

【書評】

David Dunne 原著

翻訳：菊池一夫・町田一兵・成田景堯・庄司真人・大下剛・酒井理

『デザイン思考の実践

—イノベーションのトリガー、それを拒む3つの“緊張感”—』
(同友館、2019)

Design Thinking at Work :
How Innovative Organizations Are Embracing Design,
University of Toronto Press.

永井 竜之介
Ryunosuke Nagai

本書は、デザイン思考を組織に導入する意義と方法について、インタビュー調査、事例研究、先行研究レビューなどの学術的アプローチから解き明かし、企業のマネジメントに有意義な実務的知見を提示するものである。

「デザイン思考 (Design Thinking)」というキーワードは、IDEO や P&G、Google、Apple などの成功事例が話題を呼び、2010年代から日本でも注目を集めている。2018年5月には、経済産業省と特許庁が「『デザイン経営』宣言」と謳い、デザインの力でブランド構築とイノベーション創出を促し、グローバルな競争力を高めていくことが提言された。ただし、2018年11月のアンケート調査(株式会社ビビビットによるインターネット調査)では、デザイン思考という言葉の認知率は約50%、組織に導入・浸透させている企業は約5%にとどまった。2020年時点でも、日本におけるデザイン思考の現在地は、「関心はあるが、実務に十分に反映はできていない」というものだろう。

また、デザイン思考は誤解や単純化をされやすい概念である。マーケティングやイノベーションでさえ誤解が蔓延していることを考えれば、仕方ないことではある。本書内でも引用されているIDEOの定義によれば、デザイン思考と

は、「デザイナーの感性と方法を使って、人々のニーズを技術的に実現可能なものに適合させ、実行可能なビジネス戦略を顧客の価値と市場機会に変換させ一致させる原理」である。

ビジネスには、サイエンスとアートという2つの領域があり、前者はデータや理論に基づく再現性のある意思決定領域、後者は経験・ノウハウ・センス・勘などに基づく直感的で属人的な意思決定領域を意味する。デザイナーによる非凡なアイデアや意思決定は、これまでアートの領域のものと考えられてきたが、そのブラックボックスを解き明かし、サイエンスの領域に入れて一般化しようとする事、それこそがデザイン思考の研究の目的と言える。

本書は、豊富なインタビュー調査によって、実務の最前線に立つビジネスパーソン声を拾い上げ、学術的な分析を通じて、デザイン思考の重要性と、その障害となる3つの緊張感、そしてそれぞれのマネジメント方法、リフレーミング方法を導出している。3つのPartから構成されており、Part1「組織におけるデザイン思考の枠組み（フレームワーク）」では、デザイン思考について紹介し、大規模組織における事例を取り上げながら、デザイン思考を組織へ導入する際に生じる3つの緊張感を指摘する。つづくPart2「3つの緊張感」では、デザイン思考の実践のハードルとなる3つの緊張感について1つずつ取り上げ、その原因と、有効なマネジメントとリフレーミングを提示する。Part3「組織のためのデザイン思考のリフレーミング」では、これまでに述べてきた研究の知見を整理し、読者それぞれの組織にデザイン思考をインストールしていくためのロードマップを提供する。

具体的に見ていくと、イントロダクションとなるPart1の第1章では、嵐の暴風雨にも耐えられるセズ傘の事例から始まり、デザイン思考によって生み出されるプロダクトの価値とユニークさが印象的に語られる。そのうえで、実務家の言葉を引用しながら、デザイン思考とは何かについて説明している。また、デザイン思考に関する豊富な先行研究レビューから、概念の共通項として、実験、深い理解、創造的なリフレーミング（物事の枠組みの捉えなおし）の3つの要素を抽出し、デザイン思考に対する書き手と読み手の共通理解を進めている。

第2章では、本書を通じて重要となる、オーストラリア国税局（税務）、P&G（消費財メーカー）、メイヨー・クリニック・イノベーションセンター（患者ケア）、デンマーク政府によるマインドラボ（政府サービス）という4つの事例を取り上げ、デザイン思考の意義・効果を伝えるとともに、その効果を発揮・持続する難しさに直面する現実について指摘していく。この4つの事例は、「いつものようなビジネス」を機能できていない状態の組織が、デザイン思考を採用することで変革を起こした成功例であり、デザイン思考の適用範囲が極めて広いことの証明にもなる。デザイン思考の効果を発揮・持続する難しさに焦点が当たり、組織の文化的関与、イノベーションの徹底さ、顧客の視点に立つこと、という3つの課題にまとめられる。これらを「緊張感」という表現に揃えることで、デザイン思考の実践における3つのハードルが導出されることとなる。

3つの緊張について深掘りを進めていく Part 2 の第3章では、まず「デザイン思考家と組織の距離から生じる緊張感」が取り上げられる。この緊張感の発生原因としては、短期間に成果を求められるビジネスのプレッシャー、中長期的な試行錯誤を敬遠する大規模組織の文化との対立、の2つを指摘している。そして、緊張感を乗り越えるためには、トップの理解とサポート、組織全体へのデザイン思考の分散、説得力のある価値の提示、という3つのマネジメントが必要になるとしている。また、リフレーミングのための3つのアプローチとして、従来の組織の日常からの脱出、文化を変化させるプロトタイプとして扱う、外部コミュニティとのつながり、が提示されている。

第4章は、「破壊的イノベーションの実行にあたって生じる緊張感」についてだ。デザイン思考は、破壊的イノベーションの創出に有効だが、それゆえに、組織に緊張感を生みだしやすい。未来を志向する破壊的イノベーションと現在を志向する漸進的イノベーションが衝突してしまったり、人材を維持することが困難だったり、あるいは組織内の力学・政治的プロセスのコントロールが求められ続けることが、緊張感の原因となる。この緊張感のマネジメントは特に難しく、実務と学術の両方で、最適解の模索が続けられている。漸進的イノベーションと破壊的イノベーションを両立させるモデルの提示や、一定の成果を早くに出すことで長期的な探索が許される環境をつくることは、有効なマネジメ

ント方法と考えられる。リフレーミングとしては、2種類のイノベーションを結びつける、技術的・協働的なプラットフォームの創造が望まれる。

第5章は、「視野の違いによって生じる緊張感」についてである。ユーザーの視点を強調するデザイン思考は、ユーザーの多様性の問題や、ユーザー偏重への反発、大規模組織ほど複雑な組織内部・ステークホルダーが存在すること、などの原因から軋轢が生まれやすい。そのため、未完成段階から他のステークホルダーを巻きこんだり、実行プロセスにおいてデザイナーの担当範囲の拡充をしたりするマネジメントが求められる。また、リフレーミングとしては、組織全体をデザインに向かわせる仕掛けや、デザイン思考とシステム思考の統合があげられる。

デザイン思考の実践のロードマップが提示される Part 3 の第6章では、ひとりひとりの読者が、自らの組織にデザイン思考をインストールするうえで、3つの緊張感に対するアンサーとなる、デザイン思考のリフレーミングについて整理して紹介している。デザイン思考家と組織の距離から生じる緊張感に対しては、脱却・生成・プロトタイプからなるデザイン思考のマインドセット。破壊的イノベーションの実行にあたって生じる緊張感には、技術的・協働的プラットフォームとしてのデザイン思考。視野の違いによって生じる緊張感には、より大規模なシステム内でのデザイン思考。それぞれの解決方法について、本書の知見を整理して詳述している。

最後を締めくくる第7章では、組織としてのイノベーション戦略の意思決定や、より実践的かつ具体的な意思決定に関して、目標設計、成果測定、協働相手、4タイプ、人材構成、立地・空間設計、マネジメント方法など、様々な選択肢を読者へ投げかけている。読者の状況に合わせたデザイン思考の実践を促進させることに役立つだろう。

本書の特徴は、デザイン思考に対して、実務に有効なツールとして光を当てながら、同時に、現実における実行の困難性からも目を逸らさずに直視したうえで解決策を提示していく姿勢が貫かれている点にある。物事を単純化して、常に答えを導き出してくれる方程式のような万能性を期待したくならないが、現実のビジネスは複雑で多様、かつ変わりやすいものだ。デザイン思

考は、万能とは言わずとも、他のアプローチでは見落としてしまう新たな視点をもたらしてくれる有効なツールとして、ビジネスをより良い方向へ導いてくれるものである。

日本におけるイノベーションの現状は、多くの点において、世界の潮流と逆行するものになっている。イノベーションを創出する主体に目を向けてみると、日本では、企業単独で生み出すクローズド・イノベーションを偏重する傾向がいまなお根強い。それに対して、世界では、外部と手を組むことで、互いの強みや資産を組み合わせ、より早く安く、短サイクルで革新を生み出すオープン・イノベーションが当たり前化していつている。

イノベーションを、創出主体の連続性によって分類してみれば、日本は、既存の有力な大企業によって継続的に生み出される、存続的イノベーション (Sustaining Innovation) が主流だ。一方、世界では、既存の市場構造を切り崩す、新興のベンチャー企業による破壊的イノベーション (Disruptive Innovation) が加速度的に進んでいる。アメリカの GAF A (Google、Apple、Facebook、Amazon)、中国の BAT (Baidu、Alibaba、Tencent) を筆頭に、Netflix、Uber、ByteDance、DJI など、ベンチャー企業群が新たな担い手となった破壊的イノベーションが次々に輩出され、世界のイノベーションをリードしている。

さらに、イノベーションの中身が連続的か非連続的か、というビジネスモデルや技術の設計の連続性において、日本は、既存の設計と連続的な漸進的イノベーションを得意としている。改善・改良は、その代表例である。対して世界では、以前の設計とは非連続的で、劇的な変化を引き起こすラディカル・イノベーションが多発していつている。

こうした現状を踏まえれば、破壊的でラディカルなイノベーション創出に効果的であるデザイン思考は、今まさに日本企業に求められるツールであることは疑う余地がない。そして、その導入・実践の手引きとなる本書は、多くの日本企業、日本のビジネスパーソンにとって、意義深いものであると言える。

本書で指摘されている「デザイン思考家」は、専門職・専門チームとして設けるイメージだが、より理想的なのは、ビジネスパーソンが広く、デザイン思考家としての発想や思考を共有できている状態だろう。それはちょうど、マー

ケティングについて、マーケティング部署の人間だけが考えていればいいのではなく、営業も開発も、コールセンターすらも、あらゆる業務の遂行において、マーケティング的思考が組織に浸透している状態が望ましいように。だからこそ、本書は、マネジメント層に留まらず、より多くのビジネスパーソンの目に触れて、デザイン思考の共有に役立てられてほしい1冊である。