

# ネクスト・マネジメント

## 創発型マネジャー 12の心得

### 第九の心得

「感じたこと」を信じる

本稿は、2002年にダイヤモンド社より出版された  
マイケル・リーサックとヨハン・ルースの著作  
『ネクスト・マネジメント』に、塾長が、  
特別解説として執筆した内容の一部を抜粋したものです

## 第九の心得 / 「感じたこと」を信じる

次に第八章「偵察隊で予期せぬ出来事に備える」。この章から学ぶべき「創発型マネジャーの心得」は何でしょうか？

「感じたこと」を信じる。

それが、第九の心得です。

現代は、「ドッグイヤー」と呼ばれるほど急激に、経営環境が変化する時代です。こうした時代には、その経営環境がどのように変化していくのかをいち早く察知し、市場戦略や経営戦略に反映しなければなりません。

しかし、同時に、現代は「予測不能」の時代でもあります。経営環境の変化を、なんらかの「調査」や「分析」によって予測することができない。そうした時代です。

一昔前の「右肩上がり」の高度経済成長の時代ならば、これから市場規模がどうなっていくかといったことは、現在の市場規模を調査し、それに人口増加率や経済成長率などを掛ければ、ある程度、正確に予測できました。

しかし、これからの時代には、こうした手法が通用しません。

なぜなら、現代の市場においては、顧客ニーズそのものがわからなくなっているからです。そのため、売れると思った商品が、予想に反して売れず、社内で疑問視された商品が、予想外のヒットになる。そうしたことが起こります。

では、こうした時代において、経営環境の変化を察知し、市場の変化をいち早く知るためには、どうすればよいのでしょうか。

「感じる」ことです。

そのためには、「考える」のではなく、「感じる」ことです。例えば、「顧客の潜在ニーズ」を知るためには、様々な市場調査データをもとに「考える」ことだけでは不十分です。むしろ、「タウンウォッチング」などを行うことによって、何かを「感じる」ことが大切です。

そのことによって、顧客自身も気がついていないニーズを、企業の側が、いち早く感じ取ることがあります。

しかし実は、このことは、しばしばいわれてきたことでもあります。それは、昔から、マーケティングにおける「感性」の大切さとしてしばしば語られてきました。しかし、それにもかかわらず、近年、ますます経営者やマネジャーの、「感性」や「感じる力」が衰えています。それは、なぜでしょうか？

それには、いくつかの理由がありますが、最も大きな理由は、明らかです。

経営者やマネジャーが、自分自身の「感じる力」を信じていないからです。

例えば、ある製品の試作品を見る。そのとき、経営者には、ぴんと感じることもある。しかし、担当者の理路整然とした説明を聞いていると、だんだん、それが正しいように思えてくる。そこで、その試作品にゴーサインを出すと、結果は、失敗する。

最初に「感じた」ことは正しかったにもかかわらず、そのあとで「考えた」ことが誤った結論に導く。そうしたことは、しばしばあります。

その機微を語った言葉が、あの言葉です。

直観は過たない。過つのは判断である。

そして、判断が誤る理由は、いつも同じです。それは、「先入観」があるからです。例えば、「この部下は優秀だから間違いないだろう」「ここでノーを出すのは気の毒だ」「ここでなんとか業績を上げなければ」。そうした「先入観」です。

そして、こうした「先入観」があると、「感じる」という行為そのものにも、必ず「濁り」が忍び込みます。例えば、単なる「予備知識」があるだけで、われわれは「無垢の心」で感じるができなくなります。いわんや、先ほどのような「先入観」があるとき、純粋に「感じる」ということは、できなくなります。

したがって、「感じた」はずのことが、過つ。その結果、ますます、自分の「感じること」を信じられなくなる。経営者やマネジャーは、そうした悪循環に陥ってしまうのです。

そこで、これからの時代に、経営環境の変化をいち早く察知するためには、「予備知識」を忘れ、いかなる「先入観」も持たず、純粋に「感じる」ことができなければなりません。そして、自分自身が「感じたこと」を、信じる力がなければなりません。

さらに、それは、自分だけではありません。もし、部下に市場調査を命じたり、部下を市場視察に派遣したりするとき、その部下からの報告において、彼らが「考えた」ことよりも、彼らが「感じた」ことにこそ、耳を傾けなければなりません。彼らが提出する「報告」に目を通すのではなく、彼らが語る「所感」にこそ耳を傾けなければならぬのです。

そうしたスタイルのマネジメントこそが、真に「感性豊かな組織」を生み出していくでしょう。

そして、そのとき、創発型マネジャーが、決して忘れてはならない警句があります。

企業や組織の感性は、究極、経営者やマネジャーの感性のみずみずしさを映し出す。

その警句を忘れてはならないでしょう。