

「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な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)

24自己管理による目標管理 (137p)

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。

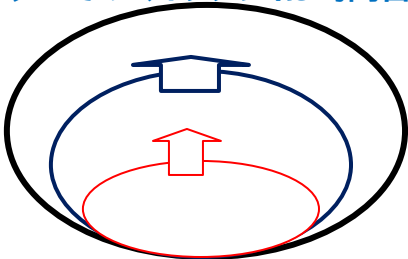
それらの情報は彼ら自身に伝えるべきであって、上司に伝えるべきではない。

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。

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。

すべてのマネジメントは時間管理から始まる!



時間の使い方を記録、分析、時間をまとめる!

(気づく) (排除) (集中)

定期的な検証 (フィードバック分析) 何をするか = 何を期待するか (期待と結果を照合)

STEP 1. リーダーと部下が話し合う

成功した仕事は? 失敗した仕事は?

優れた仕事は? お粗末な仕事は?

頑張った仕事は? 頑張らなかった仕事は?

STEP 2. 次の半年に行うべきこと

集中すべきこと 改善すべきこと 勉強すべきこと

STEP 3. 次の優先順位が明確になる

自分をマネジメントする3つの条件

自分の強みを知る 自分の得意な仕事のやり方を知る 自分の価値観を知る

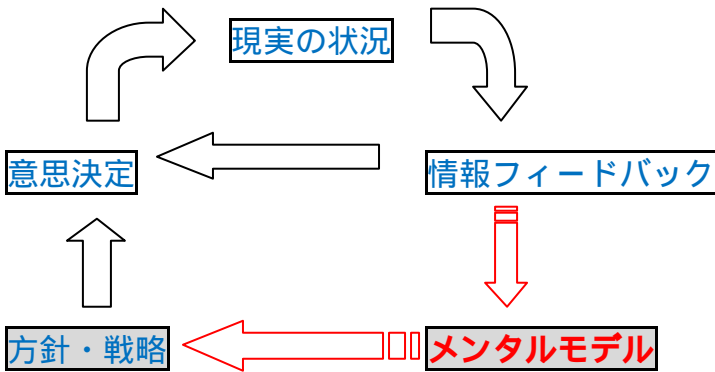
今回のテーマ

システム思考

システム思考とは、見えている部分だけでなく、要素のつながりをたどって、全体の構造を見る事で、真の解決策を見つけるための考えです。

システム思考は「繰り返し起こる問題は、人が悪いのではなく、**構造に問題**がある」

シングルループ学習からダブルループ学習へ



経営のヒント197 ストーリー テリング

「ヒーロー」「犠牲者」「学習者」の3つのストーリー、シンクロニティ

25 ミドルマネジメント(142p)

人員過剰の問題・・・大組織ほど、過剰となることほど害の大きなものはない。

「本当にしなければならないことは何か」

「必要のないこと、削減した」「廃止すべきことは何か」を考えなければならない。 = 官僚・政治家と同じ

新種のミドルマネジメント・・・知識専門家

伝統的なミドル = 命令する人 下に向かって、自分に報告する人間に対して「権限」を持つ

新種のミドル = 知識を供給する人 上・横に向かって、自分が命令出来ない人間に「責任」を持つ

「意思決定」= 知識専門家は、それに必要な知識を供給する！

ポスト資本主義社会 = 「知識社会」 = 組織社会

野中郁次郎氏 「知識創造経営」

知識プロセス 「共同化」「表出化」「連結化」「内面化」4つのプロセス

「共同化」は暗黙知から新たに暗黙知を生み出すプロセス、「表出化」は暗黙知から新たに形式知を生み出すプロセス、「連結化」は形式知から新たに形式知を生み出すプロセス、「内面化」は形式知から新たに暗黙知を生み出すプロセス。

ドラッカー曰く「知識と情報は違う」= 役に立つ情報が知識！即戦力として現実に使いこなせる必要。

データ 情報 知識 (形式知と暗黙知のスパイラルループ)

分析的な能力 (論理力) + 経験的な知覚 (行動力)

26組織の精神 (145p)

天才をあてにするな

組織の目的は、凡人をして非凡なことを行わせることにある。

凡人から強みを引き出し、他の者の助けとすることができるか否かが、組織の良否を決定する。

同時に、組織の役目は人の弱みを無意味にすることである。成果中心の精神があるか否かによって決まる

組織の焦点は、成果に合わせなければならない。

組織の焦点は、問題ではなく機会に合わせなければならない。

人事に関わる意思決定は、組織の信条と価値観に沿って行わなければならない。真の管理手段。

人事に関わる決定は、真摯さこそ唯一絶対の条件であり、すでに身につけていなければならない資質。

成果を中心に考える

成果とは何か？を理解 = 長期のもの (百発百中ではない)

間違いや失敗をしない者を信用してはならない！ - 無難・下らないことしか手につけない者

人は優れているほど多くの間違いをおかす。

優れているほど新しいことを試みる。

組織において最も重要かつ最も困難な問題は、長年真摯に働いてきたがもはや貢献出来なくなった者への処遇である。真摯さに対しては、真摯さをもって報いなければならない。

機会に集中する

組織というもの、問題ではなく機会に目を向けることによって、その精神を高く維持することができる。

組織は機会にエネルギーを集中するとき、興奮、挑戦、満足感に満ちる。

問題は無視できない。

だが、問題中心の組織は守りの組織である。

歴史的な大変化

第1.グーテンベルグの印刷革命

第2.蒸気機関

第3? 情報革命 = e コマース (多国籍企業という概念を時代遅れにする)

バイオテクノロジー、水産養殖業

=== 人口学的変化 (先進国 = 若者市場から55歳以上へ、マインドセット)

すでに起きた変化 (特に予期せぬ出来事) 自分たちにとって機会となるかどうか検討

未来予想は不可能！ すでに起こった未来を探ることが大事。(影響が避けられない変化)

出生率、労働人口の変化、住宅事情の変化、消費者からの苦情

社会 (人の構造の変化)

知識 (基本的な知識の変化)

産業 (他の国、産業、市場の変化)

経済構造 (産業構造の変化)

エネルギーがどこに流れようとしているか？それに沿って動く。(P・センゲ)

本当にやる気のある人材を生かすようにすべき。リーダーが習得すべき最も単純で基礎的な能力

トップに立つ人間と中間層のギャップは常に一定であるという人間社会の法則 (ドラッカー)

経営のヒント199 「創造が主体」と問題解決が主体」

人事に関わる意思決定

成果中心の精神を高く維持するには、配置、昇給、昇進、降級、解雇など人事に関わる意思決定こそ、最大の管理手段であることを認識する必要がある。

組織の中の人間に対して、マネジメントが本当に欲し、重視し、報いようとしているものが何であるかを知らせる。

マネジメント

哲学・価値観・真剣さ・誠実さ 人事に反映
公平 OR 不公平 モラル向上 or 低下・人材活性化 or スポイル 事業発展 or 衰退

真摯さなくして組織なし

共に働く者、特に部下に対しては、真摯であるかどうかは2~3週間でわかる。

無能や無知、態度の悪さや頼りなさには、寛大たりうる。だが真摯さの欠如は許さない。決して許さない。

マネジャーとして失格とすべき真摯さの欠如を定義することは難しくない。

強みより弱みに目を向ける者をマネジャーに任命してはならない。

何が正しいゆよりも、誰が正しいかに関心を持つ者をMGRに任命してはならない。

真摯さよりも、頭の良さを重視する者をMGRに任命してはならない。

部下に脅威を感じる者を昇進させてはならない。

自らの仕事に高い基準を設定しない者もMGRに任命してはならない。

知識もさしてなく、仕事ぶりもお粗末であっても判断力や行動力が欠如していても、MGRとして無害。

しかし、いかに知識があり、聡明であって上手に仕事をこなしても、真摯さに欠けていては組織を破壊する。

組織にとって最も重要な資源である人間を破壊する。組織の精神を損ない、業績を低下させる。

例)プレイングマネジャーの悲劇

Integrityは「真摯さ」「誠実さ」などと訳されることが多いが、「邪心がない」「汚れがない」という意味。

心のあり方として、汚れがないことを求めています。

「人は奇跡のために祈り、成果のために働く」

問題よ！創造

P・センゲ氏がドラッカー氏との対話でこんなことを言っています。
大変、面白く、深い内容ですから、ご紹介します。

PF ドラッカー氏の「明日を支配するもの」を読んでいた時、非常に根源的なことを深く考えさせられました。
創造性は人生観に左右されますが、組織においては問題解決が創造性を阻害します。

企業は問題解決を最優先するため、創造という概念が損なわれるのです。

あなたがどう考えているかは分かりませんが、私は、組織や経営者がなぜ問題解決にそれほど注目するのか疑問に思います。

四半期報告書や月例報告書は問題を取り上げるだけです。

組織の認定システムや報償システムのほとんどは、誰がどんな問題を解決したかに注目します。

そしてもちろん組織は、些細な問題の解決に膨大な時間を割いています。

「創造が主体」と問題解決が主体」の根本的な違いは、本当に大きいのです。

ビジネススクールは過去 50 年間に、問題解決方法を教えてきました。

彼らは問題解決に徹し続けたのです。

この問題のルーツは、教育システム全体に由来する部分が大きいと思われるからです。

正解と間違いを教えるのは、簡単なことです。

その決果、子供は、人生とは問題を解決し正解を得ることだと考えて成長します。

工学を学んでいた時、ある教授が言いました。

「工学の授業では、すべての物質について学ぶが、その先にデザインがある。

デザインはまったく発想が違う。デザインには、正解も誤答もない。

割り切れるものではないから、発想を 180 度変えなければならない。

制約を踏まえた上で可能性を考慮する必要がある。そのバランスが重要なんだ」

私たちは物事を見極め、機械を稼働させ、問題が起きれば是正することを求められています。

しかし、実際には、何かを作り出そうとする時に、**最も重要な展開の多くは予期せぬことなのです。**

驚きの展開をどう認識し対応するかが問題です。

まったく別のマインドセットが必要です。

予期せぬ出来事をむしろ歓迎すべきなのです。

『DVD だからわかるドラッカーのマネジメント理論』PF ドラッカー・PM センゲ、宝島社より参照

<経営のヒント>

いかがですか？

あなたの思考は「創造が主体」ですか？

それとも「問題解決が主体」ですか？

現状維持しようとして、創造の可能性をダメにしていたんですね。

思い込みとメンタルモデルの問題があるんですね。

その対策は「体系的廃棄」というシステム化することの必要性と重要を痛感しました。

私は、創造が主体だと頭では理解していたが、現実には問題解決が主体に……なっていました。