

ライブラリー・マネジメントと評価活動  
— User - Oriented型図書館へのさらなる飛躍へ向けて —

山本 亜希子

はじめに

大学及び大学図書館を取り巻く環境の急激な変化を受け、各大学においては、将来構想（ビジョン）づくりのための検討委員会が設置され、21世紀の大学及び大学図書館のあり方（役割・機能等）について様々な検討がなされている。

もちろん、これまでも各大学において、将来構想についての検討は行われてきているが、インターネットの普及に伴うコンピューター、ネットワーク等IT技術の急速な発展が大学図書館サービスのあり方について根本的な見直しを迫っており、未来にふさわしい新たな将来構想づくりが求められている。

そのような中で、2004年4月1日から、文部科学省によって認証された評価機関による大学評価、いわゆる第三者評価が法的に義務づけられた。これは、大学における教育・研究のありように直結するものであり、学問の自由、それに基礎づけられた大学の自治の根幹に関わるものである。

少子化による18歳人口の減少（2007年大学全入時代の到来）、COEやGPに代表される競争的補助金制度の実施、国立大学の独立行政法人化、株式会社立大学の出現など、競争的環境下にある大学にとっては、この第三者評価の実施は、サバイバル・レースの勢いに拍車を掛けるファクターとなるであろう。よって、将来構想を構築し推進していくにおい

ては、認証機関が定める評価基準をも把握し、何が求められているのか、どのようにあらねばならないのかといったことを見極めながら大学の主体性・独自性を打ち出していかなければならない。

本年度の関西四大学図書館職員研修会（以下、「本研修会」とする。）のテーマについても、このようなシチュエーションを意識したものであった。

研修会概要について

本年度は、一泊二日の合宿形式で実施された。初日は、兵庫県大学図書館協議会開催の講演会に参加し、2日目に各校発表及びディスカッションを行った。講演会のテーマは、「大学図書館の経営と評価を考える」であり、発表会のテーマはそれに合わせて「図書館活動と評価」とされた。

〈講演Ⅰ〉「大学図書館経営の新境地を拓く」

講師は、慶應義塾大学文学部の高山正也氏であった。講師の方曰く、図書館経営学という学問に関して、過去においては、図書館運営に経営論を持ち出すということをタブー視する人々もいたが、時代の流れ・環境変化に伴い、今や経営観念を持ち新たな視点でライブラリー・マネジメントを行うことは必須でなければならない。このことは、歳月を経てようやく肯定的なものとして普及されるようになった。

2004年度 関西四大学図書館職員研修会プログラム

開催日時	2004年 11月19日（金）13：00～ 2004年 11月20日（土）9：00 ～ 14：00
開催会場	11月19日（金） 関西学院大学図書館2階会議室 11月20日（土） 有馬 龍泉閣 梅の間
テーマ	「図書館活動と評価」
講演会	<講演Ⅰ> 高山正也氏 「大学図書館経営の新境地を拓く」 ・図書館経営の要素とマネジメントサイクルの提示 ・情報サービスの变化とそれに伴うアクセス概念の拡大 ・新たな経営資源（ヒト・モノ・カネ）や経営方法の見直しの必要性 <講演Ⅱ> 尼川洋子氏 「図書館活動の活性化を～ライブラリーマネジメント・セミナーの試み」 ・大阪府立女性総合センターでの図書館立ち上げの過程 ・図書館における運営戦略・スタッフの育成等マネジメントの視点と実践 ・ライブラリーマネジメント・セミナーの概要

<p>発表</p>	<p>〈発題Ⅰ〉 関西大学：浅井恒雄                  「図書館活動と評価—関西大学図書館の取り組みについて」                  ・ 関西大学図書館ビジョン7項目に関わる事業の点検・評価方法について                  ・ 個々の事業に対する具体的評価およびビジョン全体に対する総合評価                  ・ 達成度評価の難しさと課題について</p> <p>〈発題Ⅱ〉 関西学院大学：角田貴彦                  「図書館は金喰い虫なのか!?～図書館のパフォーマンスについて考える～」                  ・ 図書館サービス全体について、投下資源に対する効果の算定方法の提示                  ・ サービス（アウトプット）の金銭的評価の困難さについて                  ・ 利用者満足度評価の課題について（利用者アンケート実施の経過報告）</p> <p>〈発題Ⅲ〉 同志社大学：北島朋子                  「図書館の蔵書構成評価」                  ・ 同志社大学における資料収集の方法と予算について                  ・ 蔵書構成状況の算定                  ・ 利用状況の分析</p> <p>〈発題Ⅳ〉 立命館大学：富田耕平、中井康雄                  「図書館利用者アンケートと図書館活動」                  ・ 情報を得ることに関する大学生の実態について                  ・ 図書館ホームページの利用状況                  ・ 情報リテラシー教育の実施状況                  ・ 利用者アンケート実施報告</p>
<p>出席者</p>	<p>●司会 ○記録                  △幹事                  ◇発表者                  ▲アドバイザー</p> <p>関西大学：◇浅井恒雄、○山本亜希子、○河原田伊左男、△和田まち子                  関西学院大学：◇角田貴彦、▲中村順治、▲兄井栄子、上田裕崇、河本啓吾、△渡部信吾                  同志社大学：◇北島朋子、▲落合万里子、中島晴子、○丹羽展子、△田中文恵                  立命館大学：◇富田耕平、神田智絵、松本淳、●△◇中井康雄</p>

図書館経営において念頭に置かなければならないのは、まず、コミュニティーにおける図書館という位置づけを明確にしなければならない。すなわち、図書館という単独組織という考えではなく、あくまで、コミュニティー（国、地方公共団体、大学等）の中の1つの組織であるということである。よって、スタッフ1人1人も、例えば大学図書館の場合、図書館員である前に、大学の職員であるということ認識することが大切であるとのことであった。また、図書館は“内部環境調整型”に陥りやすいという指摘をされ、内部志向型（館の中だけ、館同士で考えてしまう）ではなく、“外部環境適応型”＝館の外にも目を向けていくスタンスが必要であると提言された。特に今後は、外部環境の変化に適応できる体制にしておかなければ、外部の環境が急激に変化したときに、それまで積み重ねてきたことが一瞬にして崩れてしまうことが起き得るという旨を述べられた。これについては、現実的な問題として捉えることが危機管理の観点からも重要なことだと感じた。

そして、経営の要素（＝経営資源）については、環境変化に伴ってその内容も以下のように変わっていると述べられた。

<p>ヒト：専任の専門職→派遣職員、アルバイト                  モノ：自前のコレクション→コレクション・シェアリング                  カネ：与えられた予算→自前の財源</p>
---

まず、「ヒト」に関しては、業務の外部委託が進むことにより、アルバイト、派遣スタッフの指導、管理という

業務が新たに発生している。また、情報化の進展や利用者ニーズ拡大によるサービスの多様化・高度化に伴い、図書館職員が求められる知識、能力も変化している。次に、「モノ」に関して、従前は、自館における所蔵資料提供のオペラビリティすなわち自前でどれだけ資料を揃えられるかという、コレクション・サイズを重視していた。しかしながら、IT技術の進歩に伴う資料形態の多様化や図書システムのネットワーク化などにより、複数館におけるコレクション・シェアリングが普及しつつある。よって、既存の蔵書概念を再構築する必要が生じている。そして、最後の「カネ」に関しては、予算削減を余儀なくされる中で、外国雑誌の価格高騰等にどう対応していくかが問われている。また、今後は、与えられた予算だけでなく、自身による財源開拓の可能性を見出すことも必要であろう。

以上のような経営環境、経営要素の変容に対応するためには、これまで以上にマネジメント・サイクルを適正かつ効率的に行うことが必要である。そして、講師は、図書館の経営管理権確立の問題についても言及した。すなわち、図書館は経営単位になり得るかという点である。なり得るとした場合、そのあり方について会計単位か、コストセンターかの選択肢も示した。附属図書館か、コンソーシアムかということについても判断する必要がある。さらに、人事管理の独立性を保持できるかどうか、これは、専門職制の確立＝（採用、昇進、処遇面；どういう仕事をさせて、どういう処遇をするか）ということである。しかし、これらについては、前述の

コミュニティにおける図書館という位置づけという組織体制の問題とのバランスの調整が難しいように感じた。

最後に、今後における経営の見直しにおいて考えられるポイントを以下のとおり提示された。

経営の見直し：新資源の管理

- ・発想の転換とタブーの排除：
  - 専門職を内に置くか外に置くか専門サービスの購入
- ・経営資源の一体的見直し：
  - ヒト・モノ・カネの一体的見直しアウトソーシング
- ・一大学一図書館？：
  - 1つの大学に1つの図書館が必要か？サービスポイントがあればそれでよいのではないか。

上記については、講演時間の関係等により、詳細な内容までは追究することができなかつたため残念であった。しかし、今後の図書館経営のあり方について、ポイントを絞って確認することができた。

#### <講演Ⅱ>「図書館活動の活性化を～ライブラリー・マネジメント・ゼミナールの試み」

講師である尼川洋子氏は、かつて大学図書館に勤務され、現在は国立女性教育会館客員研究員として様々な活動をされている。今回は、大阪府立女性総合センターでの図書館開設と運営の経験談をもとに、図書館活動の活性化について講演していただいた。

図書館立ち上げの際、疑問に感じたことは、行政の職員のみで開設を行うことであったという。図書館開設になぜ図書館員が携わらないのか？という素朴な疑問に対して、その答えが「図書館員は本のことしか分からない。企画、折衝等はできない」という、図書館員に対する外部からのイメージ（評価）であった。このような、人が図書館員をどうみているか、大学図書館に対する見方といったものが、自分自身が大学図書館を出てみて初めて見えてきたということであった。

次に、図書館の運営において、重視された点について述べられた。それは、①運営戦略②マネジメントの視点③スタッフの育成、の3点である。まず大切なのは、運営に必要な予算を確保することであり、そのための能力（テクニック）を身につけることである。すなわち、外部者に受ける、特に幹部職員に活動について理解してもらえよう働きかけることが大切である。具体的には、日々、幹部職員が必要としている情報を収集しデリバリーするなどして、役に立つところをアピールする。また、利用者数拡大のため、E Vやその他の目につきやすいところに新刊案内を貼るなど、仕事とサ

ービスが外に見えるよう努力したということであった。スタッフ育成については、月1回全員でミーティングを行い、コミュニケーションスキル向上のためのトレーニングを実施した。利用者サービスを行ううえで最も重要なのがこのコミュニケーションスキルであるといっても過言ではない。よって、効果的な窓口対応の仕方＝オウム返しで受け答える（「～ですね」）、分からないことでも「できない」と受け入れないのではなく、何らかの情報が提供できるようなコミュニケーションのとり方について、スタッフ全員に学ばせる機会を与えたとのことであった。

さらに、図書館活動の活性化へのアプローチとして、ライブラリー・マネジメント・ゼミナールの試みについても話を伺った。これは、図書館員一人ひとりがマネジメントの視点と手法・スキルを習得することを目標に、現場で働く者同士、共に学び合い、専門性を開発し、活性化のための方策を考える場の提供である。そこでは、理念に沿った特色のあるコレクションを創るためのマネジメントの要件や、PR戦略、マネジメントツールとしての業務フローの作成や目標と評価など図書館経営について体系的に学ぶことができる。レポート作成やワークショップなど、非常に興味深いプログラムであった。

本講義は、全体的にアクティブなムードで展開され、経営マインドやポジティブ・シンキングの大切さを実感することができた。私にとって、理論的な講演Ⅰに対して、講演Ⅱは事例を踏まえたよりプラクティカルな内容で、対照的だと感じた。両方を聴講できたことがより有効（有意義）であった。

#### <各校発表及びディスカッションについて>

テーマ及び各校の発表概要は前掲プログラムのとおりである。

まず、本学は、独自に策定している「関西大学図書館がめざす方向－図書館ビジョン7項目」について、それぞれの事業活動の点検・評価を試みた結果を報告した。点検・評価作業の方法や結果について、さらに評価作業の問題点等について、表やデータを用いて発表した。

関西学院大学では、図書館活動のコストパフォーマンスに視点を置いた、斬新な評価活動を行っていた。同志社大学は、新学部創設に際し、蔵書構成の評価を行った。そして、立命館大学では、ホームページや情報リテラシー教育に関する取り組みと利用者アンケートの実施報告が行われた。

テーマが大きなものであったことから、各大学とも異なる切り口で「図書館活動と評価」に関するレ

ポートが行われたため、討議内容も多岐にわたった。そのため、「評価」についての結論を導き出すところまでには至らなかったが、各大学の現状や取り組みについて情報を共有できたことは有意義であった。

図書館に限らず大学全体として、今後「評価」は常に求められることである。活動を分析・評価し、よりよい業務へつなげていくことが重要である。今回の研修結果をこの場限りで終わらせてしまうのではなく、実際の業務並びに点検・評価活動に展開させていくことが大切であると感じた。

## おわりに

近年、利用者のニーズは多様化・高度化してきており、それらのニーズに応えるためには、従来のような図書館単独の視点ではなく、「学内の情報基盤の整備」という新たな観点で全学的に検討する必要性が指摘され、いわゆる「情報基盤センター」の整備に見られるような、計算機センターその他の学内情報関連組織全体を視野に入れての構想づくりが行われている。

さらに、冒頭で述べたような第三者評価の実施においては、大学が自らの主体性を確立し、学問の自由と大学の自治の現実的・具体的担い手となるべく、大学評価に対応していかなければならない。熾烈な競争時代に突入し、大学はもちろん、図書館もまたパラダイムの転換を余儀なくされている。

しかしながら、このような状況下にあっても、図書館が追求しなければならないのは、詰まる所は「利用者サービス向上」であると、私は思う。多様化する利用者ニーズにどれだけ応えられるか、利用者の立場に立ったサービスの提供こそが、諸活動の原点であり目標でなければならないと考える。できる限り利用者の声を聞き、それを運営計画の場に届け、できるだけ迅速に現場にフィードバックさせることが大切であり、それを可能にする運営体制、組織をつくりあげなければならないと思う。以下に、自分なりの所見の一端を述べることをもって、この報告書の結びとしたい。

## 〈ユーザー指向の図書館への

さらなる飛躍を目指して〉

図書館の使命＝ミッションを全構成員に浸透させる。

ミッションに基づくビジョンを明確にし、達成に向けての具体策を講じる。個々の業務、事業活動は多岐にわたっているが、全てのゴールは利用者サービス向上である、という認識を持つことが大切。そのためには……（ポイント）

## 変化の速さに対応した組織（体制）づくり

環境の多様性と変化の速さに対応した組織形態のひとつに、情報を共有するマトリックス組織がある。この組織形態は、資源を節約しながら多様性を増やしていくことが可能だといわれている。この形態のメリットとデメリットを勘案し、有効にその要素を採り入れることができれば、山積する課題の解決に向けて効果的に推進できるのではないかと考える。例えば→一人が複数の組織（事業活動）に関係する。ただし、全ての活動（業務）を主担することはできるだけ避ける。一方の業務を主担とした場合、他方の業務は副担当とする。複数の異なる活動に従事することで、幅広い知識と応用力が身につけやすい。その結果、活動全体を効率化、円滑化（シームレス化）、業績におけるシナジー効果を上げることが可能となる。横断的なプロジェクトなど。ただし、命令系統の一元性が崩れるというデメリットも生じるため、管理者権限の明確化などに留意する。

## コントロール・マネージャーからコミュニケーション・リーダーへ

リーダーシップには、専制型と民主型があるが、時と場合により使い分けることが必要であろう。環境がめまぐるしく変化しそれに素早くフレキシブルに対応することが求められている場合、また、景気が停滞し、事業の活性化が必要な時期には、民主型を優先させることが効果的であろう。また、「変化」を生み出すのはコントロール・マネージャーよりも、コミュニケーション・リーダーがより有効であると思われる。変革の時代に必要なのは「改革のリーダー」の存在ではないだろうか。

## 現場とシステムとの調和

利用者ニーズの発掘、分析結果をシステムに反映させることのできる迅速、フレキシブルな体制。

## 経営マインドの養成

タイムマネジメント、プライオリティづけの強化（山積する課題に対し、どれを、いつ、どのように（どこまで）するか、ウェイトづけ）。また、中止（廃止）する、先送りにする勇氣。

PDSAサイクル（マネジメントサイクル）の強化。

スタッフ個々人の課題発見・解決能力の向上。

むやみにルールをつくりすぎない。定型的なもの・イレギュラーなものを見極めとそれらへの対応等。

## 時代に即した人材育成システムの構築

学内他部署とのコミュニケーション、連携強化（視野を広げる、活動への理解を得ることが目的）

（やまもと あきこ 企画調査課 前運営課）