

Thinking



IDEO CEO兼社長

ティム・ブラウン

Tim Brown

編集部／訳

人間中心のイノベーションへ

IDEO デザイン・シンキング

Design

デザイン・コンサルティング会社のIDEOは、これまで多種多様なイノベーション・プロジェクトを成功に導いてきた。その成功の秘密こそ、本稿で解説する「デザイン思考」である。これは、エジソンが電球だけでなく、電力システムを発明し、また「孤高の天才」による個人技ではなく、異分野の協働で開発に当たったように、人間の視点で考え、試行錯誤を繰り返しながら全体最適解を追求し、学際的コラボレーションからイノベーションを創造するアプローチである。それゆえ同社の仕事は、いわゆる製品デザインにとどまらない。カイザー・パーマネンテとのプロセス・イノベーション、バンク・オブ・アメリカとのサービス経験のイノベーションなど、目に見えない無形物までもその対象である。IDEOを率いるティム・ブラウンみずからがその方法論を説く。

エジソンこそ デザイン思考の持ち主

トーマス・A・エジソンは、白熱電球を発明し、ここから一つの産業を築き上げた。それゆえ多くの人たちが、エジソンの代表的な発明として、まず電球を挙げる。しかし、電球が電球として機能するには電力システムが不可欠である。このシステムがなければ、電球は一種の見世物にすぎない。この点を理解していたからこそ、エジソンは必要なシステム全体を創出したのである。

したがって、エジソンが天才たるゆえんは、個々の発明品だけでなく、完全に発達した市場までも思い描ける想像力にあった。彼は、人々が自分の発明品をどのように使いたいと思うのかを想像できたからこそ、これを実現しえたのである。とはいえ、いつも彼が思い描いたとおりだったわけではない。たとえば蓄音機は、エジソンによれば、主に口述を録音・再生する事務機として利用されるはずだった。

彼はユーザーのニーズや嗜好を必ず検討した。エジソンのアプローチは、イノベーション活動の全領域にわたっ

Photos courtesy of IDEO

て、人間中心のデザインの真髄を吹き込むアプローチ、いわゆる「デザイン思考」の初期の例といえる。

ここで、「デザイン思考のアプローチを定義しておこう。」

「人々が生活のなかで何を欲し、何を必要とするか」「製造、包装、マーケティング、販売およびアフター・サービスの方法について、人々が何を好み、何を嫌うのか」、これら二項目について、直接観察し、徹底的に理解し、それによってイノベーションに活力を与えること」

一般的に、エジソン最大の功績は、現代的なR&D実験室および実験的調査方法を発明したことだといわれる。しかし、彼は狭い分野に特化した科学者ではなく、鋭いビジネス感覚を持った万能型のゼネラリストだった。

ニュージャージー州メンロパークにエジソン研究所を設立し、才能あふれる修繕屋や即興家、実験家を呼び集めた。実際、彼はイノベーションにチーム・アプローチを初めて採用し、「孤高の天才発明家」という固定観念を打破したのである。

この発明チームははつらつとし、和気あいあいとしていた。この仲間意識は、エジソンの伝記作家たちが好んで取り上げる題材である。しかし同時に、

この発明プロセスは、際限なく繰り返される試行錯誤をも特色としていた。

天才に関するエジソンの名言にあるように、まさに「九九%の努力」だったのである。

エジソンのアプローチは、事前に考えられた仮説を検証することを目的とするのではなく、試行錯誤による挑戦から、実験家たちが何か新しいことを学べるように支援することを目的にしていた。

イノベーションは、一筋縄にいかない取り組みである。エジソンはこのイノベーションを、芸術、技術、科学、事業手腕、さらに顧客と市場に関する慧眼を融合させた一つの仕事へとつくり上げた。

デザイン思考は、このような伝統を受け継いでいる。簡単に説明すると、デザイナーの感性と手法を用いて、人々のニーズと技術の力を取り持つところ、デザイン思考が専門とする領域である。また、現実的な事業戦略にデザイナーの感性と手法を取り入れ、人々のニーズに合った顧客価値と市場機会を創出することもしかりである。ただし、エジソンの努力を惜しまないイノベーション・プロセスと同じく、デザイン思考も多大な努力を必要とする場合が多い。

ビジネスの世界では、マネジメント・アイデアやベスト・プラクティスのほとんどを自由に模倣できる。だからこそ、デザイン思考が大いに役立つ。ビジネス・リーダーはいま、イノベーションが差別化と競争優位を生み出す主な源泉であると考えている。この際、イノベーション・プロセスのすべてに、デザイン思考を取り入れることをお勧めする。

デザイン思考で病院を改革する

デザインは以前より、開発プロセスの川下に位置づけられてきた。つまりデザイナーは、イノベーションの実作業である初期段階では何もすることがなく、固まったアイデアに化粧を施す。そのように考えられてきたのである。

実際、多くの分野でこのようなアプローチが一般的であり、新しい製品や技術の見栄え、そして消費者の受けをよくしてきた。また、広告宣伝を刺激的で洗練されたものにし、ブランドの認知度を高めてきた。このように、デザインは市場の成長に貢献してきた。

二〇世紀後半に入ると、たとえば家電、自動車、消費財といった一部の業



Tim Brown

カリフォルニア州パロアルトに本拠を置き、イノベーションとデザインの世界的なコンサルティング会社IDEOのCEO兼社長。多数の賞を獲得しているデザイナーでもある。その作品は、ニューヨーク近代美術館(MOMA)、東京にあるアクシスギャラリー、およびロンドンにあるデザイン・ミュージアムに展示されている。

界では、競争優位を築くうえで、デザインの価値が次第に高まってきた。しかし他の業界の大半では、デザインは相変わらず最終段階のおまけ扱いに甘んじていた。

デザイナーの役割はこれまで、開発されたアイデアを消費者にとって魅力的にすることだった。しかし現在、デザイナーには、消費者のニーズやウォンツによりマッチしたアイデアを生み出すことが期待されている。

従来のデザイナーの役割は戦術的であり、デザインによって生み出される価値は限定的だった。しかし現在、デザイナーに求められているのは戦略的な役割であり、これにより画期的な新しい価値が生まれてこよう。

さらに、先進国経済の産業構造が、工業生産から知識労働とサービス化に移行していくなかで、イノベーションの領域は拡大している。その対象となるのは、もはや単なる物理的な製品にとどまらない。

そこには、たとえば新しいプロセスやサービス、そしてITの力によって実現されるインタラクティブ、エンターテインメント、コミュニケーションやコラボレーションなどが加わった。これらはまさしく人間中心の活動であり、デザイン思考が決定的な違いをもたら

デザイン思考の持ち主のプロフィール

世間一般の見方とは違って、デザイン思考を身につけるには、奇妙な軌を履いたり、黒のタートルネックのセーターを着たりする必要はない。また、必ずしもデザイン学校に通う必要もない。

デザインを生業とするプロフェッショナルたちは、たいてい何らかのデザイン教育を受けているとはいえず、そのような教育機関が唯一の養成所とは限らない。

私の経験からすると、デザインのプロフェッショナル以外の人たちも、生まれつきデザイン思考の才に恵まれている。適切な能力開発によって経験を積み、その才能を開花できる。出発点として、デザイン思考の持ち主たちの注目すべき特徴を紹介しよう。

感情移入

デザイン思考の持ち主は、同僚、クライアント、エンドユーザー、既存顧客や見込み顧客といった複数の観点から世界を思い描くことができる。「人間を最優先する」ことで、本質的に望ましい解決策を想像し、具体的なニーズや潜在的なニーズに応える。

優れたデザイン思考の持ち主は、世

界を実に詳細に観察する。彼女らはほかの人たちが見過していることに気づき、その見識を生かしてイノベーションを生み出す。

インテグレートイブ思考

デザイン思考の持ち主は、分析——これは「最終的に何を選択するか」を決めるプロセスである——だけに頼るだけではない。

これに加えて、複雑な問題のなかで際立った部分、時には相反する部分をもれなく把握して、まったく新しい解決策を創出する能力を発揮する。彼女らが考え出す解決策は既存の代替案を凌駕し、従来のアイデアを大幅に改善する。

楽観主義

目の前の問題に課せられた制約がいかに厳しくとも、デザイン思考の持ち主は、「既存の代替案よりもよい解決案が少なくとも一つはあるはずだ」と考える。

実験好き

飛躍をもたらすイノベーションは、

微調整の積み重ねから生まれるのではない。デザイン思考の持ち主は、まったく新しい方向に向かう創造的な方法で疑問を投げかけ、制約を徹底的に調査する。

協調性

製品やサービス、経験の複雑性が増した結果、「孤高の天才」という神話は崩れ、「熱心で学際的に協力し合う集団」が登場している。

一流のデザイン思考の持ち主は、他の専門家と一緒に働くだけではない。彼女らの多くは、複数の専門分野に秀でている。IDEOが雇う人材は、たとえばエンジニア兼マーケティング、人類学者兼工業デザイナー、建築家兼心理学者などである。

【注】
Roger Martin, *The Opposable Mind: How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking*, Harvard Business School Press, 2007.(未訳)を参照。

しうる分野である(囲み「デザイン思考の持ち主のプロフィール」を参照)。

大手医療サービス機関のカイザー・パーマナントを例に挙げよう。カイザーは、患者と医療従事者双方の経験価値を改善できないものかと考えていた。サービス産業の企業は、サービスを提供する現場において、飛躍的なイノベーションのチャンスを恵まれることが少なくない。

カイザーは、医師や看護師、医療事務のスタッフたちにデザイン思考のテクニックを教えることで、新しいアイデアを思いつくようになることを望んでいた。そこで、我々IDEOとカイザーのコーチ陣の指導の下、彼ら彼女らはいくつかのグループに分かれて、数カ月にもわたるワークショップに参加した。これらのワークショップから、さまざまなイノベーションのアイデアが生まれた。その多くが現在、全社的に取り組まれている。

この取り組みの一つとして、四つのカイザー系列病院における看護スタッフのシフト交替を刷新するプロジェクトを紹介しよう。このプロジェクトは、イノベーションによってもたらされる成果に本来備わっている汎用性、そしてデザインならではのホリスティック(大局的)・アプローチの価値を説明す

るうえで格好の事例といえる。

プロジェクト・チームには、元看護師の戦略家、組織開発のコンサルタント、ITの専門家、プロセス・デザイナー、労働組合の代表者が各一名、そしてIDEOから何人かのデザイナーが、主要メンバーとして加わった。このプロジェクト・チームは、各病院の現場スタッフからなるイノベーション・チームと一緒に、プロジェクトを進めていった。

プロジェクトの第一段階では、プロジェクト・チームが看護師たちと協力してシフト交替の様子を観察したところ、さまざまな問題点が発見された。これらの問題は、シフト交替時の最初の四五分間にあった。

この時、シフトに入る看護師たちは、シフトを終えた同僚から患者の状態についてナース・ステーションで報告を受ける。その申し送りの仕方は病院ごとに異なり、録音を聞くところもあれば、口頭で行っているところもあった。さらに、患者への対応に関する情報をまとめる方法もさまざまだった。なかには、手元にあった紙切れの裏に、時には白衣に、簡単なメモを走り書きする場合もあった。

シフト交替にけっこうな時間を割いている割には、患者にとってきわめて

重要なことを看護師たちが把握し損ねていることが少なくなかった。

たとえば、患者の様子はとうだったか、家族のだれが面会に訪れていたか、特定の検査や治療を受けたのか否かなどが連絡されないことがたびたびあったのである。また、患者の多くが、シフト交替時には看護が手薄になると感じていた。

プロジェクト・チームの調査によって、このような実態が明らかになった。シフト交替時をつぶさに観察したことで得られた知見を踏まえて、イノベーション・チームは解決策を検討した。この検討プロセスに不可欠なのが、ブレインストーミングと迅速なプロトタイプリング(試作)である。

サービス・イノベーションのプロトタイプはもちろん有形ではないが、目に見える必要がある。プロトタイプングから学習し、その内容を理解するには画像が役に立つ。このため、IDEOではプロトタイプングされたサービスがどのように実践されているのか、その状況をビデオに録画することが多い。実際、カイザーの場合でもビデオを回した。

プロトタイプリングは、複雑である必要も、高いコストをかける必要もない。IDEOはまた、カイザーの外科医た



ちが使う副鼻腔手術用器具の開発プロジェクトをサポートした。

外科医たちが器具の理想的な物理的特性を説明している時、一人のデザイナーがホワイトボード用のマーカーとフィルム容器、そして洗濯ばさみを手に取り、これらをテープでつなぎ合わせた。

こうして出来上がった初歩的なプロトタイプを手に、彼は「つまり、このようなのですか」と尋ねた。これをきっかけに、外科医たちは最終的なデザインがどうあるべきかについて、より微細にわたって検討できるようになった。

プロトタイプで投入する時間、努力、資金は、有益なフィードバックを引き出し、アイデアをさらに発展させるどころまでにとどめるべきである。プロトタイプが完成型に近づけば近づくほど、開発メンバーたちがフィードバックに注意を払い、そこからメリットを得られる可能性が低くなるからだ。したがって、プロトタイプングのゴールは完成させることではない。アイデアの長所と短所を学び、次に続くプロトタイプの方向性を具体化することが目標である。

看護師たちはこれまで、ナース・ステーションで情報をやり取りしていた

が、再設計されたシフト交替の方法に従い、患者本人を前に伝達するようになった。またプロジェクト・チームは、わずか一週間で作業プロトタイプを開発した。

このプロトタイプには、新しい手順をはじめ、看護師たちがシフト交替時に記した過去のメモを呼び出したり、新しいメモを追加できたりする簡単なソフトウェアも含まれていた。

このおかげで、その看護師たちは患者情報の申し送りのために、シフト終了時にメモを走り書きする代わりに、勤務時間のいつでも好きな時に情報を入力できるようになった。また、シフトに入る看護師たちは、入力されたデータを自分用にカスタマイズされた簡単なフォーマットで閲覧できるようになった。その結果、伝達される情報の質が向上したうえ、準備時間も短縮された。つまり、よりの確な情報に基づき、より素早く患者に対応できるようになったのである。

カイザーはじっくり時間をかけて、この変更によってどのような影響が生じたのかを測定した。その結果、看護師が病院に到着してから最初の患者に接するまでの平均所要時間が半分以下に短縮されたことが判明した。つまり、四つの病院すべてで、実質的な看護時

間が大幅に増えたのである。

これと同じく重要なのは、作業の質が向上したことを、看護師たちが実感したことである。

ある看護師は「病院に着いてからまだ四五分しか経っていないのに、普段の一時間先の仕事に取りかかっていた」とコメントした。また、別の看護師は「定時に帰れるのは今回が初めてです」と明かした。

こうして看護師たちは、仕事の満足度と生産性のみならず、患者への待遇も大幅に改善した。看護師たちは人間中心のデザイン思考法によって、比較的小さなプロセス・イノベーションから望外の効果を生み出した。

またカイザーでは現在、新しいシフト交替を展開している。また、危篤患者の情報を確実に記録するソフトウェアが、同社の電子カルテ・イニシアティブに統合されつつある。

カイザー傘下の全病院で、あらゆる医師や看護師、医療事務スタッフたちが、先のイノベーション・チームのよう問題に取り組む権限が与えられていると感じるようになったら、どんなことが起こるだろうか。

これを解明するために、カイザーはガートフィールド・イノベーション・センターを創設した。このセンターは、

最初に立ち上げられたプロジェクト・チームが運営し、カイザー・グループ全体のコンサルティング機能を果たしている。

また同センターのミッションは、患者への待遇を改善するイノベーションを追求し、さらに視野を広げて、カイザーの「将来の病院像」を構想することである。そして同センターの指導の下、デザイン思考のさまざまなツールがカイザー・グループ全体に導入されつつある。

デザイン思考の三段階のプロセス

創造の才にまつわる神話は、いまなお根強い。すなわち、「偉大なアイデアとは、凡人には計り知れない神業的な想像力によって、天才が不意に完璧なカタチで考え出すもの」と多くの人が信じているのだ。

しかし、カイザーの看護師チームが成し遂げたことは、降って湧いたブレイクスルーでもなければ、天才のひらめきでもなかった。それは、人間中心の発見プロセスによって創造的に、プロトタイプング、検証、改善のサイクルを何度も繰り返したことの賜物であ

った。

デザイン思考のプロセスは、一連の体系的なステップの連続であるというよりも、複数の「スペース」で構成されるシステムに例えるのがいちばんうまく説明できる。ここではスペースという言葉を、「イノベーションの連続体を形成する複数の関連活動を類型化するもの」という意味で用いる。

デザイン思考の初心者には、このプロセスが支離滅裂に思えるかもしれない。というのも、その構造が他の事業

活動に典型的に見られるような、次の工程を間違いなく予見できる線形のプロセスとは異なるからだ。

しかし、カイザーの事例が示すように、プロジェクトが進んでいくにつれて、参加者たちはこのプロセスに納得し、しかるべき成果が出せることを理解するようになる。

突き詰めると、デザイン・プロジェクトには、通過すべき三つのスペースがある(図表「デザイン思考のプロセス」を参照)。我々はそれら三つを、

「インスピレーション」「着想」「観念化」「実現化」と呼んでいる。

それぞれのスペースについて、その定義を明らかにしておこう。

着想 (Inspiration)… 解決策のあくなき探求を動機づける。その状況が問題であるか、チャンスであるか、あるいはその双方であるか、については問わない。

観念化 (Ideation)… 解決策につながりそうなアイデアを生み、発展させ、

検証するプロセスである。
実現化 (Implementation)… 上市までのプロセスを決定する。

アイデアが改良され、新しい方向が示されるたびに、プロジェクトは、これらの三つのスペースの間、とりわけ着想と観念化のスペースの間を行ったり来たりする。

時には、経営陣が事業の命運を左右する深刻な変化が生じていると気づいたことがきっかけで、デザイン・プロ



プロジェクトが始まることもある。二〇〇四年、シマノの自転車部品部門はアメリカ市場で、伝統的な高級ロード・バイクと高級マウンテン・バイク両部門の成長鈍化に直面していた。

シマノはこれまで、技術革新を成長の牽引役としてきたため、当然ながら次の技術革新はどこから訪れるのか、予測しようと試みた。同社の考えでは、今回はベビー・ブーマーにアピールする高級カジュアル・バイクが検討に値すると見られた。

IDEOは同社のプロジェクトに協力するように要請された。これを受けて、IDEOとシマノの双方から、デザイナー、行動科学者、マーケティング専門家、およびエンジニアが集まり、デザイン・チームを結成した。

着想の段階では、この学際的なチームは、プロジェクトにふさわしい制約要素を特定することに取り組んだ。まず、ターゲットを高級カジュアル・バイク市場だけに絞らねばならないと直感した。この市場が新しい成長の

唯一の源泉でないことが明らかになるかもしれない。また、成長の牽引役が複数ある場合、この市場がそのなかでいちばんの成長源とは限らないと考えたのである。

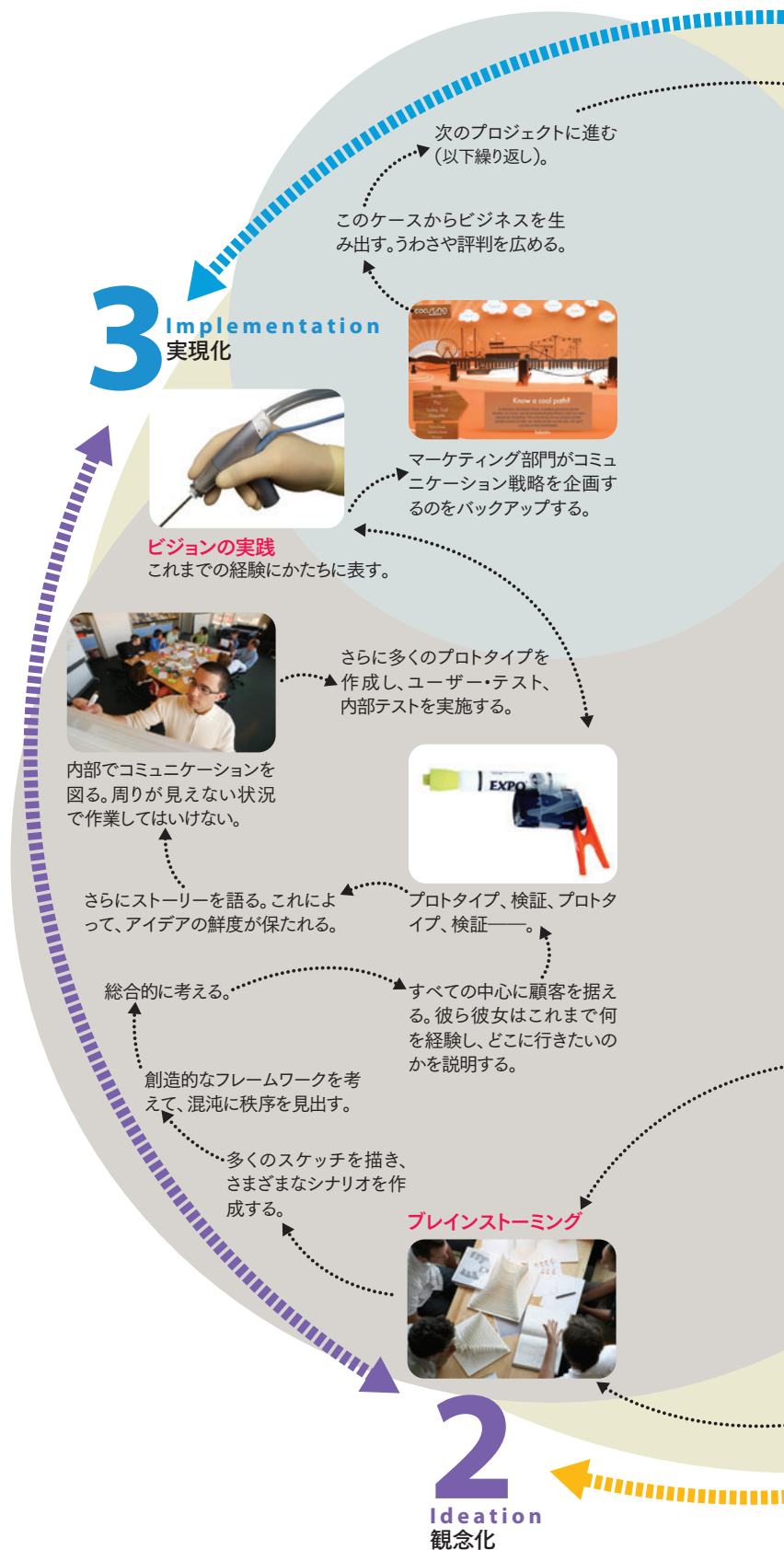
そこでデザイン・チームは、アメリカの成人人口の九割が自転車に乗らない理由を解明することに着手した。この問題を考える新しい切り口を見つけるために、チーム・メンバーたちはありとあらゆるタイプの消費者へのインタビューに時間を費やした。

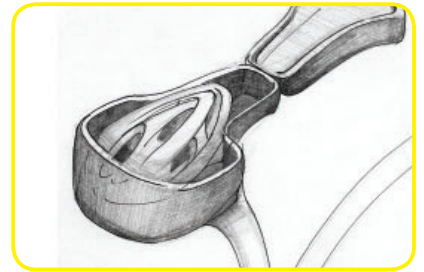
① 小売店の応対。たとえば自転車店の大半で、ライクラ（ポリウレタン）素材のスポーツ・ウェアに身

その結果、ほぼ全員が、子どもの時に自転車に乗った経験があり、それを楽しんでいる出として懐かしんでいることがわかった。

また、多くのアメリカ人が今日、次のような理由からサイクリングに及び腰になっていることが明らかになったのである。

図表 デザイン思考のプロセス





ヘルメットを収納できるサドルのスケッチ。

を包んだ体育会系の若者が販売スタッフを務めている。

② 自転車本体、部品、特殊な装身具の複雑な構造と費用。

③ 自転車専用ではない道路でサイクリングする危険。

④ めったに乘らない高性能自転車をメインテナンスしなければならないう面倒さ。

以上のように人間中心の調査によって、ノン・コア顧客層の意見が明らかになり、この新しいカテゴリーの自転車ならば、サイクリングに二の足を踏む根本的な原因に対処し、アメリカの消費者たちに、子どもの時のサイクリング経験を思い出させることもけっして不可能ではないという手ごたえを得



コースティング自転車のプロトタイプ。

た。そして、巨大な未開拓市場の存在が浮上した。

デザイン・チームは、相対的な経験から想像される側面についてもれなく押さえ、ついに「コースティング」(惰性走行)というコンセプトを導き出した。コースティングの狙いは、長らく自転車に乗っていない人たちに、気軽に単純、そして楽しいサイクリングに誘うことだった。

コースティングは、スポーツ用というよりも、むしろ楽しむための自転車で、ハンドル・バーには制御機構がなく、またフレームにはブレーキ・ケープルがない。多くの人たちが幼い頃に乘った自転車のように、ペダルを逆にこぐことでブレーキが利く。内蔵コンピュータが作動して、自転車のスピー



シマノのコースティング・ドットコム 사이트。コースティング自転車の販売店と安全にサイクリングを楽しむ場所がわかる。

ドにに応じて三つのギアが自動的にシフトする。コースティング自転車の特徴は、座り心地のよいクッション・シート、高い操作性、メインテナンスの手間が少ないという点にある。

トレック・バイシクル、ラレー・バイシクル、ジャイアント・バイシクルの大手三社が、シマノの革新的なコンセプトを取り入れた自転車を開発した。

デザイン・チームの取り組みは自転車本体の開発だけでなくとどまらなかった。自転車店向けの店頭販売戦略を策定したのである。エントリー・ユーザーがマニア向けの店内に感じる気まずさを緩和することも、この戦略の狙いの一つだった。

デザイン・チームは、生活をエンジ

ョイする方法としてコースティングを位置づけたブランドを開発した。そのキャッチフレーズは、「気楽に。何か探しに出かけよう。ぶらぶら。のらりくらり。いちばんにゴールした奴にはお仕置きを」である。さらに、地方自治体やサイクリング団体と協力し、安全に自転車に乗れる場所を案内するPR作戦も企画した。

実現化の段階になると、デザイン・チーム以外にも、さまざまな人たちがプロジェクトに参加し始めたが、イノベーションに取り組む最初の段階からデザイン思考で考えたからこそ、この素晴らしい解決策につながったといえる。

周囲がデザイン・チームに期待していたのは、「自転車の外観」のデザイ

ンだけだったであろうが、あえて後回しにした。デザイン・チームがシマノのデザイン部門のためにデザイン案を考えたのは、開発プロセスに入ってからのことだった。

二〇〇七年の発売は大成を収め、これを受けて二〇〇八年には、さらに七社の自転車メーカーがコースティング自転車の生産契約を締結した。

インド全体に 眼科治療を届ける システムを構築する

国際的に大成功を収めているブランドの多くは、消費者の生活を深く理解することからブレイクスルーを見つけ、

画期的なアイデアを創出している。このようなアイデアは、価値を生み出し構築するデザイン思考の原則を利用した結果でもある。

時には、文化的、社会経済的な状況の違いを考慮しなければならない類のイノベーションもある。このような場合、デザイン思考を利用することで、先進国社会では当然視されている前提条件に代わる、創造的なアイデアを提示することが可能になる(囲み「デザイン思考をイノベーションに生かす法」を参照)。

インドのアラビンド・アイ・ケア・システムは、おそらく世界最大の眼科医療機関だろう。二〇〇六年四月から二〇〇七年三月の一年間に、二三〇万人以上の患者を治療し、二七万件を超

える手術を実施した。

アラビンドは、優れた眼科治療を実施し、地方の貧困層も含め、全インドにおいて治療可能な失明を撲滅することをミッションに掲げている。ちなみに、そのスローガンのうち、一つは「高い質はあらゆる人々のために」である。

ゴビンダッパ・ベンカタスワミ博士がアラビンドを設立した一九七六年当時、博士の自宅が唯一の診療所で、ベッドは一一床しかなかった。しかし現在、五つの病院——このほか系列病院が三つある——に加えて、眼科製品の工場、研究財団、トレーニング・センターを擁するまでに成長した。

アラビンドが実践するミッションとモデルは、いくつかの点で、電球の発

明にとどまらず電力システムにまで及んだエジソンのホリスティックなコンセプトを彷彿とさせる。

アラビンドが抱えている課題はロジスティックなものだ。つまり、都市部から遠く離れた地方の人たちに眼科治療を提供するには、どのような解決策が最も優れているのかを追求し続けているのである。

アラビンドが、みずからを「アイ・ケア・システム」と称するのには理由がある。その守備範囲が、眼科治療を超えて、これまで治療を受けられなかった人々に専門治療を届けるロジスティックスの設計にまで及んでいるからだ。アラビンドは自社の病院ネットワークを、末端というよりは出発点と考えている。



アラビンドは、農村部に住む患者たちに眼科検診を定期的実施している。



眼科検診の様子。



衛星を使った遠隔治療システムを載せたアラビンドのバス。



Design Thinking
IDEO:デザイン・シンキング

デザイン思考を イノベーションに生かす法

Begin at the beginning.
スタートから関わる

方向性が打ち出される前、つまりイノベーション・プロセスの当初からデザイン思考の持ち主たちを関与させる。デザイン思考を取り入れると、より多くのアイデアをより迅速に検討するうえで効果的である。

Take a human-centered approach.
人間中心のアプローチを尊重する

イノベーションには、事業や技術について考慮するだけにとどまらず、人間の行動、ニーズ、嗜好も織り込むべきである。人間中心のデザイン思考を実践すると、特に直接の観察に基づく調査を取り入れる時には、思いがけない洞察が得られ、消費者の欲求をより的確に反映したイノベーションが生まれる。

Try early and often.
早くに試行錯誤を繰り返す

迅速な実験とプロトタイプの開発を促す。プロジェクトの第一週にプロトタイプを作成するよう、各チームにはつばをかける。最初のプロトタイプを開発するまでの平均時間、またプログラム実施期間中にプロトタイプを試用した顧客数などの評価指標に基づいて、進捗度を測定する。

Seek outside help.
外部の支援を仰ぐ

顧客や消費者と共創する機会を求め、イノベーション・エコシステムを拡大する。ウェブ2.0ネットワークを活用して、イノベーション・チームの規模を効果的に広げる。

Blend big and small projects.
大小のプロジェクトを織り交ぜる

短期のプロジェクトによる改良型のアイデアから、長期プロジェクトによる画期的なアイデアまで取りそろえたイノベーション・ポートフォリオを管理する。改良型のイノベーションを推進し、必要資金を提供してくれるよう、事業ユニットに求める。その一方、トップ・ダウンで画期的なイノベーションに積極的に取り組む。

Budget to the pace of innovation.
イノベーションのペースに合わせて予算をつくる

デザイン思考はスピーディだが、上市への道程は予測不可能である。わずらわしい予算サイクルに従うことで、イノベーションのペースに足かせを課してはならない。プロジェクトの進捗度、チャンスに関するチームの学習度に応じて、資金調達方法を再考するようになる。

Find talent any way you can.
才能発掘にあらゆる手を尽くす

スタンフォード大学に新設されたインスティテュート・オブ・デザインのような学際的なプログラムや、トロント大学ジョセフ・L・ロットマン・スクール・オブ・マネジメントのような進歩的なビジネススクールから優秀な人材を努めて採用する。

ただし、伝統的なデザイン・キャリアの持ち主でも、期待をはるかに超える解決策を推し進められる。しかるべき素養の持ち主であれば、デザイン経験がなくとも、訓練次第で優れたデザイン思考を発揮できるだろう。

Design for the cycle.
サイクルに合わせてデザインする

たいてい一年から一年半ごとに人事異動がある。しかし、デザイン・プロジェクトにおいては、初日から実現化までにもっと長い時間を要する場合がある。

したがって、適切な人材配置を計画し、デザイン思考の持ち主が着想から観念化を経て、実現化までを担当できるようにしなければならない。サイクルを完全に一巡することで、より優れた意思決定の基盤が整い、組織にとってのメリットは大きく、それは長期的なものである。

そのエネルギーで革新的な取り組みでは、地方において予防治療とスクリーニング検査を実施することが重視されている。たとえば一九九〇年以降、アラビンドはインド農村部で「アイ・キャンプ」を展開している。その目的は、患者の登録、眼科検査の実施、眼科治療の教育、手術や高度診断サービスが必要と見られる人々、またはモニタリングが必要な症状のある人々の特定にある。

二〇〇六年から二〇〇七年初めにかけて、このアイ・キャンプでは、五〇万人を超える患者をスクリーニング検査した。その結果、一一万三〇〇〇人近くが手術を要する状態にあることが判明した。

交通手段は、農村部に共通する問題である。そこでアラビンドは、治療を要する患者たちに、同社の都心部にある施設と患者の自宅を往復するバスの運行サービスを提供している。

また遠隔医療用トラックによって、アラビンドの医師たちは病院にいながらにして、遠隔地の治療に参加できる。アラビンドは長年にわたり、この遠隔医療用トラックを使って、さまざまな診療能力を強化してきた。

近年では、スクリーニング用データの分析から、学齢児童、産業労働者、

公務員など、人口統計上の一群を対象とした特別アイ・キャンプや、糖尿病に関連した眼疾患のスクリーニングに特化したアイ・キャンプも始まっている。以上のサービスはすべて、診察料を支払う経済的余裕のない患者の約六割に無料で提供されている。

アイ・ケア・システムの開発には、デザイン思考のさまざまな特徴が見られる。たとえば、創造性を発揮するバネとして、二つの制約を利用している。すなわち、患者の多くが地方で暮らす貧困層である点、高価な治療は利用できない点である。

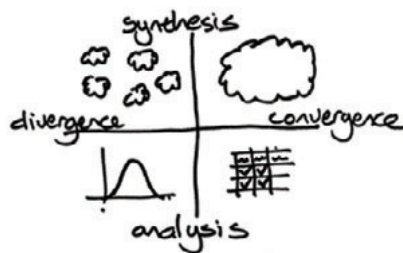
たとえば、欧米製の眼内レンズ一組は二〇〇ドルである。これほど高価では、助けられる患者の数は限定されてしまう。そこで、レンズ・メーカーにやり方を変えるように説得する代わりに、みずから解決策を編み出した。五つある病院の一つの地下室に、そのための工場を設けたのである。最終的には、比較的低コストの技術を用いれば、一組四ドルで製造できることが判明した。その設立から現在に至るまで、アラビンドは、貧困、無知、まだ満たされていない膨大なニーズという制約をバネに進むべき道を突き進み、複雑な社会問題と医療問題を解決するシステムを構築してきたのである。

経験価値をイノベーションする

以上、デザイン思考は見栄えのよさを超えて、イノベーションを導き出すことを論じてきた。ただし、スタイリングや美観が重要ではないと申し上げているわけではない。最新で断然クールな製品の写真が各種雑誌に華々しく取り上げられるのには理由がある。魅力にあふれ、見る人の感情に訴えるからだ。

優れたデザインは、ニーズと欲求を同時に満足させる。製品への思い入れや心に思い浮かぶイメージによって、関心が湧いてくることが多い。ヒット製品は、必ずしも市場にいちばん乗りしたものではなく、感情と機能の両面に最初にアピールしたものである。我々はこのことを、何度も目の当たりにしてきた。言い換えれば、ヒット製品はやるべき仕事をやっているからこそ、人々に気に入られるのだ。

〈iPod〉は、MP3プレーヤーの第一号ではなかったが、人々を楽しみ気分にしたという点では第一号といえる。アメリカの大手小売チェーン、ターゲットに並んでいる商品は、デザ



インが感情に訴え、価格が優れた機能を示している。

将来、このような考え方がますます重要になるだろう。ダニエル・ピンクはその著書『ハイ・コンセプト』^{【注】}のなかで、次のように述べている。「豊かさのおかげで、多くの人の物理的ニーズは過剰なまでに満たされた。それによって、美しさや感情面を重視する傾向が強まり、何らかの意味をいっそう求めるようになった」

基本的なニーズが満たされた現在、感情面での満足、しかるべき意味と洗練さを備えた経験への期待が高まっている。しかし製品だけでは、このような経験は生み出せない。製品やサービス、そして場、情報などが複雑に組み合わさったものであるはずだ。

たとえば、教育を受ける方法、娯楽を楽しむ方法、健康を維持する方法、共有して伝え合う方法が、これに該当する。デザイン思考は、このような経験を思い描くと同時に、それらに望ましいかたちを与えるツールでもある。

こうした経験のイノベーションについて、金融サービス会社の事例で見よう。バンク・オブ・アメリカは二〇〇五年後半、〈キープ・ザ・チェンジ〉（お釣りを貯めよう）という普通預金をそのサービス・メニューに加えた。

同行の商品開発チームは、IDEOの協力の下、ある消費者行動を特定した。言われてみれば、多くの人が身に覚えのある行動である。具体的には次のようなものだ。

家に帰ると、買い物のお釣りを口の広いビンに入れる。そのビンがいっぱいになれば、なかの小銭を銀行に持っていった口座に預ける。これは、多くの人にとって簡単な貯金術である。

バンク・オブ・アメリカのイノベーションは、この消費者行動をデビットカード口座に反映させた点にあった。この新サービスを利用すれば、同行のデビットカードで買い物すると、支払金額のセント単位端数はドル単位に切り上げられ、その差額——ドル札で支払った場合にもらう硬貨のお釣りに相当する——は自動的に普通口座に預金される。

手間もかからず、知らず知らずのうちにお金が貯まっていこうという、我々の本能的欲求に訴えたことが、このイノベーションが成功した理由である。

この〈キープ・ザ・チェンジ〉は、我々の多くがすでに経験している行動がモデルになっているため、ごく自然な経験に感じることができる。

バンク・オブ・アメリカは、この新サービスの成功をより確実なものとする

ために、最初の三カ月間は預金された釣り銭の総額に相当する分、その後は一年間に預金された釣り銭の総額（上限は二五〇ドル）の五%相当分を預金残高に上乗せした。

この販促が、新サービスを試そうとする顧客を後押しした。しかし、本当の報酬は感情にアピールするものだ。つまり、毎月届く口座残高表を見て、労せずお金が貯まっているとわかった時の満足感である。

一年も経たないうちに、このサービスは二五〇万人の顧客を引きつけた。現在まで七〇万件の当座預金口座と、一〇〇万件の普通預金口座が新規に開設されている。総加入者数はいまや五〇〇万人を突破し、総預金残高は五億ドルを超えている。

デザイン思考によって人間行動の一面が特定され、そこから顧客のメリットと事業価値が引き出される。〈キープ・ザ・チェンジ〉はこの点を実証する好例である。

トーマス・エジソンは、アメリカにおける「イノベーションの黄金時代」の象徴である。新しいアイデアによって、アメリカ人の生活のあらゆる側面に変化が訪れた時代であった。どちらかと言えば、変化の必要性はこれまで増して高まっている。どこを見ても、

イノベーションなくしては解決できない問題が山積しているからである。

たとえば、経済的に手が届かない、あるいは技術的に難しい医療サービス、一日にわずか数ドルで生活しようとしている何十億人もの貧困層、地球の限界を超えるエネルギー使用、授業についていけない人たちがまだまだたくさん生み出している教育システム、新技術または人口移動によって崩壊した市場に直面する企業等々――。

これらの問題すべてに共通しているのは、その中心にいたるのは人間であるということである。したがって、最善のアイデアと究極の解決策を見出すには、人間中心で、創造的で、しつこく繰り返し、実用的なアプローチが必要である。そのようなアプローチこそ、イノベーションにデザイン思考を生かすことにほかならない。

（HBR二〇〇八年六月号より）

【注】 Daniel H. Pink, *A Whole New Mind: Moving from the Information Age to the Conceptual Age*, Riverhead Books, 2005. 邦訳は2006年、三笠書房より。

