すぐに役立つ 楽しい経営学

大学講義「企業経営とトップマネジメント」

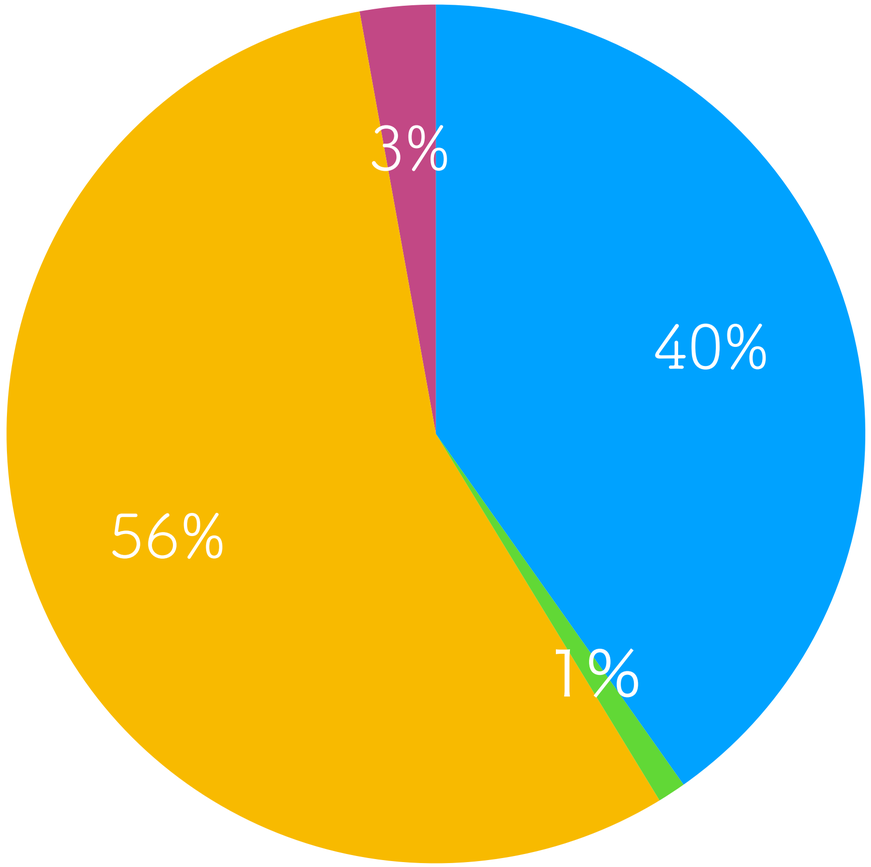
2019.04 ～ 2019.07

学習院大学 経済学部経営学科 特別客員教授　斉藤 徹

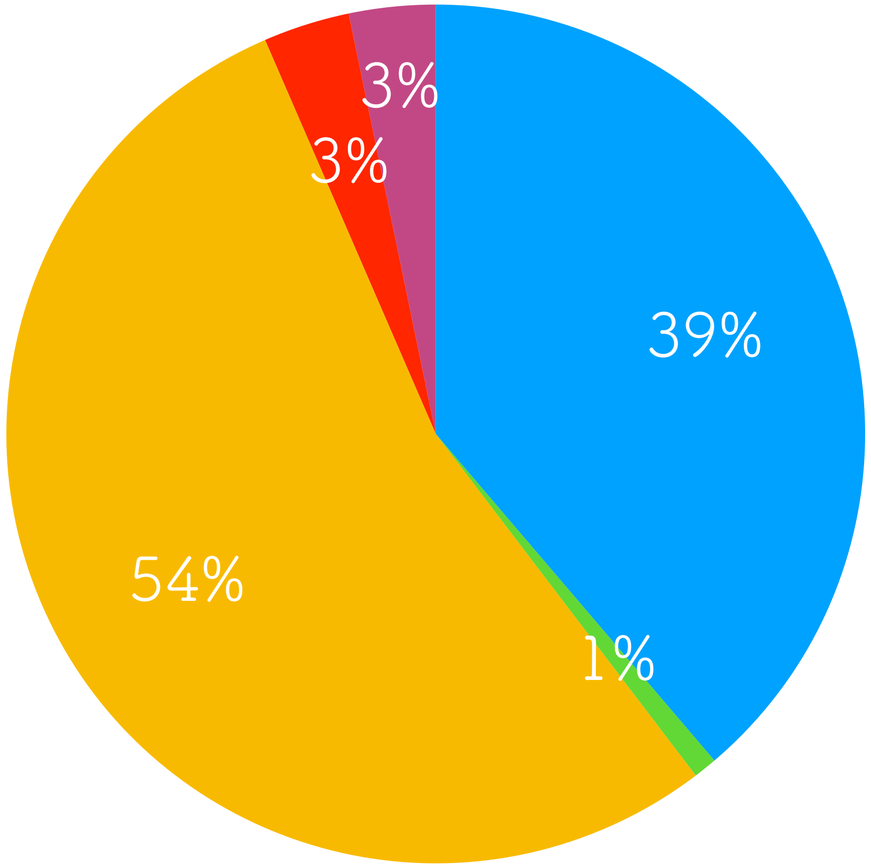
©2019 Toru Saito

2019年度「企業経営とトップマネジメント」履修者 372名

2019/5/2（出席者：281名）



2019/4/25（出席者：338名）



5　4　3　2　1

©2019 Toru Saito

コメントシートのフィードバック

©2019 Toru Saito

2019年5月2日

©2019 Toru Saito

1990年代は…
↓
マイケル・ポーターの「競争の戦略」が教科書に、ウェルチも自社で大規模なリストラを行った。マクロな視点が支持されていく…。

斉藤徹（とんとん）

今日のテーマ

2019/5/02（木）トップマネ

数字を見るか、人を見るか II

素敵なコメント、ありがとう😂

学び

1970年代　オイル・ショック　＋　「モノ余りの時代」

↓

コトラー「顧客を理解し、その深層心理に迫る」

↳マーケティング手法 "STP分析"

ビジネスは戦いの場となり…

↓

アンゾフ「経営の本質は市場における競争だ」

↳経営に「戦略」という言葉を持ちこみ、市場における競争こそ経営の本質だとした。

1960年代の人間関係論から、あらゆる側面で経営分析を行う「大テイラー主義」に…それに反し

↓

それに反し

ミンツバーグ「いいマネージャーは教室では育たない」

1980年代…それでも戦略論に傾いていく。

↓

2人のスーパースター

ポーター「経営の本質は市場における競争だ」

ジャック・ウェルチ "Winning is everything!"

科学的管理法の時代、「モノを作れば売れる時代」だったが各家庭にひと通りのものが揃ってしまい、横並びの意識による売り方が効かなくなってきた！

一番大切なのはマネージャー。分析ではなく直感が支えている！

自分で使えそうなコト

分析するという点は大切だと思う。私のサークルは去年新歓に失敗したので今年は分析して良いところを前面に押しだしたところ、一年生が沢山入ってくれた。だが、「勝つこと」を大切にして社員を大切にしないのはおかしい。そのようなことをしていると社員がいなくなってそれはそれで会社が潰れるのではないかと思う。サークルもそうならないように現部員も大切にしたいなと思う。

とんとんへなんでもメッセ

私は政治学科で経営について全く知らなかったので色々と知ることができて面白かったです。でもたまにわからないことがありました…

「競争戦略」

ファイブフォース分析…戦略を策定するには買い手／新規参入業者／競争業者／代替品／供給業者の5つが大切！

勝つための3つの戦い方…低いコスト／差別化／集中化の3つがあれば勝つ！

バリューチェーン

よくわからなかったです。

Ⓟ 勝つことが企業にとって善である。…弱肉強食の形成された世界になってしまい、企業同士の協力などが難しくなってしまい、経済全体に衰退を招くのではないかと思ってしまう。囚人のジレンマが起こってしまいそう。協力を重視して皆で成長することの方が大切だと思う。

斉藤徹（とんてん）

今日のテーマ

2019/5/02（木）トップマネ

数字を見るか、人を見るか II

素敵なコメント、ありがとう😂

学び

～復習～
米沢 vs. 大和田
（人的関係）（科学的）

- テイラー …前回 → 「工場を管理」
- フヨール → 「工場から全社へ」
- メイヨー → 「生産性には人的関係大事」

人か数字か

↳ 違いは今日のスライド、ロを参照

～19世紀～
「人的関係論」がリード！
↓
動機づけやリーダーシップにフォーカス
⇒「行動科学」
3つのモデル登場 cf. S16.

- バーナード → 「組織・協働説」
- マズロー → 「自己実現」
  ⇒ 欲求段階説
  ↳ 欲求を満たしてあげる（モチベーションを刺激したい）
  ⇒ 会社がどんな欲求を持っているのか考えてみます！

- マクレガー
  ↳ 「X理論とY理論」
  → 性悪説と性善説
- ドラッカー
  ↳ 「マネジメントをしよう！」
  ⇒ 「目標管理」
  ↳ 不確実の時代 1970年代
- オイルショック
  ↳ 2回あった
  ↳ 海外高騰
  ↳ エネルギー全て上がる（今は60ドルくらい）
  ex. …
  「モノ余り」に…
  ⇒ 科学的管理しにくくなった。「売っても売れない」
  ↓
  消費シーン転回

「よその家にあるものはわが家でも欲しい」
→ 携帯など（小学生ある）
ある「みんなが持ってるから買ってもらえる」
でも、これは売れない
ex. ものこと

- コトラー
  「マーケティング2.0」
  ↓ 深堀りに近づいてる
  ⇒ 『STP』
  - Segmentation
  - Targeting
  - Positioning
  （どこでターゲット考えたこと）

～戦略～
↳ 「戦略」「戦術」
↓
- アンゾフ
  ↳ 「経営は戦いの場所」
  数字を分析する時代に
  （コンピュータ発展）
  ↳ コンセプトもできてる。
  ex. 経験曲線
  成長ベクトルマトリックス

花形 / 問題児 / 金のなる木 / 負け犬
↑ 市場成長　→ シェア

『大ライター主義』の時代
↳ たくさん分析して戦いに勝つ
↳ （本当に良いの？）
- ミンツバーグ
  ↳ 机上より実態
  ↳ バランス大事！

～発展～
「経営の本質」
① 環境
② 組織
③ 戦略をデコ

- ポーター
  ↳ 時代のスーパースター
  → 「競争の戦略」
  ex. 5要因分析

パソコン・ガラケー・スマホ
新規参入
↓
代替品
⇒ 普及ばかり
↓ 「基本戦略」
勝ちパターン

コスト・リーダーシップ	差別化
集中（コスト）	集中（差別化）

- コスト・リーダーシップ戦略
- 差別化戦略
- 集中戦略

戦略論
↳ ポジショニング派
↳ ケイパビリティ派
「のように発展！」

- ジャック・ウェルチ
  ↳ もう一人のスーパースター
  「勝つ」ことが全て
- ニュートン・ジャック
  ↳ 企業を残して人を切る
  ↳ 「選択と集中」
  - 大きくなるほど
    タックスヘイブンの回避してる
    ⇒ 20万人くらい解雇
    節約はしたけれど…
    「組織評価」を行い
    下の人を切った。
    ↳ 本当に良いこと!?

スパパワーが強い

自分で使えそうなコト

- コンサルファーム有力企業のうち、500社分の3分の2がBCGのクライアント。
- マイケル・ポーター氏、運動能力も抜群！
  ⇒ 文武両道！
  ↳ 実際に私自身も生活に運動を加えたことによってよく頭がまわるようになった気がします。（以前は全くと言って良いほど、運動をしなかったので、違いを実感しています。）
- 戦略論が2つに分かれること
  ～下にくわしく記載。

とんとんへなんでもメッセ

今日の講義で、自分の抜けていると思われる部分がよくわかり、経営について、またまだ未熟であると思ったので、次回以降も抜けている部分をどんどん埋めていきます。

次回
「現代までの経営」

＜今日を振り返って＞

私は経営戦略が講義で学んだものだけだと思い込んでいましたが、「ポジショニング派」と「ケイパビリティ派」に分かれ、「ポジショニング派」の考え方に今までフォーカスしてきたことに気づけたことが一番の大きな気付きでした。「ケイパビリティ派」のことも復習してみます。

R) 勝つことが企業にとって善である。この時代のスタンダードな発想に対して、あなたはどう考えますか？

↳ 私の考えとしては、勝ち負けにこだわったその瞬間、人その心のゆがみが生じるように経験上考えました。実際、勝ち負けということにこだわった場合と、その結果までのプロセスで頑張ることを重視した場合では、後者のように物事を進めた方が心から喜ぶことのできる結果になり、大きな成長をとげていると自負しています。又、もし負けても、そこからどう学び、成長していくかを考え、行動する事も大切なことであると私はそう考えます。

素敵なコメント、ありがとう😂

競争に勝つことが企業にとって善である。

ビジネスでスタンダードな発想に対して
あなたはどう考えますか？

©2019 Toru Saito

Ⓡ「勝つことが企業にとって善である」

↳ 一般的な企業において、あくまでも「勝つこと」が本来の目的であると私は考えるため、この考え方は素直に受け入れられる。結果を出すべく、社員一同が一丸となって取り組むこと(過程)で人間関係が深まったりと副産物が得られるのではないかと思う。バイトにおいて、「勝利」とは企業視点で考えると、「利益追求」であるが、売上がない限り、企業は存続できないだろう。そうなってくると、私たちスタッフの給料も支払われなくなってしまうため、やはり企業にとって勝つことは善であり、必須であると考える。

斉藤徹（とんとん）

今日のテーマ

2019/5/02（木）トップマネ

数字を見るか、人を見るか II

素敵なコメント、ありがとう😂

学び

テイラー「工場を科学的に管理しよう！」 vs. メイヨー「生産には、人間関係が大事。」

↳ これを全社に適応させたのがファヨール

科学管理法 ＝「大量生産・大量販売」が主流の時代に通用した。

But 1970年以降…

今までの方法（科学管理法）では通用しなくなった!!

Q 時代の流れに応じて、方法を変化させていくことが重要になってくるのではないか

自分で使えそうなコト

ただ単に人間を機械のように扱った方法は成功しないことがわかりました。今後、AIの進出が増え、人間の雇用がさらに減る可能性はありますが、人間を人間らしく扱う心意気はなくさないようにしたいと思いました。

P 勝つことが企業にとって善である。この時代のスタンダードな発想に対してあなたはどう考えますか？

とんとんへなんでもメッセ

今日もとてもわかりやすかったです!!

私は、勝つことももちろん、生き残っていくうえで重要であると思いますが、一番は結果ではなく、その結果を導くための方法であると考えます。方法が適切であり、そのうえで勝つという結果がもたらされたとするのであれば、それは善であると考えます。

斉藤徹（とんとん）

今日のテーマ

2019/5/02（木）トップマネ

数字を見るか、人を見るか II

素敵なコメント、ありがとう😂

学び

つくっても売れなくなる

→ 企業間の競争が激化「ちがう欲望をよぶためのもの」

「みんなもっているよ」が効かなくなってしまった

コトラー「顧客を理解し、その深層心理に迫る」

マトリックス分析したらどのように活用するべきか？

「金のなる木」→ 一番もうかる。競争相手がいない。

金のなる木の収益を、問題児にあてて花型にする

会社にとって大切なのは分析だけではない。マネジャーもとても大切。（ミッツバーグ）

勝つための戦い方「コスト」か「独自性」（ポーター）

バリューチェーン ← ものを仕入 → アフターサービスまでのそれぞれのコストを考える。

自分で使えそうなコト

バーナード 経営組織とは

「相互に影響を及ぼしあいながら成立するシステム」

組織成立の条件

「共通目的、協働意志、コミュニケーション」

とんとんへなんでもメッセ

今日も面白かったです！

今までの学びを振りかえることができて良いです！

Ⓡ 勝つことばかりにこだわってはいけないと思う。それぞれの企業、それぞれ優れていることがある。すべてにおいて勝つのではなく、それぞれのアドバンテージを活かす多様性があっても良いと思う。勝つことだけにこだわっていては負けてしまった時に柔軟に対応できないのではないか？

斉藤徹（とんとん）

今日のテーマ

2019/5/02（木）トップマネ

数字を見るか、人を見るか II

素敵なコメント、ありがとう😂

学び

モノを作れば売れる時代 —1970年→ 作っても売れない時代

ひたすら作る！作ったもん勝ち

どうやって売るか？

マーケティング

コトラー

STP分析

① Segmentation

市場

② Targeting

決定！

③ Positioning

A社　自社　B社

ココにしよう！競合他社とかぶらないようにしよう！

アンゾフ

経営本質は市場戦略だ!!

大　シェア　小

高　成長　低

花形　問題児　金のなる木　負け犬

ジャック・ウェルチ

勝てば雇用UP

勝てば法人税UP

自分で使えそうなコト

今日の授業は逆に、2年間で学んできたマーケティングの知識が役立って内容がよく分かりました！勝つ企業があれば負ける企業もあるという考え方は、自己中心的な自分にならないために大切にしたい考え方だなと感じました。

とんとんへなんでもメッセ

ジャック・ウェルチさんリトルプリンスで盛大にディスられてるんですね。

R 頭がカタいなあと思いました

また、自己中心的な発想だなあとも思いました。自分が経営する企業さえ良ければ社会に興味はないという風に聞こえるし、勝つことが「企業にとって」善ではなくて「経営者」にとって善という意味ではないか？と感じます。

斉藤徹（とんとん）

今日のテーマ

2019/5/02（木）トップマネ

数字を見るか、人を見るか II

素敵なコメント、ありがとう😂

学び

・先週に引き続き、大きかる歴史を辿れて勉強になります。

・コトラーのスーパティング4.0 マネジメント など は読んだり、フレームワーク自体を知っていたりしましたが、それが出来て行った経緯は学んでいなかったので、大変興味深いです。

自分で使えそうなコト

結局人・数字どちらも大切だと思う。状況に応じて数字を分析したり、知恵を回るべき。ミンツバーグの考えを知りたいので本を探してみようと思う

組織を大切にして環境を育てつつ

R 勝つ事が善（企業にとって）。この時代のスタンダードな発想に対してどう思う？

部分最適は全体最適ではない良い事例ではないだろうか。社会の中に存在している以上、社会全体が成長せねば、自社の成長の限界も決まってしまう。外で見られていない、短絡的な思考である。

とんとんへなんでもメッセ

PHP出版のホラクラシーの本が絶版なんですが、お持ちでなければ、図書館にはなく…

ホラクラシー憲章とか日本語ベースでないとツライです（英語、翻訳で面倒なので）

斉藤徹（とんとん）

今日のテーマ

2019/5/02（木）トップマネ

数字を見るか、人を見るか II

素敵なコメント、ありがとう😂

学び

フィリップ・コトラー
マーケティングの神様 →

市場・顧客を理解
ポジションを設定

舞踊家という職種が必要とされる場所
オフェーが来るであろう組織について理解

勝ったための3つの戦い方

① コストリーダーシップ →
② 差別化 →
③ 集中化 →

子供舞踊塾の場合…
通常舞踊業界の参加費・ハードルから比較すると破格の費用
「日本舞踊を習う」だけじゃない文化に親しむことを重視
小学校受験を目指す家庭
私立小学校 など中心ターゲット

「勝つことが善」と思う？
勝ってどうしたいか？ 勝った後に何をするか で その企業にとって勝つことが善なのかどうかは決まる。

自分で使えそうなコト
そもそも企業は社会をより良くするための組織だから
戦略に勝って、結果的に消費者が満足して、企業につとめる人たちが達成感をおぼえ、利益がある
なら善だと思う（3方よしの考え）

とんとんへなんでもメッセ
今日は久しぶりにスーツを着て、子供舞踊塾のスポンサー さがしのごあいさつまわりをしてから大学に戻りました。完全燃焼でクタクタでしたが、内容に集中していたら日がパッと過ぎ去りました！

今日も勉強になる授業でした。

フツウの答えでもあり自分の考え・使えること

斉藤徹（とんとん）

今日のテーマ

2019/5/02（木）トップマネ

数字を見るか、人を見るか II

素敵なコメント、ありがとう😂

学び

花形	問題児
金のなる木	負け犬

・問題児を花形に成長させ、金のなる木へと推移していく

・金のなる木で得た収益を問題児に注ぐ

R　企業が存在する目的を考えるべきだと思う。

勝つことが目的ではなくて、それを手段として社会をより良くしたい、人を幸せにしたいというところまで考えが至っているのなら勝つことは善である。

自分で使えそうなコト

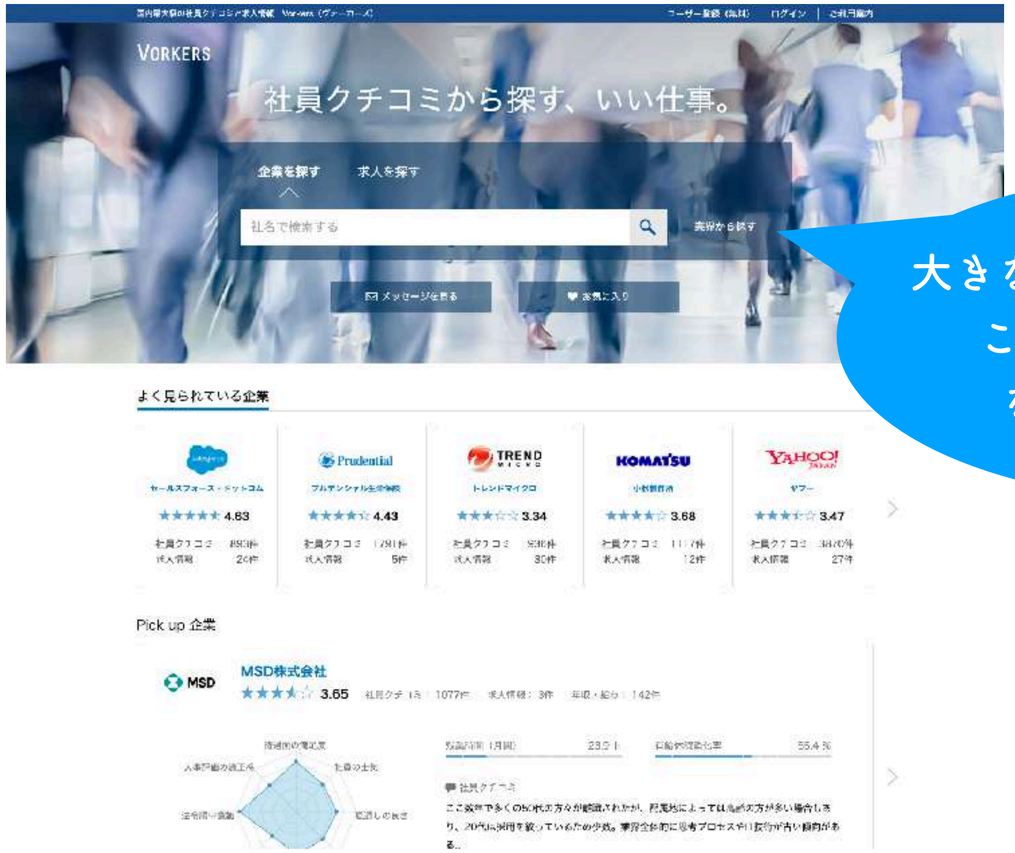
とんとんへなんでもメッセ

質問いっぱいもらいました😁

©2019 Toru Saito

日本のいい企業を
教えてください。

社員クチコミサイト、Vokers



大きな会社の評判を見るのは
このサイトが一番かも
なかなか的確です。

社員自身によるクチコミ。ネットで検索してね。

©2019 Toru Saito

2019版「働きがいのある会社」ランキング 145社

ここで紹介されている会社は「悪い会社」はないと思っていいでしょう。

Great Place to Work® Institute Japan（GPTWジャパン）はランキング参加企業のアンケート結果を点数化し、一定レベルを超えた会社を「働きがいのある会社」として発表しています。アンケートは従業員向けと企業向けの2種類で構成されており、GPTWジャパンと外部有識者からなる委員会が精読し点数をつけ、ランキングを決定しています。アンケート項目と評価基準はグローバル共通です。ランキングはエントリー方式で、従業員25名以上の法人が参加できます。

著名企業から無名企業まで145社。ネットで検索してね。

©2019 Toru Saito

「日本でいちばん大切にしたい会社」

ここで紹介されている会社は
一般的には無名だけど
本当に「いい会社」です

（最新刊。1～6まであります）

「日本で一番大切にしたい会社」大賞（第一回～第九回）もあります。ネットで検索してね。

©2019 Toru Saito

僕が思う日本人のすごい経営者を
教えてください。

「できるかできんか、わかんねえけど、
俺はやりてぇよ！」

我が愛する、本田宗一郎

スライドの字体はなんですか？

「筑紫B丸ゴシック」だよ。

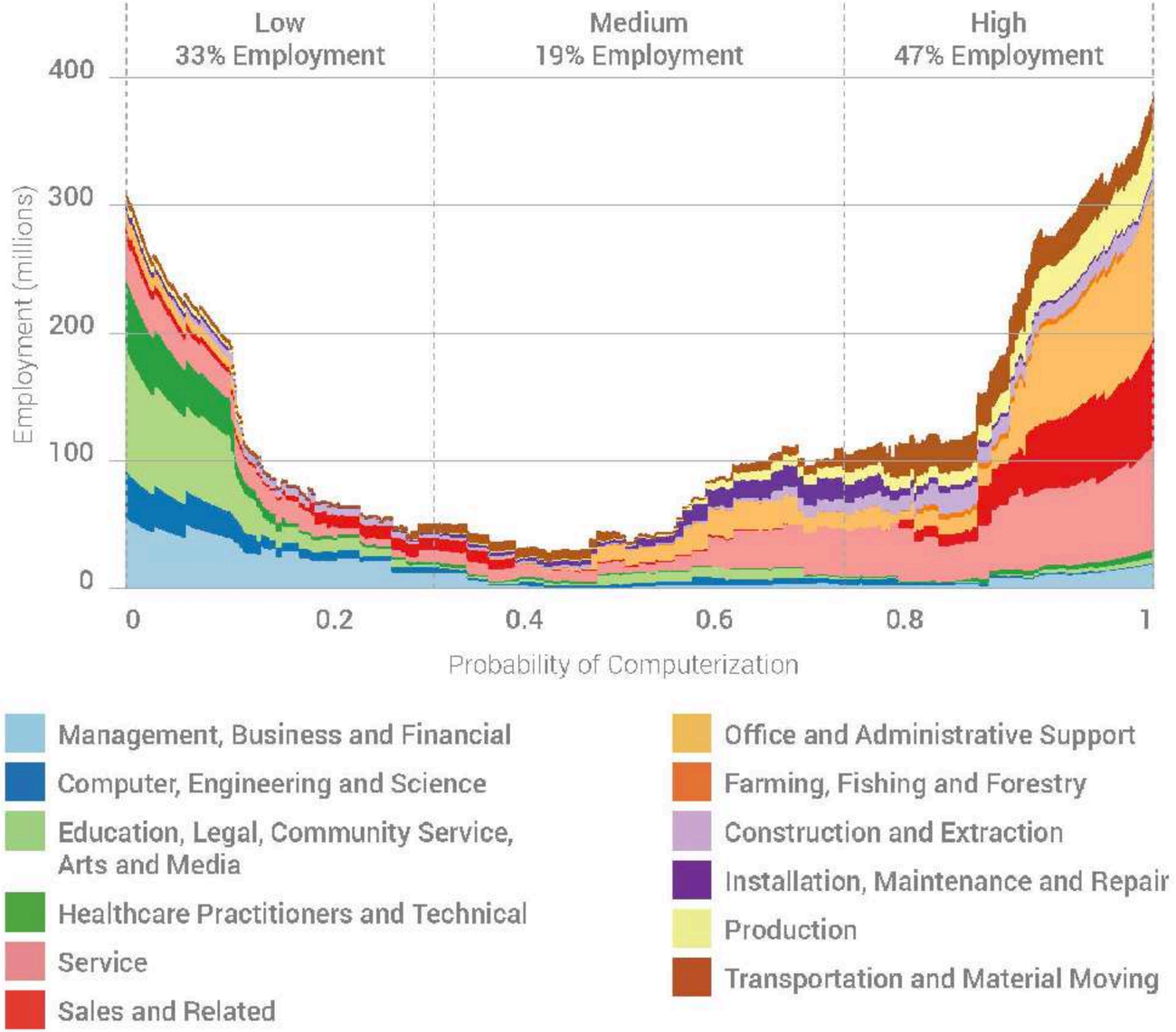
(Mac OS 標準組み込みフォント)

©2019 Toru Saito

AIの技術が進化するとどうなりますか？
どんな職種が残りますか？

今後10~20年程度で、
米国における総雇用者の
約47%の仕事が
自動化されるリスクが高い
という結論に至りました。

マイケル・オズボーン准教授
(オックスフォード大学)



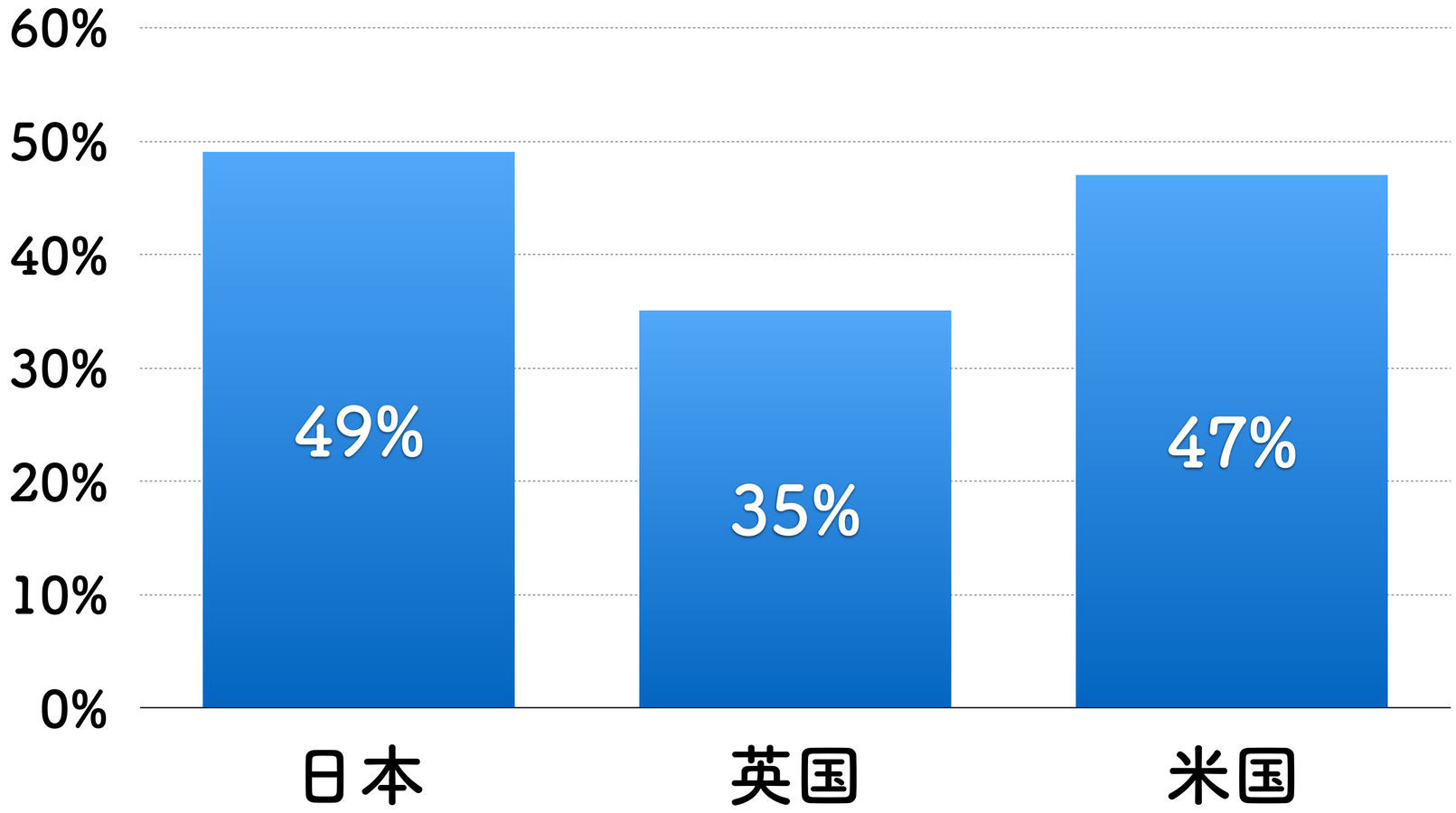
Computerization Probability of Selected Occupations

Marketing			Content Creation		
probability	employees	occupation	probability	employees	occupation
1.4%	184,490	Marketing Managers	1.5%	29,000	Multimedia Artists and Animators
1.5%	56,920	Public Relations and Fundraising Managers	2.1%	52,250	Photographers
3.7%	77,940	Meeting, Convention, and Event Planners	2.2%	97,300	Producers and Directors
3.9%	29,340	Advertising and Promotions Managers	2.3%	33,140	Art Directors
13.0%	587,450	Management Analysts	3.8%	43,500	Writers and Authors
18.0%	208,030	Public Relations Specialists	5.5%	97,350	Editors
22.0%	26,970	Statisticians	8.2%	197,540	Graphic Designers
23.0%	15,410	Survey Researchers	16.0%	13,310	Desktop Publishers
61.0%	468,160	Market Research Analysts and Marketing Specialists	31.0%	24,460	Film and Video Editors
66.0%	14,110	Statistical Assistants	84.0%	10,500	Proofreaders and Copy Markers
94.0%	57,120	Budget Analysts	89.0%	48,210	Technical Writers
Sales			**Information Technology**		
0.4%	68,080	Sales Engineers	0.7%	528,320	Computer Systems Analysts
1.3%	358,920	Sales Managers	1.5%	24,210	Computer and Information Research Scientists
7.5%	248,770	First-Line Supervisors of Non-Retail Sales Workers	3.0%	112,170	Database Administrators
25.0%	335,540	Sales Representatives, Wholesale and Manufacturing	3.0%	365,430	Network and Computer Systems Administrators
28.0%	1,199,770	First-Line Supervisors of Retail Sales Workers	3.5%	330,360	Computer and Information Systems Managers
51.0%	83,600	Demonstrators and Product Promoters	3.5%	86,950	Operations Research Analysts
54.0%	154,220	Advertising Sales Agents	4.2%	686,470	Software Developers, Applications
85.0%	1,394,640	Sales Representatives, Wholesale and Manufacturing	13.0%	382,400	Software Developers, Systems Software
92.0%	4,562,160	Retail Salespersons	22.0%	not reported	Computer Occupations, All Other
92.0%	374,700	Insurance Sales Agents	48.0%	302,150	Computer Programmers
99.0%	234,520	Telemarketers	65.0%	738,030	Computer Support Specialists

Sources: probabilities: The Future of Employment, Carl Benedikt Frey and Michael A. Osborne, 2013;
employee counts: U.S. Bureau of Labor Statistics, 2014 data

出典: The Future of Employment, 2013/9

人工知能やロボット等による代替可能性が高い労働人口の割合（野村総研　2015/12）



出典: https://www.nri.com/jp/news/2015/151202_1.aspx

人工知能やロボット等による代替可能性が高い100種の職業（50音順）

IC生産オペレーター、一般事務員、鋳物工、医療事務員、受付係、ＡＶ・通信機器組立・修理工、駅務員、ＮＣ研削盤工、ＮＣ旋盤工、会計監査係員、加工紙製造工、貸付係事務員、学校事務員、カメラ組立工、機械木工、寄宿舎・寮・マンション管理人、CADオペレーター、給食調理人、教育・研修事務員、行政事務員（国）、行政事務員（県市町村）、銀行窓口係、金属加工・金属製品検査工、金属研磨工、金属材料製造検査工、金属熱処理工、金属プレス工、クリーニング取次店員、計器組立工、警備員、経理事務員、検収・検品係員、検針員、建設作業員、ゴム製品成形工（タイヤ成形を除く）、こん包工、サッシ工、産業廃棄物収集運搬作業員、紙器製造工、自動車組立工、自動車塗装工、出荷・発送係員、じんかい収集作業員、人事係事務員、新聞配達員、診療情報管理士、水産ねり製品製造工、スーパー店員、生産現場事務員、製パン工、製粉工、製本作業員、清涼飲料ルートセールス員、石油精製オペレーター、セメント生産オペレーター、繊維製品検査工、倉庫作業員、惣菜製造工、測量士、宝くじ販売人、タクシー運転者、宅配便配達員、鍛造工、駐車場管理人、通関士、通信販売受付事務員、積卸作業員、データ入力係、電気通信技術者、電算写植オペレーター、電子計算機保守員（ＩＴ保守員）、電子部品製造工、電車運転士、道路パトロール隊員、日用品修理ショップ店員、バイク便配達員、発電員、非破壊検査員、ビル施設管理技術者、ビル清掃員、物品購買事務員、プラスチック製品成形工、プロセス製版オペレーター、ボイラーオペレーター、貿易事務員、包装作業員、保管・管理係員、保険事務員、ホテル客室係、マシニングセンター・オペレーター、ミシン縫製工、めっき工、めん類製造工、郵便外務員、郵便事務員、有料道路料金収受員、レジ係、列車清掃員、レンタカー営業所員、路線バス運転者

出典: 野村総研。職業名は労働政策研究・研修機構「職務構造に関する研究」に対応

人工知能やロボット等による代替可能性が低い100種の職業（50音順）

アートディレクター、アウトドアインストラクター、アナウンサー、アロマセラピスト、犬訓練士、医療ソーシャルワーカー、インテリアコーディネーター、インテリアデザイナー、映画カメラマン、映画監督、エコノミスト、音楽教室講師、学芸員、学校カウンセラー、観光バスガイド、教育カウンセラー、クラシック演奏家、グラフィックデザイナー、ケアマネージャー、経営コンサルタント、芸能マネージャー、ゲームクリエーター、外科医、言語聴覚士、工業デザイナー、広告ディレクター、国際協力専門家、コピーライター、作業療法士、作詞家、作曲家、雑誌編集者、産業カウンセラー、産婦人科医、歯科医師、児童厚生員、シナリオライター、社会学研究者、社会教育主事、社会福祉施設介護職員、社会福祉施設指導員、獣医師、柔道整復師、ジュエリーデザイナー、小学校教員、商業カメラマン、小児科医、商品開発部員、助産師、心理学研究者、人類学者、スタイリスト、スポーツインストラクター、スポーツライター、声楽家、精神科医、ソムリエ、大学・短期大学教員、中学校教員、中小企業診断士、ツアーコンダクター、ディスクジョッキー、ディスプレイデザイナー、デスク、テレビカメラマン、テレビタレント、図書編集者、内科医、日本語教師、ネイル・アーティスト、バーテンダー、俳優、はり師・きゅう師、美容師、評論家、ファッションデザイナー、フードコーディネーター、舞台演出家、舞台美術家、フラワーデザイナー、フリーライター、プロデューサー、ペンション経営者、保育士、放送記者、放送ディレクター、報道カメラマン、法務教官、マーケティング・リサーチャー、マンガ家、ミュージシャン、メイクアップアーティスト、盲・ろう・養護学校教員、幼稚園教員、理学療法士、料理研究家、旅行会社カウンター係、レコードプロデューサー、レストラン支配人、録音エンジニア

出典: 野村総研。職業名は労働政策研究・研修機構「職務構造に関する研究」に対応

（復習）数字を見るか、人を見るかII

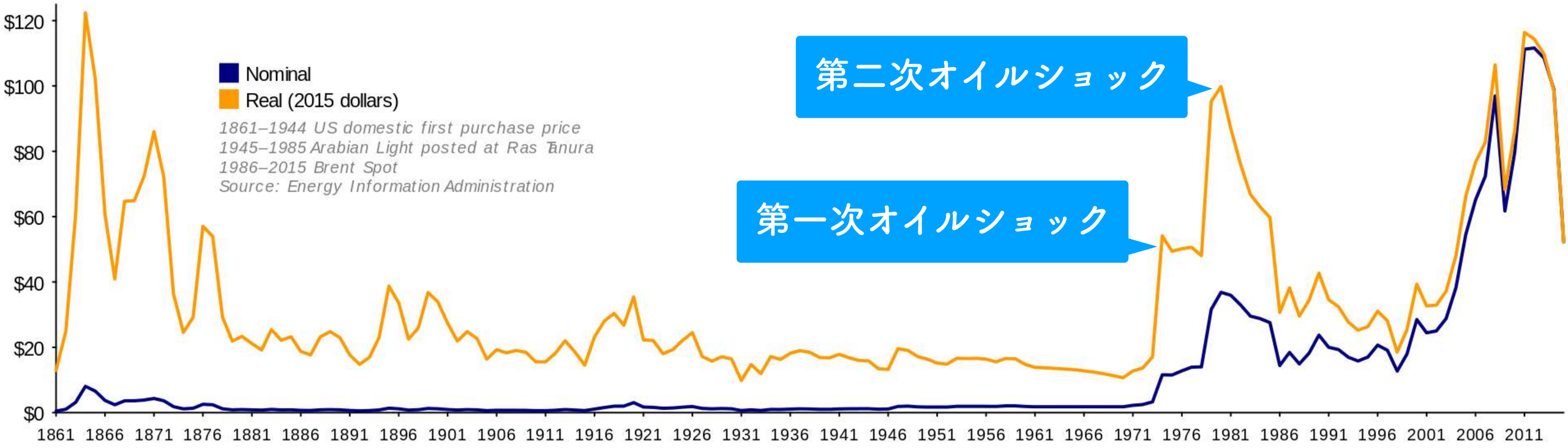
©2019 Toru Saito

「数字か、人か」

1970年代

オイル・ショック（和製英語）

第四次中東戦争による**1973年第1次オイルショック**、イラン革命の影響による**1979年第2次オイルショック**を指す。特に1973年の原油価格高騰は、世界経済に未曾有の混乱をもたらし、日本も狂乱物価となる。経済環境の変化は多角化経営を展開する大企業をも直撃した。



©2019 Toru Saito

1970年より前は「モノを作れば売れる時代」である。科学的管理法は「いかに大量生産・大量販売するか」という視点での作戦だった。

1970年代は、モノ余りで「作っても売れない時代」になった。必然的に企業間の競争が激化してゆく。

©2019 Toru Saito

コトラー

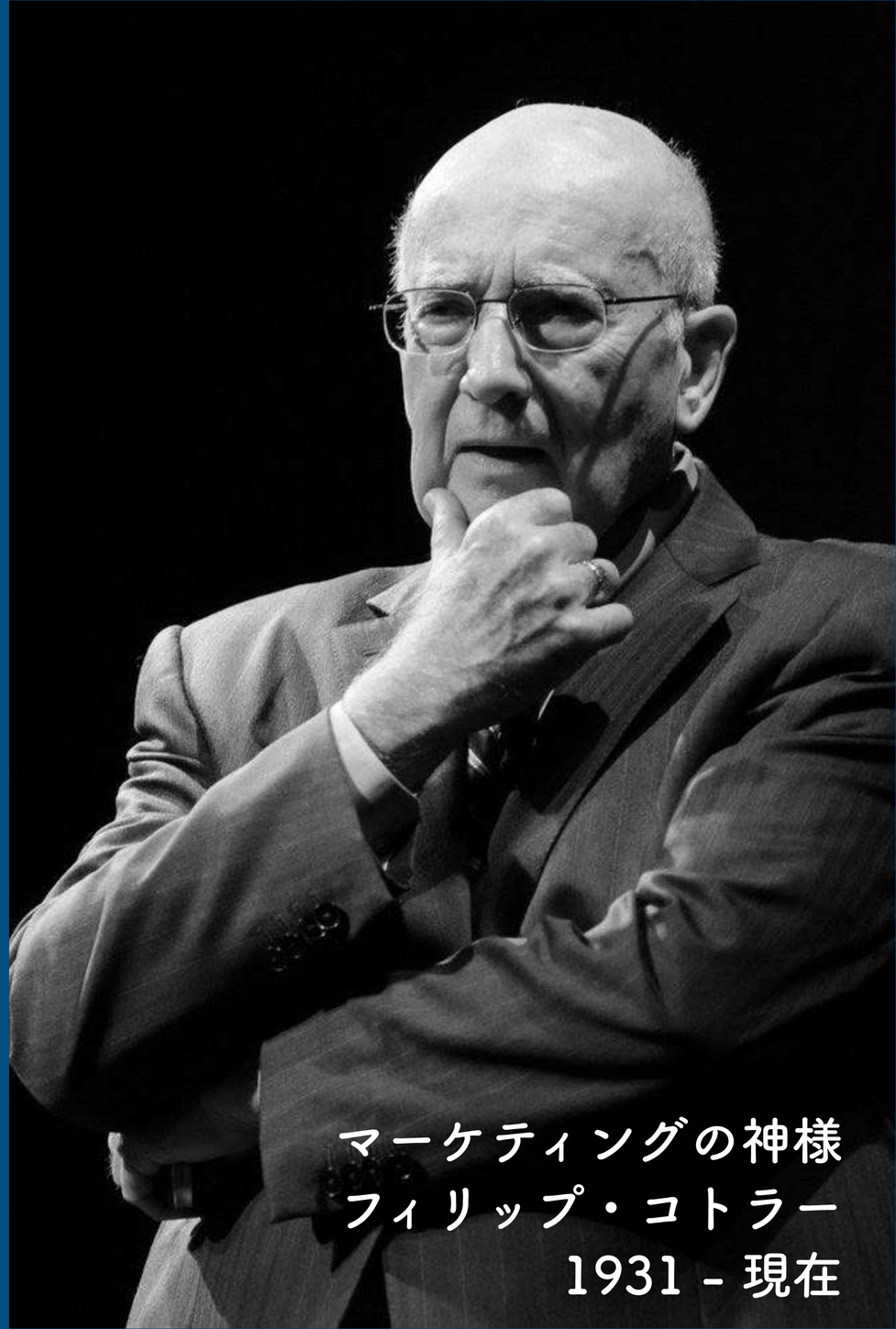
「顧客を理解し、その深層心理に迫る」

©2019 Toru Saito

コトラーは米国のマーケティング論を専門とする経営学者。**「マーケティングの神様」**と称される。

マーケティングの要諦は、**特定の市場のニーズと欲求を理解して、最もうまく対応できる市場を選択する**ことにあり、その市場の顧客に価値と満足を与えるような製品やサービスを開発すれば、企業の売上や利益につながるとした。

また、現代のマーケティングは**「どれだけ顧客の深層心理に迫れるか」**が勝負だと喝破し、「マーケティング3.0」「マーケティング4.0」と、常に新しい時代におけるマーケティングを提唱している。



マーケティングの神様
フィリップ・コトラー
1931 - 現在

© 2018 Toru Saito

アンゾフ

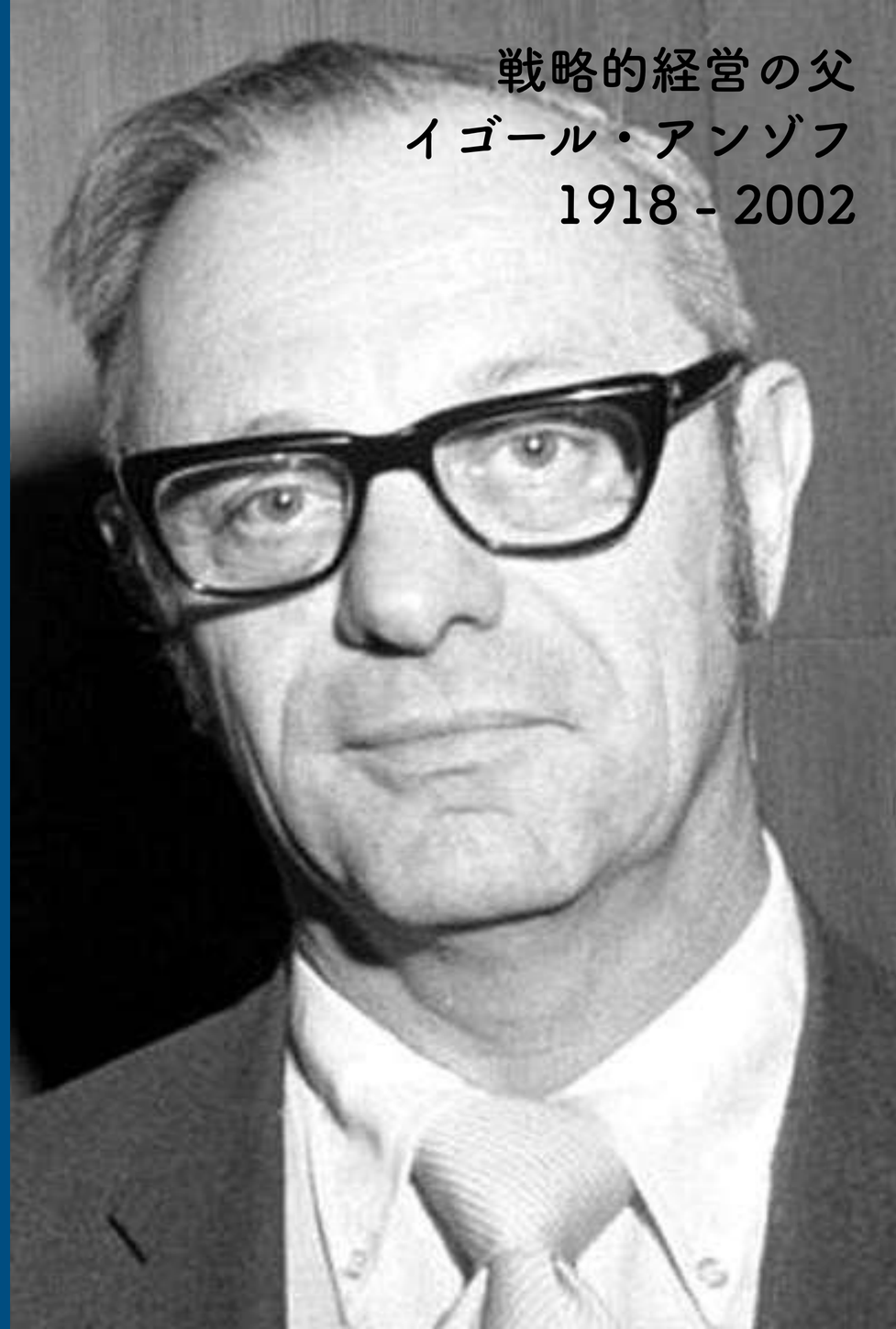
「経営の本質は市場における競争だ」

©2019 Toru Saito

アンゾフは、ロシア系アメリカ人の応用数学および経営学者、経営者。その業績により**「戦略的経営の父」**として知られる。

彼は、**軍事用語である「戦略」を事業に**持ち込み、**市場における競争こそ経営の本質**であるとした。

経営の意思決定を「戦略・組織・システム」に分ける**「３Ｓモデル」**、市場と製品を軸にして成長戦略を分析して多角化経営の指針とする**「アンゾフ・マトリクス」**、現在の自社の姿と未来のあるべき姿を明確にして成長戦略を構築する**「ギャップ分析」**など、数々の戦略策定手法を生み出した。



戦略的経営の父
イゴール・アンゾフ
1918 - 2002

© 2018 Toru Saito

1970年、競争が激化する中で経営を引き継いだ大和田社長はマクロ視点で全社を俯瞰、最新の経営理論やマーケティング理論を取り入れはじめた。

特にBCG考案の「経験曲線」「成長シェア・マトリックス」を学んだ彼は「科学的経営の時代」だと確信した。

BCG … Boston Consulting Group

出典: TBSドラマ「半沢直樹」

大和田社長は、自社と競合を徹底的に分析し、経営戦略を策定した。

コンピュータ産業が急成長し、ITによる業務の改善が進んだ背景もあった。

東京中央電気は冷徹な戦略経営に舵を切り、大胆に事業を再編。さらに社員のレイオフを開始した。

出典: TBSドラマ「半沢直樹」

この時代、経営改革の主役となったコンサルタントたちがコスト・顧客・競合他社などの「数字」を徹底的に分析し、経営戦略を構築することに執着した。

テイラーは「科学的管理法」をブルーワーカーに適用したが、コンサルタントたちは、業務のあらゆる側面に対して、自社優位を導く戦略を策定するために経営分析を行った。この流れは、のちに「大テイラー主義」と称された。

©2019 Toru Saito

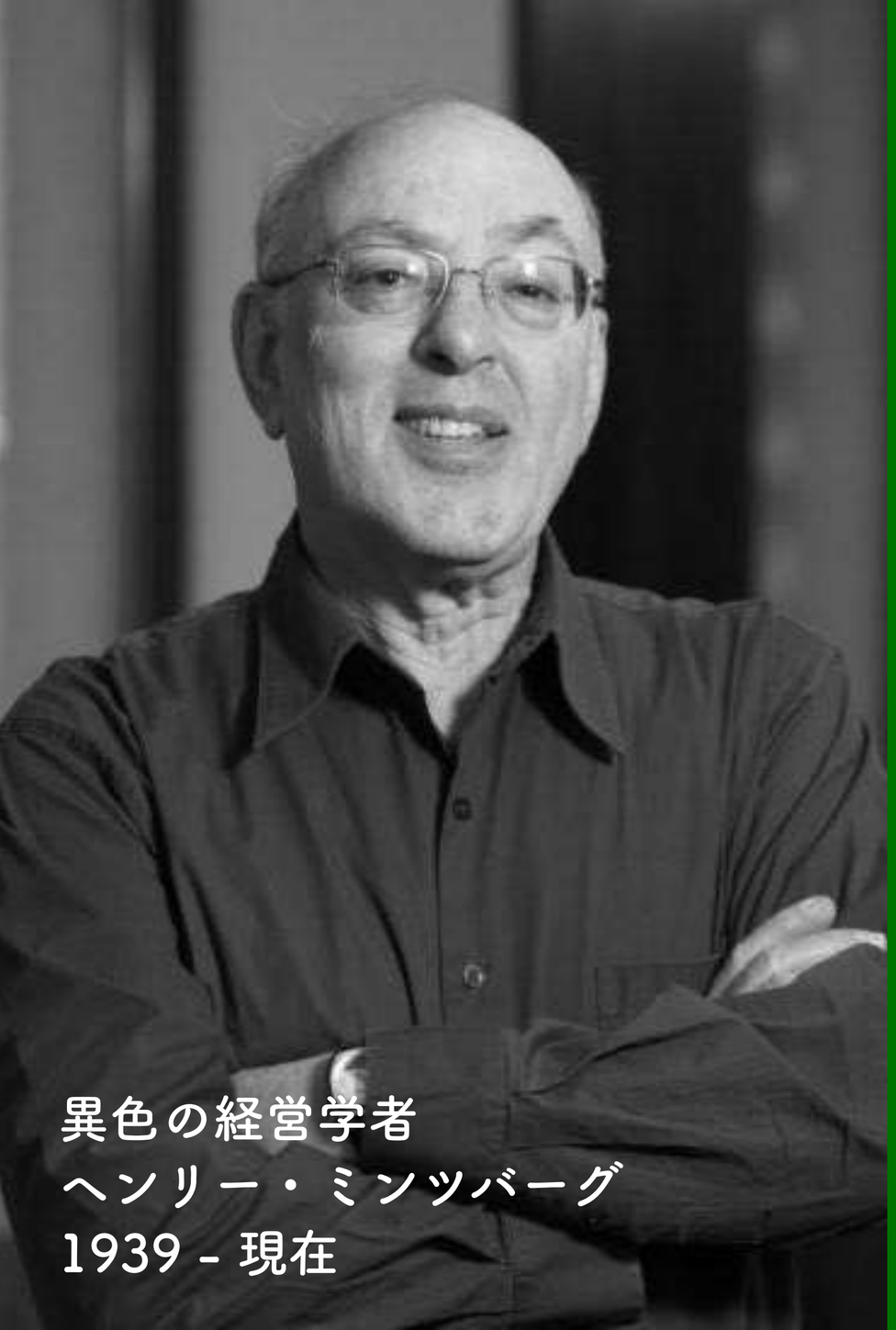
コンサルタントの分析的手法に批判的な
経営学者もいたが、少数派だった。

©2019 Toru Saito

ミンツバーグ

「いいマネージャーは教室では育たない」

©2019 Toru Saito



異色の経営学者
ヘンリー・ミンツバーグ
1939 - 現在

ミンツバーグは**「マネジメントの権威」**として、ドラッカーと並び称される経営学者。経営思想界のアカデミー賞と言われる「Thinkers 50」（最も影響力のある経営思想家）で生涯功績賞を受賞した。

彼は**実務と事実**を重視。**経営者に随行し、日常の実態を観察研究を行う**異色の経営学者だった。

そして**「優秀なマネージャーは教室では育たない」「経営は、サイエンス(分析)だけでなく、アート(直観や発想)、クラフト(経験)のバランスが重要である」**と提唱。分析を偏重する戦略論に警鐘を鳴らし、新たな経営学の方向を見出した。

そして
この時代を象徴する
二人のスーパースターが
登場した。

ポーター

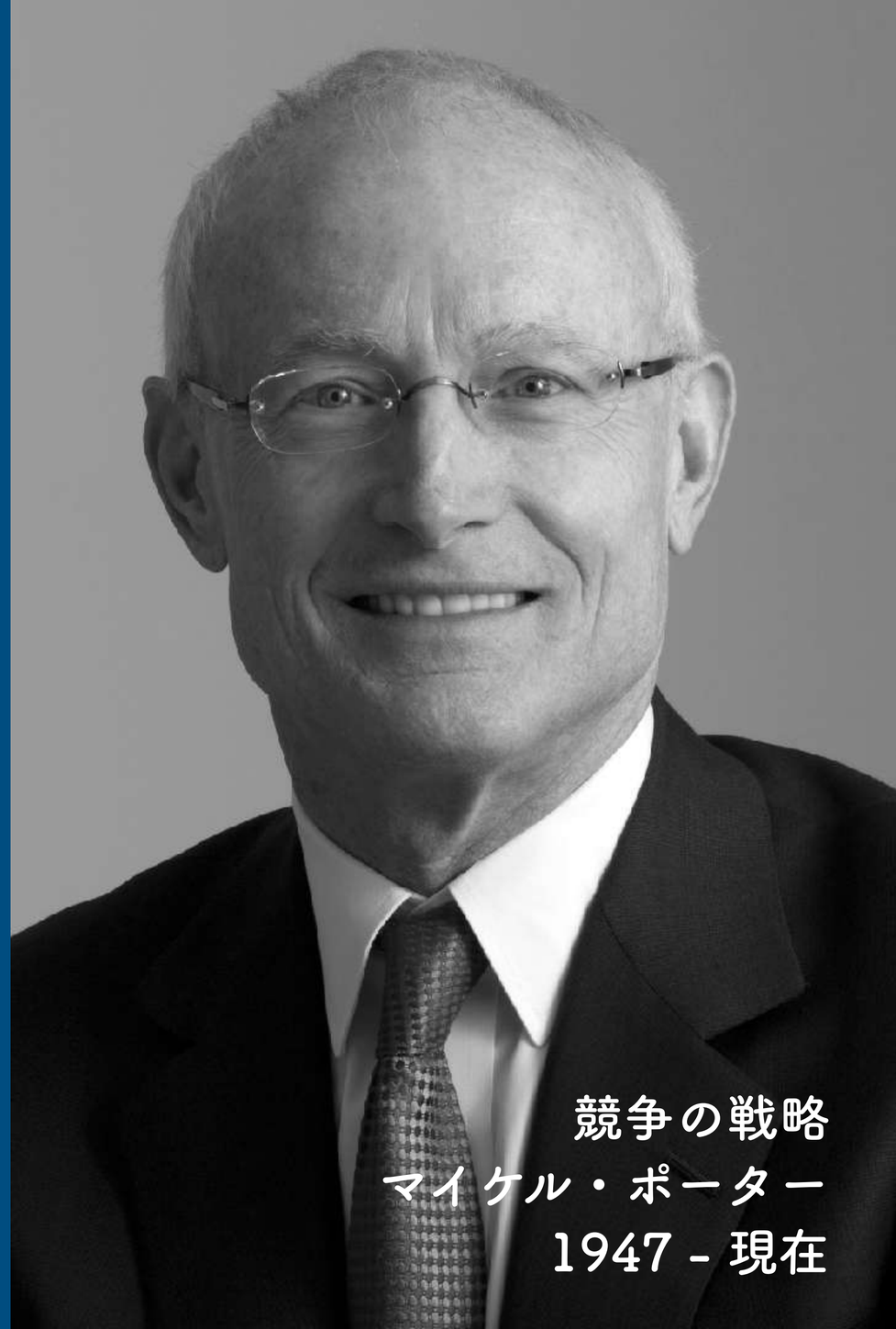
「最も儲かるポジションを選択せよ」

©2019 Toru Saito

ポーターは**米国を代表する経営学者**。高校時代はアメフトと野球で州代表に、大学時代はゴルフで全米代表チームに選ばれるなど**運動能力も抜群**である。

35才でハーバード大史上最年少の正教授となる。米国を中心に世界各地で**多くの国や州の政府、および企業の戦略アドバイザー**を務め「**ファイブフォース分析**」や「**バリュー・チェーン**」など数多くの競争戦略手法を提唱した。

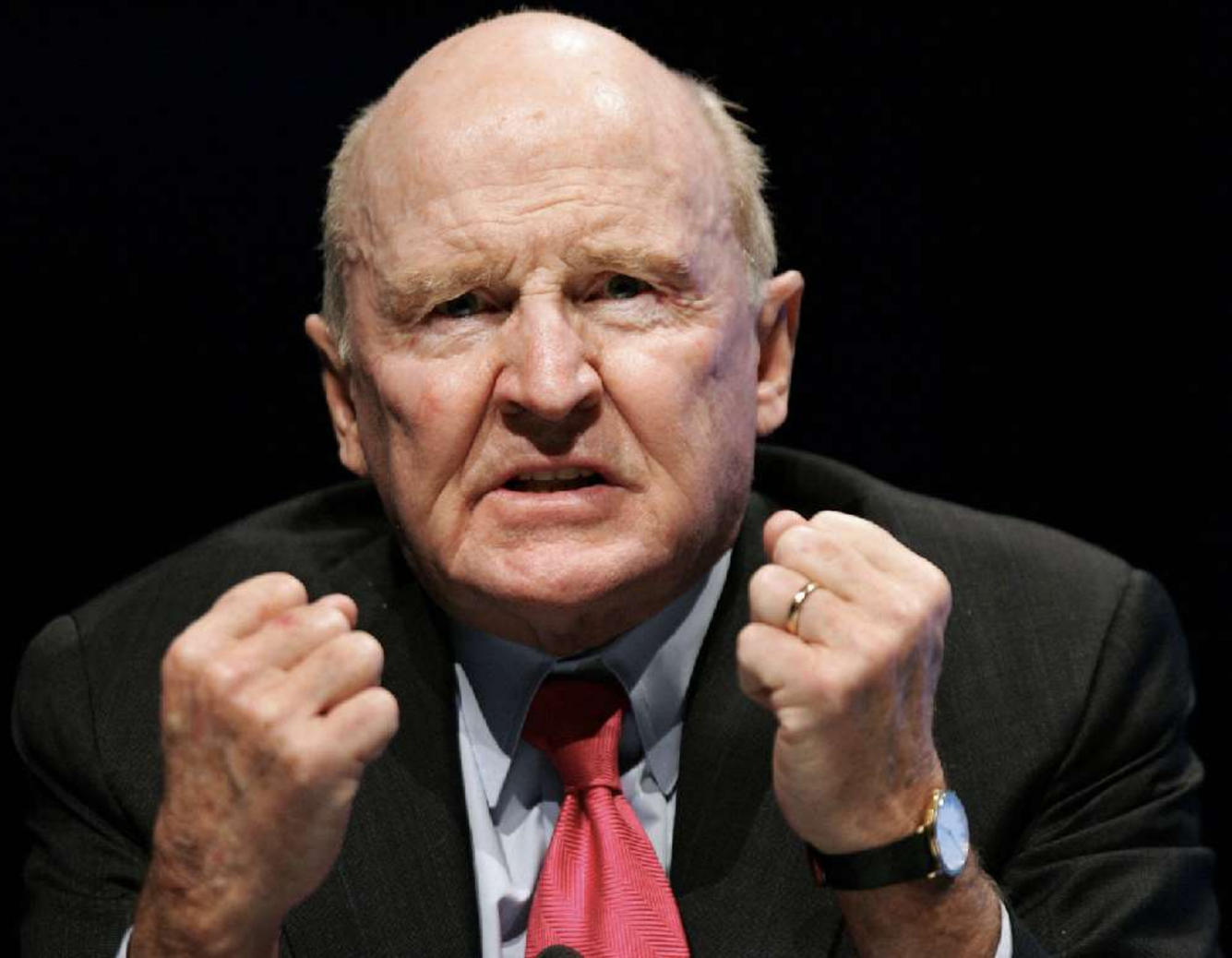
代表著書**『競争の戦略』**は、経営戦略論の古典として、MBA取得者が選ぶお薦め経営学書ランキングでトップであり、不動の地位を獲得している。



競争の戦略
マイケル・ポーター
1947 - 現在

© 2018 Toru Saito

ジャック・ウェルチ。1981年にGE社CEOに就任。在任20年で株価を30倍にひき上げた。二十世紀最高の経営者と称された経済界のスーパースター



マイケル・ポーター『競争の戦略』が経営の教科書となり、GEのCEOジャック・ウェルチが大胆に戦略的な経営を推進した。

ウェルチは、GEで徹底的な「事業の選択と集中」*1 を行い、20万人近い社員を整理し、60億ドル以上の経費を節約する。

会社を守り、社員を守らない姿勢は「建物を壊さずに人間のみを殺す中性子爆弾」に例えられて「ニュートロン・ジャック」と揶揄されたが、彼の活躍以降は、MBA、リストラ、M&A、成果主義がブームとなった。

*1 … No1ないしNo2の市場シェアを持つ事業に
経営資源を集中し、それ以外は売却ないし廃止する戦略

©2019 Toru Saito

競争の戦略、集中と選択、時価総額経営。マネジメントはマクロ視点に加速していく。MBAの講義では戦略論が中心を占め、ミクロ視点は傍流へ押しやられた。

トム・ピーターズは「エクセレント・カンパニー」で組織文化の重要性を説き、分析主義の戦略論を批判した。しかし彼らがエクセレントと判断した企業の1/3が数年後には衰退したとの指摘を受ける。

ミクロ視点のマネジメント論は成熟していない。
マクロ視点の学者からの批判は厳しかった。

©2019 Toru Saito

1990年代、
東京中央電気では、戦略経営を推進する大和田派が全盛時代を迎えた。

そして、大和田暁の孫が
社長に就任した。

画像出典: TBSドラマ「半沢直樹」

米ソの冷戦も終わり、世界は資本主義一色に染まっていった。

会社は株主のモノであり、利益を最大化させるための投資対象だ。

そしてインターネットの普及もはじり、経済は一気に国境を超え、世界がひとつの経済単位となった。

出典: TBSドラマ「半沢直樹」

同社の株主にはヘッジファンドが名を連ね、大和田社長の報酬はストック・オプションが中心となる。

これによって、株価が上がれば、株主と経営者が巨額の利益を得る構図ができあがった。

出典: TBSドラマ「半沢直樹」

経営の目的は株価をあげること。

そのために、自社利益、シェア拡大、企業価値の極大化を追及することだ。

大和田社長は迷いもなく、グローバル資本主義をひた走った。

出典: TBSドラマ「半沢直樹」

数字を見るか、人を見るかⅢ

©2019 Toru Saito

「数字か、人か」

2000年代

戦略論はポジショニング派（外部環境を重視し、企業は競争が少なく儲かる分野にポジションしようという考え方）と、ケイパビリティ派（内部資産を重視し、自社の強みを磨きましょうという考え方）の二つの学派にわかれ、主張が対立していた。

ポジショニング学派の代表格はマイケル・ポーター。
一方のケイパビリティ派の代表格はジェイ・バーニー。

外部環境と内部環境は密接に関連し、その矛盾を解決しながら成長するのが経営である。これが一般的な経営者の視点だが、当時の経営学界においては、鶏が先か、卵が先か、に近いような激しい論争が続いていた。

©2019 Toru Saito

バーニー

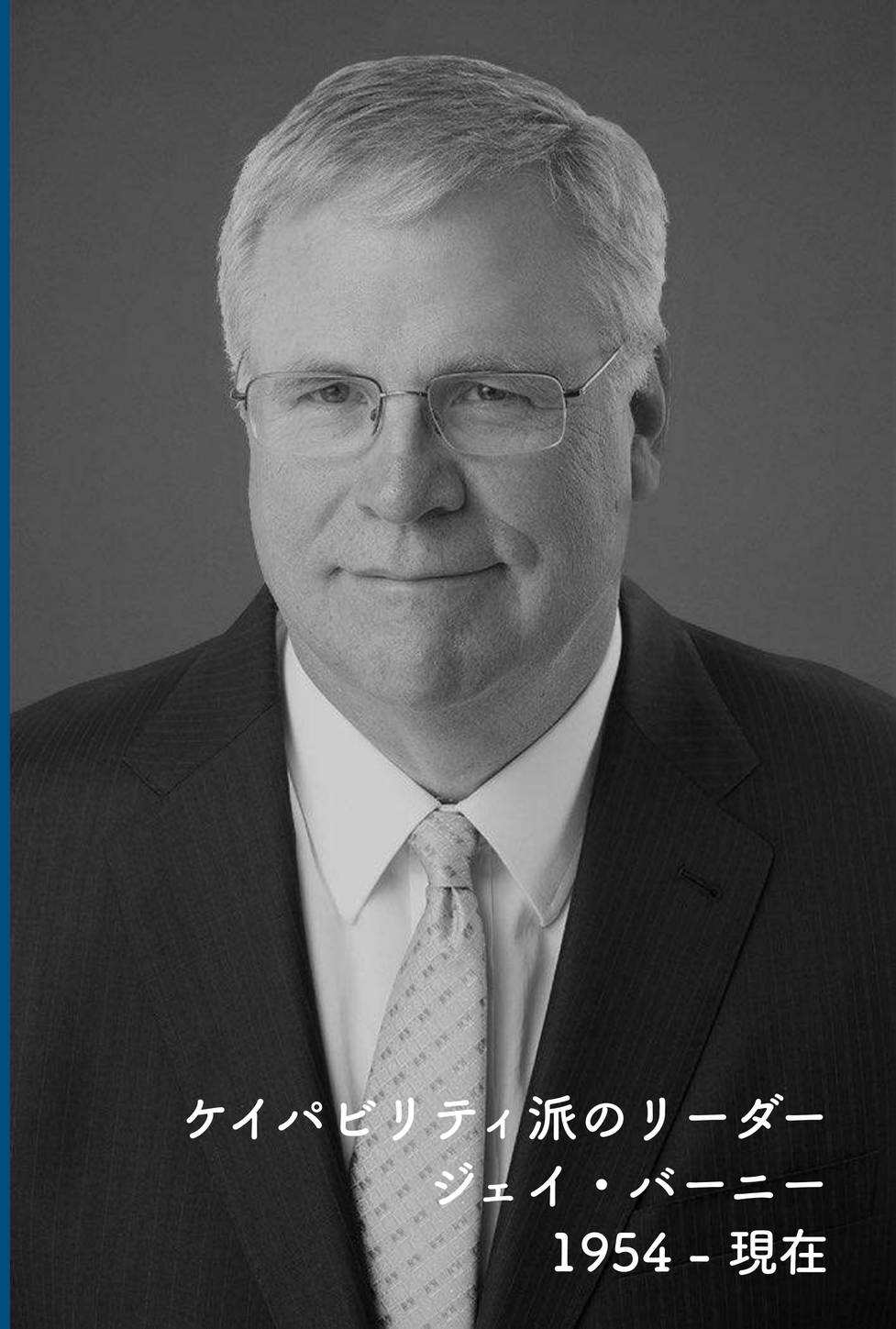
「自社の強みこそが競争優位の原点だ」

©2019 Toru Saito

バーニーは米国の経営学者。**経営資源に基づく競合優位性の理論（リソース・ベースド・ビュー）**に貢献したことで知られる。彼が提唱した手法としては、**VRIO分析(価値、希少性、模倣可能性、組織)**が著名である。

・価値あるが、希少性ない経営資源は、競争的均衡
・価値あり、希少性ある経営資源は、一時的な競争優位
・価値あり、希少性あり、模倣困難な経営資源は、持続的な競争優位をもたらす

リソース・ベースド・ビュー理論は、トートロジー(類語反復)に近いとの反論もあるが、経営学の中で重要な理論として位置づけられている。



ケイパビリティ派のリーダー
ジェイ・バーニー
1954 - 現在

© 2018 Toru Saito

また、この論争より少し前に、この両派とは視点の異なる、新しい経営学の流れ「ラーニング学派」が立ち上がった。

起点となるのはピーター・センゲが著した『学習する組織』である。ラーニング学派における前提は次の通りである。

・戦略は創発的なもの。単純な計画で生まれるものではない
・競争優位は個人と集団、両方の継続的学習から生まれる
・組織的な学習が創発的戦略の立案・実行・修正を促進する

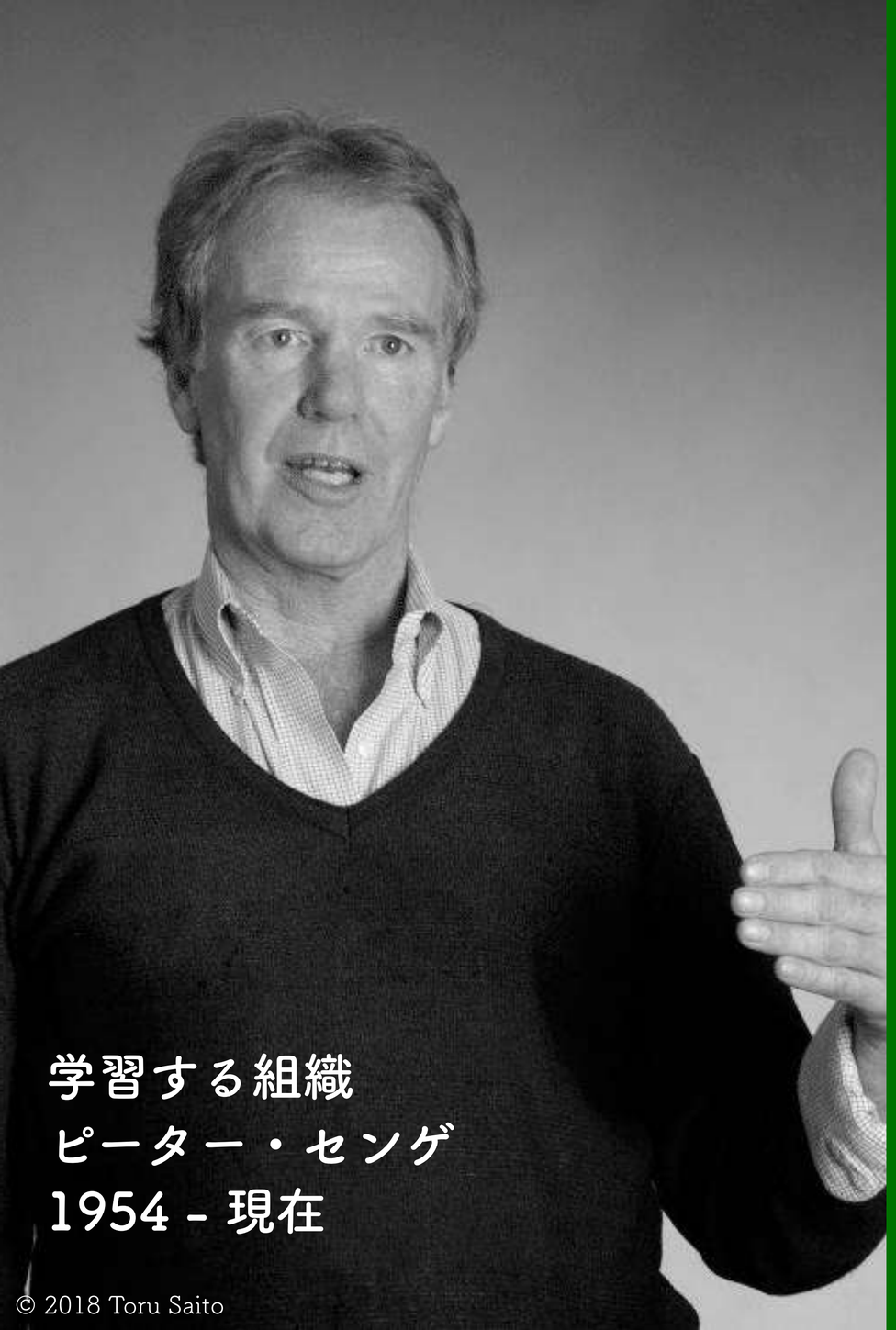
またこの流れで、野中郁次郎は知識創造の「SECIモデル」を立案し、暗黙知を形式知化する知識学習サイクルを提唱した。

©2019 Toru Saito

センゲ

「管理する組織から、学習する組織へ」

©2019 Toru Saito



学習する組織
ピーター・センゲ
1954 - 現在

© 2018 Toru Saito

センゲは、MITスローン経営大学院の組織学習センターの責任者。**複雑性や変化が加速する世の中での組織がどのように適応すべきか**を研究している。

『学習する組織』においては、**競争優位は個人と集団、両方の継続的学習から生まれる**とし、**企業が常識的に捉えている管理手法が学習を阻害する要因**になっていると提唱。経営史における最も優れた書籍のひとつとされている。

センゲは自分を「理想主義的な現実主義者」と呼び、今も各界のリーダーとともに学習する組織をつくり上げるために精力的に活動している。

SECI(セキ)モデル

暗黙知

暗黙知

形式知

形式知

創発場

共同化

経験を共有することで、メンタルモデルやスキルなどの暗黙知を創造するプロセス。経験を共有しないと他人の思考プロセスに入り込むのは難しい。**キーは「共体験」**

対話場

表出化

暗黙知を概念に表すプロセス。帰納法、演繹法等の手法を用い、暗黙知を形式知にしていく。知識創造の真髄となるプロセスと言われる。**キーは「対話」**

実践場

内面化

形式知を暗黙知へ身体化するプロセス。行動による学習と密接に関連。形式知が、新たな個人に内面化され、その個人と所属する組織の知的資産となる。**キーは「行動」**

システム場

結合化

形式知同士を組み合わせてひとつの知識体系を作り出すプロセス。異なった形式知を組み合わせて新たな形式知を作り出す。**キーは「データベースによる情報化」**

©2019 Toru Saito

このような経営学界の流れとは別に

冷戦終結やインターネットの普及により
世界のグローバル資本主義は加速していった。

©2019 Toru Saito

1994年、投資の神様、ジョン・メリウェザーが、
ヘッジファンドの草分け、LTCMを創業した。

ノーベル賞学者が開発した金融工学は、驚異の
運用成績をあげ、数兆円の資金を動かす勢力となる。

以来、ヘッジファンドが株主として君臨。
短期利益・拡大至上主義 が世界標準となった。

この時代、経営者はひたすら利益を追求し
経営学はそのバックボーンを支えた。

2008年、溜まった
マグマが吹き出すように
突然、破局が訪れた。

出典: https://www.youtube.com/watch?v=QljG9g3pZ4A

2008年9月、米国投資銀行リーマンブラザーズが破綻。
負債総額は約64兆円。経済史上最大の倒産劇だった。

出典: http://america.aljazeera.com/articles/2013/9/15/the-post-lehman-economy.html

L

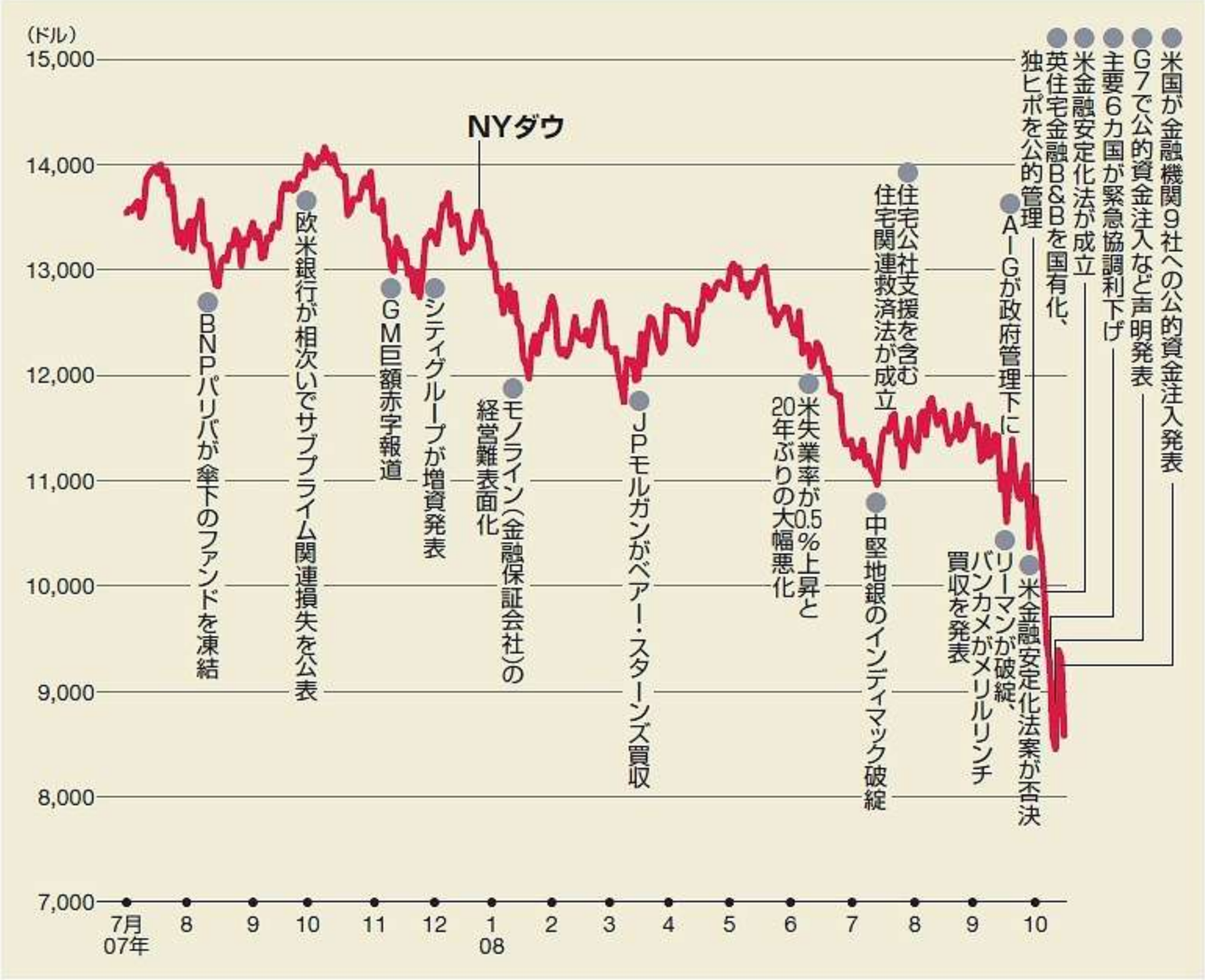
100年に1度と言われた「世界金融危機」
その口火となったリーマンショックだけど
何が原因でおきたか、知ってる？

（クリエイティブな回答を考えて、追加しよう）

©2019 Toru Saito

出典: http://youtube-video-download.info/video/6EL0KmntkIU

危機表面化から1年余りで公的資金の本格投入へ —米サブプライムローン危機の変遷—



出典: 東洋経済Online http://toyokeizai.net/articles/-/2353

出典: https://www.youtube.com/watch?v=4EhhfN5Z8pM

世界金融危機は
不動産バブル(消費者と不動産業者の欲望)と
金融派生商品(金融業者の欲望)が産んだ
「サブプライム・ローンの崩壊」が元凶だった。

消費者： お金はないが、贅沢な家がほしい
不動産： 情弱の買い手を騙し、大儲けしたい
金融： 元手の何十倍の取引で、大儲けしたい

三者の欲望が見事なハーモニーとなり
インターネットに乗って世界に飛び火した。
それが100年に一度の経済危機の原因だった。

©2019 Toru Saito

斉藤徹（とんとん）

今日のテーマ

学科 □営 □法 □政 □国 □文 □理	
学年 □3年 □4年	学籍番号 ー ー
名前	

学び

世界金融危機はどのようにして起きたのか
学びや気づきを得たことを書いておこう

自分で使えそうなコト

とんとんへなんでもメッセ

世界に衝撃を与えた金融危機を経て、人々は
「グローバル資本主義」に疑問を持ちはじめた。

繰り返すバブル崩壊の根幹はなんだろう？

規制などは本質的な解決につながるのだろうか？

人類はどう進化すればいいのだろう？

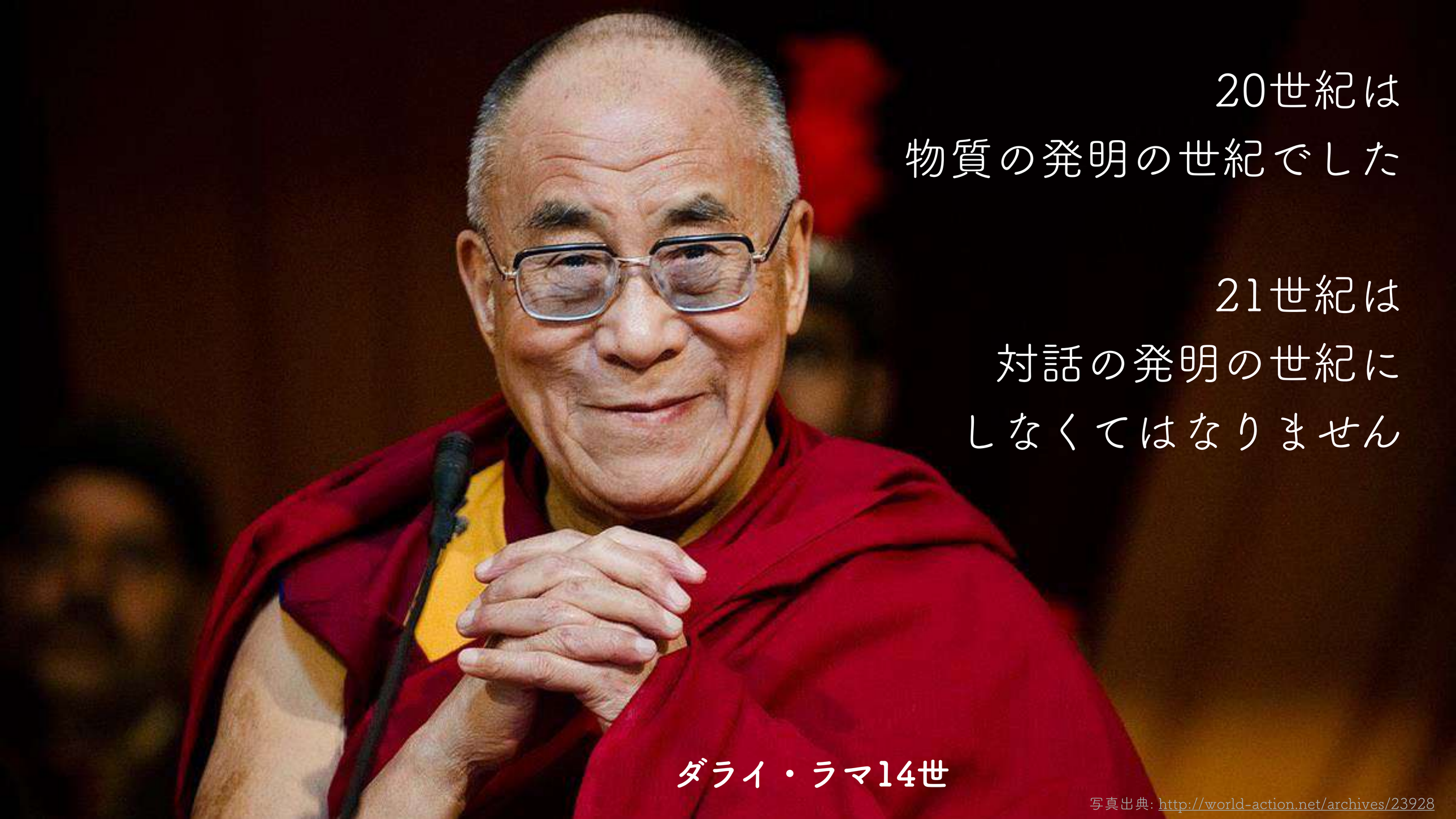
©2019 Toru Saito

L

バブル崩壊を繰り返さないために
人類はどう進化すればいいのだろう？

（クリエイティブな回答を考えて、追加してみよう）

©2019 Toru Saito

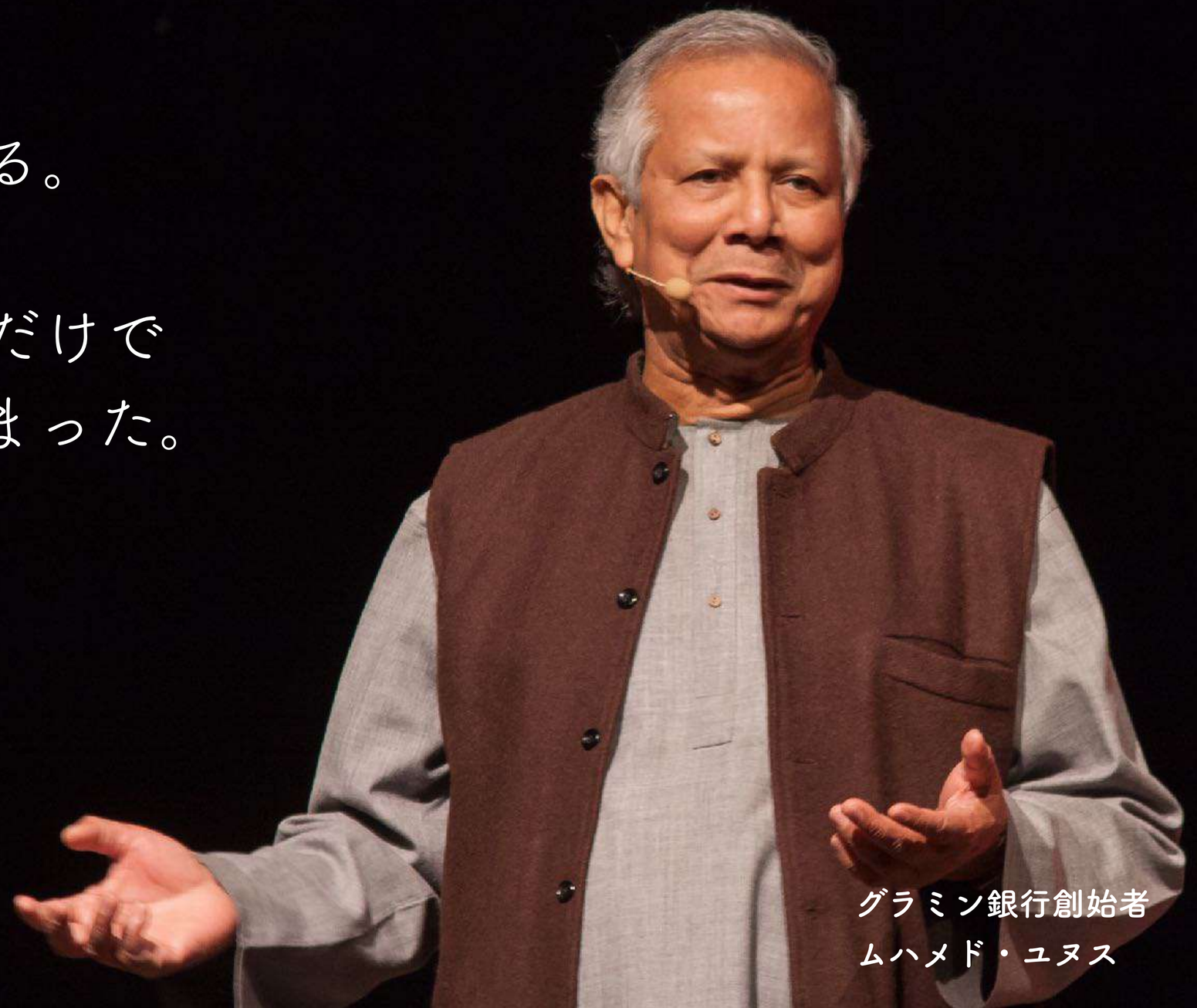


写真出典: http://world-action.net/archives/23928

すべての人間には、
利己的な面と
無私献身的な部分がある。

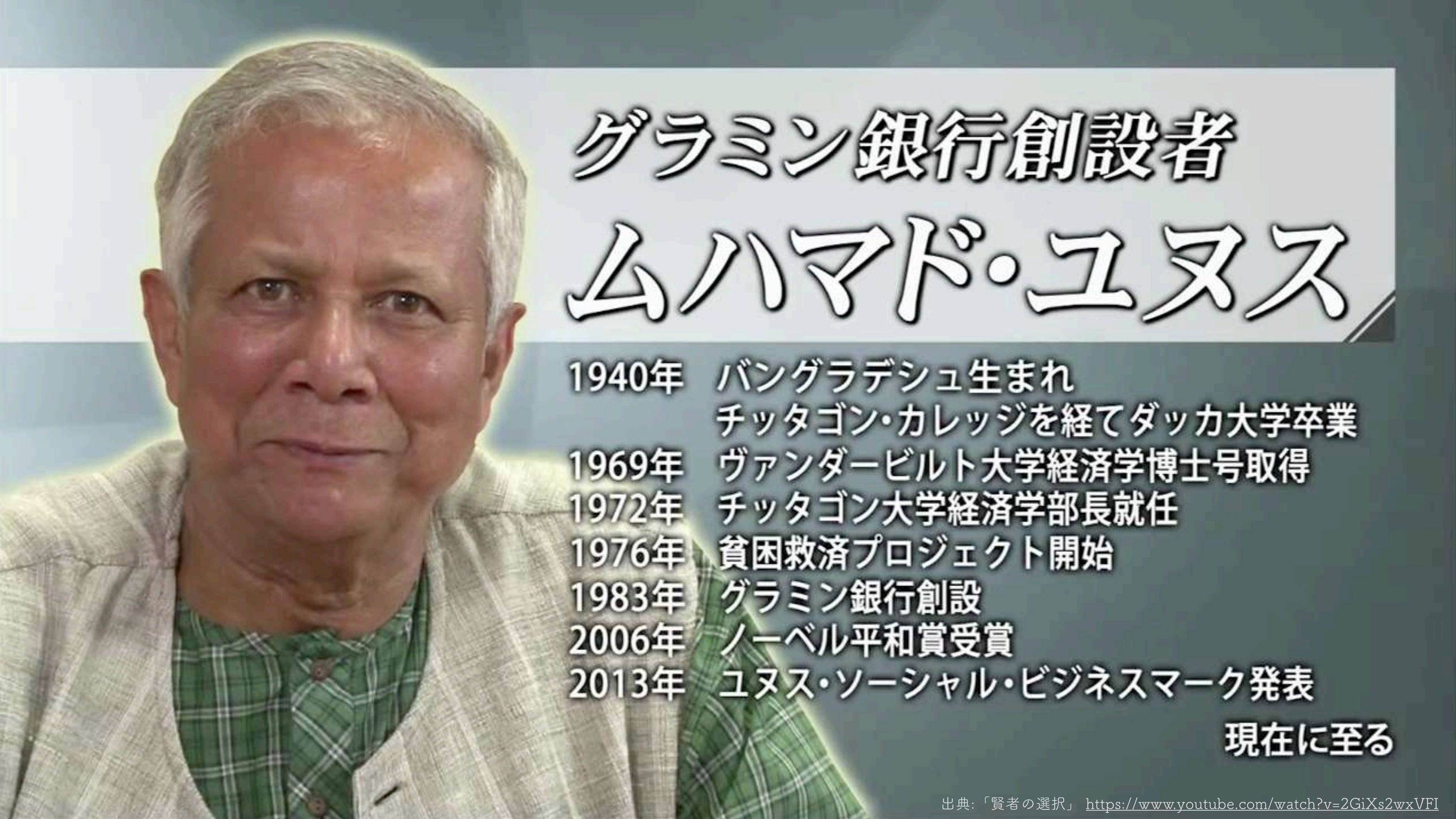
私たちは、利己的な面だけで
資本主義をつくってしまった。

そこに無私の部分を
持ち込むことで、
資本主義は
はじめて完成します。



グラミン銀行創始者
ムハメド・ユヌス

写真出典: http://mune-loa.com/post-257



出典:「賢者の選択」 https://www.youtube.com/watch?v=2GiXs2wxVFI

グラミン銀行は、なぜ貧困層に無担保融資ができるのか？

・融資を受ける人を、5人1組の互助グループとする
・グラミン銀行のコンセプトやルールなどの講習を受講する
・講習で理解が十分だと判断されたグループに融資を行う
・まず2人に融資、期限までに返済すれば次の2人に融資を行う

銀行と比較して「管理コスト」が圧倒的に安いビジネスモデル
グラミン銀行の融資利用者の97％は女性、返済率は99％以上

©2019 Toru Saito

インドを襲うマイクロファイナンスの悲劇、借金苦で貧困層の自殺多発

インド南部に住むショバ・スリニバスさん(30)は、２リットルの灯油をかぶって**焼身自殺**を図った。ショバさんは**女性債務者の複数のグループのまとめ役**で、自身のローン１万2000ルピー（約２万2000円）の利払いを迫られていたほか、２週間前に導入された州のマイクロファイナンス活動規制にもかかわらず、他の女性の借金の肩代わりも要求されていたという。

貧困層の生計を助けるはずの小口融資を提供するマイクロファイナンスが皮肉な展開を見せている。カカティア大学のＫ．ベンカト・ナラヤナ教授は「**マイクロファイナンスは女性の力を高めるはずだったが、業者が社会や経済の進展を逆行させ、融資を受けた女性を結局奴隷のようにしてしまった**」と指摘する。

慈善事業として元来始まったマイクロファイナンスだが、ここにきて**成長や高リターンを求める民間資本**を引き付けている。2010年８月にはインド最大手ＳＫＳマイクロファイナンスが163億ルピー規模のＩＰＯを行っており、**著名投資家ジョージ・ソロス氏も出資**するなど、同業界への関心は高まっている。

出典(ブルームバーグ記事を筆者にて加筆修正): http://www.bloomberg.co.jp/news/123-LE4EIB1A74E901.html

インドを襲うマイクロファイナンスの悲劇、借金苦で貧困層の自殺多発

これらはマイクロファイナンス事業の先駆者、**ムハマド・ユヌス氏のビジョンとはかけ離れている**。ユヌス氏はバングラデシュで銀行融資を受けられない貧しい人々に小口の事業資金を貸し付ける事業を1976年に開始。それ以来、98億7000万ドルを融資して87億6000万ドルを回収した。

ユヌス氏はマイクロファイナンスで利益を上げることに反対しないとしながらも、**貧困層の支援という本来の目的からそれて大もうけを狙う業者を厳しく非難**している。マイクロファイナンス業者の融資金利は36％まで上がることもあるという。一方、グラミン銀行の金利は教育ローンで５％、住宅ローンで８％。物乞いには無利子で貸し付けており、主な融資金利は20％が上限だという。

ユヌス氏は「マイクロファイナンスが乱用され曲解されている」と述べ、**「これは私が作り出したマイクロクレジットとは違う」**と嘆いた。

出典（ブルームバーグ記事を筆者にて加筆修正）: http://www.bloomberg.co.jp/news/123-LE4EIB1A74E901.html

慈善事業で始まったマイクロファイナンスが
なぜ、このような悲劇をもたらすのだろう？

悲劇はどんな考え方によって生まれるのだろう？

©2019 Toru Saito

L

マイクロファイナンスの悲劇は
どんな考え方によって生まれるのだろう？

（クリエイティブな回答を考えて、追加してみよう）

©2019 Toru Saito

善意で始まったソーシャルビジネスでも、
経営者が「独善的に利益を追求」すれば、
本来の社会貢献ができなくなります。

自分だけ儲かれば良い。競合に勝てば良い。
お金集めの競争をすれば、結果的に社会が発展する。
それが最も効率がよいシステムなのだ。

経営の再優先事項として「資本の論理」がある限り
この問題は永遠に解決しないのです。

©2019 Toru Saito

もう一度

先週の問いを振り返ってみよう

©2019 Toru Saito

競争に勝つことが企業にとって善である。

ビジネスでスタンダードな発想に対して
あなたはどう考えますか？

©2019 Toru Saito

「競争に勝たないと会社を継続できない」
って、本当だろうか？

ビジネスでの競争は絶え間なく起きている。
勝たないと事業が継続できないなら
ほとんどの会社が倒産しているのでは？

ブルー
オーシャン
戦略

勝ち続けてナンバーワンにならなくても
顧客に愛されるオンリーワンでいいのでは？

ファンベース

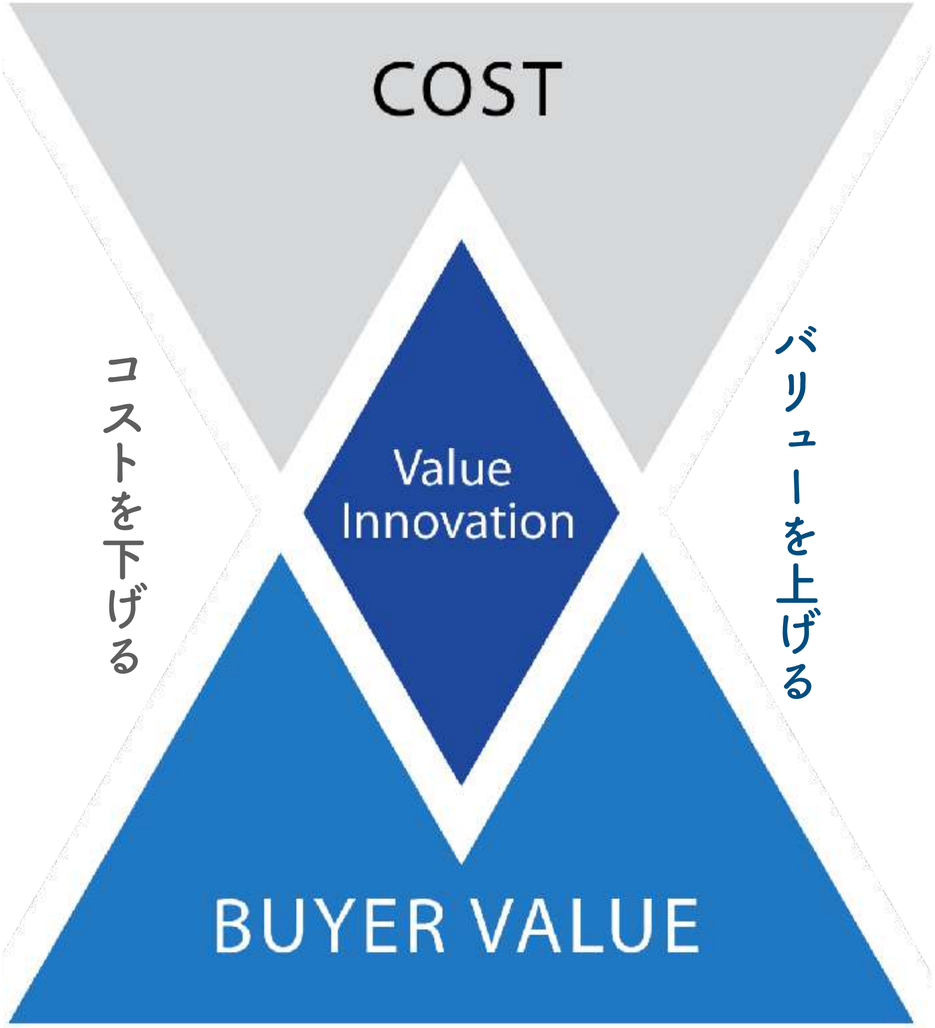
ブルーオーシャン戦略

シルク・ドゥ・ソレイユ（大人向けのサーカスショーを開拓）

- **取り除く** … 花形、動物、グッズ販売、隣接ショー
- **減らす** … 笑いとユーモア、危険やスリル
- **増やす** … 個性あふれる独自のテント
- **付け加える** … テーマ性、洗練された環境、複数の演目
  芸術性の高い言葉とダンス

Cost savings are made by eliminating and reducing the factors an industry competes on.

Buyer value is lifted by raising and creating elements the industry has never offered.



©2019 Toru Saito

「勝たなくてはいけない」
企業の背景にあるものはなに？

「業界でNo1になって利益を独占したい」

↓

「相乗効果のある新業界に参入して利益を独占したい」

↓

「世界で最も価値のある会社になりたい」

「勝たなくてはいけない」
経営者の背景にあるものはなに？

勝つと
株主と経営者に大金(数億円、数十億円)が入る
経営者は他の企業からもひっぱりだこになる

負けると
短期利益を求める株主が、経営者をクビにする
経営者は「失敗」のレッテルをはられる

しかし、お金や地位やメンツで
本当に経営者は幸せになるのだろうか？

ポジティブ心理学の結論「内的なゴールに持続的な幸せがある」

「外的な目標を持つ人」は「内的な目標を持つ人」と比較して常に未達成への不安を抱えており、その達成度にかかわらず「幸福度が低い」ことがわかっている。外的な目標を持つ人は「**何を所有しているか**」に注意が向いており、社会的に導かれた表面的な**ペルソナ(仮面人格)をつくりあげる**傾向が強く、**自己が希薄**である。(ティム・カッサーとリチャード・ライアンの研究より)

©2019 Toru Saito

参考: エドワード・L・デシ他著「人を伸ばす力」

経営者の「幸せ」に対する誤解が

この悲劇を生んでいるのではないだろうか？

人間が「幸せの本質」に目覚めること

「勝ちたい」ではなく「幸せになりたい」を
生きるエネルギーにすること

経営者や政治家など
世界のリーダー層が目覚めること
それが人類の進化につながらないだろうか？

今日のテーマ

学科 □営 □法 □政 □国 □文 □理	
学年 □3年 □4年	学籍番号 ー ー
名前	

学び

世界金融危機から人類は何を学習したのか？
学びや気づきを得たことを書いておこう

自分で使えそうなコト

とんとんへなんでもメッセ

「数字か、人か」

2010年代

2008年のリーマンショックを端とする
世界金融危機により、
大和田社長がリードしてきた
積極投資がことごとく破綻した。

その結果、東京中央電気は、
120億円もの巨額損失を計上。

2010年、
ついに大和田社長は
引責辞任に追い込まれた。

出典: TBSドラマ「半沢直樹」

かわりに、父の思いを継ぎ、
丁寧に現場を主導してきた
半沢直樹の孫が
社長に就任することになった。

半沢社長は、
金融危機を目のあたりにし、
大和田派閥とは
価値観を異にしていた。

出典: TBSドラマ「半沢直樹」

そして、時を同じくして
ソーシャルメディアが登場する。

2004年にFacebook、
05年にYouTube、
06年にTwitter。

これにより世界の人々は深くつながり、
ボーダーレスに交流するようになった。

©2019 Toru Saito

2006 Person of the year … “YOU”

ニューヨークで１６日、表紙に鏡のような反射材を使用した米誌タイムを手に持つリチャード・ステンゲル同誌編集長＝ＡＰ

米誌恒例の「今年の人」に「ＹＯＵ」

米誌タイムは１６日、年末恒例の「パーソン・オブ・ザ・イヤー（今年の人）」に、「ＹＯＵ（あなた）」を選んだ。最新号の表紙には、読者自身の顔が映る鏡をあしらった奇抜なデザインを採用する。

各個人がインターネットを通じて自由に情報を受発信して世界を動かす時代となり、「組織」から「個人」へとパワーシフトが進んでいる。同誌はそうとらえて「ＹＯＵ」を選んだという。

「今年の人」では、それぞれの年に活躍した個人を選ぶのが一般的だが、人称代名詞は異例だ。

©2019 Toru Saito

2006年12月17日 asahi.com

企業から個人へのパワーシフトにより
透明性の時代が到来した。

生活者は常に企業の社会性を監視する
ようになった。企業はもはや裏表ある
行動をとる事ができなくなったのだ。

人々のメッセージ、それは
「企業よ、誠実たれ」である。

©2019 Toru Saito

半沢社長も、企業の社会性について
強く意識しはじめた。

社会との共存共栄を目指す事。
マクロ視点も重要だが
過信してはいけない。
ミクロ視点をあわせ持ち、
何よりバランスを大切にする。

フラットになった世界に組織もあわせ、
オープンなコラボレーションを
促進していかなくてはいけない。

半沢は、経営改革の決意を新たにした。

出典: TBSドラマ「半沢直樹」

金融危機は、結果的にマネジメントのバランスを適正化した。ミクロ視点では持続可能性を求めて「イノベーション」と「リーダーシップ」というテーマに向かっている。イノベーションを創出する手法「デザイン思考」「リーンスタートアップ」が、また対話から組織を改革する手法「対話型組織開発」などが開発されている。

またソーシャルメディアの登場などで「ソーシャルキャピタル」「ネットワーク論」といった社会学に基づく経営理論も注目されている。

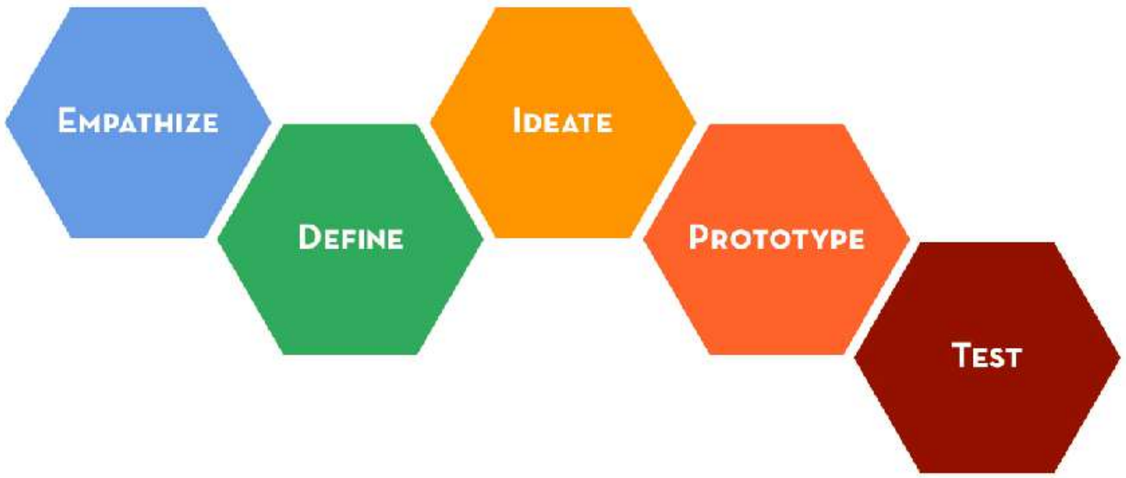
マクロ視点では、自社利益を最大化するための利己的な戦略論から、社会との共存共栄を目指す経営論に力点が移りつつある。

戦略論の旗手、マイケル・ポーターが2011年に提唱した「CSV (Creating Shared Value、共通価値の創造)」という概念が時代の流れを象徴している。

©2019 Toru Saito

デザイナーのように右脳で考える「デザイン思考」

デザイン思考とは、米国経済学者ハーバード・サイモン教授『The Sciences of the Artificial』をベースとした思考モデル。デザイナーが製品開発する際の包括的なアプローチと関係が深い。活動の中心となるスタンフォード大学デザイン研究所（d.school）では『デザイン思考の5段階』を提唱しており、世界的にデザイン思考のプロセスとして普及している。

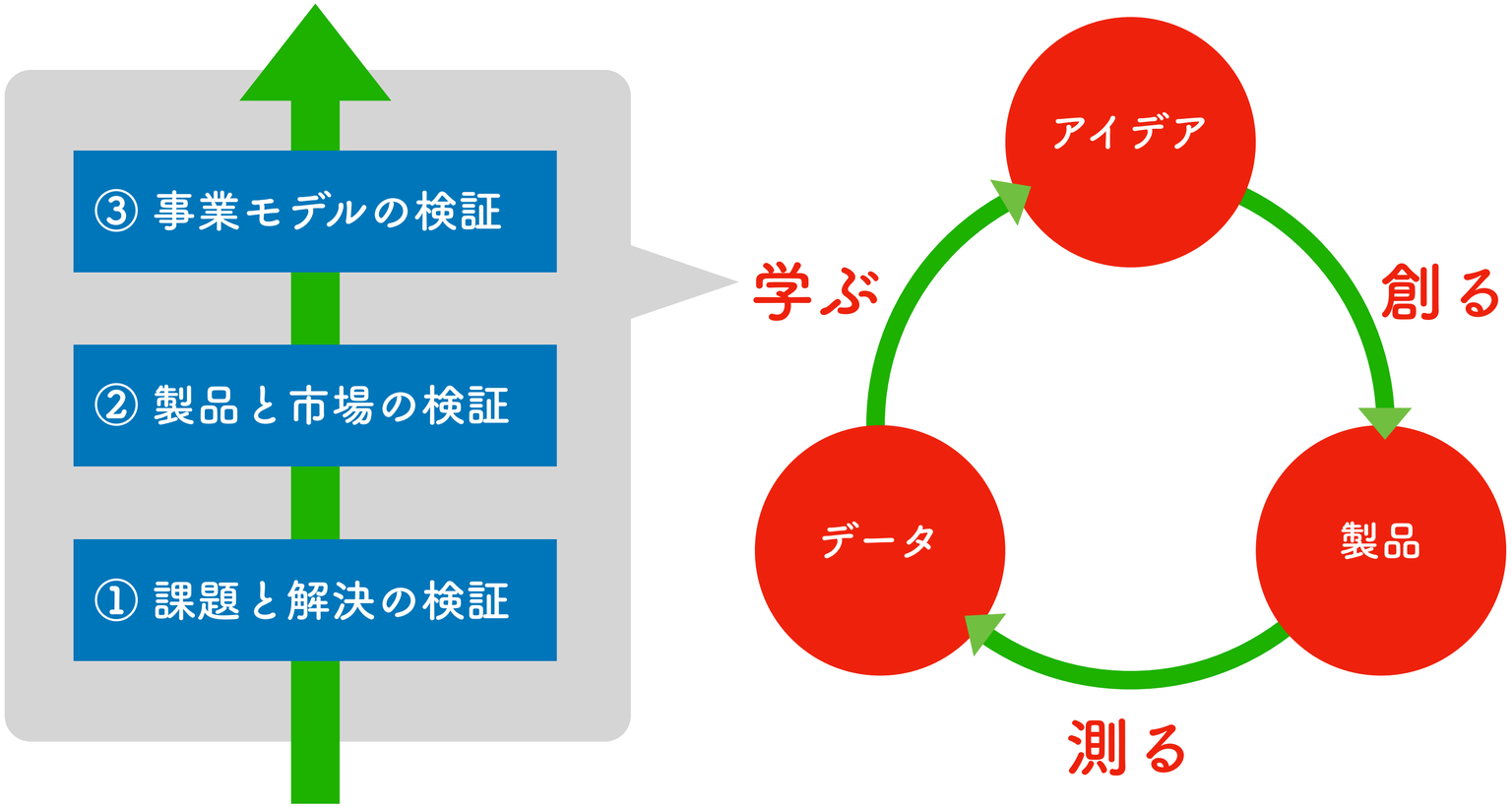


1. 共感（Empathise）
   ユーザーの行動に深く共感し、問題を発見する
2. 定義（Define）
   ニーズや問題点などを明確にする
3. 概念化（Ideate）
   仮説を立て、新しいアイデアを生み出す
4. 試作（Prototype）
   ユーザーが理解できる試作品をつくる
5. テスト（Test）
   試作品を用いて仮説に対する検証を行う

©2019 Toru Saito

科学的に事業を創造する「リーン・スタートアップ」

「リーン・スタートアップ」とは、米シリコンバレー発、起業や新規ビジネスの成功率を飛躍的に高める手法。最短かつ最小コストで、顧客の反応による仮説検証を繰り返して事業を創造する。



©2019 Toru Saito

会話と意味づけを変えることで組織を変革する「対話型組織開発」

	適用できる組織	人数	時間	具体的な対話の流れ
AI	チーム 部署・部門間 組織 ホールシステム	何人でも	1～2日	① ディスカバリー：ペア、グループ、参加者と輪を広げ、強みを発見する ② ドリーム：組織の理想の姿を考えて、寸劇や制作物で表現する ③ デザイン：理想的な姿を合意し、全員で活き活きとした言葉をつくる ④ デスティニー：言葉を実現するアクションプランを考え、共有する
フューチャーサーチ	ホールシステム	基本は64人 (8チーム)	2.5日	① 過去：個人、組織、世界で、ここ30年に何が起きたかを年表化する ② 現在：全員が集まり、組織で何が起きているかをマインドマップ化する ③ 未来：混合チームで、組織の理想的な未来を考え、寸劇などで表現する ④ 宣言：全員で合意可能な宣言文とアクションプランをつくり、共有する
OST	大きめのチーム 部署・部門間 組織 ホールシステム	何人でも	0.5～3日	① 参加者の輪：全員が輪になり、話したいメンバーから議題が立案される ② 市場：議題を話しあう時間帯と部屋を共有、出席者は自由に参加できる ③ 議論：参加者は自由に出入りし貢献する。最後に議事録が共有される ④ 行動：優先テーマを投票で決定。アクションプランをつくり、共有する
ワールドカフェ	チーム 部署・部門間 組織 ホールシステム	12名以上 (4名単位)	2-3時間	① 第一ラウンド：問いに対してチームで自由に話しあい、模造紙に書く ② 第二ラウンド：一人がホストとして残り、他は分散。続きを話しあう ③ 第三ラウンド：一人がホストとして残り、他は分散。続きを話しあう ④ 収穫：対話を通して得られた気づきを、参加者全員で共有する

1980年代からはじまった、主要な「ホールシステム・アプローチ」

©2019 Toru Saito

参考：中原淳、中村和彦著「組織開発の探求」

そして、CSVが大きな流れに…

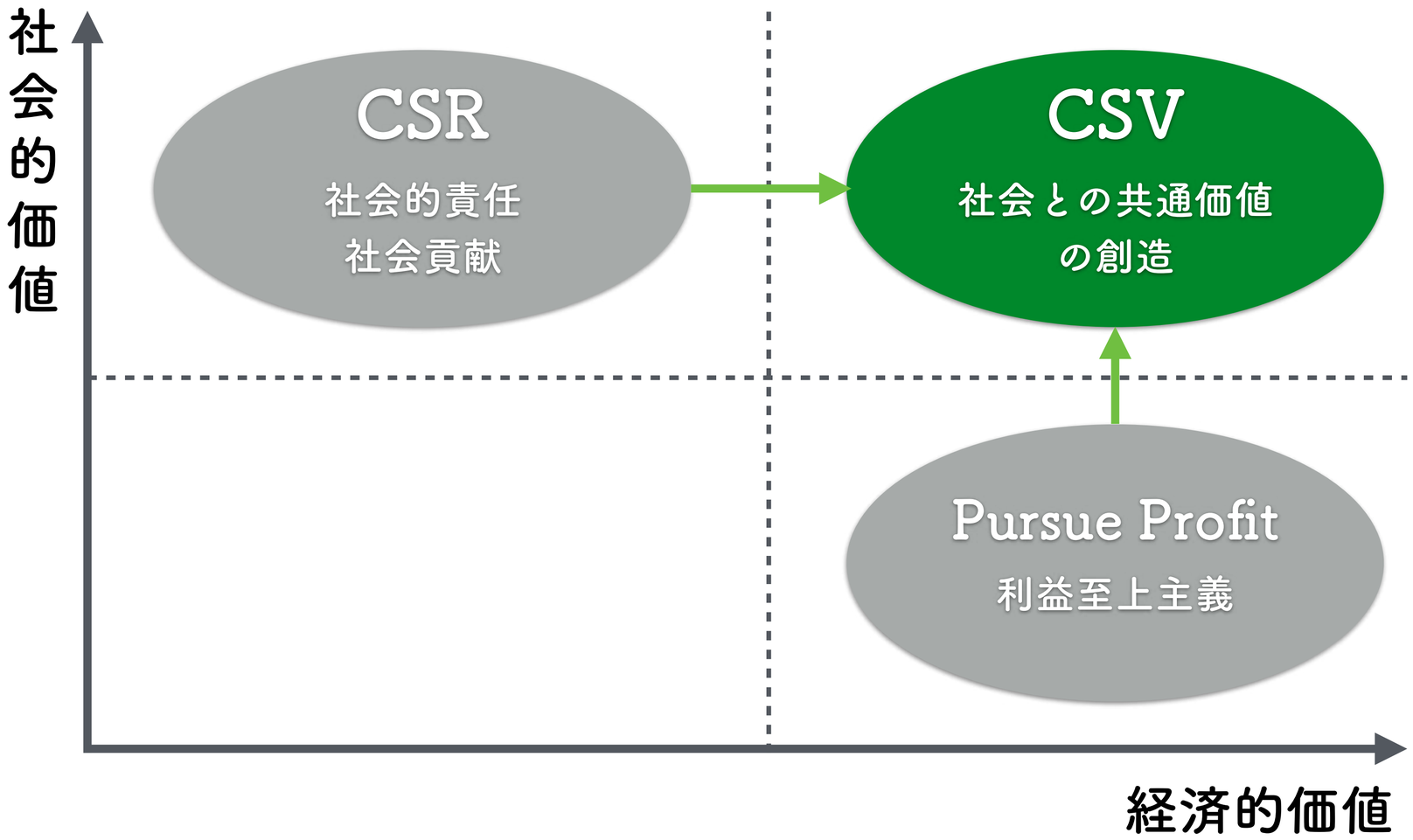
©2019 Toru Saito

資本主義は危機に瀕している。

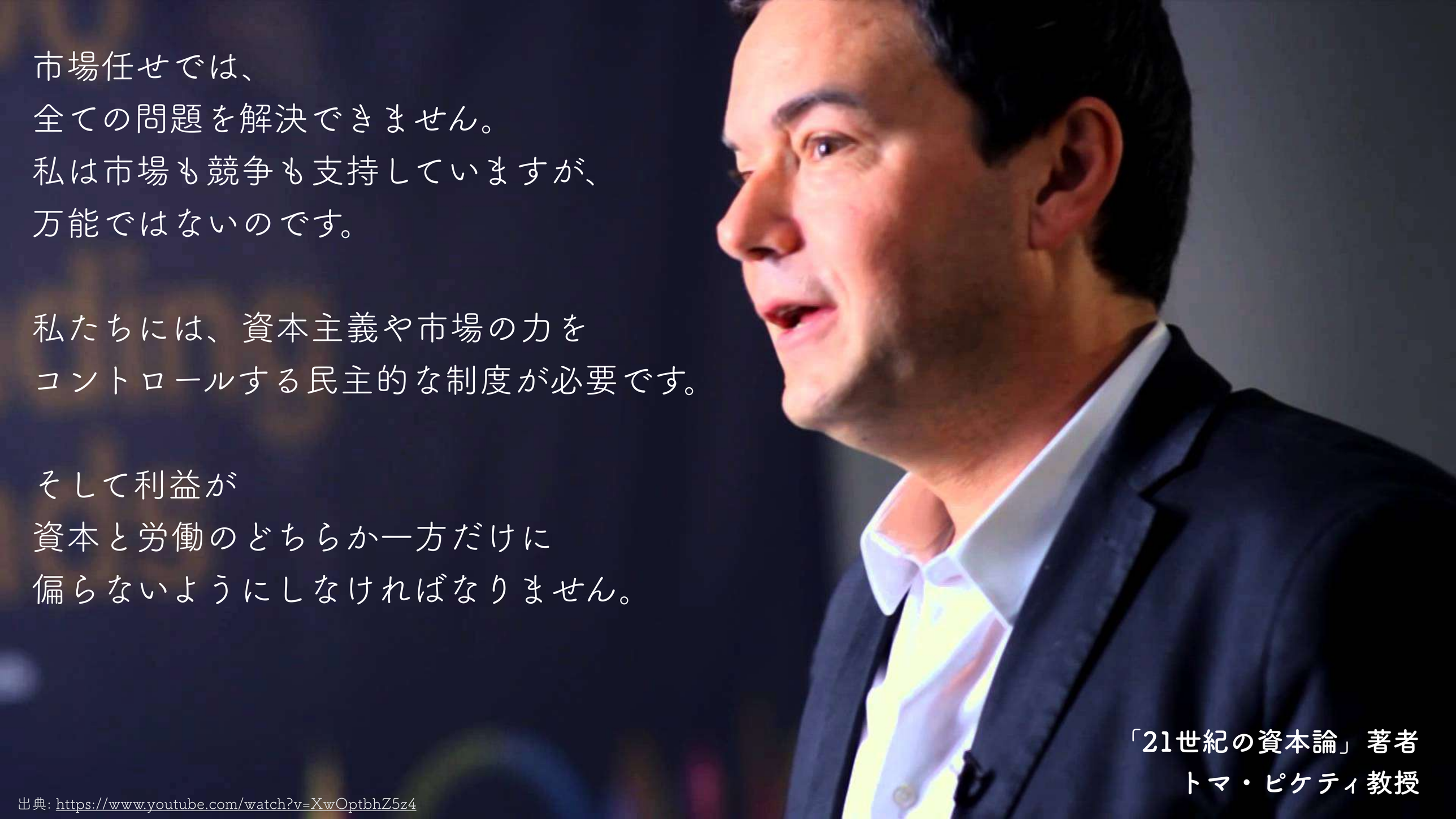
事業活動と社会を
再び結びつけるために、
企業は行動しなければ
ならない。

「競争の戦略」著者
マイケル・ポーター教授

ビジネスが成長すると、世の中の問題が解決され、人が幸せになってゆく経営モデル



©2019 Toru Saito



市場任せでは、
全ての問題を解決できません。
私は市場も競争も支持していますが、
万能ではないのです。

私たちには、資本主義や市場の力を
コントロールする民主的な制度が必要です。

そして利益が
資本と労働のどちらか一方だけに
偏らないようにしなければなりません。

「21世紀の資本論」著者
トマ・ピケティ教授

出典: https://www.youtube.com/watch?v=XwOptbhZ5z4

SDGs ～ 国連発、サステナブルな目標

誰も置き去りにしない世界を目指して

(2015年採択、2030年に向けて)

©2019 Toru Saito

斉藤徹（とんとん）

今日のテーマ

学科 □営 □法 □政 □国 □文 □理	
学年 □3年 □4年	学籍番号 ー ー
名前	

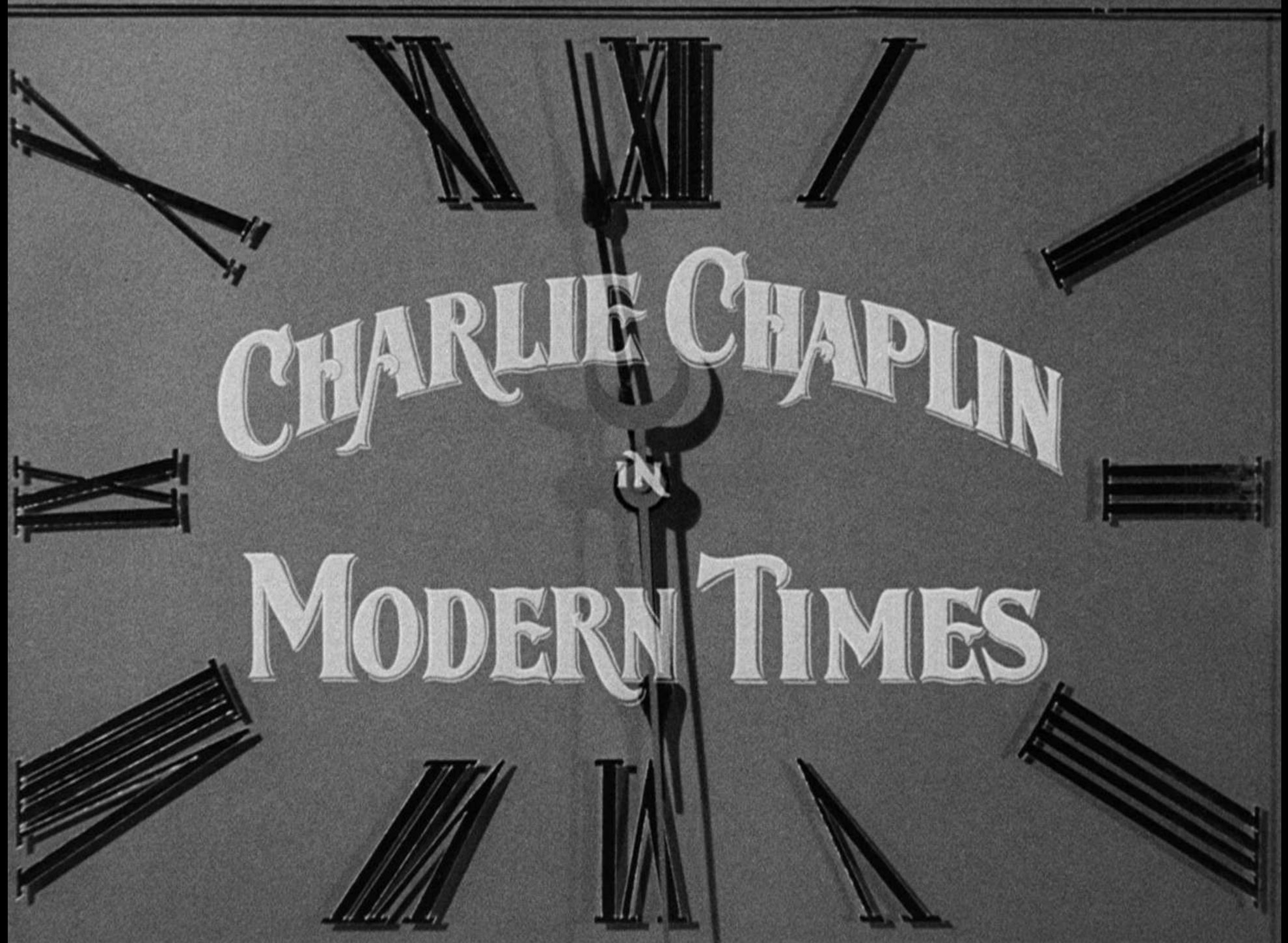
学び

経営学の源流、三回にわたる経営史
驚異の変化を経験した百年を振り返りました

学びや気づきを得たことを書いておこう

自分で使えそうなコト

とんとんへなんでもメッセ



出典: Modern Times

「**モダン・タイムス**」は、フォード社の工場を見学したチャップリンがその光景にインスパイアされて制作された映画だった。

生活を豊かにするはずの機械が、逆に一般市民を苦しめている。
なぜだろうか。彼の問題意識はそこにあった。

そして今、時を超えて
彼の疑問に応えるべく

新たな変革が
起きつつある

ソーシャルシフトへ

to be continued …

音楽:Smile by Nat king Cole

出典: Modern Times