



Dcraft Magazine vol.1

組織の創造性を高める プロトタイピング習慣

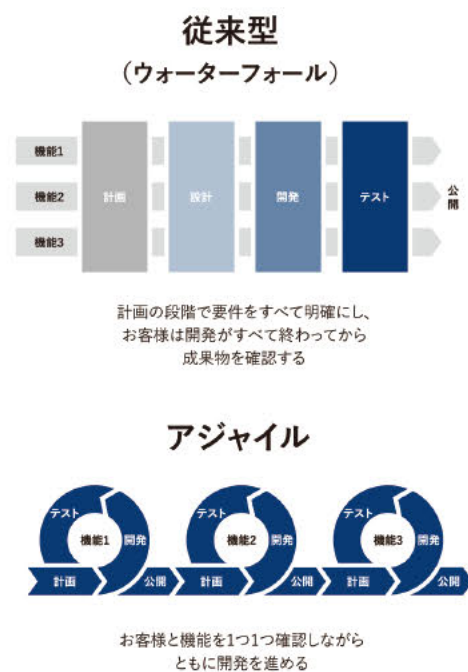
Dcraft in KANSAIでは、2021年度より、福井県を舞台に地域のものづくり企業とデザインを活用して企業価値を高める取り組み「デザイン経営」の導入と実践に取り組んできました。この記事では、プロジェクトを進めるなかで得た体験や学びを、全3回にわたってご紹介していきます。デザイン経営による新規事業創出に取り組もうとしている、または現在取り組んでいる経営層の方や支援機関のみなさまのご参考になれば幸いです。

変化の主体となるための組織変革

新型コロナウイルス感染症の拡大は、わたしたちの働き方や暮らしを大きく変えました。こうした社会の変化が激しい時代において、人々が大切にしている価値も変化を続けています。従来の常識や既存のビジネスの仕組みにとらわれることなく、顧客に真に求められる企業であり続けるためにも、組織の創造性を高めるための変革は今後のビジネスにおいて必要不可欠なものとなっています。

デザインを事業における重要な活動ととらえて、イノベーションを起こしている企業が実践しているのがプロトタイピングです。潜在的な顧客の行動観察を通じて、まだ人々が気がついていないニーズを発見し、プロトタイピングで試作を作って検証にかけます。そして、その検証を通じて得られる気づきを、再度設計に反映する。このようにプロトタイピングを繰り返すことで、画期的なアイデアを具体化し、製品やサービスの完成度を上げているのです。

従来のウォーターフォール型のプロセスにおける「製品開発の後工程として、計画・設計を経た後の、使い勝手・機能・色や形を確認するための試作」というイメージとは違い、アジャイル型の開発とも呼ばれるプロセスで行われるプロトタイピングでは、「考えるためにつくる」という側面が強くなります。



組織を創造的な体質へ。プロトタイピングがもたらす効果

学ぶ姿勢が変化する

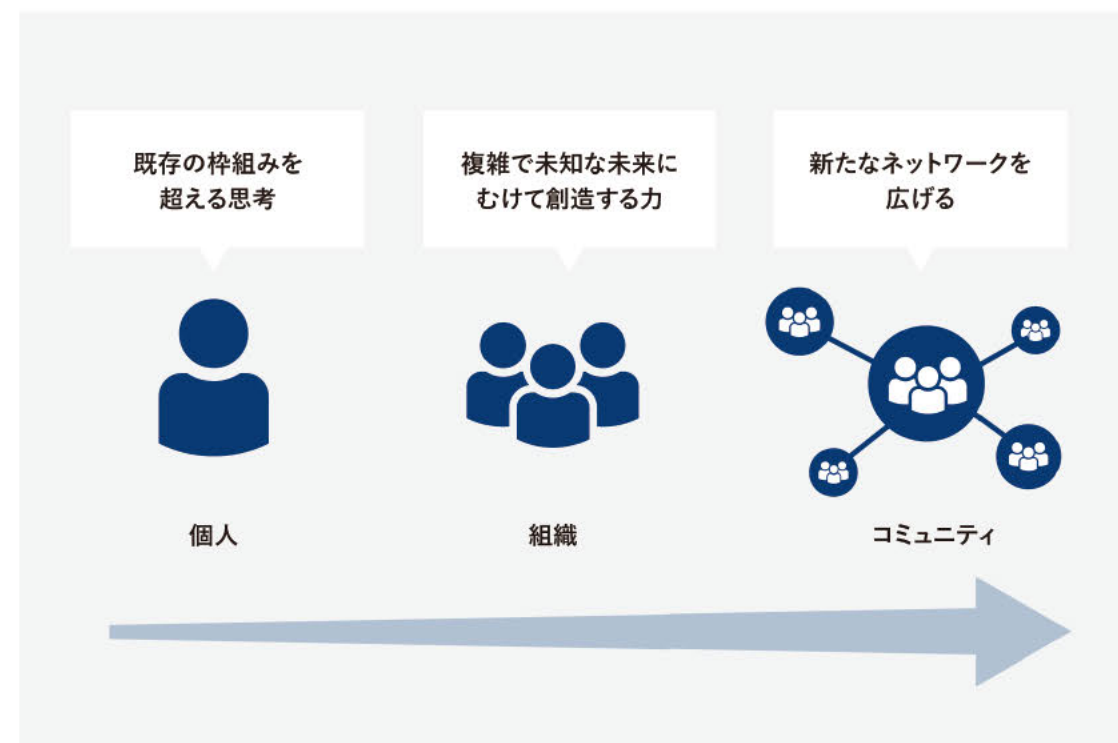
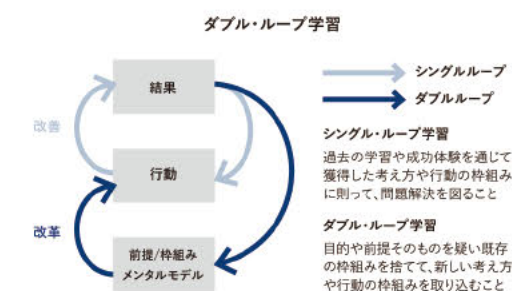
プロトタイピングを中心に、リサーチ>思考>試作>検証を小さく繰り返すことで、主体的に「失敗から学ぶ姿勢」が身につきます。世の中にまだない価値を持った画期的な新製品やサービスを生み出していく上では、過去の成功体験を頼りにするのではなく、自らが立てた仮説を早期に実験して検証し続ける姿勢が欠かせません。アイデアを生み出し続ける企業が持っている特徴として、失敗も学びと捉え実験を繰り返す企業文化があげられますが、プロトタイピングとは単なる手法ではなく、こうした企業文化につながる姿勢そのものでもあります。

共創に必要な仲間が見つかる

創造的な取り組みは多くのチャレンジを伴います。発想を形にして社会に届けるまでには、多くの人や企業が関わるでしょう。特に自社の経営資源に限りがある中小企業においては、積極的に外部の組織とともに活動する「共創」のアプローチが重要になってきます。こうした共創において、プロトタイピングは、自分たちがしようとしていることを直感的に伝えるのに役立ちます。また、すぐに形にして見せることを通じて、自分たちの情熱が人を動かし、これがプロジェクトを推進する力となり、自分たちだけでは出てこなかった新たな発想が他者の視点によって生まれるきっかけにもなります。

考え方の枠組みが刷新される

「イノベーションは新結合することで生じる」と言われますが、従来なかった組み合わせから生まれてくる価値の多くは未知のものです。新しく生まれてくる価値の可能性を感じたり、面白がったりするためにも、自分たち自身の価値観や常識を刷新し続ける必要があります。プロトタイピングはアイデアを具現化することで、まるで製品やサービスを実際に使っているような体験を作り出すことに役立ちます。体験してみることで自身の考え方の枠組みが刷新され、それまでには気がつかなかったことに気づかせてくれます。これはダブル・ループ学習とも呼ばれ、通常のPDCAサイクルによる改善では意識されない自身が持つ価値観や前提の更新を含んだ、改革をとまなうものです。



プロトタイピングはできるだけコストをかけずに何度も繰り返す

プロトタイピングを事業の中で継続的に取り組むためにも、そこに予算や時間をかけずに小さくはじめる方法を考えましょう。思い

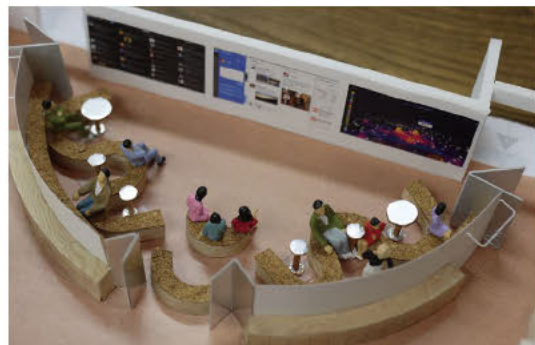


1) ダンボールで実寸サイズのベンチ座面を作成。適正サイズや利用方法を検証



3) 実際に完成した家具

ついたアイデアをスケッチに描いて共有したり、ホームセンターで手に入る身近な素材で形にして自分たちで体験してみたり、想定される利用者の人に使ってもらいましょう。アイデアの品質を上げるための唯一の方法は、たくさんの可能性を生み出すことです。「量が生む」という心構えで取り組みます。



2) 空間模型を活用し、エリアでの過ごし方のパターンを検討



4) 多様なコミュニケーションが生まれている様子

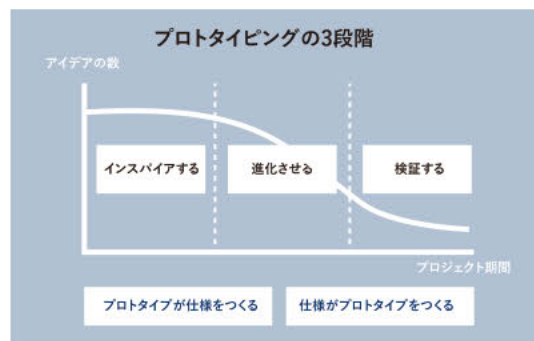
(まだこの世に存在しない空間の創造“本気”でアジャイル開発に取り組む「COMWARE TO SPACE」https://loftwork.com/jp/project/comware_to_space)

アイデアに対する批評の方法もプロトタイピングの段階に応じて異なる

アイデアの品質を高めていくために重要な批評の方法も、プロトタイピングの段階に応じて使い分ける必要があります。プロトタイピングの手法を世界に広めたデザインファームであるIDEOでは、プロトタイピングのフェーズを、「インスピレーションを与える (INSPIRE)」「アイデアを進化させる (EVOLVE)」「アイデアを検証する (VALIDATE)」という3つの段階に分けて説明しています。

プロトタイピングの初期の段階では、アイデアを具現化することで、他の人々の発想をインスパイア（鼓舞）し、より多くの可能性を引き出す「発散的」な側面が強いのにに対して、アイデアの方向性が定まり、機能や形の面での検証に入っていく段階では、「収束的」な意味合いが強くなっていきます。

誰かが思いついたアイデアをすぐにプロトタイピングで形にして、周りの人と共有することが習慣となった組織では、組織の全体に失敗から学び、挑戦を推奨する文化が醸成されます。何から手をつけて良いのかと悩む前に、身近にある素材を使って「まずは手を動かして形にしてみる」ことから始めてみましょう。



IDEO社「プロトタイプの3段階」を元に作成

知財アドバイス

プロトタイピングを行う際には、社外の人にアイデアを見せることもあります。アイデアについて特許や意匠の取得可能性があるのであれば、社外の人に公開する前にどこまで見せるのか、見せる部分について出願をするのか、秘密保持を課すのかなどを検討することが大事です。画期的なアイデアが他者に真似されることで価値を失うことのないよう、早い段階から知財専門家に相談してみるとよいでしょう。

CASE. 株式会社松川レピヤン

ゴミの捨て方をリデザインする

松川レピヤンは繊維産業が盛んな福井県坂井市丸岡町にあり、洋服の首元についている「織ネーム」と呼ぶタグなどの細巾織物の生産を行っています。刺繍と違いほつれない、印刷と違い薄くならない、服よりも長生きするほど丈夫で細かなクオリティが出せるタグ、織の技術と型と呼ばれる設計図をつくる能力を通じて高品質なタグを作り続けてきた松川レピヤンが、今回デザイン経営の実践を通じて新規事業創出に取り組むにあたって、まずは社内で起きている問題に対して、プロトタイピングの手法を使って取り組むことにしました。

長年課題でありながらも有効な解決策が見出せていなかった「製作工程で不良として出る織ネーム」の活用方法や捨て方を課題に設定して、社員一人ひとりとの対話を行うことで見えてきたこと、それは、商品である織に対する愛情と厳しい品質基準で不良を見極める姿勢から生まれている社員の葛藤でした。

社員インタビューからの声、気づき。

今回この取り組みについて、部署横断型のメンバーでチームを結成しました。工場長、広報、デザイナー、織の設計者、お守り生産部署と、普段はなかなか一緒に仕事をする機会がないメンバーが集まり、多様な視点で社内を観察しました。



△ ゴミが出る箇所を可視化した上でリサーチする対象を決めていきます

社員にインタビューする中で出てきた声として、「商品にはなれなかった不良だけれど大事に扱っている」「捨てる時に申し訳ない気持ちが生まれる」「保管ではないけれど、ぎりぎりまで捨てない可能性を残している」という声を聞くことができました。お客さんに対しては、高品質な商品を提供したい。ただ、その過程で生まれる不良に対して、自分たちが愛情を持って作り出した我が子のような製品を「出荷させることができてなくてごめんね」という気持ちが生まれていたのです。



繊維のリサイクルは短繊維と言われる綿や麻など、毛羽立たせてわたに戻すことができるものに限られており、織ネームで使用している長繊維は、溶かしてプラスチックに戻すなどの方法に限られています。

また、お客さんのブランドロゴを織り込んでいるためそのままリサイクルに出すのは難しく、粉碎をして出さなくてはならないという課題がありました。

だからこそ、まずは自分たちでできる範囲の中で、社員が抱えている「不良に対する申し訳ない気持ち」を昇華させる取り組みができなやかを検討し、生まれたアイデアの1つが、「不良になった織ネームを供養する」というものでした。そこからプロトタイピングの手法を用いて、従来使用していた不良織ネーム回収BOXを奉納箱に見立てた簡単な神社を作成してみました。段ボールでつくった鳥居であっても、プロトタイプのテストに参加した社員は自然と手を合わせる結果になりました。「供養する」という行為を通じて、「捨てる」のではなく、タグにはなれなかったモノがその後どうなっていったら良いのかということに思いを馳せることができました。意識に変化が起きたことで、社員の間でも、「素材としてリサイクルすることで、どんな活用ができるか？」という前向きな会話が生まれてきました。

モノに愛着を持たせる、しるし

プロジェクトリーダーを務める松川 享正さんは、日頃からファッション産業が抱えている持続可能性の問題に向き合う中で、「自分たちがつくる織ネームがそもそも社会にとって必要なものなのか？」と苦悶することがあったと言います。そんな松川さんがチームでプロトタイピングに取り組むことで社員と対話し、改めて見えてきたことは、「織ネームがついていることでモノに対しての愛着や、モノを大切に作る気持ちが育まれて、結果的にはモノを大切に長く使う社会の実現に寄与している」という自分たちの存在意義でした。新規事業をはじめるにあたって拠り所となる自らのアイデンティティを自覚することで、織ネームから問う循環社会のデザインに挑戦するという方向性が見えてきました。