

経営とITを強くする「デザイン」の力

～デザイナーがリードする顧客中心の解決アプローチ～



鷲田 祐一氏

一橋大学
大学院経営管理研究科 教授

×

斉藤 康弘

日鉄ソリューションズ株式会社
技術本部システム研究開発センター
上席研究員 BXDCセンター長
UXデザイナー 経営学修士

著名なグローバル企業の経営会議には、腕利きのデザイナーが参画しているという。今やデザインは企業経営の根幹に位置づけられ始めている。「デザイン経営」を提唱する一橋大学大学院教授の鷲田祐一氏と、デザイン思考に基づくアジャイル開発を手掛ける日鉄ソリューションズBeyond Experience Design Center(BXDC)UXデザイナーの斉藤康弘がデザインの力について語り合った。(文中敬称略)

市場を席卷するビジネスモデルは デザイン思考の経営会議から生まれた

——**斉藤** デザイン思考への関心は年々高まっていますが、最近では経営の領域でもデザインが注目され始めました。経済産業省・特許庁の研究会で座長を務められ、昨年5月に『「デザイン経営」宣言』をとりまとめられた鷲田先生は、なぜデザインへの関心が高まってきたとお考えですか。

——**鷲田** きっかけは、やはり米IDEO(IDEO)が提唱しているデザイン思考です。米アップルや独SAPをはじめ、IDEOが支援した企業が大成功を収め、2000年代中頃から日本でもデザイン思考が注目され始めました。

ただ、当時の日本ではデザイン思考の本質が正しく理解されていとはいえませんでした。日本でデザインといえば「色や形」を指しますが、もともとの英語のDesignには「問題解決のためのプランニングやエンジニアリング」の意味があります。海外のデザイナーはこのような視点を持ってデザインしてい

ることに気づいていなかったのです。

ところが最近になって、著名なグローバル企業の上層部ではデザインを積極的に議論していることが知られるようになりました。例えば一般的なマーケティングでは、顧客を消費者と呼び、いかに製品やサービスを消費してもらうかに腐心します。しかし、このやり方はもう通じなくなりました。成功企業が重視しているのは「顧客を中心に考え、自社と顧客の多様な接点において、いかにストーリー性のある良質なユーザー体験(UX)をしてもらうか」。これら顧客接点の見た目や機能、体験をデザインすることが経営そのものになっていたのです。

つまり競争力はデザインの力によって生み出され得る。この点が理解され、デザイン経営への関心が高まりました。

——**斉藤** システム開発にデザイン思考が取り入れられるようになった背景にも同様の変化があります。

従来のシステム開発では、人とコンピュータを含む業務システム全体の効率を高めることに注力してきたので、どちらかと



鷲田 祐一(わした・ゆういち)氏

1991年、株式会社博報堂入社。生活総合研究所、研究開発局、イノベーション・ラボなどで、消費者研究や技術普及研究に従事。2003年～2004年にマサチューセッツ工科大学に研究留学。2008年に東京大学大学院で博士後期課程を修了。2011年一橋大学大学院商学研究科准教授、2015年から現職。2017年、経済産業省・特許庁の「産業競争力とデザインを考える研究会」に座長として参画。

いうと技術ありきのHowの議論になりがちでした。しかし、ここ10年くらい、事業環境の変化が大きい領域でのシステム化が増え、事業や業務の目的を達成するために「どんなシステムをつくるべきか」を定義するのが難しくなってきました。Howよりも、何をつくるか、というWhatの議論をしなければならなくなったのです。

この難題をクリアするには、対象業務やユーザーの行動をよく観察し、潜在ニーズを掘り起こすところから始めなければなりません。そこで7年前からデザイン思考を組み込んだ開発に取り組んできました。鷲田先生がおっしゃるように「人を中心に考え、潜在ニーズを引き出し、どんなUXをデザインするか」というWhatの議論を徹底的にします。外部環境の変化が速く、暗黙知が多い業種や業務には、このアプローチが必要です。

デザイナーを経営会議に迎えよ 意匠法改正でデザインが重要な知財に

——鷲田 そうですね。Howではなくて、Whatの議論をもっ

として、顧客やユーザーの視点で本当に解決すべき問題を顕在化させることが大事だと思います。問題が分かれば、企業は正しい方向で考えられるようになりますから。

デザイン経営というのは、こうしたデザイン思考を経営レベルで実践することです。そのためには、UXを生み出すデザイナーを経営会議の一員として迎え、企業の意思決定の早い段階から関わってもらうのが一番です。デザインを自社の知的財産やブランドとして積極的に活用する統括者としての役割もデザイナーに担ってもらいたい。実際、GAF(A) (グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾン) やダイソンのような成功企業には、経営層の中に必ずデザイナーがいます。

——齊藤 関心事や発想が異なるデザイナーが参画すると、経営会議の様子はずいぶんと変わるのでしょね。システム開発でも、デザイナーがプロジェクトをリードすると、従来とは異なるものが出来上がります。

例えば、あるお客様で計画系システムを開発したとき、ゴールは最適な計画を短時間で立てることでした。しかし、お客様が「きちんと計画したい」というモチベーションを持てなければ、結局形だけになってしまいます。そこでBXDCのデザイナーは「お客様に計画システムを本気で使ってもらい、本気で計画してもらおう」という目標を持ってUXデザインとアジャイル開発を行いました。仕事の現場を訪問して計画業務を観察し、仕事の動線の中で直感的に使えるUI(ユーザーインターフェース)や、お客様が本気で計画したくなるようなストーリーを描きました。要件定義に手間はかかりますが、結果的に実効性の高いシステムを短期間で構築でき、お客様にも大変満足してもらえました。

——鷲田 そういう本気で考えたデザインは、企業にとって大きな財産になるでしょう。WhatやUXを追求したからこそ、良いデザインが生まれたといえます。

ただ残念なことに、苦勞して導き出したデザインであっても、これまでは「モノの色や形」でなければ法的に保護されず、模倣が可能でした。特に海外市場では昔から模倣が横行しています。

この問題を解決するため、数十年ぶりとなる意匠法の大改正がこの5月に国会で可決・成立し、1年以内に施行されます。いくつか重要なポイントがありますが、IT関連に絞って言えば、

クラウドサービスやアプリケーションソフトのUIデザインが保護されるようになります。

このインパクトは非常に大きい。優れたUIデザインを、模倣されない経営資源として活用できるわけです。その反面、他社の意匠を侵害しないよう、あらゆるビジネスの初期段階でチェックする必要もあります。このような知的財産のマネジメントのためにも、デザイナーが経営に参画する必要があります。

少し心配なのは、これほど大きな変化が迫っているのに、日本企業の対応が鈍いことです。準備を怠れば、外国企業が先に意匠登録してトラブルに発展する可能性もあります。

——齊藤 私たちUXデザイナーは新しいデザインを生み出す側の立場なので、意匠法の改正によるデザインの保護強化は追い風になると感じます。

ただし、システムを非常に速いペースでつくっては出し、つくっては出し、を繰り返すアジャイル開発では、他社の意匠をチェックする手間が気になるころではあります。登録されている意匠を簡単に検索できるシステムを急いで整備する必要がありそうですね。これは今後の課題です。

——齊藤 ITソリューション会社に大きな期待を持っていただいて、ありがとうございます。デザイン思考によって、もっと世の中に貢献していきたいと考えています。まずはBXDCを軸に、このマインドを持つ仲間を増やしていくつもりです。本日はどうもありがとうございました。

全く足りないデザイン人材の育成に課題 既に人材がいるIT企業に市場をリードしてほしい

——鷲田 今後の課題という点では、デザイン人材が全然足りない問題も大きい。デザイン経営では、目の前の人たちが話している内容から知恵の要素を見抜き、そこから知恵を組み合わせ道を開いていける人材が大切です。そういう能力において、デザイナーは本当に優れています。

ただし、ポテンシャルを持った人材はいるのですが、残念ながら顕在化していません。デザイナーは「絵がうまい人」として、その領域に閉じ込められています。同じことがエンジニアやメーカーにもいえるでしょう。それぞれの専門領域から外へ引っ張り出して育成すれば、そのポジションに応じた能力を発揮し、貴重なデザイン人材に育つと思います。

——齊藤 おっしゃる通りだと思います。私たちBXDCのデザイナーも、システム開発の領域に閉じこもっていたら、お客様に喜ばれるデザインはできないと実感しています。技術とUIデザイン、そしてお客様のビジネスを本気で理解し、自分でそしゃくしないとファシリテーションもUXデザインもできません。BXDCのデザイナーはビジネスフレームワークなどを学び、ファシリテーションの中で使いこなせるようにしています。

これはもうシステム開発というより、業務改革サービス

と考えています。BXDCのメンバーには、ウォーターフォール型のシステム開発は一切やらせず、入社後すぐにBXDCに配属して、業務改革サービスに必要な教育とマインド醸成を徹底しています。

——鷲田 そういう話を聞くと、デザイン経営のけん引役の一つはITソリューションの会社ではないかと感じます。

そもそも、デザインの重要性が再認識された最初のきっかけはデジタル革命でした。これを支援してきたITソリューション会社が、今、デジタル革命の延長線上にあるデザイン思考に取り組んでいる。デザインの領域で既に実績があるので、デザイン経営もぜひリードしていただきたいと思います。

——齊藤 ITソリューション会社に大きな期待を持っていただいて、ありがとうございます。デザイン思考によって、もっと世の中に貢献していきたいと考えています。まずはBXDCを軸に、このマインドを持つ仲間を増やしていくつもりです。

本日はどうもありがとうございました。



齊藤 康弘(さいとう・やすひろ)

1992年、新日本製鐵株式会社入社。製鉄所などのシステム開発に従事。日鉄ソリューションズでは、開発標準の研究開発をはじめ、2012年からはUX・デザイン思考・アジャイルアプローチによるサービス創出、システム開発の研究、組織づくりに取り組み、2017年にBXDCを立ち上げた。