

査読論文

ストラテジックデザイン実践における ビジョン創造の探索的研究 —認定NPO法人の新規事業プロジェクトのエスノグラフィ—

中山 智 裕*

要 旨

本研究では、独自の学問領域として近年生まれてきた、経営の言説と合わせて論じられるストラテジックデザインを扱い、その実践として挙げられるプロジェクトビジョンの創造についてのひとつのモデルを提示する。ビジョンの種類には組織の包括的なビジョンとプロジェクトとしてのビジョンがあり、どちらもストラテジックデザイナーが意思決定に影響を及ぼす戦略である。先行研究によれば、プロジェクトビジョンは、組織の包括的なビジョンとの一貫性があり、組織に戦略的方向性をもたらす新規性も必要とされる。しかし、これらが両立したプロジェクトビジョンをいかに創造できるのかは追求されていない。その要因は、ストラテジックデザイナーがユーザー／顧客の視点を代表する立場であることに内在していると考えられる。そこで本研究では、デザイン理論家が提唱してきた、弁証法のプロセスを特徴とする「第4次のデザイン」の実践および「組織化原理」の理論を取り入れ、プロジェクトビジョンの創造のあり方を探索的に検討した。事例として、認定NPO法人の新規事業プロジェクトを対象とし、約2年に渡る期間をエスノグラフィの方法論に基づき調査した。考察では、事例における組織化原理を特定し、微視的にその採用過程を捉えたうえで、プロジェクトビジョンの創造に至るまでを俯瞰的に考察した。その結果、組織のビジョンと対立する組織化原理を生み出すことがプロジェクト組成に繋がり、プロジェクト実施過程の弁証法のプロセスによって見いだされた新たな組織化原理が最終的なプロジェクトビジョンに反映されていることを明らかにした。この創造過程を、一貫性と新規性が両立するプロジェクトビジョンを創造するための、「弁証法的ビジョン創造」モデルとして提示した。

キーワード：ストラテジックデザイン、ビジョン創造、プロジェクトビジョン、弁証法のプロセス、第4次のデザイン、組織化原理、エスノグラフィ

* 在野研究者

- 1 はじめに
- 2 先行研究
 - 2.1 本研究が依拠するストラテジックデザイン
 - 2.2 ストラテジックデザインの実践
 - 2.3 問題提起
 - 2.4 第4次のデザインと組織化原理
- 3 方法
 - 3.1 方法論と調査対象
 - 3.2 調査対象詳細
 - 3.3 データ収集と分析
- 4 事例
 - 4.1 プロジェクト概要
 - 4.2 実践内容詳細
 - (1)企画提案～キックオフ
 - (2)キックオフ～寄付型クラウドファンディング準備開始
 - (3)寄付型クラウドファンディング準備開始～実施開始
 - (4)寄付型クラウドファンディング実施開始～実施終了
 - (5)寄付型クラウドファンディング実施終了～スケジュール再設定
 - (6)スケジュール再設定～販売型クラウドファンディング準備開始
 - (7)販売型クラウドファンディング準備開始～実施
- 5 考察
 - 5.1 事例における組織化原理
 - 5.2 組織化原理の採用過程
 - (1)〈つなぐ〉の採用過程
 - (2)〈めぐる〉の採用過程
 - 5.3 プロジェクトビジョンの創造
- 6 おわりに

1 はじめに

シンボルやモノの創造から始まったデザインの専門的な役割は、人々の行動や環境にも目を向けながら発展した (Buchanan, 2001)。その結果、デザインは戦略的な役割も担うようになり (Boyer, Cook & Steinberg, 2011; Brown, 2009), 「ストラテジックデザイン (strategic design)」という独立した学問分野が生まれるに至った (Dorst & Watson, 2023)。

ストラテジックデザインは「人々と組織の両方に利益をもたらす革新的な成果に向けて、戦略の策定および実施を共同で決定するために、デザイナーがデザインの実践を用いる専門分野」(Calabretta & Gemser, 2017: p.111) と定義される。その実践では、戦略的方向性をもたらすプロジェクトビジョンの創造など、ビジョンに関連した実践が中核的な位置付けにある (e.g. Hoope & Hekkert, 2016)。しかし、組織の包括的なビジョンとの一貫性がありながら (Hillen, van Erp & Calabretta, 2016), 戦略的方向性をもたらす新規性もあるという (Verganti, 2017), 一見すると対立する要素が両立したプロジェクトビジョンの創造がいかに可能なかは明らかになっていない。先行研究がこの点を追求できていない要因は、デザイナーは「望ましき (desirability)」に立脚しユーザー／顧客の視点を代表するという (Calabretta, Gemser & Karpen, 2016a), ストラテジックデザインの言説に通底する主張に内在している。

そこで本研究では、弁証法的プロセスを特徴とした「第4次のデザイン (fourth order design)」(Buchanan, 2001; 2019) の実践と、対立・問題的状况のなかで人々の心が求める概念や思想である「組織化原理 (organizing principle)」(Buchanan, 2001; 2019; Rowe, 1987) の理論を視座として取り入れ、一貫性と新規性を両立するプロジェクトビジョン創造のあり方を探索する。言い換えれば、ストラテジックデザインの先行研究が言及できていない、デザインが持つ弁証法的な性質や、その実践の過程／成果を理解するための補助線となる理論を持ち込む試みである。

本稿の構成は次の通りである。2章では先行研究をレビューする。3章では調査の方法および対象を述べ、4章では事例をエスノグラフィックに記述する。5章では事例の考察を通じてプロジェクトビジョンの創造についてのモデルを提示し、6章で含意と限界を述べる。

2 先行研究

2.1 本研究が依拠するストラテジックデザイン

ストラテジックデザインは、プロダクト・サービス・システムやソーシャルイノベーションの研究のなかで2000年前後から言及されている (e.g. Manzini, 1999; Meroni, 2008)。Olander and Nedergaard (2021) によれば、これらの研究群で用いられるストラテジックデザインとは一般的にソーシャルデザインを指す一方で、商業的・経済的な目標が存在し、支配的な計画の経営論理を持つ組織環境での戦略とデザインの関わりを探索する領域もストラテジックデザインと称される。後者のストラテジックデザインは、「(1) デザインに戦略的なインパクトを与えること、さらに／もしくは、(2) デザインの実践を通じて戦略を生み出すこと、を目指す一連の進化する実践の包括的な概念として、独立した学問分野としてここ数年で生まれてきた」(Dorst & Watson, 2023: p.1)。その用語の意味合いは、製品開発の長期的な計画を指すことが一般的な「デザイン戦略 (design strategy)」とは区別される (Stevens & Moultrie, 2011)。本研究では、この経営の言説と合わせて論じられるストラテジックデザインを扱う。なお、ストラテジックデザインを掲げて運営されたヘルシンキ・デザイン・ラボは、公的組織として戦略的活動を牽引しつつ、ソーシャルイノベーションのコミュニティからも恩恵を受けていた (Boyer et al., 2011)。そのため、行政組織による／が掲げるストラテジックデザインには両方の側面があると考えられる。

ストラテジックデザインが指す範囲は議論の途上にあるが、明確に提案した研究もいくつか存在する。ビジネスとデザインを専門とする研究者の Giulia Calabretta, Gerda Gemser, Ingo Karpen は、オランダ・クリエイティブ産業科学プログラムの一部として2011年から2015年まで実施されたプロジェクト「ストラテジックデザインによる競争優位」を推進し、デザイン駆動型組織で働く実務家と共に実践事例を執筆した (Calabretta, Gemser & Karpen. eds., 2016)。これらの研究および実践において、ストラテジックデザインは「人々と組織の両方に利益をも

たらず革新的な成果に向けて、戦略の策定および実施を共同で決定するために、デザイナーが「デザインの実践を用いる専門分野」(Calabretta & Gemser, 2017: p.111)と定義される。他方で、Micheli, Perks and Beverland (2018)は「組織の長期的な持続可能性や競争力に影響を与える課題に対して、意思決定に影響を与え方向性を示すデザイナーの能力」(p.2)と定義したが、同様の能力について、Calabretta and Gemser (2017)は次のように言及・包含している。「私たちの定義は戦略策定と実施の相互依存性の洞察に基づいており、ストラテジックデザイナーは幅広い技術と専門知識を用いて、例えばイノベーションの方向性の定義に影響を与えながらそれを整合した商品へと変換するなどを行い、一貫性のある実行を促進する」(Calabretta & Gemser, 2017: p.112)。Dorst and Watson (2023)の「実践の包括的な概念」とも実践という水準で合致していることを踏まえ、本研究ではCalabretta and Gemser (2017)の定義に依拠する。なお、ストラテジックデザインを実践する戦略コンサルタントの存在が指摘されているため(Sobel, Schweitzer, Asquith & Nikolova, 2023)、本研究では「デザイナー」という点については依拠する定義を拡張する。

2.2 ストラテジックデザインの実践

ストラテジックデザインの実践では、ビジョン、事業機会、新製品などいかなる目的の意思決定においても、人々のニーズや願いといった「望ましさ」、「実行可能性 (viability)」、「実現可能性 (feasibility)」を考慮しなくてはならない(Calabretta et al., 2016a; Calabretta & Gemser, 2017)。これら3つの観点は、デザイン思考を提唱したBrown (2009)に基づく主張である。「望ましさを評価することは、デザイナーの基本的な特権のひとつである。実際、ユーザー／消費者の視点の代表として、デザイナーはあらゆる戦略的成果の望ましさを決定し、影響を与え、評価する中心的存在である」(Calabretta et al., 2016a: p.10)。このようなユーザー／人間中心の原則に従ったアプローチは、共感によって部門間のサイロを壊し、ステークホルダーを目の前のプロジェクトへと整合するために最も有効である(Aricò & Brand Flu, 2016; Calabretta & Gemser, 2017)。しかし、それと同時にストラテジックデザイナーには、実行可能性と実現可能性に関わる専門家と協働／対峙するなかで、3つの視点のバランスを取り意思決定に影響を与える実践が求められる(Calabretta et al., 2016b)。例えば、組織内の活用しうるリソースや能力から実現可能性を特定し(Gemser, Kuys & Yom-Tov, 2016)、経営陣が求める投資対効果など参考に実行可能性を検討することも実践の一部である(Azabagic & Karpen, 2016)。また、組織横断のチームで取り組むにあたり、デザインプロセスの明示によってチーム内外の理解度を高め(Tabeau, Gemser & Oberdorf, 2016)、製品開発の共創的プロセスではファシリテーターも務める(Calabretta & Gardien, 2016)。

ストラテジックデザインでは、ビジョンに関連した実践も中核的な位置付けで言及されている。Calabretta et al. (2016a)によれば、「ストラテジックデザイナーが影響を及ぼす戦略的決定の例としては、イノベーションビジョンの策定および関連する事業機会の特定など」(p.9)

が挙げられ、企業の包括的なビジョンの策定に関与できればデザイナーの役割はさらに戦略的なものとなる。組織が包括的なビジョンを求める理由は「組織が戦略的方向性 (strategic direction) の統一感を持つため」(Stevens & Moultrie, 2011: p.482) であり、視点を変えれば、イノベーションプロジェクトの単位では組織の「活動に戦略的方向性をもたらすビジョンを創造する」(Hoope & Hekkert, 2016: p.22) ことが求められる。戦略的方向性とビジョンの関係性について、Verganti (2017) は「方向性のイノベーションは、取り組むべき問題を再定義する斬新なビジョン (a novel vision) に関連している」(原著 p.5, 筆者訳) と述べている。堅実なビジョンにはない新規性 (novelty) は、ステークホルダーの動機付けにも影響を与える (Hillen et al., 2016)。

上述の通り、プロジェクトの単位においても、ビジョンは重要な存在である。「共通プロジェクトビジョン (shared project vision) とは、プロジェクトの目標と方向性に関するステークホルダーとデザイナーの理解と、プロジェクトとして取り組まれるアプローチが広く明瞭であることを意味する」(Hillen et al., 2016: p.72)。プロジェクトビジョンがない場合は、プロジェクトと戦略全般の共通の方向性を確立することを目的とした共創活動から始めるべきである (Calabretta & Gemser, 2017)。その理由は、「プロジェクトビジョンと組織の全体的なビジョンとの間の全般的な一貫性 (general coherence)」(Hillen et al., 2016: p.72) が求められるためである。組織を前進させる首尾一貫したビジョンの構築には、デザイナーの熟練を要する (Hoope & Hekkert, 2016)。

ビジョンの創造への具体的な関与や貢献としては、人間中心の手法を用いたありうる未来の構造化や (Hoope & Hekkert, 2016)、複雑なシステムに対する包括的視点あるいは探索的なプロセスのなかで得られる視点を持ち込むことが挙げられる (Stevens & Moultrie, 2011)。さらに、「デザイナーは創造的な能力を駆使して [ビジョン] ステートメントに命を吹き込み、従業員にとってより理解しやすく、親近感がわき、説得力があり、意味のあるものにすることができる」(Karpen, van der Veen & Akama, 2016: p.213)。また、Magistretti, Bianchi, Calabretta, Candi, Dell'Era, Stigliani and Verganti (2022) は、斬新なビジョンの創造を目的としたプロジェクトでは、組織内外にある既存の前提に挑戦するデザインの実践が成果に結びつくことを実証的に示している。ビジョン策定時には組織の現状を踏まえた実現可能性は重視すべきではなく (Gemser et al., 2016)、顧客やコミュニティにとっての望ましさ、つまり人間中心の考えにビジョンが則しているかが重要である (Calabretta & Gemser, 2017; Karpen et al., 2016)。

2.3 問題提起

前節で述べた通り、ストラテジックデザインの実践にはビジョンの創造が含まれ、ビジョンには組織の包括的なビジョン (以下、組織ビジョン) とプロジェクトビジョンがある。本節では、プロジェクトビジョンの創造について、先行研究では明らかになっていない点について述べる。

先行研究の主張を整理すると以下の通りである。組織ビジョンとプロジェクトビジョンの間には全般的な一貫性が必要である (Hillen et al., 2016; Stevens & Moultrie, 2011)。そのため、プロジェクトビジョンの創造にあたっては、組織ビジョンと首尾一貫した方向性を確立しなくてはならない (Calabretta & Gemser, 2017; Hoope & Hekkert, 2016)。そのうえで、創造されたプロジェクトビジョンには、組織の活動に戦略的方向性をもたらす新規性が求められる (Hoope & Hekkert, 2016; Verganti, 2017)。つまり、ストラテジックデザインの実践として、組織ビジョンとの一貫性がありながらも戦略的方向性をもたらす新規性があるという、一見すると対立する要素が両立したプロジェクトビジョンの創造が要請されている。しかし、先行研究では新規性に焦点を置いた言及はあるものの、いかに一貫性と新規性が両立できるのかは明らかになっていない。

なぜこの点が曖昧なまま追求されていないのか。その要因は、ストラテジックデザイナーが望ましさに立脚し、基本的にユーザー／顧客の視点を代表する立場を取る (Calabretta et al., 2016a), という主張に内在している。この立場は、デザイン思考 (Brown, 2009) から引き継いだ考え方である。「デザイン思考は、消費者、テクノロジー、ビジネスの視点のバランスを取るため、もともと統合的なアプローチだ。しかし、デザイン思考はまず対象顧客に権限を与える。私がデザイン思考を一貫して『人間中心』のイノベーション・アプローチと呼んでいるのは、そのためだ」(Brown, 2009: 邦訳 p.287)。そして、実行可能性と実現可能性の考慮に先立ち、「人間中心」の原則に基づいてビジョンを創造する (Gemser et al., 2016, Calabretta & Gemser, 2017; Karpen et al., 2016)。この立場と実践において、組織側の論理である、組織ビジョンとの一貫性が論点に挙がらないことは自明である。そのため、デザイナーは親近感がわくビジョンを創造し (Karpen et al., 2016), ステークホルダーを共感させるという説得的態度にならざるを得ない。Calabretta et al. (2016a) は、「新世代のストラテジックデザイナーは、自らを創造的なサービスプロバイダーとしてではなく、イノベーションの意思決定における戦略的パートナーとして捉える必要がある」(p.10) と説明している。しかし、顧客に権限を与え、その視点を代表するだけでは、戦略的パートナーシップを結ぶ相手、つまり経営者や組織内のステークホルダーという人々の願いを汲めないだろう。別の見方をすれば、ストラテジックデザイナーは、組織を実現可能性や実行可能性というある種の合理的な観点だけで理解せず、組織が願う「望ましさ」にまでその視野を広げるべきである。

Calabretta and Gardien (2016) は、エンジニアやマーケティング担当者といったステークホルダーとのチームで取り組む、製品開発の共創的プロセスのなかでストラテジックデザイナーは「中立的な『ファシリテーター』の役割を果たすべき」(p.61) だが、顧客を代表する立場と両立することは難しいと指摘している。ファシリテーターのような中立的役割の実践について、ストラテジックデザイナーの望ましさへの立脚、そしてビジョンへの人間中心の原則の適用を強調するあまり、プロジェクトビジョンの創造においては言及されていない。しかし、そのような実践にこそみられる、一見正反対に見える力に対応する高次の解決策を見いだそうと

する弁証法的な性質は、デザイン理論家が言及してきたデザイン／デザイナーの特徴である (Liedtka, 2015)。

以上を踏まえて本研究では、組織ビジョンとの一貫性と戦略的方向性をもたらす新規性が両立するプロジェクトビジョン創造のあり方を検討するために、対立的状況に向き合うアプローチとして弁証法的視座を取り入れ、次節で述べる「第4次のデザイン」と「組織化原理」を参照する。

2.4 第4次のデザインと組織化原理

デザイン理論家 Richard Buchanan は「デザインを制約、偶発性、可能性の交差点で起こる弁証法として位置づけた」(Liedtka, 2015: p.927) 人物である。Buchanan (1992; 1995; 2001; 2019) は、問題および機会を特定するデザイナーの思考の特徴として「デザインにおける4つの次元 (the four orders of design)」を提示している。各次元を簡単に述べると、第1次元の“Signs”は言葉、シンボル、イメージを扱う。第2次元の“Things”では、身体にかかわる物体を扱う。第3次元の“Actions”は、人の活動やサービス、プロセスを扱う。そして、第4次元の“Thoughts”は、組織やシステムとしての環境に向き合う次元である (Buchanan, 2019)。この第4次元におけるデザインを Buchanan (2001; 2019) は「第4次のデザイン」と称した。第4次のデザインにおける焦点は、次の通りである。「私たちの生活に影響を与えるシステムや環境を舵取りしようとする努力のなかで、私たちは組織化原理としての概念や思想を表す試みとして象徴や表現 (representations) を創造する。システムや環境を組織化する概念や思想が、第4次のデザインの焦点である」(Buchanan, 2001: p.12)。つまり、とりまく環境の個々の要素を組織化する概念や思想である、組織化原理が第4次のデザインの焦点となる。より詳細に述べている Buchanan (2019: p.18) を以下に引用する。

Thought は第4次のデザインを理解するにあたって適切な言葉だが、それは脳のなかで生じる“thought”ではない。それは心のなかで起こる“thought”であり、デザインが参画しなくてはならない、そして時にはデザインとして創造することが要請される、複雑な環境、組織、システムのための組織化原理を求める心である。Thought とは、共通の目的や目標を中心として、複雑な全体を構成するすべての部分を統一する、組織の〔源泉となる〕原理である¹⁾。Thought の結末は、デザインされる対象……の内部にあるか、とりまく世界の外部にあるかもしれない。……組織化原理は、理論、思想体系、信念体系、ある価値観あるいは一連の価値観、もしくは複雑なシステムを構築するための方程式やアルゴリズムで表現されるかもしれない。イメージや旗、あるいは言葉で象徴されることもある。

そして、第4次のデザインにおける“thought”は、デザイナーが持ち込むビジョンや洞察が重要ではなく、組織が共有する価値を発見し表現するために個人が協力し合う弁証法的プロセスを通じて生まれるものであり、この文脈でこそデザイナーは「弁証法の働きファシリ

テーター」(Buchanan, 2019: p.18) としてみなされる。Buchanan (2019) が主張する弁証法とは「意見が衝突し、しばしば対立する非常に論争的な状況において、共通点や中間点 (the common or middle ground) を見いだそうとする営み」(p.19) を指す。見いだされた中間点は、「ある問題について独断的にどちらかが真実を主張するのではない、正直な不確実性、仮説、可能性の領域である」(Buchanan, 1995: p.17)。Buchanan (2019) はこのような弁証法的プロセスを強調するために、第4次のデザインを「弁証法的デザイン (dialectical design)」(p.18) とも称している。

さて、Buchanan (1992) は第4次元の領域として建築や都市デザインも挙げているが、建築家・都市デザイナーの思考過程を論じた Rowe (1987) も組織化原理について言及している²⁾。Rowe (1987) によれば、「デザインのような創造的な企てのなかでは、状況の新規性を克服し、それを何らかの形で意味づける試みがなされる」(原著 p.77, 筆者訳, 以下同)。その試みのなかで組織化原理が獲得され、問題解決の状況の変化に応じて「ある組織化原理から別の組織化原理へと支配力が委譲される」(p.77)。そのため、「デザインプロセスの最終結果は、そのプロセスの少なくとも3つの側面、すなわち、採用される組織化原則の主題、その原則が現在の問題の文脈で解釈され、再解釈される方法、そしてそのような組織化原則を採用する順序によって強く決定される」(p.109)。Rowe (1987) は主に建築家・都市デザイナー個人の思考過程を論じているが、コミュニティ内での「特定の組織化原理と実践の共同的採用」(p.110) についても言及している。

以上のBuchanan (1992; 1995; 2001; 2019) およびRowe (1987) の内容を整理すると次の通りである。まず、組織化原理とはとりまく環境の個々の要素を組織化するための概念や思想である。人は身を置く複雑な環境の舵取りや問題の状況の克服のために組織化原理を求め、何かしらの形式で表現しようとする。その環境・状況に応じて異なる組織化原理が求められ、受け渡される。このような組織化原理を求める心が“thought”であり、第4次元の名称の由来である。対立的な状況において、デザイナーは個人が協力し合う弁証法的プロセスを促進することで、状況に関わる人々の“thought”を生み出すことができる。この生み出された個々人の“thought”は、対立する関係者の集まりという暫定的組織の源泉として機能する。弁証法的プロセスを経て見いだされた中間点、つまり新たな組織化原理によって、対立していた状況はひとつに組織化される。

前節の問題提起にあてはめると、組織ビジョンとの一貫性と戦略的方向性をもたらす新規性を持つプロジェクトビジョンは、一見すると要素が対立しているが、デザイナーが促進する弁証法的プロセスによって生まれる新たな組織化原理によって成立しうる。そして、成立に至るまでの過程、つまりプロジェクトビジョンの創造というデザインプロセスを組織化原理の主題・解釈・採用順序の観点で考察することが理解の補助線となる。本研究はこれらを視座に取り入れ、一貫性と新規性が両立するプロジェクトビジョンの創造について事例を通じて探索的に明らかにする。

3 方法

3.1 方法論と調査対象

研究の方法論はエスノグラフィを採用した。人類学の視角および調査の方法論であるエスノグラフィは、仮説検証ではなく、課題発見や仮説生成に重きがある (伊藤, 2020)。また、戦略を人々が行う何かとして捉える、実践としての戦略 (Strategy as Practice) 研究ではエスノグラフィは典型的方法論であり (Johnson, Langley, Melin & Whittington, 2007), 本研究の目的と合致する。

本研究が事例として取り上げる対象は、認定 NPO 法人 AfriMedico の新規事業プロジェクトである。内閣府 (n.d.) によれば、NPO は「様々な社会貢献活動を行い、団体の構成員に対し、収益を分配することを目的としない」が、社会貢献活動に充てるために収益を目的とする事業を行うことは認められている。また、経済同友会 (2005) は、社会変革に挑む NPO の発展には、企業と同様に NPO も経営者・資金・戦略が必要という趣旨をまとめている。以上のことから、調査対象は経営の言説におけるストラテジックデザインが想定する実践主体と合致している。

3.2 調査対象詳細

AfriMedico は 2014 年に任意団体として設立され、2015 年に NPO 法人となり、2019 年に認定 NPO 法人となった。当初から「医療を通じて、アフリカと日本をつなぎ、健康と笑顔を届ける」ことをミッションに掲げ、タンザニアでの医療インフラ構築を目指す置き薬事業や医療教育に取り組んでいる。置き薬事業はその有用性を示す実証的研究が必要な状況にあり、収益化の段階にないため、主には日本の個人・法人からの寄付と助成金で組織を運営している。組織メンバーは代表理事の町井恵理氏と理事 2 名のほか、約 30 名が参画し、全員がプロボノとして関わっている。組織は職能別の体制を取り、メンバーはいずれかの職能に所属している。メンバーの居住地域が分散しているため、ミーティングや資料共有は基本的にオンラインで実施されている。

AfriMedico の理事である坪井祥太氏が、本事例におけるストラテジックデザインの実践者である。坪井氏は 2021 年 4 月に AfriMedico に参画し、2021 年 11 月から理事を務めている。本業はコンサルティングファームで成長戦略領域を担うシニアマネジャーである。この企業はグループ会社にデザインスタジオを持ち、坪井氏はデザインスタジオに所属するプロダクト/サービスデザイナーと日常的に協働している。また、坪井氏は 2021 年 8 月にビジネスパーソン向けデザイン教育を提供するプログラムを修了している。つまり、Sobel et al. (2023) が言及したように、坪井氏は戦略コンサルタントの肩書きでストラテジックデザインを実践する人物である。

坪井氏が起案した AfriMedico の新規事業プロジェクトが、プロジェクトビジョンの創造を含めてストラテジックデザインが実践されるプロジェクトである。このプロジェクトは坪井氏が責任者として推進し、AfriMedico の有志 8 名ほどが時期によって入れ替わりながら中核メンバーとして参画した。また、坪井氏が本業で協働しているデザイナーの複数名もボランティアで参画した。両組織の活動時間帯が交わらないため、組織が異なるメンバー間での直接やり取りは基本的になく、各活動は坪井氏が橋渡しする形式で共有された。実践の詳細については次章で記述する。

筆者は調査対象とは本研究においてのみ関わっており、筆者と調査対象に利害関係はない。

3.3 データ収集と分析

新規事業プロジェクトに関する週次ミーティングへの参与観察に加えて、コミュニケーションツールの Slack 上のやり取りや、クラウドストレージに保存された資料および調査対象についてのウェブ上の公開情報を収集した。さらに、プロジェクト内容を共有するイベントや個別インタビューを通じて、プロジェクトに関する坪井氏の語りを得た。なお、参与観察の実施にあたり、筆者の研究目的や仮説がプロジェクトに影響を与えないよう、ミーティング中に求められた筆者の意見は本研究の観点を外して言及することを心がけた。

新規事業プロジェクトの実施期間として、2021 年 10 月 9 日から 2023 年 8 月 24 日までの期間を本研究では扱う。筆者の参与観察は 2022 年 6 月 2 日から開始したため、2021 年 10 月 9 日から参与観察開始までの期間は Slack 上のやり取り履歴および日付が確認できる資料を基にデータを収集し、坪井氏へのインタビューで事後的に補完した。筆者が参与観察した 61 回のミーティング（各回約 1 時間）と坪井氏の語りを得た 4 回の機会については、可能な範囲で発言や非言語的な状況を書き起こし、フィールドノートを作成した。また、2023 年 8 月 24 日時点での Slack 上のやり取り履歴は約 17 万文字、クラウドストレージに保存されたデータファイルなど収集した資料は約 500 点に及んだ。これらの数字は結果的なものであり、エスノグラフィに基づく調査の過程で「分厚い記述」をしながら同時並行的に解釈的な分析を行い（佐藤, 1992: pp.110-116）、最終的には約 2 年に及んだプロジェクト実施期間全体をたびたび振り返りながら、再解釈による分析を繰り返し実施した。

4 事例

4.1 プロジェクト概要

寄付や助成金を基にタンザニアでの置き薬事業を手がける AfriMedico が活動の収益源となる国内新規事業を立ち上げるという提案から始まったプロジェクトは、時には対立する考えを取り上げながら対話的に検討され、「AfriMedico TSUNAGU」ブランドの立ち上げおよびプロダクト「BANSOKO」の発売に結実した。その過程で、AfriMedico の「医療を通じて、アプリ

かと日本をつなぎ、健康と笑顔を届ける」というミッションから、プロジェクトビジョン「アフリカと日本をつなぐ循環をデザインし、健康と笑顔が巡り合う世界を実現する」が創造された。次節ではプロジェクト実施期間をマイルストーンで7つに区切り、期間ごとに主な実践内容を記載する。

4.2 実践内容詳細

(1)企画提案～キックオフ

2021年10月9日のAfriMedico全体会議のなかで、法人寄付・企業連携に関する報告とあわせて坪井氏から「AfriMedico 国内新規事業アイデア企画書」が共有された。36枚の本編スライドで構成された企画書には、背景として「アフリカ側での収益に依存する事業モデルだけではサステナブルなオペレーションを組み立てる事が難しく」、「アフリカ事業をスケールさせていく為に、安定した資金調達メカニズムをどう構築するか」が検討すべき問いとして示された。そして、「ミッションに整合する形でアフリカと日本を“繋ぐ”新しい事業を立ち上げて自らが収益を創り出しアフリカの置き薬事業へ還元させる仕組みが創れないか」と仮説が提起された。続いて「国内収益化事業の立ち上げ」が提案され、新規事業検討コンセプトと題されたスライドでは、現状として「日本の伝統的な置き薬の仕組みをアフリカに導入する(日本→アフリカ)」, 課題として「アフリカから日本へ向けた事業が創れていない(アフリカ→日本)」と整理された(図1)。会議後に理事間で推進合意が取れたため、坪井氏からメンバーを募る趣旨がSlackで投稿された。その投稿では「アフリカと日本をつなぐという軸をずらす事なく、少し自由に、楽しみをもって、日本の一般の生活者に愛される事業の構想検討をしたい」という意図も記載された。参加希望メンバーの予定調整を経て、2021年10月21日にキックオフミーティングが実施された。

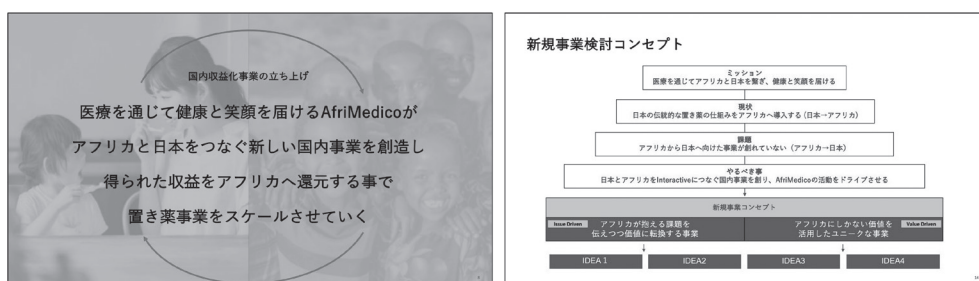


図1 AfriMedico 国内新規事業アイデア企画書

(2)キックオフ～寄付型クラウドファンディング準備開始

キックオフ以降、週次のミーティングとSlackのやり取りを通して、「戦略ターゲット顧客像」, 「私たち“ならでは”の提供価値」, 「アイデア具体化」などが議論された。2021年12月18日のAfriMedico全体会議での中間報告時点で、新規事業の構想は日本の親子がアフリカを知るきっかけとなる医療衛生に関するプロダクトの開発・販売にまとまった。以降、プロダク

ト／サービスデザイナーを交えながら、アイデアはバスボム、絆創膏、石鹸の3種類のプロダクトへと具体化されていった。期間中のミーティング資料には、ブランドパーパス案として坪井氏が提案した「文化を纏わせ、常識を更新する」という文言が記載されたスライドも確認されたが、中間報告では用いられなかった。この文言について、坪井氏はインタビューで以下のように語った。

〔アイデアを〕絞り込んだりしなきゃいけないタイミングだった時に、このままだと軸が一個通らないようなものになるという話があった。……指針となることを出さないといけないとなんとなく思っていた。……結論を言うと、見せて「いいですね」というよりも、「そうね」みたいな反応だった。……結局、みんなが納得するかどうか。これを見て目指したいよねとなるかどうか。そんな感じにならなかった。……ミッションの「つながり」からきているから、そっちがいいかなとか。これ〔ブランドパーパス〕をつくらなくてもそもそも志持って〔AfriMedicoに〕入っている全員だし、……向かっていける方向はぶれないかなと思った。

(3)寄付型クラウドファンディング準備開始～実施開始

2022年3月8日から、3種類のプロダクト開発資金を募るために、クラウドファンディング(以下、CF)の準備がCF事業者と共に開始された。CFはAfriMedicoとして3度目、プロジェクトに参画するメンバーにとっては初めての取り組みであった。CFページ作成と並行して、企業からの寄付を募る広報資料も作成された。2022年3月23日時点の広報資料では、「やるべき事」は「相互に価値を提供し合い健康と笑顔をもたらすコト」と示され、チャレンジは「アフリカの健康と笑顔につながる還流を創」ることと説明された(図2)。プロダクト／サービスデザイナーによるビジュアルイメージの調整がなされ、2022年4月15日には企業への広報を開始していく旨が坪井氏からSlackで投稿された。しかし、2022年4月20日に坪井氏から、町井氏と会話・相談した結果、「資料のキャッチコピーだけ少しだけ修正」し、「アフリカの置き薬を普及させる新しいプロダクトを開発し、子どもたちの健康と笑顔が巡りあう世界を創りたい」へと変更したことがSlackに投稿された。そして、その直後に町井氏も次のように投稿した。

実はずっとこのプロダクトを作って、きちんとアフリカに届くのか?が疑問で引っかかってましたが、table for twoの医療版みたいなイメージがしっくり来てます。まさに“健康と笑顔が巡り合う世界”〔光の絵文字〕良い言葉の選定を有難うございました〔!の絵文字〕是非、皆様自身も家族も健康と笑顔が巡り合うようにこの活動も進められたら嬉しいです。変更前の町井氏との会話について、坪井氏はインタビューで以下のように語った。

町井氏とは毎週1on1〔ミーティング〕をやっているんですよね。……〔町井氏は〕こだわりが強い。納得がないと進められない。……このコピーとかどうやって出しているのかという時も、……僕からしたら、響かないと言われているような。……どうしようと

話している時にミッションに立ち返った方がいいよねと、そういう対話をけっこうした時に、健康と笑顔という話で、こう〔手振り：右手人差し指を左右に行き来〕、巡っていくみたいな言葉がいかかと。それがいいね〔声のトーンが上がったため町井氏発言〕、という話を最後のほうにして。じゃあこれでいきましょうか、とって変えました。

このやり取りを経てチャレンジの文言は変更され、「やるべき事」に相当する「目指すべき未来」も「相互に価値を提供し合い健康と笑顔が巡り合う世界」に更新され最終版となった(図3)。

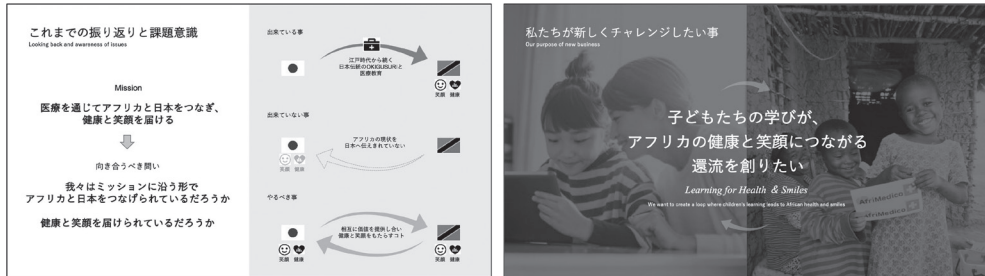


図2 2023年3月23日時点の広報資料



図3 最終版広報資料

(4)寄付型クラウドファンディング実施開始～実施終了

2022年5月12日に目標金額500万円のAll-in型CFが開始された。開始以降、支援進捗をみながら広報ネットワークを活用した周知活動がメンバーによって推進された。開始から3週間後にあたる2022年6月2日のミーティングでは、プロジェクト支援が伸び悩んでいることへの対策として、CF事業者からページのトップ画像やタイトルなど打ち出し方の再考が促され、「プロダクトで得た収益を置き薬に還元」と文字で記載されたトップ画像案も提示された。それを受けた議論として、坪井氏とプロジェクトメンバーのIM氏、MM氏で以下の会話がなされた。

坪井氏 ……プロダクトと、さっきのようなアフリカのことを感じられる写真なのか、はたまたそれプラスアルファなのか〔険しい表情〕。そうだねえ。

IM氏 ……〔広報資料のなかで使っている〕巡る図があるじゃないですか〔手振り：両手を円のように動かす〕。巡る図をばんと出しちゃって、そのなかに、受取る側のアフリカはアフリカの子どもの写真で、日本は日本の子ども写真で、

矢印がつながっているところ〔手振り：右手人差し指を伸ばして環状矢印をなぞるように動かす〕にプロダクトのやつ入れるみたいな。文字で起こさずにあの図を活用するとか。

坪井氏 なるほどね。〔トップ画像案に記載された文字に〕還元みたいなのところもあるし、〔トップ画像案の〕右側の文字につながるのがそれだといいいね。

MM氏 ……言葉で「プロダクトで得た収益を置き薬に還元」ってぱっと見ただけだと、どう巡って、どうなるのか、AfriMedico を知らない人とかだとわかりづらいなあととは。

坪井氏 そうだよなぁ。〔CF 事業者に〕つくってもらった絵のやつだと、けっこう文字も入っていたと思うから、シンプルにして、日本とアフリカとの矢印というか、そういうのにプロダクトとかもいれていくのはありだよな。……

IM氏 たぶん私たちのメッセージとして打ち出していきたいのは、巡る〔手振り：右手を円のようにくるくると動かす〕、笑顔と健康が巡るという巡る感が出ていないだろうなと思ったので。

坪井氏 本当にそう思うわ、僕も。還元みたいな話ともリンクージがあるから。そういう図を入れるのはすごくいいと思う。

このやり取りの「巡る図」の画像作成について、ミーティングのなかで坪井氏は「僕がキックする」と発言していたが、翌日の2022年6月3日にIM氏から率先して案が共有され、それを受けて坪井氏も案を作成し、坪井氏、IM氏、CF事業者間での細かな修正やり取りを経て完成した(図4)。2022年6月30日に、支援総額263万5千円、支援者総数209人でCF実施期間が終了した。目標金額500万円に対する達成率は52.7%だがAll-in型であったためCFは成立し、支援総額・支援者総数のどちらも過去2回のAfriMedicoのCFを超える結果を残した。

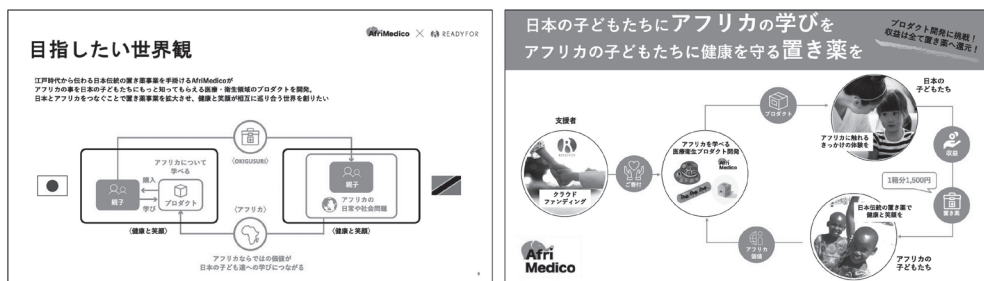


図4 巡る図(左:デザイナー作成原案, 右:CFページ更新用完成版)

(5) 寄付型クラウドファンディング実施終了～スケジュール再設定

CF終了後初実施であった2022年7月7日のミーティングのなかで、CFが目標金額に到達しなかったため、開発を進めていくプロダクトの3種類からの絞り込みが議論された。そして、見込み顧客へのアンケートのなかで最も印象的という回答の6割を占めた絆創膏1種類へと絞り込むことが決定された。その「知恵と知識のおまもりばんそうこう」は、アフリカの診

やおまじないを基にした、プロジェクトに参画するプロダクトデザイナーが手がけたイラストを絆創膏の図版に用いることがコンセプトであった。2022年12月のプロダクト販売開始を目標に取り組みが進むなか、2022年9月1日のミーティングでプロダクト／サービスデザイナーから図版の変更について提案された旨が坪井氏から共有された。具体的には、ペイントアーティストのミヤザキケンスケ氏と共創したタンザニアの子どもたちと共に描いたアートを図版にする案で、その理由は現在の図版は「意味性が弱い」ためだと伝えられた。2023年1月のタンザニア渡航に向けた準備事項検討があったため図版変更の議論はしばらく保留となったが、2022年10月6日のミーティングで改めて坪井氏から図版変更について提示された。そこで合わせて、アート作成のテーマ案「怪我や病気になった時に笑顔にしてくれるもの」も伝えられた。このミーティングには坪井氏と筆者のほか、メンバー6名が参加していた。坪井氏の説明のあと、坪井氏は参加メンバーに意見や感想を求めたが、50秒ほどメンバーは発言することなく沈黙が続いた。坪井氏含め全員がビデオ共有をしていなかったため個人の様子を伺うことはできなかったが、その沈黙を破るように、坪井氏が改めて狙いを説明し始めた。その後具体的な決議がされることはなく、次の議題へと移った。翌日、ミーティングに参加していたメンバーのSE氏が以下の通り Slack に投稿した。

現地の子供たちが描いた絵を絆創膏として印刷するのは、とてもいいと思います。アフリカの諺を伝えるのも良いアイデアですが、それを伝えるとなると子供むけのショートアニメーション動画くらいは作らないと、作り手側の自己満足で終わってしまう+費用と時間がかかってしまいますからね。それと、宮崎さんがタンザニアでワークショップを開く→病気・怪我した時に笑顔になれるものを現地の子供たちが描く→そのスケッチを日本へ持ち帰り絆創膏にして販売する→売上を現地での活動資金に充てる。とてもスッキリと分かりやすいラインに削ぎ落とされたと思いました。

以降のミーティングでは、2022年10月6日の提案が確定事項として扱われるようになった。これに伴い、タンザニアでのアート作成のワークショップの実施時期を鑑みて、2022年12月のプロダクト販売開始が2023年3月以降へと変更された。

(6)スケジュール再設定～販売型クラウドファンディング準備開始

前項の期間と重複するが、2022年9月22日のミーティングで、坪井氏とプロダクト／サービスデザイナーの間でブランディングの可能性を議論していることが坪井氏から共有された。ブランド化については、2022年7月7日のミーティングでプロダクトを1種類に絞り込んだ際に坪井氏が「出発点としてここからやるという言い方でもいいと思う。一回で終わらなくてもいい」と発言した趣旨と一致するものであった。以降、プロダクト／サービスデザイナー主導でブランドアイデンティティとなるネーミングの検討がなされ、2022年10月20日のミーティングでメンバーにもアイデアの方向性が共有されたいうえでの意見出しが実施された。そして、2022年10月27日にプロダクト／サービスデザイナーからブランド名として「AfriMedico

「TSUNAGU」が提案された。この名称について、ミーティングのなかで坪井氏は以下のように代弁した。

僕らのパーパス [AfriMedico のミッション] と連携が取れるので、こういうようなネーミングラインでブランドアイデンティティをつくって落とし込むのが1つあるよねと。「つなぐ」って、英語で言うと tie もあるし connect もあるし link とかも出てくると思うけど、[AfriMedico の事業では] 置き薬も「OKIGUSURI」って日本語のワードを英語 [ローマ字表記] で言っていると思うんですけども、「つなぐ」みたいな言葉もこの名称 [TSUNAGU] で使っていくのは面白いねという話が出ていて。

この提案はメンバーにその場で受け入れられ、当日のミーティングに不参加だったメンバーもいたため、翌週のミーティングで確定となった。その後、プロダクト/サービスデザイナーはビジュアルアイデンティティ (以下、VI) の検討を進め、パッケージデザインに展開することも想定した横帯上に並ぶ「TSUNAGU」を用いた VI の方向性が2022年11月24日のミーティングで共有された (図5)。このVIについて、坪井氏は「TSUNAGU という線が横につながっていく」と表現した。同日のミーティングから告知していくにあたってのタグラインの検討も始まり、坪井氏から「僕自身もしっかりきていない」という前置きがあったうえで「つなぐことで、世界を拓く」という文言が提案されたが、意味性の有無が問題だとして再考となった。そして、2022年12月3日には坪井氏が「アフリカと日本をつなぐ循環をデザインし、健康と笑顔が巡り合う世界を前進させる」を Slack 上で提案した。寄付型 CF のキャッチコピーには含まれなかった「循環をデザインし」の意味合いについて、坪井氏は以下のように投稿のなかで補足した。

循環をデザインし………私たちが一言で何をやっているのか? と問われたら、こう答えたいと思いました。我々はプロダクトを作っているのではなく、その先にあるアフリカと日本を循環させている仕組み・メカニズムを創造しているんじゃないかと思っています。

2022年12月8日のミーティングでは「前進させる」という言葉に引っ掛かりがあるとメンバー間で議論がなされたが、概ね賛同を得た。2023年1月6日から8日にかけてタンザニアでワークショップが実施され、無事に絆創膏の図版の原画となるアートワークが制作できたことから、以降はプロダクトデザインや生産委託先・配送委託先との調整、ランディングページやムービーなどの広報用マテリアル作成などが推進された。



図5 ビジュアルアイデンティティの方向性

(7)販売型クラウドファンディング準備開始～実施

2023年3月23日、絆創膏のデザイン・生産と広報用マテリアル作成の見通しがある程度ついたタイミングで、寄付型CFとは異なる事業者のサービスプラットフォームを用いた販売型CFの準備が開始された。2023年4月13日のミーティングでは、「前進させる」が「実現する」に修正された、「アフリカと日本をつなぐ循環をデザインし、健康と笑顔が巡り合う世界を実現する」がタグラインとして確定した。販売型CF開始前日にあたる2023年5月31日には「アフリカへ置き薬を届ける AfriMedico がサステナブルブランドとなる “AfriMedico TSUNAGU” をローンチ」としてプレスリリースが発信された。サステナブルブランドと称した背景について、2023年6月10日に実施されたオンラインでの「AfriMedico TSUNAGU ローンチ記念イベント」のなかで、坪井氏は「巡る図」（図4）を更新した資料を画面共有しながら以下のように説明した（図6）。

もともと〔図の〕左の日本から置き薬という事業をアフリカに届けてきたんですけども、アフリカのなかで、私たちがふれる草の根のなかで、本当に素晴らしい日常や……フラットに彼らの生き方の素晴らしさを僕らは感じる事ができている。そういうことを日本の子どもたちに伝える機会がないんじゃないかということに着眼して、アフリカで置き薬を届けている子どもたちのことを知ってもらえるようなプロダクトを作り上げて、それを日本で販売して行ってですね、その収益を置き薬に還元させてあげるようなことができる、非常にサステナブルなモデルになるんじゃないかということがポイントです。アフリカと日本をつないで、こういう循環をつくって行って〔手振り：右手人差し指を円のようにくるくると動かす〕、健康と笑顔が〔タンザニアと日本の〕両国で巡り合っていく。そういう世界をつくっていく私たちの新しいアプローチになります。この意味を込めて、私たちはブランドをTSUNAGUとして活動を始めることになりました。

2023年6月1日、「アフリカと日本をつなぐ BANSOKO（絆創膏）」のタイトルで販売型CFが開始され、販売開始から3日で200個以上を売り上げ、CF上で設定した初期目標を到達した。また、エシカルグッズを扱う小売店から問い合わせがあり、2023年8月中旬から BANSOKO の取り扱いが開始された。その他、アパレルショップや救急セットを手がけるメーカーからも問い合わせが入り、取り扱いの協議が始まった。

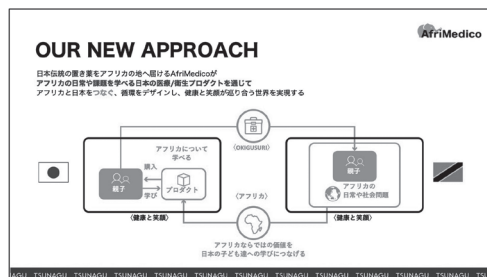


図6 私たちの新しいアプローチ

5 考察

本章では、まず事例における組織化原理を特定し、組織化原理の採用過程を微視的に考察する。そのうえで、プロジェクトビジョンの創造の観点から、プロジェクト全体を俯瞰的に考察する。

5.1 事例における組織化原理

Buchanan (2001; 2019) が述べた組織化原理の性質を鑑みると、検討の具体化など要素が追加されるような場面よりも、定まっていた状態が転換する／しうる変化の場面において、組織化原理を共有する人々は何かしらの表現を通じて組織化原理を認識することが想定される。

7つに区切った期間ごとに変化の場面を見ると、(1)国内収益化事業立ち上げの提案、(2)ブランドパーパス案の不採用、(3)広報資料でのキャッチコピー変更、(4)CF ページの変更、(5)絆創膏の図版変更、(6)プロジェクトのブランド化、(7)タグライン策定とサステナブルブランドとしてのローンチが挙げられる。これらの変化の場面において論点として挙げられた、何かしらの形式で表現されたものを見いだすならば、それは〈つなぐ〉と〈めぐる〉であり、これらが事例における組織化原理である。本稿で〈つなぐ〉と〈めぐる〉と便宜上記載するなかに含む表現を表1に示す。

組織化原理は概念や思想であり、その表現手段は複数ありうる。そのため、表1において仮名や漢字、言葉の変形、異なる単語、さらには環状矢印の図や手振りまでを同一の組織化原理の表現として併記した。なお、表1は組織化原理を求める心(“thought”)から表現されたものであり、事例に関係ない人物が脈絡なく表1の表現にふれた場合には組織化原理として認識しえない。

表1 事例における組織化原理の表現

〈つなぐ〉	つなぐ／つなぎ、繋ぐ／繋ぎ、TSUNAGU
〈めぐる〉	めぐる／めぐり、巡る／巡り、循環、サステナブル、環状矢印の図・手振り 

5.2 組織化原理の採用過程

(1) 〈つなぐ〉の採用過程

坪井氏は「ミッションに整合する形でアフリカと日本を“繋ぐ”新しい事業を立ち上げ」る仮説を提起し、図1の「国内収益化事業の立ち上げ」と「新規事業検討コンセプト」を提示した。これらの内容から、坪井氏は AfriMedico のミッションに含まれる「つなぎ」という言葉を起点として、「日本→アフリカ」の方向性を持つ現在の置き薬事業に対して、「アフリカ→日本」という逆向きの方角性を持つ事業立ち上げを提案したことが確認できる。つまり、坪井氏は AfriMedico のミッションにある「つなぎ」という主題を再解釈することで〈つなぐ〉とい

う組織化原理を生み出し、プロジェクト組成の起点として採用したと考えられる。

(2) 〈めぐる〉の採用過程

図1の「国内収益化事業の立ち上げ」のスライドには環状矢印が付されていたが、その意味合いは不明瞭であった。環状矢印が指す意味合いは、寄付型CF準備時点の図2の広報資料に記載された、環状矢印が囲む「相互に価値を提供し合い健康と笑顔をもたらすコト」という「やりたい事」で最初に確認できる。同資料で、取り組みのチャレンジは「アフリカの健康と笑顔につながる還流」というキャッチコピーで説明されていたが、2022年4月20日の坪井氏・町井氏のやり取りを経て、坪井氏はキャッチコピーを「健康と笑顔が巡り合う」へと変更した。坪井氏と町井氏のやり取りの焦点は、ミッションに立ち返るといふ対話のなかでの「健康と笑顔」であった。

広辞苑第7版によると、「還流」の意味は「蒸留に際して、発生した蒸気が凝縮したあと再びもとに戻る事」である。ここから、「戻る」という一方向が強調され、かつ「もと」という起点が内在する意味だと確認できる。つまり、「アフリカの健康と笑顔につながる還流」の文言は、得られた収益を置き薬事業の活動資金に充てることを限定して指すようにも受け取れる。この意味合いは、「還元」でも同様である。他方で、「巡る」の主な意味は「①ぐるぐるまわる。円を描くように動く。②周囲をぐるりと回る。特に行道する。③物が次々移り渡って一巡する。循環する」とされる。これらの意味に特定の方向性や起点は含意されず、ただその状態が継続していくさまが想起され、「相互に価値を提供し合う」等しい関係性とも一致する。この意味合いは、寄付型CFページの変更や絆創膏の図版変更といった意思決定、あるいは「循環」や「サステナブル」といった表現が追加されたことでより明確になっていった。このように、〈めぐる〉という組織化原理はプロジェクト開始時点では明確に存在していなかったが、プロジェクト過程で坪井氏が関係者とともに（再）解釈し、プロジェクト後半では組織化原理として機能していたと考えられる。

5.3 プロジェクトビジョンの創造

まず、事例における組織ビジョンとプロジェクトビジョンの変遷を確認する。AfriMedicoは組織ビジョンを掲げていないが、Verganti (2017) が言うように取り組むべき問題を（再）定義するものをビジョンと捉えると、AfriMedicoのミッション「医療を通じて、アフリカと日本をつなぎ、健康と笑顔を届ける」は組織ビジョンの役割も果たしているように考えられる。次に、事例の当初のプロジェクトビジョンは、「医療を通じて健康と笑顔を届ける AfriMedico がアフリカと日本をつなぐ新しい国内事業を創造し得られた収益をアフリカへ還元する事で置き薬事業をスケールさせていく」(図1)であった。このプロジェクトビジョンは、寄付型CF時点で「アフリカの置き薬を普及させる、新しいプロダクトを開発し子どもたちの笑顔と健康が巡りあう世界を創りたい」(図3)、販売型CF時点で最終的なプロジェクトビジョンである

「アフリカと日本をつなぐ循環をデザインし、健康と笑顔が巡り合う世界を実現する」となった。

前節で考察したように、坪井氏は AfriMedico のミッションにある「つなぎ」という主題を再解釈することで、〈つなぐ〉という組織化原理を生み出し、既存事業とは逆向きの方向性を持つ事業立ち上げを提案した。つまり、組織ビジョンから主題を採用しつつ、その前提に挑戦するような再解釈を行い (Magistretti et al., 2022), 対立する組織化原理を生み出すことで、組織内に新たな論点をもたらす対立的状況をつくり出した。その新規性はステークホルダーの動機付けに繋がり (Hillen et al., 2016), 暫定的なプロジェクトビジョンであってもプロジェクト組成に至った。

約2年に及ぶプロジェクトは、前章でエスノグラフィックに記述した通り、プロジェクト責任者でもあった坪井氏が一方的に意思決定することなく、個々の人々が協力する弁証法的なプロセスで進められた (Buchanan, 2019)。前節で考察した寄付型 CF 準備時点のやり取りは特に対立的な場面であったが、中間地点として見いだされた組織化原理の〈めぐる〉が採用された (Buchanan, 1995; 2019)。この場面を契機に組織化原理は〈つなぐ〉から〈めぐる〉へと受け渡され (Rowe, 1987), プロジェクトビジョンが更新された。その後、絆創膏の図版変更やブランド化、〈めぐる〉を表現する新たな言葉の採用なども経て、再度プロジェクトビジョンは更新され、最終化に至った。プロジェクトビジョン自体をストラテジックデザインが扱う戦略のひとつと捉えたときに、事例においても戦略策定と実施の相互依存性が明確に確認された (Calabretta & Gemser, 2017)。

以上を最終的なプロジェクトビジョンの創造の過程として整理すると次の通りである。ストラテジックデザイナーは組織ビジョンから主題を採用し、再解釈し、対立する組織化原理を生み出すことで、組織内に(乗り越える前提での)対立的状況をつくり出した。対立する組織化原理は新規性をもたらす、プロジェクト組成がなされた。プロジェクトではストラテジックデザイナーがファシリテーターの役割を果たし、組織ビジョンとの対立が強調される場面でも弁証法的なプロセスが取られた。その結果、中間点として新たな組織化原理が見いだされ、対立的な状況を生み出していた組織化原理から新たな組織化原理へと受け渡された。この新たな組織化原理が反映されたプロジェクトビジョンは、対立を超えた「可能性の領域」(Buchanan, 1995)を示す。

上述した、弁証法的プロセスを特徴とした「第4次のデザイン」(Buchanan, 2001; 2019)の実践および「組織化原理」(Buchanan, 2001; 2019; Rowe, 1987)の理論を取り入れたプロジェクトビジョンの創造は、ストラテジックデザインの先行研究では明らかにできていなかった、組織ビジョンとの一貫性と戦略的方向性をもたらす新規性が両立するプロジェクトビジョンの創造のあり方である。本研究では、この創造過程を「弁証法的ビジョン創造 (dialectical vision creation)」と銘打ち、ストラテジックデザイン実践におけるビジョン創造のひとつのモデルとしたい (図7)。

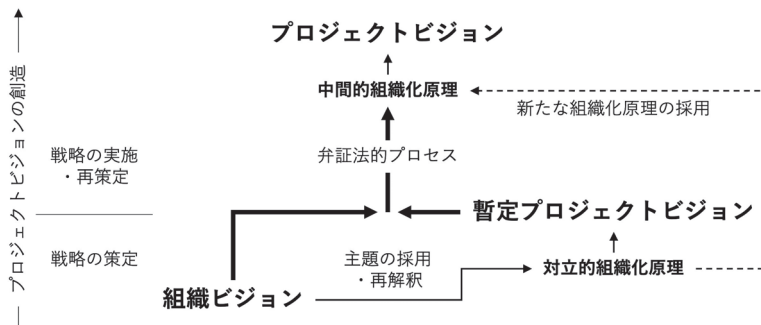


図7 「弁証法的ビジョン創造」モデル

6 おわりに

本研究では、経営の言説と合わせて論じられるストラテジックデザインを扱い、先行研究ではプロジェクトビジョンが組織ビジョンとの一貫性と戦略的方向性をもたらす新規性をいかに両立できるのかについて明らかにしていないことを指摘した。その要因はストラテジックデザイナーが「望ましさ」(Calabretta et al., 2016a) に立脚してユーザー／顧客の視点を代表することを強調している点にあると考え、本研究では弁証法的プロセスを特徴とした「第4次のデザイン」(Buchanan, 2001; 2019) の実践および「組織化原理」(Buchanan, 2001; 2019; Rowe, 1987) の理論を取り入れた。そして、エスノグラフィの方法論に基づき調査した事例の考察を通して、一貫性と新規性が両立するプロジェクトビジョン創造のモデルを提案した。

理論的含意としては、ストラテジックデザインの先行研究に対して、デザイン理論家が長らく言及してきたデザインが持つ弁証法的な性質を接続したことが挙げられる (Buchanan, 1992; Liedtka, 2015)。Calabretta and Gemser (2017) はさらなる研究の方向性として「ストラテジックデザイナーは実際どのように望ましさ、実現可能性、実行可能性のバランスをとっているのか」(p.120) を例示しているが、本研究が取り上げたプロジェクトビジョン創造以外の実践においても、弁証法的な視座からデザイナーの実践を捉えることはひとつの方策になると考える。

実務的含意は、ストラテジックデザイナーは一貫性と新規性が両立するプロジェクトビジョンの創造を目指すのであれば、戦略策定と実施の相互依存性を認識してプロジェクトを推進すべきだと示したことが挙げられる。つまり、プロジェクト初期段階においては、「共通プロジェクトビジョン」(Hillen et al., 2016) という考えを意識的に手放さなくてはならないだろう。

本研究の限界として、単一の事例しか取り上げていないため、計画の支配的な経営論理を持つ組織環境の要因とその影響を分析できていない (Olander & Nedergaard, 2021)。具体的には、プロジェクトの予算や実施期限、組織規模および構造、メンバー構成などが与える影響を考慮できていない。本研究は探索的研究の位置付けであり、本研究と同様の視座から考察する研究が今後増えることで、さまざまな組織環境における事例を相対的に考察することが期待される。

【注】

- 1) イタリック体で強調されたこの一文に対する注釈のなかで、絶対的な第一原理に対して「他の種類の原理は多種多様であり、……デザインメソッドなどの領域で組織の源泉 (sources of organization) として機能する」(Buchanan, 2019: p.18) ことが説明されている。
- 2) Rowe (1987) の邦訳では、“organizing principle” は「構成原理」と訳されている。

【参考文献】

- Aricò, M. & Brand Flu, M. (2016). Aligning Organizations through Customer Stories. In Calabretta, G., Gemser, G. & Karpen, I. (Eds.). (2016). *Strategic Design: Eight Essential Practices Every Strategic Designer Must Master*, pp.120-141. Amsterdam: BIS Publishers.
- Azabagic, N. & Karpen, I. (2016). Making it Count: Linking Design and Viability. In Calabretta, G., Gemser, G. & Karpen, I. (Eds.). (2016). *Strategic Design: Eight Essential Practices Every Strategic Designer Must Master*, pp.168-193. Amsterdam: BIS Publishers.
- Boyer, B., Cook, J.W. & Steinberg, M. (2011). *In Studio: Recipes for Systemic Change*, Helsinki: Sitra.
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, New York: HarperCollins Publishers. (千葉敏生訳 (2010) 『デザイン思考が世界を変える——イノベーションを導く新しい考え方』早川書房。)
- Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking, *Design Issues*, 8(2): 5-21.
- Buchanan, R. (1995). Branzi's Dilemma: Design in Contemporary Culture. In Tahkokallio, P. & Vihma, S. (Eds.). *Design: Pleasure or Responsibility?*, pp.10-29, Helsinki: University of Art and Design Helsinki. Reprinted In *Design Issues*, 14(1): 3-20.
- Buchanan, R. (2001). Design Research and the New Learning, *Design Issues*, 17(4): 3-23.
- Buchanan, R. (2019). Surroundings and Environments in Fourth Order Design, *Design Issues*, 35(1): 4-22.
- Calabretta, G. & Gardien, P. (2016). Co-Creating and Prototyping to Trigger Innovative Thinking and Doing. In Calabretta, G., Gemser, G. & Karpen, I. (Eds.). (2016). *Strategic Design: Eight Essential Practices Every Strategic Designer Must Master*, pp.42-65. Amsterdam: BIS Publishers.
- Calabretta, G. & Gemser, G. (2017). Building Blocks for Effective Strategic Design, *Journal of Design, Business & Society*, 3(2), 109-124.
- Calabretta, G., Gemser, G. & Karpen, I. (Eds.). (2016). *Strategic Design: Eight Essential Practices Every Strategic Designer Must Master*, Amsterdam: BIS Publishers.
- Calabretta, G., Gemser, G. & Karpen, I. (2016a). Introduction. In Calabretta, G., Gemser, G. & Karpen, I. (Eds.). (2016). *Strategic Design: Eight Essential Practices Every Strategic Designer Must Master*, pp.6-17. Amsterdam: BIS Publishers.
- Calabretta, G., Gemser, G. & Karpen, I. (2016b). Conclusion. In Calabretta, G., Gemser, G. & Karpen, I. (Eds.). (2016). *Strategic Design: Eight Essential Practices Every Strategic Designer Must Master*, pp.6-17. Amsterdam: BIS Publishers.
- Dorst, K. & Watson, R. (2023). There Is No Such Thing as Strategic Design, *Design Studies*, 86, 1-21.
- Gemser, G., Kuys, B. & Yom-Tov, O. (2016). Designing for Feasibility. In Calabretta, G., Gemser, G. & Karpen, I. (Eds.). (2016). *Strategic Design: Eight Essential Practices Every Strategic Designer Must Master*, pp.142-165. Amsterdam: BIS Publishers.
- Hillen, M., van Erp, J. & Calabretta, G. (2016). Designing Transitions: Pivoting Complex Innovation. In Calabretta, G., Gemser, G. & Karpen, I. (Eds.). (2016). *Strategic Design: Eight Essential Practices Every Strategic Designer Must Master*, pp.68-91, Amsterdam: BIS Publishers.
- Hoope, R. & Hekkert, P. (2016). Design Vision as Strategy: The KLM Crew Centre Case Study. In Calabretta, G., Gemser, G. & Karpen, I. (Eds.). (2016). *Strategic Design: Eight Essential Practices Every Strategic Designer Must Master*, pp.20-41, Amsterdam: BIS Publishers.

- Johnson, G., Langley, A., Melin, L. and Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice: Research Directions and Resource*, Cambridge: Cambridge University Press. (高橋正泰監訳・宇田川元一・高井俊次・間嶋崇・歌代豊訳 (2012) 『実践としての戦略——新たなパースペクティブの展開』文真堂。)
- Karpen, I., van der Veen, O. & Akama, Y. (2016). Lasting Design Impact through Capacity Building. In Calabretta, G., Gemser, G. & Karpen, I. (Eds.). (2016). *Strategic Design: Eight Essential Practices Every Strategic Designer Must Master*, pp.194-219, Amsterdam: BIS Publishers.
- Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction, *Journal of Product Innovation Management*, 32(6): 925-938.
- Magistretti, S., Bianchi, M., Calabretta, G., Candi, M., Dell’Era, C., Stigliani, I. & Verganti, R. (2022). Framing the Multifaceted Nature of Design Thinking in Addressing Different Innovation Purposes. *Long Range Planning*, 55(5), 1-14.
- Manzini, E. (1999). Strategic Design for Sustainability: Towards a New Mix of Products and Services. *First International Symposium on Environmentally Conscious Design and Inverse Manufacturing*, Conference Proceeding, 434-437.
- Meroni, A. (2008). Strategic Design: Where Are We Now? Reflection around the Foundations of a Recent Discipline, *Strategic Design Research Journal*, 1(1), 31-38.
- Micheli, P., Perks, H. & Beverland, M.B. (2018). Elevating Design in the Organization, *Journal of Product Innovation Management*, 35(4), 629-651.
- Olander, S. & Nedergaard, N. (2021). Strategic Design Research: Co-Designing Organizational Transformation from within, *Artifact: Journal of Design Practice*, 8(1+2), 18.1-18.19.
- Rowe, P.G. (1987). *Design Thinking*, Cambridge: MIT Press. (奥山健二訳 (1990) 『デザインの思考過程』鹿島出版会。)
- Sobel, L., Schweitzer, J., Asquith, L.A. & Nikolova, N. (2023). Integrating Design and Strategy Practices: The Role of Designers in Strategy, *39th EGOS Colloquium*, Full Paper, 1-39.
- Stevens, J. & Moultrie, J. (2011). Aligning Strategy and Design Perspectives: A Framework of Design’s Strategic Contributions, *The Design Journal*, 14(4), 475-500.
- Tabeau, K., Gemser, G. & Oberdorf, J. (2016). Creating Process Understanding: Design Practices and Abilities. In Calabretta, G., Gemser, G. & Karpen, I. (Eds.). (2016). *Strategic Design: Eight Essential Practices Every Strategic Designer Must Master*, pp.6-17. Amsterdam: BIS Publishers.
- Verganti, R. (2017). *Overcrowded: Designing Meaningful Products in a World Awash with Ideas*. Cambridge: MIT Press. (八重樫文・安西洋之監訳, 立命館大学経営学部 DML 訳 (2017) 『突破するデザイン——あふれるビジョンから最高のヒットをつくる』日経 BP 社。)
- 伊藤泰信 (2020) 「文化人類学の視点と方法論を実務に活かす——ビジネスエスノグラフィの可能性と課題」八巻恵子編 『企業経営のエスノグラフィ』311-337 頁, 東方出版。
- 経済同友会 (2005) 「社会変革に挑む NPO には優れた経営者と志ある資金が必要である」<https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2005/pdf/050706.pdf> (2023 年 8 月 24 日閲覧)
- 内閣府 (n.d.) 「NPO のイロハ」<https://www.npo-homepage.go.jp/about/npo-kisochishiki/npoiroha> (2023 年 8 月 24 日閲覧)
- 佐藤郁哉 (1992) 『フィールドワーク増訂版』新曜社。

Exploratory Study on Vision Creation in Strategic Design Practice: An Ethnography of the New Business Project within a Non-Profit Organization

Tomohiro Nakayama*

Abstract:

This study proposes an alternative model for project vision creation as practiced in strategic design, a field that has recently emerged as its own discipline within the discourses of management and design. There are two types of visions as strategies: the organizational vision and the project vision. Strategic designers influence decision-making for both strategies. Previous research suggests that a project vision should be consistent with the organizational vision while also introducing novel strategic directions to the organization. However, the process of creating a project vision that fulfills both these aspects has not been adequately explored. This gap is believed to stem from the strategic designer's role in representing the user/customer perspective. Accordingly, this study employed the practice of "fourth order design" characterized by a dialectical process and the "organizing principle" theory, as advocated by design theorists, to examine the process of project vision creation. For the case study, a new business project within a non-profit organization was investigated over approximately two years using ethnographic methods. The discussion identifies the organizing principles observed in the case study and meticulously examines the process of their adoption, leading to a comprehensive consideration of project vision creation. The findings indicate that the establishment of an organizing principle that opposes the organizational vision contributed to the formation of the project team. Moreover, another organizing principle identified through the dialectical process during the project's implementation was reflected in the final project vision. This process is introduced as the "dialectical vision creation" model, which aims to create project visions that fulfill both consistency and novelty.

Keywords:

Strategic Design, Vision Creation, Project Vision, Dialectical Process, Fourth Order Design, Organizing Principle, Ethnography

* Independent Researcher