

組織統合・サービス統合の先にあるもの：経営管理の視点から

加藤好郎

慶應義塾大学国際センター事務長

概要：今、企業では人的資源管理（Human Resource Management, HRM）が重要視されており、従業員の能力の20%から90%はその動機付けに左右されるといわれている。その意味で経営戦略と人的資源管理が一致している企業が成功をもたらしている。逆に、成果主義、年俸制の導入が人事政策の目的になっている企業は成功していない。「人間本位の経営」「人材は最大の資源である」「人間性を尊重する」ことは、営利企業でそうであるように、非営利の組織である図書館でも専門職の育成を考慮にいれながら、最も重視しなければならないことである。

キーワード：図書館経営、専門職、図書館員、リーダーシップ

1. 今、図書館員に求められているもの

知識：主題知識。これは自己研鑽によって取得するもので、専門職としての必要条件でもある。図書館員が主題知識を持つことで利用者サービスの拡大・向上につながる。

技能：語学力（特に英語）。欧米の情報をいち早く収集すると同時に、グローバルなコミュニケーションが展開でき、将来を見据えた利用者サービスが可能になる。

感性：コミュニケーション能力・ネットワーク能力。利用者とのコミュニケーション、図書館（員）とのネットワークを強化するうえで、常に現在置かれている立場を理解する感性を持ちながら業務を遂行すれば、利用者の要求に応じたサービス展開、また業務の効率化、迅速化をもたらす相互協力体制を構築することができる。このことが、利用者サービスの促進につながる。

2. 大学図書館のリエンジニアリングの必要性

経営とは「目標を達成するために、経営資源（資金、人的資源、物的資源）を適正に配分し、合理的に運用していく」ことである。図書館の役割は今も大きく変化し続けている。印刷物としての図書、雑誌、電子媒体としての電子ジャーナル、電子ブック、各種データベースの購入、また、アーカイブスの購入にともなう既存資料を含めたデジタル化、そして機関リポジトリを通じての情報発信等がある。これらの役割を果たすためには、業務あるいは組織を単にスリム化するリストラクチャリングではなく、業務目標を明確にしたうえでの新たな組織構築が必要になる。つまり、業務工程等の根本的な見直しをとまうリエンジニアリングが必要である。また、生産性をより高めるためには、ピラ

ミッド型組織からフラット型組織に移行するとともに、新規事業への取り組みについては、タスクフォース的なプロジェクトを企画、開発、実施することが必要になる。勿論、それらを人的に支える図書館員の意識変革も重要な要素であることは言うまでもない。組織をフラットにするメリットは、「情報の共有化」、「ベンチマークの実施」、「意思決定の質」、「サービスの質」、「管理者と職員のパラレルな関係での意思疎通」、「正確なコミュニケーション」、「図書館戦略に対する職員の理解」、「統率過程の質」、「職員のモチベーション」、「実力主義導入による職員の質」等の向上をもたらすことになる。

新規事業への対応策として、前述した組織の統合も含めた組織の再編成が不可欠であるが、その組織の形がどうであれ事業が成功するには2つの問題をクリアしなければならない。ひとつは、組織の構成員であるスタッフが、十分なモチベーションをもち、100%実力を発揮できる組織にすること。もうひとつは、将来に対して一定の知識に基づいたビジョンを持ち、スタッフから尊敬、信頼そして期待され、問題解決に向かって柔軟に対応ができ、その際、知識・技能レベルの判断だけではなく、歴史・経験に基づく直感、感性に基づき全身全霊で決断ができるリーダー、あるいはリーダーシップを発揮できる人材（財）の存在である。

3. 図書館経営の基本原則

筆者は、現場の図書館員として、また図書館学を教えるものとして自らの現場経験、理論構築を通じて次のとおり図書館経営の基本原則をまとめてみた。但し、筆者の図書館経営の経験は、主として大学図書館であることを付け加えておく。

1 「図書館経営の理念は、利用者が必要とするサービスと情報の提供」

1980年代、貸出業務にコンピュータが導入されると同時に、図書の延滞の罰則が一斉に貸出停止に変わった。それ以前のマニュアル貸出の時代は、多くの図書館は罰則には延滞料を徴収していた。何故、コンピュータ導入と同時に、貸出停止に変わったか。その理由は、図書館員が楽をするためである。つまり、延滞料をカウンターで徴収することは、カウンター業務が煩雑でそのことを避けるために貸出停止が導入された。実は貸出停止には、大げさなことを言えば、利用者を犯罪に向かわせる要因が含まれている。大学の場合、貸出停止になった学生が、もしどうしても図書を貸出したいとき、友達名義で借りてもらう、もし友達がいないければ切り取りや無断持ち出しの行為に向かう等が考えられるからである。世の中、うっかりしてしまうことはよくある。確信犯でなければ延滞もそのひとつと考えられる。延滞の罰則が、図書館サービスの主流をしめる貸出サービスそのものを停止するほど大変なことであろうか。利用者からすれば、延滞料を支払うことで、その罰則がすぐ解除され貸出が可能になり、図書館からすれば、延滞料を徴収することで延滞を防ぐための通知等の通信費に利用する、あるいはメールで通知する方法の開発等、延滞を未然に防ぐ対策に積極的に取り組むことが真の利用者サービスではないだろうか。以上は、利用者不在の図書館サービスの一例である。

慶應義塾大学では、1982年新図書館が建設され、この時点から図書館運営のコンセプトが180度変わり、パブリック・サービスを充実させることで、あくまでも利用者へのサービスを中心にその運営体制を構築した。その手始めに貸出サービスを充実させ、研究室図書の閲覧から始まり、図書館図書と同じ貸出規則での貸出を塾生に対して可能にした。同時に、早稲田大学図書館との相互貸借の協定を結び、慶應側から塾内便を週1回提供することで、慶應・早稲田の相互貸借が実現した。このことで、両校の利用者は蔵書数の合計約600万冊を利用することが可能になった。このことは、当時の図書館サービスにおいては画期的なことで、そのために、図書館員の配置も以前のテクニカル・サービス優先ではなく、パブリック・サービスの中心である閲覧担当に優秀な図書館員を配置することで、利用者側の立場に立ったサービス

(利用者の直の声をサービスに反映させる)展開をすることができた。

つまり図書館(員)は、あくまでも利用者のために存在し、図書館(員)の論理(都合)でサービス体制を決めてはならないのである。

2 「図書館経営の基本は、サービスの先取り」

企業は常に各種マーケティングを行い利用者のニーズを把握している。そして、利用者の要求に基づき商品開発・サービス提供している。図書館も同様に、マーケティングを実施することで、利用者の求めるサービスを提供することが大事である。同時に、サービスの先取りをし、提供することでその需要を引き出すことも重要である。慶應義塾は、1995年にグーテンベルク聖書を購入し、デジタル化し画像として提供することができた。そのことで、インキュナビュラのデジタル化に対するニーズが生じひとつの大きな事業になった。また、利用者はグーテンベルク聖書の現物への興味が増し、展示・公開することの重要性が増大した。

3 「図書館経営には、サービス提供に課金することも必要」

紙から電子媒体に資料が変わりつつある現状において、紙の時代であれば利用できていたにもかかわらず、媒体の変化に伴い利用できなくなった利用者が存在することを認識しなければならない。アカデミックプライスによるDBの購入は、その組織の所属する構成員に限ってサービス提供がなされる。例えば、卒業生は学内のアカウントがもてないためアクセスができない。このことを解消するためには、受益者負担という考え方で、一定の経済的な負担をして頂くことで一般の価格でDBの購入が可能になると考えられる。日本にも欧米のように、「情報は金で買う」という概念が必要な時代になっている。

4 「図書館経営には、費用対効果と費用対便益を常に測定」

図書館の蔵書を評価する方法として、蔵書回転率を計算する方法がある。この手法は、分母である蔵書数が少ない方が圧倒的に有利な評価方法である。確かに、貸出冊数の多い方が貸出しをその業務の中心においている一部の大学図書館および大部分の公共図書館では評価が高いのは当然である。しかしながら、学術書を中心に扱う大学図書館にお

いては、蔵書冊数に伴う情報量の大小が利用者への満足度に直接影響を与えることを認識する必要がある。

コインには必ず表裏があるように、費用対効果を図るは経営管理をするうえで勿論大事なことであるが、非営利な組織で文明の継承や保存機能を保持している図書館では、費用対効果の対岸にある費用対便益の考え方も同時に重要になる。

5 「図書館経営において、資料価値と購入額は比例しない」

選書の考え方として、利用者の要求に応じて購入する「要求論」、図書そのものに価値のあるものを購入する「価値論」がある。しかしながら世の中の景気にも左右され、図書予算が潤沢でない時代には、要求論に流される傾向にある。しかしながら、図書館の社会的意義のひとつである「組織記憶」の見地から見た場合、価値論を重視した

図書を購入することは、未来の潜在的な利用者へのサービスとして重要になる。但しそれは価格ではなくて、資料価値においてである。

6 「図書館経営において、目的達成には、事業の進捗状況の点検が必要」

非営利組織にありがちな事業展開の遅延は、大型タンカーの運転のように、目的を定めてから始めてゆっくり舵を取ることで生じることが多い。つまり、多くの時間を要する分、継続的にその効率を考えた予算、組織そして事業に対して適正な能力を有した人材の配置が事業の進捗状況を見据え常に考慮されなければならない。このことは図書館の規模が大きくなればなる程、常に点検することが求められる。

7 「図書館改革にはそのタイミングが重要」 「だけど、だけどで」何にもしないケースが図書館には多いような気がする。

The best is the enemy of the good. 最善を尽くすまで動かないのではなくて、できるものから改善していく勇気が必要である。今日より明日が良くなるのであれば、即座に、実際に動いてみるのが大切である。

8 「図書館経営を充実させるためには、競争から生じる協力が不可欠」

企業のマーケティングの概念は「販売」図書館のそれは「交換」、その戦略は、企業は

「競争」図書館は「協力」である。現代では、各種図書館の壁を越えた相互協力をする為にマーケティングが必要である。企業での「ブランド競争」「産業競争」「形態競争」「一般競争」と同様に図書館においての「ブランド協力」「産業協力」「形態協力」「一般協力」が、相互協力をより活発にするために、図書館界での積極的に取り組むことのひとつになる。

9 「健全な図書館経営には、恒常的なマーケティングが不可欠」

企業のマーケティングミックスの4P: 「Product」「Price」「Place」「Promotion」に対して図書館のミックスは、それぞれに対応させると「サービス」「時間の節約」「快適な空間」「コミュニケーション」と置き換えることができる。この4つの項目を絶えず念頭に置きながら、利用者のニーズに対して敏感であることが、プロフェッショナル・ライブラリアンである。

10 「図書館経営を充実させるためには、新しいサービスの構築の際、常にサービスのライフサイクルを意識」

企業の商品のライフサイクルとは、導入期、成長期、成熟期、衰退期であるが、商品が成熟期にある時には、既に新商品が導入期になければならない。つまり、世の中のニーズを見ながら、且つ商品の寿命を見つめていなければならない。図書館においては、「商品」を「サービス」に置き換えることで、新しいサービスの導入にあらゆる可能性を常に追求し、将来のサービスの方向性を認識しておくことが求められる。

11 「図書館経営は、利用者（消費者）、業者（書店等）、図書館員との有機的で信頼に基づく連携により成立し相互に成長」

それぞれのプロフェッショナルがコラボレーションすることで、相互の状況認識の共有化、将来の方向性の確認を行い、より充実したサービスを利用者（特に研究者）に与えることができる。例えば、電子ジャーナル導入の際のコンソーシアム構築においても、相互のニーズを考慮したコンソーシアムの構築こそが、相互の経済的・精神的社会的な利益に繋がる信頼関係を作り上げることになる。

12 「本来、図書館経営は、多くの研究者の研究活動の支援と図書館員養成を実現する」

図書館員の立場から見れば、研究者とタスクフォース的な図書館業務のプロジェクト型の研修を実施することで、その主題知識を深め、研究手法を学びプロフェッショナル・ライブラリアンとしての知識、技能、感性を深めることになる。

一方、研究者から見れば、一定の主題知識、研究手法を持ったライブラリアンを育成・配置する事で、図書館利用が研究においてより効果的になる。

13 「図書館経営には、常に、図書館は民主主義の基本であるという概念が不可欠」
公共図書館においては、生涯教育の位置づけとして標記のことが基本である。そのためには、地域住民に対して一層拡大した図書館のサービス展開が不可欠になる。医療支援、ビジネス支援さらに「コンセルジュ」の出現等、公共図書館の役割も変わりつつある。今後は、大学図書館とリンクした事業展開も含めた、研究・教育的な要素も持つことになる。

14 「図書館学は実学であり、図書館経営は、まさに、実学の実践」

この世の常として「変わらなければいけないものと、変わってはいけないもの」が存在する。大学そのものが、その役割や存続の方向性を明確にする大事な岐路に立っているということは、そのことを支援する大学図書館も同じ立場に置かれていることになる。実学とは、実際に役に立つ学問のことで、理論だけではなく、あくまでも、世の中に役に立つ図書館としての実践的なサービスを提供しなければならない。

4. 今後の図書館の事業展開として必要な専門職としての10の機能

ここでは、現在、図書館がその役割において実施しなければならない事業のために必要な機能について持論を展開する。

・ University Librarian (Director)

財務力（図書館運営としての予算、人件費等の掌握）、構想力（方向性の見極めとリーダーシップ）生産性（問題解決能力と業務モデルの創造性）を持てる人。

・ Bibliographer

選書能力、貴重書等の知識、保存・修復の知識と技術を持っている人。

・ Archivist

アーカイブスの知識・維持管理の能力を有している人。

・ System Librarian

図書館のトータルシステムの維持管理、開発を担当し、業務用および利用者用の環境整備をする人。

・ Electronic Librarian

電子媒体資料の知識・技能・感性を有して、既存の媒体と資料価値の評価ができる人。

・ Digital Librarian

資料のデジタル化の知識・技能・感性を有しており、貴重書やアーカイブスの知識、収集、保存についての知識を有している人。

・ Cataloger

既存の目録・分類の知識よりも書誌ユーティリティーの研究、MARC、メタデータの知識を有する人。

・ Reference Librarian

情報リテラシー教育、デジタルリファレンス等、情報のサーチャーとしての能力を有すると同時に、フェイスツウフェイスのサービスも同時にできる人。

・ Serials Librarian

逐次刊行物の知識、経験を有し、なおかつ、特に、STMにおける電子媒体の戦略を組めることができる人。

・ Curator

英国等では既に、図書館、博物館、文書館がひとつのコンソーシアムを形成して相互の協力に基づいた事業展開が活発に行われている。従って、この機能が不可欠であり、博物館との事業展開において、そのコンセプトの共有化と同時に技術的に連携が取れる人。

組織統合・サービス統合の目的は、歴史と経験に基づいて、将来の学術情報基盤整備を支援できる合理的で効率性の高い組織を構築することである。そして最も重要なことは、その組織を動かすことのできるリーダーの存在である。同時に、そのリーダーは、組織が陳腐化したら直ちに組織の見直しができる能力も持ち合わせていなければならない。

リーダーの役割のひとつとしては、米国の図書館のように、あくまでも図書館が中心になり、ひとつひとつの情報基盤整備等の戦略について、タスクフォース的に展開し、成果

物ができあがったところで解散する、あるいはより発展的な組織を構築していく等の決断ができるかどうかである。組織を再評価することも勿論大事であるが、同時に、プロフェッショナルな人材を育成・養成するマインドとその実力と実行力を持ち合わせているかどうか、これからのリーダーが問われるところである。