

## 管理体制・メカニズムの刷新による中国国家図書館の現代化・国際化の推進

中国国家図書館副館長  
張 彦博

21 世紀は人類を日進月歩の情報化時代に導き入れ、知識経済の急速な興隆は、改革・刷新の活力を一層人々に感じさせている。時代の発展に順応して、図書館の管理体制も絶えず変革と刷新を遂げ、図書館事業の発展を推進した。以下に、中国国家図書館の管理体制について紹介したい。

### 1 . 基本的状況

中国国家図書館は国の総書庫であり、全国書誌センター、図書館情報センター、図書館発展研究センターである。中央国家機関、重点科学研究・教育・生産機関、一般公衆へのサービスを担当し、また、国を代表して関係する対外文化協定を実行し、国内外の図書館界との交流・協力を行っている。

中国国家図書館は 1909 年 9 月 9 日創立され、当初の名は京師図書館であった。現在の建物の総面積は 17 万<sup>2</sup> (文津街分館を含む) で、世界の国立図書館で第 4 位である。その蔵書は 700 年以上前の南宋帝室の緝熙殿の蔵書にまで遡り、最も古いコレクションは 3000 年以上も前の殷墟甲骨である。現在所蔵している貴重書・特別コレクションは 108 万冊(件)、一般古典籍は 164 万冊である。中国国家図書館は世界で中国語図書を最も多く所蔵している図書館であり、また、国内で外国文献を最も多く所蔵している図書館である。2003 年末現在、所蔵している各種文献資源は 2,412 万冊(件)であり、書誌データ、映像データ、マルチメディアデータを含む各種構築データベースは 10 テラバイトに達している。

中国国家図書館の現在の正職員は 1,337 名で、その 80% が大学卒以上の学歴を有している。

### 2 . 歴史的回顧

中国の図書館は数千年の歴史を経ているが、経済の発展と時代の進歩につれて、その管理体制も絶えず変化し、おおむね三つの段階をたどった。

#### (1) 「蔵書楼」時代の図書館の管理

中国の最も古い図書館は春秋戦国時代に生まれ、以後次第に「蔵書楼」へと発展し、帝室や官僚の家に設けられた。帝室「蔵書楼」も「国立図書館」と理解することができる。多くは図書と記録文書を一緒にしたものであり、専門の機関を設立し、官吏を任命して管理させ、皇帝の政策決定に奉仕させた。中国の歴史上、老子、劉向など多くの名高い人物がかつて「蔵書楼」の管理に携わっていた。当時の管理は主として図書の収集・整理・保管業務に従事することであり、図書は主として皇帝とその家族や近臣の利用に供され、管理思想は「保管」が主であった。

#### (2) 近代図書館の管理

19世紀末、維新思潮の影響を受けて、各地に続々と「新学」が設立され、多くの「蔵書楼」が相次いで一般公衆に開放され、また図書館も相次いで設立された。この時期、中国の図書館の階層別配置が既に一通り作り上げられた。即ち、国立京師図書館、省立図書館、市立図書館、多くの県にも図書館または「新聞閲覧所」が設立された。同時に、公共図書館と大学図書館が別々に設立され始め、一般公衆にサービスするようになった。図書館内部の管理から見ると、館長が政府から派遣されるのを除き、職員の多くは「招聘」された「自由職業」者であった。図書館の各種の管理は次第に成熟に向かい、特に海外との往来が激増し欧米留学経験のある多くの図書館専門家が各図書館で働くようになるにつれ、図書館管理は欧米の先進的経験を吸収し始め、近代中国図書館管理体系が一通り作り上げられた。

#### (3) 新中国成立後の図書館管理

新中国成立後、中国政府は一連の政令、政策を公布し、図書館整備、図書整理、古典籍救出、図書納本等について具体的な規定を設け、中国の図書館事業の発展を推進した。中国政府は文化省に図書館処を設置し、また重要幹部を国家図書館の館長に任命した。図書館は「経費全額が国家予算から支出される事業体」であり、職員は国家幹部または終身雇用の常勤労働者、管理モデルはソ連の集中型管理に倣い、系統別・部門別の縦割り管理が行われた。

### 3. 中国国家図書館が新たに生み出した管理理念

1998年以前、当館の事業の発展はもともとの計画経済体制下の管理メカニズムと運営モデルおよび経費不足の制約を受け、サービス意識、サービス水準、人員構成、職員の資質がいずれも経済発展の情勢に適応せず、一般公衆の文化情報に対する日々高まる要求を満たすことができなかった。このような状況を変えるために、当館は考え方を転換し、大胆

に実践し、国際的な歩調に合わせてつつ中国の国情にも合わせ、全く新しい管理体制と管理メカニズムを少しずつ探り出していった。

#### (1) 「人間本位」、サービス中心の管理理念

図書館の現代的管理の理念 サービスは、図書館管理の本質また図書館員のなすべき職務であり、人間性重視は図書館管理の最高の境地である。即ち、「人間本位」とはサービス対象本位ということでもある。近年、中国国家図書館は「保管」から「利用」へ転換し、利用者中心の現代的管理理念を少しずつ構築し、利用者の要求を見据えて図書館の業務計画を策定し、一連の措置を相次いで打ち出した。第1に、一般公衆に一層広く開放し、入館手続きを簡素化し、利用証の発行範囲を拡大した。最近、全国各地の全ての利用者が中国国家図書館の圖書の館外貸出の権利を享有する措置を打ち出し、利用者に歓迎されている。一日の利用者は延べ1万3,000人である。第2に、閲覧室の開室時間を延長し、特別な利用者の閲覧要求を満たし、1年365日開館を実施し、一部の閲覧室の開室時間は週76時間に達した。第3に、開架面積を拡大し、利用者が手軽に資料を手にとれるようにした。開架閲覧資料の総数は、1998年以前の100万冊未満から、2003年には210万冊まで増えた。例えば、利用率の高い中国語図書閲覧室は、1998年以前の1室から現在は3室に増加し、面積は元の3倍になった。第4に、特殊な利用者の要求に基づき、特殊なサービスを展開した。少年児童閲覧室、障害者閲覧室など多くのサービスポイントの増設；特別な要求に対する委託サービス、文献配送サービス、来館研究特別サービス、中国語図書インターネット貸出予約サービス、中国科学院・中国工程院会員への特別サービス、24時間図書返却受付サービス、といったさまざまなサービスの開設；インターネットに基づくレファレンスサービスの実現；個別対応の注文サービスと相互型サービスの展開；重点サービス領域と重点サービス対象に対する専門職員によるサービスの実施、などである。

当館でまもなく建設される第2期プロジェクトは利用者の多元化した要求を十分考慮し、閲覧室の設計・配置、特殊利用者群へのサービス、貴重文献の展示、利用者間および利用者・学者間の学术交流、閲覧と休憩等全てにおいて、「人間本位」の管理理念を十分に体現している。

当館の内部管理も同様にこの理念を体現している。例えば、役職管理を実行し最もふさわしい館員に最もふさわしい業務を担当させる；館員の研修を強化し人間の全面的発展を促す、などである。これについては後で詳しく紹介する。

#### (2) コンピュータネットワークを基礎とする自動化管理の実現

コンピュータ等のハイテクの急激な発展と図書館領域への段階的応用は、中国国家図書館の自動化管理の進展を加速し、当館が世界の先進的図書館に仲間入りするための基礎を築いた。

第1に、ネットワーク構築を強化した。対内的には、1ギガバイトの館内LANを完成し、ノードを1,900か所近く設置し、本館と分館の接続を実現したことにより、全館の図書館

業務とサービスが一体化された。対外的には、中国郵電ネット（CHINANET）、中国教育科学研究ネット（CERNET）、中国科学技術ネット（CSTNET）国家基幹ネットワークシステムと接続し、北京大学、清華大学、中国科学院といった国内の著名な教育研究機関と高速接続を実現し、当館の豊富な情報資源が全国そして世界各地の利用者に提供できるようになった。第 2 に、基礎業務の自動化管理を実現した。2 年余の論証、技術調査、商談、試用を経て、2003 年 10 月、外国から導入した大型コンピュータシステムが稼働を開始、全館の業務を統合し、収集、整理、閲覧、逐次刊行物管理、典拠コントロール、図書館間相互貸借、総合目録編纂等の業務の自動化管理を実現し、当館の図書館業務自動化の管理水準は質的に非常に向上した。利用者から見ると、新システムは検索がより便利になり、検索結果がより純度が高く、多言語検索でき、リモート閲覧請求も実現した。第 3 に、全館で事務の自動化が実現し、事務効率が大いに向上した。

### （ 3 ） 運営効率の高い管理体制の構築

中国国家図書館は 1998 年 4 月から、機構改革を重点とする管理体制改革を次々と進めてきた。第 1 に、集中管理の枠組みを改め、職責を明確化し、人事権・分配権を下位に委譲し、責任と権限を統一し、等級ごとに責任を負う枠組みを作り上げた。第 2 に、等級を簡素化、人員を精鋭化し、業務効率を向上させた。第 3 に、管理とサービスの機能分離を行い、内部活力を増強した。具体的な方法としては、職能部門の役職・定員を定め、合同で執務を行い、マクロ管理を強化し、1 人に複数の役職、一つの専門に複数の機能を持たせ、執務効率を向上させた。図書館業務部門はコンピュータネットワーク化の要求に基づいて枠組みを修正し、業務経費一括請負の前提の下に、必要に応じて役職を置き、人事自主権を各部処に委譲し、人員縮減・効率向上を促した。簡素化の結果、全館の処レベル部署は 39 から 22 に、科レベルの部署は 126 から 81 に減り、調和の取れた運営と高い業務効率という目的が達成された。

今年、当館は既存の基礎の上に職能関係を更に改革調整した。業務の必要に基づき、デジタル図書館管理处、科学研究管理处を新設し、それぞれ国家デジタル図書館構築の企画・実施と国家図書館科学研究業務に責任を持たせることにした。同時に、図書館業務部門の職能履行の必要とサービス最適化の要求に基づき、自動化部を増設して、規範化され運営効率が高く強力に保障された管理体制を構築した。

### （ 4 ） 役職の種類別・等級別を中核とする人的資源管理メカニズムの構築

今年、当館は全員任命制の基礎の上に、種類別・等級別役職管理メカニズムの新たな構想を打ち出し、各役職の業務と管理の要求に適応した役職管理体系を構築し、全面的に種類別・等級別役職管理を推進した。具体的な方法としては、全館の役職を行政管理、専門技術、労働サービスの 3 種類に大別し、固定の役職と予備の役職を並存させた。現行の役職を置くと同時に、業務発展の必要を満たすため、将来を展望した役職も一部に置いた。

現在、行政 1 級と専門職 1 級の役職の競争による就任は既に完了した。個人による応募、

演説、審査委員会による討議と推薦、実地観察、共産党委員会の承認、公示という手続きを経て、行政 1 級の役職の任命が完了し、23 名が中級幹部の正の役職に就いた。いくつかの重要な図書館業務部門では、これまでの管理と専門の分離現象が次第に改められ、管理と専門の統一が実現し、優秀な若手人材が頭角を現した；個人による応募、筆記試験、口頭試問、審査委員会による討議と決定、公示という手続きを経て、専門職 1 級の役職の任命が完了し、4 名が 1 級専門職の役職に就いた。公開選抜、競争による就任は役職競争意識を強化し、動態性管理と安定性管理の有機的結合を実現し、人と役職の合理的組み合わせを実現し、人はその才を尽くし、才はその用を尽くし、目標と過程を結合させるという科学的管理を実現した。

科学的な役職決定の基礎の上に、当館は役職による報酬決定を中心として多様な分配方式を並存させる給与分配メカニズムを構築し、異なる等級の役職に合理的な収入格差を設け、良好な競争メカニズムと激励メカニズムを形成した。

このような能力に基づく任命と合理的給与分配という管理メカニズムの下、職員の職業意識、役職責任感が強化され、業務の積極性と創造力も向上した。全館の業務量は増減したが人員は減のみで増はなく、職員隊列は安定に向かい、各事業は長足の発展を遂げ、国家図書館の国家情報資源サービス体系における中心的地位が徐々に確立し、国民経済の発展と社会の進歩の推進に貢献した。

以下の一連の数字の中に、先進的な管理体制のもたらした効果を見て取ることができる。2003 年の来館利用者は延べ 448.7 万人で、1997 年の延べ 166 万人より 2 倍増加した；文献利用冊数は延べ 2478 万冊で、1997 年の延べ 447 万冊より 5 倍以上増加した；利用証発行数は 19.24 万枚で、1997 年の 4.1 万枚の 5 倍近く増加した；レファレンス件数は 26 万件で、1997 年の 2997 件より 76 倍増加した；2003 年のホームページアクセス数は 1.9 億回で、1997 年の 34.26 万回より 700 倍以上増加した。

図書館管理の管理体制と管理メカニズムを絶えず探究・刷新することは、図書館事業発展の要求である。この面で当館は一定の成果を上げているが、多くの先進的な国立図書館と比べると、まだ明らかな隔りがある。本日、日本の同僚の皆さんと一緒に図書館管理体制について交流・検討し経験を共有するのは、得難い機会である。中日両国図書館が協力を強め、図書館事業の繁栄を推進するためにより大きく貢献したいと心から願うものである。

ありがとうございました。