

# 経営者のためのデザイン思考



第 2 回 佐宗邦威 ビオトープ代表

## ケーススタディ1:クックパッド

今回のテーマ:経営者のビジョンをいかに可視化し、その道筋に多様な価値観を持つ人を巻き込んでいくか

6000万人のユーザーを抱えるレシピサイトを運営するクックパッド。デザイン思考を活用して組織変革を推進している同社で行われたワークショップの内容とその効果を解説する。

クックパッドは創業以来、順調に事業を拡大し、レシピサイトトップに上り詰めた。ここ数年では海外にもサービスを展開するなど、国内外で社員が増加、現在300人を超える。

一方、2017年3月には、ウエディングや子育て支援など事業の多角化を進める当時の社長と、料理を中心とした事業に集中したい創業者とが経営方針を巡って対立し、社長が解任されるに至ったことは記憶に新しい。

外部からは、クックパッドが迷走しているように見えるかもしれない。しかし、その裏で今後目指すべき方向を明確化するため、全社的にデザイン思考を活用し、企業変革を推進しようとしていた。

クックパッドの小竹貴子ブランディング・広報担当VPとの対談を踏まえ、ともに取り組みを推進してきた立場から、同社によるデザイン思考活用の実際とその効果について解説する。

### インタビュー編

**佐宗:** 未来のビジョンを具体化する道筋を作るために、料理で解決できる課題を可視化したいという相談を初めに頂きました。それに対し、経営陣の視点や内発的動機を元にした「課題の可視化」と「未来シナリオデザイン」をするという提案から取り組みを始めました。当初どのような問題意識を感じていましたか。

**小竹:** やりたいことのほんの一部しか実現できておらず、残りが言語化できていないことや社員に伝える術を持っていないことへの問題意識がありました。

創業当初から変わらないのが「毎日の料理を楽しみにする」というミッションです。2016年からは、「料理を通して社会の課題を解決する会社になる」というビジョンを掲げるようになりました。

この20年でやってきたことは主に、レシピ投稿サービスとレシピ検索サービスの2つです。料理することはクリエイティブな行為なのに、普通の人々が料理しても評価されない傾向があります。ユーザーが考案したレシピを投稿し、それに対する評価を受けられるサービスは、そうした課題を解決する目的がありました。もう1つのレシピ検索サービスは、毎日の献立で悩む、生活者の課題を解決する目的から生まれました。

「料理を楽しみにする」ためのサービスは様々な考えられるはずなのに、これら2つしか実現できていません。次に事業としてそれに取り組む際に何ができるのかも整理できていませんでした。

こうした問題については、創業者の佐野陽光も認識しており、「やりたいことの1%しかできていない」と話していました。また、佐野自身も残りの99%を明確に言語化できていませんでした。

レシピの投稿・検索サービスでは、日本では圧倒的なナンバーワンになったと

いう自負があります。その一方で、世の中ではレシピサイトとしての成長には限界があると指摘され、社員自身もチャレンジ精神を失っていました。

できることはいくらでもあると私は思っています。しかし、その可能性や道筋を社員に伝えきれないもどかしさがあり、伝えるためのツールが欲しいと思いました。同時に、今後社員の採用を増やす際に、我々が目指す方向と社会の課題を解決する企業というビジョンを外部に伝えていくためのツールも必要でした。

料理に関する悩みを解決するレシピサイトの運営企業から「毎日の料理を楽しみにする」企業へと一歩踏み出すとき、クックパッドとはそもそも何かをゼロベースで考え直す必要があると感じていました。「毎日の料理を……」というミッションは、感覚的なものです。これを深掘りするには、理屈で考えるよりも、直感的に表現したり、絵にしたりする手法が適していると考えていました。そうしたタイミングで、佐宗さんが提案するデザイン思考を知り、我々と相性が良いと思いい、サポートを依頼しました。

**佐宗:** 相談を受けて、まず料理によって解決できる課題を可視化するためのワークショップを実施しました。最初は現場に近い数人でやると思っていたのですが、岩田林平・社長をはじめ経営陣の一部が参加されたので驚きました。参加者はどのように選ばれたのですか。

**小竹:** 料理に対する価値観は、人によって大きく違うので、立場の異なる人が集まって課題を出した方が、広がりが出ます。実際、私は料理ができることで、子育てにも、人とのコミュニケーションにも役立っています。一方で、岩田は、日本だけではなく海外そして料理と地球環境問題のつながりを考えています。こう

した多様な価値観を包んでくれるのが料理だと思います。

**佐宗:** ワークショップでは、まず、参加者が抱えている食に対する価値観や料理に対する思いを話し合いました。このとき、どんなことを考えましたか。

**小竹:** 経営陣やパートタイムの従業員、契約社員、社歴の異なるメンバーが参加しました。立場や考え方の違う人たちが、語り合うことがすごく新鮮で、料理に対する価値観が広がりました。

**佐宗:** その後、各人が料理とのつながりで解決したい課題を持ち寄って整理し、相互の関係を線で結んで、課題の悪循環を可視化したマップを作成しました。

例えば、食育が不足していて、子供が食について知る機会が減っているサイクルだとか、家庭で料理をする機会が減り、外食が増えたことで、料理の文化が下の世代に継承されないサイクルです。これらは料理のスキルが減少するサイクルとつながり合っていました。この課題マップを見てどう感じましたか。

**小竹:** 料理が大切なことは誰もが分かっています。その中でも、料理を作る人を増やすことの重要性に改めて気づきました。料理に対する興味は国内外で拡大し

ています。例えば、グルメ番組やSNS(ソーシャル・ネットワーキング・サービス)で料理について見たり、話したりする機会は増えているように思います。

しかし、受け身の興味に留まっています。自分で料理を作ることにつながっていません。だからこそ我々が料理の作り手を増やすことで、いくつもの課題を解決できると確信しました。

**佐宗:** ワークショップから得られた課題マップなどの成果は、社内でどのような効果をもたらしたのですか。

**小竹:** 成果を社内で共有すると、すぐに海外のコミュニティーマネージャーから反応がありました。「作りたい世界に共感した、改めてクックパッドと一緒にその世界を変えて行きたい」という言葉が届いてうれしかったです。

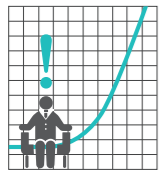
各人がミッションを自分ごと化できたことも大きな効果です。料理が好きで入社した社員でも、「料理を楽しみにする」というミッションとは、まだ距離がありました。この会社で頑張る動機や自分の抱えている料理に対する課題が見えてきて、自社が成長することで、自分の課題も解決し、なおかつ社会の課題も解決できることを理解してくれたと思います。



左:小竹貴子●クックパッドブランディング・広報担当VP  
右:佐宗邦威●ビオトープ代表/チーフインベ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を設立。京都造形芸術大学創造学習センター客員教授



ワークショップで食や文化に関する社会課題を可視化した



# 経営者のためのデザイン思考

## 解説編

### ▶ビジョンデザインのポイント

- ・経営陣のビジョンストーリーを引き出し可視化する
- ・一人ひとりが自分の価値観を元にビジョンを作成し、自分ごと化の場を作る
- ・システム図やストーリーというフォーマットで多様性を包含する

私が小竹さんと最初に会ったタイミングは、レシピサイトのユーザーを活用しM&Aにより事業を多角化するという成長戦略を転換し、創業者の佐野氏が考える「毎日の料理を楽しみにする」というミッションに立ち返ろうとする時期でした。一般的に、企業が経営上の大きな方針転換をする際、社員の理解が追いつかず、経営層との距離が拡大する傾向があります。クックパッドでもこれに近い問題が起きていました。

垂直統合型の体験を作る必要のあるIoT（モノのインターネット）時代。料理に分野を絞り、社会課題解決を打ち出すという方向性は正しいように思えます。複数の役員や社員それぞれのビジョンと現状の課題をヒアリングした結果、創業者は、大きな視座を持つがゆえに、

現業とのギャップが大きくなり理解されないという問題があると感じました。

目に見えないものを見る創業者と、目に見えるものを見る社員のギャップを埋めるためのコミュニケーションをデザインすること。それによってビジョンを実感を持って伝え、自分ごと化する社員を増やす。これができれば、クックパッドは今後、ミッション重視の企業として成長できると思いました。

そこで、2つのフェーズに分けて解決する方法を提案しました。第1フェーズは、クックパッドが料理や食を通じて解決できる社会課題を可視化し、コミュニケーションする「ビジョンデザイン」。第2フェーズは、社内外を巻き込み、その課題を解決していく方法を考える「共創の環境デザイン」です。

今回は、第1フェーズ「ビジョンデザイン」で実施した内容を解説します。

まず、創業者の想いやビジョンのインタビューを実施しました。その上で、経営陣を含むメンバーで数回のワークショップを開催し、「料理によって解決できる可能性がある社会課題のつながり」をシステムとして可視化。さらに、「毎日の料理を楽しみに」というミッションを具体化する道筋を、8つの循環構造の重なり合ったシステム図として可視化しました。

### Step1 価値観共有

ワークショップの1日目には、料理によって解決できる課題を抽出しました。料理というものは幅が広いがゆえに、人によって大事にしている価値観が異なり、結果として思い描く未来も異なりやすいと考えました。料理文化を作る会社なのだから、参加者の料理に対する価値観を明確にしていくことがプロジェクト

の出発点になります。そこで、参加者に最高の料理の体験についての写真を持参してもらい、議論しながらキーワードを抽出しました。

イメージが異なる課題や価値観を明確化するには、写真というビジュアルを使うことで、互いの背後にある世界観を共有しやすくなります。

### Step2 潮流整理

次に、今後の社会を考える際のキーワードについて議論しました。

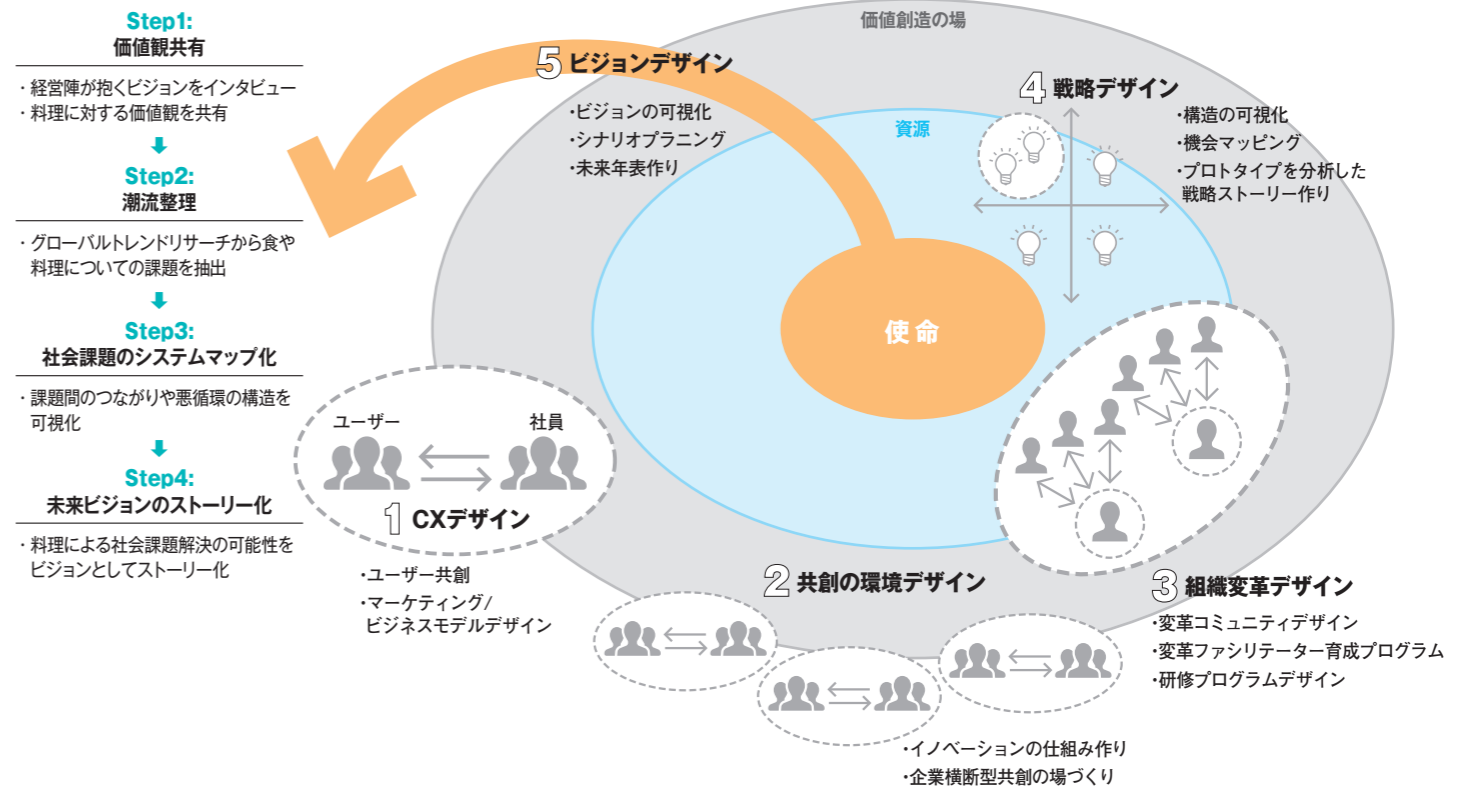
事前にビोटープがトレンドをリサーチし、グローバルで起こっている食に対する課題の変化や、シーズ視点から新たな取り組みをしているベンチャー企業の動向などを中心に50事例を整理し、カード化。これらの事例を共有しつつ、その背景に見える社会課題や生活者の課題を明確化します。その上で、クックパッドにとって重要なものとそうではないものを分類しました。

経営陣との対話では、食や料理を文化として捉える傾向が強く出ていました。そのため、今回のワークショップでも、料理の文化的な側面を深掘りすることを重視し、トレンドリサーチでは、キーワードを文化と技術という2つの軸から整理しました。

これらの作業と並行して、我々のスタッフ3人とインフォグラフィックデザイナーの徳間貴志さんが、参加者の会話をパソコンで入力します。これは「リアルタイムドキュメンテーション」と呼ぶ方法で、ワークショップの間に、誰が何を話したかを雑誌記事風にまとめていくものです。

会話は編集しないでそのままを記録します。その日のワークショップの終わり

## ●クックパッドによるビジョンデザインの流れ



図●デザイン思考を導入した21世紀型組織モデル

クックパッドはデザイン思考を活用し、ビジョンデザインを実施した

に提出するので、参加者が振り返りに活用できるほか、参加できなかった人が、議論した内容とその場の熱気を含めて知ることができます。

経営陣が参加するワークショップの場合、そこで何が話し合われているか、社員は不安を感じることもあります。この資料を公開することで、そうした不安を解消し、周囲を巻き込みやすくする意図がありました。

### Step3 社会課題のシステムマップ化

ワークショップの2日目には、課題マップを作成しました。1日目に出された課題をビोटープが分類し、システム図のたたき台を作成。加えて、それらを大きな模造紙に付箋紙という形でも用意します。参加者が、そのたたき台を壊して、作り直すという作業をしやすくするため

です。この作業を通して、参加者は課題マップを自分ごと化できます。

参加者は関心のあるテーマ毎にチームを作り、このマップを見ながら、それぞれの課題がどのようにリンクしているかを考えます。さらに、それらを線で結んで悪循環のサイクルとして模造紙に描き加えることで、因果関係のサイクルを可視化しました。

課題がどのように関連しているかを議論すると、別々に起こっているように見える課題のサイクルも相互にからみ合っていることが見えてきます。最終的には、料理によって解決できる7つの課題サイクルに集約することができました。

### Step4 未来ビジョンのストーリー化

集約されたマップに、2030年にクックパッドが実現している未来を日記形式

で書いてもらい、2日間のワークショップは終わりました。

参加者はそれぞれ別の課題に着眼しつつ、互いの課題を解決することでシナジーが生まれてくるようなストーリーが描けるようになっていました。

クックパッドという料理の課題を解決するプラットフォームを通して、料理を起点に社会の課題を解決するストーリーが生まれてきました。それと同時に、クックパッドが様々な人のビジョンを包含できることが分かりました。

そこで、料理に関する課題マップをキービジュアルとしてポスター化した、料理についての「価値観×社会課題×事業アイデア=幸せ」というクックパッドならではの「社会課題解決の事業を生み出す方程式」という形でまとめました。

次号では、フェーズ2「共創の環境デザイン」以降を解説する予定です。▶



課題マップの一部 (作成: bowlgraphic)