

未来からの絵ハガキ

————ビジョナリーワードの作り方————

企画調整部企画課

目 次

I	はじめに	1
II	ビジョナリーワードの例	2
III	ビジョナリーワードの条件	4
IV	ビジョナリーワードのつくり方	5
	Step1：現状を疑う	
	Step2：未来を探る	
	Step3：言葉をつくる	

I はじめに

10年以内に人類を月に送り込む。 (We choose to go to the moon in this decade.)

1962年、ケネディ大統領が宣言した言葉です。前年の1961年にソ連の宇宙飛行士ガガーリンが世界初の有人宇宙飛行を成し遂げ「地球は青かった」という言葉を残したばかり。ソ連との冷戦下にある中で、アメリカの宇宙開発は、ソ連に一步先を行かれた評価が漂う最中での宣言でした。

ケネディ大統領は、目先の競争を意識しすぎることなく、平易な言葉で、人類が月にたどり着く具体的なシーンを絵ハガキのように国民に送ったのです。この明確なビジョンによって、全米から優秀な人材が集まり、アポロ計画には最大時40万人のスタッフに膨れ上がりました。できるかもしれないと思わせる程近い距離感が希望を抱かせ、全米を揺るがす言葉となりました。

ビジョナリー (visionary) とは、「先見の明がある」と意識されます。しかし、ビジョン (vision) は「見えるもの」ではなく、より一步踏み込んだ「見たいもの」と表現されるべきで、未来に意思を持ち、加えて、具体性があるものでなければなりません。ケネディ大統領の宣言は、まさに、ビジョナリーワードの代表例でした。

新・総合計画では、策定の心構えの一つに「世代を通じて共感できる『未来』を創造」と掲げています。今後、未来デザイン会議の皆様で30年後の未来の理想の姿を定めてまいります。世代を通じて共感できる言葉とするために、ビジョナリーワードの視点を心がける必要があります。

未来を語る優れた言葉は「未来からの絵ハガキ」に喩えられます。普通にしていけば実現可能な身近な目標では人を行動へと駆り立てられません。また、あまりに非現実的で荒唐無稽な言葉では他人事と思われてしまいます。絵ハガキは、より鮮明で、期待を抱かせるインパクトがなければなりません。ビジネスの世界では、だれも使ったことのない言葉は敬遠されがちで、構想や経営ビジョンを表すのに大胆になることは困難を伴いました。曖昧で、当たり障りのない表現を使っておけば、認められやすいからです。しかし、ケネディ大統領は、あえてだれも使ったことのない新しい言葉で、全米を揺るがし、未来を動かしました。

言葉は未来を発明する道具です。また、言葉に表せないことは絶対に実行することはできません。こうした考え方のもと、新・総合計画における未来の理想の姿では、ビジョナリーワードを追求していきます。

以下にビジョナリーワードの代表例と、作り方のヒントを記しますので、計画策定に係わる皆様に一読いただき、参考にさせていただきたいと思っております。

Ⅱ ビジヨナリーワードの例

すべてのデスクと、
すべての家庭にコンピューターを。

(ビル・ゲイツ)

これは、マイクロソフトの創始者ビル・ゲイツが 1975 年の創業時に掲げたビジヨナリーワードです。

「パーソナルコンピューター」という概念を生み出したのはアラン・ケイで、「**僕たちはエンジニアじゃなくてアーティストなんだ。**」と言ったスティーブ・ジョブスは、パーソナルコンピューターのビジョンを美しく具現化しました。

ビル・ゲイツは、市場の支配で悪の帝国と批難されましたが、すべてのデスク、すべての家庭といったビジヨナリーワードのもと、コンピューターユーザーのハードルを下げて、底辺を拡大したことは紛れもない事実です。

パナソニックの創始者、松下幸之助氏は「**水道哲学**」を掲げ、家電が高価で、一部の富裕層のものだった時代に、水のように潤沢にだれの手にもできるものにすると言いました。

ポケットに入るラジオをつくれ。

(井深大)

ソニーの創業者、井深大氏は、このビジヨナリーワードで、技術者に発破をかけます。かつて、ラジオは小型のトランクぐらいの大きさで、家具として扱われた時代に、ポケットに入るサイズに小型化することは困難を極めました。明確なビジョンのもと、トランジスタラジオを完成させます。これが「**世界最小のラジオをつくれ!**」だったら、ビジョンが曖昧で、ソニーブランドはなかったかもしれませぬ。

日本の製品は“ものまね”で“粗悪品”と批評されていた頃、メイドインジャパンが世界を熱狂させ、信頼される。そんな未来を思い描いた盛田昭夫氏は、「**メイドインジャパンは粗悪品、というイメージを変える会社になる。**」として、海外にトランジスタラジオを売り込みました。日本のブランドなど聞いたこともない土地で、小型化したトランジスタラジオは評判になりましたが、ソニーの名まえが追いつかない。下請けの要請もありましたが、ビジヨナリーワードの信念のもと、あえてソニーの名を貫き、世界のブランドに押し上げました。

———これは何のこと？だれの言葉？その他のビジョナリーワードの例———

地上でいちばん幸せな場所。

すべての書籍を 60 秒以内に手に入るようにする。

家族全員に触ってもらえるゲーム。

形態展示から、行動展示へ。

1 台少なくつくれ。

1,000 曲をポケットに。

Give a Good Image.

Ⅲ ビジヨナリーワードの条件

未来から届いた「絵ハガキ」は魅力的でしょうか。行ってみたいと思えるでしょうか。

未来を語る優れたビジヨナリーワードには、人を行動に駆り立てる明確性が備わっています。その条件は以下の3点です。

●解像度

まずは「解像度」、鮮明さです。せっかくの名風景も解像度が低く、ぼやけていたら台無しです。例えば「新しい」「便利な」「次世代の」という言葉は、未来を語る場合、頻繁に使われますが、どのくらい新鮮なのか、どのように使いやすいのか、旧世代とどう違うのかが明確ではありません。

これまで紹介したビジヨナリーワードにおいても、世界最小ではなく「ポケットに入る」とし、解像度を高めています。

●目的地までの距離

次に「目的地までの距離」。これは、たどり着いてみたいと思わせるだけでなく、「行けるかもしれない」と意欲を駆り立てる絶妙な距離感が大切です。

となり町の絵ハガキでは魅力はありませんし、南極からのものでも遠い夢のように感じてしまいます。

ケネディ大統領も火星ではなく「月」とし、多くの技術者に対して希望を膨らませました。

●風景の魅力

最後に「風景の魅力」です。解像度の高い鮮明な絵ハガキでも、魅力がなければ、だれも行ってみたいとは思いません。

今見ているビジョンが、他の人にとってたどり着きたいと思える内容か、見直す必要があります。個人的な願望であっても、世の中に対してどういった意味があるのかが伝わるものでなければなりません。

IV ビジヨナリーワードの作り方

Step

1 現状を疑う

●「本当にそう？」をぶつける

- ・ なぜか続けられている慣習や意味不明なコストなどビジネスシーンで感じる違和感、サービスの常識に感じられる不思議、さらには、常日頃から当たり前と考えていることに対して、「本当にそう？」と疑問をぶつけることで、新たな気づきが生まれます。
- ・ こうした気づきは、突然生まれて、いつの間にか消えてしまう。このため、以下のようなダウト・リストをつくり、メモをしておきます。

———ダウト・リストの例———

本当にそう？

———代表的なビジヨナリーワードを創出した例———

- ・ コンピューターは一部の専門家が取り扱うもの？
- ・ 日本の技術は、世界には追いつけない？
- ・ ラジオは家具であって、家族みんなで聴くもの？
- ・ 洋服は女性を縛り付けるもの？

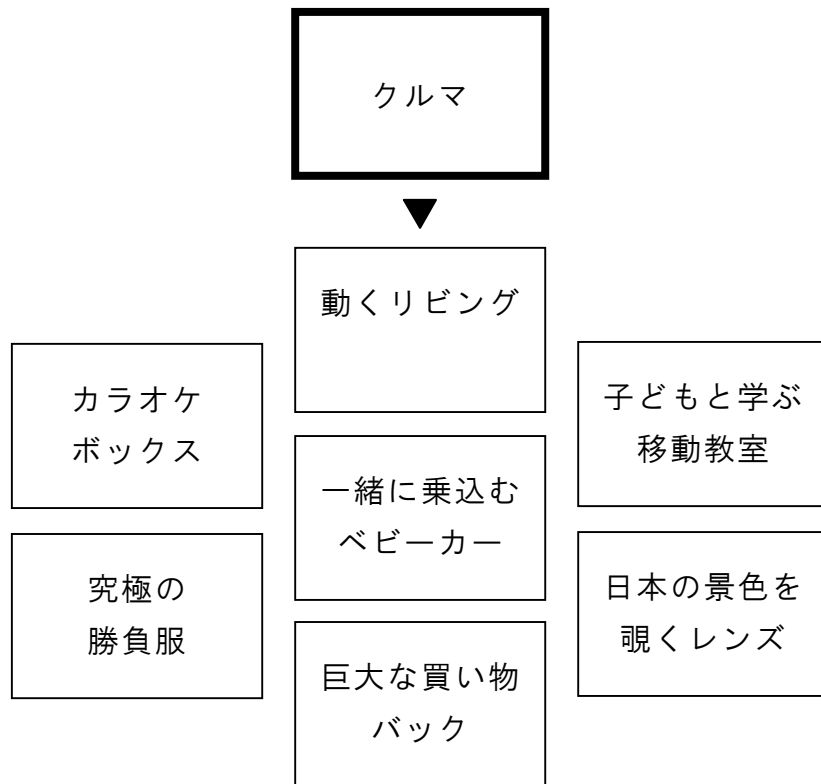
———新・総合計画の策定に活用できそうな例———

- ・ 65歳以上の高齢者は、見守り・支援する対象？
- ・ 地震は突然やってくる？
- ・ 工場など生産拠点の流出が地域経済を疲弊させる？
- ・ 農林業は、労働のわりに収入が少ない？
- ・ 再生可能エネルギーの代表は太陽光発電である？
- ・ 市役所は未来永劫、存続している？

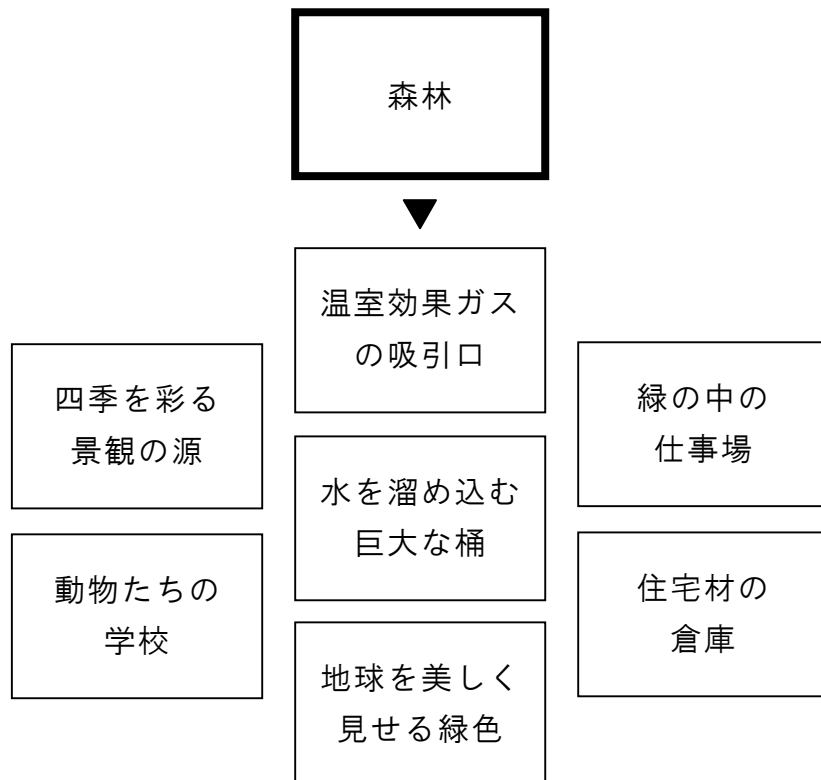
●言葉のラベルをはがす

- ・ アイデアを考えるときに「常識にとらわれない」ことが必要です。
- ・ 特に、「名詞」は概念的なラベルとなって、新しい発想や視点を阻害します。例えば、新しい「クルマ」を考えようとすると、「クルマ」という単語自体が既に形状や構造を規定してしまうからです。
- ・ ここでは、一般名詞のラベルをはがし、他にどんな言葉で説明できるか言い換えてみます。

——言葉のラベルをはがす例——



——新・総合計画の策定で活用できそうな例——



Step

2 未来を探る

● 「もしも？」で発想を拡散する

- ・ ステップ1で「本当にそう？」と疑問を投げかけることで常識という名の殻に亀裂をつけることができました。
- ・ この後、未来の可能性を広げるために、「もしも？」を繰り返します。ビジネスの現場では、「Why?」を3回繰り返せ！と言われますが、ここでは、「If?」の問いかけを繰り返します。
- ・ ステップ1のダウト・リストを活用し、イフ・リストをつくることで、今の前提とはまったく違う未来の前提へと移動することができます。

——イフ・リストの例——

本当にそう？	もしも？
・ コンピューターは一部の専門家が取り扱うもの？	・ だれもが使うことができる簡単なコンピューターができたら？
・ 65歳以上の高齢者は、見守り・支援の対象？	・ 高齢者が、イキイキと笑顔で働いていたら？
・ 地震は突然やってくる？	・ 天気予報のように地震が予測できたら？
・ 工場など生産拠点の流出が地域経済を疲弊させる？	・ 海外の生産拠点を統括する中枢機能が地域にできたら？
・ 農林業は、労働のわりに収入が少ない？	・ 農林業従事者が富裕層への近道だったら？
・ 再生可能エネルギーの代表は太陽光発電である？	・ もっと効率的な再生可能エネルギーができたら？
・ 市役所は未来永劫、存続している？	・ 市役所がなくなっても公の取り組みが実行できたら？

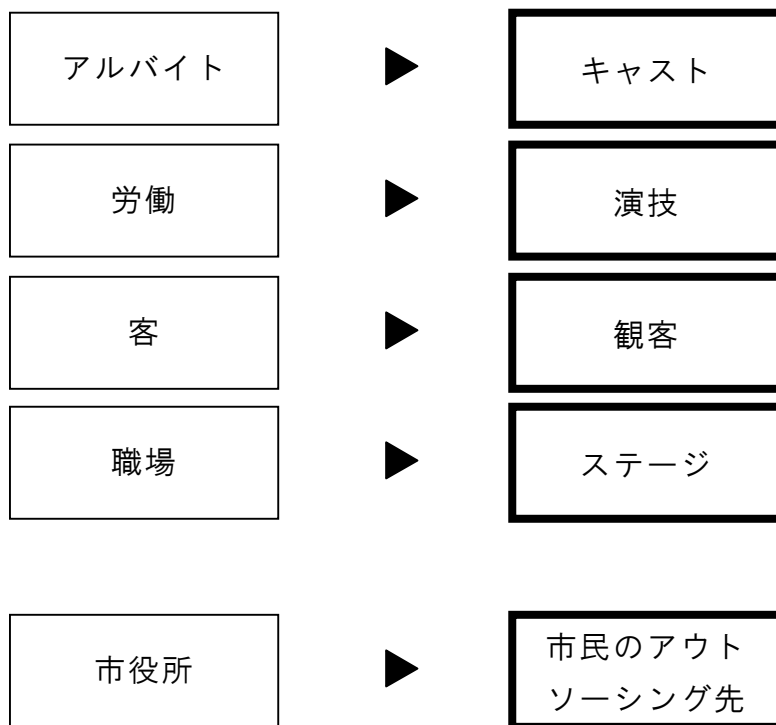
Step

3 言葉をつくる

- ・ ステップ 1、2 でぼんやりと未来風景の断片が見え始めてきます。
- ・ こうした曖昧な現象を「つまり？」という疑問に端的に答えるビジョナリーワードにします。
- ・ 以下に「呼び名を変える」「ひっくり返す」「喩える」「ずらす」「反対を組み合わせる」の5つの技法を紹介します。

●呼び名を変える

- ・ ディズニーランドの「キャスト」は呼び名を変える技法でつくられました。
- ・ 職場は「ステージ」に、労働は「演技」に変え、きめ細かな“おもてなし”を演出し、地上で一番幸せな場所を築きました。



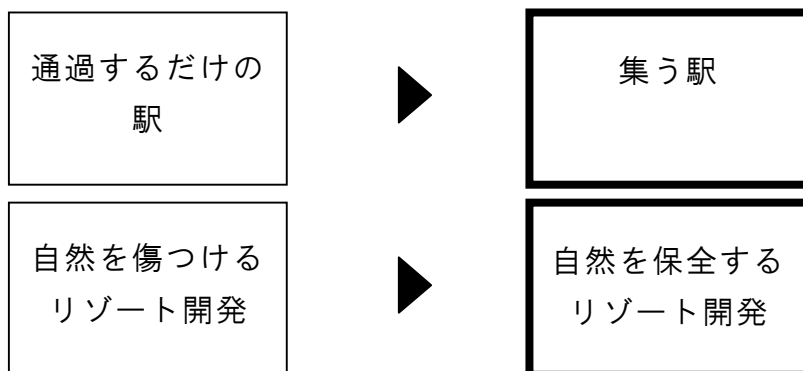
- ・ アメリカのある小学校では、「生徒」を「小さな学者さん」と呼び名を変え、学業成績の向上に成功した例もあります。

●ひっくり返す

- ・ 人口減少や超高齢化社会など課題山積みの日本。そうとらえると前を向くことはどうしても難しくなります。
- ・ 未来デザイン会議のアドバイザー小宮山宏先生は、こうした日本の状況を逆手にとらえ、「課題先進国」と名付けました。さらには、その課題をいち早く解

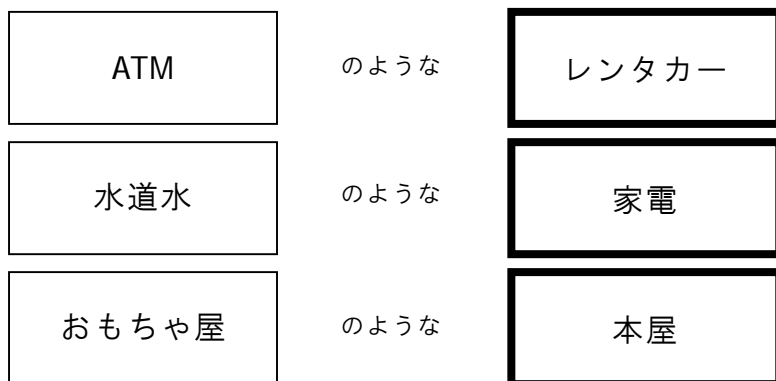
決する未来を望み「課題解決先進国」というビジョナリーワードをつくっています。

- ・ 不満をひっくり返すと「希望」が生まれます。
- ・ かつて、駅構内は通過するだけの場所でした。そのネガティブな言葉をひっくり返したのが、JR 東日本の「通過する駅から集う駅へ」といったビジョナリーワードです。
- ・ また、常識をひっくり返すと「独創」が生まれます。
- ・ リゾート開発は自然を破壊する。この常識をひっくり返し、「開発しないリゾート」を立ち上げたのが「バルト・マイスター・苫小牧」でした。



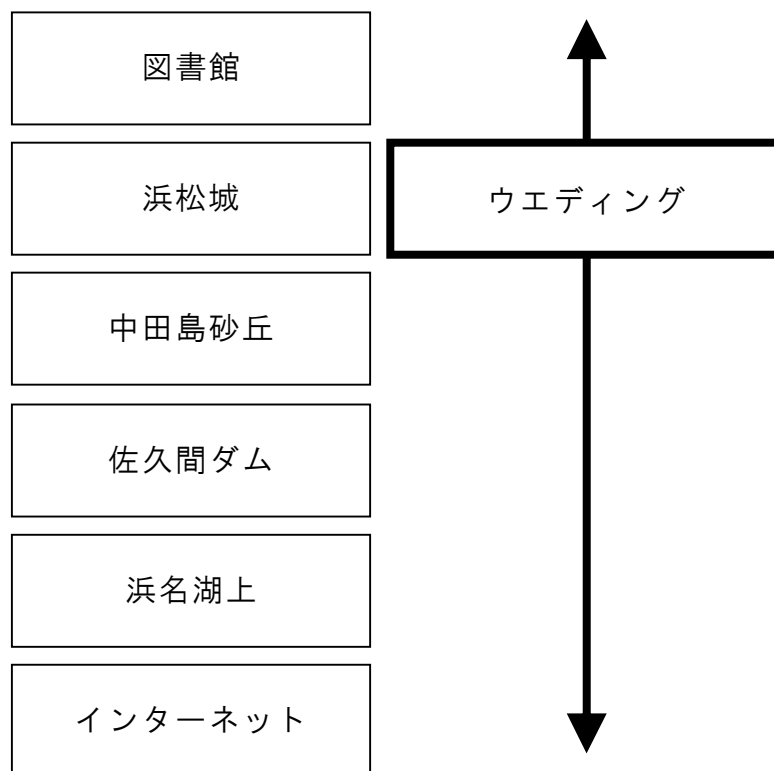
● 喩える

- ・ 「りんごのように赤い」としたり、人を傷つける言葉を「言葉のナイフ」と表現したり、「喩える」とは、他の何かに置き換えて表現することを意味します。
- ・ ハリウッドでは、この「喩える」技法で、次々に映画の企画をつくり出しています。例えば「宇宙を舞台にしたジョーズ」、「豪華客船での“ロミオとジュリエット”」などです。
- ・ カーシェアリングのジップカーは「ATM のように気軽にクルマが使える世の中」というビジョナリーワードを掲げました。
- ・ 「喩える」は、自分の想像をより具体化した解像度の高い「絵ハガキ」をつくることができます。



●ずらす

- ・ 結婚式を挙げる場所は、かつては神社が一般的でした。近年は、チャペルでの挙式が主流となり、ハワイなどのリゾート地での挙式も人気になっています。
- ・ 挙式の場所を更に「ずらす」ことで新たな発想が生まれ、例えば、図書館での挙式、浜松城での挙式など無限の考え方が生まれます。
- ・ アサヒの WANDA は、缶コーヒーとして甘さと香りを差別化し「朝専用」と銘打ちました。同様に朝に注目した「朝カレー」や「朝ラー（メン）」も地域グルメとして有名です。
- ・ ターゲットを変化させるなど、「ずらす」ことで未来が生まれます。



●反対を組み合わせる

- ・ イノベーションは矛盾から始まります。
- ・ ユニクロを展開するファーストリテイリングは、反対の概念の組み合わせでできています。ファッション業界にファストフードの概念を取り入れたイノベーションです。これにより、2009年には「ファストファッション」が流行語大賞のトップ10に仲間入りしています。
- ・ また「ノーブランド」と「高品質」を掛け算してできたのが「無印良品」。
- ・ こうした考えをまとめるために以下の正・反リストをつくります。

常識[正リスト]

固定	自分で管理する
四角い	扉から取り出す
大きい	賞味期限が切れる
家にひとつ	いつもいっぱい
主婦が使いやすい	高い
家の中にある	調理場からちょっと遠い
冷蔵している	重くて運べない
自分で入れる	野菜が下

非常識[反リスト]

移動	他人が管理する
丸い	裏から取り出す
小さい	賞味期限を切らさない
家にたくさん	いつもスカスカ
子どもと父親が使う	安い
家の外にある	調理場からごく近い
むしろ暖める	軽くて運べる
他人が入れる	野菜が上

な冷蔵庫

- ・ 他人が入れる冷蔵庫など常識外ですが、マンションの外に、ネットスーパーの宅配員が入れる冷蔵庫があったら…

新・総合計画の未来の理想の姿を定めるに当たっては、こうした技法を凝らしながら、世代を通じて共感できる「ビジョナリーワード（未来）」をつくっていきたいと考えます。

ぜひ、皆様から、斬新かつ機知に富んだ提案をお願いします。



浜松市
HAMAMATSU CITY

未来からの絵ハガキ

浜松市企画調整部企画課

平成 25 年 10 月

参考引用文献：未来は言葉でつくられる

細田高広著 ダイアモンド社