

顧客価値創造イノベーションを基軸に 人・組織を変革する「方法論」

デザインシンキングの実践を通じて体感した可能性

寺田知太



杉山 誠



西山恵太



CONTENTS

- I なぜ今、イノベーションを創造する方法論が必要なのか
- II デザインシンキングというアプローチ
- III NRIが考えるデザインシンキング——実践事例を通して
- IV デザインシンキングの可能性

要約

- 1 イノベーションの創造に過去の成功パターンが通用しなくなりつつある今日、イノベティブなコンセプトを体系的・組織的に創造するためのアプローチにリソース（人員・資金）を投入することが求められている。
- 2 そのアプローチの一つとして、「デザインシンキング」が注目されている。海外では、デザインシンキングを教える大学やサービスを提供するコンサルティングファームが登場しており、企業の活用事例も登場し始めている。
- 3 筆者らはデザインシンキングを4つのプロセスに整理し、企業や大学とともにそのアプローチの実践に取り組んでいる。そうした実践を通じて、デザインシンキングは、これまでのMBA（経営学修士）やロジカルシンキングのアプローチではなしえないコンセプトに到達するうえで有効であることを確認しつつある。
- 4 デザインシンキングは、必ずしもイノベーション創造のための万能ツールではない。しかし、この方法論を自ら実践してみることは、人や組織の行動パターンに変革をもたらし、イノベティブなコンセプトに到達する蓋然性を向上させる。

I なぜ今、イノベーションを創造する方法論が必要なのか

1 企業の経営課題は価値創造イノベーション

「失われた20年」といわれるなかであって、多くの日本企業は、コスト削減とPDCA（計画・実行・評価・改善）を徹底することで、主力事業における収益性向上を図らざるをえなかった。こうした減量経営下において一定の成果を収めた企業の経営者から聞こえてくる悩みは、さらなるコスト削減ではなく、企業発のイノベーション——とりわけ価値創造イノベーションがなくなってきているということである。これまでは研究所や事業部から、技術革新により新たな価値を生み出すアイデアが山ほど出てきた。しかし現在は、「初めに自社技術ありきで、顧客にとっての価値が見えないことが多い」「価値創造につながるアイデア自体がそもそも枯渇している」といった経営者の嘆きが、業界を超えて聞こえてくる。

イノベーションを経営課題と捉えている企業が、この20年間にわたってイノベーションへの取り組みを怠ってきたかという、決してそうではないだろう。MBA（経営学修士）に代表される経営者研修や企業内大学、新規事業推進室の設置などには、多くの企業が取り組んでいる。しかし、それらが経営者の満足する成果に結びついていないのはなぜであろうか。筆者らは、その最大の要因の一つが、顧客価値を創造するイノベーションを生み出すための方法論の欠如にあると考える。

第二次世界大戦後から2000年にかけての日

本企業におけるイノベーション創造の成功パターンは大きく3つあったといえよう。

- ①戦後復興・高度成長のさなか、失うものがない創業者の信念と必死の努力による発明の事業化
- ②米国を中心とする海外の先進商品・サービスの、日本企業による国内およびアジア各国へのローカライズ
- ③賃金水準に比較して相対的に高い勤勉さ・教育水準に支えられたプロセスイノベーション

——である。しかし、過去の日本企業のこのいずれの成功パターンも、今日では通用しなくなりつつある。それは、

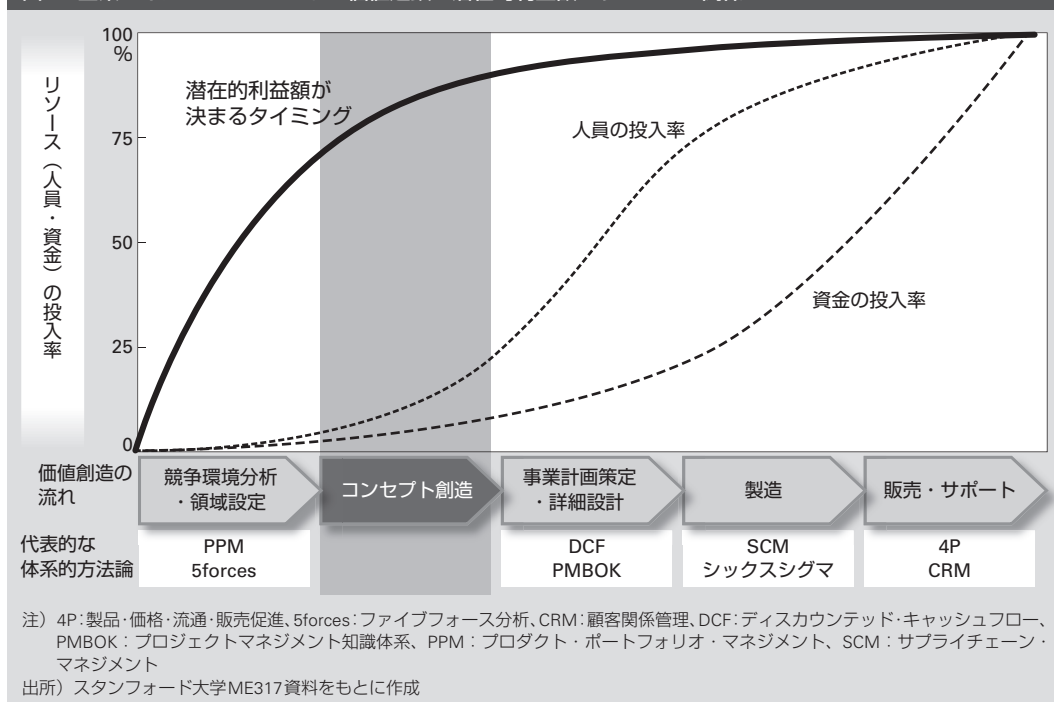
- 日本経済全体および企業の成熟に伴い、企業が過度に失敗を忌避するあまり、信念に基づく大胆な研究開発・事業開発が困難になったこと
- 韓国・中国に代表されるアジア諸国の企業が、日本企業と同様、もしくはより速くローカライズできるようになったこと
- 賃金水準のより低い地域においても、シックスシグマ（品質管理手法の一つ）に代表される方法論が用いられ、日本企業に勝るとも劣らないQCD（品質・コスト・納期）が実現されつつあること

——が要因である。そしてさらに最大の問題は、過去の成功パターンをそのまま踏襲し続けてはいけなと理解していても、その代わりに何をすればよいのかわからない、あるいは自信が持てないということにある。

2 組織的・体系的アプローチへのリソースの投入

過去の成功パターンを脇に置いたとして、

図1 企業のイノベーションによる価値連鎖と潜在的利益額・リソースの関係



われわれは何をすべきなのであろうか。それは、イノベティブなコンセプト創造に対する体系的・組織的なリソース（人員・資金）の投入であると筆者らは確信する。本稿ではそのことを、イノベーションが実際に価値を実現するまでの価値連鎖（バリューチェーン）を横軸に、それぞれのバリューチェーンへのリソースの投入率、およびバリューチェーンがどれだけの価値を決定しているかを表した概念図で説明する（図1）。

イノベーションから収益を刈り取るには、「製造」「販売・サポート」という価値実現が不可欠であることは、過去、現在そして将来にわたっても変わりはない。これまでは、「製造」「販売・サポート」を実現するのに莫大なりソースの投資が必要であり、そこに投資し続けることができる主体は先進国の大企業に限られてきたため、それが結果的にイノ

ベーションに対する参入障壁として機能してきた。しかしこの領域は方法論の体系化が進み、アジア諸国によるキャッチアップが進んでいることに加え、グローバルEMS（電子機器受託製造サービス）、クラウドコンピューティング技術の進化に伴い、それらを利用して価値を実現することへの障壁は下がる一方である。

また、「競争環境分析に基づく領域設定」から「事業計画策定・詳細設計」に至るプロセスは、イノベーションから生まれる潜在的利益額を決めるに当たって非常に大きな役割を持つが、20世紀後半、経営大学院や戦略コンサルティングファームがこれらの方法論の体系化を進めた結果、それらはすでにコモディティ化（日用品化）している。書店には戦略立案の書籍があふれ、企業はMBAホルダーの採用強化によって戦略立案能力の内製化

も進めている。したがって、価値創造イノベーションを生み出し価値を実現するに当たっては、いわゆる競争環境分析や意思決定に必要な事業計画策定で他社に大きく秀でることは難しい。

一方で、顧客提供価値をどのように創造するのかというイノベーションの「コンセプト創造」の領域においては、人的・資金的リソースの投入や方法論の体系化が十分であったとはいえない。これは、こうしたコンセプトはあくまでアイデアにすぎず、成功が担保されていないアイデアにお金は出せない、あるいは、アイデアとの出会いは偶然に左右されるため決まった方法論を取ることに意味はない——といった通念にとらわれてきたことが理由と考えられる。

しかし、戦略立案、製造、販売・サポートのプロセス改善による差別化が困難になりつつある今日、過去の成功パターンに加えて、まだ見ぬ顧客価値を創造するイノベーションコンセプトを生み出すための新たな方法論が求められているのである。

Ⅱ デザインシンキングというアプローチ

1 顧客価値創造イノベーションを生み出すためのプロセス

顧客価値を創造するイノベーションを生み出すための方法論として、ソフトウェア開発の現場では「アジャイル（俊敏）開発方式」や、リーン（無駄の排除）生産方式をもとにした起業プロセスである「リーンスタートアップ」などが注目されている。これらの方法論に共通するのは、アイデアやプロジェクト

の設計、構築、評価プロセスを短期間で繰り返し反復することにある。なかでも「人」に着目することで問題を発見し、試行錯誤を高回転で繰り返すことでイノベティブな解決策にたどり着く「デザインシンキング」というアプローチが注目されている。

プロダクトデザイナーや建築士の問題解決のアプローチを、モノだけではなく、コト（サービス）や業務プロセスにまで広げて適用するデザインシンキングは、米国のデザインコンサルティングファームであるIDEO（アイディオ）が先行して提唱してきた方法論であり、現在では同国だけでなく、日本を含め世界中に広がる兆しを見せ始めている。

2 海外におけるデザインシンキングの活用事例

北米では、スタンフォード大学のd.school（dはデザインの意）やトロント大学のロットマン経営大学院などが、企業の経営幹部および幹部候補生に対してデザインシンキングの講座を開設している。また、欧州でデザインシンキングを授業に取り入れている大学としては、アールト大学（フィンランド）やポツダム大学d.school（ドイツ）、ザンクトガレン大学（HSG：スイス）などが挙げられる。

ポツダム大学d.schoolは、HPI（Hasso Plattner Institute）からの資金援助で運営されており、ドイツやスイスの企業とともにプロジェクトにデザインシンキングを活用している。具体的な事例には、ドイツ小売り大手のメトロが、ポツダム大学d.schoolの学生とともに2008年より実施しているデザインシンキングを活用した新規事業・サービスの開発プロジェクトが挙げられる。同プロジェクト

を通じて実現したサービスの一つに、顧客がスマートフォン（高機能携帯電話端末）やパソコンから事前に商品を注文し、自分の最寄り駅や閉店後のメトロの店舗脇のロッカーでそれを受け取るという、ネットとリアルを組み合わせた新規サービスがある。これは、メトロの閉店時刻の20時までに来店できない会社員などに着目することで生まれたサービスである^{注1}。

また、スイスの通信事業者であるスイスコムは、IDEOでデザインシンキングを学んだマネージャーが中心となって、デザインシンキングを積極的に活用したサービス設計をしている。彼らは実際に、デザインシンキングを用いて携帯電話の料金体系を全面的に見直した。

多くの通信事業者と同様、それまでのスイスコムも、通信データ量を基準に利用料金を決定していた。しかし、同社が利用者の携帯電話の加入時の経験や購入後の利用実態を詳しく観察したところ、利用者は通信データの絶対量ではなく、通信速度に価値を感じていることが判明した。そして、スイスコムの複雑な料金体系が、利用者にとってはスイスコムの想像以上にストレスにつながっていることもわかった。

この結果を受けてスイスコムは、通信データ量に比例する料金体系ではなく通信速度に応じた料金体系に変更し、かつ契約プランをシンプルに5つだけにした。その結果、加入時における利用者のストレスを大幅に軽減させ、契約者数の拡大に成功している^{注1}。

このようにデザインシンキングを新規事業や新サービスの開発に活用するほかに、組織変革の方法論として活用している事例もある。

たとえばドイツ鉄道では、社員とポツダム大学d.schoolの学生による5日間のワークショップを人事企画部が実施した。目的は新サービスや新事業のアイデアを生み出すことではなく、ドイツ鉄道社員のマインドを顧客視点に向かわせることにあった。

ドイツ鉄道にはそれまで、顧客視点でサービスを提供しているという自負があった。しかし、デザインシンキングのワークショップを通じて経営幹部自らが列車内や駅などの現場を観察し、利用者にインタビューすると、利用者はドイツ鉄道のサービスにさまざまな不満を抱いていること、顧客視点に立脚しきれていないことを文字どおり体感した。さらに、具体的な解決アイデアを発想しそれを形にしていける経験を通じて、ドイツ鉄道の経営幹部に、顧客視点に立った経営マインドを醸成することにつながった。

一方、スイスのチューリッヒ州立銀行は、デザインシンキングを組織に浸透させ、そのなかからイノベーションを生み出す仕組みを構築するために、一歩踏み込んだ取り組みをしている。同行は、まずデザインシンキングを学んでいる大学生やデザイナー、社会学者などの外部有識者を社内に招き、新規事業立案のためのプロジェクト「Design Challenge（デザインチャレンジ）」を立ち上げた。

最初の1年間は、学生や外部有識者が中心となって同行職員に対し、「デザインシンキングとは何か」を伝えることに主眼が置かれた。そして2年目は、1年目に実施したDesign Challengeのプロセスや成果をハンドブック化することからスタートさせた。

また、通常のオフィス空間では発言や発想

が自由にできなかったという1年目の反省から、イノベーションを生み出すための専用空間「ロフト」を設けた。さらに、Design Challengeを経験した職員が翌年の同プロジェクトのサポーターとなることで、ノウハウやマインドを伝達している。そしてこれらを仕組み化することで、Design Challengeに参加しなかった多くの職員もデザインシンキングに対する理解が深まり、新たにイノベーションチームを常設するまでになった。彼らは、Design Challengeから生まれた新しい銀行店舗のアイデアを、実際に実験店舗として導入し始めている。

Ⅲ NRIが考えるデザインシンキング ——実践事例を通して

これまでデザインシンキングの必要性や事例について述べてきたが、次に、具体的にその取り組みをどのように進めていくかの議論に移りたい。「デザイン」という言葉から、「センスの有無」を問われる芸術のような意味合いを連想しがちだが、デザインシンキングはさまざまな専門家が共にイノベティブになるためのプロセスである。その要諦は、

①定性的な「具体×分析」からスタートすること

②「具体⇄抽象」「分析⇄統合」を短いサイクルで繰り返すこと

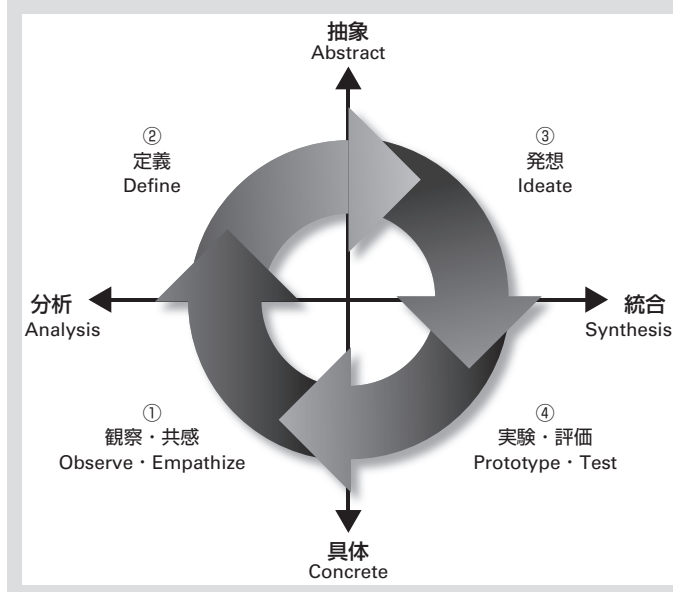
——にある。この要諦を踏まえ、野村総合研究所（NRI）が考えるデザインシンキングの骨格は、以下の4ステップに分かれる。

①観察・共感

②定義

③発想

図2 NRIの考えるデザインシンキング・プロセス



④実験・評価

——で、①観察・共感から④実験・評価までのサイクルを繰り返してアウトプットしていく（図2）。

このプロセスがなぜ有効なのであろうか。ここでは、将来の経営の柱になるような顧客価値創造イノベーションの検討をする際に、左脳のなアプローチであるロジカルシンキングを用いた場合を想定することで、あえて逆説的にデザインシンキングを考察してみたい。

ロジカルシンキングの場合、通常、新規事業領域の問題や課題を細分化し、多くの外部有識者の知見等をもとに、市場性・競合優位性・自社との親和性などの評価を通じて、アイデアを絞り込んでいく。こうしてロジカルに絞り込んだアイデアを、アンケートなどを用いて想定顧客に提示して、その反応を見る、といったサイクルになるだろう。すなわちこの場合は、デザインシンキングの②「定義」から始まり、最後に①「観察・共感」す

るというサイクルになる。

このサイクルは、事業戦略立案や事業計画策定には効率的かつ有効である。しかしながら、「新たなモノやサービスを創出する」「未来をデザインする」などの面では、「絞り込みの段階で無難なアイデアしか残らない」「想定顧客が本当に欲しているものなのかどうか」、具体的なになっていないアイデアを見せるだけではわからないため時間をロスする可能性が高い」などの弱点がある。このような点から、ロジカルシンキングだけではイノベティブなコンセプトに到達しにくいことがわかる。

ロジカルシンキングが、客観、論理、計画に拠って立つものだとすると、デザインシンキングは、主観、共感、実験に重きを置く。すなわち従来のプロセスの弱点を補うのがデザインシンキングであり、したがって、達成したいゴールに応じて「論理的な左脳で理解するロジカルシンキング」「右脳で共感するデザインシンキング」、あるいは「双方で」と検討プロセスを変えるべきである。

次に、NRIが運営し参加した「京都大学サマーデザインスクール2012^{注2}（以下、京大SDS）」のテーマ17「産学連携の拠点となるフューチャーセンターをデザインする」の事例をベースに、デザインシンキングの各ステップについて、それぞれの目的や手法を紹介する。

1 「観察・共感」ステップ

このステップの目的は、当事者にとっては当たり前だが、当事者以外にはそうでないこと（違和感）を発見・理解することにある。従来、観察は仮説の検証に用いられることが

多かったが、デザインシンキングでは仮説を構築する際のインプットに活用する。そのため、ヒアリングやエスノグラフィー調査（フィールドワークの手法による調査）などの手法を用いて、現場の観察や現状分析を多様な視点から行う。個人の体験や主観を可視化し、それを他者と共有することで、当たり前とそうでないことを弁別する。「今まで当たり前だと思っていたことは、実はこういうことだったのか」と観察・共感したポイントが、これまで気づいていなかった価値（イノベーション）の原石となる。

京大SDSは産学連携がテーマであったことから、産業視点と大学視点の2つが「観察」対象となった。具体的には、産学連携を実施した経験のある企業人および教授・准教授に対して、産学連携プロジェクトでの経験についてヒアリングした。そしてその内容を、

- say（対象者が話したこと）
- think（対象者が思ったこと）
- do（対象者が行動したこと）
- feel（ヒアリングで感じたこと）

——の4象限にマッピングすることで、内容を共有するだけではなく、次の「定義」ステップで考えるターゲットのニーズやインサイト（洞察）が見つけやすくなる。

2 「定義」ステップ

このステップでは、次の「発想」ステップのベースとなる、ターゲット、ニーズ、インサイトの3点セットを検討する。この問題定義により、「発想」ステップの軸足ができる。この軸足がなければ「発想」ステップで良い発想が出る確率が低下するばかりか、まとめることも困難になってしまう。検討の際

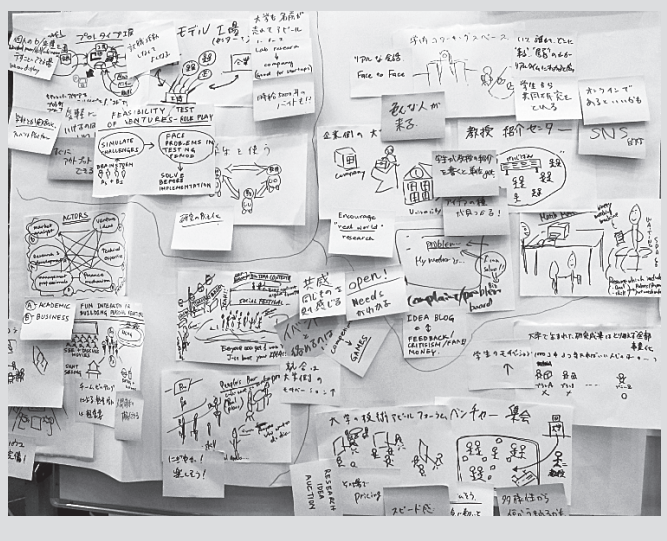
に気をつけるべきことは、できるかぎり具体的に、つまり誰が見ても共通するイメージを持てるかどうかである。また、思い込みで問題を定義していないか、すなわち、①「観察・共感」ステップの結果がしっかり反映されているかどうかチェックすべきである。

京大SDSの産業視点では、「産学連携プロジェクトの経験があり、アカデミックの人とのコミュニケーションに苦労したことのある大企業の研究部門の責任者」、大学視点では、「企業人とは文化の違いを感じつつも、研究費確保やビジネスシーンでの情報収集のために産学連携をしている情報学の大学准教授」という定義をした。ターゲットを単純に「大企業の研究部門」や「情報学の大学准教授」と定義するだけでは、ニーズやインサイトの深掘りは困難で、「発想」「実験・評価」ステップにサイクルを回せなくなってしまう。ターゲットや問題を複数設定してもかまわないが、デザインシンキングの4ステップを高速で回すことを考えると、それが多すぎれば速度低下を招くこともあり、問題定義はできるかぎり絞り込んだほうが賢明である。

3 「発想」ステップ

このステップでは、「定義」ステップで設定された3点セット（ターゲット、ニーズ、インサイト）を踏まえたアイデアを出すのだが、ここが産みの苦しみである。このときのポイントは、①時間をタイトに区切る、②アイデアのタイトルとイメージ（絵）をセットで描く、③質よりも量を重視する——の3点である。なかでも②の重要度が高い。それはメンバー間での共有のしやすさもあるが、主な理由としては「ある程度具体化されてい

図3 「発想」ステップのアウトプット例



いとイメージ（絵）を描けない」「タイトルをつけることでアイデアの特徴が明確になる」が挙げられる。発表されたアイデアに対して現時点での良い点や、加味するとさらに良くなりそうなことをメンバーが付加していくことで、アイデアは肉厚になっていく。

京大SDSのケースも、図3のように個別のアイデアにメンバーのアイデアが付加されている。また、検討テーマに則した外部有識者と共に発想することも、アイデアの質と量の双方を豊かにする一つの方法である。外部の有識者には、講演を依頼したりインタビューを行ったりするよりも、むしろ検討メンバーに加わって一緒にアイデアを出してもらうほうが有効である。

次に、発想されたすべてのアイデアをもとに、「実験・評価」ステップに進むアイデアを決定する。決定までのプロセスは、①投票などによる絞り込み、②2軸による分解、③再発想、となるのが一般的である。検討メンバーが「これをやりたい！」と思えるアイデ

アをピックアップできるかどうかポイントになる。最も標準的なのが、「今すぐにでも始めたい」「実現性は低いがチャレンジしてみたい」の2パターンで投票するといった手法である。そのアイデアは世の中でよくいわれていることではないだろうか、世の中を変革するような本当にわくわくするものになるだろうか、という視点を大切にしたい。

一方で、この時点ではイノベーションの原石となるようなアイデアは少ないと思われる。現場を観察し、サービスを想起するだけでイノベーションが起こせるのなら苦労はない。

したがって、イノベーションを起こす確率を高めるために、先ほど抽出したアイデア（イノベーションは感じられないものの、メンバーの意思がある）の構成要素を「2つ」考える。独立した2軸となるように構成要素を2つ出すのがポイントである。そして最後に、いったん抽出したアイデアと対角線上にある象限で「再発想」する。

以上、抽象的な説明が中心となったので、

次に具体例を挙げてここまでのプロセスを解説したい。

古い事例であるが、脱穀用農具「千歯抜き」のイノベーションを取り上げたい。千歯抜きの前に脱穀で使われていた「石包丁」の構成要素は、「切りにくい×自分で作業する」に分解できる。これが「2軸による分解」である。この2軸の対角線にある象限は「切りやすい×自分以外が作業する」となり、ここから導き出されたアイデアの一つが千歯抜きであり、これが「再発想」となる。

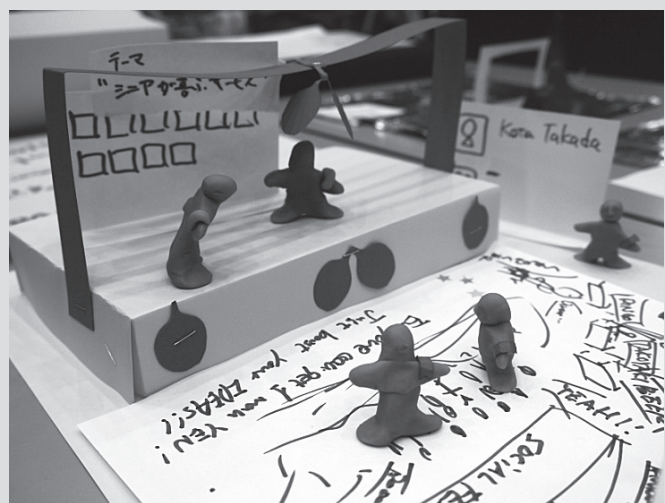
千歯抜きは従来の脱穀のスピードアップと労働の省力化を実現したイノベーションである。このように、従来の枠から飛び出す発想をすることでアイデアが導き出され、イノベーションが生まれやすくなる。したがってこの「発想」ステップも、1回だけではなく、2回目に1回目のアイデアの構成要素の枠から飛び出て「再発想」することで、イノベーション創造の確率を高めることができる。

4 「実験・評価」ステップ

このステップでは、③「発想」ステップで出されたアイデアのプロトタイプを作成して評価（テスト）する。評価されそれを修正することでイノベーションの原石を磨き上げるのが目的である。プロトタイプは手段という位置づけのため、間違っても緻密につくるべきではない。評価したいポイント（＝商品やサービスの重要な訴求ポイントなど）がわかるのであれば、紙や粘土を用いた「ダーティプロトタイプ」でかまわない。

京大SDSのケースでは、図4のようなダーティプロトタイプを作成し、大学関係者や企業勤務者に評価してもらった。ただしこの

図4 「実験」ステップのアウトプット例



場合、図4の根幹のコンセプトが受け入れられなかったために、プロトタイプをゼロからつくり直した。このように、プロトタイプが受け入れられなかった場合にはそのプロトタイプに固執するのではなく、壊してつくり直すというプロセスにすぐに移れることが重要である。

今回の京大SDSは、1日目に①「観察・共感」ステップと②「定義」ステップ、2日目に③「発想」ステップと④「実験・評価」ステップを実施した。わずか2日間で①～④までのサイクルを1周することは可能である。あえてぎりぎりまで悩み抜き、アウトプットしては壊す（修正する）というサイクルを繰り返すことで、通常業務では到達できないコンセプトにたどり着くことを目指す。

IV デザインシンキングの可能性

1 デザインシンキングの特性と限界

「人」に着目し、観察・共感を通じて問題を再定義し、先入観にとらわれずにその問題の解決策を発想し、すぐにプロトタイプを作成して評価することで、よりイノベティブなコンセプトに昇華させていくというデザインシンキングは、以下の点で優れている。

アンケートなどに基づく定量分析や潜在市場規模推計を重視する価値探索アプローチと比較して、「跳んだ」「先鋭化された」コンセプトに到達できる蓋然性が高い。従来型のアプローチが、数多くの利用者が明確に意識できている不満や欲求に応えることで問題解決を図ろうとするのに対し、デザインシンキングは、必ずしもそうしたボリュームゾーンとはいえない利用者や、ある意味では利用者が

意識すらしていないような潜在ニーズの掘り起こしに全力を注ぐ。こうして抽出した潜在ニーズは利用者自身で言語化ができていないため、それが本当に価値があるのかどうかは、通常のアンケートなどによる検証が非常に難しい。したがって、できるだけ早い段階でプロトタイプを作成し、利用者に実際に疑似体験させることでその価値を評価してもらう。その結果、利用者自身も気がつかなかった新たな顧客価値を創造するイノベティブなコンセプトに到達する可能性がある。

しかし、デザインシンキングが顧客価値創造イノベーションの万能ツールでないことは正しく指摘しておくべきであろう。

第1に、人に着目して課題を設定する人間中心のアプローチであるデザインシンキングは、まず「どの人」に着目すべきかの解は提供しない。したがって、利用用途すら明確でない最先端技術のアプリケーション（適用方法）の探索や、素材などに代表されるB2B（企業間）領域のコンセプト創造への適用が非常に難しい。

第2に、デザインシンキングは潜在市場規模の推計や技術的実現性の検証などによるスクリーニング（選別）を早い段階で行わないことを是とするため、得られたアウトプットが自社にとってどの程度の事業規模に到達しうるコンセプトで、かつどの程度の成功の確率があるかを事前に見通すことは困難である。

第3に、デザインシンキングによる「跳んだ」コンセプトは、組織内の誰もが成功を確信するものとはなりえない。したがって、意思決定の責任者やプロセスが明確でない組織では、その成果が立ち消えとなってしまう可

能性が高い。

2 イノベーションを基軸にして リーダーシップを発揮したい 経営者へ

デザインシンキングは、誰にでも実践できるようにステップが明示されツールの整備も進んでいるという点では、万能ではないとはいえイノベティブなコンセプト創造に最も有効なアプローチの一つといえよう。それでは、日本企業はこの方法論をどこから適用していけばよいのであろうか。筆者らは3つの領域を提案したい。

(1) 次世代経営者の育成

多くの企業において、次世代経営者研修に新規事業が取り上げられるケースは多い。しかしこの場合、新規事業を題材に自社の強み・弱みの分析やマーケティング手法、事業計画策定といったスキル（技能）向上に重点が置かれ、イノベティブなコンセプトの探索には時間が割かれていないのが現状である。

イノベティブなコンセプトは、従来のロジカルな方法論や合議制で評価することは非常に難しいため、責任と権限を一手に引き受けることのできる経営者が、本来評価すべきである。すなわち、顧客価値創造イノベーションを組織的に、かつ継続的に生み出すことを目指す企業の経営者こそが、イノベティブなコンセプトがどのようなもので、それがどのようなプロセスを通して生まれうるかを十分に理解することが求められる。

前述したスタンフォード大学d.schoolは、経営幹部向けの研修コース「Design Think-

ing Boot Camp（デザインシンキング・ブートキャンプ）」^{※3}を提供している。同校は「d.schoolはイノベーションプロセスを教育するのではない。組織を変革するイノベーターを教育する」として3日間で9500ドルの研修コースを年3回開催している。参加する経営幹部の出身母体はIT（情報技術）、ヘルスケア、金融、航空・軍事など非常に多岐にわたっている。参加者は、イノベティブなコンセプトを共に創造するというプロセスを通じて、チームを巻き込み、人・組織を変えていくリーダーシップのアプローチを学ぶ。

(2) 持株会社・合併企業における コスト削減以外のシナジー創出

企業が非連続的に成長していくためのM&A（企業合併・買収）が活発化した結果、統合によるコスト削減のシナジー（相乗効果）創出については方法論が確立しつつある。一方で、個社単独ではできなかった新たな価値を統合により創造するというシナジーは、統合発表時点での見込みどおりに生まれているとは言い難い。デザインシンキングは、同じモノ・コトを共に観察し共感することに重きを置くことから、異なる組織からの出身者同士に共通言語を持たせ、チームとして新たなゴールを発見することには長けている。事業部や研究所発のイノベーションではなく、持株会社や経営企画による組織横断型で価値創造を目指す際に有効な方法論といえよう。

2001年にソニーとエリクソンの合併会社として設立された携帯電話端末メーカーであるソニー・エリクソン・モバイルコミュニケーションズ（現ソニーモバイルコミュニケーシ

ョンズ)は、既存事業ラインとは別にDesign and Relationship Organization (イノベーション創造チーム)という組織を設置した。同社は、イノベーション創造をミッション(使命)とするこの組織に、既存事業ラインのリソースを活用して新規事業を提案する権限を集約することで、組織の縦割り構造を超えた事業創造を目論んでいる。

(3) 過去のイノベーションの成功体験を形式知化

組織における過去の成功体験を、ある天才が成し遂げた「伝説」として崇めたてまつるのではなく、次のイノベーションを創造する「材料」とするには、それを何らかの形で形式知化しておく必要がある。デザインシンキングの体系は、鍵となる発想に至る経緯や試行錯誤の繰り返しを読み解く方法論としても有効に機能する。

前述のチューリッヒ州立銀行は、デザインシンキングの取り組みをハンドブックとして形式知化している。イノベーションを社是に掲げるある日本企業においても、過去のイノベーション事例を本の形にまとめて形式知化して社内配布している。

最後に、デザインシンキングは実践することでしかその効果を体感し理解することができない。なぜならば、デザインシンキングは自ら現場を観察し、現場にいる人々に共感することから始まり、そして実際に手を動かし形にすることでその価値が評価されるものだ

からである。本稿を読んでも、その方法論の効果を10パーセントも理解いただけないかもしれない。それは、ダイエットの本を読んだだけでは体重は減らないことに近い。顧客価値創造イノベーションを経営課題と捉える経営者には、とにかくにも実践していただけるよう切に願う次第である。

注

- 1 Hasso Plattner InstituteのHPI School for Design Thinkingによるd.confestival (2012年)のプレゼンテーション
- 2 京都大学サマーデザインスクール2012 (http://www.dl.kuis.kyoto-u.ac.jp/summer_design2012/-/ja)
- 3 Design Thinking Boot Camp (<http://www.gsb.stanford.edu/exed/dtbc/>)

著者

寺田知太 (てらだともた)

ICT・メディア産業コンサルティング部上級コンサルタント

専門はデザインコンサルティング、イノベーション人材発掘・育成、情報通信・メディア業界における経営コンサルティング

杉山 誠 (すぎやまこと)

ICT・メディア産業コンサルティング部主任コンサルタント

専門はイノベーション開発や情報通信分野における事業戦略・マーケティング戦略立案

西山恵太 (にしやまけいた)

公共経営コンサルティング部コンサルタント

専門はイノベーション開発や中東地域における企業進出支援