

図書館の電子リソースをさらに有効活用するためのマーケティング

ズザナ・ヘリンスキー
コンサルタント
ZHコンサルティング（スウェーデン）

The E-Resources Management Handbook - UKSG

本稿は、UKSGが出版した『The E-Resources Management Handbook』に掲載された論文「Marketing to get better mileage from your e-resources」の翻訳です。

本章では、標準的なマーケティング手法と従来の図書館の活動を図書館のマーケティングにどのように利用できるのかについて述べています。学術的な環境にもマーケティングが必要である理由、競争が激しくなりつつある状況についても解説します。さらに、職業グループとしての図書館員についての考えを述べています。著者は、図書館のすべての業務にマーケティング手法を組み込み、出版社が図書館の内部および外部マーケティングの活動を支援することを提案しています。また、図書館にふさわしいマーケティング・ツールを紹介し、図書館の全スタッフが、直接的または間接的にマーケティングに携わるべきであると主張しています。最後に、図書館員がマーケティングに充てる時間を見つけるためのアドバイスをいくつか紹介します。

2004年にスウェーデンのルンドで開かれた第2回北欧学術コミュニケーション会議（Nordic Conference on Scholarly Communication）¹ で、重要な質問が投げかけられました。

「押すだけで図書館の電子リソースを売り込んでくれる魔法のボタンはありませんか？」

図書館員として、私たちは非常に多くの情報にアクセスし、出版社と多くの「ビッグディール」、その他の包括契約を結んでいます。問題は、何を提供しているのかをすべての利用者に伝えることです。図書館がどれだけの電子ジャーナルを所有し、どれほど簡単に利用できるかを、大学の全員に知らせねばなりません。質問は冗談だったかもしれませんが、確かに私たちは、ある意味で、今でも魔法のボタンを探しているように思えます。

やはり「足で稼ぐ」ことは必要ですが、図書館員にとって有利なことが1つあります。それは、電子リソースが流行であり、利用者の中で人気があるということです。すでに各図書館では多くのマーケティング活動が行われていますが、もっと力を入れる必要があると思います。

内部マーケティング

内部マーケティングとは、大学の経営陣、上層部、意思決定者をターゲットとしたマーケティングです。このような人々は通常、電子リソースに非常に興味を持っていますが、簡単にアクセスしたい、すぐに理解したいと思っています。電子リソースの高い価格を正当化する説明も要求します。図書館員は、いつでもコストについて納得させられるようにしておきましょう。説明を裏付ける市場調査結果も準備しておく必要があります。

内部マーケティングを成功させる魔法のボタンはありません。出版社、学生、研究者、科学者が、図書館員のために戦略を提供してくれることも期待すべきではありません。未知の分野への第一歩は、常に困難なものです。また図書館員は、職業柄却下されることを恐れて依頼をしたがらないものです。これでは、革新的なマーケティング活動の1歩ベースにも到達できません。「だめ」は「いつもだめ」ではなく、通常は「今のところだめ」を意味します。つまり、良いアイデアは何度でも後押しする必要があるのです。

外部マーケティング

私たち図書館員は一般に、利用者に対するマーケティングは上手ですが、自分の図書館の長所を意識していないことがよくあります。自分たちの図書館がどれだけ良いかを利用者に知らせてください。利用者が、図書館のサービスを良い、優れている、あるいは素晴らしいと感じ、その判断を内部マーケティングを通じて大学の管理運営者に伝えることができれば、図書館にとってこれほど有効な手助けはありません。

利用者に臨時のマーケティング担当者になってもらって、ぜひ助けてもらいましょう。しかし、彼らは非常に忙しく、提供されている図書館のサービスの質について、考える時間はほとんどありません。図書館員は、利用者に近づき、そこから得られる図書館に関するコメントを、図書館がどれほど重要で、大学全体に対する図書館の貢献がどれだけ不可欠なものを伝える前向きなフィードバックとして利用する必要があります。満足した利用者は、内部および外部マーケティングの両方を手助けしてくれます。しかし、まず図書館員が第一歩を踏み出さねばなりません。図書館関係者は、昔から外部の助けをほとんど依頼しないため、これは先例のないことです。

幸運なのは、内部および外部マーケティングの両方に同じツールを利用できることです。マーケティングに関する文献や理論を見てみると、世界中のマーケティング・コースの文献リストに著書が挙げられている有名なマーケティングの権威、フィリップ・コトラー（Philip Kotler）氏が、次のように語っています。

「マーケティングとは、自分の作ったものを売り払う賢い方法を見つける技ではない。
本当の顧客価値を生み出す技である」²

したがって、ことを簡単にするには、図書館の顧客/利用者に関係のある理論や戦略だけを調査することです。マーケティングについての本（通常は非常に分厚い本）を読み始めた時に最初に出てくる「収益の成長」、それに続く「マーケティング部門」、「分析」、「マーケティング・マネージャー」、「発想と理論」といった言葉には、うんざりさせられるものです。このようなアプローチは、図書館の世界にふさわしくありません。

マーケティング・ツール

図書館に使えるマーケティング・ツールには、いくつか種類がありますが、どの分析モデルや戦略を選択するかは、あまり重要ではありません。最初に選んだものをしばらく使ってみて、役に立つかどうか確認してください。役に立たなければ、別のものに変更します。まずは、マーケティングに関する無料リソースを提供するウェブサイト、Marketing Teacher³の標準的なマーケティング・ツールをいくつか使ってみることをお勧めします。

顧客/利用者

正しい方向に進んでいるかどうかを、利用者のニーズや希望に耳を傾け、常に確認する必要があります。利用者が望んでいることを簡単に「仮定」してはなりません。それが図書館の都合のよいものである場合は、なおさらです。たとえば、コミュニティによって、最も信頼できると考えるオンライン・サービスが異なることを示している以下のフィードバックを考えてみてください。

「エルゼビアの調査担当者が図書館員と科学者に、最も信頼のおけるオンライン・サービスを尋ねたところ、図書館員はScienceDirect、ISIのWeb of Science、Medlineを挙げました。一方、科学者は、Google、Yahoo!、PubMedを挙げました」⁴

あまり満足していない顧客/利用者に注意してください。図書館のサービスや製品に満足し、喜んでいる好意的な人々よりも、こういった集団からのほうが多くを学ぶことができます。批判を聞くのはうれしくないかもしれませんが、図書館が進歩するには有効です。大学内の顧客が、大学外の顧客と同じ情報に関心を持っていないことに気付くかもしれません。本来は同じであるべきなのですが、顧客のニーズを分析してみると、図書館利用者の「標準的な」ニーズや関心と大きく異なる場合もあります。

分析、戦略、実現、フィードバック

分析

図書館の内部と外部の環境は、常に変化しています。重要なのは、自分の強み(strengths)、弱み(weaknesses)、機会(opportunities)、脅威(threats)、つまり「SWOT」を意識することです。脅威は機会に、弱みは強みになりえます。その逆もあるでしょう(表1を参照)。たとえば、Googleは脅威とも機会とも考えることができます。

強み	弱み
機会	脅威

表1：SWOT分析

マーケティング活動では、SWOTの各要素を考慮した手順を設け、それを定期的に評価する必要があります。分析する際には、図書館とその所属機関に対してできる限り正直になり、こうあってほしいと願う図書館の姿ではなく、図書館の現状を分析します。

最も重要なことは、全スタッフと図書館全体のマーケティング・ルーチンを確立する際に、4つの段階すべてを考慮することです。

SWOT分析は、マーケティングのプロセスを開始する前に、組織とその環境を監査するのに役立ちます。また、表2のような重要な問題に注目する上でも有用です。

強み <ul style="list-style-type: none"> ■ 専門的な知識 ■ 信頼性 	弱み <ul style="list-style-type: none"> ■ マーケティング経験の不足 ■ 予算削減
機会 <ul style="list-style-type: none"> ■ 新しい製品やサービス(電子リソース) ■ 新しい顧客グループ(内部マーケティング) 	脅威 <ul style="list-style-type: none"> ■ ライバル(インターネット、Google) ■ 技術的な問題

表2：SWOTの例

戦略

適切な戦略を選ぶために、マトリックスを使ってみましょう。マトリックスとは、市場の現状と、それが将来どのように変わるかを調査するためのものです。たとえば、ボストン・マトリックス(図1)が良い例です。

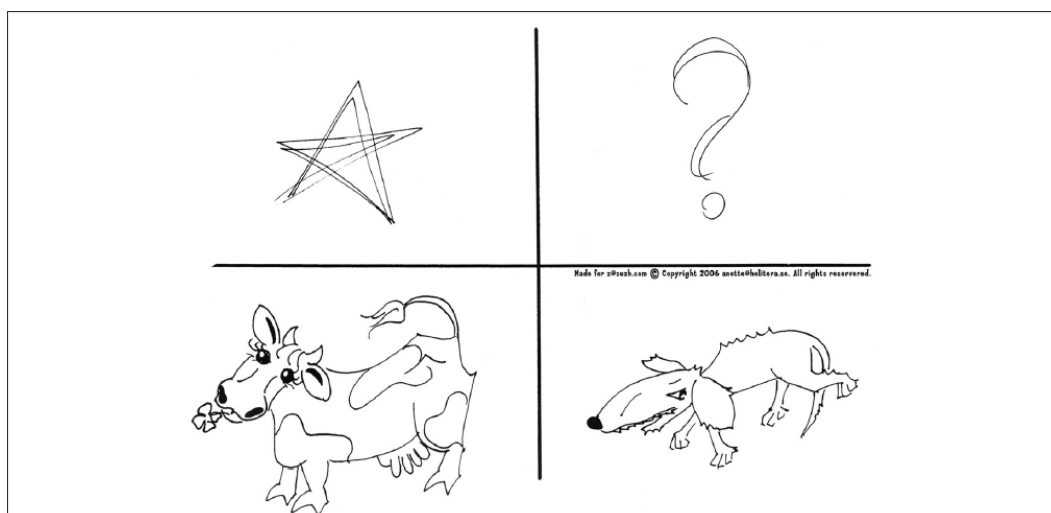


図1：ボストン・マトリックス

ボストン・マトリックスは、以下の例えを使用します。

■ 犬（負け犬）

市場成長率が低く、シェアも低い製品やサービス。新しいサービスに時間を割くため、これらの製品やサービスの廃止を検討してください。

■ 乳牛（金のなる木）

市場成長率は低いが、高いシェアを占める製品やサービス。当面、維持するのがよいでしょう。

■ クエスチョン・マーク（問題児）

現時点では、リソースを消費し、ほとんど見返りをもたらさないが、将来的な発展が望める製品やサービス。

■ 星（花形）

市場成長率の高い製品やサービスで、楽に維持できるもの。星は維持し、伸ばしていきましょう。

図書館では、まず「犬」を探し、無駄な手間を省く必要があります。図書館員は、たくさんの仕事を抱え、新しい方法を試しつつ、古い方法に執着して苦勞する傾向があります。「No（だめ）」という言葉を書くことだけでなく、言うことも恐れているのです。

実践

自分の組織、環境、主要製品、いくつかのマーケティング戦略について理解した後は、何をすれば良いのでしょうか？ 自分が専門家であり、以前にうまくできたことを思い出してください。今度は自分の環境について、現状についても、十分な推測に基づく将来についても、以前より理解しています。図書館内のさまざまな仕事を、自分とスタッフに分配してみましょう。仕事を書き出し、同僚にそれぞれの役割を受け入れてもらいます。これは、スタッフと一緒に分析と戦略検討のプロセスをたどったほうが容易に行えます。

フィードバック

フィードバックの時間も必要です。だからこそ、マーケティング活動の手順確立が重要となるのです。同じツールを使い続けていると、何がうまくいって、何がうまくいっていないかをフィードバックによって判断する必要性を見過ごしてしまいがちです。フィードバックの段階では、将来の活動に向けて最も多くのことを学ぶことができるにもかかわらず、しばしば忘れて、時間を取らずに済ませたりします。それは、フィードバックによって、新しい活動、新しい議論の種、解決しなければならない新しい問題が見えるからです。しかし、フィードバックは本当に有益です。

マトリックスに書いてあるすべての段階は、適切なツールを使って、適切な製品を、適切なグループにマーケティングするために重要です。

マーケティングの時間がない？

これまで述べてきたすべてには、「時間」が必要です。何をすべきかがわかっている、すばらしいアイデアがあっても、日常業務に追われて、マーケティングの時間が見つからなければ、何にもなりません。

マーケティング専従のマーケティング担当図書館員という役職を設置することが望めないとしたら、自分たち自身のほかにだれが図書館の電子リソースをマーケティングすることができるのでしょうか？ 知識と理解を持っているのは、私たち自身なのです。スティーブン・R・コヴィー（Stephen R Covey）氏の以下のたとえ話は、この状況を表現しています。

森の中で、木をノコギリで必死に切り倒そうとしている人に会ったとしましょう。

「何をしているんですか？」と、あなたは尋ねます。

「見りゃわかるだろ？ この木を切っているのさ」と、いらついた返事が返ってきます。

「ずいぶんお疲れのようですよ！ もうどれぐらい切っていらっしゃるんです？」

「5時間以上さ。もうぐったりだ！ 骨の折れる仕事だよ」

「だったら、しばらく休憩してノコギリを研いだらどうですか？ そのほうが早く進みますよ」

「ノコギリを研いでいるひまなんかあるもんか。切るのに忙しいんだ！」⁵

図書館員は多忙です。本当に何もかも自分たちでやらなければならないのでしょうか？ 仕事の一部を減らし、同僚に任せることはできないでしょうか。自分と同僚の仕事に変更を加え、余分な作業を軽減できる可能性は常にあります。

多くの図書館員は、図書館のマーケティングに対するスタッフの古い考え方が問題であることを認めています。たとえば、「私たちにマーケティングなんて必要ないし、私は絶対にマーケティングなんかしない。私は図書館員なんだから」

しかし、マーケティング、特に電子リソースのマーケティングが必要であるという新しい考え方は受け入れられつつあります。他のオンライン・リソースとの競合が激しいからです。図書館員は、図書館とそのサービスや製品についてマーケティングを行う必要があります。図書館員の他にはできる人もいなければ、やってくれる人もいません。

マーケティングはチームワークです。「フルタイムであれ、パートタイムであれ、直接的であれ、間接的であれ、顧客との関係に影響を与えない従業員は余剰である」⁶

すべての同僚に、このコンセプトを受け入れてもらい、直接的、間接的なマーケティングに積極的に貢献してもらいましょう。

電子的なマーケティングと手作業のマーケティングの組み合わせ

マーケティングには、電子リソースを利用できます。しかし、電子リソースのマーケティングに特注ソフトウェアを利用している図書館はほとんどなく、定期的に利用している図書館はもっと少ないと思われます。

スウェーデンのルンド大学図書館のように、独自のプログラムを持ち、電子ジャーナルの管理と電子リソースのマーケティング⁷に独自のシステムを利用している図書館もあります。⁷

何年も前、私たちはこのようなプログラムが図書館員に役立つことを期待し、胸を躍らせました。しかし、時代は変わり、電子メールにはかなりの問題が生じています。たとえば、多くの人々が電子メールには反応しない、電子メールでやり取りすらしない、といったことです。ですから、同時に「手作業」にも頼る必要があります。つまり、会議、授業、他の機関のスタッフとのコーヒープレイク、思いつくすべての活動を生かすのです。多すぎることは決してないでしょう！

アドバイス

本章を執筆する前の予備的な調査の一環として、私はUKSG年次会議⁸でアンケートを実施しました。一部は自分の「Marketing for the Library」ワークショップ⁹で、一部は3日間の会期中、周囲の参加者に依頼しました。「Joint Workshop on Electronic Publishing」¹⁰など、ルンドでの他のワークショップでも実施しました。会議中、参加者は忙しく、フォームに記入してもらうには少し骨が折れました。それ以降、電子メールや郵便でも回答を受け取っていないので、おそらくみんな時間がないのでしょう。

しかし、下記のような回答を確かに得ることができました。この中に、みなさまが試したことがないもの、それでいて皆さんの図書館に適してものが見つかることを期待します。

「口コミと個人的な推薦が、非常に有益です」¹¹

個人的な接触が極めて重要で有効であることは、間違いありません。しかし、それだけを使うことは不可能です。以下のような他の方法も採用する必要があります。

- 図書館の電子ニュースレター（ほとんどの図書館が電子ニュースレターを発行しています）。
- 図書館の情報専門家から研究者に送付されるターゲットを絞った電子メールのお知らせ。理論的にはこれが理想ですが、不運なことに時間がないため、上記の図書館電子ニュースレターと一緒にしてしまう傾向にあります。問題は、図書館の利用者が常に情報過多に悩まされ、高度にカスタマイズしたデータを希望していることです。
- 新しい教員に有益なリンクを教え、他のサービスを紹介する電子メール。

- 教員および学生向けのトレーニング・コース。すべての図書館は、このマーケティング方法を利用しています。学術的なバックグラウンドを持ち、コミュニケーション・スキルに優れた人が演壇に立つことが非常に重要です。
- 特定の分野に関連するイベント。多くの図書館は、大学内のあらゆるイベントを利用して図書館と図書館のサービスをマーケティングしています。ポイントは、組織内で起こっているイベントを十分に把握することです。
- TDNet、Serials Solutionsなどのジャーナル管理ソフトウェア。
- 機関のウェブサイト。定期的なチェックと更新の手続きが非常に重要です。さもなければ、逆効果になりかねません。多くの図書館では「新着リソース」のセクションが人気です。
- イントラネット：政府や地域図書館の共同体やコンソーシアムで利用されるもの。かつては非常に効率的なマーケティング経路でしたが、現在では、多くの組織/企業で重要性を失っています。
- 図書館管理システムから抽出したジャーナルのA-Zリスト。
- 紙の印刷物。マーケティングのあらゆる面で紙を軽視してはなりません。電子リソースに携わる多くの人が、紙では読むけれど電子情報は読まないことを認めています（おそらくこっそりと）。たとえば昔ながらのしおりは効果的で、利用者に人気があります。パンフレット、その他の資料も効果があります。
- 図書館OPAC。
- 関連トピックについての会話を通じて間接的に。
- すべての図書館サービスを検討し、内部および外部マーケティングを通じて何を提供すべきかを再評価すること。
- 一部の図書館は非常に積極的で、公式な訪問客に対する大学/組織のプレゼンテーションすべてに関与しています。
- 図書館が企画する特定のユーザー・セッション。
- オープン・ハウス — 図書館の舞台裏で何をしているかを紹介。
- さまざまなコンテストを通じた活動。
- 大学の掲示板に頻繁に投稿する。
- 図書館ワークショップ。
- 図書館内の電子モニターやプラズマ・ディスプレイ。
- 広報ディスプレイ。
- ある図書館は、図書館パーティーに内部マーケティングのチャンスを見出しました！パーティーは順調に運び、新しい利用者がたくさん増えました。

マーケティングに関するその他の考え方

マーケティングには時間がかかり、一夜で結果が出るものではありません。

マーケティングを繰り返してください — 伝えているメッセージに自分たちがうんざりするところになって、やっと内部、外部の利用者が耳を傾けてくれます。

マーケティングは楽しく、状況を変える力を与えてくれるものです。

バンダーにも声をかけ、マーケティングを助けてもらいましょう。一部の図書館は、バンダーのワークショップを奨励し、それを図書館のマーケティングに生かしています。

競争は、進歩に有益なものであり、図書館員にとっても有益です。図書館員は、GoogleやYahoo!をライバルに挙げることがあります。私は、それらが図書館と相補的なものだと思います。図書館にいる私たちこそ、特に今のような時代、人々に信頼性について教え、信頼性がなぜそれほど重要なのかを伝えることができます。Googleの情報の90%がゴミ同然だと聞いたことはありませんか？どんな情報源についても、誤った判断は、特にそれらが身の回りで使われている場合、非常に危険です。多くの出版社のコンテンツは、Google、Google Scholar、その他多くの方法で検索可能であり、Windows Live AcademicとBlackwell Publishing¹²の間で進んでいるような開発が数多く行われています。他の多くの情報ソースとの競争があるため、研究者にプレゼンテーションに来てもらったり、図書館のすべての情報を読んでもらったりすることは困難です。

知名度の向上

人々は検索機能や大学のウェブサイトの利用に慣れ、もちろんGoogleその他の検索エンジンも使用しています。図書館は、今こそ、これまで以上に目立つべきです。何にでもGoogleで簡単にアクセスできると考え、図書館の重要性を認めない科学者は数多くいます。2006年UKSG年次会議で、キャロル・ゴープル (Carol Goble) 氏は、「自分がデスクから何にでもアクセスでき、図書館に足を運ばなくていいように、図書館がさまざまな仕事をしてくれていることを知らなかった」と、コメントしています¹³。これは、図書館が十分にマーケティングを行っていないためです。

「ロミオとジュリエットは、失恋して死んだのではなく、コミュニケーション不足のために死んだのだ」¹⁴

私たちはまだまだ、訪問や会合、その他の活動を重ね、人に気づいてもらう必要があります。大学の利用者や意思決定者に、図書館が何をしているのかを知らせ、自分たちの研究成果のどれだけが図書館に依存しているかを理解してもらう必要があるのです。

統計データ

図書館員は、利用統計データに大きく依存しています。これは良いことですが、それをマーケティングには十分生かしていないように思えます。統計データはすばらしいツールですが、統計データの見方を変え、もっと広い視野で見てください。図書館の運営幹部は、どのようにデータを見るでしょうか？ 彼らの立場に立って見てください。

彼らはおそらく、不可欠と考えられるものの利用統計データに関心を持つでしょう。また、図書館が作成する年次レポートはすべて、内部および外部マーケティングに活用できます。

毎年のレポートをどうしているかと何人かの図書館員に尋ねたところ、「大学長の秘書に預けています」という答えが返ってきました。他の人が自ら図書館の世界に関心を持つことはありません。しかし、関心を持たせることはできます。図書館の製品やサービスは極めて優れ、広く利用され、その多くは不可欠です。マーケティングを行う方法は数多くあります。始める前に、まず方法を準備して刃を研ぐ必要があるだけです。

本章では、私たちがもっと先を見越し、積極的に行動する必要があることを述べてきましたが、まだ勝負に負けただけでは決してありません。

参考文献

1. *Second Nordic Conference on Scholarly Communication: Towards a New Publishing Environment*, Lund University 26–28 April 2004:
<http://www.lub.lu.se/ncsc2004/>
2. Kotler Marketing Group:
<http://www.kotlermarketing.com/company.html>
3. Marketing Teacher:
<http://www.marketingteacher.com>
4. Tenopir, C., Is Google the competition? *Library Journal*, 2004, 129(6), 30.
5. Covey, S. R., *The seven habits of highly effective people: restoring the character ethic*. 1989, London, Simon and Schuster.
6. Gummesson, E., *Total relationship marketing : marketing strategy moving from the 4Ps – product, price, promotion, place – of traditional marketing management to the 30Rs – the thirty relationships – of a new marketing paradigm*. 2002, Oxford, Butterworth-Heinemann. 2nd ed.
7. ELIN@:
<http://www.lub.lu.se/headoffice/elininfo.shtml>
8. UKSG Annual Conference and Exhibition:
<http://www.uksg.org/events/annualconference.asp>

9. Helinsky, Z., On the circuit. *Serials*, 2004, 17(3), 299:
<http://uksg.metapress.com/link.asp?id=wk37740fl0qnh8n7>
10. *Joint Workshop on Electronic Publishing*. Jointly organised by Delos, SVEP and ScieCom Lund, Sweden, 14–15 April, 2005:
http://www.lub.lu.se/epubl_2005_Lund/
11. Anon.
12. Brynko, B., Blackwell opens the doors to Windows Live Academic. *Information Today*, 2006, 23(6), 43.
13. Goble, C., *Science, Workflows and Collections*. 29th UKSG Annual Conference and Exhibition, University of Warwick:
<http://www.uksg.org/events/previous.asp#2006conf>
14. Anon.

© Zuzana Helinsky

■ ズザナ・ヘリンスキー (Zuzana Helinsky)

E-mail: z@zuzh.com

著者略歴

ズザナ・ヘリンスキー (Zuzana Helinsky) は、図書館員の資格を持ち、国際マーケティングに幅広い経験を持っています。ルンド大学の定期刊行物部門に勤務した後、BTJ社に入り、スウェーデン最大の購読サービスを立ち上げ、運営しました。Prenax Global社のパブリッシャー・リレーションズ担当ディレクターも務めました。

国際会議でしばしば演壇に立ち (チェコ語、スウェーデン語、英語で)、セミナーやビジネス・クラスの講師としても活躍しています。また、図書館のためのマーケティング・コンセプトを作成し、『*A Short-cut to Marketing the Library*』を出版しました。

UKSGが出版した『*The E-Resources Management Handbook*』の他の章は、以下からご覧いただくことができます。

<http://www.uksg.org/serials/handbook.asp>