

HI 理論

企業ブランディング

望月聖司

- 第一章 企業はバランスで生きている
- 第二章 人間は「バランス世界」で生きている
- 第三章 「バランスを取る」という事
- 第四章 「バランス」が教えてくれる事
- 第五章 人間は「バランス物語」を創っている
- 第六章 成長のためには理想の物語が必要
- 第七章 HIの確立というブランディング
- 第八章 行動の指針、HIメソッド

第一章

企業はバランスで生きている

ブランディングは、ものが売れる仕組み作り

「ブランディング」という言葉を聞いたことはありませんか？「ブランド」、それは「銘柄・商標」という意味であり「信頼」と捉えられています。ブランディングとは、このブランドを生み出し、そして育てていくこと。言ってみれば「ものが売れ続けるためのしくみ作り」のことです。

ある一時期売れば良いという商品もあるかもしれませんが、だいたいの商品は、ユーザーに親んでもらい、長い間買ってもらいたいと思うもの。では、どうすればものは売れ続けるのでしょうか。それは「常に変わらず・常に新しく」がポイントです。つまり、時代の流れを見つつ何かを「変化」させながら付加価値を付け、「不変」的に魅力を維持していくことです。

今や、良品質で手頃な価格はあたり前。粗悪な商品などもつてのほか。すばらしい商品であっても長くユーザーに愛され続けるのは並大抵のことではありません。創意工夫がなければ、すぐに必要とされなくなってしまいます。企業にも同じことが言えます。企業を立ち上げることは大変ですが、「10年、20年と存続させていくことはさらに大変なことです。今が黒字だからといって、そのままが良いという訳にはいきません。流行もユーザーの志向も価値観も経済も、時代はあつという間に変化するものだからです。

常に時代に必要とされるためには、「企業」も「商品」も「人」も変化（成長）し続けなくてはなりません。それには夢、希望、理想を掲げ、目標を持ち続けることです。企業姿勢を確立し、ワンランク上を目指していくこと、それが「企業ブランディング」なのです。

企業ブランディングは、意識の改革から始まる

企業ブランディングを行うには、CI導入、ニュービジネスモデルの構築、新商品開発、宣伝広告の見直しなど、様々な入口があります。しかし、何から始めるにしても経営者や関係者の捉え方がズレていたのでは、間違った方向へ行ってしまうです。価値観が多様化している現在、今までのマーケティングは通用しなくなっています。マーケティングはおろか、思い込みや決めつけで行動している企業や人は少なくありません。

早く結果を出したいという気持ちは分かりますが、必要なプロセスをおろそかにしては、いい結果は出ません。時代の流れや社会の変化、自分の会社や商品がマーケットでどれくらいのレベルなのか、何に優位性があり何が足りないかを、まず見つめること。それが「企業ブランディング」の第一歩です。

では、ズレない捉え方とはどういうものか。先ほど、ものが売れ続けるためには「常に変わらず・常に新しく」が大事だと述べました。つまり、相反するもののバランスをとった捉え方をするとところに進化があり、そのような意識の改革が必要だというのが、本書の本題です。バランスをとるといっているのは、決してどっちつかずの中途半端になるといってはいません。両極端の間に、本来の答えが存在しているということなのです。

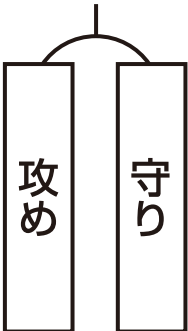
「世の中はバランスできてきている」という法則をもとに本質を見つめる。そして目標達成するための物語づくりを実行する。この2つを用いてパーソナリティを確立し、企業ブランディングを進めていく考えを「HI（ヒューマンアイデンティティ）理論」と言います。本書では、この理論について解説します。

企業は「成長性」がキーワードの時代

経営の基本のバランスとして「守り×攻め」があります。「守り」とは健全性、資金性、安定性。「攻め」とは収益性、生産性、成長性と言えます。中でも企業のブランド力を上げるには、成長性がカギだと考えています。

成長性とは言い換えれば可能性ということ。大きな可能性を感じる会社には人財は集まり、企業パートナーも集まります。安定した利益を上げることが当然大切ですが、「成長性」は、その企業の大きな魅力なのです。

変化が激しく先行き不透明なこの時代に、果敢にチャレンジし、将来を楽しみに感じさせてくれる企業が、成長性がある会社と言えます。成長し続けるといふこと、それが企業の宿命なのです。



「現実」と「理想」は、企業存続の基本中の基本

このバランスは非常に難しいものです。人間以外の生物はすべて現実だけの世界に生き、「現実」と「理想」の間で生きているのは人間だけ。それだけ高度な世界に生きているとも言えますし、宿命とも言えます。企業も同様です。

現実とは何か？ 普通、人は自分の知っている範囲のことを現実と思い込んでいるようですが、それは現実の中のひとかけら。それ以外の現実を知るための情報収集、勉強が必要です。経験、体験はその中のひとつです。

理想（ビジョン）を持つには、現実を踏まえるということ、真の理想を持つには真の現実を知ることです。企業で言えば、「現実」をつかむことが「守り」につながり、「理想」を確立することが「攻め」につながるとも言えます。



企業は、相反するものの中に生きている

世の中には、変わらないものと、変わっていくものがあります。

人に優しくとか、愛が大切ということは変わらないものですが、その愛情表現は時代や相手によって変化します。イスは座るためのものという機能は変わりませんが、デザイン性は変わっていきます。

企業もそうです。どんな時代においても、その時々で決して変えてはいけない部分と、逆に変えなくてはならない部分があります。なのに、流行に囚われて変えてはいけない部分を変えてしまったり、意固地に何も変えようとしなかったりしている場合が多くあります。そのように偏った考えに囚われた企業が、存続できなくなってしまうのです。



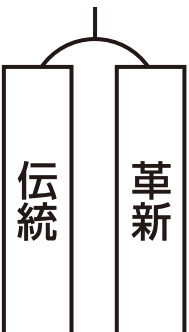
企業の伝統は、革新の連続で創られる

企業の伝統は、革新の連続の上に創られるものです。伝統的と革新的は一見、正反対のように思えますが、企業経営においても重要なバランスです。

伝統ある企業は、どんな状況に置かれても常に時代に合った革新を行い続け、その企業らしい伝統を生み出してきているのです。

革新とは、新しい価値をつけ加えるとか、商品やサービス・経営の質を見直し改善策をほどこしていくなど様々ですが、何も大きな変化ばかりではありません。ちよつとした意識をどう変えていくかということも含まれています。

時代・状況を正しく捉え、常に何かにチャレンジし続けることが必要で、それを怠った企業は、静かに死んでいくこととなります。

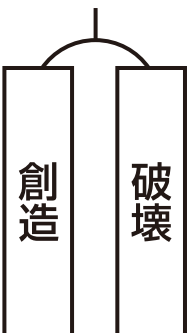


創造は、破壊することから生まれる

何かを創り上げていくことは、企業の宿命です。それは商品であったり、サービスであったり、ビジョンであったり、意識を高めることだったりです。これらを休みなく効果的に続けることで、企業の価値が高まっていきます。

そういった創造は、何かを破壊することから始まります。積み重ねてきた伝統でも、必要でなくなったり妨げになるものは破壊し、創り直さなくてはなりません。それを断行していくのはとても大変なことです。創造的なことをしようとするほど、破壊するものも多くなり内容も大きくなります。

破壊と創造のくり返しの上に企業の成長はあるのですが、まず破壊しなければならぬのは、経営者など当事者の固まった意識なのです。

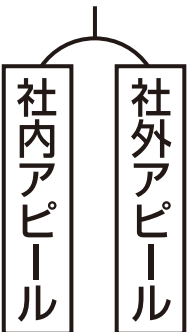


アピールは、内側と外側にバランス良く

企業は、物を作ったりサービスを提供したり、日々の事務をこなしたりといった商売に直結すること以外にもしなければいけないことがあります。改革を推進しているとか、意識を高めているといった姿勢、自分たちの会社とは何ぞやということを、社内外にアピールすることが必要です。

たとえ商品・企業広告が必要ないと思っている会社でも、何らかの形で自分たちのやっていることや考えをアピールしなければ、いい人財も集まりません。また社内には浸透させずにいれば、モチベーションも落ちてしまいます。

アピールには、自分を明確に分かってもらう手法が必要です。このバランスが、企業ブランディングにはとても大切なのです。



自己と他者を知る。それが現実を知ること

人間は現実と理想の中で生きていると先に述べましたが、現実を知るには「自己理解」と「他者理解」のバランスが必要です。

「自己理解」とは、自分はどういうものかを、「他者理解」とは、周りの人・ライバル・社会や時流など自分を取り巻くすべてのものを、見つめるということとです。

自己と他者の両方を見つめたものが「現実」であり、「主観×客観」というバランスのとれた見方をすることが、いい結果を生み出します。

企業は様々なバランスの中で生き、バランスを常に整えることがとても重要だということをお分かりいただきたいと思います。



第二章

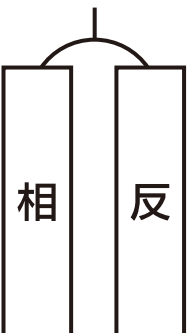
人間は「バランス世界」で生きている

世の中すべてが、バランスでできている

第一章では、企業は相反するバランスの中で生きていると説明しましたが、世の中の仕組みすべてがバランスでできている、と捉えています。

HI理論の主旨のひとつに「どんな経験・体験をしたか以上に、それをどう捉えるかで成長の格差が生まれる」があります。努力・苦労したからと言って、どんな人も成長するとは限らないということです。

世の中のできごとや現象は、大×小、上×下、良い×悪い、奇数×偶数、プラス×マイナス、アルカリ性×酸性など、一見相反するように見える様々なものがバランスを取っているということを踏まえ、「バランス思考」をすること、経験値を高めることができ、成長性も高まると考えています。

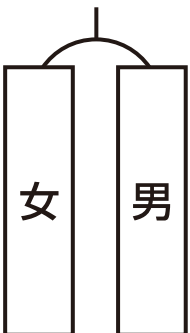


正反対に感じるものは、実は同じだったりする

バランスの法則を見つつけようと思うキツカケになったのが、この「男×女」です。人間は男と女という性別しかありません。

この2種類の人間が、互いに理解し、認め合い、共通の目標を持つことで、家庭を築き、子供を産み、種を存続していきます。男女というのは「凸×凹」でありふたつでワンセットになります。ですから「良い×悪い」のように正反対に見えるものを融合させることが大切なのだ、という事に気づいた時、「H I バランス」として体系づけようと考えたのです。

では世の中はどのようなバランスでできているのか、人間はどんなバランスの世界に生きているのかをご説明しましょう。

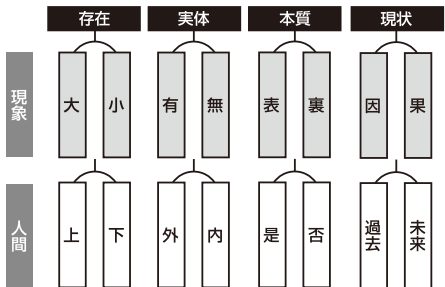


「現象」や「人間」を捉えるための基本バランス

相反するもののバランス（相反バランス）はたくさんありますが、基本となるバランスを現象と人間に分けて体系化しました。

【現象を捉える時の基本】となるのが、「大×小」「有×無」「表×裏」「因×果」という4つの相反バランス。【人間を捉える時の基本】となるのが、「上×下」「外×内」「是×否」「過去×未来」という4つの相反バランスです。

物事を捉えるには「存在×実体×本質×現状」の4つの側面から見る必要があります。現象の存在を捉えるのに「大×小」、人間の存在は「上×下」、現象の実体を捉えるのに「有×無」、人間の実体は「外×内」……といったように、左図の体系を基本とし、現象と人間を捉えやすくしています。

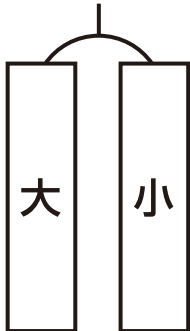


本当の価値を見つけるバランス

「大×小」とは、存在のあり方を表しています。世の中のすべての物事は、必ずそれよりも大きいものと小さいものの間にあると言うことです。

規模としての大小や、量の多い少ない、エリアや考え方の広さ・狭さなども同様です。つまり比べるものによって大は小になり、小は大になります。ですから、「大きくもあり、小さくもある」と捉えていくことで、その物事の存在を正しく捉えることができます。

企業においても、現場というミクロの見方と経営というマクロの見方、主観・客観の見方、そして個人と社会といった大小両面から捉えていくことが、優先順位や価値やレベルなどの正しい見極めにつながっていくのです。



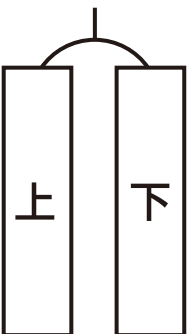
人間は上下関係で成り立っている

人には様々な立場があります。どんな人も親から見れば子供であり、子供から見れば親。つまり「親」でもあり「子」でもあります。また、「後輩」でもあり「先輩」でもあります。社長はその会社ではトップであっても、その上に親会社や取引先があつたりします。

人間の存在は常に、上でもあり下でもあるのです。

しかしなぜか人は、一度経験したことも立場が変わると一方向的な見方をしています。また相手のことを一面でしか捉えなかつたりします。

人は皆、人として平等ですが、社会では上下関係で成り立っています。この人間における「上×下」は、自分や相手を捉えるための大切なバランスです。



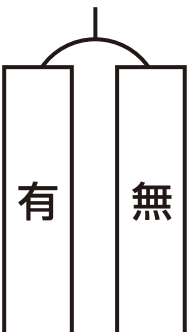
思いは形となり、形から思いは伝わる

世の中は、「形あるもの」と「形ないもの」でできています。

「形あるもの」とは、目で見たり、触ったり、味わったりできる五感で感じられるもの。「形ないもの」とは五感では感じられないけれど確かにあるもの
∴思い、意義・価値・思想・哲学などです。

この2つには大きな相関関係があります。

その形から形のない意義や思いを見出すことができるし、逆に意義や思いが形となって表れます。商品からは、作った人や企業の価値観・思いを見ることができ、思想やコンセプトを大切にすることで良い商品という形になって表れます。その両面を見て初めて実体に分かるのです。

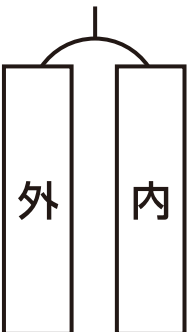


人間の实体は「外面」と「内面」に表れる

人間の实体も、「形あるもの」と「形ないもの」でできています。言い換えれば、体と心：外面と内面のことです。

感情や考えは顔の表情や行動となって表れ、行動や表情を見てその人の心を知るといふ密接な相関関係にあり、その人の实体をつかむためには外面と内面をバランスよく見ることが大切です。

企業は法人といつて、法に則った人でもありません。そういう意味では、一つの人格形成されていくべきものでもあります。企業を一人の人と捉えれば、人間と同じく外面から内面を伺うことができます。また内面が外面に表れていると言えるのです。



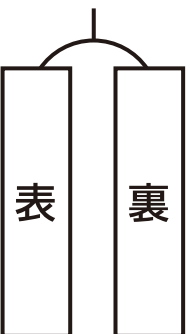
すべての物や事には、「表」と「裏」がある

一枚の紙に表と裏があるように、どんな物にも必ず表と裏があります。

物だけではなく、すべての事にも表と裏があります。そこにあるのは表か裏のどちらかであって、必ずその反対側があることを忘れることはできません。

社会においても、表舞台に立つ人がいれば必ずそれを支える裏方が必要で、それが役割分担であり、両者が力を合わせてチームを作り、それぞれが自分の役割をまっとうする＝バランス良く存在することによって、いい結果を出すことができますのです。

物事や人を捉えるには、表面と裏面に目を向け、それぞれがバランス良く存在しているかを見ていくことで、本質が見えてくるのです。

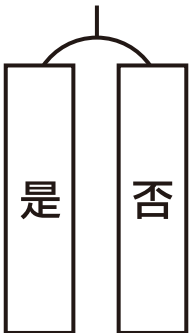


何を肯定・否定するかで、その人の本質が見える

人間の本質は、その人が何を肯定し、何を否定しているかを知ることで見えてきます（人間とは、個人、法人、大衆の3種があります）。

「是×否」を決定づけているのは、人間の持っているバランスの中の「理性×感性」です。理性で「良い×悪い」のバランスをとり、感性で「好き×嫌い」のバランスをとり、さらに、その人の立場における「損×得」のバランスをとりながら、物事の「是×否」を判断しているのです。

「是×否」「理性×感性」「良い×悪い」「好き×嫌い」「損×得」の5つのバランス。これらを踏まえ、人間の本質をより正しく捉えることができるのですが、ほとんどの人が偏っていると行ってよく、それがまた人間とも言えます。



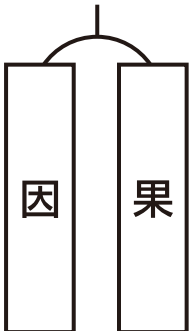
「原因」があつて「結果」がある、因果のバランス

世の中のできごとは、因果関係で成り立っています。

今起きていること、現状は、すべて何らかの原因があつて起きた結果であり、その結果はまた何かの原因になり、さらなる結果を生んでいきます。

「なぜ、こんなことが起きたのか？」と原因を追求したり、「今度、どんな結果になつていくのか？」と考えることで、より深く現状を把握し、次の行動をより適切に判断して、改善へとつなげていくことができます。

種があるから芽が出る、スタートがあるからゴールがある。「因×果」にはとても強い結びつきがあり、世の中はバランスの法則で成り立っていることを最も明確に表したバランスと言えます。



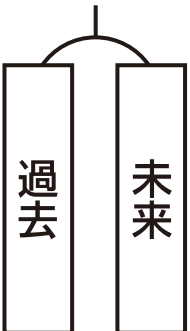
人間の現状は、「過去」と「未来」の間にある

人は皆、「現在」に生きています。それは「過去」と「未来」の間でバランスをとっているというだけで、過去と未来を見ることがで現状が分かってきます。

未来は過去が作っていくものです。ですから、この「過去×未来」は人間にとって、非常に強い因果関係にあります。

過去は変えられるものであり、未来は創り上げられるもの。過去に起きた現象は変わりませんが、その捉え方で起きたことの意義を変えることができます。起きたことを良く捉えれば良い未来に、悪く捉えれば悪い未来につながります。

「現在」という現状は「過去」でもあり「未来」でもある、というバランスによって、どんな過去をも糧として理想の未来へつなげることが可能なのです。



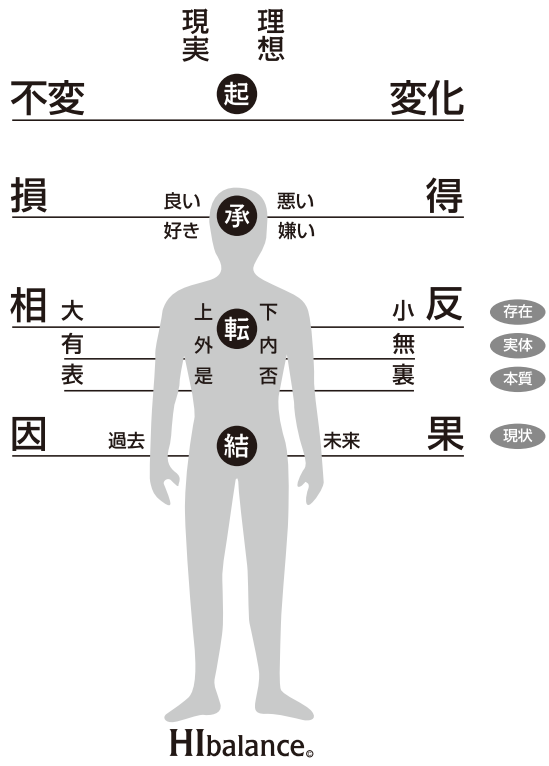
人間を取り巻く「HIバランス」

世の中はバランスできていない、ということをお分かりいただけただけでしょうか。この人間を取り巻くバランスを体系化したのが「HIバランス」です。

人間は、「不変×変化」という現実の中で、「良い×悪い」「好き×嫌い」で「損×得」を判断し、様々な「相反バランス」と対話しながら、「原因×結果」を生み出し、「過去×未来」の間の現実理想を築きながら生きています。

さらにできごと（起）を、頭で捉え（承）、胸で受け入れ（転）、腹で決断（結）するという物語を作っているのです。（物語については後の章で述べます）

HIバランスを活用して捉えることで、世の中の様々なことがより深く、より有効的に見えてくるのです。



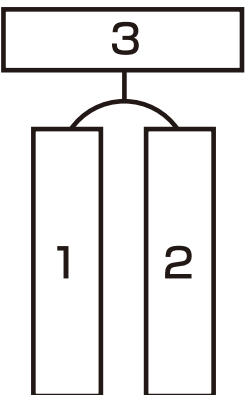
第三章

「バランス」を取るといふ事

世の中は、「2」ではなく「3」でできている

良いとか悪いとか、現実と理想は別だとか、すぐに人は割り切ろうとします。しかし世の中は簡単に割り切れるものではありません。世の中は「2」できていると思いがちですが、実は「3」でできているからです。

ここで知ってほしいのは、バランスをとるとするのは、どっちつかずになったり中途半端になるのではない、ということ です。白と黒の間には、無限のグレーが存在します。なのに白黒はつきりつけようと、無理に割り切ろうとするから苦しくなるのです。3の存在を知るとは、1と2のバランスをとるための最善のグレーを見つけることであり、バランスを上手に取るための手段であつたり答えであつたり、人や企業を成長させる大きな鍵となるのです。

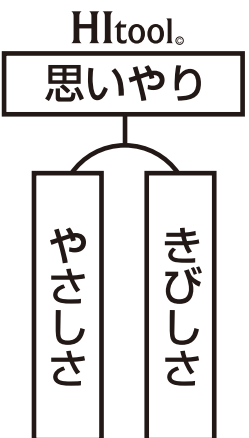


相反バランスの間で調和をとる「HIツール」

「やさしさ×きびしさ」というバランスはけっこう難しいものです。やさしさも、きびしさも、どちらも大切なもの。それをバラバラに考えてしまうと、やさしさが甘やかしになったり、きびしさが人の心を傷つけたりします。

このバランスを取るもののひとつに「思いやり」があります。これが「3」です。相手への思いやりの心が、バランスの基となるのです。

このように、バランスの調和を取るための「3」のことを「HIツール」と呼びます。「思いやり」の中にもいろんな「思いやり」があり、また、思いやりのほかに変わるものがあるかもしれません。その「HIツール」を見つけていくことが、バランスを取るといふことなのです。

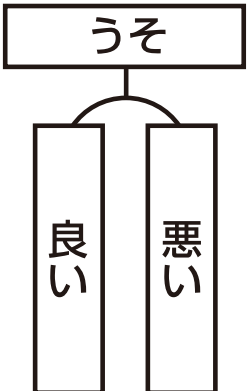


HIツールを使って物事をより深める

HIツールには、もうひとつの使い方があります。物事をより深く捉えるために、HIツールをバランスに当てはめてみるという使い方です。

「うそ」は一般的に悪いものと思われていますが、これをHIツールとして「良い×悪い」のバランスに当てはめてみると、人を傷つけないための「良いうそ」、人をおとしめる「悪いうそ」があることが見えてきます。「自信」は良いものと思われがちですが、これを当てはめると人を勇気づける「良い自信」と、ただのうぬぼれの「悪い自信」があることが分かってきます。

このように、普段、そうだと思っていることもバランスに当てはめてみることで、より深く捉えていくことができます。



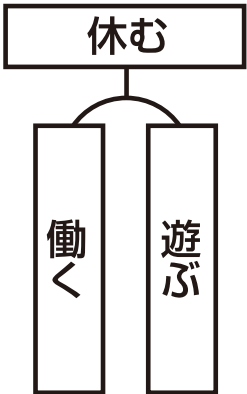
健全な生活を送るためのバランスとは

暮らしの中にはオンとオフがあります。

生活していくためには働かなくてはなりません。また、生きる張り合いを持つために働きたいという人もいます。

でも気分をリフレッシュしたり、仕事以外の情報や交友関係を広げるためには、遊ぶこともとても大切です。このバランスを上手に取った方が、生活的にも人間的にも豊かなものになります。

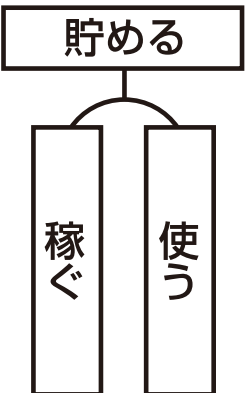
「働く×遊ぶ」のバランスを取るためには「休む」というHITツールが大切です。上手に働き、上手に遊び、上手に休む。それは経済の健康、心の健康、体の健康という健全な生活を送る上で、必要なバランスと言えます。



稼ぐためには上手に使う・貯める

家計・企業の収支・経済は入金と出金で成り立っています。入金とは「稼ぐ」こと、出金とは「使う」こと。このH I ツールに「貯める」があります。また、「貯める×使う」ためには「稼ぐ」ことが必要ですし、「貯める×稼ぐ」には「使う」という目的が大切で、お金と付き合うには、この3つのバランスを意識することが必要です。

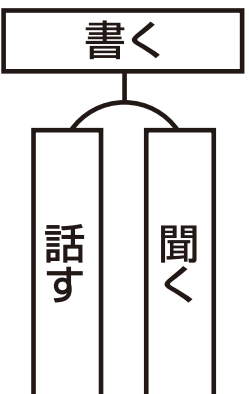
新規事業を興す時など、いくら稼ぎたいとか、なるべく経費をかけたくないとか感情が先行してしまいます。しかし「稼ぐ」ためには「使う」という投資が不可欠で、その準備として「貯める」があるのです。毎日の積み重ねが必要。なこのバランスは、分かっているつもりでも、よくよく深めるべきものです。



考えをまとめ実行力を高めるバランス

「話す × 聞く」は正反対のものです。両方のバランスを取って身につけて、実行すべきものです。話せるようになるためには、まず相手の言うことをよく聞けなくてはなりません。また、聞き出したり、説得したりするには、上手に話すことが必要だからです。営業トークは大切ですが、聞き上手になることがビジネスの上ではさらに重要だったりします。

「話す × 聞く」をより有意義にするために、「書く」が役立ちます。書くことで、聞いたことを客観的に見直すことができ、確認作業にも使え、漠然とした考えをまとめることもできます。企業ブランディングにおいて重要なバランスなのですが、このバランスが取れていない人を非常に多く見かけます。

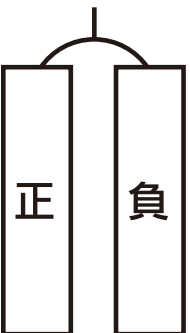


まさに現実の世界を表す「正×負」

人間の本质がよく現われるのが、この「正×負」バランスです。

人類の役に立つすばらしい発明：たとえばダイナマイトのように、利用価値が高ければ高いほど、悪用されると、大変な悲劇を引き起こしてしまいます。熱烈なファンができるものは、逆にある層にはものすごく嫌われたりします。正が大きければ大きいほど、負もどんどん大きくなる関係になっています。

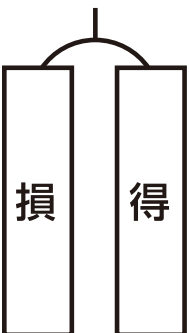
一方、部屋をキレイにしたければ掃除しなくてははいけません。何もしなければ自然に汚くなっていきます。利口になりたければ勉強しなくてははいけません。何もしなければ退化していきます。このように世の中は、実は少し「負」に傾いているため、「正」に向かう努力が必要だと言うことができます。



「何が得」で「何が損」かは捉え方しだい

理想を持つことは、人間だけに与えられたひとつの欲です。欲とはそういった意味で良いものと言えます。しかし、欲にも良い欲と悪い欲があります。欲は「損×得」をスタートとして実現に向かいますが、この「損×得」のバランスを良くすることで、人間性を飛躍的に向上させることができます。

好きなもの・良いもの・楽を与えられれば「得」、嫌いなもの・悪いもの・苦を与えられれば「損」というのが一般的です。しかし、それは違います。苦勞することでも成長できることもあれば、楽をすることで退化することもあるからです。ほかに「成功×失敗」「勝ち×負け」など、何が「得」で何が「損」かの捉え方によって変わってくるものがいろいろあるのです。



第四章

「バランス」が教えてくれる事

情報の氾濫が情報不足を引き起こしている

バランスの法則に則って考えると、いろいろなことが見えてきます。

たとえば情報の「多い×少ない」。さまざまなメディアが発達し、たくさん
の情報が氾濫しています。しかし、あまりの情報過多により、拒絶反応を起こ
したり、好きなものや馴染みのある情報しか選ばなくなり、興味のないものや
違う価値観などをますます受け入れられなくなっているようです。情報の氾濫
が、逆に、情報の偏りや情報不足を招くという情報公害が起きているのです。

この現象は特に子供たちに表れているようですが、自分自身も情報不足・情
報の偏りがあるという認識を持つことが必要な時代であり、ますます情報処理
能力（捉える力）の向上が問われてきています。



サービス過多が経験不足を招いている

情報だけではなく、あらゆるサービスも蔓延するようになりました。

世の中の人はみんなお客様となり、さまざまなサービスを受けることで、何もしなくていい状況になっていると言えます。簡単・便利を追求した商品、バーチャル世界を繰り広げるメディア、面白おかしい部分だけを強調する報道・広告。そんな世界で暮らしているため、自分が実際に体を使って学ぶべきことや考えることに対する経験・体験が大きく不足してきています。

しかし、今の社会の商行為で見れば、すべて必然必要なもの。このバランスを否定するのではなく、そういう世の中に生きているのだという現実をしっかりと自覚し、経験値を高める捉え方を学んでいくべきだと思います。

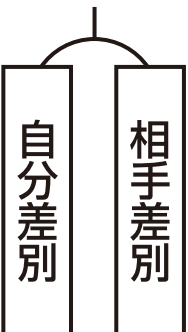


コミュニケーションは、自分を正しく知ることから

コミュニケーションは、「自分を知る×相手を知る」が大切です。

まず自分を知らないで、自分の価値観や考えを相手にうまく伝えられませんか。そして相手がどんな価値観を持っているかなどを知らないで、投げかけたこともズレてしまいます。また、人に対する偏見を「差別」と言いますが、それは自分の方が正しいとか優れているという思い込みから生まれる「自分差別」であり、逆に、自分はダメだと決め付けてしまうのも「自分差別」と言えます。

CIや商品開発、宣伝広告などビジネスや生活はすべてがコミュニケーションです。普通は周りのことばかり気になるものですが、実はコミュニケーションも、そしてマーケティングも、自分を正しく捉えることから始まるのです。

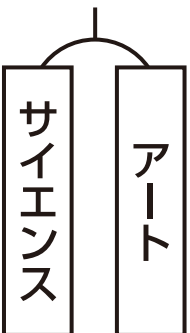


理論と実践の調和が、良い商品を生む

建築でいうと、構造設計というサイエンスと、建築デザインというアートの両方がマッチしてはじめて、良い住まいという建物が現れます。広告なども、すぐにデザインなど表現の部分に注力されがちですが、それはアートの部分であり、その裏にはマーケティングに基づいた情報伝達のための設計といったサイエンスの部分がとても大切なのです。

「理論×実践」「思考×表現」というように考えと行動は2つで一組であり、第2章で述べた「形あるもの×形ないもの」であるとも言えます。

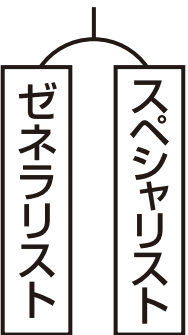
良い商品・作品は、実証されるもの（サイエンス）・感覚的（アート）なものである。この2つが調和することで生まれるのです。



広い視野を持った上で、専門性を活かす

今や、ゼネラリストの感覚を持ったスペシャリスト、スペシャリストの感覚を持ったゼネラリストが求められる時代になっています。企業においても同様で、バランスの時代に入った一番の象徴だと思います。周りの状況を把握するなど「マクロ」な視点を持った上で、専門性という「ミクロ」の部分が求められているのです。

自分がスペシャリストとして専門性を思い切り活かす場合は、ゼネラリスト的なことを担当してくれる人とチームを組み、グループとしてバランスを取ることが必要です。今もこれからも、どんな企業もどんな人も、高い専門性と幅広い視野がなければ通用しなくなっています。



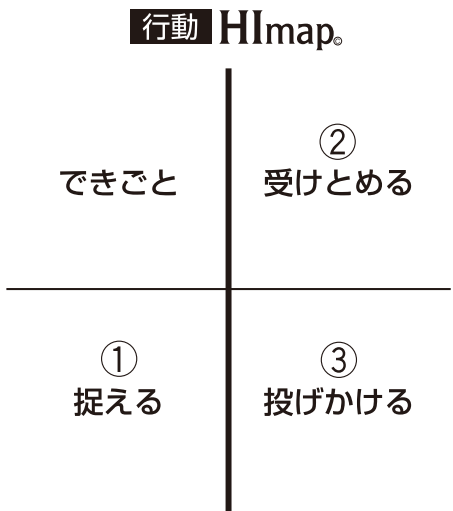
第五章

人間は「バランス物語」を創っている

「思考のトライアングル」という思考パターン

捉える力を向上させたり人間というものを知る上で、重要な思考パターンがあります。人間はできごとや相手に対して、①何か気づく（捉える）②それを認識・理解・納得する（受け止める）③行動を起こす（投げかける）という「捉える×受け止める×投げかける」の思考パターンを瞬時に行い、繰り返し実行しています。つまり考える力や行動力を高めるには、この思考トライアングルのレベルを上げればいいのです。

この3つの要素の中で、なぜHI理論が「捉える」にこだわるかというと、行動の入口が「捉える」であり、これを知るのは個人の能力を活かしたり、企業のブランディング力を上げるのにとっても大切なことだからです。



人間は「起承転結」の物語を創っている

「思考トライアングル」を言い換えると、人間は「起・承・転・結」の物語を創っていると言えます。

起は、できごと。承は、そのできごとに気が付く「捉える」。転は、気づいたことを受けて自分がどう理解・認識するか「受け止める」。そして結は、その結果どういう答えを出し行動するか「投げかける」です。

小説家や映画作りをする人だけではなく、実は人間はみんな、毎日・毎年の生活や人生の物語を創りながら生き、自分が作った物語に沿って進んでいます。この物語の創り方の良し悪しで、人間の成長性や人生が決まってくるのです。ですから、すべての人が名作家になるべきなのです。



考え方の世界観マップ「Hlmap」

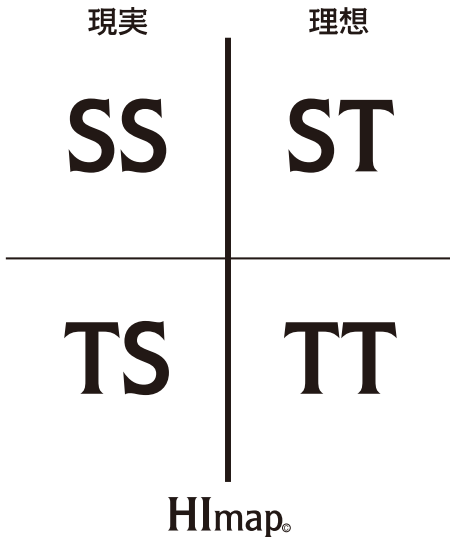
バランス物語の世界を最もシンプルに表したのが左の「Hlmap エッチアイマップ」です。現実と理想のバランスの中で、SS(起)・TS(承)・ST(転)・TT(結)と4つの世界に分かれます。Sとは損、Tとは得のことで「そんな・とくそんな・そんなとく・とくとくとく」と読みます。SS(起)の左側のSは「自分」で右側のSは「相手」であり、「自分×相手」の関係を表しています。

起【SS】「自分にとっても相手にとっても損」という世界。

承【TS】「自分にとって得だけど、相手にとっては損」という世界。

転【ST】「自分にとって損だけど、相手にとっては得」という世界。

結【TT】「自分にとっても相手にとっても得」という世界。



分かりやすく説明しますと、

①「そんな」の世界からスタートして、

②自分の得を中心に考えてしまう「とくそんな」の世界を経て、

③発想の転換をすることで相手の得を中心に考える「そんなとく」の世界へ思い切って飛び込み、しかし相手の得だけで自分にとっての得がなければ続けていけないため、

④知恵をつけ、相手にも自分にも得となる「とくとく」の結末を創造できる世界を目指そう、

ということを表しています。

ここで一番大変なのは、「とくそんな(承)」から「そんなとく(転)」への転換です。気持ちを切り替えるということですが、これがなかなか難しいのです。これを意識改革と言います。

そして最後の「とくとく(結)」の世界に入るためには、相当量の情報や知恵が必要です。ですから、発想の転換をする勇気が持てず、知恵をつける努力をしなければ、いつまでたっても現実である「起・承」の世界に囚われてしまい、「転・結」という理想である自由の世界に入り込めないことを、このHIマップは教えてくれています。

どこかに出かける時は、地図を用いた方がより正確により早く目的地に着くことができます。考え方も同じです。自分の考えの行方を知り、導いてくれるものがあれば、より正確により早く目的に到達するはず。その考え方の世界観マップが「HIマップ」なのです。ぜひ、このシンプルな地図を頭の中に焼き付けてください。「そんな・とくそんな・そんなとく・とく」とく」とく」。

世界は「起・承・転・結」の物語で成り立っている

HIマップは、今起きていることができごとがどのようにしてできたか、今後どうなっていくのかなどの「世界観」を、以下のように示しています。

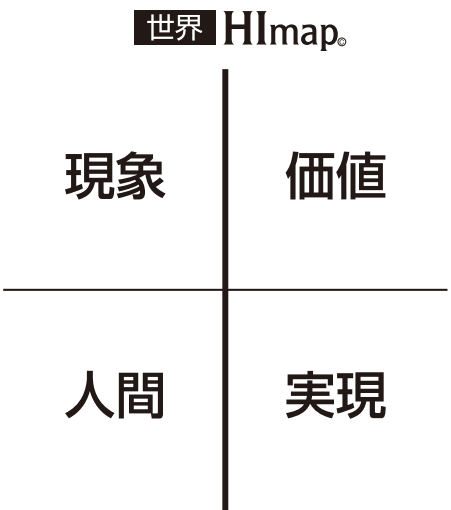
起【現象の世界】 キツカケとなるできごとがある。

承【人間の世界】 そのできごとを、人はどう捉えるか。

転【価値の世界】 そのできごととの価値はどこにあるか。

結【実現の世界】 良くも悪くも、結果が出る。

すべての物事は「現象」が原因になり、「実現」という結果が出ますが、その過程で「人間」が「現象」をどのように捉えて、どう「価値」を好転させていくかで、結果が変わるという仕組みになっていることを表しています。



世界は「起・承・転・結」の物語で成り立っている

HIマップは、今起きていることができごとがどのようにしてできたか、今後どうなっていくのかなどの「世界観」を、以下のように示しています。

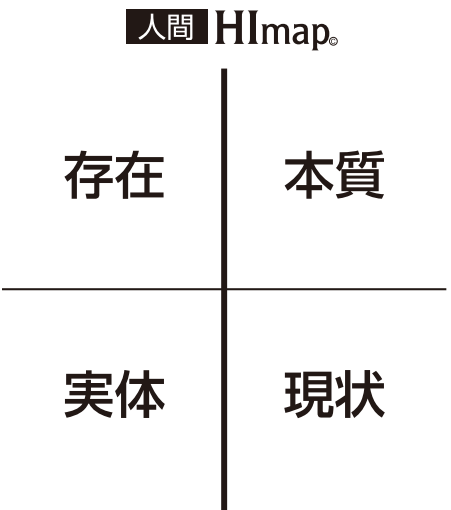
起【現象の世界】 キツカケとなるできごとがある。

承【人間の世界】 そのできごとを、人はどう捉えるか。

転【価値の世界】 そのできごととの価値はどこにあるか。

結【実現の世界】 良くも悪くも、結果が出る。

すべての物事は「現象」が原因になり、「実現」という結果が出ますが、その過程で「人間」が「現象」をどのように捉えて、どう「価値」を好転させていくかで、結果が変わるといいう仕組みになっていることを表しています。



人間は「起・承・転・結」の物語で存在している

また、この人はなぜこのような人間になったのか、今後どうなっていくのかという「人間観」を捉える時には、以下のように使います。

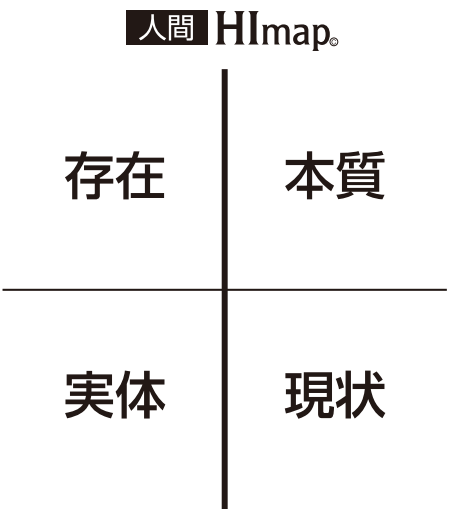
起【存在】その人はどのように存在しているか（存在してきたか）。〔上×下〕

承【実体】その人の存在を、人はどのように捉えるか。〔外×内〕

転【本質】その人はどんな価値を持っているか。〔是×否〕

結【現状】結果、その人はどんな状態にあるのか。〔過去×未来〕

先にも述べたように、人間には「個人×法人×大衆」という3種類があり、3者とも同じように物語を創っています。自分（自社・自社商品）を知る上でも同じことが言え、この物語を認識することはとても大切です。



第六章

成長のためには理想の物語が必要

理想の物語創りは、マクロな視野から始まる

目標に向かって進む時には、理想の物語創りが大切だということを書いてきました。では実際、どのような物語があるのでしょうか。起業、新商品開発、就職などすべて以下のような物語が展開します。

起【社会を知る】 やろうとしていることの業界、社会での位置を知る。

承【人間を知る】 そこには、どんな能力を持ったどんな人がいるかを知る。

転【魅力づくり】 そこでは、自分にどんな魅力が必要かを知る。

結【計画・実行】 その社会に出るための計画を立て、実行する。

目先のことに囚われず、まず全体をマクロで見た上で計画を立てること。何かを実行する時は、この「実践Hmap」を頭に入れておいてください。



そこにターゲットは本当に存在するのか

「前ページの「実践Hmap」をもっとビジネス寄りの言葉にしたのが、この「ビジネスHmap」です。ビジネスをする際は、以下の物語が展開します。

起【時代分析】 現在の流行やこれまでの歴史など、社会や時代を知る。

承【市場調査】 マーケティングによる消費者ニーズ、競合などを知る。

転【商品開発】 自分たちの持つ競争力あるスキルを中心に商品開発を行う。

結【販促・宣伝】 開発した商品の存在を知らせていく。

主観だけで良い商品だと思い込んだり、善や正義でやっているから売れるはずだと存在しないターゲットに向かって開発し、売れなかったというのはよくある話です。この物語創りはあたり前、しかし、かなり難しいものです。



バリエー・コミュニケーションをしよう

相手を理解する前に自分の主張ばかりしたり、人の話は聞けるけど自分の考えをまとめられなかったり、なかなかうまくできないのがコミュニケーション。この物語は、自分を知ってもらうために、まず相手を知ることから始まります。

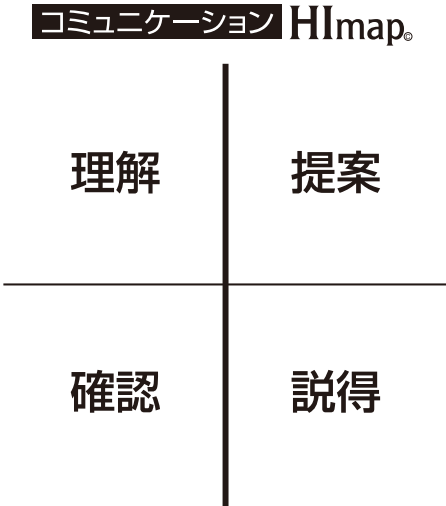
起【理解】 対象者やできごとの情報を集め、相手をよく理解する。

承【確認】 理解したことにズレや間違いがないかを確認する。

転【提案】 自分だけではなく相手にとっての得も考え提案する。

結【説得】 自分の考えがいかにも有効かを分かりやすく説明する。

これはビジネスの世界にもあてはまります。相手にとって得になるコミュニケーション（バリエー・コミュニケーション）を心掛けるための物語です。



情報処理力の高さは人間的魅力の第二步

スキルアップの仕方を示したのが次の「スキルHlmap」です。

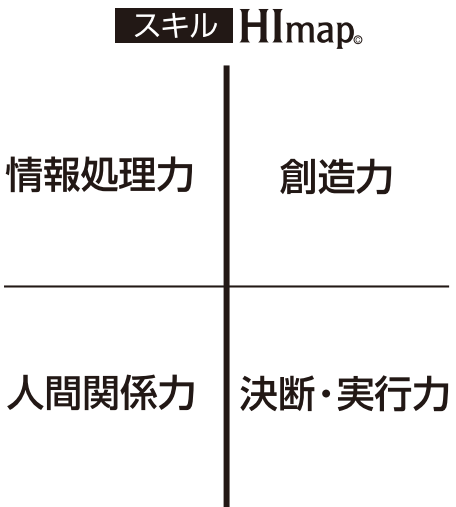
起【情報処理力】情報を整理整頓する力をつける。

承【人間関係力】多種多様な価値観と付き合っていく力をつける。

転【創造力】情報を結び付け、新しい発想を生み出す力をつける。

結【決断・実行力】セレクトする力、実現化する力をつける。

スキルアップとはまず情報処理力を上げることであり、捉える力を高めることだと言えます。いつの時代にも、企業・社会・家庭など組織の中で必要とされるのはこのような力を持った人間であり、人間的魅力のひとつです。企業も、企業人格の体質として身につけるべき物語です。



第七章

H-Iの確立というブランディング

HIの確立は、まず現実の受け入れから

「HIの確立」とは、自分を知ること、目標を持ち、自分ならではの手段で自己実現していくということ、そのための物語は次の通りです。

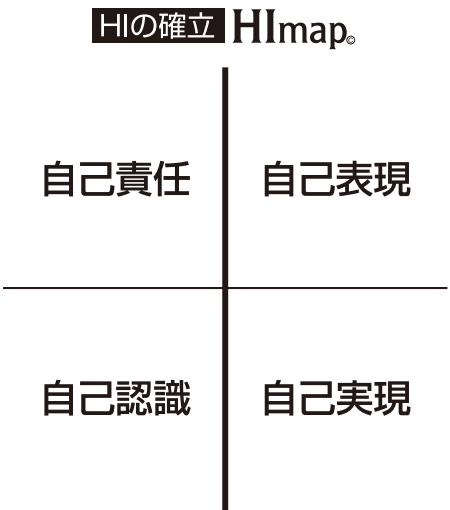
起【自己責任】自分の身に起きたことを、他人や環境のせいにはしない。

承【自己認識】自分の良いところも悪いところも平等に知り、受け入れる。

転【自己表現】自分に合ったアピール方法を持つ。

結【自己実現】自分がどうなりたいかを明確にし、現実化する。

誰かのせいにはしない、自分を平等に知るなど実際には辛いし難しいことです。しかし全ては現実であり、それを受け入れることで理想を現実にすることができず。理想と現実とは、そういうバランスを取っているのです。



本当の知的行為は、必ず明確化できる

企業改革をするには必ず通らなければならない道があり、それを示したのがこの「企業改革 HImap」です。

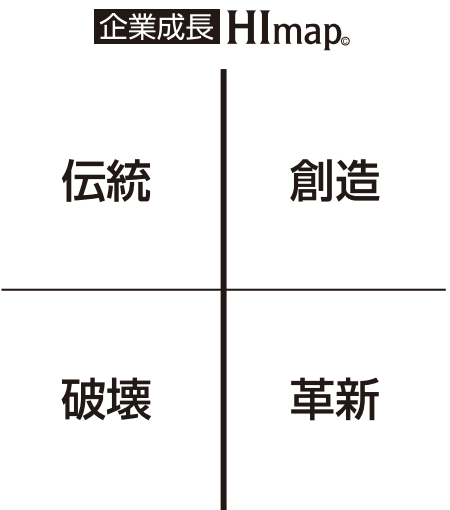
起【伝統】 自社の良い伝統・悪い伝統は何かを知る。

承【破壊】 改革の妨げとなる悪習を破壊する。

転【創造】 前進するための新しい創造を行う。

結【革新】 自己実現するための革新を断行する。

企業活動はすべて知的行為であり、必ず、文書化（コンセプト、スローガンなど）、図案化（マーク、ビジネス図など）、数値化（売上、目標設定など）で明確化が必要です。このバランスでその企業の生態系が形となって表れます。

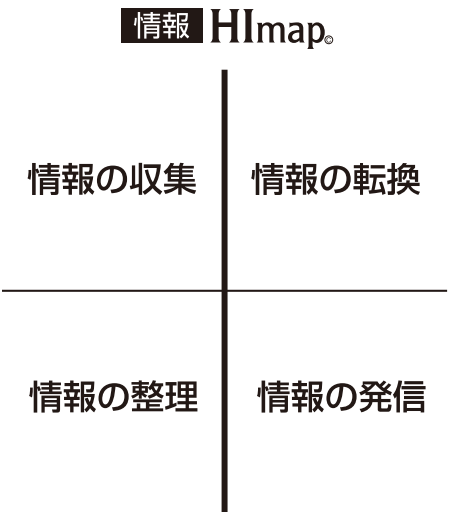


考える力とは、情報と付き合う力

バランスを理解しながら物語を創ることの意味や大切さを述べてきました
が、日常、実践として一番取り組むべきものがこの「情報 Hmap」です。

世の中のものすべて、情報でできています。存在するもの、感じるものすべてが情報であり、これらの情報をいかに「収集×整理×転換×発信」するかで、結果が大きく変わってきます。企業の成長も、人の成長も、情報との付き合い方で決まると言っても過言ではありません。

情報との付き合い方の一番中心にあるのがバランスであり、「情報 Hmap」の物語のレベルを上げることが、考える力をつけること（成長）だと思っています。情報との付き合い方は、H I理論のスタートでありゴールでもあります。



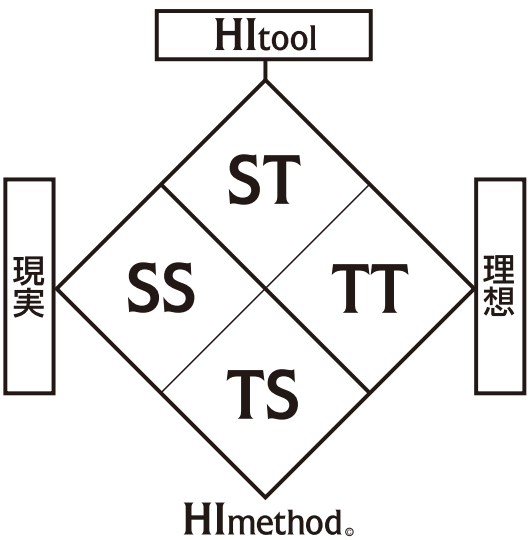
第八章

行動の指針、ホームソッド

実践・実行の道しるべ「HIメソッド」

現実から理想へ向かう間には起承転結の物語が存在し、そのバランスを取るための「HIツール」をしっかりと捉えることで物語のレベルが上がり、より理想に近づくことができる、というのがこれまで述べてきたことです。

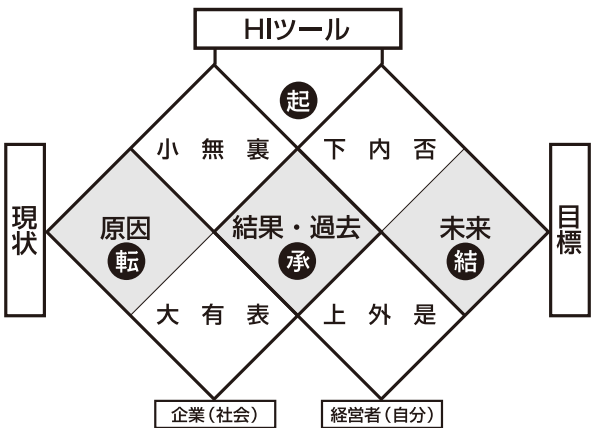
「HIメソッド」とは、「バランス」×「HIツール」×「物語」がどのような相関関係で成り立っているかを示したもので、「HIマップ」が考え方をマクロに見つめるためのものであり、「HIメソッド」は実際にどのような手段でどのような理想に向かえばいいのかを導いてくれる、具体的に実行するための道しるべと言えます。ものごとにはミクロからマクロまで何段階もの「HIメソッド」が存在し、それぞれがバランスを取ってつながっています。



企業革新への道しるべ「ダブルHIメソッド」

一個人の問題ではなく、様々な要素から成り立っている企業改革のような問題の場合は、企業と経営者の「HIメソッド」を融合させた「ダブルHIメソッド」が取り組み方を示してくれます。今、企業に起きている現状という結果を、経営者の経験（過去）と融合させることによって、新しい物語を、新しい結果となる未来へ、この「ダブルHIメソッド」が導いてくれるのです。

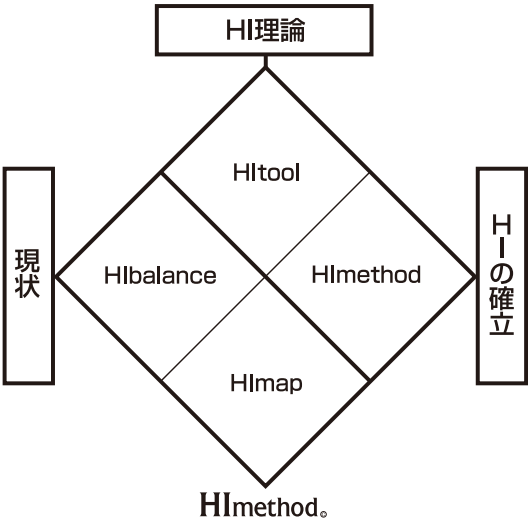
企業改革を行うには破壊と創造が必要であると先に述べましたが、どちらにも情報がなくてはなりません。また、大事なのは経営者の意識改革そのものでもあります。HI理論におけるバランスの考え方は、破壊するための情報も、創造するための情報も、意識改革のための情報として提供してくれるのです。



HIの確立という、企業ブランディング

一個人の問題ではなく、様々な要素から成り立っている企業改革のような問題の場合は、企業と経営者の「HIメソッド」を融合させた「ダブルHIメソッド」が取り組み方を示してくれます。今、企業に起きている現状という結果を、経営者の経験（過去）と融合させることによって、新しい物語を、新しい結果となる未来へ、この「ダブルHIメソッド」が導いてくれるのです。

企業改革を行うには破壊と創造が必要であると先に述べましたが、どちらにも情報がなくてはなりません。また、大事なのは経営者の意識改革そのものでもあります。HI理論におけるバランスの考え方は、破壊するための情報も、創造するための情報も、意識改革のための情報として提供してくれるのです。



おわりに 企業広告に携わって分かったこと

私はこれまで、CIから会社案内・入社案内を含め、ブランドづくりやパッケージングなど、企業広告という企業のイメージを上げるためのPRに関わってきました。時には広告会社の客観的な立場から、ビジネスモデルの構築や商品開発、組織づくりのお手伝いまでさせていただきました。

企業広告の基本は、まずクライアントを知ることです。これまで25年間に約400社のべ5000人に取材を行ったことで、世の中にはどんな業種業態があり、どんな仕事があつて、どんな人たちがいて、どんなやりがいがあり、どのように企業が存在するかという企業の生態系を知ることができました。

そしてもうひとつ分かったのが、企業は法人という法に則った人だということ。企業は社長を中心としたさまざまな人たちからなるひとつの人格体であり、大切なのはやはりすべて、人。だったということです。

さまざまな人格の会社がありました。トップと現場スタッフが厚い信頼関係で結ばれながらも伸び悩んでいる会社。すばらしい技術を持ちながら、いつまでも下請けとして厳しい経営状態の会社。利益を上げているけど社員がボロボロの会社など。企業の目的は利潤の追求なのに、社長が職人気質のあまり利益を考えなかつたり、逆に利潤を追求するあまりに社員のやりがいや目的がおさなりにされていたり。そういう企業はけっこう多いのです。

一言で言うと、バランスの取れていない会社が伸び悩んでいて、裏返せば、バランスの取れている会社が伸びている。そしてバランス感覚の悪い会社は社長のバランス感覚が悪く、バランス感覚の良い会社は社長のバランス感覚が良いと言えるのです。

かつてバランスを意識しなくても企業の存続に問題を感じなかった時代から、バランスを意識しなければ企業の存在意義が薄くなってしまいう時代に入ったのだということ強く実感しています。

ひとつの企業内でありながら、社長・専務・常務・課長・平社員と、言っていることがみんな違う。そんな現象をあちこちで見かけました。立場が違うのですから、捉え方が違うのは当然かもしれません。しかし違った立場や見方の人たちによって企業体が成り立っているからこそ、そのバランスを取り調和することが大切だということです。

多くの人は、自分を中心に半径10メートルぐらいのミクロの中で物事を捉えています。社長といえども、マクロの捉え方ができていなかったり、努力しているも偏っていたりする人は少なくありません。ミクロの情報というのは、毎日の生活の中で自然に入ってきます。しかしマクロの情報となると、自分から得ようとしなければ、なかなか入ってこないのです。マクロの見方をしようと思った時には自分から情報を求める姿勢が必要で、会社としても、自分たちのやっていることを明確化して社内外に知らせる努力が欠かせません。社長から末端の社員までマクロの情報を共有し、それぞれのミクロの話に落とし込んでコミュニケーションをすることで企業の動脈硬化はなくなります。

物事をマクロに捉え、ミクロに活かす。そのための情報提供を互いにする。とで経営者と社員のバランスを取り、企業人格としての全体の意識を高めるための理論、それがHI理論であり、手法として企業ブランディングがあるので