

ソーシャル・イノベーションとデザイン思考

土肥 将敦 (法政大学)

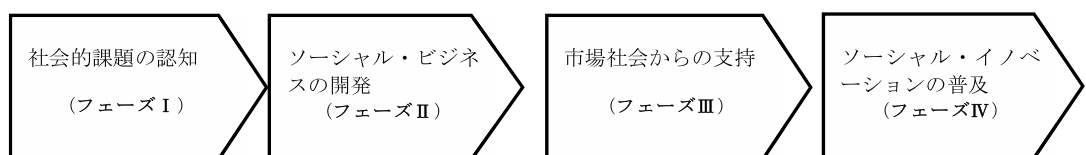
1 ソーシャル・イノベーションとデザイン思考

本報告の目的は、ソーシャル・イノベーションをどのように創造し、新しい社会的価値を実現・普及していくかについて、実践的なアプローチを有しているデザイン思考やオープン・デザインの考え方を援用しつつ、具体的な事例をもとに考察していくことである。

本報告におけるソーシャル・イノベーションとは、「社会的課題の解決に取り組むビジネスを通して、新しい社会的価値を創出し、経済的・社会的成果をもたらす革新」を指す(谷本他, 2013)。また、デザイン思考とは「イノベーションを促進する考え方」のことである。IDEO が提案したデザイン思考の4つの段階、すなわち、「Ideation(現場でのフィールドワーク・観察に基づくアイデアの創造)」、「Build to think (アイデアを可視化するプロトタイプ製作)」、「Collaboration (異分野のステイクホルダーによる協働作業)」、「Story (物語をつくる)」、や奥出 (2007) が提示するイノベーションの創造サイクル、「研究 (Research)」、「開発 (Development)」、「展示 (Demonstration)」、「普及 (Dissemination)」の4段階などは、言葉は異なるものの、谷本他 (2013) のソーシャル・イノベーションの4フェーズ (図1参照) と重なる部分が少なくない。

下記に示したソーシャル・イノベーションの創出プロセス (フェーズⅠ・フェーズⅡ) においては、谷本他 (2013) では、マルチステイクホルダー・プロセスによる社会的企業家と異分野のステイクホルダーとの協働作業や相互関係、そしてそうした多様なステイクホルダーが集う「場」が、ソーシャル・イノベーションの源泉となることを指摘した。これらの発想は組織が外部のステイクホルダーや知識 (アイデアや知財) を効率的・効果的に活用し、優れたビジネスモデルを生み出すオープン・イノベーションにも通ずる部分がある。実践的なレベルにおいて問題となるのは、個人や組織が今後どのような協働作業をデザインし (場合によっては社会的企業家チームをどのようなメンバーで構成し)、どのような場をデザインすればよいかということである。さらに、このイノベーションの創出に関して、奥出 (2007;2013) や Coughlan et al (2007) では「プロトタイプ思考」の重要性を指摘しており、本報告の考察においてもフェーズⅡの段階において、どのようなプロトタイプが形成され、それらがどのように最終的なビジネスモデルに進化したのかが問われることになる。

図1 ソーシャル・イノベーションのプロセス



出所) 谷本他 (2013)

また、ソーシャル・イノベーションの普及プロセスにおいては、社会的課題に取り組む新しいビジネスモデルが市場からの支持を受け（フェーズⅢ）、ビジネスモデルが各地に広がることで、新しい社会的価値が実現・普及し、最終局面としてのソーシャル・イノベーションの普及（フェーズⅣ）が進行する。この普及プロセスにおいても、創出プロセス同様に協働や場のデザインが求められるが、これに加えて、ある特定の地域で成功したビジネスモデルをローカライズさせることが必要となる場合が多い。つまり、成功したアイデアを単に模倣する（imitation）するのではなく、それを翻訳（translation）したり、編集（editing）したりするいわば「派生的なイノベーション」を組み込んでいくことが普及戦略には必要である。そこでは「制作者によって、自由な頒布と記録が許可され、さらに改変や派生まで認められたデザイン」を意味する「オープン・デザイン」の概念（Abel et al. 2011）も有益である。これらを報告者がこれまでに定性的な調査を実施してきた3つのソーシャル・イノベーションの事例（The Big Issue による「ホームレスによる雑誌販売事業」、ヤマトグループの「障がい者のクロネコメール便配達事業」、NPO 法人フローレンスによる「病児保育事業」）を通して考察する。

2 3つの事例考察から得られる主たるインプリケーション

ソーシャル・イノベーションの創出フェーズにおいては、すべての事例において企業家が社会的課題を観察して、市場で受け入れられるビジネスモデルのプロトタイプを構築し、その有効性を顧客や事業の担い手とともに確認されていた。ただしそのプロトタイプから最終的なビジネスモデルへの道にはいくつかのパターンがあり、(1) 企業家個人の試行錯誤によるもの (2) ユーザーが既存ビジネスモデルを独自に改良するもの (3) 企業家が先行事例をプロトタイプとしてそれを模倣・編集するもの、がみられた。また、ソーシャル・イノベーションの普及フェーズにおいては、新しい社会的価値を実現・普及させていくために、すべての事例において組織ポートフォリオ戦略（異なる組織形態の組み合わせによる社会的価値の実現・普及、谷本編 2006）が確認できた。さらに、ビジネスモデルの普及デザインのあり方に関しても、いくつかのパターンがみられ、(1) 提携型モデル、(2) 暖簾分けモデル、(3) 情報提供型モデル、が存在していた。この他に、ソーシャル・イノベーションの実現においては、資源動員を成り立たせるための正統性の獲得も必要となり、これらをデザイン思考の観点で検討していくことが求められる（詳細については当日配布資料をご確認ください）。

参考文献

- Abel, B., Evers, L., Klaassen, R. and Troxler, P. (2011) *Open Design Now: How Design Cannot Remain Exclusive*, BIS Publishers
- Coughlan, P., Suri, J. and Canaes, K. (2007) "Prototypes as (Design) Tools for Behavioral and Organizational Change", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.43, No.1.
- Morelli, N. (2007) Social Innovation and New Industrial Contexts: Can Designers "Industrialize" Socially Responsible Solutions?, *Design Issues*, Vol.23, No.4, pp. 3-21
- Wylant, B. (2008) "Design Thinking and the Experience of Innovation", *Design Issues*, Vol.24, No.2, pp3-14
- 奥出直人 (2007) 「デザイン思考と創造的イノベーションのマネジメント」『一橋ビジネスレビュー』55 巻 2 号
- 奥出直人 (2013) 『デザイン思考の工具箱』早川書房
- 谷本寛治・大室悦賀・大平修司・土肥将敦・古村公久 (2013) 『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』NTT 出版
- 谷本寛治編 (2006) 『ソーシャル・エンタープライズ：社会的企業の台頭』中央経済社
- 土肥将敦 (2012) 「周縁からの制度変革-「障がい者のクロネコメール便配達事業」創出プロセス-」『社会・経済システム』第 33 号