
LEADERSHIP CHALLENGE

大隈塾LCLレポートvol.11

大隈塾リーダーシップ・チャレンジは10月10・11日、第11回のプログラムを開催しました。

今回は、グリーンフィールドコンサルティング代表取締役の西村行功さんが、変化が激しく不確実な時代において先を見通す思考法『シナリオ・プランニング』について講義とワークを行いました。

◆タイムテーブル

10月9日(土)※オンライン & 対面

08:45 開場

08:55～09:00 オープニング

09:00～09:05 オリエンテーション

09:05～10:05 第1部 シナリオ・プランニング講義「不確実な時代の未来の見通し方」(60分)

休憩

10:15～11:50 第2部 シナリオ・プランニングのグループケース演習(95分)

休憩

12:00-12:50 第3部 シナリオ・プランニングの個人演習(50分)

12:50-13:00 まとめ(10分)

10月11日(日)※オンライン

08:45 開場

08:55～09:00 オープニング

09:00～09:20 第4部 SDGs概要、ワークの説明(20分)

09:20～10:50 第5部 課題の構造化グループワーク(90分)

11:00～11:40 発表、共有(40分)

11:40～11:50 SDGs先進事例の解説(10分)

11:50～12:00 まとめ

12:00～12:05 次回連絡など

◆講義内容

講師:西村行功さん

講義・ワークショップ「シナリオ・プランニング」

【プロフィール】

1963年長崎県生まれ。1985年一橋大学商学部卒業後、オムロン株式会社にてマーケティング戦略及び全社経営戦略の策定に従事。1992年ミシガン大学経営大学院修士課程修了後(MBA with Distinction)、戦略コンサルティングのコーポレート・ディレクション(CDI)およびリエンジニアリング・コンサルティングのCSC Index(サンフランシスコ事務所)を経て、株式会社 グリーンフィールド コンサルティングを設立、現在に至る。シナリオ・プランニングをはじめ、中長期事業戦略、新規事業・新商品開発戦略、長期ビジョン構築、企業変革など幅広い分野で、「企業自らが考えること」を支援する「プロセス・コンサルティング」を実践。次期経営層や中核となる人材の育成支援を目的とした、大手企業の戦略研修も行っている。これまでに、250以上のプロジェクトで、5,000人以上を支援した実績を持つ。また、経営の領域のみならず、東北大学震災復興研究センターの「東北経済の復興シナリオ」(2011年)、国際NGO「ザルツブルグ・グローバル・セミナー」の「2030年の世界シナリオ(Scenarios for 2030)」(2013年)など、シナリオ・プランニングの手法を活用して様々な分野で支援活動を展開している。

●シナリオ・プランニングの重要性

シナリオ・プランニングとは、「未来をどう捉えるか」から始まるバックキャストिंगの思考法。中長期の戦略立案、組織変革のツールとして活用できる。

VUCAの時代※において、未来をピンポイントに予測することは難しい。そして変化が起こってから戦略を考えても間に合わない。

例えば、世界で初めてデジタルカメラの開発に成功したコダックは「15年後にはデジカメの時代が来る」との予測があったにもかかわらず、「フィルム」という自社のコアコンピタンスから離れられず、失敗した。

シナリオ・プランニングの手法を使って、「起こる可能性のある複数の未来」(外部環境)を整理し共有することで、リスクが少なく、好機をつかみやすい戦略を練ることができる。

※(Vulnerability/脆弱性・Unknown/未知への対処・Connected/繋がる世界・Apart/分離・分断)

●シナリオ・プランニングにおける3つのポイント

1. 考え方を変える

自社のコアコンピタンスから戦略を立てると、コアから遠い環境の変化を無視しがちであり、コダックのように買い手のニーズよりも企業側の理論を優先してしまいかねない。そのため、外部環境の側から自らを客観的に見つめなおす「アウトサイド・イン」の視点で自社を捉えなおす必要がある。

2. フレームワークをうまく使う

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るフレームワークを用いて、未来に起こりうる事態をいくつか予測する。

※中長期について考えるのであれば時間軸に合ったフレームワークが必要

3. 議論のプロセスに配慮する

知らないことを知ろうとするマインドをもって情報を集め、未来を具体的に想像する。その際、テーマに対して要素や選択肢を思いつくだけ出す『発散思考』と、複数の情報から一つの結論を見出す『収束思考』を繰り返すことが大切。

アウトサイド・インで考え、発散と収束を繰り返すことで、自社のコアへのこだわりが薄くなり、新しい角度からの合意形成がしやすくなっていく。

●ワーク

1日目は講義のあと、シナリオ・プランニングのケース演習を95分かけてグループで行い、休憩後に50分、個人演習を行いました。

2日目はSDGs(持続可能な開発目標)について、シナリオ・プランニングを応用して理解し、17の各ゴール間の構造的な連鎖について理解を深めるプログラムを行いました。

SDGsについて、興味あるゴールごとにグループに分かれ、90分かけてワークを行い、その後全グループが発表しました。

◆受講生のレポートより

シナリオ・プランニングにおいて、未来と現在をつなげて考える中で、一番難しかったのは、未来を想像することでした。未来を想像するには、想像するための情報・知識を集めるだけでなく、それを元に、想像力を働かせることが重要だと思いますが、この「想像力を働かせる」という点について、普段はあまり使っていない脳みそをフル活用しないといけず、ここは、普段から「より一層、想像力を働かせておく」ことが必要だと痛感した次第です。また、SDGsについて、当然会社でもSDGs達成に向けたアクションというのには行っていますが、自分の目で考えつつ、アクションを考えることは初めてでしたので、新鮮でしたし、SDGs達成に向けて、何が必要かを考えるきっかけとなりました。まずは、SDGsを自分ごととして、身近なものとして捉えることができましたので、ここから、自分なり(引いては、企業としての)のSDGs達成に向けたアクションを考えてみたいと思います。

さまざまなフレームワーク(3C、PEST、5Forces)を本や研修等で学ぶ機会がこれまでもありましたが、今回は演習の時間を複数回とっていただいたおかげで、普段から仕事で使えそうだと思うことができました。未来からのバックキャストिंग的アプローチや、Outside Inという考え方の有効性をドイツやコダックの実例を見せていただいたことや、演習の中で実感しました。歴史のある会社は自社の強み・体質等からの発想になりがちというお話がありました。当社も同様の状況になっていた部分をまさに改革が進んでいるように思います。シナリオプランニングにおいては日常的に多様な情報に触れておくことは大前提であるとともに、検討にあたって関係する情報を如何に広めに(重複OKで)拾ってくるか、どのようにカテゴライズするか、といった点の精巧により、戦略の出来不出来が決まってくるように感じました。シナリオについては、経営層や社員等に納得感のあるものでないといけなため、ヒアリング等を相当程度行いながら決めていくというプロセスも重要だと気付きました。また、いくつかのシナリオを並記したうえでそれぞれに共通する戦略はすぐにでも着手すべきといった点も、直観的に納得できるものであり、非常にわかりやすかったです。

社会が直面する問題を一つ取ったとしても、その因果関係や影響を探っていくと複数の事象を読み取ることができ、しかも思いも寄らない事象と繋がっていることも多々あることがよくわかりました。SDGsと言うとスローガンのように捉えられている場合もありますが、課題解決にあたって分析をするためのツールとしても役立つと感じました。

目標達成に向けた行動を考える時にはまず、“自分の環境・自分強み”を基本にゴールに向けた行動を考えていた。シナリオ・プランニングでは、「Outside-In」で物事をとらえる人が必要ということを学んだ。取り巻く環境や、确实/不确实の未来の予想、関連づけられる事実や情報を関連づけられる限り視野を広く、抜け漏れのないように収集することで、可能性が考えられる複数の未来を予想することで、状況に応じた対応・戦略をとることができる。また、漠然と頭の中だけで思考を巡らせるのではなく、文字や図を使い様々な事象を関連付けて考えることで、思考の整理もできる。さらに、一人で考えるのではなく、複数人で考えることにより、視野を広げることで情報をより多く収集でき、また会話による整理も行えることから、より精度の高いものができる。シナリオプランニングにより、思考の上で原因と結果と考えていたものが、実は逆もあり得るといふことや、関連がなさそうに思われる事象同士が関連付けられる等、情報の収集と整理、分析を繰り返すことによって、今何をしな

ければならないのかが見えているということを学んだ。

不確実性の高い世の中が今後は当たり前になるのだろうと改めて思いました。作れば売れる時代から成長が行き過ぎて、人間が制御できないところまでテクノロジーは発達して、飽和状態になってくると地球環境も含めて計画が立てられないところに到達してしまっているのかも。そんな中でコロナ禍となり、今まで効率的な生産が是とされてきたところに、冗長性や備蓄が企業のサプライチェーンにも必要となってしまった。シナリオプランニングとして、バックキャストの思考で起こりうる複数の未来環境のストーリーを作ってみるということは非常に勉強になりました。計画ができない状況は、思考停止して自社の守りに知らず知らず固執してしまっているかもしれない。環境変化に気づくのが遅れてしまう。OUTSIDE INの発想で、代替品の脅威や、自社として代替品を生み出すチャンスを持ち続け、行動し続けていかないと、存続していくことが難しいのだろうと思います。また、シナリオは一人で考えるのではなく、チームで考えるというところにも共感しました。一人の思考ではあらゆる環境変化やそれに対処する発想に限界があるなど感じます。今回のワークショップのように異業種の方をはじめとした、様々な背景を持った人と組み合わせてストーリーを考えることで多くの変化の可能性に気づくことができ、より具体性を持ったシナリオが描けるものと思います。

事業環境から自社の強みや、体質をどう活かせるか考えるアウトサイドインで、自社を捉え直すことが変化の激しい今の時代に重要となる戦略策定の本質であるという話を聞いて、上司等から外部環境がどうなっているのか、一見自分と関係のないと考える事柄にも関心を持つようにと言われ続けている理由が見えて腑に落ちた。そのためにはより幅の広い正しい知識の習得が必要不可欠であり、学ぶ意義を強く持てるようになった。不確実性の高いシナリオを考えることが大変難しく頭を使う研修となった。また、個人ワークとグループワークの両方を体験し、シナリオプランニングは1人で考えるものではなく、様々な知見を有する人たちと共に行う必要性も理解することができた。大変勉強になりました。

環境分析から事業戦略策定までの考え方、具体的な手法を学ぶことができ、有意義な時間になりました。これまでは、不確実な未来を考えることに大きな意味があるのだろうか？と考えていましたが、不確実も織り込んだうえでプランニングすることが、VUCAの時代に必要なことだと気づきました。業務でも活用できるイメージが湧いたので、活用していきたいです。

大隈塾リーダーシップ・チャレンジレポート vol11
2021年10月18日発行(通算81号)
大隈塾事務局(一般社団法人ストーンスープ)
古屋茉紀 yokukikumakiron@gmail.com

〒026-0002 岩手県釜石市大平町3-9-1
TEL:050-3558-7527
MAIL:ookuma_school@stonesoup.tokyo

