

# メディアセンター中期計画を振り返って

まつもと かずこ  
松本 和子

(メディアセンター本部事務長)

## 1 はじめに

2020年3月を以ってメディアセンター中期計画：2016-2020の遂行期間が終了し、2021年6月にその最終評価報告<sup>1)</sup>をメディアセンターWebサイトに掲載するとともに、今後は独自の中期計画の作成を行わないことをアナウンスした。本稿では過去15年間の中期計画を振り返るとともに、これからのメディアセンターの経営戦略について個人的な見解を述べたい。

## 2 第1期中期計画：2006-2010

組織をPDCAでまわすことは、環境変化に対応していくために必要な手法だとされている。最初の中期計画の策定が行われた2000年前半には、国立大学が法人化され、大学審議会の「21世紀の大学像と今後の改革方策」<sup>2)</sup>に基づくカリキュラム改革や、大学院改革が進められた。慶應でも2004年に法科大学院が開設され、専用の図書室の運用管理をメディアセンターで行うことになった。同年には本学の創立150年(2008年)に向け記念事業準備室が立ち上がり、式典、募金活動や記念事業の検討が開始された。Google Booksプロジェクトへの参加もこの記念事業の一環として検討された。この頃メディアセンターでは書庫狭隘化、電子ジャーナル問題を含めた学術情報流通の変化やIT化進行への対応が課題となっていた。このような環境変化の中で、中期計画策定をメディアセンターが確実に予算を獲得していくための戦略と捉え、2006年8月に杉山伸也所長の強いリーダーシップの下、各メディアセンター事務長をメンバー(平尾行蔵、村上篤太郎(本部)、佐藤和貴(三田)、石黒敦子(日吉)、風間茂彦(理工学)、市古みどり(信濃町)、木下和彦(湘南藤沢))とする中期計画検討B委員会(経営改革・施設改善検討委員会)を立ち上げ、中期計画案の作成にあたった。

検討の結果、メディアセンターの使命・将来像を時代に沿った形に文章化し、その上で中期計画を作成することになった。第1期計画は「環境変化に対

応した図書館サービスの実現」、[「メディアセンター職員の資質向上と組織の再編」、[「施設の整備」、[「メディアセンターの経営面における改革」]を4つの柱とし、それを実現するために各センターが取り組む14の行動計画が作成された。なお行動計画が完成したのは2007年の6月である<sup>3)</sup>。

特徴的なことは独自の新規財源確保を視野にいれた経営改革が組み込まれたことであったが、残念ながら既存の貴重書画像の利用料等の見直し以外新規軸を出すことはできなかった。

## 3 第2期中期計画：2012-2015

次の中期計画では第1期のトップダウン方式ではなく、若手職員が考える図書館の将来像を実現するための中期計画を作成するというボトムアップ方式が採用された。2010年7月にまず「メディアセンター将来計画検討グループ」が結成され、関秀行メディアセンター本部総務課長をまとめ役として、筒井利子、森嶋桃子、谷藤優美子(三田)、浅尾千夏子(日吉)、藤本優子、吉井由希子(理工学)、神谷優子、西條智架(信濃町)、鈴木有紀(湘南藤沢)、関口素子(薬学)、五十嵐健一、近内絵美里(本部)の12名がメンバーとなった。同年12月まで検討を重ね「図書館の未来：よくばりな図書館」と「メディアセンター将来像2011-2020」を、メディアセンター所長と各メディアセンター事務長からなる政策委員会へ提案した。

この報告書を受けて、宮木さえみメディアセンター本部事務長が各メディアセンター事務長と他の管理職全員を招集する拡大事務長会議が開かれ、「メディアセンター将来像検討ワーキンググループ」を結成して既存の将来像の見直しと新たな中期計画の作成を託すことが決定した。メンバーは、宮木、関、入江伸、保坂睦(本部)、木下(三田)、長島敏樹(日吉)、吉井(理工学)、酒井由紀子(信濃町)、関口(薬学)であり、管理職、メディアセンター将来計画検討グループと2008年に実施されたLibQUAL+<sup>®</sup>の

分析結果も参考にするため利用者調査グループからメンバーが選ばれた。

ワーキンググループから提出された案は、政策委員会で更に文章化と行動計画の作成が進められたが、2011年度中にメディアセンター評議会での承認が得られなかったため、計画期間が2012-2015と短縮された。第2期中期計画では「紙と電子」による利用環境の構築、「個性の尊重」と「協調」との両立、「環境変化に対応できる運営体制の確立」、「学内外における幅広い貢献」の4つの柱と15の行動計画が策定された。

#### 4 第3期中期計画：2016-2020

3期目にあたる中期計画は、風間メディアセンター本部事務長が中心となり政策委員会（赤木莞爾所長、風間（本部・三田兼務）、関（本部）、市古（日吉）、館田鶴子（信濃町）、松本和子（理工学）、長島（湘南藤沢）、石井宜明（薬学））で2015年4月から検討を開始し、成文化までに時間を要したが2016年12月のメディアセンター評議会で承認された。中期計画を「蔵書」、「学習支援」、「研究支援」の3つの領域に分けて整理し、行動計画は作成せず指針のみを示し計画の実施は各メディアセンターの事業計画で具体化することとなった。詳細はMediaNet 23号に掲載されている記事を参照されたい<sup>4)</sup>。

#### 5 中期計画の点検・評価

いずれの中期計画も中間評価と最終評価を行いメディアセンターWebサイトに公開した。まず、各センターが行動計画（第3期は指針）の実施状況や課題について自己点検・評価を行い、それらを政策委員会に持ち寄って全体をまとめて評価するという手法が取られた。評価手法について事前に検討はされておらず、数値的に判断できる行動目標がないこと、また各メディアセンターがそれぞれのキャンパスと連動して自律分散的に運営するという特徴もあり、全体の評価のすり合わせは困難なことが多かった。そのため最終報告書の書式はその時々で異なっている。

第1期の最終報告書は全体の進捗を基調に作成され、各メディアセンターの取り組みが主となるもののみ個別の評価を文章化した<sup>5)</sup>。第2期は各キャンパスおよび全体としての達成度が一覧できる表を作

り、◎（期待以上に進んでいる）○（進んでいる）△（やや遅れている）×（全く進んでいない）という記号による評価を行い、併せてコメントを箇条書きで添えている。なお、第2期についてはボトムアップ方式で作成されていたが、若手職員による独自評価は行われなかった。

第3期については、メディアセンター本部が各メディアセンターによる評価をもとに、それぞれの個別の取り組みには触れず全体の評価と課題を文章化し、それを叩き台として政策委員会で検討・確認を行い最終報告書とした。現在、メディアセンターのWebサイトで公開しているので詳細はそちらを参照されたい<sup>1)</sup>。

これらに加え、図書館サービス品質評価のための利用者調査アンケートLibQUAL+<sup>®</sup>を2008年と2017年に実施し、計画遂行の参考としている。なお、この間各メディアセンターでも中期計画の行動計画・指針に基づいた事業計画を毎年作成してきたが、点検評価を毎年報告しているところは少ない。

#### 6 大学の事業計画と点検・評価

図書館は大学の一組織として、所属大学の使命や事業計画に即して事業を進めなくてはならないのは自明である。2004年度以降、国立大学は国立大学法人法により、文部科学大臣が定める6年間の中期目標に基づき、中期計画及び年度計画を策定することが義務付けられており、図書館もこれに併せて中期計画の策定、点検・評価を実施している。私立大学においても2020年4月に私立学校法が改正され、中期計画の策定が義務化されている。また、大学は教育研究水準の向上や活性化、社会的責任を果たしていくため、その理念・目標に対して教育研究活動等の状況について自己点検を行うことが求められている。自己点検・評価は1999年から義務化、2004年から学校教育法に規定され、全ての大学が7年以内ごとに文部科学大臣の認証を受けた機関による評価を受けその結果を公開することになった。

本学ではこれまで「基本方針と大綱」<sup>6)</sup>に基づき毎年事業計画が作成されていたが、文部科学省「スーパーグローバル大学創成支援事業」（2014-2023年度）の採択を受け「第I期中期計画（2015-2016）」、「第II期中期計画（2017-2019）」、そして2020年からは名称を変更して「スーパーグローバル大学創成支

援事業第Ⅲ期中期計画（2020-2023年度）」という中期計画が並行して作成されるようになっている。この中期計画は実際には毎年見直しが行われており、さらに2018年からは各部門が中期計画（2018年までは重点課題）に対する個別方針を打ち立てて部門の事業計画に落とし込み、その点検・評価も毎年行うようになった。

2011年と2018年に本学は大学基準協会による大学評価を受審している。メディアセンター本部は、教育研究点検・評価項目3の「図書館、学術情報サービスを提供するための体制を備えているか。またそれらは適切に機能しているか」について自己点検・評価を実施し、担当常任理事に提出した。図書館は蔵書数や利用に関する数値データによる評価が大部分であるが、特に指摘事項はなく、2018年の審査では大学基準協会から“優れた取組みとして、各メディアセンターにおいて、先輩学生による「ピア・メンター」の制度を設けるなど、各学部等の特色を踏まえた修学支援を展開し、学生の主体的な学びを高めていることがあげられる”<sup>7)</sup>。というコメントも得ることができた。これは各メディアセンターが、使命・将来像に基づき継続的に工夫しながら業務にあたって成果をあげていることが評価されたと考えている。

筆者は2020年にメディアセンター第3期中期計画の最終評価を行う中で、これからは本学の方針に沿う形で事業計画策定と点検・評価を進め、メディアセンター独自の中期計画はこれを最後にしたいという提案を行った。ここまで継続してきたことを止めることには抵抗もあるだろうと予測していたが、会議では大きな反対はなく承認され、所長の了承を得て、今後独自の中期計画を策定しないことをメディアセンター運営委員会、メディアセンター評議会でも報告済である。

## 7 これからの図書館経営と点検・評価

本学の事業計画の下の中期計画および個別方針と、それに沿ってメディアセンターが毎年立案する事業計画をどのように関連づけて自己点検・評価を行っていくかについては、まだメディアセンター内で十分な議論がなされていない。ここからは2021年8月時点の筆者の個人的な見解になることをあらかじめ申し添えておく。

図書館の使命・将来像をしっかりとスタッフが共有することは本学のミッションを実現する原動力になると考えている。そのためには毎年の事業計画の点検・評価が形式的なものではなく、本質的な課題の発見や改善につながるものでなくてはならない。また、管理職による点検・評価だけではなく、若手職員を含めた点検・評価も実施する体制も整えたい。さらに組織単位だけではなく、サービス部門ごとに全メディアセンターの担当者によるワーキンググループがあることを考えると、業務単位での点検・評価があっても良いだろう。

2018年に中央教育審議会が取りまとめた「2040年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申）」<sup>8)</sup>や文部科学省が進める大学改革では、入試改革、大学等の連携・統合の促進、遠隔授業の推進、教育のデジタルトランスフォーメーション化、大学の国際化、研究力の更なる強化が求められている。その中で図書館は、機関リポジトリでの情報発信のノウハウを活かしてオープンアクセスからオープンサイエンスへ取り組むことや、コロナ禍で加速したオンライン授業の環境整備への協力が期待されている。本学でも研究データマネジメントの検討が開始され、またCanvas LMSを使ったオンライン授業の基盤作りが始まっている。図書館のシステムは大学の基幹システムやLMSと連携し、更なる業務の効率化とサービスの向上を目指さなくてはならない。学内の連携・協力がますます重要で、その方向性は大学の中期計画に示されることになる。部門をまたいだ点検・評価も必要になってくるかもしれないことから、本学の中期計画と連動したメディアセンター全体の事業計画が新たに必要になると考えている。

点検・評価についてはPDCAの手法に加え、環境変化に対応して、迅速に意思決定をしていくOODA<sup>9)</sup>の手法も取り入れながら問題意識の共有を進め、より良いサービスを構築する職場文化作りを目指していきたいと考える。

### 注・参考文献

- 1) 慶應義塾大学メディアター中期計画2016-2020：最終評価報告。  
<https://www.lib.keio.ac.jp/about/mission.html#A04>.  
(参照 2021-07-01).
- 2) 大学審議会. 21世紀の大学像と今後の改革方策について:

競争的環境の中で個性が輝く大学（答申）。1998年10月26日。

- 3) 平尾行藏. メディアセンターの中期計画について. MediaNet. 2006, no. 13, p. 4.
- 4) 風間茂彦. メディアセンター中期計画2016-2020の策定. MediaNet. 2016, no. 23, p. 4-5.
- 5) 宮木さえみ. メディアセンター中期計画2006-2010の最終評価. MediaNet. 2011, no. 18, p. 60-61.
- 6) 慶應義塾の事業計画の中に毎年記載されている。慶應義塾. “事業計画 2021年度版”.  
<https://www.keio.ac.jp/ja/about/assets/data/2021-operation-plan.pdf>, (参照 2021-07-01).
- 7) 大学基準協会. 慶應義塾大学に対する大学評価（認証評価）結果（委員会案）. [2018年12月], p. 2.
- 8) 中央教育審議会. “2040年に向けた高等教育のグランドデザイン（答申）”. 2018年11月26日.  
[https://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1411360.htm](https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1411360.htm), (参照 2020-07-01).
- 9) OODA（ウーダと読む）は、観察（Observe）、情勢への適応（Orient）、意思決定（Decide）、行動（Act）の頭文字を取ったもので、これらの行動をループ（繰り返す）することで迅速な意思決定ができるとされる業務管理手法である。