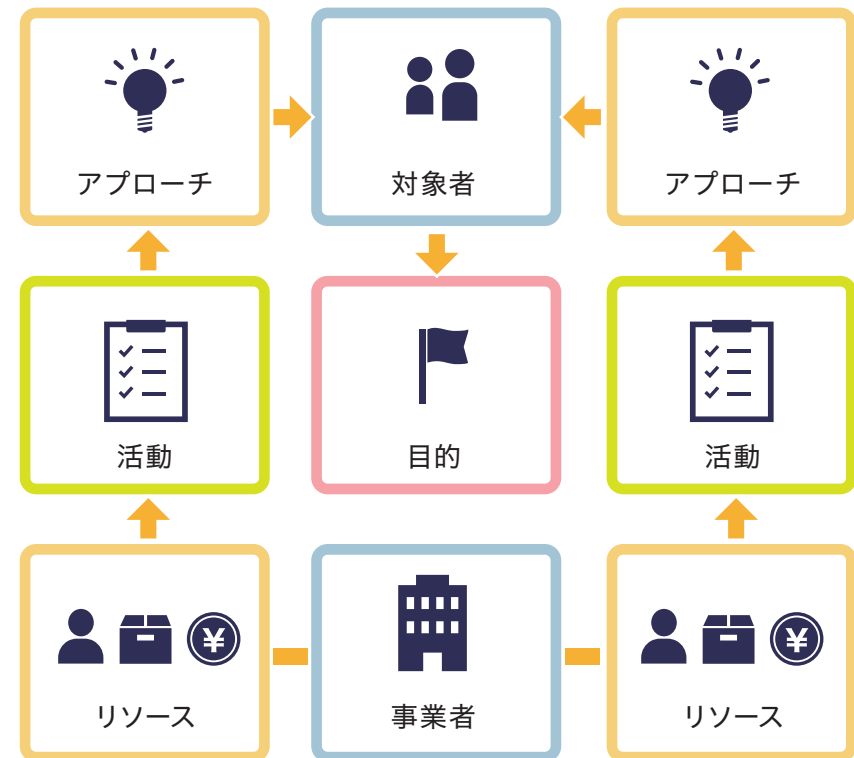


シナリオ モデルの 作り方



シナリオモデルとは

シナリオモデルとは、
社会課題の解決を目的とした
ソーシャルセクターの事業(プロジェクト)が、
どんな目的で、誰を対象に、
どのように届けられているのかを
わかりやすく図解化するためのツールです。



9つのマスの意味

全部で9つあるマスには、

それぞれに意味があります。

モデル化する事業を、各マスの内容に合わせて、

- ・誰が
- ・誰に
- ・なぜ
- ・何を
- ・どのように

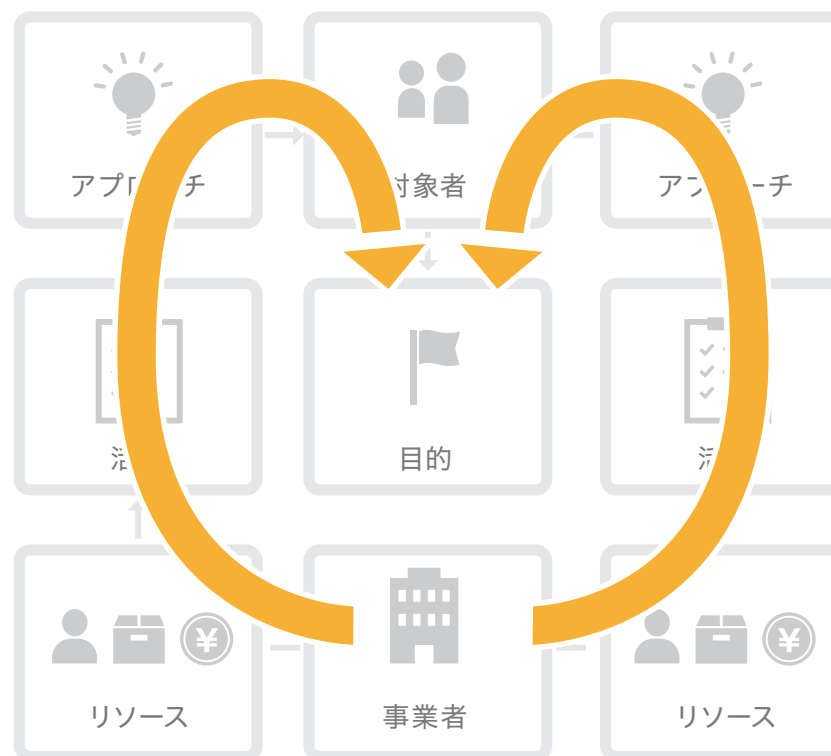
行うのかを明らかにしていきます。



9つのマスの関係性

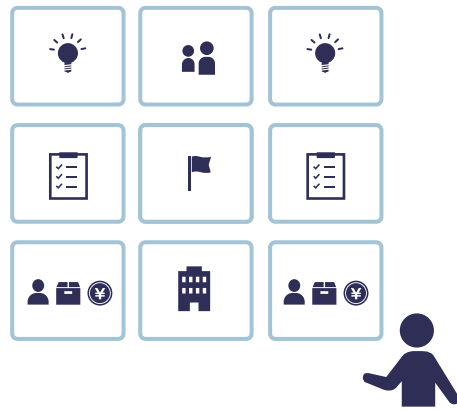
シナリオモデルは、
主体である事業者が各活動を通じて、
対象者にどのように働きかけ、結果として
目的にどうつながっているのかを表します。

図解を見る際には、右のようなイメージで
読み解くことで、9つのマスの関係性を
理解することができます。



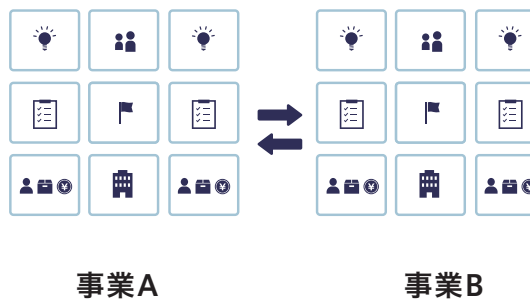
シナリオモデルの使い方

広報支援ツール



9つのマスの中に事業を整理することで、外部のステークホルダーに対して自分たちの活動をシンプルに伝えることができます。

相互理解・事業比較



さまざまな事業を共通のフォーマットを使って比較できるようになることで、事業の相互理解がしやすくなります。

抜け漏れ確認



事業に必要な要素を「抜け漏れ」確認することで、自分たちの強みと弱みがどこなのかセルフチェックすることができます。

**みんなが暮らしやすい社会のために、
それぞれの分野で課題解決のために活動されているみなさん。**

活動を大きく育て、社会を変えるほどのうねりを生み出すには、活動を理解・支援してくれる仲間や資金、情報などの「資源」が必要になります。こうした「資源」を獲得するには、みなさんの活動や思いが相手に伝わらなければなりません。

自分たちの活動がなかなか理解してもらえず、もどかしい思いをしたことはありませんか？動画を倍速で見て、写真を次々とスワイプしてチェックする、そんな情報過多の今、活動のビジョンや内容をわかりやすく伝え、理解してもらうにはどうしたらよいのでしょうか。

シナリオモデルは、そんな伝えることの難しさに挑戦し、みなさんの思いがより多くの人に伝わり、活動が加速・発展することを願って開発した図解ツールです。およそ1年にわたる議論を重ね、紆余曲折を経て、このシンプルな図解ができました。

シナリオモデルの主眼は、9マスを埋めようとするを通して、いくつかの「問い」と向き合うことにあります。どんな人に対して、何を提供するのか。誰と協力するのか。本当に対象者に届いているのか。そういった「問い」を考えて議論するなかで、「何を伝えていけばいいのか」を見つけていただけたら嬉しいです。そして、もし「あなたの活動を一言で言うと？」と次に聞かれた時は、ぜひシナリオモデルを使いながら伝えてみてください。

シナリオモデルをより多くの人に使っていただけるよう、本ガイドブックを含め、すべての素材を公開しています。いつでも、誰でも、自由に使うことができます。またシナリオモデルを使うなかで、「こんな場面で役に立った」「こういう使い方もできる」などお気づきのことがあれば、ぜひ共有していただきたいです。

日々、目の前の作業に取り組んでいると、活動の意義を見失ったり、最初の目的から逸れたことを選択してしまったりする時もあるでしょう。そんな時に、15分時間を取ってシナリオモデルを埋めてみてください。そして、誰かに見せて「どう？」と尋ねてください。そこから生まれる議論が、思考のコリをほぐすマッサージになるのではないかと思います。

日本財団 経営企画広報部ソーシャルイノベーション推進チーム
佐治香奈、嶋田康平、前田佳菜絵

PART1 シナリオモデルのつくり方 ……P08

PART2 シナリオモデルの事例集 ……P14

PART3 シナリオモデルができるまで ……P24

PART1

シナリオモデルの作り方

シナリオモデルは、9つのマスを埋めることで
自らの事業をわかりやすく表現することができるツールです。

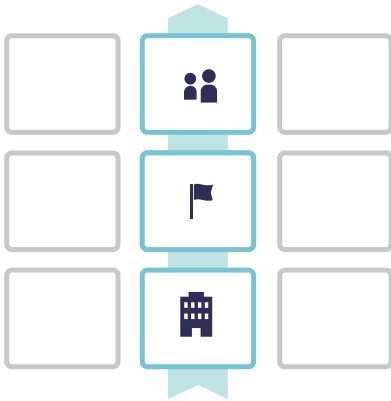
9つのマスを記入する際の推奨される順番があります。
最初に真ん中の[目的]を定めてから、中央縦列、中央横列、上下左右の角へと全部で「4つのステップ」に分かれています。
一つひとつのマスはとてもシンプルなものですが、
事業にとってはとても重要な「問い」を含んでいますので、
各ステップに沿ってそれぞれの問いを考えながら
埋めてみてください。



作成するための4つのステップ

事業を図解化する上で、以下の手順に沿って作成することで、自分たちの事業を整理しやすくなります。

1. 中央縦列



主体である事業者が、
どのような目的で、誰を対象に
やっている事業か？

2. 中央横列



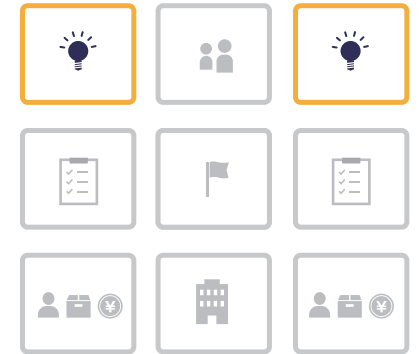
その事業の目的を達成する
ために、どのような活動を行
っているか？

3. 左右下段



それぞれの活動を支えているリ
ソース(ヒト・モノ・カネ)は何
か？

4. 左右上段

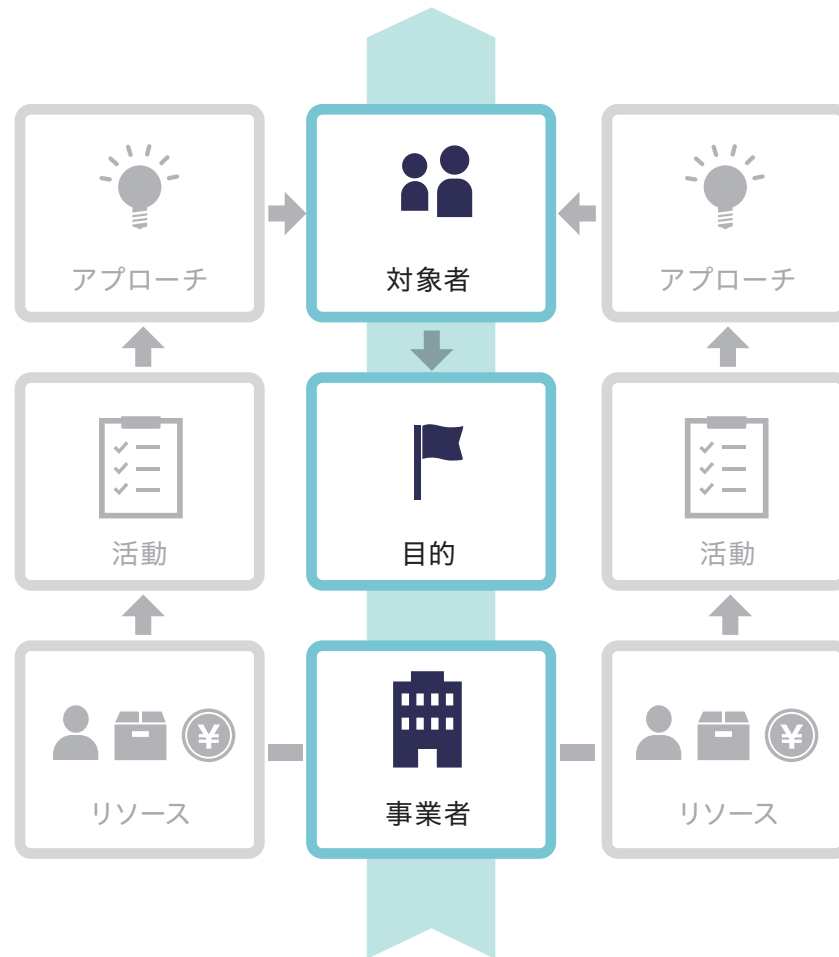


それぞれの活動を対象者に届ける
ために、どのようなアプローチ(の
工夫)をしているか？

※1マスの文字数目安は20文字以内です

ステップ1. 誰が、誰に対し、どんな目的で？

まずは<中央縦列>です。このステップで事業の骨格を作ります。その事業を通じて、誰が、誰に対し、どのような目的を達成しようとしているのか言葉にします。



☑ CHECK POINT

[目的]は、抽象度が高すぎると、事業の[活動]との関連性が希薄になるため、[対象者]の抱える課題を解決するような具体的な目的を記述してください。

例

- △ 世界を平和にする
- 子どもの貧困における教育格差をなくす

[対象者]も、大まかな設定ではなく、できるだけ課題やニーズがわかるように具体的な表現で記してください。

例

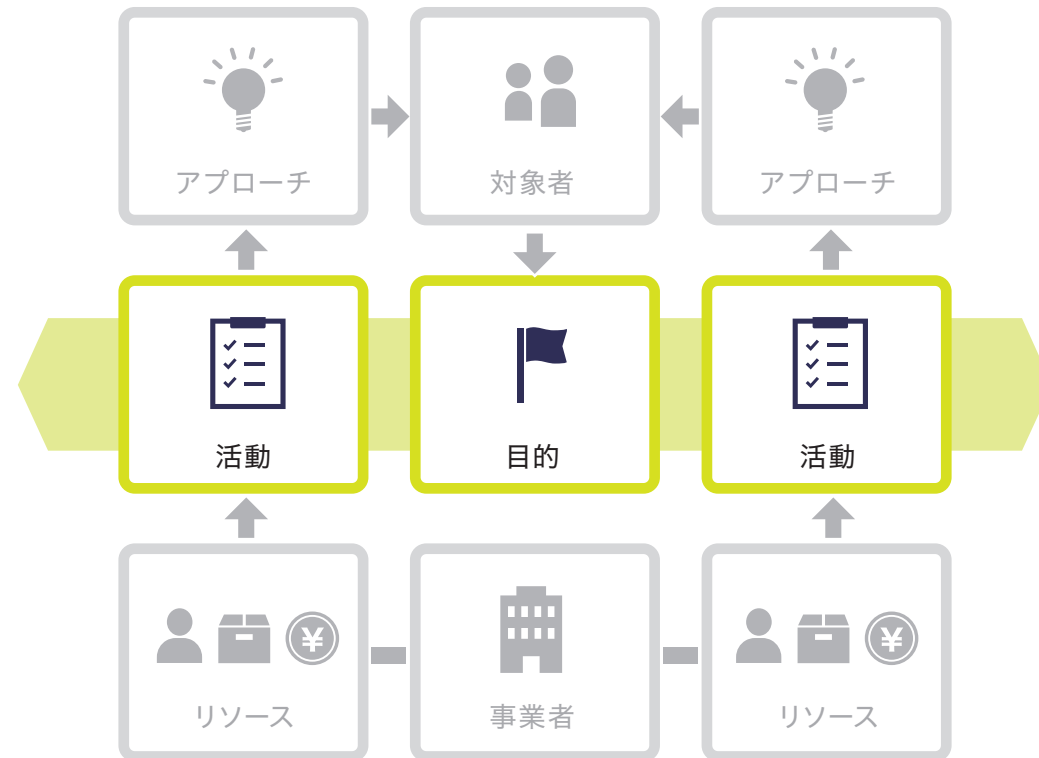
- △ ホームレスの方
- 働きたくても働けないホームレスの方

△ 高校生

- 自己肯定感の持てない高校生

ステップ2. 目的に対し、どんな活動を行うか？

次に<中央横列>です。中央の[目的]を実現させるために、[対象者]に向けてどのような[活動]を行っているかを2つ選択します。



☑ CHECK POINT

中央から両翼を広げるイメージで、[目的]につながる[活動]を選びます。これまでにどんな活動をしてきたかを丁寧に振り返るとともに、これからどんな活動をしていきたいかを新たに検討することも効果的です。事業の活動を2つに絞ることが難しい場合には、以下のパターンを参照しながら書いてみてください。

活動の分類パターン例

優先度

「メイン」と「サブ」の事業を選ぶ

性質の違い

「ハード」と「ソフト」のような活動の性質の違いで分ける

新旧

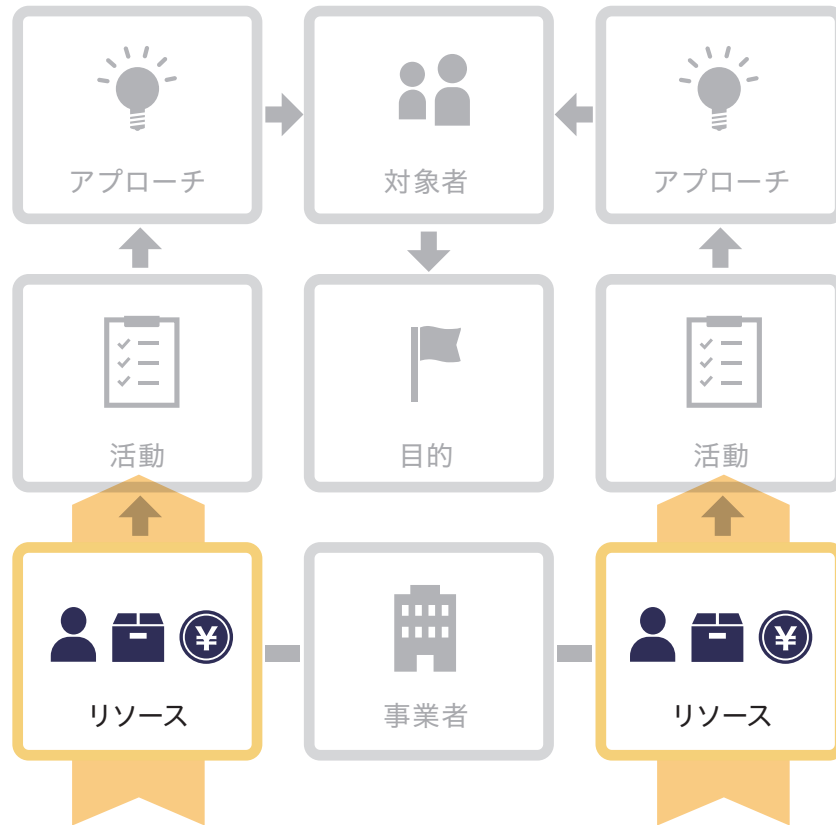
「新規事業」と「既存事業」に分ける

活動と対象者との距離

対象者に対して「直接的」に関わる事業と「間接的」な事業を選ぶ

ステップ3. 活動に対し、どんなリソースが必要か？

次に<左右下段>です。ここでは、2つの[活動]を実行していく上で、それぞれどのようなリソースによって支えられているのかを検討し、記述します。



☑ CHECK POINT

リソースとは、「ヒト・モノ・カネ」のような経営資源のことです。事業を支えるボランティアの方々や、技術の提供をしてもらう事業パートナー、寄付者など、さまざまな関係者(ステークホルダー)が考えられます。

現状のリソースを可視化することに加えて、「不足しているリソース」を明確にすることで、寄付者や助成金の獲得の際の説明がしやすくなります。

ステップ4. どんなアプローチで、対象者に届けるか？

最後に<左右上段>を埋めていきます。ここでは、それぞれの[活動]が、実際にどのように[対象者]に対してアプローチしているのか、各活動の工夫を言語化します。



CHECK POINT

ここでのアプローチとは、[活動]を[対象者]に確実に届けるといった「デリバリー」の意味合いや、対象者が活動に参加したくなるような「アイデア」など、事業のオリジナリティを表現することができます。

一方で、そもそも活動と対象者のニーズが合致しているかの「妥当性」や、その活動が本当に課題解決につながっているかの「有効性」の観点など、批評的に事業を検証し改善することにもつながるとも重要なステップです。

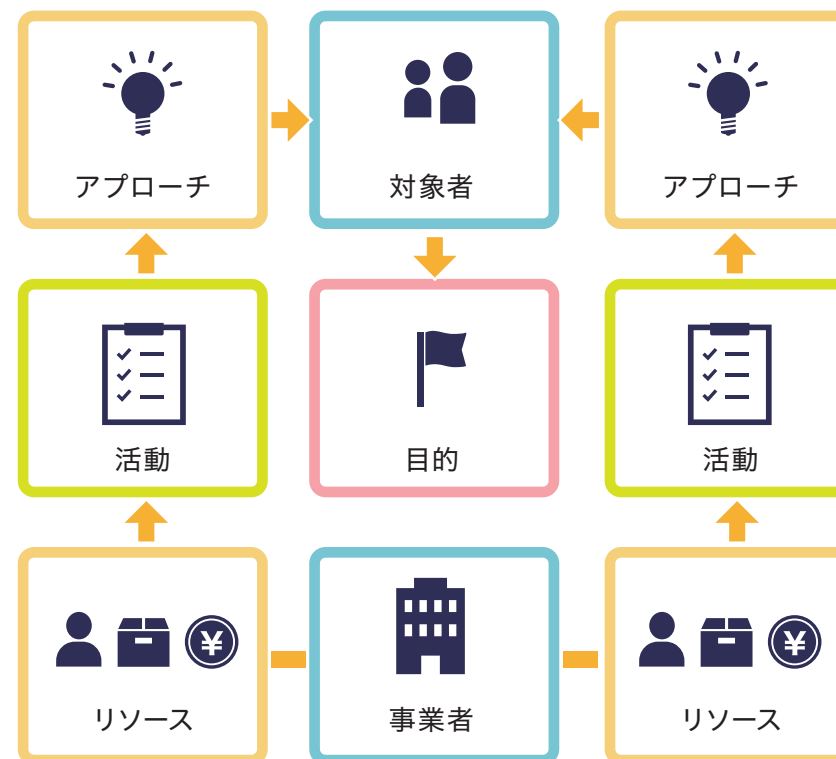
PART2

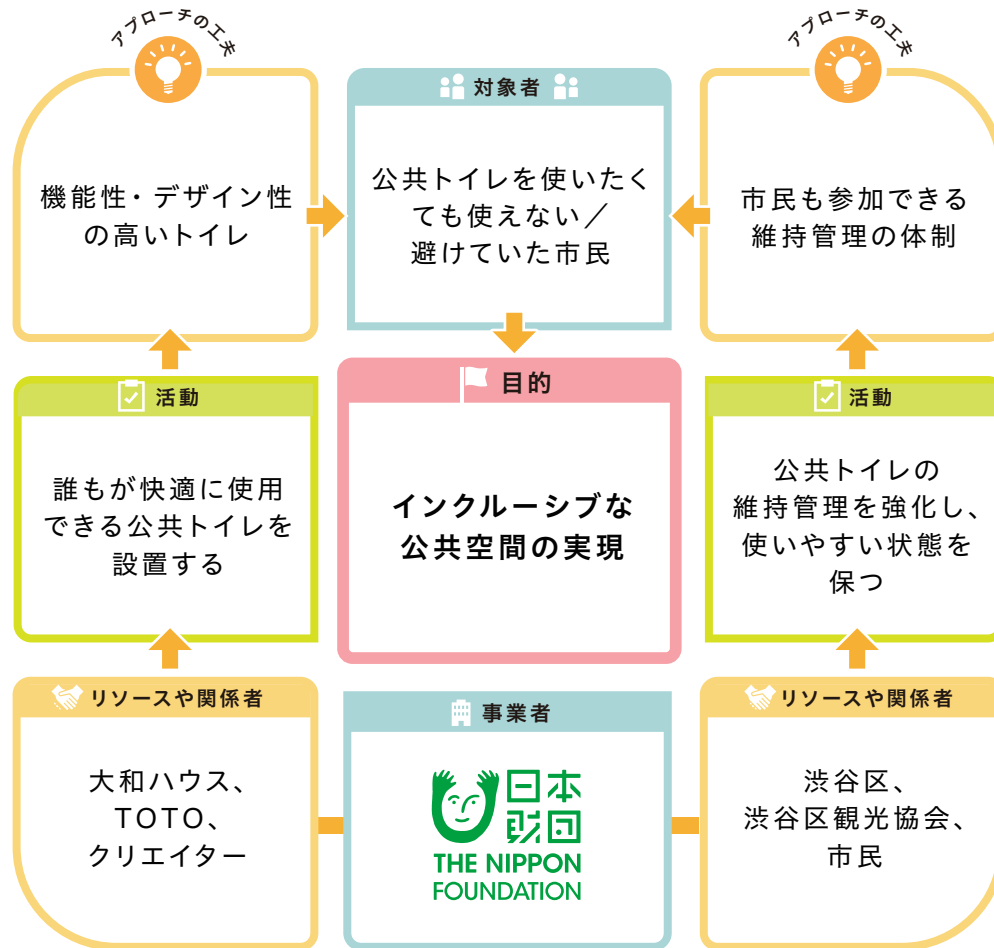
シナリオモデルの事例集

シナリオモデルの図解化には“正解”はありません。
同じ事業であっても、[目的]をどのように設定するか、
[活動]を何にするのか、
[アプローチ]の工夫をどのように記述するのかによって、
表現される内容も大きく変わってきます。

そのため、ここで紹介する事例は、各事業のあくまで
一側面を表したものです。

一方で、シナリオモデルの利点は、同じフォーマットで
表現できるため、事業同士を比較して他者の知見を
参考にしやすくなることです。自分たちの事業以外に
関心のある他団体の事業も、ぜひ図解化してみてください。



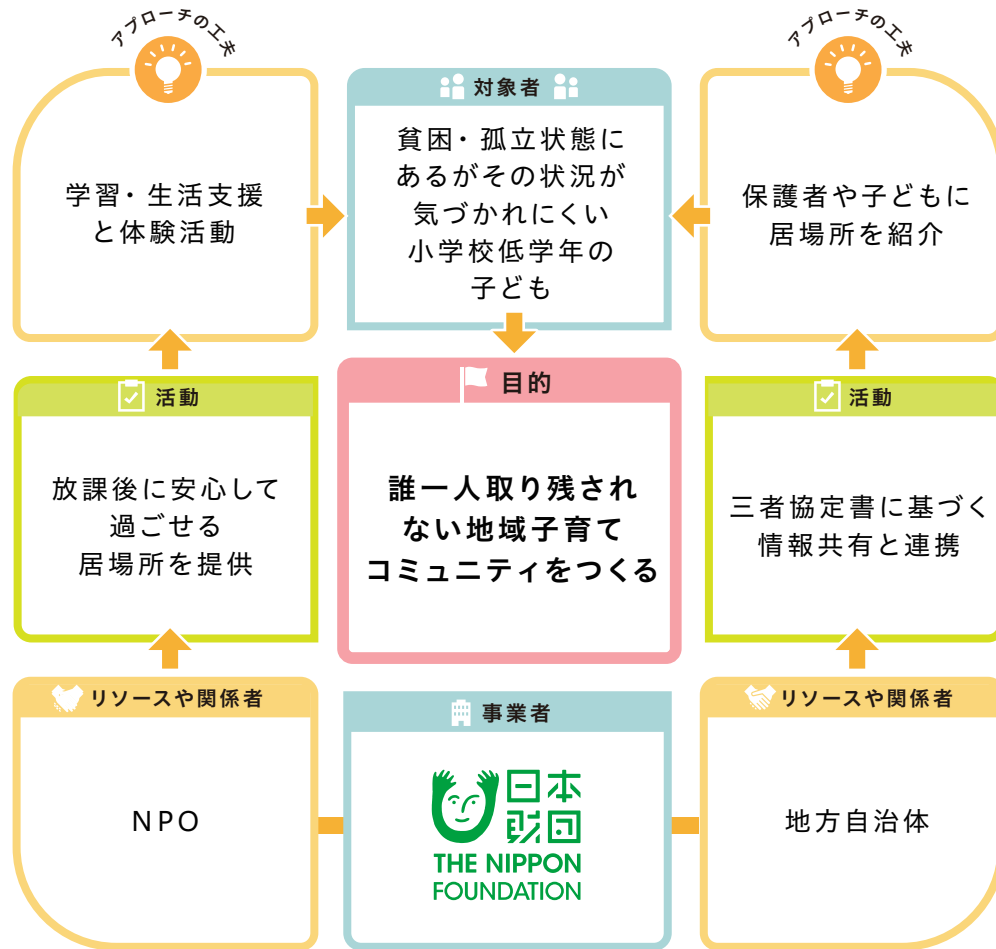


THE TOKYO TOILET のシナリオモデル



撮影：永禮賢

これまでの公共トイレは、暗い、汚い、臭い、怖いといったネガティブなイメージに加えて、車いすユーザーや子連れなどそれぞれの事情から利用者が限られている状態にありました。このプロジェクトでは、東京・渋谷区内17カ所の公共トイレを、ユニバーサルに、デザイン性高く生まれ変わらせるというものです。多くの方にこの取り組みを知っていただくため、それぞれのトイレのデザインには世界で活躍する16人のクリエイターが協力。さらに、渋谷区、企業、観光協会、そして一般市民など多様な協力者が参画し、ムーブメントの創出に取り組んでいます。

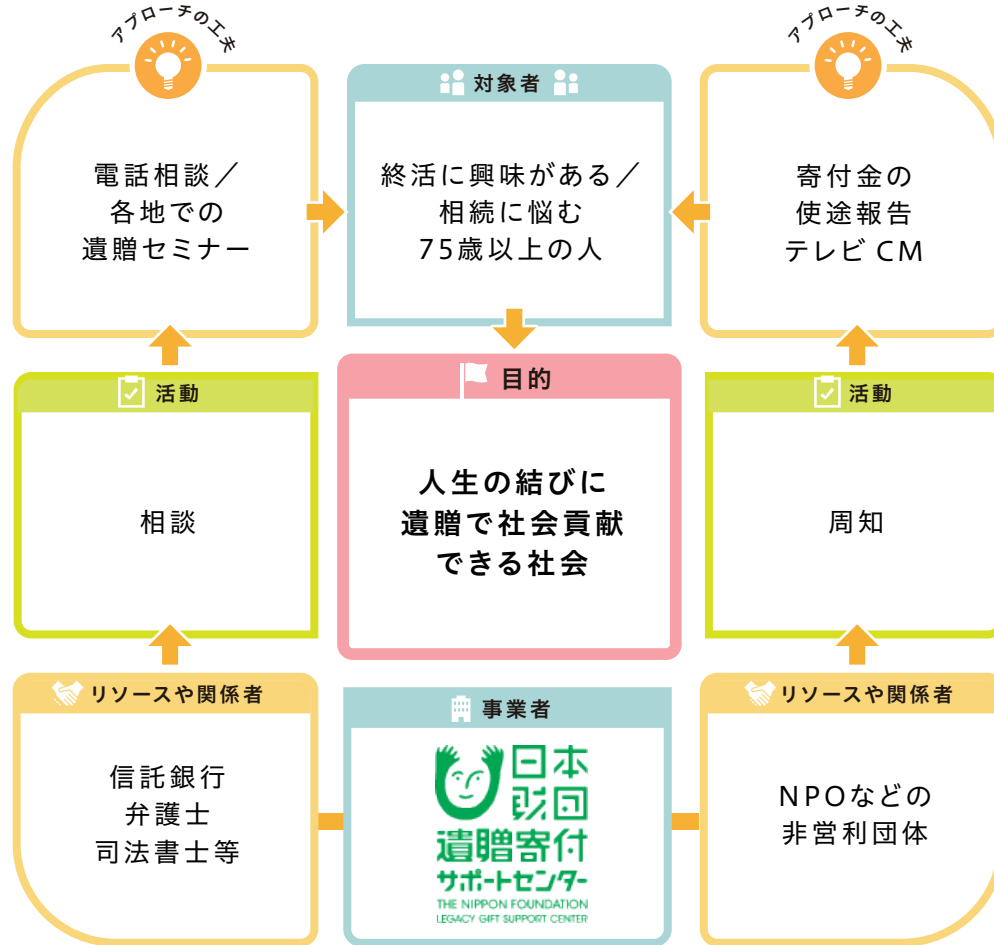


子ども第三の居場所のシナリオモデル



日本の子どもたちは今、食生活や生活リズムの乱れ、学習の遅れやネグレクト等、様々な困難に直面しています。それらの困難は家庭や学校だけでは解決が難しく、そもそも困難が家庭や学校に起因する場合も少なくありません。日本財団は、行政・NPO・市民・企業・研究者など、たくさんのパートナーと協力して、子どもたちの孤立しやすい放課後の時間に、家庭や学校以外の場で、食事・生活習慣の定着支援・学習支援・非認知能力を育む体験・安心して過ごせる居場所を提供しています。

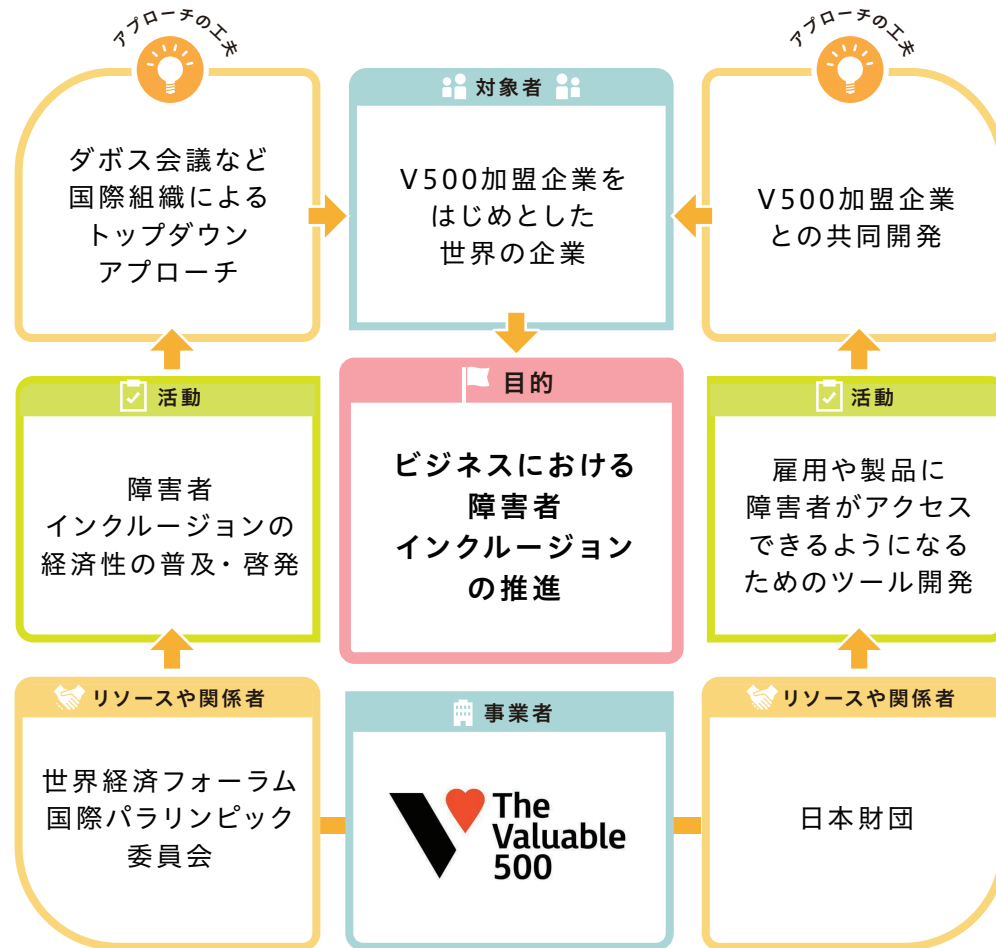
<https://www.nippon-foundation.or.jp/what/projects/child-third-place>



遺贈寄付サポートセンターのシナリオモデル



遺贈とは、特定の個人や団体に遺言書で財産を遺すことです。「残った財産で社会への恩返しをしたい」「未来を背負っていく人達に何か遺したい」という思いから、遺贈による社会貢献団体へのご寄付を考える方が増えています。日本財団遺贈寄付サポートセンターは、遺贈から終活や遺言書作成まで様々な想いやお悩みに寄り添い、解決方法を一緒に探しながら自らの人生の締めくくりを安心して迎えていただくためのサポートをしています。



The Valuable 500 (V500) のシナリオモデル

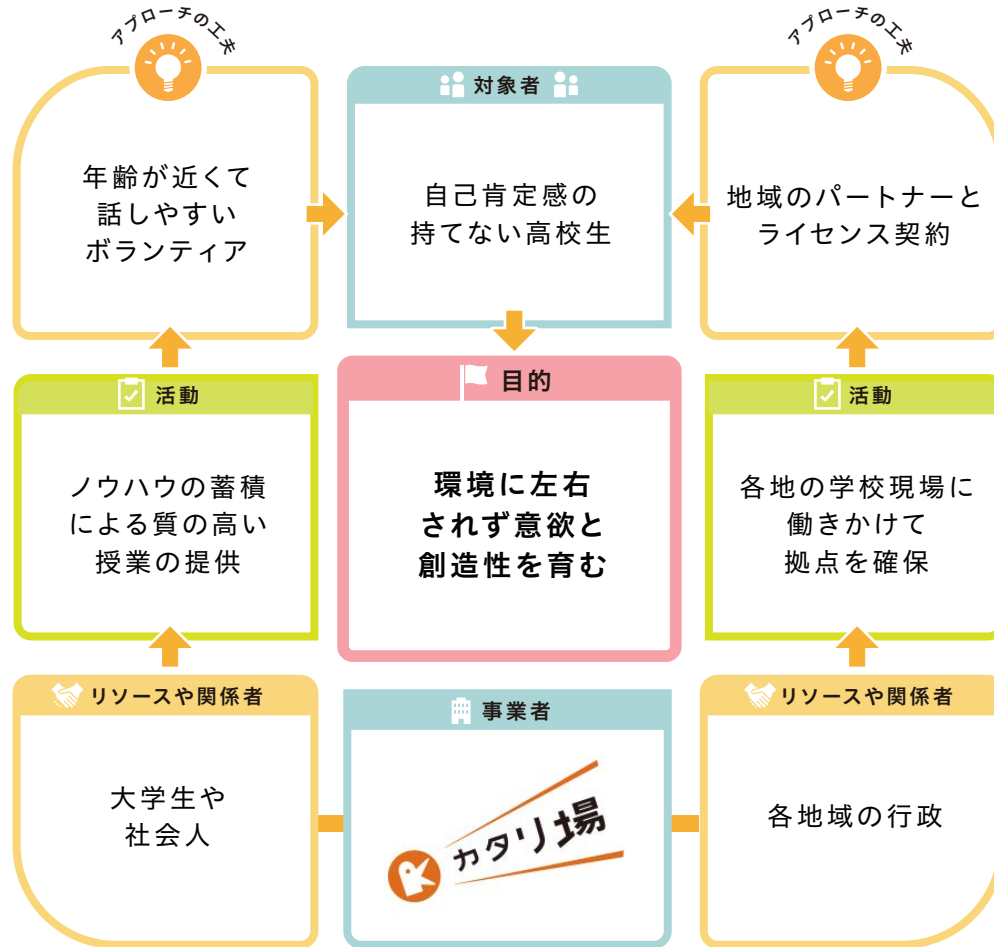


V500は、2019年のダボス会議で発足した世界500社によるネットワーク組織です。世界の障害者人口は約10億人(※1)、障害者とその家族等の購買力の総額は13兆ドル(※2)と大きな市場ですが、障害者に配慮した商品を提供する企業は3.6%(※2)と非常に少なく、今後の成長が期待されています。また、企業の障害者雇用に関する情報開示も不十分です(※3)。日本財団は、V500のグローバル・インパクト・パートナーとして、2021年から2023年までの3年間で500万ドルの支援を予定しています。

※1：WHO and World Bank (2011) World Report on Disability 参照

※2：Return on Disability (2020) Annual Report: The Global Economics of Disability 参照

※3：V500が同日公開した報告書によれば、FTSE100構成企業100社のうち自らの障害を公表している役員や上級管理職がいる企業はなく、また障害のある従業員数を公表している企業は12社にとどまりました。



出張授業カタリ場のシナリオモデル



「出張授業カタリ場」プログラムは、全国の高校生を対象に、学生のボランティアスタッフが中心となって約2時間の授業で高校生と本音で語り合い「高校生の探究心に“火を灯す”授業」をコンセプトに授業を行う活動です。「ナナメの関係」と呼ばれる大学生や社会人との対話や出会いを通して、自分の価値観に気づいたり、新たな自分を発見したり、探究していきたいテーマを見出すきっかけをつくっています。

※2020年度以降、新型コロナウイルス感染症拡大防止のため新規受付を休止中

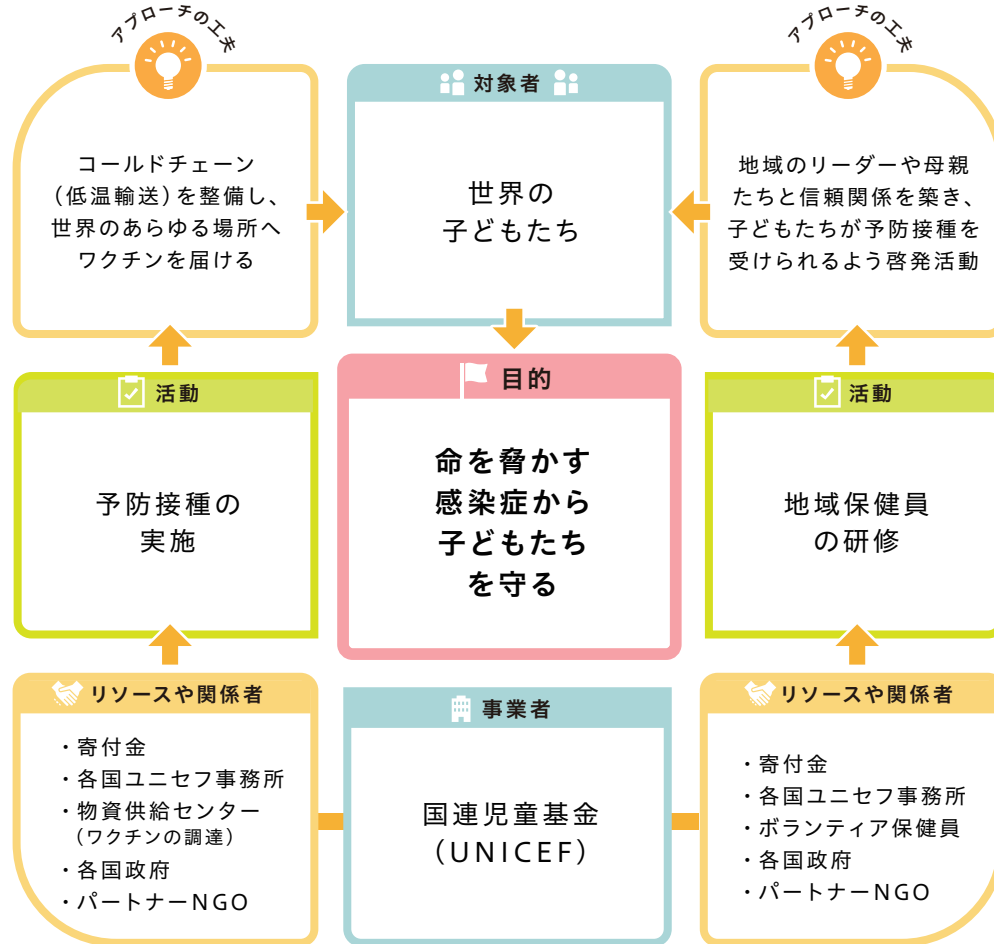


ヘラルボニー のシナリオモデル

ヘラルボニー



知的障害を持つアーティストと著作権管理の契約を結び、彼らが描く作品をプロダクトに落とし込んで世の中に展開する活動です。ただ「障害」と括るのではなく、一人ひとりが持つ、豊かな感性、繊細な手先、大胆な発想、研ぎ澄まされた集中力を「違い」よりも「異彩」と捉え、世界を隔てる先入観や常識といったボーダーを超えていくための可能性として、福祉を起点に新たな文化をつくり出しています。



ユニセフ ワクチン接種のシナリオモデル



世界には、命を守るために必要な予防接種を受けることのできない子どもたちがまだ大勢います。辺境の村や貧困地区などの子どもたちは病気を発症しても容易に治療を受けることが困難であり、それらの環境にもワクチンを届けるために、コールドチェーンを構築し、地域保健員の研修などを行っています。現在、予防接種によって守られている命は、年間200万人から300万人と推定されます。

© UNICEF/UNI44413/Pirozzi

※この図は、シナリオモデルの策定ワークショップ参加者たちのアイデアをもとに、日本財団が作成したものです。

PART3

シナリオ モデルが できるまで

9つのマスで構成されたシナリオモデルは、見た目がとてもシンプルなため、開発のプロセスも容易に思われるかもしれませんが、最終的にこの形状に辿り着くまでには、いくつものプロトタイプを作り、修正するという過程を幾度となく繰り返してきました。

図解の開発には、コミュニケーションデザインを専門とする株式会社アソボットと、さまざまな社会課題解決や新規事業創造を支援するビジュアルシンクタンクの図解総研が関わってきました。

シナリオモデルへの理解をより深めたい方のために、その制作プロセスを一部ご紹介いたします。

シナリオモデルの開発背景

社会課題を解決するためのセクターには、市民活動やNPO、社団法人など、さまざまな組織形態がありますが、その「活動の成果」や「事業の評価」は民間企業のようにわかりやすくはありません。ビジネスにおける「売上」といったような誰にでもわかる明確な指標がないため、社会的にはとても重要で、本質的に良いことをしているにもかかわらず、周囲からの理解を得ることが難しいというジレンマが存在します。もし、何かしら成果が上がったとしても、多くの場合は組織のトップの「熱い思い」や「カリスマ性」、ボランティアの「頑張り」といったもので評価されてしまいがちです。

このようなソーシャクセクター特有の状況があるなかで、ひとつの評価手法として活用されてきたのが『ロジックモデル』※です。本モデルの詳しい説明は他に譲りますが、ロジックモデルとは、ある施策がその目的を達成

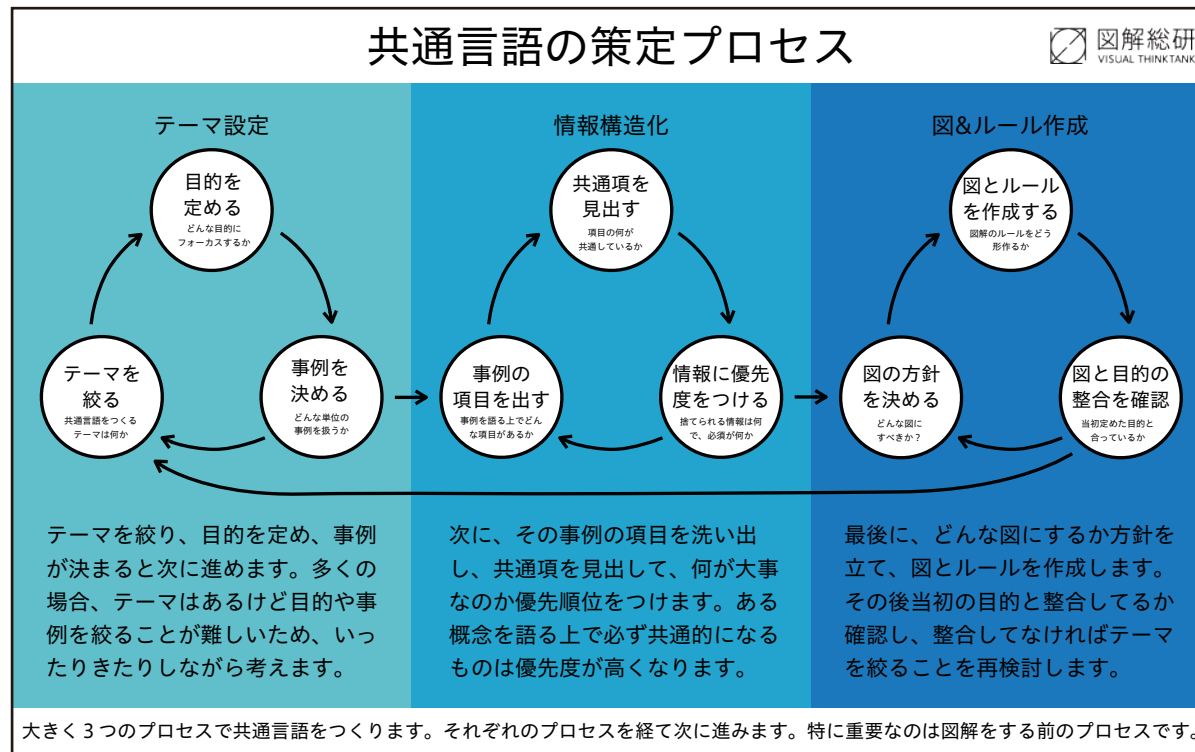
※ロジックモデルの一例



するまでの論理的な因果関係を明示したもので、「施策の論理的な構造」の質や内容の評価する手法です。ロジックモデルは、事業者自身が事業の設計上の欠陥や問題点を発見すること、インパクト評価等を実施する上でとても効果的です。一方で、その専門性の高さゆえに、研修やワークショップを受講しないとモデルを使いこなすことが難しく、何よりも一般の人たちに理解してもらうツールとしてはかなり難解なものです。

そのような課題を踏まえて、誰もが、誰にでも、シンプルに事業を説明できることを目指して作ったのがこの『シナリオモデル』になります。社会課題解決の事業を説明する際にもっとも大切な目的の言語化や、対象者の選定、活動アプローチの検証など、事業に必要な要素を盛り込みつつ、伝えたいことを絞って9つのマスに収めました。

シナリオモデルの開発プロセス



シナリオモデルの開発は、図解総研の『共通言語の策定プロセス』である「テーマ設定」「情報構造化」「図&ルール作成」の3つのプロセスに沿って、さまざまな議論を重ねてきました。

一般的には、完成した最終形のモデルを目にする機会しかないと思いますが、実は学ぶべき知見というのは、開発段階で議論されてきた問いの中に隠れていたりします。なぜなら、それらの問いがジャンルの特性を表していることも多いからです。次に挙げたのはその一例です。

そもそも「何」を伝えるための図解か？ / どのような「要素」がソーシャルセクターに必要か？ / 事業において「経済合理性」は重要か？ / 事業背景にある「社会課題」は説明すべきか？ / 事業の目的と活動の「整合性」をどう図るか？ / 事業に関連する「活動」は2つで良いか？ / 事業目的の「抽象度」をどう設定するか？ / どれくらい「対象者」は具体化すべきか？ / 対象者に対する活動の「妥当性」をどう表現するか？ / 事業の「独自性」を表現することができるか？ / などのような問いに対して、日本財団の職員やNPO、社会起業家など、多くの関係者の意見やフィードバックを得ながら、さまざま型のスタディを検証し、最終的に現在の図解のモデルへと至りました。

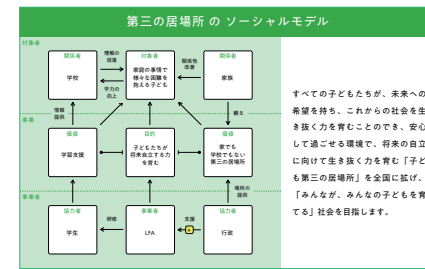
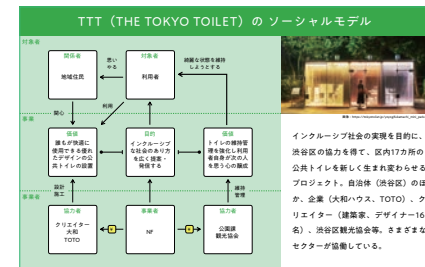
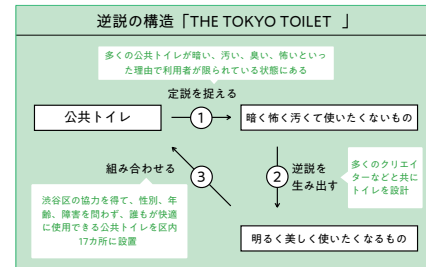
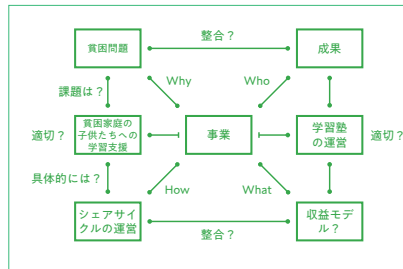
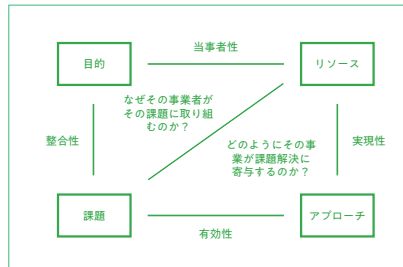
初期スタディ



中間スタディ



終盤スタディ



さまざまな組織の方にシナリオモデルを実際に使ってもらいました

フィードバック

事業の漏れている箇所に気づける。これ自体をプレゼンで伝えるというよりは、どこが事業の魅力や価値になるのかを整理して要点を見つけるのに向いていると感じました。

複合的な問題を概念的に表現し伝えやすい。

ミッションがあまりにも抽象的だったため、活動内容が書きづらかった。ただ、目的とターゲットを絞ることに気づけたのは良かった。

事業の企画段階や助成の審査でも使える。また、既存事業の振り返りをする上でも使えるツールだと思った。

文章でつらつらと具体的な指摘をすると角が立つ部分もあったけど、図解を介して伝えられるとシンプルに意図が伝えられる。

ステークホルダーを選ぶのが難しい、3枚くらいモデルを作りたい。

社会課題は複雑で関係性も多様で説明が難しい。それを上手に切り取ることで伝わりづらいことが伝わるようになる実感が持てた。

フレームワークに無理やり当てはめるという作業を通じて、見えていなかった考慮すべきリソースが見えた。

※一部抜粋



シナリオモデルの共同開発者

株式会社アソボット

「伝えたいコトを、伝えるカタチに」をコンセプトに、近年は日本財団や日本ユニセフ協会、セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン、その他NPOなどソーシャルセクター業界のコミュニケーションの課題解決を行っている。また、自社プロジェクト『Learning Design Lab.』を立ち上げ、多様性やメディアリテラシー、戦争と平和など、さまざまなテーマの学びのコンテンツ開発を手がけている。<https://asobot.co.jp/>



私たちアソボットが関わる多くのソーシャルセクターは、伝えたい 이슈の認知が思うように進まないジレンマを日々抱えて活動されています。理由はさまざまですが、ひとつに「正しさ」ゆえの伝わりづらさがある



と思います。「私には関係のないこと」「それって偽善でしょ」など、人はあまりに正論を目の前にすると、目を逸らしたくなるものです。正しいことほど伝わらない。それがコミュニケーションを専門にしてきた私たちの実感です。それでも「正しさ」を伝えていくためには、工夫がいきます。「図解化」は、まさにそんな工夫のひとつです。

図解化は、言い換えれば、社会課題における「解決の型」を示すということ。それは他の事業との比較を容易にし、時に良い点を「真似る」ことも可能にします。そしてそれこそが、図解化の大きな可能性ではないのかと考えます。なぜなら、ソーシャルセクターの業界は、できるだけ早く社会課題を解決するべく、イシューに関わる「すべての人たちの知恵」を総動員させる必要があると思うからです。既存の「ロジックモデル」と新しい「シナリオモデル」。左脳と右脳のように得意領域の異なる両輪として、少しでも社会が前進していくことを心から願っています。

株式会社アソボット（伊藤剛、今村亮、青木優莉）

一般社団法人 図解総研

図解総研は、さまざまな社会課題解決や新規事業創造を支援するビジュアルシンクタンク。ビジネスモデル、会計、政策、共創といった様々なテーマで複雑な情報をシンプルに構造化することで、コミュニケーションコストを減らす「共通言語」10を発明する。これまでの主な書籍に『ビジネスモデル2.0図鑑(9万部)』『会計の地図(5万部)』がある。<https://zukai.co/>



シナリオモデルは、社会課題の解決を目指すさまざまな活動をシンプルに共通のフォーマットで表現するモデルです。私たち図解総研はこうした共通のフォーマットによる図解のフレームワークを共通言語



と呼び、「共通言語の発明」をミッションに活動を続けています。

共通言語としてのフレームワークが世の中に広がることによって、さまざまな分野を横断する際に発生するコミュニケーションコストを減らし、より社会変革を前に進めるための対話が促されていきます。シナリオモデルもその共通言語の一つとして、作成に協力させていただきました。シナリオモデルはフォーマットが明確に決まっています。そのため、どんな状況でもルールに従えば活動を図によって可視化することが出来ます。このことが、各団体の発信力の向上や実践知の共有にも役立つのではないかと考えています。社会課題を一部の人たちだけに任せるのではなく、社会全体で解決していくための一歩として、シナリオモデルを通じて多くの人のつながりや対話が促されるきっかけをつくれたら嬉しいです。

一般社団法人 図解総研（近藤哲朗、沖山誠）

