

David Dunne〔著〕、
菊池一夫・町田一兵・成田景堯・庄司真人・大下剛・酒井理〔訳〕、同友館、2019年
『デザイン思考の実践—イノベーションのトリガー、それを阻む3つの“緊張感”—』

秦 小 紅

1. はじめに

本書はデザイン思考に関わる書物である。デザイン思考は、企業をはじめ、政府部門、非営利団体など多種多様な組織が抱えているやっかいな問題に革新的な解決策を提供するアプローチとして、現在、大きな注目を浴びている。著者の David Dunne 教授が豊富な実務経験と研究教育経験を持っているため、本書が体系立てて書かれたのみならず、実務的示唆も多く含まれている。

2. 本書の構成

本書は三部構成であり、章立ては下記通りになっている。

PART 1 組織におけるデザイン思考の枠組み（フレームワーク）

第1章 デザイナーのように思考する

第2章 デザイン思考の採用

PART 2 3つの緊張感

第3章 デザイン思考家と組織の距離から生じる緊張感

第4章 破壊的イノベーションの実行にあたって生じる緊張感

第5章 視野の違いによって生じる緊張感

PART 3 組織のためのデザイン思考のリフレーミング

第6章 デザイン思考のリフレーミング

第7章 どこからはじめるか：デザイン思考プログラムの構築

第1部「組織におけるデザイン思考の枠組み」では、デザイン思考とはなにか（第1章）、なぜ組織がデザイン思考を実行し、その際にどのような課題に直面するか（第2章）が議

論されている。

第2部「3つの緊張感」では、第1部で言及された、デザイン思考を採用する際に発生する課題の原因や対応方法が検討されている。3つの緊張感とは、①デザイン思考家と組織の距離から生じる緊張感（第3章）、②破壊的イノベーションの実行にあたって生じる緊張感（第4章）、そして③視野の違いによって生じる緊張感（第5章）である。

第3部「組織のためのデザイン思考のリフレーミング」では、3つの緊張感に対応するリフレーミング方法として、デザイン思考のマインドセットの醸成、技術的、協働的という二種類のプラットフォームの構築、システム思考との統合が説明されている（第6章）。そして最後にデザイン思考プログラムを成功させるための戦略的および実践的意思決定が議論されている。次は各章の内容をより詳細にみていく。

3. 本書の概要

第1章ではデザイン思考とはなにかについて検討されている。デザイン思考に関する本や論文が数多く出版されているが、デザイン思考の定義が定まっていない。しかし、共通の認識として、デザイン思考が3つの特徴を持っていることである。それは、実験重視、ユーザーを中心としたコンテキストに対する深い理解、問題に対して創造的なりフレーミングをすることである。

デザイン思考家は「問題の初期の概念化からスケッチへと飛び、また問題に戻り、ラフな試作品のモックアップを作成し、また問題へと至るなどの実験をコンスタントに続ける（p.15）」。迅速にプロトタイプを作成することで、問題に対する理解を深め、問題解決を手助けする。ユーザーが多くの場合、自分が何が欲しいかが分からない。デザイン思考家は、既存の製品やサービスの使用を取り巻くコンテキストを深く理解しようとする。それによって、ユーザー自身が気づいていない問題を明らかにすることができる。また、デザイン思考家は問題の性質や範囲について慎重に考える。それによって、別の視点から問題を捉えなおし、新しい解決策を発見することができる。

こうした特徴を備えるデザイン思考は、問題の境界があいまいで、明確な解決策のないやっかいな問題に革新的な解決策を提供する可能性があると期待され、多種多様な組織から注目を集めている。しかし、組織にデザイン思考を導入することは簡単ではない。組織には慣性が存在する。組織慣性はデザイン思考がもたらした変革に抵抗するため、組織内で緊張感が生まれる。第2章ではこれらの緊張感に比較的うまく対応している異なる分

野における4つの事例、オーストラリア国税局、P&G社、メイヨー・クリニック、デンマーク政府が説明されている。4つの事例は残りの章でも登場し、3つの緊張感やデザイン思考の実践を説明する際に随所用いられている。

第3章では1つ目の緊張感、デザイン思考家と組織の距離から生じる緊張感が議論されている。これは、デザイン思考家が組織の日常的なプレッシャーや政治との距離を置く必要があると同時に、孤立にならないように組織との関係も維持しなければならないことに由来する緊張感である。組織から離れすぎた場合、デザイン思考が支配的な文化から除外され、デザイン思考家によるイノベーションの結果が低く評価されかねない。他方、組織に近すぎた場合、デザイン思考家は支配的な文化に圧倒され、新しいアイデアを生み出せなくなる。

組織との距離からの緊張感をマネジメントするために、3つの方法が取り上げられている。それは、①トップからのサポートを獲得する。②デザイン思考を組織全体に配信することで、ボトムアップ的な草の根レベルからの理解も獲得する。そして③組織にデザイン思考プログラムの価値を示し、正当性を獲得することである。

こうしたマネジメントの方法に加えて、組織の主流文化との違いを強みに変え、デザイン思考家と組織の距離から生じる緊張感をリフレーミングする方法も3つ検討されている。それは、デザイン思考は、①組織の日常業務から脱出し、異なった考え方をする自由を与える。②ラボを文化の変化のプロトタイプとして扱い、組織全体に関心を持つように働きかける。③オープン、柔軟、イノベティブな文化をもって、外部人材を引き付け、外部のコミュニティと接続することである。

第4章では2つ目の緊張感、破壊的イノベーションの実行にあたって生じる緊張感が議論されている。これは、デザイン思考家が破壊的イノベーションを追求しながら、漸進的イノベーションの要求も満たす必要があることに起因している。破壊的イノベーションのためのプロジェクトが多すぎると、短期的な業績に問題が生じる。他方、漸進的イノベーションに近すぎた場合、破壊的イノベーションを生み出せなくなり、デザイン思考の存在理由がなくなってしまう。

この緊張感をマネジメントするために、漸進的イノベーションと破壊的イノベーションをミックスする方法が提案されている。それは、まず漸進的イノベーションを通して、早い段階で実績を作り上げ、デザイン思考の有効性をアピールする。それによって、漸進的イノベーションからのプレッシャーが軽減され、より時間がかかる破壊的イノベーションに取り組みやすくなる。

また、破壊的イノベーションの実行にあたって生じる緊張感をリフレーミングする方法として、技術的プラットフォームと協働的プラットフォームの構築にも言及している。技術的プラットフォームと協働的プラットフォームは第6章で詳細に説明されているため、のちに検討する。

第5章では3つ目の緊張感、視野の違いによって生じる緊張感が議論されている。これは、イノベーションが組織内外の複雑なシステムに組み込まれるため、ユーザーを中心としたデザイン思考が同時にシステムの視点も備える必要があることに起因している。デザイン思考から生まれるアイデアが、実行にあたって、様々なステークホルダーが加わるに伴って、元々のアイデアとは全く異なる形になる場合が多い。

こうした視野の違いによって生じる緊張感をマネジメントする方法が2つ提案されている。第1に、デザイン思考家が他の内部ステークホルダーに自分のイノベーションを行う柔軟性を与え、共同作業の場で、イノベーションの実行プロセスにおけるデザイン思考家の担当範囲を広げる方法である。第2に、デザイン思考家が実行プロセスにより一層没頭し、自ら内部ステークホルダーと綿密に協力する方法である。その際に、内部ステークホルダーとの調整に必要とされる忍耐力、柔軟性、そして頑強さがデザイン思考家に求められる。

また、視野の違いによって生じる緊張感をリフレーミングする方法も2つ説明されている。第1に、組織全体をデザインに向けて努力するようなプログラムの実施である。このアプローチを成功させるには強いリーダーシップが必要とされる。第2に、デザイン思考にシステム思考を統合させ、組織を同時にユーザー中心であり、システム中心にさせることである。後者について第6章ではさらに詳細に検討されている。

第6章では第3章、第4章、第5章でも言及された3つの緊張感をリフレーミングする方法がより深く議論されている。1つ目のデザイン思考家と組織の距離から生じる緊張感を、マインドセットの問題としてリフレーミングすることができる。具体的には、①従来のマインドセットからの脱却、②デザイン思考のマインドセットの生成、そして③デザイン思考のマインドセットのプロトタイピングに分かれている。また、マインドセットの脱却、生成、プロトタイピングを成功させるために、組織が具体的に何をすべきかも提案されている。

2つ目の破壊的イノベーションの実行にあたって生じる緊張感を、技術的、協働的という二種類のプラットフォームを構築することでリフレーミングすることができる。デザイン思考家が漸進的イノベーションを技術的プラットフォーム構築の機会として捉えること

によって、具体的な成果を提供し、デザイン思考の有効性をアピールすることができる。それと同時に、将来のイノベーションや基礎的レベルでの破壊的イノベーションをもたらすものの基盤を構築することも可能となる。また、デザイン思考家はユーザー、サプライヤー、競合相手など異なる視点を取り入れ、協働的プラットフォームを構築する。それによって、イノベーションのリスク分散と成果共有を促進し、より早いスピードでイノベーションを発展させる。これらに加え、技術的プラットフォームと協働的プラットフォームを構築する際の注意点も具体的に検討されている。

3つ目の視野の違いによって生じる緊張感を、デザイン思考とシステム思考との統合でリフレーミングすることができる。デザイン思考家は製造、人事、販売といった内部のステークホルダーと、エンドユーザーをはじめ、卸売業者、小売業者、サービス事業者、競合相手、さらには政府などの外部のステークホルダーに囲まれている。組織内外のステークホルダーはイノベーションに影響力を持っている。そのため、イノベーションをユーザー中心的に維持した形で実行されるには、組織内外のステークホルダーを理解したうえで、巻き込むことが不可欠である。組織内外のステークホルダーをどのように理解し、どのように巻き込むかについての考えもいくつか説明されている。

終章の第7章ではデザイン思考プログラムを成功させるための戦略的および実践的意思決定が議論されている。イノベーション戦略に関する主な意思決定では、イノベーションプログラムの目標、成果の測定基準・方法、コラボレーションする相手やコラボレーションの方法を検討しなければならない。他方、イノベーションプログラムを実行するにあたって、より実践的意思決定をしなければならない。実践的意思決定は、イノベーションプログラムのタイプをはじめ、セントラル・ラボがある場合、セントラル・ラボの立地、空間設計、人材配置、組織との関係の管理、イノベーションプログラムの初期段階やその後の段階に取り込むべきプロジェクトの選択など幅広い内容が含まれている。

4. おわりに

以上、本書の内容を概観してきた。本書の構成および各章の内容から明らかになったように、本書はイノベーションのトリガーと言われているデザイン思考が、なぜ組織に定着しないかをテーマに、その原因を3つの緊張感に求めながら、3つの緊張感をリフレーミングし、乗り越えるための具体的な施策も提案された、体系立てて書かれた一冊である。

また、本書の執筆にあたって、著者が多種多様な組織の責任者や研究者に対して、丹念

なインタビューを行った。そのため、本書に登場した様々な事例が、デザイン思考に関わる概念の理解を促進するだけでなく、実務的示唆も多く含まれている。

しかし、本書は大規模組織におけるデザイン思考の導入、普及、定着を対象としている。そのため、今後は中小規模の組織におけるデザイン思考への取り組みも検討する必要がある。