

モンフレールプロジェクトを考える

角 和 昌 浩 (かくわ まさひろ)

要約 この連載は、1980年代末から90年代前半の南アフリカ情勢を取り上げたシナリオプランニングの歴史、手法、理論を考察してきた。各シナリオ作品の内容に立ち入った批判的検討は、避ける。30年前の昔、未来を語らんとした3つのシナリオ作品、モンフレール・シナリオ、Old Mutual/Nedcorシナリオ、そしてAACシナリオに書かれたストーリーに、2022年の世界観に漬かっている筆者がコメントするのは自制すべきだろう。かわりに筆者は、シナリオ作品の作り方、フレームワークの建て方や叙述のしかた、さらに聴衆への訴えかけ方、こういったシナリオプランニングの手法面についての分析をしている。

1. シェルのかかわり方

最初に、シェル本社シナリオチームがかかわったモンフレールプロジェクトについて、おさらいをします。

1.1 社外にシナリオ手法を提供しはじめる

シナリオチームは、外部とお付き合いをする際には、手持ちの、出来上がった、あるいは作業途上のシナリオ作品のプレゼンテーションを行い、そこで交わされる議論をメモにして持ち帰る、1992年ころまではこういう活動をやっていた。

ところがチームメンバーのアダム・カハンが担当したモンフレールプロジェクトは、プランナーが現地に飛びこんで、現地で直接シナリオ作りを支援したものだ。偶々、南ア現地の社外の人が、シナリオチームが使い慣らしていたディスカッション手法や、問題の捉え方（フレーミング）そのものに価値を見出してくれた。こんな体験であった。

そこでモンフレール以降、チームには、次第にシナリオプランニングを社内クライアントの戦略検討に使うだけでなく、外部からの協力要請があれば、マネジメントチームがその協力・支援の意味を精査して、シェルグループにとって意義ある要請には現役プランナーを派遣して手法面の支援をする、という任務が加わった。要請はたいがいシェルの重要関係先から来るので特にサービスマスターを求めなかった。ただし“実費”は請求した。

シェル側は手法を提供し、社外の組織が自らの手でシナリオプランニングを進めるのを側面支援する、という仕事だった。ここでは一般的なファシリテーション技法が援用された。こうしてFacilitation as a service (FAAS フェース¹)とも呼ぶべき、新しい仕事が始まったのだ。俄然、シナリオチームが忙しくなったのは言うまでもない。

が、このような仕事はほどなくしてシェルの外側に広がり、主に欧米コンサルティング企業によりビジネス化されていった。彼らは、シナリオプランニングという新機軸の戦略企画ツールを試したいクライアントに対して、あらかじめ関心に応えられそうなコンテンツをコンサル内部で作っておいて、場合によっては原稿書きの大半までを請け負う、というビジネスモデルを作った。これを、Scenario Planning as a service (SPAAS スパース²)と名付けておきたい。

その後、何人かのシェルシナリオチーム出身者がコンサルに転身して、FAASあるいはSPAASを行っている。

1.2 SPAAS と FAAS

SPAAS と FAAS の違いを、も少し、書く。

両方とも外部からの要請があってシナリオプロジェクトが始まる。

FAASでは、シナリオプランナーの役割を、方法的なアドバイスとワークショップファシリテーションに留め、シナリオの中身を作るのはクライアントだ。

¹ この造語は筆者が本誌の連載を機会として、初めて提案するものです。

² 同上