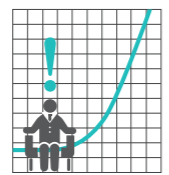


経営者のためのデザイン思考



新 連 編

戦略×デザインで21世紀型の組織へ変革する

佐宗邦威



さそう・くにたけ ● biotope代表/チーフイノベーションプロデューサー
東京大学法学部卒。イリノイ工科大学デザイン学科 (Master of Design Methods) 修士課程修了。P&Gにて、ファブリーズ、レノアなどのヒット商品のマーケティングを手がける。ソニー クリエイティブセンターにてソニー全社の新規事業創出プログラム (Sony Seed Acceleration Program) の立ち上げなどに携わった後、共創型戦略デザインファーム biotope 設立。京都造形芸術大学創造学習センター客員教授

表1 ●デザイン思考実践に必要な要素

- 1**
マインドセット
●
破壊と創造を繰り返し具現化していくマインド
- 2**
思考方法
●
バラバラな情報を分解して、ビジュアルで統合する思考法
- 3**
プロセス
●
現場への共感を中心に異分野の人が共創するための羅針盤
- 4**
環境
●
新たなものを発想し実験しやすい環境・仕組みづくり

あらゆる情報、人、モノがつながるデジタルネットワーク経済が広がる中で、急激な変化に柔軟に対応できない企業は存続するのは難しい。デザイン思考と共創文化を浸透させ、組織変革を推進することが生き残りのカギになる。

私は、2015年7月に戦略デザインファーム biotope を起業しました。デザイン、マーケティング、組織変革の3つを専門とし、様々な分野の大企業を中心にビジネスの世界におけるデザイン活用を推進しています。

ここでは、戦略を、「自分たちの理想の状態を描き、その道筋を描くこと」、デザインは、「まだ見ぬ構想を具現化すること」と定義し、イノベーションを生むために、メンバー一人ひとりがビジョンを描き、それをプロトタイプし、具現化しながら、戦略を検証していく“自分ごと化”のサイクルを回すことを行なっています。

そうした活動の中で、最近大きな変化が起きています。創業当初は、商品企画や新規事業開発の相談が多かったのに対し、ここ半年ほどは経営層や経営企画部などからの依頼で、企業全体の戦略を推進するプロジェクトが増えているのです。この背景には何があるのか、少し引いた目で見てみましょう。

アプリによる配車サービス「Uber」や民泊仲介サービス「Airbnb」などの

シェアリング・エコノミーと総称される社外資産を活用したサービスが世界規模でユーザーを拡大しています。さらにIoT (モノのインターネット) やビッグデータ、センサーなどのIT技術がビジネスに不可欠なホットトピックになっています。

これらのサービスや技術が、交通や物流、製造、金融などの社会インフラに影響を与え始めています。あらゆるものがインターネットに接続することでビジネスのデジタルネットワーク化が進み、実経済の変化が加速しています。

こうした産業のデジタル化やネットワーク化に飲み込まれている企業が、質的变化を遂げる上で、デザイン思考を文化として根付かせることが必要になってきている背景となっています。

デジタルネットワークがビジネスインフラになるということは、外部の変化に迅速に対応し、外部とのコラボレーションによって知を創るプラットフォームの役割を企業が求められるということでもあります。変化に素早く、そして柔軟に対応できる組織をつくるのが経営者の

差し迫った課題になっているのです。

企業全体の戦略を推進する仕事が増えた背景に、こうした産業のデジタル化やネットワーク化があるのではないのでしょうか。

ネットワーク化社会では、変化が等比級数的に加速すると言われています。つまり予想できないほどの大きな変化が短期間で起こる時代がすぐそこまで来ているのです。

デザイン思考を全社に浸透させる

経営者が急激な変化に対応できる組織をつくる時、デザイン思考は強力な武器になります。

デザイン思考は、私の定義ではデザイナーが実践している思考法を非デザイナーが取り入れて、ユニークな視点で課題を発見し、創造的に解決策を発見する方法です。

デザイン思考を企業が実践するには、次の4つの要素が必要だと考えています(表1)。

ものの見方や考え方の基本として、破壊と創造を繰り返していくプロトタイプングのマインドセット(1)、バラバラな情報を分解して、シンプルに統合していくためのビジュアルによる思考方法(2)が、常に変化し続ける企業文化づくりの土台として役に立ちます。これらを土台

にした創造の場をつくることで、様々なステークホルダーを巻き込みながら共創するプロセス(3)が有効に機能するようになります。

さらに、(1)(2)(3)を組織全体として支援し、失敗を許容する仕組みなどの環境(4)をデザインします。この環境は、失敗を許容する余地を、既存の仕組みとどう併存させるかを企業の状況に合わせて考えます。

これらは、いずれも変化への対応性を高める組織づくりに必要な要素です。

2015年くらいまでは、デザイン思考は新規事業創出などイノベーション創出のために使われるケースがほとんどでした。その場合、デザイン思考は、企業内の特定のチームや個人の手法に留まっています。例えば、大企業の研究開発や商品開発、新規事業開発といった部門では、こうした文脈で、デザイン思考がある程度普及し、実際に活用されています。

一方で、デジタル化の波から生まれる急激な変化に対応できる企業に変わるためには、新規のアイデアを生む武器としてのデザイン思考を、全社の創造の仕組みを支援するための隊列として設計、実

装することが必要になってきます。

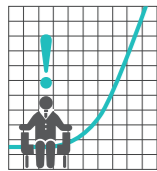
IBM、GE、SAPといった企業は、デジタルエコノミーに対応するためデザイン思考をいち早く導入し、急激な変化に対応できる組織変革に着手しています。一方、日本では、組織変革の手段として経営者がデザインを活用する動きは、始まったばかりです。

階層型からネットワーク型へ

今回は、その前段として、弊社が実践の中で仮説として持っている「変化に対応しやすい創造文化を持つ組織に変革するための組織変革モデル(21世紀型組織モデル)」を提起します。これは現状の仮説であり、今後の連載を通して完成に近づけていく白地図のようなものとお考えください。

次ページの図は、その組織変革の流れをモデル化したものです。

20世紀型の企業は工場の生産設備による大量生産で価値を生み出してきました。そうした企業はヒエラルキー(階層)型組織です。それに対して、21世紀型企業は、社外の人や組織とつながり、事業を遂行するネットワーク型組織に移行していくと考えられます。



経営者のためのデザイン思考

魅力的なプラットフォームを構築し、そこに多くの人を集め、価値が生まれる仕組みを創った企業がこれからの勝者になります。その構成要素として特に大事なのが3つのレイヤーです。この考え方は、著者が2016年参加したシンギュラリティ大学が提唱する「飛躍的に成長する企業モデル」の考え方をベースにアレンジしたものです。

1つ目が、魅力的な企業の実存理由であり、多くの人を集める求心力となる「使命」。2つ目が、組織の持つデータや知的財産、アルゴリズム、生産設備、ノウハウなどの「資源」。3つ目が、これらを顧客や外部との共創で価値に変えていく「価値創造の場」です。

この組織の中心に位置するのは、使命です。これは企業が提供し続ける未来の価値の表明で、この上に多様なビジョンを包含する余白を残します。自社の使命を分かりやすく、そして魅力的なビジョンとして表現し、社内外に発信していくことが企業にとって重要な課題になります。

次に、その使命を実現するために企業が提供する資源です。それによって、使命に共感する人々を、企業の提供するプラットフォームに集めることが可能になります。

最後が、価値創造の場です。今後は、顧客とのリアル、データなどの接点を、サービスや新しい新規事業などの価値にどう変えていくかが勝負になってきます。その企業にデータを提供したり、自分たちをケーススタディとして一緒に共創したりすることで新たな価値を生んでいく価値創造の場を作ることがプラット

フォームの価値を高めることにつながります

従って、21世紀型組織は、使命を中心に、その外側を資源が、さらにその外を共創文化をもとにした価値創造の場が取り巻くという3層構造になります。

現在の組織を、21世紀型組織に短期間で一気に作り変えようとしても、破綻する可能性が高いでしょう。組織変革を成功させるには、段階的に従業員の意識と組織を変えていくことが不可欠です。

現在弊社が参画している組織変革ではいずれも上記のモデルを目指していますが、そのプロジェクトを大別すると以下の5つのフェーズに分かれています。

こちらは、必ず1-5の順に進むという性質のものではなく、企業によってユニークな課題に合わせてプロジェクトを推進していくことで、また次の課題が生まれてくるような漢方治療のようなものだと考えています。順に説明します。

場と仕組みで共創を加速

まず、第1のフェーズは、「CX(カスタマーエクスペリエンス)デザイン」です。

CXは、訳せば顧客体験です。顧客が商品やサービスを購入する前後のプロセス、さらに顧客が商品やサービスを利用する際に体験する驚きや感動などといった感情も含めた体験を意味します。

これまでUX(ユーザーエクスペリエンス、ユーザー体験)ということが言われていました。UXに加えて、顧客がある商品を知り、購入し、実際に使用し、継続的にサポートするまでの一連のコンテキスト(文脈)を統合的な視点でデザインすることが求められます。つまりマ

ーケティングやサービスの体験を一体で全体を設計することが重要になっています。

2番目のフェーズは「共創の環境デザイン」です。

このフェーズでは、新商品やサービスのコンセプトを社外の人と一緒に考えたり、コミュニティを組織して、ユーザーを含めた商品開発チームを立ち上げたりする例が考えられます。

また社外の人と交えたチームでコンセプトを立案し、プロトタイプを作成したり、新たに得られた知見から、新しい商品やサービスを考えるワークショップなどを開催したりする場を作ることで、共創の流れを加速させることができます。実際に社外の人と出入りできるオープンスペースを設け、そこに3Dプリンターなどの製造設備を置いて、共創を促進する企業が増えています。

一部で始まった共創の取り組みが一定の成功を収めると、これを全社に広げていきたいという意見が社内に生まれます。その場合、組織の枠を超えて、共創を全社の文化として定着させる取り組みが必要になります。それが3番目の「組織変革デザイン」です。

このフェーズでは、1、2のフェーズで生まれた文化を社内に普及させるために、部門横断でのワークショップを開催したり、コミュニティをつくったりします。さらに、その変化をスケールアップするため、変革を支援するファシリテーター人材を育成する研修プログラムを作成します。

デザイン思考を駆使できる人材は、それほど多くありません。21世紀型の組

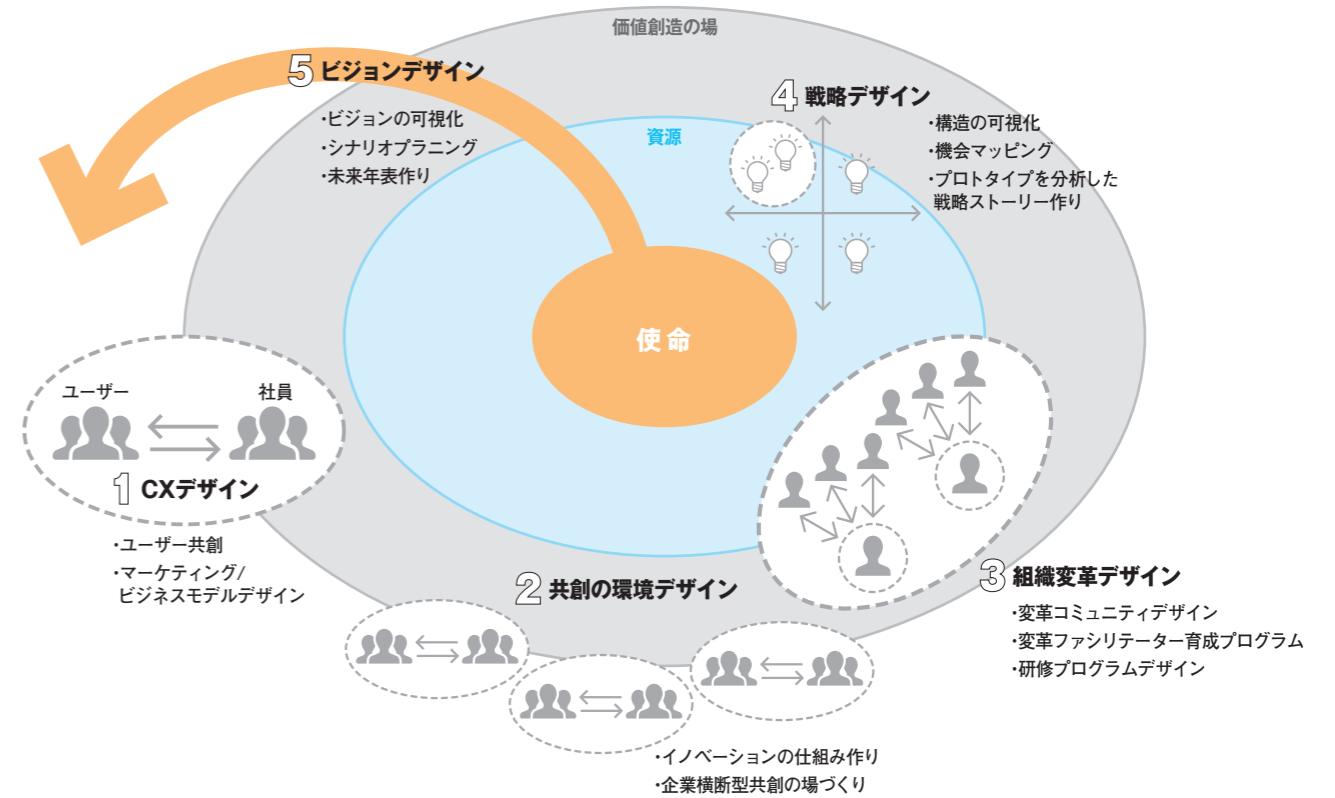


図1 ● デザイン思考を導入した21世紀型組織のモデルの白地図

上記の5つのフェーズは必ずしも1から順に進めるものではない。それぞれの企業の事情に合わせたやり方で、各フェーズをクリアしていけば、大きな変化に対応できる組織へと変革できる

織変革を推進しているIBMなどのIT企業は、こうしたスキルを持った人材を大量に採用しています。

教育機関が充実している米国や英国では、人材が豊富ですが、日本や他の国では、社内で育成しなければなりません。そのための独自の研修プログラムが必要になります。

4番目のフェーズが「戦略デザイン」です。ここでは、ボトムアップ型で、領域を絞らず様々な機会に対してプロトタイプを作り、検証します。結果を基に、

組織全体として取り組むべき課題や機会をマッピングします。複雑な課題や生まれたアイデアを可視化しながら、ミッションを実現するための道筋を常にアップデートしていきます。

共感されるビジョンを発信する

5番目のフェーズは「ビジョンデザイン」です。ここでは、多くの人が共感し、共創に参加したくなるように、ミッションを魅力的なビジョンに表現します。具体的には、各構成員のビジョン探求から

スタートし、理想の未来シナリオを描いた上で社会課題とミッションをすり合わせ、企業として広く発信していくためのストーリーを作ります。

すべてのフェーズをクリアする頃には、大きな変化へ柔軟に対応できる企業へと生まれ変わっているはずですが。

この連載では、弊社が現在進行形で実践・検証している上記の取り組みを紹介しながら、経営の視点からデザインがどのような価値を持ちうるかを探求していきたいと思っています。