

Js11s20110514 大学図書館の現状分析のための枠組みの試案

長谷川豊祐 鶴見大学図書館

hasegawa-t@tsurumi-u.ac.jp

抄録

本研究では、経営管理手法の一つである SWOT 分析により、大学図書館員の観点から大学図書館一般の現状を分析した。外部要因(機会、脅威)と内部要因(強み、弱み)によって、10名の図書館員からデータ170件を収集し、バランス・スコアカードの4つの視点(財務、顧客、プロセス、成長)を加えて16の区分に細分した。調査対象者との検討会によりデータを要約し、個々の大学図書館の経営計画に資する現状分析の項目を提案した。

1. 背景と目的

日本における高等教育や情報環境の構造変動に対応して、大学運営は大きく変化している。また、情報専門職の養成に向けた図書館情報学教育体制の再構築や、大学改革に対応した大学図書館の役割と機能を解明する研究も進んでいる。一方、大学図書館の現場では、高等教育において果たすべき図書館機能の共通理解が大学内で不明確なまま、また、図書館や図書館員の位置付けが大学で認知されないまま、大きな変化の時代を迎えている。

変化に対応して、大学図書館に求められる機能や、大学図書館員に求められる能力に関しては、大規模な調査に基づく先行研究がある。これらの先行調査により、大学図書館や図書館職員に求められる方向、機能、能力はすでに示されている。そこで、本研究では、高等教育や情報環境の変化に対応して求められている機能や能力を実現する際に、実際に業務を遂行している大学図書館員自身が、図書館や図書館職員の置かれている現状をどのように認識しているのかを明らかにし、個々の大学図書館における現状分析の項目を提案する。

2. 大学図書館(員)に求められる機能や能力

大学図書館に求められている機能や、大学図書館員に求められている能力に関連している先行調査を概観する。

『大学図書館員の知識ベースと図書館情報学教育』¹⁾では、予め作成された大学図書館員に必要なと思われる39種の知識・技術の順位付けを行っている。

『大学改革と大学図書館の学習・教育支援機能』では、大学図書館の教育・学習支援機能を中心に、その現状と課題を把握するために調査を実施し、学習・教育活動を支援する図書館サービス14項目と電子図書館的サービス11項目の実施状況と、今後の課題17項目の重要度をまとめている²⁾。更に、日米実態調査を実施し、“ポイントは大学内外の関係者とのコラボレーション/パートナーシップの構築である”とも提言している³⁾[p.17]。

『情報専門職の養成に向けた図書館情報学教育体制の再構築に関する総合的研究』⁴⁾では、大学図書館員に必要な知識・技術の体系について、3つの知識ベースの領域に基づいた52の項目を示している。

『今後の「大学像」の在り方に関する調査研究(図書館)報告書』⁵⁾では、これからの大学図書館を考える上での状況、位置、及び今後の視点を概観した後、図書館業務に関して「学生の学習と図書館」「情報資源管理の方向性」「サービス展開の方向」「図書館の組織と人的資源管理」によって、大学図書館の機能や運営を広範囲に調査・分析している。

『電子情報環境下における大学図書館機能の再検討』⁶⁾では、大学図書館の実務や研究に関して「大学図書館の現状を把握するためのデータ収集の必要性」「高等教育における大学図書館機能の明確化」「利用研究の必要性」「科学技術政策、高等教育政策、出版流通などを含んだ総合的な研究アプローチの必要性」などを提言している。

『大学図書館の整備について(審議のまとめ)ー変革する大学にあって求められる大学

図書館像』⁷⁾においても、学習支援や教育活動への直接の関与など、先行研究と方向性は一致している。更に「大学図書館の機能・役割及び戦略的な位置付け」と並んで「大学図書館職員の育成・確保」の必要性が大きく取り上げられている。

以上、全般的に、テクニカルサービスや資料提供より、利用者サービスや図書館運営に重点が移っているといえる。また、職員の持続的な成長の必要性も指摘されている⁸⁾。

3. SWOT 分析の手順

経営管理手法の一つである SWOT 分析⁹⁻¹¹⁾ (表 1)により、大学図書館の現状について、外部要因(機会, 脅威)と内部要因(強み, 弱み)によって、大学図書館員からデータを収集した。更に、戦略策定ツールである SWOT 分析にバランスト・スコアカード(以下、BSC)¹²⁾の現状分析に適用できる部分を加えて、大学図書館の現状を分析した。BSC は経営戦略実現のための評価指標や戦略実行のツールとして用いられている。SWOT 分析によるデータ収集と分析を以下の手順で実施した。

表 1 SWOT 分析とクロス分析

170 件		外部要因	
		機会 37 件 Opportunity	脅威 40 件 Threat
内部 要 因	強み 40 件 Strength	強みを活かして機会を最大限に活用する戦略	外部の脅威を回避しながら強みを活かす戦略
	弱み 53 件 Weakness	弱みが原因で機会を逸失しない戦略	弱みが原因で脅威が増長して最悪にならない戦略

1) SWOT 分析によるデータ収集(表 1)

調査対象者は、大学図書館員 9 名、図書館情報学専攻大学院生 1 名とした。図書館員の約半数の 4 名は管理職であった。データは、グループインタビューと電子メールにより収集した。収集した SWOT 分析用データは、「機会」37 件、「脅威」40 件、「強み」40 件、「弱み」53 件、合計 170 件だった。

2) データ内容の確認

調査対象者に、データの内容について不明な点を電話やメールにより確認した。

3) SWOT 全データの統合

4) BSC の 4 つの視点での細分化(表 2)

大学図書館の現状を更に経営的な視点で分析するために、SWOT 分析のデータを、BSC における 4 つの視点である、財務(予算, 経営)、顧客(利用者, 競争相手, 市場)、プロセス(内部業務, 関連業界)、成長(学習, 人材, 文化)を適用して 16 の区分に細分し、検討会における資料とした。

5) 検討会によるデータの精査

調査対象者のうち 4 名により、収集したデータの SWOT 分析検討会を 2 回(3 月 29 日, 4 月 7 日)実施した。第 1 回では、個々のデータ区分を点検し、さらに、外部要因と内部要因を組み合わせたクロス分析を簡略に試行することによって、データの内容自体も点検した。外部要因の「脅威」と内部要因の「弱み」を混同しない等。

6) 検討会によるデータの要約(表 3)

現実に個々の大学図書館において戦略を策定する際に、大学図書館一般の現状や取り組まなければならない課題を正確に理解する必要がある。そのため、状況を現す個々のデータについて、「機会」と「強み」については現状を強化する方向で、「脅威」と「弱み」については現状への対策も方向から検討した。第 2 回では、以上の方向から、SWOT 分析と BSC の視点によって 16 の区分に振り分けたデータを精査し、各区分の内容を要約した。本研究はクロス分析による戦略策定までは対象に含めなかった。

4. SWOT 分析の結果

営利企業で用いられている SWOT 分析と BSC の視点の組み合わせにより、大学図書館員の観点から大学図書館の現状を分析した(表 2)。

データの全体像を 16 区分のデータ件数で概観する。「弱み」についてのデータ数が多いのは、SWOT 分析で一般的にみられる傾向である。プレテストでの外部要因のデータが出にくい傾向は、今回の調査ではみられなかった。

BSC の 4 つの視点では、内部業務や関連業界に関わる「プロセス」についてのデータ数が多く、「財務」と「顧客」に関しては半分の件数である。管理職 4 名とそれ以外の調査対象者で大きな差があったのは「成長」の視点

のみで、それ以外では大きな差はなかった。

SWOT分析の外部要因で、「財務」と「顧客」のデータは経営母体の大学に由来するが、データにある経営不安、少子化、読書離れは社会的な現象である。更に、電子化や余裕の消滅などの「プロセス」と、インターネットの普及や職員育成の困難などの「成長」のデータも、社会一般に当てはまる内容であり、社会的な傾向が大学や大学図書館にも及んでいる状況が改めて確認できた。調査対象者も状況を正確に把握しているといえる。

内部要因の「プロセス」では、「強み」（蔵書の蓄積）が、「弱み」（収納スペースの狭隘化）を引き起こしている。「成長」においても、職員の相反する現状が現れている。

5. 現状分析の項目と考察

調査対象者とのSWOT分析検討会により、各区分に振り分けたデータを検討し、現状分析の項目を作成した(表3)。

学習支援への関与や、大学図書館員の育成・確保に関しては、大学図書館に求められる機能や能力の調査においても、要求される度合いは高い。本調査の分析結果でも、学習支援や職員育成の必要性は、「顧客」の視点の「強み」に、「プロセス」の視点の「脅威」に、「成長」の視点の「弱み」に現れている。また、経営管理においては、戦略の策定・実現に先立ってミッションの確立が必要になるが、「財務」における「弱み」の対策として、図書館のミッション不在の現状が、その確立として現れている。作成した項目による現状分析の有効性は、部分的に確認できたといえる。

また、短期的な成果を求める経営管理手法であるSWOT分析やBSCが大学図書館には有効ではないという懸念もある。しかし、大学にも民間の経営管理手法が入り込んでおり、従来とは全く異なった視点からの分析の試みは有効であると考えられる。

今後の個々の大学図書館では、大学のミッションと、蔵書や図書館職員などの図書館経営資源を調整して、大学図書館(員)に求められる機能や能力の実現に務める必要がある。しかし、要求機能・能力は示されているものの、実現の道筋は個々の大学図書館に委

ねられている。

本研究の現状分析をもとに、大学図書館への要求の実現に向けて、実現可能性の高い図書館経営計画を策定し、実行するための一歩を踏み出すことができる。

6. 今後の展開

データの内容がサービス志向に偏っていて、テクニカルサービスへの視点が薄いのは、調査対象者の傾向というより、最近の利用者志向の動向が反映した結果であるともいえる。

SWOT分析に現れる思いつきの発言と、大学図書館内部からのみの分析に関して、前者は、検討会でのデータの精査によって対応し、後者は、大学図書館一般からの発想と、大学経営の視点からの発想ができる調査対象者の選定によって回避している。

調査対象が10名で図書館員である以上、作成した24項目における網羅性の問題は残る。本研究をもとに、更に網羅的な調査を実施する必要がある。また、(表1)のクロス分析の実施による個々の大学図書館での経営戦略の策定・実行が今後の展開となろう。

参考文献

- 1) 三浦逸雄 菊池しづ子 森智彦 堀川照代「大学図書館員の知識ベースと図書館情報学教育 (I)-(II)」『日本図書館情報学会誌』Vol. 37, No. 2, No. 3, 1991, p. 49-63, 103-116.
- 2) 『大学改革と大学図書館の学習・教育支援機能：アンケート調査結果』三浦逸雄研究代表者, 2002. 3, 47p.
- 3) 『大学改革と大学図書館の学習・教育支援機能：日米実態調査の結果と分析』三浦逸雄研究代表, 東京大学大学院教育学研究科図書館情報学研究室, 2005. 3, 250p.
- 4) 『情報専門職の養成に向けた図書館情報学教育体制の再構築に関する総合的研究』大学, 教育, 情報環境の大きな変化に対し, 情報専門職の養成に向けた図書館情報学教育体制の再構築』上田修一研究代表, 2006. 3, 456p.
- 5) 筑波大学編『今後の「大学像」の在り方に関する調査研究(図書館)報告書：教育と情報の基盤としての図書館』筑波大学, 2007. 3, 157p.
- 6) 『電子情報環境下における大学図書館機能の再検討』土屋俊研究代表, 2007. 3, 210p.
- 7) 『大学図書館の整備について(審議のまとめ)ー変革する大学にあって求められる大学図書館像ー』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, 2010. 12.
- 8) 鈴木正紀「進化を続けるライブラリオンになるために」『情報の科学と技術』Vol. 61, No. 4, 2011,

p. 146-153.

- 9) Johnson, Heather. "Strategic Planning for Modern Libraries," *Library Management*, Vol. 15 No. 1, 1994, p. 7-18.
- 10) Fernandez, Joe. "A SWOT Analysis for Social Media in Libraries," *Online*. Vol. 33, No. 5, 2009, p. 35-37.
- 11) 嶋田利広, 馬服一生, 山之内浩明 『中小企業のSWOT分析 : 会計事務所とつくるノウハウと実

例』 マネジメント社, 2009. 11, 193p.

- 12) Kaplan, Robert S. and Norton, David P. 『バランスト・スコアカードによる戦略実行のプレミアム : 競争優位のための戦略と業務活動とのリンケージ』 [*The Execution Premium : Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*] 櫻井通晴, 伊藤和憲監訳, 東洋経済新報社, 2009. 4, 389p.

表 2 バランスト・スコアカードの視点で細分化した SWOT 分析 (カッコ内: 管理職データ件数)

170 件 (65 件)	機会 37 件(13 件)	脅威 40 件(16 件)	強み 40 件(12 件)	弱み 53 件(24 件)
32(15)	4(3)	11(5)	3(2)	14(5)
財務	経営の効率化の追求 新しもの好きの経営者 増額はなく減額もない	少子化と大学財政 大学の経営不安 経費, 人員の削減 費用対効果への圧力	学習支援への予算拡大 予算執行の裁量	資料費, 運営費の削減 戦略, 経営力の弱さ 成果の不十分な可視化 アピール力の不足
30(11)	15(3)	9(4)	3(2)	3(2)
顧客	初年次教育 学士課程改革 研究スタイルの変化 元気な(女子)学生	読書離れ(活字離れで はない) 競合する情報サービス 利用要求の多様化	学習支援の重視 情報リテラシー 地域連携(山の手コンソ ーシアムなど)	利用要求の多様化 独りよがりな図書館 (LibQUAL+等の既存ツ ールでの顧客調査が必要)
62(30)	11(5)	12(6)	22(7)	17(12)
プロセス	データベースの発達 電子雑誌 電子化の進行 業務委託先の成熟	業務量の増大 業務委託の進行 余裕の消滅 雇用の不安定化 情報センターの影響拡大	蔵書の蓄積 学内連携の重要性 ICT 環境整備 サービス精神の旺盛さ 中央館の専任率の高さ 小規模館の小回りの良さ	資料収納スペース狭隘化 施設, 設備の老朽化 資料重複, 二重書誌 制度, 組織疲労 専任職員の負担増
46(9)	7(2)	8(1)	12(1)	19(5)
成長	情報化社会の進展 インターネットの普及 情報検索の一般化	職員育成の困難 技術継承の低下 組織風土の維持困難 (業務委託と異動に由来) 希求図書館像との差	自己開発の機会 多様な要望での成長 業界コミュニティの存在 前向きな図書館員	意欲, 専門知識の低下 能力のばらつき 団塊世代のリタイヤ 成長しない図書館員 現場と研究の連携不足

表 3 大学図書館の現状分析の項目

	機会	脅威	強み	弱み
財務	・大学経営との連携があ る*1	・大学に本物のミッショ ンが確立している ・図書館経営資源の確保 に務めている	・図書館経営計画を実施 している ・図書館の学内での評価 向上がある	・図書館トップマネジメント がある ・図書館ミッションの確立 に務めている
顧客	・学生の成長(学士力)を 支援している	・利用者の理解に努めて いる	・学習支援の重視がある ・リポジトリでの研究支援 がある*2	・利用者研究の実施に務 めている
プロセス	・外部資源(DB,EJ)や IT 技術を活用している	・組織の活性化, 業務と 組織の再構築に務めて いる	・蔵書構築を再評価して いる ・インフラ整備がある*3	・将来計画の策定と実施 に務めている
成長	・人材活用の自由度の高 さを活かしている ・情報化への適応がある *4	・大学トップにマネジメント 能力がある ・大学も有効な人事制度 の確立に務めている*5	・図書館員に幅広い教養 がある*6 ・関連コミュニティの活 性化がある*7	・持続的な人的資源管理 に務めている*8

*1: 私立大学本部の図書館運営会議, 国立大学の図書館担当理事など *2: 人的支援の両輪 *3: 図書館業務システムなど *4: 情報発信への転換など *5: 技術よりパーソナリティに優れた人材確保など *6: 利用者対応のための幅広い教養, リエゾンライブラリアン(連絡調整担当図書館員), 「御用聞き」など *7: 図書館・地域コミュニティ, コンソーシアムなど *8: モチベーションの維持, 前向きな職員の活用, 成長の望めない職員, 世代間格差より個人差など