

Design Thinking

# デザイン思考

創造することへの  
自信を日覚めさせ、  
イノベーションを  
引き起こす

「0から新しい1を生み出す」をモットーに、世界中で数々のイノベーションを生み出し、「世界で最もイノベティブな会社」にも選ばれた米国発のデザイン会社IDEO(アイディオ)。ビジネスから行政、教育まで、幅広い分野で活用されるアプローチが「デザイン思考」だ。人間本来の創造性(クリエイティブイティ)を開花させるその思考法は、硬直化した組織を変え、人々のニーズとテクノロジーを結びつけ、ビジネスを成功に導く。IDEO発祥のデザイン思考について、東京オフィスの野々村健一氏と石川俊祐氏にお話を伺った。

取材執筆/脇坂敦史 撮影/名取和久

たった5日間で、これまでにない新たな発想でショッピングカートを手直しする。IDEOは、1999年7月に米国で放映されたABCのニュース番組「ナイトライン」で、この不可能とも思える課題にみごと成功し、一躍その名を全米で知られるようになった。

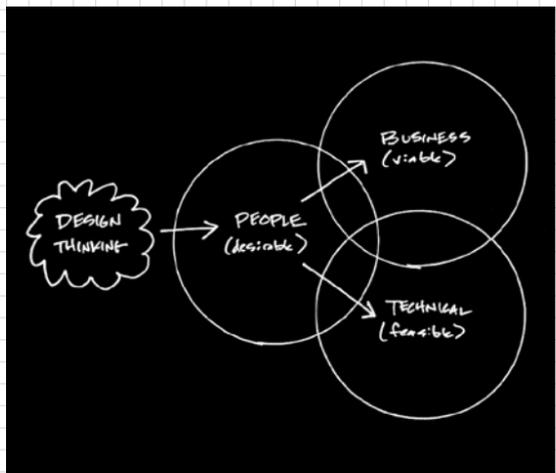
デザイン思考とは、その後も数々の有名企業と手を組み、つぎつぎとイノベーションを起こしてきたこの会社のサクセスストーリーとともに広まった言葉だ。ただ見栄えのよいショッピングカートに仕上げるだけではない。デザインの力で、これまでなかった新し

縁遠いもののようにも思えるふたつの関係を、工業デザイナーでもある石川俊祐氏はそのような言葉で表現する。「IDEOにはデザインの経験をもたない人もたくさんいます。ビジネスの専門家もいればジャーナリストや人類学者もいる。でも、ある種のデザイナーとして、新しいものをつくるという部分でつながっている」

そんなIDEOが行うコンサルティングにおいて、デザイン思考はどのような意味をもつのか。IDEO東京オフィスの立ち上げにも携わった野々村健一氏は、次のように説明する。

「日本では特にそうですが、企業からの依頼の多くが、新規事業を何年で立ち上げたいなどのビジネスニーズや、商品への落とし込み方がわからないなどの新しい技術と結びついています。

[ デザイン思考のアプローチ ]



「ビジネスとして成り立つか」「技術的に実現できるか」の前に、「何が望まれているか」をまず考える。

[ IDEOを一躍有名にしたショッピングカート ]



見た目だけでなく、買い物という行為自体からデザインし直したことが評価された。

いショッピングの経験をもたらず。その手法は工業製品のみならず、あらゆる商品サービスに応用され、最近では組織改革にまで用いられるようになっていく。

## 「つくる意志」としてのデザイン

「まだ世の中にはないものを、他者とコミュニケーションをとりながら、つくりながら考える。デザインによって使う人との距離を縮めていく、という感覚でしょうか」

デザインとイノベーション。一見、

でも私たちはまず人に戻っていく。何をつかってあげたいのか、どんな世界をつくりたいのか、という主観性や主体性です。デザイン思考には特徴的なプロセスやアプローチがいろいろありますが、そういう『つくる意志』が一番大切だと思っています。やらない理由ではなく、やる理由を考えるとということでもあります」

## 人間中心の顧客市場リサーチ

「人間中心のデザイン」を掲げるデザイン思考は、いかにして顧客との距離を縮めようとしているのだろうか。新規事業には欠かせない顧客市場リサーチひとつをとっても、そのやり方は独創的だ。



Nonomura Kenichi

Ishikawa Shunsuke

道具は目に見えるところ、手の届くところにある。考えながら、すぐに手を動かすことを促している。



「最近やったプロジェクトのひとつは、自動車保険に関するものでした。保険選びというのは受け身で行われます。保険に入ったからといって、より安全になるわけではありません。それをどうやったら、この保険でなきゃという前向きなものに変えられるか。保険が日々守ってくれるようにできないか。まずは、スタッフが実際にお客さんと一緒に車に乗るところから始まるドキュメンタリーのようなものをつくったのです。事故が起きたときの様子を再現してみたりもしました。どうしますかと問われても、誰一人わからない。保険の証書がどこにあるのかもみんな忘れてる」

そうした顧客の生の言葉を聴き映像を目的の当たりにし、保険会社の人たちも改めて衝撃を受けたようだ、と石川氏は語る。最初は調査対象のサンプル数が16人では少なすぎるという批判もあったというが、それをきっかけにプロジェクトが動きはじめ、社内で作られる用語を見直すなど意識も変わりはじめた。コールセンターなどの部署からも議論に加わり、会社としての「つくる意志」を引き出すことに成功したという。クリエイティブな直感を重んじるIDEOならではの展開だ。ほかにも、平均的な顧客ではなく極端な特徴をもつ「エクストリームユーザー」を観察して気づきを得るなど、デザイン思考で採用される手法には従来の常

問題提起です」

## コラボレーションがイノベーションを生む

日本の企業では「イノベーションは苦手」というセルフイメージが強いかもしれない。野々村氏も、「ポテンシャルがものすごくあるのに、もったいないなあと感じることがすごく多い」とため息をつく。「新規事業に十分な時間とお金をかけようという意識が低く、キャリアパスとしても若手社員が避けたいと思うようになってしまったりしているのが残念です。黒字化の期限が2年などという話も少なくありません。米国のベンチャーなら、5年目で売上ゼロでも、数兆円の企業価値をもつような会社もあるのに」

既存の事業と同じ物差しを使い続け、同じメガネで見続けていたら、イノベーションは生まれにくいことだろう。「やはり感じてしまうのは、いい時代が長く続いていったんだなということ。たとえば日本にはリレー形式の組織が多い。企画部門、製造部門、営業部門とハンドオフ（手渡し）していくとなると、当然ですが専門性、一貫性を守る必要がある。旧来のサイクルを回しているだけならそれでもよかったのですが、新しいアイデアを求めるときに

識とは異なるものも多い。しかし、野々村氏は次のように釘をさす。「でも、万能というわけではありません。こういう仕事をしていて危惧するのは、皆さん処方箋や方程式を求めたがるんですよ。ツールはいろんなものがあります。それを広くオープンに試していくという姿勢が大切です」

## 「創造することへの自信」を取り戻せ

IDEOが行うコンサルティングは、



「Creative Confidence (創造することへの自信)」を掲げる、IDEOの東京オフィス。



大きなカウンターテーブルのまわりに集まったデザイナーたち(右)。

## 国籍や専門の異なるメンバーの多様性と開放的なオフィスが、クリエイティブで自由な発想を生む。

企業の現状を診断し解決策を処方するようなものではない。企業とコラボレーションし、共創することだ。Make Others Successful. はIDEOの Mottoのひとつであり、オフィスにも掲げられている。もちろん、そこには豊富な経験に基づいたプロセスやノウハウが総動員されるが、あらかじめ設計図などがあるわけではない。

「プロジェクトの最初に、落としどころはどこですか、と聞かれて困ることがよくあるんです」と野々村氏は苦笑する。「新規事業の立ち上げのような

場合、答えのない混沌とした苦しいフェーズが4週目あたりに必ずあります。でも、それがわかっていけば、まだ可能性がいっぱいある状況を楽しむことができる。アイデアを考えるとか新しい物事と一緒に楽しくって楽しいことだったんですね、と驚かれます。クライアントからいただくフィードバックとしては、これが一番多いですね」

イノベーションに方程式はないとはいえ、押さえておくべきポイントやコツのようなものはあるのだろうか。それは経験を積むことでしか学べない何か、ということなのだろうか。そのような疑問に対し、「人はもともとみんなクリエイティブな存在なんです」とふたりは口をそろえる。

「幼児を見ていると、まさに勇気のかたまりで何事にも臆することなく行動する。その後の教育で後押しされていないだけだと思います。それにイノベーションやコラボレーションはスポーツや音楽などにも似ていて、やればやるほど上手になるという側面があります」と語るのは石川氏。野々村氏も、「デザイン思考のプロセスといっても特に高尚なことではありません」と強調する。「だから最近では、デザイン思考よりも、クリエイティブ・コンフィデンス(創造することへの自信)」という言葉をよく使っています。人や組織が本来もっていた姿勢を取り戻す、解き放つためにはどうしたらよいかという

度が70%も速くなることが実証されています。最近、『和して同ぜず』とてもいい言葉だなと思っています。今は同調傾向が強くなり過ぎてしまっているような気がしますが、そういう考え方は昔から日本にあったんですね」

石川氏が言うように、よいデザインは、ひとりの天才やひとつのひらめきよりも、質のよい共同作業が生むものだという信念が、IDEOのなかでは共有されている。

「最近ビジネス雑誌などでよく見かける、どうアプローチすればイノベーションを生み出せるか、どの考え方が有効か、みたいな議論にはあまり意味はないと思います。むしろ危険なのは、道具の部分を取り入れるだけになってしまうこと。本気で取り組まなければ、ただ表面的な形だけを模倣することになってしまいうでしょう」

野々村氏が危惧するように、デザイン思考というとポスト・イットを使っただけが目立ってしまいうような例が少なくない。それはあくまでもイノベーションを生み出すための手段のひとつに過ぎない。創造することへの自信をもちながら、状況に応じてしなやかに変えていく柔軟な考え方が求められている。

重要です」

IDEOのような出身国も職業経験もバラエティ豊かなメンバー構成は、そういう意味ではうってつけと言える。とはいえIDEOの採用方針で重視されているのは、多様性それ自体ではなく、他者への興味や共感といった、円滑な共同作業を可能にする能力だとい

「分散型のオフィススペースをコラボレーション型にすると、意思決定の速