

# アメリカの図書館経営における経営戦略論：1960年代から2000年代

小泉公乃(慶應義塾大学大学院) koizumi@slis.keio.ac.jp

抄録：本研究の目的は、図書館経営で中心的な役割を果たす「経営戦略論」の特徴を歴史的観点から明らかにすることである。研究方法は、1)事例分析と2)データベースを用いた文献数の分析(影響度分析)を採用した。主要な結果として、アメリカの図書館経営における経営戦略論は、1)経営計画と評価を中心に発展し、2)経営計画と評価以外への関心が薄く、3)経営計画と執行の間で乖離が確認された。背景として、4)図書館員の経営技能が未発達なことや5)民間部門を対象とした経営戦略論の影響が増していることが明らかになった。

## 1. 背景と研究目的

本研究は、現在進めている図書館経営の歴史研究の成果の一部である。2008年、図書館経営の教科書を対象とした引用調査<sup>1)</sup>から、アメリカの図書館経営では、民間部門を対象とした経営論の影響が強まっていることを明らかにした。

本研究の目的は、経営論の中でも、中心的な役割を担う経営戦略論の特徴を明らかにすることである。

## 2. 研究方法

研究方法は、1)事例分析と2)データベースを用いた文献数の分析(影響度分析)を採用した。時代は、経営の領域で戦略の概念が生まれた1960年代から2000年代である。対象とした経営論は、1)長期経営計画、2)目標に基づく経営、3)戦略計画・戦略経営、4)プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント(PPM)、5)競争の戦略、6)ビジネス・プロセス・リエンジニアリング(BPR)、7)コア・コンピタンス経営、8)経営資源に基づく経営戦略論、9)図書館経営評価論、10)他(意思決定論、バランス・スコアカード等)である。

### 2.1. 事例分析

事例分析では、図書館情報学関連の雑誌論文等に掲載された経営論に関する記事から、当時、経営に積極的な図書館の事例をとりあげ、評価を加えた。

事例は、ページ数と抄録から判断し、情報量が豊富で、できるだけ経営現場に近いものを採用した。

### 2.2. 影響度分析

データベースを用いた文献数の分析(影響度分析)では、図書館情報学関連の抄録索引データベース(LISA, LISTA)を用い、事例分析で対象とした経営論をキーワードに検索をした。その検索結果である文献数(合計1,566件)を時系列に並べ、その値を「影響度」とした。影響度は、各経営論が各時代の図書館経営にどれだけ影響を与えたかの指標であり、

この値が大きいほど、経営論が図書館経営に大きな影響を与えたと判断した。

さらに、本稿では、影響が強いと判断した経営論(主に値の合計が150件を超えるもの)については、事例分析の最後に補足的に影響度の結果を10年単位で示した。また、各事例の抄録や本文から、1)経営論を図書館経営の現場で実践した事例(実践事例)と2)図書館経営者や研究者が経営論を用いて検討した事例(検討事例)のふたつに分けた。ここから、各経営論が、主に、「検討」に用いられたのか、経営現場で「実践」に用いられたのかが明らかになる。影響度分析の結果を示す3.2の項では、各経営論を統合した「経営戦略論」として影響度を示した。

## 3. 研究結果

### 3.1. 事例分析

#### (1) 長期経営計画：1960年代

長期経営計画の集大成は、経営学者のクーンツとオドンネルによってなされた<sup>2)</sup>。図書館の長期経営計画に関する理論的な検討は、民間部門を対象とした経営論を参考に政府、ALA, ARLが行った<sup>3)</sup>。

#### (事例) デンバー公共図書館<sup>4)</sup>

1965年、デンバー公共図書館は、長期経営計画(1966-1971)を策定した。

実際に図書館員が計画を策定する際には、細かいプロセスを踏む手続きを必要とした。しかし、図書館員たちは経営の専門的な知識を有していなかった。長期経営計画の作業は経営層に集中する一方で、図書館は各現場で意思決定をする文化を有していた。長期経営計画の成功には、図書館員への教育が必要であったが、政府からの支援は皆無に等しかった。

その結果、同館は4つの大きな困難に直面した。第一は、計画立案の根拠となるデータの不足である。第二は、図書館の外とのコミュニケーション不足で

ある。第三は、政府から資金や経営の知識に関する援助がないことである。第四は、経営の専門的知識を有する図書館員が存在しないことであった。

また、コロラド大学(1966)<sup>4)</sup>やニューヨーク州(1971)<sup>5)</sup>でも、同様の理由から図書館員による経営計画の執行は困難となった。

表1 長期経営計画：影響度(単位：件)

(年代)	'60	'70	'80	'90	'00	合計
実践事例	4	31	42	24	13	114
検討事例	5	5	12	8	6	36
合計	9	36	54	32	19	150

## (2) 目標に基づく経営：1960年代

目標に基づく経営は、事業における詳細な目標設定とその評価を重視する経営論である。1954年にドラッカーが著した世界で最初の経営書とされる *The Practice of Management*<sup>6)</sup>の中で提唱された。現代においては、目標管理制度と呼ばれることもある。

### (事例) ペンシルベニア州立大学図書館<sup>7)</sup>

1972年、ペンシルベニア州立大学図書館は目標に基づく経営を導入した。目的は、予算が減少する中で、蔵書の再分類を効率的に行なうことであった。

最初に、短期と長期に分けた目標を掲げ、次に目標を具体的に計画した。目標に到達するための細かい工程を設け、行動計画を練り上げた。その際に、外部のコンサルタントを雇用した。すべての行動計画が綿密に練られ、実行に移されたが、遅延がみられた。理由は、目標に基づく経営は、非常に複雑で図書館員の多くの時間が消されたことにあった。

## (3) 戦略計画・戦略経営：1970年代

1962年にチャンドラーによって「戦略(Strategy)」という概念が経営学で提起され、経営論は大きく変化した。経営論は、特に戦略計画によって1970年代に目覚ましい発展を遂げた。戦略計画を策定するための手順は非常に複雑であった。

1970年代後半、民間部門を対象に経営計画の執行に関する議論がなされた。その結果、計画から執行までを含んだ「戦略経営」という概念が生まれた。

### (事例) ペンシルベニア州立大学図書館<sup>8)9)</sup>

1983年、ペンシルベニア州立大学の経営層が代わり、大学で戦略計画が導入されると共に、図書館も戦略計画を策定する施設の対象となった。

大学は、戦略計画を作るための支援を講義形式で

実施し、図書館長と図書館長補佐3名がその講義に出席した。図書館長と図書館長補佐3名が戦略計画の策定に注力した一方で、現場の図書館員たちは戦略計画に懐疑的であった。図書館員たちは、経営に関する専門的な知識を十分保有しておらず、「戦略」という概念をよく理解していなかった。

戦略計画を進める中で、戦略計画の欠点が明らかになった。それは、1)経営戦略は新しい経営資源を生みず、むしろ追加的な費用が発生すること。2)戦略計画策定のプロセスは、多くの時間を消費すること。3)経営戦略は5年程度の計画を要求するが、そのような未来のことは分からないこと、であった。

表2 戦略計画・戦略経営：影響度(単位：件)

(年代)	'60	'70	'80	'90	'00	合計
実践事例	0	0	15	35	86	136
検討事例	0	4	37	134	443	618
合計	0	4	52	169	529	754

表3 戦略経営のみ：影響度(単位：件)

(年代)	'60	'70	'80	'90	'00	合計
実践事例	0	0	1	1	1	3
検討事例	0	1	1	8	9	19
合計	0	1	2	9	10	22

## (4) PPM：1970年代

PPMは、各事業に投入する資金を「市場成長率」と「相対的マーケットシェア」の組合せで決定することを目的に、ボストン・コンサルティング・グループのヘンダーソンらが開発した理論である

民間部門では影響力を持つ経営戦略論であるが、LISAとLISTAの中に事例はほとんど存在しなかった。ウォルトンが2004年にPPMを活用することで、図書館の事業戦略を理論的に検討していたが、PPMが誤った方法で適用されていた<sup>10)</sup>。

## (5) 競争の戦略：1980年代

競争の戦略は、市場に目を向け、特定の事業分野で「差別的な優位性」を確立するための経営戦略論である。1980年にポーターが著した *Competitive Strategy*<sup>11)</sup>は、民間部門で大きな影響力を持った。

しかし、本研究における事例は全部で8件であり、図書館界への影響は非常に小さかった。

## (6) BPR：1990年代

BPRは、組織に長期的な成功をもたらすのは、商品ではなく商品を作るプロセスであるという考え方

に立脚し、組織全体の業務プロセスを根本的に見直そうとする経営論である。1990年にハマーによって提唱され、1993年にハマーとチャンピーが著した *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*<sup>12)</sup> が、世に大きな影響を与えた。  
(事例) イリノイ大学シカゴ校図書館(UIC)<sup>13)</sup>

1999年、UICは、テクニカルサービスを評価し、業務プロセスを抜本的に見直した。背景には、図書館利用者へのサービス品質の向上、図書館経営における説明責任の増大などがあった。UICは、BPRを専門とする2名のコンサルタントを雇用了。

BPRの結果、中央図書館では業務プロセスにおけるステップを19から13に削減した。また、選書から図書を注文するまでの時間を42日から18.5日に短縮した。BPRの最大の効果は、図書館員としての専門性がなく重複していた業務を統合し、人員を削減したことであった。

このように、BPRは経営戦略論として活用されるよりも、正規職員の人員削減を推し進める道具として、活用される事例が多かった。

### (7) コア・コンピタンス経営：1990年代

組織に好業績をもたらす優れた行動特性や技能をコンピテンシーという。このコンピテンシーは、ハメルとプラハラードによって、1994年にコア・コンピタンス経営として経営レベルに引き上げられた<sup>14)</sup>。

#### (事例) ネブラスカ大学リンカーン校図書館<sup>15)</sup>

1996年、ネブラスカ大学のリンカーン校図書館は、コア・コンピタンス経営の導入を決定した。同館は、1)同経営論についてビジネス関連の文献から理解を深め、2)自館のコア・コンピタンスを特定した。

コア・コンピタンス経営を適用した結果、同館はコア・コンピタンスを定義し、それを強化するための「組織学習」を実施した。また、定義したコア・コンピタンスに基づいた採用活動を行った。

経営戦略論が、組織学習に結びついたコア・コンピタンス経営については、他の経営戦略論に比べると、図書館員によって抵抗なく実施されていた。

表4 コア・コンピタンス経営：影響度(単位：件)

(年代)	'60	'70	'80	'90	'00	合計
実践事例	0	0	0	9	25	34
検討事例	0	0	2	35	112	149
合計	0	0	2	44	137	183

### (8) 経営資源に基づく経営戦略論：2000年代

経営資源に基づく経営戦略論とは、経営資源の観点から企業の強みや弱みを考える戦略をいう。特にバーニーや伊丹によるものが有名であり、民間部門で影響力を持つが、事例はほとんど存在しなかった。

### (9) 図書館経営評価論：1960年代から2000年代

図書館で発展した経営論は、主に「経営計画」と「評価」から成り立っていた。経営計画は、長期経営計画を基礎としたが、評価については、民間部門の経営論を参考にしながらも、図書館パフォーマンス指標など、独自性の高い指標を考案した。

#### a. パフォーマンス指標・測定・評価<sup>16)</sup>

1982年、オクラホマ公共図書館は、ALAで検討されたパフォーマンス指標を自館に適用するプロジェクトを立ち上げた。このプロジェクトには、当時、図書館の経営コンサルタントとして活躍していた McClure(他3名)も参加した。パフォーマンス指標の大部分は、既に外部コンサルタントらによって作成された。その内容は、1)図書館統計の分析、2)利用者調査、3)住民への電話調査からなり、複雑だった。

#### b. MRAP/ALDP<sup>17)</sup>

1976年、マサチューセッツ大学アマースト校図書館は、MRAPを実施した。その結果、経営の各領域で多くの問題点と改善策が提示された。特に重要と考えられたのは、1)図書館の使命や各業務の目的を定義すること、2)体系的な経営計画を立案する仕組みと3)公平かつ公開性の高い人事制度を作ること、の3点であった。ただし、同館は、これらの問題点や改善策を基礎とした改革を図書館員に求めなかった。その理由は、MRAPにあまりにも多くの時間がかかったことがあった。プロジェクトを実施している最中に、図書館を取り巻く環境は大きく変わっていた。

#### c. ISO 11620

ISO 11620は、バランス・スコアカードを基礎に検討されたパフォーマンス指標の国際標準規格だが、アメリカで適用された事例は皆無に等しかった。

表5 図書館経営評価：影響度(単位：件)

(年代)	'60	'70	'80	'90	'00	合計
実践事例	0	4	5	36	51	96
検討事例	1	46	80	135	130	392
合計	1	50	85	171	181	488

## 3.2. 影響度分析

図1は、各経営論の影響度を年代ごとにまとめた積上げグラフである。ここから、民間部門で戦略の概念が提起された1960年代以降、徐々に図書館界でも経営戦略論の影響が増し、2000年代に入るとその影響は急激に強まっていた。経営戦略論の中でも、特に、戦略計画の影響が強かった(表2)(表3)。

また、同様に、1990年代にはBPR、2000年代にはコア・コンピタンス経営の影響が強まっていた。

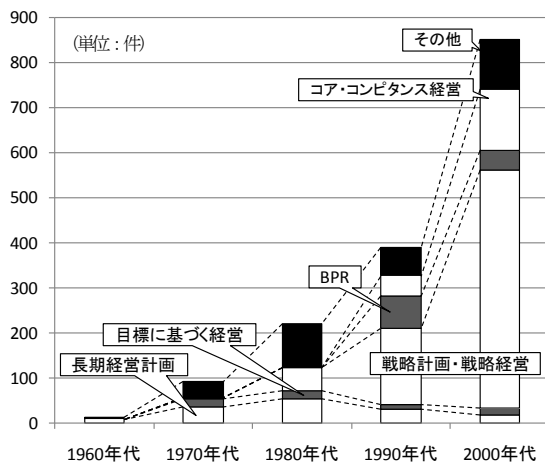


図1 経営戦略論(図書館経営評価論は除く)の影響度：1960年代から2000年代

#### 4. 結論と今後の課題

本研究で得られた結果から分かったことは、事例分析から、アメリカの図書館経営における経営戦略論は、1)経営計画と評価を中心に発展し、2)それ以外の領域への関心が薄く、特に競争の戦略やPPMなど外部環境に着目する経営戦略論は、ほとんど検討されなかった。さらに、3)デンバー公共図書館などで見られたように、政府、ALA、ARLで検討された図書館経営の「計画」とそれを「執行」する現場との間で乖離がみられ、「計画」は、適切に「執行」されなかった。背景には、4)図書館員の経営技能が未発達であることがあった。これらは、各図書館で外部のコンサルタントが雇用されていることなどからも推察できる。その一方で、5)組織学習に結びついたコア・コンピタンス経営は、他の経営戦略論に比べると抵抗なく執行されていた。

影響度分析からは、6)民間部門を対象とした経営戦略論、特に「戦略計画」の影響が次第に強まっていることが明らかになった(図1)(表2)。7)図書館経営評価論の影響も強かった(表5)。一方で、8)執行

を重視する「戦略経営」の影響は弱かった(表3)。

これらのことから、図書館経営は「計画」と「評価」を中心に発展し、「執行」に関わる理論的な検討がほとんどなされてこなかったことが推察できる。この「執行」における理論的検討の不足が、図書館における経営戦略論の課題であるといえるだろう。また、図書館独自の経営戦略論が皆無に等しいことも、図書館経営の課題として挙げられる。

本研究における今後の課題は、1)各経営戦略論の関係性と2)アメリカの図書館経営の関係者が経営戦略論と同様に強い関心に向けた「経営組織論」<sup>11)</sup>について、明らかにすることであると考えている。特に、「経営組織論」の中でも、事例分析でコア・コンピタンス経営が結びついていた「組織学習」は、図書館員によって抵抗なく実施されていたことから、今後の分析に、大いに期待することができる。

#### 引用文献

- 1)小泉公乃. 図書館経営における民間の経営管理法の影響：1970年代～2000年代の教科書の引用調査から. 三田図書館・情報学会研究大会発表論文集2008, p.9-12.
- 2)Koontz, Harold; O'Donnell, Cyril. Principles of Management: An Analysis of managerial Functions. 2nd ed., McGraw-Hill, 1959, 718 p.
- 3)アメリカ連邦政府のLSCAが長期経営計画を進めたことやALAの経営計画に関連した出版物からわかる。例えば、*Managing for results*(2000)は、ドラッカーの1964年の著作と同様のタイトルとなっている。
- 4)Kemper, Robert Eugene. Strategic planning for library systems. University Microfilms. 1973, 295 p.
- 5)Long Range Plan for Library service to the people of New York State. New York State Education Dept. 1972, 56 p. (ED069324)
- 6)Drucker, P.F. The practice of management. Harper, 1954, 404 p.
- 7)Johnson, R E. Applying management by objectives to the university library. College Research Libraries. 1973, vol. 34, no. 6, p. 436-439.
- 8)Cline, Nancy M.; Meringolo, Salvatore M. A Strategic Planning Imperative: The Penn State Experience. Journal of Library Administration, 1990, vol.13, no.3/4, p. 201-221
- 9)Gannaro, R D. "Info the Information Age : Report of the Director of Libraries University of Pennsylvania 1982-83". Strategic Planning ARL libraries. 1989, p. 108-115.
- 10)Walton, Graham. Theory, research and practice in library management 2: the balanced product portfolio. Library Management. 2007, vol.28, no.4/5, p. 262-268.
- 11)Porter, Michael E. Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors. New York, Free Press, 2004, 396 p.
- 12)Hammer, Michael.; Champy, James. Reengineering the corporation : a manifesto for business revolution. HarperBusiness, 1993, 223 p.
- 13)Zuidema, Karen Huwald. Reengineering technical services processes. Library Resources & Technical Services. 1999, vol. 43, no. 1, p.37-52.
- 14)Hamel, Gary; Prahalad, C.K. Competing for the future. Harvard Business School Press. 1994, 327 p.
- 15)Girdvke, Joan. Core Competencies and the Learning Organization. Library administration & management. 1999, vol.13, no.3, p. 158-167.
- 16)King Research, Inc. Performance Measures for Oklahoma Public Libraries 1982. The Oklahoma Department of Libraries. 1982, 126 p.
- 17)Fretwell, Gordon. A Management Review and Analysis of the University of Massachusetts at Amherst Libraries, Amherst, Massachusetts. 1976, 98 p. (ED134194)