

地域事業構想に於ける実践的なフレームワーク思考

青山 忠靖

事業構想大学院大学 特任教授

要旨

地域の課題をビジネスで解決する地域事業構想は、行動、構造、アイデア、理念、思想に、利害、思惑、規制などが絡み合い、混沌となり、多くの場合低次元な論点に引き摺られがちとなる。

それに対してメタ視点（高次元から俯瞰する視点）で可視化できるフレームワークは、地域事業構想にとって有効なツールとなり得る可能性は高いはずだ。そうした仮説に基づいて、本論では、フレームワークの利点をアイディアマトリックスと呼ばれる新しいストラテジックなフレームワークの概念に集約し、地域事業構想に於ける効果的なアイデア創出手法として、いくつかの事例とともに提案していきたい。

キーワード：フレームワーク思考、アイディアマトリックス、「F+f」、デザイン、プロジェクトデザイン

1. はじめに

事業構想とフレームワークの関係性には悩ましい問題が付きまとう。特に大学院教育の現場では顕著である。事業構想大学院大学特任教授の石井欽（2022）は、フレームワークが想定するような、問題解決型の分析的アプローチだけでは解決できない領域があることを事業構想教育に携わる者は理解すべきである（石井 2022）と述べている。フレームワーク手法はしばしば具体的事象から表面的解決策へと安易なプロセスをたどる場合が多い。

ただ石井（2022）はフレームワークそのものを批判しているのではなく、それらのフレームワークの提唱者の意図や社会的背景を理解することが重要で、それをせずに定式化されたテンプレートだけを盲目的に使用（石井 2022）する短慮さを指摘しているのである。

こうしたテンプレートを文字面で埋める浅薄さの素因には、具体的事象から本質を抽出しようとする抽象的な思考力の欠如が考えられる。問題に対して表層的な対処を図るのではなく、問題があるならば、その問題の本質を導き出すための客観的な分析が要せられ、それが解につながる。そのためには抽象的な思考動作による具体的事象の概念化

が必須となる。本論ではまず、事業構想（project design）という抽象的思考のプロセスについて、考察を行っていく。

次の項ではコンテンポラリーアート（現代アート）の教育現場で実際に使用されているマトリックス（フレームワーク）を題材としながら、フレームワークの今日的（こんにち的）な可能性について論じていく。ここも事業構想には重要なパートとなる。

アートの世界が既に、コンセプチュアルアートと呼ばれる頭脳プレイの世界に突入しているという現実には、事業構想を目指す人たちにとって大きな刺激となるはずだ。

最後の項は、筆者が地域事業構想の現場で実際に使用しているアイディアマトリックスを用いながら、地域でのケーススタディを基にフレームワークの可能性について勘案を深めていきたい。実際に地域プロジェクト研究で使用されたマトリックスを参照しながら、アイデアを拡張させていく所作を学びとって頂きたいと願っている。

2. 事業構想の思考メソッド

2-1 創造こそルールに従う

まず、最初に言っておきたい。人間にとってアイデアとは、純粋にその人間の内から完全無欠な独創として発露

されるものではない。全て外部からもたらされたものだ。

田浦 (2022) は、それをシンセシス (synthesis = 構成) と定義している。その意味は『すでに存在しているさまざまな物事を組み合わせて、まだ存在していないひとつの物事にまとめ上げること』(田浦 2022) である。つまりアイデアとは、湧き出るものではなく、降ってきたものをつなぎ合わせ、新たな何かを構成していくことに他ならない。

スティーブ・ジョブスは、あの有名な内なる声¹⁾ (inner voice) に導かれてアップルを築き上げた訳ではない。ジョブスの内なる声とは、彼自らが独創で練り上げたオリジナルではなく、先人たちが築いてきたさまざまな物事を組み合わせたシンセシスに従ってきたまでのことだ。ジョブスのジーニアスとしての本質はシンセシスの巧みさにある。ジョブスは常にゼロから1を閃きで創発したのではない、ということに改めて認識する必要がある。

惜しくも2021年に夭折したヴァージル・アブロー(2018)は、人々が同時代的な集団としてひとつの方向に少しずつ歩んでいるとした上で、その人々が新しい何か、つまりアヴァンギャルドなものや、イノベーションを作り出そうと躍起になっていることが、結局は既存の何かを3%だけエディットしているに過ぎない (Abloh 2018) と達観している。

ここでアブロー (2018) が言うエディット (編集) とは、田浦 (2022) が唱えるシンセシス (構成) と同義なものと考えて良いだろう。優れた創造者たちは、アイデアを外部からキャッチしていることを、潔く認めているのである。

では外部からもたらされたアイデアを、我々はどう処理していけば良いのだろうか。卓越した感性を磨き、それらを直感に従ってオリジナルとして編集、あるいは構成していくべきなのか。それに対して京都芸術大学の後藤繁雄 (2018) は、こう言い切っている。

「オリジナリティ」や「個性」はとっくに死語である。従来の発想や文脈に従ってはいは、袋小路。うまくやらなくては、生き残れないということだ (後藤 2018)。この後藤が言う「うまくやる」とはどういう意味か。それは直感という「まぐれ」に従わず、何らかのルールに従う (後藤 2018) ことだ。

事業構想を立てるにはルールに従わなければならないとなると、創造力が押さえつけられるように感じられるかもしれない。

しかしながらここで考えて欲しい。物事とは最初に為すべきことから始まる。それは「手順」や「規則」と呼ばれるが、要するに「方法」に集約される。多くの場合、方法とは絶対的なものでも、決定的なものでもないはずだ。であれば、自由に修正できる。

事業構想とは、課題に対する「解」を構築する行為でもある。その「解」に向けた方法をたどるプロセスの中で、

創造力 (クリエイティブ) を十分に発揮することは可能はずだ。踏み外してはならないルールとは、この「解」から逸脱することに他なるまい。

イタリアの著名な工業デザイナーであるブルーノ・ムナリー (1981) も、創造力とは、方法のない即興を意味するのではない。それでは混乱が生まれるだけで、若者に自分は自由でインディペンデントなアーティストだと勘違いさせてしまう (Munari 1981) とした上で、企画 (デザイン) の方法とは、経験から論理的に順序づけられた、一連の必要な作業 (Munari 1981) だと結んでいる。

ムナリー (1981) が強調する「一連の作業」と、後藤 (2022) が主張する「何らかのルール」は、実はつながっている。事業構想はプロジェクトデザインと英訳されているようにデザイン行為のひとつである。

後藤 (2018) は、アートとは「問い」で、デザインとはソリューション (解) である²⁾ (後藤 2018) と、明確に記している。であれば、デザイン行為のひとつである事業構想は、何らかの問いに対するソリューションでなければならない。

「問い」とは、ありふれて陳腐化した「顧客ニーズ」の中にはない。ましてや、重回帰分析を駆使して顧客獲得に明け暮れるマーケティングの世界に「問い」や「解」は存在しない。そこには「buy more!」しかないからだ。

では「問い」をどこに求めるべきか。考えるまでもないだろう。我々の社会や世界には無数のコンフリクト (葛藤) や矛盾が満ち溢れている。自分を問い、他者との関係性を問うことから、尽きることのない「問い」が溢れてくるはずだ。

2-2 発着想とアイデア創出の流れ

事業構想手法の端緒として、発想という思索行為について考察を進めていきたい。

美術批評家である岡崎乾二郎 (2018) は、夏目漱石による「F+f」理論を用いてその説明を試みている。ここでいう「F」はfocus, 「f」はfeeling のそれぞれの頭文字である (岡崎 2018)。新しい何かを考え出すとき、人は先ず「思考を膨らます」プロセスから入る。

思考を膨らませる行為とは、feeling (感覚的入力情報 = 外部から感覚器官にもたらされる情報) の感受を最大化し、集められた無数の感覚情報を、印象と呼ばれる集合として統合させていくことだ。この感受の最大化には個人差が伴い、度合いの大きさがその人間のすなわち「感性」と呼ばれる特性を成している。

刻々とバラバラに感受される無数の情報 (岡崎 2018) は、いくつかの「印象の島」として複数の集合体を形成していくが、「島々」はやがて意識されたFocus (焦点) によって、一つの焦点的印象に統合され、最終的には表象と呼ばれる

心的イメージとなる。

端的に表現するならば、発想とは焦点 (Focus) と感覚的入力情報 (feeling) によって成り立っている。冒頭にある、夏目漱石の「F+f」の図式である。

感性という感受機能によって創られた表象に対して、さらに論理というフィルターがかけられていく。表象は感覚の集合体であるがゆえに「直観的」だ。つまり直観のままでは他者との共有は図れない。そのためには心に描いた像を、非直観的な何らかの概念に落とし込まなければならない。そこで「思考を巡らす」という次のプロセスに入る。

思考を巡らせる行為とは、感覚によってほんやりと浮かび上がった表象を、論理性の篩ふるいにかけてより具体像化させることを指す。

論理のフィルターは、実体がさっぱり見えてこない表象という心的イメージの解像度を上げるために、感覚的入力情報を「情理 (想いが強い理論構築)」によって研ぎ澄ませる機能を果たす。多くの場合、それらは類推 (analogy) という思考を用いることになる。

かつて、サウスウエスト航空の経営層は、F1のピット・クルーたちが、僅か10秒でレーシングカーのタイヤ交換をやっている場面から、素早く航空機整備を行なって空港での駐機時間を短縮する、ローコストキャリアというアイデアを捻り出したが、類推とは、こうした別の特殊な事象から別の事象に置き換える、「推理」という思考法を指す。

そうした、鮮やかな流れが着想である。着想とはそれ自体が固有のものではなく、発想の一過程であり、感覚的入力情報と焦点と情理によって醸成されていく。

アイデアとは、「思考を膨らます」から「思考を巡らす」という思考の連続した行為によって生み出された貴重な閃きであり、起点はfeelingの感受にある。

2-3 ムナーリによるプロジェクトデザインの方法論

では、この、〈情報→感受→焦点→表象→情理→類推→アイデア〉という発着想の流れを理解した上で、次にプロジェクトデザインの手順について考えてみることにする。

ムナーリはデザイン (progettazione)³⁾ に関する「一連の作業」をととても分かりやすい図に示しているが、その図をさらに整理して、それを基に解説をしていきたい。

事業構想の前提には、必ず問題 (P) がある。問題が、ひとりだけで解決されることはない (Munari1981) わけだから、我々はそれに対してソリューション=解決 (S) を用意しなければならない。(図-1を参照)

ただここでムナーリは、解決案を出すには、問題が内包するあらゆる要素を知り、活用することが必要だ (Munari 1981)、としている。なぜならば、問題 (P) を大きく捉え過ぎてはならないからだ。

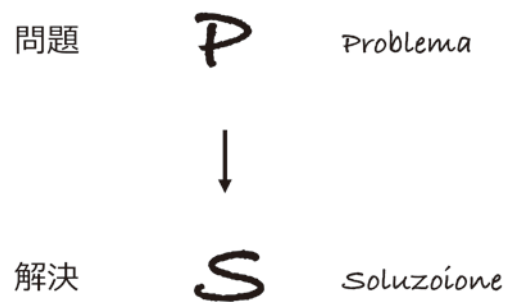


図-1 問題は何らかの解決策に向かう

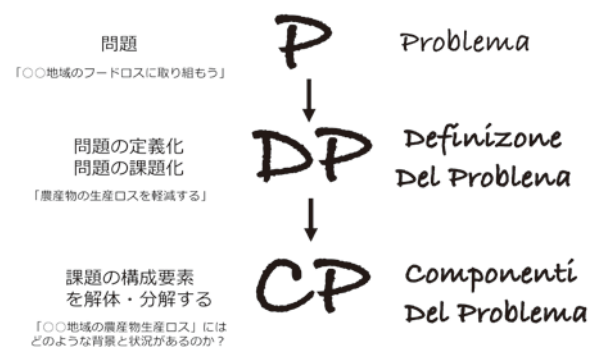


図-2 問題を課題化させ構成要素を知ることによって創造のヒント (最初のアイデア) が生まれる

例えば、「〇〇地域のフードロスに取り組もう」では、雲を掴むようなテーマとなってしまう、ソリューション (S) も、よく目にするような「〇〇市、フードロスゼロ都市宣言!」といった単なるスローガンに陥りかねない。あるいは問題の本質を知る前に、問題を解決するアイデアをすぐに見つけようとするかもしれない。

これでは意味がない。より実現可能性が高く、効果が見込めるソリューション (S) を求めるためには、「地域のフードロスに取り組もう」という問題 (P) の定義化、すなわち、課題化 (DP) という過程を挿入しなければならない。(図-2を参照)

定義化 (課題化) とは何か。それは問題を問うことから始まる。この場合には、「地域に於けるフードロス」という問題そのものが「問い」になる。

例えば、〇〇市の主要産業が農業だったとしよう。「〇〇市にとってのフードロスとは?」と問いを重ねるうちに、品質基準に満たない作物は出荷もできずに廃棄される、という事実に行き着く。すると、フードロス問題の上流には、農産物の生産ロス問題があるという「気づき」が生まれる。そこで「農産物の生産ロスを軽減させる」を課題 (DP) としてみてはどうだろう、と考えを進めてみる。

問題から課題を抽出することはこうした思索行為であり、これは後にプロジェクトメンバーが、作業しなければならない範囲を定義するのに役立つことになる (Munari 1981)。

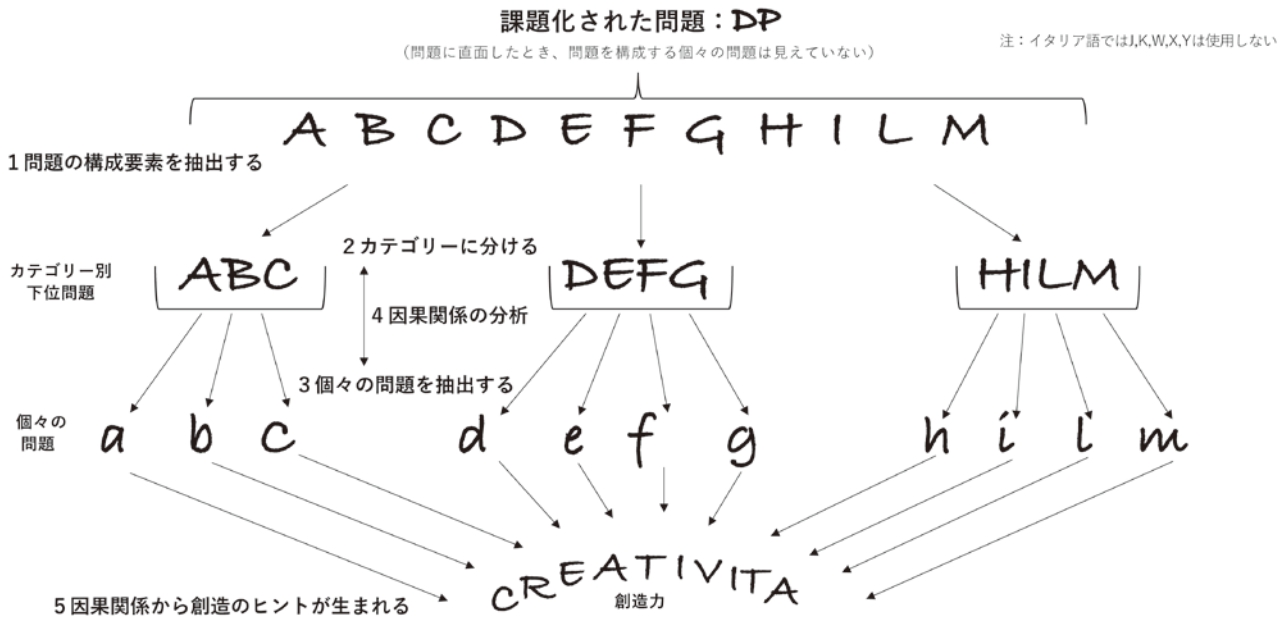


図-3 課題の要素を分解することで創造が生まれる

Munari (1994) の作図を基に青山忠靖が作成

どんな課題でも、それを構成する要素に解体できる (Munari 1981)。ただし、課題が明らかになったからといって、すぐにアイデアを探し出そうとするのは性急だ。

課題が内包する構成要素 (CP) は、おそらく非常に複合的かつ複雑に入り組んだ問題によって構成されているだろうし、それらを解き明かさないう限り、良いアイデアが生まれるはずもない。

図-3は、構成要素 (CP) の作業内容を図式化したものだ。そこに示されているように、課題化された問題の構成要素は、カテゴリー別下位問題、さらにはその下にある、隠れていた小さな問題に至るまでの複層的な構造となる。

手順としては、1. 問題の主要な構成要素を抽出する、2. 構成要素をカテゴリー別に分ける、3. それぞれのカテゴリーを分解して個々の小さな問題をあぶり出す、4. それぞれのカテゴリーと個々の小さな問題との因果関係を分析する、5. それらの因果関係の分析から創造のヒントを探す、という流れになる。

これを「農産物の生産ロスを軽減化させる」の課題に当てはめると、カテゴリーは、「非効率的な収穫作業」「気象変動」「高い品質基準」「競合生産地の増加」「農産物の販路開拓」などに分けられるのではないだろうか。

さらにカテゴリーを分解するならば、「農産物の販路開拓」は「JA依存の出荷体制」や、「生産農家の超高齢化」といった、個々の小さな問題が足枷となって、農家独自の出荷販路開発の戦略が、ままならない状況にあることが、明らかになるかもしれない。

また、「高い品質基準」は、「地域農産物の出荷率の低下」

を引き起こし、それは「生産農家の超高齢化」と複合的な問題として重なり、それらが実質的な生産ロスの要因であることが判明するかもしれない。仮に品質基準を下げたとしても、それは「地域農産物のブランド価値の低下」という、新たな問題を招き兼ねないジレンマを生むだろう。つまり、そこに創造性がつけ入る隙はない、という結論も見えてくる。

そうした一連の複雑な因果関係が、焦点的印象の集団を介して表象として浮かび上がってくると、情理と類推の思考が創造のヒント (きっかけ) を呼び起こす。

例えば、超高齢化した生産農家に代わって、誰かが「IOTを用いた品質管理」でロス率を減らし、さらには「新たな

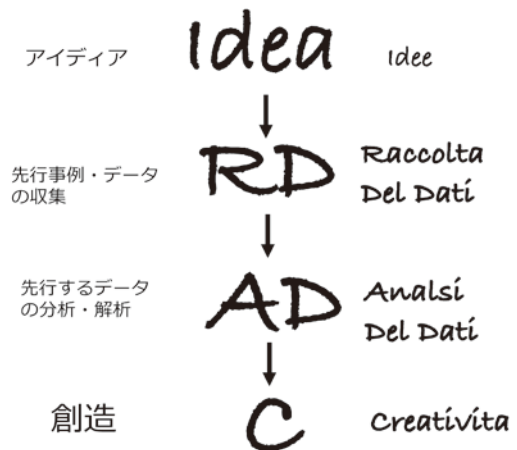


図-4 先行事例を収集し、分析してアイデアを創造へと拡張させる

農産物の販路拡大」を推進したらどうか。あるいは、高い品質基準によって基準品外とされた「廃棄される農産物を加工品として製造・販売する」、といった具現性の高いアイデアが生まれてくる。(図-4を参照)

ここで、ようやく「まぐれ」や「即興的」ではない、分析によって生まれた情理と類推によるアイデアが現れてきた。だが、これはまだ本格的な創造とは言えない。

なぜなら、もしかして自分より前に、同じことを考えた人があるかもしれないからだ (Munari 1981)。基本的なことだが、まだ世に出回っていないものかどうかを調べずに、ある種の解決を考えはじめるのは、まったくの誤りである (Munari 1981)。

ムナリーのこうした指摘のとおり、重複したようなアイデアや、さらに優れた競合ビジネスが既に実装しているケースは、間違いなく存在しているはずだ。

本稿の最初の部分でも述べたように、「オリジナリティ」は死語である。つまり、自分が発想する程度のアイデアは、とっくに世界のどこかで、誰かがやっているという現実を踏まえなければならない。

そのためには、先行する事例や類似した資料を集める、データの収集 (RD) のプロセスが必要となる。ムナリーの時代 (1980年代) と異なり、現在ではwebから容易に大量の情報が短時間で入手できることは強みだ。客観的視点は、より多くの情報量に接することで研ぎ澄まされていくからだ。つまり、客観性は情報量に比例していく。

ムナリー (1981) は、先行データを解析する過程として、データの収集 (RD) の次に分析 (AD) のプロセスを挿入している。

この段階の目的は、先行事例のデータから様々な示唆やヒント、そして客観的価値を得るもの (Munari 1981) と、している。そうした学びは、即席のアイデアを創造性の高いものへと導いてくれる。そう、ここでようやく、創造性が発揮できる創造 (C) の段階に到達することができるのである。

「廃棄される農産物を加工品として製造・販売する」アイデアを例とするなら、先行する事例はネットからすぐに検索できる。

プロジェクトメンバーは膨大なデータから、廃棄される農産物を加工した6次産業製品が、ことごとく在庫の山を築いている現実を、目の当たりにするだろう。だが、ここでアイデアが創発される。

売れ筋商品の原材料として、廃棄農産物を流用させる逆転の発想だ。そこでまた、そうした先行事例を検索する。意外なことに、ケースは、まだまだ少ないようだ。つまり、オリジナルとまでは行かないけれど、十分にパイオニア的なポジションを掴む可能性はある。

ここで、アイデアは、一気に加速しながら創造 (C)

の段階に突入していく。

〇〇市の特産品が「ネギ」だったとしよう。特産化されたネギは高い品質基準が設けられるので、当然基準品外のネギは大量に廃棄される。そこで廃棄ネギを活用して「ネギ味噌」の加工品化を想定してみるが、実は既にどこの産地でも「ネギ味噌」は存在し、しかも在庫品が廃棄され、新たなフードロスを招いているという。

そこで逆転の発想として、人気のあるベーカリーショップチェーン店のパンの原材料として、大量の廃棄ネギが応用できないかと考えてみる。ヒントは台湾のB級グルメとして人気のある「ネギパン」だ。日本国内でもジワジワと浸透しつつあるが、本格的な参入は少ないし、チャンスは期待できる。

問題は、ベーカリーショップチェーン店と、廃棄ネギをどのようなストーリーで結びつけていけばよいのか、という点に絞られてくる。こういう場合には、原点である「フードロス」に戻って、発想を組み立て直すことが創造 (C) の鍵となる。

ストーリーは至ってシンプルに考えるべきだ。「フードロス」への、社会活動的な取り組みとして、廃棄ネギを原材料とした商品開発の展開を、ベーカリーショップチェーン本部に提案すれば良いのである。

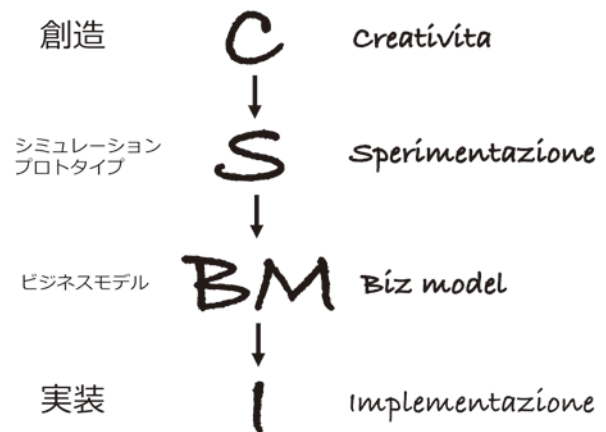


図-5 創造から一気に実装へ

創造 (C) で構築されたプランは、シミュレーション (S)、ビジネスモデル (BM)、そして実装 (I) を経ていくことになるが、これらの過程は、いまさら説明する必要もない、リアルな事業計画となるので割愛する。(図-5を参照)

図-6は、筆者が関わらせて頂いたプロジェクト⁴⁾で、実際に商品化された廃棄農産物を原材料として応用した製品の画像である。開発へのプロセスは、大筋のところでは本稿に記載したムナリー (1981) の「一連の作業」に従っている。

まとめてみると、(プロジェクトデザイナー)の仕事と



図-6 廃棄ねぎを原材料とした商品開発の実例

してもっとも大変なのは、(空想的な直観による創造性に頼る)ことなく、総体としてのプラン(企画)と、さまざまな問題に対する解決をはかること(Munari 1981)だろう。デザインのルールは、まさに、そこにあるのではないだろうか。

3. マトリックスの応用

3-1 アートはマトリックスでルールに従う

コンテンポラリーアートは、自由でインディペンデントで魅力的な世界に見えるかもしれない。感性と直観を用い、新しい価値を創出する意味で、アートとプロジェクトデザインは親和性が高いと勘違いしている人たちも多い。だが、それはまったく間違っている。

後藤(2018)は、そうした誤解を次のように切って捨てる。

アートの世界は、ギャラリストやコレクター、キュレーターなどのプレイヤーで構成された「アートワールド」と呼ばれる社会でできており、そこには独特のルール、価値基準が存在する。アーティストはそれに関係には生きられなくなっている(後藤2018)。

唯一、アートとプロジェクトデザインが共通しているものは、生み出された価値を評価するのは、オーディエンスであり顧客である、という点であろう。

繰り返しになるが、後藤(2018)は、アートは問いであり、デザインはソリューションである(後藤2018)としているが、ここでいうソリューションとは、クライアントやユーザーのセールス的な要望を解決して見事な解答を出すこと(後藤2018)、を意味する。

それに対して、アートの問いはオーディエンスに向けられ、観客がそれぞれの答えを出せばよい(後藤2018)わけだが、観客は無数のアートから何を選べばよいのかが、分からない。そこで、ギャラリストやキュレーター、アーティスト、コレクターといった「アートワールド」の住民たちが、その問いを「翻訳」して価値化した上で、観客に伝えていく。

これは逆にいうならば、アーティストにとってのターゲットは、観客ではなく、ギャラリストやキュレーター、アーティストということでもある。

そうした「アートワールド」の価値基準に刺さるアートは、どのような切り口で戦略を立てるべきなのか。後藤は、

ツール	ニューマテリアル	ニューテクノロジー	ボディ	共通言語化	パワー	原理主義
ストラテジー						
再発見・再評価 再接続						
感情生死・神悪魔						
ゼロ化						
破壊						
ビジョナリー						
女性性						
引用・盗用						
ストーリーテリング						

図-7 ウルトラアートストラテジーマトリックス(後藤繁雄2018)

アイデア	衣・食・住	イベント	サービス	オーガナイズ (コミュニティ)
ストラテジー				
現状の政策等				
新たな政策				
ターゲットセグメンテーション				
エリアセグメンテーション				
女性視点からの戦略				

図-8 地域提言に向けたアイディアマトリックス

それらを一枚のマトリックス⁵⁾にまとめた。(図-7を参照)

詳しい説明は省くが、後藤(2018)はコンテンポラリーアートをメタの視点から俯瞰し、ツールとストラテジーに分類している。現代の芸術は、もはやドローイングの技巧など意味を為していないに等しい現状が、理解できると思われる。

「無心に描いた美しさ」の幻想に素人は価値を置きがちだが、コンテンポラリーアートは「コンセプチュアル・アート」⁶⁾でもある。そのコンセプトは8つのストラテジーに依拠しているのである。独特のルール、価値基準とは、このウルトラアートストラテジーマトリックスに存在している、と考えてもらうことは決して間違いではない。

アートは、すでにコンセプトそのものであり、コンセプト無き作品の価値は「無」なのである。単なる「絵画」は、もはやコンテンポラリーアートの主役ではない。

3-2 考えるツールとしてのマトリックス

地域に於ける、新しい事業の創出や政策の立案に、ビジネスモデルキャンパスやリーンキャンパスなどが応用されて久しいが、これらのフレームワークの欠点は、プロジェクトデザインの起点であるアイデア発想に関して、ほとんど役に立たないことだろう。

少子高齢化は、各地域共通の問題である。ただし、地域によって課題設定は異なってくるはずだが、ビジネスモデルキャンパスもリーンキャンパスも、こうした問題の課題設定化(DP)には、まったく適していないどころか、むしろ有害でさえある。

筆者は、ある地域プロジェクトで、参加者たちが「少子高齢化」という問題に対して、いきなり「婚活アプリ」のビジネスモデル化で盛り上がる光景を見たが、課題化も

検討せずに解決へとひた走る短絡的なアクションを、フレームワークは招きやすい。

図-8は、筆者が後藤(2018)の「ウルトラアートストラテジーマトリックス」から、アナロジーの着想を得て作成した、地域活性プロジェクト用の「アイディアマトリックス」である。目的は、プロジェクトメンバーの各位が発するアイデアが、どういったポジショニングにあるのかを確認することと、ストラテジーとカテゴリーの偏りを防ぐことにある。

アイデアのカテゴリーは「衣・食・住」「イベント」「サービス」「オーガナイズ(コミュニティ)」の4領域に別れ、それらは「現状の政策」「新しい政策」「ターゲットセグメンテーション」「エリアセグメンテーション」「女性視点からの戦略」といった5つのストラテジーに分類される。

このマトリックスの特徴は、アイデアのカテゴリーに「オーガナイズ(コミュニティ)」を入れ、「女性視点からの戦略」をストラテジーの分類に加えたことだ。

何らかの、コミュニティをオーガナイズ(組織化)させるアクションは、地域においては効果的であるが、見過ごされやすい。とくに、行政側からの視点では、コミュニティづくりが即効性のある効果を生むのか?といった疑念が無意識化にあり、さらに実効性が希薄な「IOT」や「DX」などのバズワード⁷⁾に踊りやすい傾向は否めない。

同様に、「女性視点からの戦略」も希薄に思われる。行政が音頭をとる「婚活に向けた出会いイベント」は各地で開催されているが、圧倒的に男性主体の「嫁取り」型のものに陥っている。女性参加者が引き気味になる理由は、「女性視点」の欠如だろう。

男女が自然に集まりやすいコミュニティがあれば、「婚姻目的」などなくても、カップルは生まれるだろうし、そ

もそも結婚と出産はセットではない。ダイバーシティ（多様性）とはそうしたことを意味するのである。

地域の課題をビジネスで解決する地域事業構想は、行動、構造、アイデア、理念、思想に、利害、思惑、忖度などが絡み合い、混沌となり、多くの場合低次元な論点に引き摺られがちとなる。結果的に、「少子化対策」の課題が、「婚活イベント」や「移住促進就農体験」などの意味不明な催事に化けてしまう。

「アイデアマトリックス」では、フレーム全体が課題の総体であり、「行 (row)」と「列 (column)」の組み合わせが、アイデアで構成されている。つまり、「婚活イベント」はあくまでも部分（アイデア）にとどまり、それが全体にとって変わることを防ぐ機能も果たしている。この機能の役割は効果的であり、プロジェクトメンバーの意識が低次元な議論に惑わされることはない。

3-3 アイデアマトリックスの活用事例

では、この「アイデアマトリックス」は、実際に有用性のあるものなのだろうか。

筆者は、事業構想大学院大学のリカレントプログラム「次世代みちのく地域イノベーター養成プログラム」⁸⁾にて、参加した研究生を対象に導入を実施した。

図-9にもあるように、プログラムに参加した自治体（福島県南相馬市）からは、「少子化対策」という問題が与えられ、現状の政策に関する説明を受けた。

研究生たちは、グループに分かれ、まず「アイデアマトリックス」に現状の政策を書き入れた。キメの細かい政策立案はあるものの、想定どおりではあったが、やはり「オーガナイズ（コミュニティ）」に向けた政策は、とくに見当たらなかった。

1時間も経たないうちに、図-10にあるようなアイデアが、次々とメンバーの間から飛び交うようになった。

定住促進政策はファミリー層向けに特化しているが、〈シングルマザーの住居支援〉を加えるべきではないか、〈育児をするパパ層のコミュニティ化〉は、男性の育休取得化への弾みになるのではないかと、〈子供服の flea market〉を行政主体で実施しては、などのアイデアが醸成されるなかで、「男性の育児に対する意識を変えよう」「子育てを地域で盛り上げるには」といった課題の方向性が、全員の意識に浸透してくる。

プログラムに参加した行政側担当者への取材によって、地域の企業では男性の育休取得が、ほぼ皆無という状況も分かってきた。人手不足もあり、行政からのトップダウン型の政策では効果が見込めない。やはり、ボトムアップ型の新しい地域コミュニティを創り、地域住民の方々全員のモチベーションを上げていくべきではないか、そうしたベクトルに研究生の意識もまとまっていく。

最終的にアップされたプランの一つが、図-11にある「まちの同期会」である。

少子化対策とは、単純に出生率を増やす政策を指すのではない。ましてや、出会い系イベントで、独身男性に伴侶を見つけ出すような、陳腐で無駄な時間を費やすものでもないし、新生児のいる男性に育休を迫ることとも違う。

それは、地域ぐるみで「子供たちの成長しやすい環境」を創り上げていくことに尽きる。「まちの同期会」は、南相馬市に住む「社会人同期」や「移住同期」「孫が同じ年に生まれた同期」「結婚時期が同期」「子供が同学年同期」、そして「子育て同期」たちが、「同期」という絆で結ばれたコミュニティである。

違う職場に勤める者どうしによる、「社会人同期」のコ

アイデア	衣・食・住	イベント	サービス	オーガナイズ (コミュニティ)
ストラテジー				
現状の政策等	学校給食無償化 定住促進事業奨励金制度	出会い交流イベントの実施	南相馬市ベビーファースト宣言 はぐバビ促進奨励金	特に無いようだ
新たな政策				
ターゲットセグメンテーション				
エリアセグメンテーション				
女性視点からの戦略				

図-9 現状の「少子化問題」に取り組む政策（南相馬市）

アイデア	衣・食・住	イベント	サービス	オーガナイズ (コミュニティ)
ストラテジー				
現状の政策等	学校給食無償化 定住促進事業奨励金制度	出会い交流イベントの実施	南相馬市ベビーファースト宣言 はくはく(促進奨励金)	特に無いようだ
新たな政策		抜き打ちで強制的に休みを付与 →普段から業務標準化とマニュアル化を進める 子育てサブレッド ダークホースパパ cf.「母になるなら流山市」	子育て日記 子連れ出勤 誕生祭	子育てパパ団体
ターゲットセグメンテーション		フィッシャーマンジャパンのような育メンのかっこよさを発信する 団体・映画		不連続育休 子育ての隙間時間を使って働く
エリアセグメンテーション				地域協定を結んでいる杉並区と協働プロジェクト
女性視点からの戦略	シングルマザーの住居支援(家賃もしくは敷金礼金引越越し資金補助)	子供服フリーマーケット(着なくなった服やおもちゃのリサイクルの仕組みづくり)	・緊急時に簡単に病院利用できるサービス(タクシーなど) ・家庭全体支援(子供の送り迎えや食事用意など、隙間時間の支援)	パパコミュニティ

図-10 「少子化問題」に向けた様々なアイデア (南相馬市)



図-11 アイディアの事例「まちの同期会」

コミュニティのなかで、パートナーを見つけることもできるだろうし、「育児休暇」といった話題も、横の連携によって、ジワジワと地域社会に浸透していくかもしれない。もちろん、子育ての悩みも共有できる。

即効性は期待できないかもしれないが、予算もかからずに、自律分散型の複数のコミュニティが生まれることで、地域全体の連携が何らかの形で実を結ぶことになるだろう。

研究生たちは、僅か3時間弱のミーティングによって、20ほどのプランを、行政担当者にプレゼンテーションすることができた。このスピード感と、プランニングのクオ

リティの高さは、彼らを十分に納得させることができた。

なぜ、これらの作業が容易になったのか。それは、アイデアマトリックスがメタな視座からプラン全体を俯瞰できる機能を有していたからだ。

研究生たちは、メタ視点をとおして、全体像を適切に見極めながら、小さな問題を一つひとつ検証するという、「一連のデザイン作業」を体感したのである。

4. まとめとして

プロジェクトデザインとは、独創的で幻想的な直観を具

現化させることではない。また、ビジネスモデルを描くことでもない。発想のプロセスを辿りながら、創造力を発揮して問題を解決させていくことに、おそらく他ならない。

創造とは、突き詰めれば、問題を課題化して「解」を創ることに尽きる。

プロジェクトデザイナー（構想者）たちは、未来をデザインしなければならないが、同時に学ぶべきことは、すべて過去にあるという現実を忘れてはならない。

「解」から逃避して、空想的で安易な妄想に閉じこもることは、ルール違反である。

マトリックスも含めたフレームワークは、「解」への道標の一つであり、道標の役割とは「道に迷い」費やしてしまう時間の流れを、少しでも短縮させることにある。

デザインに関わる者にとって、時間は貴重な資源であることも忘れてはならない。

注

- 1) スタンフォード大学の卒業式の来賓スピーチに於いて、ステーブ・ジョブスは「内なる声（inner voice）に従え」との趣旨を述べた。これは独創的アイデアを礼賛する際のエピソードとして、かつては多く語られていた。
- 2) 後藤繁雄著（2018）『アート戦略／コンテンポラリーアート虎の巻』光村推古書院 p. 12を参照
- 3) イタリア語でデザインを意味する。
- 4) 「月刊事業構想」2022年11月号 pp. 126～127を参照
- 5) 後藤繁雄著（2018）『アート戦略／コンテンポラリーアート虎の巻』光村推古書院 p. 39を参照
- 6) マルセル・デュシャンが、1917年に工業既製品の便器を「アート」としたような頭脳プレイが、コンセプチュアル・アートを発明した。
- 7) 最もうんざりさせられるバズワードは、「サステナビリティ」と「SDGs」であろう。中身が伴わない事業構想計画書には、これらのワードが羅列されているのが特徴的だ。
- 8) 2022年10月1日から、2023年1月28日まで、毎週土曜日に事業構想大学院大学仙台校で実施された、リカレントプログラムである。多くの自治体が課題を提供してくれた。

参考文献

- 岡崎乾二郎（2018）『抽象の力～近代芸術の解析～』亜紀書房
- 石井欽（2022）「事業構想の実践教育におけるフレームワーク活用に関する一考察」『事業構想研究』5 pp. 31～32
- 後藤繁雄著（2018）『アート戦略／コンテンポラリーアート虎の巻』光村推古書院
- 田浦俊春（2022）「イノベーション思考の論理～現状の延長線上にないアイデアを創案するための一つの考え方～」『事業構想研究』5 pp. 4～5
- Abloh, Virgil. (2018) “*Insert Complicated Title Here*” Harvard College and Sternberg Press. pp. 19
- Munari, B. (1981) “*Da cosa nasce cosa*” (萱野有美訳『モノからモノが生まれる』みすず書房 1994年)

A practical framework thinking in regional project design

Tadayasu Aoyama

Abstract

Framework thinking has the power to organize structure with complex regularity and various ideas, philosophy, actions. In other words, using a framework thinking, all issues can be visualized. This advantage is what matters. I want to evolve this way of framework thinking into effective tools for strategic meetings.

In this paper, based on this context, would like to propose a performance matrix (deepened from framework thinking) as a new method of deriving ideas in the confusion of regional project design.

Keywords: framework thinking, idea matrix, [F+f], design, project design,