

図書館における人的資源の管理と支援

On Management and Support

for Human Resources in Library

山下 洋史*

1 はじめに

現在の情報化社会において、人間の知的活動から生み出された情報（図書）を利用者に提供する図書館の役割は大きい。これにより、利用者の知的活動を「支援」するのである。その意味において、図書館は人間の知的活動に関する情報発信基地であると同時に、そのためのサポート・センターとして位置づけられることになる。

従来、図書館の役割に対する認識は、多くの場合、「図書の管理」と、図書館という空間の快適性を保つための「利用者の管理」に置かれてきたように思われる。そのため、図書と利用者をモニターするという意識が強く、そのような管理の意識が図書館内の人的資源（従業員）に対しても向けられてきたのではないかと考えられる。管理の重要性は、今更述べるまでもないが、それだけでは不十分である。それは、管理のみならず、主体的に行動する人間を「支援」することも必要であるということの意味する。

そこで本稿では、支援基礎論研究会^Iによる「支援学」の研究¹⁾、組織

*やました・ひろし / 商学部教授 / 情報管理論

^I筆者が属するこの「支援基礎論研究会」は、経営学、経営工学、認知科学、情報工学、人間工学、工業意匠学、政治学等、さまざまな分野の研究者が参加し、さまざまな角度から「支援」に関する研究を行っている。本学では、この研究会のメンバーによる総合講座「支援学への招待」を、2000年度から2年間開設している。

活性化に関する高橋²⁾および筆者³⁾の研究、情報活性化に関する筆者らの研究⁴⁾、組織における学習の二面性に関する筆者らの研究⁵⁾をふまえた上で、組織における管理と支援の範囲を図書館の利用者に拡張することにより、新たに「図書館における二段階の管理－支援モデル」を提案する。このモデルは、図書館において管理者（支援者）が実務担当者を管理、支援し、その実務担当者が利用者を管理、支援するという二段階の管理と支援を表現しており、実務担当者に対する管理が利用者に対する管理の意識を生みやすく、同様に前者への支援が後者への支援をもたらすことを示唆するものである。

さらに、提案モデルの枠組みにしたがって、図書館における両者（実務担当者と利用者）への支援と組織活性化との関係について検討し、二段階の支援が図書館の活性化をもたらす要因となること、およびその過程においてIT（情報技術）の役割が大きいことを指摘する。

2 組織における人的資源の位置づけ

組織において、限られた経営資源をいかに活用するかは重要な課題である。従来、経営資源の要素は人（Man）、金（Money）、物（Material）の3Mとされてきたが、近年の情報化の進展にともないこれらの3要素に情報（Information）を加えて3M+Iの4要素と考えられるようになった。このように、経営資源に対する考え方が変わってきている中で、3Mの時代においても3M+Iの時代においても、「最も重要な資源は人的資源である」という位置づけは変わっていないように思われる。いいかえれば、経営組織におけるプライム・リソースは人的資源である⁶⁾という位置づけである。それは、組織における行動の主体が人間であることに基礎を置いている。さらに、人的資源のみが他の経営資源（金、物、情報）を活用することができる点でこれらの上位に位置するためである。また、組織における創造的活動の源泉が人間にあることも重要な視点となる。

そこで、人的資源を他の経営資源よりも上位に位置づける際には、人的資源の「主体的行動」、「創造的活動」が前提となる。すなわち、管理者からの指示や命令があってはじめて行動するのではなく、自分で問題を見

つけ、自分で解決することが要求されるのである（筆者⁷⁾は、JITシステムにおける機械の「自動化」の概念を人間にも拡張して、これを「（人間の）自動化」と呼んでいる）。特に、現在のように環境の変化が激しい状況では、頻繁に発生する予期せぬ問題に対して組織のメンバーがアジル（機敏；迅速かつ柔軟）に対応することが大切である。それと同時に、メンバーのたえない学習を通して、一般に見逃されやすい「問題と解の柔らかい結合」（loose coupling）を注意深く観察し、それにアジルに対応することができるように自らを組織しておく必要がある⁸⁾。このような組織が「柔らかい組織」（loosely coupled system）⁹⁾なのである。

筆者¹⁰⁾は、上記の「問題と解の柔らかい結合」に注目して、組織におけるメンバーの「問題探索エネルギー」の重要性を指摘している。同様に田中¹¹⁾は、環境の変化が激しい現在の組織においてあらかじめ問題がはっきりしていることは少なく、いかにして論理必然的な解を導出するかよりも、解決すべき問題の探索がメンバーの活動の主たる過程であると考えられるとしている。

図書館においても、情報化、国際化、高学歴化等の環境の変化による影響は大きく、これらに対していかに迅速かつ柔軟に対応していくかが求められている。特に、図書館における情報化の進展はめざましく、図書情報の電子化、マルチメディアを活用したコンテンツ整備、インターネットを活用した利用者サービス等、IT（情報技術）を活用したサービスへの注目が高まっている。その際の行動の主体が人的資源であることはいうまでもないが、それには図書館員が受け身のスタンスではなく、IT（情報技術）を活用しながら能動的に利用者のサービスを展開していくことが大切である。本稿では4節において、このような立場から、筆者ら¹²⁾が提唱している「職場内コンピューティング（OJC；On the Job Computing）」の概念に基づき、組織と情報の活性化について論じることにする。

3 組織におけるメンバーの学習と活性化の関係

日本人は「活性化」という言葉を好んで使う傾向があり²⁾、例えば、企業では「職場の活性化」、「改善提案活動の活性化」、「QCサークルの活性

化」等、大学では「授業の活性化」、「ゼミの活性化」、「クラブ・同好会の活性化」等を頻繁に耳にする。そのため、企業においても「組織活性化」に対する関心が高く、このテーマに関するセミナーがいたるところで開かれている。しかし、いざ「組織活性化とは何か?」というとそれはあいまいな概念であり、組織開発の分野で日本にある考え方や技法などをすべて包括しているといわれる¹³⁾。

これに対して、高橋¹⁴⁾はBarnardの組織成立の必要十分条件¹⁵⁾を基礎にして、組織の活性化された状態(activated state)を組織のメンバーが、

- 1) 相互に意思を伝達し合いながら
- 2) 組織と共有している目的価値を
- 3) 能動的に実現していこうとする

状態として定義している。これに従えば、Barnard組織論の枠組みの中で組織活性化を議論することができ、背景となる理論に関してかなりすっきりしたものとなる。

さらに、高橋²⁾は次のような2つの仮定を設定して数理的組織設計論を展開し、その結果としてこれらの仮説に対応した組織形態を提示している。

- ① 各マネージャーはある組織的行動をトップ・リーダーに推薦する。
- ② トップ・リーダーとマネージャーは同じ損失関数を持っている。また、環境の状態について主観確率分布をもつならば、それらは同じ確率分布である。

もし、①を満足するならば、それは「無関心圏」が小さい能動的な状態であるため、高橋はこの程度を表すものとして「無関心度指数」を設定している。「無関心圏」の中では、組織の命令が何であるかについて比較的無関心にそれを受け入れる。したがって、無関心圏が大きいということは組織の命令に対して従順であるが、その反面、受動的で組織の中に受身でいることを意味している。そのため、上から言われたことには従うが、自分から能動的に問題を見つけて解決しようとししない。

反対に、無関心圏が小さい場合は、より頻繁に命令の内容を反問した上で受容するか否かを決めることになるため、上司にとっては従順な部下ということではなくなる。しかし、その過程で上から与えられた問題に部下の意見が反映されていくことになる。したがって、無関心圏が小さいということは、上からの指示・命令に対しては従順とはいえないが、自ら能動的に問題を見つけて、それを独自の方法で解決しようとするようになる²⁾。

また、②を満足するならば、組織と目的・価値を共有している状態、すなわち組織と「一体化」している状態を意味するため、その度合として「一体化度指数」を設定している。そして、これらを2軸に取り、図1のI-I chart (Identification – Indifference chart) 上で組織を構成するメンバーの特性を表現している。

図1において、活性化された組織は無関心度指数が低く一体化度指数が高いタイプ3のメンバーが多い組織であり、タイプ1は組織の命令に忠実だがあまり自分から能動的に行動しようとししない。また、タイプ2は目的・価値の点では組織と一線を画しているが行動の点では命令に従う公務員タイプである。さらに、タイプ4は組織的な行動を期待できないタイプであり、高橋の調査によれば日本の企業には少ない²⁾。

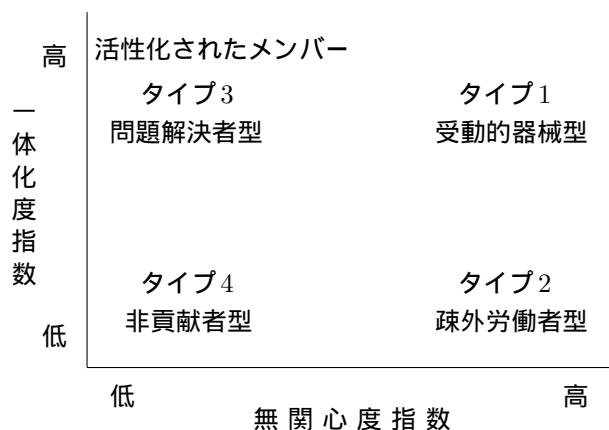


図1．高橋のI – I chart

出典 高橋伸夫：組織の中の決定理論，朝倉書店，p. 112（1993）

無関心度指数が低いタイプは、自ら問題を見つけ解決しようとするため、ネットワーク型組織（あるいはマトリックス型組織）が可能であり、これが高いタイプは上からいわれたことしかやらないため、垂直的なヒエラルキー・コントロールの組織以外にはとることができない。また、一体化度指数が高いタイプは計画機能を権限委譲することが可能であり、低いタイプは迷信的学習¹¹⁾により局所最適に陥り易いため、これを行うことが困難である。

高橋²⁾のI-I chart（図1）において、活性化された組織はタイプ3のメンバーが多い組織であることから、タイプ1, 2, 4のメンバーをタイプ3にシフトさせることを「組織活性化」と考えることができる。その際、「何によってこのようなシフトを実現させるか?」が問題となる。この問題に関しては、従来より多くの理論的考察、実務的方法が議論されているが、それらに共通することは「メンバーの学習が必要である」ということである。

組織における学習に関して、筆者らは従来の研究^{5, 16)}において、スペシャリストとしての能力向上のための専門的学習、職場でのTQC, VE, VAに代表される組織全体の目的・価値を共有するための幅広い参加的学習といった「組織における学習の二面性」を指摘している。そして、専門的学習と幅広い参加的学習のパフォーマンスの変化を捉えるための概念モデルを提案し、簡単な数値例によるシミュレーションを行った結果、次のことを確認している。

- ① 部門（個人）最適方向ベクトルと企業最適方向ベクトルのなす角度 ϕ が小さい場合は、専門的学習に対する「注意の配分」¹¹⁾を大きくすべきである。
- ② 角度 ϕ が大きい場合は、専門的学習と幅広い参加的学習のバランスのとれた学習が必要である。特に、幅広い参加的学習への注意の配分が小さいと、当初、時間の経過にともないパフォーマンスが低下する「迷信的学習」¹¹⁾の傾向（局所最適に相当する）がみられる。

そこで、「組織活性化にはメンバーの学習が必要である」という基本的考え方にしたがって、上記の「学習の二面性」と、I-I chart上でタイプ

1, 2, 4からタイプ3へのシフトとして示される「組織活性化」とを対応づけると、次のような関係を指摘することができる。

1) タイプ1の活性化

専門的学習によって担当業務に対する関心を高めることが必要である。そうすることによって、無関心度指数が低くなり、タイプ1からタイプ3へのシフトが可能となる。

2) タイプ2の活性化

専門的学習によって担当業務に対する関心を高めると同時に、学習の二面性の概念モデルの ϕ が大きい場合に相当するため、幅広い参加的学習によって組織全体の目的・価値を共有することが必要である。したがって、専門的学習と幅広い参加的学習に対するバランスのとれた学習を行なうことにより、無関心度指数が低く、一体化度指数が高くなり、タイプ2からタイプ3へのシフトが可能となる。ただし、幅広い参加的学習に対する注意の配分が小さいとタイプ4に陥るため、迷信的学習となる危険性が高い点に注意を要する。

3) タイプ4の活性化

幅広い参加的学習によって組織全体の目的・価値を共有することが必要である。それにより、一体化度指数が高くなり、タイプ4からタイプ3へのシフトが可能となる。ただし、筆者の提案している「組織活性化のカタストロフィー・モデル」¹⁷⁾によれば、タイプ4からタイプ1への「ジャンプ」を起こす際に一体化度指数のより大きな変化を必要とすることになり、これはカタストロフィー理論における「遅れの規約」に相当する。

4 情報化の進展とITを活用した支援によるメンバーの自働化

現在、組織において情報化の進展はめざましいものがあり、情報の有効活用が重要な課題となっている。なぜなら、情報は我々の意思決定や行動

の基礎となるものであり、正確な情報・有効な情報を獲得・活用しているか否かによってその結果が大きく左右されるからである⁷⁾。それにともなって、組織のメンバーの高い情報収集能力・分析能力が要求されるようになり、職場における情報リテラシーの重要性はますます増大している。

一方、最近の情報処理の方向性は、ダウンサイジング、エンドユーザー・コンピューティング、インターネット等の進展により、従来の中央集権型から分散型へと向かっている。このような情報処理の分散化の方向性、および権限委譲、水平的コーディネーションといった組織の分権化の方向性をふまえて、筆者ら^{12, 18, 19)}は、組織と情報の活性化のための「職場内コンピューティング」(On the Job Computing; OJC)の概念を提案し、このOJCを介して組織活性化²⁾と情報活性化⁴⁾が相互に深く依存し合う関係にあることを示唆している。OJCは、職場内でPC&LANを活用しながら「眠った情報」を活性化(情報活性化)し、かつメンバーの「幅広い参加的学習」⁵⁾を通じて組織と目的・価値を共有化することにより、権限委譲の際の局所最適を防止して、非定型的な情報処理に能動的に対応しようとするものである。すなわち、上司から命令があってはじめて行動するのではなく、自分で問題を見つけ自分で問題を解決する能動性(これは下記の「自動化」に相当する)と、情報技術(IT)を活用した情報共有による組織活性化をねらいとしている。これは、高橋のI-I chart²⁾において活性化されたメンバーは低い無関心度指数と高い一体化度指数を示すという枠組みに沿った考え方である。なぜなら、上記の能動性が低い無関心度指数を、また情報の共有化が高い一体化度指数をもたらすためである。

したがって、組織におけるメンバーの「自動化」はOJCの中心に位置づけられる概念である。この「自動化」は「自動化」とまちがえやすいため、しばしば「ニンベンのついたジドウカ」と呼ばれ、JITシステムにおいて重視される。JITシステムでは、機械が単に「動く」のではなく、機械が自ら不良品やトラブルを認識して停止する、すなわち機械が自ら働くことを「自動化」と呼んでいる。単なる「自動化」ではこのような場合、不良品の山を作ってしまうことになるが、「自動化」された機械であればこれを未然に防止することが可能となる。

一方、機械の自動化の概念を組立ラインにおける作業者に拡張したもの

として「もう一つの自動化」²⁰⁾がある。組立ラインでは加工工程に比較してどうしても手作業が多くなるため、組立ラインにおいて不良、異常や欠品が生じたならば、作業者が自ら停止ボタンを押してトラブルを最小限に抑えることを意図したものである。筆者²¹⁾は、この「もう一つの自動化」をさらに拡張し、作業者に限定しない「(人間の)自動化」の概念を提示している。OJCはこの自動化をめざすものである。この(人間の)自動化は、他人や機械に任せるのではなく、自分で問題を見つけ、自分で解決するように、人間が能動的な状態になることを意味する。すなわち、言われたことしかやらないのではなく、常に問題意識、改善意識を持ちながら「自分で動く」わけである。そして、めまぐるしく変化する環境や予期せぬトラブルに一人一人のメンバーが自律的に対応するのである。これは、高橋のI-I chart²⁾において無関心度指数が小さい状態を意味する。

自動化しているメンバーは、常に問題意識を持っているため、現状に満足せずに改善を考え実行していくことになる。また、トラブルが発生した場合も他人や他部門に任せて自分では何もしないのではなく、自分からトラブルを迅速に解決しようとする。これに対して、自動化していないメンバーは、上司からの指示があるまで自分から行動しようとししない。また、改善意識に乏しい。さらに、トラブルに対する処理も他人に任せて自分では何もしないことが多い。

したがって、組織において、そして図書館において、(人間の)自動化は非常に重要である。また、職場の管理者(というよりもここでは「支援者」に相当する)は、実務担当者の自動化を支援すると同時に、自動化している実務担当者の行動を支援する必要がある。それが、組織活性化へとつながっていくからである。その際に注意すべきことは、「管理」するよりも「支援」するということである。なぜなら、管理の強化は自動化しているメンバーの主体性を低下させる危険性をはらんでいるからである。

管理者は、自動化しているメンバーがより適切な行動をとることができるように、情報提供と環境整備の両面において彼を支援すべきである。また、自動化していないメンバーに対しては、心理面と環境面での支援により、自動化への動機づけを行う必要がある。ただし、支援を行うものは管理者のみに限定されるわけではない点に注意を要する。職場の同僚が支

援を行うことも含まれることは当然である。むしろ、水平的コーディネーションに基礎を置いた分権的な組織特性を前提に考えると、同僚による支援の方がそれに対して整合的である。これは、筆者²²⁾のいう「水平的OJT」に相当するものである。特に、OJCに焦点を当てた場合、ITに詳しい者が若手のメンバーに多いことから、同僚による支援の重要性が理解される。

このように「支援」概念が広く注目されるようになったのは、今から30年ほどさかのぼった1970年代のGorry & Scott Morton²³⁾による「構造的決定システム（SDS；Structured Decision System）と意思決定支援システム（DSS；Decision Support System）の区分」からではないかと思われる。DSSは、それまでの「管理」一辺倒の視点を「支援」にも向けさせる役割を果たしたのである。Gorryらによれば、構造的な問題（定型的な業務）に対してはSDSが、また構造化されていない問題（非定型的な業務）に対してはDSSが適しているとされる。これに関して、門田²⁴⁾は「DSSでは、情報システムは意思決定者を支援するにすぎなくて、情報システム自体が自動的に解を導くものではなく、意思決定にあたって人間の主導性が不可欠なファクターとなっている」と述べている。

ここで、「意思決定者を支援するにすぎない」と述べている点は、とても興味深い。それは、「支援」に対するDSSの考え方を端的に示しているためである。すなわち、情報システムによる「自動化」が理想であるが、構造化されない問題ではそれは難しいため、意思決定者の支援に留まざるを得ないという立場である。これは、工場のオートメーション（FA；Factory Automation）と同様のことをオフィスでも実現しようとするOA（Office Automation）の考え方と一致する。言い換えれば、支援は自動化に比べて消極的なイメージの概念であったのである。ここに、本稿で主張する支援の概念との決定的な相違が存在する。本稿では、支援を積極的な概念として位置づけようとしているのである。

ただし、近年、OAに対する考え方に変化が生じてきた点に注意する必要がある。それは、事務作業の無人化・省力化という従来の考え方から、オフィスにおける「人間を中心とした創造的活動の支援」²⁵⁾という考え方へのシフトを意味する。このようなシフトにより、当初「自動化」をめ

ざしていた OA においても「支援」が注目されるようになってきたことは興味深い。したがって現在の OA は、パソコンの高性能化やユーザーフレンドリーなソフトウェアの開発といった技術的ニーズと、環境の変化やトラブルへの迅速かつ柔軟な対応といったユーザーニーズの有機的統合²⁵⁾を旨とするものとして位置づけられる。

一方、DSS といえば、それが非構造的問題（非定型的業務）への対応をめざしたシステムであるがゆえに、皮肉にも非構造的問題への対応の難しさによりしだいにその限界を示すこととなった。それにともない、DSS 構築や DSS 研究は一時期に比較して停滞しているといわざるを得ない状況にある。そして、SIS、CIM 等の新しい情報システムが提案されていた。

しかし、情報システムとしての DSS は停滞していても、管理のみならず「支援」に対しても目を向けようという認識は必ずしも停滞しているわけではないものと考えられる。それは、組織において管理のみでは実務担当者の主体的・能動的な行動を期待することはむずかしく、支援によってこれが達成されるのではないかという考え方を意味する。以下では、DSS により注目され始めた「支援」の概念を、DSS とは異なった積極的な立場から論じていくことにする。

5 日本の組織における管理者のリーダーシップと支援

従来より、職場の管理者のリーダーシップに関する研究は数多く行われているが、日本における最も代表的な研究は三隅の PM 理論²⁶⁾であろう。PM 理論では、リーダーシップのスタイルを目標達成機能（P 機能；Performance）と集団維持機能（M 機能；Maintenance）の二面から捉え、これらの大小の組み合わせによって4つのタイプに類型化している。これにしたがえば、日本のニコボンの労務管理は、不明確な P 機能と、「感情の共有」²⁷⁾による M 機能の発揮の両面を併せ持つことになる。このような日本の組織運営スタイルは、明らかにアメリカとは異なったものである。それは、「管理」のみではかたづけられないことを意味し、明確な計画の提示による P

機能の発揮ではなく、メンバーに対する側面からの「支援」に相当する。

また、日本ではマニュアル通りの行動を低く評価する傾向がある。このことは、マクドナルドのアルバイトのマニュアル通りの接客を「単なる決められたことだけの行動」として批判する声が多いことにも表れている。その背景には、「人間は機械とは違う」、「自分で考えて行動しなければ働いている意味がない」という考え方があるものと考えられる。したがって、管理部門や管理者が詳細まですべてを計画・指示し、実務担当者は計画通りに実行するだけという業務プロセスは日本の組織になじまないことが多い。

その結果として、担当者への権限委譲，水平的コーディネーション，不明確な責任の所在等、コントロール色の弱い組織特性が形成されてきた。このような組織特性は、不明確な責任の所在を除けば、アメリカ企業がリエンジニアリングにおいて組織の抜本的改革として取り組んできた特性に近いものである。したがって、今から日本の組織においてコントロールを強化することは、すでに定着している権限委譲，マニュアル通りの対応を嫌う感情，近年志向されている組織と情報処理の分権化の方向性、すべてについて得策ではないものと考えられる。

それでは、管理者が職場のパフォーマンスを高めるためにはどうしたら良いのであろうか？ その回答は「支援」にあるように思われる。すなわち、管理の強化ではなく、支援の強化によって、実務担当者の主体性・能動性を維持または向上させながら、より水準の高い行動へと導くのである。管理の強化は、自動化しているメンバーの主体性を低下させる危険性をはらんでいる。従来の日本のニコボンの労務管理を肯定しようというものではないが、今後の管理者は、情報提供面での支援（情報の共有化）により職場のP機能を高め、職場環境面での支援（感情の共有化）によりM機能を高めることが要求されるものと考えられる。

6 組織における人的資源の管理と支援

組織における「管理」の重要性を、広く一般に認識させたのはテーラーの科学的管理法であろう。テーラーは、計画機能と実行機能を分離させ、

新たに計画部門を設置した。それまで、作業者のその日の気分に左右されがちであった生産量を、計画部門があらかじめ科学的な見地から計画し、この計画を確実に達成するよう進捗状況を「管理」したのである。これにより、計画部門や職場の管理者による実行部門や実務担当者への管理が広く定着していった。そして、組織における管理の重要性が高まるとともに、管理の専門化が進んだ。

さらに、フォードはコンベア・システムによって管理を物理的にシステム化した。すなわち、計画部門が作成した計画にコンベアのスピードを合わせることで、計画が確実に達成されるようにしたのである。また、3S（単純化，専門化，標準化）により、職務領域を明確化し、組織における分業体制に基づく「管理」を徹底した。フォード・システムでは、価値を生まない運搬工程から作業者を開放することにより、価値を生む加工工程に作業者を専念させるようにしたことと同時に、上記の計画を確実に達成するための「管理システム」の構築に重要な意義を見出すことができる。これは、コンベアが一定の速度で流れることにより安定した生産が可能となり、作業者の気分に生産が左右されなくなることを意味する。そして、生産計画の信頼性の向上に大きく寄与した。

テラーやフォードにおける管理の効率的スタイルは、青木²⁸⁾のいう「垂直的ヒエラルキー・コントロール」であり、これはファヨルの経営管理の考え方と一致する。ここで、垂直的ヒエラルキー・コントロールが効率的であるのは、組織の tree 構造がグラフ理論における「点（メンバー）を固定したもとでの極小な連結グラフ」²⁹⁾であるためである。すなわち、すべての点に到達可能なグラフ（連結グラフ）の中で、最もパスの少ないグラフとなっているわけである。

しかし、企業環境が安定的で大量生産・大量消費が通用していた時代にはフォード・システム、そして垂直的ヒエラルキー・コントロールが効率的であったが、現在のように企業環境の不確実性が高く、製品のライフサイクルが短い時代には必ずしもこれが効率的とはいえなくなっている。大量生産はデッドストックをもたらし、垂直的ヒエラルキー・コントロールは環境の変化に対するアジルな対応を困難にしているのである。そこで、JIT システム（ジャストインタイム生産方式，トヨタ生産方式，か

んばん方式）そして能動的に行動する実務担当者への権限委譲による水平的コーディネーション²⁸⁾が注目されるようになった。

このように、テーラーの科学的管理法以来、組織では3M+Iの経営資源をいかに「管理」し、効率的な活動を展開するかに高い関心が寄せられてきたが、ここにて「管理」の発展は、組織の効率性を高めた一方で、ともすれば管理される実務担当者の主体性あるいは自律性の低下をもたらすという懸念を生むようになった。それにともない、近年、担当者の主体性・能動性を前提としたアプローチとして、「支援」の概念が注目され始めている。

一方、日本の組織特性に目を向けてみると、管理部門や管理者から実務担当者への意思決定機能の権限委譲そしてエンパワーメント^{6, 30)}が一つの特徴となっており、これにより環境の変化やトラブルに迅速かつ柔軟に対応するといわれる^{28, 31)}。このことは、管理者が果たす機能を相対的に「control」から「support」に近づけていることを意味する。前述のニコボンの行動はこれを具体的に表しており、心理面や職場環境面で担当者を「支援」している。

組織における実務担当者への権限委譲，エンパワーメントとそれに基づく担当者の主体的な対応は、高橋のI-I chart²⁾における「無関心度指数の低い状態」に相当する。そのため、垂直的ヒエラルキー・コントロールの拘束力は弱く、実務担当者への権限委譲による水平的コーディネーションの果たす役割が相対的に大きい。これは、長期的勤続傾向を前提にしたジョブローテーションと実務担当者の幅広い参加的学習が、権限委譲の際の局所最適の追求を防止しているためである。ジョブローテーションと幅広い参加的学習は、実務担当者の視野を広げ、局所的な情報による意思決定から、組織全体と目的・価値を共有したもとの意思決定へと実務担当者を導く。これは、高橋のI-I chartにおける「一体化度指数の高い状態」に相当する。

これらのことは、高橋のI-I chartにおいて低い無関心度指数（能動性）と高い一体化度指数（組織との一体化）が活性化されたメンバーを意味するため、組織活性化につながる特性である。したがって、職場の管理者にとって、実務担当者の主体性・能動性を低下させないように配慮しな

がら、組織のベクトルに個人のベクトルを近づけることが課題となる。従来、これは「管理」の問題として位置づけられていた。しかし、組織のベクトルに個人のベクトルを近づけるために管理を強化することは、実務担当者、特に「自動化」している者の主体性を低下させる危険をはらんでいる。管理者が具体的な指示・命令を提示し、実務担当者がその通りに実行するように管理を行うことは、受動的なスタンス（高い無関心度指数）へと実務担当者を導きやすい。さらに、日本では、マニュアル通りに言われたことを言われた通りに行うことを嫌う傾向があるため、管理の強化は不満を生じさせる要因ともなる。

そこで、管理者は実務担当者の主体的な行動を「支援」(support)するのである。その際、管理者はどのような支援を行うべきなのだろうか？この問題については、広い意味での組織活性化、ここでは職場活性化との関連で考えることができる。それは、低い無関心度指数と高い一体化度指数を達成するための支援である。

まず、低い無関心度指数を達成するための支援であるが、これは、権限委譲を行っても実務担当者が主体的・能動的に行動する方向への支援を意味する。そのためには、心理面と職場環境面での支援が必要であると考えられる。心理面での支援により、管理者と実務担当者が理解しあい、「いつでも上司が支援してくれている」という安心感を持つことは、実務担当者の能動性を高める。また、職場内の協力関係、適度な競争関係、主体性の尊重等の雰囲気づくり、そして他部門やトップとのスムーズな関係の維持といった職場環境面での支援も、実務担当者の主体的・能動的対応を行いやすいものにする。さらに、実務担当者が働きやすいように物理的環境を整備するという支援もこれと同様である。特に近年のITの発達にともなうエンドユーザー・コンピューティング(EUC)の進展により、情報環境の整備の側面での管理者の支援は必須のものとなっている。このことは、職場内でのPC&LANの活用により実務担当者が非定型的な業務・情報処理に能動的に対応するという意味において、前述の「OJC」の考え方と一致する。

次に、高い一体化度指数を達成するための支援について考えてみると、これは、権限委譲の際の局所最適を防止するための支援として位置づける

ことができる。局所最適の追求は、局所的な情報を基に意思決定を行うために生じるものであって、組織全体で共有した情報を基に意思決定を行うとすれば、それは生じない可能性が高い。したがって、管理者は幅広い視点からの情報提供という支援を行うことが必要となる。なぜなら、個々の実務担当者よりも管理者はより広範囲の情報を入手しやすい立場にあるからである。近年、企業において「情報の共有化」に対する関心が高まっているのはこのためであり、それにともないLAN, WAN, インターネット, イン트라ネット等の情報ネットワークの整備・活用が急速に進んでいる。これに関してトーマス・マローンは「従来のヒエラルキー構造の組織は情報不足の時代に作られたものであり、情報ネットワークが整備され組織全体に豊富な情報が行き渡れば、組織自体も個人を結んだネットワーク型に変えるべきである」としている³²⁾。

以上のような考え方に基づいて、筆者³³⁾は日本の組織特性に対する「支援」概念の二重の適合性を指摘している。ここでいう二重の適合性とは、

- ① 実務担当者の主体的・能動的行動に対する心理面・職場環境面での支援
- ② 実務担当者への権限委譲の際の局所最適を防止するための情報提供面での支援

を意味する。これらは、管理部門や管理者から実務担当者への「権限委譲」による分権的な業務プロセスに日本の組織の特徴があるという考え方に根ざしており、日本における水平的コーディネーション中心の組織特性の基盤となるものである。

さらに「二重に適合的」であることは、三隅のPM理論²⁶⁾と対応づけて考えてみると、リーダーシップの2つの機能(P機能, M機能)がともに日本の組織では「支援」中心であることを意味している。すなわち、権限委譲の際の局所最適を防止して組織全体がめざす方向でパフォーマンスを発揮させるために幅広い情報を提供するという支援はP機能に相当し、実務担当者の主体性・能動性を基礎とした水平的コーディネーションに対する心理面・職場環境面での支援はM機能に相当する。これは、日本の組織において職場の管理者の発揮するリーダーシップが、管理よりも支援

の色合いの濃いものであることを示しており、不明確な計画提示，不明確な責任の所在というネガティブな側面と、実務担当者の主体的・能動的な行動，環境の変化やトラブルへの迅速かつ柔軟な対応というポジティブな側面の両面において表れている。

さらに、高橋のI-I chart²⁾において、①の心理面・職場環境面での支援は無関心度指数を低め、②の情報提供は一体化度指数を高める役割を果たすことは前述の通りである。これより、上記の「日本の組織特性に対する支援概念の二重の適合性」は、PM理論，I-I chartのそれぞれ2つの軸と対応づけられ、日本における管理者のリーダーシップ，組織活性化を捉える際の枠組みにもなりうるものであることがわかる。

しかし、今まで「支援」の概念は「管理」に比較してあまり表面に表れてこなかった。それは、テラー，フォード以来、管理中心の考え方が定着してきたこと、また日本よりも管理が徹底しているアメリカを軸として経営学，経営工学，組織論等の研究が進められてきたことに起因しているものと考えられる。すなわち、日本に焦点を据えたアプローチではなかったのである。それでも「支援」概念の位置づけが高まっていくであろうことは、アメリカをはじめとする欧米における組織，情報システムの両面での分権化の方向性と、日本企業の組織特性に対する「支援」概念の二重の適合性を考えれば、容易に理解される。

7 図書館における二段階の管理－支援モデル

ここまでの議論をふまえると、従来の管理一辺倒であった視点を支援にも振り向けることにより、管理と支援の共存を図る必要があることがわかる。なぜなら、組織において定型的業務の効率化には「管理」が適しているが、非定型的業務を中心とした創造的活動には「支援」が適しているからである。さらに、図書館に焦点を当てると、このような管理と支援の対象を、図書館の組織内部のみならず利用者にも拡大することができる。

これにより、図書館では「管理者（支援者）⇔担当者⇔利用者」という二段階の関係を視野に入れることになると同時に、これが一般企業に対する図書館の特徴を表すものであることが見えてくる。そこで本稿では、

図書館における管理と支援の位置づけをこのような二段階のプロセスとして捉えることにし、図2に示す「二段階の管理－支援モデル」を提案する。

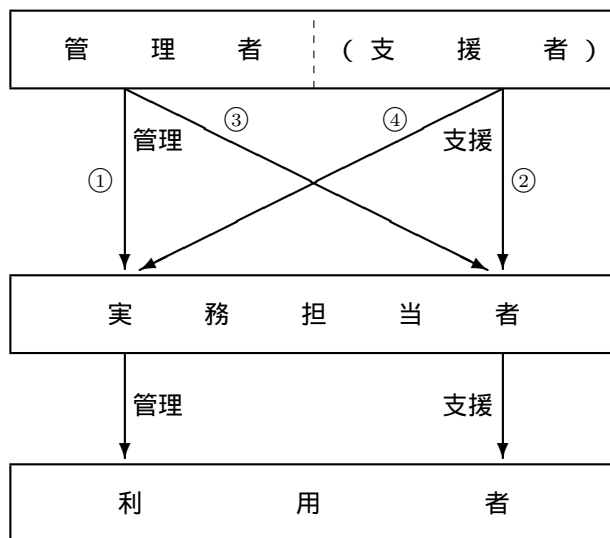


図2．本研究で提案する「図書館における二段階の管理－支援モデル」

このモデルにおいて、上記の三者（管理者，担当者，利用者）の「主たる関係」は、次のような①管理&管理，②支援&支援である。

- ① 管理&管理：管理者が実務担当者を管理し、実務担当者が利用者を管理する
- ② 支援&支援：管理者（支援者）が実務担当者を支援し、実務担当者が利用者を支援する

ここで、これらが「主たる関係」であるのは、管理は管理を生みやすく、支援は支援を生みやすいためである。もう少し詳しくいえば、まず①については、利用者を管理しようとする意識の強い図書館では管理者と実務担当者の関係も管理中心になり、また管理者によってきびしく管理されてい

る担当者は利用者を管理しようとするようになることを意味する。また②については、利用者を支援しようとする意識の強い図書館では、利用者を支援する実務担当者を管理者は支援するであろうし、管理者が日頃、実務担当者の主体的行動を支援しているとすれば、担当者も利用者を支援するようになるであろうということである。すなわち、組織内の関係が利用者との関係にも反映し、利用者に対するスタンスが組織内でも反映されるのである。

これらの関係から、対利用者へのサービスという観点において、組織内でも実務担当者に対する「支援」を重視すべきことがわかる。なぜなら、組織内での実務担当者への支援中心の考え方は利用者に対しても反映するからである。また、図書館のサービスの本質は、利用者に対する支援であり、利用者を管理することではないからである。

しかし、これは理想的な状態を前提とした基本的なスタンスであって、すべての場面で支援で乗り切れることは現実には不可能である。なぜなら、図書館の中で騒いで周囲に迷惑をかけたり、期限が過ぎても借りた本を返却しない利用者や、自己の職責を果たさない実務担当者もいるからである。これらの行動に対しては、マナーやルール等の情報提供面での支援が必要であるが、それだけでは現実には不十分であり、やはり「管理」が必要となる。管理によってこれらの問題をすべて解決することができるわけではないが、図書館が快適な空間を維持し、より良いサービスを提供するためには、管理も利用者や実務担当者に対する大切なアプローチの一つなのである。

このことは、我々の主張する「管理と支援の共存」^{33, 34)}を意味する。組織において、もちろん図書館においても、管理が必要な場面、支援が必要な場面がそれぞれ存在する。そこで、管理と支援の共存を前提とすると、上記の①と②の他に次のような2つのアプローチ(③と④)を指摘することができる。

③ 管理 → 支援：実務担当者による利用者への支援を管理者が管理する

④ 支援 → 管理：実務担当者による利用者への管理を管理者が支援する

③と④の2つのアプローチを選択肢として加えることにより、上記のよ

うな図書館の現実の状況下においても、①の「管理&管理」による管理の強化を回避することが可能となる。それは、管理の必要な場面においては管理を行うが、支援と組合せることにより、垂直的ヒエラルキー・コントロール色の濃い「堅い組織 (tightly coupled system)」⁹⁾を避け、水平的コーディネーション中心の「柔らかい組織 (loosely coupled system)」⁹⁾をできる限りめざそうとする考え方を意味する。そして、メンバーの自動化を支援すると同時に、自動化されたメンバーを支援するのである。

その際にITの活用による「情報の共有化」が、権限委譲の際の局所最適を防止する点において重要な役割を果たすことは前述の通りである。特に、図書という情報の提供を主たるサービスとする図書館においては、このような役割が大きい。これは、職場内コンピューティング (OJC) の考え方と一致する。さらに、「二段階の管理－支援モデル」に沿って考えると、図書館においてITの活用による実務担当者の自動化を支援することに加えて、利用者の自動化を支援することの重要性を理解することができる。ただし、図書館におけるOJCでは、図書館員のみならず利用者もその対象に含めることになるため、職場内コンピューティングは、利用者もその対象に含めた「図書館内コンピューティング」という疑念に拡張される。このような視点は、現在の情報化社会における図書館の役割を考える上で重要な課題となるものと考えられるので、機会があればこれに関して詳しく論じてみたい。

8 二段階の支援による図書館の活性化

ここでは、前節の提案モデルの枠組みにしたがって、二段階の支援と図書館の活性化の関係について検討していくことにする。

高橋のI－I chart²⁾によれば組織活性化とは、前述のように、a) 無関心度指数を低め、b) 一体化度指数を高めることとなる。さらに、これらの条件を本研究の二段階モデルの枠組みの中で捉えたとすれば、組織のメンバー (図書館員) と利用者の両者がその対象となる。

まず、a) に関していえば、両者がともに自ら能動的に問題を見つけ解決しようとする必要があるであり、これは筆者のいう (人間の) 自動化²¹⁾

に相当する。そのためには、組織のメンバー（図書館員）と利用者の自動化を支援し、かつ自動化された両者を支援することが大切である。なぜなら、前述のように主体的に行動する、自動化された人間に対して管理を強化することは、主体性の低下や不満をもたらす危険性が高いからである。そこで、6節で述べたように、相互の信頼関係を前提とした心理面での支援と、主体的な問題探索・問題解決を行いやすくするような職場環境面（特に、情報環境面）での支援が必要となるのである。また、これが管理者（支援者）と実務担当者との関係、および実務担当者と利用者との関係の両方に当てはまることは、本研究の提案モデルの表す重要な示唆である。

次に、b) についてであるが、図書館において一体化度指数を高めることは、図書館の目的・価値という情報を共有することとして捉えることができる。これは、「局所最適は局所的な情報に基づいた行動によって生じるのであり、組織（図書館）全体に共有された幅広い情報に基づいた行動は全体最適につながる」という考え方に根ざしている。そこで、情報提供面での支援により、実務担当者や利用者の主体的・自律的行動に任せて両者をコントロールしなくても、他人に迷惑をかけることなく図書館の有効利用に貢献するように両者を導くことが必要である。このことは、権限委譲，エンパワーメントにおける局所最適の防止のための支援を意味する。

一方、このような情報提供面での支援は、現在の情報化社会においてIT、特に情報ネットワークの活用を必須の条件としている。さらに、本研究の二段階モデルにしたがい図書館の利用者をその対象に含めて考えた場合、利用者は組織内部者（図書館員）に比較して時間的・空間的制約が大きいと、情報ネットワークの果たす役割がより大きいものとなることがわかる。これに、a) における情報環境面での支援を加味すると、a) とb) の両面にわたってITの位置づけが大きいものとなっていることを示唆することができる。

以上の議論に基づき、図書館の活性化について考えてみると、日本の組織特性に対する「支援」概念の二重の適合性と同様に、心理面・環境面での支援と情報提供面での支援が、それぞれ無関心度指数を低め、一体化度指数を高める働きを持つことがわかる。図書館においては、本研究の二段階モデルが示唆するように、図書館員のみならず利用者の活性化も重要な

視点となるため、「利用者に対する支援」が一般の組織との対比において特徴的である。このことは、図書館の活性化において、管理者（支援者）が組織内で実務担当者を支援すると同時に、担当者が利用者を支援するという、二段階の支援（②支援&支援）の必要性を意味するものである。また、「二段階の支援」が図書館の活性化をもたらす要因となることを示唆するものである。逆に、もう一つの主たるアプローチたる二段階の管理（①管理&管理）は、実務担当者と利用者のそれぞれを受け身のスタンスに導きやすく、かつ担当者に対する（第1段階の）管理が利用者に対する（第2段階の）管理を強化しやすいということから、得策でないことがわかる。

したがって、二段階の支援（②支援&支援）が図書館の活性化にとって望ましいアプローチであり、これに現実問題としての管理の必要性を加味すると、③管理→支援，④支援→管理を視野に入れるべきことがわかる。すなわち、② 支援&支援を基本として、状況によって③管理→支援，④支援→管理の対応を行い、①管理&管理のアプローチはできるだけ避けるべきであるということになる。言い換えれば、「管理と支援の共存」は③と④を選択肢に加えることを意味する。これにより、図書館員と利用者がともに、受け身のスタンスではなく、主体的に図書館の快適な空間の維持と有効利用を図るようになることが期待される。

9 おわりに

本稿では、支援学，組織活性化，情報活性化，組織における学習に関する従来の研究を基礎にして、組織、特に図書館における「支援」の重要性に注目しながら、管理と支援の共存について検討した。そして、管理と支援の対象を、組織内部のみならず利用者にまで拡張することにより、新たに「図書館における二段階の管理－支援モデル」を提案した。このモデルにより、図書館において管理者（支援者）が実務担当者を管理・支援し、その実務担当者が利用者を管理・支援するという「二段階の管理と支援」を表現すると同時に、実務担当者に対する管理が利用者に対する管理の意識を生みやすく、同様に前者への支援が後者への支援に結びつくことを示

唆した。

さらに、提案モデルの枠組みにしたがって、図書館における両者（実務担当者と利用者）への支援と組織活性化との関係について検討し、二段階の支援が図書館の活性化をもたらすという視点を提示した。その意味から、二段階の支援（支援&支援）が図書館の活性化にとって望ましいアプローチであり、これに現実問題としての管理の必要性を加味すると、管理→支援，支援→管理を視野に入れるべきであることを指摘した。また、二段階の支援による組織活性化の過程において、ITの位置づけがより大きいものとなっていくことを示唆した。

参考文献

- (1) 支援基礎論研究会編：支援学，東方出版（2000）
- (2) 高橋伸夫：組織の中の決定理論，朝倉書店（1993）
- (3) 山下洋史：“組織における学習と活性化の関係”，日本経営システム学会誌，Vol.11，No.2，pp.49-54（1994）
- (4) 金子勝一，山下洋史：“情報の活性化と透明化に関する研究”，日本経営システム学会誌，Vol.14，No.2，pp.85-90（1998）
- (5) 山下洋史，尾関守：“組織における学習の二面性に関する研究”，日本経営工学誌，Vol.45，No.3，pp.246-251（1994）
- (6) 村田潔：「情報資源管理におけるエンパワーメントとエンプロイアビリティ」，花岡，遠山，島田編『情報資源戦略』，日科技連（2000）
- (7) 山下洋史：情報管理と経営工学，経林書房（1999）
- (8) 金子勝一，山下洋史：“予期せぬ成功と柔らかい結合”，日本経営システム学会第23回全国大会予稿集，pp.53-56（1999）
- (9) 寺本義也：学習する組織，同文館（1993）

- (10) 山下洋史：「組織における改善とイノベーションのための学習モデル－アンラーニングとリラーニングに関する研究－」，明大商学論叢，Vol.82，No.4，pp.85-100（2000）
- (11) 田中政光：イノベーションと組織選択，東洋経済新報社（1990）
- (12) 山下洋史編著，金子勝一，田島悟著：OJC（On the Job Computing），経林書房（1998）
- (13) 馬場房子：「組織の活性化」，森五郎編『労務管理論』，有斐閣（1989）
- (14) Takahashi, N.：「An Evaluation of Organizational Activation」，The International Journal of Management Science, Vol.20, pp.149-159（1992）
- (15) Barnard, C.I. 著，山本安次郎，田杉競，飯野春樹訳：新訳 経営者の役割，ダイヤモンド社（1968）
- (16) 山下洋史：人的資源管理の理論と実際，東京経済情報出版（1996）
- (17) 山下洋史：「活性人モデルに関する研究」，明治大学社会科学研究所紀要，Vol.37，No.2，pp.1-14（1999）
- (18) 金子勝一，山下洋史：「組織と情報の活性化のための職場内コンピューティング」，日本経営システム学会誌，Vol.14，No.2，pp.91-96（1998）
- (19) 山下洋史，金子勝一：「職場内コンピューティング（OJC）と職場外コンピューティング（off JC）の関係」，日本経営システム学会第19回全国大会講演論文集，pp.57-60（1997）
- (20) 平野弘之：JIT導入100のQ&A，日刊工業新聞社（1989）
- (21) 山下洋史：「自動化と自働化」，金子勝一，山下洋史編著『ネットワークとオートメーション』，宣協社（1999）
- (22) 山下洋史：「職場内情報処理教育訓練について」，日本経営システム学会誌，Vol.16，No.1，pp.59-64（1999）

- (23) Gorry, G.A. and Scott Morton, M.S. : “A Framework for Management Information System”, Sloan Management Review , Fall , pp.55-70 (1971)
- (24) 門田安弘 : DSS 会計の理論と実際 , 東京経済情報出版 (1990)
- (25) 宮下幸一 : 情報管理の基礎 , 同文館 (1991)
- (26) 三隅二不二 : リーダーシップ行動の科学 (1978)
- (27) 木全晃 , 山下洋史 : “テレワークにおける情報の共有化の二面性に関する研究” , 日本経営システム学会第 22 回全国大会講演論文集 , pp.73-76 (1999)
- (28) 青木昌彦 : 日本企業の組織と情報 , 東洋経済新報社 (1989)
- (29) 小野寺力男 : グラフ理論の展開と応用 , 森北出版 (1973)
- (30) 山下洋史 : “ベンチマーキングにおけるエンパワーメントと組織活性化” , 日本経営システム学会誌 , Vol.16 , No.2 , pp.51-58 (2000)
- (31) 山下洋史 : 人事情報管理のための評価傾向分析モデル , 経林書房 (2000)
- (32) 日経ストラテジー 1994 年 1 月号 , p.67 (1994)
- (33) 山下洋史 : 「日本企業の組織特性と支援概念」 , 支援基礎論研究会編『支援学』 , 東方出版 (2000)
- (34) 松丸正延 , 山下洋史 : “21 世紀の経営システムにおける管理と支援” , 日本経営システム学会第 25 回全国大会講演論文集 , pp.19-22 (2000)