

行動戦略論

グローバルからプラネットへ

Beyond Global Into Planet

三宅 光頼 著

青山ライフ出版

もくじ

| | |
|-------------------|-----|
| はじめに | 3 |
| 第 1 章 知的武装行動編 | 9 |
| 第 2 章 管理職行動編 | 39 |
| 第 3 章 経営職行動編 | 75 |
| 第 4 章 事業創成行動編 | 109 |
| 第 5 章 行動経済編 | 139 |
| 第 6 章 投資運用行動編 | 185 |
| 第 7 章 名家家訓行動編 | 211 |
| 第 8 章 コンプライアンス行動編 | 245 |
| 第 9 章 人事改革行動編 | 287 |
| 第 10 章 プラネット行動編 | 337 |
| あとがき | 347 |
| 参考文献および参考図書 | 351 |
| キーワード目次 | 355 |

はじめに

行動をおこさなければならない。

次の一里塚はその軸足を『行動』に移すことにある。

筆者は、前著『戦略管理論』(2022)¹のあとがきを『能弁の畏』という言葉で結んだ。様々に思いあぐねていると、行動こそ最も戦略を必要とすることを改めて自覚することになった。

どんな行動を？ いつ？ どこから？ 目的は？ 目標は？

この問いの回答は筆者の場合、常に同じであった。

It is not when and where one starts out in business that really matters.

It is where you take it.

(ビジネスで重要なのはいつどこから始めるかではない。どこまで行くか、である。)

筆者は、現在、教職とコンサルティング業を生業としている。

教職としての行動は「検証・実習・研究・啓蒙・啓発・復習」であり、コンサルタントとしての行動は「調査・分析・課題設定・原因分析・提言・検証」が主要な実践行動となる。これらの行動の実践展開には、5つの段階的な戦略要素を意識し、克服する必要があった。

第一段階は知識を獲得する段階、すなわち「知的武装段階」である。

知識は戦うための「矛」であり「盾」となり、社会貢献するための「道具」となり「糧」となり、人材を育てるための「愛情」となり「ゆりかご」となる。

第二段階は「知識の実践段階」、すなわち「社会化と組織化」そして「責任行動」の段階である。

知識を持つものには「責任」が生まれる。

1 拙著『戦略管理論』青山ライフ出版、2022。

データや情報を持ち、知識を形成し、社会に対して啓蒙する者が担うべき「責任と権限」が醸成される段階である。

具体的には、医者、弁護士などのプロの専門職。医者および弁護士に専門知識がない場合は既に犯罪者である。起業家として事業創成したものには使用者責任として対価を払い続ける義務が生まれる。起業家としての「事業創成行動」、さらに組織上の役割としての「経営職行動」および「管理職行動」である。

第三段階は知識の「効率的・効果的な実践的展開方法論」の修得行動である。

すなわち知識を実践的・実務的に活用し、成果と対価をつむぎだす「行動経済理論の実践行動」と「投資運用行動」である。

もう一つ意識したのは知の承継である。正統に経営の経験値を承継しているのは「歴史」そのもの。それも名家旧家の実例である「名家家訓行動」に知の結晶がある。名家旧家とあわせて、事業の成功者として現代のビリオネアの経営行動も重要な示唆を与える。

第四段階は、「コンプライアンス行動」である。

価値ある行動、意味ある行動とは何か。

“Do things Right.”と“Do Right Things.”のどちらも不毛であると理解したとき、虚妄が信念を偽装し、蛮勇が英雄になり得るかもしれない、危うい時代の変遷を垣間見た。すなわちプーチンにはプーチンの正義がありウクライナに侵攻した。トランプにはトランプの正義があつて議会で乱入した。全部に彼らなりの正当な理由があり、そこに信者がいるのである。

その行き詰りの中から模索した一つの結論は、何が正義かではなく、虚妄と蛮勇の下に「信者」が存在し、信者は純粹に「自らの信念」の下に「行動」しているということである。そこに彼らなりの正義があることを思い知った。たとえそれが「暴力」であり、現状拒否からくる「抗戦」であつたとしても。

第五段階は、コンプライアンス行動をまとめ終えたとき、湧き上がってきた。その牧歌的で稚拙な夢物語は、諦念と期待のはざまの中で微かに燃える種火となった。所詮、筆者の実践行動はこの程度という自嘲と自戒の念を胸に抱いて、この火種を「プラネット行動」と名前をつけて産み落とした。

とりあえずその種火を育て、未来に向かって見守ることとした。

本書の構成は下記の通り。

第1章：知的武装行動編

本章は行動戦略の第一段階を構成する「知識・技術・能力・経験」の生成・増強・拡大・強化について解説する。本書全体の序章でもあり、最も中心的な知的武装の最終目的である「武装解除」について考察する。知識そのものは無色で戦略から遠い。大切なのは、現場感覚とシミュレーション能力のみであるといっても過言ではない。

第2章：管理職行動編

本章は行動戦略の第2段階のひとつ「役割」、特に管理職の役割行動について解説する。管理職行動は多岐にわたるが、主要なものは3つ。①管理職は管理を徹底すること。②組織の目的を達成し成果を出すこと。③管理職としての存在意義を示すこと。すなわちリーダーシップ行動の発揮である。さらにマネジメント行動も要求される。①複雑なものを簡素化すること。②PDCAを回して計画を推進すること。③予算（計画）と実績（結果）を一致させることである。管理職とは組織の守護神でありトップの伝道師であり、時に現場の実行職になる。基本は「行って伝えよ。寄りしむべし」に徹する。真に意味のある管理職行動があるとすれば、部下にとって目標となる人物になること。管理職行動はそれだけでも十分に意味がある。

第3章：経営職行動編

本章は経営職行動について解説する。あわせて、著名なジャック・ウェルチ、P.F.ドラッカー、松下幸之助の3賢者の代弁者として、その遺稿から牽強附会、換骨奪胎を畏れず自らの解釈を敷衍する。今日では健康経営、Well-being、さらにESG（環境・社会・ガバナンス）、SDG's（持続的開発成長）など、単に標榜するだけで金が集まり株価が上がることに多くの経営職が気付いた。これを効果的に援用する次世代経営職の行動スタイルの在り方について提言を行う。すなわち、物言う投資家に対して洗脳可能なインパクトのある狂言芝居を実演するシナリオと演出である。あとは実行を担保すればよい。

第4章：事業創成行動編

本章は日本の起業の現状を海外と比較・分析し、その上で事業の創成と拡大について4市場（製品・原材料・労働・金融）で展開するプロセスを解説する。

あわせて素質としてのアントレプレナーシップはもとより、バリュー・イノベーション、メンタル・タフネス、エクセレント・ケイパビリティ、ビジネスモデル、キャピタルモデル、パーソナルモデルについて解説する。

第5章：行動経済編

本章は行動経済学のもつ効率的効果的運用を理論的な方法論として解説した。また、操作性と恣意性、一部にみられる非生産性の陥穽にも言及した。行動経済理論は未だ発展段階にあり、多くの実証研究と成果の精査が必要な領域である。行動経済学の最も興味深いところは、そのアニメ的なエンタメ性にある。その解釈は経済理論ではなくエンターテインメント性を以て実践的拡大を行うことに繋がる。一言でいうなら行動経済学は（心理学的行動側面は別にして）「無駄に狡猾で、結果が滑稽だから使える」のである。

第6章：投資運用行動編

本章は投資運用行動の本質、投資運用行動に求められる資格、投資運用行動の陥穽とその克服、さらに実際の投資運用行動の定石とルール、技術について考察する。投資は経営職にとっても事業創成にとっても必要不可欠であり、投資経験のない経営職は、そもそも経営職になれても経営はできない。世襲や抜擢で会社の社長ポストに納まっても、経営的にはお飾りになる。ただし、投資行動に定石はないため、成功するという保証はベテランでも持ちえない。本章では著名投資家の投資哲学についても学習し、成功しなくても失敗もしない投資行動を身に着ける便（よすが）とする。

第7章：名家家訓行動編

本章は名家旧家の定義と家訓機能の検証、家訓がもたらす行動統制と規範化のプロセス、家訓にまつわる陥穽とその克服、さらに、家訓の哲学と現代的意味について考察する。家訓を取り上げる理由は、歴史の中で生き残った多く名家旧家の方法を真似て、安直に成功を手に入れようというものである。いわゆるベンチマーク、ベストプラクティス、ロールモデルの至宝が名家旧家の家訓に中にちりばめられているはずである。無論、時代背景が異なるので、現代の事業の成功者や資産家の行動も参照しつつ、自家オリジナルの家訓を作り上げる参考とする。

第8章：コンプライアンス行動編

本章では、法と正義を経営行動的に理解することを第一義とした。実践は各当事者の行動範疇であり、各当事者を納得了解させることができればコンプライアンス行動は各自の範疇で完結する。問題は行動に「金や権力（つまり欲望）」が結びついた場合の経営行動である。本章では企業と社会の病理現象と、病理現象の解消方法を重要知見として提言する。また、前提となる法と正義を過去の哲学者、法学者、軍人、政治家から引用検証し、コンプライアンス行動の多面性を解説する。

第9章：人事改革行動編

本章は今日的な人事課題を中心に取り上げる。若手社員の自律的キャリア形成、ミレニウム世代アルファ世代のモチベーション管理、動的人材ポートフォリオの設計、さらに従業員エンゲージメント向上とイクスペリエンス管理、Well-being についての考察である。章の最後にテーマ別の人事制度改革行動の方向性を取りまとめた。人事における行動改革は戦略に直結するため、人事制度改革そのものが実行過程で経営課題の多くに遭遇する。人事ほど価値観が多様化し対立するものは他にないため、これを克服することこそ行動戦略のスタートとなりゴールとなり一里塚となると確信している。

第10章：プラネット行動編

プラネット行動は、本書の帰結的なエッセンスである。ただし、最も牧歌的であり空想的であり稚拙である。その主旨は「グローバル行動」ではなく「プラネット行動」を志向しようというもの。本章では、プラネット行動の意味と動機、市場メカニズム理論の経験則とその病巣、さらにプラネット行動の牧歌的内容について解説する。

アンチメッセージも本章の目的である。すなわち、自己実現欲求の放棄、承認欲求からの解放。効果的な洗脳の活用、偽善的な組織行動の正当化である。

筆者の提言の意図は、アポロ9号のサウジアラビア出身の宇宙飛行士サウロージのメッセージを引用することでその精神を代弁したい。

『宇宙に出て、一日目、我々は自分の国を探す。3日目、自分の大陸を指差す。そして一週間後には、ただ漫然と「一つの青い地球」を眺めている』²。

2 龍村仁監督作品『地球交響曲』第1巻1992年。ここでは「GAIA (ガイア)」というネーミングで地球を俯瞰する思想を具体的に展開している。筆者は、さらに牧歌的空想的に天を眺めることにした。

この言葉で、同じ宇宙飛行士ラッセル・シュワイカートは故郷ニュージャージー州でもアメリカでもなく、ただ「地球人」であることを実感するのである。

いままで、筆者は「地球人」であることを実感したことがない。「地球人であること」を経験すれば、我々の存在意義自体がより気宇壮大、無辺悠久であることを実感できるかもしれない。そうすれば、もう少し忍耐強くなって、人にも環境にもやさしくなれると思えるのである。

本書の執筆にあたってはこれまで以上に多くの泰山北斗の方々の力を借りた。すべてに謝辞を直接述べたいがここにご芳名を記すことで謝辞としたい。

青野雅子（日本化薬）、秋田伸也（トヨタ）、秋山誠一郎（日本テクノシステム）、石井晃史（パレクセル・インターナショナル）、上田英男、遠藤正和、嘉戸泰周（経済調査会）、小嶋祐子（日本イーライリリー）、志賀谷太佑（大阪シティ信用金庫・京都大学研究員）、高橋洋絵（日本総合研究所）、滝川貴昭（新英ホールディングス）、棚橋建仁（川崎重工）、長野克哉（日本製鉄）、濱口正樹（静岡県立大学研究科）、藤澤仁（長野県庁）、牧野亮介（川崎重工）、宮崎裕治（パナソニック）、宮本暁史（ミズノ）の各諸氏による。改めて謝意を表する次第である。

また、筆者とともに大阪大学大学院で学び、蛍雪を重ねた宮本俊昭氏にも改めてその恩に報いたい。既に故人となって二十有余年。未だにその背中では遠退くばかりである。

重ねて恩師小林敏男先生（現関西学院大学教授／大阪大学名誉教授）にも謝意を表す。師の慧眼はいつも筆者に相対化の自覚を促してくれた。

最後に、本書を妻、浩子に捧げる。

彼女は常に献身的であるばかりか、その前向きで、成長を目指す姿勢が筆者をここまで導いてくれた。感謝してもしきれない。

本書は、前著と同じくあえて筆者の独善的なこだわりを重視した内容としたが、本書の性格からもそれは許されると思われる。いうまでもなく、有りうべき誤謬、牽強付会、換骨奪胎はすべて筆者の責任である。

本書の一章、一節、一文、一語でも読者に貢献できていることを願う。

2026年吉日

第1章 知的武装行動編

Arrogance kills. (KKR 初期格言)
KKR (コールバーグ・クラビス・ロバーツ)
共同創業者兼会長 ヘンリー・クラビス¹

疾風に勁草を知る。吞舟（どんしゅう）の魚は枝流に游がず
鴻鵠（こうこく）は高く飛んで汚池に集まらず

未だ生を知らず。いづくんぞ死を知らん
「未不知生 如何知死」 論語先進篇第十一 孔子

.....

本章は、

- ①知的武装行動の目的
- ②知的武装行動の資質
- ③知的武装行動のプロセス
- ④知的武装行動の陥穽（かんせい）とその克服

について解説する。

本章の構成と内容はやや「冗長さ」「諄（くど）さ」「陳腐さ」を有する。多くの人には当たり前の道徳の授業のような「知識や行動」を再発信することになる。

経営学そのものは学問であっても、経営は現実である。純粋に学問としてだけ存在しているなら経営は安全地帯だが、現実となると知識は両刃の剣となる。

本章は序章ではあるが、その結論としてのメッセージはシンプルである。

- 第一は「武装解除」の追求
- 第二は「現場感覚」と「シミュレーション能力」の研鑽
- 第三は「知識形成」と「知識構造化」の探求

¹ 日本経済新聞 2024年9月 私の履歴書より。

である。

アンチメッセージも本章の目的である。すなわち、

第一は「自己実現欲求および承認欲求」からの解放

第二は「洗脳」の戦略化と正当化

第三は「偽善的組織行動」の実践と正当化²

である。

1. 知的武装の目的

本来、知識そのものは手段であり道具であって目的ではない。形にすれば風景になり環境になる。本章の「知的武装」の対象は手段としての知識であるが、目的は「行動の知識化」にある。

通常、知的武装の主な役割は、一次的には形而下的な視点から、物理的な成果の獲得を目指すものになる。すなわち

- ①「賞金・勝利・達成」の実現
- ②「新品・創造・想像」の生産
- ③「活用・運用・稼働」の開始
- ④「解答・解明・解決」の実現

これらは、最終的に知識武装の物理的な形になる。

そして二次的には、形而上的な視点から、精神的な開放や離脱を目指すものになる。すなわち、

- ①「卓越・高尚・賞賛」の獲得
- ②「欺罔・詐取・粉飾」の回避
- ③「侮蔑・嘲笑・軽蔑」の克服
- ④「不動・沈黙・隠遁」の堅持

これらは、形にはならないが行動として表現される。

さらに三次的には形而上と形而下の間を相互往復するプロセスとして、

- ①「苦悩・苦渋」の治癒
- ②「悲嘆・絶望」の解放

2 第二の「洗脳」は第10章、第三の「偽善的組織行動」は第2章で解説