

# 未来創造志塾 13期第7講(2014. 9. 17)

## ドラッカー経営学第7講

### 今回のテーマ

#### 「我々の組織体制はどうあるべきか？」

人は何のために働くのか？ ———働く意味・意義・価値

仕事と作業の違い = 言葉の定義

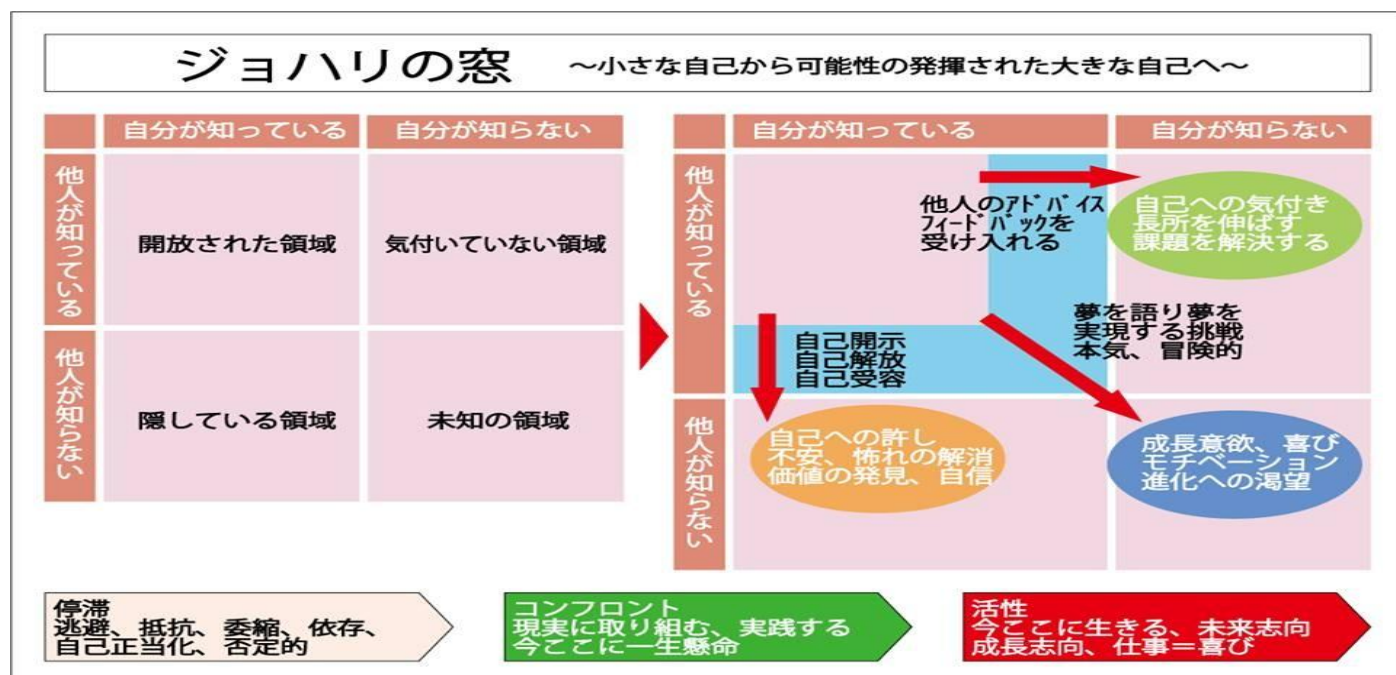
組織の精神とは？ ———凡人をして非凡なことを行わせることにある。

#### 組織の4つの役割

- ① 組織の焦点は、成果に合わせなければならない
- ② 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
- ③ 配置、昇給、昇進、解雇など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。  
これらの決定こそ真の管理手段となる。
- ④ これら人事に関わる決定は、真摯こそ唯一絶対の条件であり、  
すでに身に付けていなければならない資源であることを明らかにするものでなければならない。

#### 「経営者に贈る5つの質問」

- ① 我々のミッションは何か？
- ② 我々の顧客は誰か？
- ③ 顧客にとっての価値は何か？
- ④ 我々の成果とは何か？
- ⑤ 我々の計画とは何か？



ドラッカー経営学第7講「我々の組織体制はどうあるべきか？」

人は何のために働くのか？——働く意味・意義・価値

仕事と作業の違い＝言葉の定義

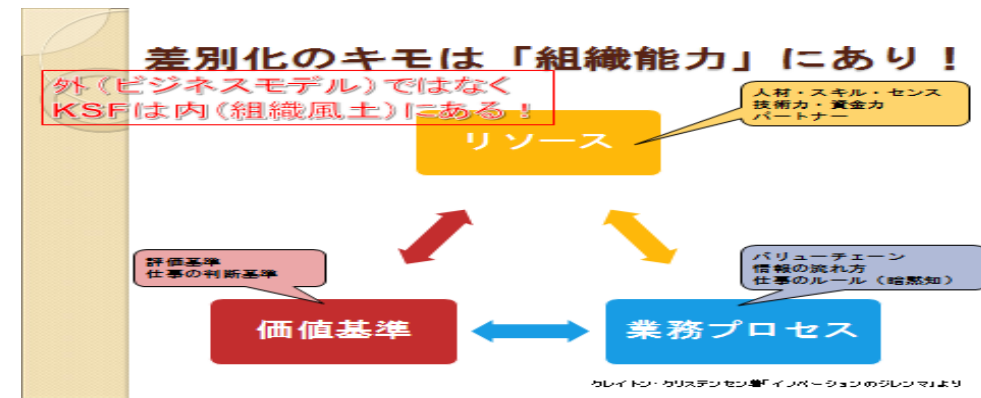
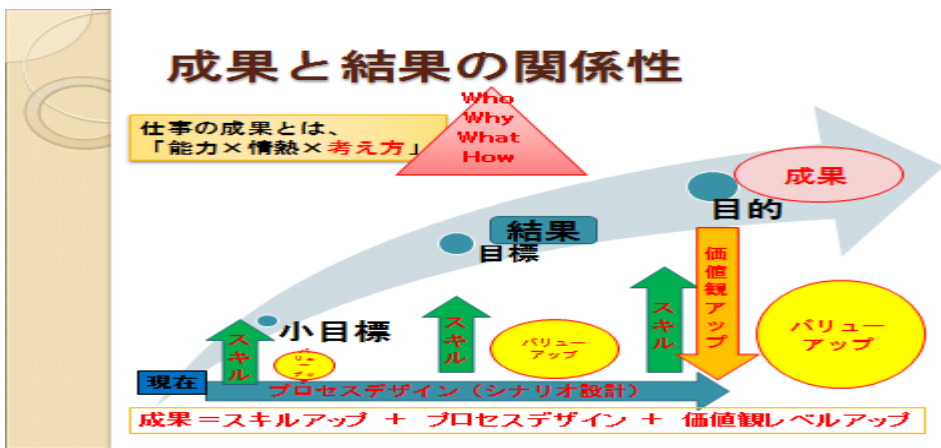
組織の精神とは？——凡人をして非凡なことを行わせることにある。

組織の4つの役割

成果をあげる人に共通するものは、つまるところ成果をあげる能力だけである。

成果をあげることは一つの習慣である。実践的な能力の集積である。実践的な能力は習得することができる。——頭のよさが成果に結びつくのは体系的な作業を通してのみであることを知らない。ドラッカーは、知識を成果に結び付ける行動を「成果をあげる能力」と呼び、5つ挙げています。

- ①時間を管理すること
- ②貢献に焦点を合わせる
- ③強みを生かすこと
- ④重要なことに集中すること
- ⑤成果をあげる意思決定をすること——経営者の条件



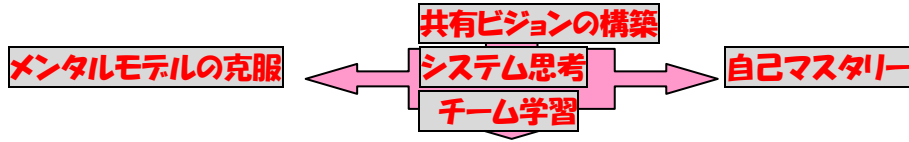
組織能力を育てられる企業に共通する特徴

- 1 差別化戦略の根本になっている「売り文句」がシンプルにわかりやすく社員に伝わっている！
- 2 その「売り文句」を実現するために必要な「全体像」と「道筋」が細分化されている。
- 3 そのなかで「この1年で」どんな能力を伸ばしていくことが求められているのかが社員に明確に示されている。
- 4 その能力を伸ばしていくために「具体的アクション(研修など)」が決められており、実際に動いている。

## 我々は何のために存在するのか？

ハイデッカー 「存在とは時間性を持つものである」———前回、コピーにて講義解説  
参考＝経営の238 「未来が過去を決定し、現在を生成する」

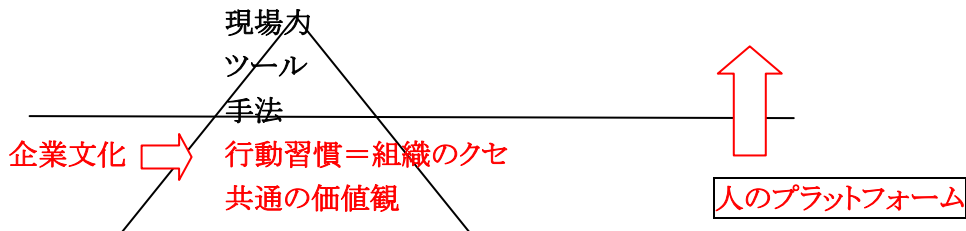
## 最強組織の法則(ピーター・M・センゲ MIT) → ラーニング・オーガニゼーション(学習する組織)の5つの鍵



## システム思考 = 構造が行動を左右する(有機体システム)

- ① 人間組織の構造は複雑微妙である
- ② 考え方を変えることが改善につながる

## 独自の価値観+行動習慣＝企業文化



## バリューアップ

- ① 意味や価値に焦点化する
  - ② 話の内容を承認する
  - ③ さらなる意味や価値を付け加える
  - ④ 全体(相手)に投げかけて完了する
- プラス未来ペーシング(未来に共感・共鳴する)

## イノベーションの3つの目標 (165p)

- 1 製品とサービスにおけるイノベーション
- 2 市場・消費者の行動や価値観におけるイノベーション
- 3 製品を市場へ持って行くまでの間におけるイノベーション

## WS 仕事と作業

仕事＝分析—統合(業務プロセス) —コントロール(フィードバック管理)

WS…仕事を分析する前に、一番大切なことは何か?・・・**最終成果を出発点に!**

## 顧客志向の3ルート（ウエルチ、ガースナー、ベースンに学ぶ企業変革より）

- ①既存市場での優位性強化
- ②拡大している市場を追い風にする
- ③新規市場そのものを創造する

ウエルチによって変わった GE の組織

「ウエディングケーキ型の組織」から「ハブ型の組織」

ウエルチが指摘する「変化」するための4つの重要点

- ①変化の一つひとつに明確な目的と目標を持たせること
- ②変化の必要性を心底感じ、一緒にやっ払いこうとする人だけを採用、昇進させること
- ③抵抗する輩を探して放り出そう。例え彼らの業績が満足のいくレベルにあっても
- ④自動車事故を見ろ

リーダーシップとは自分のことではない！

「リーダーになる前は、成功とはあなた自身が成長することだった。ところが、リーダーになった途端、成功とは他人を成長させることになる。」ウイニング勝利の経営

目標と自己管理によるマネジメント（自己目標管理）…モチベーション上がるには？

Step 1 責任 仕事を任せられ

Step 2 達成 成果を出し

Step 3 承認 それを誰かに認められ

Step 4 成長 そのプロセスの中で成長し、

さらに大きな仕事を任せるという一連のプロセスの中で仕事のやりがいを感じている！

責任を持つために条件

- ①生産的な仕事
- ②フィードバック情報（本人がチェックできる）
- ③継続学習

## マネジャーの仕事

あらゆるマネジャーに共通する仕事は5つである。

- ①目標を設定する
- ②組織する
- ③動機付けとコミュニケーションを図る
- ④評価測定する
- ⑤人材を開発する

—————実践シート次ページ

## 実践するドラッツカー チーム編より

Step 1 チームの成果

Step 2 あなた自身の成果

Step 3 測定尺度

Step 4 測定に必要な情報・・・は何ですか？

①「直接の成果」についての目標（売上、利益、顧客数など）

②「価値への取組み」についての目標（顧客価値、組織の価値観など）

③「人材育成」についての目標（自己開発と他人の自己開発を支援すること）

④他部門にどのような貢献をするのか、その目標

⑤他部門からどのような貢献を獲得するのか、その目標

われわれは何のために存在するのか？

自分は何をやりたいのか？

そもそも自分は何のために存在するのか？

我々の日々の営みはつまるところ、存在論的な問い掛けに行き着きます。

知とは何か？

知るとはどういうことかを探究するのが認識論であるとするれば、知識経営者は認識論と存在論の両方がベースとなって成り立ちます。

我々はなぜこの世に存在しているのか？

存在するとはどういうことか？

この究極的なテーマをひたすら追求した20世紀最大の思想家ハイデッカーは、時間の概念を軸に据え、「存在とは時間性を持つものである」と説きました。

通常、我々は時間とは川の流れるように客観的に存在し、過去・現在・未来と一方的に流れるものと考えがちです。

これに対し、時間とは自分自身の実存と関わりをもつ主観的なものであり、中でも最も重要な軸は未来があって、未来が過去を決定し、現在を生成するとハイデッカーは考えました。

つまり「自分はどうありたいのか」「どうありうるのか」という未来の可能性がみえてはじめて、

過去に蓄積された知識やノウハウは意味を持つようになり、再構築される。

そして、未来と過去が一体となった時、現在(今ここ)の刻一刻の生き方がわかる。

過去が今を決めるのではなく、未来というものを置くことによって、過去が意味付けされ、今が決まる。

未来によって主導されてこそ、今というときが日々、生き生きと刻まれるのです。

#### <経営のヒント>

これは、新しい課題に直面した時、「こうありたい」という未来と意味付けされた過去が一体となって、今ここに対する生き方を後押しして、イノベーションが起きるのです。

ドラッカーは仕事とは、分析—統合(業務プロセス)—コントロール(フィードバック管理)の3つの論理(科学)で成り立っていると言っています。

しかし一番重要なことがあるのです！

まず、仕事を分析する前に、一番大切なことは何か？

最終成果を出発点に置くことです。

そもそも～どうなりたいのか？

なりたい未来をしっかり明確にイメージすることです。

先日のCCL—MT第6講で「デザイン思考」を学びました。自分で自分の人生をどうデザインするか？

システム思考の考えの中でも、「ヒーロー物語」「犠牲者物語」そして「学習者物語」があります。

人それぞれがそれに無意識に自分の過去の体験から「同じ物語」を演出(デザイン)しているのですね。

だから大切なことは「未来の成功したイメージ」をしっかりイメージすることなんですね。