

マネジメント研修

P. F. ドラッカーに学ぶ

組織のマネジメント

主催：公益財団法人大分県建設技術センター

講師：技術マネジメント研究所 代表 上野浩司

P.F.ドラッカーに学ぶ組織のマネジメント

内容

1. マネジメントの定義
2. 使命と責任
3. 事業環境
4. 戦略・・・強みを生かす
5. 住民(顧客)満足
6. 生産性の向上
7. 業務管理でコミュニケーション
8. 人材育成

P. F. ドラッカー

・1909年11月19日～2005年11月11日

・オーストリア生まれの経営学者・社会学者

・ベニントン大学～ニューヨーク大学～

カリフォルニア州クレアモント大学院教授を歴任

・「現代経営学」, 「マネジメント」の発明者

と呼ばれる

1. マネジメントの定義

4

(注) ; P. F. ドラッカーの言葉 (以下同様)

企業、政府機関、NPO(非営利組織)の
いずれであれ、マネジメントの定義は1つ
しかありえない。

それは、人をして何かを生みださせること
である。 今後、組織の競争力はこの一
点にかかっている。

2. 使命と責任

5

◆ 使命(志)

- ・ 働く人に働く意味をもたらし働く人の 意欲を創り出してくれるもの
- ・ 組織の使命と自分の役割の関係をすることで、仕事は意味を持つ

◆ 責任(目標)

成功の鍵は、責任である。自らに責任をもたせることである。あらゆることがそこから始まる。大事なことは、地位ではなく責任である。責任ある存在になるということは、真剣に仕事に取り組むということであり、成長の必要性を認識することである。

◆ 組織への貢献と自らの成長を責任とみなす

6

日経コンストラクション

(ネットワーク—読者から) より

2015.12.14投稿文

- ・ 自治体の土木職員になって20年が過ぎた。20年前に比べると予算が減ったのに、職員は忙しくなった。少額工事が増えたことや、職員数の減少が理由だ。建設会社との関係もピリピリしている。
- ・ 多くの会社ではこの20年で、公共事業の縮小に対して社員を減らし、利益をシビアに計算するようになっている。利益を残すことが最優先で、手戻りが生じたり工事が延びたりしないように、迅速で緻密な事務処理を厳しく求めるようになっている。
- ・ ピリピリの連続で疲れ果てている点は、受発注者とも同じのようだ。こんな希望をもてない状況をどうすれば変えられるだろうか。

3. 事業環境

7

- ①グローバル化とローカル化
- ②大規模プロジェクト→生活・地域関連プロジェクトへ
 - ◆防災、維持管理
- ③財政再建と公共事業
 - ・賃金の伸び悩み
 - ・年金生活者の増加
 - ・非正社員比率の上昇
 - ・社会保障負担の増加
 - ・節約志向
 - ・将来や老後の生活不安
 - ・人口（消費者）の減少 → 経済の低迷
- ④要員体制
 - ・技術力の継承・確保
 - ・要員不足
- ⑤品質——公共工事の品質確保の促進に関する法律（品確法）
2005年4月施行
 - ・技術能力が問われ、求められる
- ⑥CIM Construction Information Modeling

4. 戦略 — 強みを生かす

8

- ①戦略の意味（織田信長の長篠の戦い）
- ②上り兵法、下り楽曲（室町～江戸時代初期）
- ③キャノンの戦略（技術開発力で差別化）
 - ↓（導入期→成長期→成熟期→衰退期）

強みを生かして成果を上げる

・組織の特長・強みを再確認

5 住民（顧客）満足

9

・彼女は、担当病棟で何か新しいことが決まりそうになると、「それは患者にとっていちばんよいことでしょうか」と必ず聞く

・・・常に住民（顧客）の立場で考える・・・

マーケティング・イノベーション

10

・マーケティング

(マーケティングは住民(顧客)からスタートする。「われわれは何を売りたいか」ではなく、「住民(顧客)は何を買いきたいか」を問う。

・イノベーション (気づき・発見による技術・サービスの開発)

住民にとっての価値・満足を創造すること

・皆さんの業務はマーケティング
とイノベーションで成立

「住民(顧客)にとっての価値は何か？」

11

・住民(顧客)に満足してもらうために、知らなければならないのは、「住民(顧客)にとっての価値は何か？」である。

「事業が何かを決めるのは住民(顧客)である」

「事業が何か」は住民(顧客)や地域社会(市場)の観点から見て初めてわかるものなのである。住民(顧客)が満足する欲求が仕事を決める。

住民(顧客)満足への取組み

12

5つのポイント

- ①住民の要望……(熱心な取り組み姿勢-なぜ-)
- ②提案型事業推進……(積極的な取り組み姿勢)
- ③調査結果は速やかに……(住民と共同して仕事をする姿勢)
- ④住民が知りたい情報の提供……(住民を助ける姿勢)
- ⑤住民との接点(住民説明・協議)を重視…
(この場で全てが評価される)

6. 生産性の向上

13

(働き方改革の肝)

- ・手っ取り早く、しかも、もっとも効果的に労働の生産性を向上させる方法は、仕事を定義し、行う必要のない仕事をやめることである。(常に何が目的か、何を実現しようとしているのか、なぜそれを行うかを問う)
- ・あらゆるプロセスにおいて、成果の限界を規程するものは、もっとも欠乏した資源である。それが時間である。 (忙しい、忙しい、だから出来ない)

14

時間をマネジメントできなければ 何もマネジメントできない

- ・成果を上げる者は、仕事からスタートしない。時間からスタートする。計画からもスタートしない。
- ・まず、何に時間がとられているかを知ることからスタートする。

生産性向上の取組み

15

① 行程につきる (行程 = コスト = 品質)

② 議事録は早期に作成、確認

(聞き違い、勘違い、決定事項の間違い)

→ 無駄・手戻りの発生)

「議事録作成は義務ではなく、ムダの無い効率的業務・住民信頼業務の創出作業である」と考える。

③ 遅延事業の分析と対策

;手っ取り早く、効果的に生産性を向上させる方法

――遅延の原因・課題を抽出して、全員で協力・解決に努める。

◆業務管理表(働き方改革実践の場)

業務管理表は担当者が自分自身のこととして責任もって作成

- ・業務は予定通り進んでいるか
- ・どこが遅れているか、その原因は何か、対策(解決の 方法)は
- ・業務量(時間外労働)は過大ではないか、
- ・分担調整は適切に行われているか
- ・長期間の加重労働になっていないか
- ・組織のボトルネック(それは何か、対策 は 打っているか)

①業務管理表でメンバーの業務アンバランスを解消

(見える化→助け合い・協力する組織づくり)

②遅れの早期発見と問題点の解決

③人材育成を考えた業務配分

④業務管理表を使って1～2か月後の状況が分かること

・業務管理表は1対1で部下としっかり話をするツール。

◆報・連・相の徹底(組織機能を活かす)

・こまめな報告は信頼につながる

(上司は状況把握が可能;その時点で修正指導ができる)

・こまめな連絡で情報が行きわたる

(チーム内情報が共有され、人間関係もスムーズ)

・相談が新たな気づきを生む

(職場内・チーム内の英知を活かせる。問題が小さいうちに気軽に相談)

——— トラブル ———

・繰り返し起こる混乱は、ずさんさと怠慢の兆候である。

8. 人材育成

① 知識を基盤とする産業の成否はどこまで知識労働者を惹きつけ、とどまらせ、やる気を起こさせられるかにかかっている。

② 真のリーダーは人間のエネルギー(やる気)とビジョン(目標・夢)を創造することこそが、自らの役割であることとを知っている。
真に厳しい上司とは、つまるところ、それぞれの道で一流の人間をつくる人である。

・部下のタイプ分類

19

類型	特性	上司の対応
A	意欲が旺盛で仕事が好き	・任せておけば大丈夫 ・ただし、責任感が強いからメンタル面に要注意
B	依頼されたことは出来るが意欲・仕事への好奇心がはっきり見えない、不透明	・このタイプが割合的に多い ・時間をかけて大切に育てる。 ・上手に責任もたせる。そのうち立派に育つ
C	依頼されたことがちゃんと出来ないことが多い。しかし意欲・仕事への熱意はある	・尊厳をもって愛情深く育てる ・10年、20年後は花が咲く ・意外と辛抱強い ・メンタル面には要注意
D	依頼されたことがちゃんと出来ないことが多い。意欲・仕事への好奇心もはっきりしない	・退社の可能性アリ(2013年、建設業新入:高卒は3年以内に50%退社) ・小さな成功体験を時間かけて積み重ねる ・仕事に興味を持つ働きかけ(EX:自社で設計したものの現場を見せる) ・根気強く、愛情をもって育てる

◆指導・育成への取組み

20

- 1) 若い部下の意識改革か、上司の意識改革か
- 2) ほめ方、しかり方、注意の仕方
- 3) 不平・不満
- 4) 上司と部下のすれ違い
- 5) 部下を理解する
- 6) やる気を育てる(任せて責任を持たせる)

しかるべきマネジメントをしているか
常に自らに問え

・業務管理表でコミュニケーション

21

(業務の進捗、問題点、悩み等、出来るだけ頻繁に)

・自己申告書 : 年1回

(今の仕事への適性、今の仕事への満足、能力の活用、職場の人間関係、別の仕事への希望)

・自己目標 : 組織への貢献、自分の成長、結果(成果)課題と次年度対策

P D C A を廻す

組織への貢献と自らの成長を責任とみなす

(P. F. ドラッカー)

◆メンタルマネジメント

(気持ちをコントロールし、集中力を高め
パワフルに生きる)

頭が主観状態 → 客観状態へ

- ① 人は皆違う。それが真理、当たり前
- ② そうかも知れない、そうでないかも知れない
- ③ すべてに始まりがあり、終わりがある
- ④ 大きな問題が発生したとき、考え方の姿勢を変える

ツライ気持ちを楽にするメンタルマネジメント

自立型職員：自らの成長を責任とみなす

自らの仕事をし、自らのキャリアを決めてゆくのは自分である。自らの得るべきところを知るのは自分である。組織への貢献において、自らに高い要求を課するのも自分である。飽きることを自らに許さないよう、予防策を講ずるのも自分である。仕事を心躍るものにするのも自分である。

「プロフェッショナル：自らの成長を責任とみなす P.Fドラッカー」

(注) P.F ドラッカー

- ・1909年11月19日～2005年11月11日
- ・オーストリア生まれの経営学者・社会学者
- ・ペンントン大学～ニューヨーク大学～カリフォルニア州クレアモント大学院教授を歴任
- ・「現代経営学」、「マネジメント」の発明者と呼ばれる

講師プロフィール

略歴；

- ①昭和45年 広島大学理学部数学科卒業
- ②昭和49年 中電技術コンサルタント株式会社入社
- ③平成20年 株式会社土木技術コンサルタント 代表取締役社長
- ④平成25年 技術マネジメント研究所 代表

業績；

- ①広島国際文化財団「広島川の川を考える」表彰
- ②「黒瀬川流域管理計画、全国一級水系流域経営計画」
河川講習会テキストに採用(主催；日本河川協会)
- ③国土交通省温井ダム技術レポート作成業務；局長賞
- ④近年、建設コンサルタントのマネジメントについてP・Fドラッカーの言葉を
交え公演

・技術マネジメント研究所 メールアドレス : kensyu@tmi-u.jp

御清聴 ありがとうございました。

全般的事項（１）

26

「なぜ」を忘れない姿勢・・・仕事を定義する

①疑問なことは遠慮しないで「なぜ」

・説明責任は調査であれ、計画、設計であれ根拠の説明が主役となる。

「なぜ」への回答が事業の命（住民は根拠を質問する）

・社内打ち合わせでいつも、そして徹底的に「なぜか」とたずねる部長が作った厳格な技術者集団・・・
顧客との打ち合わせに自信をもって対応

・常に「なぜか」を問い続ける技術者とそうでない技術者の成長の違い
 に着目

最終的には事業者・技術者として一目おかれる
 （仕事のやりがいへ）

全般的事項（２）

27

成果を得るための基本

- （１） 何に自分の時間が取られているかを知る
- （２） 外の世界に対する貢献に焦点を合わせる
- （３） 強みを基盤にする
- （４） 領域の集中 ・一つの仕事に集中すること
- （５） 成果を上げるための意思決定を行う