

「ドラッカー哲学」をまとめると・・・

ドラッカーは、自らを「**社会生態学者**」と名乗るように、社会を生き物として見てきました。生き物の一つの特徴は**変化し続ける**ことです。(変化がキーワード) 厳しい現場主義・成果主義人は変化を嫌がります。「変化への抵抗の底にあるのは**無知**です。**未来への不安**である。しかし、変化を機会と見なすべきものです。変化を機会と捉えた時、初めて不安は消える」**社会は複雑系であるだけに未来は予測できない。出来ることは既に起こっている未来の兆しに気づく!**「フィードバック」もドラッカーのキーワード。予測出来ない複雑系の社会だからこそ、目標を明確にし、結果をフィードバック分析しながら、自らが修正していく方法が大切になるのだとドラッカーは説きます。

優れたマネジャーにカリスマ性などいらぬ。マネジャーとしてやるべきことのほとんどは学ぶことができる。「マネジャーは育つべきものであって、生まれつきのものではない」
「マネジメント開発は、人事計画やエリート探しではない。組織がなしうる最悪の事は、エリートを育成すべく他の者を放っておくことである。10年後、仕事の8割はその放っておかれた人たちが・・・135p」
ドラッカーはマネジメントにおいて、普通の人々が理解して身に付け実践すべき基本と原則を指し示す。「明日というものは、平凡な仕事をしている無名の人たちによって今日つくられるということである」

「Perception」を大切にす！(日本語では「知覚」と訳されています)

Perceive は「気づく」「理解する」「(真相など)を読みとる」と言ったニュアンスの言葉。本質を見抜く、看破する、悟る、気づく、真相を理解する・・・本質をシンプルにズバリと指摘！この「Perception」を重視しているところが、ドラッカーの本質を見抜く鋭さ。

西洋と東洋の思考方法の違い

西洋流の論理分析型——人間には認知の限界がある！「情報加速化社会」「情報双方向性」

論理分析ではわからない真実は世の中にたくさんある！

——ドラッカーはそれをそのまま受け入れることを大切にします。

Perception というのは分類したり分析したりせずに、全体を全体としたままでその本質を受け入れる！
分類・分析せずに全体の中から本質を見抜く方法は東洋的な思考方法の特徴です。

アインシュタイン「理詰め物事を考えることによって、新しい発見をしたことは、私には一度もない」
ドラッカー「分析から知覚へ——新しい世界観」・・・知覚の重要性について「新しい現実」

4つの原理

①コミュニケーションは知覚である。 **Communication is perception**

第1の意味＝相手に理解されて初めて成り立つ。

コミュニケーションの主体は受け手である。相手が理解できる言葉・範囲で言わなければ理解出来ない。

第2の意味＝理解するには、言葉だけでなく、声のトーンや表情などいろいろな要素が含まれている

誰も聞かなければ意味がない＝受け手次第。

受け手の言葉を使用しなければ成立しない。

②コミュニケーションは(受け手が)期待である。

期待しているものを見、期待しているものを聞く。…人は自分が興味のあることにしか関心を示さない！

期待していないもの⇒反発⇒障害となる

＝無視、間違っって聞かれる—————パラダイム(心の門番)が邪魔をする！

対応方法

警告・心理を断ち切るショックが必要

—————相手は何を見聞きしたいと思っているのかを事前に把握しておく必要がある。

③コミュニケーションは(発し手が)要求である。

受け手に要求・・・価値観合致する時には強力となる—————自我(自分中心の価値観)

合致しない時、受け付けられないか拒否される

対応方法

心を転向させることが出来る＝価値観の転換(人の存在に関わる問題)

出逢い(縁)の大切さ

④コミュニケーションは情報ではない(情報とは異なる！)

情報とは別物、ただし依存関係にある。

コミュニケーションは知覚の対象、経験を共有がベスト(全人格的な Perception)

情報は論理の対象⇒事実の把握(人間的な要素はない)・・・事実の共有が大事

「データ」と「情報」と「知識」と「智慧」の関係

上から下へ、下から上へ

「何を言いたいか」に焦点(送り手が主役という発想)⇒「受け手」からスタートするという認識

情報が多くなるほど、コミュニケーション・ギャップが拡大する！「効果的」「機能的」が必要となる。

—————21世紀のコミュニケーションは「組織の中では、下から上へ」が求められます。

「話すから聴く」上司が聴く耳を持つことは最低条件。部下の言うことを上司が理解出来る前提

コミュニケーションの前提となるもの

「目標管理」こそ、コミュニケーションの前提となる。

最大の目的は、上司と部下との知覚の仕方の違いを明らかにすることにある。

＝同じ事実を違ったように見ていることをお互いを知ること自体が、コミュニケーションである。

意思決定、優先順位、なしたいことなすべきこと間の選択、意思決定の責任⇒違うことを知る！

コミュニケーションが成立するには、経験の共有が不可欠。

われわれの中の一人から、われわれの中のもう一人へ伝達するものである。

組織においてコミュニケーションは手段ではない。それは「組織のあり方そのものである」

共通の目的と目標を持った「私たち」という関係の中でしか、コミュニケーションは成り立たないのです。

つまりコミュニケーションとは、組織の手段ではなく、組織のあり方なのだ！とドラッカーは言うのです。

原理原則＝コミュニケーションは受け手次第

3つの「きく」の違い

きく	語感から伝わる内容	
聞く	あまり集中することなく、無意識的・消極的・受動的にきく。 対象を定めず、耳に入るもの(聞こえるもの)をきく。	
聴く	集中して、意識的・積極的・能動的にきく。 対象を定めて、一生懸命にきき洩らすまいとしてきく。 相手の関心に関心を持って、適度の質問も交え、相手のペースに合わせてきく。	相手本位 マーケットイン 共感的
訊く	こちらの興味関心がることをきく。問いただす、尋問する。 自分の関心をもとに、相手に質問を連発する。	自分本位 プロダクトアウト


部下とのやりとり3原則

「手を止め」「膝を曲げ」「目線を合わせる」

- ① 自分の話したい誘惑に勝つこと・・・技法の前にまず心構え
- ② 観察上手・・・耳だけでなく目も駆使して、相手の話を聴きながら観察すること
- ③ 相手を話し上手にさせる対応をすること・・・これがいわゆる聴き方の技法

NLP(ニューロ・リング・プログラム)——プレゼン・対話・講義解説・活用方法

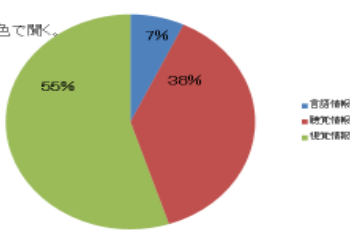
- ① ペーシング(チューニング)——共感
 - ② ミラーリング——ジェスチャー・態度など
 - ③ アンカリング——相手の言葉で再確認
- ・・・WS:悪魔の「きき方」+天使の「きき方」



メラビアンの法則

アメリカの心理学者
アルバート・メラビアンが1971年に提唱

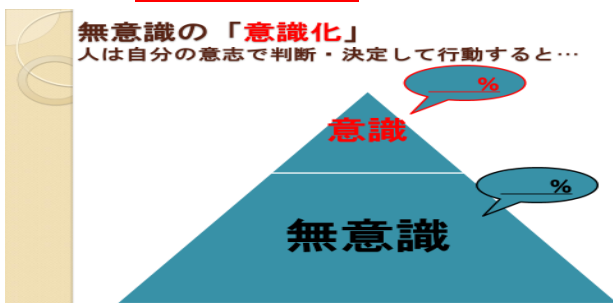
実験内容
 ①「好意」「嫌悪」「中立」の意味を表す言葉を
 3つずつ選び、9つを録音する。
 ②「好意」「嫌悪」「中立」の表情をした写真を
 1枚ずつ用意する。
 ③被験者は、写真を見ながらある言葉を、ある声色で聞く。
 その話者の感情をどう判断したかを調べる。



情報の種類	割合
言語情報	7%
聴覚情報	38%
視覚情報	55%

無意識と顕在意識の世界(1流と3流の違い)

人は毎日、 回的意思決定をしている！ その内の %が意識して判断・決定している。



目指すは学習する組織・・・——自ら考え、自ら判断・意思決定し、自ら主体的に行動できる！

状態型のリーダーシップとマネジメントの限界

～～～組織による問題解決が硬直化している～～～

- ・ 問題の多くは一人では解決できない。
- ・ 組織とは？～～～3種類
- ・ 「個人」から「**関係性**」重視へ

～～～集団による知的相互作用を促進する～～～

➡➡➡**協働を促すファシリテーション**➡➡➡知的相互作用を通じて、共通の目的を達成する！

集団による問題解決、アイデア創造、合意形成、教育・学習、変革、自己実現・成長
知的創造活動を支援し促進していく働きがファシリテーションです。

「中立な立場で、チームのプロセスを管理し、チームワークを引き出し、そのチームの成果が
最大となるように支援する」協働促進者、協創支援者

支援型リーダーシップと場のマネジメント

	ヒエラルキー型		自立分散型
	リーダーシップ	マネジメント	ファシリテーター
上位者の役割	組織の方向づけをする	目標を達成するシステムをつくる	場（関係性） を築き、協働を促進する
下位者の役割	モチベーションを高める	与えられた役割を全うする	自律的に問題解決を図る
人を動かす手段	ビジョン・戦略 (What)	計画・構造 (How)	意味・関係 (Why)
組織の考え方	意思決定のピラミッド型の連鎖		知的相互作用のネットワーク
コミュニケーション	権威的・官僚的		民主的
組織システム	専制的・固定的		流動的
適用環境	大きな変化が必要な時	組織が安定状態ある時	絶え間ない変化が必要な時

21世紀に生き残る企業は？

- ・小企業か特種な中小企業
- ・社外ネットワークが組織されている大企業
- 自立、分散化された組織

今まで : 治世の時代 == 秩序を安定、建前重視のつきあい
 指導力が求められた時代。敵：同業他社 味方：社会の購買力
 能力が問われた。(表のみ)

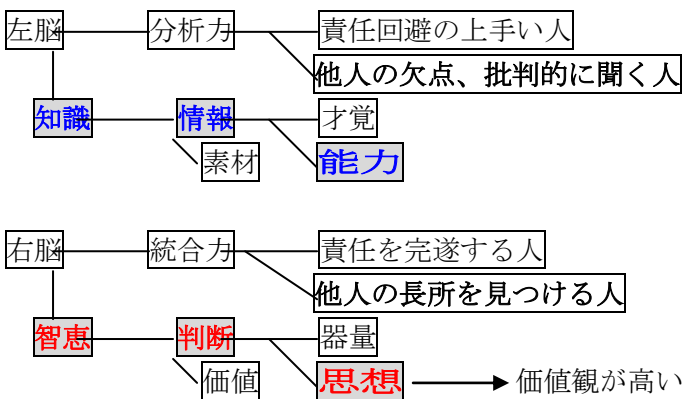
現在 : 乱世の時代 == 秩序の崩壊、本音のつきあい
 統率力が求められる時代。敵：社員 味方：社員 見分ける能力
 思想が表で、裏に能力(価値観が問われる)

思想とは、思考力：深く、未来に渡ってとらえる表面的現実ではなく、深いものを見る力

本物が偽者か見分ける道具(規矩)が必要。

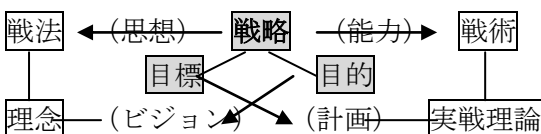
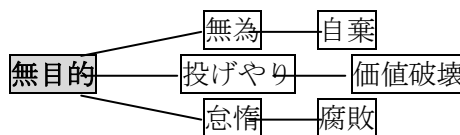
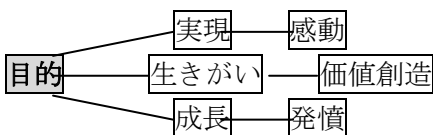
理解——自分の価値観で思想を理解する。⇒⇒自己肯定——行動に結びつかない…現状肯定

確信——共感的な確信をそこに置く⇒⇒自己否定——すぐ行動に移れる…現状打破



価値観：出会った人のレベルによる！

- 物が物を売る時代：もう終わり
- 人が物を売る時代：今の時代
- 人が人を売る時代：これからの将来



戦略論：中国の孫子がルーツ

塾長の独り言 NO82 H19. 6.28

「話したいことと聞きたいこと」

～～講演の難しさは何を伝えるか？ ～～

本日、千葉経営研究会という経営者達の勉強会にて、同じ勉強している仲間の安並社長に講演していただきました。

私が担当の委員長でしたから、私がコーディネーター役、ファシリテーター役、司会進行役として参加させていただきました。

当日、「ぶっつけ本番でどうにかなるや！」

とかなり甘い考えでいました。

さて、その中で自分自身が講演をした時や、セミナーや講演会などに参加していて感じることは……

講演者の「話したいこと」と聞いている人たちの「聞きたいこと」が一致していない、ということです。

講演者は、「これからのことを話したいもの」です。

しかし、講演の参加者たちは、何を聞きたいのか？

よく言われることは、「自慢話は聞きたくないが、失敗談は何度でも聞きたい！」

という心理があります。

そして、困った時、その時に何を悩み、考え、どんな判断・決断をしたのか？

その判断・決断する根拠は何だったのか？

つまり「その時、歴史が変わった！」を知りたいものなのですね。

それともう一つ、それぞれの参加者個人の興味のあること。

例えば、営業に興味がある人は営業関係のこと。

事業承継に困っている人は、事業承継。

人材教育に興味がある人たちは、そのテーマと、人それぞれですね。

今回、私が講演のファシリテーター役・司会進行役をやってみて、感じたことは、

当たり前だが、「人それぞれ！」なんだな。

質問もそれなりに対応(油断)していたら、結果的に本来のテーマと違う方向に行くものなんだなと、実感した次第です。

司会進行役の役目としては、テーマにそった形で、あまりぶれないように軌道修正することが必要。

司会進行役の重要性、そんなことを感じました。

個人的に反省しております。

……はやり、事前準備は大切なんだな！

<コメント>

「話したいこと」と「聞きたいこと」……同じと思っはいけないものだ！

経営でいうと、上司や顧客の「期待していること」と部下や自分自身の「役目・役割」は違うかも？

元々違うものだと思っていると、それなり準備できるものです。

どれだけ準備していたかが、結果に繋がるんですね。

講演者の心構えのポイント

……人は他人の失敗談は聞きたいが、成功体験はあまり聞きたくないものだ！と思っていよう。