

## ブーカの時代—戦略的フォーサイトの実践

谷口武俊

先行きが不透明で、将来を予測することが困難な状況。いつの時代もそうだが、近年その強度は増しており、グローバルビジネスシーンでは、これをブーカ（VUCA：変動性、不確実性、複雑性、曖昧性、の英語の頭文字）の時代と呼ぶ。

このような状況下、中長期的な政策や戦略を立案・展開するために、今、主要国政府やグローバル企業は自ら、戦略的フォーサイトと呼ぶ将来社会の姿（構造）を俯瞰的に洞察する活動を行い活用している。これは、①焦点となる 이슈を明確化し、②ノイズに見えるような弱いシグナルにも認識範囲を拡大し外部環境をスキャンし、③問題の包括的な構造とより注視すべき領域について関係者で認識を共有し、④良質な戦略的議論を始めるに適した、十分に分析的で説得的な複数の「あり得る」シナリオ（社会像）を描き、⑤俯瞰的に洞察し戦略を創り、⑥日々変化する外部環境を恒常的にモニタリングしながら追跡する、という一連の活動である。

まず、政府レベルでの戦略的フォーサイト活動の内外状況を概観してみたい。

多くの国で活発に実施されているのが、科学技術・産業政策領域での技術フォーサイトだ。これは、日本の技術フォーキャスト（専門家の意見を集約するデルファイ法を中心とした未来予測）に端を発し、その後英国やドイツを始め OECD 諸国で社会課題探索へと視野を拡大、近年の AI や IoT など新興技術の目覚ましい発展がいかなる社会を創り得るか、俯瞰的・複眼的な洞察が活発に行われている。

防衛・インテリジェンス領域における戦略的フォーサイトは、中長期的にどのような世界があり得るかを洞察する、自国の戦略立案に不可欠な活動だ。各国の状況は定かでないが、例えば、米国国家情報会議は 1997 年以来 4 年ごとに今後 15—20 年間の世界の将来の姿を洞察、本年 4 月にバイデン政権に向けて「グローバルトレンド 2040 報告書」を公表した。報告書では、人口動態、環境、経済、テクノロジーという構造的要因が、社会・国家・国際間という 3 つのレベルで相互作用し、「民主主義の復活」、「漂流する世界」、「競争的共存」、「分断されたブロック」、「悲劇と動員」という五つの将来社会シナリオを描いている。同様の活動は、英国の国防研究所・国防科学技術研究所やフランスの国家戦略庁・分析・戦略センターでも行われている。

国際機関に目を向けると、OECD は戦略的フォーサイト・ユニット（SFU）をもち、各局にフォーサイトの観点から助言するとともに、フォーサイト機能強化を図ろうとする国への技術移転、各国政府機関のフォーサイトに関わる実務者が交流やネットワーク形成を図る政府フォーサイトコミュニティ（GFC）を運営している。昨年 10 月の GFC 年次会合では、SFU 作成のポストコロナ禍 2035 年の 3 つの世界像と地球規模の課題などが討議された。

次に、日本の戦略的フォーサイト活動の問題点と課題を考えてみたい。

第一に指摘したいのは、政治家や官僚の理解・関心が基本的に低い点だ。近視眼的で、課題が顕在化・明確化しない段階で将来の議論をすることは大変少ないように思う。欧州議会の政策サイクルでは戦略的フォーサイトが議題設定段階に位置付けられているが、学ぶべき点だろう。

第二は、内閣府や経産省などのフォーサイトは科学技術に偏重している点だ。国家安全保障が対象とする脅威の射程が拡大する時代にあって、日本は地政学・地経学・環境・技術・社会を包括する戦略的フォーサイト能力が決定的に弱い。

第三は、政策論議の場において「目指すべき社会」いわゆる公式の未来（錦の御旗）しか示されない点だ。戦略的討議には、複数の論理的に「あり得る」社会像が必要だ。そして、ワイルドカード（稀にしか起きないが極めて影響が甚大で将来の分岐点となる事象）への思考を強いることによりシナリオは厚みを増し議論を豊かにするものだ。

不確実な世界の中で確かなものをつかもうとする。将来起こりうるのではなく、確実に起こることを知りたがる。この思考習性から脱却すべきだ。戦略的フォーサイト活動は、自らがブーカの時代であることを再認識し、ゆえに国家としてリスク管理・レジリエンス能力の開発・改善が一層重要だと“腑に落ちて”感じてもらうことができる。ナショナルリスク・アセスメントの実践とともに、その基盤として戦略的フォーサイト活動とその能力の醸成が不可欠だ。

（東京大学名誉教授＝技術リスク政策）