

## 前回までのまとめ

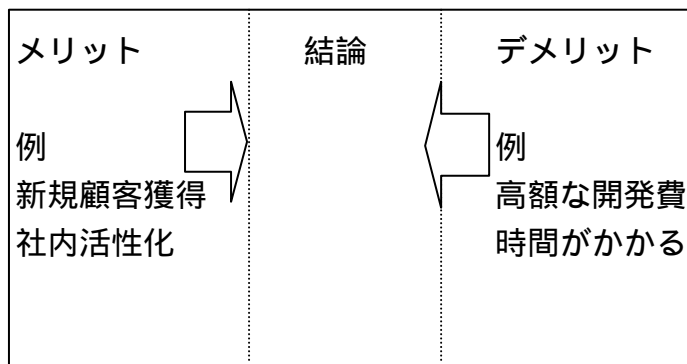
### 人間力の向上??? つまりは人事統率力

人(部下・同僚・上司)を動かす方法には? 5つある!

1. 理念・目的 志??? 高く旗を掲げる!
2. 尊敬・自己犠牲??? この人となら一緒に仕事をしたい!
3. 承認 認められる??? 人間は貢献したいと願っている!
4. 利 損得 ??? 目先の利で人は動く!
5. 恐怖・不満 ??? 動物の防衛本能!

### 議論を結論に導く方法

メリット・デメリットを検証し、最終的に結論へ導く意識を促す



### 効果的な会議の第一歩は会議の目的を参加者が共有する

会議 = 問題解決のプロセス

会議の種類：役員会議・商談・部門会議・企画会議

会議の目的：意思決定・問題解決・情報共有・新しい価値の創造・個々のスキルアップ

「会議の長さ = 成果」は間違い!

〜〜長い会議は時間とコストの無駄

### 参加者のモチベーションを高める3原則

- ・テーマ = 参加者〜〜合っているかどうか?
- ・会議の進行 = 効率〜〜全体大局で俯瞰する司会進行者
- ・自己貢献度 = 高い〜〜主人公としてチャンスあるか

会議室の環境 (目的別・レイアウト・ツール)

会議に参加資格はルールを守れる人

ファシリテーターは会議の「指揮者」

適性に即した配役と与えられた任務を果すこと (会議は舞台である)

### 決定を実現させる「キーワード」4要素を明確にする!

誰が

いつまでに

何をするのか

どのような方法で行なうのか

そして参加者に何時、進捗報告するのか? 決めよう!

## 今回のテーマ

トップ・ナンバー2のあり方

スタッフとラインの役割、参謀・補佐役の条件とは？

〜〜強い組織のカギは権威と権限の分離だ〜〜

「夢」 - 「ビジョン」 - 「目標」 - 「計画」

〜〜夢とビジョンはどう違うのか？〜〜

リーダーたる者、明確な個人ビジョンを持ち、人を引っ張るべし

部下が、社員が、誇りとするようなリーダーが、強く望まれる時代である。

管理するとは、コミュニケーションすることなり。

マネージャーからリーダーへ

### 脱管理のすすめ

人はマネージされることを望まない。

リードされたいのだ。

世界のマネージャーなんて聞いたことがあるか？

世界のリーダー、それはある。

教育界のリーダー、政治のリーダー、宗教界のリーダー、少年団のリーダー、

町内のリーダー、労働者のリーダー、ビジネスのリーダー、

みんなリードする。マネージなどしない。

人参はいつもムチに勝る。

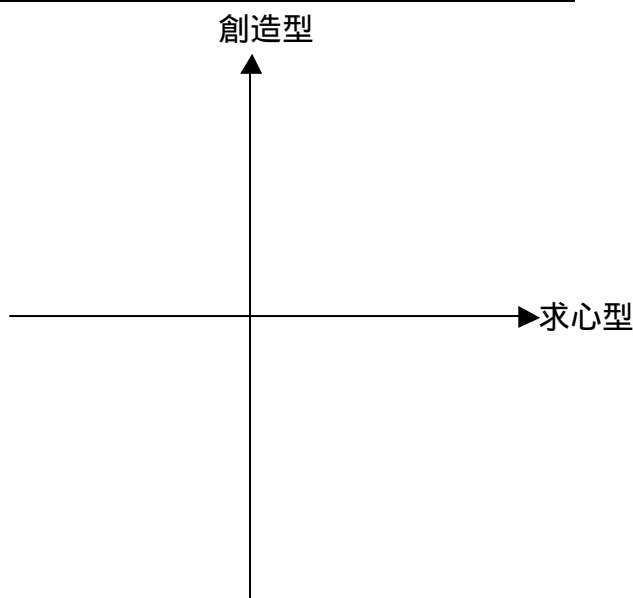
君の馬に聞いてごらん。馬を水飲み場までリードできても、馬に水を飲ませようとマネージすることは出来ない。

もし君が誰かをマネージしたいのなら、先ず自分をマネージすることだ。

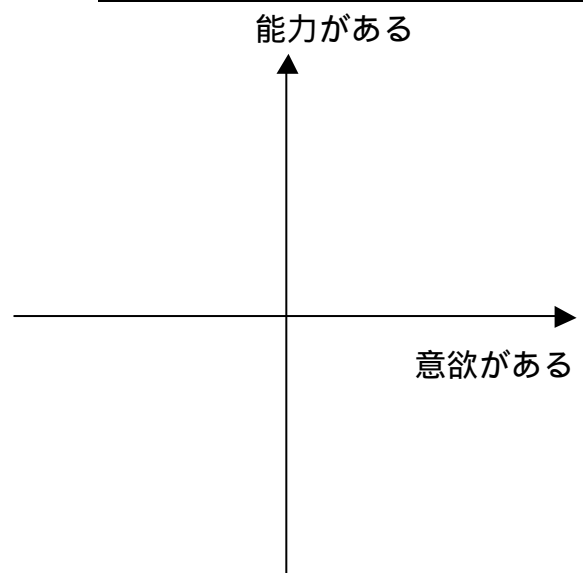
それに上達すれば、君は初めてマネージを卒業する。

そしてリードしはじめるのだ。「アメリカの心」1984.4「ユナイテッド・テクノロジー社」

### ビジネス・パーソン・クラスター・モデル図



### 能力と意欲・マトリックスモデル



トップの条件・役割とは？

ナンバー2の条件・役割とは？

〜次期トップと補佐役とは違う〜

補佐役の条件・役割とは？

参謀（スタッフ）とライン（司令官）の違い

??? トップはWhatを決めること（目的）

スタッフはHow Toを考えること（方法）

時代（環境）の変化が激しい時こそ、優秀な補佐役が求められる！

- ・ 誰もがトップになれるわけではない
- ・ しかし、トップ以外にも価値のある仕事やポストはたくさんある
- ??? 「トップ志向」から違った視点からの眺める！ことが重要な時代

あるべきナンバー2像とは？〜歴史から学ぶナンバー2と強い組織

「賢者は歴史から学び、愚者は体験に従う」

「歴史は繰り返す」??? 巨視的観察の利点と結果をしる難点??? 「本質を見抜く」

戦国時代は自由競争??? 旧体制への徹底的な挑戦

外部要因からの技術革新??? 外来技術から過去の成功体験が通用しなくなった。

戦国時代 鉄砲・農機具の革新

幕末明治 蒸気機関・産業革命

21世紀 パソコン・情報革命

- ・ 明智光秀 信長が一番認めたNo2
- ・ 羽柴秀吉 優秀な営業本部長
- ・ 黒田官兵衛 頭が良すぎてトップから警戒された二流のNo2
- ・ 山中鹿之介 尼子氏再興を夢見て果てた理想のNo2
- ・ 鍋島直茂 竜造寺家を支え続けたNo2
- ・ 本田正信 徳川幕府265年の基礎を築いた経営派No2
- ・ 直江兼続 上杉景勝の信頼を一身に受けた非常のNo2
- ・ 石田三成 経営が得意な理想のNo2
- ・ 豊臣秀長 秀吉の天下を支えた女房役ナンバー2
- ・ 諸葛亮孔明 稀代の天才の不幸

女房役ナンバー2の4つの条件

客観的・主観的にもNo1の可能性を持っていないNo2であること

自分の名でものごとをしないこと

最期のツメはナンバー1に譲ること

皆が手柄を立てた時に、部下・上司に譲ること

忠誠心と冷徹さ

ドイツ参謀本部の人材登用の基準

少数の総和は多数より多い

??? 3つの条件・大義名分・PR根回し・利益と恐怖

## 世界帝国を築いたジンギスカンの成功要因

画期的な「物量戦」            支えた軍需生産力  
迅速な「機動力」            支えた情報収集・伝達のしくみと軽騎兵軍団  
不可能を可能とした「独創性」            大量報復思想の効用（ダルカチと60人の親衛隊）  
秘密警察の「徹底的活用」            統治手段としての宗教の自由

## 勝てる組織

- ・ リーダーの目的への信念            最大の障害「既成概念」
- ・ 明確な単一な目標をメンバーが信じさせる
- ・ 権威と権限の分離  
「権威は過去によってつくられるが、適正は絶え間なく未来に進む現在によって決まる」  
組織人の使命「権威を欲せず権限に尽くす」

## 諫言

「良薬は口に苦けれど病に利あり、忠言は耳に逆らえども行いに利あり」孔子家語  
「過ちて改めざる、是れを過ちと謂う」論語  
「古えの君子は、その能なきを病むや、之を学ぶ」呻吟語  
「君、臣を択ぶのみに非ず、臣も亦君を択ぶ」後漢光武帝、名臣馬援  
「公平を失ふては、善きことも行はれず」佐藤一斉、重職心得箇条

## 仕事の手順

情報の収集  
分析  
問題点の考察  
解決策としての選択肢の設定  
選択肢を択ぶ（判断 決断）  
実行  
評価  
修正

??? 「            はトップの権限。部下には絶対に分権・委譲はできない」

**時代のヒーローたちに共通している点は、  
明るさと、ホンネ志向と、効果的なパフォーマンス**