

シェルシナリオチーム、登場

角 和 昌 浩 (かくわ まさひろ)

要約 1991年の夏、南アフリカシェル社からシェルロンドン本社のシナリオチームに連絡が入った。南アの将来を議論するために大掛かりなディスカッショングループが組織されたので、ここにシナリオプランニング手法を紹介してほしい、という要請だった。シェルのトップマネジメントは、南アシェルを積極的に応援すべし、ただしわが方の活動を商業的な意図と誤解されないよう、利他的なスタンスに徹せよ、という判断を示した。現地とロンドンを往還した活動は一年に及んだ。それは「モン・フレールシナリオ」として結実し、92年8月に对外発表され、南アの国内政治に一定の影響を及ぼした。

1. アダム・カハンが選ばれる

1.1 1992年、早春

「アダムのやつ、どうなっちゃってるんだ？」

1992年も年が明けて、シェルのロンドン本社のシナリオチームは、そろそろ本気で心配し始めた。

前年の91年、チームが夏休みに入る前のこと。南アフリカの現地操業会社からロンドン本社に、込み入った話が入った。

当時南ア現地では、長くつづいたアパルトヘイト体制がいよいよ終わりに近づいていて、白人層と黒人層それぞれに期待と不安で沸き立っていた。

南アシェル社の要請は：

「南アの将来を議論するための大掛かりなディスカッショングループが組織された。南アシェル社は、この動きをビジネス抜きでサポートしたい。ついてはシナリオプランニングの専門家を1名、派遣されたし。ただし、旅費・人件費等のコストは手弁当で願いたい」

シナリオチームのヘッド、ジョセフ・ジャヴォースキー（ジョー）はトップマネジメントと協議のうえ南アシェルの要請を引き受けた。そしてチームリーダーの一人であるアダム・カハン Adam Kahane を現地に送ることにした。

このころのシナリオチームはグローバルシナリオの作成途上だった。89年版を発表して以来、3年ぶりの、おおがかりなプロジェクトで、92年9月1日の完成を目指していた。当時のシナリオチームには、エネルギー担当チームと、社会・政治・経済・技術担当チーム、という2つのサブチームが置かれ、カハンは後者を率いた。このひとはカナダ国籍の男性で、彼のチー

ムには英国人男性、オランダ人女性それにオランダ人男性が属していた。

筆者は着任して4か月が過ぎたところで、両方のチームから「おい、ちょっとここを手伝ってくれ」と、半端仕事に呼ばれる立場だった。先輩たちは、こいつ何ができるのかな？ どこかに使えるのかなー、と観察していた。自分が観察されていることが痛いほどわかった。

シナリオチームはこれから半年間で大いに調査し、30年後の2020年までの未来世界の有様を書き進んでいかねばならない。ああ、それなのに、アダム・カハンは、南アフリカ現地での新しい体験に魅入られて、全身全霊で熱中し、毎月のようにロンドンから赤道を越えてケープタウンに飛んで行ってしまふのだった。

だが、アダムの出張報告を聞くにつれ、シナリオチームはアフリカ大陸の南端でただならぬことが起こっているのがわかった。

「大いなる希望、大いなるチャンスに沸き立つ黒人層。大群衆がストリートに出て、唄っている。対照的に既得権益を守りたい側は、終末論的な不安にかられている・・・」

1.2 気がかりな情勢

1990年2月、時のアフリカ大統領デ・クラークは、ネルソン・マンデラの釈放とANC(アフリカ民族会議)や南アフリカ共産党の合法化を決断した。1991年2月には、アパルトヘイト体制の根幹を支えていた人口登録法、集団地域法および土地法の撤廃に踏み切った。その一方で白人保守層からは、改革のスピードが早すぎる、黒人たちに譲歩しすぎだ、との反発を受けた。現に91年後半、デ・クラークの率いる政権与党国民