

創造型組織をめざして

(有)関西中小企業研究所

代表取締役 中上義春

(中小企業診断士)

創造型組織をめざして

目次

- 1、目指すところは
- 2、今、何故に
- 3、管理の基礎理論
- 4、人材開発重視の手法
- 5、どのように進めるか

創造型組織をめざして

目指すところは

組織の構成員全員が
自主的に、積極的に
環境の変化に対応すべく
問題を発見し、解決し
目標に向かって進む組織

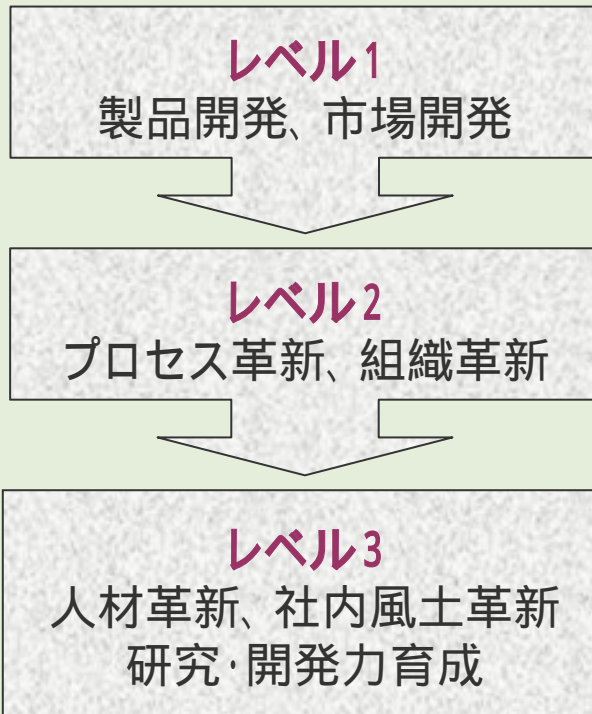
創造型組織をめざして

- 1) 問題が発見しやすい。
(データが収集され、見やすい状態にある)
- 2) 質問、提案がしやすい。
- 3) コミュニケーションが活発である。
- 4) 創造型リーダーが居る。
- 5) 問題を体系的に整理できる。
(その重要度のランク付けができる)
- 6) 創造的対策を体系的に発案・整理できる。
- 7) 成果への評価体制が明確である。
- 8) 改善を継続できる

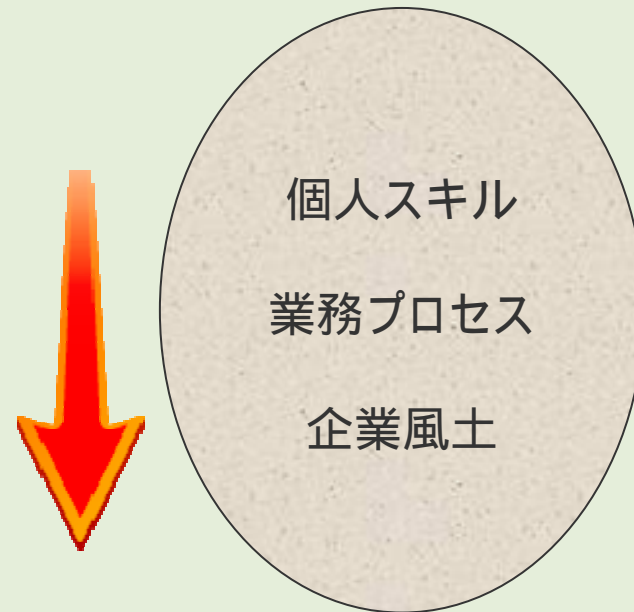
組織革新の要素

創造型組織をめざして

革新のレベル



革新の要素



視点のバランス

創造型組織をめざして

〔 企業目的 〕

雇 用

資本配当

社会貢献

〔 時間軸 〕

現 在

未 来

〔 価値観 〕

財務指標
効率性

企業倫理
人材育成
技術力向上
優しさ

〔 個人 〕

仕 事

家 庭

創造型組織をめざして

今、何故に

必要か？

今の時代は

創造型組織をめざして

グローバルゼーション とは

- 1) ジングル社会
- 2) 巨大資本の競争
- 3) 価値観の多様化
- 4) 独創性の尊重(欧米)
- 5) スピードの重視(米)

チャールズ・ダーウインの 進化論の出番

1) 自然界の生物は**多種・多様**であって**こそ共存共栄し得る**のであり、単一あるいは同種・少数種の寡占では結局はその種族の維持さえも困難になる。

2) 生き残ることができる生物種は、最も強いものでも、もっとも賢いものでもなく、**最も環境の変化に敏感で、柔軟に適応したものである**。

環境変化への対応

創造型組織をめざして

必要能力の変化

安定維持
の能力

変化への
対応能力

革新能力
(創造力)

利益源泉の変化

ハード
(設備、資本)

ソフト
(知識)

人間のみ
の持つ独創性

従来型企业像

創造型組織をめざして

命令と統制

権限のTOPへの集中

多段階層構造

時代背景

激しい技術革新
スピード重視

問題

速い市場の変化

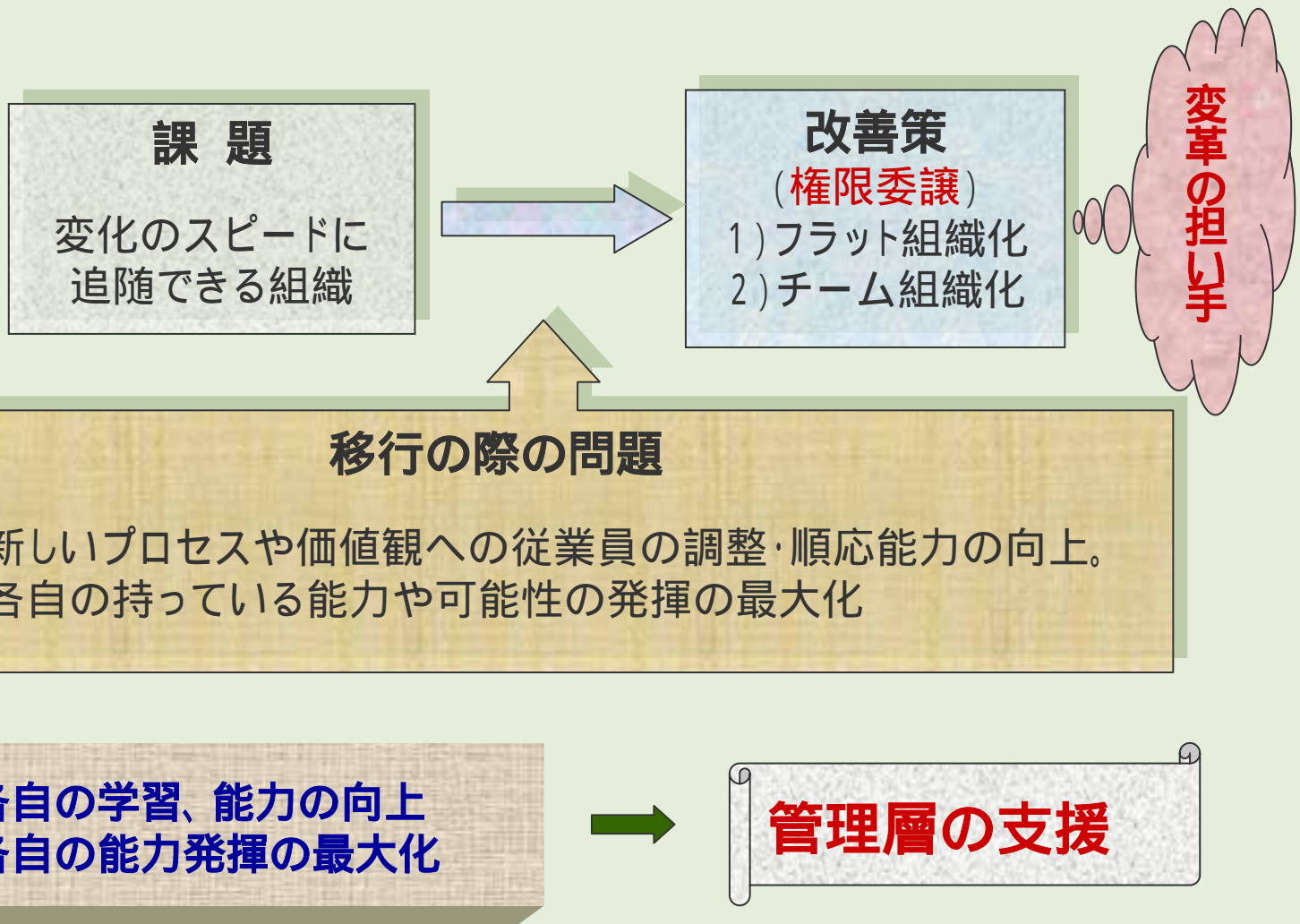
経験則での予測が難しい

社内調整、意思決定の遅延

機会の損出

求められる企業組織

創造型組織をめざして



【理由】

- 1) 今のままで、業績もどうにか確保できている。
- 2) 新しいことに挑戦するとリスクもある。
- 3) 新しいことを吸収するのは大変だ。
- 4) 現状の業務で手一杯、新しいことをする余裕はない。
- 5) 自分の持つ知識や技術が陳腐化する。

抵抗勢力

創造型組織をめざして

マキャベリの君主論 16世紀イタリア

改革を実行する君主は、既得権益層を全て敵に回す。

改革によって利益を得る者も、その為に全力を尽くさない。

- ・既得権益層に対する畏怖心
- ・成果への猜疑心

武装した預言者は勝利し、武器無き預言者は滅んだ。

民衆に言葉で信じさせることは容易であるが、

これを保持することは難しい。

言葉で信じられなくなれば、力で信じさせねばならない。

フランス革命 ギロチン
ロシア革命 銃殺、強制収容所
小泉改革 刺客送り

変化しない場合には

創造型組織をめざして

1) 周囲は変化している。

変化しなければ、経営の危険性が大きくなる。

2) 景気影響で無い、業績の向上。

期待できない、給与源泉の拡大は無い。

3) 事態の変化

判りにくい、判った時は手遅れ。大ナタ
ゆでられた蛙寓話

創造型組織をめざして

管理の 基礎理論

1) **目標による管理** (E.C.schleh)。

企業目標をベースにした個人目標の自主的決定による管理。

2) **X理論、Y理論** (D.McGregor)

命令と統制による管理、自発的人間の企業目標と個人目標の統合による管理。

3) **欲求段階説** (A.H.Maslow)

人の欲求は順次高度になる。

欲求段階説

創造型組織をめざして



A.H.Maslowより

創造型組織をめざして

高業績マネジャーの考える成果への重要影響要因

- 1、効果的で積極的なコミュニケーションの実践。
- 2、行動で人柄や業務遂行能力を示す。
- 3、明確で価値のあるビジョンや使命を設定し、維持する。
- 4、当事者意識を持たせ、成果に責任を持つ意欲を与える。
- 5、全グループ員に対して期待されるパフォーマンスを明確にする。
- 6、チームワークと協力体制を強化する。
- 7、明確でバランスの取れたパフォーマンス目標とその評価基準を開発する。

変化は簡単か

創造型組織をめざして

常識の壁

- ・発想者の常識
- ・周囲の常識

無知の壁

- ・技術的無知
- ・市場的無知

焦点の不一致

- ・個人的不一致
- ・組織的不一致



思考障害要因



効率障害要因

変化は簡単か

創造型組織をめざして

売上絶好調

貴方ならどうします？

創造型組織をめざして

人材開発

重視の手法

人材開発重視の手法

創造型組織をめざして

ビジネスコーチング

- 1) **管理手法の変革**
個人能力の発揮を促進する
管理手法
- 2) **パーソナルコーチング**
個人能力の向上を目指した
コーチング

BSC

(バランス・スコア・カード)

財務偏重の企業運営からの脱却

- 1) 人材の育成、変化への対応能力
向上を基盤とした
- 2) 業務プロセスの革新
- 3) それに伴う顧客満足の上昇
- 4) その結果としての財務の高業績化

創造型組織をめざして

ビジネス コーチング

【ビジネスコーチングのタイプ】

1) エグゼクティブ・コーチング

対象 経営層

目的 「現業務の遂行能力向上」や「将来に備えての能力向上」

2) 一般コーチング

対象 一般職

目的 マネジャーが部下を育成し、部下の業績向上を支援するため
この場合のコーチング手法が採用される場面

- ・部下と一緒に考えながら方向性を確認する場合
- ・他手段の案出をする場合
- ・部下の失敗直後(ダメージの回復促進、問題点の明確化)
- ・一段階上の目標に挑戦させたい場合

創造型組織をめざして

【導入時のチェックポイント】(導入前に確認すべき項目)

- 1) 組織のビジョンや方向性は明確か。
- 2) 人材マネジメントの一環として
コーチングが認識されているか。
 - ・業績管理や評価制度に組み込まれているか。
 - ・トップマネジメント自ら参加してるか。
 - ・リーダーに必要な要件として認識されているか。
- 3) 組織のビジョンと実行は整合性があるか。

創造型組織をめざして

1) 効果を発揮する要因

- ・ **自己説得** : 他人からの教え < 自ら考えたこと
- ・ **心理的反発** : 外部からの圧力 > 自発的行動
- ・ **宣言** : コーチへの宣言 > 自身への宣言

2) 効果を阻害する要因 (管理職者がコーチャーになる場合)

- ・ **旧来型人間観の根強い存在**
 - : 上位下達の人生観、縦型組織観、支配と従属の関係
(指示命令型、管理統制型、操作主義型)
- ・ **コミュニケーション・パターンの固定化**
 - : 長年のコミュニケーション・パターンを変えるのは相当の強い意志と継続的な努力が必要。
- ・ **プロセス・ロス**
 - : 正しい意見でも下位者からのものは受け付けがたい。
- ・ **プライドと強迫観念**
 - : 上司が下位の受ける側と水平な関係または影の存在に成りにくい。

創造型組織をめざして

1) 質問のスキル

拡大質問、未来質問、肯定質問

2) 傾聴のスキル

心で聞くレベルを目指す。相手の本来持っている
能力や可能性を引出すための質問や聞き方

3) 自己管理のスキル

コーチャー自身の体調、心の管理、冷静な状態での対応

創造型組織をめざして

一般的考え方

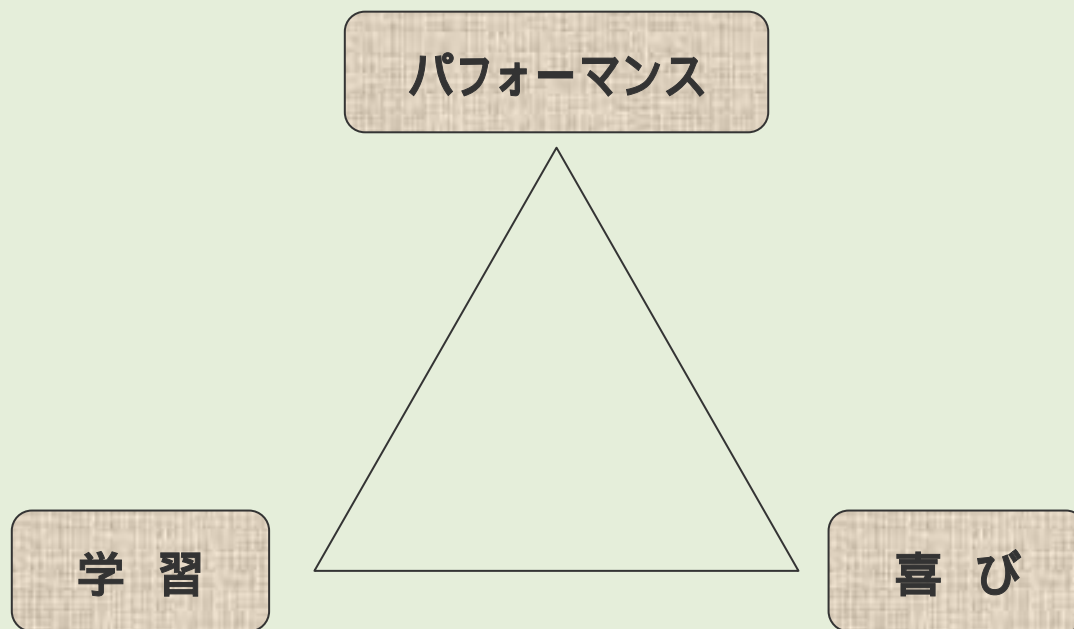
- ・パフォーマンス目標の設定と達成義務。
- ・学習と喜びの軽視・無視。
 長期的なパフォーマンス低下の悪循環。

本コーチング法の考え方

- ・学習と喜びを高める。
 結果としてパフォーマンスを向上。

ティモシー・ガルウェイ氏の
コーチング手法

創造型組織をめざして



創造型組織をめざして

【知覚対象選択の条件】

1) 評価要素

興味、動機、選択の自由度

2) 環境的条件

必要十分な安全性、チャレンジ性

3) 必要条件

観察可能、興味深い、目下の仕事と関連がある。

4) 集中への影響要素

ゲーム性

創造型組織をめざして

【一考する手法(営業部)】

売上目標に対する責任は一切問わない

日々の営業会議での売上実績報告は無し
売上実績報告は書式に記入して提出のみ

仕事への喜びを生み出す工夫を要求

各自のセールス活動の喜びの目標を設定
仕事の喜び状態の時間割合を評価

喜び(8 - 10点)、中間(4 - 7点)、惨め(1 - 3点)

創造型組織をめざして

B S C

(バランススコアカード)

【BSC】

(バランス・スコアカード)とは

創造型組織をめざして

【目的】 経営の目標(改善点等)を発見し、
その目標に向け全組織的に活動するための手法

【提唱者】 ハーバード・ビジネス・スクール教授 (Robert S.Kaplan)
ノーラン・ノートン社CEO (David P. Norton)

【時期】 1992年に論文の発表

【出発点】

企業環境の変化 伝統的マネジメント・システムの機能不全。
供給過多、物余り社会。
速い速度による、激しい変化
将来予測の困難拡大。

【BSC】
従来手法との差異

創造型組織をめざして

従来手法

財務偏重

短期目標優先傾向

長期目標への配慮可能

BSC手法

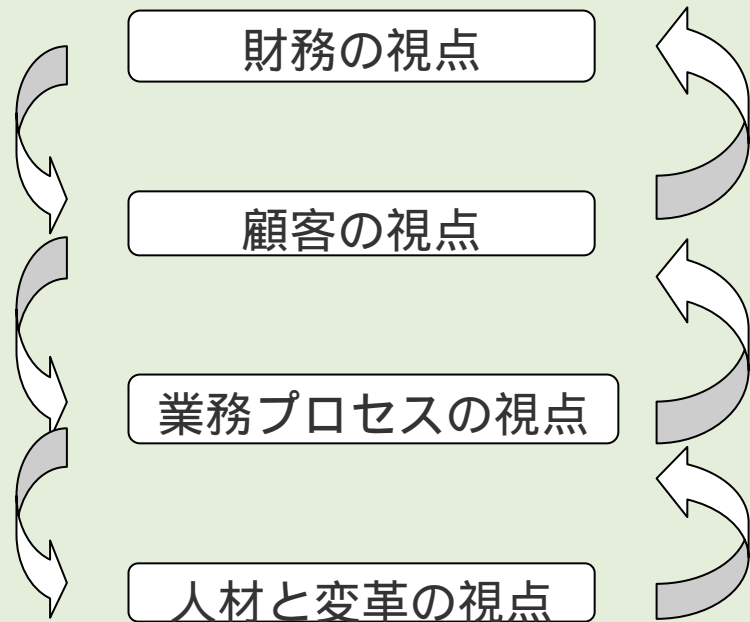
バランスの取れた活動を要求

財務の視点
顧客の視点
業務プロセスの視点
人材と変革の視点

【BSC】
視点間の整合性

創造型組織をめざして





各視点の「戦略目標」は
相互関連を明確にし
全組織レベルでの
統一性ある
アクションプランに
繋げることが重要です。



【BSC】展開

創造型組織をめざして

事業展開指針との整合性

視 点	戦略目標	重要成功 要因	業績評価 指標	数値目標	アクション プラン
財務の視点					
顧客の視点					
業務プロセスの視点					
人材と変革の視点					

備考:「戦略目標」には「問題点展開リスト」の改善項目が入る。

創造型組織をめざして

どのように
進めるか？

(全員参加の改善運動)

創造型組織をめざして

1) 経営理念、目的の確認

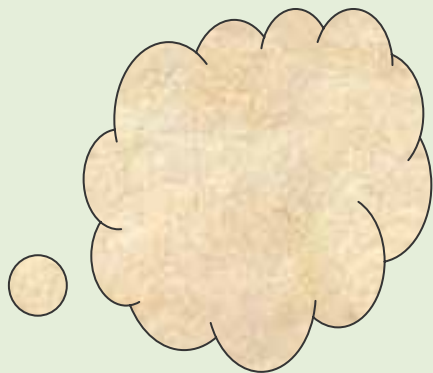
変化を考える際の基。

2) 現状の確認

自社の良い点、悪い点の明確化

3) 組織の変化への適応力の向上

柔軟性と積極性のある組織とは



可能性の
高い組織
から

創造型組織をめざして

現状の把握

- 1) 組織基盤
- 2) 業務遂行上の問題
- 3) 変革への基盤



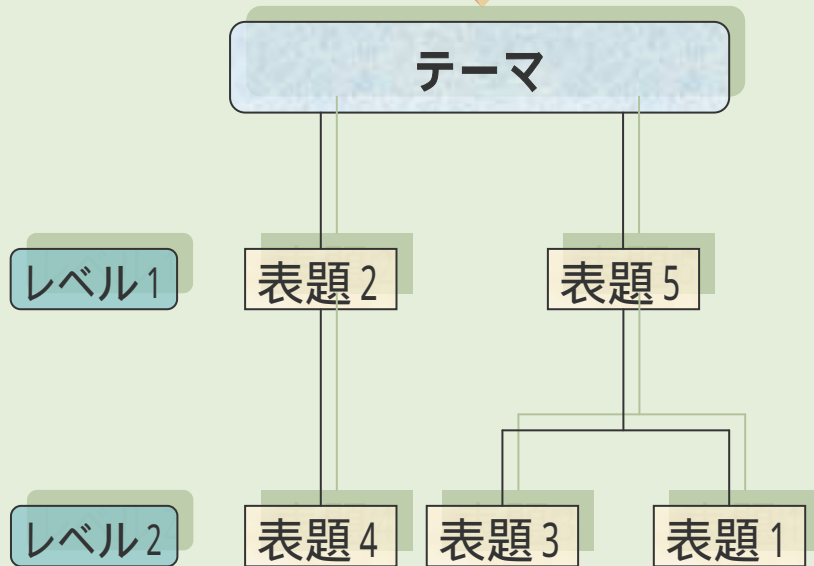
改善案の案出

- 1) 組織改善
- 2) 業務改善

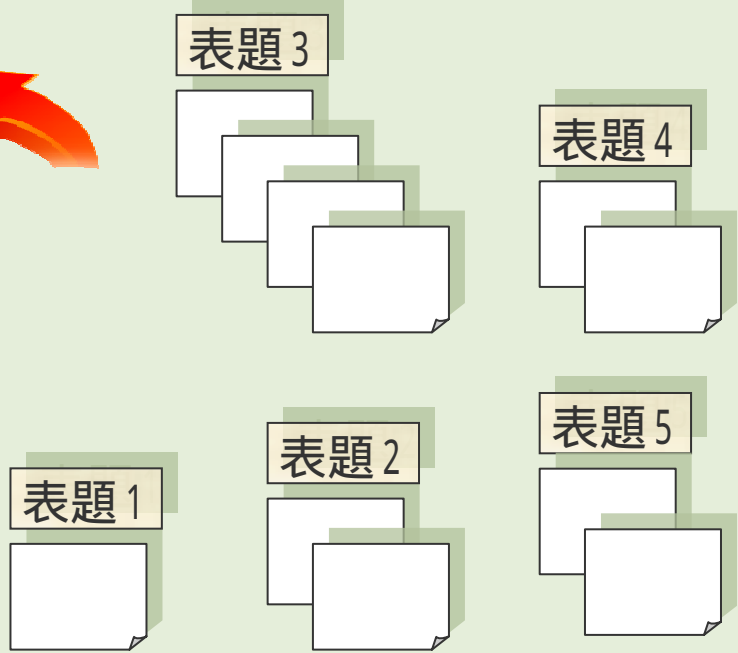


創造型組織をめざして

KJ法による
問題点、改善法の整理



類似の内容カードを集め
表題を付けたイメージ



成果の明確になる
テーマ設定

1) テーマ選定

- ・事業展開指針との整合性。
- ・参加者がその項目を最重要と認めている。

2) その他

- ・経営トップの強い支援が得られる。
- ・全員が参加できる。
- ・全員が理解でき程度に具体化されている。

問題点展開リスト

創造型組織をめざして

事業展開指針との整合性

視 点	問題点	改善項目	備考
財務の視点			
顧客の視点	最重要課題		
業務プロセスの視点		最大効果事項	
人材と変革の視点			

注: 最重要課題、最大効果事項よりの展開

創造型組織をめざして

1) 問題の各レベル展開

- ・ B S C 手法により各レベル問題の整合性を確保。

2) 解決策の各レベル展開

- ・ B S C 手法により各レベル解決策の整合性を確保。





3) 評価法の確立

- ・ 評価指標と目標値の明確化

【BSC】展開

創造型組織をめざして

事業展開指針との整合性

視 点	戦略目標	重要成功 要因	業績評価 指標	数値目標	アクション プラン
財務の視点					
顧客の視点					
業務プロセスの視点					
人材と変革の視点					

備考:「戦略目標」には「問題点展開リスト」の改善項目が入る。

終り