

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)

「がんばれ日本! 義援金応援セミナー」未来創造志塾5~12月開催の参加費全て寄付します!

前回の振り返り

社会の問題は機会の源泉である(97p)

変化をイノベーションすなわち新事業に転換することは、組織の機能である。  
 企業の健康はマネジメントの責任である。

リーダー的地位にあるものの責任 = プロフェッショナル = 権限と同じだけ義務も与えられている(責任)  
 知りながら害をなすな = 最善を尽くす約束 = 自立性(公的な利害によって動くこと) 誰の立場 視点か?

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	矛盾と対立を関係の共存へ
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 共存的関係
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・創造性の自己実現的訴求 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)

## 第5章 マネジャー (124p)

### 21 マネジメントとは何か？

かつては……「人の仕事に責任を持つ者」と定義された。

今日では……「組織の成果に責任を持つ者」である。= 専門家として組織に貢献している人（一人で仕事）

#### 新しい定義

命令する権限ではない。貢献する責任である。

= 権限ではなく、責任がマネジャーを見分ける基準である！

#### 専門家の課題

専門家にはマネジャーが必要である。（知識と能力を全体の成果に統合するため……）

専門家にとってはコミュニケーションが問題である。= 翻訳（相手が理解しなければならない）

### 専門家の機能と地位

従来は組織の中で昇進経路は1つしかなかった。

機能と地位は切り離さなければならない。

### 22 マネジャーの仕事

#### 2つの役割

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）

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

目標を設定する

組織する

動機付けとコミュニケーションを図る

評価測定する（考課）

人材を開発する

MOG : ミッション (使命) - オブジェクト (目標) - ゴール (具体的な目標)

#### 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。人は共に働く者に特別な資質を要求する。

管理する能力は学ぶことは出来る。だがそれだけでは十分ではない。

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

しかし、後天的に学ぶことができない資質が一つだけある。

才能ではない。真摯さである。

#### とっつきにくく、気難しく

わがままにくせに、しばしば誰よりも多くの人を育て、

好かれている者より尊敬を集める

一流の仕事并要求し、自らにも要求する

基準を高く定め、それを守ることを期待する

何が正しいかだけを考え、誰が正しいかを考えない

真摯さよりも知的な能力を評価したりはしない

## 21世紀に求められるマネジメントの大転換

### 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にかかっている

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
<b>分離思考のマネジメント</b>	<b>統合思考のマネジメント</b>

### 「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	智恵と判断
理性と認識	意味と価値
客観性と合理性	主体性と使命性
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

**経費(コスト)か? 投資か?**

企業経営入門」遠藤功著 日経文庫より一部抜粋

企業活動における4つの経営資源は、人、モノ、金、情報と言われております。(他にノウハウや時間も)なかでも、人をどう活かすかが企業活動の成否の分岐点だと言っても過言ではありません。松下電器産業の創業者、松下幸之助氏はこう述べています。

**松下とい会社は何を作っているのかと聞かれれば、人を作っている所だと答える。そして併せて商品も作っている所だと、まさに至言です。(有名な逸話ですね)**

人の重要性は、経営資源としての「人」を「人的資源」(ヒューマン・リソース)と呼ぶ企業が増えていることでもわかります。

人とい経営資源が他の経営資源と根本的に異なるのは、その能力や可能性に無限の広がりがあることです。モノ、金、情報の価値は基本的には一定ですが、人の価値はやる気や能力、感情によって大きく変動します。

人が内包するやる気や潜在的な能力を引き出すことの巧拙が競争力に直結するのです。

企業の業績に結び付く活動を行った社員を公正に処遇することに重きを置いた成果主義・能力主義という考え方が新たなHRM(ヒューマン・リソース・マネジメント)の基盤となってきました。

人材の流動化が加速されるなかで、**公平・公正な処遇**を行う企業には転職を通じて優秀な人材が新たに確保できる可能性もでてきているのです。

劇的に変化する環境の中で、個々の人事制度だけ単発的、断片的に変えてみても、優秀な人材を確保し育成、活用することは困難です。

新たな環境に適応したHRMの仕組みをシステムとして再構築することが求められているのです。

**その際にまず重要なのが、「人事ビジョン」の明確化です。**

これは企業と人との「関係性」のように位置付け、どのような方針で人材マネジメントを行っていくのかの基本精神、方針を明らかにしたものです。

**自分たちは何を大切にしていけるのか、経営者は軸足となる考え方を提示しなければいけないのです。**

<経営のヒント>

**「公平」と「平等」・・・経営者は、この違いを明確に社員さんたちに説明できますか?**

**又、わが社の方針として...何を大切にしていけるのか、評価の軸足となる考え方を提示していますか?**

**私は、企業内研修ではこの「公平」と「平等」の違いを社員さんたちに数人のグループになって考えてもらいます。それぞれが対話しながら、最後には各グループにて発表して頂きます。**

**「公平」とは「不平等」なのです。**

**何を基準に評価するのか?・・・それがその企業が大切にしている考え方です。**

**それを経営者自ら明確に提示する必要があります。**

**人材は資源ですから投資です。だから人材教育も投資なのです。(経費・コストと考えると最悪)**

**そして人件費も経費ではなく、未来への投資とい考え・・・が大切なのです。**

**同じ経営資源の時間も手間も・・・誰にどんな基準で優先順位をつけて、投資するのか?**

**・・・経営者 幹部の皆様は一度、じっくり考えてみて下さい。(今までの間違いに気付くはず)**

**成果をあげる能力」は習得できる！**

知識があって、理解力があり 懸命に働くだけでは十分ではない。  
成果をあげるには、これとは違う何かが必要である」

ドラッカーは、仕事において成果をあげるには、特別の才能や適性は必要ないという  
いくつかの簡単なことを行うだけでよい。  
そして簡単な習慣を身につければよい。

第1に、貢献を考えることである。

これは簡単なことのように思えて実はそうでない。

第2に、集中することである。

これも簡単なことに見えるが、そうではない。

集中するには優先順位を決めなければならない。

第3に、目線を高くすることである。

世のため人のためという目線の高さがなければ飛躍は無理である。

必ず欲という落とし穴に落ち込む。

そしてもう一つ。

ドラッカーが口を酸っぱくして説くものがある。

成果をあげるために必須な資質として、真摯たることである。

これなくして成果を望むことは不可能である。

**成果をあげることは習得できる。そして習得しなければならない」**

経営者の条件」ドラッカーより参照

**<経営のヒント>**

**第1の条件、貢献とは？**

私はこの対比として「評価」という言葉を考えます。

評価は自分が中心です(自分本位)

貢献とは相手からの目線であり 仲間であり 世の中から見てもうかがえます。

つまりは相手本位です。

**第2の条件、集中とは？**

一つに集中するには、他のものを捨てることです。

捨てるのは勇気が必要であり その判断基準が自分自身に明確になっていなければなりません。

つまりは、価値観を明確に、アイデンティティを確立する必要があるのですね。

**第3の条件、目線を高くするとは？**

常に全体像、大局を見ることとなります。

そして未来から、全体から、本質を見抜く訓練をしておくことです。

**最後に「真摯さ」**

自分の不完全性を知り 常に謙虚で、縁や関係性に感謝することですね。

..まさに、人格の完成を目指すこと..なんですね。