

令和 4 年 6 月 13 日現在

機関番号：12102

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2016～2021

課題番号：16K16161

研究課題名（和文）公共図書館経営におけるハイブリディゼーションの基礎的研究

研究課題名（英文）Basic research on hybridization in public library management

研究代表者

小泉 公乃 (Koizumi, Masanori)

筑波大学・図書館情報メディア系・准教授

研究者番号：70567461

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,200,000円

研究成果の概要（和文）：先進諸国の政府は新公共経営の影響により効率性を重視し、公共部門と民間部門が共同で公的機関の経営を行うハイブリディゼーションという経営形態を開発してきた。これにより公的機関において多様な経営形態が生まれてきている。本研究の目的は、日本と北欧の公共図書館を対象に事例分析し、そのハイブリディゼーションのモデルを構築することである。合計32館を分析した結果、組織とシステムの融合が成功の重要な要素となることが解明された。理念が大きく異なる大学・公共図書館ではそれが融合の障壁となり成功事例はみられなかった。北欧では、民主主義と公共圏という概念が社会に深く浸透し、直営経営の北欧モデルを支えていた。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の成果は、これまで重要視されていなかった日本と北欧の公共図書館におけるハイブリディゼーションの特徴を詳細に解明したことである。特に日本では、同領域において公共部門と民間部門の二元論に終始していたことは、学術的かつ社会的にも深刻な課題であった。さらに本研究で、異なる館種によるハイブリディゼーションの組み合わせの特徴と共に、世界的にもベストプラクティスとされる北欧の直営経営の特徴を「北欧モデル」として詳細に解明したことは、国際的にも大きな学術的意義を持つ。これらの研究成果は、他の類似した社会教育施設にも応用可能であるために、汎用性が高く社会的にも意義があると考えられる。

研究成果の概要（英文）：Due to the influence of new public management, governments in developed countries have emphasized efficiency by creating a management style called “hybridization.” In this model, the public sector and the private sector jointly manage public institutions. Various management forms have been created in public institutions based on this new style. This study aims to create a descriptive model for hybridization as it is found in public libraries in Japan and Nordic countries. Based on data gathered from 32 libraries, results show that the integration of seemingly distinct organizations and systems is critical for success in both Japan and Nordic countries. By comparing successful and unsuccessful cases of public and academic libraries, results show that vast differences in philosophy become barriers to the merging of organizations. In Nordic countries, the concepts of democracy and the public sphere deeply penetrated society and solidly supported the Nordic model of library management.

研究分野：図書館情報学

キーワード：図書館経営 図書館政策 公共図書館 ハイブリディゼーション 事例研究 国際比較研究 北欧モデル 公共圏

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

1. 研究開始当初の背景

現代の日本では、高齢化と経済不況を受け、英国の公共政策と経済学の領域で発達したニュー・パブリック・マネジメント論の影響から公共施設の経営効率性を重視し、公共部門(公)と民間部門(民)が共同で公共部門の直営組織の経営を行うハイブリディゼーション(Hybridization、交雑)¹⁾を基礎とした経営手法が開発されてきている。経営学の領域においても、「経費削減」と「サービスの相乗効果」が期待されるハイブリディゼーションが有効であるとされ、第三セクターを対象とした研究が活発となっている²⁾。そして、日本の公共図書館も同様にこれらの理論を応用した指定管理者制度が検討され、主として公共図書館と民間部門の組み合わせによるハイブリディゼーションが導入されてきている。

しかしながら、日本の指定管理者制度では私企業に公共部門の経営を任せることにより、公共図書館の理念と組織文化が変質し、蔵書構成の歪みやサービスの質の悪化などの問題もみられるようになっていった。これは、公共部門と民間部門という抽象的な枠組みでしか論じられてこなかったハイブリディゼーションに対して、公と民のどのような特性を持った組織とどのように共同経営をするのかといった視点が欠けていたためであると考えられる。最近の経営学の領域でも、Reihlenらが大学組織といった特定領域のハイブリディゼーションと他のパターンの組織変革を比較分析しており³⁾、この結果はハイブリディゼーション理論も、「全産業・領域を対象とした経営理論」ではなく、「特定領域を対象とした理論」が必要であることを示唆している。

そして、公共図書館の領域においても、北欧各国では公共部門による直営経営を維持し続けているが、一部の直営組織においては異なる館種同士のハイブリディゼーションが導入されてきている。たとえば、公共・学校・大学図書館(ノルウェー)、王立・国立・公共・大学図書館(デンマーク)といった公共部門間でのハイブリディゼーションである。本研究では、こうした図書館という特定領域を対象として、これまでの公と民という二元論の枠組みを超えた多様なハイブリディゼーションのあり方を直営経営との比較を通して解明する。

2. 研究の目的

本研究の目的は、公共図書館のハイブリディゼーションのモデルを構築することである。研究課題は以下の4点である⁴⁾。その際、ハイブリディゼーションの特徴を解明するために、直営経営との比較分析も実施する。

- (1) 日本と北欧における公共図書館を対象にハイブリディゼーションの特徴を組織の組み合わせごとに明らかにする。
- (2) 日本と北欧における公共図書館を対象に直営経営の特徴を解明する。直営経営においては、公共部門直営の公共図書館経営のベストプラクティスにおけるマネジメントのメカニズムを明らかにする。
- (3) 日本と北欧における公共図書館のハイブリディゼーションと直営経営の事例を国際比較分析する。
- (4) 日本と北欧の公共図書館経営におけるハイブリディゼーションと直営経営の総合的な分析をおこなうことでモデルを提示する。

3. 研究の方法

設定した研究課題に対して、日本と北欧4カ国(スウェーデン、デンマーク、ノルウェー、フィンランド)の公共図書館(直営経営とハイブリッド・オーガニゼーション)を対象に、(1)資料調査、(2)参与観察と半構造化インタビュー調査、(3)国際比較分析、(4)公共図書館経営のハイブリディゼーション・モデルの構築を実施する。

(1)では、公共図書館の経営計画、年刊報告書、内部資料を対象に分析をし、(2)では、館長やマネージャと図書館員を対象に観察調査と半構造化インタビューから組織のマネジメント構造と課題を明らかにする。(3)において、調査結果を基礎に国際比較分析をし、最終的に(4)公共図書館経営のハイブリディゼーションのモデル化を実施する。

分析対象とした図書館と経営形態を表1に示す。

表1. 分析対象館と経営形態

No.	館名	経営形態	No.	館名	経営形態
J1	田原市立図書館	直営	N1	オスロ市ダイクマン図書館旧中央館	直営
J2	オーテピア高知図書館	ハイブリッド (公共部門 間：県立図書館と市立図書館)	N2	オスロ市ダイクマン図書館新中央館ビョルピカ	直営

J3	新宿区立図書館	ハイブリッド (公共と民間部門)	N3	オスロ市ダイクマン図書館 館ストブナー図書館	直営
J4	海老名市立中央図書館	ハイブリッド (公共と民間部門)	N4	オスロ市ダイクマン図書館 館トイエン図書館	直営
J5	武雄市図書館・歴史資料館	ハイブリッド (公共と民間部門)	N5	オスロ市ダイクマン図書館 館ビプロ・トイエン図書館	直営
S1	ストックホルム市図書館 中央図書館	直営	N6	オスロ市ダイクマン図書館 館マヨルシュトゥエン図書館	直営
S2	ストックホルム市図書館 キスタ図書館	直営	N7	オスロ市ダイクマン図書館 館ニードレン図書館	ハイブリッド (学校と公共)
S3	ストックホルム市図書館 国際図書館	直営	N8	オスロ市ダイクマン図書館 館ビョルンホルト図書館	ハイブリッド (学校と公共)
S4	ウプサラ大学アルメ ダレン図書館	ハイブリッド (大学と公共)	N9	モス市リュゲ図書館	ハイブリッド (学校と公共)
S5	ヘーノーサンド市公共 図書館	ハイブリッド (大学と公共)	N10	ドラメン市図書館	ハイブリッド (大学、市立図書館、 県立図書館)
S6	ナッカ市公共図書館	ハイブリッド (公共と民間部門)	F1	ヘルシンキ市図書館パシ ラ(中央)図書館	直営
D1	コペンハーゲン市図書館 中央図書館	直営	F2	ヘルシンキ市図書館オー ディ図書館	直営
D2	コペンハーゲン市ヴァ ルビー	ハイブリッド (公共図書館 と文化センター)	F3	ヘルシンキ市図書館ライ ブラリー・テン	直営
D3	コペンハーゲン市図書館 オレスタッド図書館	ハイブリッド (学校と公共)	F4	ヘルシンキ市図書館マウ ヌラ図書館	直営
D4	オーフス市図書館 DOKK1	直営	F5	エスボー市イソ・オメナ 図書館	直営
D5	デンマーク王立図書館、 デンマーク国立図書館、 オーフス大学図書館、 オーフス県立図書館、 コペンハーゲン大学図書館	ハイブリッド (王立、国立、 大学、公共)	F6	エスボー市エントレッセ 図書館(フィンランド)	直営

*J: 日本

*S: スウェーデン

*D: デンマーク

*N: ノルウェー

*F: フィンランド

4. 研究結果

2016年度から2021年度にかけて日本5館、北欧4カ国27館の計32館を事例として分析し、以下の結果が得られた。

(1) 直営経営の公共図書館

図書館経営の基本的な形である自治体による直営経営は、日本でも北欧諸国においても依然として重視されていた。日本の直営経営の事例では、愛知県田原市図書館（J1）において地域社会のニーズに適合した新しいサービスが開発され続け、高い成果が得られていた。北欧においては、ノルウェー（N1, N2, N3, N4, N5, N6）とフィンランド（F1, F2, F3, F4, F5, F6）で直営経営が極めて重視されており、私企業が公共図書館に関わるような事例はほとんどみられなかった。スウェーデンにおける直営経営のベストプラクティスはストックホルム市図書館（S1, S2, S3）であり、デンマークにおける直営経営のベストプラクティスはオーフス市図書館 DOKK1（D4）であった。北欧では、図書館の法律・政策や戦略が動的に結びついており、民主主義の理念が社会と図書館員の意識に深く浸透していた。さらに、民主主義と共に公共圏という概念が政策的にも取り入れられており、直営経営が望ましいとされていた。本研究では、この北欧の公共図書館に固有の直営経営のモデルを詳細に記述し、「北欧モデル（Nordic Model）」として位置づけた。

ただし、理想的な直営経営である北欧モデルだが、継続的かつ大幅な予算削減に直面するデンマークのコペンハーゲン市図書館の事例（D1）の場合、北欧モデルを維持しつつも、同時にニュー・パブリック・マネジメント論の影響を受け、合理化による人員削減と共に多機能化させるために複数のコンピテンシーを身につけることが図書館員に求められていた。

（2）公共部門間でのハイブリディゼーション

日本のオーテピア高知図書館（J2）は、県立図書館と市立図書館が融合した代表的な事例である。この事例では、早い段階で組織とシステムの融合が行われており、比較的成功的な事例であると考えられる。この事例から、早い段階で図書館システムと組織を融合することがハイブリディゼーションによる経営が成功する重要な要因であることが解明された。また、組織間のコミュニケーションを活発化する仕組みも重要であることがわかった。

北欧では、ノルウェーのドラメン図書館（N10）が挙げられる。同館は公共図書館と大学図書館のハイブリディゼーションだが、公共図書館のなかでも県と市の2つの組織が融合されている。この図書館は大学図書館とは最終的には分離することになったが、県と市については継続して融合的に経営されている。このことから、自治体同士のハイブリディゼーションは、他のパターンよりも馴染みやすいことが推察される。

（3）公共部門と民間部門のハイブリディゼーション

日本における公共部門と民間部門のハイブリディゼーションのベストプラクティスは、東京都新宿区立図書館（J3）である。同館は、中央図書館の直営経営を維持しつつ、分館を対象に指定管理者制度を活用していた。特に外国籍の住民が多い地域にある分館の大久保図書館においては、高い成果を上げていた。また特徴的な民間企業が経営を行う事例として、海老名市立図書館と武雄市図書館・歴史資料館があった（J4, J5）。

北欧では、直営経営を重視する傾向が強く、公共部門と民間部門の融合はほとんど行われていなかった。訪問した4カ国のうち、ハイブリディゼーションを取り入れる姿勢を強く示しているのはスウェーデンとデンマークだが、公共部門同士が中心である。私企業が公共図書館を営んでいる事例には、スウェーデンのナッカ図書館（S6）がある。私企業が経営を行う事例では、日本においては経費削減を目的とすることが多い一方、ナッカ図書館では、情報技術によるイノベーション等の私企業の強みを十分に発揮してもらうために予算を増額していることがわかった。このように私企業が公共施設の運営に携わる際には、経済合理性のみを考慮せず、目的を明確化し、依頼する私企業の特性を活かすことのできる環境を整えることが必要であるといえる。

（4）異なる館種でのハイブリディゼーション

異なる館種でのハイブリディゼーションは、主として学校図書館と公共図書館、大学図書館と公共図書館が確認された。この事例として、デンマークの図書館（D3）とノルウェーの図書館（N7, N8, N9）を対象に分析した。学校図書館と公共図書館の融合では、セキュリティ上の配慮や生徒の利用を妨げないことなどがハイブリディゼーションの大前提となっていた。この組み合わせの成功事例（D3, N9）では、双方の利用者の円滑な利用のために、図書館員がきめ細やかな時間割によるスケジュール管理と徹底した周知が必須であることが解明された。そのため、公共図書館の利用者が利用時間やコレクション貸出の制限を受けることもあった。

この事例では、スウェーデンのウプサラ大学アルメダレン図書館（S4）、ヘーノーサンド図書館（S5）、ノルウェーのドラメン図書館（N10）が挙げられる。しかし、大学図書館と公共図書館の融合においては、双方の理念と利用者層が大きく異なり、実務の領域では組織とシステムの統合が障壁となっていた。ヘーノーサンド図書館とドラメン図書館は最終的に融合が解消され、分離していた。分離の理由は、高度な学術コンテンツの提供や研究支援を中心としてきた大学図書館職員が児童サービスなどを含む多様な利用者を想定したサービスに対応していく必要があるため、大きな負担となっていることにある。本研究を通して、組織とシステムを一体化させて

いくことがハイブリディゼーションの重要な点であると共に、組織の融合は理念の相違と図書館員の負担が乗り越えるべき課題となることが解明された。

その他に、公共図書館と文化センターのハイブリッド(D2)と王立・国立・大学・公共図書館のハイブリッド(D5)の事例があった。いずれの事例も、大学図書館と公共図書館のハイブリディゼーションと同様の問題を抱えていた。

総合分析の成果は、今後査読付きの国際学術雑誌へ投稿する予定である。

(注・引用文献)

- 1) 生物学における交雑のように、異なる組織を交雑し融合的に経営をおこなうことをハイブリディゼーションという
- 2) Billis, D. (2010). *Hybrid Organizations and the Third Sector*. Palgrave Macmillan.
- 3) Reihlen, M.R., Wenzlaff, F., & Smets, M.. (2015). *From Institutional Contradictions to Organizational Transformation*. Academy of Management. Vancouver.
- 4) 新型コロナウイルス感染症流行の影響により、北欧の図書館に訪問してデータを入手することが困難になったために、当初予定していた公共経済学の観点から評価指標の開発は中止し、それを他の視点から補うための調査を増やしている。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計7件（うち査読付論文 7件/うち国際共著 5件/うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 Widdersheim, Michael M.; Koizumi, Masanori; Larsen, Hakon	4. 巻 27
2. 論文標題 Cultural policy, the public sphere, and public libraries: a comparison of Norwegian, American, and Japanese models	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 International Journal of Cultural Policy	6. 最初と最後の頁 358-376
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.1080/10286632.2020.1751142	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 該当する
1. 著者名 Igarashi, Tomoya; Koizumi, Masanori; Widdersheim, Michael M.	4. 巻 70
2. 論文標題 Capturing Citizens' Information Needs through Analysis of Public Library Circulation Data	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 Libri	6. 最初と最後の頁 127-141
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.1515/libri-2018-0137	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 該当する
1. 著者名 Koizumi, Masanori; Teruyama, Junko	4. 巻 2016
2. 論文標題 Balancing the Hybridization of Public Libraries and Private Companies	5. 発行年 2016年
3. 雑誌名 The European Business & Management Conference 2016: Official Conference Proceedings	6. 最初と最後の頁 19-37
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 Koizumi, Masanori; Larsen, Hakon	4. 巻 ahead-of-print
2. 論文標題 Democratic librarianship in the Nordic model	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 Journal of Librarianship and Information Science	6. 最初と最後の頁 1-10
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.1177/09610006211069673	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 該当する

1. 著者名 徳安由希; 小泉公乃	4. 巻 68
2. 論文標題 公共図書館における行政支援サービスの構築と発展: 田原市図書館の事例分析	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 日本図書館情報学会誌	6. 最初と最後の頁 印刷中
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計11件 (うち招待講演 0件 / うち国際学会 10件)

1. 発表者名 Widdersheim, Michael M.; Koizumi, Masanori
2. 発表標題 Cultural policy, the public sphere, and public libraries: A comparison of Nordic, American, and Japanese models
3. 学会等名 Nordic Conference on Cultural Policy Research (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Kawamoto, Marika; Koizumi, Masanori
2. 発表標題 The Roles of "Library as Place" for Providing Reliable Information in the Democratic Society
3. 学会等名 BOBCATSSS 2020 Proceedings: Information Management, Face News, and Disinformation (国際学会)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Koizumi, Masanori
2. 発表標題 Democracy and the public sphere through examples in Japanese society
3. 学会等名 Tsukuba Conference 2019 (国際学会)
4. 発表年 2019年

1 . 発表者名 Komuro, Hiroki; Koizumi, Masanori
2 . 発表標題 The Impact of Privatization on the Expansion of the Public Library ' s Roles in Japan
3 . 学会等名 ISTR for the 13th International Conference Working Paper Series (国際学会)
4 . 発表年 2018年

1 . 発表者名 Koizumi, Masanori
2 . 発表標題 How do librarians and teachers make their public libraries the "Third Places" in local communities for teenagers?: International Comparative Analysis among Nordic Countries, Japan and the U.S.
3 . 学会等名 NERA2018 - 46th congress Educational Research: Boundaries, Breaches and Bridges Search (国際学会)
4 . 発表年 2018年

1 . 発表者名 Komuro, Hiroki; Koizumi, Masanori
2 . 発表標題 The impact of privatization in Japanese public libraries
3 . 学会等名 iConference 2018 (国際学会)
4 . 発表年 2018年

1 . 発表者名 Audunson, Ragnar; Svandhild, Aabo; Rasmussen, Casper H.; Andersen, Jack; Jochumsen, Henrik; Ejven, Sunniva; Koizumi, Masanori; Widdersheim, Michael M.
2 . 発表標題 Libraries as an infrastructure for a sustainable public sphere in a digital age
3 . 学会等名 iConference2017 (国際学会)
4 . 発表年 2017年

1. 発表者名 徳安由希; 小泉公乃
2. 発表標題 先進的な公共図書館は行政支援サービスをどのように構築してきたか
3. 学会等名 第64回日本図書館情報学会研究大会
4. 発表年 2016年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 吉田右子; 小泉公乃; 坂田ヘントネン亜希	4. 発行年 2019年
2. 出版社 新評論	5. 総ページ数 272
3. 書名 フィンランド公共図書館	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関			
米国	Emporia State University			
ノルウェー	Oslo Metropolitan University	University of Tromso	Inland Norway Univ. of Applied Sci.	
デンマーク	University of Copenhagen			