

# 図書館経営における経営戦略の類型

小泉公乃(慶應義塾大学) masanori@koizumi-labs.org

## I. 背景と研究目的

過去に図書館経営の事例は複数報告されているが、図書館の経営戦略の観点から理論的に述べられたものは少ない。また図書館において経営戦略を策定した資料は歴史的に少なく、このことは図書館経営研究が進まない原因ともなっている。その結果、研究成果を根拠とした図書館独自の経営戦略や経営理論もほとんど検討されていない。このように図書館経営は極めて暗黙的であり、特に日本においてはその傾向が著しい。しかし、今後の図書館経営の議論を建設的にするためにも、これまでの図書館経営がどのような経営戦略を採ってきたのかについて、戦略的な観点から理論的に捉え直す必要がある。

これらを背景に、図書館経営の事例分析を積み上げ、個々の図書館における図書館経営の特徴を明らかにしてきた<sup>1)~4)</sup>。しかし、単独の事例分析では、それぞれの図書館経営の特徴は明らかになるが、それを図書館経営の理論として汎用的に適用するには限界があった。

本研究は、図書館経営の理論を明らかにするための継続研究の一部である。本研究の目的は、個々の図書館経営の事例分析の結果から、1)各図書館を取り巻く環境を読み取り、2)各事例に共通する図書館経営の特徴をみることで、それぞれの環境における経営戦略を明らかにし、それを類型化することである。

## II. 調査方法

本研究における経営戦略の定義は、伊丹<sup>5)</sup>の「市場の中の組織としての活動の長期的な基本設計図」に従う。つまり、図書館における経営戦略とは、図書館のサービス・組織を統合的に扱う基本方針のことである。その経営戦略を優先的に採用することで、図書館全体の長期的な組織や業務が大きく変化することになる。

また、図書館経営は暗黙的である一方で、組織形態や業務は明示的である。組織図を外部に示せば戦略がわかってしまうということで非公

開にしている企業があるように<sup>6)</sup>、組織は戦略と表裏一体であるといえる。したがって本研究では、組織形態と業務を図書館の経営戦略による意思決定の結果と位置付ける。暗黙的である図書館経営の経営戦略をその意思決定の結果である組織形態と業務から解釈することで、経営戦略として捉え直す。

具体的には、経営戦略の資料、年刊報告書、組織図、職員統計、職務記述書などの資料を基礎に図書館の組織形態、業務、環境をよみとり、解釈することで経営戦略を示す。また、補足的に図書館長や責任者へのインタビューも行った。調査対象の年代は、1960年代前後から現代までである。調査対象とした図書館を表1に示す。

表1 調査対象とした図書館

	アメリカ	日本
国立図書館		国立国会図書館
公共図書館	ニューヨーク公共図書館 ボストン公共図書館 プリンストン公共図書館 ピマ郡立図書館	東京都立図書館
大学図書館	ハーバード大学図書館 プリンストン大学図書館 コロビア大学図書館 イェール大学図書館 アリゾナ大学図書館 マサチューセッツ大学図書館 ニューヨーク大学図書館 ワトガース大学図書館 ハワイ大学図書館	東京大学総合図書館

## III. 調査結果

図書館経営における経営戦略は、基本戦略と個別戦略（戦略オプション）から説明することができる（表2）。図書館に共通する経営戦略上の特徴を記述したものが基本戦略である。また、個々の図書館の環境に応じて採用してきた経営戦略が個別戦略である。それぞれの経営戦略を事例と共に説明する。

### A. 図書館経営の基本戦略

基本戦略は、経済環境、情報技術環境、またそれに影響を受けた利用者の情報行動が、時代

表2 図書館経営における経営戦略の種類

基本戦略	概要	環境・状況	中心となる組織形態	特徴的な業務やサービスの事例	中核的な職能	典型的な事例
①資料と主題知識・情報サービス	基本的なテクニカル、パブリックサービスを着実にこなす	環境にほとんど依存しない	主題別組織、機能別組織	一般的なテクニカルサービスとパブリックサービスの業務	資料・主題に関する知識、目録の知識	基本的にすべての図書館に共通
②新メディア・増加する資料形態への対応	電子資料などの新しいメディアや増加する資料形態に対応する	情報技術の進展、特定の資料形態の増加、利用者の情報行動の変化	資料形態別組織	マネジメント、情報技術、目録・メタデータ	情報技術、メタデータの知識	
③資源共有・相互協力	図書館間の資源共有を率先して行なう	設備と予算の制約	資料形態別組織、機能別組織	マネジメント、情報技術、目録・メタデータ	情報技術、メタデータの知識	
④資料保存	資料保存を行なう	情報技術の進展、時間の経過	機能別組織	情報技術、資料修復	書誌、情報技術、メタデータの知識	

個別戦略 (戦略オプション)		概要	環境・状況	中心となる組織形態	中心となる業務やサービス	中核的な職能	典型的な事例
利用者別のサービス	①全方位戦略	あらゆる利用者に対して幅広いサービスを充実させることを優先する戦略	潤沢な経済環境	主題別組織、機能別組織、資料形態別組織	広範囲にわたる図書館関連業務・サービス	マネジメント、テクニカルサービス全般、パブリックサービス全般	国立国会図書館、東京都立図書館(1970年代)、ボストン公共図書館(1990年代)
	②主題専門分化戦略	主題を積極的に細分化し、専門的な知識・情報サービスを提供することを優先する戦略	潤沢な経済環境	主題別組織	大学生と研究者を対象とした学習・研究支援サービス、大学図書館に特化的	資料・主題に関する詳しい知識	ハーバード大学図書館(2000年代)
			潤沢な経済環境	主題別組織	児童サービス、視聴覚障害者などを重視する。公共図書館に特徴的	資料・主題に関する詳しい知識	ニューヨーク公共図書館、ボストン公共図書館(2010年代)
	③遠隔者サービス拡充戦略	図書館に訪れなくてもサービスを受けられる仕組みの提供を優先する戦略	情報技術の進展とそれに伴う利用者の情報行動の変化	主題別、機能別組織	リモートアクセス・サービス、チャットレファレンス	情報技術、幅広い主題知識、組織間コミュニケーション	コロンビア大学図書館、プリンストン大学図書館、ニューヨーク大学図書館、アリゾナ大学図書館(1990年代以降)
潤沢な経済環境、不十分な地域サービス			機能別組織	図書館の建設、ブックモバイルの配備	マネジメント	ボストン公共図書館、東京都立図書館(1980年代まで)	
サービスによる	④コンサルテーションサービス戦略	利用者の要望を基礎に提供するあらゆる図書館サービスを統合的に提供する戦略	情報技術の進展とそれに伴う利用者の情報行動の変化	主題別組織	研究支援サービス	マネジメント、資料・主題に関する詳しい知識、調査・分析手法	コロンビア大学図書館、プリンストン大学図書館、ニューヨーク大学図書館(2010年代)
	⑤サービス高度化戦略	より高い利用者ニーズをみたすために、研究に関連した高レベルな利用者サービスを優先する戦略	情報技術の進展とそれに伴う利用者の情報行動の変化	主題別組織	研究支援サービス	資料・主題に関する詳しい知識、調査・分析手法	コロンビア大学図書館(2000年代)、プリンストン大学図書館(2000年代)
設備による	⑥潜在型サービス戦略	利用者が効率よく学習・研究ができるようになるために図書館設備の改善を優先する戦略	狭い設備、情報技術の進展による利用者の情報行動の変化	機能別組織	設備による研究支援サービス	マネジメント、情報技術	アリゾナ大学図書館(1990年代以降)、マサチューセッツ大学アマースト校図書館(2000年代以降)、ニューヨーク大学図書館(2010年)
業務改善	⑦サービス・オペレーション改善戦略(業務効率優先戦略)	現状のサービスを可能な限り維持したまま、オペレーションを改善することによって、利用者へのサービスレベルを改善するための戦略	厳しい経済環境	機能別組織、プロジェクトチーム	すべての業務・サービス	マネジメント、テクニカルサービス全般、パブリックサービス全般	国立国会図書館、東京都立図書館、アリゾナ大学図書館(1990年代以降)、ボストン公共図書館(2000年代以降)

を経て変容しても、図書館が継続して着実にやってきた戦略である。

### 1. 資料と主題知識・情報サービス

さまざまな形態を持つ資料に基づきテクニカルサービスとパブリックサービスを行なう

ことで、利用者には資料に基づいた主題知識・情報サービスを提供する。提供する利用者サービスは主題別が基礎となる。

調査対象とした1960年代以降の図書館における組織形態と業務の変遷から、このことが明

らかである。図書館におけるパブリックサービスは主として主題別組織が基礎となり、テクニカルサービスは機能別組織が基礎となる。

## 2. 新メディア・増加する資料形態への対応

電子資料などの新しいメディアや資料形態に対応するための戦略である。最近では、新しいメディアである電子資料に対応するために、それを専門とする部署を設ける場合がある。また、増加する資料形態への対応の例としては、1970年代から80年代に逐次刊行物を専門とする部署が設けられていたことが挙げられる。

図書館の経営戦略上、新メディアは図書館の組織形態と業務に非常に多くの影響を与えており、新メディアへの対応に注力するために、図書館は、主に資料形態別組織を採用している。

## 3. 資源共有・相互協力

図書館のサービスは累積的なサービスであり、予算や設備の物理的な制約から一つの図書館がすべての資源を保有することは不可能である。この問題を解決するために、図書館はお互いに資料を共有することを率先して行なっている。また、同様に共通した図書館業務についても、図書館間で相互協力を率先して行う戦略である。

例えば、相互協力では共同目録や資料の相互貸借などが長期的に行われてきた。また、最近では、資料の電子化に伴って、設備とデータの共有がなされるようになってきた。例えば、コロロンビア大学図書館とコーネル大学図書館の2CUL やプリンストン大学図書館とプリンストン公共図書館の資料電子化の協力関係などが事例として挙げられる。

## 4. 資料保存

図書館は将来の利用者のために資料を永続的に保有し続ける必要がある。その結果、図書館は資料保存をすることになる。資料の修復を行うことが基礎となるが、近年では、資料を電子化することによって資料保存と利用を両立させようとする動きがみられる。

## B. 個別戦略（戦略オプション）

ここでは館種や個々の図書館の経営環境に応じて採用してきた図書館経営の経営戦略を示す。経営戦略は基本設計図と定義にあったように、それぞれの図書館は基本戦略を採用した上で、環境に応じて個別戦略のうちでもどれを

優先して設計図を描くかということを検討しなければならない。その際、採用する戦略は、環境や図書館長の意思決定に依存するために必ずしも一つとは限らない。

## 1. 全方位戦略

あらゆる利用者に対して、資料と主題サービスを基礎に幅広くサービスを充実させる戦略である。豊富な人材と予算を持つ大規模な図書館でなければ、この戦略を採用することは難しい。この戦略は予算が潤沢であった時代の公共図書館に特徴的な戦略であるといえる。近年では、予算が厳しくてもすべての利用者を対象とした戦略を採用し続けている公共図書館もあるが、資料の分担収集を進めたり、主題サービスを統合するなどしたりし、その特徴が薄れつつある。

事例としては、ボストン公共図書館、国立国会図書館、東京都立図書館などが挙げられる。

## 2. 主題専門分化戦略

サービス対象となる資料と利用者を基礎に組織を細分化し、主題に関して専門的なサービスを提供する戦略である。組織を細分化することで、より多くの図書館員が必要になることから、予算が潤沢である図書館でないとは採用することができない戦略である。組織形態は主題別組織を基礎にしており、図書館員は狭い範囲の主題知識を深く理解する必要がある。

事例としては、2000年代後半までのハーバード大学図書館などが挙げられる。

## 3. 遠隔者サービス拡充戦略

インターネット、電子ジャーナルやアーカイブの普及と利用者の情報行動の変化から、図書館外の利用者に対するサービスの拡充を優先する戦略である。その背景には、従来のサービスでは利用者が図書館に来なくなるという危機感もある。したがって、従来のサービスの予算は維持・削減しても、遠隔者サービスの拡充を図ろうとする図書館も多くある。

大学図書館に共通した電子ジャーナルの契約とリモートアクセスサービスやコロロンビア大学図書館（2000年代）などのチャットレファレンスなどが事例として挙げられる。

## 4. コンサルテーションサービス戦略

利用者の要望を基礎に提供しうるあらゆる図書館サービスを統合的に提供する戦略である。

一般的なレファレンスサービスの範囲を超えたものであり、情報リテラシー教育や研究支援サービスなど、図書館側から利用者にサービスを提案することも多くある。例えば、“(電子化により)資料が図書館の外に行ったのだから、図書館も外に向かわなければならない”とコロンビア大学図書館長の James G. Neal 氏が述べているように、経営環境に適応するために図書館員が利用者に密着し、サービスを提供する。

大学図書館に特徴的な戦略で、プリンストン大学図書館、コロンビア大学図書館(2010年代)などにみられる。組織形態は、主題別組織を採用されることが多い。

#### 5. サービス高度化戦略

パブリックサービスの中でも、より高い利用者ニーズを満たすために研究に関連した高レベルな利用者サービスを提供する戦略である。この戦略は、利用者の満足度を高め、他のサービスとの競争力を持たせるために、一般的なサービスは低コストで維持しつつ、より高度なサービスを充実させようとするものである。

組織形態は主題別組織が採用されることが多い。特に大学図書館に特徴的な戦略で、プリンストン大学図書館、コロンビア大学図書館(2010年代)などにみられる。

#### 6. 滞在型サービス戦略

利用者が効率よく学習・研究ができるようになるために図書館設備を改善する戦略である。予算が少なく、設備的な制約も多い図書館が率先して採用する傾向にある。背景には、利用者の情報利用行動の変化に伴って、従来の図書館設備のサービスでは利用者が図書館に来なくなるという危機感がある。建物が小さい図書館ほどこの戦略を採用することが多い。

都会に立地するニューヨーク大学図書館(2010年代)は、この戦略を採用することで利用者の大幅な増加に成功した事例といえる。

#### 7. サービス・オペレーション改善戦略(業務効率優先戦略)

経営の合理化を重視し、現状のサービスを可能な限り維持したまま、オペレーションを改善することによって、利用者へのサービスレベルを改善するための戦略である。経費削減が最も優先度の高い目標になることも多いが、この戦

略で削った予算を他に振り向けることで新規サービスを立ち上げようとするのが望ましい。

組織形態は、機能別組織が採用されることが多い。国立国会図書館、東京都立図書館、アリゾナ大学図書館(1990年代以降)などが、事例として挙げられる。

### IV. 結論

図書館経営の複数の事例分析の結果から図書館経営における経営戦略の類型が明らかになった。特に個別戦略は経済環境や技術環境に応じて、各図書館がそれぞれに採用してきていた。最近、個別戦略に特徴的なのは、財政的に厳しい状況であっても、従来のサービスの効率化を目指しつつも、新メディアへの対応や利用者の情報行動の変化に対応するための戦略を採用していることである。

その一方で、時代を通して図書館に共通して採用されてきた基本戦略も明らかになった。個別戦略も基本戦略があって成立するものであり、図書館経営を行う上で基本戦略を着実にを行うことは重要であるといえる。

### 謝辞

本研究は、平成 22~23 年度文部科学省科学研究費補助金(課題番号: 22700246)に基づいて行なっております。

### 引用文献

- 1) 小泉公乃. 図書館の組織形態と業務の変遷: 国立国会図書館の「組織規程」と「事務分掌内規」の分析. 2010 年日本図書館情報学会春季研究集会発表要綱. 2010, p. 11-14.
- 2) 小泉公乃. 図書館の組織形態と業務の変遷: 東京都立図書館の事例分析. 三田図書館・情報学会研究大会発表論文集 2010 年度. 2010, p. 61-64
- 3) 小泉公乃. 図書館の組織形態と業務の変遷: 東京大学総合図書館の事例分析. 日本図書館情報学会 第 58 回日本図書館情報学会研究大会. 2010 年 10 月, p. 33-36
- 4) 小泉公乃. 米国図書館の組織形態と業務の変遷. 日本図書館情報学会 2011 年日本図書館情報学会春季研究集会発表要綱. 日本図書館情報学会, 2011, p. 103-106
- 5) 伊丹敬之. 経営戦略の論理. 第 3 版. 東京, 日本経済新聞社, 2003, 410p.
- 6) 横山禎徳. 企業変身願望. 東京, NIT 出版. 1990, 226p.