

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)

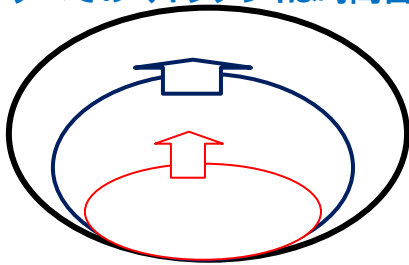
「義援金」5~12月開催の参加費=138,000円寄付させて頂きました!感謝です。

振り返り

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してい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!



意思決定(価値観軸)=戦略(選択と集中) - 自己対決

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)

Perceptionを大切にする!(日本語では「知覚」と訳されています)

Perceiveは「気づく」「理解する」「(真相など)を読みとる」と言ったニュアンスの言葉。

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!

このPerceptionを重視しているところが、ドラッカーの本質を見抜く鋭さ。

Perceptionというのは分類したり分析したりせず、全体を全体としたままでその本質を受け入れる!

分類・分析せずに全体の中から本質を見抜く方法は東洋的な思考方法の特徴です。

アインシュタイン「理詰めで物事を考えることによって、新しい発見をしたことは、私には一度もない」

ドラッカー「分析から知覚へ 新しい世界観」...知覚の重要性について 新しい現実」

コミュニケーション(157~164p) 4つの原理

コミュニケーションは知覚である。 Communication is perception

第1の意味=相手に理解されて初めて成り立つ。

コミュニケーションの主体は受け手である。相手が理解できる言葉 範囲で言わなければ理解出来ない。

第2の意味=理解するには、言葉だけでなく、声のトーンや表情などいろいろな要素が含まれている

誰も聞かなければ意味がない=受け手次第。受け手の言葉を使用しなければ成立しない。

コミュニケーションは(受け手が)期待である。

期待しているものを見、期待しているものを聞く...人は自分が興味のあることにしか関心を示さない!

期待していないもの 反発 障害となる

=無視、間違っって聞かれる

パラダイム(心の門番)が邪魔をする!

対応方法=警告 心理を断ち切るショックが必要

コミュニケーションは(発し手が)要求である。

受け手に要求...価値観合致する時には強力となる

自我(自分中心の価値観)

合致しない時、受け付けられないか拒否される

対応方法=心を転向させることが出来る=価値観の転換(人の存在に関わる問題)

コミュニケーションは情報ではない (情報とは異なる！)

コミュニケーションは知覚の対象、経験を共有がベスト(全人格的な Perception)

情報は論理の対象 事実の把握 (人間的な要素はない)・・・事実の共有が大事

上から下へ、下から上へ

何を言いたいかに焦点 (送り手が主役という発想) 受け手からスタートするという認識

情報が多くなるほど コミュニケーション・ギャップが拡大する! 効果的、機能的が必要となる。

21世紀のコミュニケーションは 組織の中では、下から上へ」が求められます。

話すから聴く、上司が聴く耳を持つことは最低条件。部下の言うことを上司が理解できる前提

目標管理こそ、コミュニケーションの前提となる。 経験の共有が不可欠。

最大の目的は、上司と部下との知覚の仕方の違いを明らかにすることにある。

= 同じ事実を違ったように見ていることをお互いを知ること自体が、コミュニケーションである。

意思決定、優先順位、なしたいことなすべきこと間の選択、意思決定の責任 違うことを知る!

われわれの中の一人から、われわれの中のもう一人へ伝達するものである。

組織においてコミュニケーションは手段ではない。それは 組織のあり方そのものである」

共通の目的と目標を持った 私たち」とい関係の中でしか、コミュニケーションは成り立たないのです。

つまりコミュニケーションとは、組織の手段ではなく、組織のあり方なのだ! とドラッカーは言うのです。

状態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

今回のテーマ

管理 (165p)

組織における管理手段には3つの特性がある。

管理手段は純客観的でも純中立的でもありえない。

物理的現象 = 客観的・中立的ありえる

人間社会 (知覚の世界) においては、主観的な行為であり、何かしらの偏りを持たざるをえない。

しかも測定の対象、測定者をも変える！ = = = 何故なら知覚の経験が大きく変わるからである。

管理のための測定 = = = 変化する、新たな価値を賦与させる

管理に関わる根本の問題は、いかに管理するかではなく、何を測定するかにある。

対象は人間 = = = How (方法論) から What・Why (価値観・意味・目的) へ

管理手段は成果に焦点を合わせなければならない。

組織は貢献を行うために存在する。活動の成果は組織の外に表れる。(CS・マーケティング)

内部にあるのはコストセンターにすぎない！ = = すなわち管理的な活動の対象となっているものは・・・

起業家的な活動

効率すなわち努力を記録し、これを定量的に把握することは容易である。

例) トヨタ生産方式 (効率) = 改善活動 (自分中心) から全体最適へ (エンジニアリング、製流販統合)

だが、成果すなわち外の世界に表れるものを記録し、定量的に把握する手段はほとんどない。

管理手段は、測定可能な事象のみならず、測定不能な事象に対しても適用しなければならない。

優秀な人材を引き付け引き止めることは、前年度の利益より重要である。

例) AKB48 武蔵境・ディズニー 塚田農場・・・顧客参画型評価

測定できるものは、すでに発生した事実、過去のものである。未来についての事実はない。

しかも測定できるものは、ほとんどが外部ではなく内部の事象である。

その上測定と定量化に成功するほど、それら定量化したものに注目してしまう

したがって、よく管理されていると見えれば見えるほど、それだけ管理していない危険がある。

管理手段の要件

あらゆる管理手段が7つの要件を満たさなければならない。

管理手段は効率的でなければならない

管理手段は意味あるものでなければならない (現在重要・将来重要な意味・成果に影響)

管理手段は測定の対象に適していなければならない (全体をカバー)

管理手段の精度は、測定の対象に適していなければならない (測定が困難・幅があるものこそ重要)

管理手段は、時間間隔が測定の対象に適していなければならない (人と物は違う)

管理手段は、単純でなければならない (複雑はダメ=方法論に注意・目が行く)

管理手段は行動に焦点を合わせなければならない (目的は情報収集ではなく行動である)

したがって報告・調査結果・数字など管理手段となるものは、すべて管理のための行動を起こすことのできる者まで到達しなければならない。

例) 情報 = 事実 + 意見

意見と事実は明確に分ける事によって情報に価値が生まれる (自己弁護や憶測の意見は最悪！)

事実は意思決定し、具体的な行動する為に必要 (立場・視点によって価値判断は異なる)

真の管理とは何か

実体としての組織は、それ自体の目的を持ち、活動を行い、それ自体の成果をあげる。しかし同時に、組織は人の集合体である。人にはそれぞれ理想、目的、欲求、ニーズがある。この個人の欲求を満たすものこそ賞や罰であり、各種の奨励策、抑止策である。**定量化は不可能である。**人はいかに賞され罰せられるかによって左右させる。彼らにとって、賞罰こそ、組織の目的、価値観、そして自らの位置付けと役割を教えるものである。定量から定性的な管理へ

事例「日本理化学工業(大山氏 住職)人間の究極的な幸せは次の4つです。

人に愛されること

人に誉められること 人の役に立つこと 人から必要とされること 働くことによって得られる

具体的な行動の事例を賞罰する。(その意味と意義を理念・コンピテンシーにリンクさせる)

目標管理から目的管理・プロセス管理へシフト

フローチャート・プロセスデザイン・コンピテンシーモデルにてOJT(目的・目標・手段・評価を明確に)

経営科学(172p)

科学の誤解 = 科学的であるということは定量化することであると単純に考えている!

企業活動からリスクをなくそうとしても無駄。経済的な進歩とは、リスクを負う能力の増大である定義できる。

マネジャーの責任(176p)

経営科学を生産的にするためには、次の4つのことを期待・要求しなければならない。

仮定を検証する 前提条件が変われば全て変わる!

正しい問題を明らかにする 正しい答えではない!今起きている事実をしっかり把握する。

答えではなく代替案を示す 選択肢の提供(パラダイムシフト)

問題に対する公式ではなく、理解に焦点を合わせる 現実把握・環境分析

経営科学が、計算の道具ではなく、分析の道具であるとの前提に立っている

問題に対する洞察でなければならない!

あくまでマネジメントの道具。潜在的な力を引き出すのはマネジメント次第。