

大学評価 第3号 平成15年9月(論文)

[大学評価・学位授与機構 研究紀要]

総合的品質経営(TQM)の大学図書館への導入と課題  
: 欧米の事例から

Total Quality Management and University Libraries : the issues

溝上 智恵子  
MIZOUE Chieko

*Research in University Evaluation*, No. 3 ( September, 2003 ) [the article]

The Journal of University Evaluation of National Institution for Academic Degrees and University Evaluation

1 . はじめに -----	191
2 . 大学図書館と TQM -----	192
3 . 大学図書館への TQM 導入の背景 -----	194
4 . 実践報告からみる特徴 -----	196
5 . 大学図書館への TQM 導入に対するバリア -----	198
6 . おわりに -----	198
ABSTRACT -----	200

# 総合的品質経営(TQM)の大学図書館への導入と課題 : 欧米の事例から

溝上 智恵子\*

## 1 はじめに

現在、わが国の大学では、「質」と「評価」がもっとも大きな関心事の1つとなっている。例えば2004年から実施される国立大学の行政法人化にあたり、各国立大学は、6年間を原則とする中期目標と中期計画の作成が義務づけられるが、これは「各大学の質的向上を図るため」であり<sup>1</sup>、中期目標のなかで、各大学は大学の特性を踏まえ「大学全体としての基本的な目標」等とともに、「大学の教育研究等の質の向上に関する目標」も明示しなければならない。さらに中期計画にも「大学の教育研究等の質の向上に関する目標を達成するためにとるべき措置」を明示することとされている<sup>2</sup>。さらに当然の結果として、6年後には提示された中期目標と中期計画の「評価」作業が求められることはいうまでもない。

また2002年11月の学校教育法の一部改正により、2004年から大学は、文部科学大臣が認証した評価機関（認証評価機関）による評価が義務づけられることにもなった。大学は「その教育研究水準の向上に資するため」自己点検・自己評価を行い、その結果を公表するとともに、「当該大学の教育研究等の総合的な状況について」認証評価機関による評価を受けなければならない<sup>3</sup>、この評価においても大学の教育研究の質の向上が目指されている。

このような評価と連動した質の向上・保証という動きは、近年の政府の行政改革の議論のなかで登場してきたものである。より直接的には、総合規制改革会議が「事前規制から事後チェックへ」という方針を打ち出し、大学についても設置認可の規制緩和と「質的水準の維持向上のための」第三者評価制度の導入を求めてきたことに由来している<sup>4</sup>。

これを大学経営の視点からいえば「質の向上・保証」を行うシステム自体をどのように改善、あるいは担保していくのが今、問われているともいえる。ただし改めて述べるまでもなく、ここで言及される「大学の質の向上・保証」とは、大学の管理運営や社会サービスをも含む全般的な「質の向上・保証」であり、大学図書館部門が中心となる情報の収集と提供も、こうした「質の向上・保証」の1項目に含まれてくる。

すでに、1991年の大学審議会答申に基づく大学設置基準の大綱化にあたり、大学図書館の基準は、所蔵資料数や閲覧スペースの規模等を詳細に定めた定量的基準から、図書館サービスを提供するのに十分な数という定性的基準にかわっており、基準を「量」ではなく「質」を重視する方針に変更されている。また、大学図書館では、大学組織のなかでは、サービス部門という意識はかなり早い段階で確立されてきた組織でもある。しかしながら、仮に「サービス部門」という意識が確立されていたとはいえ、大学図書館関係者はこれまで大学経営という視点から、図書館サービスの「質の保証」をはかるために、具体的な方策を検討し、実

\* 筑波大学 図書館情報学系 教授

<sup>1</sup> 国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議「目標・評価」『新しい「国立大学法人」像について』、2002年、44頁。

<sup>2</sup> 同書、47-48頁。

<sup>3</sup> 学校教育法第69条の3。学校教育法学校教育法の一部を改正する法律（2002年11月22日成立、同年11月29日公布）によりこの項目が加えられたが、施行は2004年4月からである。

<sup>4</sup> 総合規制改革会議『規制改革の推進に関する第1次答申』2001年、32-49頁。

践してきたといえるのだろうか。また利用者のニーズをデータとして把握し、それに基づいたサービスの改善という視点を明確に持ち合わせてきたといえるのだろうか。残念ながら、わが国の大学図書館にはこうした視点は必ずしも明確には意識されてこなかった。近年、ようやく図書館サービスの品質評価という視点が導入され始めたところであり、まだ模索の段階にあるといつてよい<sup>5</sup>。

については、本稿は大学図書館という組織を事例に、高等教育における質の向上と保証にかかる試みの現状と課題について考察することとした。具体的には、欧米の大学において導入されている総合的品質経営（Total Quality Management：TQM）手法について、導入の背景、成果や課題を大学図書館等における先行事例をもとに検討していきたいと考えている。まずは、日本の高等教育機関や図書館情報分野ではまだ十分な検討が行われていない TQM の概念を簡単に紹介したのち、実践報告にみられる TQM 導入の背景や課題について検討するものとする。

## 2．大学図書館とTQM

### 2-1 TQM について

総合的品質経営（TQM）とはなにか。舘と森は、ベモウスキーの定義を援用して「組織の全構成員の参加を基礎に、過程、製品、サービス及び仕事文化を改善することによって、顧客の満足を通じての長期の成功をめざす経営手法」を、TQMとしている<sup>6</sup>。

図書館情報学研究で世界の最先端をいくミシガン大学アン・アーバー校のリッグスは、TQMを「改善に焦点をあてた、システム化、公式化された過程」であり、「事実に基づいた経営を行い、業務を分析し測定するツールを用いて、定常的な改善を評価する過程」としている<sup>7</sup>。また、1993年に図書館関連の雑誌でTQM特集を組んだ時の編集者である、ジュローとバーナードによれば、今日実践されているTQMは、デミングらが開発した理論、モデルやツールの組み合わせであり、定義すれば「雇用者の経営参加と顧客ニーズ中心の、継続的改善のシステム」である、とかなり大きな概念としてとらえている<sup>8</sup>。

また今井は、アメリカのTQMの定義はまだ明瞭ではないが、「日本のTQC（Total Quality Control）に近いもの」としている<sup>9</sup>。

確かにTQMの実践報告書からみるTQMの概念は、さまざまな考え方やアプローチをも含めた包括的なものとしてとらえざるをえないほど、多様である。TQCとTQMの厳密な区分も見られない。確かに両者には組織構成員の参加、問題解決志向、統計的データに基づく改善などいくつかの共通点もみられる一方、TQCが製品やサービスの品質を維持し、不良品をなくすための管理活動であったのに対し、TQMは業務・経営全体の質向上の管理をめざしている点や顧客志向を前面に打ち出している点などに違いがみられるようだ。

については、本稿ではTQMの概念や定義について検討することを目的とはしていないので、

<sup>5</sup> 永田治樹らがSERVQUALによる図書館サービスの品質評価を1999年に日本の大学図書館で調査しているが、品質測定手法の開発に主眼が置かれており、具体的な改善策についてはまだ言及されていない。永田治樹、藤井美咲、北村明久「SERVQUALによる図書館サービスの品質評価」『大学図書館研究』59号、2000年、1-15頁。

<sup>6</sup> 舘昭、森利枝「アメリカの大学におけるTQM（総合的品質経営）の活用状況に関するアンケート調査結果」『大学評価』No.1、2003年、9頁。

<sup>7</sup> Riggs, Donald E., "Managing Quality: TQM in Libraries", *Library of Administration & Management*, Vol.7 No.2, 1993, p.73.

<sup>8</sup> Jurow, Susan and Barnard, Susan B. "Introduction: TQM Fundamentals and Overview of Contents", *Journal of Library Administration*, Vol.18 No.1-2, 1993, pp.2-3.

<sup>9</sup> 今井兼一郎「アメリカの大学におけるTQM」『品質管理』Vol.44 No.1、1993年、85頁。

詳細な分析は行わず，館と森の定義を援用して，以下，議論をすすめることとしたい<sup>10</sup>。

## 2-2 図書館情報学分野における TQM 導入状況

バーンバウムによれば，アメリカの大学における経営手法の組織的導入は，1960年代の計画事業予算システム（Planning Programming and Budgeting System:PPBS）から始まり，目標管理（Management by Objectives MOB），ゼロベース予算（Zero-Base Budgeting），戦略計画（Strategic Planning），ベンチマーキング（Benchmarking），TQM，そしてリエンジニアリング（Business Process Reengineering）へと変遷しているという<sup>11</sup>。このうちTQMは1985年から1996年が「流行期間」であり，すでに現在では下火になっているとしているが，館と森は，2001年に実施した全米の大学調査結果から，現在でも3分の1の高等教育機関でTQMプログラムは実施されており，計画中や検討中の大学も少なくないこと，ただし，TQMプログラムの開始時期は，1994年がピークで以降，年度による増減はあるものの，全体としてみれば，減少傾向にあることを明らかにしている<sup>12</sup>。さらに，TQMプログラムの適用領域は，管理運営が約9割を占めており，次いで教育が約8割であるのに対し，社会サービス（2割）や研究（1割）への適用は少ないという。

館と森の調査では，大学図書館を独立した回答選択肢にはしていないので，大学図書館におけるTQMの導入比率については不明である。とはいえ，多数の先行研究が大学図書館を含む図書館・情報センターにおいてTQMの導入が図られているとしているので，本稿ではまず既存データベースの文献数から，図書館・情報センター分野におけるTQMに対する関心の時間的推移を検討してみることにした。本稿では対象データベースに，Library and Information Science Abstract（LISA）を用いることとした<sup>13</sup>。

LISAは，図書館情報学に関する文献データベースとして世界的に利用されている文献データベースで，1969年以降の，500タイトルの雑誌を対象に文献の書誌情報と論文要旨を収録している。英語文献が中心だが，日本を含む60か国以上の雑誌をカバーしている。このLISAに収録されているデータをもとに，TQMとCQI（Continuous Quality Improvement）をキーワード<sup>14</sup>として，関連する文献数の年度による推移を調査したところ，図1のような結果となった。

<sup>10</sup> 以下検討していく図書館情報学分野における先行研究では，なかでもアメリカにおいてTQMの前身を語る時，エドワード・デミングの功績が大きく取り上げられる一方，マルコム・ボルドリッジ賞に言及する文献が少ない点も特色の1つにあげておきたい。例えば，Riggs, Donald. "Guest Editorial TQM: Quality Improvement in New Clothes", *College and Research Libraries* Vol.53 No.6, 1992, pp.481-483.

<sup>11</sup> Birnbaum, Robert. *Management Fads in Higher Education*, Jossey-Bass, 2000.

<sup>12</sup> 館昭，森利枝，前掲書，5-24頁。

<sup>13</sup> なお教育関連文献データベースであるERICにおいても，同様にキーワード検索を行ったところ，雑誌掲載分の文献はほぼLISAがカバーしていたため，ここではLISAのみを分析対象とすることにした。

<sup>14</sup> 館と森は，TQMがアカデミック分野ではCQIと同義語として用いられているとして両者を対象に調査を実施しているため，ここでもこれら2つも含めて調査することとした。なお本稿における調査結果は，2003年5月8日現在のLISAを用いてキーワード検索を行い，得られた結果から各文献のアブストラクトを参考に，総合的品質管理とは関係のないものを削除するという方法を用いた。ただし，前述のとおりTQMの概念は多様であるため，TQMとCQIの2つのキーワード検索ですべての関係論文を把握できなかった恐れがあることをあらかじめお断りしておく。

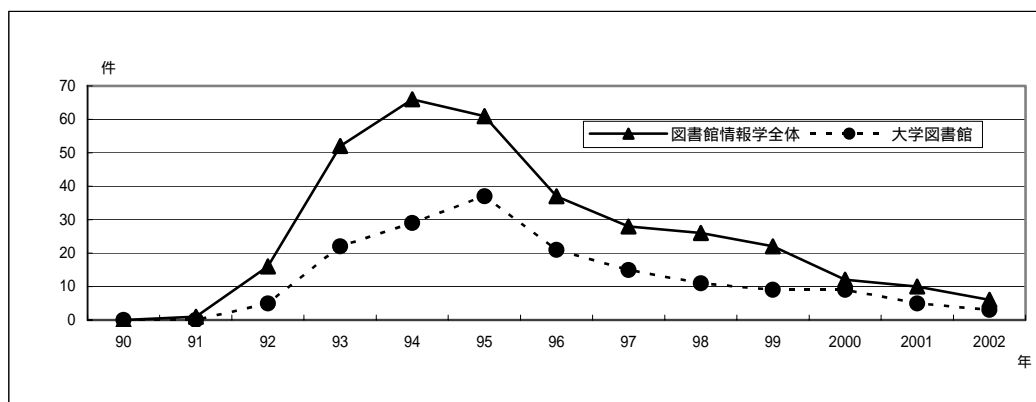


図1 図書館情報分野におけるTQM等関連文献数の推移(1990 - 2002年)

大学図書館や公共図書館をはじめとする各種図書館や企業等の資料室・情報センター等の管理・運営に関すること及び情報のシステム化にかかる分野を対象とする図書館情報分野全体の文献(図1の実線部分)に、TQMやCQI(以下両者をあわせて「TQM等」という)が登場するのは1991年の1件である。1994年には66件、1995年に61件と最も多数の文献が見られた後は、徐々に減少傾向を示している。高等教育分野と比較しても図書館情報分野のTQMに対する関心は決して早くなく、むしろ遅かったとも思われるが、一方で極めて短期間にTQMへの関心が高まったことがうかがえる。

では、このうち大学図書館に限定するとTQM等への関心はどのように推移したのだろうか。図1の点線部分が示すように、関連文献が登場するのは1992年以降だが、早くも1994年には29件、1995年37件と多数の文献が出現している。その後は徐々に減少傾向を示している。ここでも極めて短期間にTQMへの関心が高まったことを示しているといえよう。

このような量的推移を示すTQMへの関心は、具体的にはどのような背景によって実践されていったのだろうか。次に実践報告をもとに、大学図書館におけるTQM導入の背景についてみてみよう。

### 3. 大学図書館へのTQM導入の背景

図書館は情報資料の収集と提供を目的に設置された組織である。大学図書館も、教職員や学生に対する情報資料の提供が大きな業務の1つであることは言うまでもない。大学における教育・研究の遂行に情報の利用が必要不可欠であることから、図書館サービスの改善には大きな関心が寄せられており、大学組織のなかでは、つねに「サービス」の改善が求められてきた部門でもある。これまでの多数の利用者調査報告の存在がこうしたサービス改善にむけての努力の現れとみることも可能である。

その意味では、TQMの特徴でもある「ニーズにもとづくサービスの改善」はすでに大学図書館の伝統ともいえそうだが、TQMと従来の図書館サービス改善のための手法には大きな違いがある。例えば、これまで図書館サービスの改善といった場合、図書受入冊数、スタッフ数、雑誌受入種類数、経常費といったインプットの測定には熱心にとりこんできたが、図書館が実施するオリエンテーションや研修プログラムへの参加数やその成果、閲覧された資料数、あるいは利用者調査に対する非利用者調査の実施等といった図書館サービスのアウトプ

ット測定には目が向けられてこなかった。こうしたアウトプットの測定に目を向けさせたのがTQMである。

まず、アメリカの大学図書館においてTQM導入の背景として、以下のような点をあげることができる。(1)購入費高騰に伴う雑誌数の削減、(2)大学予算の削減、(3)通信技術革新が及ぼした図書館サービスの変容、(4)図書館経営手法に関する嗜好の変化の4点であるが、さらに公立大学の場合、(5)規制緩和の流れのなかで、納税者に対するアカウンタビリティのより一層の強調といった点も挙げられよう。

1番目の雑誌購入費の高騰については、近年、国や地域を問わず、いづこの大学図書館もこの問題に直面している。確かに全体としての雑誌購入費は年々増加基調にあるが、料金高騰がその伸び率をはるかにしのぐ状態である。このため雑誌購入費を十分増やすことができない場合、購入雑誌の種類削減という措置で対応している。しかし雑誌の場合、購入の打ち切りはただちに所蔵資料の価値を低下させることにもつながりかねない。

加えて、大学全体の経常経費を抑制する方向が打ち出されており、大学全体としては間接経費とみなされる図書館にかかる経費が、真っ先に削減対象になることも、世界共通であるようだ。このため、図書館内部で経費支出を抑制するとともに、「必要とされる」雑誌購入費の捻出のために、図書館全体の経営を改善する視点が求められるようになった。

また、インターネットやデジタル資料の爆発的普及と増加に伴い、図書館の在り方が大きく変化した。今や図書館は、資料を収集・所蔵する「場」としての機能のみならず、情報を得るための「入り口」機能も大きな役割に加わっている。つまり、物理的に図書館へ行かずとも、図書館にある資料を得ることが可能になった現在、図書館の役割や組織構成も大きく見直しが必要になったのである。

4番目の図書館経営手法に関しては、TQM以前にも様々な手法が導入されてきた。教職員や学生という「利用者」に直接サービスを提供してきた図書館では、まさに様々な「流行り」の経営手法を導入することで、利用者サービスの向上に努めてきたといってもよい。つまりよりよいサービス提供のためには、つねに新しい手法の導入に敏感であるということもTQM導入の背景にあげることができよう。

5番目のアカウンタビリティ要求への背景として、グッドイヤーらは、公立大学の場合、財政状況が厳しくなるなか、公共機関が提供するサービスに対して、アメリカではサービスの内容にまで立ち入った議論を行うようになった結果であるとしている。すなわち、警察、消防あるいはゴミ問題等、生活に「欠くことのできない」(公共)サービスとは異なり、民間でも提供できる(と思われる)教育や図書館といったサービスにはより厳しい目が向けられるようになったという<sup>15</sup>。納税者に対するアカウンタビリティの強調が指摘されるとともに、図書館の役割についても説明が必要な時代になったといえそうである。

以上のような背景から、アメリカの製造業で成功をおさめ、サービス業や政府機関といった機関でも積極的に導入が図られてきたTQMに対し、大学図書館が目をもけるようになったのである。もちろん、アメリカの大学図書館のみがTQMの導入を図ったわけではなく、他の国の大学図書館においても導入が図られている。ちなみにオーストラリアの大学図書館でも複数の実践例が報告されており、例えば、モナシュ大学では、州政府による積極的なTQM奨

---

<sup>15</sup> Goodyear, Mary Lou. and Dodd, Jane. "From the library of record to the library as gateway: An analysis of three electronic table-of-contents services", *Library Acquisitions: Practice & Theory*, Vol.18 No.3, p.253, 1994.

施策が外的要因として大きく寄与したことが挙げられている<sup>16</sup>。次に実践報告をもとにTQM導入の成果や特徴についてみてみよう。

#### 4. 実践報告からみる特徴

大学図書館において短期間に普及したTQMの実践報告を概観すると、導入や運用にあたっていくつかの共通する特徴もみられる。

まずは、導入の契機が、親機関である大学本部等における実践の後、図書館部門に導入されるというプロセスが非常に多く散見されることである。イギリスと北米地域の図書館・情報サービス分野におけるTQM導入状況は、多くの機関において親機関がTQMを導入した後、図書館分野においても導入が図られているという結果がでているが<sup>17</sup>、1990年代の大学図書館の実践報告においてもまったく同じであることを示している。

例えばTQM導入が最も早かった大学の1つとされるオレゴン州立大学でも、大学への導入検討が開始されたのは1989年だが、大学図書館には1990年冬に大学側からTQMの説明を受ける形で取り組みが始まっている<sup>18</sup>。アラバマ州バーミングハムにあるサムフォード大学でも大学図書館組織の見直しを行う作業の段階で、大学が実施していたTQMプログラムへの参加が契機となってTQMを大学図書館に導入したと報告されている<sup>19</sup>。ハーバード大学図書館でも、1990年秋に図書館の将来設計を検討するために戦略計画の導入をてがかりに、検討の途中で大学の他部局で導入していたTQMの紹介を受け、1991年には大学図書館でTQMを開始している<sup>20</sup>。

次に、大学図書館経営にあたり、図書館サービスの質は顧客が規定するものだという認識の広がりである。図書館サービスも「サービス」の1つである以上、スピード、正確性そして完全性が求められる。例えば、教員や学生が、図書館資料の相互貸借を利用する時、あるいは情報資料の検索を行う時を想定すると、図書館サービスの提供で、重視すべきことや改善すべき点を具体的に想起できるだろう。これらの点は従来の所蔵資料数やレファレンス・スタッフ数の多寡により図書館サービスを計量化しては把握できない点であり、TQM導入の成果ではあるが、一方で、情報検索の正確さや完全性を数量化するのは難しいという側面があることにも注意する必要がある。

3番目に指摘できる点は、だれが「顧客」かを考える視点である。なかでも「顧客」のうち「内部顧客 (internal customer)」と「外部顧客 (external customer)」の2種類の定義をめぐり、大学図書館では、TQM導入の際、議論が生じている。顧客が求めるサービスに基づいて両者を分類するのか、あるいは全く別の基準を用いるのかといった議論がある<sup>21</sup>。しかし図書館において「内部顧客」という発想がこれまでなかったため、極めて有用な発想だという指

---

<sup>16</sup> Groenewegen, Hans. and Lim, Edward. "TQM and Quality Assurance at Monash University Library", *Australian Academic and Research Libraries*, Vol.26 No.1, pp.7-8, 1995.

<sup>17</sup> Brockman, John R. "Just another management fad? The implication of TQM for library and information services", *Aslib Proceedings*, Vol.44 No.7/8, 1992, pp.283-288.

<sup>18</sup> Butcher, Karyle S., "Total Quality Management: The Oregon State University Library's Experience", *Journal of Library Administration*, Vol.18 No.1/2, 1993, p.45.

<sup>19</sup> Fitch, Donna K., Thomason, Jean, and Wells, Elizabeth Crabtree. "Turning the Library Upside Down: Reorganization Using Total Quality Management Principles", *Journal of Academic Librarianship*, Vol.19 No.5, 1993, pp.294-299.

<sup>20</sup> Clack, Mary Elizabeth. "Organizational Development and TQM: The Harvard College Library's Experience", *Journal of Library Administration*, Vol.18 No.1/2, 1993, pp.29-43.

<sup>21</sup> Rowley, Jennifer. "Implementing TQM for library services: the issues", *Aslib Proceedings*, Vol.48 No.1, 1996, p.18.



携もある。この「内部顧客」とは、ジュローらによれば、組織内部の人間であり、「組織の一連の作用のなかから生み出される成果の（報酬としての）受益者」としている<sup>22</sup>。

4番目に質の測定法の導入である。大学図書館はアメリカに限らず日本においても、各種の統計を継続的に把握してきた部局の1つである。例えば、文部科学省研究振興局が毎年各大学（短期大学を除く）を対象に実施している「大学図書館実態調査」では、図書館数、図書館職員数、施設、蔵書数、図書・雑誌受入数、視聴覚資料・機器数、奉仕状況、経費、外部委託業務、図書館の公開、および電子図書館の機能等といった項目が調査されている<sup>23</sup>。このうち「奉仕状況」の項目では、開館状況、館外貸出冊数、参考業務利用件数、文献複写件数、図書館間相互協力が調査されているが、概して図書館側の提供するサービスの量的把握に主眼がおかれ、質の把握あるいは顧客のニーズを把握するには、これら既存の統計データでは不十分である。また日本図書館協会が行っている大学図書館統計においても、調査項目は、図書館数、職員数、蔵書冊数、年間受入冊数、館外個人貸出者数、館外個人貸出数、決算額およびコンピュータの利用状況等であり<sup>24</sup>、同じく質の把握には向いていないといえよう。

なお、TQMでは、事実に基づく経営改善が求められている。そこでスタッフの主観的意見ではなく、データにもとづいた客観的事実の把握が欠かせないのだが、前述のような統計データでは、顧客のニーズを客観的に把握することには向いていないので、別の新たな「質」の測定方法が求められることになる。ただしTQMの導入といっても、確立された唯一の測定手法があるわけではない。むしろ様々な測定方法が模索されている段階にあるといった方がよいかもしれない。例えば、もっとも簡単な方法としては、顧客から改善すべき点を議論や意見の提出等により把握していく方法がある。ただしこの手法では「改善点」がないからといって顧客が満足しているとは限らないことに注意しなければならない。この他、顧客を対象にした調査、ベンチマーキング、スタッフ調査等の手法も採用されている。

そして5番目に、TQMとはまさに人間中心の経営手法という認識の広がりである。成功するTQMは、その組織で働く人間のコミットメントが不可欠であると多くの報告書が記している。加えてTQMを導入し運用するという強いリーダーシップの存在を指摘する意見も少なくない。とはいえ、これらの点は他の経営手法の導入に際しても指摘されている点であり、TQMの特徴として指摘されてはいるが、むしろ職場で新たなプロジェクトを開始し、実践結果を日々の仕事にフィードバックさせる際には、常に必要なことなのかもしれない。

なお、実践報告における共通点ではなく、かつ専門図書館の事例<sup>25</sup>だが、まさしく大学図書館においても同じ課題が生じると思われるので、下記の点をあえて指摘しておきたい。

それは、ケンタッキーにある病院図書館の利用者調査結果から、図書館をよく利用する者は、非利用者に比べ、図書館の機能をより高く評価する傾向があることが明らかになったという報告である。従来の方針に基づくならば、この結果は「図書館の利用者を増やせば、図書館の機能をより理解してもらえる」もしくは「図書館の機能についてもっと広報すべきである」という改善策が導かれるところだろう。ところがTQMの顧客志向という観点から、

<sup>22</sup> Jurow, Susan and Barnard, Susan B. *ibid.*, pp.3-4. ジュローらは例示していないが、大学図書館でいえば、「外部顧客」は図書館サービスを受取る教員や学生を、「内部顧客」には大学図書館でサービスを提供する教職員をさしているといえようか。

<sup>23</sup> 文部科学省研究振興局情報課『平成14年度 大学図書館実態調査結果報告』, 2003年。

<sup>24</sup> 日本図書館協会図書館調査委員会『日本の図書館：統計と名簿』日本図書館協会, 2001年。

<sup>25</sup> Fisher, Wenda Webster and Reel, Linda B. "Total quality management (TQM) in a hospital library: identifying service benchmarks", *Bulletin of the Medical Library Association* Vol.80 No.4, 1992, pp.347-352.

この調査結果を読み解くと、「図書館を利用しない人は、必要な情報が図書館で得ることができないから、図書館に来ないあるいは図書館を利用しない」という考え方も成立する。この場合、非利用者が特定の分野に偏っているならば、非利用者の所属する分野のコレクションやレファレンス機能を充実すべきという改善策を探ることが可能になる。すなわち、非利用者という顧客の満足度を高めるための改善策が、ここで始めて登場する。利用者と非利用者とともに顧客として重視する姿勢が図書館サービスの品質向上につながるのである。こうした非利用者のニーズを把握する重要性は他の図書館でもすでに指摘されている<sup>26</sup>ところであり、大学図書館にも有益な示唆となるだろう。

## 5. 大学図書館への TQM 導入に対するバリア

大学図書館への TQM 導入は、全般的に積極的に推進されるべき経営手法との調査結果が多く、TQM 導入を否定する文献は少ない。しかしながら、もちろん TQM 導入にバリアがないという訳ではない。

TQM への関心が比較的遅かった図書館情報分野だが、「TQM 紹介期」ともいえそうな1990年代初期の導入に対するバリアには心理的バリアが強かった。しかし導入の拡大とともに、1990年代末になると、実践にあたっての具体的な課題への指摘へとポイントが移っている。

例えば、TQMを図書館に導入することを積極的に紹介したジュローとバーナードは、1993年にTQM導入に対するバリアとして「総合的 (total)」、「品質 (quality)」、「経営 (management)」という用語が図書館の世界にはなじみがないことを指摘し、なかでも大学図書館では学生を「顧客 (customer)」として呼ぶことは、強い抵抗があるとしている。さらに、専門性が高い分野ほど、TQM導入に抵抗感が強いのは、サービス享受者のことは、専門家である自分たちが最も熟知しているという自負心があるためだという<sup>27</sup>。こうした事例から明らかなように、初期のバリアは心理的のものが強かったといえよう。

しかしながら、実践例が多数登場してくると、TQM導入へのバリアとしては、時間が非常にかかること、関係部局のあらゆるレベルで忍耐と拘束が求められること（なかでもトップの人間の全面的関与とサポートが欠かせないこと）、機械的になりやすいこと、スタッフ削減の手段に利用されること等が指摘されるようになった<sup>28</sup>。すなわちTQM導入のメリットが逆にデメリットとして指摘されるようになってきている。

すなわち、組織が何を目的に TQM を導入するのかが十分議論されずに、「流行り」の経営手法であり、「あらゆる問題を解決する」手法として導入すると、不成功に終わるのみならず、組織にとってはむしろマイナスの成果しか生み出さないことを物語っているといえよう。

## 6. おわりに

TQMは、製造業部門において導入された経営手法であり、その後サービス部門そして政府機関へと拡大した後、アカデミック部門がその導入をはかるという歴史を有している<sup>29</sup>。一方、

---

<sup>26</sup> Cundari, Leigh and Stutz, Kara. "Enhancing Library Services: An Exploration in Meeting Customer Needs Through Total Quality Management", *Special Libraries* Vol.86 No.3, 1995, pp.188-194.

<sup>27</sup> Jurow, Susan and Barnard, Susan B. *ibid.*, pp.5-6.

<sup>28</sup> Pilling, Stella. "Putting the customer first: Total Quality and customer service at the British Library Documents Supply Centre", *Interlending & Document Supply*, Vol.24 No.2, 1996, p.11.

<sup>29</sup> Marchese, Ted. "TQM Reaches the Academy", *AAHE Bulletin*, Vol.44 No. 3, pp.3-9, American Association for Higher Education, 1991.

大学図書館は、大学の管理運営、教育、そして研究を結ぶ部門であると同時に、具体的かつ目にみえる形でサービスを提供する部門でもあるため、大学のなかにおいては、民間的な経営手法を導入し、品質の向上・保証を行うための行動が可能な部門である。そのため、欧米の大学図書館では1990年代にTQM導入が極めて短期間に普及していった。

また、学生や教職員を対象にしたサービス部門でもあることから、利用者という名のもと、顧客志向のサービスはつねに図書館関係者のテーマでもあり続けたが、従来の顧客志向のサービスとは、まさに「図書館利用者」である学生のニーズは、移ろいやすいものでもあるため、図書館の専門家であるスタッフの主観的意見を反映したサービスの展開になりがちであった。ところがTQMでは、主観的意見をなるべく排除して、客観的データにもとづくサービスの展開を求めるため、利用者調査の結果も従来の解釈とは異なる解釈を可能にしたのである。

一方、欧米の大学図書館がTQMの導入を推進した時の状況と、現在の日本の大学図書館が置かれている状況は極めて酷似している。雑誌購入費の高騰化と資料のデジタル化は、かつてないほど、大学図書館の機能を変えている。さらに厳しい財政状況のもと、国公立大学の運営費は大きく見直されており、私立大学においても18歳人口の減少に伴い、苦しい予算状況となっている。例えば、文部科学省の大学図書館実態調査結果によれば、大学総経費に占める図書館資料費の割合は、国立大学では1990年には1.4%だったが、2001年にはさらに減少して1.1%となっている。大学全体では、1990年の1.6%から2001年1.4%へとやはり減少している。大学総経費に占める図書館運営費の割合をみても、この10年間ほぼ横ばいもしくは若干の減少である<sup>30</sup>。情報化時代に突入してその役割を見直されつつあるといっても、大学図書館をめぐる経費は相変わらず低いままなのである。

さらに、社会人学生の増加、AO入試の導入、あるいは遠隔教育やサテライト教室の導入等により、学生層もまた学習方法もわが国の大学では多様化の一途を辿っている。こうした多様化しつつある学生のニーズに対し、大学図書館はどのように応えていこうとしているのだろうか。

このような状況を踏まえると、日本の大学図書館においてもTQM導入は推進されてよいはずだが、管見では実践報告のみならず、TQMを解説する論文も極めて少ない。確かにTQMはすべての大学図書館や大学経営の課題を解決してくれる「万能薬」ではない。しかしながらTQMを通じて、私たちは顧客のニーズとはなにかを考え、提供するサービスの品質向上や品質保証とはなにを意味するのかといった基本的な事柄を検討することができるのではないだろうか。その意味において、大学図書館でTQMが積極的に導入されることを今後、望みたいと思う。

---

<sup>30</sup> 文部科学省研究振興局情報課，前掲書，8頁。

[ABSTRACT]

## Total Quality Management and university libraries: the issues

MIZOUE Chieko\*

The quality issue represents one of the greatest challenges facing Japan's university at the beginning of the 21st century. This paper aims to establish how and why the concept of Total Quality Management (TQM) is applied in the field of library and information science and university libraries based on an analysis of the journal articles.

TQM might offer an alternative solution while university libraries have been faced with difficulties, such as rising cost of current serials, budget cuts, change of the role of university library, and change of management style. Although the application of TQM to university library was slower than the other service industry and government agency, it was prevailed for a very short period in the North America and UK.

Many university libraries, which were applied TQM, stressed that TQM directed all library services towards the fulfillment of needs and requests of library users as customers, and they tried the various ways to achieve these ends, such as customer survey, benchmarking, and employee interviewing.

---

\* Professor, Institute of Library and Information Science, University of Tsukuba