

熱意のない人は「これをやりたい」と言い、

熱意のある人は「キツくても良いから、これをやりたい」と言う。

「これは難しそうだ」と感じたとき、

熱意のない人は説得力のある「できない理由」を考えて行動が止まり、

熱意のある人は実現に有効な「知恵と能力」を作りだして行動が加速する。

熱意がないのに能力が高く、何でもさらっとやっつけてのける人は「嫌なヤツ」で、

能力がないのに熱意は強く、

自己犠牲を多く払って何とか結果を出してくる人は「かわいいヤツ」。

熱意のない人へは「正当な理由」がないと協力を拒みたくなり、

熱意のある人を「理由とは関係なく」支持したくなる。

“自己革新”

管理者のための能力アップ総合講座

自立型人材への成長

平成24年 1月19(木)・20(金)日

中小企業大学校 広島校

講師：宇治川一清

有限会社インタープレフ・マネジメント 代表取締役
ハイブリッド経営コンサルタント

461-0004 名古屋市東区葵3-19-3-703

TEL 052-930-1117

MAIL uji@bakugyo.c.jp

URL <http://www2.odn.ne.jp/~aad71210/>

ウジガワ

検索

略歴

昭和36年東京都生まれ。51歳。

都立両国高校→東京理科大学機械工学科中退→本田技研工業(2輪組立)→ソフトウェア会社を経て昭和63年、業務管理用ソフトウェア製造業で独立。

平成4年、中小企業診断士登録(平成10年返納)。

有限会社インタープレフ・マネジメント設立、埼玉を拠点に経営コンサルタント業務開始。

平成11年より名古屋に拠点を構え、コンサルティングとセミナーを中核に活動。

コンサル実績通算2345社、現在の長期継続支援先は190社(うち通信コンサルは84社)。

セミナー累計2880回、公的支援機関などでのセミナー講師を実施。(平成23年11月末現在)

・著書に「売れる事業の選び方・始め方」(2002年同文館出版)

業務内容

アイアンゲート経営研究所

「人間の可能性のあくなき追求」

理念を持った独立企業体としての研究指導機関

研究テーマは、経営・経済・教育・心理

「ハイブリッド思考」のノウハウとその応用技術を開発

個別長期密着型コンサルティング

あらゆる企業・テーマに対応する総合型経営コンサルティング

継続支援先190社 (主に経営者コンサルティング)

訪問型…タイガーコンサルティング、アイアンゲート

通信型…通信経営塾、サクセスルート(短期通信)コンサル

1年間でメールコンサル50000回、電話コンサル4000回、訪問コンサル1200回

(訪問型長期支援コンサル106社、通信経営塾84社、短期通信コンサル80社)

セミナー講師

業績アップを目的とした研修コンテンツ

公的支援機関主催の経営セミナー等で講師を担当

経営者向け…経営革新支援(炎の経営者、販売力強化プログラム)

若手経営者、後継者、リーダーなど…自立化支援、創業者支援

(セミナー講師は年間208回 …公的支援機関主催168回、自社主催40回)

相手を知り、自分を知る

日本人の「人種」は変化した

差別化型人間から同質化型人間へ

貧しい社会では努力競争を必要とする

→意識的に差別化型人間になった

豊かな社会ではみんなと同じであることを好む

→無意識に同質化型人間になっている

同質化型人間の割合の方が圧倒的に増えた

差別化型人間は

努力・競争で勝つことにエネルギーが沸く

みんなとは違う商品を求める

どこか変わった店、抜群な店が好き

同質化型人間は

みんなと同じレベルならそれでいい

みんなが買っている商品を求める

大型店、チェーン店が好き

時代の大前提は同質化

差別化戦略の時代とは消費構造が変わった

同質化…それで良いのだ

「みんな」が同質化している

差別化型人間は、「みんなと同じだと恥ずかしい」

努力で「抜群」を目指した

それが無理だと個性を主張した

同質化型人間は、「みんなから遅れると恥ずかしい」

「みんながどうなのか」を気にする

みんなが買っているものは無意識に「好き」

自分もみんなも同質化している

あるいは無意識に同質化しようとしている

同質化型人間は

差別化型人間からその実態を批判されることがある

がんばらない、個性がない、向上心がない

しかし、その実態こそが現実で、まずは肯定すべきもの

社会は変わったのだ

それを十分に承知した上であれば、

「もっと素晴らしい未来」を考えることができる

それで、私はどうするか

「私はどうするか」を考えないのが同質化型人間

差別化型人間は、自分を「変える」

同質化型人間は、みんなと同じに「なる」

自分が同質化型人間かもしれないと感じたら

自分が同質化型人間である部分を観察する

おそらくその部分はみんなと共通する

自分が同質化型人間だと自覚したら

他人から「がんばってない」と批判されても

自分には「がんばってきた」という自覚がある

今まできちんと評価されてこなかっただけだ

だが、もし、自分自身に対して不満や不安が生まれたりしたら

「自分は同質化型人間だった」ことを踏まえて

どんな自分に「なる」かを考えてみる

きっと、いままでとは違う自分に「なる」

それでうまくいくと、「みんな」が「私」に同質化してくる

人を診る

【1】人は相手のどこを見ているか

実力のあるヤツ

「ようするに」「なんとなく」という評価が当たっている

自ら意欲を生み出すことができる
自分をコントロールできる

他人から見て役に立つ人になっている
他人のためにエネルギーを出すことができる
他人のために働くことができる
他人を引きつけることができる
他人を幸せにすることができる

ノウハウが蓄積されている
ノウハウがウデとして身についている

有効なことを見抜くことができる
理想像を詳細に描くことができる
自分の行動を自分で決めることができる

長期的未来のために今から動くことができる
決めたことを決めた通りに実行することができる
設定した通りの結果を出すことができる
金を作ることができる
大きくて困難な仕事をこなすことができる

人間を科学的に診断するのは困難

知識・経験・感覚から身に付けた能力(インプット)よりも
能力を活かして現場で効果を生み出した結果(アウトプット)

【2】経済は「意欲を持ちにくい」

日本の産業構造の現実

社会はモノ余り、人余り

アメリカという「手本」を越え、「手本」がなくなった日本産業
1990年代に「規格品大量生産」時代はすでに終わっていた
お客様はもはや必需品が十分に揃っている

←企業数と人数がすでに過剰

基本は画一化現象→次の社会が見えていない

高度化された社会か新しい別の社会か

←企業ごとに進路を決めなくてはならない
判断材料の不足 = まずは生き残りが課題

生産以外の全てが弱かった日本企業

世界の中では相対的に「弱い」と分析されている

計画、管理、金融、物流、販売、
受注加工、消費者情報、アフターサービス

←実は作業効率だけが強みだった
= 中堅技術者によって支えられていた

過去の栄光と敗北者の無力感

まだ我々は「強い」と思っていたい

主体的行動を起こせていない
結果を生み出せていないが心に余裕を持っていたい

→全体的には敗戦後の状態
= 現状打破には「個」のエネルギーが求められる

【3】会社は「つまらない」

目指すのは現状維持しかなかった

自由と可能性に対するワクワク感の減退

過去の成功体験と既存客が頼り
いつそれが終わるかという不安
未来を常に考えているが視野が狭い

←変化を起こすリスクを負うのは難しい

さらに危機意識が足りなかった

責任者	危機意識から逃れたくて先送りをする 危機状態をチームに伝えることができない
構成員	組織は責任者が維持してくれるという前提 指示待ち状態で不満を持ち自己主張する

有能な人が活躍できないという社会・組織の実態

実力差が明確になると居心地が悪い
能力の高い人に対する嫉妬が個人の活躍を妨げる

←組織が本来の目的を失っている

ビジネス人の持っている限界感

成長志向よりも安定志向だった

情報を主観的に捉え、意思を客観的に決めている
説得力だけがある小手先の行動
本人だけが「自分は良い仕事」をしていると思っている

←惰性の日々に不安と不満がくすぶっている

ハイブリッド思考

【4】「私」を活かすのも殺すのも「私」

「私」には理性的な面と感情的な面がある

理性も感情も脳の中での「はたらき」

人間の脳は勝手に動く

計画段階では理性的だが、
行動段階では感情的で衝動的

売り手は理性的に「良いもの」を作ろう売ろうとして、
お客様は感情的に「好きなもの」を選ぶ

理性的に「こうすべき」とわかっているのに
感情の面で「やりたくない」とやらない

感情的な「やる気が出ない」状況に対して
理性的に「やる気を出そう」とする

理性(頭)と感情(心)は全く異質なものの

商品や仕事についての切り口

理性的 価格、品質、納期

感情的 イメージ、フィーリング、デザイン

頭で考えたことが心にとっては外的外れになる恐れ

→自分の頭で考えたようには自分が動かない

自分の頭で考えたようには相手が動かない

ビジネスを難しく感じる理由は「心」にある

相手の「頭」を動かすのではなく「心」を動かすこと

「心」を動かす「仕組み」は複雑な上、カタチに作りにくい

→的が絞れないままポンヤリと時間が過ぎてしまう

しかし、考えるのは頭

頭で心を理解し、心を動かす思考回路が必要

【5】「私」を頭と心に分解する

「私」は頭と心と体できている

本当の「私」とは、私の「心」のことである

肉体が損傷しても私は私のままだが、
心が損傷すると私は私ではなくなる
というイメージから作られた現場での「理屈」

頭と心は別のものなのだと定義してみる

科学的な裏付けはわからないままでも現実を解釈
現場での実態から生まれた違和感のない「原理」

→哲学・宗教・思想などの世界に近い考え方

…あまり好きではないジャンル

←しかし教室・教科書とは異なる現場の実態に合う考え方

ハイブリッド思考とは

理性(頭)と感情(心)を別々に眺めて、
頭で心を調和させながら物事を進める考え方

別々に捉えると頭と心の状態が冷静に見えてくる

→自分が見えてくる、相手が見えてくる

心の状態が見えることで「状況」が把握できる

正しい「状況」を踏まえて

「これからどうするか」を考えることができる

科学的なノウハウを現場で有効にする

経営学、マーケティング技術などの「理屈」を

現場で最大限に活用するためには

頭と心の「接合部(ジョイント)」に着目し、

頭で考えたことを、心に響くものに変換する

【6】「私」が思う通りの「私」になる

頭で心をコントロールする

コントロール…支配、統制

「心そのもの」は支配に対して抵抗・反発する

→「心の動き」を縛ることは困難、正しくないかもしれない

実際には「心の状態」=「気分」をコントロールする

自分や相手の「気分」をコントロールする技術を開発

説得	理屈で心に教え込む
感動	心が感じて反応する
好き	心が求める方向で待つ
感情表現	心の状態を頭で増幅する
言葉の効力	自分の言葉で自分の心理状態を変える

「心」が持つ力を最大限に活かす

人間の弱み

認知の問題

…ものの見方・捉え方に問題があって成果が出ない
常識、無目的、先入観、苦手意識、
考えすぎ、偏った見方、プライド

情緒の問題

…感情の処理がうまくいかずに行動に集中できない
不安感、恐怖、コンプレックス、焦り、
落ち込み、自信喪失、怒り、ストレス

人間の強み

強い思いは自分が実際にやった以上の結果を生む

インチキからホンモノへ

思いの醸成・発揮・伝播・吸引・実現

潜在能力に着目・発揮

潜在能力は顕在能力より何十倍も大きい

【7】私は何を目指すのか

「私」の意思是「なるようになる」だった

実は意思がなかった

自分なりに仕事を極めて
自分なりに良い仕事をして
自分なりに有意義な人生を送りたい

そんな「おのれ」に意思(SPIRIT)をぶち込む

自分の人生は自分で考え自分で作る

- 夢は能力に勝り、夢を持った瞬間に無敵になる。
- 夢は実現したあとのためにあるのではなく、夢を実現しようとする人のためにある。
- 夢は大きくても小さくてもいい。それによって今日の行動が変わるだけである。
- 夢に向けて歩きはじめた時に、はじめてどう歩いたら良いのかがわかる。
- 夢を持つと、苦勞がはじまる。一日に何時間夢を忘れたかが失敗の原因になる。
- そしてあきらめずに努力していると、日々が生きがいで満たされ、夢に向かって努力している人に人が集まる。
- すべての夢は、実現できる準備がすべてできた時に実現する。

「今の自分にはまだできないこと」への挑戦

1	実態を見抜く	現実を正しくありのままに受け入れる
2	ビジョンの設定	理想像を自分の意思で決める
3	問題の抽出	理想に対して足りない部分を認識する
4	解決策の立案	どうやったら実現できるかを考える
5	実現力の強化	実力アップしながら理想に向かう
6	結果を出す	必ずやり遂げる

【8】我が社の売上は私が上げる

最も難しいからこそ目指すのは売上アップだ

目指すは5年で年商10倍

- ① 最初の3倍まで集中
- ② その次の3倍は拡大

3つのテーマとプランを同時進行

中期計画	実現に必要なものを全部そろえる
長期計画	可能性を広げ、活躍のチャンスを創造する
短期計画	今この瞬間に役に立てる人になっている

「良い仕事」を極める

お客様の依頼に100%応えられるかどうかの闘い

お客様が求めるライン = 業界の最高水準

↑ 足りない 「できることをやれば十分」ではない

実力を発揮したライン = 自分にできること

実力をつける

実力とは 本気になってたくさん働いた行動量の蓄積

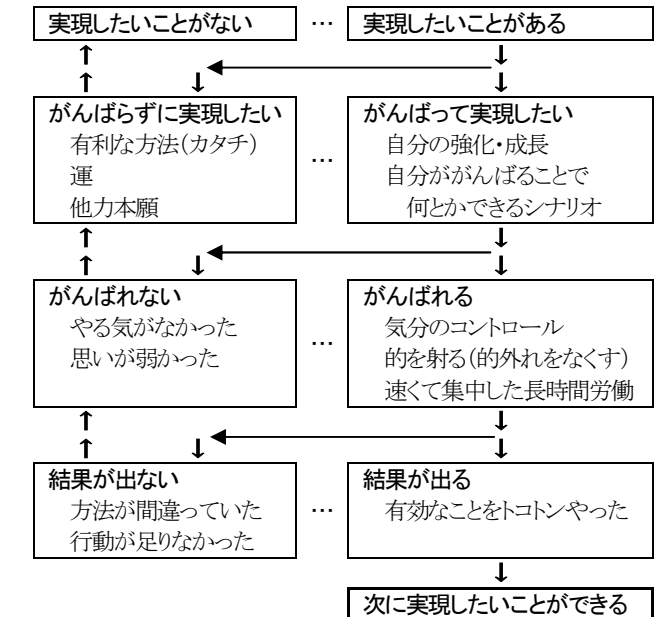
本気	その目的に向かうことは他の全てに優先させると全身が同意していること
たくさん	年中無休で、1日15時間分働くこと
働く	他人の役に立つために自分の意思で新しいことを始め続けること
行動量	「やって当然の事をやった量」 +「やったほうが良さそうなことをやった量」
蓄積	忘れたり、意欲が下がったり、老化したりせず、意図的計画的に残したもの

【9】私の進化で道を切り開く

進化とは強化と変化の蓄積

今の自分は、過去に自分が何を思ってきたかの結果である

がんばったヤツが勝つ



構え銃、撃て、狙え

こうする	自分の強化	訓練・学習・準備作業
→こうなる	強くなる	役に立てる人になる
こうする	事業活動	商品・サービスの提供
→こうなる	お客様の幸せ	価値・感動・効果
→こうなる	他者評価	売上・出世・信用・給与

【10】活躍の場面を創造する

ウデを上げてからカタチを考える

事業内容革新 別のカタチに可能性を求め 次のカタチを作る 新市場・新商品	自己革新 今のカタチに可能性を求め 現在のレベルを極める 市場浸透、自然増
レベルアップしながらカタチの微調整を重ねる	

自分が働く「様子」を自分で決めていく

経営者型 経営者としての仕事に重点	職人型 そこで提供する仕事に重点
その事業は儲かると思い選ぶ 結果が出れば何でも良い 人にやらせる 売れることを求める 販売の強化によって売る カタチ・テクニックを重視	その事業に深い見識がある こだわりがある 自分がやる 質の高さを求める 商品の良さで売る レベル・改善を重視
相対的に売れやすいカタチ 戦略屋になりやすい	絶対的なレベルアップ 求道者になりやすい
大企業型業種 →短期の急成長が可能	中小企業型業種 →人が増やせず限界がある
課題 組織が動いてくれない	課題 自分が販売を好きでない
質の上に立っていない →急にお客様が離れる怖さ	質の高さは認められている →お客様は離れない
販売力が強いことを前提に 職人型化	商品力が強いことを前提に 経営者型化
質の高さ・満足度を高める	販売力を強化する

【11】企業の内部から現状打破

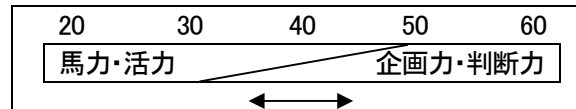
企業の再生に向けたリーダーシップ

企業が<思わず>抱えている課題

危機意識	危機にあると知らなかった、考えたくなかった
収益意識	利益を出すことを大切にしていなかった
顧客志向	お客様の前に自分が「良いもの」を決めていた
部門主観	「全体」より自分に近い「部門」を大切にしていた
ビジョン	流れにただ身を任せていただけだった

活躍を期待されるポジション

35歳から44歳まで…最も活躍でき実力が上がる



企画力・判断力(頭)の強化で早くから活躍でき
馬力・活力(心)のコントロールで活躍の期間を伸ばせる

←「元々持っている」「自然に身につく」をアテにしない

頭と心は環境に合わせて作るものである

「私」は置かれたその状況の中で作られる

「私らしさ」「自分探し」は「心」に支配されている状態
自由・可能性を自ら狭めている
日常的にチャンス逃す

「私」を「私」が決めた「意思」で強くする

環境状況を主観的に捉え、意思を客観的に決める落とし穴
環境・状況を客観的に捉える
意思は主観で作る

【12】最高線を目指し自発的に

やる気・自発性という「私」との闘い

自発的にやりたくなってやる

自己管理課題

- やる気がない、やる気が続かない
- 欲望に支配される

行動力は気分によって左右される

状況(プロセス) + 気分 = 行動

動けない理由・効果が出ない理由は「気分」にある

気分を左右するもの

プライベートの心配事、失敗、恐怖、飽きた

→ 自分の行動を止める

気分のコントロール

理性 … 感情ではなく「こうすべき」と
自分で考えたことに従う

人間としての強みを最大限に発揮する

「思い」の強さは7段階

第1段階	誰かにやってほしい	何も変わらない
第2段階	楽にできるなら 自分がやってもいい	買い物ができる程度
第3段階	楽じゃなくても確実な 方法があればやりたい	普通自動車の免許が取れる
第4段階	何とかできる方法を 探してやってみたい	経験したことのない仕事、 作業を成功させる程度
第5段階	捨てるものがあっても やってみたい	新プロジェクトを成功できる 中小企業を変革できる
第6段階	すべてを捨てても やってみたい	事業全体を成功できる 大企業さえも変革する
第7段階	命(人生)をかけて やってみたい	社会・国家・歴史さえも 変えることもできる

【13】問題を見抜き解決策を出す

状況把握段階

自分の中に抵抗勢力 → 状況を見えなくさせている

第0段階	問題の存在に気づかない
第1段階	問題が何かかわからない
第2段階	問題はわかるが解決策がわからない
第3段階	解決策がわかっても実行できない
第4段階	解決策を実践中

売れない理由は1000個ある

[理想] - [現実] = いまからやること

理想をでっち上げる

理想がないと現実に支配される

理想と現実のギャップを「問題」と定義する
問題を客観的にしっかり把握

意図の入った間違った原因を作らない

課題の体系化

結果につながる要素をツリー状に整理

→説明すると問題は体系化できる

解決策・対策の手法は1000個ある

アイデアとは

その問題を解決・対策するための手法の選択肢

選択肢を複数並べる

判断材料を揃えてから加工・磨き、選択・実行する

オーソドックスな手法

まずは80点の普通の事業を目指す

手法は常に相対的なもの

その手法がダメなら別の方法

←何が何でも「やり遂げる」「結果を出す」こと

【14】理想の完成状態をイメージ

机上での事業構築手順

基本的手法→自分が何をしたいかを考えて書く

1. 事業アイデア 言葉で説明できる程度の簡単なもの
2. 完成イメージ 将来の完成した様子を書く
3. 事業計画 時間軸を入れてストーリー化

理想をでっち上げてから精度を高める

1. 作文 理想とする結果を暫定的に決める
2. 願望 自分の希望を含んだ結果が予測できる
3. 予想 客観的で精度の高い予想ができる
4. 目標 目標達成執着力を含んだ強固なものを持つ

夢を見つけるのは人生最大の課題

- 第一条 大きいこと、すごいことだけが夢ではない。
身近でさいなことにも夢がある
- 第二条 夢は今自分がどのような状況に置かれていたとしても
自由に描くことができる。
- 第三条 とにかくベターで**1つ決める**。
もっと納得のいくことが見つかるまでは、それを夢にする。
- 第四条 夢は**同時にいくつも持つ**ことができる。
- 第五条 自分一人だけが満足できるものは夢ではない。
まわりの人や社会に**役立つ**ことが夢になる。
- 第六条 金儲けは夢にはならない。
その金を**何によって得たか、何に使うか**が夢になる。
- 第七条 人を幸せにする、もっと満足を与える等、抽象的なものは
夢ではない。**具体的**なものであってこそ夢になる。
- 第八条 夢とは、どんな困難を乗り越えても
達成したいものであること。
- 第九条 夢は**行動**してこそ夢である。
行動の伴わないものは幻である。

【15】企画…紙の上で考え続ける

人生は短い…夢に向かって大暴れする

ビジョン 最終的な将来像	社会性	社会のためであること
	共感性	共感を得られるものであること
	困難性	難しいからこそ生涯全力を發揮
	希少性	自分だからこそという個別化

企画書は1枚で書く

イメージ、ストーリーを思い付くままに1枚の紙に書いていく
頭の中にあるモノを1枚の紙に並べる作業を徹底的に行う

事業の名称	氏名 連絡先	事業の内容
サブタイトル 事業を一言で説明		事業体の活動項目 明確な差別化ポイント 新規性
コンセプト 社会的背景、個人的背景、 事業の目的、ビジョン		商品やサービスの解説 その他
全体システム図 商品やサービスの流れ 対象者、もたらしたいもの 関連する事業者・協力者		将来構想 収益計画 実行スケジュール 問題点 (不足する経営資源)

事業企画を磨く

毎日書き直せる

→最新のものを他人に見せて批判・アドバイスをもらい書き直す

→10回書き直せば事業の形がほとんど変わっている

相手が把握しやすい

短時間のプレゼンテーションにも使える

→聞き手が知人に仲介してくれやすい

報告に使える

→アドバイスをくれた人に対して、随時報告できる

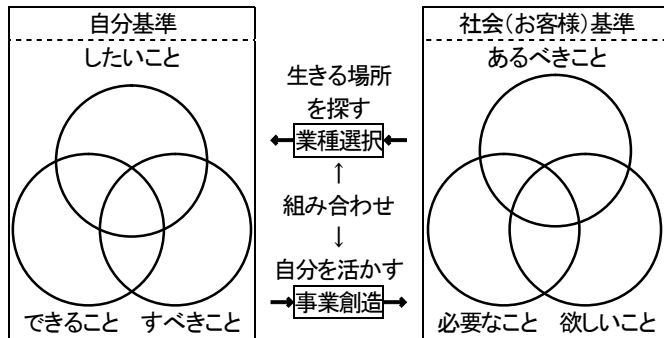
原点に戻れる

→古いものを残しておけば、当初の目的を見直すことができる

ハイブリッド思考の応用<4> 判断力

【16】眼力…社会が見えるようする

相手が「されたいと思っていること」をやる



相手の心を見抜いて結果を予測する

- お客様に教わること
 - 会いに行く
 - 現在の状況(何に困っているか、何に不満なのか)
 - 見て聞いて本質を見抜く
- 他社に教わること
 - 現在のやり方を学ぶ
 - 何のためにやっているかを見抜く
- それぞれ何が問題かを洗い出すこと
 - 何が必要か、何が欲しいのか、何に反応するのか

市場規模と競争力は反比例する

絶対的 ニーズ ↑ ↓ 相対的 ニーズ	①需要の大きさ	取り扱い商品全体の年間消費額 顧客密度、購買頻度
	②商品	商品ジャンル、品揃え、魅力
	③事業形態	買いやすさ、立地条件
	④競争力	業務水準、販売力、知名度、 選ばれる理由

【17】最高線が何かを見抜く

事業の研究と業種調査で眼力を鍛える

- さまざまな企業を見る
- 店舗、ホームページ、公開されている決算書、先輩経営者の体験談
- その事業の状況
 - 売上高、客数、売れている理由、選ばれている理由
 - 働いている様子、やっていること、良いポイント
- そうなっている理由
 - 売れるためにやっていること
 - 満足を提供するための配慮
- その事業における成功要因
 - どんなポイントが事業の成否を決めているか

成功している他社・同業者の先にお客様はいる

- 外部調査資料の収集
 - 新聞記事・雑誌・書物を調べる
 - 政府刊行物など統計資料を調べる
 - 他社パンフレット入手
 - インターネットで他社状況や評価を調べる
 - 業界団体や調査機関による調査
 - 同業種の知人からの聞き取り調査
- お客様の調査
 - 質問法、観察法、実験法

圧倒的な実力を身につける

- 商品技術にしても、マーケティング力にしても、どこかが圧倒的であれば売れる
- 簡単に圧倒的になればはおかしい
- 経験を積み重ねる
- … たくさんの選択肢をチェックする

速いスピードで動く+集中した長時間労働

【18】最高レベルを目指す

お客様の支持を得る

- お客様第一主義の共感資源とは自己の姿勢・考え方
- 【顧客のために、無限の自己改善を行うこと】
- 他者支援の姿勢 → 無限の自己改善
- 「自分がどう扱われたか」でお客様の感想が変わる
- 個人の姿勢 > サービス > 商品 > 会社
 - いかなる会社、商品、サービスも
 - そこで働く個人の姿勢に凌駕される
- 自己改善によって、より役に立てるようになる
- これを「仕事が成長した」という

目の前の依頼に高いレベルで応える

顧客価値	満足度	行動
..... 最高レベル		
予想外価値 期待のレベルをはるかに超えたこと	大変満足	感動 より多くの取引をする 他社に宣伝する
..... 80点 (現在の業界最高)		
願望価値 もしあれば高く評価	満足	業界トップの仕事 評価の基準になる
期待価値 当然期待すること	普通	あたりまえ 取引の継続
基本価値 提供されるべきこと		何も感じない
..... 最低レベル		
最低以下 価値なし	不満足	クレーム 取引の危機
論外 許せないレベル	大変不満足	取引停止 取引再開不能 悪い評判を流す

「私」の自立

【19】ビジネスの魂…起業家精神

アントレプレナー(Entrepreneur…起業家)

「起業家精神」の定義

いかなる環境や条件のなかでも
自らの可能性と能力を最大限に発揮して
道を切り開いていこうと考える

「起業家精神(アントレプレナーシップ)の実践者」が「起業家」

これまでの考え方・これからの考え方

これまでの考え方 自分の生活の安定と将来を、
会社や他人に委ねる

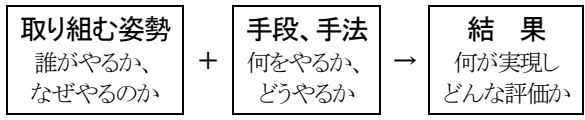
楽に 生きて いきたい →	できれば 自分は責任を 負いたくない	会社・相手・顧客 に責任を 転嫁する	自分への 信用が落ちる ことになる ↓ 楽に生きて いけない
	面倒なことは 避けたい	トラブル処理が 遅れる	
	はじめての事に 挑戦する 意欲はない	不況時には お荷物的存在	

これからの考え方 自分の生活の安定と将来は、
自分自身でつかみ取る

自分を 生かして 充実して 生きたい →	自分が率先して 物事に取り組む	自分が 責任をとる	自分への 信用が増す ↓ 充実した 生活が 送れる
	面倒なことから 逃げない	トラブル処理が 早い	
	さまざまな事に 挑戦したい	自ら新しい状況 を作り上げる	

【20】目的は他人の役に立つこと

姿勢と手法は常に同時に動く



「私」が「働く理由」を確立する

過程(働くこと)への欲求

自己実現	目標に向けて苦しみ楽しんでいる状態
自己成長	できるようになりたい、全人格的に成長したい
価値創造	自分の創った「すばらしいもの」を使ってもらいたい
社会調和	社会(他人)と味方になり共に生きているという実感

結果(働いた結果)への欲求

ビジョン	誰かにこうなってもらいたい、 社会にこうなってもらいたい
生きがい	生きた証を残す、他人の心に刻む、
得たい 欲求	食欲、性欲、睡眠欲、 物欲、金銭欲、名誉欲、権力欲

「結果」を良くするために自分にできることは
「過程」を良くすること

他人の役に立ったとき、私は必要とされる

仕事とは …	他人の役に立つために何かをすること
起業とは …	新しい仕事を始めること
経営とは …	起業をしつづけること →他人の役に立つために自分の意思で 新しいことを始め続けること

【21】全てのジョブをビジネスにする

「役に立つ」と「お金」との関係

役に立ち方には3種類ある

お金を払って役に立つ	→	趣味
お金をもらうつもりなしに役に立つ	→	ヒーロー
お金をもらうつもりで役に立つ	→	ビジネス
お金をもらうために役に立つ	→	

違和感…お金をもらわない方が相手は喜ぶはず

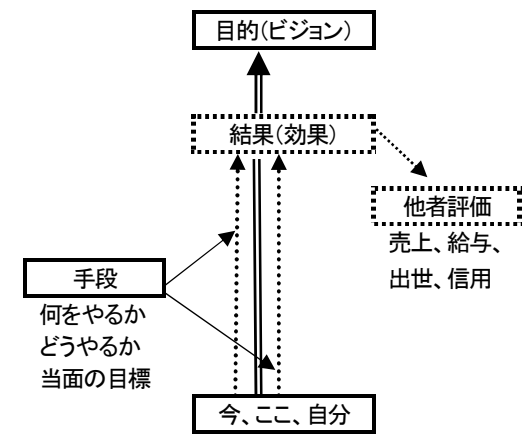
→「お金をもらう」と「役に立つ」を一致させにくい

そこで「ビジネス」の新しい定義

お客様が
「喜んでお金を払いたくなる」ようなレベル
まで役に立つ

…ビジネスとは「リポート」である
レベルが低ければ趣味・ヒーローで終わる

手段より目的が優先する



自立型人材

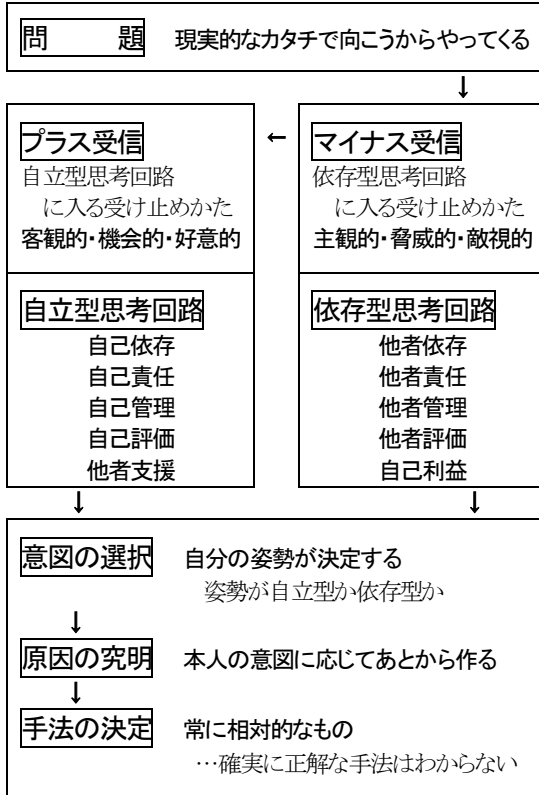
【22】 解決・対策の思考回路

一般的な問題解決法には弱点がある

問題 → 原因究明 → 解決策・対策

人間社会では原因は「私」が勝手に作ることができる
原因究明が的外れでは解決策・対策が無効になってしまう

何が有効かを見抜く思考回路



【23】 敢えて苦行を求める

起業家＝自立型人材 (社会を自ら支えようとする人) 他人のために自分が自立する	生業家＝依存型人材 (自分を支えてもらおうとする人) 自分のために他人に依存する
--	---

「思わず」が依存型の行動原理

自立型の姿勢	依存型の姿勢
自己依存 ○自らの可能性に期待する ○自主的な行動をとる	他者依存 ●状況の変化や相手に期待する ●他人からの指示を待つ
自己責任 ○問題の原因は自分にあると考える ○問題から逃がらず真正面から受け止める ○問題を飛躍のチャンスと考えている	他者責任 ●問題の原因は状況や相手にあると考える ●問題からいかにして逃避するかを考える ●問題に対して恐怖感がある
自己管理 ○自分の能力を最大限に発揮する ○自分のできないことに挑戦する ○いかに自分が充実するかを考える	他者管理 ●他人に求められたことを忠実にこなす ●自分ができるとしかやらない ●いかに自分が楽するかを考える
自己評価 ○自分が納得できるところまでやる ○他人が見ていないところでもとことんやる ○自分が正しいと信じたことを貫く	他者評価 ●他人に認められるためにやる ●他人が見ていないところではさぼる ●他人に評価されないことはやらない
他者支援 ○他人のために自分が動く ○社会の正義で動く ○他人の幸せを目指す	自己利益 ●自分のために他人を使う ●自分の欲望で動く ●自分の成功を目指す

【24】 自立の必要性を理解する

自立型と依存型の境い目

◇最も有効な手段を考える ◇自分がどうすればよいか考え、主体者となって動く	◆周囲に説得力ある手段を選ぶ ◆まわりや相手にどうしてほしいかを考える
◇自分にできることから、最高線を目指してできるまでやりぬく この事態に対して、本気で「解決・対策」を目指す	◆周囲の変化を眺め、やらざるを得ないことをやる ◆やったことをアピールする この状況を「やりすごせば良い」と思っている

緊張感と「生み出せる効果」

問題…与えられた問題と作り出した問題の2種類

向上心…自発的に問題を作って取り組む
高い目標を立ててやると決める
最高線まで進むには緊張感の維持が必要
結果の達成感を求める前に、日々の充実感を求める
高い緊張状態が結果につながる

自立型	依存型
緊張感が高い状態が基本	緊張感が低い状態が基本
その状態で普通に問題処理	その状態で普通に問題処理
緊張感がやや低くなると問題発見	緊張感がやや高くなると問題回避
さらに緊張感が低くなると問題作出	さらに緊張感が高くなるとパニック
緊張感が高い状態で高い意欲を保つ	緊張感が低い状態で安楽を保つ
自発的な行動 最高を目指す	他発的な行動 文句言われない程度

演習 ケーススタディ〔初級〕

ケーススタディ（１）

あなたの乗った電車が故障したため、重要な会議(約束)のある時間に大幅に遅刻してしまいました。待っていた人々は、あなたに対して憤慨しています。

さて、あなたはどうしますか。

1. 遅刻した理由は、電車が遅れたことであることを告げ、自分の責任でないことを理解してもらうよう努力する。
2. 遅刻した理由は、電車が遅れたことであることを告げ、それでも理解しない相手なら、その理解のなさを指摘して怒る。
3. どのような理由であれ、自分に責任があることを認めて謝る。
4. 直接の原因は自分にあるわけではないから、開き直って相手にしない。
5. その場はとにかく謝るが、責任問題になるようなら電車の運行会社に責任をとらせる。
6. いかにも申し訳なさそうにして、同情されるのを待つ。
7. 一応謝るが、仕方がないことだとして会議を進めるよう自ら導く。

ケーススタディ（２）

あなたは、商品知識や販売スキルを身につけたいと思っています。しかし、なかなか実行できません。

さて、何が原因でしょう。

1. 上司が教えてくれる機会をつくってくれないから。
2. 自分が本気でそれらを身につけたいと思っていないから。
3. 会社が教育や研修の機会をつくってくれないから。
4. 毎日の仕事が忙しすぎるから。
5. 酒を飲む時間のほうが大切だから。
6. それらを身につけても、出世や給料アップの保証がないから。
7. 上司や同僚も身につける努力をしていないから。
8. 自分のことを周りが理解してくれないから。

ケーススタディ（３）

あなたは総務部に在籍しています。さて、あなたの会社で新しい商品の発売をしました。しかし、販売の結果は全くの不振です。なぜ売れないのでしょうか。

1. 商品が顧客に受け入れられなかった。
2. 企画・開発部に良い商品を作る能力がなかった。
3. 営業部に販売力がなかった。
4. PR・宣伝が足りなかった。
5. 企業としての信用イメージができていなかった。
6. 顧客にいいものを見る目が無かった。
7. 自分ももっと売る努力をしなかった。
8. 経営陣に時代の先を読む能力がなかった。
9. これだけの条件では売れない理由を判断することは難しい。

ケーススタディ（４）

あなたは営業マンとして活躍していたにもかかわらず、突然の辞令で経理部に配属されました。経理の知識も経験もありません。

さて、今後あなたはどうしますか。

1. 営業を続けられるよう、会社と交渉し、もしだめなら辞表を出す。
2. 上司に相談に乗ってもらい、会社に対して上司から交渉してもらう。
3. 営業を続けられるよう会社と交渉し、もしだめなら経理部で働く。
4. 経理の勉強をその日から始める。
5. 自分が会社から評価されていないと感じ、転職する。
6. 経理部へ行く代わりに、現状以上の待遇を会社に要求する。
7. 期限付きで営業部へ将来戻れるという条件であれば、受け入れる。と、会社と交渉する。
8. あきらめて経理部へ行くが、自分の力を証明するために営業の仕事も続ける。

ケーススタディ（５）

あなたの部下に物忘れの多い社員がいます。彼に仕事を依頼しましたが、案の定、忘れてしまい、大きなトラブルになってしまいました。

その時、あなたは彼に何といいますか。

1. 「どうしてくれるんだ！もの忘れでは済まないぞ！」と怒りをそのままぶつける。
2. 「君が原因でこうなったんだから、すべての責任は君がとることだ」と伝える。
3. 「確認をしなかった私に責任がある。君は一切気にしないで、あとは任せておいてくれ」と伝える。
4. 「仕事にはトラブルがつきものだよ。全力で信用回復に務めることだ」と伝える。
5. 「この責任の半分は私にもある。一緒に信用回復に務めよう。しかし君は忘れないようにメモを必ず取るなど、何か工夫をしなければいけないね」と伝える。
6. 「これは私たちだけの問題じゃない。忙しいばかりの会社にも、いつも無理な要求をする得意先にも責任がある。気にするな」と伝える。

ケーススタディ（６）

あなたが信頼していた部下が、陰であなたの悪口を言っていると知りました。これまで、その部下のことを考えて様々な応援をしてきたにもかかわらず、まるで裏切られたようなかたちです。

さて、あなたはこれからその部下にどのように接しますか。

1. 今度はその部下の悪口を言いふらして復讐する。
2. 頭に来て当分の間無視する。
3. これまで以上に部下を信頼し、さらにできるかぎりの応援をする。
4. 部下と話し合っ、自分は信頼していることを理解してもらう。
5. 周りに部下を信頼していると言いふらして、何とか信頼を勝ち取る。
6. もう誰も信頼しないことにする。
7. 上司に相談し、その指示に従う。
8. 偶然を装って部下を階段から突き落として、痛い目に遭わせる。
9. 部下の両親にこの事を伝えて説得してもらう。

「私」の革新

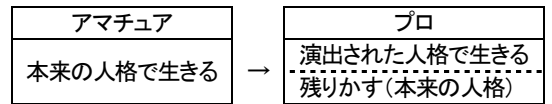
【25】 あんたが「誰」に「なる」か

自立型人材と依存型人材の特徴

自立型人材の特徴 「充実」した生き方	依存型人材の特徴 「安楽」な生活
問題は飛躍のチャンス	問題に対して恐怖感
問題をあえて探す	問題から逃避する
失敗を糧にする	失敗を恐れる
緊張感を好む	緊張感に弱い
うまくやれるようにする	うまくやれるならやる
仕事を増やす	仕事を減らす
自発的にやる	やらされてやる
自由可能性を感じている	拘束、限界を感じている
将来に向けて現在を楽しむ	将来のために現在を諦める
長期的、全体的、根本的、多角的	目先の、部分的、表面的、一面的
ギブアンドギブ	ギブアンドテイク
不満がない	不満を探す
現状に肯定的	現状に否定的
他人のために働く	自分のために働く
自分で責任をとる	他人に責任を転嫁する
未来を創造する	現状に固執する
自己との戦い	他人との競争
ムードメイクをする	自己主張をする
善悪が優先する	損得が優先する

人格の概念(コンセプト)を決める

最適な人間像を自分で設計→その人格像を演じ続ける



「計算して演じている」と見えなくなるのが第1段階

【26】 自立化への自己鍛錬

強化とは自分に足していくこと

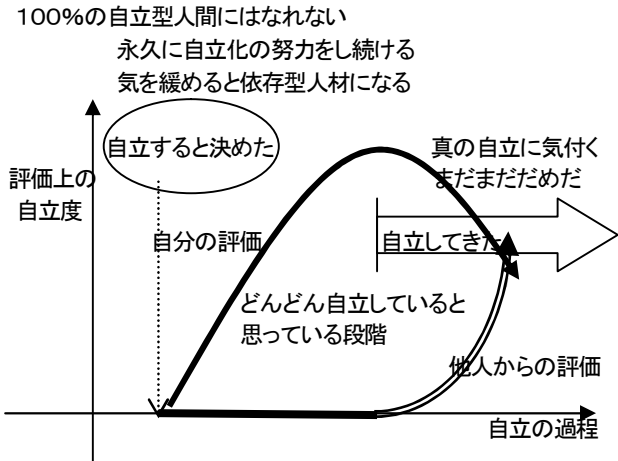
心がけることを足していく
新しいカタチを足していく
新しい行動項目を足していく

製品規格の改善や店舗のカタチの改善などと違うところは
無意識に元に戻ってしまうこと
→ただひたすらに強化するのみ

起業家精神の実践

- = 自立型人材になることを自分に課すこと
1. 自立すると決める
 2. 自分で「理想とする自分の姿勢」を考えて描く
 3. その姿勢から外れていないか5秒ごとに確認する
自立しているかどうかは自分では評価しない
 4. ただひたすら実践し続ける

一線を越えなければ「ただの人」



【27】 攻撃を開始せよ

アントレプレナーは、
自分の生活の安定と将来を他人や会社に期待しません。
自分の人生は自分で考え自分で創ります。
すべてが自分の責任であることを知っているからです。

アントレプレナーは、
自分の可能性を最大限に発揮します。
時代の変化はアントレプレナーにとって、活躍の舞台です。
様々な社会の問題は、自分を活かすチャンスだと
知っているからです。

アントレプレナーは、
自分自身を信じ、いまできることから全力で取り組みます。
いまできる小さなこと、それが社会を変えていく
きっかけであることを知っているからです。

アントレプレナーは、
できない言い訳をしません。
やると決めたら、どうしたらできるかだけを毎日考えます。
それが不可能を可能にする秘訣であることを知っているからです。

アントレプレナーは、
目的を決して諦めません。
弱音を吐かず、失敗を糧にして、
どんな厳しい状況も乗り越えていきます。
苦しいときほど自分が成長していることを知っているからです。

アントレプレナーは、
社会や他人のために自分が何ができるかをいつも考えています。
報酬はどれだけの価値、満足を相手に与えたかの結果だと
知っているからです。

アントレプレナーは、
楽な人生よりも、充実した人生を選びます。
いつも明るく輝いて、生きている喜びを実感していけることを
知っているからです。

【28】旧体制から攻撃的なチームへ

最強チームの条件

依存型のままだと組織は必ず問題を抱える
自立を前提にすれば最強組織が作れる

- 1 ビジョン共有型組織であること
- 2 自己革新型(自己責任型)組織であること
- 3 相互支援型組織であること

チームが起業家集団になれば想像を超えるパワーを発揮する

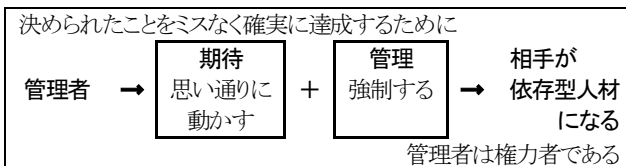
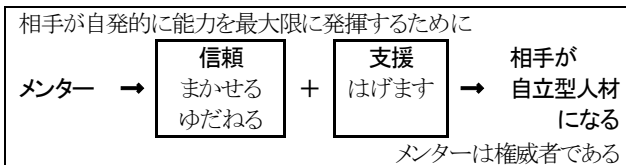
指導者には2種類ある

ティーチャー	知識、方法論の支援者
Teacher	(わかっていることを教えてくれる人)
メンター	経営実践における精神的支援者
Mentor	(わかっていることを教えてくれる人)

「メンター」は相手の「全力」を引き出す

相手自身の持つ可能性を最大限に発揮させる支援ができる人
←自分のために自分と闘ってくれる他人

メンターと管理者では目指す結果が異なる



【29】チームに暴れん坊を作り出せ

支援する目的は相手の自己発揮

- 1 事業に成功法則、十分条件はない
- 2 テクニックより考え方
- 3 やるのは本人
- 4 人間は間違いをおかすもの
- 5 自分から見た自分と他人から見た自分が違う
- 6 事業は思い通りには行かないもの

相手を信頼する

- 1 相手を全面的に受け入れる
- 2 任せる、委ねる

そして支援する

- 1 主体は相手
- 2 相手と同じ立場で考える
- 3 手法よりも考え方、姿勢を大切にす
- 4 自らの姿勢で示す
- 5 相手の長期的成長に貢献
- 6 最大の支援は励ますこと

メンターの支援の実践

オレも仲間も必ずそばにいる

- 1 相手を全面的に受け入れる
- 2 言葉に頼らず姿勢で示す
- 3 客観的、機会的、好意的な表現
- 4 一人称主語で話す
- 5 時間を惜しまない
- 6 感情を入れない
- 7 短期的な期待をしない
- 8 損得で考えない
- 9 リスナーに徹する
- 10 相手と同じ視点に立つ
- 11 最終的意思決定は相手に委ねる
- 12 支援すべき人は身近にいる

演習 ケーススタディ〔中級〕

1	あなたの友人がいる会社に、職場の人間関係がうまく行かないと悩んでいる女子社員がいます。会社に行くこと自体が苦痛になってしまっている彼女に対してあなたが相談に乗ることになりました。このような時、あなたは彼女に対して何とアドバイスしますか。
2	あなたの友人の経営者が、新たな経営方針を立て社員に浸透させようとしたところ、社員から猛烈な反発を受けてしまいました。その経営方針は、以前とは全く正反対の考え方に基づいています。困ってやって来た経営者に対してあなたはどのようにアドバイスしますか。
3	朝、きちんと挨拶をしない社員がいると困っているリーダーがいます。リーダーから挨拶をしても彼は無視をするというのです。しかし彼は売り上げには貢献していますので簡単にクビにすることはできません。さて、このようなときあなたは、そのリーダーに対してどのようにアドバイスしますか。
4	衣料品の販売を手掛けている店主がいます。最近、その店のすぐ近くに大手スーパーが進出してくるようになりました。もうやっていけないと頭を抱えている店主に対して、あなたは友人としてどのようにアドバイスしますか。
5	あなたの会社の社長が、売り上げの減少のため社員のボーナスを下げなければいけないと悩んでいます。しかし、ボーナスを下げれば社員のやる気がなくなりさらに悪い結果になるのではと心配しています。あなたは社長に対して、どのようなアドバイスをしますか。
6	あなたの会社では事情によりボーナスを下げました。その結果、社員の不満が増大しています。家のローンが払えないで困っている中年社員の相談にあなたが乗ることになりました。さて、このようなときあなたは、この中年社員に対してどのようにアドバイスしますか。

【30】販売力強化プログラム

100日間1000時間で販売システムを作る

人はゴールに近いほど行動力を高めることができる

中期計画	100日間で販売に必要な手段を揃える →作業の途中から販促効果を出す
長期計画	事業が成長する可能性を大きくする →売れる事業のカタチへ微調整
短期計画	一つ一つの仕事での評価を高める →売れる人、運をつかむ人になる

拡大の前に集中

集中…3年で地域・業界ナンバーワンに「わかる」「できる」
わかる…自分の中に研究所を作って徹底研究・蓄積
できる…反復練習で職人的に能力向上→上手い→強い

販売システム

自社における「こうするとこうなる」を確立する

売上高=客数×客単価
客数=新規客数+既存客数
既存客・客単価…事業水準UPで個客生涯客単価UP
新規客の創出、既存客の呼び戻し
=[アプローチの分母]×[確率]

全力行動でお客様に「買いたくなって買っていただく」

知らない

「行く告知」の段階
→ **知っている** → **興味がある** → **行ってみたい**

「待つ告知」の段階
→ **のぞいてみる** → **入ってみる**

愛用者になっていただくための段階
→ **買ってみる** → **何度も買う** → **常に利用する**

【31】今できることから開始

自社の売りを「目に見えるカタチ」にする

毎日1枚ずつ販売ツールを作る

客観的な「良さ」と主観的な「良さ」との分離
●本当に(客観的に)良いこと…理性的
●「良いもの」を「良さそうに見せる」こと…感情的

仕事の物語を文章で書く

蘊蓄は好奇心を満たし、能書きは嫌われる
文章は語尾などに「心」を表現できる
箇条書きは「読みやすい」が「読み飛ばされやすい」

お客様の視点で読み直し「何を感じるか」

「心への働きかけ」の教訓を感じて蓄積する
売りつけるとノリア(防壁)を張られてしまう
インパクトが強いと反応確率は上がるが長続きしない

練習の30枚から良い部分を集め本番用の31枚目

「できること」から「効果の高いこと」へ

100日の前半は基礎体力、後半は実践準備

「こうする」のスケジューリング・習慣化
「こうなる」が見えなくても「こうする」を実行
「こうする」がわからなくても「こうなる」を強く思う

「やったほうが良さそうなこと」をやった量

まずこの段階で効果を生む
さらに多くの「やった方が良さそうなこと」が見えてくる

まず汗をかく
汗の中から知恵を出す
汗をかいて出した知恵は長く当たる

【32】販売活動で相手の役に立つ

お客様の味方になる

「味方」だと思われるかどうかは「私の心」

お客様の横に並んで一緒に「お客様の未来」を見る
世の中はお客様が望む方向にのみ進む
良いから売れたのではなく、売れたものが良いもの

お客様を中心に置いて自分が動く

お客様の「好きな人」を目指し演じ続ける

お客様の「気持ち」は変わる

自社の「良い」をお客様の「好き」につなげる

自己主張は「嫌い」、親しみやすさは「ウザい」につながる
●「好き」を生み出す研究と人体実験
●お客様の「興味」を引き出すネタの具体化

自社のお客様は自社で育てる

お客様はゆっくり育つ(買いたくなる)

役立つこと、興味のあることがお客様を引き付ける
ネタはとにかく数
紙に書いてネタを磨いていく
→その効果は蓄積で見えてくる

さりげなく「さざ波」のように継続アプローチ

一発勝負は失敗を生み、今後のアプローチを困難にする
インパクトが強いと敵を作る→お客様候補を減らす
段階的にネタをスケジューリング
→「育てるステップ」を設計して実行