

将来の夢 五感駆使して表現

前回、不況で苦しい時こそ経営者は幹部と「共に夢を描く」ことが大切だと述べた。今回はその方法について具体例を挙げながら説明したい。

不況時においても事業を継続し発展させるためには、現在の延長上にある「乗り切り策」としての計画と、現在とは不連続の「将来の夢（理想の状態）」の両方が幹部の心の中になくしてはならない。

経営陣として将来の夢を描いていく上で最もまずいのは、社長が描いた将来の夢を自動的に会社の夢として幹部間で共有するという形である。

そうになってしまうと「社長の夢に付き合わされている」という感覚が幹部に生じる。その結果、風土として「ウチの会社は結局は社長の考え次第だ」という思考停止幹部の集まりをわざわざ生み出すことになる。

やらされ感を持つことなく、

幹部一人一人が「目的の力」を持つためには、「全員参加で話し合うプロセス」がどうしても必要だ。重要なのはいきなりブレーストーミングをするのではなく、まずはいったん自分の世界に入ること。個別に「自分が社長だったら」という前提で将来構想を描いてみることである。このことには2つの意味がある。

一つは、経営幹部と普通の管理職の違いを認識させることだ。通常、経営幹部はそれぞれの役割（担当分野）を与えられているが、その範囲でとどまるのではなく、責任が全社に及ぶということを実感して取り組む必要がある。だから「幹部」なのである。担当分野のことだけを考えるなら普通の管理職と変わらないことになる。

もう一つは、いきなり全員でプレストすると、他人の意見、とりわけ社長の意見にその場が

幹部力を鍛える

企業の幹部が将来の夢をイメージして描いた絵



支配されてしまい、幹部が考えなくても済む状態になってしまうこと。地位の高さに関係なく一人一人が真剣に考え抜き、描いた将来構想を皆で発表し合った上で一つの構想に集約してい

いまの・せいいち 日本リクルートセンター（現リクルート）、リクルートコスモス（現コスモスイニシア）を経て1998年組織人事コンサルティング会社「マングローブ」設立。著書に『マングローブが教えてくれた働き方』（P-VineBOOKs）。

マングローブ
代表取締役社長 今野誠一

来像を五感を駆使して、いかに強固にイメージできるかがポイントになる。ある会社の幹部研修では、グループごとに描いた将来の夢を絵にして発表することで議論を活性化させ、イメージを自由に膨らませることに成功していた。

言葉だけでなくアートとして表現することで心を解き放ったり、考えを深めたりできる。「お絵描き」とばかりにはいけない。言葉として意味から理解することと、五感を総動員してイメージを持つことの間には大きな違いがあるのだ。

幹部力にとって将来をイメージし表現する力は極めて重要であり、こうしたプロセスを経た経営計画こそが強固なものになるのである。

く。経営陣の絆はそういったプロセスから生まれるのである。

皆でまとめた夢や将来構想はその時点ではイメージの世界だが、それを具体策に落としていくと経営計画になる。まずは将