

経営者のためのデザイン思考

第15回 佐宗邦威

ケーススタディ7：公益財団法人日本サッカー協会 その2

今回のテーマ：スポーツで社会価値を創造するための事業デザイン

公益財団法人日本サッカー協会（JFA）は、社会課題を解決する事業について議論するワークショップを実施。働く女性の支援、教育、シニアの健康支援などのソリューション開発に乗り出す。

インタビュー編

佐宗：未来デザインラボのワークショップは巻き込みの場であって、その後、コアメンバーで、問題や可能性について、話す統合の時間を設けることが重要です。ワークショップでは、組織を超えた文脈をつくり、アイデアを具体化する部分は参加者を個別にフォローしながらメン

タリングなども含めて進めました。それによって、アウトプットと巻き込みを両立させる狙いがありました。
野上：出てきたアイデアを協会内部だけで議論するのではなく、自主的に外部の人たちにヒアリングできたのは良かったです。外部の視点で客観的に見てもらい、ブラッシュアップできました。
佐宗：こうした迅速な検証は、デザイン

思考の考え方だと思います。この作業から通常業務との違いを感じましたか。

野上：通常、マーケティング部が外部の人を交えたブレインストーミングの中心的役割を担います。今回は、それを組織横断的にできたのが良かったです。

佐宗：今回の取り組みについては、立場によって多様な意見があったのではないのでしょうか。

野上：新しいことに取り組む場合、好意的な意見とそうでない意見の両方が出るのは、当然だと思います。だから避けるのではなく、積極的にやるほうが新しい考えを生み出せる気がします。

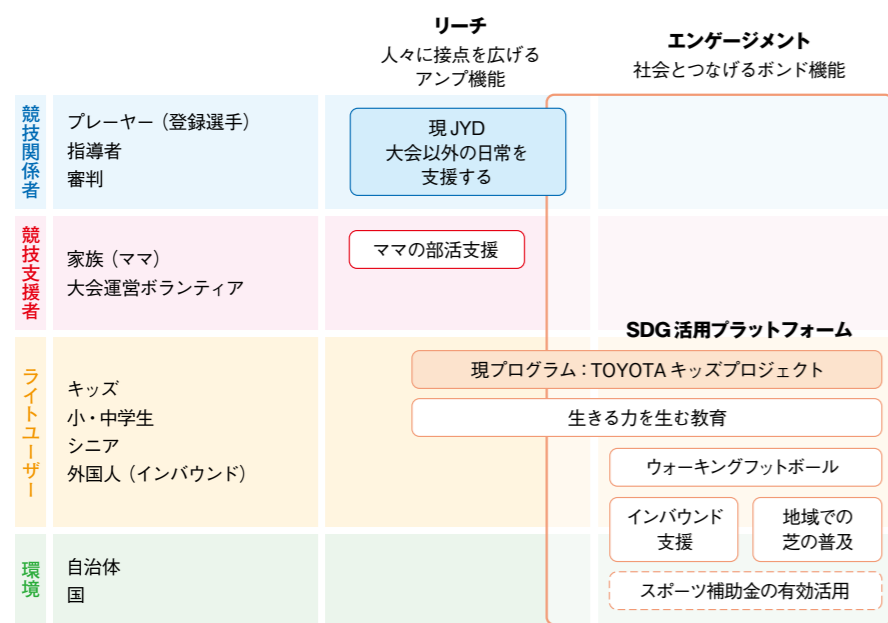
ワークショップを実施することで協会内の話題になるメリットがあります。職員もこの件を強く意識していた印象があります。その一方で、活躍している職員ほど業務量が多いという現状があります。そうした人たちを巻き込むと、負荷が大きくなります。

佐宗：最終的なアウトプットが出るかどうか不安はなかったですか。

野上：「教育」と母親に対する支援としての「ママサポ」、ライトユーザーに対する取り組みである「日常支援」というキーワードは着眼点として非常に筋が良かったと感じました。さらに深掘りすることで、この取り組みがより価値あるものになると感じました。

一方、そこからどのようにJYD（JFA Youth & Development Programme）

図1●JYD未来デザインラボから見えて来た機会



の第2フェーズにつなげていくのかはまだ見えていません。

佐宗：さまざまなターゲットに対して社会的価値を提供する可能性が見えたと思います。このワークショップを通じて何を得られましたか。

野上：ワークショップで得られた手応えを評価するのはまだ先です。ただ、先述の3つのキーワードは、JYDの今後を考える際、我々のアピールポイントに間違いなく織り込むでしょう。

佐宗：今後の課題は何でしょうか。

野上：ビオトープには「JYDが社会に対してつくり出せる未来像」を絵にしてもらいましたが、この考え自体には皆が賛成です。後は、どこまで腹をくくれるかですね。実現化するとすると予算を付けたり、体制を組んだりしなければなりません。でも、通常業務も大切なのでジレンマはあります。

佐宗：優先順位づけが大切ですね。

野上：こうした協会の現場の声や社会課題解決のアプローチに興味を示している企業も出始めています。個人的には従来のJYDからさらに進化したスポンサーシップを構築したい。企業のニーズにできる限り応え、中身をカスタマイズしてスモールスタートで始めるのが良いと思っています。

内部のリソースや資産を棚卸しして、自分たちの強みを認識し、潜在的なものを顕在化させる必要があります。その一方、内部の力だけでは解決できない部分で、外部の力を借りることが今の課題ですね。

佐宗：ビジョンを提示することで、社会課題の解決に興味を持っているビジネス層にリーチしやすくなります。ビジョンを公開することで次の流れにつながってくるんじゃないですか。



右：佐宗邦威●biotope代表
左：野上宏志●日本サッカー協会マーケティング部 部長

野上：サッカーには公共性があるので、教育や国際化、SDGs（持続可能な開発目標）といった文脈に当てはめやすい面があります。

佐宗：SDGsや社会課題解決型のビジネスは世の中に増えていて、かなり追い風が吹いているという印象があります。今後どのような取り組みに進化させていきたいですか。

野上：最近、学校の部活動の問題が叫ばれていますよね。教員の負担が増え、そのしわ寄せが生徒に伝わっています。こうした部活動の問題を解決する仕組みやソリューションをJYDが外部のリソースを活用することで提供できると考えています。あるいはワークショップで出たアイデアとつなげられるのではないかと内部で話し始めています。

佐宗：すごく筋の良い機会領域だし、特に教育の視点でJFAとして組織的にできることがありますね。

野上：子供たちがスポーツに参加し、健康になるという観点から、部活を発展させることで日本のスポーツの明るい未来

が築けると思うんです。

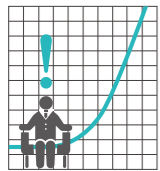
サッカー界としてこの問題に対して、一定のソリューションを提示できれば、他のスポーツへの展開も可能です。さらに、テクノロジーを活用して教員の負担を軽減したり、コミュニティをつくらしたりするなど、できることはあると思います。

佐宗：公教育ではないからこそ可能な関わりがあるはずで、部活を通じた教育は可能だと思います。また、プロ選手のセカンドキャリアとして、部活動をサポートすることも考えられると思います。

野上：これを企業と一緒にやっていく場合、企業にとっては、中学生や高校生に対して、コマース活動とは違ったかたちでアプローチできる点に価値がありそう気がします。

佐宗：デザイン思考は野上さんにとってどんな意味がありましたか。

野上：職員の思いを仕組み化し、見える化できた点があったと思います。それによって、組織を活性化し、潜在的なポテンシャルを引き出すことができました。



経営者のためのデザイン思考

解説編

◆今回のポイント

- ・アイデアを少人数のチームで分析・構造化し機会を抽出する
- ・協業を進めるツールとして、事業コンセプトをビジョンマップに描く
- ・企業とのワークショップを通して協業の可能性を模索する

今回の「JYD 未来デザインラボ」では、幅広いテーマを同時に議論したことで、JFA が提供できる可能性の広さを職員の間で共有しました。参加者のフィードバックには、「今後の事業開発のプロセスも部門の垣根を越えたタスクフォースチームのようなかたちで進めたいと感じました」といった声もあり、改めて社会課題の解決という大義を共通言語に、部門横断でアプローチする手法の有効性を確認できました。

Step1 アウトプットの分析と機会抽出

全職員を巻き込んだプログラムはひとまず終了しましたが、本番はむしろこれからです。

「JYD 未来デザインラボ」で考えたのは、あくまで切り口にすぎません。ここからアイデアの可能性とその価値を統合していきます。

まずは、出てきた各アイデアをマッピングしていきました。そして、それらを検討すると、2つの方向が浮かび上がってきました。1つは、事業の対象をプレーヤー中心からライトユーザーに広げる方向。もう1つは、各種競技会の開催という限定的なイベントにとどまらず、サッカーに関わるすべての人たちの日常を変えているという方向です。

これまでJFAは、ファンを含めた競技関係者を「サッカーファミリー」と呼

び、その約500万人を主なターゲットにしてきました。しかし、実はサッカーを楽しむ子供とその母親、シニアなど、サッカーを通じてアプローチできそうな人たちは想像以上に多く、特にライトユーザーに対して新しい価値を提供できる可能性があることに気がつきました。

働く母親は増加していて、習いごとや部活支援の負担軽減が必要です。また教員の負担も増えていて、部活動の質が低下している一方で、部活動を通しての教育ニーズが高まっています。さらにシニアの健康促進に向けた取り組みなどが考えられます。

JYDは現状、競技会の開催という枠組みでしか価値創出ができていません。残りの広大な領域へのアプローチが手つかずのままです。

一方、企業へのヒアリングを通して、各社それぞれが社会課題解決型の事業を模索しており、特定のターゲット層に深く響く仕組みが求められていることが分かりました。

そこで、まずは母親、教育、シニアという3つのテーマを対象に、既存の枠組みを拡大し、個別のテーマで企業と協業できる座組みを用意することにしました。協業の初期の段階では、互いの接点を見出すことが重要です。そのため、ビジョンを擦り合わせやすいように、JYDが提供できる社会価値をビジョンマップにまとめました。JFAが考えていることを、視覚的に理解してもらうためです。

Step2 マーケティング戦略化

次に社外のパートナー候補との議論に移ります。ビジョンマップは、パートナー企業に対してJFAが目指す方向を伝え、新たな構想と一緒に議論しながら、

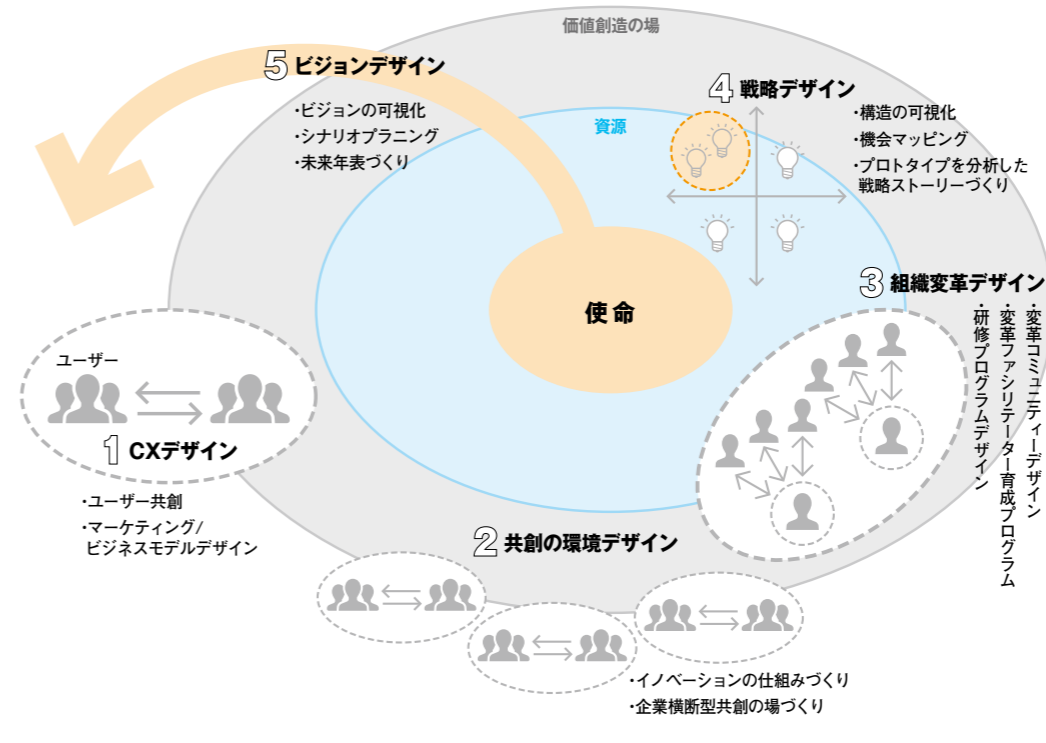


図2●デザイン思考を導入した21世紀型組織モデル

スポーツで社会価値を創造するための事業デザイン

Step1: アウトプットの分析と機会抽出

- ・機会の広がり可視化するビジョンマップを作成
- ・「母親」「教育」「シニア」を重点領域に設定

Step2: マーケティング戦略化

- ・協業できる企業を探索
- ・パートナー候補とのディスカッション

Step3: コミュニケーションと社外共創

- ・コアチームによる気づきの共有
- ・ユーザーやパートナー企業の意見収集とプロトタイプ作成

ら、かたちにしていくための共創型営業の土台となります。

例えば、SDGsをテーマにしたIT企業との取り組みでは、社会課題解決のためのミニワークショップを開催しました。ビジョンを正式なプログラムに落とし込む前にスピーディーな共創型で、よりニーズに沿ったものを探り当てようという意図から行ったもので、現在進行形で協業先を探索しています。

Step3 コミュニケーションと社外共創

今回のプロジェクトでは、3回のワークショップを通して、JFA内での共創関係をつくるという組織変革と、マーケティング活動に落とし込む戦略デザインの双方を実現する必要性がありました。

そこで、全体のワークショップはより多くの関係者を巻き込む側面を強めたうえで、週次で各テーマのリーダーを含む

コアチームがワークショップでの気づきや、アイデアの育て方などの議論を進め、その実現性を担保しました。

このような取り組みは、実際に他のプロジェクトでも多く見られます。今回のように多くの参加者による創発の場と人数を限定したコアメンバーによる統合の場を分けることは、デザイン思考を現場に導入する際に必要不可欠だと思います。

JFAでは、組織が大きくなり、縦割り意識が広がり、部門間の協業が減っていました。それによって、職員の思いをベースに考えることが行われにくくなっていました。そこで、今回はJYDという新しい舞台を使い、JFAの未来の可能性を部門横断で共創していきました。思いを引き出すビジョンドリブンなアプローチに加え、エンドユーザーやパートナーへアイデアをぶつけながらプロトタイプを作成しました。その中で、職員たちの思いがビジネスモデルやセールス

プレゼンテーションとして形になっていきました。JFAの職員は、こうした経験は、内外を巻き込み、新たな価値を提供する組織に変化するための気づきを得たと思います。

スポーツによって社会課題を解決し、ユーザーと企業の橋渡しをする新たなモデルケースをつくりたい。これをサッカーから他のスポーツにも波及させることができます。また世界的に見ても先進的な取り組みと言えます。

今回のロシアW杯は、サッカーが人と人をつなぐ力(ボンド機能)や、注目を集める力(アンプ機能)が改めて実感できる良い機会でした。

SDGsという考え方も広がっており、今後は、さまざまな場でサッカーの普及・育成を事業化することがサッカー文化を醸成し、ひいては企業によるユーザーを巻き込んだ関係構築につながっていくと考えています。



JYD 未来デザインラボで生まれた事業案まとめたビジョンマップ。企業に協業を提案する際に活用した