

# 共創型コミュニティにおける組織文化構築に関する実践と考察

竹内 詩織<sup>1</sup>・龍頭 聡<sup>2</sup>

<sup>1</sup>正会員 株式会社電通 第一ビジネスプロデュース局（〒105-7001 東京都港区東新橋1-8-1）  
E-mail:shiori.takeuchi@gmail.com

<sup>2</sup>正会員 株式会社電通 株式会社電通デジタル 経営企画部（〒105-7001 東京都港区東新橋1-8-1）  
E-mail:sryuto@gmail.com

人生100年時代と言われる昨今、学び続けることへの関心が高まっている。学びの場も多様化し、参加者全員で新たな価値を生みだしていく共創型コミュニティがあり、活性化のために価値観の浸透が重要である。

本稿では、筆者らが創設運営に携わった「なごや朝大学」を取り上げ、共創型コミュニティにおいて、デザイン態度を持つ組織になった仕掛けを分類しモデルとして提言することを目的とする。実践を通して次の4つの仕掛けが明らかになった。1つ目に運営方針、ルール、制度の構築（System）。2つ目に時間と時期の設定（Timing）。3つ目に場と環境の設定（Environment）。4つ目にパーパスの設定である（Purpose）。これにより、自ら創り出すという組織文化が持続する組織となった。

**Key Words** : *third place, co-creation community, design attitude, regional development, organizational culture*

## 1. 背景

人生100年時代と言われる昨今、学び続けることへの関心が高まっている。学びの場も多様化し、サードプレイスなど学習だけでなく人との繋がりや交流目的のために集まる場所も注目されている。それ故、一過性の学びを提供するのではなく、そこに属したいと思えるような環境が求められる。サードプレイス型組織の中には、ステークホルダーがそれぞれの役割を果たし、自律的にリーダーシップを発揮して、参加者全員で新たな価値を生みだしていく共創型コミュニティがあり、活性化のために価値観の浸透が重要である。

一方で、経済産業省・特許庁は、デザインによる日本企業の競争力強化に向けた課題の整理とその対応策の検討を行い、「デザイン経営」宣言（2018）として報告書を取りまとめた。不確実性や不安定性が高まるVUCAの時代に「デザイン」への期待が高まっているためである。第4次産業革命がもたらす社会変化も相まって、従来の常識や経験が通用しない時代になり、非連続なビジネスやサービスを創造することが必要になった。論理的思考ではなく、右脳型の発想の飛躍が期待され、デザインという概念がこれまでの延長線にはないビジネスの創造に

寄与できると考えられている<sup>1</sup>。多くの企業がデザイン経営を自社に生かす取り組みを行っており、共創型コミュニティにおいてもデザイン思考を取り入れた運営が期待される。

## 2. 先行研究

### (1) サードプレイス型組織における共創型コミュニティ

サードプレイスというのは、レイ・オルデンバーグ（Ray Oldenburg, 1989）が提唱した概念で「家庭（第1の場）でも職場（第2の場）でもない第3のインフォーマルな公共生活の場であり人々が心のよりどころとして集う場所」を意味する<sup>2</sup>。その中でも、社会的な交流にとどまらず、地域活性化、参加者の学習、キャリア形成など具体的な他の目的を明確に意図した目的交流型の組織も見られる<sup>3</sup>。中でも、価値観を主軸に集う共創型コミュニティは多様化する社会に必須の機能とされている。共創型コミュニティとは、特定の誰かに依存し、成果の一方的な受容者となるのではなく、参加メンバーがそれぞれの役割を果たし、自律的にリーダーシップを発揮して、

参加者全員で新たな価値を生みだしていくコミュニティである<sup>4)</sup>。

## (2) デザイン思考

共創型コミュニティを維持していくためにデザイン思考の必要性が考えられる。デザイン思考はデザイナーの行うデザインプロセスの手法を活用して解決策を見出すアプローチのことである。デザイン思考プロセスは様々な企業や学校が独自のプロセスをつくって提示しているが、宮澤 (2014) によると、おおむね次の3つのプロセスは共通していると述べている。オブザベーション (観察)、シンセシス (統合)、プロトタイピング (試作) である。

オブザベーションは人間をつぶさに観察し、対象に入り込み、新たな発見を得たり、言語化できない無意識をあぶり出したりすることを目的とする。シンセシスは、オブザベーションで出てきた様々な分析やインサイトを繋ぎ合わせ、新たな概念やストーリー・メイキングやコンセプト・ワークと呼ばれる作業にも近い。そして、プロトタイピングはアウトプットのプロセスである。頭だけで考えず、手を動かし、視覚化し、形にしてみることを大切にしている<sup>5)</sup>。ここで述べられているデザイン思考プロセスはチームで共創することが前提である。

## (3) デザイン態度

デザイン思考を実践するために必要な土台としてデザイン態度がある。森永 (2020) によると、デザイン思考を機能させるためには、導入する側のマインドセットも同時に変革する必要がある。そして、そのマインドセットに該当すると考えられているのがデザイン態度である<sup>6)</sup>。

カミーユ・ミケレウスキ (Kamil Michlewski, 2015) によると、デザイン態度とはデザイン組織が持つ組織文化のことであり、それは次の5つの特徴を持つとされている。1つ目は、多くの人が尻込みするような、不確実性や曖昧性を積極的に受け入れること。2つ目は、人間を真に理解するために思い込みを捨て、時には自分のメンタルモデルさえも一時停止させて深い共感に従うこと。3つ目は、五感のすべてを駆使して、現実を完全に審美的に理解しようとする事。4つ目は、遊び心を持って実験を行ったり、プロトタイプをつくることを心の底から望んでいること。5つ目は、複雑で矛盾するような領域で働き、それを調整することに意欲的なこと、としている<sup>7)</sup>。

先行研究を整理すると、デザイン思考のプロセス、カリキュラムやワークショップについての実践は進んでいるが、組織運営においてデザイン思考のマインドセット、すなわちデザイン態度をステークホルダーが保有してい

る状態にするための研究や実績は十分に蓄積されているとは言えない。そのため、企業のみならず、共創型コミュニティやボランティア組織においても、デザイン思考を実践するマインドセットを持った組織、つまりはデザイン態度を持った組織になる所以を明らかにすることは意義深いと言える。

## 3. 目的

上述の問題関心から、本稿では、共創型コミュニティにおいて、デザイン態度を持つ組織になった仕掛けを分類しモデルとして提言する。

研究対象は、2012年10月から2013年12月まで筆者らが創設及び運営に携わった「なごや朝大学」とする。筆者らが創設の際の組織体制を構築し、組織・講座運営を行い、コミュニティを活性化させてきたことから、参与観察を通して暗黙知を形式知化することを試みる。

4章では、「なごや朝大学」の実践事例を記載する。5章では、「なごや朝大学」がデザイン態度を持つ組織となった事例を考察する。6章では、全体のまとめとする。

## 4. 「なごや朝大学」の実践事例

### (1) 「なごや朝大学」の概要

研究対象となる「なごや朝大学」は、学校教育法上規定される正式な大学ではなく、「なごや朝大学企画委員会」が主催する市民大学である。名古屋界隈に在住もしくは勤務する人々に対して、朝時間の新しい活用方法を提示したサードプレイス型組織として、2013年4月に創設した。地方自治体や地域の媒体社、地元企業を巻き込み、約3カ月単位のプロジェクトベースドラーニング (PBL) 型プログラムが2020年11月時点で23講座開催、のべ500名以上が受講している。

これまで、名古屋には目的交流型サードプレイス型組織が少なく、喫茶店でのモーニング文化が根付く名古屋エリアで、入社前の朝時間に学ぶ新たなライフスタイルによる共創型コミュニティを提供した。地域の魅力に気づき、その地域や地域に暮らす人々を応援するというコンセプトもクラス運営の軸としている。

### (2) デザイン思考を実践する授業の開講形態

「なごや朝大学」はデザイン思考を学んで実践するカリキュラムを提供している。具体的には、平日の朝7時30分頃から8時30分頃まで、名古屋駅や栄駅周辺を会場として授業を開講している。開講される場所は会議室のみならず、カフェや名古屋テレビ塔など、街中が学び場

となるように設計した。講座のテーマは地域活性、食、映像、健康、スポーツ、音楽など多岐にわたり、講師は民間企業、行政職員、非営利団体職員等、講義内容の専門家を招致している。

定員は30名前後で学費は3万円前後となっており、フィールドワーク等の現地滞在費は含まれ、現地までの交通費は別途実費となる場合が多い。ほとんどの講座は全6回程度で構成しており、受講生を4人から5人1チームに振り分け、フィールドワークや授業内のディスカッションをチーム単位で行う。講座では講師から課題が提示され、それに応える形のプロジェクト案を最終回に発表する。また、受講者のみならず、講師、フィールドワーク連携先の方々との懇親会が開催され、繋がり の機会を大切にしている。

具体的なカリキュラムは表-1が示す形式で設定している。「地域プロデューサークラス」を例にすると、第1回のクラスは「地域プロデューサーはどんな仕事？」という題で地域プロデューサーの仕事や地域活性事例を学ぶ。また、自己紹介や全体オリエンテーションも兼ねている。第2回は「今回のテーマ「三重・菰野町を知る」とし、現役町長が菰野町の魅力と課題を紹介した。第3回は「地域に眠る資源を探る」としてフィールドワークを前に、チームに分かれて地域の価値の探し方を学んだ。第4回は1泊2日で三重県菰野町を訪れ、自身の目で地域資源を見て、地域の方々との交流を通して語り合った。第5回は「地域プロジェクトの作り方」とし、フィールドワークで見えてきたキーワードをもとに実際にどのような形で改善していけばよいのかを学んだ。第6回は「最終プレゼンテーション」とし、チームごとに地域の課題の解決案を発表した。

表-1 地域プロデューサークラスカリキュラム  
(2013年4月から6月実施分)

第1回 4月19日(金)	<b>地域プロデューサーってどんな仕事?</b> 地域プロデューサーとは一体どんな仕事なのか?そしてどんな人が地域プロデューサーになるのか?どんな地域活性の事例があるのか?授業の進め方など全体のオリエンテーションも兼ねた基本講義。
第2回 4月26日(金)	<b>今回のテーマ「三重・菰野町」を知る</b> 三重・菰野町から石原町長始め地元の人々を招き、町の魅力と課題を語っていただきます。またそれぞれの地域のテーマに沿ってグループ分けをします。
第3回 5月10日(金)	<b>地域に眠る資源を探る</b> 地域プロデュースで大切なのが、その土地の本質的価値を見出すこと。農作物や、温泉、風景など、その土地の価値はそれぞれ違うもの。フィールドワークを前にその価値の探し方を学ぶ。グループに分かれての1回目のグループ作業となります。
第4回 5月11日(土)~12日(日)	<b>三重菰野町フィールドワーク</b> 今回のテーマの場所である「三重・菰野町」を訪れて、実際に地元の人々が抱える課題、また受講生の目から見た地域の魅力を全員で語り合います。1泊2日のフィールドワークです。
第5回 5月24日(金)	<b>地域プロジェクトの作り方</b> フィールドワークを終えて各チームのキーワードが見えてきた中で、実際にそのキーワードをどのように膨らませて、どのように形にしていけば良いのか?地域でのプロジェクトのつくり方をレクチャー。
第6回 6月7日(金)	<b>最終プレゼンテーション</b> これまでの授業や現地視察を通して、チームごとにその地域の課題を解決する企画をプレゼンテーションします。

### (3) 運営体制と参加者の基本属性

「なごや朝大学」は、中部地区のテレビ局や新聞社、広告代理店、制作会社、マーケティング協会のメンバーが運営委員となり、創設した。運営委員はボランティアで活動し、ブランド構築、講座企画、Webサイト運営、PR等の業務をそれぞれが担っている。

参加者は20代から50代の幅広い年齢層に支持されており、とりわけ20代から30代の参加者が多くを占める。参加者は名古屋及び近郊の製造業はじめ様々な民間企業の会社員や地方自治体の職員、大学職員と多様なバックグラウンドを持つ。

## 5. 「なごや朝大学」におけるデザイン態度

「なごや朝大学」は前述のようなカリキュラムや運営体制によって、デザイン思考を学び、実践し、デザイン態度を持つ組織になった。以下に、仕掛けを分類し具体的に示す。

### (1) 運営方針・ルール・制度の構築

デザイン態度の基盤となる風土や学び方に深く働きかけるものとして、運営方針、ルール、制度の構築が1つ目の仕掛けである。

「なごや朝大学」独特の制度として、クラス委員制度とあだ名制度がある。「なごや朝大学」の特徴として、運営者と受講者の間に「クラス委員」を設置している。

「クラス委員」は運営者と受講者が重なる部分で両者を行き来するポジションに位置づけた。そして、運営側に依存しない講座やイベントの企画運営を行うことを役割付けた。運営者と受講者という2つの対比体制にしないことにより、参加者が単にサービスの受益者にならず、積極的な参画を促す機能を持たせることができた。結果、クラス委員は運営側が維持したいコンセプトと受講者のニーズを理解し、遊び心を持って実験的に講座やイベントを企画実施し、企画の好循環が生まれた。

次に、コミュニケーションの手法としてあだ名制を導入した。自宅でも職場でもない、第3の場所であることから、敬称や肩書は取っ払いあだ名で呼び合うことから、年齢による上下関係もないフラットな組織となった。また、親しみを感じることができたり、意見が言いやすくなったりと、コミュニティの活性化にも寄与した。

そして、「なごや朝大学」は、PBL型プログラムを主として提供している。PBLとは、問題解決型学習であり、「問題解決学習とは、実世界で直面する問題やシナリオの解決を通して、基礎と実世界とを繋ぐ知識の習得、問題解決に関する能力や態度等を身につける学習のこと」とされている<sup>8)</sup>。そのため、実世界で直面する課題を共有し、体験型のフィールドワークやアクションラーニング

グを基本とした。デザイン思考のワークショップ手法も取り入れ、観察、統合、試作といったプロセスを通して、ユーザーへの理解を深め、新しいアイデアを創出する実践を行った。

## (2) 時間・時期の設定

マインドセットは気分や気持ちに影響されるため、時間や時期の設定は重要な要素であった。

「なごや朝大学」のコンセプトとして前述の通り、朝1時間早く起きて出社前に学ぶ新たなライフスタイルを提供している。朝は1日のはじまりであり、新鮮な気持ちで活動に従事できる。「朝を制するものは1日を制す」という格言もある通り、朝時間を有効に活用することは意義深い。

また、「なごや朝大学」の講座は四季に合った形で提供している。例えば、夏に向けてビールが美味しくなる春にビアクラスを提供したり、スポーツの秋にスポーツコミュニティクラスを提供した。冬は日の出時間が遅く、まだ外が暗い時間に開講することを避けるため、休講している。

## (3) 場・環境の設定

3つ目の仕掛けとして、場所や場面やそこに関わる人を含めた環境がある。

講座が開催される場所は会議室のみならず、カフェやレストラン、街の象徴となっている名古屋テレビ塔を学び舎として空間デザインも行った。主な開講講座例と具体的な実施場所は表-2が示す通りである。ほとんどの講座は座学と現地へ赴くフィールドワークの2段階で構成している。第1回目の講座として「地域プロデューサークラス」を実施した。また、座学会場は名古屋駅前のミッドランドスクエア内の会議室とし、フィールドワーク先は三重県の菰野町とした。第2回目の講座は「朝外ごはん講座」を実施した。座学会場は名古屋市栄のカフェとし、フィールドワークは三重県松坂市のリバーサイド茶倉（RIVER SIDE茶倉）とした。第3回目は「ソーシャルクリエイティブクラス」を実施した。座学会場は名古屋市栄の名古屋テレビ塔とし、フィールドワークは名古屋市栄エリアとした。第4回目は「映像で地域を考えるクラス」とし、座学は第1回目と同会場で開催した。フィールドワークは宮城県気仙沼市へ赴いた。

表-2 「なごや朝大学」開講講座例  
(2013年4月から9月実施分)

2013年4月～6月 地域プロデューサークラス
・座学：ミッドランドスクエア内ミッドランドホール会議室 ・フィールドワーク：三重県菰野町
2013年9月 朝外ごはん講座 ～“朝外ごはん”の魅力を大自然の中で体感～
・座学：CAFÉ & KITCHEN BAR MALKA ・フィールドワーク：RIVER SIDE茶倉
2013年10月～11月 ソーシャルクリエイティブクラス ～アイデアでまちを元気に～
・座学：名古屋テレビ塔 ・フィールドワーク：名古屋市栄エリア
2013年9月 映像で地域を考えるクラス～宮城・気仙沼編
・座学：ミッドランドスクエア5F ミッドランドホール会議室 ・フィールドワーク：宮城県気仙沼市

リアルな場所だけでなく、オンライン上にも交流の場を設定した。講座ごとのFacebookグループを作成し、受講者がカジュアルにオンラインで交流できる環境を整えた。投稿内容のハードルをできるだけ下げ、受講者が間のコミュニケーションの機会を多数提供した。これにより、お互いをより理解し合え、コミュニティが活性化した。

運営体制としては、特定の企業や団体へ依存せず、中部名古屋地区の新聞社やテレビ局、広告会社、制作会社、マーケティング協会の多様なバックグラウンドを持つメンバーが運営委員となり参画した。

## (4) パーパスの設定

関わる人々のモチベーションや意義の構築のため、パーパスの設定も外せない。

「なごや朝大学」の運営の軸は地域の魅力に気づき、その地域や地域に暮らす人々を応援することである。そのため、地域活性、ひいては社会へ貢献することをパーパスとしている。共創型コミュニティにおいて、パーパスが設定されていることで、共感の輪が広がり、遊び心を持った意欲的な人々が集まるコミュニティとなった。

## 6. モデル提言及びまとめ

本研究では、共創型コミュニティにおいて、デザイン態度を持つ組織になった仕掛けを分類しモデルとして提言することを目的として、「なごや朝大学」の事例を考察した。そこで、仕掛けを表-3のように分類し、まとめ、換言した。

表-3 デザイン思考が身につく仕掛け

項目	概要	換言
1. 運営方針・ルール・制度の構築	クラス委員制度、あだ名制度、PBL	System
2. 時間・時期の設定	朝時間の活用、季節に合った講座	Timing
3. 場・環境の設定	多様な会場、オンラインコミュニティ、ダイバーシティ運営	Environment
4. パーパスの設定	地域活性、社会貢献	Purpose

以上の4つの領域を換言した頭文字を取って、STEPモデルを提言する。これらのSTEPモデルを通じて、共創型コミュニティに必要なデザイン態度が身に付いた。

実務的な貢献としては、STEPモデルを運営に活用することで、参加者のインプットとアウトプットが好循環し、自律的にリーダーシップを発揮して、参加者全員で新たな価値を生みだしていくことができた。これらの仕掛けを明らかにし、活用可能なモデルとして示唆した点に本研究の価値が存在する。

今後の研究課題としては、共創型コミュニティ以外のサードプレイス型組織での活用や、事業継続が課題のボランティア組織においてSTEPモデルの活用と効果を明らかにすることなどが考えられる。

## 参考文献

- [1] 経済産業省, 特許庁 産業競争力とデザインを考える研究会, 「デザイン経営宣言」, 2018, (2021年12月1日取得, <https://www.meti.go.jp/press/2018/05/20180523002/20180523002-1.pdf>)
- [2] Ray Oldenburg, 『The Great Good Place』, Paragon House, 1989
- [3] 片岡亜紀子, 石山恒貴, 「地域コミュニティにおけるサードプレイスの役割と効果」, *地域イノベーション*, 9巻, pp.73-86, 2017
- [4] 黒田悠介, 吉田彩, 『新・“共創型”コミュニティのつくりかた-議論メシ・議論メシ編集部のあゆみと共に』, デザインエッグ株式会社, 2020
- [5] 宮澤正憲 「デザイン思考でマーケティングは変わるか」, *Diamond Harvard Business Review*, August, pp.73-85, 2014
- [6] 森永泰史, 『デザイン, アート, イノベーション』, 同文館出版, 2020
- [7] Michlewski, K., *Design Attitude*, Gower Publishing Limited, 2015
- [8] 溝上慎一, 成田秀夫, 『アクティブラーニングとしてのPBLと探求的な学習』, 東信堂, 2016

2021年?月?日 受稿

2021年?月?日 受理

## A STUDY AND PRACTICE ON ESTABLISHING A ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE CO-CREATION COMMUNITY

Shiori TAKEUCHI, Satoshi RYUTO

In this era of the 100-year of life, there is an increasing interest in continuing to learn. As learning opportunities are diversified, there are co-creation communities where participants are motivated to create new values. For those communities, it is important to instill values in order to revitalize them.

This study aims to propose a model of mechanism how a co-creation community acquired a design attitude. "Nagoya Morning University," which the authors established and operated, was chosen as the research subject. Through practice, the following four mechanisms were identified: first, the establishment of operational policies, rules, and systems; second, the setting of time and season; third, the setting of place and environment; and fourth, the setting of a purpose. This has contributed to the sustainable community with a creative culture.