

バックキャストिंगにおけるビジョンの質と 創造性発揮の動機づけとの関係

経営学部経営学科 磯野 誠

1. はじめに

持続性研究において、バックキャストिंगとは、望ましい未来像を描き、その未来像をいかにして実現するかを道筋を計画立てるために、未来から現在へと見通しをつけることと定義される(Quist & Vergragt 2006)。ここで望ましい未来像は、ビジョンと呼ばれ、そのビジョンとビジョン実現に至る道筋のセットは、シナリオと呼ばれる(Kishita et al. 2016)。持続可能な社会の実現を意図することは、望ましい未来を描くことに関わり、その道筋とは往々にして、現在の延長によってだけでは描き得ないであろうために、バックキャストिंगは持続可能社会実現の計画に適切とされる(Vergragt & Quist 2011; Dreborg 1996)。そこで持続性研究においては、バックキャストिंगという方法論についての理解と、その実践のあり方についての理解が進められてきた。バックキャストングを用いることで、現在を起点として持続可能社会を実現しようとするときに求められるイノベーションが特定され得る(Dreborg 1996)。ただし、バックキャストングを用いればいつもイノベーション創出が導かれるわけではなく、バックキャストングにもより効果的な場合とそうでない場合とがあり得るであろう。特に、ビジョンの質、すなわち未来像の、導かれるイノベーション創出への影響についての知見は見当たらない。バックキャストングは、持続性社会実現に伴う、技術的、文化的、社会的、制度的、組織的課題といった多岐にわたる課題解決のために、多様な関係者によって担われることが指摘される(Quist & Vergragt 2006)。多様な関係者によるイノベーション創出を考えることは、組織メンバーの心理を含む組織問題を考えることに他ならない。そこで本研究では、バックキャストングにおけるビジョンの質と、それによって導かれ得るイノベーション創出の関係について、関係者の心理に注目して、検討したい。ここでその検討に際して援用する理論とは、心理学における動機づけに関する自己決定理論である。

人は、何らかによって動機づけられて行動を起こすが、その動機づけられる程度だけでなく、動機づけられ方によって、導かれる行動の質が異なることが指摘されてきた。Deciらが提示した自己決定理論とは、動機づけられ方と、導かれる行動の質の関係を扱うものである(Deci & Ryan 1980)。自己決定理論においては、動機づけられ方の異なりを説明する要因として、認知される因果律の所在(perceived locus of causality)すなわち自律性の感覚の存在が仮定される(Deci & Ryan 1980)。より自律性が感じられて(他に影響されず自らの気持ちで)動機づけられる時には自律的動機づけと呼ばれ、より自律性が感じられずに(自分以外の何かに影響されて)動機づけられる時には管理的動機づけと呼ばれる(Deci & Ryan 1980)。特に人を動機づけるものの一つに、その人にとっての目標がある。自身の成長や他者との関係性のためなど、人生における上位の目標であれば、それは自律的に動機づけ、富や名声のためなど、人生における上位の目標でなければ、それは管理的に動機づける

(Deci & Ryan 2000)。自律的動機づけによって導かれた行動は、より持続し、より高い成果につながる一方、管理的動機づけによって導かれた行動は、より持続せず、より低い成果につながる (Deci & Ryan 1980)。

バックカスティングにおけるビジョン、すなわち理想の未来像は、関係者組織が抱く目標として見ることができる。関係者は組織の目標に動機づけられて行動する。しかしビジョンと、関係者自身が抱く人生の目標とは、整合することもあれば整合しないこともあるだろう。一方、イノベーション創出には創造性が起因し (Ambile 1988; Finke et al. 1992)、創造性の発揮には、動機づけが重要な役割を果たす (Amabile 1996; Weisberg 1993)。ゆえに、ビジョンが関係者にとっての上位の目標と整合する時 (ビジョンに取り組むことが自らの成長につながる時など)、関係者の創造性発揮を自律的に動機づけ、ビジョンが関係者にとっての上位の目標とより整合しない時 (ビジョンに取り組むことが報酬や評判獲得のためである時など)、創造性発揮を管理的に動機づけることが考えられる。その上で創造性発揮が自律的に動機づけられたときには、管理的に動機づけられた時よりも、より効果的にイノベーション創出につながる事が考えられる。

そこで本研究では、持続可能社会実現のためのバックカスティングを、関係者の動機づけを説明する自己決定理論によって捉える。そして、ビジョンの質 (特に関係者が抱く目標との整合性) と、イノベーション創出につながる、関係者による創造性発揮のための動機づけとの関係を検討する。

2. 先行研究レビュー

2.1. 持続可能社会実現のためのバックカスティング

持続性研究において、バックカスティングとは、望ましい未来像を描き、その未来像をいかにして実現するかの道筋を計画立てるために、未来から現在へと見通しをつけることと定義される (Quist & Vergragt 2006)。ここで望ましい未来像とは、ビジョンと呼ばれ、そのビジョンと、ビジョン実現に至る道筋のセットは、シナリオと呼ばれる (Kishita et al. 2016)。

持続可能な社会実現を意図することとは、望ましい未来を描くことに関わり、その道筋とは往々にして、現在の延長によってだけでは描き得ないために、バックカスティングは持続可能社会実現の計画に適切とされる (Vergragt & Quist 2011; Dreborg 1996)。そこで持続性研究においては、バックカスティングという方法論について (どのようなものか) の理解と、その実践のあり方について (どのように用いるべきか) の理解が進められてきた。

方法論としてのバックカスティングについて、Robinson (1990) は、その進め方を提言した。すなわちバックカスティングは、まず未来に達成すべき目標を設定し、目標達成に向けてのシナリオを作成すること、作成されたシナリオを環境的、社会的、経済的、政策的観点から評価すること、そして評価によって明らかになる各種の矛盾などが解消されるようにシナリオの修正を繰り返すことによって進められるべきとした。Dreborg (1996) によれば、バックカスティングにおけるシナリオは、フォアカスティングやシナリオ分析におけるそれと異なり、理想の未来のイメージであり、予測されるものではなく、アイデア創出により創造的に探索・発見されるべきものと説明される。Kishita et al. (2016) は、それまでの先行研究レビューをもとに、バックカスティングの進め方を

より詳細に説明した。すなわちシナリオ作成は、（シナリオ）アイデア創出、（シナリオ）アイデア統合・シナリオ記述、評価と修正、の3段階からなるプロセスであるとした。このKishita et al. (2016)によるシナリオ作成の考え方も、Dreborg (1996)と整合する。

このようなバックカスティングを用いることの意義として、ビジョンすなわち現在より相応に遠い未来に焦点を当てることで、飛躍的な変化すなわちイノベーションにつながるようなアイデアを得るための、創造性の発揮を促すことができる (Dreborg 1996)、ビジョン実現に求められる投資戦略を構築することができる (Holmberg & Robert 2000)、ビジョンすなわち理想の未来を設定することで、多様な関係者を惹きつけ、彼らの活動を統合することができる (Dreborg 1996; Holmberg & Robert 2000) ことが主張されてきた。

特に に関して、バックカスティングの実践は、(持続性研究の) 専門家によって主導される場合と、多様な知識分野を背景にした関係者を含めてなされる場合がある (Rotmans et al. 2000)。その中で、Quist & Vergragt (2006) は、関係者を含めてなされる方を支持し、参加型バックカスティング、すなわち多様な関係者が参加し実行されるバックカスティングの枠組みを提唱した。それは、持続可能社会の実現には、現在の生産・消費システムの根本的な見直しが必要であり、それは技術的な課題に留まらず、文化的、社会的、制度的、組織的な課題をも伴うことから、専門家のみならず多種多様な関係者が関わる必要があるからとする。この参加型バックカスティングにおいて、ビジョンは社会的に構成される概念となり、シナリオ作成のプロセスは関係者による彼らの価値観の変化と行動の変容に繋がる学習となることが、その特徴として指摘された。

2.2. バックカスティングの実践のあり方 - ビジョン、シナリオ作成

バックカスティングの実践はどうあるべきか、すなわちバックカスティングを効果的なものとする要因とは何であろうか。バックカスティングの実践の効果が明らかになるのはその性質上、計画してから数年以上先のことであり、実践の効果と、その実践の中にあるはずの要因を照らし合わせて検討することは容易ではない。その中でQuist et al. (2011)、古川・石田 (2013)、木下ら (2018) は、バックカスティングがより効果的なものとなる時の要因について検討した。Quist et al. (2011) は、事例分析を通して、関係者の深い関与、関係者の多様な関与、単一のビジョン、明確なビジョンの提示、制度的な安定、ビジョンの主導者の存在、フォローアップ活動への強い関与、協働学習、の8点が、バックカスティング実施後のビジョン実現に向けての取り組みの継続に繋がるであろうことを主張した。古川・石田 (2013) は、事例分析を通して、ビジョンを具体的に想像し描くことが、ビジョン実現のためのイノベーション機会の特定とその実現に繋がることを主張した。木下ら (2018) は、ロジックツリーを用いたシナリオ作成法の応用を取り上げ、事例分析によって、その結果となる関係者によるシナリオの実現性に対する自信を評価し、それが十分に高かったことを示した。

前節 2.1. で見たように、バックカスティングにおいて、ビジョンは、そのビジョン実現のためのイノベーションにつながるアイデア創出を促す。そしてビジョンを含めたシナリオの作成プロセスは、多様な関係者を惹きつけ、彼らを統合することができる。しかしながらバックカスティング

を用いればいつもビジョン実現のためのイノベーション創出が導かれるわけではなく、バックキャストिंगにもより効果的な場合とそうでない場合があり得るであろう。そこで本節で見た研究はいずれも、ビジョンの質、関係者による関与・協働が、バックキャストिंग実践をより効果的なものとする要因であることを示唆する。しかしながらこれまでにそのビジョンの質と関係者による関与・協働に注目し、それとバックキャストिंग実践の効果との関係を調べるものは見当たらない。

バックキャストिंगにおけるビジョンの設定は、飛躍的な変化につながるようなアイデアを得るための、関係者の創造性の発揮の起因となる (Dreborg 1996)。開発者による創造性の発揮は、イノベーション実現の起因となる (Amabile 1988; Finke et al. 1992)。ビジョンの質がイノベーション機会の特定・実現に与える直接的な影響を理解することは望ましいものの、イノベーション機会の特定・実現に与える直接的な影響を理解することは望まぬ見直しを要する。この点については、今後の研究で明らかにする必要がある。

3 . おわりに

本稿は、バックカスティングによってイノベーション創出が導かれる条件について、特にビジョンの質、関係者による関与、協働に注目し、先行研究レビューを行いその仮説を提示した。今後はこの仮説について、実験調査あるいは実務者を対象としたアンケート調査を行い、その妥当性を検討する予定である。

本研究からインプリケーションを導くためには、仮説の妥当性検討結果を待たなければならない。しかしもし妥当性が示されたならば、次のことが言えることになる。すなわちバックカスティングにおいて、ビジョン実現を意図し、そのためのイノベーションを意図する時、ビジョンそのものがよく合理的で意義があることや、その実現可能性を確認するだけでは不十分であり、ビジョン実現に関わる関係者個人それぞれにとっての上位の目標が、ビジョンとどれだけ整合しているかの理解が求められるであろう。その上で、より多くの個人の目標がビジョンとより整合していることが望ましく、それがイノベーション実現の可能性につながることを考えられる。

また、関係者個人の目標がビジョンとは異なる場合、その個人の目標をビジョンとできるだけ近づける、あるいは個人がビジョンと近い目標を取りいれ自分のうちに統合化することを促すことが求められるであろう。そのために、各個人がビジョンの意義をより理解するように仕向けることが求められるであろう。

参考文献

- [1] Amabile, T. M.: A Model of Creativity and Innovation in Organizations, *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167, 1988.
- [2] Amabile, T. M.: *Creativity in Context*, Westview Press, 1996.
- [3] Andrews, J. and Smith, D. C.: In Search of the Marketing Imagination: Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products, *Journal of Marketing Research*, 33, 174-187, 1996.
- [4] Deci, E. L. and Ryan, R. M.: The Empirical Exploration of Intrinsic Motivational Processes, *Advances in Experimental Social Psychology*, 13, 39-80, 1980.
- [5] Deci, E. L. and Ryan, R. M.: *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Plenum Press, 1985.
- [6] Deci, E. L. and Ryan, R. M.: The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior, *Psychological Inquiry*, 11 (4) , 227-268, 1985.
- [7] Dreborg, K. H.: Essence of Backcasting, *Futures*, 28 (9) , 813-828, 1996.
- [8] Finke, R. A., Ward, T. B. & Smith, S. M.: *Creative Cognition*, The MIT Press, 1992.
- [9] Holmberg, J. and Robert, K. H.: Backcasting from Non-overlapping Sustainability Principles: a Framework for Strategic Planning, *International Journal of Sustainable Development World Ecology*, 7 (4) , 291-308, 2000.

-
- [10] Kishita, Y., Harta, K., Uwasu, M. and Umeda, Y.: Research Needs and Challenges Faced in Supporting Scenario Design in Sustainability Science: A Literature Review, Sustainability Science, 11 (2) , 331-347, 2016.
- [11] Lubart, T. and Sternberg, R. J.: An Investment Approach to Creativity: Theory and Data, In: Smith, S. M., Ward, T. B. and Finke, R. A. (eds.) The Creative Cognition Approach, MIT press, 271-302, 1995.
- [12] Quist, J. and Vergragt, P. J.: Past and Future of Backcasting: The Shift to Stakeholder Participation and a Proposal for a Methodological Framework, Futures, 38, 1027-1045, 2006.
- [13] Quist, J., Thissen, W. and Vergragt, P. J.: The Impact and Spin-off of Participatory Backcasting: From Vision to Niche, Technological Forecasting and social change, 78 (5) , 883-897, 2011.
- [14] Robinson, J. B.: Futures under Glass: A Recipe for People Who Hate to Predict, Futures, 22(8) , 820-842, 1990.
- [15] Rotmans, J., van Asselt, M., Anastasi, C., Greeuw, S. Mellors, J., Peters, S., Rothman, D. and Rijkens, N.: Visions for a Sustainable Europe, Futures, 32, 809-831, 2000.
- [16] Vergragt, P. J. and Quist, J.: Backcasting for Sustainability: Introduction to the Special Issue, 以艘 罇 fi迦桶け 眞牝け 鉚 牝 又 眞牝 党 け 眞 隼 鉚 党 鉚 牝 濶 乘 罇 罇 乖 党 罇 D艘 罇 火 /