

科学技術と自律社会



vol. 5

# C o n t e n t s

7

## INTRODUCTION

### 人間視点のイノベーションに向けて

中間真一 ヒューマンルネッサンス研究所 研究部長

17

## PART 1

### サービスデザイン× インクルーシブデザインをめぐる対話

長谷川敦士 株式会社コンセント代表 / インフォメーションアーキテクト  
塩瀬隆之 京都大学総合博物館 准教授

35

## PART 2

### サービスデザイン× インクルーシブデザインのプレゼンテーション

サービスデザインをいかにビジネスに結び付けるかは  
非常に重要なテーマである

長谷川敦士 株式会社コンセント代表 / インフォメーションアーキテクト

「できないこと」をデザインの課題として引き受ける

塩瀬隆之 京都大学総合博物館 准教授

59

PART 3

## HRI Inclusive Design Workshop

73

PART 4

## EPIC2011 Report

人びとの生活の奥に潜むニーズを  
新しいビジネスチャンスにつなげる

澤田 美奈子 ヒューマンルネッサンス研究所

新興国市場の「常識」を破壊する

Intel Corporation

## INTRODUCTION

# 人間視点の イノベーションに向けて

Inclusive and Insight

～ サービスデザインからの価値創造

---

中間真一 ヒューマンルネッサンス研究所 研究部長

日本のメーカーは技術力で勝るのに、なぜ事業展開で負けるのか？——この問いの切実さは増すばかりだ。さまざまな理由があげられるが、たとえばスティーブ・ジョブズの伝記が日本でも圧倒的な支持を得ているように、「イノベーションの低迷」こそが問題ではないのか。ここでは、イノベティブなアイデアを生み出すプロセスとして注目されているデザインシンキングと、デザインプロセスをビジネスに生かすサービスデザインのコンセプトについて考えてみたい。

本誌前号（vol.4）では、「人間視点」を近未来へのイノベーションのポイントとして提案した。それは、革新的テクノロジーを一方的に押し出すものでなく、顧客となる人びとが心から「そんなモノが欲しかったノ」とか、「まさに、こんなことをしたかったノ」と感じられる価値づくりをめざしたイノベーションであり、その実現のための「デザイン思考」という考え方と方法論を紹介した。また、そうしたコンサルティングで多くの実績を誇るIDEO社の協力を得て、数々のイノベーション事例を紹介した。

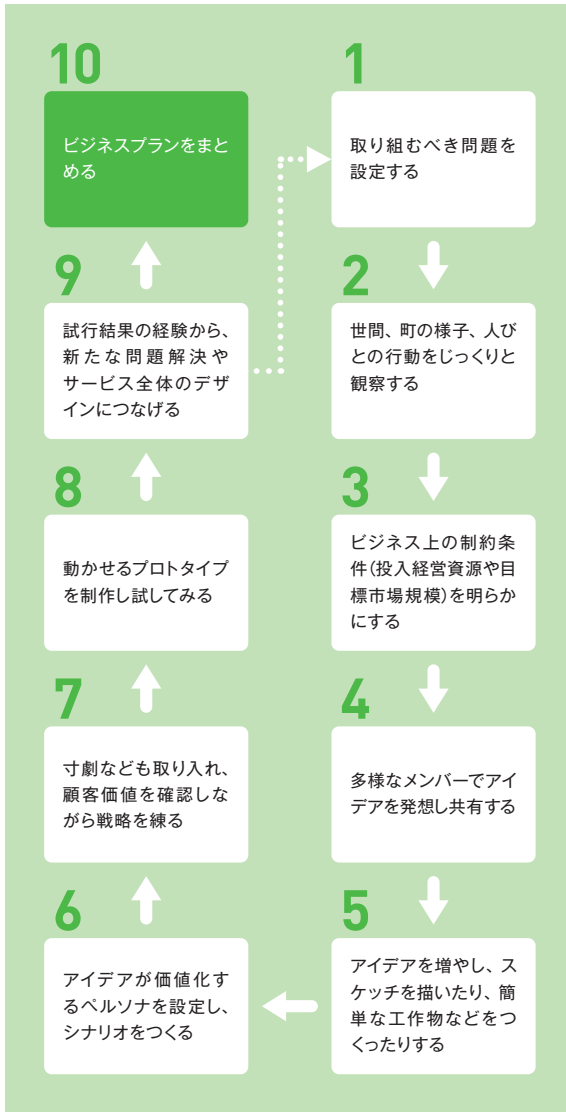
前号に対して数々の意見や感想が寄せられたが、その多くは、オムロンの経営理念のひとつである「ソーシャルニーズの創造」——すなわち近未来の社会・生活ニーズを先取りした、潜在的な顧客価値の創造に有効ではないかという期待感であった。

## デザイン思考実践の10ステップ

私たちは実際の事業や商品、サービスの企画プロジェクトをオムロングループ内の協力を得て立ち上げ、デザイン思考を具体的な仕事に埋め込んで効果をあげるため、現実性の高い活用方法を練ってきた。

デザイン思考とは、従来のエンジニアでもなく、ストラテジストでもなく、デザイナーの仕事に対する姿勢、思考方法、ツールを持ち込み、顧客の価値創造をプランニングから進めようというものだ。そこで重要なのは「フィールドワークによる顧客への深い洞察（エスノグラフィ調査）」と「迅速で分かりやすいプロトタイプ制作」、その基盤となる「多様な感性を生かした

図1 デザイン思考の10のプロセス



コラボレーションによる「創造的発想」である。すなわち、「観察する」「創作する」「発想する」の3点セットを、チーム全体でグルグル回しながら顧客価値を創造するビジネスプランを仕立てていくプロセスなのだ。

この基本的な考え方をもとに、実際に進めたプロジェクトからの知見も反映させ、より具体的な10のプロセスに分解してみた(図1)。

これらのプロセスには、それぞれに方法論やツールもあるが、取り組むテーマの特徴によって、手順も含めたカスタマイズが効果的であることも多い。具体的なテーマで試してみたいという際には、ぜひご相談いただければと思う。

このようなプロセス設定やツール化を考えてきたが、実際にプロジェクトを進めていくなかで明らかになってきた課題もある。第1に、人びとの行動観察や提供価値を確認するための適当なフィールド（現場）確保のむずかしさだ。プライバシーやセキュリティが厳しくなるなか、部外者が現場に立つことは困難になりつつある。

第2に、現場で十分な時間をとって進めるフィールドワークの効率化に対する強いニーズで、多忙な業務を掛け持ちしなくてはならないメンバーのなかで特に強い要望があった。

第3に、プロトタイプの制作が容易ではないという点だ。ボール紙や紙粘土工作レベルはよいのだが、動かしたり、表示のできるプロトタイプ制作となると、能力的にも設備的にも自分たちの手には負えないと尻込みしてしまうことが多い。

第4に、製品（ハードウェア）中心のビジネスを手掛けてきたメーカーの企画・開発者の仕事の仕方に慣れてしまっていると、モノだけでなく、それを含めたサービスビジネスとして企画を進めるといふ仕事の要領が掴みにくいことだ。サービスデザインの考え方、分かりやすいプロセスを示してほしいという声が多かった。

## サービスデザインとインクルーシブデザイン

このような課題に対応する一環として、私たちは国内外のサービスデザインの事例や課題、潮流についての調査研究を重ねてきた。また、サービスのデザインに関連して、インクルーシブデザインという考え方と、その実践のためのワークショップ形式の有効性に注目して検討を進めてきた。

そこで本号（VOL.5）では、デザイン思考を実践レベルで活用しやすくするために、「サービスデザイン」と「インクルーシブデザイン」というテーマを取り上げ、その効果や方法論を紹介してみようと思う。

サービスデザインは、もともとユーザーインターフェースの分野で進められていた「ユーザーエクスペリエンスデザイン（UXデザイン）」の考え方に基づき、当初対象としていたソフトウェアやウェブデザインだけでなく、さまざまなマン・マシン・システムのデザインへの活用展開が注目されている。

この分野に早くから取り組み、数多くのサービスデザインのコンサルティングを手掛けてきた株式会社コンセント代表取締役でNPO法人人間中心設計推進機構の理事でもある長谷川敦士氏は、サービスデザインの基本はHCD（ヒューマン・センタード・デザイン）のプロセスにあるという。

長谷川氏からは、サービスデザインの考え方やプロセスを解説いただいたが、サービスデザ



インもまた「デザイン思考」が基本となっている考え方であり方法論だということが分かるだろう。

また、インクルーシブデザインについては、研究や数多くのワークショップ実績を持ち、企業での実践的な活用に向けた研修なども精力的に手掛けている京都大学准教授の塩瀬隆之氏から、その特徴と活用法などについておうかがいした。

インクルーシブデザインとユニバーサルデザインは、狭い解釈では同じような捉え方をされることも多い。しかし、ユニバーサルデザインが「すべての人にやさしいデザイン」をめざすのに対し、インクルーシブデザインは「特定のニーズを持った人びと（リードユーザー）」にデザインのプロセスに参画していただき、ともに開発を進めるところに特徴があり、発想起点に大きな違いがある。自ずとアウトプットも大きく変わる。リードユーザーとともに洞察を深め、発想を広げていくプロセスは、確実に顧客の価値を顕在化させるサービスのデザインにつながっていくのだ。

本号では、塩瀬氏をファシリテーターとして、インクルーシブデザインのワークショップを実施している。「活動量を計る」というテーマのもとに、インクルーシブデザインの手法を活用しながらサービスをデザインするという内容だ。「活動量計」のデザインではなく、「活動量を計る」ということのサービスである。テーマ設定の工夫からでも、発想が大きく広がることを体験的に学べるものだった。

ワークショップについては、活動量計の企画開発に関連するメンバーのみならず、他事業の企画担当者など幅広く多様なメンバーの参加を得て進められたことにも大きな意義があった。

ビジネスサイドのメンバーのみならず、学生や主婦、妊婦さんにも参加いただいたことで、まさに「インクルーシブ（包摂的）」なサービスデザインの有効性をメンバー全員で確認し合うことができた。

わずか1日のワークショップでありながら、従来の仕事からは得られなかった成果を実感されたことと思う。社外の感性や知見を取り入れるインクルーシブデザインのワークショップは、社内でのアイデア発想を活性化し、より大きな効果をもたらすものであり、プロセス活用上の課題のひとつである「フィールドワークの効率化」を解決するための有力な選択肢のひとつにもなろう。

## インテルの強みの出発点——Intel Insight

1980年代、「産業の米」といわれた半導体で世界市場を席卷してきた日本のメーカー最大手のひとつが、世界3位のシェアを持ちながら倒産に至った。一方、同じ半導体ビジネスの世界のインテルは、2011年も売上を100億ドル以上伸ばし、増収増益で過去最高記録を更新するといわれる。製品分野が異なるので単純な比較はできないが、インテルが顧客や新たな市場の潜在ニーズを創造するための取り組みに驚くべきパワーを注いでいることを見逃してはならない。

HR Iは、2011年9月に開催されたEPIC2011という国際会議に参加した。これは、顧客起点の発想から潜在ニーズを捉えるために、参与観察などの民族誌的（エスノグラフィ調

査)アプローチを活用し、製品やサービスのイノベーションを手掛けようとする取り組みをテーマとした国際会議である。インテルは、この国際会議のリーディングカンパニーのひとつだ。

「Intel Inside」といわれるように、インテルは部品メーカーであり、直接的には末端ユーザーと接点を持たない。しかし、インテルは早くからエスノグラフィ調査への取り組みを始め、常に先端的で精力的な活動を展開し、調査から得られた洞察によって顧客ニーズを的確に捉え、新興国における新たな市場獲得につなげている。インテルは「Insight」に力を注ぐことによって、選ばれるべくして「Inside」に使われているのだ。

## 人間視点のイノベーションへのチャレンジへ

本号では、インテルの研究者であるカシー・キトナー氏の協力を得て、新興国市場におけるエスノグラフィ調査の新展開を紹介している。これは、インテルが新たな巨大な顧客層としている新興国の中間層に対して、どのような価値の提供が必要であり、その価値をどのようにデザインしていくべきかを示すための指標づくりも含めた研究である。エスノグラフィ調査は地道で手間のかかる取り組みであるが、インテルがその成果として高収益経営を実現しているのは紛れもない事実である。

インテルでは、他のアジア新興国においても、数多くのイノベーションのトリガーとなる成果を創出してきている。たとえば、2002年から2年間をかけて、インド、マレーシア、シンガポール、インドネシア、中国、韓国、オーストラリアの7カ国19都市に研究開発者を派遣

し、「インサイド・アジア」という調査研究プロジェクトを展開し、多くの発見を得て顧客価値の創造を成功させている。人間視点、顧客の現場視点からの洞察を踏まえたイノベーションは、すでにイノベーションの王道ともいえるほどに進みつつある。まさに、『Intel Insight』。私たちがその優れた取り組みに学ぶべきところは大きい。

本号はサービスデザイン、インクルーシブデザイン、ワークショップの考え方や手法紹介、EPIC2011やインテルの新興国市場でのフィールドワークへの取り組みを紹介し、デザイン思考の実践活用の参考にしていただくことをめざしている。世界の最先端を走る企業が注目し、成果をあげている「デザイン思考」は、オムロンの経営理念のひとつである「ソーシャルニーズの創造」のために、価値のデザインを行うためのアプローチのひとつである。それは、顧客のなかの潜在ニーズを掘り上げ、新たな価値としてデザインしていく、人間視点のイノベーションにほかならない。ぜひ、チャレンジ精神を持って取り組んでいただきたい。