

ツール 36：シナリオプランニング

このツールの目的

参加者に将来を予測させると同時に、創造的かつ前向きな思考を刺激する。

このツールを使うタイミング

共創のフェーズ。また、MSPの次のステップを計画する際や、戦略策定のために用いる。

シナリオプランニングとは

シナリオプランニングは、さまざまなステークホルダーと共に、将来何が起こり得るかについてのストーリーを用いて行う。これにより、未来にどのような形で影響を及ぼしたいかについて、ステークホルダーが協働して決めていくことを目指している。シナリオプランニングは、「もし～ならば？」という問を通じ、現状に挑戦する、あるいはよりうまく現状に挑戦することに対するメンバーのモチベーションを高めてくれる。体系的に「もし～ならば？」と問いかけることで、参加者は、そのような問いかけやシナリオプランニングからの洞察を梃子に、将来起こる可能性のある事態のリハーサルを行い、今やるべき行動を実行に移すことができるようになる。

さまざまな組織が何十年にもわたり、自らはコントロール不可能な未来のシナリオに備え、適応できるようにするために、シナリオプランニングの手法を活用してきた。CDIでは短縮バージョンのシナリオプランニングを用いているが、ここで強調しているのは、ステークホルダーは単に未来の状況に適応するだけでなく、共通の未来を形成する役割を共に果たしていかなければならないということである。

シナリオと予測を混同してはならない。シナリオとは、未来がどのように展開していくかについての、想像を刺激する、実際にあり得るストーリーである。シナリオは、ポジティブなものもネガティブなものも含め、さまざまな将来の可能性を示す、複数のストーリーや仮説から構成されている。これらのストーリーや仮説には、将来的な政治状況や社会的な物の見方、規制、将来の経済環境など、時と共に変化するさまざまな外部と条件が含まれている。このような将来の外部と条件は「推進力」(driving force)と呼ばれる。シナリオプランニングは、シナリオができるプロセスと、戦略的計画策定におけるシナリオの活かし方から成り立っている。

以下が、シナリオプランニングにおいて守るべき原則である：

- 長期的視点：シナリオプランニングでは、目の前の要求や緊急のニーズの先を見通す視点が必要となる。
- アウトサイド・インの視点：シナリオプランニングでは、ステークホルダーがコントロールできる側面を検討する（内部から考える）と同時に、外部からの影響力についても検討する。この外部からの影響力とは、我々自身はコントロールできないが、MSPの今後の進展に大きな影響を与えるものである。

シナリオプランニングのステップ：

本バージョンのシナリオプランニングは約3時間かかる。

ステップ 1：このフェーズでは、重要な問題を明確化する必要がある。この作業は深掘りのためのツールを用いて行うことができ、参加者によりすでに行われている場合もある。たとえば、詳細な関係図やステークホルダー分析、組織分析などだ。その問題に関し、サポートしてくれる、あるいは制約となるファクターや組織について考慮する。これらの作業から推進力を特定する。

ステップ 2：これらの推進力についてのさまざまな側面を検討する。異なる関係者にとって、その推進力の（問題や機会に対する）意味とは何だろうか？

- 最も重要な関係者が誰かを考える。
- 関係者それぞれについて、以下に対する意味合いをブレインストーミングする：推進力が生み出した困難、課題、機会

ステップ3：以下の2つの基準により、推進力の優先順位を決定する：

- 重要な問題に対する推進力の重要性の程度
- これらの推進力を取り巻く不確実性の程度

重要な問題に対して最も重要な推進力と最も不確実性の高い推進力の2つを特定できるまで続ける。これらの推進力が「重要な不確実性」だ。これらが、一連のシナリオのベースとなる。

この2つの推進力が互いに強い依存関係だという状況は避けるべきであり、将来まったく違う方向に進み得るものである必要がある。

ステップ4：特定された2つの推進力（「重要な不確実性」）を基に、「シナリオマトリクス」を作成する。片方の推進力をX軸、もう片方の推進力をY軸に置く。4つの象限それぞれが1つのシナリオとなる。以下の間について議論し、4つのシナリオを作成する：

- 各シナリオでは何が起こるのか？
- 各シナリオで可能な政策的オプションとは？
- 各シナリオに備えるために必要な介入策とは？

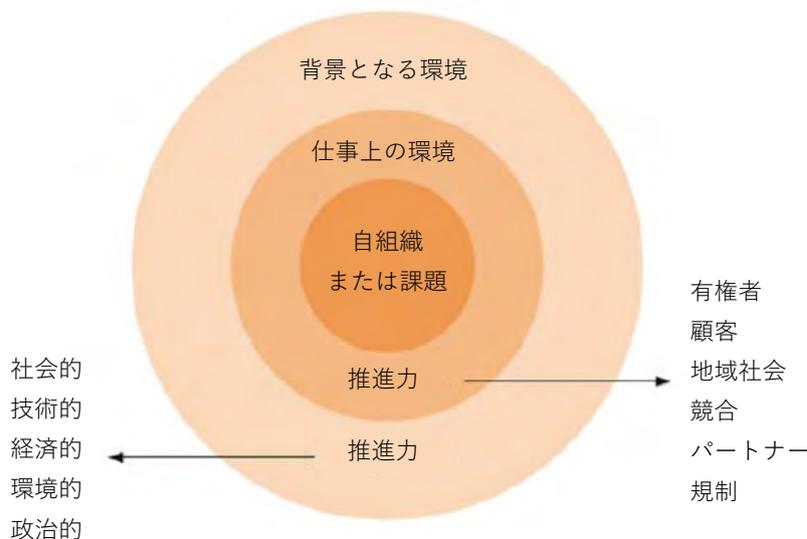
少人数のグループに、現在形を使って各シナリオを書くように依頼する。これは、特定のシナリオから想像したストーリーのようなものだ。別の少人数グループまたはプロの画家に、各シナリオのイラストを描くように依頼する。最終的に出来上がるのは、各500ワード程度の4つのストーリーと4つのイラストである。

ステップ5：4つのシナリオについて考えを巡らせ、MSPにとってのそれらのシナリオの意味合いを議論する。

備考：

通常のシナリオプランニングには、2~3日が必要となる。上記の3時間のセッションは、2~3日も使えないという状況のための、導入セッションと考えること。

我々は（Global Business Networkが提唱する）「推進力」（driving force）というコンセプトを採用したが、他の機関では「ドライバー」（Driver）と「トレンド」（Trend）を、同じ目的のために区別して使っている場合もある。短時間セッションでは「推進力」で十分であり、かつ混乱も少ないことが分かった。多くのグループが「ドライバー」と「トレンド」を区別するのに苦労しがちだからである。



アウトサイド・イン思考のフレームワーク 出典：Searce (2004:13)

さらに知りたい方は：

手法：

Diana Searce 他(2004) What If: The art of scenario thinking for non-profits. Global Business Network.
http://www.monitorinstitute.com/downloads/what-we-think/what-if/What_If.pdf

Shell International's Global Business Environment (2003). Scenarios: An Explorer's Guide. Shell International.
www.shell.com/global/future-energy/scenarios/explorersguide.html

Adam Kahane (2012) Transformative scenario planning: working together to change the future. San Francisco: Berrett-Koehler.
https://www.bkconnection.com/static/Transformative_Scenario_Planning_EXCERPT.pdf

Drew Erdmann, Bernardo Sichel, and Luk Yeung (2015) Overcoming obstacles to effective scenario planning. McKinsey [ブログ](#)

事例：

World Economic Forum (2017) Shaping the Future of Global Food Systems: A Scenarios Analysis. WEF's System Initiative on Shaping the Future of Food Security and Agriculture/Deloitte Consulting LLP.
www.weforum.org/whitepapers/shaping-the-future-of-global-food-systems-ascenarios-analysis/

Forum for the Future (2012) Dairy 2020: Scenarios for a sustainable UK dairy industry.

Jair van der Lijn (2012) Sudan 2012: Scenarios for the future. The Hague: Clingendael Institute/Cordaid/Pax Christi.
www.clingendael.nl/sites/default/files/20090914_cscp_lijn.pdf