

「意味」のイノベーション

東京理科大学専門職大学院イノベーション研究科教授
鈴木 公明

1. デザイン・ドリブン・イノベーション

米国を中心に普及してきたイノベーション手法であるデザイン思考に対し、ミラノ工科大学のロベルト・ベルガンティ教授が提唱しているイノベーション手法が「デザイン・ドリブン・イノベーション」である。

デザイン・ドリブン・イノベーションは、「意味」のイノベーションとも呼ばれ、従来のデザイン思考とは異なるアプローチのイノベーション手法である。

ベルガンティ教授は、社会や価値が激変するときには、従前の前提に疑問を投げかける必要があり、答えは、どのように(HOW)ではなく、なぜ(WHY)の中にあると主張している。そして、そのメインメッセージを簡潔に表せば、「表面的でないイノベーションを起こしたいのであれば、解決手段(SOLUTION)ではなく、意味(MEANING)を熟慮すべき」ということになる。

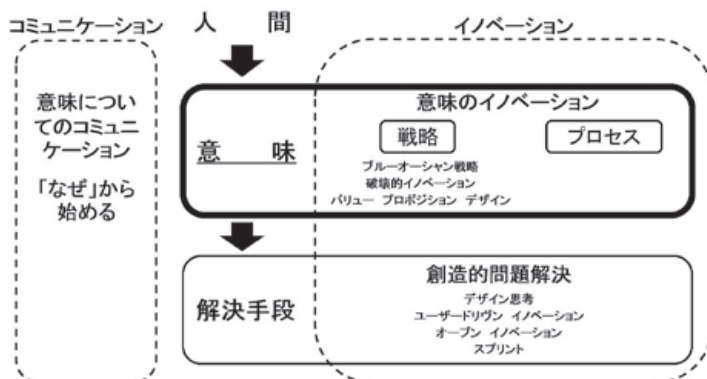


図1 イノベーションプロセスの全体像

出典：Roberto Verganti, "Overcrowded" (2017), MIT Press, p19

2. デザイン思考と「意味」のイノベーションの違い

デザイン思考と「意味」のイノベーションを比較すると、デザイン思考などの創造的問題解決手法が、外界を観察して得た知見を内部化するプロセスであり、豊富な発想を重視するのに対し、「意味」のイノベーションは、個人の内面を表出するプロセスであり、批判による深化を重視している点で異なると言える。これは、イノベーションプロセスの全体の中で異なる位置付けを持っていることに起因する差異であり、デザイン思考などの創造的問題解決手法が、解決すべき課題が判明した後の解決手段の探究に注力するプロセスであるのに対し、「意味」のイノベーションは、解決すべき課題を設定する前提を考察の対象とするプロセスであるといえる(図1)。

ベルガンティ教授は、既存の「意味」を前提とするイノベーションは、単なる「技術の置きかえ」となるのに対し、新しい「意味」に基づき、新しい技術を導入することで「技術のひらめき」と呼ぶイノベーションが起きるとしている(図2)。

技術のひらめきの例として、フィリップスの画像診断装置を上げることができる。従来、より早く強力な画像診断技術の開発による画像機器の改善にばかり開発チームの目が向けられていたのに対し、患者のストレスが病院での経験と環境のすべてに左右

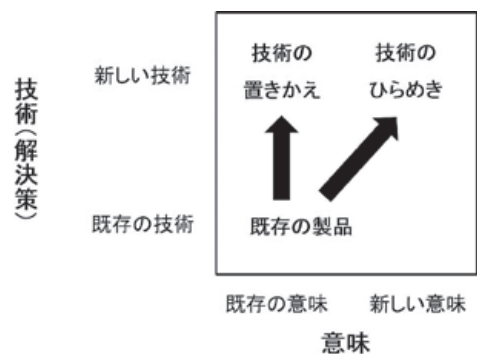


図2 技術のひらめき

出典：ロベルト・ベルガンティ「突破するデザイン」日経BP



図3 アンビエント技術

出典：ロベルト・ベルガンティ「突破するデザイン」日経BP



図4 フィリップスAEH

出所 <https://www.90yearsofdesign.philips.com/article/65>

される、という新しい「意味」を見出したことにより、アンビエント技術を駆使したフィリップスAEHを生み出すに至った(図3)(図4)。

3. 「意味」のイノベーションのプロセス

前述のように、「意味」のイノベーションは個人の内面を表出するプロセスであり、批判による深化を重視し、解決すべき課題自体を考察の対象とするプロセスである。より具体的には、1)個人による熟考、2)パートナーとのスパーリング、3)ラディカルサークルにおける議論による衝突と融合、4)アウトサイダーによる質問、5)実行、というプロセスを経る(図5)。

まず、1)個人による熟考ステップにおいては、全く新しい価値観に基づいたソリューションを提案することをタスクとする。この際、メンバー自身の考えを起点にすること、すなわち、顧客やネット上の情報などを起点にしないことが重要であり、自分な

りの仮説を表明することが求められる。また、一人で熟考することも重要であり、チームメンバーに頼らないことで、尖った意見を無難にしない配慮が不可欠である。さらに、十分な熟慮期間を設定することにより、考えを熟成させ、追加のアイデアによる思考の深化が求められる。

次に、2)パートナーとのスパーリングステップでは、自分のビジョンを仲間の批判にさらすことがタスクとなる。議論の相手を信頼のおけるパートナーとすることで、突飛で粗削りな仮説を繰り出せる環境づくりができる。パートナーを決めるに際しては、各自のアイデアを簡潔に説明(紙に書いて壁に張り出す)した後、相互に指名してもよいし、ファシリテーターが指定してもよい。

さらに、3)ラディカルサークルにおける議論による衝突と融合ステップでは、有望な仮説を、他の路線を構想したメンバーで議論し、厳しい批判にさらしたのち、最終的に一つ又は少数の有望な路線に収束させることをタスクとする。議論においては、各仮説がなぜ、どのように異なるか、基本的な知見の中で重要なものを見落としていないか、提案された仮説より優れた価値提案が見つかる可能性はないか、という観点から検討を行う。

そして、4)アウトサイダーによる質問ステップでは、チームとして収束させた有望な路線をアウトサイダーの批判にさらすことをタスクとする。この段階では、的確な疑問の声を求める(新たなアイデアを求めるのではない)こととなるが、ターゲットの顧客層以外の、新鮮な視点を持つ広範な領域の専門家を含めることが肝要である。

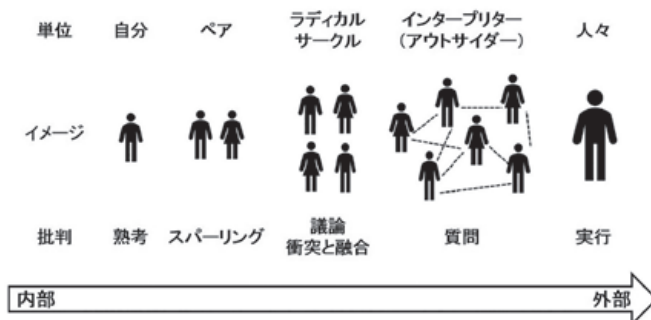


図5 「意味」のイノベーションのプロセス

出典：Roberto Verganti, "Overcrowded" (2017) MIT Press, p16