

# シナリオチーム、発足

角 和 昌 浩 (かくわ まさひろ)

**要約** われわれは未来を正確に予想することはできない。なぜなら、未来へ不安と希望のまなざしを向け、それを何とかしたいという意味を持つわれわれ人間が、未来の形成に関与しているからだ。そしてシナリオ思考は、個人や組織の抱く希望や不安を扱うのである。

シナリオ思考を企業戦略検討ツールとして使おうと実践的に作り込んできたのが、オランダ / 英国のJV たるロイヤル・ダッチ / シェル (以下「シェル」) である。1971 年 1 月、シェル本社にシナリオチームが発足した。そしてこのチームは翌年 72 年 9 月、最高経営会議の場でオイルショックシナリオを発表して、社内を震撼させた。ここに至る歴史を振り返る。

長い間、企業やその他組織の方々と一緒に働きながらシナリオプロジェクトをサポートする仕事をやってきましたが、そろそろと控えはじめました。知力、体力の衰えもあるのだろうけれど、シナリオ思考について書き残したい、そのための時間を取っておきたいというのが理由です。シナリオプロジェクトの現場を、元気で優秀な若手に任せられるようになりました。だから、筆者に残っている考える力や言語化する力を使って、きちんと書きたい。エレクトロヒート誌はこの願いを聞いてくださるたいへんありがたいメディアです。

本稿前半では、シナリオ思考について考えるところを書きます。シナリオ思考を企業やその他の組織が導入し、実践してゆくことに係わる論考です。

長年の経験 - なにしるシェル本社でシナリオ思考に出会い、自分なりに使い始めて 30 年を越えた - がたどり着いた地平なのだが、今ここで、新しい自画像を描き直さなければならぬ。どうもそのようなのです。

手がかりとして、ずっとモヤモヤしているテーマ、すなわちシナリオ思考を活用したいのはどんなカスタマーか? についての自問自答をはじめます。

## 1. 自分の未来を知りたい?

### 1.1 われとわれわれ

いったいわれわれは、なぜ、未来のことを知りたいのか。

ここで「われわれ」という主語を「われ (我)」と書き換えてみると、卒然、自分の未来がとても気に掛

かる。個人それぞれの内側にある痛切な感覚で、これが生きる力の源泉になっている。

読者にも身覚えがあろう。

若い時分、将来に何をしたらいいのかわからない。ただ、時間と若さと元気だけは、はちきれないほどあって惜しげもない。が、こころのなかに、漠然とした希望や不安が宿っている。

あるいは、いつも身近にいる異性が、突然気になりだした。

どうしよう、どうやって距離を縮められるんだろう、明日の下校時刻、校門の前で最高の笑顔を送ってみようかしら・・・と、不安と希望でこころが騒ぐ。

さらにもう少し年齢を重ねて・・・いつまでも親のスネをかじるわけにはいかない、社会に出て稼ぐのだ、と覚悟すれば、

「三十にして立つ。四十にして惑わず。五十にして天命を知る。六十にして耳順う。七十にして心の欲するところに従い矩を踰えず」

という、平穩無事を願いつつ道徳的に生きる 80 年の人生行路を、「我」は辿ってゆくのだろうか。

今から 2500 年前の中国に生きた孔子という人は、なんと凡庸なる男、小心者の男だったろう。孔子とその郎党は、春秋戦国時代に割拠して権勢を誇った霸王たちに、人徳の磨きかたや葬祭儀礼を指南して、禄を求め、何か幸運が起こらないかと、黄河と揚子江の間の広い大地を転々とした。

今に生きる「我」も、社会に出よう! とファイトを奮い立たせる時、こころの内には、大いなる希望と不安に加えて、残りの人生へのかすかなる諦念を伴っているのかもしれない。