

# 「インサイト（創造的瞬間）」の促進と「デザイン思考」の効果 The effect of “Design Thinking” for Insight

廣田章光<sup>‡</sup>

Akimitsu Hirota

Professor, Doctor of Commerce Science

<sup>‡</sup>近畿大学 経営学部 商学科

KINDAI University (Osaka Japan)

Faculty of Business Administration

akhirota@bus.kindai.ac.jp

## Abstract

This paper has the objective is to discuss the relation to “design thinking” and to create the insight.

This paper show the factors of create the insight in the elements of “design thinking” program

These factors will find the factor to manage the insight

## Keywords

design thinking, insight, value creation, creativity, d.school

## 概要

本研究は、デザイン思考のプログラムの特性を確認することを通じて、インサイト（創造的瞬間（石井2009））を促進する手がかりについて考察を行う。デザイン思考とは、北欧の教育システム、イリノイ大学、スタンフォード大学などが創造性促進プログラムとして確立しつつある思考法である。

スタンフォード大学のそれは、5つのステップ、チーム思考、ビジュアル思考、拡散・収束思考として特徴づけられる（Brown 2009、廣田2016、廣田・横田2016）。本研究ではこれらの特徴と、インサイト（創造的瞬間）との関係について行った予備的考察を行う。

## 1. はじめに

デザイン思考とは、市場を創造できるエンジニアを育成することを目的に、スタンフォード大学のメカニカルエンジニアリングが体系化したものである。北欧の創造性教育、日本の集団による知識創造の仕組みに加えて、経営管理、心理学などがベースになっている。近年、シリコンバレーに拠点を構えるデザイン・コンサルタント会社のIDEOや、スタンフォード大学 d.school、イリノイ工科大学などの活動によって注目度が増してきた。我が国でもデザイン・シンキングの実践と共に、日立製作所、三菱重工はじめ多くの企業での採用が紹介されている（日経デザイン2014、宮澤2015）海外では、IBM、コカコーラ、P&G、SAP、GEヘルスケア

などがデザイン思考を全社的に導入していることはよく知られている（PDMA annual conference 2015）。これらの起業の特徴は、グローバル展開を積極的に進めていること、さらに市場創造に向けて標準化と適応化を組み合わせていることにある。未知の地域、顧客においては不透明性が常につきまとう。彼らは従来の成功例が通用するかどうか判断できない状況の中、現地において社内資源、現地資源を組合せ新たな顧客を創造することを実現する必要がある。そのような状況において、現地の人々をよく理解すること、その理解を行動しながら行うことが必要となる。いわゆる試行錯誤である。

本研究では、デザイン思考のプログラムの特性を確認することを通じて、創造性を促進する手がかりについて考察を行う。

## 2. デザイン思考

### ■デザイン思考の概要

スタンフォード大学のデザイン思考プログラムは、大きく主に機械工学科（メカニカルエンジニアリング）向けに運用されているプログラムと、d.schoolと呼ばれる学内の他学部学生も参加するプログラムが存在する。

d.schoolはIDEOの共同創業者の1人でもある、デビッド・ケリーらがSAPの共同創業者であるハッソ・プラットナーの資金支援のもと、スタンフォード大学メカニカルエンジニアの教員、スタッフと共に設立した。現在もIDEOとスタンフォード大学d.school、メカニカルエンジニアリングは密接な関係にあり、デザイン思考プログラムを発展させている。d.schoolの各プログラムは、プロジェクトベースで、デザイン思考を具体的な課題発見と解決を通じて体得していく。例えば、アフリカの飲料水問題を解決する事業をデザインする、米国小学生の食事環境をデザインする、新たなコンセプトの病院をデザインする、2025年のスタンフォード大学をデザインするなどのテーマに取り組む。d.schoolで学んだ学生は学内、そして社会で創造的な活動を行う場合の共通言語として機能している。シリコンバレーでは、日常的にデザイン思考をベースにしたワークショップが開催できるのも、彼等が基本的なスキルとしてデザイン思考を身につけているからである。

### ■デザイン思考が注目される背景

デザイン思考が注目されている背景には、社会、企業を取り巻く環境の変化がある。従来の思考、行動に変わるその変化に対応したイノベーションの必要性についての高まりがある（経済産業省 2015）。我が国のビジネス環境は大きく変化している。超高齢化社会と呼ばれる世界各国が経験したことがない規模とスピードによって高齢化が進展している。情報化の進展も急である。高速に大量の情報が社会で共有される環境は、従来の情報の発信者と受信者の枠組みに大きな変化をもたらしている。情報化は同時にグローバル化と連動している。全世界の情報格差は縮小しそれに伴い事業機会は海外、それは先進国のみならず発展途上国まで拡大している。このような事業環境の変化は、従来とは異質の課題に直面することになる。課題が明らかである場合はまだ良い方だ。課題すら捉えきれないような状況にも直面することになる。このような状況においては、従来の思考枠組みでは、課題すら捉えることができない、あるいは課題が捉えられても、有効な解決を提示できない状況に陥る可能性がある。このような、不確実、不透明の中に可能性を見出し、新たなイノベーションに結びつけるには試行錯誤が伴う。

### ■インサイト(創造的瞬間)と仮説思考

経験をもとに仮説を立案し、仮説をデータによって検証する。市場のニーズを確定し戦略を立案する仮説検証型の行動を取り入れた経営を「実証主義的経営」と呼ぶ。実証主義的経営は、市場志向の経営であり、優れた行動である。しかし万能ではない。ニーズが多様化し、環境の不確実性が増す状況においては、実証主義的経営では捉えきれない市場が生まれてくる(石井 2009)。その限界の1つとして、石井(2009)は、見えない何かを見通す力が軽視されることをあげる。新たな市場を切り開く場面の主体者の経験には、新たな切り口が見えた瞬間があると言う。そしてそのような、創造的瞬間は「ビジネスインサイト」と呼ばれる(石井 2009)。

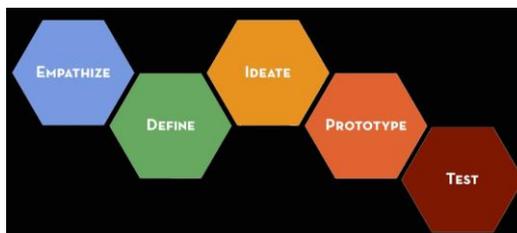
この創造的瞬間は、従来の延長線上とは異なる可能性を発見する上で重要な役割を果たす。イノベーションは既存の要素の組合せであり(シュムペーター 1926)、この組合せの新しさがイノベーションにつながる。組合せの新しさの実現には、直感が重要な役割を果たすことが近年指摘されている(ダガン2007、石井 2009、水越2014)。直感には、戦略的直感と専門的直感が存在する(ダガン 2007)。既知の領域で問題をパターン化して処理する時に発揮されるのが、専門的直感である。一方、未知の領域では従来のパターンにあてはまらないため、時間をかけて最適解を長期間かけて探索する。ここで発揮されるのが、戦略的直感である。ここでは従来にはない組合せが生まれる可能性が高い(ダガン 2007)。デザイン思考は戦略的直感を活かす思考法であり、従来のマーケティング発想は専門的直感を活かす思考法であると言える。ダガン(2007)は、2つの直感是个々の人々が有していると指摘する。デザイン思考、マーケティング発想を組み合わせることにより、人の持つ能力を引き出すことにつながる。

### ■5つのステップ

デザイン思考では、デザイナーではない人々がデザイナーの思考を活用し、日常的に試行錯誤をうまく行うためのプロセスが示されている。このプロセスは図1に示すような5つのステップに区分される。5つのステップは、エンファサイズ(共感)、ディファイン(課題定義)、アイディエイト(課題解決)、プロトタイプ(試作)、テスト(検証)である。エンファサイズはニーズを発見するステップである。このステップだけでニーズを発見することを負わせないと、デザイン思考の特徴でもある。ニーズの発見は、インサイトに依存する。つまり事実の中から有益な情報に気づき、その情報に顧客ニーズにつながる意味を見出す、ニーズの解決につながるアイデア、アイデアを実現する具体的方法を生み出す創造的活動が必要となる。

デザイン思考は、このようなインサイトは、5つのステップの様々な場面で発生するようにプログラムが設定されている。

例えば、エンファサイズ(共感)のステップでは、現場での観察(狭義の観察に加えて、聞き取りを行う、体験することが含まれる)。また、ディファインの場面では、エンファサイズにおいて発見された多様なインサイトから有線順位づけ、あるいは相互の組合せの中から有望なニーズを設定する。ニーズを解決するアイデアを生み出すアイディエイトのステップでは、効果、実現可能性、収益性の観点から多様な可能性を探る必要がある。デザイン思考の特徴の一つである、プロトタイプでは、実際に手元にある素材を組み合わせて現物化を通じた現実化を行う。最後はプロトタイプを使ったテストである。



出所：<http://dschool.stanford.edu/>

## 4. デザイン思考とインサイト(創造的瞬間)

### ■デザイン思考の構造と考察の枠組み

デザイン思考は、デザイナーではない人々、例えば、ビジネスパーソン、エンジニアなどがデザイナーの思考を活用し、日常的に試行錯誤をうまく行うためのプログラムである。そして「早く失敗し早く学ぶ」ことを通じて、新たな市場の手がかりとなる顧客を理解する。その手がかりは、活動の中で生まれるインサイト(創造的瞬間)にある。先の5つのステップにおいて、どの段階でもインサイト(創造的瞬間)が生まれる可能性がある。従来型のアプローチと比較すると、インサイトが生まれやすくなる

と考えられる。

本研究では、デザイン思考の特性を調査し、実際に活用することを通じて、以下の4つの思考特徴を抽出した。

- ①ビジュアル思考
- ②チーム思考
- ③拡散と収束思考
- ④対象顧客の選択

次に、この4つの特徴について、その概要を確認し、インサイト（創造的瞬間）の関係について考察を行う。

#### ■ビジュアル思考

ビジュアル思考である。ビジュアル思考とは、表現、コミュニケーションに視覚的表現を積極的に用いることである。ここで言う視覚的表現とは5つのステップにも含まれるプロトタイプに加え、イラスト、写真、動画、マインド・マップ、ストーリーボードを指す。ビジュアルは言葉、数字では難しい機能的要素と感情的要素を同時に表現できる特徴を持っている（ブラウン 2009）。この特性を活かして試行錯誤における頭の中にある複雑かつ曖昧な情報の表現とその共有を促進する。この表現の多様性によって共有が促進され、インサイト（創造的瞬間）の促進につながる可能性がある。

#### ■チーム思考

チーム思考である。デザイン思考ではチームによって活動を行う特徴がある。チームの編成は専門の異なるメンバー、問題発見・解決の能力の異なるメンバーによって編成される。例えば、医学、電気工学、マーケティングを専門とするメンバーの組合せや、調査に関する能力、プロトタイプとして形にする能力、全体のとりまとめ能力の組合せによってチームを編成する。同じ現場において同じ事実に対面しても異なる専門知識や能力を持つメンバーでは、気づく内容に違いが生まれる。この気づきの多様性が新たなインサイト（創造的瞬間）の促進につながる可能性がある。

#### ■拡散・収束の思考

一般にビジネスの日常業務は収束的思考が求められる。既知の顧客に対する課題を発見しその解決に向け具体的製品、サービスとして収束させる。一方、新規事業、スタートアップでは、潜在顧客の発見と課題を広く探索する必要がある。また課題の解決には従来の延長線上にないアイデアが求められる。この場合に必要となるのが従来の思考から離れ、多様な視点を提示する拡散思考である。

一般にビジネスの日常業務は「収束思考」が求められる。特定の顧客の課題を発見しその課題を解決する製品、サービスを開発する。課題を特定化しその解決に向けた1つの具体的製品、サービスとして収束させる。一方、市場創造を目的とする場合は、

課題の発見することが求められる。同時に新たな課題の解決には、従来の延長線上にはない新たなアイデアが求められる。この場合に必要となるのが「拡散思考」である。デザイン思考では、場面に応じて、拡散と収束を切り替えながら新たな課題発見、価値創造、そして具体的な製品・サービス、事業モデルへの実現に結びつける。意図的に拡散モードを組み込むことがインサイト（創造的瞬間）の促進につながる可能性がある。

#### ■対象顧客の選択

戦略的直感を導くため、デザイン思考では、取り組む対象は、エクストリーム・ユーザーである。エクストリーム・ユーザーとは、既存の製品、サービスが対象としていない、それらでは十分な満足を提供できない人々を対象とする。例えば、経済水準が低い地域や子供や障害を有する人々もそれにあたる。あえて既存の思考枠組みが使用できない対象を選択することによって、マインド・セットを引き出し、新たな思考枠組みの創造が生まれ易い状況をつくり出すのである。（ダガン 2007 p.4）

従来のマーケティングアプローチを、顧客満足を中心としたアプローチとすると、デザイン思考は、顧客創造型のアプローチとして位置づけられる。顧客満足型のアプローチの中心は STP を中心とした行動を展開する。既存の顧客を細分化し、その中から標的顧客（メインストリーム・ユーザー）を選定し、標的顧客に対する意味のある差を生む出すことが求められる。そのため顧客満足型のアプローチは、ボリュームのある社会の中心顧客が対象となる。デザイン思考では、既存顧客の中でも小規模あるいは非顧客を対象とするアプローチである。

顧客満足型のアプローチは、既存の顧客すなわち見えている顧客に対する方法である。一方、不透明、不確実性が増した多様な社会においては、既存の顧客以外にも新たな市場の可能性を探る方法が求められる。その場合の対象選定がインサイト（創造的瞬間）に促進につながる可能性がある。

#### 参考文献

- [1] 石井淳蔵 (2009)、『ビジネスインサイト』、岩波新書。
- [2] 石井淳蔵 (2014)、『寄り添う力』、碩学舎。
- [3] 経済産業省(2015)「国際競争力強化のためのデザイン思考を活用した経営実態調査」、経済産業省。
- [4] 廣田章光・横田浩一 (2016)、「早わかりマーケティング新潮流 デザイン思考 (1)」、日経消費インサイト 2016年2月、日本経済新聞社。
- [5] 廣田章光・横田浩一 (2016)、「早わかりマーケティング新潮流 デザイン思考 (2)」、日経消費インサイト 2016年2月、日本経済新聞社。
- [6] 廣田章光・横田浩一 (2016)、「早わかりマーケティング新潮流 デザイン思考 (3)」、日経消費インサイト 2016年2月、日本経済新聞社。
- [7] 廣田章光(2016)、「デザイン思考が注目される理由」、B to B コミュニケーション 第48巻 第2号、日本B to B 広告協会。
- [8] 廣田章光(2016)、「デザイン思考の5ステップとエク

- ストリーム・ユーザー」、B to B コミュニケーション  
第 48 巻 第 2 号、日本 B to B 広告協会。
- [9] 廣田章光(2016)、「デザイン思考の進め方」、B to B コ  
ミュニケーション 第 48 巻 第 2 号、日本 B to B 広  
告協会。
- [10] Braown, Tim (2009), Change by Design: How Design  
Thinking Transforms Organizations and Inspires  
Innovation, HarperBusiness.
- [11] Butler, David and Linda Tischler (2015), Design to  
Grow: How Coca-Cola Learned to Combine Scale  
and Agility (and How You Can Too), Simon &  
Schuster.
- [12] Kelley, Tom and David Kelley (2013) Creative  
Confidence: Unleashing the Creative Potential  
Within Us All, Crown Business.
- [13] Luchs, Michael G., Scott Swan Abbie Griffin (2015)  
Design Thinking: New Product Development  
Essentials from the PDMA 1st Edition, Wiley-  
Blackwell.
- [14] Hirota Akimitsu (2015), New consumer product  
market creation by “design thinking”, PDMA  
annual conference 2015.