

TRANSITION
LEADERS **S**
PROGRAM

ト
ラ
ン
ジ
ン
グ
ラ
ム
シ
ョ
ム
ズ

**TRANSITION LEADERS
STARTER KIT**

by Loftwork

はじめに

社会の発展と共に益々複雑化する社会課題に対し、私たちは現在の生活や仕事のやり方を改善するだけでなく、根本的に変える望ましい未来を思い描き、企業や社会をよりよい方向へ導く事業の創出が求められています。

長期的視野に立った高い付加価値をもたらす新規事業を生み出すには、社会、経済、自然環境と事業活動をつなげる長期的な“ビジョン”を描き、社内外のステークホルダーと対話・協働を通じて実装につなげることができる「トランジションリーダー」の存在が重要だと考えます。

本書は、そのようなトランジションリーダーを育成することを目的に開発した「Transition Leaders Program」の内容をスターターキットとして再編成したものです。

ワークを通して、トランジションリーダーとして必要な、個人、企業、社会を行き来する多層的視点を身につけ、持続可能な未来を築くためのビジョンを描く力、そしてそれを実現するための戦略とアクションプランを策定する力を身につけることができます。

本書が一人でも多くのトランジションリーダーを生み出し、社会をよりよい方向に導く一助となれば幸いです。

Contents

はじめに	P. 02
スターターキットについて	P. 04
ワークを始める前に	P. 05
未来構想編	P. 09
■未来構想力 1 解くべき問題を定める	P. 10
■未来構想力 2 問題の過去を遡る	P. 17
■未来構想力 3 理想の未来を描く	P. 24
事業構想編	P. 30
■事業構想力 1 未来への道筋を設計する	P. 31
■事業構想力 2 現地に没入する	P. 37
■事業構想力 3 エコシステムを共創する	P. 40
さいごに	P. 45

スターターキットについて

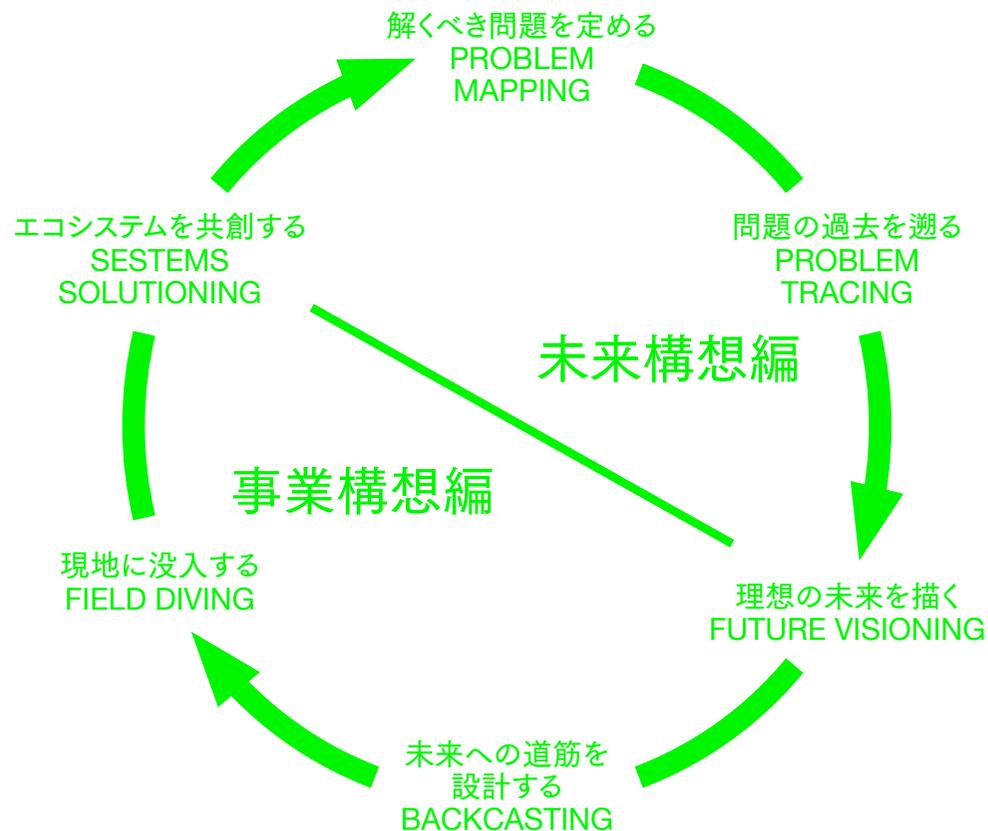
本書は、トランジションデザインのアプローチをベースに、持続可能な社会への移行（トランジション）を促すための創造的思考力を身につけることができるツールキットです。

ここでは未来構想編と事業構想編の大きく2つの章に分かれており、それぞれで3つのプロセスを紹介しています。

それぞれのプロセスはトランジションデザインサイクルとして繋がっているため、一連のワークを通してトランジションデザインのアプローチを用いた事業創出プロセスを実践することができます。また、それぞれのプロセス単体でもアイデアを生み出すためのツールや、問題解決のためのフレームワークとして活用することができます。

また本書は多種多様な人材とのグループワークから共創の重要性や新たな視点を得られたというような声が多いことから、基本的には複数人、できれば異なる企業間のメンバーで行うことを想定して設計しています。

「Transition Leaders Program」ではこのプロセスを1周しましたが、実践ではこのプロセスを循環のように何度も繰り返していくことで新たな気づきを得たり、目指す未来をブラッシュアップしていくことが重要です。



〈トランジションデザインを用いた事業創出プロセス〉

始める前に ワークを

この章では、トランジションデザインのアプローチとは何か、その特徴について紹介しています。トランジションデザインは、現状の問題や課題を抱えた社会や環境に対して、持続可能な未来を実現するための解決策を提供するアプローチです。トランジションデザインを実践する上で、共感・共創、循環経済や共有、そして未来志向の思考を持つことが重要です。これらの態度や視点を身につけることで、より持続可能な未来を実現するための解決策を提供することができます。ぜひこの章でトランジションデザインのマインドセットを学んでから、ワークを始めてみてください。

トランジションデザインとは

トランジションデザインは、21世紀の社会が直面するパンデミックや気候変動などの複雑な課題（ウィキッド・プロブレム）に対処するための学際的なデザインアプローチです。この手法では、長期的な未来ビジョンを描き、ボトムアップの様々な活動を結集することで、持続可能な社会への移行を促すことが目的とされています。2015年に、カーネギーメロン大学デザイン学部が、地球規模の巨大な問題に対して、社会規模の価値観の移行をデザインする理論としてトランジションデザインを提唱しました。

Systemic Change

トランジションデザインがもたらす／目指す変化は、システムレベルの変化です。矮小化された問題解決ではなく、ありたい未来の状態をシステム全体レベルで考えていき、そのための具体的な介入点を探っていくことで、サステナブルなシステムを構築していきます。

マクロとミクロ／歴史と未来

トランジションデザインでは、ありたい未来を描くために現在や直近のトレンドだけでなく、過去の歴史にも目を向けます。社会構造を縦軸、時間の流れを縦軸とし、現在の社会を形成する価値観がどのように変化し、今後どのように生まれていくかを描きます。

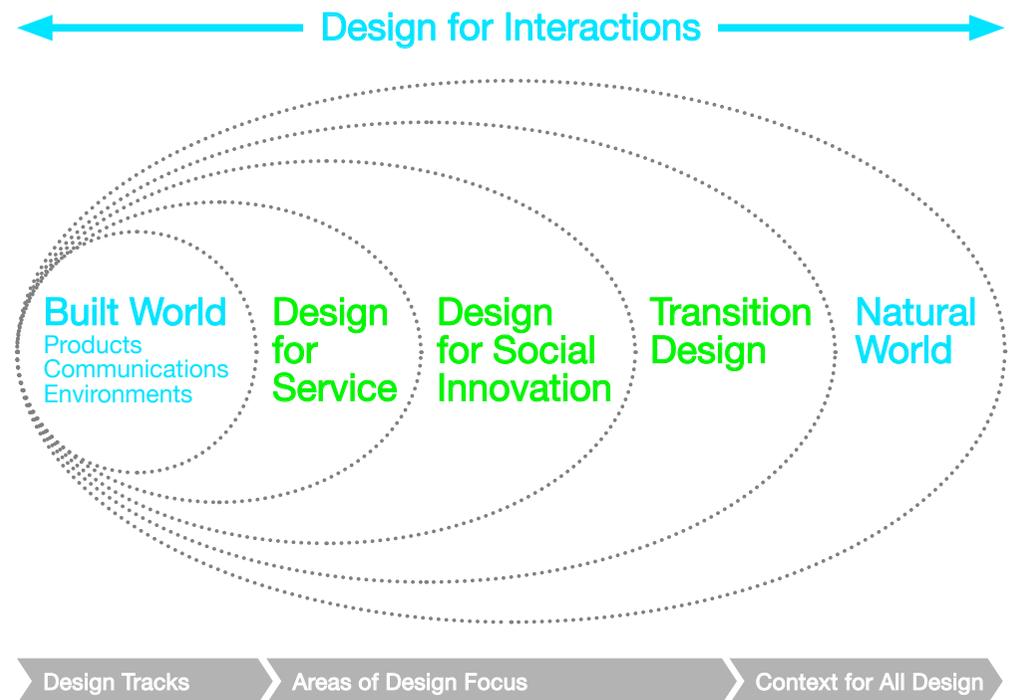
人間中心からマルチスピーシーズへ

トランジションデザインの特徴の1つに人間中心主義の超克が挙げられます。あるべきトランジション＝変化を生み出すために、よりサステナブルな仕組みを描くにあたり、従来の人間中心主義の中で問題を捉えようとせず、自然や生物もステークホルダーに含めたマルチスピーシーズ的な視点を持つことが求められます。

デザインの歴史から見た意味

モノのデザイン、体験のデザイン、そしてシステムのデザイン

近代デザインの歴史を振り返ると、狭義の意匠としての「デザイン」からその範囲が拡張し、大量生産・大量消費を前提とした機能のデザインから、人間中心のデザイン（デザイン思考、サービスデザイン）へ。そして、今私たち全員が環境問題に直面し、人間中心のデザインからの超克が求められています。その中で、デザインのアプローチも、世界の進化とともに発展していきます。プロダクトデザインといったモノのデザインから、やがてサービスデザインによる体験のデザイン、そしてソーシャルイノベーション等のシステムのデザインへと進化が進んできました。



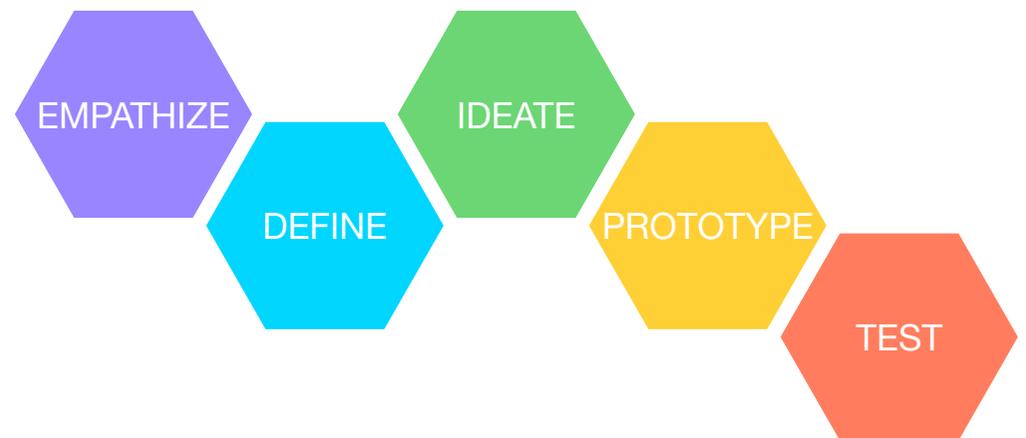
<https://transitiondesignseminarcmu.net/> より引用

ユーザー起点からビジョン起点へ

昨今のデザイン領域に起きている大きなトレンドの1つに、デザイン思考やサービスデザインといった“ユーザー起点によるデザイン”から、デザインドリブンイノベーションのような“あるべきビジョンを起点としたデザイン”へのシフトが盛んに議論されています。トランジションデザインも広義には、ビジョン起点のデザインプロセスに含まれています。しかしデザイン思考らが古いプロセスというわけではなく、トランジションデザインの中でデザイン思考は有効に機能することもあり、それらは組み合わせが重要であると言えます。

デザイナーによるデザインから、当事者たちによる、自主的な“ひらかれた”デザインへ

デザインの世界において起きている大きなインパクトの1つに、デザイン主体の変化が挙げられます。かつてデザインとは専門家のためのものでした。専門家が人々に向けて施すものであったものが、これからは当事者自身が主体的に問題解決に向けたデザインに関与していくようになっていきます。トランジションデザインの実践には経験と技術を必要としますが、それらは専門家のような特別な人たちによる限られたものではなく、当事者たちと一緒にデザイナーが取り組んでいくことが重要であると考えられています。



Hasso Plattner Institute of Design at Stanford ウェブサイトより引用

時代の転換期とトランジション

私たちは、これまで心のどこかで、世界は無限に成長し続けると思っていたかもしれませんが。しかし、最近の環境や資源に関する調査を見ると、世界は無限ではなく有限であることに気づきます。

トランジションデザインは、限りある世界の中で、持続可能なシステムを築くためのアプローチとして考えられました。これは、社会変革を促すためのデザインアプローチです。

社会変革と聞くと、自分には遠い話のように感じるかもしれません。しかし、現在では、企業が自社のビジネスを変える際には、サステナビリティを考慮する必要があります。単に儲けるだけでなく、ステークホルダーと持続的な関係を築くことが求められているのです。そして何より、私たち自身のマインドセットの転換も求められているのです。

なぜビジネスにおいても、トランジションデザインが有効なのか

トランジションデザインの説明を読むと、ビジネスパーソンの多くは自分には関係ないと感じるでしょう。しかし、トランジションデザインのアプローチはビジネスにおいても活用可能であると私たちは考えています。

1つは、そもそも環境や社会課題への取り組みが求められる時代になっているからです。近年では、消費者や投資家など、ビジネスを取り巻くステークホルダーが、企業の社会的責任やサステナビリティへの取り組みを重視するようになっています。トランジションデザインは、サステナビリティに焦点を当てたアプローチであり、ビジネスにおいても環境や社会への責任を果たすために必要な考え方となっています。

もう1つは、ビジネスを持続可能なものにするために役立つからです。持続可能なビジネスを展開するためには、ステークホルダーが継続的に活動し続けるための工夫が求められます。トランジションデザインは、システム思考などをベースとしたサステナビリティを考慮したデザインアプローチであり、それは持続可能なビジネスを実現するために有効な手法となります。ビジネスシーンにおいては、長期的なビジョンがますます重要視されています。企業は、パーパス経営やMVV(ミッション・ビジョン・バリュー)などを通じて、自社の目的や社会との関係を明確に言語化することが求められています。トランジションデザインも同様に、自社だけでなく社会全体の長期的な未来ビジョンを描くことを重視しており、パーパスの具体化やパーパスを軸とした戦略の策定にも役立ちます。

自分と自社のマインドセットを転換し、サステナブルな未来へと移行する
サステナブルな未来への移行は難しいかもしれませんが、だからこそまずは、短期的なトランジションから始めることが重要です。トランジションデザインを完全に採用することは難しいかもしれませんが、まずは自社や自社サービスの長期的なビジョンを構築することから始めていくなど、スモールアクションを積み重ねていくことが大切です。自分と自社のマインドセットを少しずつ変えていくことで、サステナブルな未来へのトランジションを目指しましょう。

未来構想編

未来構想編では、捉え難い複雑な社会課題（ウィキッド・プロブレム）を構造化して、システム全体に影響を与える介入点を特定する能力、長期的な視点でトランジションを分析し、新しい市場機会を発見し社会課題を解決するためのヒントを見つける能力、そして個人を起点に社会にとって意味のある未来ビジョンを作る能力を身につけます。

このプログラムを通じて、未来構想力を磨くことで、社会課題に取り組む際に必要となる、大局的な視点や洞察力を身につけることができるでしょう。

未来構想力 1

解くべき問題を定める

▶ システミックなアプローチを通じて、社会課題の構造を透視する
現代の社会課題は、非線形で複雑な性質をもっていると言われています。特に問題の複雑さと相互関連性は、従来型の問題解決手法での解決は難しく、システミックなアプローチを必要とします。トランジションデザインではシステム思考を取り入れることで、社会課題の構造を明らかにし、介入の機会を見出していきます。

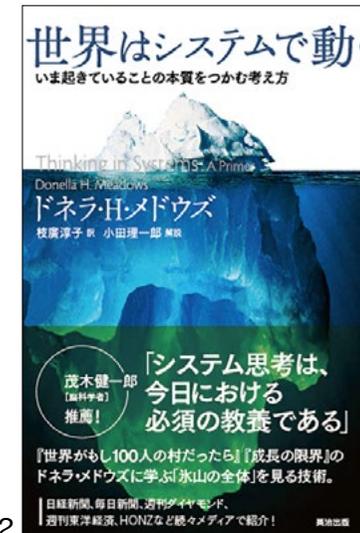
従来の問題解決手法は、大きな「ウィキッド・プロブレム」の個々の側面に焦点を当てていました。トランジションデザインは、複雑性、相互関連性、不確実性を特徴とする「ウィキッド・プロブレム」における個別の問題にフォーカスしすぎず、システミックなアプローチを用いて問題の特定を目指します。

最初にシステム思考の手法を用いて、「ウィキッド・プロブレム」の基礎とダイナミクスをより深く理解していきます。システム内のさまざまな要素が相互に関連し合っている状況を可視化し、対象とする問題におけるステークホルダー、駆動要因、フィードバックループの整理を行います。

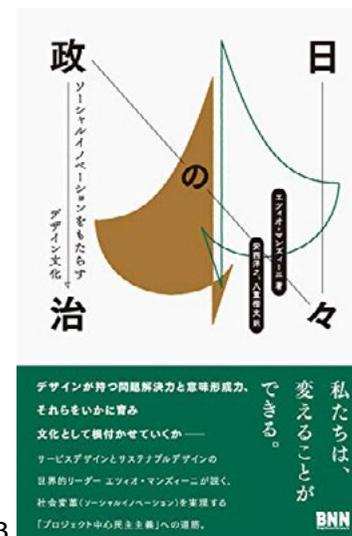
ここでのゴールは、最も大きな影響を与える解決策につながる、潜在的な介入点(=レバレッジポイント)を特定することです。介入点を特定することで、私たちはより持続可能でレジリエントなシステムを構築する第一歩を踏み出すことができます。



1



2



3

1. *Designs for the Pluriverse: Radical Interdependence, Autonomy, and the Making of Worlds* Arturo Escobar | 著, Duke University Press, 2017
2. *世界はシステムで動く —— いま起きていることの本質をつかむ考え方* Donella H. Meadows | 著, 英治出版, 2015
3. *日々の政治 ソーシャルイノベーションをもたらすデザイン文化* Ezio Manzini | 著, ビー・エヌ・エヌ新社, 2020

未来構想力 1

解くべき問題を定める

▶ 学習目標

捉え難い複雑な社会課題を構造化することによって、システムの動きを可視化し、全体に大きな影響を与える介入点を特定する能力を身につけます。

▶ 参考になっている手法

・ システムマップ

一つの課題が他の多くの課題や事象の間にある、複雑な相互依存関係を可視化するマッピング手法。これを通じて、個々の表面的な課題の後ろにある解くべき本質的な課題を言語化し、介入点の仮説を立てることができます。

▶ ツール

- ・ ワークシート
- ・ ポストイット
- ・ ペン
- ・ Miro

※ Miro とはリモートや対面での会議においてチームでの共同作業を活性化するオンラインホワイトボードアプリです。

▶ ワーク構成

W-1. 課題の「現在」についてリサーチする（60分） → ■

W-2. 因果関係を整理する（60分） → ■■■

W-3. 上位課題を抽出する（30分） → ■■■

W-4. 介入点を選定する（40分） → ■■■

■■■ → チームワーク / ■ → 個人ワーク

▶ ワークシート

TITLE		
TLP WORKSHEET	NAME :	DATE :

W-1. 課題の「現在」についてリサーチする

取り組みたい大きな課題を設定し、それに付随する課題をリサーチする。

Step

1. まずはチームで取り組みたい大きな課題を決める（30分）
2. インターネット、書籍、論文などを使ってデスクリサーチを行い、大きな課題に付随する課題を集める（30分）
※ 同じ色の付箋を使ってリサーチ結果を簡単に要約する。

Tips

1. リサーチした情報は要素を細かく刻んで、その間の因果関係を意識しながら付箋にまとめることで次のステップが進めやすくなります。
2. リサーチする際は課題だけではなく、その周りに存在するステークホルダー（組織、個人）の存在も意識する必要があります（付箋にメモをする、もしくはこの後のマップに直接記入してもかまいません。）

※デスクリサーチとは

→インタビューやアンケートなどのような実際の調査を行わずに、インターネットや文献を利用し、既存の統計や調査のデータを収集・分析するリサーチ方法のことを指します。

Column

複雑化する社会課題

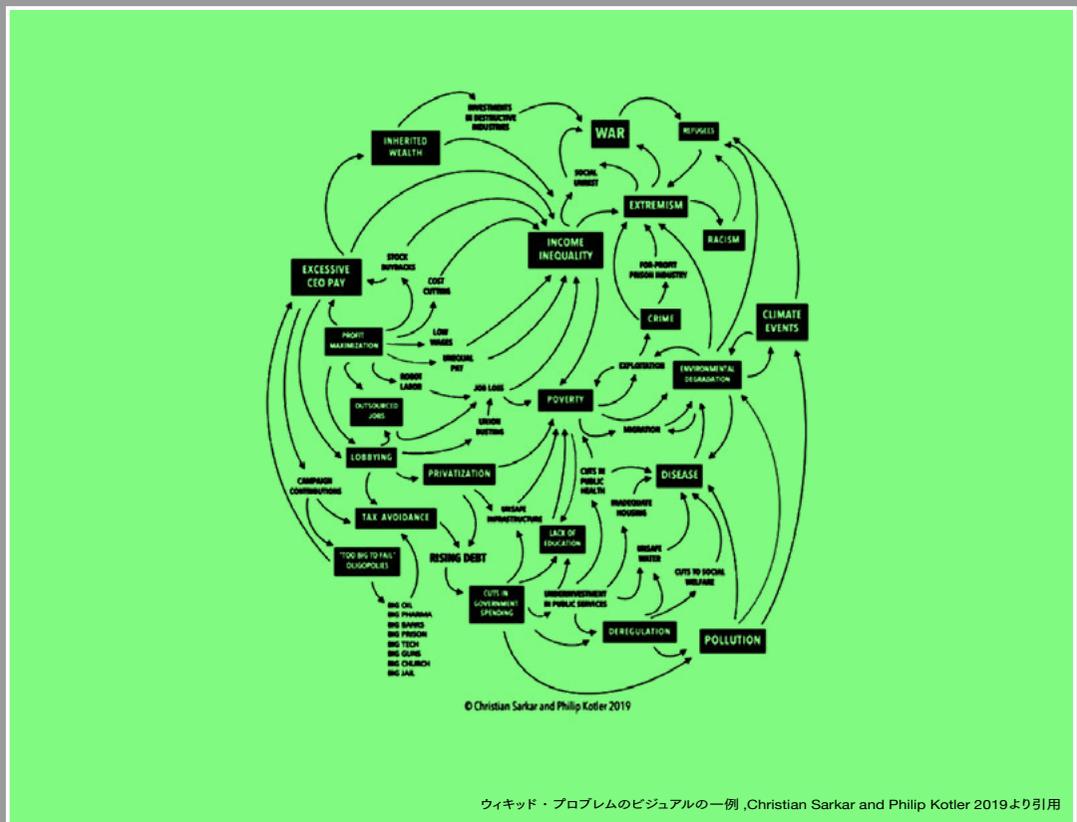
企業で新規事業を作るとき、多くの人が「やりたいことがたくさんあるが、どこから着手すればいいかわからない」、「新しい取り組みが評価されにくい」、「真の問題解決に繋がっているかどうかはわからない」などのような問題に直面しています。永遠に解けないように感じるこれらの複雑な課題との対峙は、実はビジネスの領域だけでなく、デザインの領域では既に50年前から始まっていたのです。

デザインの世界では、状況は常に変化しており、形式化した完全な唯一の解決策、あるいは科学的な解決策を打ち出すことはできないと考えられています。このことにいち早く気づいたのが、デザイン研究者のリッテル&ウェバーでした。

リッテル&ウェバーが1970年代に発表した「一般設計方法論におけるジレンマ」という論文にて、それまでに提唱されてきた設計方法論の限界、いわゆる明確な科学的根拠をもって解決できる「飼いならされた」課題に対して、ウィキッド・プロブレム（意地悪な問題）が「決定的な公式がなく、独自性が高く、明確な停止ルールや真偽の解がない」などの特徴を持っていると指摘しました。

このような複雑な課題をよりよく理解し、対処するためには、システムマップを作成することが重要です。システムマップは、企業やデザイナーが直面する数々の課題の間にある複雑な相互依存関係をウイ

キッド・プロブレムという俯瞰的な視点から視覚化することに役立ちます。これらのつながりを可視化することで、潜在的な介入点を特定し、システム全体への影響を評価することができるようになります。

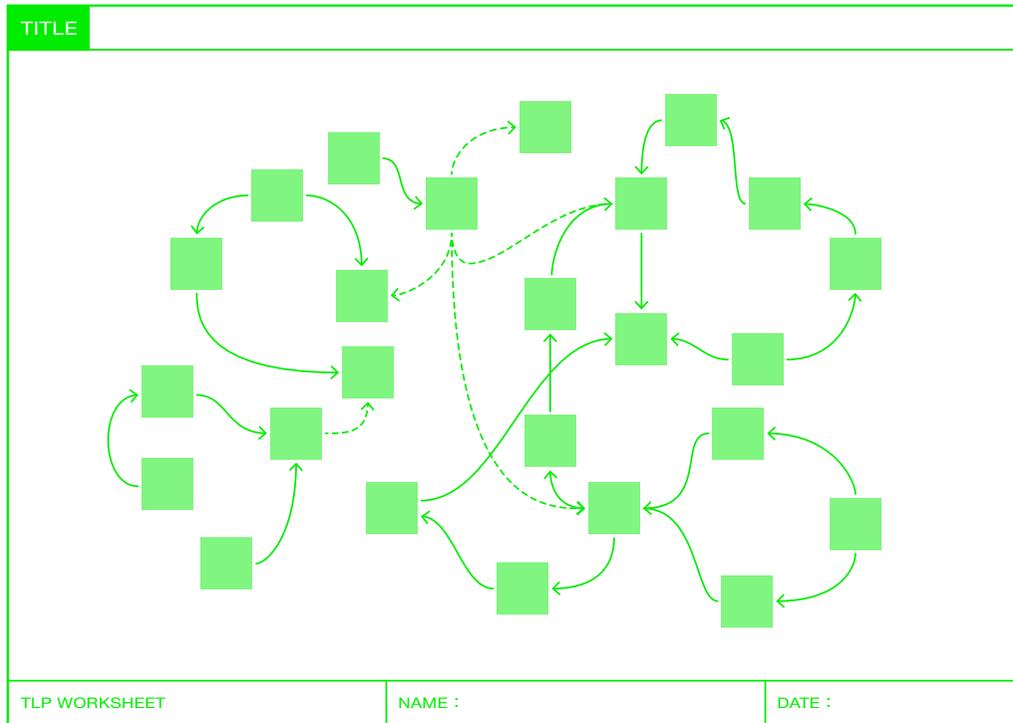


W-2. 因果関係を整理する

リサーチで集めた課題の間にある関係性を可視化する。

Step

1. リサーチ結果をチーム内で共有する (15分)
2. 課題をざっくりカテゴリライズし、同じカテゴリーに属するものを近づけながら、ワークシートに付箋を貼り付ける (15分)
3. 課題の位置を調整しながら、その間の因果関係を矢印で表現する (30分)



Tips

1. 部分と全体を行き来しながら、小さな因果関係（課題と課題）と大きな因果関係（カテゴリーとカテゴリー）の整理をなるべく同時に進めていきましょう。
2. 課題の関係性を整理する中で、因果関係がうまくつながらない場合は情報の抜け漏れが発生している可能性があります。その場合は、テーマにとって重要な部分であるかどうかを判断し、重要な部分に関してはその場で調べて埋めていく必要があります。
3. それぞれの課題や事象の間にあるフィードバックループ（プロセスを繰り返すことで、結果が増幅されていくこと。例えば：Aが発生するたびにBが悪化する）やステークホルダー間の意見の対立がシステムを複雑化する要因のため、マッピングしている中でそれらの存在に気づくことが重要です。

W-3. 上位課題を抽出する

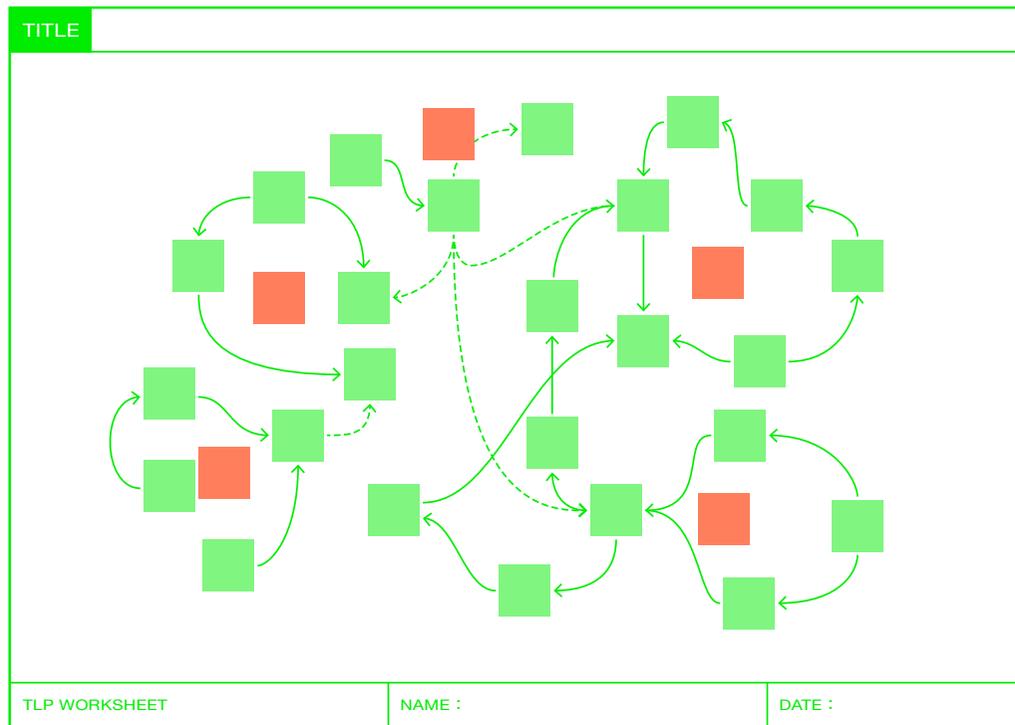
関係性の整理から見た本質的な課題を言語化する。

Step

1. マップ上の因果関係を振り返り、どんな課題の連鎖が起こっているかについてチーム内で議論する（15分）
2. 課題の連鎖から見た上位課題を違う色の付箋に書いて、マップに貼り付ける（15分）

Tips

1. 上位課題とは課題の連鎖から感じる共通する課題感を言語化したものです。例えば：「女性の就労難」→「母子世代の年収の低下」→「子供貧困の増加」などの課題の連鎖から、「女性の働きやすさの欠如」という上位課題が抽出できます。



※課題の連鎖とは

→因果関係で結びついた課題感の近い複数の課題のことを指します。

W-4. 介入点を選定する

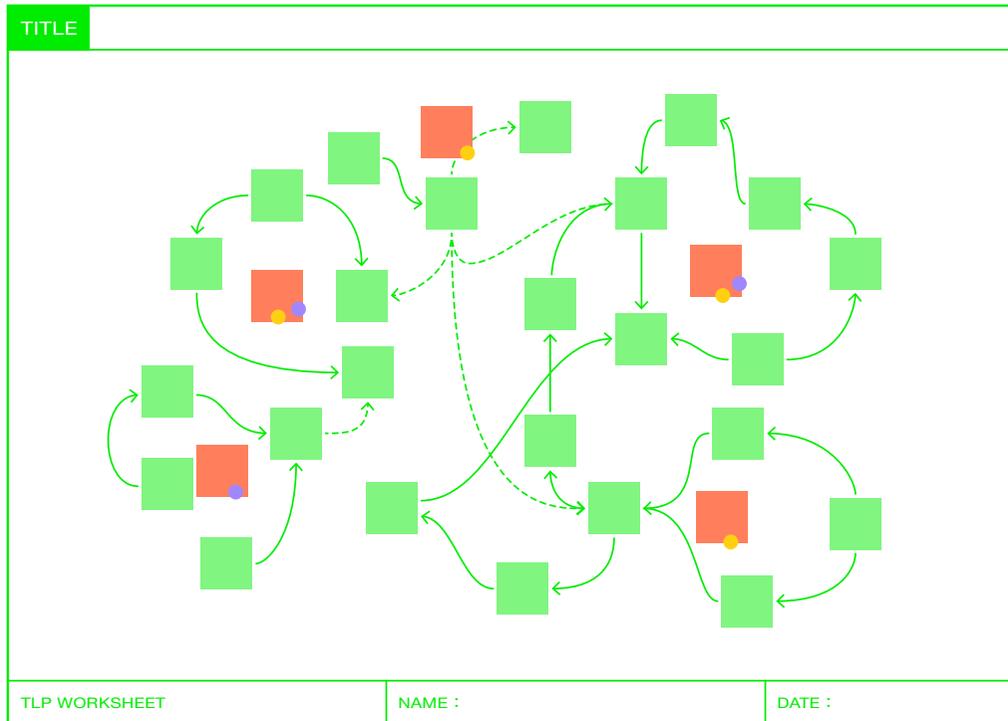
システムを効率よく改善できる介入点を選定する。

Step

1. マップ全体を俯瞰し、介入点の位置についてチーム内で議論する (15分)
2. 各自が考えている介入点に投票を行う (一人 3票) (10分)
3. 各自の理由を説明し、チームとしてフォーカスする介入点を決める(複数可)(15分)

Tips

1. 介入点の選定とは、「システムを改善するために、どこに焦点を当てていくべきか」を見つけることと同義です。
2. その選定も正解や不正解はなく、複数の基準を合わせて考える必要があります、例えば：
 - 1) 重要な因果関係と関連していますか
 - 2) ステークホルダーのメンタルモデルの変容とつながれそうですか
 - 3) システムの根源的な課題ですか



※介入点とは

→システムの動きを整理したあとに、効率よくシステムを改善することができる介入点 (intervention point) を見つけることが重要です。介入点を探すプロセスは鍼治療に似ていると言われています。鍼灸師は、患者の体にある複数のツボに針を配置することで、経脈の循環や身体のシステムバランスを整えることができます (諸説あり)。それらの配置部位の選択は一見直感に反しているかもしれないが、実はシステムのダイナミクスの深い理解に基づいているのです。

未来構想力 2

問題の過去を遡る

▶ システミックなアプローチを通じて、社会課題の構造を透視する
未来のためのソリューションを考案しようとする際に、人々は答えを現在や近い未来に求めようとします。しかし、トランジションデザインでは未来を考える上で過去にも目を向けます。そして社会を漠然と捉えるのではなく、多層的視点（MLP=Multi Level Perspective）によって構造的に把握します。

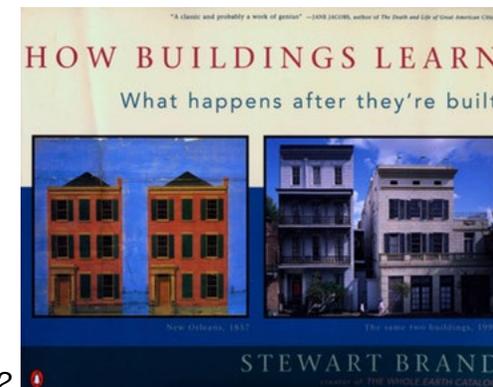
トランジションデザインでは、社会の変遷の過程をランドスケープ、レジーム、ニッチという3つのレベルで検証することで、かつての社会に深く浸透していた文化や価値観を明らかにしていきます。

MLPを通じて、過去の社会のトレンド、構造、新たなイノベーションの間の複雑な相互作用を可視化することができます。また、これらの要素が時間とともにどのように相互作用してきたかを理解することで、私たちは問題解決のための介入に関する新たなアイデアを得ることができます。そして、過去の知恵と現在の状況を統合することで、目指すべき未来の像を形成することができます。

MLPを用いる上で重要なことは、文化や価値観が社会に与えた影響を理解することです。例えば、近代以前の人間と自然の相互依存関係を重視する考え方を学ぶことで、未来において、より調和的で環境に配慮した生活様式の構想につながるかもしれません。現在のシステムを再構築するためのインスピレーションを得て、最終的により良い明日に貢献するデザインへと繋がっていくのです。



1



2



3

1. *Multi-Level Perspective on System Innovation: Relevance for Industrial Transformation*
Frank W. Geels | 著, 2006
2. *How Buildings Learn: What Happens After They're Built*
Stewart Brand | 著, Penguin Books, 1995
3. *日本近代社会史：社会集団と市場から読み解く 1868-1914*
松沢裕作 | 著, 有斐閣, 2022

未来構想力 2

問題の過去を遡る

▶ 学習目標

長いタイムスパンの社会移行 = トランジションを分析する手法 MLP を習得し、そこから新しい市場機会の発見や社会課題を乗り越えるためのヒントを見つける能力を身につけます。

▶ 参考にしている手法

- ・ MLP (Multi - Level perspective)

社会の大規模な移行を理解・分析するための手法・視点のことです。社会技術システムを三つの階層（ランドスケープ、レジーム、ニッチ）の相互作用として捉え、複雑な社会課題が発生する大きな時空間的な文脈を可視化し、持続可能な未来を描くためのヒントを得ることができます。

▶ ツール

- ・ ワークシート
- ・ ポストイット
- ・ ペン
- ・ Miro

▶ ワーク構成

W-1. 課題の「過去」についてリサーチする (30分) → 1人

W-2. 変遷を整理する (60分) → 3人

W-3. ストリームを見つける (40分) → 3人

W-4. 価値観を抽出する (60分) → 3人

3人 → チームワーク / 1人 → 個人ワーク

▶ ワークシート

<TIMELINE> ... 江戸時代 ... 明治時代 - 昭和時代 ... 現代

ランドスケープ

レジーム

ニッチ

TLP WORKSHEET NAME : DATE :

TITLE

できごと

常識・価値観

TLP WORKSHEET NAME : DATE :

W-1. 課題の「過去」についてリサーチする

近代以前の日本の歴史を遡り、課題が今までどのように発展してきたかをリサーチする。

Step

1. インターネット、書籍、論文などを使ってデスクリサーチを行い、課題に関わる歴史的事象を集める（30分）

※同じ色の付箋を使ってリサーチ結果を簡単に要約する。

Tips

1. 最初は歴史についてどこから調べればいいかが分からず、戸惑ってしまうかもしれません。そのハードルを下げるために、以下のステップを参考にしてください（あくまでも一例で、これが唯一解というわけではありません）：
 - 1) 前回（未来構想編-1）のワークで選定した介入点（解くべき問題）を振り返り、そこからテーマを抽出します（例えば：女性の働きやすさの欠如→家庭構造、女性の働き方…）。
 - 2) そのテーマについての歴史を調べる場合、まずはマイルストーンレベルの出来事、または自分が興味を持つ変化に注目し、そこに至る前と後の歴史的事象を調べましょう。
 - 3) 最後はそれぞれの歴史的事象がどのような流れで発生したかを意識しながら付箋にまとめます。
2. このワークでは近代以前の生活様式を遡るのが目的のため、「どこまで以前に遡ればいいのか」という疑問が生じるかもしれません。時間の余裕があれば江戸より以前に遡ってもいいですが、ワークショップというタイトな時間の中で、最低限、江戸時代まで遡った方が次のワークを進めやすいでしょう。

MLP とは

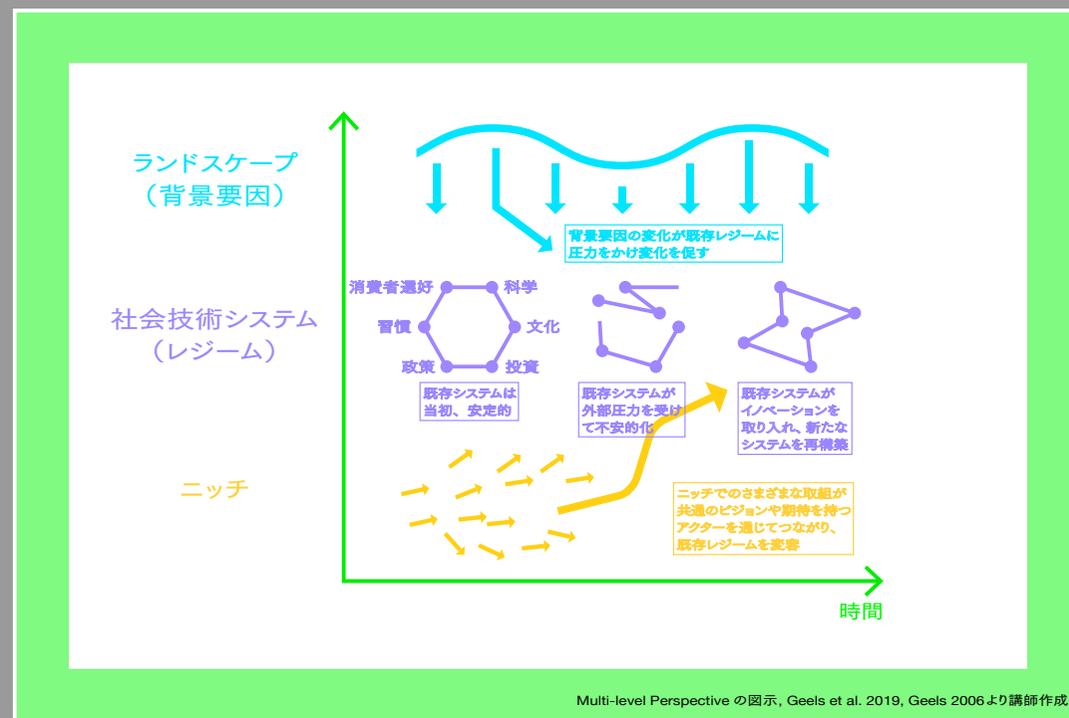
小さな技術イノベーションがどのように社会に広範囲で巨大な変化をもたらしていたか、このような社会の大規模な移行（Transition）を理解・分析するために、システムイノベーション研究者のフランク・W・ゲールズが MLP（Multi-Level Perspective）を提唱しました。MLP の視点からすると社会技術システムは下記の変化の速度が異なる、相互作用する三つの階層に分けて捉えることができます。

- ・ランドスケープ（Landscape）：人口動態、マクロ経済や国際関係など、個人や組織が影響を与えにくく、変化が遅い大きな社会背景。レジームとニッチの層にプレッシャーを与え続けています。
- ・レジーム（Regime）：各種のインフラ、慣習・制度・文化など、緩くしか変化しない社会の仕組み。ランドスケープとニッチの層から影響を受けつつ、分解と再構築を繰り返します。
- ・ニッチ（Niche）：新しいアイデア・技術革新・新商品など、現れては消えていく変化の激しい社会実験の場。レジーム層に変化の可能性をもたらします。

トランジションデザインでは、MLP を用いて、ウィキッド・プロブレムが発生する大きな時空間的文脈を可視化し、過去の持続可能な社会的実践の抽出を目的としています。社会の発展につれて課題が複雑化していくなかで、それが複雑になる以前の人々は日常生活をどのように過ごし、それぞれの事象がマクロからマイクロレベルまでどのよう

に繋がっていたのかを可視化することが、未来における新しい日常の構築に役立つと考えられています。

歴史から学び、新しい持続可能な未来をデザインするために示唆を集めるという点は、従来の MLP の考え方とは異なるトランジションデザイン独自の MLP の使い方とも言えるでしょう。

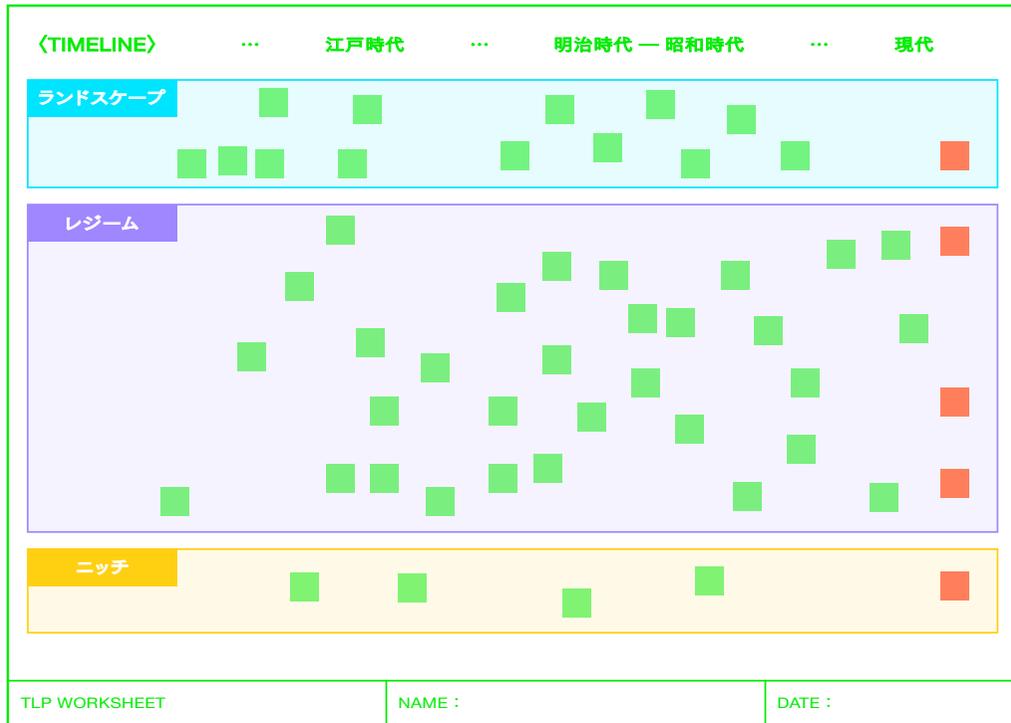


W-2. 変遷を整理する

リサーチの結果を MLP の3段階に分けてマッピングする。

Step

1. リサーチ結果をチーム内で共有する (20分)
2. 集めた事象が書かれた付箋をざっくり年代順に分けて、ワークシートの三つの階層 (ランドスケープ、レジーム、ニッチ) に貼り付ける (10分)
3. 貼られた付箋の時系列や階層が適切かどうかについて、チームメンバーと議論しながら整理する (30分)



Tips

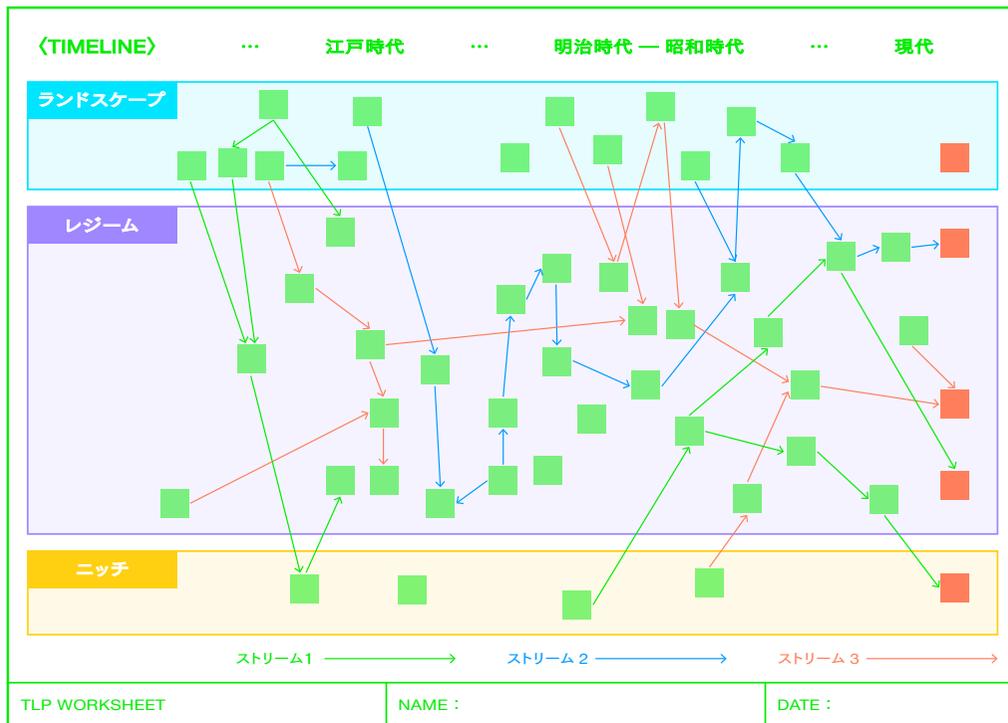
1. 最初はそれぞれの層にどんな付箋を貼るかを判断するのは難しいかもしれませんが、複雑に考えすぎずとにかく貼ってみて、全体像を見ることが重要です。
2. 連続性のある事象が同じ付箋に書かれている場合、その事象を細かく切り分けて、別々の付箋に書き写した方がマッピングがしやすくなります。(例えば：「王政復古の一環として、「廃仏毀釈」が行われた。仏教は外来のものとし、神道を日本古来のものとする考え方が広まった」が付箋に書かれた場合、「王政復古の号令」「「廃仏毀釈」の民衆運動が発生」「仏教は外来のものとし、神道を日本古来のものとする考え方が広まった」のように、三つの事象を切り分けて書くと、マッピングしやすくなります。)

W-3. ストリームを見つける

マッピングされた事象からストリームを見つける。

Step

- 付箋の前後関係を矢印で表し、マップの中に存在するストリームを見つける (25分)
 - ※異なるストリームは矢印の色で分別する
 - ※それぞれのストリームにタイトルをつけて、マップの下にメモする
- ストリームの中のターニングポイントに該当しそうなところを赤いペンで印をつける (15分)



Tips

- ストリームが途切れたり、分かれたりすることは当たり前のことですが、少しジャンプしすぎたところや史実について疑問に思うところがあれば、随時調べるのが重要です。

※ストリームとは

→連続的に変化する複数の歴史的事象のことです。

※ターニングポイントとは

→もともと変わり目、分岐点などを意味する言葉で、ここでは歴史上の大きな転換点を指します。

W-4. 価値観を抽出する

ストリームの整理から感じた示唆を書き出し、課題解決のヒントとなる過去の価値観を抽出する。

Step

1. 各自でストリームの整理から見えた示唆を違う色の付箋で書き出す（15分）
2. 書き出した付箋の内容をチーム内で共有する（15分）
3. チームメンバーが書いた付箋を振り返り、各自で大事だと思う過去の価値観を価値構造カードにまとめる（15分）
4. 各自で書いたカードをチーム内で共有する（15分）

TITLE		
できごと	常識・価値観	
TLP WORKSHEET	NAME :	DATE :

※ワークシート：価値構造カード

Tips

1. ターニングポイントの前後の事象に着目することで示唆が得られることが多いです。
2. 価値構造カードの各項目について解説します：
 - 1) タイトル：過去の価値観について一言でまとめます
 - 2) できごと：過去に何があったか、その一連の流れを簡単に記述します
 - 3) 常識・価値観：上記の情報からどんな示唆が得られ、そこからどんな過去の常識や価値観が見えたかを記述します

例えば：

- 1) タイトル：伝統文化は守るものではなく、活かすもの
- 2) できごと：歌舞伎は各時代の観客の趣味嗜好を反映し、名優、名作家たちの活躍で新しいレパートリーを増やしながら今日の歌舞伎に至り、良いエンターテインメントとして愛されてきた
- 3) 常識・価値観：伝統文化は守るものではなく、時代ごとに新しい素材、ストーリー、解釈を入れることによって、活かすものである

未来構想力 3

理想の未来を描く

▶ 思考を飛躍させ、ありたい未来のビジョンを物語とオブジェクトを通じて提示する

過去から現在、そして未来へと想像のスコープを向けていく中で、次はその未来について具体化をしなくてはなりません。トランジションデザインでは未来洞察の手法を複合的に用いて、個人を起点とした社会にとって意味のある未来のトランジション・シナリオを作ります。

ここでの目的は、SF プロトタイプング等の手法を通じて、各個人の抱く未来のビジョンを集約／統合し、より持続可能で公平な世界に向けた、力強い物語や未来のオブジェクトを作ることです。

ポイントは現在の制約を越えて考え、オルタナティブな未来への想像を促すことです。説得力のあるストーリーと、未来に存在するかもしれないオブジェクトのデザインによって、複雑なアイデアや潜在的な結果を、より具体的な方法で伝えることができます。このような物語を重視したアプローチは、社会、文化、環境に与える影響についても語られ、私たちの選択と行動がもたらす長期的な影響について、受け手の想像と思考を促すことができます。

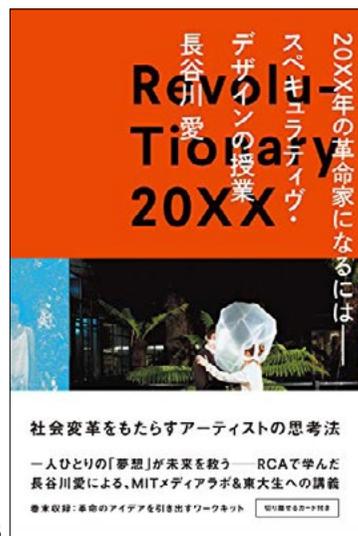
また、社会にとって望ましい移行を達成するには、自分たちが描いている未来像だけでなく、それを見たステークホルダーがどのように巻き込まれていくかを描く必要があります。今後どのような課題が訪れ、どのような機会が見出されるのか、批判的思考と議論を喚起し、望ましい未来の実現に向けた共同作業を始めていきましょう。



1



2



3

1. スペキュラティブ・デザイン 問題解決から、問題提起へ。
— 未来を思索するためにデザインができること
Anthony Dunne, Fiona Raby | 著
ビー・エヌ・エヌ新社, 2015
2. 未来は予測するものではなく創造するものである
— 考える自由を取り戻すための〈SF 思考〉
樋口恭介 | 著, 筑摩書房, 2021
3. 20XX 年の革命家になるには
— スペキュラティブ・デザインの授業
長谷川愛 | 著, ビー・エヌ・エヌ新社, 2020

W-1. 「未来」についてリサーチし、議論する

未来の兆しとなりうる事象をリサーチし、社会変化の可能性を推測する。

Step

1. デスクリサーチで、個人が興味のある技術に関するニュースや記事を集める
(20分)
※付箋を使って、ニュースや記事の要約とそこから感じる未来の可能性を簡潔に記入する。
2. 各自で集めた資料をチーム内で共有し、これらの技術が今後どのように発展するかを議論する (20分)

Tips

1. リサーチ結果は以下のようにまとめるとよいでしょう。

未来の兆しの記入例：

- ・ 記事リンク：〇〇
- ・ 要約：〇〇（製品名）は去年〇〇研究所によって開発された遠隔操作ロボットです。操縦者は自宅にいてだけで、遠くにいるロボットを簡単に動かすことができ、周りにいる人々とインタラクションができます。
- ・ そこから感じる未来の可能性：障がい者、外出困難者だけではなく、体力の弱い高齢者でもこの技術を活用すれば、自分で足を運ばなくても、外にいる人々と好きのように繋げることができます。

※未来の兆しとは

→未来に起こる事象を示唆する / 裏付けるような事象のことです。

W-2. 個人のビジョンを描く

個人の願望を起点に、ありたい未来の姿をスケッチで描く。

Step

1. 前のステップの議論を振り返り、課題を乗り越えた望ましい未来の姿を夢想し、スケッチで描いて、タイトルをつける（一人3枚以上）（15分）
2. 前回（未来構想編－2）のワークで作成した価値構造カードを振り返り、描いたスケッチをブラッシュアップする（新しく描いてもいい）（15分）

Tips

1. 個人にとって望ましい未来を想像する時に、自分の願望（Desire）を深掘りする必要があります。そのためには、独自の体験や、忘れられないような良かった体験を思い出しながら、自分の感情を揺さぶるポイントや自分にとって大事なことを抽出することで自分の願望に気づきやすくなります。

TITLE		
TLP WORKSHEET	NAME :	DATE :

W-3. チームのビジョンを描く

個人のビジョンをベースに、チームが目指したい未来社会のビジョンを考える。

Step

1. スケッチをチーム内で共有する（15分）
2. 各自で最も共感できたスケッチに投票する（5分）
3. 得票数の高いスケッチを一箇所に集め、各自で投票理由を共有する（15分）
4. チームメンバーにとっての望ましい未来社会の姿を議論し、ワークシートを使って、未来ビジョンのアウトラインを具体化する（40分）

Tips

1. 現在の社会課題を乗り越えた新しい社会を構想する際に、下記の質問を念頭にいれながら、考える必要があります。
 - 1) 人々のニーズはどのように満たされていますか？
 - 2) 現在との根本的な違いは何ですか？
 - 3) そこにはどんな新しい関係性が築かれていますか？

物語で最も描きたいものは何ですか (Why) ?		
物語の舞台は西暦何年ですか (When) ?		
物語の舞台はどこですか (Where) ?		
主人公は誰ですか (Who) ?		
現代と物語の世界との差異は何ですか (What) ?		
差異はどのように起きていますか (How) ?		
TLP WORKSHEET	NAME :	DATE :

※ワークシート：ストーリーアウトライン

W-4. 未来のストーリーとオブジェクトを創る

チームで考えたビジョンを具体化し、SF 小説を書くようにアウトラインを整理し、未来に登場するオブジェクトを創って、展示する。

Step

1. ストーリーのテキストを起こし、その中に登場する未来のオブジェクトを創る (60分)
※ここからはビジュアル班とテキスト班に分かれた方が作業しやすいでしょう。
※完成したオブジェクトとストーリーそれぞれに名前とタイトルを付けましょう。
2. 作成したオブジェクトとストーリーについて議論する (時間制限なし)
※チーム内だけで議論するのではなく、チーム外の人からもフィードバックをもらおうとより良いでしょう。



※「未来のオブジェクト」のイメージ

Tips

1. 未来のオブジェクトを創る際は、あたかも既に起きていることのようにリアルに作り込むことが重要であり、表現方法や展示方法に決まりはありません。
 - ・平面：疑似 Web サイト、偽 APP、ポスター、パンフレットなど
 - ・立体：彫刻、紙芝居など
 - ・演出：寸劇、ダンスなど
2. 未来オブジェクトの完成度は重要ではなく、とりあえず手を動かしてみることが重要です。もし造形物の作成や体を使った表現が難しかった場合、身の回りのものを使って、表現したい未来のオブジェクトを見立てたり、AI 画像生成ツールを使ったりすると良いでしょう。

事業構想編

事業構想編では、バックキャストिंगによって因果関係を可視化し、理想に辿り着くまでの道筋を設計する能力、実際の現場の声を拾い上げて、共創型のビジネスモデルを構築する能力、そしてステークホルダー間の相乗効果や補完性を考慮して、持続可能で価値の高い事業構想を立案する能力を身につけます。

このプログラムを通じて、事業構想力を磨くことで、長期的なビジョンを持ち、実際に現場で活動するステークホルダーとの共創により、より価値の高いビジネスモデルを構築することができます。また、人間だけではなく、自然環境や生物など、様々なステークホルダーを考慮した事業構想を立案することで、社会にとってより持続可能で価値の高い事業を創出することができるでしょう。

未来への道筋を設計する

▶ バックキャストिंगによって、理想の未来までの道筋を描く

理想の未来を描いたら、次は未来像からインパクトを抽出し、現在に遡ってバックキャストिंगすることで、事業や組織がインパクトの実現に向けて移行するための道筋を描いていきます。

しなくてはならないことは、目指すべき未来像から因果関係を整理・逆算することで、未来に起こしたいインパクトの実現に必要なステップやマイルストーンを特定することです。

そのために用いるのがロジックモデルです。一般的には「インパクト」「成果」「アウトプット」「活動」「リソース」を矢印でつなげた図として表現されます。長期的で広範に及ぶ社会へのポジティブな変化を「インパクト」、事業活動の結果をもたらす変化や効果を「成果」、製品やサービスなどを生み出す事業活動による直接的な結果を「アウトプット」、アウトプットを生み出すための諸活動を「活動」、事業を実施するために必要な資金や人材などを「リソース」と定義します。ロジックモデルを作成することで、事業や組織の活動を未来につなげ、インパクトを実現するための明確なロードマップを手にすることができます。

社会へインパクトをもたらすためには、商業的な実行可能性と持続可能な事業の形態についても考えていく必要があります。



1

1. 未来を実装する—テクノロジーで社会を変革する4つの原則
馬田隆明 | 著, 英治出版, 2021



2

2. 解像度を上げる—曖昧な思考を明晰にする「深さ・広さ・構造・時間」の4視点と行動法
馬田隆明 | 著, 英治出版, 2022

事業構想力 1

未来への道筋を設計する

▶ 学習目標

理想となるインパクトを示し、理想の未来から現在までバックキャスト（逆算）することによって、インパクトを達成するために必要な事柄の因果関係を可視化し、今何を取り組めば良いのかを考えることで、インパクトに至るまでの道筋を設計する力を身につけます。

▶ 参考になっている手法

・ ロジックモデル

ロジックモデルとは、事業が最終的に目指す理想的な状態の実現に向けた仮説や戦略を体系的に図示化したものです。

▶ ツール

- ・ ワークシート
- ・ ポストイット
- ・ ペン
- ・ Miro

▶ ワーク構成

W-1. インパクトを設定する（50分）→ 

W-2. ステークホルダーを特定する（30分）→ 

W-3. 成果を設定する（50分）→ 

W-4. アウトプット、事業活動、リソースを設定する（50分）→ 

※このワークでは、所属（部署や企業など）が異なるメンバーで構成されたチームで未来を描いた後、その未来と各自が所属する組織の事業を接続させるため、チームで一つのロジックモデルを作成するのではなく、メンバー各自が事業と照らし合わせながら一つずつロジックモデルを作成することを想定しています。

 → チームワーク /  → 個人ワーク

▶ ワークシート

ステークホルダー	リソース	事業活動	アウトプット	短期的成果	中期的成果	長期的成果	インパクト

TLP WORKSHEET NAME : DATE :

W-1. インパクトを設定する

描いた「理想の未来」を「インパクト」として言語化する。

Step

1. チームで描いた「理想の未来」を各自で「インパクト」として言語化し、付箋に書き出す（15分）
2. 各自で書き出した「インパクト」をチームで共有する（15分）
3. 共有した付箋を統合、または最も共感する付箋を選び、チームで一つの「インパクト」を定め、各自の「ロジックモデル」に配置する（20分）

Tips

1. 最終的に達成したい状態・ゴールを具体的かつ客観的に言語化します。
2. 私企業の利益・私利ではなく公益を重視します。
3. 実感を持ちやすく、ワクワクするようなインパクトを描くことを意識しましょう。

ステップ モデル	リソース	事業活動	アウトプット	短期的成果	中期的成果	長期的成果	インパクト
							■

TLP WORKSHEET NAME : DATE :

※インパクトとは

→本プログラムでの「インパクト」とは、長期的で広範に及ぶ社会へのポジティブな変化とします。

W-3. 成果を設定する

設定したインパクトから逆算し、インパクトを実現するために達成しなければならない成果を長期的・中期的・短期的な視点で付箋に書き出す。

Step

1. 所属組織の事業と照らし合わせ、ステークホルダーにとってインパクトを実現するために必要な長期的成果を付箋に書き出す（20分）
2. 長期的成果から逆算し、中期的成果、さらに短期的成果を付箋に書き出す（30分）

ステップ	リソース	事業活動	アウトプット	短期的成果	中期的成果	長期的成果	インパクト

TLP WORKSHEET NAME : DATE :

Tips

1. 成果は社会課題が改善・解決された状態や発生する変化を書きましょう。
2. 「誰の、どんな問題を解決したいのか」「誰にとっての価値なのか」といったステークホルダーの便益を意識しましょう。
3. 複数のステークホルダーがいる場合は、それぞれのステークホルダーが求める成果を考え、ステークホルダーごとに長期的・中期的・短期的成果を並べてみましょう。
4. 所属組織の事業とのつながりを意識し、事業実施主体として影響を与えることが可能と考えられるレベルにします。ただし、既存事業の枠に囚われすぎず、インパクト実現に貢献しうる成果を網羅的に洗い出します。
5. 成果は必ずしも「長期・中期・短期」の3段階で設定する必要はありません。（事業活動によっては短期的成果のみの設定が適切な場合もあるでしょう）

※成果とは

→事業活動の結果がもたらす変化、便益、その他の効果とします。

W-4. アウトプット、事業活動、リソースを設定する

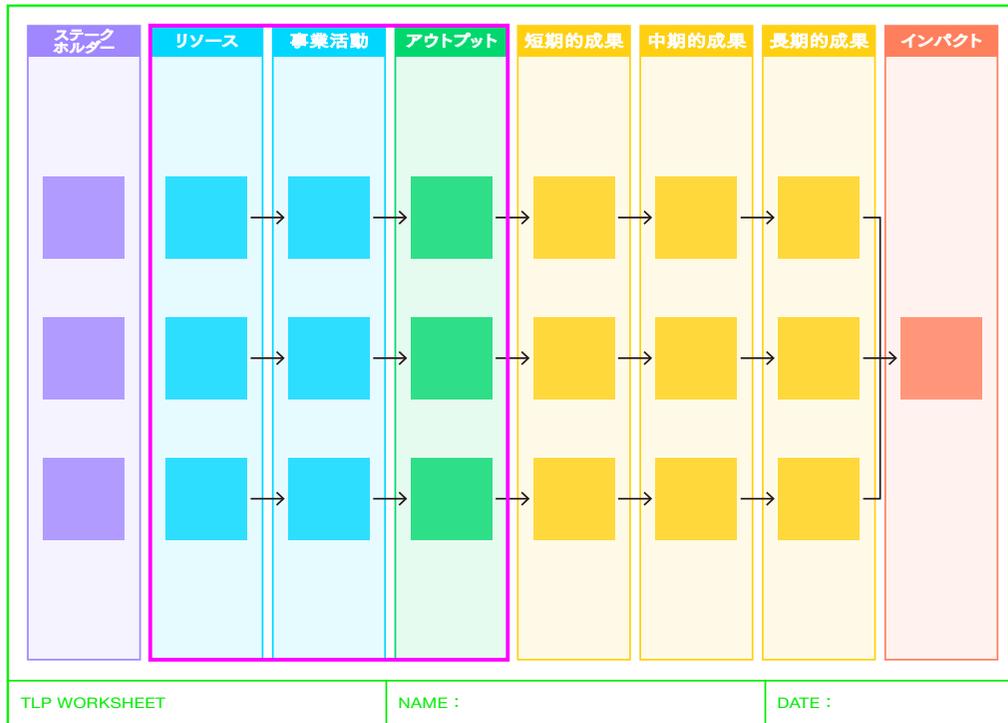
アウトプット、事業活動、リソースを設定する。

Step

1. 短期的成果から逆算してアウトプットを設定する（20分）
2. アウトプットから逆算して事業活動を設定する（15分）
3. 事業活動から逆算してリソースを設定する（15分）

Tips

1. アウトプットと事業活動は一体的に捉えるとよいでしょう。



※アウトプットとは

→製品やサービスなど、事業活動の直接の結果を指します。

※事業活動とは

→製品やサービスなどを生み出すための具体的な活動を指します。

※リソースとは

→事業を実施するために必要な資金や人材などを指します。

事業構想力 2

現地に没入する

▶ 共創による持続可能な取り組みの現場を体感し、実行の解像度を高める

ロジックモデルで描いた戦略が理想で終わらず、現実的な戦略へ変えていくためにも、実際に事業活動に関わるステークホルダーの現地＝フィールドに足を運ぶことは極めて重要です。現場に身を置くことで事業コンセプトの現実的な意味をより深く理解することができます。

トランジションデザインにおいては、フィールドの中での活動を通じて、解決策を模索していくことが求められます。なぜならば、厄介な問題を解決するには全体的かつ体系的なアプローチが必要になるからです。そのためにはスタジオやラボを飛び出す必要があります。

フィールドの中で、私たちは観察と対話を用いて、地域の状況や、関係するコミュニティの特定のニーズ、価値観、優先順位と事業活動について理解を深めていきます。そして、各ステークホルダーが手を取り合える形を目指し、サプライヤーやメーカー、流通業者、エンドユーザーなど、サプライチェーンの関係性のデザインに着手します。

それぞれのステークホルダーが抱える固有の課題に対応する革新的な解決策に辿り着くためには、多様な視点と専門知識だけでなく、数多くの反復を行わなくてはなりません。



Design Research 101 – 高齢社会のデザインリサーチプロジェクトに基づく実践ガイド
Studio D, Loftwork | 著

事業構想力 2

現地に没入する

▶ 学習目標

フィールドワークを通して、持続可能かつ共創型の事業を行っている現場の声を聞くことで、様々なステークホルダーを巻き込んだ共創型のビジネスモデルの解像度を上げます。

▶ 参考に行っている手法

- ・フィールドワーク

テーマに即したフィールド（現地）を実際に訪れ、フィールドの事情を直接観察し、関係者から話を聞いて、現地のリアルな情報を集めます。

▶ ツール

- ・カメラ
- ・ノート
- ・ペン

▶ ワーク構成

「Transition Leaders Program」では、岐阜県飛騨市を拠点に、地域内外のステークホルダーと共創しながら広葉樹の活用・循環・価値創造に取り組む会社である株式会社飛騨の森でクマは踊る（以下、ヒダクマ）と共にプログラム設計を行った。ヒダクマを一例として、参加者がフィールドワークを通して持続可能な事業創出のかたちを体感し、実際の現場の声を聞くことで、新規事業を考える上での実践的なヒントを得ることを目的とした。

事業構想力 2

現地に没入する

DAY1（参考例）

1. イントロダクション

全体の流れを説明

2. 広葉樹を集める土場 & 製材所の訪問

事業者との対話により地域材流通のための地域内外の連携を学ぶ

3. 飛騨の広葉樹で作ったオフィスの見学

ヒダクマ新拠点「森の端（もりのは）」オフィスを見学

4. レクチャー：ヒダクマ

「森と人の物語が紡ぐ地域の連関、持続可能性」

講師 | 松本剛（ヒダクマ代表取締役 / COO）

- ・ヒダクマ設立の経緯や、地域内外の人々との連携による取り組みの紹介
- ・参加者とのディスカッション

5. DAY1の振り返り

DAY1で得た気づきを全体共有

DAY2（参考例）

1. レクチャー：飛騨産業株式会社

「地域の循環の輪」

講師 | 岡田明子（飛騨産業株式会社 代表取締役社長）

- ・家具メーカー飛騨産業の最新の取り組みの紹介
- ・「飛騨の家具フェスティバル」を事例に“地域の連帯”が持つ可能性について紹介
- ・参加者とのディスカッション

2. 飛騨古川の町歩き

各チームに分かれて飛騨古川の町を歩き、地域の企業や商店、施設を訪問

3. 町歩きでの気づきを共有

チームごとに訪れた場所や感じたことを共有

4. 全体の振り返り

飛騨での2日間のフィールドワーク通して得た気づきを全体で共有

エコシステムを共創する

▶トランジションのためのエコシステムを共創を通じて構築する

チームで未来を描き、同じインパクトに向かって各自が作成したロジックモデルをチームで一つに統合することで、マルチステークホルダーによる相互関係をより包括的に理解することができます。

トランジションデザインは、私たちの行動がもたらすより広い意味合い、特に人間と自然のシステムの相互関連性を考慮する必要性を強調します。これらの関係を可視化したエコシステムマップを作成することで、さまざまなステークホルダー間のコラボレーション、シナジー、相互補完の機会を特定することができます。

このような全体的・包括的なアプローチにより、人間と人間以外のアクターの幸福を考慮した、より持続可能でレジリエントなビジネス戦略を開発することができます。

エコシステムを描く際には、共創のアプローチが極めて重要です。デザインや意思決定のプロセスに多様なステークホルダーが積極的に参加し、他のメンバーの知見や専門知識を取り入れることで、各アクターが直面する固有の課題と機会を反映した、より強固で包括的なエコシステムを構想することができます。

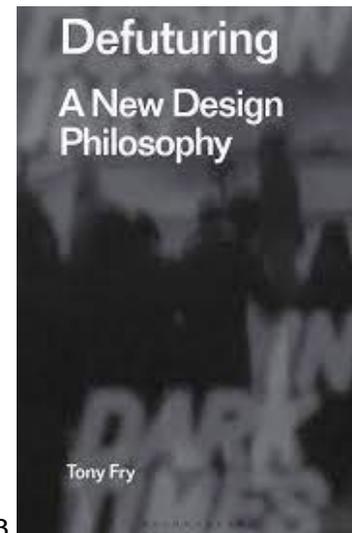
エコシステムマップは、対話とコラボレーションを促進するビジュアルツールとして機能し、人間だけでなく非人間を含むステークホルダーのニーズに対応する革新的なソリューションの開発を促進します。



1



2



3

1. コ・デザイン—デザインすることをみんなの手に—未来を思索するためにデザインができること
上平崇仁 | 著, NTT 出版, 2020
2. モア・ザン・ヒューマン—マルチスピーシーズ人類学と環境人文学
奥野克巳、近藤社秋、ナターシャ・ファイン | 編
以文社, 2021
3. *Defuturing: A New Design Philosophy*
Tony Fry | 著, Bloomsbury Visual Arts, 1999

事業構想力 3

エコシステムを共創する

▶ 学習目標

人間だけではなく非人間（動物、植物、微生物など）を含めた様々なステークホルダーとの相乗効果や補完性を可視化し、理想に辿り着くまでの道筋を組織の枠を越えたシステムとして捉える能力を身につけます。

▶ 参考に行っている手法

- ・ エコシステムマップ

人間と非人間を含めたステークホルダーの関係性を図示化したものです。

▶ ツール

- ・ ワークシート
- ・ ポストイット
- ・ ペン
- ・ Miro

▶ ワーク構成

W-1. アウトプットが与える「負の成果」を考える（60分） → ■■■

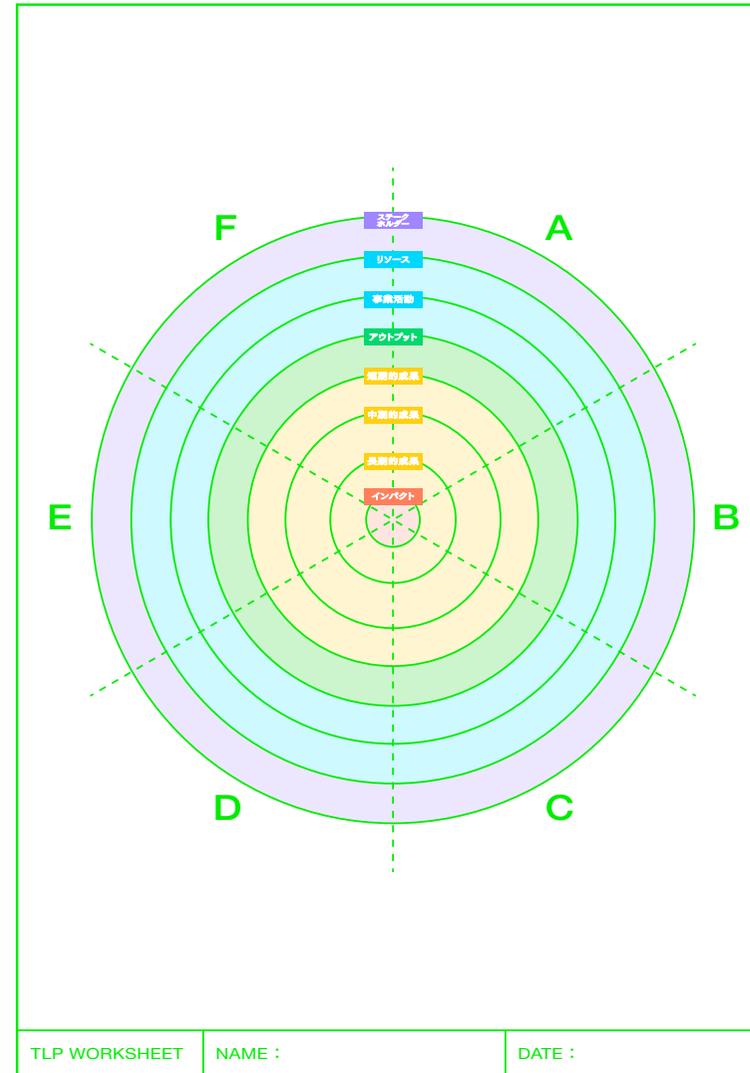
W-2. ロジックモデルをブラッシュアップする（45分） → ■

W-3. エコシステムマップをつくる（75分） → ■■■

※このワークでは、チームのメンバー各自が既にロジックモデルを作成していることを前提としています。

■■■ → チームワーク / ■ → 個人ワーク

▶ ワークシート



W-1. アウトプットが与える「負の成果」を考える

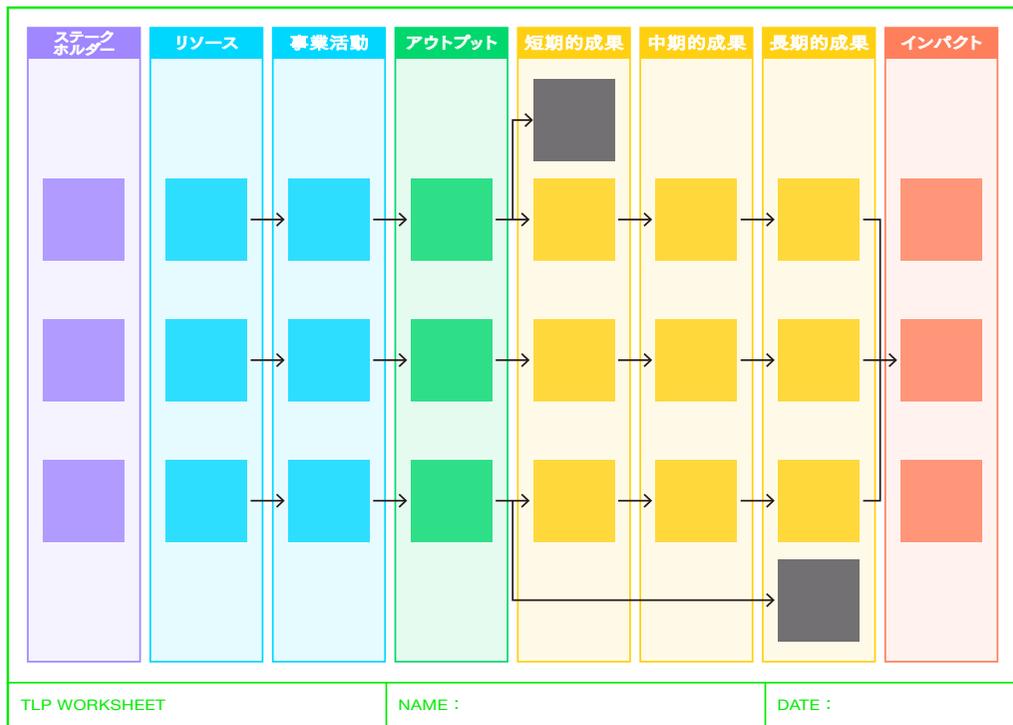
作成したロジックモデルを客観的・批判的な視点でフォワードキャストして見直し、アウトプット（製品やサービス）が与える「負の成果」を考える。

Step

1. 一人ずつ作成したロジックモデルをチーム内で共有する（30分）
2. 他のメンバーから批判的な視点でアウトプット（製品やサービス）が与える「負の成果」についてフィードバックをもらい、「成果」とは別の色の付箋に書いてロジックモデルに配置する（30分）

Tips

1. 負の影響を与えうるステークホルダーを見逃していないか検討します。（例えば、農家の収益アップを目指した農薬が環境を破壊してしまう、など）
2. ステークホルダーは人間だけでなく、非人間（動物、植物、微生物など）も考慮しましょう。
3. 「負の成果」には短期的に出現するものもあれば、長期的に出現するものもあるでしょう。



※負の成果とは

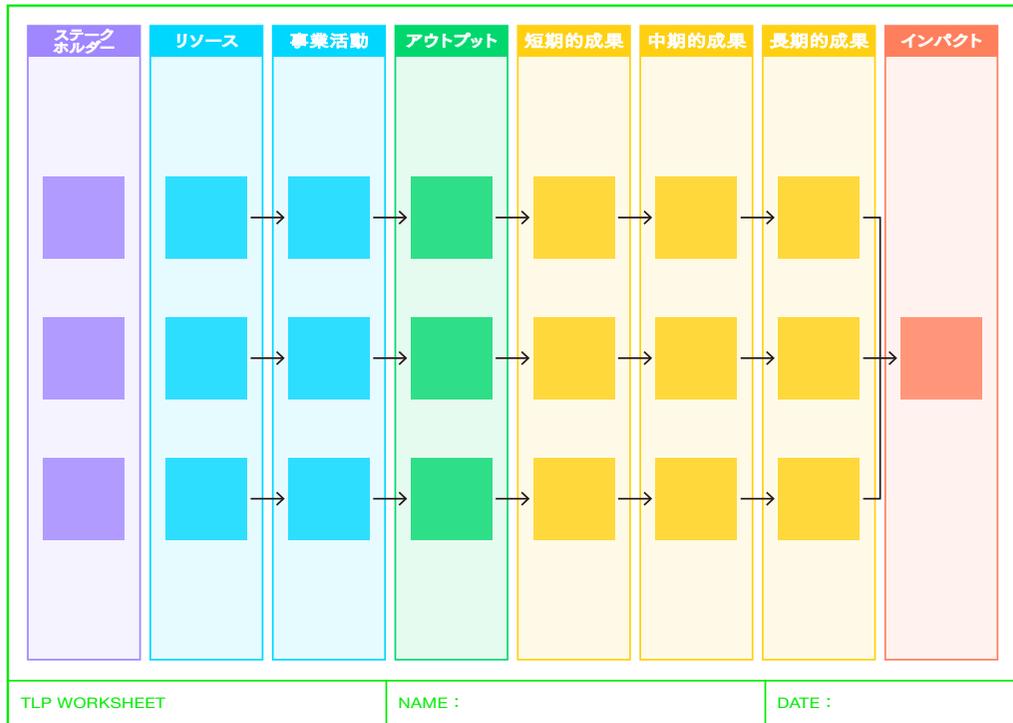
→事業活動の結果がステークホルダーにもたらす負の影響とします。

W-2. ロジックモデルをブラッシュアップする

「負の成果」の影響が大きいアウトプットを見直し、ロジックモデルをブラッシュアップする。

Step

1. 各自で「負の成果」の深刻度が大きいアウトプットを特定する（10分）
2. 各自で「負の成果」の深刻度が大きいアウトプットを見直し、ロジックモデルをブラッシュアップする（25分）
3. ブラッシュアップした箇所をチーム内で共有する（10分）



Tips

1. 深刻度が大きいアウトプットについては提供自体を見直し、「正の成果」を達成するために代替できるアウトプットを検討しましょう。（ない場合は提供をやめることも考えられます）

深刻度の評価

「負の成果」の深刻度は以下の観点から考えるとよいでしょう。

1. 重大性（例えば、生死に直結するなど）
2. 影響範囲
3. 発生時の救済困難度

負の成果	重大性 (1-5)	影響範囲 (1-5)	救済困難度 (1-5)	合計得点
■	3	5	4	12
■	3	2	3	8
■	2	1	2	5
■	1	3	1	5
■	1	1	1	3

TLP WORKSHEET NAME : DATE :

W-3. エコシステムマップをつくる

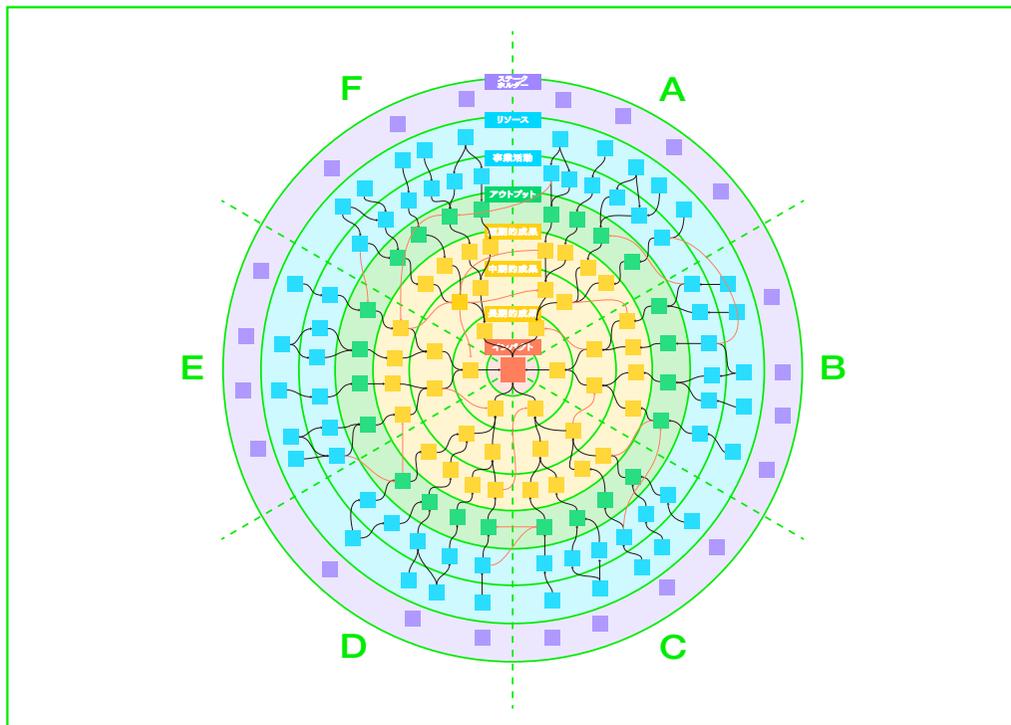
ロジックモデルをチームで一つに統合し、メンバー間のシナジー関係を可視化したエコシステムマップをつくる。

Step

1. エコシステムマップをチームメンバーの人数で分割する
2. ロジックモデルで書き出した付箋（「負の成果」以外）をエコシステムマップの分割されたエリアの割り当て箇所に各自貼り直す（15分）
3. 他のメンバーの付箋を見て、相乗効果や補完性があると思われる付箋を赤い矢印で結ぶ（60分）

Tips

1. 例えば、A社のアウトプット（製品・サービス）がB社の成果につながったり、A社の成果とC社の成果がつながることもあるでしょう。
2. 関係のありそうな要素を全て矢印で結ぶ必要はありません。インパクトに向かって移行（トランジション）するために、特にシナジーが強いと思われる要素を矢印で結んでください。



さいごに

実践では、本書のプロセスを循環のように何度も繰り返していくことで新たな気づきを得たり、目指す未来をブラッシュアップしていくことが重要です。

本書のテーマとなっているトランジションデザインのアプローチは、従来のビジネスモデルを超えて、社会と共生する未来を築くためのビジョンを追求することを目指した、社会、経済、自然環境と事業活動をつなげるための持続可能で革新的なアプローチです。しかし、まだ新しいアプローチでもあるため国内外ともに実践例も多くはなく、こうすれば成功するという確立した手法が存在しているわけでもありません。

このスターターキットは、ワークを通してトランジションデザインのエッセンスを体系的に学び、実践に活かすためのツールとして開発しました。トランジションリーダーを目指す皆様は、ぜひこのスターターキットでの学びを実際のビジネスの現場、まずは自身の周りで活用し、社内外のステークホルダーとの対話・協働を通じて実装に繋げていただきたいと思います。

私たちは、このスターターキットが、皆様が持続可能な未来を創造するための指針となり、トランジションリーダーとしての道を切り拓く力となることを信じています。そして、皆様の取り組みが、社会と共生する新たな事業モデルや価値創造の源となり、世界中に広がっていくことを心から願っています。

どうぞ、トランジションデザインのアプローチを活用し、社会に大きなインパクトをもたらす事業創出に挑戦してください。皆様の成功と、持続可能な未来の実現に向けた新たな一步を祈念して、このあとがきを締めくくりたいと思います。

参考文献

- *Designs for the Pluriverse: Radical Interdependence, Autonomy, and the Making of Worlds*
Arturo Escobar, Duke University Press, 2017
- 『世界はシステムで動く——いま起きていることの本質をつかむ考え方』
Donella H. Meadows, 英治出版, 2015
- 『日々の政治 ソーシャルイノベーションをもたらすデザイン文化』
Ezio Manzini, ビー・エヌ・エヌ新社, 2020
- *Multi-Level Perspective on System Innovation: Relevance for Industrial Transformation*
Frank W. Geels, 2006
- *How Buildings Learn: What Happens After They're Built*
Stewart Brand, Penguin Books, 1995
- 『日本近代社会史：社会集団と市場から読み解く 1868-1914』
松沢裕作, 有斐閣, 2022
- 『スペキュラティブ・デザイン 問題解決から、問題提起へ。—未来を思索するためにデザインができること』
Dunne & Raby, ビー・エヌ・エヌ新社, 2021
- 『未来は予測するものではなく創造するものである——考える自由を取り戻すための〈SF思考〉』
樋口恭介, 筑摩書房, 2021
- 『20XX年の革命家になるには—スペキュラティブ・デザインの授業』
長谷川愛, ビー・エヌ・エヌ新社, 2020
- 『未来を実装する—テクノロジーで社会を変革する4つの原則』
馬田隆明, 英治出版, 2021
- 『解像度を上げる—曖昧な思考を明晰にする「深さ・広さ・構造・時間」の4視点と行動法』
馬田隆明, 英治出版, 2022
- 『Design Research 101 - 高齢社会のデザインリサーチプロジェクトに基づく実践ガイド』
Studio D, Loftwork, 2017
https://loftwork.com/jp/wp-content/uploads/sites/2/2018/02/Design_Research101_FINAL2.pdf
- 『コ・デザイン—デザインすることをみんなの手に』
上平崇仁, NTT出版, 2020
- 『モア・ザン・ヒューマン—マルチスピーシーズ人類学と環境人文学』
奥野克巳, 近藤祉秋, ナターシャ・ファイン, 以文社, 2021
- 『サーキュラーデザイン：持続可能な社会をつくる製品・サービス・ビジネス』
水野大二郎、津田和俊, 学芸出版社, 2022
- 『サステナブル・ファッション：ありうるかもしれない未来』
水野大二郎、Synflux, 学芸出版社, 2022
- *Defuturing: A New Design Philosophy*
Tony Fry, Bloomsbury Visual Arts, 1999
- *Dilemmas in a General Theory of Planning* (P.15)
Rittel, Horst W. J., 1973
- <https://www.druckerforum.org/blog/the-ecosystem-of-wicked-problems-by-christian-sarkar/>
- *COVID 19 in the US through the lens of Transition Design*
Irwin, Terry, 2021
- *Transition Design: The Importance of Everyday Life and Lifestyles as a Leverage Point for Sustainability Transitions* (Design Philosophy Papers 13 (1) :1-2)
Irwin, Terry, Tonkinwise Cameron, 2015
- *The Emerging Transition Design Approach* (P.23)
Irwin, Terry, 2018
- 『*Ecosystem Pie Model: METHODOLOGICAL GUIDELINES FOR THE QUALITATIVE MODELING OF INNOVATION ECOSYSTEMS*』
TU Eindhoven, Aalto University
<https://www.ecosystempie.com/guidelines.pdf>

TRANSITION LEADERS STARTER KIT

- 監修 株式会社ロフトワーク
- 連絡先 Transition Leaders Program 事務局
〒150-0043 東京都渋谷区道玄坂1丁目22-7
<https://loftwork.com/jp/>
- 編著 株式会社ロフトワーク
- 担当 古田希生／谷嘉偉／飯田隼矢／伊藤望／中園尾岳大
- デザイン REFLECTA, Inc. (田岡美紗子＋岡崎真理子)
- プログラム講師 岩淵正樹、峯村昇吾、水野大二郎、木村宰、松沢裕作、樋口恭介、加藤有也、井上彩、松山由樹、上平崇仁

本ワークブックは、経済産業省 令和4年度「大企業等 人材による新規事業創造促進事業（創造性リカレント教育を通じた新規事業創造促進事業）」において、トランジションデザインのアプローチをベースに株式会社ロフトワークが設計した人材教育プログラム「Transition Leaders Program」について、実施内容を再編集したものです。