

はじまりのはじまり：米国 RAND 研究所

角 和 昌 浩 (かくわ まさひろ)

要約 これから数回、1970年代初頭、シェル社がシナリオプランニングに出会うに至る歴史を書きます。舞台は主に米国です。今回はカリフォルニアのRAND研究所について。この研究所は米ソ冷戦の時代に、米国側の核戦略を“科学的に”検討し、米空軍にアドバイスをした。また研究所はシステム分析という、シナリオプランニング手法の使い手にとっては今でも大変重要な分析手法を開発した。「シナリオプランニングの父」と称されるハーマン・カーンがキャリアを始めたところでもある。

1. あらすじ

本誌の紙面をお借りしこれから数回にわたって、1970年代初頭、シェル社にシナリオプランニングが導入されるきっかけとなった話しを書いておきたい。

舞台は主に米国です。1950-70年代のまことに古いお話たちですが、文献を読み込めば感慨深く、現代のわれわれが生かすべき発見がありました。

第1に、「シナリオプランニングの父」と称されるアメリカ人ハーマン・カーンの1950年代末から70年代の仕事について。カーンは1960年に出版した『熱核戦争論 On Thermal Nuclear War』が有名である。当時の大ベストセラー。カーンは、アメリカ最強のシンクタンクと言われたRAND研究所の研究者として軍事理論家のキャリアを築いたが、この本の出版をもっておしまいにし、ビジネスコンサルタントに転向していった。そして米国ビジネス界で大変にもはやされた一時期があった。カーンが標的にしたのは、「従来通り順調だ。将来は今現在とそれほど変わらないはずだ・・・」という経営トップたちである。カーンは、「いや、全く違った未来の姿もありうるだろう、考えられないことにまで想像力を伸ばしてビジネスリスクを検討すべし」という、まさにシナリオプランニングの思想を喧伝したのだ。

そしてカーンのクライアントの中に米系石油メジャーエクソン Exxon がいたのである。1964年のある日、シェルのロンドン本社を訪問したエクソンの幹部から、シェルの経営陣がカーンと未来学の噂を聞いたのだった。

第2に、ハーマン・カーンが多大な知的影響を受けたカリフォルニアのRAND研究所について書きたい。この研究所は米ソ冷戦の時代に、米国側の核戦略を“科学的に”検討して米空軍にアドバイスをしていた。また、システム分析 System Analysis という、シナリオプランニング手法の使い手にとっては、今も昔も、とても大切な分析手法を開発していった。

そして第3に、シェルという企業組織がシナリオプランニングの理論と手法を発見し、活用しそれを受容してゆく歴史を跡付けたい。ここでは、1973年秋に勃発した第一次オイルショックの少し前の70年から73年にわたる、社内のシナリオプランニング活動とその成功、そしてだんだんと企業全体が、組織的に、この活動を認知してゆく経緯を語りたい。

筆者は、1970年代初頭のシェルは、シナリオプランニングの思想と手法をアメリカから“輸入した”。そしてこの手法の多様で広大な可能性を、ある意味“実務化”して、企業の経営戦略検討ツール向けに使い勝手をよくしたのだという事情を、いささか強調して書きます。ここはシェルの内部材料を読み込んで解説してみましよう。

もちろん、その後のシナリオプランニングの理論と手法の発展と、この手法のビジネス活動への貢献は、同社シナリオチームのたゆまぬ努力に帰するものである。シェルはライバルのエクソンから、「未来学」と「シナリオ手法」という新分野を教えられた。が、以降のシナリオ手法の開発と発展は、これはシェルの独壇場であった。

ここには彼我の社風の違いが影響しているのではないか。

アメリカスタイルの組織運営とは、機微な情報への