

経営者のためのデザイン思考

第 13 回 佐宗邦威

ケーススタディ6:NTTドコモ その2

今回のテーマ:ビジョン共創のコミュニケーションデザインと文化を拡大する仕組みづくり

ボトムアップで未来ビジョンを描き出す取り組みは、新規事業開発や研究開発などへも展開し、独自メソッドを進めるなど、有機的な広がりを見せ始めた。

インタビュー編

佐宗: 田邊大輔さんは、ワークショップから参加いただきましたね。まず自己紹介をお願いいたします。

田邊: 3年前までNTTデータに所属し、SE(システムエンジニア)と企画・営業を担当しました。当時、デザインコンサルティング会社といくつかのプロジェクトを立ち上げました。その経験から新規事業を立ち上げたいという思いが強くなり、NTTグループ内の制度を使ってNTTドコモに転職しました。

新規事業創出プログラム39worksから自宅で受診できる遠隔診療サービスを立ち上げ、ディレクションしています。

サービス設計にデザイン思考を活用しました。現在は開発を完了し、運用しています。

佐宗: もともと、デザイン思考の現場経験を豊富にお持ちだったんですね。田邊さんはワークショップに参加されてどんなことを感じましたか？

田邊: それまでは、未来を描けと言われてもできなかったと思います。3回のセッションで登壇者の話を聞くうちに、未来像が少しずつ明確になり、スケッチを描きやすくなりました。

以前は未来のことを考えても、モヤモヤしていて、苦しい気持ちの方が強かったのですが、未来のイメージを文章や絵にすることで、頭の中がクリアになって

いく快感がありました。特に絵を描くことで、言いたいことが目に見えてきて、ものをつくる喜びを感じました。

佐宗: 参加者視点でのそういった声はともうれいそうですね。

ボトムアップによるビジョン共創のプロセス自体は大成功に終わったと思うのですが、笹原さんはワークショップが終わった後どんなことを考えていましたか。

笹原: 得られたアウトプットをどう使うかということです。ここから新規事業を考える方に進むか、あるいは既存事業の文脈に組み込むか、どちらもありだと思いました。実際、時を経てこのプロジェクトの参加者から「あのときの冊子を見たい」と言われたことが度々ありました。未来を考えるときのヒントになっているのだと思います。ここから新規事業は生まれなくても、土台にはなったと考えています。

佐宗: このプロジェクトを通して、良かったことやうれしかったことがあれば教えてください。

笹原: 部門を超えた多くの参加者と一緒に、2030年の未来像を描けたことが一番幸せでした。さまざまな部署の人が関わることによる面倒な面もありつつ、それでも皆が同じ方向に動いているときの楽しさが私は好きです。それが複数部署を動かして立ち上げる大企業の新規事業ならではの醍醐味で、その動きの強さはすごいと思います。

佐宗: 実はひそかに思っていたのが、こ

のプロジェクトのすごさは、笹原さんがさまざまな部署の人を簡単に巻き込んだかのように見えた巻き込み力です。ボトムアップ企画では、この巻き込みで困難を覚える人も少なくありません。笹原さんの秘訣を教えてください。

笹原: 自分の言葉で本心を伝えることです。会社から言われてよく分からずにやっていたり、裏で別のことをたくらんでいたりと、大体見破られます。「絶対この条件をのんでください」とゴリ押しするのではなく、「こういうことをやりたいのだけど、どう思いますか」と相手に関わる余地を残すことも大切です。早い段階から関わってもらうことが人を巻き込む秘訣です。

そして、部下がワークショップに参加することを許可してくれた上司の方には、ワークショップの資料を送って、感謝の気持ちを伝えました。こうした地道なコミュニケーションは丁寧にやる方がいいですね。そこで手を抜くと次に人を出してもらえなくなります。

佐宗: 2030年の未来像を描いた後、この取り組みはどのように進化していったのですか。

笹原: 次のフェーズとして、ビジョンをつくるプロセスそのものをプロトタイプングしました。これを「型化」と呼んでいます。

まず、企業のビジョン(理念)に共感して入社した人の話を聞いたり、さまざまな企業のビジョンを並べて、どれが好きか嫌いかをグループで話し合ったりしました。

さらに、自分たちのプロジェクトを通して、世の中に与えたいインパクトや、自分にとっての成功のイメージを書いて、ビジョンを自分ごと化できるようにしました。ここで確立したビジョンづ

くりのプロセスを使って、田邊がパートナー企業を巻き込んだビジョンづくりに挑戦しました。

田邊: 遠隔診療サービスは、システム開発会社と共同で開発しているのですが、プロジェクトとしては明確なビジョンがありませんでした。そこで、先ほどのプロセスでビジョンをつくりました。特に、自分たちは「これをやるんだ」という力強い言葉でビジョンを表現することを意識しました。

そして、我々は「患者のライフスタイルを変えていくテクノロジーの力で」というビジョンを定めました。すると、パートナー企業も含めてプロジェクトの参加者全員で議論を重ねるなかで、「これがやりたかったんだ」と初めて理解することもありましたし、それまでバラバラだったチームに一体感が生まれました。作成したビジョンは、メンバーの写真と思いを添えて、全員が見える場所に貼りました。

佐宗: 他にも効果はありましたか。

田邊: サービスに機能を追加するときの判断のよりどころになることです。患者のライフスタイルを変えるという目標があるので、どのような方向で機能を開発するのかという考えにぶれがなくなりました。ビジョンがあることで、皆が同じ方向を向けるようになり、自分ごととして考えて、システムの仕様についても自分の意見を話せるようになりました。

佐宗: サービス運用の面では、デザイン思考の実践による効果はありましたか。

田邊: サービスプロトタイプを患者さんに体験いただき、ユーザーインタビューをして、批評を聞くというプロセスを繰り返しました。それを通して、患者さんが本当に抱えている課題を理解し、それを自分ごとにすることができました。そして、プロジェクトに対するモチベーションも上がり、より強く貢献したいと思うようになりました。

ユーザーからさまざまな批評をもらい、「もっと、よくしなきゃ」と反省する毎日です。大変だけど、楽しくて手触り感に満ちた日々を送っています。

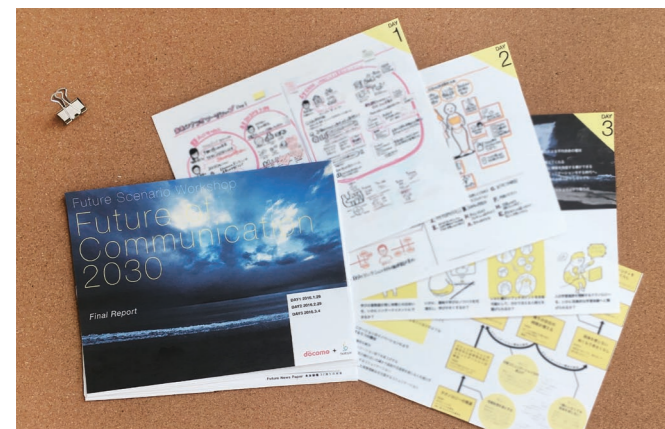
佐宗: 笹原さんが耕した土壌に、その精神を受け継いだ新規事業の現場で実践が生まれていますね。まさに文化が着実に広がっている様子がうかがえます。笹原さんはこのプロセスをどのように組織に広げようと思っていますか。

笹原: 今回の活動の延長で、社内の研究開発(R&D)部門でビジョンをつくるプロジェクトに関わり、ビジョンデザインのプロセスを組み込むことができました。また、新規事業部門のみならず、多くの社員が参画しやすい仕組みづくりも進んでいます。

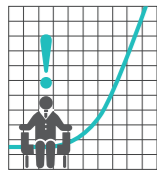
佐宗: そうですね。「型化」の段階から一気に形になっていく時期に入ってきた気がします。これからもまた、旅路をご一緒するのを楽しみにしています。



右: 佐宗邦威 ● biotope 代表
中: 笹原優子 ● NTTドコモイノベーション統括部グロース・デザイン担当担当部長
左: 田邊大輔 ● NTTドコモイノベーション統括部事業創出・投資担当



2030年コミュニケーションを表現したイメージブック



経営者のためのデザイン思考

解説編

▶ビジョン共創のコミュニケーションデザインと文化を拡大する仕組みづくり

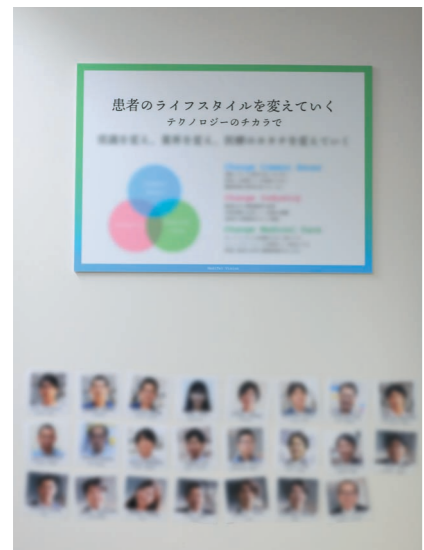
- ・30通りの未来像のつながりを可視化し、システムマップやストーリーに統合する
- ・実際のプロジェクトで、ビジョン駆動型のデザインプロセスを自社流に「型化」する
- ・新しい文化やプロセスを組織横断で広げる場をつくる

Step1

コミュニケーションデザイン

作成したビジョンを統合し、共有するため、前回紹介した未来社会のイメージやストーリーを、事務局メンバーとピオトープが分かりやすく集約しました。3日間で作った30余りの、2030年の社会のシーン、サービスアイデア、ストーリーを読みながら、課題や機会を分類して、生活シーンを描き、改めてストーリーにまとめていくという作業です。

まず、社会の課題や機会から似たもの



遠隔診療サービスの開発チームが作成したビジョンポスター

を分類し、システムマップの形式で関係を構造的に表現しました。アイデアを取束させる際には、分類するのが一般的です。分類するだけでは、見えにくい相互のつながりを表すには、システムマッピングが有効です。

そうして見えてきたシーンは、「僕らが当たり前のように享受しているテクノロジーがさらに進化する、コミュニケーションが便利になる、枠を超えたコミュニケーションがおっくうになる、結果として人々の分断が広がっていく」というものでした。

そのような社会を見据えると、今度は「対面コミュニケーションのスキルを向上させること、物理的に一緒にいなくても寂しさを感じない人間関係の土台をつくること、それが実現できた上で初めて多様性を超えたコミュニケーションが取れるようになっていく」ということが見えてきました。

社会の課題解決から新たなコミュニケーション文化づくりまで、段階的に新しく価値をつくっていけるということが分かりました。この一連のプロセスは、KJ法と呼ばれる手法を採用しました。アイデアを可視化し、分類から構造を発見し、新たにストーリーの骨組みをつくる創造の手法です。

また、社会のシーンとサービスアイデアのスケッチの中から5枚を、「2030年の社会とそのサービス像」として3次元のマップに仕上げました。この部分は今後業務で具体化を進めるもので、まだ白地図とも呼べる段階です。細かく描き過ぎずに余白を残し、それを見た多くの人が埋めたくるようにしました。

最後は、見つけた機会を、NTTドコモがビジョンストーリーに落とししていきます。ここでは、ワークショップの中

で出てきた参加者の発言や未来新聞でのストーリーの中から、NTTドコモらしさが表現されている言葉に、プロジェクトリーダーの笹原さんの言葉を加えて、魂のこもった物語を紡ぎました。

それは全員の未来新聞を織り込んだ、文集のような冊子となり、社内でも公開されました。今でも問い合わせが来るということです。描かれた未来は、これから技術によって社会実装される過程で、社内外でますます実感を持って理解されるのではないかと思います。

Step2

ビジョンデザインの方法化

この取り組みでは、いわゆる「デザイン思考」とは一線を画し、参加者の持つビジョンを形にしながら、魂のこもった新規事業を実践してきました。

スタートアップと違って、大企業の新規事業は必ずしも個人のビジョンからスタートするわけではありません。大企業では、「自分のため」という視点を持つことが難しいのです。

手触り感のある未来の社会像をイメージし、自分が具体化したいビジョンを、スケッチを繰り返しながら考えることで、個人の曖昧だったビジョンが具体的な輪郭を持ってきます。

それゆえ自信を持って計画を推進できるようになり、またリーダーやチームメンバーの間で目的意識が共有され、チームが同じ方向を向けるようになります。これが個人のビジョンからスタートする意義です。

笹原さんは、iモードの立ち上げ当初から参加し、多様なメンバーが個性を発揮しながら大規模な事業を展開した経験があります。当時のチームや組織をイメージして、この取り組みをドコモ流の

ビジョン共創のコミュニケーションデザイン文化を拡大する仕組みづくり

Step1: コミュニケーションデザイン ~ビジョンの統合から~

- ・30通りの未来のストーリーのつながりを可視化し、システムマップを作成
- ・機会領域ごとにシナリオを作成し、ビジュアルで表現
- ・魂のこもった、自分たちの言葉でストーリーを作成

Step2: ビジョンデザインの方法化 ~「型化」と浸透~

- ・プロトタイプしたビジョン駆動型のデザインプロセスを実際の事業に導入し、自社流に型化する
- ・社内の中期におけるビジョン策定プロセスに、ビジョンデザインを実装する

Step3: 現場での実践 ~ビジョン起点のデザイン思考~

- ・事業の大義をチームの共創により作成し、チームの目的意識を統一する
- ・プロトタイプの検証プロセスを通じて、意義を自分ごと化していく

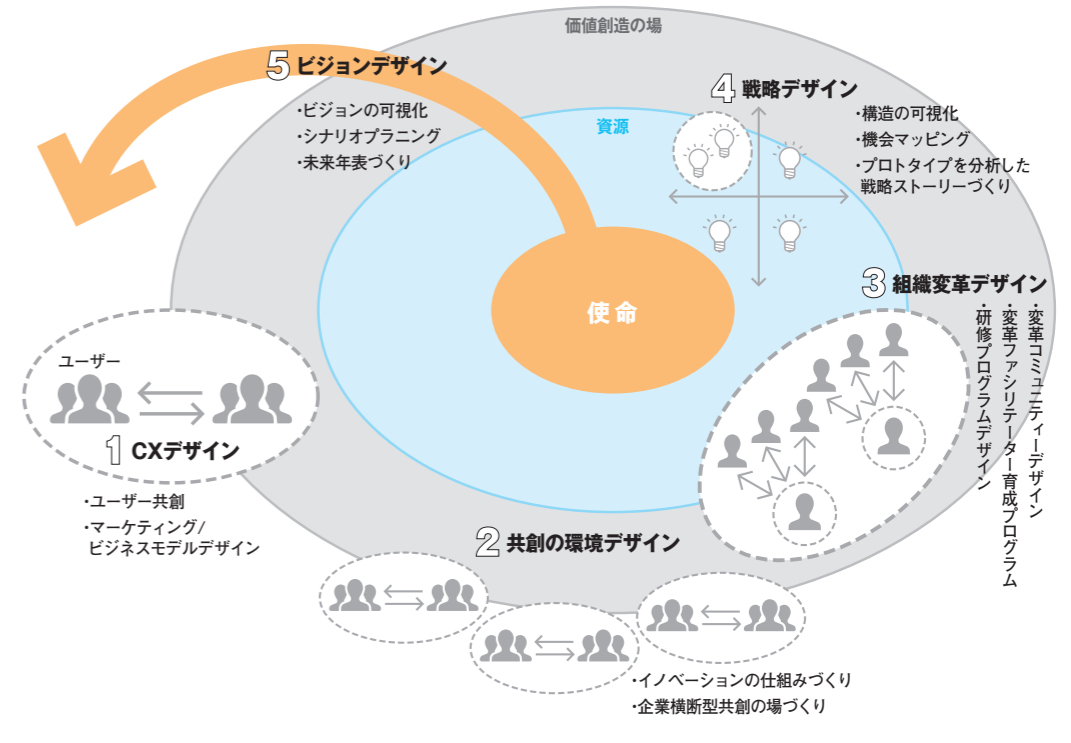
プロセスとして「型化」し、文化として浸透させる仕組みをつくりました。

こうした独自プロセスの整備とツールづくりは、再現性を高めるためにデザイン思考の文化醸成でも使われる王道的なアプローチです。

その成果として、R&Dのビジョン策定にも要素として組み込まれました。初期の段階でR&D部門から多くの参加者を巻き込み、社内への理解を広げていることも重要な鍵になったと思います。

Step3 現場での実践

39worksからは、幅広いサービスが生まれました。田邊氏が関わる遠隔医療サービスや、離れて暮らす家族と連絡が取れるコミュニケーションロボット、ス



図●デザイン思考を導入した21世紀型組織モデル

マートパーキングなどがあります。

ビジョンは、つくること以上に、伝わるプロセスが重要です。遠隔医療サービスでは、ビジョンとして「患者のライフスタイルを変えていくテクノロジーの力で」という言葉を、メンバーの写真と共に掲げています。

ここでは、目的を事業構造の転換にとどめず、社会・ユーザーにとってその事業がなぜ必要なのかという視点で語り直しています。ビジョンを共有して働く文化を現場に浸透させる意志が垣間見えます。また、サービス開発でも、現場でプロトタイプを検証しています。

そうしたプロセスを通して、自分ごと化が進んでいくと田邊氏は語っていました。自分のビジョンが社会のニーズと同化していくことに、デザイン思考を導入する価値があると思います。

この取り組みは、「多様性を生かす、でも全員が唯一の北極星を見ることで新たな価値を生み出せるiモードのときの

ような場を、ドコモに広げていきたい」という笹原さんのビジョンを具体化したものです。

まだ旅の途中ではありますが、これまでに、ユーザーではなく、社員のビジョンを中心にして事業の意義を定義し、ビジョンをデザインしました。またデザインの方で全員のビジョンを包含したシステムマップと社会像のビジュアルを描きました。結果的に、多様な人が参画できるストーリープラットフォームとしてビジョンを作成したことになります。

ここ数年、多様性を生かすため、多くの人が参画できる場づくりや、多様な組織の人が参画できる巻き込み型のプロジェクト運営のオファーが増えていました。NTTドコモのビジョンデザインのプロジェクトは、これらの先駆けでした。今後、同社から通信キャリアという立場を超えて生み出されるイノベティブなコミュニケーションサービスや文化が楽しみです。