

管理職研修の考え方(基本思想)

0. 基本前提
社員の本分
『ステークホルダー(関係者)から、

1. 管理職の立場
管理職は経営の一翼を担っている
経営者という機能を整理すると、
・成果をあげることができるようにルールと作業方法を決定
・人のそれぞれの強み(=技術)を生かすように配置
(=組織化=organize)をして
・実行を、時間軸で計画(plan)し(プロジェクト管理)
・最終成果との比較で、進捗度合いの管理を行い
・途中で必ず生じる予期せざる障害の解決をし

2. 管理者の貢献
2-1 ドラッカー
(1)直接の成果を上げること。・・・年計の達成
(2)価値の創造と価値の再定義。・市場拡大の戦略
(3)明日のための人材の育成。・・・成長のために内部能力
2-2 戦略の立場
(1)競争戦略・・・上記(1)と(2)の一部

3. 管理職の立場
【根底の原理:責任と権限の表裏の関係】
近代組織では、責任がない権限はあり得ない。権限が、
利益と貢献への責任ではなく、役職という立場
(ポジション)に与えられるとすれば、それは封建組織
である。
部下に対しては、知識・技術と広い視野が優位条件。
【管理職の成果】
管理職の成果は、組織としての成果が部下の単なる
集まりを超えること。
・部下の個別成果の総和より大きな成果を出す
・組織として対応できないような
大規模プロジェクトを実行

【補足】
国語:[経営者] — [管理職] — [現場]
↓ ↓ ↓
英語:[executive] — [manager] — [worker]
↓ ↓ ↓
目的:[全体成果] — [部署の成果] — [能率]

4.管理職が行うべきこと
[仕事の将来ビジョン]—[現状の仕事]=[実行すべきこと]
1. 何を行うことが成果に向かって正しいかを定めること
2. どう行うことが正しいかを定めること
3. 実行の課程を管理すること
4. 実行のプロセスで生じる障害を解決する

5.管理職の立場
権限の前提は、成果責任(=結果責任) 近代組織の第一原理
権限:結果への責任をもつことができるということを裏付けに
与えられる決定・命令する権力
5.1権限と責任の原則
賞金をもらう仕事においての責任
[コミットメント]→[レスポンシビリティ]→[アカウンタビリティ]
【責任をとるプロセス】
コミットメント: 成果目標に対し、実行を契約すること
↓
レスポンシビリティ: 実行計画を立て仕事の手順を決め実行
3つの職種のレスポンシビリティ
・ワーカー = 定型作業の実行義務をもつ
・スペシャリスト = 自分で手順を作り実行する
・マネジャー = チームの成果をあげる(=チームを成功に導く)
↓
アカウンタビリティ: 実行した結果の報告と反省の義務
・報告 = 計画と実行結果の差異と、差異が生じた原因を
言葉と数字で説明することを言う
条件(1)成果目標に合意できないときは、対案を出す義務がある。
条件(2)原因対策の立案と実行こそが「責任をとる」ことの意味。

6. 組織作りの原則
6.1個人の人間性、品性、誠実、首尾一貫は必要条件その上で
・強みに着目して組織配置を行う
弱みは目をつぶる
<基本理論>
英国の経済学者リカードウ(David Ricardo 1772-1823)の
「比較生産費」
・会社で、個々人が強みをもつ仕事に時間を集中し、
・不得意なことを他に任せ分業することによって、
・全体の成果を高めることができる
6.2組織作りの原則補足
会議が多い組織は、組織の分割がおかしい

7.管理職になって、
(1)自分の仕事の方法、(2)自分の仕事の領域、(3)自分の仕事の成果
がわからなくなってしまう人を実に多く見かける。
原則として以下は重要
(1)必要のない仕事を排除し、(2)部下でも十分にやれることを委譲

8. 管理職の習慣
1: 常に自分が何に多くの時間をとられているかを知ること。
2: 常に自分以外の外部に役に立つことに、焦点を当てること。
3: 常に自分ができること、すわなち強みの上に、
仕事を組み上げること。
4: 常に自分の能力のうち、すぐれたものが何かを知り、
その領域で成果を上げることに集中すること。
5: 常に成果に焦点を当てて意思決定をすること。
6: 環境にも配慮し戦略的に思考する

9. 管理職の意思決定
[1. 姿勢]→[2. 方法]→[3. 実行]→[4. 成果]
【原則1. 姿勢】・・・広い視野で一般性を見抜く
個々の問題としてではなく、戦略的に、一般論的な問題として考えなければならない。
問題は個別に現れるが、原因には共通性があることが多い。共通な原因を見つけ、
解決策を決めることを、ドラッカーは「戦略的(strategic)」な意思決定と呼び、有効な
意思決定は、起こった問題への対処ではなく、共通原因への対策である。
【原則2. 方法】
一般原則に基づいて(戦略的に)意思決定を行うべきものと、個々の異なる事情に
基づいて(個別に)意思決定すべきものを分けなける。
【原則3. 実行】
意思決定のプロセスにおいてもっとも時間をとるのは、意思決定ではなく、意思決定
の実行である。意思決定は、(現場の)仕事のレベルに下ろさないかぎり、意思決定
とは言えず、「よき意図(またはアイデア)」に過ぎない。
説明のコミュニケーションが重要。
【原則4. 成果】
成果をあげる意思決定には、概念的で高度な理解が必要である。しかし実行のため
の行動は、可能なかぎり単純なものでなくてはならない。現場が、実行できなければ
ならない。
【補足】
1.真に特殊な事項はまれであり、大部分の問題には共通性がある
ハインリッヒの法則も参考のこと
2.自己の下した意思決定には、成立する前提条件がある。