

## 未来創造志塾 8期第4回 (H2 1.6.15)

### 2 1世紀型の組織構造への変革

参考テキスト(出典) 企業再構築の仕掛け バリュー・マネジメント 竹内日祥 現代書林 2006年6月

能力:客観的合理性・・・個人主義者・・・分離思考=客観的(分析)目標達成・・・能力・技術が必要  
思想:主体的責任性・・・共同体主義・・・統合思考=主体的(洞察)目的達成・・・思想・哲学が必要

統合思考	分離思考
全体性思考 関係性思考	部分性思考 実体性思考
主体的・直観的 洞察思考	客観的 合理的 分析思考
21世紀脱近代複雑系パラダイム	17世紀近代古典科学のパラダイム

### システム思考の問題解決

態度:STEP1 目的から手段を考える      取り組み順序:STEP1 問題の背景を捉える  
STEP2 全体から部分を考える              STEP2 解決課題を明確にする  
STEP3 理想から現実を考える              STEP3 推進計画を明確にする

### 今の激動の時代の生き方 2009.3.26 感性論哲学講演より

1. 何の為に生きてきたのか? 歴史を創るため、命は有機体・相乗効果
2. 問題を恐れない!! 逃げない! 答えが必ずある(生物学的事実・信念=宇宙より与えられて)  
・・・成長・発展させる為 縁...天が引き寄せ、生命の力  
現象 解釈力が大事(プラスになるように=哲学力)  
事実 科学 理性
3. 夢と希望を情熱をもって語ること  
夢(理想)・・・意味と価値と誇りと意義の凄さを語る!
4. 自ら激動をつくり出す!! 変化こそ、生きている証明  
固定観念 先入観からの解き放し 創造(自分の中の知識を破壊)  
価値創造は破壊から始まる!! (哲学 事実を破壊 行動力)

人間というのは理性と感性の「**有機的な統合**」によって成り立っている「いのち」です。  
リーダーシップの根幹は、**統率力**

### 歴史観(西洋から東洋、理性から感性、対立から共感)

理性の近代=科学の罪 **量の拡大**、人間性の破壊・自然破壊・・・民主主義社会  
繊細な感性の脱近代 **質の完成**・・・全産業を統合し、有機体システムの完成・・・互惠主義的社会

### 今回のピックス GM 破綻

PF ドラッカー1946「企業とは何か?」・・・60年前に、GM 危機を指摘

近代企業組織の典型「分権制度の組織と原理」

経営政策とは常に陳腐化する!

労働力はコストではなく、資源」と提言

従業員の意欲(誇り) 金銭だけでない

組織にとっては、リーダーを育てることのほうが製品を効率よく低コストで生産することより重要」

分権制の真意はリーダーの育成

## テキスト読み合わせ (企業再構築の仕掛け)

60p 価値観の共有なしに、組織の抜本変革は成功しない

### 「ピラミッド型組織からフラット型組織」への移行

意思決定のスピード 指示する人と実行する人の分離

自律型人材、自分自身が主体性を発揮して行動し、責任も自分で取る

### 「上位下達方式から双方向コミュニケーション」

現場の声を聞く、共有できる価値観を組織内に確立

### 「均質性組織から多様性組織」への移行

人材の多様化、個性を最大限発揮 方向集約 創発

## キーワード

意思決定のスピード= 主体性・自己責任・自らの成長

現場重視 = 情報交流 判断基準 共有できる価値観

創造 = 個性尊重 価値観レベルアップ ベクトル一致

## 職務責任と成果責任

PF ドラッカー (プロフェショナルの条件)より

職務責任	成果責任
仕事 業務がターゲット 手段が目的 (計画作成) 自分の仕事だけ (部分最適)	貢献がターゲット 貢献成果が目的 (全体成果) 他部門の関係性重視 (全体最適)
権限委譲	責任委譲
科学的経営 職務主義 (社員 仕事に責任、社長 成果に責任)	人間主義の経営 成果主義 (経営の視点で考えて、自発的に成果に貢献)

## PF ドラッカー「現代の経営」

基本命題 (使命)	永続性			
事業目的	顧客の創造と維持			
事業理念	顧客満足			
事業機能	マーケティング	イノベーション		
経営資源機能	ヒト 人材育成	モノ 生産物流販売	カネ 財務	ノウハウ R&D 情報
成果	利潤			

## イノベーション

### 3つの環境変化

<b>1. 消費者の変化</b> 人口構造の変化 居住地域の変化 生活時間の変化 価値観の多様化 地域社会の変	<b>2. 競争の変化</b> 規制緩和 競争優位性の変化	<b>3. 組織の変化</b> 規模の拡大 事業内容の多様化 組織構成員の価値観の多様性
--	-------------------------------------	---

## マーケティング

	マーケティング	セーリング
	商品	製品
	消費者	企業
	社員	経営者
起点	市場	工場
焦点	顧客ニーズ	既存製品
手法	M - mix 4P (買ってもらう仕組み)	販売プロモーション (どうやったら売れるか?)
帰結	リピート購買	チェリーピッカー

### 需要と欲求(ニーズ)は似て非なるもの!

ニーズの階層別	
レベル6	自己実現
レベル5	名声
レベル4	楽しみ
レベル3	便利さ・快適さ
レベル2	安全
レベル1	基本機能

### 販促用チラシ

**商品説明型** 機能・性能(販売者の視点)



**利用者提案型** 知りたいこと・出来ること(顧客の目・視点)



**生活シーン型** ビジュアル化・五感「使い方・どんなシーン」(生活者の視点)  
「誰が、いつ、どんなところでどのように!」

参考テキスト：「地頭力のココロ」本質を見る問題解決能力を育てる物語

著者：細谷功 ソフトバンククリエイティブ(株) 1500円

**地頭力の3つの思考力の比較表**

	仮説思考力	フレームワーク思考力	抽象化思考力
一言で言うと	結論から考える	全体から考える	単純に考える
メリット	目的まで効率的	先入固定観念排除	1を聞いて10を知る
プロセス	仮説・検証・修正	ゼロベース思考 1 全体俯瞰 2 切り口選択 3 分類 4 因数分析 5 ネット	1 抽象化 2 モデルを解く 3 具体化
キーワード	ベクトルの逆算 仮説・前提条件 タイムボックス	ズームイン（全体 部分） 軸（切り口）MECE マトリックス	モデル化 アナロジー 本質

**問題解決の「ものの考え方」の原理原則**

「結論から」「全体から」「単純に」

**問題解決ピラミッド「WHY WHA HOW」という思考の手順**

(14P 参照)

Why の Why

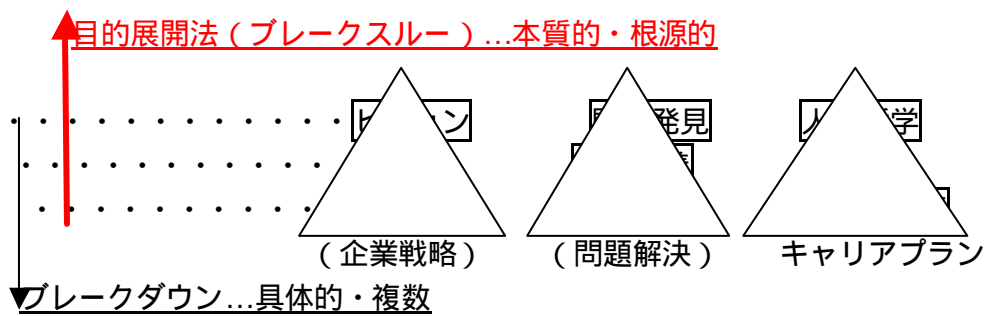
Why の Why

Why

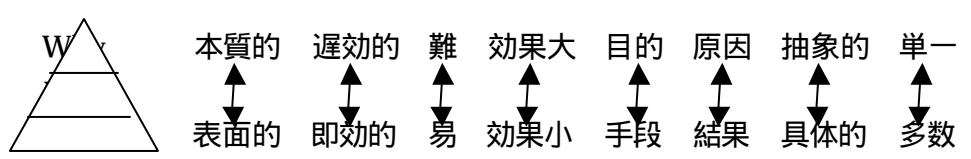
What

How

How の How



**問題解決ピラミッドの階層の特徴 (20P 参照)**



**「結論から考える」とは矢印を逆向きにすること (26p 参照)**

<b>順方向の矢印 (自然な思考)</b>	<b>逆方向の矢印 (逆転する)</b>
こちらから	向こうから
自分から	相手から
現在から	将来から
初めから	終わりから
手段から	目的から
できることから	やるべきことから
実体の自分	「幽体離脱」した自分から

## 20世紀型

## 21世紀型

トップダウン・ピラミッド型組織・・・フラット自立型組織  
 大量生産型・・・個別情報型  
 ティーチング型教育 野球型・・・コーチング型教育 サッカー型  
 自分だけ・分離感、エゴ型・・・みんなで・ひとつになる・分かち合い  
 指示・命令・・・共感・共有・共鳴  
 人をコントロールする、支配・・・人をコントロールしない、フロー  
 資本主義、金儲け主義・・・理念主義、世のため人のため、環境重視  
 結果主義、秘密型・・・プロセス重視、オープン型

### 【書籍レビュー】カモメになったペンギン-セルフイメージの変革と21世紀型組織論のおはなし

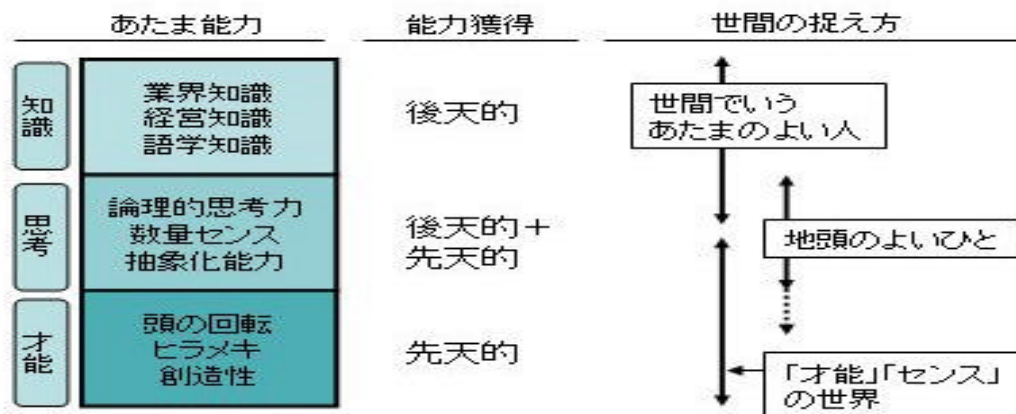
これ、本当にすごい本です。

今年になって不況がより深刻になり20世紀型組織マネジメントから21世紀型組織マネジメントへの変革が叫ばれています。年明けに日経新聞で特集が組まれていたのを読みました。



カモメになったペンギン

### あたまの良さの3レベル



### 地頭力のココロ」

#### 目次】(BOOK「データベースより)

1 問題解決の基礎を知ろう(問題解決ピラミッド「Why What Howで考える」/ 結論から考える「すべてを逆向きに考えよ」/ 全体から考える「思考の癖をリセットせよ」/ 単純に考える「要するになんなのか」を考えよ」/ 顧客問題解決「依頼者の要望は一度押し返せ」)/ 2 応用編 プロジェクトを成功に導く(プロジェクト計画「ゴールから考える」/ 情報収集&仮説構築「全体から」考えてみる」/ 会議運営「すべては目的のためにある!」/ 期待値管理「やるべきことは『2つ』ある」/ 解決策提示「今こそ『一度押し返す』とき」ほか)