

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

小泉公乃(慶應義塾大学) koizumi@slis.keio.ac.jp

I. 背景と研究目的

図書館経営という研究領域では、日米共に研究成果を根拠とした図書館独自の経営論「図書館経営論」は、確認することができなかった¹⁾。日本の図書館における組織形態に関する研究は、澤本(1968)²⁾によるものがあり、業務に関するものは、大庭(1998)³⁾や青柳(2008)⁴⁾がある。しかし、澤本は古いものであり、大庭と青柳は一般的な職務内容と特定館種を対象としている。研究成果から図書館経営論の基盤とするには、さらに研究事例を積み重ねる必要がある。

これらのことを背景に、2010年5月には、国立国会図書館の組織形態と業務の変遷から図書館経営固有の組織形態や業務の一部を明らかにした⁵⁾。本研究は、その継続研究であり、東京都立図書館を対象に、図書館経営論の理論的基礎となる図書館固有の組織形態や業務の特徴を実証的に明らかにすることを目的とする。具体的には、第一に、図書館の組織形態の変遷はどのようなものだったのか、第二に、各組織ではどのような業務が行なわれてきたのか、第三に、図書館の組織形態と業務には、どのような図書館固有の特徴があったのかを明らかにする。

II. 調査方法

調査対象は、東京都立図書館(主に日比谷、中央図書館)である。東京都立図書館の歴史年表を表1に示す。この東京都立図書館における①課・係の「組織形態」の変遷と②係単位の「業務」を対象に調査し、内容分析をした。

組織形態の変遷については、『組織図』⁶⁾を用い、業務については、個人の職務が詳細に記述されている『事務分掌』⁶⁾を用いた。また、事務分掌が残っていない年度は、係の職務が記述されている『係設置に関する規程』⁶⁾を用いた。

調査対象の期間は、1957年から2010年である。本稿では、1957年(日比谷図書館新館開館)、1972年(中央図書館開館の前年)、1973年(中央図書館開館)、1996年(改修工事に伴う改組)、2002年(組織改革)、2008年(改修工事に伴う改組)を主たる対象とした。

表1 東京都立図書館歴史年表⁷⁾

1908年	東京市立日比谷図書館開館
1943年	都制が施行され、都立図書館に
1957年	日比谷図書館新館開館
1973年	中央図書館開館
1987年	多摩図書館設立
1988年	図書館電算システム稼働
1996年	中央図書館改修工事完了
2002年	組織改革の実施 地域分担から機能分担に変更。多摩図書館を含めた一体的運営に移行。
2004年	協力貸出業務の一部委託
2005年	日比谷図書館貸出業務の委託
2008年	中央図書館改修工事に向けた改組
2009年	中央図書館改修工事完了 フロア案内の委託 書庫出納全面委託 日比谷図書館の閉館

「係設置に関する規程」の項目の例

中央図書館の東京資料及び都政資料の選定、収集及び整理に関すること。

コーディング(職務単位)の例

- ① 中央図書館の東京資料及び都政資料の選定に関すること。
- ② 中央図書館の東京資料及び都政資料の収集に関すること。
- ③ 中央図書館の東京資料及び都政資料の整理に関すること。

図1 コーディングの例

事務分掌は、職務が細かく分けられて記述されているために、3,978件(正規職員)をそのまま分析対象とした。係設置に関する規程は、各項目に複数の職務が含まれるためコーディングを行なった(図1)。係設置に関する規程の項目数は89件で、コーディング後は98件となった。

内容分析では、事務分掌や係設置に関する規程に含まれる業務の特性に応じて分類した。その際、図書館の直接業務は、図書館で一般的に用いられている「テクニカルサービス」と「パブリックサービス」という枠組で分類した。

III. 調査結果

A. 東京都立図書館の組織形態(課単位)

課単位の組織形態の変遷と職員数(正規)の推移を示す(図 2)(図 3)。東京都立図書館は、1973 年に有栖川宮記念公園(南麻布)に移転し、中央図書館が設立されたのに伴い、組織が拡充、細分化された。また、1996 年には、テクニカルサービスが合理化され、パブリックサービスに人員が移されていることが明らかになった。

大幅な合理化が進行したのは、課単位での変更はなかったものの、2008 年の改修工事(リニューアル開館)に伴う組織改革であった。

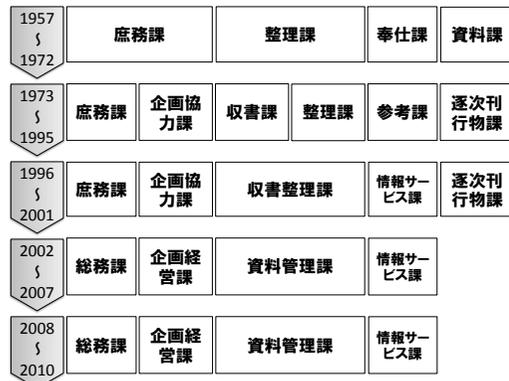


図 2 日比谷・中央図書館の組織形態

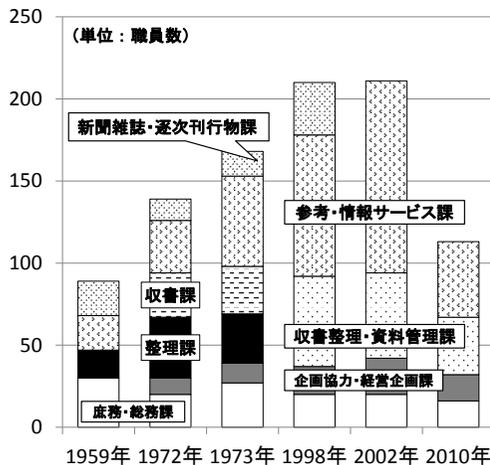


図 3 日比谷・中央図書館の職員数の推移

B. 東京都立図書館の業務の変遷

東京都立図書館の業務は、その特性に応じて五つの領域に分類することができた(表 2)。

また、組織形態(図 2)と業務(表 2)を基礎に、業務数の推移を定量的に分析したものが、表 3 である。時間と共に、「経営・企画」や「庶務・調整」に関連する業務の割合が増加していた。

表 2 事務分掌に含まれる業務

業務特性	具体的な業務					
経営・企画	経営計画	計画	研究	調査	統計	他
庶務・調整	庶務事務	備品管理	マニュアル	相互協力車	委託契約	他
テクニカル	選択・選書	収集・受入	分類	書誌・目録	保管・保存	他
パブリック	閲覧	相談事務	館外貸出	受付	展示	他
システム	電算システム	電算データ	ネットワーク	サーバ	業務機械化	他

表 3 例規集と事務分掌に含まれる業務の変遷

分析対象	年度	課	業務分類					合計	
			経営・企画	庶務・調整	テクニカル	パブリック	システム		
例規集	1957年	庶務課	2	10	0	0	0	12	
		整理課	0	0	6	0	0	6	
		奉仕課	0	0	0	7	0	7	
		資料課	0	0	3	10	0	13	
		(計)	2	10	9	17	0	38	
				5.3%	26.3%	23.7%	44.7%	0.0%	100.0%
	1972年	庶務課	2	11	0	4	0	17	
		整理課	1	2	12	0	0	15	
		奉仕課	0	2	0	13	0	15	
		資料課	0	1	3	6	0	10	
新館準備室		1	2	0	0	0	3		
(計)	4	18	15	23	0	60			
			6.7%	30.0%	25.0%	38.3%	0.0%	100.0%	
事務分掌	1973年	庶務課	1	51	0	0	0	52	
		企画協力課	11	38	2	6	1	58	
		収書課	5	23	51	0	0	79	
		整理課	7	22	85	0	0	114	
		参考課	10	108	87	91	0	296	
		逐次刊行物課	4	32	73	33	0	142	
	(計)	38	274	298	130	1	741		
				5.1%	37.0%	40.2%	17.5%	0.1%	100.0%
	1998年	庶務課	4	55	0	0	0	59	
		企画協力課	15	38	6	1	4	64	
		収書整理課	12	64	151	0	1	228	
		参考課	27	166	130	83	4	410	
	逐次刊行物課	6	57	65	33	3	164		
	(計)	64	380	352	117	12	925		
				6.9%	41.1%	38.1%	12.6%	1.3%	100.0%
2002年	総務課	4	60	0	0	0	64		
	企画経営課	15	88	10	3	15	131		
	資料管理課	18	98	148	0	12	276		
	情報サービス課	27	244	293	180	24	768		
	(計)	64	490	451	183	51	1,239		
			5.2%	39.5%	36.4%	14.8%	4.1%	100.0%	
2010年	総務課	30	261	0	0	0	291		
	企画経営課	21	66	5	8	20	120		
	資料管理課	21	132	104	5	6	268		
	情報サービス課	47	164	96	71	16	394		
	(計)	119	623	205	84	42	1,073		
			11.1%	58.1%	19.1%	7.8%	3.9%	100.0%	

C. 東京都立図書館の組織形態と業務の変遷

1. 日比谷図書館の組織形態と業務(1957年)

日比谷図書館新館が開館した1957年では、主に機能(職能)別の組織を採用していることが明らかになった。組織も複雑ではなかった(図 4)。

2. 日比谷図書館の組織形態と業務(1972年)

1957年以降、日比谷図書館は組織を拡大・細分化させ、整理課と奉仕課に所属する係を「主題」を基礎に細かく分けたことがわかる(図 5)。本研究では、このように主題によって分けられた組織を主題別組織と呼ぶ。日比谷図書館は、

1972年までにテクニカルサービスとパブリックサービスで主題別組織を採用し、組織を複雑化させたことが明らかになった。

3. 中央図書館の組織形態と業務(1973年)

1973年は、パブリックサービスの主題別組織をさらに拡充し、専門分化させた(図6)。パブリックサービスでは、他に「地域別」や「利用者別」の組織形態もみられた。

一方、テクニカルサービスは、効率化を重視し、主題別から機能別に組織改編することで、整理課を収書課と整理課に分割し、より一層、組織を専門分化させた。本研究では、このような単一あるいは少数の業務で分けられた組織形態を「単能工的組織」とも呼ぶ。この組織では、知識や技能が集約され、各組織で業務生産性が向上しやすい特徴がある。

4. 中央図書館の組織形態と業務(1996年)

組織形態の変更は1996年であるが、資料が残されていた1998年を対象に分析を行なった(図7)。主に、テクニカルサービスを担っていた収書課と整理課が統合され、収書整理課が設立された。また、1973年当時に比べると、全体的に組織が単純化したことが明らかになった。

部	管理部			資料部															
課	庶務課	企画協力課		収書課			整理課			参考課			逐次刊行物課						
係	庶務係	企画係	経理係	協力係	企業経営係	収書係	目録係	分類係	海外資料係	資料保全係	資料相談係	人文科学係	社会科学係	自然科学係	特別文庫係	東京資料係	視覚障害者サービス係	収集係	新聞雑誌サービス係
特徴	庶務・経営・企画 機能別		テクニカル 機能別			テクニカル 機能・地域			パブリック 主題・地域・利用者			パブリック 機能							

図6 中央図書館の組織形態と業務(1973)

部	管理部			資料部															
課	庶務課	企画協力課		収書整理課			参考課			逐次刊行物課									
係	庶務係	経理係	企画係	協力係	企業経営係	収書係	目録係	分類係	海外資料係	資料保全係	資料相談係	人文科学係	社会科学係	自然科学係	特別文庫係	東京資料係	視覚障害者サービス係	収集係	新聞雑誌サービス係
特徴	庶務 機能		経営・企画 機能		テクニカル 機能別			パブリック 主題・地域・利用者			パブリック 機能								

図7 中央図書館の組織形態と業務(1998)

課	庶務課			整理課		奉仕課		資料課		
係	庶務係	企画係	経理係	整理係	保管係	整理係	保管係	参考係	視覚障害者サービス係	特殊資料係
特徴	庶務・経営 機能別			テクニカル 機能別		パブリック 機能別		パブリック 機能別/資料形態		

図4 日比谷図書館の組織形態と業務(1957)

部	管理部			サービス部														
課	総務課	企画経営課		資料管理課			情報サービス課				逐次刊行物課							
係	庶務係	経理係	企画経営係	協力支援係	図書情報システム係	収書係	整理係	海外資料係	新聞雑誌収集係	資料相談係	人文科学係	社会科学係	自然科学係	特別文庫係	新聞雑誌サービス係	東京資料係	視覚障害者サービス係	視覚障害者サービス係
特徴	庶務 機能		経営・企画・システム 機能別		テクニカル 機能別			パブリック 主題・資料形態・地域・利用者										

図8 中央図書館の組織形態と業務(2002)

課	庶務課			整理課				奉仕課		資料課		
係	庶務係	企画係	経理係	施設管理係	受付係	整理係	保管係	整理係	保管係	参考係	視覚障害者サービス係	特殊資料係
特徴	経営管理 機能別			テクニカル 主題別組織				パブリック 主題別組織		パブリック 資料形態		

図5 日比谷図書館の組織形態と業務(1972)

部	管理部			サービス部															
課	総務課	企画経営課		資料管理課			情報サービス課				逐次刊行物課								
係	庶務係	経理係	企画経営係	協力支援係	図書情報システム係	収書係	整理係	海外資料係	新聞雑誌収集係	資料相談係	人文科学係	社会科学係	自然科学係	特別文庫係	調査支援第一係	調査支援第二係	都市・東京情報係	特別文庫係(資料保存)	視覚障害者サービス係
特徴	庶務 機能別		経営・企画・システム 機能別		テクニカル 機能・資料形態			パブリック・企画 機能・主題・地域・利用者											

図9 中央図書館の組織形態と業務(2010)

5. 中央図書館の組織形態と業務(2002年)

2002年には、逐次刊行物課が情報サービス課に統合され、組織がさらに単純化した。ここから、パブリックサービスを中心に合理化が進んだことがわかる。ただし、中央図書館では、職員数を大幅に減少させるよりも、組織形態を簡素化させ、組織に柔軟性を持たせることで、合理化を試みてきたことも明らかになった(図3)。

このように一つの組織で、幅広い業務を行なう組織形態を「多能工的組織」と呼ぶ。多能工的組織は、一つの組織で多くの業務を担うことから、組織として柔軟であり一般に経営者やマネジャーの育成に向く。「経営・企画」や「庶務・調整」といった業務が大部分を占めるようになってきたことにも、多能工化の一端が伺える。

また、2002年の時点で、企画経営課の配下に、図書館情報システム係が設置された。

6. 中央図書館の組織形態と業務(2008年)

改組は2008年であるが、資料として確認できた2010年を対象に分析した(図9)。2009年の改修工事に向けて、大幅に組織が簡素化された。特に、主題別であった情報サービス課が、それを維持することができなくなり、機能別を基礎とする組織形態に移行した。多くの人員を配置してきたパブリックサービスを中心に、経済合理性に基づいた大幅な人員削減が進められた。

IV. 結論

A. 東京都立図書館の組織形態

東京都立図書館には、五種類の組織形態があった。それは、「機能(職能)別」、「主題別」、「地域別」、「利用者別」、「資料形態別」の組織形態である。歴史的な観点からみると、機能別組織と主題別組織が主流であったといえる。

B. 東京都立図書館の業務

東京都立図書館の業務には、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)システム関連が確認された。テクニカルとパブリックサービスは、図書館に特徴的な業務であるといえる。

また、近年、「経営・企画」や「庶務・調整」といった業務の割合が増加していた。この背景には、2002年に東京都立図書館が機能分担に移行し、一体的運営を目指した組織改革があった。

中央図書館は、①「経営・企画」や「庶務・

調整」の機能を集約し、②組織を簡素化させ、③一部の業務を委託した。

C. 東京都立図書館の組織形態と業務の特徴

東京都立図書館は、1973年の中央図書館開館時までに、主題別組織を基礎に組織を専門分化させた。その後、2002年までは、職員を大幅に削減することなく、細分化した組織を統合し、その形態を簡素化することで合理化を進めた。

東京都立図書館における組織の合理化は、テクニカルサービスから始まり(1998年)、その後、パブリックサービス(2002年)に移行した。

2008年には、抜本的な組織改革により、合理化が急速に進み、職員は減少した。その結果、組織形態は大幅に簡素化した。特にパブリックサービスでは、これまでの主題別組織ではなく、機能別組織を採用することになった。

その他に、東京都立図書館に特徴的な組織として、図書館情報システム係があった。東京都立図書館はシステムに関する部署を完全に外部化せずに、自らの組織で行なっていることも、図書館の経営組織を考える上では重要なことであるといえるだろう。

V. 今後の課題

本研究は、図書館の組織形態と業務から「図書館経営論」の基礎の確立を試みるものであり、継続的に事例を積み重ねたい。

謝辞

本研究は、平成22年度文部科学省科学研究費補助金(課題番号:22700246)に基づいて行なっております。また、東京都立図書館の樋渡えみ子氏、西田美奈子氏に大変お世話になりました。ここに、感謝の意を表します。

引用文献

- 1)小泉公乃. 日本の図書館経営教科書における経営理論の位置付け. 第57回日本図書館情報学会研究大会. 2009年.
- 2)澤本孝久. わが国の大学図書館組織の比較. *Library and Information Science*. 1968, no. 6, p. 179-204.
- 3)大庭一郎. 「司書および司書補の職務内容」: 日本の公共図書館における専門的職務と非専門的職務の分離の試み. *図書館学会年報*. 1998, vol. 44, no. 3, p. 111-127.
- 4)青柳英治. 専門図書館の職務内容の変遷から見た情報専門職の役割とコンピテンシー. 2008, no. 8, p. 31-47.
- 5)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. *日本図書館情報学会 2010年春季研究集会*. 2010, p. 11-14.
- 6)係単位の詳細な組織図や事務分掌については、東京都立図書館の内部文書であり、同組織より提供いただいた。
- 7)東京都立中央図書館. 東京都立図書館100周年記念 2008, 10p.を基礎に各種資料と聞き取り調査から年表を作成した。