

図書館運営における戦略とは何か

図書館が輝き、一人一人が輝くために

図書館運営戦略研究分科会

代表 袴田 達雄（成蹊大学図書館）

発表内容をお読みいただく前に

研究成果発表の報告を行う前に、研究分科会（以下、分科会とする）活動を支援している私立大学図書館協会東地区部会研究部ならびに会員の参加をバックアップしていただいている所属組織の皆様に心から感謝の意を表します。

当分科会は前身が「事務能率研究分科会」であり、図書館業務のシステム化や運営における効率化を研究主題としてきました。しかし、昨今の図書館は基幹となる業務のシステム化をほぼ終え、効率化についても少なからず成果を達成しています。ただし皆さんもご承知のとおり、このどちらについても達成目標は設定できますが改善に終わりはありません。常に向上意識（課題探求心と構想力そして実行力）を持って取り組むことが求められます。それではただ改善を積み重ねれば良いのでしょうか。我々はここに着目しました。

まずは以下のチャート（図1）を見て下さい。

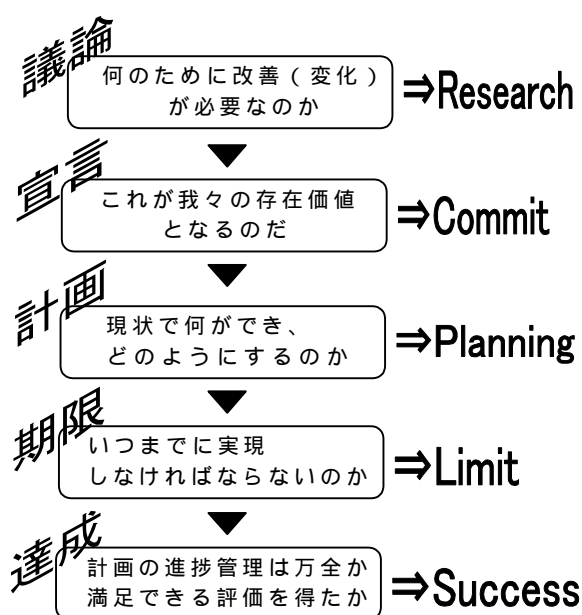


図1 「仕事」の基礎コンセプト

このチャートの流れはどのような些細な仕事にも必ず存在します。なぜなら「仕事」の基礎コンセプトであるからです。それでは図書館の運営を一つの事業＝仕事として考えてみるとどうでしょう。これらを常に意識して仕事が発展されているのでしょうか。

この答えはありません。それぞれの組織や部署の構成員一人一人が実状を客観的に分析し厳しい視点から考え導き出すものであると思います。

そこで我々はこの「仕事」の基礎コンセプトを『戦略』と位置づけ、どのような判断基準や実践プロセス（手順）を持てばよいのだろうか。そして、この『戦略』が図書館運営に携わる人材で横断的に共有化できないだろうかと検討しました。

何を『戦略』としたかについてはこの後に続く発表内容にゆずります。また、お読みになる方々から「こんなものは既に存在するビジネス知識であり、コピーではないか」、「理想論であり実践することは難しい」というご意見が寄せられることは我々も十分承知しています。しかし、『戦略』の礎となるものは理想であり、誰もが理解・参画できる明確なプロセスなのです。既存にある多くの有益なビジネス知識は知っているだけでは何の役にも立ちませんし、理想論だからではなく「そこに向かって自ら歩んでいるか」が全てなのです。

我々が研究活動や今回の発表において最も大事であると位置づけたことは、図書館が輝くためには「誰もが納得できる判断基準とプロセスで事業価値を高めていかなければならない」そして、我々一人一人が輝くためには「一人一人が自分の在る現状を主観・客観により分析し、見出した現状から何ができるか何がしたいかを考え、実践できる環境を諸先輩・同僚・後輩などとの人材連携の中で築いていく以外には道はない」

このことをまず我々自身が自覚し信念をもって実践する。そして『図書館（学術研究情報の利用環境）の未来を築けるのは我々だけであり、その責任と義務を背負っている』という気概とモチベーションをどれだけ皆さんと共有化できるかということです。

この答えもありません。これについても実践の「場」と導いた「成果」こそが全てだからです。ただし図書館を取り巻く環境が著しく厳しい状況に陥っていることだけは確かですし、大学を取り巻く状況についても同様です。これらのことは改めて多くを語る必要はないでしょう。

この厳しい状況を的確に分析して図書館に関わる全ての案件をあらゆるアプローチ・レベルから把握し、内外の大学の現状と今後の姿を予見する中に我々の存在価値を築いていくことが明日への一歩につながると我々は考えています。「図書館が大学経営の一戦略部門になること＝図書館がアカデミック・カルチャーの中心を担ってさらなる飛躍をする」という見方もできますし、「厳しい状況だからこそ、スクラップ＆ビルドという従来とは異なった視点を持つチャンスにもつながる」のではないのでしょうか。

繰り返しますが、このプロセスを導けるかどうかが我々大学人の使命であり図書館職員としての存在価値であると思います。

一部署としての役割を果たすために図書館中心の視点ももちろん必要ですが、以下の図2のように図書館も大学を支える重要な事業の一つのだと周囲の理解を得て連携関係の中に強い大学組織を築くことが今後の課題ではないのでしょうか。なぜなら事業価値の的確な理解を得られない事業に継続的な発展はありえないからです。

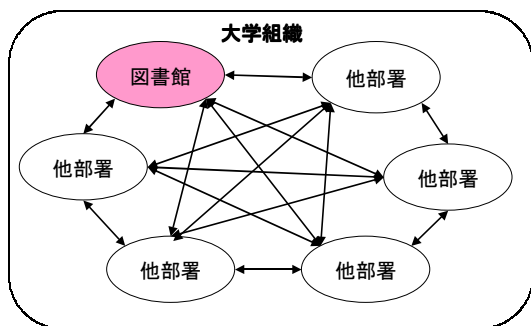


図2 図書館の事業的位置付け

我々の分科会活動は2002年3月をもって会期を終了します。活動当初は「図書館運営における戦略とは何だ」という疑問ばかりでしたが、いまあらためて「図書館運営に戦略が必要なのか」と問われれば「必ず必要です」と回答します。

『戦略』という言葉そのものが疎まれることも十分に承知しています。しかし、いま我々に必要なのは学内外の動向から方向性を定め、対組織や対利用者、そして図書館構成員全員に自分たちが想定した価値を伝播し定着化させることにあります。これには様々な状況や進捗を管理下においた駆け引き、つまり単なる計画ではなく『戦略』を伴った長期（5年）・中期（3年）・短期（単年度）計画が必要なのです。

『戦略』とは誰かが好き勝手に物事を進めることではありません。必要なことを実現するために最もリスクが少なく実り多き道のりをトップダウンおよびボトムアップで見極め導いていくことなのです。組織がフラットであればあるほど『戦略』が重要となることは言うまでもありません。

これから分科会活動で導いた「図書館運営における戦略とは何か」について紹介します。

最初に「図書館運営戦略概論」です。

何をどう考えどう進めていくのかをご理解いただければと思います。

次に「実践事例1」と「実践事例2」です。

これらは分科会での活動成果を職場にフィードバックするべく実際に業務として展開しているものです。業務への影響を考慮して実施大学名は公表していません。また発表者も実施大学とは異なります。これらが何かしらのお役に立てば幸いです。

最後に予定では既に発刊されているはずの「図書館業務アウトソーシング・ハンドブック」についてですが「紙媒体での発行に疑問符が打たれたこと、情報に刷新性を伴わないのなら作成する労力に意味がない」などの理由により現在発行媒体の調整を行っている段階にあります。

調査にご協力いただいた関係各位には発刊が遅延していることについてこの場をかりて謝罪いたします。発刊時期については現時点では未定ですが、発行媒体の交渉も含め製作活動を鋭意展開中ですので、今しばらくお待ち下さい。