を併せて大学図書館と称し、その館長として本館長がいるという構成になっている。

Ⅳ型の例としては横浜市立大学、静岡女子大学、大阪府立大学、和歌山県立医科大学にみられる。

Ⅴ型の図書館組織は京都府立医科大学と九州歯科大学の 2 つの単科大学と東京都立大学にその例が見られる。

公立大学の図書館組織には原型を混合した型や中間型はみられない。また図書館内の組織分化も、Ⅰ型 4 係制が 1 校と、Ⅳ型の大阪市立大学が総務、受入、整理、閲覧の 4 係を持っているほかはすべて 1～3 係制である。職員数も多いほうでは、大阪市立大学 54 名、大阪府立大学 34 名、東京都立大学 21 名、が挙げられるが、少ないほうとしては、3 名のところが 3 校、4 名のところが 7 校もあって、1 校平均 9 名足らずになる。

公立大学図書館のタイプ別集計は表 1 に示してある。

4. 私立大学

一般的に言って、私立大学には国立大学よりも規模の小さいものがたくさんあり、従ってその図書館も非常に小規模なものが多い。このことは調査する前から予測されていたことであったが、しかし、私立大学 250 校以上の中に、その中央図書館の職員が 1～2 名しかいないところが 30 校以上もあるということを見出したことは、予期せぬ驚きでもあった。

また私立大学では、必ずしも国公立大学のように係制を採用しているというわけでないで、係という名称が公認の制度となっているとは限らない場合がしばしば見られる。したがって、この項ではかなりルーズな意味で係という名称を使わざるを得ない。一応係名が得られた場合、そのような係が公式にあるものと考えて処理することにした。

私立大学の図書館組織の諸型のうちで最も多いのは国公立の大学と同様Ⅰ型で、253 大学のうち 4 分の 3 に近い 185 大学の図書館がⅠ型である。Ⅰ型 1 係制は 51 校に及び、係員の数は 1 人 8 校、2 人 13 校、3 人 11 校（ただし、兼任者 3 名というのも含めて）、4 人 10 校、6 人 6 校、7 人 2 校、9 人 1 校であった。この 9 人というのは津田塾大学であるが、ここではいろいろの業務を職員が交代で行なっているとのことである。Ⅰ型 2 係制になると、さすがに職員 1 人というのは 1 校もなかったが、それでも 2 人、3 人、4 人各 6 校、5 人 5 校、6 人 1 校、7 人 2 校、8 人 1 校、10 人 2 校計 29 校というような状態である。3 係制をとっている大学図書館は非常に多く 83 校に及び、Ⅰ型のはほぼ半数を占めていて、3 人 7 校、4 人 15 校、

5人11校, 6人5校, 7人8校, 8人11校, 9人5校などが少人数のグループであるが, このグループには20名以上の職員を有する図書館も若干含まれていて, たとえば, 青山学院大学28名, 明治学院大学および日本女子大学各23名, 国際基督教大学22名, 近畿大学20名などを挙げることができる。4係制以上の大学図書館は23館あるが, 20名以下のところが18館あり, 人数の多いほうの例を挙げると, 国学院大学52名, 関西学院大学31名, 駒沢大学28名, 大阪経済大学24名, 東京経済大学22名などである。

Ⅱ型の私立大学図書館の中で最大のものは早稲田大学で, 中央館は管理, 整理, 閲覧の3課に分かれ, 管理課には総務, 日録編成, 特別資料, 洋学文庫整理, 視聴覚資料の5係, 整理課には受入, 和漢書, 洋書, 逐次刊行物の4係, 閲覧課には第1閲覧, 第2閲覧, 参考, 複写の4係, 計13係に分かれ(図2.2.b), 100人以上の職員が勤務している。この他に独立の図書室として, 大学院読書室, 各学部図書室, 研究所図書資料室など合計19室あり, これらの図書室に専任, 兼務, 臨時併せて80名近い職員が働いている。この大学の図書館の人事管理の面での特徴は, これらの学部図書室などに働いている職員のあるものは中央館の職員が出向司書として派遣されているということであろう。早稲田大学以外のⅡ型に属するものを挙げると, 学習院大学, 神奈川大学, 上智大学, 成蹊大学などがある。学習院大学は中央館職員21名であるが, 法学・経済学部図書室, 理学部図書室, 文学部司書室, 教職課程研究室, 東洋文化研究所図書室が独立しており, そこに働く職員は, 専任, 兼務, 臨時合わせて中央館の3倍近い数である。神奈川大学には中央館のほかに6図書室がある。上智大学は本館のほかに神学部図書館が別個にあるが規模は小さい。成蹊大学では中央館のほかに, 工学部の4学科にそれぞれ図書資料室がある。東京薬科大学の図書館は2館あって, 本館分館と呼ばれているが, 本館長も分館長も学長直属であるのでそれぞれ独立図書館と見做される。二館とも職員3名づつの小規模なものである。

Ⅲ型をとるものは私立大学ではその例は少ない。酪農学園大学と久留米大学がこの例であるが, どちらも制度として, 本館制度をとっているものの, 本館の実体はない。

私立大学の本館分館制をとっている図書館組織のうちでV型の次に多いのは, Ⅳ型であるが, 大部分は1分館(室)を有しているものであって, このグループ計22校のうち14校に及ぶ。他は2~4分館(室)をもつものがほ

とんどである。この中で最も大規模な本館を有するものは天理大学68名で, 名城大学が26名でこれに次ぐ。このグループの中で最も多くの分館を有しているのは日本大学の図書館組織である。本館は6課(係)23名に過ぎないが, 13の分館を有し, 各分館の職員数は4~12名, 本館分館合わせて100名以上の職員をようしている。本館分館という制度をとっていないけれども, 学部, 研究室などの図書係が中央館長の指揮下にあるとされている場合は, 便宜上この型に属するものとして取扱ったが, 大正大学の13研究室の各図書係, 神戸女子学院大学の大学院研究科, 音楽部の各図書係, フェリス女学院大学の2研究室係がこの例で, いづれも職員は専任者でない。

本館分館制をとる大学の中で, 最も多い型はV型で, その数は30館にのぼるが, そのうち約3分の2は職員20名以下の比較的小規模な図書館組織である。分館(室)係の位置が本館と対応しているものと, 本館の係の1つとしてあつかわれているものと2つに分けることができるが, さらに本館の係たとえば閲覧係の中に分室係が位置する場合もある。第1の例は, 工学院大学, 愛知大学の場合などに見られるもので, 工学院大学の場合本館分館それぞれ主任のもとに庶務, 整理, 運用の3係を備えているし, 愛知大学の例も本館4係分館3係をもっている。第2のカテゴリーに入るものは, 主任の下に庶務, 整理, 閲覧などと並んで分館(室)係が置かれているもので, 東京電気大学, 関東学院大学, 東京農業大学, 中央大学, 明治大学, 同志社大学などがその例として挙げられる。このうち, 中央大学と明治大学はいづれも100名近い職員を有する大規模な組織であるが, 明治大学の場合は本館各係と3分館(室)の各係の職員数の比はほぼ10:6であるが, 中央大学では10:2ぐらいで明治大学のほうが分館職員の比重が大きい。第3のグループは東洋大学, 立正大学, および立教大学の例に見られるもので, 東洋大学では整理課と図書課に2分された図書課の中に奉仕係, 総務係, 分館係として位置づけられ, 立正大学の場合には, 資料課と閲覧奉仕課とにまず分けられ, 資料課の中に庶務会計, 図書調達, 図書整備の諸係と併列に分室・研究室係が位置づけられる。立教大学の場合には整備課, 閲覧課の他に事務課という課があり, この中味は, 事務係のほかは, 文学部の図書室係, 資料室係になっている。

Ⅳ・V中間型は東京歯科大学, 立命館大学, 関西医科大学にその例がみられる。Ⅳ・V混合型には東北学院大学の場合があてはまる。ここでは, 経済研究資料室の係

は本館主任司書に属し、工学部分館図書係が工学部分館長に所属している。

Ⅱ・Ⅳ混合型としては、西南学院大学と慶応義塾大学の図書館組織を挙げることができる。西南学院大学では神学部図書館が中央館のⅣ型分館となっており（このほか短大図書館も中央館の分館となっているが、ここでは短大図書館の問題は問わない）、これに研究所の資料室が独立して存在するので、この型に入れられるが、神学部分館図書係は1名、研究所資料室の資料係が2名という規模から考えれば実質的には中央館に重点が置かれている。慶応義塾大学の図書館の公式組織は本館の他に3つの分館があり、この他に学部研究室、研究所等の図書室、資料室が独立して存在する典型的Ⅱ・Ⅳ混合型といえる（図2.9.b）。

Ⅱ・Ⅴ混合型に属するものは、関西学院大学と福岡大学である。関西学院大学は図書館長のもとに、本館の運営課長と図書課長が直属するほか、経・商・工の学部のための分館である“専門図書館”の事務長と社会学部、2部学生などのための天六分館の事務長も直属しているのでⅤ型であるが、その他に文学部9学科・教室の図書室、文学部図書室、法学部図書室資料室、経済学部および商学部の各資料室などが独立して存在する。福岡大学は本館奉仕係のなかに薬学部分室、工学部分室、大学院分室、平和台（2部）分室の奉仕要員が含まれているので、Ⅴ型図書館であるが、ここには独立した研究所があり、その庶務係が図書の受入、整理を行なっているのでⅡ・Ⅴ混合型とみなされる。

Ⅳ・Ⅴ混合型で別に独立の図書館（室）をもつものをⅡ・Ⅳ・Ⅴ混合型と呼んだが、これは国立にも公立にも例がみとめられなかった。私立大学のなかでわずかに1校、法政大学がこの例に属するものである。同大学図書館では、小金井分館の分館長が本館長に直属している点ではⅣ型であり、川崎分館の分館主任が本館長直属である点ではⅤ型を示すのでⅣ・Ⅴ混合型の本館分館組織をもっているのであるが、この他にこの組織とは独立して、法学部、経済学部研究室の図書室、経営学部、社会学部および教養部の教員資料室、大原社会問題研究所の図書室があるのでⅡ・Ⅳ・Ⅴ混合型をなしている（図2.13.a）。

私立大学の図書館組織の中央館内部の係制については、係制度をとっていないところが多いので、全体を同じ基準で比較することは困難であるが、概して小規模な図書館が多いことは初めに指摘した通りである。Ⅰ型の内部組織についてはすでに言及したので、他の型の組織

図 2.1.a Ⅰ型1係制

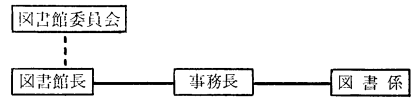


図 2.1.b Ⅰ型2係制

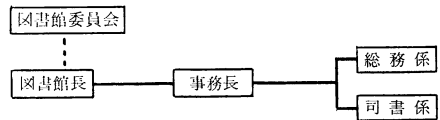


図 2.1.c Ⅰ型3係制

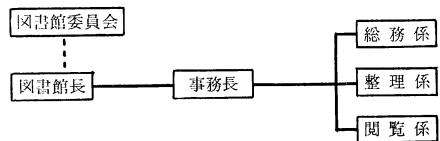


図 2.1.d Ⅰ型4係制

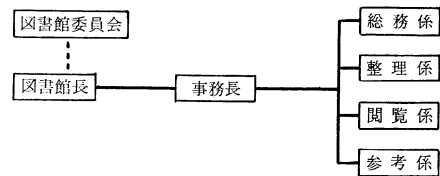


図 2.2 Ⅱ型（分散型）基本型

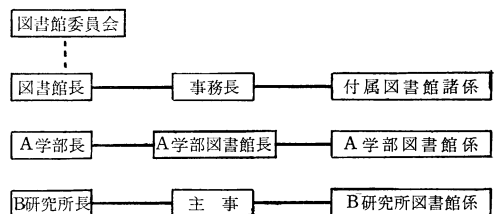
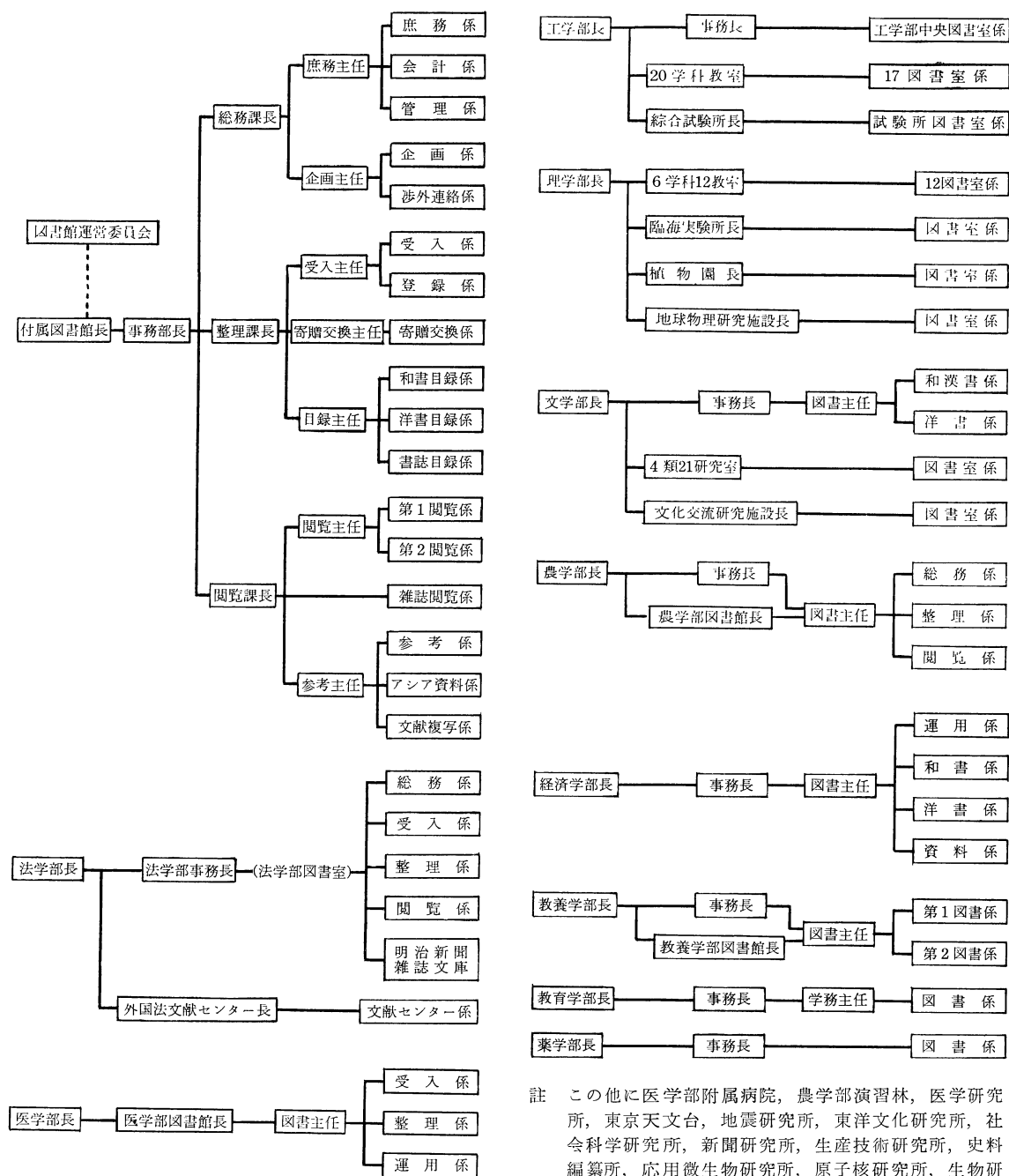


図 2.2.a 東京大学図書館組織

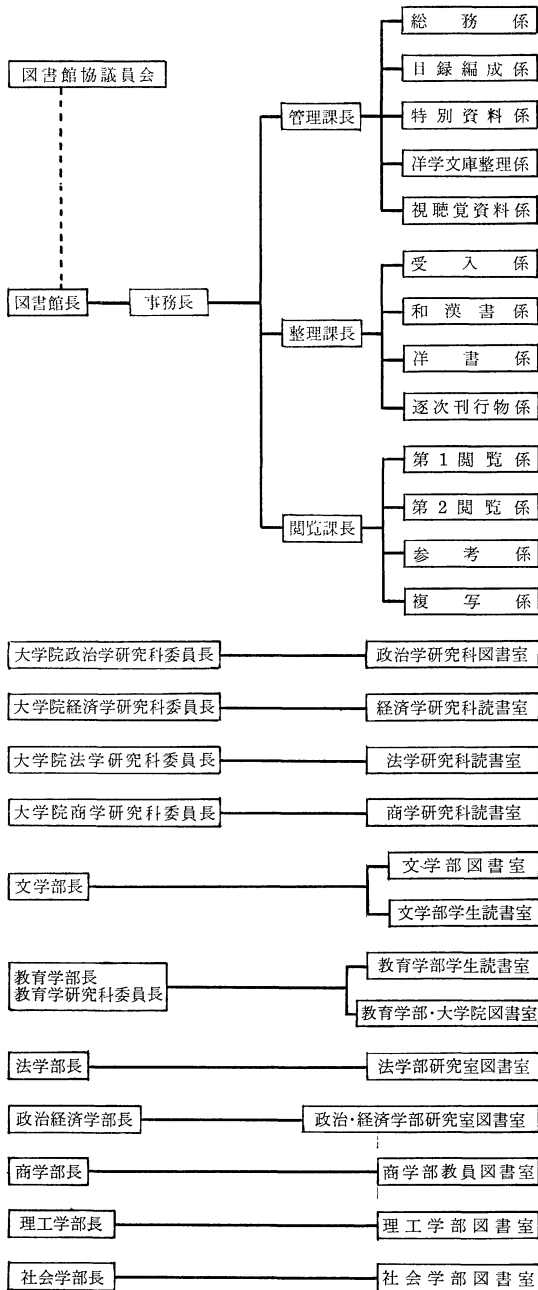
(東京大学図書館組織——続き)



(右欄へ続く)

註 この他に医学部附属病院，農学部演習林，医学研究所，東京天文台，地震研究所，東洋文化研究所，社会科学研究所，新聞研究所，生産技術研究所，史料編纂所，応用微生物研究所，原子核研究所，生物研究所，物性研究所，海洋研究所，宇宙航空研究所にもそれぞれ図書室，図書掛がおかれている。

図 2.2.b 早稲田大学図書館組織



註 他に5研究所の図書室なども分散型で設けられているが省略。

図 2.3 III型（総務＋分館型）基本型

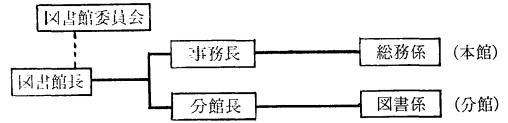


図 2.3.a 滋賀大学図書館組織

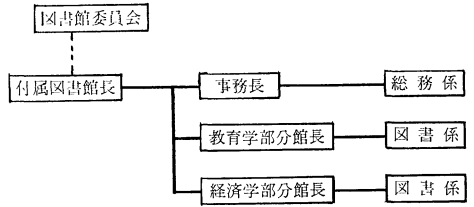


図 2.4 IV型（本館分館分散型）基本型

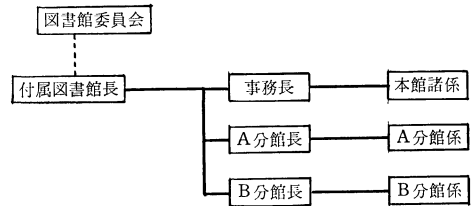


図 2.4.a 鳥取大学図書館組織

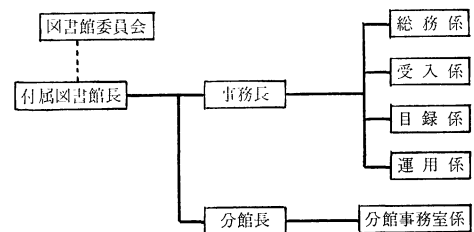


図 2.5 V型（本館分館集中型）基本型

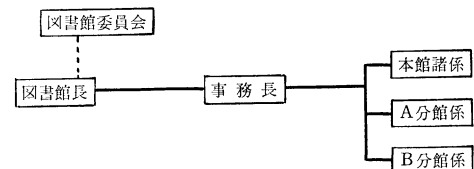


図 2.5.a 岩手大学図書館組織

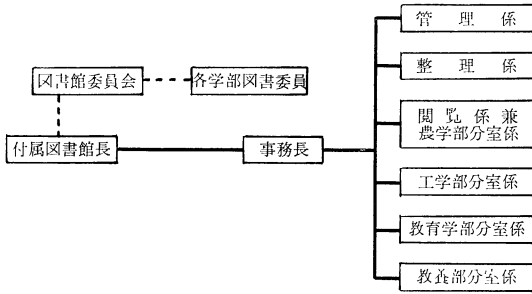


図 2.5.b 三重大学図書館組織

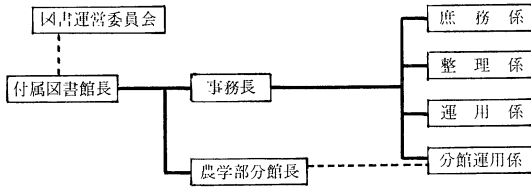


図 2.6.b 大阪大学図書館組織

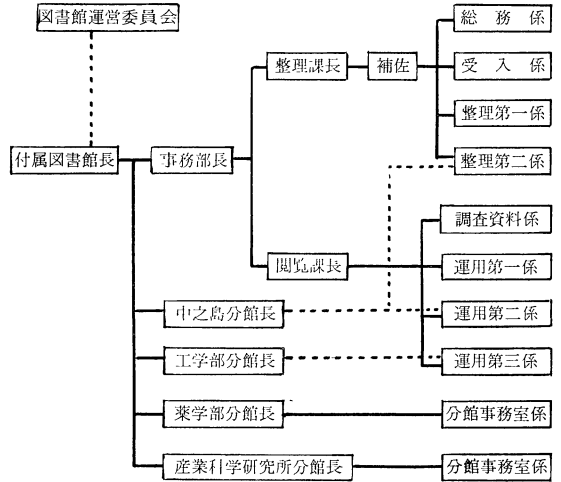


図 2.7 IV・V中間型基本型

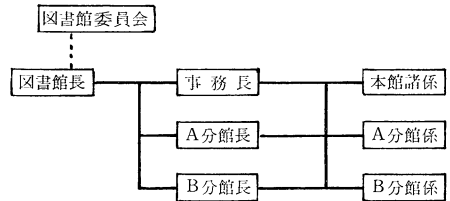


図 2.6 Ⅲ・Ⅳ中間型基本型

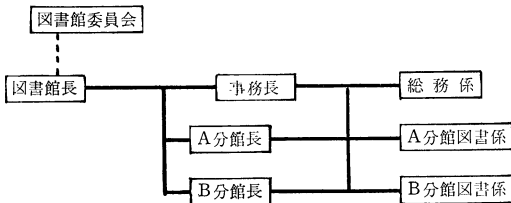


図 2.7.a 北海道教育大学図書館組織

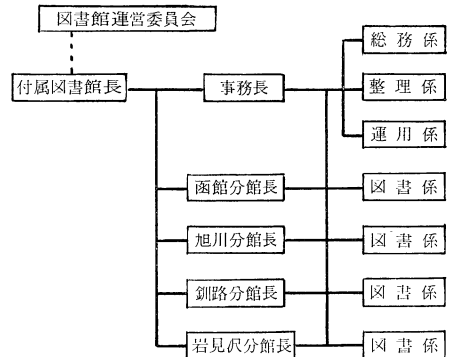


図 2.6.a 福島大学図書館組織

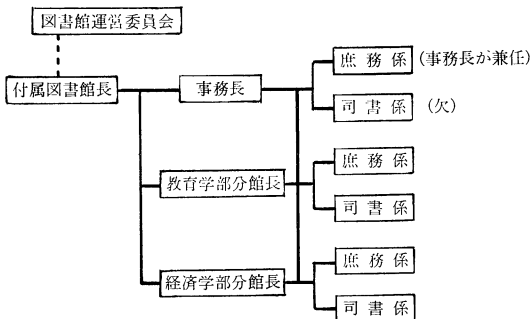


図 2.8 IV・V混合型基本型

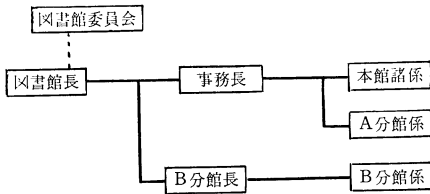


図 2.8.a 金沢大学図書館組織

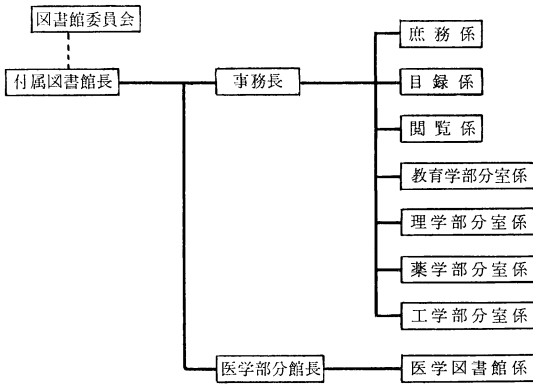


図 2.9 II・IV混合型基本型

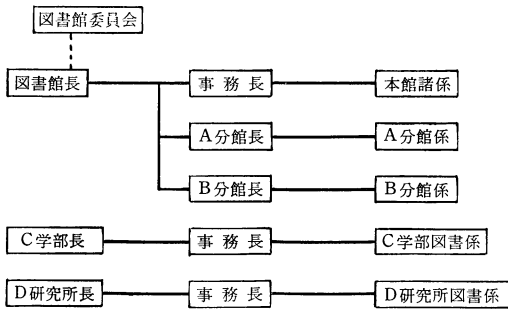


図 2.9.a 群馬大学図書館組織

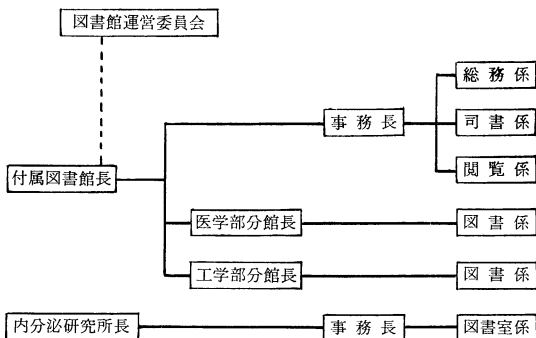
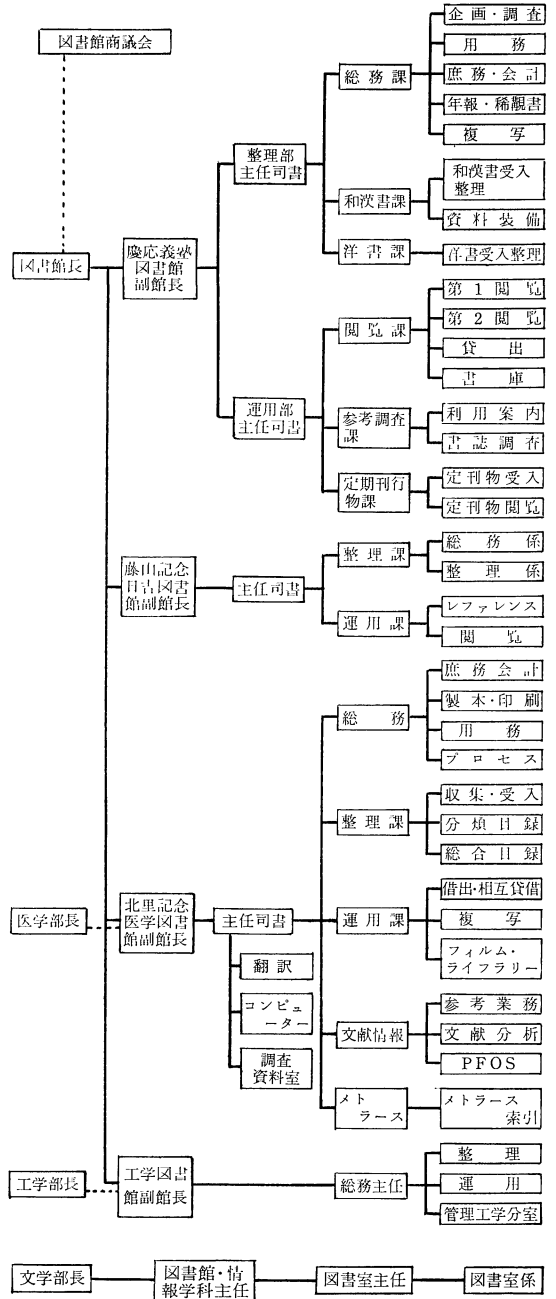
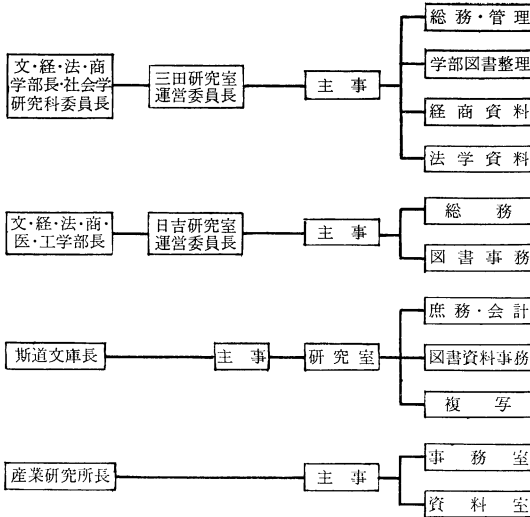


図 2.9.b 慶応義塾大学図書館組織



(次頁へ続く)

(慶応義塾大学図書館組織——続き)



註 厳密な意味では係制はもうけられていない。
図書館とは独立の機関で図書資料の整理等を行なっているものは、上記の他に、塾史編纂所、言語文化研究所、体育研究所、語学ラボ、ビジネススクール、体育研究所、国際センターなどがある。

図 2.10 II・V 混合型基本型

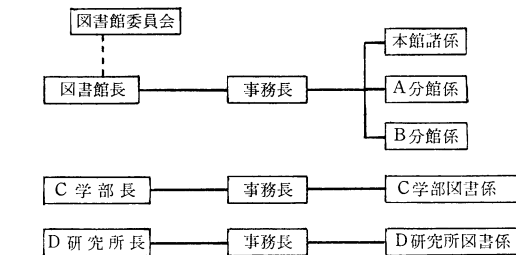


図 2.10.a 福岡大学図書館組織

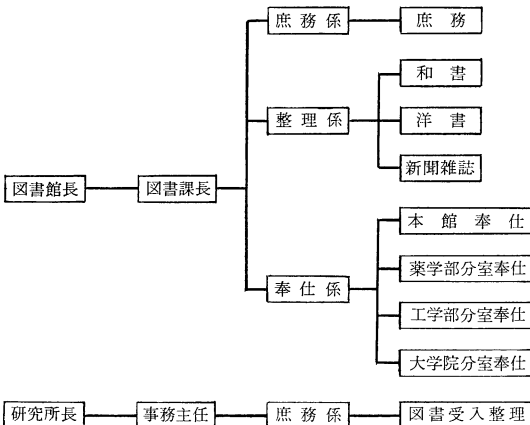


図 2.11 II型とⅢ・Ⅳ中間型の混合型基本型

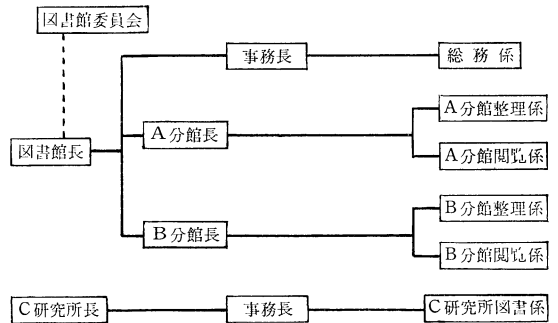


図 2.11.a 神戸大学図書館組織

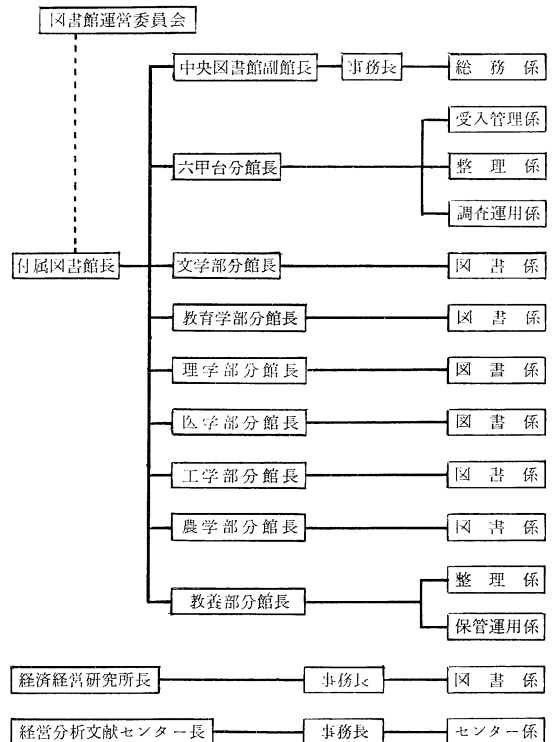


図 2.12 II 型と IV・V 中間型の混合型基本型

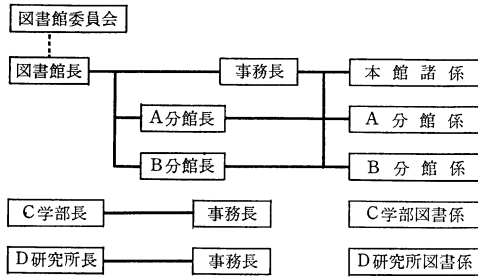


図 2.13 II・IV・V 混合型基本型

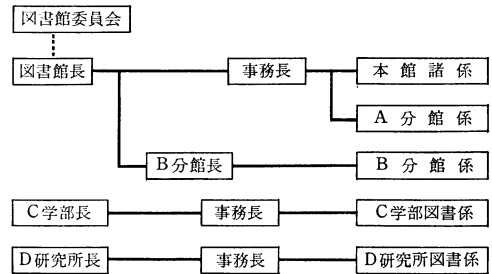


図 2.12.α 岡山大学図書館組織

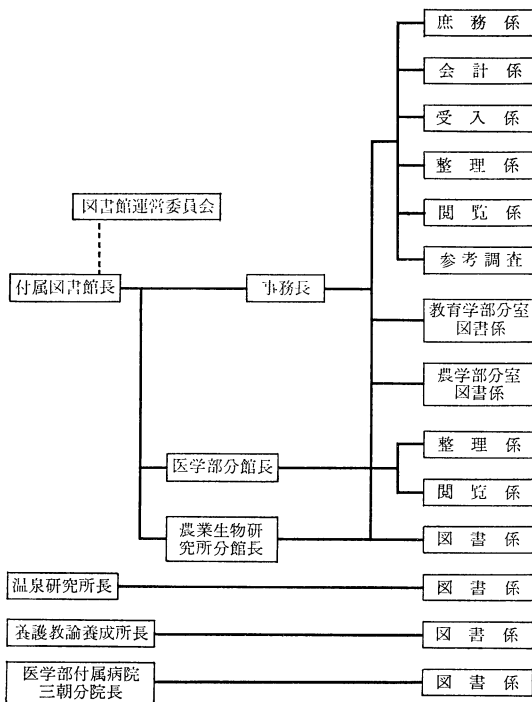
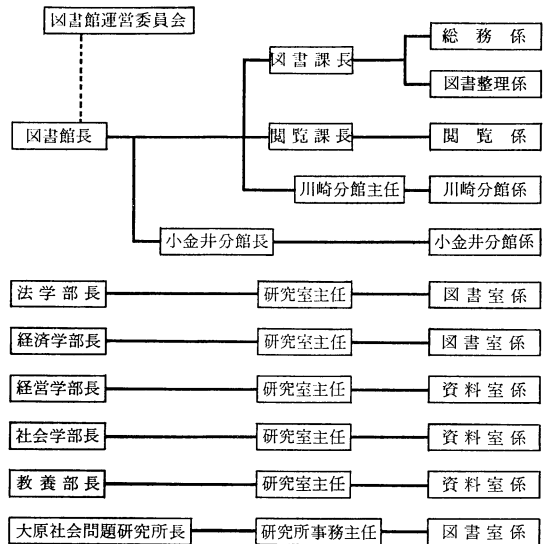


図 2.13.α 法政大学図書館組織



について、内部組織のことを若干触れておく、Ⅱ型の中で系の分化が一番多いのは早稲田大学の図書館で、管理課に5係、整理課に4係、閲覧課にも4係計13係あることは前述の通りである。Ⅲ型には規模の大きなものではなく、Ⅳ型でも2～4係が一番多い。系の多いほうで日本大学、大正大学の6係程度である。Ⅴ型では分館分室係が本館内の組織に含まれるため係数も増加の傾向がうかがわれる。東京農業大学、立教大学の12係、立正大学の9係などは多いほうであろう。全体として3係ぐらいのものが、どのタイプにも一番多く見られる。

私立大学の図書館組織にはⅢ・Ⅳ中間型が3校数えられたが、他のタイプで中間型を含むものは一校もない。Ⅳ型、Ⅴ型が案外多く、両者を合わせると50校を越す。私立大学図書館組織のタイプ別の集計は表1にまとめている。

5. ま と め

国立大学74校、公共大学36校、私立大学253校、総計363校の公式組織の型は、5つの基本型とその組み合わせによって得られる8つの中間型または混合型、計13のタイプに分けることができる。データを集計した結果は表1に示す通りである。

Ⅰ型：国立大学のうち24校(32.4%)はⅠ型に属しているが1係制は1校もなく、2係制8校、3係制10校、4係制以上6校である。公立大学36校のうち25校(69.4%)はⅠ型で、内訳は1係制9校、2係制7校、3係制8校、4係制1校、1～3係がほぼ均等にある。私立大学253校のうち185校(73.1%)はⅠ型で、内訳は1係制60校、2係制44校、3係制99校、4係制以上31校、3係制が最も多い。全体では234校(64.4%)がⅠ型を示す。

Ⅱ型：国立大学で5校、私立大学で6校、公立ではただ1校がⅡ型で、全体で12校(3.3%)であったが、独立図書館(室)の調査漏れがかなりあると思われるので、Ⅱ型またはⅡ型を含む混合型の数は実際はもっと多いものになると想像される。

Ⅲ型：国立大学5校、公立大学2校、私立大学2校、総計9校(2.5%)ある。

Ⅳ型：国立大学14校、公立大学5校、私立21校がこの型を示している。図書館単位を複数有する組織型のなかで、この型は国立と公立で最も多くみられ、総計40校(11%)を占める。

Ⅴ型：国立大学5校、公立大学で4校であるが、私立大学には30校あり、図書館単位が複数であるものの中では最も多い。総計は38校(10%)でⅣ型に次ぐ。

Ⅲ・Ⅳ中間型：公立には見られない。国立、私立各3校、計6校(1.7%)にすぎない。

Ⅳ・Ⅴ中間型：国立大学のみで7校その例がみられ、全体の1.9%にすぎない。

Ⅳ・Ⅴ混合型：国立大学3校、私立大学1校、計4校(1.1%)。公立大学には見られない。

Ⅱ・Ⅳ混合型：国立大学5校、私立大学に2校、計7校(1.9%)。公立には見られない。

Ⅱ・Ⅳ混合型：私立大学2校にその例が認められるのみである。

Ⅱ型とⅢ・Ⅳ中間型の混合型：国立大学に1例あるのみである。

Ⅱ型とⅣ・Ⅴ型中間型の混合型：国立大学に2例あるのみである。

Ⅱ・Ⅳ・Ⅴ混合型：私立大学に1校その例があるのみである。

以上を通覧すると、大学図書館組織の諸型の中で、図書館単位が単一であるⅠ型が最も多く約全体の3分の2を占め、その中では3係制が一番多く4割以上をしめる。図書館単位が複数であって完全に分散制をとるものは12校しかなく案外少ない。何等かの形で本館分館という制度をとっているものはⅠ型とⅡ型を除いた残り、国立45校、公立10校、私立62校、計117校がこのカテゴリーに入る。基本的な本館分館制度は、本館が名目的なものすなわちⅢ型、実質的には分散的であるⅣ型と、集中性の強いⅤ型に3大別しうる。またⅡ型も含む各種の中間型、混合型は、少なくとも部分的には分散性のある制度であるから、実際に集中性をもつものはⅤ型しかない。混合型といっても、例えばⅣ・Ⅴ混合型の場合、どちらの型に重点がおかれているかによって、ほとんど集中制のような観のあるものと、分散的分館制と考えられるものがあり、決して同質のもの集まりとは言えない。実際はそれぞれの実情を詳しく調べて、分散あるいは集中の度合を計量することが必要であろう。

中央館ないし本館の組織の内部構造については、総務、整理、運用(閲覧)の3部門化が最も典型的な基本構想とされている。大規模な図書館では、例えば東大のように、17係に細分されているのであるが、私立大学では係制が確立していないところが多いので、係制度であるか業務内容の別であるか、はっきりしない点がある。一応収集されたデータのうち、係区分がはっきりしないもの2校を除き集計した結果は、表2に示す通りである。1番多いのは3係制で146校、次は係制の分化していない

わが国の大学図書館組織の比較研究

表 1. 大学図書館管理組織タイプ別集計

タイプ別	国立大学	公立大学	私立大学	計
I 型	24	25	185	234
II 型	5	1	6	12
III 型	5	2	2	9
IV 型	14	5	21	40
V 型	5	3	30	38
III・IV 中間型	3	0	3	6
IV・V 中間型	7	0	0	7
IV・V 混合型	3	0	1	4
II・IV 混合型	5	0	2	7
II・V 混合型	0	0	2	2
II型とIII・IV中間型の混合型	1	0	0	1
II型とIV・V中間型の混合型	2	0	0	2
II・IV・V混合型	0	0	1	1
計	74	36	253	363

表 2. 大学図書館本館内部組織係数

タイプ別	1	2	3	4	5	6	7	8	9	13	16	17
I 型 (国立)		8	10	6								
" (公立)	9	7	8	1								
" (私立)*	51	29	81	14	3	2	2	1	1			
II 型 (国立)		1			1		1	1				1
" (公立)	1											
" (私立)			4	1						1		
III 型 (国・公・私立)	9											
IV 型 (国立)		4	8	2								
" (公立)			4		1							
" (私立)	3	2	10	4		2						
V 型 (国立)		3	2									
" (公立)		2		1								
" (私立)	2	2	11	7	2	3	1	2				
III・IV中間型 (国・私立)		6										
IV・V中間型 (国立)		1	3		3							
II・V混合型 (国・私立)			2		1			1				
II・IV混合型 (国・私立)			2	1		2	1				1	
II・V混合型 (私立)*					1							
II型とIII・IV中間型の混合型 (国立)		1										
II型とIV・V中間型の混合型 (国立)						1	1					
II・IV・V混合型 (私立)			1									
計	75	66	146	37	12	12	6	5	1	1	1	1

* 係不明 (ただし 4 係以上) のもの 1 校ずつをのぞく。

もの75校、2係制は66校あり、1～3係のものを合計すると361校中287校(79.5%)を占めている。4係以上のものは、4係37校、5係12校、6係10校、7係6校、8係5校、13係、16係、17係のものがそれぞれ1校ある。4係制以上のものについてその内容をみると、参考係が一番多く30例が見られ、定期刊行物が係を形成する場合が21例、受入が1係として認められている場合は16例あった。複写のサービスはかなり多くの図書館で行なわれているが、閲覧貸出係や定期刊行物係の内の1業務としてあつかわれているのが普通である。それでも複写係が11の館で係として認められているという事実は、最近の複写要求の増大を物語るものであろう。視聴覚資料係という係も9例あった。整理部門が和漢書係に分けられている場合は規模の大きな図書館によく見られる傾向で10例ほどあった。庶務の係を庶務と会計の2係に分ける例は8例ほど認められた。書庫係が係として存在しているものは4館の例があった。この他の係は、1例ずつあるもので、特別資料係、寄贈交換係、企画係、渉外係などはその若干例である。情報資料係、学術情報係などという係名のものは、一応参考係の中に含めて集計した。

III. あるケース——北里記念医学図書館の組織の変遷

第Ⅱ章で、大学図書館の組織を動かない静的なものとして捉えてきたが、いまここに、動的な図書館組織の変遷を実際の例に基づいて迎って見よう。ここに挙げるのは、慶応義塾大学医学部北里記念医学図書館の組織であるが、これは医学図書館としても、異例の発展をとげたもので、1つのケースとして、非常に興味のあるものである。

この医学部図書館は、初代医学部長北里柴三郎博士を記念して1937年に建設されたものであるが、1948年の初めの頃までは、館員は総務2～4名で、主任が総務と整理を担当し、他の事務員が貸出やカードの複製などの事務を行っていたに過ぎなかった(図3.a)。それが、1948年6月から、会計係1名、用務員1名が増員され、会計係はカード複製をも受持ち、用務員は書庫係を兼ね、また破損図書の簡単な修理も行なった(図3.b)。

1949年に、初めて目録専門の係が置かれることになり、同年6月に目録係は2名が増員され、その結果、主任は整理業務を完全に離れ、総務の業務のみをみることが可能になった(図3.c)。1950年の1月には貸出係が3名が増員され、さらに1名が受付として加えられるようにな

った。この受付はハウスキーパーの役も果し、また外部の利用者から入館料を徴集するなどの仕事をしていった。(ちなみに、1951年の10月にこの入館料徴集は中止になった。)1950年の中頃に、貸出と受付の係は運用係と呼ばれ、目録とタイプが整理係に属するようになった(図3.d)。

1951年4月にこの図書館では利用者のために複写サービスを開始したが、日本の大学図書館における複写サービスの嚆矢ではないかと思われる。複写と相互貸借の業務を併せて行なうようになったのは、1951年の10月からであり、またこのときから夜間開館を実施し始めたが、この夜間開館開始も医学図書館の間では、この図書館がトップであったと思われる。またこの頃、コンテンツ速報を作成するため、タイピストが目録のタイプとコンテンツのタイプを、整理部門と運用部門からそれぞれ指示を受けていたことが判る(図3.e)。1952年になると、タイピストは運用部門の所属となり、整理部門は日録と雑誌の2係に分れるようになる。1952年7月に渉外企画と称するスタッフのポジションが置かれ、1953年12月には整理部門に製本係が設けられ、1954年4月には初めて参考業務係がつくられて、従来複写係の行なっていた相互貸借の業務は参考係が行なうことになった(図3.f)。

1956年12月に、課・系の整理が行なわれ、総務、整理、運用の3部門に大別されるようになった。総務部門は人事、予算、会計、渉外、統計、備品管理、報告作成などの業務の他に、図書館資料の選択、発注を行ない、整理部門は資料の受入、分類目録作業、コンテンツ速報の作成などを行なうほか、サブ・セクションとして製本部門を擁し、運用部門は貸出業務、参考業務、相互貸借、タイピング、書架管理などの他、複写係をサブ・セクションとして持つようになった(図3.g)。この組織は1957年に若干改組され、運用部門は貸出業務と参考業務の2課に分けられ、複写係は参考業務課に属し、タイプは貸出業務課に属することになった。ほぼこのままの状態(図3.h)が、1962年まで続いたが、1962年から1963年にかなり大きな変化が起こる。それは、貸出業務と参考業務がふたたび統合されて閲覧・参考課となったこと、新しく調査研究室が設けられたこと、それまで総務でやっていた発注業務と貸出であついていた寄贈交換業務を整理課の仕事としたことなどである。これら変化の中で最も注目すべきことは、新たに設けられた調査研究室の業務内容で、ここではただ単に新しい課題について調査研究を行なったばかりでなく、調査実験の結果に基づ

いて新しいサービスを開発していったことである。現在までに大学に所属する図書館でこのような調査研究開発の部門をもったものは、この図書館を置いて他に例を見ない(図 3.i)。しかし、この閲覧・参考課は文献分析が始まると、同じ年度のうちに、ふたたび分離され、図 3.j にみるように、調査研究室は調査研究開発と翻訳のセクションとなり、参考業務と文献分析の係を併せて文献情報調査のセクションがつくられた。このときフィルム・ライブラリーが新設されたので、これを運用課に属させ、タイピングの業務を一括してプロセスセンターというサブ・セクションを作り、これを整理課に所属せしめている。のちに、このプロセスセンターは製本業務とともに総務の管轄に移管され、総務の統轄する業務は事務的ないしマニュアルなものばかりとなる。

1965年7月に定められた組織(図 3.k)は1968年の3月末までの間、メドラーズと呼ばれるセクションが1967年に文献情報の次に加わったことと、職員数が年々増加していったことの他は図の上ではまったく変わっていない。この期間の組織と直前の組織(図 3.j)とを比較してみると、総務係主任がスタッフの役割を演ずることが期待されていること、調査係のメンバーも主任直属のスタッフメンバーとしての位置を占めていることが大きな相違であって、詳細にみると、総務の中のサブ・セクション、すなわち、印刷と、整理課内のプロセス業務、すなわち、タイピング、コンテンツ速報の作成、および製本の業務を一括して、プロセスセンターを作り、それを総務の中においたこと、わが国の医学図書館の総合目録の編成作業が新たに整理課の業務に加わったこと、文献情報のセクションに翻訳係を入れ、調査係をスタッフ的なものにして、以前の調査・翻訳というセクションを解消したことがわかる。前にも述べたように、これにメドラーズというセクションが1967年から新たに加えられたが、ここでは日本の医学文献のうち、主要な論文の索引作業を行っており、その結果を NLM の MEDLARS に送り込むのが主たる業務である。

最近にいたって、この医学図書館はまたいくつかの組織上の改訂を実施した(図 3.l)。総務の中のプロセスセンターを分解し、タイプその他の業務およびコンテンツ速報の作成業務を行っていた2係をひとつにしてプロセスとよばれるサブ・セクションにしたこと、文献分析部門内の係として PFOS と称する研究者の個人ファイル組織化援助のサービスをするセクションを正式な係として発足させたこと(1年ほど前から、この種のサービスを

を実験的に行なってきていたが、今年から実施に踏み切ったわけである)、これまで調査と呼んでいた係を調査・資料室としたほか、コンピュータライゼーションの調査研究を行なう係を新設し、もと文献分析に属していた翻訳係と共に1室2係を主任司書の直属としたことなどが主要な改訂である。

以上慶応義塾大学の医学図書館の組織を、最近の20年余りの期間について、簡単に解説しながら、その変遷の跡を辿って見たのであるが、往ったり来たりするような変化が多いことに、読者は気づかれたことであろう。職員の数も、この期間の初めの頃は2〜4名であったが、アルバイトも含めると、現在では90名近い職員数になっているし、当初は、図書の貸出だけがせいぜいのサービスであったが、相互貸借、複写のサービスは勿論のこと、参考質問も内容的にかなりの深度まで分析した上で、文献ないしは情報のサービスを行なうようになってきた。最近では、米国のメドラーズに対するインプット・データの作成というような国際的レベルの業務を行ったり、また、研究者の個人ファイル組織化の援助というような個別的なサービスにも努力を傾倒している。このように見ると、サービスの拡大展開の方向は大体定まっているのに、なぜ、組織構造の上で、試行錯誤にも似た、往きつ戻りつ式の現象が見られるのであろうか。

もともと、組織編成の目的は、その機関の目的を遂行するため、職務を合理的に系統立てて編成し、それぞれの職務に対して適材を配置しようとするのが、その基底を流れる考え方であった。しかし、現実の問題として、いかに合理的と思われる組織を編成しても、適切な人材を欠いているような場合、どれだけ十分な人数をそろえても予期された効果はあがるものではない。一方では適材を得るために、新たに採用する職員の選考にも十分配慮し、同時に現職者達の養成訓練を行っていても、それでも新しい組織に適合した人材を得ることは、決して容易なことではない。この医学図書館の組織の発達の一諸段階において、繰り返して同じような組織換えが見られるのは、現実に入手できる職員の能力や資質によって左右された結果であるように思われる。

この医学図書館の組織が絶えず変遷しながら、サービスを向上発展させていった跡を辿ることによって得られる1つの教訓は、もしその組織が生命のある力動的なものであろうとすれば、決して公認の組織の枠組の中にひっそりと納まっていることはできないということであろう。外部環境、利用者の要求を組織構成の要因として、

絶えず取り入れていくならば、内部要因の変動と共に、その構造はいつも流動的でなければならないことを物語っている。

本章に書かれた組織図は、必ずしも、義塾大学当局によって公認されたものとは限らない。特に1955年以前の古い時代の記録は、組織図による表示をしてなかったので、この図書館の古い日誌を調べたり、畏友津田良成主任司書（総務部長）、故栗田重君（当時総務係主任）、その他の諸君からの聞き書きによって得られたデータから組織図を作成したものもある。主任司書から上のラインは省略してある。また（ ）内の数字は職員の数を表している。

図 3.a~l 慶応義塾大学医学部
北里記念医学図書館組織の変遷

図 3.a 1947年 9 月

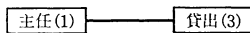


図 3.b 1948年 6 月

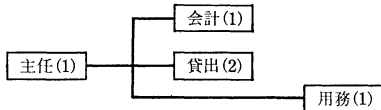


図 3.c 1949年 6 月

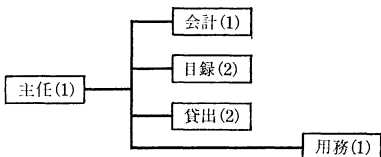


図 3.d 1950年 6 月

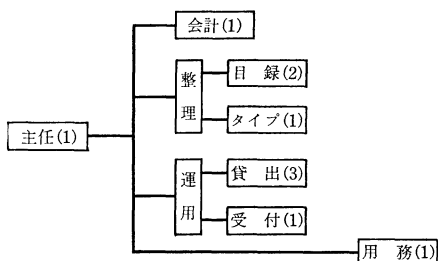


図 3.e 1951年10月

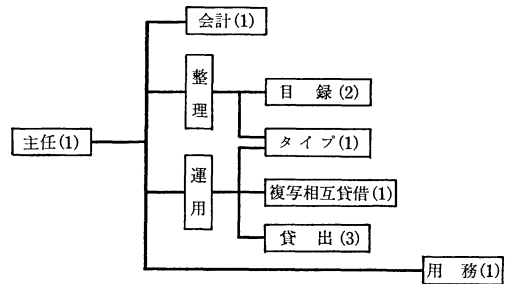


図 3.f 1954年 4 月

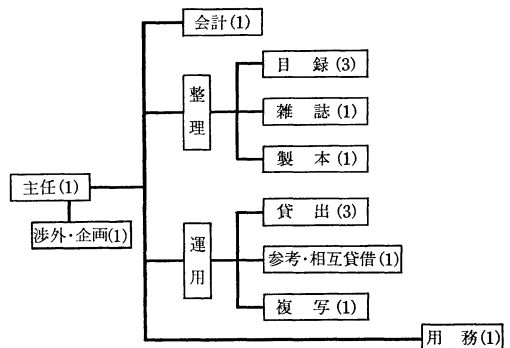
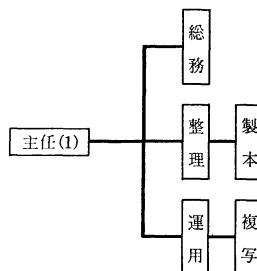


図 3.g 1956年12月



3.h 1959年4月

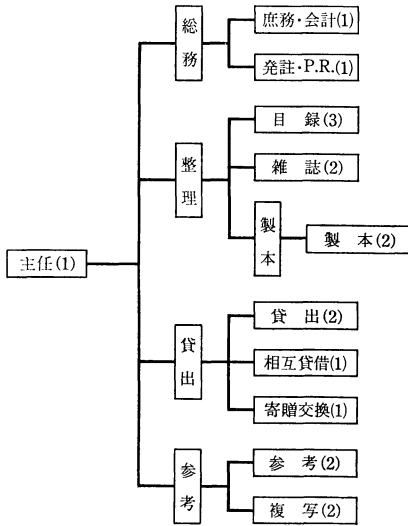


図 3.j 1963年後期

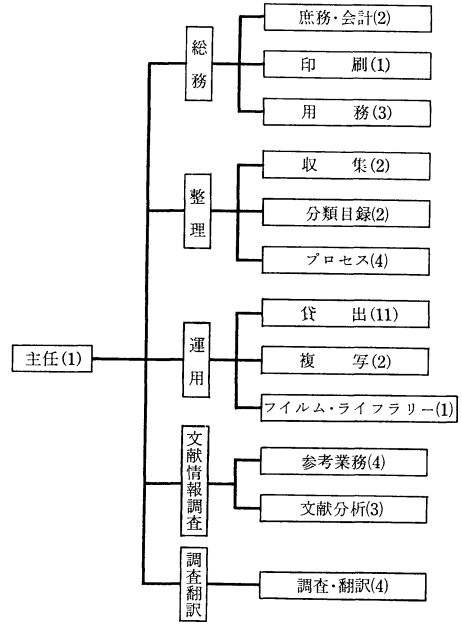


図 3.i 1963年前期

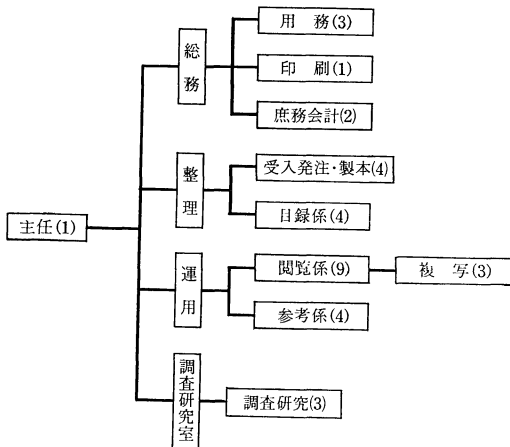


図 3.k 1965年7月

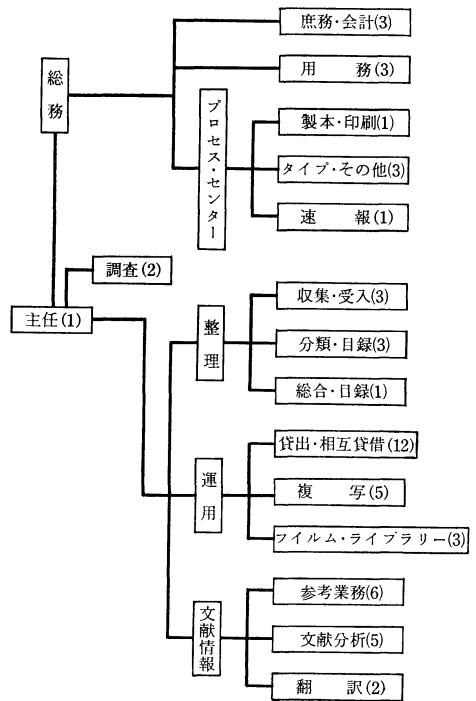
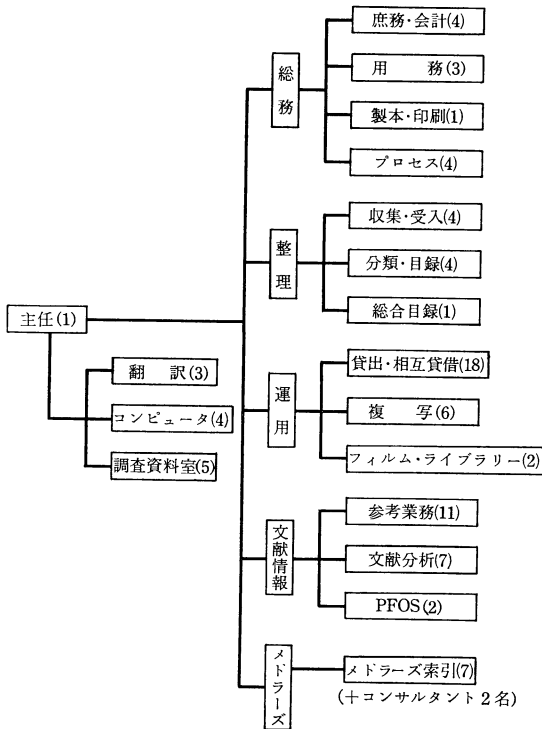


図 3.1 1968年4月



む す び

人間が個人として単独では自分の要求のすべてを満たすことはいかに努力しても不可能であろう。そのためには幾人かの人々が協力し、各人の努力を調整することによって、要求を満たそうとする。この各人の努力を調整して同じ方向に向けるためには、それらの人々の間にはっきりとした共通の目的または目標が意識され同意されなければならない。また、幾人かの人々が共通の目標とか目的を達成するために力を合せて働くときには、全体の仕事を小さな単位に分割し、人々はそれぞれの単位を分担して能率を挙げようとする。さらに分業や調整がうまく行なわれて共通の目標を達成するためには、人々の働きに対して管理とか統制の機能が必要になってくる。このような考えを基底とした組織というもの、誰がどのような地位にあり何に対してどのような権限と責任を持つかを表わすいわば青写真のようなものである。伝統的な見地から見れば、組織というものは、はっきりしたある共通の目的とか目標を達成するために、分業や職能の

分化を行ない、権限や責任についての階層を定め、それらを通じて人々の働きを合理的に調整することである。⁶⁾ そのような見地からすれば、大学がその目的——学術研究、高等教育など——を達成するのに役立つように、必要な情報ないしは情報源資料を利用者に提供するのが大学図書館の目的であり、その目的を達成するために大学図書館は合理的にその組織を構成しなければならない。しかるに、わが国の大学図書館には職能の分化が十分に行なわれていないところが多いことは、表1および2をみても十分にうかがえることである。系の分化のない大学が75校もあり、そのうち私立大学の51校がI型1係制である。その中には職員2名という小人数のところさえあって、いかに小さい大学であっても、これで大学図書館の機能が発揮できるとはどうしても考えられない。文部省の「昭和41年度大学図書館実態調査結果報告」中の大学図書館職員の学歴別統計をみると、大学院修了の職員が国立大学に19名(0.7%)、公立大学に1名(0.3%)、私立大学に73名(2.7%)、合計で93名(1.6%)に過ぎないのが現状である。⁷⁾ このようなことでは、特に大学図書館の2大目標の1つである研究への貢献ということが、いかにないがしろにされているかということを痛感させられる。

静的な組織として大学図書館の構造を規定すべきではなく、もっと動的なシステムとして把握しなければならない最大の理由は、大学図書館をとりまく環境が時々刻々変わりつつあるということ、中でも大学図書館に直接影響を与える最大の因子である利用者の要求が時々刻々変化しているということであろう。大学図書館も従来のような静的な組織構造を以てしては、とてもこれらの変化する要求に応じ切れないはずである。さらにこのようにして変化する動的な組織は、再び外界環境に対して影響を及ぼしていくことは間違いない。

このように考えると、大学図書館組織はオープンシステムとして考えるべきものであって、大学図書館と環境とは絶えず相互に作用し合い、大学図書館は環境から情報を取り入れては、これを必要に応じて加工しながら変形あるいは改造した情報として利用者に提供しなければならない。大学図書館組織の内部も、システム内の下位システムとして考えなければ、システム内の相互間、環境との相互間の多様な作用を理解しえないであろう。このように大学図書館組織をシステムとして把握した場合、どのようにして評価するかという基準の設定も今までのものでは不満足と考えられる。

本文のⅢ章では、慶応義塾大学医学部北里医学図書館を例にとりあげて、組織発達のケース・スタディを試みた。Arvin Brown の言うように、“原則として、組織は人事上の選考をする前に決まっていなければならない。人事が組織のあり方を決めるのではなく、むしろ、組織が人事に対する必要性を決めなくてはならない”⁽⁸⁾

ということは、原則としては確かにそうであるが、発展途上の大学図書館にとって、利用者の要求に応ずるためには、新しい能力のある職員を必要としても、なかなかそのような人材が得られないという問題に悩まざるを得ないのである。学術的な問題に携わる大学図書館において、真の専門職を獲得するということは、ある意味で一般企業体における専門スタッフの獲得よりもむずかしいと思われる。しかし、計画にできるだけマッチした人材を所定の職務に就かせることによって、どれだけ図書館の機能が向上するかということを目のあたり見るにつけ、人事の重要性、特にその組織に及ぼす影響の大きさに目を醒らざるをえない。

いずれ別の機会に欧米の大学図書館組織について論じ、その際わが国のそれと比較検討をしたいと考えているが、本論に述べたⅢ型のようなタイプは、わが国の学制が新制度に切り換えられたことに伴う一時的な特殊

現象と思われることだけを指摘しておくに止める。

なお、本調査研究は慶応義塾学事振興資金による研究補助を受けて行なわれたものである。

(図書館・情報学科)

Reference

- 1) 文部省大学学術局. 国立大学図書館改善要項及びその解説. 1953. 26 p.
- 2) 日本私立大学協会. 私立大学図書館改善要項. 1962. 87 p. 同上改定版. 1968. 66 p.
- 3) 岩猿敏生. “国立大学における分館制度について”, *医学図書館*, vol. 10, no. 3, 1963. p. 40-41.
- 4) *Ibid.*, p. 41.
- 5) 青野伊予児. “改善の渦の中から——部局図書館との調整連絡”, *医学図書館*, vol. 10, no. 3, 1963. p. 37.
- 6) Schein, Edgar H. *Organizational psychology*. Englewood. Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1965. p. 8-9.
- 7) 文部省大学学術局. 昭和41年度大学図書館実態調査報告. 1968. p. 21-22.
- 8) Robertson, D. and Dennison, S. R. *The control of industry*. Cambridge University Press, 1960. p. 27-28.