

# 直感や妄想を起点に 学びを最大化する「ビジョン・ドリブン」

佐宗邦威  
Saso Kunitake  
脇坂敦史 構成

不確実で先の読めないVUCA\*の時代には、分析しても正解を得られるとは限らない。答えは自らつくりださなければならぬ。そのために取り入れるべき、直感や妄想が駆動する「ビジョン・ドリブン」な学びのあり方とは、どのようなものであろうか。

\* 7頁の\*1参照

さそう・くにたけ  
株式会社BIOTOP代表、チーフ・ストラテジック・デザイナー。大学院大学  
至善館准教授、多摩美術大学特任教授。東京大学法学部卒業、イリノイ工科大学  
デザイン研究科 (Master of Design Methods) 修了。P & G マーケティング部で数々  
のヒット商品を担当後、ソニーに入社。同クリエイティブセンターにて全社の新  
規事業創出プログラム立ち上げなどに携わる。ソニー退社後、戦略デザイン  
ファームBIOTOPを起業し、現職。主な著書は『直感と論理をつなぐ思考  
法 VISION DRIVEN』(ダイヤモンド社)、『ひとりの妄想で未来は変わる  
VISION DRIVEN INNOVATION』(日経BP) など。

## 学びが手段ではなく目的となる時代

大量のモノを効率的につくるといいうベストプラクティス(模範的実践事例)を最大化しようとした20世紀の大企業では、学びは価値を創造するための知識を内部で共有することを意味していました。マニュアルやカイゼンといったものももてはやされたのも、それらがチームのもっている暗黙知を共有する重要な手段として、有効だったからでしょう。しかし、20世紀末以来の情報革命によって、企業の実在意義は大きく変わりました。今や新しい知恵をリアルタイムに生み続けることが最も大きな価値となった時代であり、それにつれて企業における学びのあり方も変わっていかざるを得ないのです。

21世紀において新しい知恵が生まれる場所は、もはや企業の内部ではありません。それは企業と

ユーザー、あるいは企業とパートナーが結び合う接点、もしくはその対角線上に生まれるものです。そのため、企業が何かを生み出すとする際には、外部に開かれた、より多くのノード(結節点)をもつことが不可欠な条件になるでしょう。

『ひとりの妄想で未来は変わる』という著書のなかで、私は時代の要請に即したあるべき組織の形を「△から○への移行」と表現しました(巻。効率的な分業とトップダウンの戦略を特徴とする「生産する組織」から、個人が創発し合いボトムアップで意思決定を行う「創造する組織」へ。学びという側面から見ると、ひとつひとつのノードが外部と出会う機会をなるべく多く、アイデアや知恵が生まれやすい環境をつくるのが、企業の目指すべき進化の道となるでしょう。つまり、△の「生産する組織」では学びは手段でしたが、○の「創造する組織」においては学びが目的なのです。そういう、非常に大きなパラダイム転換が

今、起きているのだと思います。

組織というのは当然ながら、多様性が大きければ大きいほど異質なものととの関係性を結ぶ可能性も大きく、新しいものが生まれやすくなるはずです。そこで、企業は内部の多様性を高めるためにも、よりバラエティに富んだバックグラウンドをもつ人々を雇うようになる。もちろん、長くユニフォームリティ(同質性)を武器としてきた日本はその意味で遅れているし、もともと異なる文化をもった人々が多く集うアメリカや、ふたつの大戦を乗り越えて多様性と向き合うようになったヨーロッパと比べれば圧倒的に不利かもしれません。しかし日本にも、たとえば一部の大学には世界中から多くの留学生が集まっています。そういう多様性を実現している場所があります。こうした教育機関と組むことで新しい多様性を目指すのも、短期的には有効な方法と言えるかもしれません。

一方で、新しい知恵を生み出すノードとなるよ

うな多様性の源泉は、必ずしも文化的なバックグラウンドといった違いだけではなく、一人ひとりのやりたいこと、すなわち内発的動機のなかにもあるのではないのでしょうか。さまざまなインセンティブを組織の側が与えるのではなく、個人がもつ「直感」や「妄想」を大切に、それを駆動力とするような企業が、結果的に学びを最大化していくことにもなるはず。

## 「直感」と「妄想」が新しい知恵を生む

「直感」や「妄想」をベースにすることが、なぜ

新しい知恵やイノベーションを生み出すことにつながるのでしょうか。それは、人がなんらかの創造性を発揮する際には、妄想と現実とのギャップを意識することが欠かせないからです。個人が自らの関心に基づくビジョンを明確にして、さらにそのビジョンと現状の間にあるギャップを正面から受け入れたときに初めて、そのギャップを埋めようとするモチベーションが個人のなかに生まれます。逆に言えば、そうした緊張状態が生まれないう限り、人がクリエイティブなモードになることはないのです(図1)。

こうした妄想と現実の緊張関係が個人のなかで

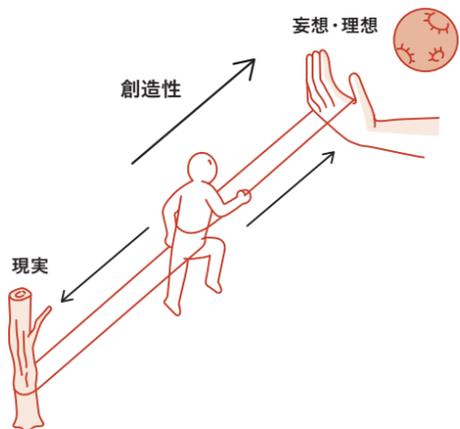
強く意識され、「やりたいこと」の熱量が大きくなれば、他者とながらる力も当然のように大きくなっていきます。命令や依頼によってしかたなくやるのと、誰かの「どうしてもやりたい」が伝わりて協働するのでは、そもそもパワーやエネルギーが違います。こういう相互作用を次々に起こしていくためには、単に違う能力を持った人々を集めるだけでは不十分です。そうではなく、一人ひとりの強い内発的動機が、しっかりと錨(いかり)のように機能することが重要になってくるのです。

では、企業内で内発的動機を生むために何が必要かといえば、何よりも社員がもっと主観を大切にするための「余白」をもつということでしょう。それは多くの場合、従来の企業が求めてきた効率性とは正反対のものであり、過去の取り組みとは矛盾するはずです。ふだんの職場やルーティンから離れ、「自分だけの何か」と向き合うための時間的もしくは空間的な余白を増やす。一方、個人としては、この時間と空間を使って学んだものを会社にどう還元するか、まずはそれを忘れることこそが重要になります。

表: △から○へ、組織の形の移行

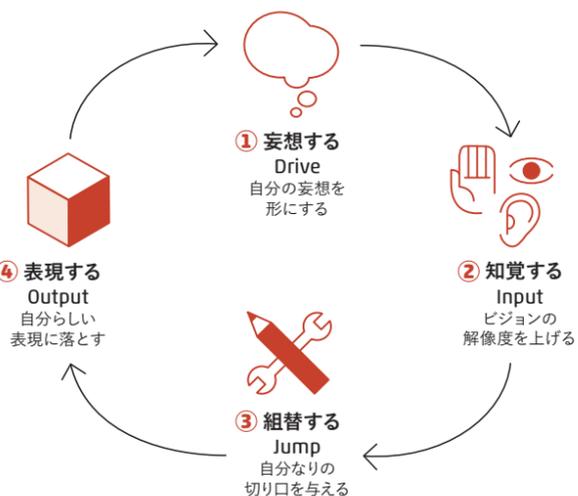
目的	生産する組織 規模の経済による生産性の最大化	創造する組織 多様性による持続的知識創造の最大化
OSのタイプ	 (機械型OS)	 (生き物型OS)
駆動のしかた	インセンティブによる目標	内発的動機を生む人
価値のつくり方	効率的な分業	創造する場
方向性の決め方	トップダウンで決まる戦略	ボトムアップで生まれる意志
業務の回し方	効率性を最大化する改善	新たな知識をともに生む創造

図1: 妄想と現実の緊張関係が創造性を生む



自分がやりたいこと、自分が違和感をもっていることに気づき、育てていく。私の著書『直感と論理をつなぐ思考法』では、そのための実践の方法を、自分の妄想を形にし(妄想、Draw)、ビジョンの解像度を上げ(知覚、Input)、自分なりの切り口を与え(組替、Jump)、自分らしい表現に落とし(表現、Output)と、こう一連のサイクルで説明しています(32頁の図)。これは自分の内面にある違和感や怒り、あるいはワクワクや興味といったさまざまな感情にアクセスし、それらをデザイン思考による方法論を使って形にしていくなためのプロセスです。たとえるなら、芸術家と呼ばれる

■図2：直感としての違和感を駆動力にした思考サイクル



人々や一部の天才的なビジョナリーたちが実践しているようなサイクルを一般化し、誰にでも使えるようなアレンジしたのもと言えるでしょう。そう聞くと、「芸術やデザインは苦手」とか「自分にはそんな才能はないから」と感じる人もいるかもしれません。けれどもこれは、どんな仕事をしている人にとっても役立つ、自らを知るための学びでもあると私は考えています。

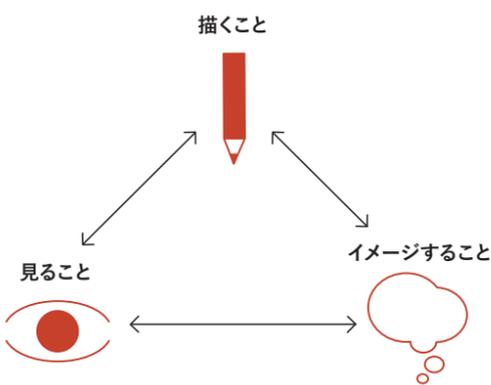
具体的な方法について見てみましょう。日本における企業人は、現状、学校でいうところの優等生タイプが多く、自分の主観が生み出す直感をあまりよいものと捉えていません。だから、最初にその思い込みを解くことから始める必要があります。そこで勧めたいのは、自分もっている喜怒哀楽の感情をノートに書いていくこと。ありのまま、毎日10分2頁などと決めて書き出す「ジャー

後もトナーなどの消耗品を買ってもらい、顧客から継続的に収益をあげるリカーリング・ビジネスを展開してきました。ところが、ペーパーレス化などで時代は変わり、コピー機のなかにコンピューターのサーバー機能をもったWorkplace Hubというサービスを立ち上げたことで、営業の果たすべき役割も劇的に変わったのです。具体的には、営業マンの一人ひとりが相手企業の経営課題をヒアリングし、「このコピー機があればあなたの会社はこう変わります」という解決策まで提示することが求められるようになります。お客さまごとに異なる解があるので、いわば共創的に学ぶファシリテーター（促進者）のような役割を果たす必要が出てきたわけです。であれば、そうした仕事のやり方が自然に生まれてくるような文化と環境を企業としても整えていかなければなりません。

コニカミノルタジャパンの場合、前社長の原口淳さんと事業を超えた社会意義やビジョンを語りながら、それを「いいじかん設計」と名付けた働き方改革のコンセプトにまでどう落とし込むかを議論しました。そういう意味では、Workplace Hubというサービスをどう売るかということより、社員の働き方を根本的に変えることが、より上位のミッションだったのです。創造力が高い、学びのある仕事をしてもらうということは、社員が働く時間をどう使うかということも超えて、介護や育児といった生活までを考えることにつながるのだとあらためて気づかされました。

企業にとって、個人が自分に向き合うための「余白」をもつことが、個々の創造性を高めるために重要な意味をもつ。そして、リアルタイムでいろいろな世界とつながることが学びと創造力につながるっていく。これを真剣に受け止めるなら、

■図3：五感の統合を重視した方法論



ナリング」です。この習慣で、違和感を覚えても「まあ、しょうがないよね」などと無理に自分に言い聞かせてしまうと、これまでの悪しき大人モードをやめるきっかけがつかめると思います。

ほかに、ビジョンの解像度を上げるために、目で見たまを形に描く練習をする。あるいは、街のなかで似ているものを探し出し、切り口を変えるという操作（アナロジー）に慣れる。なるべくビジュアルなメモをつくり、何度も描きなおすといったアウトプットを習慣づける。これらは本の中で紹介した技法のごく一部ではありますが、繰り返し実践することで多くの気づきがあるというだけでなく、どうしても他者に合わせて考えってしまう、優等生的な癖を少しずつ解きほぐしてくれるはずですよ。

先にふれたように、ここではデザイン思考と呼働き方のスタイルは必然的にデジタル技術を用いたりモーターワークへと不可逆的に進化していくことになるでしょう。日本の企業も、コロナ後に向けた本格的なインフラ整備、働く環境づくりをしていかなければならない時期を迎えていると思います。

**学びを通じて変わる、新時代の企業像**

そうなれば、従来のように社員をひとつの場所に集め、いわば軍隊のブートキャンプ（新兵訓練施設）のような形で仕事をする必要はありません。同じ場所になくても、仮想のラボラトリー的なものはITの仕組みを使って用意することができます。共創を行うためのAPI（公開されている提供機能を簡単に利用できるソフトウェア仕様）など、複数のつくり手をつなぐための土台も実用化されつつあるのです。

では、個人がもつ内発的動機を大切にしながら、リモートワークのような形で結びついて仕事をするのが当たり前になったとき、果たして企業はどんな役割をもつことになるのでしょうか。SNS（交流サイト）を連想させるような形で個人と個人が結びつくとしたら、それでも企業はガバナンスを機能させることが可能なのでしょうか。

こういう問いにはまだ、本当の意味での答えが出ていません。もしかしたら、次世代の会社のあり方を考えるモデルとなるのは、メタファー（比喩）としての宗教ではないかと私は考えています。たとえば教会に集まる個人は、さまざまな職種につき、多様なライフスタイルをもつ個人です。いつも同じ場所において、同じ目的で仕事をしているわけではありませんが、ときどき集まって絆を

られる方法論に共通するやり方が、しばしば用いられています。デザイン思考は、手を動かしてプロトタイプ（試作品）をつくりながら考える「プロトタイプング」をはじめ、視覚や触覚など五感の統合を重視した方法論であり、私が提案する「ビジョン思考」とも共通する部分が少なくありません（図3）。また、この思考の大きな特徴は、生活者の視点をもった複数のメンバーが協同で課題を解決する点にもあり、その意味で現代の企業にぴったりの発想であると言えるでしょう。

ただ、みんなで作るといっただけのデザイン思考では、どうしても自分のやりたいことが抜け落ちてしまうことが少なくありません。課題そのものや他人のアイデアに合わせながら問題解決に夢中になっていると、いつのまにか「自分がなくなっている」ことに気づくことも多く、そこに「直感」や「妄想」といった要素を重視する意味が生まれてきます。そうした潜在意識レベルの動機をベースにすることにより、これからの企業や社会にとってますます重要な意味をもつパワーやエネルギーを取り戻すことができるはずですよ。

**学びながら共創する、真の働き方改革**

私たち戦略デザインファームBIOTOPでは、さまざまな企業や組織と協働しながら、新たなビジョンを実践につなげていくお手伝いをしています。先にあげた『ひとりの妄想で未来は変わる』は、そうした仕事を実践してきた事例集でもあり、そこから学んだ知恵を集めたものでもあります。

たとえばコニカミノルタジャパンという企業は、これまで品質の優れたコピー機を買ってもらった確かめ合う。そういう、いわば在家信者が集まる教会のようなイメージで会社を捉えるとわかりやすいのではないのでしょうか。

宗教にとって大切なのは教典であり、教義です。企業でいえば、どんな思想やビジョンを掲げることができるか。「これからの時代に大切なのは何だろう」「自分たちがやっていることは、正しいのだろうか」「何をすれば、社会を幸せにできるのだろうか」経営陣レベルにおいては、こうしたある意味で哲学的な対話の場を設けることが必要になると思います。

そのうえで、こうした大きなビジョンのもとに個人が集まり、それをメンバー一人ひとりが生きている人生のストーリーにまで落とし込んでいく。すなわちビジョンを翻訳し、学び合いながら、自分自身の物語として語りなおし、共有し合うということですよ。もし、この共有されるビジョンやストーリーがなかったとしたら、個人はただのバラバラな点にすぎなくなります。SNSの世界ですですでに起きているように、自分と似たような人、同じような考えをもつ人たちが集まっていくだけで、何も新しいものが生まれません、そんな場所になっってしまうでしょう。最初にお話ししたように、新たな学びも創造も異なる外部との出会いによって初めて生まれるものであり、閉じた教会（企業）のなかだけで生まれるものではありません。

このようなモデルが当たり前になったとき、個人と企業それぞれのフェーズで、ビジョンを出発点として新しい知識を創造し続けることができるようになります。そうやって初めて、おぼろげながら新しい時代の社会のあり方も見えてくるのではないかと思っています。

【取材日：4月13日@Zoom】