

明日への力

日本総合研究所

リサーチ・コンサルティング部門
未来デザイン・ラボ

リーダー 八幡 晃久 58
ディレクタ 栗田 恵吾



八幡氏



栗田氏

逆に、「未来はこうなるかも」とい

Q:「経営におけるソーシャルセンシング

*記事に関するお問い合わせは podweb@ml.jp.co.jpまでお願い致します。

コロナ禍が暮らしや社会にもたらした変化は、多くの皆さんにとって想定外だったと思います。近年、このような「想定外の変化を与件として、むしろ積極的に向き合おうとする企業が増えています。今回は、そのような企業を支援している未来デザイン・ラボのメンバーより、想定外の変化を察知するための手法や、企業経営への生かし方について、対話形式で紹介していきます。

Q:「未来洞察」と「未来予測」は、何が違うのですか？
A:未来予測にはいろいろな方法論があり

ですがこれまでの変化の延長線上で「未来はこうなるよ」と示すものが多いと思えます。各分野の識者による未来予測には、専門知識ならではの説得力がある一方、専門分野外の変化や分野横断型の変化には弱いとも言われています。こうした専門知識では捉えられない出来事、すなわち想定外な出来事が二世紀に入って頻発するようになったため、従来の未来予測を補つようにな

度頭の中で思考実験したことがあれば、変化への対応スピードは速まります。また、想定外な変化は、新たな技術や事業などのイノベーションを促す材料にもなりえます。特にコロナ禍以降、少なくない企業がそつした想定外な変化への備えを、重要な経営課題として認識しはじめています。Q:「想定外を想定」するのは、とても難しいです。
A:未来洞察ではさまざまな方法論が試行されていますが、非連続な変化の兆しを捉える代表的な手法として、ホライゾンスキ

未来起点の経営

① 未来を洞察する

定せずに自ら未来のインサイトをつかみ”頭の中の想定外をなるべく少なくすることを意味しています。

Q:未来洞察に取り組む企業や自治体が増えているとも聞きますが、どのような狙いがあるのでしょうか？
A:人間は想定外な出来事に突然対応すると、戸惑い、対応が後手に回り

ヤニングが挙げられます。新聞や雑誌、論文などから、一般的な認識からずれている、あるいは自分の認識を改めるような示唆が含まれている事象を取り上げ、結果として起こりうる未来や自社への影響を考察し組織に共有する作業です。兆し段階のマイナーな事象を意思決定の俎上に上らせることに抵抗感もあると思いますが、例えばZ世代との対話やリベラルアーツの取り込みなどと同じく、経営におけるソーシャルセンシング機能の強化として位置づけると良いと思います。

つたため、従来の未来予測を補つようにな

来洞察という考え方が注目され始めました。つまり、予測が識者の専門知識に期待するものであるのに対して、洞察は分野を特

とって一見都合が悪い、いわば不都合な未来にも目を向けることが重要ですが、どうしても内部人材だけで行うことの限界がある」と聞きます。つまり、人は知りたい情報だけを集めてしまつ癖があるため、一見関係がなさそうに見える情報を広く継続的に集めることが難しいと。そこで、未来洞察を継続的に実践する企業同士(約10社)で情報や視点を共有・交換する場として、ジャパン・フォーサイト・コミュニティを発足させました。未来洞察は特に欧米で盛んですが、海外のコミュニティとの交流も図りながら、日本のビジネスや社会において未来リテラシーを高めることが狙いです。

今回は、未来洞察から見いだした想定外の変化を経営に生かすケースとして、バックキャスト思考によるビジョンやパーパスの策定、中長期経営戦略の策定、新事業の創出などの取り組み事例について紹介しま