

「未来から逆算して考える」

事業の方向性の考え方

1/14/2010

伊藤達夫

望む未来を描いてから、今何をすべきか？今の出来事の意味合いは何か？を考えると
うのは、言われて久しいのですが、本意を本当に理解するのは難しいと思います。今日は
そのあたりを書こうと思います。

未来からの逆算。 プロ野球で言うと、西武の森監督が書いた本にだいたい前に書いてあ
った気がします。優勝するという未来を描いて、そこに至るためにはどういうプロセスを
経ればいいのか？を考え、今、何をすべきか？を考える。今ではけっこう常識です。未来
を創り出したい時には、そこからはじめます。

これと対極の考え方が、現状の延長で未来を作る考え方です。過去にこうで、今こうだ
から、将来はこうなる、というような考え方です。しかし、そうすると、現状とさして変
わらない未来になってしまいます。もしも、今がよくて、それと変わらないでいけばいい
時は、それでいいのではないかと思います。いわゆる改善発想に近いです。

今、儲かっている会社が、改善、改善、とやる分にはいいのでしょう。利益率を上げて
いくような活動にはいいのです。しかし、今、儲かってない会社が、改善、改善とやって、
コスト削減しようとしても、効果は薄いでしょう。根本がまずい場合は改善発想ではどう
にもなりません。あと、新規の事業を考えようとした時、今の事業の延長上で考えても、
あんまり、というところでしょう。

アンゾフの成長マトリクスもありますが、あそこから発想していったアイデアが浮かぶ
か？というとなんとも言えません。何度も書いていますが、結果から物事を見ると、その
結果は必然に見える。例えば、ある結果Aから事実を見たとき。1つの必然的な流れ
のように感じます。しかし、違った結果Bがまた生じたとき。その結果をサポート
する事実が、また浮かび上がってくる。この2つの結果をサポートする事実が同じだっ
たとして、全く違う見え方をするのです。

違う関係性の中から、事実を見ようとしているからです。このことから言えるのは何か？
といえば、Aという結果を見る目で、未来を見ても、Aという結果から見た関係性から離
れたものを見ることはできないということです。分からない人には伝わりにくいので、私
はこういうことを伝える時には「遊び」的なワークをやります。

まず、ランダムに全く違う未来を描きます。なんでもいいから、荒唐無稽な未来を描い
てください。それで、その未来から、Aという結果をもたらしている事実を眺めるとどう
なるか？まあ、やってみてのお楽しみですが、結果から言うと、どんな荒唐無稽な未来で
も、そこにつなごうとすると、事実をつむいでいくことはできるのです。そして、1つ1

つの事実の意味合いは完全に違ってきます。

要するに、未来はランダムに生じているということだと思います。必然の未来なんてないのです。あるのは描いた未来を必然にする活動です。生じうるパラレルワールドの数は限りないのです。どの未来の枝葉でもありえるのです。しかし、今現在から考えてしまうと、今現在に大事だと考えているものと大差ない選択肢しか見えないのです。

マネジメント上は、あまりに未来の選択肢があるのはしんどいのです。従業員はそれに耐えることは難しい。朝令暮改は下の人には理解し得ないのです。だから、経営者は従業員に対しては、1つの未来像提示に留めるほうが組織は安定します。成長期後期から成熟期は特にそういうマネジメントが求められる。でも、成熟しきってしまって、全く新たな未来の提示が必要となった時には、そういった未来像を検討する時には、未来はランダムに生じ、どんなパラレルワールドもありえることを認めて、新規事業、成長戦略を検討すべきです。

その未来像を規定したら、過去を塗り替える作業も必要です。いつまでも、昔に提示した価値観で、過去の評価をされると会社全体が変われません。あまりに頻繁にそれをやると、ちょっとしんどいですよね。それはつらい。ただ、事業の方向性の転換なんて、ある程度の規模感であれば、そうそう頻繁にするものでもないので、たまにはいいかもしれません。

事業の方向性の転換に関するお話は、経営層でクローズしてやるのです。情報公開もタイミングと内容を考えてやるべきものです。最近では、企画部門で「新規事業を作れ！」というお題が頻発するようになったようです。こういった時代には、未来から逆算する考え方を知っておくことは非常に有用ではないでしょうか。