

様

未来創造志塾
塾長 細川栄一

未来創造志塾13期第10講(2014.12.10)

ドラッカー経営学第10講

今回のテーマ

「リーダーシップとチームワーク」

マネジャーの2つの役割

- ・部分の総和より大きなものを生み出す生産体を創造
- ・決定と行動において、長期と短期なものを調和

目標設定の考え方

- ・質に関する目標を掲げること
- ・目標は、成果と貢献に対して

4つのポイント=分析・総合・管理・道具

自己管理による目標管理が責任・貢献・成果

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。

「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？ |

今回のテーマ「リーダーシップとチームワーク」

成果をあげる5つの能力——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——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。

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——記録・管理（捨てる・しない・任せる）自由な時間をまとめる
2. 貢献に焦点——社会との関わりで目線を上げて自らの仕事の意義を考える（外の視点）
3. 強みを生かす——強みに集中、（期待する成果と実績を比べる=フィードバック分析）
4. 重要なことに集中——優先順位の設定（行わなくてよいことに時間を費やさない）
5. 成果をあげる意思決定をすること——経営者の条件

WS 仕事と労働 (194p)

仕事……一般的かつ客観的な存在＝努力とは科学である！ (生産性)「一連とした作業」
労働……人が行う活動 (やりがい)

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) —道具

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 (TEFCAS)

★ 3つの生産性

- ① 肉体労働の生産性——テイラーなどの科学的管理法
- ② サービス労働の生産性——価値創造 (全体で1つの価値)
- ③ 知的労働の生産性——ムダの排除 (関係者・初めに目的と果たすべき貢献を明示)
——経営資源 (人物金＋知識・社会的責任)

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 仕事を任され

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

マネジャーに必要とされるスキル

- ① 意思決定——見解からスタート、異なる意見を聞け (事実と考えている主観の産物＝見解)
- ② コミュニケーション——目線を合わせる！受け手がつくる！
- ③ 管理——自己目標管理 (時間軸) 自らを活かしきる！大きく変えない！自分を変えない！
- ④ 経営科学——診断を助けることにある！ (データから洞察の参考にする)

WS 評価と考課

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、真摯さ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。

リーダーの役割(230p)

1. 事業の目的を考える＝「明日のための意思決定」
2. 「企業の方向付け」「資源の最適配分」「人を動かす」の3つ

トップマネジメントのチームワーク

=== 衆知を集めて、自分で決めた後は独裁に徹する (237p)

(2 / 4)

成果を上げる為の要点は結果から考える！（究極のドラッカー235p）

知識労働の生産性を向上させる為の条件

- ①仕事の目的を考える
- ②働く者自身が生産性向上の責任を負う。自らをマネジメントする。自律性を持つ。
- ③継続してイノベーションを行う
- ④自ら継続して学び、人に教える
- ⑤知識労働の生産性は、量より質であることを理解する

マーケッターの罪と罰

顧客が重視する価値を知れ（252p）

顧客が何を評価しているか？（製品・サービスの強みより）

間接的な競争＝見込み客が重視する価値を巡って、可処分所得を奪い合う相手だ。

ドラッカー式の人口動態分析（260p）——絶対数より年齢分布の方がはるかに重要。

ドラッカーが定義する「品質」（326p）

- ・品質は顧客が決める（顧客にとって品質は価値の一部）
- ・果たすべき役割をどう定義するか（331p）——（一流大学は成功について教えている）
- ・品質は条件であって、制約でない（333p）——品質管理は設計段階・販売後のサービス

プロ意識より組織の目標が重要（353p）——部分と全体

2-6-2法則

上司にとって部下は3種類

- ①言わずにわかる部下
- ②言ったらわかる部下
- ③言ってもわからない部下——Aタイプ＝受信機が壊れている！
Bタイプ＝_____！

優先順位＝緊急度×重要度のマトリックス

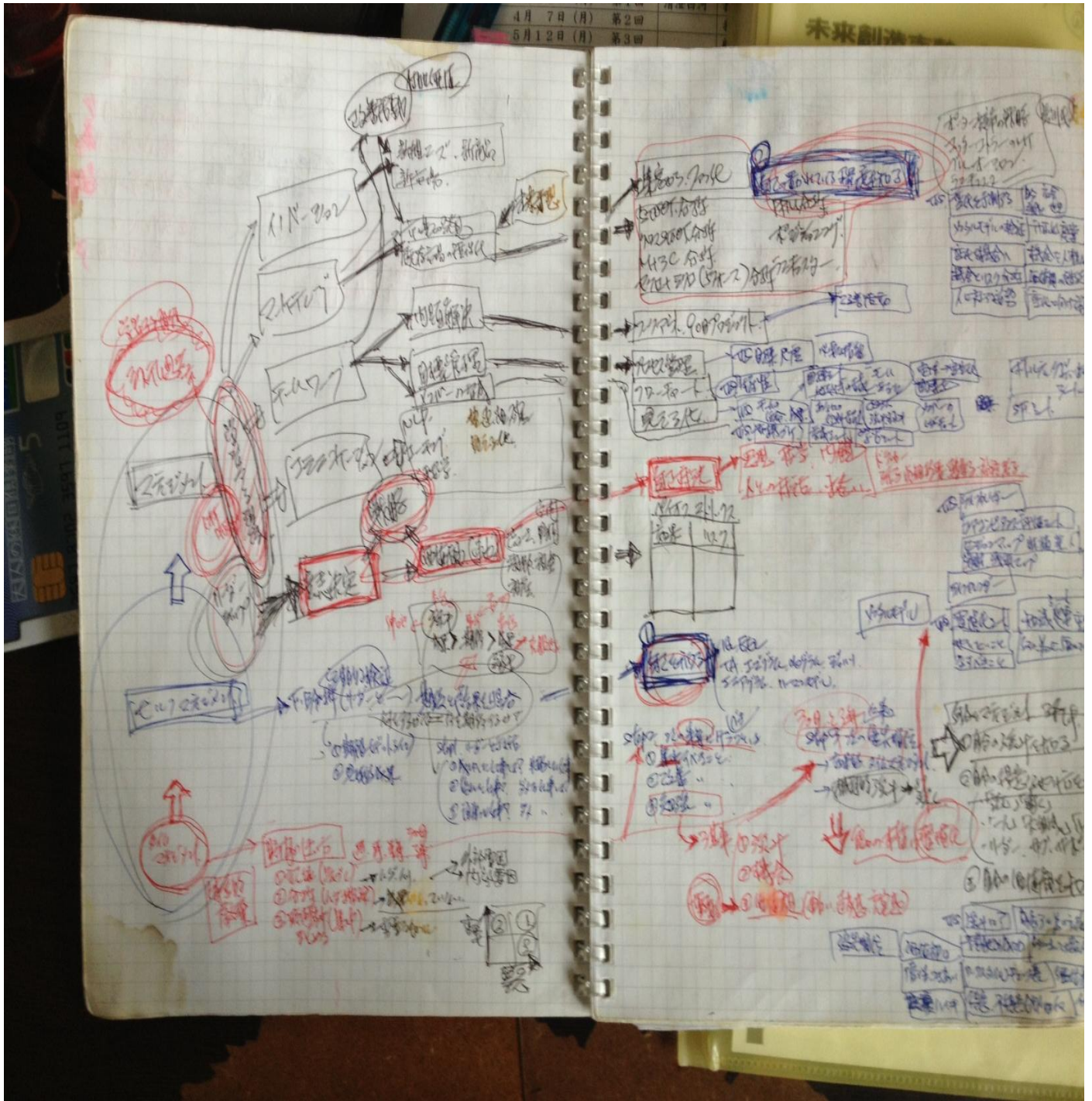
緊急度大	浪費	消費
緊急度小		投資
	重要度小	重要度大

顧客を買ういくつかの方法（365p）

- ①低価格（値引き・キャッシュバック・インセンティブ）＝騙す！
- ②ジレットモデル
- その他：FC、プラットフォーム（他人の土俵）、MA、企業買収

セルフマネジメント資料コピー

- 1. 実践するドラッカー「行動編」 時間管理シート
- 2. 「時間管理シート」の使い方①
②
- 3. 実践するドラッカー「チーム編」 実践シート④レーダーチャート



ドラッカーのマネジメント体系図

- Step 1 タイムマネジメント (時間の使い方) —— 体系的廃棄
- Step 2 セルフマネジメント (FB分析=期待と結果を照合) —— 期限と具体的最終成果
- Step 3 マネジメント (学習する組織=システム思考・人財開発)
- リーダーシップ (意思決定)
- コミュニケーション
- チームワーク
- マーケティング
- イノベーション