

大学図書館のミッション・ステートメント 考え方と書き方

How to write a Mission Statement in a university library

名古屋大学農学部・生命農学研究科図書室
Nagoya University Library, School of Agricultural Sciences/
Graduate School of Bioagricultural Sciences

蒲 生 英 博
GAMOH, Hidehiro

Abstract

First, I make clear what a Mission Statement is. Secondly, by studying Mission Statements which domestic and foreign university libraries have released, I review how to write a Mission Statement when a university library makes it.

はじめに

日本やヨーロッパと違って、国家が大学の設置認可権限を持たないアメリカでは、基準認定(accreditation)制度により、大学自身による主体的で自発的な相互評価システムが確立している¹⁾。

このアメリカ固有の教育機関別基準認定制度には、二つの基本的目的がある。一つは、その大学の質が適切な水準を維持していることを公的に認めるという目的であり、もう一つは、各大学による改善・向上の取り組みを支援するという目的である。これらの目的の達成に向けて、アメリカには6つの地区基準協会(Association of Schools and Colleges)が設けられていて、それぞれの地区基準協会の高等教育機関判定委員会(Commission on Institutions of Higher Education)では、独自の評価基準を設定し、各大学の行う自己点検・評価活動を支援し、実地視察を定期的を実施し、実地視察以降の大学の動向を調査し、大学評価などに関する資料を刊行し、さらにまた各大学の自己点検・評価活動や改善・向上への取り組みに対し指導を行

っている。

各大学の高等教育機関判定委員会への加盟は、自発的意思に任されているが、加盟する場合、大学は「使命(ミッション)」を公式に採択し、これを社会に向けて公開していることが、必要不可欠なこととなっている²⁾。

ミッションとは、アメリカの大学にとって、それほど大きな役割を担うものなのである。

日本においても、文部科学省の「国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議」による最終報告「新しい『国立大学法人』像について」によって、各大学は、国立大学として期待される「使命」や機能を認識しつつ、国としてのグランドデザインを踏まえた基本理念や長期目標を明確にし、その上で、各々の理念や目標の実現を目指すことになる³⁾。

改革サイクルとしては、中期目標・中期計画の達成度の評価により、各大学の教育研究内容の改善や次期以降の中期目標・中期計画の内容、運営費交付金の算定などに反映されることになる。

この評価に際しては、厳正で客観的に評価する

第三者評価の仕組みの導入や適切な評価項目、各大学の自主性、自律性が結果として大きく制約されることのないような配慮をすることが考えられているが、評価結果は、国立大学評価委員会（仮称）および大学評価・学位授与機構によって公表されることになっている。

ヨーロッパでは例外的な事例であるが、イギリスでは、大学評価が直接、資源配分につながっている。また、新聞社などジャーナリズムは、評価に基づき、全体としてだけでなく、研究、教育、社会サービスなど、あらゆる観点による大学ランキングを公表している^{4) 5)}。

大学ランキングそのものは他の国でも行われているが、イギリスにおいて特徴的な点は、序列化のためのデータがイングランド高等教育財政カウンシル（HEFCE：Higher Education Funding Council in England）や高等教育水準保証機構（QAA：Quality Assurance Agency for Higher Education）といった公的な評価機関の提供する資料に基づいていることである。資金獲得や大学ランキングの中で、いかに良い評価を得るかということに激しい競争が行われてきたイギリスでは、早く結果の出る業績を追い求める風潮が起こったため、評価方法の改善に取り組んだ結果、今日では各種統計データ類による形式的な量的評価から、質を重要視する質の評価へとシフトしていった。

アメリカやヨーロッパの多くの国では、大学評価は国家によるのではなく、大学自身の自律性によるという志向がある。日本の大学評価が今後どこへ向かうかわからないが、大学の自主性、自律性を確保しながら進めていくためには、何よりも各大学が組織としての独自性を主張し、存在理由を明らかにする必要がある。そのため、大学のミッション・ステートメントの公表は、まさに自主性、自律性そのものの宣言となるのではないかと考えている。

1. ミッション・ステートメントとは何か

1.1 戦略的計画としてのミッション・ステートメント

イギリスのある企業家は、歴史上、おそらく最良のミッション・ステートメントは、アメリカ独立宣言であろう、と言っている⁶⁾。

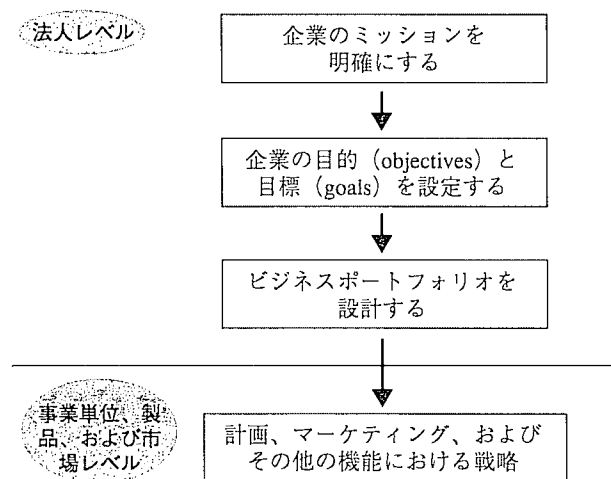
ところで、ミッション・ステートメントとはいったい何なのか？この言葉が日本において一般的にどの程度知られているのか目安を付けるため、国語辞書や英和辞書、さらに現代用語辞書を引いてみた⁷⁾。しかし、どの辞書にもミッションという見出し語はあっても、あるいは、アメリカのスパイ物のテレビドラマであるMission Impossible（スパイ大作戦）はあっても、ミッション・ステートメントを探すことはできなかった。インターネットで利用できる英辞郎 on the Webによって、ようやく「使命記述書、（会社の）綱領、社是」という検索結果が得られた⁸⁾。ミッション・ステートメントが、まだ広くは認められていない言葉であることは確かなようである。

Philip KotlerとGary Armstrongは、ミッション・ステートメントとは、組織の目的（purpose）についての声明であり、より大きな状況において組織が成就したいと望んでいること、と定義している⁹⁾。

Kotlerらは、戦略的計画を図1のように図式化した。

企業の年次計画や長期計画は、現在のビジネスやそれらをどのように継続させていくか、ということ扱うが、戦略的計画は、絶えず変わり行く状況のなかで、機会をたくみに利用するよう企業を適応させることを伴っている。ミッションは戦略的計画の最初の段階として、重要な位置を占めている。

なぜならば、組織は、何かを成し遂げるために存在するのであり、その目的とミッションをまず明確にすることは、組織の存在理由を明らかにすること



注：ビジネスポートフォリオとは、その企業を構成する事業と製品をすべて集めたものである。

図1 戦略的計画における段階

である。しかし、目的とミッションは、時間がたてば、組織の成長や新しい製品や市場、あるいは周囲を取り巻く新たな事情に直面することにより、明確さが失われていく。目的の探求を新たにするという努力は、組織の自律性にとって必要なことである。さらに、明確なミッション・ステートメントの効果として、組織の人間を導く見えざる手の役割を果たすことが指摘されている。

1.2 アメリカの企業におけるミッション・ステートメント

Patricia JonesとLarry Kahaner は、明確なミッション・ステートメントを掲げる全米の企業50社を調査した¹⁰⁾。彼らによると、成功している有力企業の多くは、しっかりとした価値観を基本に据えている。それら企業のミッション・ステートメントは、さまざまな概念や理念の寄せ集めではなく、綿密に計算され考え出された指標であり、経済的な目標の達成や社内の融和、危機の回避、そして正しい舵取りに、大きな役割を果たしてきた成功への道しるべということである。この調査において、Jonesらは、ミッション、価値、ビジョン、基本原則、信条など、それらすべてを含んでミッション・ステートメントとしている。

日本語版に採録された40社の中では、ビジネス・コンセプト→コーポレート・ミッション（セブン・イレブン社）、信条→ミッション・ステートメント（リッツ・カールトン・ホテル）、われわれの信念→ミッション（トムズ・オブ・メイン社）、ワールドクラスの鉱業会社：その経営哲学→最初のミッション・ステートメント（バリック社）のように、ミッションをミッション・ステートメントの冒頭の項目名として掲げていない企業もある

が、冒頭の項目名として、ミッションという言葉を使っている企業は、40社の内、17社に達する（表1）。

1.3 企業がミッション・ステートメントを作成するためのヒント

Jonesらは、この調査の結果、実際にミッション・ステートメントを作成するにあたっての参考として、次のような6つのヒントを挙げている。

1) まず、ミッションとして、自分たちが何を行う会社であるかを簡潔に定義し、次に、ミッションに掲げられた目標を達成するための手段、あるいは補助的な文章（価値、原則、哲学など）を記す。必ずしも短い必要はないが、シンプルであることを心がける。

（オフィス家具メーカーのスチールケース社のミッション・ステートメントは、「人びとがより効率的に働けるよう手助けをすること。」という1行だけである。）

2) だれがミッション・ステートメントを書くべきかは、いろいろな考え方があがるが、トップの経営者もしくは経営陣が書き、上級管理職や一般社員のコメントを求めるという方法が最良である。社内の意見をできるだけ広く集めることによって、だれもが作成に関わったという意識を持つことができ、信条や原則を自分自身の問題として捉え、その実現に向けて、全員で努力しようという気運も生まれやすい。

3) 客観的な目で全体像が見られる外部の人間の力を活用しながら、内部で作成すれば、明快さと新鮮なものを見方を持ちこむことができる。

4) 言葉づかいや語調には、会社の性格や姿勢を反映させること。

表1 ミッション・ステートメントの冒頭に使われた項目名の例

| 会社数 | 使っている言葉 | 例 |
|-----|----------|---|
| 17社 | ミッション | ミッション・ステートメント、ミッション、われわれのミッション、会社のミッション、ミッションと企業戦略、われわれの使命 |
| 7社 | 原則、方針、指針 | 基本原則、われわれの基本原則、方針、基本方針、会社の指針、われわれが目指すもの |
| 6社 | 信条、信念、哲学 | 信条、われわれの信条、われわれを導く信条、われわれの信念、経営哲学 |
| 4社 | ビジョン | ビジョン |
| 6社 | その他 | ビジネス・コンセプト、ゲームプラン、優秀さの探求、世界的な航空会社として卓越する、「チャンピオンの会社」のバリュー・ステートメント、品質こそ顧客の満足を得るカギである |

(古いビジネス体質と決別し、改革へ向かっていく姿勢を明確にしている例として、ゼネラル・エレクトリック社の基本方針は、「バウンダリレス(境界をなくす)、スピード、ストレッチ(夢に向かって手を伸ばす)」というわずか3つの言葉だけで書かれている。)

- 5) ミッション・ステートメントの普及と実践が必要である。可能なかぎりの手段をつくし、また必要なだけの言語をつかって、全社員が共有できるようにすること。つねに人びとの目に触れるようにすること。

(普及方法の例としては、菓子箱に入れて社員に配る、社内報で通知、上級管理職全員のサインを添え掲示、ポケットサイズのカードを作成し携帯、ビデオテープの利用、講習会の開催などがある。)

- 6) ミッション・ステートメントを指針として活用すること。現実に対応しているかどうかつねに見直しを行うため、短期的な目標と長期的な目標を掲げておけば、それらの目標がどの程度達成されたかを調べることができる。社員の評価にも取り入れること。経営者は、いつもそれを口にしつづけ、実践しつづけなければならない。

いずれのヒントも、少し文言を変えれば、大学や大学図書館という非営利組織にも当て嵌められる内容である。これらのヒントを用いれば、決まり文句の定型化されたものが出来上がりそうだが、各企業のミッション・ステートメントは、実に多彩・多様であり、それこそ会社の性格や姿勢が反映されており、主張を強く感じるものとなっている。

2. 図書館のミッション・ステートメント

2.1 図書館の自己点検・評価活動とミッション・ステートメント

大学という組織に含まれる大学図書館もまた、内部組織としてのミッションを明確にすることが必要である。

かつてアメリカにおいては、大学、図書館などの非営利組織は、マーケティングを意識することもなかった。しかし、現実には1960年代になると、アメリカの大学、特に私立大学では、地方の優秀な高校生を勧誘し、富裕な同窓生たちとの交流を深め、多額の寄付金を求める努力を行い、また、在校生に対してはさまざまな課外プログラムによ

り大学への満足度を高める努力を行ってきた。つまり当時の大学は、自ら意識しないままマーケティング活動を行っていたのである。

さらに、1980～90年代になると、高校卒業者数が減少し、加えて大学進学を選ぶ者の割合が減少してきた。また、大学運営費の上昇率が、授業料と寄付による収入増加を急速に上回るようになり、きびしい冬の時代に突入していった。Kotlerによると、組織体がマーケティングを意識するようになるのは、まさにその市場に変化が起こる時である¹¹⁾。

今日の大学図書館は、大学内の1組織として、所属する大学や広く図書館の利用者に対して、図書館の有用性を示すことにより、必要な財源の確保を図ることに迫られている。図書館のミッションの公表は、図書館を取り巻く外圧的な情勢の変化によるところが大きいだが、本来、図書館もまた組織である以上、自己点検・評価活動やマネジメントの面から、ミッション・ステートメントを考える必要がある。

アメリカ大学・研究図書館協会(ACRL: Association of College and Research Libraries)では、大学図書館の自己点検・評価活動の定性的な評価指標をまとめている¹²⁾。2000年に最終承認されたこの基準では、計画、評価と結果評価、サービス、利用者教育、資源、アクセス、職員、施設、コミュニケーションと協力、管理、予算などを対象としている。これらは、1995年の基準で示された財政的支援、スペース、資料と職員の活動といった、資源とプログラムの投入(inputs)に大きく頼っていた点を改め、インプットだけでなく、産出(outputs)と結果(outcomes)も考慮したものである。

この2000年基準によると、大学図書館は、その活動の骨組みとして、サービスするためのミッション・ステートメントと目標(goal)を持つべきである、とされている。さらに、ミッションと目標は、大学が展開するそれらと矛盾せず一貫していること。品質評価と図書館効果は、大学の特定のミッションと目標に密接にリンクしていることなど、大学内の1部局である図書館のミッション・ステートメントは、所属する大学のミッション・ステートメントの存在を前提として述べられている。

なお、自己点検・評価のための質問事項としては、図書館のミッション・ステートメントは、図書館職員と大学当局に明確に理解されているか?

また定期的な見直しが行われているか？図書館は、どのようにして大学のミッションをその目標と目的に取り込むか？などが用意されている。

Roswitha PollとPeter te Boekhorstは、図書館のパフォーマンス評価（Performance Measurement）におけるミッションの役割を図2のとおり図示した¹³⁾。

ここでいう図書館のパフォーマンス評価とは、統計と図書館のパフォーマンスを記述したその他のデータ、およびパフォーマンスを評価するためにこれらのデータを分析したものである。言い換えると、図書館が行っていること（パフォーマンス）と、なすべきこと（ミッション）や成し遂げたいこと（目標）とを比較することである。図書館のパフォーマンスとは、図書館が特に利用者の要求に関して、その目的を達しているという段階を表している。また、パフォーマンス指標（Performance Indicator）とは、目的の到達について、図書館のパフォーマンスを評価し、比較するために用いられる定量化された一覧表である。

パフォーマンス評価の結果と目標、目的とを比較することは、図書館という組織の評価において、より良いパフォーマンスのための成果としてだけでなく、しばしば目標と目的の再考や特定化にもつながるものである。パフォーマンス評価の結果は、目標の設定が高すぎる（到達できない）か、あるいは低すぎる（たやすく越えられる）かを示すこともある。利用と利用者の満足を評価することは、利用者の要求が変わったかどうか、目標を定義しなおす必要があるかどうかを明らかにする。計画、評価および改善は、連続した過程である。

Pollらは、ミッション・ステートメントについては、サービスや資料（products）の供給と進展について図書館によってなされた声明であるとして、一般的なミッション・ステートメントと比べると狭義に定義している。

これらの他、図書館における自己点検・評価については、国際標準化機構（ISO：International Organization for Standardization）による「図書館パフォーマンス指標（ISO 11620）」、アメリカ研究図書館協会（ARL：Association of Research Libraries）のStatistics Ration、E-Metrics、さらにLibQual+等多くの国際的な基準、規格制定の試みがあるが、数値化した図書館統計や定量的評価が多い。ミッション・ステートメントに言及しているものとして

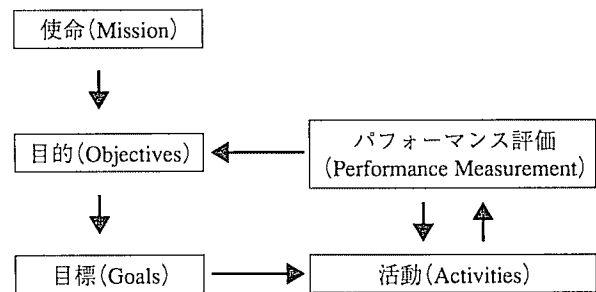


図2 パフォーマンス評価におけるミッションの役割

は、わずかに、前述したACRL やPollとBoekhorstによる国際図書館連盟（IFLA：International Federation of Library Associations and Institutions）の基準などがミッション・ステートメントについて明確な役割を与えているだけである。日本においては、国立大学図書館協議会の法人格取得問題に関する附属図書館懇談会に設置された図書館評価指標ワーキンググループによる「大学図書館における評価指標報告書」が定性的評価指標として、ミッション・ステートメントを項目に取り上げている¹⁴⁾。図書館評価の標準化を目指した取り組みの中では、現時点ではおそらく日本で唯一のものと考えられる。

2.2 図書館のマネジメントとミッション・ステートメント

Donald E. Riggsは、図書館のマネジメントの面から、ミッション・ステートメントを捉えた¹⁵⁾。

Warren Bennisによると、長期的な見通し（perspective）を持ち、人々に焦点を当て、オリジナルである指導者（leader）は、短期的な見方（view）を持ち、組織に焦点を当て、コピーである管理者（manager）と区別される¹⁶⁾。Riggsは、卓越した成果を得る指導者はビジョンを持つ者である、と述べている。

ビジョンは、近年、指導者や指導力（leadership）とこれまで以上に密接に関連するようになった言葉である。図書館の指導者にとっては、ビジョンの作成だけでなく、組織的に行き届いた計画によって、ビジョンに従い確固たるものとするのが重要だとされる。

どのように重要な戦略的計画でも、少なくとも、ビジョン・ステートメント、ミッション・ステートメント、目標（goals）、目的（objectives）、戦略、スケジュール、責任、略図、要求された資源、年次評価を構成要素として含んでいる。

Riggsによると、ビジョンは戦略的計画の最初の

構成要素である。ビジョン・ステートメントは、図書館が将来何になりたいかについて記述するものである。戦略的計画のビジョン・ステートメントは、広くて一般的で、10年を越えて計画すべきではない。なぜならば、情報環境が急速に変化しているため、20年にわたるビジョン・ステートメントは本質的に価値がないからである。変化の速度のために、10年の予測さえ、疑わしいとされている。しかし、計画が貧弱であるならば、むしろまったく計画しない方がまだ、ということをお心にとめておかなければならない。

また、ミッション・ステートメントは、図書館がどのような業務を行うかについて手短かに説明するものである。言い換えると、図書館の狙い (aim) と目的 (purpose) は何であるかを記述するものである。ミッション・ステートメントは、ビジョン・ステートメントよりも明確なものであるが、広い意図に焦点を定めた包括的声明 (umbrella statement) としても用いられている。

ミッション・ステートメントの次にくるのは、目標、目的と戦略である。

目標は、ミッション・ステートメントより多くの焦点をもたらし、図書館の目的の宣言を詳しく述べ、図書館に方向を与えて、長期にわたる図書館の優先事項を述べる。目標は、特定の、測定できる目的に変わることが可能でなければならない。

目標と違って、目的は短期的で、正確で、測定できて、証明できるものであり、通常、特定の日付までに達成される特定の結果に関して、十分に述べられているものである。目的は、図書館の目標に向かって経路を指定する目印として記述される。目的が戦略で確かめられるまでは、図書館の戦略作りは終了していない。

戦略は、先見の明のある指導力の実現に重要な役割を演じる戦略的計画の主要な構成要素であり、どのような手段 (行動のコース) が目標と目的を達成するのに用いられるか、についての説明を伴うものである。図書館の指導者は、戦略を持って働き、図書館の管理者は、戦術 (短期の作戦活動) により集中する、ということである。

2.3 ミッション・ステートメントとビジョン・ステートメント

ここで、ミッション・ステートメントとビジョン・ステートメントについて、その違いを明らか

にする必要がある。

アメリカ教育省によって資金を提供されている15の総合技術協力センターのうちの1つであるテキサス州のSTAR (Support for Texas Academic Renewal) センターでは、ビジョン・ステートメントを書くための3つのステップとして、次のとおり述べている¹⁷⁾。ステップ1. 心象を作る。

10年後に予想される姿を引き出すために10分かける。考えられるすべてを記述しておく。

ステップ2. ミッション・ステートメントを確認する。

各々の学校には、通常、改善のための全般的なねらいを反映したミッション・ステートメントがある。

25語以内で、あなたの学校のミッション・ステートメントを述べなさい。

ステップ3. あなたのビジョン・ステートメントを書きなさい。

ステップ1で得られた素描とミッション・ステートメントを使って、ビジョン・ステートメントを書く。

ここでは、ミッション・ステートメントを元にして、ビジョン・ステートメントが書かれることになる。

前述したRiggsによると、ミッション・ステートメントは、図書館がどのような業務を行うかについて手短かに説明するものであり、ビジョン・ステートメントは、図書館が将来何になりたいかについて記述するものである。

元よりその内容は異なるものであるが、まずミッション・ステートメントがあって、それに沿った長期的な考えを示したものがビジョン・ステートメントであると考えられる。しかし、記述順序からみると、ビジョン・ステートメントを第一の要素とする声明もある。

3. アメリカの大学図書館のミッション・ステートメント

Stephanie Rogers Bangertは、1995年に、カリフォルニア州の総合大学と単科大学、および専門図書館のミッション・ステートメントを調査し、目的 (purpose) またはミッションと、展望 (vision) を表現するのに使われた用語の分析を行い、その結果

を表2、表3のとおりまとめた¹⁸⁾。

4. 日本の大学図書館のミッション・ステートメント

「大学および大学図書館には、瑣末で、しかも解決困難な問題が山積しているのである。大学図書館の未来について、観念的な理想論ならいくらでもうつくしいヴィジョンをえがくことができる。

しかし、現実を出発点として改善策をすすめようとすれば、まったくどこから手をつけたらいいのか、途方にくれるというのが実情であろう。」梅棹忠夫が大学図書館の中堅職員に向って、このように語りかけたのは、1976年のことであったが、今日にも共通する普遍的な問題として捉えなおすこともできる¹⁹⁾。

梅棹によると、日本の大学図書館が信じられな

表2 カリフォルニア州の学術図書館のミッション・ステートメントで、目的 (purpose) またはミッションを表現するのに使われた用語

| 使われた用語 | 館種 対象館数 | 総合大学図書館 16館 | | 単科大学図書館 32館 | | 専門図書館 10館 | |
|-------------------------------|------------|----------------|----|----------------|----|--------------|----|
| | | 館数 | % | 館数 | % | 館数 | % |
| カリキュラムを支援する | | 9 | 57 | 14 | 44 | 4 | 40 |
| アクセスを提供する | | 7 | 44 | 15 | 47 | 5 | 50 |
| 情報技術を教える | | 5 | 31 | 13 | 41 | 2 | 20 |
| 機関の結果を利用する | | 6 | 38 | 10 | 31 | 4 | 40 |
| 世界中の情報へのゲートウェイとしてのサービスを行う | | 7 | 44 | 9 | 28 | 2 | 20 |
| 印刷物と電子資源を統合する | | 2 | 13 | 12 | 38 | 4 | 40 |
| コレクションを展開する | | 4 | 25 | 10 | 31 | 3 | 30 |
| 学習を助長する | | 5 | 31 | 10 | 31 | 2 | 20 |
| 研究を支援する | | 9 | 57 | 5 | 16 | 1 | 10 |
| 物質的な環境を提供する | | 5 | 31 | 5 | 16 | 2 | 20 |
| キャンパスライフの質に貢献する | | 2 | 13 | 8 | 25 | 1 | 10 |
| 資源分担における協力を進展させる | | 3 | 19 | 5 | 16 | 2 | 20 |
| 学生に複雑な情報世界における個人化された応対処置を提供する | | 1 | 6 | 6 | 19 | 0 | 0 |
| スタッフに連続的な教育を与える | | 1 | 6 | 4 | 13 | 0 | 0 |
| 機関に費用効果の良いサービスを提供する | | 3 | 13 | 2 | 6 | 0 | 0 |
| 地域社会の情報の供給源として役に立つ | | 1 | 6 | 1 | 3 | 2 | 20 |
| 学生に職場を変えることの準備をさせる | | 0 | 0 | 2 | 6 | 0 | 0 |

表3 カリフォルニア州の図書館のミッション・ステートメントで、ビジョンを表現するのに使われた用語

| 使われた用語 | 館種 対象館数 | 総合大学図書館 16館 | | 単科大学図書館 32館 | | 専門図書館 10館 | |
|---------------------------------|------------|----------------|----|----------------|----|--------------|----|
| | | 館数 | % | 館数 | % | 館数 | % |
| 知識人/知識センター | | 7 | 44 | 11 | 34 | 2 | 20 |
| 情報リテラシーのための主要な貢献者 | | 4 | 25 | 9 | 28 | 1 | 10 |
| 電子的な場所/仮想図書館 | | 3 | 19 | 5 | 16 | 1 | 10 |
| 情報時代に学生を促進する | | 2 | 13 | 6 | 19 | 0 | 0 |
| 文化的な資源センター | | 1 | 6 | 4 | 13 | 1 | 10 |
| 社会文化的に敏感なこと | | 3 | 19 | 2 | 6 | 1 | 10 |
| 知識管理のための場所 | | 2 | 13 | 4 | 13 | 0 | 0 |
| 来世紀のためのリーダーを世に出す | | 3 | 19 | 2 | 6 | 0 | 0 |
| 図書館を教えること | | 1 | 6 | 4 | 13 | 0 | 0 |
| 通信教育のためのコネクタ/かけはし | | 0 | 0 | 2 | 6 | 2 | 20 |
| 壁のない図書館 (他のキャンパス資源と図書館資料とを統合する) | | 3 | 19 | 0 | 0 | 0 | 0 |

いくらい貧弱で、能率がわるいのは、大学の使命そのものの歴史的な変化により、大学図書館の矛盾が露呈してきたため、ということになる。

図書館のミッション・ステートメントは、言うまでもなく大学の理念・目標に沿ったものでなくてはならない。

日本においては、現在いくつかの大学図書館がミッション・ステートメントを公表している。

それらの中から、国立大学附属図書館の例として、東北大学附属図書館²⁰⁾、と山口大学附属図書館²¹⁾をとりあげ、この2つのミッション・ステートメントに使われた用語を、前述したBangertによる、表2、表3に当てはめてみた。その結果、Bangert

による用語が具体的なものに比べ、2つのミッション・ステートメントでは、かなり抽象的な表現が使われていることがわかる(表4)。

なお、山口大学附属図書館では、理念と目標という2段階に分けて公表しており、抽象的な表現による理念を具体的な記述によって目標で明らかにするという構成になっている。

東北大学附属図書館では、和文と英文によるミッション・ステートメントを、山口大学附属図書館では、和文による理念・目標を、ともに印刷物とインターネットにより公表している。

山口大学附属図書館では、自己点検・評価報告書の半年後には、外部評価報告書を公表しており、

表4 東北大学附属図書館ミッション・ステートメントと山口大学附属図書館の理念・目標に使われた用語
(M)は、表2で、目的(purpose)またはミッションを表現するのに使われた用語
(V)は、表3で、ビジョンを表現するのに使われた用語

| | 東北大学附属図書館 | 山口大学附属図書館(理念・目標) |
|---|--|--|
| ・カリキュラムを支援する(M) ・学習を助長する(M) ・学生に複雑な情報世界における個人化された応対処置を提供する(M) ・情報技術を教える(M) ・情報時代に学生を促進する(V) ・情報リテラシーのための主要な貢献者(V) ・図書館を教えること(V) | ・教育活動を支援する | ・自己・社会・世界・宇宙に自ら問いかけ、幅広い視野を持って思索し、責任ある行動のとれる人間を生み出す教養形成の場を提供します(理念) ・知識を獲得し、活用する力を育みます(理念) ・学生の主体的な学習を促すために必要な人間的支援と学習環境の整備(目標) ・教養を重視し、共通教育や専門導入教育とも連携した資料整備と利用促進(目標) ・資料・情報活用術と情報倫理を主眼にした情報リテラシー教育の支援(目標) |
| ・研究を支援する(M) | ・研究活動を支援する | ・あらゆる知識メディアの集積と情報ネットワークの構築を通じて、学問探求を支え、知的創造に貢献します(理念) ・地域社会・国際社会への知的情報の発信を支援(理念) |
| ・アクセスを提供する(M) ・世界中の情報へのゲートウェイとしてのサービスを行う(M) ・電子的な場所/仮想図書館(V) | ・情報資源の提供 | ・過去・現在の人類の<知の宇宙>への窓口を提供(理念) ・あらゆる知識メディアの集積(理念) ・最新学術情報・電子情報の収集と配信(目標) |
| ・印刷物と電子資源を統合する(M) ・コレクションを展開する(M) ・知識管理のための場所(V) | ・情報資源の収集、創生、組織化 | ・あらゆる知識メディアの集積(理念) ・図書資料の整備と特色ある資料の収集(目標) ・最新学術情報・電子情報の収集と配信(目標) |
| ・機関の結果を利用する(M) ・壁のない図書館(他のキャンパス資源と図書館資料とを統合する)(V) ・知識人/知識センター(V) ・文化的な資源センター(V) | ・情報資源の組織化並びに提供 ・本学における学術情報流通の中核として情報基盤の重要な部分を担い | ・あらゆる知識メディアの集積(理念) ・図書資料の整備・有効活用の支援と特色ある資料の収集(目標) ・学内情報関連組織との連携の強化(目標) |
| ・機関に費用効果の良いサービスを提供する(M) | ・本学における学術情報流通の中核として情報基盤の重要な部分を担い | ・図書資料の有効活用(目標) ・設備の有効活用(目標) |
| ・物質的な環境を提供する(M) | ・本学における学術情報流通の中核として情報基盤の重要な部分を担い | ・学習環境の整備(目標) ・設備の有効活用(目標) |
| ・キャンパスライフの質に貢献する(M) | ————— | ・<知の広場>としての山口大学の基礎を担い(理念) |
| ・資源分担における協力を進展させる(M) | ・国内外並びに地域社会における学術研究の進展および文化の振興に寄与する | ・地域の大学図書館、公共図書館との相互協力の強化(目標) |
| ・スタッフに連続的な教育を与える(M) | ————— | ・人材の有効活用(目標) |
| ・地域社会の情報の供給源として役に立つ(M) ・社会文化的に敏感なこと(V) | ・地域社会における学術研究の進展および文化の振興に寄与する | ・地域の人々との知的交流に貢献します(理念) ・地域市民への利用開放と生涯学習機会の提供の推進(目標) |
| ・学生に仕事場を変えることの準備をさせる(M) | ————— | ————— |
| ・来世紀のためのリーダーを世に出す(V) | ————— | ————— |
| ・通信教育のためのコネクタ/かけはし(V) | ————— | ————— |

積極的な取り組みが目立つ。外部評価報告書では、自己点検・評価報告書で掲げられた山口大学附属図書館のミッション・ステートメントに相当する「理念・目標」について、外部評価委員の提言を公表している²³⁾。

外部評価委員による提言のまとめと委員個々の提言は、およそ次のとおりである。

- 1) 山口大学の理念・目標をもとに附属図書館の理念と目標を定めることは、大学における附属図書館の位置付けを明確化し、図書館活動の遂行を容易ならしめるために大きな意義がある。
- 2) よく整理されているが、広報が不十分。今後大学の象徴（顔）としての共通認識を持たれるように努力されることを願う。
- 3) 理念と目標とで重複している面もあり、冗長であるばかりでなく、教育研究の支援組織としての図書館の役割を曖昧にしてしまう恐れがある。
- 4) 文言について、図書館自体の理念でないもの、意味が捉え難いものもある。
- 5) 理念・目標は大学全体の中での図書館の位置付けに関連するので、学長の下で検討を加えて修正した方がよい。

おわりに

H. R. Kellsによると、アメリカにおいて、基準認定制度により大学が自ら実施してきた自己点検・評価活動の歴史は、(1988年時点で) ほぼ30年の長い蓄積があるが、ほとんどの自己点検・評価の試みは、相変わらず今も手間ひまがかかり、もっぱら記述をこととし、機械的な作業にとどまっており、当該の高等教育機関が抱える真の問題点や、大いなる成功をもたらす可能性とはほど遠いものとなっている、ということである²³⁾。

日本の、大学図書館においても、これまで自己点検・評価や外部評価が行われてきたが、評価活動に費やす時間や経費、エネルギーなどの負担の大きさに比べると、十分にその成果を生かし切れていないと思われる。これを評価活動そのものの面からみれば、その原因のひとつとして、点検・評価の手法が標準化されていないことが考えられる。このため、過去の自己評価との比較が十分になされず、他の大学図書館との比較も単なる統計数値の比較に終わっている。また、手法の蓄積、改善がないため、常に新

たな作業として評価活動に取り組まざるをえず、負担の軽減につながってこない。しかし、これは手法の標準化によってかなりの部分の解決が図られるだろう。それよりも大きな原因として、自己点検・評価や外部評価が、大学図書館の自発的な意思ではなく、例えば、国や大学からの財源の確保のためといった理由により、受動的になってしまふことが考えられる。この解決は難しいが、評価活動にかかわるすべての人たちが、その活動に意義を認めることができれば、積極的な対応も期待できるかもしれない。

大学図書館がミッション・ステートメントを策定、公表しようとする場合も同じことが言える。ステートメントであるから、普及と実践が必要である。そのためには、御仕着せではなく、上部の組織である大学自体はもとより、その大学図書館のより多くの職員が策定に関わり、ミッション・ステートメントについて共通の理解が成立して、共有できることがもっとも重要である。大学図書館による自主性、自律性の発揮は、図書館内部からの自発的な意思を基礎としてしかありえないことである。

参考文献

- 1) 天野郁夫. 大学評価の新段階. I D E・現代の高等教育. no.442, 2002, p.5-11.
- 2) アメリカ北中部地区基準協会の大学・カレッジ評価ハンドブック. 早田幸政訳. 東京, 紀伊國屋書店, 1995, p.14-15. (ISBN 4-314-10112-1)
- 3) 国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議編. 新しい「国立大学法人」像について. [出版地不明], 2002.
(URL:http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/14/03/020327.htm)
- 4) 喜多村和之. 欧州諸国の大学評価: 実地調査にみる印象. アルカディア学報. No.50, 2001.
(URL : <http://www3.ocn.ne.jp/~riihe/arcadia/arcadia50.html>)
- 5) 安原義仁. “第3章 第三者評価で大学はどう変わるか: イギリスの事例から”. 大学評価の動向と課題. 東広島, 広島大学大学教育研究センター, 2000, p.29-40 (高等教育研究叢書 62) (ISBN 4-938664-62-3)
- 6) Rigby, Rhymer. Mission statements. Management Today. March, 1998, p.56-58.
- 7) 新村出編. 広辞苑. 第5版. 東京, 岩波書店, 1998, 2988p. (ISBN 4-00-080112-0)
小学館『大辞泉』編集部編. 大辞泉. 東京, 小学館, 1995, 2912p. (ISBN 4-09-501211-0)
松村明編. 大辞林. 東京, 三省堂, 1988, 2616p. (ISBN 4-385-14001-4)

- 梅棹忠夫ほか監修。日本語大辞典：講談社カラー版。東京，講談社，1989，2302p。(ISBN 4-06-121057-2)
現代用語の基礎知識。2002年版。東京，自由国民社，2002，1523p。(ISBN 4-426-10120-4)
事典編集部編。知恵蔵：朝日現代用語。2001年版。東京，朝日新聞社，2001，1306p。(ISBN 4-02-390001-X)
小稲義男編集代表。研究社新英和大辞典。第5版。東京，1980，2477p。
小学館ランダムハウス英和大辞典第二版編集委員会編。小学館ランダムハウス英和大辞典。第2版。東京，1994，3185p。(ISBN 4-09-510101-6)
- 8) EDP. 英辞郎 on the Web.
(URL : <http://www.alc.co.jp/>)
- 9) Kotler, Philip ; Armstrong, Gary. "Strategic Planning" Principles of Marketing. 9th ed. Upper Saddle River, Prentice-Hall, 2001, p.47-53. (ISBN 0-13-028329-0)
Kotler, Philip ; Armstrong, Gary. (和田充夫，青井倫一訳) マーケティング原理：戦略的行動の基本と実践。新版。東京，ダイヤモンド社，1995，752p。(ISBN 4-47-850115-7)
(原著第4版の訳出)
- 10) Jones, Patricia ; Kahaner, Larry. Say it & live it : 50 corporate mission statements that hit the mark. New York, Doubleday, 1995, 267p. (ISBN 0-38-547630-2)
Jones, Patricia ; Kahaner, Larry (堀紘一監訳) 世界最強の社訓：ミッション・ステートメントが会社を救う。東京，講談社，2001，317p。(ISBN 4-06-211073-3)
(原著では50社、日本語版では40社のミッション・ステートメントが掲載されている。)
- 11) Kotler, Philip. Marketing for nonprofit organizations. 2nd ed. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1982, 528p. (The Prentice-Hall series in marketing) (ISBN 0-135-56142-6)
Kotler, Philip (井関利明監訳) 非営利組織のマーケティング戦略：自治体・大学・病院・公共機関のための新しい変化対応パラダイム。東京，第一法規，1991，694p。(ISBN 4-474-03129-6)
- 12) ACRL College Libraries Section Standards Committee. Standards for College Libraries. 2000 ed. 2000.
(URL : http://www.ala.org/Content/NavigationMenu/ACRL/Standards_and_Guidelines/Standards_for_College_Libraries_2000_Edition.htm)
- 13) Poll, Roswitha ; Bockhorst, Peter te. Measuring Quality : International Guidelines for Performance Measurement in Academic Libraries. Munchen, K.G.Saur, 1996, 171p. (IFLA publications, 76) (ISBN 3-598-21800-1)
- 14) 法人格取得問題に関する附属図書館懇談会図書館評価指標WG. 大学図書館における評価指標報告書。2002，113p.
- 15) Riggs, Donald E. "Chapter 4 Visionary Leadership" . Leadership and Academic Librarians. Mech, Terrence F. ; McCabe Gerard B., ed. Westport, Greenwood Press, 1998, p.55-65. (ISBN 0-313-30271-5)
- 16) Bennis, Warren. On Becoming a Leader. Reading, Addison-Wesley, 1989, p.45 (ISBN 0-201-55087-3)
- 17) Write Your Vision Statement.
(URL : <http://www.rmcdenver.com/eetnet/vision.htm>)
- 18) Bangert, Stephanie Rogers. Thinking Boldly ! College and University Library Mission Statements as Roadsigns to the Future.
(URL : <http://www.ala.org/acrl/paperhtm/c23.html>)
- 19) 梅棹忠夫。"大学の使命と大学図書館の役わり"。情報管理論。東京，岩波書店，1990，p.115-129。
(1976年大学図書館職員長期研修での講演内容を原稿にしたもの)
- 20) 東北大学附属図書館。東北大学附属図書館の将来構想。仙台，2000，28p。
(URL : <http://www.library.tohoku.ac.jp/pub/future.html>)
- 21) 山口大学附属図書館自己点検・評価委員会。自己点検・評価報告書：<知の広場>の発展をめざして。山口，2001，175p。
(URL : <http://www.lib-c.yamaguchi-u.ac.jp/katudou/jikoten/index.html>)
- 22) 山口大学附属図書館外部評価実施委員会。外部評価報告書：知的情報基盤の拡充をめざして。山口，2002，85p。
(URL : <http://www.lib-c.yamaguchi-u.ac.jp/katudou/gaibuhyoka/>)
- 23) Kells, H.R. Self-study processes : a guide for postsecondary and similar service-oriented institutions and programs. 3rd ed. New York, American Council on Education, 1988, 187 p. (The American Council on Education/Macmillan series on higher education) (ISBN ; 0-029-1728102-8)
Kells, H.R. (喜多村和之，館昭，坂本辰郎訳) 大学評価の理論と実際：自己点検・評価ハンドブック。東京，東信堂，1998，197p (ISBN 4-88713-292-1)