

近視眼的図書館経営とアウトソーシング

～アメリカにおける大学図書館の事例を中心として～

0. 本日の目的

A. 近視眼的図書館経営とは何か

1. 近視眼(Myopia)とは何か

レビット(1960)の「マーケティング近視眼（近視眼的マーケティング）」(Marketing Myopia)が始まり。(例)「鉄道事業」と「輸送事業」

「マーケティング近視眼」 = 企業が自らの事業の目的や定義を見誤っている状態
「近視眼」 = (短期的利益や製品に目が眩み) 目的や事業の定義を見誤っている状態

2. 近視眼的図書館経営とは何か

目的を見誤った状態で図書館経営の意志決定がなされること

B. 問題意識と本日の目的

1. 問題意識

なぜ、図書館経営において目的を見誤るのか。
⇒ (本日学ぶこと) 経営理論の原理

2. 本日の目的

- ① 「経営」とは何か、「経営戦略」とは何かを知る
- ② 図書館経営に影響を与えてきた現代の経営理論の背景・原理・価値観を知る
- ③ 図書館・図書館員が実施してきた経営理論の中でも、特に、図書館・図書館員にとって実施しやすい(可能性の高い)経営理論は何かを知る

1. 経営とは何か：経営学の始まりと初期の経営理論

A. 現代の経営・経営理論の萌芽

1850年代から1880年代のアメリカの鉄道・電話会社の隆盛

⇒ 距離の問題が解決

アメリカ経済の持続的成長・拡大

多くの産業で大企業が出現し、総合本社の設立

⇒ 「業務部門」と「経営管理部門」の分離

B. 科学的管理(テイラー)と経営管理の一般原則(ファヨール)

1. テイラー(1856-1915) 経営の父: Father of Management

工場における作業員の管理(例: ストップウォッチによる作業時間の計測)

[著作] Taylor, Frederick Winslow. The principles of scientific management. 1911.

⇒ 現代の合理的経営の基礎ができた

2. ファヨール(1841-1925) 経営の真の父: Real Father of Modern Management Theory
 経営管理の一般原則を体系的に記述した(1916)
 (経営における PDCA サイクルの始まり: 特に「管理」の場面で適用)
 ファヨールは、企業に不可欠な活動として、①技術(生産, 製造, 加工), ②商業(購買, 販売, 交換), ③財務(資金の調達と運用), ④保全(財産と従業員の保護), ⑤会計(棚卸, 貸借対照表, 原価計算, 統計など), ⑥**管理(計画, 組織, 命令, 調整, 統制)**を挙げる。
 そして、管理的活動は、他の活動とは明確に区別した。
 [著作]Fayol, Henri. 産業ならびに一般の管理. 1985年.
 ⇒現代経営の基礎 (現代の経営理論や図書館界の文献でも多数引用される)
- C. 人間関係論・行動組織論 (メイヨー: 1880-1949)
 ホーソン実験 (1927-1932)
 作業員の生産性と職場環境 (休息时间, 照明, 賃金) にほとんど相関がない
 ⇒合理的経営 (テイラー等) への批判
 [著作] Mayo, G. E. The Human Problems of an Industrial Civilization. 1933.
- D. 品質管理 (シュハート: 1891-1967, デミング: 1900-1993)
 統計的品質管理手法 (Statistical Quality Control: SQC)
 (品質管理における PDCA サイクル)
 ⇒日本企業に根付いた品質管理 (QC, QC サークル, TQC, TQM) は、1950 年に、
 来日したデミングから学んだことが始まり
- E. 目標に基づく経営や成果主義の萌芽 (ドラッカー: 1909-2005)
 事業とは何か: 自身では“初めての経営書”と述べている
 目標に基づく経営/成果に基づく経営
 ⇒現代の「事業戦略」の萌芽, 「目標管理制度」の基礎
 [著作] Drucker, Peter F. The practice of management. 1955.
 Drucker, Peter F. Managing for results. 1964.
- F. 長期経営計画論 (クーンツとオドンネル)
 経営は、①計画化(Planning), ②組織化(Organizing), ③人事化(Staffing), ④指揮
 (Direction), ⑤統制(Control)からなる。
 「計画優先の原則」: 計画化は他の経営管理職能に優先する必須の条件
 ⇒現代経営に直接的に繋がる体系的かつ詳細な経営計画論
 長期の経営計画を5年と記述
 (背景に、持続的に成長するアメリカ経済があり、長期的な成長を予測・計画)
 [著作]Koontz, Harold; O' Donnell, Cyril. Principles of Management. 1955, 664p.
- G. 経営とは何か
 「企業に不可欠な活動を統括して、企業が委ねられているすべての資産から最大の利益を
 あげるよう努めながら、企業の目的実現に向けて導くこと」(ファヨール)
 「事業に関わるすべてのこと」(三品)
 ⇒企業・事業活動のすべてに関わることが経営

2. 経営戦略と現代の経営

A. 現代の経営戦略論の始まり

1960年代前半, チャンドラー (1918-2007) によって, 軍事用語であった「戦略」が経営に適用された。経営における各機能が「戦略」というメタファーによって統合された。

“事業成長の計画と実行を「戦略」とする”, “組織は戦略に応じて決まり, いくつかの基本戦略が組み合わさるときわめて複雑な組織ができあがる”

[著作] Chandler, Alfred Dupont. Strategy and structure : chapters in the history of the industrial enterprise. 1962, 463p.

B. 経営戦略とは何か ※様々な定義がある

<戦略>

- ① 計画である
 - ・方向性, 道標, 将来における一連の活動 (ミンツバーグ, 1994)
 - ・ある地点から他の地点へ行くための道程 (ミンツバーグ, 1994)
- ② パターンである
 - ・長期間にわたり一貫した行動である (ミンツバーグ, 1994)
 - ・資源展開と環境との相互作用のパターン (ホファー: シェンデル, 1978)
- ③ 位置づけである
 - ・特定市場での特定製品に対する意思決定である (ポーター, 1980)
- ④ 視点である
 - ・戦略は事業コンセプトである (ドラッカー, 1954)

<戦略計画>

- ① 未来を思考することである
 - ・単に将来を考慮すること (ボラン, 1974)
- ② 未来をコントロールすることである
 - ・将来を規定すること (ワイク, 1983)
 - ・希望する未来をデザインすることであり, またその未来に到達する効果的な方法をデザインすることである (アコフ, 1970)
 - ・ある環境の中で変化を管理すること (オズベッカーン, 1969)
 - ・社会システムのデザイン (フォレスター, 1969)
 - ・大企業は, 市場に取って代わるために, 販売 (中略) 供給するものをコントロールする (ガルブレイス, 1962)
- ③ 意思決定である
 - ・目的の達成を意図した一連の活動を意識的に決定することであり, 従って計画作成は意思決定である (クーンツ, 1958)
 - ・部分的無知のもとで行う意志決定 (1965, アンソフ)
 - ・現在の意思決定の未来性 (ドラッカー, 1973)
- ④ 統合化された意思決定である
 - ・統合化された意思決定構造 (シュワイディマン, 1973)
- ⑤ 意思決定を統合化したシステムの形で, 明確な結果を生み出す公式の手順である
 - ・経営計画は規律ある努力であり, 一連のコンセプト, 手順, テスト (ブリソン, 1988)
 - ・目的を確立して, その達成を工夫する際に, 可能な限り客観的で, 実際的で, 論理的で, 現実的になることができ, またそうすべきである (スタイナー, 1969)

経営戦略の要素

未来 (部分的無知), コントロール, 意思決定, 公式化, パターン, 位置付け, 視点, 手順

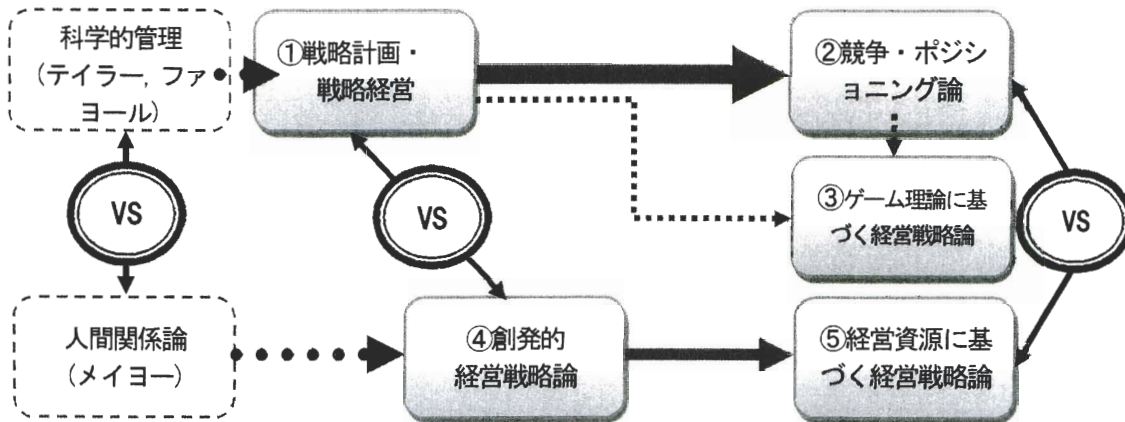
経営戦略の定義

(部分的無知の下で策定される) 市場の中の組織としての活動の長期的な基本設計図

(伊丹, 2003)

3. 経営戦略論

<経営戦略論の種類と関係>



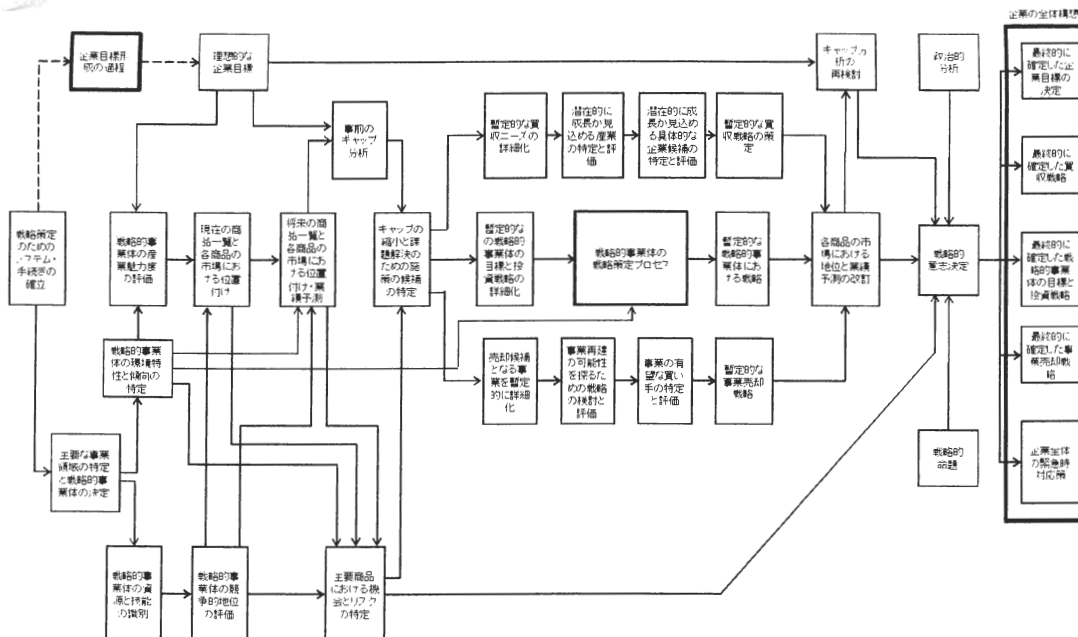
A. 戦略計画・戦略経営 (アンソフ, アンドリュース, スタイナー, ホファーとシェンデル)

(背景) 1960年代中頃~1970年代の景気減速と多角化 (乱気流, 断絶, 不連続の時代)

(中核の概念) 部分的無知と計画, 外部環境 (市場) と組織 (自社)

- ・アンソフ (Ansoff, H. Igor) : チャンドラーと並ぶ経営戦略の父
- ・アンドリュース (Andrews, Kenneth R) : ハーバード・ビジネススクールの教授, SWOT
- ・スタイナー (Steiner, George Albert) : 長期経営計画に基づいた経営戦略論
- ・ホファー (Hofer, Charles W) とシェンデル (Schendel, Dan) : 戦略計画の集大成

<ホファーとシェンデルの戦略計画：企業レベル>



【出典】 Hofer, Charles W. Schendel, Dan. Strategy formulation: analytical concepts. West Publishing. Co. 1978, 219p. (小泉が訳出)

- ・ワイリック (Wehrich) : 現代の戦略計画の手順を提示

<アメリカの事例>

ペンシルベニア州立大学図書館 (1983年)

B. 競争・ポジショニング (ポーター: 1946-)

(背景) 多くの企業が事業を多角化, 市場の成熟と競争

(中核の概念) 競争, 市場, 顧客, 経済効率

1. 競争の戦略

業界構造: ファイブフォースモデル

①自社・業界で競争する企業, ②参入見込企業, ③代替品生産企業, ④買い手,

⑤供給業者

基本戦略

①コストのリーダーシップ戦略, ②差別化戦略, ③集中戦略

2. 価値連鎖

組織の業務プロセスを分解

[著作] Porter, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. 1980, 396p.

C. ゲーム理論に基づく経営戦略論 (ブランデンバーガーとネイルバフ)

(背景) 競争が激しくなり, 提携が必要になる

1940年代からゲーム理論は存在していたが, 1997年の *Coopetition* で経営戦略論にまで引き上げられた (アメリカではベストセラーに)

(中核の概念) ノイマン (数学者) とモルゲンシュテルン (経済学者) のゲーム理論
必ずしも競争を打ち負かせばよいという訳ではない

ゲームの5つの構成要素: ①プレーヤー, ②付加価値, ③ルール, ④戦術, ⑤範囲

[著作] Nalebuff, Barry J.; Brandenburger, Adam M. *Co-opetition*. 1997, 290p.

D. 創発的経営戦略論 (ミンツバーグ: 1939-)

(背景) 管理部門における分析マヒ症候群 (Paralysis by Analysis Syndrome)

(中核の概念) 必ず計画通りに経営戦略が執行されているとは限らない

E. 経営資源に基づく経営戦略論

(背景) 暗黙知 (日本の経営学者: 野中や伊丹), 日本の経営論

市場構造や競争をいくら調べても, 自社に競争力がなければ意味がなかった

(中核の概念) 経営資源と強み。 (未来志向, リストラクチャリングからの脱却)

1. コア・コンピタンス経営 (ハメルとプラハラード)

コア・コンピタンスとは, 「顧客に対して, 他社には真似のできない自社ならではの価値を提供する企業の中核的な力」「個々のスキルや組織という枠を超えた学習の積み重ねで獲得する組織としての力」

×: 組織が保有するスキル, 技術, 能力の長いリストづくり

(コア・コンピタンスではない可能性が高い)

・資産やインフラ

・技術集団がコア・コンピタンスだと思いこんでいる技術

・商品そのもの

○: 複数のチーム (あらゆる部署) で行うコア・コンピタンスの定義 (調査含む)

(コア・コンピタンスの可能性が高い)

・顧客が認識している価値

・多様な意見を統合したもの

⇒獲得計画を立て, 新しいコア・コンピタンスを意識的に獲得する

[著作] Hamel, Gary.; Prahalad, C. K. *Competing for the future*. 1994, 327p.

Hamel, Gary.; Prahalad, C. K. コア・コンピタンス経営—未来への競争戦略. 日

経ビジネス人文庫, 2001, 477p.

<アメリカの事例>

ネブラスカ大学リンカーン校図書館 (1996)

2. バーニーの経営資源に基づく経営戦略論

(背景) コア・コンピタンスといったこれまでの経営資源の分析は曖昧だった

(中核の概念) 経営資源を枠組みからとらえる: 「強み」とは何か

<VRIO フレームワークで発すべき4つの問い>

① 経済価値(Value)に関する問い

企業の保有する経営資源や能力は、その企業が外部環境における脅威や機会に
適応することを可能にするか。

② 稀少性(Rarity)に関する問い

経営資源を現在コントロールしているのは、ごく少数の競合企業だろうか。

③ 模倣困難性(Inimitability)に関する問い

経営資源を保有していない企業は、その経営資源を獲得あるいは開発する際に、
コスト上の不利に直面するだろうか。

④ 組織(Organization)に関する問い ~~~~~> 変イセ.

企業が保有する、価値があり稀少で模倣コストが大きい経営資源を活用するた
めに、組織的な方針や手続きが整っているだろうか。

[著作] Barney, Jay B. Gaining and sustaining competitive advantage. 1997, 570p.

4. 経営組織論

A. ビジネス・プロセス・リエンジニアリング (ハマーとチャンピー)

(背景) 市場の縮小, 情報技術の進展

(中核の概念) 「根本的」, 「抜本的」, 「劇的」, 「プロセス」

従来の業務プロセス (仕事の仕方) を否定し、根本的に設計し直そうとする経営理論
ダウンサイジング, リストラクチャリング, アウトソーシングにつながる

・ハマー (Hammer, Michael : 1948-) : MIT 教授 (コンピュータサイエンス)

・チャンピー (Champy, James : 1942-) : CSC Index 会長 (システムコンサルティング)

[著作] Hammer, Michael; Champy, James. Reengineering the corporation: a manifesto for
business revolution. 1993, 223p.

B. リストラクチャリング

リストラクチャリングとは、一般に、組織の構成と活動を抜本的に変える理論的枠組みの
ことである。

組織を抜本的に変えるリストラクチャリングは、企業としての経営戦略が明確化され、そ
の経営戦略に従って企業全体の再構築を目指す。しかし、リストラクチャリングを行う際は、
経営戦略としてビジネス・プロセス・リエンジニアリングを適用するケースが多く、再構築
の段階で、組織の縮小を招く傾向が強い経営理論である。

C. ダウンサイジング (トマスコ)

ダウンサイジングは、トマスコ (Robert M. Tomasko) が提唱した経営理論である。一般的
に、情報システム、設備、製品などに関するサイズの縮小をいうが、Tomasko によって企業
経営論にまで引き上げられ適用された。トマスコは、Downsizing(1987)の中で、“官僚化し、
肥大化した組織をスリム化する”としており、この経営論はビジネス・プロセス・リエン
지니어リング、リストラクチャリング、アウトソーシングと強く結びつきやすい特徴がある。

[著作] Tomasko, Robert M. Downsizing : reshaping the corporation for the future. 1987, 290p.

D. アウトソーシング

アウトソーシングとは、業務の外部化のことであり、これまで企業内部で行なっていた業務を市場から調達しようとする経営理論である。

アウトソーシングは、本来、ビジネス・プロセス・リエンジニアリングやコア・コンピタンスなどの経営論を基礎に経営戦略を検討する中で、自社が不得意とする領域で、外の組織に行なわせても問題ない業務を外部化することから始まった。このようなアウトソーシングは、図書館において、1990年代に流行することになった。

<アメリカの事例>

ミネソタ大学図書館 (1993年)、イリノイ大学シカゴ校図書館 (1999年)

<日本の事例>

公立図書館 : 北九州市立図書館, 千代田区立千代田図書館

私立大学図書館 : 立教大学図書館, 他

E. 学習する組織 (組織学習理論) (アージリスやセンゲ)

(背景) 日本企業の台頭やアメリカ企業の激しいリストラクチャリング

(中核の概念) 経営と学習の統合

アージリス (Chris Argyris : 1923-) やセンゲ (Peter M. Senge : 1947-) が、主要な研究者であり、センゲの *Fifth Discipline* (1990) によって、ビジネスの領域で理論が普及した。

センゲは、組織学習における5つの要素が企業の成長に必要なイノベーションをもたらすとした。5つの要素とは、①システム思考、②自己マスタリー、③メンタル・モデルの克服、④共有ビジョンの構築、⑤チーム学習である。

[著作] Senge, Peter M. *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization*. New York : Doubleday/Currency, 1990, 424p.

Senge, Peter M. 最強組織の法則 : 新時代のチームワークとは何か. 守部信之 [ほか] 訳. 東京, 徳間書店, 1995, 404p.

5. 近視眼的図書館経営に陥らないために

1. 何が図書館経営における「近視眼」なのか

① 長期的な視点の欠如

② 短期的な経済合理性の追求

(経済合理性の追求は、「縮小」につながる。未来がなく、いずれ行き詰まる。)

→図書館(図書館員)の価値に基づき自らの頭で考えていない

(経営学の経営理論のコピー&ペースト。容易にコンサルタントを雇用)

2. 図書館経営に必要なこと

経営を「知る」のではなく、「考える」ことの必要性

(安易に外部の人材に答えを求めない。**図書館を一番良く理解しているのは図書館員**)

<考えるときの基礎>

① 図書館の経営理念を踏まえる

② 知的・教育的な目的を重視する (目に見えないソフト面を重視)

③ 急進的な変化を求めず、長期的な視点を大切にす

④ 現場の図書館員を大切にす (ボトムアップで)

⑤ 利用者の視点に立って、具体的に考える

以上