業務分掌 その整備のための試み

今村 慶之助*

1. はじめに

私共は、この1~2年間に予想しない現象の多くに直面して、右往左往してきたが、その足跡を書けとの編集部の注文で、内輪話を表ざたにする多少のうしろめたさを覚えるが、事実は事実として書かせていただくことにした。話は5年程遡って、昭和42/43年にかけて、電算機が導入されたことに起因するところから始まる。

当時は、電算機的能力がデジタルを扱う図書館に置かれるようになると一般に想像されてはいても、現実を使うようになるにはまだ先のことだとされていた。そこに電算機が入ってきたのである。僅か20名足らずの職員で動かしている図書館で、この未知の、次元を異にする方法を探り入れようとしたのである。その苦労は予想を大幅に上まわった。更に加えて有能な職員の離別も我々の可能性の範囲を狭くした。昭和46年4月、我々は整理・受入・運用の三掛制を事実上解体してワーキング・グループ・プロジェクトを作った。本文は主としてこのグループ制について、その趣旨と経過を述べようとするもので、評価には尚時間を必要とするように思われる。

2. 趣 旨

その1 将来のための基礎作り

図書館の機能を維持又は向上していくのには、図書資料の組織化能力と資料の中に含まれる情報の供給能力を程よく均衡される必要があることを感じていた。これは過去において組織化(Processing)に図書館の能力が傾きすぎていたことへの反省もあった。ワーキング・グループはこれを行なうための基礎作りを志したことも理由

の1つである。本来図書館の機能するものは、直接的には図書館に求められる内容の質なり量によって、又間接的には図書館が社会的な意味で接続する環境の変化するエネルギーの質とか量及び志向性によって影響されるものと考えられる。医学図書館は医学の教育・研究・診療を受け持つ者の中にあるので、医学が科学としてその方法論的に大きな改革を必要とされる状況にあるとの認識の下に、医学それ自体の進歩を促すには、医学及び関連諸学の満遍ない情報の供給なくしては極めて困難であることは明らかである。現在及び将来の医学とその関係分野で発生する情報の量と流通の過程は、過去におけるそれとは次元を異にする程の差異が予想される。そのような Situation の中にある図書館員として、図書館の機能を発展させる道を求め、手さぐりの手を伸ばすようにしてこのグループ化を試みたのである。

その2 機械化のために発生したデータの処理

昭和45年6月1日から雑誌の受入記録が電算機によってルーチンとして Operate されるようになった。しかし Total System としては昭和47年春頃に完成させることを目標としていたので、完成するまでに調査・作成・テストなどの山積みする作業が処理を終えなければならない。その内容は、

① 1969年~1970年に刊行され、すでに受入れされた雑誌を一括して磁気テープに入力したので、一部に調査不十分なデータがあった。これを調査・標準化・修正する作業。

② 予約・見積もり・支払のシステム変更とデータの調査及び入力(マスター・ファイルの完成)。東京大学では雑誌の購入を全学で一括して購入することになったので、最初に考えた方法は事実上使用不能になった。大変

* Keinosuke IMAMURA, 東京大学医学図書館

な打撃であったけれども、全学の購入システムに全面的に協力することになったのが変更の理由である。

③ 1968 年以前に刊行され、本館に所蔵されている雑誌のデータ調査・入力データ作成・システム作成・所蔵目録の完成。このバック雑誌のデータは量が多いこと、インベントリーをして 1 冊ごとに所在を確認し、データの正確性を期さなくてはならないことなど、大変に骨の折れる仕事であった。

その 3 マニュアルの作成

業務の処理過程・処理方法を客観的に記述することは処理方法を将来的にも使用に耐えるような方法で確定しなければならないし、正確な分析が要求される。私共がマニュアルを整備するための努力が不充分であったことは、まことに恥ずかしいことであるけれども、この際プロセスの変更を機会に作ることにした。私共は 5 年程前にマニュアルの作成を志したことがあった。しかし、この時に作ったものはその後の使用に耐えるものでなかったために、業務の処理に余り参考にされなかった。その主な理由と思われるものは、

① マニュアル化した対照業務が部分的であったこと。この時に作ったものは閲覧・雑誌目録・製本など。
② 作成者が部分的で、全館的な理解を求める努力が不充分であった。

③ 業務分析の知識が欠けていた。又、処理の方法をそのまま記述しただけであって、改良への展望に欠けていた。

④ 業務処理の方法を変更する場合に、担当者の独断を許したことも、その後マニュアルを無意味なものにした。

したがって、今回作ろうとするマニュアルは、次の点を充分考慮して作る予定である。

- ① 図書館業務の総てを作成の対照とする。
- ② 全員が作成にあたる。
- ③ 部分的な更新を容易にするよう考慮する。
- ④ なるべく図表化することによって処理の流れの一覧性を計る。
- ⑤ 他の図書館の処理方法を参考にして発展的な改良を考える。
- ⑥ グループの共同作業とする。
- ⑦ 簡略化を志す。

その 4 職員の減少

昭和 45 年度から職員の減少が業務の進行を大きく阻害するようになった。ワーキング・グループを始めた昭和

46 年 6 月までに 8 名の職員が転退転し、3 名の職員が補充された。同年 3 月 28 日には西山亨氏が急逝された。このような、かけがえのない有能な方々が図書館から去って行かれたこともグループ・システムを採った（採らざるを得なかった）大きな理由であった。殊に機械化という新しい方法を導入しようとしている時に、このような能力の損失程辛いことはない。大学紛争以来、大学において人事の扱いが慎重の度を加え、臨時的な労働力に期待することが更に困難になってきた。

3. ワーキング・グループ

このグループ・システムは、昭和 46 年 7 月からスタートした。図書館が当面していた課題であった機械化のためのデータ作成・プロセスの簡略化・職員の減少・総合目録編集への参加などの問題点をグループ・システムによって解決への努力をすることについて、全館職員の会合を幾度か持ち、理解を充分にするようにつとめつつ、解決の方法の検討を行なった。このグループは次のような原則の下に編成した。

- ① 三掛の定型的な業務分掌は解体する。
- ② グループは問題別のプロジェクト・グループと考える。
- ③ 図書館職員は総ていずれかのグループに入るが、その決定に当っては各人の希望によることを原則とする。
- ④ 閲覧・運用部門にはグループは設けない。全員が交替でカウンター業務に当たる。したがってカウンターは最少限の人数で処理する。
- ⑤ 運用掛の相互利用受付、入館統計など省くことが困難な定型的な業務は、可能な限り簡素化された形で管理グループで処理する。
- ⑥ 各グループにはグループ・リーダーを置く。グループ・リーダーはグループに与えられた課題を解決するためにコーディネイトの役割を果す。
- ⑦ 各グループはそれぞれの課題を解決するために他の図書館を見学し、それぞれの図書館で行なっている方法を吸収し、本館の方法を再検討する。
- ⑧ 企画・立案にあたっては、形式・方法をなるべく標準化・簡素化するように配慮する。
- ⑨ 各グループはグループの作業を終了するにあたってマニュアル又は記録を作成する。
- ⑩ グループ作業の終了は 1972 年 3 月を予定する。このような原則の下にグループ・システムは動いて来た

けれども、その間にスタッフの減少は続き、余裕を失い、毎日の仕事に追われて、原則通りの業務分析・検討は不満足な状況となっている。

4. グループの分掌

表 1

グループ	業務分掌	スタッフ
製本・登記	1 図書雑誌の発注・予約・支払。 2 三連符・明細書作成の過程。 3 予約・支払いの過程の機械処理のルーチン化。 4 受入過程の再検討・立案。	2 (男)
雑誌システム	1 雑誌管理についてのトータル・システムの調整及びルーチン化のための企画・立案。 2 バック雑誌のデータを作成し、入力し、雑誌目録として出力されるまでの過程を企画・立案し実施する。	3 (男・2, 女・1)
雑誌デリー・システム	1 カレント雑誌を機械処理するために必要なデータの作成過程をルーチン化。 2 カレント雑誌のチェック・イン, 装備, 配架。	4 (男・1, 女・3)
図書整理	1 図書の目録カード作製過程の再検討 (国会図書館カード, その他外注も含めて)。 2 目録・分類の実施, 目録の編成。 3 未整理の図書 (教室分を含めて) とカードの整理。	4 (男・1, 女・3)
管 理	1 庶務的業務の体系的整備。 2 予算の執行 (会計補助)。 3 図書の寄贈依頼。 4 閲覧証事務。 5 相互利用手続き。 6 各グループ間の連絡。	3 (男・1, 女・2)
計 算 機	1 図書館業務にかかわるプログラミング, パンチ, オペレーションの企画・立案・実施。 2 情報処理委員会業務処理。	2 (女)

5. グループと仕事の能率

① プロジェクト化

仕事の量・質は常に可変であることは図書館といえども範疇外でないことは明らかである。この可変な要素の中には漸進的なものと、何かの事情、例えば図書館の増改築・学部の設定などのように急激な機能変化が起こった場合とが考えられるが、漸進的な変化には、処理の方法・多少の人事配置の変更などの改善によって対応することが容易であろう。しかし図書館の設立要件の変更とか業務の抜本的な改正なり変更を要するなどの場合には、プロジェクト化することが望ましい。このプロジェクト化の要件としては

- 1) 終りのあること。
- 2) 量的な限界が明らかであること。
- 3) 仕事の性格が単純明快であること。
- 4) 効果が明らかであること。

などが事前に予測することができて、スタッフ全員に十分に理解せしめることが必要である。

終りのあることは楽しいことである。ゴールがあるからこそ走れるのであって、ゴールの旗を高く掲げれば勇気もみなぎるし、目標としてこれほどに明らかなものはない。量の予測はかなり困難な仕事である。この量の予測の失敗はプロジェクトの失敗に直結する。したがって量的なものを例えばデータ量・それを消化するためのマン・パワーの予測、タイム・スケジュールなどを充分にする必要がある。仕事の性格としては、ルーチン業務からはずれた仕事であれば、例えば移転作業・改造設計などのように、かなり内容が明らかで誰にも理解し易い。理解を共通に、かつ充分にすることは能率の最大の要件である。そのためにはプロジェクトの仕事の性格は単純明快であることが望ましい。効果の予測はマネジメントの仕事である。そしてその効果はスタッフ全員が満喫できるものであるほうが楽しみも大きい。この効果の予測は量的な予測と密接に関係する。このプロジェクトの効果にはスタッフの教育的な効果も重要な要素と考えるべきである。

② ルーチン業務とプロジェクト業務

最近の企業体では経営科学の発達にともない、仕事の合理化を情報の流れとして把握し、分析して経営の近代化を図る手法が応用されるようになってきた。この手法の1つに Working group という作業形態があり、情報を可変な生体としてみなし、情報の発生・流通・収集・供給などの過程を解析し、時間・能率・コストなどの視点から情報の流れに最も即する処理を行なうには、固定的な組織体では不合理な要素が多いためである。

表 2 医学図書館業務量の計数

	年間増加 冊数 百冊	蔵書数 千冊	カレントタイトル 数 百冊	製本冊数 百冊	貸出冊数 千冊	閲覧者数 千人	相互利冊 件数 百件	職員数 (専任) 人
北 大	32	87	10	9	36	50	31	13
札 幌	40	93	17	12	22		42	15
弘 前	36	60	11	25	12	4	11	8
東 北	72	180	19	35	12	35	44	11
福 島	41	58	11	19	0.5	10	18	11
千 葉	38	137	10	22	4	4	12	9
日 大	31	69	12	16			18	11
日 医	35	74	9	8	4	14	12	11
東 大	54	134	30	42	25	66	88	19
医 歯	80	141	15		7	28	19	10
慶 応	38	106	24	22	36		85	79
昭 和	34	67	11	12	11	13	13	8
新 潟	44	134	13	16	17	4	19	20
金 沢	30	137	15	23	16	4	32	6
関 西	39	67	10	14	10		23	9
阪 大	62	154	22	35	42	122	49	18
徳 島	38	80	17	18	14	37	19	13
広 島	41	72	17	27	10	13	25	6
鳥 取	37	78	13	29	5	10	23	11
久 留	31	73	9	15	9	21	18	11
九 大	37	182	17	20	32	56	27	14
熊 本	40	87	10	6	5	11	16	8
川 崎	37	43	3	15	8	10	14	7
合 計	967	2313	325	440	337.5	512	658	331

先ず仕事の手順から考えてみよう。仕事にはかなり単純な流れの仕事と多岐にわたる仕事とがあるが、複雑な仕事(又は流れ)でもステップごとに分解すると分れ目(分岐)と結合(合流)する場所さえ明らかにすれば、仕事の流れは明解になる。このように仕事の流れの要素は

直列
並列
分岐点
合流点
結合要素

の5つである。結合要素とは2つの仕事が合流した時にどの仕事か合流したかを明らかにするダミー・ステップである。

これらの要素が連なることによって、仕事が組織化され、ネット・ワークとなつて有機的な活動がなされる。仕事が効率的であるか否かに関係なく、現在その仕事が動いているのであれば、その仕事は有機的な活動体であることには異存はない。しかし、その仕事が合理的であるか否かは別である。合理的な有機体であるか否かは、その仕事の流れが前述の手順の要素などによって、明確

に明らかにされているか否かに関係する。これらの要素が明らかであれば、合理化のための評価は自ら明らかである。この場合の合理化のための評価の視点は

必要であるか否か
優先するか否か
価値があるか否か

論理を Yes-No, And or Not で置き換えることは、論理を単純明解にするのに役立つ。

ルーチン業務は方法又は内容が固定化されており、プロジェクト業務は可変な要素が多い。しかし、図書館の業務をすべてルーチンと見なすか、又はプロジェクト化するかはそれを立案する者の判断であつて、ルーチンの業務のかんりの部分をプロジェクト化することは容易であらう。したがって、両者の関係は

- A ルーチン業務
- B ルーチンとプロジェクトの並列
- C プロジェクト化

の3様がある。これをワーキング・グループ化した場合には

- A ルーチン業務をグループ化
- B ルーチンと並列するプロジェクトのみグループ化
- C すべてをプロジェクトとしてグループ化

私共の場合はCの形態である。

③ 能率

この試みの目的の最大なるものの1つは、この能率を目指すからでこそあつて、これの成功か不成功かが評価を左右するところである。特に最近の国立大学図書館のように定員削減を強いられている状況では、スタッフに

表 3 1 人 当 業 務 量

	増 冊	蔵 書	タイトル	製 本	貸 出	閲 覧	相 互
(表二)の館総計	96,700	2,313,000	32,500	44,000	337,500	512,000	65,800
1人当業務量(計数)	292	7,000	98	136	1,054	2,359	198
加盟館総計	170,400	4,290,000	63,300		644,000	833,000	92,800
1人当業務量	286	7,222	106		1,084	1,402	154

表 4 東大医学図書館職員数から推計した平均的業務量

	増 冊	蔵 書	タイトル	製 本	貸 出	閲 覧	相 互
計 数	292	7,000	98	136	1,054	2,359	198
計 数×東大職員数	5,548	133,000	1,862	2,484	20,026	44,821	3,762
東大の実数	5,435	134,305	2,996	4,199	25,054	66,039	8,809

労働強化を強いることに陥し易い。しかしそれでは能率の目指すものと異なる。異なるどころか背反する。能率とは労働の軽減を目指すものでなければならない。

6. 医学図書館の仕事と分掌

図書館の業務量については、過去にいくつかの分析が発表されているが、図書館の規模・分野によって、かなりの差違があるように思われるので、私なりの医学図書館としての業務量の把握を試みてみようと思う。

① 医学図書館員 1 人当業務量の推計

表 2 に示す数値は、医学図書館協会加盟館中年間増加冊数 300 冊以上の図書館を、第 42 次協会統計から抽出して、概数としてまとめたもので、これは比較的均質の図書館で、客観的な数値を求めることのみを目的として取り出したものである。

この表によれば、1 人当りの業務量は次のようになる。参考に加盟館統計による 1 人当り業務量を表 3 に示した。

この 1 人当り業務量の数値を計数として、各図書館の館員数で乗じた数値が、平均的な業務量であると言える。

この数値(計数)で東大医学図書館の標準(平均値)業務量を計算すると表 4 の通りになる。

東大の場合にはスタッフ人数に対する平均値に近いのは蔵書冊数だけで、その他は

貸出冊数	25%
カレントタイトル	50%
閲覧者数	50%
増加冊数	100%
相互利用	120%
製本冊数	300%

これだけ平均値より多い業務を処理していることになる。特に増加冊数・相互利用・製本冊数については、平均値の 2～4 倍の業務量を処理していることになり、かなりのオーバー・ワークになっていることがわかる。

それでは、図書館活動全般について、業務量のバランスはどのようになっているかを調べてみよう。表 2 の館のうち慶応を除いた 23 館の合計による比率は、

図書整理にかかわる業務	57 人	23%
閲覧・参考・相互利用など	84 人	33%
受入・会計・用務・その他	111 人	44%
合 計	255 人	100%

この数値は協会名簿から抽出したので若干の無理があ

るように思われるが、平均的な比率の傾向は捉えられるものと考ええる。本来は更に個々の仕事について、又は更にステップごとについて仕事量の平均値を求めるべきであるが、それは別の機会にゆずりたい。

② 医学図書館間の業務量の差

これはトータルとしての差を求めようとするものではない。活動の方向の差を知るためであって、活動の平均値を求める手さぐりである。

ここに表 2 に示す項目ごとに最大と最小を取り出してみると次のようになる。

	増冊	蔵書	製本	相利	閲覧	貸出	職員
最小	30	43	6	11	4	5	6
最大	80	182	42	88	122	420	79(20)
倍率	2.6	4	7	8	30	84	13(3.3)

職員の 79 は慶応であるが、次が 20 で余りに格差があるので付記した。これを見るといろいろのことが考えられるが、まことに明らかなことは、資料管理よりも資料運用に予想外の差違があり、その幅は意外に大きいということである。

7. お わ り に

省力化ということとは別に、私共は日頃の仕事の負担を軽減したいと常々考えている。現実には私共の志とは逆に、図書館資料は増大し、業務も多岐にわたるようになり、困難は日毎に大きくなりつつある。ルーチン業務に追いかけているだけでは期待される図書館にはなし得ないとの反省から拙文を書いた。どなたか別の視点で、更に分析を深めて医学図書館の望ましい業務組織、標準的な業務量をまとめていただければ有難い。私も志してみたいと思っている。

*

*

*