

## 「新しい現実とマネジメント」

～コロナ禍で加速した少子高齢化・財政赤字と未来の人材マネジメントの実践～ 阿部 美穂

## ■ 人口動態と国家財政から見た新しい現実～すでに起こった未来～

- ・ 62兆税収で107兆国家予算、昭和45年以降国債依存、2021年コロナ予算77兆（11兆使途不明）。
- ・ 急激な円安。製造業の拠点は海外のため恩恵薄い。金準備率低・資源なし・危機に弱い通貨、一人負け
- ・ 2023年10月日本版インボイス制度。事務負担増、売上げ1千万未満中小・零細企業は大打撃。
- ・ 平均年収466万円（手取り300万円台）結婚しない子供を作らない最大の理由は経済的問題か。
- ・ 2021年出生数84万人（昭和20年代200万人）、合計特殊出生率1.36、コロナ禍で少子化18年前倒し。
- ・ 2021年死亡数67745人前年比4.9%増（3.11の2011年は55667人4.6%増）。コロナ死15000人とキャリアオーバー2万人を引いても約2万超。2022年2月の人口動態速報前年比19490人16.4%の異常増

## ① 未曾有の艱難時代を乗り切るため少数精鋭の人材育成が必須かつ急務～人こそ最大の資産～

ドラッカーは「人をして成果をあげさせるための第一歩は、仕事を生産的なものにすることである。」（『マネジメント(上)』第17章,p252）と述べている。成果を上げる人材の育成は最重要課題（米百俵の思想）、自分に与えられた機会（商品テスト指導員、消費生活啓発員、ブログ等）を人材育成に役立てる。具体的には ・「私」ではなく「我々は」を考える（部分最適ではなく全体最適） ・原則で一般的な状況を解決できる（成果を上げるには原則が重要） ・誰が正しいかではなく何が正しいかを(自分の頭で)考える ・やらせてもらえない不満をいう代わりに出来ることを次々と行なう（他律ではなく自律）など。また、第二のキャリア形成の重要性を伝える。実践例としては、消費者講座、キャリアマネジメント講座、啓発誌による発信、ドラッカーのモダンの手法や原則で解決する方法等をブログで紹介など。

## ② 消費者教室にてドラッカーのマネジメントの応用

ドラッカーは「仕事において成果をあげるには、仕事に責任をもてなければならない。そのためには(1)仕事を生産的なものにしなければならない、(2)情報をフィードバックしなければならない、(3)学習を継続して行わなければならない。」（『マネジメント(上)』第21章,p316）と述べている。一例として、消費者教室の募集は開始2日で約6割が申込みことを突き止めて集客活動を効率化し、この情報をフィードバックした。良質な教室を提供するため、消費生活啓発員の勉強会に自主的に参加し継続学習に務めている。

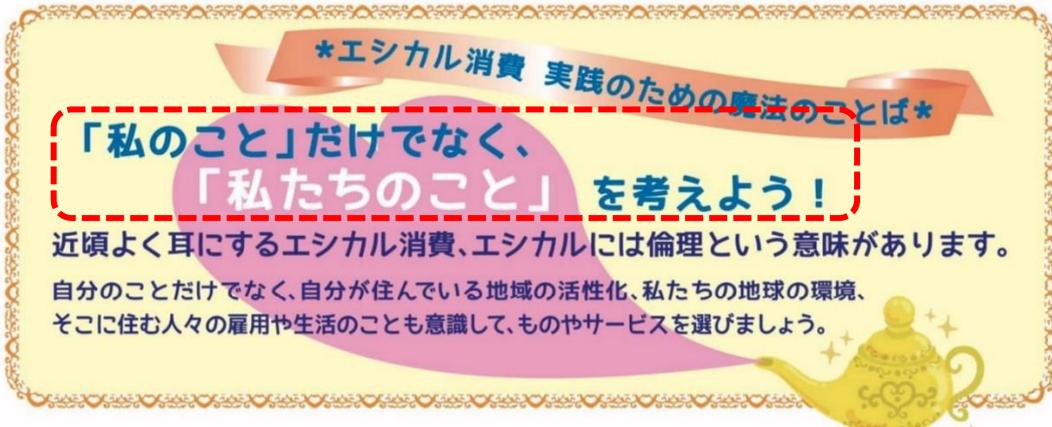
子供消費者教室の集客においては、顧客の現実、価値、欲求に従ったマーケティングを行い、就任2年目から毎回満員御礼の申込を頂いている。具体的には、・ターゲットは子供よりむしろ親 ・学校の行事予定を確認し参加しやすい日程の設定 ・必要な価値(正しい知識や騙されない思考法)を提供 ・コロナ禍においても感染対策をとりながらアクティブラーニングを提供 ・リモートでの実験教室を提供 など

## ■ まとめ ドラッカーの5つの重要な質問 (My-MSQ)

5つの質問	5つの質問の答え (①②)
私の目的は何か	①②未曾有の危機（超少子化、財政破綻等）に立ち向かえる人材の育成を促す。
顧客は誰か？	①②日本の未来を担う人々
顧客の求める価値は何か？	①②自律的により正しい判断ができ、だまされないこと。強みを生かした生産的な仕事をとおして世の中の役に立つこと
我々(私)の成果は何か？ その測定指標は何か？	①キャリア形成の必要性を発信、測定指標は受講者のフィードバックや質問 何が正しいかを(自分の頭で)考えられる人材育成、測定指標は発信へのリプライ等 ②消費者として必要な資質を学ぶ機会提供 測定指標は参加申込者数、アンケート等
活動計画は何か？ (主な活動)	①②商品テスト指導員及び東京都消費生活啓発員として消費者教室の講師(実験・実習を伴うアクティブラーニング)・企画や啓発文書作成、山梨大学大学院キャリアマネジメント非常勤講師、ブログ発信等。

<参考資料>実践事例

- ・ミナト消費者だより 228号 (2020年2月、港区立消費者センター、発行)



- ・ミナト消費者だより 233号 (2021年11月、港区立消費者センター、発行)

3. リスクってなに～食品や製品の安全を考えるために～

リスク=ハザード(危害要因)×起こる可能性

リスクは、ハザード(危険性・有害性、危害要因)と、危害が起こる可能性(確率等)の組合せで判断します。

ライオン(ハザード)をこの世からなくす(ゼロリスク)ではなく、檻に入れる、近づかない等、リスクに高じた管理をします。

100%安全はない

不安や恐怖が大きいとリスクを過大にとらえ、ゼロリスクを目指してしまいがちですが、例えば食品添加物を全く使用しない、食中毒、食中毒や製造・流通コストなどの問題が大きくなり、社会的リスクや損失が定に増大してしまいます。

リスクとベネフィットのバランスで考える

リスク認知のバイアス(偏り)の例 ～なぜリスクを過大・過少評価してしまうのか～

恐怖や不安、知識不足で正しい判断ができない

リスクを過大評価し、必要以上の安心を求めてしまう

リスクが大きいのはどちら?

リスク認知: 大きく感じる × 小さい

実際のリスク: ○ 大きい × 小さい

「誤りに起きない」とに比べ、よくあることには無関心

「誤りに起きない」とに比べ、よくあることには無関心

リスクを正しく評価するために

- ・恐怖や不安、高揚感にとらわれてないか、自分を客観視する。
- ・TV、SNS、うわさなどを鵜呑みにせず、根拠ある情報にあたる。
- ・印象ではなく客観的データや事実に基づき考える。
- ・1つの事実だけでなく、複数の事実から大局的に考える。
- ・自分が絶対正しいと思いきず、反対意見にも耳を傾ける。
- ・今だけ、自分だけではなく、社会や未来に及ぼす影響も考える。
- ・誰が正しいかではなく、何が正しいかを考える。 など

- リスクを正しく評価するために
- ・恐怖や不安、高揚感にとらわれてないか、自分を客観視する。
  - ・TV、SNS、うわさなどを鵜呑みにせず、根拠ある情報にあたる。
  - ・印象ではなく客観的データや事実に基づき考える。
  - ・1つの事実だけでなく、複数の事実から大局的に考える。
  - ・自分が絶対正しいと思いきず、反対意見にも耳を傾ける。
  - ・今だけ、自分だけではなく、社会や未来に及ぼす影響も考える。
  - ・誰が正しいかではなく、何が正しいかを考える。 など

- ・キャリアマネジメント講座 資料の一例 (内部監査の不適合対処例) 山梨大学大学院 2021/6/19 開催

本質 (基本と原則) は何かを考え、よりよいやり方を選択する

**対処療法**

「手順書に書いてあるでしょ! 次から気を付けてね」と言う⇒また起きる

ある場面、ある場所、ある時しか役立つ (一過性 応用が利かない)

↓

キャリアにならない



**本質的な対策**

なぜ不適合が起きたのか根本的な原因 (理由) を突き止めそれをつぶす⇒もう起きなくなる

さまざまな場面、いろいろな場所で役立つ (普遍的 応用が利く)

↓

キャリアとなる

**本質を考えるヒント** 何が目的 (原因) かを考える。同じ目的 (原因) のものはまとめて単純化。社会の中で今している仕事の意味 (使命) を意識する。相手の心の如くしてみる。一見異なる事象に共通点が隠されていないか考える。個人・部分最適でなく、全体最適を考える。