

個人、組織、社会のバランスを取らねばならない。マネジメントの3つの役割、①組織の特異を使って社会での機能を果たす。②働く人材をイキイキとさせる。③組織の知識・技術を活用して、社会の問題を解決する。がある。人材を活かし、組織の機能を最大にするには、常に3つの考え、役割においてバランスを図らねばならない。

## 社会を知覚するための<<問い>>

(17) 個人にとって、我が社にとって、個人と組織と社会のバランスを図るには如何なる施策と行動があるのだろうか。バランスが取れば、最大かつ最適に機能するはずである。それぞれが互いに効果を発揮する。展開が円滑になるはずである。

(18) 今、社会で何が起きているのか。起きていることを言葉にした時、あまりにも分かったことだけかもしれない。もっと深いところで、起きていることは何か。社会を市場に置き換えたらどうなのか。責任ある仕事は、周りと外部が見えて、成果をあげられる。

(19) 自身が必要としている情報とは何か。その情報を常に収集できる状態にしているだろうか。情報があふれていると言われるが、情報はほとんど活用されていない。せいぜい、所在と意味を知る程度である。次の行動の意思決定をさせる情報とは何か。計画させるための要因となる情報は何か。

(20) 未来を見出し始めているか。すでに始まっている未来は何か。確実に見いだせる未来はせいぜい四半世紀程度だろう。モノによってはもっと先まで示しているかもしれない。必ず、未来の芽が、今に存在している。それは問題として映っているかもしれない。未来を見出すために探さねばならない。

(21) 自らの周りに普遍的なモノを見出し始めているだろうか。見出した変わらざるモノは何か。始まりも、目的も、行動も、正となる変わらざるモノを外しては失敗する。変わらざるモノが軸になるはずである。行動の途中であっても、変わらざるモノが軸になっているはずである。

社会を漠然と眺めても何も分からないかもしれない。基準になる人々の生活である。人々がいて、社会がある。様々な分野の人がいて、様々な事柄を、あらゆる方向に考えて行動をしている。社会に、緊張、抑圧、潮流、転換、変革が必ずある。社会の至るところに、緊張、抑圧、潮流、転換、変革がある。目を向けたところにある。緊張、抑圧、潮流、転換、変革を探して、その人々の生活を観察し、考えれば良い。そこに、機会が必ずある。

## 優れた人材を育成する<<問い>>

適切な問いほど、大切な問いはない。

正解が存在する問いではない。正解がある問いは、問いの前に答えがある。先人が出した解、または科学的な真実である。正解を求める問いは学習である。正解が存在せず、最適な解を求める。現象、個人、組織、立場、目的によって最適解は違ってくる。一般解ではなく、個人または組織の特定解を求める問いである。このような問いは、見る、考える、試す、を促す。何よりも創造と挑戦を求める。

ここに挙げている問いは、日々の活動の中で自問する問いである。これらの問いから発展して、さらに優れた問いを見出してみよう。新たな問いは、新たな答えの始まりである。その問いを発する者は優れた人材に育つはずである。

一日が始まる時、きょう、すべきことは何か、を問う。

それは、大切な事柄であるのか。自分しかできない事柄なのか、他の者でも出来るのではないかを問う。続けてもう一つの問いが産まれる。しなければならぬと思っていることを、しなければ、どんな弊害が起こるのかを問う。もし、きょう、明日、近未来に弊害が出てこなければ、する必要のない事柄である。そんな事柄が一つでもあれば、随分と、きょうの時間が増えるだろう。

## 自身をテーマにした《問い》 社会を動かしてみよう

(01) 生涯において、成すべきことは何か。生涯、変わらずにすべきことは何か。続けられることを求める。何かに気付いて、途中で変わってもよい。しかし、方向は変わらない。できればミッションになるのがよい。

(02) 自分が持っている道具は何か。得意は何か。道具は知識・技術が主体である。できる限り拾い出して、現在、活用している知識としていない知識に分類してみよう。

(03) 毎日、注意して視ているモノは何か。いくつか挙げてみよう。意識しなければ見えないモノしか見えない。視たいモノしか見ない。偏りができてくる。広く見れば、多くの解が潜んでいると分かる。

(04) 自分の周辺で変わりつつあるモノは何か。一つではないはずである。変化を知るには、起点が必要である。起点を定めるとき、考える方向が取りあえず決まる。変化に気付けば、起点が増えていく。そして、機会をつかむ時がくる。

(05) 今、自らが進んですべきことは何か。課題発見の時である。(01)からの問いの解を見出して、今からの問いが始まる。今、すべきことが積みあがって、(01)からの問いの解が最適に近づく。

## 仕事を中心にした《問い》 成果をあげ続ける

(06) 我が社のミッションは何か。そのミッションは、具体的であり、我が社の特異を表しているか。作りだしているモノではない。社会で機能している事柄である。その機能は、我が社が他社と比べて卓越しているところから始まっている。ミッションは、常に徹底して考えねばならない

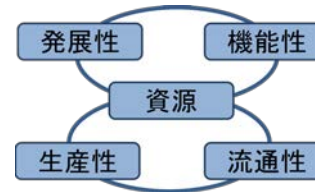
(07) 顧客は誰か。顧客はどこにいるか。すべての人が顧客になるとき、顧客は見えていない。提供しているモノの用途、機能から関連する顧客を探す。具体的に表現されて、仕事が明確になる。社内に顧客はいない。間接業務であっても、顧客は社外にいる。

(08) 市場はどこか。社会の主たる市場か、従属的市場か。独立した市場、他市場と関連した市場がある。だが、常に、自社市場は異なる分野の市場の影響を受けている。関連市場を列記しておく必要がある。

(09) 機会はないか。まだ見逃している機会があるはずである。一つの商品が一つの市場だけではないはずである。必ず複数の市場に関わっている。それは、ニーズかもしれない。流通チャネルかもしれない。現在の市場を市場としているのは、単に思い込みであるかもしれない。市場は決して満杯にはならない。若干の視点の変化で市場は大きく変化するかもしれない。

(10) 自身が求められている役目の真の意味は何か。与えられている事柄をすれば良いだけではない。自身が得意とするところで、自身ならではの求められている成果があるはずである。

その意味を考え、成果として表さなければならぬ。



人材は、知識を資源とする。知識が技術を生み出し、発展させる。新たな意味を見出してくる。その範囲は、機能性、生産性、流通性、発展性に繋がっていく。

人材は、資源を中心にして、組織の機能性を始めとして4つを高めるために活動していく。左図の5つの意味、アプローチ、活動を最適化する方向へと検討し活動する必要がある。

■ 経営の意思決定についてはたくさんの知識が必要である。事業全体の要素、集中の原則、生産だけでなく、流通、開発、計画等々についての効率の原則が必要である。だが、これらを学び意思決定する以前に事業についての意味を求めておかなければならない。この解の後に、あらゆる意思決定が可能になる。

## 組織を発展成長させるための経営的な視点に関する《問い》

### 我が社の機能を最適化、最大化する

(11) 我が社の事業は何か。ミッションと事業とは異なる。ミッションを商品や行動に具現化させ、知識・技術を集中させ、市場、社会で機能している姿である。人材が活動するあるべき姿も含まれている。

(12) 我が社に必要なとする知識は何か。モノを生産するための知識だけではない。これは当然必要とする。生産できる知識を持っていても社会で機能しなければならない。我が社が発展し、成長するために必要な知識は何かである。

(13) 我が社が卓越すべきことは何か。他社にはないものを持っているはずである。集中している事柄があるはずである。そこに卓越している事柄がある。卓越の要素はおそらく一つではないだろう。要素が混合されて卓越する。

(14) 我が社の理想形とは如何なる状態であるか。組織形態は理想から作られるはずである。商品開発、構築も理想からスタートしている。理想形が社内外が支持しているはずである。その理想形を少なくともイメージしておく。

(15) コストと資源の区分をどこでつけているか。コストを削減して、資源をも除いてしまうかもしれない。コストであるとしていたものが資源であるかもしれない。資源とは何か、コストとは何かを明瞭にして、コストと資源の区分ができる。それは、我が社の事業とも大きく関わってくる。

(16) 商品限度を如何なる方法で見出しているか。そもそも、限度を常に検討しているか。商品には必ず限度がくる。限度がきてから、限度と知っては遅い。限度に達している商品にこだわれば損失が広がるだけではない。他にも影響する。商品別への自社対策も知らなければならぬ。