

今求められるデザイン経営とその思考法

近畿大学 経営学部 商学科 教授
廣田 章光



目 次

概要	1
はじめに	1
1. 「デザインをすること」とは	2
2. デザイン思考とは	2
(1) デザイン思考の誕生	2
(2) デザイン思考型教育 (デザインメソッド) : d.school	3
3. デザイン思考を理解するキーワード	3
(1) 両手を使う思考法	3
(2) 人間中心	4
(3) 問題発見と問題解決	7
(4) 共感と共感マップ	7
(5) 観察 (Observation)	9
(6) 正しい問題の定義	9
(7) 正しい問題を解決するユニークなアイデア	11
(8) リフレーミング	11
(9) プロトタイプ	12
おわりに	12

概要

デザインとは、身のまわりの不確かな情報から意味（インサイト）を見出し、具体的な製品・サービスとして新たな視点や価値を生み出すための試行錯誤を行うことを指す。デザイン思考とは、デザインの力を経営（新事業や組織変革など）に活用するための思考法だ。ポイントとなる思考手順は共感、問題定義、問題解決、試作、実証の5ステップである。マーケティング分野においては、顧客に共感する観察を通じ、正しい問題と正しい問題解決を見つけ、試作・修正を繰り返す。このマインド・セット（思考方法、手順：例えば、5つのステップ、早く失敗し早く学ぶなど）とスキル・セット（思考ツール）の併用により、さまざまな手法を用いて多角的に顧客を観察し、失敗を恐れず試行錯誤を重ねることで、顧客のニーズに深く結びついた製品・サービスを生み出すことができるだろう。

はじめに

まずは簡単に自己紹介したい。

アシックス社で研究所、新規事業開発、経営企画、商品企画、営業、マーケティング部門の設立・運営・仕組みづくりを経験後、2008年より近畿大学経営学部教授として、マーケティング戦略、製品イノベーション、デザイン思考を中心に研究を行っている。

デザイン思考とマーケティング、イノベーションは相性が良い。デザイン思考はデザイン分野だけでなく、建築、DX（情報系）などの多岐にわたる分野から注目されている。

2013～2014年にイノベーション、スタートアップ研究のため、スタンフォード大学（Mechanical Engineering Center of Design Research）へ客員教授として着任した。マーケットを創ることができるエンジニアの育成を主目的とし、新規事業や起業家を生み出す原動力の一部を担う部門である。デザイン思考はもちろん、日常的にビジュアルを用いて可視化しながら議論する姿が特徴的だった。この滞在経験がきっかけとなり、デザイン思考をテーマとして扱い始めた。

本講演では、経営におけるデザイン思考の重要性のほか、デザイン思考の基礎、事例、手法などについて具体的に紹介する。

日本では、同一組織など価値観が類似するメンバーを集めたチームが多い。デザイン思考を取り入れて革新的改善につなげるためには、プロジェクトや業務を、多様性を確保した仕組みに変える必要がある。また、前例・経験がない課題に対し、実行前の議論を省略（あるいは短縮）し、まずはトライして知見を得ようとする姿勢をもつことも重要だ。

デザイン思考を活用した海外の成功事例も紹介する。こうした事例や多くの手法を参考に、自社業務にデザイン思考を導入し役立てていただきたい。

1. 「デザインをすること」とは

「デザイン」をすることは下記の要素・行程を経て、新しいビジネスにつなげることだといえる。色、かたちを整えきれいにすることではない。

- ・世の中の不確か（で潜在的）な情報に意味を見出し、インサイトを発見する
- ・インサイトを通じ、具体的な製品・サービスとして新たな視点を創造する
- ・世の中に新たな価値を生み出すための試行錯誤をうまく行う

この過程（＝デザイン・プロセス）を「デザイン思考」という。

【世の中に新たな価値を生み出すための試行錯誤をうまく行う】

「デザイン」をする際に重要な試行錯誤について、特に重要なポイントは以下2点だ。不透明性、不確実性が高い対象に対しては創造的問題解決が求められる。

- ・試行錯誤のための思考、行動の習得

創造性に自信を持つこと（出典：Creative Confidence：T.Kelly & D.Kelly 2013）

誰もが創造的になれる（出典：Brown 2009）

- ・工業型人材から創造型人材へ

工業型人材の例

決まったことを早く正確にこなす →

過去の経験則を活用 →

同じ方式を磨けば成功する前提 →

創造型人材の例

創造的な発想をのぼす

誰も実行したことがない領域

誰も認識していない問題、問題解決

「デザイン思考」は、経営にデザインの力を活用し、新たな事業、事業モデル、組織変革を行うための思考法とも言い換えられる。新しいビジネスモデルを作り競争力を高め、社会に適応していくために、デザイン思考を活用するのだ。

2. デザイン思考とは

（1）デザイン思考の誕生

ノーベル賞学者 Herbert Simon（ハーバート・サイモン）氏は著書『システムの科学』（1969年）の中で、情報創造としてのデザインを、人工物の創造において重要なものと位置づけ、以下のように述べている。

- ・現在の状態をより好ましいものに変えるために考え、行動している人々は、誰もがデザイン活動をしている
- ・デザインはすべての専門教育の核心をなす

つまり、デザインの対象は「より良い体験を創る」（＝現状をより良い状態に変える）ことであるため、職業としての「(狭義の) デザイナー」だけでなく、どの職業分野においてもデザインを行う創造性が必要になるということだ。