

# ～自分のビジョン、会社のビジョンの描き方～ ～ビジョンを創る～



枝廣淳子

[東京都市大学環境学部教授／幸せ経済社会研究所所長／ジャパン・フォー・サステナビリティ代表]

えだひろ・じゅんこ●東京大学大学院教育心理学専攻修士課程修了。2年間の米国生活をきっかけに29歳から英語の勉強を始め、同時通訳者・翻訳者・環境ジャーナリストとなる。環境に関する国内外の動き、新しい経済や社会のあり方、レジリエンスを高めるための考え方や事例等、「伝えること」で変化を創り、「つながり」と「対話」でしなやかに強く、幸せな未来の共創を目指す。主な著訳書に『不都合な真実』『レジリエンスとは何か—何があっても折れないこころ、暮らし、地域、社会をつくる』など多数。

をしていました。就職先がなかなかみつからず、唯一、教育教材の会社が営業職で拾ってくれました。そして29歳のとき、夫が2年間の米国留学をすることになりました。このとき、私は大胆なビジョンを描きました。「2年後に帰国したときは同時通訳になっている」という目標です。2年後といえば31歳。容易に働く場所は見つかりません。米国生活で、何か日本に帰ったときに使えるものを身に付けなければならぬと考えたからでした。

とはいっても、それは現状認識ゼロの目標でした。

当時の私は英語が大の苦手。渡米当初、買い物しても金額が聞き取れず、店の人へ怒られることもしばしばでした。それでも、当時7か月の娘を育てながら、自宅で毎日1日8時間から12時間、必死で英語に取り組みました。子どもが保育園に行っている間や昼寝している間はもちろん、同年代の子どもを抱える母親たちに呼びかけて、順番に子どもを見るグループをつくつて勉強時間を捻出しました。

誰の人生にも、必ずがんばりどころがあります。ことに私には日本に帰つてから居場所がなくなるという切迫感があり、米国での2年間は、まさにがんばりどころだったのです。その結果、帰国後、通訳や翻訳を手がけるようになります。す

未来を拓くためにはビジョンが必要だ。そもそも、ビジョンとは、今は見えないものを見る力、もしくは、それを見ようとする力。また、進むべき方向であり、到達点。今の私があるのも、渡米に際して向こう見ずなビジョンを持つたことに始まる

ビジョンとは何でしょうか。そう問われると、片仮名で表記してきただけに、答えに窮する人も多いでしょう。

ビジョンとは、それまで普通の人には見えていなかつたものが見える、もしくは、それを見ようとしていることです。例えば、

私は大学で心理学を専攻し、カウンセラーカーを目指して大学院に進みました。しかし、学校しか知らない私に、社会で傷つきノイローゼや鬱になつた人たちのカ

ウンセリングができるのだろうかと思いつつ、2年時に就職しました。ただ、大学院の2年時は就職しました。ただ、當時は就職氷河期。しかも私は学生結婚

をしていました。就職先がなかなかみつからず、唯一、教育教材の会社が営業職で拾ってくれました。そして29歳のとき、夫が2年間の米国留学をすることになりました。このとき、私は大胆なビジョンを描きました。「2年後に帰国したときは同時通訳になっている」という目標です。2年後といえば31歳。容易に働く場所は見つかりません。米国生活で、何か日本に帰つたときに使えるものを身に付けなければならぬと考えたからでした。

当時の私は英語が大の苦手。渡米当初、買い物しても金額が聞き取れず、店の人へ怒られることもしばしばでした。それでも、当時7か月の娘を育てながら、自宅で毎日1日8時間から12時間、必死で英語に取り組みました。子どもが保育園に行っている間や昼寝している間はもちろん、同年代の子どもを抱える母親たちに呼びかけて、順番に子どもを見るグループをつくつて勉強時間を捻出しました。

誰の人生にも、必ずがんばりどころがあります。ことに私には日本に帰つてから居場所がなくなるという切迫感があり、米国での2年間は、まさにがんばりどころだったのです。その結果、帰国後、通訳や翻訳を手がけるようになります。す

るべ、わらなるビジョンが見えています。ビジョンは登山のようなものです。山頂まで行くと、次の頂が見えてくる。2年後に日本に帰ってきたときに同時通訳になる——そんな向こう見ずなビジョンを抱いたことが今の私をつくっています。

ビジョンづくりには、現状からスタートする「フォアキャスティング」手法と、将来のある1時点での自分や自社の姿を自由にイメージする「バックキャスト」手法の2つがある。ときには、バックキャスティングでまつさらな状態でビジョンをつくりたい

ビジョンのつくり方には、「フォアキャスティング」と「バックキャスティング」の2つの方法があります。キャスティングとは「釣り竿さおを投げる」という意味で、前者は前に投げる。今はこれができる、できないなど現状からスタートして将来のビジョンをつくるいく方法です。

一方、後者のバックキャスティングは、現状での課題や制約などはいつたん脇に置き、将来のある1時点での自分や自社のありたい姿、あるべき姿を自由にイメージする。その時点から今に向かって時間に戻しながら、その実現のための計画を考えるというのです。このバックキャスティングによるビジョ

ンづくりを知ったのは、スウェーデンの環境NGOのセミナーで通訳をしたときでした。2005年、スウェーデンは「2020年までに石油を1滴も使わない国になる」と宣言して世界を驚かせました。背景には、温暖化対策の先進国になると決意もありますが、最大の理由は自国のエネルギーをロシアなどからの輸入石油に頼っていることでした。エネルギーを他国に依存していたら、自分たちの足で立つことができない。だから、実現性はさておき、15年後と年限を決めて石油の輸入をゼロにするという方向性を打ち出した。宣言後、スウェーデンは首相を委員長とする脱石油委員会を立ち上げ、暖房などをバイオマス燃料に転換するなど、ビジョン実現に向けて着実に歩を進めています。

フォアキャスティングは短期的なビジョンづくりや目標設定には向いています。半年後に今とまったく違う姿になる」とは難しいからです。事実、企業の中期計画なども、現在の顧客や売り上げ、マーケット環境などから積み上げて、フォアキャスティング手法で3年後や5年後のビジョンをつくりています。でも、30年後の会社を考えるとしたら、今の延長線上で考えられるでしょうか。時代も変われば、社会も変わります。そこで、まつさらな状態でビジョンを考える。バックキャスティングは、過去・現在の延長線上ではない未来をつくります。

例えば、英国の石油会社、BP社は1997年に「当社は石油会社ではなく、エネルギー会社である」と宣言し、BPという社名の意味づけ 자체を『British Petroleum (英國石油)』から“Beyond Petroleum (石油を超えて)”に変えました。そしてソーラーや風力など再生可能エネルギーを扱う部門を新設し、10年後に同部門を黒字転換させています。通常、10年間赤字の事業は続けられませんが、同社はバックキャスティングで新たなビジョンを描いたからこそ続けられたのです。いまや同社の石油売上比率は縮小し、再生可能エネルギー分野では世界のトップクラスの企業になっています。

ビジョンの実現は、当初の熱い気持ちや気合だけでは難しい。計画→実行→振り返りといったPDCAサイクルを基本にした「自分マネジメントシステム」や、ビジョンづくりやビジョンの進捗状況を検証する時間を生み出す「タイムマネジメント」が必要だ

ビジョンの実現には時間がかかります。当初の熱い気持ちや気合だけに頼ることはありません。自分を目標に向かって進めていく“自分マネジメントシステム”や、自分の時間を活かす“タイムマネジメント”が必要になってしまいます。

自分マネジメントシステムは、皆さん  
がご存じのP D C Aサイクルです。計画  
を立てて実行し、数か月単位で振り返り、  
計画を手直し、また実行に移す。

最初のP (P-l-a-n)——計画づくりの  
ポイントは、自分の経験や自分の癖、好  
みも含めて計画を考えるということです。  
自分に向いているやり方を一番わかつて  
いるのは自分です。期限がはつきりして  
いないと取り組めないという傾向がある  
のであれば、計画の期限をはつきりさせ  
て計画を立てるということです。

また、やる気のある人は、概して行動  
計画にするべき項目を盛り込みがちです。  
でも、それでは持ち時間とのバランスが  
とれなくなってしまいます。そこで、行動計  
画とは別に「やりたいことリスト」をつ  
くり、やりたいことを思いつくたびに書  
き入れていく。その中から、この1か月  
で何をするか、この3か月で何をするか  
というのを選んでいきます。

加えて、手段と目的を分けて考えてく  
ださい。たとえ手段で失敗や挫折したと  
しても、ビジョンを諦める必要はありません。  
あらかじめ計画段階でビジョンを  
実現するための手段をたくさん出してお  
き、うまく行かなかつたら、やり方を変  
えてやればいいというぐらいのスタンス  
で臨みます。

2つ目のD (D-o)——行動では、なか  
なか計画どおりに進まない項目が出てき  
ます。そのときは、自分を責めるのでは

なく、計画を見直す。というのも、実行  
できない理由には、その項目自体が行動  
に移せる形になっていないことが多いわ  
けです。具体的なやり方がわからないか  
ら、できていない。であれば、その項目を  
Do-able (実行可能)な形にして行動し  
やすくするということです。

3つ目のC (C-h-e-c-k)——振り返り  
では、計画どおりに進んでいないことを  
認めるのが嫌で、振り返りをしないとい  
う人がよくいます。しかし、そもそも計  
画どおりには進まないということを、ま  
ずは認めてください。言い換えれば、計  
画どおりに行く必要はありません。重要

なのは、計画と実行を照らし合わせ、そ  
れを次の行動にフィードバックしていく  
ことです。反省は「なぜこうなったのか」  
「誰が悪かったのか」と過去形で語られる  
ものですが、振り返りは「どうすれば現  
状と計画の間を埋めることができるか」  
という、未来形もしくは現在形で考える  
行為です。改善につなげるため、振り返  
りの時間や新たなビジョンを考える時間  
をしっかりとつくりましょう。

この自分マネジメントシステムを行う  
には、タイムマネジメントが重要です。  
経営者は多忙で、日々対応しなければな  
らないことが次々と出できます。しかし、  
それをこなしているだけだったら、経営  
者としては失格です。つねに自分や自社  
のありたい姿を考え、それに向かってい  
るかどうかを検証していく。それこそが、

経営者の仕事です。そうした時間は意識  
しないとなかなかつくれません。例えば、す  
子どもの習い事の送り迎えの間など、す  
でにやつている時間に重ねる。もしくは、  
楽しみな時間に使えることも有効です。  
ある女性経営者は、金曜日の夜、あえて  
帰宅時に途中駅で降りて、お気に入りの  
バーで1杯だけ飲みながら、1週間の振  
り返りと、自分のビジョンの確認をする  
と言つていました。

私は50代に入りましたが、人生のピー  
クを90代に持つていただきたいと考えていま  
す。やりたいこと、勉強したいことがま  
だまだたくさんあるからです。ことに私  
は環境問題や持続可能な社会づくりに取  
り組んでいますが、これらの問題・課題は、  
がんばればすぐに解決するというもので  
はなく、私自身ができるだけ長く活動し  
ていく必要があります。そのため、6  
年前からジョギングを始めました。少し  
ずつ走る距離を延ばし、今は年に6回ぐ  
らいフルマラソンを走っています。

私たちの究極のビジョンとは「死ぬと  
きに『良い一生だった』と言えること」で  
はないでしょうか。ビジョンは、自分ら  
しい人生を実現し、生きていてよかつた  
と思える人生にします。輝く女性経営者  
になるためにも、ビジョンを描くことは  
とても大事なことだと思います。

【15年2月18日に行われた「第5回輝く女性経営者セミナー」における講

■今後の講演スケジュールは、当社ホームページにて <http://www.crinet.co.jp/>