

第2回特別講義 レポート

日時	2018年6月15日(金) 10:00 ~ 12:00
会場	(一財)日本科学技術連盟・東高円寺ビル 2階講堂
テーマ	仕事とキャリアに生かす「コンセプチュアル思考」 ～抽象化・概念化の力がどう自己と組織を変えていくか～
講師名・所属	村山 昇 氏 (キャリア・ポートレート コンサルティング 代表)
司会	中谷 一樹 氏 (TIS 株式会社)
アジェンダ	<ol style="list-style-type: none">「コンセプチュアル思考」概説<ul style="list-style-type: none">・知の思考・情の思考・意の思考・カツツが説いたコンセプチュアルスキルの重要性・3つの思考フロー：抽象化→概念化→具体化・5つのスキル：定義化、モデル化、類推、精錬、意味化・[ミニ演習] 成長とは何かを定義する・観はどのように醸成されるか・「在り方」を問い、客観を超えたところで主観意志を起こすための思考よりよい仕事・キャリアのための「コンセプチュアル思考」<ul style="list-style-type: none">・仕事・キャリア・担当事業において、なぜ「観」が大事か？・目標は具体次元、目的は抽象次元のもの・目的を成就するための手段・プロセスとして目標がある・目的と手段～ときに手段が目的にすり替わるのはなぜか・お金は働く目的か？・私の提供価値宣言～何の価値を提供する存在かによって自らを定義するクロージング<ul style="list-style-type: none">・絶え間ない変化の中で、何を変え、何を変えないか

アブストラクト

論理によってものごとを分け、真を追っていく知のロジカル思考。人の気持ちに寄り添って、美を求めていく情のデザイン思考。そして、洞察的に全体を観ながら、善を志向していく意のコンセプチュアル思考。本講義では、3番目の思考を取り上げます。

講師が提唱するコンセプチュアル思考の基本は、ものごとの本質を引き抜き（抽象化）、それを言葉や絵で表わしてつかみ（概念化）、行動に変えていくこと（具体化）です。その思考は、商品開発や事業づくりに生かせることはもちろん、個々の職業人における就労観醸成、モチベーション向上、キャリアビジョン創出にも有効です。

本講義では、講義に加え、自身の仕事観や働く上での価値軸を考えるミニ演習も行います。

講義の要約

村山 昇 氏

1986年、慶應義塾大学・経済学部卒業後、プラス、日経BP社、ベネッセコーポレーション、NTTデータを経て、2003年に独立。組織・人事コンサルタント。概念作家。

企業の従業員・公務員を対象に、「プロフェッショナルシップ」（一個のプロとしての基盤意識）醸成研修はじめ、「コンセプチュアル思考」研修、管理職研修、キャリア教育のプログラムを開発・実施している。レゴブロックを用いたキャリア形成の本質を理解するシミュレーションゲームや、概念作家ならではのユニークな内省ワークなど、哲学の要素を取り入れた教育プログラムづくりで幅広く支持を得ている。

1. 「コンセプチュアル思考」概説

- ◆ マネジメントの考え方として、これまでの理論や客観に基づく“MBO（Management By Objectives）：目標管理のマネジメント”だけでは個人や組織が動かなくなってきており、主観や直感に基づく“MBB（Management By Belief）：思いのマネジメント”の重要性が増している。
 - ⇒ 「考える現場を取り戻すためには、この主観をきちんと経営の中に位置づけることが必要だ。」
（一條和生、徳岡晃一郎、野中郁次郎：「MBB：“思い”のマネジメント」東洋経済新報社より）
 - ⇒ 「論理によらない直感的な選択によって出された結論というのは、だれにも真似ができない。」
（福井謙一《1981年ノーベル化学賞受賞》：「哲学の創造」PHP研究所より）
 - ⇒ 「客観的な知識は、ある種の目的を達成するための、強力な道具を提供してはくれますが、究極的な目標そのもの、およびそれに到達しようとする憧れは、他の源泉から生まれねばなりません。」
（アルベルト・アインシュタイン：「晩年に想う」講談社文庫より）
- ◆ コンセプチュアル思考とは、そういった主観、直感に関わる部分を深く考え、掴む思考方法である。

- ◆ 哲学者カントが提唱した「知情意」の3つの心の働きで言うと、「意」に位置付けられる。
 - ⇒知：ロジカル思考（鋭く分析する。賢く判断する。早く処理する。）
 - ⇒情：デザイン思考（気持ちをくんで考える。五感豊かに考える。「美しい／快い」を表現する。）
 - ⇒意：コンセプチュアル思考（深く洞察する。総合してとらえる。意味を掘り起こす。）
- ◆ 「知」や「情」にあたる思考は、欧米で発展し、体系化されてきたが、「意」にあたるコンセプチュアル思考は、欧米でもまだ体系化できていないものになる。
- ◆ コンセプチュアル思考（スキル）の重要性は、ロバート・カッツ（*1）やダニエル・ピンク（*2）により唱えられてきたが、それが具体的に何かは述べられてきていない。
 - （*1）Skills of an Effective Administrator（1955年）
 - （*2）ハイ・コンセプト（2005年）
- ◆ 私が考えるコンセプチュアル思考とは、概念を起こす思考であり、観／ビジョンをつくる思考であり、意味／志を掘り起こす思考である。
 - ⇒例えば、自分の生きる意義だったり、働く意義だったりを考え、本質を内面で掴むことがそうである。これは、ロジカル思考やデザイン思考では答えが出ない。
- ◆ コンセプチュアル思考の思考プロセスを「nの字思考」と呼んでいる。
 - 抽象化（↑）概念化（→）具体化（↓）の3つのプロセスによってnの字の形を描くからである。
- ◆ コンセプチュアル思考には4つのスタンスが必要だと考えている。
 - 「根源を見つめる」、「全体を観る」、「抽象と具体を往復する」、「客観を超えて主観を持つ」の4つである。
 - ⇒客観を超えるというのは、客観は大前提だがそれだけでは不十分であり、そこを超えたところで研ぎ澄ませる主観を持つという意味である。
- ◆ コンセプチュアル思考の基本スキルには、定義化、モデル化、類推、精練、意味化がある。
 - ⇒今日の講義では、定義化、意味化にスポットをあてる。
- ◆ 定義には、客観的な定義と、主観的な定義がある。
 - ⇒例えば、「事業とは〇〇である」という定義には客観的なものから主観的なものまでさまざま存在する。
 - 最も客観的な定義は、事業とは「一定の目的と計画とに基づいて経営する経済的活動」であるという、広辞苑〈第六版〉の定義であり、主観的な定義は、事業とは「人づくり」である（松下幸之助）など、人によって異なるものである。
- ◆ 客観的な定義（≒社会的通念）も、必ずしも固定的なものではない。
 - ⇒「情けは人のためならず」という言葉は、「自分のためになる」から「その人のためにならない」へ変化した。
 - ⇒客観的な定義を意図的にずらして（誘導して）、独自の概念を生み出すことは、商品やサービスの企画開発において有用なことである。

(極北地の人に冷蔵庫を売る際、「冷蔵保管するもの」から「保温保管するもの」に定義を変えて成功した)

～ミニ演習：「成長」を主観的に定義する（nの字思考の実践）～

【抽象化（↑）】

- ①「自身のこれまでの成長体験、成長エピソード」「他者を通して見てきた人が成長・変化する姿」を思い浮かべる。
- ②「成長とは何か」「成長についての解釈」を自分なりの言葉で表す。
※例) 成長とは、「3方向に伸びることー広がる・高まる・深まる」である。
※例) 成長とは、見えなかったものが見えるようになることである。

【概念化（→）】

- ③「成長とはどういうものであるか」を図や絵で表す。

【具体化（↓）】

- ④成長を持続的に起こすための行動習慣としてどのようなものが考えられるか、3箇条にする。
※例) 何事も運営する側に回る。
※例) リスクを負うことを怖がらず行動する。

- ◆本演習で定義した「成長」に対する「観」は、具体化した行動習慣を実践し、そこから気づきを得て、nの字思考を繰り返すことによって醸成される。
- ◆普段からこういった思考を繰り返して自分なりの「観」を醸成し、人としてぶれない軸を持つことが大事であり、そうでない人は、漫然とした仕事しかできず、漫然としたキャリアにしかならない。

～質疑応答～

- ◆nの字思考の具体化のプロセスが、なかなかすんなりとできるようには思えないが、実際はどうか。
⇒おっしゃる通り、すんなりとはいかないだろう。絵図化から行動習慣への過程で何度か紆余曲折を経て、現状の課題や問題点をしっかりと分析してから、行動に落とし込んでいく必要がある。

2. よりよい仕事・キャリアのための「コンセプチュアル思考」

- ◆キャリアを作る要素は、私は3層で捉えていて、「観・マインド」がその最下層にあたると思っている。
⇒1層（知識・スキル・資格・人脈）…have（何を持つか）

⇒2層（行動特性・態度・習慣）…do（どう行動に起こして、成果を出すか）

⇒3層（観・マインド）…be（どうあるべきか）

◆ソフトウェア（システム）品質とは、明示された状況下で使用されたとき、明示的ニーズ及び暗黙のニーズをソフトウェア製品（システム）が満足させる度合いと定義されており（SQuaRE 25010 品質モデル）、S&S 製品に必要な品質要求は、品質モデルと品質測定量を用いて、品質特性及び品質副特性毎に定義するとよい。

◆自分がどこに向かって進んでいくか、どのように仕事をするか、理想形はどっしりとした3層の「観・マインド」があり、その上で能力が生かされ志・目的の軸が力強く立ち上がり伸びているのが望ましいが、現実の多数はそうでなく、「観」がうやむやで1層、2層の能力だけで何となく仕事をしているケースが多い。

◆急に「観・マインド」を養おうとして、成功法・ハウツー本を読んだところで、自分なりの「観・マインド」に落とし込めていないため、根本的な解決にはなりにくい。

◆目標の先に目的がちゃんとあるかが大事。現実には損得の外発的動機に心が動かされ、数値目標に追われ目標疲れにおちいることが多い。目的を持って動いていると、内発的動機が生まれ、深く強い内発の力が湧き、困難に耐える力、乗り越える力、物事をとらえる次元、その意味に共感する人を呼び寄せるなど、そういったところに変化が生まれてくる。

⇒レンガ積みに対し、「何をしているの？」>1人目「レンガを積んでいる」

目標：1日に●個レンガを積む。／目的：特にない。

⇒レンガ積みに対し、「何をしているの？」>2人目「金を稼いでいるのさ」

目標：1日に●個レンガを積む。／目的：食うため。

⇒レンガ積みに対し、「何をしているの？」>3人目「大聖堂を造っているんだ！」

目標：1日に●個レンガを積む。／目的：後世に残る建設事業に加わるため。

◆目的と手段（目的を実現するための要素・資源・行為・方法）の組み合わせは相対的である。

より大きな目的が生まれるごとに、今までの目的は手段に替わっていく。

これが繰り返されて高みを目指すのが理想だが、現実の企業においては、逆に低くなっていくケースが見られる。（数値目標という手段だったものが目的に落ちてノルマ化していく）

⇒《レベル1》目的：テストでよい点を取る。／手段：算数を習う、漢字を覚える。

⇒《レベル2》目的：希望の大学に入り、好きな研究をする。／手段：テストでよい点を取る。

⇒《レベル3》目的：専門を生かした就職をする。／手段：希望の大学に入り好きな研究をする。

⇒《レベル4》目的：仕事経験を積んで起業できる力を磨く。／手段：専門を生かした就職をする。

⇒《レベル5》目的：社会貢献事業をして人びとに役立つ。／手段：仕事経験を積んで起業できる力を磨く。

～ミニ・ディスカッション：お金は働く目的か？利益獲得は事業の目的か？～

- ①働く目的が「金を得るため」という考えに対し、賛成か反対か。
- ②私自身は働く目的をどう考えているか。
- ③なぜなら？

- ◆答えは人によって変わり、正解はない。（「観」が異なる）
- ◆ドラッカーは、利益は企業の目的ではなく、事業を継続・発展させていくための「条件」であると言っている。
- ◆松下幸之助は、利益は「企業使命達成に対する報酬」であると言っている。
- ◆自らの存在意義を「提供価値」で考える必要がある。生命を維持する＝処し方を問う具体次元（技術・稼ぎ）の先に、存在を開発する＝在り方を問う抽象次元（ビジョン・想い）に向けて、最終的に成し遂げたいこと＋それをやる意味：提供価値をコンセプチュアル思考で見出してゆく。

～ミニ・ディスカッション：私の提供価値宣言、我が社の提供価値宣言～

- ①私は仕事を通し、「」を売っています（を届けるプロでありたい）
- ②我が社は事業を通し、「」を売っています（を届けるプロ集団でありたい）

- ◆保険会社のライフプランナー：「経済的リスクヘッジによる安心」
- ◆自動車メーカーの開発者：「快適な移動空間／道具」
- ◆レストランのシェフ：「幸福な舌鼓の時間」

3. クロージング

- ◆絶え間ない変化の中で何を変え、何を変えないか。
製品やサービスの外形要素は時代の流れとともに変えていかざるをえないが、その提供価値は不変なものがある。
⇒例えば、オーディオ製品では、カセットテープ、光学ディスク、半導体と外形を変えてきたが、音楽を楽しむライフスタイルを提供するという価値は変わっていない。
- ◆プロジェクト（集合離散型の協働形式）を渡り歩く時代において、自分の働く環境も変わっていく。

質疑応答

- ◆「観・マインド」を養うように働きかけたいが、同一現場に長くいるような人の場合、今までの習慣が強く根づいていて、思考が凝り固まってしまっている。そういった人たちに対してはどのようなアプローチをしていけばよいか。
→社外や組織外のプロジェクトに参画させて新しい人と接触させる、大きな仕事を丸ごと任せる

といったことをすると、刺激を受けて「観・マインド」がほぐれるケースがある。