

学位論文

創造的思考の脱中心的・現働的理論展開
渾然一体としての創造理論

京都大学経営管理大学院
サービス・イノベーション&デザイン領域
安松 健

概要

デザイン思考の創造社会発展への多大なる貢献は、従来デザインの創造性はデザイナーが生み出すものとして、デザイナーという「人」に帰属すると捉えられてきたことに対して、デザイン「思考」としてそのプロセス原理に着目することで、デザインを属人的な在り方から解放し、その創造的活動を非デザイナーに拡げ、エスノグラフィやワークショップやプロトタイピングなどユーザーやモノや状況との相互関係で生み出す手法を取り入れて共創的な方向性を示したことである。しかしその一方で、デザイン思考は、デザインという創造活動においてデザイナーが持つ能力（統合思考）を中心的要素としている。このことは、ユーザーや企業やテクノロジーやモノなどとデザイナーを切り離し（主客分離）、そして、デザイナーの思考と行動を別々とみなし（心身分離）、Kimbell の指摘の通り主客・心身二元論で捉えることを意味している。つまり、デザイン思考はユーザー・人間中心デザインを標榜しているが、それはあくまでデザイナー（主体）が持つ能力があり、相手側として企業や技術などでなくユーザーを重視（客体の中心をユーザーに）するということであり、デザイナーの能力を中心的要素としていることに従来と変わりはない。そして、この理論的視座では、デザイナーが生み出すアイデアや価値を客体として静的に、そして絶対的に捉えることになってしまう。このようにデザイン思考は、デザイナーのデザイン能力を手渡し誰にでも発揮できると言っても、結局はデザイン活動の中心的存在としてデザイン能力を発揮する人の超越的な立場を維持してしまっているという理論的問題を抱えている。そして、この理論的問題は、エスノグラフィやワークショップやプロトタイピング手法を導入したとしても共創には至らず、創造的思考手法を実践しても創造的成果が生まれない結果につながってしまっている。以上のように、デザイン思考には、デザインや創造性を主客・心身二元論で捉えデザイナーの能力を中心的要素とする理論的問題があり、デザイナーの属人性を解放し共創的に実践するという本分に支障をきたしていると考えられる。

この問題に対しては、主客・心身二元論でもなく、静的な構造も捉えず、中心的要素を置かない脱中心的で動的な視座が求められるが、物事を渾然一体とする理論的視座としては、KJ 法理論とアジャンスマンがある。

KJ 法理論は、創造的思考で最も活用される実践手法と一体となっている脱中心的な理論である。その理論的視座は、人間中心ではなく、己を空しくして、渾沌をして語らしめる、個即全、全即個などと説明され、人間以外に主体性はないとする独断や自他や主客を分離する二元論から自由になるべきと説くもので、自我というものではなく根底にあるものは渾沌であって創造性はその渾沌から生じるとするものである。このように KJ 法理論は、中心的要素となる概念を置かず相対的に物事を捉える脱中心的で動的な理論である。

さらに、脱中心性と動的性の議論を深めるために、KJ 法に影響を与えたベルクソンを発展させたドゥルーズによって提唱されたアジャンスマンについて確認すると、この概念は脱中心的視座を踏襲しつつ、さらに現動的な視座を明確にする理論である。アジャンスマン

は「たえず変化しつつ、たえずさまざまな個体や集団によって組み直され再構成されながら、かたちづくられている」ものであり、その領土性は「脱領土化の線からなり、この線に横断され、この線に巻きこまれる（…）それはしかも必然的にこれらの脱領土化の線によって拡張される」、そして創造については、脱領土化する逃走線という線で説明し、それを創造的な逃走線である《と》…《と》…《と》…で表現される。このように、アジャンスマンとは、欲望も創造も諸事物も、何かと何かの間で起こる線として生成を続ける活動と捉える脱中心的で現働的な概念である。

そこで本研究は、デザイン思考に内在する理論的問題に対して、KJ 法理論とアジャンスマンの脱中心的で現働的な理論的視座が解決策となることを示した。研究方法としては、創造的实践例として KJ 法図解による 2 ケースを取り上げ、その創造性について KJ 法理論とアジャンスマンを用いて分析した。その結果、創造的統合に至らない整理・分類の誤用との違いを浮き上がらせ、蔓延するその誤用を回避する示唆が得られることと、脱中心的で現働的な理論視座的がデザイン思考に内在する問題を解決することを例証した。また、その脱中心的で現働的な理論的視座を实践に落とし込む手法としては、ビジネス現場に求められる効率性を考慮し、KJ 法を一部改善した手法を提唱した。そして、その手法を用いたワークショップ実践を定量・定性分析に検証し、提唱した手法による創造的統合の実現と手法実施における成功要因を示し、創造的思考の实践に貢献する示唆を提示した。

本論文の構成は、第 1 章で、デザイン思考に内在する理論的問題を提起し、第 2 章で、その問題の解決策として、KJ 法理論とアジャンスマンの理論的視座を論じる。第 3 章と第 4 章では、第 1 章で提起したデザイン思考の理論的問題に対して、KJ 法理論とアジャンスマンの脱中心的で現働的な理論的視座が解決策となることを例証し、第 5 章では、脱中心的で現働的な理論的視座を、実践手法レベルに落とし込み創造的統合を实践する方法を明らかにする。そして、終章では、結論として各章を総括し、今後の展望を述べる。

目次

第1章 創造的思考における問題.....	1
1. デザイン思考の理論的問題.....	1
1.1. 協働的・共創的方向性を示したデザイン思考.....	1
1.2. デザイン思考に内在するデザイナー思考力中心の視座.....	2
1.3. デザイン思考に内在する理論的問題.....	3
2. 創造的思考の実践における問題.....	4
2.1. 理論的問題が引き起こす手法における矛盾.....	4
2.2. エスノグラフィック調査における理論的矛盾.....	6
2.3. ワークショップにおける理論的矛盾.....	7
2.4. プロトタイピングにおける理論的矛盾.....	9
3. 創造的思考における問題のまとめ.....	10
第2章 脱中心理論としての KJ 法, そしてアジャンスマンによる現働的展開.....	12
1. 脱中心的視座の創造理論.....	12
1.1. サービス・ドミナント・ロジック.....	12
1.2. エフェクチュエーション: 市場創造の実効理論.....	13
1.3. 実践論.....	14
1.4. アクターネットワーク理論.....	15
1.5. 理論としての KJ 法.....	16
1.6. デザイン思考の問題を解決する理論.....	16
2. 西田哲学による KJ 法の理論的考察.....	18
2.1. KJ 法の思想は, 人間中心主義ですらない.....	18
2.2. 己を空しくして, 相対的な志の近さで.....	18
2.3. 渾沌をして語らしめる.....	20
2.4. KJ 法の理論的考察のまとめ.....	21
3. アジャンスマン概念による KJ 法の現働的展開.....	22
3.1. KJ 法とベルクソン, そしてドゥルーズ.....	22
3.2. ドゥルーズのリゾームとアジャンスマン.....	23
3.3. アジャンスマンと KJ 法.....	25
第3章 創造的思考における脱中心性と現働性の例証 1	
久留米絰ブランドの事業ヴィジョン・戦略再構築のケーススタディ.....	26
1. 久留米絰ブランドの創造的実践の調査分析.....	26
1.1. 調査分析の目的.....	26
1.2. 分析方法.....	26
1.3. 調査対象.....	27

2. KJ 法図解における創造的統合の分析考察	28
2.1. グループ 22 の分析	28
2.2. グループ 8,9,10 の分析	33
2.3. グループ 22, 23 の分析	34
2.4. グループ 21 の分析	37
2.5. グループ 21,22-23 と 19,20 の分析	41
2.6. KJ 法図解全体の分析考察	41
3. アジャンスマン概念による分析考察	45
3.1. 「中心的要素を置く整理・分類」と「脱中心の創造的統合」	45
3.2. アジャンスマンによる脱中心的把握	45
3.3. アジャンスマンによる現働的把握	49
3.4. KJ 法図解<と>ブランド創業者<と>リサーチャー<と>久留米絃	50
4. 久留米絃ブランド A の事業ヴィジョン・戦略再構築のまとめ	51
第 4 章 創造的思考における脱中心性と現働性の例証 2	
体験型宿泊施設の新規サービス開発のケーススタディ	52
1. 体験型宿泊施設の創造的実践の調査分析	52
1.1. 目的と分析方法	52
1.2. 調査対象	52
2. KJ 法図解における創造的統合の分析考察	53
2.1. KJ 法の創造的データ統合（相対的な志の近さ）	53
2.2. 整理・分類との比較分析	55
2.3. アジャンスマンによる脱中心性の分析考察	57
3. サービスデザイン実践についての分析考察	63
3.1. アジャンスマンによる現働的把握	63
3.2. KJ 法による創出コンセプト<と>サービスデザイン<と>実践	63
3.2.1. サービスデザイン実践の分析	63
3.2.2. サービス理論による考察	66
3.3. アジャンスマンによる現働性の分析考察	67
4. 体験型宿泊施設 B の新規サービス開発のまとめ	68
第 5 章 創造的思考の実践手法における問題と解決策	
生活者理解ワークショップにおけるケーススタディ	69
1. 創造的思考の実践手法	69
1.1. 脱中心的・現働的理論視座を実践手法へ	69
1.2. システム思考, U 理論, KJ 法	69
1.3. 創造的統合思考の手法としての KJ 法	71
1.4. KJ 法の誤解と正則な手法	71

1.5. KJ 法の手法および、その実施における課題	72
2. 研究目的と調査分析方法	73
2.1. 研究目的とアプローチ	73
2.2. (1) 手法の評価・選定と改善	74
2.3. (2) 創造的思考ワークショップ成功の分析枠組み	77
2.3.1. 成功の定義	77
2.3.2. 成功要因としての矛盾葛藤・対立・否定・反論・異見・闘い(struggle)	77
2.4. (3) 創造的ワークショップにおける成功要因の調査設計	78
3. 手法実践調査の分析考察	79
3.1. 調査実施	79
3.2. 成功要因の分析考察	79
3.3. 創造的統合思考ワークショップ手法の考察	82
4. 創造的統合思考の手法と成功要因のまとめ	83
終章 結論と展望	85
1. 結論	85
2. 今後の展望	88
2.1. 脱中心的で現働的な理論的視座の実務問題への適用	88
2.2. 今後の課題と発展	94
参考文献	96
謝辞	101

図表目次

図 1-1：ユーザー・人間中心デザインに引き継がれるデザイナー能力中心の視座.....	3
図 1-2：脱中心デザインの価値共創.....	4
図 1-3：スタンフォード d.school のデザイン思考プロセス.....	5
図 2-1：社会変遷とリゾーム	23
図 3-1：久留米絣ブランド A の KJ 法図解.....	27
図 3-2：バリューチェーン	28
図 3-3：グループ 22 の統合.....	29
図 3-4：既存フレームワーク（バリューチェーン）での整理・分類.....	31
図 3-5：グループ 22 既存フレームワークでの整理・分類と相対的な志の近さによる統合の違い	32
図 3-6：マーケティングミックスの 4P	34
図 3-7：マッキンゼーの 7S.....	35
図 3-8：演繹・帰納・アブダクションの論理構造	36
図 3-9：グループ 22 と 23 のアブダクティブな論理構造.....	37
図 3-10：カスタマージャーニーマップ例	40
図 3-11：ユーザーエクスペリエンスの期間	40
図 3-12：KJ 法による統合の概略図	42
図 3-13：既存ビジネスフレームワークによる整理・分類の例.....	44
図 3-14：中心を置く理解とアジャンスマンによる脱中心的理解	46
図 3-15：統合のアジャンスマンとしての把握.....	47
図 3-16：KJ 法図解<と>ブランド創業者<と>リサーチャー<と>久留米絣のアジャンスマン	50
図 4-1：体験型宿泊施設 B の新規サービスのコンセプト開発の KJ 法図解	52
図 4-2：「医・食・住」での整理・分類.....	56
図 4-3：「医・食・住」整理・分類の図解	56
図 4-4：KJ 法図解の概略図.....	57
図 4-5：中心を置く理解とアジャンスマンによる脱中心的理解	58
図 4-6：3 つのデータ統合のアジャンスマンとしての把握.....	59
図 4-7：さらなる統合のアジャンスマンとして把握	60
図 4-8：中心性を置く整理・分類とアジャンスマンによる脱中心的統合	62
図 4-9：KJ 法図解<と>リサーチャー<と>企画者<と>参加者	68
図 5-1：U 理論と KJ 法 W 型問題解決モデル.....	70
表 5-1：U 理論と KJ 法の理論的共通点.....	70
表 5-2：手法の比較評価	75

表 5-3：ワークショップ成功要因分析	80
図 6-1：主客分離と共創	89
図 6-2：中央・平均値的な中庸な統合	91

第1章 創造的思考における問題

1. デザイン思考の理論的問題

1.1. 協働的・共創的方向性を示したデザイン思考

近年、あらゆる現場で創造的思考が重要視される中で、デザイン思考に特に注目が集まり様々な現場で実践が進んでいる。このデザイン思考の創造社会発展への多大なる貢献は、従来デザインの創造性をデザイナーが生み出すものとして、デザイナーという「人」に帰属すると捉えられてきたことに対して、デザイン「思考」としてそのプロセス原理に着目することで、デザインを属人的な在り方から解放し、その創造的活動を非デザイナーに広げたことであろう。デザイン思考は、非デザイナーにデザイナーの道具を手渡すことを目的としており、デザイナーたちのスキル・思考法に着目している(Brown 2009:邦訳 pp.14-19)。

このデザイナーの特権的地位を明け渡すことをデザインファームが提唱した目的としては、「競争を一変させるデザインの潜在的な破壊力を解き放つ」(邦訳 p.18)ためであることに間違いはない。ただもう少し言えば、デザインファームを価値ある企業として保ち続けるためにも、従来のデザイナー業務の領域からデザインを脱却させる必要があったとも言える(邦訳 p.17)。近年のデザインプロジェクトはデザイナーだけではなく心理学者や文化人類学者やMBAホルダーなどで構成され、デザイナー以外のあらゆる専門家が不可欠となっており、デザイン活動における特権的能力がデザイナーだけに認められるものではなくなっている。実際に、デザインは芸術系大学出身者（伝統的デザイナー）だけのものではなく、また、ブレストなどのツールをマスターすることでもなく、誰でも養うことのできる思考だとした上で、様々なエンジニアや優れた経営者を挙げてデザイン思考家であることが説明され、さらには、デザイン思考は人間の本質そのもののだとして、デザインが伝統的デザイナーに占有された特権領域ではないことが強調されて繰り返し説明されている(邦訳 pp.11-15,111-113)。さらにデザインファームを取り巻く環境としては、IT 企業や経営コンサルティングファームによる買収が進み(Maeda 2018)、デザインがアトリエでなされるデザイナーに閉じられた仕事ではなく、ビジネスリーダーたちを巻き込む経営課題となってきたこともある。このようにデザインがビジネス課題に昇華されてきた状況において、「“クリエイティブ”なデザイナーが会社の中で孤立」(Brown 2009:邦訳 p.48)するのではなく、あらゆるビジネスパーソンにデザインのことが理解され、多種多様な専門家と異分野連携(interdisciplinary)できるように、スキル・思考法に落とし込むことが求められてきたと考えられる。

そして、このデザイナーのスキル・思考法とは何かと言えば、「着想」「発案」「実現」の

3つの空間を行き来する非線形なプロセス(邦訳 p.28), 人間のニーズを重視する人間中心の「洞察→観察→共感」(邦訳 p.78), クリエイティブ・マインドセット(Kelly & Kelly 2013)などであり, そして, その実践手法としても, エスノグラフィやワークショップや「両手を使った思考」と呼ぶプロトタイピングなどユーザーやモノや状況との相互関係で生み出す手法が取り入れられ, コラボレイティブで共創的な方向性が示されている(Brown 2009:邦訳 pp.64-80,116).

1.2. デザイン思考に内在するデザイナー思考力中心の視座

しかしその一方で, デザイン思考の問題として, 主体と客体や心と身体などの二元論に依っていること, 多様なデザイナーのやり方と具体的状況を見落としていること, デザイナーを主たるエージェントとして強調していることが指摘される(Kimbell 2011, 2012:p.141). 確かに「つまるところ, デザイン思考とは, インテグレイティブ・シンキング(統合思考)を行う能力」であるとしてデザイナーの頭脳や「脳」力に焦点が当てられており(Brown 2009:邦訳 pp.111-112), 例えば, ユーザー・人間中心として, 人々のしないことに目を向け, 言わないことに耳を傾け, 人と人や人とモノの関係性を分析して, 人々が気付いていない潜在ニーズを理解する(e.g. 邦訳 pp.55-83)のはデザイナーであり, また, その潜在ニーズを顕在化させる具体的デザインを実現するのもデザイナーである. このようにデザイナーの統合思考力が鍵と位置づけられており, デザインという創造活動においてデザイナーが持つ能力(統合思考)を中心的要素としているといえる. そして, このことは, デザイン活動においてユーザーや企業やテクノロジーやモノなどとデザイナーを切り離し(主客分離), そして, デザイナーの思考と行動を別々とみなす(心身分離), 主客・心身二元論で捉えていることを意味する.

デザイン思考がユーザー・人間中心を標榜するのは, デザイナーの内面から生み出されるアイデアを価値としてデザインするデザイナー中心の在り方や, 企業や技術中心へのアンチテーゼであろう. しかし, ユーザー・人間中心としてユーザーを起点としても, 結局, 調査情報から洞察・共感しアイデアを創出(統合思考を発揮)し価値を生み出すのはデザイナーの能力ということであれば, あくまでデザイナー(主体)が持つ能力があり, それに対するものとしては企業や技術などでなくユーザーを重視(客体の中心をユーザーに)するといっただけで, ユーザー・人間中心といえども, デザイナーの能力が中心的要素であると捉えていることに従来と変わりはない.(図 1-1)

コラボレイティブで共創的な方向性を示し, 伝統的なデザイナーの特権的地位を解体しつつも, デザイナーの能力に中心的要素を依り戻すことは, デザインファームの立場上重要であるのかもしれない. 誰にでもデザインが完全にできるのであれば, デザインファームの存在意義はなくなってしまう. デザインファームの存在意義を担保して価値ある企業であり続けるためには, デザイン活動をあらゆるビジネスパーソンに開放するといいつつも, 核心部分はデザインファームに留保する必要があったと考えられる.

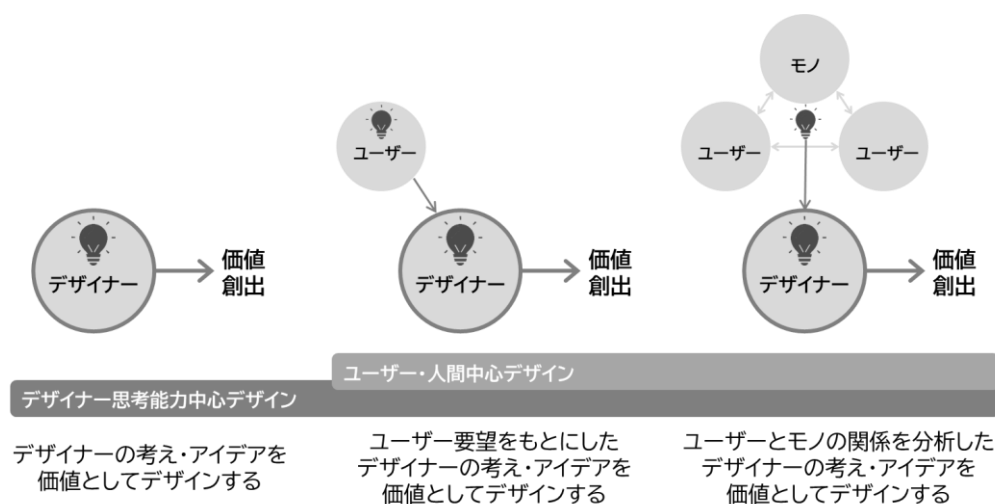


図 1-1：ユーザー・人間中心デザインに引き継がれるデザイナー能力中心の視座

1.3. デザイン思考に内在する理論的問題

このように、デザイン思考は、その中心となる能力がデザイン思考家個人の中に保持される視座は変わってはならず、デザイナーのデザイン能力を手渡し誰にでも発揮できると言っても、結局はデザイン活動の中心的存在としてデザイン能力を発揮する人の超越的な立場を維持してしまっている。なお、この議論は、デザイナー中心か企業や技術中心かユーザー・人間中心かという、何が中心かという二元論に終始してはならない。いずれかを中心的主体とすることは、誰がデザイナーであるかの枠組みにとどまることとなり、本質的な問題構造を脱却することができず、それは Kimbell(2011,2012)が指摘したデザイン思考の問題である主客二元論そのものである。そうではなく、デザイン思考の協働的で共創的な方向性のためには、デザイナーとユーザーを二分しない主客非分離の視座が求められる。

また、何よりもデザイナーの思考力に着目し、その能力を誰にでも渡せるものとするとは、デザイン活動の中心を移行させることでしかなく、デザイン活動における属人性を本質的に解消するものではない。このデザイナーの思考力を中心的要素とする視座は、デザイン活動をデザイナーやユーザーの思考や行動などに要素還元し、特定要素を中心として着目することである。つまり、デザイナーの思考力と身体行動とを切り離す心身二元論で、デザインをデザイナーという人に帰属させるのではなく、その思考という要素に着目したとしても、それはデザイン活動における中心的存在を解体するどころか、むしろ、それを移行させるだけで、中心性を強調することになってしまう。

そして、このデザイン思考家の能力を中心的要素とし、心身二元論で思考などの要素に還元する視座は、デザイン思考家が生み出すアイデアや価値を客体として静的に、そして絶対的に捉えることにつながる。デザイン思考家の能力を中心的要素とすることは、その中心的要素が創り出すアイデアが価値であり、暗にそれはそのアイデアが静的で絶対的だ

とすることに等しい。そうすると、いくらユーザーに寄り添いモノや状況との相互関係で生み出す手法を取り入れたとしても、その協働性は限定的となってしまう、いわば共創という仮面を被った独創が常にその核心に潜んでいることとなる。

つまり、デザイナーの思考力を中心的要素とすることは、デザイン活動の中心的存在としてデザイン思考家の超越的な立場を維持する主客二元論と、思考力を身体行動と切り離して捉える心身二元論に直結し、本来あるべきコラボレイティブで共創的な方向性に対して共創的独創とでもいえる理論的矛盾を孕む問題がある。したがって、デザイン思考の協働的な価値共創の方向性を実現するには、デザイン・創造性において、主客・心身二元論でなく中心的要素を想定せず、デザイン思考家やユーザーや思考やアイデアなどに要素還元できない総体として脱中心的にデザイン・創造性を捉えることが重要といえる。



図 1-2：脱中心デザインの価値共創

2. 創造的思考の実践における問題

2.1. 理論的問題が引き起こす手法における矛盾

前節で指摘した理論的問題は、実践手法にはどのように影響しているのだろうか。

まず、実践現場の実状としては、デザイン思考などの創造的思考の方法論を導入しても、クリエイティブなアイデアが生まれず成果が出ないという問題が散見される。例えば、顧客に共感するためにエスノグラフィック調査をしたが新しいニーズを見出すことができなかった、ワークショップでペルソナとカスタマージャーニーマップを作成しブレインストーミングをしたが共創に至らず画期的なアイデアが出てこなかった、プロトタイピングをしても効果が感じられなかったなどである。本来「ルールを破り、競争を一変させ、パラダイムを変化させる画期的なアイデア」(Brown 2009:邦訳 p.56)を生み出すはずのデザイン思

考を導入しても、漸進的で平凡な改善案にとどまってしまうという実践現場が後を絶たない。ドナルド・ノーマンも、デザイン思考が掲げる人間中心では Great なデザインは生まれず Good なものにしかならないと指摘しているように(Norman 2005), この問題は甚大である。そして、前節で確認したようにこの問題の本質的原因は、人間中心というよりむしろ、その根底にある主客・心身二元論でデザイン思考家の能力に中心的要素を置く理論的視座である。中心的要素を前提としてしまつては、エスノグラフィやワークショップやプロトタイピングなどの手法を導入しても、デザイン思考が目指す協働的な相互作用による共創は起こりえない。そして、コラボレイティブな共創とならないのであれば、デザイン思考の方法論は本末転倒となり、結果的に意図する創造的活動とならないのは必然である。したがって、デザイン思考の方向性を実現するためには、主客・心身二元論でなく中心的要素を前提としない脱中心的な理論的視座が求められる。

以上のように、デザイン思考に内在する理論的問題、つまり、デザインや創造性を主客・心身二元論で捉えデザイナーの思考力を中心的要素と捉えることが、結果として創造的成果が生まれない実践問題につながっていると考えられる。

ここでデザイン思考のプロセスについて確認すれば、スタンフォード d.school のものが有名であり、またデザインプロセスとしては人間中心設計(Human-Centered Design, HCD)で提唱される「利用状況の把握と明示」「要求事項の明確化」「解決策の作成」「設計の評価」も普及している。他にも様々なプロセスが提唱されているが、概ね「課題設定」「顧客理解」「顧客ニーズの特定」「アイデア発想」「アイデア具現化」「検証・評価」と理解することができる。



図 1-3：スタンフォード d.school のデザイン思考プロセス

そして、画期的なアイデアが生み出されないという問題意識のもと、あらためてアイデア発想までのプロセス推進における各ステップの主な活動をみれば、情報収集のための「エスノグラフィック調査」と、インサイトとアイデア創出の「ワークショップ」、そして両手で考える「プロトタイピング」の3つが三大活動といえるであろう。この三大活動において、デザイン思考の理論的問題はどのように影響するのであろうか。すなわち、主客・心身二元論や中心的要素を前提とする視座にて、エスノグラフィやワークショップやプロトタイピングを行い共創しようとするに、どのような問題があるのであろうか。

2.2. エスノグラフィック調査における理論的矛盾

エスノグラフィック調査は、ユーザー自身も意識しておらず声にならないことを洞察し、ユーザーの中にあるものではなく「人と製品（モノ）との関係」「人と人との関係」を分析し(Brown 2009:邦訳 pp.56-59)、ユーザーを深く理解するために、ユーザーの生活実践に入り込んで調査する。つまり、エスノグラフィック調査は、生活実践に参画してユーザーに学ぶことであり、これはまさに Lave と Wenger(1991)がいう実践への周辺参加に他ならず、学ぶことがユーザーの中にあるのではなく、ユーザーがその一部となっている実践共同体(community of practice)の中にあり、実践・活動の場に埋め込まれているということである。これは状況主義と呼ばれ、中心的要素を置かない脱中心的な見方とされる(邦訳 p.75)。

Clifford(1986)は、エスノグラフィは意味を持つ社会的環境から書かれ、書かれることで社会環境を新たに創り出すこと、また書き手のある特定の伝統や規律の視座あるいは対抗する視座にて書かれるなどと説明する(邦訳 p.10)。つまり、調査で理解すべきユーザー・生活者の特性は、他者との関係性の中で相対的に表象される。これはオリエンタリズムが西洋に対する概念である(Said 1978)ことと同様で、人の中に絶対的で本質的な特性があるのではなく、生活者の特性は、他者との差異化・卓越化(Bourdieu 1984)によって生ずるということである。また、Clifford(1986)は、民族誌はフィクションであるとしている。「フィクションの語源であるラテン語のフィンゲレ(fingere)は『創られたもの、あるいは、装ったもの』という意味であるが、その意味において民族誌はたしかにフィクションであるといえる。しかし単に『創る』というだけでなく、現実にはないあるものを新しく生み出す、捏造するという意味もあることに留意することが重要である」と説明する(邦訳:p.10-11)。そして、エスノグラフィとは、「自分が研究する他者を通じて絶え間なく自分自身を形成していく」(邦訳:p.18)、「自己と他者を絶え間なく構築していく」行為であるとする(邦訳:p.42)。

なお、客観的な観察などとデザイン思考の文脈においても言われることがあるが(e.g. Brown 2009:邦訳 p.78)、そもそもエスノグラフィは、書き手の文化が表象され必ず写し込まれるため、ある文化を外から客観的に記述することは不可能である。この客観的記述が不可能ということに向き合いつつ、記述者自身が「自分をどのように表象するのかという問題」に向き合い、「自分自身を書き換える実践」であることが、エスノグラフィの核心である(山内他 2017)。他者の文化を客観的に記述しようとすることは、調査者自身が他者を超越した絶対的立場であろうとすることである。つまり、調査者自身が文化の絶対的中心であれば、他者の文化を客観的に記述できるが、そうでなければ、調査者との相対でしか文化を記述することはできない。このように、他者の文化というのはエスノグラフィ(調査者)自身の立場・視点でしか記述できないわけであり、したがって、絶対的客観の立場でエスノグラフィック調査をすることはそもそも不可能である。

このようにエスノグラフィとは、自己と他者を形成していく行為であり、ユーザー理解は実践活動に埋め込まれており、主客分離した二元論ではなく、いずれにも中心的要素を置かない脱中心的な行為である。したがって、デザイン思考が中心的要素を前提とするので

あれば、「デザイン思考においてエスノグラフィック調査をする」ということは、中心性と脱中心性という相反する概念を抱える矛盾した行為となってしまう。つまり、デザイン思考家を中心的要素とする主客二元論は、デザイン思考家（調査者）を調査対象者と切り離された独立した立場とすることであり、それはあたかもデザイン思考家（調査者）が別の存在として調査対象者の世界の外にいて影響を及ぼさない存在であり、そこに相互作用はないとすることである。デザイン思考家（調査者）を中心的存在とすることは、調査者自身も調査対象者である客体も静的に捉えることとなり、エスノグラフィック調査本来の自己と他者を相互に創り出していく行為にはならない。

エスノグラフィック調査は脱中心的行為であり、デザイン思考家（調査者）とユーザーのどちらかに主導があるものではない。しかし、デザイン思考の主客二元論の前提は、どちらかが主導になることを意味する。エスノグラフィック調査を実施してユーザー・生活者に着目したとしても、デザインがデザイン思考家（調査者）の統合思考能力につきるのであれば、突き詰めれば突き詰めるほどデザイン思考家主導プロセスとなっていき、そして、究極的には調査をしようがしまいが結局はデザイナーの思考力となるため、デザイン思考が乗り越えようとしたデザイナー中心のデザインに立ち戻ってしまう。つまり、デザインにおける属人性を解放しようと、人間中心を掲げユーザー調査を促したとしても、デザイナーの統合思考能力に着目し中心的要素と前提を置いてしまえば、その理論的矛盾により、デザイナー中心のデザインを確信的なものとする結果を引き起こしかねない。

2.3. ワークショップにおける理論的矛盾

ワークショップとは何かについて、まずレクチャーやレポートと比較して理解すると、レクチャーやレポートは、情報提供者やリサーチャーが調査・分析した結果や考案した解決策を、クライアント・聴衆に伝える一方向的な価値提示行為といえる。一方、ワークショップは、グループワークであり、デザイン思考家はファシリテーターとして参加するなどし、相互協働し擦り合わせながら価値共創していく。リサーチャーやデザイナーによって価値が創り出され、レポートなどに埋め込まれて提供されるというような製品中心の視座ではなく、ワークショップは、アクター間の相互作用で価値が生まれるという価値共創の視座に立つものといえる。

レクチャー・レポートは、権威・教養あるコンサルタントから、多数のクライアントメンバーに対して一斉に伝達・プレゼンテーションされることも少なくなく、一斉講義形式と同様の導管メタファーのコミュニケーション観にもとづく行為と理解できる。この一斉講義形式は 18 世紀イギリスが発祥で、産業革命時に必要になった大量の工場労働者に、工場で働く方法やルールを効率的に教え込むために生まれたといわれる(中原・長原 2009)。これは、工場の方法やルールという絶対的に真正な権威的知識（価値）があり、それを一方向的に伝達するということであり、そこには末端の参加者（労働者）の個性の発揮という概念はなく、まさに歯車として画一的な働きを求めるモダニズムの背景を有した行為といえる。

一方ワークショップは、権威的知識を上位下達するのではなく、リサーチャーやデザイナーとクライアントやユーザーがフラットな立場で共創する。ここでは、真正性や権威性といった中心概念は解体されており、脱階層的・大衆コミュニケーション的・多極的なポストモダン(Anderson 1998)な行為である。ワークショップを理解するには、このポストモダンの社会的潮流とともに大局的な視座でみるのが有用である。ポストモダンというのは超越的存在や中心概念の解体である。ワークショップが目指す共創というやりとりには超越的で中心的存在は想定されていない。

こうしたワークショップでは、ファシリテーターの場づくりが重要になる。当然ながら、レクチャー・レポートにおいても、場を考慮した実施がなされる。ただ、大多数にわかりやすいレクチャー・レポートが追求されたり、優れたレクチャーは同様の内容と口調で繰り返し実施されたり、録画映像を大規模配信されたりする。また、参加者状況を考慮したとしても、ある特定層向けには特定の内容を提供するなどの対応がされることが多い。いずれにしても「場を事前に想定」し、まるで参加者特性が「実存」するかのように静的に捉えた主客二元論の視座で実施されることが多い。一方ワークショップにおいては、同じ内容のレクチャー・レポートが実施されるのとは異なり、そもそもファシリテーターは同じワークショップを再現することは不可能である。ワークショップは、異なる状況における参加者同士の相互作用によって、都度ユニークな場が生成されるからである。このワークショップ参加者の特性もエスノグラフィで述べた生活者特性と同様に、他の参加者との関係性における差異化・卓越化(Bourdieu 1984)によって相対的に表象される。したがって、同一人物でも、いつも同じ特性が生ずるわけではなく、異なる参加者がいる状況であれば、同じ参加者から表出する特性も異なる。そして、この「自らを他者から差異化し卓越化しようという動きは、根源的に闘争となって生じる」(山内 2015:p.119)。このようにワークショップとは、多様な関係性における相互作用で生み出されるダイナミックな実践であり、ファシリテーターがその実践から切り離され、何の影響も受けない超越的な立場でいられることは考えられない。

Derrida(1997)は、ホスピタリティについて、おもてなしとしてホストは「自宅にいるように、くつろいでください(make yourself at home)」と歓待するが、客が本当に自分の家にいるように自由に振舞われると、ホストとしての立場や面目がなくなり、おもてなしとはいえない状況になってしまう不可能性を指摘した。これと同様の不可能性がワークショップにもある。フラットな立場で中心はないとすると、ファシリテーターの立場がなくなる。そして、このワークショップの不可能性を考える上でも、ポストモダンの議論は有用である。Anderson(1998)は、プレヒトの「平民化」の概念を用い、ポストモダンにおいて社会的な差異そのものが単純に消失することを指摘する。この指摘は、ポストモダン社会が「客観的で社会的な平等性」や自律した個人を基本とした社会ではなくっており、「大衆レベルにおける(啓発された)知の増大」ではなく、逆に「新たな形態の愚民化や幻惑化」だと指摘するが(pp.192-193)、これは、ワークショップにおける衆愚の罫の問題、つまり、個性の

発揮とその相乗効果を期待して実施されるワークショップが、効果がないどころか衆愚としてマイナスに作用する問題(Briskin et al. 2009)に通ずる。このようにポストモダンの視座は、ワークショップにおける問題が時代の流れの中で必然的で根深いものであるとの示唆を与えてくれる。なお、このことはワークショップの準備は何もできないことを意味しない。確かに、ファシリテーターはどのような特性・場が表出するかを事前に知ることはできない。ただ、参加者が過去にどのような状況において、どのような特性を表象し、どのような価値共創をしたのかを事前に情報収集することで、よりよい事前準備とワークショップ遂行に役立てることは十分にできる。

そして、このような不可能性に向き合い共創し続けるためには、二元論を超えた主客非分離の相互作用としてワークショップを捉える必要がある。ワークショップで共創するということは、誰かの頭の中に答えがあるわけではなく、アイデア（知）は参加者と参加者の相互作用による協働で生み出されるということであり、これは実践共同体(community of practice)の場の中で生まれるという状況主義的アプローチである(Lave & Wenger 1991)。つまり、ワークショップを、個人の中にアイデアがあるというような心身二元論的で認知主義的な考え方で実施すると矛盾が生じることになる。もし、個人の中に答えがあるのであれば、ワークショップをするのではなく、その個人（中心的存在）にインタビュー・レクチャー・レポートしてもらえばよいだけである。そして、個人の中の思考力が中心なのであれば、ワークショップの相互作用でアイデアを創り出す必要はなく、また、中心的能力が個人に内包されるのであれば、ワークショップで創造性を発揮することはできないことになる。エスノグラフィック調査での議論と同様に、デザイナーの独創ではなくコラボレイティブな共創をしようとしてワークショップを導入しても、デザイナーの統合思考力を中心的要素とするのであれば、結局はデザイナー主導となりデザイナー中心のデザインとなってしまう。

以上のようにワークショップは、多様な関係性や状況によって生成されるダイナミックなものとして、中心的要素をどこにも置かず脱中心的なものと理解することが必要不可欠である。したがって、デザイナーの思考力が中心的要素である「デザイン思考においてワークショップをする」ことは、中心性と脱中心性の矛盾に直面することになってしまう。

2.4. プロトタイピングにおける理論的矛盾

プロトタイピングとは、「両手を使った思考」と呼ばれ(Brown 2009:邦訳 p.116)、モノや状況との相互関係でアイデアを生み出していく手法である。具体的には、手術器具のプロトタイピングにおけるその場にあったマーカーとフィルム容器と洗濯ばさみ、コンピューターマウスのプロトタイピングにおけるデオドラントチューブのローラー・ボールやバター皿などの事例が示されている(Brown 2009:邦訳 pp.118-119)。

この事例が示唆することは、ドナルド・ショーンがいう「デザインプロセスとは、状況の中にある材料との対話」であり、その「状況の中で生まれた意図せざる変化」によって、「新

たな認識と理解が生まれ、そこから新たな手立てを講ずることになる」(Schön 1983:邦訳 p.85)という省察的实践に他ならない。そして、この省察的实践という考え方は、伝統的な実践についての認識論に対する代替案であり、専門知を脱神話化するものであり(邦訳 p.362)、状況は意のままに形作れるものではなく、また実践者から独立した自己完結的なものでもなく、実践者自身の知識や認識も状況によって形作られるとして(邦訳 p.167)、「私たちの知の形成はまさに、行為の<中(in)>にある」(邦訳 p.50)とするものである。

そして、このように知(アイデア)は行為の中にあるとして、プロトタイピングを状況の中におけるヒトとモノとの相互作用であるとすれば、プロトタイピングとはまさにラトゥールが主体・客体の二元論を廃棄し人間・非人間の視点で論を進め、相対的客観的なアクターとしての主体性をアクターネットワークとして示したことであろう(Latour 1999,2005)。つまり、両手で考えるプロトタイピングとは、モノにも主体性があるとする脱中心的な実践だと考えることができる。

このようにプロトタイピングは、デザイン思考家とモノやアイデアや行動を分離する主客・心身二元論的ではなく、いずれにも中心的要素を置かない脱中心的な行為である。しかし、デザイン思考は両手ではなく頭脳としての思考力(Brown 2009:邦訳 p.111)を中心的要素とすることを前提としている。したがって、「中心的要素を前提としつつ、プロトタイピングする」ということも、中心性と脱中心性という相反する前提を抱える理論的に矛盾した行為となってしまう。

3. 創造的思考における問題のまとめ

デザイン思考はデザインにおける属人性を解放し、コラボレイティブで共創的な方向性を示しつつも、一方で、デザイナーの統合思考が核心であると説明しており、共創とは矛盾する主客・心身二元論でデザイナーの思考力を中心的要素と捉える理論的問題がある。

また、デザイン思考が取り入れているエスノグラフィック調査やワークショップやプロトタイピング手法は、いずれも中心性を捉えない脱中心的行為であり、したがって、デザイン思考の主客・心身二元論で思考力を中心的要素とする理論的視座は、各手法に対しても矛盾を生み出している。このように、デザイン思考に内在する理論的問題は、手法実践にも影響する問題であり、デザイン思考を導入しても画期的なアイデアが生まれず成果が出ないという実践問題の原因となっていると考えられる。

なお、こうした理論と手法における矛盾は、デザイン思考は役に立たないという批判につながる。実際に、調査やワークショップなどは不要と明言し、また、デザイン思考に批判的なデザイナーも少なくない。そして、この影響範囲はデザイン思考だけにとどまらず、デザイン思考が広く普及浸透している現状においては、エスノグラフィック調査やワークショップやプロトタイピングを活用する創造的思考の手法実践に全般的に及んでいると考えられる。例えば、参加型デザインとしてユーザーがデザイン活動に参加していたとしても、

ユーザーとデザイナーの関係性において本質的に同様の問題構造が存在する。

主客・心身二元論でデザイナーの思考力を中心的要素とすることは、あたかもアイデアや創造性が個人の内面から湧き出てくると考えることになり、また、デザイン思考家を他者とは切り離れた超越的な立場とするということになり、これらはいずれもデザイナーの属人性を解放し共創の方向性を示すデザイン思考の本分と矛盾する。共創というのは共に創るわけであるから、誰かの独創的アイデアを共有して、そのアイデアを選択検証することでもなければ、誰かの内に秘めたアイデアを引き出して具現化させることでもない。しかし、あらゆるものを分離して中心的要素を前提した考え方では、人と人や人と物の相互作用による共創にはならない。

“Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All” (Kelly & Kelly 2013)、この IDEO 創設者の著書タイトルは、私たちみんなの「中に」創造的なポテンシャルがあると訴えている。しかしながら、エスノグラフィック調査やワークショップやプロトタイピングをするのであれば、創造性のポテンシャルは状況や実践活動の場にあるといわなければならない。当然ながら、一般的な会話における方便としては「私たちの中にある」と言うことを批判するつもりはない。しかし、あらゆる実践現場で画期的なアイデア創出につながっていない現状をみれば、方便とはいってはいられず、厳密に議論しなければ、多くの誤解や無意識的な誤用の蔓延が止まらないであろう。

デザイナー中心ではないコラボレイティブな方向を示して、中心性をデザイナーから非デザイナーに移そうとしたとしても、このデザイナーの能力を中心的要素として、私たちの中に創造性のポテンシャルがあるという考え方で、デザイン思考家の中に中心的要素を保持したままである限りは、エスノグラフィやワークショップやプロトタイピングなどの共創的手法を実施しても綻びが生じるのは必然である。また、共創プロジェクトとするためにデザイン思考を導入しようとデザインファームなどに依頼したとしても、デザイナーの能力を中心的要素と暗に考えてしまっていると、結果的にアイデアはデザイン思考家が生み出し「提供」されるという結果を導いてしまい、協働的相乗効果は十分に発揮されないことになってしまう。実際そのようになっている現場も少なくない。

これまで議論してきたように、主客・心身二元論的に中心的要素を前提とする考えを温存したままで、中心性を捉えない共創を実施しようとすることは矛盾する行為である。デザイン思考などの創造的思考を導入しても成果が得られないのは、手法レベルの問題ではなく、手法実践の背景となる理論レベルの問題が根底にあるからであり、脱中心の共創的アプローチに対する矛盾を孕むデザイン思考の理論的問題は、様々な手法実践に支障をきたしていると考えられる。したがって、コラボレイティブな共創プロジェクトを実現するには、脱中心的な共創アプローチに則る理論的議論を深めていくことが必要となる。そこで、本研究では、創造性の中でもデザイン思考とそれに類する創造的思考の共創について議論を進めていくこととする。

第2章 脱中心理論としての KJ 法, そしてアジャンスマンによる現働的展開

1. 脱中心的視座の創造理論

1.1. サービス・ドミナント・ロジック

前章では、デザイン思考における主客・心身二元論や中心的要素を前提とする理論的問題を指摘し、創造的思考の手法との矛盾も確認した上で、脱中心的な共創アプローチに則る理論的議論の必要性を議論したが、デザイン思考が示す共創についての脱中心的な理論としては、サービス・ドミナント・ロジック(Lusch & Vargo 2014)がある。まず、サービス・ドミナント・ロジックにおけるサービスの定義について確認すると、サービスとはグッズ（製品）に対するものでもなく、第一次産業と第二次産業に分類されない第三次産業のことでもなく、無形性・異質性・同時性・消滅性という4つの特性(Zeithaml et al. 1985)を備えるものでもない。サービス・ドミナント・ロジックは、製品も第一次・二次産業も含めたすべてをサービスと定義する。そして、生産者と消費者を区別するのではなく、企業も消費者も価値共創のアクターとした上で(Lusch & Vargo 2014:邦訳 pp.10-12)、価値は、「1人のアクターが他のアクターのために創造し伝達するというものではない」(邦訳 p.170)、価値は生産し提供するものではなく共創することしかできず、アクターたちによって相互作用的で相互依存的に組み合わせられて創られるとする(邦訳 pp.84-87)。このように価値共創において、企業中心でも製品中心でも顧客中心でもない、脱中心的で動的で状況依存的である視座を明らかにしたのが、サービス・ドミナント・ロジックである(邦訳 p.7,81,92,154)。

しかし一方で、価値共創の源泉とする知識・スキル(邦訳 p.76)については、文脈依存的というものの(邦訳 p.222)、アクターが保持しており他者のために提供されるものとしている(邦訳 p.67,238)。これでは人が知識・スキルをあたかも静的なモノのように所有（内的に保持）し、それを取り出して相手に提供できるように理解できてしまう。しかし、前章のワークショップの例でも、知識・スキルをどの相手に対しても、どのような状況でも、同様に発揮・提供できるわけではなく、場の状況に応じて発揮のされ方や、あるいは発揮できるかどうか異なり、言い換えれば、参加者との相互関係の中で、知識・スキルは発揮されるものである。また、サービス・ドミナント・ロジックは、社会ネットワーク構造やアクターは、価値観を統治するルールによって駆動される(邦訳 p.28)などと構造主義的な説明をしている。このようにサービス・ドミナント・ロジックは、中心的要素がない脱中心的視座を提唱しつつも、価値共創の源泉とする知識・スキルをサービス実践の場（状況）から切り離し、要素還元的に扱おうするなど心身二元論の視座を温存してしまっていることが否めないため、デザイン思考の理論的問題を解決するものとして十分とはいえない。

1.2. エフェクチュエーション：市場創造の実効理論

知識・スキルなどの創造性的手段とリソースについて示している理論としては、起業家の行動原則を明らかにしたエフェクチュエーションがある(Sarasvathy 2008). この理論の1つ目の原則「手中の鳥」は、『目的主導(goal-driven)』ではなく『手段主導(means-driven)』の行為の原則で、「所与の目的を達成するために、新しい方法を発見することではなく、既存の手段で、何か新しいものを作ること」であり、これは、従来のマーケティング理論の方向性とは正反対であることを示す1つである(邦訳 pp.19-20). ただ、これは手段主導ということ短絡的に捉え、手元にある手法(スキル・知識)を闇雲に使い続けていれば成功できるということを意味するものではない。例えば、AI技術のディープラーニングの使い方を修得したからといって、あらゆるデータでディープラーニングを使い続けていれば、起業が上手くいくということではないが、ビジネス現場ではこのような誤認に陥りがちである。この手段主導の議論を詳しくみていくと、この原則は、3つ目の原則「クレイジーキルト」(コミットした関係者達を、企業の形づくりに積極的に参加させる)と表裏一体であると理解でき、「アイデンティティ」と「知識」と「(人的)ネットワーク」の3つの手段の総体がリソースであり、すべての手段は、関係者との相互協力というキルトを構成するパッチであると説明されている(邦訳 p.105). このように、エフェクチュエーション理論は、創造性のため的手段とリソースとは、人がモノのように所有(内的に保持)し、いつでもどのような状況でも取り出して提供できるものではなく、状況依存的で関係者とのインタラクションで成立することを示している。

また、エフェクチュエーション理論は、「相互コミットメントが、新しい関係者の連鎖の最初の結びつきであり、最終的に現実を新しい市場へと変容させる新しいネットワークにおける最初の二者関係」であり、「市場は発見されるのではなく、新しいものの創造を導く、変容という性質を持つ現象となり」、特定製品の市場も関係者間の相互作用の結果となる(邦訳 p.138)とした上で、目的の選定が、手段の選定に先行するのではなく、「目的は、ある時点における特定の行為者に依存し、また、彼らがコミットする当面の変容によって引き起こされる行為の結果であるとされる(邦訳 p.152). さらに、エフェクチュエーションの視座を確認していくと、プラグマティズムはエフェクチュエーションを支える論理であり(邦訳 p.242)、エフェクチュエーションはプラグマティズムを具現化する(邦訳 p.245). そして、このプラグマティズムは「文脈から離れて『何が真実であるか』よりも、『何が役に立つか』に関心を持つ。ゆえに、プラグマティストは画一的な真実を発見・所有しようとはしない」(邦訳 p.243), 「エフェクチュアルな行為者は、他者との相互作用を通じて、解決策のデザインを洗練させるのと同時に、人々の選好や環境の切迫した事情が要請するものも変化させ、それを実行可能で価値のある新しい『人工物』へと変換しようとする」(邦訳 p.245)とされる。このようにエフェクチュエーションは、「客観的(objective)」ではなく、「間主観的(inter-subjective)」な主体と客体の2分法を乗り越える視座であることが示されており(邦訳 p.254), つまり、市場・環境も目的も手段も所与のものではなく、関係者の相互関係によ

り間主観的に生成されるものであると明示されている。

これらの視座に立脚して、エフェクチュエーションの原則をあらためて確認すれば、「起業家が」という主語で原則を説明されることが多く、これは「起業家」という主体が、与えられた取り巻く市場・環境（客体）を、どのように認識し、どのように選択・決断していくかという考え方を表象していると考えられる。このような原則の記述や例示の仕方では、特に実務家などには主客分離の視座で誤認されることが懸念される。このことは、エフェクチュエーション理論を導いたシンク・アラウド法にも課題があると考えられる。確かにシンク・アラウド法の利点としては、インタビュー手法の課題、つまり、過去が歪められてしまい、きれいに整備された道筋として、起業家があたかも初めからヴィジョンや目的があり、それに向かって進んできたように、後付けで話を作られてしまうという問題を克服でき、この問題に対して、シンク・アラウド法がより適していることは否定されることではない。しかし、シンク・アラウド法は、事前に市場や環境を設定しておくために、関与者との動的に変容していく間主観的な相互作用を捉えることは難しい手法だと考えられる。

いずれにしても、エフェクチュエーションの理論的視座から考えれば、起業家という「主体」が「客体」に向かうという主客二元論の視座ではなく、関与者間の間主観の視座が徹底されることが求められるといえよう。

1.3. 実践論

主客二元論を乗り越える議論としては実践論がある。実践論では、実践は身体的・心的活動で構成され、スキル・知識はその実践の中にあり、不可欠な部分・要素であり、個人の内側に所有されるものではないと考える(Reckwitz 2002)。これは実践を関係性の総体と捉えることであり、スキル・知識を実践に渾然一体として埋め込まれた状況依存的で相互作用として発揮される動的なものとするのである。また、「資源は、それ自身の中やそれ自身のために存在せず、何かが資源となった『時』にのみ求めることができる」(Nicolini 2017:p.27, 筆者訳)。つまり、そもそもスキル・知識は、ある言動が相手との関係性の中（実践の場）で、相互に「目的」に対して意味づけられてはじめてスキル・知識となるわけで、片方が意味あるスキル・知識だと考えて行動しても、相手に意味づけられない（評されない）言動はスキル・知識が発揮されたとはならないわけである。そして、このスキル・知識の関与者間の相互作用の発揮こそ、「手段」の適用に他ならない。

また、Schatzkiによれば、実践とは、①実践的(how to do things)理解、②ルール、③目的感情構造(teleoaffective structure)の3つの現象がまとまった一連の言動・活動であり(Schatzki 2001:p.61,2005:p.471)、この目的感情構造には目的論(teleological)と感情論(affective)の次元があるとされ、目的論の次元は、意味の連鎖(signifying chains)から成る(Schatzki 1996)とされる。しかし、このように3つの現象や次元などと説明すると、要素還元的で構造的な視座に立ち戻ってしまいかねない。

1.4. アクターネットワーク理論

そして、要素還元的でも構造的でもない理論にアクターネットワーク理論がある。アクターネットワーク理論は、構造主義ではなく(Latour 2005:邦訳 p.295), 主体 - 客体の区別そのものを一切やめ(Latour 1999:邦訳 p.248), 「一連のパフォーマンス(performance)が, のちにそのパフォーマンスの唯一の原因とされることになる能力(competence)の定義に先行」(邦訳 p.151)し, 「因果性は事象の後に続くのであり, それに先立つわけではない」(邦訳 p.195)ことを主張する。そして, 人間もモノもすべてアクターであるとし, アクターとは「行為の源ではなく, 無数の事物が群がってくる動的な標的」(Latour 2005:邦訳 p.88)であり, 「行為を通じてしかアクターの姿を明らかにする方法は存在しない(Latour 1999:邦訳 p.156)とし, このように「人間をモノのように扱う」ということは, 「単なる<厳然たる事実>に「還元」されるということではなく, <議論を呼ぶ事実>と同じくらい種々さまざまに生きることが可能になる」(Latour 2005:邦訳 p.482)と説明される。

また, アクター(つまり, あらゆるもの)は状況や文脈に埋め込まれておらず, 「社会」はそうした活動の背景にあるものでもなく, 活動の背後には何も存在しないとし(邦訳 pp.13-14,20), 「社会は, 『そのなかに』 あらゆるものが埋め込まれている全体的なものではなく, あらゆるものを『伝って』移動するものであり, 諸々の結びつきを照合可能にして, その範囲内にあるすべての存在に対して共約可能性を得る機会を与えるものである」(邦訳 p.458)とされる。そして, グループではなく, グループ形成だけがあり, 「社会的なまとまりを作り上げているといえる有意なグループはどこにも存在せず, 議論の余地のない出発点として利用できる確立した構成要素も存在しない」(邦訳 p.56)として, 要素還元的で構成主義的な視座でないことが明言されている。なお, ラトゥールは, この最も本質的な点とする「構築は既存の諸要素の単なる再結合では決してない」ことについて, パストゥールの乳酸菌発酵を題材に, パストゥールが発酵素を発見するという行為以前には, その行為(発見)後のパストゥールも発酵素も要素として存在していないと論じて, 以前のパストゥールと以前の発酵素という要素の再結合によって, パストゥールの発酵素の発見がなされたわけではないことを示した(Latour 1999:邦訳 pp.158-159)。

このようなアクター同士の相互作用について, 同場的, 共時的, 総観的, 同質的, 等圧的ではなく(Latour 2005:邦訳 pp.384-387), 「対面的な相互作用ではなく, あらゆる種類のモノによる媒介の連鎖に目を向けるべき」(邦訳 p.163)だとして, また「ネットワーク」の代わりに「ワークネット」と言うべきで, 「ワーク, 動き, 流れ, 変化こそが, 強調されるべき」(邦訳 pp.270-271)だとして, アクターネットワーク理論を提唱した。

しかし, ラトゥールは, アクターネットワーク理論は何にも適用できず, 「何よりも〔否定するだけの〕消極的(ネガティブ)な議論」であり, その結合がどんなものであるのか積極的に教えることはできないとしており(邦訳 pp.268-269), 「〔誤った〕研究をしない仕方についての理論」(邦訳 p.268)と明言し, 実践適用が難しいことを示している。そして, アクターネットワーク理論の提唱者の1人である Michel Callon(2013)は, 「よりダイナミック

でより拡張された見方」(邦訳[上]p.131)のために、「アジャンスマンこそが行為する」(邦訳[下]p.75)としてドゥルーズのアジャンスマン概念を採用している。

1.5. 理論としての KJ 法

主客・心身二元論や中心的要素にとらわれない脱中心の創造的思考の理論としては KJ 法がある。KJ 法は、手法としてはデザイン思考や人間中心設計(HCD)などでも非常に多く活用されているが、一方で、手法だけではなく理論としても展開されており、「KJ 法は技術から思想まで連続しているところに命がある(…)全体が先でも個が先でもない、『個即全, 全即個』という思想の実践的証明」(川喜田 1996a:p.211)とされ、KJ 法は「人間中心主義ではない」(川喜田 1986:p.553)と理論的視座が説明されている。創造的思考の手法としては様々なものがあるが、KJ 法のように手法に伴わせて背景の理論について議論をされているものは少ないため、この理論としての KJ 法は注目に値する。

そして、手法としての KJ 法においても、探索的な調査ではなく探検的で仮説発想的な情報収集をすることとされており(p.66,470)、統合については「内容の単なる足し算でないのはもちろんのこと、それらの最小公倍数でもなければ最大公約数でもない」(p.147)、KJ 法は整理・分類となつてはいけなと繰り返し説明され(e.g. p.150)、要素還元的な二元論の視座が否定されている(p.459)。

このように、創造的思考の実践現場でも最も活用される(併用され組み込まれる)手法の 1 つである KJ 法は、手法と理論が一貫して提示されており、理論としては要素還元主義や主客・心身二元論ではなく脱中心的視座が明確に示されるものである。

この KJ 法の理論を一言で表すとすれば「個即全, 全即個」(川喜田 1986:p.478)、そして「己れを空しくして、渾沌をして語らしめる」ことといえる。また、統合については、「志の相対的な近さで集める」(p.147)と説明される。もう少し詳しい説明を確認すると、データは「ひとつの志を持つように記せ」(p.459)、「扱うすべてのラベルの集合全体は、いわばひとつの世界であり、ひとつの全体をなす宇宙」(p.147)、部分の総和以上の分割できない総体で(p.223)、「その世界全体の声を聞き届けた上で、最も志の近いラベル同士を集め」(p.147)、「縫い目のない意味の生態系の世界」の創出に挑む(p.333)と説明され、何かの枠組みをあてはめて要素還元的に整理・分類するではなく、そして、何かを中心にして捉えたりするのでもないことが分かる。このように KJ 法の真髄は全体における相対的な志の近さでラベルを集める(統合する)ことであり、脱中心的視座であることが理解できる。

1.6. デザイン思考の問題を解決する理論

サービス・ドミナント・ロジックでは、誰も中心ではなく、すべての関与者が相互作用的に相互依存的に組み合わせられて創り出すという、脱中心的で動的な価値共創の視座が示され、エフェクチュエーション理論では、創造性のための手段とリソースも状況依存的で関与者とのインタラクションで成立することや、市場・環境も目的も所与のものではなく関与

者間の相互作用で生成される行為の結果であることなど、主観・客観の二元論を超える考え方が起業家の行動をもとにした実効理論として示されている。また、実践論でも、心身も知識・スキルも実践の中に埋め込まれているとの主客・心身二元論を乗り越える視座が示されており、さらに、アクターネットワーク理論は、あらゆるものが埋め込まれている状況や文脈などはなく、そもそも活動の背後には何もなく、要素は行為の後に続くものであり、構築は既存の諸要素の再結合ではないとして、動きや流れや変化が強調され、要素還元的で構造的な見方が一蹴されている。これらの理論の主客・心身二元論を乗り越えようとする脱中心で動的な視座は、創造的思考の理論的問題解決に求められるものである。

しかしながら一方で、サービス・ドミナント・ロジックもエフェクチュエーション理論も、要素還元的で主客・心身二元論を引きずっていることが否めず、また、実践論も要素還元的で構造的な視座を拭き去れているか判然としない部分がある。この本来は乗り越えるべき要素還元主義や二元論にとどまってしまう問題は、前章で指摘したエスノグラフィやワークショップやプロトタイピングを取り入れて共創の方向性を示しつつも、デザイナーの思考力を中心的要素に置いてしまっているデザイン思考の理論的問題にも通ずる。このように二元論を乗り越え脱中心を唱えつつも、二元論を温存したり矛盾を孕んでいたりすることの問題は根深く、サービス・ドミナント・ロジックやエフェクチュエーションや実践論などは、デザイン思考に内在する理論的問題を解決するものとして十分とはいえない。また、アクターネットワーク理論は実践適用が難しいことが示唆されており、提唱者の1人の Callon もドゥルーズのアジャンスマン概念を採用している。

このアジャンスマンは、ドゥルーズがベルクソン理論を発展させた概念であるが、そのベルクソン理論は KJ 法理論に影響を与えた1つである(川喜田 1998)。そして、その KJ 法理論は、創造的思考で最も活用される実践手法と一体となっている脱中心的な理論であり、デザイン思考の理論的問題に取り組むために有用と考えられる理論である。

そこで本研究では、デザイン思考の理論的問題を解決する理論として、KJ 法理論と、その KJ 法理論に影響を与えたベルクソン理論を発展させたドゥルーズのアジャンスマン概念に着目して議論を進めていく。

まずは、デザイン思考の実践と関連が深い KJ 法の理論的視座から詳しく確認することとし、この KJ 法の脱中心的視座の理解を深めていくために、KJ 法創始者の川喜田二郎氏が大きく影響を受けたと明言している西田哲学(川喜田 1998)を参照していく。

そこで、次節は KJ 法理論の重要概念である、

- ・人間中心主義ではない
- ・相対的な志の近さで
- ・己を空しくして
- ・渾沌をして語らしめる

この4点について、西田哲学を用いて考察していくこととする。

2. 西田哲学による KJ 法の理論的考察

2.1. KJ 法の思想は、人間中心主義ですらない

2.1.1. KJ 法の思想・理論

KJ 法は、相手が人間でなく山川草木でも、相手の身になって見る(川喜田 1996b:p.181), 生き物と非生物との境界線なく捉える(川喜田 1986:p.480)世界観で、「人間だけが『心』とか『精神』とかいう高級なものを持っており、主体性はそれだけによってのみ発揮されるかのような狭い考えに陥りがちである」ことを指摘し、「人間以外の動植物は、主体性もない精密な機械にすぎないとする、デカルトのような独断」(p.442)や、自他や主客を分離する二元的な思想から自由にならなければならないことを説いている(川喜田 1996b:p.202).

2.1.2. 西田哲学の視座

この考え方について西田哲学では、すべての動植物や非生物も個性、つまり「それぞれ特色と意義とを具えた具体的事実」(西田 1950:p.112)であり、すべての実在には精神があり、自然においても統一的自己がある、これが即ち我々の精神と同一なる統一力であり」(p.122), 例えば、「単に木であり石であると思っていたものが、その真意義においては慈悲円満なる仏像であり、勇気満々たる仁王であるが如く、いわゆる自然は意志の発現であって、我々は自己の意志を通して幽玄なる自然の真意義を補足することができる」(p.146)と説明される。

なお、この議論は、「主観を離れた客観という者はない。真理とは我々の経験的事実を統一した者」であり(p.46), 「物の存在とは説明のために設けられた仮定にすぎぬ」(p.73), 例えば一般的には、自然といえば主観から独立した客観的実在と考えられているが、しかし自然というのは「抽象的概念であって真の実在ではない。自然の本体はやはり未だ主客の別れざる直接経験の事実」(p.110)で、「真実在は主観客観の分離ないものである、実際の自然は単に客観的一方という如き抽象的概念ではなく、主客を具したる意識の具体的事実である」(p.116)という純粹経験の概念につながる。

そしてさらに、この純粹経験の概念から志の議論に、つまり、この人間にも非人間にも中心性を求めない脱中心で主客一体の考え方は、次の「己を空しくして」「相対的な志の近さ」の議論につながっていく。

2.2. 己を空しくして、相対的な志の近さで

2.2.1. KJ 法の思想・理論

己を空しくしてというのは、自身の思い込みや思考の枠を取り払い、データを素直に受け入れ、あるがままの事実を理解すると一般的にはいえる。さらにいえば、「既成概念や通念や希望的観測を、初めから現実にあてはめて、判断を曇らされてはならない」(川喜田 1986:p.12)ということであり、「外からの眼と内からの眼が、KJ 法の創造過程の中で、生き

いきとヤリトリ」し、まさに深い理解に到達する「このような外と内との一体融合化は、自己と環境との一体化」無我の境地(p.460)ということである。

そして、己を空しくとか、無我とかいった場合に、「我が無いのだから、もっとも主体性を失った状態か」というと、じつは逆なのです。無我夢中などというときには、ものすごく主体性を発揮しているのです。我を忘れてというときは、本当にものすごく打ち込んでやっているのです。しかし、そのときの心は我を忘れていたといいたくなるのです。ですから我を主張するということは、あまり主体性を発揮していないときの状態なのです」と説明されるように、「無我こそ主体性と個性の母」とまで理解する必要がある(川喜田 1996a:p.25)。

そしてその上で、志とは何かといえ、まさに、この無我にある主体性や個性のことであろう。前述のように、非人間なものも含めて主客一体となり無我の境地に至る。そうすれば、「我と個性とは違うことを悟る。我を捨てた時、個性が躍動する」。KJ 法の作業でいえば、既成概念で分類することを『我がある』という。これでは個性は窺われない。おのれを空しくしてデータをして語らしめると、(…)個性が躍動する」(川喜田 1986:pp.450-451)ということである。

2.2.2. 西田哲学の視座

この KJ 法の思想・理論を西田哲学で考察すると、前項で確認した主客一体の具体的事実という純粋経験の視座では、「個人あって経験あるにあらず、経験あって個人あるのである」(西田 1950:p.4)のであり、つまりは己が元々あるのではないということであって、己「を」空しくするというのは本末転倒な表現であるということとなる。もう少し詳しくいえば、「『私』という主体（世界のこちら側に設定できる自己）があらかじめ存在していて、客体（世界の向こう側に想定される対象）が描けるのではない。私とは、そもそもが、『私』であるか『世界』であるかも判別できない純粋で未分化な体験を生きている」(檜垣 2005:p.50)わけである。

その上で、己というのは、主語ではなく述語的で、「主語が述語の中に没入したと考えられる時、私がある」(西田 1965)、そして、意識・意志というのは、肉体的運動に添うものであり、行為に埋め込まれたものである(西田 1950:pp.135-136)と説明される。すなわち、志とは述語的で行為の中に埋め込まれている動的なものと考えられる。

そして、志とは、一般的には、行為・経験事実の前に客観的に実在し、行為を意味づけるものと考えられているかもしれないが、そうではなく、「経験の意味とか判断とかいうのは他との関係を示すにすぎぬ」もので、いかなる意識も純粋経験・単に事実であって、そこに「他との関係に入った時、意味を生じ判断を生ずるのである」(pp.23-24)。

このように考えれば、KJ 法の作業においてデータの志を自分の判断基準に当てはめるのではないことは当然だが、相対的な志の近さを理解する示唆を得ることができよう。この西田哲学の視座からすれば、志がもともとあって、その各ラベルの志を理解して、その近さをみるのではないことがよく理解できる。志はもともと独立的に実在し、個々のデータに静的に内包されているのではない。すべてのデータ全体の中で相対的にしかあらわれてこ

ない動的なものということである。そう考えれば、KJ法の「志の相対的な近さで集める」(川喜田 1986:p.147)というのは、西田哲学の視座から厳密に言えば、「相対的にあらわれてくる志の近さで」ということであり、同様に「己を空しくして」も、「己というのはそもそもなく、ただ空あるのみであることを理解して」と表現するのがより適切であると考えられるであろう。

2.3. 渾沌をして語らしめる

2.3.1. KJ法の思想・理論

KJ法は、縫い目のない意味の生態系の世界として、「自意識を離れ、精神統一をはかってデータに集中し、字義通り一字一句聴く(…)そこには、瑞々しい生きた自然のままの世界が待っている(…)自意識を離れた聴く姿勢に支えられて自然に動きだした時、初めてかの世界がやってくる」(川喜田 1986:p.333)と説明され、その背景として「究極、根底にあるものは、自我なんてものではない。根底にあるものは渾沌である」(川喜田 1996b:p.203)、「渾沌こそ真の出発点なのです。その渾沌の出発点から、ここに一種の創造的衝動というものが、渾沌の外からではなしに、内側から生まれてくる」(p.204)とするのがKJ法である。

このことは前述のデカルトに象徴される主客分離の視座と対比させるとより理解できよう。つまり、「デカルトに象徴的に現われているように、近代西欧的な思考様式の中には、『視る自分』と『視られる外界』という二元論的な世界感覚の枠が、実にしぶとく固執されている。そしてそれは、あたかも空気のような、枠の存在自体が自覚されてさえいないほどである。(…)ところがKJ法の思想では、このような主客の分離は、方便としては認めるが、決してそんなものを究極の枠とか前提として認めはしない。KJ法は、主客分離以前の、もっと根源的なものを問うところから出発しているのだ。ではその根源的なものを何と形容すべきか。私はそれを『渾沌』と呼んでおこう。KJ法は渾沌から出発する」(川喜田 1986:p.459)ということである。

2.3.2 西田哲学の視座

渾沌については、『主体』と『客体』とが区分される以前の、あるがままの世界をとらえようとするものである。バラの花を見、その匂いをかぐ私が、バラの花と渾然一体となっている(…)あらゆるものは、バラバラの『要素』に還元することの不可能な、連続的な流れ」(檜垣 2005:p.91)と解説され、また「超越的な原理をどこにも置かず、あらかじめ与えられた私も対象もなく、目的も起源もなく、まさに『無』の上に浮遊するものとして、『個体』と『個体』とが、相互に相互を規定しながら、関係性の全体を内に含みこみ、あらたなものを創出しつづける」(檜垣 2005:p.244)と超越的な中心性を廃した動的な視座で説明される。

これまでの議論でもみてきたように、西田哲学の視座を活用することで、絶対的な個の積み上げでの世界観ではないことがより理解でき、さらにより精緻に脱中心で動的な視座の議論として発展することができる。

2.4. KJ 法の理論的考察のまとめ

ここであらためて KJ 法の理論を確認すれば、KJ 法は、人間中心ではなく、相対的な志や無我の主体性や渾沌をして語らしめるなどと、脱中心的で中心的要素を置かない理論である。しかしながら、本節で確認したように KJ 法は「己を空しくして」と説明されるが、それではあたかも己というものがあらかじめ存在するように理解できてしまう。また、志について「中核的なひとつの意味を凝縮して持ち、しかも周辺は明確な境界線など存在せず荘漠と広がる小宇宙のようなもの」(川喜田 1986:p.459)と説明されている。これまで確認してきたように、主客非分離な渾沌という要素還元主義や二元論を乗り越える概念が KJ 法の根底にあり、それは中心性をどこにも置かない森羅万象に通ずる世界観であるといえる(p.160)。しかし、志について中核的なひとつの意味やひとつの中心性を持つ(p.124)などといってしまふと、あたかも静的な中心的要素がある還元主義のような誤解をあたえてしまいかねず、蔓延している KJ 法の誤用が解消されないことや創造的思考の実践問題につながるため、さらなる理論的議論が求められると考えられる。例えば、データのグループ編成(統合)の実践において、次のような壁に直面することがみられる。

- 「己を空しくといいますが、私がラベルを動かす以上、それは私の主観(己)ではないですか？己を空しくして、『私』がグルーピングすることなんてできません・・・」と考えて手が止まってしまう。
- 「整理・分類してはいけないといいますが、結局、志の近さで整理・分類することですよね？では、志=気持ちで分類すればいいんですよね？」などと名詞ではなく形容詞・動詞的に整理・分類をすればよいと理解し整理・分類してしまう。
- 「渾沌をして語らしめるといいますが、最後に図解でまとめるということは、結局は渾沌ではないということですか？図解にまとまってしまっているいいんですか？」とわからなくなる。

これらのケースは、KJ 法のほとんどが誤って運用されており、整理・分類し分析的(つまり、統合の逆)となり創造的な統合には至らないなど、発想法としての真髄は伝わっていないこと(e.g. 妹尾 2003, 棚橋 2009, 宮澤 2015, 國藤・安松 2017)を象徴しており、本来 KJ 法で乗り越えるべきデカルト的還元主義・物心二元論(川喜田 1986:p.459, 1997:p.518)にとどまったままで KJ 法を理解しようとすることで陥る矛盾を示している。これは上述した KJ 法の理論的課題である中心性や絶対的超越性が表現上見え隠れしてしまっていることが影響していることは否めない。そして、これは KJ 法だけではなく創造的思考全般に通ずる問題であるとも考えられる。創造的思考の効果的な実践のためには手法レベルの理解だけでは不十分であり、KJ 法においても正則な手順で実施したとしても上記のような壁に直面することからも、あらためて創造的思考における二元論や中心性概念という理論的問題の重要性を確認することができる。

この理論的問題を確認した上で本節の議論を振り返れば、人間中心ではなく主客一体の

KJ 法の思想・理論を、西田哲学の視座を用いて議論することで、「己を空しくして」や「相対的な志の近さで」という表現は、厳密には「己というのはそもそもなく、ただ空あるのみであることを理解して」ということであり、また「相対的にあらわれてくる志の近さで」と動的に表現するのがより適切との示唆を得るに至った。また、「渾沌をして語らしめる」についても、「まず個をおいて、その個の積み上げで理解するのではなく、また超越的な原理（中心性）を置かず、全体としての相互関係で創出される渾然一体とした連続的な流れ」と捉えうることを確認し、創造的思考の課題である脱中心の視座についてより深く明確に議論し、そして動的な視座も含めて、KJ 法理論を発展的に理解するに至った。

この脱中心で動的な理論的考察をさらに深めていくために、次節ではベルクソンに着目して引き続き考察を展開していきたい。

3. アジャンスマン概念による KJ 法の現働的展開

3.1. KJ 法とベルクソン、そしてドゥルーズ

前節では西田哲学を用いて、KJ 法理論の脱中心的で動的な視座を発展させたが、この西田哲学に加えて、KJ 法創始者の川喜田二郎氏が大きく影響受けたと明言しているのがベルクソンであり(川喜田 1998)、そのベルクソンの理論を発展させたのがドゥルーズである。そこで本節では、このベルクソン、そしてドゥルーズの理論を用いて、さらに議論を深める。

まず、ベルクソン理論について確認すると、ベルクソンは、創造性について「創造された諸事物とか創造を行う事物とかを考えるのは、誰しもが常にすることであり、悟性はそうせざるをえない。これでは、創造の観念は一向に明瞭にはなるまい」と指摘し、創造とは進行中の行為であって事物ではなく、不可分の連続の活動であるとし、このような考え方を「純粹持続」と呼んだ(Bergson & Deleuze 1968:邦訳 p.30,31,219)。この純粹持続は「すべては有機的に連鎖したひとつの系」のようであり、『要素』に還元することの不可能な、連続的な流れ」と説明され、西田哲学と同様に『主体』と『客体』とが区分される以前の、あるがままの世界をとらえようとするもの」である(檜垣 2002:p.91)。

このベルクソン理論についてドゥルーズは、「事物が持続するといわれるのは、事物それ自身において絶対的にそうであるのではなく、むしろ、事物の区分が人為的である以上、そこに属している宇宙全体との関係においてである」(Deleuze 1966:邦訳 p.85)と説明するが、これは西田哲学の「経験の意味とか判断とかいうのは他との関係を示すにすぎぬ」もので、いかなる意識も純粹経験・単に事実であって、そこに「他との関係に入った時、意味を生じ判断を生ずるのである」(西田 1950:pp.23-24)に通じ、KJ 法の渾沌、つまり前節で示した「まず個をおいて、その個の積み上げで理解するのではなく、また超越的な原理を置かず、全体としての相互関係で創出される渾然一体とした連続的な流れ」という脱中心的で動的な概念につながるものである。

そして、この連続的で不可分な活動というベルクソン理論を、ドゥルーズはリゾーム(rhizome)やアジャンスマン(agencement)という概念へ発展させた。

3.2. ドゥルーズのリゾームとアジャンスマン

まず、リゾームという概念を確認することがドゥルーズを理解する上で肝要である。ドゥルーズは、リゾームの比較対照として樹木状のシステムをあげ、それを序列的で意味性と主体化の中心がある中心的自動装置を含んでいるもの」(Deleuze & Guattari 1980:邦訳 p.29)とし、一方「リゾームには、構造、樹木、根などにおいて見出されるような点ないし位置といったものはない。線があるだけなのだ」(邦訳 p.20)と説明する。なお、このリゾーム概念は、前近代、近代、ポストモダンという社会の変遷と絡めて説明される。プレモダン社会は神や王などの超越的主体(S)と臣下としての主体(s)の静的な階層構造であり、モダン社会は超越的主体(S)が追い越し追い抜かれる動的に安定した構造であり(浅田 1983: pp.217-219)、いずれにしてもプレモダンやモダン社会は、階層構造でありそこには真正性や権威性といった中心概念があったが、それに対しポストモダンは中心概念が解体されて、脱階層的・大衆コミュニケーション的・多極的な社会(Anderson 1998)であり、リゾームはそのポストモダン社会をあらわすものとして示されている(浅田 1983:p.236)。このようにリゾームとは中心的要素を置かない概念であることが明確である。



図 2-1：社会変遷とリゾーム(浅田 1983:p.218,236 を元に作成)

また、リゾームには始まりも終点もなくいつも途中で、ものや存在のあいだであり、リゾームは同盟であり、接続詞「と……と……と……」を生地としている(Deleuze & Guattari 1980:邦訳 p.38)と説明されるように、それは相対的なものである。そして、「どこへ行くのか、どこから出発するのか、結局のところ何が言いたいのか、といった問いは無用である。すべてをご破算にすること、ゼロから出発あるいは再出発すること、一つに始まり、あるいは基盤を求めるということは、旅と運動についての誤った考え方(方法的、教育的、秘儀伝授的、象徴的……等の)を含んでいる」(邦訳 p.38)、そしてリゾームとは「多様体の夢の本質的特性の一つは、各要素がたえず変化し、他の諸要素に対する距離を変更するということ」(邦訳 p.47)と説明されるように、リゾームは動的なものである。

このように、リゾームとは中心的要素を置かない脱中心的な概念で、序列や点ではなく線であり、ものの間に相対的に生まれる動的なものだと理解できる。このようにドゥルーズは諸事物をリゾーム状と捉え、つまり、『『現状を把握しないこと』。それよりもむしろ

諸々の線を描くこと」, その「諸々の線は起源をもたず, 中間を通じて生み出される」として(Deleuze & Parnet 1977:邦訳 p.4), アジャンスマン概念を展開していった。

さて, アジャンスマン概念における「線」について確認すれば, 「相互に交換し合い, 混合し合うに違いないとしても, それは一方の中にあるような何か, あるいは他方の中にあるような何かでさえない. それは両者の間に, 両者の外にあり, 別の方向に流れる何か」(邦訳 p.15)であり, アジャンスマンの領土性は, この「脱領土化の線からなり, この線に横断され, この線に巻きこまれる (….) それはしかも必然的にこれらの脱領土化の線によって拡張される」(Deleuze & Guattari 1980:邦訳 p.562). したがって, アジャンスマンは, 「固有名はひとつの主体を指し示すのではない. それは主体ではなく, 動員や要素である少なくとも二つの項の間で起こる何かを指し示している」(Deleuze & Parnet 1977:邦訳 p.84), 「真の《存在者性》とは出来事であって, 概念ではない」(邦訳 p.105)として, 静的ではなく, 動的に生成を続けるアジャンスマン概念をドゥルーズらは示した。

そして, ドゥルーズは, 心理や情動は, 身体の内側(皮膚の内側)にあるものと考えず, また, それは実体でも主体でもないと捉えて, 欲望はアジャンスマンであるとし(Deleuze 1981:邦訳 pp.218-219, Deleuze & Guattari 1972:邦訳 pp.152-153, 1980:邦訳 p.263), それは「たえず変化しつつ, たえずさまざまな個体や集団によって組み直され再構成されながら, かたちづくられている」(Deleuze 1981:邦訳 p.224)のものであるとした。このようにアジャンスマンも, 心理や意識は人の中に静的に内包されているものではないことを示している。スピノザの「身体自身が何を『なしうる』かを知りもしないのに, 意識は, 身体を支配する想像上の権力を精神に付与してしまう」(邦訳 p.81)という指摘には, 生活者心理の分析といわずとも, 私たちの日常の出来事においても言葉にできないことがあふれているように, ヒトの意識を過剰評価してしまっていることに気づかされるが, ドゥルーズとガタリは, さらに無意識についても, 「無意識的表象という観念は, 精神分析の勇気を示すものどころではなく, 始めから精神分析の破綻そしてこれが放棄したものを示している. つまり, もはや生産するのではなく, 信じることに甘んずる無意識といったものを提起している」として精神分析を批判し, 心理についても脱中心的で動的なアジャンスマンであることを示した。

さらに, 創造についても, 脱領土化する逃走線という線で説明し, それを創造的な逃走線である《と》…《と》…《と》…で表現すること, つまり, 「諸事物, 人々はきわめて多種多様な線で合成されているが, それら自身, 彼ら自身がどんな線で合成されているのかについても, 描かれている最中の線をどこに通すべきかについても, 必ずしも知っているわけではない」(Deleuze & Parnet 1977:邦訳 pp.20-21), そして, 「多様体を規定するのは要素でも集合でもない. 多様体を規定するものは要素と要素の間, または集合と集合の間で起こる何かとしての《と》である」(邦訳 p.57)とし, 要素還元主義や二元論や中心的要素を前提としない脱中心的で現働的な概念としてアジャンスマンを提示した。

なお, アジャンスマンは要素と要素の間でということであるが, これは弁証法ではないとされる(邦訳 p.57). ドゥルーズの要素と要素の差異は, ベルクソンの発想を源泉にして

いるが、その内的に産出される差異には矛盾も否定性も介在せず、ヘーゲル的な舞台装置を利用しない(檜垣 2002:p.110)ということも確認しておきたい。

以上のようにアジャンスマンとは、欲望も創造も諸事物も、何かと何かの間で起こる《と》《と》《と》の線であらわされる脱中心的で現働的な生成を続ける活動と捉える概念である。

3.3. アジャンスマンと KJ 法

このアジャンスマン概念と KJ 法の理論について考察すると、KJ 法においても、このアジャンスマンの「欲望とは実体でも主体でもなく」「何かと何かの間で起こる《と》《と》《と》の線であらわされる」「現働的で生成を続ける活動」という視座は、前節で論じた KJ 法の厳密な理解としての「己というのはそもそもなく、ただ空あるのみであることを理解して」「相対的にあらわれてくる志の近さで」「まず個において、その個の積み上げで理解するのではなく、また超越的な原理を置かず、全体としての相互関係で創出される渾然一体とした連続的な流れ」として語らしめるにもそれぞれ通ずる。また、アジャンスマンはヘーゲルの弁証法的ではないという点でも、また上位下位の階層構造を持たないという点(図 2-1)でも、KJ 法の「縫い目のない生態系の世界」(川喜田 1986:p.333)を深く理解し、手法実践する上でも有用であると考えられる。

さらに KJ 法の志についてアジャンスマン視座で考えてみれば、志とは訴えの方向性(p.124)であるが、この志に「欲望はアジャンスマン」との議論を適用すれば、志とは相対的に生み出される動的なものであり方向性を示す線だと捉えることができる。そして、このように志を考えれば、渾沌ということは、きれいに整理・分類された樹状構造ではない「リゾーム」と捉えることができるであろう。「究極、根底にあるものは、自我なんてものではない。根底にあるものは渾沌」(川喜田 1996b:p.203)であり、すべては渾沌から出発するという KJ 法の理論的視座は、まさに前述のリゾーム概念に通ずることはこれまで確認してきた通りである。そして、このようにアジャンスマン概念にて、KJ 法の志や渾沌を捉えてみれば、より志や渾沌は静的ではなく動的であると考えられるであろう。

まとめると、KJ 法は総論としては脱中心的な視座を明らかにしながらも、一部の表現では志についてひとつの中心性を持つなどと中心的概念と誤解されかねない曖昧な表現があるが、アジャンスマン概念を KJ 法に適用することで脱中心的な視座をより明確に理解することができる。そして、中心的要素があるのではないという KJ 法の視座を的確に捉えられるだけではなく、アジャンスマン概念を用いることで、KJ 法理論をアジャンスマンの現働的視座にて発展的に捉えることも可能となる。

したがって、前章で指摘した創造的思考の理論的問題の解決策として、KJ 法理論をアジャンスマンで発展的に理解した脱中心的で現働的な理論的視座が有用であると考えられる。

次章より、この KJ 法理論とアジャンスマンの脱中心性と現働性の理論的視座にて、創造的思考の理論的問題を解決できることを検証していくこととする。

第3章 創造的思考における脱中心性と現働性の例証 1

久留米絣ブランドの事業ヴィジョン・戦略再構築のケーススタディ

1. 久留米絣ブランドの創造的実践の調査分析

1.1. 調査分析の目的

第1章では、デザイン思考など創造的思考に内在する主客・心身二元論にて中心的要素を前提とする理論的問題を指摘し、続く第2章では、その問題を解決する理論として、KJ法とアジャンスマンについて議論を行った。KJ法は、創造的思考の実践で最も活用される手法の1つでもあるが、具体的な手法と脱中心の理論的視座が一貫して示されている。そのKJ法について、西田哲学とアジャンスマン概念によって脱中心性について議論を深め、現働的に理解を発展させるに至った。

そこで本章では、デザイン思考の理論的問題をKJ法理論とアジャンスマン概念で解決できることの例証を目的とし、創造的実践ケースをKJ法理論とアジャンスマン視座で分析・考察していく。そして、そのことによって、創造的実践における脱中心性と現働性を確認していくとともに、KJ法理論とアジャンスマンの脱中心的で現働的な理論的視座が、創造的実践に有用であることを示す。

1.2. 分析方法

分析対象は、デザイン思考で最も活用される手法の1つでもあり、理論と手法が一貫しているKJ法の実践ケースとし、分析方法としては、創造的活動に繋がったKJ法図解において、まずKJ法本来の創造的統合と、誤用である整理・分類との違いを分析する。KJ法は、創造的思考の現場において広く活用されているが、その真髄は伝わっておらず多くが誤って運用されており、特に多いのが大分けによる整理・分類の手法という誤解であると指摘される。この整理・分類によって創造的統合に至らないという問題は、要素還元的や心身二元論的に中心的要素を捉える創造的思考の問題に通ずるが(前章第2節)、この整理・分類とKJ法本来の相対的な志の近さによる統合との違いを確認し、さらにその統合が創造的実践に繋がっていくことを示す。

そして次に、そのKJ法図解の創造的統合について、アジャンスマン概念を用いて脱中心のおよび現働的視座による分析・考察を行う。

そのことで、創造的実践における脱中心性および現働性を確認し、KJ法理論やアジャンスマンの脱中心的で現働的な理論的視座が、デザイン思考の理論的問題の解決となることを例証する。

1.3. 調査対象

調査対象としては、実際の事業デザインのコンセプトを創出した（創造的統合を実現した）実践ケースとして、久留米絣ブランド A の KJ 法図解を取り上げる。本図解は、ブランド A が事業立ち上げから軌道に乗り、次なる方向性を検討していくという問題意識のもとで作成されたものである。本図解の作成は、まず本事業に関して思うことをブランド創業者が箇条書きしたものをもとに、筆者がヒアリングした上で 185 個のデータが作成され、KJ 法により図解化された。なお、データ作成は 2016 年 8 月～9 月に実施され、図解化は 2016 年 9 月 20, 28 日, 12 月 21 日の 3 日間をかけて行われた。当該 KJ 法のグルーピングは 8 階層になるが、本図解は上位 3 階層を展開した図解になる(図 3-1)。

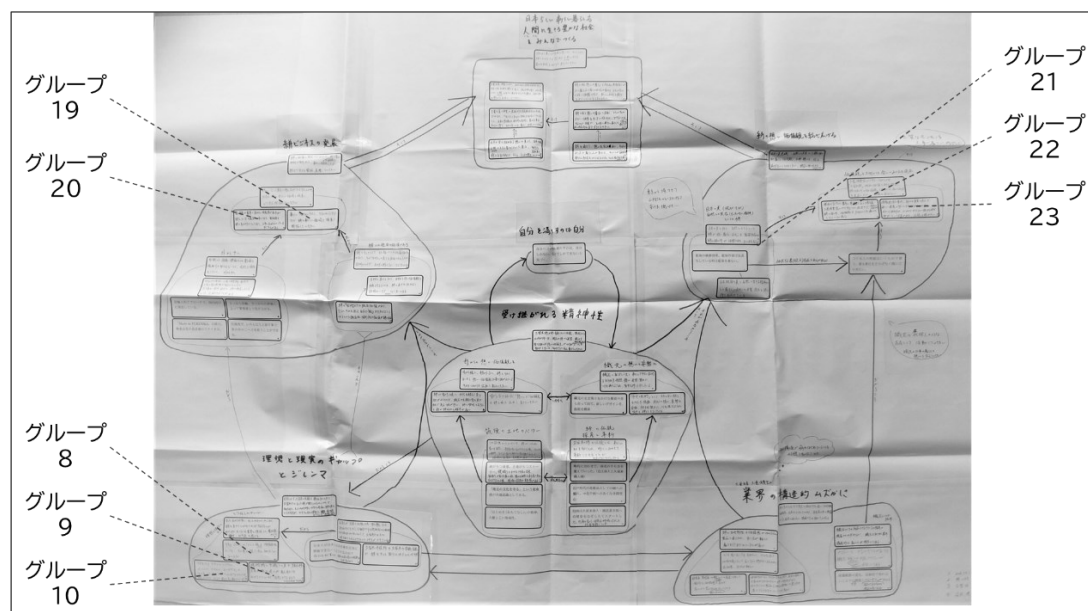


図 3-1：久留米絣ブランド A の KJ 法図解

まず次節では、本図解の KJ 法のラベル集め（創造的統合）がどのようになされているかを確認し、誤用である整理・分類との比較分析を行うことで、その創造性を確認する。次に第 3 節では、KJ 法の相対的な志の近さでの創造的統合について、志をアジャンスマンとして理解することで、より明確に創造的思考の脱中心性を確認できることを示す。そのことで、創造的思考の実践における脱中心的で現働的な視座を検証し、また、その視座により創造的实践となっていくことを確認する。

2. KJ 法図解における創造的統合の分析考察

2.1. グループ 22 の分析

2.1.1 KJ 法の創造的統合（相対的な志の近さ）

まず、本図解のグループ 22(図 3-1 参照)に着目する。グループ 22 は 4 段目でグルーピングされたものであり、10 個のデータが統合されたグループになる。このグループ 22 の統合データを具体的にみていくが、以降●の記述はロウデータ、■は統合データを示す。

- デザインや仕立てが悪くて「高い」と言われるのはこちらの落ち度だが、何でも値下げ交渉して買いたい人には売らないことにしている
- アパレルの人から「去年の型落ちを安く卸せないか？」と言われ、絣を売るならアパレル業界の常識を一度捨ててほしいと依頼した
- 「お客様は神様だ」という考えに違和感を感じる。絣の反中の縫い目が気になるという人は買わなくていいと思う

というデータがある。

これらは「販売方針・売り方」で分類しラベリングされることが多いが、この「販売方針・売り方」での分類は、いわゆる事業分析で有名なバリューチェーンのフレームワーク(図 3-2)の「マーケティング・販売」の枠組みで整理されたものと理解でき、データ分類としては最も一般的な分類の一つといえるであろう。

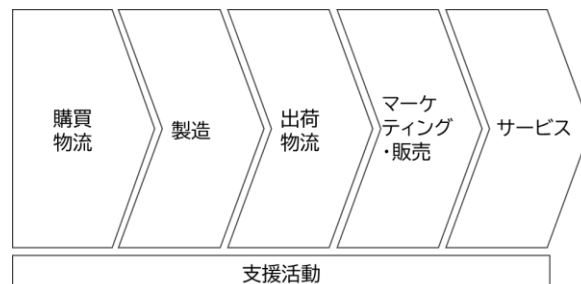


図 3-2：バリューチェーン

確かに、本図解でもこれらの統合は、

- 絣の価値がわからず、アパレル業界の常識で話してくる人や何でも値下げ交渉してくる人の要望は聞かないことにしている。お客様は神様ではない

とされており、さらに、

- ファストファッションとの対比、(久留米絣は)価格競争には乗らないもの
- 大手の商戦に便乗して売る代物ではないと思った

などのデータと統合され、

- 絣の価値とは異なる現在の大量生産・大量消費のアパレル業界の常識やビジネスのやり方には、たとえお客様の要望があっても決して乗りたくない、迎合しない

となり、ここまでは「販売方針・売り方」についてである。

しかし、次に、本図解では次のデータとの統合がされている。

- 流行に左右されない定番を作る
- どこまで買い手の要望に沿うべきか。紺の担い手、生産体制の現状にあった商いのやり方をしようと思う

これらのデータはバリューチェーンの枠組みでみると、「マーケティング・販売」ではなく「製造」という別枠の内容である。しかしながら、本図解の全 185 データにおいて相対的にみれば、「紺の価値とは異なる現在の大量生産・大量消費のアパレル業界の常識やビジネスのやり方には、たとえお客様の要望があっても決して乗りたくない、迎合しない」に通ずる内容であり、志が近いデータであるといえる。

あらためて、これらの相対的な志の近さで集められたデータを列挙すると、

- 流行に左右されない定番を作る
- どこまで買い手の要望に沿うべきか。紺の担い手、生産体制の現状にあった商いのやり方をしようと思う
- 紺の価値とは異なる現在の大量生産・大量消費のアパレル業界の常識やビジネスのやり方には、たとえお客様の要望があっても決して乗りたくない、迎合しない

となり、これらは、

- 現在のアパレル業界の常識である大量生産・大量消費型のビジネスには迎合せず、流行にも流されず、紺の担い手・生産体制にあったビジネスをしていこうと思う

と統合されたことが確認できる。

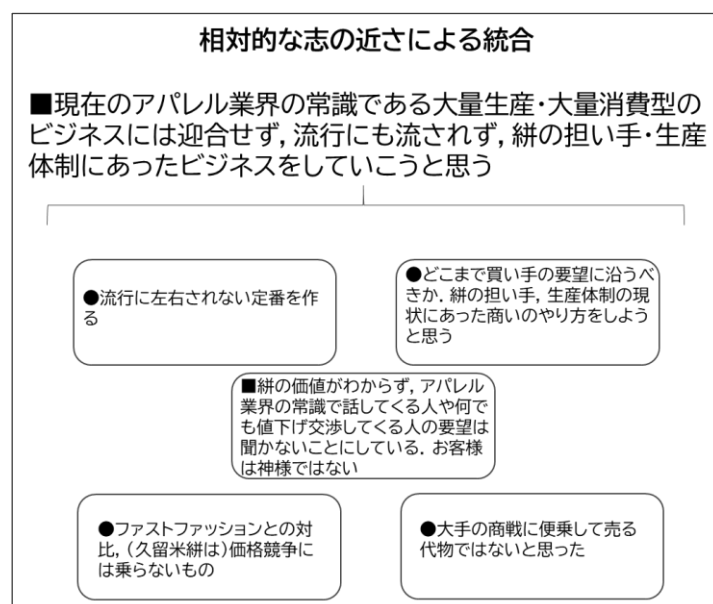


図 3-3：グループ 22 の統合

この統合が後に新しい概念の創出につながっていくことについては後述する。

2.1.2. 既存フレームワークの整理・分類との比較分析

前項で示したグループ 22 の統合について, KJ 法の誤用として指摘される「大分けでの分類」との違いについて比較分析をする.

まず, KJ 法は大分類から小分類に進む階層構造ではなく, 相対的な志の近さでの小分けの積み上げであり(川喜田 1986:pp.332-334), このことは前項で示したグループ 22 の統合をみれば一目瞭然に確認できる. 次に, 整理・分類の誤用として指摘されるのが, 既存の枠組みに「あてはめる」ことである. 事業分析における既存の枠組み, つまり大分けで整理・分類する定石としては, カスタマージャーニーマップやマーケティングミックスやバリューチェーンなどのビジネスフレームワークがあり, このグループ 22 のケースにあてはまる枠組みの 1 つにバリューチェーン(図 3-2)がある. このバリューチェーンでの整理・分類と, 本図解の統合を比較分析する. グループ 22 のデータをバリューチェーンの「製造」「マーケティング・販売」の枠組みで整理・分類したとすれば, グループ 22 にはなかった

- 30 工程を経るという苦勞を伝えても, 良いデザインでないと売れない
- 手織りは, 「ハリスツイード」のようなタグを付けるべき

などのデータも

■ 紺の価値とは異なる現在の大量生産・大量消費のアパレル業界の常識やビジネスのやり方には, たとえお客様の要望があっても決して乗りたくない, 迎合しないと同じグループに分類される. そうすると結果的にこれらのデータは,

- アパレル業界でのセオリーに倣いデザインやクオリティの良さを訴求しつつも, 従来にはない独自の売り方が重要だ

などとまとめられることになるであろう.

また, 「製造」については,

- 流行に左右されない定番を作る
- どこまで買い手の要望に沿うべきか. 紺の担い手, 生産体制の現状にあった商いのやり方をしようと思う

のデータから

■ 流行に流されず, 紺の担い手・生産体制にあった製品を開発生産していこうと思うなどと統合されるであろう.

そしてその結果, この「製造」と「マーケティング・販売」の

- 流行に流されず, 紺の担い手・生産体制にあった製品を開発生産していこうと思う
- アパレル業界でのセオリーに倣いデザインやクオリティの良さを訴求しつつも, 従来にはない独自の販売方針や売り方が重要だ

を, さらに統合すると,

- 流行に流されない紺独自の製品をつくり, 既存の成功モデルに倣いつつも, 新しい売り方をしていくことが重要だ

のようになるであろう.

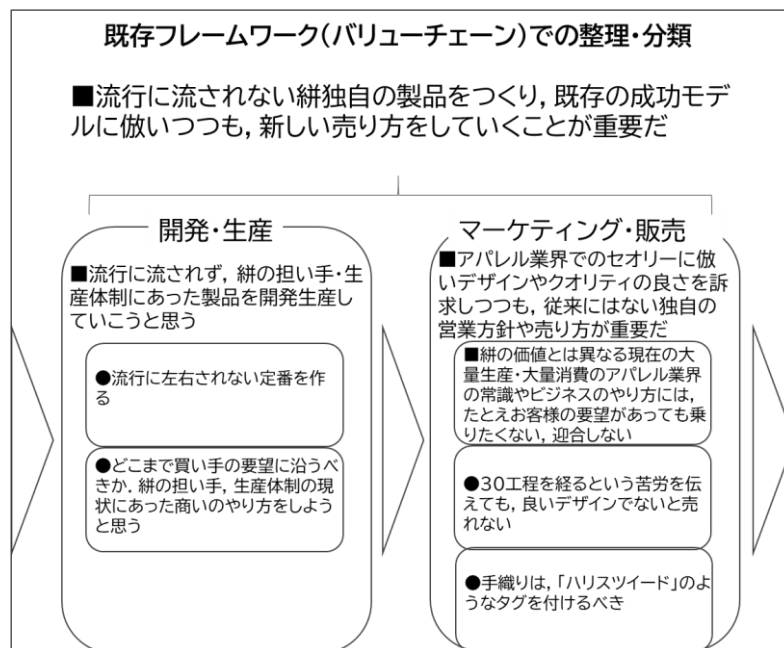


図 3-4：既存フレームワーク（バリューチェーン）での整理・分類

これを相対的な志の近さで統合された

■ 現在のアパレル業界の常識である大量生産・大量消費型のビジネスには迎合せず, 流行にも流されず, 紺の担い手・生産体制にあったビジネスをしていこうと思うと比較すると, 既存枠組みでの分類による統合は, 意味が曖昧・漠然とした内容になってしまっていることがわかる(図 3-5). 実際, 「ハリスツイード」などの 2 つのデータは本図解では別のグループ(グループ 9,10, 次項にて分析)として統合されている.

このようにグループ 22 の統合において, 既存枠組みでの整理・分類と相対的な志の近さでの統合の違いを確認した. 新しい概念の創出が目的の場合は, 既存フレームワークで整理・分類してしまうと, 新しい枠組みにつながる概念軸は創出されないことは自明であるが, 本図解の志の近さによる統合が, ビジネス実践に繋がっていく新しい概念の創出につながっていくことは, さらに続けて図解を紐解いて確認していく.

グループ22の統合の比較 既存フレームワークでの整理・分類と相対的な志の近さによる統合の違い

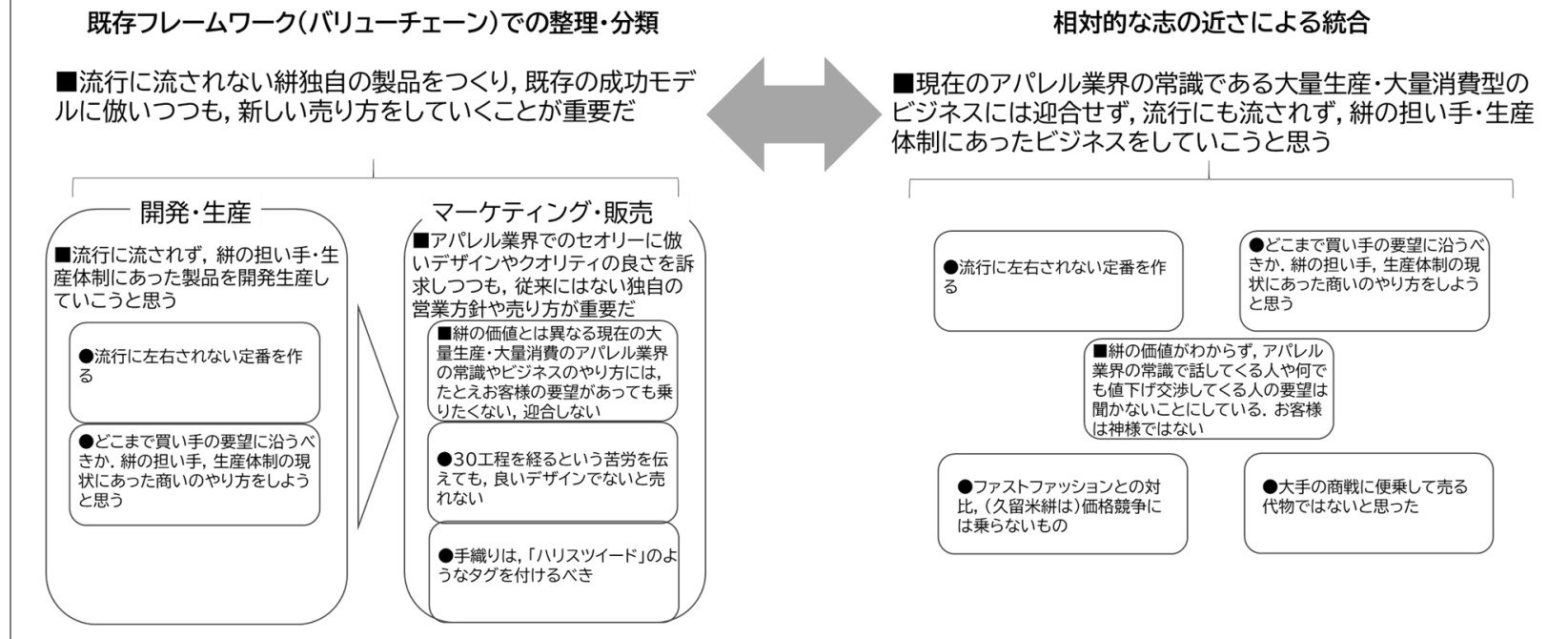


図 3-5：グループ 22 既存フレームワークでの整理・分類と相対的な志の近さによる統合の違い

2.2. グループ 8,9,10 の分析

2.2.1. KJ 法の創造的統合（相対的な志の近さ）

グループ 22 の統合において、「マーケティング・販売」ではあるが、志が近くないために統合されなかった

- 30 工程を経るといふ苦勞を伝えても、良いデザインでないと売れない
- 手織りは、「ハリスツイード」のようなタグを付けるべき

は、別のグループ（グループ 9,10）として統合されている。グループ 9 は 2 段目でグルーピングされた 3 つのデータからなるグループで、グループ 10 は 3 段目でグルーピングされた 5 つのデータからなるグループである。

このグループ 9,10 の統合について確認していくと、まず、グループ 9 は、

- 手織りは、「ハリスツイード」のようなタグを付けるべき
- 手織りと機械織りの差が解りにくい
- 久留米絣と久留米織の違いが素人には解りにくい

というデータが、

- 機械織りと手織り、久留米絣と久留米織の違いは、素人目にはわかりにくいので、区別できるようにしなければならない

と統合されている。

グループ 10 は、

- 30 工程を経るといふ苦勞を伝えても、良いデザインでないと売れない
- お土産は民芸調のものが未だに多い。若い人がほしいと思うアイテムが少ない

などのデータが統合され、

- 売り方をどう工夫したとしても、カッコいい、かわいい、良いデザインのものをつくっていかねばならないが、まだまだ普及・変革できていないというジレンマがある

と統合されている。

さらにこれらとグループ 8 が統合されているのだが、グループ 8 は 3 段目でグルーピングされた 5 つのデータからなるグループになる。そして、このグループ 8, 9, 10 は、

- 絣をみてふれてもらう場にしても、情報発信にしても、その量や質（演出、魅せ方）が不十分だ（グループ 8）
- 機械織りと手織り、久留米絣と久留米織の違いは、素人目にはわかりにくいので、区別できるようにしなければならない（グループ 9）
- 売り方をどう工夫したとしても、カッコいい、かわいい、良いデザインのものをつくっていかねばならないが、まだまだ普及・変革できていないというジレンマがある（グループ 10）

であり、これらが統合され、

- もっとわかりやすく、もっとかわいく・かっこよく、絆を魅せていかなければならないが、まだまだ不十分な現状に責任感・ジレンマ・力不足を感じる

となっている。

2.2.2. 既存フレームワークの整理・分類との比較分析

これらグループ 8, 9, 10 はバリューチェーンのフレームワークでいえば、すべて「マーケティング・販売」の内容になる。しかし、グループ 22 にあった「マーケティング・販売」の

- 絆の価値とは異なる現在の大量生産・大量消費のアパレル業界の常識やビジネスのやり方には、たとえお客様の要望があっても決して乗りたくない、迎合しない（グループ 22）

とは意味が異なる。これらを「マーケティング・販売」という枠で分類して統合してしまうとこの意味の違いは中和されてしまい、意味（志）が薄れてしまう。さらに付け足して他の既存フレームワークでの分類についていえば、これらのデータはマーケティングミックスのフレームワーク(図 3-6)では「Product（製品）」「Price（価格）」「Promotion（販売促進）」にもあてはまる点で、共通しているといえる。

Product (製品)	Place (流通チャネル)
Price (価格)	Promotion (販売促進)

図 3-6：マーケティングミックスの 4P

しかし、こうした既存の枠組みで分類せずに、これらグループ 8, 9, 10 とグループ 22 が図 3-1 で示されているように別のグループにあることで、新しい概念の発想につながる。その概念創出を確認するためにも、さらに分析を進めていくこととする。

2.3. グループ 22, 23 の分析

2.3.1 グループ 23 の KJ 法の創造的統合（相対的な志の近さ）

次に、グループ 23 の統合をみていく。グループ 23 は 6 段目でグルーピングされたものであり、6 個のデータからなるグループである。具体的にグループ 23 のデータをみていくと、

- 「伝統を遊びたい！」という想いで活動している。新しい提案だけがすべてではないと感じている
- ローカルでオリジナルな魅力を研ぎ澄ます必要がある
- 発信不足 ⇔ だからこそ守られてきたもの、どう発信すべきかが問題である
- 当初想定した製品種類以外でも様々なニーズがあるが、どこまで対応強化すべきか検討中である

これらデータは、既存フレームワークでいえば、マッキンゼーの 7S(図 3-7)の「Shared value (共通の価値観)」「Strategy (戦略)」やマーケティングミックスの「Product (製品)」「Promotion (販促)」にそれぞれ分類されるであろう。

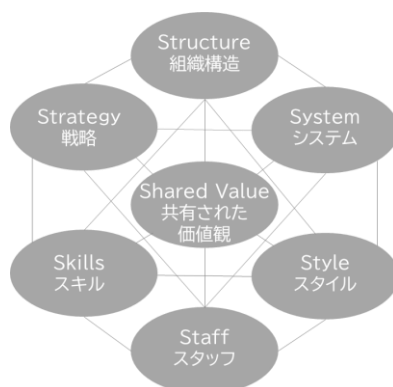


図 3-7: マッキンゼーの 7S

しかし、本図解では、グループ 22 の例と同様に上記のような既存フレームワークの枠を超えて、列挙したデータが下記のように統合されている。

- 単に情報発信を増やし、様々な要望に応じて、新しい提案をすることだけがすべてではない。何をどうしていくか、ローカルでオリジナルな魅力を研ぎ澄ましていく必要がある。伝統を遊びたい！

2.3.2. グループ 22 と 23 の KJ 法の創造的統合（相対的な志の近さ）

グループ 23 は 6 段目でされた統合だが、次の 7 段目で 4 段目に統合されていたグループ 22 と統合されている。グループ 22 の内容を再度確認すれば、

- 現在のアパレル業界の常識である大量生産・大量消費型のビジネスには迎合せず、流行にも流されず、緋の担い手・生産体制にあったビジネスをしていこうと思う（グループ 22）

であった。確かにこの内容をみてみれば、グループ 22 と 23 は表裏一体で相対的に近いことが理解できる。それぞれの文章を読むと、進みたい方向について、グループ 22 はどちらかといえば現状への課題意識として表現しており、グループ 23 は進みたい方向そのものを表現しているものである。

ここで確認しておきたいことは、この 2 つのグループを局所的にみて、グループ 22 を現状への「業界への課題意識」、グループ 23 を「ヴィジョン」と、別のものと分析しているのではなく、全体の相対性の中での意味の近さでグルーピングしていることである。

このグループ 22 と 23 がどのように統合されているかといえば、下記の通りである。

- 大量消費型ビジネスに流されず、「久留米緋」の独自の魅力を研ぎ澄まし、緋の担い手を大切にしたい商いのあり方を追求し、伝統を遊びたい！

そして、次に確認すべき点は、このグループ 22 と 23 の統合が 7 段目で 6 段階の統合を経て統合されたということである。この統合データの中には、グループ 22 にある 10 個のデ

ータとグループ23の6個のデータが含まれている。具体的にいくつかデータを確認すれば、

- デザインや仕立てが悪くて「高い」と言われるのはこちらの落ち度だが、何でも値下げ交渉して買いたい人には売らないことにしている（グループ22）
- 流行に左右されない定番を作る（グループ22）
- 「伝統を遊びたい！」という想いで活動している。新しい提案だけがすべてではないと感じている（グループ23）
- 発信不足 ⇔ だからこそ守られてきたもの、どう発信すべきかが問題である（グループ23）

などである。確かにグループ22と23の統合結果

- 大量消費型ビジネスに流されず、「久留米絨」の独自の魅力を研ぎ澄まし、絨の担い手を大切にしたい商いのあり方を追求し、伝統を遊びたい！（グループ22と23の統合）

をみた後で、振り返って上記4つのデータをみると、同じ志で統合されたことが理解できるが、グループ22と23が統合される前に、各4つのデータをグルーピングすることは容易ではないであろう。実際、これら16個のデータは7段目までは意味の近さが認識されずグループとして統合されていなかった。しかし、グループ23が6段目で上記のように統合されたことで、4段目で統合されていたグループ22の内容と、7段目にして相対的な近さがみえたということである。ここにKJ法が多層的な統合をする意義を確認することができる。そして、同時にアブダクティブな統合を垣間見ることができる。

なお、アブダクションとKJ法の関係についていえば、KJ法はアブダクションそのものであると説明される(川喜田 1986:p.33)。アブダクションとは、アリストテレスにはじまり、パースが再定義した、演繹、帰納に対する第三の方法論、仮説と発見のための論理で、創造的目的にとって最も重要な働きをされるとされるものである(米盛 2007:p.64)。このアブダクションは、「驚くべき事実Cが観察される、しかしもしHが真であれば、Cは当然の事柄であろう、よって、Hが真であると考えるべき理由がある」と定式化されるものである(pp.53-54)。

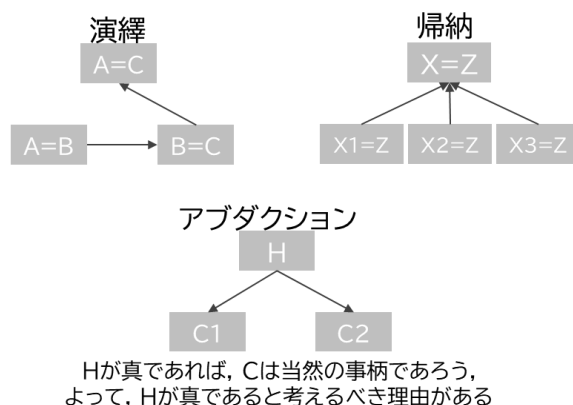


図 3-8：演繹・帰納・アブダクションの論理構造

このアブダクションの論理構造でグループ 22 と 23 の統合を理解してみよう。

H が、

- 大量消費型ビジネスに流されず、「久留米絣」の独自の魅力を研ぎ澄まし、絣の担い手を大切にしたい商いのあり方を追求し、伝統を遊びたい！（グループ 22 と 23 の統合）

であるとすれば、下記の事実（各 C）は当然のこと、つまり、下記言動が起こる理由が、よく理解できるであろう。

- デザインや仕立てが悪くて「高い」と言われるのはこちらの落ち度だが、何でも値下げ交渉して買いたい人には売らないことにしている（グループ 22）
- 流行に左右されない定番を作る（グループ 22）
- 「伝統を遊びたい！」という想いで活動している。新しい提案だけがすべてではないと感じている（グループ 23）
- 発信不足 ⇔ だからこそ守られてきたもの、どう発信すべきかが問題である（グループ 23）

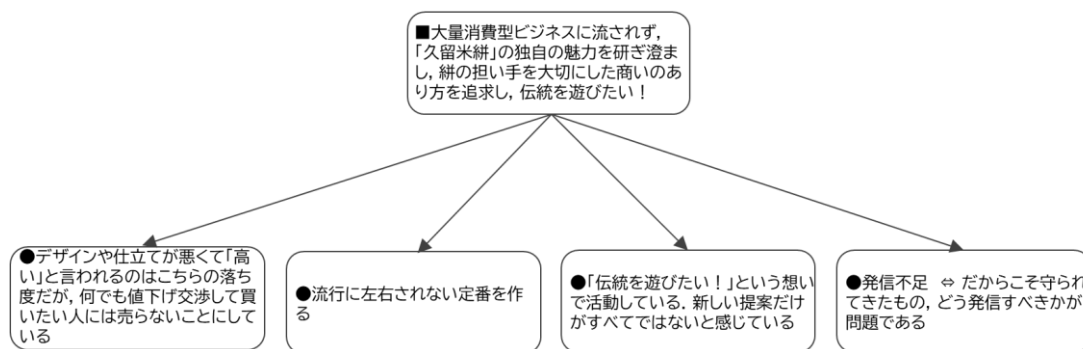


図 3-9：グループ 22 と 23 のアブダクティブな論理構造

このように、グループ 22 と 23 の統合から、KJ 法におけるアブダクションの構造を確認することができる。

2.4. グループ 21 の分析

2.4.1. KJ 法の創造的統合（相対的な志の近さ）

グループ 21 は 7 段目でグルーピングされ、12 個のデータが統合されたグループになる。このうちの 2 つのデータを具体的にみていく。

- 「木綿往生：着物からボロ雑巾になるまで使い倒す」というマインドがある
- 25 歳の時に一目惚れし、初めて自分でデザインして作ったワンピースを未だに着ている

などが統合され、

- 絣が体現してきたモノを長く愛用するマインド、自然と共存するモノづくりは、日本人の精神に根付いてきたものだと思う

と要約されている。「●木綿往生～」は、久留米絣の話であり、「●25歳の時に～」は、創業者自身の話であるが、前者は久留米絣のこと、後者は創業者のことと分類されるのではなく、相対的な志の近さで統合されている。

そして、久留米絣の製品としての特性を表している

- 久留米絣には、京都や金沢などの煌びやかさとは対照的な泥臭さ、土着の魅力がある
- 久留米絣には、JAPAN BLUE の魅力、和の青色の美しさがある
- 自然の美しさからインスピレーションを受けた柄には心の豊かさがある

が統合され、

- 心を豊かにする自然美にもとづく柄や、JAPAN BLUE（和の青色）の美しさなど、京の煌びやかさにはない土着の魅力が久留米絣にはある

となり、これと前述の

- 絣が体現してきたモノを長く愛用するマインド、自然と共存するモノづくりは、日本人の精神に根付いてきたものだと思う

が統合され、

- 自然美の柄、JAPAN BLUE の美しさ、モノを大切にする心、自然と共存するモノづくり精神など、久留米絣は日本の暮らしに根差した独自の価値を体現していると思う

と要約されている。つまり、●木綿往生～や●25歳の時には～のような、文化背景や顧客体験についてのデータと、製品特性のデータがここで統合されていることが確認できる。

また、こちらは職人（織元）などのデータと一見みえる

- （久留米絣の担い手たちには）暗黙のうちに共有される価値観がある
- 原点回帰、絣は筑後のルーツを探るキーとなる
- 産地（織元たち）に技術が残っているのには、何かしらの歴史的背景があるはずである。絣はまだまだ紐解けていない

が統合され、

- 久留米絣に暗黙的に共有される価値観を探求することは、私たちの暮らしの本質を捉えなおす原点回帰になるのではないかと思う

となっている。

そして、最終的に、これも職人（織元）についての

- 藍染の鎮静効果、藍染作家は気落ちしている時は藍染を着ない

と統合されて、

- 久留米絣がもつ日本の暮らしに根付いた価値観・文化を、絣の担い手が体現しており、そこに本質・原点があるのではないか

となっている。このようにグループ 21 の統合は、顧客、製品、織元についてのデータが相対的な志の近さにて統合されていることが確認できる。

そして、この統合は絣の文化的精神性を意味しており、これがさらにグループ 22・23 とも統合され、最終的に図解右上部の「絣の想い・価値観を広げる」という概念につながっていく。

2.4.2. 既存フレームワークの整理・分類との比較分析

前項で示したグループ 21 の統合についても、相対的な志の近さによるグルーピングと KJ 法ではない整理・分類との違いについて比較分析する。

グループ 21 のデータを列挙すると、

- 「木綿往生：着物からボロ雑巾になるまで使い倒す」というマインドがある
- 25 歳の時に一目惚れし、初めて自分でデザインして作ったワンピースを未だに着ている
- 久留米絣には、京都や金沢などの煌びやかさとは対照的な泥臭さ、土着の魅力がある
- 久留米絣には、JAPAN BLUE の魅力、和の青色の美しさがある
- 自然の美しさからインスピレーションを受けた柄には心の豊かさがある
- （久留米絣の担い手たちには）暗黙のうちに共有される価値観がある
- 原点回帰、絣は筑後のルーツを探るキーとなる
- 産地（織元たち）に技術が残っているのには、何かしらの歴史的背景があるはずである。絣はまだまだ紐解けていない
- 藍染の鎮静効果、藍染作家は気落ちしている時は藍染を着ない

になるが、これらのデータを整理・分類する定石の一つとしては、カスタマージャーニーマップやマーケティングミックスやバリューチェーンの枠組み（フレームワーク）があるであろう。具体的にこれらの既存フレームワークで分類すると、カスタマージャーニー(図 3-10)での購入後の利用、さらにユーザーエクスペリエンス(UX)の枠組み(図 3-11)でいえば、累積的 UX(Roto et al. 2011)で分類されると考えられる。

そのカスタマージャーニーの利用後（UX の期間：累積的 UX）の枠組みにあてはめると、

- 「木綿往生：着物からボロ雑巾になるまで使い倒す」というマインドがある
- 25 歳の時に一目惚れし、初めて自分でデザインして作ったワンピースを未だに着ている

これらは、

- 久留米絣はリサイクル含め長く使われる

というまとめとなるであろう。

	認知	興味・関心	購入	利用
行動				
思考・感情				
課題・アイデア				

図 3-10：カスタマージャーニーマップ例

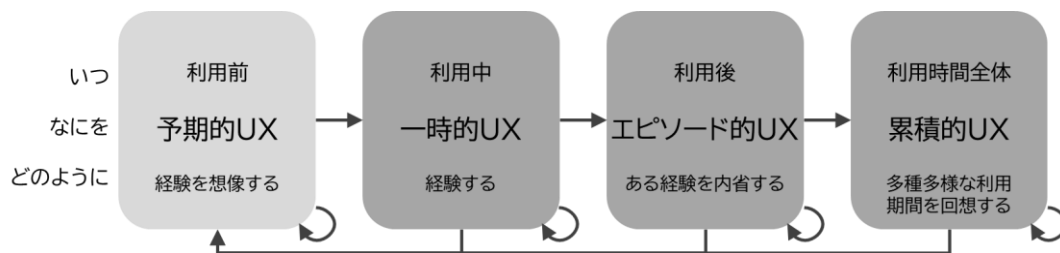


図 3-11：ユーザーエクスペリエンスの期間

また、マーケティング 4P の Product（製品）の枠組みで、

- 久留米絣には、京都や金沢などの煌びやかさとは対照的な泥臭さ、土着の魅力がある
- 久留米絣には、JAPAN BLUE の魅力、和の青色の美しさがある
- 自然の美しさからインスピレーションを受けた柄には心の豊かさがある

を整理・分類し、

- 久留米絣には、JAPAN BLUE、心豊かな柄などの土着の魅力がある

とまとめ、バリューチェーンの生産の枠組みで、

- （久留米絣の担い手たちには）暗黙のうちに共有される価値観がある
- 原点回帰、絣は筑後のルーツを探るキーとなる
- 産地（織元たち）に技術が残っているのには、何かしらの歴史的背景があるはずである。絣はまだまだ紐解けていない
- 藍染の鎮静効果、藍染作家は気落ちしている時は藍染を着ない

を整理・分類し、

- 絣の生産は暗黙的な伝統・歴史的文化的背景のもとでなされている

などとまとめるのが、事業分析やマーケティング分析の定石であろう。

2.5. グループ 21,22-23 と 19,20 の分析

2.5.1. KJ 法の創造的統合（相対的な志の近さ）

前項までに確認してきたグループ 21,22-23 は、さらに 1 つのデータが加わり最終的には 1 つに統合されている。下記に列挙すると、

- 久留米絣がもつ日本の暮らしに根付いた価値観・文化を、絣の担い手が体現しており、そこに本質・原点があるのではないか（グループ 21）
- 大量消費型ビジネスに流されず、「久留米絣」の独自の魅力を研ぎ澄まし、絣の担い手を大切にしたい商いのあり方を追求し、伝統を遊びたい！（グループ 22-23）
- つくる人の時給はいくらか？ 買う、着る責任をさりげなく問うていきたい

が統合されて、

- 日本の美意識・自然との共存という絣の担い手の暮らし・価値観、仕事・想いを、伝え広げていくことをしたい。織元と多くの人々をつなげたい

という概念が抽出されている。

また、グループ 19,20 は

- 若い層には絣の古典柄がウケている（グループ 20）
- 21 世紀型サステイナブルな素材として提案し、エシカルコンシューマリズム、エシカルファッションとしての位置づけをしたい（グループ 20）
- 女性らしいラインがないので、Classy のようにオフィスでも着られる絣を目指す（グループ 20）
- 「JAPAN BLUE の部屋」という提案、手織りのインテリア路線の模索中である（グループ 19）

が統合され、

- 絣のニーズが着実に増え広がっている手応えがあり、今後もインテリアや OL ファッションなど絣の新しい領域のビジネスを開拓できる可能性を感じている

と統合されている。

2.6. KJ 法図解全体の分析考察

2.6.1. KJ 法の創造的統合と事業ヴィジョン・戦略再構築における有用性

ここであらためて図 3-1 を確認すると、グループ 19-20 は図解の左側に配置され、グループ 21-23 は反対の右側に配置され左右に分かれている。この図解を総合的に俯瞰すると、久留米絣ブランド A の事業ヴィジョンと戦略として、グループ 19-20 の絣ビジネスの開拓への手応えと今後の可能性を感じているという「ビジネス発展」の側面と、グループ 21-23 の絣の想い・価値観を紡ぎ広げるといふ「文化の普及」の側面が共存していることが図示されている（図 3-12 に概略図）。

しかし、本図解作成以前のブランド A 創業者は、共存というよりは二者択一的に悩んでいたといっても過言ではなく、「ビジネス活動」と絣の想い・価値観を広げる「文化普及活

動」との二足の草鞋ではなく、どちらかに集中した方がいいとアドバイスされることも少なくなかったという。事業収益を追求する「ビジネス発展」、一方、事業収益への貢献がみえない「文化普及活動」、創業者自身も活動リソースが限られる中でどちらかに集中すべきなのかと模索していた状況であり、そのような中で、本図解がブランド事業の「ビジネス発展」と「文化の普及」の両輪を可視化したことは、創業期を経て事業ヴィジョン・戦略を見直す上で重要な示唆となったということである。

このように、グループ19-20とグループ21-23が最後まで統合されずに別々となり、図解の左右両翼に配置されて、一見相反する「ビジネス発展」と「文化普及」が相互的に両輪となって事業をドライブしていると示されたことが重要な気づきとなったことが確認された。そして、「理想と現実のギャップとジレンマ」(図3-1 左下)があるがゆえに「緋ビジネスの発展」(図3-1 左上)に取り組み、それと同時に「緋の想い・価値観を紡ぎ広げる」(図3-1 右上)ことが図解で示されている。ビジネスの発展と価値観の普及は表面的には矛盾することにもなり、そのことに悩んでいたが、このKJ法図解により事業全体を俯瞰することができ、表面的には矛盾するように思える両輪を渾然一体としてまわし続けることが本分であることが明確になり、その後の事業の方向性が明確になっていったとのことである。

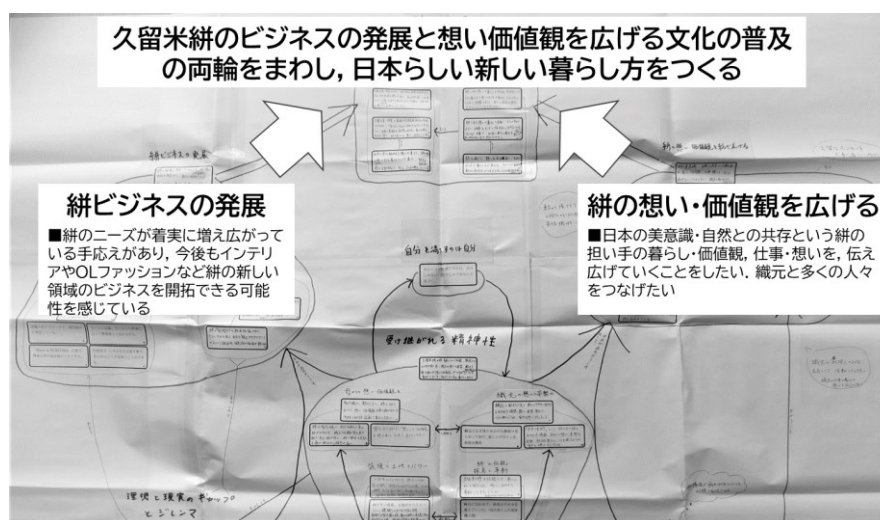


図 3-12：KJ 法による統合の概略図

2.6.2. 既存フレームワークの整理・分類との比較分析

このように事業ヴィジョン・戦略の再構築に貢献した本図解は、KJ 法による相対的な志の近さでアブダクティブな統合がされたものであったが、一方で、その比較対象として「整理・分類」の例を挙げ、事業分析の定石フレームワークであるバリューチェーン、マーケティングミックス、カスタマージャーニーマップなどによる分析を各項で示し、既存枠組み(フレームワーク)にあてはめでの整理・分類と、相対的な近さによる統合との比較分析をし、両者の違いを明示してきた。最後にこれらをまとめて比較することとする。

まず整理・分類の例として、例えば、マーケティングミックスに着目し、

- 若い層にイベントの告知が届いていない（グループ 8）
- 手織りと機械織り、久留米絣と久留米織の違いが素人には解りにくい（グループ 9）
- 手織りは、「ハリスツイード」のようなタグを付けるべき（グループ 9）
- 30 工程を経るという苦勞を伝えても、良いデザインでないと売れない（グループ 10）
- 21 世紀型サステイナブルな素材として提案し、エシカルコンシューマリズム、エシカルファッションとしての位置づけをしたい（グループ 20）

これらを Promotion（販売促進）の枠組みでまとめると、

- 発信不足で価値は伝わっておらず、アパレル業界でのセオリーに倣いデザインやクオリティの良さを訴求しつつも、従来にはない独自の売り方でエシカルな価値を訴求することが重要だ

などとなるであろう。

また、同じくマーケティングミックスの次は Product（製品）の枠組みで、

- お土産は民芸調のものが未だに多い。若い人がほしいと思うアイテムが少ない（グループ 10）
- 若い層には絣の古典柄がウケている（グループ 20）
- 女性らしいラインがないので、Classy のようにオフィスでも着られる絣を目指す（グループ 20）
- 久留米絣には、京都や金沢などの煌びやかさとは対照的な泥臭さ、土着の魅力がある（グループ 21）
- 久留米絣には、JAPAN BLUE の魅力、和の青色の美しさがある（グループ 21）
- 自然の美しさからインスピレーションを受けた柄には心の豊かさがある（グループ 21）
- 流行に左右されない定番を作る（グループ 22）
- 「伝統を遊びたい！」という想いで活動している。新しい提案だけがすべてではないと感じている（グループ 23）

をまとめると、

- 流行に左右されないローカルでオリジナルな魅力がある久留米絣で、女性らしくオフィスでも着られる洋服をつくる

などとなるであろう。

これ以外にも各項にて示したきた既存フレームワークでの整理・分類を一つにまとめて総合すれば、

- 久留米絣の伝統価値を活かしつつ、女性らしいものをエシカルになど高付加価値をつける独自のマーケティング戦略をしていく

などとなるであろう(図 3-13)。

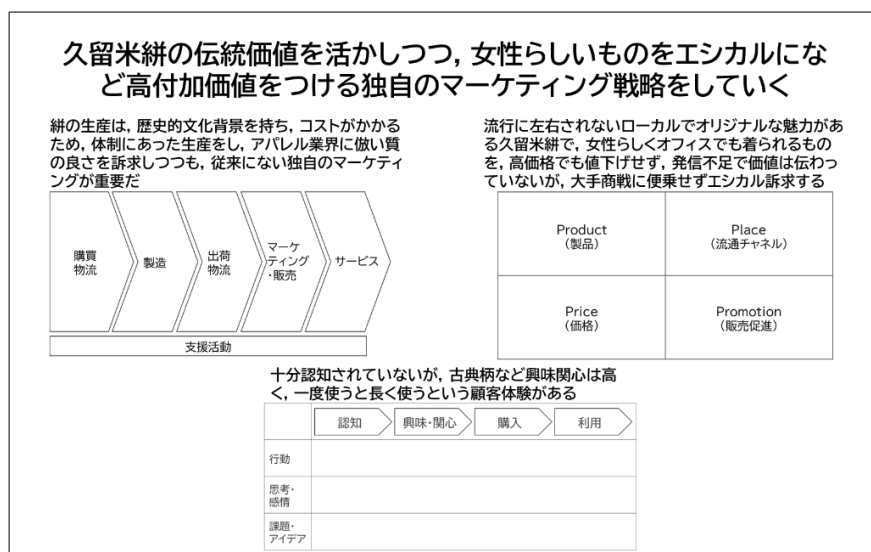


図 3-13：既存ビジネスフレームワークによる整理・分類の例

図 3-12・13 を比較してみると、図 3-12 で両輪となっていたことが図 3-13 では各フレームワークの中に包含されてしまい、情報として中和されてしまっていることがわかる。確かに、歴史的文化的などの伝統価値としての情報はあっても、「文化の普及」にあてはまるフレームがないためこの「文化普及」の意味は消えてしまい、ビジネス上における「伝統価値」の側面のみが残るかたちとなっている。結果、想いや価値観の文化精神性の意味が捉えられなくなり、文化普及という概念創出にはつながらず、結果的に図 3-12 のような両輪としての事業の在り方に気づくことはできなかったと考えられる。このグループ 21,22,23 の統合のように既存軸にない統合、つまり創造的統合（アブダクション）は、既存のフレームワークで分類していくことでは、到底おこらないものである。

2.6.3. KJ 法図解の分析・考察まとめ

KJ 法による本図解(図 3-12)の統合を再度確認すれば、

- もっとわかりやすく、もっとかわいく・かっこよく、絣を魅せていかなければならないが、まだまだ不十分な現状に責任感・ジレンマ・力不足を感じる（グループ 8,9,10）
- 絣のニーズが着実に増え広がっている手応えがあり、今後もインテリアや OL ファッションなど絣の新しい領域のビジネスを開拓できる可能性を感じている（グループ 19,20）
- 大量消費型ビジネスに流されず、「久留米絣」の独自の魅力を研ぎ澄まし、絣の担い手を大切にしたい商いのあり方を追求し、伝統を遊びたい！（グループ 22,23）

などがあるが、これらは分析の定石としてはバリューチェーンやマーケティングミックスなどの枠組みで分類されてしまいがちなデータを、その枠を超えて統合されたものである。そしてその結果、それぞれ「理想と現実のギャップとジレンマ」「絣ビジネスの発展」「絣の想い・価値観を紡ぎ広げる」と異なる意味として統合されており、それらが「ビジネス発展」

と「文化普及」を相互両輪として渾然一体となって回し続けるという概念の創出につながったと理解できる。

このように、事業ヴィジョン・戦略の再構築などの既存の軸にはない概念を創出する目的のためには、既存フレームでの整理・分類ではなく、KJ法による相対的な志の近さによるアブダクティブな統合が有用であったことが確認できる。

3. アジャンスマン概念による分析考察

3.1. 「中心的要素を置く整理・分類」と「脱中心の創造的統合」

前節で示した KJ 法の統合と既存枠組みによる整理・分類の違いを、それぞれグルーピングの軸・側面の違い、つまり、「ビジネス発展」「文化普及」などの軸・側面と、「バリューチェーン」「マーケティングミックス」による軸・側面によるグルーピングの違いと理解してしまうと、多様な観点による分析の軸・側面の違いの議論となってしまう、それは KJ 法を要素還元的に理解することとなり KJ 法の理論的前提に矛盾するものとなってしまう。そして、要素還元して整理・分類することは、ある特定の要素を軸にして、つまり中心性をその特定の要素においてデータをみるということである。したがって、KJ 法で誤用と指摘される整理・分類というのは、物事に中心的要素を置く視座となるわけである。

それでは要素還元的ではなく志を見出すとはどういうことか。KJ 法の理論を再度確認すれば、「扱うすべてのラベルの集合全体は、いわばひとつの世界であり、ひとつの全体をなす宇宙なのである。その世界全体の声を聞き届けた上で、最も志の近いラベル同士を集める」(川喜田 1986:p.147)と説明されるように、何かの枠組みをはめて特定の要素に中心性を置くのではなく、「集合全体」「全体をなす宇宙」という総体（中心的要素はない）として捉えた上で、相対的な志の近さで統合していくのが KJ 法であり、脱中心的な視座であることが明確である。しかしながら、多くの現場ではこの真髓が伝わっておらず、グルーピングする際の軸・側面の違いという KJ 法に反する要素還元的な理解にとどまってしまうのが現状である。つまり、KJ 法の脱中心的視座が理解されておらず、それがたとえ無意識的であったとしても要素還元して何らかの中心性をデータの中に捉えようとしてしまっているということである。

3.2. アジャンスマンによる脱中心的把握

そこで、この脱中心的視座について前章で議論したアジャンスマン概念を用いて議論していくこととする。具体的には、久留米絣ブランド A の KJ 法図解の創造的統合における脱中心的視座と、既存フレームワークによる整理・分類の中心性をみる視座の比較を、アジャンスマンを用いて確認していく。

まず、本図解のデータを、特定の軸・側面に焦点をあてて要素還元的に中心を置いてみる

のではなく、一つひとつのデータをリゾーム状のものと理解し総体として<と><と><と><と>で並べてアジャンスマン(前章第3節)として捉えてみる。

まず、1つのデータを例にあげると、

- 25歳の時に一目惚れし、初めて自分でデザインして作ったワンピースを未だに着ている

というデータがグループ21にあったが、このデータを「顧客の製品利用」というカスタマージャーニーの軸・側面か、「モノを長く愛用する」モットイナイという文化的精神性かという軸・側面の違いで要素還元的にみるのではなく、アジャンスマンとして<と><と><と><と>で並べて捉える。つまり、

25歳の一目惚れした自分 <と> 一目惚れされた久留米絰 <と> 初めてデザインした自分 <と> 見立てた生地 <と> 生地を織った職人 <と> 作られたワンピース <と> ワンピースを仕立てた人 <と> 未だに着ている自分

で捉える。

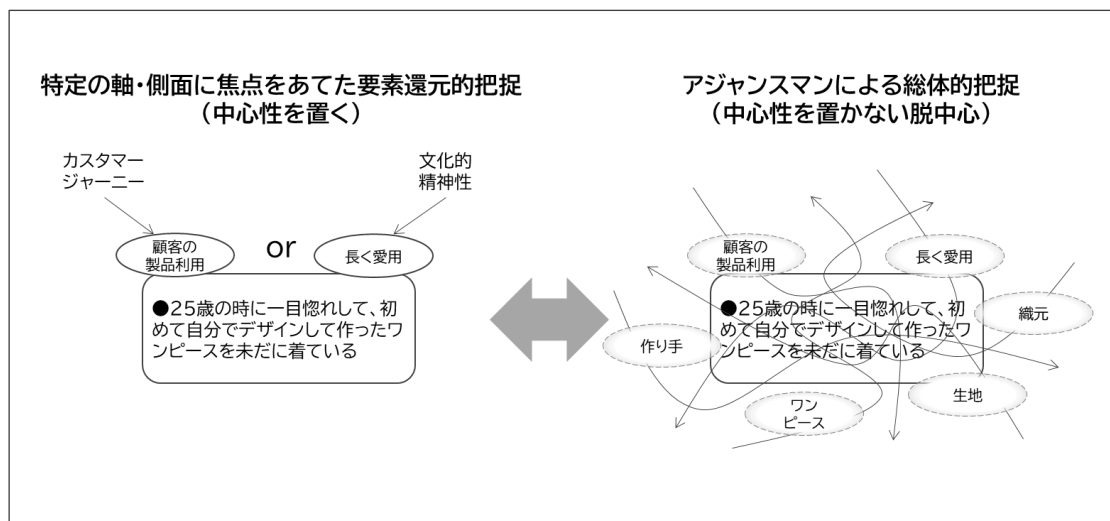


図3-14：中心を置く理解とアジャンスマンによる脱中心的理解

このように1つのデータを特定の軸・側面で要素還元的に中心性を置いて理解するのではなく、アジャンスマンとして理解する。

同様に、当該データの統合(前節第4項で確認したグループ21)についてもみると、この統合は、

- 「木綿往生：着物からボロ雑巾になるまで使い倒す」というマインドがある
- 25歳の時に一目惚れし、初めて自分でデザインして作ったワンピースを未だに着ている

の2つのデータの統合であったが、これらのデータをアジャンスマンの視座、つまり<と><と><と><と>でみれば、

新品の着物 <と> 着物を着続ける人々 <と> 着古された着物 <と> 古着から雑巾をつくる人々 <と> 古着から作られた雑巾 <と> ボロ雑巾 <と> 25 歳の一目惚れした自分 <と> 一目惚れされた久留米絣 <と> 初めてデザインした自分 <と> 見立てた生地 <と> 生地を織った職人 <と> ワンピースを仕立てた人 <と> 10 年前の自作ワンピース <と> 未だに着ている自分

と捉えることとなり、このようにアジャンスマンとして中心的要素を置かない総体として捉えてみれば、これらが、

■ 絣が体現してきたモノを長く愛用するマインド、自然と共存するモノづくりは、日本人の精神に根付いてきたものだと思う

と、まとまることもより理解できるであろう。つまり、カスタマージャーニーの軸か文化的精神性の軸でみるかというどこに中心を置くかではなく、中心的要素を置かずに総体として脱中心的に捉えていることが、アジャンスマンの概念を用いることにより明白になる。

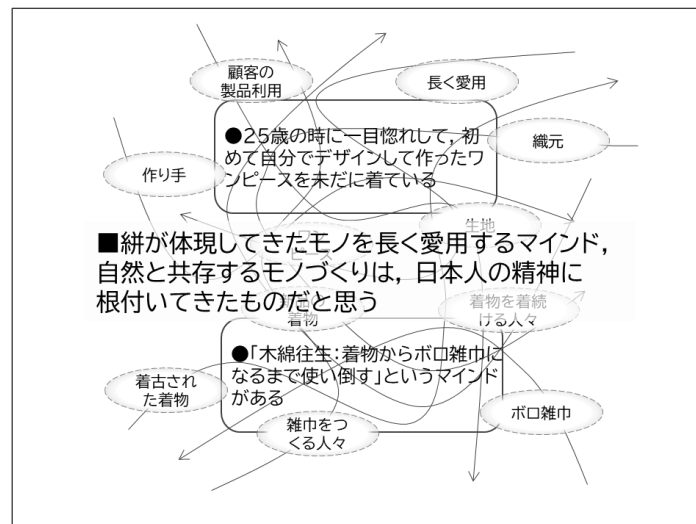


図 3-15：統合のアジャンスマンとしての把握

さらに、同様にグループ 21 全体の統合を確認していけば、

- 「木綿往生：着物からボロ雑巾になるまで使い倒す」というマインドがある
- 25 歳の時に一目惚れし、初めて自分でデザインして作ったワンピースを未だに着ている
- 久留米絣には、京都や金沢などの煌びやかさとは対照的な泥臭さ、土着の魅力がある
- 久留米絣には、JAPAN BLUE の魅力、和の青色の美しさがある
- 自然の美しさからインスピレーションを受けた柄には心の豊かさがある
- （久留米絣の担い手たちには）暗黙のうちに共有される価値観がある
- 原点回帰、絣は筑後のルーツを探るキーとなる
- 産地（織元たち）に技術が残っているのには、何かしらの歴史的背景があるはずで

ある。紺はまだまだ紐解けていない

● 藍染の鎮静効果, 藍染作家は気落ちしている時は藍染を着ない
であり, これらのデータを,

着物 <と> ボロ雑巾 <と> 使い倒す人々 <と> 一目惚れした自分 <と> 10 年
前の自作ワンピース <と> 泥臭い土着の魅力を持つ紺 <と> JAPAN BLUE 和の青
色 <と> 自然美の柄 <と> 暗黙的共有価値観を持つ織元・担い手 <と> 筑後の
ルーツを知る紺 <と> 鎮静効果をもつ藍染 <と> 技術や文化暮らしを受け継いで
いる織元たち <と> それを目の当たりにする本人

のアジャンスマンとして捉えれば,

■ 久留米紺がもつ日本の暮らしに根付いた価値観・文化を, 紺の担い手が体現してお
り, そこに本質・原点があるのではないか

と総体として脱中心的にまとまっていることがより理解でき, 既存フレームワークの軸・側
面で要素還元的で中心を置いて整理・分類されることとは異なることが鮮明に説明できる。

さらに, 前節で確認したグループ 8,9,10 と 19,20 と 22,23 も, アジャンスマンの視座でみ
れば, どの軸・側面に中心を置いてグルーピングするかという整理・分類の議論とならず,
総体としてのその志の違いを捉える脱中心的視座が理論的に理解できる。グループ 8,9,10
と 19,20 と 22,23 も同様に, 統合を<と><と><と>で並べると,

グループ 8,9,10

ハリスツイードのようなタグがない手織紺 <と> 手織りの違いがわからない素人客
<と> 30 工程の苦勞を伝える自分 <と> 苦勞に関係なくデザインの良し悪しで判
断する客 <と> 若い人が欲しいと思わない民芸調の多くのお土産もの <と> 若者
に届かないイベント告知 <と> それに直面する本人

グループ 19,20

若い層にウケている古典柄 <と> エシカルファッションに共感する人々 <と> サ
スティナブル素材としての久留米紺 <と> Classy <と> Classy のような紺を目指
す本人 <と> インテリアとしての紺

グループ 22,23

何でも値下げ交渉する客 <と> 「去年の型落ちを安く卸せないか?」というアパレル
業界人 <と> 紺の反巾の縫い目が気になる人 <と> 価格競争 <と> 大手商戦
<と> これらに反対する本人 <と> 紺の担い手と生産体制の現状 <と> 現状に
あった商いのやり方や流行に左右されない定番に共感する本人 <と> 「伝統を遊び
たい!」という想いで活動する本人 <と> ローカルでオリジナルな魅力を研ぎ澄ま
す必要があると思う本人 <と> 発信不足⇨だからこそ守られてきたもののどう発信す
べきかが問題と思う本人

となり、このようにアジャンスマンとしてみれば、中心がない総体としての統合であることが明確になる。

このようにアジャンスマン概念を持ち込むことで、KJ 法の創造的統合の脱中心性をより明確に示すことが可能になる。

3.3. アジャンスマンによる現働的把握

ここまでは脱中心性について考察してきたが、アジャンスマンを用いる意義は脱中心的視座だけではなく現働的視座も得られることである。次に、その現働的視座で考察する。

現働的なものとしてデータを把握するとは、図 3-14・15 を静止図として静的に捉えてはならないということである。この静的ではなく動的についての前章の議論を振り返ると、意識・意志とは述語的で行為の中に埋め込まれている動的なものであるという西田哲学を参照しつつ、KJ 法がいう「志」とはもともと独立的に実在し、個々のデータに静的に内包されているのではなく、全体の中で相対的にあらわれるもので、主体性は渾沌の内側から生まれてくると考えるのが KJ 法であり(川喜田 1973:p.204)、その渾沌というのは、あらたなものも創出しつづける連続的な流れと理解できる動的なものであった(前章第 2 節)。また、このことはベルクソンの純粹持続として、創造とは進行中の行為であって事物ではなく不可分の連続の活動(Bergson & Deleuze 1968:p.30,31,219)、さらには「たえず変化しつつ、たえずさまざまな個体や集団によって組み直され再構成されながら、かたちづくられている」(Deleuze 1981:p.224)というアジャンスマン概念に通ずる。そして、このアジャンスマン概念にて、KJ 法の志や渾沌を捉えてみれば、志や渾沌は静的ではなく動的であると発展的理解ができるのであった(前章第 3 節)。

このアジャンスマンを用いて「現働的で生成を続ける活動」としてデータを把握することであるが、この現働化(actualization)については潜在性(virtuality)と表裏一体で論じられ、「各々の潜在的微粒子は自らの潜在的宇宙コスモスに取り巻かれているが、潜在的微粒子の方も同じように潜在的宇宙を取り巻いているのであり、それが無際限に続いている」と説明される(Deleuze & Parnet 1977:pp.229-230)。そして、KJ 法も「扱うすべてのラベルの集合全体は、いわばひとつの世界であり、ひとつの全体をなす宇宙」(川喜田 1986:p.147)と説明されるが、この議論をアジャンスマン視座で発展的に解釈すれば、無際限に続く潜在的微粒子や宇宙として KJ 法図解を理解するということである。

このような視座で図 3-14・15 をみれば、線とは固定化された線分ではなく、非線形に動き(線が引かれ)続けている脱領土化する逃走線(前章第 3 節)と理解しなければならない。そして、あらゆる静的な要素とも理解してはならず、つまり、図 3-14 の左図に対して右図は要素が増えたなどと理解してはならず、また構造として捉えてもならないわけで、総体として絶えず変化し生成され続けるアジャンスマンとみる必要がある。そして KJ 法図解全体も、静的に固定化されたものではなく、ダイナミックで活動的な渾沌とみることが重要である。

KJ 法図解は確かに静止図ではある。それは便宜上そのように図示するだけである。例えば、私たち人間もじっとしていると思っても、本当は呼吸器も心臓も動いており、各細胞の中ではミトコンドリアなどが活動しており、さらにミクロにみれば原子核の周囲を電子が回っている。そして、同一人物だと思っても、その人物の細胞は絶えず入れ替わっている。このように日々動的に生成されて続けているのが私たち人間である。しかし、便宜上は社会的には同一人物として扱われる。本質的には動的で変化し続けている個人個人を同一人として静的な名前や認証 ID を付与する。また、地球も動いている。自転も公転もしているし、地表プレートも動き続けている。しかし、日常生活でもあらゆる社会生活でも、便宜上あたかも地面は停止していて変化していないように扱われる。このように便宜上は静的に扱っていても、本質的に静的なものと理解すると様々な矛盾が発生して行き詰まってしまう。KJ 法図解も同様に、便宜上は静止図として図解するが、本質的には現働的なものとして理解する必要がある。

3.4. KJ 法図解<と>ブランド創業者<と>リサーチ<と>久留米絃

ドゥルーズは「事物が持続するといわれるのは、事物それ自身において絶対的にそうであるのではなく、むしろ、事物の区分が人為的である以上、そこに属している宇宙全体との関係においてである」(Deleuze 1966:p.85)と説明している。つまり、KJ 法図解は宇宙全体との関係において持続するわけであり、当然ながら、宇宙全体にはブランド A 創業者も図解化を協働したリサーチャーも含まれるわけで、ブランド A 創業者もリサーチャーも久留米絃もアジャンスマンであることは自明である。したがって、KJ 法図解は、それ単体で存在するわけではなく、少なくとも、KJ 法図解<と>ブランド創業者<と>リサーチャー<と>久留米絃のアジャンスマンであると捉える必要がある。このようにアジャンスマン視座でみれば、リサーチャーが中心的存在でもなく、あるいは、ブランド創業者が中心的存在でもなく、ましてや KJ 法図解や久留米絃が中心的存在でもなく、総体として現働的な活動として事業ヴィジョン・戦略再構築を捉えることができ、そして生成を続けると捉えることができる。



図 3-16 : KJ 法図解<と>ブランド創業者<と>リサーチャー<と>久留米絃のアジャンスマン

このように KJ 法図解を、そして、事業ヴィジョン・戦略再構築を捉えることで、創造的な活動実践につながる。図解も活動も脱中心的で現働的に捉えなければ、久留米絣ブランド A の活動を静的に理解することになり、事業の発展性や創造的活動の連鎖の妨げに KJ 法図解も行動も陥ってしまう。実際に、久留米絣ブランド A の事業活動は、その後、文化普及活動とビジネス発展と相互有機的に展開を続け、経営の既存の枠組みに捉われない活動の連鎖を生み出すことにつながっていった。したがって、KJ 法図解を含め創造的思考によって生み出されたアウトプットを脱中心的かつ現働的に把握することが重要である。

アジャンスマンの現働的で生成を続ける活動という視座は、人間中心設計を提唱したドナルド・ノーマン自身が人間中心の考え方を有害として、静的な「人間」ではなく「活動」にフォーカスせよと指摘している(Norman 2005)ことに通ずることからも、この中心性・超越性を超えて動的に捉えることはデザインプロジェクトの実践においても重要であることが伺える。また、アントレプレナーシップについてもアジャンスマンが活用され、静的な主体ではなく動的な主体「化」のプロセスとして論じられている(Hjorth 2012)。このようにデザインや起業などの創造的实践においても、アジャンスマンの現働的な視座が有用であることが確認できる。

現働化についてのさらなる例証は次章にて行うが、本章では KJ 法をアジャンスマンで展開することで、現働的なものとしての理解が明確になることを確認しておきたい。

4. 久留米絣ブランド A の事業ヴィジョン・戦略再構築のまとめ

久留米絣ブランド A の、手法としての KJ 法による事業ヴィジョン・戦略再構築という創造的实践を、理論としての KJ 法とアジャンスマン概念で捉え、要素還元的・二元論的に中心的要素を置く整理・分類を比較することで、創造的实践であることを確認し、総体として相対的な志の近さで脱中心的に統合することをより明確に示し、脱中心的で現働的な理論的視座が創造的实践において重要であることを示した。そのことで、前章で議論した KJ 法理論のアジャンスマンによる理論的發展、つまり、KJ 法理論の「己を空しくして」や「相対的な志の近さで」という表現は、「己というのはそもそもなく、ただ空あるのみであることを理解して」ということであり、また「相対的にあらわれてくる志の近さで」と表現するのがより適切であり、「渾沌をして語らしめる」についても、「まず個をおいて、その個の積み上げで理解するということではなく、また超越的な原理をどこにも置かず、全体としての現働的な相互関係で創出され続ける」と理解し、そして、志とはアジャンスマン、渾沌とはリゾームと発展的に理解することが、創造的思考の実践になることを示した。

以上のように、久留米絣ブランド A の創造的实践ケースにおける脱中心性と現働性を KJ 法理論とアジャンスマン視座で明らかにすることで、創造的思考の中心的要素を置く理論的問題に対して、脱中心的で現働的な理論的視座が解決策となることを例証した。

次章では、脱中心性に加えて現働性についてさらに詳しく例証していくこととする。

第4章 創造的思考における脱中心性と現働性の例証2

体験型宿泊施設の新規サービス開発のケーススタディ

1. 体験型宿泊施設の創造的実践の調査分析

1.1. 目的と分析方法

前章に続き本章でも、創造的実践ケースを KJ 法理論とアジャンスマン概念で分析・考察していき、その脱中心性と現働性を確認するとともに、その理論的視座の実践における有用性を検証することで、脱中心的で現働的な理論的視座が、デザイン思考に内在する主客・心身二元論で中心的要素を前提とする理論的問題の解決となることを示す。

分析方法も前章と同様に、創造的実践に貢献した KJ 法図解において KJ 法本来の創造的統合と誤用である整理・分類との違いを分析し、その創造性を確認する。次に、アジャンスマン概念を用いて KJ 法図解にもとづくサービス実践の分析・考察を行い、そのことで、創造的思考の実践における脱中心性および現働性を検証する。

1.2. 調査対象

実際のサービスデザインにおいて重要なコンセプトを創出した（創造的統合を実現した）KJ 法図解として、体験型宿泊施設 B の新規サービス開発の KJ 法図解を対象とする。本図解は、当該施設スタッフ（以下、企画者 S）が企画者として新規サービス・プログラムのコンセプト開発をする目的で作成されたものである。本図解のデータは、まず企画者 S が箇条書きした考えや想いについて、筆者がヒアリングしながら 62 個のデータを作成した。なお、データ作成は 2019 年 7 月に実施され、KJ 法による図解化は 2019 年 7 月、8 月にかけて行われた。

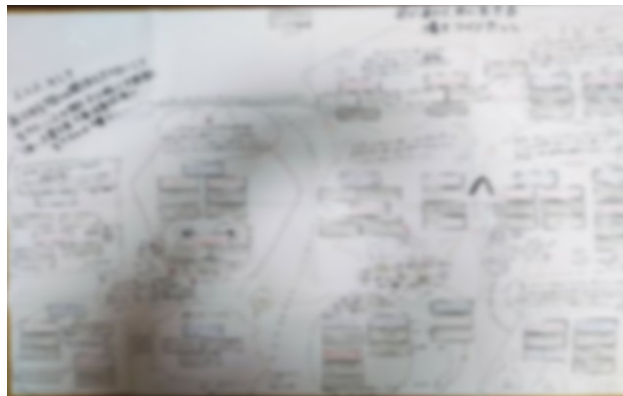


図 4-1：体験型宿泊施設 B の新規サービスのコンセプト開発の KJ 法図解

次に、本図解の KJ 法によるコンセプト創出が、実際のサービス開発と実施にどのような影響を与えたかを調査した。調査方法としては、2019 年 12 月末から 2020 年 1 月の年末年始に実施された本サービス・プログラム 7 日間のうち最初の 4 日に筆者が参加し参与観察を行い、また終了翌日に、企画者 S と参加者 2 名の合計 3 名にインタビュー調査を行った。

まず次節では、本図解において KJ 法によるラベル集め（創造的統合）がどのようになされているかを確認し、KJ 法の誤用として指摘される整理・分類との違いを示す比較分析を行う。次に、KJ 法の相対的な志の近さでの創造的統合について、志をアジャンスマンとして理解することで、創造的思考の脱中心性を確認する。

また第 3 節では、当該 KJ 法によるコンセプト創出がサービス開発と実践にどのような影響を与えたのか、どのように成功に寄与したのかを調査分析し、アジャンスマンによる現働性の分析考察をすることで、理論的に示した創造的統合の実践有用性を示す。

このように、創造的実践における脱中心性および現働性を確認することで、KJ 法理論とアジャンスマンの脱中心的で現働的な理論的視座が、デザイン思考に内在する問題の解決策となることを例証する。

2. KJ 法図解における創造的統合の分析考察

2.1. KJ 法の創造的データ統合（相対的な志の近さ）

まず、本図解の KJ 法による統合について図 4-1 の図解右上のグループから確認していく。●はロウデータ、■は統合後のデータを示すこととし、図解右上グループのデータを具体的にみていけば、

- 休日は、ビーチでバーベキュー、パブクルー、ホームパーティー、本気で遊ぶ大人たちに留学時に出会い感銘を受けた
- 古民家の改修をみていると古民家も大事だと思いが、コブハウス(0 から 1 をつくるの)も楽しそう
- 体験型宿泊施設 B の仕事は忙しいけれど楽しい。味つけを聞いてくれるし、自分で考えて動くことができる

などが統合されている。

一見、「●休日～」については「休日の遊び」の話であるし、「●古民家～」については「家・住まい」であるし、「●体験型宿泊施設 B の仕事は～」については「仕事」の話である。しかしながら、それぞれがそれらの軸・側面で整理・分類されるのではなく、相対的な志の近さで 1 つに統合されて、

■ 与えられ決められたことではなく、自分たちで工夫し考え、自分たちの手で働き、遊び、暮らしをつくり、住まいをつくり、自立・自律して楽しく生きていきたいとまとめられている。

そして、その左部分では、

- 自給自足スクール出したい!!
- 少人数でしっかりケア（というか共生）できる場所を作りたいと思って起業を考えていた
- 土と種さえあれば、自給自足（自・家族足）できたら、この知識・スキルが本物だと思う

が統合されている。それぞれ、表面的には「スクール」「介護ケア・起業」「知識・スキル」であるが、それらの軸・側面で整理・分類されるのではなく、これらが相対的な志の近さで1つに統合され、

- 自分たちの力で、自分たちの手で相互に協力し、生きていく本物の医食住の知識・スキルを実践する共生できる場をつくりたい！

とまとめられている。

そして、この統合された2つ、

- 与えられ決められたことではなく、自分たちで工夫し考え、自分たちの手で働き、遊び、暮らしをつくり、住まいをつくり、自立・自律して楽しく生きていきたい
- 自分たちの力で、自分たちの手で相互に協力し、生きていく本物の医食住の知識・スキルを実践する共生できる場をつくりたい！

がさらに統合されて、

- 共に創り、共に生きる場をつくりたい

というコンセプトが創出されている(図4-1 右上段)。

また、本図解の左中部の統合を確認すると、

- 昔から新築に面白さを感じなかった。廃屋が有り余っているのに無駄に感じる
- パーマカルチャー本は自然の使い方を実践的に書かれていて、やってみたくてワクワクして読んだ。食べられる植物、太陽光や風を利用した暮らしやすい家など合理的

などが統合されて、

- 過剰・余剰を産み出さず、あるものを合理的に活用したい

とまとめ、さらにその右部の

- コンビニでバイトしていた時の廃棄量がすごかった。これが毎日全国のコンビニで廃棄されていると思い食糧に問題意識を持った。命あるものと思わずモノと思わないとゴミ箱に入れられない

などと統合されている。これらは、「新築・廃屋」「家」のデータと「食糧」のデータであったが、これらが同様に相対的な志の近さで統合されて、

- 人と人、そしてあらゆる物との関係を大切にしたい。人も物も擦り減らす無駄遣い、大量生産・大量消費の暮らしをしたくない

というコンセプトが創出されている。

2.2. 整理・分類との比較分析

前項で挙げたデータを列挙すると、

- 休日は、ビーチでバーベキュー、パブクルー、ホームパーティー、本気で遊ぶ大人たちに留学時に出会い感銘を受けた
- 古民家の改修をみていると古民家も大事だと思うが、コブハウス(0 から 1 をつくる)も楽しそう
- 体験型宿泊施設 B の仕事は忙しいけれど楽しい。味つけを聞いてくれるし、自分で考えて動くことができる
- 自給自足スクール出したい!!
- 少人数でしっかりケア（というか共生）できる場所を作りたいと思って起業を考えていた
- 土と種さえあれば、自給自足（自・家族足）できたら、この知識・スキルが本物だと思う
- 昔から新築に面白さを感じなかった。廃屋が有り余っているのに無駄に感じる
- パーマカルチャー本は自然の使い方を実践的に書かれていて、やってみたくてワクワクして読んだ。食べられる植物、太陽光や風を利用した暮らしやすい家など合理的
- コンビニでバイトしていた時の廃棄量がすごかった。これが毎日全国のコンビニで廃棄されていると思い食糧に問題意識を持った。命あるものと思わずモノと思わないとゴミ箱に入れられない

である。

これらを相対的な志の近さでグルーピングするのではなく、整理・分類をしたとしたらどのようなになるであろうか。なお、KJ 法は大分類から小分類に進む階層構造ではなく、小分けの積み上げであり(川喜田 1986:pp.332-334)、このことは前項で示した統合をみれば一目瞭然である。一方、誤用である「大分けでの整理・分類」を考えてみると、典型例の一つとしては、まず最も具体的に企画者 S のやりたいことを明示している「スクールをしたい!!」をヴィジョンとして最上位概念において、それを支える下位概念として「医」「食」「住」の枠組みで整理・分類していくものであろう(図 4-2,4-3)。

実際に、当初企画者 S もこのような整理・分類で考えていたが、このような整理・分類がなされたならば、企画されるスクールのプログラムも「医」「食」「住」の 3つのカテゴリで整理され、その 3 本柱でスクールがデザインされることになったであろう。

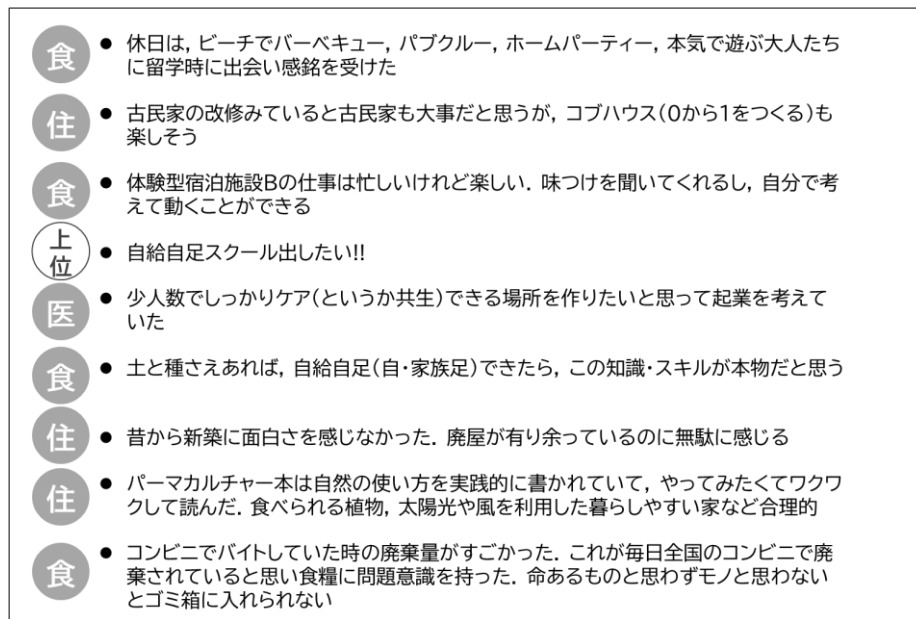


図 4-2 : 「医・食・住」での整理・分類

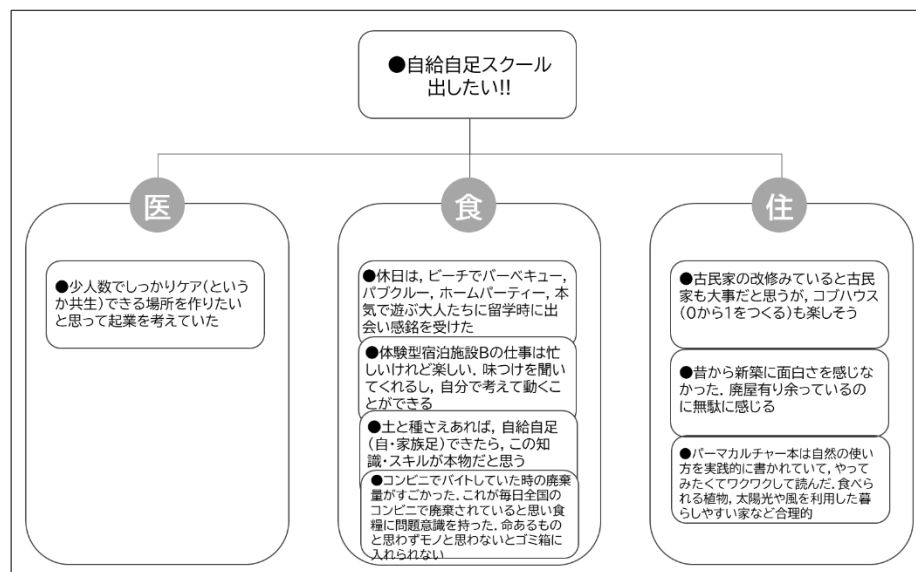


図 4-3 : 「医・食・住」整理・分類の図解

しかし、本図解ではこのような一般的概念での整理・分類ではなく、相対的な志の近さでの統合にて創出された「人と人、そしてあらゆる物との関係を大切に生きていきたい。人も物も擦り減らす無駄遣い、大量生産・大量消費の暮らしをしたくない」と「共に創り、共に生きる場をつくりたい」という概念によって、全く異なるサービスデザインが生み出された(図 4-4)。

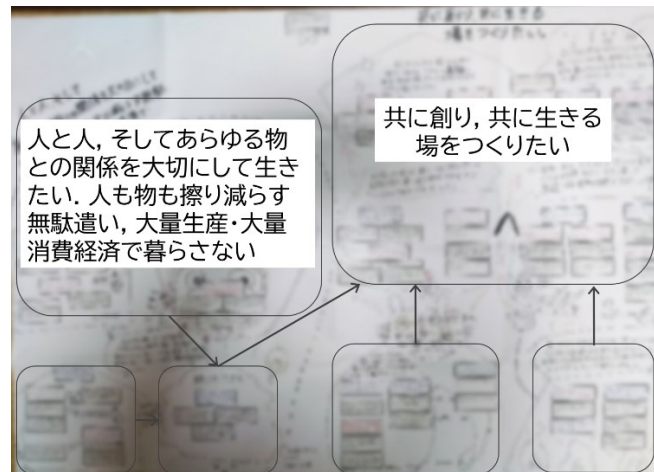


図 4-4：KJ 法図解の概略図

この2つの概念発見時に企画者Sは、「ここで見えてきたのは、私のしたいコトは、“スクール”ではないということ」という気づきを得ている。図解化前の箇条書きの段階では「スクールをしたい」と明記しているにもかかわらず、「スクールではない」と自身を否定しているのである。このことから KJ 法によって、従来の考えを覆し、思考の枠を超える想定外のコンセプト創出を実現したことがわかる。そして、この2大コンセプトを抽出したことによって、もともとの「スクール」という名称が「合宿」に変更され、共に学ぶメンバーを募集するという形になり、先生と生徒、ホストとゲスト、サービス提供者と支払い者、という関係ではなくて、共に学ぶ仲間になるために、施設の掃除や学ぶ内容やスケジュール決めもみんなで行い、参加者同士で教え合うワークショップを開くというサービスデザインがなされた。このように KJ 法の相対的な志の近さによる統合によって、サービスデザインに大きく関わる重要概念が抽出されたことが確認できる。

なお、提供者と支払者の関係ではなく仲間になるというのは、一般的認識からすればサービスといえるのか議論になるかもしれないが、アクター同士の共創(e.g. Lusch & Vargo 2014)とは、まさにこのことであろう。したがって、このサービスは、一般的認識では特殊にみえるかもしれないが、先進的なサービスの在り方を示していると考えることができる。

2.3. アジャンスマンによる脱中心性の分析考察

次に、これらの KJ 法による統合について、アジャンスマン視座で分析していく。

まず、2.1 と 2.2 で示した統合の違いを、「自由自律」「共生」「合理的」「関係性」などによるグルーピングと、「医」「食」「住」によるグルーピングの違いと理解してしまうと、軸・側面の観点の違いの議論となり、それは KJ 法を要素還元的に理解するという KJ 法の理論的前提に矛盾するものになってしまう。要素還元して整理・分類することは、ある特定の要素を軸にして、つまり中心性をその特定の要素においてデータをみることである。このように、KJ 法で誤用と指摘される整理・分類は、物事に中心性をみる視座であり、一方、本来の KJ 法は中心性・超越性を置かず「集合全体」「全体をなす宇宙」という総体として捉える

視座で、相対的な志の近さで統合していくものである。この脱中心的視座についてアジャンスマン概念で確認していくために、本図解のデータを具体的にみていくこととする。

- 休日は、ビーチでバーベキュー、パブクルー、ホームパーティー、本気で遊ぶ大人たちに留学時に出会い感銘を受けた
- 古民家の改修をみていると古民家も大事だと思うが、コブハウス(0 から 1 をつくる)も楽しそう
- 体験型宿泊施設 B の仕事は忙しいけれど楽しい。味つけを聞いてくれるし、自分で考えて動くことができる

これらのデータを要素還元的にみるのではなく、それぞれのデータをリゾーム状のものと理解し総体としてアジャンスマンと捉える。つまり、それぞれ「食」「家・住まい」「仕事」のデータとしてや、またあるいは、「海外の休日」「日本の伝統」「宿泊施設」などの、特定の軸・側面に焦点をあてて（中心的要素を置いて）みるのではなく、1つ1つのデータを<と><と><と>で並べてアジャンスマンとして理解すれば、1つ目のデータは、

休日にビーチでバーベキューをする人々 <と> パブクルーをする人々 <と> ホームパーティーをする人々 <と> 本気で遊ぶ人々に感銘を受ける留学時の自分

として捉えられる。

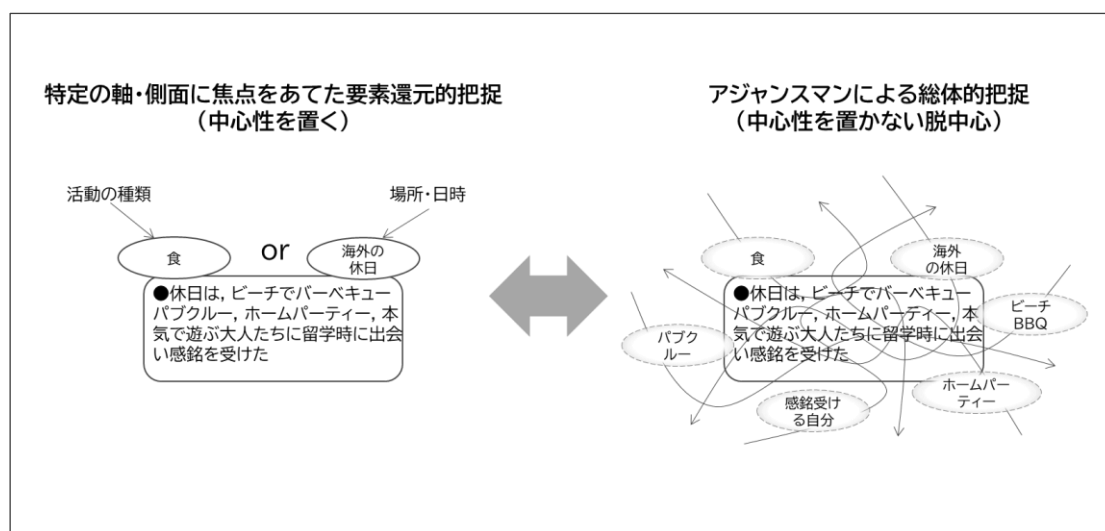


図 4-5：中心を置く理解とアジャンスマンによる脱中心的理解

同様に、他のデータについてもアジャンスマンの視座で捉えると、2つ目のデータは、

古民家の改修 <と> コブハウスをつくる <と> 改修より 0 から 1 をつくるのも楽しそうと思う自分

となり、3つ目のデータは、

体験型宿泊施設 B の忙しい仕事 <と> 味つけを聞いてくれる人 <と> 自分で考えて動いている自分 <と> それを楽しむ自分

となる。そして、このようにこの3つのデータを捉えれば、志の近さとして、

- 与えられ決められたことではなく、自分たちで工夫し考え、自分たちの手で働き、遊び、暮らしをつくり、住まいをつくり、自立・自律して楽しく生きていきたい

とまとまることがより理解できる。つまり、どの軸・側面を中心に置いてみるかではなく、中心的要素のない総体として捉え、志の近さで統合することが、アジャンスマン概念を持ち込むことにより明確に理解できる。

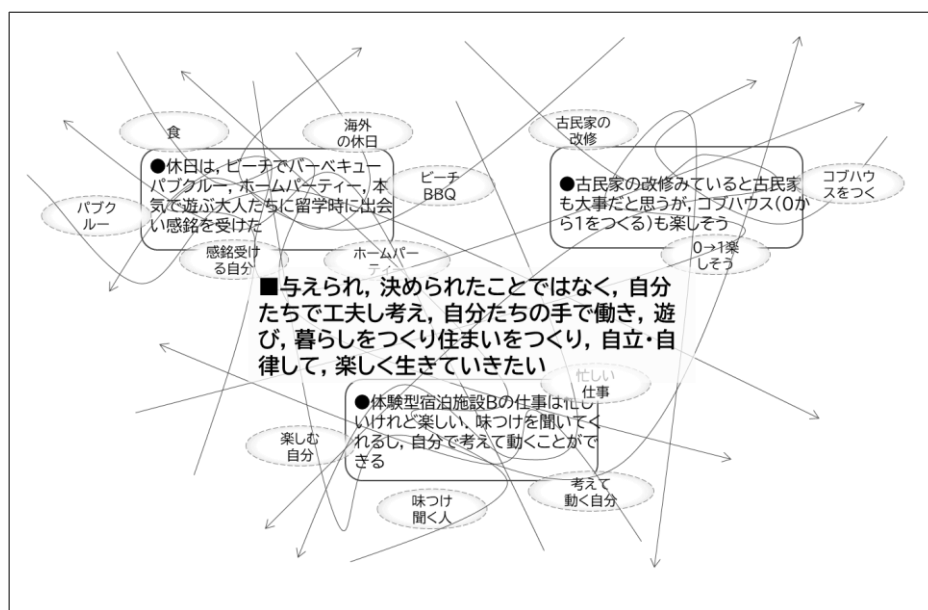


図 4-6：3つのデータ統合のアジャンスマンとしての把握

そして、さらにこれに

- 自給自足スクール出したい!!
- 少人数でしっかりケア（というか共生）できる場所を作りたいと思って起業を考えていた
- 土と種さえあれば、自給自足（自・家族足）できたら、この知識・スキルが本物だと思う

が統合され、つまり、

自給自足スクール <と> 学ぶ人 <と> 教える人 <と> 少人数でしっかりケア(共生)する場所 <と> ケアされる人 <と> ケアする人 <と> 起業しようとする自分 <と> 土と種 <と> 自給自足される食物 <と> 自給自足したいと思う自分

とのアジャンスマンとみれば、

■ 共に創り、共に生きる場をつくりたい

というコンセプトが創出されてくる。(図 4-7)

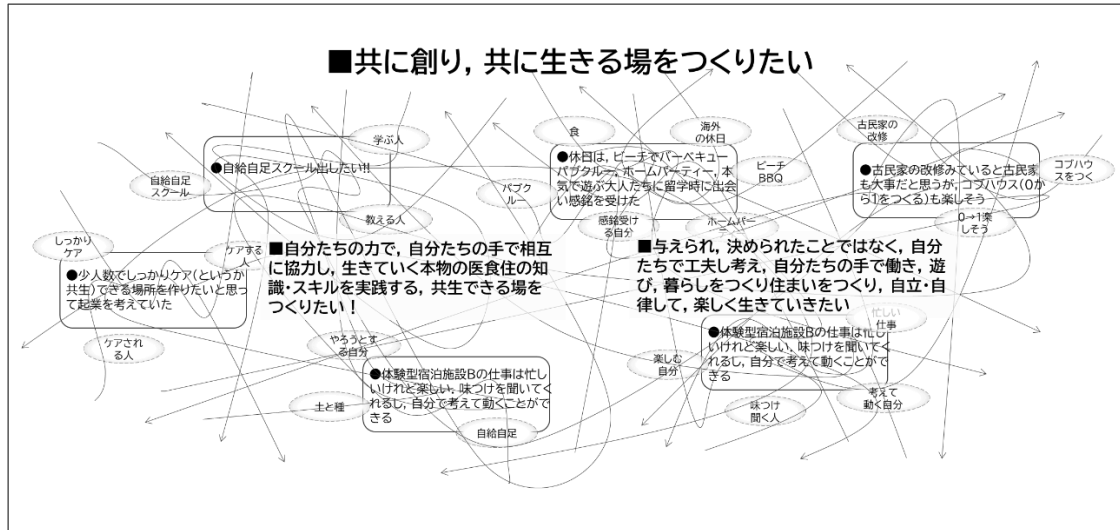


図 4-7：さらなる統合のアジャンスマンとして把握

このコンセプトは、「食 or 住」、「海外 or 国内」、「休日 or 仕事」、「家 or 宿泊施設」、「スクール or ケア・介護」などの軸・側面の違いによる要素還元的な議論からは生まれてこない。

同様に、

- 昔から新築に面白さを感じなかった。廃屋が有り余っているのに無駄に感じる
- パーマカルチャー本は自然の使い方を実践的に書かれていて、やってみたくてワクワクして読んだ。食べられる植物、太陽光や風を利用した暮らしやすい家など合理的
- コンビニでバイトしていた時の廃棄量がすごかった。これが毎日全国のコンビニで廃棄されていると思えば食糧に問題意識を持った。命あるものと思わずモノと思わないとゴミ箱に入れられない

これらのデータも<と><と><と>で並べて、

新築の面白さを感じない自分 <と> 有り余っている廃屋 <と> 無駄に感じる自分
 <と> パーマカルチャー本 <と> 食べられる植物 <と> 太陽・風を利用した暮らしやすい家
 <と> ワクワクして読んだ自分 <と> 大量廃棄食材 <と> 全国にあるコンビニ
 <と> ごみ箱に入れられない自分

というように、アジャンスマンとして捉えてみれば、「新築・廃屋」「家」などの「住」データと「食」のデータとして整理・分類されるのではなく、相対的な志の近さで統合されて、

- 人と人、そしてあらゆる物との関係を大切にしたい。人も物も擦り減らす無駄遣い、大量生産・大量消費の暮らしをしたくない

となることがより理解できる。(図 4-8)

このように、アジャンスマン視座で KJ 法の統合を捉えることで、相対的な志の近さでグルーピングするということは、ある特定の軸・側面に中心性を置く要素還元的な整理・分類をするのではない脱中心的視座であることをより明確に把握することができる。したがって、KJ 法の創造的統合をアジャンスマン概念にて発展的に理解することは、KJ 法の創造的統合の実践において有用であると考えることができる。

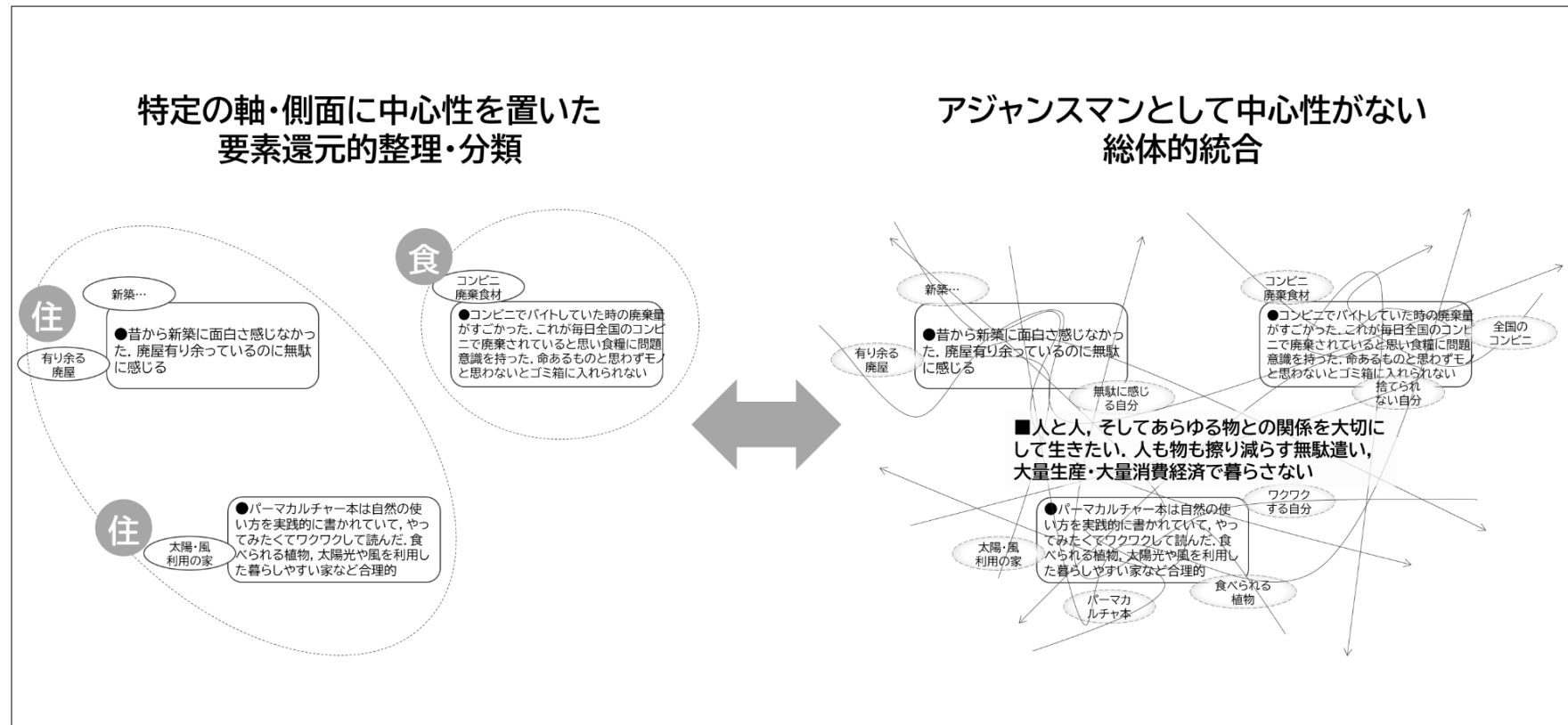


図 4-8：中心性を置く整理・分類とアジャンスマンによる脱中心的統合

3. サービスデザイン実践についての分析考察

3.1. アジャンスマンによる現働的把握

前節では、アジャンスマンを用いて脱中心性について分析したが、次にその現働性についても確認していく。現働的なものとして理解するとは、前章で確認した通り図 4-5,6,7,8 を静的に捉えてはならないということである。つまり、線というのは固定化された線分ではなく、非線形に動き（線が引かれ）続けている脱領土化する逃走線(第2章第3節)として理解し、あらゆる静的な要素として理解せず、したがって、図 4-5,4-8 の左図に対して右図は要素が増えたとは理解せず、また構造としても捉えず、総体として絶えず変化し生成され続けるアジャンスマンとみる。そして、KJ 法のグルーピングも図解全体も、静的に固定化されたものではなく、ダイナミックに活動的な渾沌としてみる。KJ 法図解は静止図ではあるが、それは便宜上そのように図示しているだけと理解することが肝要で、KJ 法図解を現働的なものと捉えることで、創造的な活動実践につながる。

そこで、本節では現働性について確認していくために、KJ 法図解によって創出されたコンセプトをもとに開発されたサービスが、体験型宿泊施設 B において、どのように実践されたかについて、参与観察とインタビュー結果データを分析考察していくこととする。

3.2. KJ 法による創出コンセプト<と>サービスデザイン<と>実践

3.2.1. サービスデザイン実践の分析

体験型宿泊施設 B における新規サービスデザインと実践を記述していく前に、このサービス開発と実践は当該施設創設者 M が築き上げた多くのことと M の多大なる協力なしには成しえなかったことを最初に明記しなければならない。その上で企画者 S は、この KJ 法によるコンセプト創出がなければこのサービスは実現しなかったと振り返った。曰く、もし、このコンセプト創出がなければ、「共に学んで、共に創って、共に生きる仲間や場所をつくりたい」ということが明確に意識できず、前述のような実施ではなく、いわゆる時間割を決めて講師陣を呼び揃え、インスタをやったりしてマスマーケティング(すべての生活者を対象)のような集客をしようとし、行き詰っていたと思う。しかし、そうはならず、みんな学び合う場であればみんなで決めればいいし、濃くて長くつきあえる人達に来てほしいのであれば、マスマーケティングのような集客はする必要がないと気づくことができた。そのおかげで、本企画の準備はスムーズに進み実施に至ることができたとのことである。そして、創出コンセプトに沿った Web サイトや Facebook ページやチラシが作成され、その告知は基本的に口コミで行われ、参加者の 90%(8 人中 7 人)は友人・知人からの紹介により集まった。また実際のサービスも、このコンセプトに沿った実施がなされ、サービス開始当日にもいわゆるスクールのようにプログラムのタイムテーブルを提供することはあえてさ

れなかった。何をどうするのかという確認の議論は実施前日にも投げかけられたが、このコンセプト創出をした企画者 S は提供しないことを徹底して貫いた。企画者 S は決してタイムテーブルなどを用意するのが苦手なわけではない。企業研修の講師経験もある企画者 S は、確かに自分が研修講師の場合はプログラムもタイムテーブルも提供していたと語った上で、今回プログラム準備は必要ないと考えていたと述懐した。

そして、参加者たちからも、一般的なスクールのようなプログラムが提供されなかったことは評価された。参加者 A は「(与えられるプログラムについて) 私は全然要らない」, 「流れで違うことをやることになっちゃった方がおもしろいなって思う」「それがその場のつくった雰囲気だったり、それがうちに足りないものが選択されて、今やってきているんじゃないかなと思う。だからそんなにきちきち決めない方がいい」と終了後に語った。また、参加者 B も「きっちりというよりは曖昧さというのが大事」と語り、曖昧さでお互いが間合いを取りながら進めたことで、想定を超えた予期せぬ豊かな付加価値がうまれたことを振り返っており、「逆にきっちりし過ぎると、決まったものしかうまれない」「それは計算してできるものじゃない」と強調していた。

また、参加者 A はいくつもの他施設の同種プログラムに参加した経験を踏まえて、本プログラム終了後に、その特徴と他との違いについて、「(他施設のプログラムでは) スタッフがいるから」と説明した。つまり、企画者 S を含め 4 名いた主催者側の人たちのことを、もはや施設側スタッフだと思っていないことがよくわかる。この発言から、サービス提供者と受領者という一般的なサービス提供の論理を超えて、提供者や受領者などの境目はなく同じ活動メンバーとした渾然一体の場であったことがうかがえる。さらに参加者 A は、参加動機について「そこに集まる人たちに会うために参加している」とした上で、本サービスを実施した施設(場)について「開拓していく楽しみもある」「発展途上の途中、まだはじまってない」「Phase1 がはじまろうとしているというところの方が、そこからどうしていくみたいなのが自分にはあっている」と評した。つまり、確立した何かがあるのではなく、そこに集まった「自分たちで」つくっていくことに価値を感じていることが伺え、何かを提供される受け手の立場ではなく、自分自身が活動していく主体意識でいることが理解できる。

では、このサービス現場では具体的にどのような活動(プログラム)がなされたのか、このサービスの共創を象徴する例として、活動 A, B, C, D について記述することとする。活動 A については、参加者 B が、この活動後に主催者側の人間らしい部分が見え、場の雰囲気が変わり結束力が高くなったと振り返り、企画者 S もみんなが「参加者」から「仲間」になる動きが加速した瞬間と話す活動になる。また、活動 B と D については企画者 S が、支流(個々人やそれぞれの各活動)が集まって本流になり激流が生まれた(みんなの大きな活動がうねりとなった)活動だったと振り返るものである。また、活動 B と C は活動 A の活動後に起こったものであり、それぞれ活動 A の成功が好影響し、共創の場の連鎖反応的な波及がみられた活動である。

まず活動 A についてだが、この活動は、初日のミーティングで参加者 4 名ほどの実施希

望者がいた活動になる。この活動 A は 2 日目午後に予定されており、当日午前準備のために活動場所に向かった。しかし、この準備の時点で、参加者たちはこの活動内容の熟達者は誰もいないということを知るようになる。準備に向かう道中にスマホで方法を検索しながら、みんなでどうやってしようかと話し合いながら歩くも、なかなか決まらないままに活動場所に到着した。活動場所に到着したもののやり方が決まらず、結局準備らしい準備は何もすることはないうまま昼食に戻らなければならない時間となった。別の活動も含めて午前の予定が遅れていたために昼食を終えたのも遅く、陽が西に傾き始めてから活動 A の実施場所に向かった。この活動に参加したのは企画者 S と参加者 A,B,C と筆者の 5 名であった。活動場所に向かう道中でもまだ活動方法が決まらず、足取りも雰囲気も重かったが、しかし、活動を中止する声は誰からも上がらなかった。現地に到着し、各人の知識や考えを少しずつ共有しながら、全員で試行錯誤をして活動を進めた。当初はそれぞれがそれぞれの作業をして、つなぎ合わせていくという感じであったが、最終的には全員が協働的に活動するという状態になっていった。結果として、時間はかかりスムーズな実施とは言えないながらも活動目標が達成された。参加者 B がこの活動を通じて、結束力が高くなったというのは、やり方もわからず、全員が不安で足取りも重かった中、それでも全員で何とか実施できた経験が大きかったと考えられる。また、企画者 S は、この活動を通じて仲間としての結びつきが高まった一番の要因を、教えてくれる人がいなかったことと振り返った。この活動における「協働」は、手慣れた人が誰一人いないがための必然性から生まれた協働であったと理解できる。創出コンセプトの通り「提供されなかったこと」が、結束力を高め協働活動を生み出し、共創の場を生み出していったことがわかる。

そして、この活動 A は次の活動 B につながっていく。活動 A の後、企画者 S と参加者 A,B それぞれのやりたいことなどの会話が弾み盛り上がった流れで活動 B は実施された。なお、このやりたいことの会話は、この後の日程も継続的に行われ、今後の活動への発展につながっていくことになっていった。さて、この活動 B は、もともと実施することを想定はされていたものだが、会話の中から自然発生的に活動がはじまったことがこれまでの他の活動と違った。企画者 S も「メンバーの 1 人として楽しめた」と楽しそうに活動 B のことを振り返っていたのが印象的であった。活動 B の活動内容そのもの自体は特筆すべきものではなかったかもしれないが、企画者と参加者という境目がなく一体となって自然発生的に活動が開始されて、この活動を通じて和気あいあいと自由自律的な雰囲気を場に醸成・定着した活動であったことが理解できる。

活動 C は、2 日目の早朝に企画者 S の提案で開始された。しかし、いざ活動を開始しようとするも様々な想定が外れ、試行錯誤するまに 1 時間も予定時間をオーバーした上に、その活動の目標は達成できなかったものであった。しかし、活動 A を実施した夜のダイアログ・ワークの中で、活動 A でいきいきと自主性を発揮して取り組んだ参加者 C が、自分の時間をもっと持ち、個人としてやりたいことをする時間を取りたいことや、各メンバーが興味あることを提案して自主的に参加するようにすればいいなどの意見を発言した。それ

を否定されず受け入れられた雰囲気であったことを受けて、参加者 C は翌日から積極的に自分の時間をつくって活動をしていった。その1つが活動Cで、もともとは企画者 S の提案だったが、その後は参加者 C が自主的に3日間取り組みを続けて、何度もの失敗を乗り越えてやり遂げるようになった。やり遂げた瞬間、参加者 C は歓喜の言葉とともに、「まわりで一緒に楽しんで、応援してくれたみなさんのおかげでもあります！」と全員にメッセージを送った。

このように、活動A後の活動BとCにおいて、活動メンバーがそれぞれ自由に動いているがバラバラではなく、自主自由の雰囲気が醸成されて一体感が生まれ意気投合していったことがわかる。

最後に活動 D であるが、活動Dも企画者 S が提案した活動であった。当初活動 D は、他の参加メンバーからは各個人としては有用性がないためモチベーションが湧かないと活動に対するネガティブな意見が出された。しかしながら、企画者 S がなぜそれをやりたいかという背景やヴィジョン・構想などを語ったところ、特に参加者 B と C のモチベーションが非常に高まり、企画者 S の構想をみんなで達成しようという意見が出始めた。そして、各自がやりたいことを語り始め、様々なアイデアが話され、会話は狭いスペースで立ったまま1時間にも及んだという。結局、活動Dは構想のみで終わったが、この構想は今後の活動へとドライブをかけるものになった。このように活動 D では、企画者 S のコンセプトに共感して集まったメンバーが、企画者 S の構想と背景をはじめて聞く機会となり、この企画者 S の自己開示によって共通の目的を持てるようになったと理解できる。

そして、これらの共創を経て企画者と参加者を超えて意気投合していったわけであるが、その最大の成果としては、最終日にプログラム終了後の次の具体的な活動が生み出されていったことである。それは、提供者と参加者ではなく、もはや参加者も「主体」として起こしていったものになる。このように活動 A,B,C などを経て、活動 D が単なる一時的なプログラム協働活動ではなく、実践的プロジェクトベースの継続的な活動に発展していくきっかけになった様子がうかがえ、まさに、主客一体となった共創のサービスが実践されたことが確認できる。

以上より、企画者 S が貫いた「共に創り、共に生きる場をつくりたい」「スクールではない」というコンセプトが、各活動で共創の場を生み出していき、当該サービスを成功させた要因であることが確認できる。そして、このことは KJ 法の創造的統合によるコンセプト創出がこのサービス開発と実践を成功に導いたという実践有用性を示すものである。

3.2.2. サービス理論による考察

このサービス実践について、サービス理論を用いて考察し、本事例を取り上げた理論的意義を確認しておく。サービス・ドミナント・ロジックではサービスはアクター同士の共創といわれる(Lusch & Vargo 2014)。そして、その共創については「明示型」「慮り型」「見立て型」「擦り合わせ型」の4つ型が提示されるが(原 2014)、この4つの型で考えれば、当該サービスは相互に暗黙的な情報のやり取りを通じて価値創出をしている「擦り合わせ型」と

考えることができる。また、この共創という概念に関しては、コトラーもマーケティング 3.0 にて提唱しているように(Kotler et.al. 2010)、その考え方はビジネス現場にも普及しているものの、ビジネス界の一般的認識ではサービスは「提供」されるものと考えられることがまだまだ多い。擦り合わせ型共創として紹介されるのも江戸前寿司の事例であり(原 2014)、寿司という「モノ」のやりとりがビジネスモデルの根幹を成し、消費者にとっての認知・評価の中心であることは否めないであろう。このように、何かモノやあるいは役務が提供されるわけではない共創サービス現場をイメージすることは、一般的認識においても容易ではなく、ケースとしてもまだ十分に例示されてない。そのような状況において、本サービスをあらためて確認すれば、参加者 A の主催者側をスタッフと認識していない発言は「擦り合わせ型」共創であることを示す重要なポイントだといえる。なお、擦り合わせ型は、高級江戸前寿司のケースを挙げて緊張感あるやり取りが説明されているが、本サービスでは決して緊張感があるものではなかったことも補足しておく。いずれにしても、擦り合わせ型共創とは、究極的にはどちらかが提供者で、どちらかが受領者であるとならず、相互のアクター同士が全員で協働した結果生まれたものとし表現しようがないことであろう。主客分離ではなく、主催者側も企画者も参加者もすべての関与者が渾然一体、つまり茶道の精神がいうように主客一体(Okakura 1906)となることが擦り合わせ型共創の必須条件と考えられるからである。このように、アクター同士の共創であることや、提供されるものがなく相互に擦り合わせて生成したとしか言いようがない本サービスの実践は貴重なケースであるといえ、そのサービスにおいてどのように共創がなされたかを記述した点でも本調査の意義は少なくなく、そして、そのサービスの実現の成功要因となった KJ 法によるコンセプト創出の意義は大きいと考えられる。

3.3. アジャンスマンによる現働性の分析考察

このサービス実践を、アジャンスマンの「現働的で生成を続ける活動」の視座で確認すれば、参加者 A の「流れで違うことをやることになっちゃった方がおもしろいなって思う」「それがその場のつくった雰囲気だったり、それがうちに足りないものが選択されて、今やってきているんじゃないかなと思う。だからそんなにきちきち決めない方がいい」との発言や、企画者 S の「支流（個々人やそれぞれの各活動）が集まって本流になり激流が生まれた（みんなの大きな活動がうねりとなった）」との振り返りの言葉や、企画者と参加者という境目がなく一体となって自然発生的な活動が連鎖反動的に波及していったことに着目される。本サービス開発・実践において、KJ 法図解だけではなく、企画者、リサーチャー、参加者もアジャンスマンであり、本サービス開発・実践は、KJ 法図解<と>リサーチャー<と>企画者<と>参加者のアジャンスマンである。本サービスコンセプトの創出・開発において、企画者に中心性はなく、それは KJ 法図解を協働したリサーチャーや参加者にあるわけでもない。

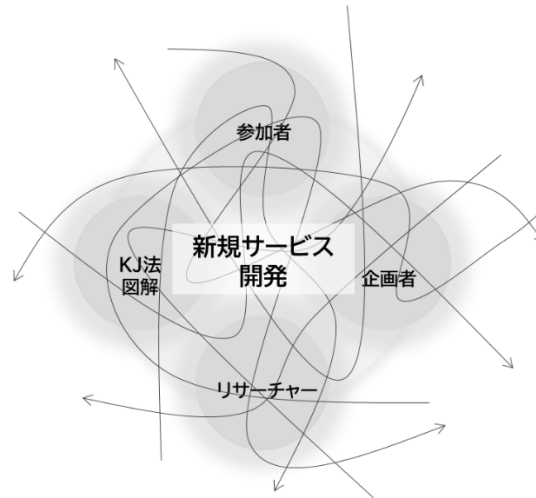


図 4-9：KJ 法図解<と>リサーチャー<と>企画者<と>参加者

上述のように本サービス実践の場には、権威性や中心性や序列や構造はなく、それぞれが相互にやりとりする中で即興的に動き、常にゼロからの出発、再出発するかのように動き続ける、まさに有機的で発酵し続ける土壌の中で、次々と広がり生まれ続けるリゾーム（地下茎）を体現したような場が生み出されていたといえよう。

KJ 法による創造的統合は本質的に静的ではなく、サービス実践として生成を続ける現働的なものであり、その連鎖の結節点・スナップショットでしかないことを本サービス実践の記述が示している。

このことは、KJ 法図解を、そしてサービス開発実践を、アジャンスマン視座により脱中心的で現働的なものとして発展的に理解する意義を示すものであり、KJ 法を含めた創造的思考においても脱中心的かつ現働的視座が創造的実践を生み出すことを例証するものである。

4. 体験型宿泊施設 B の新規サービス開発のまとめ

本章では、体験型宿泊施設 B の新サービス開発における手法としての KJ 法図解の創造的統合について、前章と同様に要素還元的な整理・分類との違いを明らかにした上で、創造的実践であることを確認し、そのコンセプト創出を KJ 法理論とアジャンスマン概念で把捉することで、その脱中心性を明示した。また、創出されたコンセプトにもとづくサービスデザイン実践も記述し、その脱中心性と現働性を明らかにした。そのことで、志とはアジャンスマン、渾沌とはリゾームと発展的に理解することが、次なる活動を生み出し、実践の持続的連鎖となり、社会価値あるデザインとなることを示した。

以上のように、体験型宿泊施設 B の創造的実践ケースにおいて、脱中心性と現働性を KJ 法理論とアジャンスマン概念によって明らかにすることで、脱中心的で現働的な理論的視座が、デザイン思考に内在する主客・心身二元論で中心的要素を捉える問題を払拭することを例証した。

第 5 章 創造的思考の実践手法における問題と解決策

生活者理解ワークショップにおけるケーススタディ

1. 創造的思考の実践手法

1.1. 脱中心的・現働的理論視座を実践手法へ

前章と前々章では、脱中心的で現働的視座がデザイン思考の理論的問題の解決となることを示すために、創造的实践ケースにおける脱中心性と現働性を明らかにし、その理論的視座の実践有用性を例証してきた。それでは、この理論的視座にて手法実践するにはどうすればよいのだろうか。どのようにすれば脱中心的で現働的に創造的統合を実践できるのだろうか。本章では、これまでの理論レベルでの議論を実践手法レベルに落とし込むための研究をしていく。具体的には、まず創造的統合の手法を評価・選定し、その手法の実施課題を確認した上で、その課題解決のための改善策および成功要因を明らかにする。そのために、まずは創造的統合の各手法について整理し、手法の評価・選定を行うこととする。

1.2. システム思考, U 理論, KJ 法

統合的思考としてはシステム思考がある。学習する組織の 5 つの能力(The Five Disciplines)は、①自己マスタリー、②メンタルモデル、③共有ビジョン、④チーム学習、⑤システム思考だが、⑤システム思考は他の 4 つを統合する要の能力とされる(Senge 1990, Senge et al. 2004)。しかし、このシステム思考について野中は「センゲは、やがて工学系の分析的なシステム思考では物事の本質を捉えるのに限界があることを認識したのではないだろうか」と指摘する(Senge et al. 2004)。そして、センゲらの取り組みは、「システム思考の本質は、行動レベルにおけるシステムの作用と、その見えない意識や思考の源をフィードバック・ループで結びつけられるように手助けすること」(Scharmer 2009:邦訳 p.89)として U 理論へとつながっていく。

そして、KJ 法は「個即全, 全即個」(川喜田 1986:p.478)とも形容され、これは統合思考を一言で表現する言葉である。U 理論と KJ 法を比較すれば、U 理論の「U」と KJ 法 W 型問題解決モデルの「W」は、横軸は進む順序で同じだが、縦軸は意味が異なる。U 理論の縦軸は、意識構造・気づきのレベルの深さで、各レベルは知性・IQ, 感情・EQ, 意図・SQ (スピリチュアル指数) である(Scharmer 2009:邦訳 p.25,75)。一方、W 型の縦軸は、頭の中で考える思考レベルと具体的に現実に触れて行う経験レベルである。この思考と経験とは二分できるものではなく、「経験がかなり混ざり込んだ思考もあるし、思考がかなり混ざり込んだ経験もある」(川喜田 1986:pp.53-54)とし、それは W 型の斜線部で表現されている(図 5-1)。

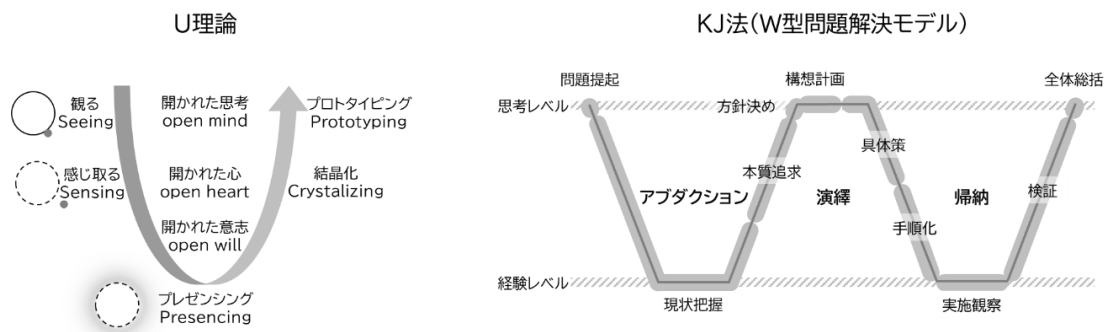


図 5-1：U 理論と KJ 法 W 型問題解決モデル(Scharmer 2009,川喜田 1986)を元に筆者作成)

このように異なる部分もあるが、U 理論と KJ 法は理論の本質的な部分で表 5-1 の通り共通性がある。

表 5-1：U 理論と KJ 法の理論的共通点

U 理論	KJ 法
開かれた思考 「物事を、事実も数字も先入観もなく、新鮮な眼で客観的に見ること」(Scharmer 2009: 邦訳 p.75), 「我々が好奇心に対して心を開くのは、判断を保留するときだけだ」(邦訳 p.178)	データをして語らしめる 「既成概念や通念や希望的観測を、初めから現実にあてはめて、判断を曇らされてはならない」(川喜田 1986:p.12) 「状況がすべて明鏡止水、腑に落ちてくると、『よし、やろう!』と吐の底から引きがねがひける」(p.451)
感じ取る(sensing) 「観察する者と観察されるものとの境界は崩壊し、(…) 観察者自身が観察されているシステムの一部になる」(邦訳 pp.193-194)	無我の境地 「外からの眼と内からの眼が、KJ 法の創造過程の中で、生きいきとヤリトリするようになるのである。まさにこのことこそ、KJ 法をはなれても、一般に『深い理解に到達する』ことだ (…) このような外と内との一体融合化は、自己と環境との一体化 (…) 『無我』」(p.460)
プレゼンシング(presencing) 「内側と外側の両方を備えた場から活動すると、人は自分自身の自己をシステムの一部として見るようになる」(邦訳 pp.222-223) 「出現する未来から行動する (…) 未来の最高の可能性を感じ、同調し、そこを起点に行動する」(邦訳 p.39)	縫い目のない意味の生態系の世界 「自意識を離れ、精神統一をはかってデータに集中し、字義通り一字一句聴く (…) そこには、瑞々しい生きた自然のままの世界が待っている (…) 自意識を離れた聴く姿勢に支えられて自然に動きだした時、初めてかの世界がやってくる」(p.333)

1.3. 創造的統合思考の手法としての KJ 法

また、創造的な統合としてはマトリクス法などの強制連想法などもあり、これらは発散思考と呼ばれるものである。一方、U理論と KJ 法は、アブダクティブな創造的な統合思考といえる(Scharmer 2009:邦訳 p.315, 川喜田 1986:p.33,337)。デザイン思考においても、このアブダクティブな推論の側面が着目されているが(Brown 2009:邦訳 p.112, Martin 2009)、ただ、デザイン思考は、アブダクティブな統合についての具体的な手法を提示しておらず、デザイン思考のワークショップでも統合手法として KJ 法が取り入れられることが多く、國藤らも KJ 法とデザイン思考を組み合わせ実践している(國藤 2014)。実際、アブダクティブな統合の手法として、KJ 法は具体的手順が示されており、「技術から思想まで連続している」(川喜田 1986:p.440)。また、デザイン思考は W 型問題解決学から学んだものといわれ(國藤 2015)、デザイン思考と KJ 法の関連性は深いといえる。

また、グラウンデッド・セオリー・アプローチもあるが、この手法は「データ収集とコード化と分析」を同時に進めるため、理論(アイデア)創出に至ったデータ構成プロセスを示せない課題があるが、一方 KJ 法は、すべてのデータの相互関係を階層的に叙述することで、グラウンデッド・セオリー・アプローチの課題を技法上解決していると評される(山浦 2017)。

以上より、創造的思考の手法については様々あるが、その中でも KJ 法は、デザイン思考とも関連が深く、アブダクティブで、他の創造実践手法と比べても、理論と手法が一体として提唱されている点でも他とは一線を画している。そこで、脱中心的で現働的な理論的視座を実践する手法を議論するにあたり、アブダクティブな統合思考の手法としての KJ 法に着目し、以降詳しくその手法について確認していくこととする。

1.4. KJ 法の誤解と正則な手法

KJ 法は、「己れを空しくして、データをして語らしめる」手法である(川喜田 1986)。この「己を空しく…」をあえて実務向けに極めて簡便的に説明すれば、自身の思い込みや思考の枠を取り払って、データを素直に受け入れ、あるがままの事実を理解する、そうすれば新たな気づきが浮かび上がってくるということである。これは当然のことのように思えるが、ビジネス現場において、自身の思い込み(経験や知識範囲)に縛られてしまい、そのために本質的な問題を見落としてしまうとの指摘は少なくない(小川 2009, 松波 2013)。

この KJ 法は、具体的手順が詳細に明示されているものの、誤って運用されていることがほとんどで、発想法としての真髄は伝わっていないことが指摘される(e.g. 妹尾 2003, 棚橋 2009, 宮澤 2015, 國藤・安松 2017)。よくある誤解の一つには、KJ 法は整理・分類の手法という誤解がある。KJ 法は整理・分類となつてはいけなと明記されているにもかかわらず(e.g. 川喜田 1986:p.150)、整理・分類の誤用の指摘は今でも多い(e.g. 妹尾 2003, 宮澤 2015, 國藤・安松 2017)。この整理・分類する誤用は、本来 KJ 法で乗り越えるべきデカルト的還元主義・物心二元論(川喜田 1986:p.459, 川喜田 1997:p.518)にとどまってしまっているということであり、そのように分析的(つまり、統合の逆)アプローチになってしまつては、創造的な統

合には至らない。また、整理・分類に通ずる誤りではあるが、大分けするという誤解もある(妹尾 2003)。小分けを多層に積み上げて行くからこそ創造的統合が生まれる。大分けから小分けにしてしまつては、それもやはり要素還元的分析となってしまう。

これらの誤解に対して、正しい KJ 法の進め方について 3 点ほど確認する。

■全体の中で相対的に志の近さで

「扱うすべてのラベルの集合全体は、いわばひとつの世界であり、ひとつの全体をなす宇宙なのである。その世界全体の声を聞き届けた上で、最も志の近いラベル同士を集める」(川喜田 1986:p.147)と説明されるように、何かの枠組みを当てはめて分類するのではなく、相対的な志の近さでラベルを集める。

■下から上へ何段階も

「無理をせずとも、まずは自然で無理のない小まとめをいくつも行ない、こういう自然な統合能力を、下から上へと何段階も行使」することである(p.453)。決して、大分けして、徐々に細かく分けていくのではなく、小分けを何段階も積み上げていく。

■アブダクション

アブダクションとは、アリストテレスにはじまり、パースが再定義した、演繹、帰納に対する第三の方法論、仮説と発見のための論理で、創造的目的にとって最も重要な働きをされるとされるものである(米盛 2007:p.64)。また、アブダクションは、「ある意外な事実や変則性の観察から出発して、その事実や変則性がなぜ起こったかについて説明を与える『説明仮説』(explanatory hypothesis)を形成する」もので、「驚くべき事実 C が観察される、しかしもし H が真であれば、C は当然の事柄であろう、よって、H が真であると考えるべき理由がある」と定式化される(pp.53-54)。KJ 法は、このアブダクションそのものであり(川喜田 1986:p.33)、結果としてアブダクションとなる。

1.5. KJ 法の手法および、その実施における課題

KJ 法の手法は、上記の 3 点のような概要だけでなく、それぞれに対して詳細に手法が明示されているにもかかわらず多くの誤用が流布しているのは、手法が詳細に説明されている著書が絶版になっていることも一因にあるかもしれないが(川喜田 1986,川喜田・牧島 1970)、ただ、その背景には、KJ 法の正しい実施には、時間がかかる、実践するのが難しいという問題がある。そして、組織的に統合思考を実施するグループ KJ 法は、さらに時間がかかると指摘されている(川喜田 1986:pp.195-211)。KJ 法の中でも様々な手法が提唱されているが、創造的統合を実践するためには、時間短縮と創造的な統合を両立する手法を引き続き探究することが求められていると考えられる。

次に、その手法の実施についての課題であるが、デザイン思考などにおいて統合思考を組織的に実践する際には、ワークショップが実施されることが多い。したがって、ワークショップにおける手法とその実施課題に焦点を当てて議論を進めていく。

そのワークショップにおいて、いかに優れた手法を導入したとしても、必ずしも統合思

考が上手くいくとは限らない。それはワークショップの状況や背景に成否が影響を受けるからである。つまり、第1章で確認した通りそもそもワークショップなどの実践は状況依存的であり、したがって、いかに手法が優れていたとしても、現場実践においては想定通りに成果が得られるものではないという課題がある。これはまさに、ハイデッガーが「あらゆる心理は時代の制約を受けており、そのつどの文化状況に依存する相対的なもの」(Heidegger et al. 1992:邦訳 p.46)とし、空間は相互的なものであり、私たち自身が互いに対して「向かいあいながら」現に存在している相互に存在する世界内存在(being-in-the-world)と論じたことであり(邦訳 p.87)、また、ドナルド・ショーンが「省察的实践家(Reflective Practitioner)」を提唱し、プロフェッショナルが状況に応じて実践すると示したことである(Schön 1983)。このように考えれば、ワークショップ実践は場の状況に依存する相対的なものということであり、ワークショップ実践の良し悪しは場が決める、つまり参加者達の総体として決まると考えることができる。確かに、ワークショップで客観的に社会的発見が出ていたとしても、その参加メンバーが発見と認識しなければ、そのアイデアは採用されず、実践もされないわけであるからワークショップは上手くいったとはならない。なお、そもそもワークショップで創出したアイデアが、社会的な発見・イノベーションかどうかは、世の中に実装されて後々になるまで評価することはできないため(Latour 1999:邦訳 pp.158-159)、客観的にワークショップ結果の成否を評価することは不可能であることも確認しておく。

以上のように、脱中心的で現働的な視座の実践には、KJ法の誤用回避と時間短縮をし、参加者の総体として創造的統合を実現する手法とその実施遂行が必要となってくる。

2. 研究目的と調査分析方法

2.1. 研究目的とアプローチ

脱中心的で現働的な理論背景にもとづく創造的統合手法であるKJ法、そのアブダクティブな統合思考の誤用回避と時間短縮を解決し、ワークショップで総体として創造的統合を実現する手法とその実施の際の成功要因を明らかにする。そして、手法における課題と手法実施における課題を解決していくことで、デザイン思考が内包する二元論や中心的要素を置く理論的問題を解消する脱中心的で現働的な理論的視座が、どのように具体的な手法として組織実践に適用されるのかを示し、創造的思考の組織的实践に貢献するものとする。

研究方法としては、

- (1) ビジネスなどの現場における創造的統合のワークショップに適した手法を、先行研究を元に評価・選定し、その選定手法の課題点に対して工夫・改善を行う。
- (2) ワークショップにて手法を実施した際の成功要因を分析する枠組みを提示する。
- (3) (1)で選定した手法にてワークショップを実施し、実施の様子をビデオ撮影記録、また終了後にワークショップに関して質問回答してもらい、成功要因の調査分析を行う。

2.2. (1) 手法の評価・選定と改善

2.2.1. 手法の評価・選定

前節で確認した KJ 法の時間短縮と創造的統合の両立という課題に対して、先行研究を元に KJ 法の各手法を比較評価し、ビジネスなどの現場におけるアブダクティブな統合思考の組織的实践に適した手法を選択していく。

まず、KJ 法の組織的实践の代表例としては移動大学がある。従来の移動大学は、2 週間であったが、國藤らはそれを 4 日間に短縮し、その結果としていくつもの商品化・事業化に繋がっていることから(國藤 2016)、時間短縮と創造的統合の両立という課題を解決しており、このミニ移動大学の有用性は確認されている。ただ、このミニ移動大学で活用される写真 KJ 法という写真を活用した手法は、現場を歩くフィールドワークにおいては手軽に情報記録でき、そのデータを分類することを防ぎ、直観的に統合することを促進する利点があるが、しかしながら、生活者心理のインタビュー調査によるヒトの意識（例えば、購買心理）や文献データなど、写真として捉えにくいデータを扱うことが難しいという課題がある。

また、時間短縮の課題に応える統合手法として統合型花火という手法も提唱されている。この手法の簡易版ではない KJ 法との違いは、ラベル集めとラベル配置を同時に行う点である。なお、この統合型花火を含む「花火」という手法は、基本形態として探検型花火と統合型花火の 2 つがあり、実践形態としては「花火日報」と「考える花火」の 2 つがある。探検型花火は多種多角的情報の収集を目的とする取材のための花火、統合型花火は全体像の掌握を目的とするまとめの花火で、KJ 法の簡略型的性格を持つとされる(川喜田 1986:pp.287-339)。また、花火日報は収集データの日報・日記としての簡易なまとめの花火であり(p.260)、考える花火は自分の持つ経験と知識をフルに使うという花火で、紙の真ん中にテーマを記入し、「探検型花火の手法を使って、頭（身体）の中から考えが出てくるがままに」データを配置していき、出尽くしたところで統合型花火の手法でまとめるものである(p.304)。

ところで、この花火に類似した手法としてマインドマップがある。マインドマップは、放射上に広がる思考を外面化するもので、中心に描いたイメージから主要テーマを枝のように放射状に広げ、さらに関連する重要なイメージや言葉をつなげて描いていく手法である(Buzan 2009:邦訳 pp.46-57)。したがって、上述の花火の手法の中でも考える花火の探検型花火を使った前半部に類似する。しかしながら、両者の違いは、マインドマップは「階層化と分類を使って組み立てる必要がある」(pp.77-78)が、一方、考える花火は、分類ではなく感覚的に快い位置に配置していく「体に聴くプロセスを技術化」したものである(川喜田 1986:p.290,336)。このようにマインドマップは分類的、考える花火は感覚的といえる。そして、KJ 法においては、分類とは大分類から小分類に進む階層構造とした上で、分類と理屈でまとめることを「通常のまとめ思考」とし、KJ 法（花火を含む）では、分類と理屈のあてはめを排除することを必要とし、微細類似から大局類似へ（小分けの積み上げ）と進み、それは分類（大分けから小分けへ）と逆方向だと説明される(pp.332-334)。したがって、マインドマップと花火は手法の形式上の類似はあるものの、根底にある考え方には対極的な相

違があるといえるであろう。

いずれにしても、このマインドマップや考える花火の前半部（探検型花火）は、発散思考と呼ばれるものであるが、花火の中でも、本研究で焦点をあてているアブダクティブな創造的な統合思考としての手法は、KJ 法と同じ機能を目的とした統合型花火になる(p.288). この統合型花火は、創造力（つまり、創造的な統合）の点で KJ 法には劣るとされるが、「縫い目のない意味の生態系の世界」の創出に挑むものであることには違いはない(p.303,333). ただ、この手法は KJ 法の実技経験がなくても修得は可能とされるが(p.299), 筆者の経験上, KJ 法未経験者が著作の通りに統合型花火の手順を実施しても、ほとんど整理・分類という結果に陥ってしまう。このような簡略版の手法を利用して、分類となってしまうては本末転倒である。三村もグループ KJ 法と統合型花火を融合した実践を試みていることから（國藤・三村他 2012）、やはり統合型花火の手法では創造的統合に至るには容易ではないと考えられる。

また、この統合型花火図解は、統合の段階として 2 段目で限界であったと報告されるが（三村 2005）、筆者の経験上も同等である。しかし一方で、ビジネスにおけるマーケティング課題に関するワークショップでは、この 2 段程度の統合でも十分創造的実践の起点となる経験を得ており（徳見・安松 2015）、また、ミニ移動大学での写真 KJ 法も 2 段程度の統合から実績をあげている。このように、ビジネス現場などで扱う課題によっては、KJ 法の誤用を避け、エッセンスを継承し、短時間でより容易に、創造的な統合をグループで実施できることが確認されている。

上述のアブダクティブな創造的な統合思考の各手法についての評価をまとめると表 5-2 になる。本表の通り、ビジネス現場などでアブダクティブな創造的統合のためのワークショップを実践するに適した手法として、KJ 法の中でも統合型花火の有用性を評価し、本研究の調査分析において統合型花火を採用する。

表 5-2：手法の比較評価

手法	省コスト性	創造性	汎用性
グループ KJ 法	－	＋＋	＋
写真 KJ 法	＋	＋	－
統合型花火(KJ 法)	＋	＋	＋

2.2.2. 選定手法の改善

しかし、統合型花火を導入しても、誤用回避の課題、つまり整理・分類や大分けにならないように、全体の中で相対的に志の近さでグループ編成し、小分けに何段階も下から上に積みあげ、アブダクティブな創造的統合となるようにするという課題が残っている。この課題を解決するために、下記のように、目指すところ（目指すまとめの深さ）の設定、作業手順・案内、表札づくりの厳密性、島どりの数の 4 点において、工夫・改善を行う。

まず、目指すところであるが、従来は「統合型花火のまとめは、あくまで本人の持っている見方の範囲でまとまるので、自分の考えを整理するのには非常に役立つ。しかし、KJ 法（筆者注：簡易版ではない狭義の意味での KJ 法）と違って、本人の持っている見方を乗り越え、新しい考え、本質の見方が生まれることは期待できない」（川喜田 1986:p.303）とあるが、そうではなく、KJ 法と同様に「本人の持っている見方を乗り越え、新しい考え、本質の見方が生まれる」（p.303）ことを目指すものとする。

次に、ラベル集め・空間配置だが、複数人で実施するため、下記の手順・案内で進める。

1. 各メンバーにデータラベルを配布し、最初の人から 1 つのラベルを内容説明しながら模造紙の中心に置く。他のメンバーは、それと全く同じ内容のラベルがある場合は隣に出す（似ているものや少し違うかなというラベルは出してはダメ）。
2. 次に、右隣の人が 1 枚出す。付箋同士の距離を感じながら「ここかな」という位置に直観的に置く。
3. 同様に順番に出していき、すべての付箋を出し終わるまで続ける。

また、配置する際の注意点として、下記を案内する。

- ・ 位置は、数センチ単位でこだわる
- ・ ロジカルに分類することは厳禁（これは〇〇系など）
- ・ 直感と感覚を信じて配置する（「何となくこの辺り・・・」「なんか少し違和感がある・・・」が重要！）

さらに、統合する際にはしっかりと志を統合していくことを意識する。このステップについて、従来の統合型花火は、「KJ 法の表札ほどの厳密さは不要である。むしろ、既述のシンボルマークに似て、内容の重点的な『感じ』を示す短い語句でよい」（p.256）とあるが、このようにはせず、表札作りは、KJ 法と同様に行い、短いキーワード的な単語だけで書くことは厳禁とする。なぜならば、統合した表札が抽象的になりすぎると、せっかくのデータの志が消えてしまう。例えば「利便性」「幸福感」「満足」という単語などにまとめがちだが、それではあまりにも抽象度が上がってしまい、せっかく収集した生々しい情報が抜け落ちてしまい創造的発見につながらない。そのようにならないためにも、文章化して情報を正確に表現するようにする。

しかし一方で、表札づくりを厳密にすることは時間を要することになる。その代わり時間短縮のために「最終的には、KJ 法と同様に、五～六個ぐらいの島になるまで段階を上げていく。多くても最大 10 個以内の島」（p.293）にすることはせず、2 段程度でもよいことにする。その理由は、前述の通りワークショップにおけるビジネス現場の問題解決としては十分であることが多いからである。

以上のように、創造的思考の実践の誤用回避と時間短縮をし、脱中心的で現働的な創造的統合を実現するための工夫・改善を KJ 法の統合型花火に行うこととする。

2.3. (2) 創造的思考ワークショップ成功の分析枠組み

2.3.1. 成功の定義

前節にてワークショップの成否は場(参加者達の総体)が決めることについて確認したが、この議論を進めて分析枠組みを検討するに際し、自己決定理論(Self-Determination Theory)が参考になる。この理論は、創造性を促進する自律的モチベーションについて明らかにしているが、その自律的モチベーションには自律感と有能感が必要なことを示している。ここで注目すべきは、自律しているかどうか、有能かどうかではなく、自律「感」と有能「感」だということだ(Deci & Flaste 1995, Gagné & Deci 2005)。確かに、たとえ有能さを持っていたとしても、本人自身が自分ではできないと思っていれば(有能「感」がなければ)、やろうという気にはならず行動に至らない。つまり、自律できているか、有能かということよりも、それを「感じられている」かが重要ということである。

また、ベルクソンは、創造とは進行中の行為であって事物ではなく、不可分の連続の活動であるとした(Bergson & Deleuze 1968:邦訳 p.30,31,219)。このように創造を活動の連鎖と考えれば、ワークショップを実施した時点ではイノベーションかどうかは評価できなくとも、ワークショップで発見(たとえ、それが社会的発見でなくとも、その組織における発見)があり、それが次のアクションにつながれば、次なる発見につながり、それがまた次のアクションにつながり、その発見の連続がいずれはイノベーションにつながると理解することができる。反対にいかに客観的に見て新しい発見があったとしても、当事者が新しい発見だ感じていなければ、次のアクションにはつながらず、その発見は他の数ある情報の中に埋もれてしまい、活用されることはない。したがって、創造のための連鎖を生み出す観点でも、参加者が発見したと「感じる」ことは重要だといえる。

以上のように考えれば、創造のためのワークショップの成功を、新しい発見であるかを客観的に評価するのではなく(そもそも客観的な評価は不可能であるが)、参加者が新しい発見があったと感じられるかどうかで評価することが有用かつ妥当であると考えられる。また、この視座で評価することによって、ワークショップの成功とその要因を分析することが可能となる。したがって、本研究では、ワークショップが成功するということは、参加者がワークショップの目的を達成したと「感じる」ことと設定する。

2.3.2. 成功要因としての矛盾葛藤・対立・否定・反論・異見・闘い(struggle)

次に、ワークショップの成功要因だが、それはワークショップにおけるコミュニケーションについて議論していくことで確認できると考えられる。

ワークショップのコミュニケーション・スキルについては、ファシリテーションのスキルとして、日本ファシリテーション協会(n.d.)によって、下記4つが定義されている。

- ・ 場のデザインのスキル ～場をつくり、つなげる～
- ・ 対人関係のスキル ～受け止め、引き出す～
- ・ 構造化のスキル ～かみ合わせ、整理する～
- ・ 合意形成のスキル ～まとめて、分かち合う～

この2番目の、「受けとめ、引き出す」とあるように、反論・批判をせずに受けとめることが重要であることは、ワークショップに注目が高まり、また、コーチングやダイアログの傾聴やブレインストーミングのルールとしての否定・批判厳禁(e.g. 石井 2009)と相まって広く普及している。対話の5つのルールの4つ目に「対立を恐れず、新たな考え方を探し出す」が挙げられているものの(堀 2010)、ブレストに限らずワークショップ全般において「否定しない」ことがルールとして紹介されることが多く、対立よりも調和が強調されることが多いのが実状である。

しかし、創造における問題解決のプロセスについて、KJ 法では「渾沌→矛盾葛藤→本然」と説明される。これは問題に直面すると、最初は渾沌な状況から矛盾葛藤が生まれ、それを乗り越えて解決に辿り着くと、本来的にこれが「自然」だと感じる状況(本然)になるというプロセスである(川喜田 1997:pp.361-366)。知識創造理論の提唱者である野中も、対立概念や矛盾の統合によって、より高いレベルの知識の創造が可能となると解説している(Wenger et al. 2002)。また山内(2015)は、サービスが与えられた前提を一度「否定する」ところから始められることに着目し、サービスを単純に情報や役務を顧客に提供されるのではないとした上で、顧客満足を得るために一旦顧客満足が否定されることを明らかにし、サービスとは闘い(struggle)であることを示した(pp.9-10)。確かに、顧客の表面的なニーズを超えて(否定されて)、新たな顧客満足が創造されてきた事例は枚挙に暇がない。この矛盾葛藤・対立・否定に関しては、チクセントミハイも、創造的な人々の10の特性の8番目として「創造的な人々は反逆的で独立心が強い」(Csikszentmihalyi 1996)を挙げている。また、共創が生まれるサービスの場の要因として、「交流・共響・創発(有機的渾沌)」という「多様な人・モノとのつながりを感じ、その交流や相互関係の中で、コトがうまれる有機的渾沌とした場」という要因が抽出され、「内発的に発展する自己生成的な場は、無機質できれいな予定調和で整然としているのではなく、有機的で渾沌としている状態」であることが示されている(安松他 2016)。

上記より考えれば、ワークショップで協働するためにも、受けとめ・引き出すという相手の受容だけではなく、一旦「否定」し、反論・異見を述べるということが重要と考えることができる。したがって、ワークショップの成功要因としては、「同意・承認」などに加えて、「反論・異見」にも着目し分析を行う。

2.4. (3) 創造的ワークショップにおける成功要因の調査設計

まず調査としては、アブダクティブな統合思考のためのワークショップを、(1)の通り統合型花火の手法を工夫・改善して実施し、その様子をビデオ撮影にて記録する。参加者には、本ワークショップの目的として、インサイトを出すことと案内し、また、前項での議論に基づき、目的達成「感」を確認するために、実施後に、「新しいインサイトは得られたか」の質問にて Yes/No の二択で回答してもらう。

なお、「インサイト」という用語は、「消費者の『ホンネ』」「行動や態度の奥底にある、本

当の気持ち」「消費者に購買行動を起こさせる『心のホット・ボタン』(桶谷 2005)などと説明されるように、消費者の深層心理や潜在ニーズなどの意味でビジネス現場に普及しており、消費者心理についてのアブダクティブな推論に近似した意味をもつビジネス用語といえる。ワークショップの実施説明および実施後の質問の設問文は回答者にとってわかりやすく簡潔であることが重要であることから、ワークショップの目的の案内および質問文としては、アブダクションなどの用語は使用せず、それに類する意味としてより一般ビジネス用語として普及している「インサイト」を採用した。また、「インサイトを得られたか」と質問することは、単に新しい情報を得たということではなく、より深い消費者心理をアブダクティブに洞察できたかという意味として回答されることが期待でき、ワークショップ開催の目的と同一用語での質問のため、前述した目的達成感を確認することも期待できることから、当該用語を質問文として使用した。

この調査によって、創造的統合手法における成功要因を明らかにし、また、改善手法の有用性を示す。そのことによって、手法実施における誤用の回避と時間短縮を両立し、総体としての創造的統合を実現する方法、つまり、脱中心的で現働的な視座を現場実践に落とし込む方法を提示していく。

3. 手法実践調査の分析考察

3.1. 調査実施

調査実施は、3グループ各4名ずつ合計12名(20~50代男女)とファシリテーター(筆者)で、各グループともに同一のデータと方法にて進めた(実施日2018年6月4及び5日)。ワークショップの内容は、ワークショップの目的を、データを統合しインサイトを得ることと説明し、具体的には「他の商品より高くとも購入し続ける(購入したことを大変満足している)」という生活者心理を明らかにする」として、事前に調査収集し作成した定性データラベル22枚を使用した。ラベル作成は事前に一括で行い、当該データ内容は「他の商品に比べて価格は高いが、良さ(価値)を感じて、使い続けているもの・購入し続けているものについて、他の商品・サービスにはない価値を感じた瞬間の、その商品・サービス利用時に感じた気持ち」について、2016年2月19日~3月2日に女性6名を対象に調査収集されたものである。

3.2. 成功要因の分析考察

成功要因の分析は、まず終了後の質問への回答結果より、各4名のうち何名がワークショップの目的である「新しいインサイトが得られた」と回答したかの割合を算出した。結果を見ると、グループ1は、新しいインサイトが創出できたと75%が回答しており、また、グループ3は100%が回答しており成功したといえるであろう。一方グループ2は0%でありワ

ークショップは不成功といえる。このような創造的なワークショップの100%成功は難しいことを考えると、3グループ中2グループにおいて成功したことは、統合型花火を改善した手法についての一定の有用性は確認できたといえる。

次に、ビデオを確認し、ワークの各ステップの時間及び合計時間、話し合いの時間として複数人で相互に発言している時間、同意・承認の発言数、反論・異見の発言数を算出した。同意・承認数は、他者の意見に対して「私もそう思いました」「そうか」「なるほど」などと発言した回数をカウントし、反論・異見数は、他者の意見〇〇に対して、明確に「〇〇より△△と思う」や「〇〇ではなくて△△と思う」などと発言した回数をカウントした。また、ワークの結果としてラベルが統合された数も表記の通りである。

表 5-3：ワークショップ成功要因分析

	グループ 1	グループ 2	グループ 3
新インサイト創出と回答した割合	75%	0%	100%
ワーク時間(分)	99	108	91
配置に要した時間(分)	70	63	56
統合・図解化に要した時間(分)	30	46	35
反論・異見発言数	6	1	6
同意・承認発言数	22	5	15
話し合い時間(分)	60	42	50
統合の数	7	7	9

結果について、まず各グループのワーク時間を比較すると、それぞれ 99 分、108 分、91 分と、成功感（新しいインサイトの創出感）の割合が多い方が少し短時間である。時間のステップ別の内訳は、統合・図解化に要した時間が不成功のグループ 2 で多い。これは前工程である配置の議論が深まらなかったため、後工程の統合・図解化時間がかかったと考えられる。ただ、統合・図解化の時間は成功グループの方が短い。配置時間は成功感があるグループ 1 が最も長いため、ステップ別の傾向は確認できず、成功と時間との関係を説明することは難しい。

一方、各グループの反論・異見の発言数であるが、成功したグループは 6 回で、一方の不成功グループは 1 回しかなく、顕著な傾向が確認できる。なお、反論・異見の発言数はワーク時間との相関はみられない。また、話し合いの時間との関係をみると、不成功のグループ 2 が最も少なく、グループ 2 はワーク時間が最長ということをあわせて考えると、1 人で考える時間が多く、チームの総合力を発揮できなかったことが伺える。ここから、反論・異見による葛藤・対立がコミュニケーションを深め活性化したと推察されるが、そのことを確認する一例として、グループ 3 の議論の一部を記述する。

<グループ3：航空機プレミアムシートに関するデータについての議論>

参加者 A：「CA(キャビン・アテンダント)さんとの距離が縮まったように思えてって、そんなうれしいのかな？」(一同笑い)「ま、うれしんやろね. そんな、なんかこう・・・」

参加者 B：「私は、(プレミアムシートで) チョコレートがもらえたことがうれしいんやと思うんですけど. でアンド手書き・・・」

参加者 C：「別に CA さんとの距離が近くなることを望んでいったわけじゃないですけど・・・」

参加者 A：「何かプラスアルファのサービス・・・」

参加者 B：「予想外に」

参加者 D：「予想外に良かったこと」

参加者 B：「良かったこと. そう、そうですね. 」

参加者 C：「プレミアムエコノミーは気持ち、快適だし、さらにこれがあってよかった」

参加者 A：「プレミアムエコノミーが実際どうやったかていうのを書いてなくて・・・」

参加者 B：「たぶん、チョコレートがなかったら、(データとして) ここにいなかったんじゃないです、このネタに. 」

参加者 A：「うーん、手書き文字だけじゃあ??」

参加者 C：「手書き文字やと思います. 」(反論・異見)

参加者 B：「あ、手書き文字か・・・私、物欲・・・」(一同笑い)「まさかの・・・」
(中略 約1分間の会話)

参加者 C：「たぶん、なんか受け入れてもらえた感というか、自分を認識してもらえた感みたいなものがあつたのかなあっていう」

参加者 B：「プレミアムに乗っている客扱いしてくれて、ありがとう. 」

参加者 A：「特別に、特別に思ってもらえる. 」

参加者 D：「ていうと、(全く別の位置のラベルを指しながら) ミハマの金色の刺繍でみたいな、なんかちょっと通じるものがある気がする」

参加者 A：「あ、そうかそうか、あ、そやね！これでも別にすごい、ま、きっといいものやけど、それを見ることによって、自分に湧き上がってくる気持ち. 文字を見ることによって、そういう湧き上がってくる気持ち. 」

参加者 B：「うん、確かに. 」

このグループ3の議論の流れをまとめると、まず、参加者Bが「チョコレート」だと発言するが、参加者Cがそうではなく「手書き文字」だと反論・異見する。そこから「チョコレート」「手書き文字」「プレミアムシート」で話が進み、参加者Cが「受け入れてもらえた感・自分を認識してもらえた感」という新しい概念を発言し、それに呼応した参加者Dが、今までと全く異なる位置にあった「ミハマ」のラベルとの志の近さを発言し、結果的に議論

の初期には想像もしなかったラベルとの統合がなされ、概念の創出につながった。

また、グループ1での例も概要だけ示すと、参加者Eの配置移動に対して、参加者Fと参加者Gが「自己表現というよりは」「こっちに近い」と反論し、そこから議論の結果「自己陶醉」という内向きの概念と「他者の存在を前提とした自己表現」という概念が創出された。

このグループ1と3のケースより、反論・異見による葛藤・対立が生まれたことにより、議論が深まり活性化して、概念の発見に繋がっていった様子が確認できる。ただ、両ケースとも、反論・異見を受け入れて建設的に議論が進んだからこそ、新しいインサイトを創出できたとの成功感に繋がったわけであり、仮にそうではなく、参加者同士が相互に受け入れる姿勢が皆無であれば、反論・異見があったとしても上手く作用しなかったはずである。具体的にグループ3のやりとりをみても、メンバー間のリフレージングや「あ、手書き文字か・・・」「あ、そうかそうか、あ、そやね！」など同意・承認の発言が確認できる。また表5-3の各グループの同意・承認発言数をみても、反論・異見が多かったグループ1,3の方が同意・承認数が多いことが確認できる。同意・承認数、反論・異見数、話し合い時間の因果関係を示すまでは至らないが、しかし、そうであるからといって、反論・異見の重要性が棄却されるわけではない。一見、反論・異見が多いと、ネガティブな場になると思われるかもしれないが、分析結果は、反論・異見が多い方がインサイトを発見したという成功「感」が高いことを示しており、それは定性的な観察においても説明することができる。つまり、ワークショップの実施の際に重要なこととして広く普及している「受けとめ・引き出す」という同意・承認に加えて、反論・異見も重要ということがいえるであろう。

以上より、アブダクティブな創造的統合思考のワークショップにおいて、同意・承認だけではなく「反論・異見などの対立・葛藤」が成功要因として重要であることを確認できる。

3.3. 創造的統合思考ワークショップ手法の考察

本研究では、統合型花火という手法を評価・採用し、実施する際の工夫・改善をすることで、従来のワークショップ手法の課題を克服し、統合思考を実践する手法として一定の有用性を確認できた。なお、調査対象者に対して、ワークショップ終了後にグループごとに15分程度のヒアリングを行い、当該手法に対して評価を得たので下記に示す。(括弧内は筆者補足)

- ・ (この配置方法で) 位置関係を皆で考えることで、意味の掘り下げが深まった
- ・ (本手法は) 言葉で表せない部分を、位置関係を動かすことで表現できる
- ・ 従来の (一般的な) 方法で (配置) すると、2軸などできれいに整理されてしまう
- ・ (本手法は) 個 (ラベル1枚) と全体を行ったり来たりすることで (理解が) 深まった
- ・ 従来の模造紙ワークのやり方では、制限なく類似ラベルが出されていき、收拾がつかなくなる人が多い (安易な分類に陥ってしまう) が、この手法では、そうはならず深めることができる
- ・ はじめラベルを見たときはつながりが見いだせなかったが (統合しインサイトを出せた)

この統合型花火の空間配置のポイントを考察すると、ラベル同士の距離をラベル数の少ない状況から徐々に考えることで相対的に考えやすくなることが評価できる。初めは2枚、3枚、4枚、5枚と配置していくわけであるが、数が少なければ、相対的な近さを感じやすい。KJ法で最後に配置するのは 7 ± 2 、つまり、マジカルナンバー7であるから、7つぐらいであれば全体を見て配置できるということである。何十ものラベルの中で相対的に近いものというのは初心者には難しいが、数枚の中であれば分類ではなく意味の近さで配置することが比較的容易である。そして、7枚、8枚、9枚、10枚とラベル数が増えていくごとに模造紙上の相対性が複雑になっていくが、1枚ずつ増えていくので志で配置していく議論が継続しやすいことが、統合型花火の大きな利点だといえるであろう。一方、はじめから数十枚も模造紙上にラベルがあると、相対的距離で配置することは難しく、どうしても分類になりがちであり、模造紙の縦横に2軸を設定してしまうことも多い。そうすると既存の枠に当てはめていく整理分析作業になってしまい、異質の統合からの新しい発想が生まれないワークになってしまう。それを防ぐためにも、似ているものは同時に出してはいけないことがポイントになる。個と全を行ったり来たりという思考の往復を、少ないデータラベル数から徐々に広げていくことで、データの内容を全体観の中で相対的にみることを促進できる、つまり、中心的要素を置かない脱中心的な視座を実現する手法と評価できるであろう。

4. 創造的統合思考の手法と成功要因のまとめ

本章では、まず統合思考の各手法を確認した上でKJ法に着目し、先行研究を元に評価し、ビジネスワークショップにおいて誤用を回避しつつ時間短縮をする手法を選定し、さらにその改善方法を提示した。次に、ワークショップ実施の成功要因として同意や承認だけではなく反論や異見という葛藤・対立・コンフリクトの重要性を確認した上で分析枠組みを設定し、ワークショップの実施調査を行い、定量的・定性的に分析をした結果、「反論・異見などの対立・葛藤」が成功要因として重要であることを、そのコミュニケーション記述も加えて示した。

この調査課題としては、サンプル数を増やし、反論・異見に影響する要因について調査分析することなどはあるが、ワークショップにおける創造性と対立・葛藤（反論・異見）に着目して、定量分析の枠組みを提示した研究や、定量分析結果とともに定性的記述にて状況を詳しく示した研究は少ないため、本研究の意義はあると考えられる。

また、本研究で示した結果は、ワークショップ実施時にも活用可能であることも確認しておく。創造的な統合思考を目的とするワークショップを実施する際に、そのワークショップの場が同意・承認ばかりで反論・異見による対立・葛藤がない場合は、成功する確率が低いと判断し、反論・異見を促進するようにファシリテーションや参加者としての発言の内容を修正していくことができる。このように、創造的手法の組織的实践に有用な示唆を提示するに至ったことが確認できる。

そして、脱中心的で現働的な理論背景を持つ KJ 法において、その誤用を回避しつつ時間を短縮し、ワークショップで総体としての創造的統合を実現する手法とその成功要因を明らかにすることによって、脱中心的で現働的な創造的思考の理論を実践に落とし込む方法を示した。創造的思考の脱中心的な理論的視座について、第 2 章で KJ 法理論に西田哲学を用いて、「己というのはそもそもなく、ただ空あるのみであることを理解して」「相対的にあらわれてくる志の近さで」「まず個において、その個の積み上げで理解するというのではなく、また超越的な原理をどこにも置かず、全体としての相互関係で創出される」と理解を深め、また、アジャンスマン概念を用いて現働的なものとして発展的に議論し、創造的思考において必要な理論的視座を明らかにした。そして、この理論的視座を実践する手法としても KJ 法に着目し、要素還元的で中心的要素を置かない脱中心的な統合をより実践しやすいように手法を改善し、その改善手法によるワークショップ実践の成功要因を分析した。そのワークショップ実践について記述したディスカッション内容をあらためてみれば、特定の誰かが中心的な立場で進めたのではなく、参加者同士の相互作用で動的に新しい概念が創出されており、脱中心的で現働的な創造的思考の実践を示している。

以上のように、デザイン思考などの創造的思考の手法実践課題となっているアブダクティブな統合に対する KJ 法の手法改善と成功要因を示した。そして、そのことによって、脱中心的で現働的な視座で創造的思考を実践するための、具体的な手法と意識すべき成功要因を提示し、これまで議論してきた理論的視座の組織的实践への適用方法を示した。

終章 結論と展望

1. 結論

本研究は、デザイン思考に内在する主客・心身二元論でデザイナーの思考力を中心的要素とする理論的問題に対して、KJ 法とアジャンスマンの脱中心的で現働的な理論的視座が解決策となることを示した。

まず第 1 章にて、デザイン思考に内在する理論的問題を以下の通り提起した。

デザイン思考は、デザイナーの「思考」に着目することでデザインの属人性を解放し、コラボレイティブで共創的な方向性を示しつつも、その一方で、デザイナーの統合思考につきると説明している。このようにデザイナーの思考力を中心的に捉えることは共創と矛盾する。したがって、デザイン思考には主客・心身二元論でデザイナーの思考力を中心的要素に置く理論的問題があると考えられる。そして、デザイン思考が取り入れているエスノグラフィック調査やワークショップやプロトタイピングなどの手法は、いずれも中心性を捉えない脱中心的行為であるため、デザイン思考の主客・心身二元論で思考力を中心的要素とする理論的視座は、各手法においても矛盾を生み出すことになる。そして、このようにデザイン思考に内在する理論的問題は手法実践に影響する問題であり、デザイン思考を導入しても画期的なアイデアが生まれず成果が出ないという実践問題の原因となっていると考えられる。そして、この問題の影響範囲はデザイン思考だけにとどまらず、デザイン思考が広く普及浸透している現状においては、エスノグラフィック調査やワークショップやプロトタイピングを活用する創造的思考の手法実践に全般的に及んでいると考えられる。

以上のように、主客・心身二元論的に中心的要素を前提とする考えを温存したままで、中心性を捉えない共創を実施しようとすることは矛盾する行為であり、デザイン思考などの創造的思考を導入しても成果が得られないのは、手法レベルの問題ではなく、手法実践の背景となる理論レベルの問題が根底にあるからであり、脱中心の共創的アプローチに対する矛盾を孕む理論的視座は、様々な創造的手法実践に支障をきたしていると考えられるとして、デザイン思考に内在する理論的問題の重要性を指摘し、コラボレイティブな共創プロジェクトの実現には、脱中心的な共創アプローチに則る理論的議論が必要だと示した。

続く第 2 章では、まず、共創や創造性についての状況依存的で脱中心的な理論として、サービス・ドミナント・ロジック、エフェクチュエーション、実践論、アクターネットワーク理論をレビューし、これらが要素還元的で主客・心身二元論を引きずっていることや実践適用の難しさなど、デザイン思考の理論的問題を解決するには十分とはいえないことを確認した上で、デザイン思考の理論的問題を解決する理論として、KJ 法とアジャンスマンについて議論を進めた。KJ 法については、デザイン思考の実践で最も活用される具体的な手法と脱中心の理論的視座が一貫して示されており注目に値する。その KJ 法の理論的視座について、

西田哲学とアジャンスマン概念によって脱中心性について議論を深め、現働的に理解を発展させるに至った。具体的には、KJ法の理論を西田哲学の視座を用いて議論することで、厳密には「己というのはそもそもなく、ただ空あるのみであることを理解して」「相対的にあらわれてくる志の近さで」「まず個において、その個の積み上げで理解するのではなく、また超越的な原理（中心性）を置かず、全体としての相互関係で創出される渾然一体とした連続的な流れ」と捉えうることを確認し、創造的思考の課題である脱中心の視座についてより深く明確に議論し、そして動的な視座も含めて、KJ法理論を発展的に理解するに至った。

そして、アジャンスマンの「欲望とは実体でも主体でもなく」「何かと何かの間で起こる《と》《と》《と》《と》の線であらわされる」「現働的で生成を続ける活動」という視座は、このKJ法の厳密な理解に通ずることや、さらにKJ法についてアジャンスマン視座で考え、志に「欲望はアジャンスマン」との議論を適用すれば、志とは相対的に生み出される動的なものであり方向性を示す線だと捉えることができること、そして、このように志を考えれば、すべては渾沌から出発するというKJ法の理論的視座は、きれいに整理・分類された樹状構造ではない「リゾーム」と考えることができること、そして、このようにアジャンスマン概念にて、KJ法の志や渾沌を捉えてみれば、より志や渾沌は静的ではなく動的であると考えることができることを論じた。

このように、アジャンスマン概念をKJ法に適用することで、中心的要素があるのではないというKJ法の脱中心的な視座をより明確に捉えられるだけではなく、KJ法理論をアジャンスマンの現働的視座にて発展的にも捉えることが可能となる。したがって、第1章で指摘したデザイン思考の理論的問題に対して、KJ法理論をアジャンスマンで発展的に理解した脱中心的で現働的な理論的視座が解決策になると述べた。

そして、第3章と第4章では、第1章で提起したデザイン思考に内在する理論的問題に対して、KJ法理論とアジャンスマンの脱中心的で現働的な理論的視座が解決策となることを例証した。

まず第3章では、創造的实践ケースをKJ法理論とアジャンスマン視座で分析・考察し、創造的实践における脱中心性を示し、現働性の重要性を確認し、KJ法理論とアジャンスマンの脱中心的で現働的な理論的視座が、創造的实践を生み出すことを示した。

具体的には、実践ケースとしてもデザイン思考と関連深く理論と一貫して提示される手法としてKJ法に着目し、そのKJ法図解による久留米絨ブランドAの事業ヴィジョン・戦略再構築という創造的实践を、KJ法理論とアジャンスマンの理論的視座を用いて分析・考察し、創造的統合に至らない整理・分類の誤用との違いを浮き上がらせ、総体として相対的な志の近さによる脱中心的統合をより明確にし、蔓延するその誤用を回避する示唆を提示し、脱中心的で現働的な理論的視座が創造的实践において重要であることを明らかにした。そのことで、KJ法理論のアジャンスマンによる理論的发展の実用性、つまり、KJ法理論を「己というのはそもそもなく、ただ空あるのみであることを理解して」「相対的にあらわれてくる志の近さで」「まず個において、その個の積み上げで理解するということではなく、また

超越的な原理をどこにも置かず、全体としての現働的な相互関係で創出され続ける」と発展的に理解し、そして、志とはアジャンスマン、渾沌とはリゾームと理解することが、創造的思考の実践に有用であることを示した。

第4章でも、同様に創造的実践ケースをKJ法理論とアジャンスマン視座で分析・考察し、創造的実践における脱中心性と現働性を示し、KJ法理論とアジャンスマンの脱中心的で現働的な理論的視座が、実践の持続的連鎖を生み出していることを示した。

具体的には、体験型宿泊施設Bの新サービス開発におけるKJ法図解の創造的統合について、第3章と同様に要素還元的な整理・分類との違いを明らかにし、その創造的実践を示した上で、そのコンセプト創出をKJ法理論とアジャンスマン概念で把捉することで、その脱中心性を明示し、誤用を回避し創造的統合に至るための示唆を提示した。また、創出されたコンセプトにもとづくサービスデザインと実践が、権威性や中心性や序列や構造はなく、それぞれが相互にやりとりする中で生成し続け動き続ける様子を記述することで、その脱中心性と現働性を示し、KJ法をアジャンスマン視座により脱中心的で現働的なものとして発展的に理解する意義を示し、さらにはKJ法を含めた創造的思考においても脱中心的かつ現働的視座が社会的価値のあるデザインに有用なことを示した。

このように、久留米絋ブランドAと体験型宿泊施設Bの創造的実践ケースにおいて、脱中心性と現働性をKJ法理論とアジャンスマン概念によって明らかにすることで、脱中心的で現働的な理論的視座が、デザイン思考に内在する主客・心身二元論で中心的要素を捉える問題を払拭することを例証した。

第5章では、前章までに議論してきた脱中心的で現働的な理論的視座を、実践手法レベルに落とし込み創造的統合を実践する方法を明らかにした。

まず統合思考の様々な手法を整理し、KJ法が手法としてデザイン思考と関連深くアブダクティブである側面を評価した上で、KJ法の各手法について先行研究を元に比較し、ビジネスワークショップに適した手法を選び、さらにその改善方法を提示した。次に、その改善手法をワークショップで実施し、定量的・定性的に調査分析をした結果、「反論・異見などの対立・葛藤」が成功要因として重要であることをコミュニケーション記述も加えて示し、創造的手法の組織的実践において有用な示唆を提示した。

このように、デザイン思考などの創造的思考の手法実践課題となっているアブダクティブな統合に対して、KJ法の手法改善と成功要因を示すことによって、脱中心的で現働的な視座で創造的思考を実践するための具体的な方法を提示し、これまで議論してきた理論的視座の組織的実践への適用方法を示した。

以上、デザイン思考の主客・心身二元論でデザイナーの思考力を中心的要素とする理論的問題を指摘し、その解決策としてKJ法とアジャンスマンの脱中心的で現働的な理論的視座を提唱し、その理論的視座がデザイン思考に内在する問題を解決することを2つの実ケースで例証し、また、その理論的視座を落とし込む実践手法を示すことで、創造的思考の実践に貢献する示唆を提示した。

2. 今後の展望

2.1. 脱中心的で現働的な理論的視座の実務問題への適用

2.1.1. ユーザー・生活者の中に答えがあるとする問題に対する有用性

本研究で示した脱中心的で現働的な視座は、現場で散見される様々な実務上の問題にも有用と考えられる。

実務上の問題の1つに、「ユーザー・生活者の中に答えがあるとする問題」がある。

これは、ユーザーが言っていることを鵜呑みにしたり（思考停止）、生活者が答えを言ってくれるとでもいうような調査をしたりすることであり、このユーザー・生活者「信奉的」調査姿勢は、調査実施時だけではなく調査対象者の選定から質問項目設定など、設計から実施に至るまで様々な実務上でみられる問題である。生活者に答えを聞こうとしても、自分自身のニーズや求めているソリューションを言語化できるとも限らず、そもそも生活者は答えを持っているわけでもない。この生活者が答えを持っていないことを示す例として「自動車がない時代に、生活者に何が欲しいかと尋ねたら、彼らは『もっと速い馬が欲しい』と答えただろう」という逸話はあまりにも有名である(e.g. Brown 2009:邦訳 p.56, 樽本 2018:p.108)。そのため、ユーザーの声を聞いてはならない、リサーチは役に立たないなどという意見もあるが、これは、声を「聞く」と「理解」することを同義と誤解し混同してしまっている。生活者の声を表面的に鵜呑みにするのではなく、ユーザー自身も気づいていないことを洞察していくことが重要であることは、デザイン思考で説明されている通りである(Brown 2009)。

なお、当然ながら、声を「聞く」ことはカイゼンにはつながる。しかし、誰も思いつかなかったような革新的なアイデアを創出するためには、聞くだけでは不十分である。何人もの生活者が思いつくことは、創造的でも革新的でもないことは自明である。人間中心設計の先駆者とされるドナルド・ノーマン自身が書いた「有害とみなされる人間中心設計」において、「ユーザーを無視することが、時にはユーザー満足を得るベストな方法になる」、「顧客の声を聴くが、常に顧客のことを聞いてはならない」と指摘されているように(Norman 2005,筆者訳)、「聞く」ことは必要だが、それだけでは不十分である。

デザイン思考でも、ユーザー・生活者に答えを求めることをユーザー・人間中心といっているわけではないが、それにもかかわらず、ユーザー・生活者が持っている答えを信奉的に聞こうとする調査は散見される。

この実務上の問題に対して、脱中心的で現働的な視座は有用である。ユーザー・生活者の中に答えを求めることは、二元論的な考え方で、ニーズや価値は提供者（デザイナー）にあるかユーザー・生活者にあるかと二項対立で理解し、ユーザー・人間中心、すなわちユーザー・生活者にあるとの考えに陥っているということである。プロダクトアウトで価値提供をしようとする提供者中心の考えは共創的ではないが、しかし反対に、ユーザー・生活者の中

に答えがあると「信奉」することも同様に共創ではない。ユーザー・生活者の中にニーズや価値があると静的に考えている以上は相互に創り出すことにはならない。

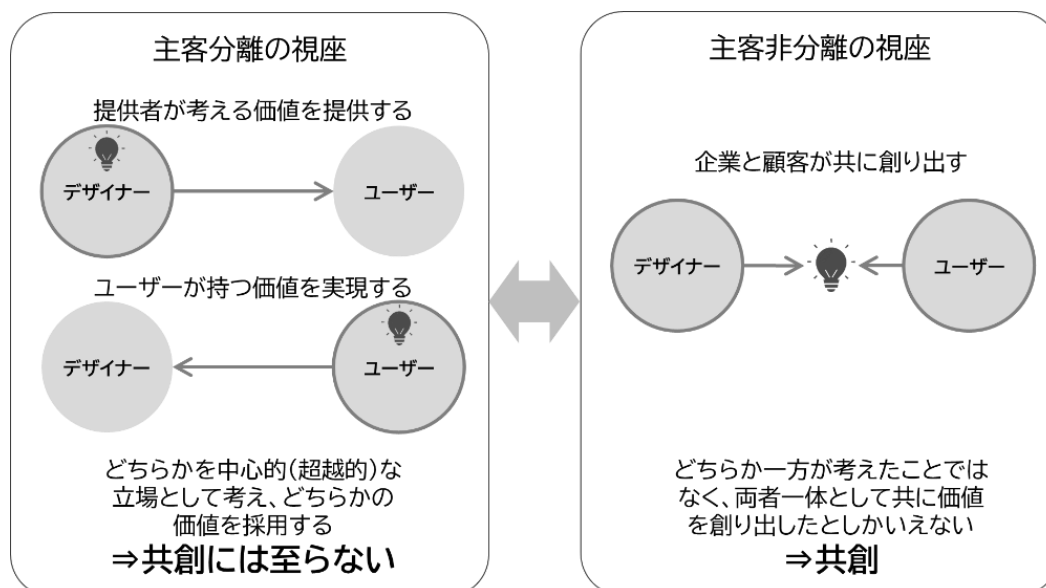


図 6-1：主客分離と共創

したがって、脱中心的で現働的な考え方が、ユーザー・生活者の中に答えがあるとの考えを払拭し、創造的实践となる調査を促進すると考えられる。

2.1.2. 公平・中立に調査やファシリテーションをしようとする問題に対する有用性

また、他の実務上の問題としては、「公平・中立に調査やファシリテーションをしようとする問題」もある。

これはエスノグラフィック調査などの際に、調査者の主観を消して、公平・中立で客観的に調査しようとするものであるが、このように中立・客観性を求めようとすれば求めようとするほど、そのリサーチャーの独自性であるリサーチャーならではの観点について、属人的で主観的な個人的視点なので回避すべきと考えてしまい、その結果、一般的で常識的なポイントでしか観察できなくなり、ありきたりな情報しか収集できない調査となってしまう。新しい独自の観点がなければ、新しい気づきは生み出せず、結果、凡庸なアイデアしか生まれなくなるのは当然である。エスノグラフィック調査の現場では無数の観点がある。すべての観点を見ることは現実的に不可能であり、いくつかの観点を選択して観察せざるを得ない。その観点を既存の用意された常識的な枠組みとするのであれば、わざわざエスノグラフィック調査をするより、構造的インタビュー調査の方が効率的である。客観的な枠組みで調査しようとするほど構造的調査になり、それではエスノグラフィック調査の意味がなくなってしまう。KJ 法創始者の川喜田二郎氏は探検の五原則として「360 度の視角から」「飛び石伝いに」「ハプニングを逸せず」「なんだか気にかかることを」「定性的に捉えよ」を挙げてフィールドワーク調査の心得えとしたが(川喜田 1986)、360 度の視角とはあら

はじめ用意した視点ではなくということでもあるし、飛び石伝いにハプニングを逸せずとは順を追って積み上げていくのではないことを示す。もし、公平・中立な客観的に調査を進めようとするれば、これらの五原則を守ることはできず、「事前に準備検討した観点で」「順を追って構造的に積み上げて」「計画的に」「網羅的に」「定量的に捉えよ」となってしまう。この KJ 法の探検の五原則の内容は、デザイン思考は初心者には無秩序に映るほど直線的ではなく、「非」線形プロセスであることを繰り返し説明されること (Brown 2009) にも通ずる。

また、公平・中立の問題としては、ファシリテーターが公平・中立な立場であろうとして、場に影響を与えないようにすることもみられる。影響を与えないということは存在しないことと同じであり、それでは共に価値を創る共創にはならない。共創するためにはファシリテーターも相互作用を生み出す参加者とならなければならず、単に参加メンバーの考えを引き出して受け入れるだけでは不十分あり、影響を与えないのではなく影響を与える存在となる必要がある。なお、これはファシリテーターだけではなく参加者にとっても同様である。例えば、自身の個人的な意見にワークショップの場が引っ張られないようにと発言を控えていると、その発言を抑制している雰囲気場に伝わり、他のメンバーも本音を言わない状況となることがある。このような場合において、誰かが発言をして引っ張ることで、他のメンバーの本音・多様な意見を引き出し、活発な議論につながることもある。しかし一方で、ある個人が引っ張り過ぎると、発言が受け入れられないと感じられる場となり、異論・反論が全く出ない硬直した場になることもある。こうしたワークショップにおける不可能性については第 1 章で述べたが、この不可能性に向き合わず公平・中立的であろうとすると共創とはなりえない。

この「公平・中立に調査やファシリテーションをしようとする問題」に対しても、脱中心的で現働的な視座は有用である。この問題も、ユーザー・生活者やワークショップの相手を自分とは切り離された独立した存在とみなし、その相手がニーズや価値を持っているとする二元論的な考えである。しかし、客観的で静的で、つまり普遍的な（状況によって変わらない）ヒトというのは存在せず、ヒトはヒトとの相対において、状況に応じて動的に存在するので、エスノグラフィもワークショップも自己と他者の絶え間ない構築による相互作用となるわけである（第 1 章）。したがって、この相手に影響を与えない公平・中立な立場であろうとする問題に対しても、脱中心的で現働的な視座が効果的であると考えられる。

2.1.3. 中央・平均値的で過度に抽象化しようとする問題への適用

ユーザー・生活者調査で収集した情報から、ペルソナやカスタマージャーニーを作成するなどし、生活者インサイトを導出していく際に、「中央・平均値的な統合」をしようとしたら、「過度に抽象化」しようとしたりする実務上の問題も実践現場で散見される。

インサイトを導出するために重要なことは分析よりは統合になる。分析とは分けるという意味であり、情報を分解して各要素を詳細にみていくことだが、一方、統合は分析の反意語であり、それぞれの情報を合わせて 1 つにしていくことである。

「中央・平均値的な統合」とは、5 名のエスノグラフィック調査を実施したとすると、そ

の 5 名のニーズすべてを足しあわせて全部盛りの内容にしたり，その 5 名の中庸なペルソナを作成したりしてしまうことである．こうした中央・平均値的なペルソナ作成は，すべての要素を含んでいたり，一見バランスが取れていたりするように思えるために，議論の過程で反対意見も出にくく合意されやすいが，しかし，このようなすべての要素を含んだり中央・平均値的だったりする生活者は幻想であり，また，こうした中心的ユーザー像を求めることはニーズの多様化への対応とは相反することである．

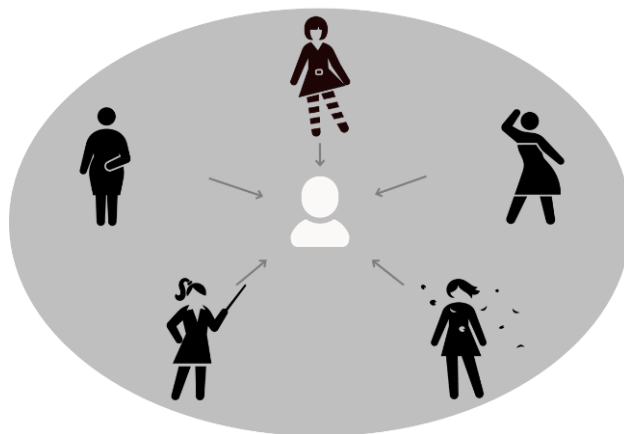


図 6-2：中央・平均値的な中庸な統合

また，情報を統合してインサイトを抽出する際には，「過度に抽象化する問題」も起こる．具体例を挙げれば，調査で得られた情報をポストイットなどの付箋に書き，各付箋をグルーピングし各グループ名をつけていく際に，短い抽象的な単語で書いた表札ラベルとになってしまうことが代表例である．例えば，「利便性」や「幸福感」という単語などは，あまりにも抽象度が上がってしまい，せっかく収集した生々しい情報が抜け落ちてしまっており，それでは生活者の深層ニーズに到達することは難しい．生活者が「利便性」や「幸福感」を求めているというのは，いわば公知の概念であり，わざわざ調査してワークショップなどを実施して導出する必要はない概念である．新しい発想を得るためには，他にはない生活者インサイトを得ることが重要で，ありふれた生活者理解にとどまるのであればエスノグラフィック調査やワークショップをする価値が少ないことは自明である．「満足」「好き」なども生活者の声としては頻出ワードであるが，「なぜ満足なのか」「なぜ好きなのか」とその言葉自体を使わずに表現するぐらいでないと深い理解にはつながらない．画期的なアイデア発想を生み出したいのであれば，生活者情報をある程度文章化して情報を精密に正確に統合していくことが必要になる．しかし，「利便性」「幸福感」「満足」「好き」のような抽象概念化は，あらゆる生活者理解ワークショップで出てくる言葉といっても過言ではない．このように過度に抽象化してしまうのであれば，どのような調査をしても結局ワークショップで出てくる生活者ニーズはすべて突き詰めれば「人々は世界平和を求めている」に帰結してしまうことになる．名付けて，ワークショップの世界平和問題である．

なお，ニーズという言葉はビジネス現場ではよく使われるが，この言葉はさまざまな詳

細な要望も含んで使用されている。ユーザーからの声であっても、購買決定に影響しないニーズに着目し対応するのは、それが顧客の顕示した要望であったとしても、対応効果が薄いものになってしまう。例えば、2015 年頃スマホの大型化（大画面化）が進む過程で、スマホは従来通りの大きさ（ある程度小さい方）がいい、特に日本人は手が大きくないので片手で操作できないといった不満の声があった。しかし、そうした生活者の声は顕在していたにもかかわらず、結果的にスマホの大型化は進み、コンパクトサイズのスマホが大ヒットすることにはならなかった。つまり、スマホの大きさの数ミリ差のニーズは声としてあがっていたが、それは購買決定要因とはなっておらず、サイズより重要なニーズが他にあり、その洞察が必要不可欠であったということである。このように単なる表層的な要望ではなく購買決定要因に直結するニーズを捉え、表層的なニーズと本質的なニーズを区別して理解することが重要である。

この表層的なニーズを捉えてしまう弊害は様々に指摘されてきている。クリステンセンは(Christensen et al. 2005)、毎年多くの新商品が発売されるが、そのほとんどが消えていく。その失敗の原因は、多くの人が MBA で学ぶ「顧客」セグメンテーションの方法にあると指摘した上で、「顧客」でなく「Job」, 「ヒット」ではなく「ヒットが何をしたいか」が重要だとする。一例としてウォークマンの事例を挙げて、ウォークマンが提供する Job は、音楽を持ち運んで再生することや音楽をどこでも楽しめることなどではなく、目の前のカオスな世界から逃避することを支援することだと説明している。このように表面的ではなく、「目の前のカオスな世界から逃避することを支援する」というレベルで顧客理解をするということである。生活者にウォークマンを利用する理由を尋ねても、「目の前のカオスな世界から逃避したいから」とは答えられず、ウォークマンを購入する時は「音楽が聴きたいから」と言われることがほとんどであろう。顧客ではなく Job という指摘は、表層的なニーズと本質的なニーズの違いを明示し、顧客理解における問題を浮き彫りにしている。また、このヒットではなく Job というのは、ノーマンのヒットではなく活動、人間中心(human centered)ではなく活動中心(activity centered)デザインという指摘にも通ずる(Norman 2005)。ノーマンは、ペルソナやそれに基づいたシナリオなどを用いる人間中心設計は失敗ない“Good”なものをつくれるし改善はできるが、“Good”ではなく“Great”なデザインのためには、静的ではなく動的な連続(dynamic sequence)としての活動(activity)に着目することが必要であると主張している。クリステンセンやノーマンが指摘するように、この問題は小さなものではない。

しかし、調査した情報を「過度に抽象化」してしまうと、どうしても表層的なニーズとなってしまう。この「過度な抽象化」も「中央・平均値的な統合」と同様に、網羅的で中庸なニーズとなるため、議論の中で反論・異見が出にくく調和的合意という衆愚の罠に陥りやすい。しかし、この万人に当てはまり間違いとならない（否定されない）ような概念を求めてしまうと、結果として常識的で凡庸なインサイトとならざるを得ない。このように、すべての生活者に網羅的に対応しようとするのではなく、特定のターゲットを規定し深いニーズに対応すべくデザイン思考を導入したにもかかわらず、この調査データ統合のステップで、

「中央・平均値的な統合」や「過度の抽象化」をしてしまうことは多く散見される。

そして、この問題に対しても、脱中心的で現働的な視座が有用である。「中央・平均値的で過度に抽象化」することは、ニーズというものを要素還元的に上位下位概念がある階層構造で静的な中心を捉えようとしていることである。このような、ヒトの心理を構造的機械のように捉える誤認は様々な現場であり、例えば、UX デザインは、人を情報処理機械のように捉えてデザインすることではなく(Roto et al. 2011:邦訳 p.7)、体験全体に着目して状況主義的にデザインを捉えることであるが(有元・岡部 2013:pp.207-208)、その UX デザインの文脈で、ニーズについて上位下位の階層構造がある機械論的な議論がされることも多く、精神が中枢コントロール機能で身体を動かすと考える心身二元論の認知主義の視座で、UX デザイン(状況主義)を語ろうとする矛盾した議論にも頻繁に遭遇する。このように脱中心的な取り組みを、要素還元的で二元論的に中心を捉えようとする誤認問題は、実践現場に広範囲かつ根深く存在する。

UX や Job や活動に着目するのはその通りではあるが、ただし手法レベルの議論を重ねても、要素還元的で心身二元論の視座である限りは本質的に解決することは難しく、ノーマンが指摘するように、動的な連続としての活動と捉える理論的視座が必要である。つまり、このような根深い実務上の問題において、脱中心的で現働的な視座が求められるのである。

2.1.4. 仮説検証プロトタイピングに終始する問題への有用性

また、プロトタイピングについて、発想したアイデアを可視化・具現化するだけのことでありと狭い理解をして、プロトタイピングがアイデア検証に終始してしまっている問題も非常に多くみられる。

プロトタイピングとは、モノや状況との相互作用でアイデアを生み出していくことであり、仮説検証だけではなく仮説生成としてのプロトタイピングも重要である。両手を使った思考と呼ばれるプロトタイピング(Brown 2009:邦訳 p.116)の真骨頂は、はじめに構想ありきではなく、頭に浮かばなかったことが、手を動かすことでできあがるという頭脳を超える思考であろう。最初にアイデアはなくとも、何気なく手を動かして、モノを触ったり、角度を変えて見てみたり、いろいろと組み合わせてみたりしている間に、知らず知らずの間に思いもつかなかった何かを作ってしまった経験は、誰しも人生に一度ぐらいはあるだろう。このようなアイデア自体を生み出す仮説生成プロトタイピングこそが、モノとの相互作用による共創であり、それはモノとの関係性が生まれる状況・場でアイデアが生まれることに着目した手法といえるであろう。

仮説検証だけではなく仮説生成プロトタイピングを実施していくためにも、脱中心的で現働的な視座が有用である。頭で考えたアイデアを手で作り検証するだけの仮説検証プロトタイピングに終始するということは、デザイン活動を、手やモノ(身体や物)と思考(頭や心)を分離して考え(心身二元論)、両手は頭(主体)に属する客体として、つまり、思考力を中心要素と捉えて、心身一体としての活動と考えていないということである。したがって、この問題を解決するにも、脱中心的で現働的な視座が有効である。

2.2. 今後の課題と発展

本研究では、多くの実践でボトルネックとなっている創造的データ統合（ラベル集め、表札づくり、グルーピング）に焦点を当てたが、KJ法は「ラベル間の統合はもちろん、ラベルとラベルの間の空白にさえ、いろいろな意味づけを示唆される」（川喜田 1986:p.162）といわれるように、ラベル統合後の空間配置、図解化(A 型)、叙述化(B 型)という総合化の発想プロセスも重要であり、筆者の実践経験上でもグループ間の空白から画期的なコンセプトが発想されることも多い。したがって、今後は総合化プロセスについても研究を展開していくとともに、創造的活動を実践し社会的価値を創出し続けていきたい。

「3人寄れば文殊の知恵」と言われるように、多種多様な人と人との相互作用が創造的活動に重要である。しかしその一方で、「船頭多くして船山に上る」とも言われるように、知性や創造性の組織的相乗効果を出すのは一筋縄ではいかない。重い物を持ち上げるような単純作業では、力を合わせて集団の力を発揮することは難しくないが、知的ワークにおいては相乗効果が発揮されないどころか衆愚の罠に陥ることも珍しくない(Briskin 2009)。この組織的コラボレーションの課題を乗り越えて、共創的アプローチによる様々な創造的実践が生み出されることへの貢献を続けていければ幸いである。

また、本研究では、創造的実践ケースとして2つの事例を調査分析対象としたが、脱中心的・現働的な視座が有用であるのは、この2例が示したヴィジョン・戦略再構築やサービス開発に限られたものでもなければ、KJ法図解を用いた実践に限られたものでもなく、多種多様な問題や領域でも適用可能である。教育、医療、環境、人間関係、キャリア、スポーツ、財政、地域、暮らしなどにおける様々な問題においても、要因を絞り込み単純構造化して中心要素を静的に捉えることで、視野が狭まり、可能性が限定されてしまっていることは往々にしてある。当然ながら、ルーティンワークなどでは要因を限定して単純構造化することが有効なこともあるが、創造性が求められる際には足枷となってしまうことが多い。これまでにない新しい発想や革新的な取り組みなど創造的活動に向かう時は、自身の認知力や思考力に閉じて結論を出そうとする必要はない。私たちの創造性や主体性は皮膚の内側だけにとどまらない広がりがある(有元・岡部 2013)。自身の認知力や思考力などの皮膚の内側に依存せずに、あらゆる人や物との相対として、創造性や主体性を渾沌としたアジャンスマンと捉えることが重要である。このことを日常的には、簡便的な言葉で「己を空しくして、渾沌をして語らしめる」とでも、あるいは、あえてKJ法やアジャンスマンを引用しなくとも、「色即是空、空即是色」や、「所詮は周囲の状況で『自分』らしきモノがあると判断しているだけ」というような言葉で意識するのも実用的かもしれない。いずれにしても、何かに固執して固定化せず、脱中心的で現働的な視座で、渾然一体とした連続的な流れとして活動していくことで、結果として創造的実践が生み出されていくであろう。

研究として扱えるケースやデータはごく一部であるが、だからといって、本研究で示した脱中心的で現働的な視座の適用範囲が限定されるわけではない。私たちが感受する情報は、デジタルとなっていないデータの方が圧倒的に多い。デジタルでないデータを切り捨

てないことが豊かな実践（渾沌・アジャンスマン）につながっていく。

原生林に入れば、変化に富む木々の間の道なき道を歩くことになる。多種多様な木々は、非線形に伸び広がり、または折れ、絡み合い、強烈な個性を静かに幾年もの歳月をかけて表現しているかのようである。様々な草花、風、におい、まるでそれぞれが別々のように次々と表情を変えていく。ヒト、動物、鳥、虫、草木、土、微生物、水、風、空、陽、光、その多様性によるハーモニーが重なり合い森をなしている。それぞれの個性はお互いの環境でもあり、境目なく未分化に相互に関連する中で生み出され続けている。その渾沌の中で生み出される何か。それは整ってもいなければ、わかりやすくもない、時には暖かく、時には冷たく、深く、浅く、強く、弱く、優しく、厳しく、不可分な渾然一体の流れとして生成され続けられるものであることを、森は感じさせてくれる。

KJ法は、この渾然一体とした連続的な流れとして、「縫い目のない生態系の世界」の創出に挑むものであり(川喜田 1986:p.333)、その理論的視座は「個即全、全即個」と森羅万象に通ずる世界観(p.160)であった。このKJ法理論とアジャンスマンの理論的視座から望む高原（プラトー(Deleuze & Guattari 1980)）は果てしなく広大である。

参考文献

- Anderson, P. (1998). *The origins of postmodernity*. Verso (角田史幸, 浅見政江, 田中人(訳)『ポストモダニティの起源』こぶし書房, 2002).
- Bergson, H. & Deleuze, G. (1968). *Henri Bergson Mémoire et vie: Textes choisis par Gilles Deleuze*. Presses universitaires de France (前田英樹(訳)『記憶と生』未知谷, 1999).
- Bourdieu, P. (1984). *Distinction: a social critique of the judgement of taste*. (R. Nice), Cambridge: Harvard University Press (石井洋二郎(訳)『ディスタクシオン I 社会的判断力批判』藤原書店, 1990).
- Briskin, A., Erickson, S., Ott, J. & Callanan, T. (2009). *The power of collective wisdom: And the trap of collective folly*. Berrett-Koehler Publishers (上原裕美子(訳)『集合知の力, 衆愚の罠 人と組織にとって最もすばらしいことは何か』英知出版, 2010).
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. HarperBusiness (千葉敏生(訳)『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, 2010).
- Buzan, T. (2010). *The mind map book: Unlock your creativity, boost your memory, change your life*. Pearson (近田美季子(訳)『新版 ザ・マインドマップ: 脳の無限の可能性を引き出す技術』ダイヤモンド社, 2013).
- Callon, M. (2013). Qu' est-ce qu' un agencement marchand ? . in Michel Callon et al, *Sociologie des Agencements Marchands*, Presses des Mines, 325-479 (北川亘太, 須田文明(訳)「市場的配置とは何か」關西大學經濟論集, 66, 上(2)127-160, 中(3)183-215, 2016. 下 67(1)63-85, 2017).
- Christensen, C. M., Cook, S. & Hall, T. (2005). Marketing malpractice: the cause and the cure. *Harvard Business Review*, 83(12), 74-83.
- Clifford, J. (1986). Introduction: Partial Truths. In Clifford, J. & Marcus, G. E. eds., *Writing culture: the poetics and politics of ethnography, 1*. Berkeley University of California Press (足羽與志子(訳)「序論一部分的真理」『文化を書く』紀伊国屋書店, 1-50, 1996).
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: Harper Collins (浅川希洋志, 須藤祐二, 石村郁夫(訳)『クリエイティヴィティーフロー体験と創造性の心理学』世界思想社, 2016, p.80).
- Deci, E. L. & Flaste, R. (1995). *Why we do what we do: The dynamics of personal autonomy*. GP Putnam's Sons (桜井茂男(訳)「人を伸ばす力 一内発と自律のすすめ」新曜社, 1999).
- Deleuze, G. (1966). *Le bergsonisme [Bergsonism]*. Presses Universitaires de France (檜垣立哉, 小林卓也(訳)『ベルクソニズム: 新訳』法政大学出版局, 2017).
- Deleuze, G. (1968). *Difference and repetition*. Columbia University Press (財津理(訳)『差異と反復』河出書房新社, 1992).

- Deleuze, G. (1981). *Spinoza – Philosophie pratique 2nd ed.* Paris: Éditions de Minuit (鈴木雅大(訳)『スピノザ―実践の哲学』平凡社, 2002).
- Deleuze, G. & Guattari, F. (1972). *L'Anti-Oedipe*. Paris: Editions de Minuit (宇野邦一(訳)『アンチ・オイディプス』河出書房新社, 2006).
- Deleuze, G. & Parnet, C. (1977). *Dialogues avec Claire Parnet*. Flammarion (江川隆男, 増田靖彦(訳)『対話』河出書房新社, 2008).
- Deleuze, G. & Guattari, F. (1980). *Mille plateaux, Capitalisme et schizophrénie 2*. Paris, Les Éditions de Minuit (宇野邦一他(訳)『千のプラトー 資本主義と分裂症』河出書房新社, 1994).
- Derrida, J. & Caputo, J. D. (1997). *Deconstruction in a Nutshell*. New York: Fordham University Press.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Heidegger, M. & Rodi, F. (1992). Wilhelm Diltheys Forschungsarbeit und der gegenwärtige Kampf um eine historische Weltanschauung. *Dilthey-Jahrbuch für Philosophie und Geschichte der Geisteswissenschaften*, 8, 143-180 (後藤嘉也(訳)『ハイデッガー カッセル講演』平凡社, 2006).
- Hjorth, D. (2012). Organizational entrepreneurship: an art of the weak?. *Handbook on Organisational Entrepreneurship*, 169–190, Edward Elgar Publishing.
- Kelley, T. & Kelley, D. (2013). *Creative confidence: Unleashing the creative potential within us all*. Currency.
- Kimbell, L. (2011). Rethinking design thinking: Part I. *Design and Culture*, 3(3), 285-306.
- Kimbell, L. (2012). Rethinking design thinking: Part II. *Design and Culture*, 4(2), 129-148.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. John Wiley & Sons (恩蔵直人(監訳)『コトラーのマーケティング 3.0—ソーシャル・メディア時代の新法則—』朝日新聞出版, 2010).
- Latour, B. (1999). *Pandora's hope: essays on the reality of science studies*. Harvard university press (川崎勝, 平川秀幸(訳)『科学論の実在—パンドラの希望』産業図書, 2007).
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*. Oxford University Press (伊藤嘉高(訳)『社会的なものを組み直す: アクターネットワーク理論入門』法政大学出版局, 2019).
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press (佐伯絆(訳)『状況に埋め込まれた学習—正統的周辺参加』産業図書, 1993).
- Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (2014). *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge University Press (井上崇通(監訳), 庄司真人, 田口尚史(訳)『サービ

- ス・ドミナント・ロジックの発想と応用』同文館出版, 2016).
- Maeda, J. (2018). Design in Tech Report 2018. <https://johnmaeda.github.io/#1> (参照 2020-12-26)
- Martin, R. (2009). *The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage*. Harvard Business Press, p.65.
- Nicolini, D. (2017). Practice Theory as a Package of Theory, Method and Vocabulary: Affordances and Limitations. In: Jonas M., Littig B., Wroblewski A. (eds), *Methodological Reflections on Practice Oriented Theories*, Springer, cham.
- Norman, D. A. (2005). Human-centered design considered harmful. *interactions*, 12(4), 14-19.
- Okakura, K. (1906). *The Book of Tea*. Duffield & Company (『茶の本 The Book of Tea 【日英対訳】』IBC バブリッシング, 2008).
- Reckwitz, A. (2002). Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263.
- Said, E. W. (1978). *Orientalism*. New York: Penguin Books.
- Sandberg, J. & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S6-S32.
- Sarasvathy, Saras D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar (加護野忠男(監訳), 高瀬進・吉田満梨(訳)『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』碩学舎, 2015).
- Scharmer, C. O. (2009). *Theory U: Learning from the future as it emerges*. Berrett-Koehler Publishers (中土井僚, 由佐美加子(訳)『U 理論 一過去や偏見にとらわれず, 本当に必要な「変化」を生み出す技術』英知出版, 2010).
- Schatzki, T. R. (1996). *Social Practice: A Wittgensteinian Approach to Human Activity and the social*. Cambridge University Press.
- Schatzki, T. R. (2001). Practice mind-ed orders. in T. R. Schatzki, K. Knorr Cetina and E. von Savigny eds., *The Practice Turn in Contemporary Theory*, Routledge, 50-63.
- Schatzki, T. R. (2005). The Sites of Organizations. *Organizations Studies*, 26(3), 465-484.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books (柳沢昌一, 三輪建二(監訳)『省察的实践とは何かープロフェッショナルの行為と思考』鳳書房, 2007).
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency (枝廣淳子, 小田理一郎, 中小路佳代子(訳)『学習する組織ーシステム思考で未来を創造する』英治出版, 2011, p.47).

- Senge, P. M., Scharmer, C. O., Jaworski, J. & Flowers, B. S. (2004). *Presence: Human purpose and the field of the future*. Cambridge, MA: SoL (高遠裕子(訳),野中郁次郎(監訳)『出現する未来』講談社, 2006, p.3).
- Wenger, E., McDermott, R. A. & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard Business Press (櫻井祐子(訳),野中郁次郎(解説),野村恭彦(監修)『コミュニティ・オブ・プラクティス ―ナレッジ社会の新たな知識形態の実践』翔泳社, 2002, p.343).
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49, 33-46.
- 浅田彰(1983).『構造と力: 記号論を超えて』勁草書房.
- 有元典文・岡部大介(2013).『デザインドリアリティ[増補版] 集合的達成の心理学』北樹出版.
- 石井力重(2009).『アイデア・スイッチ』日本実業出版社, p.144.
- 小川政信(2009).『フロンティア突破の経営力』プレジデント社.
- 桶谷功(2005).『インサイト 消費者が思わず動く, 心のホット・ボタン』ダイヤモンド社.
- 川喜田二郎(1986).『KJ 法 渾沌をして語らしめる 川喜田二郎著作集(第 5 巻)』中央公論社.
- 川喜田二郎(1996a).『KJ 法と未来学 川喜田二郎著作集(第 6 巻)』中央公論社.
- 川喜田二郎(1996b).『野外科学の思想と方法 川喜田二郎著作集(第 3 巻)』中央公論社.
- 川喜田二郎(1997).『創造と伝統 川喜田二郎著作集(第 13 巻)』中央公論社.
- 川喜田二郎(1998).『川喜田二郎著作集(別巻)私の人生論』中央公論社, p.127.
- 川喜田二郎・牧島信一(1970).『問題解決学 KJ 法ワークブック』講談社.
- 國藤進(2014).「W 型問題解決学によるイノベーションデザイン教育の試行」『第 36 回日本創造学会研究大会論文集』, 27-29.
- 國藤進(2015).「グループによるイノベーションデザイン法」『日本認知科学会第 32 回大会論文集』, 874-876.
- 國藤進(2016).「究極のアクティブ・ラーニング教育としての『ミニ移動大学』教育」『日本創造学会論文誌』 20.
- 國藤進・三村修・三浦元喜(2012).「ミニ移動大学から未来移動大学へ」『融然の探検』清水弘文堂, p.127.
- 國藤進・安松健(2017). クリエイティブ思考の源流を求めて——「発想法」としての KJ 法とは, クリエイティビティ再考, BizZine, 翔泳社. <https://bizzine.jp/article/detail/2450> (参照 2020-12-20)
- 妹尾堅一郎(2003). 知的技術本の古典を読む『発想法川喜田二郎』(2), 経 Kei, 22.
- 棚橋弘季(2009).『ひらめきを計画的に生み出す デザイン思考の仕事術』日本実業出版社, p.70.
- 樽本徹也(2018).『UX リサーチの道工具箱 イノベーションのための質的調査・分析』オーム社.
- 徳見理絵・安松健(2015).「自己の共存在による共創ワークショップの試み〜企業・行政, 消

- 費者・市民の立場を超えた、生活者としての主客一体の場づくり〜」『サービス学会第3回国内大会講演論文集』, 422-427.
- 特定非営利法人日本ファシリテーション協会(n.d.).「ファシリテーションとは」.
<https://www.faj.or.jp/facilitation> (参照 2020-12-27)
- 中原淳・長岡健(2009).『ダイアログ対話する組織』ダイヤモンド社.
- 西田幾多郎(1950).『善の研究』岩波書店.
- 西田幾多郎(1965).『西田幾多郎全集〈第4巻〉一般者の自覚的体系』岩波新書, p.15.
- 原良憲(2014).「サービス学における『おもてなし』〜サービス価値の持続と発展に向けて〜」
『サービソロジー (サービス学会学会誌)』, 1(3), 4-11.
- 檜垣立哉(2002).『ドゥルーズ: 解けない問いを生きる』日本放送出版協会.
- 檜垣立哉(2005).『西田幾多郎の生命哲学 ベルクソン, ドゥルーズと響き合う思考』講談社.
- 堀公俊(2010).『チーム・ファシリテーション 最強の組織をつくる 12 のステップ』朝日新聞出版.
- 松波晴人(2013).『行動観察の基本』ダイヤモンド社.
- 三村修(2005).「KJ 法における作法の研究」北陸先端技術大学院大学修士論文, p.58.
- 宮澤正憲(2015).『IDEO, スタンフォード大学 d-school でにわかに注目されるデザイン思考でマーケティングは変わるか』ダイヤモンド社, p.3.
- 安松健・山下祐子・園田聡 他(2016).「サービスが生まれる共創の場について」『サービス学会第4回国内大会講演論文集』, 366-370.
- 山内裕(2015).『「闘争」としてのサービス—顧客インタラクションの研究』中央経済社.
- 山内裕・平本毅・杉万俊夫(2017).『組織・コミュニティデザイン』共立出版.
- 山浦晴男(2017).「クラシック GT と KJ 法およびそれに準拠した質的統合法(KJ 法)の比較」
『看護研究』 50(3), 218-227.
- 米盛裕二(2007).『アブダクション 一仮説と発見の論理』勁草書房.

謝辞

京都大学経営管理大学院の山内裕先生には、本研究を進める上で幾度とない議論と多大なるご指導をいただき、また、研究者のあり方と姿勢をいつも示していただきました。松波晴人様（旧大阪ガス行動観察研究所 所長）と株式会社オージス総研の皆様には、貴重な実践と研鑽の機会をいただきました。特に、同チームの海老原利恵様、加藤夏来様、森あゆみ様との日々の協働と切磋琢磨は、本研究に多くの示唆を与えてくれました。京都大学経営管理大学院の先生方と同級生の皆様、同領域専攻の窪山哲雄様、橋本憲一様、松村憲吾様とは、かけがえのない多くの議論の時間をいただきました。また、久留米絢の皆様の伝統と革新が表裏一体であることを体現されるご活動には、沢山のインスピレーションをいただきました。体験型宿泊施設 B の皆様とは感動的な体験を共にさせていただきました。そして、これまでのすべての研究と実践を共創していただいた方々に、敬意と感謝の念を表し、この場をお借りして厚く御礼申し上げます。

最後に、國藤進先生（北陸先端科学技術大学院大学 名誉教授）、三村修先生（みむら創造技法研究所）、山浦晴男先生（情報工房）より、惜しみなく KJ 法の真髄や移動大学でのご経験をご教示いただいたことが、本研究を続ける原動力と土台となりました。心より感謝申し上げます。