

柏未来創造志塾 1期第9回(2017.4.4)

「ドラッカー「マネジメント」勉強会 第9回 仕事と人間

参考テキスト(出典):マネジメント エッセンシャル版 PFドラッカー ダイヤモンド社 2001年(1974)

前回の振り返り

戦略計画==未来は望むだけでは起こらない。今意思決定(行動する、リスク)をしなければならない。

- ①戦略計画は、思考であり、資源を行動に結びつけるものである。…手法ではなく、責任である。
- ②戦略計画は予想ではない。未来は予見できない。…可能性そのものを変える出来ごと。人間社会の世界。
- ③戦略計画は未来の意思決定に関わるものではない。意思決定が存在しうるのは現在においてのみ。
「不確実な明日のために今日何をなすべきか」…意思決定は現在においてしか行えない。
- ④戦略計画はリスクをなくすためのものではなく、最小にするためのものでもない。

経済活動とは、現在の資源を未来に、すなわち不確実な期待に賭けることである。リスクを冒すこと。

⇒未来から今を見る！ ⇒意思決定 リスクを冒す ⇒期待に賭ける(現在の資源を未来に投資)

成果=効果性(WHAT) × 効率性(HOW)・・・目的意義(WHY)

経営資源(物的・資金・人的+知識・情報+時間+関係性)

戦略計画という仕事を、体系的に組織化し、そこに知識を適用することによって強化されるとみる。

講義・解説

日本のビジネス・マーケットの現状

既存のビジネス=同じ努力しても、前年比 80~90% (衰退期=マーケット縮小)

20世紀は、アンゾフの成長マトリックス

	既存商品・サービス	新規商品・サービス
既存顧客	深堀り	商品開発
新規顧客	新規開拓	多角化

21世紀は、BASCS(戦場・独自資源・強み・顧客ターゲット・メッセージ)

	既存の強み	新規の強み
既存の市場	市場深耕	顧客内シェアアップ
新規の市場	顧客拡大	新規市場

船井総研 商品の方程式=本体価値(機能) × 価格 × サービス(AF) × ブランド × 情報 × 理念

19~20世紀 → → → → → 21世紀 ⇒ ⇒ ⇒

ビジネス成功(商売繁盛)の方程式

① _____ を明確にし ② _____ を絞り込み ③ _____ のある企画を立案展開する!

3.11 東日本大震災以来、日本のビジネスモデルは変わった! == 乱世の時代に本格的に突入(1985)

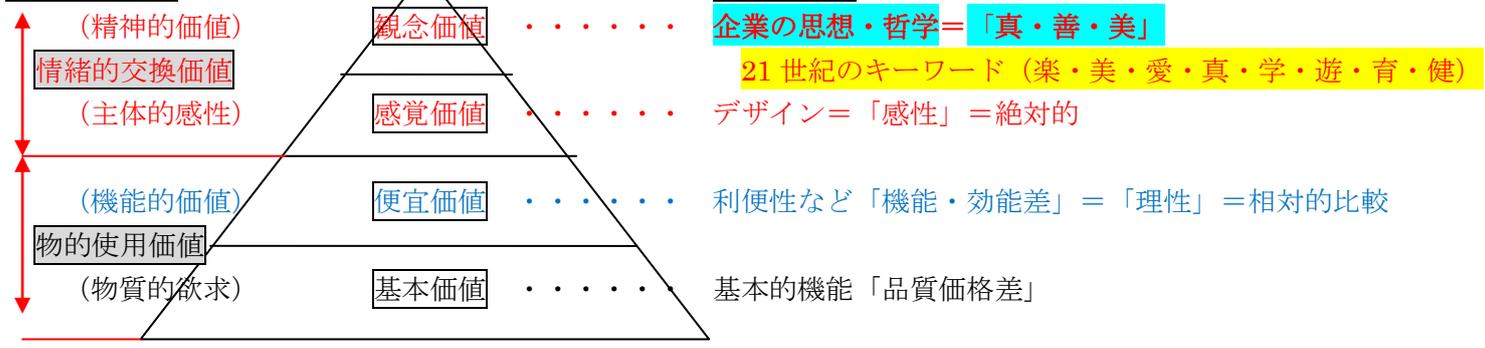
- ①外部環境の激変(原発汚染・電力不足・震災復興)
 - ②日本人の価値観の変化(エコ意識・自然環境保護・もったいない文化・助け愛・ゼロベース思考)
- 均一・集中「機械論的制御支配思考」⇒多様・分散「有機的協働システム思考」(複雑系・相互依存)

ビジネス

敵・ライバルに勝つ	×	お客様、社会を通じて
戦略		理念
市場原理に基づく競争型、 <u>相対競争</u>		<u>人間原理に基づく恋愛型、絶対競争</u>
(自分中心)		(相手中心・世の為)

ブランド構築

意味の内容



3.11 以降のビジネスのあり方 「共感企業より」

「売るのではなく、選ばれるようにする！」「共感の場」→→→「顧客の思いが先、商品たる服は後」
 自分の価値観を発信（価値観に共鳴＝自然の心）…何を大切にしているか？
 「量ではなく、質を大事にしている！」…参考事例ベンチマーク（気仙沼ニッティング）

**関係性マーケティング戦略⇒企業と消費者をインタラクティブ（双方向）にコミュニケーション（共感・協働）
 絆の構築、双方向、長期的 Win-Win の関係**

ブランド戦略⇒価値、ありがたみを感じさせる

組織変革＝ゲゼルシャフト（合目的組織）からゲマインシャフト（互恵的組織）・パーソナルシャフト（統合型）

価値観の共有なしに、組織の抜本変革は成功しない(企業再構築の仕掛け 60p)

- ① 「ピラミッド型組織からフラット型組織」への移行
 - ・意思決定のスピード、指示する人と実行する人の分離
 - ・自律型人材、自分自身が主体性を発揮して行動し、責任も自分で取る
- ② 「上位下達方式から双方向コミュニケーション」
 - ・現場の声を聞く、共有できる価値観を組織内に確立
- ③ 「均質性組織から多様性組織」への移行
 - ・人材の多様化、個性を最大限発揮⇒方向集約⇒創発

職務責任と成果責任

PF ドラッカー（プロフェッショナルの条件）より

職務責任	成果責任
仕事・業務がターゲット 手段が目的(計画作成) 自分の仕事だけ(部分最適)	貢献がターゲット 貢献成果が目的(全体成果) 他部門の関係性重視(全体最適)
権限委譲	責任委譲
科学的経営 職務主義 (社員一仕事に責任、社長一成果に責任)	人間主義の経営 成果主義 (経営の視点で考えて、自発的に成果に貢献)

第3章「仕事と人間」54P

9新しい現実(54p)

肉体労働者から知識労働者へ(今日の社会は被用者社会)——3つの挑戦に直面

10仕事と労働(57p)

仕事と労働とは根本的に違う！

仕事＝人が働く	労働＝肉体、力学
いきいきと働くうえで必要とされるもの	仕事の生産性をあげるうえで必要とされるもの
満足＝効果	生産的＝効率

仕事とは何か・・・一般的かつ客観的な存在。課題である。⇒システムアプローチ適用可能！

- ①分析＝基本的な作業を明らかにし、論理的な順番に並べる
- ②プロセスへの総合＝一人ひとりの仕事を生産プロセスに組み立てる
- ③管理の為の手段を組み込む＝**必要な水準にプロセスを維持するため**に、フィードバックの仕組みが必要

労働における5つの次元・・・人の活動、力学

- ①生理的次元＝人は同じスピードとリズムで働くことに適さない(仕事は均一に、労働は多様性を)
- ②心理的次元＝人格の延長、自己実現、人間性を知る手段
- ③社会的次元＝人が社会とつなぐ主たる絆、集団欲求
- ④経済的次元＝生計の資。経済の基盤。
- ⑤政治的次元＝権力関係。

マネジメントは、仕事の生産性を上げ、働く者に成果をあげさせるために、なんらかの解決策を見出す。

動議づけ要因・・・ハーズバーグの衛生理論

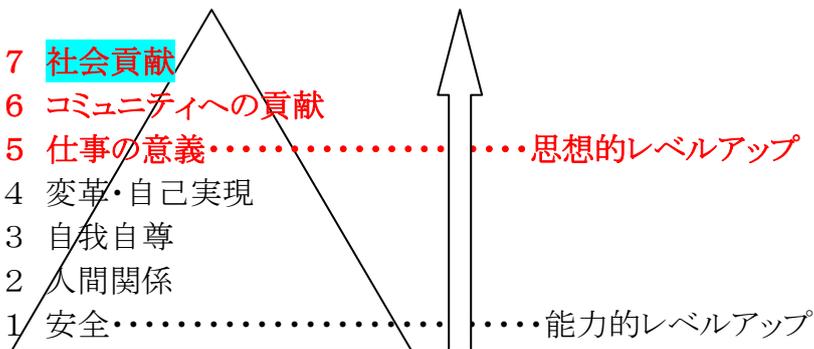
満足要因→**動機づけ要因**→主体的内容⇒⇒⇒**満足充実・・・満足すれば意欲を高める**
 社員のモラルが個々において全力を尽くすに至る

- ① 社員とメンバー、顧客に恵まれ、使命的な充足感がある
(職場への貢献・社会への貢献・顧客からの評価、仕事の内容・誇り)
- ② 仕事に完全に打ち込めて、十分な遂行の達成感がある(仕事の達成感、会社からの評価、承認)
- ③ 成果に至るプロセスの試練で、個人の成長を促す満足感(自分の成長、責任、昇進、能力の向上)

.....プラスマイナス0.....

不満足要因→**衛生要因**→環境的内容⇒⇒⇒**不満解消・・・満たされなければ意欲を低下させる**
 社員のモラルが標準的レベルを確保する

- ① 経営と管理上の具体的方針や作業条件(会社の規則、管理の仕方、作業条件)
- ② 職場、現場の人間関係やコミュニケーションの条件(対人関係、特に上司との関係)
- ③ 給料・賞与・報酬・昇給・処遇(福利厚生、雇用の安定、会社の業績)



11仕事の生産性(62p)

生産性向上の条件……自己実現

- ①分析＝仕事に必要な作業と手順と道具を知らなければならない。
- ②総合＝作業を集めプロセスとして編成しなければならない。
- ③管理＝仕事のプロセスの中に、方向付け、質と量、基準と例外についての管理手段を組み込む。
- ④道具＝

成果を中心に考える……**成果すなわち仕事からのアウトプットを中心に考えなければならない！**

技能や知識など仕事へのインプットからスタートしてはならない。＝それらは道具にすぎない。

体系的な方法論を適用することによって、仕事の生産性をあげた！

12人と労働のマネジメント(64p)

仕事のうへの人間関係は、**尊敬に基礎**を置かなければならない。(心理的支配は、根本に人をばかに)

働くことが成果と自己実現を意味した時期や組織があった。その典型が、**国家存亡のとき**だった。

働く者は、自らが大義**に貢献していることを自覚していた！**

ツアイス方式の秘密(69p)

何よりもまず、この働く者たち自身が設計し、あるいは改良した機会と工具があった。

継続訓練を導入。徒弟制度を体系化していた。研究集会も開かせた。

働く者は、製品や仕事について、情報のフィードバックを必要としていると考えた。

働く者自身が、自らの仕事を管理しなければならないと繰り返し言っていた。

IBMの試行錯誤

なぜ仕事をしないのかと聞くと「工具を替えてくれるのを待っています」と答えた。

「自分ではできないのですか」と聞くと、「できます。でも、しないことになっています」との答えが返ってきた。

働く者が職務に誇りを持つようになったことが最大の収穫だった。

IBMのワトソンは、働くことのマネジメントの基礎として「**責任**」の**組織化**を行った。

13責任と保障(73P)

仕事に焦点を合わせる……焦点は、仕事に合わせなければならない。やりがいがないと、どうにもならない。

3つの条件

- ①生産的な仕事＝基礎的な道具があつて初めて発揮する。
 - ②フィードバック情報＝自己管理が可能でなければならない。自らの成果についての情報が不可欠。
 - ③継続学習が不可欠＝知識労働は専門化しなければならない。学習集団となる。責任を持つ為の基盤。
- 3つは実際に仕事をする者自身が始めから「**参画**」しなければならない。

職場コミュニティにおける責任……職場コミュニティに実質的な責任を与える必要がある。＝自治

これら……マネジメントにとっては重要でない問題は、スタッフにとっては重要な生活上の問題である。

14「人は最大の資産である」(79p)

誤解と恐れ……その主たる原因は権限と権力の混同である。

マネジメントはもともと権力をもたない。責任をもつだけである。

その責任を果たす為には権限を必要とし、現実には権限を持つ。それ以上の何ものも持たない。

分権化によって、トップマネジメントはより成果を上げ、本来の仕事が出来るようになる。

自らの仕事に責任を持つ者は、マネジメントは報酬にふさわしい仕事をするを要求する。

人こそ最大の資産

「組織の違いは人の働きだけである」

現実には、人を資源としてではなく、問題、雑事、費用、脅威として扱っている。

実行

①その第1は、仕事と職場に対して、「**成果と責任**」を組み込むことである。

②さらに、**共に働く人たちを生かすべきもの**として捉えることである。

③最後に、**強みが成果に結び付くように人を配置**することである。 (4/4)