

# 「騙し絵とビジョンの関係」

ビジョンはなぜ大事なのか？

1/14/2010

伊藤達夫

戦略策定に際して、外部環境を客観的に分析することは非常に重要です。でも、客観なんて本当にあるんでしょうか？私は、外部環境分析のお話しをする時には、必ず騙し絵とビジョンの不思議な関係について説明します。

「老婆と貴婦人」と言われる騙し絵をご存知ですか？小学校や中学校の教科書によく出てくるので、見たことがある人は非常に多いのではないかと思います。この絵は、老婆だと思ってみると、老婆に見えます。そして、貴婦人だと思ってみると、貴婦人に見えます。でも、同時には見えないですね。老婆に見えるときに目の部分は、貴婦人に見えるときは耳に見えます。老婆の口に見える部分は、貴婦人の首に見えるんですね。どんな全体か？によって、各部分の意味合いは変わってくるんです。

こういう部分と全体の関係性のことを「ゲシュタルト」と言います。初耳でしょうか？セラピー、心理学、科学哲学の世界では有名な言葉です。そして、経営学の世界でも、必須の概念だと私は思っています。

全体は、要素と、ある意味で恣意的な要素間の関係性によって、成り立っている。そして、その関係性は、恣意的に変わる。昔の言葉で言うと「あばたもエクボ」でしょうか？その相手を好きだと思ってみれば、「あばた」という吹き出物も、エクボに見えたりする。全ては全体観と、関係性の中で成立するものなんですね。そんなの当たり前だ、と思いますか？でも、意外とビジネスでこのことを理解するのは、難しいのです。例えば、コンサルティングサイドの人間が、シンクタンクを揶揄して言うのが、「シンクタンクの報告書には主語がない」という言葉です。

今期の売上は10%増、営業利益は5%増である。というふうに書いてあったとして、その事象の意味合いは？という問いに答えていないというものです。まあ、ファクトを集めることは集めることで、価値はあるんですけどね。ただ、コンサルティングバリューとは違うものですね。それで、この「意味合い」というのが、関係性の中で物事を見る、ということです。全体として、老婆を見ようとしているのか、貴婦人を見ようとしているのか？によって、変わってくるということです。

その意味合いによって、企業がすべきこと、アクションは変わってきますよね。あまりいい例ではないですが、今期の売上が10%増だったとして、5年後に目指している数値などによって、その意味合いは違ってきますよね。今時はあまりありませんが、5年後は売上が倍増する、という目標の中では、この10%は少ないという評価になりそうですし、もし、5年後に20%増の計画を立てているとすれば、10%は多いという評価になります。そして、今期のリソースの投入と、活動はどうだったのかを考え、来期の計画、つまりアクションを考えます。

繰り返しになりますが、「全体として見たいもの」、を規定しないと意味合いというものは、出てきません。その全体として見たいもの、というのが、企業の長期的な意思、ビジョンですね。ビジョンが無いと、ファクトの評価ができません。ファクトの意味合いがわからなくなります。

もし、企業体に属する個々人が、全く違うビジョンを見ていたら、同じファクトを見ても、反応が違ってしまいうんですね。あまり組織としての力を発揮できないことになります。企業の意思は、当然、経営陣が明確化すべきものです。そのビジョンに呼応して、従業員は集まってくる、日々の活動に意味合いを見出していくものですからね。

経営者が、方針をコロコロ変えると、メンタルヘルス的には非常に悪いことがわかりますよね？老婆と貴婦人の例で言えば、ある時に老婆の目に見えているものが、突如、貴婦人の耳だ、ということになるわけです。この例ではわかりやすく2つの全体像しか提示していませんが、全体像がいくつもあったとします。従業員は、各部分を見ていることにはなりますが、あるときは、Aという全体像で見ることを求められ、あるときはB、またあるときはC、Dとなれば、目の前の事実の意味合いが本当にめまぐるしく変わります。

目の前のものの見え方がころころと変わってしまうのは、「ゲシュタルトが揺らぐこと」になるんです。ある意味で、心の病の状態に近くなってしまうんですね。だから、企業のビジョンは設定したら、それに基づいて経営することが大事になります。

オーナー企業で、コロコロと方針が変わる企業は、離職率が高かったりしませんか？あるいは、方針をコロコロ変える上司の部門でも、そうだと思います。確かに、強く明確なビジョンは、なかなか簡単にはできません。しかし、ビジョンがなければ、外部環境をいくら分析しても、その意味合いというのは、出てこないんですね。ファクトを集めても、分析の視点がなくなってしまふ。意味合いが規定できない。つまりはアクションに結びつかない。

単にファクトを集めても、アクションに結びつかなければ、そのリサーチは無駄ですよ？こんな価値をこんな顧客に対して提供して行くことで、社会を、世界をこうして変えて行きたい、ということをしっかりビジョンとして規定する。その上で、外部環境がどうなるか？をシナリオプランニングなどの手法を使って予測し、その上で、それがビジョンに対してどんな意味合いがあるかを考える。その意味合いを統合して、市場の変化とその変化への対応、ビジョンの実現への近づき方を3年～5年で規定する。まあ、かつこよく言うと、戦略策定でしょうか。

そのビジョンへの近づき方が方向性であり、アクションが束になっているものですよ？だから、ビジョンも無いのに、ファクトを集めるのは、価値の低い行為ですね。1回のリサーチ結

果に一喜一憂してもあまり意味がないのです。お仕事の際に、リサーチの意味合いのお話しをする時、私は、老婆と貴婦人のお話しから、ビジョンのお話し、メンタルヘルスのお話し、意味合いから、アクションへの結び付け方のお話しをします。ちょっと長くなりますが、分かる人は30分ぐらいでわかってくれます。

このつながりも、1つのゲシュタルトですよね？ 私はうまく伝えられていますか？ まあ、こういうパッケージで私は商売している、ということですね。完璧だとは言いませんが、企業を大きく安定させるには、こういう考え方が必要だと思います。企業の経営陣は、従業員のメンタルヘルスにも責任があると思います。少しでもハッピーの総量が大きいビジネス社会の到来を心から願っております。