

ご挨拶

角和 昌浩 (かくわ まさひろ) 東京大学公共政策大学院 客員教授

この連載では、国際エネルギー企業ロイヤル・ダッチ・シェル（「シェル」と略称する）の、シナリオプランニング活動およそ50年の歴史を中心に、この活動の思想と技法の発展をめぐって、自由な形式で書こうとしている。現代の技術の周囲に介在する社会情勢や歴史の変遷といった、人間の思考・行動を生み出す源泉について考えてみたい。シナリオプランニングは未来予想手法のひとつだが、未来の姿、すなわちシナリオを、必ず、複数、制作し、聴く者をして、性質が異なる複数の未来像を、同時に体験させねばならない、という際立った特徴がある。シェルは、「我々は今現在、未来展開を予測することなど、そもそもできない。だから、いくつか複数の可能性を考えておく」という、経営哲学を持つ。シナリオ作品、すなわち複数の未来像を制作し、様々な社内会議でそれを聴いてディスカッションする機会を設けることを、経営戦略検討プロセスの一部として、制度化している。シェルの中でこのような経営哲学が育っていった、その経緯を書き継いでゆく。

1. はじめに

1.1 私は如何にして執筆を引き受けたか

エレクトロヒートセンターの会員には、我が国の名だたる企業が揃う。

書き手としてはこの専門誌の読者層を、第一線で働く日本人の科学者、技術者の皆さんと想定しなければならないだろう。

振り返って筆者は、大学専攻の日本式区別で言えば「文科系」の出身で、40有余年の働き場所も、圧倒的にそういう役割が多い。

「電気による加熱・冷却（エレクトロヒートシステム）」は、全くの門外漢。それゆえ読者に興味をもって読んでいただくには、ずいぶんの工夫があるだろう、と覚悟した。

なぜ門外漢が本誌に寄稿する機会を得たのか？

強いて理由を挙げれば、まず私は熱管理のプラントを経験している。

就職して、1か月の人事関係研修の後、第一の職場が石油精製装置の運転現場であった。ここで10か月交替勤務をし、火傷したり足をくじいたりしながら装置の仕組みと科学の理屈を習った。

熱バランスと熱管理。圧力管理と流量管理。巨大な装置だった。装置内の流体・ガス体のフロー、熱、圧力をコントロールする計装はもちろん電気だったが、

それはそこ、石油精製であるから投入する原料つまり原油の性状は極めて不安定なのだった。なにしろ原油と一緒に泥や海水もポンプで装置に張り込まれてくる。

だから運転現場は、計装システムの電気信号だけに頼って装置をコントロールすることなど、しない。アラームが鳴っても慌てない。ほっておいてもよいアラームもあるのだった。（40年前のことである）

私は、鍛鉄製のハンドル回しの治具で、臨機に、あちこちのバルブの開閉を調整する術を習った。オペレーターはハンドル回し片手に装置内部を巡回しながら、回転機の音やパイプ内の気体・流体の音、サンプルスタンドから流下する油の色と臭い、に五感で反応し、現場で対応するのだった。夜勤の真夜中、突然の運転不調。緊急運転停止作業で見た組長の勇敢なふるまいは、忘れがたい。

私が習った装置はもはや撤去されたが、石油精製に関わるエンジニアリング技術には、今も興味があります。

次の理由は、さあ。

私はかつて、電力中央研究所で3年、研究員を務めた。

で、電気について少し知るようになり、電気と発電所と電力ビジネスのファンになった。アバウトな石油と違って、科学技術もビジネスモデルも整った、実に精密精妙な世界ですね。