

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



アフターコロナ 見えてきた7つのメガトレンド

- 1 分散型都市 大都市の終焉、試金石はトヨタ WovenCity 構想(裾野市スマートシティ)  
大都市化の課題(移動制限や工場停止で大気汚染が改善) 食べ物・エネルギー地産地消・再生  
MaaS 分散電源、蓄電池、ブロックチェーン サプライチェーンの分散(グローバル化)
- 2 ヒューマンレーサビリティ 「監視社会」か「救世主」か?  
健康コードという新常态(健康状態証明書) 追跡アプリ、ビッグデータ
- 3 ニューリアリティ オンラインが揺るがすリアルな在り方  
テレワーク(Zoom 会議) チューリップ保険は無人コールセンター(在宅勤務)  
岩盤規制に風穴(巣籠り消費・医療オンライン診療・配達代行、オンライン大会(スポーツなど))
- 4 職住融合 オフィスと住宅を再発明(リモートワーク)  
オフィスの役割、意味、機能の見直し  
「経済効率性」優先? = 大量採用・終身雇用・年功序列・生産型  
「労働環境」の見直し = ワークライフバランス・フリーアドレス・ダイバシティ  
アフターコロナ「3つの見直し」
  - ① 「働き方」「オフィス空間の意義」を再考
  - ② オフィスに社員が戻った時にどう備えるか? (密集区間の避け方・社員の健康管理)
  - ③ ワークプレイス戦略の見直し(場の活性化、街・ホテルなどがオフィスになる)  
住宅の在り方はどう変わるか? (衣食住+働く空間=WLDK) 移動手段に変化
- 5 コンタクトレステック 「密」回避社会のキーテクノロジー  
人流解析で群衆を分散化、オンライン開催でeスポーツが広がる、VR でイベント開催  
ロボット(接客・配送・配膳・会話)、ドローン、遠隔診療・遠隔操縦・遠隔協議(5G 加速)  
タッチレス、次世代殺菌技術(光触媒・深 UV・LED)
- 6 デジタルレンディング テクノロジーが仕掛ける「血行促進」  
オンライン型融資(銀行口座・会計データ・EC データ・サービス利用データ・請求データ)  
テック企業が続々と、主役の座を維持したい銀行 デジタル通貨(AI)
- 7 フルーガルイノベーション 危機で輝く逆境生まれの革新術  
企業に課された課題、新興国が革新の土壌に、早さと非対面が求められる  
==事例 簡易人工呼吸器、3D プリンター活用、緊急時の対応「既存の技術や工程を基に再構築

## コロナ対応

1. ファン客(絆・支援客)との関係性強化
2. 新規・既存客のフォロー
3. 自社の強みをより強くする・・・対話＝具体的にどうするのか？＝＝＝KSF

## コロナ危機

- Step1 供給危機  
Step2 需要危機  
Step3 金融危機

## 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

## 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！

## 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

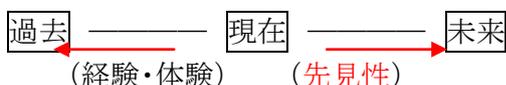
1. 現状打破——現状に満足しない！学習・革新し続ける
2. 価値観の共有——リスクに対し主体性をもって撰ぶ
3. 協力育成——粘り強くあきらめない・創意工夫
4. 率先垂範——パラドックスに向き合う
5. 支援激励——価値観を重く見る

## 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。



## 激動の時代は…パラダイムシフトを要請している！

参考テキスト(出典):企業再構築の仕掛け バリュー・マネジメント 竹内日祥 現代書林 2006年6月

能力:客観的合理性…個人主義者…分離思考＝客観的(分析)目標達成…能力・技術が必要  
思想:主体的責任性…共同体主義…統合思考＝主体的(洞察)目的達成…思想・哲学が必要

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

### テキスト読み合わせ(企業再構築の仕掛け)

#### 過去の成功体験に囚われてはならない(85p)

- ① 成功体験「執着」「固定観念」…現状に安住
- ② 学習棄却…「成功体験」は時代の要請によってプラスにもマイナスにもなる

#### パラダイムについて(91p)

- ① 思考の枠組み
  - ② 理論のモデル
  - ③ 知覚の定規
  - ④ 見解の基準
- …「概念のフレーム」⇒認識・理解・解釈

#### パラダイム効果

- …人間が受け入れたパラダイムに、人間は完全に支配される。
- …その真実に人間は気付かない

#### パラダイムシフト(価値観の転換)

- ⇒イノベーション(変革)…個人・組織・企業…文化・文明
- …未来を見据えた「望ましい新しいパラダイム」…協創的に創発

#### パラダイム効果(100p)

- ① 支配性…反応
  - ② 独善性…見ても見えず！ 感じず！（正当化する）
  - ③ 盲目性…五感すべてが麻痺(105p トーマスクーン)
- ⇒人間性が悪いのではなく、その人間が受け入れたパラダイムの許容性に問題が含まれている。  
つまり、パラダイムのクオリティ・レベルが低いのです。

#### 人生最大の敵は、実は自分自身の低いパラダイムにある！（107p）

- …正当化する思考性
- ⇒「人生の失敗の原因はすべて自分にある」

#### 学習棄却(アンラーニング)の意味について(109p)

- ⇒囚われるのをやめる
- 全体性の中で再構築、新しい関係性の中で価値を創造(111p)
  - …捨てることが、成長につながる！「自分の思考の主体性の内容を変える、深める」

#### パラダイムを活かし、チームとしての成果を達成する(118p)

- 成功への意思決定(120p)
- 信じるから見える(122p)…洞察

**未来創造志塾 19期第2回(2020. 6. 22)**

**ビジネスに効く中国古典「孫子」勝つためのエッセンス**

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**

兵を用うるの法は、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。

「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、一勝一負けす。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)

**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	
○		?	<b>重要な鍵</b>

=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)

「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!

新型コロナウイルスの影響を2段階で考える (BCGが新型コロナによる変化を1枚にした)

	経済・企業	個人・社会
第1段階 コロナショック直後の混乱	<p><b>リセッション (景気後退)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>世界レベルでの景気後退が進む</li> </ul> <p><b>失業率の大幅悪化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>企業によるリストラ</li> </ul> <p><b>インフレ懸念の増大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>財政支出の増大</li> </ul>	<p><b>短期消費の減少、貯蓄や将来投資の拡大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>嗜好品、レジャーへの支出減少</li> <li>リスクに備えた安定投資の拡大</li> </ul> <p><b>社会不安の拡大、</b> セーフティネット拡充の要望拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>所得や将来への不安が高まる</li> </ul>
第2段階 混乱収束後のニューノーマル	<p><b>デカップリング (切り離し) の進展</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地政学的対立に加え、サプライチェーンに分散化</li> </ul> <p><b>安定調達の重要性向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>コスト減に加えて、安定調達ニーズが増大</li> </ul> <p><b>非対面への切り替え本格化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>製造、販売、医療、教育など多方面で発生</li> </ul> <p><b>働き方改革、業務効率化の進展</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>顕在化した無駄な業務取りやめ</li> <li>リモートだけでない、多様な働き方の導入</li> </ul> <p><b>経済全般への政府の関与拡大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>国民に対する安心・安定の提供</li> </ul>	<p><b>健康意識の高まり</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>健康関連食品、運動のニーズ</li> <li>検査・ワクチン・衛生製品へのニーズ</li> </ul> <p><b>安全・安心へのセンシティブリティの向上</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各種ライフラインへの感度、意識への向上</li> </ul> <p><b>バーチャルでのサービス享受の機会拡大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル消費の拡大</li> <li>デジタルリテラシーの上昇</li> </ul> <p><b>リモートによる活動の一般化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>移動への躊躇、抵抗感の高まり</li> <li>リモートでのサービス利用の拡大</li> </ul> <p><b>社会的価値の高まり</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>パーパス (存在意義)、社会価値 (CSV, SDGS など) の重要性が高まる</li> </ul>

企業の競争力の差は、危機の時の対応で生まれる！＝構造改革・投資のため今何を考えるか？

この1枚＝先を見据えた行動のための手がかり

第1段階＝「守りの経営」キャッシュフロー確保優先

第2段階＝「既に起こり始めていた変化が加速する」

働き方改革＝リモートワーク確実に進展、創発の場としてのリアルの場の重要性も再認識  
 サプライチェーンは大きな見直し。リスク管理＝地産地消、中国リスク、切り離し加速  
 動画配信サービスやEC加速・拡大すると同時にリアルの場の重要性が増す！

「その場で買う、観る」という行動に新たな価値を生む出せれば、消費者の支持が得られる  
 リアルとバーチャル、自前とアウトソース、対立から融合がニューノーマルの特徴となる

「守り」だけでなく、収束後に「攻め」に転じるためには、対立軸を両にらみする「複眼思考」で  
 自社の強みを見直すことが欠かせない。