

Part 3

デザイン思考と経営戦略

デザイン思考と経営戦略

慶應義塾大学 大学院メディアデザイン研究科教授 奥出直人

I

イントロダクション

イノベーションはマネジメントが要

2011年1月21日、久し振りに西海岸に出張し、サンフランシスコからパロアルトに向けハイウェイ101をドライブしていたときのことだ。カララジオが、オバマ大統領がGE会長であるジェフリー・イメルト氏を雇用競争力会議（Advisory Board on Job Creation）委員長に指名したというニュースとともに、そのことを嬉しそうに報告するオバマ大統領のスピーチを放送した。

イメルト氏はP&G前会長のA.G.ラフリー氏とならんで、大企業におけるイノベーション導入の先駆けとして知られている。デザインコンサルティングの手法だったデザイン思考が大企業の経営戦略の方法として採用されたことが『ビジネスウィーク』誌の記事になり、2008年には『ハーバードビジネスレビュー』6月号にIDEOのCEOであるティム・ブラウン氏のデザイン思考の論文が掲載された。それらは、デザイン思考が経営戦略の道具として有効であることを示す出来事であった。アメリカ合衆国の大統領が自らイノベーションの重要性を主張したことは、デザイン思考を使つて活動を続けている者としてなかなか嬉しい出来事であった。特に、GEのイメルト氏が選出されたことから、イノベーションの経営戦略との統合に向けた方向が垣間見えた気がした。

イノベーションはマネジメントが要だ——これが、ここ数年デザイン思考ワークショップによってイノベーションのコンサルティングを行ってきた私の現在の意見だ。イノベーションつまりは新しい発想を得ることはデザイン思考の方法を使うと比較的簡単にできる。したがって、デザイン思考の方法を学んだ後は、どのような領域でイノベーションを行えば会社に収益がもたらされるかを考えることが大切になる。数字の代わりに観察の手法で見つけ出していくのだ。

30年ほど前、マーケティングリサーチという方法が確立していなかった頃には、マーケティングとは自分の力で市場の顧客をみることであった。これをセグメンテーションといってもよい。現在私提供するデザイン思考ワークショップはこの部分を強化したものである。

だがそれよりも難しいのは、イノベーションの提案を経営の視点から評価することである。昔聞いた話だが、ある通信系の大会社にベンチャー投資をする部門が新設された際、その担当部長は部下に「失敗しないベンチャー企業を選ぶように」と申し渡したという。リスクがあるからベンチャーなので、これは笑い話なのだが、部長の言い分も理解できなくはない。彼は入社以来ずっと、「リスクは何か？それを回避する方法は何か？」と刷り込まれ続けてきたに違いないからだ。

イノベーションを阻害する従来型経営

イノベーションを積極的に経営戦略に組み込んだのがGEであり、イメルト氏の下、顧客に価値を生み出すという方法でイノベーション開発を行う体制が確立したといえる。「フォーブ」誌のアドム・ハーツング氏が自身のblogでこのたびの雇用競争力会議への任用後、イメルト氏が取り組むべき問題を提示している。その記事を紹介しながら、イノベーションを活用するための経営戦略とは何かを考えてみたい。

会社の売上げが落ちる。すると経営者は、利益が出るまでコスト削減を行う。だが、コスト削減は多くの場合さらなる売上げの減少を引き起こす。かつてゲリー・ハメル氏が『経営の未来』において「無気力経営 (management inertia)」と呼んだ現象だ。そうした状況を解決するにはイノベーションが必要になる。しかし、企業がイノベーションプロジェクトを始めると、そのプロジェクトが効率的に運用されて、しかるべき利益をもたらすかどうかの議論が直ぐ始まる。イノベーションの評価基準がつけられ、開発のタイムラインが策定される。イノベーションといいながら、どこにも新しいところがないのだ。

イノベーションを評価する基準は会社の持つ「コア技術」と「コア市場」、そして「コア能力」になる。その結果、新しく開発された商品も前の製品と代わり映えのしないものになる。

イノベーションを生み出すにいたったアイデアについても、経営陣は「どのような付加価値をつけるか」という視点からしか判断しない。経営陣は自身の経験だけを基準に判断するため、そのアイデアは技術的に不可能であるとか、流通が引き受けられないだろうとか、いまある商品を「カニバライズ (共食い)」するのではないかといった議論に終始する。まったく新しい市場に出ていかなけ

* 1 <http://blogs.forbes.com/adamhartung/2011/01/27/innovation-aint-so-easy-mr-president-think-google-not-ge/>

ればイノベーションは利益を生まないにもかかわらず、その価値が経営陣によって減らされてしまうのだ。

イノベーションがマネジメントできないのは、経営者が自社のコアに集中しすぎているためである。自社のコアに準拠して使いやすく価格の安い製品をつくろうとする限り、イノベーションを行って利益を得ることはできない。成功のためには何度も試みるのが大事だが、繰り返すだけでは駄目だ。ビジネスはスポーツでもゲームでもなく、決まったルールはない。時代が変わればやり方も変わる。その変化の時代がいまなのだ。競争の場所が変わり、市場も技術も顧客もビジネスの方法も急変している。闇雲に繰り返している時代ではない。

我々はイノベーションを起こさなくてはいけないことを理解している。だが、いままでの経営者としての訓練が、新しい状況への対応を妨げてしまう。過去の知識を集め問題を考えるほうが、新しいことに挑戦するよりも楽なのだ。

グーグルですら、年季の入った経営手腕を持つエリック・シュミット氏から、創業者のラリー・ページ氏へCEOを交代させた。シュミット氏の経営はイノベーションを阻害するというのが大きな理由だという。グーグルのような新しい会社ですら、イノベーションを継続させるために苦労しているとするなら、GEのような大きな会社が、なかならず製造業においてイノベーションを行うことはさらに難しい。そこに挑戦を続けているのがイメルト氏率いるGEなのである。

存在しない市場を獲得するのはイノベーションしかない

現状を変えないという方針があると、結局市場の大きな変化に対応できなくなる。人事部が現状の組織になじまない人を採用しないようにしたり、財務がマーケティングや製造の財務表を確認し

てグロスマージンに貢献しているかを検討したり、あるいはリスク管理が投資に見合っているかをチェックしたりする。その結果、かつては有効だったかもしれないが、現在では経済活動を脆弱化させるようなプロジェクトを実行せざるを得ない状態に陥ることも少なくない。

伝統的なビジネスの手法では、イノベーションよりもコスト削減のほうが正しい戦略である。イノベーションは失敗する確率が高いので、わざわざ自らの責任で行って失敗する経営判断は行わない。リスクを下げ、うまくいくことが明らかになってから市場参入し効率的な経営を行って利益を得る。だが、そうした方法が可能なのは市場がすでにあり、競争相手も見えてるときだけである。

我々はここ50年間で大きく変わった。平均寿命は伸び、幼児死亡率も低下し、世界中で収入も劇的に伸びている。かつての商品やサービスでは顧客の要求に応えることができない。緩やかな売り上げや利益率の低下はこの大変化の表れである。つくる製品やサービスが大きく変わらなくてはならない。コストを削減して効率性を高めることが唯一の経営の方法だと思っている経営者が多すぎる。イノベーションはアップルのスティーブ・ジョブズ氏やフェイスブックのマーク・ザッカーバーグ氏に任せておけというわけだ。

しかしながら、我々は情報やガジェットだけで生きていくことはできない。日常生活には新しいモノやサービスが必要である。いまだ存在していない市場が目の前にある。ここを獲得するにはイノベーションしかないことはシュンペーター氏が20世紀前半に看破した通りである。イノベーション競争とは、誰が次の世界をつくるかの戦いでもあるのだ。

このように重大で火急の課題であるにもかかわらず、イノベーションをどのようにマネジメントするかを伝統的な経営者は理解していないし、マネジメントを行う試みすらしていない。GEのトップとしてこの問題に挑戦してきたイメルト氏が、どのような方法を提案し実行していくか非常に興味深い。

II

デザイン思考とはなにか

#1 知識から創造性へ

経営には創造性が重要である、ということに多くの日本の経営者たちは気がついていない。日本の経営者はまだ、会社の経営は競争戦略で成り立っていく、リスクなどおかさないうで経営資源を集中させて経費を削減すればうまくいくのだと思っているのである。しかし近年では、デザイン思考こそがイノベーションを創出し、多くの人を惹きつける商品やサービスを生み出して事業を拡大するためのもっとも大切な考え方だといわれ始めている。

中国やインドは現在、かつては先進国しか提供できないとされていた高度な品質の商品やサービスを低価格で市場に送り込んでいる。こうした国々の企業と競争していくためには、先進国の企業

はイノベーションに焦点を当てざるを得ないのである。それも技術イノベーションではなく、デザイン・イノベーションが必要なのだ。

かつては、エン지니어リングや技術や品質が競争力の中心であった。しかし、デザイン主導のイノベーションを前面に押し出して、競争力のある商品やサービスを開発するためにもっとも必要な能力は、人びとの行動を観察する学問である民族学あるいは文化人類学であり、創造性である。消費者が真に求めているものを提供できた企業のみが生き残っていくことができるのである。

いま、世界のビジネスシーンでは、知識や生産性に代わる大事な経営資源として創造性を活用する動きが生まれ始めている。その方法の核にあるのが「デザイン思考」なのである。

かつて、デザインという言葉は単にプロダクト・デザインやグラフィック・デザインなどを意味していた。経営にデザインを取り入れるというのは、デザイナーとのコラボレーションによって、商品の外形をデザインすると考えられていたのが一般的である。携帯電話でも、人気デザイナーがデザインしたことが「売り」につながり、住宅という高額商品においてもデザイナーズ・マンションが数多く建設され、他の商品との差別化を狙っている。

しかし、ここでデザインというときには、これらとは意味が異なる。デザインという行為は、自分が普通に暮らしている日常世界を、他者の目で眺めるところから始める。そして、何か新しいアイデアを思いついたら、それを表現する構成を考え、さらに最終的なスタイルを決定するという作業のことである。デザイナーはこのプロセスの専門家であるといっているが、その根底にある考え方は、多分にプロセスと分かちがたいものとなっている。つまり、これが「デザイン思考」であり、それは会社の経営にも役立てることができると言える。

#2 デザイン・イノベーションへの転換

2003年、アメリカ政府は全米イノベーション・イニシアティブを設置し、委員長にはIBMのCEOであるサミュエル・パルミサーノ氏が就任し、翌2004年には、中国やインドとの経済競争に打ち勝つためには科学と技術の能力をさらに強化すべきという主旨の「パルミサーノ・レポート」が発表された。

そのレポートでは、アメリカはいまのところ生産設備のイノベーションにおいては勝っているが、アジア諸国が力をつけてアメリカを追いかけたり、将来にわたって経済成長が続く保証はないと述べ、インド、韓国、中国などの競争力を高めつつある国々を「エマージング・タイガース」と呼んでいる。また、アメリカが「エマージング・タイガース」に対抗するためには、彼らとは異なる戦略が必要であり、科学技術教育に力を注ぎ、国家として技術イノベーションに向けた戦略を採用すべきで、それはいままでの技術イノベーション戦略ではなく、科学者やエンジニア、製造者とユーザーの協力関係を演出していくような戦略でなくてはならないという。

だが、このような技術戦略でほんとうに勝ち目はあるのか。たしかに、パルミサーノ・レポートはビジネスをめぐる環境が激変していることを明確に指摘しているが、その処方箋は科学技術知識の強化、という従来の戦略のままである。

ところが、1990年代にあれば議論された知識の重要性に対して、GEやP&Gの経営者から疑問が突きつけられたのだ。科学技術の差別化だけでは競争力を保てないのではないか（科学技術を市場と結びつけるという「技術経営」やそのための教育だけで真に産業界を引っ張っていく人材を育成することはできないのではないか）。かといってコストと効率性の視点からビジネスを考

えていく従来のビジネススクールの方法では、次の時代の市場を切り拓いていくことはできない……。こうした疑問を呈しているのが、デザインを前面に出しているアップルやナイキのような会社ではなく、伝統的な巨大企業であるGEやP&Gであるところがポイントだ。

彼らの主張はこうだ。あらゆる企業の活動はアウトソースされ、工場設備はアジアへと移っていった。この流れは止まらないだろう。その結果アメリカの企業に残ったものは何か？ 価格競争力も品質も技術力も、さらには知識ですらもアメリカのみの特徴ではなくなってしまった。中国、インド、ハンガリー、チェコ、ロシアなどの低賃金国は労働力だけではなく、技術力や知識においても競争力を増している。1990年代にあれほどもはやされていた「知識」が「コモディティ化」しているのだ。優秀なエンジニアや科学者はアメリカや日本だけではなく、労働力の安い国にもたくさんいる。したがって、知識と技術の優秀さだけで商品を開発していたのではこれらの国からやってくる商品と市場で競争できなくなる。

ではどうすればいいのか——その問題を試行錯誤して解いたのがGEでありP&Gであった。彼らはデザイン思考を学び、それに基づいて企業戦略を立案した。科学技術戦略ではなく、科学技術を真に市場と結びつけるデザイン・イノベーションの方向に舵を切ったのだ。

#3 GEにおけるデザイン戦略

1980年代にハーバード・ビジネス・スクールのマイケル・ポーター教授は、著書『競争の戦略』の中で、競争相手に打ち勝つための基本戦略として、コストリーダーシップ戦略、差別化戦略、手中戦略という3つの方向性を示した。この競争戦略にしたがって、経営資源を集中化して、経費を削減しながら競合他社に差をつけていく経営手法で成功したもっとも代表的な人物の1人が、G

Eの前CEOのジャック・ウエルチ氏である。

ウエルチ氏は、会社経営にシックスシグマを活用した人物として知られている。シックスシグマとは、データの統計学的な解析に基づいて製品の不良品率を引き下げ、品質管理手法のことで、ビジネスにおけるあらゆるエラーや欠陥を100万分の3〜4件以内に抑えるシステムを構築しようという考え方のマネジメント手法である。ウエルチ氏は、このシックスシグマの経営手法を使いながら経費を削減する一方で、利益の出るところに経営資源を集中して大きな利益をあげた。

そして、急激に会社を成長させたウエルチ氏が引退してジェフ・イメルト氏がCEOとなり、彼がどのように会社を経営していくかに世界の注目が集まった。結果から先にいえば、イメルト氏がCEOになってからGEは2ケタ成長を続け、利益額はウエルチ氏の時代を超えたという(2006年時点)。

イメルト氏自身、すばらしい業績を上げた理由として成長分野の発見と高い技術力をあげ、環境技術を駆使する「エコマジネーション」というプロジェクトを発足させ、利益をあげながら環境への負荷を減らすことに成功したと述べている。そもそもGEは環境保護主義者をもっとも嫌っていた会社であったのだが、イメルト氏は環境保護者との対立を避け、彼らと共同で商品開発をする道を選んだのだ。

企業のトップに立つCEO自らが、顧客あるいは消費者が欲しいものは何か、これをつくったら売れるか、消費者が喜ぶかを真剣に考え始めたのである。実際にGEの顧客を調査してみると、皆が環境汚染を気にしていた。GEの顧客とは、エネルギー会社や重化学工業会社、鉄道会社などなのだが、彼らをもっとも困っていることは、二酸化炭素を大量に排出している企業として消費者から嫌われていることだった。そうであれば、環境を改善する仕事をして顧客に喜ばれようと、発想を転換させた。GEが顧客に好かれる会社に変ったのだ。

環境保護を前面に打ち出したエコマジネーションのキャンペーンのもと、GEは多くの製品を環境にやさしいかたちに変えていった。風力発電の装置を開発し、原子力発電所のガスタービンの効率性を大幅に向上させた。さらに水を浄化する装置を開発し、石炭を安全に使うことができるタービンエンジンを新たに開発した。

実は、イメルト氏が採用したのはデザイン思考であった。彼はウエルチ氏からシックスシグマを受け継いだ。この方法で21世紀、GEが生き延びていくとは思えなかった。そこで彼は研究と市場のニーズを結びつけるために50億ドルの予算で80もの新しいプロジェクトを発足させ、さまざまな領域にGEのプロダクトを投入していった。

イメルト氏はマネージャーたちに消費者の視点でものを考え、プロジェクトを立案して責任をとれと要求する。電力をつくる方法をガスタービンを回すだけではなく、風力や太陽熱にまで広げて、売り上げを急速に伸ばしている。そして、イノベーションを推し進めるための専門の役員を採用し、その活動をCENCORと名付けた。

CENCORの基本は簡単である。

ステップ① 観察

現場に行つて直接消費者を観察する。ショッピングモールに行つて買い物客を観察してもいいし、レストランで食事をしている家族を観察してもいい。また病院で患者を観察してもいい

ステップ② 仮説構築

その観察をもとに仮説を立てる。いくつもプロトタイプを繰り返し、たくさんアイデアを出す。この作業の中でコンセプトが明確になってくる。実際に商品やサービスを市場に投入するには、何を残して何を省いて実装するかを考える。これは狭い意味でのデザインという作業である

ステップ③ デザイン

ステップ④ 市場での検証 …… できるだけ早く商品やサービスを市場に出して、市場の反応を見る

こうしたデザインプロセスの流れを支えているのは、消費者が商品やサービスを利用しているときの物語を提供できているかどうかであり、デザイン戦略の最終目標は、競争戦略的な体質を捨て、創造性を重視する組織へと変わることだとイメルト氏は述べている。

4 P & G におけるデザイン戦略

GEのイメルト氏より早く企業の組織と文化を創造性の方向に向けた経営者がいる。これも巨大企業であるP & GのA・G・ラフリー氏である。彼がCEOに就任する以前は、P & Gは毎年同じような売上高であった。化学工学とマーケティングに優れている会社というのがP & Gの一般的なイメージであり、ユーザーが同社の製品を使ってどのような経験をしているのかなどにはまったく興味を持っていなかった。

かつてのP & Gであれば、8種類のクレスト（P & Gの歯磨き）を店の棚に置きなさい、と小売店に言えばそうしてもらえた。ところが、大型小売店が登場して力を増すにつれて、P & Gは小売店に指図することができなくなつた。マーケットは飽和状態で売り上げは伸びず、あとはロジスティックスを操作するくらいしか改善の余地がない。そのため、P & G自ら消費者がどのようなものを求めているかを調査して、魅力的な商品を開発する必要性に迫られたのである。2001年にCEOに就任したラフリー氏は、会社の戦略を立てるにあたってデザイン思考に注目し、デザイン専門の部署を設立、デザインとイノベーションと企業戦略を統括する副社長職を新設し、クロウデア・コチャカ氏を抜擢した。

従来の企業文化を内部から変革することは不可能だと判断したラフレイ氏とコチャカ氏は、多くの管理職、研究所の科学者を解雇する一方、外部から商品デザイナーを雇い入れ、彼らと研究開発担当者が直接仕事ができる社内体制を整備した。それによって、P & G社内におけるイノベーションのプロセスが一気に変わった。新しい技術が先導していた商品開発の流れが、消費者のほうを向いたものへと変わったのである。さらに、この流れを加速するためにP & Gは複数の外部のデザイナー・コンサルティング会社と契約した。

コチャカ氏はP & Gの各部門の担当者それぞれに、デザイナーと共同でできる作業のリストを出すように指示したところ、あるとき、ホームケアの部署が浴室の清掃の問題を考えてみたいと提案してきた。そこで彼はデザイナー・コンサルティング会社のIDEOとP & Gのデザイナーとの共同チームをつくることにした。

そして、共同チームが世界中で人びとがどのように浴室を掃除しているのかを調査したところ、南アメリカではほうきのようなもので浴室を掃除していた。それを参考に、デザイナーたちは小さな掃除用の雑巾に長い取っ手のついたプロトタイプをデザインした。早速市場調査をしたところ、消費者はそのプロトタイプには否定的であった。

それでも、P & Gはあきらめなかった。消費者が本当に望んでいるものは、消費者に訊いても分からないかもしれない。デザイナーたちの直感を信じて、共同チームは実際に使用可能なプロトタイプを製作し、消費者に使ってもらった。すると、消費者は新しい製品に肯定的な評価を下したのだ。このプロトタイプは「ミスタークリーン・マジックリッチ」として商品化された。

もう1つ、P & Gにおけるイノベーションの例として象徴的に語られているのが静電気で汚れをとる「スウィツファア」というモップである。デザイナー・コンサルティング会社のデザイナー・コンティニウムが、P & Gに古くからあるありふれたモップにイノベーションを加えたのだ。従来のモッ

プで掃除をしている現場を観察すると、汚れを拭き取った後、汚れた水がモップからもう一度床に戻ってしまうことが分かった。そこでデザイン・コンティニアムは、水の代わりに静電気を使ってほこりをとることを考え、モップの代わりの製品をデザインした。1999年のことである。現在P&Gによると、スウィップファアは拭き掃除道具のマーケットの75%を占めており、75億ドルの売り上げがある。P&Gの中でもっとも利益率の高いプロダクトになっているという。

あれば便利なのに、誰もつくってくれなかった商品をつくれれば大きな利益が出る。この単純なことを、企業はなぜできないのだろうか。それは、組織経営のなかにデザインをするという要素、クリエイティブな要素を評価する環境や制度がないからだ。日常的にイノベーションが生まれてくる組織をつくる必要がある。

消費者あるいは顧客が必要とする商品をつくるイノベーションの仕組みを会社のなかに構築するために、ラフレイ氏はデザイン・コンサルティング会社として著名なIDEOに依頼して「体育館」(GYM)と呼ぶイノベーションセンターを設立した。この場所で管理職にデザイン思考を教えるのだ。さらに、社外の人間を集めてデザイン役員会を発足させた。効率よりも創造性を評価する大企業が登場したのである。

#5 デザイン思考とはどのようなものか

デザイン戦略の方法を取り入れた会社でもっとも有名なものは、米シリコンバレーのパロアルトに本社を置くデザイン・コンサルティング会社のIDEOである。同社のウェブサイトから、彼らの特徴をまとめると次のようになる。

- ・IDEOは常にユーザーの経験を重視した製品やサービスづくりを実践している
- ・IDEOにとって、よいデザインとはプロダクトだけを意味するのではなく、よい経験を生み出すものである
- ・IDEOはプロダクトのデザインの会社から、消費者に新しい経験を提供するためにサービスをデザインする領域に向かっている
- ・ショッピング、金融、ヘルスケア、無線コミュニケーションがその舞台となっている

IDEOはこのほか、大企業に対しても消費者に焦点を当てた組織をつくるようにコンサルティングもやっている。その意味では、マッキンゼーなどの伝統的なマネジメント・コンサルティング会社のライバルにもなってきた。マネジメント・コンサルティングの会社は、企業をビジネススクールの視点から見ると、IDEOは消費者を人類学者、グラフィック・デザイナー、あるいは心理学者の視点から見ると、企業に提案する。

数多くのデザイン・コンサルティング会社の中でもIDEOが突出しているのは、デザインだけではなく戦略を提供しているからである。IDEOは、クライアントが消費者調査、分析、ソリューションを決定する意思決定の過程に「参加する」ことを要求する。したがって、作業が終わったときに、あらためて「質問」を取り付ける必要はない。クライアントはすでに何を決定したか知っているからである。IDEOはデザインのプロセスをクライアントと共有する方法をとっている。顧客がイノベーションの文化を構築する手助けをするのがIDEOなのである。

こうした一連の活動を支えているのがデザイン思考である。

IDEOのティム・ブラウン氏によれば、デザイン思考は次のような順序で実現される。

- ・フィールドで観察を行う
- ・自由なアイデアをブレインストーミングを通してつくり出す
- ・プロトタイプをつくって考える
- ・物語をつくる

プロトタイプをつくるということは評価のプロセスでもある。こうした作業を通して、最初から抽象的で整合性のとれた戦略ではなく、プロトタイプをつくる中で検証された戦略をつくっていく。これからの商品開発には、新しい経営戦略や製品やサービスづくりの方法が必要とされている。私はこれを「21世紀のモノづくり」と呼んでいる。

では「21世紀のモノづくり」とは何だろう。ものづくりの大切さは近年よくいわれている。ものづくりが大学ができたり、ロボットコンテストが行われたり、ものづくりを競うような場も多い。そのときの製品やサービスというのは、機械あるいはソフトウェアである。しかし、21世紀の「モノづくり」とカタカナで表現して、いわゆる「ものづくり」と区別している理由は、独立したプロダクトをデザインするわけではないことを意味しているからである。

21世紀のモノづくりとは、ネットワーク環境、あるいはユビキタスコンピューティングといわれているような、新しい生活環境の中で、人間が使うものをデザインしてみようということである。そういう製品やサービスというのは、我々の日常生活の中に非常に深く入っていると同時に、20世紀的な機械やソフトウェアをつくる技術だけでは到達できないものなのである。

単体の商品をデザインするという範囲にとどまっていたのは、21世紀のモノづくりはできない。いまや巷に溢れるあらゆる製品やサービスがコンピュータ機能を持ち、ネットワークにつながり、サービスを受けるためのツールになっている。ハードウェアとしての形や色はもろろんだが、その商品

が持つ機能であるソフトウェアと人間とのインタラクション、マーケットでのポジショニング、そのモノを使って行われるサービスや、提供されているサービスの仕組み全部を統合して考えていかなければならない。その商品だけではなく、その商品を使うことによって可能になる経験とそれを支援するサービス、さらには商品とサービスが融合した結果、生まれてくる生活や社会に対するビジョンを思い描くことがデザインの最初の作業である。

21世紀のモノの非常に代表的で分かりやすい例として、iPodがあげられる。iPodはiTunesというソフトウェアとiTMSというコンテンツ流通の仕組みが組み合わさって、iPodという大きな産業を形成している。

最初のiPodはマッキントッシュ専用のデジタル音楽プレイヤーとして2001年に発売された。当時、すでにRioのようなMP3の携帯端末プレイヤーは存在していて、2万円台で購入することができた。そこにiPodが非常に高価格（第1世代モデルで4万7800円）で登場してきた。どれも同じMP3プレイヤーなのに、iPodが高価格なのは、デザインのせいだということも多かった。

音楽CDをMP3プレイヤーに入れて持ち歩くためには、CDをコンピュータのハードディスクに取り込み、MP3ファイルに変換し（これを「リッピング」と呼ぶ）、変換したファイルをコンピュータでMP3プレイヤーに転送するという作業が必要だ。当時市場に出回っていたMP3プレイヤーでは、ユーザーがこれらの作業を手動で行わなければならないかった。ユーザーは純粹に携帯端末で音楽を聴きただけなのに、聴くという行為に至るまでの道のりが長く煩雑すぎたので、MP3プレイヤーを購入してもろくに使わないというユーザーが多かったのである。

しかし、iPodは他のMP3プレイヤーとは異なり、単に音楽を聴くだけの端末ではなかった。

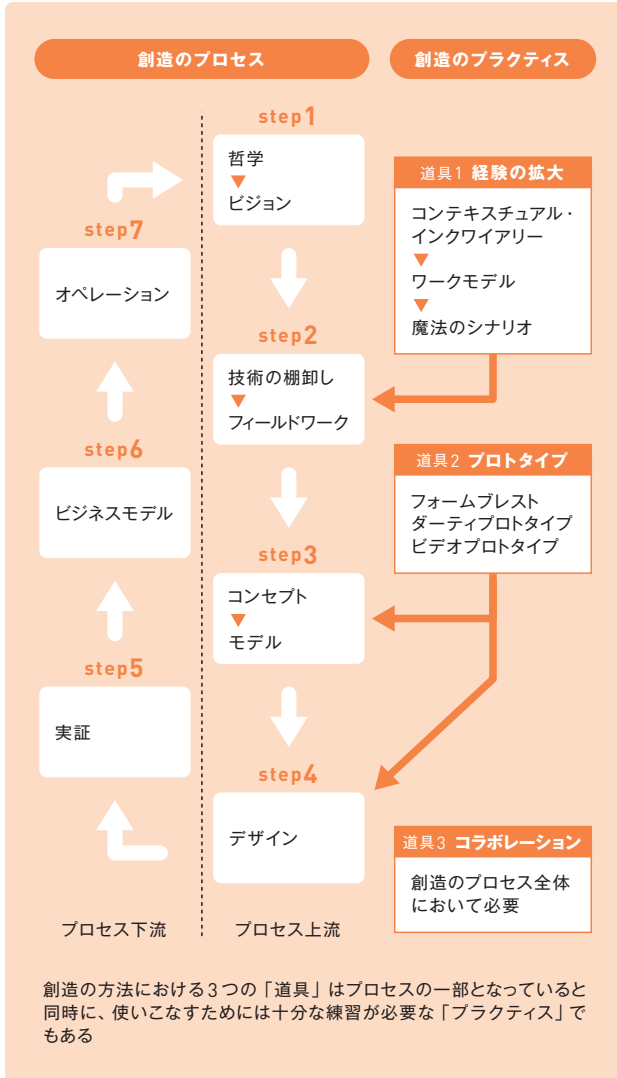
その違いは、CDをリッピングするという行為に現れていた。iPodは自分のコレクションのCDをリッピング(MP3ファイルに変換)してiTunesの中で整理して、整理したものをiPodへ移して聴くという仕組みをとっていた。iPodのコンセプトは「ユーザーのすべての音楽コレクションを持ち運ぶ」携帯音楽プレイヤーというものだった。iPodは初代のモデルでも5ギガバイトのハードディスクドライブで、約1千曲を取り込むことが可能だった。その当時出回っていたMP3プレイヤーのデータ容量は限られていてせいぜい数十曲しか入らなかったのだから、画期的なことだった。評論家は価格を酷評したが、iPodはすぐにヒットした。

ハードウェアもソフトウェアもMP3データも、1つひとつをとればすでにあった技術であり、それなりに認知もされていたが、バラバラに存在していたために、さほど普及していなかった。iPodはこれらをすべて組み合わせ1つのパッケージにしまったことがすばらしいのである。アップルはiPodを比較的高い価格で販売すると同時に、そこからの収益をiTunesのバージョンアップに投資していった。一般的に、ソフトウェアは価格が安く、それだけを販売する場合は利益が出ない。ハードウェアの利益をつぎこんだiTunesは進化を続け、使い良さと性能が向上し、iPodのインターフェースの使いやすさから提供される経験の豊かさはほかのMP3プレイヤーでは太刀打ちのできないものになっていった。

#6 創造のプロセスとプラクティス〜デザイン思考ワークショップというチャレンジ

ユーザーに喜ばれる、売れるものをつくりたいのなら、ユーザーの視点に立ったものづくりをしなければならぬ。これはユーザーの意見を聞くことではない。どんどん新しいアイデアを形にして市場に出してその有効性を実証しなくてはならない。すばやく商品を開発してマーケット

創造のプロセスとプラクティス



に出してユーザーの反応をみるのが重要なのだ。

そのためには企業の中に創造のプロセスの流れを持つプロジェクトをつくる必要がある。創造のプロセスを正しい方法で構築し、しかるべき身体感覚を身につけてしまえば、特別の才能がなくても誰でも創造性を発揮することができるようになる。

現在私が採用している創造的な仕事のプロセスは次のような構造を持っている。

まず、異なる分野の人を4名から5名集めてチームを編成する。次にチームで哲学とビジョンを考える。その後コンセプトをつくる前に、哲学とビジョンと関連する技術のマッチングを行う。すでに技術の蓄積がある組織では「技術の棚卸し」という作業になる。そしてフィールドワークに全員で出かける。商品開発や技術を主戦力としている会社では技術開発にフィールドワークを取り入れる方法は最近高く評価されている。フィールドワークから戻り、アイデアを思いつき、コンセプトをプロトタイプをつくりながら考えるのである。

さらに、実際にユーザーが利用することが可能なプロトタイプをつくりながら、どのようなソリューションを構築するとビジネスになるのか、さらにはそのビジネスを運用する仕組みはどのようなかを検討していく。

創造のプロセスを新しい組織図の設計図として使うことで、創造性はマネジメントできる。比的にいうならば、「創造の方法」は会社組織をイノベーションを生む組織につくり変えるための道具箱だ。しかし、道具箱を手に入れただけでは、目標を達成することはできない。どれだけよい道具を一揃い持っていて、それを正しい順序で、正しい使い方で用いなければ、目標とする作品をつくりあげることができない。この「順序」が「創造のプロセス」であり、道具の1つひとつが「創造のプラクティス」である。また、道具を正しく使うには、練習が必要だ。道具が身体の一部となるまで練習して、それを使いこなせるようになったとき、道具箱は初めて意味のあるものになるのである。

そして、「創造の方法」を実行するためには、ある種の身体能力＝プラクティスが必要である。それはデザイン思考の道具箱に入っている道具を使いこなすための能力であり、「お稽古」と言い換えることもできる。このプラクティスを身につけるトレーニングなしには「創造の方法」はうまく実行できない。デザイン思考を活用するために使いこなすべき道具は3つある。1つ目は、実際

にフィールドつまり現場に行つて、物事を感じる能力だ。これを私は、「経験の拡大」と呼んでいる。2つ目は、商品やサービスのコンセプトを実際に簡単につくつてみながら考えるという「プロトタイプ思考 (build to think)」である。3つ目は、チームで「コラボレーション」する能力である。

これらは「プロセス」の一部であると同時に、お稽古をしないと分らない「プラクティス」なのである。デザイン思考は、プラクティスの側面から物事を考えることでもあるといえる。紙幅の関係から、デザイン思考を活用するために使いこなすべき3つの道具についての詳述は省くが、次のパートでは「デザイン思考ワークショップ」として、実際にプラクティスにチャレンジしていただくと思う。

イノベーションを定期的に行つていくためには、社内の資本を最大限に活用すべきである。社内の資本は大きく分けて3つある。アイデアの資本、技術・サービスの資本、タレント（人材）の資本である。この3つの資本を各部門から選出された人にもつてきてもらい、顕在化する。技術やサービスの資本も、日本の企業の中に山のようにある。研究所の中の技術も、1つずつ見たら驚くべきレベルのものとなる可能性があるだろう。それなのに、なぜか皆お互いの資本を知らない。全体として会社の資本が見えていない。

社内はアイデアの資本に満ちている。しかし皆、日々の目の前の仕事を片づけるのに終わられて忙しい。魅力的なアイデアについて話ができるのが、お酒を飲むときくらいだという人が多いはもつたない話だ。「あいつはあれができる」「あいつはあんなことがうまい」といった、社内のタレントも、配属された部署に関係なく、有効に活用すべきだ。社内にある潜在的資源を顕在化させていくのだ。