

図書館経営における経営戦略論

小泉 公乃*

本稿の目的は、1)経営戦略という概念、2)営利企業を対象とした経営戦略論と図書館経営、3)図書館固有の経営特性という観点から、図書館経営における経営戦略論とは何かについて論じることにある。まず始めに、経営戦略は経営の各領域を統合する概念であることを述べる。次に、1)営利企業を対象とした経営戦略論の中でも、複雑あるいは急進的に組織を変える理論を図書館に適用すると問題が生じやすいこと、また、2)特に図書館はマーケティングの領域が不得意であるが、一方で、3)組織に漸進的な変化を求める経営戦略論は比較的成果を上げていることを説明する。そして最後に、図書館固有の経営特性を経営の各領域に触れつつ経営戦略の観点から論じる。

キーワード：図書館経営、経営戦略論、経営組織論、マーケティング、イノベーション、財務管理、営利組織、非営利組織

1. はじめに

図書館においても「戦略」という言葉が使われ始めている。サーチエンジンで「図書館」と「戦略」をキーワードに検索をすると、顧客戦略、運営戦略、生き残り戦略、戦略的アウトソーシング、戦略的広報といった言葉が検索結果に表示される。このような言葉は、本来の経営戦略の意味からかけ離れて使われており、戦略という言葉が図書館界で乱用されていることを表わしている。図書館の利用者を重視し、利用者を顧客と記述した文書を顧客戦略としたり、コストパフォーマンスが大切だとアウトソーシングを計画した文書をアウトソーシング戦略としたりすることは、経営戦略ではない。

「戦略」という言葉が様々な場面で使われてしまうのは、経営戦略という概念が曖昧で捉えどころのないものであるからである。経営戦略という概念は、一般に玉ねぎに例えられることが多い。この例えは、経営戦略の各要素を剥いていくと最終的には玉ねぎのように何も残らないことを表現している。つまり、経営戦略は蔵書や図書館員のように具体的な形を持ったものではなく、様々な概念的要素の総合的な集まりなのである。従って、組織内のある特定の側面のみを取り扱ったものは、経営戦略ではないということになる。

また、経営学の領域では1960年代以降、経営戦略論が乱立状態にある。図書館もその経営戦略論を営利企業と同様に適用してきた歴史を持つが、経営戦略を適用したことによって成功した事例は少ない。図書館の経営をしっかりと行なおうと適用したはずの経営戦略によって、むしろ図書館の状況を悪化させてしまうとは何とも皮肉なものである。このようなことが起きるのは、なぜなのであろうか。

本稿では、このように曖昧で捉えにくい経営戦略の概念を俯瞰し、図書館固有の経営特性を見ることで、図書館経営における経営戦略論として考えなければならない基本的な内容を総合的に論じたい。

2. 経営戦略の概念

経営戦略は、1960年代初頭にChandlerが*Strategy and Structure*¹⁾の中で軍事学の「戦略」を経営学の領域で用いたことによって始まった、比較的新しい概念である。経営戦略という概念が経営のみで見られるようになる以前は、1954年にDruckerが指摘したように²⁾、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。現代の経営理論では、経営戦略、経営組織、マーケティング、管理・会計、業務・生産管理、情報技術、環境マネジメントといった領域が存在するが、Chandlerはこのような様々な領域を「戦略」という概念で統合したのである。経営戦略は、「1+1=3」や「シナジー」と表現されることが多いが、これも、経営に関わる様々な要素を戦略が束ねることで、それぞれの力を引き出そうとする考え方の表れである。

また、経営戦略の定義は様々なものがあるが、そこに含まれる概念には、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すること、3)意思決定、があるとされている。このような経営戦略を端的に表わしている定義を、加護野は、“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”³⁾とし、伊丹は“市場の中の組織としての活動の長期的な基本設計図”⁴⁾としている。経営戦略を論じる際は、まずこれらのことを踏まえておく必要があるだろう。

3. 営利企業を対象とした経営戦略論と図書館経営

次に、経営学の領域で考案された経営戦略論を概観する。ここで扱う経営戦略論は極めて有名なものであり、多くの人が耳にしたことがあるだろう。しかし、これらの理論は図書館に適用した際に本当に有効なのだろうか。それぞれ

*こいずみ まさのり 慶應義塾大学文学研究科 図書館・情報学専攻
〒108-8345 東京都港区三田 2-15-45
Tel. 03-5427-1574 (内線：23101) (原稿受領 2011.5.23)

の経営戦略論の簡単な説明と適用された事例などにに基づき、営利企業を対象とした経営戦略論を図書館に適用する限界についても述べていきたい。

3.1 戦略計画・戦略経営 (Strategic Planning / Strategic Management)

戦略計画・戦略経営は、1970年代に目覚ましい発展を遂げ、現代の経営に最も影響を与えた理論である。この理論の父はAnsoff⁵⁾とされ、HoferとSchendelによって集大成がなされた。図1は、HoferとSchendelの戦略形成のプロセスである。この理論の特徴は、経営計画をプログラムのように緻密に練り上げ(戦略計画)、それを着実に執行していくこと(戦略経営)にある。経営の「計画」と「執行」が分離されたことは、経営層を「計画」に集中させることを可能にし、効率的な経営を推進したかのように見えた。しかし、1980年代に入ると、経営計画を分析的に立案する部署の集権化・肥大化を招き、「分析マヒ症候群 (paralysis by analysis syndrome)」⁶⁾と批判されるようになったのである。

ペンシルベニア州立大学図書館は、1980年代にこのような戦略計画・戦略経営を導入したが、計画段階で難航し適切に実行することができなかった。同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)戦略計画の策定プロセスは多くの図書館員の時間を消費すること、3)戦略計画は今後3年～5年程度の計画を求めるが、そのような未来のことは分からないこと、を挙げていた⁷⁾⁸⁾。図書館の経営層は、戦略計画・戦略経営が関係機関に図書館の意思を示し、説明することに役立つと認識していたが、複雑な戦略

計画はあまりにも形式的であるために現場の図書館員から抵抗が生まれていた。

このように戦略計画・戦略経営を図書館に適用したが、図書館の現場ではうまくいかなかった事例は数多くあり、現代の図書館にもこの傾向は同様に見られている。

3.2 ビジネス・プロセス・リエンジニアリング (BPR)

BPRは、1990年代にHammerとChampyが提唱した経営戦略論⁹⁾であり、この経営理論は組織や業務プロセスを中心に戦略を策定する特徴を持つ。この理論は、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その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ものである。そして、キーワードとして「根本的」「抜本的」「劇的」「プロセス」の4つが挙げられている。また、BPRを適用することで解消できる既存のシステムや古いルール的事例の中に、「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。これは、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がこの例にあたると思われる。

この経営理論を適用した図書館経営の事例は数多く存在するが、あまり成功を収めてはいない。「予算削減」と「業務拡大」という相反する状況にあった大学図書館や公共図書館は、BPRを活用することによって業務プロセスと図書館員を削減し、組織を簡素化することで経費を大幅に削減した。しかし、BPRは諸刃の剣でもあった。図書館は、業務プロセスを削減した一方で、例えば、伝統的なテクニカルサービスと図書館員と共に図書館業務の専門的な知識を

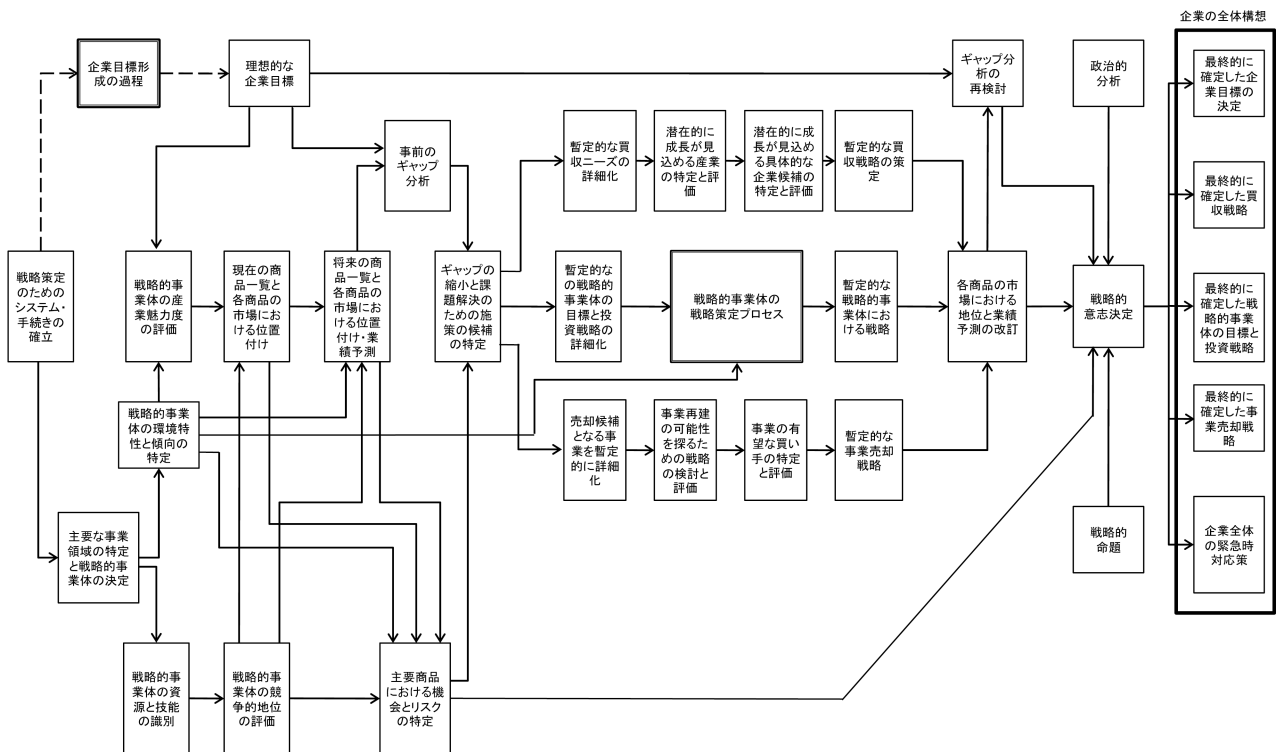


図1 全社レベルの戦略形成のプロセス⁶⁾

失っていった。図書館でも営利企業と同様に、BPRはアウトソーシングやリストラクチャリングと結びついたのである。BPRに基づく人員削減は、短期的には予算の確保をもたらすものの、長期的には組織の力を衰退させる可能性を持つ。このことは、図書館経営における長期的な観点の重要性を示唆している。

3.3 競争の戦略 (Competitive Strategy)

競争の戦略とは、企業が理念や目的を達成するために、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、Porterの『競争の戦略』¹⁰⁾が挙げられる。

営利企業では、競争の戦略は数多く適用されたが、図書館ではほとんど適用されてこなかった。競争の戦略と同様に市場に経営戦略の基礎を置く他の経営戦略論も、図書館はあまり適用してこなかったのである。これらのことを考慮すると、図書館員は市場を理論の中心とする経営戦略論を好まず、苦手としているために、複雑な競争の戦略を図書館にそのまま適用しても適切に執行することは難しいことが推察できる。

3.4 コア・コンピタンス経営 (Core Competence)

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の論文に始まるが、1990年にHamelとPrahaladによってコア・コンピタンス経営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”¹¹⁾と定義される。そして、コア・コンピタンス経営では効率を上げようとするのではなく、コア・コンピタンスを基礎に経営戦略を検討することが重要であるとされた。

1996年、ネブラスカ大学リンカーン校図書館はコア・コンピタンス経営を導入した。彼らは大学図書館に関する12のコア・コンピタンスを定義し、それに基づいた図書館員の採用と教育によって、「学習する組織」の構築を目指した。この活動の結果、図書館員は新しい環境において獲得しなければならない技能を向上できるようになったのである¹²⁾。

コア・コンピタンス経営は、BPRと同様に図書館においても大きな影響力を持つが、その他の図書館においても同館のように成功しているように見える。一般に、営利企業がコア・コンピタンス経営を適用すると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する傾向にある。しかし図書館では、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ために適用することが多い。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、図書館員もこれを抵抗なく受け入れている。

これらのことからわかることは、図書館経営では、トップダウンで複雑かつ急進的な経営戦略論を適用するより

は、図書館員の専門職と組織を重視した漸進的な経営戦略論を展開するほうがよいということである。これは、図書館の経営にとって大変重要な観点である。しかし、気をつけなければならないのは、コア・コンピタンス経営にも落とし穴があるということである。それは、1)コア・コンピタンスを定義することでそれに固執し、新しい技能の獲得を怠ってしまう可能性があり、2)組織内部の視点に陥りやすいことから市場の視点が欠けやすいということである。

4. 図書館固有の経営特性

営利企業を対象とした経営戦略論の特徴を見てきたが、各理論は、当然のことながら図書館の経営特性については触れておらず、その最終的な目的は経済合理性の追求に集約される。また、非営利組織の経営理論というものも考えられるが、経営学では主に民間の非営利団体を対象としている¹³⁾。そして、非営利団体は政府では解決できない課題の縮小を目的としていることから、究極的には非営利団体は課題の解消と共に自らを解散したときが使命を達成したときとなる。

その一方で、図書館は永続性が重要であり、一般的な非営利組織とも図書館の経営特性は異なる。では、図書館固有の経営特性とは、具体的にどのようなものなのであろうか。ここでは、図書館の使命と経営戦略という観点から経営の各領域について簡単に触れておきたい(各領域の詳細は、本特集の他の記事で論じられているので、そちらを参照されたい)。

4.1 図書館の使命と長期的な観点

図書館の使命は“人類の知的・文化的な資源へのアクセスとその利用をすべての人に保証し、さらに、そこに新たに創造されたものを加えた知的・文化的な資源を将来に継承する”¹⁴⁾というものである。つまり、図書館はすべての人に対して、中立的な立場からサービスを提供する必要がある。また、知的・文化的な資源の未来への継承を使命とすることから、その永続性も保証される必要があり、図書館は、知的・文化的資源の累積的なサービス特性を持つことになる。

従って、経営戦略を立案するときも、「年」を単位とするだけでなく、「世紀」を単位とするような極めて長期的な観点が必要になる。そして図書館は、累積的なサービスである以上、これまで蓄積してきた知的・文化的資源を捨てることは許されないことになる。

もちろん、図書館には国立図書館、大学図書館、公共図書館のように館種が存在し、それぞれが異なった使命を持つことになる。また、書架の容量には制約があるため、特に大学図書館や公共図書館では、廃棄基準などを設けて資料を捨てることもある。しかし、大学図書館は固有の研究的資源を捨てることは稀であるし、公共図書館も地域資料を捨てることはないと考えられる。このように、国立図書館を中心に図書館を総体として考えた際に、図書館は基本的に一度蓄積された知的・文化的資源を捨てることはない。

このことは例えば、現在の利用者へのサービスも大切であるが、未来の利用者のために資料をしっかりと保存するという観点にもつながる。

このような図書館の中立性・累積性・永続性が、営利企業や他の非営利組織との大きな違いである。営利企業であれば、目的が経済合理性の追求にあるために、収益が上がらなくなった事業を売却することがある。経営者もそれを前提に経営戦略を策定するために、視点も短期的になりやすい。図書館経営では極めて長期的な視点が必要であり、単純に経済合理性を優先させるような意志決定をしてはならないのである。

4.2 マーケティングの観点

これまで図書館は、競争の戦略といった「市場」に軸足を置く経営戦略論をあまり適用してこなかった。このことにも見られるように、図書館はマーケティングの観点が弱く、もう少しばかり、市場に目を向けることが重要であると考えられる。ただ、マーケティングというと、広報の一環で図書館活動を宣伝することや、利用者満足の程度を知るためにアンケート調査をするという議論になりがちだが、それらは本質的にはマーケティングとは異なる。

マーケティングとは、市場のニーズを満たすために行なわれるすべての活動であり、市場とは、ある製品の実際の購買者と潜在的な購買者の集まりであるとされる¹⁵⁾。そして、経営戦略の立案の際に、一般的にまず行なうことは市場規模の把握である。市場規模はニーズの集合を示し、営利企業では、市場規模の指標として製品の売上を用いる場合が多い。しかし、図書館の目的は売上の最大化にはないことから、別の経営的観点からニーズの集合を見なければならぬ。例えばそれは、サービスの利用という観点である。図2は資料形態別に資料がどれだけ利用されるかという観点から、その市場規模を例示した概念図である。

また、市場を資料形態別だけではなく、利用者単位、サービス単位などにも分けて把握する必要がある。このように、ニーズの種類から市場を細分化する作業をセグメンテーションと呼ぶ。図書館がサービス対象とする市場を明確に把握することで、どの市場にどれだけの経営資源が必要になるかも決まってくる。図2でいえば、1)冊子体市場は減

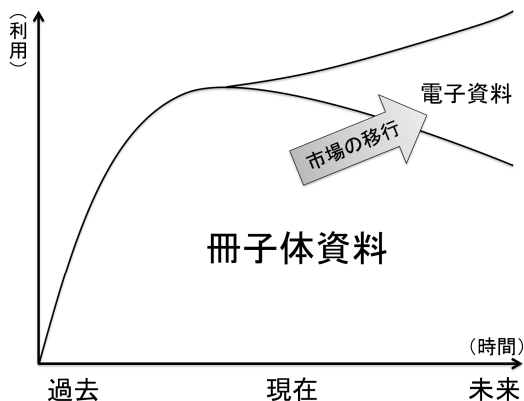


図2 図書館が対象にする市場規模の推移 (概念図: 例)

少傾向にあるものの依然として大きな市場であるが、2)その一方で、電子資料市場の伸び率は高いもののまだ小さい市場であるということがわかる。こうして市場の全体を把握することで、例えば、「冊子体と電子資料のどちらに注力すべきか」といった二分法を避けることができ、変化化する市場の中で現状を把握し組織全体のバランスを取りながら、どのように経営をしていくのかという現実的な経営戦略にもつながっていく。

そして、市場全体を把握した上ではじめて出てくるのが、それぞれの市場の中で、どのように利用者にサービスをしていくのかという視点である。この視点には、柳¹⁶⁾が指摘するように、新しい図書館サービスを目指した研究開発やサービス開発なども含む。マーケティングをよく表わしている例としては、ソニーのウォークマンがある。ウォークマンは利用場所で市場を細分化し、誰も考えることがなかった「人々が音楽を外で聴く」という市場にサービスを提供した。従来の人々の満足は、「音質」や「高級感」にあったのであるから、顧客に熱心に話を聞いても音楽を外に持ち出すという回答は得られにくかった。また、ウォークマンによって人々が音楽を家の外に持ち出すようになったことも注目すべき点である。サービス提供者の専門的知識と技能が顧客のライフスタイルを変えたのである。つまりサービス提供者が市場全体を捉えたことで、顧客の潜在的なニーズを満たしたのである。

このようにマーケティング活動を行なうと、利用者のニーズを満たすことにつながることで、結果的に無駄なプロモーション活動をする必要がなくなる。このことから、マーケティングの本質が、営業、広報、利用者調査、新商品開発などと捉えるだけでは不十分であり、経営戦略の観点からその全体を捉えなければならないということがわかるだろう。よきマーケティングは、市場における深い洞察力と図書館員としての卓越した専門性があってはじめて成立するのである。

4.3 経営組織の観点

マーケティングによって市場の変化を明確に知ることができるようになる。市場が変われば経営戦略も変わり、それに適した活動をするために組織形態も変えていく必要がある。ただし、単純にある経営理論に基づいて組織形態を変えればよいということにはならない。先の事例のように、営利企業を対象とした経営戦略論を安易に適用し、組織を変えたことがかえって図書館組織の混乱を招いた例は枚挙にいとまがない。図書館は固有の特徴を有しているのだから、それを考慮した上で図書館の組織を決めていかねばならない。

筆者は、これまで図書館の経営理論を構築することを目的に、日本と米国の図書館における組織形態と業務の変遷を研究成果から明らかにしてきた¹⁷⁾¹⁸⁾¹⁹⁾²⁰⁾。例えば、日米に共通して、図書館には伝統的なテクニカルサービスやパブリックサービスを始めとする様々な図書館固有の組織形態と業務が見られた。そして、これらがいわゆる図書館の

コア・コンピタンスの明確化にもつながる。図書館は、このコア・コンピタンスを生かしたまま組織形態と業務を市場に適合する形に変化させていかなければならない。その際に、よく見られる議論が「組織改革によって古い体質を改め、まったく新しい組織にする」というものである。環境に適用するように組織形態を変えていくことは重要であるが、その中で忘れ去られてしまいがちなのがこれまでの組織にあった専門性である。またその一方で、専門性の喪失を危惧する声も上がってくるために、結果として「新しい組織と業務が大事か、既存の組織と業務が大事か」という二分法で語られることになる。

しかし、ここで思い出して欲しいのは、1)図書館の経営理念と 2)マーケティングの領域で市場を分析した結果である。これらのことを念頭に置けば、新旧どちらの組織と業務も大切であるということがわかる。当然、経営資源は限られているために、全方位的にすべてを従来のやり方のままで、さらに新しいことも追加するという訳にはいかない。そこで、それらを統合的にバランスよくマネジメントしていくために、経営戦略が必要になるわけである。つまり、経営戦略によって、従来の図書館組織や専門的な知識を生かしながら、新しい組織形態と業務に移行するわけである。そして、当然のことながら組織の構成員である図書館員は、これまでの専門的な知識を生かしつつも、常に学び向上し続けることでニーズに適合する新しい技能も獲得し、さらに高いレベルの専門性を利用者へ提供していく必要がある。

このように経営戦略の観点から組織と業務を変革していくことに関して、米国図書館は柔軟に対応している。1990年代の中頃（図書館が経営戦略を策定し始めたのは1960年代後半からであるが、当時は継続的に策定されることは稀であった）から、米国図書館は館種や規模を問わず経営戦略を継続的に策定するようになり、その内容を充実させてきた。例えば、パブリックサービスでは、サブジェクト・ライブラリアンが重要な役割を果たしているが、高度化するニーズを満たすためのより高いレベルのサービスとして、利用者が統計データを収集・分析することを支援する機能を拡充させ、それに対応するための組織を創りつつある。またテクニカルサービスでは、電子資料の市場に対応するために資料形態（電子資料）別の組織を設け、図書館内部で積極的に資料を電子化し、メタデータの付与も行なっている。電子化された資料とメタデータは自館以外の図書館間共有サーバーにも置かれ、公開されている。いずれのサービスも、従来の専門的知識と技能を現在あるいは将来の市場に適合するように進化させたものである。そして、これらのサービスを支える組織と業務の設計は、図書館員の高い意識だけで成し遂げられるのではなく、経営的視点からどのような領域に重点を置き、どのような組織と業務にしていくのかという経営戦略上のテーマであるといえる。

4.4 イノベーションと情報技術の観点

イノベーションは「革新」と呼ばれるもので、

Schumpeterの「新結合」²¹⁾という概念に始まる。この「新結合」は、分離されている要素を結合することで従来の関係性から解き放つことを意味する。一般に、イノベーションというと技術的観点から語られることが多いが、組織やサービスの革新もイノベーションといえるのである。

しかし、それでも情報技術のイノベーションは、図書館経営に大きな影響を与えている。情報技術の変化に伴って、メディアが変わり、利用者の情報行動が変わり、図書館の経営形態が変わり（マネジメント・イノベーション）、サービスが変わり（サービス・イノベーション）、組織形態と業務が変わってきた（組織イノベーション）。これらは、すべてイノベーションと呼べるものである。特に最近では、情報技術の革新によるメディアの変化の影響は極めて大きく、これは先に述べた筆者の研究成果の中でも確認されてきた。

これまでの図書館は、どちらかというといノベーションに対して受け身であり、外部の影響を強く受けてきた。例えば、経営の領域では、所属母体の経営改革が図書館組織に影響を及ぼし、情報技術とメディアでは、グーグル社、アマゾン社、アップル社などが提供する情報検索と電子書籍などが図書館に影響を与えている。しかし、図書館でも数は少ないもののイノベーションに関するいくつかの試みはすでに存在している。レファレンス協同データベースやFRBR研究会の取り組み²²⁾²³⁾などは、これまでの図書館の専門性を現在の環境に適合するように、知識と技能を用いて新しいサービスを提供しようとする事例である。経営戦略は未来志向であり、事例のように図書館員や研究者によるイノベーションを経営戦略の観点から位置付けていくことは、今後必要となるだろう。

4.5 財務的特徴

経営の財務管理の領域（民間企業ではコーポレート・ファイナンスとも呼ばれる）は、主に1)事業やサービスの投資判断、2)投資のための資金調達、3)投資後の投資収益・資金回収などから構成される。従って財務管理は、ただ資金調達をすればよいというのではなく、事業活動の全領域に渡り財政的な面から経営を支えるものである。

図書館の経営に目を向けると、図書館は非営利組織であり、その目的は収益を上げることにはない。また、図書館の経営特性が累積的なサービスにあり、必然的に資金は増加する傾向にある。結果的に、図書館は民間企業以上に財務管理に注力する必要があるが、厳しい財務状況下ではより難しい経営判断が求められることになる。例えば、アリゾナ大学図書館は、1990年代以降経営戦略の中で資金調達を明確に位置付け、1)今後の投資先の領域、2)資金調達の方法、3)財務活動の結果を記している。また、ボストン公共図書館でも、経営戦略と共に図書館員の使命の中に資金調達が組み込まれている。経営戦略において新しいサービスや人材の開発を推進するには財務管理の知識と技能が不可欠であり、図書館においても財務管理なくして経営戦略は成立しないといえるだろう。

5. 図書館経営における経営戦略論とは何か

図書館における経営戦略論は、知的・文化的な資源へのアクセスの保証と将来への継承という使命に基づき、世紀を単位とするような長期的視点を持ちながら、市場、組織、財務、情報技術といった経営の各領域を統合的に扱う理論である。

環境の変化が激しい現代社会にも対応しつつ、長期的かつ統合的な観点から経営することは、図書館の経営者に極めて難しい判断を要求することになる。しかし、そのような厳しい状況においても、図書館の経営者が市場に目を向け、専門性豊かな組織を中心とした、よりよい図書館の経営戦略論を築き上げていくためには、実務家である図書館員と研究者が共に議論をすることが大切になる。そして、共に築いた経営戦略論は実行されることで初めて意味を持つ。そのような図書館固有の特性に根ざした経営戦略論に基づいた一連の活動が、図書館と利用者にとってよりよい未来を創るのである。

注・参考文献

- 1) Chandler, A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, M.I.T. Press, 1962, 463p.
- 2) Drucker, P. F. *The Practice of Management*. Harper Collins Publishers, 1986, 404p.
- 3) 加護野忠男. “第1章 経営戦略とは何か”. 経営戦略論. 新版. 有斐閣, 石井淳蔵, 奥村昭博, 加護野忠男, 野中郁次郎. 1996, p.1-17.
- 4) 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.
- 5) Ansoff, H. I. 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.
- 6) Hofer, C. W; Schendel, D. 戦略策定: その理論と手法. 奥村昭博, 榊原清則, 野中郁次郎訳. 東京, 千倉書房, 1981, 242p. と Hofer, C. W. Schendel, D. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing. 1978, 219p.を参考に筆者が訳した。
- 7) 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.
- 8) 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.
- 9) Hammer, M.; 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.
- 10) Porter, M 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.
- 11) Hamel, G.; 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.
- 12) Girdrvke, J.; McNeil, B. *Core Competencies and the Learning Organization*. *Library administration & management*. Library Administration and Management Association, 1999, vol.13, no.3, p.158-167. p.160.
- 13) 田尾雅夫, 吉田忠彦. 非営利組織. 東京, 有斐閣アルマ. 2009. 225p.
- 14) 高山正也ほか. 図書館経営論. 改訂版. 東京, 樹村房, 2002, 183p. (新・図書館学シリーズ; 2)
- 15) Kotler, P.; Armstrong, G. *マーケティング原理*. 第9版. 和田充夫訳. 東京, ダイヤモンド社, 2003, 912p.
- 16) 柳与志夫. 知識の経営と図書館. 東京, 勁草書房, 2009, 254p. (図書館の現場; 8)
- 17) 小泉公乃. 図書館の組織形態と業務の変遷: 国立国会図書館の「組織規程」と「事務分掌内規」の分析. 2010年日本図書館情報学会春季研究集会発表要綱. 2010, p.11-14.
- 18) 小泉公乃. 図書館の組織形態と業務の変遷: 東京都立図書館の事例分析. 三田図書館・情報学会研究大会発表論文集 2010年度. 2010, p.61-64
- 19) 小泉公乃. 図書館の組織形態と業務の変遷: 東京大学総合図書館の事例分析. 日本図書館情報学会 第58回日本図書館情報学会研究大会. 2010年10月, p.33-36
- 20) 小泉公乃. 米国図書館の組織形態と業務の変遷. 日本図書館情報学会 2011年日本図書館情報学会春季研究集会発表要綱. 日本図書館情報学会, 2011, p.103-106
- 21) Schumpeter, J. A. 経済発展の理論. 塩野谷祐一ほか訳. 東京, 岩波書店, 1977, 2冊.
- 22) 谷口祥一ほか. “OPACのFRBR化を目指した人手による著作同定作業: FRBR研究会の取り組み”. 2010年日本図書館情報学会春季研究集会発表要綱. 2010, p.75-78.
- 23) 宮田洋輔ほか. “FRBRにおける「著作」実体としての日本の古典著作: FRBR研究会の取り組み II”. 2011年日本図書館情報学会春季研究集会発表要綱. 日本図書館情報学会, 2011, p.63-66.

Special feature: Library administration. Theories of strategic management for libraries. Masanori KOIZUMI (Graduate School of Library and Information Science, Keio University, 2-15-45 Mita, Minato-ku, Tokyo 108-8345 JAPAN)

Abstract: The purpose of this article is to present an overview of: 1) the concept of strategic management, 2) four major theories of business management and library management, and 3) the uniqueness of library management. First, we explain that these theories of strategic management include all areas related to organization and environment, creating a new synergy. Second, we look at how librarians often failed to properly implement the strategic planning into their management. Librarians, however, did show a preference for theories of management based on organization, particularly the theory of core competence for its gradual changes, over those theories based on market and external environment. Finally, we describe the frame of reference regarding theories of strategic management for libraries.

Keywords: library management / strategic management / organizational management / marketing / innovation / financial management / business organization / non-profit organization