

経営戦略論の構造把握

—公立図書館経営戦略策定手法の確立に向けて—

Structural Approach to Theories on Management Strategy
—Looking Toward Strategic Management for Local Public Libraries in Japan—

小 野 仁

ONO Hitoshi

キーワード：公立図書館 図書館経営 経営戦略

抄録

経営学では営利企業を主な対象に多くの経営戦略策定手法が確立されているが、図書館情報学領域で現場の実践にも役立つ独自の経営戦略策定手法を確立することができないのか。このような問題意識から、本研究の目的は、経営戦略論の構造把握を行い、それに基づいて、公立図書館経営戦略策定手法の確立へ向けた課題及び示唆を得ることを目的とする。本研究では、図書館経営戦略論の先行研究のキーペーパーを分析して現状の到達点を確認するとともに、経営戦略論の分類による構造把握を行い、それを踏まえて、公立図書館経営への適用に有効な経営戦略論の検討を試みた。結果として、公立図書館経営戦略策定手法の確立に向けての方向性を明らかにし、その課題と示唆を得た。

1 はじめに

1.1 研究の背景

日本の公立図書館は、貸出を重点サービスとして掲げて住民の身近な機関となった反面、規制緩和、自治体財政悪化等により窓口業務の民間委託、指定管理者制度の導入が進み、限りない課題を抱え岐路に立っている。

公立図書館の経営形態は、このような状況下で、様々な形態が見られる。1980年代の第二次臨時行政調査会以降、公共施設の管理運営委託や各種の業務委託は、一般化していたが、1999年にPFI法が施行され、2003年には地方自治法改正により公の施設の管理運営を企業等の指定管理者に管理権限を移して運営する指定管理者制度の導入が可能となった。2006年には公共サービス改革法が施行されている。このような法的な規制緩和に伴って公立図書館の経営形態として、指定管理者制度や窓口業務委託が定着化してきている。

近年の指定管理者制度導入等の流れは、新公共管理（New Public Management 以降 NPM

と記載)論が影響している。NPMの特徴は、企業経営の手法を行政経営に取り入れたところにある。萩原は、行政学の潮流を踏まえてNPM論について概説し、限られた資源を最大限有効に活用し、図書館サービスのさらなる向上を達成するためには、NPM論を公共図書館経営に適用し、その前提として、図書館側が主体的にNPM論適用に関する検討を重ねておく必要があることを指摘し、公共図書館経営論に対する課題を提示している¹⁾。さらに、萩原は、今日の行政改革が住民をサービスの供給者として位置付ける考え方に基づくことを示し、これを一層明確にするガバナンス概念の図書館サービスへの適用の意義を考察している²⁾。

柴田は、指定管理者制度が導入され始めて間もない2006年に、図書館の運営形態(委託、PFI、指定管理者制度)に関する研究文献レビューを行い、将来を見通した文献は少なく、当事者として関わった人たちの反省を込めた積極的な発言を真摯にとらえるべきとしている³⁾。

小泉は、2010年に公立図書館経営における組織形態について、柴田の研究文献レビュー以降の研究文献レビューを行って、①最終的な論点は「指定管理者制度や外部人材の採用の是非」に集約されてしまうこと、②「どの業務をどの組織に所属する者が行なうべきか」という議論が数多くみられ主観的な結論に陥りやすくなっていること、③組織形態に関する議論は極めて内向きなものとなっていることを指摘している。文献の多くが指定管理者制度や外部人材の採用の是非にとらわれた主観的な二者択一の論理に陥っているとしながらも、少数ではあるが、「経営レベル」の議論も出てきているとしている⁴⁾。

さらに、小泉らは、2016年に公立図書館の経営形態に関する2010年以降に発表された研究文献レビューを行い、①直営経営ではない館が徐々に増加しつつあり、②結果として民間セクターや公共セクターの他組織との戦略的連携・統合が求められ、様々な経営形態が実践され、他館種や他の社会教育施設との連携、あるいは公立図書館同士の統合など、様々な経営形態をとるようになっていると指摘している⁵⁾。

桑原は、公立図書館への指定管理者制度導入状況について、近年の動向を整理し、①他の社会教育施設と比較して事業者の民間企業の割合が高いこと、②直営への再移行の事例が散見されること等を指摘して、漸増傾向にあるものの、他施設に比べて導入比率が低く今後の動向を多角的な視点から注視する必要があるとしている⁶⁾。このように公立図書館の置かれている社会状況を反映して図書館情報学領域の研究面でも模索が続けられてきている。

1.2 問題意識, 研究目的

公立図書館の置かれている状況からの模索の一環として、筆者は、第二次世界大戦戦後の公立図書館経営論(公的経営指針の文書)の変遷を経営モデルとして分析した。結果として、公的文書で示された公立図書館経営モデルは、環境と意思決定の要素の重要性が時代の変遷とともに高まってきていることを明らかにし、外部環境に対応した戦略的経営モデルが求められていることを指摘した。公立図書館は、経営に戦略的手法を取り入れて、改革を進めていかなければ、淘汰されてしまうかもしれない⁷⁾。

現状の公立図書館政策の動向は、経営戦略として適切なのか。NPMによるアウトソーシングによる運営は有効なのか。それらを客観的に検証できるツールはできないものか。経営学では営利企業を主な対象に多くの経営戦略策定手法が確立されてきているが、図書館情報学領域で現場の実践にも役立つ独自の経営戦略策定手法を確立することはできないのか。

このような問題意識から、この一連の研究では、公立図書館経営戦略策定手法の確立に取り組むことを目的としている。その中で本研究は、経営戦略論の構造把握を行い、それに基づいて、公立図書館経営戦略策定手法の確立へ向けた課題及び示唆を得ることを目的とする。本研究は、地方公共団体の設置する公立図書館の置かれている状況からの模索の一環であり、研究対象となる図書館は、図書館法に規定される公立図書館とする。

1.3 研究方法

研究方法としては、現状の到達点を確認するために図書館経営戦略論の先行研究のキーパーの分析を行う。それを踏まえて、営利企業対象の経営戦略論の構造把握を行い、公立図書館経営への適用が有効な経営戦略論の検討を行う。具体的な構造把握の方法としては、図書館経営戦略策定手法の検討のため、経営戦略論の系統樹の作成と経営戦略論の分類による相互関係の同定により、経営戦略論の構造把握を行う。

営利企業を対象に進化してきた経営戦略論は、組織形態や外部環境の状況に対応する多様な理論がある。経営戦略論を分類して分析することにより、公立図書館経営戦略策定手法の確立に向けた示唆が得られると考える。

2 図書館の経営戦略

2.1 図書館の経営戦略の先行研究

図書館の経営戦略に関する和文の文献は、CiNii Articlesのフリーワードでの検索結果（最終確認2018年12月1日）では、40件ヒットする文献がある。その内、本格的な学術論文は、小泉の文献に絞られる。小泉の文献は、5件ヒットする。他は、研究集会の記録、報告等が多くを占める。小泉の研究履歴を調査すると、2008年から図書館経営に関する研究を積極的に発表してきている。日本における図書館経営戦略研究のキーパーソンといえる。図書館の経営戦略の研究は米国で先行しているが、小泉は、米国の文献について、網羅的に調査している。

本研究の対象である日本における公立図書館の経営戦略に関する文献に限定して文献調査をすると、経営戦略の用語では先行研究に該当する学術論文は見受けられないが、公共図書館にマーケティング概念導入の必要性を指摘する塩崎の文献が経営戦略に関連する貴重な先行研究として存在する。本研究では、先行研究者の小泉と塩崎の研究を分析することにより、新たな研究の方向性を探りたい。

2.2 小泉の研究

小泉は、論文「アメリカの図書館経営における経営戦略論」⁷⁾で経営戦略論に焦点を当て、「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対象として1960年代から2000年代を中心にアメリカの図書館経営における経営戦略論について、館種を特定せずに事例分析と文献件数調査を実施している。

対象とした経営戦略論は、①長期経営計画、②目標に基づく経営・目標管理制度、③ゲーム理論に基づいた経営戦略、④戦略計画・戦略経営、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、⑦エクセレント・カンパニー論、⑧ビジネス・プロセス・リエンジニアリング（BPR）、⑨コア・コンピタンス経営、⑩図書館経営評価論2（SERVQUAL、Heronの図書館経営評価論、LibQUAL+）、⑪バランス・スコアカード、⑫Barneyの経営資源に基づいた経営戦略論で、図書館評価も経営戦略論として扱っている。

結論として、①米国の図書館では経営戦略を適切な形で「執行」するまでに至っていないこと、②図書館関係者は、経営戦略論の中で「経営組織論」に結びつきやすい経営理論に関心を示すこと、③図書館評価理論も図書館の経営理論としては独自性が低く、適切に執行されていないこと、④1990年代以降は、営利組織の経営理論を図書館に適用するまでのタイムラグが縮まってきていること、⑤図書館に向いている経営戦略論は、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こと、⑥図書館の外部環境にほとんど目を向けてこなかったこと、⑦多くの経費を伴う経営理論をあまり導入しなかったことを指摘し、今後の課題として、経営組織論の検討と適用されない経営戦略論の原因の究明を挙げている。

論文「図書館経営における経営戦略論」⁸⁾では、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、サービスが変わり、組織形態と業務が変わってきており、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、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が、今後必要となるとしている。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と指摘している。

これらの論考を集大成した論文「図書館における経営戦略と組織理論」⁹⁾は、図書館における経営戦略と組織理論を提示することを目的として、図書館経営、経営学の視点に基づく分析による図書館経営理論の構築手法の確立とその構築手法に基づく図書館経営理論の構築から構成されている。

図書館経営理論の構築手法の確立については、まず図書館経営の視点から日本とアメリカの図書館経営の教科書を用いて営利組織を対象とした経営理論を抽出し、経営理論の適用事例の分析を行い、図書館経営理論の課題と図書館経営に固有の特徴の指摘をしている。さらに経営学の視点から経営理論の特徴と構築方法を分析し、図書館経営に適した理論構築手法を選択し、図書館経営に固有の特徴、経営理論構築手法を検討した結果により図書館経営理論の構築

モデルと構築に求められる諸条件として、①経営戦略と組織の領域を中心に扱い、図書館の専門的な業務を詳細に分析すること、②事例分析に代表される帰納的理論構築モデルを優先すること、③事例を基礎として戦略と戦術の領域を中心に経営理論を構築していくこと、④内部資料を整理することで、図書館経営に固有の特徴を明らかにすること、⑤分析期間は1960年代から現代まで、⑥図書館の経営理論は、業務の範囲まで示唆できる内容であることを示して、図書館経営理論構築手法を提示している。

図書館経営理論の構築については、この図書館経営理論構築手法により、1960年代から2010年代を分析対象期間とし、日本とアメリカにおける16の国立図書館、公共図書館、大学図書館を対象とした資料調査とインタビュー調査により収集した分析データにより事例分析を行い、結果として、図書館業務を①経営・企画、②庶務・調整、③テクニカルサービス、④パブリックサービス、⑤情報技術・システムに、図書館の組織形態を①主題別組織、②機能別組織、③資料形態別組織、④地域別組織に整理し、図書館経営における中核的要素として、①理念・目的、②基本戦略、③個別戦略、④組織形態、⑤業務・職能、⑥蔵書を示している。さらに、分析の結果を総合的に解釈してあらゆる図書館で採用される経営戦略である基本戦略として、①資料に基づいた主題知識・情報サービス、②新メディアと増加する資料形態への対応、③資料の保存と効果的な配置、④資料共有と相互協力の4点を提示している。個々の図書館が環境に応じて採用してきた経営戦略である個別戦略として、①あらゆる利用者に対して幅広くサービスを充実させる全方位戦略、②資料と利用者を基礎に組織を細分化し、主題に関して専門的なサービスを提供する主題専門分化戦略、③図書館に来館できない利用者に対するサービスを優先する遠隔者サービス拡充戦略、④利用者の要望を基礎に提供しうるあらゆる図書館サービスを統合的に提供するコンサルテーションサービス戦略、⑤パブリックサービスの中でも利用者のより高度なニーズをみとすために、研究で必要となる細かな分析にも対応したレベルの高いサービスを提供するサービス高度化戦略、⑥図書館員自身が情報を収集、編集した上で利用者に発信する機能を拡充する編集・出版機能拡充戦略、⑦図書館の建物や設備を改善することで、利用者が効率よく学習・研究ができるようにする滞在型サービス戦略、⑧サービス・オペレーション改善戦略（業務効率優先戦略）を提示している。

さらに、論文「日本とアメリカにおける図書館の経営戦略」¹⁰⁾で、近年のように急激な環境変化への対応が求められたときに、経営戦略の立案が図書館にも必要になってきたと指摘し、これらは、個々の図書館で経営戦略を検討する際の基盤となるとしている。

2.3 塩崎の研究

塩崎は、論文「公共図書館へのマーケティング概念導入の意義：「公共性」に基づく外部環境適応の視座」¹¹⁾で対社会効果および「公共性」の軽視が「無料貸本屋論」の台頭を招き、外部環境適応に失敗しているとして、マーケティング概念の導入を提起し、図書館マーケティング概念を①「公共性」に基づいていること、②対社会効果を第一義とすること、③顧客を含め

たステークホルダーとの関係性を構築することと定義している。

そして、公共図書館が外部環境に適応するには、図書流通業界の構図および競合可能性を把握することでステークホルダーとの関係性を構築し、ポジショニングとして資源配分メカニズムとしての市場機構の隙間部分に対応したニッチャー戦略の採用を提起している。

競争分析の枠組みとして、Porterの5力分析を適用して公共図書館を取り巻く5つの仮想的競争要因として、①競争業者（公共図書館内部での揺らぎ：電子図書館化、有料データベース導入、複写問題、成人サービス重視対児童サービス重視などの対立）、②新規参入業者（代表格はインターネット）、③代替業者（新刊書店等、社会教育施設、福祉施設）、④供給業者（カネ・人の供給業者：自治体、寄付者、ボランティアなど、モノの供給業者：作家、出版者、取次、書店など）、⑤買い手（利用者、住民）を提示して、早急な対応として、外部環境適応に失敗している部分である図書流通小売業界との競合可能性について、代替業者に含まれる書店・古書店・新古書店・貸本店とモノの供給業者に入る著述業者・出版者・取次・書店について、緊急に競争分析の枠組みに従い、ステークホルダーとの詳細な関係性を探っていくことを提起している。

さらに、論文「ステークホルダーがもつ公共図書館像：競合可能性の定性的把握」¹²⁾では、ステークホルダーに対するインタビュー調査を実施している。インタビュー調査は、図書に関連したサービスのみを主たる議論の対象とし、図書館の「公共性」に対しては、出版流通構造における川上側（著述業、出版者、取次）の疑念は強く、川下側（書店、古書店）の疑念は弱いとしている。結果として、貸本業は、強く競合意識を持っており、心理的競合可能性の存在を明らかにしている。

結論として、限定された利用者との関係性を重視してきたことが、他のステークホルダーへの配慮、出版流通における民間部門との関係性構築の看過を招き、外部環境適応に失敗したのは、必然的帰結であるとして、「公共性」に基づく戦略的な蔵書構築の必要性を提起している。

2.4 経営戦略論の構造把握の必要性

小泉は、時代の変遷に伴って図書館界が企業経営戦略論を適用する傾向にあることを明らかにしている。さらに、図書館に向いている経営戦略論は、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との貴重な示唆を与えてくれている。小泉の分析により図書館にあまり影響を与えなかった経営戦略論についても、図書館が変革し、図書館員の意識改革、スキルアップにより適用可能となる経営戦略論があるのではないと思われる。

さらに、小泉は、図書館においても固有の経営理論が必要であるとの考えから、経営理論の特徴と構築方法を分析して、図書館経営に適した理論構築手法を選択し、図書館経営に固有の特徴と経営理論構築手法の検討結果により図書館経営理論構築手法の確立を目指している。図書館に多く影響を持っていた経営理論は、帰納的理論構築モデルに基礎を置き、かつ戦術や業

務を範囲とするものであったとし、図書館に適した経営理論は、帰納的理論構築モデルであり、戦術と業務を含んだものとしている。これは適用事例の分析により図書館に多く影響を持っていた経営理論を根拠とする示唆であり、演繹的理論構築モデルの適用も検討の余地があると考えられる。小泉の提示した基本戦略、個別戦略は、具体的な図書館業務にまで落とし込んでいるが、より一般化した図書館経営戦略論も必要ではないのか。一般理論と小泉の基本戦略・個別戦略を繋げる理論の再検討も必要と思われる。

塩崎の論文は、公立図書館が無料貸本屋ではないかとの疑義が呈されている状況等に対する、日本の公立図書館業界への具体的な経営戦略の提示と捉えることができる。手法として経営戦略論におけるポジショニング派のPorterの5力分析を適用し、公立図書館の蔵書構築の戦略として、従来の要求論、価値論の思考から転換した公共論を提示している。大変示唆に富む論考であるが、ステークホルダーの視点に焦点が絞られている。広く公立図書館の経営戦略策定手法を探究するには、他の理論の適用も検討の余地がある。

小泉、塩崎の研究は、本研究の最終目的である公立図書館経営戦略策定手法の確立に向けて貴重な示唆を与えてくれる。小泉は、経営理論構築法の分析によるアプローチを行っているが、よりわかりやすく実践に応用できる実践的手法ができないものか。塩崎の蔵書構築戦略を導き出す一般化した経営戦略策定手法を検討できないものか。経営戦略論の分類による構造把握もアプローチの1つとなることが可能ではないのか。

図書館情報学領域では経営戦略論の分類を分析して構造把握をした先行研究は見受けられない。本研究では、公立図書館経営戦略策定手法の確立に向けた示唆を得るため、経営戦略論の変遷を理解し、経営戦略論の分類によりその構造を把握するアプローチを検討してみたい。

3 経営戦略論

3.1 経営学と経営戦略論

現代的経営理論の起源を概観すると、Taylorは、生産性の向上によって労使双方が利益を得られると主張し、「科学的管理法」は、工場の生産性向上に貢献した。経営者でもあったFayolは、企業活動を技術、商業、財務、保全、会計、経営の6つに整理し、経営管理プロセスを、計画、組織化、指令、調整、統制と定義した。Mayoは、ホーソン工場における能率向上策の調査を実施し、インフォーマルな人間関係こそ作業能率に最も影響しているとの結論に達し、人間関係論を提唱した。このTaylor、Fayol、Mayoらを源流とする現代的経営理論は、それぞれの流れを汲む理論が試行錯誤を繰り返して発展し、1960年代から経営学の中心的な分野の1つとしてAnsoffらの経営戦略論が発展してきた¹³⁾。

3.2 経営戦略論の構造

3.2.1 経営戦略論の分類

Mintzbergらは、経営理論を戦略形成の視点から集大成し、経営戦略論を①デザイン・ス

クール（コンセプト構想プロセスとしての戦略形成）、②プランニング・スクール（形式的策定プロセスとしての戦略形成）、③ポジショニング・スクール（分析プロセスとしての戦略形成）、④アントレプレナー・スクール（ビジョン創造プロセスとしての戦略形成）、⑤コグニティブ・スクール（認知プロセスとしての戦略形成）、⑥ラーニング・スクール（創発的学習プロセスとしての戦略形成）、⑦パワー・スクール（交渉プロセスとしての戦略形成）、⑧カルチャー・スクール（集合的プロセスとしての戦略形成）、⑨エンバイロメント・スクール（環境への反応プロセスとしての戦略形成）、⑩コンフィギュレーション・スクール（変革プロセスとしての戦略形成）の10の学派に分類している。①デザイン・スクールから③ポジショニング・スクールは、規範的な性格を持ち、④アントレプレナー・スクールから⑨エンバイロメント・スクールは、特有の視点からの戦略形成を記述的に示している。⑩コンフィギュレーション・スクールは、9つの学派を包括・統合している。さらに、戦略の定義として、プラン、パターン、ポジション、パースペクティブ、策略の5つを示している¹⁴⁾。

沼上は、経営戦略論の基本的な学説を各学説が戦略論の主流となった時系列に沿って①戦略計画学派、②創発戦略学派、③ポジショニング・ビュー、④リソース・ベースト・ビュー、⑤ゲーム論的アプローチの5つの学説に分類して、それらの相互関係について整理し、その構造把握を試みている¹⁵⁾。

戦略計画学派（1950年代～1960年代半ば頃）は、Ansoff, Steiner, Andrews, Chandler らに代表される。戦略とは、組織全体の目標に向かってそのメンバーの活動を統合化させるプランであるとする。合理的な事前の計画としての戦略で、経営戦略論の用語の整理とオリジナル概念の提示、戦略計画策定手順の提示など経営戦略論の基礎を創り出した。反面、実証的根拠を欠き、企業間の戦略的相互作用や時間展開のシナリオが不足し、分析麻痺症候群に陥るとも言われた¹⁶⁾。

創発戦略学派（1970年代～）は、Mintzberg, Bower 等に代表される。戦略とは、事前にトップや戦略スタッフが詳細に策定したものではなく、ミドル・マネジメントが日々環境適応し、新しいビジネス・チャンスをものにしていくプロセスの結果として、事後的に創発するパターンであるとする。戦略は誰かが事前にトップダウンで決めるものではなく、現場のミドルたちの相互作用の結果として事後的に創造するもの、現場に自由度を与えてミドル以下からわき上がってくる戦略的なアイデアを重視する¹⁷⁾。

ポジショニング・ビュー（1970年代～※1980年代が中心）は、Porter 等に代表される。戦略とは特定の「立地」をとることであるとし、利益の出やすい事業分野や市場セグメント、場所などを見つけ出し、そこにいち早く進出して一定の地位を築いていくことであるとする。環境の機会と脅威を中心として経営戦略を考える思考法で、戦略計画学派に体系的・実証的な根拠を提供した。成熟産業に向いているが、企業間の相互作用の観点が弱い¹⁸⁾。

リソース・ベースト・ビュー（1980年代～※1990年代が中心）は、Barney, Prahalad と Hamel, 伊丹等に代表される。戦略とは、価値があり、容易に模倣されない経営資源を見定め

て、それを自社の競争力の源泉に位置づけ、超過利潤を獲得していくことであるとする。ポジション以上に経営資源に注目し、自社の強みと弱みを中心として経営戦略を考える思考法。成長志向の経営戦略を支持しがちで、経営資源の評価法があいまいである¹⁹⁾。

ゲーム論的アプローチ（1970年代～※2000年代からが中心）は、Brandenburger と Nalebuff に代表される。戦略とは、競争相手や取引先との駆け引き。競争相手や取引先の意図を読み、その行動を読み、その後の相互作用が展開されていくシナリオを読むことが戦略の本質であるとする。企業間の相互作用メカニズムを明らかにし、経営戦略に関連する現象に貴重な洞察を与えた。競争と協調の混在に注目し、補完的プレーヤーの重要性を指摘。事前に予想できず、戦略というより戦術である²⁰⁾。

世界的に著名な Mintzberg らの分類と沼上の分類を比較すると、沼上は大まかな分類を目指している。Mintzberg らは関連する文献数は2000近くになるとして、網羅的な戦略マネジメント分野のレビューを目指しており、より広範囲な戦略論を対象としている²¹⁾。Mintzberg らの①デザイン・スクール、②プランニング・スクール、④アントレプレナー・スクールは、沼上の戦略計画学派、③ポジショニング・スクールは、沼上のポジショニング・ビュー、⑤コグニティブ・スクール、⑥ラーニング・スクール、⑨エンバイロメント・スクール、⑩コンフィギュレーション・スクールは、沼上の創発戦略学派、⑧カルチャー・スクールは、沼上のリソース・ベースト・ビュー、⑦パワー・スクールは、沼上のゲーム論的アプローチと重複する。⑤コグニティブ・スクール、⑨エンバイロメント・スクールは、重複する部分が少ない。対象範囲、分析の視点が異なるため、完全には重ならない。

Mintzberg らの分類は、経営戦略論を俯瞰する広範なレビューであり、経営戦略策定手法の確立を最終的な目的とする本研究に参考になる点も多いが、経営戦略論の構造把握の点では、沼上の分類が簡潔に構造的に整理されており、さらに、各学説が主流となった時系列に沿って整理されているので、系統樹としても利用できるため本研究での構造把握の適用に適している。

3.2.2 経営戦略論の相互関係

沼上は、分類したこれら5つの経営戦略観の関係を①「トップの事前意思決定」対「ミドル以下による事後的創発」、②「経営資源に軸足を置いた戦略策定」対「市場でのポジショニングに軸足を置いた戦略策定」、③「安定的な構造の重視」対「時間展開・相互作用・ダイナミクスの重視」の3つの軸で整理し、時間展開・相互作用・ダイナミクスを重視する創発戦略学派の一部とリソース・ベースト・ビューの一部が結合した「ダイナミックな経営資源観」を新たな分類として加えている。これらの経営戦略観は、経営戦略策定においては混在することが可能であり、相互補完の効果を得ることも可能で、これらの経営戦略観を複眼的に用いるのが適切な経営戦略思考法であるとしている²²⁾。

Mintzberg らは、10のスクールを「包括的でコントロール可能×予測不可能で混乱を招く」（外的環境のコントロール可能性）×「合理的×ありのまま」（内的戦略プロセスの自由度）の

2つの軸で整理した戦略形成マップを提示している。経営戦略論の相互関係についても、各スクールを競わせるのではなく、相互補完するものと捉え、戦略の統合化について検討している²³⁾。

沼上の整理は、「戦略計画学派×創発戦略学派」×「ポジショニング・ビュー×リソース・ベスト・ビュー」の二次元に「安定構造志向×時間展開・相互作用・ダイナミクス志向」の軸を加えて三次元で構造把握できる点が Mintzberg らの整理よりも構造把握の視点から優れている。

Mintzberg は、戦略的思考の視点について、①前を見る視点、②後ろを見る視点、③上から見る視点、④下を見る視点、⑤横を見る視点、⑥見越す視点、⑦全体を通して見る視点を示し、さらに、すべてを組み合わせる視点を提示している²⁴⁾。沼上の思考とも共通するものである。戦略論を複眼的に利用することにより総合的な視野が実現できるとも言える。

戦略的思考の視点に関連して、Mintzberg らの分類によるコグニティブ・スクールは、意思決定時における認知のバイアスなど、認知心理学を利用して戦略形成プロセスが認知の領域でどのような意味を持つのかを探っている²⁵⁾。戦略策定手法の確立に向けて貴重な示唆が得られると考える。

3.3 経営戦略論の構造の特性

3.3.1 経営戦略論の進化

沼上は、経営戦略論の進化について時代の流れの中で主流を占めた戦略観の変遷はあるが、前の時代の思考が淘汰された訳ではなく、前の世代の戦略観と後の世代が知的地層を形成し、その全体が経営戦略という知識の総体になっているとしている。沼上は、この知的地層の活用の事例として、戦略計画学派の PPM のビジネス・スクリーン、バランス・スコア・カードについて説明している²⁶⁾。

Mintzberg らは、経営戦略論が1960年代から進化し始め、初期のデザイン・スクール、1970年代のプランニング・スクール、1980年代のポジショニング・スクールを中心に発展し、1990年代には様々な方向に展開して、今日では様々な異分野が活力源となり、初期のスクールは、より複雑で微妙な違いのあるスクールへと展開されているとしている²⁷⁾。

著名なビジネス・フレームワークの例でも、Andrews の SWOT (戦略計画学派) は、単なる強みと弱み、機会と脅威の分析枠組みの提示であるが、時代の変遷を経て、機会と脅威を分析する Porter の 5 力分析 (ポジショニング・ビュー)、強みと弱みを分析する Barney の VRIO (リソース・ベスト・ビュー) が考案されている。経営戦略論は、時代とともに進化しており、沼上や Mintzberg らの主張は一般化されているとも言える。

3.3.2 経営戦略論の環境適応

沼上は、長期雇用重視で労働市場の流動性の低い日本では、リソース・ベスト・ビューと創発戦略学派をミックスした経営戦略観がよい戦略の典型とされ、労働市場が流動的で M &

A がしやすい米国では、ポジショニング・ビューと戦略計画学派をミックスした戦略観が典型とされたとして、戦略観が特定方向に偏向する傾向を戦略バイアスとして、国、地域、企業間、企業内（部門、階層、世代等）でも存在するとしている²⁸⁾。

このような経営戦略論の環境適応は、Mintzberg らの分類によるエンバイロメント・スクールの思考法が参考になる。エンバイロメント・スクールでは、環境は、組織に対して包括的な力の集団として現れ、戦略作成プロセスにおける中心となるとしている²⁹⁾。沼上の提示する戦略バイアスも組織を取り巻く環境による現象と捉えることができる。日本の公立図書館の戦略バイアスを導き出すことができれば、公立図書館の経営戦略策定手法の確立に向けた思考法の整理ができるのではないか。

Mintzberg らの分類よるコンフィギュレーション・スクールの思考法も参考になる。Mintzberg らは、組織構造を①起業家的組織、②機械的組織、③プロフェッショナル組織、④多角化組織、⑤アドホクラシー組織、⑥伝導的組織、⑦政治的組織に類型化し、観念化されたことを前提にして各組織構造に適用しやすい戦略形成を示している³⁰⁾。戦略が組織の環境に適応するのである。

3.3.3 構造把握からの帰結

沼上の論考を基に、経営戦略論の構造を概観すると、特に時間展開・相互作用・ダイナミクス志向と安定構造志向の軸を取り入れたことにより、構造的な理解を深めることができる。沼上は、大まかな分類を目指していて、簡潔に経営戦略論の構造把握するためには、わかりやすく、適用がしやすい。しかし、詳細さに欠ける点は、否めない。経営戦略手法の確立に向けては、網羅的な戦略マネジメント分野のレビューを目指している Mintzberg らの分類も参考に必要がある。さらに、経営理論全体の構造との関係も把握できると、より理解を深めることができるのではないか。

4 公立図書館経営戦略策定手法の確立に向けて

4.1 経営戦略策定手法の検討

本研究での経営戦略論の分類による構造把握を通して明らかとなってきた経営戦略策定手法のモデルを整理してみる。経営戦略策定手法は、経営戦略論の構造把握により戦略論の構造特性を把握し、その構造把握の結果を戦略バイアスでカスタマイズすることにより、有効な理論が選択できる。それらの理論の複合化により理論を総合化して最適解を導き出す。整理すると、図書館経営戦略策定手法 = 【経営戦略論の構造把握→構造（理論構造）特性+戦略バイアス→図書館に有効な理論選択×複合化→総合化による最適解】となる。さらに整理すると、図書館経営戦略策定手法 = （経営戦略論の構造把握→経営戦略策定）となる。

留意する点は、経営戦略論の構造把握は、常に更新が必要であることである。更新がされないと、過去の経営戦略論の後追いになってしまい、時代の変化に対応できない。現状の理論で構成される点において、小泉のアプローチも同様である。小泉の経営理論構築法の分析による

アプローチも更新が必要であると言える。

小泉は、経営理論の特徴と構築方法を分析して構築した図書館経営理論構築手法により基本戦略、個別戦略を提示している。塩崎は、公立図書館の無料貸本屋批判に対する問題意識から、経営戦略策定手法としてPorterの5力分析を選択して、公共性及び対社会効果を重視して、ニッチャー戦略としての公立図書館の蔵書構築戦略を提示している。その手順を大枠で整理すれば、経営戦略論の理解を前提として経営戦略策定を行っている。整理すると、図書館経営戦略策定手法＝（経営戦略論の構造把握→経営戦略策定）となる。本研究で提示したモデルの手順と小泉、塩崎の手順は、大枠では同様と言える。経営戦略策定の前提として、経営戦略論の構造把握は必要条件と言える。ポイントとなるのは、この経営戦略策定手法が個々の図書館現場、自治体の企画部門等での政策形成の過程でも活用できる実践と結びついた手法にできるかである。

4.2 経営戦略策定手法の確立に向けて

小泉は、図書館に向いている経営戦略論は、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理論であると指摘している。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・実践されていたと指摘している。具体的には、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。特にコア・コンピタンス経営は、図書館に比較的大きな影響を与え、比較的抵抗なく図書館員に受け入れられていた。「組織の潜在的な中核的能力の重要性を認識すること」のために適用され、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としている³¹⁾。

コア・コンピタンス経営は、一般的には、リソース・ベースト・ビューに分類される理論であるが、図書館員の「学習」が重要視されていたとの小泉の分析結果から考察すると沼上の「ダイナミックな経営資源観」と「リソース・ベースト・ビュー」、Mintzbergらのラーニング・スクールとカルチャー・スクールを中心とした理論が図書館への適用に有効性が高い経営戦略論の分類であると推察される。

小泉の分析により図書館にあまり影響を与えなかった経営理論についても、図書館員の意識とスキルの改革を経営資源の拡充と捉えることにより、これらの経営理論の適用を再検討する必要がある。塩崎が、ポジショニング派のPorterの5力分析を適用していることからその有効性は裏付けられる。塩崎、小泉は、共通して図書館員が、図書館の外部環境にほとんど目を向けてこなかったことを指摘している。このことは、ポジショニング派の理論適用の必要性を示しているとも言える。

公立図書館は、行政機関でもあるので、沼上の提起した戦略バイアスに図書館だけでなく行政機関としての要素も加えて検討する必要がある。塩崎の提起した「公共性」、対社会効果の

視点にも留意する必要がある。Mintzberg らの組織構造に応じた思考法であるコンフィギュレーション・スクールの理論も参考になる。

先行研究の分析と経営戦略論の分類による構造把握を通して沼上の分類による「ダイナミックな経営資源観」と「リソース・ベースト・ビュー」及び Mintzberg らのラーニング・スクール、カルチャー・スクール、コンフィギュレーション・スクールを中心とした理論を参考に手法を検討する方向が見えてきた。具体的には、リソース・ベースト・ビューの代表的な理論である Barney の経営資源に基づく経営戦略論等を参考にして、ポジショニング派の理論等を複合化して環境要因も分析し、戦略バイアスでのカスタマイズや Mintzberg らの理論も参考にして公立図書館の経営戦略策定手法の最適解を検討すべきではないか。

4.3 Barney の経営資源に基づく経営戦略論の検討

本研究のまとめとして、今回の先行研究の分析と経営戦略論の分類による構造把握を踏まえて、Barney の経営資源に基づく経営戦略論を参考に実際の経営戦略策定プロセスを試み、公立図書館経営戦略策定手法の確立に向けての有効性を検討してみたい。

小泉は、2000年代の経営戦略論と米国の図書館における事例として、コア・コンピタンス経営、ケイパビリティ論、組織学習論などを発展させた Barney の経営資源に基づく経営戦略論について、2010年5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ず、Barney の経営資源に基づく経営戦略論を検討・実践した事例もみられなかったとしている。そして、図書館に適用されにくくなっている理由として、Barney の経営資源に基づく経営戦略論が、①利潤の最大化のために検討されていること、②組織内部に着目しながらも、「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、③戦略計画・戦略経営も包括し、外部の視点を取り込もうとしていることなどが推察されるとしている³²⁾。しかし、図書館員の意識とスキルの改革を学習による経営資源の拡充と捉えることにより、Barney の経営資源に基づく経営戦略論の適用可能性を再検討する必要がある。

小泉は、図書館に比較的大きな影響を与え、比較的抵抗なく図書館員に受け入れられていたコア・コンピタンス経営について、「組織の潜在的な中核的能力の重要性を認識すること」のために適用され、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としている³³⁾。コア・コンピタンス経営は、一般的には、リソース・ベースト・ビューに分類される理論であるが、図書館員の「学習」が重要視されていたとの小泉の分析結果から考察すると、学習による時間展開・相互作用・ダイナミクスの志向性を持った「ダイナミックな経営資源観」にも該当すると考えられる。

「ダイナミックな経営資源観」は、時間展開・相互作用・ダイナミクスという志向性を持つとともに、「リソース・ベースト・ビュー」よりも環境の機会と脅威、戦略計画的な方向にシフトしている³⁴⁾。戦略計画・戦略経営も包括し、外部の視点を取り込もうとしている Barney の経営資源に基づく経営戦略論は、コア・コンピタンス経営よりも沼上の分類による「ダイナ

ミックな経営資源観」により近い理論であると言える。

沼上は、「ダイナミックな経営資源観」について、日本では1980年代から伊丹のように人間が学習することを前提にして、経営資源がダイナミックに発展していく時間展開を捉えた研究が存在し、野中の知識創造論など現代の経営戦略論研究の多くが、この「ダイナミックな経営資源観」による研究スタンスを取っているとしている³⁵⁾。日本における戦略バイアスの視点からも Barney の経営資源に基づく経営戦略論について検討する必要がある。

三谷は、Barney の経営資源に基づく経営戦略論について、①静的で内向き、外部環境の変化を取り入れる構造になっていないこと、②肝心要の経済価値の分析があいまいなこと、③有効資源獲得のプロセスを示していないこと、④コア・コンピタンス論の理論的基礎となっていることを指摘し、「リソース・ベースト・ビュー」は、研究途上で統合理論の知的挑戦の場であるとしている³⁶⁾。

Barney は、企業の強みと弱みを分析するモデルを構築するため、リソース・ベースト・ビューと呼ばれるフレームワークが発展してきているとしている。そして、このアプローチの基本的前提として、各企業は異なる経営資源とケイパビリティを持っていること（経営資源の異質性の前提）、その違いは長期にわたって持続的に存在すること（経営資源の固着性の前提）を提示している。さらに、この前提だけでは抽象度が高いため、企業の強み・弱みの分析には適用できないとして、一般適用可能なフレームワークとして、VRIO フレームワークを提示している³⁷⁾。

このフレームワークは、①経済価値（value）に関する問い「その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」、②希少性（rarity）に関する問い「どのくらい多くの企業が、その特定の価値ある経営資源やケイパビリティをすでに保有しているのだろうか」、③模倣困難性（inimitability）に関する問い「ある経営資源やケイパビリティを保有しない企業は、その獲得に際し、それをすでに保有する企業に比べてコスト上不利であるか」、④組織に関する問い「その企業は、自社が保有する経営資源やケイパビリティがその戦略的ポテンシャルをフルに発揮するように組織されているか」の4つの問いから構成され、その答えによって企業の経営資源やケイパビリティの強み・弱みを判断することができるとしている。①価値があり、②希少性があり、③模倣コストも大きい経営資源やケイパビリティは、企業にとっての強みであり、持続可能な企業固有能力となる。しかし、④組織体制が不適切であれば、標準を上回る利益をあげられる企業が、標準以下の利益に止まると説明している³⁸⁾。

この VRIO フレームワークを日本の公立図書館に適用可能か検討を試みたい。図書館への適用は、個々の図書館ではなく、一般化した公立図書館像として検討してみたい。特に VRIO フレームワークでの経済価値をどのように捉えるかが、公立図書館に適用する際のポイントになると考えられる。Barney は、経済価値が認められるのは、その経営資源やケイパビリティを保有しない場合と比較して、その企業のコスト減少か売り上げが増大する場合であるとして

いる³⁹⁾。つまり企業の利益を基準としての考え方である。しかし、公立図書館は非営利組織であり、この考え方を直接適用はできない。公立図書館は、一組織としてではなく、地域社会全体としての価値を検討しなければならない。塩崎は、公立図書館の資料購入について、公共経済学の視点から公的支出の正当性としての「公共性」がないとしたら図書館サービスの発展は望みえないとして、公的支出の論拠は、市場競争メカニズムの欠陥部分にあるとしている⁴⁰⁾。このように公共性の視点から利潤追求の経済価値を公共性追求の経済価値に読み替えることにより適用可能となるのではないか。三谷も Barney の経済価値の分析があいまいであることを指摘している⁴¹⁾。分析の視点を変えることにより公立図書館への適用は可能となると考えられる。具体的な手法については、今後の検討課題である。

具体的な経営資源として、公立図書館の地域資料コレクションを一例として検討してみたい。①経済価値に関する問いは、「公立図書館の保有する地域資料コレクションは、公立図書館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」に読み替える。この問いに対する答えは、「はい」である。一般的に公立図書館は、所在する地域に関する地域資料コレクションに関する経験と蓄積を有している。②希少性に関する問いは、「どのくらい多くの組織が、公立図書館の地域資料コレクションに匹敵する地域資料コレクションをすでに保有しているのだろうか」に読み替える。この問いに対する答えは、「あまりない」である。地域の博物館や文書館、書店や古書店など地域資料コレクションを保有する組織は存在するが、重複する部分はあるものの、公立図書館の地域資料コレクションには希少性があり、企業固有能力（強み）と考えられる。価値があり、かつ希少性がある経営資源は、競争優位の源泉となり得る。③模倣困難性に関する問いは、「公立図書館の地域資料コレクションに匹敵する地域資料コレクションを保有しない組織は、その獲得に際し、それをすでに保有する公立図書館に比べてコスト上不利であるか」に読み替える。この問いに対する答えは、「不利」である。公立図書館は、法的根拠など独自の歴史的経緯による条件を備えている。公立図書館の地域資料コレクションに匹敵する地域資料コレクション構築の模倣コストは大きく、持続的競争優位の源泉となり得る。④組織に関する問いは、「公立図書館は、公立図書館が保有する地域資料コレクションがその戦略的ポテンシャルをフルに発揮するように組織されているか」に読み替える。この問いに対する答えは、個々の自治体及び図書館により「はい」の場合もあれば、「いいえ」の場合もあるが、「いいえ」の場合が多いと推察される。競争優位は、経営資源やケイパビリティの価値、希少性、模倣困難性によるが、競争優位を実現するには、それらを活用できるように組織されていなければならない。競争優位を実現するには、公立図書館の官僚的組織文化（弱み）の改革、組織運営がポイントとなる。公立図書館の経営戦略のポイントは、組織運営にあると言える。

公立図書館の地域資料コレクションを一例として検討してみた。1 サンプルでの検討ではあるが、VRIO フレームワークが公立図書館の経営戦略策定に適用できる可能性が見えてきた。今回の検討の試みから Barney の経営資源に基づく経営戦略論が公立図書館経営戦略策定手法

の検討に有効であることが確認できる。経営戦略策定手法の確立に向けての方向性も再確認することができる。

課題として明らかになってきたことは、VRIO フレームワークの適用では、「利潤追求の経済価値」を「公共性追求の経済価値」に読み替える必要があることである。この課題は、他の企業経営戦略論を非営利組織に適用する場合に共通する課題と言える。「利潤追求の経済価値」は、利益で評価できるが、「公共性追求の経済価値」の評価が課題となる。具体的な手法の検討が必要である。経営戦略策定手法の確立に向けては、経営評価との連携がポイントとなるのではないか。さらに、競争優位を実現するには、組織運営がポイントとなるとの示唆が得られた。近年の公立図書館の経営形態の多様化の動向は、地方自治体の組織運営活性化への模索とも言える。

5 おわりに

本研究では、先行研究の分析と経営戦略論の分類による構造把握を通して、公立図書館経営戦略策定手法の確立に向けた方向性を明らかにした。そして、経営戦略論の構造把握の検討を踏まえて、実際の経営戦略策定プロセスを試み、その有効性を確認した。結果として、公立図書館経営戦略策定手法の確立に向けての課題と示唆を得た。今後も本研究での成果を踏まえ、個々の図書館現場、自治体の企画部門等でも活用できる実践と結びついた公立図書館経営戦略策定手法の確立を目指して、継続して研究に取り組んでいきたい。

文献リスト

- 1) 萩原幸子.“ニュー・パブリック・マネジメント論と公共図書館経営論”. 図書館の経営評価：パフォーマンス指標による新たな図書館評価の可能性. 日本図書館情報学会研究委員会編. 東京, 勉誠社, 2003, p. 3-28.
- 2) 萩原幸子. 公共図書館サービスにおけるガバナンス概念の適用：住民セクターとの新たな関係性の構築に向けて. *Library and Information Science*. No.51, 2004, p. 1-16.
- 3) 柴田正美. 研究文献レビュー：図書館の様々な運営形態. *カレントアウェアネス*. No.287, p.20-24 (2006)
- 4) 小泉公乃. 研究文献レビュー：日本の公立図書館経営における組織形態. *カレントアウェアネス*. No.303, p.28-34 (2010)
- 5) 小泉公乃ほか. 研究文献レビュー：日本の公立図書館における経営形態. *カレントアウェアネス*. No.328, p.27-35 (2016)
- 6) 桑原芳哉.“指定管理者制度の新たな動向”. 公共図書館運営の新たな動向（わかる！図書館情報学シリーズ第5巻）. 日本図書館情報学会研究委員会編. 東京, 勉誠社, 2018, p.23-39.
- 7) 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. *Library and Information Science*. No.65, 2011, p.37-82.

- 8) 小泉公乃 . 図書館経営における経営戦略論 . 情報の科学と技術 .Vol.61 .No. 8 , 294-299 (2011)
- 9) 小泉公乃 . 図書館における経営戦略と組織理論 . 博士学位論文 : 慶應義塾大学 (図書館・情報学) , 2013.346p.
- 10) 小泉公乃 . 日本とアメリカにおける図書館の経営戦略 . 現代の図書館 .Vol.51.No. 3 , p.159-166 (2013)
- 11) 塩崎亮 . 公共図書館へのマーケティング概念導入の意義 : 「公共性」に基づく外部環境適応の視座 .Library and Information Science.No.45,2001,p.31-71.
- 12) 塩崎亮 . 各ステークホルダーがもつ公共図書館像 : 競合可能性の定性的把握 .Library and Information Science.No.48,2002,p. 1-24.
- 13) 三谷宏治 . 経営戦略全史 : 50 giants of strategy. 東京 , デイスクヴァー・トゥエンティワン , 2013.414p.
- 14) Mintzberg, Henry ほか . 戦略サファリ第2版 . 齋藤嘉則監訳 . 東京 , 東洋経済新報社 , 2013.489p.
- 15) 沼上幹 . 経営戦略の思考法 . 東京 , 日本経済新聞社 , 2009.357p.
- 16) 同上
- 17) 同上
- 18) 同上
- 19) 同上
- 20) 同上
- 21) Mintzberg, Henry ほか . 戦略サファリ第2版 . 齋藤嘉則監訳 . 東京 , 東洋経済新報社 , 2013.489p.
- 22) 沼上幹 . 経営戦略の思考法 . 東京 , 日本経済新聞社 , 2009.357p.
- 23) Mintzberg, Henry ほか . 戦略サファリ第2版 . 齋藤嘉則監訳 . 東京 , 東洋経済新報社 , 2013.489p.
- 24) 同上
- 25) 同上
- 26) 沼上幹 . 経営戦略の思考法 . 東京 , 日本経済新聞社 , 2009.357p.
- 27) Mintzberg, Henry ほか . 戦略サファリ第2版 . 齋藤嘉則監訳 . 東京 , 東洋経済新報社 , 2013.489p.
- 28) 沼上幹 . 経営戦略の思考法 . 東京 , 日本経済新聞社 , 2009.357p.
- 29) Mintzberg, Henry ほか . 戦略サファリ第2版 . 齋藤嘉則監訳 . 東京 , 東洋経済新報社 , 2013.489p.
- 30) 同上
- 31) 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 .Library and Information Science.No.65,2011,p.37-82.
- 32) 同上
- 33) 同上
- 34) 沼上幹 . 経営戦略の思考法 . 東京 , 日本経済新聞社 , 2009.357p.
- 35) 同上

- 36) 三谷宏治. 経営戦略全史：50 giants of strategy. 東京，ディスカヴァー・トゥエンティワン，2013.414p.
- 37) 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.
- 38) 同上
- 39) 同上
- 40) 塩崎亮. 公共図書館へのマーケティング概念導入の意義：「公共性」に基づく外部環境適応の視座. Library and Information Science.No.45,2001,p.31-71.
- 41) 三谷宏治. 経営戦略全史：50 giants of strategy. 東京，ディスカヴァー・トゥエンティワン，2013.414p.