

GEにおける強さの源泉の一つとなっているワークアウトとは？（ワークアウトの意味？）

現場に大幅に権限委譲をして働く人の能力と活力を引き出し、現場自ら組織的な業務改革を進める、現場主導型の問題解決プロジェクト」
...そのためにかせないのが、改革を推進するリーダーのファシリテーション能力。

GR ワークアウトの究極的目的

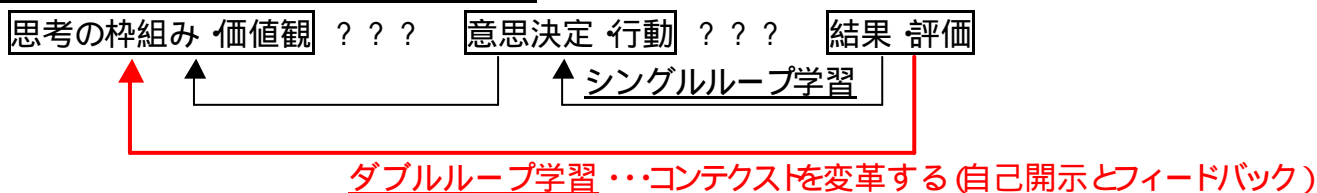
- 1.変化に対応できるイノベーションする継続学習組織づくり
- 2.リーダーを育成する仕組みづくり

ワークアウトの3つの典型

- 1.官僚主義の排除
- 2.プロセスの改善
- 3.バリューチェーンの強化

ワークショップの目的は？...問題解決・チーム 新しい成果の創造」と協働作業 参加者の学習」
ワークショップの定義は？... 多様な人たちが主体的に参加し、チームの相互作用を通じて新しい創造と学習を生み出す方法」

シングルループ学習とダブルループ学習



成長の原動力としてのワークアウト

- ? ひたすら「ストレッチ」する・・・30～ 50%の改善、90日以内に結果、具体的に測定可能な問題
- ? 「システムシンキング」を育てる P49・・・やり方 働き方を変える、ゴールに向けてのプロセスマップ作成
- ? 既成概念に捉われない水平思考・・・全体像を理解、アイデアを構造化、提案
- ? 本当の権限委譲と説明責任」を生み出だす・・・アイデアを行動や成果に変える
 - ・ 不平や批判はなし・・・不満を報告、承認、会議、指標、方針などを改善する提案に変える
 - ・ オーナーシップの創出・・・提案の実現責任、権限付与、説明責任、結果責任
 - ・ 何があるよと実現せよ・・・提案の全ての権力、権限をもつリーダーとなり事実上のボス」になる
 - ・ レビューと巻き返し・・・権限委譲と責任は 30・60・90日後のレビューによって強化、報告・支援
- ? 短サイクルでの変革と素早い意思決定を手にする
 - ・ スピードは重要・・・スピードとは素早い意思決定、迅速なサイクルの変革プロセスの行動を起こす
 - ・ タウンミーティング・・・CFO 決断力アップ、リーダーのプロセスデザイン力アップ 行動から学ぶ

??? ワークアウトが成功する理由は **新しいタイプの対話**」を生み出す能力

ワークアウトダイアログの3つの段階 P220 P225/ 228/ 229

1. '対話'を語る・・・お互いの言葉を理解することを学ぶ
2. 対話を行動に転換する・・・問題解決の協働作業を始める
3. 対話を実行する・・・共にアイデアから行動に移る

前回のテーマ

〜誤った成果主義が、企業と人を解体する!〜

参考テキスト 学習する組織 高間邦男 光文社新書 760円

誤った成果主義の目的

成果の大きさに応じて社員の**評価・給与に明確な差**をつける
成果を生み出せない人間の給与、地位をグレードアップさせない
より客観的で妥当な評価が出来るよう**管理者を育成**する
??? 個々の実力を競わせて、組織全体の成果を求める
結果主義・業績成績アップ

正しい成果主義の目的

業績の向上に直結する実力の伴った**人材の育成に効果**をあげる
顧客との相互信頼を確立し、**相互協力的な絆を図り 成果を確立**
自社の人材が確実に育成され、個々の人材としての**市場価値が高められる**
??? 組織のコミュニティに貢献する価値が、個々の育成を成功させる
成果主義・貢献度アップ

企業の発展の力は、動議付け要因 84p

不満足要因 (不満が更に減少する)??? 衛生要因??? 環境的内容

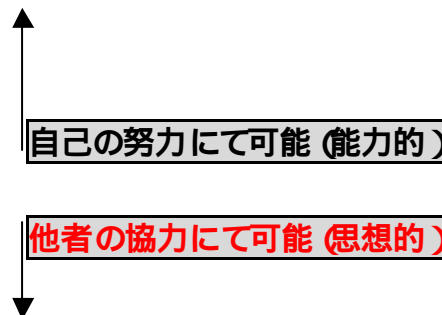
…社員のモラルが標準的レベルを確保するに止まる
経営あるいは管理上の具体的方針や作業条件
職場 現場の人間関係やコミュニケーションの条件
給料・賞与 特別報酬 昇進 処遇

満足要因 (満足が更に充実する)??? 動議付け要因??? 主体的内容

…社員のモラルが個々において全力を尽くすに至る
仕事とメンバー 顧客に恵まれ、使命的な充足感がある
仕事に完全に打ち込めて、十分な遂行の達成感がある
成果に至るプロセスの試練で、個人の成長を促す満足感

マズローの5段階の欲求

- 第1段階 生存の欲求
- 第2段階 安定・安全の欲求
- 第3段階 承認の欲求
-
- 第4段階 **尊敬の欲求**
- 第5段階 **自己実現の欲求**
-



第6段階 他者実現の欲求 究極的な姿

今回のテーマ

〜〜〜成果をあげるカギは、チームワークとプロセス管理だ！〜〜〜

成果主義を成功させるポイント

意識化 ……「目標設定」What? ……モチベーション
課題設定 Why?

自覚化 ……「目標管理」? ? ? 「プロセス管理」

自分の役割 課題を再定義? ? ? 学習目標 「コンピテンシー」 「チーム関係性」

人事 処遇制度 ……評価制度を構築することが目的でなく、適切に運用して効果をあげることが目的

- ・ チェレンジングで高い目標設定を特に重視? ? ? 重要度 難易度
- ・ 最終成果よりプロセスについても適切に評価? ? ? 学習度 チーム貢献度
- ・ ビジネスモデルに基づいた評価基準を設定? ? ? 戦略貢献度 理念達成度

成果主義とは、取り組む課題とその成果を明確に意識して、それに誠実に、工夫を凝らして取り組むメンバーやチームを讃えて、それにふさわしい処遇をする制度」

目標管理の効果を高める3つのポイント

役割と課題の再定義

…定義が変わらない限り 発想や習慣は過去の延長にとどまり モチベーションや学習内容も変わることなく したがって成長は起こらない。

「自己の役割や課題」と「自分とチームや同僚との関係性」について新たな視点から定義し直す。

学習目標の設定

課題達成目標 (達成すべき課題とその水準にかかわる目標)と共に

学習目標 (コンピテンシーを伸ばし自己を成長させるための目標)を設定する。

- …創造性を発揮し、業績を上げるためには、必要とされる知識やスキルを知って、それを行動として具体的に実行する能力 (コンピテンシー) …自分に有効な方略は何か? に関心を持つ

文脈的行動の意識化

文脈的行動 (自己の役割を超えてチームや他者の活動を支援する)に関心を持つ

成果主義の真の目的

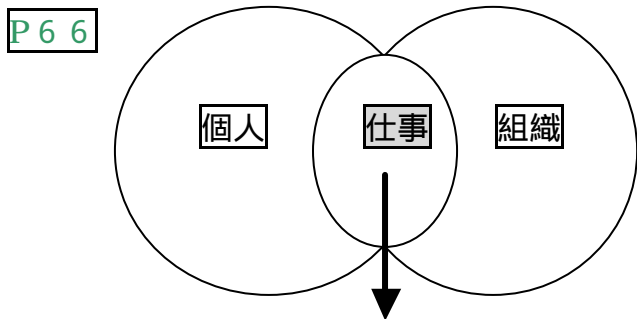
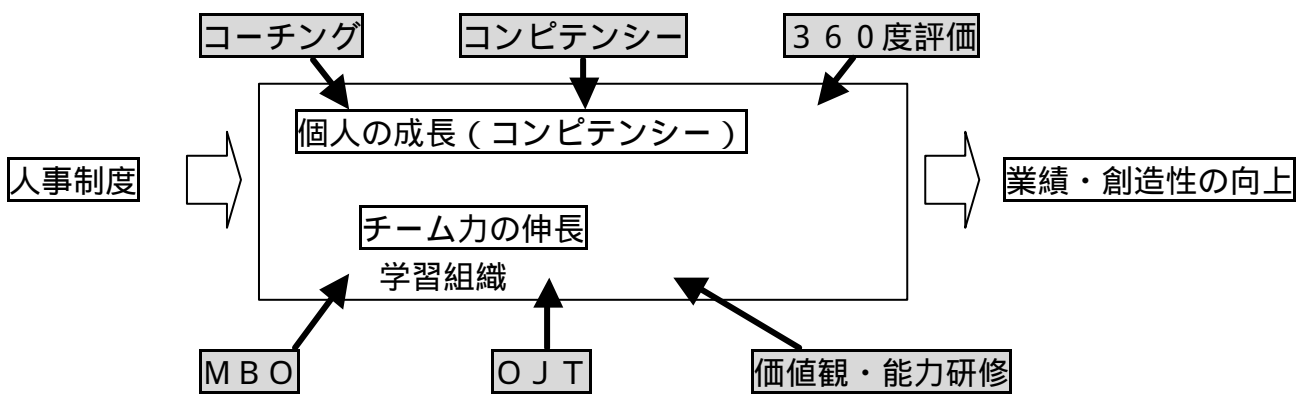
1. 自己成長
2. チーム信頼
3. 学習組織

成果をあげる為の心構えとポイント

- チームの課題を定義 ??? 機軸づくり
 - チームビルディング・関係性（リンケージ）??? 機軸づくり
 - モチベーション（周りの人をその気にさせる）
 - コミュニケーション活性化? ? 基盤づくり
- === 課題を達成し成果に繋げるには、
モチベーションと能力コンピテンシーとチームワークが必要

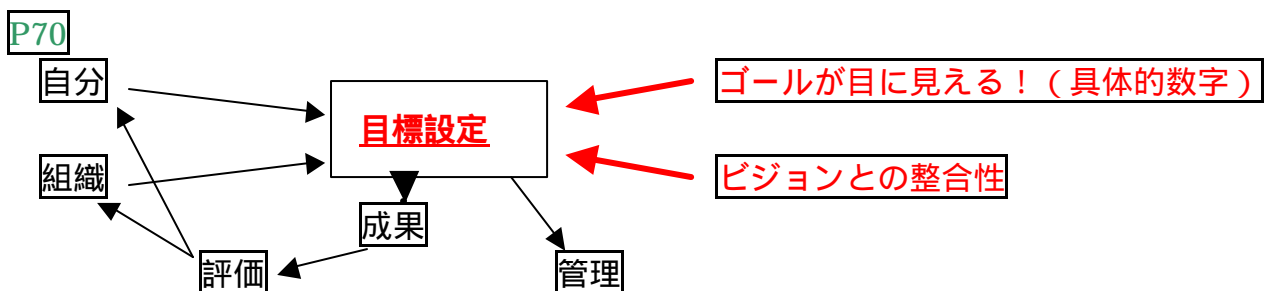
チームワークの3つのレベル

- レベル3：相互作用? 創発的コラボレーション（学習組織）
- レベル2：場の共有? 役割を超えた活動（価値観の共有）
- レベル1：人間関係? 協力関係（円滑なコミュニケーション）



貢献：質 どのような仕事をしていきたいか？
遂行プロセス どのような仕事の仕方をしていきたいか？

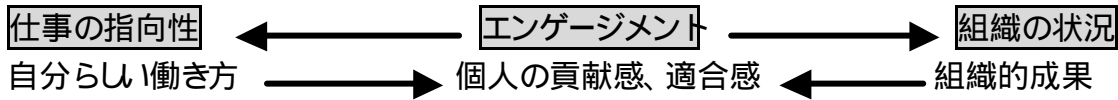
何故？ そうしなければならないか？
 ?? 理由・根拠が重要！



組織と個人の関係 P66

エンゲージメント(組織と個人が対立的でなく一体となって、互いの成長に貢献し合う関係)

..仕事を通して自分が成長すると共に、周囲の人や組織・社会に貢献する

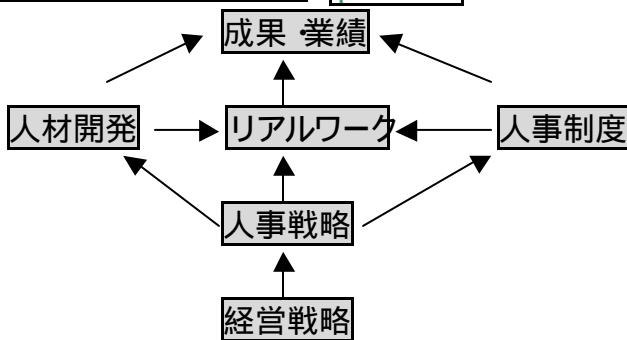


エンゲージメントの強さの3つの要因	
貢献感	周囲の人、組織・社会に貢献できている、組織の将来のことを考えて行動しているという感覚
適合感	この組織は魅力的だ、自分に合っている、自分らしい場所だという感覚
仲間意識	仕事や損得を離れても付き合い合える仲間が組織にいる、組織の人たちとの関係をずっと保ちたい、価値観を共有できるという感覚

働く人々が組織の状況を捉える尺度 P70 P74

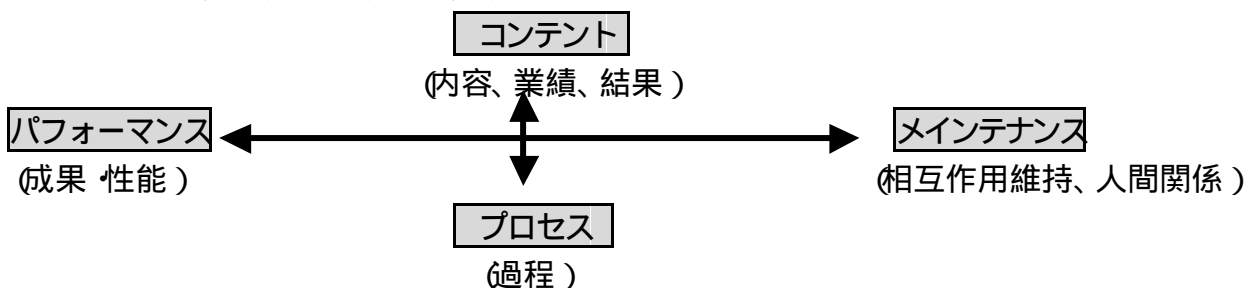
- 経営の通貫性
- 個人の成長機会
- 挑戦への柔軟性
- 個人の強みの発揮機会
- 経営陣への信頼
- チームワーク性
- 多様な働き方の機会

リアルワークへの統合化 p79-80



成果と業績...言葉の定義を明確に! p91

コンテンツ・パフォーマンス・マトリックス



バーク教授「パフォーマンスにはコンテンツとプロセスの両方が入るのだ」