

# Good design is good business.

## 企業に新たな創造力をもたらす「IBM デザイン思考」

イノベーションを生み出すマネジメント手法として注目されている「デザイン思考」。もともとデザインと深く関わってきたIBMは、自らの経験とノウハウを基にこの手法をさらに進化させて「IBM デザイン思考」を確立し、新たなイノベーションを生み出しつつあります。IBMならではのデザイン思考とはどんなものか——。日本IBMでインタラクティブエクスペリエンス事業を担当する工藤晶に、本号のコンテンツ・リーダー二上哲也が話を聞きました。

### 長い歴史に培われてきた IBMのデザインへのこだわり

——まず、デザイン思考とはどういうもので、どこから生まれて来た言葉なのかをお教えてください。

**工藤** デザイン思考とは、優れたデザイナーの感性や思考を用い、徹底した顧客志向に基づいてモノやサービスを創り出していくことを言います。その核心は「徹底した顧客志向」にあります。具体的なアクションで言えば、お客様をよく観察し洞察を得て仮説を立て、プロトタイプをつくってそれを検証し、試行錯誤を繰り返して改善を図りながらモノやサービスを創り出すという創造的なプロセスと言えます。

もともとは、米国のデザインコンサルティング会社が言い始めたもので、その流れをくんで2005年にはスタンフォード大学に「d.school」が創設され、ビジネスウィーク誌が「design thinking」と題した特集号を発行したことで一気に知られるようになりました。

——デザインについては、IBMも古くから注力してきましたよね。

**工藤** ビジネスの中にデザインを取り込んだ企業は、おそらくIBMが最初だと思います。その発端となったのは、1956年にIBMのCEOに就いたトーマス・J・ワトソン・ジュニアが、当時のニューヨーク近代美術館で展示物の目利き役を務めていたエリオット・ノイズという人物をスカウトしたことでした。

ワトソンはノイズに、コーポレートのデザイン・プログラムをつくり、IBMにデザイン・カルチャーを根付かせてほしいと依頼しました。そこでノイズは高名なデザイナーたちを招へいし、自らはコンサルティング・デザイン・ディレクターとして作業を進めていきました。

ノイズが製品デザインの刷新として最初に手掛けたのは、タイプライターでした。とりわけ、競合に後れをとっていたカラフルな製品ラインアップを整備しました。

そしてノイズは、IBMに来てから10年後の1966年にコーポレートのデザイン・プログラムをつくり上げました。ワトソンがそのことを公式文書にしており、そこには「Good design is good business.」（良いデザイン



日本アイ・ビー・エム株式会社  
グローバル・ビジネス・サービス事業本部  
インタラクティブエクスペリエンス事業担当

**工藤 晶**  
Akira Kudo

デザイナー、戦略コンサルタント、開発エンジニアといった多彩なタレントから成るチームをリード。グローバル企業のデジタル変革、マーケティング変革、企業変革といったプロジェクトを戦略から、IT構築・定着化まで手掛ける。

は、良いビジネスになる)と記されています。IBMでは、この時点から全社を挙げたデザインへの取り組みが徹底されてきました。

——デザインへのこだわりは、IBMのロゴにも表れていますね。

**工藤** 現在の「エイトバー」と呼ばれるIBMのロゴは、ノイズが招へいたデザイナーの1人であるポール・ランドがデザインしたものです。このエイトバーには、企業としてスピード感と躍動感を持つという意志が強く込められています(図1)。

実は日本も、製品デザインには深く関わっています。その象徴が、1992年に当時の大和事業所が開発したノートPC「ThinkPad」です。IBMのロゴに色を付け斜めに配置し、大ヒット商品になりました。

## 大規模プロジェクトに適應する、IBMならではのデザイン思考

——50年以上にわたってデザインにこだわりを持ち続けてきたIBMが、ここにきてデザイン思考に注力し始めたのはなぜですか。

**工藤** 本格的に動き始めたのは、2012年1月にCEOに就任したジニー・ロメッティが、「カスタマー・エクスペリエンス(顧客体験)はすべての企業にとって最重要課題である」という方針を打ち出したのがきっかけです。デザイン思考はカスタマー・エクスペリエンスの重要な要素ですから。

その方針を打ち出したロメッティは、デザイン部門のゼネラル・マネージャーを務めるフィル・ギルバートと、IBMとしてカスタマー・エクスペリエンスをビジ

ネスの中軸に据えていくための方策について議論を重ね、先に述べたような長きにわたるIBMのデザインへのこだわりを再び呼び覚ます必要があると判断しました。

それを受けてギルバートは、かつてワトソンの命を受けてノイズが動いたのと同様に、有能なデザイナーをどんどん招へいしました。ただ、過去と違うのはそのスケールで、実にこれまで3年間でおよそ1000人のデザイナーを迎え入れ、米国オースチンにIBMデザイン部門の一大拠点を設けました。

IBMデザイン部門では、IBMならではのデザイン思考を確立し、デザイナー一人ひとりをその推進役としてIBMのさまざまな組織・プロジェクトに配置していこうというのが狙いでした。逆に言うと、それくらいの投資をしないと、カスタマー・エクスペリエンスが定着しないとの危機感が、ロメッティやギルバートにはあったのだと思います。

——IBMならではのデザイン思考は、先にお聞きした一般的なデザイン思考とどのように違うのでしょうか。

**工藤** 大きく異なるのは、グローバルレベルの大規模なプロジェクトでもデザイン思考を有効に進められるように考えていることです。それは、他でもなくIBM自体がデザイン思考を取り入れていくために不可欠な条件だからです。

では具体的にどのように違うのかを、IBM デザイン思考のフレームワーク(図2)を見ながら説明しましょう。従来のデザイン思考はさまざまな解釈がありますが、IBMとしては図2に緑色で示したように、「理解」→「探求」→「プロトタイプ」→「評価」というプロセスを従来のデザイン思考の基本的な流れと定義し、それに青色で示

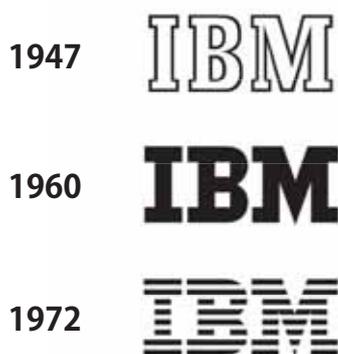


図1. IBMロゴの変遷



図2. IBM デザイン思考のフレームワーク

した「Hills」「Sponsor User」「Playback」という3つの要素を付け加えました。すなわち、この3つの要素が加わってIBMならではのデザイン思考が形成されているのです。

まず1つ目のHillsとは「目標の丘」、つまり目標設定を意味しています。この目標設定で重要なのは、デザイン思考を進めていくうえで、最初にお客様が抱えている課題を解決するための目標を定め、それを当該プロジェクトに関わるメンバーがしっかりと共有することにあります。とりわけ大規模なプロジェクトでは、多数のメンバーが同じ目標に向かって足並みをそろえることが非常に重要なポイントになるからです。

2つ目のSponsor Userとは、型にはまった架空のペルソナではなく、実際に存在するユーザーをプロジェクトに招き入れ、お客様と共創するということです。リーン・スタートアップにおけるアーリー・アダプターに近い考え方です。

そして3つ目に掲げたPlaybackとは、プロジェクトがもたらすビジネス価値について、プロジェクト・メンバーだけでなく、経営層などにもプロジェクトの進行過程で逐次説明していくことを意味しています。すなわち、デザイン思考をプロジェクトマネジメントとしてとらえるということです。

## デザイン思考とアジャイルが生み出す相乗効果

——今ご説明いただいたIBMならではのデザイン思考は、IBMの製品やサービスにもすでに適用されていますね。

**工藤** 2つの例をご紹介しますおきましょう。1つは、昨年秋に市場投入された法人向けメール・ソリューション

「IBM Verse」(図3)にデザイン思考が適用されています。これは、ソーシャル、モバイル、クラウド、アナリティクスを組み合わせた包括的なアプローチによる全く新しいメール・ソリューションです。

IBM Verseにおけるデザイン思考の成果の一例を挙げると、画面の上部に直近でメールをやりとりしている人の顔写真が並んでいるのですが、単にやりとりの頻度だけでなく応答の速さなども勘案して顔写真を並べる仕組みにしています。これはお客様の声をお聞きして反映した機能です。

もう1つは、PaaS型クラウドサービス「IBM Bluemix」(図4)です。IBM Bluemixのデザイナーは、実際に利用するお客様に見やすい画面や心地良い操作性を提供するにはどうすればよいかを模索するために、エンジニアが集まるハッカソンなどに積極的に参加しています。エンジニアの皆さんと信頼関係を築き、そこで聞き込んだ多くの“本音”の要望が、IBM Bluemixには逐次反映されています。

——それは臨場感のあるIBM デザイン思考の実践話ですね。IBM VerseやIBM Bluemixの開発にはアジャイルも適用されていますが、IBMが推進するデザイン思考とアジャイルを合わせて適用すると相乗効果があるのですか。

**工藤** デザイン思考とアジャイルは、非常に親和性が高いと言えます。デザイン思考でのお客様への共感に基づき設定した目標の丘に向かって、プロトタイプで構築・計測・学習を繰り返し、アジャイルのスクラム・チームとスプリントで短サイクルの開発を実践することにより、新しいイノベーションを提供できるのです(図5)。

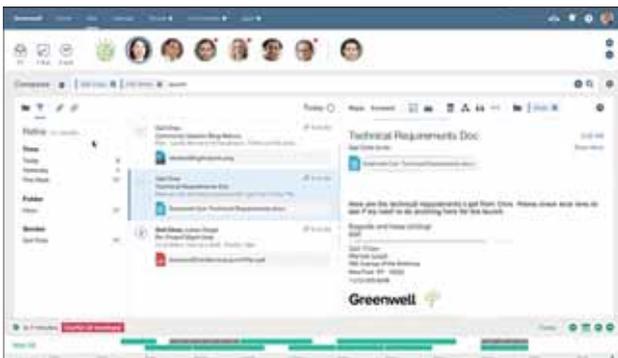


図3. IBM Verseの画面例



図4. IBM Bluemixの画面例

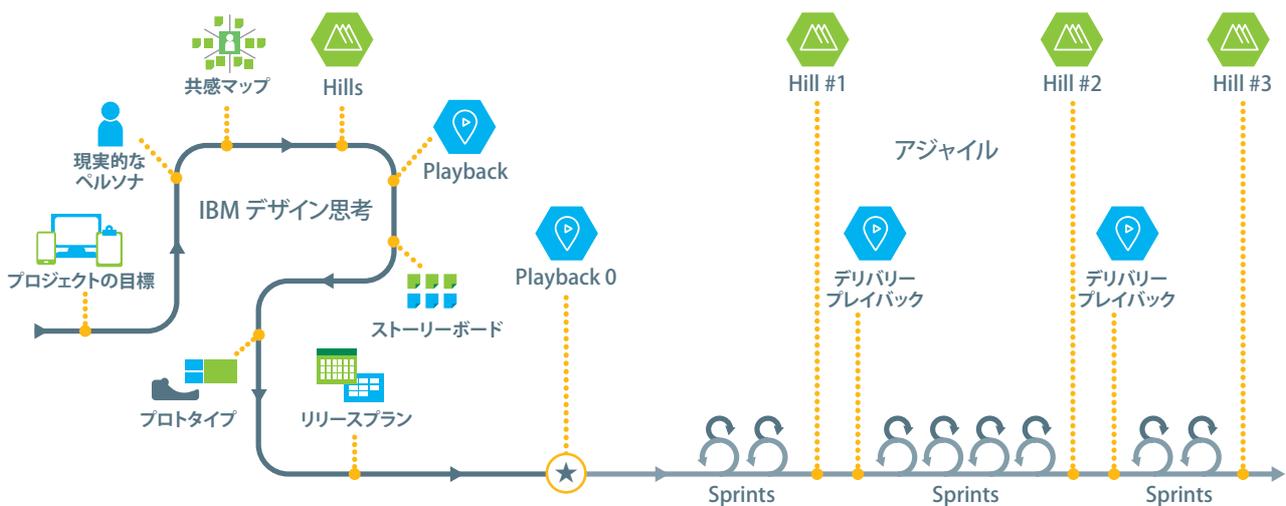


図5. デザイン思考とアジャイルの相乗効果

## 「IBM Studio Tokyo」を開設し、 デザイン思考を浸透させる

——IBM デザイン思考における日本市場での手応えはどのように感じていますか。

**工藤** デザイナーやエンジニアの間では注目を集めているデザイン思考ですが、企業の経営層やビジネスパーソンの多くの方々に認知されているかといえば、まだまだそうではありません。そうした中でも、適用されたお客様の中には大きな成功例も出てきており、お客様の経営幹部の方から感謝の言葉をいただいたこともあります。

私たちはこれまで、「IBMデザインキャンプ」を開催しワークショップを通じてIBM デザイン思考を実践してきました(図6)。そして今年10月には、「IBM Studio Tokyo」を本社事業所に開設し、より多くのお客様の課題解決のお役に立てる体制を整えました(図7)。こうし

たことにより、IBM デザイン思考がさらに浸透していくという手応えを感じています。

——最後に、お客様へのメッセージをお願いします。

**工藤** 1つは、デザイン思考は単に「ユーザー・インターフェース」の話ではないということです。もちろんユーザー・インターフェースも重要な要素ですが、先に話したように、徹底した顧客志向に基づいて「ユーザーの本質的な課題を浮かび上がらせる手法」と捉える必要があるということです。

もう1つは、企業をこれから背負って立つのは、ミレニアル世代のデジタルを自在に扱える若い人です。そうした若い人は、デザイン思考の本質を感覚的に受け止めているのです。その感性をぜひとも生かして、企業の新しいパワーにしていきたいものです。そのためにも、デザイン思考をもっともっと現場に浸透させていきたいと考えています。



図6. 「IBMデザインキャンプ」ワークショップ



図7. IBM Studio Tokyo