

参考テキスト: 守屋洋著「ビジネスに効く中国古典」 竹内日祥著「企業再構築の仕掛け」

今世の中で起こっている変化を「七つのパラダイムシフト」 田坂広志氏

1. 『機械的数字論』から『人間的生命論』へ
2. 『結果主義』から『プロセス主義』へ
3. 『技術・能力偏重』から『人間性重視』へ
4. 『見える世界、データ主義』から『**見えない世界、直感主義**』へ
5. 『外側志向』から『内側志向』へ
6. 『細分化・専門化型アプローチ』から『包括的アプローチ』へ
7. 『自他分離・主客分離』から『**自他非分離・主客非分離**』へ



21世紀の商売繁盛のキーワード

= 『**楽・美・愛・真・学・遊・育**』

20世紀のビジネスモデル	21世紀のビジネスモデル
チェーンストア理論	ロイヤリティ・エンゲージメント
$売上 = 客数 \times 単価$ (既存 + 新規 - 流出) $\times$ 購買頻度 $\times$ (一品単価 $\times$ 個数)	$売上 = LTV \times$ アクティブユーザー数 ファン客 (絆・支援) $\times$ 関係性
「モノ」中心 プロダクトアウト思考 大量生産・大量販売 (モノ・サービス) 商品戦略 + 販売戦略 (4P) (マーケットシェア戦略) セールス (自分の立場・視点) 効率性を求める 顧客満足・裕福 (量) 問題解決	良くて安い、当たり前! マーケットイン思考 「ヒト」にフォーカス! 質的充実 (付加価値・意味・心・魂) ファン化戦略 (関係性の4C) (マインドシェア戦略) マーケティング (相手の立場・視点) 効果性を優先する (効果 $\times$ 効率) 感動・幸福 (質) 価値創造 (目的・ビジョン・意義)
マスCM・説得・説明 フロー型 (狩猟型) 短期の視点 マーケットシェア (市場・量的拡大) 正解 (答)・一方通行 (説得) オペレーション 平等 縦の関係 (お客様は神様)	ロコミ・カンパセーション・SNS ストック型 (農耕型) 長期の視点 マインドシェア (心・質的充実) 問い掛け (応える)・双方向 カスタマージャーニー 差別 (区別) 横の関係 (仲間・友達)

アフターコロナの世界観

物理的距離 VS 精神的距離

役に立つ VS 意味がある

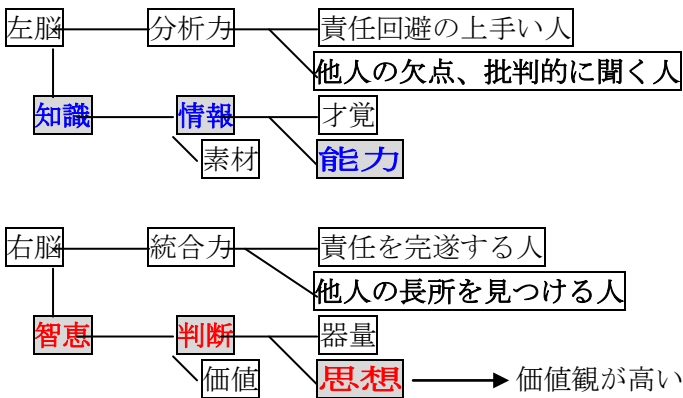
**東洋思想・価値観が何故必要か？**

「変化・組織・自分」の敵に勝つ！ 第一の戦いの対象は「変化」である。  
 第二の戦いの対象は「組織」である。  
 第三の戦いの対象は「自分」である。

「不況で倒産する」……そんなことはない！

⇒現象と原因を見間違えな！ ⇒真の原因は「変化に対応」出来なかったから

分離思考		統合思考	
部分性思考	実体性思考	全体性思考	関係性思考
客観的・合理的 分析思考		主体的・直感的 洞察思考	
17世紀・近代古典科学のパラダイム		21世紀・脱近代複雑系のパラダイム	
判断→決断			



**価値観：出会った人のレベルによる！**

思想とは、思考力：深く、未来に渡ってとらえる表面的現実ではなく、深いものを見る力  
 本物か偽者か見分ける道具（規矩）が必要。

理解——自分の価値観で思想を理解する⇒⇒自己肯定——行動に結びつかない…現状肯定  
 確信——共感的な確信をそこに置く⇒⇒自己否定——すぐ行動に移れる…現状打破

システム思考の問題解決	
態度:STEP1 目的から手段を考える	取り組み順序:STEP1 問題の背景を捉える
STEP2 全体から部分を考える	STEP2 解決課題を明確にする
STEP3 理想から現実を考える	STEP3 推進計画を明確にする

**68p 価値観について**

==価値観とは「思考の物差し」→→→判断基準

…思考の物差しが狂っていると、人間は物事の「優先順位(プライオリティ)」を取り違えます！

価値観に影響を受けるのは、出逢いを通して「無意識に」身に付ける。  
 (出逢った人、出来事、運命、現実の環境など…)

**70p 価値観には個性と位相(レベル)の二つの局面がある**

第1 「個性」…考え方の違い！

第2 「位相」…レベル差(高低差)

**「統合の思想」と企業経営の関係性(154p)**

<b>低い思想「分離思想」</b>	<b>高い思想「統合思想」</b>
自己と他者、敵と味方が明確に分かれてしまう お互いの権利の主張がエスカレート！	敵が味方になる！ 悪を善に変える！ 醜い世界が美しい世界に！
「主観」と「客観」を分離	「主観」と「客観」を統合
機械論的思想	有機体的思想

**統合の思考(有機体的思考)の5つの価値**

**5. 「問題は価値創造の源泉である」という問題意識が持てる(177p)**

⇒統合思考で考えると、問題の多い企業こそ発展する企業です。(178p)

自社の中に問題があることを発見できる組織だけが発展と成長を成し遂げ、顧客から感謝される。

——問題発生と問題発見の違い！（問題・問題点・課題の違いは？）

**リーダーシップとは？**

陣頭指揮ではない！⇒迷いを晴らすこと

単なる率先垂範ではない⇒不確かな未来に一步が出る勇氣

判断力・洞察力・決断力

**リーダーの実践的課題の5項目**

1. 現状打破——現状に満足しない！学習・革新し続ける
2. 価値観の共有——リスクに対し主体性をもって撰ぶ
3. 協力育成——粘り強くあきらめない・創意工夫
4. 率先垂範——パラドックスに向き合う
5. 支援激励——価値観を重く見る

**統合の思想が変える企業人としての行動特性(179p)**

**第1「相手本位」 自己本位から相手本位(顧客満足度へ)**

⇒相手を中心に、自分と相手との**関係性を見る**！（思考の軸足が相手に置く）

相手の立場になり「顧客にとって何が必要なのか」を**一緒に考える**ようになる！

**第2「内容本位」 表面本位から内容本位(提案型営業へ)**

⇒**本音で対立を乗り越えて**信頼の絆を創る！ 中身で付き合う(建前は止す)

自我から**自己の世界、関係性**からものごとを見通す！

**第3「先行本位」 現在本位から先行本位(未来思考へ)**

⇒未来から、現在の在り方を考える！（過去の延長線上には、未来はない）

**未来に軸足**を置いた思考。未来のために今我慢している苦しみは、むしろ喜びだ！辛さに逃げない

**第4「逆境本位」 順境本位から逆境本位(成長思考へ)**

⇒逆境こそがもの凄い**価値を生む源泉**である！（成長の条件である）

不幸の中に幸せがある！「苦しいことが、自分にとってどんな**意味**があるのか？」**真剣に考える**！

⇒**アイデンティティの確立⇒使命感・信念が出てくる**！

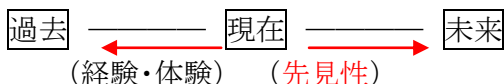
統合の思想が自分に必要であると心から確信できた時から、結果として、絶対に相手本位・内容本位・先行本位・逆境本位にしか物事に対して考えられなくなるのです。⇒パラダイムシフト(価値観の転換)

**人間の価値創造の条件**

自発性…自己の独創的成果(個性がでてくる)

主体性…責任性に繋がる(だから必死にやる)

……二つ揃うと自己尊厳につながる。自己の可能性に対して確信できる。



ビジネスに効く中国古典  
「孫子」勝つためのエッセンス

兵法と戦国時代 (諸子百家)

武教七書 = 「孫子」「呉子」「尉繚子」「六韜」「三略」「司馬法」「李衛公問对」  
易経 (最古の経典 = 変化の書)

…老子 (道家) — 荘子

…孔子 (儒家) — 曾氏 — 孟子 ————— 朱子学…陽明学

— 荀子…李斯・韓非子 (法家) = 秦の始皇帝 (法制の整備)

計略 (策謀・詭道) の教え

兵法三十六計 (駆け引きの極意)

…原理原則「無知は壁を創る！」 = 中国の権謀術 (騙されるよりも騙す人になれ)

「敏さ」とは、物事を見通し、危険な策略を未然に防ぐ能力。

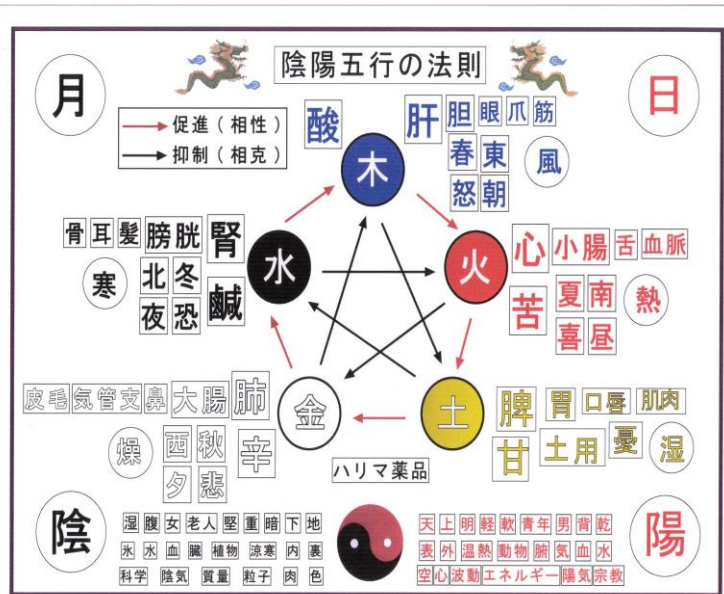
計略と戦略・戦術      計略と智略 (智慧)      中国人にとって策略は智慧 (知性の賜物)

陰陽五行の法則



陰陽太極図

太極を表しており、陰と陽のバランスが取れている状態。  
黒い部分が陰、白い部分が陽を表しています。  
黒と白の小さい丸は、陽の中に陰、陰の中に陽が含まれていることを表しています。



孫子 戦いの本質とは？

孫子の兵法、2つの基本的な前提 → 戦い方の原理原則

1. 戦わずして勝つ。
2. 勝算なきは戦わず。

賢明な勝ち方

兵を用いるの法は、国を全うするを上となし、国を破るはこれに次ぐ、(中略) 百戦百勝は善なるものにあらず。戦わずして人の兵を屈するは、善の善なるものなり。

⇒戦争とは手段であり、目的は政治的な意図である。

勝つための方法条件をあらゆる角度から分析し、検討する。勝つことはあくまでも手段である。



# 「孫子戦法」・・・(経営応用) 科段・構造

## 1 理念・目的

- 2 人事・統率 (人材・要領)
- 3 情報・情勢 (分析・総合)
- 4 戦略・計画 (目標・多元化)
- 5 戦術・実動 (制度・士気)
- 教育体現 ①意思交換の疎通 ②価値観の一致 ③貢献度の充足
- マネージメント (管理の普遍化)・・・プロセス管理
- 人材 ①情報 (端末・ストック) —— 装置 —— 判断
- ②計画 (カネ・モノ) —— 技術 —— 合理
- ③実践 (制度・しくみ) —— 士気 —— 心理
- 価値観統合

## 目標の思想化・・・目標の中に、理念・目的が内在していないと駄目

- 目標 —— 定量的・・・数字で表せる (売上・利益など)・・・遠心力に働く
- ・・・小さなリスクで大きな成果
- 定性的・・・数字で表せない (努力・プロセス・協力・理念にそった行動)
- ・・・求心力に働く
- ・・・大きなリスクで大きな成果



## プロセス管理(プロセスデザイン)

- 原因 —— 結果 その過程を重要視する。
- 重要な点：プロセスの背景を追いかける。これが一番重要。
- 裏づけとなっているものはいったい何か？
- 現状の数字を管理する。
- ・・・現状分析する。何故つまづいたか？
- 数字で表された仕事と内容を分析



## 戦いの前提

兵は国の大事にして、死生の地、存亡の道なり。察せざるべからず。  
 故に之を経むるに五事を以ってし、之を校するに計を以ってし、この情を策む。  
 一に曰く道、二に曰く天、三に曰く地、四に曰く将、五に曰く法。  
 道とは、民をして上と意を同じくせしむるなり。  
 故に以って、之と死すべく、以って之と生く可くして、危きを畏れざるなり。  
 ⇒「戦争」は国家の重大事であって、国民の生死、存亡が掛っている。慎重に対処すべきである。  
 戦力の優劣を判定するカギは、道、天、地、将、法の5項目である。  
 道とは、君主と国民を一心同体にさせるもの。これがありさえすれば、国民はいかなる危険をも恐れず、君主と生死を共にする。

「変化・組織・自分」の敵に勝つ！  
 ～～～最高の戦略は敵を味方に変えること～～～

戦わないで勝ち、敵を味方に変える。21世紀の基本戦略である。

## 企業経営にとって、敵とは？・・・「問題」

⇒⇒⇒問題とは理想と現状とのギャップ ・正常と異常との落差→気づく意識が大切(観る、視る、察る)

## 孫子の兵法（始計編）

兵は国の大事にして、死生の地、存亡の道なり。察せざるべからず。  
故に之を経るに五事を以ってし、之を校ぶるに計を以ってし、この情を策む。

一に曰く道、  
二に曰く天、  
三に曰く地、  
四に曰く将、  
五に曰く法。

道とは、民をして上と意を同じくし、之と死すべく之と生く可くして、危きを畏れざるなり。

天とは、陰陽、寒暑、時世なり。

地とは、遠近、陰易、広狭、死生なり。

将とは智・信・仁・勇・嚴なり（始計編）

法とは、曲制（組織）・官道（規律、権限）・主用（装備、指揮命令系統）なり。

およそこの五者は、将は聞かざることなし。これを知る者は勝ち、知らざる者は勝たず。

…「聞く」⇒Step1意識化⇒「知る」⇒Step2原理原則＝Step3置き換え⇒「出来る」

「算多きは勝ち、算少なきは勝たず」始計編 25p

### 1 事前の見通し

主の道  
将の能力  
天地の損得  
法令の実行  
兵たちの強さ

①勝敗は戦う前にすでに決まっている！＝どれだけ情報収集して準備したか？

②事前に深く考えた人が結局は勝つ！＝質（深・広・高）と量、未来先取り、感情より論理

時間軸で時代を読む！（大局俯瞰・歴史観・人間観）

地図を描け！（自分からビジョンを描け、致して致されるな）…地図の中で生きるか？描くか？

「勝ちを知るに五あり。戦うべきと戦うべからずとを知る者は勝つ」謀攻編 32p

…故に曰く、彼を知り己を知れば、百戦して殆うからず。彼を知らずして己を知れば、一勝一負けず。彼を知らず己を知らざれば、戦うごとに必ず殆うし。156p

1 自分の置かれた環境の有利不利を判断（SWOT・M+3C・5F）

2 衆寡の用（選択と集中、投入時期・撤退時期の判断）

3 人心の統一（ビジョン・コンセプト・価値観の共有）

4 事前準備（相手を知る、シナリオ、作戦、得意分野に引き込む）

5 任せて任せず（幹部の能力高く、御さない（教えない）根回し、報連相確認＝権限付与）

ゴール＝あるべき姿（KGI）

どうするか？＝方針、具体的行動（KPI）

スタート＝何について考え（環境分析、SWOT分析）＝KSF（成功の鍵）

（6 / 7）

## 天と地（環境を知る）

彼	己		
○	○	百戦して殆うからず	
×	○	一勝一負	
×	×	戦うごと殆うし	
○		?	重要な鍵

＝己を知る（関係性の中で自己の真価を知る）…M+3C（自分—相手—外部環境を知る）

### 「兵とは詭道なり」始計編 148p

正と奇、虚と実、致すと致される…二項対立、相矛盾するものを統合、止揚

全体と部分、長期と短期、自我と自己、機会と脅威、強みと弱み、満足と幸福、効率と効果  
小さな悪が大きな善を包む。（悪の中の善が本当の善、善の善は偽善）

敵は一人ではない（多数対多数）。当面の敵が未来永劫の敵でない。——敵を味方にする！

スパイの活用（情報の価値を知る）

イノベーションとは感動、差別化、喜んでだまされる！

### 「君の軍を患える所以の者には三あり」謀攻編 40p

経営で重要なことは、この2つを明文化し、全員が徹底遵守すること

①やるべきこと

②やるべきでないこと＝短期的利益重視、現場の人事（指示命令系統）

——任せて任せず！（成果の評価システムを作る）＝設計次第（デザイン思考）

教えるな！＝考えさせろ！＝部下に成果を上げさせろ！（＝幸福優位性）

### 「百戦百勝は善の善なる者に非ざるなり」謀攻編 55p

故に上兵は謀を伐つ。その次は交を伐つ、その下は城を攻む。攻城の法は已むを得ざるがため。  
戦わずして勝つ、それが最高の勝ち方

——戦争は目的ではなく、手段である！（戦いは最悪・最後の手段）

戦争は時間が掛かるし、お金と兵糧と武具・機会も必要で、人心も乱れる。

兵力に応じた戦い方がある。

勝算がない時には戦わない！

負けたことがある者が、本当に強い！

部下でなければ、部下の本当の気持ちはわからない！

### 「兵は勝つことを貴び、久しきことを貴ばず」作戦編 84p

### 「兵は拙速なるを聞くも、未だ巧久なるを賭ざるなり」作戦編 87p

速さが必要な理由＝心理・兵站

小さくてもいいからスピード第1。

勝ち癖を付ける！

21日習慣化

なぜ拙速なのか？＝戦いの相手は多数。

五分の勝ちで上出来（武田信玄）

戦いの前に、ゴール（期限）を決める！

（7／7）