

イキイキと働ける職場環境にするには？ —基礎情報学・「HACSモデル」で考える—

北海道大学大学院 メディア・コミュニケーション研究院
辻本 篤

HIS (Human Oriented Information Systems) 研究会 / IS技術者のためのpsytech研究会
基礎情報学研究会 合同研究会 (2018/ 9/22, 土) 於: 青山学院大学

辻本・略歴 ～ 基礎情報学との出会い

- ・愛知大学経営学部時代(4年生:94年)に、世界が大きく情報化へ動きだした様に見えた。
 - この時代に「マルチメディア」という言葉が流行りだす。
 - 就職活動は、通信関係を中心に。産業界は「情報化」という言葉に夢中。
(NTTの最終面接で落ちる → 彼女にもフラれて、人生で最も暗黒の時代)
- ・名大大学院人間情報学研究科時代:96年)
 - 入試の面接で「認知科学と経営組織論の領域を横断的に研究したい」といって相手にされず。経済地理の先生に拾われる。
 - 「情報」と「社会」というキーワードが流行。情報社会を考えるというよりも、「都市の情報化」への眼差しが強かった。デービッド・ハーヴェイ(経済地理学者)やマニュエル・カステル(都市社会学者)が流行り。経済地理(or人文地理)や都市社会学と「情報」との接点を考えるスタンス。
例:近隣自治体の「テレポート構想」(旧郵政省の情報化計画)などの授業が流行り。「地域情報化」の時代。
 - 授業では西垣先生の存在が話題になっていた。
 - やりたいことが見つけられず、大学院を再受験する。

辻本・略歴 ～ 基礎情報学との出会い

- ・東大大学院時代(97年～2006年)

産業組織論、情報経済論、災害情報論、それぞれの分野を専門とされる先生を指導教官として仰ぎ、「組織」「コミュニケーション」「リスク」というキーワードで、何とかバランスを取ろうとしていた。

→この時期は行き詰まり感しかない。研究を諦めかけた時期も。

- ・2006年、西垣先生に拾われ、基礎情報学にもとづく組織論を学び始める
→現在に至る。

個人的に印象に残る研究

基礎情報学のHACSモデルにもとづいて、

- ◆個人感情の組織的共有プロセスを検討したもの
(Tsujiimoto, 2011)や、ネオ・サイバネティクス(注)系組織学習論の機能に関する補完性(辻本, 2012)を検討。
- ◆分析対象を組織におけるナレッジ・マネジメントシステムへ移し、組織構成員の主観的発話の客観化／共有化に関する検討(辻本, 2012, 2017)も、継続的に進めている。

(注) **ネオ・サイバネティクス (Neo-Cybernetics)** とは、「自己言及性」、「再帰性」、「自律性」、「閉鎖性」、「環境の自己決定性」(自分で思考範囲を決定)などを基本概念とする、システム理論の新潮流に対する呼称。Maturana, Varela, Foersterらの生命科学の理論にもとづく認識論を、ClarkeとHansenが「ネオ・サイバネティクス」と命名。

組織論におけるHACSモデル

組織において、HACSは、(A) (B)の機能単位が重要となる。

(A) **一次観察者**(たとえば部下など)が、「**自己言及性**」(省察)、「**再帰性**」(思考循環)、「**自律性**」、「**閉鎖性**」(第三者が容易に認識できない個人の心的空間がある)、「**環境の自己決定性**」(認識対象の範囲を特定)、これらを基本概念として環境を「**観察**」し、自己の価値概念を再構成し続けている。

(B) **一次観察者**が環境から受ける拘束・制約条件を「**観察・記述**」する**二次観察者**(**二次観察システム**:たとえば上司など)が存在する。

→この概念モデルの中で見えてくるものに注視する。

組織論におけるHACSモデルの醍醐味

- 1) **一次観察者(部下など)**が認知する「言語化できない」(言語化が困難な)固有の主観的社会認識がある。(個人が意味や価値を置いている心的イメージがある)
- 2) 組織における**二次観察者(上司など)**は、観察・記述行為によって組織構成員が共有可能な状態に情報の性格を置換(疑似客観化)
- 3) **二次観察者等が、そこに組織的価値を付与する**
これらのダイナミズムが重要だと考える。

個人の主観的社会認識が組織的価値に転換していくとき、働き手はこの上ない「働き甲斐」「イキイキと働いている感」を抱くのでは？

→「まったくもって個人的な価値感/意義付けなどが、複数の人間で共有され、それが組織的価値を持つ」という幸福！

「Francfranc」の商品開発におけるHACCSモデルからのアプローチ 7

- Francfrancの商品開発

従業員が日常の息吹を身体感覚／感情で知覚することから始まる…。

「Francfranc」の商品開発におけるHACSモデルからのアプローチ 8



<https://matome.naver.jp/odai/2136119164683824301/2136119286984200503> (参照日：2018年9月3日)



<http://www.francfranc.com.hk/mobile/eng/shop.html> (参照日：2018年9月3日)

「Francfranc」の商品開発におけるHACSモデルからのアプローチ

＜HACS的含意＞（比較的シンプルに考える場合）

● **一次観察者（従業員）**が、日常生活の中で「日常の息吹を身体感覚／感情で知覚する」**（主観的イメージの形成）**

● **二次観察者（商品コンセプト採用者）**が、マーケティングの枠組み（マーケティング的客観性）で採用の可否を探る。

→主観的イメージ形成 →**客観的妥当性**としてフィルタリング
（店舗販売では、主観的イメージの再生装置を準備）

一次観察者（従業員）の日常的思考・感情・思惑、これらを二次観察者（商品コンセプト採用者）が肯定的に受け止め、商品化へ向けさせる。

→従業員はイキイキと、躍動的に働くことができているらしい。

「Francfranc」の商品開発のモットー・販売スタイル 10

ターゲットは「都会で一人暮らしをする25歳のOL、A子さん」

なぜか?????

「Francfranc」の商品開発のモットー・販売スタイル 11

- ・Francfrancブランドを運営する株式会社バルスは、生活雑貨、家具、インテリアを製造・販売する会社としては大手。
- ・Francfrancは、「都会で一人暮らしをする25歳のOL、A子さん」を消費者イメージとして固定
 - 「こんな部屋で暮らしたいわ」「雑誌のような部屋にしたい」という強い憧れを実現できるような試みを重ねている。
- ・商品構成は、家具、ファブリック(生地・織物系商品)20%、雑貨80%
 - 現在、若い女性を中心に熱狂的な支持を得ている(現在は、年齢軸をはずし、若々しい感性だとか、時代の風に機敏な人という、より感性的なマーケティングへ)

当初はリアリティーのある「マーケットイン」の発想

12

高島氏(バルス社・社長)が「Francfranc」を立ち上げるにあたって最も重視したのは・・・

「いいものがあれば売れる」というプロダクトアウトの発想を徹底的に排し、「お客様の求めている物売る」というマーケットインの発想に切り替えたこと。

- プロダクトアウト (product-out, product-oriented) :
企業側の都合(論理や思想、感性・思い入れ、技術など)を優先するやり方。
“作ってから売り方を考える方法”
- マーケットイン (market-in, market-oriented) :
顧客や購買者の要望・要求・ニーズを理解して、ユーザーが求めているものを求めている数量だけ提供

「マーケットイン」では、顕在化していない欲望をキャッチできない！

13

- ・「マーケットイン」では、顕在化していない欲望（消費者の潜在的欲望で形成される心的イメージ）をキャッチできない、ということに気付く。
 - ・商品や売り場開発の現場では、「お客様のニーズをよく聞いて、それに応える商品を作って揃えることが重要」という考え方が、いわば常態化。
- （完全に「マーケットイン」の製品開発・売り場開発で物事が進んでいた）

「マーケットイン」では、顕在化していない欲望をキャッチできない！

14

大抵の消費者は、自分は何が欲しいか分かっていないもの。

→何となく欲しいと思っていたものを目の前に差し出されると、「これが欲しかった」と思って手を伸ばす。

→つまり顕在化していない欲望＝「何となく欲しいと思っていたもの」

（言語的・概念的に説明が難しい、ほわーっとした感情に包まれたイメージを形成する商品）

→従業員がその感情をキャッチして、それを商品や売り場で提案していくところ、必要と実感。

→**プロダクトアウトの発送へ方針転換**

「マーケットイン」では、顕在化していない欲望をキャッチできない！

15

- ・高島氏(社長)は、「ひとつの感性やテイスト＝味わいを軸にして、お客様に分かりやすく、選びやすく提案してゆきたい」という。

→ しかも、「Aという商品とBという商品を並べる時、単純にA+Bの効果を見せるだけではなく、A×Bと相乗効果を生むようなコーディネートが重要」

→「組み合わせを見せる」手法

「マーケットイン」では、顕在化していない欲望をキャッチできない！

16

- ・お客様の視座に立って、商品全体を貫くいくつかのストーリー性、それに基づいた商品のくくりかた、見せ方を行って行く。
- ・どんな背景と意図を持った商品を作るかという、ストーリー・テラーの部分
- ・商品を置く売り場としてお客様がどんな表情をして、どんな商品を手にとって、どういう会話をかわすのか、そこまでイメージ。

商品開発のモットー・販売スタイル

「消費者の生活、メンタリティーをFrancfrancの商品コンセプトで改新していくのです。~~機能を補てんするのではない。~~昔はお客さんの声を聞いていたが、我々がリードしなければならぬと思うようになってから(プロダクトアウト的発想に転換してから)、(今はお客様の声は(辻本・補足))聞かなくなった。」

(バルス社・社長 高島郁夫氏)

高島氏は、社員に対して「よく遊べ」という。

これは従業員が固有の主観的認識でもって世界を「知る」、「見る」「食べる」を意味すると考えられる。

「日常の生活を豊かにするには、日常により深く入り込む必要がある。映画、アート、スポーツ、食べること、料理も、お客様よりも我々が深く知っていないといけない。これは(我々の(筆者・補足))義務だと思う」という。」 (同氏)

商品開発のモットー・販売スタイル

高島氏が「WTW」(ダブルティー)という「ちょい悪オヤジ」ブランドの設立経緯

・ナチュラルなブランドをいつかやりたいという(心の(辻本補足))引き出しが数年前からあったが、なかなか引き出しが開かなかった。

→ところが2009年、千葉県の鴨川でサーフボードに乗って波待ちをしているときに「この感じは何だろう。波に乗らなくても気持ちいいし、水中からパワーをかんじるなあ」と思った。「ああ、これだあ。この感覚だ。この穏やかさとサーフィンのあるスタイルをナチュラルという形で表現すればいいや」と波の上で思った。

→「遊び」の中で身体的／感覚的に吸収された日常性は、彼の中で湧きあがる「心的イメージ」としてひとつのブランドとして立ち上がった。

商品開発のモットー・販売スタイル(主観的認識行為の弱体化からの回復)

19

Francfrancの売上は2009年度まで上昇傾向 →2010年度に減少へ転じた。

- ・高島氏は、「会社全体が慢心してゆるんでいる。鼻が高くなっている。斬新なアイデアも少なくなった」と指摘。
- ・その年は「商品を作るな。店出すな。暇があったら寝てろ。どっかに遊びに行け」と言い続けた。

これは社員が日常感覚を研ぎ澄ますための指示であり、いわば、商品開発の種になる個々人特有の(身体的感覚、独創的な世界観)をひとつでも持って帰ってこい、という命令とも受け止められるものである。社員の世界認識に対する感覚が鈍くなったことへの危機感と理解できよう。

商品開発のモットー・販売スタイル(主観的認識行為の弱体化からの回復)

20

- 消費者イメージはあくまでも、「25歳のOL、A子さん」であり、A子さんの感性信号、その奥にある真意を感じ取り、それをすみやかに提示できるかどうか。このブランドの生命性はまさにそこにある。
- 社員各々が日常性に対して感覚を研ぎ澄ませながら、そこから感じ取るイメージを蓄積し、あくまでそれが「25歳のOL、A子さん」の感性に合う商品作りを心掛ける。イメージの擦り合わせ作業を重ねる。

商品開発のモットー・販売スタイル

- ・「**心も愛もあたたまるカシミアの力**」

→ 高島氏が、自社の商品カシミアのブランケットにつけたコピー
(店舗で、商品を説明する札に表現されている)

- ・鍋つかみには「**君の手を僕が握る**」

- ・石けんには「**泡立て、泡立て、女子力倍増**」

というコピーが、それぞれ表現されている。

「物をそのまま売るのではなく、物を使っている情景とか物を生み出す風景を伝えたかった。カシミア100%とか、機能を書くより、この商品を使ったら、こんなことができるというシーンを伝えたかった。」(高島氏)

商品開発は、日常の息吹を身体感覚／感情で知覚することから。

- ・「WTW」は、高島氏が「遊びの空間」に身を置き、(身体的感覚／湧きあがる感情でイメージとなり、形となったもの)といえよう。(小説家・村上龍氏は、同氏を「肉体で思考する人物」と例えた)
- ・この行為は、Francfrancを運営するスタッフにも当てはまる。
→同ブランドは、いわば、日常性、その息吹を、身体的感覚／湧きあがる感情で認知し、商品開発へ反映させることで成り立っている。

商品開発は、日常の息吹を身体感覚／感情で知覚することから。

- ・商品開発者は、日常生活で心(感情)が揺り動かされた体験から立ち上がった心的イメージを商品化
- ・その商品を手にとった消費者には、開発者と(可能な限り)同じ充溢した心的イメージが立ち上がる、というプロセスが理想形として設定される。
- ・開発者の感情が、消費者の心の中で、その人の生活イメージに溶け込む形で、「どの程度、(同様のものとして再生)される」か、それが課題となる。

商品開発は、日常の息吹を身体感覚／感情で知覚することから。

1. **一次観察者(従業員)**が身体的感覚／感情にもとづく日常体験から立ち上がった心的イメージ／世界観を商品化する(**二次観察者がマーケティング的客観性に乗せる**)。
2. 店舗では、商品を見たり、手に取った時、**一次観察者**と(可能な限り)同じ心的イメージが立ち上がるように、商品にまつわる世界観を説明する素材を用意する。

Francfrancというブランドから生れてくる商品は、もちろん機能面も備えているが、最大の価値はもっと他にあると考えるべきでは？

→商品が顧客の生活の中に入り込むことによって、**顧客の心に、商品に付帯する固有の世界観／感情を揺さぶられる特有の何かが立ち上がる**こと、そのことがFrancfrancブランドの最大の付加価値であるのでは？

「Francfranc」の商品開発におけるHACSモデルからのアプローチ【再掲】

25

＜HACS的含意＞（比較的シンプルに考える場合）

- **一次観察者（従業員）**が、日常生活の中で「日常の息吹を身体感覚／感情で知覚する」（主観的イメージの形成）
- **二次観察者（商品コンセプト採用者）**が、マーケティングの枠組み（マーケティング的客観性）で採用の可否を探る。 →主観的イメージ形成 →客観的妥当性をフィルタリング
HACSモデルの視点で、このリアリティが見えてくるということが重要ではないか。

（店舗販売では、主観的イメージの再生装置を準備）

一次観察者（従業員）の日常的思考・感情・思惑、これらを二次観察者（商品コンセプト採用者）が肯定的に受け止め、商品化へ向けさせる。 →組織的価値へ
→従業員はイキイキ・躍動的に働くことができているらしい。

- ・高島郁夫氏、および村上龍氏のコメントは、すべて引用資料(テレビ東京(2011))にもとづく。
- ・引用文献・資料から引用した文章のうち、内容の齟齬が発生しない程度に加筆・修正した箇所がある。

主要引用文献・参考文献・資料

- ・ Niklas, Luhmann(2002) Organization, in Tore Bakken and Tor Hernes(Eds.) AUTOPOIETIC ORGANIZATION THEORY
Drawing on Niklas Luhmann's Social Systems Perspective. Oslo: Abstrakt • Liber • Copenhagen Business School Press, pp.31-52
- ・ Atsushi Tsujimoto (2011) Neo-Cybernetics Approach to Emotional Problems in Organization, InterSymp'2011, The International Institute for Advanced Studies in Systems Research and Cybernetics. (Baden-Baden, Germany)
- ・ 辻本篤(2012)「経営組織における「三行提報」の基礎情報学的分析 —環境適応(contingency)に関する一考察—」『危機管理研究—20周年記念号—』第20号, 日本危機管理学会, pp.79-86.
- ・ 辻本篤(2012)「情報セキュリティ・マネジメントに対する「自律」/「他律」概念の適用に関する一考察 —HACSモデル(基礎情報学)からのアプローチ—」『情報文化学研究』第5号, 情報文化学会, pp.16-22.
- ・ 辻本篤(2017)「「三行提報システム」の基礎情報学的解釈と仮説設定(応用可能性)」、『情報文化学会誌』第24巻 No.2, 情報文化学会, pp.31-34.
- ・ 高島郁夫(2008)『フランフランを運営しながら考えたこと』経済界、p.30.
- ・ 前掲[高島(2008)], p.42.
- ・ 高島郁夫『遊ばない社員はいらない—仕事の成果は、楽しんだ時間で決まる—』ダイヤモンド社、2010年、pp.87-88.
- ・ 前掲[高島(2008)], p.85.
- ・ 前掲[高島(2008)], pp.88-89.

主要引用文献・参考文献・資料

- ・テレビ東京(2011)「女性熱狂！フランフラン流"消費者ニーズ"の捉え方」『カンブリア宮殿』2011年3月10日(木)22時～23時・放映分。
- ・川島 蓉子『フランフランの法則 ―楽しさを売るデザインマーケティング』東京経済新報社, 2007年。
- ・辻本篤「情報が組織化されるプロセス」(原題:「Francfrancの商品開発のモットー・販売スタイル―日常の息吹を身体感覚／感情で知覚することから―」石川昭・税所哲郎編著『桁違い効果の経営戦略』芙蓉書房出版, 2011年。
- ・西垣 通(2003)「オートポイエーシスにもとづく基礎情報学―階層概念を中心として―」『思想』第951号, 岩波書店, pp.5-22.
- ・西垣 通(2004)『基礎情報学 ―生命から社会へ』NTT出版。
- ・西垣 通(2008)『続 基礎情報学 ―「生命的組織」のために』NTT出版。
- ・Humberto R. Maturana and Francisco J. Varela (1980) *AUTOPOIESIS AND COGNITION The Realization of the Living*, D.REIDEL PUBLISHING.
- ・Foerster, H. v. (1992) : Ethics and Second-Order Cybernetics, *Cybernetics and Human Knowing*, Vol.1 (1), pp.9-19.
- ・Clarke, B., Hansen, M. B. N. (2009) : *Neocybernetic Emergence: Retuning the Posthuman*, *Cybernetics and Human Knowing*, Vol.16 (1-2), pp.83-99.