

21世紀型組織への進化にデザインができること

～等比級数テクノロジー進化の時代を生き抜く経営者のためのデザイン思考の活用～

AIやIoTの進化に伴い社会が格段のスピードで変化する中で、経営モデルにも進化が求められている。21世紀に生き残るために企業は何をすべきなのか。大手企業のイノベーション支援を手掛けている佐宗邦威氏が、デザイン思考を活用した企業の進化について語った。

講師：佐宗 邦威 氏

BIOTOPE
代表取締役／Chief Strategic Designer



経営者とイノベーションの現場で感じる課題

BIOTOPEは、戦略デザインファームと名乗っており、企業のイノベーション支援を行っている。私は、戦略とは理想の状態を定義し、実現するための道筋をつくること、デザインとは今までにないもの、非連続的なものをつくることだと考えている。そして、理想像を具体化していく道筋を支援していくことを戦略デザインと呼んでいる。

イノベーションをどう生むかは、分野や企業によって方法が異なるが、同じパターンの課題に直面するケースは少なくない。一つはデジタル・ディストラクションへの組織変革の問題、二つ目がミレニアル世代の離職問題、三つ目がSDGsなどの社会的意義をいかに設定するかということだ。

一方でこうした課題に対する新しい考え方、経営テクノロジーも広がっている。その一つが「エクスポネンシャル(指数関数的)」という概念だ。

スタートしてしばらくは利益が出ないが、ある閾値を超えると爆発的に利益が出るようになる。デジタル時代に新規事業をつくる場合は、利益が出るまでの長い失望の期間を耐える方法と、利益が出たらそれを大きく伸ばす方法の二つを同時に考えなくてはならない。エクスポネンシャルグロースは、デジタルによって付加価値が一気に上がり、かつコストが一気に下がる事業であれば、IT企業に限らず、全産業において起こり得るだろう。

20世紀型モデルは囲い込み型、21世紀型モデルは呼び込み型

この一見バラバラな課題や解決策の補助線となるのが、21世紀型組織だ。

20世紀型企業のモデルは、限られたユーザーを囲い込む「囲い込み型」であり、選択と集中による市場の支配に重点を置き、組織においては同様の方法で学習効率を上げて改善力を高めていた。

対して21世紀型企業のモデルは、自分たちで大義(存在意義)をつくり、それを発信することで世の中の共感を呼

び、世の中に遍在するさまざまな資源を集める「呼び込み型」だ。AIやIoTなどに対応するには、単なるデジタル対応を超えて、呼び込み型の21世紀型企業モデルへとOSをアップデートすることが必要になる。そのためのキーワードが「デザイン思考」だ。

デザイン思考とはユーザーの課題を創造的に問題解決すること

デザイン思考とは、もともと顧客目線で商品(サービス)を開発するところからスタートした。私は新しいユーザーの課題を創造的に問題解決するものと言い換えて説明している。つまりユーザーに共感し、課題を解決するアイデアをつくる。プロトタイプングを重ね、検証を進めていくイノベーションの方法である。

では、21世紀型企業を目指すにあたって、デザイン思考をどう使えばいいのか。21世紀型組織に必要な二つの力は、①求心力、②組織外部の知と社内インフラを組み合わせた創発力だ。人材をはじめとする有限なデザイン資源は、より野心的な未来のビジョンを発信して求心力をつくることと、創発文化創りに集中して使うべきだろう。

21世紀型企業は、自社の意義を積極的に世の中に発信し、共感する人の参加を促し、外部資源を経営資源として活用することが重要になるのである。