未来創造志塾　19期第3回（2020．7．13）

帝王学 「ビジネスに役立つ中国古典」「東洋思想・価値観学習」

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」

キーワード＝もう元に戻れない！（小阪さん曰く、戻ってはいけない！）

アフターコロナ　ビジネスの3要素

ビフォー・コロナの世界	アフターコロナの世界
	1．フアン客（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・

GW①・・・対話＝具体的にどうするのか？＝＝＝KSF
GW②・・・コロナ以前の世界は、どのような重要な3要素だったのか？

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枚にした図）

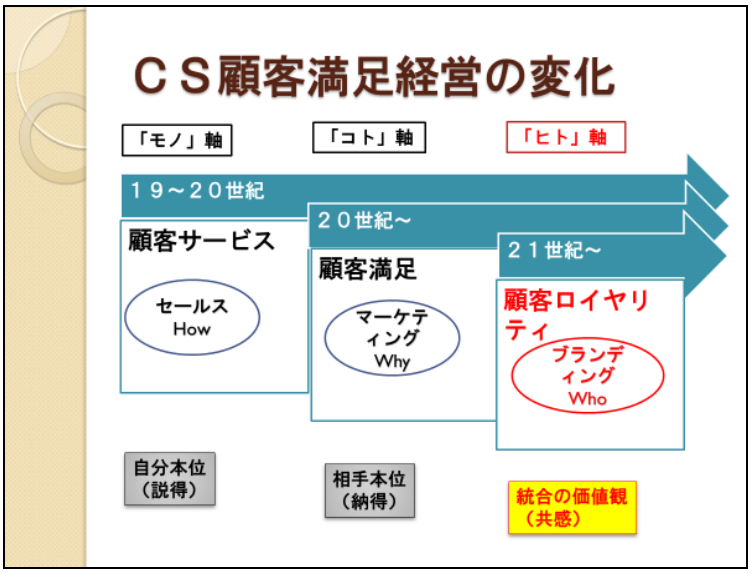
	経済・企業	個人・社会
第１段階 コロナショック直後の混乱	リセッション（景気後退） ・世界レベルでの景気後退が進む 失業率の大幅悪化 ・企業によるリストラ インフレ懸念の増大 ・財政支出の増大	短期消費の減少、貯蓄や将来投資の拡大 ・嗜好品、レジャーへの支出減少 ・リスクに備えた安定投資の拡大 社会不安の拡大、 セーフティネット拡充の要望拡大 ・所得や将来への不安が高まる
第２段階 混乱収束後のニューノーマル	デカップリング（切り離し）の進展 ・地政学的対立に加え、サプライチェーンに分散化 安定調達の重要性向上 ・コスト減に加えて、安定調達ニーズが増大 非対面への切り替え本格化 ・製造、販売、医療、教育など多方面で発生 働き方改革、業務効率化の進展 ・顕在化した無駄な業務取りやめ ・リモートだけでない、多様な働き方 経済全般への政府の関与拡大 ・国民に対する安心・安定の提供	健康意識の高まり ・健康関連食品、運動のニーズ ・検査・ワクチン・衛生製品へのニーズ 安全・安心へのセンシティビティの向上 ・各種ライフラインへの感度、意識への向上 バーチャルでのサービス享受の機会拡大 ・デジタル消費の拡大 ・デジタルリテラシーの上昇 リモートによる活動の一般化 ・移動への躊躇、抵抗感の高まり ・リモートでのサービス利用の拡大 社会的価値の高まり ・パーパス（存在意義）、社会価値（ＣＳＶ，SDGS など）の重要性が高まる

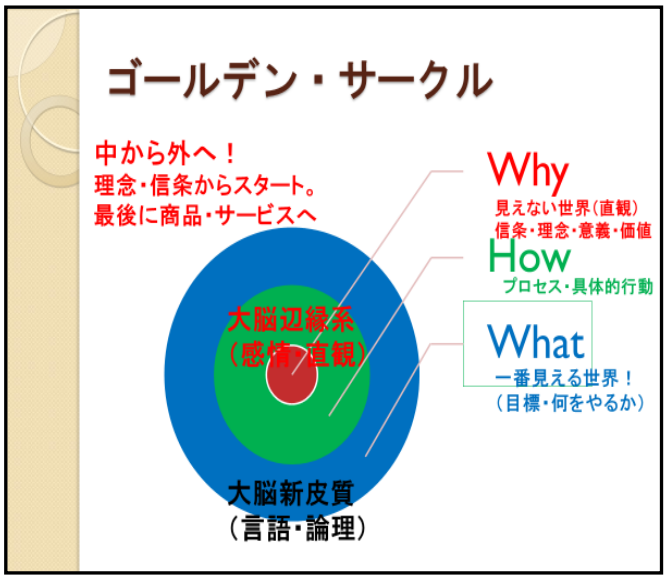
企業の競争力の差は、危機の時の対応で生まれる！＝構造改革・投資のため今何を考えるか？
コロナエフェクト⇒「既に起こり始めていた変化が加速する」
ＤＸ（デジタル・トランスフォーマー）出来ない企業は淘汰される！
働き方改革＝リモートワーク確実に進展、創発の場としてのリアルの場の重要性も再認識
サプライチェーンは大きな見直し。リスク管理＝地産地消、中国リスク、切り離し加速
動画配信サービスや EC 加速・拡大すると同時にリアルの場の重要性が増す！
　「その場で買う、観る」という行動に新たな価値を生む出せれば、消費者の支持が得られる
リアルとバーチャル、自前とアウトソース、対立から融合がニューノーマルの特徴となる
「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。　（1／6）

１９～２０世紀はセールスからマーケティング　２１世紀はブランディング

「顧客の地」→顧客は「リピーター」「絆顧客」「応援者」の３つに分かれる！

…モノ発想から「ヒトにフォーカス」する！→「商品戦略」から「顧客戦略」へシフトしているか？





ＧＷ＝あなたは自分の仕事を、どう再定義しますか？

需要と欲求（ニーズ）は似て非なるもの！

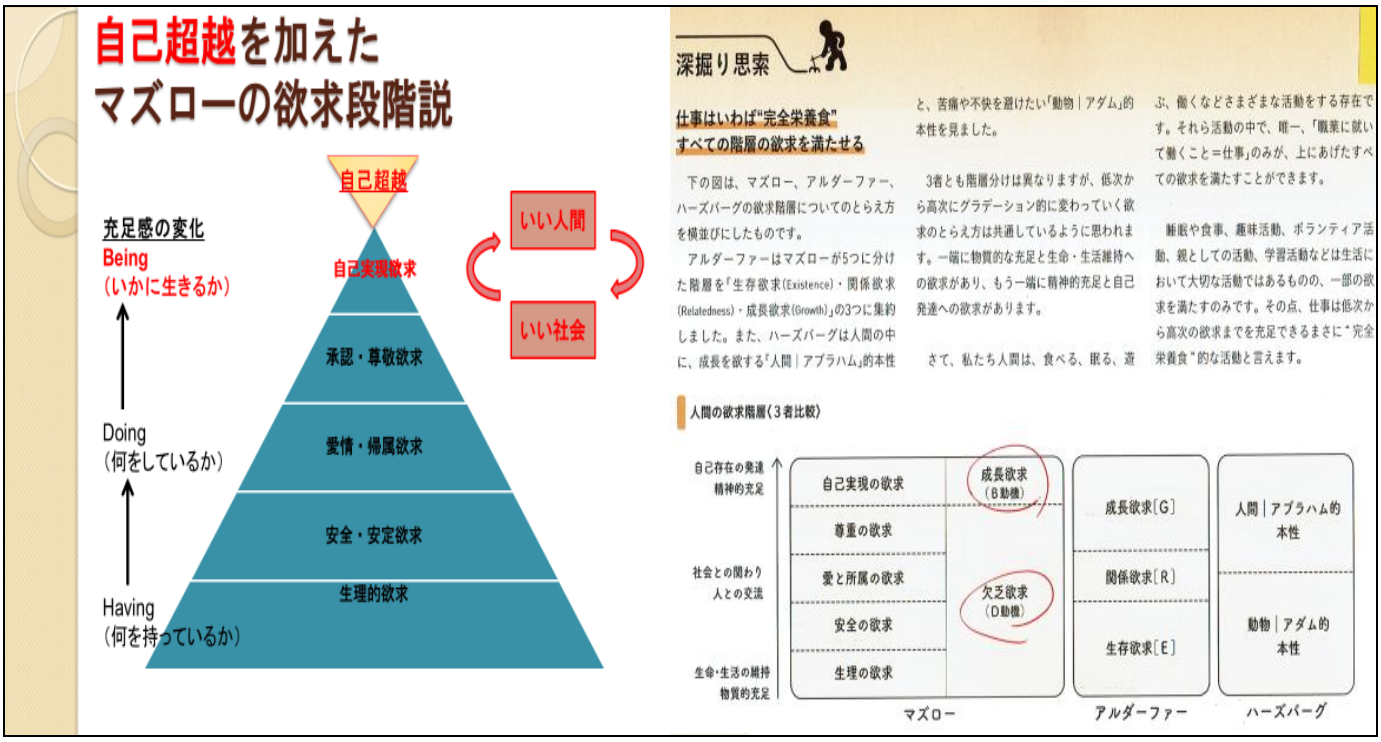
ニーズの階層別		
主体的（絶対的価値）感性・共感	レベル6	自己実現
	レベル5	ブランド・名声
	レベル4	好き・楽しみ
客観的（相対的価値）分析・比較	レベル3	便利さ・快適さ
	レベル2	安心・安全
	レベル１	基本機能

大きな壁

「知覚品質」より高度なニーズ（個人的・心理的）

基本ニーズ「製品品質」

マズロー5段階欲求



第3章　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

人間の運命はパラダイムに支配される(100p)

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

パラダイム効果(100p)
① 支配性・・・・反応・無自覚
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。

対策⇒高いパラダイムの入口は、まず自己のパラダイムについて理解すること(112p)
第1　体験の備蓄(同じ失敗を繰り返す)＝感性のストック
第2　思考の合理化(原理原則、法則性、判断基準、優先順位)

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(ｱﾝﾗｰﾆﾝｸﾞ)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

結論(123p)
法則もシステムも目には見えません。しかし、パラダイムについての学習で高いパラダイムの本質を把握し、その意味が判ってくるとことにより、これまで気づかなかった法則やシステムが洞察できるようになります。
それが、「人間として成長する」という意味の本質であり、深い智恵が身に付いた人間であり、世界の本質を正確に、かつ過不足なく、しかも十分に把握できた人間の姿なのです。

未来創造志塾　19期第3回（2020．7．13）

ビジネスに効く中国古典　「論語」人間観察力の極意

孔子　紀元前551年　魯の都曲阜で生まれ、巫女の子、庶生子
仁＝恕・・・（形に表す行動）＝礼
　　忠・・・（形に表す行動）＝孝行

義＝孟子

君子と小人の違い
君子＝自分で人生を決める人・・・・自分の人生を「何を大切に生きるか」＝自分の軸
小人＝他人に人生を決められる人

性善説	性悪説
孔子（論語）・・・儒教	韓非子・・・法家
仁（徳） 修己治人 徳治主義	利（法と術） 刑名参同 法治主義

論語＝道徳（建前）	韓非子＝矛盾（本音）
家族主義＝互恵組織（ゲマインシャフト）	成果型組織＝合目的組織（ゲゼルシャフト）
朱子学　　VS　陽明学 （中国・韓国）　（明治維新の日本）	人間心理＋法治主義
徳治思想	法治思想

「徳治」の光と影

	論語	韓非子
人間観	人間、志が重要	しょせん人間は利益に目がくらむ
政治で大事なもの	上下の信用	信用などえてにしていたら裏切られる
上下関係	上司と部下は敬意を持った関係	足を引っ張り合っているのが常態だ
法やルールに対する	法やルールに頼るのはマズイ	法やルールこそ統治の基本

孔子はそもそも何を目指したのか？
→あるべき理想の政治・リーダー像＝「人としてのあり方」→→→あるべき論の落とし穴（論理的に正しい）
　家族を拡大すると国になる！＝互恵組織

君子＝上に立つ人間の品性・品格
　→　信頼＞信用　と尊敬（メンター）の関係

やさしい政治の難しさ（47p）＝子産の事例（ゆるやかな政治と厳しい政治）

現代の大企業に受け継がれた「徳治」の問題点（51p）
① 徳の高い人物はそうそういない。たとえ今はいたとしても、後々続かなくなる
② 徳を持った人物自体、変節してしまうことがある
③ 徳と信頼でしか上下が結びついていないので、現場の暴走を止める術がない
④ 自分を育ててくれた先輩や上司の悪や問題点を、とがめたり是正したりできなくなる。

「その以ってする所を視、その由る所を視、
その安んずる所を察すれば、
人焉んぞ廋さんや、人焉んぞ廋さんや」（為政篇）

人を見るのに、現在の行動だけでなく、その動機は何か、目的は何か、
そこまで突っ込んで観察する。
そうすれば、どんな相手でも自分の本性を隠しきれなくなる。

バランス感覚にすぐれた人間通だった

駆け足で孔子の生涯をたどってきたが、何を言いたいのかというと、この人は初めから人生の特等席に坐って高みから物を言っている人物ではない、ということである。世に出るまでの苦労、出てからの苦難の数々。普通の人間なら押しつぶされてしまうところである。だが、孔子は負けなかった。いや、それどころか、苦労をバネにして自分を磨いていった。

孔子の人柄について、弟子たちが『論語』のなかでいろいろ語っている。二つほど紹介してみよう。まずはこれである。

「子は温にして厲し。威ありて猛からず。恭にして安し」（述而篇）

「子」とは、この場合先生という意味で、孔子のことを指している。孔子は温かさのなかに厳しさがあり、威厳がありながら圧迫感がなく、謙虚でありながら堅苦しい感じを与えなかったというのである。次はこのことばである。

「子、四を絶つ。意なく、必なく、固なく、我なし」（子罕篇）

先生（孔子）は四つの欠点を免れていた。第一は、主観だけで憶測すること。第二は、自分の考えをしゃにむに押し通すこと。第三は、一つの考えだけに固執すること。第四は、自分の都合しか考えないことである。

この二つのことばから感じとれるのは、こちこちの堅物ではなく、バランスのとれた円満な人格である。これが孔子という人の持ち味であった。

さらに孔子は下積みの苦労をたっぷりなめることによって、人間を見る目も磨いていった。そういう意味では、希に見る人間通と言ってよいかもしれない。

これについても、二つほど例をあげてみよう。

まず、このことばである。

「その以ってする所を視、その由る所を視、その安んずる所を察すれば、人焉んぞ廋さんや、人焉んぞ廋さんや」（為政篇）

孔子の人間観察法である。人を見るのに、現在の行動を観察するばかりでなく、その動機は何か、また、目的は何か、そこまで突っ込んで観察する。そうすれば、どんな相手でも自分の本性を隠しきれなくなるというのだ。次はこのことばである。

「君子に侍するに三愆あり。言未だこれに及ばずして言う、これを躁と謂う。言これに及びて言わざる、これを隠と謂う。未だ顔色を見ずして言う、これを瞽と謂う」（季氏篇）

目上の者に仕える場合、してはならないことが三つある。それは他でもない、軽はずみ、隠し立て、目が見えないことである。軽はずみとは、相手がまだ話題にしないことまで先取りして言うこと。隠し立てとは、意見を求められても答えようとしないこと。目が見えないとは、相手の顔色も読まないでまくしたてること。

いかにも人間通らしいアドバイスである。とくに、相手の顔色を見てから言えというくだりは泣かせるではないか。

『論語』にはこういうアドバイスが随所にちりばめられている。人間学の教科書として、まさに打って付けだと言ってよい。

「その身正しければ、令せずして行なわる。
その身正しからざれば、令すと雖も従わず」（子路篇）

為政者が自分の姿勢を正せば、命令するまでもなく実行される。
自分の姿勢を正さないと、どんなに命令しても実行されない。

上に立つ者はまずわが身を正せ

むろん孔子は、只の苦労人や人間通であったわけではない。この人には志があった。それは他でもない、学んだことを政治の場で活かし、世のため人のために尽くしたいという止みがたい願望である。

では、孔子はどんな政治をめざしたのか。

まずはこのことばである。

「政を為すに徳を以ってす。譬えば北辰のその所に居りて、衆星これに共うが如し」（為

動機善なりや、私心なかりしか？
人間観察法・・・3つを視る・察る（見る・観る・視る・診る・診る）
① 行動
② 動機（目的）・・・事例＝マズローの5段階の法則
③ 目標

立場・視点・視野・視座・・・・一人称、二人称、三人称、神様（天）

大局観察（俯瞰）、全体着眼・部分着手

3Pで考える（　　・　　・　　）

「己の欲せざるところは、人に施すなかれ」

「子曰く、位なきを患えず、立つ所以を患う。己の知ることなきを患えず、知らるべきを為すことを求むるなり
地位に立つべく理由とは・・・・ふさわしい人間性？
・・・認められるかどうかは、考え方の行動の結果
稲盛氏　人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力

「これを知るを知ると為し、知らざるを知らずと為せ、是れ知るなり」―――無知の知（素直な心）

「子曰く、過って改めざる、これを過ちという」

「子曰く、これを知る者は、これを好む者に如かず、これを好む者は、これを楽しむ者に如かず」

「君子はこれを己に求む、小人はこれを人に求む」

「子曰く、巧言令色、鮮なし仁」

「子曰く、君子は和して同ぜず小人は同じて和せず」

「子曰く、古の学者は己の為にし、今の学者は人の為にす」

「子曰く、君子は器ならず」

「子曰く、徳は弧ならず。必ず隣あり」

「子曰く、学びて時に之を習う、亦た説ばしからずや。朋あり遠方より来たる、亦た楽しからずや。人知らずして温みず、亦た君子ならずや」

「君子は本を務む」
「本立ちて道生ず」