

『コラボレーション技法』

第9回 シナリオ・プランニング

今日の配布資料1部

いば たかし

井庭 崇

慶應義塾大学総合政策学部 専任講師

iba@sfc.keio.ac.jp

<http://www.sfc.keio.ac.jp/~iba/lecture/>

オープン・コラボレーション



- 誰もが出入りできるような状況で、
- 複数の人々が、ひとりでは決して到達できないような付加価値を生み出す協同作業のこと。
 - 有効なコラボレーションが行われている組織やグループでは、単なるコミュニケーションや分担ではなく、発見や創造の「勢い」がメンバーの間で共鳴し、増幅する。その結果、飛躍的なアイデアやイノベーションを生み出すことができ、メンバーの満足感も高まることになる。

語源は、ラテン語の
「com + laborare」
(いっしょに労働する)



音楽におけるオープン・コラボレーション



■ Colin Mutchler

- アコースティックギターの曲「My Life」を作曲。

「My Life」

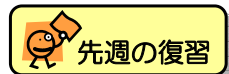
■ Cora Beth

- Colinの「My Life」に、バイオリンのパートを加えた。
- 「My Life Changed」と名づけた。

「My Life Changed」

<http://opsound.org/opsound/pool/mutchler.html>

Linuxのはじまり



- 1990年夏に、フィンランドのヘルシンキ大学の学生だったLinus Torvaldsが、趣味で作成した。
- Linusは、インターネット上のニュースグループで発表し、一部のプログラマに注目された。
- 翌年、ソースコードを公開。
- それをダウンロードした10人のうち、5人がバグを修正し、コードを改良したり、新機能を作成。
- これが、Linuxの歴史のはじまり。

今日、これから観るドキュメンタリー



『レボリューションOS』
オープンソースやリナックスに関するドキュメンタリー
J・T・S・ムーア(J.T.S. Moore)監督制作

今後の授業・グループワークの全体像

授業

- 第 4 回 (5/11 火) メンタルモデルと暗黙知・形式知
- 第 5 回 (5/18 火) ゲストスピーカーによる講演①
- 第 6 回 (5/25 火) 共感を引き出す工夫
- 第 7 回 (6/ 1 火) ルールとパターン
- 第 8 回 (6/ 8 火) オープン・コラボレーション
- 第 9 回 (6/15 火) シナリオ・プランニング
- 第10回 (6/22 火) ゲストスピーカーによる講演②
- 第11回 (6/26 土) グループワーク最終発表会①
- 第12回 (6/26 土) グループワーク最終発表会②
- 第13回 (6/29 火) 総括

グループワーク

チーム結成！

活動&活動履歴(随時)

~~中間報告(6月4日まで)~~

パンフレット提出(6月24日)
印刷・ホッチキス止めたものを提出。事務提出。

最終発表会
6月26日
3限・4限・5限
Q21

最終発表会用のパンフレット提出について

- 「魅力的な場」をプレゼンテーションするにあたって、発表のアピール度を高めるような、また理解の助けとなるような配布物を作成してください。「パンフレット」「配布物」の概念を大きく外れるものでなければ枚数、素材、サイズ、フォーマット等は自由です。
- パンフレットは、みなさんが提案する場が、どのような魅力を持っているのか、それを如何に実現するのかを説明するための資料です。あくまでもプレゼンテーションがメインであり、パンフレットは補助的なものです。
- 必須項目
 - チーム番号
 - チーム名
 - メンバーの氏名および学籍番号(実際にグループワークに参加した人)
 - 代表者の氏名 & メールアドレス
- 部数50部を用意してそれを提出してください。
- 納品は6/24(木)アルファ館の窓口が閉まるまでにお願います。それ以降の提出は受け付けられません。
- 上記の条件で問題があれば事前に collab-staff@sfc.keio.ac.jp まで相談してください。

Keio University SFC 2004

『コラボレーション技法』

第9回 シナリオ・プランニング

いば たかし

井庭 崇

慶應義塾大学総合政策学部 専任講師

iba@sfc.keio.ac.jp

<http://www.sfc.keio.ac.jp/~iba/lecture/>

コラボレーション(Collaboration)

- 複数の人々が、ひとりでは決して到達できないような付加価値を生み出す協同作業のこと。
- 有効なコラボレーションが行われている組織やグループでは、単なるコミュニケーションや分担ではなく、発見や創造の「勢い」がメンバーの間で共鳴し、増幅する。その結果、飛躍的なアイデアやイノベーションを生み出すことができ、メンバーの満足感も高まることになる。



語源は、ラテン語の
「com + laborare」
(いっしょに労働する)

計画＝学習という捉え方

- 「組織的学習、すなわち経営チームが会社や市場や競争相手に関して共有するメンタル・モデルを変えていけるかどうかにかかっている。この意味でわれわれは計画を学習としてとらえ、企業計画を組織的学習ととらえている」(アリー・デ・ジウス)

シナリオ・プランニングというツール

- Outputとしての「計画」から、
- Processとしての「計画」=「学習」へ



予測を超えて

いわゆる「予測」の限界

■ 根本的な問題

- 「予測と、それに基づいて管理」することは、構造的な変化には対処できない
- もっと柔軟な視点から未来を見るべき

■ 意思決定者についての問題

- 意思決定者から洞察力を奪ってしまう
- 不確実性は忘れ去られ、そこで思考が停止してしまう。

キース・ヴァン・デル・ハイデン、『シナリオ・プランニング: 戦略的思考と意思決定』, ダイヤモンド社, 1998

シナリオ・プランニングでは...

- シナリオ・プランニングは、未来がどうなるのか、その未来がなぜ起こるのかを突きつめて考え、最終的にストーリー化するもの。
- シナリオ・プランニングでは、人々はいろいろなことに対して疑問を投げかけるようになる。

Cf. 予測は答えを作りだす。

メンタルモデル

メンタルモデル

- われわれの心に固定化されたイメージや概念のことを「メンタルモデル」という。
- メンタルモデルは、どう現実をとらえるかや、どう行動するかに影響を及ぼす。
- メンタルモデルは普段は意識されない。

メンタルモデル



メンタルモデルのすりあわ

- 理解しあうためにはメンタルモデルをすり合わせる大切。



シナリオを用いた
メンタルモデルのすり合わせ・深化

シナリオはあくまで個人または組織の主観

- シナリオ作成の努力はすべて、自分の内面を見ることから始まる。
- まず自分が個人的に将来のことについて判断する際に使っているメンタルモデルを点検することから始める。
- 外の世界から情報を集める代わりに、自分自身の内面から情報を収集する調査のようなもの。

シナリオとは

- シナリオは世界がこれからどう展開するのかに関する物語。
- 重要な要素がはっきりと目立つようにした「筋書き」を中心に作成される。
- シナリオは、予言ではなく、現時点での未来に対する認識に関わるもの。
- シナリオは、学習を手助けする媒体。
- より良い意思決定を行なうために用いる。

シナリオが機能する理由

- シナリオが機能するのは、未来のできごとの描写に、読む人が真実を見出すから。
- 物語は聞く者がすでに知っていることと共鳴する。そしてその共鳴が、世界に対する再認識へと導く。

キース・ヴァン・デル・ハイデン、『シナリオ・プランニング：戦略的思考と意思決定』、ダイヤモンド社、1998

シナリオ・プランニングの効果

- ① 現実になりうる複数のシナリオのすべてに耐えうる意思決定を行えるようになること
- ② 未来についてより良く考えるようになること
- ③ 出来事のあるパターンの一部として認識し、それをベースとして出来事の意味を理解することができるようになること
- ④ 「メンタルな準備」の効果によって、不測の事態にも対応できるようになること
- ⑤ 経営トップが意思決定に直接介入するのではなく、シナリオを使って「どのような意思決定をすべきか」の示唆を与えられること

キース・ヴァン・デル・ハイデン、『シナリオ・プランニング：戦略的思考と意思決定』、ダイヤモンド社、1998

シナリオ・プランニングの歴史

- 第2次世界大戦中、アメリカ軍の作戦演習から始まった。
- ランド社が民間領域に適用し始め、同社を辞めたハーマン・カーンが設立したハドソン研究所が、さらに大きく発展させた。
 - Rand Corporation (<http://www.rand.org/>)
 - ダグラス・エアクラフト社から独立して、1948年に設立されたアメリカの非営利シンクタンク。当初の目的は、空軍の資金援助で空軍の未来戦略の総合研究を行うことだったが、最近では国防・教育・労働・人口問題などの研究を行っている。
 - Hudson Institute (<http://www.hudson.org/>)
 - 1961年にハーマン・カーンにより設立された民間の独立系シンクタンク。経済・公共政策・科学技術・情報通信・農業・国防問題などの研究を行っている。

キース・ヴァン・デル・ハイデン、『シナリオ・プランニング: 戦略的思考と意思決定』, ダイヤモンド社, 1998

シナリオ・プランニングの歴史

- 初期のシナリオ・プランニングは、「予測をたて、それに基づいて管理する」という古典的なプランニング手法の延長にすぎなかった。
- 1960年代後半になると、シナリオ・プランニングを活用する企業が増え始め、進化。
- 古典的なプランニング手法がただ1つの予測しか導きださなかったのに対し、シナリオ・プランニングでは複数の予測と確率を出し、その予測と確率とに基づいて「最も起こりそうな」未来図を描きだしたこと。
- しかし、それ以外の抜本的な進展はなく、1970年代の終わりごろになると、シナリオ・プランニングのアプローチには欠点があることが知られるようになった。
- 本書で解説するシナリオ・プランニングは、従来のシナリオ・プランニングとは根本的に異なっている。

キース・ヴァン・デル・ハイデン、『シナリオ・プランニング: 戦略的思考と意思決定』, ダイヤモンド社, 1998

シナリオ作成のプロセス

CASE STUDY: スケジュール

CASE STUDY: 事業の定義

池田和明, 今枝昌宏, 『実践シナリオ・プランニング』, 東洋経済新報社, 2002

マクロ環境分析を行う

- PEST フレームワーク
- セプテンバーの法則 (SEPTember fomula)

- P (政治的環境変化要因)
- E (経済的環境変化要因 or 自然環境)
- S (社会的環境変化要因)
- T (技術的環境変化要因)

CASE STUDY: マクロ環境分析

池田和明, 今枝昌宏, 『実践シナリオ・プランニング』, 東洋経済新報社, 2002

シナリオの展望期間を設定する

■シナリオで取り上げる期間(タイムホライゾン)

■長期展望の例: 電力産業

- 発電設備への投資から運転開始までの期間
 - 火力発電では約6年
 - 原子力発電では約10年
- 運転開始後の投資回収は10年以上
- シナリオの展望期間は10数年

■中期展望の例: 一般的な製造業や小売業

- 中期経営計画で想定されるのは3~5年
- シナリオの展望期間は、中期経営計画と同じ3~5年

CASE STUDY: シナリオの展望期間の設定

池田和明, 今枝昌宏, 『実践シナリオ・プランニング』, 東洋経済新報社, 2002

シナリオ・ドライバーを抽出する

- シナリオ・ドライバー
- ドライビング・フォース

- 環境変化要因のなかから、自分たちに関係する要因を絞り込んでいく。
- シナリオ・ドライバーはシナリオの筋書きを動かす要因であり、物語の結末を決定する。

- Cf. 小説におけるドライビングフォース

シナリオ・ドライバーを抽出する

池田和明, 今枝昌宏, 『実践シナリオ・プランニング』, 東洋経済新報社, 2002

シナリオ・ドライバーを絞り込む

- シナリオ・ドライバーの数は2つか3つに。

シナリオ・ドライバーを絞り込む

池田和明, 今枝昌宏, 『実践シナリオ・プランニング』, 東洋経済新報社, 2002

CASE STUDY: シナリオ・ドライバーの絞り込み

池田和明, 今枝昌宏, 『実践シナリオ・プランニング』, 東洋経済新報社, 2002

シナリオ・ドライバーの変化の構造を考える

- シナリオ・ドライバーの帰結が判明する時期の設定
 - 通常、シナリオの展望期間内で設定

- シナリオ・ドライバーの帰結状態を定義
 - 離散的な不確実性をもつもの
 - 連続的な不確実性をもつもの

シナリオ・ドライバーの分類

CASE STUDY: シナリオ・ドライバーの状態

池田和明, 今枝昌宏, 『実践シナリオ・プランニング』, 東洋経済新報社, 2002

シナリオ論理モデルを構築する

- 離散的シナリオ・ドライバーを組み合わせて作成。
- 外部環境の変化パターンに応じた戦略を策定するためのもの。

シナリオ論理モデル(マトリックス型)

池田和明, 今枝昌宏, 『実践シナリオ・プランニング』, 東洋経済新報社, 2002

シナリオ論理モデル(ツリー型)

池田和明, 今枝昌宏, 『実践シナリオ・プランニング』, 東洋経済新報社, 2002

CASE STUDY:シナリオ論理モデル

池田和明, 今枝昌宏, 『実践シナリオ・プランニング』, 東洋経済新報社, 2002

シナリオを記述する

- それぞれのシナリオを記述していく。
 - シナリオ・ドライバーの帰結
 - そこでの出来事(イベント)の内容と発生時期
 - 重要な利害関係者の動向など

- シナリオの形式
 - 箇条書き
 - 物語形式

複数のシナリオをもとに戦略やプランを検討する

- 各シナリオは、「それぞれ十分に起こりうるが、構造が異なる複数の未来像」。
- 特定の戦略やプランを評価する場合も、いくつかのシナリオを作りだし、1枚の未来図ではなく、その複数の未来図を見る。
- 各シナリオに描かれた未来は「すべて等しく起こる可能性がある」として、同じウェイトで扱う。

CASE STUDY:

CASE STUDY: 各シナリオに対応する戦略

池田和明, 今枝昌宏, 『実践シナリオ・プランニング』, 東洋経済新報社, 2002

CASE STUDY: 戦略全体のまとめ

池田和明, 今枝昌宏, 『実践シナリオ・プランニング』, 東洋経済新報社, 2002

シナリオ・プランニング についてのまとめ

コラボレーション(Collaboration)

- 複数の人々が、ひとりでは決して到達できないような付加価値を生み出す協同作業のこと。
- 有効なコラボレーションが行われている組織やグループでは、単なるコミュニケーションや分担ではなく、発見や創造の「勢い」がメンバーの間で共鳴し、増幅する。その結果、飛躍的なアイデアやイノベーションを生み出すことができ、メンバーの満足感も高まることになる。

語源は、ラテン語の
「com + laborare」
(いっしょに労働する)



計画＝学習という捉え方

- 「組織的学習、すなわち経営チームが会社や市場や競争相手に関して共有するメンタル・モデルを変えていけるかどうかにかかっている。この意味でわれわれは計画を学習としてとらえ、企業計画を組織的学習ととらえている」(アリー・デ・ジウス)

ピーター・M・センゲ、『最強組織の法則：新時代のチームワークとは何か』、徳間書店、1995

シナリオ・プランニングというツール

- Outputとしての「計画」から、
- Processとしての「計画」＝「学習」へ



シナリオ・プランニングの効果

- ① 現実になりうる複数のシナリオのすべてに耐えうる意思決定を行えるようになること
- ② 未来についてより良く考えるようになること
- ③ 出来事のあるパターンの一部として認識し、それをベースとして出来事の意味を理解することができるようになること
- ④ 「メンタルな準備」の効果によって、不測の事態にも対応できるようになること
- ⑤ 経営トップが意思決定に直接介入するのではなく、シナリオを使って「どのような意思決定をすべきか」の示唆を与えられること

キース・ヴァン・デル・ハイデン、『シナリオ・プランニング: 戦略的思考と意思決定』, ダイヤモンド社, 1998

シナリオ・プランニングはアートである

- シナリオ思考法は技術(アート)であって、科学ではない。
- シナリオという手法は重要な道具であるが、成功への真の鍵は、その道具を使う人々の質なのである。シナリオが価値あるものになるのは彼らに世界を再発見するだけの能力があればこそである。

ピーター・シュワルツ、『シナリオ・プランニングの技法』, 東洋経済新報社, 2000

今日のテーマに関係するおすすめの本・文献

- 『入門 シナリオ・プランニング：ゼロベース発想の意思決定ツール』(キース・ヴァン・デル・ハイデン, ジョージ・バート, ジョージ・ライト, ロン・ブラッドフィールド, ジョージ・ケアンズ, ダイヤモンド社, 2003)
- 『シナリオ・プランニング：戦略的思考と意思決定』(キース・ヴァン・デル・ハイデン, ダイヤモンド社, 1998)
- 『シナリオ・プランニングの技法』(ピーター・シュワルツ, 東洋経済新報社, 2000)
- 『実践 シナリオ・プランニング：不確実性を利用する戦略』(池田和明, 今枝昌宏, 東洋経済新報社, 2002)
- 『ウォートン流 シナリオ・プランニング』(ポール・シューメーカー, 翔泳社, 2003)
- ポール・J・H・シューメーカー, V・マイケル・マバダット, 「第9章 破壊的な技術に対するシナリオ・プランニング」, 『ウォートンスクールの次世代テクノロジー・マネジメント』, ジョージ・デイ, ポール・シューメーカー (編), 東洋経済新報社, 2001
- アリー・デ・グース, 『企業生命力』, 日経BP社, 2003

Keio University SFC 2004

『コラボレーション技法』

第9回 シナリオ・プランニング

いば たかし

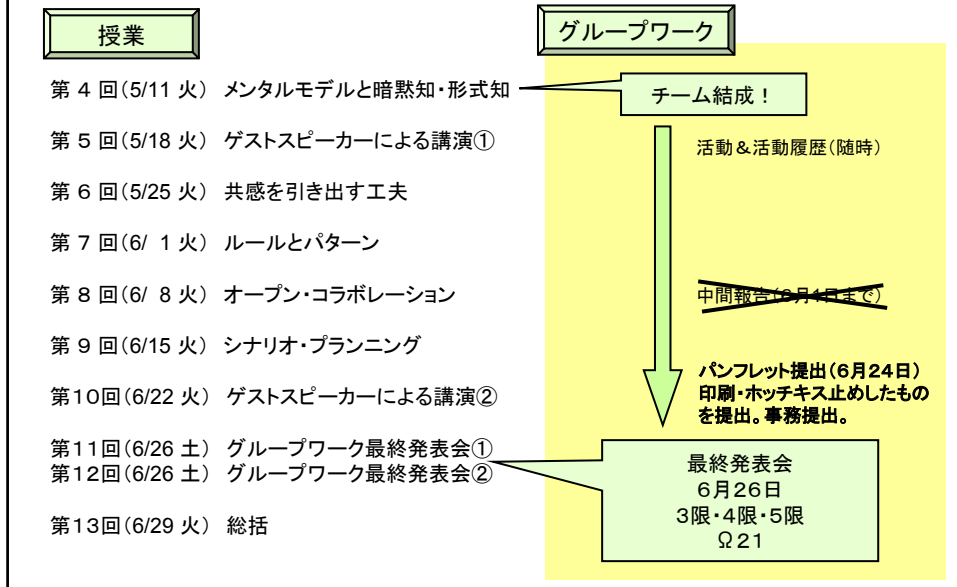
井庭 崇

慶應義塾大学総合政策学部 専任講師

iba@sfc.keio.ac.jp

<http://www.sfc.keio.ac.jp/~iba/lecture/>

今後の授業・グループワークの全体像



最終発表会用のパンフレット提出について

- 「魅力的な場」をプレゼンテーションするにあたって、発表のアピール度を高めるような、また理解の助けとなるような配布物を作成してください。「パンフレット」「配布物」の概念を大きく外れるものでなければ枚数、素材、サイズ、フォーマット等は自由です。
- パンフレットは、みなさんが提案する場が、どのような魅力を持っているのか、それを如何に実現するのかを説明するための資料です。あくまでもプレゼンテーションがメインであり、パンフレットは補助的なものです。
- 必須項目
 - チーム番号
 - チーム名
 - メンバーの氏名および学籍番号(実際にグループワークに参加した人)
 - 代表者の氏名&メールアドレス
- 部数50部を用意してそれを提出してください。
- 納品は6/24(木)アルファ館の窓口が閉まるまでをお願いします。それ以降の提出は受け付けられません。
- 上記の条件で問題があれば事前に collab-staff@sfc.keio.ac.jp まで相談してください。

今日の宿題(第9回)

- 個人宿題: 他チームの取り組みを知る
 - 他チーム(複数)のblogを見て、自分たちのチームの取り組み方と異なる点(や同じ点)を考え、まとめる。どのチームのどの点がどのようによいのか等を書いてください。
 - 自分たちに取り入れられるものは今後取り入れる。
 - 他のチームの方法・内容等でよいものがあったら、積極的にコメントやトラックバックしてみよう!
- collab-submit@sfc.keio.ac.jpまでメールで提出
- メールのは件名は「collab-hw9」
- 6月21日(月)夜23:00まで

Keio University SFC 2004

『コラボレーション技法』

第9回 シナリオ・プランニング

いば たかし

井庭 崇

慶應義塾大学総合政策学部 専任講師

iba@sfc.keio.ac.jp

<http://www.sfc.keio.ac.jp/~iba/lecture/>