

# LEADERSHIP CHALLENGE

## 大隈塾LCレポートvol.08

大隈塾リーダーシップ・チャレンジは11月11日（土）、第8回目としてワークショップ「シナリオ・シンキング」を開催しました。

今回の講師の西村行功さんは、中長期の経営を考えるための戦略立案、未来予測をコンサルティングしています。シナリオ・プランニングは未来をどう捉えるか、から始まります。

たとえばコダックは、世界で初めてデジタルカメラの開発に成功しました。エンジニアたちは、少なくともそこから15年後にはデジカメの時代が来ることを予測してました。この予測は、ほぼ正確でしたが、「フィルム」という自社のコアコンピタンスから離れられなかったがために、失敗してしまいました。

シナリオ・シンキング（プランニング）には3つのポイントがあります。

### ①考え方を变える（オープンマインド、メンタルモデル）

アウトサイド・インで自社を捉え直します。自社の強みは横において、というのがミソです。自社のコアコンピタンスから戦略を立てると、どうしてもコアから遠い環境の変化を無視しがちになります。そうすると、マーケット・インのつもりでもプロダクト・アウトになってしまい、コダックと同じ失敗を犯しがちです。

### ②フレームワークをうまく使う（「強制発想」を行う）

社会的環境、経済財政的環境、政治的環境、技術的環境、エコロジー的環境の5つの観点から強制的に発想を広げ、未来に起こりうる事態をいくつか予測してみます。

### ③議論のプロセスに配慮する（「発散」と「収束」）

正解はひとつだけではない。未来への情報を集め、シナリオをいくつか描いてみる。その際、アイデアを一度発散させてから、収束してやることです。

未来を具体的に想像することが大切です。そのためには、情報を集めること。知らないことを知ろうとするマインドがとても大事です。シナリオ・プランニングは中長期の戦略ツールとしてだけではなく、組織変革のツールとしても捉えられます。アウトサイド・インで考え、発散と収束を繰り返し、自社のコアへのこだわりが薄くなって、予定調和の合意形成から新しい角度からの合意形成がしやすくなるからです。

西村先生はワークショップをこうしめくられました。

「幸運は、事前に準備している人にしか訪れない」

### 【受講生のレポートから】

会社では戦略を練るという言葉が多々ありますが、”inside-out”で分析することが多く、自社の強みありきで外部環境を都合よくとらえがちであることに気づきました。





今回の講義で、自分のこれまでのシナリオの作り方は、“inside-out”で分析を行っていたため、俯瞰的に物事を捉えることができていなかったと痛切しました。客観的かつ俯瞰的に物事を広い視野で捉え、不確実性の高い未来を過去形や断定で語れることができるよう、シナリオ・プランニングを身に付けたいと思いました。

=====  
シナリオ・プランニングは、「客観的な観点で情報を集め、フレームワークを作れるか」がポイントだと感じた。情報収集に偏りや思い込みがあると違った結果になってしまう。

面白い手法なので利用したいと思うが、本手法を自分のチームで用いたとしても、私達とは別の視点で客観的にモノを見ることの出来るファシリテーターが当初は必要になるに違いない。

=====  
いま大企業といわれる組織に属しているながら、会社の描く未来に危機感を覚えることが度々あり、なぜ自分がそう感じるのか、どうすれば本当の意味で期待感のある未来を描けるのか、この講義とワークを通じ理解することができ、個人的にとっても有意義で大きな実りの種をいただけたと思った。

=====  
時間の都合上、行ったワークは部分的だったが、実はあの準備されたカードのキーワードを引き出すこと自体もとても重要だったはずであり、できればこの講義には丸一日かけてもらえるとありがたい。

=====  
アウトサイドインで考えることで、持っていなかった視点から物事にアプローチできることや、なぜそのアイデアを思いついたのかの理由を明確化できると体感できた。また時間軸によるフレームワーク使い分けも非常に納得でき勉強になった。現状実務において、すぐにでも活用できるものだと感じた。

=====  
事業戦略はOutside-inで捉え直さないと気づきが遅くなること、成功モデルがあるとInside-outになりがちになること。また物事を考えるときには常に、自分の虫眼鏡を意識することから始めないと視野が狭くなる。

=====  
フレームワークがとても難しかった。不確定要素の中で何を縦横の軸とするのかをなかなか決めることができなかった。縦横以外の軸の可能性はないのか？とも考えた。

また、予想しない、予想できていないことについてのシナリオを考えるのも難しかった。経験や知識がないところについて全く想像さえもつかず、アイデアも湧いてこなかった。自分が意識していない、また全く経験や知識のない部分が何かということを知るためにもフレームワークは重要だと思った。

=====  
変化が激しく、先の見通しが難しい時代の為、あまり先を考えてもしょうがないと漠然とした思いがあり、流れに身を任せて過ごしていた自分に気付かされました。自らが複数のストーリーを考え、そのプラン・戦略を実践していくことが自分の人生を主体的且つ面白く充実した内容になる為にも、今回学んだことを活かしていきたいと思います。

=====  
シナリオプランニングをすることで脳みそや考え方が凝り固まっていたと実感した。チームで話し合いを進めるごと



に発想が広がっていくことが楽しかった。

=====

不確実な時代に先読みすることはナンセンスと考えていたが、不確実な時代だから予測することが重要だ  
ということ強く感じた。

そのためには重要なファクタを導くこと、それらの掛け算でその時の状態（シナリオ）を想像すること。  
強制発想法という名前も、まさにその通りかと思った。

=====

内容に対して時間がかなり短かった。最低でも1日は必要だと思う。（グループワーク、個人ワークなど  
考える時間、議論する時間がもう少しほしかった。）



大隈塾リーダーシップ・チャレンジレポート vol.08

2017年12月5日発行（通算39号）

大隈塾事務局（一般社団法人ストーンスープ）

村田信之 mura@ta2.so-net.ne.jp

153-0044 東京都目黒区大橋2-16-35

tel:050-3558-7527

mail:ookuma\_school@stonesoup.tokyo