

ワークショップデザイン入門

第1回

日本の金融と システムズ・アプローチの方法論

慶應義塾大学大学院
システムデザイン・マネジメント研究科
特別招聘教授 **保井 俊之**



85年東京大学教養学部卒、旧大蔵省へ。金融庁参事官、中央大学客員教授等を経て、08年から慶應SDMで教職。国際基督教大学博士(学術)。政策研究大学院大学客員教授を兼務。おもな著書に『保険金不払い問題と日本の保険行政』(11年)、『日本』の売り方(12年)。

本誌2012年6月4日号の拙稿

「つながり」から日本の金融ビジネスのイノベーションを』には大きな反響をいただいた。とくに、多くの金融機関関係者の方から、同論考の主張であるイノベーションのための「場」づくりと方法論について「具体的に教えてほしい」「自分たちも職場でワークショップ(WS)をやってみたい」などの声が寄せられている。そこで、金融機関関係者の方々が「場」を実際につくるにあたり、実務的に参照できるように、イノベーションなアイデアを出す方法を4回にわたり、平易に解説していく(慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科(慶應SDM)教員の前野隆司、白坂成功および保井がリレー形式で担当する)。

Vモデルによる「つながり思考」

慶應SDMで08年以來実施されている、イノベーションなアイデアを出すための演習「デザイン・プロジェクト」は、Vモデル(大規模な宇宙開発システムなどで用いられる開発設計の方法論)に基づいている。Vモデルとは、イノベーションを起こしたい課題を流れるように分解していき、次に創造されたアイデアを流上りのように統合していくので、そのVの文字に似た分解と統合の流れをとって名付けられたものだ。

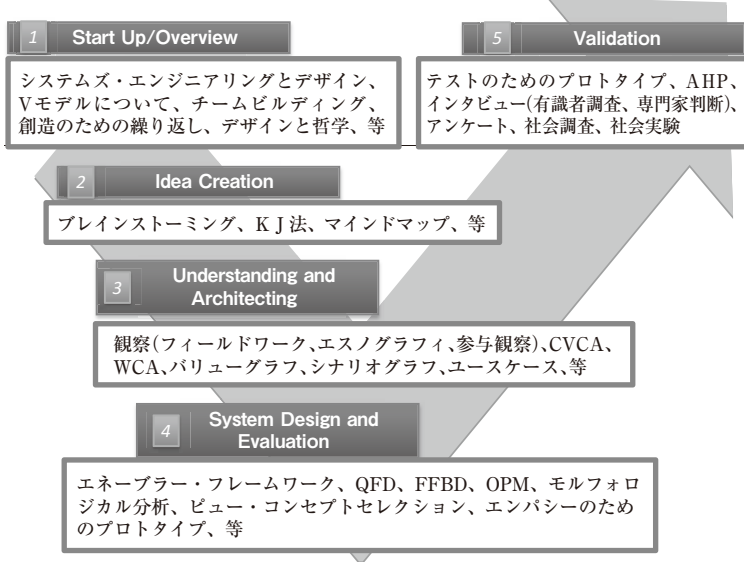
慶應SDMで使用されるVモデルは「ワークショップベース・イノベーション:システムデザイン方法論(WISDM)」とも呼ばれ、問題を解

く前提条件の合意がむずかしい社会システムの課題(企業、組織、文化など)について、合意がとりやすくなる環境をあらかじめ設定させている。これが、アイデアの創発のプラットフォームとなる「場」であり、具体的には人間中心のWSを、手法を変えながら「つながり」思考で続けていくことで、創造性豊かなアイデアをシステムチックに飛び出させる仕組みになっている。

デザイン・プロジェクトの方法論は五つのフェーズに分かれている(図表)。WS参加者は、順を追って①スタートアップと概観、②アイデアの創造、③理解とアーキテクティング、④デザインと評価、⑤妥当性確認というフェーズをたどる。各フェーズそれぞれに、ブレインストーミングやワールドワークなど40以上の技法が、いわば「大工道具箱」として備え付けられている。参加者は、自分たちが取り組むイノベーションの課題の内容と難易度に応じて、各フェーズでどんな技法を使い、アイデアをたたき出し、削り、組み立てていくのか、自分たちで相談しながら自主的に選んでいく。

金融との親和性が高い

〔図表〕 慶應SDMのデザイン・プロジェクト方法論とおもな技法



道具箱のなかの主要な技法とその意義については次回以降で具体的に説明していくが、WS技法は、エンジニアリングの方法論でありながら、人間の協働を方法論の中心に据えている。延々と続く話し合いだけに終始するものでもない。ポトムアップで集合知を協働して生んでいくこの「知の匠」は、日本の金融の得意

技であり、事業と金融との協業による価値づくりとかわめて親和性が高いと筆者たちは考えている。金融機関の現場の担当者の方々はもうお気づきかもしれないが、イノベーションを起こすWS技法を展開するためには、課題の当事者を可能な限りまんべんなく選び、定期的かつ継続的に、ポジティブ思考でのWSを開催していく必要がある。慶應SDMでは、学生たちが方法論を習得するために、3時間ずつの演習を1〜2週間の間隔で、約半年にわたって続けている。「継続は力なり」は、金融イノベーションの創造にもあてはまる。

システムズ・アプローチの要諦は、自由でフラットで前向き思考を大事にする雰囲気をもったチームをいかに編成するかにある。それは参加者のジェンダー、年齢、言語、文化および価値観などについて、どのぐらい多様性に富んだメンバーを集められるかにかかっている。たとえば、科学論文誌『サイエンス』10年10月29日号に掲載されたウーレイ・カーネギーメロン大助教らの論文によれば、集合知の発揮は、グループのなかの女性メンバーや社会的感応度の高いメンバーの多さに正の相関があったという。また、一人で会話を独占

するメンバーがいたグループでは負の相関があったという。

WSの雰囲気づくりも、WSを運営するファシリテーターの腕の見せどころである。とくにWSの初期には、アイスブレイクと呼ばれる、参加者がお互いに知り合い、打ち解けるセッションをつくるのがよいとされている。気分がなごむ音楽を流したり、お菓子やお茶を出したりして、カフェのような雰囲気をすることも有効だ。イノベーションの場づくりには、普段とちよつと違うなごやかな雰囲気が大切なことだからだ。「部長」などと肩書で呼ばず、自分の好きな名前を呼び合う、否定しない、この場はこの場限りのこと、外に出たときに責任を問わない、などのグラウンドルールをファシリテーターが最初に確認することもよいだろう(ちなみにWSでの筆者のネームタグは「教授」ではなく、「としちゃん」である)。

さあ、WSの準備ができたところで、第2回からは具体的な技法の解説を始めることにしたい。

(本稿の意見にかかる部分は、すべて筆者の個人的見解であり、筆者が過去所属した、または現在所属する組織の見解を表すものではない。)