

[研究論文]

戦略策定プロセスにおけるデザイン (Design) 視点の意味

芦澤 成光

〈要 約〉

論文要旨：多くの企業で未来の予測が困難な状況が生まれている。予測に基づいて数量的な分析を行い、戦略を策定するという演繹的方法では混乱も生まれている。不確実な未来をどのようにして構想し、組織的なプロセスから持続的に新奇性のある戦略を形成するのかが重要な課題になっている。本稿では、この課題に対し一定の考えを提示するデザインと戦略に関する論稿を検討し、改めてデザイン視点の戦略策定プロセスでの意義と課題を明らかにする。

キーワード：デザイン, 戦略策定, 意図, 戦略プロセス, ステークホルダー・ダイアローグ

1. 課題設定

企業を取り巻く状況の変化は加速し、未来に対する予測はできなくなっている。戦略策定の際、予測ができない中で綿密な戦略実現の計画を策定しても、急速な変化に対応できず混乱が生まれている。また、従来のSWOT分析に基づく演繹的な戦略対応では、競合との違いを生み出すことが困難になっている。同様の演繹的な推論は競合でも行われたため、類似する戦略が形成される可能性が高くなる。この状況に対し、競合とは異なり優位性を持つ戦略を形成する方法は如何にあるべきかが重要な課題になっている。演繹的な戦略形成とは異なる考えとして、将来の7世代後の世界の視点から逆に現時点を捉え直す、バックキャストイング(backcasting)法による社会活動の未来デザインという考えも生まれている(西條, 2015)。また経済産業省・特許庁も2017年、「デザイン経営」宣言をネット上で公開し、デザインの視点から経営を捉え直す必要性を公表している(経済産業省・特許庁, 2017)。

未来の視点から現在を捉え、その未来を実現するには、理想とする未来の姿を構想し、戦略策定を行う必要がある。その方法として、2000年代に入りデザインの視点からイノベーションを取り上げる研究が生まれている(佐藤等, 2022, ベルガンティ邦訳, 2012, 2017, 鷲田, 2014)。デザインは未来の社会を想定する。その未来にどのような社会、そしてどのような企業の在り方を理想とするかを考え、その実現のための戦略を多様なアイデア、考えを融合して実現することを目的とする。その際には既存の戦略を前提とした演繹的な推論ではなく、個人的な経験と価値観から生まれる直観、予感が大きな役割を果たす。そのデザイン視点からの戦略形成に、どのようなプロセスが求められるのか、重要な課題になると考えられる。本稿では、以上の課題意識に基づき新奇性の高い戦略形成の在り方について検討を行っているリンドバ等(Rindova & Martins)の理論の検討を中心に、初期に経営の視点からデザインの科学を提唱したサイモン(Simon, H.)の考えも併せて取り上げ、戦略形成の在り方を検討し、その可能性と問題点を明らかにする。

2. デザインの科学とは何か

経営学の研究領域で意識的にデザインの科学を取り上げ、その必要性を主張したのはサイモン (Simon, H.A.1996) であった。その後、ブラウン (Brown, T.,2009) 等をはじめとしたデザイン思考を主張する実務家が発言するようになってきている (ブラウン邦訳, 2010)。サイモンは人工物に対するデザインの重要性を指摘し、デザインの科学の必要性を主張していた。従来の科学は自然科学、社会科学がその典型とされるが、その中心的課題は様々な自然物について、その現象が生まれる因果関係の分析を中心とする研究がされてきた。それに対しサイモンの言うデザインの科学の対象は人工物という表現がされている。その中には企業も含まれる。サイモンは、建築、経営、教育、法律、そして医学の分野がデザインの科学に関係する専門分野として理解している (サイモン邦訳, 1999, 134頁)。このような専門分野では原因と結果との因果関係の分析が中心課題ではなく、その応用分野として、様々な課題の解決をその基本目的とする。しかし自然科学の影響が大きいため、本来の趣旨が後退していると認識されている。そのため多くの専門学部では、数理的な因果関係を追及する研究が大勢を占め、本来のデザインという視点からの研究及び教育は後退している。サイモンは経営分野でも、真のデザイン問題が取り扱われてこなかったとしている (サイモン邦訳, 1999, 134頁)。その結果として、デザインの科学の内容に多くの問題が生まれている。デザインの科学の多くが「……、知的な意味で、厳密性を欠き直観的で定式化できず、調理の本のごときのものであったのである」(サイモン邦訳, 1999, 134頁)。このデザインの重要性を認識し、社会的課題から医学的問題、工学的問題の解決のための代替案を開発することが、サイモンが意図していたデザインの科学の考えである。

デザインの科学の中心となる論理として、最適化方法の論理(the logic of optimization methods)が挙げられている (サイモン邦訳, 1999, 139頁)。この論理では、デザインは認識された一定の代替的な行為の集合として表現される。この代替案は残りなく詳細に与えられる場合もあるが、「もっと一般的には、代替案は定義域を定義した命令変数によって指定される」(サイモン邦訳, 1999, 139頁)。ここで言われている命令変数とは、特定の問題解決の目的レベルの差により、どの程度の解決が必要かが決められ、それに応じて求められる代替案の内容も異なるという意味である。従って、その目的達成に必要な限りで、様々な必要な代替案を求めれば良いことになる。その具体的な代替案の選択基準として、満足(satisficing)基準が挙げられている。「……現実にはわれわれは通常、満足解か最適解かの選択をしない。なぜならわれわれは、めったに最適解を見出す方法をもたないからである」(サイモン邦訳, 2009, 143頁)。つまり最適解を発見するには、すべての代替的行為を検討する必要があるが、それを行うことに多くの時間と尽力を割くことは一般的には不可能である。そのため、発見した代替案が最適かどうかを判断することは困難であり、事実上満足することで代替案の選択を行わざるを得ないことになる。

代替案の発見を行うとは、具体的にどういう行為が求められるのか、サイモンはまず目的-手段分析を第1の段階として指摘する。全ての目標追求システムである人工物は、共通して2つのチャンネルを持ち、環境から情報を受け取る。第1のチャンネルが感覚器(sensory)のチャンネルである。もう一つは、運動(motor)チャンネルである。これ等のチャンネルにより、システムとしての人工物は環境に働きかけることができる。この前提に立ってシステムは記憶の内部に、外界の状態に関する情報である感覚情報と運動情報を貯蔵する。システムが目標を達成するには、その記憶を引き出して環境に働きかけて目標を達成することになる。その目的達成手段の探索の論理について、サイモンはデザインの論理が必要であると認識している。その例として、巨大迷路の例が挙げられている。不確実な状況下では、最終的な活動は個々の行為の連鎖から組み立てられる。その組み合わせのどれが良い結果を生み出す

のか、事前には明らかにはできない。この探索を進めていくことで、優れた活動の実現に近づくことができる」と認識されているのである。その際には、目標を明確にして試行錯誤を続けて満足解を求めることが行われる。しかし、時間軸が未来の場合には、状況は異なることになる。

ある一定の目標を達成することを前提に、活動が行われる。しかし長期間に及ぶ必要がある場合には、目標を達成するための満足解を発見する行為への動機づけの必要性が存在する。活動がさらに未来に向けた新たな目標を作り出す必要があるためである。その事例としてサイモンは、ピッツバーグ市での都市計画の例を紹介している。都市計画の実施が長期にわたる場合、しかも実施過程で絶えず修正が加えられるような複雑なデザインは、油絵を描く行為とよく似ていることが指摘されている。油絵を描く作業では、絵の具を塗っていくごとに、ある種のパターンが出来上がり、それがまた絵を描く者にとっての新たなアイデアの源泉になっていく。「絵を描く作業は、その時々々の目標がその時々々の絵の具の塗り方を決め、これによって徐々に変化していくパターンがまた新しい目標を作っていく、そういった画家とキャンバスとの間の循環的な相互作用過程なのである」（サイモン邦訳、1999、196-197頁）。

未来の段階を現時点で想定し、確定した解決策を実施することは、多くの場合逆の効果を引き起こす可能性がある。そのために究極目標（final goal）の設定という考えは不可能である。サイモンは以下のように述べている。「われわれが『究極』目的とよんでいるものは、実は、われわれが後継者に引き渡す初期条件選択のための判断基準にほかならないのである」（サイモン邦訳、1999、197頁）。この判断基準と呼んでいるものについて、サイモンは2点を指摘している。第1に、未来の人が取り消すことができない行為は避け、可能な限り多くの代替案を提供すること。第2に、次の世代の人に今よりもより良い知識体系と、今よりも多くの経験が出来る可能性を提供することが挙げられている。以上の2点にわたり未来に対するデザインの意味が明らかにされている。つまりデザインをする過程で、新たな目標への修正が想定される。デザイン過程が一步一步進むごとに、新たな展望が開けていくことになる。その時に意欲を持ち理想とする社会や企業の在り方を実現するという視点から、意欲を持って当面の目標を決め、それを実現する手段を考え出す必要がある。サイモンの言うデザインは上記の2点を明確に認識し、最終的な目標を持つことはないが当面、理想とする社会や企業を実現する取り組みを如何に進めるのかを課題とする。

3. 「意図」という視点の必要性

デザイン科学の視点から、戦略形成プロセスの仮説を提示しているのがリンドバとマーチンである（Rindova & Martins, 2021）。彼らはサイモンのデザインの科学の視点を戦略形成プロセスに適用し、新奇の戦略形成のために利用可能なプロセス、方法を明らかにしている。その基本的考えを以下のように述べている。「デザインの科学の方法では、それが何かということではなく、なんであることができるのかに目を向けることができる。そのことで、戦略担当者(strategist)は時間軸上の焦点を過去と現在から未来へと移している」（Rindova & Martins, 2021, p.801）。未来は不確定であり、未来へとその時間上の焦点を移すことで、既存の代替案から選択するのではなく、可能性を想起する選択肢を多く生み出すことで、新奇性の高い代替案の選択を可能にできると認識されている。不確実な企業環境の中で、意欲を持って従来と異なる戦略を持続的に形成する必要がある。そのためには、デザインの科学の考えは有効と認識されている。

デザインの科学では、戦略は「介入」(interventions)として理解され、既存のシステムを改善もしくは新たな市場での関係と条件を創造する行為と捉えられている。さらにデザインの科学の利用によ

り、企業内部の関係だけではなく、企業外部の多様なステークホルダーとの関係もその対象として取り上げることができる」と認識されている。

リンドバ等は新奇な戦略形成に必要なプロセスとして、意図の形成 (shaping intention) という概念を導入する。意図により想起される問題とその解決策の探索・発見という行動によって、新奇な戦略を生み出すことができると主張する。意図は企業内外から生まれる問題の設定と解決策を生み出す原動力になると同時に、その選択を左右する。その問題設定と解決策はテストされ精緻化され、最終的に戦略へと具体化される。また戦略担当者は、多くのステークホルダーからのフィードバックに基づいて、その意図と問題設定と解決策を発展させることが可能になると認識されている。リンドバ等の枠組みでは、戦略担当者の意図とステークホルダーのフィードバックが相互補完的關係を形成し、それが戦略形成プロセスの核心部分を形成することが主張されている。こうしてリンドバ等は、個人レベルの洞察 (foresight) ではなく、組織的な戦略形成プロセスへ視点を向けている。

リンドバ等は、サイモンのデザインの科学と意図の形成という2つの視点から、戦略形成プロセスを捉えなおすことで、改めて新奇性のある戦略形成プロセスの実現が可能になると主張し、その具体的意義として、以下の4点を挙げている。

第1に、デザインの科学に基づく構造化された戦略形成プロセスを明らかにすることで、戦略作りにおける新奇性と価値創造の可能性を創出できる。

第2に、意図に注目することで、戦略的認知 (strategic cognition) の研究へ貢献できる点が指摘されている。意図の形成が組織内で想起される様々な可能性を結び付け、創造的な問題設定 (problem formulation) とその解決策を明らかできるとされている。リンドバ等は「意図が提供するのは、方向性、一貫した手段と目的の組み合わせ、そして未来志向の組織の一定の柔軟性である。そのことが意図を重要な概念にしている。つまり、戦略担当者は意図によって、置かれた環境から好ましい別の状況を理解することが可能になる」(Rindova & Martins, 2021, p.802)。つまり、意図が企業の方向性を示し、その方向性に沿って当面の目標を想定して、達成する方法が考えられるとされている。

第3に、意図が戦略の開発に関して新たな視点を提供する点である。意図の形成とデザインを結びつけることで、現状を転換する新奇で可能で納得され、共創された戦略を生み出すための新たな視点を提示することが挙げられている。

第4に、ステークホルダー・ダイアログの役割について、従来のように戦略の正当化と理解を求める方法としてだけでなく、新奇な戦略を拡大する手段として、学習と共創 (learning and cocreation) を行う方法として理解する必要性が明らかにされている (Rindova & Martins, 2021, p.802)。

4. 戦略プロセスの枠組み

従来の研究では新奇性のある戦略の策定は、洞察力のある起業家精神を持つ経営者個人の能力に任せられていた。しかしリンドバ等は、その戦略担当者の洞察力を向上させる組織的な戦略プロセスでのデザインの重要性を指摘する。サイモンの言う社会デザインでは、不確定な未来へ向けて行動することから生まれる目標の曖昧性、多様なステークホルダー間の利害の多様性から生まれる対立に対応しなければならない。まず既存の最終目標の不十分性を克服するために、「最終目標のないデザイン」という考えをサイモンは取り入れていた。デザインは、特定の時点において考えられた不十分な目標の達成を目指して行われる。その過程で新たな考えが生まれ、実行される。その実行した結果として新たな状況が生まれる。それがまた新たなデザインの出発点になる。この考えからリンドバ等は、理論的洞察を得ている。それを3点にわたり以下のように述べている。第1に、絶えず新たな状況を前

提に当面の目標を設定し、新奇なデザイン活動が実現できると理解されている。「そして最終目標 (final goal) を持たないことは、意図の欠如を意味しない。『基本的な目標』 (principal goal) が社会デザインへの刺激を提供しているからである」 (Rindova & Marins, 2021, p.804)。ここで言われている基本的目標は、ある一定の広がりを持つ目標を意味する。その方向に進むに従い、その方向に沿った新たな目標を設定することが求められる。第2に、戦略形成プロセスでのデザインでは、意図を基軸にして行為者が多様な可能性を探索し実験することを可能にしている。その過程で多様な問題が明らかにされ、その多様な解決策が明らかにされる。第3に、ステークホルダーに対しても、決して受動的的存在としてではなく、ステークホルダーを自身の目標を達成する存在として認識している。そのためデザイン活動では、積極的なステークホルダーの関与を想定し包含するべきであり、積極的参加により優れた問題表象と解決策の開発が可能になるとされている。

以上の考えを、リンドバ等は戦略プロセス (strategizing process) の3つのプロセスとして理論化している。第1のプロセスが、既存の状態を好ましい状態へ転換する意図の形成を行い、戦略化プロセスへの刺激を与えるプロセスである。つまり意図は、最終目標のないデザインプロセスでの探索の方向性 (direction) を規定し、手段と目標の一貫性を確実なものにするものである。第2に、最終目標のないデザインでは、発見志向で反復的にデザイン活動が行われる。そのことによって、創造的な多様性が生み出され、問題に対応した解決手段の選択を可能にしている。第3のプロセスがステークホルダー・ダイアログである。リンドバ等は「ステークホルダー・ダイアログによる新奇な戦略の検証と共創」と表現している (Rindova & Martins, 2021, p.805)。リンドバ等は、以上の3つのプロセスを循環的なダイナミックなプロセスと表現している。

5. 意図の形成プロセス

第1のプロセスである意図の形成は、従来から未来志向の企業について、一般的表現として取り上げられているビジョン (vision) とは区別されている。ビジョンの意味については、一貫した定義は存在しない。そのため曖昧な表現として利用されてきた。また、ビジョンが新奇な戦略形成に与える影響についても明らかにはされていない。ビジョナリーな戦略は、戦略担当者個人の高い洞察力とイマジネーションと戦略上の予測、そしてビクビクチャー思考と分析的推論の長い連鎖から生まれる (Rindova & Martins, 2021, p.805)。未来志向のイマジネーションのある戦略プロセスの前提となるのは、戦略担当者が精度の高い問題の表象を生み出す認知能力を持ち、不確定で不明瞭な未来に対面する状況である。この状況が、従来のビジョナリーな戦略策定プロセスでは想定されている。

それとは異なり、リンドバ等はデザインの科学の視点では「外部の視点」 (outsider view) が重視されるべきと考えている。外部の視点によって、現時点で対象とする事例から目を離し、現時点の問題に関係する類似の事例に目を向けることが可能になる。そしてデザインの科学は、対立する考えを融合することができるかとされている。デザインの科学でそれを可能にするのが、意図の形成とされている。異なる考えを意図により融合することで、従来にはない新奇な戦略の創出が可能と認識されているのである。従来のビジョナリーな戦略の考えは、高精度の詳細な問題表象を求める。それとは対照的にデザインの科学の枠組みでは、戦略担当者は曖昧さを残した意図から出発し、問題の設定と解決策の探索を行うことが想定されている。そのプロセスで様々な視点から、問題設定がされ、その解決策を考える。このプロセスは戦略担当者個人のプロセスではなく、複数の人物によって構成されるプロセスになるとされている。その際、意図の精度は低く抽象的な内容であることから、異なる考えを融合し新奇性の高い戦略形成が可能になる。リンドバ等の意図の概念は、プラットマンの意図の哲学

(philosophy of intention)の考えが利用されている (Bratman, 1981, 2000.)。リンドバ等はこの意図を、独自の認知構造(distinctive cognitive structure)として捉えている。この認知構造は信条(belief)、イメージ(imaging)、そして計画(plans)とは異なる。「特にブラットマンが述べるように意図は自身の介入の結果として、社会がどのようになるのかについての表象であり、仮に自身の介入が成功すればその描いた表象は実現することになる」(Rindova & Martins, 2021, p.807)。ビジョンでは人の考える未来の詳細な全体像が想定されるが、意図は精度が低いレベルで、自身が考える理想とする状況への転換が想定されている。この意図に関する考えは、戦略の研究にとり重要な考えとリンドバ等は捉えている。「この考えによって意図は、目的と手段の両方を表現するものとして概念化される。つまり、社会はどのように目的として想起された望ましい未来の状況になるのか、そしてその目的を実現する手段が、主体による必要な介入として示されることになる」(Rindova & Martins, 2021, p.807)。重要なのは、ここで言われている表象が相対的に抽象的で、精度の低い次元にとどまる点である。しかし、意図はその人物の実際の信条(belief)を反映するとされる。リンドバ等は、信条を手段に関する知識として理解している。しかしあくまでも漠然とした知識として理解している。

リンドバ等が企図するのは、デザインの科学と意図の考えを結びつけ、新たな戦略形成プロセスを実現し、新奇の戦略を生み出すことであった。そのためには、主体である戦略担当者による未来社会における積極的役割を想定する必要性が明らかにされている。そこでは、意図が認知メカニズムとして機能する必要がある。この意図が認知メカニズムになるとは、方向性を起点として未来社会の一般的に想定された姿を描くだけでなく、積極的な当該企業の役割を想起することで、新奇の戦略を考えだすことを意味する。リンドバ等は「……、意図の形成は、探索と展開の方向性を規定し、可能性を形成することである。可能性は行為者の想起した一つの状態の別の状態への転換であり、与えられた行為の選択肢である」(Rindova & Martins, 2021, p.807)。意図を形成することは、その多様な可能性を生み出す出発点を意味する。さらに、意図はもう一つ重要な機能を果たすとされる。それは手段と目的の一貫性の提供である。具体例としてリンドバ等はアップルの例を示している。「様々な異なる垂直的機器をターゲットにする一方で、アップルの次の行動と資源配分では一貫性を示していた。それは「I life」という枠組みである。この「I life」の枠組みは全てのマルチメディア用アプリケーション開発を調整する一方、特定アプリケーションを統合することにより、全体としての戦略の価値を高めている。このように、意図は多様なデザイン活動間の一貫性を確実なものにし、それによって新奇な戦略の開発を支えている (Rindova & Martins, 2021, p.807)。第3の意図の重要な機能として挙げられているのが、手段選択の一貫性と柔軟性を結びつける機能も果たすことである。価値の創造や価値の獲得について、新たな方法を学習するのに伴い、補完的な意図(sub-intention)が追加される (Rindova & Martins, 2021, p.807)。つまり手段の学習に伴い、補完的に意図が追加可能であることが明らかにされている。意図はこうした柔軟な調整機能を持ち、最終目標を持たないデザインとステークホルダーの意見で導入された変化により、発展できると捉えられている。

特定の時間軸で決められた行為にかかわるのが計画であり、企業活動の安定的な実現をその目的とする。それとは大きく異なるのが意図である。戦略化プロセスの始めの時点では、正確で精緻な問題表象は必要とされない。それに代わり、問題の表象がプロセスを通じて徐々に構築されるからである。その際に「意図の形成は探索の方向性を規定し、手段と目的との一貫性を確実なものにしているのである。目標は前もっては決まっていないか、あるいは固定されていない。それは、目標がデザインのプロセスで更新される知識と信条を基盤としているからである」(Rindova & Martins, 2021, p.808)。ここで目標とされるのは最終目標であり、それは固定化されてはいない。デザインのプロセスで生まれる多くの知識と信条から、新たな当面の目標が設定されていくと認識されている。また、リンドバ

等は最終目標を方向性(direction), もしくは戦略ベクトル(strategic vector)とも言い換えている。

6. 戦略化プロセスでの個人レベルでの具体的取組

意図により示された方向性の範囲内で、デザインでは形(form)を利用して抽象的なアイデアを具現化し、問題とその解決策が探索される。それにより、多様で可能性のある方法の発見ができるからである。リンダバ等はそれを行う戦略化プロセスに関し、以下のように述べている。「形に具現化することは、とりあえずの解決策の創出と棄却を可能にする。それは既存の問題の解決のためではない。解決の可能性を浮き上がらせることで、以前には認識されていない問題とその解決の選択肢を明らかにするためである」(Rindova & Martins, 2021, p.809)。さらに「様々なアイデアを多様なとりあえずの形に具現化することは、新奇性と変異を増大させるメカニズムとして機能する」(Rindova & Martins, 2021, p.809)。この方法は、関連付けの実験として機能する。「繰り返し新たな関係づける方法で実験を行うことで、関連付けの新しい原理が明らかになる」(Rindova & Martins, 2021, p.809)。従来のデザインの視点での研究でも、試行錯誤を繰り返すことで新奇の戦略が開発できることが明らかにされている (Stigliani & Ravasi, 2018)。その新奇性が生まれる理由についてリンダバ等は以下のように述べている。「新奇性は戦略担当者の主観的視点、そして彼等が状況に接近し没入(immersion)して引き出している観察の特殊性から生まれる。主観的視点は、彼らの深い知識と独自の理論(unique theories)を反映する。この独自の理論は、意図の形成と最初の実験での形に反映される」(Rindova & Martins, 2021, p.809)。ここで意図の源泉として指摘されているのが、戦略担当者の主観的視点と独自の理論である。あくまでも、意図は戦略化プロセスにおける戦略担当者の主観的視点であることが明らかにされている。

7. 戦略化プロセスでの複数個人間の相互作用段階

個人レベルでアイデアを形に具現化することを繰り返し行うことで、多様な問題の存在とそれに対応する解決策が生み出される。しかし同時に、新たな疑問点も浮き彫りになる。さらにその疑問点についても繰り返し具現化することで、疑問の構造が明らかになり、その解決策も考えられることになる。そしてその後の戦略化プロセスでは、とりあえずの解決策が議論され精緻化され、見直しがされ、特定の状況にあてはめられるとされている。そのデザインプロセスでは「行為者の多様性が、その視点と物の表象との間で相互作用を生み出し、多様な関係性、解釈、そして新たな可能性を生み出す」(Rindova & Martins, 2021, p.810)。この戦略化プロセスであるデザインプロセスは特定個人のプロセスではなく、複数の担当者によって構成されるプロセスとして認識されている。それぞれ異なる人物はその異なる視点と表象によって、異なる知覚を持つことになる。戦略化プロセスで多様な行為者の考えを受け入れることについて、リンダバ等は、「競合する視点間の不一致は新奇性に刺激を与え、再デザインと再定義を求めることになる。それは、創造的融合 (creative synthesis) によって達成されることになる」(Rindova & Martins, 2021, p.810) と述べている。この創造的融合は、従来の代替案の選択という考え方に替わる考えである。「創造的融合の考えは、グループ内の協力関係の研究に基づいている。その研究では、弁証法的(dialectic)に議論をすることで、多様な視点を統合した創造的結果を示している」(Rindova & Martins, 2021, p.810)。さらに創造的融合が、利害の多様性を調停するためにも有効であると主張されている。こうして従来の個人のプロセスではなく、共有された社会的プロセス(shared, social process)になるとされている (Rindova & Martins, 2021, p.810)。創造的

融合が提供するものは、異なる視点が維持されるが、1つの戦略へ転換されるメカニズムであるとされている。創造的融合は、当初の戦略担当者の意図をはるかに超えて進展する。このプロセスでは意図の柔軟性によって、多様な行為者(actors)間の創造的な融合が行われ、解決策の実現が可能になる。「こうして意図の形成はガイドの役割を果たし、固定される側面はわずかで、多くの新奇な面が明らかになっていく。結果として、開発された解決策は新奇性を持ち、人を驚かすものになる可能性を持つことになる。しかし、他方では、正しく形成された意図との一貫性があると認識される」(Rindova & Martins, 2021, p.810)。重要なのは、意図が果たす役割である。意図の役割についてリンドバ等は以下のように述べている。「重要なのは、意図の形成は資源を投入しさらに開発を進め、そしてまたその戦略化のプロセスを広範なステークホルダーにオープンにする意欲を支える(support)点である」(Rindova & Martins, 2021, p.810)。ここで、リンドバ等は意図が人の意欲を支えていると述べている。その具体事例として挙げられているのが、トヨタである。事例の詳細は省くが、トヨタの新奇な戦略を開発する方法が明らかにしたのは、とりあえずの探索と解決策が極めて重要だということである。(Rindova & Martins, 2021, p.811)。意図を契機に、意欲を持ってアイデアを具現化して形にすることが新奇な戦略を考えるうえで重要と捉えられている。数限りないアイデアの中から、綿密に調べ上げ、とりあえずの問題と解決策の探索を繰り返し行い、またステークホルダー・ダイアログを行うには、それを支える意欲が不可欠と考えられている。この方法では、戦略担当者に最終的な戦略の選択が任されているが、彼等では考えられない新奇な戦略の可能性は大きく高められるとされている。そして「戦略担当者が直面する難問に対処するこの方法は、戦略に求められる分析の厳密さに関する知恵(wisdom)とは異なる」(Rindova & Martins, 2021, p.811)。戦略では問題の明確化、メリットの基準、そして適切な資源に関する分析上の厳密性が求められるが、デザインプロセスでは問題の捉え方の正しさを前提と捉えるのではなく、問題を発見し設定することがまず行われる。それに対応し具体的な形にして繰り返し解決策が考えられ、失敗と成功を繰り返しながら新奇性の高い戦略の開発が実現されることになる。

8. ステークホルダー・ダイアログによる価値の創造

最終目標を持たないデザイン活動では、企業のステークホルダーも重要な役割を果たすことが期待される。単に意見を述べるだけの存在としてではなく、新奇な戦略を生み出す存在として捉えられている点の特徴である。そしてステークホルダー・ダイアログは、新奇の戦略を開拓する際のコアとなる構成プロセスになっている(Rindova & Martins, 2021, p.811)。「ステークホルダー・ダイアログを通じて戦略担当者は、とりあえずの解決策を検証する目的で説得と学習(persuasion and learning)に取り組む。さらに戦略担当者は、ステークホルダーの持つ計画、欲求、そして目標への見通しを、ダイアログを広げることで、可能性のある補完関係構築の機会とする」(Rindova & Martins, 2021, p.811)。リンドバ等はこのステークホルダー・ダイアログの目的について、積極的にステークホルダーの意図と優先事項を理解することであると述べている。「加えて、ステークホルダー・ダイアログが企業側に求めるのは、その意図の変更と事業機会の再定義、あるいは企業側とステークホルダーとの事業機会の共創であろう」(Rindova & Martins, 2021, p.811)と述べている。つまり、ステークホルダー・ダイアログは2つの機能を果たすと認識している。それが新奇性の促進と事業での協力関係形成である。

まず、新奇性の促進である。とりあえずの解決策の有効性の検証を行うには、2つのプロセスの存在が指摘されていた。1つは、説得と学習のプロセスである。従来の研究では当事者としての戦略担

当事者が、それを担当することになる。このとりあえずの解決策について、説得と学習で検証が行われる。このプロセスには、異なる活動と異なる組織部門が関係する。他方で、これらのプロセスを結びつけているのがデザインのプロセスであるとしている。そして「説得の観点から、とりあえずの解決策はシナリオ、可視化されたシミュレーション、例えば人工物であるトヨタのe-Palettに具体化され、それによりステークホルダーの経験、信条、彼らの期待を変化させることができ、戦略の新奇性の価値と受け入れを促すことができる」（Rindova & Martins, 2021, p.812）。学習では、参加的問題解決(participatory problem-solving)のメカニズムを提供し、異なる知識や視点を持つステークホルダーが解決策の進化に貢献できるようにすることが行われる。しかし、参加による問題解決は、その範囲も参加も競争上の理由から制約されざるを得ない。それに替わる方法として、デザインの考えでは、ステークホルダー・ダイアログが位置付けられているのである。「これを協力による問題解決と学習に使うことで、創造的な融合プロセスを促進でき、多くの場合、企業とステークホルダー間の長きにわたる対立の解消につなげることができる」（Rindova & Martins, 2021, p.812）。

第2に、とりあえずの問題とその解決策に基づいたステークホルダー・ダイアログは、企業とステークホルダーが協力し、戦略上の相互補完関係の形成を可能にできる。

こうして積極的なステークホルダー・ダイアログでは、当該企業の戦略に関係するステークホルダーの意図の発掘、そして共同の価値創出、協力による実行が目的になるとされている。

他方で、ステークホルダーとの関係では、対立的で敵対する関係は排除できないと認識されている。しかしその場合でも、ステークホルダーに対し、コミュニケーションと学習をサポートするため、とりあえずの解決策を提示することで、デザインプロセスが弁証法的に問題を再策定することを可能にするとされている。そして「利害対立を融合することができない場合でも、ステークホルダー・ダイアログは、戦略担当者にステークホルダーの意図のさらなる理解を提供することになる。彼らの意図は、社会デザインプロセスで開発された新奇的な戦略の実行段階では統合できる」（Rindova & Martins, 2021, p.812）とされている。

9. 考察

経営へのデザイン科学の導入は、初期の段階にH.サイモンによって検討されていた。その考えでは、人工物でのデザインでは2つのチャンネルで環境から情報を受け取る。第1のチャンネルが感覚器でもう一つが運動チャンネルである。つまり感覚情報と運動チャンネルを重要なデザインの駆動力として位置付けていた。実際に体を動かす、また感覚を通じてのデザインの重要性を指摘していた。リンドバ等はデザインを3つのプロセスから捉えていた。第1のプロセスは、最終目標のない意図の形成であった。この考えにはサイモンのデザインの科学の視点が取り入れられ、さらにブラットマンの意図の哲学の考えが取り入れられていた。リンドバ等は第2のプロセスとして戦略形成プロセスを挙げていた。その戦略形成は個人だけのものではなく、広範囲の集団的なプロセスになる必要性を指摘する。リンドバ等はデザインの視点による研究の必要性について、個人の洞察力ではなく組織的な戦略プロセスの実現を進める必要性を指摘し、どのような取り組みが新奇性のある問題の設定と解決策の創出を可能とするのか、そのメカニズムの分析を挙げていた。そして最後の第3のプロセスとして、ステークホルダー・ダイアログを挙げていた。リンドバ等の研究は、先行するデザインの研究成果といくつかの事例を用い、さらに意図の考えを取り入れた仮説を作り上げる取り組みと理解することができる。以下では、彼らの提示した3つの構成要因ごとに、その仮説の内容を検討する。

(1) 最終目標のない意図の形成と新奇な戦略の可能性

未来の不確実性が高まり予測が困難な中、企業はどのようにその不確実な未来に対応していけるのか。この問いが、リンドバ等の問題意識であった。さらに企業を取り巻く多様なステークホルダーの存在、またSDGsや社会的責任への対応にも向き合うことが求められている。様々な影響も受けとめる中で、ステークホルダーの要請に対応するだけでなく、彼等の持つアイデアも積極的に取り入れ、より新奇性のある戦略を形成する必要があることがリンドバ等の問題意識として存在していた。従来の戦略論の想定では、時間軸について明確な想定はされていない。論理的で演繹的な推論に基づいた実践的な理論に従って戦略を策定する結果、競合との戦略の違いを生み出しにくい状況が生まれていた。期間は3年や5年の期間を前提とし、予測に基づいて現在の延長上で戦略を演繹的に考えることが行われ、それ以上の期間についてはビジョンを示すことが、多くの企業で行われている。

従来の戦略形成の考えに対し、リンドバ等は時間軸を未来と現在に置いて未来の不確実性に対応するため、デザインの科学の基本的枠組みを利用した戦略形成プロセスの在り方を提示していた。リンドバ等が捉えるデザインの科学は、戦略それ自体ではなく、その戦略を形成するプロセスを対象としていることがまず確認できる。デザインの科学は、新たな問題の設定と解決方法を明らかにすることが目的とされる。なにごと問題なのかから始められ、その時点での適切な解決策の発見がデザインの科学の目的とされていた。しかし、持続的に新奇な戦略形成を行うには当面の目標を作り、持続的に新たな問題の設定とその解決策の探索に取り組むことが求められる。その場合、意図の形成が重要な役割を果たすとされた。

絶えず変化する状況下では、戦略もその特定時点での既存の問題への解決策を生み出すだけでは、未来への十分な対応ができなくなっているのである。未来の不確実性に対し、まず問題の設定から変える必要性が生まれている。長期にわたる対応を持続的に行うには、未来の時点の社会を考え、理想とする社会の在り方と、それを実現する上での自社の事業の在り方を思考する必要がある。その事業の理想の視点から、改めて問題設定と解決策を考える必要性が生まれている。その際、事業の理想について、ある程度抽象的な考えを示す必要性をリンドバ等は主張していた。それが彼等の主張する意図の概念である。意図は抽象的な次元での事業についての考えであり、その第1の機能としてリンドバ等は、事業のあるべき理想を示すことで、その実現へ向け意欲を持った取り組みへの動機づけを行う機能を挙げていた。第2の機能として、意図を基軸に絶えず未来の事業についての考えを様々な構想し、新奇な戦略を生み出すプロセスを作り上げることが挙げられていた。意図が抽象的な考えであることから、様々な可能性を持つ考えを想起させる可能性を持っている。第3に、意図の精度が低くされているため、多くの多様なアイデアを包摂できるという機能が指摘できた。企業内だけでなく、外部のステークホルダーのアイデアをも包摂していく必要性が指摘されていた。利害の対立した考えも意図が具体化され、実現される段階では対立は解消されていくことが主張されていた。

ビジョン(vision)を設定する取り組みは、既に多くの企業で行われている。その期間は10年から20年が一般的になっている。そのビジョン形成のプロセスでは、トップ主導だけではなく、現場部門からの意見も取り入れ、かなり具体化された詳細な内容が必要とされる。その際に企業のミッション、あるいは経営理念がその策定の重要な指針となっている。それは、当該企業の存在意義と言換えることができる。その存在意義から、10年後の未来を考え社会と自然環境の変化を分析し、ビジョンの策定は行われる。そのビジョンも10年、20年という限られた期間を対象としており、それを超える戦略の展開を策定することはできない。その10年・20年後には当然、そのビジョンの修正は行われる。そうすることで、ビジョンの有効性が維持される。リンドバ等の提示する意図の形成は、置かれた現状とは異なる理想とする未来の姿とそれを実現する手段が、意図の中に精度が低いレベルで存

在するとされていた。そして意図は、探索と開拓の方向性を決めることで可能性に型(shape)を与えると述べられている。その意味は未来を予測するのではなく、一定の方向性に限定して様々な可能性を生み出すことを意味すると理解できる。しかし、リンドバ等の述べる意図の意味について、事例が少なく具体事例の検討が必要と考える。また、既に多くの企業で、ビジョンの重要性が認識されている。それは「存在意義」に基づいた未来の事業の構図である。その出発点が「存在意義」と理解されている。また、表現は異なるがパーパス（purpose）という表現もされている（佐宗，2021年）。リンドバ等の意図の概念は、この未来へのステップとしてのビジョンに代わる考えとして理解できるのではないだろうか。しかし、未来に向けた新たな戦略形成に積極的に取り組めるような意図とは、具体的にどのような条件が必要か、リンドバ等は明確には示していない。それぞれの担当者の感情側面に一定の刺激を与え意欲を引き出す必要がある。さらに社内での共感を得ることも必要と考えられる。その際、共感を得るには、社会課題の解決を視野に入れた意図になる必要があると考えられる。その社会課題を解決することで、未来の社会をより良い状態へ転換でき社会の発展に対して、当該企業の存在意義が認識できるからである。

(2) 戦略プロセスでの取り組み

次に、第2の要因と指摘されていた戦略プロセスでの新たなアイデアを生む具体的な取り組みである。従来と異なる新奇性を持つ戦略形成の具体的方法について、デザインの理論の視点から形にすることの重要性をリンドバ等は指摘していた。抽象的なアイデアを具現化して形にすることで、問題解決の可能性を明らかにできるとされていた。また、その行為は実験としての機能を果たす点も指摘されていた。以上のプロセスは、戦略担当者個人のプロセスとして認識されている。戦略担当者個人レベルで、試行錯誤の方法として具現化を行うという方法の有効性が、従来からデザインの理論では考えられていた(Stigliani & Ravasi, 2018)。リンドバ等の考えは従来のデザインの考えが取り入れられたものであり、それ以上の点は特に付け加えられてはいない。

次に、選択というプロセスが取り上げられていた。このプロセスは、戦略担当者個人が担当するのではなく、複数の担当者が担当することになる。具体的には多様な複数の担当者の異なる理解、解釈に基づいたアイデアが提示され、相互作用が生まれ、そこから新たな可能性が生まれるとされている。意見が異なることが、創造的融合を生み出すと述べていた。この創造的融合が、彼らの重要な概念として認識されている。そこでは弁証法的に議論が行われ、多様な視点が統合されることで創造的な成果が生まれると述べられている。さらに彼等は、利害の多様性を調停できるとも認識している。ここで言われている創造的融合の具体的な中身は、弁証法的な議論による優れた解決策の形成とされていた。その議論の具体的なプロセスについては先行研究に依拠するに留まり、それ以上の記述はされていない。インサイド・アウトプロセスと表現する考えを示すベルガンティは個人的なアイデアがグループでの批判により間主観的なアイデアへ昇華し、集主観的な意味の合意形成を行うプロセスになる可能性を示している（ベルガンティ邦訳，2021年，206-272頁）。その際に重要な前提となるのは、組織内の個々人を、デザイン能力を持つイノベーションの源泉として認識することであるとしている。このインサイド・アウトプロセスのようなプロセスとの比較が今後の課題になると考えられる。多様で対立する考えが新たな発想を生み出す可能性を持つことは想像できるが、実現されるにはどのような条件が揃えば可能なのか、ベルガンティの考えも参考に、検討する必要性があるのではないかと。

(3) ステークホルダー・ダイアログについて

次に、第3の要因であるステークホルダー・ダイアログに関するリンドバ等の考えが示されてい

た。デザイン活動において、ステークホルダーを積極的に位置づけることが行われていた。新奇性に富む戦略を生み出すうえで、従来は外部者として捉えられてきたステークホルダーを積極的な役割を果たす存在として位置づけ、2つの機能を果たすことが明らかにされていた。それが協力関係を作り、共同での価値創造を行うという機能であった。第1の機能では、とりあえずの解決策を考える際に、ステークホルダーの考えをフィードバックしてもらい、その部分的修正を行うことでより実現性の高い考えが生み出す機能である。第2の積極的な機能として、ステークホルダーと共同での価値創造が挙げられていた。しかし、リンドバ等は、ステークホルダーとして具体的にどの範囲までを含めているのかは明示していない。一般にステークホルダーとしては株主、労働組合、顧客、そして地域社会、そして取引先企業が挙げられ、広範囲になる。さらに、ステークホルダーとの利害の対立は不可避である点はリンドバ等により指摘されていた。この利害の対立は、どこまで解消可能なのかも明確には示されていない。以上のように、ステークホルダー・ダイアログの積極的な利用による新奇性のある戦略形成の可能性はあるが、そのための具体的な取組については具体事例では明示されていない。当該企業とステークホルダーとの利害対立の存在は認めているが、その利害対立は戦略実行上統合できるとされている。その利害対立解消が、何によって可能になるのかは明示されていない。ベルガンティは、内部者だけではなく外部者の視点からも問いかけの必要性があることを指摘している。そしてその外部者を解釈者と表現する（ベルガンティ邦訳，2021，273-306頁）。ステークホルダーに関して、戦略形成における積極的役割の可能性は存在し、その必要性も高まっていることは明らかである（Whittington, 2019）。しかし、個々のステークホルダーの違いは存在する。新規性のある戦略のアイデアを考えだす上で、ステークホルダーの役割を個々に分析する必要があると考える。

10. 結論

リンドバ等のデザイン科学からの戦略化プロセス論について、その全体像を検討してきた。彼らのデザインの視点は、サイモンのデザインの考えと、意図の哲学における考えを融合していた。一般に考えられるデザインの考えとしては、従来の枠にとらわれることのない発想を戦略形成プロセスに導入し、新奇性のある戦略を形成するという考えが中心となっていた（鷺田，2014）。リンドバ等はこの考えをさらに発展させ、意図の重要性を指摘し戦略を狭い範囲の直接担当者だけでなく、関連する部門の考えも積極的に戦略に反映することで、新奇性のある戦略形成の可能性が高まることを指摘していた。さらに企業内だけではなく、ステークホルダーとの相互作用から生まれる考えや協力関係の重要性も指摘されていた。ステークホルダーの多様な意見・考えも戦略に反映することで、新奇性のある戦略の可能性が高まるとの考えであった。つまりリンドバ等は、従来の狭い範囲の考えだけではなく、社内の広範囲の関係する担当者、そして社外のステークホルダーにまでイノベーションを担う存在を広げることで、新奇性のある戦略形成の可能性が高まることを指摘していたと考えられる。そのためには、その出発点として企業の方向性として意図を明確に示す必要性が挙げられていた。広範な人物が、企業の方向性について理解し、納得出来なければ新奇性のある戦略の形成は不可能と考えられていた。そのため、リンドバ等はデザインの視点と意図という従来は取り上げられてこなかった考えを取り上げていたと考えられる。最終目的を持たないが、企業の方向性を示すことで、不確定な未来への自由な従来の枠に囚われないアイデアを想起できると考えられていた。

しかし、彼らのデザインの視点からの戦略形成について、以下の疑問点が指摘できる。第1に、企業外のステークホルダーの範囲とその多様な存在が指摘されたが、具体的に誰がそのステークホルダーに該当するのかは明確には示されていない。特に労働組合、株主をはじめとする投資家、顧客、

そして取引事業者のどの範囲までが戦略形成に従事するのは明らかにされていない。また、利害対立の存在は指摘され、その解決は可能と認識されていた。その具体的理由は明記されていない。第2に、意図を考えだすのは企業内の誰なのかは明確には示されていない。それはトップの経営者が経営陣になると考えられるが明示されないままである。また戦略形成を担当する人物として戦略担当者以外の社内担当者は誰なのかも明確には示されず、また事例での説明もされていない。

第3に、意図が理解され納得される条件は何かを示されていないのではないかと。戦略担当者が示す意図が、社内外で理解され、受け入れられるためには、企業内外でその意図が共感を生みだす必要があるのではないだろうか。それがなければ未来へ向けて、アイデアを必死で生み出すことはできないのではないだろうか。しかしその条件は示されていない。

参考文献

- Bratman, M.E., (1981) Intention and means-end reasoning, *Philosophical Review*, 90: pp. 252–265.
- Bratman, M.E., (2000) Reflection, planning, and temporally extended agency, *Philosophical Review*, 109, pp. 35–61.
- Brown, T., (2009) *Change by Design: How Design Thinking Transforms organizations and Inspires innovation*, Harper Business, (千葉敏雄訳, 2010年, 『デザイン思考が世界を変える』, 早川書房).
- Rindova, V., Martins, L., (2021) Shaping Possibilities: A Design Science Approach to developing novel Strategies, *Academy of Management Review*, Vol.46, No.4, pp. 800–822.
- Simon, H.A., (1996) *The Science of Artificial third edition*, Cambridge, MA: MIT press. (稲葉元吉・吉原英樹訳, 1999年, 『システムの科学 第3版』, 東京: パーソナルメディア).
- Stigliani, I. & Ravasi, D., (2018) The shaping of form: Exploring designers' use of aesthetic knowledge, *Organizational Studies*, 39, pp. 747–784.
- Verganti, R., (2016) *Overcrowded*, MIT. Press, (八重樫文, 安西洋之監訳・解説, 2017年, 『突破するデザイン』, 日経BP社).
- Verganti, R., (2009) *Design-Driven Innovation*, Harvard Business school Publishing, (佐藤典司監訳・岩谷昌樹・八重樫文監訳・訳, 2012年, 『デザイン・ドリブン・イノベーション』, 同友館).
- Whittington, R., (2019) *Opening Strategy: professional strategists and practice change, 1960 to today*, Oxford, UK.: Oxford University press.
- 経済産業省・特許庁 (2018年)「産業競争力とデザインを考える研究会報告書『「デザイン経営」宣言』」, (<https://www.jpo.go.jp/resources/shingikai/kenkyuukai/kyousou-design/document/index/01houkokusyo.pdf>).
- 西條晨義編著 (2015年) 『フューチャー・デザイン』, 勁草書房。
- 佐藤典司・八重樫文・監修・著, 後藤智・安藤拓生著 (2022) 『デザインマネジメント論のビジョン』, 新曜社。
- 佐宗邦威 (2021年)「組織の「存在意義」をデザインする」(『ハーバードビジネスレビュー・PURPOSE』所収, 31–63頁), ダイヤモンド社。
- 鷺田祐一 (2014年) 『デザインがイノベーションを伝える』, 有斐閣。

(あしざわ しげみつ)

The Meaning of Design Views in the Process of Strategy Formulation

Shigemitsu ASHIZAWA

Abstract

There are so many uncertain environments around the business firms. Forecasting the future of society and business firms is difficult and making strategy also is difficult. In this article, I maintain that design science and intension provides not only a useful theoretical foundation for novel strategy, but also new problems to discover new solutions.

Keywords: design, strategy formulation, intension, strategizing process, stakeholder dialogue