

「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

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

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

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。

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。

補佐役という職務、つまり仕事とはいえぬ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る。

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。

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。

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。

「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」

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、初めて今日の意味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

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。

人事計画やエリート探しではない。

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10年経過。3.11より6ヶ月経過。

「天災は 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。

#### 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

#### 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。

#### 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。

#### 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みならず、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。

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。

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。

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)

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。

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)

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)

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

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。

目標に照らして、自らの仕事ぶりや成果を評価できなければならない。

そのための情報を手にすることが不可欠である。

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。

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。)

哲学という言葉をやたらに使いたくない。

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。