



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

## 変わりゆく消費市場

### 第4の消費（2005年～）

「胃袋」→「五感」→「頭」→「魂」

耐久消費	モダン消費 (モノ)	ポストモダン (コト)	ネオ・ポストモ ダン(心)
生活必需品	所有権の移転	価値 (自分らしさ)	体験の取引
農業社会	工業社会 Having 所有しているか	Doing 何をしているか 情報化社会	Being いかに生きるか 高度情報化 時空価値

消費志向(行動)の変化

- ①個人志向から**社会志向**、利己主義から**利他主義**
- ②私有志向から**シェア志向**
- ③ブランド志向から**シンプル・カジュアル志向**
- ④欧米志向、都会志向、自分らしさから**日本志向、地方志向へ**
- ⑤物からサービスへ、そして**人への重視へ**

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

……「モノから人にフォーカスする！」

WS：運と努力

量から質へ

知識（情報）・能力・スキルから智慧・思考力・人間力の時代へ

総合から統合の時代へ（個人からチーム）

## 運命を切り拓く「自己革新」と組織の「風土革新」の断行

価値観の転換（パラダイムシフト）  
→→自己革新（新しい自分に気づく）

自分の価値観の間違ひは、  
自分の価値観では永遠に気づけない！

危機感こそ人間を変える力。

企業倒産の根本的な原因は？・・・

「国家は悪によって滅びるのではなく、  
愚かさによって滅びる」

「原理原則」  
無知が壁をつくる

「近代工業文明社会」から「近代サービス文明社会」への転換 参考テキスト(竹内日祥上人の経営人間学講座より)

量の経営			質の経営		
複合・拡大による大量生産	同質に対する積極的な受容	均質に基づく安定性の確立	選択と集中による戦略化	異質に対する積極的な受入	矛盾と対立を関係的共存へ
消費の拡大市場の拡大	内と外。敵と味方。閉鎖系差別	画一性に基づく標準化徹底	部分最適から全体最適転換	統合による開放系の組織化	多様性に基づく自己組織化の尊厳
大量情報収集による分析思考	スペシャリストとしての技術指導	定量的思考による支配・従属的關係	情報を喜捨する戦略的思考へ転換	プロフェッショナルとしての人材育成	関係的思考による協働・共存的關係
オペレーション・マネジメント			バリュー・マネジメント		
生産性・売上げ・市場占有率			イノベーション・顧客満足度		
能率性と効率性の合理的・認識論的訴求 客観的情報分析に基づく数値管理			革新性・創造性の自己實現的訴求 思考・コンセプトに基づく商品価値創造		

21世紀のキーワード「少子高齢化」と「知識社会」・・・2020～2030年が区切り

20世紀型	資本 供給サイド 提携・取引	生産量の拡大 効率 販売による利益	組織に従属・正社員 円錐型組織 スペシャリスト	核家族化 良くて安い 子供教育	規制 保護
21世紀型	知識（希少） 購入サイド 外部パートナー	質の向上 効果 購入による利益	対等な関係・契約 分散・フラット組織 プロフェッショナル	中高年向け 付加価値 継続教育	競争 自由

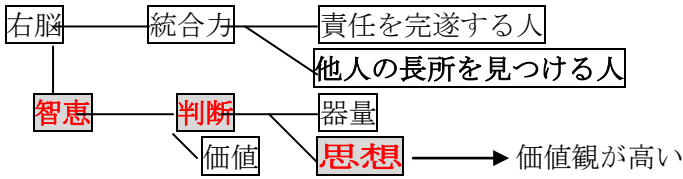
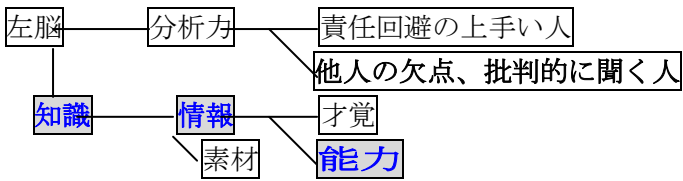
人的生産性の高さ

「人手」→「人材」→「人財」・・・非凡な仕事ができる人「非凡化比率」

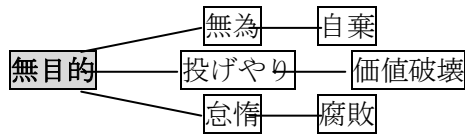
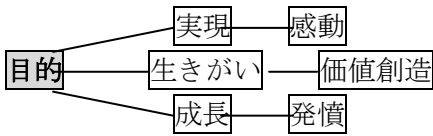
資産価値→投資・・・「最大」人財 120%5年で2.5倍

優秀な経営者は・・・70%は組織や人財のことを考えている。

・・・その内70%は優秀な人財をどう活かすか？を考えている。（人財に再投資）塾長の独り言 NO82



**価値観：出会った人のレベルによる！**



**分離思考マネジメントと統合思考マネジメントの相違**

今、企業が生き残りを賭けた分岐点は、全社員の価値観が分離思考から統合の思考へと転換シフト出来るか否か！

20世紀のマネジメント	21世紀のマネジメント
上司の立場に立つマネジメント	部下の立場に立つマネジメント
上司に問題の答えがある	部下に問題の解答がある
X 理論的人間観	Y 理論的人間観
指示・命令型人間関係	相互・主体型人間関係
支配・従属的人間関係	協働・共存的人間関係
ピラミッド・垂直型組織	フラット・水平型組織
能力成果至上主義	思考・コンセプト至上主義
分離思考のマネジメント	統合思考のマネジメント

**「分離思考」と「統合思考」の違い**

分離思考		統合思考	
部分性思考	実体性思考	全体性思考	関係性思考
客観的・合理的 分析思考		主体的・直感的 洞察思考	
17世紀・近代古典科学のパラダイム		21世紀・脱近代複雑系のパラダイム	
判断→決断			

**教える教育と育てる教育**

教える教育	育てる教育
加算	棄却
知識と情報	智慧と判断
理性と認識	意味と価値
客観性と合理性	主体性と使命感
目標性と方法性	目的性と実体性
自己肯定性の思考	自己否定性の思考
能力的思考性	思想的思考性

# 「ドラッカー「マネジメント」講座2回 自己管理の目標設定

参考テキスト(出典): マネジメント エssenシャル版 PFドラッカー ダイアモンド社 2001年(1974)

## 「ドラッカー哲学」をまとめると・・・

**「Perception」**を大切に！(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「理詰めで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」

**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あることをきく。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

## ミニ講義・解説

私たちが相手の話をきく時、3つ聴き方がある！

- ①批判的に聞いている
- ②共感的に聴いている  
どちらかです。それ以外は...
- ③聞いている振りをしている

**「素直」の反対は「疑う」**

部下とのやりとり3原則

「手を止め」「膝を曲げ」「視線を合わせる」

- 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」

**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	<b>場（関係性）</b> 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	変化が必要な時

## 今回のテーマ「自己管理の目標設定」(137～)

21世紀のキーワード「少子高齢化」と「知識社会」・・・2020～2030年が区切り

マネジメントとは何か？＝新しい定義——命令する権限ではない。貢献する責任である。

専門家の機能と地位＝機能と地位は切り離さなければならない。

マネジャーの仕事＝2つの役割

①部分の和より大きな全体、投入した資源の総和より大きなものを生み出す生産体を創造すること。

——オーケストラの指揮者に似ている。(個々の活動のみならず、全体の成果を見る)

②ただちに必要とされているものと遠い将来に必要とされるものを調和させていくこと。(短期と重要)

——犠牲を最小に(先見力)

マネジャーの仕事＝共通の仕事は5つ

①目標を設定する

②組織する

③動機付けとコミュニケーションを図る

④評価測定する(考課)

⑤人材を開発する

マネジャーの資質

人という特殊な資源とともに仕事をする。根本的な資質が必要である。「真摯さ」である。

マネジャーの仕事は、体系的な分析の対象となる。そのほとんどが学ぶことができる

職務設計の間違い(131p)

——マネジャーの働きを妨げるような間違いを知り、それを避ける事はできる。

①職務を狭く設計した職務は、人と組織を知らぬ間に麻痺させる。

②補佐役という職務、つまり仕事とはいえない職務はさらに有害である。

⇒期間は限定する必要がある。一定期間の任務が終えたならば、マネジャーの仕事に戻す。

③マネジャーに十分な仕事がない場合、部下の仕事をとってしまうものである。

④彼一人あるいはその直接の部下を使うだけで遂行できるものにしなければならない。

⇒会議や調整が必要な職務は間違っている。

⑤マネジャーの仕事の不足をポストで補ってはならない。報酬をポストで補ってはならない。

⇒肩書きは地位と責任を意味する。肩書きを与えることは、あえて問題を起こそうとするに等しい。

⑥「後家づくり」の仕事は設計しなすなければならない⇒優秀な者が次々に倒れる職務がある。

マネジメント限界の法則(133p)

一人が監督できる部下の数には限界があるという法則＝重要なのは、人間の数ではなく「関係の数」職

マネジメント開発(135p)——体系的に取り組む

未来を予測することは不可能。明日のマネジメントを行う者を試し、選び、育てて、初めて今日の意思決定を責任あるものとする事ができる。

MGRの育成、確保、技能について「体系的」に取り組まなければならない。運や偶然に任せる事は許され

マネジメント開発にあらざるもの

①セミナーに参加することではない。セミナーは道具の一つである。

②人事計画やエリート探しではない。

③人の性格を変え、人を改造するためのものではない。成果を上げるさせるためのものである。

強みを発揮させ、人の考えでなく、自分のやり方で活動できるようにするためのものである。

——雇用関係は、要求されるのは「成果」だけである。

## 今回のテーマ

9. 11より15年経過。3. 11より5年6ヶ月経過。

「天災は〇〇を忘れたところにやってくる」

では、何を忘れていたのか？

天は、我々人間に、いったい何を気づかせようとしているのか？

===前と後を振り返ってみよう。

9. 11前	9. 11後	3. 11前	3. 11後
アメリカ一極支配	東洋の時代の幕開け	効率優先	多様・創造
金と力の支配(物質)	対話と協調(心・精神)	中央集権、没個性、	地域、文化、産業
閉鎖型社会	相互影響社会	議員代表制民主主義	参画型民主主義
		近代工業	脱工業化・省資源

「価値観」

短期的視点—長期的視点

自分本位—相手本位

表面本位—内容本位

部分最適視点—全体最適視点

分析的思考(要因)—システム思考(構造)

## 24自己管理による目標管理(137p)

### 四つの阻害要因

組織には、人を間違った方向へ持っていく要因が4つある。

#### ①技能の分化

三人の石切工の例え———仕事の目的は何か？誰がマネジャーに向いているか？

「暮らしを立てている」=報酬(家族のため)

「最高の石切りの仕事をしている」=技術(自分のため?)

「教会を建てている」=ビジョン(仲間のため)

技能の重要性は強調しなければならないが、それは組織全体のニーズとの関連において  
専門家——技能自体が目的となってしまう危険がますます大きくなる

#### ②組織の階層化

組織の階層的な構造が、この危険を大きくする。ヒラメ人間。

この問題解決———全員の目を仕事に要求するものに向けさせる組織構造が必要。

#### ③階層の分化

これも又、組織の構造に根ざしている！

コミュニケーションの改善では解決できない。

コミュニケーションが成立するには、共通の言語と共通の理解が前提となる。=欠如している。

階層ごとにものの見方があまりに違う為……話しても気づかない、錯覚することがあまりに多い。

#### ④報酬の意味づけ

組織や社会における位置付けを表す。

成果に対する評価のもならず、人間に対する評価を表す。

正義、公正、公平の観念とも情緒的に結びつく。———報酬について公式を求めても無駄。

報酬は金銭的な意味合いがあるだけでなく、トップマネジメントの価値観を教える。

例)大石内蔵助、西郷隆盛

## 目標管理

マネジャーたるもの、明確な目標を必要とする。

- ①目標は自らの率いる部門があげるべき成果を明らかにしなければならない。
- ②他部門の目標達成の助けとなるべき貢献、に期待出きる貢献を明らかにしなければならない。
- ③はじめからチームとしての成果を組み込んでおかなければならない。(組織全体から)
- ④短期的視点とともに長期的視点から規定しなければならない。
- ⑤有形の経済的な目標のみならず、無形の目標(MGRの組織化と育成、部下の育成、社会貢献)
- ⑥特にトップマネジメントが目標間のバランスを図らなければならない。  
(キャンペーン方式のマネジメントなどは、もっとも避けるべき悪習である)
- ⑦目標は組織への貢献によって規定しなければならない。

## 自己管理

目標管理の最大の利点は、自らの仕事ぶりをマネジメントできることにある。

自己管理は強い動機づけをもたらす。最善を尽くす願望を起こさせる。

- ①自らの仕事ぶりを管理するには、自らの目標を知っているだけでは十分ではない。
- ②目標に照らして、自らの仕事ぶりと成果を評価できなければならない。
- ③そのための情報を手にすることが不可欠である。
- ④しかも、必要な措置がとれるよう、それらの情報を早く手にしなければならない。
- ⑤それらの情報は彼ら自身に伝えるべきであって、上司に伝えるべきではない。

情報は自己管理のための道具であって、上司が部下を管理するための道具ではない。

## 結論

こうして自己管理による目標管理は、人間というものが責任、貢献、成果を欲する存在であると前提する。大胆な前提である。

しかし、我々は、人間というものがほぼ期待どおりに行動することを知っている。

(目標管理を採用している組織は多い。しかし、真の自己管理を伴う目標管理を実現しているところは少ない。スローガン、手法、方針に終わってはならない。原則としなければならない。)

哲学という言葉が安易に使いたくない。

しかし、自己管理による目標管理こそ、マネジメントの哲学たるべきものである。