



インタビュー：佐宗 邦威氏  
biotope 代表取締役社長

Talk  
Session



インタビュー：キャメル ヤマモト  
デロイトトーマツコンサルティングディレクター

## Initiative vol.100 発行記念対談 パラダイムシフト時代を生き抜くためのデザイン思考 ～起点はユーザーから人間性へ～

### はじめに

初めに、私(キャメル)から、インタビューの背景・趣旨について簡単に述べます。昨年あたりから、デジタル化時代への変化が組織・人材にダイレクトに影響を及ぼしてきたことをひしひしと感じ始め、それまで注視していたグローバル化を少し後ろに引き、デジタル化を前景に移しました。最近の用語を借りれば、自分は「デジタル・イミгранト」であると自覚しています。ただ、人生100年・職業人生60年時代を迎えた現在、過去の人である訳にもいきませんので、新しいことを学ぶため、その先生の一人として旧知の佐宗さんに今年の正月に7,8年ぶりに再会を申込み受けてもらいました。というのも、佐宗さんが、デザイン思考を武器に新しい時代をリードし始めていることを風の便りに聞いていたからです(デザイン思考は、デジタル化時代を生き抜くために必須のスキルとなりつつあります)。

そのとき佐宗さんから聞いた話は文字通り素晴らしい教材で、私一人で独占するのはもったいなく、100号記念企画が持ち上がった時、私は反射的に佐宗さんにインタビューをお願いしました。100号記念は、過去を振り返るのではなく、未来を展望すべきと判断し、時代にふさわしいタレントとそのアイデアを紹介することだと考えました。結果として、これから紹介する素晴らしい話を伺えました。

ただ、あらかじめお断りしておくと、本インタビューで相当背伸びをしたため、「人事・組織面でビジネス・実務に役立つ情報を提供する」というニュースレターの趣旨が少々看過され、難解なものになりました。もっとも、こういう大変化時代の勉強には、個別の新しい事象やケースを追いかけるだけでなく、それらが組み合わさって一体何を意味するのか、と

いう形で消化・抽象化する作業も必要でしょう。だとすれば、話が少々難しくなることは避けられません。

佐宗さんは、お茶の老舗企業のリブランディングから宇宙関連企業の組織開発まで幅広くデザインコンサルティングに携わっておられます。最近では、新規事業部門や企画部門、デザイン部門からの製品・サービスに関するプロジェクトに加え、経営者もしくは経営企画部門によるビジョンデザインやイノベーション戦略デザイン、組織デザインといった、“デザイン×経営”とも呼べる新しいタイプの依頼が急増しているそうです。

こうした依頼は、「デジタル・エコノミー」に対応するため、大企業が組織のカタチや働き方を根本的に作り直そうとしている動きを反映していると佐宗さんは解釈しています。言い換えると、デザインを「組織全体の文化を変え、経営戦略として変革を起こすための武器」として活用するという動きです。デザイン思考が「プロセス」を生む手段から、「戦略」を実現する組織戦略のOS(基本ソフト)へと進化したと言えるでしょう。

実は、デロイトが毎年おこなっているグローバル・ヒューマン・キャピタル・サーベイの中でも、ここ2年、最も重要と位置づけているのが、デジタル・エコノミーを踏まえた「組織デザイン」です。私たちの対談も、この共通の問題意識の下で行われました。

新しいデジタル時代は、すでに私たちの日々の仕事に直接的に影響し始めています。読者におかれましては、ご自身の実務体験や実務思考の中から、多少抽象度の高いこのインタビューに引っかかるところを見つけ、独自の読み方をいただければ幸いです。

## 目次

### はじめに

リモートワークでは創造的作業の効率が悪い？

プロダクトアウトを育てる企業風土が重要

クリエイションがニーズを引き出すカギ

上流デザインからKPI、実装イメージまでを提案することが必要

“Why”に対するデザイン思考は「人間性中心」にシフト

美学が求められる時代

デザイン思考は誰にでもできるか？

時代は“Why”を必要としている

デザイン思考で内発的動機付けの文化を創る

Doing/ Not Doing/ Being

## リモートワークでは創造的作業の効率が悪い？

**キャメル** デザイン思考というと真っ先に連想するのはイノベーションです。そこで、ウォーミングアップ的に、イノベーションと、最近私たちが取り組んでいる働き方改革をクロスさせて質問します。端的に、イノベーション(チームや個人単位でのクリエイティビティ)と、リモートワークの相性についてどのようにお考えですか。働き方改革の文脈からしても、リモートワークの時間は増える傾向にあると思います。ただ、チーム内で膝を突き合せて真剣勝負をすることで生まれる、クリエイティブな発想がリモートでは出しにくい傾向があります。

**佐宗** おっしゃる通り、創造性とリモートワークの相性は良くはないと思います。リモートワークでは五感や身体などの創造性を高めていく上で大事なインプット、アウトプットのチャンネルが使えないため、創造性の生産性が悪いのだと思いますが、そこはバランスだと思います。

身体を物理的に動かすことで生産性が上がります。また「同僚と一緒にいると良いアウトプットが出るので一緒にいたい」というカルチャーを作る会社が勝つと思います。ただ、リモートワークが前提だとしたら、直接会っている時間の濃縮度をいかに上げるかということです。アメリカのとあるコンサルティングファームは、2か月に1回くらい、2・3日集まって戦略合宿を行い、また世界各地に散ってリモートワークで分業する、濃縮と分散のサイクルを連続してやるスタイルになっているのですが、これは合理的ですね。戦略とエクゼキューション(実行)をオンサイトとリモートで繰り返していくというワークスタイルが現実的かなと思います。

**キャメル** 在宅勤務OKなんだけど、会社に来た方が楽しいし、心地がいいから全員来る、という状態が理想ですね。会社としては人間関係もオフィスも、そういった心地よい環境を作る必要がありますね。

**佐宗** オフィスデザインとか、オフィス内アクティビティとかすごく大事だと思っていて、来たいということ自体がモチベーションになって生産性が上がっていく構造になっているので、オフィスデザインに手を入れることは極めて合理的なことかもしれないですね。

## プロダクトアウトを育てる企業風土が重要

**キャメル** イノベーションとは、創造的なバリューを生み出すことであるとしたとき、バリューの出し方には、マーケットインとプロダクトアウトという考え方がありますね。どんなものでも需要がなければ意味がないので、市場やクライアント、組織デザインで言えば従業員のニーズを把握しておくこと(マーケットイン)は前提としてあるのかもしれませんが、自分が心から良いと思えるサービスや仕組み(プロダクトアウト)がマーケットニーズとマッチすることが一番ハッピーですよ。

**佐宗** 前提として、価値創造のフィードバックサイクルが、自社のシステムの中で作れているかどうか重要なんだと思います。例えば、糸井重里さんの会社(株式会社ほぼ日)では、うまくいく企画というのは社内でおしゃべりした時に、社内の人聞いた時に「あー、それはいい」と言われるかどうか大事だという話を聞いたことがあります。周囲が拾ってくれるアイデアは生き残るという文化の中では、アイデアを生みまくり、出しまくるという行動が醸成されます。僕も、チームの中で結構な球数を投げまくった結果、これが響いたという感じでやっていくような気を付けています。

## リモートワークとクリエイティビティの関係性



リモートワークは生産性向上に寄与する一方、クリエイティビティの生産性とは相性が悪い

- オンサイトとリモートのバランスが重要
- 業務生産性においてもオフィス環境や人間関係を良くすることで、高めることが可能

**キャメル** デロイトのグローバル・ヒューマン・キャピタル・サーベイ2017では、人事の10の基本テーマそれぞれについて古いルールと新しいルールを対比しています。これらはつまり、新旧の「組織文化」の対比になっています。また、エンプロイー・エクスペリエンス(従業員が企業で働く際のあらゆる経験の品質)に焦点をあてて、それを充実させるにはどうすればよいかを考察しています。おそらく、エンプロイー・エクスペリエンスに最も影響を与えるのが「組織文化」です。エンプロイー・エクスペリエンスの集約指標ともいえるエンゲージメントは、「従業員が組織文化をどう受け止めているか」と言うことができます。つまり文化はエンゲージメントにとって決定的に重要で、その文化を決めるルールを、今、古いものから新しいものに変える必要があるというのが私たちの認識です。

新しいルールでは、例えば「お互いの性格や強味を活かして、率直に言い合うこと」、「反対意見も含めて多様な意見を、オープン・マインドで受容して、新しいものを創り出すこと」等が重要とされています。言うことは簡単ですが、実行すること、それも、集団として実行することはなかなか困難です。それだけに、文化という次元で新しいルールで皆が動ける企業は、決定的な競争優位性を持つことにはならずです。

佐宗さんのお話は、この新しい文化のエッセンスを、非常に端的かつシンプルな形で、見事に表していると私は受け止めています。まずはプロダクトアウトし、周りの反応でそのプロダクトをぐんぐん上げていく。自分で1個のプロダクトをずっと温めて持っても意味が無いということを皆がわかっている、実際に、プロダクトアウトして、皆の反応を引き出し、反応をふまえて次の行動を決めるというお作法が自然にできているわけですね。

**佐宗** まさにその通りですね。プロダクトアウトは、独りよがりになってしまう弱点がありますので、試行のスピードを劇的に早める、気軽に出して失敗できる文化づくりが重要ですね。そのために、プロトタイプングが役に立つのは、早く形にするのでアイデアに自分という人格性がなくなることです。クリエイターがアイデアをメモしまくっているのは、自分とアイデアの人格性を切り離しているわけです。愛着が湧くと壊せなくなってしまうから、「早く別の子と思え」というのは本質的な話だと思っています。

とはいえ、時代の市場環境によってプロダクトアウトとマーケットインの重要度は変わると思います。5~6年前のWebサービスのようものが儲かっていた時代は成功事例を横展開していくマーケットイン

先行でよかった。他方、これからAIのようなインフラにより産業のパラダイムが変わる変革期には、時間がかかるインフラとプラットフォームものを構成するプロダクトアウト型の会社が勝つフェーズに入ってきていると思います。逆に、新たなプラットフォームが出来上がった後、数年後にそのプラットフォームの中でのサービスで差別化する時代には、再びマーケットインの方が勝ちやすくなると思います。いずれにしても、アジャイルよりは、ウォーターフォールっぽいアジャイルになっていくと思いますので、自社のプラットフォームやサービスで世界観や信頼性を提供できる骨太な会社の方が持続可能になっていくんじゃないかなというのはあります。

**キャメル** サステナビリティの話はきつとあって、自分の動機みたいなところ。人から聞いてやりたいと言っている場合は、すぐにリターンがないと保たないですよ。一方、自分だけがやりたいくて、しかもかなり偏っていると真似もされないし。

**佐宗** インターネットの時代の最大のチャレンジは、長く続けることなんですよ。ユーザーも、社員も、いろんなものに注意を奪われて、すぐに飽きてしまいますから。5年、ちゃんと死ぬ気でやり続けられたら結構な成功をするのではないかと思います。「やり抜く力」、GRITという言葉も提唱されていますが、昔で言ったら当たり前前の続ける力みたいなものを奪うものがあまりにも多すぎるので、逆にそこを深掘りできる行動様式とかカルチャーを持っている会社が強くなるということですね。

**キャメル** 昔は当たり前だったことで、今もそれは続けたほうがよいことなのに、続けるのが難しくなっていることの例の一つが、GRITですね。人事部として、(新しい取り組みにドライブをかけるという役割と並んで)、昔からの当然にやるべきことを継続させるには、どのようなことに留意したらよいでしょうか。そのヒントとして、佐宗さん個人ではどのようなことに気をつけておられますか。

**佐宗** 私個人でいうと、一部の人に限られていたクリエイティビティを誰にでも使えるものにして民主化し、解放するのを支援するというミッションは20~30年はきっと変わらないだろうという確信があります。その支援のやり方は、事業でもトレーニングでもこだわりはなく、20年続けていればきっと面白いことになるだろうなというくらいの感覚で日々制約を設けずにやっているのである意味幸せです。

**キャメル** なるほど。GRITも歯を食いしばって頑張るみたいな古いルールではなくて、ミッション力の民主化のような新しいルールで書き換えるべきかもしれないですね。

## クリエイションがニーズを引き出すカギ

**キャメル** クリエイティビティの話をもう少し続けます。最近システムエンジニアを集めた技術で勝負する企業でも、ユーザーエクスペリエンスの視点でデザイン思考をしていかなければいけないという相談をよく受けます。クリエイティビティの方向性が、技術からデザインに移ってきたのかなと受け止めていますがいかがでしょうか。

**佐宗** そういう方向性の変化がわかりやすいのは、特にB2Bの産業ですね。昔の営業は、ニーズを引き出して埋める世界でしたが、今はクリエイションをして、モノをみせながら、相手のしたいことを、潜在意識レベルでしたいことまで引き出すところから始まります。そんな方向にマーケットがシフトし始めていると感じます。

## 上流デザインからKPI、実装イメージまでを提案することが必要

**キャメル** その場合のクリエイションとはデザインからプロトタイプを作るくらいまでのところを指しているのでしょうか？

**佐宗** プロダクトやサービスのプロトタイプもあれば、それを社内にインプリメンテーションするプロセスをデザインしたり、その落とし込みとしてマニュアル作りまでやることもあります。

**キャメル** 具体的にはどのようなものをインプリメンテーションしますか？

**佐宗** 私が前職で立ち上げに関わったソニーの社長直轄の新規事業創出プログラム Seed Acceleration Program (SAP)は一例ですが、新規事業を創出する仕組みなどは、制度でもあるし、一種の新しいものを創造していく社内起業家に向けたユーザー体験でもあるんですね。別々の施策を一貫して体験していく連続体験をデザインします。

**キャメル** なるほど。コンサルティングの世界だと「制度を作ってどう実行するか」という際の「実行」をインプリと捉えています。デザイン思考においては、改善する前提のプロトタイプのような、初めの一步のところから全部クリエイトするところが入っているんですね。

**佐宗** 答えがあってインプリメンテーションするという発想はそもそもなくて、個別推論的にある程度モデルを作って、最小限でモデル化して、小さいスケールでインプリメンテーションしてみて、そこで分かった学びから、それをラージスケールの構想に変えていくみたいなスタートアップのようなアプローチをやることが多いですね。

**キャメル** そういう新しいやり方に、「じゃあすぐそのやり方でやろう」とのってくるクライアントが、結構でてきているのですか。

**佐宗** キャメルさんもよくご存知だと思うんですが、どの組織にも2~3人はいる変革者、辺境にいて好きなことをやっている人がいます。ここ1,2年だと、オープンイノベーションとかのキーワードが響く、外にネットワークを作って出てくる人です。新しい空気を育てていく時に、会社の中で新しいものを生み出すカルチャーも仕組みも無いので、今実験的にやっているものをどう発展して仕組みに変えていけるかという構想も一緒に練っていきます。

**キャメル** うまくいくか分からないけど、インパクトはある、みたいな。

**佐宗** はい、そうなるとKPIが大事になってきます。だいたい新しいものが潰される時というのはKPIが間違っていることがほとんどです。失敗の数、ユーザー数など蓄積していく先行指標が必要なのに、売上や利益率などの結果指標をみてしまうことで、閾値に達する前に失敗と判断されてしまうことが多いです。

KPIが将来こうなっていくという絵を指数関数的に描いて、プロトタイプでこうやりましょうと提案して持っていくことが重要です。

**キャメル** 最近、働き方改革PJでもKPI設定について支援を行う機会が増えてきました。時間外労働時間や、従業員満足度のみをKPIとしていた諸企業が、途中のプロセス指標や、時間外削減ではない本来の目的をより具体的に定めて追及していかないと、方向性を見誤ると判断し、いい方向に一步踏み出したと受け止めています。佐宗さんが挙げられたクリエイションを強めるようなKPIIについての工夫にまで駒を進めていけば、KPIIは「新しいルール」の実践にとって欠かかせない武器となるでしょうね。

## “Why”に対するデザイン思考は「人間性中心」にシフト

**キャメル** 少しギアチェンジして、デザイン思考そのものに迫ってみたいと思います。今、私が一番関心があるのは、Whyに対するデザイン思考の可能性です。ここでいうWhyとは、すごく広い意味で、世界情勢とか、デジタル化とか、第四次産業革命とか、少子高齢化とか、潜在的なニーズやギャップです。そこに相対するケイパビリティがWhatで、これを今までだとコンピテンシーなどと決めつけてしまっているのですが、Whyはどんどん変わるし、繋がりが膨大なので、そこをどうやってケイパビリティがキャプチャーしていくか、そういう「WhyからWhatへの変換・翻訳」がすごく大事だと思っています。「組織」はいわばWhatケイパビリティの集合体ですから、そういう「組織」向けに、デザイン思考が使えたら面白いと考えますがどうでしょう。いいかえると、デザイン思考をそういう方向でストレッチする可能性はいかがでしょうか。

**佐宗** 前提として、デザイン思考の背景となる歴史について、特にその源流について簡単にお話しましょう。その原点は、1930年代のドイツのバウハウスで、そこでは産業革命によって大量生産したモノでは決して人々の美的感覚やうれしいという感情には寄りできないという、人間中心の考えが拡大していきました。以降、人間にとって心地のいいものとは何だろうと「ユーザー中心」という概念にシフトしていて、それがさらに最近一皮むけて元来の「人間中心」に戻りつつ広がっています。

普通のデザイン思考はユーザー体験とか、お客さんのために作るという域を出ていないのですが、僕がbiotopeで行なっているのは、個人やプロジェクトのミッションを、人類、個人の人間性の視座に問いの設定をした上で、プロジェクトをスタートをする、いわば「人間性中心デザイン」です。特に今の時代は、AIの進展などでテクノロジー・デザインの領域が増えてきています。元来テクノロジーは毒にも薬にもなるので、それをどう使うかのコントロールとしてエシックス(倫理)・哲学が重要になります。「AI×デザイン思考」が象徴する今の時代に、人間として必要なものは哲学です。テクノロジーは何のためにあるのか？誰のためにどういう役割を果たしたらそれが全員の気持ち良さとか幸せとかという感性価値になっていくのか？こういう部分が必要なのですが欠けています。

特に、ポストAI時代は、人間自体の付加価値が再構築される時代です。色々な人の多様な価値観は価値相対主義の下で収束しえません。そういう状況で誰かが価値観を表出し、他の人々の共感を得て、結果的にそれが人々の安心感や所属欲求みたいなものに繋がり、満足感を覚える、というプロ

セスをリードする手段の一つが人間性中心で考えるOSとも言えるデザイン思考だと思っています。拠り所が無くなった時代に、デザインが果たしていくべき役割は大きいと思っています。ぱっさりいうと、作り手の感情や価値観や哲学を前面に押し出して、主観的に設計していくという発想です。それは、マーケットイン型というよりプロダクトアウト型です。

**キャメル** そこは新しい方向へのジャンプですよ。今までのユーザーエクスペリエンス起点のデザイン思考ではなくて、起点は作る側、活動している人の人間性やクリエイティビティや喜び、生き甲斐や働き甲斐といった、AIとは違う何かの焦点を当てようとしている。

**佐宗** 人間にとっての良い体験とは何かという問いをベースに考えるということは共通しています。その方針をもとに、あるユーザーを設定し良い体験を考えるという意味での人間中心のアプローチに対し、人間性の発露という観点で意味があるものをどう作るかという問いかけを作り手自身に対して投げかけていくところからスタートするのがオーソドックスな人間中心を転用しているやり方です。例えば「(インタビューで)引き出し、統合し、プロトタイプし、可視化して、戦略作りをする」という、ミンツバーグ的なアプローチです。

**キャメル** 佐宗さんの中ではプロダクトアウト型の方が先を行っているということですね。

**佐宗** 私の興味も、ビジョン・ドリブン・イノベーションという、そもそものWhyである会社のミッション・世界観を実現したいので、やることが変わってくるというところにあります。今は、ユニークなものだとしたらそこにファンが残るし、ユニークでなかったとしたらすぐに廃れてしまうという時代だと思います。Whyをいかに引き出してきて、そのビジョンをアップデートしていくコミュニティをいかに作っていくかというのが、生き残れるかのカギになるのではないかなと思っています。

**キャメル** 僕の中ではWhy1とWhy2に分けていて、Why1は先ほど言ったような世界情勢や技術状況です。Why2は、そこから生まれるビジョンだと思うのですが、その人にとってWhy1と2を、どうキャプチャーして、どんなことを実現したいというところは、佐宗さんのビジョン・ドリブン・イノベーションとつながりますね。要約すると、テーマ・目的設定がWhy2で、その背景・理由がWhy1です。欧米系のグローバルリーダー達と一緒に仕事をすると、彼らは、Why1,2に時間をかけて議論し、その後、実際の作業を進める中でも、常に、Why1,2に立ち返って、高いレベルでの目的との整合性に留意し続けます。価値観の異なる多様な人材と共創することに慣れている彼らの間では、拠り所としてのWhyの確立・合意が基本的なお作法になっています。

佐宗 なるほど。他方で、Why1とWhy2をどちらから手をつけるべきかの順番は、僕には答えがないですね。自然科学的にいうと、環境があってビジョンが正解なんです、社会科学的な見方だと逆の見方をします。要は主観が正しくて、主観がぶつかりあってしまう時代で、正義が何も無い、共通項が何も無い世の中になってるのが今の時代ではないかと思っています。

キャメル 正義のところの議論は難しいですね。ビジョンが主観ドリブンだとすれば、諸ビジョンの間で比較して正義、非正義と分類するのは受け入れられなくなりますから。

佐宗 倫理や哲学をベースにユーザー体験を突き詰めて世界観をデザインしていったとき、いい世界観であればそれはプラットフォームとして進化・繁栄します。つまり、進化論的な選択に委ねることになります。ただ、これを突き詰めすぎると、宗教戦争に話が及んでしまうので解はないかと思っています。他方、たとえばApple信者のように、みんなが求めている拠り所(プラットフォーム)が生まれてそれがビジネスとして繁栄するといった形で、いろんなところで細かく、小さく起こっていくことになるのではと思っています。

#### 美学が求められる時代

キャメル ダイバーシティ&インクルージョン時代の正義を考えるには、それなりの知的武装が必要かなと思い始めています。少し話が難しくなりますが、哲学の世界を覗くことも有益かもしれません。誤解

を恐れずに言えば、正義(「善」)の代わりに、「美」に焦点をあてる動きが出てきていると私は受け止めています。たとえば、哲学の世界では「有限性のあとで」とか、「モノたちの宇宙」など、数年前からカントによる抑制的な理性の位置づけ(有限性)から解き放たれて、主観的価値観の対立を「美」で解いてしまう動きがでています。ホワイトヘッドの復活です。

佐宗 美学ですか。面白いですね。

キャメル 美学の中でも、どちらかというところとハーモニーとか、何を美と感じるかみたいなのところに拠り所を求めていますね。

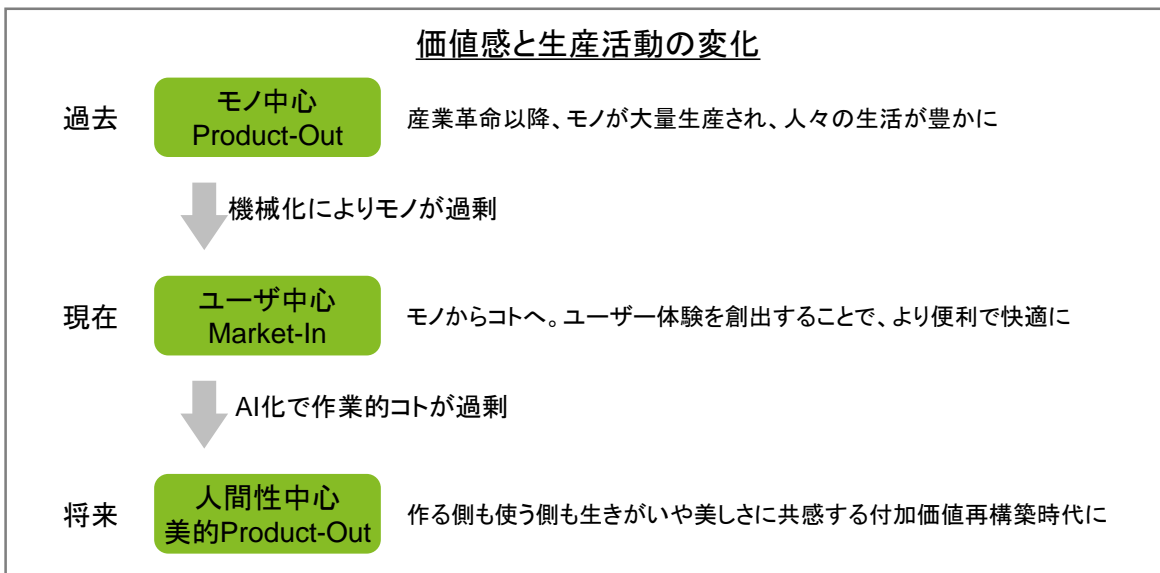
佐宗 なるほど。世界観で勝負しているからハーモニーがすごく大事ということですね。その場所において、快か不快かということでは幸せが測れなくなっていますよね。Gross Happiness Indexなどの主観の指標かも真面目に検討されていますよね。

キャメル 広い意味での性善説なんですけど、善悪というよりも美的にgoodかbadかという美的価値観ですね。

佐宗 私は、美の感覚について、これからのトップリーダーの人材要件としても注目していますが、次回(※)お話ししますね。

キャメル 次回(※)は、デザイン思考が誰にでもできるのか、というテーマで対談を再開し、トップリーダーの話まで展開したいと思います。

※本対談は、当社の人事・組織コンサルティングニュースレター「Initiative」にて、vol.100・vol.101の全2回に分けて配信されました。



## デザイン思考は誰にでもできるか？

**キャメル** ここで、素朴な質問ですが、デザイン思考って誰ができますか？小学生でもできますか？

**佐宗** デザイン思考の構成要素を、レイヤーを分けて考えた方がいいかなと思います。「作って考える行動特性～プロトタイプリングマインドセット」、「ビジュアルで考えて統合するビジュアル思考」、「ユーザー中心に多様なメンバーが共創していく創造的問題解決プロセス」「自分にとってのWhyを社会的意義に合わせて定義して自分なりに理想のビジョンを世界観として発信していく」という4つのレイヤーです。最初の作って考えるベースだと、子供からはすごく相性がいいでしょうね。創作キットとか、行動しながら考える脳ですし、小さいころからやればやるほどいいと思います。一方、二番目のビジュアルシンキングになると、人によってビジュアルが得意・不得意というのも絶対あるので、一概に言えないと思いますが、ある程度情報処理の能力がないと難しいと思っています。要は、ある程度の情報を、抽象的に思考して整理するので、高校生くらいならいける気がします。3つ目は共創による創造的問題解決のプロセスです。このプロセスを通じて、分野を横断して問題解決に当たるという協働型の働き方を学ぶフェーズで、これは、30代である程度専門性を持ったタイミングがベストです。最後が、個人のWhyを起点にしたビジョンデザインで、一人の人間としての審美眼や、過去の経験で積み上げたものを分解して再構築していき、世界観をデザインし問いかけていくフェーズです。これは、リベラルアーツ的な素養が必要ですし、様々な経験や分野を越えた知見も必要です。35歳以降くらいで、創造型のリーダーシップを担っていける素質のあるリーダーが、身に付けるべきだと思います。僕の場合は、20代前半はロジカルシンキングと

かコミュニケーションといった人を動かしていく基礎力がものをいうので、これらを身に着ける時期ですね。第三のレイヤーは30代前半～中盤くらいのマネージャー人材候補が、創造するスキルを持って、T型とかH型人材になっていく。もっと統合型になっていくのが第四レイヤーで、本格的なデザイン思考が必要となる。それは社会変革の志を持つものすべてと言えますが、年齢的にあえていうと35歳から40歳前後のリーダー候補に合うのではと思っています。

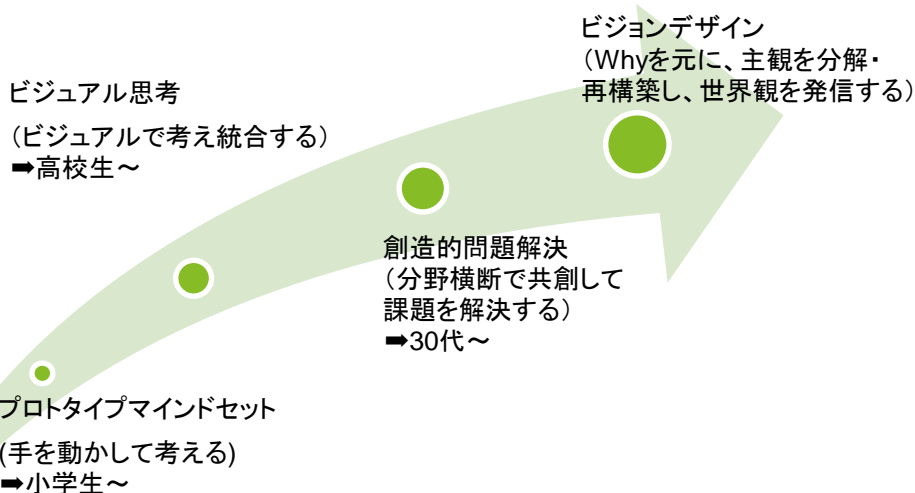
**キャメル** 統合型リーダーになっていく前の段階で、行動しながら考えたり、ビジュアル型で統合したりする要素技術が必要ということですか？

**佐宗** あると思います。さっきキャメルさんがおっしゃられた美学の話とも近いですね。ハーモニーは距離感がないと感じられないから、空間認識に基づくビジュアルシンキングを持っている人の方が強い、逆にそれがないと拠り所となる経験に対する情報吸収効率が悪いはずですよ。経営者にアートが好きで好きな人が多いのも、無意識にそのあたりを身に着けている人が結果的にアートを好きになるのだと思います。

**キャメル** 今の4つは、デザイン思考の対象をどこにおくかで、考え方がずいぶん変わってしまいそうですね。

**佐宗** 変わりますね。例えば共創型でニーズを引き出していくことで、よりお客さんとビジョンを共有して、営業をしやすくなるみたいな話は、さっきの話でいうと第三レイヤーの話で、コラボレーション型です。ここは、ニーズが広がってきていますし、フレキシブルにサービスが提案できるので、そこはやればいいと思うんです。第四レイヤーは、完全に戦略レベルで、キャメルさんのWhyが鍵です。僕としてはそちらをメインとしてやっていきたいという気持ちが強いです。

## デザイン思考の段階





## 時代は“Why”を必要としている

**キャメル** 近々予定しているセミナーの事前打ち合わせで、「Why、What、How」をテンプレートにして話すと言ったら、その具体例がふんだんにほしいと言われて、今、色々考えています。ただ例を出すと、せっかくWhy、Whatという変数表示のおかげで、なんでも入れられるように広げたのに、「例」にひっぱられて思考の枠が狭まるのは避けたいと思っています。他方で、例を出さないで、なんのこっちゃいと言われるのも避けたいものです。

**佐宗** そこは、プロダクトライフサイクルで説明できるのではないかと考えています。いわゆる創業期はWhyなんですよ。発展期はストラテジーがWhatになる。飽和期はHow勝負ですよ。今は、AIをベースにしたインターネットのライフサイクルが始まったところだと思いますので、創業時代のスキルが必要になってきます。国際政治を見ても戦後の体制が崩れ始めて、破壊と創業期になっていますよね。

**キャメル** 時代が創業的なふりだしに戻っている感じですね。

**佐宗** そう思います。戦略面でいっても、Whyの方が大事なので、今の創業期が一番“ガラガラポン”していますね。

**キャメル** 先ほどのWhy1とWhy2の順番じゃないですけど、情勢変化が加速している中で、情勢をちゃんと捉えることには限度があり、むしろ、自分が何をしたいか明確にすることが先決という筋がでてくるのもわかります。

**佐宗** あともう一つ環境変化があるとしたら、おそらく「表現」です。人の心を動かす、人を動かす。キカイにはできない、この2つが結局最優先のニーズになってくる時代だと捉えると、なおさらWhyのところは重要です。

**キャメル** 人を動かすというというのはどういうイメージですか？人間のやる領域というのはAI等によって良くも悪くも変えざるを得ない中で、あえて「人間」を強調することにはいろんな意味合いができますよね。今までもヒューマンイズムみたいなのはありましたが、それは人間だけでやっているから成り立つ世界で、今後はより、AIでは絶対できない人間のオリジナリティの領域という意味でのヒューマンイズムにその意味がかわっていくと予想していますがどうでしょう。

**佐宗** 「当たり前のようにできないことに価値がある」という方向で、マーケットダイナミズムの対象が変わり、便利になると不便の価値が高まります。AIは基本的には行動しなくなってもよくなる流れを作っていくので、逆に面倒くさい行動をするのが楽しい、あえて意思を持ってやることに価値が出てくるのではないかなという気がします。

**キャメル** それは、価値観のパラダイムシフトですね。これまでは、人によって価値観は違うけど、価値のあるものを作ることにごく意味があって、途中の苦労はあまり関係なくアウトプットとして価値ある何かを出せるかという勝負でした。ところが、AIが入ってきたことで、結果の価値よりも、いろいろ苦労してやるプロセス自体が本当に生きているってことの証・価値になっていく、みたいなことでしょうか。

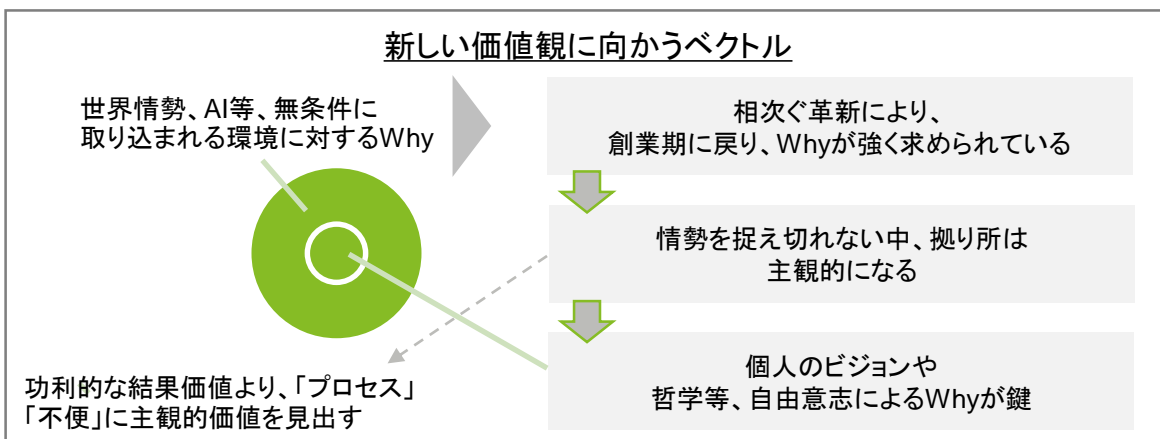
**佐宗** そう思います。間違いなくそうなってきます。全員にとっての正しい尺度が崩壊していく時代になってしまうので、主観的な満足しか基本的には無くて、ゲーミフィケーションなどは、それをすごくやりやすくしている一つの手法だと思います。

**キャメル** あれは共通尺度ですよ。あれが個人ごとに作られるイメージ。他の人と比べるのではなくて、自分の上達・成長をはかる自分だけの尺度です。

**佐宗** これから、「学び」自体がビジネスモデルになってきていて、個人化した学びが楽しくて、自分に納得させるための虚構、ストーリーなんですよ。そこにはすごくお金を払う。それが今の20代の行動パターンですね。

**キャメル** 虚構なんですけど、実は虚構じゃないかもしれない。結果的にそれで仕事が見つかったりすれば、実利に結びつきますね。学びのところが重要で、その昔、オールポート(心理学者)はパーソナリティ論で、数十年前に、人々を比べるための共通のメジャーではなくて、個人ごとの特性を個人ごとに測るための特注メジャーの考えを出しています。僕を測る6~7段階の尺度と佐宗さん用の尺度は尺度自体が異なる、みたいに。

**佐宗** そうですね。組み合わせでアップデートされていったりもしますし、皆変わっててOKみたいな、そんな世界が良い学びを作るのかもしれないですね。



## デザイン思考で内発的動機付けの文化を創る

**キャメル** 話は変わりますが、「組織と人材」に対して、デザイン思考をどう反映していくかという点では、そこも変わっていく余地が十分ありそうですね。

**佐宗** クリエイティブエコノミーの領域が増えているので、生産設備が個人だとすると、個人主観の動機をドライブできるものが一番持続可能な生産手段となります。そのためにもWhyが重要になるという整理になります。KPIに対して思うのは、内発的動機がいかにドライブされるかという心理学の知見が役に立つと思います。評価というのは外からの視点であり、外的インセンティブです。それでは実はモチベーションがドライブされないという矛盾があって、頻度高くフィードバックし、メンタリングも行い、現状課題の難しさと自分のスキル不足について会話をするというアクションが、結局はパフォーマンスを上げるという話はそれはすごく分かるなと思いました。コーチングといった分野かもしれないですが、長く自分がパフォーマンスを上げ続けられるためには内省するスペースとガイドとしてピンポイントなフィードバック、長期的な探求目的というのがセットです。アンダース・エリクソンというフロリダ大学の教授の理論で、これが僕はすごくいいなと思っています。

**キャメル** 当社でも、年に1回のパフォーマンスマネジメントはやめて、毎週ないし隔週フィードバックする「チェックイン」という仕組みを取り入れています。プロジェクトでも、クライアントと直接的かつ頻繁に、あれが良かったとか今度こういうのをやってみたらとかフィードバックを得る方向になっています。皆気付きつつあるんだと思います。

**佐宗** あとは短期目標、内省の掘り下げとか、さらには20%ルールのように個人で探求できる環境を作ってあげるとか、そういうことなんじゃないかなと思います。忙しすぎて、自分で振り返る時間がないというのがおそらく一番課題なのだと思います。その余白を企業側で作るとというのがまさに経営課題です。

**キャメル** 人事制度等の諸制度も、たぶんそういう動きを支援する方向に合わせて変えることになるんでしょうね。

**佐宗** 面白いことをやっているIT系のスタートアップは、逆にどんどんアナログになっています。スタンドアップミーティングとか、相互にフィードバックしあうとか、内発的動機をドライブした形で最大化しようという積極的なエクセキューションを前面に出した企業文化を持っているスタートアップ型企業が増えてきていて、そのような組織モデルをすごくナチュラルにネイティブに適用するとそういう発想になってくるのかなと。

対話の質をどう上げるかとなると、文化創造ですよ。会社の文化になってくるし、やりたい、カッコいいとお互い思えるのが結構大事になってくる。組織とデザインという、一種の美学的なモードが必要なのだと思います。

**キャメル** デザイン思考は、まさに文化みたいなのところが一番効きますね。

**佐宗** PDCAに代わるプロセスという意味でデザイン思考が役に立つと思います。それは、さっきのあの、コラボレーティブに作っていくという第三レイヤーの話です。

## 人事制度の変化

外発的動機付け  
のツール

評価や処遇により、承認欲求を満たしたり、  
与えられた環境の中での自己効力感を動機とする

内発的動機付け  
の文化

個人の成長やビジョンの実現を段階的に確認し、  
自己成長・自己実現欲求を動機とする  
※週次のOne on Oneといった手法を取り入れ、  
内発的動機付けにシフトしている企業が増えている

⇒デザイン思考で内発的動機付けの文化を創造

## Doing/ Not Doing/ Being

**キャメル** プロセスと行為の質を高めるということですね。チクセントミハイのフロー体験のように今このときの没頭体験もあれば、今週、今日どうするかみたいな計画的行為もあるし、遠くのWhyに向かうビジョン的な行為もある。そのようにさまざまな「時間」でみた行為の質を現代風に高めていくことが課題ですよね。でも、そういう「行為」よりももう一歩手前の前提が、佐宗さんの本に出てくる「ハピネス」で、そこはこれからのデザイン思考に絶対入ると思っています。あとは、ハピネスのさらに手前の前提として、存在しているだけで安定していてOKという境地があり、そのうちに射程にはいるかもしれません。

**佐宗** ちょうど先々週、曹洞宗の僧侶である藤田氏のインタビュー\*で、「doingの世界からbeingに行くための手段」や「doingからbeingにいきなり行くわけではない。まずundoして、Not doingする。あえてやらないところから自然にやらないところへ」という話を聞いて非常に共感しました。

**キャメル** なるほど、Not doingの方が自然なんです。

**佐宗** 自然に「やらない」。まさにbeingで今自分がいるのは世の中のご縁に生かされていて、その状態だけでいいというのが禅の最終的な目標で、マインドフルネスにコミュニケーションを良くするとか言っている段階で邪道だよと。

**キャメル** まだdoingの手段にとどまっていますからね。

**佐宗** beingのためにdoingしたら意味がないみたいなことを彼が言っていて、すごく面白いと思ったんですけども、その「しない」ということでどうやっていくのかという問いがすごく深く僕も答えがなくて。

**キャメル** デザイン思考でいうと、デザインしない一方で、デザイン思考のデザインの射程を広げるところまで行き、そこで1回止めるというか。

**佐宗** そこが面白いポイントだと思っています。今って社会自体がオープンに繋がった複雑系システムになっていて、変化が増幅されやすい環境になっていると思います。これからの人類を考えた時に宇宙という次のフロンティアを探すグループと、もう1個はサステナビリティ派というか、今のままで持続可能な世界を作っていこうというグループがあると思います。基本的には前者のマニフェスト・デス

ティニー派のほうが世界における発言力が強いのでそれに合わない生きていけないみたいになっているんですが、実は変化を止められないだけで、そんなに変化することを誰も求めていないのではないかと僕は思っているんです。

**キャメル** 変化の世界では、本当にクリエイティブな人はいいけど、そこから落ちこちてしまう人がかなり出てくる。

**佐宗** 弊社のパートナーに歴史学者の人がいるので、いろいろ議論しているのですが、マルクス主義が生まれた1920年代当時も、機械が人間の仕事を失わせるという社会不安がありました。今の話もおそらく人間中心で考えると逆にスピードを上げ続けるということ自体が目指す姿じゃないということもあり得ます。その中で、色々な人がWhyを考えた結果、マルクス主義に変わる新たな格差是正の思想モデルができていく、そんな前夜にいるのではないかと思います。答えがない時代なので、逆にそういう思想を問いかけていくという人をビジネスの場で増やしていきたいと思っています。

**キャメル** エコノミクスでいえばコストパフォーマンスの問題に収束します。コストパフォーマンスを求め続けると、かなりの人間のコスパは対AI劣位となり、置き換えられるのは不可避でしょう。それでも人間の側がハッピーだったり存在として安定しているためには、価値観が変わって、コスパ以外で価値判断できるようになることが必要です。ただ、社会的にそういう価値転換がどのようなスピードで可能なのかはちょっと分かりませんが。

**佐宗** 新しい思想をどこが発明するかというのが、かなり大事だと思っていて、国際情勢とクリエイティブクラスがどこに移動するか。シリコンバレーから今ベルリンに移ったりしていますけれども、その2つを見ながら動くのが必要かなと思っています。

**キャメル** クリエイティブクラスでいうと、その人自身が移るから、世界のいくつかの場所がなくなっていくのだらうと思います。日本も入れれば良いですね。

**佐宗** ロボティクスとかだったらチャンスがあると思います。AIは今の流れだとシンガポールとかでできそうな気がしますし。アーティストはベルリンが招致しています。寛容なドイツ・中国・タイ、不寛容なアメリカみたいな光景が政治的にも兆しとして見えたりするので。どうひっくり返るか分からないので、モニタリングするしかないと思うんですけど。

\*出所: Biz/izneインタビューより  
<http://bizine.jp/article/detail/1986?p=3>

### 引用文献

- ・「有限性の後で」(カンタン・メイヤス一著)、
- ・「モノたちの宇宙: 思弁的実在論とは何か」(スティーヴン・シャヴィロ著)

## 佐宗 邦威氏

株式会社biotope  
代表取締役社長

さそう・くにたけ◎イノベーションファーム biotope 代表取締役社長。イノベーションプロデューサー。イリノイ工科大学Institute of design修士課程修了。

P&Gマーケティング部入社。ヒット商品ファブリーズ、柔軟剤のレノアを担当後、P&Gとジレットの企業合併のさなか男性用髭剃りブランドジレットのブランドマネージャーを務め、世界初5枚刃のFusionの発売を手がける。2008年10月ソニーに入社。クリエイティブセンターにて商品開発プロセス変革プロジェクトやグローバルカスタマーインサイト部門の立ち上げ、グローバルエスノグラフィプロジェクトの全社導入を行う。

2012年8月よりイリノイ工科大学Institute of design, master of design methodsコースに入学し2013年卒業。グローバルトレンドリサーチや、人間中心デザインの方法論を活用した新規事業のインキュベーションを担当している。

米デザインスクールの留学記ブログ「D school留学記～デザインとビジネスの交差点」著者。

### ◇主な著書

『21世紀のビジネスにデザイン思考が必要な理由』

## キャメル ヤマモト

デロイトトーマツ コンサルティング合同会社  
ディレクター

きやめる・やまもと◎デロイトトーマツ コンサルティング合同会社ディレクター。東京大学法学部卒、青山大学大学院国際政経学科修士、オックスフォード大学セントアントニーカレッジ・シニアアソシエイトメンバー。

外務省(アラビスト)、外資系コンサルティング2社を経て2007年より現職。

現在は主に日本企業のグローバル化を組織・人材面で支援。2010年からビジネスブレイクスルー大学でリーダーシップ論を教えている。

2013年から(海外経験が少ない人のための)グローバル人材育成のためのFuture Global Habits(FGH)プログラム開発、提供中。

### ◇主な著書

『グローバルリーダー開発シナリオ』(日本経済新聞社) 2009

『世界標準の仕事術』(日本実業出版社) 2010

『世界水準の思考法』(日本実業出版社) 2011

## デロイトトーマツ コンサルティング合同会社

ヒューマン キャピタル ユニット

〒100-6390 東京都千代田区丸の内2-4-1 丸の内ビルディング

Tel : 03-5220-8600 E-mail : DTC\_HC@tohatsu.co.jp

[www.deloitte.com/jp/dtc](http://www.deloitte.com/jp/dtc)

デロイトトーマツグループは日本におけるデロイトトウシュトーマツリミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイト トーマツ税理士法人およびDT弁護士法人を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー等を提供しています。また、国内約40都市に約9,400名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツグループWebサイト([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp))をご覧ください。

Deloitte (デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリーサービス、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#)もご覧ください。

Deloitte (デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事業に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事業をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of

**Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

© 2017. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.