

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

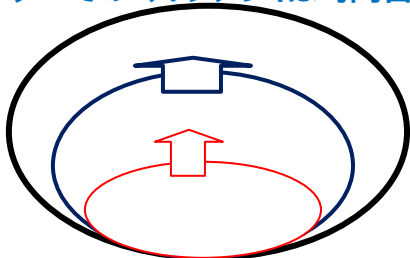
マネジャーの仕事 = 2つの役割

- 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)

リーダーと部下が話し合う 集中すべきこと 改善すべきこと 勉強すべきこと 優先順位明確

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
- 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

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

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・下らないにしか手をつけない者

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。

機会に集中する...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。

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」

今回のテーマ

意思決定 (150p)

意思決定の力点をどこに置くか？

日本では合意 (コンセンサス) 衆知を集めて一人で決める! (目的と目標共有)

欧米では問題に対する**答え**に置く。答えを得るための**アプローチ**に重点を置く。

日本では意思決定で重要なことは 問題を明らかにすることである。

そもそも意思決定は必要か？

そもそも何について意思決定を明らかにすることが重要とされる

この段階でのコンセンサスの形成に努力を惜しまない。この段階こそ、意思決定の核心があるとする。

例)ファシリテーションサイクル

拡散思考 収束思考

問題を明確にする

意思決定する前に、**問題に対する見解からスタート**

問題に対する答えは人によって違う(問題に対する認識の違いから生じる)

間違っただけの問題に対する正しい答えほど、実りがないだけでなく害を与えるものはない。

意思決定は見解からスタートしなければならない。異なる見解を奨励しなければならない。

意見の対立を促す

第1の原則 = 意見の対立を見ないときには決定を行わないことである。

意見の対立を促す理由

不完全であったり間違ったりしている意見によってだまされることを防げる。

代案を手に入れる。

自分自身や他の人の想像力を引き出せる。

意見の相違を重視する

正しい、間違いと考えてはならない!

何故、他の人は意見が違うのかを明らかにすることからスタート

違う現実を見、自分と違う問題に関心を持っているからに違いないと考えなければならない。

行動すべきか否か

何もしないことを決定するもの、一つの決定である。

行動したときのコストと行動しないときのコストとを比較する

行動したときのコスト・(リスク)	行動しないときのコスト
・	・
・	・
・	・

行動によって得られるものがコストやリスクよりも大きい時には行動する。

行動するかしないかいずれかにする。二股や妥協はダメ

意思決定の実行

効果的な意思決定とは、**行動と成果に対するコミット(=責任)**である。

決定の実行を妨げることのできる者全員を、決定前の議論の中に責任を持たせて参画させておかなければならない。

= **意思決定の中に実行の手順や責任を組み込んでおくことも必要である。**

具体的な実行の手順が仕事として割り当てられ、責任として割り当てられないことには、決定はないに等しい。

フィードバックの仕組み

意思決定の前提となった予測を現実にも照らして検証していく上で、**必要なフィードバックの仕組み**を考えなければならない。

PDCA サイクルの仕組み

第1に、意思決定の前提となった**予測**をはっきりさせなければならない。書面に明らかに。

第2に、決定の結果について**体系的にフィードバック**しなければならない。

第3に、フィードバックの**仕組みを、決定を実行する前**につくりあげておかなければならない。

意思決定は、リスクを伴う仕事である。

判断力に対する挑戦である。

大事なものは、問題への答えではなく、問題についての理解である。

効果的な行動をもたらすために、ビジョン・エネルギー・資源を総動員することである。

例) HOW (手段・方法) より先 WHAT (何をやるか?) WHY (なぜやるのか?) が大事。

目的・目標の共有

一年の振り返りとして「ドラッカー哲学」をまとめると・・・

ドラッカーは、自らを **社会生態学者** と名乗るように、社会を生き物として見てきました。

生き物の一つの特徴は**変化し続ける**ことです。(変化がキーワード)

実践の為のもの。厳しい現場主義・成果主義が貫かれています。

人は変化を嫌がります。変化への抵抗の底にあるのは**無知**です。**未来への不安**である。

しかし、変化を機会と見なすべきものです。変化を機会と捉えた時、初めて不安は消える」

社会は複雑系であるだけに未来は予測できない。

我々に出来ることは既に起こっている未来の兆しに気づくこと!

「フィードバック」もドラッカーのキーワード

予測出来ない複雑系の社会だからこそ、目標を明確にし、結果をフィードバック分析しながら、自らが修正していく方法が大切になるのだとドラッカーは説きます。

Perception を大切にする! (日本語では **知覚** と訳されています)

本質を見抜く、看破する、悟る、気づく、真相を理解する・・・本質をシンプルにズバリと指摘!

理詰めでも物事を考える事によって、新しい発見をしたことは、私は一度もない」アインシュタイン博士

優れたマネジャーにカリスマ性などいらない。マネジャーとしてやるべきことのほとんどは学ぶことができる。

「マネジャーは育つべきものであって、生まれつきのものではない」

「マネジメント開発は、人事計画やエリート探しではない。組織がなしうる最悪の事は、エリートを育成すべく他の者を放っておくことである。10年後、仕事の8割はその放っておかれた人たちが・・・」135p」

ドラッカーはマネジメントにおいて、普通の人々が理解して身に付け実践すべき基本と原則を指し示す。

明日というものは、平凡な仕事をしている無名の人たちによって今日つくられるということである」

状来型のリーダーシップとマネジメントの限界

〜〜組織による問題解決が硬直化している〜〜

- ・ 問題の多くは一人では解決できない。
- ・ 組織とは？〜〜〜 3種類
- ・ 「個人」から「関係性」重視へ

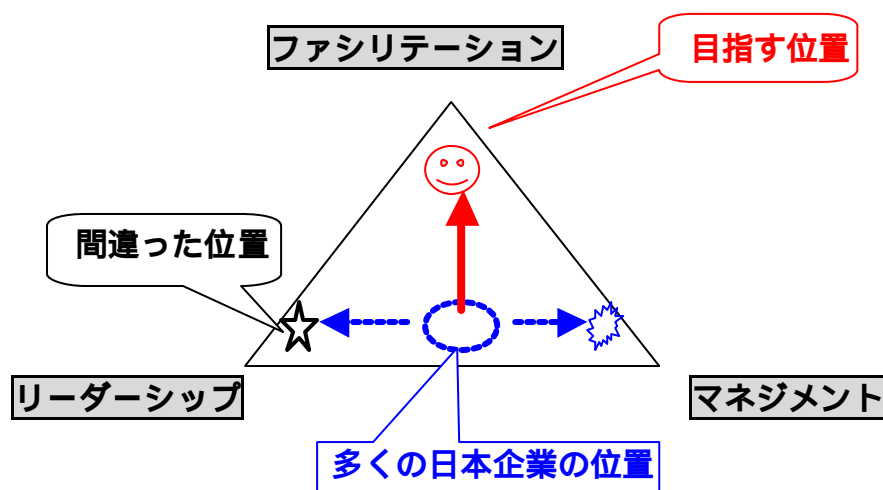
〜〜〜 集団による知的相互作用を促進する〜〜〜

?? 協働を促すファシリテーション?? 知的相互作用を通じて、共通の目的を達成する！
 集団による問題解決、アイデア創造、合意形成、教育・学習、変革、自己実現・成長
 知的創造活動を支援し促進していく働きがファシリテーションです。

「中立な立場で、チームのプロセスを管理し、チームワークを引き出し、そのチームの成果が最大となるように支援する」協働促進者、協創支援者

支援型リーダーシップと場のマネジメント

	ヒエラルキー型		自立分散型
	リーダーシップ	マネジメント	ファシリテーター
上位者の役割	組織の方向づけをする	目標を達成するシステムをつくる	場（関係性）を築き、協働を促進する
下位者の役割	モチベーションを高める	与えられた役割を全うする	自律的に問題解決を図る
人を動かす手段	ビジョン・戦略 (What)	計画・構造 (How)	意味・関係 (Why)
組織の考え方	意思決定のピラミッド型の連鎖		知的相互作用のネットワーク
コミュニケーション	権威的・官僚的		民主的
組織システム	専制的・固定的		流動的
適用環境	大きな変化が必要な時	組織が安定状態ある時	絶え間ない変化が必要な時



??? 目まぐるしい環境変化に即応するためには、組織運営の中でファシリテーションの比重を高めていく必要があります。

塾長の独り言 NO156 H23.12.1

「シルクド・ソレイユ 女性に人気にならなければ、繁盛しない！」

昨日、P社のY社長とシルクド・ソレイユに行ってきました。

12月末で公演終了とのことで、もう終わりだと思つて慌てて予約して見に行きました。

今まで、ベンチマークをしたかったのですが、さすがに1人では行きにくい。

そんな時にY社長から「いっしょに行かないかい？」と声をかけてくれました。感謝ですね。

当日は満席。女性ばかり、男二人では違和感あり

女性をファンにさせなければ、繁盛しない。

シルクド・ソレイユは「ブルーオーシャン戦略」で有名です。

そこで少し、経営戦略のおさらい。

以前、未来創造志塾でこのブルーオーシャン戦略を2回にわたってテーマとして取り上げました。

(ご興味あるからはHPから検索して下さい。役に立つよ！)

ポイントは・・・バリュー・イノベーション

「バリュー」とは.....**買い手が本当に評価する「本質的価値」**

戦略キャンパスとバリュー・カーブ(97p)

1 現状診断(業界・競合他社・自社の戦略プロフィール)

2 将来の打ち手の検討(買い手のバリュー・将来自社の戦略プロフィール)

ビジュアル化(縦軸:価値 横軸:各要素)...議論しなから比較感で決める!

Q1 「何を取り除くか」という視点

Q2 「何を大胆に減らすか」を業界標準に比べ見直す

Q3 「何を大胆に増やすか」

Q4 「今後新たに創造するファクターは何か」という顧客の視点

業界、過去の常識を問い直す!

シルクド・ソレイユは、サーカスと比較すると・・・どうなのか?

私が考えるに下記ようになります。

Q1 動物ショー・グッズの販売など

Q2 危険なショー・演出

Q3 移動テントを常設劇場で豪華で綺麗な座席や雰囲気

Q4 テーマ性・音楽・映像・演出・アスリート

<コメント>

シルクド・ソレイユの会場は豪華な設備でした。これは金を掛けているぞ～～!

12月末で終了とらがあ・・・本当かな?

「ZET」は終了だが、1月からは違うテーマで開催するのでは?

人間心理・・・これで終わりと思つて慌てて見に行かなくっちゃ損?

もし、シルクド・ソレイユに「テーマ」がなければ、こんなに繁盛しなかったのでは?

そんなことを感じました。

さて、あなたのやっているビジネスで、過去の常識を問い直すとしたらいかがですか?

Q1からQ4まで、自分自身で問いなおしてみたらいかがですか?

きっとそこに**ヒント**があるのではないのでしょうか?

「挑戦することと力を分散することを区別しなければならない」

新しいこと始めるのは、「あれもこれも」やることとは違うのだ。

何かを捨てて初めた挑戦こそ、結果に結びつく。ジョブズは、「ノ」をためらわずに言う裏付けは自信、ビジョン、執念である。では、どのように具体化されるのか。

過去の成功にノを言うこともそのひとつだが、捨てる」ことにも集中的に発揮される。

アップルに復帰した時のジョブズの行動を見れば、それがよくわかるだろう

1996年当時のアップルは、慢性的な経営不振で、もはや末期的な状態だった。

ジョブズのいない間に製品が増え続け、その数は40種類にも達していたのだ。

しかも、それぞれに特徴がない。ジョブズが担当者に、品番4400と3400はどう違うのかと聞いても、誰も明確に答えられないようなありさまだった。

これではカタログだけはにぎやかだが、売れず、利益が出ず、経費がかさむだけだった。

ジョブズは、社内に乱立する製品グループ、研究グループの全員と面談した。

そして、残すべきものを選択していった。残された製品は、わずか4種類。

アップルが本当に得意とする分野に絞ったのだ。

ほかの商品はすべてノを突き付けられ、消えていくことになる。製品も組織もシンプルになった。

こうして選りすぐりの人材を将来性のある研究に投入する。

そこからMacなどの強力な新製品が生まれ、アップルは見事に復活した。

ちなみにジョブズは、選りすぐりの人材をAクラスと呼び、普通に優秀なBクラス、それ以下のCクラス、Dクラスと区別している。表面的な平等主義にノを言うことも、彼の特徴の一つである。

「ノ」が仕事力をつける

世界的なスポーツ用品メーカー、ナイキのCEOマーク・パーカーが、かつてジョブズにアドバイスを求めたことがある。ジョブズ氏が言ったことは、ただひとつだった。

「ナイキには世界最高の製品がいくつかある。その一方で、つまらない製品もたくさんつくっている。つまらないものは捨てて、すぐれた製品に集中するんだ」

パーカーは深い感銘を受けた。

対談後「彼は完全に正しかった。ナイキには編集が必要だった」と語っている。

あらゆる決断の中で最も難しいのは、撤退だ。

何かを新たに始める決断や人事に関する決断にも勇気がいるが、撤退には、それに倍するエネルギーがいる。「捨てて何をやるんだ」「これまでの投資はどうなる？」

と言う声も、すべて受け止めたうえでの決断だからである。

しかし、**捨てれば必要なものだけに集中できる。**

ジョブズはそうやって、誰も考えなかったような製品を生み出してきた。

ジョブズがアップルに復帰したのは、マイクロソフトの「ウインドウズ95」発売の翌年にあたる。

ウインドウズ95は世界的なヒットとなり、OSのデファクトスタンダード(事実上の世界標準)になった。

ひとつの製品を改良しながら売り続けるマイクロソフトの勝利だった。

アップルには過去を否定した新製品が必要だったが、過去に対して強烈なノを言えるジョブズのような人間は、いなかったのである。

ノはそれほど難しい。だからこそ、仕事力をつける大きな要素になるのである。

参照「スティーブ・ジョブズだったらどうするね!」カリスマリーダーの問題解決力 桑原晃弥 あさ出版

<経営のヒント> ジョブズのヒント売れない多数を捨てて、売れる少数に集中せよ」