

図書館運営戦略概論

発表者：長嶺かおり（和洋女子大学）

本概論は「大学図書館の普遍的価値」を導くために不可欠なプロセスを戦略的視点と構想により述べたものである。そして、このプロセスを理想論で終らせず図書館運営のスタンダードな事業品質として実践することを意義・目的としている。

1．現状を分析する

まず、現状の分析を行う。この作業には必ず「ソフトとハード」の二つの視点がある。

1-1．ソフトウェアとして現状を分析する

ソフトとしての現状を分析するためには、大学職員として自分の所属する組織、そして自分自身の現状について自問自答する方法がある。例えば

- ・ 今、大学図書館に求められているものは何か
- ・ 大学のどの部分に貢献しているのか
- ・ 専任職員として業務をマネジメントしているか
- ・ 大学全体の動向を理解し、説明できるか

という問いかけにどのような答えが浮かんだであろうか。これらは今期の分科会活動においてさまざまな組織の方々とのディスカッションの中から生まれた問題意識である。このような問題意識をもつことは現状を把握するために必要である。

1-2．ハードウェアとして現状を分析する

ハードとしての現状を分析するためには、経営資源「カネ・モノ・ヒト」を的確に把握する必要がある。経営資源は客観的に現状を分析する際の基本項目であり、全ての諸活動の基盤資源だからである。つまり経営資源で可能性が決まる。

分析「例」として、いくつかを以下に述べる。

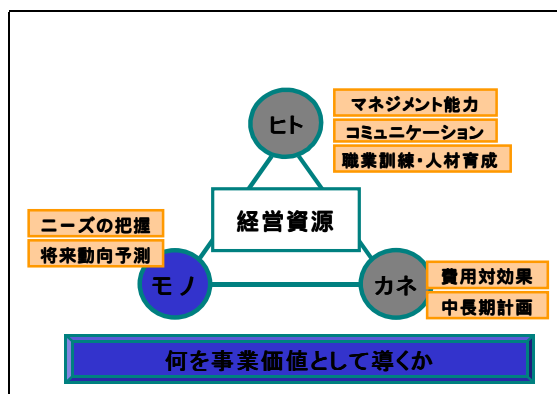
- 分析視点 ― カネ ―
 - ・ 経常予算のマイナスシーリング
 - ・ 資料価格の高騰による支出増加
 - ・ 人件費の削減政策による影響
 - ・ 情報源IT化による運用管理費用の増加
- 分析視点 ― モノ ―
 - ・ 施設拡張の限界（収容計画の破綻）
 - ・ IT化による新エリアと既存環境の不融合
 - ・ 将来サービス構想に対する施設設計の有無
 - ・ 多様な情報ニーズに対応する資料収集方針
- 分析視点 ― ヒト ―
 - ・ ゼネラリスト化による職責意識の希薄化
 - ・ 既存の概念と業務プロセスへの固執
 - ・ 人員構成の破綻（年齢・実務歴etc.）
 - ・ 時代、社会、大学の求めに応じる「専門性」の有無と人材育成環境の有無

（例 経営資源から見る図書館の現状）

2．経営資源を最大限に活かして事業価値を導く

何を事業価値として導くかは組織によってさまざまであるのでここでは割愛するが、経営資源を活かすことは組織が発展するための原則であり、どのように活かしているかが事業の価値となる。

それでは現状をどのように把握し、経営資源を活かせばよいだろうか。私たちは「ヒト」が組織をマネジメントする中に価値を生み出すと定義している。「ヒト」が「カネ」や「モノ」をどれだけ活かせるかで組織のあり様が決まるからだ。この相関関係を図式化すると以下の図1となる



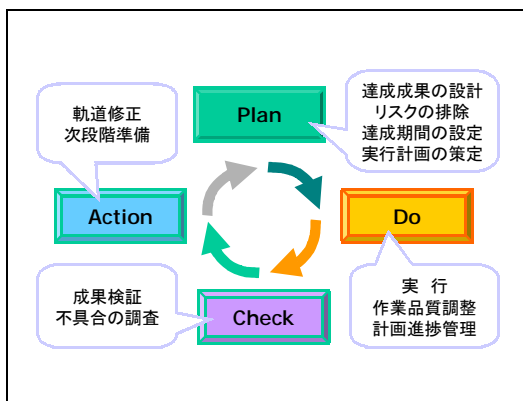
（図1 経営資源から見る現状分析）

3．事業価値を普遍的なものにする

事業価値を普遍的なものにするには、誰もが認める高い事業品質と事業理解が必要である。これはどの事業にもいえることであるが、刻々と変化する学術研究・教育を支援する事業としてはさらに発展性が伴っていなければならない。

3-1．実践プロセスをデザインする

そこで品質改善を導くPDCAというスタイルをここに紹介する。これはあらゆる業務単位にも活用できるプロセス設計視点であり、既存サービスの見直しや新規サービスのデザインに利用できる。PDCAによるプロセスでは以下の図2のように事業品質が目標値に達するまで進捗管理と軌道修正を何度か繰り返すことが特徴である。

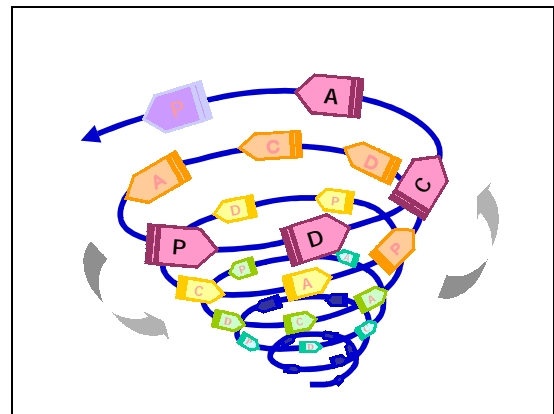


(図 2 実践プロセスをデザインする)

3-2．事業品質をスパイラルに向上させる

PDCAによるプロセスで導かれた事業品質は単一サイクルで完結することなく、前述した事業価値を導く発展の中でスパイラルに連鎖することになる(図3)。また、この連鎖においては関連する他の事項も改善に巻き込んで展開することが求められる。PDCAによって実践されているさまざまなプロセスの縦横無尽な連鎖こそが、事業品質をスパイラルに向上させ、普遍的な価値を築

くからである。



(図 3 継続改善による品質の向上)

4．まとめ

このように向上しつづける事業品質があつてこそ、大学図書館は「誰もが認める」高い評価を得ることができる。そのための全てのプロセスをコントロール下において職務に従事できるかが一人一人に問われているのである。つまり、大学職員として「学内外の現状分析と動向予測につとめるとともに戦略的な視点と構想力により事業プロセスを設計し管理・実践すること」が私たちの使命であり存在理由なのである。そして今、大学が迎えている厳しい現状と図書館に求められている厳しい条件の中で「大学図書館の普遍的な事業価値をいかに導くか」が問われているのである。この厳しい状況をチャンスとできるかが図書館の未来を決め、大学の可能性を決めると言っても過言ではないだろう。

我々に投げかけられた課題は大きく険しいがこれまでに述べた視点とプロセスを一步一步積み重ねることで着実に明日への糧と変えられると確信している。無論、一人の努力だけでは実現できず一人一人の協働意識が全てを決めるのである。