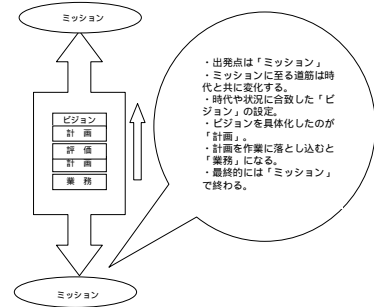


図書館経営とサービス計画

三村敦美(座間市立図書館)



ミッション(使命)に始まりミッションに終わる流れの把握



サービス計画の必要性(1)

1. 社会状況の変化

1) 地球規模の変化

- ・「自己判断自己責任」の時代
これ自体に批判はありますが…
- ・自己判断する時の材料、根拠が必要。
ここにも図書館の存在意義がある。

2) 市民の情報収集能力の向上

- ・インターネットの普及が主な原因。
- ・相対的に図書館員の優位性が崩れている。
- ・デジタルデバイスと公共図書館
公共図書館は貢献できるか。



サービス計画の必要性(2)

2. 行政の変化

- 1) 地方分権と財政問題
- 2) 行政評価の時代
- 3) 行政の情報化
- 4) 図書館自体の説明責任

3. 図書館の変化

- 1) 図書館政策の変化
・数値目標から計画実行型へ
- 2) 図書館基盤の脆弱化
・人の問題
・組織の問題



サービス計画の必要性(3)

4. 図書館の危機的状況

図書館経営の危機

「指定管理者制度」の広がり

国、自治体の方針

<委託問題の背景>

中央官庁

「新自由主義的構造改革」(1997年12月「行政改革会議最終報告」)

・行政のスリム化と行政の市場開放を特徴とする改革

地方

「三位一体改革」福祉・教育・社会保障機能の地方移管

「地方財政の改革において「補助金の削減・地方交付税の改革・税源の移譲」を同時に進めようとする考え方。地方財政のスリム化と地方自治体の裁量権拡大を、同時にめざすもの。」

コスト削減圧力



サービス計画の必要性(4)

5. 危機的状況への対応策

意識的な活動や改革を行っていく

計画的な運営を行い、それを広くPRする
住民を味方に、パートナーにしてい

業界として、図書館の望ましい姿の構築とPRを行う
日本図書館協会への結集(スイミー状態)

改革の意思と仲間づくり



公立図書館の理念、目標、基準など

- 1) 「子どもの読書活動推進に関する法律」(2001.12)
「子どもの読書活動推進に関する基本計画」(2002.8)
- 2) 「公立図書館の設置及び運営上の望ましい基準」(平成13年<2001年>7月告示)
- 3) 「2005年の図書館像 地域電子図書館の実現に向けて (報告)」(2000.12)
- 4) 「公立図書館の任務と目標 解説 増補修訂版」(日本図書館協会 2000.12)
数値目標が付録として巻末に収録されている。
- 5) 「新しい情報通信技術を活用した生涯学習の推進方策について(答申)」(2000.11)

7

サービス計画の立案の留意点

- 1) 実現可能な計画を立てる。
- 2) 計画的、段階的な計画とする。(10年後に到達できないものがあるのもよい)
- 3) 重要性、緊急性、自館の資源(施設、人、金等)を勘案し優先順位をつける。
- 4) 費用対効果を常に意識し、厳しい財政事情の中で実現できる環境を考える。
- 5) 組織の活性化を図る。(研修、リーダーの養成、モチベーションの確保)
- 6) 計画推進の中心は司書である。(自覚とモチベーション)

8

サービス計画の事例(1)

1. 「座間市立図書館サービス計画」1997年策定
図書館で自主的に作成したサービス計画としては早い事例。現状分析と各種指標・基準を参考に10年間のサービス目標と数値目標を3段階(短期・中期・長期)で記述している。
2. 「鎌倉市図書館サービス計画」2000年4月策定
座間市の例を参考に策定。素案段階で市民に意見募集し、それを本計画に反映させた。
3. 「札幌市図書館ビジョン」2002年1月策定
「公立図書館の設置及び運営上の望ましい基準」(平成13年7月告示)に基づいて作成された比較的早い例。課題ごとの考え方を示した上で、<短期的施策>を提示している。中・長期的な具体的な課題と数値目標がない。

9

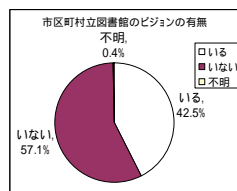
サービス計画の事例(2)

4. 大坂府八尾市
図書館や市民フォーラム; 2001年6月 -
「図書館サービス計画検討委員会; 2002年9月 -
- *****「八尾市図書館サービス計画」基本概観(案)から抜粋*****
- 4 計画の目標**
- 1) 目標の設定 市民からの充実した図書館サービスを求める要望の高まりと、八尾市の図書館の現状・問題点、将来のあるべき図書館像を踏まえ、本計画の目標を以下の通りを設定します。
計画目標年度 平成16年度を初年度とし、平成22年度を計画目標年度とします。
・登録率の計画目標は、30%とする(平成14年度の登録率19%)
・蔵書数の計画目標は、100万点とする(平成14年度の蔵書数57万点)
・貸出点数の計画目標は、300万点とする(平成14年度の貸出点数210万点)
・図書館利用圏域(半径1.5km)が人口の80%以上をカバーする。
 - 2) 目標の設定と評価の公表 今後は、上記の目標の設定に基づいて図書館サービスの改善やサービスの創出、図書館施設の改善や新たな建設などを着実に推進していきますが、図書館においては、経営についての情報を積極的に公開し、点検・評価を行い、市民に公開します。
さらに、サービスの数値目標を設定し、5年ごとに見直し、計画的にサービスの実現に努めます。(八尾市立図書館のホームページより<http://www.city.yanai.osaka.jp/infa/pib/00me/koushuan/koushuan.htm>)
八尾市は平成16年1月「八尾市図書館サービス計画」を策定した。
- *****「まちの図書館化」を目標として21世紀広島市図書館計画の編成」2002年12月策定
学識経験者や市民代表による作成例。「ワワク図書館」「ラクラク図書館」「ニコニコ図書館」「イキイキ図書館」というネーミングにも特徴。蔵書については数値目標がある。

10

市区町村立図書館のビジョン

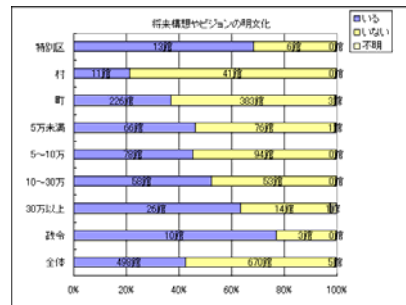
| ビジョン | 館数 | 割合 |
|------|------|-------|
| いる | 498館 | 42.5% |
| いない | 670館 | 57.1% |
| 不明 | 6館 | 0.4% |



以下の図は「図書館および図書館司書の実態に関する調査研究」(国立教育政策研究所社会教育実践研究センター 2004)より

11

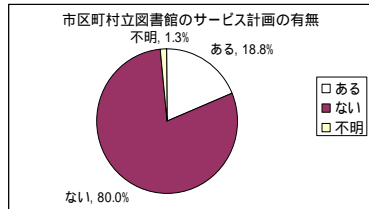
将来構想やビジョンの明文化



12

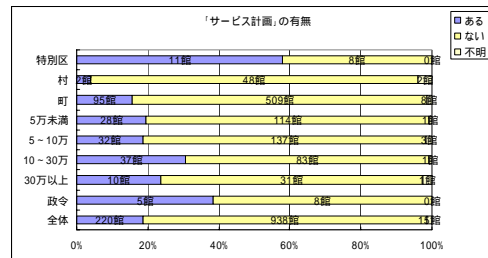
サービス計画の有無

| サービス計画 | 館数 | 割合 |
|--------|------|-------|
| ある | 220館 | 18.8% |
| ない | 938館 | 80.0% |
| 不明 | 5館 | 1.3% |



13

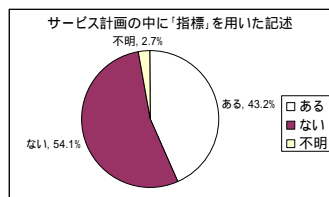
自治体規模別「サービス計画」の有無



14

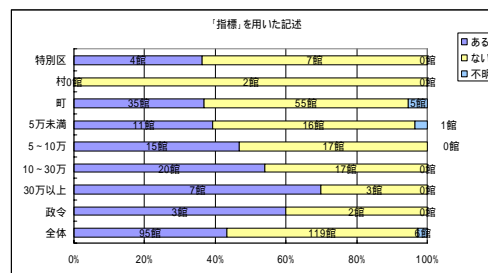
「指標」を用いた記述はあるか

| | 館数 | 割合 |
|----|------|-------|
| ある | 95館 | 43.2% |
| ない | 119館 | 54.1% |
| 不明 | 6館 | 2.7% |



15

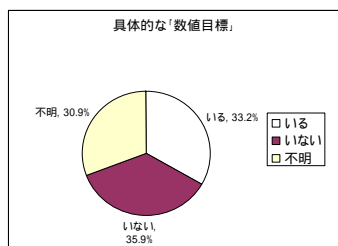
自治体規模別「指標」を用いた記述



16

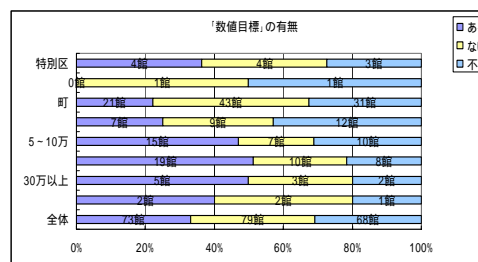
具体的な「数値目標」はあるか

| | 館数 | 割合 |
|-----|-----|-------|
| いる | 73館 | 33.2% |
| いない | 79館 | 35.9% |
| 不明 | 68館 | 30.9% |



17

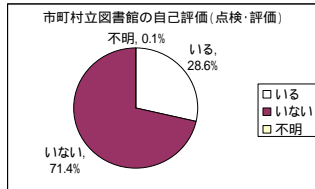
自治体規模別「数値目標」の有無



18

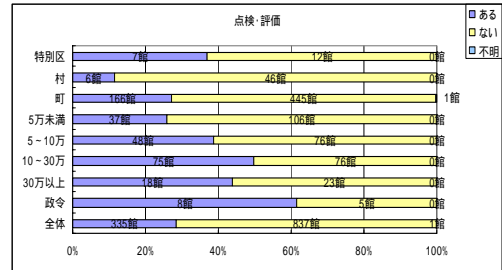
点検・評価を行なっているか

| 点検・評価 | 館数 | 割合 |
|-------|------|-------|
| いる | 335館 | 28.6% |
| いない | 837館 | 71.4% |
| 不明 | 1館 | 0.1% |



19

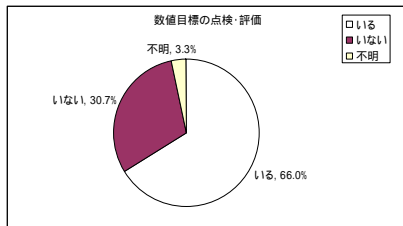
自治体規模別「点検・評価」の有無



20

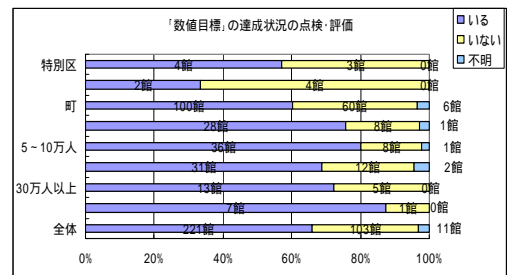
「数値目標」の点検・評価

| 評価 | 館数 | 割合 |
|-----|------|-------|
| いる | 221館 | 66.0% |
| いない | 103館 | 30.7% |
| 不明 | 11館 | 3.3% |



21

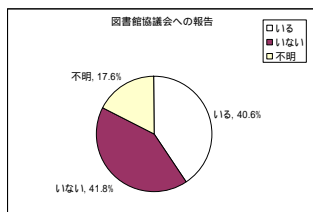
自治体規模別「数値目標」の点検・評価



22

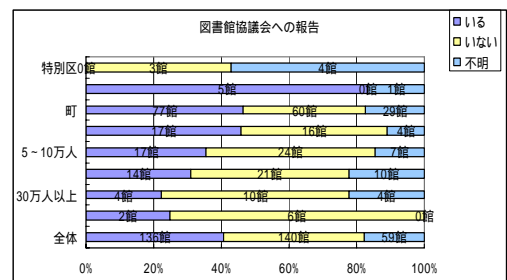
図書館協議会への報告

| 報告 | 館数 | 割合 |
|-----|------|-------|
| いる | 136館 | 40.6% |
| いない | 140館 | 41.8% |
| 不明 | 59館 | 17.6% |



23

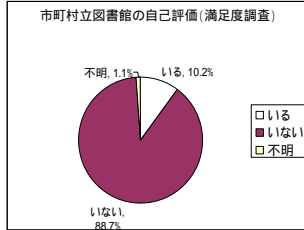
自治体規模別図書館評議会への報告状況



24

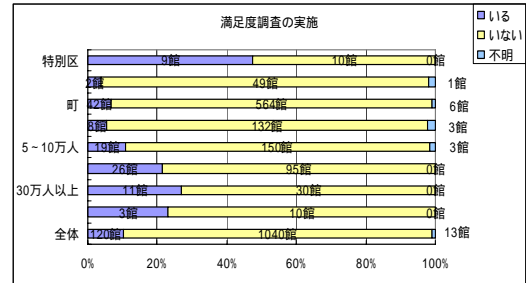
「満足度調査」の実施状況

| 満足度調査 | 館数 | 割合 |
|-------|-------|-------|
| いる | 120館 | 10.2% |
| いない | 1040館 | 88.7% |
| 不明 | 13館 | 1.1% |



25

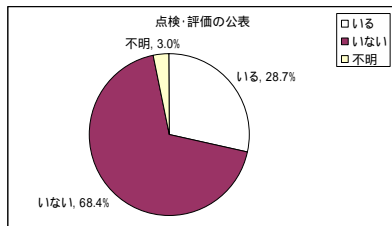
自治体規模別「満足度調査」の実施状況



26

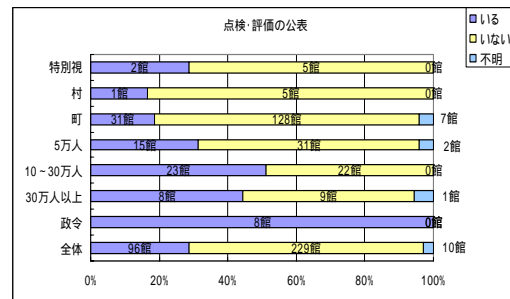
点検・評価の公表

| | | |
|-----|------|-------|
| いる | 96館 | 28.7% |
| いない | 229館 | 68.4% |
| 不明 | 10館 | 3.0% |



27

自治体規模別「点検・評価」の公表状況



28

「サービス計画」策定の手順(1)

1. 基本的事項の確認

- 1) 理念、法律、規定、国の施策などの確認
- 2) 先進事例、典型事例の採取
 - ・インターネットの活用
 - ・報告書、全国図書館大会などでの情報収集
- 3) 最新の研究動向調査
 - ・研究団体への加入
 - ・雑誌の活用
 - 「図書館雑誌」「現代の図書館」「図書館界」「日本図書館情報学会誌」「みんなの図書館」など
- 4) 館内での共通理解
 - ミッションや自館のビジョンを共有する リーダーシップの重要性

29

「サービス計画」策定の手順(2)

2. 自治体と地域分析

- 1) 自治体の地理的特徴、歴史的特徴
- 2) 自治体の基本構想、長期計画、実施計画などの調査・分析
- 3) 地域の現状分析
 - ・人口構成
 - ・産業構造
 - ・財政状況
 - ・文化、教育、情報などの特徴
 - ・教育・文化に関する住民の意識

30

「サービス計画」策定の手順(3)

3. 図書館の現状分析・評価

- 1) 統計分析
 - ・各種指標の活用
 - ・同規模自治体との比較
 - ・経年変化(過去10年間程度)の分析
- 2) 利用者調査
- 3) 市民アンケート調査
- 4) 利用者満足度調査
- 5) サービス品質調査

31

「サービス計画」策定の手順(4)

4. ミッションとビジョンの確認
5. 課題と課題解決の方策

- 1) 比較や自館の位置づけから課題を探る
- 2) 課題の問題点を具体的に列挙する
- 3) 問題点の解決方法を考える
- 4) 優先順位や条件により時間軸上に配置する

図書館サービス計画(策定手順 課題と課題解決の方策編)

| 項目 | サービスの現状 | サービスの課題と問題点 | 課題解決の方策 |
|----|---------|-------------|---------|
| | | | |

32

「サービス計画」策定の手順(5)

6. 年次計画

- 1) 「課題と課題解決の方策」の方策を年次に落とし込む。
- 2) 即実行可能なものは1年次から、実行に時間がかかるものは準備期間も考慮して落とし込む。

図書館サービス計画(策定手順 年次計画編)

| 項目 | 事業 | 指標 | 初年度 | | 2年度 | | 3年度 | | 4年度 | | 5年度 | | 備考 |
|----|----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|-----|----|----|
| | | | 内容 | 経費 | 内容 | 経費 | 内容 | 経費 | 内容 | 経費 | 内容 | 経費 | |
| | | | | | | | | | | | | | |

33

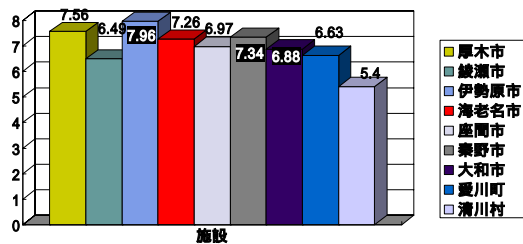
県央地区での「満足度調査」

● 調査結果一覧

| | 施設 | 雑誌 | 新聞 | 一般書 | 児童書 | 視聴覚 | 探索 | 職員 | 総合評価 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 厚木市 | 7.56 | 7.32 | 7.66 | 7.44 | 7.48 | 6.27 | 7.24 | 8.23 | 7.85 |
| 綾瀬市 | 6.49 | 6.50 | 6.99 | 6.21 | 6.91 | 5.25 | 6.59 | 7.81 | 6.79 |
| 伊勢原市 | 7.96 | 6.95 | 7.68 | 6.64 | 7.19 | 5.90 | 6.82 | 7.61 | 7.31 |
| 海老名市 | 7.26 | 6.38 | 7.05 | 6.47 | 6.80 | 5.10 | 6.94 | 7.76 | 7.20 |
| 座間市 | 6.97 | 6.69 | 7.15 | 6.62 | 6.79 | 5.41 | 6.80 | 7.64 | 7.19 |
| 栗野市 | 7.34 | 6.31 | 7.14 | 6.65 | 6.82 | 5.98 | 6.89 | 7.70 | 7.21 |
| 大和市 | 6.88 | 6.61 | 7.29 | 6.69 | 7.14 | 5.80 | 6.77 | 7.46 | 7.18 |
| 綾川町 | 6.63 | 6.51 | 7.17 | 6.29 | 6.98 | 6.00 | 6.54 | 8.44 | 7.29 |
| 清川村 | 5.40 | 6.90 | | 7.00 | 6.80 | 6.10 | 7.60 | 9.70 | 7.20 |

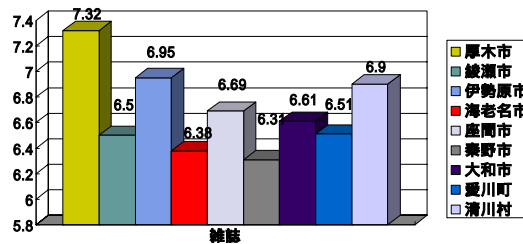
34

満足度調査結果(施設)



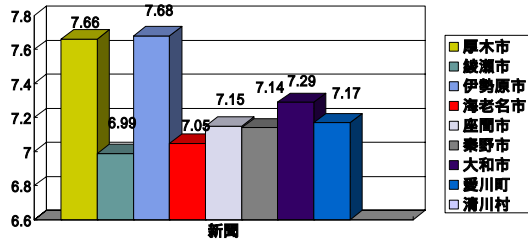
35

満足度調査結果(雑誌)



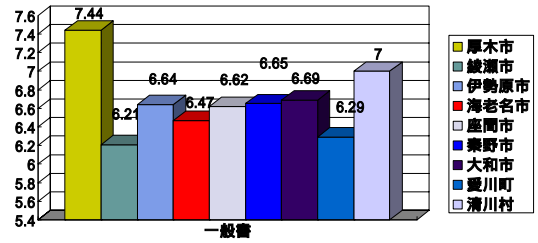
36

満足度調査結果(新聞)



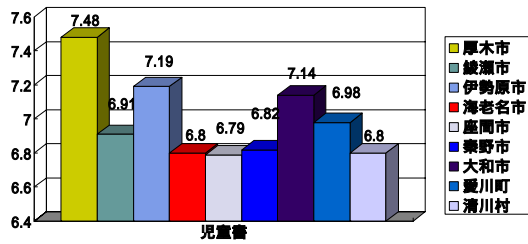
37

満足度調査結果(一般書)



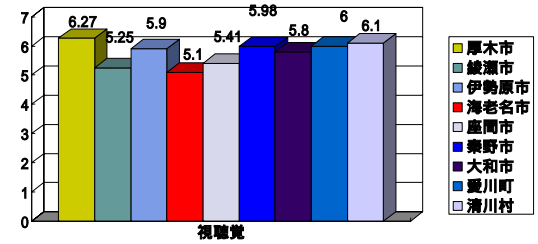
38

満足度調査結果(児童書)



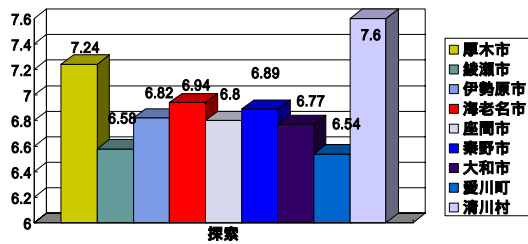
39

満足度調査結果(視聴覚資料)



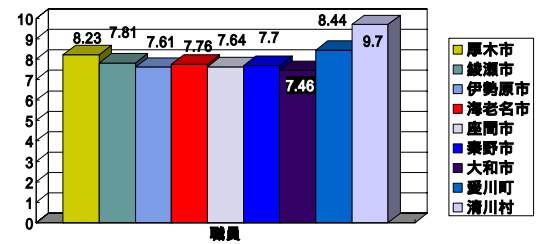
40

満足度調査結果(探しやすさ)



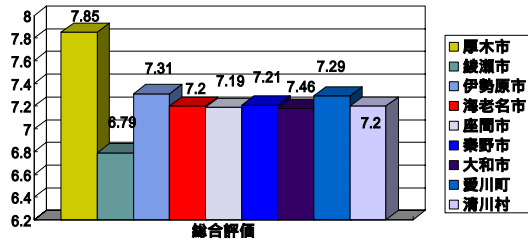
41

満足度調査結果(職員)



42

満足度調査結果 (総合評価)



43

満足度調査結果 - 特徴的な独自調査から -

- 特徴的な独自調査から
- 紙数の関係で、G図書館の実施した「平均滞在時間」を取り上げる。
- G図書館における平均滞在時間は2時間22分、一時間未満の短時間滞在者は46.68%、1時間以上4時間未満の滞在者が28.73%、4時間以上の長時間滞在者が24.58%となっている。早稲田大学理工学部建築学科渡辺仁仁研究室の「レジャー時間調査計画」にある施設の滞在時間調査によると、調査地区によってばらつきはあるが、遊園地が単独利用の場合で約4時間、複数利用で5時間、ゲームセンターの場合が単独利用の場合で約1時間、複数利用で3時間～7時間となっている。
- これらの施設に比べれば図書館の平均滞在時間は短い。4分の1の利用者が4時間以上滞在しているというのは、予想以上の多さである。今後、公共図書館の方向性として滞在型図書館が言われているが^[ii]、既に長時間滞在者が多数存在することは、今後の図書館計画に一定の影響を与えらると思われる。
- [i] <http://www.watanabe.arch.waseda.ac.jp/hw/1994/yama/database/paper/paper-mixeduse.htm> (2004年10月13日確認)
- [ii] 植松貞夫「建築から図書館をみる」(勉誠出版 1999) p52-64

44

満足度調査結果 - コメントから見えるもの-

| 図書館名 | 満足・不満足 | 第1位 | 第2位 | 第3位 |
|------|--------|-------|-------|---------|
| A図書館 | 満足 | 職員 | 総合 | 施設・館内 |
| | 不満足 | 一般書全般 | 施設全般 | 座席 |
| B図書館 | 満足 | 職員対応 | 施設全般 | 表示方法 |
| | 不満足 | 一般書全般 | 館内設備 | 視聴覚全般 |
| E図書館 | 満足 | 職員 | 掲示 | インターネット |
| | 不満足 | 視聴覚資料 | 一般書全般 | 雑誌全般 |
| F図書館 | 満足 | 施設 | 職員 | 検索用端末 |
| | 不満足 | 館内設備 | 一般書全般 | 雑誌 |
| G図書館 | 満足 | 職員 | 総合 | システム関係 |
| | 不満足 | 開館時間 | 一般書 | 雑誌 |

C, D, H, I の各図書館は集計がされていないため割愛した。

45

満足度調査から見えるもの

満足度調査から見えることを、図書館の評価という観点と、経営改善の手段という2つの観点から考えてみる。

図書館の評価という観点からは、評価指標として最も標準的な貸出数と比べ、設定した項目ごとに利用者の評価が示されるため、より具体的に利用者の評価が分かる。このことは例えばサービス計画を立てて運営を行っている場合等では、取り組みごとの評価を探るツールとなるだろう。

また、コメントやひとりひとりの回答事例からは、経営改善のヒントが直接的・間接的に読み取ることができ、大いに参考になる。利用者の声という意味では投書箱の存在があるが、投書箱の場合不満や改善を求める声が多い傾向があるのに対し、満足度調査のコメントではプラスコメントも同じくらい書かれていることに特徴がある。図書館職員満足度という観点からはプラスコメントは予想以上に効果がある。

46

満足度調査の限界

満足度調査自体の限界

満足度調査は、一定利用者の意向や評価を知るツールとなることは先に述べた。しかし、図書館の評価を貸出数で行う場合と同じことがいえる。つまり、貸出が多いのは利用者から一定評価されているという判断はできるが、何が評価されているのか数字だけでは区別できない。また、貸出が多いことは必要条件ではあるが、多いからといってその図書館が高いレベルのサービスを行なっているかどうかはわからない。数字の高さは充分条件ではないのである。

満足度についても同様のことが言える。先に見たように、例えば児童書のように大まかには豊かな蔵書を持つ図書館が満足度も高いが、個々に見ると必ずしもそうとはいえない。児童書以外の要素も複雑に絡み合っていることが想定され、結局児童書自体の評価とは違う部分での評価が入ってしまうことを避けられない。児童担当の職員のレベルが高いからなのか、お話し会等が頻繁に行われていることで評価が高いのか判断がつかない、ということである。かといって、満足度の低い図書館が実はよいサービスをやっているというケースはあまり想像できない。結局、貸出数よりは各サービスや図書館の資源(職員や施設等)が具体的に評価された姿が見えるものの、満足度が高ければ充分であるとはとても言えないと思われる。やはり「利用者満足度」も必要条件といえる。

47

満足度調査の限界

来館者に行うことの限界

図書館のように自由意志で使うが使わないか決められる施設の場合、来館者にだけアンケート調査を行うことは、その施設を肯定している利用者だけにアンケートする形になり、どうしても高いポイントの方向にバイアスがかかってしまう。

また、一定の性向を持つ集団のため、総合評価のような項目では平均化してしまう傾向がある。満足度調査の高さ(例えば10段階中8ポイント以上あるという結果)をもって自館が評価されていると判断するのは早計である。

ただ、一方で来館者の満足度をまず向上させることが肝要であるという意見もある。たしかにAのように周囲の他図書館より飛びぬけて高いレベル資源を持ち高いサービスを提供している図書館は有意に評価が高い。その意味では、経年的変化を採取し慎重に分析すれば、図書館経営や評価の資料とすることができるだろう。

48

新たなツールを求めて

また、今回の調査を実施して分かったことがある。それは満足度自体の数字よりも、図書館のサービス改善にとっては、回答者のコメントが大いに参考になった点である。満足度の経年変化のように継続的に調査をし、各サービスや図書館運営の満足度の推移を計ることは意味があると思うが、図書館サービスの改善のためには「顧客」満足度のつかみ方、完全版」にあるように、むしろ「不満足度調査」のほうが有益とも考えられる。

さらに、田井が言うように、図書館評価の方法としての満足度調査には問題もある。そもそも行政評価や図書館評価が行われるようになった背景には、国の行政改革の方向と地方自治体のコスト削減計画、そしてその理論的支柱といわれるNPMなどの考えがある。これらの動きについてはそれぞれ批判を行うことが必要である。しかし、この動きとは別に図書館存在の意義、図書館司書の専門性、利用者と図書館の関係等を考える基礎として、図書館の評価を考えたい。

田井は「利用者満足度」に関し、職員や資料収集の努力、サービス上の工夫等は貸出数や統計的情報の丁寧な分析でつかめるのではないかと批判している。筆者としては、貸出数や利用者満足度がサービスレベルを反映していることは間違いないと考える。ただ、利用者に向か評価され何が評価されていないのか分かっていない。つまり評価指標とするには有効性が低いと考えている。図書館経営者が計画的に行なわれているのか、計画を遂行するための人材が配置されているのか、それぞれの職員が目標に向かって努力しているのか、職員がそのような姿勢を持続できるような職場環境にあるのか、サービスが向上しているのかといったようなレベルまで考えるためには、例えば三鷹市で導入されている「行政経営品質評価」の図書館版のようなツールが必要といえよう。

さらに言えば、図書館というサービス機関における「人」の重要性が、図書館評価の中で充分に反映されていないのは言い難い。このことを含め、この分野は未だ研究途上であり誤行錯誤を重ねつつあるのが現状といえよう。

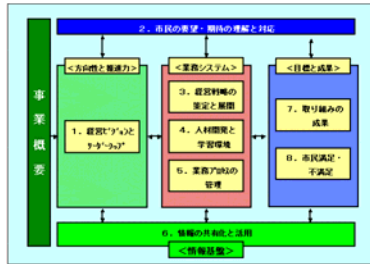
① 武田哲男「顧客「不満足」度のつかみ方 完全版」PHP研究所 2004.5
 ② 田井久雄「どんな図書館を目指してきたか」『図書館界』Vol.56 No.2(2004.7) p62-68

行政経営品質評価(三鷹市)

- 1. **コンセプト**
 - 評価基準は、以下のコンセプトに基づいています。
 - (1)市民が評価するクオリティ
 - (5)市民への迅速な対応
 - (2)経営のリーダーシップ
 - (6)協働の精神とその仕組み
 - (3)仕組みやプロセスの継続的改善
 - (7)社会に対する責任
 - (4)人材の育成と能力開発
- 2. **基準のカテゴリー区分**
 - 評価基準は前述の7つのコンセプトに基づいて、自治体経営の中でどのように具体的に実行しているのかが次の8つのカテゴリーに分類して評価します。
 - 1. 経営ビジョンとリーダーシップ
 - 2. 市民の要望・期待の理解と対応
 - 3. 経営戦略の策定と展開
 - 4. 人材開発と学習環境
 - 5. 業務プロセスの管理
 - 6. 情報の共有化と活用
 - 7. 取り組みの成果
 - 8. 市民満足・不満足

行政経営品質評価(三鷹市)

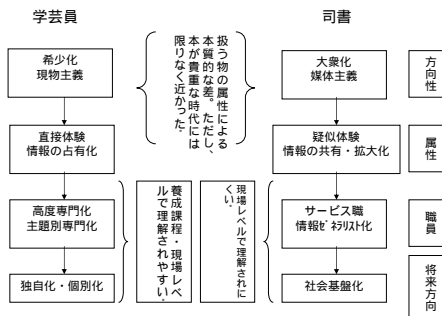
3. 基準のフレームワークとその考え方



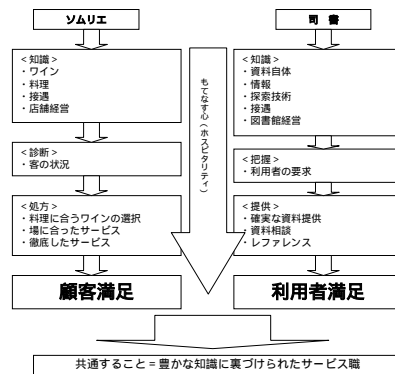
行政経営品質評価(三鷹市)

| <評価基準一覧> | |
|------------------------------|-----|
| 配点 | |
| 1. 経営ビジョンとリーダーシップ 170 | |
| 1.1 リーダーシップ発揮の仕組み | 100 |
| 1.2 社会的責任と倫理の遂行 | 70 |
| 2. 市民の要望・期待の理解と対応 150 | |
| 2.1 市民の要望・期待の把握 | 70 |
| 2.2 市民への対応 | 40 |
| 2.3 市民満足度の明確化 | 40 |
| 3. 経営戦略の策定と展開 80 | |
| 3.1 経営戦略の策定 | 40 |
| 3.2 経営戦略の展開と確認 | 40 |
| 4. 人材開発と学習環境 110 | |
| 4.1 人材計画 | 20 |
| 4.2 学習環境 | 30 |
| 4.3 職員研修 | 30 |
| 4.4 職員満足 | 30 |
| 5. 業務プロセスの管理 110 | |
| 5.1 基幹業務のプロセス管理 | 50 |
| 5.2 支援業務のプロセス管理 | 30 |
| 5.3 パートナーとの協力・協働関係 | 30 |
| 6. 情報の共有化と活用 80 | |
| 6.1 情報の選択と共有化 | 30 |
| 6.2 他団体との比較とベンチマーキング | 30 |
| 6.3 情報の分析と活用 | 20 |
| 7. 取り組みの成果 200 | |
| 7.1 社会的責任と倫理の遂行に関する取り組みの成果 | 40 |
| 7.2 人材開発と学習環境に関する取り組みの成果 | 40 |
| 7.3 業務プロセスの質的向上に向けた取り組みの成果 | 60 |
| 7.4 取り組みの財務成果 | 60 |
| 8. 市民満足・不満足 100 | |
| 8.1 市民満足・不満足と市に対する総合的な評価 | 100 |

学芸員と司書 - 何が違うか -



「司書は本のソムリエだ！」



「真実の瞬間」における人の役割と条件

役割[1]

- ・カウンセラー(顧客の欲求を明確化する)
- ・コンサルタント(サービス企業が提供できるサービスについての情報提供)
- ・ミディエーター(サービス企業と顧客との仲介)
- ・プロデューサー(サービス提供プロセスの演出)
- ・アクター(サービス提供の実行)

質の高い「真実の瞬間」を提供する条件

- ・従業員の高いモチベーション
- ・サービス内容に関連する高度の知識と技能
- ・対人関係についての感受性の高さと状況理解力
- ・組織として現場での処理を従業員に任せられるエンパワメントの体制

「真実の瞬間」[2]

スカンジナビア航空の社長ヤン・カールソンは顧客と直接接して顧客満足を提供する第一線の従業員こそが、企業で最も重要な人々と位置づけた。そしてヤン・カールソンは、顧客と企業とのわずか15秒間の接点を「Moment of Truth(真実の瞬間)」と呼んだ。

- [1] 近藤隆雄著「サービス・マーケティング」(生産性出版 1999) p97 - p99
 [2] ヤン・カールソン著「真実の瞬間」(ダイヤモンド社 1990)

リーダーシップ

1) 今最も必要なのはリーダーシップ

2) リーダーシップとは

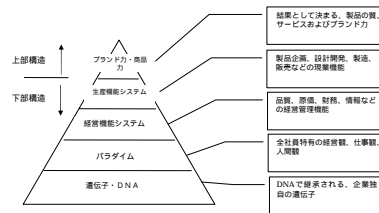
- リーダーシップを短い言葉で表わすと、次の「三意」だと言われている[1]。
- ・熱意
 - ・誠意
 - ・創意

GEが求めるリーダーの条件[2]

- ・リーダーとして明確なビジョンを持つ
- ・情熱を持ち、結果を出す
- ・部下をリーダーとして育成する
- ・常に変革する
- ・スピードを持って業務に取り組む
- ・チームワークを大事にする
- ・企業倫理を遵守する
- ・高い品質を追求する

- [1] 「リーダーになったらこの本」(鎌田勝著 日本実業出版社 1989) p38
 [2] 「経営用語の基礎知識」(野村総合研究所編著 2001.10) p141

トヨタに見る遺伝子と経営の関係



日経三十四著「トヨタ経営システムの研究」(ダイヤモンド社 2002.6) p8より

図書館にみる遺伝子と経営の関係

