

# アメリカの図書館経営における経営組織論：1960年代から2000年代

小泉公乃(慶應義塾大学) koizumi@slis.keio.ac.jp

## I. 背景と研究目的

アメリカの図書館における経営論は、営利組織を対象とした経営論の影響を強く受けてきた<sup>1)</sup>。図書館経営の関係者は、経営論の中でも特に、経営戦略論と経営組織論に関心を寄せていた<sup>1)</sup>。そして、経営戦略論の多くは図書館において適用されても成果に結びつかず、数少ない成功事例は、コア・コンピタンス経営にあった<sup>2)</sup>。コア・コンピタンス経営は、図書館において経営組織論に結びついていた。

このような背景から、本研究では、アメリカの図書館経営における経営組織論に焦点を当てる。そして、本研究の目的は、アメリカの図書館で適用されてきた経営組織論に着目し、(1)どのような経営組織論が図書館に適用され、(2)それらの経営組織論からどれほど影響を受けてきたのか、また、(3)適用された経営組織論は図書館員に受け入れられ、成功してきたのかを明らかにすることである。

## II. 研究方法

研究方法は、1)事例分析と2)データベースを用いた文献数の分析(影響度分析)を採用した。時代は、経営の領域で現代の経営が生まれた1960年代から2000年代である。対象とした経営論は、1)マズローの心理的経営、2)X理論・Y理論、3)動機づけ・衛生理論、4)コンティンジェンシー理論、5)マッキンゼーの7S、6)企業家精神、7)Z理論、8)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、9)学習する組織・組織学習、10)コミュニティ・オブ・プラクティス、11)リーダーシップ論である。

ただし、本研究では、これらの経営論の中でも特に、数多くの図書館で実際に適用され、詳細な事例が報告されているダウンサイジング/リストラクチャリング/アウトソーシング、学習する組織・組織学習、コミュニティ・オブ・プラクティスに焦点を当て、分析を行った。

### A. 事例分析

事例分析では、図書館・情報学関連の雑誌等に掲載された経営論に関する記事から、経営に積極的な図書館の事例をとりあげ、評価を加えた。事例は、ページ数と抄録から判断し、情報量が豊富で、できるだけ経営現場に近く、その様子が分かるものを採用した。

### B. 影響度分析

データベースを用いた文献数の分析(影響度分析)では、図書館・情報学関連の抄録索引データベース(LISA, LISTA)を用い、事例分析で対象とした経営論をキーワードに検索をした。その検索結果である文献数(合計1,992件)を経営論ごとに時系列に並べ、その値を「影響度」とした。検索結果に含まれる各文献は、主に、抄録から内容を精査した。影響度は、各経営論が各時代の図書館経営にどれだけ影響を与えたかの指標であり、この値が大きいほど、経営論が図書館経営に大きな影響を与えたと判断した。

また、各事例の抄録や本文から、1)経営論を図書館経営の現場で実践した事例(実践事例)と2)図書館経営者や研究者が経営論を用いて検討した事例(検討事例)のふたつに分けた。ここから、各経営論が主に「検討」に用いられたのか、経営現場で「実践」されたのかが明らかになる。

## III. 研究結果

### A. 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

#### 1. ダウンサイジング/リストラクチャリング/アウトソーシングの説明

##### a. ダウンサイジング

ダウンサイジングは、トマスコが、提唱した経営論である。一般的に、情報システム、設備、製品などに関するサイズの縮小をいうが、トマスコによって経営論にまで引き上げられた。トマスコは、*Downsizing*(1987)<sup>3)</sup>の中で、“官僚化し、肥大化した組織をスリム化する”としており、この経営論はビジネス・プロセス・リエンジニアリング、リストラクチャリング、アウトソーシングと強く結びつきやすい特徴があった。

## b. リストラクチャリング

リストラクチャリングとは、一般に、組織の構成と活動を抜本的に変えるためのプロセスやそれを行なう理論的枠組みのことである。組織を抜本的に変えるリストラクチャリングは、企業としての経営戦略が明確化され、その経営戦略に従って企業全体の再構築を目指す。しかし、リストラクチャリングを行なおうとする際には、経営戦略としてビジネス・プロセス・リエンジニアリングを併用するケースが多く、組織の縮小を招く傾向が強い経営論である<sup>4)</sup>。

## c. アウトソーシング

アウトソーシングは、これまで企業内部で行なっていた業務を市場から調達しようとする経営論である。アウトソーシングは、本来、ビジネス・プロセス・リエンジニアリングやコア・コンピタンスなどの経営論を基礎に経営戦略を検討する中で、自社が不得意とする領域において外の組織に行なわせても問題ない業務を外外部化することから始まった。しかし、近年では経営戦略や組織全体を考えるとなく、目先の経費削減の手段として「外部化」のみに注目し、実施する傾向にある<sup>5)</sup>。

ドラッカーは著書の中で、企業における最大の課題は企業の価値、使命、ビジョンの確立を行うこと（経営）であると述べ、経営以外は、すべてアウトソーシングの対象になりうると主張した<sup>7)</sup>。こうしたアウトソーシングは、図書館において、1990年代に流行することになった。

## 2. ミネソタ大学図書館の事例<sup>8)</sup>

1993年11月、ミネソタ大学のタスクフォースはリストラクチャリングに着手した。タスクフォースは、図書館員の職務態度についての現状調査と、教員、学生、図書館員に対して、将来の図書館についてフォーカスグループインタビューを実施し、図書館員としての価値を定義した。調査や調査に基づいたデータをまとめる作業は約6ヶ月間続いた。1994年の初夏、分析を基礎に新しい組織について設計を行なった。新しい組織について議論をする際、コンサルタントの役割は非常に重要なものであった。最終的にタスクフォースは、新しい組織を6つの原則に基づいて設計し、最後まで成し遂げられた。

しかし、リストラクチャリングを実行するに

際して、よいことばかりではなかった。第一に、プロジェクトは、考えていた以上に時間がかかった。プロジェクトを完了するまでに、30ヶ月もの時間を要した。第二に、管理職を削減し一部の図書館員については解雇あるいは配置転換をしなければならなかった。第三に、チーム単位での仕事は従来の図書館員の働き方とはまったく異なるのでしばしば混乱を招くことになった。第四に、職員を解雇し、業務を抜本的に変更したために、図書館業務の知識が消失することが懸念された。また、この経営改革を中止しても、組織は元には戻らないことが予測された。

## 3. ダウンサイジング／リストラクチャリング／アウトソーシングの影響度

第1表 ダウンサイジングの影響度

(年代)	'60	'70	'80	'90	'00	合計
実践事例	0	1	2	20	18	41
検討事例	0	0	2	68	41	111
合計	0	1	4	88	59	152

第2表 リストラクチャリングの影響度

(年代)	'60	'70	'80	'90	'00	合計
実践事例	0	3	8	23	18	52
検討事例	1	10	38	84	84	217
合計	1	13	46	107	102	269

第3表 アウトソーシングの影響度

(年代)	'60	'70	'80	'90	'00	合計
実践事例	0	0	0	121	62	183
検討事例	0	0	0	254	188	442
合計	0	0	0	375	250	625

## B. 学習する組織・組織学習

### 1. 学習する組織・組織学習の説明

学習する組織・組織学習は、個人と同様に組織も学習するという前提のもと、環境に対する組織の長期的な適応のために経験などを通して知識、習慣、価値観などを獲得する組織の継続的な活動を表わした理論である。その根底には、組織内のあらゆる階層の人間に学習を奨励し、彼らが保有するスキルや知識を組織の見えない資産とみなす考え方が存在する。

この学習する組織・組織学習は、1978年にアーギリスら<sup>10)</sup>によって提唱された。その後、アーギリスらの影響を受けたのが、センゲであった。センゲの *Fifth Discipline*<sup>11)</sup> は、世界中で出版され、学習する組織・組織学習が世に広まった。

## 2. ティートン郡立図書館の事例<sup>12)</sup>

ティートン郡立図書館は、21世紀初頭、ディレクターのバーンフェルドによってセンゲの「学習する組織」が実施された。

当初、学習する組織における「共有ビジョンの構築」や「システム思考」などは、図書館員にとって、難しい経営の専門用語であり、経営論を理解することはできなかつた。しかし、厳しい予算の状況下で、組織における構造的な変革を求められていたために実施を決意した。

ティートン郡立図書館は、「チーム・リーダーズ(Team Leaders)」と呼ばれる経営に関わるチームを立ち上げた。このチームのメンバーは、図書館の各部署を代表する図書館員から構成されるクロスファンクショナル・チームであった。週1回の打合せを開催し、図書館の経営に関するような問題について議論を重ね、図書館経営における新しいビジョンを練り上げた。最終的に、2003年9月、バーンフェルドが図書館経営の評議会メンバーに対して、新しい図書館経営のビジョンを示した。新しい図書館経営のビジョンは、否定されることなく受け入れられた。

次に、バーンフェルドが行ったのは、経営改革チームを再構成することであった。過去、闇雲に行われていたチームの構成を抜本的に見直し、経営のビジョンに基づいて各チームの目的や意義を具体的に定義した。ただし、チームのメンバーが自主的に経営改革の一翼を担うように権限を委譲した。こうして構成された新しい経営改革チームでは、学習する組織の経営論に基づいた研修が実施され、図書館員の間で、経営におけるビジョンが共有された。

経営改革を実行するにあたり、ティートン郡立図書館では外部の経営コンサルタントを雇用した。既存の図書館員のみでは、経営改革というまったく新しい業務に対して対応しきれなくなっていた。経営コンサルタントは、チーム・リーダーズと共に、組織において学習するプロセスをティートン郡立図書館に合うように最適化した。チーム・リーダーズは、このときの経験を基礎に個々のチームにおいて図書館員とチームにおけるビジョンを共有し、優先度の付けられた業務を実行することができたのであった。

ティートン郡立図書館は、学習する組織によ

って、間違いなく仕事の生産性を向上させた。

## 3. 学習する組織・組織学習の影響度

第4表 学習する組織・組織学習の影響度

(年代)	'60	'70	'80	'90	'00	合計
実践事例	0	0	0	9	19	28
検討事例	0	0	1	45	67	113
合計	0	0	1	54	86	141

## C. コミュニティ・オブ・プラクティス

### 1. コミュニティ・オブ・プラクティスの説明

コミュニティ・オブ・プラクティスとは、「あるテーマへの関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を持続的な相互交流を通じて深めている人々の集まり」のことである。

このコミュニティ・オブ・プラクティスという経営論は、ウェンガーがレイヴと共に1991年に *Situated Learning*<sup>13)</sup>の中で発表したものである。彼らは、文化人類学的な企業組織の観察を通し、どんな組織にも必ず「人々が共に学ぶための単位」があることを発見した。そして、その学習単位を実践コミュニティと名付け、ビジネスの世界における経営戦略と結びつけることで、実践コミュニティを組織内に構築しようとする経営組織論を提唱した。1991年に発表したこのコンセプトは、2002年の *Cultivating Communities of Practice*<sup>14)</sup>において、ビジネスの世界で活用できる理論として体系的に論じられることで、広く知られることになった。

### 2. テキサス A&M 大学図書館の事例<sup>15)</sup>

2005年、テキサス A&M 大学図書館は、MetaLib という新しい横断検索ソフトを導入した。それに伴って、図書館員が新しいソフトを学習するための研修で、コミュニティ・オブ・プラクティスの経営論を活用した。MetaLib の導入チームは、図書館員同士が情報を気軽に共有することのできるオープンな環境を構築した。

テキサス A&M 大学図書館において、新しい横断検索ソフトを導入したことは、トレーナーがコミュニティ・オブ・プラクティスの経営論を図書館に適用し、学習コミュニティを創造する新しい機会となった。すべての図書館員が、経験を共有し、新しい技術を相互に学習した。

### 3. コミュニティ・オブ・プラクティスの影響度

第5表 コミュニティ・オブ・プラクティスの影響度

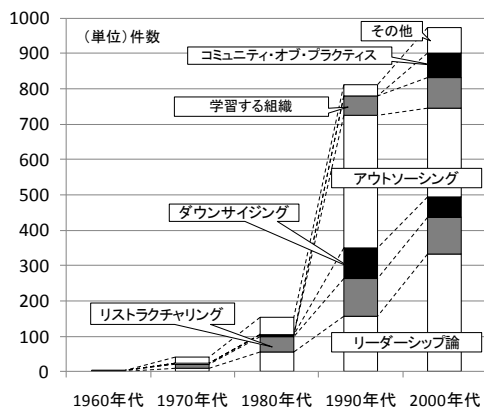
(年代)	'60	'70	'80	'90	'00	合計
実践事例	0	0	0	0	6	6
検討事例	0	0	0	0	66	66
合計	0	0	0	0	72	72

#### D. その他の経営組織論

その他の経営論のうち、リーダーシップ論は長期に渡り、強い影響を与えてきた経営論であった(後ほど、第1図として示す)。しかし、詳細に記述された実践事例がほとんど存在していないことから、図書館で多く議論はされてきたが、どのように実施すればよいかわからなかった経営論であるといえる。リーダーシップ論以外の経営論は、ほとんど影響がなかった。

#### IV. 結論と今後の課題

1960年代以降、図書館経営は主に営利組織を対象とした経営論の適用を行ってきた。その中で、経営組織論の影響が大幅に増加したのは、1990年代に入ってからであった(第1図)。



第1図 経営組織論の影響度

1990年代に、経営戦略論であるビジネス・プロセス・リエンジニアリングと結びついたダウンサイジング/リストラクチャリング/アウトソーシングが、強い影響をもった。そして、これらの経営論は人員の削減に結びつき、図書館の業務に関する知識の消失につながった。

一方で、コア・コンピタンス経営と結びついた学習する組織・組織学習やコミュニティ・オブ・プラクティスは図書館員に受け入れられ、人員も削減されず、業務の生産性を向上させた。いずれの事例においても、外部のコンサルタントが雇用されており、図書館員独自で経営の改

革を実施できていないことは、課題として挙げることができる。また、経営改革に際し、図書館員に大きな負荷がかかっていることも明らかになっている。しかし、図書館における文化・風土、図書館員の拒絶反応の少なさ、計画の実行可能性や実行後の成果の上がり具合をみれば、「学習する組織・組織学習」や「コミュニティ・オブ・プラクティス」といった経営組織論は、図書館に適合した経営論として位置付けてもよいのではないだろうか。

#### 引用文献

1. 小泉公乃. 図書館経営における民間の経営管理法の影響: 1970年代~2000年代の教科書の引用調査から. 三田図書館・情報学会研究大会発表論文集. 2008, p.9-12.
2. 小泉公乃. 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. 2009年日本図書館情報学会春季研究集会発表要綱. 2009, p.15-18.
3. Tomasko, Robert M. Downsizing: reshaping the corporation for the future. NY, AMACOM. 1987, 290 p.
4. 経営学史学会編. 経営学史事典. 東京. 文眞堂. 2002, 347 p.
5. 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, 1048 p.
6. 二神恭一編著. ビジネス・経営学辞典. 新版. 東京. 中央経済社. 2006, 726 p.
7. Drucker, Peter Ferdinand. Managing in the next society. New York: St. Martin's Press. 2002, 321 p.
8. Bowers, Matthew.; DeBeau-Melting, Linda.; DeVries, JoAnn.; Schellinger, Merry. Organizational Restructuring in Academic Libraries: A Case Study. Journal of Library Administration, 1996, vol.22, no.2/3, p. 133-144.
9. Shaughnessy, Thomas W. Lessons from restructuring the library. Journal of Academic Librarianship, 1996, vol. 22, no. 4, p. 251-256.
10. Argyris, Chris.; Schon, Donald A. Organizational learning: a theory of action perspective. Mass, Addison-Wesley Pub. Co. 1978, 344 p.
11. Senge, Peter M. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. New York: Doubleday/Currency, 1990, 424 p.
12. Bernfeld, Betsy A. Development a Team Management Structure in a Public Library. Library Trends. 2004, vol. 53, no. 1, p. 112-128.
13. Lave, Jean.; Wenger, Etienne. Situated Learning. Cambridge University Press. 1991. 138 p.
14. Wenger, Etienne.; McDermott, Richard.; Snyder, William M. Cultivating communities of practice. Boston, Harvard Business School Press. 2002, 284 p.
15. Goodwin, Susan.; Gola, Christina. Preparing Staff for Federated Searching: A Community of Practice Approach. Internet Reference Services Quarterly. 2008, vol. 13, p. 245-259.