

シナリオプランニングの実践と理論

第一回 規範的シナリオの事例とフランス学派の理論

産業研究ユニット 総括 角和 昌浩

1. まえがき

シナリオプランニングとは、シナリオを使ったプランニングのことである。

シナリオとは何か？ シナリオプランニングとは何か？ このあたりを、事例と理論とをとりまぜて紹介してみたい、というのが本稿の趣旨である。この考察は連載形式で発表するので、逐次、読者の皆様方のご批判をいただいでゆきたい。

シナリオとは何か？ について紹介するには理論的な説明に増して、いろいろなシナリオ作品を読み込み、シナリオの製作過程の実例を辿ってみるのが判りやすい。更に言えば、シナリオ政策の先達者を交えて、数人が数日間集まり、実際にシナリオを創ってみる体験をなされるのが、一番判りやすい。

一方で、シナリオプランニングとは何か？ についての説明の仕方は、少しむづかしい。後述するようにシナリオプランニングとは、企業や行政府その他の組織の中で、具体的な戦略検討プロセスに使われている。差し障りがあるやもしれず身近な事例を引用することが適いにくい。加えて特定の組織がシナリオプランニングを導入して好結果を得たか否か、という論点は研究や分析の対象であるよりはむしろ、シナリオプランニングというマネジメントツールを用意して、使いこなす技能の上手下手の問題も関連している。従って、シナリオプランニングの活用法についての説明は、既往の文献から成功あるいは不成功の事例を中心に紹介することに止めたい。

筆者はこの分野の実践に携わって10年以上の経験がある。自らが関わってきた仕事の周辺での話題を取り入れながら、本稿を書き下ろすこととする。

第一回は以下の内容で議論を進めよう。

- シナリオとは何か？ シナリオプランニングとは何か？
- シナリオの作りかたには2流派がある。
- 新日本石油株式会社のシナリオプランニング運動の事例
- 規範的シナリオの理論（その1）

2. シナリオとは何か？ / シナリオプランニングとは何か？

シナリオの製作は、スタディの発注者 = クライアントが心の中に、遠い将来に向かってどんな不安や期待を持っているのか、シナリオプランナー側が十分に理解していれば、それほど難しくない。

クライアントは、たいてい企業のマネジメントプロセスに関わっているか、公共政策の立案・執行に携わるひとびとである。これらのひとびとは、自分の組織目的の達成に向かって、現在のところ順調に成果を挙げている仕事のやりかたについて、仕事を取り巻く環

境が - 企業の場合はビジネス環境、行政府の場合は政策環境 - 将来、大きく、様々に変化した場合でも引き続き有効であろうかと、ふと懸念を抱くことがある。心に漠然たる不安感が漂ったのである。そんなとき、「ひとつ、我々の置かれている状況を“戦略的”にレビューしてみようじゃないか」ということになるかもしれない。

将来の環境の有り様について研究する方法が、シナリオプランニング手法である。

2.1 シナリオとは何か？

シナリオの製作にあたってシナリオプランナーたちは、非常に単純なことをやっている。

まず、クライアントを取り巻いている現在の環境をよく観察してみる。そのためにはデータを集め、現在、安定して動いているように見える環境の全体を系統的に理解しなければならない。肝心なことは、クライアントの取り巻き環境の範囲を、広げすぎず、狭すぎず、うまく線引きすることだ。例えば、日本の経済外交戦略の有効性を検討するために、アジア地域の5年後の国際関係を論ずるシナリオなのか。それとも、日本の健康産業にとっての15年後のビジネス環境を考えるためのシナリオを書くのか。シナリオプランナーがアジア地域における日本外交の政策環境についてシナリオを作ることを受け持っている場合は、介護保険制度の現在の問題点と将来の変化、についてリサーチする必要は多分なかろう。

ともあれ、クライアントの問題関心に関連のありそうな要素を、なるべく広く、多様に書き出してみる。この作業には、組織の外部の専門家たちの助力が不可欠だ。専門家たちは一般のメディアにまだ取り上げられていないような新しい情報や、アカデミズムの世界で現れた新しい視点を提供してくれるだろう。

次に、外部の専門家たちと実務家たるクライアントが一同に集まって、クライアント側の問題関心をテーマとした興味ある対話ができるようワークショップ形式で検討が行われる。この検討会の場で実務家は、自分の問題関心に見通しを立てようとする、おおよそ何年くらい先の将来まで考えておけばよいのか、どんな領域のリサーチが斬新で生産的な知見を与えてくれそうか、大体的見当がつく。

それからシナリオプランナーは、ワークショップで得られたディスカッションを引きとって分析にかかる。クライアントの取り巻き環境を構成するいろいろな要素が、将来、何らかの変化を起こす兆しがあるかどうか、その変化は、現時点で安定しているシステムをどのように変えてゆく可能性があるのか。その結果、クライアントが現在採用している戦略はどのように影響を受けるだろうか、このあたりを更にリサーチを続けながら分析的に記述してゆく。

ここまでが第一段階の仕事。シナリオプランナーは分析能力と想像力を存分に発揮して未来の見通しを語ればよい。ただし、シナリオプランニング手法は他の未来研究の方法論にはない、独特の形式を求める。それは、未来のあり様を必ず、複数、製作する、というルールである。なぜか。以下のような哲学に基づいたプランニング手法だからだ。

未来のあり方にはさまざまな可能性があり、見通しは不確実である。現時点でひとつの未来像に収斂させて未来予想を語ることは出来ない。無理をしてひとつに絞ると、戦略検討プロセスの中で、リスクを見落としたり、敢えて目をつぶったりする懸念がある。未来研究は、未来の不確実性という、この、逃れようの無い性質にこそ研究の焦点を当て、「どうして、何が、未来の不確実性をもたらしているのか」を、論理的・構造的に理解することが目標である。

従って、シナリオプランニング手法のなかで用いられるシナリオとは、クライアントの問題関心領域を中心にその周辺をカバーして描かれた未来の有り様、それもひとつの未来

像を提示しているのではなく、複数、同時に、提示している書き物のことである。

ところで、国際エネルギー企業のロイヤルダッチ・シェルグループ（以降「シェルグループ」と略称）は、シナリオプランニングを30年以上に亘って、戦略企画プロセスの一部として使い続けている。同グループは2003年、シナリオプランニング手法に関して自らの経験と考え方を紹介した小冊子を発表している。『シナリオ：冒険者のためのガイド』である¹。

この本のなかでシェルグループは、シナリオとは何であるか、次のように表現して伝えようとしている。

シナリオとは、起こり得る未来を説明するストーリーです。つまりそれは、今後の重要なイベントと主要登場人物達、そして彼らがどんな意図を抱いているかを特定するものであり、また世界がどのような仕組みで動いているかを伝えようとしています。シナリオの作成および活用を通じて、未来において直面するかもしれない困難について探求することが可能となるのです。

意思決定者は、自分自身がもっとも不安に思っている未来の不確実性について考えるために（あるいは、自分自身が今後注意すべきことを発見するため）また、それらの不確実な要素が、どのような形で現実にかかるかについて深く掘り下げて考えるためにシナリオを用います。こういった課題に対して単一の回答は存在しないため、シナリオ作成者は複数のシナリオを作り上げます。各シナリオは全て、同じ重要課題を取り扱っています。また、それぞれのシナリオには、今後ほぼ確実に起こりうる未来事象を共通要素として書き込んであります。一方、不確実な要素は、どのように働いて違った未来を形づくってゆくのでしょうか。ここで各シナリオは、それぞれの特色を発揮し、異なった説明を行うのです。

ところが、シナリオプランニングは、ここで終わらない。

2.2 シナリオプランニングとは何か？

シナリオプランニングが最終的にめざすところは、クライアントに、より深く、直感と分析的な知性を働かせていただき、将来のビジネス環境や政策環境を考えてもらうことである。そのために最も効果的で、効率的なマネジメントツールを提供することが、シナリオプランナーの本懐である。

民間であろうが行政府であろうが、マネジメント層はたいがい猛烈に忙しい。マネジメントの関心を引くために短時間でも時間を確保するためには、それこそエレベーターに乗り合わせたり、外での会合の帰りに、交通機関の中で話しかけるチャンスを探す、など、格段の工夫が必要である。そんなマネジメントに対して、「私は最近、わが社の将来のビジネス環境を考えるのに大変参考になる本を見つけました、要約して1ページにまとめましたので、是非、お読みください」では、スタッフ側のサービスとして全く不十分だ。マネジメントは、車の中でひとしきり時間を使って、企画スタッフの手になるペーパーを読んでみる。それで、ウムム、この紙のどこが、わが社が現在使っている長期ビジネス戦略プランに対して、参考になるというのだ・・・ アイツはいったい何が心配なのだ、ワカラん！ こんな企画マンでは失格である。マネジメントに対するサービス精神が、いささか足りないのではないか。

もっと効果的に、ビジネス環境が将来、大きく変わる可能性と、現状成功しているかに

¹ 『シナリオ：冒険者のためのガイド』グローバル・ビジネス・エンバイロメント シェル・インターナショナル 2003 Scenarios: An Explorer's Guide Shell International Limited (SI) 2003 日本語訳 (財)日本エネルギー経済研究所

見えるビジネスモデルに潜むリスク、をマネジメントに伝達する方法がないか。そこで、シナリオという独特の型式をそなえた説明手段を武器にしたシナリオプランニングの出番が廻ってくる。

要は、これから説明してゆきたいシナリオプランニングという経営戦略ツールは、シナリオを「製作すること」と、そのシナリオを「使って、戦略を立てること」が不可分となっている手法である。将来の不確実性を分析する作業が、そのまま、その不確実性に立ち向かう、慎重さを兼ね備えた勇気を呼び起こす。シナリオプランニングにはリサーチと分析を中心とする部分と、マネジメントチーム内での戦略的なディスカッションを促す部分が、一連のプロセスとして設計されている。

この手法は半世紀以上にわたって、世界の実践家たちが試行錯誤しながら、互いに、プロジェクトの実地経験を交換しながら鍛えてきたものである。いわば、世界じゅうの経験知が集まっているといってもよい。

3. シナリオの2 “流派”

シナリオのつくりかたには、大きく分けて2つある。まず、規範的シナリオと呼ばれるシナリオを紹介する。後に探索的シナリオと呼ばれるシナリオを紹介してゆく。

なぜ2つの違ったシナリオの作り方があるのか。それぞれ理論的な根拠があつてのことである。第一回および、次回では規範的シナリオの実際例と理論を取り上げてゆく。

3.1 2 “流派” に共通する考え方

最初に最も大切な点を明らかにしておくこと、シナリオのつくりかた、の側面では現在、2つの違った“流派”が存在しているものの、2つの“流派”はシナリオプランニングの最終目的については、ほぼ一致を見ている。

すなわちシナリオプランニングの目的、第一に、組織の戦略的意思決定の責任にあるひとびとに、意思決定の前提となる将来見通しは一義的に措定することは不可能であり、未来世界を複眼的に取り扱わなければならないこと、を確信させなければならない。次に、現在採用されている組織ビジョン、すなわち組織目的を未来世界の中でどのように達成するか、について、当該組織が全体として合意している基本戦略があるとして、それが異なる性格を持った複数の未来世界イメージのそれぞれに照らして、なお十分に有効であるのか、それとも修正・変更の必要があるのか、このあたりの深い戦略議論が、組織内で効果的に行われるように、支援することである。

シナリオプランニングは、だから、経営戦略ツールのひとつであり、組織のマネジメントチームに対するコンサルタンシー活動そのものである。

シナリオプランナーは、クライアント側の組織の備えている特徴をよく理解した上で、当該組織の中で、長期的将来を見据えた戦略ディスカッションを進めるためには、シナリオ作品はどのようなフレームワークや書き方を選ぶべきなのか、じっくりと考える。前述の、規範的シナリオと探索的シナリオの、2 “流派” については、私見では実践面での優劣は無い。シナリオプランナーが、クライアント側の事情に合わせてどちらでも使い分けることができる訓練をつんでいれば、それでよい。

3.2 2 “流派” の違い

それでは、2つの“流派”のシナリオのつくりかたの違いを概説しておこう。

規範的シナリオでは、シナリオの利用者 - すなわちシナリオプランニングのクライアント - が、将来の世の中をどのように構成していったら、クライアントにとっての「より良い」世の中になるか、そのためにシナリオの利用者としては、どのようなアクションが取れるだろうか、といった「望ましい未来世界」に対する能動的な働きかけの具体例をも、シナリオの中に書き込んでゆくことが許される。

シナリオプランナーは、シナリオのフレームワークを設定する際に、複数の未来世界を、それぞれの実現可能性をできるだけ等価になるように材料を切り分けてゆくのだが、規範的シナリオ方式に従った作品では、クライアント側は目の前に提出された複数の未来の可能性のうち、どれが、自己の組織ビジョンの実現にとって最も好都合な未来であるのか、を明白に認識することができるよう、書き方に工夫がしてある。

対して、シナリオプランナーが探索的シナリオを作る場合には、長期未来の変化に対してクライアントが抱いている漠然とした不安や、現在採用している組織ビジョンの持続的有効性に対する懸念を、シナリオのなかで十分な判断材料を揃え、論理的に整理してクライアントに提供することを目指す。シナリオストーリーを書くにあたっては、それぞれのストーリーが読者に与える情報力と説得力が同レベルに感ぜられるよう、材料の選択やレトリックを工夫して製作するよう努める。

探索的シナリオ方式を採用したケースでのシナリオプランナーの目標は、クライアント側が、「きちんとリサーチを行っているにもかかわらず、それでも残っている不確実性の高いイシューは何なのか、そのイシューは将来、自分の組織の戦略ビジョンにどのように影響を及ぼしてくるのか」という点について、論理的・分析的に、しかも充分な驚きと強い印象を抱いて、気付いていただくことである。クライアントは、シナリオに描かれた複数の未来環境の前に立ってみて、自分の戦略にとってとりわけインパクトの大きなイシューに対しては、リスクマネジメントが必要であることを、認識することができる。

2つの“流派”の違いについては、これから数回分載して、じっくり説明してゆきたい。

本稿では以降、は規範的シナリオの作品例を紹介する。そして今回分の最後に、規範的シナリオにかかわる理論研究の一端を掲載する。

4．新日本石油株式会社のシナリオプランニング運動

日本の石油産業界の雄、新日本石油株式会社（以下、「新日本石油」と略称）の戦略企画担当部門がシナリオプランニング手法に出会い、この手法の実践的活用について検討を始めたのは2000年前後ではなかったか、と推察される。

同社は、まず、シナリオプランニングの考え方と、ワークショップ形式を用いたシナリオ作成の手法を学び、次いで、社内の一組織でシナリオプランニングのパイロットプロジェクトを立ち上げた。選ばれたのは研究開発部門だった。この部門に属するスタッフと本社戦略企画部門スタッフが共同して、シナリオ検討ワークショップを何回か開き、知見を積み上げることによって、研究開発部門の長期部門目標と戦略について、将来のビジネス環境の変化に照らして、深く、多面的に考察する経験を得た。

4.1 新日本石油の企業ビジョンと使命

新日本石油のシナリオプランニング活動は、その後社内でも根付き『新日本石油環境ビジョン：2020年のシナリオ』に結実している。

同社は、地球環境を守りながら経済的な豊かさをも享受することができる公正な社会こそが、将来にわたって発展しつづける持続可能な社会である、とし、このような社会の創

造に企業活動を通じて貢献することをめざして『新日本石油環境ビジョン』、およびその具体的な目標を掲げた『中期環境経営計画』を策定、広く世に問うた。

今回のシナリオ策定作業を始めるにあたって、「2020年、地球をとりまく環境・エネルギー事情は、人々のライフスタイルとエネルギー産業にどのような影響を及ぼしているのだろうか」という、大きな構えの設問を立て、この問いに対してシナリオの形式を用いて答えようとしている。

さて、一般的に企業が経営戦略検討を行う際には、最初に、自分自身の社会経済的な存在根拠や、強み、弱み、そのための基礎データとして現状の企業活動の効率性の把握などの検討手続きを踏んでゆくだらう。新日本石油の企業ビジョンや使命、すなわち同社が将来どのような企業になりたいか、そのために何をしようとしているのか、については、2004年12月に発表された渡文明社長のメッセージを読むと理解が出来る²。

「エネルギーのポ・ダレス時代において、たえず新しい発想で未来に挑戦し、人々からもっとも支持される総合エネルギー企業をめざす。」そのために、「地球環境との調和を尊重し、グローバルな活動を通して、お客様ひとりひとりに満足をお届け、広く社会に貢献する企業であり続ける」というものである。

このメッセージは、新日本石油をとりまく社外ビジネス環境の変化について同社がどのように認識しているか、を窺わせるものとなっている。すなわち、同社が総合エネルギー企業として発展し続けるためには、

エネルギーがポ・ダレス時代に入ったことを自覚する。

たえず新しい発想で未来に挑戦する社内体制を維持する。

人々からもっとも支持される企業であり続ける。

地球環境との調和を尊重する。

グローバルな活動。

カスタマー志向。

広く社会に貢献する企業であり続ける。

このような点が重要である、と認識している。

特に に掲げた、ステイクホルダーからの支持を招来するための大切なファクターとして、 に掲げられた地球環境問題に対する企業側の態度表明があるだろう。現代社会では企業活動が社会・環境に対して影響を与えるところが大きく、企業は、よりよい社会、よりよい地球環境の実現にコミットすべきである、という、市民社会からの声に、誠実に応えることが求められる。新日本石油は、「わたしたちは総合エネルギー企業として持続可能な社会の創造に取り組みます」、「持続可能な社会の創造を新日本石油グループの社会的役割と認識し、あらゆる事業活動において環境に配慮し続けます。」と、宣明して応えている。

ところで、今回新日本石油が『新日本石油環境ビジョン』の中で活用したシナリオプランニングは、規範的シナリオの形式に従ってシナリオ作品を作ることが是非とも必要だった。以下、このことを証明したい。新日本石油のシナリオは、規範的シナリオというシナリオの一形式の典型例として、たいへん上質のものである。

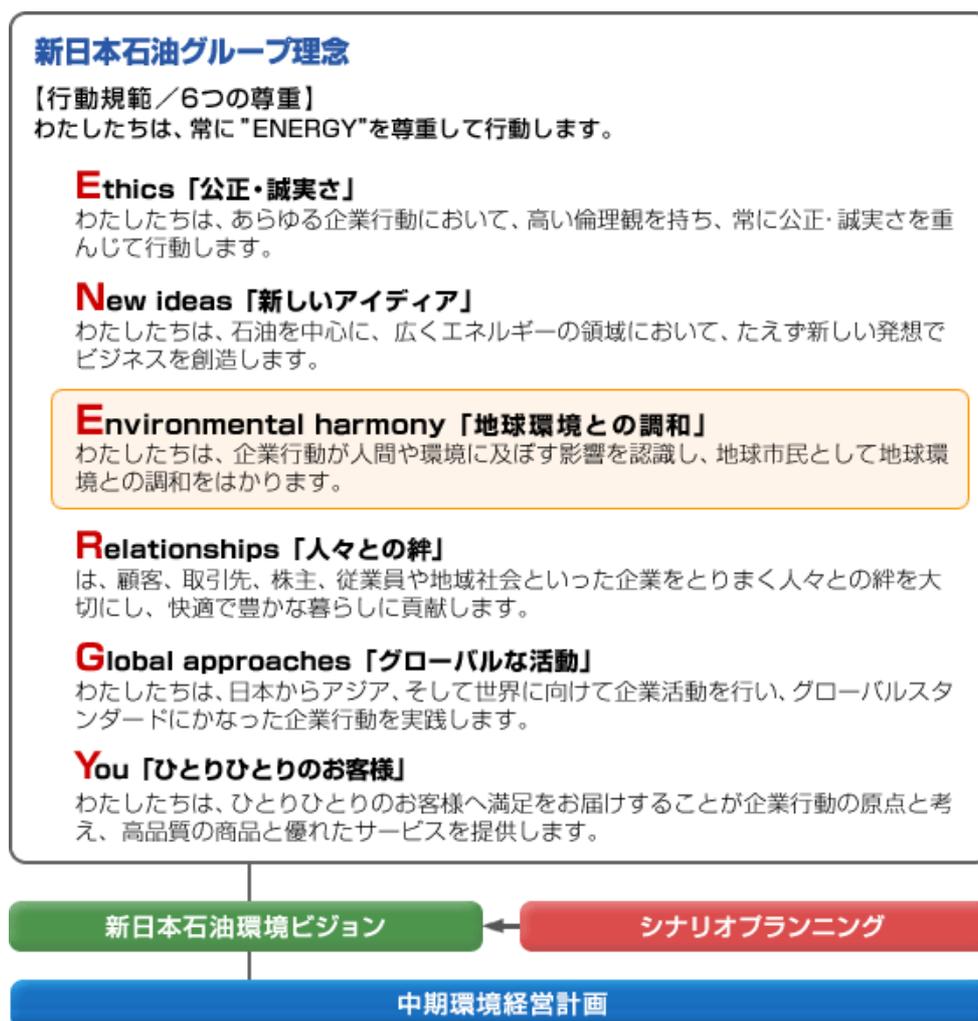
4.2 シナリオ作成の手順

シナリオプランニングは、現在・将来のビジネス環境の調査分析に先んじて、まず、クライアント組織が現在採用しているビジョンと基本戦略とを確認するところからはじまる。再説するが、新日本石油グループの企業活動を遂行する上でのグループ理念と行動規範は、

² <http://info.eneos.co.jp>

以下の 6 点である。

- 企業行動における「公正・誠実さ」の重視。
- 石油を中心とするエネルギー分野で「新しいアイデア」を取り入れたビジネスの創造
- 企業行動が人間や環境に及ぼす影響を認識した「地球環境との調和」
- 顧客、取引先、株主、従業員や地域社会といった「人々との絆」の尊重
- 「グローバルな活動」
- 「ひとりひとりのお客様」に対する満足の提供



(出所：新日本石油株式会社 ホームページ)

同社の日常のビジネス業務は、この理念に基づいて遂行されている。

ここで、行動規範のひとつである「地球環境との調和」を、新日本石油グループの企業活動のなかでどのように、実践的に、捉えることができるのだろうか。

新日本石油は、「わたしたちは総合エネルギー企業として持続可能な社会の創造に取り組みます」という企業グループのビジョンを定立している。そこで、現時点で長期未来の行方を見通した場合、どのような道筋を辿ったら持続可能な社会が現出するのか、あるいは

は、どのような道筋を辿ると持続可能な社会の実現に失敗してしまうのか、シナリオプランニング手法を使ってスタディを行なった。その結果をシナリオ作品の形式を用いて整理し、同社の中期環境経営計画の一部に取り入れ、ホームページなどのメディアに載せて、広く社会に問いかけている。

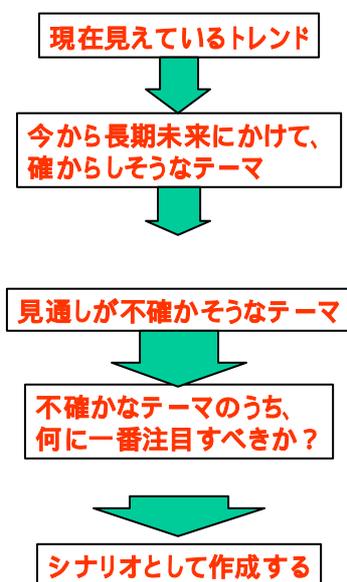
以下、筆者の推測に基づいた分析を行なう。新日本石油は、今回のスタディでは標準的なシナリオ作成手順に従った、という前提で話を進める。

まず、シナリオの射程は、現在から2020年まで、とされている。

標準的な手順に従えば、同社は長期環境経営戦略を作成するにあたって、今から2020年までの長期未来を射程に入れた場合、同社の経営戦略に重大な影響を与えそうな組織外の要因を絞り込む作業が行われたことだろう。

そうしたら、以下のようになった、と推察される。

シナリオ作成の手順



同社を取り巻くビジネス環境を観察すると、現在見えているトレンドのうち、将来も確からしい重要テーマは以下の3つである。

- 我々新日本石油は、2020年にあっても総合エネルギー企業として存続し、発展してゆきたい。
- 企業活動は今後ますます社会的受容性を問われるであろう。
- 企業に対する社会的要請のひとつとして、持続可能な社会の実現への貢献が今後求められる。

一方、将来の見通しが不確かで、しかも同社にとって重要となりそうなテーマは、最終的に以下の2つに絞り込まれたようである。

- われわれのライフスタイルと社会システムは、今後、持続可能な発展の考えかたを取り入れるのだろうか。
国民意識や社会システムに、環境と経済の両立を目指した持続可能な発展の考え方

が浸透するのだろうか。将来のあるべき社会システムを提案し、社会的合意を得、必要であれば財政措置などを講じて、望ましい方向に動機づけるのは政府の役割である。

もし、国民の側に、身の回りの環境問題や地球環境問題の現状に対する理解と、環境負荷の少ないライフスタイルを払ふ、というアクション志向の態度が乏しい場合は、政府は、持続可能な発展を支える社会システムを提案し、それに向かって科学技術研究や研究開発投資に対して支援を行うことは難しいだろう。一方、企業としては、社会システムの将来の発展の方向を見定め、あるいは先取りして、国民に対して新しい魅力的な価値を提供してゆくことがビジネスの成功を約束するだろう。

国民・政府・企業は、持続可能な発展の考え方に沿った価値観を共有して、協働関係に入ってゆくのか、否か。

- 新エネルギー技術の開発と普及は、現在から 2020 年までの間に、どのように進むのか。

ひとびとの活動や企業の生産活動のさまざまな側面において環境負荷を下げるためには、従来にない新技術が必要である。エネルギー生産段階では、太陽光や風力などの自然エネルギーや植物体などの再生可能資源からエネルギーを効率的に取り出す技術。エネルギー加工段階では、電力やガス体や石油系燃料への効率的な加工・運搬技術。エネルギー利用段階では、省エネ技術・・・。

革新的なエネルギー関連の新技術は、どんなものが、いつ出現し、社会に、企業に、利用可能となるのだろうか。

最終的に同社が採用したシナリオフレームワークは、印象強く、すっきりと整理され、構造化された仕上がりとなった。社会システムとライフスタイルの将来動向については、持続可能な発展の考えかたが取り入れられる、取り入れられない、の 2 類型に区分して捉えられた。新エネルギー技術の開発と普及動向についても、開発・普及が進展するケースと停滞するケースの 2 類型に区分した。結果、新日本石油の想像する 2020 年の未来世界は、マトリックス構造を用いた 4 つのシナリオ作品として描かれている。

尚、このシナリオフレームワークでは、新エネルギー開発における技術要素の発明発見や技術開発のスピードと普及のスピードと、社会からの要請や期待の強さ、それを根拠とした技術開発活動に対してのヒト・モノ・カネの資源投入量、とが、正比例の関係にあることが仮定されている。

4.3 『新日本石油環境ビジョン : 2020 年のシナリオ』

第 1 の未来世界は、社会システムとひとびとのライフスタイルに持続可能な発展の考えかたが浸透している、しかも新エネルギー技術の開発・普及が進展する世界である。

第 2 の未来世界では、社会システムと人々のライフスタイルに持続可能な発展の考えかたが浸透してはいるものの、新エネルギー技術の開発・普及が停滞している世界。

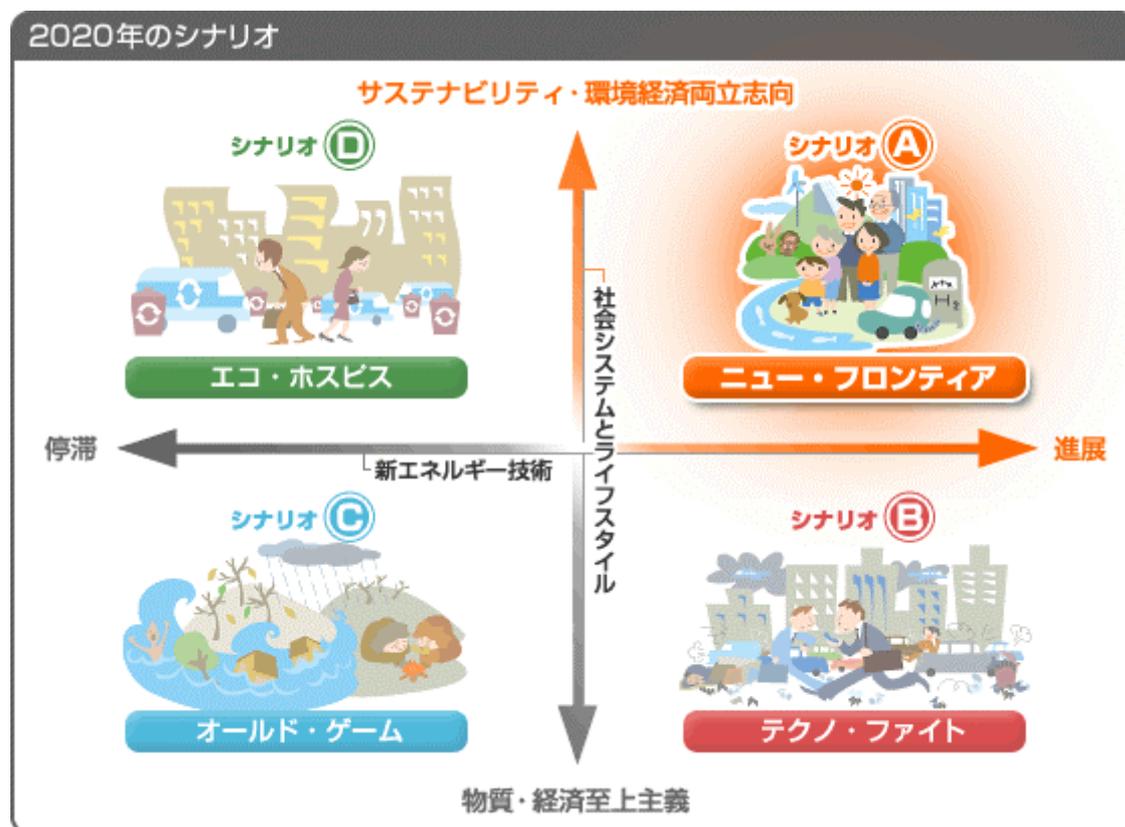
第 3 の未来世界では、新エネルギー技術の開発・普及が停滞したままの状態、しかも社会システムとひとびとのライフスタイルは物質・経済至上主義の価値観が支配し、持続可能な発展の考えかたが取り入れられていない世界。

最後に、第 4 の未来世界では、物質・経済至上主義の価値観の社会が現れている一方、新エネルギー技術の開発・普及が進展している世界である。

さて、シナリオプランニングの作業の最後で、新日本石油のシナリオ作成チームの思考回路は“ジャンプ”をしたらしい。

つまり、同社を取り巻くステイクホルダー（お客様、従業員、サプライヤー、公共機関、株主、投資家、地域社会、NGO/NOP）は、持続可能な社会の実現を望んでいる、そ

して同社のステークホルダーは、新日本石油に対して企業活動の一部として持続可能な社会の実現に向けた貢献を求めている、これは、今から2020年にかけて確かなトレンドである、間違いない！ という見通しに立ったようなのだ。そこで、第1の未来世界は、「望ましい世界」「これからめざすべき未来」として積極的にプロモーションすべきものとなり、そのような未来世界として、意図的に魅力的な表現で描かれることとなった。



(出所：新日本石油株式会社 ホームページ)

第1の未来世界は、「ニュー・フロンティア」シナリオと名づけられた。(以下、新日本石油がホームページ上で発表しているシナリオストーリーを引用してみる。)

国民意識と社会システムの両方に、環境と経済の両立を目指したサステナビリティの考え方が浸透しています。新エネルギーの技術開発や投資が進展し、新技術は実生活の中にも普及しています。環境規制は十分に整備され、環境意識の高さと相まって、日本では循環型社会が形成されているでしょう。燃料電池は先進国の一般家庭電源や自動車に利用されているだけでなく、途上国にも技術移転が進んでいます。先進国と途上国の生活レベルの差が縮まり、より少ない環境負荷で、より多くの人が、精神的に豊かな生活を享受できる社会が実現されるのです。これまでの大量消費型の社会とは異なった、新たな地平が広がっています。

第2の未来世界は、「テクノファイト」シナリオ。

物質・経済至上主義が卓越し、個人も企業も自分の利益だけを追及する激しい競争社会です。環境規制が強化されることもなく、大量消費型社会が続きます。厳しい競争

は技術の進展をもたらしますが、進展した新エネルギーの技術は先進国の一部で使われるだけです。中進国を中心にエネルギー需要が増大するため、結局、地球全体では化石燃料の消費量が伸びてしまいます。富める者と貧しい者の格差は急速に拡大し、世界中が地球の物理的限界に加速度を増して近づきます。心の休まることのない社会といえます。

第3の未来世界は、「オールド・ゲーム」シナリオ。

経済最優先で、古いエネルギーに依存した世界です。政府・企業ともに既得権益の拡大に夢中で、大量消費型社会が続きます。衰退してしまった日本経済に代わり、中国やインドは目覚ましい経済発展を遂げ、主要エネルギーを化石燃料に依存したまま、エネルギー消費は増大の一途をたどります。地球温暖化はますます進行し、誰もが自分だけは勝ち残ろうと激しい競争を続けますが、結局は地球全体が破滅に向かう速度が加速する結果となってしまっています。

そして、第4の未来世界は、「エコ・ホスピス」シナリオ。

政府・企業・国民とも環境意識が高まっています。環境規制も厳しく、日本では循環型社会が形成されているでしょう。しかし、新エネルギーの技術開発は遅れており、リサイクル技術が普及するに留まっています。石油が天然ガスにシフトしていますが、主要エネルギーは化石燃料です。地球温暖化の進行は緩やかになり、国家間の争いも減っているのですが、やや閉鎖的な、活気の少ない社会です。いずれ限界に達するという閉塞感が、社会全体を覆っています。

以上、4象限のマトリックスに書き分けられた4つのシナリオを説明した後、新日本石油は『新日本石油環境ビジョン』の読者に向かって呼びかける。

「シナリオ ニューフロンティア」をめざすべき世界と認識し、この世界に向かうために、わたしたちがすべきことを考え、『新日本石油環境ビジョン』に反映しました。

『新日本石油環境ビジョン』の骨子は以下の4項目に整理される。

- 地球環境と調和したエネルギーの技術開発を推進し。新エネルギーへの転換を牽引してゆくとともに、多様なエネルギーインフラの整備に取り組む。
- 新エネルギーの技術を開発し続ける。
- 環境負荷が少なく、かつエネルギーを効率的に利用できる商品を、使用する文化を育てる。
- 環境にやさしいエネルギー・商品を提供し続ける。

4.4 規範的シナリオとしての『2020年のシナリオ』

注目点はこうである。

新日本石油は、同社のグループ理念と行動規範の社会的受容性を、同社のステイクホルダーに問いかけるためのツールとしてシナリオを作成している。未来の持続可能な社会の実現に向かって、同社は企業活動の中でどんな貢献をしてゆきたいのか。同社はシナリオという雄弁な器を用いて、ステイクホルダーに対して賛同を呼びかけているのだ。

ステイクホルダーの中には、その主たる関心事が新日本石油グループの高収益構造の維

持であり、同グループの将来の社業の隆盛と利益の社会還元を求めている人たちも、もちろん含まれている。新日本石油は、将来の社会環境や地球環境問題の変化は、多様な姿を取りうることを認識したうえで、同社としては「ニュー・フロンティア」の実現は、社業の発展を妨げない、むしろ同社は「環境にやさしいエネルギー・商品を提供し続ける」という戦略的行動を取ることによって、「ニュー・フロンティア」の未来世界を味方につけ、企業グループとしての発展をめざす、という戦略に打って出る。そういうメッセージを、シナリオのフレームワークとストーリーが読者に伝えようとしている。

このような性質を帯びたシナリオ作品が、規範的シナリオと呼ばれるものである。

規範的シナリオには、シナリオを使う側 - この場合は新日本石油 - が望ましいと考える未来世界が盛り込まれている。

シナリオプランナーが規範的シナリオを作成する場合、シナリオの利用者 - すなわちシナリオプランニングのクライアントが -、将来の世の中をどのように構成していったら、クライアントにとっての「より良い」世の中になるか、そのためにシナリオの利用者としては、どのようなアクションが取れるだろうか、といった「望ましい未来世界」に対する能動的な働きかけをも、シナリオの中に書き込んでゆくことが許されるのだ。

規範的シナリオを用いたシナリオプランニング手法では、「望ましい未来世界」へ行き着くためには、何が起こると都合が良いか、それが本当に起こる可能性があるのか、など最終ゴールから出発し、スタートへ向かうという、逆方向の道筋を辿って考えてゆく。

但し、もちろん、新日本石油にとっての未来のビジネス環境は「望ましい未来世界」に収斂することが、今現在確かであるはずもない。未来のあり様はあくまでオープンであり、多様な可能性を残したままである。規範的シナリオの形式を取っていても、この哲学は変わらない。

新日本石油としては、今回得られたシナリオフレームワークを、単にステイクホルダーに対するIR活動に用立てること以上に、企業グループ内部での戦略的なディスカッションに活用ができたことだろう。

同社としては当然のことながら、もし「国民意識と社会システムの両方に、環境と経済の両立を目指したサステナビリティの考え方が浸透することが失敗した、物質・経済至上主義の未来世界」においても、激しい競争社会のなかで自らの企業グループの存続を賭け、企業活動を発展させてゆくことが本分である。このような苛烈なビジネス環境が現実化してきた場合、企業グループとしての戦略対応をどうするべきか。「テクノファイト」シナリオを作成するプロセスを通じて、社内でリハーサルが行われたことであろう。同様に「エコ・ホスピス」や「オールド・ゲーム」のビジネス環境下で取るべき戦略的対応策もイメージされただろう。シナリオプランニングを導入したことによって、将来のビジネス環境と戦略的対応を、より幅広い視点で学習することができた、と思われる。

繰り返すが、未来のビジネス環境の多様性と戦略的なリスクマネジメントの必要性を、ロジカルなフレームワークのなかでシナリオの利用者に気づいてもらい、組織内で長期戦略にかかわるディスカッションが行われるきっかけをつくること、これがシナリオプランニングのめざすところである。この最終的な目的については、規範的シナリオ形式を用いたシナリオプランニングと、それ以外のシナリオ形式を用いたシナリオプランニングとの間で、違いはない。

5. 規範的シナリオの理論 (その1)

シナリオプランニング手法に関する理論研究は、ヨーロッパやアメリカのシナリオプラ

シナリオたちの間で活発に続けられている。シナリオの作り方には、探索的シナリオと規範的手法、の2種類があることは、既述した。

機能的手法を用いたシナリオプランニングに関する理論研究はフランス圏で盛んである。現在、この分野をリードしているのは、ミシェル・ゴデ(Michel Godet)。1948年生まれ。フランス芸術・産業研究所教授、同研究所の産業動向プログラムの主幹である³。以下は理論研究であるから言葉にこだわった説明になる。ここのところは読み飛ばしていただいてもかまわない。

5.1 フランス学派の理論 la prospective

ゴデに率いられたフランス学派の理論家達が、シナリオプランニング手法を2つの”流派“に分類して理論化をはじめた。即ち、規範的シナリオと、探索的シナリオ⁴の2つの区分を立てたのだ⁵。

規範的シナリオの内容には、望ましい未来世界の実現を目指した人間の能動的な働きかけ、が書き込まれている。即ち、シナリオ利用者が私企業の場合は、将来の市場ルールやカスタマーの嗜好がどのようなものであれば、自らの企業活動の成功にとって好都合であるのか、その好都合な未来が現出するためには、今からどのように、戦略的にキャンペーンを打てばよいのか、という観点を書き込むことが許される。また、シナリオ利用者が政府などの公的機関の場合、シナリオの制作に参加したプランナーたちは、政策担当スタッフと共同して、「公益を増進させた」、「より良い」世の中の実現をめざした政策パッケージの提案や、そのための「政策環境整備」といったアイデアまで、シナリオに書き込むことが許される。

規範的シナリオ理論を説明するキーワードはフランス語のla prospectiveだ。Prospectiveとは未来研究のことである。現代社会を未来に向かって発展させることを目的とした科学技術的あるいは社会経済学的研究のことで、現在見えているトレンドから離脱した、不連続な未来世界の可能性を想定することも許される研究態度を指す⁶。Prospectiveの概念はシナリオプランニングの概念に極めて近い。

ゴデによれば、prospective 概念をシナリオ理論研究の中に持ち込むことによって、規範的シナリオの位置づけが明確となる。すなわち、フランス語の prospective の概念には英語の pre-active の意味と pro-active の意味との2つの意味が含まれている。pre-active とは、将来起こるかもしれない事態を想定して、今から備えて置く態度を指す。対して、pro-active とは、未来世界の有様を想定し、それに向かって能動的に働きかける態度を指す。だから、フランス語で prospective strategique (英語では strategic prospective)と表記したとたん、現在観察される兆候をヒントにして現実化するかもしれない未来世界を複眼的に提示し、それぞれの未来世界が突きつけるリスクを明示しておくことをめざすシナリオプランニング手法と、シナリオ利用者の活動目的にとって好都合となる「より良い」未来世界を想定し、その実現をめざして能動的に働きかける内容まで含むことが許されるシナリオプランニング

³ 所属を原語で表記しておく。Conservatoire national des arts et métiers, Chaire de Prospective industrielle

⁴ 英語表記では、規範的シナリオはnormative scenario、探索的シナリオはexploratory scenario となる。

⁵ 尚、シェルグループは、シナリオの作り方を機能的手法と演繹的手法、それに規範的手法の3種類に分類している。

⁶ 仏語辞書 Micro Robertの記載によれば、prospective の定義として、ensemble de recherches concernant l'évolution future des sociétés modernes et permettant de dégager des éléments de prevision とある。

また Petit Larousse の記載によれば、science ayant pour objet l'étude de causes techniques, scientifiques, économiques et sociaux qui accélèrent l'évolution du monde moderne, et la prévision des situations qui pourraient découler de leur influences conjuguées とある。

手法、の両方が、同時に語られていることとなる。

フランス学派の理論家たちは、前者をめざすシナリオプランニング手法に活用するように作るシナリオ作品を探索的シナリオと呼び、後者のシナリオプランニング手法に合わせで作られるシナリオ作品を、規範的シナリオ、と呼ぶのだ。

ところで、prospective 概念に含まれるこのような両義性は、シナリオプランニング手法の理論研究にとって、いささか不自由ではないか？ 明澄な分析力を誇るフランス語は、シナリオに関する理論研究の分野に限って、稀なる弱さを見せているのではなからうか？

そうではない、と、ゴデは言う。

戦略意思の決定者にとってシナリオプランニングと戦略立案過程とは不可分である。シナリオの利用者は組織体の戦略意思決定者であるから、当然、自分の組織がどこに向かうのか、どんな活動をすれば世の中に受け入れられるのか、といった組織の根幹となるビジョンを持っているはずである。そして、自分の組織が現在備えている強み・弱みについても理解しているはずである。シナリオ作品を読み、プレゼンテーションを体験した意思決定者は、今や、未来世界の有り様を、具体的に刺激的にイメージする体験を得た。それも、未来世界を複数、同時に紹介されて、おおいに知性と感性とファイトが刺激されたのだ。そんな時、現在の自分の組織の強みを充分発揮して、組織の活動目的を達成するために、どのように未来世界に向かって能動的に働きかけたらよいのか。自分は、今、何を実行したら自分の意志と希望が叶えられそうな望ましい未来世界を、手元に引き寄せることが出来るのか。

こんな戦略なディスカッションが自然に始まることは、極めて当然である、と、ゴデは考える。

5.2 未来の主体的創造

規範的シナリオを大いに活用しているのは、フランス学派のシナリオ理論家 / 実践家たちである。探索的シナリオは未完成品である、未来世界を語るシナリオ作品は規範的な性格を帯びざるを得ない、そこには哲学的な根拠がある、と彼らは言う。

ゴデに率いられたフランス学派のひとたちが、くりかえし好んで引用する思想家が 2 人いる。ひとりにはローマ時代のセネカの箴言。「目的地を知るもののみ、順風は吹く」つまり、人が未来世界の有り様を考察する際に、そもそも自分はその未来世界の中で何をしたいのか、が判っていないと、好ましい未来がどういうものか、判断のしようがない。

もうひとは、20 世紀前半に活動したフランスの哲学者ガストン・ベルジェ (Gaston Berger, 1896—1960)。ベルジェはフッサール現象学を取り入れた哲学を立てたが、インドや中国哲学にも関心を寄せ、中国語も話せたという。この人は、舞踏家・振付家モーリス・ベジャールの父親でもある。

ベルジェはフランスの未来学の草分けとされている。1950 年代、フランス語の la prospective に未来研究の意味を持たせたのがベルジェだった。ベルジェはフランスの政治および社会の長期的未来に関心があった。彼が設立した未来学研究センター Centre d'Études Prospectives は、未来の肯定的なイメージを、シナリオ手法を用いて開発し、普及させることを目的としていた。この研究方法はやがて、行政府の政策指針に関連した作業ペーパーやビジョン作りなどに、盛んに導入されるようになった。

さて、ガストン・ベルジェはこう書いているようだ。

「未来とは、予め決定されていて、次第に明らかになってゆくものではない。未来は創造されるものなのだ。」あるいは、「未来について考える、ということは、未来に干渉することなのだ。」

ゴデと立場を共にする理論家ユグ・ド・ジュヴネル⁷ (Hugues de Jouvenel) は、この「創造されてゆく未来」の概念を更に展開してみせる。

まず、未来は不確定であり、複数の違った未来がありうる。また、未来は不可知であり、未来の有り様を科学的手続きに従って実証的に同定することは不可能である。それでも意思と行動の主体である我々人間は、自ら未来を形作ろうとする。ジュヴネルはこの事情を、「未来という時間的広がりの中には、人間の、能力と意思の領域 (domaine de pouvoir et domaine de volonté) が確保されているのだ」と表現する。

さてジュヴネルは、未来の創造に人間が主体的にかかわってゆく、という命題について、考察を深めたい問題が2つある、と言っているようである。

ひとつは、誰が未来創造の主体となるのか、言い換えれば誰が未来創造のリーダーシップをとるのか。それぞれの人間にとっては、自分にとって都合の良い未来世界が異なっているのは当然であり、未来を創造しようとする主体間で紛争が起こるだろう。極端な例は国民国家同士の領土紛争。国土の地理的広がりが国力増強に直結するのならば、隣国と自国とは、紛争地域を巡る、望ましい未来世界像は異なっているだろう。また、ひとつの政治社会の中であっても、構成メンバーそれぞれの持つ、多様な、都合の良い未来世界像を、統一されたイメージに収斂させるには政治手続きが必要である。ここでは、どのように民主的な参画と承認の手続きが組み込まれるべきなのか。

ふたつめは、「目的地を知るもののみ、順風は吹く」。すなわち未来を創造しようとする主体が、将来のどの時点で、どんな未来世界を創って、その中で自らが発展したいのか、明晰で冷静なイメージに基づく願望を持っているのかどうか。経営学の向きでは、フィージビリティ・スタディにかけて実行可能なことが検証された未来イメージを、戦略意志決定者のビジョン vision と呼んでいる。願望があやふやなイメージのままでは、それは、夢 dream、と呼ぶほかない。また、自分にとって好都合な未来を創造しようなどと、敢えて考えない戦略意志決定者たちも、もちろんいる。これらの人々は未来から現在に向かって次々に押し寄せてくる、変化を示唆する実に多様なシグナルに対して無防備に身を曝している状態である。これらの人々は、未来から発せられるシグナルに対して、意見 opinion を述べるのみである。

さらに戦略意志決定者が明確なビジョンを持っている場合でも、実行可能性を重要視するあまりに、期近の課題に対処しようとする短期ビジョンで満足している場合がある。短期志向を好む戦略意志決定者は、豊かに多様な変化の可能性を含んでいるはずの長期未来世界を、環節化された短期未来の直列繋がり、として扱うことによって、未来の不確定性を削ごうという意図があるのかもしれない。戦略検討にあたっては時と場合によって、もっと遠い将来の未来を、遠い目的地を見据えておくことも必要であろう。

以上のジュヴネルの議論は、特に目新しいものではなく、読者には退屈であったろう。

プラグマチックであることを旨とするビジネス書に、哲学を入れ込んであるのが面白いところではある。

5.3 規範的シナリオと探索的シナリオ

最後に、ゴデやジュヴネルの主張を総括的に振り返ってみる。

組織体の戦略意思決定者は中長期的な戦略ビジョンを予め持っているはずである、と前提を置くことについては、問題がない。実は、フランス学派のシナリオプランニング理論

⁷ 所属を言語で表記しておく。Futuribles Directeur de presse, Consultant

については、英国やアメリカその他で活動するシナリオ理論家 / 実践家の一部では懐疑的なのだが、それでも組織（のトップ）たるもの、中長期的な戦略ビジョンを持って日常の仕事をこなしているはずである、という前提を置いてシナリオプランニングをはじめべきことについては異論がない。

シナリオプランニングの実践家としての心得は、シナリオという形式で描かれるビジネス環境分析の内容の中に、「あらまほしき未来」創造のためのアクションをあらかじめ書き込んでおくやり口が、クライアントの組織の中で、広く、深く、自由闊達な戦略ディスカッションを始めるために適当であるうか、という状況判断、に尽きるだろう。

規範的シナリオ方式では、クライアント側がシナリオプランナーが執筆したシナリオの中身に対して、本当に、全面的に賛同した場合、そのシナリオ作品は座右に経営指南書として置かれることになるかもしれない。

一方、探索的シナリオ方式では、未来世界がこうなるかもしれないし、また別の形を取るかもしれない、さてさて・・・？ という記述でシナリオ作品を書き終える。そして、マネジメントチームに対しては、出来上がったシナリオを踏まえた戦略ディスカッションを行うワークショップサービスを、改めて用意する、というのが標準的なコンサルタンシーのプロセスである。

シェルグループは、探索的シナリオ方式でのシナリオプランニングが自分の組織文化に適合している、としている。グループ本社内に常設されているシナリオプランニング部門の中には、シナリオ作品を製作する小グループと、出来上がったシナリオ作品の発表会を企画してグループの各部門を巻き込み、戦略的なビジネス対話を組織的に続けてゆく小グループ、の2つが活動している。

シナリオプランニングはマネジメントツールであるから、マネジメントがもっとも生産的に議論が出来るようなツールが用意できれば、それでよい。

読者の属する組織、あるいは読者自身は、どちらの手法が、より肌に合うだろうか？

規範的シナリオに関する参考文献

- | | |
|--------------------|---|
| Michel Godet | The Art of Scenarios and Strategic Planning* Tools and Pitfalls
Technological Forecasting and Social Change 2000 |
| Michel Godet | Creating Futures Scenario Planning as a Strategic Management Tool,
2001 : <i>Economica</i> |
| Michel Godet | Manuel de prospective stratégique T1 et T2, <i>Donod</i> 2004 |
| Michel Godet | "Regions facing their futures", To appear in <i>Foresight</i> , early 2005, |
| Michel Godet | From Anticipation to Action <i>Unesco</i> , 1994 |
| Hugues de Jouvenel | Sur la démarche prospective. Un bref guide méthodologique <i>Futuribles</i> ,
09/1993, |
| Hugues de Jouvenel | Invitation à la prospective <i>Éditions Futuribles</i> , 2004 |
| Hugues de Jouvenel | A brief Methodological Guide to Scenario Building Technological
Forecasting and Social Change 2000 . |

(シナリオプランニングの実践と理論 第一回 終わり)

お問い合わせ : report@tky.ieej.or.jp