

## 図書館経営の基本と政策立案の方法

山本宏義  
(関東学院大学)

### 1. 図書館経営論

#### (1) いま、なぜ経営論か

##### 高山氏の指摘

「図書館という組織の維持・存続・発展を図る活動を一般に図書館経営と呼んでいる。それ故に図書館経営とは図書館活動の本質であり、図書館を研究の対象とする図書館学そのものである。事実、図書館学の発展の歴史の中では、海外においても、わが国においても、初期の研究者は図書館学における図書館経営の研究の重要性を指摘している。

しかしその後、図書館学の研究は、図書館学を社会的に確立しようとする流れと、図書館経営論のもつ技術的な側面とが強調され、図書館経営論への関心の程度がやや弱まった一時期があったが、わが国では1996年に決定された司書講習の新省令科目で図書館経営論は必修の科目となった。これは、図書館の研究とその成果としての図書館学の目的は、図書館のあり方を技術的に考えるだけでなく、組織経営的・政策的に考えることが必要であり、図書館経営論の必要性を再び提起したからに他ならない。」(7)

「図書館の電子化や、電子出版、インターネット利用の急速な進展といった図書館環境の変化は言うまでもない。これらに加えて、図書館経営自体においても、資料費を中心とする図書館予算の縮小、PFIをはじめとする図書館経営財源の多様化、専門的職員の人事異動の活発化と臨時職員や派遣職員の常態化に伴う専任職員の比率の低下、図書館業務の外部委託やアウトソーシングの拡大、コンソ - シアムの活用当が急速に顕著になってきた。このように図書館経営についての理念や思想の変化は2001年7月に文部科学大臣告示となった「公立図書館の設置及び運営上の望ましい基準」に代表される国の図書館政策にも後押しされて、急速に変化したといえる。」(7)

#### 個人的な体験と“専門性ワーキング”での議論

「(司書の)専門性の確立と強化をめざす研修事業検討ワーキンググループ報告2000」  
業務分析のなかで専門的職員が行うべき職務を次の4点のいずれかを満たすものとした。

- ア. 網羅的な知識を必要とする業務
- イ. 経験に裏付けられた実務的能力を必要とする業務
- ウ. 高度な技能を必要とする業務
- エ. マネジメント能力(指導力・企画力・判断力・折衝力)を必要とする業務

## (2) 図書館経営論の歴史

### 戦前の図書館経営論

1900 文部省(田中稲城)『図書館管理法』

#### (総論) 1 図書館の種類

##### 2 近世図書館の特徴(改訂版)

##### 3 図書館の必要

学校外の教育の機関としての図書館は国民教育の効果を発揮するための必須機関。

#### (管理) 4 図書館の創立

##### 5 図書館の建築

##### 6 函架の構造

##### 7 館務の順序概要

#### (図書) 8 書籍の選択

##### 9 書籍の注文

##### 10 原簿の記入

##### 11 書籍の整頓

##### 12 函架目録

##### 13 目録編纂法

##### 14 雑誌及び参考書

#### (運用) 15 図書出納法・館外貸出記録法

##### 16 巡回文庫(改訂版)

##### 17 書籍調査及び曝書

##### 18 書籍の装釘

1918 和田万吉『図書館学大綱』

「図書館学は図書館を經營するに必須の事項を研究する学問なりとすると、その中には少なくとも二個の大科目が含まれて居ることが明である。その一は、図書館即ち圖書の置場に関する研究で、今一は圖書其物に関する研究である。」「二大分科の中、第一の圖書の置場に関する研究を、図書館管理法即ち Library Economy と称し、図書館の平常の執務を中心として図書館の建設、組織、築造、用具、職員、圖書の選択、分類、排置(書架上の)、目録、索引等の編纂法、圖書の利用及び配給法、保存及修繕法、図書館広告法、其他図書館といふ特別の建物に係る一切の事項を含む。」(3)

### 草野氏の図書館経営論 - 近代経営学に立脚した図書館経営論

「図書館経営とは、一方には図書館業務としての整理、奉仕、総務などの運営面と、他方には図書館業務全体のための計画、組織、誘導、および調整と統制などの管理の面を含む概念的用語である。」「このような図書館経営に対する考え方は、いわゆる、近代的な経営学に立脚するものである。」(1)

「図書館も一個の経営体である以上、経営管理論をおろそかにすることはできない。ことに今日、能率的・効果的な図書館経営が要請されている実情からいって、どうしても経営管理論

をとりあげなくてはならなくなっている。」(1)

#### 高山氏の図書館経営論 - 会計論の提起

経営学の立場に立つ経営論を更に進めて、図書館経営における会計論の必要性を主張している。

「図書館は今後、臨機に有効な活動を展開する必要があるが、それには個々の図書館が経営面で独立していることが必要である。図書館経営が独立するためには図書館業務に関する人事権と予算執行権に代表される図書館の経営権が確立していなければならない。すなわち、長期的に安定した経営が可能となるための会計的な情報が適切に把握され、それに基づき、適切な経営資源の投入(投資)が必要である。この面からも図書館会計論が確立し、図書館の経済的活動の実態が明確化される必要がある。」(8)

#### NPM と図書館経営論 - 市場原理の導入

- 基本概念
- ア．業績・成果による統制
  - イ．市場メカニズムの活用
  - ウ．顧客主義への転換
  - エ．ヒエラルヒーの簡素化(10)

## 2．図書館の経営管理

### (1) 図書館経営とは

「図書館経営とは、図書館の作業をその作業を通じて、図書館の使命・目的を効率的かつ円滑に達成し、それにより経営要素の更なる確保を可能ならしめて、次なる作業のよりよい実現に向かうサイクルを実現することにある。」(7)

「図書館経営活動の基本的枠組みは、図書館経営方針の設定を受けた管理活動のもとで、作業が実行されることにある。すなわち、方針 管理 作業の階層をもつことになる。」(7)

### (2) 経営職能

「経営職能である組織の方針設定とは、組織の目的や理念を明確にし、これを実現するための方策としての政策や戦略を決めて、組織をそれに向けて動かすことにある。」(7)

### (3) 経営管理職能

「経営管理職能とは、計画を作って目標を示し、組織化し、調整し、動機付けをして作業を実行させ、その成果と目標値との差異を是正するという統制を通じて新たな計画を設定する一連の活動である。この活動は循環するのでマネジメント・サイクルといわれるが、通常は簡略化し、計画(plan) 実行(do) 評価(see) 新計画(action)の各段階からなると表現する。」(7)

< 図書館の経営 >

経営（方針の設定）	：目的・理念・政策戦略の決定
管理（経営管理職能）	：組織・計画・調整・動機付け・統制
作業	：図書館の個別業務

3. 政策立案

(1) 経営方針：図書館の使命・目的

図書館が設置されている地域社会やそこに住む人々に対して、図書館がどんな役割をもつのか、どういう働きをなすべきなのかを明らかにし、明文化する。

(2) 経営方針と政策

経営方針である「使命・目的」を具体化するための方針・方策

目標を設定して戦略をたて、有効性が問われる

具体的には、法律や条例、基本方針（要綱）地方自治法に基づく総合計画など

(3) 政策と計画

政策を具体化するために計画を策定する。

計画は、目標とスケジュール及び財源見通しが伴う。効率性が問われる。

計画の階層（目標の階層）

総合計画（基本構想 基本計画 実施計画）

総合計画には含まれないが、図書館独自の運営計画やサービス計画など

政策評価軸のヒエラルキー

区 分		評 価 軸		説 明
経営政策	理念	使命(Mission)		どのような価値観に基づき、どのような方向へ
	政策	目標(Objectives) 戦略(Strategies)	有効性(Effectiveness) Outcome	誰のために、何を目標として、どのような施策の組み合わせで
経営管理	計画	戦術(Tactics)	効率性(Efficiency) Output	最適資源を組み合わせ、どれくらい多く、良いものを
	実行	遂行(Execution) 管理(Control)	経済性(Economy) Input	どれくらい少ないコストで

中川幾郎「図書館と指定管理者制度を考える」『みんなの図書館』2006.5

<引用・参考文献>

- (1)草野正名『図書館の経営管理』内田老鶴圃新社 1968
- (2)草野正名『図書館経営概論』三省堂 1973
- (3)和田万吉著 弥吉光長編『図書館学大綱』日本図書館協会 1984
- (4)高山正也編『図書館・情報センターの経営』勁草書房 1994 (図書館・情報学シリーズ 4)
- (5)高山正也「図書館経営論:その領域と特殊性」『図書館経営論の視座』日外アソシエーツ 1994  
(論集・図書館学研究の歩み 第13集)
- (6)高山正也「図書館会計論確立に向けてのノート:図書館経営論のさらなる発展のために」『図書館情報学の創造的再構築』勉誠出版 2001
- (7)高山正也編著『図書館経営論』改訂版 樹村房 2002 (新・図書館学シリーズ 2)
- (8)高山正也「図書館会計論序説 - マニフェスト」『現代の図書館』vol.41 no.1, 2003
- (9)中川幾郎「図書館と指定管理者制度を考える」『みんなの図書館』2006.5, p.3-10
- (10)荻原幸子「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』  
勉誠出版 2003