

変化への適応：大学図書館における業務分析と業務管理手法

長谷川 豊祐*

設置母体における経営環境の悪化に伴い、図書館でも「管理」が注目されている。はじめに、外部環境と内部環境の変化と、図書館に求められる機能と能力について以下の2点を明らかにする。1)図書館は、経営資源が縮小しているにもかかわらず、利用対象と機能を拡大したサービスを迫られている、2)図書館全体としては、経費と職員は減少傾向にあるが、増減の多少は個々の館で大きな差がある。従って、図書館には、場当たりのな補填策ではない業務改革や業務管理が求められる。そこで、業務管理の手法として、SWOT分析とバランス・スコアカードの概要について解説する。

キーワード：大学図書館、業務分析、業務管理、SWOT分析、バランス・スコアカード

1. はじめに

経済成長を反映して安定的に経費や人員が増えていた時代が終わって、地方自治体や大学という非営利組織においても、民間企業と同様の経営管理手法が導入されている。これは、今に始まったことではない。経営環境の悪化の進行にともなって、非営利組織において、新しいサービス展開には組織や業務の再構築が必要になり、優先的に遂行する業務の振り分けや、傾斜的な経費配分、コストカットによる効率化がなされるようになっていく。その結果、公共図書館や大学図書館においても、図書館機能を効果的・効率的に実現するための経営管理、運営管理、業務管理などの「管理」がクローズアップしてきた。

本稿では、大学図書館の外部環境と内部環境の大きな変化を概観し、新たな業務分析の必要性和業務管理手法を紹介することによって、将来に向けた大学図書館業務の改善の方向を示したい。

2. 大学図書館業務

2.1 業務管理の定義

経営管理(administrationあるいはmanagement)とは、経営者または管理者の活動である、組織体の目的を効率的に達成するために資源(人材、原材料、資金、設備、情報)を統合し、調整し、方針・執行を決定する活動(過程あるいは機能)と定義される。経営は組織体の目的、理念、政策である。経営は、組織体の協働の形成、維持、発展を図る管理と一体となり経営管理として展開される¹⁾。

本稿では大学図書館経営の全体は扱わず、業務レベルを扱う。業務管理は、以下の定義にしたがう²⁾。

企業が経営理念を達成するために行なわれる多種多様の業務を管理することの総称である。近年においては、長期経営

計画や経営戦略などを踏まえ、副社長以下の幹部社員が中心となり、現業の短期(1年)経営方針を策定し、部下と共に実務を担当して、課題を現場レベルの視点から解決しながら、利益を確保するという考え方に変化している。手法としては、短期経営計画に基づいた部門目標を打ち立て、「P(Plan)－D(Do)－C(Check)－A(Action)」の管理サイクルで業務を遂行する。「P」で方針、目標を定め、「D」で役割分担や手順を決める。さらに「C」で問題や課題を発見・解決を図り、「A」で具体的な実務活動を展開し、再度「P」に戻る。

立案した戦略計画を実現するために、予算や人員を適切に配分し、PDCAサイクルによって業務を遂行することが業務管理といえる。

資源の変換プロセスの能率を最大にし、業務レベルでの収益性の最大化をはかるには、資源の配分やマーケティング戦略の決定など意思決定が必要になるが、本稿では、適切な資源配分に関わる業務的意思決定には触れない。

2.2 大学図書館業務の特徴

大学図書館における個別業務を二種類の業務分析表^{3),4)}で概観する(表1)。新しい方の「JLA」の項目に順番を合わせて、「国立」の項目を並び替えているので、「国立」の列は番号が前後している。

前列は、大学図書館業務の内容を明らかにすることで、1)図書館以外の他の業務と異なる特質を明らかにする、2)大学図書館業務の高度な専門的特質を明らかにする、3)管理運営において人員、分掌の配置と業務全般の改善と現職者教育に役立てる、以上の3点を分析の意義としている。

後列は、研修プログラムの作成にあたって、強化すべき技術・能力とは何かを明確にするために分析をし、分析表が単独で使用されることを否定はしないが、一人歩きを期待するものではない、との説明が加えられ、業務管理を意図してはいない。

両者とも、図書館業務を通常業務の一次経営活動と、管理系の二次経営活動に区分し、さらに個々の業務を専門的業務と非専門的業務に振り分けている。二種類の業務分析

*はせがわ とよひろ 鶴見大学図書館

〒230-8501 横浜市鶴見区鶴見 2-1-3

Tel. 045-580-8266

(原稿受領 2011.5.31)

表 1 大学図書館の業務分析

	国立全国国立大学 図書館長会議 1968年6月（以下、国立）	日本図書館協会 研修問題特別委員会 2000年3月（以下、JLA）
二次 経営 活動	1.経営管理 2.人事管理 3.広報活動	1.経営管理 A.経営管理 B.自己点検・評価 C.人事管理 D.広報活動 E.緊急事態への対応
一次 経営 活動	4.資料の収集と選択 5.資料の受入と処分 8.資料の配置 13.資料の保存と保管	2.コレクションマネジメント F.資料の収集と処分 G.資料の配置 H.資料の保管と保存
	6.分類と目録 7.資料の装備	3.資料組織 I.主題分析と目録 J.資料の装備
	9.閲覧と貸出 10.利用者への援助 11.参考業務	4.利用サービス K.サービスの総合調整 L.閲覧と貸出 M.利用者への援助 N.利用教育 O.レファレンスサービス P.相互協力業務
	12.文献情報管理	5.システムの活用と運用管理 Q.システム活用方針の決定お よびシステム、ネットワー クの運用・管理 R.電子図書館業務

における業務構成で、30年前と比べて大きな変化は、「文献情報管理」が商用データベースサービスの外部サービスに置き換わり、業務電算化システムとネットワークなどの「システムの活用と運用管理」が新しく追加された点である。新技術や新規サービスの普及に対応した外部要因による変更といえる。大学図書館における伝統的な業務構成は、現在でも変わっていない。

次章では、大学図書館に投入される経営資源の減少と、図書館への要求事項の変化を紹介するが、資源と要求の図書館運営に関わる変化に対応して、図書館の業務構成、組織形態、処理方式はもっと時代に対応したほうがよいだろう。

3. 内部変化と外部要求の概要と対応

3.1 経費の変化

1965年から1980年の168館の大学図書館を対象とした『日本の図書館』に基づいた調査⁵⁾によれば、図書館総経費（経常的経費、人件費、資料費）の年平均増加率が、国立大学で12.7%、私立大学で17.2%であった。また、図書費の伸びも価格の高騰を上回る成長であった。1980年以前は、現在では考えられない高率の総経費の伸びを維持し、この期間における学生の増加も大きく、安定的に大学経営が成長している実態がよく理解できる。

1996年から1998年の『大学図書館実態調査結果報告』に基づいた調査⁶⁾では、大学総経費に占める図書館総経費の割合は、国公立大学ともに変動がない。これは、大学図書館における総経費の成長が停止している状況を示している。

二つの調査における高率成長から成長停止への変化は、大学図書館における安定成長の時代が終焉したことを意味している。

3.2 館員の数と役割の変化

人員については『日本の図書館』の1996年版と2006年版を基に、514館の個別の大学図書館を分析対象として、10年間の人員の変化に関する調査がある⁷⁾。この調査では、経費における成長の停止状態を超えて、専任図書館員数の高率な減少がはっきりと現れている。派遣を含む非専任職員の増加により、全体の職員数に変化はないものの、国立大学図書館では専任職員が20.9%の減少、私立大学図書館では同じく31.5%の減少、514館全体では28.1%の減少となっている。単純に総数の変化では、私立大学が国立大学より減少している

さらに、この調査では、総計だけではなく、個別館の専任と館員総数の増減関係も詳細に分析している。個別館の総数と専任の変化で散布図が作成され、総数と専任の変化が100%以上か否かで個々の館が4区分されている(図1)。

A領域では、専任が減少しているものの、総数では増員で、臨時・派遣が専任の減少を補って増加している。B領域では、専任が減少し、さらに総数でも減少している。ここには、純粋に総数が減少している館と、見かけ上は総数減であるが統計項目には現れない業務委託が増加している館の二種類が混在している。

人員に関しては、多様な雇用形態の職員が存在と、個々の館の職員数における増減の差が存在する。

全体の変化と個々の差の拡大に関しては、運営費と資料費、職員数の充足度に関する調査でも、全体の減少傾向と、個々の館の差に関して同様の傾向がある^{8),9)}。

経費に関する調査と合わせて、図書館全体として成長が縮小しているわけではなく止まっている状況であるものの、個々の図書館における運営環境には大きな差が生じて

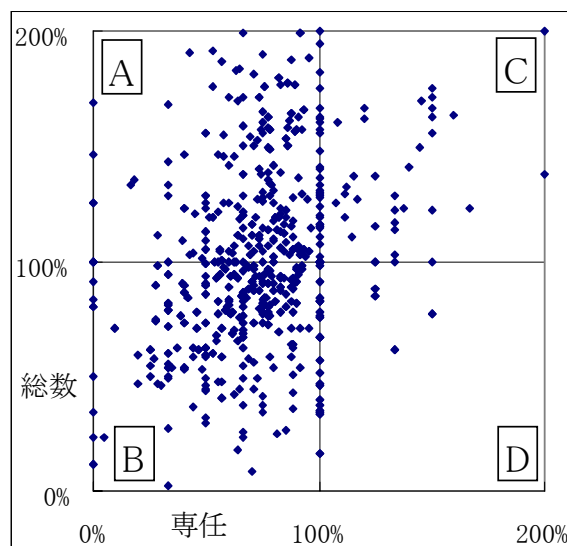


図 1 個別大学図書館の専任数と総数の変化傾向

いる状況がわかる。

『大学図書館実態調査結果報告』（1996-2006 年度）に基づいた図書館職員に関する調査では、1989 年度と 2009 年度の職員数の比較から、図書館職員の役割の変化を考察している¹⁰⁾。

専任職員の減少と、それを補うには十分とはいえないものの臨時職員が増加している点を指摘し、専任職員の減少の理由を、国立情報学研究所（NII）の目録システム（NACSIS-CAT）による目録業務の効率化が、整理担当の専任職員数の減少に強く影響した点に求めている。さらに、職員数の変化と併せて、職種（管理、総務、情報、受入、整理、閲覧、参考、複写、全般）における図書館職員の配分の割合の変化からは、図書館職員の新たな役割の明確化と、評価や処遇の変更の必要性の 2 点を指摘している。一つは、管理職になってもならなくても、管理職と最小限の人数の専任職員であらゆる職種の業務に責任をもって対応すること、もう一つは、長期にわたって専門性を極めるような難易度の高い洋書や古典籍などの目録業務を専任職員が担当したくとも、業務委託に置き換わって、業務委託の管理業務を担当するようになったことである。

この図書館職員に関する調査からも、図書館運営の方向性や図書館業務の内容が大きく変化していることが納得できる。

3.3 求められる機能・能力

大学図書館は、全体の縮小傾向と個々の差の拡大傾向という困難な状況にある。一方で、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が数多くある。先行調査^{11)・18)}による機能と要求を四つに区分して以下にリストした（表 2）。

大学図書館に求められる機能と能力は、資料組織に関わるテクニカルサービスや、単純に資料を書架に並べるだけの資料提供から転換し、経営的な視点、サービス領域の広範囲な拡大、さらに、広範囲な人的支援が求められている。

表 2 図書館（員）に求められる機能や能力

経営
1)高等教育における大学図書館機能の明確化 2)大学図書館の機能・役割、戦略的な位置付け
顧客
3)教員への教育支援機能と、学生への学習支援機能 4)利用研究 5)大学図書館の現状把握のためのデータ収集
業務
6)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 7)電子図書館のサービスの展開、拡充 8)情報資源管理やサービス展開の方向性
職員
9)図書館の組織と人的資源管理の方向性 10)学習支援や教育活動への直接の関与 11)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 12)大学図書館職員の持続的な育成・確保

業務分析表（表 1）において「N.利用教育」が独立した項目となっていることはこの傍証といえる。

個々の大学において、学生・教職員、経営層からの要求には強弱があり、図書館運営においては投入可能な資源の多少もある。要求の強弱と投入の多少の組み合わせも多様である。個々の館の事情は単純ではないが、図書館に投入される資源が減少する一方で、求められる機能と能力が増加しているのは全体的傾向である。どこでも要求に見合うほどの人員の増員はなされておらず、対応の全体傾向や個々の館の実態は明らかになっていない。人員が不足する分を館内の効率化で補うなど、組織的な対応ではなく対症療法的な対応が多くなされていると考えられる。

3.4 業務管理の必要性

書庫の狭隘化が大学図書館では大きな問題¹⁹⁾となっている。この状況は、蔵書構築、収蔵スペース、利用動向を反映した除籍、サービス方針などを個別に運用せず、全体を連携させ、図書館業務の全体最適化への転換が必要な状況といえる。また、業務管理の一形態としての業務委託は、運営面でもコスト面でも効果が大きい場合もある²⁰⁾ものの、コスト削減を実現する方策として用いられることが多く、業務委託はコスト面にのみ注目した部分最適化の事例とみなせる場合もある。

全体最適化とは、部門を超えて情報や資源を共有し共同事業体として活動できる状況である。部分最適化とは、自分の部門や自分の仕事のメリットのことしか考えず、組織全体のメリットを考慮しない状況である。

委託に馴染むとして委託対象となることが多いカウンター業務も、利用動向の把握や、専門性を育成するための経験の場としての機能を考えるならば、カウンターでの情報を運営の場面にフィードバックさせる業務管理も必要になる。また、業務委託化と目録品質の劣化の関係の可能性も指摘されている。

業務電算化システムでは、システムのパッケージ化により、図書館業務や電算化システムに関する特別な知識がなくても、誰でもシステムの更新やリプレースが可能な環境が整ったことにより、業務改善の機会も衰えてしまった。もともと、図書館では経営管理活動への関心が低く、業務電算化においては、業務管理の PDCA サイクルが全く機能しない状況に陥っていると考えられる²¹⁾。

この章で指摘してきたように、人員や予算などの経営資源が縮小する中で、利用対象や機能を拡大した高度なサービスの展開を迫られている大学図書館では、組織内での存在基盤の強化と再構築という課題にも直面している。

図書館経営は、経費と人員の減少傾向と、要求の拡大により困難さを増している。PDCA サイクルが万能というわけではないが、場当たり的な彌縫策でない業務改革や業務管理が求められる所以である。

4. 現状分析と業務管理の手法

全体の手順では、現状分析から図書館の経営戦略を策定

し、各部・課・係・個別サービスに応じて個別に目標を設定する。本章では、目標達成のため、個別に戦略を遂行する管理手法を紹介する（手順や事例は以下の文献に詳しい）。SWOT分析^{22)・25)}によって現状分析と戦略策定を行い、バランス・スコアカード（以下、BSCと略）^{26)・29)}によって戦略マップと評価指標を策定し、複数の評価指標を用いて戦略実現の施策を遂行する。他にも図書館業務に適用できる経営管理手法は多いが、今回は、経営に関わる全体的な視点を備えているSWOT分析とBSCを取り上げる。

4.1 SWOT分析による現状分析

SWOT分析は、現状分析により経営戦略を策定する。今回は、10名の図書館員から、自分の勤務する大学図書館や大学図書館一般の現状について、“外部要因としての「機会」と「脅威」、内部要因としての「強み」と「弱み」を具体的に述べてください”という質問への回答によって収集したデータ³⁰⁾を用いた。調査対象者を交えてデータを精査した結果は、機会：5項目、脅威：6項目、強み：8項目、弱み：7項目に集約できた（表3）。

SWOT分析では、四つのカテゴリーによって大学図書館の外部環境と内部環境を洗いだし、四つのカテゴリーのクロス分析によって「強みを活かして機会を最大限に活用する積極戦略」など、4種類の戦略を策定する（表4）。

例えば、（表3）において、積極戦略のクロス分析からは

表4 SWOT分析とクロス分析の概要

		外部要因	
		機会	脅威
内部要因	強み	【積極戦略】 強みを活かして機会を最大限に活用する戦略	【差別化戦略】 外部の脅威を回避しながら強みを活かす戦略
	弱み	【改善戦略】 弱みが原因で機会を逸失しない戦略	【致命傷回避・撤退縮小戦略】 弱みが原因で脅威が増長して最悪にならない戦略

以下の戦略を策定できる。

高等教育への社会的な要求と潜在的な要求を吸収し、図書館のインフラと前向きな図書館員を活用した仕組みを創出し、学生の成長を支援する。

大学図書館への要求をも包含する社会的な要求は、学士力³¹⁾、就業力および社会人基礎力³²⁾などである。学士力と社会人基礎能力では学習成果を重視しており、両方に共通している問題解決力と併せて、図書館のサービス対象領域として捉えることが可能である。

創出される仕組みは、商用データベース、インターネット上の検索エンジンや無料のデータベース、業務委託などの外部資源と、図書館外の部署も含めた内部資源を統合したサービスであろう。例えば、ラーニングコモンズが最近是有望視されているが、既存の資源をかけ合わせ、新たな

表3 SWOT分析データ

	外部要因	
	機会 Opportunity 5項目	脅威 Threat 6項目
外部要因	- 図書館運営と大学経営との連携（私立大学本部の図書館運営会議や国立大学の図書館担当理事など、経営の効率化、新しもの好きの経営者） - 学生の成長の支援（学士力、就業力、社会人基礎力、初年次教育、学士課程改革） - データベースや電子ジャーナルなどの外部資源や、IT技術の活用（データベースの発達、電子化の進行） - 運営の効率化（評価指標、達成度評価） - 情報化や学習環境の変化への適応（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、情報発信へ転換）	- 大学のミッションが確立しておらず、教職員が業務遂行でミッションを理解していない（ミッションの各部署や業務単位へのブレイクダウンができていない、大学像） - 図書館経営資源（人員、予算、施設・設備）の削減（コスト削減の最優先化、少人数スタッフ、業務委託） - 利用者の要求を理解していない（独りよがりな図書館、利用要求多様化や利用行動の変化への対応） - 組織の活性化、業務と組織の再構築への取り組みがない（競合する情報サービス、余裕の消失） - 理事会、学長、事務局長などの大学のトップ層にはマネジメント能力がない - 大学には、有効な人事制度の確立や人材活用がない（技術よりパーソナリティに優れた人材確保、キャリアパスや雇用の不安定化、人材像、ビジョンの共有、組織風土の維持）
	内部要因	
	強み Strength 8項目	弱み Weakness 7項目
内部要因	- 学習支援を重視（情報リテラシー、ラーニングコモンズ、機関リポジトリと人的支援の両輪） - 機関リポジトリによる研究支援 - 蔵書の蓄積と重要性の再評価、サービスや予算を考慮した蔵書構築（共通経費化） - 業務電算化システム、ネットワーク、施設・設備などのインフラ整備 - 図書館内部での人材活用における自由度の高さを活用（業務分担、人員の配置、業務委託先の成熟） - 前向きな図書館員、サービス精神の旺盛さ、自己啓発の機会（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」） - 個々の館の特徴の活用（中央館の専任率の高さ、小規模館の小回りの良さ） - 図書館や業界関連のコミュニティー充実（研究会、業界団体、図書館コンソーシアム）	- 図書館のミッションが確立されていない - 館長や事務組織上のトップ主導の経営がない（戦略と経営力） - 図書館の提供しているサービスへの学内での評価が薄い（成果の可視化、アピール力の不足） - 利用者研究・連携がない（学生、教員、学科との協働、利用者のセグメント化、利用者満足度調査） - 業務の再構築、将来計画の策定・実施がない（制度、組織披露） - 施設、設備の老朽化（資料収納スペース狭隘化） - 図書館では持続的な人的資源管理がない（モチベーションの維持、前向きな職員と成長の望めない職員などのバラツキ、団塊世代のリタイヤ、世代間格差より個人差の拡大、従業員の満足度）

資源を大量には投入せず、提供の視点を変えたサービスの創出こそが今後の課題であろう。

4.2 BSCによる全体最適化のシナリオ

BSC（図 2）は、全体最適化のために、経営、顧客、プロセス、成長という四つの視点から、組織のビジョンと戦略を実現する経営管理手法である。財務の視点は予算や経営、成長の視点は学習や人材や文化、プロセスの視点は内部業務や関連業界、顧客の視点は利用者や競争相手である。

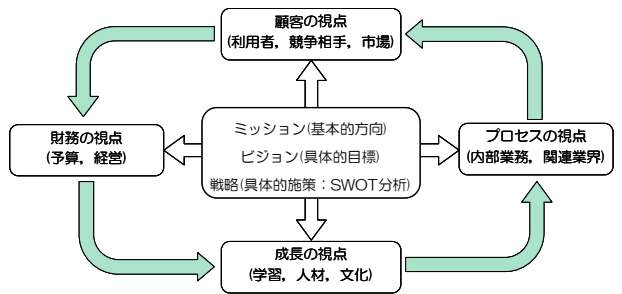


図 2 バランススト・スコアカードの枠組み

SWOT 分析で例示として策定した「学生の成長支援戦略」により、簡略な戦略マップを作成する（表 5）。戦略マップは、四つの視点別に設定される複数の戦略目標の因果関係と、個々の戦略目標の評価の指標をまとめた表である。一口で表現すれば、戦略を実現するための構造化されたシナリオである。戦略マップは、経営層や担当者を交えて SWOT 分析のデータを精査して作成する。この共同作業により情報や認識の共有化が実現し、戦略の実現を推進する要因となる。

（表 5）三列目の重要成功要因は、戦略目標を達成するための活動内容である。隣の列の業績評価指標は、重要成功要因の成果を評価するための指標である。ターゲットは、業績評価指標の目標数値である。

（表 5）二列目の戦略目標の単純化した因果関係は、「予算と職員の確保」による「インフラ整備」と、「職員の能力向上」を確保し、それによって「学生の成長を達成する」という流れになる。ここでは顧客の視点を上位目標としているが、上位戦略との関係で視点の順番は変更されることもある。

（表 5）二行目の「学生の成長」に関わる個々の評価指標では、「学士力の向上支援」が重要な役割を果たし、「アカ

デミックススキル講習」などを実施し、その成果は「貸出冊数の増加」で測り、年間で 1%～3%の増加を数値基準とする。前年よりの「授業連携の数」の増加も評価指標にできる。評価結果のフィードバックにより業務改善の PDCA サイクルも維持できる。

BSC のメリット²⁹⁾を列挙すると、以下の通りである。

- ・ 四つの視点から、コスト削減に傾きすぎた意思決定のバランス感覚を、財務以外の質的な目標に据えることができる
- ・ 異なる方向に進みがちな個人、各部署・組織に求心力を与えることができる
- ・ 施策や業務の列挙ではなく戦略を示すことができる
- ・ 何を行うかではなく、何のために行うかを示すことができる
- ・ 単純に列挙されただけの施策や業務に対し、取捨選択と優先順位付けができる

大学図書館が、利用者の来館を待つ資料提供から、利用者に対する新しいタイプのサービスとして、ソリューション提供などに向けた展開を図るための戦略ツールとして、BSC は有効な手段の一つとなる。

5. 業務変革の方向

従来型の待ちの姿勢の業務に対する業務管理は効果的とはいえないし、設置母体である大学との連携のない、図書館だけの部分最適化では展望は開けないだろう。手順として確立している SWOT 分析や BSC などの経営手法を試して、図書館業務の改善に取り組むことが必要だろう。

経営管理的に「マネージャー」が戦略を策定しても、組織内に行動が起こる保証はないし、PDCA サイクルが回る保証もない。意味のある行動は、目標を達成する責任を「リーダー」が引き受けたときに現れる。一つの目標に向けて組織メンバーの心を統合するために、最初の一步を踏み出しさえすれば、図書館の可能性は高まるだろう。

多くの大学で実施されている人事評価³⁰⁾に費やされる労力の一部でも、大学の生産性を高める業務管理へ振り向けられれば、人事評価の主旨である目標管理にも通じると思うのだが。

注・参考文献

- 1) 三浦逸雄. “7.4.1 経営管理と図書館”. 図書館情報学ハンドブック. 第 2 版. 丸善, 1999, p.763.
- 2) 秋山義継. 現代経営組織辞典. 創成社, 2006. p.86-87.

表 5 戦略マップと評価指標

	戦略目標	重要成功要因	業績評価指標	ターゲット	アクションプラン
顧客	学生の成長	学士力の向上支援	授業連携の数 貸出冊数増加	1～3%増	アカデミックススキルなどの講習
↑ 成長/プロセス	インフラの整備 学習支援の企画 職員の能力向上	改修とリブレース 効果的な支援企画 意識改革, 職員育成	PC 台数性能向上 催し物開催回数	現状+10 台 5 回/年	職員との継続的なミニ・ミーティング
↑ 財務	職員数の確保 施設設備予算の確保	学習支援寄与の可視化	運営費の増加	設備の経費	了解性を高める可視化データで説明

- 3) 全国国立大学図書館長会議. 大学図書館の業務分析. 日本図書館協会, 1968, 209p.
- 4) 専門性の確立と強化を目指す研修事業検討ワーキンググループ(第2次)報告書 資料2: 業務分析(大学図書館). <http://www.jla.or.jp/kenshu/kenshuwg/index.html> [accessed 2011-05-20].
- 5) 吉村直子, 上田修一. わが国の大学図書館の推移: 1965-1980. *Library and information Science*. 1983, no.21, p.103-119.
- 6) 牛崎進. 大学図書館サービスに係わるインフラの変動. 大学区図書館研究. 2001, no.60, p.8-23.
- 7) 長谷川豊祐. 大学図書館における館員数の変化と課題. 2008, 日本図書館情報学会春季研究集会発表要綱. 2008, p.119-122.
- 8) 長谷川豊祐. 大学図書館における資料費の変化と課題. 2008, 日本図書館情報学会研究大会発表要綱. 2008, p.1-4.
- 9) 長谷川豊祐. 大学図書館における館員数の現状と課題. 三田図書館・情報学会研究大会発表論文集. 2007年度, p.5-8.
- 10) 星野雅英. 大学図書館における担当職員数の変化の意味を考える. 丸善ライブラリーニュース. 2010, no.11, p.12-13.
- 11) 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. 1991, vol.37, no.2, p.49-63, no.3, p.103-116.
- 12) 三浦逸雄. 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.
- 13) 三浦逸雄. 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. 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.
- 14) 上田修一. 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.
- 15) 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.
- 16) 土屋俊. 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.
- 17) 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. 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. http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/gijyutu/gijyutu4/toushin/1301602.htm [accessed 2011-05-20].
- 18) 鈴木正紀. 進化を続けるライブラリアンになるために. 情報の科学と技術. 2011, vol.61, no.4, p.146-153.
- 19) 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 http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/gijyutu/gijyutu4/toushin/06041015.htm [accessed 2011-05-20].
- 20) 相良敏夫. “第4節 子会社活用のすすめ”. SD(スタッフ・ディベロップメント)が支える強い大学づくり. 山本眞一編. 文芸社, 2006, p.148-173.
- 21) 長谷川豊祐. 日本の大学図書館業務電算化における課題構造の解明ーフォーカス・グループ・インタビューによる調査. *Library and information science*. 2009, no.62, p.1-27.
- 22) Johnson, Heather. Strategic planning for modern libraries. *Library Management*. 1994, vol.15, no.1, p.7-18.
- 23) Fernandez, Joe. A SWOT Analysis for social media in libraries. Online. 2009, vol.33, no.5, p.35-37.
- 24) 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, 193p.
- 25) 嶋田利広, 坂本力, 尾崎竜彦. SWOT分析による経営改善計画書作成マニュアル: 実現可能性の高い「抜本対策」からロードマップ, アクションプランまで. マネジメント社, 2011, 177p.
- 26) Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (櫻井通晴, 伊藤和憲監訳) バランス・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. 東洋経済新報社, 2009, 389p.
- 27) 赤沢久弥. バランス・スコアカードを大学図書館運営に活用するーバージニア大学図書館の事例からー. 大学図書館研究. 2010, no.89, p.58-68.
- 28) 奥居正樹. バランス・スコアカードを用いた大学評価指標の策定とそれを支援する情報システムの構築. 大学教育実践ジャーナル. 2005, no.3, p.1-17.
- 29) 蒲生英博. “図書館の運営計画と経営管理”. 知っておきたい大学図書館の仕事. 大学図書館の仕事制作委員会, エルアイユー, 2006, p.124-125.
- 30) 長谷川豊祐. 大学図書館の現状分析のための枠組みの試案. 日本図書館情報学会春季研究集会発表要綱. 2011年度, p.99-102.
- 31) 中央教育審議会. 学士課程教育の構築に向けて(答申). 平成20年12月24日 http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1217067.htm [accessed 2011-05-20].
大学生が卒業までに身につけるべき力として4分野13項目, 学生の質の低下を防ぐのが最大の目的
- 32) 経済産業省. 社会人基礎力 <http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/index.htm> [accessed 2011-05-20].
職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力として3能力12要素, 指示待ち人間にならず前に踏み出す力など
- 33) 大学行政管理学会「大学人事」研究グループ編. 変貌する大学人事: 教員評価の実状と経営人材の育成(大学人事研究; 2). 学校経理研究会, 2009, 199p. 106大学のうち69大学(64.5%)で職員への人事評価制度を実施している

Special feature: Library administration. Responding to changes: Job analyses and management techniques of university libraries. Toyohiro HASEGAWA (Tsurumi University Library, 2-1-3 Tsurumi, Tsurumi-ku, Yokohama 230-8501 JAPAN)

Abstract: Worsening economic conditions of universities is prompting libraries to focus on business management. This article describes the changes in and outside of university libraries and necessary requirements for libraries to deal with these changes. Libraries are forced to expand their services and functions despite of funding constraints. Libraries face budget cuts and personnel downsizing more or less, but the ranges vary widely. Obviously, libraries should undergo fundamental reform of management. This article illustrates SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) and Balanced Scorecard as effective management tools for strategic planning development.

Keywords: academic library / job analysis / business management / SWOT analysis / balanced scorecard