慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	ダイナミック・マネジメントとシナリオ・プラニング（山口操教授退任記念号）
Sub Title	Dynamic Management and Scenario Planning (In Honour of Professor Misao Yamaguchi)
Author	小林, 啓孝(Kobayashi, Yoshitaka)
Publisher	
Publication year	2001
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.44, No.3 (2001. 8) ,p.47-
JaLC DOI	
Abstract	ダイナミック・マネジメントを考えていくうえで避けて通れないのは曖昧性への対処である。本稿では,曖昧性が生じてくるルートを指摘した後,曖昧性への対応策として個人や企業のマインド・モデルを創造的なマインド・モデルへと向けて拡張・変革してことを提唱している。そして,それを可能とする方法としてシナリオ・プラニングの存在を指摘し,その紹介をしている。シナリオ・プラニングの大きな特徴の1つは,組織学習のツールとして機能する可能性があることである。しかしながら,シナリオ・プラニングも万能でないので,これが企業において有
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20010800-00686187

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
第44巻第3号
2001年 8 月

2001年5月7日掲載承認

ダイナミック・マネジメントとシナリオ・プラニング*

小 林 啓 孝

＜要　約＞

ダイナミック・マネジメントを考えていくうえで避けて通れないのは曖昧性への対処である。本稿では，曖昧性が生じてくるルートを指摘した後，曖昧性への対応策として個人や企業のマインド・モデルを創造的なマインド・モデルへと向けて拡張・変革してことを提唱している。そして，それを可能とする方法としてシナリオ・プラニングの存在を指摘し，その紹介をしている。シナリオ・プラニングの大きな特徴の1つは，組織学習のツールとして機能する可能性があることである。しかしながら，シナリオ・プラニングも万能でないので，これが企業において有効に機能するためにはメンバーの選択やこれをサポートする工夫が重要になる。

＜キーワード＞

ダイナミック・マネジメント，シナリオ・プラニング，環境適応，スキーマ，曖昧性，場，マインド・モデル，相互作用，戦略，学習

1　はじめに

企業内外の経営環境は常に変化している。環境変化に対応し，変身を図っていくことは，少なくとも，他社に対し持続的な競争優位性を得るための重要な源泉の一つであると考えられる。[小林，2000] では，企業が環境の変化にダイナミックに適応していくためのマネジメントのあり方として，ダイナミック・マネジメントという概念を提唱した。

ダイナミック・マネジメントは企業経営のあり方に対する一つの見方ないし考え方である。ダイナミック・マネジメントにおけるダイナミックという用語には，過去から未来への時の流れの中で環境に適応していくという意味と企業をめぐる諸要素間の力のバランスを静態的にではなく動態的に図っていくという意味の二重の意味が込められている。

＊　本稿は平成13年度慶應義塾福澤諭吉記念基金の研究補助を受けて行われた研究成果の一部である。

[小林, 2000] では，ダイナミック・マネジメントを考えていくにあたり少なくとも問題となる点として，(1) ダイナミック・マネジメントについて一般的に言えるのはどのようなことか，(2) 個別の企業の立場から，ダイナミック・マネジメントの一般概念に独自の具体的内容の設計図を与えること，(3) 現状からダイナミック・マネジメントへの変革をいかに行っていくかのプロセス，の3点をあげた。[小林, 2000] では，ここにあげた3点のうち，第1点について概略を述べるにとどまった。

本稿では，先にあげた問題点の第1，すなわち「ダイナミック・マネジメントについて一般的に言えるのはどのようなことか」の中から，企業をめぐる曖昧性に焦点を絞って論じていくとともに，これに対処する方策としてシナリオ・プラニングを取り上げ，その可能性と限界を検討する。

2 ダイナミック・マネジメントのもとにある基本的想定

企業をめぐる曖昧性に関して論じていく前に，それらの議論がどのような想定に基づいて展開されているかをはっきりさせる意味で，ダイナミック・マネジメントのもとにある基本的想定を示しておこう。

第1の基本的想定は，「企業が生存・適応していく環境はコンプレックス・アダプティブ・システムである」とする想定である。

ここでコンプレックス・アダプティブ・システム (complex adaptive system) とは，多くのプレイヤーが相互適応し，これから生じてくる未来 (emerging future) がどうなるかの予測が非常に困難な世界のことをいう ([Axelrod, Cohen, 1999] p. xi)。われわれが生活し，企業活動が行われているのはまさにこのような世界であると考えられる。その意味で，この想定はきわめて現実的な想定であると言えよう。

コンプレックス・アダプティブ・システムにおいては，多くのプレイヤーが複雑に相互作用するので彼らの相互作用によって形成されていく未来は連続的あるいは非連続的にその姿を変えていく。そこでは，ちょっとした小さな変化が大きな変化を引き起こす可能性がある。

現代の企業環境の特徴として，変化のスピードが加速化し，しかも思わぬ変化が突如して生じてくるということがあげられるが，これはある変化の方向性が示されると，現代においてはきわめて強力な正のフィードバックが働くからだと考えられる。正のフィードバックとは，システムに起きた現象を強化，増幅するフィードバックをいう。変化のスピードが加速化すると，思いもかけない現象が次々と起きてくることになる。これは突然変異の出現率が仮に一定であったとしても，世代の交代スピードが速ければ，同じ単位時間をとってみた場合，世代交代のスピードの遅い場合に比べて突然変異の数が多くなるからである。

ダイナミック・マネジメントのもとにある基本的想定の第2は，「企業はある社会に存在する人を

主要構成要素とした疑似生命体である」との想定である。[1)]

第3の基本的想定は,「企業のあり方にとって重要なのは「場」である」とする想定である。

生物の場合,ある限られた空間を生活空間としているが,その特定の限られた空間がある特定の種にとっての環境となる。種はそのような固有の空間(=環境)に対して適応していると言える。なお,種に固有のある広がりを持った空間は一部が相互に重複している場合が多い。

同様のことは企業の場合にも当てはまる。企業は自然と人為的環境が混じり合った全体の環境の一部を生活(活動)空間としており,それらサブ空間は一部が重複するとともに,さらに上位のサブ空間に包含されていると考えられる。それらサブ空間を「場」と呼ぶとすれば,企業の生存する環境は多重構造を持った「場」で構成されていると言えよう。[2)]

「場」は「場」を構成する構成要素(地理的状況,企業,各種制度,慣習など)から構成され,それら構成要素間には相互依存関係,相互作用がみられると考えられる。また,企業はそれら構成要素の一部を操作し,「場」に対してなんらかの影響力を及ぼし得ると考えられる。なお,「場」は全体の環境の一部であり,先に述べたコンプレックス・アダプティブ・システムでもある。

ある特定時点である企業が特定の「場」に属すのは,各種要因の巡り合わせと現出した状況を主体的に利用,選択するか否かの組合せの結果として決ってくる。企業側の主体的努力,ある企業がどのような「場」に属してきたか(=所属した「場」の履歴)等によって企業の蓄積技術,企業文化などは当然変わってくる。

第4の基本的想定は,「環境をどう認知するかが企業にとって決定的に重要である」する想定である。

企業は人を主要構成要素としていると考えられるが,人は,環境を認知し,行動する。基本的な物の見方・受け取り方には人によって固有のパターン(=スキーマ)があると考えられる。人によってスキーマ[3)]が異なるので,同じものを見たとしても,それに対応してその人の内部に構成される認知結果の像の集合は全く同じではない。外界に対応して形成される心的な内的世界は人によって異なるのである。人の情報処理は脳によって担われるから,情報を分析したり,推論を行ったりするに当たり参照されるのは,客観的な外的世界ではなく,外的世界に対応して形成された主観的な内的世界である。

外的世界のどこに注目し,そこからどのような情報を読みとり,どのように問題を形成し,その問題に対応してどのような方法でどう解を見いだしていこうとするかといった一連の活動はスキーマによって営まれると想定されるので,これらのプロセスやそのアウトプットも人によって異なると考えられる。

---

1) この想定についての詳しい説明は,[小林, 2000]を参照していただきたい。
2) 「場」についてのより詳しい議論は,[小林, 1989],[伊丹, 1992]などを参照していただきたい。
3) スキーマについてより詳しくは[小林, 1989]などを参照していただきたい。

企業についても個人と同じようにスキーマないしマインド・モデル[4]の存在を考えることができるが，企業のマインド・モデルは企業を構成する個人のマインド・モデルを単純に足し合わせたものではない。企業のマインド・モデルは個々人の相互作用，企業の発展経路，企業文化，企業と環境との相互作用などによって形成されてくるが，基礎となるのは個々人のマインド・モデルである。

3 企業経営における曖昧性

企業とその環境に関して先にあげたような基本的想定を置いた場合，企業行動にどうしてもついて回るのは，曖昧性である[5]。曖昧性が生じてくるルートは大きく分けて2つ考えられる。1つは，「環境認知の違いによって曖昧性が生じてくるルート」であり，その2は，「相互作用によって曖昧性が生じてくるルート」である。

まず，「環境認知の違いによって曖昧性が生じてくるルート」から見ていこう。

そもそも人によってマインド・モデルは異なるし，認知主体が置かれている状況ないしコンテクストによってマインド・モデルがどう働くかも違ってくる。認知主体は，環境の中から認知主体にとって当面問題となる部分を切り取り，これを認知対象として認知活動を行うが，どの範囲が認知対象となるかは認知主体のマインド・モデルや認知活動を行うコンテクストによって異なってくる。したがって，事前に認知対象を確定しておくことはできず，この点について曖昧性が生じる。

仮に認知主体の認知対象が定まったとして（実際には，認知対象は認知活動の進行や環境変化にともなって変化していく可能性がある），これをどう認知するかはマインド・モデルやそのときの関心によって，認知主体ごとに差違が生じる。認知結果には，ばらつきが生じるのであり，この点についても曖昧性が存在する。

認知対象がマインド・モデルの能力に比べて複雑すぎる場合には，認知対象がよく理解できないという現象が生じるが，これにはレベルの違いが存在することが考えられる。1つは，仮に，認知主体のマインド・モデルの能力を超えるマインド・モデルが存在しているものとし，その認識結果と比べて理解度が低いにもかかわらず，主観的には認知対象を理解したと誤認するレベルである。換言すれば，「理解できていないということが分からない」レベルである。その2は，自分が認知対象をよく理解できていないということが自分で認知できるレベルであり，「理解できていないということは分かる」レベルである。第2のレベルの場合には，認知対象に存在する関係性について

---

4) スキーマとマインド・モデルの構成，意思決定の関係について詳しくは［小林，1989］を参照していただきたい。［小林，1989］では，スキーマとマインド・モデルを区別しているが，論者によってはこれらをほぼ同等の意味で使っている。本稿では，これ以降直感的により分かりやすいマインド・モデルという用語を使用することとし，この用語にスキーマの意味する範囲も含めることにする。

5) 曖昧性と類似した用語として，不確実性，リスク，不確定性などがある。本稿では，確率概念と関わらせた議論をあまり行いたくないとの意図からあえて曖昧性という用語を使用することとした。

曖昧さがあることを認知主体は理解していることになる。

企業行動を考えるうえでより問題となるのは，ここであげた第1のレベルである。この場合には，自分の認知は正しいと信じているが故に，客観的な観点からはより望ましい道が示されたとしても，それを理解できず，説得が困難となる可能性が高いからである。

環境認知の違いによる曖昧性については，3つの視点を考えることができる。1つは，客観的に現象として認知対象や認知結果にばらつきが生じるという視点である。その2は，認知主体が自己の認知に対し主観的に感じる曖昧性である。その3は，ある認知主体が他の認知主体の認知に対して感じる曖昧性である。これら3つの場合のうち，企業行動を考えるうえでより問題となるのは，第3の場合であろう。第3の視点は，相手がどう環境あるいは「場」を理解しているかがよくは分からないので，相手の認識を推定し，その推定に基づいて自己の行動を決めていくことを含意しているからである。

次に，先に指摘した「相互作用によって曖昧性が生じてくるルート」について見てみよう。

これについては大きく分けて，(1) 企業のような組織体の内部における組織構成員間の相互作用によって曖昧性が生じてくるルートと(2) 組織と（他の組織も含めた）環境との相互作用によって曖昧性が生じてくるルートが考えられる。

先にも述べたように，企業のマインド・モデルは企業を構成する個人のマインド・モデルを単純に足し合わせたものではない。企業のマインド・モデルは個々人の相互作用，企業の発展経路，企業文化，企業と環境との相互作用などによって形成されてくる。したがって，仮にある程度の確かさを持って特定の個人の認知について推測できたとしても，それをそのまま企業の認知に当てはめられるわけではない。また，企業の意思決定は合成された意思決定[6]であるために，その決定には企業内の力関係その他の多くの要素が作用する。したがって，ある企業の意思決定や行動を確実に推測することは出来ない。

組織と環境との相互作用によって曖昧性が生じてくるルートについては，環境内の要素にはある現象の出現に対してフィードバックが働くことがあるため，たとえば，ある企業がとった行動に対して他の企業がどう反応するか，その企業の行動に対して，別の企業がどう反応するか，それらの相互作用の結果として「場」がどう変化していくかがよく分からないということが指摘できる。これらの相互作用は行動主体と社会，行動主体と自然環境など，いくつかのレベルで考えられ，それぞれ相互作用が存在するが故に曖昧性が生じる。

企業はここで述べてきたような曖昧性がつきまとう状況のもとで意思決定を行い，行動していかなくてはならないのであるが，企業はこれにどう対処していったらよいのであろうか。この点について次に考えてみよう。

---

6) 合成された意思決定についてより詳しくは［小林，1989］を参照していただきたい。

4 環境変化への対応策

現代の企業が生存していかなければならない環境は，変化のスピードが加速化し，しかも思わぬ変化が突如として生じる世界である。このような環境に対し，企業が旧来型のプラニング・コントロール型で適応していくことはきわめて困難であろう。環境変化の先行きが定かでなくなっているので，コントロールの基準とするほど確固としたプランを設定することが困難になってきているからである。

このような状況に対処する基本的方法として，少なくとも2つが考えられるだろう。1つは，出現した変化にできるだけ素早く追随することによって適応を図るという方法である。他の1つは，自己にとって望ましい未来を出現させるべく環境に働きかけるという方法である。

コンプレックス・アダプティブ・システムであるわれわれの世界では，ある企業のとった行動に対し，他の企業が反応して行動する。その行動にまた別の企業が反応するという相互作用が考えられ，当初の行動を起こした企業が想定していなかった変化が生じる可能性がある。したがって，先にあげた後者の方法には，自己にとって望ましい未来が出現せず，思いも掛けなかった変化に直面するといういわゆるポリシー・レジスタンス（policy resistance）に遭遇してしまう可能性がある。ポリシー・レジスタンスという呼称は，政策者が採った政策が人々の反応の連鎖によって思いも掛けぬ結果を生むという現象に由来がある。望ましい未来の出現を狙った行動については，「昨日の解決策は今日の問題」（[Sterman, 2000], p. 10）となってしまう可能性があるのである。

出現した変化にできるだけ素早く追随することによって適応を図るという方法については，さらに2つのバリエーションを考えることができる。その1は，ある基本的方向性は持ったうえで，出現した変化にできるだけ素早く追随して適応していくという方法である。その2は，特定の方向性は持たずに，出現した変化にできるだけ素早く追随し，適応していくという方法である。現実には，この第2の方法はうまく機能しない可能性が高い。ある変化に対し適応行動をとると，多かれ少なかれ物的，組織的にコミットメントが進み（物的投資をする，特定の能力を有する人を雇用するなど），次の打ち手に対して制約となるものだが，原則無しにこれを行っていくと他社との競争に必要な能力の蓄積が行えないし，打ち手の選択幅も狭くなっていくからである。

環境の予期せぬ変化に対応していくための基本方策は，外界の多様性に対応できる多様性を内に持つことである。[7] 成功企業が陥りがちな「成功の復讐」の罠は，成功体験が正のフィードバックによって強化され，特定の色に染まって多様性が失われてしまったがゆえに変化に対応できず起きる

7) 組織的知識創造の文脈では，このことはしばしば「最小有効多様性」を持つことと表現されている。たとえば［野中他，1996］p. 122 参照。

現象である。

戦略などによって示される基本的方向性を持ったうえで，出現した変化に素早く適応していくには，適応を可能とする多様性を組織が有していなければならない。しかしながら，基本的方向性に沿ったという限定はあったとしても，きわめて多様な技術，人材を揃え，維持していくことは現実には不可能である。では，どうしたらよいのであろうか。多様性を当初から揃え，維持していくことが不可能なのなら，多様性を生み出す仕組みを持てばいいのである。しかし，そんなことは可能なのであろうか。

鍵は企業活動が人によって担われているというところにある。人は遺伝と経験に基づきマインド・モデルを作成する。マインド・モデルは何を見，何を受け取り，どう問題を設定するかに関与していく。異なったマインド・モデルを持った個々人が組織内で相互作用を行うことにより組織のマインド・モデルが構築されていく。組織のマインド・モデルは，外界から何を組織にとって意味あるシグナルとして受け取り，何を受け取らないかに関与していく。

環境の予期せぬ変化に対応して多様性を生み出せるマインド・モデルは，ある刺激に対して特定の反応パターンしか生み出さないような固定的なマインド・モデルではない。多様性を生み出せるマインド・モデルは，創造的に問題を設定でき，解決策を生み出していけるようなマインド・モデルである。黒か白か，正か誤かといった二値的思考しかできないような単純なマインド・モデルでは，予期せぬ変化に対応して多様性を生み出すことはできない。創造的マインド・モデルは，物事には多面性があることを理解して多値的思考ができるとともに因果的・論理的思考ができ，かつ人間の心理についての理解力を持ったマインド・モデルである。

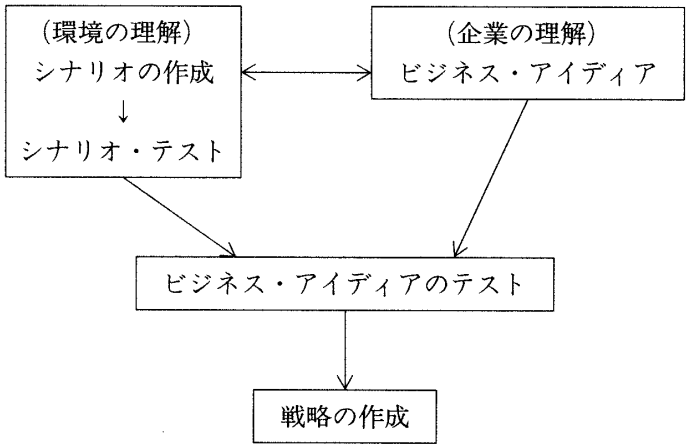
もしも，企業を構成する個人や企業のマインド・モデルを創造的マインド・モデルへと向けて拡張，変革していくことができるなら，内部的に多様性を生み出していくことが可能となり，予期せぬ変化に対しても対応できる可能性が高くなると思われる。しかし，企業を構成する個人や企業のマインド・モデルを創造的マインド・モデルへと向けて拡張，変革していく方策はあるのだろうか。この点を次に見てみよう。

5 シナリオ・プラニング

本稿で述べてきたような曖昧性の高い環境下で戦略を立案し，また，先に述べたようなマインド・モデルの拡張を可能にするものとして有望と思える1つの方策は，シナリオ・プラニングである。まず，シナリオ・プラニングとはどのようなものであるか，その概要を見てみよう。[8)]

8) シナリオ・プラニングについての詳細は［伊藤，小林，2001］pp. 191-215を参照していただきたい。

図1　シナリオと戦略の関係



シナリオ・プラニングでいうシナリオとは，現在および未来の（企業）環境の状態を記述するストーリー（[Van der Heijden, 1996] p. 7）であり，将来起こりうるいくつかの異なった環境についてのわれわれの認識を秩序だったものにするためのツールである（[Schwartz, 1996] p. 4）。用語自体は，容易に想像できるように映画の台本であるスクリーン・プレイと同義語のシナリオから来ているが，本来のスクリーン・プレイとは異なりシナリオ・プラニングでいうシナリオは「環境」についてのストーリーであることに注意して欲しい。

シナリオ・プラニングでは，戦略立案者がコントロールできる組織とその組織が生存している環境とを区別して考える。論者によっては，環境についてさらに当該組織が主要なプレイヤーとして影響力を及ぼすことのできるトランザクショナル環境（transactional environment）と当該組織の側からは影響を殆ど与えられないが，当該組織に対しては重要な（間接的）影響を与えるコンテクスチュアル環境（contextual environment）の2概念を区別している（[Van der Heijden, 1996] p. 6）。この場合，トランザクショナル環境はコンテクスチュアル環境の部分集合という関係になるが，シナリオが作成されるのはコンテクスチュアル環境についてである。

戦略設定においてシナリオがどう使われるのかを見てみよう（図1参照）。

まず，企業は2つのことを行う。1つは，企業が生存し，成長してこられたのはどのような能力に基づいていたからなのかを明らかにすることである。企業の成功を可能にしていた能力（の組合せ）のことをビジネス・アイディアという。その2は，ビジネス・アイディアに照らして重要と思われる環境（コンテクスチュアル環境）についていくつかのシナリオを作成することである。次に，いくつかのシナリオのもとで，ビジネス・アイディアはうまく機能していけるかを調べる。どのシナリオのもとでも，うまく機能していくビジネス・アイディアが頑健（robust）であり，望ましいのであるが，その場合は，その能力を活用する方策を考えていく。あるシナリオのもとでビジネス・アイディアがうまく機能しない場合は，能力を改善する方策を考え出す。これらの方策が戦略となる。

シナリオ・プラニングでは，未来は全く予測できないものではないとの立場に立つ。予測できる部分がなければ未来を考える価値はないからである。将来は確定的でないが，ある要素についてはある程度確定的に予測することが可能である。そのような要素は「既定要素（predetermined elements)」と呼ばれる。シナリオ・プラニングでは，このような前提に基づいたうえで，因果関係の連鎖を組み立てていくことにより，どのようなことが起こりうるかを推測していこうとする。曖昧性に対し因果連鎖の推定によって対処していこうというのである。

企業を念頭に置いたシナリオ・プラニングでは，ビジネス・アイディアに照らして重要と思われる環境について収集したデータから何らかのパターン（傾向，相関関係など）を見出し，これらを手懸かりにして何が既定要素であり，何が既定要素でないかを推測する。そしてこれら要素について，要素の振る舞いに影響を与える重要な原因（＝ドライビング・フォース（driving force））は何かを推測していく。

既定要素はどのシナリオにも含まれる。要素に影響を与えると想定された構造の違いあるいは構造を構成する変数の値の違いに対応していくつかのシナリオが作成される。仮に新車の販売が落ちていることが関心になっているとしよう。この原因として，景気が悪くなっており，所得の伸びが期待できないからという説明や車の普及率はすでに高く，しかも長持ちをするようになってきている上，多くの人が欲しいと思うような魅力的な新車の発表が乏しかったという説明などいくつかの説明が可能であろう。これらの説明の違いが構造の違いに相当する。

人間の思考能力の限界から真剣に検討できるシナリオは，４つか，５つが適当とされているので，実際には競合する仮説の中で現実妥当性の高さが検討され，現実妥当性の高いと思われる仮説に絞り込んでシナリオが作成されることになる。なお，既定要素とされた要素についても検討対象となっている課題に照らして本当に既定要素としておいてよいのかの検討も必要である。この検討を通じて，メンバーに思い込みがあったことが明らかとなり，新たなシナリオの作成に繋がるという可能性があるからである。

6　シナリオ・プラニングと学習

シナリオ・プラニングの大きな特徴の一つは，これが組織学習のツールとして機能する可能性を持っていることである。論者によっては，シナリオ・プラニングのこの側面を重視し，シナリオ・プラニングではなく，シナリオ・ラーニングという用語を使用している（[Fahey, Randall, 1998]）。

シナリオ・プラニングでは，その作成過程において，まずビジネス・アイディアを明らかにする。ビジネス・アイディアは企業の生存，成長を可能にした能力であるが，対話を通じてこれを明らかにしていくことにより企業の現有の能力，競争上の優位性とその源泉についての理解が共有される。ついで，ビジネス・アイディアに照らして重要と思われる環境が規定され，その環境における既定

要素は何で，何がそうでないか，それら要素に影響を与える重要な要因は何で，それはどのような因果関係に基づいて影響を与え，影響の大きさはどの程度かといったことが検討される。これら一連の作業と対話を通じてシナリオ作成に携わる参加者が暗黙の裡に持っている視点，前提が明らかになり，共通の理解が深まっていくことが期待できる。なお，人々の共通の理解を深め，創造活動を促進するうえで，表明された考えを図解していくのが（＝因果関係の影響図の作成などが）有用である。図解が暗黙知の表出ならびに対話と理解の促進に有用なことは広く知られている。

ビジネス・アイディアや環境についての因果モデル作成作業プロセスは，参加者が納得，合意し，共有できるモデルの創作プロセスである。組織的知識創造の用語を使えば，このようなプロセスを通じてメンバー間で暗黙知が共有されるとともに，コンセプトが創造され，そのコンセプトが正当化され，受け入れられていくのである。

シナリオ作成プロセスへの参加者は，対話を通じ，自分とは異なった物の見方，考え方に接し，自己のマインド・モデルを拡張する可能性を持つ。個々人のマインド・モデルが拡大し，多様な見方が企業に根付けば，企業のマインド・モデルも拡大するとともに柔軟になることが期待できる。特定の柔軟性のない固定的な見方が企業に形成されるというグループ思考に陥らないことも期待できる。

しかしながら，これらが可能になるためには，シナリオ作成者の人選が重要になる。シナリオ・プラニングがその潜在力を発揮するためには，リーダーの資質が優れているとともにシナリオ作成に携わる参加者達が同質的でなく，固定的な思考の枠組みを打ち破れる有能な人材でなければならない。これは，同質的な人々によって作成されたシナリオは，思いもかけなかった視点が盛り込まれる可能性が低くなるし，常識の壁を破れないような人々が作成したシナリオでは凡庸なものとなるからである。

7　シナリオ・プラニングの曖昧性への対処能力

まず，曖昧性への対処という観点からシナリオ・プラニングがどのような場合に有効性を発揮できると期待できるかを確認しておこう。本稿では，曖昧性が生じるルートとしていくつかのルートを指摘したが，このうちシナリオ・プラニングが有効性を発揮できる可能性があるのは，組織と環境との相互作用によって曖昧性が生じてくる場合である。したがって，他のルートから生じてくる曖昧性に対しては別の対処法が考えられなくてはならい。

このルートから発生してくる曖昧性に対してシナリオ・プラニングを適用したとしても，当然のことながら，それは自動的にその作成に関わった人々のマインド・モデルを拡張し，競争優位性の高い戦略の設定を保証するものではない。

シナリオ・プラニングで本質的と考えられることは4つある。それらは，(1) 将来は一様に曖昧

であるわけでなく，ほぼ確定的な部分とそうでない部分がある，(2) 因果モデルを構成し，これに基づいて推測をしていく，(3) 将来起こりうる事態を1つに絞り込まない，(4) 起こりうる事態に対して生存可能性の高いプランを選択する，の4つである。

環境から既定要素とそうでないものを分別し，有用性の高い因果モデルを構成していくためには，優れたリーダーと有能なメンバーが必要であり，彼らが各自に有する能力を十分に発揮することが必要である。本稿でみてきたように，シナリオ・プラニングはうまく機能すれば企業にとってきわめて有用なツールとなりうる。しかしながら，シナリオ・プラニングがうまく機能するように運営していくには，時間がかかるし，有能な人材，優れたリーダーも必要なのである。

シナリオ・プラニングは，シナリオ・プラニングを行っていたことによりシェルが第1次石油危機にきわめて巧みに対処し，メジャーとしての地位を高めたことによって広く知られるようになった。Ringlandによれば，シェルのこの成功により1970年代にシナリオ・プラニングに対する関心が高まり，また，企業への導入が進んだが，1980年代にはシナリオ・プラニングに対する関心は薄まり，またあまり使われなくなったという。[9] Ringlandはその一因として，あまりに単純化されたシナリオ・プラニングが企業に導入され，役に立たなかったことをあげている（[Ringland, 1998] pp. 23-27)。このことはシナリオ・プラニングをきちんと実行することは手間もかかるし，なかなか難しいということを物語っている。また，シナリオ・プラニングの価値が認識されるのは思いもかけない事態が起きたときであるから，シナリオ・プラニングの価値を経常的に実感していくことが難しいということも物語っていると思われる。

シナリオ・プラニングに関してそのほかに問題となるのは，マインド・モデルの拡張が直接に期待できるのは，シナリオの作成に関与したスタッフに限られるということである。シナリオ・プラニングによって導き出された戦略がスタッフ以外の人々に受け入れられるためには，彼らが納得できるような工夫が必要である。また，受入のための説得作業を通じて，他の人々のマインド・モデルが多少なりとも広がっていくようなプレゼンテーションやサポートが望まれる。

シナリオ・プラニングでは，起こりうる環境変化のもとで戦略をテストし，頑健な戦略を選択するとしているが，世界的規模で大型合併，提携を含め企業の再編が進んでいる現代では，実際には，戦略が環境変化に大きな影響を与えるという事態が考えうる。先に述べたコンテクスチュアル環境だけを対象としてシナリオを作成するだけでは不十分という事態が考えられるのである。しかしながら，これに対してはトランザクショナル環境を含めたシナリオを組み込むことによって対処可能である。

先に，シナリオ・プラニングで本質的と考えられるものの第4に，起こりうる事態に対して生存

9) Ringlandによれば，1990年代に入りシナリオ・プラニングに対する関心は高まっているという。これを反映するかのように，シナリオ・プラニングに関する書籍の出版は1990年代後半から増加している。

可能性の高いプランを選択するということをあげた。しかし，安全に賭けることは企業が常に取るべき道であるだろうか。イマージェント・マーケットでよく見られるように「勝者が全て得る」事態も起きている現代にあっては，あえてリスクをとるという選択肢も十分あり得よう。ただし，その場合，リスクの高い選択肢に対し組織構成員の納得と合意が得られているのとないのとでは，彼らのモラールに大きな違いが生じるであろう。如何に納得性を高め，合意を形成していくかがここでも問題となるのである。

シナリオ・プラニングは企業が曖昧性に対処していくための１つの有力な方策ではあるが，企業での実践を考えると手間と時間という点で問題がある。また，シナリオ・プラニングの効果をこれに関与した以外の人が実感することも難しい。シナリオ・プラニングを企業に根付かせるには，マインド・モデルの拡大とそのことによる曖昧性への対処能力の向上というシナリオ・プラニングの効果は享受しながらも，その手間と時間を省く何らかの工夫が必要である。また，シナリオ・プラニングに直接関わらない人にその有用性を如何に納得させていくかも課題である。さらに，シナリオ・プラニングではカバーしきれない側面への対処法も考えていかなければならない。曖昧性への対処は企業にとって大きな問題であるだけに，取り組むべき課題は数多く残されているのである。

文　献

Axelrod, R., Michael D. Cohen, 1999, *Harnessing Complexity*, Free Press
Fahey, Lian, 1999, *Competitors*, John Wiley & Sons
Fahey, Lian, R. M. Randall ed., 1998, *Learning from the Future*, John Wiley & Sons
Geus, Arie de, 1997, *The Living Company*, Harvard Business School Press
Ringland, Gill., 1998, *Scenario Planning*, John Wiley & Sons
Schwartz, Peter, 1996, *The Art of the Long View*, Currency and Doubleday
Sterman, J. D., 2000, *Business Dynamics*, Irwin McGraw-Hill
Van der Heijden, Kees, 1996, *Scenario: The Art of Strategic Conversation*, John Wiley & Sons, Inc
伊丹敬之，1992，「場のマネジメント序説」，『組織科学』，26巻１号，pp. 78-88
伊藤嘉博，小林啓孝編著，2001，『ネオ・バランスト・スコアカード経営』中央経済社
小林啓孝，1989，『企業行動と管理会計』中央経済社
野中郁次郎，竹内弘高，1996，梅本勝弘訳『知識創造企業』東洋経済新報社