「学ぶ」に勝る投資なし。　明日への展望を切り開く【先読み】にも使えるノート

優良図書、有用情報の所在案内（『生涯学習の友』）

『取って置きのノート』®

NO．４２　　２０２２年９月

仕事とイノベーション

ビジネス、地域活性化の3要素「考え方、構想力、行動力」

イノベーション（新しい組合せ）：ヒト、モノ、カネ（資本）、情報、仕組み、資源、時間、夢、アート、デザイン・・・・・

人間力（意識改革。日々新た）**×経営力**（イノベーション）**＝我が社の元気、幸福度アップ**

『孫子に経営を読む』

グーグル、サムスンの勝利は『孫子』にある

伊丹敬之　著（日本経済新聞出版、2014年7月）

「算多きは勝ち、算少なきは勝たず」 ⇒ 論理的積み上げの大小が、未来を決める（ヤマト運輸・小倉昌男、本田技研工業・藤沢武夫）

「戦いは、正を以て合い、奇を以て勝つ」 ⇒ まず正攻法、そこに奇手を組み合わせる（グーグル）

「兵の形は実を避けて虚を撃つ」 ⇒ 物理と心理の、両方の虚を撃つ(アップル・ジョブズ)

「兵に常勢なく、常形なし」 ⇒ 経営とは、リズムである(曹操)

『Think AGAIN　発想を変える、思い込みを手放す』

アダム・グラント 著、楠木 建／監修、訳（三笠書房、2022年4月）

・自分の考えを再考する。 悲劇は、私は偏見に囚われていないと思い込んでしまう「バイアス」で、賢明な人ほど陥りやすい。 自分を疑うことが、最強で最大の知性だ。

・相手に再考を促す方法。 人を変えようとするのではなく、彼らが自力で変われるように、動機を見つける援助をすることだ。 相手を操作してはならない。

『企業変革力』

ジョン・P. コッター　著（梅津祐良 訳（日経BP、2002年4月）

・マネジメントとは、組織内のプロセスを計画し調整し統合すること。 継続的改善に必要なのはマネジメントであるが、飛躍と変革に必要なのはマネジメントではなくリーダーシップ。 成功を収める変革は、70から90％はリーダーシップによってもたらされ、残りの10から30％がマネジメントによってもたらされる。

・企業変革 8つのプロセス: ①企業内に危機感を生み出す ③ビジョンと戦略 ⑤行動に向けて多数の参加者をエンパワー（自発的取り組みを刺激） ⑧新しい企業文化を根付かせる。

『人が育つ仕組みをつくれ！ リーダとして一番に心得ること』

常盤文克 著（元花王会長。東洋経済新報社、2014年3月）

・日本経済の失われた20年は「アメリカを見過ぎた20年」。 これからの日本企業は、コスト、効率、スピード重視の経営から、人を重視する経営に舵を切り、集団の力を取り戻すことが大事。

・社員が自ら学び、育つようにするためには、「人を育てるという発想を捨てる」ことが大事。 人を育てるのではなく、人が育つ仕組みをつくる。

『CIA諜報員が駆使するテクニックはビジネスに応用できる』

J.C.カールソン 著、佐藤 優／解説、夏目 大 訳（東洋経済新報社、2014年6月）

・人脈を築く。 勝負は「二度目の会合」で決まる。 交渉する。 参加者は最小限に抑え、「中間地帯」で顔を合わせる。 チームを作る。 共食いする「サメ」のような人物は排除する。

・話を聞き出す。 自分から情報を与え、会話の断片をつなぎ合わせる。 心理を見抜く。 相手の動機を知る、動機は「弱み」になる。 信頼を勝ち取る。 どんな状況でも不要なウソは決してつかない。

『ペンタゴン式目標達成の技術。 一生へこたれない自分をつくる』

カイゾン・コーテ 著、中津川 茜 訳（幻冬舎、2015年2月）

・実際にペンタゴンの教育プログラムを、一般人にも活用できるように構成。 呼吸は、健全に「機能」する身体づくりの基本。 普段から1分間に8回から10回の「呼吸回数」と「鼻呼吸」を意識。 4秒間かけて息を吸う、4秒間息を止める、4秒間かけて息を吐く、4秒間息を止める。これを4～5回繰り返す。

・あなたは無限大！ 人が成長するためには、何かを「やり遂げた」という達成感を経験することが必要不可欠。 健康（ペンタゴンは肥満を許さない）。 自律（自分の限界を超える技術）。

『これからの幸福について。 文化的幸福観のすすめ』

内田由紀子 著（新曜社、2020年5月）

・グローバリゼーションにより世界中の価値観が北米式に一元化されつつある昨今、経済成長の停滞、格差の拡大、少子高齢化、地方自治体の消滅の危機等の問題が顕在化。 地球規模で考えて地域視点で展開する、ポスト・グローバリズム時代の幸福像とは。

・一律ではない幸福の意味。 単一の尺度（お金）で幸福度を測定するのは難しい。 幸福を論じる際には文化的な要素も考慮する必要がある。 理想の幸福状態は「ほどほど」。

『地球の法則と選ぶべき未来。 ドネラ・メドウズ博士からのメッセージ』

ドネラ・H メドウズ 著、枝廣淳子 訳（武田ランダムハウスジャパン、2009年7月）

・危機に瀕しているのは地球ではない、我々が後世大事にしてきた考え方にある。 そして、未来が良くなるのも悪くなるのも、何を大切にするか次第である

・後世大事にしている考え方とは、「永久に続く経済成長」、「技術があれば問題を解決できる」、「人類のルールがすべて」、「世界は経済を中心に動いており、経済成長がなければ豊かになれない」といったこと。

『変革の流儀。 NRI流 信頼によるマネジメント』

板野泰之 著（NRI 野村総合研究所。東洋経済新報社、2018年6月）

・変革はすべてコミュニケーションの上に成り立つ。 コミュニケーションの質を高め、上司と部下が信頼しあう組織を築く。 その信頼を軸に「働き方」を刷新し、人材育成に結びつけていく。 ゴールは、社員と組織の価値を究極まで高めること！

・「現場」はあくまでも「現場」であり、それは「部分」。 マネジメントには、全体を俯瞰して長期的な戦いに勝ち続ける責任がある。 だから、マネジメントは、常に「全体」である。

『お金をかけずに今日から繁盛店にする 新発想 ゼロコスト集客術』

勝田耕司 著（秀和システム、2019年7月）

・お店が流行るかどうかは「目に見えるもの3割、目に見えないもの（透明資産）7割」。 他のお店にはない仕組みやサービスがある「透明資産」の大切さ。

・目には見えないがお客様が心地よく感じる「透明資産」。 透明資産の元は、”こころ”。 それをうまく正しく伝えることが集客の秘訣。 SNS等をうまく活用して、いかにお店の情報を発信できるかが重要。

『2050年の技術。 英『エコノミスト』誌は予測する』

英『エコノミスト』編集部 著、土方奈美 訳（文藝春秋、2017年4月）

・成功するのは本質的な適応力を備えた組織。 創造的なキャリアパスを設計し、想像力をもって才能を育成し、柔軟に研修を実施し、コンピューターはパートナーという新たな視点を持つ組織。

・働き方は創意を必要とされるようになる。 消えていく職種が生まれ、横に移動することが必要になる。 より柔軟な働き方が求められる。 人間と機械の適切なバランスを創造的に考えていくことが必要。 いずれにせよロボットはパートナーとなる。

『部下のトリセツ。 「ついていきたい！」と思われるリーダーの教科書』

浅野泰生　著（総合法令出版、2020年3月）

・部下を変えようとする前にやるべきことがある。 それは上司としての自分を変える、自分が変わること。 上司は仕事の立場が上なだけで、人として偉いわけではない。 部下へ尊重の気持ちを持って接する。

・安心感を与える。 一つひとつの目的を丁寧に伝えることは、モチベーションを高めてもらうことに繋がる。「頼る⇔応える」のくり返しが信頼関係を築く。 部下と一緒に自分も成長。

『構想力が劇的に高まる アーキテクト思考。 具体と抽象を行き来する問題発見・解決の新技法』

細谷 功、坂田幸樹 著（ダイヤモンド社、2021年9月）

・アーキテクト思考とは、ゼロベースで抽象度の高いビジネスの全体構造を構想する力のこと。 俯瞰し・ゼロベースで考え・仮説を立て・自力で絵が描けるようになる「究極の思考力」。

・物事を抽象化することで本質的なニーズや強み・ネックを理解して、そこにアプローチしていく。 鳥の様に上空から俯瞰した視点を持ち、バイアスに捕らわれず、一人で新しいビジネスを思考。

『新版 バブルの物語』

ジョン・ケネス・ガルブレイス　著、鈴木哲太郎 訳（ダイヤモンド社、2008年12月）

・バブルは、世界中で先進国・途上国を問わず何度も繰り返し現れ、そして必ず崩壊してきた。17世紀オランダで起きたチューリップバブル、1929年の世界大恐慌、さらには1980年代末の日本のバブル。

・人間の行動は昔も今も全く変わらない。 繰返し狂気の沙汰に陥るのは資本主義の特長、陶酔的熱病がなくなることはない。「根拠のない過度の幸福感」こそバブル現象。 愚者は、早かれ遅かれ、自分の金を失う。

『Work in Tech！（ワーク・イン・テック！） ユニコーン企業への招待』

森山大朗　著（扶桑社、2022年1月）

ユニコーン企業：　評価額10億ドル以上・創業10年以内・未上場のテクノロジー企業。

・テクノロジーがすべての仕事をのみ込む時代に、どうやってキャリアを積んでいくか？ 成長には「個人の努力」だけではなく、「場所選び」の影響が遥かに大きい。

・どうやって「自分の市場価値」を高めるか。 自分を探すな、自分をつくれ。 自分という商品を「再設計」しよう。「メタスキル」と「センス」を鍛えよう。 働き方を考えるとは、生き方を考えること。

『デザインの本質』

田中一雄 著（ライフデザインブックス、2020年9月）

・「デザイン」を日本では「意匠」と訳した。 中国では「設計」と訳。 デザイン能力とは： ①観察力 ②問題発見能力 ③発想力 ④視覚化力 ⑤造形力。 過去に固執せず、新しい世界を拓くこと

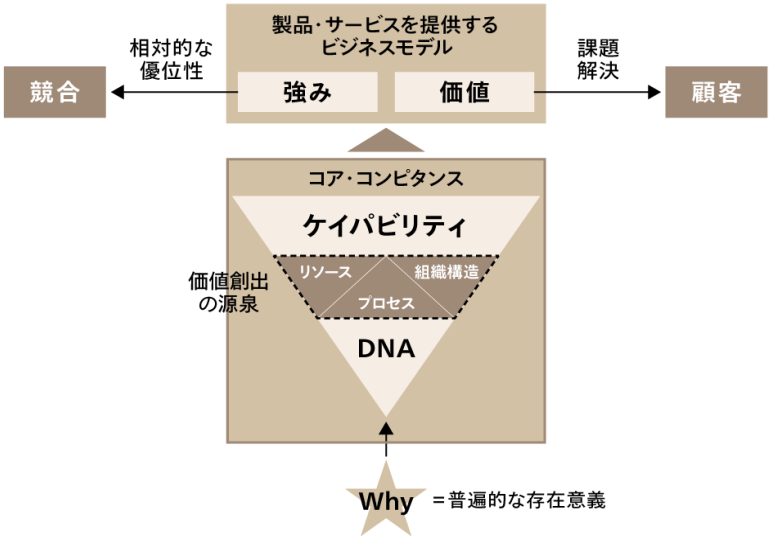
・日本は経営とデザインの結びつきが遅れている。 モノ、コト、テクノロジーの先にある「心」とのつながり。 モノにも心がある。 そう考えることによって「モノ」の本質を捉え、新たな価値を導出することができる。

企業変革の実現に繋がる「DX構想」の押さえ所

アビームコンサルティング（吉田佳輔さん）。2022年4月

拠り所として、自らの「コア」を特定せよ。 「コア」は想像でなく現場と外部ベンチマークによる事実ベースで冷徹に再定義する。 コアである「設計」を軸に企業変革。

「提供価値」「優位性」を支えるケイパビリティ



『「目標」を「現実」に変えるたった3つのルール』

石井大貴 著（プレジデント社、2021年1月）

・人生が楽しいか楽しくないかは、目標を持っているか否かで決まる。 目標を持つことで軸が確立。 周囲を巻き込んで、「やり抜く力」を生み出す。

・目標達成のための3つのルール： ①時間管理 ②行動哲学 ③短中長期目標。

『シュガーマンのマーケティング30の法則。 お客がモノを買ってしまう心理的トリガーとは』

ジョセフ・シュガーマン 著、佐藤昌弘、石原 薫 訳（フォレスト出版、2006年3月）

・カタログ販売やテレビのショッピング番組で売り上げを左右するのは言葉の力。 たった1つの表現、説明の順序、力点の置き方を工夫するだけでセールスの成績は劇的に上がる。

・手ごわい顧客の心を動かし、ついには購買を決めさせてしまう「心理的トリガー(引き金)」。“引き金”の1つが「一貫性の原理」。 ある商品本体と付属品を売りたい場合、まずはシンプルに本体のみの購入を促せという。

『デジタルトランスフォーメーション・ジャーニー。 組織のデジタル化から、分断を乗り越えて組織変革にたどりつくまで』

市谷聡啓　著（翔泳社、2022年2月）

・「戦略(経営側)と現場活動の一致」を高める必要。 ①業務のデジタル化　②スキルのトランスフォーメーション　③ビジネスのトランスフォーメーション　④組織のトランスフォーメーション。

・DXの本質は経営改革、企業風土・文化改革。 組織がこれまでの経験から形成してきた文化を、市場と顧客の変化に対応できる形に変えていく。 DXは組織変革の機会。 顧客に新たな価値を提供。

『模倣の経営学』

井上達彦　著（日本経済新聞出版、2015年6月）

・トヨタもセブン・イレブンもスターバックスも、優れた企業を「真似て、超える」ことで成功した。古今東西、新たなイノベーションは徹底した模倣からこそ生まれている。

・模倣は仕事の精度や効率を高めてくれる。 もっと世の中のもの、人を観察してみよう。 正しく模倣をすることの大切さ、難しさ。 模倣とは知的かつ革新的な行為。 横滑りの模倣ではなく垂直運動の模倣が創造性をもたらす。

『暗黙知の次元』

マイケル・ポランニー 著、高橋勇夫 訳（筑摩書房、2003年12月）

・人間には、言語の背後にあって言語化されない知、「暗黙知」がある。 設計者やプログラマーは「見えない問題の探求者」、創造の暗黙知を継承せよ。 暗黙知によって開かれる思考が、新しい社会と倫理を展望する。

・暗黙知は生を更新し、知を更新する。 それは創造性に溢れる科学的探求の源泉となり、新しい真実と倫理を探求するための原動力となる。

『次世代型リーダーの基準。 世界基準で「話す」「導く」「考える」』

田口 力　著（KADOKAWA、2022年2月）

・誰もが今より「自分を進化」させられる。 費用対効果の高い意思決定を＝自分で「考える」。学ぶことをやめたら、会社を去れ＝自分を「鍛える」。 GE(ゼネラル・エレクトリック)では7割オッケーならゴー＝自分を「変える」。

・Self-awarenessがすべて＝自分を「知る」。 自分の運命は、自分でコントロール＝自分を「導く」。 あなたは部下を“エンゲージ”できているか。 部下の“人生の価値観”を把握する。

『OPEN（オープン）：「開く」ことができる人・組織・国家だけが生き残る』

ヨハン・ノルベリ 著、山形浩生／解説、山形浩生、森本正史 訳（NewsPicks パブリッシング、2022年4月）

・コロナ後の世界では、「オープンであること」がかつてないほど重要になる。 開かれたマインドセット、開かれたコミュニケーション、開かれた市場。「開かれていること」こそが、1万年にわたる人類の成功のカギであり、今日の繁栄と平和の秘訣。

・「昔はよかった。それに引きかえ今は・・・・・」。 古代から人類はそうボヤいてきた。 多様性がある集団ほど問題解決がうまい。

「新しい資本主義」と人的資本投資

～生産性と所得格差からみる日本の長期停滞要因と処方箋～

みずほリサーチ＆テクノロジーズ。2022年5月

・日本は1990年代以降、「低生産性」と「低所得化」の2つの課題を抱え、長期停滞が継続

・経済構造の「無形化」シフトに乗り遅れたことが、「低生産性」と「低所得化」の背景

・公的な人的資本投資を拡充し、成長と分配を同時に実現へ

『世界はいつでも不安定。 国際ニュースの正しい読み方』

内藤陽介　著（ワニブックス、2021年3月）

・不安定であることを前提に、日本としての身の処し方を考えるほうが建設的！　世界の中で我々が「どうすべきか」という問いに答えるためには、世界が「どうなるか」と正確に予測せねばならず、そのためには現状を正確に認識する必要。

・紛争が起きる時は、どちら側にも正しい言い分がある。 物事の背景を知る。 混沌とした中でどう存在していくかと模索することが個人にとっても国家にとっても重要。

『古代ユダヤ　賢人の言葉』

石井希尚　著（ディスカヴァー・トゥエンティワン、2012年4月）

・ユダヤ民族にとって、聖書とは「契約書」。 聖書を鵜呑みにせずちゃんと意味を考える。 言葉には力がある。 一撃で人を倒すこともできるし、励ますこともできる。

・自制心を持ち、自分の感情を取り締まる。 あなたの蒔いた種は、あなたが刈り取ることになる。 心が壊れてしまったら、どんなことにも耐えることはできない。 だから心の健康を保つことが何よりも大切。

『インテリジェンスで読み解く　米中と経済安保』

江崎道朗　著（扶桑社、2022年3月）

・この100年で世界は5回目の転換期を迎えている。 ①第一次大戦の戦勝国によってつくられたヴェルサイユ体制。 ②米英仏ソ中を安保理の常任理事国としたヤルタ体制。 ③米ソ対立による東西冷戦体制。 ④ヒト・モノ・カネの移動が自由になったポスト冷戦期(グローバル社会)。 ⑤そして現在は「米中対立期」に突入している。

・われわれ日本は、「米中対立期」の狭間にありながら、明確な戦略を持ち合わせていない。 国家の命運を左右する国家戦略はしっかりとした事実や根拠に基づいて論じられ、組み立てられるべき。

『なぜ社員はやる気をなくしているのか』

柴田昌治　著（日本経済新聞出版、2010年3月）

・「問題はないこと」になっているが前提。 成果主義に追われ、非正社員が急増、相次ぐ不祥事に、上からは改革の掛け声ばかり。 どうすれば日本的強さの基盤を取り戻せるのか。

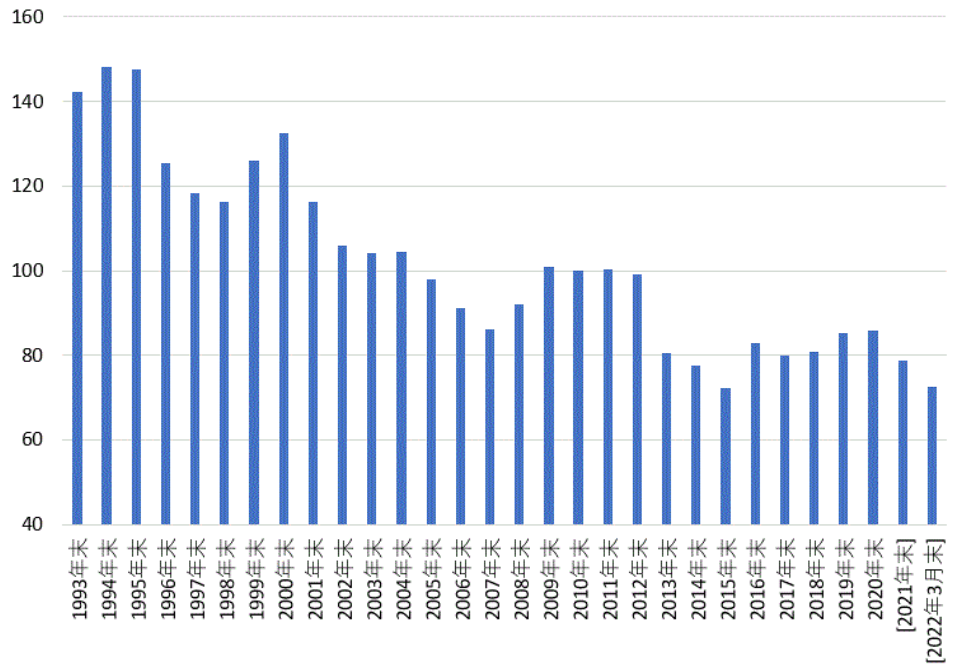
・スポンサーシップ（＝部下の主体性を強めて潜在的な力を引き出すリーダーシップ）。 内発的動機を引き出すことができるのはチームメイト。 つまり、同僚、上司、部下と夢を共有できる経営。

「円安は日本経済にとってプラス」は本当か？

オフィス金融経済イニシアティブ（山本謙三さんのコラム・オピニオン）。2022年5月

・国内資源の安売り、購買力の低下　・異次元緩和後、対外価値でみた「国富」は3割弱の減少

実質実効為替レートで換算した日本の国富の推移（2010年＝100）



（注）2021年末および2022年3月末は、2020年末の国富（円建て）を横ばいと仮定して試算。ただし、国富のうち対外資産（ネット）は、円安分を名目実効為替レートで割り戻して加算してある。 （出典）内閣府「国民経済計算」(2015年基準)、日本銀行「実質実効為替レート」を基に筆者が作成。

『不況知らずのランチェスター最強経営力』

菅谷信一　著（電波社、2016年2月）

・成功するには「情熱！　熱意！　執念！」。 まず1位になれる強みを探し出し（戦略）、1位になるための具体的な施策を実行に移していく（戦術）。

・自社が顧客に提供できることは何か？ 「誰でも・何でも・いろいろ」思考は失敗のもと。 とにかく、エリア、商品、サービス、売り方や顧客維持力などで1位を取れ。

『「働かないおじさん問題」のトリセツ』

難波 猛　著(アスコム、2021年9月）

・単にサボっている人ではなく、真面目に頑張っているのに上手く働けないミドルシニアを指す。 誰もが「働かないおじさん」になり得る。

・本人、上司、人事の三位一体の問題解決が重要。 働かないではなく働けないことが問題。 WILL（やりたいこと）、MUST（やるべきこと）、CAN（できること）がパフォーマンスを上げる必要不可欠条件。 WILLを見つけ行動を習慣化。

『《新装版》第１巻　経営戦略』

一倉 定　著（日本経営合理化協会出版局、2017年7月）

・戦略とは〝戦ずして勝つ〟あるいは〝戦ずして優位に立つ〟 ための事業構造の変革であり、それによって自然に高収益を生むことができる ような体制を実現すること。

・企業の任務は経済的価値の創造。 環境整備なくて事業なし。 他山の石に学べ。 不況期にも戦略はある。 自分で値段をきめられる事業をしたい。 専門より総合へ。

『「使えない部下」はいない』

成田直人　著（ポプラ社、2020年4月）

・レッテルを貼るとその通りになる。 過去を否定するのではなく新たな価値観を受け入れ、そして自分自身を柔軟に変えていく。 みんなで勝つ、みんなを勝たせるチームづくり。

・時代が変われば、人も変わっていく。 使えない部下を生み出すのは、上司である「マネージャーの適切なコミュニケーションと教育不足」。 部下の行動を承認。

『【新版】 動機づける力。 モチベーションの理論と実践』

DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 著（北大路書房、2019年8月）

・モチベーションを上げるには、お金より重要なポイントがある。 動機づけ要因の主なもの： 達成、承認、仕事そのもの、責任、昇進、成長。

・人間は生まれつき、4種類の欲動（獲得、絆、理解、防御・安全性）を持っている。 この4種類の欲動のうち、ひとつでも満たされない場合、モチベーションは高く上がらない。 仕事がはかどったかどうかは、その日の満足感に大きく影響する。

『人を動かす　文庫版』

D・カーネギー 著、山口 博 訳（創元社; 文庫、2016年1月）

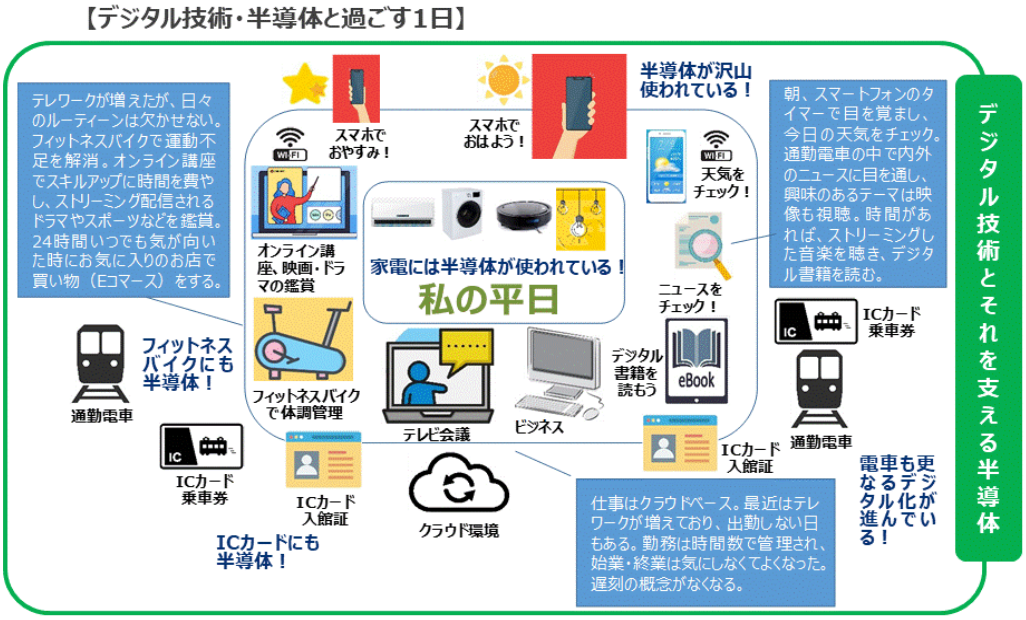
・人を動かす3原則： ①盗人にも五分の理を認める ②重要感を持たせる ③人の立場に身を置く。

・人を変える9原則： ①まずほめる ②遠まわしに注意を与える ③自分の過ちを話す ④命令をしない ⑤顔をつぶさない ⑥わずかなことでもほめる ⑦期待をかける ⑧激励する ⑨喜んで協力させる。

デジタルで変わるインフラの概念

これからのインフラはデジタルインフラが主役

三井住友DSアセットマネジメント。2022年5月



（出所）各種情報等を基に三井住友DSアセットマネジメント作成

『道端の経営学。 戦略は弱者に学べ』

マイク・マッツェオ 、ポール・オイヤー、スコット・シェーファー 著、楠木　建／監修、江口泰子 訳（ヴィレッジブックス、2015年2月）

・完璧な戦略を立て、その戦略を問題なく実行し、充分な競争優位を築いていたとしても、その戦略が明日も正しいとは限らない。

・すべての戦略的課題の答えは「場合によりけり」。 答を見つけ出す秘訣は、それが「何によりけり」かを知ること。 課題の答えが「何かによりけり」でなければ、それは戦略的課題ではない。戦略とは決して解決しない課題。

『DTCからの提言　2022 パワー・オブ・トラスト。 未来を拓く企業の条件』

デロイト トーマツ コンサルティング　著（ダイヤモンド社、2022年3月）

・経営課題としての「信頼」。 存在意義に基づく戦略の実現。 市場の公器から社会の公器へ。 あなたの会社は、10年後も、社会から求められる企業であるだろうか。 そうなるための実践知を！

・企業経営は「信頼に足る行動を伴うかどうか」で判断される。 機能も感情も満たすライフスタイルを実現。 競争から共創へ。 データと協奏した価値の創出。 組織重視から個人重視へ。

『「脱・自前」の日本成長戦略』

松江英夫　著（新潮社、2022年5月）

・「タコツボ社会」を打ち破れ！　日本の低成長の原因は「自前主義」にある。 3つの視点から"強み"を見出す。 ①自分の仕事を「分解」する　②デジタルの活用を考える　③外と組む。

・イノベーションは"自分事"。「社会益」がオープン・イノベーションの突破口。 官(自治体)起点によるイノベーション創出の仕掛けづくり。 "競争"と"共創"。 デジタルの力で社会システムを変革。

『不合理だからうまくいく：　行動経済学で「人を動かす」』

ダン・アリエリー　著、櫻井祐子　訳（早川書房、2014年3月）

・わたしたちの不合理な能力が幸いすることもある。 何より、わたしたちは不合理だからこそ、新しい環境に順応し、他人を信頼し、進んで努力を払い、子どもを愛することができる。

・組織で働く者にとっては、組織文化や自分の考えにとりつかれると、臨機応変に考えられなくなり、自分のものよりも優れた考えを退けてしまう「自前主義のバイアス」に陥ることがある。

『世界「失敗」製品図鑑。 「攻めた失敗」20例でわかる成功への近道』

荒木博行　著（日経BP、2021年10月）

・チャレンジと失敗はセット。 そこで手に入れた新たな視点を持って、再挑戦し大きく飛躍！ 失敗の要因として、ユーザー視点の欠如、競合の存在、社内（経営層）の巻き込み不足、大きなマーケットの変化など、さまざま。

・考えるより早く動け。 正解の見えない時代において、良いキャリアを築くためのセオリーは、行動して軌道修正すること。 変化の激しいタイミングで、動かずにただ考えている人には厳しい時代。 過去の失敗から学びつつ過度に失敗を恐れずにチャレンジしてほしい。

『信頼とデジタル。 顧客価値をいかに再創造するか』

三品和広、山口重樹 著（ダイヤモンド社、2020年8月）

・企業を救うカギは貸借対照表の外に蓄積されている「信頼」という見えざる資産。 表面的な「差別化戦略」ではなく「顧客価値・リ・インベンション戦略」。

・「顧客価値・リ・インベンション戦略」とは顧客の真の課題を解決するために、顧客との信頼関係に基づき、デジタルを活用した新たな価値を創造し、顧客の活動を引き受けながら提供していく。

『H. ミンツバーグ経営論』

ヘンリー・ミンツバーグ 著、DIAMONDハーバード・ビジネスレビュー編集部 編（ダイヤモンド社、2007年1月）

・計画は左脳で、経営は右脳で。 真に優れたマネジャーとは、右脳の効果的な活動（予感、判断、合成など）と左脳のそれ（明確さ、論理、分析など）とを結びつける能力のある人。

・今日のマネジャーが何としても身につけなければならないのは、立ち止まって考える姿勢、一歩下がって自分の経験に深く思いを巡らす姿勢。 大事なのはバランス。

『経済は感情で動く： はじめての行動経済学』

マッテオ・モッテルリーニ 著、泉 典子 訳（紀伊國屋書店、2008年4月）

・3つあると真ん中を選ぶ。 ランチメニューで「特上・上・並」とあれば、「上」の注文がいちばん多い。 巨額の先行投資をしている。 さらに追加の投資が必要。 しかし、先行きの展望は「暗い」【コンコルドの誤謬】。

・会議の結論がなかなか出ない。 話がグルグル回っている気がする。 これは最初の発言者の発言にひっぱられ、新しい話題が出てこなくなっている【アンカリング効果】。 交渉は最後の一言で決まる【ピーク・エンドの法則】。

『多様性との対話。 ダイバーシティ推進が見えなくするもの』

岩渕功一 著 編（青弓社、2021年3月）

・LGBT、ジェンダー、移民、多文化共生、視覚障害者、貧困、生きづらさ、当事者研究、インターセクショナリティ、教育実践。 様々な分野の多様性との対話を通して、それらが抱える問題点を批判的に検証し、差別構造の解消に向けた連帯と実践の可能性を探る。

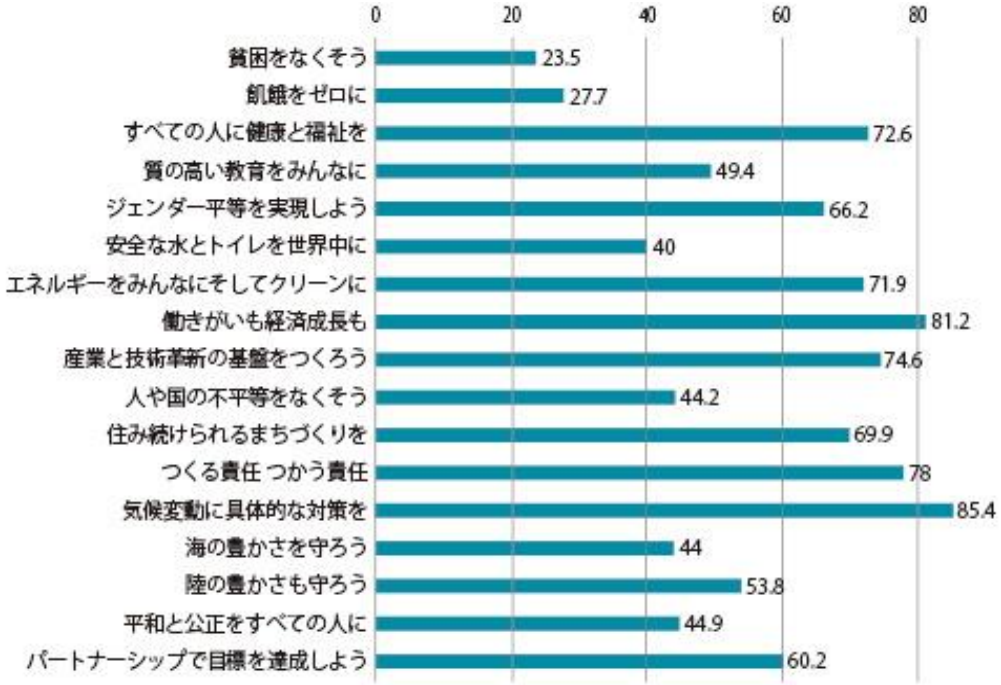
・多様性／ダイバーシティの推進により建設的に取り組むには、構造化・制度化された差別・不平等の複雑な作用を理解して、様々な差異を平等に包含する方途を考え続けること。 つまり、多様性と対話することが必要不可欠。

投資が社会を良くする？ SDGsとESG投資の関係

金融広報中央委員会。2022年5月

ESGとは、Environment（環境）、Social（社会）、Governance（企業統治）の総称。

ＳＤＧｓ　１７目標について中期経営計画で貢献を掲げる企業の割合



『「利他」とは何か』

伊藤亜紗、中島岳志、若松英輔、國分功一郎、磯崎憲一郎 著（集英社、2021年3月）

・コロナ時代。 他者のために生きるという側面なしに、この危機は解決しない。 しかし、道徳的な基準で自己犠牲を強い、合理的・設計的に他者に介入していくことが、果たしてよりよい社会の契機になるのか。

・「よき利他」には必ず「自分が変わること」が含まれている。 相手のために何かしているときであっても、自分で立てた計画に固執せず、常に相手が入り込めるような余白をもっていること。

『メンタリング・マネジメント。 共感と信頼の人材育成術』

福島正伸　著（ダイヤモンド社、2005年1月）

・人を育てる前に、自分を磨く。 管理やコントロールでは人は育たない。 リーダーが、手本を示し、信頼し、支援することで人は成長できる。 メンター（他人を本気にさせ、どんな困難や問題に対しても挑んでいく勇気を与える人）の存在。

・相手（部下）の力を信じ、相手の力をひきだすことができれば、「自律型人間」を生み出し、組織に「相互信頼」の力を与える。

『トヨタ　仕事の基本大全』

(株)OJTソリューションズ　著(KADOKAWA/中経出版、2015年2月)

・トヨタで求められるのは、仕事の問題点を見つけ、改善し、日々進歩すること。 つまり、従業員一人ひとりが、自分の頭で考え、やりがいをもって仕事をすること。

・5S、改善、問題解決の8ステップ、成果を定着させる手法。「巧遅より拙速」「エースは放出しろ」「人を責めずに仕組みを責める」「6割いいと思ったらやれ」「事前の一策、事後の百策」「横展しろ」など。

『生き残る会社をつくる「守り」の経営』

浜口隆則　著(かんき出版、2021年10月)

・多くの経営者には「守り」の視点が不足。 厳然と存在するリスクを認めて「会社の守備力」を上げていく。 守りが弱くなってしまう原因の一つは、「経営を知らない」ことに起因。

・「守り」の経営として「備蓄する」「分散する」「流動性を高める」ことが大切。 分散では、顧客分散、事業分散、取引先分散、役割分散を考えるべき。 7つの脅威(社会、競合、顧客、取引先、社員、家族や友人、自分自身)から会社を守る。

『ビジネス新・教養講座　テクノロジーの教科書』

山本康正　著(日本経済新聞出版、2020年11月)

・テクノロジーは経営ビジョン。 データは次の石油である。 商売の仕方は常に進化し続ける。日本だけ見ていても必要な情報は入らない。

・DX、AI、データエコノミー・・・・・。 次々登場するバズワードに踊らされてはいけない。 DXとは進化から取り残された企業がデジタルテクノロジーを活用して巻き返しを図るもの。

『廃業の危機を味わって本気で取り組んだ　人を大切にする三方よし経営』

森光孝雅 著(八天堂社長。公益財団法人モラロジー道徳教育財団、2021年10月)

・誰もが幸せでいられるビジネスの有り方。 ヒントは、社員・顧客・地域と共に成長する三方よしにあり！　社員・顧客・関係先・社会など全てのステークホルダーの幸福を願う経営理念を定めた。

・「やり方」よりも「あり方」。 自分づくり人づくり。「会社は社員のために」という第一の基本姿勢。 求める人材は「スキル」よりは「マインド」重視。

『伸びる会社は「これ」をやらない』

安藤広大　著(すばる舎、2017年1月)

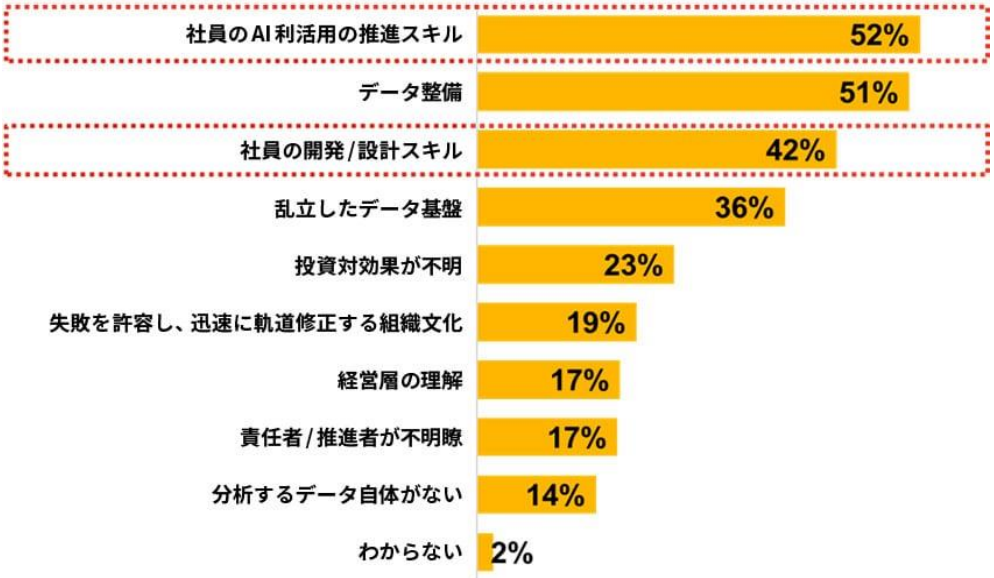
・「話のわかる上司」「いい社長」こそが組織をダメにする！？　社長はルールを創り、結果を管理し評価する。 やり方は現場に任せる。 そして、その結果だけで評価すれば良い。

・真のリーダーは未来にコミット。 リーダーは部下の未来と会社の未来を見据えて苦しくても決断すべき。 会社を成長させる社長は、つねに孤独な立場。

三菱マテリアルが挑むDX人材育成。 データサイエンティストの社内育成が事業競争力を強化するカギ

PwC Japan（ 片倉賢治さん／三菱マテリアル（株） DX推進部データサイエンス室長 ）。2022年5月

ＡＩを本格導入する際の課題



資料：PwC Japanグループ「2021年AI予測（日本）」

『ジェネレーター　学びと活動の生成』

市川 力、井庭 崇　著（学事出版、2022年3月）

・創造的コラボレーションの担い手が「ジェネレーター」。 ジェネレーターはフラットで、問いに対して一緒にアイディアを出し合い、参加者の創発された生成スパイラルを「それ面白い！」と愛でる。 予定調和ではない、先行きの分からない創造的冒険を、人一倍面白がる。

・ジェネレーターは発見の連鎖を維持しながら、創造的コラボレーションが生まれる場をつくる。 「ジェネレーター」という概念は、すべての人が発揮できる「機能」であり、「ありかた」。 ジェネレーターという新たな生き方。 人生を彩るヒント。

『問いかけの作法。 チームの魅力と才能を引き出す技術』

安斎勇樹　著（ディスカヴァー・トゥエンティワン、2021年12月）

・人は誰しも「思考」と「行動」の限界を持つ。 それは、そのまま「成果」の限界につながる。 もし、これらの「限界」を突破したいなら、チームメンバーの力を借り、チームメンバーの魅力と才能を引き出す「問いかけの技術」を手に入れること。

・意見を引き出す問いかけ。 周囲に投げかける「問いかけ」の質を変える。 良い問いかけは、「見立てる」「組み立てる」「投げかける」という3つの行為のサイクルによって成立。

「DX時代の課長」

JTBコミュニケーションデザイン調べ。2022年4月

・課長の4人に1人は「自分の仕事にはDXは関係ない」。 DX活用、会社の業績につながるのは「業務効率化」「部門間交流」「ビジネスモデル」。

・課長の「関係ない」「わからない」への対応は急務。 全社戦略に基づき継続的に、トップからの強いメッセージの発信が効果的。 DXで行うべきは業務の効率化、ビジネスモデルの変革だけでなく、意義ある部門間交流。

『戦略思考のリスクマネジメント。 業績向上につながる5つの危機管理力の磨き方』

企業広報戦略研究所　著（日経BPコンサルティング、2016年7月）

・リスクマネジメントは経営。 「リスク」の本来の意味は「不確実性」であり、ある行為によってもたらされる結果が不確実であることをさす。 結果が良い方向に振れることもあれば、悪い方向に振れることもあるが、企業にとっては、この「不確実性」をコントロールすることこそがリスクマネジメント。

・「リーダーシップ力」「予見力」「回避力」「被害軽減力」「再発防止力」。 経験と信念に基づくリーダーシップ。 危機発生時に試される「顧客第一」の真価。 リスク管理もミッションの浸透がカギ。

『大富豪アニキの教え』

兄貴(丸尾孝俊) 著（バリ島に住む関西弁のウルトラ大富豪。ダイヤモンド社、2012年6月）

・オリジナリティが大切。 人間味を忘れかけていた自分を思い出せ。 自己中心的な風潮の現代をぶち壊せるのは、縁、絆、相手を自分事のように思える心。

・「徳」積みが開運の秘訣。 懐の広さと懐具合は比例する。 偶然を大切にし、それを実践。 他人が困ってたら助けまくる。

『弱者の流儀： 野村克也31の考え』

野村克也　著（ポプラ社、2017年6月）

・人は皆、弱き者。 弱きを知り、弱者として歩むことが、成功への最短距離である。 人は誰しも、何らかの可能性を持って生まれている。「自分が勝てる場所」を見つけることが活路を開く。

・リーダーの仕事は「準備」に限る。 本番で何もしないのがいいリーダーの条件。 勝ったと思った瞬間が一番危ない。 勝負の本質は「油断」「執念」。

『戦略思考ワークブック』

三谷宏治 著（筑摩書房、2014年10月）

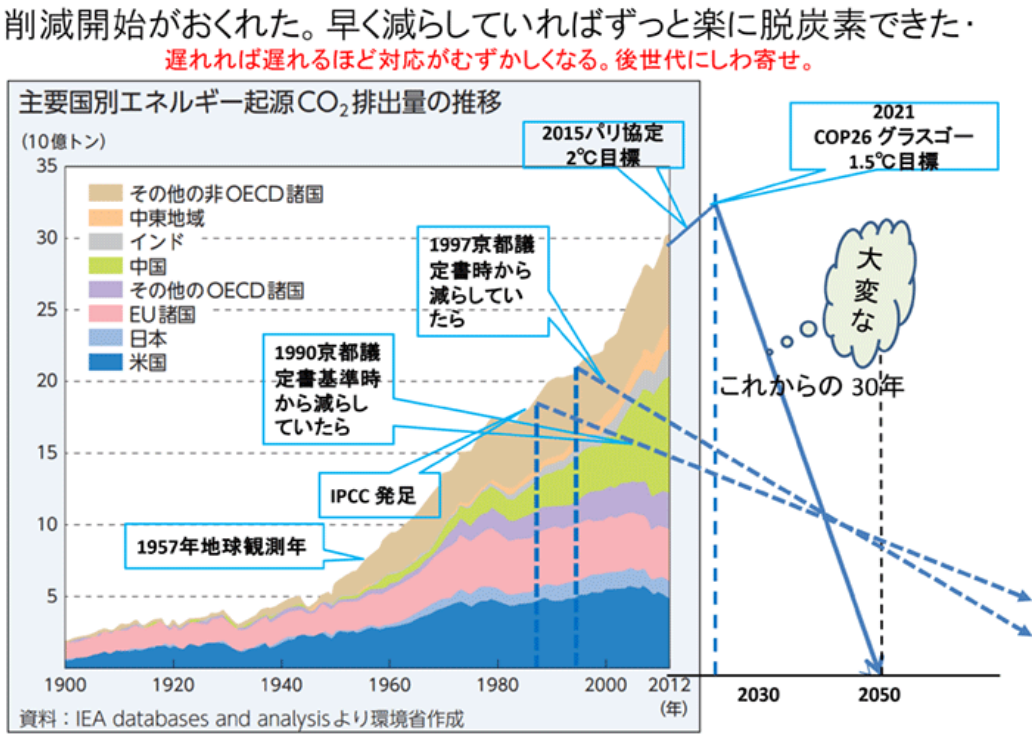
・ビジネスの基本は相手(顧客、上司)の期待に応えること。 相手の期待を考えて、何をアピールするべきか考える。

・人（顧客）が意識できることには限界があるのだから、いかにシンプルな仕組みにするかが結果を分ける。「何に注目（目につけどころ）」「誰にどんな価値を届けるのか」「その価値はどんな差別化要素から成り立つのか」。

脱炭素「勝負の10年」に日本が認識しておくべきこと

日本は、市民は、脱炭素社会構築に向けてどう変わるべきか

国立環境研究所 地球システム領域地球環境研究センター。2022年4月



『コンシャス・ビジネス。 価値ある企業に生まれ変わるための意識革命とは何か』

フレッド・コフマン 著、増田沙奈 訳（駒草出版、2014年11月）

・リーダーの人格を形成する価値観や特徴、「コンシャス・ビジネス」こそが、真の成功のカギ。 ①一貫した責任感、②真の意味での誠実さ、③根っからの謙虚さ、④心の通い合うコミュニケーション、⑤建設的な交渉術、⑥完璧な約束、⑦心を味方に付けるの7つのスキルで、企業は生まれ変われる。

・⑦の心を味方に付ける： 感情とうまくつきあうには自己認識、自己受容、自己規制、自己質問、自己表現の5つの能力が必要。

『5つの選択。 卓越した生産性を実現する』

コリー・コーゴン 著、フランクリン・コヴィー・ジャパン 訳（キングベアー出版、2015年11月）

・脳のパワーを生かすには、方向性とビジョンが必要。 重要軸で行動する。 緊急軸に流されない。 卓越を目指し、平凡に満足しない。 テクノロジーを支配し、テクノロジーに使われない。

・燃え上がり、燃え尽きない。 知識労働者は脳が第一の資産。 運動、食事、睡眠、リラックス、社交の5つがエネルギーを促進する。

『心配ごとや不安が消える「心の整理術」を1冊にまとめてみた』

松原正樹 著（アスコム、2022年3月）

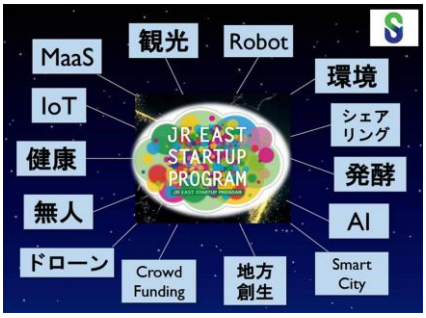
・心配ごとの9割はあなたの心が作り出した「思い込み」。 いまこの瞬間はどうあがいてもなるようにしかならない。 「気にしない」は才能でも性格でもなく、心の筋トレ。

・今のあなただからこそ、できることが必ずある。 マウント（見え張り）とラベリング（レッテル貼り）をしなければ、人間関係は断然、楽しくなる。 老いることは美しい。 若さをもてはやすのは日本だけ。

堅い企業がどう“やんちゃ”する？

NTTデータ（柴田 裕さん／JR東日本スタートアップ（株）社長）。2022年4月

JR東日本スタートアッププログラム



イノベーションを生み出す、スタートアップとの共創の秘訣

・意欲に燃える「ぽっぽや魂」で地域・鉄道・社会を変える。

・イノベーションは多産多死から育てるのが基本。 連携に不可欠なリスペクトとビジョンの共有。

『中小企業が絶対黒字化できる仕組み』

児島保彦 著（CCCメディアハウス、2018年4月）

・人材不足でも、小さな市場でも、会社は黒字にできる。 当たり前のことを当たり前にやり続けること。しかし、当たり前のことをやり続けることは難しい。 人には甘えやゆるみがあるから。 そこで鍵となるのが「仕組み」とその運用。

・この仕組みのことを、社長の手腕という。「普通の人」を「いい人材」にする仕組み。 チャンスを逃さない仕組み。 利益を漏らさない仕組み。「値引きで勝負」から「品質・サービスで勝負」へ。

『トップ企業の人材育成力。 ヒトは「育てる」のか「育つ」のか』

北野唯我 編著、平岩 力、西村 晃、西村英丈、西村隆宏、寺口浩大、堀達也、白石紘一 著（さくら舎、2019年4月）

・人事と経営の距離が遠い。 採用と人事が優れている会社は、事業も強い。「育つ」を偶発的から戦略的に行う。 ヒトと環境の最適マッチング。

・組織開発論から経営を支える。 組織開発のゴールは、個々人が組織の理念を自分の言葉で語り、その理念に基づき、自社の価値、サービスを自発的に創っている状態を創り出すこと。

『ブランド　価値の創造』

石井淳蔵 著（岩波書店、1999年9月）

・ブランドとは冒険であり、その物語。 価値を表す形式自体が価値を持ったモノ。 現代社会の富は「膨大な商品の集積」ではなく、「膨大なブランドの集積」として現れる。

・ブランドは経済活動を無視しては語れないものだが、その先には思想や哲学がある。 ブランド力とはライフスタイルを敏感に感じ取ってその変化を提案していくところにあり。

『FRIDAY FORWARD フライデー・フォワード あなたの可能性を引き出す52のヒント』

ロバート・グレイザー 著、田村加代 監翻（ディスカヴァー・トゥエンティワン、2021年10月）

・成長するための能力(キャパシティ・ビルディング)は4つ＝「精神」「知性」「身体」「感情」。目標達成×時間術×やり抜く力×伝え方。

・人生の目的地を思い描こう。 しなやかな心構えで、積極的に学ぼう。 心と身体の健康に気を使おう。 自分を狭める思い込みを克服しよう。

『 チェンジ～ 人生のピンチは考え方を変えればチャンスになる！』

金川顕教 著（サンライズパブリッシング、2016年9月）

・頭のいいバカになれ！ まずはしてみないとわからない。 あきらめない心でやり抜く。 成功の鍵は行動力。 まずは自分が変わることだけに集中。 失敗の数だけ強くなれる。

・たくさん学び、たくさん行動して、たくさん失敗する、このサイクルの繰り返し。 誰もが「自分がやるべきこと」だけに集中できれば「自分にしかできないこと」が見えてきて人生が変わる。

『お金のむこうに人がいる。 元ゴールドマン・サックス金利トレーダーが書いた　予備知識のいらない経済新入門』

田内　学 著（ダイヤモンド社、2021年9月）

・僕たちの暮らす社会は、一人ひとりが支え合っている。 経済は、お金ではなく人を中心に考えないといけない。 社会全体の問題は お金で解決できない。

・経済とは「誰が、誰を幸せにしているか？」を考えること。 お金を取っ払って「人」を見れば、とたんに経済はシンプルになる。

『ウォートン・スクールの本当の成功の授業』

リチャード・シェル 著、木村千里 訳（ディスカヴァー・トゥエンティワン、2015年1月）

・同校に学ぶエリート達を「ステータス」「富と名声」の圧力から解き放ち、「自分だけの成功の道」へと導く授業。「成功」とは人それぞれ、自分で答えを出さなくてはならない。

・「自分の心に従う勇気」を持つことの大切さ。 素質＝能力・情熱・スキル。 モチベーション＝内発的満足と外発的報酬。 自信＝リスクを恐れず前に進む力。

『1000人のエリートを育てた 爆伸びマネジメント』

中尾隆一郎　著（かんき出版、2021年12月）

・自律自転して成果を出す「G－POPマネジメント」： G＝Goal（ゴール・目的） P＝Pre（事前準備） O＝On（実行・カイゼン） P＝Post（振り返り）。

・全てのMVV（ミッション・ビジョン・バリュー）を全てのメンバーに納得させるのではなく、各自が納得するMVVを行動によって習慣化。 体系化と事例（経験）をもとに本質をつかむ。 スケジュールは、スケジュールそのものを作るのが目的ではなく、「因果関係」を明確にすることが目的。

『生命知能と人工知能。 AI時代の脳の使い方・育て方』

高橋宏知　著（講談社、2022年1月）

・人工知能は、生産性向上のための「自動化」の技術。 生命知能は、人間が生き抜くための「自律化」のためにある。 人工知能を利用して生命知能を駆使していけば人間はもっと進化できる。

・知能と意識を分けて捉える。 生命知能の特長を伸ばし、知能を支える意識を鍛えることが重要。 人工知能的な教育が生命知能的な人材を作る。

『最新版 戦略PR。 世の中を動かす新しい6つの法則』

本田哲也　著（ディスカヴァー・トゥエンティワン、2021年8月）

・社会と企業をつなぐPR。「商品力」や「宣伝力」だけでは、もはや人は動かない。 PRとは「世の中を舞台にした情報戦略」。 戦略PRは空気づくり。

・戦略PRとは行動変容を起こすこと。 人を動かす「社会関心のレシピ」: 社会性、偶然性、信頼性、普遍性、当事者性、機知性。

ニューノーマルにおけるイノベーション戦略

ビジネスサミットOnline（川谷昇平さん／日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門 マネジャー）。2022年4月

■ 図表1　ニューノーマル・イノベーション戦略の策定例

		従来の当たり前	自社版ニューノーマル	2022年以降取り組むべき施策
ビジネス領域	事業	既存事業を磨くべきだ	事業領域を設定し成長すべきだ	・ウィズコロナを踏まえた事業計画の見直し ・ウィズコロナを踏まえたビジネスモデルの見直し ・本業に軸足を置いた新規事業の早期収益化
	開発	作れるものを作るべきだ	顧客が求めているものを作るべきだ	・マーケットリサーチの強化 ・ニューノーマルにおける顧客ニーズの動向に合わせ新商品開発 ・有事の際もベース収益が見込める新サービス開発
	販売	営業は足で稼ぐものだ	営業はネット＋知恵で稼ぐものだ	・デジタルチャネルを活用した顧客創造モデルの確立 ・限界利益を基軸とした販売目標設定とプライシング ・販売促進費の抜本的な見直し
	生産	既存の調達先を専属にするものだ	数多くの調達先をプールするものだ	・サプライヤーの裾野拡大 ・生産工程の標準化、部署間連携の促進 ・多能工化、技能伝承
コーポレート領域	組織	組織は上位下達で動くものだ	組織は自発的に動くものだ	・社員の主体性を引き出し、問題解決のスピードを高るミドルアップ・ボトムアップ ・管理職のマネジメントスタイルの見直し ・体系的な教育システムの構築
	人事	社員は会社で働くものだ	社員はおのおのの場所で働くものだ	・在宅勤務、フレックスタイムなど柔軟な働き方に対する労働環境・労務管理体制の整備 ・フェイストゥフェイスを前提としていた評価制度の直し ・通勤交通費の実費支給、在宅勤務手当などの諸手当改廃
	IT	IT は個別業務を効率化するものだ	IT は会社全体を効率化するものだ	・ペーパーレス化、決裁ワークフローの電子化 ・個々のシステム連携によるシステムの全体最適化 ・テレワークを支える IT インフラの構築・充実化
	財務	利益を管理するものだ	利益と資金繰りを管理するものだ	・損益と合わせて資金繰りの見える化 ・在庫コントロールの強化による資金繰り対策 ・手元流動性（現預金÷月商）の向上による支払いリクヘッジ

『フィードバック入門。 耳の痛いことを伝えて部下と職場を立て直す技術』

中原 淳　著（PHP研究所、2017年2月）

・人は無能になるまで出世する。 だからこそ、部下の仕事のパフォーマンスをきちんと伝えたうえで、今後のあり方をともに考えていく。 部下と職場を立て直していく手法が「フィードバック」。

・フィードバックの基本は、①耳の痛いことであっても、部下のパフォーマンスに対して情報や結果を通知すること　②部下が自己のパフォーマンスを認識し、今後の行動計画を立てる支援を行うこと。

『リーダーが忘れてはならない3つの人間心理』

小阪裕司　著（フォレスト出版、2010年3月）

・部下の心にスイッチを入れる3つの原則：　ねぎらう、意味付け、演じさせる。「やるべきこと」に「快」のラベルを貼ってやること。　つまり「やるべきこと＝やりたいこと」になるように導く。

・「ほめる」よりも「ねぎらう」。　チームメンバーと感動と喜びの分かち合い。　重要なのは、「何をやるか」ではなく「なぜやるか」。　人というものは「試練に打ち勝つ物語」が好き。

『ユダヤから学んだモノの売り方』

立川光昭 著（秀和システム、2017年4月）

・全ては、お客様ありき。　買いたい人がいるかどうか。　そして、お客様のことを徹底的に考え抜く。　基本は「お客さん」を見つけてからはじめる。

・誰から買いたいか。　困っていることは何か。　その困っていることに対して、自分ごととして考え、解決策を導く。

『ビジョナリー・カンパニーZERO　ゼロから事業を生み出し、偉大で永続的な企業になる』

ジム・コリンズ、ビル・ラジアー 著、土方奈美 訳（日経BP、2021年8月）

・成功は基本的に「何をするか」ではなく「何者であるか」によって決まる。　成功は諦めない者に訪れる。　成功というコインの裏面は「失敗ではなく成長」だ。　戦略とイノベーション。

・社員に成長してほしければ、まず自分が成長する。　あなたの大義 は何か。　自分のコアバリュー(中核的価値観)を言語化せよ。　何よりも大切なのは「人」と「組織文化」。　頼り合う文化をつくる。

『伝説の創業者が明かす　リッツ・カールトン　最高の組織をゼロからつくる方法』

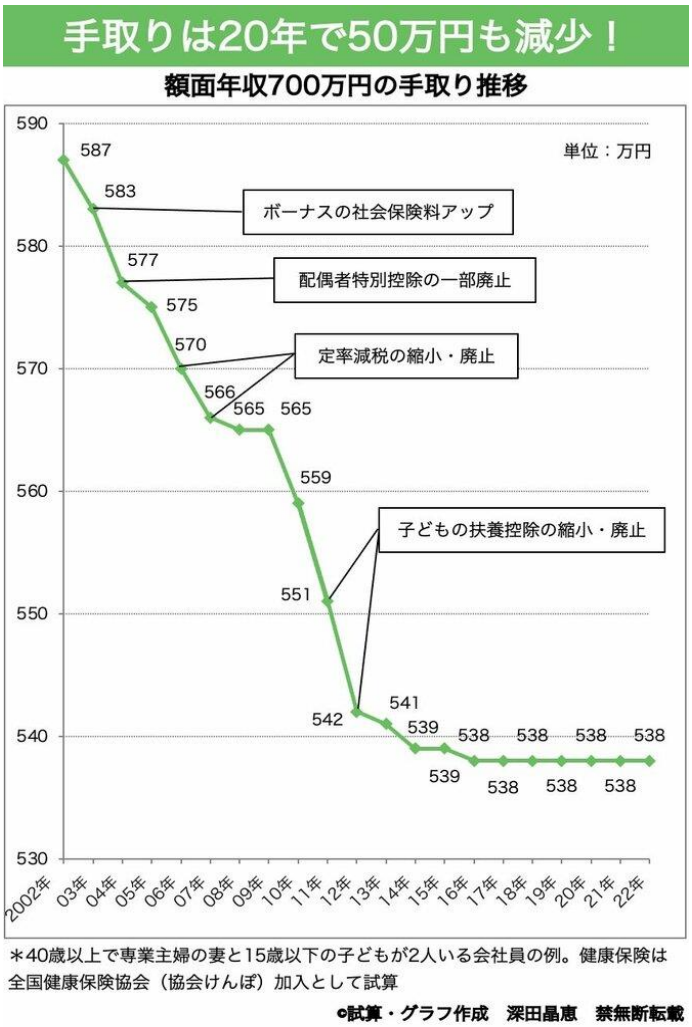
ホルスト・シュルツ 著、御立英史 訳（ダイヤモンド社、2019年5月）

・人づくり、組織文化、サービス哲学、徹底する力・・・・・。　人生の目的は、究極の幸せを求めて生きること。　究極の幸せとは自己実現、すなわち自分自身として生きること。

・マネージャーは強要し、リーダーはやる気にさせる。　マネージャーにとって最も重要な仕事は、（業績数字の）測定ではなく動機付けだ。　3つの命題：　①既存のお客様を維持する、つなぎとめる　②新規のお客様を獲得する　③お客様に出来るだけ利用してもらう。

「20年上がらない日本の給料」より衝撃の事実、“手取り”はガタ落ちしていた

ダイヤモンド・オンライン（深田晶恵さん／ファイナンシャルプランナー〈CFP〉、生活設計塾クルー取締役）。2022年7月



『ビジネスでいちばん大事な「心理学の教養」。 脱「サラリーマン的思考」のキーワード』

酒井 穣　著（中央公論新社、2013年7月）

・現代は、年齢を重ねるだけでは、後から生まれてくる世代よりも優れた知恵を蓄積できない時代。 だからこそ、長期的に変化の少ない人間の心（心理学）を理解することが大事。 心理学は、将来不安が高まる今、ポジティブに生き残るための知恵。

・他者に対するアドバンテージの源泉とは、役に立つ知識の蓄積。 動機づけとは、教育の手段ではなく目的。 己を知り、自分らしく生きる。 経験を再利用するという思考。

『ワイドレンズ。 イノベーションを成功に導くエコシステム戦略』

ロン・アドナー 著、清水勝彦　訳（東洋経済新報社、2013年2月）

・「ワイドレンズ」というのは、自社製品の開発だけに注力する「狭い視野」に対して、文字通り「広い視野」という意味。 ビジネス上のエコシステム（生態系）を考えなければ成功はない。

・当たり前のようで欠落しがちな視点。 新しい商品（サービス）が世の中に受け入れられるためには、それにかかわるすべての当事者をエコシステムとして捉え、それぞれがその商品を取り扱うメリットを得られなければならない。

『インビンシブル・カンパニー。「無敵の会社」を作った39パターンのビジネスモデル』

アレックス・オスターワルダー、イヴ・ピニュール、フレッド・エティアンブル、アラン・スミス 著、今津美樹 訳（翔泳社、2021年1月）

・既存のビジネスモデルを改善し続け、新たなビジネスモデルも常に模索するのが「無敵」の会社。 常に自己変革を行う。 優れたビジネスモデルで勝負する。 業界の壁を超える。

・アイデアは簡単に生まれるが単なる出発点にすぎない。 ビジネスモデル仮説に関する検証観点：【適合性】変化する環境に適合するか、【魅力性】市場は求めているか、【実現性】規模拡大提供できるか、【存続可能性】収益性・継続性。

課題解決の対話から2050年に向けてつむぐ
「来るだろう未来」から「つくりたい未来」へ

科学技術・学術政策研究所。2022年3月

	来るだろう未来	つくりたい未来
A. 個人視点（からだ・こころ）	○ 少子高齢化 ○ 社会的分断 ○ コミュニケーション不全	○ インクルージョン ○ Well-being ○ 人間らしさの重視
B. 社会視点（情報技術）	○ 巨大プラットフォーマーによる中央管理 ○ AIへの過度な依存 ○ 効率性の重視	○ 自律分散 ○「人」中心の社会 ○ 人に寄り添うシステム
C. 地球視点（環境・資源）	○ 食料・資源の不足 ○ 環境破壊 ○ 多様性の喪失（画一化）	○ 資源の共有・循環（持続可能性の向上） ○ 食文化の維持・発展 ○ 環境保護・改善

「やる気のある社員」から会社を辞める当然の事情

東洋経済オンライン（藤田耕司さん／公認会計士、税理士、心理カウンセラー）。2022年5月

・人間が抱く根源的な「3つの欲求」。 アメリカの心理学者クレイトン・アルダファーが提唱した「ERG理論」で示される生存欲求、関係欲求、成長欲求の3つ。

【生存欲求】 安心・安全に生きていきたいという欲求。 現代では給料や雇用環境が影響。

【関係欲求】 良好な人間関係を築き、人から認められたいという欲求。

【成長欲求】 得意分野を伸ばし、自らの可能性や才能を発揮していきたいという欲求。

・社員はこの3つの欲求を満たしてくれる会社、すなわち十分な給料を払ってくれて、良好な人間関係の中で、周囲が自分のことを認めてくれて、自分を成長させてくれる会社で働きたいと思っている。 このうちのどれか一つでも満たされなければ、それが離職の理由となり得る。

『資本主義の新しい形』

諸富 徹　著（岩波書店、2020年1月）

・資本主義が「非物質化」を急速に進めている中で、その変化についていけなくなったことが日本の経済停滞の真因ではないか。 GDPだけを経済指標とするのではなく、「人」が生み出す付加価値、労働生産性をいかに上げるかが重要。

・立ち遅れた日本経済の課題3つ　①脱従来のモノづくり、サービスと一体化する付加価値の高いモノづくり、 ②変わりつつある資本主義のルールに対応できる産業構造変革、 ③不平等・格差の拡大をどう防ぐか（社会政策が長期的経済政策へつながる＝人づくり）。

『Being Management 「リーダー」をやめると、うまくいく。』

渡辺雅司　著（（株）船橋屋 八代目当主。PHP研究所、2019年5月）

・創業1805年「くず餅屋」。 新卒1万7000人が殺到！ 「総選挙」で役員選出、経営計画は「ビジュアル」重視など。「三方よし」を目指す。 欲しい人材は「いい子」ではなく「自分と向き合う人間」。

・自分の機嫌は自分でとる。 社員の幸せを追求。 失敗をさらけ出せる強さ。 人を信頼出来る優しさ。 笑顔を絶やさない楽しさ。「これでいいのだ」。

『超入門 カーボンニュートラル』

夫馬賢治　著（講談社、2021年5月）

・もしこのまま何も対策を打たずに、人口増加と経済成長を今の形で続けていけば、地球の平均気温は、産業革命前の1800年代後半と比べて4．1℃から4．8℃上昇すると推測されている。 4℃台の気温上昇は、地球環境にとって破滅的な結果をもたらし、同時に経済にも致命的な影響を与える。

・そこで2016年のパリ協定では、国際目標として気温の上昇を2℃、可能であれば1．5℃に抑えることを設定した。 そして、それを実現するためには、おおよそ2050年頃までのカーボンニュートラルが必要とされている。

『メンバーの頭を動かし顧客を創造する 会議の強化書』

高橋輝行　著（あさ出版、2021年9月）

・人の頭を借りて思考をストレッチする。 会議に必要な3つの頭「理想」「現実」「推進」。 決めきれない時は仮説を紙に落とす。 会議も1つのストーリー。

・みんなに見える会議の地図（目的地と道順）を持つ。 方針は「絶対」ではなく何度変更してもOK。 管理ではなく、実行するために会議を使う。 考えるクセで社員に自走を促す。

『デジタル時代のカスタマーサービス戦略』

ジョン・グッドマン、スコット・ブロッツマン 著、畑中伸介、米林敏幸、井上雅博 訳
（東洋経済新報社、2021年10月）

・CX(顧客体験)、DX(デジタル・トランスフォーメーション)、EX(従業員体験)を一挙に実現する！。 カスタマーサービスは、マーケティング＆セールス、デザイン＆プロダクション、財務&アドミニストレーションと並び、企業を支える4つ目の柱として位置づけるべき活動。

・顧客中心の企業文化をつくり上げる。 カスタマーサービスを戦略的に捉え直すこととは、競合他社には簡単に真似のできない真の競争力としてサービスを再定義すること。

「ビジネス×対話鑑賞」の効能

第1回：アートがビジネスの役に立つ

三菱総合研究所（経営イノベーション本部　橋本由紀さん、北本里紗さん）。2022年5月

対話鑑賞の効能

	これはいったい何を表してるんだ？ 観る力	なんだかモヤモヤする‥ 考える力・感じる力	感じたことを言葉にするの、難しいな‥‥ 言葉にする力	言われてみれば、そう見えるかも‥‥！ 聴く力
対話鑑賞で鍛える力	作品情報などの知識に頼らずに、作品をただ観察する	観察とともに、思考や感情が自然に湧くのを待つ	思考・感情の動きを、言葉で説明する	他人の意見から、自分の見方のクセを知る、変化を味わう
ビジネスにおける効能例	現場での観る力 ＝ 気づきを高める	発散フェーズでの非連続的思考を鍛える	自分事化して話す能力を高める	メタ認知 を高める チームビルディング

自分軸に根差した自由な思考の獲得

出所：三菱総合研究所

『競争しない競争戦略。 環境激変下で生き残る3つの選択』

山田英夫　著（日経BP、改訂版、2021年10月）

・「棲み分け」を基本にした「ニッチ戦略」「不協和（ジレンマ）戦略」と、「共生」を基本にした「協調戦略」。 価格競争という不毛な消耗戦から脱し、「競争しない」状態を作ることで利益率を高める。

・【競争する5つのメリット】 ①企業の能力向上　②市場の成長　③組織の活性化　④多様化するニーズへの対応　⑤価格の低下。【競争する3つのデメリット】 ①顧客志向から競争志向に　②必要以上の価格の下落　③組織の疲弊。

『「課題先進国」日本。　キャッチアップからフロントランナーへ』

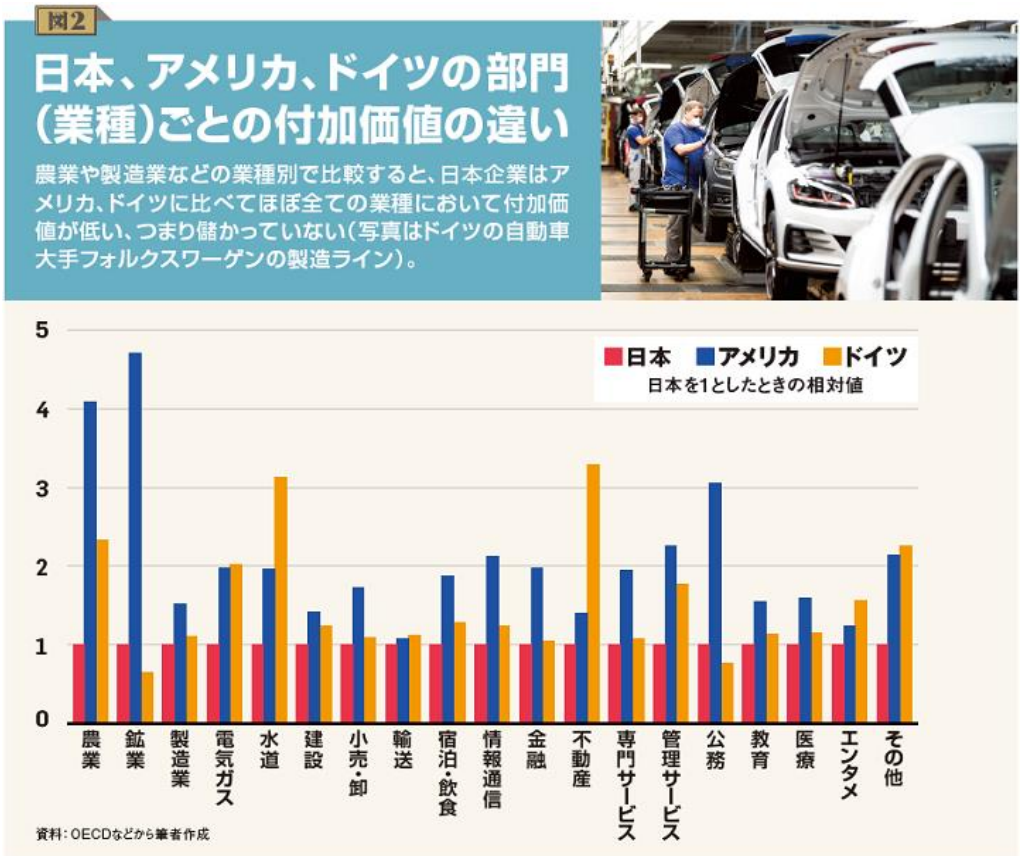
小宮山 宏　著（東大総長。中央公論新社、2007年9月）

・環境、エネルギー、資源、住宅、医療、教育・・・・・。　日本の課題はまもなく世界の課題になる。　問題解決が新しい社会システムを創造する。　今後の日本は、課題解決の先進国として、自らモデル＝解決策を創りだす"トップランナー"になろう。

・全体像を把握する能力を回復することは、失ったリアリティを取り戻すために不可欠の条件。「本質を捉える知」「他者を感じる力」「先頭に立つ勇気」。

日本「賃金停滞」の根深い原因をはっきり示す4つのグラフ

ニューズウィーク日本版（加谷珪一さん／経済評論家）。2022年3月



『PLG　プロダクト・レッド・グロース。「セールスがプロダクトを売る時代」から「プロダクトでプロダクトを売る時代」へ』

ウェス・ブッシュ　著、八木映子 訳（ディスカヴァー・トゥエンティワン、2021年10月）

・PLG（プロダクト・レッド・グロース、製品主導型成長戦略）。「プロダクト（製品）でプロダクト（製品）を売る状態」を目指す戦略。

・価値を理解する、価値を伝える、価値を提供する。 いかに早く体験価値を伝えるか。 価格の10倍が提供価値となるような価格で提供する。 機能的価値だけでなく、感情的価値、社会的価値もある。

『賃上げ立国論』

山田 久　著（日本経済新聞出版、2020年2月）

・企業の成長、産業高度化のためにこそ、賃上げは必要。 日本が目指すべき「ハイブリッド・システム」。 低賃金による低価格戦略はもはや限界を迎えており、付加価値創造経営への転換が求められている。

・企業は、不採算事業を大胆に圧縮し、事業構造の転換を促す雇用賃金システムの導入が不可避。 日本が豊かな社会を維持するために、「生涯賃金3割増」を実現する国家戦略を。

『低成長時代に業績を伸ばす社長の条件』

関根 威 著（幻冬舎、2014年2月）

・世の中が変わったら、社長のやり方もガラッと変える。 非常識に考えて常識的に行動。 価格競争には絶対に流されない。 社長の仕事は「仕事を創造すること」。

・業績安定ではなく伸ばし続けることが社長の使命。 儲かる事業に集中、量より質の拡大、商品力、顧客の期待の上をいく、主役は顧客、顧客側から見る。

『コトラー　8つの成長戦略。 低成長時代に勝ち残る戦略的マーケティング』

フィリップ・コトラー、ミルトン・コトラー 著、嶋口充輝、竹村正明 訳（碩学舎、2013年5月）

・マーケティングは消費・支出・雇用創造の鍵である「顧客」を中心に考える力。 マーケット・シェアを築いて成長する、強力なブランドを築いて成長する、経験を革新して成長する等。

・ほとんどのイノベーションは失敗する。 でも、イノベーションをしない企業は死ぬ。 マーケティングには、すべての人のよりよい生活という「夢を売る」、比類なき力がある。

編集・発行　（同）ドンマイ（快便研究所）

熊本県八代市長田町2900－2

eメール：info@donmai88.com

HP　「合同会社ドンマイ」で検索

巷にあふれる雑多な情報の中から、イノベーションを興す素材になるような有用な情報（キーワード）を選りすぐって整理しました。 詳しい内容は書籍、情報元から深掘りしてください。 そして研鑽、あるいは知恵（付加価値）を生み出す【知的財産】としてご活用ください。

年間購読料：　会社、自治体、経済団体等　１万円（税込）

個人の場合は、職場の上司に相談のうえ、組織購読をお願いします。