

〈書評〉

David Dunne 著、/ 菊池一夫、町田一兵、
成田景堯、庄司真人、大下剛、酒井理訳
『デザイン志向の実践－イノベーションのトリガー、
それを阻む3つの“緊張感”－』同友館（2019）

伊津野 範 博

本書は、企業、政府機関、団体等に関わらず、あらゆる組織が求めている革新（イノベーション）という課題について、イノベーションの成功に導く困難さと課題をマネジメントの視点から整理し、イノベーションを実現するための組織におけるデザイン思考の導入及び定着に関する書物である。そのプロセスにおける様々な理論と、それを導入してきた多種多様な組織、デザイン思考の研究者からのインタビューを元に、その意義と導入、持続に当たった課題解決を、3つの緊張感（テンション）という独自の視点から示唆した大変興味深い研究である。著者は、カナダ、ブリティッシュコロンビア州にあるビクトリア大学で教鞭をとりつつ、Customer Focused Marketing Ltd というコンサルティング会社を経営しているデヴィッド・ダン教授であり、長年の経験でまとめた著書を知人である明治大学の菊池一夫先生をはじめとする研究者グループが翻訳したものである。

本書は3部構成となっており、第1部として、「組織におけるデザイン思考の枠組み（フレームワーク）」、第2部、「3つの緊張感」、第3部、「組織のためのデザイン志向のリフレーミング」となる。第1部では、デザイン思考の考察による意義や特徴、企業への採用に当たった課題等を、事例研究を通じて論じている。第2部では、本書の柱となるイノベーションの導入や持続に際し、組織で起こる阻害要因としての3つの緊張感、つまり、「デザイン思考家と組織の距離から生じる緊張感」、「破壊的イノベーションの実行に当たって生じる緊張感」、「視野の違いによって生じる緊張感」を独自の視点から事例を用いながら、分析を取り上げている。第3部では、デザイン思考の導入におけるデザイン思考のマインドセットといったリフレーミング（省察）と、導入に当たったプログラムの構築としての意思決定を提案している。

デザイン思考は、すでに一部の大企業で導入されている。そのきっかけは、序章にあるように、禅の影響を受け、余計な装飾を取り除き、本質的な要素に至るデザインの開発を考

え、実行してきたスティーブ・ジョブズ氏や、日本での駐在経験のある P&G 社の元 CEO、A.G. ラフリー氏等、我が国の影響を受けた事例もみられた。ただし、我が国の企業は、現在、短期的な利益を追求するあまり、イノベーションという言葉が先行し、デザイン思考をきっかけとした取り組みの導入に躊躇い、あるいは導入してもなかなか定着しない状況である。世界的には、デザイン思考を用いたイノベーションによる商品、サービスの展開が散見されるものの、組織における導入や定着はまだ困難な状況にある。

では、我が国を顧みると、思考や定着というキーワードから、トヨタ生産方式が連想される。トヨタでは「改善」という思想が当たり前の習慣として定着しており、極端に言えば、日ごろの習慣のように従業員全員がその思考に沿って行動している。ただし、一般論としての広がりはありません。今後、我が国の企業に新たなイノベーションを実現するためのきっかけとして、組織へのデザイン思考の導入、定着をさせるにあたって、トヨタの「改善」思想との共通の部分も考えながら、本書を参照されると大変興味深いものとなろう。