

ミッションステートメントと図書館の使命

UEDA, Naoto / 上田, 直人

(出版者 / Publisher)

専門図書館協議会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

専門図書館 = Bulletin of Special Libraries Association Japan

(号 / Number)

235

(開始ページ / Start Page)

1

(終了ページ / End Page)

10

(発行年 / Year)

2009-05-25

ミッションステートメントと図書館の使命

上田 直人 (法政大学図書館)

1. はじめに

企業がその「ミッション」を明らかにして、それを「ミッションステートメント」として組織の内外に公開することが、現在では一般に行われている。またそれは必ずしも「ミッション」という言葉ではなく、「使命」「理念」「哲学」「社是」「社訓」といった形で表現されることも多い。

例えば日本での典型的な例として、かつての松下電器産業では、創業者松下幸之助の経営理念である「水道哲学」を、「朝会」で社歌を歌いその精神を唱和することで社内に浸透させていたという。その理念は、「産業人の使命は貧乏の克服である。そのためには、物資の生産に次ぐ生産をもって、富を増大しなければならない。水道の水は、通行人がこれを飲んでもとがめられない。それは量が多く、価格があまりにも安いからである。産業人の使命も、水道の水のごとく、物資を安価無尽蔵たらしめ、楽土を建設することである。」というものである。豊かな生活をするための必需品を豊富に生産し、貧困をなくして生活文化を高めしていくことを、産業人の使命とするこの理念に沿って、同社は大量生産・大量販売を行ってわが国の第二次大戦後の高度成長と発展を支えてきた。

もっとも、この「水道哲学」が大阪の中央電気倶楽部で全社員を前にして述べられた昭和7(1932)年から76年後の平成20(2008)年、松下電器産業は社名をPanasonicに変更したが、同社の現在のサイトでも、依然として昭和4(1929)年に制定された綱領「産業人タルノ本文ニ徹シ社会生活ノ改善ト向上ヲ図リ世界文化ノ進展ニ寄與センコトヲ期ス」が経営理念として掲げられている。大量生産・大量消費という方向自体は、環境問題や新自由主義・市場原理主義の見直しが叫ばれる昨今、政策的転換が迫られているようだが、「産業人の使命」を自覚した経営理念が現在まで

も貫かれていることは、そこに見て取ることができる。昨年来の未曾有の経済的危機にある中でも、同社では今年度採用された新入社員に対する研修を、まず「松下電器歴史館」で自社の歴史を学ぶことから始めるということが、先日テレビのニュースでも取り上げられていた。

このように「ミッション」「ミッションステートメント」というと、いかにも外国での事例の受け売りのように思われがちだが、わが国でも「社訓」「社是」といった形で古くから行われている例を多数見ることが出来る。また近年相次いだ企業の不祥事や、CSR(企業の社会的責任)が目されるようになる中で、「近江商人」「富山の薬売り」といった日本の伝統的な商人倫理の再評価もなされつつある。この問題は、ある意味では古くから論議・実践されてきたものとも言えるだろう。そういったことも含めて、本論では図書館にとって「ミッションステートメント」というものがどのような意味と役割を持ちうるか、といったことを考察してみたい。もとより、経営・経営学の専門家ではない筆者には多くの謬見・誤解があると思われるが、その点は平にご容赦いただくとともに、ご指摘・ご教示をいただければ幸いである。

2. ミッションステートメントとは何か

ミッションステートメントについて考察する前に、まずミッションとは何かということを明らかにしなければならないだろうが、このことは簡単ではない。実は先程も述べたように、日本でもミッションに近い概念が「使命」「理念」「哲学」「目的(目標)」「戦略」と様々に表現されている。海外(特にアメリカ)でも、企業の使命や理念を表すものとしてmission、purpose、goal、objective、など似たような言葉が様々に用いられており、特

にvisionとmissionについては、用法の混同や議論がある。

元々ミッションという言葉は宗教的なコンテクストで使われたものであり、古くは伝道者の派遣と布教を意味するものだった。日本でもそれは、ミッションスクール、ミッション系などという言葉に残っている。しかし現在「ミッション」という言葉でまず一番に連想されるものは、トム・クルーズ主演でヒットした映画のタイトル『ミッション：インポッシブル』だろう。この映画は、1960後半～70年代に大ヒットしたテレビドラマシリーズ（邦題は『スパイ大作戦』）をリメイクしたのだが、実行不可能な指令に対して、命がけで立ち向かい成功させるスパイ達の物語は、アメリカ人にも大変印象に残っているものと見え、ミッションに関する記事の中に時々そのことに言及しているものが見られる。この2つのことは、組織の使命という今回の話とは関係ないかもしれないが、伝道布教であれスパイの指令であれ「命をかけて」取り組む課題であるということは、組織にとって見ればその存在理由、存在根拠、存在意義に関わるものであるという点で共通するものがあるようにも思われる。つまり、当該組織が「何のために存在しているのか」の根幹に関わるのが、そのミッションであると言えるのである。

一方、ビジョンについてみると、スタンフォード大のコリンズとポラスは、18の世界的大企業を詳細に分析した著書『ビジョナリーカンパニー（原タイトルは“Built to last”）』で、企業の「基本理念」をビジョンとして捉え、「ビジョナリー（未来志向）」であることが時代を超えて企業が存続繁栄する条件だとしている。そこでは「基本理念」と「経営戦略」は別けて考えられ、たとえ戦略的には一時的な不利益があっても、基本理念を守ることが結局は企業の長期的な利益となることを示している。このようにビジョンを長期に不変のものとする場合には、ビジョンとミッションの距離は非常に近いようにも思われる。

彼らはまた、基本理念というものは利益の追及とは無縁な基本的価値観（本質的な信念）と、会

社の長期的・根本的な存在理由である「目的」とが結合したものであるとも言っている。「時を告げるのではなく、時計をつくる」という表現を使い、ビジョナリーカンパニーの基本理念は、企業組織そのものが長期にわたって目指す志向性のことを示しているのだとも言える。そのような意味では、それはまたミッションそのものだといってもおかしくないかもしれない。

少々ややこしい話になってしまったが、もう少し簡単にビジョンとミッションを整理した区別をみると、一般的にミッションは「組織の存在意義を端的に表現するもの」であり、ビジョンは「組織がその目的のもとで一定の時期に到達したい具体的な将来像」だとされる。さらに単純に言えば、ミッションは「組織の本来の役割を確認するもの」でビジョンは「組織の目指す方向を確認するもの」ということもできるだろう。またこのビジョンを実現するために、具体的な「行動指針」や「目標（ゴール）」を定めることも必要となる。（これらは後でマネジメントサイクルの話として再確認する。）

また高名な経営学者ピーター・ドラッカーは、組織が使命・ミッションを設定するには、その目的と顧客を明確にし、それに向かって何を提供でき、あるいは提供すべきであるかを明確にする必要があると述べている。あるいは、マーケティング研究の第一人者であるフィリップ・コトラーは、組織におけるミッションを「組織の基本的目的であり、達成すべきこと」であるとし、組織の目的とは「組織が重要視する社会的影響度、市場占有率、成長、名声などの主要変数」だとしている。このことから、ミッション／使命、あるいはビジョン／目的というものは、その対象となる顧客あるいは社会の存在があって初めて意味を持つものとも言える。ここで顧客・社会はより広く「ステークホルダー全体」と言い換えることもできるだろう。

以上のことを踏まえて、「ミッション／使命」、「ビジョン／目的」の下に、具体的な数値などを設定し評価することができるものとしての「目

標／ゴール」を置き、その関係を（図1）のように表してみた。

この図1で、ミッション・ビジョン・ゴールを顧客（社会）に向けて公表することが、ミッションステートメント（あるいはビジョン／ゴールステートメント）となる。それでは次にその「ミッションステートメント」とは何かを辞書で見よう。

OED (Oxford English Dictionary) で“mission statement”を調べると、ビジネス用語としては「会社や組織や個人の目的 (aims)、価値 (values) を公式に短くまとめたもの」というシンプルな説明がされている。用例としては、1967年のManagement Science 誌、あるいは1971年のThe Journal of Higher Educationの記事などがあげられている。

大学図書館の事例では、アメリカで1986年に“Mission statement for college libraries”という図書が米国図書館協会 (ALA) の傘下の組織から出版されている。この中では1984から85年にかけての当時の中規模以下の大学図書館の調査で、56%程度 (132大学中74大学) でミッションステートメント（あるいはそれに準ずるもの）がすでに策定されていたとされている。これには1975年に米国大学図書館協会 (ACRL) の基準が改訂され、その中で「図書館の目的」の策定が必要となった

この影響があると思われるが、その頃からアメリカの大学図書館では、認証評価上の必要性などからミッションステートメントの策定が一般化してきたものと考えられる。

3. 図書館におけるミッションステートメント

(1) 図書館とそのミッション（使命）

前節の最後で述べたように、アメリカの大学図書館などでは、1980年代にはすでに「ミッションステートメント」の策定が行われていた。しかし、図書館とミッションということについては、もっと以前から深いつながりがあったようにも思われる。

まず基本的なものとしては、ランガナータン (Ranganathan) が1931年に提唱した「図書館学の五法則」がある。「本は利用するためのものである (Books are for use)」で始まるこの法則 (laws) は、特に「図書館は成長する有機体である (A library is a growing organism)」という第五法則が図書館界で長年にわたって度々引用されてきたが、簡単に言えば全体として本と読者と図書館の位置づけを短い言葉で表しながら、図書館の使命と目的は利用者中心のサービスにあることを示すものだったと言えるだろう。

またわが国の例では、国立国会図書館法が戦後公布された時 (昭和23年) に、その前文に「真理

が我らを自由にするという確信に立って、憲法の誓約する日本の民主化と世界平和とに寄与することを使命とする」と記述され、また「真理はわれらを自由にする」という言葉は、本館の建設時 (昭和36年) には中央出納台の上の梁に刻まれた。この言葉は元々聖書中の記述に基づくものだが、同法案前文の起草者である羽仁五郎自身が、ドイツ留学中にフライブル

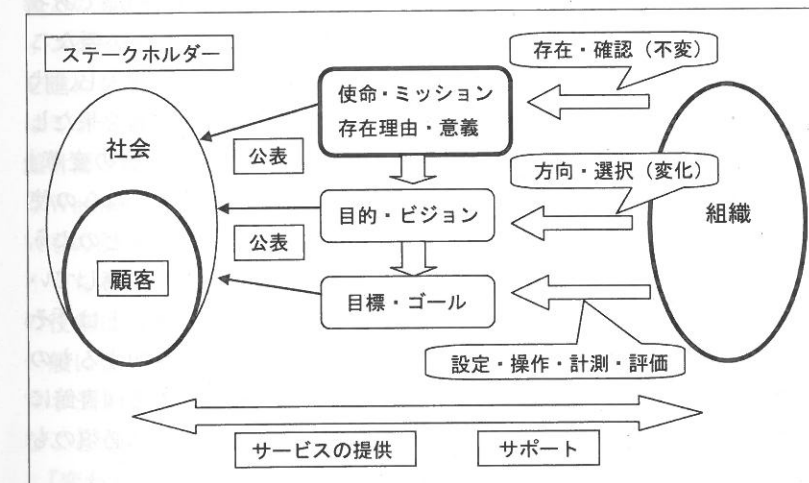


図1 「組織・社会（顧客）と使命（ミッション）、目的、目標の関係」

グ大学図書館の銘文で同様の言葉“Die Wahrheit wird euch frei machen”を見たことが影響しているとのことである。敗戦後間もない時代に、新しい憲法に基づく日本の民主化を支えるべき国立国会図書館の使命として、大きな理想を込めた言葉だったといえるだろう。またこの言葉が出納台上に刻まれたことでその後広く国民の目に触れ、図書館一般の理念として評価されるようになったことが、その経緯も含めて『参考書誌研究』の記事(稲村、高木 1989)に詳述されている。現在ではこれを意識した形で、長尾真国立国会図書館長が「知識は我らを豊かにする」という理念を公表されている。

このことと並んで、戦後の日本の図書館に大きな影響を与えてきたアメリカの図書館の理想として、図書館は「知的自由を守る、民主主義実現のための施設」という理念があることが良く知られている。この思想は、例えばアメリカ図書館協会評議会が1948年に採択した『図書館の権利宣言(Library Bill of Rights)』の中で「検閲の拒否、表現の自由、情報への自由なアクセス、利用者の平等」といった形で展開されているが、そのような考え方によって、アメリカでは図書館を通じて「知る権利」「学ぶ自由」が尊重され、ひいては情報公開を推進する思想につながったものと思われる。さらにこのことはわが国の『図書館の自由宣言』(1954採択 1979改訂)などの成立にも影響を与えている。

最近の例では、本誌『専門図書館』のNo.232(2008.11)で、全国研究集会での片山善博氏(慶應義塾大学法学部教授・前鳥取県知事)の基調講演『知的立国と図書館のミッション』が紹介されている。この中で片山氏は、図書館の基本的なミッションとして、国家レベルで「科学技術立国」「文化・芸術大国」「透明で清潔な政府」による知的立国を実現するために、その担い手となる一人一人の日本人が、自ら判断し行動する自立した国民となるための「知的サポート体制」をつくるという役割をあげている。

そのためにはまた、公共図書館では「万人に対

しての知的サービス」を通じて、客観的で公正中立な資料提供を行うこと、学校図書館では子どもに職業観を養わせるための資料情報提供、大学図書館では学生や研究者だけでなく、大学経営者に対する企画や経営管理面のサポートを行うこと、議会図書室では議員の独立した調査活動に対するレファレンスサービスによる支援、自治体内図書室では地方分権時代に応じた、自立した政策立案に対する資料データの提供、病院患者図書室では患者を対象とした「闘病記」などのサービス、などの必要性を説いている。さらにこれらの図書館を地域内でネットワーク化することで、個々の図書館が自分達のミッションを改めて確認して、その役割を果たしていくべきだと提言している。片山氏のこの考えは、図書館には設置者や館種を超えて一種の共通したミッションがあるという指摘として、非常に興味深いものと思う。

(2) 図書館におけるミッションステートメントの機能

図書館一般にとって、ミッションが身近な存在であることは前項で見たが、それでは個々の図書館にとって、ミッションを策定し公表すること(ミッションステートメント)はどのような意味を持つのだろうか。

先程も引用したドラッカーには、『非営利組織の経営(原題“Managing the nonprofit organization”)』という著書があるが、そこでは非営利組織であってもその運営には当然マネジメントが必要なこと、そして営利企業が「顧客が製品を購入し、代金を払い、製品に満足したときに、責務を果たしたことになる」のに比べて、「人と社会の変革」を目的とする非営利組織にとっては、自らの使命・ミッション(あるいは存在意義)をどのように定めるかが、非常に重要なことだと指摘している。なによりもミッションステートメントは「その組織がなぜ存在しているのか」を説明するものであることからして、非営利組織である図書館にとっても、自らの存在証明を行うために必須のものと考えらるべきであろう。

図書館の世界では、2004年に米国図書館協会

からLinda K. Wallaceが“Libraries, mission, & marketing”という小冊子を出している。この中でWallaceは自らが20年以上図書館のマーケティングと広報活動に携ってきた経験を元に、「ほとんどの図書館は広報に無関心」だということを指摘し、「彼らは広報計画を持っていない。また自分達の仕事が正当に評価されていないと不平を言うが、自分達が何を行っているか—収集し、組織化し、保存し、等々—ということではなく、なぜ自分達の仕事が重要で、人々の生活を違ったものにするのかということ、表現すべきなのである」という考えからミッションステートメントを基本的な計画文書としてだけでなく、広報的な目的で使用すべきだと勧めている。

日本の大学図書館界でも、私立大学図書館協会東地区部会研究部企画広報分科会の活動の一環として『図書館広報実践ハンドブック』(同分科会編 2002)が刊行されているが、この中では単なる広報やサイン計画を超えて、図書館業務の分析には組織論やリーダーシップ論など経営学的視座からの考察が必要なことや、年次計画書・年次報告書、中長期計画書などの「全館的な企画制作」が必要なことが述べられている。1982年から続く同分科会が、特に私立大学図書館界に与えた影響は多大なものがあるが(現在では主にパスマインダーの普及という面で活動を行っている)、広報という切り口から始めて、マーケティングやマネジメントの面にまで考察を進めたことは特に注目される。これはミッションステートメントを、図書館計画と広報手段の両面で使おうというWallaceの考えと結果的に非常に近いものがあると言えるだろう。

もちろんミッションステートメントの役割は、広報に限るものではない。一般により重要と思われるのは、マネジメントサイクルにそれを組み込むことである。

『変わりゆく大学図書館』(2005)の中で、佐藤義則は「大学図書館のマネ

ジメントと評価」を説明するに際して、評価とはPDCA(プラン・ドゥ・チェック・アクション)のサイクルを通じて現状を向上させるものであることを指摘しているが、そのサイクルの中での組織の使命(ミッション)の位置は、目的(ゴール)と、個々の目標(オブジェクト)の設定の上位にあって、サイクルの外に設定している(図2参照)。

この図2で、使命を受けての目的・目標までの流れがマネジメントサイクルの「プラン」に相当し、目的・目標の達成度の測定とそれに基づく評価である「チェック」を受けて、また新たな問題の調整・検討と再度の目的・目標設定が行われることになるのである。

経営手法としての「ミッションマネジメント」については、田中雅子が著書『ミッションマネジメントの理論と実践』(2006)で以下の論を展開している。田中は、「組織の上位概念として経営理念が存在し、それを実践、体現化するマネジメント手法としてミッションマネジメントがある。ミッションマネジメントでは、経営理念こそが組織を動かす重要な要素として位置づけられ、何のためにこの組織が存在し、その存在意義を果たすために全従業員が何をすれば良いのかを、つねに考え遂行することが求められている」と考え、その定義は「経営理念を組織の隅々に浸透させ、そ

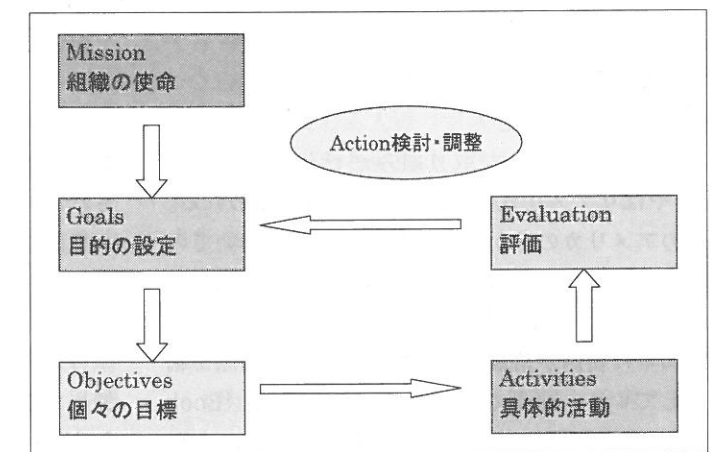


図2 「組織の使命(ミッション)と図書館の経営サイクル」(2004 佐藤より)

れを従業員のやる気と組織の発展につなげる、経営理念を体現化する経営」だとする。そしてミッションマネジメントによって、組織の理念に沿って働くことが、個人のミッション（働き甲斐や成長）につながり、ひいては組織の競争力につながっていくとしている。従業員（図書館員）のやる気とインセンティブを引き出すためにミッションマネジメントがあるという考えは、特に金銭的な報酬に結びつきづらい非営利組織の人事管理において、重要な指摘ではないかと思われる。

もう少し直接的な話としては、図書館の評価のための使命（ミッション）策定ということもある。先に述べたように、アメリカの大学図書館では認証評価上の必要性がミッションの策定公開の一つの理由となっているが、日本でも2004年の国立大学法人化に際しては、中期目標・中期計画の策定と同時期に、かなりの数の図書館で使命や目的を策定する試みが行われた。筆者が2007年に全国規模で行った質問紙調査では、使命目的声明を行っているという図書館は、回答があった大学図書館全体（360大学）では16%程度だったのに対して、国立大学図書館（69大学）では40%に上っていた。そのことから、法人化や評価文化の進行に従って使命策定の必要性が認識されているのではないかと考えられる。

(3) 図書館とミッションステートメントをめぐる国内外の動き

次にここでは、国内外でミッションステートメントを行って成功している図書館の事例をいくつか紹介してみたい。

この分野で進んだ取り組みが行われているのは、やはりアメリカの図書館であろうと思われる。そのアメリカの豊かな図書館サービスについての著書、『図書館はだれのものか』（2007）を表した松林正己は、まず最先端の公共図書館として、2004年に新館が落成したシアトル公共図書館を紹介している。斬新な外観や「書物の螺旋（Book Spiral）」を取り入れた開架書架など、様々な話題で当時米国図書館協会の年間ニュース1位に選ばれたこの図書館は、素晴らしいミッションを持

つことでも知られている。それは具体的には「シアトル公共図書館の使命は、世界で最良の公共図書館になることである」から始まり、利用者である市民とともに高度なサービス、情報への楽なアクセス、生涯学習・読書の推進、全世界の情報源へのアクセスの保証、等を実現するものとして「市民との約束」の意味合いの強いものとなっている。そして、そのミッションのもとで、さらに「多種多様な住民の関与と利用、文化学習と生涯学習のコミュニティーセンターとしての配慮、最高のレファレンス」等の具体的な7つの重点的なサービス目標を掲げている。

同規模の人口を持つわが国の自治体の例と比べて、あまりにも大きな予算規模の差などを示しながら、松林は図書館の利用に関する国民性やライフスタイルの違い、友の会や地元企業の支援の違い、そしてなにより図書館運営のリーダーシップの違いを指摘している。この図書館では、経営に非営利の財団（シアトル公共図書館財団とシアトル公共図書館友の会）が深く関わっていることが、知へのアクセス保証という図書館の役割と使命の実現に、つながっているのではないかと思われる。

わが国の公共図書館を見てみると、竹内比呂也、豊田高広、平野雅彦の『図書館はまちの真ん中』（2007）では、豊田が館長を務める静岡市立御幸町図書館が、ビジネス支援を中心に、コミュニティのニーズを満たすための様々な新しいサービスを模索していく様子が、事例として紹介されている。そこではまたサービスの基礎となる「図書館の使命」が図書館職員のプロジェクチームで原案作成され、パブリックコメントなどを経て承認されるプロセスが述べられている。

豊田はまた、『市場化の時代を生き抜く図書館』（2007）の中で、「図書館は誰よりもまずそのサービスエリアの住民のためのものであるが、住民の望むものや必要とするものも、サービスのために使用できる経営資源も、図書館によって大きく異なる…図書館の使命やその具体化としてのビジョンは、図書館の設置者たる自治体や、サービスエリアの住民、そして当然のことながら図書館員を

はじめとする関係者の参画を経て形成されるべきものなのである。（一部略）」と述べている。そして、図書館経営者・リーダーは、使命を実現するために行動のプログラムの体系としての戦略を策定し、評価を含めたマネジメントサイクルを実行していかなければならないとしている。

大学図書館については、筆者が昨年末に訪問調査をさせていただいた、お茶の水女子大学附属図書館の事例を見てみたい。

お茶の水女子大学では2008年度から大学全体で「21世紀型文理融合リベラルアーツ教育」として「読み・聞き・書き・語り・作る」能力の養成を通じて、「コミュニケーションから創造される知」「発信・交渉能力、領域横断的な視野、変化に対応する判断力」を目指すというプログラムが推進されている。大学全体のミッションともいえるべきこのプログラムに呼応する形で、附属図書館でも「リベラルアーツ支援図書館」をキーワードとして、まず2006年には、国立情報学研究所の公募委託事業である「次世代学術コンテンツ基盤共同構築事業」への応募と採択、図書館の将来像「『21世紀型文理融合リベラルアーツ』をサポートする附属図書館を目指して」の策定、図書館システムのリプレイスなどの諸事業を推進し、翌2007年には、ラーニング・コモンズ設置に続き、学術機関リポジトリ「Tea Pot」の公開、国立情報学研究所の「総合目録データベース遡及入力事業」への採択、ライブラリースチューデントアシスタント（LiSA）制度の立ち上げなど大きな改革が、チームリーダーを中心に矢継ぎ早に行われていった。

これらの改革の一つの源泉となったのは、2005年度から就任された羽入佐和子館長のもとで、図書館職員が時間をかけて作成し2006年4月に公表した「附属図書館の理念」であっただろう。現在附属図書館の入口に大きく掲示されている、その理念の内容は、

「お茶の水女子大学附属図書館は、時間と空間を超える知的交流の場であり、次世代の知を創造し発信する学術情報基盤として機能する。」というものである。これについて、同館長は『丸善ラ

イブラリーニュース 第5号』（2009.2）の中で、「この図書館の理念は、図書館が人と人との、あるいは過去の知と現在の知とのコミュニケーションの場であり、そこから新たな知が創造されることを期待し、図書館をそのように機能させようという職員の決意表明である。」と述べている。哲学を専門とされる館長が、知識基盤社会の時代において「普遍性のある知の維持と生成がなされる」唯一の場として図書館の重要性を強調されていることに注目したいと思う。

4. ミッションステートメントをつくる

では、われわれが図書館のミッションを策定し、ミッションステートメントを行う場合に、具体的にどのようなことに留意すれば良いのだろうか。

森 撰は『「ミッション・ステートメント」のミッション』で、米国のコンサルタント会社TCGI社が、ミッションステートメントを策定するにあたって重要だとしていることを紹介しているが、それはまず以下の3点を明確にすることだという。

- ①どのような事業機会やニーズに対して（組織が）存在しているのか
- ②これらのニーズにどう対応していくのか
- ③どのような行動規範や信念によって動くのか—さらに、同社はミッションステートメントの必要条件として以下の6点をあげている。

- ①組織の目的を、継続的なコミットメントを鼓舞する形で表現する
- ②組織に関わる人達の意欲を高める
- ③説得力のある言葉で、しかも明快に
- ④なにをすべきか、積極的な言葉で語る
- ⑤専門用語は使わない
- ⑥簡単に復唱できるように、短く—そして、森自身はミッションステートメントの3原則として以下をあげている。

- ①明快で、地に足のついた、簡潔な言葉で表現する
- ②語り部（経営者）が自信を持って語り続けること

③ステートメントが遵守されるような仕組みづくり

次にアメリカの大学図書館のミッションステートメントに関する、過去15年程の様々な研究をレビューした、Andrea Krossの“Library mission statements: Effective tools for change.” (2002年)を見てみると、まず「ミッションステートメントが効果的であるためには、ある基本的な性格を持っていなければならない。それは、容易に読めて理解でき、覚えやすく簡潔で、門外漢でも分かる言葉で書かれなければならない。」とされている。そして、ミッションステートメントをつくるにあたって、組織自らが問うべき事項を以下のように列挙している。

- ・我々は何をするか、何故それをするか?
- ・我々の仕事(ビジネス)は何か?
- ・何故この組織は存在しているのか?
- ・組織の本質(本性)と目的は何か?
- ・組織が提供する主要なサービスは何か?
- ・誰が我々の主たる顧客か?
- ・何がこの組織の哲学か?
- ・どんな問題が将来重要となるか?
- ・何が我々の強みであり、また弱みであるか?
- ・我々は他の組織と(技術、職員、管理システムにおいて)どこが異なっているか?
- ・何が我々をユニークにしているか?
- ・何が我々を成功させているか?
- ・何が理事会や後援会や政府や職員や顧客や財政負担者や一般大衆その他に対する、我々の責任か?
- ・奉仕対象の地理的範囲はどこまでか?

このような問いかけを通じて、自らの組織の「使命・ミッション」を明確化し、具体的な実際のミッションを策定していければよいわけだが、Krossはさらにいくつかの注意点を指摘している。まずミッションステートメントが失敗する例として、「メッセージがあまりにも一般的でつまらないものであり、どんな組織にもあてはまるような意味の無いもの」である場合をあげている。また「顧客や従業員などのあずかり知らぬところ

で組織が決めた価値を押し付けるもの」であって、はならないともしている。そのようなミッションステートメントには、いずれ誰も注意を払わないようになるというのである。

また、その構成要素としては「目的(その組織が従事するビジネスは何か)」、「戦略(どのようにしてその目的を達成させるのか)」、「行動様式(構成員が日々どのように行動すべきか)」、「価値(組織の道徳的、倫理的な信念)」の4つの部分が必要であるとしている。

是非これらを、実際のミッションステートメント策定に役立てていただきたい。

5. おわりに

以上述べてきたことを、最後に少しまとめておきたい。「いまなぜ図書館にミッションなのか?」という今回の本誌の企画テーマについては、社会環境の変化が図書館にミッションを求めているのか、それとも図書館自体が元来ミッションの必要な組織なのかという二つの解が考えられるが、これは実は両方とも当てはまるものと思う。社会環境の変化の面では、館種を問わず現在の未曾有の経済不況の影響があるのは無論のこと、公共図書館では自治体の財政難による図書館予算の削減、大学図書館では少子高齢化による学生数減少でその財政基盤が弱まっていることなどを原因として、従来のような経営方針では大きなコストのかかる図書館の運営について、ステークホルダー全体の理解が中々得られなくなって来ていると言える。そこで説明責任を果たすために、明確なミッションの設定とそれに基づく運営、そしてその適切性についての評価ということが必要となっているのである。

もう一つ図書館組織自体の要求という面では、非営利組織である図書館がまず基本的にその存在根拠・意義をミッションという形で明らかにしなければならないことがあり、そしてランガナータ以来(あるいはそれ以前から)、本来図書館には「資料・情報を必要とする利用者に提供する」という、情報プロフェッショナルとしての明確な

ミッションの認識が必要であったのではないかと思われる。昨年末来日し、法政大学で国際ラウンドテーブルセッションを行った、米ワシントン大学オデガード図書館のジル・マッキンストリー館長は、図書館に共通するミッションを「人々と知識をつなげることによって生活の質を向上させ、知的な発展を促進していくこと」と表現されていた。図書館の役割が、資料を収集することから、人と知識をつなげていくことにシフトしてきているという指摘は、大変興味深いものだった。

本論の最後に、筆者の勤務する法政大学図書館の事例を若干述べさせていただきたい。

法政では、2004年以降主要業務の大規模なアウトソーシングを進めているが、それと平行して「法政大学図書館 将来計画(2004年-2010年)」を策定し、そこではアウトソーシング後の専任職員のコア業務の一つとして「利用者教育(情報リテラシー支援)」が選択されている。そして現在の環境でどのように職員が目的意識を共有しながらそれを高めることが出来るか、また図書館外に新たな取り組みをどのように認知させられるかといった問題を解決するために、昨年度一つの試みとして「学生の情報リテラシー育成支援」に関するミッション」を策定してホームページに公開した。まだ広報活動も十分ではなく、課題は多い試みだが、今後の業務を進めるにあたって、一つの拠り所として機能することを期待している。内容は以下のURLをご参照いただきたい。

http://www.hosei.ac.jp/general/lib/3rd_news/mission_statement_IL.html

(うえだ なおと)

参考文献

- ・コトラー, フィリップ. 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. 井関利明監

- 訳. 第6版. 東京, 第一法規, 1991.
- ・コリンズ, ジェームズ. C., ポラス, ジェリー. I. ビジヨナリーカンパニー: 時代を超える生存の原則. 東京, 日経BP出版センター, 1995.
- ・ドラッカー, P.F. 非営利組織の経営. 上田惇生, 田代正美訳. 東京, ダイヤモンド社, 1991.
- ・佐藤義則. “大学図書館の評価”. 変わりゆく大学図書館. 逸村裕, 竹内比呂也編. 東京, 勁草書房, 2005, p.191-208.
- ・私立大学図書館協会東地区部会研究部企画広報分科会編. 図書館広報実践ハンドブック. 東京, 日本図書館協会, 2002.
- ・竹内比呂也, 豊田高広, 平野雅彦. 図書館はまちの真ん中: 静岡市立御幸町図書館の挑戦. 東京, 勁草書房, 2007.
- ・田中雅子. ミッションマネジメントの理論と実践: 経営理念の実現に向けて. 東京, 中央経済社, 2006.
- ・図書館総合研究所編. 市場化の時代を生き抜く図書館: 指定管理者制度による図書館経営とその評価. 東京, 時事通信社, 2007.
- ・松林正己. 図書館は誰のものか: 豊かなアメリカ図書館を訪ねて. 春日井, 中部大学, 2007.
- ・森 撰. 「ミッション・ステートメント」のミッション. 赤門マネジメント・レビュー, vol.2, no.1, 2003, p.1-6.
- ・Kross, Andrea. "Library mission statements: Effective tools for change." Making the grade: Academic Libraries and student success. Kelly, Maurice Caitlin; Kross, Andrea. ed. Chicago, Association of College and Research Libraries, American Library Association, 2002.
- ・Wallace, Linda K. Libraries, mission, & marketing: Writing mission statements that work. Chicago, American Library Association, 2004.

Mission Statements and Library Missions
(By Naoto Ueda, Hosei University Library)

This article discusses what mission statements can mean and how they play a role in libraries. First of all, the author considers the meaning of "mission" by clarifying similar concepts, and explains what mission statements are, from the management and marketing points of view. Then, the author discusses the specialties and functions of library missions, refers to several good practices using mission statements in libraries, and mentions procedures and cautions for writing a mission statement. The author states his conclusion that libraries fundamentally need clear missions and clarifying missions in libraries is becoming more and more important because of recent social changes and financial crisis.

1. は
青
報セ
図書館
らの使
書館情
にかか
ントの
課題等

青

青
とい
教育・

- ・教育
- ・研究
- ・学生
- ・社会
- ・国際

1. 青
ス
http://