



組織マネジメント

第2回資料

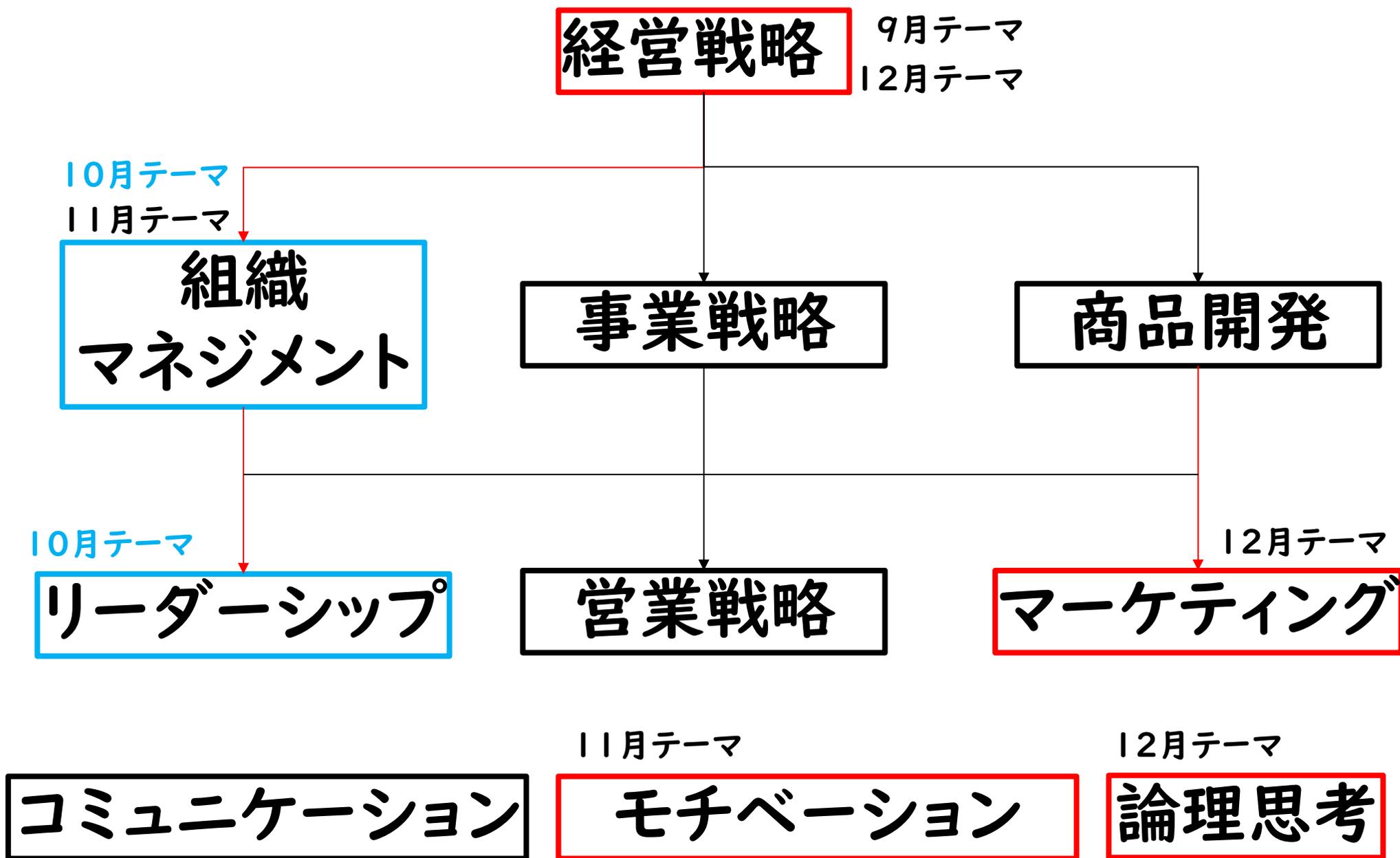
講師：溝口博重
(みぞひろ道場 師範)

もくじ

- 1.リーダーシップ
- 2.マネジメント
- 3.医療機関のマネジメントとリーダーシップ
- 4.総括



みぞひろ道場1期 テーマ予告



目的地のない船に「追い風」はふかない

「経営戦略」は、組織の目的地と航海図作り

◇四大流派は、航海図創りの基本ルールブック

- ・ポーター「ポジショニング」
- ・バーニー「RBV」
- ・ミンツバーグ「エマージェンス」
- ・アンゾフ「プランニング」



◇経営戦略≠組織の成功◇

航海と一緒に、いつも好天に恵まれる訳ではなく、荒天で沈没する事もある

経営戦略は失敗する確率を減らす方法ではあるが、成功を約束するものではない。

荒天でも沈まない「船」にするには、クルー次第



船 = 組織
航海図 = 経営戦略
クルー = スタッフ(同僚)
指揮 = リーダーシップとマネジメント



リーダーシップとマネジメント
超大事
同じ船でも、性能が段違い

経営戦略の未達成の多くは、マネジメントの失敗とリーダーシップの不在が原因

本日のテーマ「リーダーシップとマネジメント」



Leadership



Management

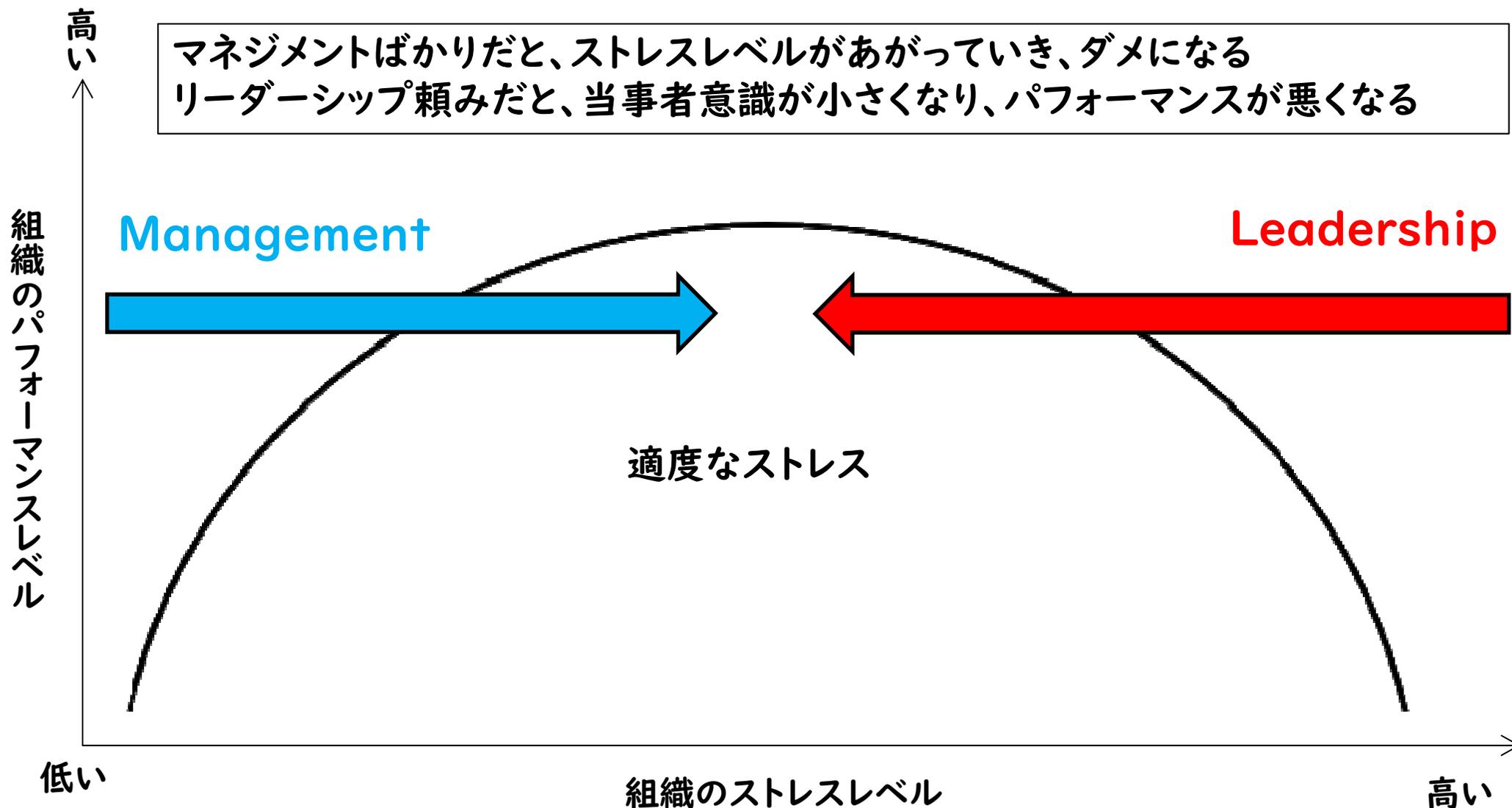


みぞひろ道場でもっとも重視するのが、リーダーシップ！
そして、組織運営を円滑にするマネジメントです。
少なくとも、この2つが水準以上なら、経営戦略がアホでも
すぐには潰れません。
逆に言えば、この2つがダメな組織は早晚潰れてしまいます。



みぞひろ流 組織マネジメント～パフォーマンスの理解

ストレスレベルとパフォーマンスの関係



みぞひろ流 リーダーシップとマネジメントの相違点

	リーダーシップ Leadership	マネジメント Management
i 源泉	人間性	地位・権限・規則
ii 視点	未来 (ビジョン)	今 (プラン)
iii 使命	創造的破壊	秩序の維持

組織マネジメントをする上で、リーダーシップとマネジメントは全く異なるものと理解することは重要。
マネジメントのスキルとして「リーダーシップ」を定義する人もいるが、リーダーシップは「属人的」なものであり、マネージャーだから発揮できるものではないことに注意!



リーダーシップとマネジメントは相互補完の関係

課題解決の必要性
放置するリスクの説明

リーダーシップ

課題

どのように解決するか？
効率性よく解決する

マネジメント

リーダーシップには、様々な種類が存在する。
解決する課題の種類によって、分類されることが多いが、

- 1) 目的・目標 (**Vision**) を持つコト
- 2) 達成に向け行動をするコト
- 3) フォロワーが存在するコト

上記の3要素は必須要件となっている

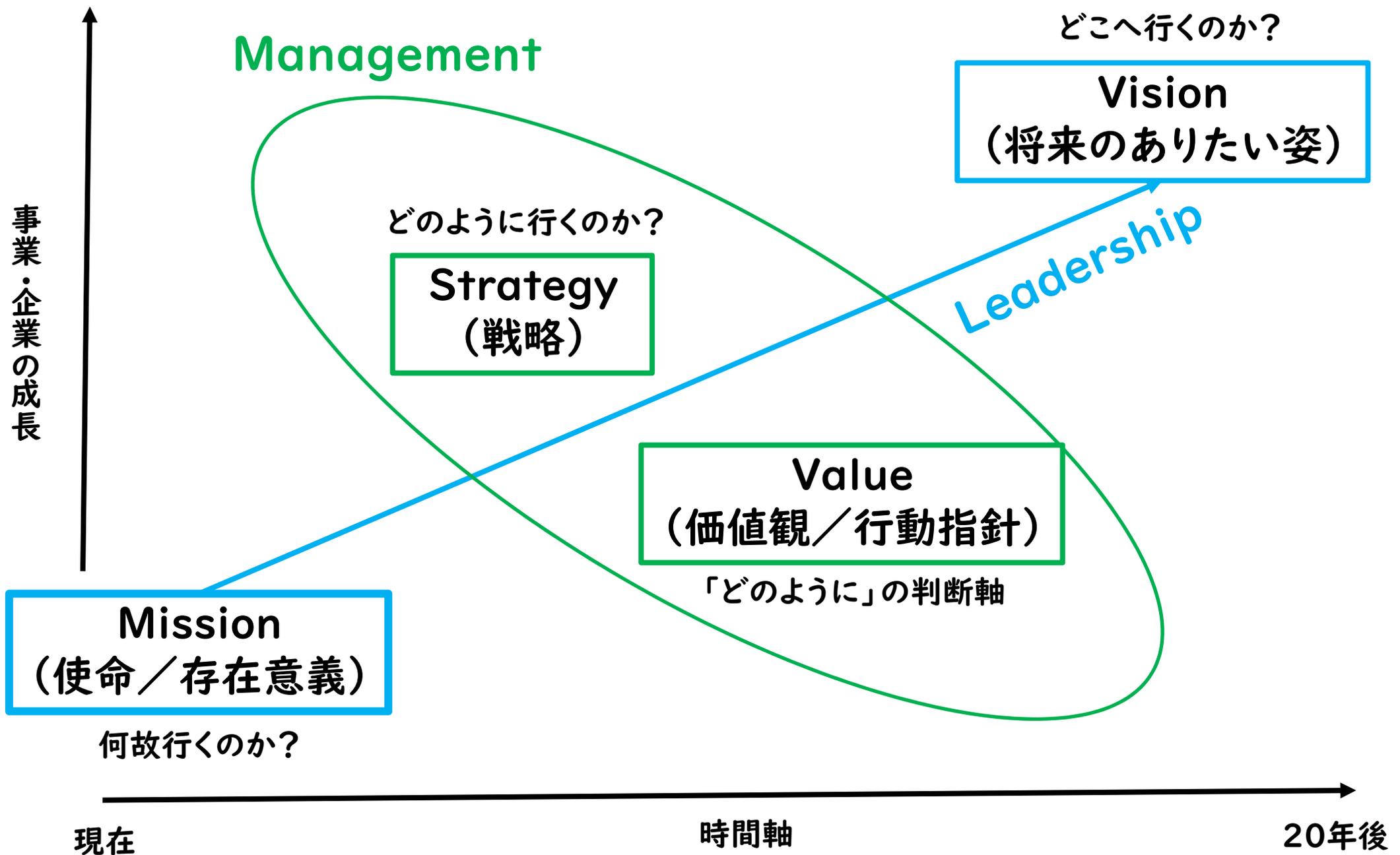


経営戦略とリーダーシップとマネジメントの理解

経営戦略



経営戦略の基本要素（再掲）

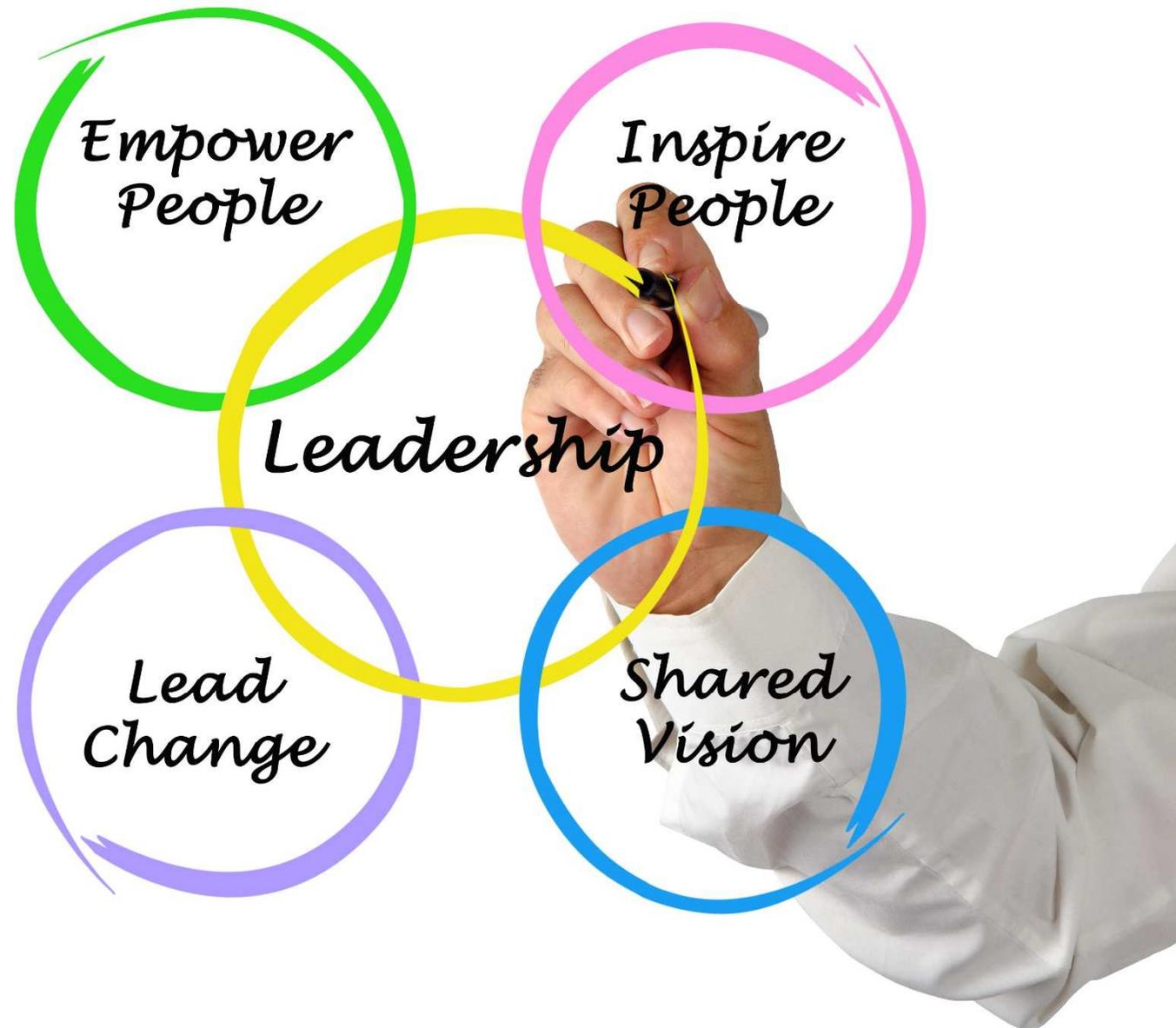


特に病院組織は、ビジョンが超大事！



Leadershipは医療機関と相性がよい

第1章 リーダーシップとは



リーダーシップとは現在から未来を創る行動である

これからは

_____の時代になる。

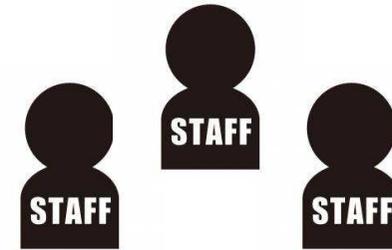
なぜならば、我々がそれを実現させるからである

リーダーとリーダーシップ

LEADAR



リーダーシップ



リーダー : 役割、集団のまとめ役の事

必ずしも役職とイコールとは限らない
権限が伴わないケースも多い

リーダーシップ: 人心を一つにまとめる働きかけの事
技術なので、誰でも習得可能



リーダーは「役職や地位」は関係ない。

その組織に所属せずとも影響力を持つことができる。

カリスマ社長なんか分かりやすいか？

彼らは、周囲に命令することなく影響を与える事でき、その目的に向かって一緒に歩き出すフォロワーを作る事ができる。

理想的なリーダーとは？

良いリーダーの三条件

LEADAR



- 1) 率先垂範
- 2) フォロワーがいる
- 3) 周囲とVisionを共有できる

理想的なリーダー像（リーダーシップの発揮）

- ・実施事項とその意義を決定できる能力（Why/What）
- ・正しいリスクを取る力（リスクテイク）
- ・周囲に行動を促す事ができる（影響力）

《医療機関の特性》

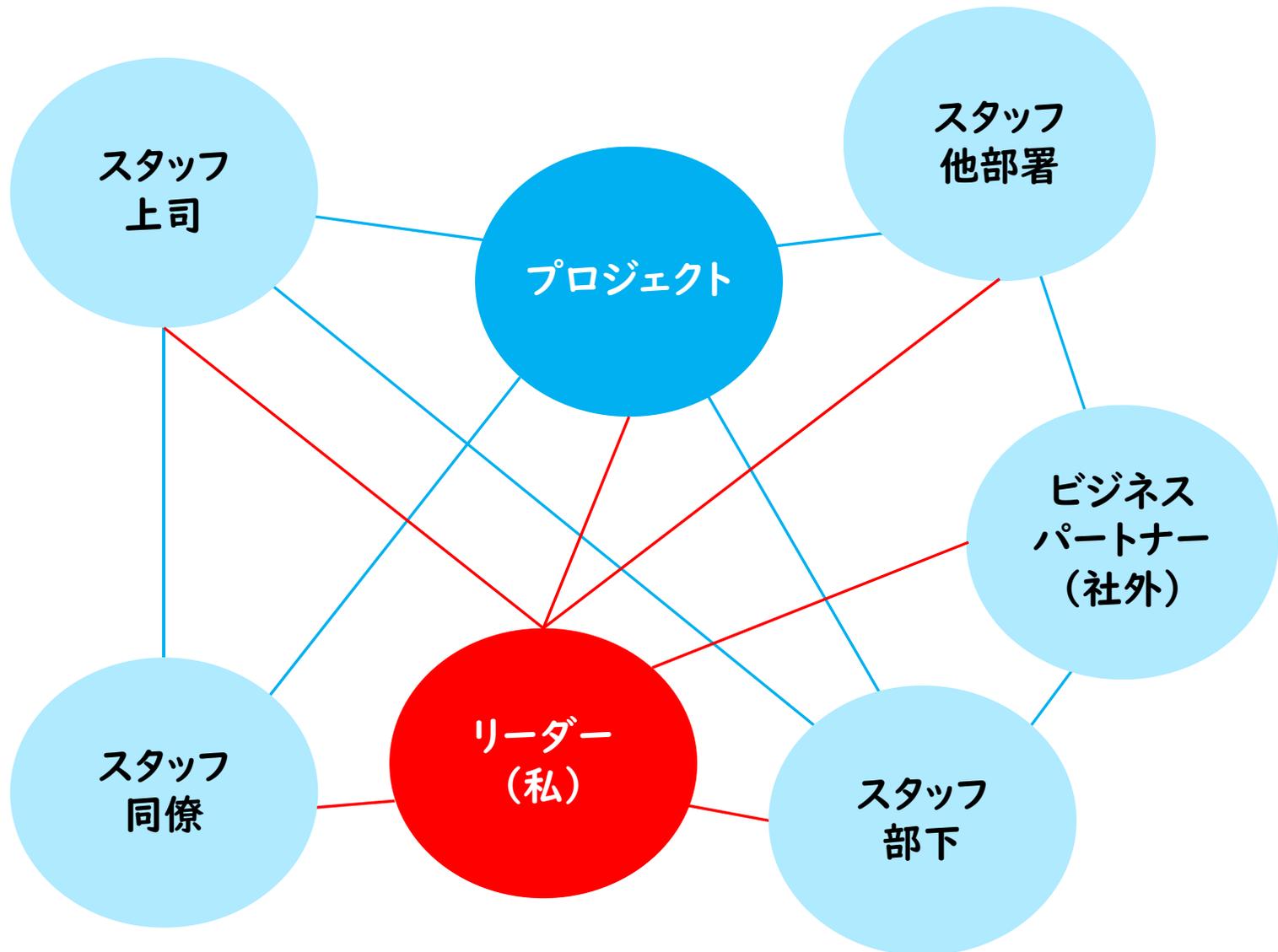
基本的に「安全」を基準にしている為、ともすると変化を嫌う傾向が組織属性としてある為、変化に対応するためにリーダーシップは不可欠。

リーダーシップの発揮に効果的な組織

プロジェクト型組織

Keyword

- ・多様性
- ・創造性
- ・共創性



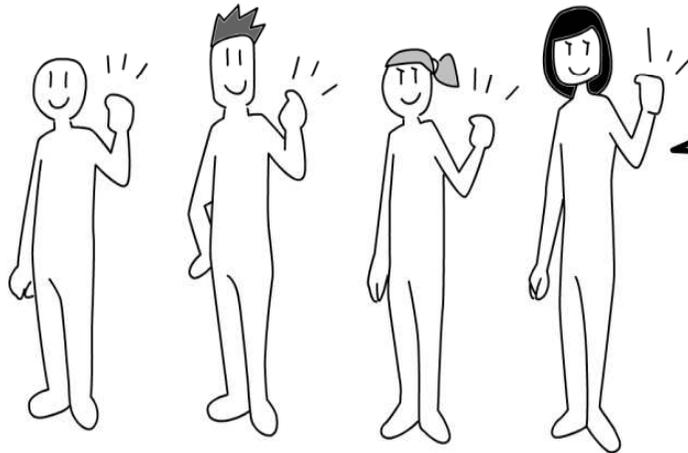
リーダーシップとフォロワーシップ

フォロワーシップとは

フォロワー

(リーダーについていく人)

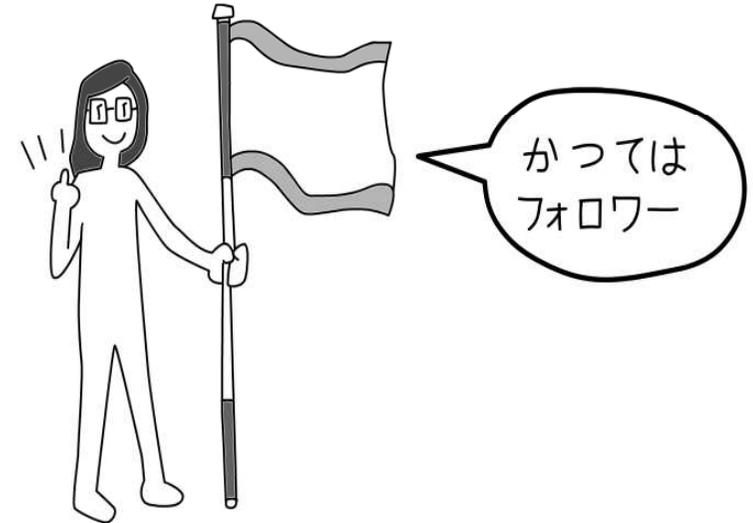
リーダーになったときに、
効果的なリーダーシップを発揮



自律的に
動ける人材に

リーダー

それぞれの役割に合致した
効果的な指導・指示



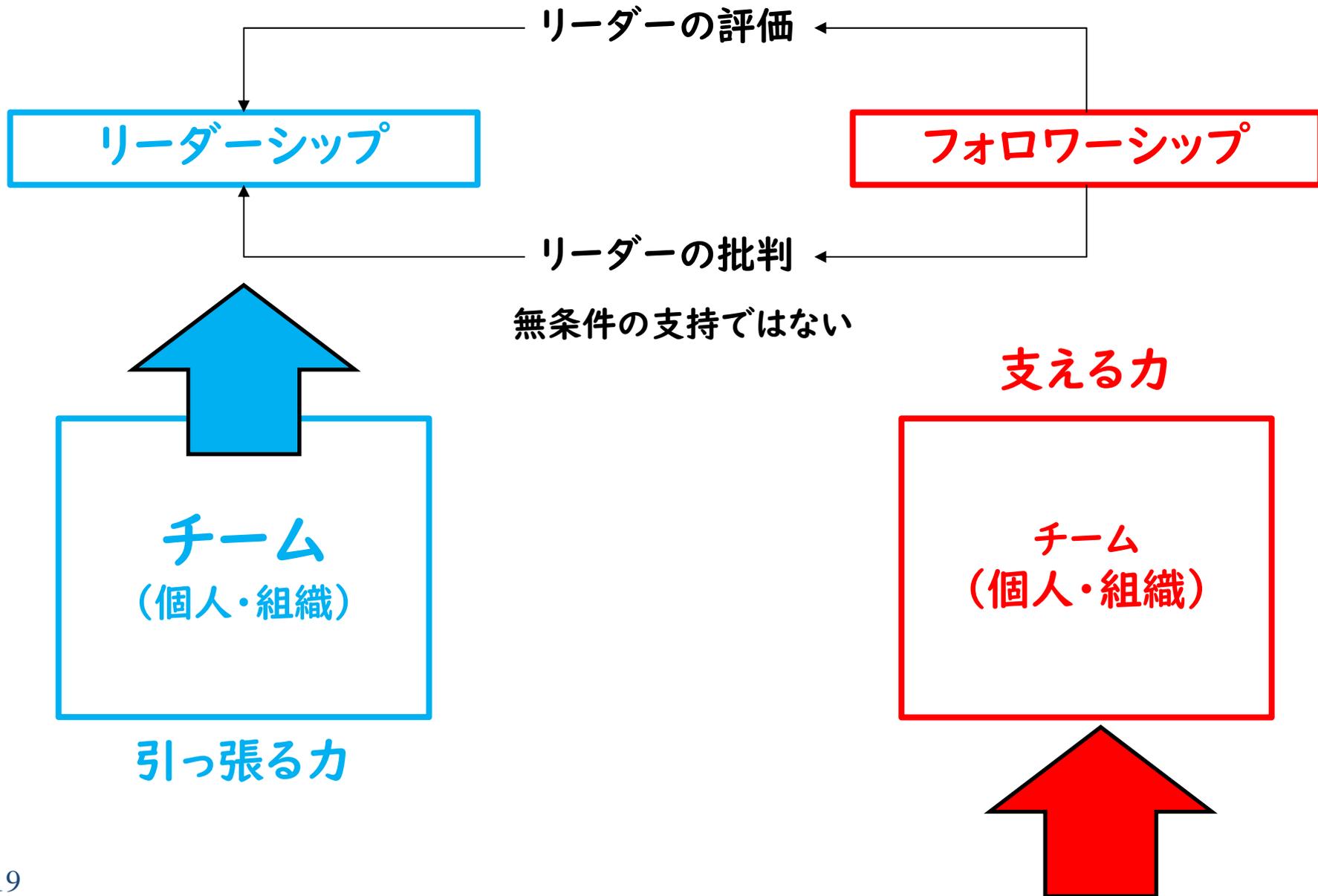
かつては
フォロワー

良きリーダーのみならず、良きフォロワーを育てることも組織の課題

リーダーシップの醸成に必要不可欠

よいフォロワーシップは、優れたリーダーを育てる

リーダーとしての評価も重要



リーダーシップを構成する4つの要素



で、何すればいいの？

リーダーシップの重要な要素

周囲を鼓舞

《同調性》
理解を示す
チームの状態を把握する

権限譲渡

《有能性》
自信を持たせる
成果を出せる仕事を任せる

行動を促す

《行動性》
変化は行動から始まる
率先垂範

未来の共有

《将来性》
未来を語る
使命感を持たせる

リーダーシップの確立

《信用》の蓄積

リーダーシップの補強

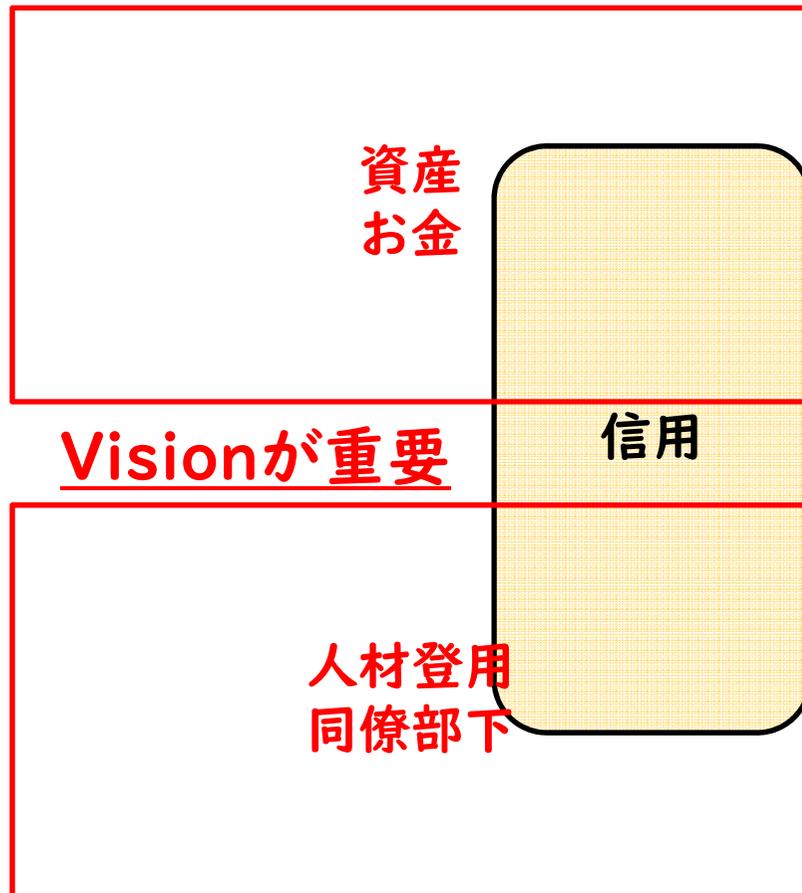
《信頼の構築》

- 1) 一人一人の名前を覚えること
- 2) 名前と呼ぶこと
- 3) 挨拶をすること
- 4) 感謝を伝えること
- 5) 個々の面談・フィードバック

コミュニケーション

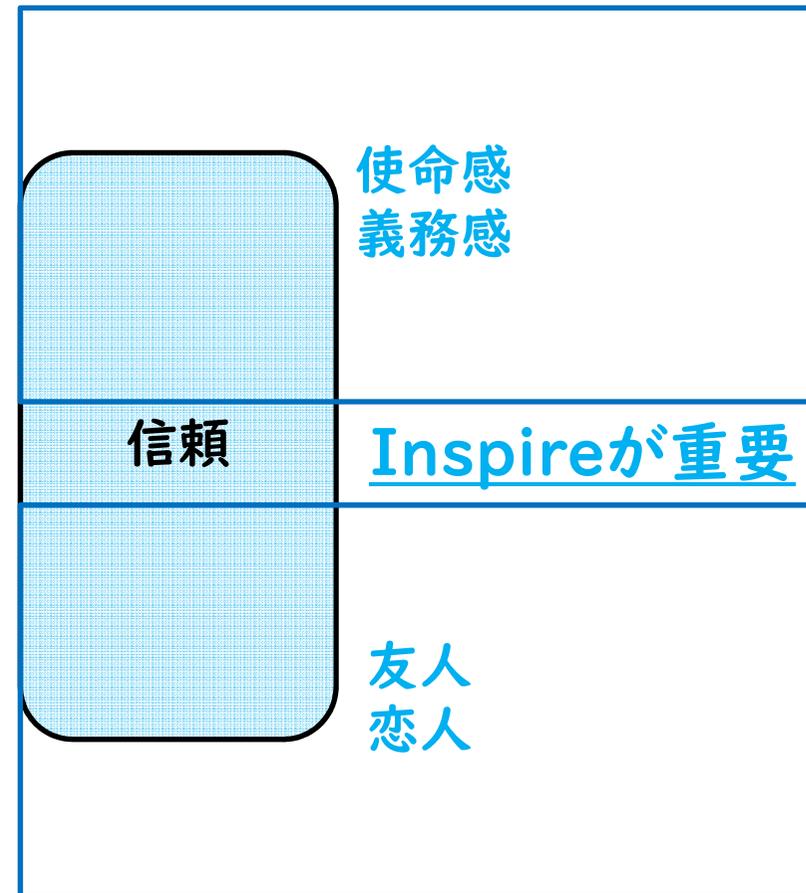
参考：リーダーシップの確立に必要な「信用と信頼」

左脳の
実績・理論的



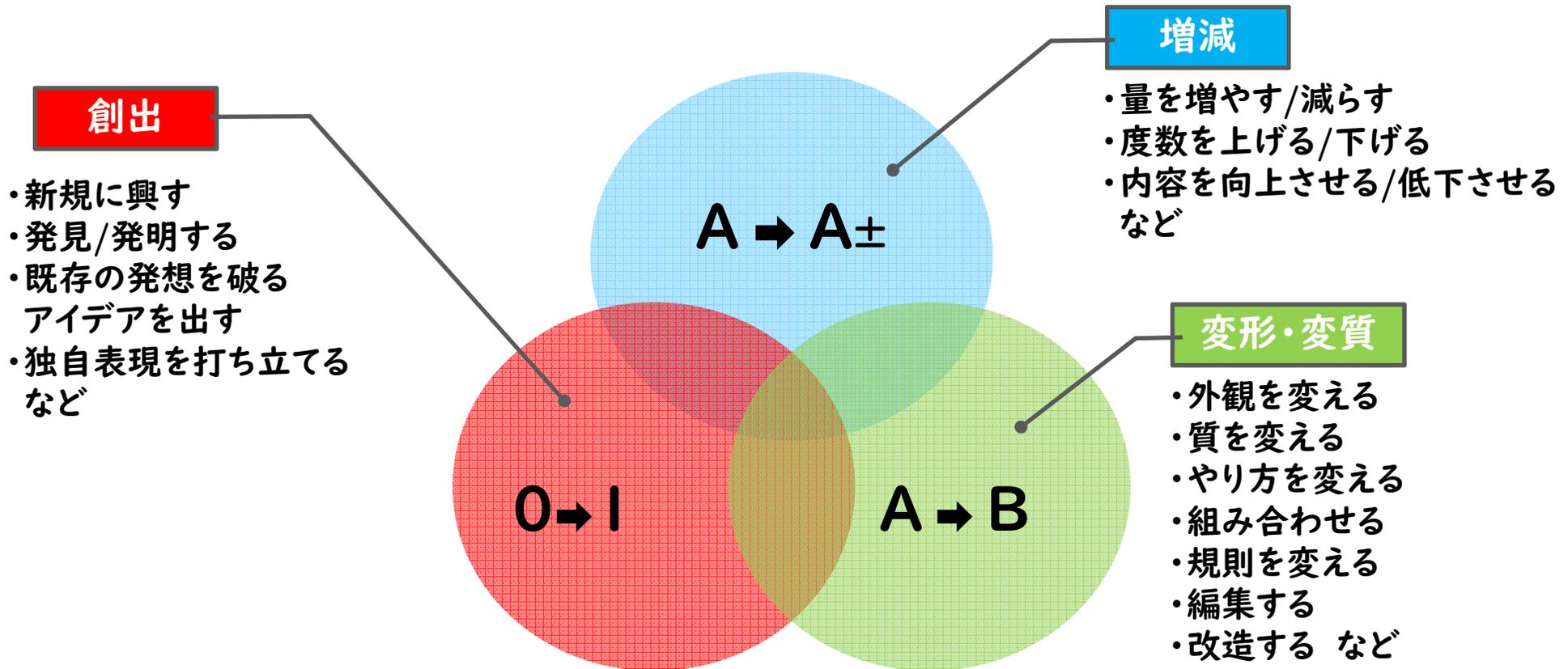
目的達成の為の
フォロワー

右脳の
直感・感覚的



好きだから
フォロワー

リーダーシップ実践編～仕事についての3つの考え方



新しい事がよい事ではないが、リーダーシップに求められているのは「変革」である。組織運営をしていく上で、上記の3つを頭に入れておくことが大事。例えば何か「問題」があった場合、上記の3つの公式で対策を考えるなどが有効。
そして一番重要なのは「なぜ」それをするのか?という点を忘れずに!

様々なリーダーシップの紹介

様々なリーダーシップの種類が生まれている。

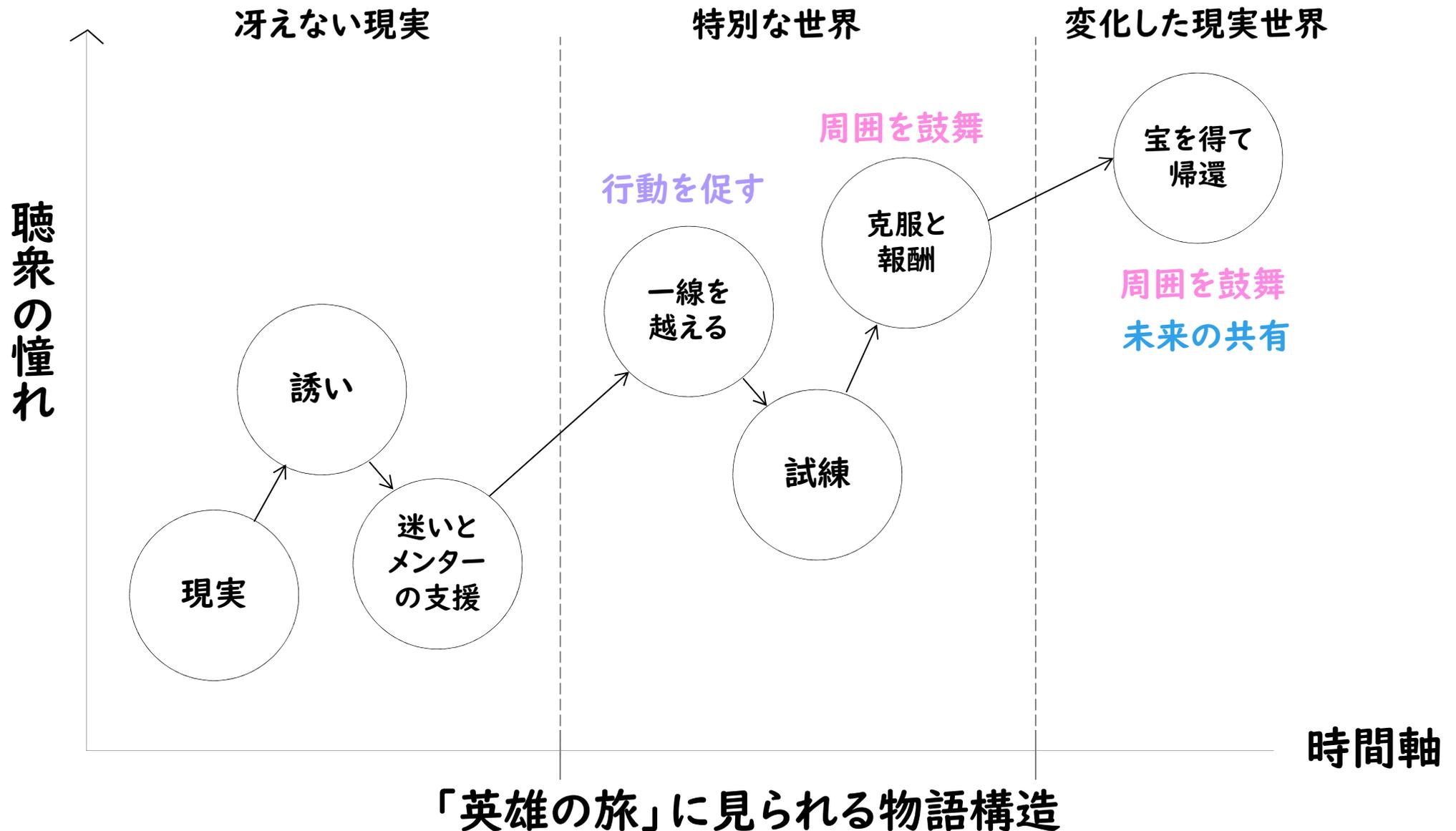
今回は基本的かつ一般的なリーダーシップ像について解説をしたが、大きく6種類のリーダーシップが現在では使われるようになっている。概要だけでも理解頂ければ。

- 1) 率先垂範型リーダーシップ …… まずは自分が行動し、後から周囲がついてくる
最も代表的なリーダーシップの在り方、スタンダードモデル
- 2) Vision型リーダーシップ …… やりたい事を明確に伝え、Visionを共有させる
最近のベンチャー企業の創業者に多い、仲間集めに強い
- 3) コーチ型リーダーシップ …… 部下に必要な助言をして、自ら気付くように導く
ミンツバーグの戦略論は、これ。フィードバックを重視。
- 4) サーバントリーダーシップ …… 部下のサポートに徹し、みんなの縁の下の力持ち
マネジメント寄りのリーダーシップ論、企業研修向き
- 5) 協調型リーダーシップ …… 部下の意見を聞いて、みんなと一緒に頑張ろう
マネジメント寄りのリーダーシップ論、企業研修向き
- 6) カリスマ型リーダーシップ …… スティーブ・ジョブスなどの支配的なリーダー
強力な創業者が共通する資質、真似できない

具体的行動I

自分を物語にすることで、フォロワーシップの獲得を促す

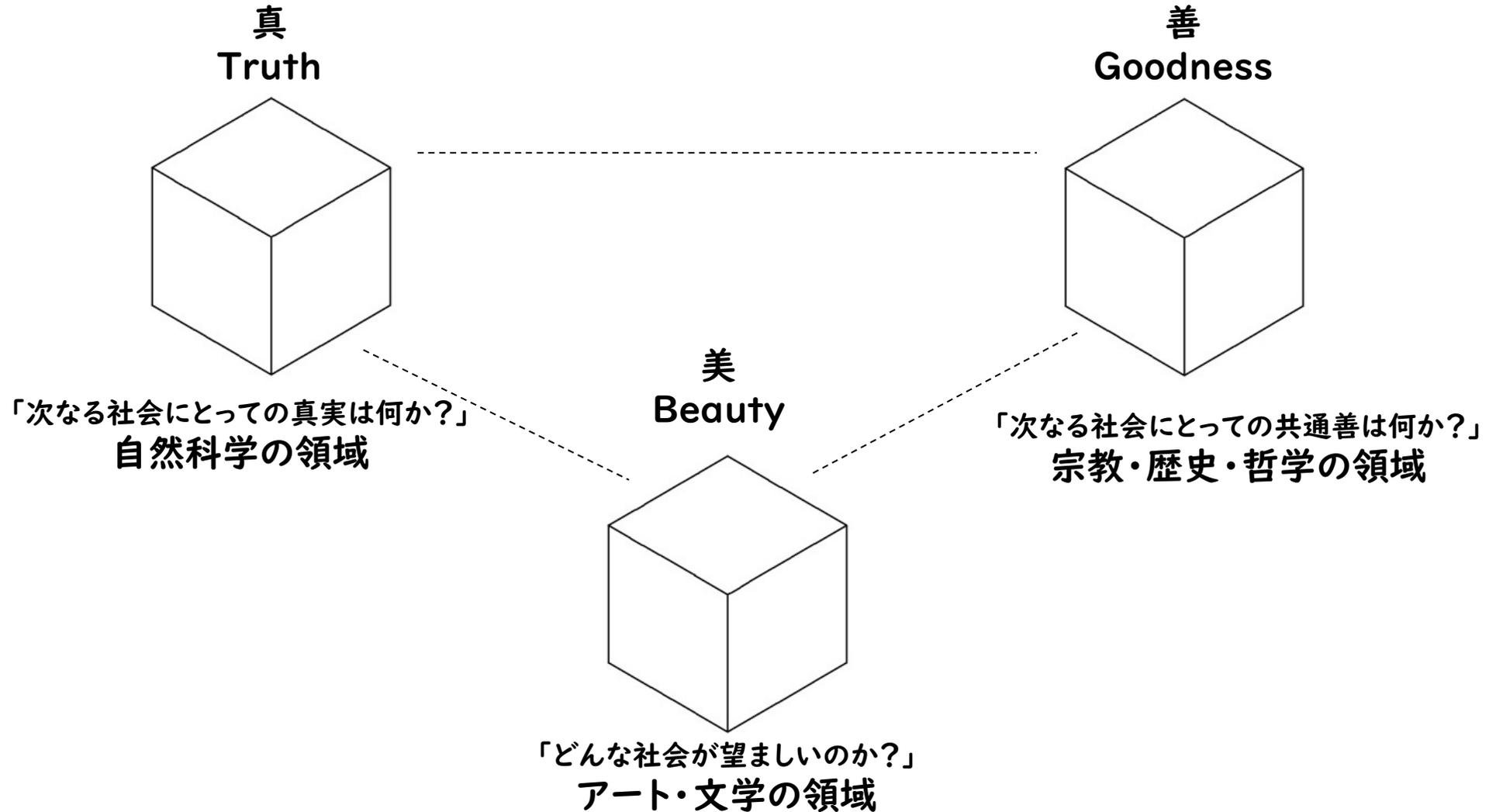
物語フォーマットに沿った説明は、人の心を動かしやすい



具体的行動2

リーダーシップを発揮しやすいVisionの3類型

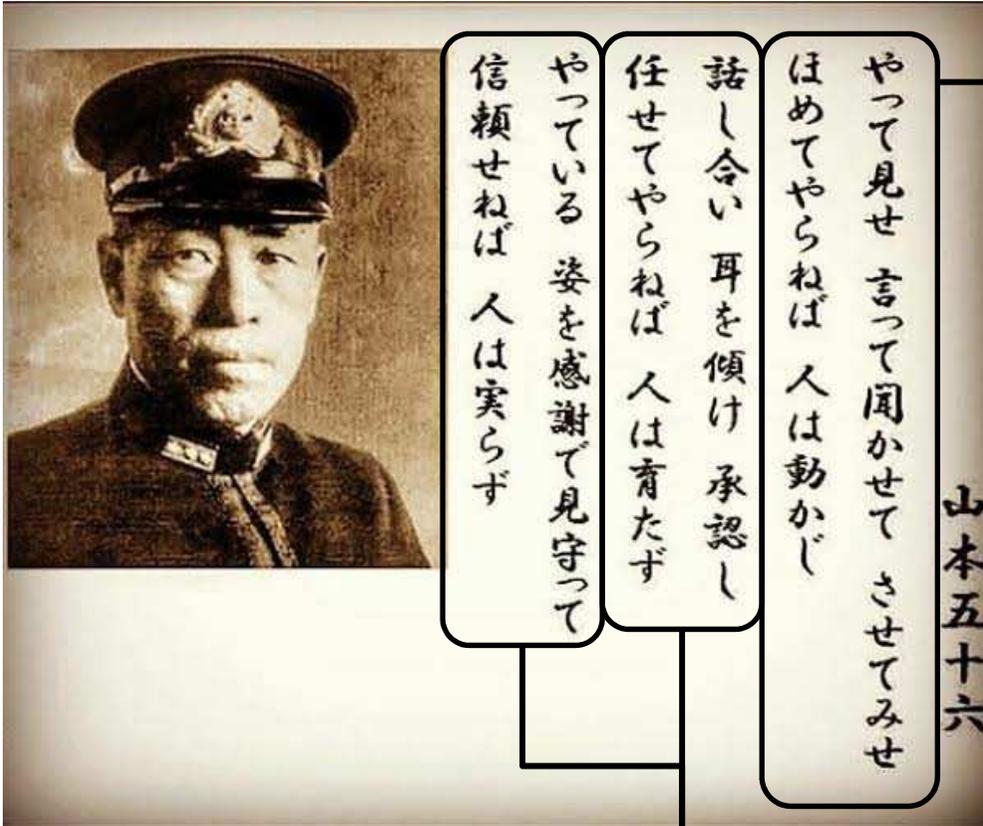
3つの観点から振り返り、「さらに大きな妄想」を育てる



ガードナーが提唱する「真・善・美」

具体的行動3

山本五十六の実践



率先垂範 周囲を鼓舞

マネジメントとリーダーシップの実践において、山本五十六の言葉は有効

ミンツバークのエマージェンスに通じる。

《組織の教育論》として

- ・率先垂範
- ・仕事を任せる
- ・褒めてやる
- ・フィードバックする

権限譲渡
周囲を鼓舞



3大リーダーシップ理論

☆2つの能力で分けられる「PM理論」

PM理論では、2つの行動特性を満たすことでリーダーシップを発揮することができるとされます。

「目標達成行動：P行動 (performance)」と「集団維持行動：M行動 (maintenance)」です。

「P行動」とは目標達成のための行動です。

「売上目標を達成するために戦略を練る」「目標達成のための計画を立てる」などが該当します。

「M行動」とは集団を維持するための行動です。

「メンバー間の緊張を和らげる」「チームメンバーとの飲み会を開催し、親睦を深める」など、が該当します。

部下のタイプを把握するのに役立つ「SL理論」

「SL理論」は、部下のタイプに応じたコミュニケーションに役立ちます。

SLは”Situational Leadership”の略で、「状況対応型リーダーシップ」と呼ばれることがあります。

「SL理論」は、部下への接し方について、「援助的行動」を縦軸、「指示的行動」を横軸の2軸で捉えます。

縦軸の「援助的行動」は、「傾聴する」「褒める」などのコミュニケーションや承認が該当します。

横軸の「指示的行動」は、仕事の手順などの具体的な仕事の指示が該当します。

また、仕事に対する理解など、「部下の発達度」も横軸で捉えます[1]。

そして、縦軸、横軸を組み合わせて、

「S1：教示的リーダーシップ」

「S2：説得的リーダーシップ」

「S3：参加的リーダーシップ」

「S4：委任的リーダーシップ」の4つで部下とのコミュニケーションを捉えます。

3大リーダーシップ理論

☆マネジリアル・グリッド論 (The Managerial Grid Model)

マネジリアル・グリッド論とは、リーダーシップ行動論の1つ。

リーダーシップの行動スタイルを「人間に対する関心」「業績に対する関心」という2軸に注目し、それぞれをどの程度関心を持っているか、それぞれの軸を9段階に分ける。

ここに来る計81の格子(グリッド)をマネジメント・グリッドと称し、典型的な5つのリーダーシップ類型(1・1型、1・9型、9・1型、9・9型、5・5型)に分類した。

この類型の中では9・9型が最も理想的なリーダー類型であると、されている。

1・1型: 生産にも人間にも無関心な放任型リーダー

1・9型: 生産を犠牲にしても人間への関心が高い人情型リーダー

9・1型: 人間を犠牲にしても生産最大化への関心が高い権力型リーダー

9・9型: 生産にも人間にも最大の関心を示す理想型リーダー

5・5型: 生産にも人間にもほどほどな関心を示す妥協型リーダー

暗記の必要はないが、リーダーシップの可視化という意味で覚えておくべし

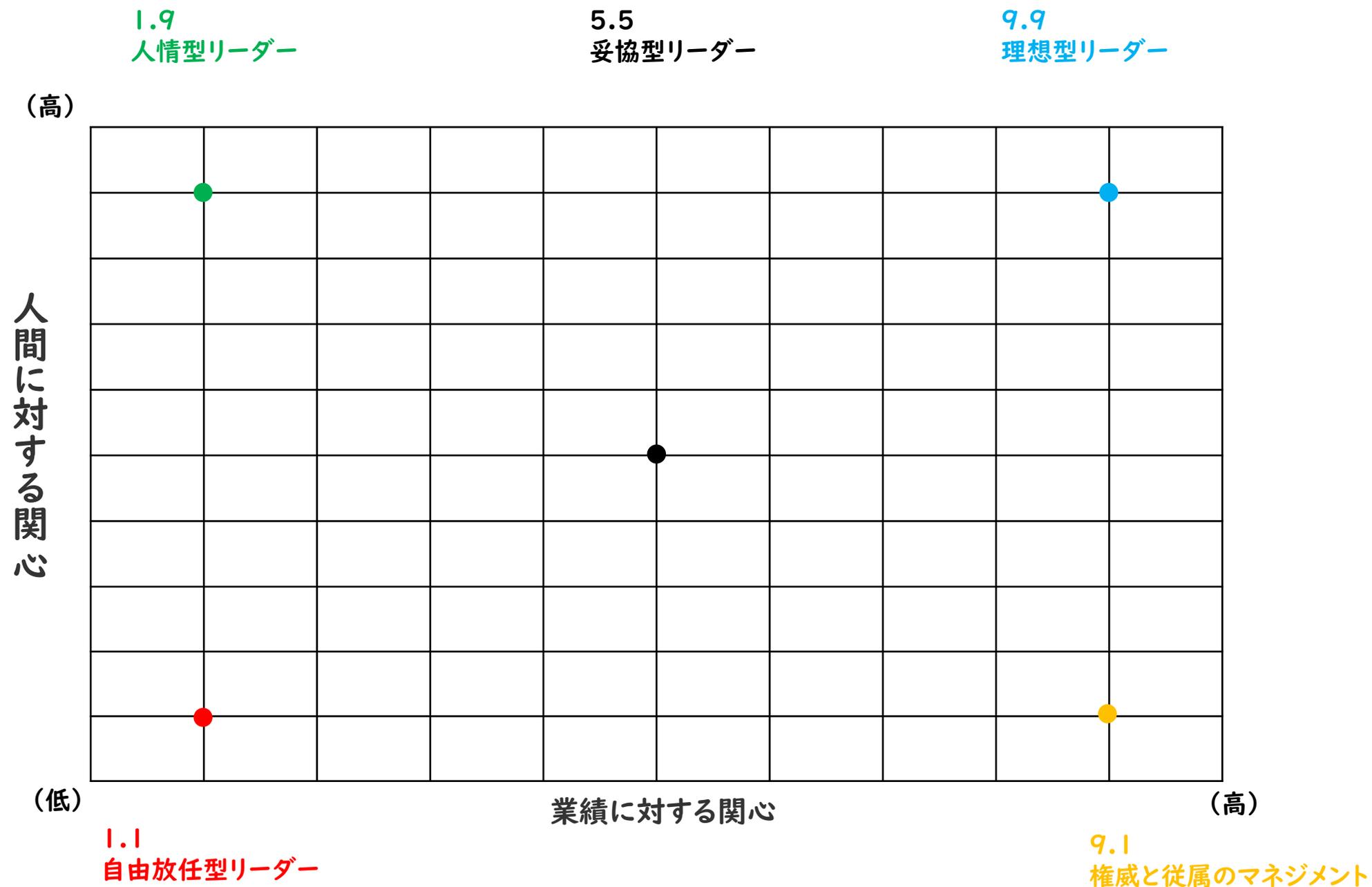
PM理論・・・ PM型を頂点に、チーム全体の力も評価する理論

SL 理論・・・ 部下の種類に応じて、リーダー側が対応を変えるべき、という理論

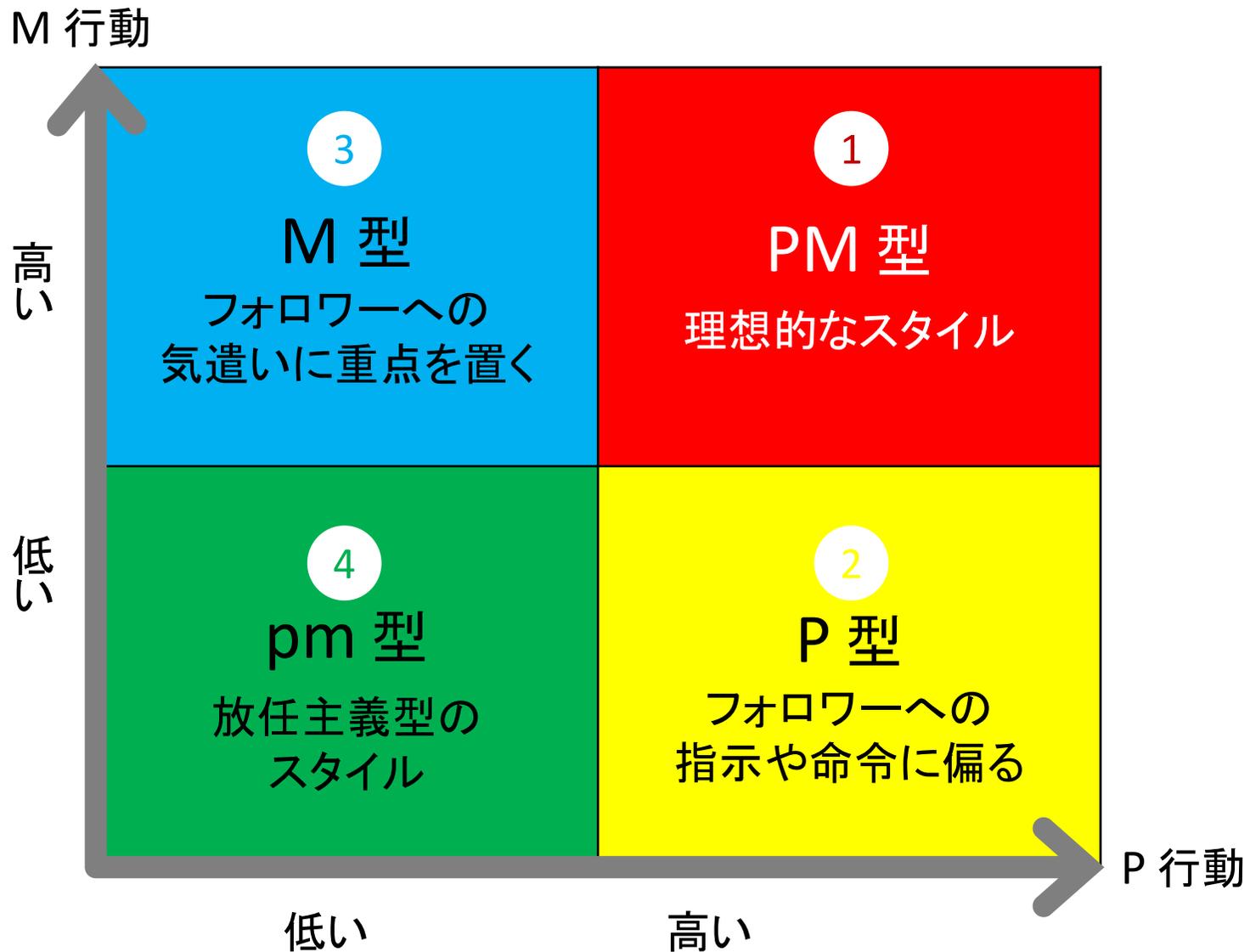
MG理論・・・ リーダーシップというよりは、マネージャータイプを計測する理論



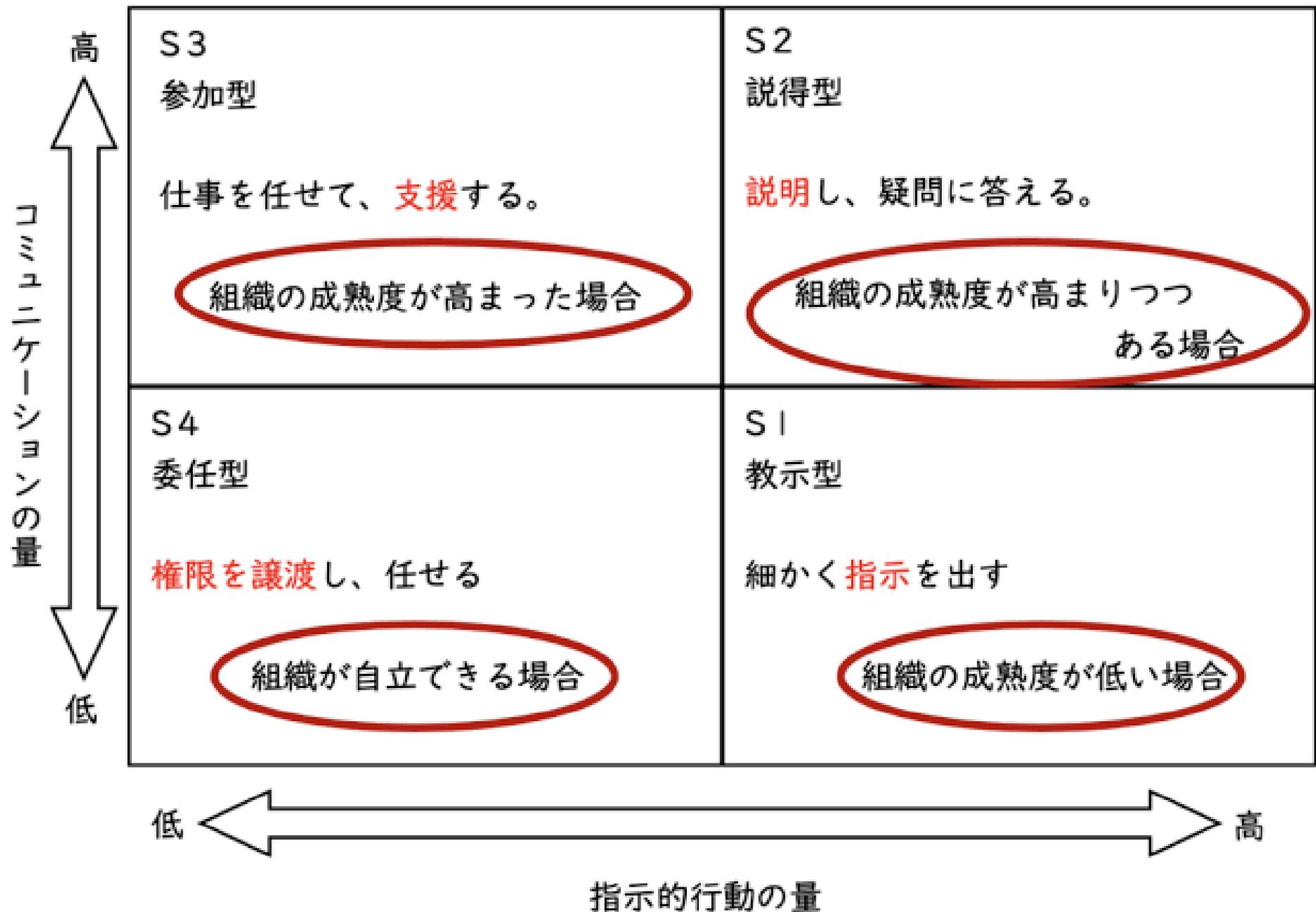
マネジリアルグリッド



PM理論におけるリーダーシップスタイル



SL理論におけるリーダーシップは部下に合わせる



ワークショップ！

時代を予言してみよう！ リーダーシップの第一歩！

これからは

_____の時代になる。

なぜならば、我々（私／俺／僕／余／拙／）が
それを実現させるからである

質疑応答 I

リーダーシップ!



リーダーシップ理論って結局は
なんなんすか？ よく分からないっす。



20世紀中ごろの遺物だが
理論の基本だからまだ使うんだよ

第2章 マネジメントとは



マネジメント

マネジメントとは何か？

MANAGER



マネジメント



マネージャー：役割、組織の管理職の事
基本的に役職とイコール
権限と責任を伴う

マネジメント：効率よく物事を差配する事
技術なので、誰でも習得可能



マネージャーとは「役職や地位」そのものである。
その組織を効率よく、運営する為の役割をもっており、何をどうするか？が仕事になる。経営戦略を実行するマネジメント＝管理を司る存在であり、マネジメント不在の組織が上手くいくことは少ない。

よいマネージャーとは？

良いマネージャーの三条件

MANAGER



- 1) 物事の優先順位が分かる
- 2) 指示が的確で分かり易い
- 3) 部下の話を傾聴できる

理想的なマネージャー像 (マネジメント)

- ・やり方を決定できる能力 (How)
- ・効率化のスキル (物事を体系化するスキル)
- ・不要なリスクを回避する力 (リスクヘッジ)

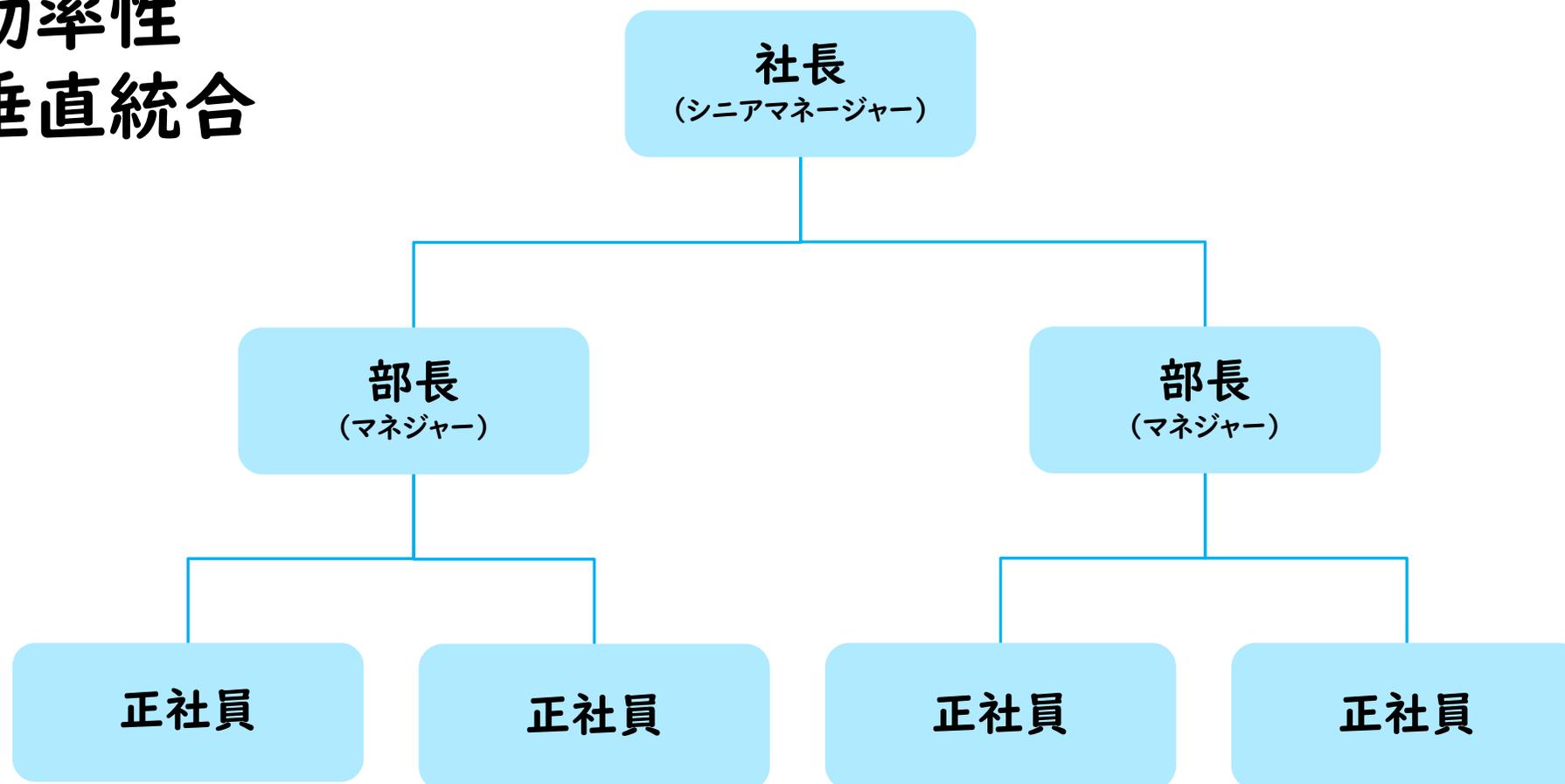
《医療機関の特性》

制度ビジネスとマネジメントは相性が良いが、逆に言えば決められたとおりに仕事をする事に慣れてしまい、考える力が低くなる傾向がある。
考えて仕事をする習慣の上でも、マネジメントは必須スキルである。

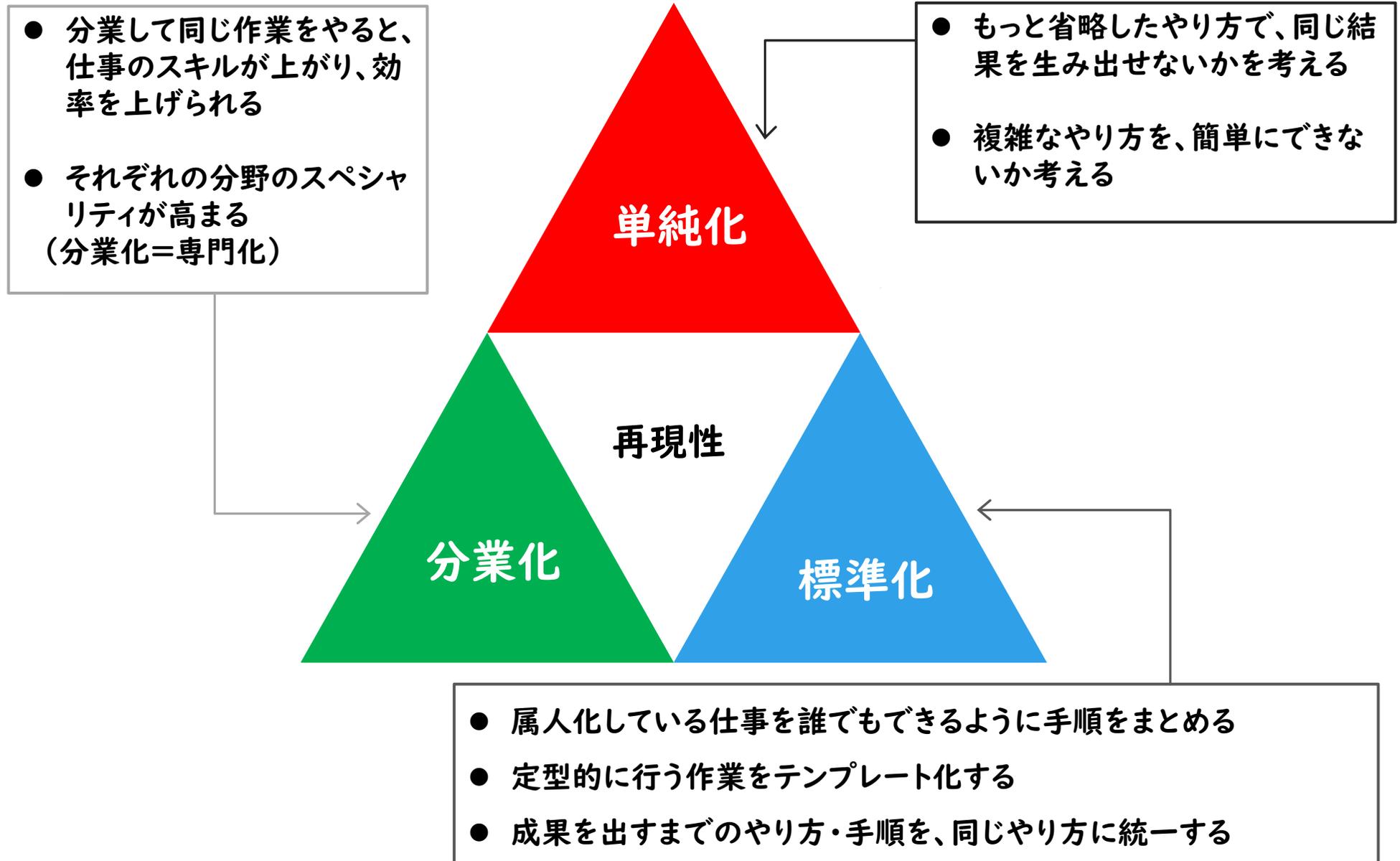
マネジメントの発揮に効果的な組織

ピラミッド型組織

- ・画一性
- ・効率性
- ・垂直統合

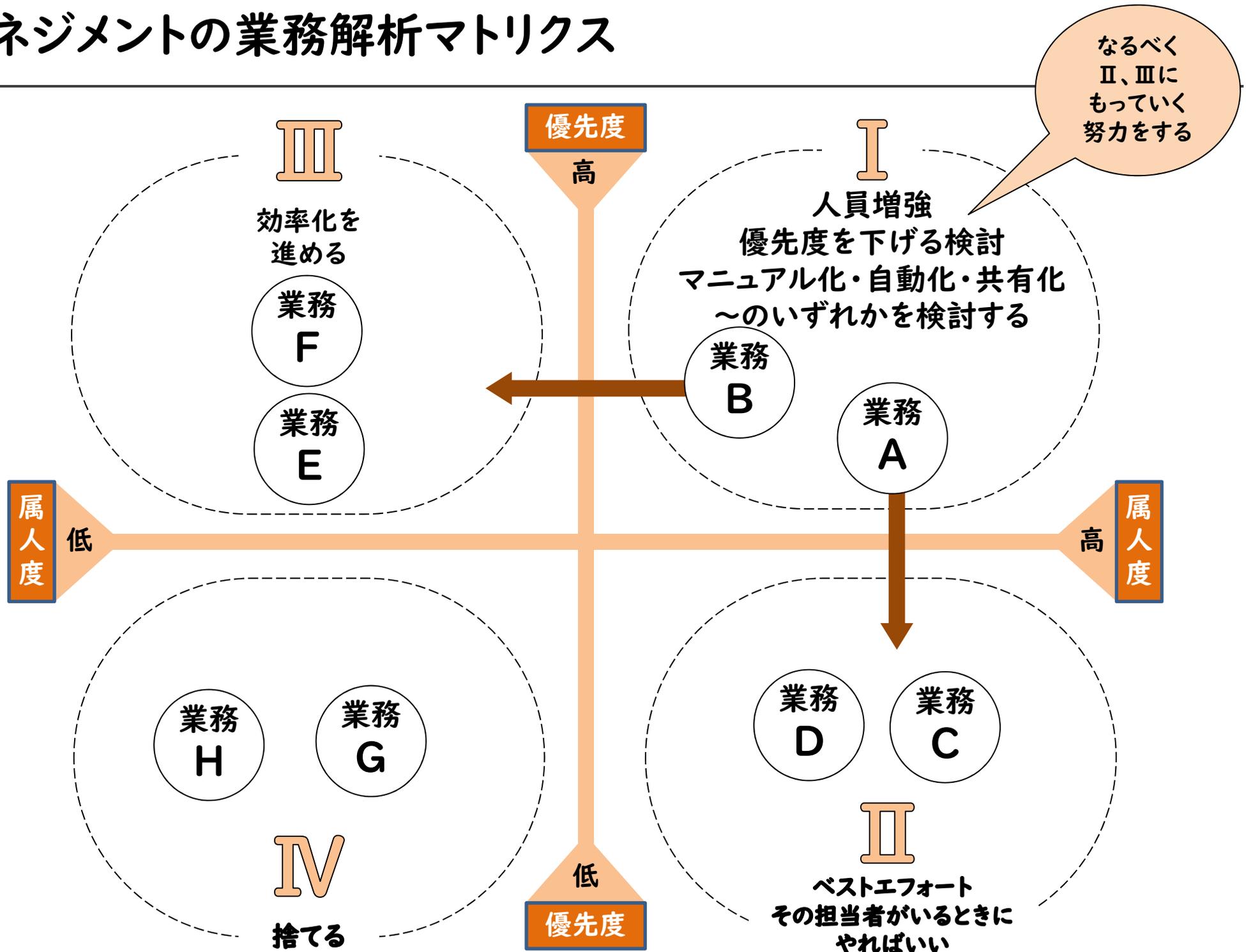


マネジメントとは、単純化・標準化・分業化の事である



単純化・標準化・分業化が仕組みの再現性を高める

マネジメントの業務解析マトリクス

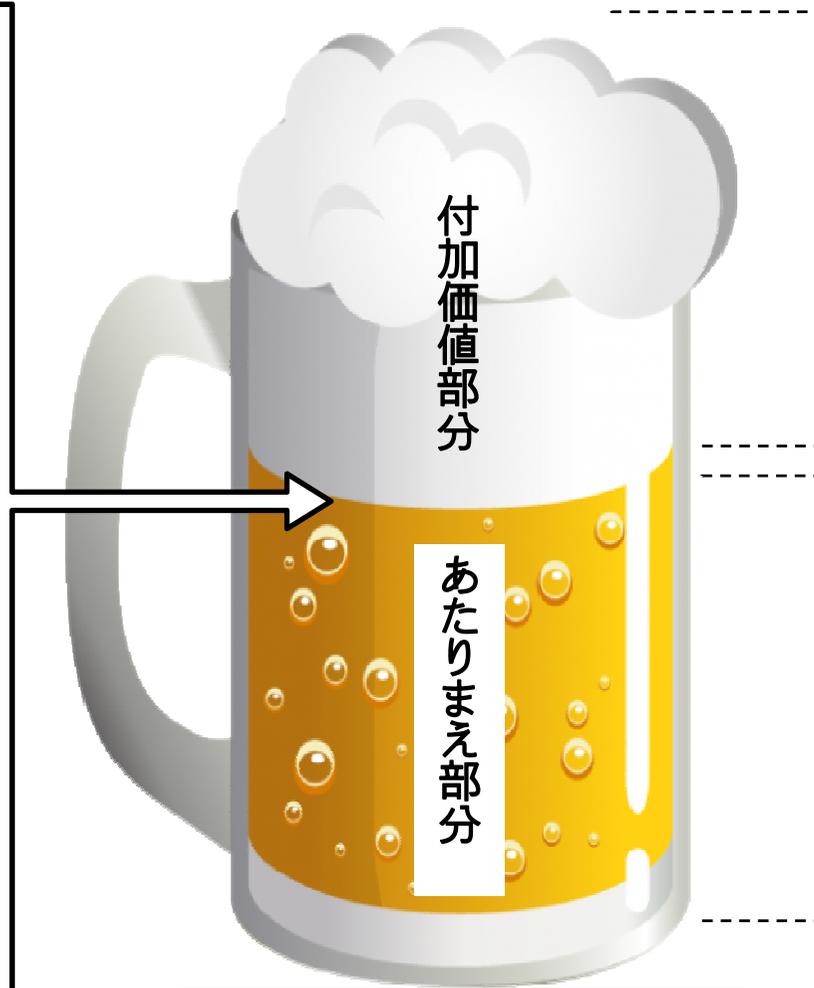


みぞひろ流マネジメント「Mビール」

「あたりまえ部分」と「付加価値部分」



この境界を決めるのが「マネジメントルール」



Mビール

属人化していてもOK

属人化させちゃダメ!



マネジメントの弊害 官僚制の逆機能

官僚制の逆機能



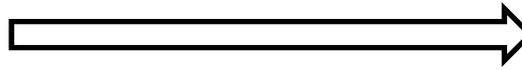
- ① 規則の独り歩き
- ② 最低限の行動で済ます
- ③ 不満足を生む対応
- ④ 手段の目的化

日本の組織の多くがマネジメント偏重で「官僚制の逆機能」で困っている。
解決策はリーダーシップの発揮!



官僚制の逆機能 事例

問題の本質



組織の規範が世間から
かけ離れている事が分からない

関西電力の経営陣は金品を返したから問題ない
森山さんを怒らせる訳にはいかなかった



 関西電力

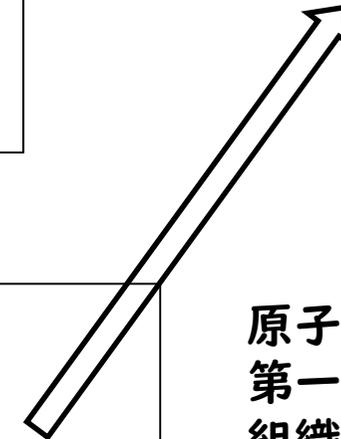
金品約3.2億円相当の
金品をあげる



吉田開発の顧問として
裏金約3億円を受領



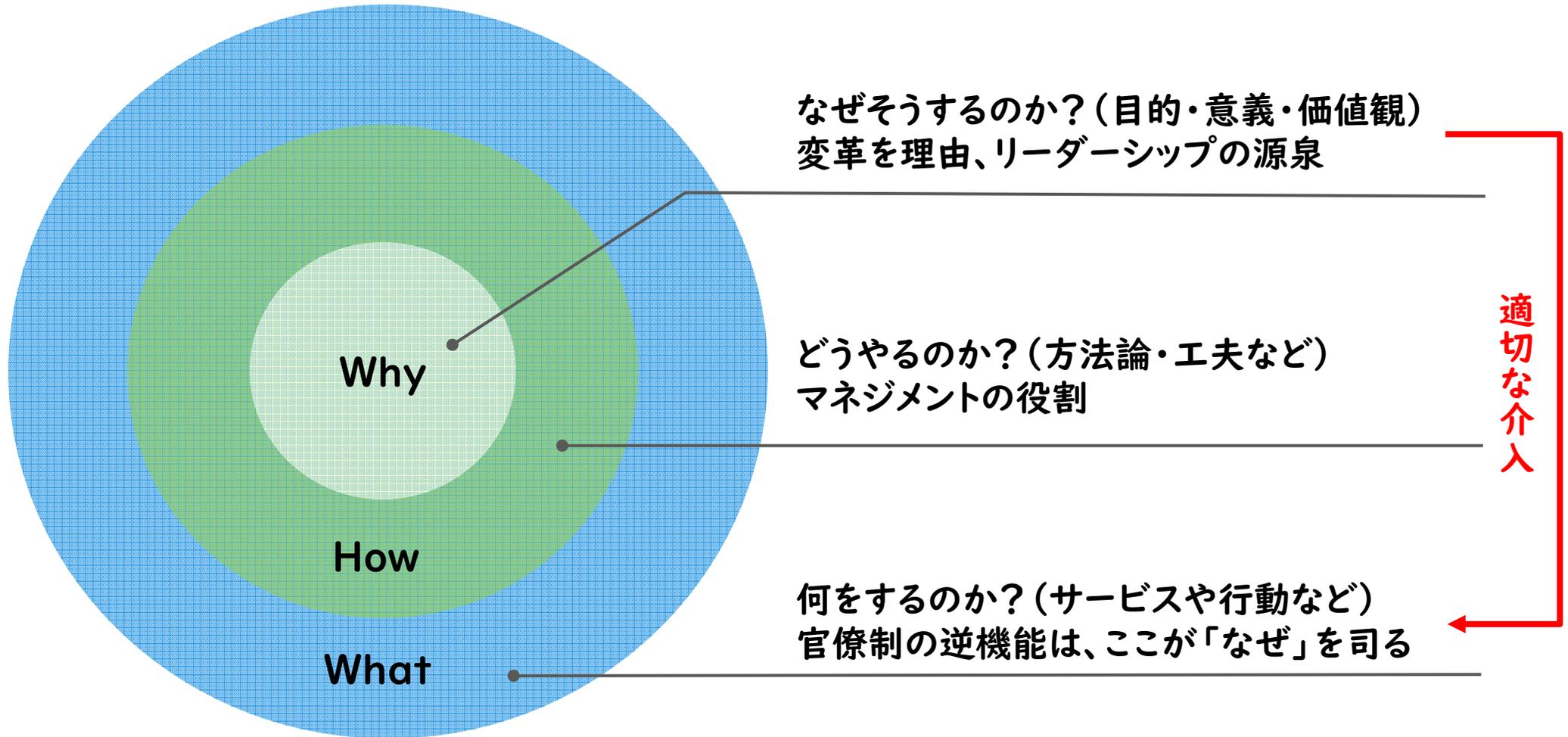
原発関連工事を発注



原子力発言所の運用こそ
第一優先事項として
組織をマネジメントした結果
手段が目的化してしまった



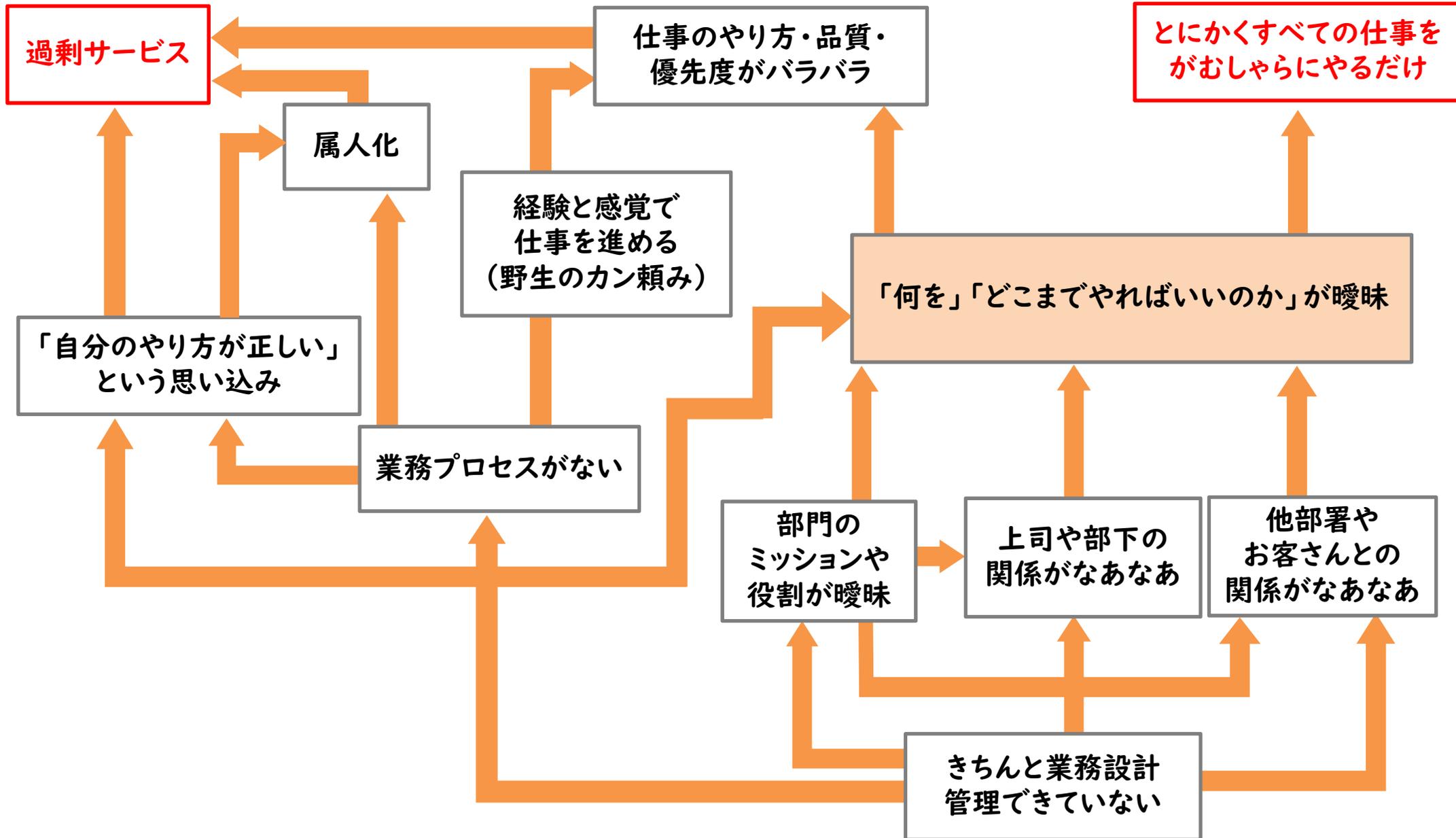
マネジメントの構造



リーダーシップのない組織は、「手段の目的化」のサイクルが非常に速い。
また組織が大きいほど、「官僚制の逆機能」の修正を嫌う傾向がある。
これはマネジメントは特定行為に特化する傾向が強く、変化を嫌う傾向にあるため。

マネジメントルールが全くないケース

曖昧を生む問題、曖昧がもたらす悲劇



ワークショップ2

貴方の組織は大丈夫？

- 現場の問題を取り上げる会議がない
- 特に議題がなくとも定期的な会議がある
- 会議で決まった事が実施されない
- スタッフの離職率が高いと思う
- 人事評価面談など、あるはずのものがない
- 仕事の成果が評価されない
- 書類仕事がやたらと多い
- 何の為にやるのか、分からない業務がある
- サービス残業が横行している
- 他部署の取組がまったく見えない
- 経営層の考えがまったく見えない
- 権限と責任が乖離している人がいる
- 業務改善の提案に対して、消極的である
- 新しい取組を、この3年で見たことがない
- 組織内に派閥が存在している



大丈夫？

10個以上の☑がいたら、やばい組織です

具体的行動4

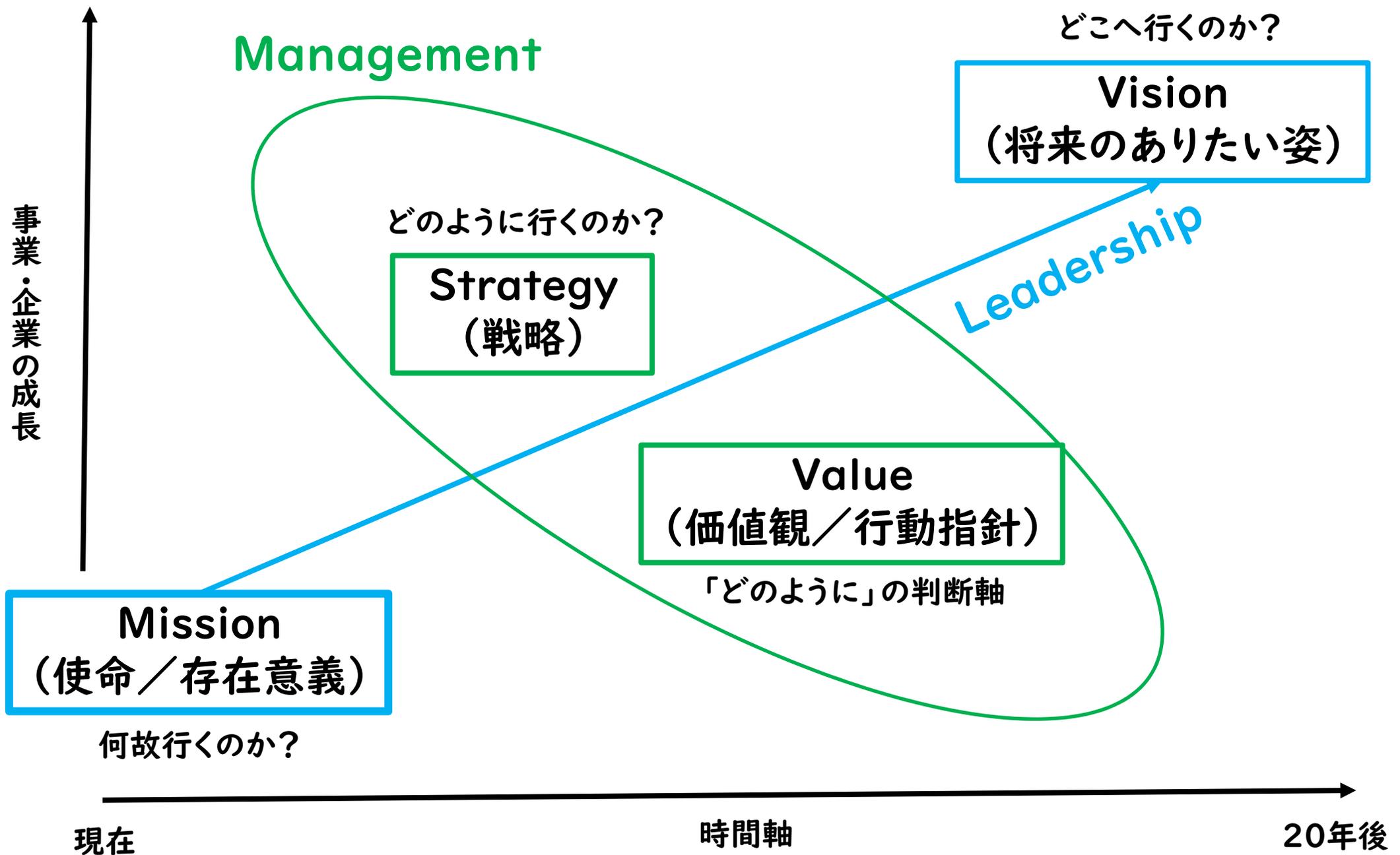
リーダーシップ実践家の声を聴く

著名なリーダーシップ実践家

氏名	肩書	名言
高原 慶一郎	ユニ・チャーム株式会社の創業者	率先して泥をかぶる覚悟を決めよ。その真剣な思いがおのずと人の心を動かす。
小林 一三	阪急電鉄の創始者	成功の道は信用を得ることである。
ジェフ・ベゾス	Amazon.com, Inc.の共同創設者	危険なのは進化しないことです。
アンドリュー・カーネギー	鋼鉄王と称されたアメリカの実業家「カーネギー財団」の設立者	他人の利益を図らずして、自ら栄えることができない。

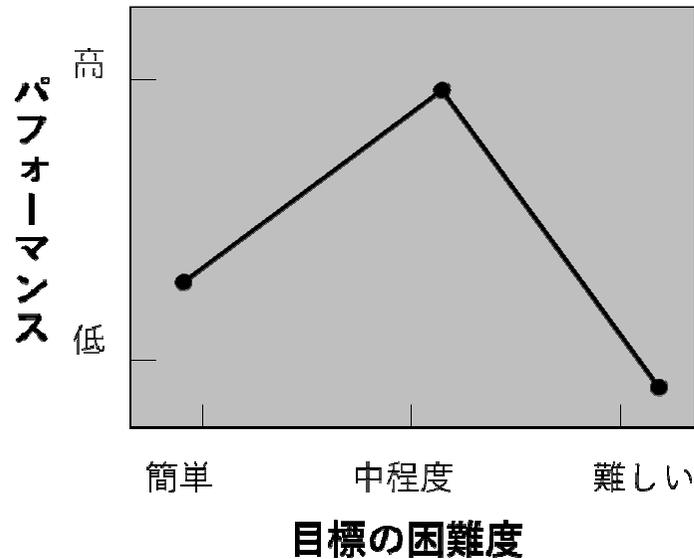
哲学を持つこと、それがリーダーシップに優れた指導者の特徴。
彼らの哲学が行動の原理原則(=価値観)になっている。
ゆえにマネジメントにも一本、筋が通った取り組みが実践できたと言える。

経営戦略の基本要素（再掲）

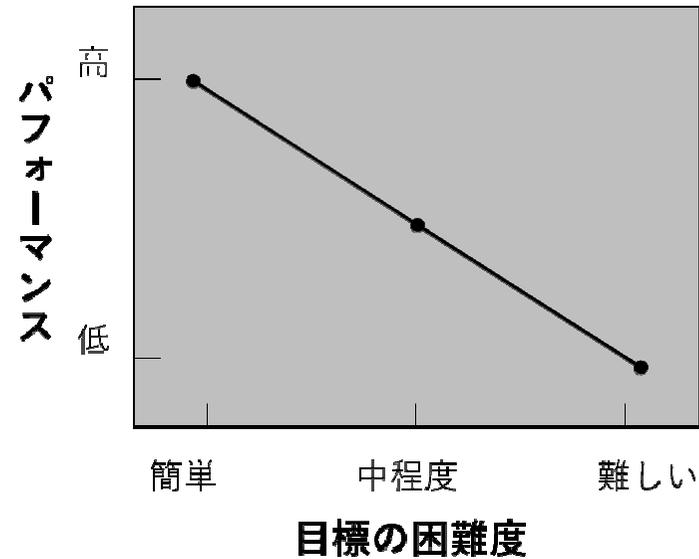


組織マネジメント論～モチベーション理論の活用～

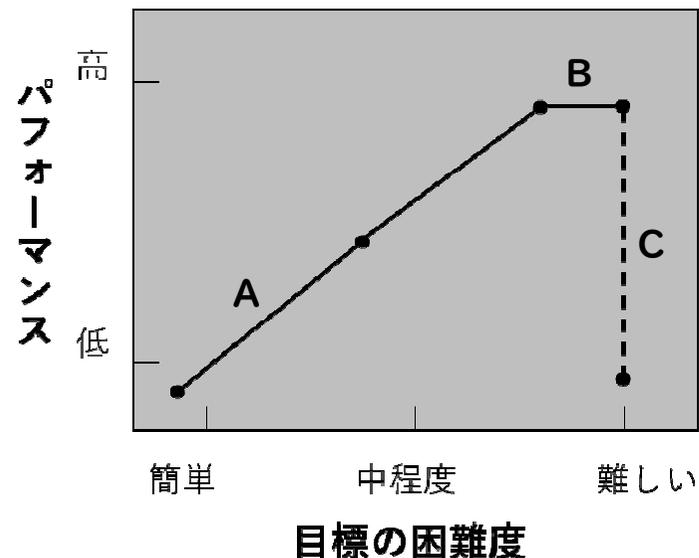
達成モチベーション理論



期待理論



目標設定理論



リーダーシップ理論も元々は、マネジメント理論の派生であったが、工場などの生産現場からサービス業への産業の推移もあり、別個の存在となった。同時にマネジメントも「管理」から、どうすれば自発的にパフォーマンスを発揮するかに、モデルチェンジしている。次回は、モチベーション理論を活用した組織マネジメントについて触れる。今回は、その大枠の概論のみ。

質疑応答2



マネジメントだ!



官僚制の逆機能
マネジメントルールの決定っすね!

マネジメント手法は無数にあるが
基本的に、そこがポイントだな

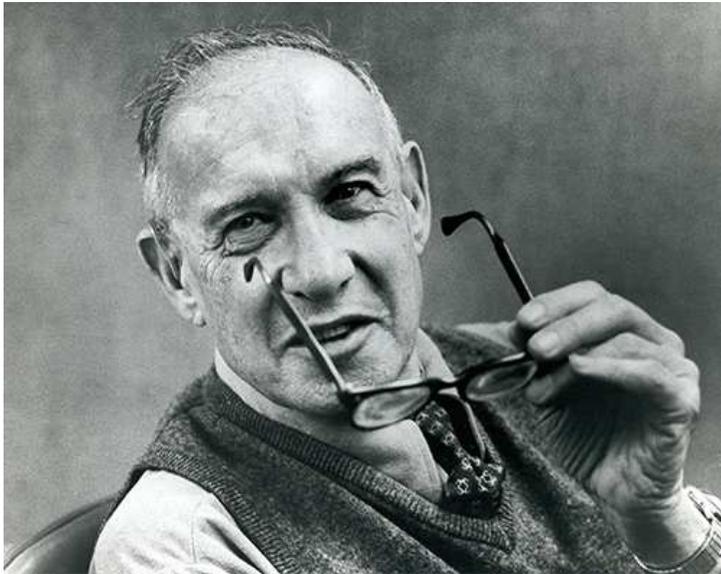
医療機関のマネジメント編



医療機関のマネジメントはとても難しい

マネジメントとは、直訳すると「経営」「管理」などの意味を持つ言葉です。具体的には、組織の目標を設定し、その目標を達成するために組織の経営資源を効率的に活用したり、リスク管理などを実施する事を言います。

「マネジメント」は、アメリカの経営学者P.F.ドラッカーが生み出した概念であると言われています。ドラッカーは著書の中で、マネジメントを「組織に成果をあげさせるための道具、機能、機関」と定義しています。



《ポイント》

《経営の神様》ドラッカーは、医療機関の経営についても著書を書いています。曰く、最も経営の難しい組織。

高度に資本集約型で、高度に労働集約型の産業である。

本日は、ドラッカーの名前だけ触れますが、病院経営＝マネジメントを本格的に学びたい方は、是非ドラッカーの著書を読んでみるといいでしょう。

《余談》

みぞぐちさんはドラッカーが大好き。
けっこう、あちこちドラッカーの影響を受けているぞ！



病院マネジメントのポイント



各診療科は島々のようなもの。
一つの国であっても、文化や考え方が違う。
病院組織において、一元的な影響力を持つには工夫が必要になってくる。
病院組織のマネジメントが難しい最大の理由。

つまり、いくつもの島で構成される国が「病院」。
国のトップは「院長」だが、各島にはそれぞれボスがいるので、お願いすることはできても、命令がしにくい。

組織ガバメントとしての「マネジメント」が成立しにくい。

診療科だけではなく、職種同士の文化の違いもあります。
コミュニケーションをとるのも、けっこう難しい。

診療科、職種、病棟、勤務時間など、様々な要素で分断されている。
唯一、彼らをつなぐ、一本のロープが「患者」である。
彼らは「患者」というロープで繋がっているという点において、連携をして協力をしている。

ただ、それは「マネジメント」とは呼ばない。

病院マネジメントのポイント2

病院のマネジメントは存外難しい

病院のマネジメントは
とても~~めんどうくさい~~
とても難しいといえます

◇内科と外科の対立

◆診療科の壁による情報共有不足=コミュニケーション不全

◇医師と看護師の相互の尊重不足=相互理解不足

◆正看護師と准看護師の対立(同一労働同一賃金ではないので)

◇看護師と介護士の対立

◆職種の間、共通言語不足によるコミュニケーション不全

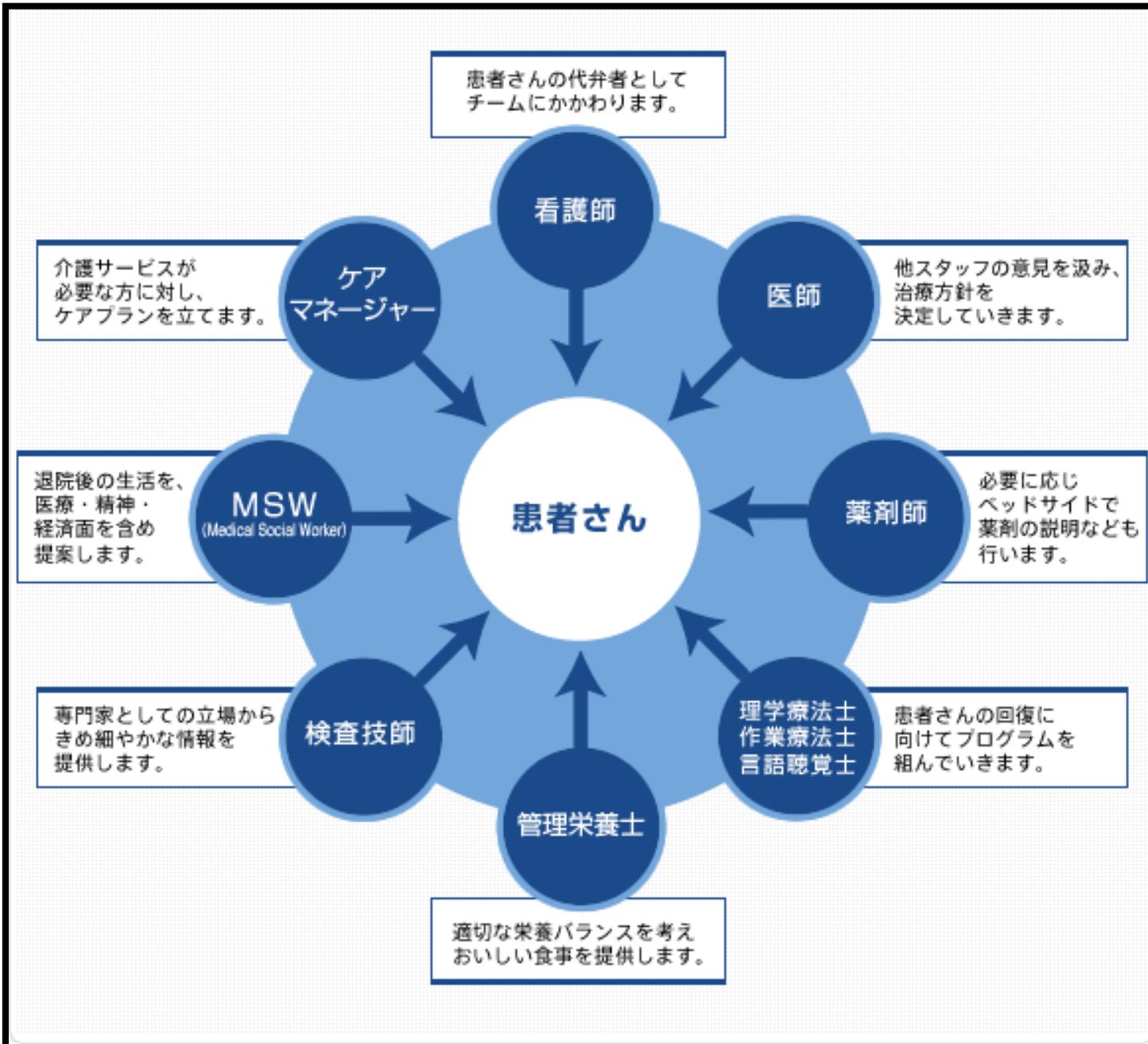
◇スタッフの契約形態の違いによる、コミュニケーション不全

◆国家資格者と事務方の間にある、不可視の《壁》の存在

◇病院の先生には、ちょっと言いにくい、不可視の《壁》の存在

◆病棟ごとの、なんとなくの不可視の《壁》の存在 などなど

医療界の悲願「チーム医療」≡多職種連携の実現



2001年～
チーム医療の概念の導入
全スタッフがリーダーシップを発揮し、
全スタッフがフォロワーになる

そんなチーム医療への挑戦が始まる

2019年現在、まだ挑戦は続く・・・

『チーム医療』実現の為の課題は何か？

これからの医療に、《チーム医療》は必要不可欠である。
では何が、その実施の障害になっているのか？

《主な5つの課題》

- 1) チーム医療の定義がスタッフで同じでない
- 2) リーダーシップのスキルを学んでいない、結果、代わらない
- 3) 医師でフォロワーに回れる人が少ない
- 4) 医師が最終的な意思決定権を持っており、構造上、実施しにくい
- 5) フォロワーシップを理解している人がいない、結果、リーダーになれない

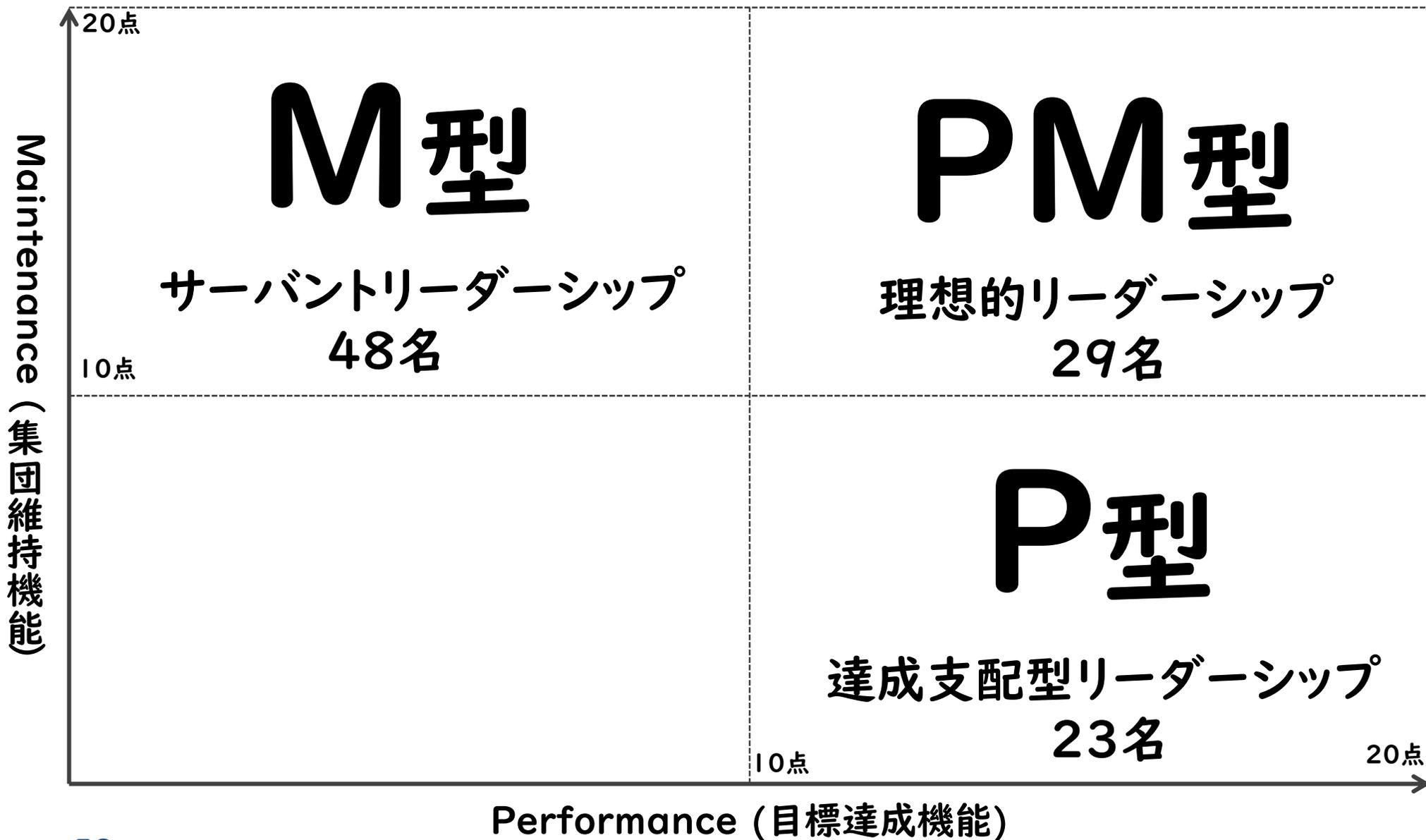


「役割」が超大事
相互の役割理解が肝

病院スタッフ100人に聞いてみた

Leadershipって何？（2018.10調査、n=100名）

因子名	リーダーシップと聞いてイメージする言葉
配慮 (92%)	公平である 気配りができる 大人である 自己コントロールができる 誠意がある 協力的である 心が広い 頼りがいがある 《同調性》 9割のスタッフが リーダーに 配慮を求めている
積極性 (88%)	自主的である 意欲的である 有能である 意志が固い 支えになっている 《有能性》 積極的にリーダーに 引っ張ってほしい
ムードメーカー (51%)	わくわくさせてくれる 勇気がある 想像力がある 知的である
実直さ (76%)	率直である 正直である 前向きである リーダーの本音を みんな聞きたい



一般的組織でのPM理論の評価

組織（チーム）のリーダーの資質が、生産性に関連している

☆組織（チーム）の生産性

$PM > Pm > pM > pm$

☆仕事に対する満足度

$PM > pM > Pm > pm$

☆スタッフのモチベーション

$PM \ pM > Pm \ pm$

☆スタッフの自己研鑽

M機能との関連性が高い

PM理論はモチベーション理論と相性がよく
組織を構造的に理解し、マネジメントする上で
学習が推奨される組み合わせである。

次回に続く

示唆するポイント

医療機関において、(M)に関するリーダーシップは、スタッフからの期待、要望も高く、極めて重要な指標であるといえる。

先述にもあるように「スタッフへの配慮」がリーダーの資質として期待されている点が、一般的な企業に比べて高い。

これらは、多くの場合、「医師≒リーダー」という構図であると言っても良いと考える。そういう意味では、病院内の医師は、これらのリーダーシップの中でも、とりわけ《同調性》に関するトレーニングが必要である事を示唆している。

またチーム医療を推進する上では《積極性》が重要視されている。

有能であり、意欲的である事がチーム医療では求められており、受動的なスタッフはチーム医療を推進する上では、活躍しにくいと云える。

先述のとおり、チーム医療は場面場面でリーダーが代わるという、極めて高度なチーム構築が求められており、フォロワーであると同時に、リーダーとしての視点も必要となる事が示唆されている。

単に医療従事者は、国家資格者である以上に、人的資質の面でも有能である事が求められている事が分かる。

質疑応答3

病院だよ!



病院ってめんどろっすね。
マネジメントとか、無理じゃないっすか？



難易度は高いが、職種もはっきり
しているし、やりやすくもあるんだ

総括

経営戦略が「OS」ならば、組織マネジメントは「ソフトウェア」である。
経営戦略にも得意不得意があり、マネジメントでカバーするのにも限界がある。
十全に、その機能を発揮できる環境が重要となってくる。

今回はマネジメント論であるが、次回はスタッフを実際に動かすためのモチベーション理論に特化した話をしたいと思う。

経営戦略、リーダーシップ、マネジメント、モチベーションを理解する事ができれば、十二分に組織運用を円滑に行う事ができる。もちろん、チームビルディングについても全く問題はない。医療だろうが、ビジネスだろうが、そこに大きな違いはない。

ビジネスの交渉においては、「リーダーシップ」を意識する事で、大きく結果が異なってくる。なぜならば、リーダーシップの前に顧客は、一緒に自分の目標を達成するパートナーであり、自社の製品を買ってくるかどうか分からない人、という位置づけではないのだ。

パートナーが我々がこれから一緒に成し遂げることについて、無知であり、その意義を解していないとなれば説明するしかないだろう。
是非、復習をして次回に臨んでいただきたい。

組織運営実践編：五大権力の分類

<p>Money Power (金銭的パワー)</p>	<p>【マネジメント】 給与や賞与または昇進といったような金銭的報酬を通じて、部下からの服従を引き出す。原資さえあれば簡単にできるし、効果的。</p>
<p>Authority (権威的パワー)</p>	<p>【マネジメント】 組織階層上の特権に基づいて発揮される影響力であり、順守されないときは罰則を適用するなどして、部下からの服従を引き出す。実力がないと部下から侮られたり、反発されたりする。日常的な指揮系統だが、効果的利用は難しい。</p>
<p>Professional (専門知識パワー)</p>	<p>【リーダーシップ】【マネジメント】 職務および組織運営に関する知識量によって、部下／フォロワーの依存心を高めて、服従を引き出す。有能性を持って、信頼／信用を勝ち取る。きわめて効果的。</p>
<p>Charisma (魅力はパワー)</p>	<p>【リーダーシップ】 フォロワーに個人的魅力を感じさせることで服従を引き出す。いわゆる「華」がある人が持つリーダーの資質。後天的に「英雄の旅」の手法で身に着ける事もできる。組織の大小問わず、オーラをまとえれば成功。最も強固なリーダーシップの在り方。</p>
<p>Justice (正統性)</p>	<p>【リーダーシップ】 リーダーの指示や命令に服従するのは当然であるとフォロワーに認識させることで服従を引き出す。社長の息子などが事例。悪い事例だが。組織の文化や雰囲気なども関係。意図的に発揮するのは、難しい。</p>

ワークショップ3

「手っ取り早く組織の成長を促すには、モデルがあった方が良い」

アップル	イケア	グーグル	ニトリ	マイクロソフト	無印良品
インテル	アメリカン・エクスプレス	アドビ	VIZA	アマゾン	ゴールドマン・サックス
ソフトバンク	キヤノン	NTTドコモ	ソニー	au	パナソニック
楽天	サムスン	ディー・エヌ・エー	レゴ	IBM	任天堂
コカ・コーラ	フェイスブック	レッドブル	インスタグラム	伊藤園	ユーチューブ
虎屋	ツイッター	森永製菓	ライン	蔦屋書店	ナイキ
ほぼ日	アディダス	東急ハンズ	パタゴニア	中川政七商店	アシックス
ゾゾ	ロレックス	三越伊勢丹HD	カシオ	三井物産	ANA
伊藤忠商事	JAL	トヨタ	アクセンチュア	ホンダ	セブン-イレブン
メルセデス・ベンツ	ローソン	フェラーリ	ファミリーマート	リクルート	JR
電通	東京大学	博報堂	京都大学	マクドナルド	オックスフォード大学
スターバックス	スタンフォード大学	吉野家	エア-ビーアンドビー	ディズニー	ウーバー
ネットフリックス	星のや(星野リゾート)	ユニバーサル・スタジオ	資生堂	ピクサー	ポーラ
AKB48	P&G	ジャニーズ	スタジオジブリ	ルイ・ヴィトン	吉本興業
シャネル	メルカリ	ラルフローレン	ヤフー	シュプリーム	ライザップ
ユニクロ	ジーンズ	ザラ	サントリー	吉田カバン	麒麟

リーダーシップに
優れていると思う
企業



理由

マネジメントに
優れていると思う
企業



理由

目標にしたい
憧れている
企業



理由

宿題：BTC型人材のモデル

ビジネス(Business)

B

ビジネステクノロジスト

ビジネスクリエイティブ

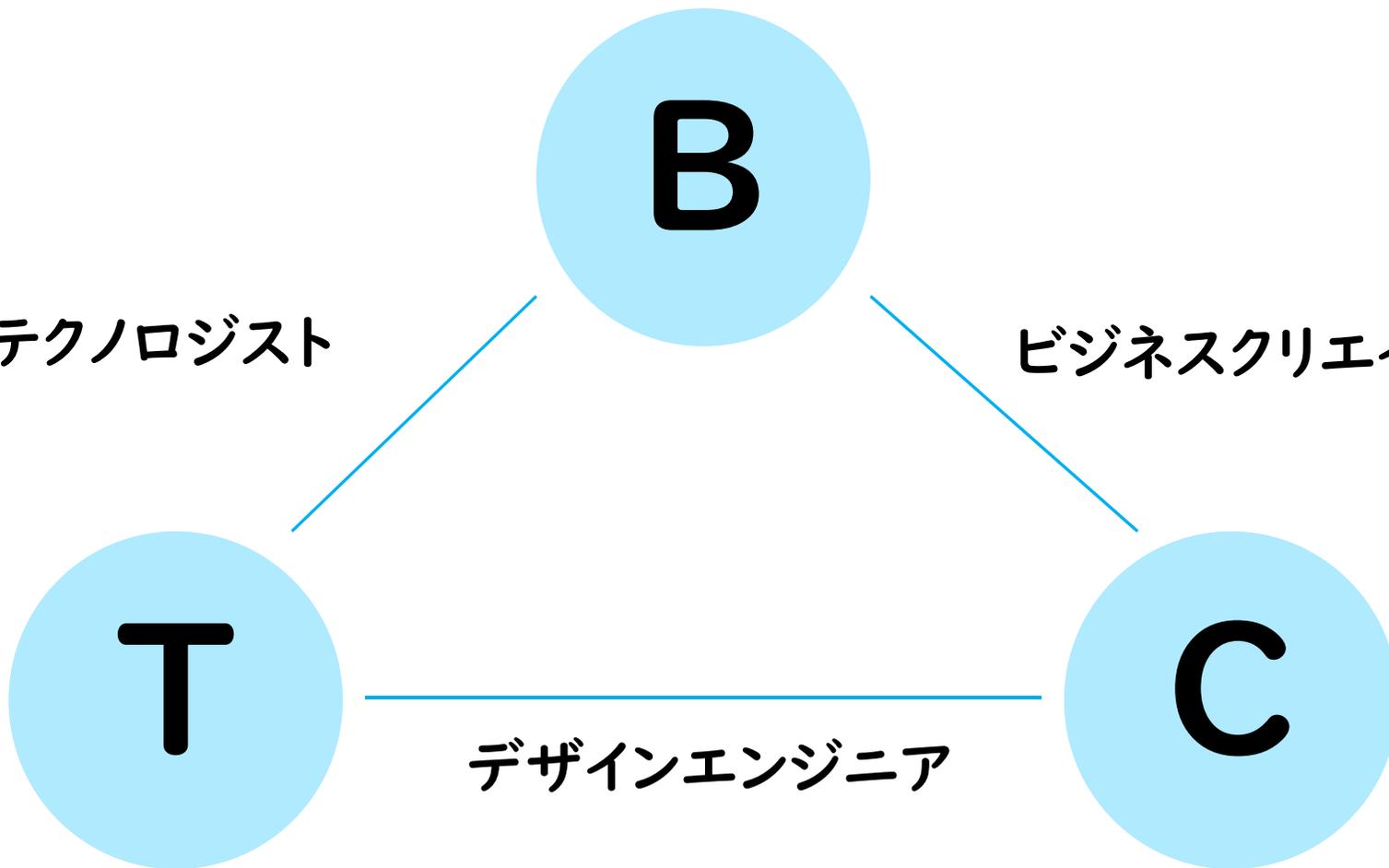
T

C

デザインエンジニア

テクノロジー
(Technology)

クリエイティブ
(Creative)



参考文献

- 新しい経営学 (ディスカバー・トゥエンティワン)
- リーダーシップのノウハウドゥハウ (PHP研究所)
- リーダーシップの探求 (早稲田大学出版部)
- リーダーシップ理論 集中講義 (日本実業出版社)
- 本物のリーダーとは何か? (海と月社)
- 組織開発の探求 (ダイヤモンド社)
- 偉大な組織の最小抵抗経路 (中央精版印刷)
- 職場の問題地図 (技術評論社)
- マネジメントの基礎理論 (プレジデント社)
- ハーバード流ボス養成講座 (日本経済新聞出版)
- MBA入門2 リーダーが知っておきたい企業革新の理論 (日経BP)
- VISUAL THINKING 組織を活性化するビジュアルシンキング実践ガイド (BNN)
- トラスト・ファクター 最強組織を作る新しいマネジメント (キノブックス)
- ドラクエに学ぶチームマネジメント (C&R研究所)
- リーダーシップの教科書 (ハーバードビジネスレビュー)
- 医師として知っておくべきマネジメントとリーダーシップの鉄則24 (丸善出版)
- SteveS 1巻~6巻 (小学館)
- ジョブズはなぜ天才集団を作れたか (講談社)