

## 大学図書館職員に求められているもの — 改革は隗より始めよ —

お茶の水女子大学参与

雨 森 弘 行

〔レジュメ〕

はじめに

今日、国の高等教育制度は未曾有の変革を遂げつつあり、大学改革は着実に進行している。

一方、高度情報社会といわれる社会情勢の中であって、ITに係る技術革新は目覚しく、日常生活の中における人々の知識の獲得や情報受・発信に係る技術は飛躍的に拡大している。このような状況の中であって、大学図書館はこれまで以上に思い切った改革・改善が余儀なくされており、その成否は設置母体である大学の浮沈に係わっているとんでもない。

昨年3月文部科学省から「学術情報基盤の今後の在り方について」という報告<sup>1)</sup>が出された。その中で、大学図書館等の整備の在り方について網羅的に課題が整理され、併せて具体的な対応策が提言されている。また、本年3月には、大学図書館関係の研究者による大学図書館機能の再検討に関する科学研究費補助金による実証的な研究成果報告書<sup>2)</sup>も出されている。

従って、各大学図書館はそれぞれの大学の置かれている実情に応じて、これらの報告に盛り込まれた諸課題を達成することが現下の急務となっている。それ故、大学図書館職員にいま求められているものは、これらの課題達成に向けて全力を挙げて改革・改善に取り組むことであるといえよう。

### i. 大学図書館職員に求められているもの

大学図書館のこの課題達成のために図書館職員に求められているものは二つある。一つは、職員個々人が意識改革を行い、「資質と能力（コンピテンシー）の向上<sup>3)</sup>」に取り組むこと。もう一つは組織（図書館及び大学）の一員として、図書

館及び大学の将来を見据えて、「戦略的マネジメント（Strategic Management）<sup>4)</sup>」に取り組むことである。この二つのことは、所属する大学図書館がどのような環境や条件の下に置かれていようとも、およそ改革を進める際の基本となる。従って、各人は現在の立場の如何に拘わらず、常に問題意識を持ちながら、個人として、更には組織の一員としての役割を自覚し、当面する諸課題の達成に向けて積極的に取り組んでいくことが肝要である。それはまた、最近、図書館経営において注目されているEBM（Evidence Based Management）<sup>5)</sup>の実践にも繋がることになると考える。

### ii. 個人の課題—資質と能力の向上—は、例えば、次のような研鑽を不断に積み重ねて行く<sup>6)</sup>。

- ① 旺盛なサービス精神を養う。  
可能性の限りを尽くして、利用者の求めに応える。
- ② 現状に対して常に問題意識を持つ。  
環境の変化や利用者のニーズを敏感に受け止める。
- ③ 図書館についての哲学を持つ。  
図書館は何のために誰のために在るのかを考える。
- ④ 想像力・構想力を豊かにする。  
大学と図書館（界）の在るべき姿を常に思い描く。
- ⑤ 豊かな感性を磨く。  
左脳思考の限界を補って、発想を豊かに展開する。
- ⑥ 緻密な企画力・作文力を鍛える。  
制度改革はシナリオ創りによって成否が分かれる。

- ⑦ 情熱的な行動力・交渉力を身に付ける。  
ステークホルダーの説得は、情熱によって決まる。
- ⑧ 関係者と情報を共有し、協働化を図る。  
コミュニケーションを密にして、想いを共有する。
- ⑨ 館長と共に行動し得る経営感覚を養う。  
予算要求やパブリシティー等の経験を積み重ねる。
- ⑩ 得意の専門分野（語学等を含む。）を持つ。  
大学院等での研究やそれと同等の自己研鑽を積む。

### iii. 組織の課題—戦略的マネジメント—は、ミドル・アップダウン<sup>7)</sup>と協働によって推進する。

- ① 全学的な意思形成と協働体制（教員、事務職員、図書館職員）の構築
- ② 戦略プランニング委員会の設置
- ③ 外部環境分析・内部要因分析（SWOT分析による）の実施
- ④ ミッションとビジョンの決定
- ⑤ 包括戦略の策定（「成果体系図」による全体計画の可視化）
- ⑥ 評価と戦略へのフィードバック

### iv. 結語（粹）

およそ改革・改善というものは、その必要性に気付いた者が自分の頭で考え、自ら行動を起こす以外に実現への途は開かれない。どんなに優れた論文や報告書を積み上げてみても、それだけでは何も変わらない。要は、知識を知恵に転化して、自ら一步を踏み出すことである。そして、その踏み出した者たちが互いに連携・協働し、組織力を高めていくことである。

### 〔講演〕

**序** 今日、私がこれまで40年以上に亘って大学図書館や図書館・情報行政に関わってまいりました経験の中から、今日のテーマに関して皆様のご参考になるだろうと思われるお話をいたしたいと思っております。それで二つの資料を用意し

ております。一つは、一枚ものの「レジュメ」でありまして、その中に今日の話の要点をしたためておりますので、それをよくお読みになっていただきたいと思っております。特に、末尾に掲げております参考文献については、ぜひその本文をお読みいただくことをお勧めいたします。それから、もう一つが「参照文献」でありまして、これは必要に応じて適宜、参照していただきたいと思っております。もし、これからの話が時間切れになりました場合には、後ほどご一読くださるようお願いいたします。それから、今日の話は、パワーポイントを使って進めてまいります。スライドのコピー資料はお配りすることをいたしませんので、スクリーンの方をご注目いただきたいと思っております。

私の話は、レジュメにもありますように、4つの柱がありますが、特に、2番目の「個人の課題」に多くの時間を割いて話したいと思っております。

### はじめに（大学図書館共通の方向性と目標）

ご承知のように、昨年3月に文部科学省の科学技術・学術審議会の学術情報基盤作業部会から、「学術情報基盤の今後の在り方について」という報告が出されました。この中で、大学図書館の現状と課題と今後の対応策について報告がなされております。これは、この部会の中に置かれた大学図書館ワーキンググループによって作成されたものですが、そのメンバーの中に名古屋大学の伊藤館長先生と共に私も参画させていただいて、若干の意見を述べさせていただいたという経緯があります。その中に、「3. 今後の対応策」として、6つの項目が掲げられております。これらは、おそらく程度の差こそあれ、すべての大学図書館に共通する事項であると思われるので、各大学においては、速やかにその方向に向けて改革・改善の努力を払っていけばよい、ということになるわけですが、肝心なことは、その場合、皆さん各個人として、どのような心構えでその仕事に取り組んでいけばよいかということになります。

## 1. 大学図書館職員に求められているもの

そこで私はいま大学図書館職員に求められている大事なことは二つあると思っています。それは、個人の課題と、組織としての課題の二つです。

まず個人の課題としては、個々人の資質と能力を向上させることに尽きると思います。ここに、コンピテンシーという言葉が出てきますが、これは最近、企業などの人事管理で注目されている言葉で、会社の中で優れた業績を挙げている社員の“行動特性”を指して言っておりますが、それを基準にして、他の社員の人事考課の際の評価に生かしていこうとする、人材育成の手法に関わるものです。簡単に言えば、人は誰でも長所と短所をもっており、その長所を職務の上でいかに伸ばしていくことができるかが、その組織全体のマンパワーの向上を実現することに繋がるという考え方が基本にあります。

そこで、レジユメの2番目のタイトルである「資質と能力の向上」に「研鑽を不断に積み重ねていく」としておりますのは、参考文献の6番目に挙げております「七つの習慣」(R. コヴィー著)という本の中で引用されている古代ギリシャの哲学者アリストテレスの言葉に依拠しているものです。それは、「人格は繰り返す行動の総計である。それゆえに優秀さは単発的な行動にあらず、習慣である。」というものです。つまり、優秀さは、一時的なパフォーマンスのようなものではなくて、毎日毎日積み重ねていく「習慣」によって実現していくものであり、人格というものはそのようにして形成されていくものである、ということですね。言われてみれば当たり前のようにも思われますが、たいへん意義深い言葉です。そして、この本の著者はこの言葉を引用しながら、「習慣」に必要なものは、何をするか・なぜするかという『知識』と、それをどうやってするかという『スキル』と、何よりも実行したいという気持ち－『やる気』－が必要であるとして、この三位一体が成り立ったときに初めて「習慣」が実現できるということを解説しております。私も全く同感です。私がここで敢えて「研鑽を不断に積み重ねていく」と表現したのは、そのような理由によるものです。

## 2. 個人の課題—資質と能力の課題—は、例えば、次のような研鑽を不断に積み重ねていく。

さて、私はその研鑽すべき事柄として、レジユメの「2」に示しておりますように、①から⑩までの10項目を掲げております。

まず、最初に①**旺盛なサービス精神を養う**。という項目があります。このことについては、どなたも異論はないだろうと思いますが、私は、図書館において、その図書館で所蔵していない図書資料の提供を求められたときの対応が、その図書館のサービスの度合いを推し測る有力なバロメーターの一つになるのではないかと考えております。

そこで、今から43年ばかり前の、まだ皆さんがお生まれになっていない時代ですが、その頃の私の体験談を紹介させていただきます。

当時、私は青森県に在ります国立の弘前大学の医学部の図書館に勤務して間もない頃でした。

あるとき、大学院の学生が図書館にやってきて、実は今学位論文を作成中で、どうしても参照しなければならぬ文献があって、その文献は日本国内には無くて、ソ連（現ロシア）のレニングラード国立図書館にあることが分かっているんですが、その文献のコピーを取り寄せてもらうことはできませんか、というリクエストを持ち込んできました。今では図書館の国際ILLなどは何でもないことかも知れませんが、当時、米ソ対立の冷戦状態の中では、ソ連の国内のことは一般的にもあまりよく分かっておらず、まして、大学としてもそれまで彼の国とはほとんどお付き合いも無かったものですから、当時の職場の先輩や上司に伺っても、このようなリクエストに関しては取り扱い規則も前例もないので、これは体よく断った方がよいといわんばかりの反応でした。しかし、現に目の前に文献の入手を求めているお客さんがいて、しかも、その文献の所在も分かっているのに、それに対して応えてやらないのは、図書館としては“自殺行為”にも等しい対応ではないかと思直して、とにかく“ダメもと”でもいいからと思い、苦手の英文で手紙をしたためて、先方に送ったんですね。案の定、2週間経っても何の音沙汰

も無く、やっぱり駄目だったかと諦めかけていた矢先に、ようやく返信と文献のコピーが送られてきました。私はとても嬉しくて、早速、そのコピーを学生さんに渡したところ、本人からもたいへん感謝されました。しかも、心配していた費用の請求に関しては、無料でよい、そのかわり、貴学発行の紀要である「Hiroasaki Medical Journal」所載の(或る)論文のコピーを替わりに送って欲しい、という旨の返信が添えられていました。私はそのとき、念願の文献が入手できたという喜びもさることながら、当方の事情を賢察したその温情溢る先方の図書館員の配慮にたいへん感動いたしました。と同時に、もしこれが立場が逆だったとしたら、果たして、当方がそのような配慮をすることが出来たであろうか、と考えたとき、内心忸怩たる思いを禁じえませんでした。そして、この経験から私は二つのことを学びました。一つは、利用者からの資料要求には、それがたとえ未所蔵の資料であっても、あらゆる手立てを尽くして応えなければならない、ということ。もう一つは、目の前にいる利用者だけが利用者なのではなく、国内外の他の図書館からの要求に対しても、相手館の事情に十分配慮した適切な対応ができるよう、図書館ネットワークを整備して、日頃からそのようなサービス精神を養える環境づくりが必要である、ということです。後年、あの英国のBLDSC創設の立役者として有名なアーカートさんの「図書館は利用者の要求に答えていなくても、それは明らかにならない。」(「図書館業務の基本原則(2)」)という言葉に出会ったとき、そのドキリとするような鋭く本質をついた指摘に、あらためて、図書館サービスの本質を思い知らされたような気持ちになり、それ以来、このときの教訓を常に反芻しながら、どんなユーザーに対しても懇切に対応するように心掛けるとともに、図書館ネットワークづくりの必要性を強く意識するようになりました。

次に、②現状に対して常に問題意識を持つ。ということと、⑥緻密な企画力・作文力を鍛える。という項目についての事例を紹介します。

それは、国立大学図書館間におけるILL(文献相互貸借)業務に係る“料金清算”制度の改革に関することです。1977年度までの国立大学等の図書館では、国の会計制度上のきまりから、各国立大学等の図書館同士の文献複写による資料の相互貸借に伴う料金の清算は、その都度、各大学間において個別に行われていました。わずか1件当たり数百円程度の費用が発生した場合でも、校費扱いの場合は、国費の授受に必要とされる納入告知書を発行して処理するし、私費扱いの場合はわざわざ現金書留にしたり、あるいは多くの場合、それも省略して普通郵便の中に潜り込ませて郵送したりして処理するというのが大方の図書館の現場の実態でした。そのため、現場では複写作業に加えて、費用の授受・送金という煩わしい会計処理をもこなさなければならず、このサービス業務は、極めて非能率的で時間の掛かるものでしたが、理不尽だと思いつつも、国の制度上、仕方が無いものだとして諦めていたものでした。そして、その問題意識をずっと持ち続けていた私は、それから15年ほど経った頃、二度の転勤を経て、文部省の大学学術局(情報図書館課)に係長として勤務しておりました。そんなあるとき、大臣官房会計課の法規担当の係長さんから、何か会計事務の簡素化に資する改善テーマはありませんか、という打診を受けたんですね。私はすかさず、この案件を俎上に挙げてもらおうと思い立ちました。幸いなことに、その当時の直属の上司であった情報図書館課長は、後に小泉内閣時代の文部科学大臣になられた、あの遠山女史でしたが、私の提案に対して「それでは、お手並み拝見ね!」という一言で、その仕事をすべて任せてくれました。それから約一年掛りでその仕事に取り組むことになるわけですが、その改革はどんなことだったかといえますと、この絵(ppt)のような仕組みを創って、それを基にした新たな図書館プロパーの会計事務の改善を実現するというものでした。この過程で最もエネルギーを費やしたのは何だったかといえますと、それは、この改善によって、自分の所掌する業務に直接影響を受けることになる文部省会計部署の三十数名の担当官への説得工作でした。文

部省では、年間の取り扱い金額が、高々数千万円規模の業務に関わる改善検討などに、関係担当官を一堂に集めて説明会などを開くことはしませんので、彼らが日常業務を行っている中に、こちらから入り込んでいって一人ひとり説得していくしか無かったんですね。早く済む人で30分位、長くかかる人では、相手の仕事の関係上1～2週間も掛けて辛抱強く説得しなければなりません。このとき私は「自分がやらなきゃ誰がやる！今やらなきゃいつ出来る！」という言葉で常に自らに言い聞かせながら、発奮して取り組んでいました。その結果、幸いにして、省内の関係業務担当官のすべてを説得することができました。また「複写センター」の機能を担って頂くことになる大阪大学附属図書館の幹部職員の方々をはじめ、他大学の図書館関係者の方々からもアイデアや協力を頂きました。そして、最終的に各国立大学宛に発出された文部省学術国際局長・会計課長連名の公文書や添付の実施要項の作成に当たっては、現場の実務上の混乱や会計法令に抵触することのないよう、細心の注意を払って、30時間を超える徹夜作業で入念に作成しました。その甲斐があって、この改善は実現することができました。その後、この制度は更に20年を経て、この複写センターの機能は大阪大学からNIIに替わり、その適用される対象機関も公私立大学まで拡充された料金清算のシステムになり、今日に至っていることはご承知のとおりです。

さて、次は③**図書館についての哲学を持つ**。ということですが、これについては、あらためて多くのことを話す必要はないだろうと思います。皆さんよくご存知の、有名なインドの図書館学者ランガナータンの「図書館学の五法則」を始めとして、先ほど挙げたアーカートさんの「図書館業務の基本原則」等これまでも多くの先人によって語られた優れた言葉が残されています。参照資料にありますように、私も短い経験ではありますが、その経験を踏まえて考え出した図書館に関する私なりの哲学があります。お手許にある名古屋大学附属図書館研究年報の創刊号に掲載されました『図

書館の「仲よし」の源を究める』という論文をお読みいただければ幸いです。それは三重県立図書館の新営の際に、“真に開かれた図書館”を実現するために、「すべての図書館をすべての利用者に」というスローガンを策定することによって具現化していくことになるわけですが、その事例を少しご紹介したいと思います。私はこの図書館が新営されたときに文部省から出向してきたわけですが、驚いたことに、この新しい図書館を新築するに際して、三重県にはグランドデザインとよべるものが全く無かったんですね。ですから、九分どおり出来上がっていた図書館の建物に、どんな“魂”を入れるのかを考えなければなりません。した。

そこで真っ先に手掛けたのが、県が用意していた唯一のキーワードであった「開かれた図書館」を具現化することでした。当時の県の教育委員会規則によると、図書館資料の館外貸出には、利用者に、いわゆる“在住、在職、在学”の制約条件が付いていて、この条件を満たしていない利用者は、館外貸出を受けることが出来ない制度になっていたんですね。こんな図書館がまだ日本に在ったのかと驚きましたが、よく調べてみると、何もこれは三重県だけに限ったことではなくて、全国の公共図書館では別に珍しいことでは無かったということを知って更に驚いたんですが、とにかくこの問題を解決しなければならないと考えまして、先ほど申し上げた「すべての図書館をすべての利用者に」というスローガンを考えて、新館運営の基本理念とすることにして、早速、この教育委員会の規則の改正（該当条文の削除）を進言しました。

ところが、教育委員会の担当課長の強い抵抗に遭うんですね。一般にお役所は既定の規則や慣例をいじることに拒否反応を起こすものですが、新館の開館を目前にして、こんなことで躓いていては改革を先に進められないので、止むを得ず教育長に直訴しました。そしたら教育長はすぐ了解してくれて、規則改正の指示を出して、開館間際の委員会に付議してくれたお陰で、無事、目的が達成され、マスコミにも大きく取り上げられること

になるんですが、そうなるのと件の課長さんも、まるで掌を返したように、「館長よかったですね！」と言って喜んでくれたんですね。そして、この改革は、それに続いて取り組んだ、大学図書館をも含む“館種を越えた図書館ネットワーク (MILAI)”の構築を成功に導くうえでも、大きな影響を与えてくれました。このように、およそ図書館に関して何か新しい改革・改善を企図し、実行する場合には、その根本に“哲学”が無くては、事柄を前に進めることができません。ですから、若いときから、常に図書館に対する自分なりの哲学を深めておくことがたいへん大切だと思います。

次に、その哲学に基づいて考えたことを具現化するとき、④**想像力・構想力を豊かにする。**⑦**情熱的な行動力・交渉力を身に付ける。**という能力を不断から磨いておくこともまた必須の要件になります。そのことに関してはこの三重県での事例の中にもあるのですが、ここではそれとは別の事例をご紹介します。

皆さんご承知のように、今日、大学図書館にとって不可欠の仕組みである「学術情報システム」(その中枢のNACSIS)の構想を実現する段階で、多くの人々の努力や協力のお陰があったわけですが、その一助として、私もささやかながら大学図書館の現場の立場から、全国の実務者がこのシステムについて理解を深めることができるようになるための仕組み創りに取り組んだ経緯があります。

それは、この学術情報システムが、今後、我が国の大学図書館界にとって、不可欠の存在になっていくものであり、何を置いてもまず大学図書館の現場の職員にその内容を理解してもらうことが急務であったわけですが、1980年にこのシステムの構想が盛り込まれた学術審議会の答申が出された当時、残念なことに、一部の学識者や図書館関係者の中から、誤解や偏見に基づく批判的な論評が公に出始めたんですね。そのため、図書館の現場の実務者に無用の不安感が広がる兆しが見え始めたことに、私は強い危機感を抱きました。そこで、その当時、横浜国立大学附属図書館の課長をしていた私は、たまたま横国大が日本図書館協

会の大学図書館部会の部会長校を担当していたものですから、全国の大学図書館職員が一堂に会して意見交換・情報交換を行える、「大学図書館研究集会」という新しい場作りを、部会の新規事業として立ち上げることを提案し、日図協の理事会に諮ってもらうとともに、国公私立の各大学図書館組織にも鋭意働きかけて、それを実現いたしました。そのとき、私はまず横国大の部長と館長を説得し、次いで日図協の部会の各委員に対して働き掛け、すべての段取りと準備は横国大で責任を持って行うからと言って了解を取り付け、徹夜してシナリオをつくりました。そして館長と分担して、神奈川県長官の特別講演に経済学者の大塚久雄先生 (ICU)、基調講演に長澤雅男先生 (東大) などに交渉して、これらの方々を招聘するとともに、各国公私立大学の図書館で先駆的な活躍をしている中堅の図書館専門職員の方々に呼びかけてスタッフをお願いして、実質上、横国大図書館が主体となって、1980年9月に第1回の研究集会を横浜開港記念館で開催することができました。そして、更に引き続き第2回も横国大が主体となって東京 (国立婦人教育会館) で開催して、それ以降は順次、関西と東京で交互に開催するという方式を確立していくわけですが、その第1回から数回に亘って、「学術情報システム」に関する内容をメインテーマにして、文部省関係者や図書館・情報学研究者などを交えて全国の実務者同士が意見交換・情報交換を行っていった結果、この構想や実現の必要性についての理解が深まり、システムを軌道に乗せるための協働体制づくりの機運が醸成されていったという経緯があります。この事業は国から指導を受けたわけでもなく、日図協や他の団体から要請されたわけでもなく、その当時の大学図書館界の状況や現場の“空気”を感じ取って、図書館の現場にいた私が発意し、想像力を逞しくし、構想力を発揮して企画立案を行うと同時に、それを実現するために、多くの関係者 (ステークホルダー) の方々を情熱を持って説得し、賛同と協力を得ることによって実現させたものでした。幸いにもこの企画は成功して、その後も継続していくこととなりますが、互いに設置

者別の枠を越えて大学図書館職員が共通の目標に向かって意識を高めていくうえで、大いに効果があったのではないかと考えております。何事によらず、このように新しい事業を起こしてそれを軌道に乗せていくときには、想像力・構想力と情熱的な行動力・交渉力が必須の要件になると思っております。

次に⑤**豊かな感性を磨く**。というのは、これからの時代に様々な企画を成功させるためには、論理的な思考だけでは不十分で、いわゆる左脳思考の限界を右脳思考で補って発想を豊かにすることもまた、とても大切な要件になるのではないかと考えております。これは図書館での事例ではありませんが、私が現在おりますお茶の水女子大学で昨年開催しました、映画と講演会の特別企画（「いのち・こころ・祈り」）の催事で、副学長兼図書館長である羽入先生と私の協働作業によって実現した事例です。その着想から始まって具体的な企画立案を行い、外部の二人の芸術家（米国のマウント・ホリヨーク大学の八柳先生と日本の映画「地球交響曲」の龍村監督）への出演交渉を進めるとともに、ポスター・チラシのデザイン（pptで紹介）から作成と配布、そして、当日の対談のコーディネーターを羽入先生が担当する役割まで含めて、ほとんど二人の手づくりで事業を進めて成功させることになりましたが、その鍵となったのは、いわば当事者同士の互いの感性が共鳴し合えたことにあったのではないかと考えております。今後、大学図書館では、情報・資料の提供のみならず、資料展示会や講演会、音楽会など、多様な企画事業の展開がますます必要となってくることが予想されますが、その場合に担当する職員の感性が、その成否にとても大きく影響することになると思います。

⑧**関係者と情報を共有し、協働化を図る**。ということも、日頃、皆さんよくご経験になっていることと思いますが、およそ組織の中の複数の人間で何か仕事を進める際には、常に関係者との間でコミュニケーションを密にすることと、それに

よって、取組む仕事についての共通理解をもち、互いに同一歩調をとって、課題達成のために協働していくことが必要であります。お手許の「参照資料」の7～9頁に、『日本の科学者』という雑誌に掲載された私の論文が出ておりますが、これは横浜国立大学在職中に、当時の学内の図書館運営委員会の先生方と共に取組んだ「図書集中化」の改革について、教員と図書館職員とが共にどのような考え方でこの課題に取り組んだかということ、公の場で表明したものの一つです。これによって、それまで学内で採っていた問題の論点が整理され、一定の方向付けが行われていったという経緯がありました。大学図書館の改革・改善にとって教員と図書館職員との間の情報の共有と協働は、とても大事なことだと思います。

⑨**館長と共に行動し得る経営感覚を養う**。これは、ひょっとして新任職員の皆さんにとっては、やや違和感をお感じになれるかもしれませんがもしそうだとしたら、それこそが問題でありまして、これは決して部課長さんや係長さんのような一部の幹部職員だけに該当する事項ではなくて、図書館に勤務している全ての職員が自覚しなければならない事柄であると思っております。館長が今どんな課題について、何を考え、どんな行動をとっているかということについては、常日頃から注意を払っておくことが大切です。そして、そのことは、例えば、大学内での予算要求の際の資料づくりであるとか、対外的な業者との折衝であるとか、あるいは何か新しい事業を実施するための準備段階で、対外的にどんなふうにもPRをするかとか、図書館が直面している経営上の問題点や方策などについて認識を深めて、いわゆる“経営感覚”を養っておくということは、すべての職員にとって必要なことです。

そして最後の⑩**得意の専門分野（語学等を含む）を持つ**。ということも、これからの大学図書館職員にとっては、ぜひとも心掛けておくべき事柄であると思えます。特に、かねて懸案になっている大学図書館の専門職制の確立にとって、教育もで

きるサブジェクト・ライブラリアンがぜひ必要だという時代が、もう既に来ておりますので、図書館情報学に限らず、何か自分の得意とする専門分野（語学を含む。）について、大学院レベルでの研究や、それと同等の自己研鑽を日頃から積み重ねておくことが大切だと思っております。

### 3. 組織の課題—戦略的マネジメント—は、ミドル・アップダウンと協働によって推進する。

戦略的マネジメント（経営）とは、専門家の定義によれば、まず、組織の使命、将来像、目標を明確にし、その実現のために必要な諸活動を無駄なく（戦略的経営）計画に組み立て、その計画を遂行することを通じて目標達成を目指す経営手法である（寺田幸弘「戦略策定の理論と技法」）、ということになります。そこで、一般的には、次のような項目立てが考えられます。即ち、①全学的な意思形成と協働体制（教員、事務職員、図書館職員）の構築 ②戦略プランニング委員会の設置 ③外部環境分析・内部要因分析（SWOT分析による）の実施 ④ミッションとビジョンの決定 ⑤包括戦略の策定（「成果体系図」による全体計画の可視化） ⑥評価と戦略へのフィードバックです。それから、マネジメント・スタイルとしては、よく言われるトップダウン型とボトムアップ型がありますが、もう一つ大事なスタイルとして、ミドル・アップダウン型と呼ばれるスタイルがあって、それがいま多くの「創造的な企業」といわれている民間企業などで実践されていることが、一橋大学の野中郁次郎先生などによって学問的（参考文献7.）に証明されているものです。これは、およそ会社などの組織の中では、ミドル（すなわち部課長レベル）が所管の業務に関して直属の部下を統率して、最も多くの情報を容易に入手できる立場にいと同時に、トップに対しても直近の立場にいて、上意下達と下意上達を迅速に行える恰好の立場にることから、このミドルが積極的に発意・立案して、トップとボトムに速やかに働き掛けることによって、組織の意思決定と実践において極めて優れた成果をもたらすという理論です。しかし、これは何も企業の世界ばかりではな

く、行政や大学の世界においても、意識するとしないうちに拘わらず、既にかんりのところで行われております。そこで、ここでは私の直接経験した二つの事例をご紹介します。

その一つは、私が一昨年まで役員をしておりました私立の名古屋女子大学での中期計画策定に関する事例です。この手法は、かつて、名古屋大学が法人化に際して中期計画を策定した際に用いた手法で、当時、名古屋大学の総長補佐をしておられた池田先生（現在、名城大学副学長）が日本で初めて本格的にこの手法を採用し、実績を挙げられたものですが、その池田先生に直接ご指導を仰ぎながら、私が言い出しっぺになって名古屋女子大学で試みたものです。この手法の最大の特徴は、大学の置かれた状況分析とそれに基づく戦略判断を、SWOT分析（強み、弱み、機会、脅威という四つの観点から大学を取り巻く現況を分析し、改革のベクトルを定める。）という科学的・合理的な考え方で進めるところにあります。そして、その分析と判断に基づいて、ミッションとヴィジョンを定め、その実現に必要な幾つかのカテゴリー（ドメイン）を設定し、そのドメイン毎に、具体的な目標設定と詳細計画を策定して、最終的にそれらの全容が可視化できるようにするため、「成果体系図」というものを作成するんですね。それを見ると、自分の担当する役割が全学の改革計画のどの部分に位置するのかということと、それが他の改革計画とどのように有機的に関連しているのかが一目瞭然に分かるとともに、責任の所在も明らかになるという利点があります。幸いにも、大羽学長のご理解とご支援を得て、この戦略策定を全学的に実施できた結果、一番熱心に取組まれた家政学部の食物栄養学科長の酒井先生から先頃ご連絡を頂きまして、昨年度の管理栄養士の国家試験合格率が、目標に掲げた100%で全国のトップになったという快挙の報に接することができました。この手法の優れている点もさることながら、このような手法を有効に活用することによって、関係者が一致して、いま大学が置かれている状況に対する危機感を共有し、現状打開へ向けて



共通認識を持って改革・改善に鋭意取り組んだことが、その結果を齎したのだと思っております。要は、そのような意識を組織の構成員一人ひとりが持てるかどうかにかかっているのだと思っております。

次は、お茶の水女子大学附属図書館における機関リポジトリの構築についての事例です。

お茶の水女子大学では、機関リポジトリの構築に向けて、今までほとんど準備が出来ていなかった状態の中から、いかにしてそれを実現するに至ったかについて、図書館の職員（井上、廣田の両氏）が作成したパワーポイントで紹介します。

これは、お茶大のホームページを見ていただければよくお分かりになれると思いますが、今年の4月にスタートしてから一昨日の段階で、全学で863件のコンテンツが入力されております。この中で特徴的なことは、全教員のアニュアル・レポートがすべて搭載されているということです。そのことが先頃のNIIの委員会での審査でも高く評価されました。それから、何よりも本学では学長、館長、課長（いずれも女性）の3人が三拍子揃って強力なリーダーシップを発揮していることが強みです。それから、この事業には様々な著作権の問題が絡んできますので、そのことについて疑問や不安を抱いている学内の先生方に対して、文化庁の担当官や弁護士など外部の専門家を招いて学内研修を行って、その疑問を解消していったこともまた功を奏したものだと思っております。この一連のプロセスで、お茶大では特別な経営手法などを意識して用いたわけではありませんが、図書館の茂出木課長が、羽入館長を通じてまさに“ミドル・アップダウン”そのものを実践していて、それに職員の皆さんが相呼応するとともに、郷学長をはじめとして、学内の先生方が積極的に協力してくれた結果として、次々に改革を実現していくことができたと思っております。

お茶大では、この間、何もこの機関リポジトリの構築だけに労力を割いていたわけではなくて、コンピュータのリプレイスだとか、目録データの遡及入力だとか、図書館建物の改修工事だとか、

いろんなことを並行して進めていたんですね。まるで、盆とクリスマスと正月が一緒に来たような状況の中で皆さんが頑張っていたんです。

そして、この1年間を振り返って、目標達成の要因を図書館の現場の職員の人達が次のように総括しているのが印象的です。すなわち「小規模大学のよさを再確認したこと。学長のもとに早期にプロジェクトチームが設置されたこと。教員が極めて協力的であったこと。そして何よりも職員のチームワークができたこと。」です。

ここに、いま大学図書館に求められている最も大事なものは何かということが、端的に示されていると言ってもよいのではないのでしょうか。

#### 4. 結語

およそ改革・改善というものは、その必要性に気付いた者が自分の頭で考え、自ら行動を起こす以外に実現への途は開かれません。どんなに優れた論文や報告書を積み上げてみても、それだけでは何も変わりません。要は、知識を知恵に転化して自ら一步を踏み出すことです。そして、その踏み出した者たちが互いに連携・協働し、組織力を高めていくことです。その際、前に述べたミドル・アップダウン・マネジメントは、多くの創造的な企業でその成果が実証されている手法ですが、それは先進的な大学図書館でも事実上、既に広く行われております。また、初任者にとって大事なことは、各界の先輩が新人に対して異口同音に助言しているように、常に二つ上の上司になったつもりで、かつ、より高い目標を掲げて仕事に取り組むことです。それは、より大局的な視野と責任感を持って仕事に取り組むことができるようになる秘訣でもあります。ミドルやトップになってから、いきなりリーダーシップを発揮しようと思っても無理です。それ故、資質や能力を高め、視野を広めることは、若い時から常に努力と経験を積み重ねる（ことを習慣にする）ことによって、自ら実践していく以外にありません。その結果として、新たな展望も開けてくるし、更なる創意工夫も自ずと可能になってくるのです。とりわけ、大事な次のキーワードを忘れないことです。

それは「ミッション、ヴィジョン、パッション、アクション」の四つのキーワードです。

最後に私の座右の銘をご紹介します。「為せば成る、為さねば成らぬ何事も、成らぬは（ ）の為さぬなりけり。」は、皆さんよくご承知の江戸後期の米沢藩主で数々の改革を成し遂げた名君といわれる上杉鷹山の歌ですが、括弧の部分にはご承知のように「人」という文字が書かれております。この歌を拳拳服膺していつも音読していた私はあるとき、「ひと」という読みは、「他人」という文字を書いた場合でも、そのように読めることから、ここの部分をいつの間にか「成らぬは他人（ひと）の為さぬなりけり」というふうに、事が成らないのは自分のせいではなく、何処かの誰かのせいであるかのように曲解しようとしている気持ちが自分の中に見え隠れすることに気付いたんですね。これではいけないと思い直して、それ以来、こここのところを敢えて「自分」という言葉に置き換えて「成らぬは自分の為さぬなりけり」と言い替えるようにしております。すべて物事の成否は、それを敢えて自分の責任に引き寄せて捉えて、どんなレベルで始めてもいいですから、自ら率先して第一歩を踏み出すように心掛ければ、自ずとその後の展望も開けてくるように思います。

「自分がやらなきゃ誰がやる！今やらなきゃいつ出来る！」（改革は隗より始めよ！）

皆さんの今後のご健闘を心から期待しております。

（本稿は当日の講演に加筆修正を行ったものです。）

#### 〈参考文献〉

- 1) 科学技術・学術審議会 学術分科会 研究環境基盤部会 学術情報基盤作業部会「学術情報基盤の今後の在り方について」（報告）（平成18年3月23日）
- 2) 土屋俊 他「電子情報環境下における大学図書館機能の再検討」（科学研究費補助金（基盤研究B）研究成果報告書）（平成19年3月）
- 3) ドミニク・S・ライチェン、ローラ・H・サルガニク『キー・コンピテンシー』（2007年7月、明石書店）
- 4) 龍 慶昭、佐々木亮『大学の戦略的マネジメント』（2005年9月、多賀出版）
- 5) 永田治樹「エビデンスに基づく図書館経営」（2007年第55回日本図書館情報学会研究大会シンポジウム）
- 6) スティーブン・R・コヴィー『7つの習慣』（2004年6月、キングベアー出版）
- 7) 野中郁次郎、竹内弘高『知識創造企業』（2004年3月、東洋経済新報社）
- 8) 逸村裕、竹内比呂也『変わりゆく大学図書館』（2005年7月、勁草書房）