



フューチャーズ・インテリジェンス – フォーサイトを実行に移すための方法

編集 - トウオモ・クオサ、マックス・スタッキ

翻訳: 池住幸恵 校閲: 太田詩織



目次

| | |
|--|----|
| 序文 | 3 |
| トゥオモ・クオサ、マックス・スタッキ | |
| 1. はじめに | 4 |
| トゥオモ・クオサ | |
| 2. フューチャーズ・インテリジェンス：未来の知識の種類 | 8 |
| トゥオモ・クオサ、マックス・スタッキ | |
| 3. 全体像を捉え、経路依存性について理解すること： メガトレンド、トレンド、そして変化のドライバー | 15 |
| マックス・スタッキ | |
| 4. シナリオ：他の選択肢を求めること | 20 |
| アンナ・グラブチャク | |
| 5. ホライゾン・スキャニングと変化に敏感でいること： 不連続性、新たな問題、そしてウィーク・シグナル | 25 |
| トゥオモ・クオサ | |
| 6. ワイルド・カードとサイエンスフィクション： 自由な想像力を持つこと | 31 |
| シオリ・オオタ、マリアンナ・マキ - テーリ | |

序文

今日、意思決定を行うためには、世界が今後どのように変わるかについての十分な根拠に基づいた情報がこれまで以上に必要となってきます。戦略立案、リスク分析、そして計画やイノベーションの一連のプロセスでは、トレンドの動向や、新たに現れるウィーク・シグナル(初期のサイン)、既存の価値基準を打ち砕くようなワイルド・カードの展開について考慮しなければなりません。さもなければ、未来における変化を顧みない成果物を生産するのみとなってしまいます。

そのため、未来についての情報が必要となってきます。世界はデータで溢れているものの、注意深い分析と取りまとめを通じてのみ、意味のない雑音のような情報からアクションを取り得る知識を見つけることができます。弊社Futures Platformでは、この未来志向の知識をフューチャーズ・インテリジェンス (Futures Intelligence、または未来への知性)と呼んでいます。フューチャーズ・インテリジェンスには4つのタイプがあり、それぞれ異なるインテリジェンスを提供します。すなわち、データからのモデル化が可能なもの、不確実性がもたらす様々な選択肢について考えるもの、今起こっている変化に目を凝らすもの、そして未来で起こるかもしれないことについて思いを馳せるものです。

これらのインテリジェンスを共に駆使することによって、関心のある物事について総合的に見渡すことができるようになります。何が高確率で起こりそうか(probable)、何が妥当であり(plausible)、そして何が起こり得るのか(possible)を知るだけでなく、なぜ、そして短期・中期・長期のどの時間軸で発生するのかを理解できるようになります。

フューチャーズ・インテリジェンスは、未来に重大な結果をもたらす活動に従事する全ての人のニーズを満たすようにデザインされた、様々な成果物を取り扱います。成果物は情報の妥当性、分析の頑健性を確保する、構造化されたプロセスを通じて生み出されます。Futures Platformによるフューチャーズ・インテリジェンスの製品は、熟練のアナリストが実績のあるフォーサイト(未来洞察)の方法論やツールを駆使することにより創られています。本eBookではお客様とより多くの読者に向けて、最終的な製品に至るまでの理論、意義、使用されるメソッド、そしてワークフローを明らかにしていきます。

2021年5月7日、ヘルシンキ、フィンランド



トゥオモ・クオサ博士
コンテンツ・ダイレクタ
戦略的フォーサイト非常勤教授



マックス・スタッキ
フォーサイト分析マネージャー



1. はじめに

トゥオモ・クオサ博士

本eBookは5つの章で構成されます。それぞれにおいて、フューチャーズ・インテリジェンスの4つの基本的なタイプを説明しています。各章は別々の著者によって記述されており、全員がFutures Platformのフューチャリスト(未来学者、未来研究者)です。各章は、元々は2021年の始めに弊社のFutures Proof Blogの特別ブログシリーズとして発表されたものです。このeBookは、トゥオモ・クオサ博士とマックス・スタッキがブログの文章を書籍の形に編集したものとなります。

方法論

本eBookは未来に関する知識の種類と、その知識を得るための手法について考察しています。いずれもフューチャーズ・インテリジェンスの4つの基本的なタイプの仕様を規定することにつながります。フューチャーズ・インテリジェンスをもたらす製品は概して、戦略家、意思決定者、プラン策定者及び革新者に対し、総合的かつ長期的な状況への認識を得るために、どのように多様な知識を追い求め、活用すべきか、を明らかにします。それが、戦略策定能力をより一層高めるための基礎となるということです。

ここで、フューチャーズ・インテリジェンスを支える鍵となる2つの方法論の原則について触れておきます。1つ目は心理学者であるジョゼフ・ラフトとハリントン・インガムが1955年に作り上げたジョハリの窓 (Johari Window) です。本来は人々が自身と他者との間の関係性についてよりよく理解するための心理学上のツールとして開発されたものです。オリジナル版で使われているものは、“自分が知っている自己”と“他人が知っている自己”という2つの軸で、4つの区分を持つ表を形作ります。その4つの区分とは、開放、盲点、秘密、そして未知です。のちにプロジェクト管理や戦略策定、インテリジェンスに用いられるようになりました。ジョハリの窓はドナルド・ラムズフェルドが2002年にテレビで紹介したことで有名になりましたが、そこで少し変更が加えられています。

ラムズフェルドが行った改訂では、自己と他者との関係性に関する知識ではなく、私たちに何を知っていることであり、何が知らないことであるかを明らかにすることに焦点が移っています。言い換えると、個人レベルから団体、または社会のレベルへと視点が広がられています。この改訂により、国家の安全に関わるインテリジェンス、そしてフューチャーズ・インテリジェンスのいずれでもこの手法が役に立つようになりました。

図1

フューチャーズ・インテリジェンスにおける“知っていること”と“知らないこと”



知っていることと知っていること (known-knowns)は、客観的な事実を表しています。つまり、公に明らかになっている知識や容易に計算することができる定量的なトレンドなどです。知っていることと知らないこと(unknown-knowns)は、私たちのあまりに近くにあり、馴染みがありすぎているために直接的に気づくことができない物事を指します。新たに出現する問題の分析、ウィーク・シグナルの解析、ホライズン・スキャンニングや参加型のメソッドを用いることで、より深く理解することが可能なものです。

知らないことと知っていること(known-unknowns)は、私たちがしっかりと意識している不確実さについてです。例えば、“次に乗る飛行機がキャンセルになるかもしれない”、“長期的に見れば、AIが労働力の需要に影響を与えるかもしれない、しかしどのように進むかはまだわからない”といったことです。このタイプの知識を得るために一番優れたメソッドはシナリオ及びワイルド・カードの分析となります。

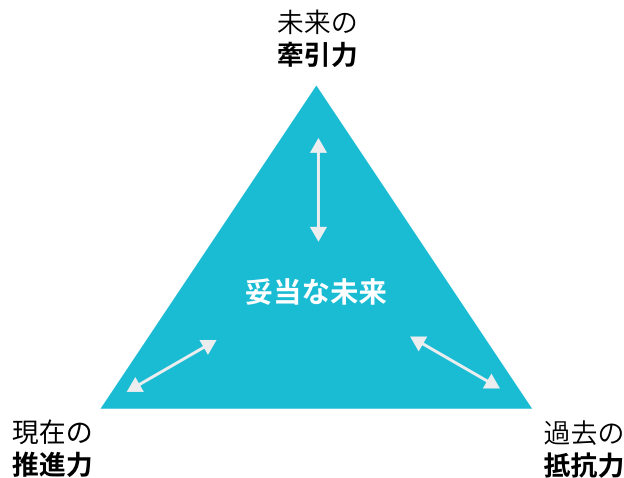
ジョハリの窓には4つの区分があり、そしてフューチャーズ・インテリジェンスにもまた4つの基本的なタイプがあります。フューチャーズ・インテリジェンスの4つのタイプは、ジョハリの窓における4つの区分の1つについて貴重な知識を与えます。

しかしながら最も見つけるのが難しいのは、知らないことを知らないこと (unknown-unknowns)です。真に盲点であり、想像することすら困難です。私たちが知っておくべきか、または気にかけるべきかさえわからない物事です。このタイプの知識を得るための方法は、空想的なメソッドであるサイエンス・フィクション、ブラック・スワン、そしてワイルド・カードの分析です。

ジョハリの窓の他にフューチャーズ・インテリジェンスを支える重要な方法論の原則としてここであげておくべきは、フューチャーズ・トライアングル(未来の三角形)です。変革を起こすフォーサイトのプロセスを始める前に全体的なゲーム状況を捉えることを目的として、ソヘル・イナーヤトゥッターによって開発されました。その中では過去、現在、未来をそれぞれ反発するダイナミクスとして捉えています。三角形の3つの角それぞれにトレンド、ドライバー(推進力)及び抑制要素があり、このメソッドを用いる場合にそれらを一覧化し、ランク付けする必要があります。

フューチャーズ・インテリジェンスの文脈では、フューチャーズ・トライアングルは革新を起こす余地を用意する手法ではなく、フューチャーズ・インテリジェンスとジョハリの窓の要素を再整理して3つのグループに分け、三角形のどの角が状況を支配する力を持ったベクトルなのかを見極めることを意味します。

図2
フューチャーズ・トライアングル



三角形の最初の角である過去は、過去の出来事及び変化しない物事の重要性を扱います。この角に分類できる全ての事柄は、ある種の抵抗力を持った力のベクトルを形成します。なぜこの角が重要なのでしょうか？未来について考えるとき、私たちはしばしば変化だけに注目します。しかし、変化の中にあっても変わらないもの、または変化を抑制するものも同様に重要となります。あらゆる変化の抑制要素、障害となるもの、変化を拒むもの、保守的な価値観、障壁、場所、インフラ、投資、法的遵守、恩恵を受ける人、人口と居住者、企業・組織構造などが牽引力・推進力を持ったトレンドやドライバーに抵抗する働きをします。このような抵抗がなければ、トレンドやドライバーは非常に早く変化を起こしてははずです。特に、フューチャーズ・インテリジェンスの最初のタイプである、全体像を捉え、経路依存性について理解することは、この角に当てはまります。

2つ目の角である現在は、推進力を持った要素です。つまり新しい法整備、新たな技術革新、新しい競争相手や政策などで、これらは物事に新しい位置付けを与えます。この角に当てはまるものは新しい変化を引き起こす力を持ったベクトルを形成します。ホライゾン・スキャニングと全体像を捉えることの両方がこの角に適合します。

3つ目の角は未来を示し、牽引力として働く物事の集まりを示す力のベクトルを表しています。この角に当てはまるのは未来への願望、必要性、期待などです。この角において一番力を持つものは、大規模な社会の系列的な価値観の変化、すなわち、“共産主義との戦いの代わりに、気候変動との戦いが最大の社会的目的となった”といったことです。自由な想像力とシナリオを通じて生み出されるコンテンツは、意識的または無意識的に私たちを未来へと牽引する物事を明らかにするのに最も強大な役割を果たします。



2. フューチャーズ・インテリジェンス： 未来の知識の種類

トゥオモ・クオサ、マックス・スタッキ

フューチャーズ・インテリジェンスは未来に関する知識です。意思決定、プラン策定、戦略及び革新プロセスに対して、来るべき変化、課題、そしてチャンスについての情報を与えます。あらゆる意思決定、戦略策定、またはイノベーションを成功させる鍵となる要素です。フューチャーズ・インテリジェンスは未来における変化、トレンド、そしてそれらが持つ影響力について分析的な知識を提供します。

フューチャーズ・インテリジェンス – 未来への知性とは？

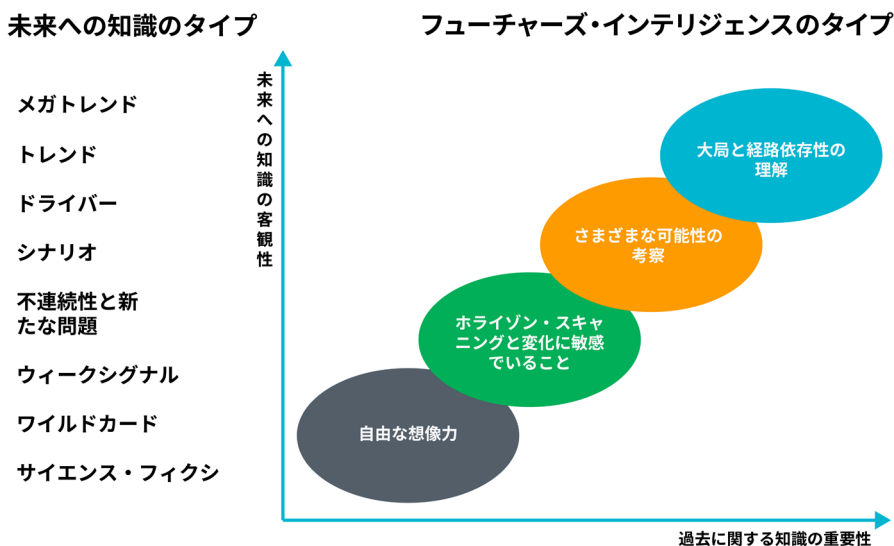
インテリジェンス(知性、知力)とは一般的に、未整理または未分析のデータから有益な知識を取り出すことと理解されています。フューチャーズ・インテリジェンスとは、具体的には、未来学及びフォーサイト(未来洞察)の手法を用いて特定の目的のために生み出された、未来に関連した知識、または未来の知識のことを指します。そして未来における潜在的な影響と発展への道筋を明確、簡潔かつ参考になる方法で表します。

他のインテリジェンスやビジネス・インテリジェンスとは異なり、フューチャーズ・インテリジェンスではデータの収集と分析にフォーサイト及び未来学の方法論を活用しています。様々なイベントやトレンド、または事象が未来に与える影響を評価し、予測し、想像することがフューチャーズ・インテリジェンスの目的です。フューチャーズ・インテリジェンスは戦略、イノベーション、リスク分析、またはその他のあらゆる未来に関連した活動について、意思決定の一助となるように意図されています。公営であれ民間であれ、あらゆる組織が目標を達成し、予測のできない困難な環境にあっても生き残るための助けとなります。

フューチャーズ・インテリジェンスの分類

フューチャーズ・インテリジェンスは単一のものではありません。一般的に言えば、目的ごとに4つのカテゴリーに分けることができます。それぞれのカテゴリーは異なるタイプの未来への知識によって成り立っており、フューチャーズ・インテリジェンスを形作る基礎となっています。4つの異なる知識は、どれも非常に異なるタイプのインテリジェンスをもたらします。そしてそれらを組み合わせることで、妥当な、またはもっともらしい(plausible)、高い確率で起こりそうな(probable)、そして起こり得る(possible)未来を包括的に見渡すことを可能にします。

図3
未来への知識のタイプとフューチャーズ・インテリジェンスのタイプ



メガトレンド、トレンド、そして変化へのドライバー

フューチャーズ・インテリジェンスの**最初のカテゴリー**は、データをモデル化して、未来の動向について可能な限り事実に基づいた予測を立てることで、このカテゴリーでは、知っていることと知らないこと (known-knowns)、知っていることと知らないこと (unknown-knowns) を更なる分析のための支えと位置付けています。関心のあるテーマについて、広い視野で捉え、経路依存性を理解するための助けになるカテゴリーです。主にメガトレンド、トレンド、変化へのドライバー(推進力)から成り立っており、通常はどれも定量化が可能です。しかしまた、変わらない物事、歴史の重要性、変化に抗って私たちをこの場にとどめておく物事も、このカテゴリーに位置付けられます。

メガトレンドは、社会的及び個人的なレベルでビジネス、経済、社会、及び文化に対して影響を持つ、地球規模かつ長期的な変化が発達していくことを指します。メガトレンドは多数の事象から成り立っており、その方向性を変えることは容易ではありません。気候変動、都市化現象、デジタル化などが例として挙げられます。

トレンドは、少なくとも理論上は定量的なデータで検証することができる、はっきりとした発展の道筋です。現在のトレンドの一つ一つは歴史的な経路依存性を持っています。それらはまた、未来でも継続すると考えられています。プラットフォーム経済、植物性代替肉、サイバー・セキュリティの重要度がますます増していることなどがトレンドの例です。

変化へのドライバー(推進力)は、組織、市場、戦略、あるいは社会の発展を形作る内的または外的な力です。ドライバーの例は、新たな法律制定、顧客からの新たな要求、技術革新、そして競争に勝つための差別化の必要性が生じていることなどです。

歴史の重み、および変化しない物事は、全体像と経路依存性を理解するのに非常に重要な役割を担っています。私たちはしばしば変化だけに注意を向けがちですが、変化の中にあっても変わらないもの、または変化を拒むものも同じように重要です。



未来学者によって収集・分析された700以上ものメガトレンド、トレンド、ドライバーのデータベースをぜひご活用ください

無料でお試し

シナリオ

2つ目のカテゴリーは、興味があるテーマに関して妥当かつ実行可能な選択肢について理解を得てゆくことです。フューチャーズ・インテリジェンスのこのカテゴリーは、不確実なこと、および知らないと知っていること(known-unknowns)を取り入れることで、非常にユニークなものとなっています。関心のある事柄についてあらゆる知識を活用し、不確定要素とぶつけることで、その事柄がどのように展開して行くのかを理解しようとしています。本カテゴリーの知識は、多くの場合シナリオ生成メソッドを用いることで獲得することができます。

シナリオは、今後の展開のありかたについて複数のオプションがあることを示すものです。物語形式での筋書きか、またはカーブを使って定量的に示すことができる予報として表現されます。シナリオは未来を予言するものではなく、起こり得ることを模索し、様々な偶発的な出来事に備える手助けをするものです。

不連続性、新たに出現する問題、そしてウィーク・シグナル

3つ目のカテゴリーは伝統的なインテリジェンス、そしてマーケット・インテリジェンスに一番近いものです。つまり、周りを取り巻く環境の中で起きる変化に常に気を配ることだからです。そうすることで変化が生じた際にいち早くそれに気付くことができるようになります。このカテゴリーでの一番のポイントは、一連の流れの不連続性、新たに出現する問題、そして変化が放つウィーク・シグナル(初期のサイン)です。フォーサイト(未来洞察)の文脈においてはホライゾン・スキャニングとも呼ばれます。また、より広範囲のフォーサイトを行う際のプロセスの第一歩となる、未来への知識を収集する段階であるとも言えます。

不連続性及び新しく出現する問題は、トレンドまたはこれまでの展開の中で著しい変化が起き得ることを示す強い兆候です。不連続性とは、今後の展開がわかっていると思われていたことが、予期していた通り、または予期していなかった通りに急激に加速、減速、または完全に停止してしまうことを意味しています。新たに出現する問題とは、これから形作られる新しい物事のことであり、それは今ある環境に何か新しいことをもたらし始める可能性を持っています。

ウィーク・シグナルは、起き得るかもしれない不連続性と新たに出現する問題についての早い段階での情報です。例えばまだ初期段階であるものの、いずれ大きな変化をもたらす新しい技術などです。まだ公になっていない知識とも言えます。すなわち特定の人々しかその可能性に気づいていないのです。ウィーク・シグナルはトレンドへと進化することも、消え去ることも、またはワイルド・カードの予兆となることもあります。

ワイルド・カードとサイエンス・フィクション

4つ目のカテゴリーは、自由な想像力で生み出される、起き得る可能性のある未来です。過去の重みと負担にとらわれずにどのような可能性が未来にあるのかを描写する助けになります。このカテゴリーで主となる未来への知識の形はワイルド・カード、ブラック・スワン(黒い白鳥)、そしてサイエンス・フィクションです。サイエンス・フィクションは完全に架空のもので、既知の現実とは関わりがありません。それでも、型に囚われない自由な発想で未来を思い描くプロセスの重要な役割を果たします。

ワイルド・カードは起こる可能性は低いものの、一旦発生すると甚大な影響を与えるイベントについての推論です。現在垣間見ることのできる物事をもとに、それが未来でどのようになるかを大胆に考えます。プラス、またはマイナスの出来事でもあり、突発的であり稀かつ予期せず驚きや混乱をもたらす不連続性、衝撃的な性質を持ちます。現実のものとなったワイルドカードの例として、チェルノブイリ原発事故、アメリカ同時多発テロ事件、2008年の経済危機やCOVID-19パンデミックなどがあります。

サイエンス・フィクションは、将来の技術的、社会的、環境的、政治的、経済的、または化学的な進歩と変化、それらが持つ意味について自由に想像することです。未来を模索し、デザインし、様々な可能性に備え、イノベーションを起こすためにサイエンス・フィクションが利用されます。型に囚われない物語によって語られ、自らを現実のものとする予言ともなります。特にサイエンス・フィクションの映画に登場する場面は非常に有効です。

フューチャーズ・インテリジェンスの活用

フューチャーズ・インテリジェンスをどのように、何のために活用するのかは組織特有のニーズや内容によって決まります。しかしながら、ある程度の共通した用途があることがわかります。

- **早期警戒:** 脅威やチャンス組織に知らせるため
- **情報提供、未来に負けない意思決定、プラン、戦略を立てる:** 将来の成功がかかっているとき、大事な未来の変化を見落とさないようにするため
- **新時代を築いていくリーダーシップ:** 未来への情報に富んだ視点を伝えることで、マーケティングに恩恵をもたらす、潜在的な顧客との対話を生み出すため
- **イノベーション:** 未来の市場ニーズを把握し生み出すため
- **リスク分析:** プラン、戦略、目的に関連した潜在的かつ新たなリスクを把握するため

将来に渡って著しい影響を与えるあらゆる意思決定・プラン・プロセスが、フューチャーズ・インテリジェンスを活用することで利益を受けることができます。逆に言えば、時代遅れの情報や過去の出来事、分析されていないデータのみを頼った意思決定、プランの準備、プロセスの開始には潜在的な将来への影響やチャンスと脅威に気づくことができないというリスクがあります。

過去のデータのみを用いた場合、プランや意思決定が持つ将来的な影響を思い描こうとしても不完全なものしかできません。そして必要のない、かつ避けがたいリスクを生み出してしまいます。より深く未来を模索することで、知らないことを知らないこと(unknown-unknowns)、つまり私たちが意識も理解もしていない物事を減らすことができます。

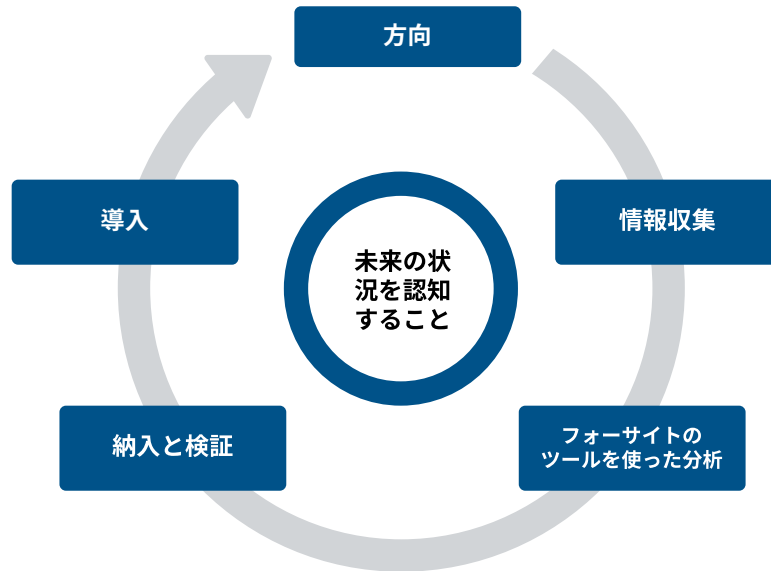
フューチャーズ・インテリジェンスの生成 - フューチャーズ・インテリジェンスのサイクル

フューチャーズ・インテリジェンスは連続したサイクルの中で生み出され使用されます。このサイクルは伝統的なインテリジェンスのサイクルに従ってモデル化されていますが、未来学とフォーサイトに関連した要素を持ち、未来への知識を生み出すために変更が加えられています。

フューチャーズ・インテリジェンスの生成は常に連続的であるわけではありません。いくつかのケースでは、特定の目的のために深く掘り下げてトレンド等を分析することのみが必要な場合があります。しかしそのプロセスもやはり前述のサイクルに沿って行われます。

最も進化した場合、フューチャーズ・インテリジェンスの生成は、継続的なシステムであり、高品質な未来志向の情報を全ての関係者と意思決定者に提供します。組織が最新の進歩の中で、常に未来の状況への認知度を高められるように手助けします。すなわち、将来直面するかもしれない様々な可能性について常に意識を向けることができるということです。

図4
フューチャーズ・インテリジェンスのサイクル



方向：フューチャーズ・インテリジェンスのサイクルは、組織のニーズから始まります。それが未来に関する情報収集へと駆り立てます。

情報収集：ホライゾン・スキャニングやウィーク・シグナルの判別といったフォーサイトの技術を用いて情報が収集されます。

分析：収集された情報はフォーサイト及び未来学のツールを使って分析されます。トレンド分析やワイルド・カードなどです。フューチャーズ・インテリジェンスのサイクルにおけるこの分析段階では、何が起きているのかを理解しようとするだけでなく、その情報が持つ将来的な影響、結果、そして暗示について積極的に評価を行います。

納入と検証：分析は情報をインテリジェンスに変え、その有益さを検証するユーザのもとに取りまとめて届けられます。

導入：この最後のステージでは、例えば、戦略、意思決定、イノベーション、またはプラン策定を導くためにフューチャーズ・インテリジェンスが導入されます。このプロセスもやはり新たなニーズと方向性、そして前のラウンドでの評価から始まります。



3. 全体像を捉え、経路依存性について理解すること：メガトレンド、トレンド、そして変化のドライバー

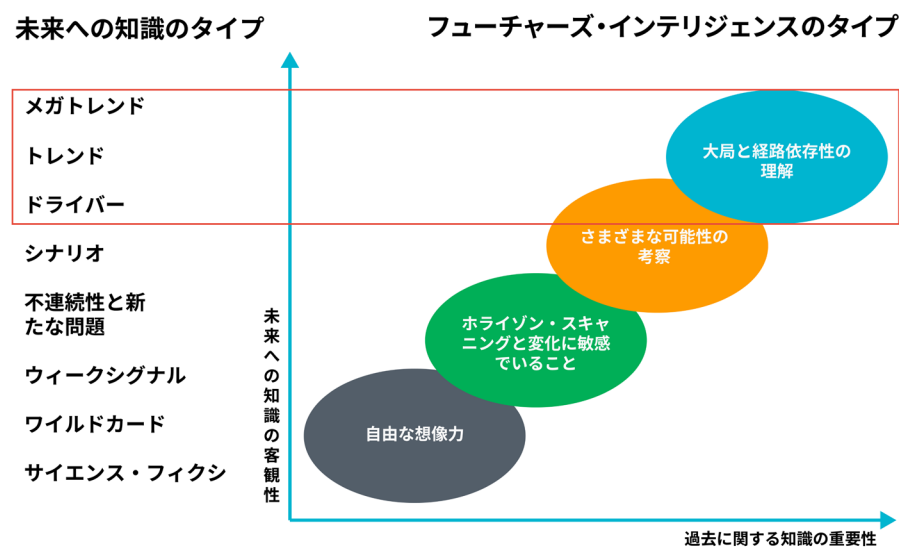
マックス・スタッキ

メガトレンド、トレンド、そして変化のドライバー(推進力)はあらゆるフォーサイト関連の活動の中で不可欠な要素です。これら进行分析することは未来の発展を理解する鍵となります。現時点で私たちが未来について知っている多くのことはメガトレンド、トレンド、変化のドライバーの方向性に基づいています。これらはフューチャーズ・インテリジェンスの土台であり根本的な要素です。定量化が可能で、それゆえにモデル化することができるメガトレンド、トレンド、そして変化のドライバーは、未来への知識の中で最も客観的に捉えることができるタイプです。

メガトレンド、トレンド、そしてドライバー:概要

メガトレンド、トレンド、そしてドライバーはそれぞれ、高い客観性と定量化が可能である点が特徴の未来に関する知識のタイプです。それぞれの内容と影響についてモデル化して評価するためには、過去に関する知識が欠かせません。このタイプのフューチャーズ・インテリジェンスは特に、“知っている” (known-knowns) タイプの知識を与えてくれます。

図5
全体像を捉える - フューチャーズ・インテリジェンスの1つ目のタイプ



メガトレンド、トレンド、そして変化のドライバーは全て予測に関連しています。すなわち、データモデリング型の未来研究です。定量的なデータに基づいて推測することで、未来の環境に影響を与える現在の変化プロセスの大枠を理解することが可能になります。そして、相反する事柄に関する知識 - すなわち変化しないもの、変化を抑制し、変化に反発するもの - と合わせてフューチャーズ・インテリジェンスの最初のカテゴリーの基礎となります。つまり、全体像を捉え、経路依存性を理解することです。

メガトレンド、トレンド、変化へのドライバーの3つそれぞれが未来に影響を与えます。しかし多くの場合、抑制力をもった重要な過去の出来事とこの3つが衝突し、互いに影響を与え合う時に真価が発揮されます。こうしたトレンドの衝突はこれまでにないチャンスと課題を生み出します。はじめの章で紹介したフューチャーズ・トライアングルでこのことについて深く説明しています。

メガトレンド – 大いなる変化

メガトレンドは地球規模の長期的な変化の展開です。個人レベルと社会レベルの両方において、ビジネス、経済、文化に影響を与えます。メガトレンドはいくつかのトレンド、現象、問題が複雑に絡み合っただけで出来上がっています。

メガトレンドが結びつくところでは相乗効果が生まれます。企業や組織が運営される環境に著しい影響をもたらす、社会さえも形作ります。メガトレンドは企業が市場での立場を維持できるよう、イノベーションを起こすよう促します。また同様に、国家にも変化を予兆させ、変化に備えるよう求めます。

メガトレンドが引き起こす変化は、チャンスだけではなく課題をも生み出します。多くのチャンスや課題は驚くべきものではありませんが、メガトレンドが他のトレンドやメガトレンドと重なり合うと、予期せぬ結果につながる可能性があります。

メガトレンドの方向性には長期の間一貫性があり、数十年に渡って存在することもあります。このため、ある程度正確にメガトレンドの将来的な行く末を推測することは可能です。

Futures Platformがこれまでに検知したメガトレンドの例としては、都市化現象、気候変動、人口の高齢化などがあります。

メガトレンドは、時には大陸レベルで感じることができるほどの広い範囲で影響を与えます。しかし、特定の地政学的エリアまたは特定の業界によっては、メガトレンドの効果がどのように浮かび上がるのかが異なることがあります。

メガトレンドが常にフォーサイトの分析の基礎となることを考えると、どのような組織内であっても、プランを策定する際には関連する他のメガトレンドについても検討することが必要です。例えば、人口が概して高齢化へと進んでいるのであれば、新製品の発売や公共サービスのデジタル化を計画する時にそれを考慮に入れなければなりません。

トレンド – 至るところに見られるもの

トレンドは、複数の信頼できるソースに支えられた、認識可能な発展の道筋と言えます。方向転換をすることが難しい変化の流れです。トレンドは一般的に、十分なデータを収集し、統計をもとにしてその存在を確認することができます。現在起きているトレンドの数は計り知れませんが、より顕著な例はInternet of Things (モノのインターネット)の発達、西洋諸国でのポピュリズムの台頭、持続可能な消費などです。

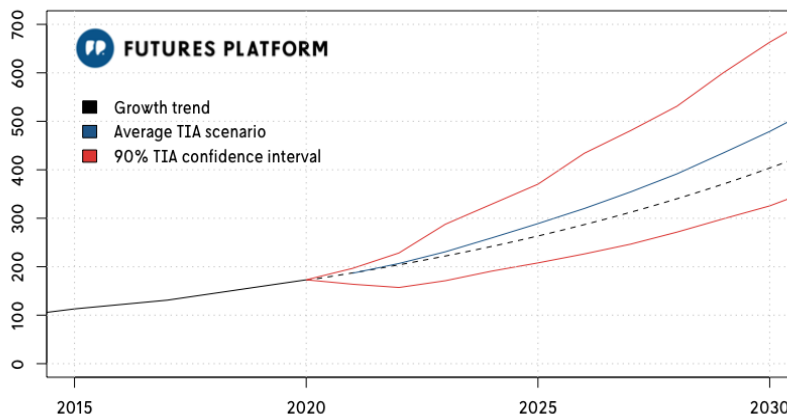
トレンドは通常、時系列分析を用いるか、対象の分野における最新の変化に敏感な専門家によって明らかにすることができます。例えば、ファッションのトレンドは統計から識別することは困難ですが、それでも街を歩けば明らかに見とることができます。トレンドとその動きは長期にわたって予測することがより困難です。

フォーサイトにおいて、トレンドの分析は重大な役割を果たします。トレンド分析のよく知られた手法としては、トレンド影響分析(Trend Impact Analysis)、トレンド推定、そしてSカーブ分析が挙げられます。Futures Platformが未来を捕捉するためにSカーブをどのように利用しているか、[こちらのページ](#)からご覧ください。また、[こちらの記事](#)ではトレンド影響分析がどのようにあなたのニーズを満たすかについて記載しています。

トレンド影響分析はより大きいトレンドの従属トレンドを見つけ、またそれぞれのトレンドの単独での影響、または主要トレンドと組み合わせた時の影響について分析します。

図6

トレンド影響分析：世界のサイバーセキュリティーに係る費用、億ドル単位



情報源: AustCyber

トレンド推定は原則として純然たる予報、あるいはデータモデリングです。過去のデータポイントから直接推測していくという考えに基づいています。すなわち過去または現在の時系列で見られた発展が未来でも見られるという考えです。言い換えると”この発展が変わることなく未来でも継続したらどうなるか?”という疑問に答えるものです。多くの場合、他の条件が等しければという原則に基づいています。つまり一つのトレンドとその影響に焦点を当て、他に影響を与えそうな要素やトレンドは計算外に留めておきます。

Sカーブ分析はトレンドの性質と、それが時間と共に発展していく様を理解することを基礎にしています。トレンドは通常S字のカーブで表せます。最初は控えめなペースで始まり、しばらくするとそのトレンドの最大の可能性に達するまで急激に加速化します。最後には成長のペースは緩やかになるか、または停止します。



トレンド分析は様々な市場、社会の変革、[技術発展](#)、そして政治的变化について重要となる洞察を生み出します。未来においてトレンドがどのように発展していくかを理解することは、トレンドと他のトレンドがぶつかり合う可能性についても考えることを意味しています。

トレンドがぶつかり合う時、市場や社会における既存の体制を掻き乱し、そして新製品やサービスにとって最善の可能性をもたらします。

変化の推進力 – 進展を促すもの

ドライバー(推進力)、または変化へのドライバーとは、変化を推し進めたり牽引して、組織、社会、市場を形作っていく内的または外的な力です。全てのトレンドがドライバーとなり得ます。ドライバーとトレンドを区別する点は、トレンドには歴史がある一方でドライバーは基本的に何も無いところから出現し、物事を即座に新しい秩序へと押し進めて行くところです。

ドライバーが出現する主なエリアは、[新しい技術の発達や政府の規制、価値観の変化や競争など](#)です。法律の変更を例にとると、特定の経済活動への保護または課税を政府が決定すると、その国の業界全体を形作る強力なドライバーとなり得ます。

フォーサイトでは、出来事の一連の流れに影響を与える主なドライバー、推進力を理解することが欠かせません。フォーサイト活動に身を置く誰もが、研究対象であるリサーチ・クエスチョンに影響を及ぼす主なドライバーについて考慮する必要があります。また、ドライバー同士が与える潜在的な影響についても検討することが非常に大切です。



4. シナリオ:他の選択肢を求めること

アンナ・グラブチャク

未来の研究について思いを馳せるとき、現在のトレンドを強調するだけの単なる予報で終わってしまうことは少なくありません。シナリオは時間的視野を広げ、単なる推測以上のものを見渡し、予期していなかった展開についてよりよく考える一助となります。起き得る (possible)、高い確率で起こりそうな (probable)、または望ましい (preferable) 未来の描写は、組織が様々な偶発的な出来事に備え、計画を立てるのに役立ちます。

複数の未来 – 未来はひとつではない

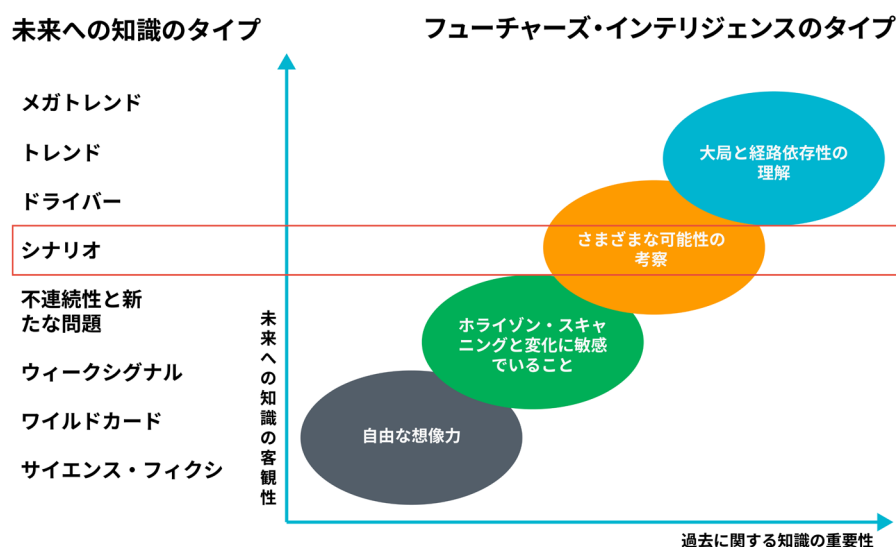
未来は予測できません。なぜなら、確実に起きると決まった未来など無いからです。私たちは選択を繰り返すことで未来に影響を与え、望ましい未来を造ることができます。しかし、今行った選択が数年後の未来にどのような影響を与えるかを理解するためには、私たちを取り巻く環境の中で起きる変化をはっきりと捉え、潜在的な影響について理解し、その理解に基づいて今後の計画を立てていく必要があります。

未来はひとつしかなく決まったものであるという考えから、複数の未来が存在するという考えへとシフトすることで、発展の道筋はひとつしかないという組織内の理解がいくつもの未来の選択肢へと姿を変えます。[シナリオ作成は、未来が複数であることを理解するためのフォーサイト活動の一つのメソッドです。](#)

下図に示したように、フューチャーズ・インテリジェンスは利用する未来への知識のタイプによって4つのグループに分類することができます。シナリオ作業は検討対象の事柄についてあらゆる知識を活用し、それを不連続性または知らないと知っていること(known-unknowns)とあえて衝突させます。それによって代替の未来を確かなものにし、これから何が起きるのかについて十分な根拠に基づきつつも想像力に富んだ潜在的なオプションを明らかにします。

図7

未来オプションを探して – フューチャーズ・インテリジェンスの2つ目のタイプ



シナリオとは？

シナリオは、単に予報するという限界を克服するために生み出されました。予報では既存のトレンドを基にした推察を行うことが可能ですが、様々な不確実性、知らないと知っていること(known-unknowns)を考慮に入れることができません。つまり、トレンドがその方向性を変えたり、他のトレンドと衝突したり、ありそうもない出来事によって邪魔された時に起こり得る変化に対応できません。

シナリオという用語は映画の世界から来ています。シナリオ作品の背景には生き生きとした想像力と直感的な考え方の必要性があります。

シナリオ作品の背景には生き生きとした想像力と直感的な考え方の必要性があります。シナリオは確固たる事実と未来における発展についての想像に基づいた予測、そしてそれらの組み合わせによって語られます。なぜシナリオ作業が必要なのかと言うと、環境の中に起きる潜在的な変化に備える必要があるからです。そのような変化は通常、(驚くべき)複数の不連続性によってもたらされ、トレンドから直接推測することはできません。

シナリオは数字に置き換えることが難しく、起きる可能性が低い物事を考慮に入れます。[組織においてはシナリオ作業は、今後の発展の可能性について共通のイメージを作成することに役立てられます。](#) 関連する問題についての相互理解を高め、未来に関連した思考、脅威、そしてチャンスの人々の間で共有することが可能となります。

戦略活動 – 利点は？

可能性のある未来を一つだけ予言することから様々な未来の可能性を考えることに焦点をシフトするとき、ひとつだけではなく多くの異なる対象物、そして移り変わっていく対象物を管理しなければならないという状況に陥ってしまいがちです。そこで論理的な疑問が生じます: 単一の未来イメージではなく複数の可能性を管理しなければならないとき、どのように戦略的な活動を行えば良いのか？

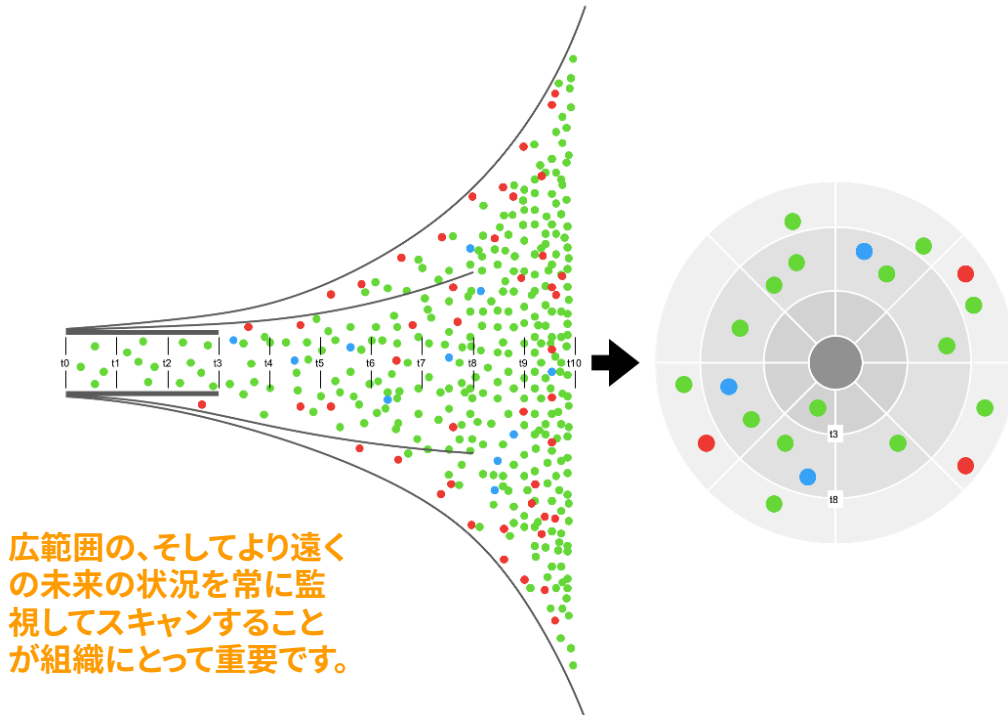
このような場合、高確率で起こりそうな (probable)、妥当な(plausible)、そして起こり得る(possible) 未来のイメージを描くことが最低限推奨されます。これらのイメージは、組織の直近の運営環境と将来的な影響を及ぼすより遠い問題の両方を変化させる事象の情報に基づいています。

あなたの組織の状況に応じて、例えば、直近の未来(1~3年後)、中期(4~6年後)、そして長期(7~9年後またはそれよりも後) といった時間枠に応じて事象を分類化し位置づけを行うことが可能です。



図8

高確率で起こりそうな (probable)、妥当な(plausible)、そして起こり得る(possible) 変化のじょうご



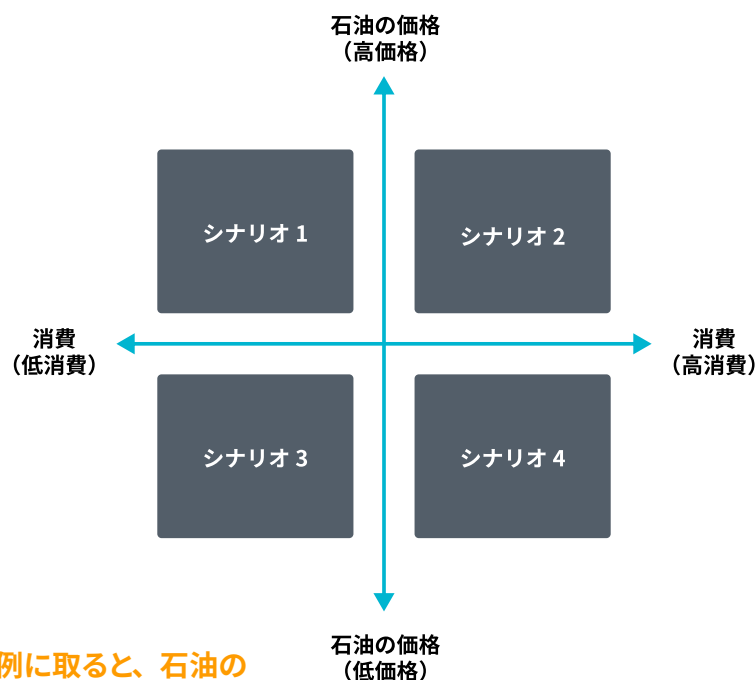
シナリオ - どのように作成するか？

次に記載したFutures Platformのワークフローは、シナリオ作成の一つの手法です。しかし他にも様々なアプローチがあります。

- 1. トピックを決める:** はじめに、シナリオ作品に反映させたいメインとなるテーマやトピックを決め、それをレーダーのセクターに配置します。 [PESTLE](#)などの既存のフレームワークを活用することも可能です。この時点で、シナリオ内で物語る年についても決定します。例) 2030年
- 2. ホライゾン・スキャンニング:** 信頼できるソースから、あなたの組織にとって重要な、勢いを増しているトレンドをスキャンします。また多様性を確かにするためにワイルド・カード、弱まってきているトレンド、ウィーク・シグナルについても検索します。これらをレーダーに追加します。
- 3. 投票とランク付け:** ホライゾン・スキャンニング段階の発見について総合的に見通すため、組織の他のメンバーを参加させましょう。そして選ばれたチームに重要なトレンドとシグナルはどれかを投票してもらいます。そして一定の条件(例えば不確実性の度合いや脅威度など)に基づいてランク付けします。そして最も不確実で、脅威となるトレンドやシグナルを見つけ出します。

4. **シナリオ作成**: あなたのビジネス理論の最大の基盤となる、中核の前提を示す2つの軸を定義します。これらの軸はシンプルな 2x2 の表を作成するために使用します。最も不確実なトレンドを4つ~6つ選択し(上記ステップ3の結果として)、2つの軸の間にある表内に生成される4つの箱の中に、それぞれ異なる発展の選択肢を記載します。

図9
シナリオ軸



例: 石油会社を例に取ると、石油の価格(1つ目の軸:高価格 vs 低価格)と石油の消費(2つ目の軸:高消費 vs 低消費)が欠かせないものと考えられます。その理由は、需要とビジネスの収益性に関わるからです。

予報で満足せず、組織の準備力を創り出す

シナリオ作成では、未来での出来事を予め定義したり予言したりする必要がないことを忘れないでください。あなたが作成したシナリオの全てが予想通りに実現せずに終わったとしても、あなたの戦略的活動には今や柔軟性と敏捷性を生み出す活動が組み込まれており、未来で起きる変化の中にチャンスを見出すことができるようになっているはずで。シナリオ作品が出来てしまえば、それをどう活用するか(シナリオの中で模索した)機会を実践に移すかについて決めていけば良いだけです。

シナリオ作成の活動を行なった後は、あなたの組織は未来における変化についてより敏感になっており、それに備えることができるようになります。シナリオ作成の作業自体が、これから起こり得る未来、そしてあなたの組織が直面する潜在的な創造的破壊者(ディスラプター)についての相互理解を生み出すからです。



5. ホライゾン・スキャンニングと変化に敏感でいること: 不連続性、新たな問題、そしてウィーク・シグナル

トゥオモ・クオサ

ホライゾン・スキャンニングは未来に関する知識を収集するフェーズであり、より大規模なフォーサイトのプロセスの最初のステージに当たります。つまり、周りの環境で起きる変化に敏感であることを意味します。フューチャーズ・インテリジェンスの本カテゴリーでの一番の焦点は不連続性、新たに出現する問題、そして変化のウィーク・シグナル(初期のサイン)です。ホライゾン・スキャンニングは伝統的なインテリジェンス、そしてマーケット・インテリジェンスに一番近いものです。どのようなフォーサイトの活動においても極めて重要なフェーズです。関心のある対象を取り巻く未来でのすべての変化について、包括的に見渡すことを目的としているからです。

ホライゾン・スキャンニングと変化に敏感でいること - 概要

変動しやすい(Volatile)、不確かな(Uncertain)、複雑な(Complex)、曖昧な(Ambiguous) VUCAの世界においてホライゾン・スキャンニングの価値が高まっています。ホライゾン・スキャンニングの主な目的は断絶性、新たに発生する問題、そしてその他の変化のシグナルを検知することにより、変化に対して用心を絶やさないとだからです。はじめの章で紹介したように、このタイプのインテリジェンスは特に、知らないと知っていること(known-unknowns)を見抜く力を与えてくれます。

その他の大きな目標は、手近にあるトピックの未来に向けた概要を包括的に考えることです。このためにはその他の形をした未来に影響を与える知識、例えば社会的、技術的な事象、トレンドに基づいた知識、ワイルド・カードなどの情報を集めることが非常に重要となってきます。

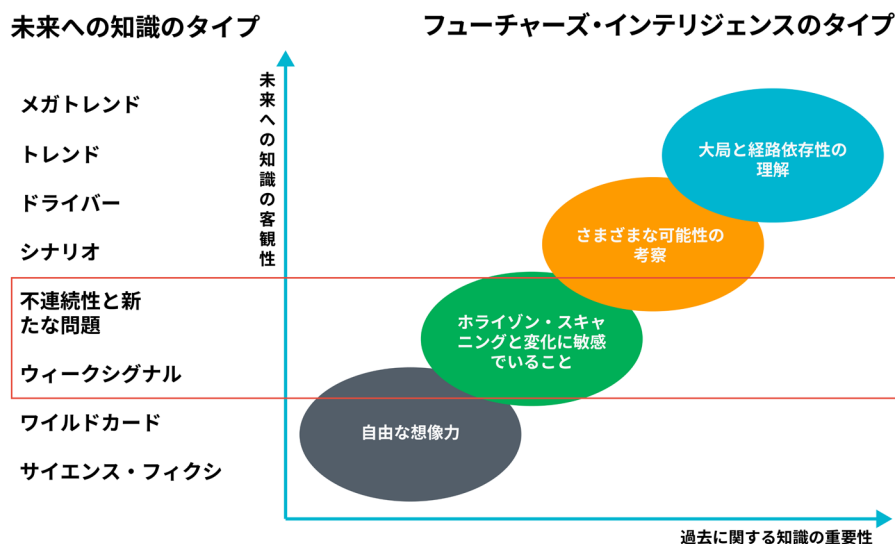
図7に示したように、ホライゾン・スキャンニングと変化に敏感でいることはあまり過去の知識の分析とは関わりがありません。それよりも現在及び新たな発見をすること、インテリジェンス、変化する状況に焦点を当てています。

この3つ目のフューチャーズ・インテリジェンスもまた、比較的客観性が低いものです。これはホライゾン・スキャンニングが主に社会的な事象における新しい変化を知ろうとするために、そもそも曖昧な性質を持っています。

こうした変化や事象の変更、またはそもそもその存在や境界線について知ることは、質的な分析、理由づけ、偽証、そして結論づけを必要とします。これらはすべて主観的な考えに陥りやすいものです。

図10

ホライゾン・スキャンニング - フューチャーズ・インテリジェンスの3つ目のタイプ





不連続性

不連続性とは、例えば、社会的または技術的な事象の発展の中に以前見ることができたトレンドが変化することです。それらは著しい歴史上の出来事や変化が起きる、頂点・中絶・決定的なターニング・ポイントのことです。

不連続性は、予期して、または予期せずに発展の既知の道筋を加速化、減速化、または完全に停止させてしまいます。分岐点や崩壊点といった数学的なモデリングを除けば、多くの場合過去の知識から不連続性を予測することは不可能です。

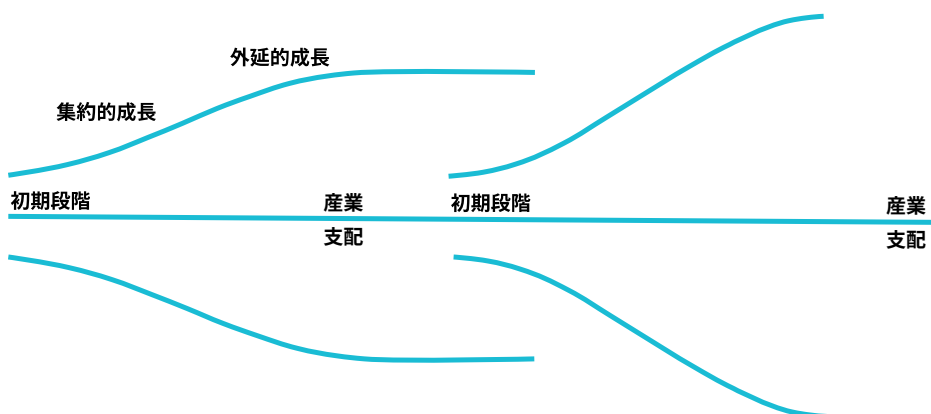
反対に、不連続性は通常、人間によってのみ理由づけが可能なものです。潜在的な不連続性の仮定は、例えばトレンド発展モデルや数学的なトレンド推定の信頼区間を用いて解析することができます。

新たに出現する問題

新たな問題は、形成されはじめた段階の、今までにない新しい物事で、既存の環境で変化を引き起こす可能性があるものとされています。これらはその名の通り新しい物事で、歴史がありません。新たに出現する問題は胎芽とも呼ばれ、変化の種、未発達で培養段階の、または成長段階の問題や事象のことを指します。

未来学者であるペンツィ・マラスカのじょうごモデルでは、市場での生産には常に支配的なモードが存在します。最初は広範囲に及ぶ成長のフェーズで、つまり需要が供給を上回るためすべてのサプライヤーが繁栄することを意味しています。

図11
ペンツィ・マラスカのじょうごモデル



成長するマーケットはしかし、どこかのタイミングで飽和状態となり競争が激化します。プレイヤーは差別化を図るための新たな方策を模索し、より生産力を高めようとします。

この状況を打破する解答は新しい技術や生産のモードで、最初は非常に小さく、弱く、あまり知られていない”胎芽”です。その胎芽がビジネスにおいて利益をあげることを証明できれば、市場にとって魅力的となります。

次に、胎芽または新たに出現する問題は、それが新たな支配的な生産モードとなり、以前の生産モードを影へと追いやるまで、投資を引き寄せ新しいビジネスモデルを作り出します。

マラスカが提唱したモデルは市場における生産モードの、このようなマクロレベルでのパラダイム・シフトについて議論しています。しかし同じロジックがより小規模のシフトについても適用されます。同じシステムの中で複数の新たな問題が同時に発生、衝突することさえあり得ます。

不連続性と新たに出現する問題のいずれもが、多かれ少なかれ、支配的な状況下での驚くべき変化となります。どちらも、過去の知識からだけでは計算することができません。この2つの違いは、新たに出現する問題が以前の歴史を持たない新しい物事であるのに対し、同じように見える不連続性は時間が経てば発生する点です。

ウィーク・シグナル、強いシグナル、そして事象

ウィーク・シグナルは潜在的な不連続性と新たな問題を示す初期のサインです。未だ初期段階にある新しい技術などがそれにあたります。

それらはまだ公になっていない知識です。つまり一部の人しかその可能性に気づいていません。メディアや多くの一般大衆がウィーク・シグナルに気づく頃には、それはすでに強いシグナルへと変化しています。ウィーク・シグナルと強いシグナルはトレンドやドライバーに成長するか、消え去るか、ワイルド・カードの予兆となります。

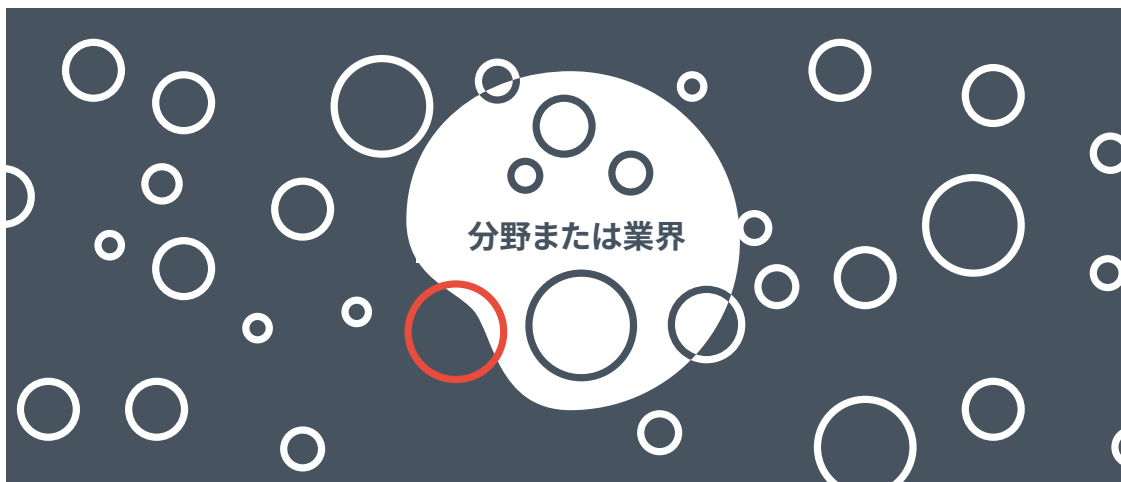
最も影響を与えそうな不連続性、新たに出現する問題、そしてウィーク・シグナルの他に、ホライゾン・スキミングは検討対象のトピックを理解するのに非常に重要な、その他のタイプの事象についても検知して優先づけを試みます。

他の事象には例えば、トレンドを元にした様々な知識のタイプ、ドライバー、シナリオ、そしてワイルドカードなどが含まれます。ホライゾン・スキミングのこの2つ目の目的は基本的に、包括的なフューチャーズ・インテリジェンスと呼ばれるものです。

ホライゾン・スキャンニングの実践

図12 はホライゾン・スキャンニングの概念について示しています。白い部分はよく知っている分野や業界を表します。この部分にある丸は、形成されつつある変化です。丸が大きければ大きいほど、変化のドライバーまたは不連続性が強大なものとなります。中ぐらいの大きさの丸は小さめの不連続性、またはより大きな新たに出現する問題です。小さな丸はウィーク・シグナル、強いシグナル、あるいは新たに出現する問題の非常に初期の段階を示しています。

図12
ホライゾン・スキャンニング



対象となる分野や業界で見られるいくつかの変化、不連続性、そして新たに出現する問題は内因性です。しかし通常は、真に影響力をもった変化は最初に外部から現れます。

いかなる時でも、数千または数万の新たな問題が出現しようとしており、多くの一般市民にはその存在が知られていません。既に公に議論されている少数の新たな問題でさえ、まだ多数あり、一人の人間が全てを知ることは不可能です。

最初はとても小さく遥か彼方に出現するシグナル、例えば初期段階では中国での瑣末な医療問題と考えられていたCovid-19ウイルスなどは、著しい世界規模のそして業界を超えた影響をもたらす大きなドライバーへと変化することがあります。図8の赤い丸はこのステージのことを表しています。

組織にとってのホライゾン・スキャンニングのメリット

未来とは常に流動的なものです。今日見られる変化は移り変わる未来の環境に反映されていきます。今の変化に敏感で居続けることで、組織は複数の未来のシナリオに備えることができ、いち早くイノベーションのチャンスを掴むことができます。

ホライゾン・スキャンニングは組織にとって、VUCAの世界を自信を持って渡ってゆく手助けとなります。組織の業務環境の中で影響を与えうる未来の知識を、包括的かつ体系的に、また長期的に見通すことができます。また、常にリスクとチャンスを評価し、その結果次第で優先順位を変更する敏捷性を組織に与えます。

組織が過去のデータしか利用しなければ、プランや意思決定が持つ将来的な影響を思い描こうとしても不完全なものしかできません。そして避けがたいリスクを生み出しチャンスを逃してしまいます。より深く未来を模索することで、知らないことを知らないこと (unknown-unknowns)、つまり私たちが意識も理解もしていない物事を減らすことができます。

その最も進化した段階では、フューチャーズ・インテリジェンスの生成は、高品質な未来志向の情報を全ての関係者と意思決定者に提供することができる、継続的なシステムの形をとります。

ホライゾン・スキャンニングを継続して行い、フューチャーズ・インテリジェンスを取り入れることによって、組織は最新の進歩の中で常に未来の状況への認知度を高められるようになります。すなわち、全ての意思決定において、複数の可能な未来のシナリオを検討することが可能となります。



6. ワイルド・カードとサイエンスフィクション：自由な想像力を持つこと

シオリ・オオタ、マリアンナ・マキ - テーリ

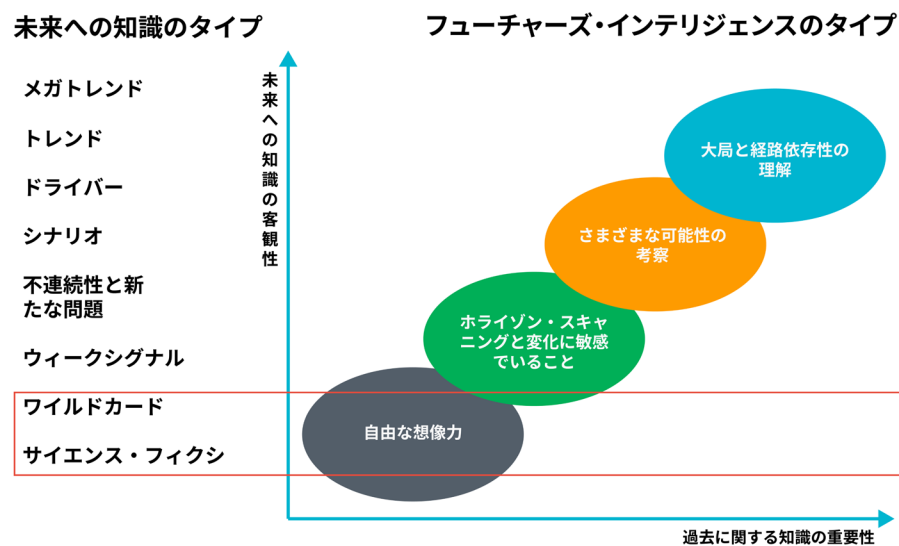
ワイルド・カードとサイエンス・フィクションはフォーサイトの鍵となる要素です。私たちの想像力と、これから起きるかもしれない未来への理解を豊かにしてくれます。この2つを検討することで、未来に対してより良く備えることができます。未来が一層不確実なものになるにつれ、未来への備え及び先見性のある考え方を養うために、様々な組織においてワイルド・カードとサイエンス・フィクションの人気が増しています。起き得るかもしれない未来を自由な想像力を以って模索することは、フォーサイトを実践する上での要となります。

ワイルド・カードとサイエンスフィクション：概要

サイエンス・フィクションとワイルド・カードは他の未来への知識比べて最も客観性に欠けています。過去の知識をそれほど重要視しないためです。自由な想像の力を借りて起き得るかもしれない未来を模索する主な理由は、未来がまだ存在していないという事実から来ています。そして、世界は“知らないことを知らないこと”(unknown unknowns)であふれています。そのようなことを少しでも理解しようと努めることは、どんな戦略策定者にとっても役に立ちます。

図13

自由な想像力 - フューチャーズ・インテリジェンスの4つ目のタイプ



創造性を元にしたこのフォーサイトのメソッドは、独創的、そして想像力に溢れた考え方を混ぜ合わせて用いられます。高確率で起こりそうな(probable)未来はしばしば定量化された過去のデータやトレンドの動きを推定することで検討されますが、このメソッドは、そのような確実そうな未来の範疇を超えて未来について考える手助けをしてくれます。

未来はまだ起こっていません。つまり、これからデザインする余地があるということです。私たちのビジョンや意思決定が未来を形作ります。ワイルド・カードとサイエンス・フィクションは望ましい未来を想像し、それに向かって進んでいくための力をより高めてくれます。またそれによって、今後起こりえる突発的な、稀な、そして良くない性質の出来事に対して備えることができます。先見性のある、この未来への知識は、フューチャーズ・インテリジェンスの4つ目のカテゴリーを構成します。それは、自由な想像力を持つことです。

現状を変えようとする大きな展開を検知し理解する能力は、[VUCAの世界](#)においてますます鍵となる競争上の優位性を持ちます。予期せぬ出来事を予測することは困難ですが、ワイルド・カードとサイエンス・フィクションが私たちに自信を与え、未来を形作る変化の行く末、そして潜在的なチャンスとリスクを思い描く手助けをしてくれます。

ワイルドカード – “知らないと知っていること”

ワイルド・カードはしばしば、未来の行く末を変えてしまうような突然で、稀で、驚くべきそして破壊的な不連続性と衝撃であるとして特色付けられます。それは発生する可能性の低い変化や出来事ですが、一旦起こってしまうとその影響は大きく、過激でさえあります。

“ワイルド・カード”と“ブラック・スワン”(黒い白鳥)という用語はしばしば同じ意味で用いられます。しかし、はじめの章に登場したジョハリの窓で述べられているように、ワイルド・カードは“知らないと知っていること”(known-unknowns)であり、ブラック・スワンは“知らないことを知らないこと”(unknown-unknowns)であるという違いがあります。非常に稀であり、専門家ですら気づかず全く予期していなかった未来の出来事(ほぼ0%の可能性)がブラック・スワンです。一方で、アメリカ同時多発テロのような特定の出来事はシグナルもなく全く予期しないまま起こるのか、あるいはあとで考えると予期できたことだけけれども、今は単に無視されているために知らないこととされているのか、については議論の余地があります。

ワイルド・カードは地球規模または地域に限定された影響、いずれもを与えます。有益な影響場合もあれば悪影響を与える場合もあり、またはその両方の可能性もあります。“未来に現実となっていそうなこと”を揺るがし、私たちの存在、希望、恐れ、そして期待を根本から問いかけます。ワイルド・カードは発生すると非常に早く動くため、いつもそれに備えておくことは困難です。しかしフォーサイトの努力を続けていれば、大きな違いが出てきます。

ワイルド・カードの発見の妨げになるのは思い込みです。私たちはありえない物事、ありそうもない物事を無視するか過小評価しがちだからです。このため創造的な考え方や現在の理解以上の出来事を視野に入れられるような物の見方を持つことが必要です。それにより、未来には不連続性や急速で影響力の高い出来事が起き得るのだと組織に気づかせることができます。

ワイルド・カードは起きる可能性があることを私たちが認識しているもの、または既存の知識に基づいて考えればどこかのタイミングで起きると予期できるイベントです。例えば、弊社のフューチャリスト(未来研究者)と他の専門家たちはCovid-19の勃発の前に、致命的なパンデミックが起こる可能性について警告を発していました。

システムやビジネスがワイルド・カードに対してきちんと取り組む覚悟ができているのかを試し、実行可能なアクションを考慮するために、“知らないと知っていること”(known-unknowns)と“知らないことを知らないこと”(unknown-unknowns)を認識することは重要です。コロナウイルスによるパンデミックが、ワイルド・カードが全世界に与える潜在的な影響について明確にしたように、今後多くの組織においてワイルド・カードが真剣に捉えられることでしょう。

頑強で、未来に負けないシステムをデザインするためには検知・分析・そして監視の包括的なプロセスが必要です。[例えば、ウィーク・シグナルを継続的に監視することはワイルド・カード検知のヒントになります。](#)さまざまなアプローチとメソッドを活用することで、強い信号やウィーク・シグナル、短期または長期にわたる望ましい変化から起き得る可能性のある変化についてまで、有益な情報を得ることができます。

サイエンス・フィクション – 型破りな物語

サイエンス・フィクションとは、将来的な技術、社会、環境、政治、経済または化学の進歩とその影響について自由に想像することです。型破りでビジョンに富んだ物語を提示します。それらは後に実現することになる予言になるかもしれません。また、新しい概念、スキーマ、製品、そしてサービスを生み出す時に役に立つかもしれません。SF小説、映画、そしてドラマシリーズはこの分野の手段です。

フォーサイトにおいては、サイエンス・フィクションを試作することは私たちの視点を広げ、再構築し、未来を作り上げたり革新したりするための実践的なメソッドです。[サイエンス・フィクションの試作とは、明確な科学的事実に基づいて、将来的な展開の可能性、その結果と暗示について想像的な物語を創ることです。](#)

[サイエンス・フィクションの試作はよく、生き生きとした物語、具体的な背景、アクションの結果、そして登場人物が物語の中で語られる、非常に詳細なシナリオ作成を伴います。](#)

この方法論の焦点は、ビジネスから科学そして社会政治システムに至るまでの広範囲に及んだイノベーションを紹介することにあります。様々な経歴を持つプロたちがよりバラエティに富んだ未来を模索するためにサイエンス・フィクションの試作を行っています。

サイエンス・フィクションは技術イノベーションと科学研究に大いなる影響を与えます。空飛ぶ車、GPS、移動体通信、ロボットの友達、テレポーテーションといった、今存在するまたは新たに出現する技術の多くがサイエンス・フィクションに由来しています。

しかしながら、上質なサイエンス・フィクションを作るためには技術または科学の分野以上のことを模索しなければなりません。つまり、人間が技術と色々な関わりを持つことで生じる社会、文化、経済、政治、心理学、倫理、環境といった次元についても焦点を当てる必要があります。技術の発展は社会文化的な活動と同時に起きるからです。

フォーサイトという分野がなぜサイエンス・フィクションをこれほどまでに重視するのかについては様々な理由があります。例えば、サイエンス・フィクションは[新しい技術を導入したり、ウィーク・シグナルを発見したり、技術が社会に与える影響を研究したりする際に活用されます](#)。それはまた、非常に複雑な未来の社会経済及び政治システムを思い描き、試作するチャンスをもたらします。はじめの章で見たように、知識という分野の中で、知らないことを知らないこと(unknown-unknowns)に光を当てる手助けになるともいえます。フューチャーズ・トライアングルの観点からは、サイエンス・フィクションとその他の創造的なメソッドの役割は、願望、ニーズ、期待と信念といった、未来を引き寄せる要素にあたります。



サイエンス・フィクションの活用はビジネスのイノベーションにも多大なメリットをもたらします。現状維持の考え方を良しとせず、革新的なアイデアに火を付けることができるように組織を後押しします。野心に溢れた組織ではサイエンス・フィクションの価値はかけがえない物です。グーグル、マイクロソフト、アップルといったテクノロジーの巨大企業はサイエンス・フィクション作家をコンサルタントとして採用しています。

今日から未来に対する準備をより良いものにしましょう

不確実で不穏な世界の中で、あらゆる組織を取り巻く環境もますます流動的になっています。つまり、不確実性を減らし本質的なフォーサイトの能力を有する道筋を立てるために、未来がもたらすチャンスとリスクを常に監視し、その場で解析を行うことが不可欠です。

未来への準備ができている企業は他の企業と比べて、平均で33%高い利益率と200%高い成長率を誇ることが調査によってわかっています。未来志向の考え方は業績に関わる数字を改善する以上のメリットをもたらします。例えば、新しく革新的なソリューションを生み出しそしてより良い方法でそれを実行することを可能にするよう、組織内での強固な連携、好奇心、共同作業による創作を促すことなどです。

起きる可能性が低いからといって、可能性が全くないことを意味するわけではありません。フォーサイト活動にワイルド・カードを組み込むことはますます重要になってきています。



FUTURES PLATFORM

www.futuresplatform.com

Futures Platformは未来への準備態勢を高めるための先導的なデジタルフォーサイトツールです。フォーサイトで未来のチャンスをつかむためにもぜひ無料トライアルをお試しください。



Canada Revenue
Agency

