

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 ダイヤモンド社 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!

前回までの振り返り

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)

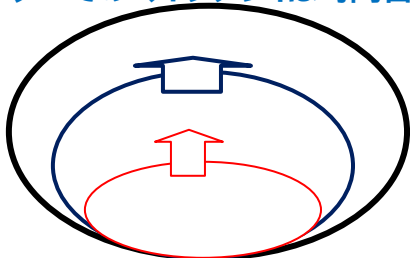
ただちに必要とされているものと遠い将来に必要とされるものを調和させていくこと。(短期と重要)

犠牲を最小に(先見力)

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

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)

習慣化のプロセス

無意識	気づき	習慣化
意識化	暗黙知	形式知
	無能	有能

講義解説

視点のリフレーム...自分の人生をどんな筋書きで捉えるかでストーリーは変わります。

自分のなりたいようになれるのです。(期待する、イメージ化する、記憶に残る、感情が動く)

ありのままを観察する！(事実を素直に受け止める)自分の発言や行動を内省する(紙に書く)

視点を交える・視座の高さ・視野の広さ・時間軸の長さ・視点の多様性(複眼)

全体最適を目指す。自分たちも問題構造の一部である。

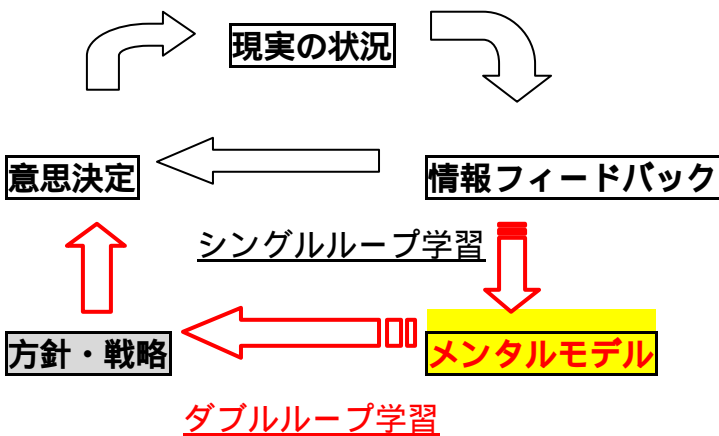
素直に話し合う(対話)。心理学では3人がベスト。

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



メンタルモデル

メンタルモデル(固定観念 先入観念)の克服 パラダイムシフト(価値観の転換)

私たちは常に自分の持っている前提によって、ものごとを認知し、解釈し、そして何を行うべきかを決めています。この意識 無意識のことを「メンタルモデル」という このモデルによって意思決定している！

=== 最大の失敗は自身のメンタルモデルの間違いに気付かないこと！

好循環を作る人と悪循環を作る人の違い

悪循環の人は問題が起こってからの場合当たりの事後対処。いつも問題に追われている。

好循環の人はあらかじめどのような問題が起きるかということを想定して予防策を打ったり 起こった場合に備えて事前の準備を充分に行っている。

思考 行動パターンの違い。問題が起きた時、好循環の人はそれを必ずしも悪いにとどまらず捉えません。むしろ改善や成長のチャンスであると考え、自身のメンタルモデルを常に進化・更新を図る。

3人のレンガ職人のストーリー (視点の持ち方一つでこんなにも違う仕事になる)

中世ヨーロッパで旅人がある街を歩いていると、3人の職人がレンガを積んでいるのが見えました。

そこで彼は3人にそれぞれに「何をしていますのですか？」と質問してみることにしました。

一人目の職人は「ごらんの通りレンガを積んでいるのですよ。誰でもできる仕事だから1時間働いても銅貨1枚しかもらえない」と文句を言いながら答えました。

二人目の職人は「レンガの壁をつくっています。1ヶ月働けば銀貨10枚になるしね。おもしろい仕事じゃないけど、家族を養わなきゃいけないからね」とあきらめたように答えました。

三人目の職人は「町中の人々が喜ぶ大聖堂をつくっています。自分が亡くなってからも、子供や孫たちが私の仕事を誇りにしてくれると思いますよ」とにこやかに胸を張って答えました。

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ことを知らせる。

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」