

閲覧業務の蓄積と展開

長谷川豊祐

現状分析と対策

当館では、1986年9月に新館が竣工、3年後の1989年10月にOPACが稼働、続いて1990年4月から貸出業務がコンピュータ化されている。さらに、新館竣工にさきだつ1986年4月には館員の増員がなされており、従来からの比較的豊富な資料費に加えて、ハードウェア面（施設、設備、予算、人員）の整備は完了している。ソフトウェア面では、1987年4月に組織機構の再編成が行なわれ、資料の選択・発注から整理が一体となった、フットワークの軽やかなシステムに仕上がっている。

以上の「投入」と、経費や学生当りの貸出冊数などの「産出」について、『日本の図書館1990』の私立大学図書館の各館統計データによって当館の位置を眺めてみた。「産出」だけをとると平均はクリアしているものの、平均を上回る「投入」との差は大きかった。この差の生じた状況は、利用者の充足度が「産出」に加算できないためとも解釈できるが、ハードとソフトを運用するオペレータ（館員）側の、平均的「産出」に満足してしまった油断とも解釈できる。

どちらにしろ、潜在能力はどここの図書館ももっていて、まだまだ図書館本来の情報提供システムの機能が十分に引き出されていないと考えたい。必要なのは、状況を前向きにとらえて、利用の観点から館員の意識改革と図書館運営の再構築を推進し、図書館員の潜在能力を引き出すことである。そのためには、何らかの館員研修が必要となるだろう。

外部研修と館内研修

先の本誌6、7月号の「図書館員の研修」の

特集から、研修の必要性は認められているものの、効果的な研修を実施することの困難な様子が見てとれる。私立大学図書館の間では、研修会や研究会が数多く行なわれているが、館員個人の役に立っても、実務への還元が少なすぎ、利用者に利益をもたらしているとは必ずしもいえない。

大半の館では研修時間の確保もままならず、十分な館内研修や自己研修が手当てできていないため、安易に外部の研究会や研修会が使われているようでもある。外部の研修会や研究会は、職務上必要な知識や技能を向上させる役割と、館界の動向や、他館の現状と将来展望についての認識を深める役割をもっているが、やはり、館内研修の幅と奥行を広げる補完的意味合いが強い。参加者自身が積極的に会に貢献し、会での成果を業務に活かすようにしなければ、会の意味も参加することの意味も失われてしまうだろう。図書館員の継続研修は、すべて外部でまかなうには無理があり、最低限度の研修を各館で責任をもって行なう必要がある。

館内研修の機会

当館では、数年前から図書館学を選択する学生の一部を実習生として受け入れはじめ、ほとんどの館員が交替で実習を受け持っている。実習を担当する館員は、実際の図書館業務や図書館サービスの目標を何も知らない実習生に、各自の担当業務をコンパクトに伝えなければならない。要領よく実習を行なうには、業務の本質や機能をきちんと押さえていることと、いわゆる教育のテクニックが要求される。そのため、実習を行なうことは、日常業務をこなすことよりはるかに難しい作業

となる。

実習は、館内研修も手当てできない現状で、貴重な労力と時間をさいて行なわれる。この機会をとらえて、館内研修を並行して実行できないだろうか。実習についての見方をかえれば、何も知らない者に説明することは、業務のより一層の習熟や業務の本質理解の助けとなり、業務を客観的に再点検することにもなる。また、利用者の考え方に直接ふれることは、独善的になりがちな図書館運営へのフィードバックにもなる。このように、毎回の実習は、目的意識をもって繰り返すことで、館員の自己研修の機会に十分なり得ると考える。

さらに一步すすめて、実習を効果的に行なうための実用的な教材として、実務の本質と実務の関連を明らかにした業務マニュアルの整備を行なっていけば、そのマニュアルが研修用資料となり、実習が館内研修へとつながっていく。さらに、各係ごとのマニュアル整備の調整をとっていく過程から、研修制度や研修担当係員ができあがってくる可能性もある。

最初に関覧マニュアルを

閲覧業務は、現場の経験や利用動向を図書館運営にフィードバックし、情報提供機能を向上させるという重要な役割をもっている。それゆえ、館員の意識改革と図書館運営の再構築の方向は、閲覧係から提起されるべきであろう。

図書館運営へのフィードバックにいたるまでには、現場でのノウハウを蓄積したあと、係として一般化し、実行可能な改善策を策定しなければならない。しかし、現場では、利用者の質問等をさばいてしまうと一応の業務が終わってしまう上、テクニカルな業務と比較して不定型な業務が多いため、業務でのノウハウの蓄積やフィードバックは、中長期的な業務として定着していない。フィードバック

クから業務の改革にいたる機構が未発達で、個人レベルの習熟を組織レベルまでもちあげる作業には困難が伴う。そこで、問題提起の意味をこめて、個人レベルでできるノウハウの蓄積（業務マニュアルの作成）を、メインカウンター担当の3名で行なうこととした。

当面の作成目的は、分担業務の把握から習熟、閲覧業務全体の理解、引き継ぎ・研修用資料の整備、技術の蓄積とした。作成方針は、前回のマニュアルの全面改訂、原則を記述し単なるオペレーションマニュアルとしない、やるべき業務を簡潔にリスト化する、仕事の意味や有機的つながりを書く、新人が全体像を描けるように工夫する、改訂しやすいものに仕上げる、とした。昨年度末に完成したマニュアルは約200ページ（40字×40字）、原版をMS-DOS テキスト形式とし、メンテナンスしやすい形態にした。完成後は、各係の責任者には1部を手渡し、他の館員には回覧によりマニュアル完成の周知を図った。

マニュアルの重点項目

やはりマニュアルであるからには、業務の手順を書いておく必要があり、分量の7割をさいている。業務リスト、業務の「コツ」、確定している合意事項をすべて盛り込み、オペレーションの部分は完成した。

以下は、問題提起も含んだ、マニュアル作成の重点項目部分で、マニュアルに設けられなかった項目も未完成の項目もある。

・業務の原則の記述

各業務手順の前段として業務の原則を述べておくことで、決まりきった手順に盲目的に従うのではなく、業務改善の道筋を用意した。前回の「作業手順を記述するスタイル」を転換して、「判断の拠り所（基準・原則）を示すスタイル」を目指したのである。しかし、すでに確定しているべき判断基準が、どこの館でも同様であろうが、文書として蓄積されて

おらず、館員の各業務にたいする解釈も異なり、マニュアル作成は難航した。結局、各担当の判断で、できる範囲を記述することにした。今後は継続的に、図書館、各係、各担当、各業務など各々のレベルで、原則の洗い出しと館員相互の原則の理解に努めるべきである。

・分析、評価付きの年表

閲覧関連の利用規定の改正、施設や設備の変更、業務手順や分担の変更、サービスの種類の変更や追加、オリエンテーションなどの事業を、再現可能な部分だけ年表とした。今後は、係として行なった事業や変更、その後の分析や評価を、定型の様式で残していくことが必要であろう。例えば、新館建築、貸出業務コンピュータ化にともなう貸出冊数や期間の拡大、貸出パターンの変更によって利用は激増しており、その分析や評価は図書館サービスの本質の解明にもつながる。

・エラーの回避

図書館員と利用者の間には、次の2種類の「エラー」が発生しがちで、館員が対応を誤るたびに、図書館(員)に対する利用者の期待が薄れていくことになる。

資料収集上の問題、簡単な分担変更ではすまないカウンター配置の問題、請求記号の体系の問題など、「当館に特有な構造的問題」を図書館システムは抱え込んでいる。さらに、請求記号によって資料が配置され、目録でほしい資料の所蔵の有無と配置場所を調べる

「図書館に特有な仕組み」に利用者がなじんでいない上、その仕組みに習熟する必要性も認めていない。この2点が、利用に際して障害になり、閲覧カウンターでの質問や問題が発生する。【システムエラー】

コミュニケーション技術で注意しなければならないのは、利用者の勘違いや身勝手な要求と、館員の思い込みによる誤った対応などから発生する人為的なミスである。また、利用者がどの程度切実にその情報を欲しているのか、どの程度の情報がほしいのか、何がほ

しいのか、どうしてほしいのかなど、館員が利用者の立場にたてないときに「ズレ」が生じる。【ヒューマンエラー】

システムエラーの回避は、エラーの生じにくいシステムの構築を指向して、図書館サービスを改善していかねばならない。ヒューマンエラーの回避は、図書館技術と利用パターンに習熟して、利用者と相対したときに慌てなければ起こらないエラーであり、「商品知識」と「口のきき方」に落ち着いてしまう。随時、その場で矯正する努力をすべきであろう。

「エラー」は図書館と人間の基本的特性に起因しているため、エラーの回避は、想像力と推理力を要求される業務となっている。きのきいたエラー回避の仕組みを事前に用意することが、閲覧業務の最重要課題である。ゆえに、閲覧業務マニュアルの出来の善し悪しは、事前のエラー回避の達成の程度によって評価される。

・利用規定の拡大解釈

例外処理や特別対応は、その事情によって対応している場合が多い。すべてのケースを事前に書き出しておくことは不可能なので、判断の際のポイントを示した。

・新人研修

サービス部門主導の図書館運営を推進するには、閲覧係員が、テクニカル部門や情報流通についての広い知識と、企画遂行能力を養うことが必要条件となる。研修項目は、以下のとおりとした。研修内容は、各係のマニュアルの整備待ちとなる。

総務：一般事務（勤務・接客の態度、電話応対）、学内組織、対外関係、

図書館の組織と歴史、予算の全体像、
文書作成、文書管理

受入：出版流通の仕組み、出版界の状況、
選書と蔵書構築、出入りの書店

整理：目録の歴史、自館の目録の歴史、
総合目録の考え方、学術情報センター、

目録の引き方、図書の探し方
逐刊：学術情報流通、出版流通、取次業者、
逐次刊行物目録、雑誌論文の探し方
閲覧：図書館資料と利用者の傾向、資料の
ディスプレイ、書庫管理、
参考業務と参考資料、相互協力

・閲覧系の将来展望

まず、図書館と利用者の相互関係や利用者
同士の利害関係など、図書館サービスを行な
っていく際の、館員の共通認識の原案を作成
した。そして、図書館技術の進歩、資料媒体
の多様化、予算の相対的減少、大学生減少、
生涯教育、大学設置基準の大綱化などを視野
に入れて、どのような基本サービスや将来的
なサービスを、どのような優先順位で展開し
ていくのか、閲覧系としての原案の作成を行
なった。

・サービス目標の適正な理解

組織や個人のレベルでの図書館サービスに
対する歪んだ解釈が、貴重な労力、予算、時
間を、誤ったサービスや後回しにすべき業務
に振り向けてしまうことがある。いったん実
施が決まったサービスを取りやめることは難
しい。どのようなサービスでも、ないよりは
あったほうが良いに決まっているのである。
特定の利用者、特定の資料を対象にした狭い
範囲のサービス、場当たりの対症療法のサ
ービスは効果があがりやすい。しかし、大局
観に欠けた、分析や評価を伴わないサービス
の展開は、図書館員の自己満足に終わりがち
である。閲覧系として、図書館の「投入」の
適正な運営——予算や人員の配分、現在と将
来において提供されるべきサービス、その優
先順位、運営の機構——を提言としてのせた
かったが、館の目標との調整のかねあいから
今回は見送った。

蓄積から共有へ

コンピュータ化、ネットワーク化と、シス
テムが進歩しても、相変わらず図書館サービ

スについての考え方とアプローチの方法は、
館員間でも図書館間でもばらばらである。

「認識」と「事実」が一致しないような「錯
誤」も少なくない。大学、教員、学生の考え
方と図書館の目標のすりあわせがなくても、
経営管理が欠落しても、なんとなく図書館は
存続している。しょせん、評価基準の曖昧な
図書館員や図書館システムには、合理的組織
もフィードバック機構もなじまないのदारう
か。

ノウハウを業務マニュアルとして蓄積し、
その蓄積を組織として共有することが館員の
意識改革を促し、図書館サービスの現状打開
につながるかもしれないとの考えから、昨年
度は、第一段階として閲覧業務マニュアルを
とりあえず完成させた。次は、未完成の重点
項目を完成していく過程で、図書館サービ
スに対する考え方とアプローチの方法を共有
する段階に入る予定である。その結果、主観
にとられない職務遂行能力に優れている図書
館員と、図書館の目標と運営方針を明確にし
た個人と組織のレベルをつなぐ総括的マニ
ュアル、さらに、図書館の将来戦略と機動力
を兼ね備えた環境適応型の組織ができあが
っていくだろう。

参考文献

- 1) 戸部良一他. 失敗の本質 日本軍の組織論
的研究. ダイヤモンド社, 1984.
- 2) 大原緑峯. 平凡社における失敗の研究. ば
る出版, 1987.
- 3) A. トフラー. 未来適応企業. ダイヤモン
ド社, 1985.
- 4) M. K. バックランド, 高山正也訳. 図書
館・情報サービスの理論. 勁草書房, 1990.
(はせがわ とよひろ: 鶴見大学図書館)
〔NDC:015.1 BSH:図書館奉仕〕