

## 平成25年度大学図書館近畿イニシアティブ 「中級研修」に参加して

芝谷 秀司

### I はじめに

平成25年6月13日(木)に、平成25年度大学図書館近畿イニシアティブ「中級研修」に参加する機会をいただいたので、ここに報告する。

近畿地区における国公立の設置形態を超えた大学図書館の協力組織である「大学図書館近畿イニシアティブ」は、平成17年(2005年)の発足以来、「初任者研修」と「中級研修」を隔年で実施している。

平成25年度は、図書館業務経験3年以上の図書館職員を主な対象とする「中級研修」が開催されることになり、私としては平成22年度の「初任者研修」以来、3年ぶりの近畿イニシアティブ研修への参加となった。研修の概略は、以下のとおりである。

研修名：平成25年度大学図書館

近畿イニシアティブ「中級研修」

テーマ：未来のチームリーダーのための企画力講座：

統計を活用し実行につなぐ

研修日：平成25年6月13日(木)

会場：大阪大学附属図書館総合図書館

(豊中キャンパス)

### II 研修内容について

今回は、より多くの方に研修参加の機会が得られるようにということで、開催期間を従来の2日から1日に短縮して行われた。そのため、3つの講義とグループワークを1日でこなすという、密度の高いスケジュールが組まれていた。

まず、大学図書館近畿イニシアティブ運営委員長で、京都大学附属図書館事務部長の、栃谷泰文氏から開会の挨拶があった。

栃谷氏からは、本研修は非常に実践的な内容になっているので、ぜひ成果を職場に持ち帰って活かしてほしいとお話があり、その後、下記の日程表に沿って研修が行なわれた。

平成25年度大学図書館近畿イニシアティブ「中級研修」日程表

時間帯	時間	内 容
9:00~9:30	30	受付 専門委員会
9:30~9:40	10	開会、主催者挨拶、委員紹介 司会者、運営委員会委員長
9:40~10:00	20	講義1「未来をつくる統計の考え方」 石川 敬史氏 (十文字学園女子大学 21世紀教育創生部専任講師)
10:00~11:10	70	講義2「バランス・スコアカードの大学図書館への適用例」 赤澤 久弥氏 (京都大学附属図書館)
11:10~11:30	20	アイスブレイク 専門委員会
11:30~12:30	60	(休憩)
12:30~13:20	50	講義3「『静』から『動』へ：統計を活かし実行につなぐために」 石川 敬史氏
13:20~14:30	70	グループワーク「考える・行なう：戦略マップをつくる」 石川 敬史氏、赤澤 久弥氏
14:30~14:40	10	(休憩)
14:40~15:50	70	グループ発表・講評 石川 敬史氏、赤澤 久弥氏
15:50~16:40	50	グループワーク(修正作業) 石川 敬史氏、赤澤 久弥氏
16:40~16:50	10	研修会まとめ 石川 敬史氏
16:50~17:00	10	閉会・事務連絡 専門委員会
17:00~		大阪大学附属図書館自由見学
17:30~19:15	105	情報交流会(希望者のみ)

以下、各研修内容の概要を紹介させていただく。

#### 講義1 「未来をつくる統計の考え方」

十文字学園女子大学

21世紀教育創生部専任講師 石川 敬史氏

講師の石川氏は、図書館情報学、日本図書館史、情報リテラシー教育等がご専門であるが、前任校の学校法人工学院大学では、図書館職員として勤務しながら、総合企画室課長を兼務され、若手教職員協働による学園の「理念、ミッション、ビジョン作り」や、目標管理制度の構築等に携わっておられたとのことである。

まず、石川氏から本研修の目標として、次の3つのアウトラインが示された。

#### ■ 芯は何か？ (見つめ直す必要性)

図書館活動の多様化・高度化により、図書館職員

のプレッシャーが増大している。そこで、「自分が勤務する図書館の目指すべき方向性」を考え、「自分は何のために仕事をしているのか」というところまで掘り下げて見つめ直す必要がある。

■ データを読み解き、企画に活かすとは？

図書館のデータを事務的に処理するのではなく、現場の目線でデータを活かす方法、つまり、データの分析結果を「次」に活かす方法について考えてみたい。

■ どのように「実行」につなげるか？

バランスト・スコアカード（以下 BSC）を準用したグループワークによって、データを活用し「実行」につなげていくプロセスを体験してみたい。

続いて、石川氏から「皆さんが勤務する大学の理念・ビジョンをワークシートに記入してください。そして、その理念・ビジョンを達成するため図書館で取り組んでいることがあれば、それも記入してください。」という指示があった。

私としては、図書館のデータ活用の研修に参加する上で予想もしていなかった質問であり、大学の理念・ビジョンと自分の目の前の仕事との関わりについて明確に説明することの難しさを痛感した。

石川氏によると、構成員全員が共有できる長期の目標、すなわち「ビジョン」を持つことによって、図書館経営の方向性が明確になり、仕事の動機づけができる。そのためには、組織全体のビジョンを、職員一人ひとりの「想い」に落とし込んでいく必要があるとのことであった。

次に、理念・ビジョンを実現させるためには、組織内のリソース（人・物・金・情報）の状況及び社会環境を考えて、具体的な「打ち手（戦略）」を決めていく必要がある。そこで、理念・ビジョンの実現と密接な関係にあるデータ活用の問題が出てくるのだという。

つまり、データ活用の目的とは、統計を比較・論評することではなく、統計を分析・評価して、サービス改善や次なる図書館政策の立案につなぐことである。現場で統計を活用する前提として必要なことは、データをどうしたいかという意志と、図書館をこうしたいという想いを持つことであると訴えかけ、講義1は締めくくられた。

講義2 「バランスト・スコアカードの大学図書館への適用例」

京都大学附属図書館情報サービス課  
参考調査掛長 赤澤 久弥氏

赤澤氏からは、BSCを大学図書館運営に活用しているバージニア大学図書館の事例が紹介された。

BSCとは、戦略的な組織運営を行うためのマネジメントツールであり、「財務」「顧客」「業務プロセス」「学習と成長」の4つの視点から、組織のビジョンを実現するための「戦略目標」を導き出し、戦略目標の達成度を定量的に測定するための「評価指標」を設定する。評価指標には「達成目標」を設定のうえ、「実施計画」に基づいて運用する。そして、各視点のもとに戦略目標の因果関係をチャート化した「戦略マップ」を構成員が共有することにより、戦略的組織運営が実現されるというものである。

ただし、BSCは一つのツールにすぎず、バージニア大学においても、図書館のビジョンに沿って、オリジナルの文言が下記のとおり修正されている。

BSCの構築：4つの視点

利用者の視点

如何に利用者のニーズを満たすか

業務プロセスの視点

如何に図書館の資料とサービスを効率的に提供するか

財務の視点

如何に財務面から図書館のミッションを達成するか

学習と成長の視点

如何に職員と組織の成長を支える環境を創出し図書館の成長を維持するか

「顧客の視点」が「利用者の視点」という言葉に置き換えられ、最上位に設定されていることから、利用者志向のBSCであることが窺える。

また、バージニア大学図書館には、図書館の評価活動を専門的に担当する部署「MIS (Management Information Services)」が設置されており、BSCの導入と運用は、このMISを中心として行われているというお話も、興味深いものであった。

BSC導入の成果としては、図書館の状況を正しく把握することで、業務改善に結びつけられたこと

や、他部門のパフォーマンスを職員間で評価する指標により、対外的には顕在化しにくいテクニカルサービス部門の問題点が明らかになったことなどがあげられるとのことであった。

### 講義3 「『静』から『動』へ：統計を活かし実行につなぐために」

再び石川氏が登壇し、現場でデータを活用して提案・改善につなぐための枠組みとして、次の4つの考え方が示された。

- ① データの見える化
- ② 欲しいデータの収集
- ③ 個々のデータの分析
- ④ 複数のデータを企画提案に活用

「データの見える化」とは、ドイツの経営戦略コンサルティング会社ローランド・ベルガーの日本人会長で、早稲田大学大学院教授の遠藤功氏が、『見える化：強い企業をつくる「見える」仕組み』（東洋経済新報社、2005.）の中で提唱している考え方で、事実や数値を目に飛び込ませることで、組織の活性化を促すというものである。

つまり、データ活用の枠組みとは、欲しいデータを主体的に収集・分析し、複眼的にデータを読み解き、問題を「見える化」して、相手を説得するための資料作りを行うということである。

例えば、図書館で何か新しいサービスを実現したい時は、インパクトの強いデータを複数選び、因果関係を整理して、少ない資料で端的にかつ熱意をもって上層部を説得することが必要となる。

続いて、データから「行動」につなぐための視覚として、次の4つの考え方が示された。

- ① データがそうなった理由・背景を考える。
- ② 理由や背景を実証するデータはあるか。
- ③ 原因と結果を論理的に整理する。(A3版1枚)
- ④ 何を訴えたいのか、その目的を明確にする。

いずれにおいても共通するのは、前提としての問題意識や課題意識であり、図書館をこうしたいという意志や想いであるとのことであった。

次に、既存のデータや与えられるデータではなく、目標値を柔軟に考え、組織の問題意識から主体的に獲得するデータの例が参考資料として示された。内容・収集手続きによっては偏りが出てしまうようなデータもあるとのことであったが、面白そうなもの

をいくつかピックアップして紹介しておく。

- ・利用者館内滞在時間（学科別…）、利用目的
- ・〇〇の通路を通る利用者の回数
- ・曜日、時間別貸出冊数
- ・学生相談の回数、質問に的確に回答できた回数
- ・挨拶する学生数、名前を覚えた学生数
- ・データベース検索数、1回の検索あたりの費用
- ・電子資料への質問、クレーム回数（質問者群…）
- ・新着雑誌タイトル別閲覧回数（時間、曜日）
- ・学科別図書紛失冊数、研究用図書未返却冊数
- ・職員一人あたりの図書オリジナル書誌作成冊数
- ・貴重書の管理維持費（空調、製本、媒体変換等）
- ・ヒヤリハット事例数
- ・メディアへの露出回数、広告効果…
- ・職員（部・係・若手等）の懇親会の回数

最後に、図書館も「現場力」をつけないと、現場でのデータ活用は難しいというお話があった。

先に紹介した遠藤功氏が、『現場力復権：現場力を「計画」で終わらせないために』（東洋経済新報社、2009.）の中で、「現場力」を構成する5つの要素について、次のように書いている。

- ① 問題解決力：問題を解決するためには、問題を発見する必要がある。見える化の必要性
- ② 連結力：組織の壁を乗り越える部署（係）横断型チーム
- ③ 俊敏力：意思決定、実行、情報共有のスピード、着手のタイミング
- ④ 臨機応変力：環境の変化、現状に即した適切な判断・打ち手
- ⑤ 粘着力：組織としての粘り、一貫性

以上で講義3は終了し、引き続き、BSCを準用したグループワークに移った。

### グループワーク 「考える・行なう：戦略マップをつくる」

各班5名ずつの10班に分かれ、石川・赤澤両氏の指導のもと、グループワークが行なわれた。グループワークの概要は、下記のとおりである。

- ・石川氏が本研修用にカスタマイズしたBSCを用いて、ビジョンを実現するためのプロセスをみんなで考え、創ることを体感する。
- ・各班に仮想の大学図書館の係名が割り当てられ、大学規模、図書館全体のリソース（人・物・金）、

係の課題といった前提条件が与えられている。

〔作業1〕

与えられた前提条件から「係の目標、ありたい姿」を考えて、一番上の欄に記入する。

〔作業2〕

目標を実現するため、「利用者」「業務プロセス」「人材と変革」の3つの観点から「戦略」を設定し、戦略マップを作成する。

\* 上下の観点について、因果関係が成立するか？

〔作業3〕

戦略を具体的に実行するための優先的、最重要な「方法」を考え、戦略の右に記入する。

〔作業4〕

「目標値」を明確化し、方法の右に記入する。

\* データがどうなっていれば達成（成功）か？

〔発表〕

作業終了後、出来上がったBSCをもとにプレゼンを行い、仮想の上司を説得して、1年間の係の方向性・活動を承認してもらう。

〔修正〕

上司を説得した結果、気づき、反省点、改善点をグループで戦略マップ等へ反映、修正する。

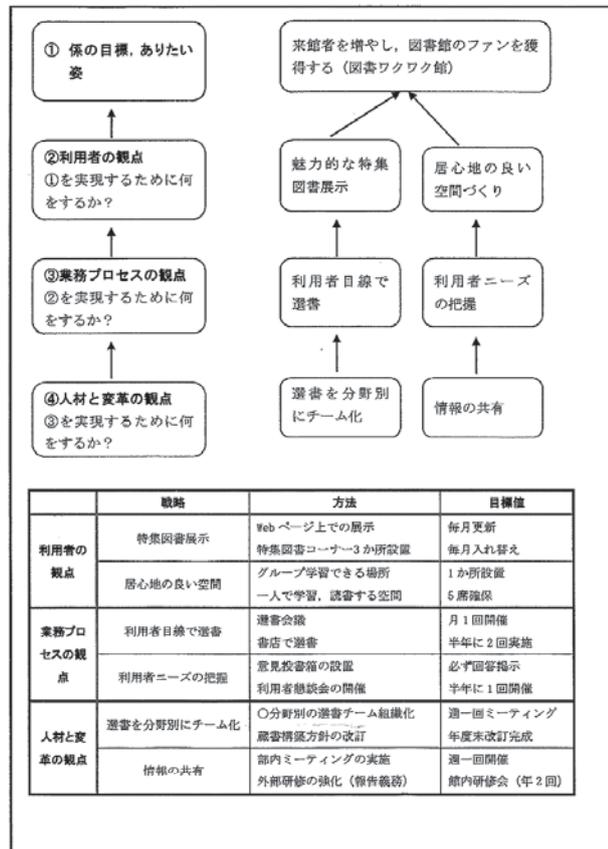
私の班は、大規模の総合大学（2万人・4キャンパス）の「図書館情報サービス係」で、図書館全体のリソースは、①人：職員50人規模・各館12名前後、職員の名前と顔が一致しない、カウンターは業務委託、②物：建物は非常に立派、見学者が多数来館する、国内有数規模の資料所蔵、③金：財政的に豊か、外部資金（競争的補助金）も獲得済、志願者大幅増という設定であり、係の課題としては、「学生との接点が少ない（ガイダンス、レファレンス程度）」、「これまで研究支援を最重視してきた」という条件が与えられた。

限られた時間内で、設置形態の違う大学図書館に所属するメンバーの意見をまとめるのは大変であったが、何とか「学生の学び支援を強化する」という係の目標を考え、下記のとおり戦略・方法・目標値を設定することができた。

係の目標：「学生の学び支援を強化する」

	戦略	方法	目標値
利用者の観点	魅力的なイベントの実施	先生を囲んでサイエンスカフェ	月1回開催
業務プロセスの観点	利用者ニーズの把握	学生の状況調査	年1回実施
人材と変革の観点	回答率の高いアンケートの実施	全学実施アンケートへの参加	回答率60%

◆最重要成功要因、目標値の例 【横道紙に記載する例】



戦略マップ記入例

Ⅲ 研修を終えて

グループワークを通して、チームで「ありたい姿」を実現する姿勢を体感できたことは有意義であったし、日々時間に追われて明日、明後日の仕事になっていないかを見つめ直すいい機会にもなった。

また、近畿地区の様々な大学図書館職員の方々と知り合い、自館の現状について語り合えたことも大きな財産になった。今後とも本研修で得た人的ネットワークを活用して、自館の課題解決にあたっての情報収集を行っていききたい。

最後に、このような機会を提供いただいた近畿イニシア運営委員会の皆様と、今回の研修参加にあたりご配慮いただいた図書館の皆様に、感謝の意を表したい。

（しばたに ひでし 図書館事務室）