

工学分野を中心に
日本の大学教育にも
徐々に浸透

革新的なモノやサービスを生み出す “デザイン思考”とは何か？

今、社会では課題解決型の人材が求められている。高校・大学などの教育もその育成を目指し、文部科学省主導で大胆な改革が進行中なのはご存じのとおりだ。そこで脚光を浴びているのが、自ら課題を発見し、解決する「デザイン思考」。アップルのiPodやiPhoneなどを生み出したこの思考様式はどのようなものなのか、ビジネスや教育の分野でどのように浸透しつつあるのかをレポートする。

取材・文／伊藤敬太郎

人間中心のアプローチで課題を発見し、イノベーションを実現する思考様式

デザイン思考によって生まれた製品やサービスは、実はすでに私たちの身近にたくさんある。アップルのiPodやiPhoneはその代表例。スターバックスやP&Gなどもデザイン思考によってイノベーションを起こしてきた企業として知られている。これらの企業の製品やサービスに対して、「決定的に新しい何か」を実際に感じたことがある人は多いはずだ。

デザイン思考は、教育の分野では、2000年代半ばにアメリカのスタンフォード大学がd.school（デザイン思考を教えるための専門プログラム）を創設したことで注目されるようになった。一方、ビジネスの分野では、同じくアメリカのデザインコンサルティング会社IDEO（アイデオ）が、この分野のリーディングカンパニーとして顧客企業がまったく新しい製品やサービスを生み出すことに貢献していった。

同社の東京オフィスであるIDEO Tokyoの石川俊祐氏は、「デザイン思考とは何か?」という質問に対し、こう答える。

「世の中にある課題に対して、人間中心のアプローチで解決策を考えていく思考様式です。“人”が抱えている課題をとらえ、それに対してどのようなテクノロジーやどのようなテクニカルな方法を使えば解決を図ることができるか、どのようなビジネスモデルを使えば持続可能なサービスにしていけるかを考えていきます。この3つを合わせたところに革新的な製品やサービス（=イノベーション）が生まれる（図1）。つまり、デザイン思考は0から1を生み出すイノベーションを効率的に実現するための思考ツールなのです」

デザイン思考以前の製品開発のプロセスと比較するとわかりやすい。一般的な製品開発では、マーケティングリサーチで顧客の嗜好や属性を数字などの定量的なデータに落とし込み、そこから顧客が求める製品を企画していく。あるいは、その

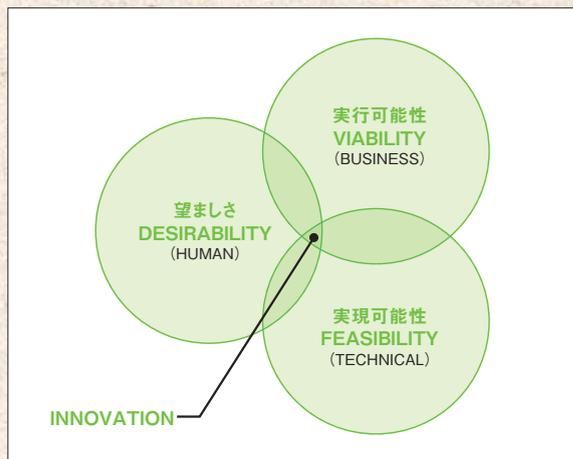
企業がすでにもっている技術を生かして、どのような製品が開発できるかを考えていく。いずれにしても出発点は“人”ではなく、数字や技術だ。既存の製品やサービスを改良・改善するのであればこの方法で十分可能だが、イノベーションは生まれにくい。“人”が本当に求めているものをとらえることができないからだ。今、多くの日本企業がこの点で悩みを抱えている。

人に直接会い、行動を観察することでインスピレーションを得ていく

これに対して、デザイン思考では前述のように定性的に“人”にアプローチしていく。

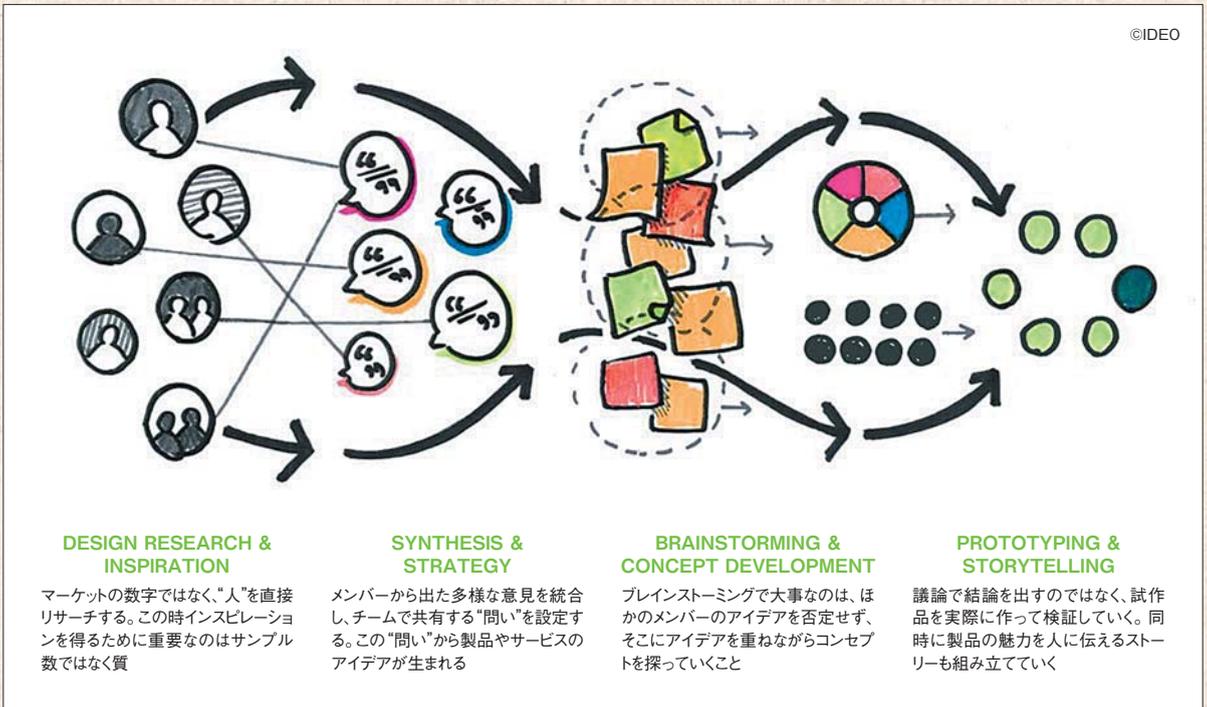
「もともとデザイナーはこのような方法を採用します。数字や技術からではアイデアが浮かびにくいからです。新しいデザインのインスピレーションを得ようと思ったら、その製品を使う人に会ったり、その行動を観察したり、少しの時間を一緒に過ごしたり、イン

図1 イノベーションの3つの要素



IDEO Webサイトより

図2 デザイン思考のプロセス



タビューしたりしますね。そして、潜在的にどのようなニーズがあるのかを探っていくのです」(石川氏)

“デザイン”という言葉は、日本では色や形などの表層的な造形に限定した意味にとらえられることが多い。しかし、欧米では、「デザイン=課題を解決し、新たな価値を創造するためのスキル」として認識されており、課題解決がデザイナーの役割として認識されているという。そのデザイナーのマインドセットやスキルをビジネスの分野に採り入れたのがデザイン思考というわけだ。

アイデアの幅を広げるにはメンバーの多様性が重要なポイント

では、デザイン思考はどのようなプロセスで、課題を発見し、具体的な製品・サービスにまで落とし込んでいくのだろうか。

前提としてプロジェクトは必ず数人のチームで進められる。ここで大切になるのはメンバーの多様性だ。

「IDEOでは1つのプロジェクトにつき、3~4人でチームを編成します。チームを作る際に大切なのは、自分とは異なる視点を持ったメンバーを集めること。例えば、心理学、デザイン、ビジネス、プログラムなどのエキスパートが集まり、それぞれの視点からアプローチすれば、チーム全体で多様なインスピレーションを得ることができます。それを統合していくことにより、新しいアイデアを生み出していくのです」(石川氏)

その多様性をもったチームが図2のステップでデザイン思考を進めていく。

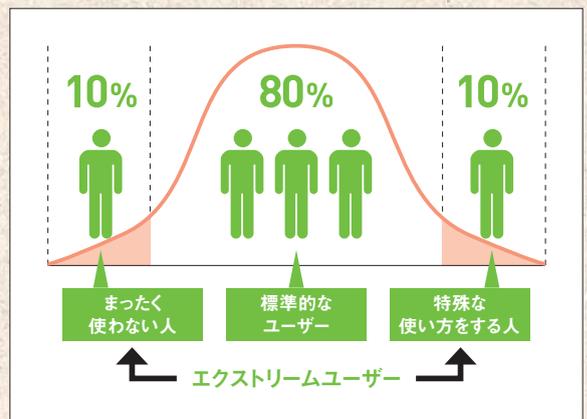
まず、前述のような方法で“人”に直接リサーチし、一人ひとり

が自分なりの視点から主観的なインスピレーションを得る。そこから生まれた意見を議論しながら、チームで共有できる“問い”に落とし込む。この“問い”が本質的な課題だ。そして、その課題を解決するためのコンセプトをブレインストーミングによって発展させる。次にそのコンセプトをもとに実際にプロトタイプ(試作品)を作って検証する。同時にその製品やサービスを人に伝えるためのストーリーを考えていく。

デザイン思考を進めるうえでのポイントは以下のとおりだ。

- ユーザーとなる“人”への共感からスタートする。
- 80%の一般的なユーザーからはすでに知っている知見しか得られない。20%のエクストリームユーザー(極端な特性をもった人たち)をリサーチする(図3)。

図3 エクストリームユーザーがカギを握る

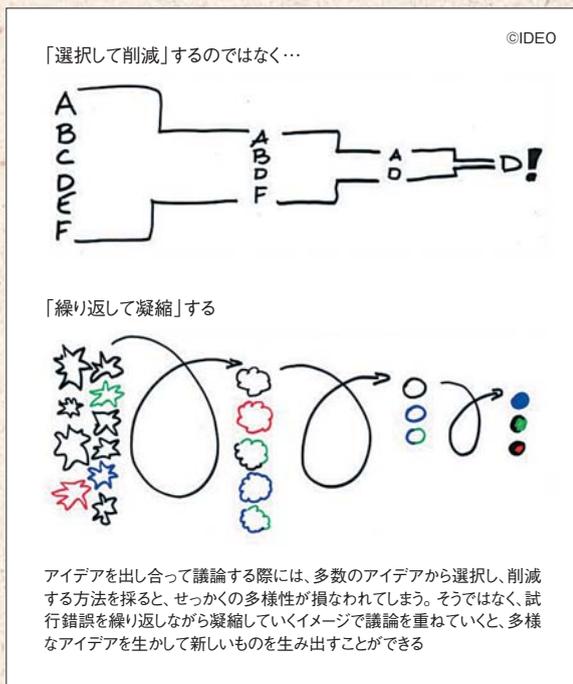


- メンバーが発想しやすい“問い”を設定すること。
- 多様な視点を生かすために、アイデアは選択・削除するのではなく、繰り返して凝縮していくこと(図4)。
- 会議で結論を出すのではなく、コンセプトが見えてきたら素早くそれを絵や形にすること。
- 製品やサービスの魅力はファクト(事実)ではなく、ストーリー(物語)で伝えること。
- プロトタイプ(試作品作り)とストーリーテリング(物語作り)はセットで考え、常に「何のために作るのか」という原点に立ち返ること。

新しい方向性を指し示す“問い”を設定することがポイントの一つ

このうち“問い”の立て方について、石川氏はこう語る。
 「“問い”が新しい方向性を指し示していないと、革新的なアイデアは生まれにくい。例えば、『チョコレートの売り上げを伸ばすにはどうしたらいいか?』では問いかけの範囲が広すぎる。一方、『アプリを使ってチョコレートの売り上げを伸ばすには?』では、アイデアがアプリに限られてしまう。では、『どうすれば人はチョコレートでリフレッシュすることができるか?』という問いならどうでしょうか。リフレッシュするためには、チョコを食べてもいいし、飲んででもいいし、肌に塗ってもいいかもしれない。このように周りの人たちがさまざまなアイデアを発想できるちょうど良いレベルの“問い”を設定することが非常に大切で、難しいところでもありますね」

図4 「選択して削減」ではなく「繰り返して凝縮」



IDEO Webサイトより

デザイン思考は、人々に潜在的に求められている新しいアイデアをスピーディに形にするための合理的な思考プロセスだ。そのため、経営環境が大きく変化するなか、厳しい競争に勝ち抜くためにイノベーションを必要としている企業からの関心は急速に高まっている。ものづくりの分野はもちろんのこと、サービスや経営戦略、組織作りなどさまざまな分野に採り入れられている。しかし、ニーズが高まる一方で、デザイン思考を実践できる人材はまだ少ない。

イノベーション人材育成のためデザイン思考を教育する大学も増加

そこで期待が高まっているのが教育の分野での取り組みだ。

IDEO Tokyoは、昨年開校したインターナショナル・スクール・オブ・アジア軽井沢(ISAK:長野県軽井沢町の全寮制国際高等学校)で、世界中から集まっている生徒たちを対象にデザイン思考を教えるワークショップを開催している。

「ISAKでは、従来の教育のように与えられた課題を解くのではなく、これから社会に出ていく人材に必要なスキルとして、自分で課題を発見し、自分で問いを掲げ、そこに対して主観的にアクションを起こす能力を重視して教えています」(石川氏)

実際にこの教育のインパクトは大きく、生徒たちには短期間の間にマインドセットの変化が起きた。自ら課題を貪欲に探し出し、日々の生活の中で起きる問題も自分たちで解決するようになっていったという。

「多様性のある環境こそがおもしろく、どれだけ新しい価値を生み出すかということができるだけ若いうちに体験してもらいたいですね。何かを達成しようとするとき、一人の力では限界があります。しかし、私たちには“Make Others Successful”というカルチャーがある。一緒に何かに取り組んでいる仲間を助け、成功させるにはどうしたらいいか、彼のために何ができるかを一人ひとり考えることがチーム内で相乗効果を生み出し、一人ではできないことも達成できるのです。これを体験することは、彼らの可能性を大きく広げていきます」(石川氏)

小・中・高校でのデザイン思考教育はまだこれからだが、先進的な大学・大学院では、工学系の分野を中心にスタンフォード大学d.schoolの手法などを採り入れた教育に乗り出す事例が徐々に増えてきている。

デザイン思考を教育の軸にした学部・学科もいくつか誕生しており、東京大学のi.schoolのようにデザイン思考が学べるプログラムやコースを設ける大学、さらに本場でデザイン思考を学んできた教員がワークショップを開催している大学も。このような動きは全国の大学に波及しており、デザイン思考を学ぶチャンスは年々広がっている状況。

これからの時代に求められる“課題解決型人材”を目指すのであれば、大学・学部・学科選びの際、“デザイン思考”は注目しておきたいキーワードの一つだ。