

原著論文

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

Theories of Strategic Management in American Libraries:  
from the 1960s to the 2000s

小 泉 公 乃  
*Masanori KOIZUMI*

*Résumé*

**Purpose:** This paper clarifies the characteristics of theories on the strategic management of libraries in the United States, focusing on: 1) how strategic management concepts have been applied to operations or tasks in libraries, 2) the degree to which strategic management theories have an impact on them, and 3) whether library staff place a high value on the results of applying the theories.

**Methods:** First, a set of strategic management theories to be investigated was selected from standard textbooks of business administration and library management. Second, for each theory in the set, bibliography and bibliographic databases, Library Literature, LISA and LISTA, were searched in order to identify documents discussing it. Third, cases studies and bibliometric analysis were attempted based on the documents. In case studies, some actual cases of applying the theories to library management were extracted from documents, and how the theories were implemented in library operations and how they were evaluated by library staff were analyzed. On the other hand, in bibliometric analysis, the numbers of documents were counted by year, and chronological trends of popularity of the theories in libraries were empirically clarified.

**Results:** The cases studies show that library managers in the US are particularly concerned about 'planning' and 'evaluation'. However, in most cases, it would have been difficult to progress from planning to practice. Also, library managers tend to select theories on administrative organization rather than those oriented toward the external environment. Although most management theories were not adequately implemented in the cases, only theories on core competence would have been accepted positively and incorporated adequately into practice in libraries. The bibliometric analysis clarified that the impact of management strategy theories is increasing each year, and new theories are being applied in library situations more quickly.

---

小泉公乃：慶應義塾大学文学研究科

Masanori KOIZUMI: Graduate School of Library and Information Science, Keio University  
e-mail: masanori@koizumi-labs.org

受付日：2010年5月25日 改訂稿受付日：2010年10月3日 受理日：2011年4月23日

- I. 図書館経営の歴史的背景と研究の枠組み
  - A. 図書館経営と経営理論
  - B. 図書館経営の歴史：1900年代から1950年代
  - C. 図書館経営と経営戦略
  - D. 研究目的と分析の枠組み
- II. 事例分析と文献件数調査の目的と方法
  - A. 事例分析と文献件数調査の目的
  - B. 事例分析と文献件数調査の方法
- III. 事例分析と文献件数調査の結果
  - A. 長期経営計画，目標に基づく経営，ゲーム理論に基づいた経営戦略：1960年代の経営戦略論
  - B. 戦略計画・戦略経営，図書館経営評価①：1970年代の経営戦略論
  - C. 競争の戦略，エクセレント・カンパニー論：1980年代の経営戦略論
  - D. ビジネス・プロセス・リエンジニアリング，コア・コンピタンス経営，バランス・スコアカード，図書館経営評価論②：1990年代の経営戦略論
  - E. Barneyの経営資源に基づいた経営戦略論：2000年代の経営戦略論
- IV. 結論と今後の課題
  - A. アメリカの図書館経営における経営戦略論の特徴と不完全性
  - B. 営利企業を対象とした経営戦略論の図書館への影響
  - C. 営利企業を対象に考案された経営理論を図書館に適用するまでの時間
  - D. 図書館経営に向いている経営戦略論
  - E. 図書館経営の関係者の関心が向かなかった経営戦略論
  - F. 今後の課題

## I. 図書館経営の歴史的背景と研究の枠組み

### A. 図書館経営と経営理論

#### 1. これまでの図書館経営論

1970年代の後半，当時までに実証的な研究に基づいた図書館経営論が存在しないことが，Mittermeyerらによって指摘されている<sup>1)</sup>。その後も，図書館経営論や図書館経営（英語では，Library ManagementやLibrary Administration）というタイトルの文献は存在するが，その中核となる経営理論は，理念が図書館と異なる営利企業を対象とした経営理論を適用するものや，その一部に修正を加えることで図書館への適用を試みているものが多く，実証的な研究に基づいた図書館経営論を確認することはできない。また，日本では営利企業を対象とした経営理論さえもほとんど参照されず，多くは目録やレファレンスサービスと

いった図書館の業務理論を紹介するにとどまっている。

このように図書館経営の研究や理論化が軽視されてきた理由は，McClureの記事にみることができる<sup>2)</sup>。それは，1) 図書館はもともと「よいもの」(a good thing)であるから経営は必要ないとする「図書館性善説」，2) 図書館は文化的活動(cultural and community activities)の一環であるから経営は必要ないとする「図書館文化活動論」，あるいは，3) 図書館は蔵書を保有していればよい(to hold books)とする「図書館設備論」，である。つまり，図書館界では，これまで経営理論ばかりか，経営自体も軽視される文化的背景が存在していた状況が伺える。

#### 2. 経営と経営理論の定義

経営の定義は過去に多く記述されていない

が、経営学の古典の中に詳細なものを見つけることができる。それは、「経営の父 (Father of Management)」や「経営管理論の真の父 (Real Father of Modern Management Theory)」と呼ばれる Henri Fayol のものである。

Fayol は、経営を“企業に不可欠な活動を統括して、企業が委ねられているすべての資産から最大の利益をあげるよう努めながら、企業の目的実現に向けて導くこと”<sup>3)</sup>と定義した。そして、「企業に不可欠な活動」として、1) 技術 (生産, 製造, 加工), 2) 商業 (購買, 販売, 交換), 3) 財務 (資金の調達と運用), 4) 保全 (財産と従業員の保護), 5) 会計 (棚卸, 貸借対照表, 原価計算, 統計など), 6) 管理 (計画, 組織, 命令, 調整, 統制), の6つを示した。現代の企業活動を見渡す限り、20世紀初頭にFayolが提示した「企業に不可欠な活動」は、現代の企業においてもほぼすべての活動を包含している。

また、数少ない経営に関する定義のひとつとして、三品和広によるものもあげられる。三品は、経営とは“すべての業務を対象とする”<sup>4)</sup>と述べている。彼は、経営を「企業に関わるすべてを対象とした活動」と捉えており、この点においてFayolも三品も変わらない。むしろ、Fayolの方がより具体的に定義しているといえる。

このように、近年、経営の定義についての議論が少ない理由は、すでにFayolの定義を基礎に経営の共通認識ができあがっているためであると考えられる。これは、現代においてもFayolの経営理論が普遍性を示唆するものとして、彼の出版物研究が行なわれ続けていること<sup>5)</sup>や経営の多くの教科書の冒頭でFayolが引用されていることなどからも明らかである。また、彼の経営理論は図書館経営の領域においても同様に適用されている<sup>6), 7)</sup>。これらのことから、本研究は、Fayolと三品の「経営」と「経営理論」の定義に従う。さらに、本研究における「図書館経営」と「図書館経営論」の定義は、「企業」を「図書館」に置き換えて考える。つまり、図書館経営は「図書館におけるすべての業務を対象とする活動」を指し、図書館経営論は「図書館経営に関する理論全般」を

指すこととする。

### 3. 図書館経営の歴史と理論の先行研究

ここでは、経営学が始まりを見せた20世紀初頭から現代までのアメリカの図書館経営の歴史研究と理論研究を概観する。数少ない歴史研究の中で詳しいものに、Arthur T. Kittle (1961)<sup>8)</sup>とStanton F. Biddle (1992)<sup>9)</sup>がある。Kittleは営利企業を対象とした「経営理論」を基礎に、文献調査と図書館員へ聞き取り調査をすることで、1925年から1955年までの公共図書館の経営の歴史を明らかにした。また、Biddleは、文献調査によって、20世紀初頭から1970年代周辺までの大学図書館の経営史を明らかにした。彼は、初めてアメリカに大学図書館が創設された1636年から調査対象の期間を設定しているが、主として経営理論が台頭した1900年代から1950年代までの図書館経営史については、Kittle (1961)<sup>8)</sup>やEdward Evans (1976)<sup>10)</sup>なども参照している。そして、彼は1980年代以降の大学図書館経営については、独自の調査に基づいて言及した。その他にも、図書館の館種を問わず、図書館経営の歴史について述べているものもある<sup>6), 7), 10)~12)</sup>が、彼らは著作の一部で図書館経営の歴史に触れているのみである。

また、Robert Kemper (1967)<sup>13)</sup>は、図書館における戦略計画の理論構築を目指し、営利企業を対象とした経営計画の理論を整理し、それらが図書館に適用された事例の分析と質問紙による実態調査を行なった。しかし、彼の研究は事例の数が4件と少なく、図書館の経営理論の特徴を詳細に分析するという理論的観点も弱い。Kemper以外にも、図書館経営の事例は多数報告されているが、それらも事例報告の域を超えるものではない。

### B. 図書館経営の歴史：1900年代から1950年代

先行研究から、1900年代から1930年代中頃までは、館種を問わず図書館経営が不在の時代であったといえる<sup>7), 8), 10)</sup>。この時代の図書館は、潤沢な予算から多くの図書館員と蔵書を抱えるこ

とができた。また、図書館は外部からの資金に頼ることはほとんどなく、外部機関から経営状況についての説明を求められることも少なかった。従って、図書館は経営を行わなくても発展を続けることができ、経営の必要性を感じることはなく、経営努力もほとんど行われてこなかった<sup>2), 6), 9), 10)</sup>。

1930年代中頃から1955年までの図書館経営は、主として営利企業を対象に発達した経営理論である「科学的管理法 (Scientific Management)」を図書館に適用しようとした時代であった。1930年代中頃から1940年代中頃までは、アメリカが厳しい経済不況に陥った。厳しい経済不況は、図書館経営者に対し会計制度の導入を促し、費用対効果に基づいた説明を求めた。その結果、特に大規模な公共図書館や大学図書館が営利企業と同様に会計制度の導入と機械化を推進し、科学的管理法を適用した<sup>7), 9), 14)</sup>。そして、この科学的管理法が後の経営戦略論の基礎となった<sup>15)</sup>。

1940年代後半からは、図書館へも再び潤沢な資金が投入されるようになり、図書館は規模・機能共に拡大していった<sup>9), 10)</sup>。そして、1955年以降に営利企業と同様に、図書館でも経営組織論における人間関係論の適用が試みられるようになったのである<sup>8)~10)</sup>。

このような図書館経営の歴史に関して、KittleとEvansがほぼ同様の時代区分で説明している。従って、1900年代から1950年代までの図書館経営は、1) 1900年代から1930年代中頃までの経営不在の時代、2) 1930年代中頃から1955年までの科学的管理法を適用した時代、3) 1955年以降の経営組織論における人間関係論を適用した時代、という3つの時代区分が基礎となると考えてよいだろう。ただし、1955年以降も2)の科学的管理法の適用は継続して続いていたとされている<sup>8)~10)</sup>。

さらに、1950年代までの経営理論の流れは、後述する営利企業を対象とした経営理論の時代の流れとほぼ一致する。図書館経営が営利企業を対象とした経営理論を適用してきた歴史であることについても、Kittle, Biddle, Evansの三者の見解

は一致している<sup>8)~10)</sup>。その中で、Evansは、図書館経営は営利企業を対象とした経営理論を少し遅れて適用してきたと説明している<sup>10)</sup>。つまり、1900年代から1950年代の図書館経営は、営利企業を対象とした経営理論を少し遅れながら適用してきた歴史であったといえる。

一方で、McClureは経営学者のKoontzの枠組を活用することで、図書館経営史を整理しようとした<sup>2)</sup>。Koontzの枠組みは、1900年から1950年代までの経営理論の複雑さをマネジメント・ジャンクルと呼び、経営理論を詳細に整理したものである。しかし、McClureの試みは、加藤修子によってその収まりの悪さを指摘されている<sup>16)</sup>。加藤はその理由を示してはいないが、McClureが、1) Koontzが設定した営利企業を対象とした区分をそのまま図書館経営史に適用し、2) 当時存在した図書館経営論の流れを考慮せず、Koontzの枠組で無理に分類しようとしたために時代の流れが分からなくなっていること、の2点が理由であると考えられる。営利企業を対象とした経営理論の適用を図書館が試みてきたとはいえ、Koontzの枠組は図書館経営の歴史には適合しなかったといえる。ただし、McClure自身も同文献の中で、Kittle, Biddle, Evansと同様に、図書館経営においては「科学的管理法」と「経営組織論における人間関係論」の影響が強いことについて触れている<sup>2)</sup>。

これらのことから、1900年代から1950年代の図書館経営史は、KittleやEvansなどが示したように「科学的管理法」と「経営組織論における人間関係論」という大きな2つの潮流が存在した時代と考えるのが妥当であろう。また、「科学的管理法」は、主に経営戦略論の基礎になったとされ、「人間関係論」は経営組織論の基礎になったとされている<sup>9), 15)</sup>。

## C. 図書館経営と経営戦略

### 1. 現代の経営と経営戦略

現代において「経営」といった場合、一般に「経営戦略」と同義に扱われることが多い。これは、経営の機能の中で最も重要とされるものが

「経営戦略」であるからだと考えられる<sup>17)</sup>。つまり、このことは、経営戦略は他の機能に比べてときに比重が高い、あるいはその機能が他よりも優越していることを意味している。

これは、Koontzの「計画化優先の原則」やFayolが「企業に不可欠な活動」として「管理」とその一機能である「計画」を経営の中心に据えたことなどにも表れている<sup>18)</sup>。そして、後述するように、長期経営計画として発展した「計画」は、Chandlerの「戦略」という概念によって経営の中心に据えられ、「経営戦略」として組織のすべての「活動」や「機能」を統合化した。

## 2. 経営戦略の定義

現代の経営理論では、一般に、Fayolの企業に不可欠な活動を発展させた7種類の領域が設定されることが多い。場合によっては、「経営戦略とマーケティング」や「業務・生産管理と情報技術」というように、関連性の高い領域を統合的に扱ったり、財務活動のうちファイナンスを個別に扱ったりすることもあるが、多くは以下の7種類に集約することができる。

- 1) 経営戦略（経営評価は経営戦略の領域に含む）
- 2) 経営組織
- 3) マーケティング
- 4) 財務・会計
- 5) 業務・生産管理
- 6) 情報技術
- 7) 環境マネジメント

本研究では、これらの中でも、現代の経営で比重が高い「経営戦略」の領域を対象とする。「経営戦略」は、現代の経営において最も重要な機能を果たしているだけに、その定義は数多く存在する。過去の経営戦略の定義について、詳しくまとめたものとして、Henry Mintzbergの*The rise and fall of strategic planning* (1994)<sup>19)</sup>がある。Mintzbergは、先行研究を数多く分析することで、経営戦略の概念を明確にしている。彼によれば、経営戦略は、1) 長期的な計画・パターン・位置付け・視点、2) 未来をコントロール（制御）す

ること、3) 意思決定、であるとされている。そして、これらの定義を基礎にMintzbergは、経営戦略を“戦略形成は、計画書を生み出すために計画担当者が企画・支援して計画する計画作成のプロセスである”<sup>20)</sup>としている。

また、日本人研究者による経営戦略の定義としては、伊丹、加護野、石井らのものがある。伊丹は経営戦略を“市場の中の組織としての活動の長期的な基本設計図”<sup>21)</sup>と定義している。長期的な基本設計図は、Mintzbergが整理したところの「未来」、「コントロール（制御）」、「意思決定」、「公式化」、「パターン」、「位置付け」、「視点」などと同義であると考えられる。加護野は、H. Igor Ansoffの著作を参照しながら、経営戦略を“部分的無知のもとで行なわれる「決定ルール」である”<sup>22)</sup>と定義している。部分的無知とは、Mintzbergが整理したもののうち「未来」に関連したキーワードであり、決定ルールは、「コントロール」、「意思決定」、「公式化」、「パターン」、「位置付け」、「視点」などにあたる。また、石井らは、経営戦略の定義を“環境適応のパターン（企業と環境のかかわり方）を将来志向的に示す構想であり、企業内の人々の意志決定の指針となるもの”<sup>23)</sup>としている。石井らの定義の中にも、同様にMintzbergが整理した経営戦略の概念が数多く含まれていることがわかる。このように、これまでの経営戦略についての定義は、表現は異なるものの、いずれも極めて類似した内容を示している。ここから明らかなことは、経営戦略に関して過去に数多くの議論がなされてきたが、現代では、経営戦略の共通認識が成立しているということである。本研究では、経営戦略の概念を端的に表現した伊丹の“市場の中の組織としての活動の長期的な基本設計図”<sup>21)</sup>という定義を用いる。

図書館経営における「経営戦略」とは何か、についても議論が必要である。しかし、1) 図書館の経営が営利企業を対象に発展した経営理論を図書館に適用することで発展をしてきたこと<sup>10)</sup>や、2) 図書館経営の文献の多くが営利企業を対象とした経営戦略の定義を引用していることから、本研究における図書館経営においても、「経



営戦略」は先にあげた定義と同じものを用いる。

### 3. 1960年代以降の経営理論

1960年代は「経営戦略」の誕生期である。Alfred D. Chandler が、*Strategy and Structure* (1962) の中で、軍事学で用いられていた「戦略 (Strategy)」という概念を経営学の領域で初めて示したことによって、「経営戦略」は生まれた<sup>24)</sup>。

1954年にDruckerが指摘したように<sup>25)</sup>、1950年代までは、経営に不可欠な機能は個別に論じられることがほとんどであった。そのような状況下において、Chandlerは1962年に「戦略」という概念を用いることで、経営において拡大する個々の機能を統合しようと試みたのである。結果的に、Fayolが示した経営に不可欠な各機能のみならず、個人・社会心理学、経済学など経営学の周縁に存在する学問領域を含めた概念が「戦略」というメタファーで統合されたのであった<sup>15)</sup>。このChandlerが提示した「戦略」という概念は、H. Igor Ansoff, George A. Steiner, Kenneth R. Andrews, Charles W. HoferとDan Schendelによって体系的に理論化されることで、現代に至るまで大きな影響を持ち続けることになった。

このような「経営戦略」は、理論のみにとどまることなく、1960年代の経営の現場においても導入され、経営者や実際の経営に大きな影響を与えるようになった。ボストン・コンサルティング・グループの報告書に以下のような記述がある。

数多くの企業が、企業の経営活動に経営戦略・戦略計画を取り入れ始めている。経営戦略・戦略計画に必要な行動は、未来志向であり、これまで一般的に普及していたマネジャーの仕事のやり方（プロセス・内容）としばしば異なる。経営戦略・戦略計画は、これまでとはまったく新しい種類の経営活動である<sup>26)</sup>。

これらのことから、1960年代に生まれた「経

営戦略」は、経営を「理論」と「実践」の両面において、大きく変化させたと考えられる。

### 4. 図書館経営における経営戦略

1960年代は、図書館経営にとっても大きな転機となった。1920年代から1950年代にかけて、図書館が規模・機能共に拡大した<sup>8), 27)</sup>。それにより図書館経営者には、拡大した図書館の組織を統合的に経営する必要性が生じていたのであった。営利企業が規模を拡大したことで経営戦略を必要としたことと同様のことが、図書館内部でも起こっていたのである。

このことは、1930年代以降、ボストン市立公共図書館では約20の部門が互いに分離し、まったく結びつきがなかったこと<sup>27)</sup>や、図書館の館種に関わらず1960年代から図書館のマネジメントスタイルが大きく変わってきているという報告<sup>28)</sup>、さらには、1960年代になるとペンシルベニア州立大学で経営戦略が策定されるようになった事例が報告されていること<sup>29)</sup>などからも明らかである。従って、1960年代の図書館は、従来の経営手法では解決することのできない経営上の課題を抱えていた<sup>7), 9)</sup>。このように、1960年代は図書館経営にとっても大きな転換期であったが、図書館経営の研究領域では、この時代以降の経営戦略論に関する体系的な研究を確認することができない。

## D. 研究目的と分析の枠組み

### 1. 図書館経営研究の課題と本研究の目的

先行研究から、図書館の経営理論は、19世紀後半から20世紀初頭の経営学に起源を持ち、実務領域で経営理論が適用されてきたことが明らかになっている。さらに、研究領域においても、これまでの図書館経営の歴史研究は経営理論を基礎に行われてきている。従って、図書館経営の「実務」と「研究」のいずれの領域においても、経営理論が基礎にあったことがわかる。

このように経営において「理論」が基礎とされる理由は、伊丹が“戦略とは論理である”<sup>30)</sup>としていることや、小倉が“経営は論理の積み重ねで

ある”<sup>31)</sup>と示している通り、経営は極めて論理性が求められることにあると考えられる。その一方で、Kemperの研究のように、図書館経営の実務領域で理論が適用された事例を介して、経営の事象を説明することを試みた例もあった。つまり、図書館経営の研究領域では、「経営理論」と「事例」が重要な要素となっている。

その一方で、これまでの図書館経営の研究領域における課題も指摘することができる。それは、第一に、いずれの先行研究も分析の観点が経営理論と事例のいずれかに偏っていることである。第二には、経営理論や事例を対象としたいずれの研究も、各経営理論が図書館界にどれほど影響を与えたのかについてのマクロの観点が欠けていることが挙げられる。第三には、現代の図書館経営に結びつく1960年代以降の図書館経営論については、体系的かつ網羅的な研究が存在しないことがある。

これらのことから、本研究では経営理論と事例という両面に焦点をあて、以下の3点を研究目的とする。第一に、1960年代から2000年代の図書館で適用された経営理論の特徴を明らかにする。第二の目的は、経営理論に関する個々の事例を介したミクロの視点から、アメリカの図書館において経営理論がどのように適用され、また、どのように図書館員によって受けとめられてきたのかを明らかにすることである。第三に、複数の事例を積み上げることによってマクロの視点から、それぞれの経営理論が図書館界にどれほどの影響を与えてきたのかを明らかにすることを目的とする。

## 2. 本研究の分析対象と分析の枠組み

### a. 分析対象：経営理論と図書館の種類

本研究では、第一に、「図書館経営」と「経営学」の教科書に掲載された主要な経営戦略論を分析の対象とする。1960年代から2000年代という約50年間に渡って、図書館という共通の価値に基づいて経営理論を集約している文献は、図書館経営の教科書を除いて他に存在しない。そして、経営学の教科書も参考にしているのは、図書館が経営学の領域の理論を適用してきた歴史を持つこ

とから図書館経営の教科書以外の観点からも、各時代における主要な経営理論を検討する必要があるためである。

第二に、本研究では「図書館 (Library)」、「公共部門 (政府・官公庁や非営利団体などの非営利組織) (Public Sector / Non-Profit Sector)」、「民間部門 (営利企業) (Private Sector / Business Sector / Commercial Sector)」の3つの領域で考案された経営理論を広く取り扱う。これは、1950年代までの図書館経営史でもそうであったように、図書館経営は、図書館以外の組織を対象に考案された経営理論から少なからず影響を受けており、これらの領域を図書館から引き離して考えるのは難しいからである。

第三に、本研究で「図書館」といった場合に、特に具体的な記述がない限り、公共図書館、大学図書館といった館種を特定せずに、全体を一括りとした図書館を指すものとする。当然、公共図書館や大学図書館にはそれぞれの理念や組織があり、実際の経営もそれぞれに存在しているはずである。しかし、それでも図書館全体を一括りに扱う理由は、経営理論はその理論的特性から広く応用が利くものであり、アリゾナ大学図書館に適用された経営理論がティートン郡立図書館に適用されるなど、実際に館種の異なる図書館が同様の経営理論を適用している事例がみられたことにある。これらの状況に対し、McClureも館種の垣根を越えて経営計画 (経営理論) を参照することの意義を認めている<sup>32)</sup>。また、図書館経営の教科書である「図書館経営論」が館種を横断して成立し、その版を重ねていることも経営理論の理論的特性を示している。

### b. 分析の枠組み：マクロの視点とミクロの視点

本研究では、経営戦略論を適用した「事例」を介して、アメリカの図書館における経営戦略論を明らかにする。この個々の図書館における事例を分析することによって得られた結論が、「ミクロの視点」である。つまり、個々の事例から図書館における経営戦略論の特徴が明らかになる。

また、このミクロの視点をマクロの視点から支

える調査として、データベースを利用した「文献件数の調査」を行なった。文献件数の調査は、それぞれの経営理論に関する議論が図書館情報学の領域でどれだけなされてきたのかを量的かつ経年的に明らかにする。ここから明らかになる図書館経営に対する経営理論の影響の度合が、「マクロの視点」である。

## II. 事例分析と文献件数調査の目的と方法

### A. 事例分析と文献件数調査の目的

事例分析の目的は、経営理論が図書館に適用された事例を分析することで、1) 経営理論がどのような特徴を持っていたのか、2) 図書館に適用された経営理論が図書館の現場でどのように受け入れられてきたのか、3) 適用された経営理論が実際にどのように機能したのか、を明らかにすることである。

また、文献件数調査の目的は、経営理論に関する文献を定量的に時系列に積み上げることで、それぞれの経営理論が図書館界にどれほどの影響を与えてきたのかについて、明らかにすることである。

### B. 事例分析と文献件数調査の方法

#### 1. 分析対象とした経営理論

本研究で分析対象とした期間は、1960年代から2000年代である。分析対象とした経営理論を以下に示す。

- 1) 長期経営計画 (Long-Range Planning: PPBS を含む)
- 2) 目標に基づく経営・目標管理制度 (Management by Objectives)
- 3) ゲーム理論に基づいた経営戦略 (Game Theory)
- 4) 戦略計画・戦略経営 (Strategic Planning, Strategic Management)
- 5) 図書館経営評価論① (パフォーマンス指標・測定・評価, ALA・ARL・Lancaster の図書館経営評価論, ISO 11620)
- 6) 競争の戦略 (Competitive Strategy: 価値連鎖を含む)

- 7) エクセレント・カンパニー論 (In search of excellence)
- 8) ビジネス・プロセス・リエンジニアリング (Business Process Reengineering: BPR)
- 9) コア・コンピタンス経営 (Core Competence)
- 10) 図書館経営評価論② (SERVQUAL, Herson の図書館経営評価論, LibQUAL+)
- 11) バランス・スコアカード (Balanced Scorecard)
- 12) Barney の経営資源に基づいた経営戦略論 (Resource Based View)

これらの経営理論は、Stueart らの図書館経営の教科書<sup>6)</sup> や Grant<sup>33)</sup> と Saloner ら<sup>34)</sup> の経営学の教科書を基礎に選定した。Stueart らの図書館経営の教科書は、1977年に *Library Management* として出版され、第4版 (1993年)<sup>35)</sup> において *Library and Information Center Management* に改称されながら、2007年までに改訂を7回重ねた実績がある<sup>36)</sup>。Grant の経営戦略論の教科書は、世界各国の経営大学院で採用されている標準的なものであり、Saloner らの教科書はスタンフォード大学の経営大学院のものである。本研究が分析対象とした経営学で考案された経営理論は、図書として独立した著作があり、教科書の各章で数多くのページが割かれ、経営学の領域で中心的に扱われてきたものである。また、図書館を対象とした経営理論について、図書館経営の教科書に掲載されているものは、基本的にすべてを分析対象とした。なお、図書館経営の領域では、経営戦略論の中にすでにその機能が包含されている「評価」を重視する理論も見られたため、本研究ではそれらの理論を「図書館経営評価論」として取り上げている。つまり、本研究では、1) 経営学で考案された経営理論は主要であるものを扱い、2) 図書館を対象とした経営理論は基本的にすべてを分析対象とした。

このように、本研究では経営学の教科書を基礎としていることから、分析対象とした経営理論には、実際には図書館にほとんど影響を与えてこなかったと考えられる理論も含まれることになる。これは、歴史を通して図書館経営が、何を選び、



何を選ばなかったのかという理解に役立つ。経営は論理的であるがゆえにその意思決定において、どのような経営理論を選択しなかったのかということも、図書館経営を理解する上で重要な要素となる。

分析に用いる文献は、図書館情報学関連のデータベースである Library and Information Science Abstracts (LISA) と Library, Information Science & Technology Abstracts (LISTA) を用い、経営理論の名称をキーワードとして検索することで収集した。また、1960年代については、Library Literature で補足した。分析に用いる文献は、アメリカのものに限定し、書評は除外した。

## 2. 事例分析と文献件数の調査の手順

本研究は、経営理論ごとに、(1)経営理論の特徴、(2)経営理論が適用された事例の記述、(3)データベースに含まれる文献件数の推移、(4)経営理論・事例・文献件数の推移からの解釈(まとめ)、という4つから構成される。

「経営理論の特徴」では、経営理論の内容を記述することで、その特徴を示した。「経営理論が適用された事例の記述」では、経営理論が実際に適用された事例報告を基礎に、その概要を示した。分析対象とする事例は、収集した事例のうちページ数や抄録から、情報量が豊富な事例を選定した。また、図書館の現場で実際に適用された事例がない場合は、研究者などが図書館に経営理論を適用することについて検討した事例を対象とした。

データベースに含まれる「文献件数の調査」では、Library Literature, LISA, LISTA を用いて集計した文献の件数を時系列に集計することで、各時代における経営理論の影響の度合いを示した。つまり、データベースを用い各経営理論に関する記事を網羅的に検索することで、その経営理論の図書館への影響の程度を示すことができる。「経営理論・事例・文献件数の推移からの解釈(まとめ)」では、(1)～(3)の結果からの解釈を示した。

なお、「経営理論・事例・文献件数の推移から

の解釈(まとめ)」は、図書館経営に実際に携わる者の視点から記述した。それは、図書館情報学においては図書館経営学は、図書館に根ざした実学に重きを置いた学問であり、図書館の現場でどのように適用され受け止められてきたのが重要となるからである。

本研究における調査結果の記述の構成は、歴史的な背景も重要となることから、経営理論が確立し、普及した年代を基礎とした。しかし、図書館経営評価論については類似した理論が多いことから、説明の都合上、経営理論が図書館で普及した年代の配置とした。

## III. 事例分析と文献件数調査の結果

### A. 長期経営計画、目標に基づく経営、ゲーム理論に基づいた経営戦略：1960年代の経営戦略論

#### 1. 1960年代の経営戦略論と図書館経営を取り巻く状況

1960年代になると、図書館はアメリカ経済の好景気に支えられることで、全般的に規模を拡大していった。図書館の大規模化は、経営課題の複雑化をもたらすことになった<sup>37)</sup>。図書館は規模を拡大することで、ひとつの部署だけでは解決できない、多くの部署をまたぐような経営上の課題を抱えるようになったのである。しかし、従来の経営業務はいずれも組織活動の特定の側面しか取り上げておらず、複雑化した課題を解決することはなかった<sup>25)</sup>。この問題を解決しようとしたのが、経営の各領域を統合的に扱う「長期経営計画(Long-Range Planning)」であった。

また、1960年代は、アメリカの営利企業を対象とした経営理論が経営戦略的アプローチに行き着き、「戦略」という概念が民間部門で定義され始めた時代でもあった。このように、1960年代は経営戦略論の萌芽時代であり、経営の実践の場では、戦略計画・戦略経営の前身である長期経営計画が隆盛した。

## 2. 1960年代の経営戦略論と図書館における事例

### a. 長期経営計画 (Long-Range Planning)

#### (1) 長期経営計画の説明

長期経営計画は、現代の経営戦略論において伝統的かつ中心的な役割を果たしてきた経営理論である。長期経営計画について初めて体系的に記された著作は、Frank F. Gilmoreによるものであるとされている<sup>38)</sup>。長期経営計画は、1950年代にアメリカが会計制度を導入したことに影響を受け、1960年代に数多くの企業で策定されるようになっていった<sup>9), 39), 40)</sup>。長期経営計画が流行した背景には、1950年代から60年代にかけてのアメリカの経済の豊かさがあげられる<sup>41)</sup>。当時、アメリカは経済的に豊かであり、企業の長期的な展望は明瞭であった。将来を長期にわたり事前に予測できた多くの企業が、長期的な計画を策定し、それを狂いなく実行していくことで繁栄を築いていったのである。長期経営計画は、まさにアメリカの好景気の時代に適合していたといえる。

そして、豊かな経済状況は図書館においても同様であった。1950年代から1960年代にかけて数多くの図書館が設立され、規模を拡大していった<sup>15), 37)</sup>。この拡大と長期経営計画を支えたのが、1964年に制定された図書館サービス及び建設法 (Library Services and Construction Act: LSCA) であった。この法律は、公的機関に対して、毎年継続して長期経営計画を検討・見直しをすることを求めており、政府は図書館に対しても長期経営計画の導入を促した<sup>42)~44)</sup>。例えば、ニューヨーク州<sup>45)</sup> やイリノイ大学<sup>46)</sup> で経営理論の導入を試みた事例があったことからその様子が伺える。こうしたアメリカ国内で広がりを見せた長期経営計画の理論的集大成は、経営学者の Koontz と O'Donnell の *Principles of management* (1964)<sup>47)</sup> によってなされた。

#### (i) Koontz と O'Donnell の経営理論

Koontz と O'Donnell の経営理論は、1) 計画化 (Planning), 2) 組織化 (Organizing), 3) 人事化 (Staffing), 4) 指揮 (Direction), 5) 統制 (Control), から構成される。そして、彼らは経営の計画化に

ついて、“基本的に意思決定である”<sup>47)</sup>、あるいは“現時点と希望する将来の位置とのギャップを接続するものであり、そうしなければ起こらないことを起こるようにすることである”<sup>47)</sup> と説明している。

また、彼らは、1) 経営の計画化の目的と特徴、2) 経営計画の構造、3) 計画化のプロセスを示し、「経営計画の能率性の優先」や「計画化優先の原則」について記述した。経営の計画化、構造、プロセスは Fayol の経営理論を基礎として発展したものであり、現代の経営における PDCA サイクルの基礎となった<sup>47)</sup>。また、「計画化優先の原則」は、現代の経営で「戦略計画・戦略経営」の優先度が高いことの根拠となった。さらに、経営計画の対象期間が5年間となっていることも、この理論で示された。

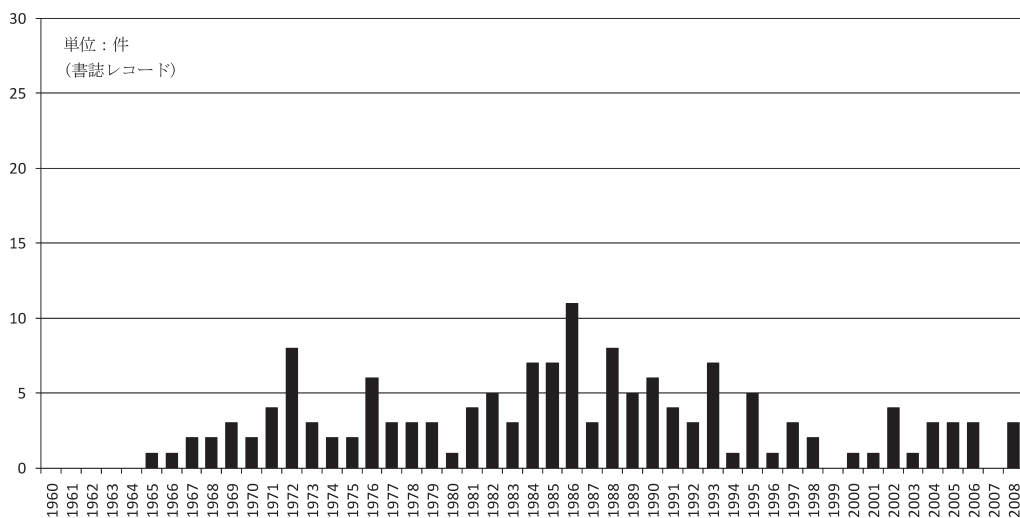
#### (ii) PPBS (Planning Program Budgeting System)<sup>43)</sup>

PPBS は、詳細な会計上の科目を基礎に長期経営計画を先鋭化させた経営理論である。その目的は、効率的な経営を目指し、組織内において共通の基盤に基づいた財務・会計報告を実施することであった。

この理論は、1960年代前半にアメリカのランド社 (Rand Corporation) が考案したもので、1965年7月に、アメリカの大統領であった Lyndon B. Johnson と国防長官の Robert S. McNamara によって国防総省に導入された。1968年には、アメリカの教育省とウェイン州立大学 (Wayne State University) の図書館学科によって、初めて図書館界に PPBS が紹介された。ただし、この経営理論は極めて複雑であり、1970年代に入るとアメリカ政府はこの理論を適切に運用ができないものであると判断し、あまり使われなくなっていた。

#### (iii) ALA の経営計画

政府からの影響の下、アメリカ図書館協会 (American Library Association: ALA) は、図書館の長期経営計画に関する理論的な検討を行なった。ALA の経営理論は、主に営利企業を対象とした経営理論に依拠し、「計画」と「評価」の2つの側面から構成された。



第1図 長期経営計画 (Long-Range Planning) の文献件数の推移

具体的には、1960年代以降、パフォーマンス指標・測定・評価（以下、パフォーマンス評価）と「経営計画」が検討された。1980年には、体系的な経営計画の策定方法である *A planning process for public libraries*<sup>48)</sup> が出版され、その後も ALA によって、経営計画の体系が継続的に出版された<sup>49)~54)</sup>。これらの経営計画における理念や目的は、時代によって変遷があるものの<sup>55)</sup>、基本的な枠組みについては、同じ時期に Koontz と O'Donnell が集大成した長期経営計画や後述する Drucker の目標に基づく経営・目標管理制度に基礎が置かれていた。2000年に入ってから、ALA によって出版された *Managing for Results* は、書名を Drucker の著書<sup>56)</sup>と同様にし成果を重視していることから、Drucker の影響を強く受けている様子が伺える。

このように、ALA が提案する経営計画の体系は、現代に至るまで一貫して、1) 目標設定、経営計画、経営評価のサイクルを循環させ、2) 未来について計画し、3) 成果を重視した計画を策定すること、を示している。ここから、ALA の経営計画は、この時代に隆盛した長期経営計画を基礎に発展したことがわかる。

## (2) 長期経営計画と PPBS の文献件数の推移

### (i) 長期経営計画の文献件数の推移

長期経営計画についての検討は、LSCA の制定を契機に 1965 年頃から始まっている状況が伺える。また、件数は 1980 年代をピークに減少傾向にある。この理由は、長期経営計画が 1980 年代以降に戦略計画・戦略経営に移行したためであると考えられる。

営利企業において、長期経営計画は主として 1960 年代から 1970 年代に導入されていた。すなわち、図書館経営の領域では、営利企業におよそ 10 年程度遅れて、長期経営計画が適用されていることになる（第1図）。

### (ii) PPBS の文献件数の推移

1968 年に 8 件の文献が存在したが、それをピークに減少傾向にあった。全期間を対象とした合計でも 44 件のみで、1978 年の 2 件以降はほとんど文献がみられなくなった。このように、PPBS は経営理論の複雑さを理由に適用が減少し続けたことが、データから読み取ることができる。なお、件数が少ないために図は省略した。

## (3) 長期経営計画の事例

### (i) デンバー公共図書館 (Denver Public Library)<sup>13)</sup>

1965 年、デンバー公共図書館は、諮問委員会

(Advisory Committee) で図書館における経営計画の必要性が触れられたことを契機とし、今後5年間の長期経営計画を策定した。長期経営計画の策定に必要なデータや意見などは、政府の複数の委員会から与えられ、図書館員はそれらに基づいて、長期経営計画の立案を試みたのであった。

長期経営計画は主に3つのレベルから構成された。第一は、現在の政策や政策活動の変化に対応するための計画である。これは図書館の外部環境までを含む最も幅広い領域に関するものであった。第二は、図書館の組織や業務内容に関する計画である。これは、図書館の内部全体に関するものであった。第三は、個々の業務に関する計画である。これは、先の2つの計画を実行するために必要な具体的な計画であった。特に、第二と第三のレベルの計画は非常に形式的であり、「効率」や「効果」が重視された。

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が必要であった。しかし、彼らは経営に関する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非常に複雑であり、作業のほとんどが中央集権的に経営層に集中する傾向にあった。さらに、従来の図書館組織は中央集権的ではなく、図書館員は分散して業務の意思決定をする文化や哲学を保有していた。図書館において長期経営計画を成功させるためには、図書館員に対して長期経営計画の策定方法を教育すること以外には考えられなかったが、政府からは委員会を通しての簡便で非公式な支援がなされるのみであった。

そして、デンバー公共図書館は長期経営計画の策定にあたり、4つの大きな困難に直面した。第一は、計画を立案する際に根拠となるデータが不足していたことであった。第二は、経営計画を介した意思決定において、図書館の外部とのコミュニケーションをうまく取ることができていないことであった。第三は、政府からの資金や経営の知識に関する援助を適切に得ることができていないことであった。第四は、長期経営計画を立案することができるほどの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。最終的に長期

経営計画は第三のレベルにおける業務計画まで、図書館員の手によってではなく図書館経営に関わる委員会によって策定されることになった。

(ii) コロラド大学図書館 (Colorado University Library)<sup>13)</sup>

コロラド大学の中央館であるノーリン図書館 (Norlin Library) は、1950年代以降、好景気による大学の予算と学科の増加と共に、蔵書数を増やし、狭隘化が進んだ。また、利用者のための場所も不足し始めていた。その結果、好景気であったにもかかわらず、図書館経営の課題には、図書館施設の狭隘化と資金、職員、蔵書の不足が挙げられていた。そして、1960年代の始めになると、図書館は大学からの要請によって5年間の長期経営計画と3年間の中期経営計画を策定することになった。

図書館長と副図書館長が大学の長期経営計画に関する委員会に関わることで、長期経営計画の検討が始まった。そして、図書館長、副図書館長、図書館管理者、大学側の経営委員会による打合せを基礎に、その策定作業が進められた。しかし、当時、大学内のすべての施設が長期経営計画を立てているわけではなく、進め方は非公式であり、計画策定の締切日についても検討されることはなかった。そのような状況において、図書館の経営層は、図書館が長期経営計画を立てることは現実的ではないと感じていた。その結果、長期経営計画の策定は完了されることなく、長期的な目標を設定するまでにとどまった。大学側から長期経営計画のための大きな枠組は提示されていたが、図書館の経営層や図書館員に長期経営計画を策定する技能が不足していた。また彼らは、大学側で検討された経営計画の枠組は、図書館経営には適合しないとも感じていたのであった。

(iii) A 大学図書館の事例 (匿名化されていた)<sup>43)</sup>

1960年代後半からA大学図書館の予算は削減されつつあった。これまで、図書館は伝統的な会計手法を利用していたが、図書館の管理者は経営計画や予算説明に際し、何らかの新しい枠組みを必要としていた。そこで同館の管理者は、当時政府とコンサルティング企業が推進していたPPBS



の採用を決定した。

A 大学図書館は、PPBS の計画・導入・運用において、そのシステムとコンサルティング企業に多額の金額を投じたが、図書館管理者は、大学や図書館は特異な組織であるために PPBS を修正して適用しなければならないことに気付いた。また、同館の図書館員は、これまでの業務と異なる PPBS を図書館に適用することに対して懐疑的であった。さらに、PPBS の導入は図書館員に対して多くの時間を PPBS のために割くことを要求し、彼らはすべての時間をそれに費やすことはできなかった。

このように、図書館の管理者と図書館員は複雑な経営理論を現場に適用する技能を身につけていなかった。同時に、図書館員は同理論に懐疑的な意見を持ち、積極的に実施することもなかった。その結果、PPBS は A 大学図書館に完全な形で導入されなかった。

#### (4) 長期経営計画のまとめ

政府や大学などが長期経営計画を推進したことをうけて、図書館は長期経営計画を導入していったことが明らかになった。デンバー公共図書館の長期経営計画は、最終的に、館長や現場の図書館員の手で策定されたわけではなかった。その背景には、図書館員は長期経営計画に関する知識やそれを執行する技能を持ち合わせていないことがあった。長期経営計画が導入されても、多くの図書館員は同理論を理解しておらず、その導入に消極的である事例がみられた。例えば、コロラド大学図書館では、図書館の経営層が長期経営計画を策定することを現実的ではないと感じていた。また、A 大学図書館では、図書館員が PPBS を懐疑的に思い、積極的に実施されていなかった。

このような状況になった理由としては、長期経営計画を策定するという経営業務がこれまでの図書館業務の特性と異なっている点が、デンバー公共図書館の事例では指摘されていた。具体的には、長期経営計画を策定する作業の多くが経営層に集中する特徴があるのに対し、それまでは図書館の各現場で分散して意思決定を行っていた。当時の図書館員が経営に関する専門的な知識を有

していないことに関して、同様のことが McClure などによっても指摘されている<sup>2)</sup>。これらのことから、長期経営計画は、従来の図書館の文化・哲学や専門的業務とは、その性質が大きく異なっていたことがわかる。

また、文献件数の推移からは、1970 年代に長期経営計画が普及し始め、最も件数が増えるのは 1980 年代であることが明らかになった。ここから、1960 年代は、図書館における長期経営計画の萌芽時代であったといえる。

#### b. 目標に基づく経営・目標管理制度 (Management by Objectives: MBO)

##### (1) 目標に基づく経営・目標管理制度の説明

目標に基づく経営・目標管理制度は、1954 年に Peter F. Drucker (1909-2005) が著した世界で最初の経営書とされる *The Practice of Management*<sup>(25), (57), (58)</sup> の中で提唱された経営理論である。Drucker は、その著書の中で、1) 目標を設定してマネジメントを行なう必要性、2) 目標と成果を上げるべき領域、3) 業績評価、の 3 点について述べた。そして、目標と成果に基づく評価のシステム化が、業績と従業員満足の両方を高めると結論づけた。

この経営理論は、その後、George Odiorne<sup>(59)~(61)</sup> や John Humble<sup>(62)</sup> らによっても類似した理論がまとめられ、普及していった。また、この考え方は、McGregor の Y 理論や Rock の目標設定アプローチで理論的展開を遂げるようになった。

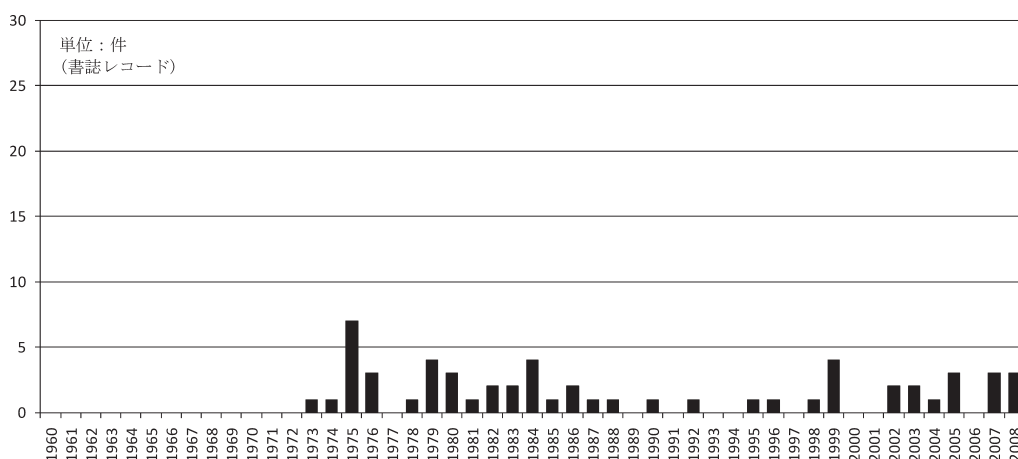
##### (2) 目標に基づく経営・目標管理制度の文献件数の推移

図書館において、目標に基づく経営・目標管理制度は 1970 年代から普及し始め、その影響は現代まで続いていることが明らかになった (第 2 図)。

##### (3) 目標に基づく経営・目標管理制度の事例

###### (i) ペンシルベニア州立大学図書館 (Pennsylvania State University Library)<sup>(63)</sup>

1970 年前後に、ペンシルベニア州立大学図書館は、複雑化し、増加する経営課題に直面していた。予算が次第に厳しくなるにも関わらず、図書館サービスは拡大を迫られ、図書館の組織は大規模化し、非常に複雑になっていた。このような状



第2図 目標に基づく経営・目標管理制度 (Management by Objectives: MBO) の文献件数の推移

況下で同図書館は、予算と人的資源の再検討を迫られ、1972年に目標に基づく経営・目標管理制度（以下、事例では目標管理制度とする）を導入した。

彼らが最初に行ったことは、短期と長期に分けた目標を質と量の両側面から掲げることであった。また、当初、数多くの目標があがったために基準を設定し、それに照らし合わせて目標を絞り込んだ。

次に、彼らは目標に到達するための細かい工程を設け、行動計画 (Action Plan) を策定した。その際、外部のコンサルタントに依頼し、すべての行動計画を綿密に練った。この行動計画は、1972年9月下旬に実行に移された。このプロジェクトはほぼスケジュール通りに推移したが、新しい建物のスペースが不足していたために遅れて完了した。そして、最終的にその導入結果が評価された。

図書館員は、目標管理制度に非常に多くの時間を割かれたが、目標の実行と共に、その導入方法を再検討する中で学んだことも多かった。特定の期間で達成すべき目標を設定し、それを実行・評価する手法は、図書館経営にとって役立つと評価された。

(ii) ヒューストン医学校テキサスメディカルセンター図書館 (Houston Academy of Medicine-Texas Medical Center Library)<sup>64)</sup>

ヒューストン医学校テキサスメディカルセンター図書館は、1977年3月から目標管理制度の検討を開始した。これは、図書館の新任の管理者が業務や責任を明確に定義し、その効果を測定することで、業務を管理する試みを始めたためだった。

導入の検討当初、担当者たちは目標管理制度に関連する知識をほとんど持ち合わせていなかった。そこで、図書館の各部門長は毎週1時間半の打合せをし、6カ月をかけて目標管理制度を検討することになった。1977年7月に目標管理制度の導入が始まり、最初に設定した目標を再検討することになった。それは、図書館業務における目標と単純な行動リストだけでは不十分であることがわかったからである。それまで検討を重ねてきた目標管理制度では、図書館における個々の組織のパフォーマンス管理に限られ、組織全体が目標を設定し、それに基づいて仕事をするという図書館経営者の視点が欠けていた。こうして目標管理制度は、「単なる目標設定の道具」から「図書館経営のプロセス」そのものであると図書館員の意識が変化した。これが、目標管理制度導入プロジェクトの第二のスタートになった。

図書館の管理者は、第二のスタートで目標を再設定する際に、Druckerの著作を参照した。Druckerは、企業のビジネスにおける使命を「顧客に基づいて定義しなければならない」、「利用者のニーズを発見し、サービスの目的を定義しなければならない」としていた。そこで、同館は図書館サービスの使命を定義し、その使命を支える4つの領域を設定し、それぞれの領域における効果測定と担当部署を設定した。

次に、目標管理制度のナビゲーションシステムを構築した。これは、図書館の管理者が説明責任を果たすためにも必要であった。このシステムを用いて、それぞれの目標に対する年間行動計画と評価指標を設定し、それに基づいた目標管理制度が実行に移された。

その一方で図書館員は、目標管理制度プロジェクトにおよそ870時間(期間としては、18カ月間)を費やしていた。プロジェクトに関わった図書館員は、これ以上の時間を他の業務にも費やしていた。導入経費も莫大であった。設定した目標をシステムにまで具体化する作業は困難を極めた。これらのことから、図書館員だけで目標に基づく経営を適用することは無理であり、熟達したコンサルタントの雇用が不可欠であるとされた。

#### (4) 目標に基づく経営・目標管理制度のまとめ

目標に基づく経営・目標管理制度は、現代にまで大きな影響を持つ経営理論である。しかし、当時この経営理論を適用した多くの図書館は、その作業に多くの時間が割かれ、経営計画は遅延していた。また、時間だけでなく、多くの経費も費やされていた。

このように、目標に基づく経営・目標管理制度が適切に導入されなかった背景には、図書館員の経営技能の不足や目標に基づく経営・目標管理制度に対する知識不足があったと考えられる。ヒューストン医学校テキサスメディカルセンター図書館が、報告書の中でDruckerの著書を参照していたことやこの経営理論に熟達した経営コンサルタントを採用したほうがよいと記述していることからその様子が伺える。ペンシルベニア州立大学図書館でも、経営コンサルタントが採用され

ていた。

また、文献件数の推移については、1960年代後半から1970年代にかけて、その件数が増加していることが明らかになった。1950年代にDruckerによって提唱された目標に基づく経営・目標管理制度は、1960年代以降、民間部門で幅広く活用されている。民間部門と比較すると、図書館界ではおよそ10年程度遅れて普及し始めていることがわかる。

#### c. ゲーム理論に基づいた経営戦略(Game Theory)

##### (1) ゲーム理論に基づいた経営戦略の説明

ゲーム理論は、1921年にフランスの数学者Emile Borel(1871-1956)によって発表された理論であるが、1944年に数学者John Von Neumann(1903-1957)と経済学者のOskar Morgensterin(1902-1977)による*Theory of Games and Economic Behavior*<sup>65)</sup>で、脚光を浴びた。この理論は、複数の意思決定をする主体がその意思決定に関して相互作用する状況を数学的に分析するものであり、ここでの意思決定をする主体とは、個人、組織、企業、国家など、ひとつのまとまった意思決定ができる単位のことをいう<sup>65)~67)</sup>。

このゲーム理論は、多くの学問分野に共通項を見出せたために広範囲に適用されてきた。1960年代以降、経営学においても経営計画や経営戦略の検討にゲーム理論が適用された。近年では、この理論を特に「競争の戦略」に組み込むことが多く、Barry Nalebuffらのゲーム理論に基づいた経営戦略論<sup>68),69)</sup>は、その代表的なものである。

##### (2) ゲーム理論に基づいた経営戦略の文献件数の推移

ゲーム理論は、1965年に1件の記事が出されてから、その後、件数は少ないものの何度か図書館経営への適用がなされてきた。ゲーム理論が経営戦略論に取り入れられるようになった影響から、2000年代には合計で11件の記事が書かれており、再びこの経営理論への注目が集まっている。ただし、全体の文献件数は16件で、件数が少ないことから図は省略した。

(3) ゲーム理論に基づいた経営戦略の事例

(i) 図書館ネットワークにゲーム理論を適用させた事例 (1980)<sup>70)</sup>

ピッツバーグ大学の経済学部の教授である Jacob Cohen と Wim Vijverger は、図書館ネットワークによる相互協力を対象にゲーム理論を適用した。図書館ネットワークは、主に1) 図書館間の連携方法、2) ネットワークを維持するためにかかる経費の算定、3) 図書館ネットワークの価値、4) 図書館ネットワークの安定性という4点の基礎的テーマから検討されることが多い。彼らは、その中でも特に、1) 図書館間の連携方法と4) 図書館ネットワークの安定性という2つの側面から分析を試みた。

分析の結果、ゲーム理論という観点からは、特に OCLC などの目録作成が最も成功した事例であることが明らかになった。そして、1975年時点で400館が OCLC に所属していることが、成功を証明していると結論づけた。

(ii) 協力ゲームにおける図書館の意思決定 (2003)<sup>71)</sup>

2003年、Robert M. Hayes が、蔵書の共同購入と自動化の共同実施という背景から、図書館全般へのゲーム理論（協力ゲーム）の適用を検討した。そして、彼は図書館の経営戦略に協力ゲームを適用することが可能であると結論づけた。図書館は、従来から図書館同士が協力することを理念に置いてきたが、協力ゲームの理論からも図書館間の協力に高い価値があることが示された。

(4) ゲーム理論に基づいた経営戦略のまとめ

ゲーム理論は、現代の経営戦略論に大きな影響力をもった経営理論である。そして、ゲーム理論に基づいた経営戦略論は、1980年代の競争の戦略などと同様に組織の外部環境を理論の基礎とした経営理論でもある。しかし、文献件数の調査からも明らかのように、図書館経営ではあまり適用されることはなかった。

また、実際に適用された事例では、外部環境ではなく図書館ネットワークという観点から適用されていた。このように外部環境の視点が欠けていることは、これまでの図書館経営が、「図書館と

しての価値をどのように市場に提供していくのか」という外部からの視点を持たずして、経営戦略や戦略計画を立案してきた可能性が高いことを示唆している。

**B. 戦略計画・戦略経営と図書館経営評価①：1970年代の経営戦略論**

1. 1970年代の経営戦略論と図書館経営を取り巻く状況

1970年代は、アメリカ経済が停滞し、経営の先行き不透明感が増す時代となった。1960年代の確実性のもとで育った経営者たちは、不確実な未来を予測し、計画することで、経営の確実性を上げることに強い関心を示すようになった。このことは、不確実な時代においては将来を長期的に計画する長期経営計画が、あまり役に立たないことを意味していた。そして、1962年に Chandler によって経営学の領域で初めて概念化された「戦略」が、未来の確実性を高めようとする経営理論である「戦略計画・戦略経営」として、この1970年代に隆盛することになったのである。

また、1970年代は経営コンサルティング会社が急速に発展した時代でもあった<sup>15)</sup>。1960年代はアメリカの企業が事業を急速に多角化した時代であったが、1970年代は多角化によって拡大した企業を舵取りする経営者が、数が増えた製品や市場の選択と集中（資源配分）を行なうための指針を必要とした時代でもあったのである。経営コンサルティング会社は、このような経営者の要望に対応するかのようにさまざまな経営理論を開発し、企業側も彼らの助けを借りることで、多角化した事業への経営資源の配分を検討したのであった。

1970年代の図書館経営も、経済不況の煽りを受け、財政的に厳しい時代であった<sup>72)</sup>。館種を問わず、図書館は民間部門で発達した経営戦略論やコンサルティング会社の影響を受けた。つまり、図書館も厳しい経済環境に直面したことで、複雑化した各機能を経営戦略という概念で統合し、効率的に経営することが求められたのである。例えば、ボストン大学図書館が、1973年に



経営コンサルティング会社のブーズ・アレン・ハミルトン (Booz, Allen & Hamilton, Inc: 現在はブーズ・アンド・カンパニー, Booz & Company, Inc) と契約し, 大学図書館の経営に関する問題点を分析的に報告させていること<sup>73)</sup>などは, 当時の図書館の様子をよく表わしている。また, 1970年代は, ALAの分科会である公共図書館協会 (Public Library Association: PLA) や北米研究図書館協会 (Association of Research Library: ARL) が効率的な図書館経営を重視し, パフォーマンス評価を盛んに開発した時代でもあった。

こうして, 図書館において新しい経営理論の影響を受けた1970年代の風潮は, 図書館の教科書にも表われた。1977年, Stueartらによって図書館経営における初めての教科書である Library Management が出版されたのであった。そして, 経営戦略論が隆盛した1970年代に, 専門的な科目としての「図書館経営」が大学院で教えられるようになった<sup>6)</sup>。1970年代は, まさに図書館経営が現代的な経営に目覚めた時代であったといえる。

## 2. 1970年代の経営戦略論と事例分析

### a. 戦略計画・戦略経営 (Strategic Planning/Strategic Management)

#### (1) 戦略計画・戦略経営の説明

第I章で述べたように, 1962年にChandlerによって「戦略」という概念が経営学において提起された後に, 経営理論は大きく変化した。経営理論は, 戦略計画・戦略経営を基礎とした経営戦略論によって1970年代に目覚ましい発展を遂げるようになったのである。

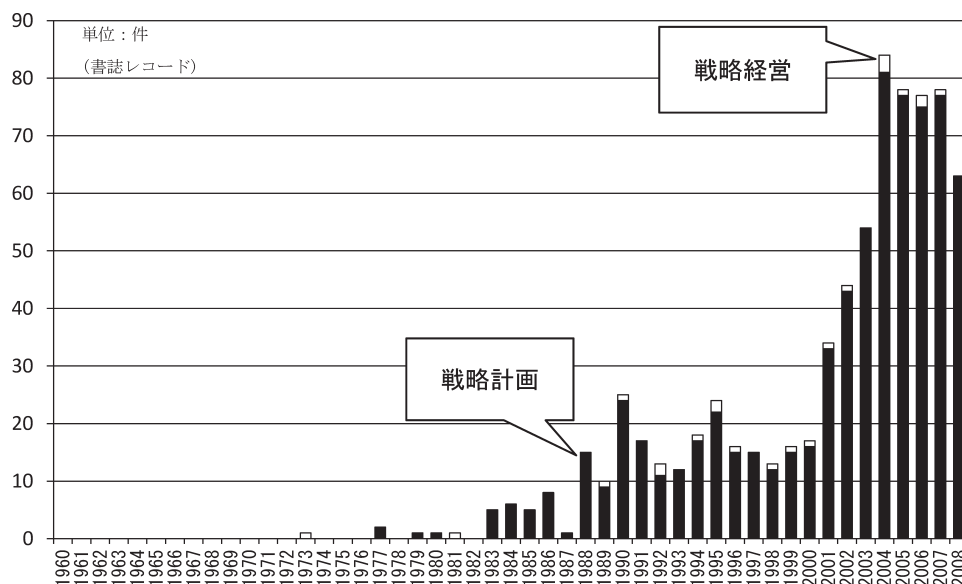
その発展の中で, 特に大きな役割を果たしたのは, H. Igor Ansoff (1918-2002), George A. Steiner (1912-), Kenneth R. Andrews (1916-2005), Drucker, Charles W. Hofer と Dan Schendel であった。経営戦略の父とも呼ばれる Ansoff が1965年に発表した経営戦略論<sup>74)</sup>が, 最初に脚光を浴びた。彼は, 経営者が現場で扱えるように戦略計画を体系的かつ包括的な理論として展開した。1971年には, Steiner<sup>75)</sup> や Andrews<sup>76)</sup> がそれぞれに戦

略計画の理論を発表し, 民間部門において強い影響を持つようになった。彼らの経営戦略論は, 体系的かつ包括的な戦略計画としては初めてのもので, 2000年代においても, なお経営者に参照され続けている<sup>69)</sup>。そして, Hofer と Schendel の経営戦略論によって, 1970年代の経営戦略論はひとつの完成を見ることとなった。ここでは, 経営戦略論の集大成とされる Hofer と Schendel の経営戦略論 (1978)<sup>77)</sup> について説明する。

Charles W. Hofer と Dan Schendel は, 1970年代までの経営戦略論を整理することで, 1960年代から1970年代にかけて提案されてきた経営戦略論を統合的に扱った。そして, 彼らによって, 特に戦略計画 (Strategic Planning) から戦略経営 (Strategic Management) への概念の転換が図られた。つまり, Hofer と Schendel は, Koontz と O'Donnell が示した計画の優越性をさらに発展させ, 「戦略経営」として計画のみならず執行をも含んだ概念を提示したのである。1970年代に発展した経営戦略論は, 彼らによって統合され, 「戦略計画」ひいては「戦略経営」としてひとつの完成を迎えた。

Hofer と Schendel の経営戦略の特徴は, 1) 目標形成プロセスと戦略策定プロセスの分離, 2) 戦略策定プロセスの全社および事業レベルという2つのレベルへの分割, 3) 社会的および政治的分析の戦略策定プロセスへの導入, 4) 戦略策定プロセスへのコンティンジェンシー・プランニングの導入, 5) 戦略策定プロセスからの予算策定と戦略実施プランの削除, である。特に, 経営戦略を策定するプロセスにおいては, 1) 全社戦略, 2) 事業戦略, 3) 機能分野別戦略の3つのレベルに分け, 詳細なプロセスを含めて検討を行なった。その際, 戦略に含めるべき構成要素を1) 領域, 2) 資源展開, 3) 競争優位性, 4) シナジーとした。

このように, Hofer と Schendel の経営戦略は, 戦略を細分化することで緻密に作り上げていくことを特徴としている。そして, 彼らはそれぞれの戦略レベルに分けて, 検討の際に重要なポイントを列挙し, 全社レベルの経営戦略論を示した複雑なフローチャートと戦略策定の手順を提示した。



第3図 戦略計画・戦略経営 (Strategic Planning / Strategic Management) の文庫件数の推移

## (2) 戦略計画・戦略経営の文庫件数の推移

戦略計画は、図書館においては1970年代からその検討が少しずつ始められ、1990年代から2000年にかけて数多く適用されてきた。実際にその文庫件数は、2000年代に大きく伸びている(第3図)。これらのことから、1970年代が図書館経営における第一の目覚めであるとすれば、2000年以降は、図書館経営における第二の目覚めであるといっても過言ではない。

ただし、その一方で戦略経営という概念に注目すると、その影響は非常に弱かった。戦略経営は、経営における「計画」のみならず「執行」を重視した概念である。つまり、図書館経営は経営計画を中心とした理論を重視し、執行につながる戦略経営にうまく移行できていなかったことがここから推察できる。

## (3) 戦略計画・戦略経営の事例

### (i) ペンシルベニア州立大学図書館: Pennsylvania State University Libraries (1983-1990)<sup>78), 79)</sup>

1983年、ペンシルベニア州立大学では、新しい学長と副学長の就任を契機に経営戦略が導入されることになった。大学は、経営戦略を作るため

の支援を講義形式で実施し、図書館の戦略計画で中心的な役割を果たす図書館長と補佐らがその講義に出席した。しかし、彼らが経営戦略に注力した一方で、図書館員は経営戦略について懐疑的であった。図書館員は、経営に関する専門的な知識を充分保有しておらず、「戦略」という言葉をよく理解していなかったのである。

1983年初頭の準備段階では、図書館の強みと弱み、機会と脅威についての分析が行なわれた。図書館の管理者は、SteinerやHoferとSchendelの経営戦略論を参考に戦略計画を策定した。そして、同年10月に戦略計画のドラフト版が完成し、大学にも提出された。

戦略計画の策定過程で、1960年代からの20年間は図書館にとって大きな変革の時代であることがわかった。それは、従来の冊子体を対象とした図書館業務(選書、収集、組織化、保存、貸出など)から、業務の機械化と電子的な資料を対象とした業務へと移り変わろうとしていた時代であった。このような背景から戦略計画では、1) 目録の電子化や新しい電子的な資料の幅広い収集と2) 伝統的な冊子体の継続的な収集という二点を使命に据えた。ただし、この戦略計画は大規模な

新しい財源を必要とした。

そこで図書館は、戦略計画で2つのことを重視した。第一は、年間計画と資金計画を結びつけることであり、第二は、大学の管理者にも図書館の戦略計画の立案に関わってもらうことであった。資金との結びつきの強化は、戦略計画の実現に力強い追い風となった。

1984年には、ドラフト版の戦略計画を改訂することで、5年間の戦略計画を策定することとなった。戦略計画の中で、図書館管理者は変化する環境に対応するための「目標」を6つ記述した。「目標」のうち最初の3つは、電子環境に対応するためのものであり、残りの3つは伝統的な蔵書を強化するためのものであった。

これらの目的を達成するために、今後5年間で莫大な予算を必要とした。他の情報資源を提供する機関に対しても競争力を維持するためには、新しい技術への投資がどうしても必要であった。また、戦略計画の実行に際しては、情報技術の活用や設備の構築など、営利企業による多くの協力が必要となった。

1983年以降、戦略計画は改善され続け、そのたびに図書館員に莫大な作業時間を要求した。また、複雑な計画はあまりにも形式的になる傾向があったために、現場の図書館員から抵抗が生まれることは必至であった。しかし、戦略計画は、図書館管理者が関係機関に図書館の意思を示し、説明する道具としては役立った。彼らは、最終的に戦略計画の欠点と利点を列挙した<sup>80)</sup>。

(ii) カリフォルニア大学リバーサイド校図書館：University Library of California, Riverside (1981)<sup>81)</sup>

カリフォルニア大学リバーサイド校図書館は、1977年に初めて戦略計画を策定した。その内容は、1) 蔵書利用の利便性を向上させ、2) 貸出システムを導入し、3) OCLCと密に連携することでILLサービスを改善し、4) 目録作成にシステムを活用し、5) 保存書庫を建築すること、であった。

この戦略計画は、すべて実行に移されたが、1978年にすぐさま見直されることになった。その内容は、1) 選書・受入を見直し、2) 目録作成

の業務のさらなる効率化を目指し、3) 機械化に対応できる図書館員を育成し、4) 機械化の活用による一層の経費削減を目指すこと、であった。しかし、この戦略計画も1984年に再度見直されることになり、新たに戦略計画における目標を設定し、これに基づいたサービスの具体的な方法を検討した。

(iii) アイオワ大学図書館 (University of Iowa Library)<sup>81)</sup>

1980年代に、アイオワ大学図書館は戦略計画を強く必要としていた。予算の大幅削減などの急激な環境変化から図書館員17名を削減したにも関わらず、その後も図書館員の10%を削減する必要に迫られていたことが、図書館の経営環境の厳しさを示していた。このような状況を背景に、1987年から1988年にかけて、図書館は組織内に経営戦略グループを組織し、戦略計画を立案した。

1989年2月に大学に提出された戦略計画には、今後5年間の1) 技術、2) アウトリーチサービス、3) 図書館員の育成、4) 情報資源の共有と蔵書管理、という重点領域が、詳細に記述されていた。しかし、戦略計画を提出した後、この計画はすぐに見直されることとなった。その理由は、4つの重点領域に既存のオペレーションが含まれておらず、対象とした利用者の範囲が狭いという戦略計画立案の初歩的な誤りにあった。1989年の5月に、同館はこの戦略計画を修正し、最終的にアイオワ大学に提出した。

(4) 戦略計画・戦略経営のまとめ

McClureは、1970年代の戦略計画・戦略経営が、図書館のコミュニティにおいて理解されていなかったと述べていた<sup>2)</sup>。また、Kemperは、経営戦略論としての包括的な戦略計画・戦略経営の重要性に図書館員は気付いていなかったと指摘していた<sup>13)</sup>。分析対象の事例からも、図書館員が経営戦略について理解せず、懐疑的な態度を示していることが明らかになった。

また、事例において図書館は戦略計画を頻繁に修正していた。戦略計画を必要に応じて修正する行為に問題はないが、事例では修正を加えること

になった理由が問題であると考えられる。例えば、アイオワ大学図書館の戦略計画の修正理由は、環境変化によるものではなく、当初からの検討漏れにあった。ペンシルベニア州立大学図書館も、大学側から検討の不充分さを指摘されることで、修正を余儀なくされていた。カリフォルニア大学リバーサイド校図書館も、すぐさま経営戦略が見直されていた。事例の中で戦略計画の欠点として、戦略計画の立案作業に多くの時間を要することが指摘されていることから、戦略計画の策定に図書館員が不慣れであった様子が伺える。

これらのことから、1970年代から1980年代にかけては図書館経営者の経営技能、あるいは知識が不足していたことがわかる。1970年代から1980年代は図書館における戦略計画・戦略経営の文献件数が少ないことから、民間部門で経営戦略が隆盛した時代は、図書館にとって経営戦略論が検討され始めた萌芽時代であったといえる。そして、図書館の現場で戦略計画が普及し始めるのは、1990年代からであった。

その一方で、たとえ経営の技能や知識が不足し、現場における図書館員からの反発が必至であるとしても、図書館が所属する組織に対する説明責任を負った図書館経営者にとって、戦略計画を策定することには一定の利点もあった。このことは、ペンシルベニア州立大学図書館の事例でも触れられていた。つまり、戦略計画の有用性は、図書館が所属する組織とのコミュニケーションの道具として認識されていたのである。ここに図書館における経営層と現場の図書館員との心理的な乖離が垣間見える。

当時、図書館経営者は、SteinerやHoferとSchendelの経営理論を参照することで経営計画を立案していた。また、ALAの経営計画は、長期経営計画や目標に基づく経営・目標管理制度などが基礎となっていた。これらのことから、当時の図書館経営者が、営利企業を対象とした経営理論を参照することで、戦略計画を策定しようとしていた状況も伺える。

b. 図書館経営評価論①（パフォーマンス指標・測定・評価、ALA・ARL・Lancasterの図書館経営評価論、ISO11620）

(1) 図書館経営評価論①の説明

図書館の領域で発展した経営理論は、主にALAによって検討され、「経営計画」と「経営評価」の2つの側面から構成される。ただし、「経営計画」については、営利企業を対象に考案された経営理論（長期経営計画や戦略計画・戦略経営など）を適用する形で作成されており、経営理論としての独自性は乏しかった。一方、「経営評価」は、経営計画に比べると独自性の高い理論が生まれていた。従って、ここでは図書館経営評価論を中心に扱う。

図書館経営の評価（パフォーマンス評価）とは、経営的観点から図書館の活動内容や業績について確認すべき項目を指標化し、その指標（パフォーマンス指標）に基づいて測定して、その測定結果に基づいて図書館経営を評価する経営評価手法である。近年では、その国際標準としてISO11620が検討された。なお、パフォーマンス指標の導入当初とISO11620の指標の数を比べるとその指標の数はおよそ3倍となっており、総花化の傾向にある。

また、他の図書館経営の評価法としては、図書館の経済価値を測定する方法なども挙げられる<sup>82)</sup>が、図書館経営の現場で適用された実績は乏しい。本研究では、図書館経営評価論の中でも、「ALAの経営評価論」、「ISO11620」、「ARLの経営評価論」、「Lancasterの図書館経営評価論」に着目する。

(i) ALAの経営評価論

図書館におけるパフォーマンス評価理論は、1960年代後半の公共図書館に始まったとされている<sup>10)</sup>。1930年代から1960年代中頃まで、ALAは全国的な図書館のサービス水準を策定し、その水準と統計データ（特に、組織の内部に関わるデータ：蔵書数、予算、人員数など）を比較させることで、公共図書館の向上を促そうとしてきた。しかし、全国的な水準を設けても、公共図書館は、それぞれに経営課題も異なるために、図書



館経営がうまく機能しない状況に陥った。しかも、基礎的な統計データは組織内部に関わるデータが多く、「サービス」という観点が大きく欠落していた。そこで新たに導入が検討されたのが、パフォーマンス評価であった。ALAと、その中でも特にPLAは、図書館の全国的なサービスの水準の策定をやめ、それぞれのサービスを測定・評価し、各公共図書館に自らの経営環境に適した経営を求めた。このことは、統計データへの依存からサービスを重視するという大きな転換でもあった。この転換を促した背景には、1960年代の長期経営計画の導入と共に、図書館が所属する母体に経営の成果を報告する必要性が生じたこともあった<sup>83)</sup>。

こうしたパフォーマンス評価に関する議論は、1970年代から一層活発になった。これは、1970年代におけるアメリカの経済不況の煽りを受け、図書館経営の説明責任が強く問われたことに起因した。この頃にALAは、*Performance Measures for Public Libraries* (1973)の中で、具体的なパフォーマンス指標を提示している。また、この潮流は大学図書館にも影響を及ぼした。1970年代後半には、ARLがMRAPなどの大学図書館経営を評価するための枠組みを開発したのである(MRAPやALDPは、ARLの経営評価論の項目で別途説明を行なう)。その後、ALAはパフォーマンス評価について、継続的に改良を重ねていった<sup>55)</sup>。

1990年代になると、パフォーマンス評価に関する議論が再び活発になった。これは、アメリカ政府が制定した1993年の政府業績評価法(Government Performance and Results Act: GPRA)に起因している。GPRAは、「成果と評価」を求める法であり、成果は量的に測定できるほうが好ましいとされた。このことから、政府の方針は、成果主義と定量化という20世紀初頭に始まる科学的アプローチを基礎に考えられていたことがわかる。

(ii) ISO 11620の説明<sup>84)~86)</sup>

ISO 11620は、国際規格化した図書館パフォーマンス指標である。1950年代から図書館評価は

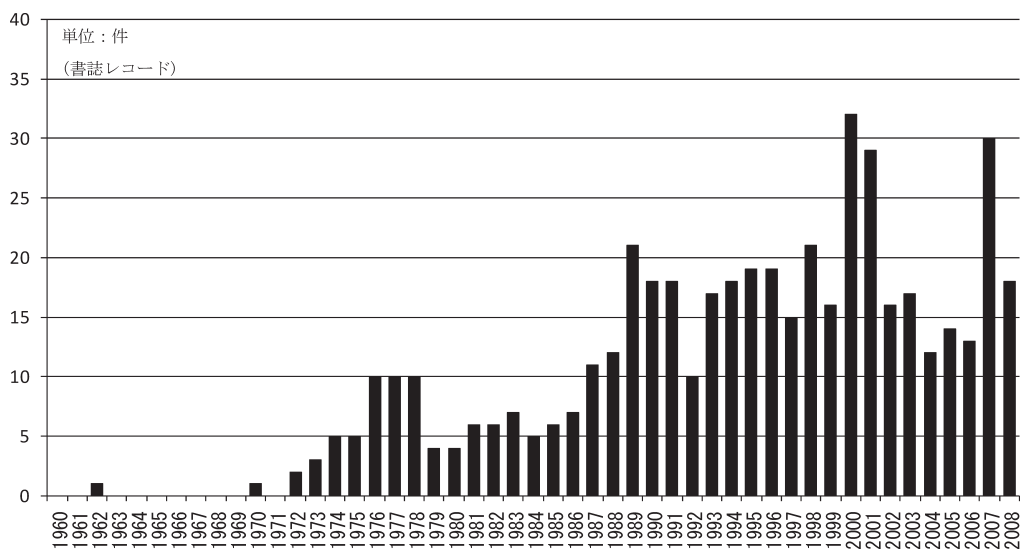
存在したが、1970年代以降、図書館評価はパフォーマンス指標として継続的に検討され、その評価指標は総花的になりつつあった。このような状況を鑑み、図書館評価の国際規格によって、総花的になったパフォーマンス指標の標準化が試みられたのである。

ISO 11620の特徴は、その理論の背景にバランス・スコアカードが存在することである(バランス・スコアカードの項を参照)。ISO 11620では、バランス・スコアカードを応用し、1)情報資源・アクセス・基盤(Resources, Access, and Infrastructure)、2)利用(Use)、3)効率性(Efficiency)、4)発展可能性(Potentials & Development)という4つの視点に基づき指標が設定されている。また、2008年8月に出版されたISO 11620(第2版)は、伝統的な図書館サービスに関する指標群であるISO 11620と電子的な図書館サービスに関する指標群であるISO/TR 20983の統合を目指したものであった。

(iii) ARLの経営評価論: Management Review and Analysis Program (MRAP)

MRAPは、1970年代初頭に、ARLが大学図書館経営の各領域における問題を特定するために開発した経営評価の手法である<sup>87)</sup>。具体的には、図書館経営者は、1)業務態度の変革(Attitudinal Change)、2)行動の変革(Behavioral Change)、3)組織的な変革(Organizational Change)、の3つの観点を基礎に大学図書館の経営評価を行なう。また、MRAPは、同規模の大学図書館の評価結果を相互に比較することも目的とした。

しかしMRAPは、図書館の経営目標や具体的な経営方法については提供していなかった。また、ARLは、MRAPを導入する際に注意すべきこととして、図書館経営評価が現段階の評価となる傾向にあるとし、図書館経営における長期的な視点の重要性を指摘している。さらに、その他の制約条件としては、1)図書館外部の視点が欠けており、2)図書館員の技能を考慮するとMRAPを実施するために十分な経営の技能がないため、場合によっては専門家の支援が必要になり、3)MRAPを実施するために図書館員の多くの時間を確保することの難しさ、を挙げていた<sup>88)</sup>。



第4図 バフォーマンス指標・測定・評価の文献件数の推移

このMRAPは大規模館向けの経営評価論であり、中規模から小規模な大学図書館向けにALDP (Academic Library Developing Program) やPPSAL (Planning Program for the Small Academic Library) が同様に開発されている。

(iv) Lancaster の図書館経営評価論<sup>89)</sup>

Frederick Wilfrid Lancaster は、1970年代、図書館の経営評価論を提唱した。彼は、図書館経営における「問題解決」や「意思決定」にとって意味のあるデータを収集するために行なうと位置付けており、その経営評価論は極めて分析的なものであった。このことは、自身の講義録のタイトルを *Evaluation and Scientific Management of Libraries and Information Centres*<sup>72)</sup> とし、Taylor が提唱した科学的管理法を経営評価論の基礎に置いていたことにも表れている。

(2) 図書館経営評価：パフォーマンス指標・測定・評価の文献件数

ALA が、パフォーマンス指標を検討して以降、図書館経営評価論 (パフォーマンス指標・測定・評価) は、図書館界において比較的大きな影響を持ち続けてきた経営理論であるといえる (第4図)。その影響は、1970年代から1990年代まで拡大傾向であった。それ以降も、強い影響を持ち続

けている。

その一方で、ISO 11620 というキーワードで検索した場合、何件かの文献はデータベースに含まれていたが、すべてがアメリカ国外の事例であった。従って、ISO 11620 のアメリカ国内における影響は小さいといえる。また、MRAP や Lancaster の図書館経営評価論についても、データベースに含まれている件数は非常に少なかった。

(3) 図書館経営評価：パフォーマンス指標・測定・評価の事例

(i) コーネル大学図書館 (Cornell University Libraries)<sup>90)</sup>

コーネル大学図書館は、1965年に外部の経営コンサルタントを雇用し、1966年には図書館業務の機械化と共にOCLCに参加した。こうした一連の経営活動がどのような効果をもたらしたのかについて評価をすることを目的に、1975年、同館は経費を中心にパフォーマンス評価を行なった。機械化は主としてテクニカルサービスの業務を対象としており、指標もテクニカルサービスを中心に設定された。しかし、パフォーマンス評価で用いるデータは、ほとんど手に入らない状況であったために、集計に苦労した。

システムを導入し、OCLCに参加した当初は、

費用が大幅に膨れあがったために、周囲からは悲観的に見られていた。しかし、初年度は大幅な経費がかかったものの、翌年度以降の経費には、OCLCを活用したオンライン目録作成による業務の効率化の影響がみられた。従って、パフォーマンス評価の結果から機械化は意義があったと考えられた。

(ii) マサチューセッツ大学アマースト校図書館 (University of Massachusetts, Amherst Library)<sup>91)</sup>

1974年7月、マサチューセッツ大学アマースト校図書館は、MRAPを開始した。その背景には、アメリカ経済の後退と予算の大幅な削減があり、同館の図書館員の採用は凍結され、資料費や業務費も大幅に削減されていた。このような状況において、大学図書館の経営者は経営の効率化を図る必要があった。

同館は、MRAPの評価結果から数多くの問題点と改善策を提示した。その中でも重要と考えられたのは、1) 図書館の使命や業務別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を作ること、3) 公平かつ公開性の高い昇進の機会が図書館員に与えられること、の三点であった。ただし、図書館の経営層は、これらの問題点を基礎とした抜本的な改革を図書館員に求めず、あくまで評価結果と現状との乖離を埋めるだけの改善にとどめた。その理由は、MRAPのプロジェクトが長期化したために、図書館を取り巻く環境が大きく変わってしまっていたことにある。

彼らは、MRAPの利点として、図書館員が経営的な観点から図書館を見ることができるようになったことを挙げていた。しかし、同時にMRAPでは多くの時間が消費されることなどから、継続的に実施することが難しいことも明らかになった。

(iii) コネチカット大学図書館 (University of Connecticut Library)<sup>92)</sup>

1973年、コネチカット大学図書館はMRAPを実施した。同館がMRAPを導入した主な理由のひとつは、評価結果を他の図書館と比較できることにある。その一方で、MRAPは、非常に多く

の時間を費やし、その他にも複数の問題があることも明らかになった。

(4) 図書館経営評価：パフォーマンス指標・測定・評価のまとめ

文献件数の推移から、パフォーマンス評価は、図書館経営に比較的大きな影響を与えてきた経営理論であるといえる。その背景には、アメリカ政府やALAとARLの存在があった。

しかし、パフォーマンス評価は、どの事例においてもあまり高い効果は得られていないようにみられた。例えば、それぞれの事例の中で図書館員は評価のために多くの時間を費やしており、コーネル大学図書館ではデータを入手することの難しさも指摘されていた。また、マサチューセッツ大学アマースト校図書館では、非常に多くの時間が消費されることなどからパフォーマンス評価の継続的な実施の困難さが指摘されていた。

これらのことから、パフォーマンス評価の適用は、図書館員の通常業務を大きく超えたものであり、彼らにとって大きな負担になっていたことが明らかになった。つまり、図書館員の多くの業務時間が「評価」活動に費やされてしまい、評価によって得られた知見に基づいた経営の「執行」にまで至らなかったことがわかる。

その一方で、パフォーマンス評価を導入した利点として、マサチューセッツ大学アマースト校図書館の事例では、図書館員が経営的な観点から図書館を見られるようになったことが挙げられていた。ここから、図書館員のこれまでの業務と図書館経営は異なる業務であり、経営の評価を行なうことで、新しい視点を獲得することができることも明らかになった。

C. 競争の戦略、エクセレント・カンパニー論：1980年代の経営戦略論

1. 1980年代の経営戦略論と図書館を取り巻く状況

1980年代は、1970年代に発展した経営戦略論に3つの新しい潮流が現れた時代であった。新しい潮流とは、1) Michael E. Porter (1947-) の『競争の戦略』(Competitive Strategy)<sup>93)</sup>、2) 日本の経

営理論, 3) Thomas J. Peters (1942-) と Robert H. Waterman の『エクセレント・カンパニー』(*In Search of Excellence*)<sup>94)</sup>であった。

Porter は、『競争の戦略』(*Competitive Strategy*)において、経営戦略の対象を企業全体から事業分野における競争戦略に拡大した。1980年代は、1970年代に多くの経営者たちが多角化した事業をいかに経営していくべきか、ということ自らに問い直した時代であった。Porter の競争の戦略は、企業戦略において内部環境(組織)を分析するのみではなく、市場環境や多角化で増加した競合企業といった外部環境へと企業の目を向かわせることで、その問いに答えようとするものであった。

その一方で、1980年代の中頃になると、1970年代から経営理論の主流となっていた緻密な経営計画を行なう経営戦略論は、「分析的経営理論」として批判されるようになっていった。経営戦略論は、戦略策定担当の本社スタッフへの集権化、戦略実行のための組織の複雑化や官僚化を生み、社員は制度化された手続きに追われ、現場の環境適応能力の低下を招いていた。このような、経営戦略に労力をかけている割には成果が上がらない状況は「分析マヒ症候群 (Paralysis by Analysis Syndrome)」とも揶揄されるようになった<sup>23)</sup>。

このように1980年代は、これまで肯定されてきた経営戦略の理論への批判が強まった時代であった。その背景には、1980年代のアメリカ企業は国際的に競争力を増した日本企業に押され、アメリカの経済が不況にみまわれたことがあった。アメリカ経済が不況になると共に、勃興する日本企業の経営に世界が注目するようになった。日本の経営理論として脚光を浴びたのが、日本のTQC(1990年代にTQMへ)やZ理論(Theory Z)であった。これが第二の潮流である。そして、図書館界においても、少なからずこの時代の流れの影響を受けることになった。例えば、日本のTQCやZ理論の他に、日本企業の研究を行ない、アメリカに大きな影響を与えたパスカルとエイソスの著書である*Art of Japanese Management*<sup>95)</sup>などが、図書館経営の教科書にも紹介された。こう

して、図書館経営の教科書に日本的経営の項目が出現し、実際に現場でもその適用が試みられるようになっていったのである。

また、経営戦略論や日本的経営を批判したのが、第三の潮流となるPetersとWatermanの『エクセレント・カンパニー』(*In Search of Excellence*)であった。彼らは、不況下においても長期的に成功を収めているアメリカ企業を分析することで、日本企業に負け続け自信を失いかけていたアメリカ企業に対し、アメリカ企業の素晴らしさと「アメリカ回帰」というメッセージを国民に投げかけたのである。

## 2. 1980年代の経営戦略論と図書館における事例

### a. 競争の戦略 (Competitive Strategy)

#### (1) 競争の戦略の説明

##### (i) 競争の戦略<sup>93)</sup>

競争の戦略とは、企業が理念や目的を達成するために、特定の事業や製品市場の競争企業に対して「差別的な優位性」を確立するための経営戦略論である。競争の戦略で代表的なものとして、Michael E. Porter の『競争の戦略』<sup>93)</sup>が挙げられる。Porter は、従来、企業全体で考えていた経営戦略の対象を個々の事業分野における競争戦略に拡大し、それを分析するための概念的枠組みを提示した。彼は、企業の競争状態を決めるのは、1) 新規参入業者、2) 既存業者間の敵対関係、3) 代替製品からの圧力、4) 買い手の交渉力、5) 売り手の交渉力、という5つの競争要因であるとした。また、Porter は、この5つの競争要因に対処し、他社に打ち勝つための3つの基本戦略として、1) コスト・リーダーシップ、2) 差別化、3) 集中、を提示した。

##### (ii) 価値連鎖

Porter は、*Competitive Strategy*の中で、「価値連鎖 (Value Chain)」という概念も提示している。経営は、目的に従って原材料をインプットし、それを加工することで価値を生み出す創造的な活動を行なっている。価値連鎖は、「経営は価値を付加する一連の価値付加活動の連鎖的な結合により



形成される」という企業の経営活動を表現したものである。彼は、この価値連鎖のもつ競争戦略上の意義を最初に見出した。

現代における価値連鎖は、企業内部のみならず、企業外部との関係、アウトソーシングやサプライチェーンなど、情報技術とも結びつき拡大の様相を示している。こうした状況下において、価値連鎖は経営を分析する際の重要な枠組みとして位置付けられる。

#### (2) 競争の戦略と価値連鎖の文献件数の推移

競争の戦略と価値連鎖の文献は、1986年に1件みられて以降、合計でも7件しかデータベースに収録されていないことが明らかになった。ここから図書館において競争の戦略は、あまり影響を与えなかったといえる。また、件数が少ないために図は省略した。

#### (3) 競争の戦略の事例

##### (i) Blaise Croninによる競争の戦略(特に価値連鎖)に基づいた現状分析<sup>96)</sup>

1980年代後半、大学や大学図書館では、他のあらゆる組織に対して競争優位性を確保し、それを維持するためにサービスを拡張する必要が生じていた。そのために、これまで情報システムなどに対する大規模な投資も行なってきた。民間部門では、企業を対象に競争の戦略について分析がなされているが、大学や大学図書館を対象とした分析はほとんど行われていなかった。そこで、1989年にCroninは、Porterの「競争の戦略」の枠組みを用いることで、大学と大学図書館の現状を理論的に明らかにした。

まず、Croninは、大学の中核的な活動を明らかにするために、インプットとアウトプットを明らかにした。大学におけるインプットは、「学生」、「データ/情報」、「モノ/資金/人的資源」である。学生については、労働市場にどれだけ人材を輩出したかが、労働市場のニーズにどれだけ対応できたかのアウトプット指標にもなる。そして、大学も営利企業と同様に「プロセス」を保有しており、そのプロセスに基づいた分析が価値連鎖の分析となる。彼は、これらを基礎としたPIM (People, Information, Management) モデルを提示

し、PIMはすべて異なった価値連鎖を保有していることを明らかにした。

Croninによれば、大学は知識を加工し、製造するビジネスである。大学は、1) データ、情報、知識・英知などをインプットし、2) 新しいモデル、コンセプト、パラダイムなどのアウトプットを創造し、3) 営利企業が倉庫に商品を保管するように生み出したアウトプットを保存する。そして、その中心的な責任を大学図書館が伝統的に担ってきたが、近年ではこのようなアウトプットは、大学内にとどまらず、大学の外にも保存されるようになった。その結果、大学図書館は、従来のサービスのみでは利用者を満足させることはできなくなっていた。つまり、価値連鎖による分析から、大学図書館は学内データベースを作成したり、外部のホストへの接続を仲介したり、情報をダウンロードできる環境を整えたりする新しい役割を求められるようになっていたことが明らかになったのである。

##### (ii) Eric Flowerによる競争の戦略に基づいた環境の分析<sup>97)</sup>

2004年、Eric Flowerによって図書館を取り巻く競争環境の分析がなされた。Flowerによると、図書館が経営戦略を考える際に、競争の戦略を考慮したことはほとんどなかった。しかし、1990年代に入り情報技術が発展し、電子的環境が整ったことで、1) Google, Yahoo!などのサーチエンジン、2) MicrosoftのeLibrary、3) EBSCOhost, LexisNexisやScienceDirectのデータベースなど、図書館という事業に対して新規に参入する企業が相次いでいた。

利用者は、新規参入企業が提供する新しいサービスを図書館サービスの代替として、実際に活用していた。Flowerは、このような競争環境下において、図書館は相次いで参入してきた競合企業を凌ぐことで生き残っていく必要があると結論づけた。

#### (4) 競争の戦略のまとめ

競争の戦略は、民間部門において、現在も非常に大きな影響力を持ち続けている経営理論である。しかし、文献件数の推移から、競争の戦略の

図書館界への影響は非常に小さいことが明らかになった。また、競争の戦略は、図書館経営の教科書にも採用されていなかった。このようなことから、図書館は「競争の戦略」について、その導入可否を含め、ほとんど検討してこなかったことが推察できる。

一方で、競争の戦略の中で検討された価値連鎖については、1990年代後半から2000年代にかけて、数件の文献で検討されていることが文献件数の推移の調査から明らかになった。この時代は、民間部門においてもパソコンとインターネットの普及から情報技術がコモディティ化した時代であった。1990年代後半から2000年代は、情報技術と価値連鎖に基づいた業務の見直しが民間部門を中心に流行した時期であり、図書館でも同様に価値連鎖に基づいて業務プロセスを検討した事例がみられた。

競争の戦略は、産業構造論やマーケティング論を経営戦略論の概念にまで引き上げることで、外部環境も重視した経営理論である。1970年代に、ボストン・コンサルティング・グループが開発したPPMやPESTなども同様に市場を分析する経営理論であったが、図書館は、これらの経営理論もほとんど採用してこなかった。このようなことから、1970年代と1980年代に、図書館は、競争の戦略のように市場に目を向けるような経営戦略論の適用について、ほとんど検討してこなかったことが明らかになった。

#### b. エクセレント・カンパニー論 (*In Search of Excellence*)

##### (1) エクセレント・カンパニー論の説明

エクセレント・カンパニー論は、当時、経営コンサルティング会社であるマッキンゼー (McKinsey & Company, Inc.) のコンサルタントであった Thomas. J. Peters と Robert. H. Waterman が、アメリカ企業の研究を行なうことによって提案した「超優良企業論」である。彼らの著作である *In Search of Excellence* は、アメリカ国内でベストセラーとなった<sup>98)</sup>。

Peters と Waterman は、1960年から1980年までの20年にわたり、高い業績と革新性を発揮し

続けたアメリカ企業から43社（その中でも特に注目したのは21社）を選び、各企業の卓越性 (Excellence) を支えている共通要素を抽出した。その要素は、1) 行動の重視、2) 顧客への密着、3) 自主性と企業家精神、4) 人を通じた生産性の向上、5) 価値観に基づく実践、6) 基軸から離れないこと、7) 単純な組織と小さな本社、8) 厳しさと穏やかさの両面を同時に持つこと、という8つから構成された<sup>94)</sup>。

この Peters と Waterman のエクセレント・カンパニー論を契機として、1990年代になると超優良企業の本質に関する研究が活発になった。コア・コンピタンス経営、ビジョナリー・カンパニー、能力ベース経営と呼ばれる経営資源や組織能力を中心とした一連の経営理論にその精神が継承されることになった。

##### (2) エクセレント・カンパニー論の文献件数

エクセレント・カンパニー論の文献は、1981年に1件書かれてから1984年の3件をピークに、合計でも12件しかデータベースに収録されていないことが明らかになった。ここから、図書館においてエクセレント・カンパニー論は、あまり影響を与えなかったといえる。また、件数が少ないために図は省略した。

##### (3) エクセレント・カンパニー論の事例：

Richard F. Barter の検討事例 (1994)<sup>99)</sup>

1994年に、図書館はエクセレント・カンパニー論の適用を検討し、真の卓越性を発揮できる組織に変わるべきであると、Richard F. Barter は述べた。その際、Barter は、エクセレント・カンパニー論の中でも、特に、1) 顧客への密着、2) 新しい技術を取り込むこと (自主性と企業家精神)、3) 図書館のサービスに関わるすべての人の才能とエネルギーを解き放つこと (人を通じた生産性の向上)、に着目した。そして、これらを実現できるリーダーシップが図書館には必要であると結論づけた。

##### (4) エクセレント・カンパニー論のまとめ

エクセレント・カンパニー論は、民間部門で非常に流行した経営理論であったが、文献件数からも明らかのように、図書館ではほとんどその影響

はなかった。また、事例分析においても図書館で実践された事例ではなく、研究者によって図書館におけるエクセレント・カンパニー論の持つ意義やその重要性を検討した事例にとどまっていた。

これらの分析結果から、図書館の経営者にとってエクセレント・カンパニー論に基づいた経営戦略は検討しにくいものであった状況が伺える。その理由は、第一に、Barterの考察にもあるように、エクセレント・カンパニー論が、超優良企業にみられる共通要素を提示したものであるために、その内容は極めて営利企業に偏ったもので、営利企業と異なる図書館の経営に結びつけにくかったことにあると考えられる。また彼は、営利企業やその他の非営利組織を対象としたどのような経営理論も、図書館にそのまま適用できるものはないとも述べている。第二には、超優良企業の共通要素は、経営戦略を検討する枠組みではなく、極めて概念的なものであったために、図書館の経営者にとって実際に適用しにくい経営理論であったことが推察できる。

#### D. ビジネス・プロセス・リエンジニアリング、コア・コンピタンス経営、バランス・スコアカード、図書館経営評価論②：1990年代の経営戦略論

##### 1. 1990年代の経営戦略論と図書館を取り巻く状況

1990年代のアメリカは、日本的経営からの学びが成熟期を迎えると同時に、経営理論が情報技術と融合した時代であった。BPR、ダウンサイジング、リストラクチャリング、アウトソーシング、コア・コンピタンス経営、SCM/CRM、学習する組織、チェンジ・マネジメント、ビジョナリー・カンパニーなど、1980年代に学んだ日本的経営をアメリカ式に組み替えた数多くの経営理論が隆盛した。これらは、1980年代までとは大きく異なったタイプのものであり、経営理論が新しいパラダイムを迎えた時代であったともいえる。

このような1990年代の経営理論の特徴は、「統合的な情報化」や情報化を背景とした経営の「グ

ローバル化」、「スピード化」があげられる。このような経営理論は、図書館経営においても導入されるようになり、大きな影響力を持った<sup>15)</sup>。

また、図書館では、営利企業ではほとんど用いられなかったSERVQUALが、1990年代に入ってから検討されるようになり、実際に適用された。1990年代の後半には、SERVQUALを図書館に最適化したLibQUAL+が考案され、図書館の独自色が強い図書館経営評価論が生まれた。

##### 2. 1990年代の経営戦略論と図書館における事例

###### a. ビジネス・プロセス・リエンジニアリング (Business Process Re-engineering: BPR)

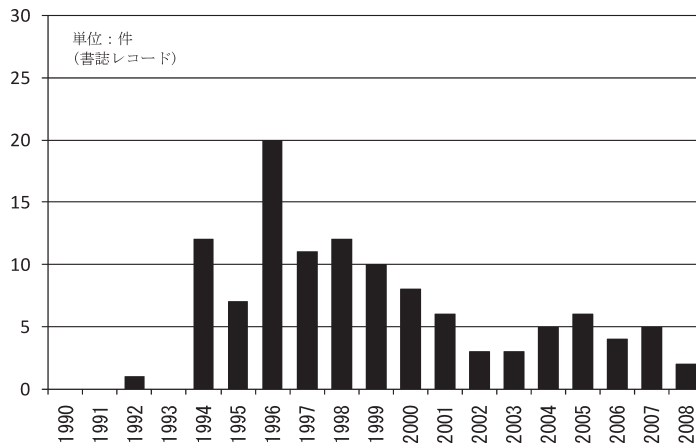
###### (1) ビジネス・プロセス・リエンジニアリングの説明<sup>100)</sup>

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、従来の業務プロセスを否定し、組織における業務プロセスを根本的に設計し直そうとする経営理論である。1990年にMichael Hammerによって提唱され、1993年にHammerとJames Champyが出版した*Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*が、世の中に大きな影響を与えた。

彼らは、BPRの定義を“コスト、品質、サービス、スピードのような、重大で現代的なパフォーマンス基準を劇的に改善するために、ビジネス・プロセスを根本的に考え直し、抜本的にそれをデザインし直すこと”<sup>100)</sup>としている。そして、HammerとChampyは、キーワードとして、「根本的」、「抜本的」、「劇的」、「プロセス」の4つを設定した。これらのキーワードが示すように、同理論の思想の中心には、従来の経営からの「不連続思考 (Discontinuous Thinking)」という考えが存在した。

また、技術的な面でBPRを可能にした背景には、情報技術の急速な発展があった。情報技術は新しく組織を創造する際の制約条件を解消する役割を果たした。ここから、HammerとChampyは、多くの企業が起こす根本的な間違いは、既存

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



第5図 ビジネス・プロセス・リエンジニアリング (Business Process Reengineering: BPR) の文献件数の推移

のプロセスを通して情報技術を見てしまうことであるとし、従来の業務を単純に効率化させるオートメーションという考え方を否定した。そして、BPRをイノベーションとして位置付けた。

さらに、彼らはBPRを適用した際に解消できる既存のシステムや古いルールとして事例を列挙しているが、その中に「複雑な仕事はエキスパートにしかできない」というものがある。この例は、図書館業務において専門性が必要とされる目録作成などにあたると考えられる。このように、BPRは近年目録業務がアウトソーシングされていることを根拠づけている経営理論のひとつにもなっている。

(2) ビジネス・プロセス・リエンジニアリングの文献件数の推移

BPRの文献件数は、1994年から2000年前後まで大きな伸びを示している。その後、一度流行は去ったが、BPRの考え方は定着し、平均して年数件の導入が継続されていることがわかる(第5図)。

(3) ビジネス・プロセス・リエンジニアリングの事例

(i) ライト州立大学(Wright State University)<sup>101)</sup>

1993年に、ライト州立大学(Wright State University)は、BPRの考え方を基礎に、図書館業務を抜本的に見直し、目録作成の品質向上とコ

スト削減を試みた。その過程で、目録作成業務のアウトソーシングも実施した。

この経営理論を導入した利点として、同館では、経費の大幅な節約を挙げた。その一方で、欠点としては、長期的に見て目録業務の専門家を失うことを挙げた。彼らは、新しい電子的出版環境に適応するためにも、図書館員の仕事のやり方を抜本的に見直し、図書館員の専門性の中に予算管理と契約管理を含めることで、蔵書の質を保証することなどを重視した。

(ii) スタンフォード大学図書館(Stanford University Library)<sup>102)</sup>

1990年代の中頃、スタンフォード大学図書館は、BPRの観点からテクニカルサービスの業務改革を行なった。そのメンバーは、テクニカルサービス部門に所属する「選書・購入」、「目録作成」、「製本・保存」の図書館員と外部の経営コンサルタントから構成された。

業務改革は、主に、1)冗長な業務や部署間の業務の引き渡しを削減し、2)新しい情報技術を活用することで慣習的な業務を見直し、3)増加するサービスへの対応と情報技術の活用を目的とした外部業者との協業、という3つの目的から行なわれた。

具体的には、第一に、「選書・購入」、「目録作成」、「製本・保存」の部署間の業務のやりとりを



減らすために、組織をフラットにした。そして、選書・購入と目録作成の部署の管理者を削減し、新しい職位である調整役 (Coordinator) を設置した。第二には、図書館員の間で共通認識を持つために用語を再定義した。第三には、目録作成と図書の配架までの業務プロセスを図式化し、情報技術を活用することで外部業者とデータをやりとりできるようにした。

BPR を導入した成果は、収集した資料が配架されるまでの時間が短縮されたことであった。また、業務プロセスの削減と共に、図書館員を9～10人から2～3人にまで削減することが可能になった。

(iii) イリノイ大学シカゴ校図書館 (University of Illinois at Chicago)<sup>103)</sup>

1999年、イリノイ大学シカゴ校図書館は経営の目標に業務を適合させるために、主としてテクニカルサービスを評価し、その業務プロセスを抜本的に見直した。テクニカルサービスは、主に中央図書館 (Main Library) と保健科学図書館 (Library of the Health Sciences) で行なっていたが、それぞれが独立していながらも組織構造は類似していた。

図書館をBPRへと突き動かした背景には、1) 大学における予算配分の再検討、2) 利用者へのサービス品質の向上、3) 経費に対する説明責任の増大、4) 遠隔教育への対応があった。同館ではBPRを実施するために、図書館員の中から24名を招集することで「リエンジニアリング・チーム」を設け、コンサルティング会社から2名のコンサルタントを雇用した。

またその進め方は、1) 既存業務プロセスを図式化、2) 既存業務プロセスの分析、3) 業務プロセスの再設計、4) 新業務プロセスの実行と評価、という4つから構成された。1) から3) までの検討段階をフェーズ1とし、新たに設定された目的から不必要と考えられる業務は、削減あるいは統合することとした。そして、4) の実行・評価段階をフェーズ2とした。

既存の業務プロセスを削除・統合するとき重視した基準は、「業務が生み出す価値」、「業務

のパフォーマンスに対する職員の経費と時間」、「ミス頻度」であった。この中でわかりにくい基準に「業務が生み出す価値」があるが、各業務プロセスが利用者にとって価値を生むかどうかという観点からそれぞれの業務の価値を判断した。新しく目録レコードを作成したり、注記を付けたりすることは価値のあるものと判断した。その一方で、データの正確さや完全さを追求するための確認作業は、冗長で価値のない業務プロセスと判断した。テクニカルサービスは伝統的に作業に誤りが生じないことを目的として設計されていたために、目録を再確認する業務が数多く組み込まれていたのである。テクニカルサービスを担当する職員は、重視すべき基準を吟味することで、目録の品質を保ちながらも作業効率がよくなる新しい品質基準を検討した。特に目録作成業務は、目録の品質に長期的に影響を及ぼすため慎重に検討した。フェーズ1におよそ18カ月を費やした。

フェーズ2では新しい業務プロセスを適用し、評価を行なったが、新たな問題も生じた。それは、業務プロセスを統合し、人員を削減したことにより、一人あたりの業務の種類と量が増加したことであった。このことは、職員に対して図書館業務における技能と生産性の向上を求めた。それは、図書館員にとって非常にハードルの高い課題であった。このフェーズ2の作業には、およそ9カ月を費やした。

再設計した業務プロセスを適用した結果、中央図書館においては、業務のステップが19から13となり、6つのステップが削減された。保健科学図書館においては、15から13となり2ステップが削減された。また、選書から図書を注文するまでの時間は、中央図書館では42日から18.5日となり、23.5日間短縮した。保健科学図書館では10日から2日となり、8日間短縮した。この再設計における最大の変化は、中央図書館と保健科学図書館において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。また、同館はプロジェクトがおよそ27カ月にまで長期化した理由の1つとして、図書館の選書と目録の業務プロセスの複雑さを挙げていた。

(iv) デンバー公共図書館 (Denver Public Library)<sup>104)</sup>

1990年代後半、デンバー公共図書館は新刊図書数を多く揃え、快適な椅子を並べ、近くに喫茶店を設置することで、利用者の要望を実現した。それと共に、同館は伝統的なテクニカルサービスをも捨て去った。すなわち、BPRの観点から効率を重視することで、選書から閲覧・貸出までの一連の流れを抜本的に見直したのである。

デンバー公共図書館は、テクニカルサービス、蔵書構築、貸出やILLなど、複数の部署を統合し、「アクセスサービス」という部署を設立した。2001年、アクセスサービスの新任の管理者は、利用者へ蔵書を提供する時間を短縮するために、アクセスサービスに所属する職員があらゆる業務に対応できるよう研修を行なった。その結果、6週間かけて利用者へ提供していた蔵書を2日で提供することが可能になった。同時に、ウェブサイトも利用者に分かりやすく、使いやすいものにした。その際、新規に職員を採用せずに、既存の職員の能力を伸ばすことで対応した。

また、2000年代初頭から目録作成業務を部分的にアウトソーシングした。経費削減と利用者へのターンアラウンドタイム（利用者の要望を聞いてから、それを利用者へ提供するまでの時間）を短縮するために、アウトソーシングを標準的に実施するようになっていった。そして、他の業務についても段階的にアウトソーシングを進め、外部の業者と協業することで経営効率を高めようとした。

しかし、BPRの推進が基礎とされていたために、2001年から2003年までに予算が大幅に削減された。アクセスサービスにおいても、退職や配置換えまた解雇も含め48人中20人が職場から去った。2003年には、さらに蔵書予算が対前年比で30%も削減されることとなった。

(4) ビジネス・プロセス・リエンジニアリングのまとめ

HammerとChampyは、BPRを“慣例となる手続きを廃止し、現在持っている知識と技術のもとで、もし今日この組織を再び創り上げるとした

らどようになるかを問いかけることである”<sup>100)</sup>とも記述している。各事例における大学図書館と公共図書館は、BPRを活用することで業務内容と図書館員を削減し、組織を簡素化することに成功した。それに伴って、図書館の経費は大幅に削減された。文献件数の調査結果から、BPRは図書館界で非常に大きな影響力をもち、現場でも実践された経営理論であるといえる。また、同様にこの結果から、理論が提唱されてから図書館で検討されるまでの時間も短縮していることも明らかになった。

このように、図書館界でBPRが普及した背景には、大学図書館と公共図書館が共に直面していた厳しい予算状況と拡大する業務があった。図書館経営者は、「予算削減」と「業務拡大」という相反する状況を一度に解決することを迫られていた。そこに登場したのがBPRであった。

しかし、図書館経営にとって有効と考えられたBPRは、諸刃の剣でもあった。図書館は業務内容を削減した一方で、伝統的なテクニカルサービスと図書館員を失っていった。経費削減を迫られる中で、BPRは図書館においてもアウトソーシングやリストラクチャリングと結びつき、解雇や人員削減と同義語として扱われる傾向があった。一般的に、BPRを導入したとしても、組織が成長していれば人員は削減されることはない。しかし、景気低迷や予算削減の影響から図書館は成長することができず、組織は縮小していった。人員削減は短期的に予算の確保をもたらすが、長期的には組織の力を衰えさせた。実際に、デンバー公共図書館のテクニカルサービスはアウトソーシングすることで人員を削減し、ライト州立大学においては目録業務の専門家を失うことによる目録作業に関する知識の損失が危惧されていた。Stuart Crainerは、このBPRの概念には、プロセスと効率性に集中して分析をするというTaylorの科学的管理法の影響が強く残っていると指摘し、実際にもこの経営理論が、解雇や人員削減と同義語として扱われるようになっていったと述べている<sup>105)</sup>。そして、図書館の現場においても、実際に解雇や人員削減が行なわれたのであった。

これらのことからわかることは、BPRには経費削減と効率化という短期的な利点がある一方で、「現在の図書館は過去から積み上げてきた文化の上に成立している」という長期的な視点が欠けているということである。長い歴史を持つ図書館は、これまでに積み上げてきた歴史の上に累積的に新しい組織文化を形成していく。イリノイ大学シカゴ校図書館が、目録作成プロセスから品質保持を目的とした細かい確認作業をなくしたことからわかるように、BPRは長い歴史によって生み出された「高い品質を保つという図書館の組織文化」よりも、「組織の簡素化と効率性」を重視していた。このことが、結果として組織の力を衰退させる可能性を持っていた。

#### b. コア・コンピタンス経営 (Core Competence)

##### (1) コア・コンピタンス経営の説明

企業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に関する議論はD. McClellandの論文に始まるとされるが、Gairy HamelとC.K. Prahaladによって、1990年にコア・コンピタンスとして企業レベルにまで引き上げられ、世の中に大きな影響を与えた。彼らによれば、コア・コンピタンスは、“顧客に対して、他社には真似のできない自社ならではの価値を提供する企業の中核的な力”<sup>106)</sup>と定義される。

そして、彼らは同時期に隆盛した経営理論であるBPRやリストラクチャリングの基礎的な考え方を肯定しつつも、それらの理論に欠落している重要な概念を指摘し、コア・コンピタンス経営の重要性を主張した。例えば彼らは、BPRやリストラクチャリングが短期的な効率を偏重する経営理論であるために、将来的な成功に繋がらないと指摘している。そして、コア・コンピタンス経営では効率を上げようと努力するのではなく、コア・コンピタンスを基礎に企業の戦略を練り直すことが重要であると述べた。また、このようなコア・コンピタンス経営の思想は、従来の経営に対する考え方の変換であるとも主張している。そして、コア・コンピタンス経営を実現するために行なうべきことを規定し、それらを実践することで

コア・コンピタンス経営を日々の業務に落とし込み、組織に所属する全員を巻き込む体制を整えていくことが、成功の秘訣であるとしている。

##### (2) コア・コンピタンス経営の文献件数の推移

コア・コンピタンス経営は、図書館界にも大きな影響を与えた(第6図)。特に、HamelとPrahaladの著作が出版された1994年以降に、その影響は拡大し続けている。

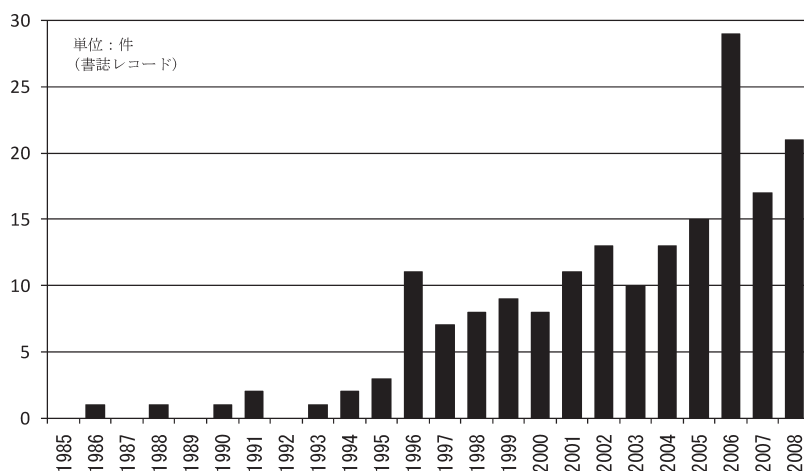
コア・コンピタンス経営は民間部門で流行したと同時に、図書館界においても検討されている。1970年代の図書館は民間部門で流行した経営戦略論を10年程度遅れて適用していたことに比べると、営利企業を対象に考案された経営理論を図書館に適用するまでのタイムラグは格段に短くなっている様子が伺える。

##### (3) コア・コンピタンス経営の事例

###### (i) ネブラスカ大学リンカーン校図書館 (University of Nebraska - Lincoln)<sup>107)</sup>

1996年、ネブラスカ大学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。その後、同館はコア・コンピタンス経営についての理解を深めるために文献調査をし、コア・コンピタンスを特定するための聞き取り調査を行なった。文献調査では、図書館関係者がコア・コンピタンス経営について記述したものはほとんど存在しなかったために、ビジネス関連の出版物を対象とした。聞き取り調査は、組織についてよく理解していると考えられる大学の人事部と図書館をよく利用しているメディカルセンターの職員に対して行なった。

翌年6月までに、彼らは大学図書館に関する12のコア・コンピタンスを明確に定義した。そして、それに基づいて、1)新規図書館員の採用と2)既存の図書館員の教育による「学習する組織」の構築を目指した。この「学習する組織」の構築は、図書館員の教育プログラムにコア・コンピタンスに関わる教育を追加することで行なわれ、ほぼすべての図書館員がプログラムに参加した。この教育プログラムは、図書館員がお互いにアイデアを共有し学ぶことで、仕事の生産性を上げることに寄与した。また、プレゼンテーション



第6図 コア・コンピタンス経営（Core Competence/Core Competency）の文献件数の推移

をしたり、ロールプレイをしたり、実際に業務をしたりすることで、新しい環境において図書館員として獲得しなければならない実務能力を向上できるようにになった。

(ii) コア・コンピタンス経営におけるその他の事例

コア・コンピタンス経営の事例は、ネブラスカ大学リンカーン校図書館以外にも数多く存在する。アイオワ州立大学図書館における「コア・コンピタンスと蔵書構築」<sup>108)</sup> やオハイオ大学図書館における「コア・コンピタンスと図書館員の業務内容」<sup>109)</sup> などがある。このように、図書館では「蔵書」や「組織」などの領域で、コア・コンピタンス経営の理論に基づいた検討が広く行なわれていた。

(4) コア・コンピタンス経営のまとめ

コア・コンピタンス経営は、図書館においても比較的大きな影響を持ったことが、文献件数の推移から明らかになった。一般に、営利企業がコア・コンピタンス経営を適用する場合は、「中核的能力」の重要性を認識すると共に、「具体的な技能あるいは技術を重視する傾向」にある。結果として、コア・コンピタンス経営を導入した多くの営利企業は、組織の中核的能力を特定すると同時に中核ではないと判断された能力（技能や技術）をアウトソーシングしようとした。つまり、

1990年代の営利企業は中核的能力以外をアウトソーシングすることで、業務の効率化を実現しようともしていたのである。

しかし、ネブラスカ大学リンカーン校図書館の事例からも明らかなように、図書館ではコア・コンピタンス経営をアウトソーシングのためではなく、「組織の潜在的な中核的能力の重要性を認識すること」のために適用していた。そして、コア・コンピタンス経営で認識した図書館の中核的能力を具現化するために、図書館員の「学習」が重要視されていた。事例の中で、ほぼすべての図書館員がワークショップに参加していることから、コア・コンピタンス経営が、比較的抵抗なく図書館員に受け入れられていた様子も伺える。

c. バランス・スコアカード（Balanced Score Card）

(1) バランス・スコアカードの説明<sup>110)</sup>

バランス・スコアカードは、評価指標を統合する枠組みを基礎とした経営理論であり、1992年に Robert S. Kaplan と David P. Norton によって提唱された。この経営理論は、1) 財務、2) 顧客、3) 社内のビジネス・プロセス、4) 学習と成長、という4つの視点を基礎に業績指標を提供する。つまり、バランス・スコアカードは、2)～4)の「非財務情報」を定量的に分析できる「財務指標」に変換し、経営戦略の立案を図ろうとする理論で



あるといえる。この経営理論は定量的で経済効率を優先することから、科学的管理法を源流に持つ「科学的アプローチ」をとっていることがわかる。

また、彼らはバランス・スコアカードが経営情報システムの一部でなければならないとも主張している。これは、Norton が経営情報システムを販売している経営コンサルティング会社の社長であり、バランス・スコアカードを基礎に財務情報と連動したシステムを販売していることなどにも表われている。この経営情報システムは、他のコンサルティング企業でも提供されるようになり、普及していった。

#### (2) バランス・スコアカード (Balanced Score Card) の文献件数の推移

バランス・スコアカードは、1999年以降継続的に検討されてはいるが、文献件数は最大でも1年間に6件であり、合計も31件と少なかった。ここから、この経営理論は図書館に直接的な影響は大きくないと考えてよいだろう。ただし、ISO 11620 がバランス・スコアカードを基礎に検討されていることなどから、ISO 11620 やパフォーマンス評価などを介した間接的な影響はあったのではないかと推察される。なお、件数が少ないために図は省略した。

#### (3) バランス・スコアカードの事例：バージニア大学図書館 (University of Virginia Library)<sup>111)~115)</sup>

2001年、バージニア大学図書館は、情報技術を基盤とするマネジメントシステムの刷新と共にバランス・スコアカードを導入するプロジェクトを開始した。同館では、昔からデータに基づいた改善活動を行ってきたが、長年評価を実施していると指標の数が増加し、どの指標が経営において重要なのか曖昧になっていた。また、これまでのデータはある特定の分野に偏っていった。この経営理論を導入した理由は、利用者、財務・会計、内部プロセス、学習の4つの領域に関する必要最低限の評価指標をバランスよく提供してくれ、従来の業績管理方法とも類似していたからであった。

プロジェクトは図書館の経営層を中心に進めら

れ、4つのタスクフォースが作られた。また、外部の経営コンサルティング会社が支援を行ない、ITシステムにも大規模な投資がなされた。そして、バランス・スコアカードを導入する際に最も議論を巻き起こしたのは、業績管理にどの指標を選ぶかということであった。同理論は、あくまで営利企業を対象としていたために、図書館にはどの指標が必要なのかを自ら検討する必要があり、難しい決断を迫られた。

バランス・スコアカードの導入によって、図書館は改善すべき領域を特定することはできたが、新たな課題も生じていた。それは、1)新しいデータの収集業務を増やしたこと、2)データから特定された問題をどのように改善すべきか、ということであった。同館は、2001年から継続的に評価結果を公表しているが、目標値を達成したか否かの結果を示すにとどまり、新たな経営目標の設定や有効な解決策の提案は少なかった。

#### (4) バランス・スコアカードのまとめ

バランス・スコアカードは、ISO 11620 に基礎的な考え方を提供した経営理論である。文献件数の推移からバランス・スコアカードは図書館ではあまり適用されず、図書館界への影響は弱い経営理論であるといえるが、間接的に図書館経営に影響を与えたと考えられる。

事例からもわかるように、バランス・スコアカードの導入には外部の経営コンサルティング会社の支援とITシステムの導入が必要であり、大規模な投資が必要であった。厳しい財政状況が続く図書館で、この経営理論を導入することは重荷であり、このことが、バランス・スコアカードが図書館で実践されてこなかった理由の1つであると考えられる。

また、バランス・スコアカードを適用しても指標が総花的になり、問題の解決に結びついていなかったことも課題であった。事例においても、指標の選定で大きな議論を巻き起こし、実際に指標を用いて評価をしても、最終的にこの理論が提示したのは、あくまでデータの一覧に過ぎなかった。つまり、どのような指標を設定し、取得したデータをどのように解釈し、経営課題を設定した

上でそれをどのように解決していくのかについての具体的な方法をバランス・スコアカードは持ち合わせていなかった。これらのことが、バランス・スコアカードの適用事例から読み取ることができる。

d. 図書館経営評価論② (SERVQUAL, Hernon の図書館経営評価論, LibQUAL+)

(1) 図書館経営評価論② (SERVQUAL, Hernon の図書館経営評価論, LibQUAL+) の説明

(i) SERVQUAL<sup>116)~121)</sup>

SERVQUAL は、1988年に Parasuraman, Zeithaml, Berry によって開発されたサービスの量的な評価手法である。SERVQUAL は民間部門であり普及はしなかったが、アメリカの図書館ではある程度流行し、ARL ではその研究が活発に実施された<sup>119)</sup>。

一般的に、商品やサービスの品質管理は品質水準を設定する方法として、「品質目標 (Objective Quality)」を設定する方法と「顧客満足度 (Customer Satisfaction)」を調査して設定する方法がある。SERVQUAL は、後者の顧客満足度を基礎に「顧客が期待するサービス品質 (Expected Quality)」をアンケート調査などから設定することで、理想と実際に提供しているサービスの品質とのギャップを分析し、品質管理を量的に試みようとする評価手法である。

そして SERVQUAL は、信頼性 (Reliability)、応答性 (Responsiveness)、確実性 (Assurance)、共感性 (Empathy)、具象性 (Tangible) という5つの次元に基づいた22項目を評価した<sup>122)</sup>。また、評価尺度には7段階 (1997年に9段階に修正された) のリッカート尺度を用いた。この SERVQUAL を修正し、図書館に適用しようとした試みとしては、1) Cook らを中心としたテキサス A&M の研究グループによるものと2) Peter Hernon と Danuta A. Nitecki らを中心としたグループによるものと2つがあった。

(ii) Hernon の図書館経営評価論の説明<sup>123), 124)</sup>

Peter Hernon は、図書館経営の中でも「図書館経営評価論」を専門とする研究者であるが、特に利用者サービスの評価に重点を置いている。こ

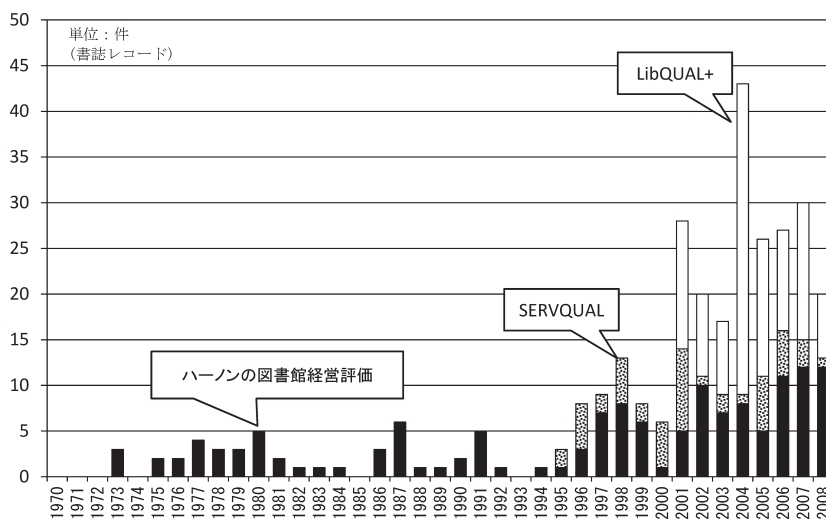
のことは、彼がビジネスの世界に倣い、Drucker や Kotler を引用することで図書館の利用者を「顧客」と呼び、「顧客のことを真っ先に考えよ」と述べていることから伺える。

Hernon の図書館経営評価論の中で、重視すべき評価項目は、1) インプット指標、2) アウトプット指標、3) アウトカム指標、4) 顧客の視点である<sup>125)</sup>。彼の理論の特徴は、SERVQUAL の影響を強く受け、ギャップ分析を採用している点にある。Hernon は、顧客満足度を“期待する経験に照らしてみた、実際の経験から生じた満足感”<sup>123)</sup>と定義し、ギャップ分析を用いて、「利用者が考える理想的な図書館」と「利用者が実際に利用した図書館」の差を顧客満足度の課題として捉えた。彼は図書館の経営計画にも言及したが、1960年代の長期経営計画や目標管理制度と1970年代の戦略計画・戦略経営を基礎としているため、ここでの説明は省略する。

(iii) LibQUAL+<sup>126), 127)</sup>

LibQUAL+ は、図書館サービスの質を評価する手法であり、1999年にテキサス A&M 大学の図書館長である Fred Heath と Colleen Cook らによって SERVQUAL を基礎に開発された。開発後も LibQUAL+ は継続的に改善されたが、2007年版では SERVQUAL と同様に22の質問項目と11の追加項目から構成されている。質問項目を包含する次元は、基礎となる3つの次元「情報コントロール (Information Control)」、「サービスの感情的・感情的側面 (Affect of Service)」、「場としての図書館 (Library as Place)」と追加的な3つの項目の合計6つから成る<sup>128)</sup>。2000年の時点で8つあった次元は、2002年の時点で4つになり、2007年には3つになっていることから、次元は集約傾向にあることがわかる。

また、LibQUAL+ のアンケート調査は、ウェブサイトを紹介してなされ、調査の参加者は、SERVQUAL と同様の「望ましいサービスレベル (My Desired Service Level)」、「受け入れることが出来る最低限のサービスレベル (My Minimum Service Level)」、「実際に認知したサービスレベル (Perceived Service Performance)」の3つについて、



第7図 SERVQUAL, Herson の経営評価論, LibQUAL+ の文献件数の推移

9段階のリッカート尺度で回答する。LibQUAL+では、これらの回答を集計し、最終的にカラフルなダイヤグラムで結果が報告される。

## (2) SERVQUAL, Herson の 経営 評価 論, LibQUAL+ の 文献 件 数 の 推 移

SERVQUAL や Herson の 経営 評価 論 は、 図 書 館 に 少 な か ら ず 影 響 を 与 え て お り、 そ の 傾 向 は 近 年 強 ま っ て い る。 ま た、 LibQUAL+ は 1998 年 に 開 発 さ れ た が、 そ れ が 図 書 館 に お い て 検 討 さ れ 始 め る の は、 2000 年 代 に 入 っ て か ら で あ っ た と い え る。 そ れ 以 降 ARL の 推 進 も あ り、 LibQUAL+ は 図 書 館 で 影 響 を 持 つ 経 営 理 論 に な っ て い っ た ( 第 7 図 )。

## (3) 図 書 館 経 営 評 価 論 ② (SERVQUAL, Herson の 図 書 館 経 営 評 価 論, LibQUAL+) の 事 例

### (i) イェール大学図書館 (Yale University Libraries)<sup>129)</sup>

1998 年 から 1999 年 に か け て、 Herson と Nitecki は SERVQUAL を 活 用 す る こ と で イェール大学図書館のサービス品質を評価した。彼らは、SERVQUAL では 図 書 館 サービスの改善に繋がらない評価項目があるとし、図書館に適合するように項目を追加・修正し、実施した。分析の結果から、利用者は、5つの次元のうち信頼性を重視し

ていることや図書館員に頼らずに自ら情報を探したいと考えていることなどが明らかになった。また、Herson らは、分析結果を基礎にさらにフォーカスグループインタビューをして、利用者が望んでいるサービス品質と実際のサービス品質との間に乖離が生じている原因を突き止めるべきであるとも主張した。

SERVQUAL を 実 施 す る 上 で 問 題 と な っ た の は、 多 額 の 経 費 と 図 書 館 員 に 多 く の 作 業 時 間 を 求 め る こ と で あ っ た。 た く さ ん の 作 業 を 強 い ら れ る 図 書 館 員 の モ チ ベ ー シ ョ ン を 低 下 さ せ ない た め に、 分 析 を 容 易 に す る た め の ソ フ ト ウ ェ ア を 利 用 す る と い う 代 替 案 も あ っ た が、 さ ら な る 経 費 が 必 要 で あ っ た。

### (ii) LibQUAL+ の 事 例： デューク大学メディカルセンター図書館 (Duke University Medical Center Library)<sup>130)</sup>

デューク大学メディカルセンター図書館では資料の電子化が進み、学術雑誌のほとんどが電子ジャーナルとなっていた。2002年、同館は経営改革を推進するために、LibQUAL+を用いて図書館のサービス品質を評価した。導入当初、経営理論の特性から継続的な調査は不适当であると判断され、プロジェクトメンバーは大学の幅広い部署

から集められた。

調査は、学生、研究医、教員、病院職員の約12,500名に対して電子メールを送信することで行なわれた。しかし、電子メールの送信後、問題が4点生じた。第一は、電子メールを受信してもLibQUAL+のアンケート回答用のウェブサイトへ誘導するリンクから正しいウェブサイトが表示されない等の問題が生じたことであった。第二は、送信後に数多くのエラーメールが戻ってきたことであり、第三には、利用者がアンケートを最後まで回答しないことであった。そして第四は、アンケートの設計に大きな問題があることであった。数多くの回答者が、アンケートが複雑で質問項目の数が多く、内容も曖昧でストレスがたまるとコメントしてきたことであった。研究手法に詳しい研究者からも、質問内容が冗長だとコメントがあり、アンケートが十分に理解されていないことがよく分かった。

調査結果からは、「個人における情報コントロール (Personal Control)」と「情報へのアクセス (Access to Information)」が利用者にとって重要であることが明らかになった。しかし、LibQUAL+は様々な問題を抱えていた。

(4) 図書館経営評価論② (SERVQUAL, Herson の図書館経営評価論, LibQUAL+) のまとめ

Herson や Cook らが SERVQUAL の一部を修正していることからわかるように、SERVQUAL をそのまま図書館のサービス評価に活用しようとすると問題が生じていた。イェール大学図書館の事例からわかることは、1) SERVQUAL には多くの経費と時間がかかり、2) 評価後の具体的な改善策まで提示することができない、ということである。特に、2点目の問題は、SERVQUAL は「評価」によって問題のある図書館サービスを洗い出すことは可能であるが、それだけではサービスをいかにして改善すべきかという「執行」についての具体的な答えを示すことは難しいということの意味していた。

同様に LibQUAL+ は SERVQUAL を改良した図書館サービスの評価手法であったが、デューク大

学メディカルセンター図書館の事例が示すように、LibQUAL+ という評価自体が数多くの問題を抱えていた。具体的には、調査の継続性、評価手続きの煩雑さ、質問項目の多さ、評価項目の曖昧さなどが挙げられていた。調査対象者がアンケートの内容を十分に理解していない状況からも、結果の信頼性に問題が生じていると考えられる。

**E. Barney の経営資源に基づいた経営戦略論：2000年代の経営戦略論**

1. 2000年代の経営戦略論と図書館を取り巻く状況

1990年代から2000年代前半にかけて、多くの企業は、BPR、リストラクチャリング、デコンストラクションといった経営理論を用いることで組織を大きく改変し、無駄と考えられるあらゆるものを削った。それでも競合企業に追いつかない場合は、企業が成長する時間軸を短縮するために他社を買収・合併 (M&A) し、さらなる利益を追い求めた。こうした意思決定の根拠は、株主に対する利益の還元のためであった。ほとんどが経営層のみによって行なわれ、短期間に巨額の利益を上げた経営者には莫大な報酬が支払われた。

経営者の報酬が増大したことを背景に、1990年代の経営者には、経営理論を駆使することで短期的に利益を最大化させようとする傾向が強くみられた。しかし、利益偏重を招いた経営理論は、2000年代初頭に行き詰まりを見せた。それが露見したのは、エンロンとアンダーセンでおきた不正会計であった。短期的な利益を追求するあまり、倫理 (Ethics) や企業倫理 (Corporate Ethics) を無視した経営者が、不正会計を行なったのである。そして、株主への利益還元を追い求める利益偏重の経営に対して、批判が集まることになった。

これらのことを背景に、企業はステーク・ホルダーとの関係性の重視と共に、企業活動の結果に対して責任を負う「社会的責任 (Corporate Social Responsibility: CSR)」を果たそうとする経営に方向転換することになった。この社会的責任論は古くから存在する。その始まりは、John



Rogers Commons が 1924 年に Legal Foundations of Capitalism の中で提唱した ゴーイング・コンサーン (Going Concern) という概念の中にあるとされている<sup>15)</sup>。ゴーイング・コンサーンとは、共同の規則 (Common Rules) や行動 (Collective Behavior) によって統治された共同の目的 (Collective Purpose) や共同の意志 (Collective Will) の下で活気付く組織 (Living Body) という概念である。ゴーイング・コンサーンの根底には、不滅性 (Immortality) という概念が存在する。経営におけるゴーイング・コンサーンは、この共同の目的と意志を有する組織をステーク・ホルダーとの関係の継続性によって存続、拡大、発展するという不滅性に基づいた理論である<sup>131)</sup>。

このように、2000 年代に脚光を浴びた一連の経営理論は、ゴーイング・コンサーンの概念を基礎とするものが多く、経営者を長期的な視点に向かわせた。それらは、エクセレント・カンパニー論やコア・コンピタンス経営の概念を引き継ぎ、持続的な成長を重視するものであり、そのうちのひとつに、Barney の経営資源に基づいた経営戦略論があった。

## 2. 2000 年代の経営戦略論と図書館における事例

### a. Barney の経営資源に基づく経営戦略論の説明<sup>132)</sup>

Jay B. Barney は、現代を代表する経営戦略の専門家の一人である。Barney の経営戦略論は、これまでの戦略計画・戦略経営や Porter の競争の戦略の枠組みを踏まえつつ、企業の経営資源を重視した。経営資源とは、一般に、企業のコントロール下にある 1) 財務資本、2) 物的資本、3) 人的資本、4) 組織資本、を指す。ここから、経営資源には、過去に議論されてきた「コア・コンピタンス」や「ケイパビリティ (組織能力)」も含まれていることがわかる。つまり、経営資源に基づく経営戦略論は、コア・コンピタンス経営、ケイパビリティ論、また人的資源という観点から組織学習論などを発展させたものであるともいえる。

そして、経営資源に基づく経営戦略は、Porter

のポジショニングといった外部環境の視点を参照するが、それよりも、企業が内部に保有する経営資源を活用することで、いかにその企業の強みを発揮し、競争優位を構築するかをより重要な経営課題として設定する。Barney は、持続的な競争優位を維持するためには、1) 経済価値 (Value)、2) 稀少性 (Rarity)、3) 模倣困難性 (Imitability)、4) 組織 (Organization) が重要であると述べた。そして、Barney は、これら 4 つを基礎に経営資源を構築する枠組みとして、それぞれの頭文字を取り、VRIO フレームワーク (VRIO Framework) を提案した<sup>133)</sup>。

このように、Barney の経営資源に基づいた経営戦略論は、VRIO という枠組みから他社が真似できない重要な経営資源 (経営資源の異質性: Resource Heterogeneity) を企業が保有し、それを強みとして持続的な競争優位 (Sustainable Competitive Advantage) を築くことを目的とした。この経営理論は 1980 年代後半にまで遡ることができるが、Barney が、経営資源に基づく視点を経営戦略に組み込む形で 2000 年代に統合したのである。

### b. Barney の経営資源に基づく経営戦略論の文献件数

2010 年 05 月時点において、Barney の経営資源に基づく経営戦略論に関する文献は、データベース上でみられなかった。

### c. Barney の経営資源に基づく経営戦略論の事例

Barney の経営資源に基づく経営戦略論を検討・実践した事例はみられなかった。

### d. Barney の経営資源に基づく経営戦略論のまとめ

Barney の経営資源に基づく経営戦略は、図書館内部の経営資源に着目しながらも、外部の視点も補うことができる経営戦略論であった。しかし、この経営理論は、図書館経営の現場で実際に適用されていなかった。これは、Barney の経営資源に基づく経営戦略論が、これまでの経営計画や戦略計画の理論と同様に、1) 利潤の最大化という唯一の目的のために検討され、2) 組織内部

に着目しながらも、理論的な抽象度の高さから、それらはすべて「経営資源」として無味乾燥なものとして捉えられていること、さらには、3)従来の複雑な戦略計画・戦略経営も包括し、図書館員にとって捉えにくい外部の視点を取り込もうとしていることなどが、実際に図書館で適用されにくくなっている理由であると推察される。

#### IV. 結論と今後の課題

##### A. アメリカの図書館経営における経営戦略論の特徴と不完全性

図書館経営の現場では、主として、長期経営計画や戦略計画と目標に基づく経営・目標管理制度に基づいた経営評価が実践されていた。また、図書館経営の教科書にも、長期経営計画を集大成した Koontz が数多く引用されていた<sup>6)</sup>。これは、1960年代から2000年代にかけて政府が推し進めていた方針と同様の内容であり、図書館経営に関係する者は、経営戦略論の中でも政府やALAの方針と親和性の高い「計画」や「評価」を多く参照してきたといえる。このことは、長期経営計画、戦略計画・戦略経営、パフォーマンス指標・評価・測定、LibQUAL+のように「計画」や「評価」と関連性の高い理論の文献件数が多いことから、明らかである。

また、民間部門では1970年代の後半から経営戦略論において、経営戦略の「執行」についての議論がなされていた。その結果、経営戦略の計画から執行に至るまでを含んだ「戦略経営 (Strategic Management)」という概念が考案され、それに移行した。しかし、図書館経営の現場で参照されている経営戦略論は、1960年代から1970年代前半の Steiner や Drucker の経営戦略論であった。そして、データベース中の文献では、戦略経営という概念がほとんど出てこなかった。これらのことから、図書館経営は歴史を通して、経営戦略を適切な形で「執行」するまでに至っていない状況がよみとれる。例えば、事例分析において、「計画」や「評価」と図書館の現場における「執行」は分離し、「計画」や「評価」と「執行」の間には隔たりがあることが明らかになっ

た。長期経営計画の事例として挙げたデンバー公共図書館やコロラド大学図書館では、長期経営計画の策定を推進したのは、主として図書館の所属母体であり、現場の図書館員は経営計画を策定する技能を持ち合わせていなかった。結果として、図書館員は計画をどのように執行してよいか分からず、目標設定のみにとどまっていた。つまり、このことから、図書館の経営層によって検討された計画は、適切に執行されてはいなかったことがわかる。さらに、本研究の多くの事例において、多くの図書館は政府や大学といった所属母体から迫られることで、自らの経営について検討を始めていた。しかし、戦略計画を立案したカリフォルニア大学リバーサイド校図書館の事例のように、図書館員によって立案された計画がすぐさま見直しを迫られることもあった。このような図書館経営の状況は、1) 図書館経営における経営計画や評価業務が伝統的な図書館業務と異なっていたこと、2) 当時の図書館員の経営技能が未熟であったこと、が理由であると考えられる。

このように図書館経営者は、実際に経営計画を「戦略経営」として執行する段階になると適切に執行することができないという、経営戦略として不完全な状況に陥っていた。本研究では、これを図書館経営における「経営戦略の不完全性」と呼ぶ。

この「経営戦略の不完全性」は、図書館経営における経営戦略論が「計画」と「評価」を中心に発展し、「執行」に関する理論的な検討があまりなされてこなかったことに起因すると推察できる。例えば、長期経営計画におけるデンバー公共図書館の事例の中で、“図書館はこれまで中央集権的ではなく、分散して業務の意思決定を行ってきた文化・哲学を保有していた”<sup>13)</sup>と述べられていたが、図書館で適用されている経営戦略論の多くは営利企業を対象とした中央集権的な経営理論であり、図書館の文化や哲学を基礎に検討されたものではなかった。また、ALA や ARL の経営評価論は「計画」と「評価」が中心で、「執行」を含んだ戦略経営としての理論的な検討を加えたものではなかった。

## B. 営利企業を対象とした経営戦略論の図書館への影響

図書館経営に関係する者は、営利組織を対象に考案された経営理論に関心を持った。1960年代以降、その傾向は時代を経るごとに増していることがわかる（第8図）。1950年代までの図書館経営論では、営利組織を対象に生まれた経営理論の適用が試みられてきた。さらに、1960年代以降はその傾向が一層増していることが明らかになった。

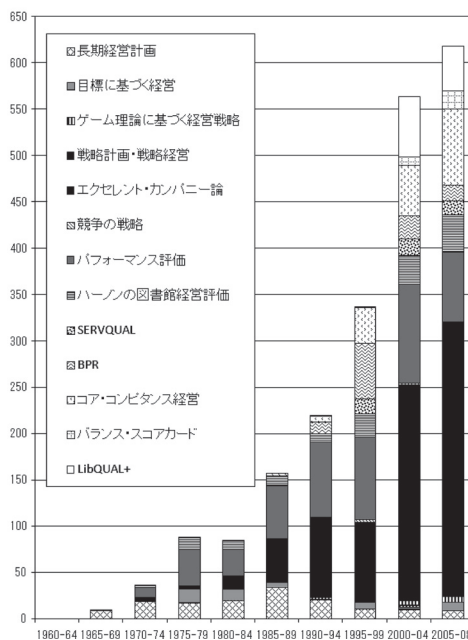
そして、図書館経営に関係する者は、経営戦略論の中でも「経営組織論」に結びつきやすい経営理論に関心を持った。具体的には、文献件数が多く図書館に大きな影響を与えたと考えられるコア・コンピタンス経営が結びついたのは「学習する組織・組織学習」であり、BPRと強く結びついたのは「リストラクチャリング」や「アウトソーシング」であった。

また、図書館の領域で考えられてきた経営理論についても、そのほとんどが営利企業を対象とした経営理論をそのまま図書館に適用するものであった。例えば、ALAやARLの経営評価論は、KoontzとO'Donnellが集大成したような長期経営計画やDruckerの目標に基づく経営・目標管理制度に基礎が置かれていた。また、Lancasterの図書館経営評価論では、Taylorの科学的管理法が基礎となっていた。さらに、LibQUAL+はSERVQUALを図書館のサービス評価に適合するように修正し、ISO 11620はバランス・スコアカードを図書館向けに修正したものであった。これらのことから、いずれも図書館の経営理論としては独自性が低く、実際に図書館に適用した際も適切に執行されていなかった。これは経営理論が複雑であるのと同時に、経営理念が異なる営利企業を対象とした経営理論を図書館に適用してしまっていることが理由であると考えられる。

## C. 営利企業を対象に考案された経営理論を図書館に適用するまでの時間

文献件数の分析から、1980年代までは、図書館に大きな影響を与えたと考えられる経営理論を

単位：件（書誌レコード）



第8図 経営理論の文献件数の推移 (Library Literature, LISA, LISTA から)

適用するまでに、数年程度の時間差があったことが明らかになった。それらは例えば、長期経営計画、目標に基づく経営・目標管理制度、戦略計画・戦略経営などである。長期経営計画や目標に基づく経営・目標管理制度などは、1950年代中頃から1960年代に発展した経営理論であるが、図書館においては1970年代から1980年代に本格的に導入が検討された。また、戦略計画・戦略経営は、民間部門では1970年代から隆盛したものであるが、1980年代以降、本格的に図書館で検討されたため、この経営理論に言及する文献件数は大幅に増加していた。これは、Evansが“図書館は数年程度遅れて、民間部門と同じ経営理論を適用してきた”<sup>10)</sup>と指摘していた1950年代までの図書館経営の状況と同様の傾向を示していた。

しかし、1990年代になると状況は変わっていった。BPRやコア・コンピタンス経営からも分かるように、一部の経営理論において、営利企業を対象とした経営理論を図書館に適用するまでの時

間差が縮まっていることが明らかになったのである。ここから、1990年代以降、図書館経営者は積極的に図書館経営を行わざるをえない状況にあり、経営戦略論の積極的な活用を試みていた様子が伺える。

#### D. 図書館経営に向いている経営戦略論

組織の学習理論につながったコア・コンピタンス経営は、比較的図書館員に受け入れられ、自主的に執行されていた。図書館員はコア・コンピタンス経営で自らの中核的能力に「学習」を位置付け、その中核的能力を伸ばすために「学習する組織・組織学習」といった経営組織論の活用を試みたのである。シカゴ大学リンカーン校図書館の事例は、この経営理論が執行され、成果が上がった事例であるといえる。このように、コア・コンピタンス経営の事例については、「経営戦略の不完全性」はほとんどみられなかった。

コア・コンピタンス経営が適用されるまで、図書館が適用してきた経営理論は、経営計画やBPRに代表される「科学的アプローチ」によるものが多かった。これらの経営理論は、未来の不確実性を減少させ、誰が経営者になっても同じように経営戦略を立案できるようにプログラム化し、複雑化したものであった。これらの経営理論に特徴的だったのは、1) トップダウンで急進的に実行され、2) 経済合理的かつ非人道的な要素が多く含まれることであった。1990年代には、これらの経営理論を基礎に図書館で人員削減が行なわれた。

コア・コンピタンス経営とBPRのいずれも、「経営組織論」と深く結びついていた。つまり、図書館員が関心を示し実践してきた経営戦略論は、経営組織論と結びつきやすいものであった。しかし、図書館員に受け入れられていたのはBPRではなく、コア・コンピタンス経営であった。これらのことから、図書館の組織や文化に比較的向いていると考えられる経営戦略論は、トップダウンで急進的に行なわれるものよりも、緩やかで持続的な変化を求める経営組織論に結びつきやすいものであるといえるだろう。

#### E. 図書館経営の関係者の関心が向かなかった経営戦略論

第一に、図書館員は経営戦略論の中で、図書館の外部環境にほとんど目を向けてこなかった。このことは、市場に理論の基礎を置く「競争の戦略」や「ゲーム理論に基づく経営戦略論」を図書館に適用する事例や、各理論を取り上げた文献件数が少ないことから明らかである。ゲーム理論に基づく経営戦略論が適用された数少ない事例をみても、そこで焦点を当てられていたことは図書館間の関係性であり、市場に目を向けたものではなかった。また、Barneyの経営資源に基づく経営戦略論も、実際に適用された事例はみられなかった。この経営戦略論は理論の中心に内部の経営資源を置くが、外部環境の視点をも包含する体系的なものであった。このように市場という外部環境に目を向け、大局的な意志決定が必要となる経営戦略論については、図書館員は不慣れであったと推察できる。

第二に、図書館は導入時に多くの経費を伴う経営理論もあまり導入しなかった。例えば、バランス・スコアカードでは、マネジメントシステムの刷新と外部の経営コンサルタントを雇用することが前提となっており、システムの費用と新しいデータを収集する労力が図書館員に求められた。結果として、図書館においてこの理論が導入されることはほとんどなかった。

第三には、エクセレント・カンパニー論もあまり適用されていなかった。エクセレント・カンパニー論については、この経営理論によって示された内容が極めて営利企業に偏っており、かつ概念的で曖昧なものであったために、図書館経営者にとって図書館に応用しにくいものであったと考えられる。

その一方で、経営戦略論の中でもBPRやコア・コンピタンス経営など「組織」を中心とした経営資源に強い関連性を持つ経営理論については、頻繁に検討・実践されていた。これらのことから、図書館経営に関係する者は、営利企業を対象とした経営理論をすべて適用しようとするよりは、必要かつ自らの手で実際に適用できると考え



られる理論を選択してきたということも明らかになった。

## F. 今後の課題

本研究では、民間部門と図書館の領域の主要な経営戦略論を網羅的に扱っており、その研究成果からアメリカの図書館経営における経営戦略論について明らかにした。しかし、営利企業を対象とした経営理論の領域では、経営戦略論以外の経営理論も存在し、図書館経営においても、1950年代までに経営組織論が強く影響を持っていたことが先行研究で確認されていた。従って、図書館における経営理論を明らかにするためには、経営戦略論だけでは不足していることも、ここで述べておかなければならない。

また、本研究が分析対象としたアメリカの図書館経営の経営戦略論の中で、大きな影響を持ったBPRやコア・コンピタンス経営と強く結びついた理論も「経営組織論」であった。特に、コア・コンピタンス経営と結びついた「学習する組織・組織学習」は、図書館員によって比較的抵抗なく実施され、成果も上がっており、この経営理論や事例を明らかにすることは、今後の図書館経営に大いに役立つと考えられる。従って、経営組織論の領域についても検討していく必要がある。

その一方で、市場を中心に据えた経営戦略論である「競争の戦略」や「ゲーム理論に基づく経営戦略論」は、民間部門では重要視されているにも関わらず、図書館経営に対してはあまり影響を与えていなかった。市場という観点からは、営利企業と同様に図書館にとっても重要であることに変わりはない。従って、図書館経営の領域において、なぜ、市場を中心とした経営戦略論が適用されないかについての原因も究明する必要があるだろう。

これらのことから、本研究に残された課題は、アメリカの図書館における経営戦略論のみならず、「経営組織論」や「市場を中心に据えた経営理論（マーケティング論など）」の実態についても同時に明らかにすることである。

## 謝 辞

本研究は、三田図書館・情報学会の研究助成（2008年度）に基づいて、実施しております。本研究の実施と論文作成に際し、ご指導をいただいた慶應義塾大学文学部の上田修一教授、査読者、編集委員の皆様に篤く御礼申し上げます。

## 注・引用文献

- 1) Mittermeyer, Diana; Houser, Lloyd J. The knowledge base for the administration of libraries. *Library Research*. 1979, vol. 1, p. 255-276.
- 2) Samuels, Alan R.; McClure, Charles R. "Toward a theory of library administration". *Strategies for Library Administration: Concepts and Approaches*. McClure, Charles R.; Samuels, Alan R. Colo. Libraries Unlimited, 1982, 451p.
- 3) Fayol, Henri. 産業ならびに一般の管理. 山本安次郎訳. 東京, ダイアモンド社. 1985, 255p.
- 4) 三品和広. 戦略不全の論理. 東京, 東洋経済新報社, 2004, 308p.
- 5) Koontz, Harold.; O'Donnell, Cyril. *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. 5th ed., New York, McGraw-Hill, 1972, 748p.
- 6) Stueart, Robert D.; Eastlick, John T. *Library Management*. Colo. Libraries Unlimited, 1977, 180p.
- 7) Molz, Redmond Kathleen. *Library Planning and Policy Making: the Legacy of the Public and Private Sectors*. Metuchen, NJ., Scarecrow Press, 1990, 219p.
- 8) Kittle, Arthur Thomas. *Management Theories in Public Library Administration in the United States, 1925-1955*. Columbia University, D.L.S., *Library Science*. 1961, 278p.
- 9) Biddle, Stanton F. *Planning in the University Library*. Westport, CT. Greenwood Press. 1992, 227p.
- 10) Evans, G. Edward. *Management Techniques for Librarians*. New York. Academic Press Inc. 1976, 276p.
- 11) Wheeler, Joseph Lewis; Goldhor, Herbert. *Practical Administration of Public Libraries*. New York. Harper & Row. 1962, 571p.
- 12) Hayes, Robert Mayo; Becker, Joseph. *Handbook of Data Processing for Libraries*. John Wiley & Sons, Inc. 1970, 885p.
- 13) Kemper, Robert Eugene. *Strategic Planning for Library Systems*. Mich, University Microfilms, 1967, 295p. なお、Kemperは、デンバー公共図書館の経営計画を当時流行し始めていた戦略計画として取り上げていたが、検討された時期、対象期間、内容、LSCAの当時の影響を考慮し、本研究では長期経営計画と考えることが妥当であると判断した。

- 14) Joeckel, Carleton B. A national plan for libraries. *Bulletin of the American Library Association*. 1935, vol. 29, no. 2, p. 91-98.
- 15) 経営学史学会編. 経営学史事典. 東京, 文眞堂. 2002, 347p.
- 16) 加藤修子. “図書館・情報センターの管理原則”. 図書館・情報センターの経営. 高山正也編. 東京, 勁草書房, 1994, p. 14-45. (図書館・情報学シリーズ, 4).
- 17) 伊丹敬之, 加護野忠男. 経営学入門. 第3版. 東京, 日本経済新聞社. 2003, 604p.
- 18) 前述の通り, Fayolの「管理」を構成する機能とは, 1)計画, 2)組織, 3)命令, 4)調整, 5)統制であり, 長期経営計画や戦略計画は, 「管理」を構成する機能のうちの「計画」を指す。
- 19) Mintzberg, Henry. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York, Free Press, 1994, 458p.
- 20) Mintzberg, Henry. 「戦略計画」創造的破壊の時代. 黒田哲彦, 崔大龍, 小高照男訳. 東京, 産業能率短期大学出版部, 1997, 476p.
- 21) 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.
- 22) 占部郁美, 加護野忠男. 経営学入門, 改訂増補. 東京, 中央経済社, 2006, 346p.
- 23) 石井淳蔵, 奥村昭博, 加護野忠男, 野中郁次郎. 経営戦略論. 新版, 東京, 有斐閣, 1996, 241p.
- 24) Chandler, Alfred Dupont. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, M.I.T. Press, 1962, 463p.
- 25) Drucker, Peter Ferdinand. *The Practice of Management*. Harper Collins Publishers, 1986, 404p.
- 26) Mainer, Robert. *The Impact of Strategic Planning on Executive Behavior*. Management Consulting Division, Boston safe deposit and Trust Co., 1965, 26p.
- 27) Whitehill, Walter Muir. *ボストン市立図書館100年史: 栄光, 挫折, 再生*. 川崎良孝訳. 東京, 日本図書館協会, 1999, 409p.
- 28) Manning, Leslie A. A strategic planning process for the multi-campus university system: The role of one campus and library. *Journal of Library Administration*. 1993, vol. 18, no. 3/4, p. 181-199.
- 29) Cline, Nancy M.; Meringolo, Salvatore M. A strategic planning imperative: The penn state experience. *Journal of Library Administration*. 1993, vol. 18, no. 3/4, p. 201-221.
- 30) 伊丹敬之, 加護野忠男. 経営学入門. 第3版. 東京, 日本経済新聞社. 2003, 604p.
- 31) 小倉昌男. 小倉昌男経営学. 東京, 日経BP出版センター. 1999, 294p.
- 32) McClure, Charles R. Planning Library Services: Lessons and Opportunities. *Journal of Library Administration*. 1982, vol. 2, no. 2/3/4, p. 7-28.
- 33) Grant, Robert M. グラント現代戦略分析. 加瀬公夫監. 中央経済社. 2008, 685p.
- 34) Saloner, Garth; Shepard, Andrea; Podolny, Joel M. 戦略経営論. 石倉洋子訳. 東洋経済新報社, 2002, 544p.
- 35) Stueart, Robert D; Moran, Barbara B. *Library and Information Center Management*. 4th ed., Colo. Libraries Unlimited, 1993, 402 p.
- 36) Stueart, Robert D; Moran, Barbara B. *Library and Information Center Management*. 7th ed., Conn, Libraries Unlimited, 2007, 492p.
- 37) Booz, Allen & Hamilton. *Problems in University Library Management*. 1970, 63p.
- 38) Gilmore, Frank F.; Brandenburg, Richard G. *Anatomy of Corporate Planning*. Harvard Business Review, 1962, vol. 40, no. 6, p. 61-69.
- 39) Gilmore, Frank F. *Formulation and Advocacy of Business Policy*. N.Y., Cornell University, 1970, p. 16.
- 40) Chamberlain, Neil W. *Enterprise and Environment: The Firm in Time and Place*. New York, McGraw-Hill, 1968, p. 151.
- 41) 新岡智. 戦後アメリカ政府と経済変動. 東京, 日本経済評論社, 2002, p. 55-58.
- 42) Texas State Library. *Library Services and Construction Act Long Range Plan in Texas 1978-1982*. 1977, 63 p.
- 43) Young, Harold Chester. *Planning, Programming, Budgeting Systems in Academic Libraries: An Exploratory Study of PPBS in University Libraries Having Membership in the Association of Research Libraries*. Detroit, Gale Research Co., 1976, 227p.
- 44) Holley, Edward G.; Schremser, Robert F. *The Library Services and Construction Act: An Historical Overview from the Viewpoint of Major Participants*. Conn, JAI Press. 1983, 165p. (Foundations in library and information science, v. 18).
- 45) *Long Range Plan for Library Service to the People of New York State*. New York State Education Dept., Albany. Div. of Library Development, 1972, 56p. (ED069324)
- 46) Stone, Elizabeth. *Training for the Improvement of Library Administration*. 1967, 83 p. (University of Illinois Graduate School of Library Science Monograph Series)
- 47) Koontz, Harold.; O'Donnell, Cyril. 経営管理の原則. 大坪禮訳. 東京, ダイヤモンド社, 1965, 314p. (経営管理と経営計画, 1).
- 48) Palmour, Vernon E.; Bellasai, Marcia C.; Van House, Nancy A. *A Planning Process for Public Libraries*. Chicago, American Library Association, 1980, 304p.
- 49) McClure, Charles R. et al. *Planning and Role Setting for Public Libraries: A Manual of Options and Proce-*

- dures. Chicago, American Library Association, 1988, 117p.
- 50) Himmel, Ethel Eileen.; Wilson, William James. Planning for Results: A Public Library Transformation Process. Chicago, American Library Association, 1998, 109p.
- 51) Nelson, Sandra S.; Altman, Ellen.; Mayo, Diane. Managing for Results: Effective Resource Allocation for Public Libraries. Chicago, American Library Association, 2000, 362p.
- 52) Nelson, Sandra S. The New Planning for Results: A Streamlined Approach. Chicago, American Library Association, 2001, 315p.
- 53) Nelson, Sandra S.; Garcia, June. Creating Policies for Results: From Chaos to Clarity. Chicago, American Library Association, 2003, 232p.
- 54) Rubin, Rhea Joyce. Demonstrating Results: Using Outcome Measurement in Your Library. Chicago, American Library Association, 2006, 160p.
- 55) 佐山暁子. アメリカ合衆国における公共図書館プランニング・モデルの変遷: Standards for public libraries (1933)以降の経営指針を中心に. 東京, 慶應義塾大学, 2007, 68p. 修士論文.
- 56) Drucker, Peter Ferdinand. Managing for Results: Economic Tasks and Risk-taking Decisions. New York, Harper & Row, 1964, 240p.
- 57) Drucker, Peter Ferdinand. 現代の経営: 新訳. 上田惇生訳. 東京, ダイヤモンド社, 1996, 293p. (ドラッカー選書, 3).
- 58) Drucker, Peter Ferdinand. 現代の経営: 新訳. 上田惇生訳. 東京, ダイヤモンド社, 1996, 321p. (ドラッカー選書, 4).
- 59) Odiorne, George S. Management Decision by Objectives. NJ, Prentice Hall, 1969, 252p.
- 60) Odiorne, George S. Management by Objectives. New York, Pitman Pub. Corp., 1979, 204p.
- 61) Odiorne, George S. MBO II: A System of Managerial Leadership for the 80s. Calif. Fearon Pitman Publishers, 1979, 360p.
- 62) Humble, John William. Management by Objectives in Action. New York, McGraw-Hill, 1970, 294p. (McGraw-Hill European Series in Management and Marketing).
- 63) Johnson, R. Edward. Applying management by objectives to the university library. College Research Libraries. 1973, vol. 34, no. 6, p. 436-439.
- 64) Lyders, Richard. Results-oriented management through mbo. Bulletin of the Medical Library Association. 1979, vol. 67, no. 3, p. 287-296.
- 65) Von Neumann, John; Morgenstern, Oskar. Theory of Games and Economic Behavior. Princeton University Press, 1944, 739p.
- 66) 神戸大学大学院経営学研究室編. 経営学大辞典. 第2版. 東京, 中央経済社. 1999, 1048p.
- 67) Poundstone, William. 囚人のジレンマ: フォン・ノイマンとゲームの理論. 松浦俊輔ほか訳. 東京, 青土社, 1995, 372p.
- 68) Nalebuff, Barry; Brandenburger, Adam. Co-opetition. Harper Collins Business. 1996, 290 p.
- 69) 沼上幹. 経営戦略の思考法: 時間展開・相互作用・ダイナミクス. 東京, 日本経済新聞社. 2009, 357p.
- 70) Cohen, Jacob; Vijverberg, Wim. Applying Game Theory to Library Networks. Journal of the American Society for Information Science. 1980, vol. 31, no. 5, p. 369-374.
- 71) Hayes, Robert. Cooperative game theoretic models for decision-making in contexts of library cooperation. Library Trends. 2003, vol. 51, no. 3, p. 441-461.
- 72) Lancaster, Frederick Wilfrid.; Cleverdon, Cyril W. Evaluation and Scientific Management of Libraries and Information Centres. Leyden, Noordhoff, 1977, 184p.
- 73) Booz, Allen & Hamilton. Organization and Staffing of the Libraries of Columbia University: A Case Study. Conn. Redgrave Information Resources Corp., 1973, 210p.
- 74) Ansoff, H. Igor. 企業戦略論. 広田寿亮訳. 東京, 産業能率短期大学出版部, 1969, 282p.
- 75) Steiner, George Albert. Top management Planning. London, Macmillan, 1969, 795p.
- 76) Andrews, Kenneth Richmond. The Concept of Corporate Strategy. Dow Jones-Irwin, 1971, 245p.
- 77) Hofer, Charles W. Schendel, Dan. Strategy Formulation: Analytical Concepts. West Publishing. Corp., 1978, 219p.
- 78) 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.
- 79) Gannaro, Richard De. "Info the Information Age: Report of the Director of Libraries University of Pennsylvania 1982-83". Strategic Planning ARL libraries. Washington, D.C. Systems and Procedures Exchange Center, 1989, p. 108-115.
- 80) ペンシルベニア州立大学図書館は、戦略計画の欠点として、1) 戦略計画自体は新たな経営資源を生みず、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、組織に所属する多くの人々の時間を消費すること、3) 戦略計画は将来の3年から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、を挙げた。また、経営計画の利点として、1) 図書館の業務レベルの計画についても経営層が検討することが

- できること、2) ボトムアップの経営戦略策定のプロセスが、図書館員が経営に関わる契機を与えてくれること、3) 図書館内の部門を超えたコミュニケーションが、戦略計画で策定した資料によって、実現されること、4) 大学のそれぞれのコミュニティの使命についての共有が促進される。大学図書館は、大学に所属するあらゆるコミュニティの教育、研究、サービスを支援する必要があること、5) 大学の他機関と図書館のコミュニケーションの良い機会になること、6) ビジョンは何か、自分たちの仕事は何なのか、といったことに図書館員の注意が向くようになること、7) 組織のコンセンサスやコミットメントの案内役を果たし、組織としての価値を定義してくれること、が挙げられている。
- 81) Strategic Planning ARL Libraries. Washington, D.C. Systems and Procedures Exchange Center, 1989, p. 108-115.
  - 82) 池内淳. “図書館の経済価値の測定について”. 図書館の経営評価. 日本図書館情報学会研究委員会編. 東京, 勉誠出版, 2003, p. 51-64.
  - 83) Oregon State Library, Salem. Long Range Plan for Library Development in Oregon. Washington, D.C. Office of Education. 1973, ED091001, 22p.
  - 84) ISO 11620: 2008. Information and Documentation—Library Performance Indicators. 2nd ed.
  - 85) 徳原直子. 図書館評価: パフォーマンス指標と統計. 情報の科学と技術. 2006, vol. 56, no. 7, p. 323-330.
  - 86) 糸賀雅児. 図書館評価の現状と課題: パフォーマンス指標の活用に向けて. 現代の図書館. 2002, vol. 40, no. 3, p. 124-143.
  - 87) Johnson, Edward R; Mann, Stuart H. Organization Development for Academic Libraries: An Evaluation of the Management Review and Analysis Program. Westport, Greenwood Press, 1980, 199p.
  - 88) Webster, Duane. Library Management Review and Analysis Program: A Handbook for Guiding Change and Improvement in Research Library Management. Washington, D.C, Association of Research Libraries, 1973, 5 vols.
  - 89) Lancaster, Frederick Wilfrid. If You Want to Evaluate Your Library. London, Library Association, 1988, 225p.
  - 90) Ross, Ryburn M. “Cost Analysis of Automation in Technical Services”. Clinic on Library Applications of Data Processing. Graduate School of Library and Information Science, University of Illinois at Urbana-Champaign, 1976, p. 10-27.
  - 91) Fretwell, Gordon. A Management Review and Analysis of the University of Massachusetts at Amherst Libraries. Amherst, University of Massachusetts, 1976, 98p.
  - 92) Stevens, Norman D. The Management Review and Analysis Program at the University of Connecticut. The Journal of Academic Librarianship. Col, Mountainside Pub, 1975, vol. 1, no. 3, p. 4-10.
  - 93) Porter, Michael E. 競争の戦略. 新訂版. 土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫訳. 東京, ダイヤモンド社, 1995, 481p.
  - 94) Peters, Thomas J; Waterman, Robert H. エクセレント・カンパニー. 大前研一訳. 東京, 英治出版, 2003, 555p.
  - 95) Pascale, Richard T; Athos, Anthony G. The Art of Japanese Management. London, Sidgwick & Jackson, 1986, 221p.
  - 96) Cronin, Blaise. The competitive campus: Networking and higher education. Libri. 1989, vol. 39, no. 3, p. 173-184.
  - 97) Flower, Eric. Competition, technology, and planning: Preparing for tomorrow's library environment. Information Technology and Libraries, 2004, vol. 23, no. 2, p. 67-69.
  - 98) Peters, Thomas J; Waterman, Robert H. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies. New York: Harper & Row, 1982, 360p.
  - 99) Barter, Richard F. In search of excellence in libraries. Library Management. 1994, vol. 15, no. 8, p. 4-15.
  - 100) Hammer, Michael; Champy, James. リエンジニアリング革命: 企業を根本から変える業務革新. 野中郁次郎監訳. 東京, 日本経済新聞社, 2002, 365p.
  - 101) Winters, Barbara A. Catalog outsourcing at Wright State University: Implications for acquisitions managers. Library Acquisitions: Practice & Theory. 1994, vol. 18, no. 4, p. 367-373.
  - 102) Propas, S. Rearranging the universe: Reengineering, reinventing, and recycling. Library Acquisitions, 1997, vol. 21, no. 2, p. 135-140.
  - 103) Zuidema, Karen Huwald. Reengineering technical services processes. Library Resources & Technical Services. 1999, vol. 43, no. 1, p. 37-52.
  - 104) Sarling, Jo. Denver reengineers. Library Journal. 2005, vol. 130, p. 12.
  - 105) Crainer, Stuart. マネジメントの世紀1901～2000. 嶋口充輝監訳. 岸本義之, 黒岩健一郎訳. 東京, 東洋経済新報社, 2000, 316, 28p.
  - 106) Hamel, Gary; Prahalad, C. K. コア・コンピタンス経営: 未来への競争戦略. 一條和生訳. 東京, 日本経済新聞社, 2001, 477p.
  - 107) Girdvke, Joan.; McNeil, Beth. Core competencies and the learning organization. Library Administration & Management, 1999, vol. 13, no. 3, p. 158-167. p. 160.
  - 108) Iowa State University. Collection Development Competencies for Iowa State University Library. Core Compe-



- tencies: A SPEC Kit.270. 2002, A SPEC Kit, p. 64-69.
- 109) Ohio University. Role-based Competency Framework. Core Competencies: A SPEC Kit.270. 2002, A SPEC Kit, p. 78-84.
- 110) Kaplan, Robert S.; Norton, David P. バランス・スコアカード: 新しい経営指標による企業変革. 吉川武男訳. 東京, 生産性出版, 1997, 380p.
- 111) Self, Jim. Using data to make choices: The balanced scorecard at the University of Virginia Library. ARL: A Bimonthly Report on Research Library Issues & Actions. 2003, no. 230/231, p. 28-29.
- 112) Lloyd, Stratton. Building library success using the balanced scorecard. Library Quarterly. 2006, vol. 76, no. 3, p. 352-371.
- 113) From values to metrics: Using a balanced scorecard to create a "Culture of assessment". 2003-01-08, Balanced scorecard interest group. United Nations Public Administration Network. 3p. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ASPA/UNPAN007441.pdf>, (accessed 2009-1-27).
- 114) Self, James. From values to metrics: Implementation of the balanced scorecard at a university library. Performance measurement and metrics. 2003, vol. 4, no. 2, p. 57-63.
- 115) University of Virginia Library. Balance Score Card: Results, <http://www2.lib.virginia.edu/bsc/results/index.html>, (accessed 2010-05-17).
- 116) Parasuraman, A.; Zeithaml, Valarie A.; Berry, Leonard L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing. 1988, vol. 64, no. 1, p. 12-40.
- 117) Carman, James M. Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions. Journal of Retailing, 1990, vol. 66, no. 1, p. 33-55.
- 118) Zeithaml, Valarie A.; Parasuraman, A.; Berry, Leonard L. Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations. New York, Free Press, 1990, 226p.
- 119) Parasuraman, A.; Berry, Leonard L.; Zeithaml, Valarie A. Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. Journal of Retailing, 1991, vol. 67, no. 4, p. 420-450.
- 120) Parasuraman, A.; Zeithaml, Valarie A.; Berry, Leonard L. Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. Journal of Retailing. 1994, vol. 70, no. 3, p. 201-230.
- 121) 須賀千絵. "サービスの質を評価する方法: 図書館への SERVQUAL の適用". 図書館の経営評価. 日本図書館情報学会研究委員会編. 東京, 勉誠出版, 2003, p. 65-84.
- 122) SERVQUAL の5つの次元は以下の通りである。
- 信頼性 (Reliability) は、「提供されるサービスがしっかりと約束通りに正確に提供されるかどうかを評価する次元」である。応答性 (Responsiveness) は、「顧客がサービスを求めたときにどれだけ迅速にサービスを提供できるかどうかを評価する次元」である。確実性 (Assurance) は、「社員の知識や顧客に対する礼儀正しい対応を身に付けており、顧客に信頼感と自信を与えることができるかどうかを評価する次元」である。共感性 (Empathy) は、「顧客に対し十分に注意を払い、気にかけることで顧客の身になってサービスを提供することができるかどうかを評価する次元」である。具象性 (Tangible) は、「サービスを提供する物理的な設備や社員についての評価をする次元」である。この、5つの次元についての訳は須賀を参照した。また、5つの次元が提示されている順序は、Parasuraman らに倣った。
- 123) Hernon, Peter.; Whitman, John R. 図書館の評価を高める: 顧客満足とサービス品質. 永田治樹訳. 東京, 丸善, 2002, 225p.
- 124) Hernon, Peter.; Dugan, Robert E. 図書館の価値を高める: 成果評価への行動計画. 永田治樹, 佐藤義則, 戸田あきら共訳. 東京, 丸善, 2005, 268p.
- 125) 「インプット指標」は、図書館の事業を進める際に必要となる経営資源であり、具体的には、資金、空間、蔵書、設備、図書館員などを指す。「アウトプット指標」は、図書館員の仕事量であり、具体的には、貸出冊数やレファレンス回数などを指す。「アウトカム指標」は、利用者が図書館のサービスを利用した結果、利用者にもたらされた変化を指す。顧客の視点とは、顧客がサービスに満足するための要素を指す。
- 126) Association of Research Libraries. About LibQUAL+. <http://www.libqual.org/About/index.cfm>, (accessed 2008-11-29).
- 127) Association of Research Libraries. LibQUAL+ Spring 2002 Aggregate Survey Results. 2002, p. 80. <http://www.libqual.org/documents/admin/AggregateNotebook.pdf>, (accessed 2008-11-29).
- 128) LibQUAL+ の3つの次元 (2007年版) は以下の通りである。第一の次元は、「情報コントロール (Information Control): 8項目」で、これは、利用者が自らの力で求める情報を求める種別の媒体で見つけることができるかどうかに関連する項目を集約した次元である。第二の次元は、「サービスの情緒的・感情的側面 (Affect of Service): 9項目」であり、これは、サービス品質に関する人間的な側面についての項目を集約した次元である。ここに含められた項目は、図書館員に対する利用者の反応、図書館員が利用者へ奉仕する精神や図書館員としての資質に関するものである。そして、第三の次元は、「場としての図書館 (Library

- as Place)：5項目]であり、図書館がサービスを提供する物理的な環境についての項目を集約した次元である。ここに含められた項目は、個人学習のための設備、グループ学習のための設備などに関するものである。追加的な項目としては、「情報リテラシーとアウトカム (Information Literacy/ Outcome: 5項目)」、「図書館の使い勝手 (Library Use: 3項目)」、「全般的な満足度 (General Satisfaction: 3項目)」が設定されている。
- 129) Nitecki, Danuta A. Hernon, Peter. Measuring service quality at Yale university's libraries. *The Journal of Academic Librarianship*. 2000, vol. 26, no. 4, p. 259-273.
- 130) Holmgren, Stephanie; Murphy, Beverly; Peterson, Richard; Thibodeau, Patricia L. The LibQUAL+ challenge: An academic medical center's perspective, *Journal of Library Administration*. 2004, vol. 40, no. 3/4, p. 83-98.
- 131) Commons, John Rogers. *Legal Foundations of Capitalism*. N.J., Lawbook Exchange, 2006, 394p.
- 132) Barney, Jay B. 企業戦略論：競争優位の構築と持続. 岡田正大訳. 東京, ダイヤモンド社, 2003, 3冊.
- 133) Barney は, VRIO フレームワークの問いとして, 以下の4つを示した。「経済価値 (V) に関する問い」は, 企業の保有する経営資源やケイパビリティは, その企業が外部環境における脅威や機会に適応することを可能にするか。「稀少性 (R) に関する問い」は, 経営資源を現在コントロールしているのは, ごく少数の競合企業だろうか。「模倣困難性 (I) に関する問い」は, 経営資源を保有していない企業は, その経営資源を獲得あるいは開発する際に, コスト上の不利に直面するだろうか。「組織 (O) に関する問い」は, 企業が保有する, 価値があり稀少で模倣コストが大きい経営資源を活用するために, 組織的な方針や手続きが整っているだろうか。

## 要 旨

**【目的】** 本研究の目的は、1960年代から2000年代のアメリカの図書館経営における経営戦略論の特徴を明らかにすることである。具体的には、1) アメリカの図書館経営の現場で経営戦略論がどのように適用され、2) 経営戦略論が図書館界にどれほどの影響を与えてきたのか、また、3) それがどのように図書館の現場で受けとめられてきたのかについて明らかにすることを目的とする。

**【方法】** 図書館経営と経営学の教科書を基礎に選定した経営戦略論を対象に、「事例分析」と「文献件数の調査」を行なった。事例分析では、経営戦略論が図書館で適用された「事例」を介して、その詳細を記述することで、その特徴を明らかにした。また、「文献件数の調査」では、図書館情報学関連のデータベースに登録されている文献件数をみることで、各経営戦略論に関する議論が図書館情報学の領域でどれだけなされてきたのかを量的かつ経年的に明らかにした。文献件数の調査によって、経営戦略論の図書館界への影響の度合がわかる。

**【結果】** 事例分析からアメリカの図書館における経営戦略論では、「計画」と「評価」に重点が置かれていることが明らかになった。しかし、経営戦略論に基づいて立案した経営計画を執行する段階になると、適切に執行することができない事例が多かった。また、図書館経営の現場では、「経営組織論」に結びつきやすい経営戦略論を選択し、外部環境を理論の中心に置く経営戦略論は選択しなかった。経営組織論の中でも、特に組織学習につながった「コア・コンピタンス経営」は、図書館員に積極的に受け入れられ、他の経営理論に比べると適切に執行されていた。文献件数の調査からは、1960年代以降、営利企業を対象とした経営戦略論の影響は時代を経るごとに増し、経営学の領域で経営戦略論が考案されてから、それが図書館に適用するまでの時間も縮まっていることが明らかになった。