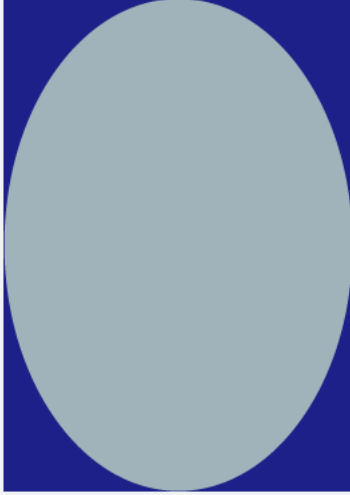
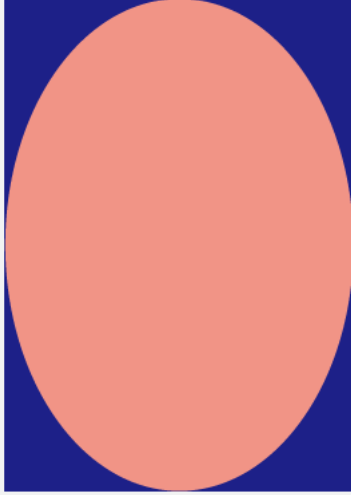


# BUSINESS PERSON'S GUIDE TO DESIGN DRIVEN MGMT.

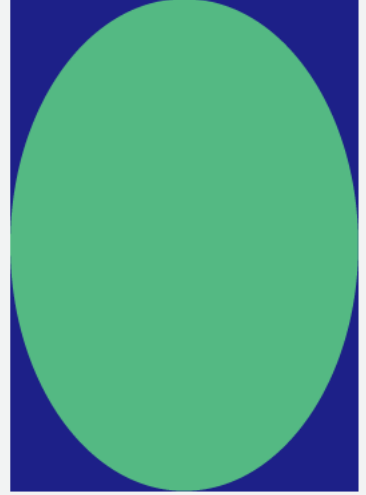
「デザインを軸とした経営」



「共感・体験・ストーリーテリング」



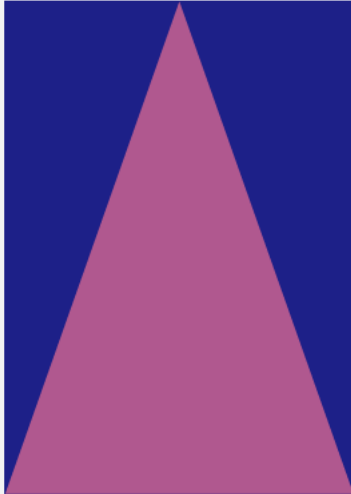
「デザインを軸とした経営」



「デザインを軸とした経営」



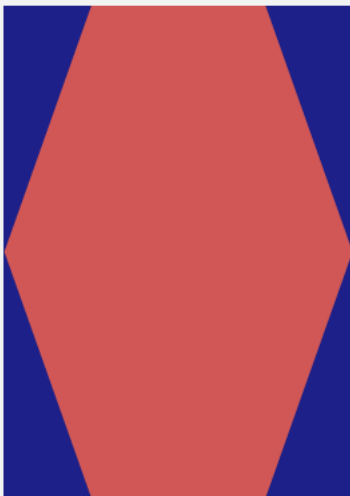
「デザインを軸とした経営」



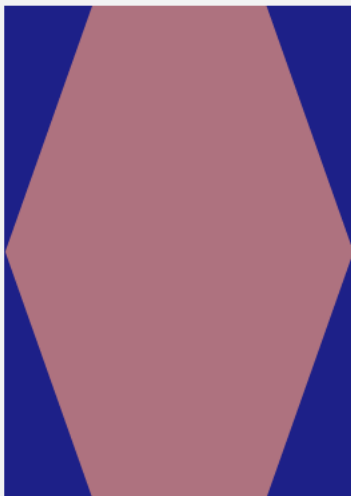
「デザインを軸とした経営」



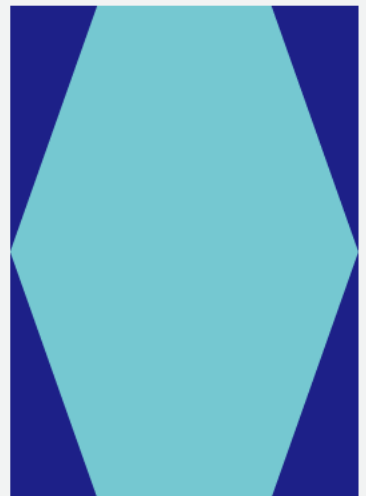
「デザインを軸とした経営」



「中小・地方企業の勝ち筋は文化」田村大



「デザインを軸とした経営」



市場とそこで行われる経済行為は、社会という大きなものの中の一機能、一活動にすぎないのだが、社会的影響力がことさら大きいことから、うっかりすると「市場を理解する」ことが「社会を理解する」ことであると混同してしまうことが頻繁におきる。これは、すべての人間は消費者でしかない、と考えるに等しい。

とりわけ企業は、市場価値を最大化することをミッションなりゴールなりに据えて市場しか見なくなって視野狭窄に陥れば陥るほど「数字」にすぎようになり、数字を追う人間ばかりに重きが置かれるようになっていく。そしてはたと気づけば、マーケティング上の数字を見る人間はいれど、「社会」とそこに生きる人間の姿をきちんと見据えることを業務として執り行う者がひとりもないという、情けないことになってしまう。

これは、とりわけインターネットの登場以降、社会というものが融通無碍に流動し、実態をつかむのも予測を立てるのも難しくなっていることを思えばなおさら由々しき事態だ。こうした新しいご時世にあっては、いくら数字を追ってみたいところで新しいプロダクトも戦略も生み出せはしない。定量化できないものを扱うことのできない感受性の鈍い企業は、打ち手が見えぬまま、時代からも社会からもドロップアウトしていく。簡単に言えば、人に相手にされなくなる。

とはいえ企業には「社会を見る・知る」という責務をかりうじて担いうる存在として、「デザイン部」なるものがあつたりする。そこは、定量化が難しい、数字には表れてこない微妙なコンテキストや価値観、時代感などを非言語的・非数学的な方法をもって取り扱ってきた部門だが、財務と工学の言語でのみ運営されるようになった企業体においては軽んじられてきた。けれども、そここそが、社会との関係性を高いリアリティをもって企業内で保持しうる唯一の部門であることに、遅かれ早かれ誰しもが気づくことになる。

結果としてデザイン部門は、ドロップアウトの危機を突破するアイデアなり戦略なりを生み出すことを期待されることにもなるのだが、そうした期待は、もちろん「意匠」にとどまるのではなく、UI、UXの設計はもとより、ブランディング、プロセス改善、組織改編、制度設計、ビジョンづくりにまで及ぶ広範なものとなっていく。

しかしながら、これが新しい話なのかといえば必ずしもそういうわけではない。本来「意匠をつくる」ことにはそうした要素のすべてが含まれていたとも言えるし、そもそもデザインということばは「設計」に近い意味を含んでいる。意匠が人との接触面の設計を意味するのであれば、UI、UXはもとより、ブランディング、ビジョン、組織としての理念や構造までもが、そこには集約されるはずだ。にもかかわらず、企業が大きくなって効率化され分業化されていくなかで、デザイン部門は、「出来上がったプロダクトに化粧を施す」という一機能のなかに自らの価値を矮小化してしまってきた。

デザインというものが含むそうした全体性と一貫性へのまなざしを、企業経営者は、本来であれば、もっと解放し、それに権限を与えるべきだったのだ。数字の番人に権限を集約させることは、企業や経済全体が右肩上がりのときにこそ意義はあれ、そうでないときには停滞をさらに加速させることにもなる。

企業は社会的な存在であって、そのなかにおいてしか生き長らえることができない。デザインという仕事の本来的な任務を「自社と自社を取り囲む社会とのインターフェイスを設計すること」と言い直すのであれば、デザインを扱う部門や人が、これからの企業にとって不可欠なものであることは、およそ自明のこととして理解されるのではないだろうか。

**KEI WAKABAYASHI**  
黒鳥社コンテンツ・ディレクター

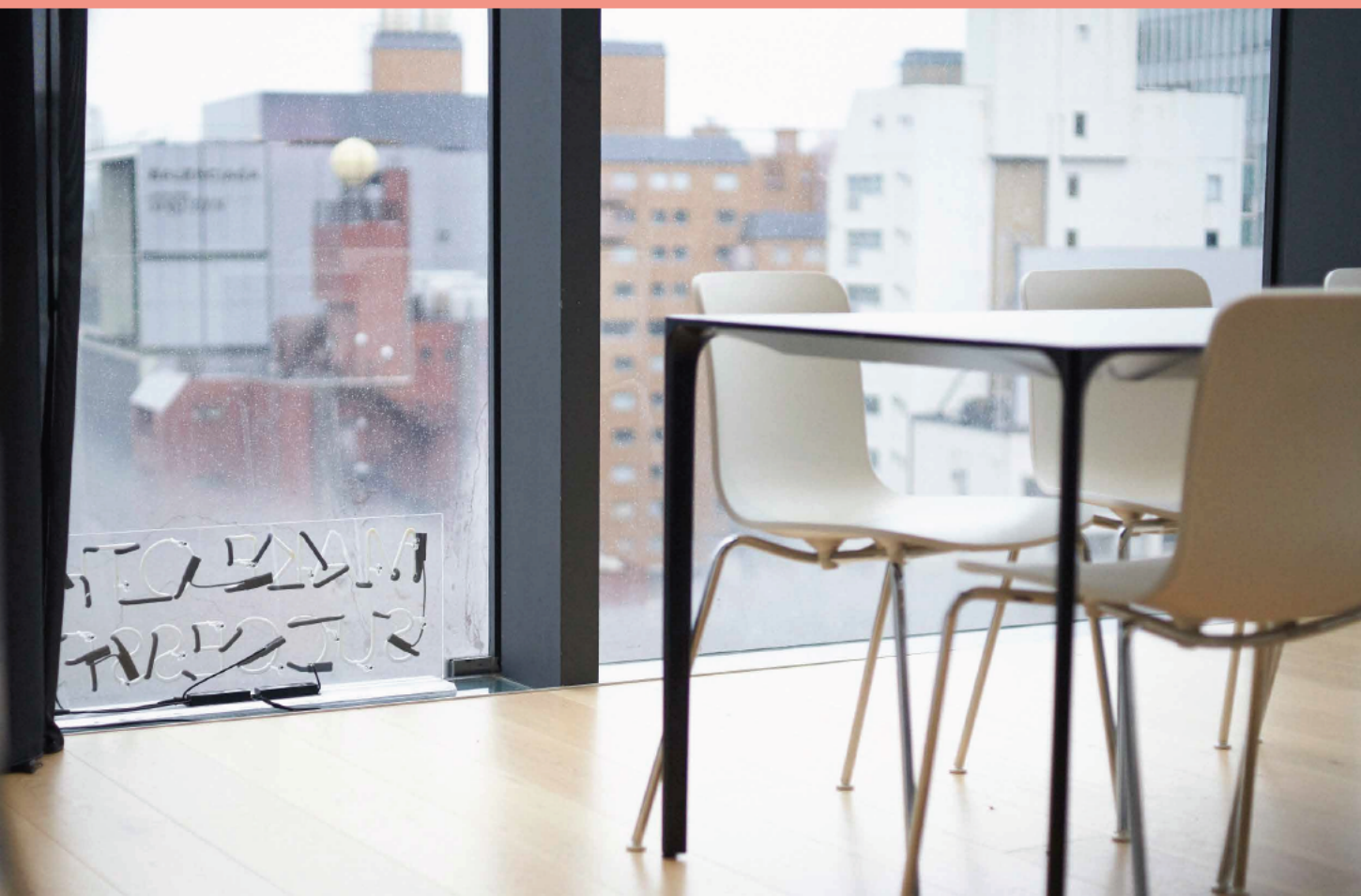
1971年生まれ。編集者。ロンドン、ニューヨークで幼少期を過ごす。早稲田大学第一文学部フランス文学科卒業後、平凡社入社、『月刊太陽』編集部所属。2000年にフリー編集者として独立。以後、雑誌、書籍、展覧会の図録などの編集を多数手がける。音楽ジャーナリストとしても活動。2012年に『WIRED』日本版編集長就任、2017年退任。2018年、黒鳥社 (blkswn publishers) 設立。著書に『さよなら未来』、編著に『次世代銀行は世界をこう変える』『次世代ガバメント 小さくて大きい政府のつくり方』。

## 共感・実験・ストーリーテリング

トム・ケリー (IDEO 共同経営者)



そもそもデザインシンキングとは何なのか？  
その意義と価値はどこにあるのか？  
なぜ、それがいま大事なのか？  
デザイン経営のパイオニアであり  
世界的なグルでもある  
デザインコンサルティングファーム〈IDEO〉の  
トム・ケリーがーから説く、必読のひとり語り。



## 50年代のデザイン

50年代のキャデラックのテールにあった巨大なフィンを思い出してみてください。あれはアイコン的な素晴らしいデザインですが、実質がありません。機能もありません。見た目の流麗さのみ価値が置かれていました。かつて考えられていた「デザイン」というものは、主に「見た目」に属するものと考えられてきました。「美しさ」に価値があったのです。

## 70年代のデザイン

70年代になるとデザインは美しさだけを追求するものではなくなりました。むしろもっと消費者の「欲求＝ニーズ」に応じていくことを目指すようになります。デザインに「エルゴノミクス」(人間工学)が導入されるのはこの時期です。世界のどこに誰が使っても、より快適であったり、より使い勝手のいい商品やサービスとはどういふものが大事になっていったのです。人間にとって普遍的なニーズとはどういふものかという問いが、そこに生まれます。「ニード・ファインディング」(欲求の探索)が重要視されるようになるのです。

## 現在のデザイン

そして、この20年ほどの間に「デザイン」という語の意味は、さらなる拡張を遂げました。現在では「デザイン」の語は、「デザインシンキング」(デザイン思考)を指すことも多くなりました。デザインシンキングとは、これまでデザイナーが仕事のなかで培ってきた「手法」(ツールセット)や「思考の方法」(マインドセット)を、プロダクトだけではなく、より複雑な問題を孕んだサービスやシステムを設計するために利用することを指しています。たとえば、IDEOでは、21世紀にふさわしい学校システムをつくるお手伝いや、服役者の再犯を防ぐにはどのような仕組みが必要なのか、あるいは貧しい地域に安全な水を確保するにはどうするのがよいのか、といった非常に複雑な問題に取り組んできました。こうした問題の解決の糸口を探るためには、従来のツールやマインドセットだけでは対応できないことも急増するなかで、「人間中心」の考え方を軸とする「デザイナーの思考様式」をもって取り組んでみることを提唱するのがデザインシンキングです。

## ビジネスは複雑さを増している

複雑さを増しているのは何も社会問題だけで

なく、ビジネスもです。近年ビジネスの領域において「デザイン」が重視され、ビジネス戦略のなかに、あるいは経営のなかにデザインの視点を取り込もうという動きが活発になっているのは、経済のグローバル化・デジタル化によって、ビジネスの世界も一層複雑さを増しているからです。市場が断片化し複雑化している状況においては、大量生産・大量消費に支えられてきた従来のビジネスモデルは、ますます通用しなくなっています。そうした環境において新たな市場を開拓し、新たな顧客の心を掴むのはとても困難なことです。新たなビジネスチャンスを探さなくてはならないのに、その探し方がわからない。そうした企業・組織の悩みに応えるためにデザインシンキングがあります。

## ニーズを探せ

新しいビジネスチャンスを探すということは、新しいニーズを探すということです。けれども「新しいニーズ」は、目に見えるかたちでその辺に転がっているわけではありません。消費者にアンケートを取った結果「スマートフォンが欲しい」という声が大きかったからスマートフォンが生まれたわけではありません。近年の最も優れたコンセプトやビジネスのアイデアは、むしろユーザー自身ですら気がついていない欲求や問題のありかを突き止めた結果生まれたものなのです。そうした目に見えない欲求を戦略的に探し出すためには、これまでとは異なるリサーチの手法が必要となります。

## 解決すべき課題は何か？

デザインシンキングはよく「課題解決のための手段」と言われますが、これは半分しか正しくありません。デザインシンキングにおいて大事なものは、むしろ「解決すべき課題をいかに探すか」にあります。日本の企業は、解決策を提示することにかけては抜群に優秀です。けれども「解決すべき課題は何か？」を見つけ出すことはとても苦手です。

## 共感をもってリサーチする

まだ見えていない新しい課題を見つけ出すのは簡単ではありません。「はい/いいえ」で答えてもらうようなアンケートからは、それは見つかりません。むしろ相手の立場に寄り添い、相手がそうしているように世界を見つめ、相手が思考するように思考することが大切です。それをやるにあたって大事なものは「共感」(エンパ

シー)をもって相手と接することです。デザインの世界ではよく「人間中心」ということばが使われますが、これは「共感をもって人間と出会うところから始めよう」ということを意味しています。企業はとかく自分たちが考える美しさやプロダクションのケイバビリティといった観点から考え始めがちです。共感をもって人や社会を丁寧に観察することで、自分たちの予想を裏切るような「課題」が見出されたときにこそ、優れたプロジェクトは生まれます。共感をもって課題を探し出してこの作業を、デザインシンキングでは「デザインリサーチ」と呼んでいます。

## 「仮説」が生まれる

デザインリサーチによって、自分たちが予想だにしていなかった課題に出会うことができたなら、それは良い兆候です。なぜなら、その課題はまだ誰も気づいていない課題である可能性があるからです。そこから「どうやったらその課題を解決できるのか？」という問いが生まれ、「こうやったらうまく解決できるんじゃないか」という新しい仮説が生まれます。けれども仮説はあくまで仮説です。その仮説が正しいのかどうかは考えていてもわかりませんので、すぐに実験してみる必要があります。

## 「実験」してみる

最初の「仮説」で正解にいたることは、まずありません。ですから完璧な仮説をつくることにこだわることに意味はありません。とにかくその仮説を実地で検証することが大事なのです。お金をかけず、素早くプロトタイプを製作し、それを実際に人に触ってもらい、使ってもらおう。そうした実験を繰り返すことで、仮説がどんどんブラッシュアップされていきます。ちなみにですが、ジェームズ・ダイソンは最初に発売した掃除機のプロトタイプを実に5000個以上つくったと言われています。デザインシンキングは、ただ漫然と議論したりデータを分析したりすることよりも、「手を動かすこと」を何よりも重要視します。

## 考えるためにつくる

デザインシンキングを説明する際によく使われるのは、「Build to Think」(考えるためにつくる)ということばです。手を動かし、繰り返しプロトタイプをつくり、絶えず新しい課題が発見されていくことで、プロダクトやサービスの精度はどんどん上がっていきます。手と頭は、共に



進化してきました。デザインシンキングが注目されている理由のひとつは、企業というものは大きくなり安定していくと、どんどん頭でっかちになってしまいがちだからでもあります。日本の名だたる企業も創業当初は、みなお金をかけずに素早く手を動かすことで自身のプロダクトやサービスに磨きをかけていったのです。シリコンバレーのスタートアップとデザインシンキングの相性がいいのは、そう考えれば当然のことでもあります。

### あなたの課題から生まれたもの

そうやってプロダクトなりサービスを開発していくなかで、デザインシンキングが次に重要視するのは「ストーリーテリング」です。商品のスペックや機能をいくら説明しても、人はそれに惹かれられません。大事なのは、それが「まるで自分だけのためにつくられている」ように感じられることです。けれども上記で説明したように、それは本人すらも気づいていないニーズから生まれたものですから、それが「あなたがまだ気づいていないニーズに応えるもの」であることを伝える必要があります。そのプロダクトやサービスなりを生み出した課題があなた自身の課題であることを伝えるために重要なのは、リサーチのときと同じように、やはり共感です。相手の課題を見つけたプロセスを、共感をもって語り直すことが大切です。

### 共感・実験・ストーリーテリング

デザインシンキングのエッセンスを煎じ詰めると、おそらく「共感」「実験」「ストーリーテリング」の3つの要素に集約されるのではないかと思います。

### デザインは実践知

ここで注意していただきたいのは、デザインシンキングは、本で学んで身につけるような「知識」ではないということです。野球の本をいくら読んでも野球が上達することがないのと同じように、デザインシンキングも、実際にやってみることでしかスキルが上がらないものです。社会のなかに飛び込み、虚心坦懐に観察を重ね、手と体を動かしていくなかで洞察を深めていく実践的な知のありようなのです。本も半日のワークショップももちろん学びは多いですし行動を起こすきっかけになります。ただ、スキルをマスターしていくには実際の試合を重ねることが必要なのです。

### すべてを知るのは不可能

冒頭で申し上げた通り、世の中がこれだけ複雑になり、また専門性が高くなってきますと、たとえCEOだからといって、すべての領域において専門家であることは不可能です。また、

すでに企業のなかにある情報、知見、洞察だけでは、時代に追いつくこともできません。ですからデザインシンキング、もしくはデザイン経営を実践する上で大事なのは「自分たちはすべてをわかっているわけではない」ということを率直に認めることです。と同時に「小さな失敗は避けられない」ことを受け入れることです。デザインシンキングは、言ってみれば「絶えず学び続ける」ことを戦略的に組織内に導入するものです。身をもって学び続けることで、人も組織も、複雑で予測不能な世界に対応できる力を鍛えることができるのです。

### TOM KELLEY IDEO 共同経営者

1991年兄のデイヴィッドがデザインコンサルティング会社(IDEO)をカリフォルニア州パロアルトに創立。長年ジェネラル・マネージャーを務め、主にビジネス開発、マーケティング、人事、オペレーション業務を担当。15人のデザイナー集団から、世界9ヶ国にオフィスを構えるイノベティブ・カンパニーへと発展させた。最近では世界中で講演活動を行う他、IDEO Tokyoとともに日本のクリエイティブ・リーダーシップを後押しすることに尽力。IDEO独自のイノベーション手法を紹介した共著「発想する会社!」のほか「イノベーションの達人!」「クリエイティブ・マインドセット」などの著書がある。

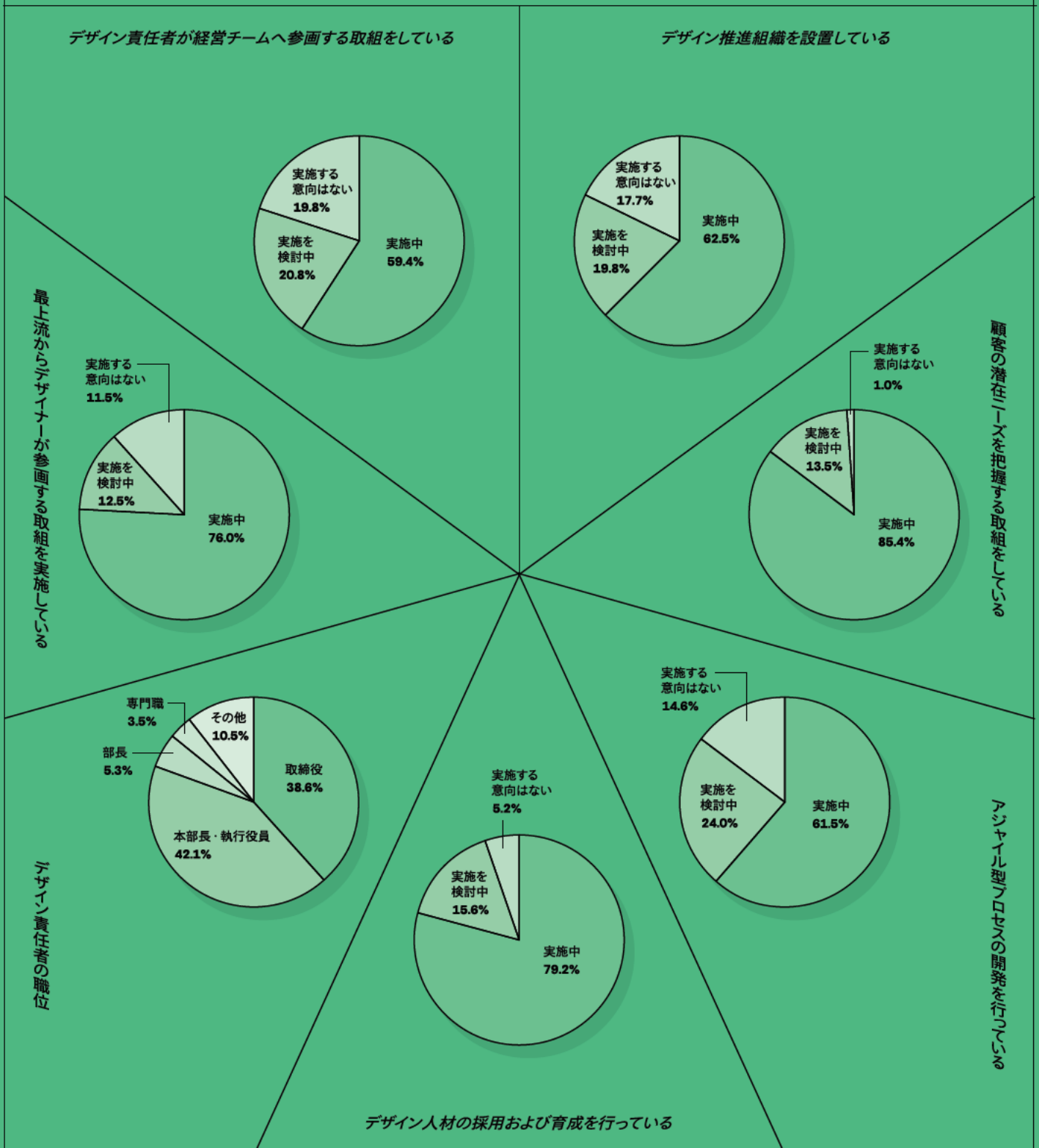
### デザイン経営・イン・ジャパン

アンケートとヒアリングから見えた現状と課題

デザイン経営に果敢に取り組む日本企業 96 社（大企業 64 社／中小企業 32 社）へのアンケートを実施した結果見えてきたこと。

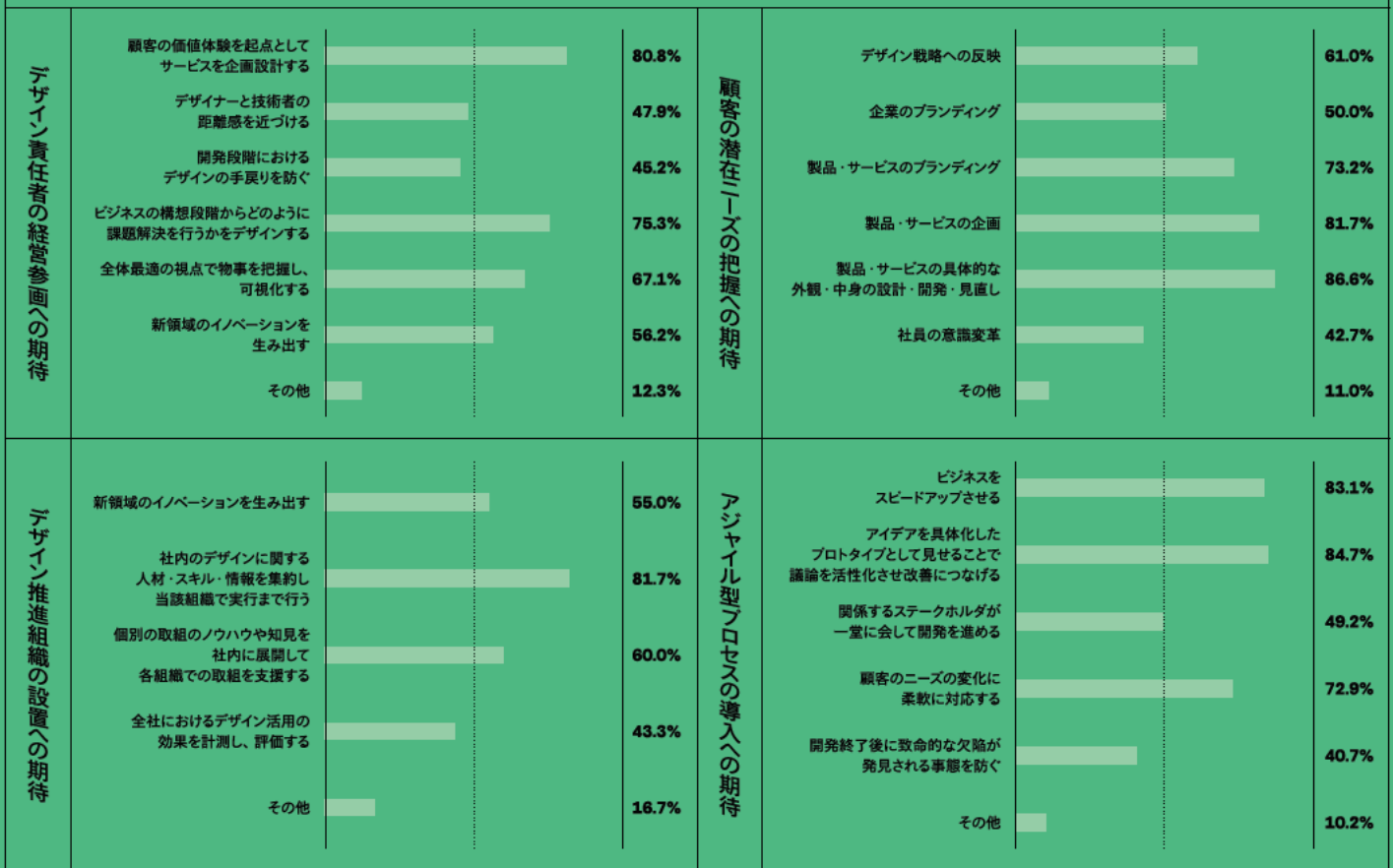
#### 日本企業はかなり真剣に取り組んでいる

旧来の経営を刷新するために、「デザイン」に取り組んでいる企業がやっていること。



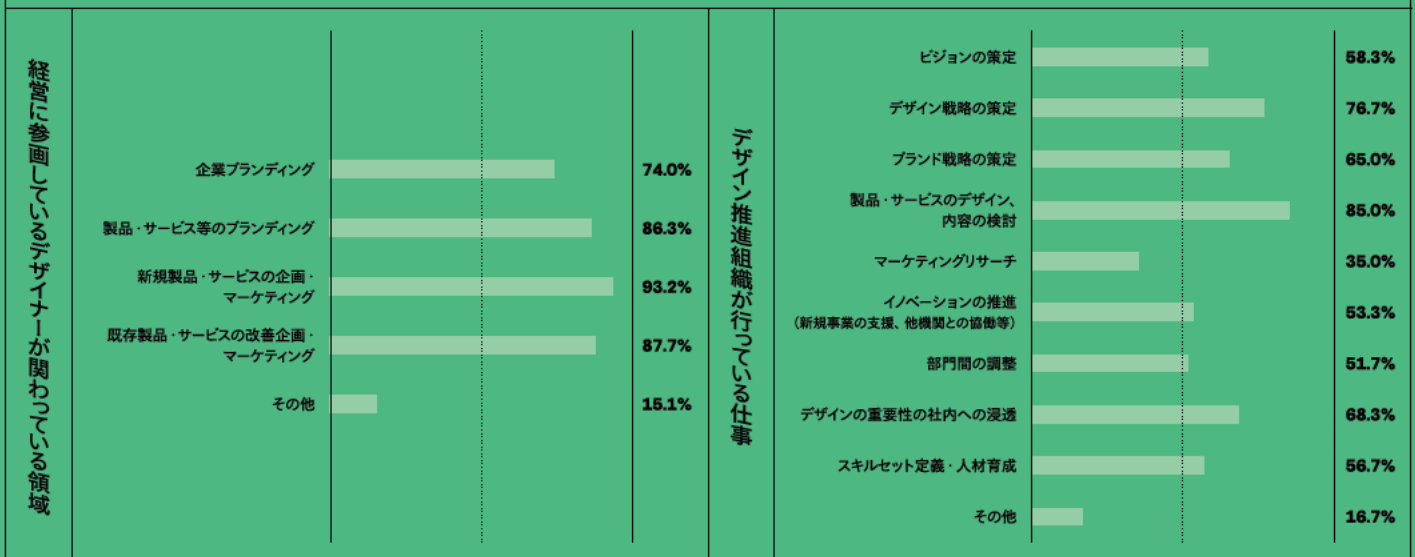
## デザインにどんなことを期待している!?

そもそも多くの企業はなぜ「デザイン」に取り組んでいるのでしょうか？ 企業がデザインに期待していることはかなりバラエティに富んでいます。



## デザイン部門はどんな仕事をしている？

経営会議にデザイナーを参画させているデザイナーが関わっている領域



### まとめ

デザイン経営に取り組む日本企業へのアンケートから、とりわけ中小企業において、経営トップに近いところにデザイナーを配置する傾向が顕著に見え、同時に大企業も強い危機感をもって取り組んでいる姿が見出されます。また、導入にいたる問題意識として、「顧客の価値体験を起点としてサービスを企画設計する」「ビジネスの構想段階からどのように課題解決を行うかをデザインする」などが80%近い数字に上るなど、顧客起点への転換が急務であるとの課題意識を見て取ることができます。結果、デザイナーの経営参加、デザイン推進部門の設置を実現したものの、その業務が「ブランディング」「製品・サービスのデザイン」に偏っているのも顕著な傾向と言えます。

## デザインと言ったときにわたしたちが語っていること

証言・「デザイン」のさまざまな定義と効果

企業のなかで「デザイン」が語られるとき、それが意味するところは実に多種多様だ。

それはデザインというものの有用性が広範な領域にまたがっていることを意味している。

デザインが、どんな領域に対して「効く」のか、ITからメーカー、サービス業まで21社を対象に行ったヒアリングから見えてきた、それぞれのデザインの定義と役立て方。

## デザインは「組織改革」である

「デザイン部門には『将来のビジョンを描く』という役割がある。言葉でビジョンをまとめ、個人によってさまざまな捉え方がある。ビジョンはビジュアル化（いわゆる絵）することによって、みんなが理解できる」（モビリティ/ビジョンデザイン部）

「みなでデザインやUI、UXを気にするようになり、インタラクティブという概念や、デザイナーしか使わなかった言葉が、営業職や総合職にも伝播している」（コンシューマーIT/クリエイティブ統括本部）

「デザイナーが上流から入ってれば、コンセプトを共有しているので間違えることがない。デザイナーが入っていない状態で進め、後からデザイナーが入るリレー形式になると、誤差がどんどん生まれる」（メーカー/デザインセンター長）

「デザイン推進組織はつくっていない。ビジュアルコミュニケーションで全員が共通認識をもてほしいだけ。組織があると仕事が固まり、みながどんどんリスクを転嫁してしまう」（テラヘルツ/代表取締役）

「15000人の社員のうち1割は外国籍である。日本人ばかりのころは暗黙の方針や解があったが、明確にしないと伝わらない環境になってきたのでビジュアルを活用した」（業務用機器/執行役員）

「新規事業では仮説がプロジェクトの羅針盤となるが議論が空中戦になりやすい。そのためユーザー調査を繰り返し、情報を構造化し、図案化するなど全員が理解しやすい形にし、開発メンバーだけでなく、チーム全員に共有することで、全員の認識を厳密に揃えることができた。結果、議論の精度も、意思決定の精度も上がった」（ビジネスIT/CXO）

「デザインを使ってシンプルでわかりやすい設計を行うと、メンテナンス性や機能性、安全性が向上した商品がで上がれる。設計とデザインは一体であるべきだ」（業務用機器/執行役員）

「企画フェーズや技術開発の段階で、デザイナーもプロトタイプングを積極的に行っていくと、ユーザーの使い勝手や価値を感じるポイントが開発者と共有される。かつデザイン部門はエンジニアが細部に配慮したもののづくりをしていることを理解できる。担当領域の周辺が見えてくることでコミュニケーションが活性化」（医療機器/事業部長）

「デザイン推進組織の役割として大事なものは、やっていることを体系化すること、目指すところと現状とのギャップを明らかにすることだと考えている。ギャップを明らかにし、目指すべきところを設定することによって、経営メンバーとも議論できるようになり、対外的に自分の言葉で語れるようになる」（医療機器/事業部長）

「ある要素技術が開発されていた場合にそれを何に展開すればいいか探索している段階では、デザイナーがストーリーや体験をプロトタイプすることにより、目指す方向性について関係者の議論を加速し、開発の方向性を決めていくことに寄与できる」（コンシューマーエレクトロニクス/デザイン部）

## デザインは「マインドセット」である

「デザインとはスタイリング（形や見た目を整えること）ではなく、ありたい姿を描きそこに向けた本質的な課題解決を行う考え方のこと」（金融/ITインベション推進部）

「デジタルシフトしていくなかで『モノからコトへ』と言われるが、そうした体験価値をきちんとデザインしていかないとビジネスが成り立たなくなっている。デジタルシフトにおける新しい経済圏ではエンジニアの発想だけでは解決策を描けなくなっている」（システム/ビジネスデザイン本部）

「商品が急速にコモディティ化する時代、これまでのメーカー視点よりもっと顧客に誠実な商品づくりが必要であると考えた。その際、デザインの素人による判断には限界があることに気づいた」（ヘルスケア機器/事業部長）

「デザインの定義は、何かをつくり、設計することそのもの。根本的なデザインの考え方が企業内に浸透したならば、そのとき全社員がデザイナーとなり、解決される手法のすべてが『デザイン』になる気がします」（コンシューマーIT/デザイン戦略部）

「運用に必要な人や物事の関係性を整理し、市場をプラットフォームやシステムとして捉える思考、実現に向けての必要なコミュニケーションスキルやワークショップファシリテーションなども含めた統合的なスキルがデザインには求められている」（システム/ビジネスデザイン本部）

「市場の変化とユーザーのリテラシー向上によって、その場しのぎの施策だけでは時代に取残されてしまう。その意識づけを社内で行っていくためにも、クリエイティブに対する社員の意識をまずは変えなければいけない」（コンシューマーIT/クリエイティブ統括本部）



## デザインは「ブランディング／マーケティング」である

「ブランディングや業界におけるポジショニングに関して、現場のデザイナーがチームを引っ張って経営に提言をして進める場面も増えてきた」（コンシューマー／クリエイティブ統括本部）

「品質には、機能としての品質とユーザーが主観的に認識する知覚品質とがある。知覚品質は、ブランドに影響を与え、直接的にROOへのインパクトをつくり出すことができる。知覚品質を高めていくためには、サービス全体のデザインにこだわることが重要」（ビジネス／CXO）

「抱えていた課題のひとつがブランディングであり、自社の一番の強みを社員が共有して発信する前に、社内がわかっていないと強みにならないということでインナーブランディングの一環としてビジュアル的な共有を行ってきた」（メーカー／代表取締役）

「デザインとは、格好良くすることではなく、お客様に提供する価値が表層に現れるようにつくり込むプロセス。それができれば一貫したメッセージとなり、マーケティングのコストも減る。一貫したデザインによって、お客様の顕在化した課題解決だけでなく、お客様のゴールを叶えるサービスであることを伝えることができる。結果として、マーケティングコストが減る。お客様に使い続けられてもらうことを効率よくできるのがブランドでありデザインである。サービスもマーケティングも一貫していることが重要」（コンシューマー／CXO）

## デザインは「課題発見」である

「事業会社のなかでのデザイナーの働き方とは、ビジネスの上流から顧客の課題の発掘及び解決のためのプロセスと一緒に考えること。ビジネスと両輪で考え、それをプロトタイプやUIデザイン、ビジュアルデザインとしてアウトプットし、検証してプロダクトとして世の中に価値のあるものを出すというサイクルをつくる」（人材／チーフデザインオフィサー）

「デザイナー＝問題解決する人。人の話を聞いて、トータルに解決する。そのためには物事を3Dで見なければならぬ。問題を伝えられるだけでなく、問題そのものに気づくセンスが必要」（メーカー／代表取締役）

「ユーザーニーズを的確に捉えるところが一番最初にデザイナーが行う重要なデザイン。新規事業では企画書が出来上がる前にUXデザイナーが入る」（IT／デザイン本部長）

「お客様の動向を調べて、提案の方向性を示している。お客様をリサーチしてコト提案、生活提案の上でモノに反映することをデザイン部門でやらないといけない」（ライフスタイル／デザイン本部）

「〈実際にフィットするのか？〉をリサーチしながら、小さく実施していく。ユーザーやコミュニティがもつ本質的な課題を貫くために、トライをしながらエラーを繰り返し、ブラッシュアップしながら求められるものをつくっていくのが、デザインのアプローチ」（人材／チーフデザインオフィサー）

「デザイナーの独特の感覚は心理学やエスノグラフィの行動学と同じくらい重要。平均ではない変な部分に目がいくこともあるが、100個あるうちひとつでも面白い気づきが得られたら、それが大きなビジネスになる可能性がある」（メーカー／デザインセンター長）

「日本人の購入動機は機能や使い勝手が優先だが、欧米人の購入動機はきれいだとか素敵だという違い。だからデザインが良くないと海外では手に取ってもらえない」（ライフスタイル／デザイン本部）

「判断基準は、経営的なことを含めて、自分の価値観の中で『美しい』かどうかたちとして出来るものが『美しい』のかということ。取り組みとしても『美しい』かどうか。取り組みとして潔いとか、佇まいとして美しいと共感してもらえないことで、ファンになってもらえる。必死で実直に楽しそうに取り組んでいれば、何か共感してもらえるとと思う。」（メーカー／取締役）

デザインは「美しさ」である

## デザイン経営あるある

## よく出くわす8の課題

経営へのデザイン導入。言うは易しだが、新しい経営手法の導入には思わぬハードルや壁が立ちはだかることもある。リサーチから見えてきた「ありがちな問題」を検証してみた。

## 経営陣の理解不足

- ・経営にデザインを用いることへの理解不足
- ・会社トップまたは関係本部長とのベクトル合わせ
- ・商品デザインに力を入れていくことへの社内理解の不足、コスト的な抵抗
- ・デザインの価値や役割の広がりを経営層に知ってもらう必要性があった

上記のような声がある一方で、社長や創業者がデザインへの関与に積極的なケースでは導入が早いことが明らかになった。デザインの導入が全社的な変革である以上、経営陣の指揮やトップダウンによる指示が欠かせないという意味では、中小企業やオーナー企業の方が大企業よりも優位性が高いのかもしれない。いずれにせよデザインにコミットすることのメリットを間接的にであれ数値化・論理化する必要があるが、トム・ケリーは「日本企業は海外の成功事例には耳を傾けてくれない」という悩ましい指摘をしている。

## 効果を定量化できない

- ・デザインがどこまで寄与しているかわからないので、評価が定性的にならざるを得ない
- ・費用対効果やROIを極度に求められる状態では、BtoBメーカーでのデザインの活用はなかなか進められない
- ・外部の株主や経営陣に「効果を示せ」と言われる
- ・定性的な価値の言語化
- ・費用対効果を示しづらいので、新たな投資に対する意思決定をするのが難しい

「経営陣の理解不足」を「教養の問題」に帰する声もあるが、それをいくら指摘したところで状況は改善しない。次章でクリスチャン・ペysonが語っているように、そもそもデザインの導入は数値化されていない「価値」をビジネス内に組み込むことにほかならないのに、その効果を現状使っている数的指標で解釈するのでは堂々巡りになってしまう。それを回避すべく、「経営理念との整合性」「プロセス改善に対する効果」「ブランド価値の向上」といった論点から、デザインの効果を説得したという声があがった。

## 組織体制・評価指標ができていない

- ・デザインの投資対効果をはかるKPI等の共通指標の整備が遅れている
- ・デザイン決裁体制の整備・提案スピードの強化
- ・メンバー内での事例共有・デザイナー共有・メソドロジー策定・グローバルでのトレーニング提供など
- ・スピード感はあるが、社内への浸透・理解のギャップが懸念
- ・デザイン決定の基準が定まっていない

デザインの導入は全社的・部門横断的な作業になるため、それを推進する部門をどこに置き、どの程度の権限を与えるのかは、現状多くの企業がまだ試行錯誤している段階だ。社長直轄にする事例がとりわけ中小企業においては目立つが、その影響をどのように全社的に行き渡らせるか、さらに包括的な視点をもって指揮することのできる人材の不足といった点も、多くから声があがった。前述のペysonによれば、一番やってはいけないのは「マーケティング部門のなかにデザイン部門を置くこと」だそうだ。

## ビジネスとの両立

- ・デザインが経営にどういった影響があるかを明確にできなかった
- ・デザインがすべての取り組みにおいて重要だという認識をつくる必要があった
- ・商品開発に関するコストがわかりにくい
- ・デザインの質が上がることでブランド価値向上につながり、ブランド価値が上がることで最終的に売り上げにもつながることを明確にする
- ・〈売れる製品〉と〈デザイン性を重視した製品〉の落とし所の判断
- ・各事業責任者からの信頼の得方

「売れるもの」か「いいもの」か。営業現場と制作現場の永遠の対立はいまなお消えることはない。デザインの部分がコストの兼ね合いから真っ先に経費を削減されるのは、どの業界においてもよく聞く「あるある」だ。こうした個別の現場での小競り合いから脱却するためには、全社的なデザイン戦略の策定が不可欠になる。全社的な戦略のなかで、デザインへの投資の正当性や合理性が説明されないことには、現場は混乱するだけである。CDOやCXOといった役職が経営の最上流に置かれることの意義はここにある。

## 全社的な意識の不統一

- ・関係部署やボードメンバーにおいても、デザインへの理解度、関心度などのレベルがバラバラ
- ・ブランディングを行っていく上で、全体戦略の策定が必要だった
- ・全社を巻き込んで方針を合意形成する必要があった
- ・事業やプロダクト開発にデザインは不可欠であるという意識は浸透しつつあるが、経営戦略や事業計画、また経営層が自社の強みとしてデザインを認識するまでにはまだ至っていない
- ・工作機械や産業機械にデザインを取り入れることへの反発
- ・開発会社では開発者の意向が強くなる
- ・デザイン強化の方向性と現場の意識のずれ
- ・経営の目指す姿を浸透させ、何が目的でこのようなデザインを構築するのかを正しく認識してもらい、経営理念を理解してもらう
- ・一過性のブームに終わらせてはならない
- ・企業理念体系がなぜ会社にとって大事なのか、経営チームメンバーのなかでも理解に差がある
- ・開発者が「できない」と言わない教育を行い、デザイン組織の目指すものを極力実現する社風を築く
- ・デザイン関連部署が分割されているため、ビジネスの方向性、デザインイメージの共有、デザインスタッフへの浸透が課題
- ・トップダウンでデザインへの意識を高めているが、デザイン思考やデザインシステムへの理解が浸透するのに時間がかかる

社内での意識統一の困難は、今回のリサーチでも最も頻出した課題だった。プロダクト開発におけるデザインの重要性への意識は浸透しつつあるが、それを経営や戦略に組み込むところで足踏みしている企業が多いことも明らかになった。デザインを経営に組み込むためには、デザインが単に「見た目をよくする」ことではないことを強く啓蒙・教育する必要があるようだ。また「社風」や「文化」といったことばを用いる担当者も少なくなかった。デザイン経営が「企業の文化を刷新する試み」と理解されていることがうかがえる。

## 人材・人事

- ・人材不足による実行スピードの遅さ
- ・デザイン責任者の選定に時間を要した
- ・同業や異業種からの中途入社幹部とのすり合わせには時間を要する
- ・デザイン活動の意義や理解が職位や人によって異なる
- ・社外に人材を求めたが、どこまでの権限を与えるべきかが課題
- ・社内にUXデザインをできる人間が少ない
- ・デザイナーの育成と他セクションへのデザインの啓蒙

「デザイナー」のジョブディスクリプションが曖昧なままデザインの導入が行われることの問題は、上記のコメントからもわかるように、仕事を属人化してしまい、社内もしくは業界内での人員の流動性を阻害してしまうことにある。実際「デザインを包括的に指揮できるデザイナーを社外から採用するのが困難」という声は少なからずあり、最適な人材を自社で育てるしかないという現状もあるようだ。「デザイン」「ブランド」「ビジョン」といった言葉の用法を、社内・社外双方においてきちんとすり合わせる活動は必須だ。

## 用語・理解の不統一

- ・デザインの力がどう影響するかを事業責任者に説明し、納得したうえで意思決定してもらうこと
- ・ブランディングという言葉に対する解釈が、各々異なる状態
- ・リテラシーの違いによる共通言語化の準備および実行
- ・もともとデザイン経営的なことは実践されていたが言語化されていなかった

上の項で説明した通り、用語や解釈の統一は、採用や人事といった観点からも、すぐにでも取り組まなければならない課題だ。オーナー企業のように企業文化の一貫性が保たれる仕組みをもっている会社であれば別だが、人材の流動性の激しい組織においてはなおさら、経営の理念体系がシンプルかつ明快に論理化される必要がある。社内コミュニケーションや教育といったレイヤーにおいてデザインが貢献できることは大きく、ビジョンの共有などで上手にビジュアル言語を用いた事例は少なくない。

## 既存プロセスへの組み込み

- ・事業のミクロなKPIやリソースセンターとしては十分動いていたが、事業のマクロや経営レイヤーにおいてレスポンスビリティが発揮できていない
- ・外観・操作性については、従前から経営層や技術者の理解・関心は高かった。一方、サービスやソリューションなど造形以外の分野へのデザイン活用、課題解決の手段としてのデザインの活用、デザインのアウトプットの多面的活用による会社貢献に関しては、さほど認知されていなかった

IDEOのトム・ケリーは「デザイン」は「マインドセット」もしくは「ツールセット」だと強く語っている。新しい道具の投入はこれまでの慣習を壊すものであるため、どんな小さなものであれ摩擦や反発を引き起さずにはいられない。けれども、そのツールセットは、凝り固まった習慣を継続的に壊し、自社を自律的にイノベートしていくために導入が要請されているものでもある。変化のスピードに対応するための基礎体力を身につけるのに近道はない。地道に少しずつ変化をもたらしていくしかなさそうだ。

## デザインの価値をうまく伝える方法

クリスチャン・ペyson (デンマーク・デザイン・センターCEO) 監修

デザイン経営やデザインシンキングを導入しようとする際に必ずぶつかる壁は、さまざまな方面からの異論・反論だ。デザイン先進国デンマークのデザインシンキングの達人クリスチャン・ペysonがこっそり教える、デザインをめぐるありがちな「FAQ」と、その答え。

— そもそも「デザインシンキング」ってなんなんだ？

デザインシンキングというのは、人間中心を旨とした「新しい価値を創造するためのプロセス」です。

— で、どんな価値が生まれるんだね？

デザインシンキングが考える「価値」は、金銭的な価値ばかりでなく、社会的な価値、公共的な価値を含むものです。人のためになり、社会のためになる何かをつくり出していくことで、その結果としてわが社にも利益がもたらされることを目指します。

— プロダクトのデザインとどう違うんだ？

デザインシンキングを通じて生まれるものは、プロダクトに限りません。グラフィックからサービス、新しい制度やシステムなど非常に広範なものです。

— 「人間中心」の意味がわからないね

人を起点に考え始めようということです。これまでのプロダクトやサービスの開発は、とかくテクノロジーやイデオロギーを起点としがちでした。そうではなく、プロダクトやサービスの受益者の立場から出発して、新しい価値をつくり出していこうということをデザインシンキングは謳っています。

— 企業は利益を出してナンボのものだけが？

もちろんです。ただし、これまでの社会においては、企業は自社と株主の利益だけを追求し、納税してさえいれば社会的な責任を果たしたことになっていたかもしれませんが、これからの企業は、より大きな社会的な責任を担うことを期待されています。企業の価値は、今後はシェアホルダーから見た価値だけでなく、社会的価値、もしくは公共的価値(パブリック・バリュー)をもって査定されることになっていきます。シェアホルダー・キャピタリズム(株主資本主義)からステークホルダー・キャピタリズム(多種多様な利害関係者のための資本主義)の時代になっていくと思われます。

— これまでのビジネスのやり方じゃなぜダメなんだ？

ある時期まで、科学的な思考をもって経営判断を下すことができると考えられてきました。客観的なデータに基づいて、客観的な予測をし、客観的な計画を立てることができると考えられてきたのです。会社組織も、そうした考えに基づいて厳密に構造化され、精密な管理体制をもって運営されてきました。ところが、世の中が複雑化し、インターネットを通じてあらゆるものが相互に干渉しあうようになると社会は流動的で予測不能なものになり、これまでの科学的思考はほとんど通用しづらくなっています。

— デザインの価値がどこにあるのか数字で示すことはできるのかね？

デザインがもたらす価値は必ずしも数値化されるものばかりではありません。数字に基づく合理主義が、現在の企業経営を袋小路に追い詰めていますので、そこから離れた視点からビジネスを捉え直すのがデザインシンキングの大きな意義です。とはいえ、間接的には数値化できるところもあります。コンサルティング大手のマッキンゼーが行った調査では、デザインを重視する企業は、同じようなプロダクトやサービスを販売する競合と比べて30%も高い値付けができることがわかりました。デザインは高い付加価値を生むことができるのです。アップルがいい例です。

— じゃあ、アップルみたいに  
ジョナサン・アイヴのようなデザイナーを  
経営層に入れればいいのか？

アップルのスティーブ・ジョブズとジョナサン・アイヴの関係性は、デザインと経営を結びつけたひとつの理想的なケースではありますが、それを真似したからといってうまくいくとは限りません。大切なことは経営者自身がまずデザインシンキングのプロセスと意義をしっかりと理解することだと思います。実際、現在ではMBAのプログラムにもデザインシンキングは組み込まれています。ただし、経営層にデザインシンキングを身につけた者がいればそれで十分なわけではありません。そうした人材が社内のあらゆる部署に分散して配置されていることが望ましいと思います。

— 物理的なプロダクトを製造している  
会社ならわかるが、そうでない業種、  
たとえば銀行や保険会社に、  
なんでデザインが必要なんだ？

最初にも説明したように、デザインはもはや物理的なプロダクトのみを対象としたものではありません。とりわけフィジカルのプロダクトが消滅し、あらゆるものがデジタル化していくなか、デザインが扱う対象は、UI、UXから、システムやルールの設計といった非常に抽象的なものまで含まれます。それらを包括的に扱い、一貫性のある戦略として統合していくためには、新しい思考のスキルが必要となります。デザインシンキングは、そのスキルのひとつなのです。

— そもそもデザインを  
管轄する部門は、組織図の  
どこに置けばいいんだ？

目指すべきはデザインカルチャーを社内全体に行き渡らせることにあります。IBMは全社員にデザインシンキングのスキルを身につけさせるための投資を行いました。デザインシンキングの根幹にあるのは、自分たちが自明とと思っていることを絶えず問い返すこと、自分たちの予断に果敢にチャレンジする姿勢です。ですから、まずは各部署にデザインシンキングを身につけたスタッフを分散的に配置する必要があります。

— それにどう予算を  
つけるんだ？

デザイン部門への予算は、これまで特定の事業に紐づいてきましたが、これからは、その部門が横断的かつ包括的に企業全体のあり方を思考するための部門として位置づけし直す必要があります。予算の付け方も投資的な意味合いが強くなるかと思います。

— KPIは？

英国の行政のデジタルトランスフォーメーションを推進した「GDS」という組織は、デザインシンキングを行政組織にダイナミックに導入したことで知られていますが、当初からKPIを立てることを徹底的に拒否したことで知られています。そしてKPIを立てないでデジタルトランスフォーメーションを行った結果、行政予算の25%を削減することに成功しました。けれども、すべてのプロジェクトでそのような目覚ましい結果が出るわけではありません。デザインシンキングを導入する上で重要なのは、そのプロセスがオープンエンドなものであることを理解することです。先に明確なKPIを立ててしまうと、これまでのエンジニアリングアプローチと同じ結果しか得ることができません。また、規定していたような結果が出なくとも、その担当者が罰せられたりすることがないように制度設計も、デザイン経営の導入においては重要です。社内のスタッフ全員が「結果はわからないけれどもやってみよう」と前向きに思える環境をつくるのが大切です。

— 失敗を恐れるなってことか？

予測不能な世の中にあっては、リスクもチャンスも予測が困難で、予測もできません。デザインシンキングを実行する上で、「勇気」はとても重要な要素です。「現在」を管理することばかりが経営の仕事ではないはず。未来をつくり出していくことも同じくらい重要ではないかと思います。デザインシンキングは、未来を戦略的につくるためのツールになるはず。

## KPIを立ててはいけない

クリスチャン・ベイソン (デンマーク・デザイン・センターCEO)

これまでの企業は「数学」の言葉に依存しすぎてきた。

デンマークの経済政策やガバメントDXをデザインを用いてアップデートするデンマーク・デザイン・センターのCEOは、そこから脱却をせねばならないと語る。その突破口としてのデザインの可能性。

普段あまり気にすることはないかも知れませんが、現在の企業では数学用語が一般的に使われています。例えば「ソリューション」ということばは、数学でいうところの「解」を意味します。これは経営に科学がもち込まれた結果起きたことです。ビジネスで「ソリューション」ということばが使われるとき、そこでは「ビジネスにも科学的な答えがある」ことが前提となっています。これまでのビジネスを支えてきた経済学と工学は科学的合理性を重んじる学問です。けれども、そうした科学的合理性では複雑な世の中の動きを捉えることが年々困難になってきています。

グローバリゼーション、デジタルイゼーションというふたつの大きな波が、科学的合理性によって支えられてきたこれまでの安定した社会システムを劇的に揺るがしています。それらは国境などお構いなしに人も情報もお金も自在に動かすことを可能にしてしまうため、これまでのようなやり方で世の中を計測することが困難になります。計測不能であるということは、予測不能であることを意味し、これまでのように計画を立てることができなくなっていることを表しています。

これまでの社会においては、プロダクトやサービスを供給する側が、流通経路やコミュニケーションチャンネルをコントロールすることができました。けれども世界のデジタル化が進行していくに連れて、市場も消費者もコントロールが困難なものとなり、これまでコントロールしてきた側がコントロールされてきた側に振り回される格好となっていきます。社会はものすごい速度で変化し、常に動揺し、急変し続けるものになってしまったのです。

そんな世界でサバイブするためには、これまで

とはまったく異なるビジネスのアプローチが必要になります。デザインシンキングは、そのアプローチのひとつです。乱高下する社会の変化から振り落とされないようにするためには、これまで以上に社会の動き、人の動きを注意深く観察する必要があります。と同時に、気まぐれな外的変化に対応する力が組織全体に求められるようにもなります。

デザインシンキングが、リサーチと実験をとりわけ重視するのは、このためです。虚心坦懐に人の暮らしのなかに入っていき、その行動や思考の軌跡を注意深く観察し、そこから得られた洞察(インサイト)を仮説として組み上げ、プロトタイピングしたものを人の生活のなかに戻す。こうした作業を繰り返すことで、社会の動きに順応したプロダクトやサービスが生まれていくのです。

ここで大切なのは、企業側のエゴや予断をもち込まないことです。最も優れたプロジェクトは、リサーチの結果、自分たちが期待していたものとはまったく異なる洞察に行き当たったときに生み出されます。新しい課題や洞察が見出されたときに初めて、新しいパートナーやユーザー、新しい市場が見出されるのです。ですから、デザインシンキングはオープンエンドなものでなくてはなりません。最初に達成目標やKPIなどを設定してしまうと、結局はこれまでと同じ視点、同じ思考パターンのなかで堂々巡りを繰り返してしまうことになります。

デザインシンキングの導入においては「解」がないという前提を受け入れることがとても重要です。予想外の発見に驚かされることを楽しむようなマインドセットが必要なのです。イノベティブなアイデアは、いつだって、自分の「当たり前」が突き崩されるときに生まれる

ものなのです。会議室でいくら議論してもそれは出てきません。企業は、自分たちも社会の一員であることを正しく理解し直さなくてはなりません。社内でいくら計算しても「解」はありません。「解」のない世界に、勇気をもって飛び込むのです。



**CHRISTIAN BASON**  
デンマーク・デザイン・センター CEO

1998-2006年までRambøll Managementにてコンサルタント、ビジネスマネージャーを務めたのち、2007-2014年にデンマーク政府のイノベーションチーム「MindLab」のディレクターを務めた、World Economic Forumの「Future on Agile Governance Council」のボードメンバーやEUのパブリックセクターイノベーションの専門家組織の長を務めたほか、デザイン、イノベーションとマネージメント、ガバメントイノベーションの専門家として7冊の著作がある。主著に、「Leading Public Design」(2017)、「Form Fremtiden」(Shape the future; 2016)、「Design for Policy」(2014)、「Leading Public Sector Innovation」(2010)など。

## 中小・地方企業の勝ち筋は「文化」しかない

田村大 (リ・パブリック共同代表)

デザインシンキングを上手に導入した企業は「文化企業」になっていく——。  
文化をつくり上げた企業は、たとえ小さくとも、地方にあらうとも、世界を舞台に活躍できるチャンスがある。  
「デザイン経営」の先にある目指すべき企業像を、イノベーション・リサーチの第一人者・田村大が明かす。

「デザイン経営」とか「デザインシンキング」を「儲けるためのツール」として考えているうちはダメなんじゃないかなと個人的には思っています。むしろ「自分たちの文化性をどう表現するか」ということなんじゃないかと思うんです。

企業というものは、もちろん経済主体ではあるのですが、文化主体でもあるわけです。これからワーカーのリモートワークや副業化がどんどん進行していくと、企業に関わる人びとを束ねるのは、もはや文化しかありません。文化というのは人の行動や感情を司るものであって、その文化の様式やコードが近い人たちが、会社というブランドを通じてゆるやかにつながっていくのだとすれば、デザインというのは、明示化されていないそうした「文化」を包括的に、可視化したり言語化することを意味しているように思います。

デザインシンキングを導入すべく、社外からデザイナーを呼んできてブランディングを任せたりといったことは最近よく見かけますが、それだけでは、結局のところ「がわ」を整えただけのただのパッチワークでしかありません。外からの見え方と企業のなかの意識が一体にならないと、デザインの力は生きてこないのだと思います。

先ほど「人とゆるやかにつながる」ということを言いました。これまでの企業とその外にいる消費者や取引先などの関係は一方通行で上下関係があるものでしたが、これからの企業は、そうした外部の人たちをコントリビューターとして、自分たちと対等な存在としてつながることが必要になってきます。「文化企業」あるいは「思想がある」とみなされている会社は、そうした関係づくりをととも上手にやっている会社です。

別の言い方をすれば、企業の「当事者性」が問われているということでもあるように思います。プロダクトやサービスが「自分ごと」になっていない企業は、何をやっても嘘くさく、すべてが場当たり的に見えてしまいます。

いま世の中において「価値がある」とみなされているものは、「意味」が感じ取れるものです。「意味」は「ものの見方」(Point of View) と言い換えてもいいかもしれません。人がうっすらと漠然と感じていた問題意識や違和感に輪郭を与えてあげるということです。新しいマーケットを拓くという行為は、こんなふうに新しい「意味」を社会のなかから取り出していくことなんだと思います。そうやって意味を見出されることで、かたちのなかった「文化」にかたちが与えられ、社会のなかで認識されるものになっていきます。

「意味」を発見していく作業において、デザイナーをはじめカルチャーを仕事としてきた人たちと関わることはとても重要です。というのも企業はおおむね「ビジネス上の意味」からしか発想できなくなっているからです。加えて資本力においても、情報量においても、人材面でも都市部の大企業にはどうしたって勝てない中小企業や地方の企業は、「ビジネス上の意味」から発想している限りにおいては絶対に勝ち目がありません。逆に言えば、地方や中小の企業であっても「文化」では勝ち目があるのです。個人的には、それだけが唯一の勝ち筋であるように思います。

また「意味」の発見のプロセスにおいて大事なものは、必ず一次情報にあたるということです。これは先ほどお話しした「当事者性」にもつながることですが、自分ごととして人びとが暮らしている現場に向き、ヒアリングをし、自分

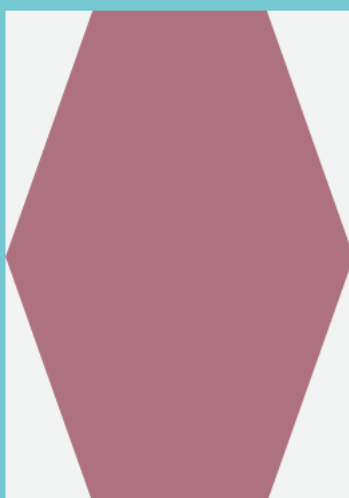
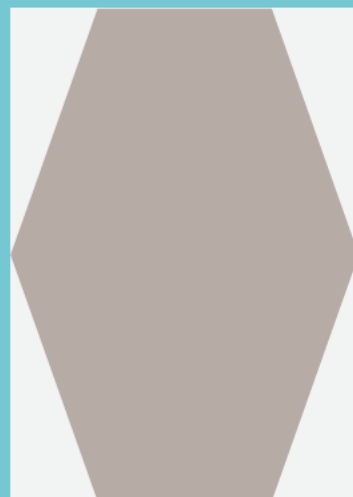
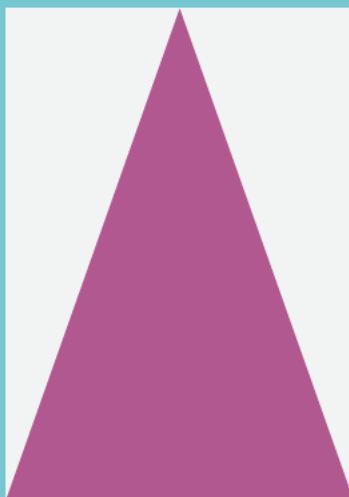
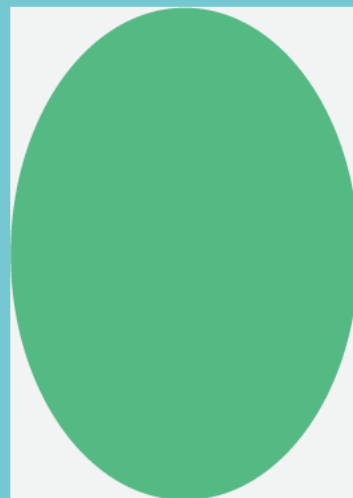
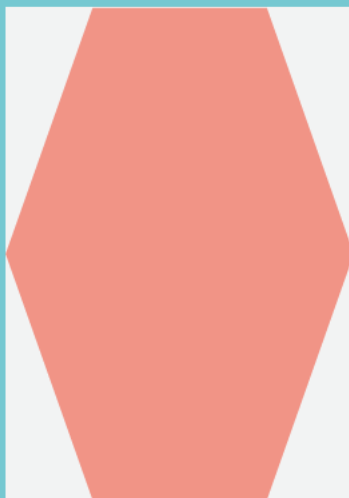
でもやってみる、といったことの積み重ねのなかからしか「新しい意味」を取り出すことはできません。デザインシンキングにおいてリサーチと実験がとりわけ重視されていることと、これはまったく同じです。一次情報からちゃんと組み上げたものには、プロダクトであれサービスであれ、固有のリアリティが宿ります。

日本の企業は、一次情報を取るためのリサーチのプロが決定的に不足していると感じます。海外のデザインコンサル企業において、人類学や社会学のバックグラウンドをもつ人が重用されるのは、リサーチがいかに重要かを物語っています。こうしたリサーチを足がかりにつくり上げられていった「文化」は、マーケットの回路ではなく、文化の回路を通して、世界に広まっていくことも可能です。中小企業や地方の企業は、「文化」においてであれば世界で戦うことも夢ではないのです。



HIROSHI TAMURA  
リ・パブリック共同代表

東京大学文学部心理学科卒業、同大学院学際情報学府博士課程単位取得退学。1994年博報堂に入社。以降、デジタルメディアの研究・事業開発等を経て、イノベーションラボに参加。同ラボ上席研究員を経て2013年に退職、株式会社リ・パブリックを設立。2009年イノベーションリーダーを育成する学際教育プログラム(東京大学 i.school) (アイ・スクール) を発足。2013年4月 i.school) エグゼクティブ・フェローに就任。現在、九州大学・北陸先端科学技術大学院大学にて客員教授を兼任。著書に「東大式 世界を変えるイノベーションのつくりかた」等、多数。



**発行者** 特許庁  
 「我が国のデザイン経営に関する調査研究事業」  
**委託先** 一般社団法人行政情報システム研究所  
**実施体制** 若林恵（黒島社）〈編集・執筆〉／藤田裕美（AD・デザイン）／  
 端裕人（写真）／  
 増田陸子・狩野英司（行政情報システム研究所）  
**問い合わせ** 特許庁 審査第一任意匠課

**【リサーチ概要】**  
 (P6-7, 10-11) **実施期間** 2019年10月9日～11月8日  
**対象** 公開情報調査により「デザイン経営」を実践していると思われる275社を対象に  
 アンケート回答依頼を送付。またデザインを経営に活用した事例をウェブサイト上で募集  
**回答方法** ウェブサイトでのアンケートを実施  
**回答企業** 96社  
 (P8-9) **実施期間** 2019年11月11日～2020年2月17日  
**対象** アンケート回答企業を中心にデザインまたはデザイン経営への顕著な取り組みを行っている企業  
**回答方法** インタビュー形式のヒアリング  
**実施企業** 21社