# 未来創造志塾　15期第2回（2016. 4. 11）

## 人間学・心理学「類人猿分類からチームを学ぶ」

アドラー心理学
1「原因」より「目的」を考える！＝「人間の行動には、その人特有の意志を伴う目的がある」
2「依存」から「自立」＝自分の生き方は自分で決められる！
認識論・・・「人間は自分流の主観的な意味づけを通して物事を把握する」
自己決定性・・「人間は環境や出来事に運命を支配されるものではなく、自ら運命を創造する力がある」
自分他者に対して「勇気づけ」・・・人間関係を上下で考えない＝横の関係（対人関係）
　立場や役割が違うだけ、それぞれ克服する課題がある！＝課題の分離（協力・貢献することが勇気づけ）
自分を見つめ、共同体感覚を養う！＝人間が抱える問題はすべて対人関係上の悩みだと考える。
　相手に何かを求めるのではなく、自分で決めて行動する（大切なのは、ありのままの自分を良い・悪いも認める）

### 類人猿分類活用プロジェクト　（類人猿分類から自己を知る！）

「類人猿分類法」の自社においての活用方法について10分間のプレゼン（KSF・KGI・KPI の3つの視点で）
1. KSF（Key　Success　Factor）成功の鍵
2. KGI（Key　Goal　Indicators）上司が部下に「期待するゴール」を示すこと
3. KPI（Key　Performance　Indicators）,どういう具体的な行動を取るのかを共有する指標。
目標を達成するために具体的な業務プロセス（行動）を設定する。（定期的、定量的に測定する指標）
KPI（行動指標）＝成功の要因を体系化しよう！

## ヒトに当てはめた大型類人猿の特徴

| | オランウータン | ゴリラ | チンパンジー | ボノボ |
|---|---|---|---|---|
| 性格 | 論理的<br>冷静<br>大胆<br>執着心 | 内気<br>忍耐<br>臆病<br>包容力 | 外交的<br>気分屋<br>攻撃的<br>寂しがり屋 | 友好的<br>感情的<br>依存的<br>無邪気さ |
| 大事なこと | 納得 | 調和 | 勝利 | 反応 |
| 願望 | 把握 | 仲間の繁栄 | 開拓 | 関心 |
| 相手に望むこと | 余地 | 敬意 | 称賛 | 共感 |

成長への手がかり①「自分の弱さ」を自覚する

GW：自分の弱さは何か？（GW5分→P1分）

| 4タイプの弱みを補い合い、強みを活かすには？ | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | オランウータン | ゴリラ | チンパンジー | ボノボ |
| 強み | 納得したら高い集中力で行動<br>独創的な仕事 | 組織の秩序を守る調整役、<br>ルーチンが得意<br>他人に対する敬意、元気づけ、支援役 | 高い社交性で行動的で周囲を巻き込む<br>悩むことなく、素早い実行力 | 高いコミュニケーション力<br>空気感<br>ムードメーカー |
| 弱み | 納得しないと行動できない<br>感情を表に出さないから誤解される | 小心者、決断が出来ない<br>融通が利かず、頑固、ルールを守ることにうるさく面倒 | 勝負に拘り、視野が狭くなる<br>感情的で怒りっぽく、部下に八つ当たり。 | 同調しないと仕事も集中できない<br>感情が優先<br>順序だって物事をこなす苦手 |
| 成熟 | プロの職人<br>想いを伝える | 頼りにされる存在<br>仕事が出来る | 真のリーダー<br>チームをひっぱる | 共感力が抜群<br>信頼・人望・親分肌 |
| 暗黒面 | 極端な執着心<br>我が道を進む | 地味な調整役<br>影ボス的な存在 | 競合うことに執着<br>敗北挫折、目的不 | 他人への依存心 |

成長への手がかり②「他のタイプ」を演じる

4タイプの力を仕事に活かすコツ（152p～）

・オランウータンは「尊敬ゴリラ」を探せ
・活躍するチンパンジーの陰には「サポートゴリラ」の存在あり
・イノベーションは「ボノボの報告」から生まれる
・チンパンジーばかりのチームは危険
・他のタイプへの感謝の気持ちを持とう！

**類人猿分類法「独特の強み」とは？**4 つの力がチームを動かす。13 期連続 2 桁増収、6 期連続増益。急成長する食品スーパー「エブリイ」。従業員の個性を活かす人事の秘密はネットで話題の「類人猿分類」だった！人間が持つ個性の違いと、チームワーク向上のヒントを学びます。
そういう名だたる分類法と比較すると圧倒的に「新参者」の類人猿分類の実力は、どうなのか？

まず、ほかの性格分類法と比べて、分類法としてまったく遜色がないということは言えそうでした。そしてもうひとつ、類人猿分類独特の強みがあることにも気づきました。

## ドラッカーから学ぶ「多角化戦略」第2回　新規事業の優先順位？

参考テキスト(出典):ドラッカーから学ぶ多角化戦略　藤屋伸二著　クロスメディア 2015 年 8 月初版

イノベーションと企業家精神　上田惇生著　ダイアモンド社　1600円

### 3つの変革

レベル1　構造変革＝戦略の再構築――組織を変える･･･選択と集中

レベル2　工程変革＝業務の再構築――制度を変える･･･業務プロセス改革(顧客本位･全体最適へ)

レベル3　意味変革＝事業の再定義――風土･意識･価値観を変える･･･メンタルモデル･コンテキスト

### 事業ドメイン(フィリップ･コトラー)

⇒⇒⇒将来の可能性を3つの軸から定義

① 顧客ターゲット･･････誰か？

② 顧客ニーズ　･･････何を求めているのか？

③ 独自技術　　･･････提供者側のウリは何か？

多角化とは自社の強みで新しい商品を開発したり、自社の強みを新しい市場で使ったりすること、

･･･つまり、用途開発を行うことである。 ヒト･モノ･カネ･時間の生産性をより高めることである。

＝＝多角化を進めるための根本的な考え方は「ニッチ戦略」×「創造的模倣」×「連携戦略」

「新しいことは小さく始めよ」

そもそも本業とは何か？(5p)

コア･コンピタンス(核となるノウハウ)→選択と集中→事業の定義(自分の立ち位置を明確に)

「専門化と多角化に関連がなければ生産的とはなりえない」

＝＝多角化を行うノウハウが必要！

「本業」ではなく、「現在の主力事業」「これまでの主力事業」「これからの主力事業」と表現したい！

1．顧客は誰か？　自社の立ち位置という視点

2．ベネフィットは何か？　期待を超えるか？(事前期待と事後実感)

より生産性の高い事業にシフトするのが健全経営だ(27p)

＝＝＝事業のライフサイクル→健全経営の尺度の一つは「生産性」である。

### 千葉北経営研究会３月例会（武蔵境自動車教習所）から学ぶ！

その時、歴史は変った！（ＫＳＦ成功の鍵）

平成元年「教育産業」から「サービス業」へ＝＝＝リマインド（パラダイムシフト）＝ポジショニングを明確にした。

・・・環境の変化の中（制約条件）で、最大・最適を目指す。＝＝＝ドメイン「感動追求業」

①顧客との関係性

②何をやるか、やらないか？　どんな価値を提供するか？　顧客は誰か？

③ゴールはどこか？（紹介８０％以上）

ＫＳＦは独自能力を磨く！＝＝＝差別化（他社との違い）＝人が主人公（社員)。学びの和。特に女性や若い人

① 経営計画書＝幹部・社員が創る！（透明化・公開）＝組織図は逆ピラミッド

② 評価の見える化＝目的・目標設定（効果)、社内報、旅行、

③ サカイパラダイス＝不満の解消（満足から幸福へ）→「お客様の一生の思い出を創る会社になる」

価格ではなく、価値で勝負する！

事業内容＝Before サービスから After サービスの時代（企業向。自動車販売・リース。レンタカー。保険。コンサル)

明日のイノベーション（マネジメント265p）
用語は技術用語ではない、経済用語であり、社会用語である。
経済や社会にもたらす変化である。人間行動にもたらす変化である。
イノベーションが生み出すものは、単なる知識ではなく、新たな価値、富、行動である。
イノベーションの出来ない組織は、やがて衰退し、消滅すべく運命づけられる。
イノベーションを行う組織には共通の特徴がある。
イノベーションの意味（266p）
イノベーションとは科学や技術そのものではなく**価値**である。
組織のなかではなく、**組織の外にもたらす変化**である。尺度は**外の世界への影響**である。
イノベーションは常に**市場に焦点**を合わせなければならない（製品ではない）
**顧客のニーズから出発**することこそ・・・・**体系的な活動**を組織する上で、もっとも直截な道となる。

例）研究（部分）→医療（全体）→保健（未来）
　ニーズ（必要＝論理）→ウオンツ（欲しい＝感性）

イノベーションの力学
確立分布に従うことを知っている。――――体系的に探す！（未来は今の中にあり！）
　すでに発生していながら、その経済的な衝撃がまだ表れていない変化が、I の機会となる。
　もっとも重要な変化が人口構造の変化である。それはもっとも確実な変化である

知識の変化はイノベーションの機会となる。―――（学んでもダメ！）
意識の変化、ビジョンの変化、期待の変化もイノベーションの種となる。
予測不能なイノベーションがある。（真に重要）―――確立分布の外（99％失敗）
重要なことは常に目を光らせていることである。感覚を育てる！―――管理出来ない！
―――　顧客サービス→顧客満足（欲）→フアン化（幸せ）

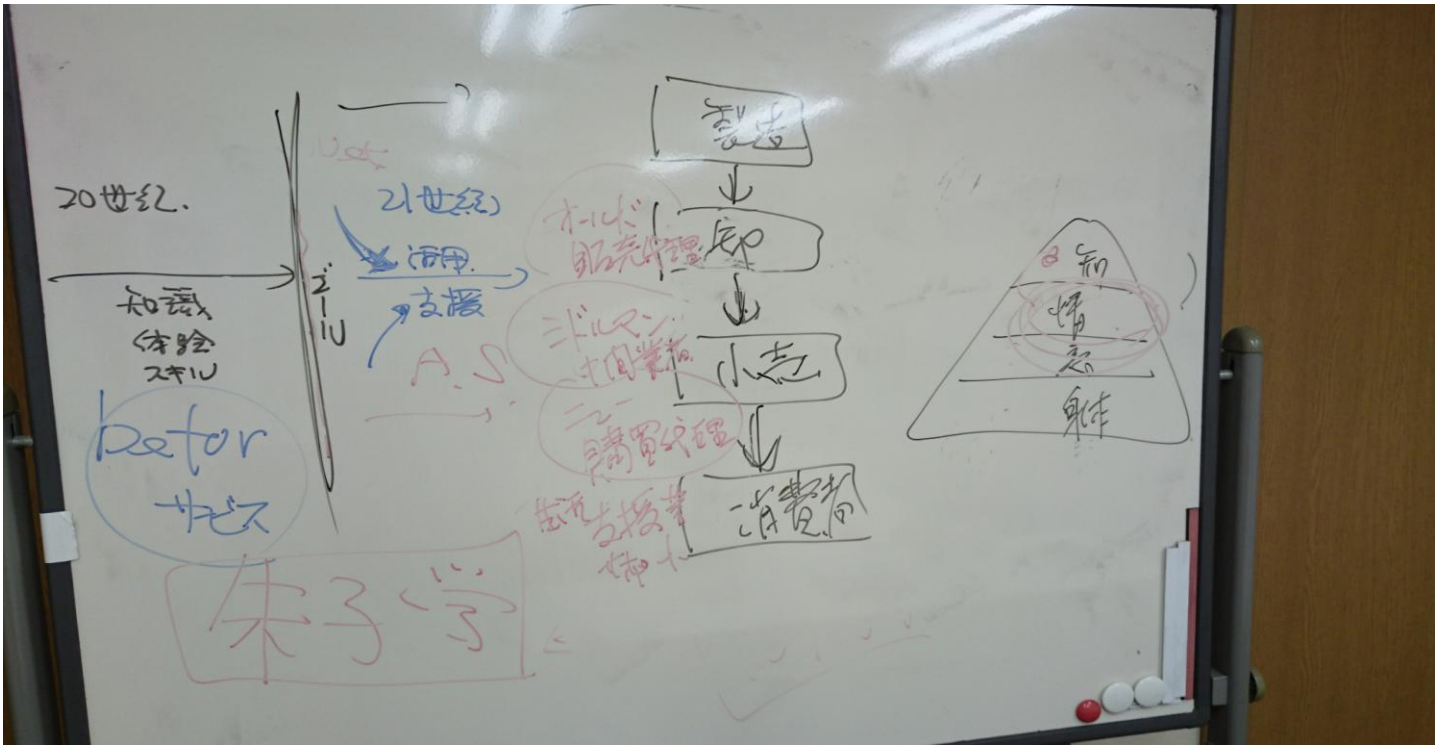
イノベーションの戦略
「われわれの事業は何か、何であるできか」との問いから始まる。
既存事業の戦略では、現在の製品・サービス・・・・・・は継続するものと仮定する。
イノベーションの戦略では、既存のものはすべて**陳腐化する**と仮定する。
陳腐化したものを計画的かつ体系的に捨てることである。
イノベーションを行う組織は、昨日を守るために時間と資源を使わない。
＝＝＝（昨日を捨ててこそ、資源、特に人材という**貴重な資源**を新しいものの為に解放出来る）
次に重要なことは、目標を高く設定することである。
＝＝＝イノベーションの成功率は10％

新規事業を検討するときの優先順位（32p）
優先順位は毎回、環境分析から・・・何故か？与えられた条件（環境）が変わったから→ゼロベース思考
常に仮設→検証サイクルを回す！（FB分析）
大切なのは、常に高収益事業を複数持つこと・・・導入期（育てる）、成長期（攻める）、成熟期（守る）
＝＝＝現在と未来を同時に経営する！（未来への意志決定）・・・未来を予見！

「事業の定義」と「強みの定義」（37p）
→選択と集中
武蔵境自動車の事例＝免許習得・教育行から顧客満足サービス業、感動追求業（一生涯の思い出）
競争優位性＝同業他社に比べて（自社の強味をより強くすると・・・）
→周辺事業へ、M&A、連携・・・

多角化を成功に導く
その1．チャンスを探す（不の解消＝問題解決）＋運営（支援・サポート）
その2．適任者に任せる（人財育成）＋トップの絶対的サポート

イノベーション
すでに起こった未来を探す（51p）
① 人口構造の変化
② 知識の領域（パワーシフト）AI
③ 創造的模倣
④ 産業構造
⑤ 企業の内部




20世紀（知識＝朱子学）と21世紀（智恵＝陽明学）の違い
ビフォーサービスとアフターサービス
中間業者（ミドルマン）販売代理業→購買代理業→生活支援業→螺旋的進化発展（新しい販売代理業）
知情意＋身体＋魂

# 経営のヒント２６９　トリンプが掘り出した「不」のニーズ

女性下着メーカーのトリンプ・インターナショナル・ジャパンは、05 年に百貨店販路向けに立ち上げた、40 代以上を中心顧客に想定したブランド「プレジアフォルテ」に注力しているようだ。その狙いは何だろうか。そして、どこに勝算を見出しているのだろうか。

**中高年女性の抱えた「不」の字**　今回のターゲットである中高年女性の「不」はどこにあったのか。トリンプが実施した調査では、ブラジャーの選択基準が 35 才で「デザイン」と「付け心地」の比率が逆転するという。同記事ではトリンプの商品開発担当シニア・マネージャーが「若い世代は多少の窮屈さをがまんしてでも胸をきれいに見せたい人が多いのだが、年を重ねていくほど、着け心地を重視する女性が増える」と語っている。具体的には「肌は加齢と共に乾燥しがちになる。そのため、年齢を重ねるほど肌触りや肩ひもの食い込みなどを気にする人が多いという」（同紙記事より）ことのようだ。では、この着け心地を解消すれば、中高年女性の「不」は解消されるのだろうか？

**「上品な大人の女性を演出できる」という価値？**

着け心地にこだわった中高年向けの下着は大手のワコール、トリンプに限らず数多い。店頭販売ではなく通信販売チャネルまで広げてみれば、数に限りがないほどだ。例えば大手通販化粧品のファンケルが派生事業として取り扱っているシリーズは、「痛くない。かゆくない、その先の美しさへ」というキャッチコピーにあるように、文字通りかゆい所に手が届く機能性で人気を博している。しかも百貨店ブランドと比べれば桁一つ違うぐらいのお手頃価格である。

強大なリーダー・ワコールに立ち向かい、お手頃お手軽な代替品である通販ブランドとも戦うトリンプの秘策は何だろうか。少し長くなるが、日経 MJ の記事をそのまま引用しよう。「中高年の下着は従来、ベージュなどの落ち着いた色が中心だったが、プレジアフォルテではピンクや青など彩り豊かな色を取りそろえる。加齢でくすんだ肌が美しく見えることで、『上品な大人の女性を演出できる』と考える。レースや花柄なども取り入れ、着用時の見た目も重視する」ということだが、それはどのような効果が期待できるのか？

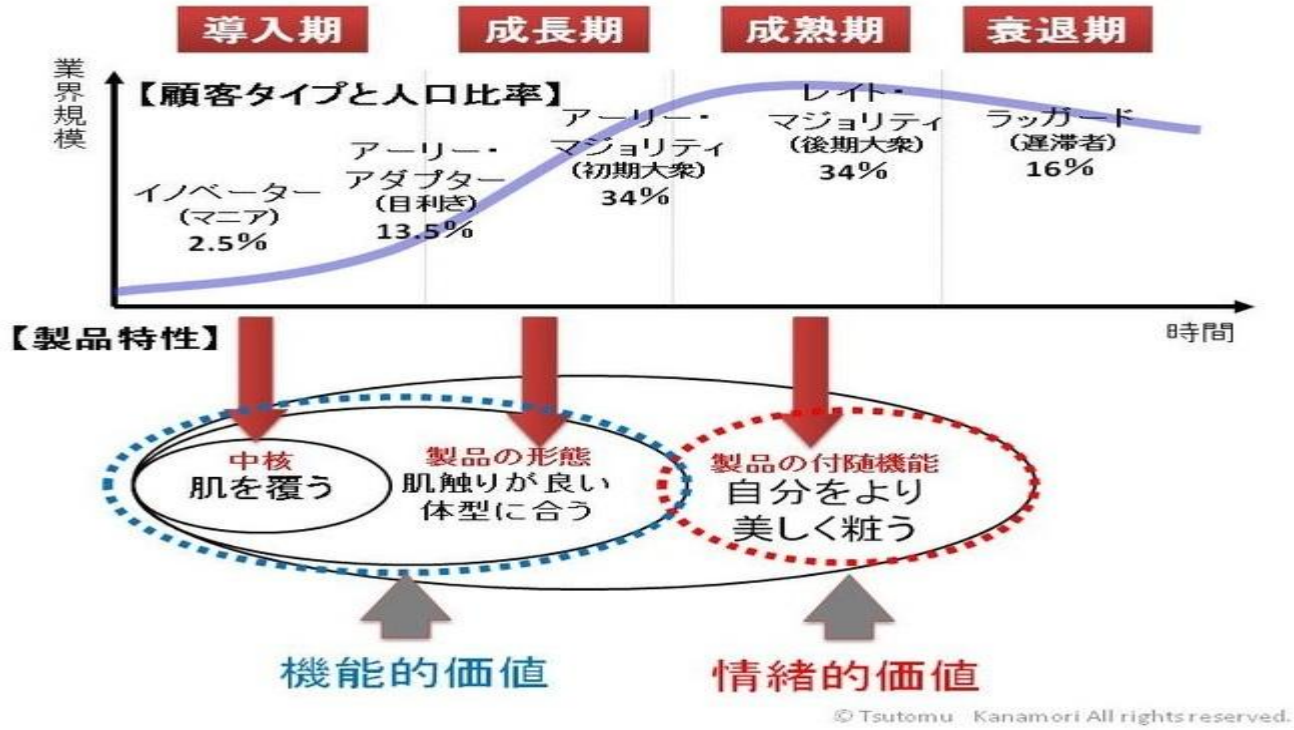
**女性下着の製品特性分析**

連載第 1 回で、「製品特性分析」と「プロダクトライフサイクル」の関係を述べた。製品特性分析は、普及論で有名な E. M. ロジャースの「普及曲線」と一緒に考えるとより意味合いがわかりやすい。市場の普及は導入期→成長期→成熟期→衰退期という流れを経る。同時に、導入期では実現したい「中核」的な便益、成長期では中核を実現するために欠かせない「形態」が求められ、成熟期以降では中核の実現には直接関係ないが、あると価値が高まる「付随機能」が求められる。

現在、女性下着は洗練され、機能も高まっている。成熟期であることは間違いない。いや、課題である人口減少・少子化を考えると衰退期ですらあるかもしれない。そうなるといずれにしても付随機能勝負である。

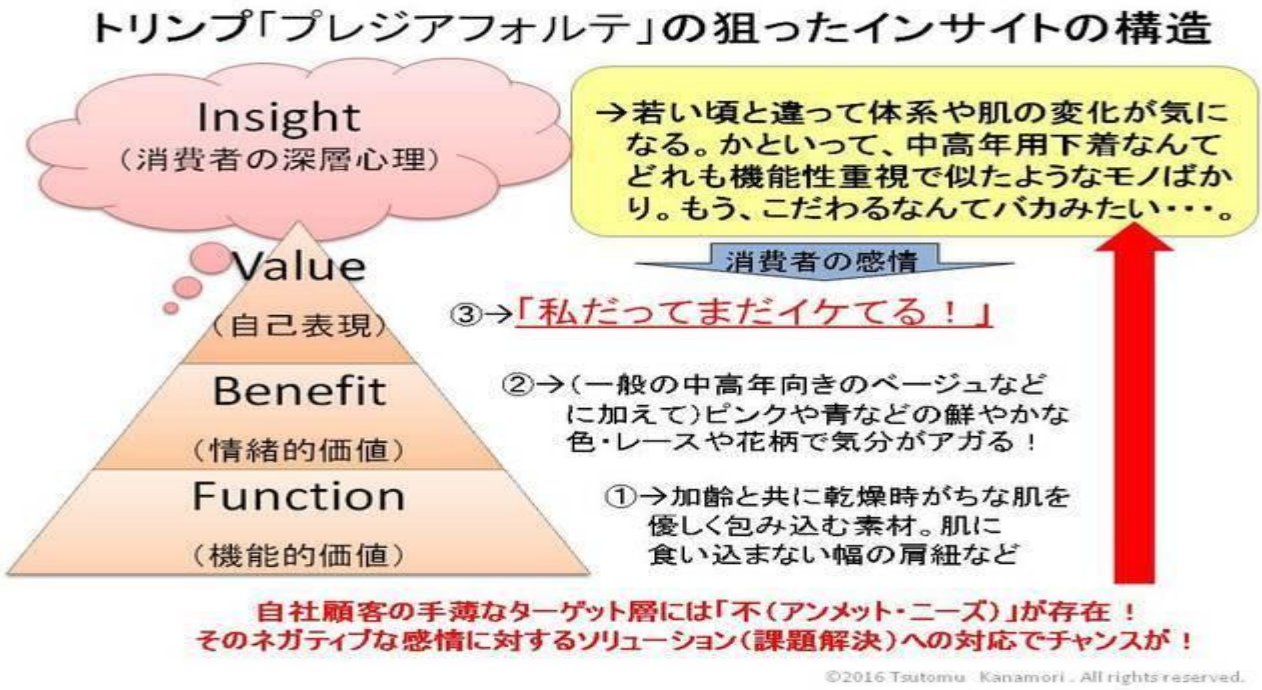
下着の価値を製品特性で考えれば、中核は「肌を覆う」だろう。形態は今日では「肌触り良く、体型に合わせて」ぐらいは最低限実現したい価値となるはずだ。その上で、付随機能としては「自分をより美しく粧う」

という要素が入ってくるのではないだろうか。




**中高年女性の下着に関するインサイト(深層心理)構造**

上記の図に記したとおり、製品特性を別の角度から見れば、中核・実体は「機能的便益」であり、付随機能は「情緒的便益」である。つまり、今まで中高年女性向けの下着においては、形態・機能的価値までしか提供していなかった。そこに「不足」「不満」という「不の字(アンメットニーズ)」を見つけて勝負をかけたのだ。それをターゲット女性の心理として構造化してみると、下図のようになるだろう。




百貨店のトリンプの売場では「プレジアフォルテ」ブランドのピンクや青など色鮮やかなブラジャーやショーツが、ずらりと並び売場を彩っているという。果たして、ターゲットである中高年女性の「不の字」は解消され、同商品は競合を追い抜くほどの売上の伸びを見せるのであろうか。