

21世紀のビジネスに デザイン思考が必要な理由

佐宗邦威

SASO KUNITAKE



未来独創者諸君

もし君が、未踏峰連山世界初登頂を目指すならば、
今すぐ快適温室空間に別れを告げ、
世界で最も過酷な競創空間に身を投ぜよ。

そして徹底的な批判＝
建設思考・他流試合／異種格闘技を通して、
3つの知性：哲学・技術・社会的知性を磨け。
戦い抜く3力：出杭力・道程力・造山力を鍛えよ。

佐宗氏の著書が、
君の航海第1章の心強い羅針盤となるであろう。
第2章からは、君の「造山力」の強さ次第だ。
航海の幸運を祈る。

石井 裕 (MIT Media Lab 教授)

ハイエンドな「デザイン思考」を実践的に、 しかも完璧にまとめた本書は ビジネスパーソンこそ読むべきだ!!

本書は、「デザインとビジネスを繋げる」活動でいま日本中のデザイン・イノベーション関係者から大いに注目されている佐宗邦威氏による、世界の最前線で実際に進められている「デザイン思考の本質と実践」を、(私の知る限りで)最もわかりやすく、かつ体系的に紹介したものです。デザイン関係者はもとより、「デザイン思考」にちらっとでも興味を持っている全てのビジネスパーソン・起業家が読むことを、強くお勧めします。

私は経営学者という仕事をしています。日本に帰って来たのは2年前の2013年。それまではアメリカで博士課程に5年、その後はニューヨーク州立大学のビジネススクールで助教授を5年務めました。

そして私は、経営学者として教育・研究活動を続ける中で、これからのビジネスに最も必要なことでありながら、最もビジネススクールで教えられていないことが「デザイン思考」だと、確信するようになったのです。

科学的なアプローチを目指す現在の経営学では、還元主義というものが重視されます。

現実のビジネス・経営は複雑で、その「全体像」を科学的に捉えることが非常に難しくなっています。したがって経営学者（＝ビジネススクールの教員）は、対象となるビジネスの事象を絞って、その一部のメカニズムだけを探究しています。顧客行動、財務状態、労務管理、取引先との関係、社内組織の編成……といった事象です。

しかし、ビジネスに求められるのは、そのような細部のメカニズムの理解でしょうか。もちろん、それも重要です。しかしビジネスで最後に行くことは、たった1つの「決断」です。どれだけ細部を分析しても、できる決断は1つなのです。そして現在の経営学には、この1つの決断のために必要な「全体を俯瞰してまとめあげる」ノウハウが、決定的に不足しています。

この希望となりえるのが「デザイン思考」だと、私は考えています。デザインも経営と同じで、どれだけ細かいことを考えても、最後にそれらを纏め上げてできるデザインは1つだからです。そのため、佐宗氏が chapter5 で、敢えて「ビジネスパーソンこそデザイン思考に習熟すべき」と主張することに、私も強く同感します。

実際、本書で書かれていることは、きわめて実践的です。たとえば chapter2 や 3 に書かれている、デザイン思考のステップの解説は、私もたいへん勉強になりました。しかも、これらは佐宗氏がイリノイ工科大学デザインスクール（以降、ID）で学んだ米国デザイン教育の先端知見であるとともに、彼自身が日本企業でマーケティング・デザインに携わって得た経験則が加えられ、日本人向けに噛み砕かれています。

そしてもう1つ、chapter5で「これから求められるのは越境する人材である」という主張が展開されていることも、見逃せません。本書では「H型人間」と呼ばれています。このH型人間の発想は、経営学で「バウンダリー・スパー」と呼ばれるコンセプトと非常に似ています。経営学の研究では、バウンダリー・スパーがいる組織ほど成果を上げやすい、といった知見も出てきています。

私の身近でも、たとえばいまベンチャー業界で大注目のWiL創業者・伊佐山元氏などは、シリコンバレーと東京のビジネスの両者をよく知り、両地域を越境しながら活動する典型的なバウンダリー・スパー（H型人間）です。たいへん僭越ながら私自身

も、海外の経営学の知見と日本のビジネスの橋渡しをするような活動をしているので、ある意味そのはしくれなのかもしれません。

そして佐宗氏も、間違いなくこのバウンダリー・スパナーです。本書にも書かれているように、東京大学で法律を勉強していた佐宗氏は、米大手企業 P&G のマーケティング部門に「越境」し、その後日本の大企業であるソニーに越境しました。さらに ID に留学してデザイン分野に越境し、米国と日本を絶えず越境するようになり、そして今は「ビジネスとデザインを越境するバウンダリー・スパナー」を日本で増やす活動をしているのです。

このように本書は、日本では極めて希少な「デザインとビジネスを越境するバウンダリー・スパナーの先駆者」が、多くのみなさんにその重要性を知ってもらおうと著したものです。本書を読んで「ビジネスとデザインを越境」しようと試みる方がさらに増えることを、期待してやみません。

入山 章栄（早稲田大学ビジネススクール准教授）

はじめに

実はいま、スタンフォードやハーバードなどの米国の MBA トップスクールに通う人たちの間で人気が高まっている授業に、「デザイン」があります。

「え？ ビジネスマンがデザインなんて、本当に学べるの？」という声が聞こえてきそうですが、ビジネスキャリアの中でデザインを学ぶことは、欧米のトップスクールでは当たり前になっているのです。

MBA では論理的思考をベースにした「ビジネスをより効率的にするやり方」を教えるアプローチが取られているのに対し、デザインは今までの延長線上にはない「まったく新しい事業、商品やサービス、プロセス等を創るやり方」を教えています。

私は、ビジネスマンが学べるデザイン、「デザイン思考」教育の老舗である、イリノイ工科大学デザインスクール（以降、ID）を修了しました。留学時代、デザインをより本格的に学んでいる私の話を、世界各地の MBA に通っていた友人はたいへん興味深く聞いてくれました。

それもももはず、世界中の企業が大きな変革を求められ、既存のビジネスを立て直すだけでなく、新規事業を創り出す動きがより盛んになっているという背景があったのです。いま、世界の MBA トップスクールは、「デザイン」を取り込む潮流の中にあります。

ID でデザインを学び、帰国後はソニーで全社的な新規事業創出の仕組みづくりやデザイン思考を活用したインキュベーション

に携わるなど、今でこそイノベーションの世界にいる私ですが、留学するまではデザインを専門に学んだことはありませんでした。大学では法律を専攻、新卒で入社したP & Gではマーケターとしてデータ分析するなど`MBA的、なビジネス術を身につけてきました。

そんな私が、デザインの世界に足を踏み入れたのは、ごく少数の「ゼロ」から「イチ」をつくることのできる、「ゲームを変えられる」マーケターにP & Gで出会ったことがきっかけです。価値が落ちているブランドを再定義（つまり立て直し）したり、まったく新しいコンセプトを構想し、ブランドを立ち上げるのが得意な人がいたのです。

でも、私にはそれができませんでした。論理と分析が得意な私は、既存ブランドを着実に運用し売上を倍増させることはできても、どう頑張ってみても、ゼロからイチをつくるための発想はできませんでした。ゼロからイチをつくりだすような創造の世界への「旅」は、ここからはじまりました。

日本では、デザインというとクリエイターやアーティストのイメージがあり、大多数のビジネスパーソンにとっては身近なものではないように思います。

英語では、デザインという言葉は「設計=創り出す」という意味を含んでいます。一見明確ではない課題を発見し、創造的に解決する方法論として、マッキンゼー等の戦略コンサルティングの方法論と同様に考えられています。私の経験上、多くのビジネスマンにとってとっつきにくい「デザイン」や新たな価値を生み出す方法論は、実は誰にでも学べるように体系化されたものであ

り、学びとることができるものです。

デザインの世界には、ビジネスマンが日々の仕事の中で新たな価値を創るためのノウハウがたくさん存在しています。それは必ずしも、既存のビジネスのやり方と矛盾するものではありません。使い分けられるものです。

本書では、デザイン的かつ創造的な思考が苦手だった私がデザインスクールで冒険しながら学んできた内容を通して、有形無形の社会課題を自らの手を動かすことで創造的に解決していくことのできるビジネスリーダーになるための「白地図」と、その「羅針盤」としての具体的な方法論をご紹介します。

また、初心者の私がゼロから学んだデザインスクールの授業の内容をご紹介しますことで、どのようにデザイン思考を実践するのかをイメージしていただけたらと思います。

この本を手にとっていただいた多くのビジネスマンや起業家が、21世紀のビジネスリーダーとしてのヒントを得ていただけましたら、そんなに光栄なことはありません。

CONTENTS



| | | |
|------|------------------------|---|
| 序文 | 入山章栄(早稲田大学ビジネススクール准教授) | 4 |
| はじめに | | 8 |

chapter 0

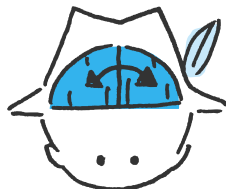
21世紀型教育の 先進国アメリカ



| | |
|----------------------------|----|
| ホワイトカラーを取り巻く世界的な潮流 | 18 |
| アメリカにおける創造力とビジネスの世界 | 22 |
| マーケターがなぜデザインスクールに行ったのか? | 27 |
| column IDとデザイン思考の歴史 | 36 |

chapter 1

デザイナーから学ぶ ハイブリッド知的生産術



| | |
|-------------------------------|----|
| デザイナーから学ぶ知的生産性を高めるノウハウ | 40 |
| インプット：ビジュアルを集めビジュアルで考える | 42 |
| ジャンプ：発想を飛躍させる | 50 |
| アウトプット：シンプルに感情に訴えかける体験デザインを行う | 61 |
| デザイン思考を成り立たせる前提 | 68 |
| デザイナーの常識、ビジネスマンの常識 | 70 |
| column IDのプログラム概要 | 71 |

chapter 2

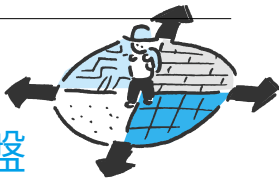
作り手魂の学校



| | |
|------------------------------|----|
| 議論するのではなく手を動かして考える | 76 |
| プロトタイプに使えるツール | 82 |
| 不完全を受け入れ、カオスな状態を楽しむ | 90 |
| より良い生活を実現するための課題を解決し作る | 92 |
| デザイナーの常識、ビジネスマンの常識 | 94 |
| column 企業カルチャーとデザイン思考 | 95 |

chapter 3

創造的問題解決の羅針盤



| | |
|-------------------------------|-----|
| 羅針盤としてのデザイン思考プロセス | 98 |
| デザイン思考プロセスに存在する4つのモード | 107 |
| 課題特定のための初期リサーチ | 115 |
| デザインリサーチ | 122 |
| 分析 | 130 |
| 統合・課題の再定義 | 134 |
| 統合作業で使えるメソッドやフレームワーク | 141 |
| プロトタイピング | 145 |
| デザイン思考でプロジェクトをファシリテーションするツボ | 148 |
| デザイナーの常識、ビジネスマンの常識 | 153 |
| column リサーチの必修授業ユーザー観察 | 154 |

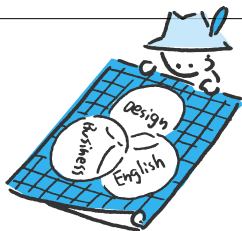
chapter 4

創造モードへのスイッチ



| | |
|--------------------------|-----|
| 創りだすモードへのスイッチ | 158 |
| ツールを使って知的生産術を高める | 167 |
| クリエイティビティに対する投資としての環境づくり | 169 |
| チームをクリエイティブにするために必要な環境整備 | 178 |
| デザイナーの常識、ビジネスマンの常識 | 181 |
| column 日本人とデザイン思考 | 182 |

chapter 5

デザインという
ビジネス・キャリア

| | |
|------------------------------|-----|
| ビジネスマンにとってのデザインスクールという選択肢 | 186 |
| 忙しい日常の中でデザイン思考を実践するコツ | 193 |
| 組織の中で創り出す力を発揮しやすい環境をつくるヒント | 195 |
| 越境人材という道 | 198 |
| イノベーションの世界におけるキャリア・パス | 204 |
| ビジネスとデザインの交差点で受け入れなければいけないこと | 215 |
| デザイナーの常識、ビジネスマンの常識 | 220 |
| column 日本はデザイン思考の後進国？ | 221 |

chapter 6

デザイン思考は
幸せに生きるための
ライフスキル

| | |
|------------------------|-----|
| 自分なりにクリエイティビティを発揮して生きる | 224 |
| 右脳で感じると幸せな気分になれる | 228 |
| 右脳モードへの道しるべ | 231 |
| おわりに | 237 |

