

大学図書館におけるマネジャーに関する研究

A study on Managers in Academic Libraries

木内 公一郎

Kinai Koichiro

抄録

大学図書館におけるマネジャーのコンピテンシーについて論述した。
LIPER や「大学図書館が求める人材像」や他業種の育成論を参考に調査を行った結果、マネジャーには他部門を統合する力、仮説構築と検証を行う力、説得力が必要とされることがわかった。

キーワード：大学図書館、専門職制度、コンピテンシー、重量級プロジェクトチーム、マネジャー

第1章 序論

第1節 問題の所在

第2節 破壊的技術に対応する組織

第3節 重量チームと重量級プロジェクトマネジャー (重量級プロジェクトマネジャー組織)

第4節 重量チームのリーダーやそのメンバーのコンピテンシー (仮説)

第2章 専門家としてのコンピテンシー

第1節 優秀な専門家を育成する - 組織の中の知識労働者 -

第2節 個人と組織 - 組織の中の専門職

第3章 図書館情報専門職制度の研究

第1節 「大学図書館における情報専門職の知識・技術の体系 - LIPER 大学図書館調査から」

第2節 大学図書館が求める人材像について - 大学図書館職員のコンピテンシー

第3節 人材育成策 - プロジェクトマネジャーの育成 -

第4章 結論 - まとめと課題

第1章 序論

第1節 問題の所在

図書館職員は一般的に保守的である。新しいことに取り組むことが苦手というイメージが一般的に存在する。それは大学図書館職員のコメント¹からよくわかる。「日常業務での刺激の不足」、「現在進行形での情報の不足」、「新規業務への対応力、理解の不足」、「利用者理解の不足。図書館職員のひとりよがりにならないサービス提供」、「何かをスタートする当初は『新しい仕事が増える』という印象が生じやすい」。これらは東京大学附属図書館のスタッフ研修プログラムに参加した職員の感想である。この研修会に参加するまではコメントのような見方や意見をもっていたことが伺われる。

残念なことに新しい事態に直面した時に図書館を適切にマネジメントできる人材を育てるという視点はあまりなかった。さらに状況を見極めて新たなサービスを他業種に先駆けて提供するということも苦手とする。新しい状況への対応、これから起こりうる状況への対応ができる人材育成は重要な課題である。この小論では大学図書館の人材育成論を展開する。最近LIPERや国立大学図書館協会「大学図書館が求める人材像」など具体的な成果も発表されつつある。これらを援用し、さらに他業種の育成論も導入しながら、新しい状況に対応できる人材像を構築する。特に中心となるのはマネジャーの育成である。

第2節 破壊的技術に対応する組織

拙稿「大学図書館の技術と組織」²では「大学図書館はなぜ電子情報サービスへの組織的な対応が遅れるのか。」という課題として残された。その原因は図書館職員の能力や志向が関係していることが推測される。

拙稿「大学図書館の組織と技術」ではクリステンセンの「イノベーションのジレンマ」³論に基づき破壊的技術に対応する大学図書館の組織のあり方について提言を行った。題材として国立大学の情報基盤センターのあり方を技術に対応する組織として検討した。

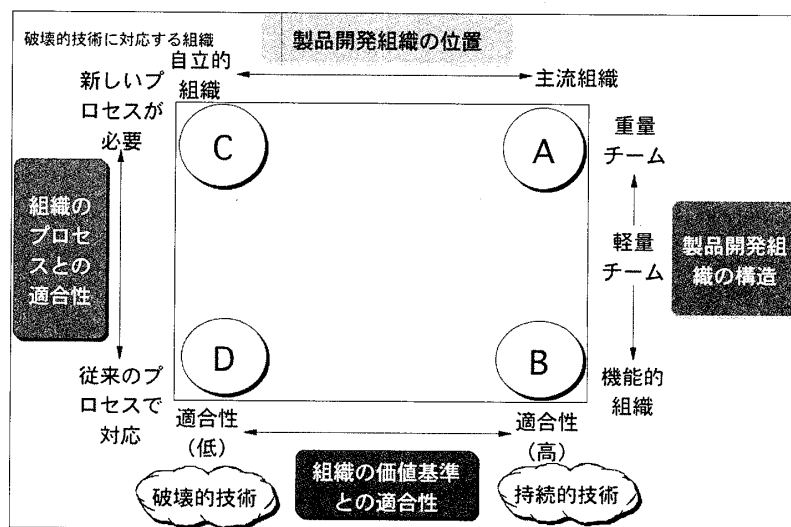


図1 破壊的技術に対応する組織⁴

図1は新しい成長事業を立ち上げる際に、ある場合は既存の組織能力を活用し、ある場合は新しい能力を社内で生み出し、外部から購入するべきかという枠組みを表現したものである。

A 領域－抜本的であるが、持続的な技術の変化に直面している状況。組織の価値基準に適合する。主流組織内の重量チームの形態を採用している。さらに異なる人とパターンが連携する必要がある。例：マイクロソフトの「インターネットエクスプローラー」開発（顧客が求め、同社の中心的事業モデルである）

C 領域－組織の既存のプロセスや価値基準と相容れない破壊的技術の変化に直面している状況。自立的組織を新設し、重量開発チームに開発への取り組みをまかせる必要がある。

D 領域－自律的な組織を設立しつつも、従来の業務プロセスで対応する。

B 領域－プロジェクトは会社のプロセスや価値基準に適合しており、軽量開発チームで十分に成功できる。主流組織のなかで、機能分野の境界を超えてチーム間の協調が見られる。

拙稿では情報基盤センターが領域Dに位置すると述べた。しかし、クリステンセンは自律的な組織における重量チームによる対応を奨めている。図1における領域Cである。情報基盤センターは自律的組織ではあるが、従来の業務プロセスを残したままの機能的組織として、電子情報サービスの開発を担うことができるのかという疑問が残された。情報基盤センターは大学内情報関連組織を統合して発足した。図書館の一部、旧大型計算機センター、旧教育研究用コンピュータセンターが情報基盤センターを構成している。しかし、実態は旧組織の構成員は従来の職場で仕事を継続している。表面的には縦割りの組織が統合されたように見えるものの、実質的にはそれぞれの組織や業務プロセスが残っている。

このような組織形態になった理由は様々であろうが、組織目的が曖昧であり、何をどのように変えていくのかという位置づけが不明確であることであろう。このような組織を領域Cの重量チームの形に変えて行くには強いリーダーシップが必要であり、情報関連組織を横断して、業務改革をリードするリーダーの養成が課題となる。

第3節 重量チームと重量級プロジェクトマネジャー（重量級プロジェクトマネジャー組織）⁵

クリステンセンは重量チームを次のように定義している。チームのメンバーは単に自分たちの役割の範囲内で関心や技能を持つだけではない。ゼネラル・マネージャーと同じように行動し、プロジェクトのために決定や取捨選択を行う。メンバーは、通常、プロジェクトへの貢献度が高く、同じ場所で仕事をする。このチームは新しいプロセス、つまり連携して新しい能力を構築する新しい方法をつくり出す手段として活用される。⁶

クリステンセンが定義している重量チームに近い概念として、藤本氏らが実証した「重量級プロジェクトマネジャー組織」を紹介する。

リーダーは「①機能部門間の調整を通じて組織を内部に統合し、②同時に、製品コンセプトの創造やそのコンセプトの製品設計細部への翻訳を通じて、製品と消費者の間のインターフェースを外的に統合する。言い換えれば、ダイナミックな競争環境の中で、比較的複雑な製品を、『まとまりの良さ』で勝負しつつ開発し、その製品開発成功率を高めるためには、ある

種の強力な開発リーダー機能が必要となると考えられるのである。この場合、個別製品の新品を担当するリーダーの一人一人は、強力な『コンセプト・チャンピオン』（外部統合者）となることを要求される。さらに現場レベルの製品開発技術者は、開発リーダーとコンセプトや目標を共有することで彼らをサポートする必要がある。」

自動車の新品開発において、この形態のプロジェクトチームが有効に機能していることが立証されている。自動車は多くの部品で構成されている。そのため、それぞれの部品を開発する部門に分かれているのが普通である。これらを統合する強力なリーダーが必要とされる。

「大学図書館の技術と組織」では電子情報サービス（電子ジャーナルサービス）は複雑な製品構造を持っていると述べた。学術情報ネットワークの観点からみた製品アーキテクチャーはモジュラーアーキテクチャーの特徴を有し、個々の大学の顧客ニーズからみた製品アーキテクチャーは統合アーキテクチャーの特徴を有している。いわば二種類のアーキテクチャーが混在している。

情報関連組織が横断して、効果的なサービスやシステム開発を行うには重量級のプロジェクトマネジャー及び組織が有効である。

第4節 重量チームのリーダーやそのメンバーのコンピテンシー⁷（仮説）

クリステンセンや藤本氏らの研究をもとに仮説として大学図書館のプロジェクトマネジャー像を描くと以下の通りになる。

- ①優秀な専門家であること。
- ②メンバーをまとめる力を持っていること。
- ③視野の広さ、特に顧客の声を聞き取る力をもっていること。
- ④コンセプトにして表現できること。
- ⑤柔軟な思考ができること。
- ⑥管理職

大学図書館においてこのような人材を獲得し、育てて行くことは容易ではない。電子情報サービスの進展が大学図書館の組織・サービスに大きな影響を与えていることは確かであり、これに対応する人材を育てることは大切である。電子情報サービスは複雑な構成をとっていることが明らかになっている。これらをまとめあげ、教職員や学生（顧客）に適合したサービスを提供することは困難な業務である。やはり、組織を横断し、コンセプトを創造し、具体的なサービス（製品）を開発するには強力なリーダーとそれを補佐するメンバーが必要である。もちろん図書館だけでなく、学内の情報関連組織でもプロジェクトを担う人材は必要であるが、まず図書館としてどのように育成していくのか。これがこの論文のテーマである。この仮説を立証していくために、まずドラッカーの「知識労働者」論を採用し、理論的に裏付けていく。

第2章 専門家としてのコンピテンシー

第1節 優秀な専門家を育成するー組織の中の知識労働者ー

専門家についてはP.F. ドラッカーが根本的な議論を展開している。彼は次のようなことを述べている。知識労働者は組織があって初めて働くことができる。組織に依存しているが、生産手段すなわち知識を所有している。そのため、独立した存在であり、高度の流動性をもっている。そして組織と知識労働者はたがいを必要とする。この新しい関係、現代社会における新しい緊張関係の存在は、もはや忠誠心は報酬だけでは得られないことを意味する。組織は、知識労働者に対して、その知識を生かすための最高の機会を提供することによって、初めて彼らを獲得できる。知識労働者は、「組織に対し、どのような貢献をすべきか」「知識によって、どのような貢献をすべきか」を決定する者は、一人ひとりの従業員、特に高度な知識と技術をもつ知識労働者であることを示している。⁸クリステンセン氏らが描いた重量級プロジェクトマネジャーは一人ひとりが自立しており、製品開発にとって何が必要かをよく理解している。

知識労働者はひとり一人自立している。そのような労働者を抱えた組織はどのようにあるべきなのか。どのように人材を育成すべきなのか。大学図書館職員もまた組織の中の知識労働者であることは言うまでもない。

第2節 個人と組織ー組織の中の専門職

この個人と組織の関係について興味深いモデルを研究しているのが太田肇氏である。知識労働者としては様々な専門職がある。企業の中のシステムエンジニアや営業職である。太田肇氏の研究⁹では次のようなモデルを提唱し、立証している。

(直接的統合) - 組織の目的と個人の目的が同一である状態である。組織(企業や役所)の構成員が組織の目的に囲い込まれている。「全社一丸となって」「会社のために全人生を捧げる」という、全人格的に組織に貢献している状態。直接的な統合をしている個人は長期雇用・組織内の昇進を重視しており、所属組織以外の人脈は少ない。

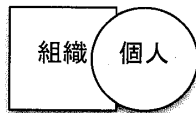
(間接的統合) - 個人の目的と組織の目的は合致していない。しかし専門の「仕事」を通じて、組織に貢献する。人格的には組織に従属していない。例えば所属組織以外にも人脈をもっている。専門職団体からの評価も大切にしている。専門的な能力をもって広く社会に貢献しようという意欲をもつ。

(仕事人モデル) - 間接的統合の組織に所属し、自己実現、自尊といった高次欲求を重視している。組織には決して従属しない。昇進よりも仕事にこだわる傾向がある。

図2は直接的統合と間接的統合をイメージで表現したものである。

図2 個人と組織¹⁰

直接的統合



間接的統合



太田氏はプロフェッショナルにとって間接的統合モデルが最も適していると述べている。このモデルでは企業の組織目的と個人の目的は一致しない。そのため、日本の組織社会では現実にそぐわない側面もある。実際、太田氏の調査にもあるように、「組織と一体化し、組織の意思決定にも積極的に参加することはプロフェッショナルにとっても不可欠なことだと思いますか」との問に対して、企業の人事担当者は

プロフェッショナルといえども絶対に必要である (27件)

必ずしも必要ない (9件) 無回答 (1件)

プロフェッショナルといえども組織の一員である以上当然である。

仕事を行う上で企業の方向性を理解しておくことが必要である。¹¹

この調査を見る限り、意思決定の参加や一体化することを求めている。間接的な統合は専門家にとって、必要な環境ではある。しかし重量チームや独立したプロジェクトチームでは献身的な貢献が求められることがあるというのが私の見解である。

さらに太田氏はプロフェッショナルを次のように定義している。

- ①専門的知識・技術に基づく仕事であること。
- ②大学等での体系的教育訓練によってもたらされるものであり、一定の理論的基礎と汎用性を有する。
- ③専門家団体あるいは専門家社会の基準による、能力その他の評価システムが何らかの形で存在していること。

これを大学図書館職員に当てはめると様々な矛盾が見えてくる。①の定義では、司書という専門家が行う仕事ではある。しかし大学内部ではそのような認識は薄い。事務職員として異動の対象となる。また図書館内部でも、専門的な業務と非専門的な業務の区別が明確にされていない。専門的知識の定義すら曖昧であった。これについては次章で詳しく述べる。

②については図書館司書資格が公共図書館職員を対象としているため、学術情報や情報技術などの知識基盤としては脆弱である。

③については、専門家団体や社会は協会や学会という形で存在している。しかし、これらの団体が図書館職員個人に対する能力評価を行っているわけではない。ただし医学図書館協会のようにライフサイエンス専門員の認定を行っている専門家団体も存在する。このような一部の

例外を除き、専門家社会が個人を正当に評価しているわけではない。以上のような理由から大学図書館職員一人ひとりが、社会一般からの要請や学内の環境変化に適切に対応しているとは言いがたい。

広い視野と専門的知識両方を持ち合わせた図書館職員がなかなか育たないのは当然であると思う。

優秀な専門家とは個人の知識・技術を常に向上させ、プロジェクトチームに対して献身的な貢献を行うことに躊躇することはない。そのバランス感覚が優れた人材であると考えている。

第3章 図書館情報専門職制度の研究

第1節 「大学図書館における情報専門職の知識・技術の体系— LIPER 大学図書館調査から」¹²

この調査研究では2つの調査が行われた。①訪問調査（8大学／23回のフォーカス・グループ・インタビュー）②質問紙調査である。対象は大学図書館長から若手職員まで幅広い対象となっている。永田氏らの研究の主要テーマは大学図書館職員の知識ベースを明らかにすることであり、結果として下記のような体系が示された。

表1 大学図書館員に必要な知識・技術の体系

中核となる知識・技術領域	①既存サービス（二次資料・参考図書、資料目録法・オンライン目録システム、参考調査サービス、情報検索技術、図書館・文献利用教育、閲覧・貸出サービス） ②図書と図書館（古典籍、資料保存、メディアの歴史、障害者サービス、図書館建築、図書館史、書誌学） ③新しいサービス（ネットワーク情報資源、逐次刊行物、電子ジャーナル、官庁刊行物・特許資料、その他の非図書資料および利用機器、ドキュメントデリバリーサービス、図書館業務システムの運用、管理） ④資料組織化（メタデータ、分類法・件名法、索引法、抄録法、二次資料／DB作成） ⑤コレクション形成（分野別専門資料、資料選択、コレクション構築と評価、主題専門知識）
実現環境の知識・技術領域	①図書館の基準やネットワーク（知的財産権・著作権、図書館ネットワーク・図書館協力、利用者のプライバシー、図書館関係法規・基準） ②情報・出版流通（知的自由・検閲、外国大学図書館事情、出版流通／学術情報流通、高等教育事情）
汎用的・移転可能な知識・技術領域	①コミュニケーション（カスタマケア、広報活動、ウェブコンテンツの構築・管理、プレゼンテーション技術、文書・企画書の作成、会話・接遇、研究調査法、利用教育などにおける教授法） ②基盤情報技術（データベース等の運用・管理、ネットワークの運用・管理、プログラミング） ③経営管理（経営理論・手法、大学行財政、予算管理・会計） ④外国語（英語、英語以外）

知識ベースは1) 中核となる知識・技術領域2) 実現環境の知識・技術領域3) 汎用的・移転可能な知識・技術領域に分かれている。調査対象の職員は館長グループ、管理職グループ、中堅職員グループ、若手職員グループの4つに分けている。それぞれに重要と考える知識・技術は異なっている。永田氏はまとめとして次のように述べている。

- 1) サービスに関わる知識・技術の「必要度」が高い。
- 2) サービスの様態は、急速に電子的なものへと変化している。したがって、電子的なサービスを展開するための知識・技術が必要となっている。(情報技術そのものではない)
- 3) サービスに必要な知識・技術に関しては、現場の職員は敏感に反応している。主題知識に対する指向性はそうした点の表れであろう。
- 4) 中核的な知識・技術のほか、汎用的・移転可能な知識・技術も重要だと強く認識されている。とくに、企画力やコミュニケーション力である。
- 5) 上記の3)のように、管理者の判断と職員との判断とがずれている点がいくつかみられた。また、中堅と若手職員にも若干の認識の差がみられる。

全体としてサービスに関わる技術知識へ必要度が高い。それらは専門家としての能力である。しかし、汎用性の高い知識・技術として、カスタマーケア、コミュニケーション、企画、プレゼンテーション、会話・接遇などの必要度が高いことが注目される。職員がどのような機会や場面でこれらの能力を発揮したいと考えているのか、読み取ることはできないが、図書館内部から外部へ視点が向いているのことの証であろう。視野の広さや顧客の声を聞き取ることがいかに必要であるかを感じていると思われる。

第2節 大学図書館が求める人材像について—大学図書館職員のコンピテンシー

国立大学図書館協会人材委員会は平成19年3月、「大学図書館が求める人材像について—大学図書館職員のコンピテンシー」¹³⁾を発表した。この報告では大学図書館職員の人材像をコンピテンシーという形で表現したものである。個人の自己研鑽、それぞれの大学図書館では職員養成や採用の際の基準等に利用してもらう目的で作成されている。

コンピテンシーは専門的コンピテンシーモデルと一般的コンピテンシーモデルの2種類で記述されている。前者は大学図書館活動に関連した能力を指す。後者は大学図書館職員に限定された能力ではないが、組織の一員として業務を遂行する能力や利用者に対して積極的にサービスを行う際に必要な能力のことを言う。

この文書の「大学図書館を巡る状況と必要とされるコンピテンシー」¹⁴⁾のなかで、

「3) 大学内の他の情報システムとの連携」という項目がある。「大学運営の一層の情報化、大学運営への情報の活用、点検評価等の情報の重要性など、情報への依存度が高まっており、学術情報の整備を担ってきた図書館のもつ情報スキルの活用が期待されている。」として学術機関リポジトリが取り上げられている。ここではコンピテンシーとして情報通信技術や国際標準の知識・スキル等が取り上げられている。

「4) 大学構成員の多様化、一般市民を含む社会人へのサービスの拡大及び他機関・図書館と

の連携拡大が進んでいる」では「教員や他の組織の関係者と協力関係を形成する」に触れられている。

重量チームのリーダーやそのメンバーのコンピテンシー（仮説）として「②視野の広さ、特に顧客の声を聞き取る力をもっていること」を挙げたが、国立大学図書館協会においても専門的な能力と視野の広さ、学内の他組織や外部機関との連携、利用者の重要性を強調するようになってきている。

実際の一般的コンピテンシーモデルでは次のように記述されている。

表2 一般的コンピテンシーモデル（抜粋）¹⁵

コンピテンシー		
E. コミュニケーション	E-1. 意思の疎通	図書館内外の人たちと効果的に意志の疎通を図る
	E-2. 情報伝達	利用者や大学役員に対し、口頭あるいは文書により専門的なことを平易にわかりやすく表現する。
F. 連携・協力	F-1. 知識・スキルの共有	学内の他の組織との連携を図り、相互に知識やスキルを有効活用する。
	F-2. 資源の共有	組織内外の他の図書館あるいは情報サービス施設との協力関係を形成し、資源を共有する。
	F-3. 教員等との連携	教員、研究者等と連携して、学生の学習及び情報リテラシー教育を支援する。
	F-4. 専門職集団	国及び地域における図書館関連活動に積極的に参加し、専門的知識・スキルの向上及び共有を図る。
G. 問題解決	G-1 情報関連課題	専門的な知識やスキルを活用し、多様な情報関連課題を解決することを示す。
	G-2 チャレンジ	新しいサービス等の実施にあたって、リスク、実験、失敗を厭わない熱意と勇気を見せる。
I. 柔軟性・積極性	I-1. 柔軟性	利用者等の情報ニーズの変化に対応するときは、喜んで新たな責務を引き受ける。
	I-2. 積極性	積極的な態度・意欲を維持する。
K. 創造性・革新性	K-1. イノベーション	図書館内外の新しい動向をモニタし、新たな改革の機会を開拓する。
L. 視野の広さ	L-1. 状況判断	大学運営に如何にすれば図書館が貢献できるか考える。
	L-2. 優先順位	事柄の重要性に従って適切な優先順位を与える。
M. 表現力・交渉力	M-1. プレゼンテーション	利用者の理解度や見方を理解し、明確で簡潔なプレゼンテーションを行う。
	M-2. 交渉力	優れた交渉術を示す。関係者すべてにとっても有利な契約条件獲得する能力を示す。
N. 公平性	N-1. 相互信頼・相互尊重	部下、同僚、利用者等に、誠実、尊敬及び公正性をもって接する。
O. チームワーク	O-1. チームプレイ	チームの一員として他のメンバーと協力して働く
	O-2. リーダーシップ	協力と指導と支持のバランスを認識し、リーダーシップと協力のスキルを向上させる。

LIPERでは「中核となる知識・技術領域」とともに「汎用的・移転可能な知識・技術領域」が重視されていることがわかった。国立大学図書館協会の報告は後者をさらに具体化したものと理解することができる。

一般的コンピテンシーモデルを見て行くと、図書館内外との協力・連携の項目が目立つ。これらを総合すると重量級のプロジェクトマネジャーのイメージに近づいて行く。

(大学図書館のプロジェクトマネジャー像)

①組織を横断してプロジェクトを推進する

図書館は学外の機関、地域の市民との協働を推進する。

②イノベーション

内外の状況を把握し、そこから図書館を改革するヒントを見つける。さらにそれを計画し、実行する。

③コンセプト

新しいサービスをわかりやすい言葉や文章で表現する。それを図書館内外に伝達する。コミュニケーション能力、特に説得力をもつ。

④チーム

プロジェクトマネジャーとチームメンバーの協働

大学図書館職員に要求される能力は「中核となる技術・知識領域」だけでなく、「汎用性」の高い領域も同レベルで重視されつつある。

さらに大学の他の組織や教員との協力しながら、リーダーシップを発揮する、イノベーションを主導する。これらはまさに大学図書館の「重量級プロジェクトマネジャー」の具体的なイメージでもある。「機関リポジトリ」はじめとする大学の情報管理、情報発信、知的財産管理、電子情報サービスの進展など、図書館の専門知識を基盤にする事業は今後も多くなると予想される。その際にはコンセプト策定から実施までを管理できる人材の育成は大きな課題である。

第3節 人材育成策—プロジェクトマネジャーの育成—

大学図書館のプロジェクトマネジャー育成を考える上で参考になる事例を紹介する。稲原氏¹⁶は「革新的マネジャー」を提唱している。稲原氏の定義によると革新的マネジャーは企業内の先例のない仕事に取り組む。みずからの問題意識と情報収集によりその職務範囲を超えて問題の本質に迫り、みずから発案してその問題解決をリードするような人々をいう。稲原氏は3例の聞き取り調査をもとにその育成過程を明らかにした。

どのようにその技量を形成してきたのかを明らかにする。

稲原氏はまず「革新的マネジャー」の特徴を仮説として提示している。

1. 多くのネットワークから情報収集し、それまで漫然としていた問題を鮮明にする。特定化する。
2. 特定化された問題解決のためのシナリオを自ら描く。
3. 実行のための協力体制の組織化という人的・製品・財務他を含む資源の獲得と配分を行う。

4. 実践のプロセス。さまざまな環境変化や進み具合に応じて資源配分を変更し、外部の批判などからプロジェクトを擁護し成功に導こうとする。

調査と考察の結果、次のようなことがわかった。マネジャーとして成長することのできたエポックメイキングな仕事経験が一つとは限らない。3名とも20歳代後半から30歳代前半にかけての経験が大きい。

その仕事経験は“タスク”であり、先例がなかった。タスクを遂行するにあたり「仮説」を構築した。タスク遂行に役に立ったことは「具体的な仮説づくり」、「ていねいな事実検証」、「問題の特定化や解決策の立案に自分自身に確信がもてた。」この一連のプロセスは不確実性に対処する技量の中核になっている。「仮説に基づく事実の収集とその解析の確信度」が自分の周囲への説得に必要であり、おおいに役立った。また上司との関わりが重要な役割を果たしている。例えば「なぜそう考えたのか、またなにを根拠にそう思うのか」という問いかけを受け、論理の組み立てを試行錯誤した。

一般企業では、マネジャーが仮説をたてて、計画を実施し、レビューを繰り返すというプロセスが行われている。仮説構築・検証のプロセスが大学図書館職員として必要な技術なのか。稲原氏の研究では、大手食品メーカーの営業マネジャーの例が紹介されている。現場経験からの視点も取り入れつつ、営業力向上の施策を実行している。この事例では営業担当者ひとりひとりが長期の計画とビジョンをもち、実現するための短期活動計画を描き、さらにレビューを繰り返すという、仮説—検証サイクルが存在していることが明らかになっている。

この過程を大学図書館業務に当てはめてみることも可能であろう。例えば、少ない入館者数を増やす方策を考えてみよう。まず原因を調査し、特定する。その上で仮説をたて、それを実行する。さらにレビューを行い、目標の入館者数が達成されるまでそれを行う。

マネジャーが中心となって、業務改革を実行するというイメージは大学図書館でも同じである。実際に館長（マネジャー）が中心となって、サービスや業務を改革している事例が私立大学図書館に存在する。東京の西地区にあるこの大学はインターネットの導入を国内においていち早く始め、現在の電子ジャーナルなど電子情報サービスにも率先して取り組んで来た。90年代はじめから図書館でも情報が中心となると見抜き、係制組織からチーム制組織への移行、最近では図書館とコンピュータセンターの合同チームを編成して、利用者教育にも対処するというユニークな活動を行っている。¹⁷

国立大学図書館協会が描くコンピテンシーでも問題解決やイノベーションが取り込まれているが、さすがに仮説構築・検証プロセスまでは入っていない。今後より個々の図書館がコンピテンシーを構築する際に必要となる技術であると考えられる。

表3 大学図書館のマネジャー（プロジェクトマネジャー）のコンピテンシー

コミュニケーション	意思の疎通	図書館内外の人たちと効果的に意志の疎通を図る
	情報伝達	利用者や大学役員に対し、口頭あるいは文書により専門的なことを平易にわかりやすく表現する。
連携・協力	知識・スキルの共有	学内の他の組織との連携を図り、相互に知識やスキルを有効活用する。
	資源の共有	組織内外の他の図書館あるいは情報サービス施設との協力関係を形成し、資源を共有する。
連携・協力	教員等との連携	教員、研究者等と連携して、学生の学習及び情報リテラシー教育を支援する。
	専門職集団	国及び地域における図書館関連活動に積極的に参加し、専門的知識・スキルの向上及び共有を図る。
	諸組織の統合またはプロジェクトチーム	図書館という組織にとらわれず、必要に応じて、情報関連組織との統合を目指す。そこで新しい業務プロセスを構築する。
問題解決	情報関連課題	専門的な知識やスキルを活用し、多様な情報関連課題を解決することを示す。
	チャレンジ	新しいサービス等の実施にあたって、リスク、実験、失敗を厭わない熱意と勇気を見せる。
	仮説構築と検証	具体的なデータを収集し、改革のシナリオを作成し、実行する。短期間でレビューを行い、シナリオを再構築する。
柔軟性・積極性	柔軟性	利用者等の情報ニーズの変化に対応するときは、喜んで新たな責務を引き受ける。
	積極性	積極的な態度・意欲を維持する。
創造性・革新性	イノベーション	図書館内外の新しい動向をモニタし、新たな改革の機会を開拓する。
視野の広さ	状況判断	大学運営に如何にすれば図書館が貢献できるか考える。
	優先順位	事柄の重要性に従って適切な優先順位を与える。
表現力・交渉力	プレゼンテーション	利用者の理解度や見方を理解し、明確で簡潔なプレゼンテーションを行う。
	交渉力（説得力）	学内・学外に対して、詳細なデータを示し、説得する。その上で有利な契約を結ぶ。
公平性	相互信頼・相互尊重	部下、同僚、利用者等に、誠実、尊敬及び公正性をもって接する。
プロジェクトチームワーク	チームプレイ	図書館の中だけでなく、情報関連組織の教員や職員と協力する。
	リーダーシップ	協力と指導と支持のバランスを認識し、リーダーシップと協力のスキルを向上させる。 部下や上司にはデータで説得し、目指すシナリオ（仮説）を提示し、協力を得る。

この表は国立大学図書館協会の人材像の一部を修正・改編し、重量級のプロジェクトマネジャーのコンピテンシーを表現している。(下線が追加修正した部分である)主として管理職(部長・課長)、図書館長レベルがこの表の対象となっている。

諸組織の統合またはプロジェクトチームは新たに追加した部分である。図書館という組織にとらわれず、必要に応じて、情報関連組織との統合を目指している。そこでは新しい業務プロセスを構築する。これは現在の「情報基盤センター」のような緩やかな統合ではなく、まったく新しい業務プロセスの構築、メンバーが物理的な同じ場所で業務を行う組織を想定している。

仮説構築と検証も新たに追加した部分である。業務に関する具体的なデータを収集し、業務改革のシナリオを作成し、実行する。短期間でレビューを行い、達成できていなければ、シナリオを再構築する。これは稲原氏の「革新的なマネジャー」論の援用である。

交渉力(説得力)は新規業務を立ち上げる際に学内関係者への説得が必要になると想定している。

プロジェクトチームワークはこれまでの追加部分のしてまとめた項目である。組織のあり方を規定し、リーダーやメンバーが協力し、新しい業務を立ち上げていくためのスキルを述べている。

第4章 結論—まとめと課題

小論では専門職としての大学図書館職員よりもプロジェクトリーダーやマネジャーとしての側面を調査してきた。もちろん専門職を否定するものではない。マネジャーとしてのコンピテンシーは今後の検証が必要となる。

また、このようなマネジャーをどのように養成していくか、これは重要な課題である。

稲原氏の研究を参考にすると、プロジェクトマネジャーの養成は管理職の一つ下の層、つまり中堅層に経験させる仕組み作りが必要である。20歳代後半から30歳代前半の層に問題解決のプロセスを学習させる機会を作り、業務経験をさせることが必要である。

この小論はLIPERや国立大学図書館協会人材委員会の貴重な研究成果をさらに発展させるつもりで執筆した。現場ではこれらをそれぞれの文脈の中で解釈し、利用することが必要であろう。

今後は大学図書館におけるマネジャーの育成方法を課題としたい。(了)

¹ 市村 櫻子. 東京大学附属図書館 図書館スタッフ研修プログラム「Resource Management Program」～ Think together! 附属図書館を協同で構築する～. 大学図書館研究 78号(2006年12月) p32-39

² 木内公一郎. 大学図書館の技術と組織—電子情報サービスを中心に—. 紀要(上田女子短期大学).

- 30号(2006年), p11
- ³ クレイトン・クリステンセン. 玉田俊平太監訳. イノベーションのジレンマ. 増補改訂版 翔泳社, 2001年
 - ⁴ クリステンセン, レイナー. イノベーションの解. 翔泳社, 2003年, p240 図8-1を一部改変して引用
 - ⁵ 藤本貴弘, 安本雅典. 成功する製品開発-産業間比較の視点. 有斐閣, 2000年, P9
 - ⁶ クレイトン・クリステンセン. 玉田俊平太監訳. イノベーションのジレンマ. 増補改訂版 翔泳社, 2001年
 - ⁷ 特定の職務において、個人が優れた成果を上げるうえで必要となる知識、技術、行動特性のこと。
 - ⁸ P. F. ドラッカー. 上田惇生編訳. プロフェッショナルの条件-いかに成果をあげ、成長するか. 6版. ダイヤモンド社, 2000年, p42-44.
 - ⁹ 太田肇「プロフェッショナルと組織-組織と個人の「間接的統合」-」同文館, 1997年
 - ¹⁰ 太田肇「プロフェッショナルと組織-組織と個人の「間接的統合」-」同文館, 1997年, p147 図4-4を参考に作成
 - ¹¹ 太田前掲書, p192-193
 - ¹² 日本図書館情報学会「LIPER 報告書」(<http://wwwsoc.nii.ac.jp/jslis/>) 最終アクセス 2007.9.22
 - ¹³ 国立大学図書館協会人材委員会. 大学図書館が求める人材像について-大学図書館職員のコンピテンシー(検討資料). 2007年
 - ¹⁴ 国立大学図書館協会人材委員会前掲資料, p2-3
 - ¹⁵ 国立大学図書館協会人材委員会前掲資料, p7 表1-2より抜粋
 - ¹⁶ 稲原優行. 革新的マネジャーの誕生-キャリアにおけるエポックメイキングな仕事経験(小池和男編・監修. プロフェッショナルの人材開発. ナカニシヤ出版, 2006年所収)
 - ¹⁷ 木内公一郎. 私立大学図書館における新製品開発組織に関する研究. 図書館情報大学情報メディア研究科前期博士課程学位論文, 2003年