

I. 図書館マネジメント総論

I-(1) 経営学入門 I・II

筑波大学大学院ビジネス科学研究科准教授

佐野 享子

【お願い】講義に先だって問1～4の答えを考えておいてください。

1. 経営学とは何か（坂下 2000）

- ・「組織をいかに運営（マネジメント）すべきか」についての実践的な示唆を与える。
- ・組織運営の仕組みは以下の3つのマネジメント活動から成り立つ。
 - 1) 戦略をたてる
 - 2) 組織をつくる
 - 3) 人を動かす

2. 戦略をたてる

(1) 戦略：環境が変化する中での組織の意思決定を導くルール

【問1】日頃の業務を通じて、図書館を取巻く環境がどのように変化したと感じているか。貴館ではそれらにどう対処しているか。対処が難しいと感じた事例があるか。

(2) 経営戦略の概念の類型（Mintzberg 1987）

- ・視野（perspective）：ビジョン（組織が考える将来の理想像）に相当
- ・環境における位置（position）：組織の目的を達成するような資源展開と環境との相互作用に関わる
- ・計画（plan）：状況に対処するための行動指針（多様な人々の意思決定を整合化する機能を果たす）
- ・策略（ploy）：特定の状況での具体的な計略
- ・パターン：意思決定や行為の流れについての組織特有の傾向

(3) 経営戦略の二面性（大滝・金井・山田・岩田 1997）

- 1) 意図した戦略：ビジョンを計画化して実現（環境変動で実現しないこともある）
- 2) 創発的戦略：予期しない環境の好機をとらえて創発的に戦略を創造
 - ・創造性を発揮して新たな試みができる機会を提供することが重要（＝権限委譲）。
 - ・新たな試みから学ぶ、失敗から学ぶことが奨励される組織文化が重要

(4) 非営利組織ではミッション（組織使命、存在目的）に基づくマネジメントが鍵

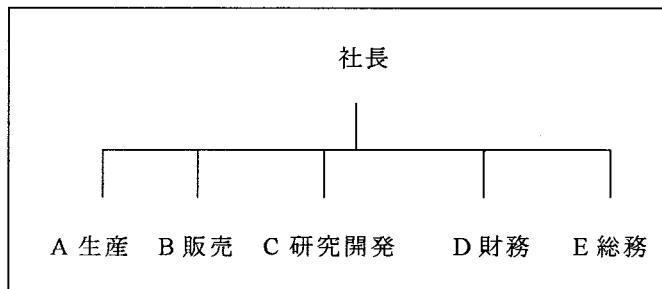
- ・基本となるサービスを利用者のニーズにあわせて変更することが難しい。
 - －企業のように、財務的な見返りを期待して別の事業へ転換することが困難。
 - 多様な利用者の要求にどこまで従うかの判断が難しいなど。
- ・対応策
 - 1) ミッションに基づく提案型の事業展開
 - 2) 派生的なサービスを利用者のニーズに対応させる

3. 組織をつくる（組織化）

- ・ 個人では達成できない仕事を、複数の人々が協働すれば実現することができると考えられる場合に、組織はつくられる。 例) 分業、調整などの仕組み

(1) 組織形態

- 1) 機能別組織：専門化による知識・経験が蓄積される。コスト低減。



例) 館長のもとに情報管理課、情報サービス課の2課で編成されている場合はどうか。メリット・デメリットは何か。

- 2) タスクフォース：機能部門にまたがる問題を解決。

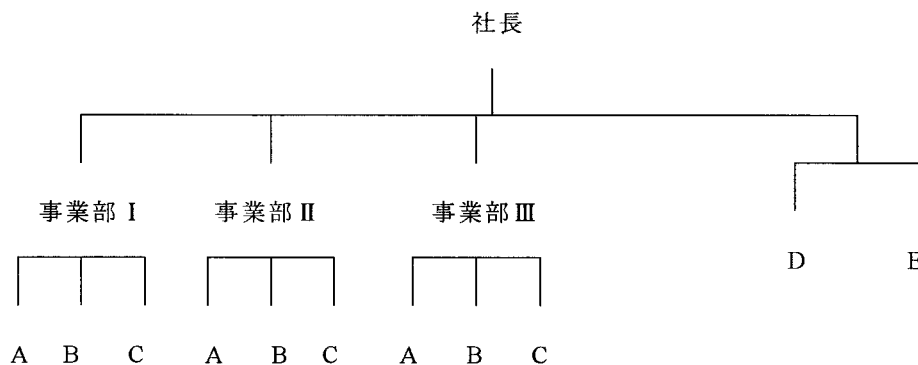
関係する部門から代表を選出。問題の解決により解散。

プロジェクトチーム：問題の複雑化に伴って長期的に編成 → マトリックス組織へ

【問2】 タスクフォースやプロジェクトチームではどのような問題が生じやすいか。

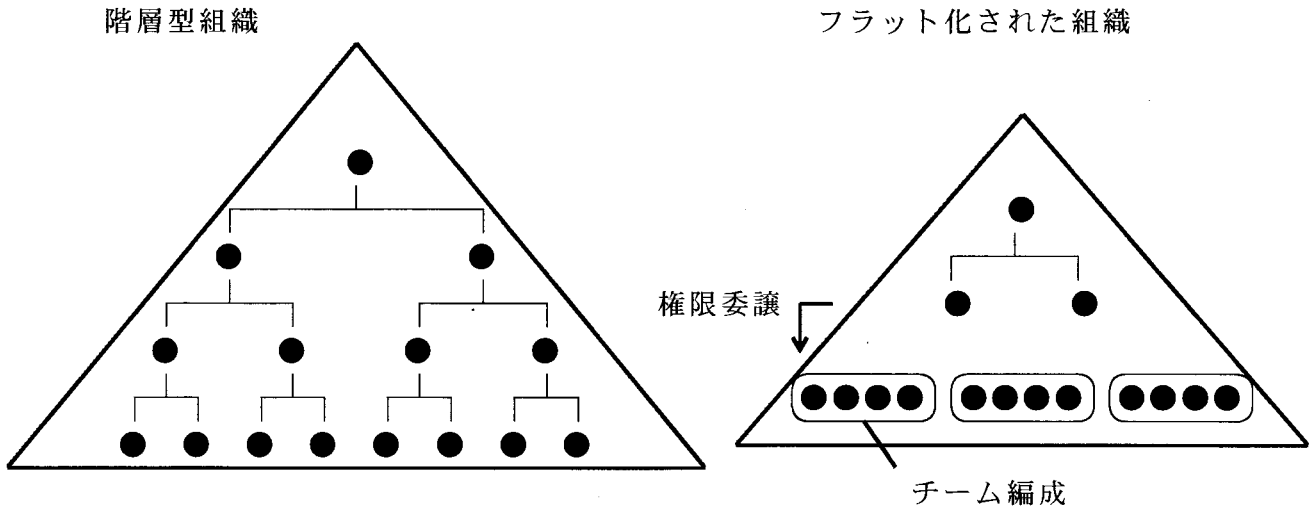
- 3) 事業部制組織：事業の複数化に伴い事業ごとに部門。階層の増加ではなく水平展開。

事業ごとに独自の活動を行う自律性を付与。迅速な対応が可能。



4) 階層型組織のフラット化 (=中間階層を減らす)

- ・ 階層型組織は職務縦割りなので横方向に柔軟性がない。
あらかじめ決められた業務の割り当てと上司からの指示がないと活動できない。
- ・ 中間階層を減らすことにより、管理の幅は増加する
→ チーム編成、権限委譲による自律的な活動
業務管理のツールとしてITを活用



(2) 組織文化と組織変革

- ・ 必ずしも組織形態によらなくても、価値観やものの見方を成員間で共有しあうことによって、組織成員を統合し、組織化を図ることが可能になる。
その一方で、古い価値観に縛られると組織変革は難しくなる。

・ 組織文化とリーダーシップ (Schein1985)

1) 組織文化のレベル

作り出された物理的・社会的環境、視聴可能な行動パターン

↓ ↑

価値 (どうあるべきか)

↓ ↑

基本的仮定

(解決策の成功が繰り返されるとそれが当たり前と受け取られる。意識以前)

2) 組織文化を創り浸透させるためのリーダー行動

- ・ 役割モデリング (注意を向ける、報奨を与える、危機に対処する等の機会を通じて、自分が真に抱いている仮定を明示的・暗示的に与える)
- ・ 組織形態。手続き等のシステム。物理的環境のコントロール。
- ・ リーダーの行動と価値観の不整合は成員にもそのまま伝達する。

4. 人を動かす

(1) リーダーシップ研究で見られる二つの軸（金井 2004）

- 1) 課題指向：職務中心の監督、仕事の枠組みづくり、ビジョンを描く
- 2) 対人関係指向：従業員中心の監督、配慮・思いやり、大勢の人を巻き込む
→ どちらが大切か？

【問3】部下の仕事が円滑に進むのは、管理職がどのような行動をとる場合か。

- ・業績が低迷すると組織の雰囲気や部下の満足に対するダメージにつながる。
- ・リーダーが配慮を行ってくれるなら、課題にまつわる行動も受容しやすくなる。
（「自分達のことを思ってはっぱをかけている」とみなす）
部下に配慮する行動の中に、課題遂行の機微に関わる伝達の機能が潜んでいる。

(2) リーダーシップの条件適応理論（Hersey and Blanchard 1969）

- ・成熟度が低い部下には課題志向の行動が必要。
- ・成熟度が増すにつれ、課題志向よりも対人関係指向が求められる。
- ・成熟度が高い部下であれば仕事を任せ、上司はいずれの行動も示さない。
ただしミッション・ビジョンは示し、未熟な点に対しては助言が必要。

(3) 経路目標理論（House 1974）

- リーダーの役割はフォロワーの動機づけを高めること。
- 目標達成への道筋をつけ、目標達成の成功感を味わわせることが重要。
そのためにはフォロワーのニーズを充足して不足を補う。
（例）課業に精通しておらず知識や能力不足の時には必要な指示を行う

5. 「サービス」の特性を考えて業務を進める

(1) サービスの特性 (和田他 2000)

・無形の活動や便益を販売の中心におく企業はサービス業と呼ばれている。

- ①無形性 ②品質の変動性 ③不可分性
- ④消滅性 ⑤需要の変動性

(2) 顧客満足とサービスとの関係 (ラブロック+ライト 2002)

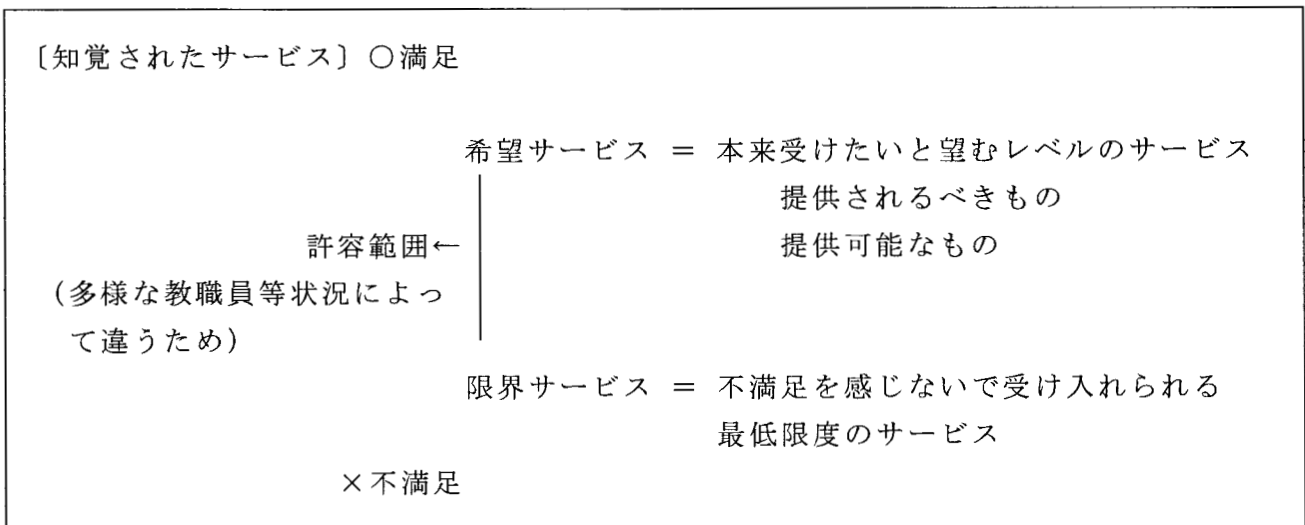
【問4】貴学の教職員以外の方からの注文や意見が寄せられた時にどう対処していますか。

$$\text{顧客満足} = \frac{\text{知覚されたサービス}}{\text{期待されたサービス}}$$

- 1) 実際のサービス (知覚されたサービス) が期待以上なら満足
- ・どのようなサービスが提供された (と顧客が知覚した) か
 - ・どのような期待を顧客が持っていたか
- によって顧客満足の程度が左右される
- ただし失敗しても直ちに丁寧に埋め合わせをすれば満足度は上がる

- 2) 期待は何によって形成されるか
- ・過去の経験、他の例、約束 (広告含む)、評判 (口コミ)、価格

(3) サービスへの期待の範囲



(例) 問4 で出された事例に対してはどう対処すればよいか?

(主要参考文献)

- ・坂下昭宣『経営学への招待 改訂版』白桃書房, 2000年.
- ・塩次喜代明・高橋伸夫・小林敏男『経営管理』有斐閣, 1999年.
- ・金井壽宏・高橋潔『組織行動の考え方』東洋経済新報社, 2004年.
- ・大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智『経営戦略：創造性と社会性の追及』有斐閣, 1997年.
- ・和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦『新版マーケティング戦略』有斐閣, 2000年
- ・クリストファー・ラブロック+ローレン・ライト『サービス・マーケティング原理』白桃書房, 2002年.