

A man in a light blue shirt and dark trousers stands on a tall, thin ladder that extends from the bottom of the frame towards the top. He is reaching up with his right arm towards a large, detailed moon in the upper right corner. The background is a deep blue night sky filled with numerous stars and a faint, colorful nebula in the lower left. The overall mood is aspirational and visionary.

バックキャストिंगで 成果を出す組織に変わる Case Study

いま、バックキャストिंगがビジネスの世界で脚光を浴びています。

過去の実績や現状の課題から将来を考える思考法をフォーキャストिंगと言い、その対義語が「バックキャストिंग」です。まずはありたい未来を描き、そこから現在に遡って、何に挑戦すればいいのかを考えるのです。

過去や現在にとらわれない思考法なので飛躍的な発想が可能になりますし、無謀とも思える未来に挑戦するからこそイノベーションが起こり得ます。

ありたい未来を描くことがイノベーションの端緒であると、多くの人々が気づき始めています。

このドキュメントでは、バックキャストिंग思考で組織が変わった3つの事例をご紹介します。



バックキャストिंगを科学する
Backcasting Lab.

バックキャスティング事例①

長期ビジョンの実現に向け、 バックキャスティングで 風土改革に挑む

— 主役は10年後の会社の中核を担う若手社員 —

interview

グローリー株式会社様

01

国内外で通貨処理機のシェアNo.1を誇るグローリー株式会社。2018年3月に100周年を迎えたことを受けて、同社では10年後を見据えた長期ビジョンを策定しました。その実現のために何をすべきか——答えのひとつが、イノベーション創発イベント「GLORY Youth Challenge」でした。

長期ビジョンの実現に向け、 イノベーション創発イベント を企画

2018年4月、グローリーは創業100年目を起点として将来像を描いた「長期ビジョン2028」を発表しました。長期ビジョンでは通貨処理機等で培った技術を生かし、人と社会の「新たな信頼」を創造することが謳われています。その実現に向けた施策のひとつとして始まったのが、今回のイベントでした。

「とにかくオープンなイベントとしかったんです」

そう語るのは経営企画部の丹羽重勝さん。今回のハッカソンとアイデアソンを融合させた社内向けイノベーション創発イベント「GLORY Youth Challenge」の担当者です。

「10年後がターゲットですから、一回限りのお祭り企画ではなく、ES（従業員満足）やチャレンジ精神の醸成、風土改革につながる取組みにしたいと考えました。また、長期ビジョンは

トップダウンなので、今回の企画はボトムアップ型とし、トップとボトムの双方の視点が融合する場にしたいとも考えました。

徐々にイメージは膨らんでいくものの、具体的な計画立案やイベント運営まで、すべてを自社で行うことは難しいので、丹羽さんは協力会社を探し始めます。

「複数の企業にコンタクトしたなかで、バックキャスティング手法を用いてアイデアを引き出すプログラムが最も充実していたのがHackCamp社でした。また、私が伝えた要望を全部受け止めてくれたことも有難かったですね。ぼんやりしたイメージでも、コンフリクトしそうなアイデアでも、『無理です』『できません』とは言われませんでした」

イベントの「ありたい姿」から アプローチする、 バックキャスティング手法

丹羽さんには当初から迷っていたことがありまし

た。アイデアソンにするか、ハッカソンにするかという点です。グローリーはメーカーですから、社員にはイベントを通じて「新しい分野のモノづくり」の面白さを再認識してほしいとの思いもあり、最終的に何かしらの成果物ができるハッカソンの方が向いているのではないかと考えましたが、ハッカソンだと参加者が技術系の社員ばかりになることが懸念されました。

そのほかにもいくつか迷いが生じる部分が出てきたため、HackCamp社はまずバックキャスティング手法に則って「GLORYハックイベントのありたい姿とは」を導き出すために、短時間で合意形成が図れる会議手法、視覚会議の実施を提案しました。

「視覚会議は私を含め関係者6名で実施しました。普段の打ち合わせではアイデアが発散して終わりがちなのですが、わずか50分間でアイデアが集約・可視化され、「ありたい姿」が見えて合意形成できたことがスゴイと思いました。また、視覚会議を通して自分の考えを整理することもできました」

この結果を踏まえて、今回のイベントはハッカソンとして打ち出すことで合意形成されましたが、その時出された様々な意見から「成果物は粗削りでも良いので、目で見てわかるモノにする」という条件が加わりました。技術系以外の社員も参加しやすいように、アイデアソンの要素も組み合わせたのです。

また、仮想の参加者5名によるプレイベントも実施しました。目的は企画内容について社員がどう思うか？の検証です。今回の企画は「長期ビジョン2028」が原点で、丹羽さんはその策定に携わった一人ですが、プレイベントの際には「経営層から見た10年後と、一般社員から見た10年後のギャップ」に驚いたそうです。

こうした気づきをもとに企画内容を調整していきながら、イベントの準備を進めていきました。



イベントのためにTシャツ姿で登壇し、参加者へエールを送る尾上広和社長

若手社員が描く「未来」を元に企画、良い意味で“らしくない”ところが好評に

2018年8月、イベント専用ウェブサイトを立ち上げ、正式に告知しました。ウェブサイトはコーポレートカラーを生かしつつも、ビビッドな黄色やポップな書体を採用して明るく躍動的なデザイン

としました。また、イベントのテーマは、正式には「Let's make はんぱねえ 10年後!!～自動化社会/個体認証事業で描く未来～」の。この若々しい表現も普段から金融機関を中心に事業を行っているグローリーにとっては非常に斬新なものでした。

「初めは驚きましたが、今回は参加対象が入社10年目までの社員ですから、若々しくて良いと思いましたし、社員からも『良い意味でグロー

ーらしくない』との反応が返ってきました。らしくない雰囲気だったからこそ『今回の企画は何か違う』と期待されたようです。社内のメンバーだけで考えていたら、こうはなかったでしょう」

最終的にイベントは2018年10月18日と19日の2日間にわたってグローリー本社で開催されました。参加者は10年後に会社の中核を担っていること



グローリーの社内イベント『GLORY Youth Challenge』の様子

が期待される、入社10年目までの社員30人。5人ずつのチームに分かれて、バックキャストイング手法を用いてビジネスアイデアのプロトタイプを作りました。

らしくない雰囲気はイベント当日にも引き継がれました。冒頭あいさつに登壇した尾上広和社長はいつものスーツ姿ではなく、なんとイベントのために用意された、参加者と同じTシャツ姿。いつもより砕けた口調で、明るく参加者にエールを送りました。

また、参加者はチームごとにおそろいのTシャツを着用。色とりどりのTシャツの効果で会場内が華やかな雰囲気になったほか、オンライン中継を見ている社員からも「誰がどのチームなのか分かりやすい」と好評だったそうです。

イベント2日目、各チームによるプレゼンテーションとタッチ&トライが実施され、会場にいる審査員とウェブ投票の結果から各賞が決まりました。優勝チームに贈られたのは中国深圳市場調査の権利です。深圳は世界でもキャッシュレス化が進んでいる街。そこで新たなビジネスのヒントをつかんでくることが期待されています。

若手の活躍を、全社員がオープンに参加して応援できるボトムアップ型イベント

今回のイベント自体は参加した30人の社員だけでなく、全社的な取組みとして企画したもの。一人でも多くの社員が参加できるようにサテライト視聴会場を設置し、オンライン中継を実施したほか、ウェブ投票システムを採用。会場以外の国内主要拠点13カ所からもイベントに関われるようにしました。このような全社員を巻き込んだイベントは今回が初めて。

どの拠点の社員も日常業務で忙しいなか、本社で開催するイベントにどれほどの関心を寄せられるかは未知数でしたが、その心配は杞憂に終わりました。サテライト会場から応援した社員もいれば、ウェブ投票で参加した社員、オンラインで応援や助言を寄せた社員も多くいて、丹羽さんは「想像以上に参加していただけた」と、顔をほころばせます。

イベントの本当の狙いは「未来に向けた社員の意識変革」

今回の取組みを通して、丹羽さんのもとにはさまざまな声が寄せられました。初期段階で多かったのはイベントの目的に関するもので、「事業創造のためなのか、人材教育のため

めなのか」という問いに、「もしも良いアイデアが生まれたら、どうするのか」「投資が必要になるのか」「どの部署が引き受けるのか」といった質問が重なりました。

丹羽さんの答えは「目的は事業創発でもあり、人材教育でもあります。一番の目的は社員の意識変革です」というもの。「この企画を通して人材が育つことが期待されますが、人材を教育するための企画ではありません」「良いアイデアが出たら事業化を検討するべきですが、商品開発のためだけのイベントでもありません」ということを丁寧に説明しました。

また、イベント参加者からは「部門の壁を越えてチームメンバーと連携できたことが良い経験になった」との声が上がっており、他部門とのつながりが作りにくい若い社員の好評を得ました。

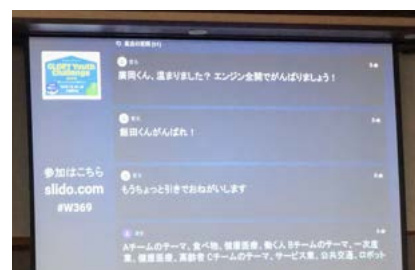
ほかにも「次はいつやるのか」「次回は参加したい」と、今後の展開に期待する声寄せられ、丹羽さんは「想像以上に、前向きな社員、新しいことに挑戦したい社員が多かったことに驚いた」そうです。「今回参加できなかった人たちのためにも、サテライトやオンラインで応援してくれた人たちのためにも、引き続きチャレンジできる場を提供したい」と、丹羽さんは考えています。

「そもそも、今回の企画は風土改革が狙い。こうした取り組みを継続することで社員の意識が徐々に変わると思いますから、前向きに取り組むことを良しとする雰囲気、新しいことに挑戦しやすい社風が醸成されるのではと期待しています」



（上）普段は別々の部署に勤務する社員が一致団結してアイデア出しに奮闘

（下）アプリやプログラムだけでなく、実際に手で触れられるものを作ることが条件のひとつ。アイデアを表現するために各チームが工夫を凝らしました



イベント開催中は全国各地の社員から「Slido」を使って応援メッセージが寄せられました



ポップなロゴや色違いのTシャツなど、あらゆる意味で“グローリーらしくない”仕掛けに満ちたイベントとなりました

バックキャストिंग事例②

電力データが社会に活用される
未来とは？

—電力会社が異業種会員団体のイノベーションをサポート—

interview
02

グリッドデータバンク・ラボ 有限責任事業組合様

東京電力パワーグリッドとNTTデータが出資し、2018年11月に設立されたグリッドデータバンク・ラボ 有限責任事業組合（以下、GDBL）。2019年春には関西電力・中部電力が参加し、東京・半蔵門に4社から常駐しているメンバー16人が執務する共創・交流拠点がオープンし、事業が本格的にスタートしました。

今後全世帯・事業所に普及するスマートメーターにより得られる「電力データ」を基盤に、大手企業・自治体等を中心に現在約80の会員の持つデータやアイデアを掛け合わせ、新たなビジネス創造を目指しています。

事業初年度前半、GDBLではバックキャストिंगの手法を用いた組織としてのビジョン形成と、参画企業様向けのアイデア創造イベント（アイディアソン）を株式会社 HackCampの協力の元、実施しました。

今回はその時の様子について、GDBL・チーフディレクターの平井 崇夫（ひらい・たかお）さんとサービス開発チームのみなさんにお話を伺いました。

電力データ活用の未来と可能性を探る、会社間を超えたインキュベーションラボ

—QDBLはどのような経緯で設立されたのですか？

東京電力グループエリアでは、2020年度までに約2900万台のスマートメーター導入が計画されています。スマートメーターとは、従来は月1回の検針により把握していた電力使用量を、30分ごとに遠隔通信により計量できる電力量計です。

GDBLは、このスマートメーターで得られる情報のような電力データ（グリッドデータ）を出発点に、会員企業・団体の持つデータやアイデアを掛け合わせ、多様化する社会課題の解決やビジネス価値の創造に向けて仮説構築や概念実証（PoC）を実施し、将来的な実現に向けた検討・準備を推進する場として設立されました。

会員は、小売り、金融、保険、宅配などの大手企業がメインですが、東京都水道局や足立区といった自治体からも参画があるなど、多岐にわたります。

電力データと異業種データをかけあわせて、新しいビジネスの創造につながる種を生み出すため、1年目の今年（2019年度）はアイデア創発と具体的なユースケース検討に力を入れています。「ふだん自社ではできない多様な意見を交わせる場を意識して、データ活用の未来・可能性を探るインキュベーションサポートの視点を大切にしています。

また、現在検討が先行して進められているデータ活用領域は、地域単位で電力データの動向を集約した「統計データ」ですが、「世帯・事業所単位のデータ」が活用される未来についても国の委員会などで議論が始まっています。個人情報の保護に留意しながらも、「今から、どのようなサービスが価値を持つのか、会員企業・団体とアイデアを出しあい、対話を深めてデータ活用の可能性を拓く政策提言につなげていく」というGDBLの役割を認識しています。



バックキャストिंगの第一歩、やりたい未来を描く「視覚会議」

—「やりたい未来」を起点に考えるバックキャストिंगですが、最初はどのように始められたのでしょうか？

インキュベーションサポートをミッションのひとつとするGDBLですが、集まったメンバーは多くが電力会社という「安全第一のインフラ企業の出身」です。ワークショップ等に参加したことがあっても、一からの企画は未経験というメンバーがほとんどでした。

「アイデア出しのサポートがほしい」。サービスデベロップメントチームのメンバーは、会員企業・団体とともに新しいサービスづくりの一步を踏み出す際に、アイデアを広げる手法が豊富な企業を探し、GDBLで推進していたインキュベーションサポートのフレームに思想が近く、バックキャストिंगの考えに基づいたアイデア創出を得意とするHackcamp社に協力を依頼しました。

HackCamp社からは、アイデアソン企画の具体化の前に、「まず“なぜアイデアソンをするのか？どんなアイデアソンにしたいのか”そのビジョンを『視覚会議』メソッドを使って合意形成しましょう」との提案がありました。

アイデア創出について経験者が少ないと、アイデアソンを開催してもその位置づけや期待値がまとまらず、達成したい目標が不明瞭で終わってしまうことがあるからです。

視点を柔軟にしたインプット講演・ゲストトーク

—視覚会議の後は、すぐにアイデアソンに移られたのですか？

視覚会議の後は、アイデアの創造のプロセスをインプットすることを目的とした基調講演のゲストとして、アプリ開発・自然言語処理サービスを企画しているベンチャー企業「メンヘラテクノロジー」社長の高桑蘭佳さん（らんらんさん）にご登壇いただきました。

そして、現役大学院生でもあるらんらんさんの独

—視覚会議を受けてみた感想はいかがでしたか？

50分間、個人ワークとグループでのキーワード出しを繰り返し、ひたすら頭脳を高速回転させ「大切なことは？」「具体的には？」と問いをたたみかけながら、「GDBL・アイデアソンのありたい姿」に迫っていく視覚会議のプロセスに「もっとふんわりとしたワークショップだと予想していたら、ぐいぐいと迫っていく方法だった」と参加者の一部では、濃密な空気に驚いた方もいました。

メンバーの1人、田端さんは「アイデアソンといっても（企画側の）私たちの目線がバラバラであることに気づかされました。4社から集まったアイデアソン未経験のメンバーが、1つのビジョンを創造していく手法としてとても有効だと思いました」と言っていました。

合意形成には時間がかかると思われがちですが、視覚会議では短時間で個人の視点からキーワードを出して深掘りし、最終的に全員で「大切だ」と感じた言葉で作文をするため「腹落ち感となにより一体感が出た」と、メンバーの中には手ごたえを感じた人も多かったそうです。

またメンバーの西尾さんは「メンバーそれぞれが大切にしていることも理解しあえた」など視覚会議によりGDBLが目指すべき未来のビジョンがよりクリアになり、チームとして一体感が強まりました。

視覚会議を経て、アイデアソンイベントのテーマは「思わず自分の電力データを提供したくなるサービスや仕掛けとは？」になりました。個人単位の電力データ活用に関してはまだ法制度が整備されていない状況ですが「どうしたら個人が電力データを出したくなるのかというユーザー視点からのデータ活用の可能性を今から考えておきたい」ということで、このテーマが設定されました。

自のアイデアの創造プロセスを聞いたのちに、会員企業・団体から募集した参加者とHackCamp社がコーディネートして集めた大学生の合計約30人がアイデア出しに臨みました。

—その講演は、新規事業開発担当の参加者にどんな印象を与えたのでしょうか？

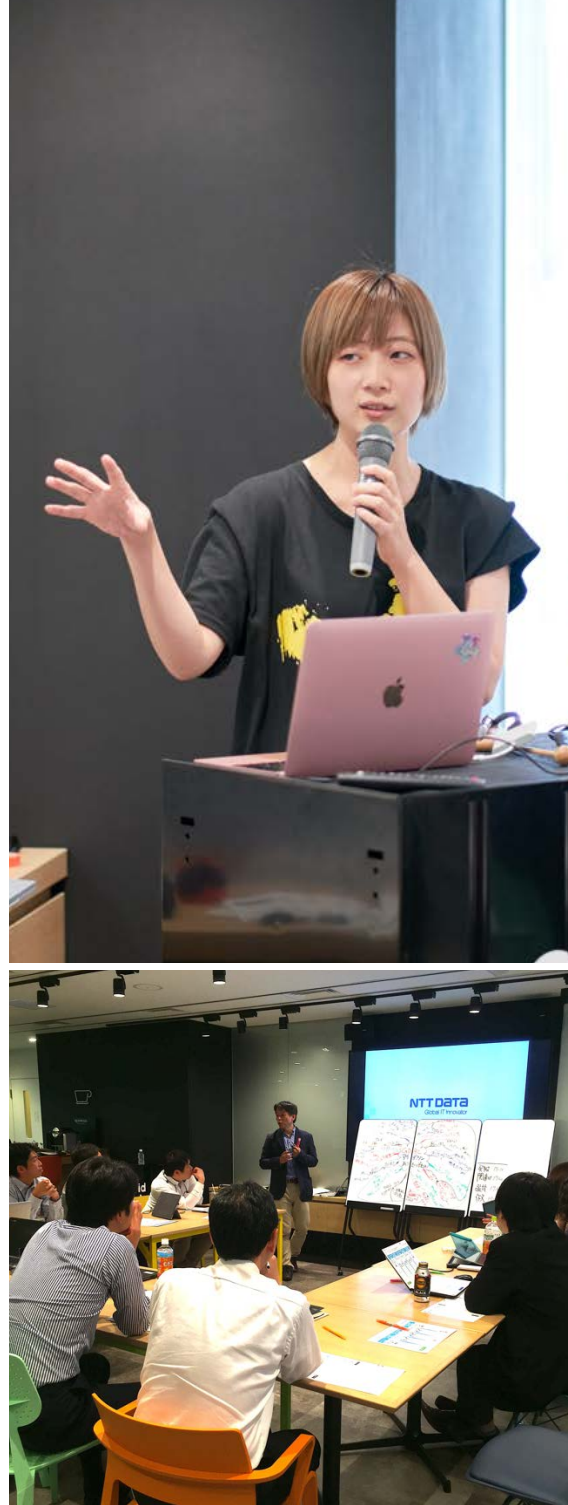
「彼氏が好きすぎて起業し、アプリをつくった」というらんらんさんは、私たちのような大規模な企業・団体に働く人にとっては「異文化」というてもいいかもしれません。

当初は、ベンチャー企業の経営者でもあり、年代も若いらんらんさんに、サラリーマンである私た

ちの話が通じるのか不安でした。けれど、講演が進むほどに話に引き込まれていきました。

特に示唆を得たのは「考えたアイデアは、おとうさんにまずぶつける」というらんらんさんの反応テストです。父親が「イマイチではないか？」と反応したアイデアの方を大切に掘り下げていくエピソードを聞き、批判される案にこそ可能性を見出す視点は新鮮でした。

これは私たちにはなかったですね。「ラボは、こうした柔軟な視点、気づきを提供できる場所でありたいと思いました。」と、らんらんさんの講演を高く評価する声が聞かれました。



「ありたい未来」をどうやって叶える? ~いざ、アイデアソンへ!

—アイデアの創造プロセスを学んだ後のアイデアソンでは、どんな取り組みが行われたのですか?

第1日目のアイデア出しは、「マンガラート（自分ごと化して考える）」「ブレインライティング（沈黙のプレスト。紙にアイデアを書き込み、チームで回して大量のアイデアを出す）」「アイデアスケッチ（いいアイデアをシンプルにまとめ、誰でもみてわかる形で表現）」「体験スケッチボード（ターゲットの体験を詳細設計）」の4つのワークを実施しました。

中でもサービスデベロップメントチームのメンバーの印象に残ったのが「ブレインライティング」でした。「ラボのメンバーは日々電力データのことを考えているので、これ以上何か出てくるだろうか、という気持ちになった」「乾いたぞうきを絞り出すようにして、さらにアイデアを出すのはかなり苦しかった」、とメンバーの福永さん、高倉さんは振り返ります。

ただ、制限時間の最後の方に「評価してもらえそうなアイデアを書こうと思わず、自由になんでも書いてやれという状態で書いたアイデアの方が評判が良かった」というあるメンバーの言葉に、参加者の多くが同意しました。

当日各チームのサポート役を担ったメンバー向けに、HackCamp社とGDBLメンバーとで事前のリハーサルを実施したことも助けとなりました。リハーサル・本番を通して「アイデア出しの仕掛けについて腹落ちした上で挑めたので、本番しっかり集中しサポート役としてチームを支えられた」と、感じたメンバー（長田さん）もいました。

—アイデア出しに慣れていないメンバーも多かったようですが、活発な意見は出ていましたか?

当日は、社内だけ・企業人だけではなく、大学生をアサインしたチームを構成したことも、アイデア出しの活性化に役立ちました。実は、リハーサルですでにこのプロセスを体験していたメンバーは「本番ではいいアイデアがでないかも」と懸念していたそうです。

しかし、その懸念は、大学生たちの参加によって吹き飛びました。「感性に従い、自分のほしいもの・やりたいことを追求する大学生たちのアイデアを読んだ後は、自分のアイデアも膨らみました」という参加者の感想に、GDBLのメンバーはうなづいていました。

アイデア出しにおいて、異質な存在＝ダイバーシティの重要性を認識した瞬間でした。

バックカスティングで生み出された化学反応

—今回のバックカスティング手法を用いたアイデアソンは、今後のGDBLにとってどのような価値を持ったのでしょうか?

アイデアソンそのものについて、会員企業・団体からの参加者は、普段使わない脳に汗をかき、楽しんでいる姿が目立ちましたが、まだ慣れていない人もいました。ただ、そのことを否定的には受け止めていません。

逆に、その違和感を感じてもらうことも今回のような場の価値だと思うのです。例えば、自分とは考え方が異なる大学生の意見に触れて戸惑い・違和感があったとしても『それはなぜなのか』と、参加者に気づく場を提供する。そういうことをやらないと頭は柔らかくなりませんから。

私たちは、ゼロから事業をつくったことがありません。入社した時から既存事業がありましたから。だからこそ、このラボを試行錯誤、チャレンジの場として広く使ってもらえるようにしていきたいと思いました。

—今回の経験を今後どのように活かしていきたいですか?

心がけるのは「停滞しないこと、新しいことにチャレンジし続けること。これからは企業だけでなく自治体や大学など、新しい化学反応を生み出せるように動きたい」と次に照準を合わせています。

ラボ創立時から運営に関わる田端さんも、アイデアソンでらんなさんが話した内容に関連し「ラボという仕組みにこだわらずに、まず自分個人として『そのサービスを使うだろうか』と自問することを忘れずにいたい。」と話していました。

そして「ここがもう1つの大企業にならないように、ラボで働く一人一人の感性を大切にしたい」と、改めてインキュベーションサポートに臨む姿勢を確認していました。

これからGDBLは「データと人とアイデアとやる気」を持ち寄り、まず会員企業・団体と進めているユースケースを開発していくことを優先して事業を展開し、さらに国に対して次世代の電力データ利用に提言を重ねていく予定です。



お問い合わせ

 03-6268-8595

 info@hackcamp.jp



バックカスティングで組織が変わる手法にご関心のある方は、
こちらで他の事例や手法などご参照ください。

hackcamp.jp



発行 株式会社HackCamp
所在地 東京都千代田区霞が関1-4-1 日土地ビル2F SENQ霞が関
代表者 関 治之

※本資料は2020年11月に作成されたものです。

※本資料の無断転載・複写・複製を禁じます。

©HackCamp, Inc.