

[要旨]

第3回イノベーション・ワークショップでは、NTTデータの三谷氏より、「デザイン思考」の必要性について話題提供があった。

NTTデータと野村総合研究所では、IT産業が社会課題の解決に十分貢献できていないのではないかという問題意識から、2010～12年、「ITと新社会デザインフォーラム—日本が変わる。ITが創る。」を開催した。このとき、三つのレベルで議論があると整理した。社会レベルで貢献しようという話、業界レベルで新しいモデルをつくらうという話、職業レベルでこれからあるべきIT人材像を語ろうという話である。

実際にどう進めていくかとなったとき、両社が注目したのが「デザイン思考」である。デザイン思考型アプローチは、プロトタイプにより試行錯誤しつつ完成を目指していこうとするもので、従来の論理的思考型アプローチでは取り扱うことが難しい、複雑で曖昧なテーマに有効と言われている。

フォーラムの2年目からは実際にデザイン思考でやってみようということになり、特に3年目には震災からの復興をテーマに「日本を創り継ぐプロジェクト」を実施した。Facebookで大学生を中心に参加者を募集して1週間程度合宿し、デザイン思考を取り入れながら議論してアイデアを出してもらい、上位のチームには現地でフィールドワークをしてもらった。このときのアイデアの中には、事業化の話が進んでいるものもあるという。

三谷氏は、フォーラムを通して、現場から課題を見出すこと、コミュニケーションを補強するツールやメソッドを活用すること、多様な視点を得ることが重要だと改めて認識できたとし、これからやるべきこととして、ビジネスプロセスへの組み込み、ビジネスモデルの変革、マネジメントの環境整備をあげた。

ディスカッションでは、デザイン思考と論理的思考の両方のアプローチが必要なこと、知識集約型のビジネスモデルに転換させること、また北欧ではイノベーション創出のために、人間性の研究や人間観察のメソッド開発に国として取り組んでいることなどが話し合われた。

今回は10月23日、ゲーム研究者の井上明人氏がゲーミフィケーションについて話題提供を行う予定である。

我々SIerが、なぜ「デザイン思考」を必要としているかについてお話ししたい。

2010～12年、NTTデータと野村総合研究所で「ITと新社会デザインフォーラム—日本が変わる。ITが創る。」を開催した。実はこれは、「最近この業界には明るい話が少ない。盛り上げるために2社で何かやろう」というトップ同士の話し合いから始まった。「そもそもIT業界はどうあるべきか」「日本国内のユーザーにとってITはどういう状況になっているか」など、両社でいろいろと議論をした。今日は、いきなりデザイン思考というより、そもそもの問題意識から話を始めたい。

■背景：ITサービス産業は悩んでいる

日本に多くの社会課題があるなかで、我々IT業界は十分に貢献できているのか。ソリューションを提供すると言いながら、本当に課題解決ができているのか。先に課題がなければソリューションはないはずなのに、先に「ソリューション」と言ってしまうところがある。

特に我々の産業には、大きな問題が二つある。一つは、受託型のビジネスモデルである。受身的なRFP（Request for Proposal）を起点としたビジネスをずっとやってきたため、こちらから提案することが十分できていない。もう一つは、労働集約型産業である。よく「人月」という課金単位を使うが、それなら単価が安いほうがいいという話になる。

では、これからどこを目指すべきなのか。これについては二つのメッセージが明確に出ている。一つは、「受身的でなく企画提案型産業へ」である。社会課題の解決を行わなければならないが、社会課題に対してRFPを書く人は誰もいないので、受託型のままではどうしていいかわからない。自ら企画提案を行う必要があるのだ。もう一つは、「労働集約的ではなく知識集約型産業へ」である。情報システムを提供するだけでは限界にきている。法制度・業務・組織など、いろいろな話を一緒にやらないと効果が上がらないのは間違いない。「しくみ」として提供し、効果を創出することをゴールとするべきだ。

■背景：日本のIT投資はあまり上手ではない

いまの状況でもユーザーがハッピーであれば、それはそれで一つの解かもしれないが、実は日本のITの使い方はあまり上手ではない。最近の民間のIT投資の伸びを見ると、日本は1995年に比べて2倍どまりで、ここ数年はむしろ下降傾向にある。絶対的な投資額が少なすぎる。それに対して米国は4倍以上に伸びている。これをどう見るのか。おそらく、日本企業の経営者にとってITの効果が見えていないことが最大の理由であろう。

米国と日本で、IT投資に対してどのくらい効果があったのか、篠崎彰彦教授（九州大学）

の研究がある。米国では1980年代、投資の割には効果がないと言われた（ソロー・パラドクス）が、2000年代になると、急激にうまくいくようになる（ニューエコノミー）。日本は逆で、1980年代には投資の割にもものすごく効果が上がっているが、2000年以降になると効果が上がらなくなってきた。つまり、日本では「ソロー・パラドクスも、ニューエコノミーもなかった」。これをどう考えるか。

1980年代のコンピュータシステムは、省力化・自動化の道具であった。このとき現場レベルの高い日本では、ITが大きな効果を上げていた。ところが、2000年以降、ITを活用して新たなサービスやビジネスモデルを構築し、企業を変革するという方向に変化してきた。日本では、この「付加価値向上」を目的としたIT投資が積極的に行われていない。おそらくこの差が出てきているのではないかというのが、いまのところの仮説である。

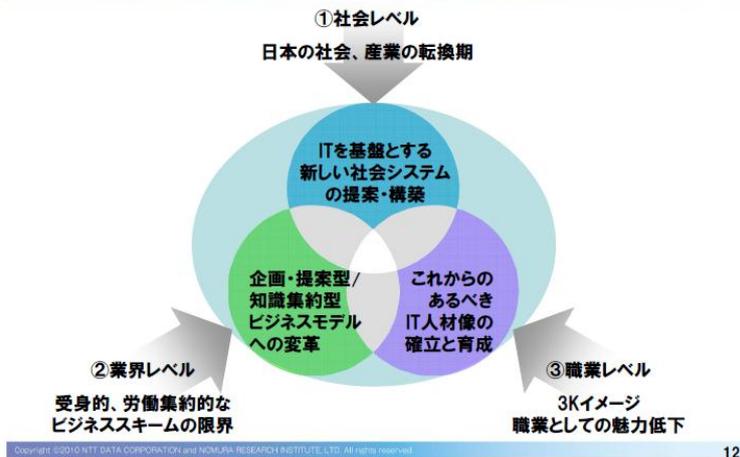
つまり、ITによる自動化・効率化の効用はすでに刈り取ってしまった。さらに生産性を高めていくためには、ITを付加価値向上のために活用していかなければならない。

ガートナー（Gartner）は「守りのIT投資 vs. 攻めのIT投資」という言い方をしている。「守りのIT投資」とは、業務プロセスの効率化やコストカットを目的とした投資で、これは日本のほうが優れている。「攻めのIT投資」とは、競争優位の獲得、売上増加、新規顧客獲得、新規ビジネス・製品の開発といった話で、こういう投資を日本はほとんどやっていない。

また、労働生産性の比較でも、日本は他の先進国に比べて低い。これには他の理由もあるだろうが、もう少しITを使ってうまくやれないものかと思う。

いま述べてきたような状況を背景として、「ITと新社会デザインフォーラム」は始まった。このとき、三つのレベルがあるという整理をした。これからあるべき人材像という職業レベルでIT人材を語ろうという話、業界レベルで新しいモデルをつくろうという話、全体として社会に貢献しようという社会レベルの話である。この三つを一度にやらないと、社会課題は解決できない。

フォーラムの問題意識と議論テーマ



■方向性：「デザイン思考」を活用する

では実際にどうするのか、何から手をつけるのかとなったところから出てきたものの一つが「デザイン思考」だった。これはどうもイノベーションの源泉になるものらしい。

一つ必要なこととして、現場側から見ないといけない。日本では技術の側から追いかけることが多いが、やはり、現場の側から考えていかなければならない。それがデザインだろうと思う。

もう一つは、ロジカルシンキングではなく、右脳型のデザイン思考型アプローチでやっていこうということである。



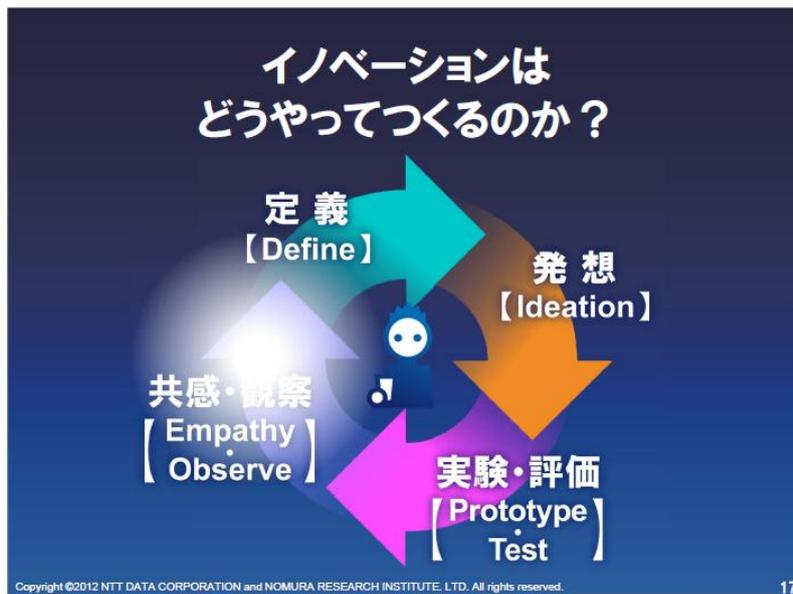
デンマークのイノベーションラボ（Innovation Lab）は、「デザイン思考」について次のように説明している。

DESIGN THINKING

- Definition – value, users, success criteria
- Understanding – gather knowledge, trends, context, user studies etc.
- Ideation – define the users value, brainstorm and develop, R&D vs. C&D
- Prototype – mock ups, combinations, optimizations
- Choose – focus on radical and creative thinking
- Implementation – build the idea, test it, try it
- Learn – evaluate and measure your success

デザイン思考やイノベーションプロセスについては、いろいろな人がいろいろなことを言っているが、我々としては次のように整理した。

現場ベースの「共感・観察」から始まり、「定義」をして「発想」し、「実験・評価」を繰り返すというプロセスである。



■実践：「クリエイティブ・シティ」をデザインする

こういう議論をしながら、この世界はやってみないと分からないと気がついた。机上の空論ではなく、練度を上げる必要がある。「では、やってみるか」ということになり、2～3年目は実践でやってみることを繰り返した。

最初に、人の創造性を引き出す都市を「クリエイティブ・シティ」と名付け、これを見

んなでデザインしてみようということになった。富士ゼロックスの KDI スタジオを借りて、フューチャースキャンニングを行ったり、有識者とともオープンセッションを行ったりした。

これをやって分かったこととして、どうも SE (System Engineer) は、こういうことに向いていない。我々 SE は、ふわっとした要件を、いつまでにどういう機能でというように、きちんと整理することを上流工程と呼んでやってきたが、ふわっとしたことをどんどん発散させていくような議論そのものを行ったことがない。参加した SE からは、「いつになったら IT の話になるのか」「前提条件を言ってもらわないと、私は何も言えない」「このペースではまとまらない」などの発言が出た。

これは SIer だけの話でなく、昔ながらの固定的なビジネスを続けている企業が行うと、どこも同じような状況になるのかもしれない。

■実践：日本を創り継ぐプロジェクト

2011 年、この「クリエイティブ・シティ」の取り組みが終わった直後に東日本大震災が起きた。社会課題の解決と言いながら震災を取り上げないわけにはいかない、震災という社会課題をベースに復興をデザインしようということになり、大学生を中心に募集した。具体的には Facebook で 16~24 歳の本気の皆さんを募集し、70~80 人で 1 週間の合宿をした。その場でチーム分けをし、デザイン思考を教えながら、我々はファシリテートする側に回った。最終日にチームごとにアイデアを出してもらった。上位のチームを選抜して仙台に行ってもらい、フィールドワークをしながら発表をしてもらった。

これをやって分かった一番大きなメッセージとして、学生のほうが、よほど柔軟性が高い。SE だとうまくいかなかったものが、学生だとうまくいった。このときに出たアイデアのいくつかは今でもプロジェクトとして継続して動いている。たとえば、ケナフという植物は水を浄化するので、塩害に遭った土地にケナフを植えて、育ったケナフから紙をつくり、名刺にして販売するというアイデアは、事業化に近いところまで来ている。たかだか 1 週間の合宿で、そこまで成果があった。また、iPad を回覧板に使うというアイデアでは、各自に持たせた iPad に通信でデータを送るのではなく、iPad を手渡しで渡すことに意味があるという、ベンダーとは違う発想の話聞くことができた。

■わかったこと：「現場」から課題を見出す

3 年間やってみて、分かったことのひとつが「現場から課題を見出す」である。エスノグラフィーはもともと文化人類学で、研究対象の集団に入り込んで一緒に暮らしてみてもはじめて何か分かるというような手法だが、そこまでではないにしても、先入観や仮説を持たないで現場に入るといふ行為にバリューがあることは確認できた。

エスノグラフィーと言うと目新しいが、これはかつて日本でもやっていたことだと思う。

たとえば、ホンダの「現場主義」は全く同じことで、昔の文献を見ると「前提を持たずに飛び込んで、現場の事実を五感で感じる」「現場・現物・現実を重視」と書いてある。最初に情報システムをつくった先輩たちも、そういうことをやっていたはずだ。いつのまにか契約書やRFPを前提とした、会議室での打ち合わせだけになり、そういうことをしなくなったのは反省すべきだと思う。

ベンダーはユーザー課題を把握できているのか。『情報サービス産業白書 2009』（一般社団法人情報サービス産業協会）によると、「ユーザー課題を把握している」と答えたベンダーは41.7%、「把握していない」は9.7%であった。一方、ユーザーの側に聞くと、「把握してもらっている」が13.9%、「把握してもらっていない」が36.1%であった。これは課題のレイヤの違いだと思う。何を課題と感じるかが違っている。ベンダーから見ると情報システムだけの話だが、ユーザーにとってはそれだけではない。もう少しレイヤの広い話で、それを把握してもらっていない、ということだと思う。

本当の課題は見えていない。見えている課題だけでなく、本当の課題を見つけることが大事だ。いま一度現場に行って、現場の空気を吸うべきだと思う。

■わかったこと：コミュニケーションを補強する

コミュニケーションを活性化させるためのツールや方法論はいろいろあるが、我々は案外、使えていない。ブレストか上意下達のコミュニケーションぐらいで、前回のボッシュのようにワークショップを活発にやっているところは圧倒的に少ない。

・ ダイアログ

ディスカッションやディベートと違って、相手をやり込めることが目的ではない。どれが良いかを決めるときにはディベートが有効だが、誰も答えが分からないようなことを解くためにはダイアログが重要。OST (Open Space Technology) やワールドカフェ、ホンダの「ワイガヤ」も全く同じだと思う。

・ ファシリテータ

場をデザインする、対話を引き出し活性化させる、意見を構造化するといったことを第三者的にやる人がいることは大きい。

・ 6 thinking hat

6色の帽子を用意し、たとえば、赤は、主観的・感情的・直感的、黄色は理論的で前向き、青はプロセスを重視する進行役、緑はクリエイティブ、白はファクトベース、黒は論理的で批判的、というように役割分担を決める。いつもとは違う役割の帽子をかぶってもらったり、一斉に帽子を交換したりして話をすすめる。瞬間にできる技だが、意外と有効。

・ 粘土ワークショップ

ふわっとした文字にしにくいことを形にするのには有効で、何を考えているかを共有

化するために使える。グラフィックファシリテーションに似ていて、当時の状況を記憶しやすい。リッチなコンテンツをそのまま表現する方法と考えていい。これもコミュニケーション活性化の道具の一つ。

- ・ テーマを持つ会議室

フューチャーセンター。90度の角度がない部屋、6 thinking hatの椅子版、360°のプロジェクトがある部屋などいろいろある。それぞれテーマ性を持った会議室が用意されていて、テーマによって選ぶ。同じ会議室で同じメンバーで議論していても新しいものは出てこない。非日常性という観点から重要。笑い話だが、カラオケボックスは似たような意味から案外対話には効果的。

■わかったこと：多様な視点を得る

多様な視点を得ることはとても重要だ。有識者セッションもそうだし、デンマークのイノベーションラボは、心理学者や歴史学者などを交えてセッションしながらサービス企画や製品デザインを考えていくことをビジネスにしていた。ネットワークを持っていることが重要だが、知り合いがたくさんいればいいというものではなく、人馴れしていて場のデザインができそうな人たちをいかに呼んでくるか。

自治体の活性化で有名な島根県海士町の山内道雄町長は、クリエイティビティの源泉は「よそ者、若者、バカ者」だと言っているが、「外の目、無邪気さ、破天荒な考え」がとても重要だと思う。第三者性や前提のなさ、そういう視点を意図的に組み込むことで新しい発想が出てくる。

TEDxTokyoでトム・ケリー (Tom Kelley) がいかにクリエイティビティを出すかという話をしたが、そのなかで“Gain some Mental Distance”という言い方をしている。問題の本質から少し心理的な距離をとることが重要で、それは外国人であったり子どもだったりすることだと言っていて、同じことだと思った。

そのひねりとして、キャスティング能力を上げることが重要だと思う。多様な人たちを組み入れて場をセッションする能力が必要だが、どうすればそういう能力を身につけられるのかは難しい。その議論の中で出てきたのがプロボノの話だった。

プロボノは単純なボランティアではなく、専門的な技術や知識を持った人が廉価でNPOなどの活動を手伝う。いま、プロボノを推奨する企業が爆発的に増えているが、マッキンゼー (McKinsey & Company) やボストン・コンサルティング (Boston Consulting Group) で積極的に取り入れようとしているようだ。

社員自身の満足度アップ、企業自体のプレゼンス向上という理由もちろんあるが、社員に貴重な経験を積ませて、個人としてのキャスティング力を向上させようということのほうが大きい。ネットワークをつくり、ステークホルダーと調整してプロジェクト推進する、普通では会えないような様々なプレーヤーとコネクションをもつ、というようなことを、企業のコストを全くかけず、リスクもなく、若手に経験させることができる。どう

もコンサルティング企業はそういうふうを考えているようだ。

とすると、日本のような人材が流動的でないところでは、プロボノのような活動が多様な視点を獲得するために有効かもしれない。

■これからやるべきこと

デザイン思考を IT 産業に適用するために、これからやるべきことはたくさんある。会社としては提言で終わらせたくないと考えている。

一つ目は、ビジネスプロセスへの組み込みである。上流工程なり開発工程にきちっと入れる。

二つ目は、ビジネスモデルの変革である。プロセスだけではなくモデル自体を変える。労働集約型ではなく知識集約型に行くということは、これまでの人月計算ではないようなことが必要になる。知識集約型のモデルでは、どうプライシングするのが大きな問題としてある。

三つ目に、これが一番大事なことだが、デザイン型人材をどう育成するかである。これについては、育成ではなく、そういう素養を持っている人材を「見出す」ことが重要ではないかと思う。マグネット・プロジェクトと言うらしいが、楽しそうなプロジェクトを立ち上げて、そういう素養のある人たちを引き寄せてくる。また、マネジメントの問題も大きい。上司が「異能」を評価する、それが無理ならせめて排除しない。前回、リーダーシップ・ダイアログの話があったが、ビジネスプロセスの話だけではなく、マネジメント環境の整備も含めた話をきちっとしないと、特に大企業には根づかないと思った。

ちょうど同じ頃、産業構造審議会の人材育成 WG（座長：有賀貞一）でも、「次世代高度 IT 人材像」について議論が行われた。その報告書（案）には、「異端人材」が必要だと書いてある。

（参考）次世代高度 IT 人材像

- 「異分野と IT の融合領域においてイノベーションを創出し、新たな製品やサービスを自ら生み出すことができる人材（次世代高度 IT 人材）を育成することが喫緊の課題」
- 「IT 融合を生み出す『異端人材』のプロファイルと人材育成システムの検討」が必要
- 次世代高度 IT 人材像：
 - ・ 価値発見段階：「フィールドアナリスト」
 - ・ サービスデザイン段階：「IT サービスデザイナー」「ビジネスデザイナー」「IT サービスアーキテクト」「イノベティブエンジニア」
 - ・ 事業創出段階：「プロデューサー」

※産業構造審議会情報経済分科会人材育成 WG 報告書（案）より抜粋

こういう人材を育てるためには、カリキュラムや試験といった従来型の方法では限界が

ある。それよりも就労環境を整備することが重要だということで、七つの指針を付けた。

(参考)次世代高度 IT 人材育成のための七つの指針

1. 一定の能力や資質を有する人材の選抜を基本とする
2. 新事業の創出や変革に向けた強いインセンティブを与える
3. 大きな視点から物事を考えさせる
4. 多様な価値観に触れさせる
5. 現場に入り込み、課題を発見させる
6. 非日常的な場を与え、発想を熟成させる
7. 一定の失敗が許される挑戦・実践を繰り返す

※産業構造審議会情報経済分科会人材育成 WG 報告書（案）より抜粋

もうすぐ報告書がまとまるが、このあたりの環境整備はマネジメント側が考えなければならぬことだと思う。

[ディスカッション]

■左脳型アプローチと右脳型アプローチ

- ホンダのワイガヤなどを見ても、そもそも日本の企業が持っていたものを、高効率を追求していった結果、なくした部分がある。そこをどう戻すのか。あるいは先に行くのか。
- 余力がなくなっているのは間違いない。遊びながら考えることができないのは事実。企業の成功体験が企業の慣性になっている。組織をそれに最適化させているので、それでやっていけなくなったときに、足を引っ張る方向に回ってイノベーションが起きない。
- 仮説を持たないで調査するというのが面白い。コンサルの世界では「仮説を持って」がセオリーで、仮説を持たないで現場に行っても、見えるものも見えないし、聞きたいことも聞けない。仮説を持たないときに、そこをどうやっていくのが難しい。
- 確かに難しい。ただ、ある時は従来の左脳型アプローチが必要で、ある時は右脳型アプローチが必要だということで、どちらかがすべてではないと思う。デザイン思考を取り入れているポルトガルの Sler に聞くと、「機能がはっきりしているものは普通にやればいい。ただ、お客様自体もふわふわしていて、どうしていいかよく分かっていないようなときは、右側のアプローチ（下図のデザイン思考型アプローチ、以下同）が必要だ」と言っていた。そういう意味でも両方が必要だと思う。左側（下図の従来のアプローチ、以下同）だけでは見えていない世界がある。



- メーカーは、特に日本では左脳型アプローチではもうやっていけない。右脳型アプロ

一チができる力がないと、お客様を引きつけられないことは歴然と見えている。いままでの価値観のモデルに居続けるのか、違うモデルに移るのかが問われていると思う。

- ある領域においては、機能を提供することによる付加価値がもう付かなくなってきた。そうではないところで稼げるようなモデルを考えないと、おそらくダメになる。
- お客様の声をすごく聞きながらやろうとしても、上から「それで、どうやって儲けるのか」と潰される。右側のアプローチに魅力を感じながらも、なかなか動けない。
- 機能的には、iPod よりもソニーやパナソニックのほうがいいところもある。でも、みんな iPod を買う。あれをどう考えるのか。たとえ話だが、「なぜ、情報システムでフェラーリができないのか」という話をよくする。フェラーリは走っているだけで、とんでもないプレミアを付けている。そういう世界で勝負をかけるのは、右側のアプローチに近い発想をしないと出てこないような気がする。
- 日本の頭が固い組織では、右側のアプローチ自体が受け入れられない気がする。受託業務で手一杯なときに、わざわざデザイン思考のようなプロセスを入れて、たくさん稼働をかけて RFP 以外のことをやる意味があるのかという反論が必ず出てくる。そもそも投資に対して効果が見えないアプローチは、現場はやりたくても経営層を説得できないというジレンマがある。
- だからこそジレンマで、どんなものであっても、既存と違うものを持ってこようとすると起きる現象だと思う。「いままであなた方がやってきたことは通じない」と言えるようなところに行かないと、本当の価値は出てこない。エスノグラフィーで「絶対、何かが発見できるはずだ」と言っても、「そんなものでは決裁できない」と言われる。前回のボッシュの話のように、上層部から降りてくるのが最高だと思う。
- そろそろ経営者層も理解しなければと思う。やらないと始まらないし、気づいてもらわないと始まらない。
- 一つでも人に語れる成功体験があると大きい。それから、左側を全部否定しないことも大事。右側のアプローチだと何でもできる、必ずイノベーションが出ると言うのも難しい。まずは、こういうやり方もあるということを知ってもらってから始める。
- 昨年からマルチレーンというコンセプトが出てきている。これまでの伝統的な開発プロセスもあるが、全部それではもうやっていけない。雑でも速く走るもの、遅くても品質をしっかりとっていくものなど、4 レーンぐらい作っていかうというプロジェクトが動いている。一つですべてではなく、使い分けだと思う。
- 場の作り方とアウトプットの関係性がしっかりと比較分析できて、こういう効果が出ているという事例が一つでもあると、いろいろ応用できると思う。メソッドを変える

と、これだけアウトプットが変わってくるという検証がきっちりできていれば「試してみましょー」という提案もできる。

- 事例の話はよく出る。アキレスの左回り用ランニングシューズ「瞬足」は右側のアプローチで作られたらしい。コンサルにとってつらいところだが、メソッドやフレームワークは信じない人には全く無効。宗教に近くて、信じてもらわなければ始まらない。最初にどうやって信じてもらうのか。
- いままで作ってきたものがより良くできるようになるというプロセス論ではなく、ここでのポイントは、こういうアプローチをすることで、いままでできなかったものができる、ということだと思う。ビッグサイエンスでどんと作るのではなく、利用者の個別のニーズに合わせた微細な差異を持った製品をつくるとか、そういうことに効く仕組みだということを行わなければいけないと思う。
- 一回の活動で定量的に結果が出ればハッピーエンドだが、それほど簡単ではない。こういうアプローチを何回も積み重ねないと成功にはいかない。途中の段階で少しでも良くなったことをどう主張すべきなのか。
- ユーザー目線で、ユーザーがそう思うしかない。逆に言うと、ウォーターフォールでは左側しかできない。Slur でアジャイルがうまくいかないのも同じ理由だと思う。直しながら作っていくという行為は課金の対象にしにくいのが、実はそのほうに意味がある。考え方やメソッドの話はたくさんあるが、大事なものはマネジメントやビジネスモデルではないか。
- 何をどれだけ良くするのかという、最初に目標の方向性を見出すのが大事だという気がする。
- KPI (Key Performance Indicator) をどうするかという話に近い。こういうことをやろうとすると、ベンダーはユーザーや現場にべったりにならざるを得ないので、方向としては合っていると思う。もう一つ、右側のアプローチを勧める明快な理由は、「みんなが楽しそうに行っている」こと。開放的だし、楽しんで行うことはそれだけで有意義で健康的だと思う。
- 効率化や省力化だと KPI は極めて明確に測れるが、そちら側だけをやっていても、どうにもならないということだと思う。
- 数値的には測れないが、UX (User Experience) を高めるとお客様に喜ばれる。
- まさにそういうことだと思う。提供する機能ではなくて、お客様の満足を価値に変えるという話で、そうやって過ごしたことに対して価値があるかどうか。確かにその KPI を測るのは難しい。

- 海外に出ると、「こういうスペックで作ってくれ」というお客様は少なく、「いったい何ができるのか」と問われる。と言いつつ、我々にはそのお客様の環境が分からないので、まさに右側のアプローチで進めていかないと提案ができない。右側と左側の両方が必要だと思う。海外では地場の会社が従来のアプローチで積極的にやっているの、そういうところとパートナーシップを組んでやっていく。そうしないと日本の企業は海外に出ていけない。
- 優秀な上司であればあるほど左側で自分のパフォーマンスが出せるので、そこに固執する。何の得にもならないのに、なぜ右側に挑戦しなければならないのか、というのは切実にあると思う。だから、こういう方法論は、経営層がその必要性を理解して人事評価にリンクさせないと盛り上がらない。

■ビジネスモデルの転換

- お客様にどういう価値を提供して、どう稼ぐかというビジネスのところは左側（ロジカルシンキング）で、どうすれば顧客にとって使いやすいかというのが右側（デザイン思考）だという気がする。ただ事業を考えると、左側でないと次のステージに行けない。どうすれば打破できるのか。
- よりお客様のためになることを考えると儲からなくなる、という話だと思う。それは、違うモデルを考えるということではないか。提供する機能やサービスでいくらというファンクションポイント法ではなくて、効果や効能をベースにしたプライシングが可能だと思う。成功報酬型のパフォーマンスベースド・コントラクトだ。たとえば **Slur** だと、このシステムを使ってこういうビジネスをして儲かったら半分分け、というような契約にすると、インセンティブがガラッと変わる。
- 工数でチャージするのではなく、売れるものを作ったことで評価されるということであれば、納めたものが売れてはじめてペイする仕組みにしないと、誰も説得されない。デザイン思考型アプローチを部分的に入れるだけではなく、エコシステム全体をそれに合わせて変えないと説得力がない。
- モデルの話は間違いなくある。言われた通りに作るという行為をしている限り、より安い労働力を使っているところには勝てない。言われた以上のこと、それと違うことを返すぐらいでないと、価値は出てこない。パフォーマンスベースド・コントラクトはそれほど無茶なことではなくて、ベースにプラスでフィーをもらう。実際にアメリカの電子政府の契約であったが、たとえば、パスポート申請のシステムで、機能 100 個だからいくらではなく、パスポート申請の率が 50% 上がるという、90% 上がるという、という契約にする。すると、申請率を上げるために、ベンダーは広告でもなんでもやる。IT だけで効果が上がるのではない。相手の組織に入り込んで人事に口を

出すぐらいでないとは効果は出ない。それが知識集約ということだと思う。

- 納期ということが変わってきたような気がする。ベンダーは早く納品して早く手離れしたい。ただユーザーから見ると、そこから始まる。SaaS のように関係性を長くして、リピートオーダーを期待する。あるいはプレミアムは、そのうち有料会員になってくれることを期待して、最初は無料で相当の機能を提供する。上司からは「金をとれない客より、もっと効率のいいところで稼げ」というプレッシャーがかかるかもしれないが、たくさん束ねれば、継続性や関係性の中から利益が出るのではないか。
- 手離れよくしないで、ユーザーがハッピーになるまでじっくりお付き合いする。パフォーマンススペースで、成果まで見るというのは、最後まで逃げないということだ。大学に受かるまで料金をもらわない予備校、というような世界になる。
- セールスフォース・ドットコム (Salesforce.com) の資料に、「カスタマーサクセス部」とあった。「成功するまでお付き合いします」ということだと感心した。

■人材とマネジメント

- 七つの指針の最初に「一定の能力や資質を有する人材の選抜を基本とする」とあるのは、相当シビアなハードルだと思った。
- 選抜するときに資質や能力を誰が判断するのか。古い世代がやるとその世代の基準になる。主語が曖昧だと、結果として多様性が排除される結果になる。
- 選抜よりもやる気だと思う。よく「若者に期待」と言うが、新しいアイデアを出すとき、その 100% のうちの 95% ぐらいは定型的な方法論で分かるという話があって、クリエイティビティには経験が効いてくる領域もあるので、年寄りであることが有効であるともいえる。
- エキスパートが集まらなると、空論になってしまうことも多い。要はしっかりとコントロールできる場だと思う。
- 学生と SE の狭間をどう埋めるか。インプリメンテーションの話になると、そこに何か渡すものが要るような気がする。「日本を創り継ぐプロジェクト」では、学生が議論をしているときに、SE をファシリテータ役にして、ずっと横に付けておいた。それでアイデアの移転がしやすくなったということがあるかもしれない。
- ユーザーエクスペリエンスデザインでも、研究所がやっているうちはうまくいくが、幅を広げようとして SE まで拡大していくと壁に当たる。ファシリテータ養成のような人材育成プログラムが必要だと思う。
- 左側のアプローチでリスクを潰すだけでは生きていけなくなっている。右側のアプロ

一は価値をつくるということだが、せっかく思いついてもうまく生めないという問題もあると思う。

- 考えている人は考えているが、踏み潰されているのではないか。そこをどう引っ張り出すのか。
- 「よそ者、若者、バカ者」という話があったが、グローバルなマーケットはまさにその通りで、よそ者だし、破天荒だし、特に途上国は年齢が若い。グローバルで受け入れられる商品やサービス、関係性は正解の一つになり得る。
- 最近、リバースイノベーションということが言われている。新興国で売れたものが、意外と先進国でも売れる。
- どうすればこういう人たちが出てくるのか。訓練したほうがいいのか、どこかから連れてくるのか、そもそもどのくらいいるのか。
- 転職のさいに意外と役に立つのは、前の会社のレコメンデーション。タタ (Tata Consultancy Services) で聞いた話では、入社した社員の3~4割を解雇するが、そのときに、能力がないから解雇するのではなく、タタの経営に合わないから、ということで、その人にふさわしい領域を紹介してレコメンデーションを書く。組織にとっても本人にとってもいいようなソリューションを努力していると人事担当が話していた。
- それはダイバーシティだと思う。その人のキャラクターが組織に合うかどうかで判断しているのであって、その人を否定しているわけではない。その人を尊重している。日本の企業は、解雇=烙印みたいなどころがある。
- 雇用の流動性がないので、日本で多様な視点を入れるのは難しい。好きで同じ面子で話しているわけではないが、変わらない。同じ面子だから、空気を読んでしまう。そういうことを意図的に崩さないと新しいアイデアは出てこない。

■人間性の研究とイノベーション

- ヨーロッパでは行政がフューチャーセンターを持っている。本来、困難な社会課題を議論しなければならないのは行政だと思う。
- オランダの国税庁で、脱税王を招いてフューチャーセンター・セッションをやっていた。「なぜ脱税をするのか」「脱税をするのはどういう気持ちなのか」を聞いて、脱税をいかにブロックするかというより、本質的なところでどうすれば脱税をしないマインドをつくれるのかという議論をしていた。そういうアプローチは大事だと思う。
- アイルランドでの会議に行ったとき、EU のグラントを受けて開催されたものだったが、フューチャーセンター・セッション的な要素を入れてやっていた。EU のグラン

トの要件に入っているのかもしれない。そういうことを入れることで、もっともらしさが上がる。

- たとえばスウェーデンにはイノベーション庁（VINNOVA）という組織があって、心理学や行動科学などの博士号を持った研究者が、人間を研究している。フィンランドでも 2008 年にイノベーションの定義を広げて、技術や生産プロセスだけでなく広範囲にイノベーションを考えようということで、行政のサービス向上や個人のワークライフバランスの向上も、すべて経済成長や福祉向上に結びつくという考え方をしている。北欧に行って勉強になるのは、人間性の理解を深めることが、知識を生み出すことにプラスに働くということが徹底していることだ。なぜ脱税をするのか、なぜプロジェクトがうまくいかないのか、というときに、人間の限界がどこにあり、人間にはこういう傾向があるという研究をすごくよくやっている。工業社会は機械の調子が良くなければ経済が回らないが、知識社会では人間の調子を良くしていかなければならない。人間の理解をどうするのか。かつての日本企業には太っ腹の上司がいて、失敗に対する寛容さもあったが、だんだんそういう余裕がなくなってきた。昔は凶らずも個人レベルでそういうことが行われていたのかなと思う。
- 洗練されてしまったということかもしれない。そうでないものを排除してしまったために、余力だったところがなくなった。労働集約型のマネジメントと知識集約型のマネジメントは違うような気がする。そこを誰かが整理してくれるとうれしい。たとえば、長時間労働に意味があるかでは、労働集約型では意味があるが、知識集約型では長時間やるほどダメになる。給与に反応してモチベーションが伸びるかという話でも、労働集約型では起こり得るが、知識集約型では起こり得ないということも聞いた。お金の集中すると、クリエイティビティが出てこない。
- 6月にフィンランドに取材に行った。いまノキア（Nokia）の業績が悪く、大規模なリストラをしていて若者の失業率が高いが、一方で、政府が社会起業家やベンチャーを支援していたり、ハブヘルシンキのような社会起業家のネットワークができたりしていた。そこでよく聞いたのは「仕事+意味」が感じられる雇用をつくっていくことが重要だということで、ソーシャルイノベーションを活性化させようという政府の方針も同じ流れだと思った。
- 日本にイノベーション政策は存在するのか。
- Science, Technology and Innovation（STI）という言葉が使われているが、北欧では、デマンドドリブンとかユーザードリブンと言って、もっと広い文脈でイノベーションという言葉が使われている。北欧には政府の機関としてイノベーション庁がある。
- ノーベル賞の選定委員会では、自分の国の産業に直結しなくても、大勢のスタッフが世界中の論文を読んでいる。クリエイティビティやイノベーション、新しいことに対

するあくなき追求を、組織的にやっているのはうらやましい。

- 日本企業で民族学者や心理学者を雇うということはないのか。
- UI (User Interface) の評価のときに心理学部出身者が加わる、ということはあるが、たとえば企画部門に心理学の専門家が来てエスノグラフィーをやるというようなアプローチはない。
- こういうアプローチは打率を上げていくことが大事なので、まず打席に立てるフィールドでないと話にならない。企業の中では R&D 部門がそこに近いと思う。
- 研究所の余力がなくなってきていて、「余計なことはやるな」という風潮がある。元気のある事業部のほうが余力があるという、矛盾したところもある。やるとすれば、スモールスタートでやってみて、成功すれば声を大きくしていく。
- デザイン思考型アプローチは、施策・企画にも当てはまるといった。現場に行って観察したり、プロジェクトメンバーに聞き取りしたりすることや、視覚化やプロトタイプングも必要かなと思う。
- デザイン思考型アプローチの [視覚化・評価] のところが難しい。お客様にとってうれしいと言っても、個性や年代などによって違うので万能解がない。ターゲットを絞り込めば、比較的評価がしやすいが、もう少し広くとなると抽象的になってくる。製品ができて改良の余地があるかというところで、うまく絞り込めないと、ずるずると続くだけのプロジェクトになってしまう。“人を知る”というところで、何かいい評価手法があるのか。
- いずれにしても一回の評価では決まらない。回していかないとどうにもならない。
- 回しすぎると、いつまでもそれをやっていることになる。もう少し続けていったほうがいいのか、あるいは、切ってしまったほうがいいのか、何か基準にできる考え方があればいいと思う。
- できるだけ早い段階で“こんなイメージ”というのをモックアップなりで作ってしまう。まずは視覚化しないと評価が始まらない。早く視覚化して、あとはフィールドで回していく。
- 逆説的だが、なるべくローテクでやる。たとえばコンピュータの画面だと、いちいち作り込まないで、ロール紙で手描きの紙芝居のようなものを作る。そのほうがお客様の本質的な意見が出てくるし、その場で鉛筆で書き直せばいいので早く回せる。

■「デザイン思考」をもう一度取り戻す

- 昭和 30~40 年代のシステム開発の話を知ると、みんなで合宿して仕様を決めていたようだ。そうすると、設計仕様は、お客様にとってもベンダーにとっても自分のものになり、とにかくこれを早く仕上げましょうという雰囲気になったらしい。その頃、開発していた人たちは、当時の顧客といまだに仲が良い。文句を言う側とそれに応える側という関係ではなく、一体感を持って作り上げていく。いま、それをいかにやるのか。
- 大先輩に BPR（ビジネスプロセス改革）の話を知ると、「そんなハイカラな名前ではなかったが、自分たちは同じようなことはやっていたぞ」と言われる。確かに何も無いところに情報システムを入れるというのはそういうことで、業務がどう変わるかわからないので、泊まり込みで話しながらやっていた。そういう対等な付き合いでできていたソリューションが、いつのまにか設計書をベースに分離してしまった。どこかにウェットさ加減を置いてきた。
- その過程で、左側のアプローチでどんどん洗練させてしまった。本来、もやもやと入っていた右側の要素がどんどん削り落とされてしまったのかもしれない。
- 最初につくる時はゼロからなので右側でないとできないが、ある程度出来上がって改良になっていくと左側になっていくということだと思う。
- 左側でがちがちになってしまったものを、どうやってもう一度右側に戻すかということだと思う。プロセスの中に埋め込む話、環境をつくり込む話、人材の話をしたが、そういうことをやらないと企業の中に根づかせられないということだと思う。
- 欧米も一度、左側に行ったのだと思う。北欧の国がイノベーション庁をつくって人間性を研究しているのは、右側の部分をシステムチックに入れようとしている。アメリカも日本もいまそれを追っているという気がする。
- 従来のアプローチでは限界があったということだと思う。デンマークではユーザー参加型デザインやエスノグラフィーなどのメソドロジーを作るために、2007 年から政府が助成をしている。いまやイノベーションラボのように、それをコンサルしたり教育したりする会社が成長している。ただ、ユーザードリブンやエスノグラフィーの発想は、もともとはアメリカにあったらしい。そういう言葉は使っていなかったが、アメリカの企業はユーザーを観察していた。デンマークの人たちもカリフォルニアに視察に行き学んだそうだ。その後、国策として、ユーザードリブンのメソドロジー開発に取り組んでいる。かつて暗黙知だったものが、洗練されて形式知化する過程で左側だけが残ってしまった。今度は右側も形式知しようということかもしれない。

- ローコンテキスト文化も関係しているのではないか。欧米はローコンテキスト文化なので、しゃべらないと人を理解できないということで、人系に敏感なのかもしれない。
- ダイアログがヨーロッパで求められたのは間違いなくそれだと思う。日本は空気を読めるがゆえに、そういうことをやってこなかった。ヨーロッパの人と話をする、「フューチャーセンターは野中郁次郎の場 (Ba) の話だ」と言う。ぼくらが忘れた、ということなのかもしれない。
- 「忘れた」というのはいいと思った。「昔やっていたことに戻す」と言うと、頭の固い人たちを説得しやすい。