

デザイン思考の可能性 (下)

東京理科大学専門職大学院イノベーション研究科准教授
鈴木 公明

4. デザイン思考とは何か

ティム・ブラウンによれば、IDEOにおいて実践されているデザイン思考とは、「技術的に実現可能で実行可能なビジネス戦略によって顧客価値と市場機会に転換され得るものと、人々のニーズとを一致させるよう、デザイナーの感性と手法を用いる領域」のものです (Brown, 2008)。

デザイン思考においては、消費者にとってより望ましい経験をデザインするために、概ね表1のプロセスを経ることになります (Kelley and Littman, 2001)。

表1 デザイン思考のプロセス

(1) 理解
(2) 観察
(3) ブレーンストーミング
(4) ラピッド・プロトタイプング
(5) ブラッシュアップ
(6) 実現

「理解」とは、市場、クライアント、技術等に関する制約事項を把握するプロセスです。次の「観察」とは、現実の状況の中で、現実の人々を観察し、行動の背景にある理由を探るプロセスです。そのためのテクニックとして、IDEOでは表2のようなエスノグラフィー (Ethnography) の手法が用いられます。

表2 理解のために用いられる手法

a) シャドーイング
b) 行動マッピング
c) 消費者旅行
d) カメラジャーナル
e) 究極ユーザーインタビュー
f) ストーリーテリング
g) アンフォーカスグループ

「シャドーイング」とは、人々と行動を共にして、製品を使い、買い物をし、病院に行き、または携帯電話をかける様子を観察することです。また、「行動マッピング」とは、特定の場所での人々の様子を撮影し、行動記録を作成することを指します。「消費者旅行」は、消費者の製品、サー

ビスまたは空間に対するタッチポイントを記録することであり、「カメラジャーナル」とは、製品に関連する行動や印象の記録として消費者に写真を撮影してもらうことを意味します。「究極ユーザーインタビュー」により、製品またはサービスを良く知り、または全く知らない人々と話し、その利用経験を評価することも行います。「ストーリーテリング」とは、消費経験に関する個人的物語を話してもらうことであり、「アンフォーカスグループ」とはターゲットに限らない多様な人々を指し、そのような人々にもインタビューを行います。

表1の「ブレーンストーミング」は、人々を観察して集められたデータを分析し、アイデアを生み出すセッションを行うプロセスです。次の「ラピッド・プロトタイプング」は、新しいコンセプトと、それを使用する顧客像を視覚的に把握し、議論とイノベーションの速度を高めるために、モックアップを制作するプロセスです。IDEOでは、表3のような方針・手法が採用されています。

表3 ラピッド・プロトタイプングの方針・手法

a) 製品、サービスのいずれに対してもモデルを作る
b) 消費者体験を理解するために短いビデオ映画を作成する
c) 素早く安くモックアップを作成する
d) 複雑な概念に時間をかけない
e) プロトタイプを飾り立てない
f) シナリオを創造する ¹⁾
g) ボディ・ストーム ²⁾ を実践する

表1の「ブラッシュアップ」とは、短時間で多数のプロトタイプを作り、評価、改良を重ねるプロセスです。社内のチーム、クライアントのチーム、プロジェクトと直接関係しない知識をもつ人々の意見をも取り入れます。最後の「実現」段階は、新しいコンセプトを市場に出すために、現実のものとするプロセスです。開発チームには、自然科学系だけでなくビジネス、コミュニケーション、言語学、社会学、認知心理学、民俗学等の専門知識を有する者が参加します。

以上のように、デザイン思考とは、一人の天才による大発明に替わり、チームプレイによりイノベーションを生み出すための一連のプロセスであると言えます。

5. 21世紀における「デザイン」の意義

ビジネスウィーク誌は2010年2月に再びデザイン特集を組み、デザインの価値についての論考を掲載しています。その中でエンジェル投資家のデイヴ・マクルーア (Dave McClure) は、スタートアップ企業、とりわけ消費者向けネッ

1) 多様な人による異なる利用法を考え、様々なニーズへの対処を考えること。
2) 多様な立場の人の行動を実演してみること。

トビジネスにとっては、心を掴んで離さない顧客経験すなわちデザインとマーケティングが、成功のための最重要な要素であり、これらはエンジニアリングよりも重要であるとしています。また、IDEOのパートナーでスタンフォード大学D-School教授のディーゴ・ロドリゲス (Diego Rodriguez) は、「デザイン」を名詞ではなく動詞として、プロセスとして、そして、世界をプラスの方向に変える創造へのアプローチ法としてとらえるべきであると主張しています。これは、市場におけるビジネスの成功が、成果物(名詞)としてのグッドデザインの概念だけでは説明

できないことを意味していると言ってよいでしょう。

イリノイ工科大学デザイン研究所名誉教授チャールズ・オーウェン (Charles L. Owen) は、「イノベーションはビジネス競争上の重要なファクターであり、複雑な概念である。創造的発明と統合の企業文化において、イノベーションは最も効果的なプロセスであり、デザイン思考と呼ばれる思考法は重要である。…デザイン思考により、イノベーションプロセスは格段に改善され得る」と指摘しています (Owen, 2006)。

「デザイン」の意味を狭く「プロダクトデザイン」と捉えるのではなく、「デザイン思考」すなわち「事業戦略を前提とする顧客経験のデザイン」あるいは「(技術面に限られない)イノベーションのプロセス」と捉えるとき、21世紀におけるデザインの意義が見えてきます。

優れたデザインで有名なアップルでは、スティーブ・ジョブズ (Steve Jobs) がデザイナーやエンジニアに徹底的にデザインを探究させていたことが知られています³⁾。例えば初期の iPod には、日本企業が開発した技術が利用されていますが、その成功は、単体としてのプロダクトデザインだけでなく、ソフトウェア (iTunes) とウェブサービス (iTunes Store) との有機的な結合によるストレスフリーの操作体験、アップルストアやブランディングによる企業イメージ、サードパーティとのコラボレーションによる利用シーンの拡大など、タッチポイントが総合的に考慮された、隙のない経験デザインによりもたらされたものであると言えます (図3)。また、iPhone についても、プロダクトデザインだけでなく、タップやピンチアウトなどによる操作性を実現するソフトウェア、通信インフラ等のハードウェアの整備、アプリケーション開発ツールの公開など、

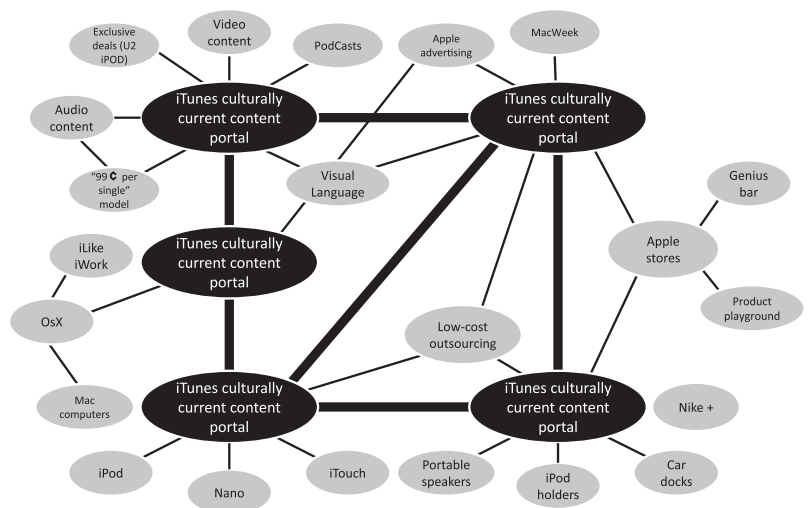


図3 iPodのアクティビティ・システム 出所: Fraser (2010) .

事業戦略を体現する総合的な経験デザインが成功の鍵となっています。

おわりに

デザインが単に成果物や差異化の要素を意味するのではなく、デザイン思考というチームによる創造プロセス、創造の仕組みであることを認識すれば、デザインに対する経済的な評価も変化せざるを得ないでしょう。

企業経営上、技術に対する補完的資源として認識されてきた観のあるデザインですが、21世紀を迎え、その意義がより適切に認識され、「デザイン思考」として事業戦略の実現およびイノベーションプロセスにおいて活用されることが期待されます。

【参考文献】

- Brown, Tim (2008) ,"Design Thinking", Harvard business review, June.
- Brown, Tim 著、千葉敏生訳 (2010) 『デザイン思考が世界を変える—イノベーションを導く新しい考え方』早川書房。
- Kelley, Tom and Jonathan Littman 著、鈴木主税・秀岡尚子訳 (2002) 『発想する会社! —世界最高のデザイン・ファーム IDEOに学ぶイノベーションの技法』早川書房。
- Fraser, Heather .A. (2010) "Designing Business: New Models for Success," Thomas Lockwood ed., Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value, Allworth Press.
- Owen, Charles L. (2006) "Design Thinking: Driving Innovation," BPM Strategies Magazine, Sep.8.
- Pine II, Joseph B. and James. Gilmore 著、岡本慶一・小高尚子訳 (2005) 『経験経済』ダイヤモンド社。

3) 本稿執筆中の2011年10月5日、スティーブ・ジョブズ氏はその生涯を閉じました。デザインによるイノベーションを体現し続けた天才のご冥福を祈ります。