

振り返り

第7章 マネジメントの組織 (180p)

組織構造こそ、成果をあげるための前提である。学んだこと

組織構造はおのずから進化していくものではない。(組織存続の目的が、自己中心的になる！)

組織構造 (組織図)は最後。最初に手をつけるべきは、組織の基本単位を明らかにすること!

構造は戦略に従う。組織構造は組織が目的を達成するための手段である。(手段の目的化)

重要ポイント= 戦略が組織の基本活動を定める!

忘れるべきこと

組織構造は課題中心に設計すべきか？人間中心にすべきか？ 無意味な論争。

階層型であるべきか、自由型であるべきか？

階層型組織 = 自由

自由型組織 = 自己規律を要求する (アントレプレナー)

唯一絶対の組織構造の存在 ---正しい答えはない! (目標は成果)

前回はこちらまで

意思決定の原則 (192p)

第1の原則 = 意思決定は常に、可能な限り低いレベル、行動に近いところで行う必要がある。

第2の原則 = それによって影響を受ける活動全体を見通せるだけの高いレベルで行う必要がある。

第2の原則から、参画すべき者やその結果を知らせるべき者の範囲が明らかになる。

悪い組織 (193p)

階層が増加すること

組織構造に関わる問題が頻繁に発生すること

重要な問題、成果、基本活動、業績以外に関心を向けさせること

大勢が集まる会議 (参加するだけの人が多い = 意見のない人は無駄)

人の感情や好き嫌いに気を使うようになること (人員過剰となっている)

調整役 補佐役などの実際に仕事をしない人たちを必要とする

組織病 (安易な組織改革をダメ)

職能別組織 (205p) 仕事別 技能別 = = = 活動中心の組織

マネジメントに適さない人間をつくる = 成果より技能に重点を置いているからである。

チーム型組織の長所と欠点 (208p)

責任把握、変化対応、= = = 最大の貢献を果たす領域は知識労働の領域である。

最大の限界は規模にある。(7~8人まで)

自己規律を必要とする難しい組織である。

連邦分権組織の利点 (211p) = = = 「京セラ アメーバ 組織」

きわめて明快かつ経済的

最大の利点は、明日を担うマネジャーの育成にある。(トップ育成のテストの場合)

組織構造についての結論

重要な**成果を生む為**に必要な基本活動に焦点を合わせなければならない。

組織構造は目的達成のための手段である。

今回のテーマ

中国古典」に学ぶ、経営の要諦 (理念と経営 4月号 66~ 71p)

あなたは「求める人材像」を明確にイメージしているか？

組織の求める人材像は、その目指すもの、置かれている状況に応じて変わってくる。

創業型 OR 守成型

リーダー型 OR 参謀型

プレイヤーOR マネジャー

=== 有能な人間を数集めれば良いというものではない。

??? に? められる?? と?? した? に? められる?? は四う

?? ではなく?? から? ぶことで?? は?? することが?? する

馬上で天下をとる」 馬上」にいたのでは、その天下を維持することはできない。

ビスマルク **賢者は歴史に学び、愚者は体験に従う**

? なくても? ある?? は?? のトップを?? めることが?? する

徳あり(哲学 価値観)	君子	聖人
徳なし	愚人	小人
	才なし	才あり(知識・能力)

司馬光「小人を得るよりは、愚人を得た方がよい」

3人の石切り工の例 = 大聖堂を建てるが1番目。では2番目にリーダーにする人は誰？

トップに? められる?? のひとつは?? を們? く?? である?

意欲あり	絶対に出世させてはダメ	第3に登用
意欲なし	第2に登用	第1に登用
	能力なし	能力あり

ドイツ参謀本部「参謀」に相応しいタイプ

能力・意欲ある = トップに相応しいタイプ

論語「どんな行動をとるか？」 その動機は如何に？ そして成功した後の行動は？

本質を探れ！ === 何故？ 行動は？ 誰に貢献？ (自分の為、人の為)

?? に? しては?? を?? する?? を? つことが?? である?

孔子「行動を視る 理由を観る 安んじてるところを察する」

渋沢栄一「観 観 察」の三段階による人物鑑定法

資治通鑑

家にいるとき = 彼が親しむ相手をよく見ること

家が富んでいる人間 = 彼が交わる相手を見ること

栄達している人間 = 推挙・どんな人間を用いているかを見ること

追い詰められた境遇 = これだけは行ってはならないとしている事柄をよく見ること

貧しい人間 = これだけは受け取ってはならぬと決めている事柄についてよく見ること

マネジメント

トップマネジメントへの情報 (220p)

情報の氾濫 そのほとんどは現業のマネジャーのための情報である。

現在ではなく将来に、部分ではなく全体に関わりを持つ存在である。

我々の事業は何か、何であるべきか」との問いに答えるには、現在の目標、組織の課題、情報とは異なる視角から事業を眺めなければならない。

例) 戦国時代の間者

現代では？

トップマネジメントの役割 (224p)

事業の目的を考える役割 = 我々の事業は何か」 明日の為の意思決定

組織全体の規範を定める役割 = ビジョンと価値基準を設定 判断基準

明日の為の人材、組織の精神、組織構造を設計 育成・社風

渉外 (金融機関・政府機関など) 社会貢献の役割

儀礼的な役割 外交

重大な危機対応 法的責任

自分しかできない	自分も出来る 他の人の出来る
自分は出来ない	他の人が出来る

4種類の性格

考える人

行動する人

人間的な人

表に立つ人

何でならないかは客観的に規定される!

トップマネジメントとは、1人ではなくチームによる仕事である。

1人で合わせ持つことは不可能である。

チームワーク

それぞれの分野で、最終的な意思決定権を持たなければならない。

自らの担当以外の意思決定を行ってはならない。

仲よくする必要はない。尊敬し合う必要もない。ただし攻撃し合ってはならない。

チームにはキャプテンがいる。キャプテンは、ボスではなく、リーダーである。