

Title	意味のイノベーション創出における批判精神の効能に関する一考察
Author(s)	仙波, 真二; 小関, 珠音
Citation	年次学術大会講演要旨集, 35: 122-125
Issue Date	2020-10-31
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/17333
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

1 D O 7

意味のイノベーション創出における批判精神の効能に関する一考察

○仙波 真二（近畿大学），小関 珠音（大阪市立大学大学院）

1. はじめに

ロベルト・ベルガンティは意味のイノベーションの原則一つに「批判精神」を挙げている。ベルガンティの定義する意味のイノベーションにおける批判の目的は、新しい意味を創造することであるが、その目的を達成するには、従来の習慣や参加者の保守性を打破するための批判精神が効果的に発揮される必要がある。しかし、ここで示される批判精神の在り方は暗黙的であり、使用者に全ての判断が委ねられていることが問題である。

そこで本稿では、意味のイノベーションを実践する際に必要な批判精神について、批判的思考に関する先行研究の概念と照合させることでその位置付けを明確にし、個人レベルで必要とされる批判の素養について考察した。また、意味のイノベーションのプロセスにおいては、組織内における批判と組織外からの批判を組み入れる必要があるため、組織レベルでの批判の受容性に関する素養についても検討する必要がある。デザイン思考やサービスデザインのプロセスにおける実践方法との対比を踏まえ、日本の企業において組織レベルで必要とされる批判の素養について検証した。

最後に、意味のイノベーションを忠実に実行するには、長い時間と大きな労力が必要とされることが予想されるため、安西・八重樫（2017）の記述を参照し、操作性のある方法論について考察した。

2. 意味のイノベーションについて

2.1. 意味のイノベーションとは

意味のイノベーションはロベルト・ベルガンティによって提唱されたイノベーション創出のための手法であり、2つの原則に基づいている。1つ目は内（自分自身から組織内）から外（組織外）へ向かうプロセスであり、2つ目は批判精神である（ベルガンティ 2017）。ここでいう批判とは、否定的な批判ではなく、斬新な解釈を見つけるための建設的な批判と定義されており、批判されることによって得られた斬新な解釈から新しい意味を創造することが、意味のイノベーションが目指すところである。

2.2. 意味のイノベーションのプロセス

意味のイノベーションは、次の4つのフェーズにて構成される。それらは、「ビジョンをつくりだす」「意味のファクトリー」「解釈者のラボ」「行動」である（詳細は表1に表示）。一連のプロセスは時系列に実行され内から外へ向かう。その際、一貫して批判精神を持って臨むことを前提とする。

表1 意味のイノベーションのプロセス概要（ベルガンティ 2017をもとに筆者作成）

フェーズ	ビジョンをつくりだす	意味のファクトリー		解釈者のラボ	行動
批判	ストレッチ	スパークリング	衝突と融合	問いかけ	実行
関与する人	私	ペア	ラディカルサークル	解釈者	人々
目的	仮説をさらけ出す	似た仮説を深める	新たな方向を見つける	ビジョンを疑う	ビジョンをテストする
問い	人々に愛してほしいものは何か？	それぞれの意味の潜在性と弱さは何かな？	2つの対照的な意味に通底するのは何か？	私たちは自信を持って意味を見出しているか？	人々は本当に愛してくれるのか？どうすればさらに意味のあるものにできるか？

第一の「ビジョンをつくりだす」のフェーズでは、個人の熟考によって初期の仮説を考える。個人で熟考することで「誰にも邪魔されずに、自分自身の頭の中に深く潜ることができる」とされる（ベルガンティ 2017, 231）。ここでの批判は、自己批判である。

「意味のファクトリー」のフェーズでは、自分の組織内で信頼できるフィードバックを与えるスパークリングパートナーを見つけて、ペアで批判を行うことで個人の仮説を深く掘り下げる。スパークリングという名称に示唆される通り、ここではペア同士で、お互いに批判をし合う。ペアの相手を選ぶ条件は「他者の似た仮説との違いに焦点を合わせることで、まだ見えていない弱点を見つける」ことを目的とするため「似た方向を向いた 2 人」とされる（ベルガンティ 2017, 243）。その後、同じプロセスに従事しているが、自分たちとは異なった方向をむいているかもしれない人々で構成される、ラディカルサークルに移行する。ここでの目的は「新しい意味を発見するために、異なる仮説を支える共通点に焦点をあわせる」ことである（ベルガンティ 2017, 243）。

「解釈者のラボ」のフェーズでは、解釈者（同じ顧客に取り組む別の分野の専門家）から批判を受ける。ここで言う「同じ顧客」とは、顧客にとっての上位ニーズが同じと筆者は解釈している。例えば「食品」「パーソナルトレーナー」「スポーツイベントの主催者」は共通して「健康になりたい」という顧客のニーズが共通しているがそれぞれの視点は異なる（ベルガンティ 2017, 284）。その視点が顧客への提供価値のヒントになるという考え方である。最後の「行動」のフェーズでは、顧客自身から批判を受ける。調査の方法は定量調査や定性調査などの手法である。得られた結果を解釈者と熟考するとより効果的であるとしている（ベルガンティ 2017, 302）。

3. 批判に関する学術研究（批判的思考の概念）

次に、意味のイノベーションを実践する際に必要な批判精神を、先行研究における批判的思考の概念と照合させ、その位置付けを明確にする。道田（2015）は、批判的思考の概念について「日常的文脈」と「学術的文脈」で想起されるイメージが異なると述べている。つまり、日常的文脈では、批判的思考は「懐疑」と結びつけてイメージされるのに対し、学術的文脈では「合理性あるいは反省性」という観点を重視するという違いを述べている（道田 2015, 3）。ここで言う合理性とは「技能重視」であり、反省性とは「態度重視」であるとしている（道田 2015, 6）。技能重視とは、論的推論原則に基づき、命題を正しく評価するエニス(1962)の流れをくみ、態度重視は個人が反省的（reflective）に考えて問題を探求するデューイ（1910）の流れを汲む。

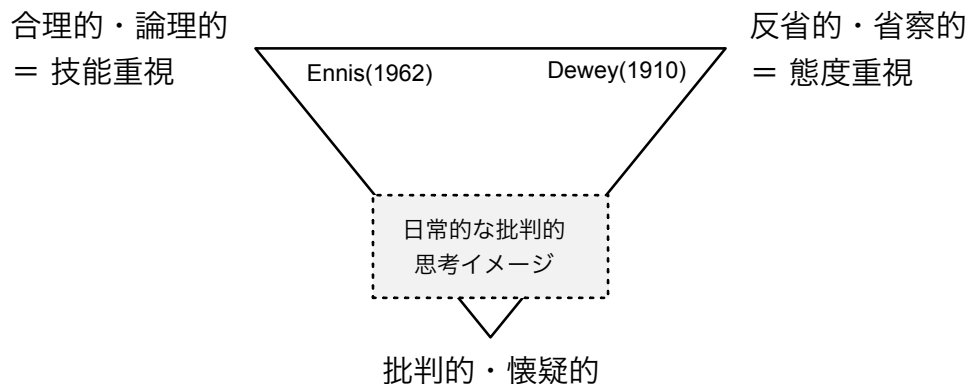


図1 批判的思考の諸概念（道田 2015 をもとに筆者作成）

意味のイノベーションにおける批判は「否定的な批判ではなく斬新な解釈を見つけるための建設的な批判」であるため、「懐疑」（否定的な文脈）でないことは明らかである。次に、斬新な解釈を見つけることを目的としているため、合理的に命題を評価する技能重視の「合理性」でもない。最後に態度重視の「反省性」であるが、個人でじっくりと考えて問題を探求するということから、これが最も妥当であると考えられる。これが最も適合するのが「ビジョンをつくりだす」のフェーズにおける個人の熟考である。「意味のファクトリー」と「解釈者のラボ」は異なる視点を求めて価値を探求していることから、これらのフェーズも態度重視の「反省性」が適合していると考えられる。

4. 問題提起

ベルガンティが定義する意味のイノベーションのプロセスを、日本企業において実行するときに課題になり得るのは、組織内で個々人が不用意に批判しあうことである。仮に、ある批判が建設的であったとしても、否定的に受け止められる傾向があるため、意味のイノベーションの根幹を成す「批判精神」が遂行できない可能性が高くなる。では、このような環境で起こりうる課題に対し、ベルガンティは明示的な対応策を提示しているのだろうか。ベルガンティ（2017）は、意味のイノベーションのプロセスを実行するには、使用者の状況にあわせて適用する必要があると述べている。使用者の状況とは「それぞれのプロジェクトのストーリーやコンテキスト、それぞれの組織のミッションや能力、文化」などを指す（ベルガンティ 2017, 210）。

つまり、ここでは「批判精神」に関する明示的な対応策は提示されておらず、使用者が解決策を考える必要がある。しかしながら、デザイン思考やサービスデザインのプロセスに関する実践と比較すると、「批判精神」の実践へのハードルが高い。この点を1つ目の課題として提起する。

次に、意味のイノベーションの「解釈者のラボ」のフェーズを実践する際には、デザインディスコース¹への参加が求められるため、デザインプロセスの工数が増えることになる。この点を2つ目の課題として提起する。

5. 課題への解決案

5.1. 「批判精神」に関する実践

前述の通り、意味のイノベーションの実践には、参加者の批判の素養として態度重視の「反省性」が求められる。一方、日本企業においては、批判に対して感情的に反応してしまうことから「日常的文脈」が該当し、「懷疑」と結びつくことになる。また、論理的思考の人に対しては、「合理性」の傾向が強くなり、批判に対する反論や自己防衛のための自己正当化が考えられる。従来の習慣を重んじる人や保守的な立場の人が多い場合はなおさらこの傾向が強まる可能性がある。

この仮説が正しいとすれば、日本国内では前述のように、意味のイノベーションの根幹を成す「批判精神」を効果的に遂行できない可能性がある。個人が、自らの思考に対して批判精神を発揮できる場合は、「ビジョンをつくりだす」ことを実現できたとしても、組織レベルで、その精神を発揮するためには、組織レベルの批判の素養として、態度重視の「反省性」が必要となる。

このように、批判的精神が文化として根付いている土壤がない場合は、意味のイノベーションのプロセスを遂行することは容易ではない。なぜなら、前述の繰り返しとなるが「懷疑」や「合理性」の傾向をもった人が、意味のイノベーションの実行を阻害する要因となってしまうからである。ゆえに、日本の企業で意味のイノベーションのプロセスを実行する場合には、批判精神に代替し、批判精神と同様の効果をもたらす、操作性のある方法論が必要となる。

では、どのような方法論が考えられるか。ここでは、一つの可能性として「認知プロセスの明示化」を使用した2つのアプローチを提案する。1つ目は「組織内での対立関係を生じさせず自分たちを批判する」というアプローチである（図2左）。例えば、Aチーム（以降A）が出したアイデアをBチーム（以降B）が批判したとする。Aが批判を講じる素養が成熟していない場合は、Bに対する反論や自身のアイデアに対する自己正当化が始まり、結果としてAとBの間で対立関係が生じてしまう。一方、代替案となる方法論としては、Aが出したアイデアの傾向をモデル化し、アイデア発想の傾向を視覚化する。すると、Aは自分たちのアイデアの欠点に自ら気づくことになるため、両者の対立関係は生じない。さらに、アイデアの欠点を踏まえて、AとBが一緒になって別の視点のアイデアを考えると共創関係が生まれる。つまり、AがBから批判されることから生じる感情バイアス（感情要因に起因する認知と判断の歪み）を発生させないことがポイントである。

2つ目は、共通の敵になる第三者を設定する、というアプローチである（図2右）。例えば、Aが出したアイデアに対して、組織外の第三者であるCがAを批判する。すると、AとCの間で対立関係が生じるが、AとBの間には対立関係が生じない。この方法も1つ目のアプローチと同様に、AがBから批判されることから生じる感情バイアスを発生させないことがポイントである。この2つのアプローチは、組織レベルの批判の素養が成熟していない場合に有効かつ実現可能な対応策である。

¹ クリップENDORFはディスコースについて、デザインをリ・デザインするための社会システムであると定義している（クリップENDORF 2009, 28）。ベルガンティの「解釈者のラボ」は組織外の専門家による批判の場としてのディスコースである。

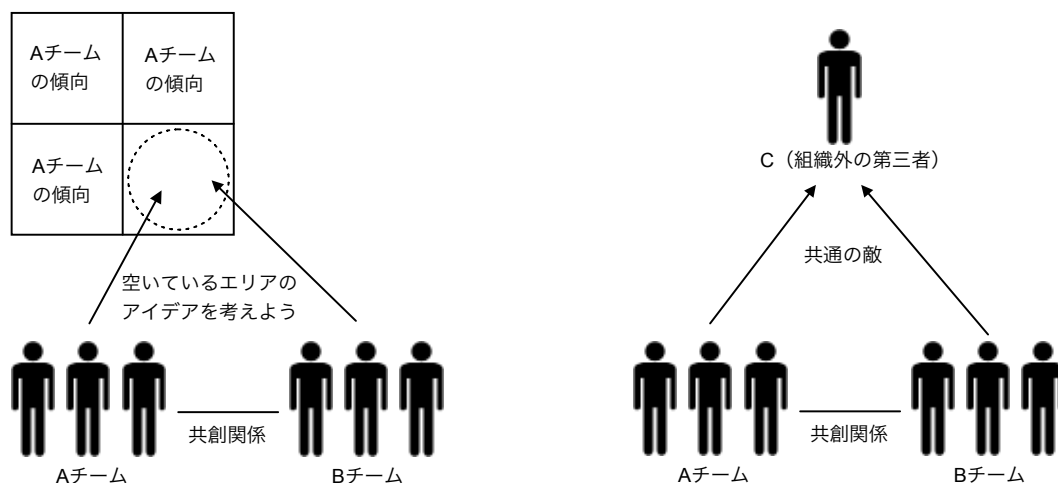


図2 認知プロセスの明示化を使用したアプローチ（筆者作成）

5.2. デザインディスコースへの参加について

「解釈者のラボと実行」では、解釈者（同じ顧客に取り組む別の分野の専門家）や顧客自身に参加してもらい、批判を実践する方策が考えられる。その際の課題として、どの分野の専門家をどの基準で選定するのかが課題となる。単に相手を批判するだけでは、意味のある解釈が生まれなため、その場の設計やファシリテーターの手腕も考慮する必要がある。また、解釈者との調整コストも高いことも課題である。このように、意味のイノベーションを忠実に実行するには、長い時間と大きな労力が必要とされることが課題として挙げられる。

代替の方法論の一つとして、安西・八重樫（2017）は、「個人でディスコースをつくり上げる」ことを提案している。これは、日常生活に組み込まれた「ソーシャルライフ」としてのディスコースである。例えば「ユーザー調査として人を観察するのではなく、ある程度限られた少人数のグループのなかで、客観的であることをわきまえている人たちと雑談を繰り返す（安西・八重樫 2017, 155-156）」ことである。リアルだけでなく、ソーシャルメディアの活用も一つの手段である。つまり、意味のイノベーションのプロセスを忠実に実践するというところに主眼を置くのではなく、自分たちのプロジェクトにおいて目的とするゴールを達成するために必要な作業を、自律的に批判しながら実践すればよい。このアプローチが適するかどうかは、対象となるプロジェクトのタイプや規模などによって判断が分かれると思われるが、現実的な対応策としてヒントになりそうである。

6. まとめ

本稿では、意味のイノベーションを実践する際には、個人レベルと組織レベルで批判の素養が成熟している必要があることを指摘した。これは、ベルガンティの概念に包含されていない点である。また、批判的思考に関する先行研究の概念と照合させることで、意味のイノベーションで必要とされる批判の素養を定義した。最後に、日本の企業は、組織レベルで意味のイノベーションで必要とされる批判の素養を満たしていないため代替の方法論を提示した。

今後の課題としては、実際に意味のイノベーションの事例研究を行い、その価値や問題点をさらに考察し、本稿で提案したアプローチの妥当性について検証したい。

参考文献

- [1] ロベルト・ベルガンティ 著, 安西 洋之 監修, 八重樫 文 監訳, 2017,『突破するデザイン あふれるビジョンから最高のヒットをつくる』,日経 BP
- [2] 楠見 孝, 道田泰司, 2015,『批判的思考』,新曜社
- [3] 安西 洋之, 八重樫 文, 2017,『デザインの次に来るもの』,クロスメディア・パブリッシング（インプレス）
- [4] クラウス・クリッペンドルフ, 小林昭世 ほか 訳, 2009,『意味論的転回 デザインの新しい基礎理論』,エスアイビー・アクセス