

### <研究ノート>デザイン思考の基礎活用

小林, 晴彦 / 田中, 研之輔 / 五月女, 圭一

---

(出版者 / Publisher)

法政大学キャリアデザイン学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

生涯学習とキャリアデザイン : 法政大学キャリアデザイン学会紀要 = Lifelong learning and career

(巻 / Volume)

15

(号 / Number)

1

(開始ページ / Start Page)

121

(終了ページ / End Page)

131

(発行年 / Year)

2017-11

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00014261>

# デザイン思考の基礎活用

国際社会動態研究所特別研究員 小林 晴彦  
法政大学キャリアデザイン学部准教授 田中研之輔  
国際社会動態研究所特別研究員 五月女圭一

## 1. はじめに

テクノロジーの発展により、人びとを取り巻く社会環境が急速に変化しつつある。特に、AIやIoTの進展はめざましく、それらを導入する現場では既存の行動様式とは異なる動きが生まれている。高速道路での同一車線自動走行は現実化し、会計レジのないコンビニエンスストアも誕生した。銀行の窓口業務も、電子オートメーション化されつつある。RPA (Robotic Process Automation) の導入によりあらゆる業務が自動化される。このように既存のビジネスモデルからの大転換が始まっている状況下で、社会的な注目を浴びているのが、デザイン思考 (Design Thinking) である。

デザイン思考とは、ローンチしたサービスやプロダクトをユーザー目線・体験を重視し、仮設と検証を繰り返し、軌道修正した戦略や代替策を導き出していく問題解決の方法である。デザイン思考の源流は、科学における思考方法 (ハーバート・サイモン著『人工物の科学 (The Sciences of the Artificial)』1969年) やデザイン工学 (ロバート・マッキム著『視覚的思考の経験 (Experiences in Visual Thinking)』1973年) にあると言われている<sup>1)</sup>。

サイモンが、現状をより良い状態へと改善していく行為をデザインと広義に提示したことを受けて、その後、問題を発見し、それを解決していく

方法としてデザイン思考が認知されるようになった。近年とりわけ、注目されているのが、IDEO 創業者のデイビッド・ケリーによるデザイン思考のビジネスへの応用である。

デイビッド・ケリーの功績は、2005年にスタンフォード大学に「d.school」を立ち上げたことでも知られている。デザイン思考を集中的に習得できる教育機関を設けることで、イノベティブな事業を生み出す人材を恒常的に輩出していくことが可能となった。それが世界的な企業が集積するシリコンバレーと近接するスタンフォード大学内に設けられたことも歴史的なモーメントであった。

ビジネスを取り巻く多くの課題や問題は、より快適に、よりポジティブな体験を、より低コストで、より使い易くを求めるユーザーニーズと、提供側である企業の生産のポテンシャル、利害関係、法律や環境などが複雑に入り組んだ要素の上に積み上がっている。これらを解決するためには、根幹にある問題の本質を紐解き、本質を活かすために設計から再構築しなければならない。

そうした事態に直面した時にデザイン思考は有効性を発揮する。まず、デザイン思考は、いかなる種類のビジネス・部署・役職においても活用可能であり、全ての関係者がそのプロセスに参加可能である。デザイン思考の概念は、①「People-Centered (人間中心を中心に考え、思考を理解して共感させる)」、②「Highly Creative」(状況

毎に問題を様々な側面から観察、総合的な思考から解決策を導く)、③「Hands-On」(即座にアイデアをカタチし、社会実験を行う)、④「Iterative」(「理解する>カタチにする>学習する」のループをできるだけ短時間に繰り返し成功確度を高める)の4つから構成される。

この4構成の前提として抑えるべきなのが、デザイン思考は運用改善型モデルという点だ。常時、最善策を求め、検証し、改善していく。複雑な問題に対して解決策とゴールの設定は1つでなくともよく、質より量とスピードを重要視している。

それゆえ、デザイン思考とは、デザイナーによる専門的なアプローチではないことが理解できる。デザイン思考におけるデザインとは、絵を描いたり、配色や形状を洗練させていく狭義のデザインのみを意味しているわけではないのだ。ビジュアライズは、デザインが担う一連の工程に含まれる外的アウトプットの一要素に他ならない。デザインの本質は設計にある。

そこで本論文では、デザイン思考をどのように活用していくことができるのかを具体的な事例を交えながら検討していく。

## 2. デザイン思考のプロセス

さて、デザイン思考をいかに実施するのかをみていくことにしたい。デザイン思考は5つの工程を経る。

まず、①理解と共感である。問題の真髄を見極め、ユーザーの状況・動作・背景・心理状態などを踏まえ、ユーザーへの理解、共感を深め当事者意識をトレースし、潜在的なニーズを掘り起こす。この時、直感値・論理的思考・視聴覚影響など、エモーショナル・ロジカルな感覚値と人間工学・心理学の観点を合わせた客観的分析や直接的なヒアリング等をもとに、ユーザーへの理解と共感を深めていく。

たとえば、レシートや領収書を整理・整頓できるファイルをいかにして作ることができるのだろうか？この問いにこたえるべく、そもそも紙媒体

での管理が必要なのか？と設定する。データをスキャンさせ、日時順・項目別に保存する。その際に、自動転送・同期化を組み込むことで、従来の手間が省け。便利であるという考えを浸透させていく。

次に、②問題定義である。ターゲットユーザー、ユーザーニーズ、市場動向、未来予測の観点から改めて具合的なニーズを選定するプロセスで、解決するニーズを明確化する。未来予測の観点については、テクノロジー・業界傾向とユーザーの価値観との関係性や変遷を踏まえて考察する。マーケットの流行や最先端テクノロジー、社会学や心理学の知見も役立つ。

Tech系スタートアップが主たる例であり、Uber、Airbnb、Teslaなどがこれに該当する。このフローで重要なのがリサーチである。表面的な問題定義では、本質的な問題解決は不可能であり、ユーザーはいとも簡単にそれを見透かす。マーケティングの基礎となるリサーチをいかに本質的、かつ深い領域で行い、多角的な視点で分析する。

経営学・統計学・経済学を用いたビジネス視点でのファンダメンタル分析やフェルミ推定を元にした仮説検証、モデル分析などを複合することで精度・深度をより強めていく。

ここで注意すべきは、マーケティングリサーチを重視した、仮説検証型アプローチを最優先としないことである。ユーザーの直接的な声と統計のみをデータ解析していく仮説検証型アプローチでは、ユーザー自身も気付いていない問題点が可視化できない。複雑で多様な要因によって生み出される問題の根幹を特定することが難しいケースが存在することからも、仮説検証型のアプローチでは問題の根幹を明らかにすることは難しい。

次に、③アイデア&コンセプト創出である。ニーズを解決するためにアイデアを出し、コンセプトを構築していく。デザイン思考では、アイデアをより多くスピーディーに出していくことを重視する。このプロセスの方向性次第で、漸進的クリエイションと革新的イノベーションに内容

は分かれていく。主な違いは、顧客のニーズを直線的に捉えるか、その先にある本質を捉えるか、という点である。

革新的イノベーション型のアイデアをいかに生み出すのか。ヘンリー・フォードの言葉に「もし顧客に彼らの望むものを聞いていたら、彼らのもっと速い馬が欲しいと答えていただろう」という格言がある。この視点は、顧客の感覚やニーズを直線的に捉えるのではなく、顧客が求める本質を汲み取ることができるかどうかにかんして、ということ物語っている。

当時、顧客は馬車での移動を主としており、より目的地に速く到達する手段を求めていた。フォードはこのモビリティに対して、自動車という移動手段を提案した。ユーザーは馬車であるか否かはではなく、「より速く目的地に到達するための乗り物」を欲していた、ということが本質だ。

任天堂のWiiは革新的イノベーション型の代表例だ。従来のコントローラーを操作するという体験値を集团的レクリエーションとして身体の一部として使用するプロダクトとしてリリースされている。これにより、同一空間における集团的体験値が身体を動かすコミュニケーションを行うことで脳内での同期処理・認識処理感度を高め、ユーザー体験として友人や家族とゲームを一緒に遊び、楽しい時間の体験をユーザー間で共有・実感しやすくなった。テレビゲームの定義・価値観を変えたといえる。

コンシューマーゲームの圧倒的世界シェアを誇る任天堂は、ゲームの価値を再定義し、より家族や友人と楽しい時間を共有するプロダクトとして「家族皆で、リビングでゲーム」をコンセプトにWiiの開発に至っている。デザイン思考では、どうしてもこの思考を忘れがちになりやすく、結果、革新的イノベーションが日本国内で起こった事例は少ない。

IDEOが提唱するデザイン思考は、イノベーションをより身近な方法で定義した。「有用性」、「ビジネスの妥当性」、「技術的実現性」の3つが重なるところにイノベーションが生まれるという

ものだ。これらを満たすアイデアを成立させるのは決して容易ではない。しかし、単純に質より量・スピードだけにとらわれていては思考停止も同じであり、デザイン思考本来の価値は発揮できない。アイデアが表面的では全く意味がない。

誰が・いつ・どのタイミングで・どのようにアイデアを体現して・どんな価値を生み出しているか。アイデアに命を吹き込むコンセプト、魅力的かつ正しくユーザーに伝わるストーリー、世界観を体現するためのビジュアル・プロダクトデザイン、ポジティブなコミュニケーションかつ中毒性のあるユーザー体験（UX）の創出に他ならない。

その次が④プロトタイプである。アイデアの価値を確認するためには、高速でプロトタイプをつくる。Appleの創業者スティーブ・ジョブズの格言でも、「何を欲しいかなんて、それを見せられるまでわからない」とあるように、人間は、目の前の情報を判断材料として読み取る。ポイントとなるのが、重要な機能とそれを成立させる最小限の要素のみを搭載させることだ。

カタチにするまでの速度もさることながら、コストの観点や改善を行うリソースの確保を前提にしている。これはあくまでも試作品だ。1回で完成品など、ありえない。どんなに良いものも改善・手入れをしなければ、完成した瞬間から本来の価値は劣化していく。骨董品や特定の資源が時間経過と共に価値を増すのは、査定時の社会的稀少性を元にした付加価値の上昇に他ならず、本来の価値は下がっている。

このプロトタイプは3種類のやり方がある。

#### (1) モックアップ型

サンプル（模型、モックアップ）を作り3次元的に対象者・空間・体験を可視化する方式である。複数の不特定条件下における利用に伴うユーザー体験値に比重を置くプロトタイプ開発では、様々な角度からユーザー体験の可視化を含めて行う必要がある。そこでモックアップ型を採用するケースが多い。

#### (2) ペーパープロトタイプ

同一の外側形式を用いたパターン・バリエーションを大量に可視化する方式である。特定の対象物のバリエーションを増やすことで、ユーザーに対してより最適なアウトプットを模索・リサーチしやすくなるのがメリットであり、リアルタイムでフィードバックを受けやすく改善策を打ち出しやすいことも利点として挙げられる。商品開発やアプリケーションのユーザーインターフェース (UI) 改善で用いられることが多い。

### (3) ストーリーボード型

顧客に提供するストーリー体験を形式的・コマ送りで可視化する方式である。ユーザーが特定条件下での行動の元に発生する体験やブランドイメージの訴求を行うことに寄与するケースで採用されることが多い。場合によっては、このうち複数をを用いてプロトタイプを行う場合もある。目的に応じてプロトタイプの開発モデルを選択し、改善を前提とした効率的または低い運用コストでの改善が行えるよう設計する。これは、ディレクターの役割を担うポジションに必要な能力だが、運用前提のデザイン思考を身につけ、現場の実情理解や進行フロー、関係者間のコミュニケーションやランニングコストを念頭におく。

最後に、⑤ユーザーに対してのテスト検証を行う。顧客から可能な限り多く、詳細なフィードバックを受けることを目的としている。そのため、適切なテストでプロトタイプの検証を行う。ゴール設定・制限時間の設定・感情的フィードバック (定性分析)・アンケート等の項目選択式フィードバック (定量分析) を行い、これらの結果を元に改善プランを組み立て、次のアクションを起こしていく。

#### (1) プラン B - デザイン / 機能 / 詳細を変更

プロダクト自体に問題はなく、デザインや機能面等の細かい点のみ変える場合はこれに該当する。Test までの段階として喜ばしい状態と捉えるべきだ。

#### (2) プラン C - バリュー / ターゲットを変更

想定していたターゲットには響かない場合がこれに該当する。推定ターゲット (ペルソナ) を再

設計し改めてテストを行う。ターゲットが大幅に変わった場合はバリュー、コンセプトも適宜再設計する。当初想定していたユーザーニーズと実際のニーズが異なる場合もあるため、フレキシブルに対応する。

### (3) プラン Z - プロジェクトを終了

ニーズを満たすこともイノベーションが起こる見込みもなく、もはや継続する意味はないという場合だ。辛い選択となる。しかしながら、同時に大切な判断でもある。日本では、予算・人的リソース・時間を費やしたという理由だけでは、その採択を行うことに踏み切れず、ジリジリと続けてしまいがちな傾向にある。だが、無駄なことを続けていても赤字を増やし、不毛な時間を過ごすだけである。成功する確信がある、もしくは根拠なき絶対的自信の元に資本 (体力) との心構えがない場合は、真っ先に切り替えていくべきだ。

Test の結果を元にリリースを行いながら急ピッチで改善を行っていくか、根本的なピボットや設計をし直してからリリースするのかが選択するのが好ましい。コストや周辺状況に左右されない場合は、仮に失敗しても再度立て直すだけの余力をつくり易いという理由から、リリース先行型でやるのがよいケースが多く、Facebook 社に買収された Instagram や KDDI 社傘下の origami がその事例となる。

## 3. デザイン思考の強み

デザイン思考では、これら 5 つのプロセスを高速に繰り返し行っていくことで、より本質的な価値を創出していく。これらのサイクルは、1 周あたり 1~3 ヶ月、各プロセスを 1~2 週間を目処とし、想定よりもスピーディーに展開することを意識していくことがポイントとなる。

リソースの多くは、プロトタイプの開発~テストに費やすべきであり、場合によってはピボットを繰り返し、1~3 年のうちに最終的なゴール達成を目指していくことを推奨する。そのためにも、より高い精度・速度で①~③をクリアしていくこ

とが鍵となる。会議などに無駄な時間を取られている暇はなく、決裁権を有した少数精鋭のチームでプロジェクトを進行していく。速度やアウトプットの量だけに気を取られず、顧客の本質的なニーズを捉えた革新的な価値の創造を心掛けてアイデアを生み出し、コンセプトを設計していくことを肝に銘じるべきである。

ビジネスでデザイン思考を活用すると特に真価を発揮する場面がある。それがヒアリングだ。ヒアリングは、問題解決の第一歩であり、基本であるがゆえに、その局面で本質を見極めていく。顧客・企業を取り巻く「問題の根幹」「持ちうる本質的価値とポジショニング」「本質と現状のズレや歪み」、これらを要素・形式・構造的に紐解いていく。

単純に顧客の相談内容や意見を鵜呑みにして、ただその要点だけを補修することに全く意味はない。本質的な問題を理解し、改善できる力があれば、そもそも依頼はしない。顧客は何に困っているかを理解できていない。なんとなくという曖昧な肌感、または目先の事態に対して危機感や問題意識を抱いていることが殆どだ。そのため、会話の中から、順々に問題の源泉をさぐり、本質を見出していく必要がある。

例えば、ファッション事業を手がけるクライアントから、顧客数や売り上げの伸び悩みを相談されたとする。当人たちは、認知度を上げることで集客率を高め、これらの問題を解決できると信じている。

しかしながら、ヒアリングを進めるうちに、リピート率の低さとその要因、ターゲットのズレ、コンセプトやビジネスモデルのミスマッチ、価格設定のズレや顧客体験に伴う満足度の低さ、根幹のブランド価値の低さや伝達力の低さに依存していることなどが問題の本質として見えて来る。

認知度が本質的な問題ではない、というケースだ。この状態では、ビジュアルラインをいくら整えて広告を最大限有効活用したとしても、それらの問題が解決できていない限り、再び顧客数や売り上げは伸び悩み減少し、顧客の抱える本質的な問題は解決されることはない。

問題の根幹を理解し、クライアントが持つ本質的な価値を見出していく。問題の本質が見えた段階で、解決策を模索するのは時期尚早であり、革新的価値は見いだせない。商品・人材・文化など、必ず魅力的な要素が存在する。極端に言えば、その要素の魅せ方が悪いのか、組み合わせ方が悪いのか、それら両方に問題があるのか、根本的にすべてがダメかのいずれかが問題となることが殆どである。ここで、ありがちなのが無駄に魅力を詰め込みすぎて、価値の有り様が見えにくくなっていることだ。顧客に打ち出そうと必死になりすぎるあまりカラフルな特色を出してしまっていると、パツとしない印象を顧客に与えてしまい、類似の競合他社との比較で競争力を失う。

価値ある要素を最大限に発揮させることを主軸に構成していく。優位性のある魅力的なファクターは、その主軸を引き立たせるように関連性のある要素として展開していく。あとは、デザイン思考のプロセスで説明したフローに即してアウトプットにテストを重ね、より社会的価値を発揮するように精度を上げていく。

#### 4. デザイン思考を用いたブランド創造

ブランド創造の現場では、様々な要素を複合的に捉えブランドの構築を行い、成長させ、その価値を社会に浸透させていく3つのフローが存在する。その上で、デザイン思考に伴う本質主義が主要なファクターとなる。

ブランド創造においては、ビジネスモデルや組織文化設計を始めとする経営ナレッジや、事実にとらわれない創造性を司るクリエイティブシンキング、暗黙知・カオティックな知性に伴う芸術性や情緒性をバランスよく取り入れ、広い領域において相反する要素をコラボレーションし、新たな価値を創出していく。

ブランドの由来は、家畜の識別のために「焼印を押す (brand)」ことに由来する。ブランディングという言葉に総称されるように、ブランドの根幹には「識別」という役割が組み込まれており、

それぞれのブランドには明確なコンセプトが存在し、コンセプトを体現するストーリー・世界観が構築されている。その世界観を構成するブランド要素として、「名称・商標・標語・メッセージ・デザイン・シンボル・イメージ・サウンド」などがあり、これらをブランド・エレメントと言う。

ブランド・エレメントにより、ブランド固有の世界観を具体的かつ魅力的に可視化させ、メッセージをユーザーへ正確かつ深く訴求し、世界観を5感で体験させることを経て、住人の1人として招待していく。具体的に、ブランド創造を行う際の主要要素が「コンセプト設計」「CI・VI・BI」「ストラクチャー設計」「ビジネスモデル構築」「体験設計」である。

「コンセプト設計」では、「誰が、誰に、何を、どのように伝えるか」を正確に設計していく。ブランディングを行うときに、企業や商品、サービスに対する特徴、いわゆる USP を自分たちで認識する。ただし、それをいきなり凝縮したわかりやすい言葉で表現することは非常に難しい。そのため、まずは長めのストーリーを作り、情景から理解を深める。ストーリーの作り方としては、以下の12項目から構成を組み上げ、文章に落とししていく。

(1) 誰が (2) どこで (3) どのような環境で (4) 何を (5) どのように (6) いくつ (7) いくらで (8) (誰と) 誰のために (9) なぜ (10) いつ (からいつまで) (11) 何 (モノ・体験) を提供する (12) +  $\alpha$  のメリットから作成する。

注意点として、業界常識を一般消費者に当てはめないことや、自分たちの特徴を過少・過大評価をして伝えないことが挙げられる。更に、対象者 (= ターゲット) をペルソナとすることもこの工程内で行っていくことで、コンセプトをより明確化することができ、それに伴いベースのポジショニングも設計が可能となる。

次に、構成したストーリーを元に、「社長の思い」や「キャッチコピー」に落としこむことで、伝えるべき内容を明確化していく。これらは、コピーライティングの知識が前提となる。世界観を含む

メッセージ性は、繊細かつディテールに拘り、洗練されたアウトプットになるほど、顧客の心を魅了し、幸福な体験を誘うことになる。ブランド創造において、コンセプト設計の良し悪しが根幹を担っている。

「CI・VI・BI」とは、コーポレート・アイデンティティ (Corporate Identity)、ビジュアル・アイデンティティ (Visual Identity)、ブランド・アイデンティティ (Brand Identity) の略称であり、それぞれ以下の役割を担う。

CI (= 組織の固有性) は、組織が掲げる理念 (= アイデンティティ) を一瞬見ただけで伝える、認識・判断できるように見目で体現するもの、シンボルマークやロゴタイプのことを指す。赤地に黄色の大きく緩やかな M を見れば、「ああマクドナルドだ」ということが判断できるはずだ。

CI は、作ったらそれで終わり、という存在ではなく、その使われ方の方針も設計する。勝手に色を変更したり、マークやロゴの配置・比率などを変更してはアイデンティティの役割が失われ、存在意義がなくなるからだ。人の顔が、経年変化を除き、変わるようでは社会的信用をなくす。それと同じである。徹底して一つのイメージを保つようにする。マンネリ化というネガティブな指標を表す言葉があるが、CI に関してはこのマンネリ化を目指していく。

正確には「見たことあるよ」と言われるのが目標であり、社会的な認識およびブランドの世界観を等しく伝達する。世界中、どこへ行ってもマクドナルドは同じシンボルをかかげている。(例外的に、歴史的建造物近辺では景観に配慮し、色をシックなものに変更することがあるが、このケースは除外するものとする)

ゆえに、CI では流行を追ってはいけない。「今流行りのデザイン」という形式的な外観のみを機能として持たせてしまうと、5年も経過すると「5年前よく見たな、懐かしい。今は全く利用しないけれど。」というような事態に陥りやすい。それ以後、古臭いというイメージが付いて回ることになる。10~20年と、ブランドの識別として

使用し続けるCI・VIには耐久性が求められ、特に普遍性を持った「王道・シンプル」なものがふさわしい。

CIの使用設計確定後、その方針（マニュアル等）に従ってCIが入る対象物全てをデザインしていく。看板・名刺・封筒・領収書・見積書・段ボール・社用車・ユニフォーム・IDカードなど、規格統一された関連物全てをデザインしていく。航空会社がよい例だが、平均してデザインするアイテム総数は2万点にも上る。それに伴い莫大なコストがかかる。

CIの持つ効果として、アイデンティティの共有が挙げられる。街中で細い青の横縞シャツを着た荷物を運ぶ人を見かけたら、「あ、佐川急便だ」と思うのではないだろうか。この場合は、ユニフォームのデザイン自体が企業イメージを想起させる。企業に所属する集団に対して一致団結を促す効果がある。ゆえに、所属が一目でわかることから、自分＝企業である自覚と共に企業理念を全うする振る舞いやマナーの意識が芽生える。営業利益に直結することではないが、認知度と社員の意識向上に伴い、結果的に利益の向上にも繋がっていく。

VI（＝商品、サービスを提供するブランドラインの固有性）は、組織以外の、商品ブランドやショップなどのマークやロゴのことを総称している。機能的にCIと差異はなく、企業を対象としていないため、VIと定義しているものがこれに該当する。

アパレル関係の企業では、ターゲットの年代や性質ごとにブランドを作り、グレード毎に段階的にライン化している。ブランド個々にロゴを作成し、使用している。マークスタイラーの「EMODA」「MERCURYDUO」「LAGUNAMOON」などのロゴがVIに当てはまる。好きなブランド品で身を固めている人を見ると、大まかな系統別に性格・性質などを見分けることができ、ユーザー個々のアイデンティティ形成にVIが混ざり合うことが想像できるだろう。「あの人は○○っぽいな」という関連イメージだ。

ユーザーを介したより具体的なキャラクター性の可視化が、ブランドの世界観をより具現化し社会的伝達率を高めている。顧客1人1人も、ブランドの世界観を纏った広告塔なのである。

BI（＝連想イメージの明確化に伴うブランディング）は、CIやVIのように、見た目ではアイデンティティを持たせにくいものではなく、特徴や個性などを明確にする。CIやVIをより明確にブランディングし、価値を高めていく考え方がBIである。わかりやすい例が、アパレルブランドのロゴの使用方法だ。胸や肩に入ったロゴマーク、その大きさ、色使いになどによって、その服の価値が変化していく。アパレルブランドのロゴマークはVIが多いが、これをどのようにブランディングし、ロゴをどのように使用するかは、BIの戦略方向性によって大きく異なる。

この様に、VIとBIは強い相関関係にある。中核を担うような商品がある場合は、単にビジュアルのみではなく、BI戦略が必要となる。洋服や家具などを購入する際、ロゴが入っているか否かで商品を選択した経験があることだろう。ファッションや車、家具や飲食料品など、人々の生活＝ユーザー個々のアイデンティティに直結する関係業界では、特に重要なファクターであることが理解できる。近年では、メディア戦略の一環も兼ねたPR手法として、Instagramを活用する企業が増えているが、これもBI戦略の一環である。

だが近年、「WEBサービスでロゴ発注を数万円で1週間で行える」、「無料で提案します」などという話を耳にする機会が増えている。そこで得たCI・VI・BIでは社会的価値を発揮することはない。優れたアートディレクターやクリエイティブディレクターがいない状況下で作業ベースの短期工程で安価に生み出せるものではない。

これは、ロゴをグラフィックデザイン等の外観要素としてしか捉えていないことを日本文化として提唱していることに他ならず、顧客へ誤った認識を与えるとともに、いともたやすく崩壊する欠陥建築を依頼していることに他ならない。それらを用いた成果物が及ぼすブランド設計に伴う社会

的価値を生み出した事例を、未だに見たことがない。日本社会で、デザインへの解釈やデザイン思考に対する誤認が深く根付いていることも、この現状から伺える。

「ストラクチャー設計」では、企業（組織およびブランド）の事業構築・構造を最適化させ、市場動向・競合他社とのポジショニング優位性などを踏まえ確立していく。様々な業種・事業によって異なる経営・組織・人事・財務・広報戦略、M&A などに対する最適な戦略を組み立て、事業フェイズ毎に適応・修正していくことから、MBA に代表されるロジカルシンキングの正しい知見と、広く深い領域のマーケティングノウハウ、予想外の事態に対して臨機応変に対応するための柔軟なトラブルシューティング能力が必要となる。

ここでポイントとなるのが、ゴールの設定（上場・IPO、バイアウト）とゴールまでのフェイズ・ルート設計だ。上場を目指しているのに、社会的信用性の伴わないイメージが定着してはいけないし、バイアウトを目指しているのに、アライアンスなどに時間を費やしては本末転倒である。最終目的として掲げるゴールに対して、逆算で戦略設計を行う。どちらも目指していない、という場合はこの限りではない。

マーケットにおける事業（企業、ブランド）優位性やポジションの確立、それらを活かした KGI に対するより最適・最効率な成長戦略、リスク分散視点、ドリブンパターンを選定（データドリブン、アクションドリブン、デマンドドリブン、イベントドリブン、コンテンツドリブン、プロダクトドリブンなど）、有益な業務提携が望める企業との提携戦略などを上記のポイントと照らし合わせ、全体の戦略を整えていく。

ストラクチャー設計は経営上重要なファクターであり、ブランドは創ってからが真の勝負となる。優先順位をつけた取舍選択、リスクマネジメントを含めたいくつもの分岐点とそれに伴う達成指標や問題解決策、機転を活かした柔軟な対応範囲、繊細かつ慎重に、時には大胆な行動・選択の指針

などを含めて組み立てていく。

「ビジネスモデル構築」は、本来ストラクチャーの一部に含めるが、本稿では別途記載している。ビジネスモデルの構築に、デザイン思考が応用可能であることによるものだ。

ビジネスモデルは金の流れ・人の流れ・サービス（モノ）の流れの3つを元に組み立てられ、これらが簡潔かつ成立しやすく、市場（競合他社を含む）の影響を受けにくいものにすることが有効である。中心に置くのは、本質的な事業（ブランド）の価値に紐づく対象（ヒト・モノ・コト）と参入障壁となる要素の活用であり、その上で低コスト・高利益となるビジネスモデルの仕組みを構築していく。ブランドの役割として、参入障壁となる独自性のモデルや確立されたポジショニング、ブランドの持つ付加価値がその進化を発揮する。ブランド創造のアプローチでビジネスモデルを構築していく際は、この部分を最大限活かした設計を心がけることが重要であり、「NO.1 & Only1」をともに狙っていく。薄利多売でも成立するモデルの場合はこの限りではない。

「体験設計」では、顧客に対して適切な情報伝達（UI）とポジティブな顧客体験（UX）を設計していく。

顧客がブランドに接する窓口全てに対してこれを施し、場合によっては窓口毎に機能を分けた設計を行っていく。店舗、広告、WEB サイトやアプリケーション、イベントやカスタマーセンターなど、関係する窓口全てが体験設計の対象である。

体験設計は、コンセプト設計や CI・VI・BI、ストラクチャー設計の意図を汲み取り設計される。本来、WEB サイトなどの設計区分はストラクチャー設計に含まれている。インターネットで接続可能な全ての窓口は、体験設計へ切り分け、ストラクチャーの意図を踏まえ、個々の役割・機能に応じた最適なユーザー体験の創出に比重を置いた設計思想の礎を構築するべきだと考えている。

理由として、近年インターネットの発達や PC・スマートフォンを中心とするデバイスを用

いた検索率・情報伝達率の高さから、店舗・広告・商品が中心で補填的情報確認機能のために存在していたWEBサイトだが、その設計ロジックは既に崩壊しており、現代のWEBの役割は店舗や広告などブランド認知が初めて起こる窓口として世界観やユーザー体験の共有がWEB自体に機能している。そのため、UI・UX及びビジュアルライズ的観点を踏まえる。

SNSの発達により、顧客自体がメディアとして双方向型につながり、情報交換・拡散の連鎖を生み出すソーシャルグラフ主体の現代において、ブランドからの一方的発信ではなく、ユーザーの共感値を元にした情報拡散の波や世界観の共有への同調率が高いことから、それらを誘発するためのWEBやAPP自体に対する体験設計がブランディングにおいて重要度を増している。

「カサネテク」という事例を元に考察してみる。これは、雪印メグミルク株式会社の商品『重ねドルチェ』の商品プロモーションPRに用いられたオリジナルWEBムービー（映像作品）である。合コンにおける女性のテクニクをコミカルかつセクシー、ポップかつダークに表現している。

従来、プロモーションによく用いられる商品主体のCMと違い、当プロモーションムービーでは、ラスト数秒に商品の情報をキャッチコピーと共にざらりと載せている。この事例の狙いは、あくまでもターゲット層に対する共感・同調体験である。一方的映像に対して、キャッチーな「無敵の合コンテクニク、さ・し・す・せ・そ」という要素に踏まえ、現代における女性らしさ、女性のあり方の裏表を如実に表していることや、心地よいBPM（Beats Per Minuteの略称、音楽で演奏のテンポを示す単位）やダンスの振り付けが盛り込まれている。

この作品はWEBプロモーションを中心に設計されており、SNS上で20代の女性を中心としたターゲットの興味を誘い、共感・同調体験を元にSNS上にてユーザーが拡散の連鎖を引き起こす設計が組み込まれている。これにより、ネットを中心とした話題性の高さからテレビを中心とし

たマスメディアが取り上げ、さらに広告効果の高い媒体にてプロモーション効果は跳ね上がっている。

これがただ単純にバズを引き起こしているというに止まらないということは注目に値する。『重ねドルチェ』という、商品ブランドの価値がコンビニを中心として展開されているスイーツの中で圧倒的なブランドとして好意なポジションを獲得した点にある。基本的にバズを中心とした出来事や対象物は、時間経過と共に人の記憶の奥底へ、もしくは淘汰されていく。これは脳のメカニズムによるものだ。

ブランドの持つ世界観の認識や定着率の高さは、触れ合う期間の長さや体験の蓄積に影響し、それらが相関関係にあることはCI・VI・BIにて説明した通りである。しかし、『重ねドルチェ』は、『カサネテク』というコンテンツにおけるブランディング手法によって、短期間・高密度で圧倒的な認知度・共感度・交流頻度をターゲットに与え、さらにそれらは断続的にターゲットのコミュニティ内にて定着し、SNSを中心とした文化圏で誰かがそのブランドに伴う情報を更新するというサイクルを中期的に実現している。

「やってみた」という同調共感文化型のユーザーによる2次コンテンツの生成や拡散を生むトリガーが『カサネテク』というコンテンツにあるからだ。WEBを入口にした体験設計がブランドの価値を高めている。

現代においては文字・ビジュアル・映像という従来の一方方向型の情報発信やコミュニケーションの取り方ではなく、ユーザー体験を元にした共感・情報拡散や双方向コミュニケーション型の体験設計が欠かせない。

## 5. おわりに

現状のAIやIoTテクノロジーにはできないことがある。それは、複雑な枠組みの概念や感情にまつわる非合理的な価値を生み出すことである。具体的には、膨大な人に関するメタデータの収集

と解析、フレーム問題と言われる異なる定義における複数の概念間を行き来させ導き出される人間の意思決定プロセスそのものを理解する能力のことだ。

その一方で、デザイン思考を備えた人材が不足している。単純作業、業務管理、経理・事務処理等、これらの作業項目において、テクノロジーの進化は人々の労働を軽減させていく。それにより人々は取り組むべきことにより集中できる時間を手に入れることができる。

①デザイン②エンジニアリング③ビジネス、これら3つの円の交差を生む人材、専門分野を確立しつつ、他の専門分野と繋がる人材が求められる。専門分野でなくても、ある程度は他分野の言語を理解し、自分の専門分野を活かし、他分野の人と繋がることでレバレッジをかけられる人材である。この3つの領域のうち2つ以上の専門領域を備えていくことが望ましい。デザインとビジネスを専門分野とした上で、プログラムを書くことは決して不可能ではない。

デザイン思考はイノベーションを創発する。チームにプロトタイピングを成立させるためのプログラマー、あるいはエンジニアがいる。プロトタイピングの初速とチーム作りや人件費などのコスト的観点から、より少数のチーム構成かつスピーディーなプロトタイプ開発とテスト・改善を行う。エンジニアリング経験者なしでは、カタチにすることができない。つまり、プロトタイプを作ることができないのだ。

果たして、それが最小工数で行うべきプロトタイピングが可能な条件として含まれるべきなのか。チーム内での経験者が不足している状態でチームビルディングを最優先で行うことは、速度を低下させ、アウトプットやピボット・改善のチャンスを減らすだけである。プロトタイプのプロトタイプ、と言われる $\alpha$ 版は、最低でも自分1人で生み出す。 $\beta$ 版開発を進める段階、または $\alpha$ 版のテスト結果から得た有益な方向性の確信を得た段階で対象技術のエンジニアリングを専門領域としている人材をスカウティングすべきだ。

これらの領域を1人が兼ね備えることが実現不可能かという、実はそうでもない。ビジネス、デザイン、エンジニアリング。この3つが要素として補い合っているように、実は想像よりも近くの領域をそれぞれが担っている。ビジネス（マーケティング領域を含む）では、問題解決や市場価値の創出を元に論理的に構築する領域となっている。そこで用いるロジカルシンキングはデザイン思考の要素を一部含んでいる。

本質的な問題発見から顧客ニーズや解決策を導き出し、それらの設計から外的アウトプットや体験を生み出すデザインの領域はすぐ隣にある。構造やシステムの設計を行い、テクノロジーを用いるときに、これらを最適かつ最小工数で拡張性をもたせ実装する。エラーなく制御することがエンジニアリングの領域に密接に関係していく。エンジニアリングを行う際に、社会的整合性や展開領域と様々な現状や社会問題に向き合う。適切な設計を行う開発思想のもと規格や仕様を決定し構造的に開発を進めていくのにビジネス領域の視点が鍵を握る。

本質的なコミュニケーションデザインや問題解決を重点的に行うデザイン思考を持ち、プロトタイピングやデザインを1人1人が行う能力を有し、ハブとなってチームビルディングを行い、ビジネスでスコアも出す。デザイン・エンジニアリング・ビジネスのうち2つ以上の専門領域を持つ人材の社会的価値は高い。デザイン思考を備え、社会的課題・問題を見極め解決していく人材が、新たな社会的価値の創出の鍵を握っている。

————— 注 —————

- 1) 世界的に読まれている本書の邦訳タイトルが、ハーバード・サイモン著『システムの科学 (The Sciences of the Artificial)』(パーソナルメディア)となっている。だが、人工物 (Artificial) = システム (System) ではないことから、本論では原著にならぬ『人工物の科学』を表記した。

参考関連資料

「これから求められるのはI型人材、T型人材ではなくH型(π型)人材」(2017) < <http://b.pasona.co.jp/keiri/appeal/3221/> >

今村玄紀 (2016)「経営者が理解すべき、デザイン思考とは」 < <http://beeshoney.jp/cat-branding/designthinking-for-executive/> >

「これからの仕事ができる人は“H型”人材！」(2016) < <http://bizhack.hateblo.jp/entry/2016/04/07/222218> >

Jozen Yamamoto (2015)「デザイン思考入門 Part 4 - Ideate あなたのアイディアはもっと面白くなる」 < <http://blog.btrax.com/jp/2015/12/09/ideate/> >

09/ideate/ >

「これからの時代に求められるのは「T型ではなくH型の人材」」(2015) < <https://courrier.jp/news/archives/4977/> >

宮里文崇「CI・VI・BIとは(シンボルマーク・ロゴタイプ)」 < <http://fmstudio.jp/docs/graphic/ci.html> >

「CI、VI、BIとは?会社ロゴによるブランディング価値を考える」(2015) < <http://hansoku-legend.jp/ci-vi-bi/> >

(\*上記資料すべて2017年8月2日時点でアクセス可能)