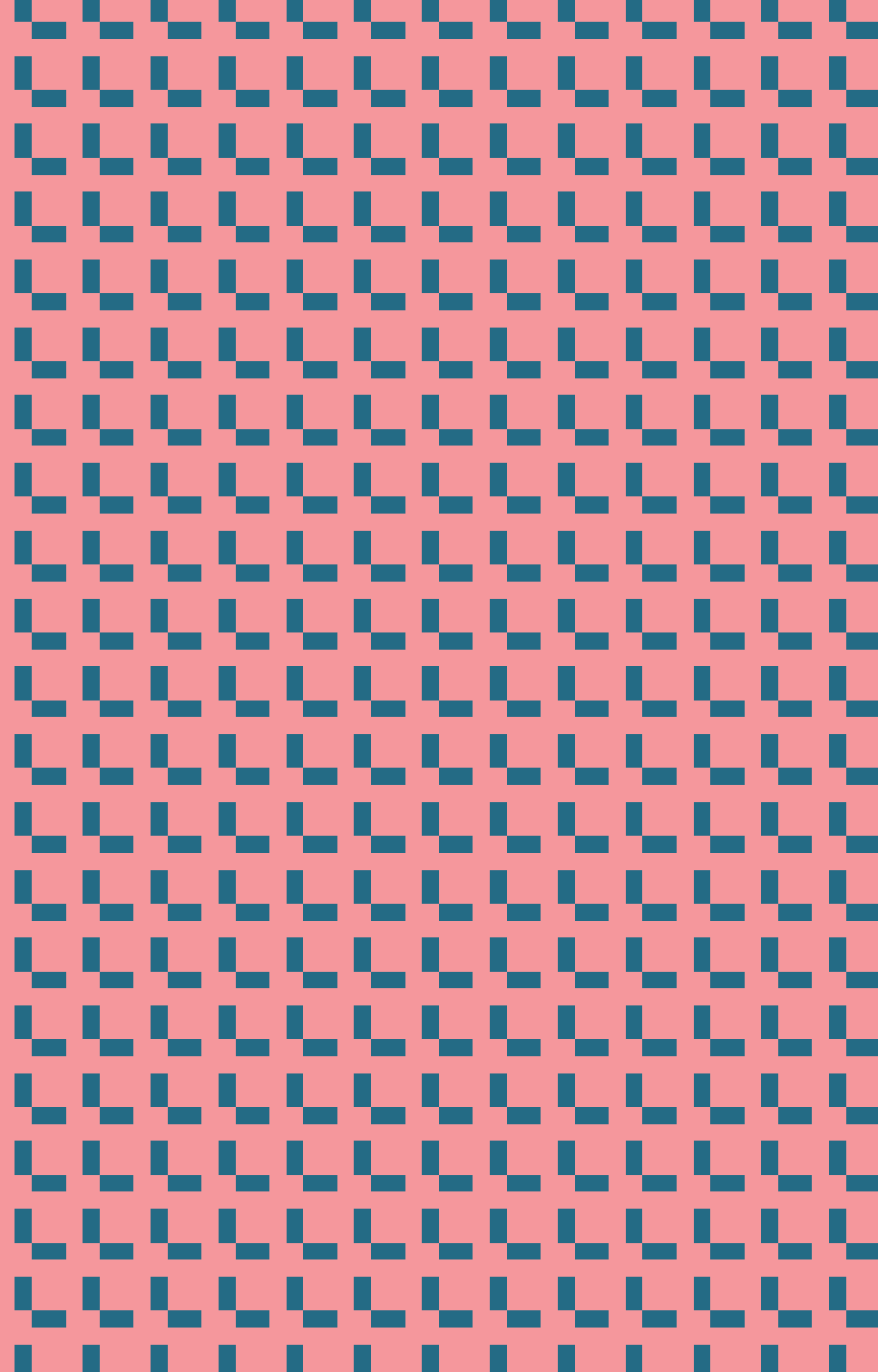
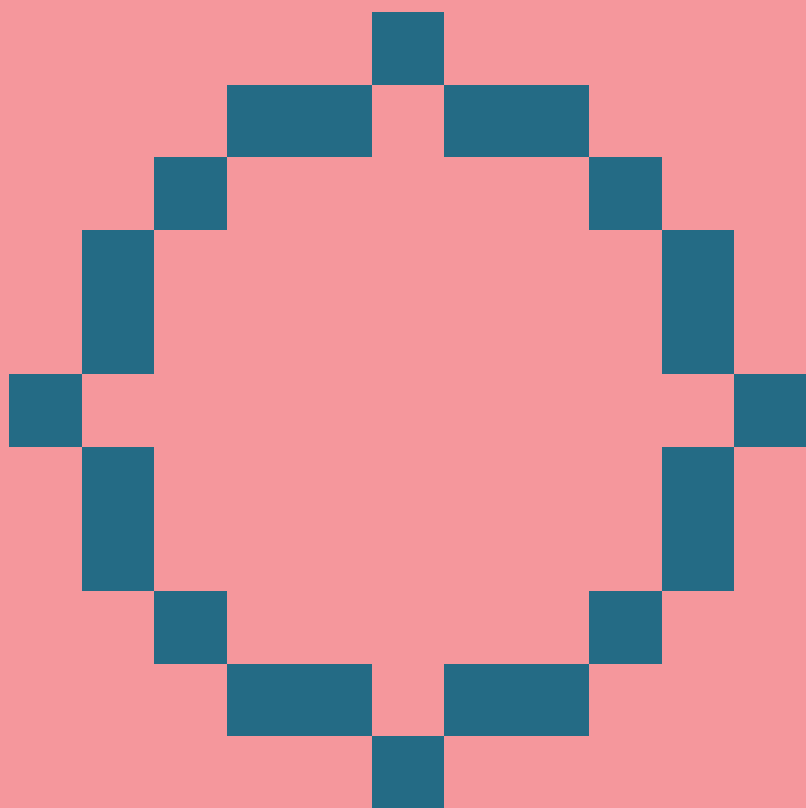


CREATIVE SHIFT



INDEX

- 5 …… [はじめに] 誰のためのクリエイティビティ？
——つくられた価値のゆくえ
山下正太郎（コクヨ ヨコク研究所所長）
- 13 …… [インタビュー] クリエイティビティの誤解
オリ・モウルド（人文地理学者）
- 20 …… BOOK LIST ① クリエイティブの課題
- 23 …… [対話] 5つのクリエイティブシフト
- 24 …… 1 | 体験設計のクリエイティビティ
中国、顧客起点のビジネス革命
藤井保文（株式会社ビービット日本リージョン代表）
- 30 …… 2 | 組織づくりのクリエイティビティ
掛け算の制度設計
西村佳哲（プランニング・ディレクター、リビングワールド代表、働き方研究家）
- 38 …… 3 | 社会を読み解くクリエイティビティ
よく聞くことから始めよ
宮内泰介（北海道大学大学院文学研究院教授）
- 46 …… 4 | コミュニケーションのクリエイティビティ
「聴く」から組織をつくりなおす
篠田真貴子（エール株式会社取締役）
- 52 …… 5 | コミュニティと向き合うクリエイティビティ
自律分散型のコミュニティ運営
関治之（一般社団法人コード・フォー・ジャパン代表理事）
- 60 …… BOOK LIST ② クリエイティブを乗り越える

はじめに

誰のためのクリエイティビティ？ ——つくられた価値のゆくえ

山下正太郎（コクヨ ヨコク研究所所長）

山下正太郎 | Shotaro Yamashita | コクヨ ヨコク研究所・ワークスタイル研究所所長／『WORKSIGHT』編集長。2019年より京都工芸繊維大学特任准教授を兼任。2022年、未来社会のオルタナティブを研究／実践するリサーチ＆デザインラボ「ヨコク研究所」を設立

わたしたちはいま、「クリエイティビティ」ということばがあふれる世界に生きている。社会課題を解決する創造性、ビジネスを革新する創造性、あるいは自己実現のための創造性。「クリエイティブであれ」という要請は、現代においてあまりにも自然に浸透している。しかし、この「クリエイティビティ」ということばが、いつ、どのような背景のもと制度化され、今日の地位を獲得してきたのかを立ち止まって考える機会は少ない。

クリエイティビティの〈誕生〉

文化史家サミュエル・フランクリンの『クリエイティブという神話：私たちはなぜそれを崇拜するのか』（河出書房新社）は、その問いに真正面から向き合った画期的な研究である。本書は、クリエイティビティという概念が実は近年に「つくられた」ものであり、その形成と浸透のプロセスが冷戦下のアメリカを起点とした、きわめて制度的かつ政治的なものであったことを明らかにしている。

フランクリンの分析によれば、「creativity（創造性）」という語が広く使われるようになったのは1950年代以降であり、それ以

前にはほとんど注目されていなかったという。このことばは自然発生的な価値ではなく、冷戦下のアメリカにおいて意図的に創出・制度化された人工的な概念だった。当時のアメリカ社会では、大量生産と官僚組織の巨大化の進行によって、個性の喪失や集団への同調圧力に対する不安が高まっていた。その閉塞感に対する解毒剤として、「創造性」という新たな価値観が必要とされたのだった。

この新概念は、「イノベーションへの渴望」と、（共産主義への対抗としての）「個人の自由」という二重の社会的要請を同時に満たすものとして、きわめて都合よく機能した。創造性は、エリート科学者の天才性ではなく、「誰もが持ちうる資質」として再定義され、心理学・ビジネス・教育といった諸分野で制度的に推進された。例えば、J・P・ギルフォードによる創造性テストの開発、オズボーンによる「ブレインストーミング」の提唱、マズローによる自己実現論などがその具体例となる。こうして「創造性」は、社会的要請によって人為的に設計された装置として社会に根付いていった。

それに伴い創造性は、個人の資質であると同時に、教育政策や産業競争力の鍵として制度化されていった。その導入は、科学技術の進歩を正当化し、企業の革新性を演出し、教育現場では「創造的な子ども」を育てるカリキュラムに姿を変えて拡がっていく。広告業界はその文脈を巧みに利用し、アートのな創造性を商品に接続する「クリエイティブ革命」を展開した。

デザインは万能薬なのか？

『クリエイティブという神話』が明らかにしたのは、このような「クリエイティビティ」ということばが、決して中立でも本質的でもなく、特定の歴史的・政治的要請のなかで都合よく編成された概念であったという事実である。その曖昧さと万能感はむしろその制度化を助け、さまざまな場面で「善」として機能してきた。

「創造性」が、制度的・経済的文脈で用いられるとき、本来の創造性³がもつ批判性や逸脱の契機を抑え込んでしまっていないか。背後にある力学を読み解き、クリエイティビティを新たな方向へと導くことが、いま求められている。

フランクリンの分析によれば、「creativity」という語が広く使われるようになったのは1950年代以降でそれ以前にはほとんど注目されていなかったという。この言葉は自然発生的な価値ではなく、人工的な概念だった。

創造性は「自由な個人／技術の進歩／成長する企業」というある種のイデオロギー的役割を支える装置としての役割もあったことは見逃せない。

もちろん、創造性そのものが悪いわけではない。わたしたちは日々、前例のない課題に直面し、既存の枠組みを超えるアイデアを必要としている。働く現場において、想像力や柔軟性、共感性といった創造的能力が求められる場面は確実に増えている。だが注意すべきは、その「創造性」ということばが、どのような制度的・経済的文脈のもとで用いられているかである。しばしばそれは、自己責任や成果主義、あるいは企業の成長と整合的なふるまいを促す装置として機能し、創造性そのものもつ批判性や逸脱の契機を抑え込んでしまっていないか。その使用の背後にある力学を読み解き、新たな方向へと導くことが、いまわたしたちに求められている。

働き方をリフレームするために

2000年代以降、「クリエイティブ」という価値は「デザイン」という領域に多く託されるようになった。とりわけ、「人間中心設計」や「デザイン思考」といったことばはビジネス界に広く流通し、創造性はイノベーションや問題解決の万能薬のように期待された。

しかし近年、その熱狂には明らかな陰りが見え始めている。象徴的存在だったデザインファーム IDEO は2023年に大幅な事業縮小とレイオフを発表し、複数のスタジオを閉鎖。さらに、Fortune 500企業の約4割がデザイン部門の責任者ポストを削減したとされる。Amazon ではUX デザイナーの全員削減案が社内で検討され、Apple やIBM などでも CDO (Chief Design Officer) 職の廃止が相次いでいる。創造性を専門部署に集約する制度そのものが、持続可能なかが問われ出したのである。

こうした動きは、デザイン部門の相対的地位の低下を示すだけではない。独立した部署や外部コンサルタントを通じて「創

造性を注入」できるという発想そのものの限界が示されているのだ。創造性を一種の「サービス」や「ソリューション」として外部委託できるという考え方は、まさに戦後アメリカで制度化された「誰にでも備わる資質としての創造性」を、組織的に再現・管理可能なものと見なす発想の延長線上にある。それは、創造性を自由で野生的な力というよりも、特定のプロセスやツールによって「設計・供給されるべきもの」と見なす、きわめて近代的な管理主義の産物である。

こうした状況のなかで、創造性は次第に「自律的に働ける個人」像と結びつき、評価の指標にも組み込まれていく。特に2000年代以降は、新自由主義的な価値観とも共鳴し、働き方改革や自己啓発、あるいはプロフェッショナル人材像といった文脈において、創造性が目に見えにくい個人の資質として内面化されてきた。創造的であることが評価される一方で、そうでないことは努力不足や意欲の欠如として扱われがちである。また「クリエイティブクラス」として、一部の職種やエリート層にのみ属する特権的な資質のように語られることもある。現在のこうしたクリエイティビティ観が、現場の多様な働き方や役割の価値を覆い隠してしまっているのではないだろうか。

本稿の締めくくりにあたって触れておきたいのは、このプロジェクトが、今年で創業120年を迎えるコクヨが次の時代に向けて自社のクリエイティビティを問い直すべく、コンテンツレベル黒鳥社とともに始めたリサーチを起点としていることである。もともとは社内の未来を構想するための試みだったが、その視座と問いの射程がより広く共有可能であると判断し、こうして外部にひらくかたちで編み直された。

「創造性とは何か」「なぜそれが必要とされるのか」「それを育むには何が必要か」。こうした根本的な問いに、明快な答えはおそらく存在しない。だが、現場の手触りや違和感に即して語られた6名のソートリーダーのことばが、それぞれの現場でこの問いをあらためて紡ぎ直す契機となることを願っている。●

2000年代以降は、新自由主義的な価値観とも共鳴し、創造性は目に見えにくい個人の資質として内面化されてきた。創造的であることが評価される一方で、そうでないことは努力不足や意欲の欠如として扱われがちである。

クリエイティビティの誤解

オリ・モウルド（人文地理学者）

オリ・モウルド | Oli Mould |
ロンドン大学ロイヤル・ホロウェイ校人文地理学教授。都市の創造性、アクティビズム、政治の交差点に着目し、社会的正義や創造性の役割について批評活動を行う。2018年刊行の『Against Creativity』にて大きな注目を集める。その他の著書に『Urban Subversion and the Creative City』など

わたしたちが「クリエイティブであれ」と企業や社会から要請されるとき、その背後にはどのような力が働いているのだろうか。2018年に『Against Creativity』を上梓し、現代のクリエイティビティという概念の問題を鋭く指摘したロンドン大学ロイヤル・ホロウェイ校のオリ・モウルド教授にインタビューを行った。現在のわたしたちがもつ誤解の理由をたどり、未来のクリエイティビティを想像するためのヒントを考えた。

——まず、クリエイティビティというものが、わたしたちの社会やビジネスのなかでどのようなものとして理解されているのかを教えてください。

欧米をはじめとする現在の社会で、クリエイティビティは「誰もがもっている創造性であり、努力さえすれば世界に向けて発揮できる能力」だと考えられています。注目すべきなのは、それが「個人の能力」として理解されていることです。しかしわたしは、これは大きな誤解だと考えています。

クリエイティビティとは、本来「集団的な営み」なのです。たとえ誰かが革新的なアイデアを生み出したとしても、それは教育、家族、友人関係、地域社会といった複数の関係性や文化的背景に支えられて初めて可能になる。個人の能力とされがちなものの背後には、常に他者とのつながりがある。にもかかわらず、その集団性が見えなくなっていることが、現代社会においてクリエイティビティを阻害しているというのがわたしの問題意識です。

——その「誤解」はなぜ広く浸透してしまったのでしょうか。

背景には、資本主義的な価値観、特に新自由主義の浸透があります。欧米を中心に世界中に広まったこの考え方においては、成功も失敗もすべてが自己責任とされます。その結果、学校や職場といった創造性が育まれるはずの場所が、むしろ競争と孤立を強いる空間になってしまった。

だから、わたしは「つながり」こそがこれからの創造性の鍵になると考えています。集団的な場や対話を通じてこそ、本当の意味でのクリエイティビティは立ち上がるはずです。ビジネスの場でも、地域社会でも、そのための回路をつくることが求められています。

——現在のクリエイティビティをめぐる言説において、最も深刻な問題は何かでしょうか。

最も大きな問題は、クリエイティビティという概念が、資本主義的な「成長」の道具として利用されていることです。企業はクリエイティビティを「収益性のある革新性」として捉え、事業拡大の原動力にしようとします。

この点についてわたしは、自著『Against Creativity』で、都市経済学者リチャード・フロリダの「クリエイティブ・クラス理論」を批判しました。彼は、エンジニアやデザイナー、アーティストのような知識労働者を都市経済の成長ドライバーと位置づけましたが、実際には従来から存在していた起業家的な人びとに「クリエイティブ」という新たなラベルを貼り直しただけです。この理論は、新自由主義の枠組みを変えることなく、「クリエイティブな都市」や「イノベティブな人材」といったイメージを正当化するものでした。その結果、都市のジェントリフィケーションや格差の拡大が進み、持続不可能な社会構造を助長することになったのです。

——なるほど。「クリエイティブ」という新しくスマートなことばが、実は旧態然とした問題を覆い隠してしまったということですね。

その通りです。スタートアップ企業などに対して「クリエイティビティがある」と語られることが多いですが、わたしはそれに懐疑的です。確かに彼らは新しいプロダクトを生み出しているように見えますが、実際には既存の資本主義的ロジックを再生産しているに過ぎない。働き方も組織の構造も、多くの企業と本質的には変わりません。創造性の発揮というより、むしろ形式

最も大きな問題は、クリエイティビティという概念が、資本主義的な「成長」の道具として利用されていることです。企業はクリエイティビティを「収益性のある革新性」として捉え、事業拡大の原動力にしています。

の踏襲が繰り返されているのです。

——なぜそうした状況が繰り返されてしまうのでしょうか？

それは、資本主義的な成長が「唯一の道」とされているからです。まるで宗教のように、あらゆる企業が利益の最大化と株主価値の向上を追い求める構造に組み込まれている。その結果、短期的な成果ばかりが重視され、本質的な変化をもたらす余地が失われてしまっている。現在の資本主義的な成長は不平等を生み出します。

もちろん、わたしは成長そのものを否定するわけではありません。ただし、何を目標とするのかを問い直す必要があるのです。イギリスでは、水道や鉄道などの公共サービスが民営化され、利益優先の結果として機能不全に陥っています。株主を優先するあまり、利用者に対するサービスの質が損なわれている。こうした状況に対して、わたしたちは別の成長モデルを想定しなければならない。「脱成長」的なビジョンでは、株主価値ではなく、ウェルビーイングや持続可能性を目標に据えています。経済成長という神話に對抗するには、社会全体を視野に入れた目標設定が必要です。

社会という関係者

——社会全体を視野に入れてビジネスを行っていく上では、どのようなことに留意するべきなのでしょう？

企業は、自らの成果を内部だけで完結させるのではなく、むしろ外部に還元していくべきです。繰り返しになりますが、クリエイティビティとは集団的な営みです。だからこそ、企業もまた、芸術、学術、地域コミュニティといった外部からインスピレーションを受け、その成果を共有する姿勢が求められます。企業は政府やNGOよりも柔軟に、コミュニティへの価値還元を行え

る可能性をもっています。例えば協同組合や相互扶助ネットワークのような構造も有効です。ローカルな小規模店が地域社会に適応し、共生関係を築いている例はそのヒントになります。

——とはいえ、Uberのように、小規模なビジネスをプラットフォーム側が統合していく流れもあります。

プラットフォーム自体は非常に優れた仕組みです。問題は、それを少数の企業が独占し、労働者を搾取するような構造をつくっていることにあります。この問題の根底にも、やはり「成長」の論理がある。だからこそわたしは、プラットフォームを地域やコミュニティが所有し、利益を還元できる仕組みが必要だと考えています。企業は単に売り手と買い手をつなぐだけでなく、社会全体に対してどんなコストを発生させているのかを見つめ直すべきです。関係者がともに意思決定できる構造——それこそが、持続可能な未来への鍵だと思います。

——では、企業における「これからのクリエイティビティ」は、どのように構想されるべきでしょうか？

会社や社員におけるクリエイティビティとは、決してアーティストのように働きなさいということではありません。アーティストはさまざまな人生経験や他者との関係性から強いインスピレーションを受け、創造を行います。よいアートとは世界に問いを投げかけ、異なる視点から世界を見るように促すものです。ですから、仕事の場においてクリエイティビティを発揮する第一歩は、その前提を問い直す姿勢をもつということなのではないでしょうか。成長や利益追求、株主価値といった現在の価値観に疑問を投げかけ、それとは異なる枠組みを、社会を見据えて集団的に創造しようとする。それこそが、これからの時代に必要なクリエイティビティのかたちなのです。●

BOOK LIST ①

クリエイティブの課題

社会や職場で要求されるクリエイティビティとはいったいどんな概念なのだろうか？ その誕生とから社会へ浸透していく歴史、現状の問題まで、わたしたちの現在地を知るための3冊。

『Against Creativity』

Oli Mould・著 (Verso Books、2018年)

イギリス在住の人文地理学者による著書。クリエイティビティという概念が、資本主義／新自由主義が浸透した社会で、個人の成功や組織の利益追求のための手段となっている現状を鋭く批判した。イギリスでは、2008年の金融危機後、政府が文化施設などの公共サービスの予算削減をはじめとする緊縮政策の正当化に「クリエイティビティ」ということばを利用したと指摘。日本語未訳ながら、三宅香帆氏の紹介を機に日本でも注目を集めた。

『クリエイティブという神話：私たちはなぜそれを崇拝するのか』

サミュエル・W・フランクリン・著／加藤洋子・訳 (河出書房新社、2024年)

「クリエイティビティ」とは冷戦下のアメリカで意図的につくられ、制度化された人工的な概念であった——。オランダの文化史家である著者が、クリエイティビティの概念の誕生と変遷の歴史を記述。人工的な概念ゆえの「曖昧さ」がむしろ万能なことばとして機能し、特定の歴史的・政治的要請を制度化していくことになったことを明らかにする。自己責任や成果主義を促す装置としてのクリエイティビティを省みるための一冊。

『測りすぎ：なぜパフォーマンス評価は失敗するのか?』

ジェリー・Z・ミラー・著／松本裕・訳 (みすず書房、2019年)

ビジネス、教育、医療などさまざまな現場において用いられる評価指標の数々。本来、組織が判断するための参考であったはずのものが、評価指標の数値を達成すること自体を目的化してしまう危険性について、多岐にわたる文献と事例に基づき分析した書。測定しやすい成果ばかりに焦点があてられる結果、イノベーションやクリエイティブが阻害され、組織の機能不全を招く危険性を指摘している。



世界の状況が大きく変化し、企業活動の抜本的な見直しが進むなかで、クリエイティビティのあり方もアップデートが求められている。未来のクリエイティビティのあり方を探るため、最新ビジネス動向、働き方、コミュニケーションの専門家など、多様な視点をもつ識者へのインタビューを実施した。

1

体験設計のクリエイティビティ

中国、顧客起点のビジネス革命

藤井保文

(株式会社ビービット日本リージョン代表)

製造業から先端技術、デジタル経済まで幅広い分野で世界的な存在感を高める中国。そのイノベーションの源泉は顧客体験 (UX) を起点に置いたビジネス発想である。ビービット日本リージョン代表の藤井保文氏はそう分析する。デジタル先進国のさまざまな事例をリサーチ・分析してきた彼とともに、中国の先進的事例から、新たな時代のプロダクトを生み出すための発想法に迫る。

藤井保文 | Yasufumi Fujii | 株式会社ビービット日本リージョン代表。東京大学大学院修了。上海・台北・東京を拠点に活動。国内外の UX 思想を探究し、実践者として企業・政府へのアドバイザーに取り組む。著作『アフターデジタル』シリーズ (日経 BP) は累計 22 万部。最新作『ジャーニーシフト：デジタル社会を生き抜く前提条件』(日経 BP) では、東南アジアの OMO、地方創生、Web3 など最新事例を交えてアフターデジタル以降の「提供価値」の変質について解説している

中国と日本では顧客体験 (UX) の考え方がまったく異なります。そもそも、中国において顧客体験とは、「ものづくり」「サービスづくり」の設計をする根本となるものです。これが日本とのプロダクトやサービスの違いを生み出していると考えています。

例えば、新しく使用するアプリでユーザー登録をする場面を思い浮かべてみてください。日本ではユーザー登録に必須とは思えない入力項目があったり、入力画面が複数ページにまたがったりすることがよくありますよね。でも、中国ではそんなことは言語道断。ユーザー登録で質問されるのは電話番号だけなんです。中国の人口は現在 13 億人です。13 億人に向けたサービスが「1 ステップ増える」ことは、最終的に「13 億ステップ増える」ことにつながるんです。こうした巨大な市場で使われることを前提に、中国では UX の効率性を極限まで追求しているんですね。

UX 起点だからこそ、UX デザイナーはいらない

UX を起点にサービスを構築するにはどんな考え方が必要なのでしょう。これについて、配車サービス「DiDi」の事例を紹介します。以前 DiDi の社員にインタビューした際、社内に UX をデザインするための専門部署がないと聞いて非常に驚きました。不思議に思って理由を聞いたところ「社員全員が UX を考えることができないと、そもそも現在のビジネスが成立しないから」との回答で、とても納得したのを覚えています。

ひと昔前はパソコン画面上の体験設計に過ぎなかった UX ですが、デジタルとリアルが融合した現在の状況はまったく異なります。DiDi の配車サービスは、アプリ画面だけでなく、車両の清潔度や運転手とのコミュニケーション、運転品質などのリアル要素まで含めて「サービス全体の体験」として受け止められるわけです。顧客との接点が超多様化したサービスの品質を担保するためには、UX デザイナーだけにとどまらず社員全員がよい UX 設計を理解し、それぞれの担当において自発的にサー

ビスを向上していかなければならないのです。

DiDi がサービスの UX を改善している事例として、ドライバー評価に関するアンケートを挙げましょう。最初、たくさんの質問項目があったアンケートは、回答率を上げるためのさまざまな改善を経て、現在ではたったひとつの質問だけに答える形式になりました。その質問も「水はありましたか?」「匂いは問題ないですか」のような、イエス／ノーで答えられる非常に簡単なものです。

なぜこれだけで大丈夫なのか。これは、過去のアンケート結果とアプリを連動させ、約 5000 万人のドライバー一人ひとりに必要な問いだけを自動選定できるシステムを整備しているからなんですね。DiDi は個別対応のフィードバックループを通じて、アプリに加え運転手の業務などリアルな接点も含めたユーザー体験全体のサービスを、高速に進化させ続ける体制を構築しています。これが巨大市場を勝ち抜くための、DiDi の UX に対する取り組みの特徴です。

企業起点から顧客体験起点へ

ビジネスの仕組みは、UX を起点に置くことで大きく変化します。ニューリテール (新小売) の業態として知られる「フォーマフレッシュ」の事例も紹介します。アリババが展開する生鮮食品スーパーで、オンラインで注文すると 30 分以内に商品を自宅まで配送してくれるサービスです。30 分で届けることができる距離は物理的に決まっていますから、当然このサービスを実現する上では倉庫の場所がとても大事になります。アリババは、保有するビッグデータによって中国全土で誰がどんな買い物をしているかを把握していますから、ビジネスが成立しうる倉庫の立地条件も自ずと導き出すことができるわけです。でもそうだとすると、倉庫の商圈に顧客が住んでいるわけですよね。であれば、ユーザーも倉庫で買い物ができたらもっと便利になるのではな

UXを中心に置いてビジネス全体を最適化するとき、どんな店の構造になるか、どんなシステムの構造になるかを追求する。これが日本ともアメリカとも違う、中国独自の発想だと思います。

デジタルとリアルが融合し、顧客との接点が超多様化したサービスの品質を担保するためには、社員全員がよいUX設計を理解し、それぞれが自発的にサービスを向上していかなければならないのです。

いか、というアイデアがそこから生まれたんです。つまり、フォーマフレッシュの発想の重要な点は、配送用につくった倉庫を開放して、お店にもしてしまうという「考え方の順番」なんです。

一般的なネットスーパーでは、リアル店舗用とオンライン店舗用のふたつの在庫を管理しないといけません。フォーマフレッシュの場合、倉庫はオンライン用のものだけでいい。倉庫に直接買いに来るお客さんの行動は、言ってしまうとオンライン配達用のピッカーと同じなわけです。売り切れに関してはオンラインから買えないようにするだけでいいので、在庫管理の面でも効率化を実現しています。

この話もDiDiと本質的には同じで、UXを中心に置いてビジネス全体を最適化するとき、どんな店の構造になるか、どんなシステムの構造になるかを追求しているんですね。ここが、日本ともアメリカとも違う、中国独自の発想だと思います。

従来の小売業では、サプライチェーンの最適化に取り組んできました。コスト効率を上げつつ新鮮なものを店頭に並べるために、農家やメーカーに商品の内容・サイズ・性質を指示したり、配送の仕組みをつくり変えたり……といったことです。いわば「企業」を起点にしたアプローチですが、日本の小売業も含め、やれることはあらかじめやり尽くしているのが現状だと思います。その次のフェーズとしてUXの観点からの最適化を考える段階に来ていると思います。

この他にもさまざまな事例がありますが、結局のところ「顧客志向は市場志向と同義」ということに尽きると思います。市場とは、顧客の集合体ですから。これまではサプライチェーンをベースにビジネスをつくってきたわけですが、顧客起点で考えようとするとまったく違う構造が必要となるんです。これまで自分たちがビジネスの前提としてきたものを見直し、UXを起点に、自社の組織や仕組み、サービス全体をどう再構築できるか。その発想そのものが、いまの時代に必要なクリエイティビティだと言えると思います。●

2

組織づくりのクリエイティビティ

掛け算の制度設計

西村佳哲

(プランニング・ディレクター、リビングワールド代表、働き方研究家)

「働き方」や「仕事の意味」は、いまや個人だけでなく組織全体の創造性に関わる重要な問いだ。オフィス空間の設計から地域のまちづくりまで、働く場と人の関係を多角的に見つめてきた西村佳哲氏に、働き方全体を見渡しながら制度設計を行っていくための発想法について聞いた。

西村佳哲 | Yoshiaki Nishimura | 1964年東京生まれ。リビングワールド代表。プランニング・ディレクター。2014～2022年4月はおもに徳島県神山町に居住し、同町の「まちを将来世代につなぐプロジェクト」第1期をまとめ、一般社団法人神山つなぐ公社の理事を務める。現在は東京在住。ワークショップや執筆、働き方関連の支援業務を行う。主な著書に『自分の仕事をつくる』『自分をいかして生きる』『かかわり方のまなび方』(筑摩書房)

働く空間が人にどう作用するのかという問いを出発点に、わたしはこれまで30年ほど働き方について考えてきました。いくつかの企業の制度設計支援やまちづくりの実践を経て、「働く」という営みの価値は「環境×プロセス×関係×人×意味×仕事」という要素の掛け算から生み出されるのではないかといまは考えています。これからの組織に求められる制度設計を考えていく上で、まずはこの6つの要素とその現状について説明します。

1. 環境

実空間としてのワークプレイスのほか、特に90年代後半以降はICTやグループウェアといった情報空間もわたしたちが働く環境です。また、組織構造や就労条件、人事制度といったものも働く人の意識に作用する「地形」のようなものであり、環境であると言えるでしょう。

2. プロセス

仕事の仕方や裁量などを規定するもの。企業文化とも関連があります。例えば二十数年前、リクルートのワークデザイン研究室は、各社特有の褒めことばを調べていました。ある企画書について「120点だね」と褒める会社もあれば「よくまわしが取れている」と褒める組織もある。ことばのなかには、その集団が何を良しとしているかという文化的な規範が含まれています。

3. 関係

社内外のコミュニケーション。特に、社内にどのような人がいるのか、お互いに関心をもって話を聞き合う文化があることが重要かもしれません。無関心は組織を疲弊させ、何も生み出しません。

仕事の意味を社員自らが生み出し実現していくのは困難なことです。企業には働く意味がどれほど残されていて、それをどのくらい社員に提供できるのでしょうか。仕事の〈意味的な危機〉について考えていく必要があります。

4. 人

働く人の人権や働きがい、意欲など。人材育成や教育等の制度とも関係が深いです。人と会社のマッチングという意味では採用が最も重要だと思いますが、大企業においては従来の一括大量採用がいまだに続いていて、バージョンアップされていないのは問題だと感じます。

5. 意味

働く意義や、会社の存在価値について。多くの社員にとって、仕事の意味を自ら生み出し会社で実現していくのは困難なことです。企業は社員に対して、働く意味を提供することができているか。VMV（ビジョン・ミッション・バリュー）を言語化する試みも重ねられていますが、そもそも各社の仕事に働く意味がどれほど残されているか。鬱などメンタル不調の原因は、働き過ぎだけではないと思う。仕事の〈意味的な危機〉について引き続き考えていく必要があります。

6. 仕事

定型化していないプロジェクトワークとルーティンワークではそもそも働き方が異なります。適している人の種類も異なる。挑戦的なプロジェクトワークのなかから、新しい働き方自体を開発し、ルーティンワークへとフィードバックさせていく仕組みを構築するための方法はもっと議論されてもいいように思います。

働く人はこうした要素の全体を日々体験しています。しかしながら会社のなかには、部分部分に対応する部門はあっても、それらを横断的に捉え、必要な調和を図る役割の人がいないのではないか、というのがわたしの問題意識です。

働くこと全体を設計するための経営企画部門

例えば、ひとりのクリエイターが「働く」ことを想像したとき、これらの要素は一連のものとして考えることができます。自分の行動と感情は地続きで、戦略の修正や試行錯誤もすぐに行うことができます。規模の小さな組織では同じように「働く」ことができて、大きくなるにつれて難しくなります。大企業は「環境 | プロセス | 関係 | 人 | 意味 | 仕事」それぞれの要素が縦割りになり、個別にタコツボ化しやすい。部分的には動けても全体がひとつの生命体のように活動するのが困難です。結果として、規模の問題からスピード感が薄れ、トライ & エラーが不足し、働く人の感情と乖離した状態で業務に取り組まなければいけない状況へと陥りやすい。こうした状況に対してさまざまな制度改革が局所的に行われますが、「働く」ことを可能にする環境全体への目線がなければ、効果は限定的かつ短期的です。

規模の大きな会社でも、働き方の全体を見据えながら、各要素の掛け算をし続けられるように会社を機能させることはできないのでしょうか。

それを具体的に実行するためには、経営企画のような部門の変化が求められると思います。経営企画は経営ビジョンの策定や予算配分、部門横断プロジェクトの管理を通じて、オフィス環境や業務プロセス、働くことの意義づけを同時に設計・調整します。〈環境〉〈意味〉〈仕事〉といった要素と深く関わる仕事です。しかしながら現状は経営者とともに、会社が次に進む方向に意識を強く向けていると思います。いま現在のことは総務部や情報システム部、人事部門に任せていると思いますが、裁量は限られていて必要な横断性の確保が難しい。経営層は投資家や市場からの成長・収益性のプレッシャーに応える戦略に集中せざるを得ない。経営企画も同様ですが、でもその一部が、同時に会社全体を船の船首でなく船尾側から俯瞰し、課題と可能性を掛け合わせて制度設計をリードする必要があると思います。

「何をやめるか」から始める

組織で「環境×プロセス×関係×人×意味×仕事」という掛け算を機能させていくには、まず何から始めればよいのか。わたしは「何をやめるか」という議論を起点にするのが有効だと考えています。制度をつくるとき、多くの組織は「何を始めるか」に意識が向きがちです。しかしながら、既存の制度や活動が飽和している状態を見直し、終わらせるものに焦点を当てることは多くの効果があります。「やめること」は単なる撤退ではなく、次に向かうための余白をつくる行為です。

例えば、ソニーの新規事業部門では、部署に名前を付けず番号で管理しているという話を聞きました。「やめること」の例としては些細なものと感じるかもしれませんが、まだかたちのない新技術に対して、事前に名前で意味を固定しないようにする工夫として共感します。やり方が違うから結果も違ってくる。こうした「やめ方」もこれからの不確実な状況に柔軟に向き合う制度設計のヒントになるでしょう。

また、「やめる／やめない」というテーマは、社員と経営者が「同じ目線」で話せる場になります。立場の異なる両者が、何をやめ、生まれた余白に何を再投資すると面白いことになるのかを話し合うきっかけとなるでしょう。やめた活動で生まれたリソースを、例えば地域との関係づくりや外部との協働、学び直しに活用することで、新たな価値が生まれるかもしれません。

あらためて、こうした取り組みを進めていく上で鍵になるのは、組織を局所的に最適化するのではなく、全体としてどう機能させるかという視点です。どこかが多少うまくいっていても、全体が動いていれば組織は前に進む。結局のところ、会社全体という視点を共有できるかどうか、これからの制度設計において重要になるのだと思います。●

大企業は働くこととさまざまな要素が継続的になり、個別にタフボットしやすい。さまざまな制度改革が局所的に行われ、むしろ「働く」ことを可能にする環境全体への目線がなければ、効果は限定的かつ短期的です。

3

社会を読み解くクリエイティビティ

よく聞くことから始めよ

宮内泰介

(北海道大学大学院文学研究院教授)

わたしたちをとりまく社会は、さまざまな価値観や意味が重なり合い、非常に複雑なかたちで成り立っている。そうした社会のなかにある何かをどのように調査することができるのだろうか。環境社会学を専門とし、フィールドワークを通じてさまざまな社会の問題をリサーチしてきた北海道大学教授の宮内泰介氏に取材した。複雑な社会を解きほぐすためのヒントは「聞く」という行為にある。

宮内泰介 | Taisuke Miyauchi | 1961年愛媛県生まれ。博士(社会学)。北海道大学大学院文学研究院教授。環境社会学。環境社会学会元会長。ソロモン諸島、北海道、宮城、奄美大島、沖縄、長崎などで調査研究を行う。市民活動やまちづくりにも従事し、東日本大震災後は宮城県石巻市北上町での復興支援にも携わる。主な著作に『社会学をはじめ：複雑さを生きる技法』(ちくまプリマー新書) など

社会学的な視点から、調査において最も大切な「聞く」という行為についてお話できればと思います。これまでの教育やコミュニケーションでは「話す」ことが重視されてきました。しかし、その核はむしろ「聞く」ことであり、そこからこそ深い理解や対話が生まれるとわたしは感じています。

ある集団のことを調査したいとします。その集団を深く理解したいと思えば、わたしたちは「見る」だけではなく、「声」や「ことば」に耳を傾けようとするでしょう。つまり、わたしたちが知りたいことは、物理的なものではなく、その人びとがもっている「意味」なのです。その意味とは「ことば」によって成り立っています。ですから「聞く」とはすなわち、社会を構成する意味を理解するための行為なのです。

こうした意味は個人ごとに異なり、同じ出来事でも解釈は多様です。それらが重なり合い、変化し続けることで、社会の「意味的複雑性」が生まれます。一方で、社会には秩序も存在します。構造的な複雑さ——人と人、人とモノ、組織どうしのつながり——と、意味の重なりという二重の複雑さが絡み合いながらも、わたしたちはそこに一定の秩序や共通理解を見いだしています。意味が一定の秩序をもちながら、同時に複雑に錯綜しているのが社会なのです。

社会問題とはこうした複雑性のなかで生まれます。自然科学のように対象とする枠組みを明確に定めることができないものなのです。アメリカの社会政策学者ホルスト・リッテルとメルビン・ウェバーは約50年前に、それを「やっかいな問題」(wicked problems)と呼びました。科学はあらかじめ条件が整理され、正解にたどり着けるような「扱いやすい問題」を対象に発展してきましたが、社会の問題はそうはいきません。彼らは「社会問題は決して解決されない。少なくとも何度も何度も再解決(re-solve)され続けるのだ」と述べています。

とはいえ、「やっかいな問題」としての社会を、わたしたちは単に「複雑だね」と言って終わりにすることはできません。自分

たちの抱える問題の解決に向けて、具体的に行動をしなければなりません。そのためにまず行うべきことといえば、社会の複雑さを構成する意味、つまりことばを集めることです。そのためには、「聞く」という行為が最も重要になるのです。

「聞く」ことの多面性

それでは「聞く」とはいったいどんな行為なのでしょう。社会学における「聞く」のさまざまな側面について説明します。

前提として、「聞く」とは、単なる質問と回答のやりとりではありません。聞く側と聞かれる側とのあいだで認識の枠組み(フレーム)を調整し、相互理解を深めていくためのものです。フィールドワークでは、「誰が聞くか」によって相手の答えが変わることがよくあります。一方通行の行為ではないんですね。

社会学の調査はすべて「聞く」とことと結びついています。その様式は、インタビューやフィールドワーク、文献調査などの質的調査と、アンケートや統計調査といった量的調査の双方が用いられます。主に数値データを扱う量的調査においても、調査内容や質問方法など、どういう意味・意図をもって行うか、つまり質的な観点が欠かせないということに留意すべきです。

わたしはソロモン諸島でのフィールドワーク中、村人の答えがあらかじめこちらでもっていたフレームと合致しない事例に何度も遭遇しました。そこで、どのように質問するか試行錯誤を重ねるなかで、徐々に理解を深めていった経験があります。「聞く」ことは、ただ情報を集めることではありません。「聞く」過程で新たな疑問が生まれ、それがさらなる質問へとつながっていくという循環があります。相手に質問がうまく伝わっていないようなら、質問の仕方を調整する。「聞く」という行為自体が、聞かれる側と相互に作用し、共通の社会認識を一緒につくり上げていくプロセスなのです。こうしたプロセスは、ある規範や信念を自分と相手が共有するプロセスとも考えることができます。

「聞く」過程で新たな疑問が生まれ、それがさらになる質問へとつながるといふ循環があります。「聞く」という行為自体が、聞かれる側と相互に作用し、共通の社会認識を一緒につくり上げていくプロセスなのです。

社会問題は複雑性のなかで生まれます。アメリカの社会政策学者ホルスト・リッテルとメルビン・ウェバーは、それを「やっかいな問題」と呼びました。社会問題とは、何度も「再解決」され続けるものだと言っています。

つまり「聞く」ことを通して「共同体としてのわたしたち」としての社会規範を生み出しているとも言えると思います。

議論を喚起する仮説を生み出せ

聞いたことをいかに「分析」するのかについても少しだけ触れておきます。ことばを使つての「分析」とは、データを圧縮し、いろいろな角度から考えて、何か大事なことを発見することです。これはアブダクションと呼ばれる方法です。演繹法や帰納法といった方法のほうが厳密な論証には向いているのですが、社会学をはじめとして「やっかいな問題」を分析する上で重要なのは、新しい仮説を組み立てていくこのような方法なのです。

ですから実は、社会の問題を分析するということについては、分析自体の厳密な正しさよりも、それがどれだけ議論を喚起し、共通の規範の成立や行動を促す仮説やインサイトとなりうるかが大切だと言えるのかもしれませんが。会社や組織において「聞く」「分析する」ことを考える上でも、こうした視点はとても重要だと思います。

先にお話した通り、社会の「やっかいな問題」は、ある解決策を実行したとしても、時間の経過とともに新たな問題が発生し「再解決」が必要になる性質をもつものです。こうした状況に対して、組織に求められるのは順応性なのではないでしょうか。組織ではプレないことがいいことであるという固定観念も強いですが。しかしながら、次々に生まれてくる複雑な問題の内容を「聞き」、新たな解決策を「分析」し、試していくサイクルを循環させていくには、むしろ柔軟に対応する方法を考えていくことが必要だと思います。

わたしは以前「みんなソシオロジストになればいいのに」と『社会学をはじめの：複雑さを生きる技法』という本に書きました。社会学は、特別な技法ではなく、日常の認識方法を意識的に広げていく営みです。「聞く」「分析する」という手法を通じて、複

雑な社会の意味を丁寧に読み解くことが、より深い社会問題への理解や解決策の創造につながります。問題を解きほぐし、新たな時代の変化に応じて行動を更新していくためにこそ、「聞く」ことが出発点となるのです。●

「聴く」から組織をつくりなおす

篠田真貴子
(エール株式会社取締役)

企業ビジョンの明確化やさまざまな人事制度の拡充など、社員に向けた企業の施策は増加しているものの、それが十全に機能しているケースは珍しい。その実現の鍵は「聴く」ということにあるのではないかとエール取締役の篠田真貴子氏は話す。「聴く」ことを軸にしたサービスで組織変革を支援する彼女に、これからのコミュニケーションと働くことの関係について聞いた。

篠田真貴子 | Makiko Shinoda | 慶應義塾大学経済学部卒、米ペンシルバニア大学ウォートン校 MBA、ジョンズ・ホプキンス大学国際関係論修士。経済産業省「人的資本経営の実現に向けた検討会」委員。2020年3月からエール株式会社取締役として、社外人材によるオンライン 1on 1 を通じて、組織改革を進める企業を支援する。エール参画以前は、日本長期信用銀行、マッキンゼー、ノバルティス、ネスレを経て、ほぼ日取締役 CFO

人的資本経営ということばをよく耳にするようになりました。自律的なキャリア形成や従業員エンゲージメント向上に取り組み、組織戦略・人材戦略を立案する企業も増えています。しかし、最終的には働く一人ひとりが納得し行動を変えなければ何も変わりませんし、それが容易でないことから多くの企業が苦勞しています。いわば「ラストワンマイル」がつかない状況です。そしてその理由は、「聴く」ことが企業に決定的に足りていないからなのではないでしょうか。

なぜ「聴く」が重要なのか。その背景には、価値創造のあり方の変化があります。かつての主流は製造業による大量生産・高品質・低価格でしたが、いまやナレッジワーク化が進み、事業価値は人の意識や感情、アイデアから生まれています。パフォーマンスを引き出すには、社員の内面と企業のビジョンを重ねることができる環境が必要です。こうしたメカニズムを踏まえると、すべてはコミュニケーションに行き着きます。この鍵となるのが「聴く」ことだと考えています。

ではなぜ、組織内で「聴く」がうまく機能しないのでしょうか。それは管理職の方々に「聴く」役目を託しているからだと考えています。原因は大きく3つあります。1つ目は、多忙で部下と向き合う時間がないこと。2つ目は、過去に「聴いてもらった」経験がなく、上司自身が「聴く」方法を知らないこと。そして3つ目は、上司・部下という評価関係では、個人のキャリアのようなテーマが話づらいことです。つまり、これは構造的な問題なのです。

こうした背景から、わたしたちエールは社外の第三者による1on1サービスを提供しています。約4000人の「サポーター」が社員と週1回30分のセッションを2～6カ月続けます。利害関係のない相手に定期的に話を聴いてもらうことで、自身の考えていることの解像度が上がり、働く意味や主体性が育まれていきます。

「留保しながら聴く」とは

そもそも「聴く」とはということなのでしょう。コミュニケーションが始まる時、話し手も聴き手も、お互いのことをまだよくわかっていません。話し手自身が考えていることも、ぼんやりしていて解像度が低いことが多いです。けれども「聴く」ことを通じて、その解像度は少しずつ上がっていきます。話し手は自分が考えていたことに気づき、聴き手もそれに並走して意見を伝えることができるようになります。

一方で、「聴いているようで聴いていない」やりとりもよくあります。見た目は耳を傾けているようでも、頭の中は自分の言いたいことでいっぱいだったり、話を自分の都合に引き寄せてしまったりすることもありますよね。大切なのが、「判断しながら聞く」(With Judgement)と「留保しながら聴く」(Without Judgement)の違いです。前者は、相手の発言に対して、自分の意見に照らしながら聞く姿勢です。「合っている」「違っている」と内心で評価し、それが無意識に顔や態度に表れます。対してわたしたちが重視しているのは、後者の「留保しながら聴く」姿勢です。話をずらさずに受け止め、「この人がそう思った背景は何だろう」と、相手の考えや状況をたどろうとする。この態度に、「聴く」ことの本来の力があると考えています。この聴き方には、好奇心が欠かせません。たとえ自分と違う意見でも、「相手の意図がある」と肯定的に信じる必要があります。簡単ではありませんが、まずはフラットに受け止めてみる。その姿勢が対話の深まりをつくっていきます。

たとえるなら、「判断しながら聞く」は、聴き手の関心が常に自分に向いている状態。一方「留保しながら聴く」は、話し手と聴き手が並んでひとつの話題に向かい、その解像度を一緒に上げていくようなものだと言えます。

わたしたちが重視するのが「留保しながら聴く」姿勢です。話をずらさずに受け止め、「この人がそう思った背景は何だろう」と、相手の考えをたどろうとする。この態度に、「聴く」本来の力があると考えています。

「聴く」ことで生まれる石垣型組織

お互いの話をきちんと「聴く」ことのできる組織構造は、どのようにすれば実現できるのでしょうか。わたしはよく「ブロック塀型組織」と「石垣型組織」というモデルで説明します。

ブロック塀型組織は「できる／できない」の線引きが明確で、「できない人」は評価されにくく、多様性が活かされづらい。コミュニケーションは主に上意下達の一方向的な「伝達」が中心です。

一方、石垣型組織は人との違いや弱さを含めて個人の力を活かそうとします。それぞれの人を「Gift」「Can」「Stretch」「Cannot」という4つの視点で見ることが特徴です。

- Gift：無意識に発揮している魅力的な強み
- Can：努力して獲得したと自覚している力
- Stretch：伸ばしたいと思っている途中の力
- Cannot：できないこと。欠点ではなく、他者の力で補うことができるもの

石垣型組織では、一人ひとりのGiftやCanを活かしつつ、Cannotを互いに補い合います。つまり、多様性が組織全体の力になるんですね。こうした組織を実現するためには、互いの強みや限界を理解し合うための「聴く」姿勢が必須です。目標設定も、その土台となる対話と信頼があって初めて成り立ちます。組織の風土は、日々のコミュニケーションからつくられるのです。

こうした組織では、管理職の役割も変わります。必ずしも「すべての部下の話を聴ける存在」である必要はありません。大事なのは、上司自身が聴くことではなく、「一人ひとりが話を聴いてもらえる時間」をつくることができるかどうかです。聴くのは信頼できる他部署の人でも構いません。

一方で、部下側の「聴く」姿勢も鍵になります。経営や組織の方針に対して、自ら質問し、時に巻き込まれていく姿勢が求められるでしょう。「聴く」の第一歩は、自分と異なる景色に関

心をもつことです。例えば航空自衛隊には、「意図取り」という文化があります。上官が目的や背景を言語化する一方、部下はその意図を上官から聴き出し、汲み取ることによって、命令の背景も踏まえて自ら動くことが可能になるのです。

これからの企業において、「聴く」は単なるスキルではなく、多様な個を活かし、信頼を築くための組織の土台です。従来の指示・評価の関係を超え、一人ひとりの声に耳を傾け、相互理解を深める文化と仕組みを組織全体で育てていく視点が不可欠となるのではないのでしょうか。●

5

コミュニティと向き合うクリエイティビティ

自律分散型のコミュニティ運営

関治之

(一般社団法人コード・フォー・ジャパン代表理事)

さまざまな背景をもった人びとが自律分散的にコミュニティをつくり、持続的に価値を生むためにはどのような工夫が必要なのだろうか。テクノロジーを用いて行政と市民をつなぎ、誰もがプロジェクトに参加できる仕組みを育ててきたコード・フォー・ジャパン。代表の関治之氏が、その実践のなかで学んだコミュニティ運営の手法とは。

関治之 | Haruyuki Seki | 一般社団法人コード・フォー・ジャパン代表理事。合同会社 Georepublic Japan の代表社員 CEO および株式会社 HackCamp の代表取締役会長もつとめる。2011 年の東日本大震災後、災害時の情報共有を目的とした「sinsai.info」の立ち上げに関わり、テクノロジーを活用した災害支援の可能性を広げた。この経験をもとに、2013 年に一般社団法人コード・フォー・ジャパンを設立。神戸市のチーフ・イノベーション・オフィサー、総務省地域情報化アドバイザー、内閣官房オープンデータ伝道師などを歴任

コード・フォー・ジャパン (CfJ) は、「シビックテック」と呼ばれる活動を国内で推進している団体です。シビックテックというのは、テクノロジーとコミュニティを通じて政府と市民の関係を変革する、世界中で起きているムーブメントですね。わたしたちは、市民と行政の中間に立ち、市民が主体的に活動するための素地づくりや、行政のオープンデータ推進等を通じたオープンガバメントの促進をミッションとしています。中央省庁、地方自治体、民間セクター、学術機関と、幅広いステークホルダーと連携してさまざまなプロジェクトを進めています。CfJのビジョンは「ともに考え、ともにつくる社会」で、活動の柱として「デジタル民主主義」「デジタル公共財」「市民主導プロジェクトの促進」の3つを掲げています。特に「デジタル公共財」は、オープンソース・オープンデータの活用や、政府のソフトウェアをオープンソース化して市民も改善に参画するムーブメントであり、国連でもSDGs達成に貢献するものとして推進されています。

まずポジティブであれ

CfJの活動の基盤となっているのは、コミュニティの存在です。現在、わたしたちのSlackワークスペースには8200人以上が参加していますが、実際にプロジェクトを自ら立ち上げたり、進んで手を動かして参加したりする「コア層」は限られており、全体の約10%、実質的には1000人程度の規模だと見ています。多くの参加者は「何かやれることがあれば教えてください」という受け身のスタンスです。一方で、CfJのプロジェクトは仮説ベースで進められることも多く、やるべきことが最初から明確に定まっているわけではありません。指示を待つだけの姿勢ではプロジェクトがうまく回らないのはもちろんですが、主体的に取り組む人の周囲にサポートをする人がいなくても活動はすぐしぼんでしまう。そのバランスが重要なのです。

このような課題に対して、わたしたちは参加へのハードルを

下げ、ライトユーザーのような人にもプロジェクトに関わっていただけるような仕組みづくりを行っています。その一例が、隔月で開催しているハッカソン「Social Hack Day」です。このイベントは、エンジニアでなくても、アイデアがなくても、誰もが気軽に参加できるように設計されており、CfJの活動への入り口として機能しています。プロジェクトをもっている人が困り事を紹介し、それに関心をもった人たちが「手伝います」と手を挙げ、一緒に議論や開発を行うという流れです。

考え方も関わり方も異なる人びとが参加する取り組みを円滑に進める上では、コミュニティコーディネーターの存在が不可欠です。先日、CfJとして採用も行ったのですが、その際に重要視したのは一番に「ポジティブである」ということ。コミュニティの運営においては、行動規範をイベントで毎回提示し、問題が発生したときのコミュニケーションなども含め取り組んでいます。それぞれが社会課題に対して何かをしたいという意思のある人たちによるコミュニティなので、それが食い違って揉め事になることだってあります。そうしたときに俯瞰で物事を見て、相手の立場を慮りながらポジティブに冷静に対応していくことが非常に重要なんです。

その上で、スキルセットとしては、コミュニティの目的とあり方を踏まえて、参加者にとっての「参加しやすい道筋」を主体的に設計できる力が求められます。プロジェクトのインセンティブやタスク分割をうまく行い、「ちょうどいいサイズの課題」を提示すると、受け身の人も参加しやすい状況をつくることができます。コミュニティにおける主体性の広がりや、こうした仕組みと人によって支えられているのです。

実践の民主主義

CfJの活動は、まさに「民主主義の学校」のようなものだと考えています。現在の民主主義の問題は、自分たちが暮らす社会と

東日本大震災の被災地で直面したのは、技術だけでは通用しない現実です。まずは現場で困っている人の声を聞き、小さな手伝いでも積み重ねていく。リアルな経験が、次のアクションにつながるのだと痛感しました。

コミュニティローディングインターが、プロジェクトのインセンティブやタスク分割をうまく行い、「ちょうどいいサイズの課題」を提示することができれば、受け身の人も参加しやすい状況をつくることができます。

の関わり方が、選挙などの限定的な行動以外に想像しにくいことなのではないでしょうか。Cfjはそれに対して、身近な社会課題に対して、自分たちで手を動かし、試行錯誤しながら社会に参加する力を養う場所になりうるのです。

AI時代に突入し、ものを生み出すツールはどんどんと安価になっています。こうした状況においては、言われたことをこなすのではなく、良い問いを立て、仲間と議論しながら実践していく営みのなかにこそ、新たな価値を生み出す力が宿るとわたしたちは考えています。

この考え方の背景には、わたし自身の経験があります。2011年、東日本大震災の後、災害情報共有サイト「sinsai.info」の立ち上げを行ったのち、現地に入りました。そこで直面したのは、技術だけでは通用しない現実です。正論やシステムだけで問題が解決するわけではなく、まずは現場で困っている人の声を聞き、どんな小さな手伝いでも積み重ねていく。現場でリアルに経験することが、次のアクションにつながるのだと痛感しました。

Cfjでも、プロジェクトを成功させることよりも、プロジェクトが生まれる機会をできるだけ多くつくることを重要視しています。それぞれのプロジェクトは参加者の主体性に任せているんです。その上で、わたしたちはプロジェクトを円滑に進めるための補助線を引くようなイメージで支援を行います。例えば、プロジェクトを推進するために必要な要素を型化したフォーマットをNotionで公開したり、「Social Hack Day」で仲間を募るためのプロジェクトページの作成支援や、各プロジェクトの募集状況の集計をしたりといったことです。

重要なのはプロジェクトが成功したかどうかではないんです。みんなで考えて、手を動かしてみる。たとえうまくいかなかったとしても、その気づきがコミュニティを活性化させ、社会を変えていく原動力となるんです。一人ひとりが実践し、主体的な経験を積み重ねられる枠組みを、組織のなかにどう設計するかが問われているのだと思います。●

BOOK LIST ②

クリエイティブを乗り越える

クリエイティブを捉え直し、自分たちの働き方をつくり変えていくとき、どのような指針が必要だろうか？ いままさに試行錯誤しながら取り組む人たちの工夫から学ぶ3冊。

『PLURALITY：対立を創造に変える、協働テクノロジーと民主主義の未来』

オードリー・タン、E・グレン・ワイル、④コミュニティ・著／山形浩生・訳／鈴木健・解説
(ライツ社、2025年)

世界的に活躍するふたりの著者が、21世紀型のデジタル・デモクラシーを実現するための道筋を検討する一冊。台湾の実践、西洋思想、社会科学の過去の議論などを縦横無尽に参照しながら、複雑な社会のありようをテクノロジーや制度設計を用いてどのようにすくい取ることができるのかを模索している。合理性・効率性を追求する従来のテクノロジー観を再考し、未来ではなく「いまここ」の社会に向き合うための知と技術の再設計を促す。

『LISTEN：知性豊かで創造力がある人になれる』

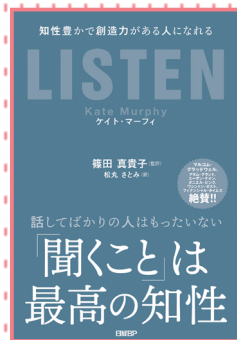
ケイト・マーフィ・著／篠田真貴子・監訳／松丸さとみ・訳（日経BP社、2021年）

発信力が重視されがちな現代において、「聴く」ことの重要性にフォーカスし、さまざまな実例や科学的知見をもとに解き明かしていくアメリカ人ルポライターの著書（監訳は本冊子にも登場する篠田真貴子氏が担当）。沈黙を恐れず、好奇心をもって相手の話を聴き、ことばの背景にある真意や意図を深く理解する。そのプロセスの結果として、新たな知見や創造性は生まれていく。ビジネスにとどまらないコミュニケーションのヒントが満載。

『ケアと編集』

白石正明・著（岩波新書、2025年）

医学書院「ケアをひらく」シリーズを立ち上げ、数々の人気書籍を手掛けた編集者の初の単著。ケアを、少しでもいまを楽にしようとする「現在志向」と捉え、未来に向けて現在を手段とする効率志向や自立／自律志向とは異なる思考のフレームを提案する。執筆者たちとの関わり合いのなかから、受動的／事後的に企画が生まれていくプロセスも興味深い。医療のように原因の特定にフォーカスするのとは違う、視野の広げ方を学ぶことができる。



CREATIVE SHIFT

クリエイティブシフト

未来の仕事とクリエイティビティ

発行人 山下正太郎

発行日 2025年6月27日

発行 コクヨ株式会社 ヨコク研究所

制作 株式会社黒鳥社

調査 コクヨ株式会社 ヨコク研究所／株式会社黒鳥社

編集主幹 山下正太郎（コクヨ ヨコク研究所）

編集・執筆 江崎舞、渡邊陽南、安永哲郎、新居臨（コクヨ）／
若林恵、小林翔（黒鳥社）／
葛原信太郎、福田晃司、松田美保、神保勇揮

デザイン・AD 藤田裕美（FUJITA LLC）

校正 校正集団「ハムと斧」

DTP 勝矢国弘

進行管理 川村洋介（黒鳥社）

印刷 モリモト印刷株式会社

製本 株式会社望月製本所

本誌掲載の内容の無断転載・複写・複製（コピー）・借用を禁じます
Printed in Japan © KOKUYO Co.,Ltd.

