

## 未来展望のための肯定的思考回路

(株) 需要開発研究所

代表 野邊 牧

### はじめに

挨拶がわりに不況の不透明のと言って、お互いの不安を煽る話は慎みたいものである。おのれの見識を示そうとして、まことしやかに現状を憂い、暗い将来を悲観して見せるのも止めにした方がよい。

確かに状況は硬直したままで動きそうになく、八方塞がりのように見えるが、しかし冷静に事態を眺めると、ことは動きつつあり、その向こうには好転の兆しもうかがえる。おそらく3年もたてば、日本も混乱と混沌から脱して、安定と好転の途を歩み始めているに違いない。今の不安や自信喪失を笑い話のように振り返りながら、たぶん多くのヤツが、オレは最初からこうなると読んでいたんだなどと言うことだろう。

ぼつぼつ積極的な未来展望を設計する時期にきているようだ。苦境の向こうに待ち受ける肯定的な状況を提示し、そこにたどり着くための筋書きを示して、周囲の無力感を払拭するのが指導者の役割である。悲観と萎縮と依存で固まった心理状態を、楽観と期待と闘争に変えることを考えたい。

企業人や商売人が、こんなに弱気を吐き続けていたら、社内も取引先も、家族や消費者だって、働いたり品物を売ったり買ったりする意欲を失ってしまう。愚かな自滅行為は止めにすることだ。愚痴も言い飽きた、泣き言も聞き飽きた。長いこと思考を停止してずい分遊んできたではないか、ここで気分を立て直し、サボリ癖のついた頭にかツを入れてなにか始めたらどうだ。

年も改まることだから、錆びついた視点と思考を点検してみるのも良い。以下に、明るく状況をとらえ、前向きに将来を見晴らす考え方を示してみる。試しにその思考回路を応用して、ぼけた時代認識に刺激を与えてみよう。そこから新しい考えが生まれるようだったら、仕事や組織、企業活動の中にも肯定的な展望と積極的な方策が見つかるかも知れない。業績の見通し、需要や市場の動きに、明るい事実と新しい可能性を見いだすキッカケにもなるだろう。

事実と実態には、悲観と楽観、否定と肯定の両面がある。暗い面は防止策と回避策によって極小化し、明るい面は育成策と拡大策で最大化を図るのが常道である。期待と希望、激励と確信、主張と意志を戦略と政策に具現化した新たな展望を設計しようではないか、それが、新年に当たっての私の提案である。

これに関する質問、反論や意見があれば、文末のメール・アドレス宛にお寄せ頂きたい。なおホームページには、これまで発表した論文なども掲示されているので、併せて参照頂きたい。

### 1. 日本をおおう鬱症状

#### 三つの心因性症候群

日本中の政治家・企業人・生活者が、「悲観性症候群」「萎縮性症候群」「依存性症候群」という同時多発型の心因性疾患に冒されている。

第一の「悲観性症候群」とは、状況その実態や事実から冷静に考察することを止めて、すべてを過度に否定的ないしは悲観的にとらえて自暴自棄に陥る症状、第二の「萎縮性症候群」とは、事態に絶望して闘争や打開の努力を放棄し、最悪の状況に自分を無理やりに合わせることによって持続を図ろうとする症状、第三の「依存性症候群」とは、状況を判断したり対応したりする当事者能力を失い、責任を他に転嫁し、自主努力を放棄し他に依存して延命を図ろうとする症状である。

この発端は、わが国におけるバブル以降の複合不況の進行とデフレの進行、企業の収益悪化と金融不安の深刻化、倒産の続発と失業の増大、政治の中枢機能の混迷と官僚制度の破綻、構造改革への疑念と不信といった国内的な問題にあった。

ところがここに来て、国内のみならず海外においても先進各国を覆う陰鬱な不況の進展、米国のテロ事件とアフガン戦争の勃発、それに伴う米国テロ事件とアフガン戦争の勃発、それに伴う米国の経済不安の深刻化といった諸問題が起こったために、事態は紛糾し、方向が見えなくなった。

苦境に陥ると人はとかく悲観的になる。気力を失って萎縮し、誰かに依存して問題から逃れようとするのはままたまあることだが、いまの日本人は、目下の経済不振に自信を失うあまり、精神異常とも思える状態に突入しつつあるように思える。

#### 悲観性症候群

まず最初の「悲観性症候群」だが、その特徴は、事態を暗く否定的にとらえるところにある。症状が悪化すると、正常な判断力や方向感覚を失ってパニックないしヒステリー状態に陥り、状況を打開する気力も委せて、批判と愚痴が多くなり、責任を他人になすりつけて役割を放棄し、最後は保身と私利に走るのが特徴である。

これに罹り易いのは、貢献より要求、提案より批判、創造より模倣、決定より検討を得意とする人物に多いのだが、問題は、日本的な風土の中では、この氣質が組織の幹部や経営者、団体指導者、報道人や識者に顕著に見られるという所にある。

平常な状態では、このような人物でも、いやむしろこの種の人間の方が、硬直的な大組織の幹部には向いているために、このような愚かしい序列がなり立つのだが、今のように事態が紛糾して手に負えない程に混乱がひどくなると、指導層の精神はマヒして統治能力は壊滅する。

日本の代表企業であるソニーの最高経営責任者、出井氏は、「世界的な景気後退や米国のテロ事件など予測を超える事態が続いたので、業績予測は3カ月が限界、1年先を読むのは難しいから収益予想は出せない」と発言した。事態にうろたえ、自分の肩書も役割も忘れて、当事者能力を放棄した「悲観性症候群」の典型的な症例である。  
族議員に高級官僚、超大手企業の経営者や財界の指導者、倒産した企業の経営陣の言動にも「悲観性症候群」の末期的症状がうかがわれる。

#### 萎縮性症候群

「萎縮性症候群」に罹りやすいのは、原則や主体性をもたず、責任や困難は回避するのが常で、時流や風潮、気圧や気流の加減でその日その日を生きていく“無脊椎型”の人種である。

この症候群には、二つの症状がある。よくあるのは、問題や災害が発生すると、立ち向かうよりも身をひるがえしたり、かがめたりして難を避けようとする“縮小型”の症状である。

苦境に陥ると、本能的に規模を縮小し、従業員を解雇し、支出を抑制して、存続を図ろうとする。動物が巣籠もりし、昆虫が殻に閉じ籠もって異常を切り抜けようとするのと同じ営みである。ここでいう“萎縮症”の真性の症状である。

限られた需要を奪い合うための低価格努力、競争力強化のための企業間の統合・合併、原価削減のための生産基地の移転と外注化、在庫ゼロの動きはその典型である。環境対応というのも、一つの縮小型と言えなくもない。

現在のように状況が難しくなると、誰も彼もが身を小さく縮めて難関をやり過ごそうとする。いまやこうした縮小行動が企業や生活者の主流となり、社会的な風潮となる。デフレ経済とは、こうした過剰な縮小行動がもたらしたものである。

ここまでくると、大多数の人々が目的もなくこの風潮に従うようになり、第二の“追従型”の「萎縮性症候」が流行し始める。人々の関心は遠心力を失って内に向き、企業までも自閉症に陥ってしまう。そんな病んだ会社が増えつつある。

#### 依存性症候群

「依存性症候群」は、独創的な能力、使命感や倫理観を欠き、主体的に行動する力量が乏しい人間に発症しやすい。

この患者は、集団と所属、従属と協調、保護と権益、権威と肩書などに縋って生きようとするため、派閥・学閥、学会・画壇・文壇、業界団体、特殊法人、護送船団などの徒党を組む傾向が強い。不況の中で多くの企業が、野合の如くに統合・合併・買収を図るのも依存症の変形である。

官僚が国益を捨てて自身の天下り先の確保に走り、経済人が規制緩和を唱えながら行政の保護と補助を求め、国費の注入を受けた銀行の経営者が膨大な退職慰労金を受け取り、倒産企業の社長が債務返済よりも自己の資産隠しに血眼になるのも、「依存性症候群」に特有の症状である。

日本の企業を代表する富士通の社長、秋草氏は、「IT不況は、社長の経営責任を超えた事態」で業績の不振は、計画を実行しない社員の責任」と発言して、社内の反発と世間の冷笑を招いた。経営者にはとくに「依存性症候群」の患者が多い。

もう一つ心配なことがある。それは人々の依存症に便乗して、深刻な予言を告げたり、不安や不信を救済したりする商品や出版物が売れているということである。“市場神”を信奉する「マーケット教」という新興宗教は、ストラテジストだのアナリストだのといった教祖や使徒を総動員して、迷える金の亡者や欲深い罪人を信者にしつつある。新しい依存症患者はさらに増えそうである。

## 2. 健全な思考力の回復

### 回復のための処方箋

上記の症候群は、それぞれが異なった疾病という訳ではなく、共通の病因から発病し、人によって呈する症状に三通りあるというに過ぎず、患者の大部分はこれらを併発している場合が多い。

症候群それ自体は、政治・社会・経済上の現象や動向に対するものの見方、とらえ方、考え方のひずみに起因する心因性の疾患である。従ってその直接的な原因である低迷と混乱が終息する目処が立てば、自然治癒するものであるが、それには時間がかかり過ぎるし、それまでこれを放置しておくと思性の慢性病に進行する恐れもある。

急いでその治療に取り組まなくてはならないのだが、心療内科的な手法を採り入れるとすると、基本的な処方箋は、以下の四つになるだろう。

治療法1: 患者自身が自らを症候群の患者であることを認識し、自分の思考が病んでいて、正常ではないということを実感する。 治療法2: 現在の症候群が悪化したり、新たな疾患が併発したりせぬよう、それを発症・媒介する病原体との接触を遮断する。 治療法3: 状況を正しく判断し、事態に対処する意欲を回復するために、いびつな思考力・判断力を正常に戻す思考改革を図る。 治療法4: 思考力と判断力が正常に戻り次第、状況を的確にとらえ直して健全な将来展望を描き、そこに到る筋書きを設計する。
---

以下に、それぞれの治療法の概略と注意事項を説明しておくので、参照頂きたい。

### 疾患の自己認識

「健全な魂は健全な肉体に宿る」という格言がある。この論理を借りれば、いまの日本人の精神は、経済・社会という肉体が病んだために、異常をきたしたとも言えるし、その逆とも言える。

だからその両方の治療が必要になるのだが、まずはわれわれが自分の魂が病んでいることを自覚しなくてはならない。それが治療の始まりである。

ところがこれがもっとも難しい。大部分の人は自分には知性や理性、能力や知識があると思っているから、自分の精神構造が歪んでいるなどと自覚することは受け入れ難い。

とくに中級レベルの人物にその自意識が強いので、この連中に異常を認識させることは不可能で

ある。ただそのまま放置しておいても組織や集団に致命傷を与えることはないから、あと回しにして暇ができた時に始めればよい。

急ぐのは、組織の中核を担う有能な人材の正常回復である。ただ最上級の人物は、冷静かつ客観的に自分を観察することは難しくないから、精神上的の異常の有無、思考と判断の正常度を見直すこともたやすいだろうし、既にその程度の自己分析が済んでいる人もいるだろう。

助言しておきたいのは、思考に歪みがあったとしても、それが能力や知性の不足によって生じたなどと考えることだ。むしろ異常を自覚できる程に判断が健全に機能していることに自信をもつべきである。以下のような方法を参考に思考回路の健全化の努力に着手して欲しい。

#### 病原体と感染源の遮断

ここから先の話は、自分の思考異常を認識できる最上級クラスの有能な人材が対象となる。特定少数の人に向けての助言ということになるから、不特定多数に属する読者の皆さんとはここでお別れして、第二の治療法に話を進める。

治療法として重要なのは、言うまでもなく病原菌との接触と侵入を断つことである。まずこの疾病の病原体であるが、危険なのは不況や不透明をまことしやかに流布する論客・識者、評論家・解説者、学者・専門家など。それと新聞・雑誌の記事、論文、専門書なども同類であるから、これら病原菌を遮断することが先決である。

次に忘れてならないのは、病原菌を媒介するマスコミとの接触を断つことである。テレビの時事・経済解説を見たり、新聞・雑誌の同種の記事や論評に目を通すのは最小限に留めたい。これら病原体も、それを媒介する感染経路も、表面上は知識・情報源の体裁をとっているために、多くの人がそれと接することが、自分の見識や能力を高める知的な行為と錯覚しがちである。だが、これらは実は悲観や絶望を売る“商品”なのだということを知っておく必要がある。包装と容器にだまされて、「悲観・萎縮・依存」という名の悪質な売れ筋商品を買って込んで、とんでもない疾病に罹るのは、愚の骨頂である。

私はこの数年間、この種の情報と絶縁してきた。的確な判断力、建設的な展望、肯定的な見識を培い、健全な精神を保つ最良の方法である。

#### 思考習慣の変革

第三の治療法は、病んだものの考え方を健全で建設的な回路に切り替えることである。考え方の問題なので、内容は説教めいてくるが、以下に思考健全化のための規範を掲げてみる。

規範の第一は、事態や現象を肯定的にとらえるということである。もの事には陰と陽、悲観と楽観、否定と肯定の両面があるのだが、重要なのはできる限り明るい側、肯定的な側面から事態をとらえる習慣をつけることである。それにはかなりの意志と努力を要するが、精神状態を健全に保つには最も有効な方法である。

規範の第二は、事態を嘆いたり批判したりする代わりに、自分でそれにどう係わり、どう貢献するかを模索し、その方向でなんらかの行動を起こすことである。私の場合は、貢献が不可能だと悟ったら、その問題への関心を捨てることにしているので、頭を悩ませることも少なくて済む。

規範の第三は、だれかに依存したり期待したりしないで、時には自分が当事者として名乗りを挙げて解決に当たることである。他人に犠牲を払わせるばかりでなく、自分の金と手間を差し出すことも、たまにはあってもよい。

規範の第四は、問題を指摘したり、要求を出したりする側にいるだけでなく、解決策や代替案のひとつも提案しようという立場にも立ってみることである。全国民が小泉一人にもたれかかり、あれもこれも要求し、ことが動かなければよってたかって袋叩きというのは、情けないことである。たりする側にいるだけでなく、解決策や代替案のひとつも提案しようという立場にも立ってみることである。全国民が小泉一人にもたれかかり、あれもこれも要求し、ことが動かなければよってたかって袋叩きというのは、情けないことである。

### 3. 将来展望の設計

#### 事例研究：日本の未来展望

前項に症候群の第四の治療法として、健全な未来展望を作成することを挙げた。大きな命題であるので、章を別にして説明することにする。

経営幹部や中枢参謀といった企業の指導者に求められているのは、自信を喪失し、方向を見失ってうろたえている人々に、的確な現況認識を示すとともに、事態の推移と方向、将来展望を指し示し、それを実現するための方針と戦略を提示して、人心の立て直しを図ることにある。

その参考事例として、次頁に「国家基盤の現況と将来展望」と題する表を示して見た。表・左には、国家基盤を「政治・経済・社会・企業」の四つの領域に分け、表・上に「現況(問題)」、「経過(対策)」、「展望(成果)」という欄を設けて、表の中に、各領域における問題点や混乱状況、その経過と対策、将来の見通しを整理して記述してある。

表の中に記述されている内容は、専門家やマスコミが指摘・報道している事柄や問題であるから、説明は省略するが、注目して欲しいのは、表上欄の「現況(問題)」、「経過(対策)」、「展望(成果)」というモデルに沿って、現象や問題が変化し、好転していく動態を示そうとしている点である。

「経過」欄は、ある事象の推移と変質とともに、そこに投入された(=すべき)対策をも併記するためのもので、同様に「展望」欄は、その事象(対策)がどう決着し(=すべきか)、その後どのような事態が展開するかを記すためにある。

以下に、その応用方法を説明しておく。

#### 現況把握と問題認識

お断りしておくが、ここに提示した国の展望は、あくまでも参考であって、国の今日と明日を論じることは目的ではない。この表を支える思考技術を利用して、あなたの業務と組織、企業と業界の「展望私案」を作って貰うことが狙いである。

### 日本の国家基盤の現況と将来展望

領域	現況 (問題)	経過 (対策)	展望 (成果)
政治領域	政官財の癒着 官僚制度の破綻 政争激化と混乱 政治不信の増大 構造改革の破綻	情報開示 行政改革 政党再編 政治改革 構造改革の進展	行政の透明化 行政の効率化 政権の安定 政治の健全化 規制緩和の完成
経済領域	不況の深刻化 デフレの進行 成長力の鈍化 金融不安の増大 株価の低迷 財政赤字の増大 IT化の停滞	不況感の沈静 デフレの抑制 成長力の回復 不良債権の処理 株価の底打ち 財政再建の開始 IT戦略の再編	好況への反転 物価の適正化 安定成長の開始 金融制度の再建 株価の好転 財政赤字の減少 第二次IT革命
社会領域	環境汚染の進行 失業の増加 賃金の低下 消費の減退 少子化の進行 高齢化の進行 福祉制度の崩壊	環境対策の導入 雇用対策の強化 支出の抑制 消費意欲の回復 出産環境の整備 高齢化対策 福祉制度改革	環境汚染の抑制 就労機会の増大 収支の安定化 消費の増大 出産の増大 高齢不安の緩和 受益者の負担増
企業領域	収益の悪化 倒産の増加 人員削減 規模縮小 合併・統廃合 競争力の衰退 海外(外部)依存 経営力の劣化	収益力の回復 淘汰の進展 効率化の進展 規模の適正化 企業体の適正化 競争力の回復 経営基盤の強化 経営体制の改革	収益力の安定化 新規産業の登場 雇用形態の革新 収益力の向上 経営基盤の強化 国際競争力強化 国際分業の拡大 新経営者の登場

まず「現況(問題)」という意味であるが、ここには、悲観的な問題や課題だけを列挙するのではなく、現象や傾向のすべてを記述せよ、ということである。この良い悪い、正常・異常、明暗の判断を排し、いまの状況の全容をあるがままに把握するようにせよ、ということである。

しかし私たちの思考には、「現況」を説明するよりも、表に併記されている「問題」を取り上げようとする悪しき性癖がある。その上にマスコミと有識者という、肯定的な現象には興味をもたない「問題」の専門家が加わって、悲観的で否定的な事象ばかりを指摘するから、この表・左に列挙された事項は、すべて「問題」だらけになってしまう。

表に示される四つの領域には、本当は問題だけでなく、「問題外」の正常な状態や建設的な事件、成功事例だってあったはずなのである。問題という事態は、肯定的事象より否定的事象が多く発生し、成功よりも失敗の割合が高く出たために、そのような認識になったのであり、100%問題だらけの問題という現象はないはずなのである。

的確に事象を理解するために、問題の指摘や提起だけに偏らぬよう、問題と問題外の双方を明暗両面からとらえる「現況認識法」を勧めたい。

#### 問題の変化と解消

次に表・中央に「経過」という欄があるが、ここは、現況なり問題の推移や動向を記述するためのものである。この欄には、左に掲げられた問題が、いまどう変化しつつあるか、その解決にどのような対策が投入され、それにどのような効果が期待されているかといった動きが記される。

例えば「失業の増大」という問題は、さらに失業者が増え、ある水準で高どまりを続けたのち、「失業補助」、「就業支援」、「雇用促進」という政策によって深刻度が緩和される。一方で「規制緩和」、「産業創造」によって雇用機会が広がり、やがて企業の「収益好転」と「景気回復」が進み、「雇用拡大」と「人手不足」という事態も訪れる。そうした動態を展望として描きたいのである。

どんな問題も、発生当初はある言葉で表現されるとしても、その推移と変質に応じて深刻度も緩和され、やがては消滅していくのだから、言葉だって刻々と変わっていくべきなのである。

事象や現象は、一定の状態で静止していることはなく、時間とともに発生・拡大・変質・衰退・消滅といった過程を経ながら変化し変容する。表・左に列挙された現象でも、永遠に続くものではなく、いずれ寿命が尽きて消滅する。問題が発生当初の深刻度と内容を保ったまま永続しているかのような硬直的な考え方よりも、問題が時間経過と対策の投入によって変質・変容をとげ、やがて解消・消滅していくという筋書きでとらえる方が、はるかに建設的である。

#### 対策の投入と効果

われわれは、なにか出来事が発生すると、必ず解決策や推進策といった対策を講じる。そして投入された対策は、状況に作用して変化を促す。だから問題に対して解決策を投入すれば、問題の進行を抑制・緩和したり、解決・解消したりする効果を発揮する。

表・中央の「経過」に、併せて「対策」という言葉が並んでいるのは、そうした動向を現況の把握や将来予測の中に反映させたいからである。

「経過」とは、見方を変えれば、そこに投入される「対策」の種類と規模、及びその後の作用と効果の過程を示すものであるとも言える。ある事件を、問題点や悪影響だけで示せば、聞いた側は

判断を誤り、悲観的になる。対策と効果も併記すれば、事態の認識も判断も変わってくる。

問題が生じたら、併せて対応策とその効果を示し、問題がどの程度の規模で収まり、いつ頃収束するものかを予想することは、問題処理に当たる当事者の責務である。それが難しければ、せめて仮説なり期待なりを示すべきである。

前掲の富士通社長、秋草氏は、収益悪化は従業員の計画未遂に原因があると説明した。同社の目標と目標達成策は、社長と経営幹部が決めたのだから、彼は達成不能の目標と効果のない対策を決定した無能と職務怠慢により、即刻解任である。

問題指摘や責任追及は、指導者の役割ではない。問題の解決と目標の実現が経営責任であると定めた、経営者の職務マニュアルを作ったらどうか。

#### 問題解決後の展望

展望とは、もともとはより広くより遠く(空間)を見晴らし、より先のより向こう(時間)を見通すという意味であるが、一般には彼方の状況を洞察するといった内容に使われることが多い。

また、ある問題や出来事が決着すると、その後には従来とは違った新しい状況や次元が出現することもあるので、そうした別種の事象や次元を見通すことも展望と言われる。

その他、展望という概念には、単に事柄や問題の推移や結果を予測するだけでなく、回避できない課題、遂行する以外に選択の余地のない義務、達成して当たり前の目標にどう対処するかを示す基準や規範のようなものも含まれている。

表右の「展望(成果)」欄をご覧頂こう。ここには、上述の説明通りに問題は将来どう決着し、対策がどのような成果をもたらすかが記されている。参考までに、表右に羅列してある言葉を読み上げて頂くだけで良い。それを聞いたら日本の将来に希望と自信を抱く人が増えるだろう。

日本の国家の問題が、すべてこのような形で決着するとは断言できないが、その大半は、時間の早い遅いはあっても、こうした状態に収束すると私は確信している。さまざまな対策もとられ、企業も個人も解決に努力を傾け、またそれを実現することが選択の余地のない義務であることを思えば、こう進むと判断するのが当然である。

小泉首相が想定している構造改革後の日本の姿も、このような想像図ではなからうか。

#### 4. 予測のための思考工学

##### 予測の品質と価値

悲観・萎縮・依存の三つの心因性症候群の治療法についての説明は、前項ですべて終わったのだが、最後に論理の基調をなしてきた将来の予測や見通しの意味について、少し説明しておきたい。

一般に予測として作成されたり、発表されたりしているものは、下表のようなものが多く、未来展望や将来目標としての魅力と説得力を欠く。

予測方法が定量的な技術に偏りすぎて、数値や経験のない事象を予想できず、また将来の姿を数値的な連続線で繋ごうとするため、不連続の現象を予想できない。 予測される将来像を、現在の姿を拡大・縮小して複写した相似形で描いたり、現在の状況を、時間的に先延ばした所にOHPで投射したような予測が多い。 現在の可能・不可能、善悪の判断に縛られ、その枠内のことしか是認できず、また将来を説明する言語が、実際は現状を動詞の未来形に変えただけの予測が多い。 過去の予測の外れや予測外の事象の発生が、失敗として予測技術に反映されず、また過去から現在を予測して、予測技術や予測の思考の向上を図る工夫もない。
--

上のような予測の欠陥は、将来に対する関心の低さ、予測と計画の便利さと必要性への認識不足、予測の原義や概念の誤解と無知に起因する。

以下に、私の個人的な時間習慣を紹介しながら、予測と展望の意味と考え方を説明しておこう。

##### 登山計画の目的と成果

若い時から山が好きで、年に10回は山に登る。専ら高い山が好きで、雪山に挑むこともある。危険が増すので、山に入る時は、地図と案内書を丹念に検討し、慎重に行程計画を練り、念入りに持ち物を整え、10日程前から天気予報に注意を払った上で、最適の状態で行動を起こす。

だが実際の山行は、決して予定どおりには事は運ばない。とくに天気は、予報どおりにはいかないのが常で、好天か否か、晴れと曇りがなん日続くかは、その山に登って見るまでは分からない。

だったらこと細かに準備をし、予報に一喜一憂したりせずに、さっさと山に行っても良さそうなものだが、そうしたら無謀登山を取行したことに同じになり、予期せぬ危険や苦痛に襲われる。

なぜ計画と準備に万全を期すのか。その第一の目的は、時間と行動の段取りを固めることにある。だが計画や準備は、それだけのために行うのではなく、もう一つ別の目的がある。それは、起こり得る危険と最悪を想定して、それに対する対策を講じることと、そして事前準備に最善を払うことから、自分の行動に対する安心感と信頼感を作りあげることの二つからなる。

第三の目的としては、計画を立て準備することで、下山の後に計画(予想)と実際(実感)の違いを識り、最善と思った準備の中から不足と失敗を発見して、次の登山の計画と準備における知恵を深めていくという効果が挙げられる。別に登山だけでなく、仕事にも通じる理屈である。

第三の目的としては、計画を立て準備することで、下山の後に計画(予想)と実際(実感)の違いを識り、最善と思った準備の中から不足と失敗を発見して、次の登山の計画と準備における知恵を深めていくという効果が挙げられる。別に登山だけでなく、仕事にも通じる理屈である。

##### 予定と計画の意義

計画や予想という行為においては、ことが計画どおりに運んだから成功だったとか、予想したことがその通りに実現したから正しかったとか、つまり当たった外れたという結果は、大して重要な意味はもたない。

私の登山の例に示したように、計画の中では、危険や最悪に事態を想定して、そうならぬように回避策を講じたり、またそうなった場合の対策を準備しておくことも目的の一つなのだから、それが起きなかつたから外れという事にはならない。

計画したり予想したりすると、そこに計画外や予想外のことがいかに多く発生してくるかを実感させられる。従って予測と計画という努力は、予測できる状況や現象を想定することよりも、むしろ

る予測できない不透明な事態を想定することの方により重要な意義があると言える。

その努力を続ければ、最初是不透明と見えた事象の中にも、透明な部分、曖昧な部分、全く読めない不透明な部分のあることを掴むことができるようになる。そうすることで、予測できることと予測できぬことのあることを知り、また予測の技術や精度を高めることができるのである。

予測とは、敢えて予測をすることによって、その後の実績との一致と乖離の度合いを把握し、予測が外れた理由、予測できないことが発生した事実を理解する努力でもある。われわれは、それを繰り返すことで、予測内のことだけでなく、予測外の事象をも想定できるようになるのである。

計画したり予想したりすると、そこに計画外や予想外のことがいかに多く発生してくるかを実感させられる。従って予測と計画という努力は、予測できる状況や現象を想定することよりも、むしろ予測できない不透明な事態を想定することの方により重要な意義があると言える。

その努力を続ければ、最初是不透明と見えた事象の中にも、透明な部分、曖昧な部分、全く読めない不透明な部分のあることを掴むことができるようになる。そうすることで、予測できることと予測できぬことのあることを知り、また予測の技術や精度を高めることができるのである。

予測とは、敢えて予測をすることによって、その後の実績との一致と乖離の度合いを把握し、予測が外れた理由、予測できないことが発生した事実を理解する努力でもある。われわれは、それを繰り返すことで、予測内のことだけでなく、予測外の事象をも想定できるようになるのである。

## 5. 地動説的な時間認識

### 時間思考の転換

私どもの仕事は、未来に係わる業務が圧倒的に多い。企業の長期計画を策定する仕事も、その目標を実現するための政策・戦略、事業計画を企画する仕事も、将来を向いている。そういう仕事を引き受けた企業は数十社にのぼる。

一方私個人の生活においても、年々の生き方から行動を詳細に計画する習慣があり、公私ともに将来を展望したり設計したりすることが日常茶飯事となっている。次を読み、次に備えるという私の営みは、思考や意志の段階を離れて、無意識の時間習慣になっている。

そういう私の経験や習慣からすると、次の事態を考えず、目論みももたず、段取りも立てずに行動することが、成り行きで動いているように見えて仕方ない。勿体ないことだとも思える。

ソニーの出井氏は、予想外の出来事にうろたえて、1年先も読めないので業績予測は4半期だけにすそうだ。洞察力は、経営者の基本的な資質だという。その力があるからこそ、従業員や株主に向かって企業の将来を提示できるのではないのか。庶民並の感覚で、不透明だの不連続だと唱え、見込みが当たるとの外れるのと騒いでいるのは、予測を占いと勘違いしているからだろう。

指導者には、予測不能な将来を見通そうと知恵の限りを傾け、そこに臆げな将来像を探り出していく役割が求められる。それには、下記のような時間感覚と時間習慣を体得し、絶えず未来と係わりようとする努力が必要となる。

### 時間上の天動説と地動説

私たちは、時間を過去・現在・未来と区分する。そして大多数の人が、現在を中心に置いて、過去は後ろに、未来は前にあると考えている。

従って、現在は過去から見れば未来であったとか、いまの現在も時間がたつて未来が現在になれば過去になってしまうとか、その未来だってその先の遠い未来から振り返れば過去になるとか、そんなふうに見える人は極めて少ない。

われわれは現在に生きているという錯覚は、人を時間上の“天動説”に陥れる。過去から現在を予測し、未来から現在を振り返るといって“地動説”的な時間概念をもつことができない理由は、その現在意識にある。天動説・地動説とは、地球と宇宙のとらえ方だけを言うのではなく、時間をどうとらえるかにもあてはまる論理である。

予測というのは、必ずしも現在から先の将来を想定するばかりではない。過去に自分を置いて、そこから現在を、あたかも未来を見るかのように想定することも、予測の一つなのである。

将来を想像するとは、未来をあたかも現在であるかのように実感するということである。今を感じている感覚をそのまま未来に應用すればよい。未来が現在のようになれば、今度は現在を過去を見るように振り返ることができ、予測した事柄は、まるで過去から現在までの歴史をたどるように実感できるようになる。予測が実際に起こりそうに思えるようなら、予測はほんものである。

予測や展望に必要な思考回路とは、時間における地動説的な認識なのだと理解しよう。

### 既成事実と未成事実

私たちの時間上の認識は、事実や現実に対する認識を根底から変える。良い例が既成事実という概念である。この言葉は、人は既に起こったことや今終わりつつあることしか事実として認めないとか、既に済んだことは覆せないとかの意味に使われる。だから人は、これから始まるようとしていること、未来に起こるであろうことは、事実とは考えないということにもつながる。

これを地動説的な時間認識からとらえると、いま既成事実とされている出来事も、起こる以前には事実とは認められてはいなかった、これから起こってくる出来事も、遠い未来になって振り返れば既成事実になる、と言い換えることができる。従って事実には、“未成”と“既成”の二つの段階があるということになるのだが、私たちは後者は事実として認識できても、前者の“未成事実”については、予想や推測、想像や仮説、予言や占いなどと考えて、これを“未発生”の事実、“未完了”の事象として受容する思考回路をもたない。

だがわれわれは、予測や展望の中で描いている状況や、予測を超えて発生するであろう出来事の中には、確実に“既成事実”として定着するものが相当量含まれていることを見逃してはならない。

将来を展望する時に必要なことは、そこに描かれている事柄が、いまは“未成事実”であっても、やがて既成事実に進化するという筋書きを提示することである。過去から現在を予測して見ると、その実感と確信が得られるはずだ。

連絡先:

ホームページ <http://www.senryaku.co.jp/>

メールアドレス [info@senryaku.co.jp](mailto:info@senryaku.co.jp)

---

[【文頭へ】](#)

---

Copyright (c) 需要開発研究所 2001  
当HPに掲載されている全ての画像、文章、データの無断転用、転載を禁止します。