

みんなの知恵を形に— ワークジョブデザイン入門

第3回

シナリオグラフと欲求連鎖分析

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

准教授

白坂 成功



92年東京大学卒、94年同大修士課程修了、三菱電機へ。10年から現職。博士（システムエンジニアリング学）。

第3回の今回は、第2回で説明したブレインストーミングと因果関係ループで出されたアイデアを洗練化し、具体化するための手法であるシナリオグラフと欲求連鎖分析について説明しよう。

アイデアの洗練化

実際にアイデアを創造していく過程においては、多くのアイデアを出す発散フェーズと、そのなかから少数の候補に絞っていく収束フェーズの繰返しが行われる。この発散と収束の繰返しを通じて、アイデアが洗練化されていく。第2回で説明したブレインストーミングは、アイデアを出す発散技法である。一方、因果関係ループは、レバレッジポイントを識別することで、重要な要素となるアイデアをみつける収

束技法である。

シナリオグラフは、スタンフォード大学の故石井浩介教授を中心としたグループが開発した手法である。ブレインストーミングが、型にはまらずにアイデアを出していく「自由連想法」に属する技法であるのに対し、シナリオグラフは、ある型（ルール）を付加することでアイデアを出していく「強制連想法」に属する技法である。型をはめることで、発想の広がりには犠牲となるが、ある一定の範囲での発想は出しやすくなり、その結果の方向性についても制御が可能となる。具体的には、シナリオ（ストーリー）の要素である「いつ」「どこで」「だれが」「どうした」という各項目について自由に候補を発想し、それらの候補間を線（グラフ）でつなげることでシナリオをつ

くる手法である。たとえば、その4項目についてそれぞれ5個ずつの候補を出した場合、合計625通りのシナリオが作り出されることとなる。バラバラに思いついた候補を強引につなげることで、まったく想像していなかったシナリオをつくることができる。このようにシナリオグラフを活用することで、アイデアをもう一度シナリオという形で発散させ、アイデアの洗練化を行うことが可能となる。

欲求の構造的分類

欲求連鎖分析は、筆者らの研究科において開発されたアイデアを構造化する手法の一つである。これまでの手法は、「どのように（How）」顧客に価値を提供するかを明確化することが可能な手法であった。これに対し、欲求連鎖分析は、「なぜ（Why）」顧客にその価値を提供するのかをステークホルダーの欲求の観点から明確化し、その構造が欲求を満たしているかを確認することができるとする手法である。かりに満たされない欲求が存在する場合には、そのアイデアの構造が不完全であることを示しているため、完全な構造となるようにアイデアを修正する必要

〔図表1〕

2×2マトリクス

		欲求の対象(利己は♡、利他は□)	
		自分(利己的欲求)	自分以外(利他的欲求)
欲求の動作主(自力は色付き、他力は白抜き)	自分(自力)	私は、何かを食べたい 欲求の7分類 生理 動作主=自分	私は、だれかに何かを食べさせたい 欲求の7分類 生理 動作主=自分 対象
	自分以外(他力)	私は、だれかから何かを食べさせてほしい 欲求の7分類 生理 対象=自分 動作主	私は、だれかがだれかに何かを食べさせてほしい 欲求の7分類 生理 自分 動作主 対象

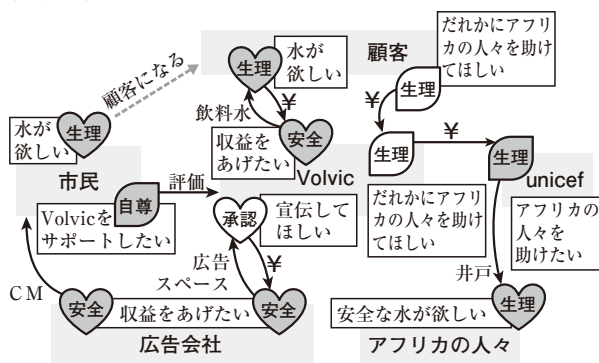
があることがわかる。

このときに利用する欲求の分類としては、質的分類と構造的分類の二つの視点を活用する。欲求の質的分類には、欲求の階層説で有名なマズローの定義した欲求の7分類(生理的欲求、安全欲求、所属と愛の欲求、承認・自尊欲求、自己実現欲求、審美的欲求、認知・理解の欲求)を使用する。

一方で、欲求の構造的分類には、欲求連鎖分析のために開発された2×2マトリクスを活用する(図表1)。この2×2マトリクスは、欲求の「動作主」と「対象」という二

〔図表2〕

欲求連鎖分析の例



つの軸に対して、それぞれ「自分」と「自分以外」の2項目を用意した。従来の欲求研究では、おもに左側(利己)の枠のみが着目されてきたが、この2×2マトリクスを用いると右側(利他)を強制的に考えることが可能となる。たとえば「食欲」は、①私は、何かを食べたい(左上)、②私は、だれかから何かを食べさせてほしい(左下)、③私は、だれかに何かを食べさせたい(右上)、④私は、だれかがだれかに何かを食べさせてほしい(右下)、という四つの側面から表現できる。

利己/利他、自力/他力から成る

欲求の分類方法を社会システムの分析に用いれば、人や組織の欲求の対象が「自己」である利己的欲求と、「他者」である利他的な欲求を区別することができる。また、社会における人と人との関わり合いが、どのような欲求に基づくかを明確に可視化できる。

欲求連鎖分析では、ステークホルダー間での金銭、商品、サービス、情報などのやりとりがどのような欲求に基づくものであるのかを欲求の質の観点と欲求の構造的観点から分析し、明確化を行う。明確化された欲求をもとに、すべてのステークホルダーの欲求が満たされているかどうかを確認することが可能となる。

図表2は、夏季の一定期間、ボルヴィック社が収益の一部を日本ユニセフ協会に寄付し、その寄付金をもとに同協会がアフリカに井戸を提供する「1ドルfor 10ドル」プログラムを分析した例である。

以上のように、シナリオグラフのようなアイディアの発散技法と欲求連鎖分析のようなアイディアの構造化技法とをあわせて利用することにより、アイディアの洗練化を行い、より実現可能なアイディアへと進化させることが可能となる。