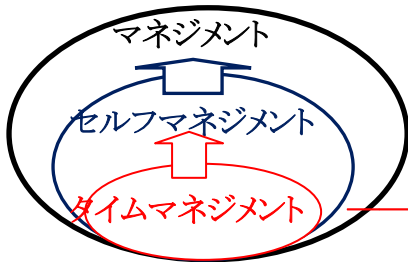


人間学・心理学「未来を予見」

田坂塾特別講話第10講して感じたこと、気づいたこと。

1. 知識と智慧の違い(真剣勝負、心と体で正対して聴く、場を創る=自己との対話)
2. 仕組みと仕掛け(塾生の皆様へのお願い、受講の三つの心得、座席配置、所感提出…)

自己管理による(目的-プロセス)目標管理こそ、マネジメントの哲学たるべきものである。
 すべてのマネジメントは時間管理から始まる！



——時間の使い方を記録、分析、時間をまとめる！
 (気づく) (排除) (集中)

定期的な検証(フィードバック分析) 何をするか=何を期待するか(期待と結果を照合)

リーダーと部下が話し合う→①集中すべきこと ②改善すべきこと ③勉強すべきこと→優先順位明確

自分をマネジメントする3つの条件

- ① 自分の強みを知る ②自分の得意な仕事のやり方を知る ③自分の価値観を知る
- …分析的な能力(論理力)+経験的な知覚(行動力)

「ドラッカー哲学」の本質…

ドラッカーは、自らを「社会生態学者」と名乗るように、社会を生き物として見てきました。

生き物の一つの特徴は変化し続けることです。(変化がキーワード)

人は変化を嫌がります。「変化への抵抗の底にあるのは無知です。未来への不安である。しかし、変化を機会と見なすべきものです。変化を機会と捉えた時、初めて不安は消える」

社会は複雑系であるだけに未来は予測できない。

出来ることは既に起こっている未来の兆しに気づく！ == 未来を予見する！

「フィードバック」もドラッカーのキーワード。

予測出来ない複雑系の社会だからこそ、目標を明確にし、結果をフィードバック分析しながら、自らが修正していく方法が大切になるのだとドラッカーは説きます。

「Perception」を大切にする！(日本語では「知覚」と訳されています)

Perceive は「気づく」「理解する」「(真相など)を読みとる」と言ったニュアンスの言葉。

本質を見抜く、看破する、悟る、気づく、真相を理解する…本質をシンプルにズバリと指摘！

この「Perception」を重視しているところが、ドラッカーの本質を見抜く鋭さ。

西洋と東洋の思考方法の違い

西洋流の論理分析型——人間には認知の限界がある！「情報加速化社会」「情報双方向性」

…論理分析ではわからない真実は世の中にたくさんある！

——ドラッカーはそれをそのまま受け入れることを大切にします。

Perception というのは分類したり分析したりせずに、全体を全体としたままでその本質を受け入れる！

分類・分析せずに全体の中から本質を見抜く方法は東洋的な思考方法の特徴です。

ドラッカー「分析から知覚へ——新しい世界観」…知覚の重要性について「新しい現実」

①コミュニケーションは知覚である。 Communication is perception

第1の意味＝相手に理解されて初めて成り立つ。

コミュニケーションの主体は受け手である。相手が理解できる言葉・範囲で言わなければ理解出来ない。

第2の意味＝理解するには、言葉だけでなく、声のトーンや表情などいろいろな要素が含まれている

誰も聞かなければ意味がない＝**受け手次第**。・・・受け手の言葉を使用しなければ成立しない。

②コミュニケーションは(受け手が)期待である。

期待しているものを見、期待しているものを聞く。・・・人は自分が興味のあることにしか関心を示さない！

期待していないもの⇒反発⇒障害となる

＝無視、間違っって聞かれる—————パラダイム(心の門番)が邪魔をする！

対応方法:警告・心理を断ち切るショックが必要

—————相手は何を見聞きしたいと思っているのかを事前に把握しておく必要がある。

③コミュニケーションは(発し手が)要求である。

受け手に要求・・・価値観合致する時には強力となる—————自我(自分中心の価値観)

合致しない時、受け付けられないか拒否される

対応方法:心を転向させることが出来る＝**価値観の転換(人の存在に関わる問題)** 出逢い(縁)の大切さ

④コミュニケーションは情報ではない(情報とは異なる！)

情報とは別物、ただし依存関係にある。

コミュニケーションは知覚の対象、経験を共有がベスト(全人格的な Perception)

情報は論理の対象⇒事実の把握(人間的な要素はない)・・・事実の共有が大事

「データ」と「情報」と「知識」と「智慧」の関係

上から下へ、下から上へ

「何を言いたいか」に焦点(送り手が主役という発想)⇒「受け手」からスタートするという認識

情報が多くなるほど、コミュニケーション・ギャップが拡大する！「効果的」「機能的」が必要となる。

—————21世紀のコミュニケーションは「組織の中では、下から上へ」が求められます。

「話すから聴く」 上司が聴く耳を持つことは最低条件。部下の言うことを上司が理解出来る前提

コミュニケーションの前提となるもの

「目標管理」こそ、コミュニケーションの前提となる。

最大の目的は、上司と部下との知覚の仕方の違いを明らかにすることにある。

＝同じ事実を違ったように見ていることをお互いに知ること自体が、コミュニケーションである。

意思決定、優先順位、なしたいことなすべきこと間の選択、意思決定の責任⇒違うことを知る！

コミュニケーションが成立するには、経験の共有が不可欠。

われわれの中の一人から、われわれの中のもう一人へ伝達するものである。

組織においてコミュニケーションは手段ではない。それは「組織のあり方そのものである」

共通の目的と目標を持った「私たち」という関係の中でしか、コミュニケーションは成り立たないのです。

つまりコミュニケーションとは、組織の手段ではなく、組織のあり方なのだ！とドラッカーは言うのです。

将来型のリーダーシップとマネジメントの限界

〜〜組織による問題解決が硬直化している〜〜

- ・ 問題の多くは一人では解決できない。
- ・ 組織とは？〜〜3種類
- ・ 「個人」から「**関係性**」重視へ

〜〜集団による知的相互作用を促進する〜〜

⇒⇒協働を促すファシリテーション⇒⇒知的相互作用を通じて、共通の目的を達成する！

集団による問題解決、アイデア創造、合意形成、教育・学習、変革、自己実現・成長
知的創造活動を支援し促進していく働きがファシリテーションです。

「中立な立場で、チームのプロセスを管理し、チームワークを引き出し、そのチームの成果が最大となるように支援する」協働促進者、協創支援者

支援型リーダーシップと場のマネジメント

	ヒエラルキー型		自律分散型
	リーダーシップ	マネジメント	ファシリテーター
上位者の役割	組織の方向づけをする	目標を達成するシステムをつくる	場（ 関係性 ）を築き、協働を促進する
下位者の役割	モチベーションを高める	与えられた役割を全うする	自律的に問題解決を図る
人を動かす手段	ビジョン・戦略 (What)	計画・構造 (How)	意味・関係 (Why)
組織の考え方	意思決定のピラミッド型の連鎖		知的相互作用のネットワーク
コミュニケーション	権威的・官僚的		民主的
組織システム	専制的・固定的		流動的
適用環境	大きな変化が必要な時	組織が安定状態ある時	絶え間ない変化が必要な時

未来を予見するための3つのファクター

1. 権力者の未来図(孫子の兵法)・・・歴史の法則性
2. 集合的無意識を読み解く(予知)
3. 自然の法則で予見(東洋思想哲学)

予知(右脳)

予測(左脳)

・・・を加味した「予見」

『未来を予見する5つの法則』（田坂広志）

「不連続」「非線形」「加速度」の3つが、未来予測を困難にしている。

「定量的」「具体的」な予測はできないが、「方向的」「大局的」な予測はできる。

→世界の変化、発展、進化の根底にある「法則」を洞察する。

→そのためには、世界の本質を洞察する「哲学」を学ぶ。

弁証法の「5つの法則」

①螺旋的プロセス

- ・世界はあたかも螺旋階段を登るように発展する
- ・「**進歩・発展**」と「**復活・復古**」が同時に起こる

②否定の否定（現在の動きは、必ず将来、反転する）

- ・トレンドのリバウンド
- ・第一の否定→対面での情報サービスの競争を否定し、低価格の取引サービスの競争に徹する
- ・第二の否定→価格競争から、高度な情報・知識サービスを競い合う付加価値競争へ
- ・言葉で表せる知識・誰でも手に入る → 言葉で表せない智恵
- ・「ドッグイヤー」（1年=7年分）から「マウスイヤー」（1年=18年分）へ

オールドミドルマン→ニューミドルマン（**購買代理・購買支援**）→コンシェルジュ（顧客中心の新たなビジネスモデル）へ発展

③量から質への転化（量が一定水準を超えると質が劇的に変化する）

- ・情報伝達コストの低下（量的変化）→ニューミドルマンへの進化（質的变化）
- ・**量が一定の水準を超えたか否か（例＝コーヒー）**

目安は、「キーワード」が忘れられたかどうか（例）電話、インターネット、eメール・・・

④対立物の相互浸透（対立し競っているもの同士は互いに似てくる）

・弁証法においては、「古いものと新しいもの」、「否定するものと否定されるもの」、といった対立し、競っているように見える2つのものが互いに相手を包み込んでいき、結果として両者が融合し、統合されていく（例）リアルとネット、証券と銀行、営利と**非営利**（CSR、社会企業家）

⑤矛盾の止揚（矛盾とは世界発展の原動力）

・止揚とはアウフヘーベン。両者を肯定し、包含し、統合し、超越することによって、より高次元へのものへ昇華していくこと

- ・矛盾のマネジメント

→マネジメントがどちらかに偏ったとき、反対側に振り子を振り、全体のバランスを取る

→社会のリーダーたる人物に求められるのは、目の前の矛盾から逃げるのではなく、その矛盾と格闘しつづけること。

ドロッカーから学ぶ「多角化戦略」第1回 そもそも本業とは何か？

参考テキスト(出典):ドロッカーから学ぶ多角化戦略 藤屋伸二著 クロスメディア 2015年8月初版

イノベーションと企業家精神 上田惇生著 ダイアモンド社 1600円

変化を利する者＝企業家精神とは、すでに行っていることを、より上手に行うことよりも、まったく新しいことを行うことに価値を見出すことである。(4p)

企業家は資源を、生産性が低く成果の乏しい分野から、生産性が高く成果の大きい分野に動かす。(5p)

イノベーションのための7つの機会(7p)

例:ペニシリン、割賦販売、コンテナ船、社会的イノベーション(文化・道)

7つの機会の順番には意味がある。信頼性と確実性の大きい順に並べている。(13p)

第1の機会＝予期せぬ成功と失敗を利用する(14p)

予期せぬ成功を認めることは容易ではない。勇気がいる。同時に現実を直視する姿勢と間違いを素直に認めるだけの謙虚さがなければならない。

異物(本筋ではない)。予期せぬ成功は腹が立つ。気づかない。

予期せぬ成功は兆候である。(19p)

消費者の行動、期待、価値観が基本的に変化。(所得階層別から生活様式別へ)(19p)

予期せぬ成功は体系的に探究しなければならない。(23p)

① これを機会として利用することは、わが社にとっていかなる意味があるか？(KSF)

② その行き着く先はどこか？(KGI)

③ そのためには何を行わなければならないか？(KPI)

④ それによって仕事の仕方はいかに変わるか？(プロセスデザイン)

分析と知覚の役割(27p)

イノベーションとは組織的かつ体系的な仕事である。

・・・感じるだけの知覚は、見えるものではなく、見たいものを見るにすぎないからである。

分析の基礎となるのは、あくまで変化、機会、現実、現実と認識とのギャップなどに対する知覚である。

例＝ライフスタイル、ベビーブーム、高等教育の普及、女性の生き方の変化など現象が生じる前に。

外部の予期せぬ変化(31p)

「コンピューター(デスク・ノート)」「ゲーム」「携帯電話」「スマートフォン」

多角化とは自社の強みで新しい商品を開発したり、自社の強みを新しい市場で使ったりすること、・・・つまり、用途開発を行うことである。

ヒト・モノ・カネ・時間の生産性をより高めることである。

==多角化を進めるための根本的な考え方は「ニッチ戦略」×「創造的模倣」×「連携戦略」

「新しいことは小さく始めよ」

そもそも本業とは何か？(5p)

コア・コンピタンス(核となるノウハウ)→選択と集中→事業の定義(自分の立ち位置を明確に)

「専門化と多角化に関連がなければ生産的とはなりえない」

==多角化を行うノウハウが必要！

「本業」ではなく、「現在の主力事業」「これまでの主力事業」「これからの主力事業」と表現したい！

1. 顧客は誰か？ 自社の立ち位置という視点

2. ベネフィットは何か？ 期待を超えるか？(事前期待と事後実感)

より生産性の高い事業にシフトするのが健全経営だ(27p)

===事業のライフサイクル→健全経営の尺度の一つは「生産性」である。

明日のイノベーション(マネジメント265p)

用語は技術用語ではない、経済用語であり、社会用語である。

経済や社会にもたらす変化である。人間行動にもたらす変化である。

イノベーションが生み出すものは、単なる知識ではなく、新たな価値、富、行動である。

イノベーションの出来ない組織は、やがて衰退し、消滅すべく運命づけられる。

イノベーションを行う組織には共通の特徴がある。

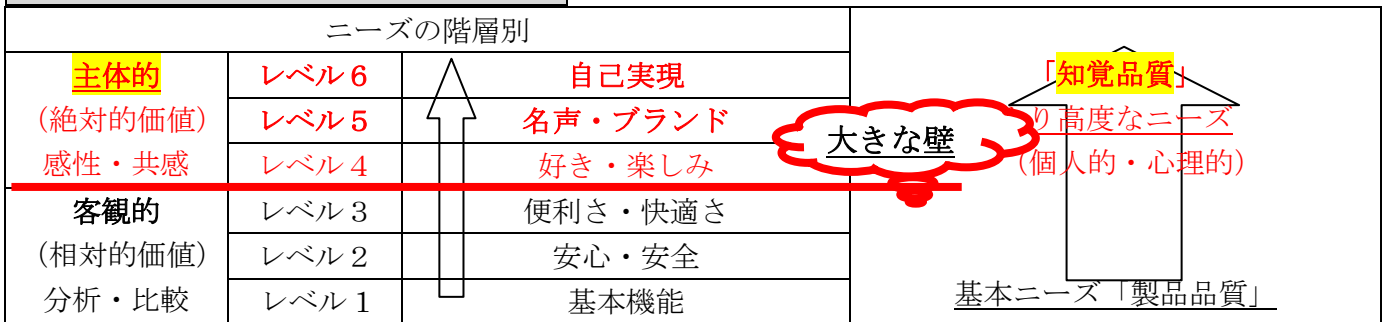
PF ドラッカー「現代の経営」

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

1. 消費者の変化 ① 人口構造の変化 ② 居住地域の変化 ③ 生活時間の変化 ④ 価値観の多様化 ⑤ 地域社会の変化	2. 競争の変化 ① 規制緩和 ② 競争優位性の変化	3. 組織の変化 ① 規模の拡大 ② 事業内容の多様化 ③ 組織構成員の価値観の多様性
---	---	---

需要と欲求 (ニーズ) は似て非なるもの!



イノベーションの意味(266p)

イノベーションとは科学や技術そのものではなく**価値**である。

組織のなかではなく、**組織の外にもたらす変化**である。尺度は**外の世界への影響**である。

イノベーションは常に**市場に焦点**を合わせなければならない(製品ではない)

顧客のニーズから出発することこそ……**体系的な活動**を組織する上で、もっとも直截な道となる。

例) 研究(部分)→医療(全体)→保健(未来)

ニーズ(必要=論理)→ウオント(欲しい=感性)

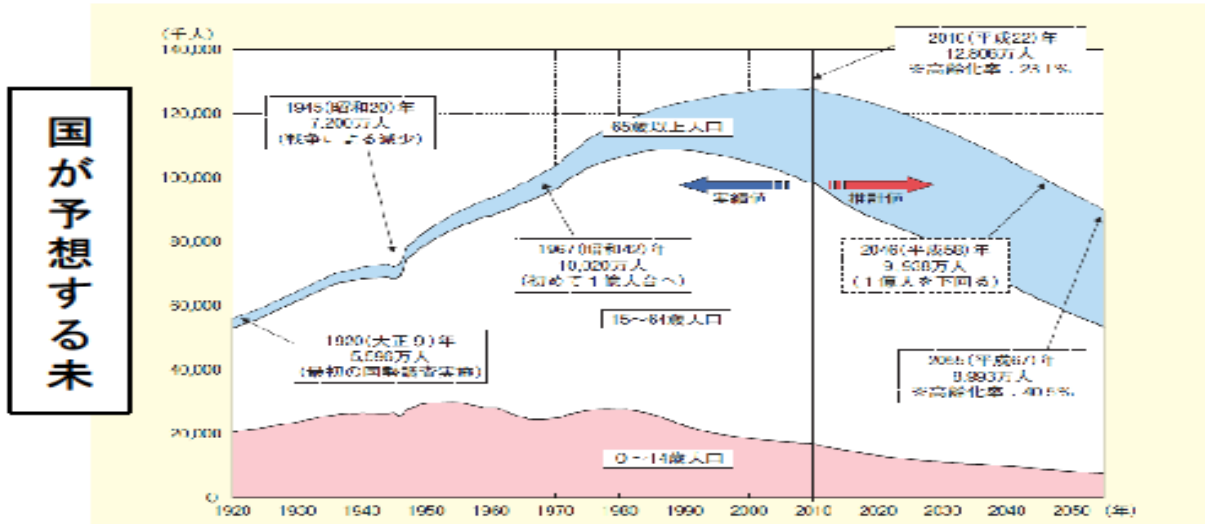
イノベーションの力学

確立分布に従うことを知っている。———体系的に探す!(未来は今の中にあり!)

すでに発生していながら、その経済的な衝撃がまだ表れていない変化が、Iの機会となる。

もっとも重要な変化が人口構造の変化である。それはもっとも確実な変化である

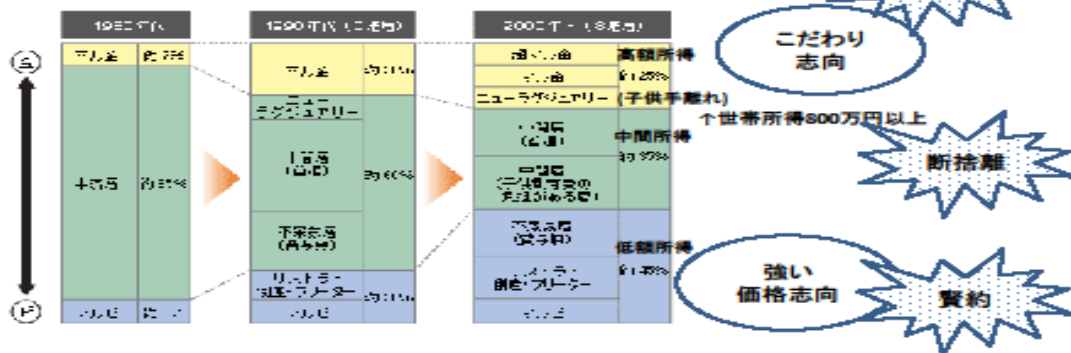
数字が教えてくれる未来(所得モデル)



人口が減少しだすと、各業態で極端な二極化が発生すると予想される。

数字が教えてくれる未来(所得モデル)

年代	1980年代まで	1990年代	2010年～
世の中	高度経済成長	バブル崩壊後デフレで激変	更なる格差
所得階層と意識	1億総中流	所得は6層化	所得は8層化



従来型総花的事業展開の事業では、ますます客数の減少が激しくなるはず！

知識の変化はイノベーションの機会となる。——(学んでもダメ!)
 意識の変化、ビジョンの変化、期待の変化もイノベーションの種となる。
 予測不能なイノベーションがある。(真に重要)——確立分布の外(99%失敗)
 重要なことは常に目を光らせていることである。感覚を育てる！——管理出来ない！

例) 鉄腕アトム世代→ガンダム世代→ワンピース世代、
 ——それぞれの世代のモチベーションのあり方(価値観)が異なる！
 eコマース、宅急便、LCC、原発事故、暑い夏、

顧客サービス→顧客満足(欲)→ファン化(幸せ)
 (7/9)

イノベーションの戦略

「われわれの事業は何か、何であるべきか」との問いから始まる。

既存事業の戦略では、現在の製品・サービス……は継続するものと仮定する。

イノベーションの戦略では、既存のものはすべて**陳腐化する**と仮定する。

陳腐化したものを計画的かつ体系的に捨てることである。

イノベーションを行う組織は、昨日を守るために時間と資源を使わない。

=== (昨日を捨ててこそ、資源、特に人材という**貴重な資源**を新しいものの為に解放出来る)

次に重要なことは、目標を高く設定することである。

=== イノベーションの成功率は10%

例) テレビ・

マスメディア(ラジオ・新聞・雑誌など)

エネルギー(石炭・石油・ガス・リサイクル……太陽・風力・水力・波動) == 蓄電池(効率と効果)

自動車(電気・水素……)

年金制度

住宅(所有からシェアへ、都心回帰)

従来の企業の基本が崩壊した！

「ドラッカー的未来社会を読む」川井健男 宝島社新書より

ドラッカーは、知識社会としてのネクスト・ソサエティについて、以下の3つの特質をあげている。

- ① 知識は資金よりも容易に移動するがゆえに、いかなる**「境界もない社会」**となる。
- ② 万人に教育の機会が与えられるがゆえに、上方への移動が**「自由な社会」**となる。
- ③ 誰でも知識を手に入れ、万人が勝てるわけではないが、**「成功と失敗の併存する社会」**となる。

これらの特質があるゆえに、組織にとっても、又個人にとっても、「極めて競争的な社会」である。

要するに機会が平等であって、教育によって身を立てることができる流動性に富む社会でもある。

「1万円札」の福澤諭吉が「天は人の上に人を作らず、人の下に人を作らず」であり、「ペンは剣より強し」ゆえに「学問ノススメ」なのである。

19世紀の昔の人が理想のように考えたことが、今、実現しようとしている。決して悪いことではない。

情報革命とグローバルな競争

どなたどこから、競争相手が登場するかわからない。

「情報は力なり」

供給サイドだけでなく、購入サイドも、ほとんどの商品情報を取得することが容易になった。

そのことにより、購入サイドの価格決定力が拡大した。

情報革命⇒原料・製品(価格)情報の高速伝達⇒購入サイドの情報収集力が向上⇒供給サイドの価格支配力が減退⇒購入サイドの価格支配力が向上⇒価格下落の一般化(デフレ)の一因となる

いわゆる市場における消費者主導の確立する！

情報革命は、まだ始まったばかりなのである。

後戻りすることはない。

競争は続き、さらに激化する。

競争的であることは、ネクスト・ソサエティにおいても、自明の前提である。

継続教育の必要性

知識社会であるネクスト・ソサエティにおいては、**教育は最大級の重要性**を持つことになる。

20世紀までは・・・「子どもにとって」という限定がついていた。

これからは・・・「人間、一生、勉強」とその期間が延長される！

一度社会に出た後でも、専門的な教育を受ける人たちが大幅に増えていくことになる。

いわゆる継続教育の必要性が高まり、その需要に合わせて、そのような教育機会の供与も進むことになる。

とても実践的で、かつ実戦的なものとなる。

長寿化⇒労働可能年限の上昇⇒企業の平均寿命(短くなる)を超える⇒生涯一職種では飽きてしまう⇒職種の変更が広がる⇒継続教育が望まれる

知識社会が進む⇒知識が資本となる⇒知識がそれまで以上に価値を持つ

⇒継続教育の意義が高まり、需要が増える

<経営のヒント>

知識社会は競争社会でもある。まさに本当の「学問のすすめ」の時代である！

継続的に学習する個人・組織が成長・発展する社会でもある。

情報・知識、そして技術はすぐに陳腐化する！・・・故に常にイノベーションが求められる！

成長とは「量の増大ではない。質の向上である。」