

## 『21世紀ビジョンガイド』要約版

90年代のカレッジストア事業の成否は？ リーダーシップの挑戦

## 目 次

はじめに：これは結局、何についてのガイドか	2
実践概要	3
「新しい現実」	4
顧客をめぐる競争はより激しくなる	5
90年代は、最高のものだけが生き残る	5
成功へのカギ：革新的学習vs現状維持的な学習	7
ビジョンをつくりあげる	8
コーネル・キャンパス・ストアのビジョン	9
オレゴン大学ブックストアのビジョン	9
基本的構造を再考した店舗	11
ステークホルダーとの良い関係を築く	13
すべては信頼の問題である	13
教職員 / 大学管理者 / 学生 / 納入業者 / 従業員	14
これからのモデル：権限付与され、方針を自分たちで決めるワークチーム	16
従業員に耳を傾ける、それは重要なこと	17
新しい科学技術を駆使する	19
1．教材	19
2．セールスとサービス	20
3．オペレーション	21
4．顧客サービス	21
生き残りの問題である	22
高度な働きをする組織をリードする	23
優秀な組織の一般的要件：人的資源の展望	24
リーダーシップのスタイル：自己評価	25
最初の反応：それはいいですね、しかし.....	26
ケーススタディ：モトローラ	27
ケーススタディ：ウォルマート（信条、マネージャー10の要件）	28
結論 / あとがき	32
表一覧	---
表1：大学およびカレッジストアをめぐる現状と未来	6
表2：新しい組織と職場のダイナミズムを見る	31

## はじめに：これは結局、何についてのガイドか

我々の目的は、カレッジストア事業の将来を見つめ、実行しうる最高のレベルに挑戦することである。このガイドはカレッジストアの経験と必要性から生まれたものではあるが、期するところは「我々の業界を超える」考え方への挑戦である。

本書は、店舗改善に必要な諸課題を列挙するような「ありふれたビジネス書」ではない。代わりに我々は、カレッジストア業界内で「現状を打破する」組織をつくり上げるには一体何が必要なのかを吟味することになる。

「現状を打破する」ことによって我々は、従来の制約や前提を超えるつもりである。カレッジストア業界には、すでに優れた経験があるのだが、我々はなおその上を行かねばならない。カレッジストア業界を含む小売業界の動きは明白である。現状を打破する組織しか今後10年間の競争と変化に生き残ることはできない。このことは、カレッジストアにとっても、また大学自体にとっても同じことが言える。

この間の調査において、「平均的」とか「典型的」とかいうカレッジストアは存在しないことが明らかになった。実際に、サービス、規模、内なる文化、経済的な成功など、その多様さは驚くほどである。また、劇的な変化への対応や革新的取り組みにも大きな相違がある。

現在の状況をどう見るか？ その一つの方法は、たとえ過去においてどのような理解があったとしても、現在は、専門家になるには今までの十倍も面白く、努力のしがいのある時代であることを実感することである。挑戦すべき課題を明確にし、それを遂行するには、マネジメントだけでなく、真のリーダーシップが必要となる。

真に優れた店舗づくりをすすめるにあたり、我々は最も重要な要素として人的資源問題を取り上げた。実際、今日において新たな現実と調和する人的資源政策なしに、組織の成功はありえない。この新しい政策とはどのようなものか。これを考えるにあたって、我々はモトローラ、ウォルマート、GEの様な、真に現状を打破した組織の経験を調べた。

最後に、我々の調査研究で明らかになったことは、NACSとCSREFが今後決定的な役割を果たすということである。将来、小売業の世界では、カレッジストア業界があらゆるビジネス活動の重要なモデルと考えられるようになるかも知れない。我々の業界における数百の独立運営フランチャイズの総体的な強さ、その性格、功績は、NACSのネットワーク、影響力、協同努力に大きく依存するであろう。

# 実践概要

「**厳然たる優秀さ**」：

**それはリーダーシップの問題に帰着する**

今後十年間のカレッジストアの成否は、マネージャーのリーダーシップに直接かかっている。安定した時代にはリーダーの重要性は相対的に減少する。しかしながら、現在のような不確実で急激な変化の時代には、リーダーシップが、生き残りと成功にとって決定的である。

このような環境で自からの実践を評価し改善するためには、以下の5つの基本領域での論点と挑戦課題の吟味が必要である。

## 1. 変化しつつある経済の現実を受け入れる

世の中は変化した、そして変化は続く。いかなる組織もその影響からのがれることはできない。経済が昔に戻ることを期待してはならない。本質的な変化は確実である。成功を収めたいなら、自分と自分の店舗が置かれた環境を先ず理解しなければならない。もし、この現実を受け入れないなら 変化を考慮しないならば、ビジネスやマネジメントのいかなる実践も効果を期待できない。

## 2. 成功のためにビジョンを発展させ、それを広める

多少でも環境の変化を理解したら、すべての事業はビジョン 組織全体としての目的や意思を力強く有意義に表現したものを もたなければならない。このようなビジョンは、従業員、顧客、学校管理者などに店舗の価値を分かりやすく伝えるのもでなくてはならない。換言すれば、店舗がその人たちのニーズをどのように満たすのかを伝える、明解なメッセージでなければならない。

## 3. 店舗のカギとなるステークホルダーとの関係を発展させる

ビジョンが皆に受け入れられたら、今日の成功に必要な諸要素を追求することが決定的になる。すなわち、カレッジストア事業において、本来の全ての「ステークホルダー」(利害関係者)もしくは「パートナー」と、深く有意義な関係を形成しなければならない。

## 4. 勉学教育やビジネスを変えつつある科学技術を理解する

現代の勉学教育環境でビジョンを実践し、あらゆるモノとサービスを適切に提供するという事は、ビジネス、流通、マネジメント、学習の全局面を変えつつあるすべての科学技術に関わらなければならないことを意味する。

## 5. 責任をもって従業員グループの形成と指導を約束をする

最後に、リーダーシップを課し成功へ立ち向かうには、急激な変化を処理し、常に移り変わる難関に対応できる能力のあるチームの形成がどうしても必要である。

## 「新しい現実」

店舗の役割は将来、それも近い将来には今はすっかり異なったものになるであろう。(したがってマネージャーの役割も)。今日を突き進むに必要な言葉は、マネジメントや管理というよりは、革新と起業家精神 換言すればリーダーシップである。店舗を効果的かつ成功裏に導こうとするのなら、自らがその責任を負わなければならない。

この「新たな現実」とは何か。

1. 我々が新しい経済に参入するということは、変化しないで生き残れる組織はないということの意味する。すなわち、生き残りと成功には、変化に対応する優れた能力こそが必要なのである。
2. 高等教育 教育一般も は投資や事業の成長レベルが焦点になる。関連組織は根本的再編成を体験するであろう。

「教育分野での科学技術の大きな変化は、どのように学ぶかだけでなく何を学ぶかも変えることとなります。かつて印刷物の本が学校のカリキュラムをすっかり変えたように、現在、コンピュータやテープレコーダー、ビデオによって、ちょうど同じことが起きています。私たちは、教育への古いアプローチは空論であり陳腐であることを知るべきです。私たちは今なお、教育と学びは表裏一体であると信じています。しかし、そうではないことを悟るべきです。すなわち、人が学ぶのは科目を学ぶのであり、人が教育するのは人であるということです。教育のプロセスは新しい科学技術を依りどころにますます自己教育へと移行しています。」

P. F. ドラッカー / "The New Realities," 1989

3. あらゆる種類の小売業は既に、こうした新たな現実に関連した危機とともに、好機も経験している。消費者をめぐる競争は そのお金がどこで使われようと 熾烈を極める。
4. 成功する組織とは、伝統的な前提や制約の「現状を打破して」、潜在的な市場を十分に開拓し、そこに供給できる組織である。そのような組織には常に、ビジョンと勇気を持ったリーダーが存在する。
5. コンピュータに基礎を置く新しい科学技術により、カレッジストアをめぐる全てのものの 教材やサービス、在庫管理に到るまで が劇的に変化している。
6. カレッジストア業界は新しい経済力学のまたとない事例である。
  - 参加店舗の数は多い一方で、業界の中身は完全に個別である。
  - 顧客と納入業者が急速な変化を経験しつつある。
  - 「マイクロマーケット」のそれぞれに革新的で反応しやすい事業を試みる必要がある。
  - 生き残るためには、最善の施策 特に優れたサービス が必要である。
7. 主要な「ステークホルダー」と成功するカギは、「ステークホルダー」が教員であれ、学校管理者であれ、学生であれ、納入業者であれ、従業員であれ、その人々との間に必要不可欠なパートナーシップを形成することにある。

8. 優れた実践をすすめる組織において、最後の決定的な変化要因はその組織にいる人々の中に存在する。優秀さに貢献するようその人達に権限が付与されなければならない。
9. カレッジストアは「知識ベース型」組織の原型である。カレッジストアは学習の環境の中にあって、知識ベースのサービスを提供している。それゆえカレッジストアもそれ自体が学習する組織でなければならない。

## 顧客獲得競争は激化する

これまで見てきたように、カレッジストアは個々にも集団的にもユニークである。カレッジストアは以下に見るように、マーチャンダイザーなら誰もが ことに経済が減速しているときには 夢のように感じる市場で営業している。

- 取引の領域がしっかり定まっており、集中している
- 顧客はカレッジストアに来ることが「求められている」
- 顧客同士、また顧客とカレッジストアとが親密である
- 顧客はある程度自由になるお金を持っている
- 現在および過去の顧客のデータベースの管理が容易である
- カレッジストアは概して大学コミュニティの一等地を得ており、文化の決定的な構成要素である
- 大学ビジネスに対する「専売権」は本質的に保証されてきた

過去、これら全ての要因が、「現状維持のマネジメント」に褒美を与える環境総体をつくり上げた。成功は清潔で能率的で快活な運営から生まれた。顧客やその他の人たちの期待は低かった。在庫切れ、高い値段、本を買う行列など、すべては「ブックストアはそういうもの」と思われ、受け入れられてきた。

しかしながら、「新たな現実」の中では「秘密は既に漏れている」。今後、専売権をめぐる競争が激しくなる。他の業者が地元の施設を通じ、郵便を通じ、電話で、またコンピュータ回線を通じて今の顧客に近づこうとする。競争は直接的になる。いつか、競争は学校の部局からも生じるであろう。すなわち、情報サービスをめぐって図書館と、また、印刷やクリーニングなどをめぐってビジネス・サービス部門と、などなど。学生消費者の財布を狙ってあらゆる人が競争することになる。

## '90年代は最高のものだけが残る

我々をめぐる状況の現実には、ベスト以外に余地はないことを示している。これは組織にとっても個人にとっても真理である。これまで、優秀さと質の良さを求めるトム・ピーターズらの叫びは、不幸にも、そのメッセージの力強さと現実感よりは、娯楽的な価値で読まれてきた。今日の状況が求めることにマッチしてこの混乱を切り抜けるには何が必要なのか。必要なのは、レーザー光線並みに繊細で緻密な振る舞いとコミュニケーションである。それは持続的継続的に優秀さを求め、質の良さに対する深く真剣な取り組みからのみ生まれる、「これで十分」では、もはや切り抜けることは出来ない。人々は見れば質が分かるようになっており、かつ質の良さはしばし

ばコストと関係がないことも分かっている。

質の良さと優秀さは配慮から生まれる。マネージャーが従業員や顧客に対し、また提供している商品やサービスに対し、きちんと配慮するようになれば、混沌と競争の状態にある顧客ニーズに積極的に応えるべく、従業員の持続的かつ熱心な参加が引き出せる。これが唯一の道である。

これはかつての抜け目のない「良いビジネスマン」神話とはまったく反対の心構えを示す一例である。かつて、ビジネス上の判断が曇るという理由から、従業員や顧客に対する配慮は「有害」とされていた。こうした考え方は、いまだウォール街を狂乱に陥らせた人々を駆り立ててはいる。しかしこんな考え方で21世紀に生き残ろうとしても、我々の組織が必要とする長期的な効果を生み出すことはできない。

成功する店舗、成功する業界になるためには、従来の因襲的なカレッジストア・マネジメントよりも、企業家精神により密接に関連したマネジメント技法、リーダーシップ技法が必要である。成功するためには、売上高やシェアを高めるのに向けられるマーケティングではなく、「市場を自分のものにする」仕事に着手するマーケティング哲学が必要である。これはまた、組織を完全に親密にコミュニティと統合させ、遊離できないようにする営みでもある。

表1：カレッジストアの現状と未来 伝統対革新

	過去	未来
大学機関	孤立	密着（調和，連携）
教員	エリート，研究	教える，能力付与
カリキュラム	静的	流動的
教材	書籍(固定的)	マルチメディア，変化
サービス	基本的，最小限	複合的，拡張的
財務資源	大規模，増大傾向	緊縮，減少傾向
学生	18～25才，純朴	15～55才，洗練
優勢な専攻科目	教養	ビジネス
ブックストア	機能本位	多目的
目標	もっと売る	顧客サービス
マネージャー	管理者	企業家
競争	なし	激しい
例えてみると	シアーズ	ウォルマート
ビジョン	より大きな店舗	ダイナミックな事業
従業員	注文取り	サービス・クリエイター
評価システム	長期在職	創造性，実践

## 成功のカギ： 革新的な学習 VS 現状維持的な学習

革新性，機敏性，顧客との密着性，優秀性などの組織の特徴は，同僚，顧客，競争相手，納入業者，教師から学ぶ，また専門的な書籍雑誌から学ぶという組織の集団的能力によってのみ生まれる．このことは，根本的な変化の中であって，ますます明らかである．今日の曲線状の競争を一步リードするためには，絶え間ない学習を促進する政策と実行が求められる．

しかし，学習には根本的に異なる2つのタイプ　維持を目的の学習と，革新を目的の学習と　がある．両者の違いを理解することは，従業員の潜在的な貢献意識を現実化する上で，決定的に重要である．

ある組織の学習のタイプは，その組織の真の目標によって決まる．その目標の第一義的な性質によって，適切な学習のタイプが明白になる．

目標：目標が「既存の組織の実践上で維持し改善すること」ならば，維持的な学習を追求する．しかしながら，目標が「変化に効果的に対応するための組織づくり」ならば，革新的な学習が必要である．

技術：「維持する環境」で必要な技術は，システム内で繰返し起こることの多い，予測可能な問題を解決する技術である．一方，変化　新しい未知のユニークな状況　への効果的対応を準備するには，新しい問題解決技術とコミュニケーション・システムが必要である．

成果：維持的組織で要望される成果は，システムの弱点を直し失敗を防ぐことである．革新的組織で要望される成果は，革新と成功である．

指針のよりどころ：維持的組織は指標として過去を使い，前年と比べた進歩を計る．革新的組織は，未来によって導かれる．換言すれば，その組織が過去に引きずられることなく，定まった目標とビジョンを達成する能力によって導かれる．

知識源：既存システムの維持と改善を目標におく組織は，往々にして，弱点摘出と失敗防止策の研究に何年も費やしてきた専門家の知識に依存する．革新的な組織には有効な専門家はいない．革新的な組織にとって知識源は，変化に対応する場面，革新の場面，そして成功を確固とする場面にある．最も価値ある知識はそれ自体の試みから生まれるのである．

## ビジョンをつくり上げる

急速な変化と競争という環境の中にあっては、いなる組織もガイドとなる明確で意義のあるビジョンを必要とする。これまで「ビジョン」という言葉は、厳粛な事業運営やマネジメントには不適切と考えられてきたが、もはやそのようなケースはありえない。ビジョンを持った組織「現状を突破し」成功しつつある組織が、ビジョンを持たず衰退する組織に差を付ける可能性がますます高まっている。

ビジョンとは、組織の存在意義、最も根本的な存在意義を自己確認するものである。さらにビジョンは組織の価値と希望を反映している。ビジョンでは、組織の使命や目標、目的というものは定義しない。ビジョンの表現は、たった一語の場合もありうるし、一つの文章の場合、さらには一冊の本の場合もありうる。ビジョンは、そのグループの人達が理解し遂行する機会に面白さを感じる時に重要なのである。

力強いビジョンというのは常に、素晴らしさについて、我々の価値について、そして何に貢献したいのかについて持ち合わせている。ビジョンは、組織の仕事を生き方に引きつける。かくして、ビジョンの表現が強制的であったり妙に幻想的であることはない。真のビジョンは個人の深い献身を暗に示唆するものであり、単なる経営責任の執行ではない。(例えば、「この国で最高のカレッジストアに」では仕事にならないし、「年率15%の売上増加」もしかり)

最近、そういう力強いビジョンを持つ例としては、サム・ウォルトン(対シアーズ)、テッド・ターナー(対NBC)、ホンダ(対アイアコッカ)、ギャップ(対ブルーミングデール百貨店)、ボディ・ショップ(対シャネル)などが挙げられる。まったく異なったビジョンでも同一業界内に存在できるし、存在して当然である。

カレッジストアにおいても、成功する店舗のビジョンが同じことはないであろう。たとえ規模が同じで、学生集団が似ている店舗どうしても、異なったビジョンが作成されるであろう。その一方では、ある店のビジョンは容易に他の店に代用することも結構可能であり、そうしても誰もその違いに気が付かないであろう。それほど共通している。

ビジョンは組織文化を前進させる。ビジョンは、マネージャーの行動によって理解される。使命の表明文や店舗の方針などを通じてビジョンを絶えず伝えることも大切であるが、ビジョンは人の行動を通じてこそ「生き生きと活気づく」のである。(ビジョンはまた、「物理的な」ものにも反映し、従業員や顧客、その他のステークホルダー達に伝わる。例えば、店の色彩や照明、清潔さ、様々な標示などである。)

しかしながら、力強いビジョンをはっきりと表現するのは簡単な作業ではない。心に抱いている真の献身性、大志、意思を示すことが必要である。このことを実行すれば、ビジョンは直ちに、全従業員の行動および決定の第一義的な判断基準となる。力強く責任あるビジョンなしには、そしてすべてのステークホルダーが聞き入れるビジョンなしには、どんな組織も生き残れない。

大胆で遠大なビジョンを持つブックストアとして、コーネルとオレゴン大学のブックストアが挙げられる。二つは異なったプラットフォームにいるが、どちらも力強さがある。コーネルは、科学技術によってカレッジストアはどうかという、新しい考えに直接基づいたビジョンを持っている。オレゴン大学のビジョンは、もっと基本的レベル「何故みんな働くのか」にある。どちらも説得力があり役立つビジョンである。

## コーネル

コーネル・キャンパス・ストアでは、店舗が物理的にもかつ機能的にもキャンパスの中心にあるということが、ビジョンの基盤的な前提となっている。すなわち、店舗は教員と学生をつなぐ複合コミュニケーション・ネットワークとして運営され、教育研究で使用するツールを提供するという目的を果たす。

これは「現状を打破する」思考である。なぜなら、今までの小売業の運営とはほとんど関係がないからである。この考え方は、一方で狭く定義されかねない小売業の機能を、広く定義された「キャンパス・サービス・センター」に劇的に変える絶好の機会を明確に理解している。

この「活動センター」ビジョンは、コーネル・キャンパス・ストアを次のような特徴を持った中心、いわゆるハブとして明確にしている。

1. 情報ハブとして 教員、学生、研究者のニーズに見合うためには、従来にない高度な技術的知識と高度に専門化したサービスが必要である。
2. 広報ハブとして 大学滞在者や訪問者(学生、教師、両親、学校管理者、従業員、同窓生など)すべてに、最高のイメージとサービスを提供する。これらの人々は結局潜在的な顧客なのである。
3. ビジネス・ハブとして 幅広い金融および関連業務取引の中心的サービス・ポイント

「私達は、このサービス・チャンスを利用できるほどのネットワークはどのカレッジストアも構築していないことに注目しました。」

リッチ・マクダニエル, CSP, コーネル・キャンパス・ストア

## オレゴン大学

「組織としての私たちの使命は、地球という惑星をよりよい星にするお手伝いをする事です。この実現のために、私たちはオレゴン大学に通う学生を教育することにおいて、教員や大学

管理者のパートナーの役割を果たします。知識，願わくば知恵が育くまれ，今日の学生が明日のリーダー 優れたリーダー になるのは教育を通じて実現できると，私たちは信じています。」

「一つの組織として，私たちは集团的・個人的な優秀さを伸ばすことに専心努力します。私たちは最高の倫理的水準をしっかりと守るよう努めます。私たちは大学コミュニティの要望やニーズに積極的に耳を傾け，最適な方法をもって対応するよう努めます。」

「ミッション・ステートメント」，91.2.11

オレゴン大学ブックストア

## ビジョンについてあなた自身に問う質問

事業に対するあなたのビジョンは何か。

それは未来の可能性と歴史的活動のどちらに関係深いか。

そのビジョンは以下の人たちにはっきりと伝わっているか。

従業員

大学管理者および大学理事会

顧客

教員

そのビジョンは次の事柄に照らして，明白か，矛盾しているか。

店舗の外観

顧客サービス

従業員の態度や振る舞い

店舗の資材

提供する商品

自分自身の態度

人的資源の施策

(募集，報酬システム，訓練)

ビジョンに向けての進行度合をどう評価するか。

## ビジョンの拡張 限界はどこに

ビジョンがどこまで拡張できるかは，想像力の限界に規定される。店舗がキャンパス・コミュニティにとって利益となり必要不可欠となるよう，新しい商品やサービスを探求するプロセスをつくり上げる。そのための想像力を刺激すべきである。そしてビジョンを拡張すべきである。

訪れる好機は全キャンパス一様ではない。既存の取り扱い商品やサービス，大学とコミュニティの関係，そして商品・サービス提供についての学校管理者の見解。それには事業外収入税の支払いやキャンパス外業者との直接的な競争もある。はキャンパスによって様々であり，

好機はこれらに依存するからである。

## The Body Shop 店舗の再発明，プラス.... ビジョンとリーダーシップの例

アニタ・ロディックはイギリスの一主婦であったが，15年にわたり，徹底した強固な信念を持って，37カ国で営業する1億5600万ドルのボディ化粧品ビジネスを築き上げた。彼女は正式なビジネス・トレーニングを受けることなく，また広告も行わず，これを達成したのである。

石鹸やローション，ヘアケア製品を販売する既存の業者の様々な実績があるにもかかわらず，多くの女性は自分の体に自然の製品を使いたいのだと彼女は信じたのである。さらに彼女は，自分の製品には詳細なラベルを貼るべきだが，装飾を施した高価な包装はいらないと信じていた。また，小売商として，彼女は店舗を通じて顧客について学ぶ機会を得たのである。製品やサービスに関するニーズだけでなく，環境のような顧客の関心についても。

仕事(およびビジネス)に対するアニタ・ロディックの思想とビジョンは検討する価値がある。そこには一つの基準が設定されている。

「仕事とは，遊び場，インスピレーション，美的なことであるべきです。決して死んだような月～金曜ではいけません。」\*

その意思(および結果)は，ビジネスに人間味を与え，顧客に，「知っている」会社から買っていると感じさせる。

「従業員は学んでいます。3年前には，私は熱帯雨林のことは知りませんでした。5年前は，オゾン層のことなど全然知りませんでした。これは地球的市民となるための学習プロセスなのです。そしてそれから生み出されるものこそが，ブルーミングデール百貨店には見られない情熱なのです。」\*

ビジネスは個人対個人の関係である。これがこのポイントである。

\*「この女性がビジネスを永遠に変えてしまった」より  
INC., 1990年6月

## 組織の基本的構造を再考した店舗

どんな組織のビジョンも，組織する方法，個人やグループの役割の関連づけの方法にそのまま反映される。現在ほとんどすべてのカレッジストアは，「伝統的方法」によって組織を構成している。この古いヒエラルキー構造(階層構造)が存在する限り，「現状を打破する組織」づくりの努力は邪魔され，真の優秀さの達成は困難であろう。

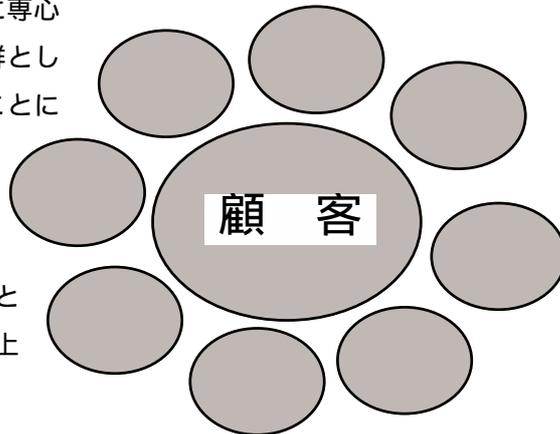
ガイドとなる「完璧なモデル」がないため，大胆なアイデアが必要である。革新的な組織 真に顧客に密着し，高度に動機づけられたチームづくりに動いている組織 は，創ろうとする文化によく合った新しい方法で自らを組織化する。

二つの好例を示そう。一つはジョン・マルカスが採用したモデル，もう一つはリッチ・マクダニ

エルが採用したモデルである。二つともカレッジストアのコンセプトや構造への新しいアプローチを伝えている。

### ジョン・マルカス, CSP マッシューズ・ブック・カンパニー

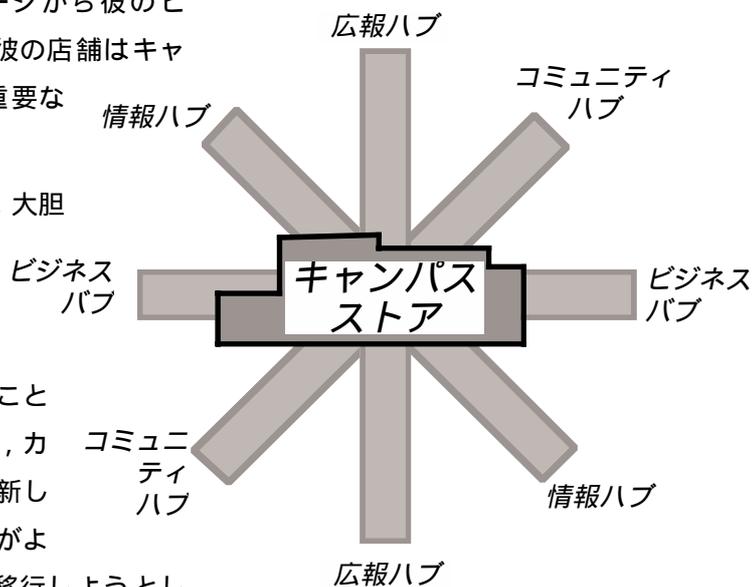
ジョンのモデルでは、最高の顧客サービスに専心して従事する各グループを非階層的な円の一群として表わし、原理的に、顧客をその中央に置くことによって顧客に対する責任を明確にしている。このモデルには、優秀な組織で重要なのは各チームであるという信念がよく表れている。いかなる個人や部署も、他と比べてより重要ということはない。顧客の期待を満たす(または上回る)仕事だけが重要なのである。



### リッチ・マクダニエル, CSP コーネル・キャンパス・ストア

リッチは、組織の記述とイメージから彼のビジョンの明確化をすすめている。彼の店舗はキャンパス・ライフを規定する種々の重要な活動のハブとして表現されている。

このようなモデルからの仕事は、大胆な思考を促し、また、キャンパス・コミュニティーが必要とするならば、店舗はほとんどあらゆるサービス手段を考えるということを示唆している。ビジョンを伝え、カレッジストアを再定義するには、新しい「絵」またはイメージを使うことがよくある。より高いレベルの実践に移行しようとしながら古い組織の構造に頼っているマネージャーは、進歩が遅々として苦痛に満ちていると感じることであろう。



## 関係を築く

ビジョンが出来上がったら、組織にいる第一のステークホルダーにそのビジョンを語り、そのビジョンに貢献してもらわねばならない。カレッジストアにとってのチャンスとその価値は、優れたサービスを提供するステークホルダーたちの能力次第である。店舗が価値あるパートナーシップの構築を期するのであれば、「良」よりもはるかに良いに違いない。

例によって、鍵になる関係は従業員との関係である。組織が実際に何をするかは、従業員が、ある誰かと接点をもつ時に起こる。毎日何百回と起こるそのような「真実の瞬間」には、従業員こそが店舗なのである。これがスタート地点であり、ゴールである。

「顧客との関係は従業員との関係をもって始まる、という哲学が私たちの信念です。従業員が顧客をどのように扱うかは、従業員自身が経営側からどのように扱われているかを反映します。」

ジム・パーキンス, Sr. VP, Federal Express

## 80/20ルール, 1990年代成功のために

コンピュータ主導という新しい状況では、皮肉なことに人間の重要性がかえって増大する。コンピュータ主導で爆発的な広りを示した科学技術は、基本的で反復性のある事業の成功において必要な情報(「やっていること」の8割)が、他の組織でも使えるという現実をつくり上げてしまった。パン屋や製鉄工場、銀行やカレッジストアを経営するのに、もはや謎(や秘密)は存在しない。

そのため、あらゆる組織にとって、成功するか失敗するかは、残り2割の「何をするか」によって最大の利益を生み出す能力によって決まる。非凡で、革新的で、顧客サービス指向で、効果的であるためには、組織の人間の能力を最大限に活用すること以外にないことを、成功した組織は既に学んでいる。

使い過ぎかもしれないが、次の言葉はこれまでも増して真理である：

**人が最も重要な資産である！**

## すべて信頼の問題である

成功する組織とは、従業員、顧客、納入業者、これらすべての人々が溢れるほど熱心な貢献をしてくれる方法を知っている組織ということになる。これらの人々が決定的な役割を果たすこ

とに疑いの余地はない。今日、優れたサービスには、時間やエネルギーを少しも無駄にしないことを要求する。このような状況では、組織行動は「無制限マネジメント」に陥ってしまう。これはTQC(トータル品質管理)運動と全く同じ問題である。それを防ぐには、「最初から適正に行う」ことである。関係者すべてを信頼し、常に真実 実践，問題，機会などについての真実 を話すことで、不明瞭で不完全な情報から生じる混乱、および時間とエネルギーのムダが排除できる。

言い換えれば、すべてのレベルのすべての従業員に対して一貫した信頼がなければ、「質の良さ」、「優秀さ」、「権限付与」の計画はどれも効果はあがらない。信頼を示し、必要な機会、情報、場を提供すれば、彼らが有能で、献身的、生産的かつ革新的であることが証明されるであろう。

こうするためにはビジョン、科学技術、強力な関係、そしてなによりトップのリーダーシップが必要である。

## 教職員

教職員のニーズと出版物とを結ぶ倉庫オペレーション機能という、この伝統的なブックストアの役割は、いつでも最も重要な役割であった。今日では関係者すべてにとって、この役割は一層重要で、はるかに複雑なものになっている。

1. 提供しているどの教材も形態と本質において急速に変化している。実際、この変化があまりに急激で本格的であるため、教員はついていくのに大変苦労するであろう。教員は教材の新たな開発についての正しい情報を必要としている
2. 教材納入業者は以前からの業者も新規業者も、新しい情報科学技術を利用した新製品を紹介してくるであろう。これら業者は、彼らの製品の潜在力を評価する助けとなるパートナーを必要としている。
3. 積極的で啓発された図書館員によって図書館は新時代の情報センターへと移行する。この図書館の試みが成功すれば、他の情報センターは全く必要なくなるかも知れない。この場合、新しいパートナーシップによって、みんなの時間、お金、手間が省かれ、力強い「拡大された学習体験」を創ることができるかも知れない。

これらによって、店舗スタッフの要件は大きく変わる。すなわち、書籍のバイヤーが書籍、ディスク、特注パッケージ、ビデオのどれにも精通した、教材開発の専門家でなければならない。マネージャーは教員や学部にもっと関わり、余人をもって代え難いコンサルタントになるよう努めなければならないのである。

## 学校管理者

学校管理者との関係が決定的に重要であることについては、強調しすぎることはない。学校管理者は、可能な限り収入を見つけ、学校を「優れた」学びの施設として存続させなければならないという大きなプレッシャーの下に置かれる(多くはすでにそういう状況にある)。学校管理者に

は、カレッジストアを潜在的な追加収入(いわば「帳簿外の」)としてしか考えない人が多すぎる。学校運営のマネジメント契約をしようとしまいと、学校管理者には、カレッジストアの二つの機能の釣合を理解してもらわねばならない。すなわち、小売業務の機能と、その価値をはるかに越えた、学校の文化の一部を構成する価値を持つ要素の機能との釣合である。

一般にしろ自分の店舗のことにしろ、カレッジストアの経済を学ぶことが、全従業員の重要な目標の一つでなければならない。学生や教員のニーズをどう満たすかについて、店舗は認知された最善のアイデアの源泉でなければならないし、同時に、学校や学生連合または生協に収入を提供しなければならない。また、献身的で熱心な事業活動の当然の結果として、常にこれらのアイデアにあふれているようではなければならない。

## 学生

カレッジストアの第一の顧客である学生には、店舗に愛着を持ってもらわなければならない。学生たちが愛着を感じない店舗は、現在の構造のまま長期に存在することはできない。つまり、店舗についてのあらゆること 人事、外観、営業 が、全ステークホルダーが思いつく限り良くなければならないのである。「なかなか良い」では他の誰かに絶好の機会を与えるだけである。

顧客調査、フォーカス・グループ、恒常的参画は、生きた方法でなければならず、調査結果に対する応答は迅速でなければならない。学生がより容易に、より安価に生活の質を向上し、学ぶ体験を拡大するのに役立つようなことは何であれ、やらなければならない。

リーダーとしては常に学生/顧客と一緒になければならない 売り場で、もしくは店舗サービスを利用する場所どこでも いつでも。

## 納入業者

これは教職員の話の「裏の面」であるが、負けず劣らず複雑怪奇である。納入業者の世界は、これまで経験したこともないような激しい競争の世界である。納入業者らは自分たちの市場を持続させるため、様々な新しい教材パッケージ、配送、サービス取扱などを提供し続けるであろう。

賢明なマネージャーは、新らしくて筋の通った取扱に注意を払うだけでなく、納入業者の仕事の強化のため、貴重なフィードバックを行なうであろう。一方の手でもう一方の手を洗うと、結局、手首もおまけにきれいになるようなものである。

## 従業員

学生、教職員、納入業者と学校管理者に店舗を愛してもらえるようになったら、これらの人々に対しては常に、「親しみのある専門家気質」とともに、敬意と能力をもって接しなければならない。従業員がマネージャーから同じように扱われていれば、簡単に実現することである。

従業員が、店は書籍の取引場所にすぎず注文を満たせば良いと考えているようでは、店舗は注

文受けだらけになってしまう。一方、店舗が、コミュニティの魂と心としての資格があるならば、仕事と役割について熱心な従業員が沢山いるに違いない。未来のマネージャーは、リーダーであり、動機づけする人であり、チアリーダーであり、自己規律を持った者でなければならない。そして、運営上のこまごました事柄を取り扱うもう一人のマネージャー/管理者をつくり上げる

## これからのモデル：権限が付与され、方針自己決定のワーク・チーム

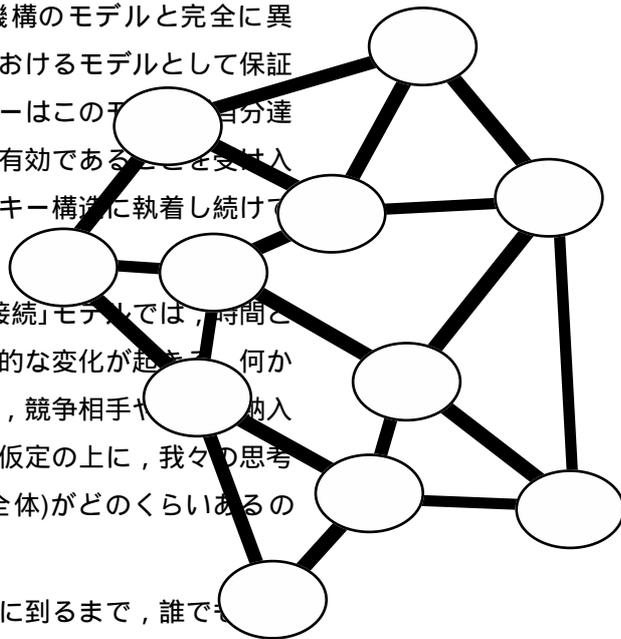
組織内外での特性および「現実の力学」を定義する新しいモデルとは、実は、十分に発達した、フラットで「権限付与された」組織である。

これはまた、生きている有機的生命体、EDI、PUBNETのモデルであり、また、すべての経営情報システムのモデルでもある。このモデルは「オンライン、リアルタイム、相互作用的、直接参加」という点で産業期のバッチ処理機構のモデルと完全に異なっている。このモデルは作業や技術におけるモデルとして保証しやすいのであるが、多くのマネージャーはこのモデルを自分達の市場、自分達の組織または世間一般で有効であることを受け入れようとはしていない。彼らはヒエラルキー構造に執着し続けている。

この新しい「リアルタイムでの電氣的接続」モデルでは、時間と空間という古い制約が消えるという根本的な変化が起きる。何か起きるまでにはどのくらい時間がかかり、競争相手や納入業者とはどのくらい離れているかという仮定の上に、我々の思考および意思決定(それゆえ私たちの仕事全体)がどのくらいあるのかを我々は忘れがちである。

今日では、納入業者から従業員、顧客に到るまで、誰でもネットワークに参加できる。そしてこのことによって、どのように、いつ、どこで、どんな速さで、事態が起きるのかが変わる。このネットワークは、生産の企業のあらゆる部分とリンクしていて、その組織のどの部署の誰もが、あらかじめ許可を得ておかなくとも、顧客のニーズに見合う意思決定ができることを意味している。もしそのようなパートナーシップを育てようとするなら、全従業員が、このパートナーシップは非常に重要であり、一貫して育てていく価値があると考えなければならない。そこには「馬鹿な教職員」、「怠け者の従業員」、「いいかげんな学生」、「怠慢な学校管理者」などという考えは、一片たりとも存在しえない。

余録になるが、店舗はパートナーに対し、満足と応答の次の段階を創造しなければならない。もう一度言うが、このためにはビジョンと献身性を持った真のリーダーが必要なのである。



## 従業員に耳を傾ける，それは重要なこと：有用な調査ツール

すべてが話され実行されて，従業員が完全に権限付与されているならば，リーダー/マネージャーは継続的なフィードバックのプロセス，従業員にとって真に有意のある最も重要な事態に焦点を合わせるプロセスを確立しなければならない。

次の10の質問は，商業的調査手段に由来する質問である。よりよい環境を提供するために，従業員にこれらの質問をし，それによって判明したことに，迅速かつ効果的に応答すれば，組織の優秀さの潜在能力を大きく高めることになる。とりわけ定期的に行うのが効果的である。

- 1.あなたが効果的な仕事をしたいにも関わらず，それを妨げているものは何ですか。
- 2.あなたの仕事に必要なツールとかサポートはありますか。
- 3.あなたの部署では，管理ないしマネジメントをどのように質的に改善できますか。
- 4.あなたの部署の使命または目的を理解していますか。
- 5.あなたの考えている使命や目的はどのようなものですか。
- 6.あなたの技能を効果的に使える仕事になっていますか。  
どのようにして状況を改善できますか。
- 7.あなたの現在の仕事のうちで省けるものはありますか。
- 8.あなたの部署の仕事を改善するアイデアを持っていますか。こうしたアイデアを伝えましたか。それらは影響力がありましたか。
- 9.あなたがよい働きをしているのは，どのようにしてわかりますか。
- 10.あなたの仕事を通じて成長する適切な機会がありますか。

## 諸関係 個人的監査

マネージャーが，店舗の成功の助けになる多くのステークホルダー・グループと関係するとき，彼らは自ら持っている目標と大志を反映して店舗との関係を築く。これらの関係の範囲は敵対関係から真のリーダーシップにまでおよぶ。

成功のための効果的な個人戦略を展開するには，重要な人間関係の現状を正直に評価しなければならない。次の表の該当するマス目にチェック印を入れることで，現状の全体的に表す便利な図が作成できる。(従業員にも同じ表を埋めてもらって，意見が合っているところと合わないところをチェックすれば，組織に有益な自己評価ツールとなるであろう。)

横軸の関係が意味すること

**敵対**：このグループに対応する私の時間は，摩擦の解消に殆ど使われる。

**商売**：私はこのグループに対し商品サービスを提供する専門的な商人であ

る．

パートナー：私はこのグループと親密に働いている．彼らのニーズに耳を傾け，それにできる限り迅速かつ効果的に対応している．

リーダー：私はこのグループに対してリーダーシップを持っている．私は時間を割いて，新しいアイデア，刺激を提供している．その結果として重要な新しいサービスを導入している．

さて，様々なグループに対するあなたの関係にあてはまる項目にチェック印をいれよう．

	敵対	商人	パートナー	リーダー
従業員				
学生				
教員				
大学管理者				
納入業者				
新しい科学技術				
NACS				
その他？				

## 新しい科学技術を駆使する

「科学技術(Technology)」という言葉はハードウェアやソフトウェアよりはるかに広い意味を持っている。科学技術は実践と将来性を意味し、また文化と組織を形成する。全小売業がコンピュータ関連の科学技術によって変化しているし、勉強教育施設もそうである。実際に、大学もブックストアも、情報科学技術を最後に大きく導入した産物である。

以下の項目の科学技術上の意味を十分に理解しなければ、未来の市場への首尾よき参入者となる道はない。

教材類	オペレーション
販売とサービス	顧客サービス

コンピュータとコンピュータを基盤とした科学技術は、オペレーションのあらゆる面において、カレッジストアの未来にインパクトを与える。このインパクトが正に根本的であるため、店舗によっては、なかなか受け入れ難く対応し難いことがある。しかし、間違えないでいただきたい。成功する店舗とは、新しい科学技術を情熱をもって理解し、その科学技術をダイナミックな事業の必須部分にしてしまった店舗ということになるのである。

### 科学技術の意味を詳しく見てみよう：

#### 1.教材：

現在、カレッジストアの売上のうち、約7割は教科書である。そのため、書籍のない世界を想像するのは難しいかも知れない それはカレッジストアにとって脅威であり、書籍は本来の(教員)市場のかなりの部分を占める。急速に発展している科学技術(および学生の期待)の下では、学ぶ資材の変化、転換、採用は、書籍に比べてはるかに速いスピードが求められるであろう。Kinko's現象は氷山の一角にすぎない。ハイパーテキスト、ビデオ、その他の形式のものが主流となるであろう。

すべてのマネージャーに求められているのは、マクローヒル社が行なっているような「カスタム出版」の企業努力に全力を傾けることである。南カリフォルニア大学(USC)とコーネルでの最先端の実験は、今日、科学技術がどれほど進歩してきたか、明日はどこへ連れて行かれるかを示す2つの生きた事例である。

NACSIは、著作権の処理遅延の解決と手続き近代化において、積極的なリーダーシップの役割

を果たしている。これは、「ジャスト・イン・タイム」での教材納品という切迫したニーズ対応に向けての重要なステップである。

1990年のNACS調査によると、ストア・マネージャーは、カスタム化教材の成長性と「要求次第すぐできる教科書(course book on demand)」の出現可能性を理解している。しかしながら、いつ頃すべてそうなるかについては、彼らの大半が気楽にも21世紀と考えていた。ところが反対に、もっと急速にそうなるであろう。これはスローペースの科学技術でもなければ、ささいな市場でもない。IBMやアップルからゼロックスやキャノンにいたるトップ企業は、30億ドルの教科書市場のいくらかでも奪おうとして、より多くのエネルギーと資源を投入しようとしている。これはすでに始まっており、確実に、並のマネージャーや並の出版社が信じるよりはるかに急速に進展するであろう。

## 2.販売とサービス

今日、より成功しているカレッジストアに見られる、販売やサービスにおける科学技術の役割の増大は、またも前方に何があるかを指摘している。それは好機と挑戦である。ハードウェア、ソフトウェア、科学技術関連雑誌、修理、講習などはすべてコミュニティ全体のニーズであり、しかも増大しつつあるニーズなのである。

キャンパスにおけるコミュニティとビジネスはますます電子的に結ばれ、コンピュータはペンや鉛筆と同様に必要なツールとなる。学生にも教職員にも、コンピュータはオプションではなくなる。コンピュータは以前の教科書同様に、大変必要のあるものになるであろう。

しかし重要なのは、科学技術は単に「新製品」の絶好の機会として役立つだけではない。ほかの何にもまして、これは、マーシャル・マクルーハンの精力的な意見「メディアはメッセージである」のもう一つの反映なのである。店舗のリーダー/マネージャーとしては、書籍ではなく、多くの情報形態や知識形態、および知識伝達形態で営まれる事業を目に見えるようにしなければならない。

これらは単に「別の製品ライン」として考察されているが、この領域は全てのコンピュータ、ソフトウェアおよび関連資材の長期的な販売およびサービスの目標として非常に重要なので、大学環境では熱心な調査と激しい競争が繰り広げられる領域となる。

この実例は、1991年NACSのキャンパス・コンピュータ・リセラー・カンファレンスの直後、*Campus Marketplace* (91.9.9発行)で報告されたスティーブ・ジョブスとの最近のインタビューで明らかになった。

「何とかしなければなりません。キャンパス・リセラーは収入がないため消失しようとしています。さもなければ、リセラーは、キャンパス・コミュニティに価値を提供する新しい機会をつかみ、そこで生き残って繁栄するに足るものを生み出せなければなりません。大きな分かれ道に近付いているのが私には見えます。私たち(コンピューティング・コミュニティ)は新しいポートに飛び移る必要があります。さもないと私たちは沈んでしまい...濡れてしまうでしょう。前進したいのなら、インフラストラクチャが提供でき、訓練ができ、人々を一段上のツールに引き

上げる「付加価値」を提供できる人々のグループがキャンパスに存在しなくてはなりません。」

### 3.オペレーション

ここでもまた、メディアはメッセージである。カレッジストアは現代小売業の最高のものを反映しなければならない。それは今やますます科学技術の問題となってきた。 「Nordstrom百貨店」の成功は物知りな販売員のおかげばかりではなく、「トイザラス」の成功は玩具ばかりによるのではなく、「ウォルマート」の成功は安売りのためだけではない。小売業における真の成功物語の大半は、洗練されたコンピュータとテレコミュニケーションのシステムの開発の物語なのである。

製品とサービスに対する大学の要求は、複雑さと多様性が増す一方である。サービスや取引などに関する期待は、他でやられていることを見つけるたびに増大する。これらに対しては、小売業として努力しているあらゆる面を改善するツールと科学技術を使うことによるのみ、応えることができるのである。

### 4.顧客サービス

店舗が顧客に提供するサービスは、注文の処理から迅速な取り扱いの確認まで、コンピュータの科学技術によって動いている。電子メール、ジャスト・イン・タイムの在庫管理、キャッシュカード/クレジットカード、スケジューリング、コスト・コントロールなどは、すべて健全なサービス運営に必要な要素である。店舗の販売促進や全面的に統合化された情報システム(キャッシュカードからPUBNETまで、あるいはそれ以上かも知れない)を通じて、顧客一人ひとりの癖やニーズを見るツールを手に入れることになる。

コンピュータを基盤にした情報システムは、効果的な権限付与を可能にする。こうしたツールを自由に使って、従業員は教員と学生の役に立つことができ、学校管理者が求める情報をスピードと正確さと創造性をもって提供することができる。直ちに、彼らはコンピュータや電話のコミュニケーション技術を使って、その場からこの教材市場に上手に対応し、個人取引を完了させるかも知れない。もし、カレッジストアがこの開発をリードしないなら、誰か他の人がやるであろう。

少なくとも、カレッジストアの運営は、学生、教員、学校管理者が他の小売業環境で受けた良い経験にマッチしなければならない。カレッジストアは、大学自体と同じく、「なかなか良い」運営ではもはや満足できないのである。

小売業はすべて、新しい科学技術によって再構築されている。戦略的に見れば、店舗のビジョンとしてダイナミックな情報センターを構想する人たち、いわば大胆な人たちにとっては、科学技術には少なくとも、大学コミュニティーに対する小売およびその他ビジネスサービス、高品質な情報、請求書発送、および財務管理システムを望んでいる。これらなしでは、最も伝統的な書籍注文と配送サービスを超えて成功裏に躍進する道はありえない。

今なお、意味合いは全面的には理解されてない。カレッジストアは、学ぶ環境の必須部分とし

て、小売業最高の実践を反映する実地の実験室となり、かくしてコミュニティーに対する全く新しい価値を提供できるであろう。従業員にとってみれば、そのような店舗は経験を変え、そこで働く価値観を変える。教員にとってみれば、よりよいサービスが提供されるだけでなく、マネジメント、組織、マーケティング、および情報システムの革新をテストする絶好の機会をも提供される。学校管理者にとっては、学校の新しい自慢の種が提供され、より幅広い学校のニーズに(有益に)役立つという、店の能力に対する高い信頼が生まれる。

## 生き残りの問題である！

カレッジストア事業における変化しやすい科学技術的側面では、「中立的立場」はほとんどないであろう。小さくて伝統的な書籍中心の店は、教科書が主流から例外になるまでは「フランチャイズ」作戦の完璧な候補である。

勝って勝って勝ちまくる戦略は科学技術の全面的な抱き込みにあると思われる。教材づくりの革新から、現在では小売業界の標準になっている、完全に統合された、送り状作成、注文、在庫管理の各システムまで。

こうした環境では、コンピュータに精通した若いスタッフを獲得し、訓練し、確保することの重要性が強調しやすい。この環境はまた、積極的な店舗が価値あるパートナーや提携者を教員や学生の中からから見出した分野でもある。教科書やスエットシャツ販売のマーケティングの授業からは全面的な熱意を生み出すことは難しいかも知れない。しかし、マネージャーが、教員や学生が行なうコンピュータを基盤とした革新的情報処理システムの開発を助けるならば、話は違って来るのである。

# 高度な働きをする組織をリードする

組織は、単に、その従業員と同程度にしか良くはならない。組織ビジョンの達成にあらゆる努力を惜しまない力強いチームが存在しなければ、他のどの貢献要素も有意義な利益をもたらすことはありえない。

高度な働きをする諸チームは決定的に重要である。それらはどんな環境でも、どういう要員をもってしてもつくることができる。チームづくりは難しい仕事ではあるが、単に信頼と権限付与の問題にすぎない。こうすることで人々は可能な限り効果的な仕事を行なうようになる。

## リーダーシップに関するいくつかの有益な助言

「組織と従業員の間には必ず存在する基本的契約に変化が生じてきたと思います。大半の会社は『会社は従業員を大切にします』という古い契約に基づいてまだ運営しています。しかし、これは変えなければなりません。新しい契約は、従業員が自分自身を大切にすることを提供するものでなければなりません。」

クリフ・エーリッチ：マリオット上級副社長、人的資源担当

「最高経営責任者(CEO)は、従業員の目に映り、反応が敏感でなくてはなりません、そして従業員の目の高さにすすんで身を置くべきです。また、真実を語ることで、従業員の関心事を共有することを実際に示すことが大切です。たとえ、そのことについて、それ程の行動ができない時でもです。」

マイク・ウォルシュ：ユニオン・パシフィックCEO

「トップ・マネージャーの価値観、行動、公表されたビジョンだけが、他の人を刺激して熟考と工夫をさせるよう、組織から権限を十分に解放することができます。」

「マネージャーと従業員が未来の種蒔きのためのデータ収集に携わるとき、学習と変化への意欲が爆発的に加速します。」

「人は知っていることに基づいて行動する許容が必要です。技能と許容は学習環境を高めます。」

ショシャナ・ズボッフ：ハーバード・ビジネス・スクール準教授

「人は元来革新的であると信じています。どういう訳か、組織やマネジメントの中の私たちは、人々の中からその部分を追い出そうとしすぎています。革新的な組織はとても活気があり、

マネジメントが大変難しい組織です。」

「私たちにとってのカギは、窒息させずに指示を与えることです。人々は全体的な計画を知り、かつ信頼されるべきです。そして自分達で決定する機会を持つべきです。」

ジョン・ロールワゲン：クレイ・コンピュータCEO

## マネージャーからリーダーへ

未来における全てのカレッジストアの成功において、決定的な影響要因となるのは、ストア・マネージャーのリード能力、キャパシティーである。前方にある挑戦と機会に見合った対応をしたいと思うなら、マネジメントするだけでは不十分である。これは大胆な挑戦ではあるが、そのしがいがある。これから見ていくように、どのように進めれば良いかを学べるガイドラインやリーダーシップの例は十分にある。繰り返すが、我々が提供するの成功の秘訣や保証付の公式ではなく、見習うべき成功の特質やモデルである。

幸運なことに、現状を打破する組織を築く責任はマネージャーだけにあるわけではない。反対に、そのような高度な働きをする組織をつくり、リードし、育成するための第一義的な条件は、ほとんど徹底的した権限付与にある。これは最高のマネージャーにふさわしいリーダーシップの挑戦課題である。権限付与は、優れた顧客サービス、納入業者や教授陣との強固な関係、コスト削減や新しいサービスへの革新、コミュニティの必要不可欠な構成要素としての店舗の確立のカギとなる。

要するに、この挑戦は、すべてのステークホルダー 従業員、学生、教職員、そしてコミュニティ全般 のハート、頭脳、信頼、熱意を獲得することにある。

## 実現する、させる：「我々は何をするか」

本質的变化についての討議に最後の分析を述べる。力強いビジョン、新しい科学技術への適応などの必要性は、我々を単に行動ポイントまで連れて行くにすぎない。問題は「我々は何をするか」となる。従業員グループのアイデアやエネルギーによってさらに押し進められる、力強い文化を創造するためには何が必要か。それを知るために、先人から集めた教訓を検討し、自分自身の行動と方針をチェックしてみよう。

## 優秀な組織の一般的要件：人的資源の展望

次に示すのは、組織において文化を創造する際、全ての従業員から高度な働きを引き出すカギと考えられている要因である。(もちろん、これらの意見は店舗の状況、人的資源の実際に応じて吟味されなければならない。)

### 1. 認められた組織的価値

これは普遍的な真理であり、仕事の脈絡において、ビジョンの表明が何故あれほど大切なのかを示している。仕事に対し責任やエネルギーを持ち、それに専心させる相対的なレベルは、その仕事は他人にどの程度重要と思われるかに直接関連している。世

俗的な役割を果たしていると認識されている組織がハイレベルの優秀さを達成することは不可能である。目標を高く設定し、コミュニティの替え難い構成員となる意思を示し、偉大さを求めることによって、店舗は最高に優秀な人々を魅了し、引きとどめることができる。

## 2.認められた仕事の価値

個人やグループの働きもまた、組織に対する彼らの価値の現実によって直接影響される。今からは、レジ係から教材マネージャー、財務幹部にいたるまでだれでもが紛れもなく優秀な価値がある。こういうわけで、権限付与の努力は成功にとってあれほど重要なのである。

## 3.公正な給与 市場、大学、経済の現状と照らして

給与は、チームワークや権限付与、さらに「人的資源が最も重要な資産」の考え、等々についての組織の誠実さを最も直接的に示している。そしてこれは高い給与ではなく、「公正」な給与の問題である。できる限り人件費を抑えてという利益志向の戦略と方針は凡庸な組織を導くだけであり、高度な仕事をする能力のある従業員の離脱を招くだけである。

## 4.直接的、正直、偏見のないフィードバック

マネージャーが自分の献身性と信頼性の真の物差を明示するのは、全従業員との個人的な大人対大人のコミュニケーションにおいてである。店舗の目標と挑戦を満たすにあたって、従業員がパートナーであるためには、フィードバック 肯定、否定両方において、偏見がなく直接的に準備(そして再び権限付与)されている必要がある。これが「歩き回るマネジメント」の真の意味である。それは、リーダー/マネージャーは、店舗営業時の店の重要な一部分であるから、どこか離れたオフィスに孤立してはいないということを意味する。

## 5.重要な貢献に対する報償と認識

目標到達に大きな貢献をしたチームや個人に対する対応ほど、組織の真の価値や優先事項を伝えるものはない。そのような報償を考えると、マネージャーは、いつ誰によってそれらの貢献がなされたのかを確認するプロセスを確立しなければならない。このことは、あらゆるレベルでの意味のある目標設定と、成功したときの素早い応答を意味している。報償は金銭的である必要はない。真心がこもっており、その貢献の価値とマッチしていれば、時間短縮、特別なプレゼント、公けの場での感謝の表明でも良い。

# リーダーシップのスタイル：自己評価

すべての組織は比較的予測可能な「ライフ・サイクル」を通じて進行している。そのサイクルの進行に従い、グループを前進させるためには、異なった形態のリーダーシップが必要になる。これは、環境が異なれば適切なリーダーシップもタイプが異なることの単なる別の言い方であって、現状を理解することは特定のタイプのリーダーを選択する必要条件でなければならない。

ローレンス・ミルがその著書「野蛮人と官僚」(1989)で、組織の発達段階と関連させて我々自身のスタイルと行動を評価する効果的な一つのモデルを確立している。

**予言者(the Prophet) :**

この形のリーダーシップは，その組織や社会が實際上機能不良のとき必要とされる．このいわゆる予言者は，グループに対して一連の新しい可能性を明確にし，人々がそのビジョンを共有し始めるようなやり方で，その可能性を伝えることができる「夢想家」である．しかし，予言者であることは危険できわどい．というのも，現在権力の座にある人たちは，人々を新しい目標やアイデアに向けて動かすことのできる人物には我慢できないからである．歴史を通じて，予言者は絞首刑や，もっと悪い最期を遂げてきている．

**野蛮人(the Barbarian) :**

予言者が最初にビジョンを明確にしても，そのメッセージを理解し成就するよう貢献する野蛮人が後に続かなければ，何も起こらない．自分たちの努力に抵抗する者には無情で残酷である野蛮人だけが，リーダーとして偉大なるが故に，自らのグループを海図のない危険な海に導くことができる．彼らは自分の隊を愛する．彼らは食料が少なければ最初に食事を我慢し，長い行軍を馬から降りて歩く．戦いの最も激しい場所には他人を送らず，自分たちで行く．彼らは隊とともに祈り，歌い，兵士が負傷したときには見舞いに行く．

**マネージャー(the Manager) :**

野蛮人がグループを新しい「領土」に導いた後に，マネージャーが出現しなければ本当には何も獲得できない．このリーダーは，道路が建設され，鉱山が操業を開始し，資材が搬入されるよう手配をする．そのグループもしくは社会は建設業者や探検家でいっぱいになる．そしてエネルギーのレベルは彼らが努力が結実する経験をしたとき高くなる．

**官僚(the Bureaucraft) :**

ついに建設や探検は終わり，システムは景気よく動き出す．ここでは，既にかんりの利益が生み出されてきたため，実際のところ，彼らの仕事を継続する以外やることがない．官僚はこの「現状維持運営」を，實際上あらゆる新しい考えやあらゆる挑戦を妨げることによって，または既に存在するシステムと手続きのあらゆる変更を妨げることによって管理する．しかし，システムは摩耗する．そして，社会はすぐにその初期の創造性とエネルギーを失ってしまう．成長は減速徐行し，社会の低い階層の者が出現し，次第に暮し向きが苦しくなる．

**貴族(the Aristocrat) :**

最後に，貴族の登場．自分達の前任者たちが発展させてきた経済的恩恵を，いまなお小人数の者で受けられるよう管理する人々．彼らはその富と力によってますます孤立してくるので，グループの他の人たちから得たものを守るため，強大な軍隊をつくり上げる．

**最初の反応：それはいいですね，しかし.....**

権限付与(および，より高度な仕事の達成に必要な従業員参画)に関する提案(今までの発想とはかなり異なる提案)の最初の反応として，いくつかの障壁になるものをあげよう．もっとも，多くは単なる作り話である．

事例：

- 1.人々にはヒエラルヒーが必要 グループにはリーダーが必要！
- 2.昇進見込みのない者の動機づけはできない！
- 3.管理しないと、間違いが多く、それを繰り返す危険がある！
- 4.ミドル・マネージャーは「この方法ではマネジメントできない」か、もしくは消え去ってしまう！

1.人々にはヒエラルキーが必要 グループにはリーダーが必要！

答：あらゆるタイプのチームとかグループには、リーダーが現われ出る。その時グループにとって、最適の特質を持っているかどうか分からないリーダーをつくりあげるヒエラルキー(階層構造)は必要ない。

2.昇進見込みのない者の動機づけはできない！

答：高いレベルの責任と権威をもって人々に報いる必要性は常にあるだろう。しかし、それはヒエラルキーの必要性へと翻訳することはできない。人々は一貫して個人の認識に最もよく反応する。人事のシステムが外部要因(市民サービスなど)で固定しているとなると、誰でも課された制約に気付く。彼らはそれに応じて反応するであろう。

3.管理しないと、間違いが多く、それを繰り返す危険がある！

答：権限付与されたグループは、やっていることにより近く、その結果のすぐ側にいるために、グループ自身およびグループ員に関して(ヒエラルキーの場合と比べて)より芯が強い。真の問題は、マネージャー自身が、自分より良い意思決定を従業員がやれるのを認めたくない点にある。

4.ミドル・マネージャーは「この方法ではマネジメントできない」か、もしくは消え去る！

答：「ミドル」は古い組織モデルに根ざした直線的な図で表されるにすぎない。チームを基盤とした仕事の環境では誰でも貢献できるし報いもある。問題はミドル・マネジメントの人間にあるのではない、最初に「ミドル」があるという考え方にある。

(以上、D.キン・ミルズ著「会社の復興」より引用)

## 優秀なマネジメントのケース・スタディ

### モトローラ

モトローラは従業員への権限付与と方針自己決定型ワーク・チームの創設を通じて優秀さの追求に専心努力している。モトローラ社は、組織的人間開発を誠実に頑固なくらい熱心に行なってきた。そのことによって、シカゴやツーソンの工場がワールド・クラスの実績をあげられること

をはっきりと示した。以下はモトローラの人的資源担当役員の最近の意見である。

1. 人を通じての優秀な組織づくりへの貢献は、上級マネジメントから開始しなければなりません。マネージャーは権限を組織の他の者へ真に移行させるのに熱心でかつ真剣でなければいけません。
2. 権限付与、品質管理、または方針自己決定型のワーク・チームのプログラムは、それらが従業員のための人的開発プログラムとして認識されなければ効果がないでしょう！
3. 人々は「ワールド・クラス」レベルの働きを欲しているし、自分たちの仕事と結果を自分たちのものにしたいと思っている。このことを理解し信じるべきであります。
4. 実行の動機は給与よりもっと多くのものから生まれます。お金は功績に対する、組織の誠意を表す単純で重要な指針として必要です。フィードバックや賞賛、そして従業員の要求に誠意をもって耳を傾けることは、長期的にはもっと重要です。
5. 方針自己決定や権限付与の仕事環境を制定するのに、危機感はありません。
6. 権限付与は、組織のあらゆる側面に影響を及ぼします。
7. 適切に開始すれば、それ(権限付与)は後戻りできません。
8. 成功するためには、チームはデータ主導の定期的で正確で直接的なフィードバックがなければなりません。

(個人的なチェックリストとしてこれを使って頂きたい。権限付与の程度を解明する助けとなるであろう。)

## ウォルマート

### 「私たちの従業員は差を生み出します」 サム・ウォルトン

成功をめざす小売業のいかなる理論をも超えたところに、単純な「現実の試み」の必要性が存在する。さいわい、ビジョン、リーダーシップ、権限付与、科学技術の応用、人間関係の問題の全てに対して生きた事例がある。それは、ウォルマートである。1962年、サム・ウォルトンは一つのビジョンと一軒の店を持った。現在、ウォルマートは330億ドル（3兆3千億円以上）の売上と1590箇所を超える売場を持つ全米で最大の小売業者である。

#### ウォルマートの信条：

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 店舗の中にいる人はすべてパートナーである。</li> <li>2. すべて(情報と利益)を共有せよ  良いものも悪いものも</li> <li>3. 草の根哲学  良いものはすべてボトムアップでやってくる</li> </ol> |
|--|

この信条のポイントは、伝統にとらわれない力強い着想である。これは全ての人を組織に対して同等の価値をもつ地位に引き上げる。さらには、最も重要なのは人であることを、それも日々の基礎(「草の根」)として顧客や納入業者に直接対応する人たちであるということ、これらの信条は明らかにしている。誰もがパートナーならば、情報と利益を共有する義務が自然に存在することになる。

## ウォルマートのマネージャーに対する10の要件

### 1.顧客のように考える

マネージャーになる訓練を受け、リーダーになる教育を受け、予算に対して責任があるため、我々は最も大切なものの見方や態度や意見を忘れてしまうことがよくある。意思決定は、それが顧客の利益となるから、なされる必要があるのである。了。

### 2.そこにいること 店内に

あらゆる種類のあまりに多くの組織のあまりに多くのマネージャーが、店内の、倉庫の、発送ドックの、日々の現実から立ち退いている。「チーム」は店舗で店舗の事業をしている。マネージャーも「チーム」と同じ場所にいる必要がある。

### 3.チャレンジし続ける！

組織を瞬く間に死んだものにしてしまうのは、なによりも、「これで十分」と感じてしまうことである。この感覚は私たちに常に忍び寄っている。優秀さの実現は、どんなにものごとがうまく運んでいても、満足せず、常に改善のための新しい方法を進んで探し続けることから生まれる。変化の時代に進歩を止めるもう一つの方法は、「壊れていないなら修理しない！」という態度にある。

### 4.すべての従業員と顧客に対してドアを開く

これは「ヒエラルキーを平坦化する」のもう一つの意味ある方法であり、確実に、従業員は平等と認識されるようになる。大切なのは従業員であり、従業員の関心である。あまりにも「えらい」ので耳を傾けたり応答しないマネージャーなど存在しない。トップに至るまで。

### 5.短期戦略は長期戦略に矛盾しない、妨害しない

小売業界には当座の金を確保するため、短期的な価格設定、商品活動、販促戦略を採用する傾向がある。こういうことをすると「有意義なビジョンへの固執が決定的に重要なのだ」などということはどこかへ追い払われてしまう。

### 6.競争を知る よい方法を借りる、盗む、改作する

他の人が本当にうまくやっているときに、その素晴らしさや真似する値打ちがあることを認めながらない態度には何の価値もない。真摯な学習は、良いアイデアの出处についてこだわらなことをしない。

### 7.高い期待を持つ 人々が「過度に達成」できる環境をつくる

これは一流の組織にとっての鍵である。すべての従業員は優れた能力があるという根本的な信念がなければ、優秀さへの努力も、権限付与のプログラムも、すばらしい顧客サービスを達成するシステムも生まれない。

### 8.顧客が常に正しい 潜在的な問題とか1%の顧客から生じるロスを避けるために、99%の顧客を罰するなどということを決してやらない。

これは、店の目的は顧客に奉仕することであるという態度(および信念)を反映しているにすぎない。この方針のもとでは、仮に店が常に正しいと考える方針と態度の場合と比べて、従業員は、顧客との関係をはるかに楽しめる。

### 9. インセンティブを提供する　　すべての人に対して，報償を分かち合う

これは個人やチームを仕事の結果に「結び付ける」ものである．これはまったくの常識である．

### 10. 意思決定を押し「下げる」

これは多くの助言のもう一つのものである．実際に顧客や納入業者や他人の対応をしている人たちから，良い反応，良いサービス，革新が育つ．これらの人々への信頼と権限付与は効果がある．これは確かなことである．

---

表 2 : 新しい職場と職場のダイナミズムを見る

## 結 論

いくつかのキー・ポイント

### 1. 秘薬はない；即効薬もない。

90年代を強力にかつ成功裏に進める運営を即座につくり出せる計画や政策が処方できればどんなに素晴らしいか！ しかし、それは無理である。現在の環境状態では単純な解決を許さない。マネージャーの倍にも増す献身性をもって、ステイクホルダーが店舗を「愛する」ようになる組織を創造するしか解決はありえない。

健全な財政と経営管理の実践はもちろん当然である。変化しているのは、適用の方法と理由である。もし、変化の革命的な本質を受け入れ対応するならば、これらの実践は目を見張る結果を得るであろう。一方で、もし、(管理者の)目標が単に既存の運営を「保持し改善する」だけならば、結果は悲惨なまでに変化にそぐわないものとなるであろう。

「なすべき重要な意思決定が2つあります。一つは、私たちが変化に期待しているのは『進化』なのか『革命』なのか、もう一つは、私たちは『書籍の執事』に留まりたいのか、真の『カリキュラム・コンサルタント』になりたいのか。前者は静かな消滅を導き、後者は新しい成功と達成の可能性との狂喜の対面に導きます。」(リッチ・マクダニエル, 1991年)

### 2. 心からリードする

革新と企業家精神は心の産物である。権限付与はマネージャーの心とその気になっていれば、またそのときのみ可能である。古い環境で、新しいことを試みて失敗するリスクを受け入れるには、勇気ある心が必要である。カレッジ・ストアの未来を形成する助けとなる、胸ときめく決心も、(それによって圧倒されるのではなく)強い心を必要とする。

「未来を予想することにより、私たちはそこに介在して大学コミュニティを積極的な方向に動かすことができます。私たちは私たちが行こうとするところに興奮を覚えなければなりません。私たちがそうでないなら、ほかに誰がそうなりうるでしょう。」(リッチ・マクダニエル)

### 3. 人が違いを生み出す あらゆることにおいて！

90年代の成功についての真理は単純である。成功はマネージャーの能力によってほぼ完全に決まる、ステイクホルダー、すなわちその関心、態度、行動で店の働きが決まる人たちと最善の関係を確立するという能力で。

高度な付加価値サービスをコミュニティに供給しながら、複雑さを取り扱うには、その店舗に関わり参加している人たちの間に強力で熱心な提携関係が必要になる。今日からは、管理や服従、統制ではなく、リードや参加、配慮の問題である。

## 自己回答用質問 毎日

我々は未来の現実に基づいた我々の運営についてのビジョンを持っているか。そのビジョンは我々のコミュニティへのサービスと実践への熱心な献身を正確に反映しているか。従業員全員とその他のキー・ステークホルダーはそれを受け入れているか。

我々の未来は、教職員、学校管理者、学生、従業員、納入業者と我々との関係の強さにかかっていることを確信しているか。

使用されている学習教材を再形成したり、高度のサービスを届ける能力を増進したり、新しいサービスの可能性を拡張したりできるように、コンピューターを基盤とする科学技術の能力を取り入れているか

マネージャーとしての自分は管理者の役割ではなくリーダーシップの役割に献身的に努力してきているか。我々のビジョンを実現しやすいよう権限付与された人たちからなるチームを創るのに私は十分に貢献しているか。個人的、組織的に偉大なことを達成するよう、私は彼らを十分に刺激しているか。

上記の質問に対する答えがすべて「はい」ならば、優秀さと高度な働きをする可能性はあまりにも大きい。

## あとがき

変化，ビジョン，革新そして起業家精神　これらはハレット氏の「1990年代のカレッジストア・リーダーシップの挑戦」に見られるエキサイティングな現実のほんの一部でしかありません。この本の強調点は、どの様にして小さい店舗も含むあらゆる規模の店舗がカレッジ・ストア業務の真髄を変える変化をなし遂げる活動に着手するかに置かれています。

自分自身に問うてください。『自分が転換をすすめるのか、それとも転換をすすめる人に付いていくのか。自分は自分の店舗を、戦略とルールが変化するエキサイティングな事業と見ているのか、それとも代替がないときだけやむを得ず転換を採用する事業と見ているのか。』

あなたが変化に対してどの様に対応するかははっきり判らないならば、こんな実験を試してください。明日眼がさめたら、ベッドの「逆サイド」から起きてください。いつもと反対の手で歯を磨き、普段コーヒーを飲まない人はコーヒーを飲み、普段からコーヒー好きの人はコーヒーを飲まないでください。シャワーの代わりに浴槽につかる、またはその逆をしてください。あなたの普段の生活のやりかたを変えることで、単純な変化でもあなたの一日の生活に影響を及ぼすと気が付くでしょう。変化を挑戦と認識し、不法侵入ではなく好機と考えてください。

小規模な店舗は変化、特に科学技術の変化という問題に加えて、限られた資源という難しい問題があります。使命、ビジョン、親密なキャンパス関係、新しい科学技術の期待を探求するための時間、お金、人、専門知識、エネルギーを見つけることは難しいことです。しかし、できることなのです。やらねばならないことなのです。

年間売上100万ドル（約1億円）未満の店舗がNACS加盟店の63.22%を構成していることを考えてください。せいぜい500人の学生のある小規模な学校で、ストアマネージャーは、上司に適正な機器の必要性を納得させて、一般書の在庫を自動化することができました。このマネージャーの出張費や教育費の予算は非常に少ないのですが、彼女はNACSのメンバーシップを最大限に利用して、頻繁に情報を請求し、様々なNACS/CSREFの出版物を取り寄せました。また、キャンパスとの関係づくりがこの店舗の優先順位の上位に挙げられています。

この有益な出版物は職場会議、年度計画会議、大学の教員や職員との会談、そして最も大切なあなたの大学の管理者との会談などでの話し合いツールとしても使いやすいものです。私は個人的にこの本を私の両方のキャンパスの管理者に送りました。あなたがこのハレット氏の研究のもっと違った使い方を発見し、カレッジストアの仲間とその結果を分かち合うことを期待しております。

敬具  
キャロル・A・マリソン，CSP  
セント・ジョンズ大学ブックストア  
セント・ジョンズ大学

11 新しい組織と職場のダイナミズムを見る

	産業的/伝統的	情報/新しい
組織	組織は自由に存在し、堅固で自主的である。構造、機能、境界で定義される。	組織は「流動的」になり、環境と影響し合って変化する。
方向	「組織は組織されるもの」、そして上級幹部がリードする。	組織は自己組織化であり自己適合化である。
コミュニケーション	各々の部分/機能は分析可能で、別々の取り扱いが可能。	各々の部分・機能は他のもの全てと連続的に影響し合うものである。
仕事パターン	物事は「直線的効果」の結果として起こる：命令、仕事計画、ルール。	物事は肯定的・否定的フィードバックへの相互作用的反応から起こる。
柔軟性/リテ	諸関係は自覚した計画によって変えられるまで固定的。	諸関係は常に変化している。
マネジメント	マネジメントは命令や権限、コントロールに依存する。	マネジメントは影響力、専門的技術、創造性、模範、信頼を通じて存在する。
コントロール	重要視するのは力と権限である。	重要視するのは適切な場所で、適切な時間に、適切な情報を得ること。
プランニング	プランニングとは形式化された意思決定訓練法であり...そして資格である。	プランニングは相互学習、問題解決プロセスとして理解される。
分析	目標設定には確かな事実と関係分析が必要である。	プランニングは新しいパターン、可能性、好機の発見を重視する。
環境	支配的な周囲の状況は冷たく、競争的で、形式的である。	周囲の状況は暖かく、目的志向、配慮である。
キーとなる価値	プロとしての価値には用心、過ち防止、公平、解答の要求が含まれる。	プロはリスクを受け入れ、過ちから学び、感情を表現し、両義性を許容する。
決意	運営環境は戦場として理解する 内外とも。	環境は、仕事のより高度なレベルを見つけるための共同努力を支えるものと見る。
人材政策	人事は補充と訓練に焦点を定める。	人的資源問題は従業員の発展と成長に焦点を定める。
トレーニング	人は組織に合うように訓練される。	人は発展し組織を創造する。
目標	組織は投資回収を動機にして動く。	組織は優秀さの創造への挑戦を動機にして動く、「ステークホルダー満足型」組織である。