

design  
thinking

YAHOO!  
JAPAN

どうすればデザイン思考で

成果を出せるのか？

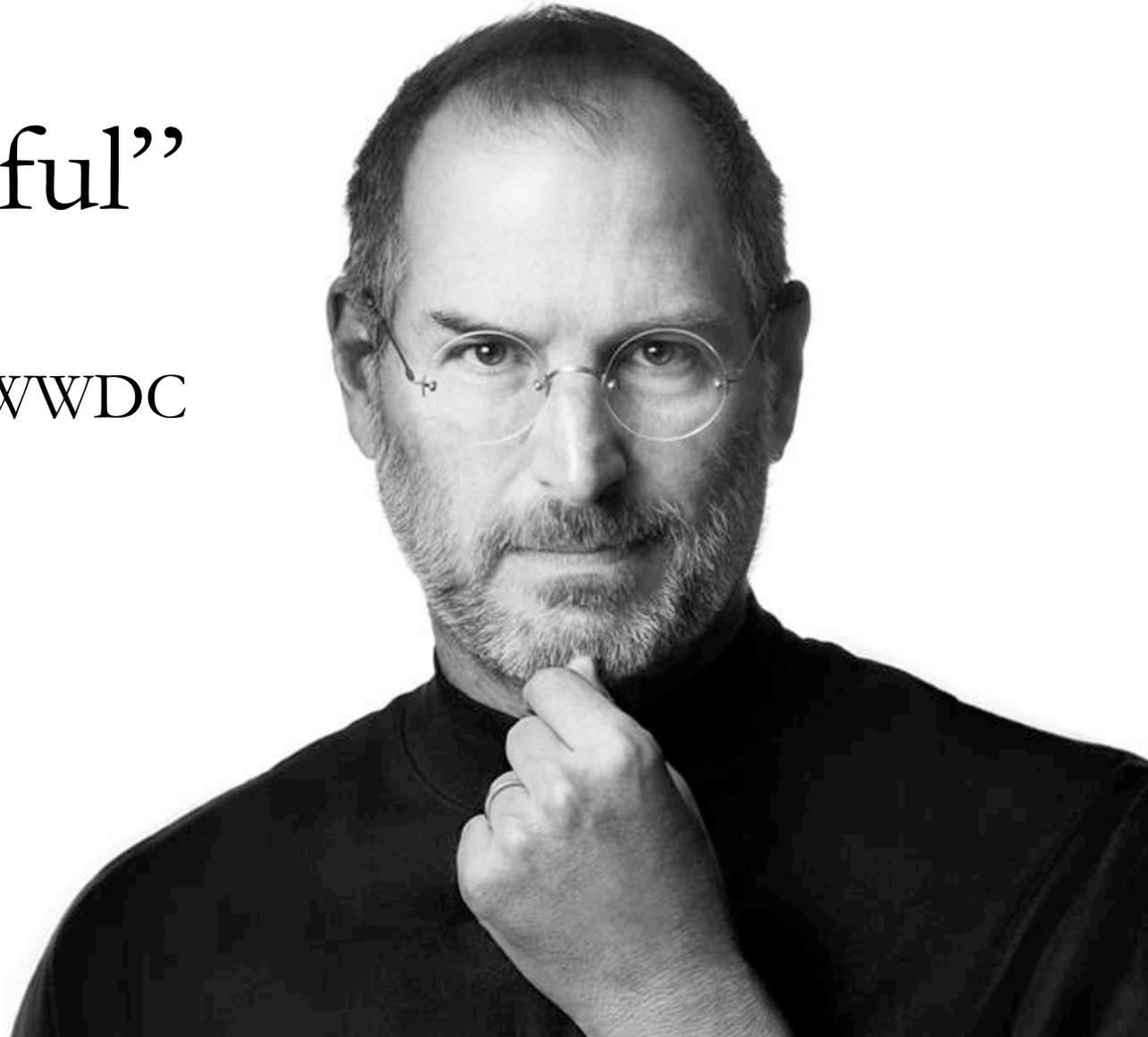
一般社団法人デザイン思考研究所  
代表理事所長 柏野尊徳



※Yahoo! JAPAN社内講演(2014/2/20)を一部編集

“Wonderful”

2010, June at WWDC



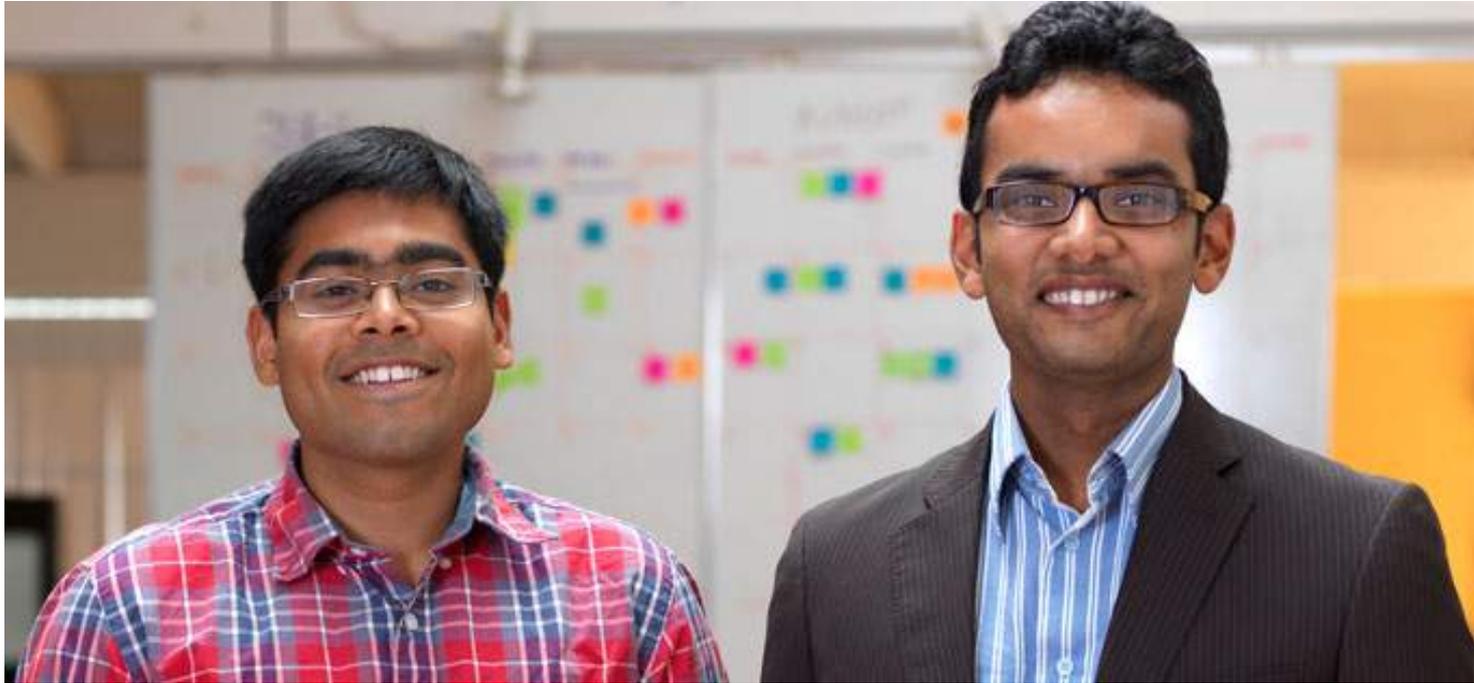
# pulse



# Apple Design Award 2011



# 2010年4月 開発開始



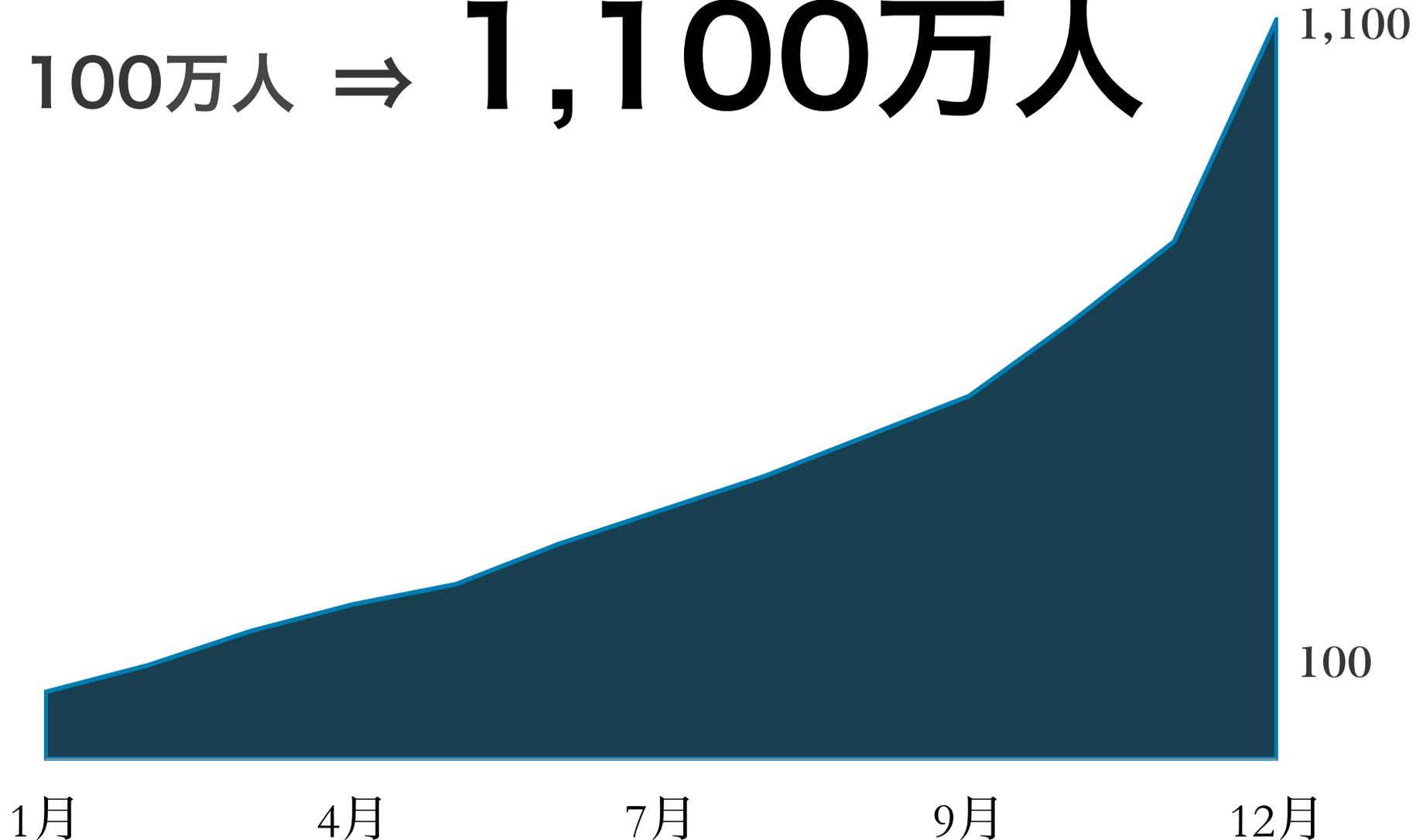
*Ankit Gupta*

*Akshay Kothari*

**Stanford**  
**ENGINEERING**

# 2011年のユーザー数

100万人 ⇒ **1,100万人**





**\$90,000,000**

**(約90億円)**

**2013年4月**



In 190 countries,

**Over 30,000,000**  
people

# Design Thinking



# Stanford, California, U.S.



welcome  
to building 550



HASSO PLATTNER  
Institute of Design at Stanford

M.E.  
Design  
Group

# 柏野 尊徳

(かしの・たかのり)



(社)デザイン思考研究所  
ファウンダー／代表理事所長







# 52,924

### 振り返りと学びの確認

以下のように解説しながら、参加者をサポートします

10: グループをまとめて結果を聞く

以下はデザイン思考の最終フェーズ（10段階）の中で、各段階のポイントを挙げてください。

1. 立ち回って実際に人と関わりながら、プロトタイプの特徴を伝えましょう
2. 本場のワークショップを動かすには十分な準備ができていますか？
3. 一人一人はどのようにあなたの役割の出来と評価して、学びを促し合っていますか？
4. 本場のワークショップを動かすには十分な準備ができていますか？
5. 立ち回って実際に人と関わりながら、プロトタイプの特徴を伝えましょう

実践した後に、次のステップで次のステップに進みます。

- 本場のワークショップを動かすには十分な準備ができていますか？
- 一人一人はどのようにあなたの役割の出来と評価して、学びを促し合っていますか？

## 本場スタンフォード大学に学ぶ！

## デザイン思考 マスター・クラス

### Newsletter for Innovators

アメリカ滞在レポート特選！

Stanford University

# ビジョン

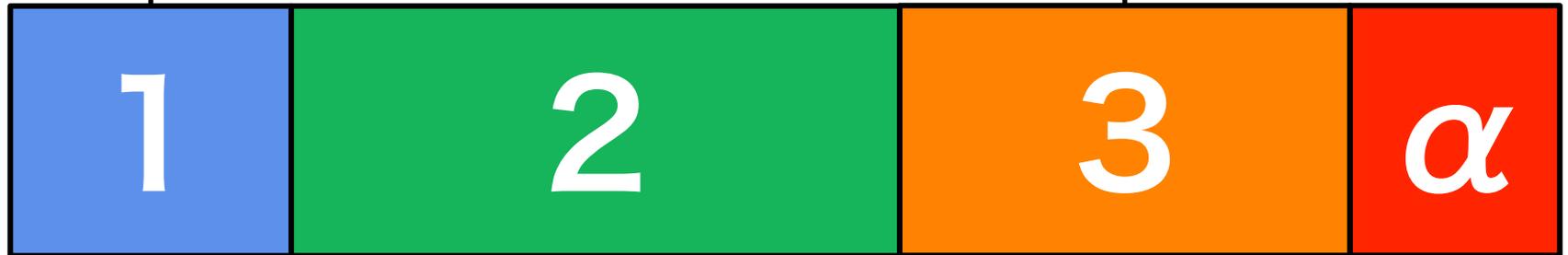
イノベーションの研究・実践を行い、  
世界に向けて新たな社会の潮流を創り出す

*Creating new flow of society  
with innovation research and  
practice for the world.*

# 今日話す3つのこと

デザイン思考の基礎

組織のこれから



実践の課題

Q & A

# 今日話す3つのこと

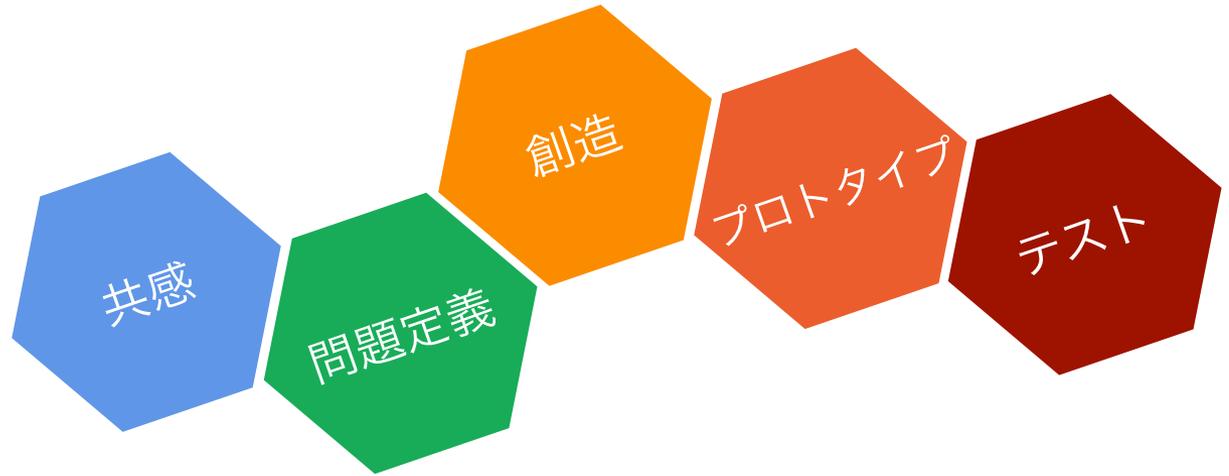
デザイン思考の基礎

組織のこれから

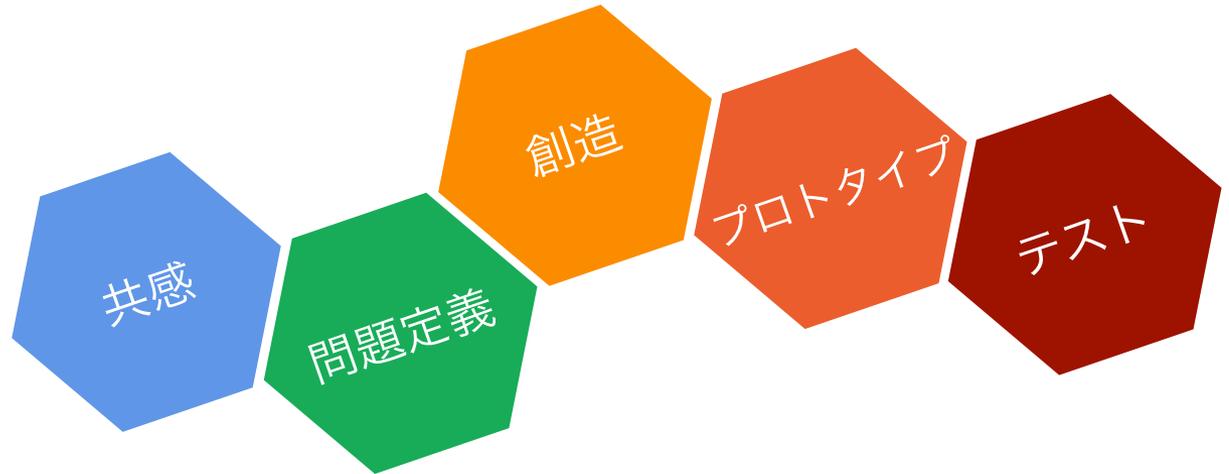


実践の課題

Q & A



1. なぜ重要か？
2. そもそも何？



1. なぜ重要か？  
2. そもそも何？

既存の手法に**限界**



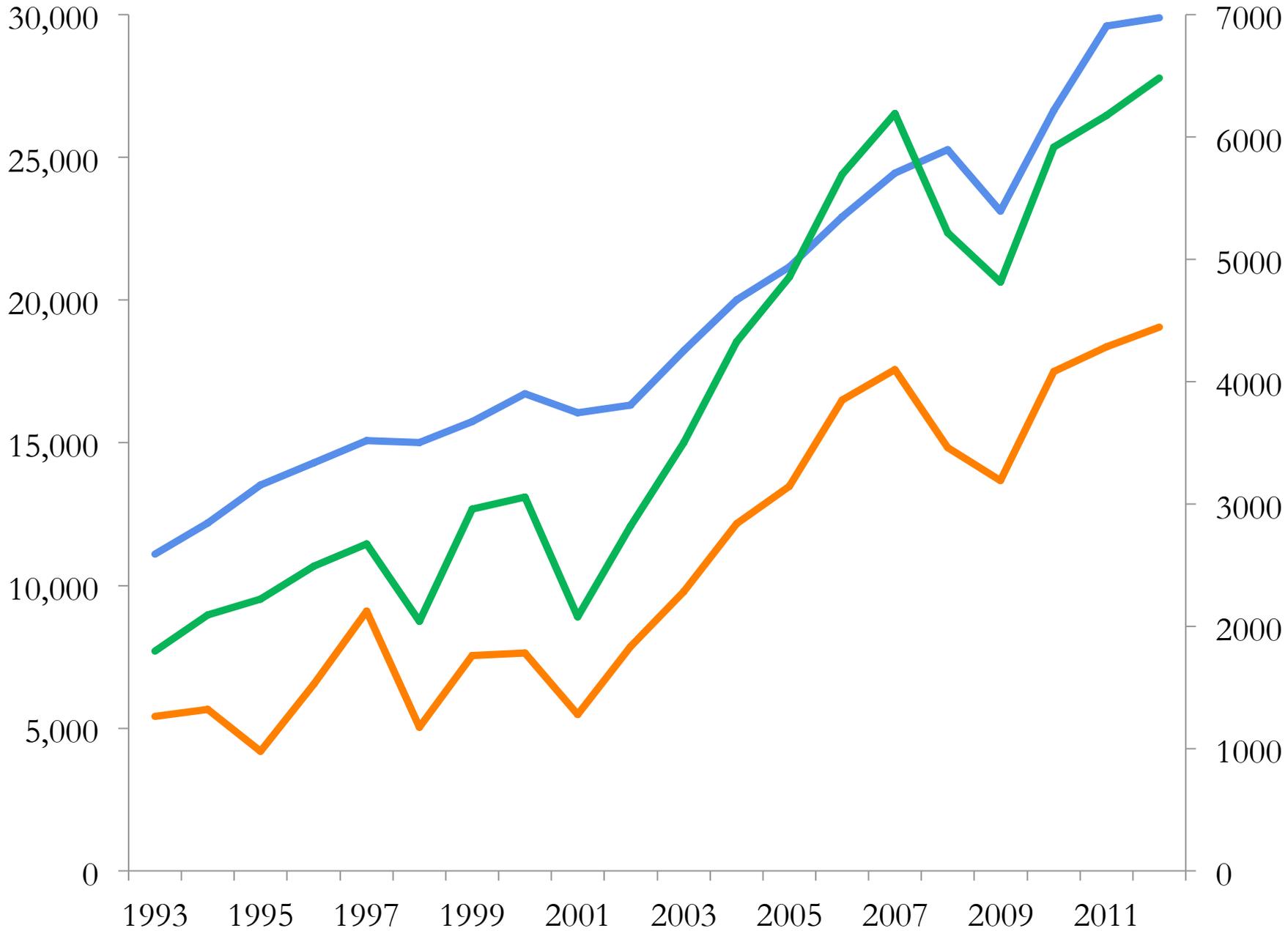
**3M**





# Geoff Nicholson

*Father of post-it notes*



Source : 3M Annual\_Report

6σ



失敗への恐れ



「5年間のビジネス  
プランが必要??

そんなの  
わからないよ」

- Geoff Nicholson

「早く自立しろ  
5年以内だぞ」



## イノベーションの芽を潰す質問

「市場規模は？」

「いつ完成するのか？」

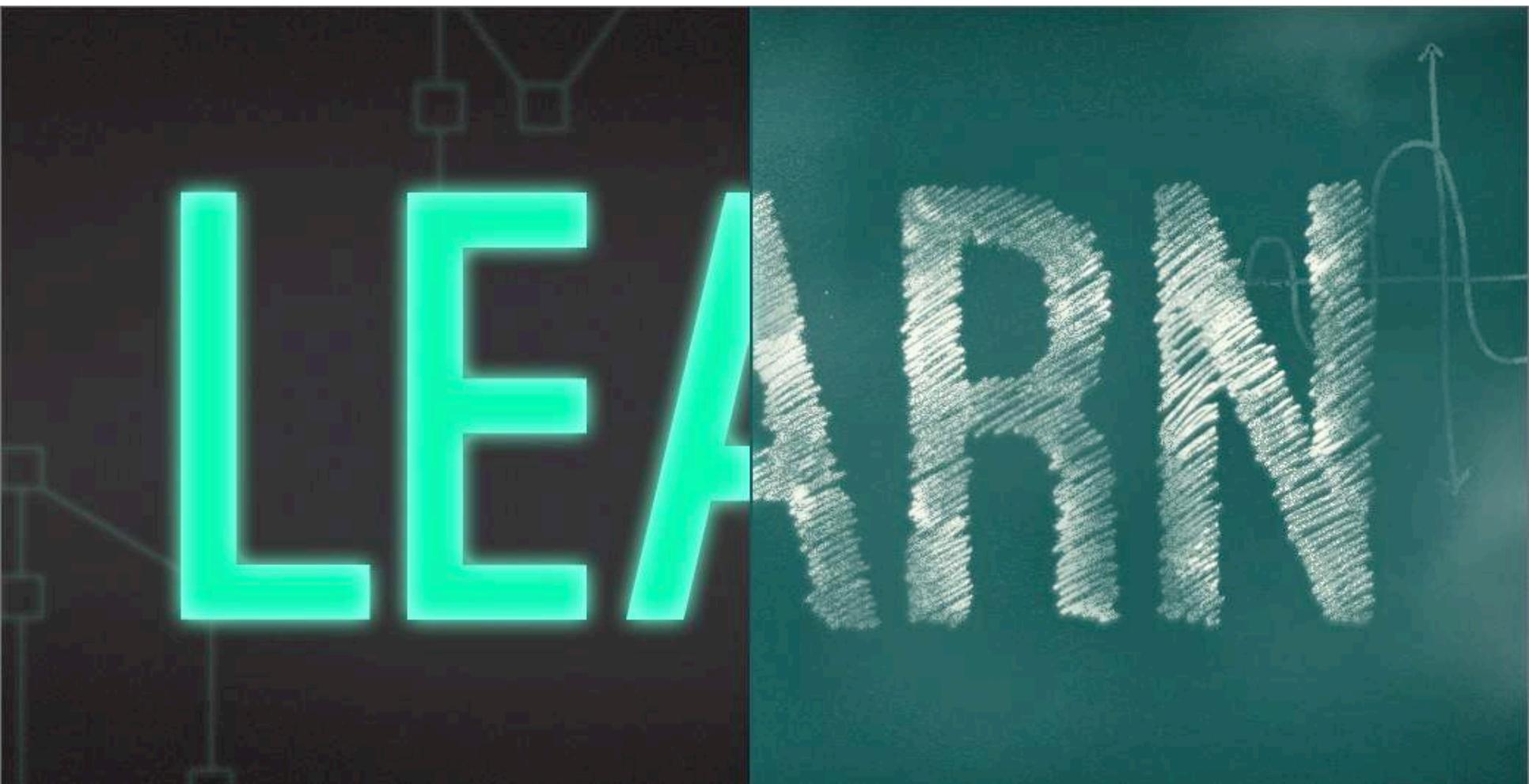
「投資回収期間はどの程度か？」

「本当にうまくいくのか？」

# マネジメントの失敗

|      | イノベーション         | オペレーション                   |
|------|-----------------|---------------------------|
| 成功率  | 10~60%          | 99.99966%<br>(例：シックス・シグマ) |
| 不確実性 | 極めて高い           | 限りなく低い                    |
| 価値   | 失敗からの <b>学び</b> | 失敗の <b>回避/排除</b>          |
| プラン  | 修正が前提           | 順守が前提                     |

失敗 = 「学ぶ経験」





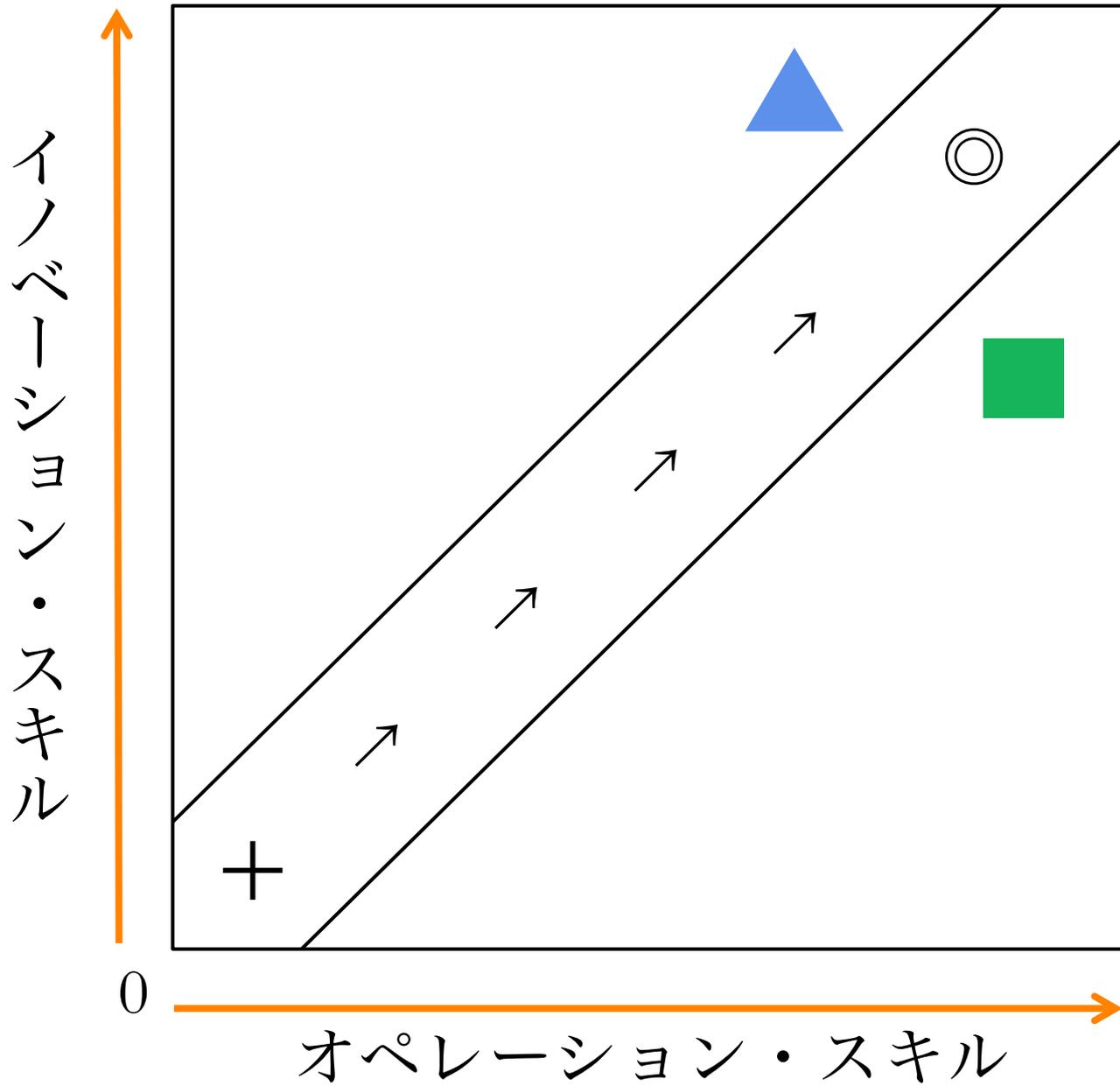
イノベーションには  
練習が必要

# イノベーション

# オペレーション



6σ





発見力

# 発見力

1. 観察力
2. 質問力
3. ネットワーク力
4. 実験力
5. 関連づけ思考

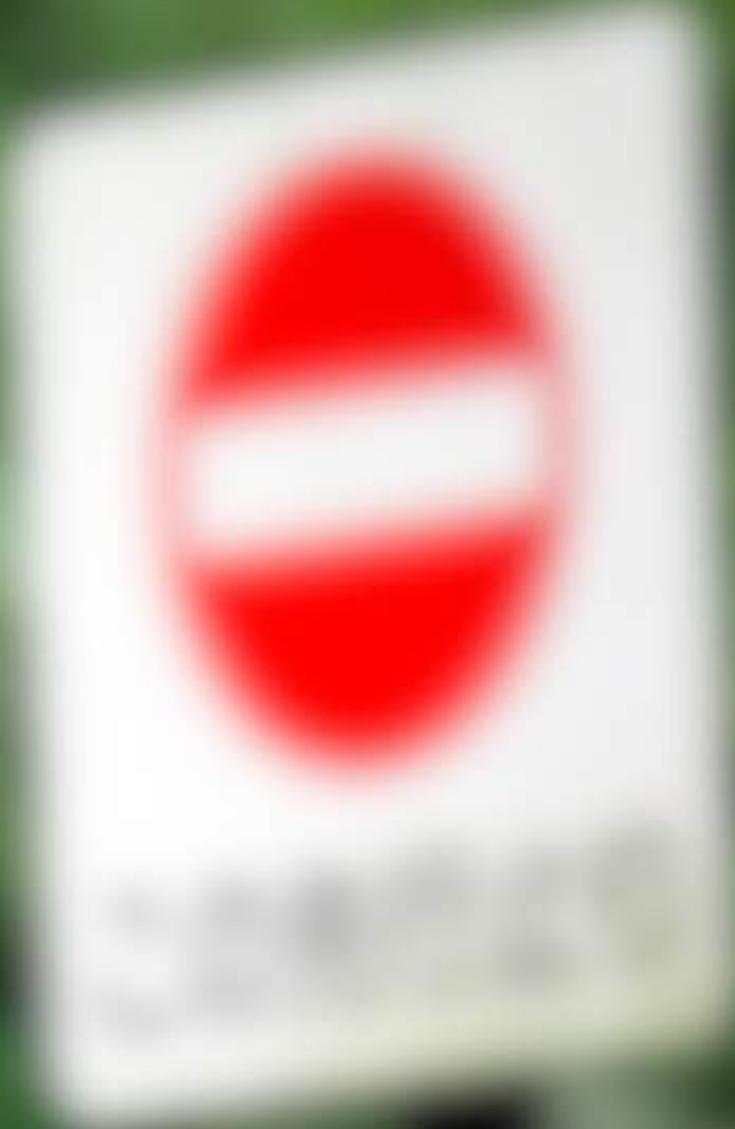


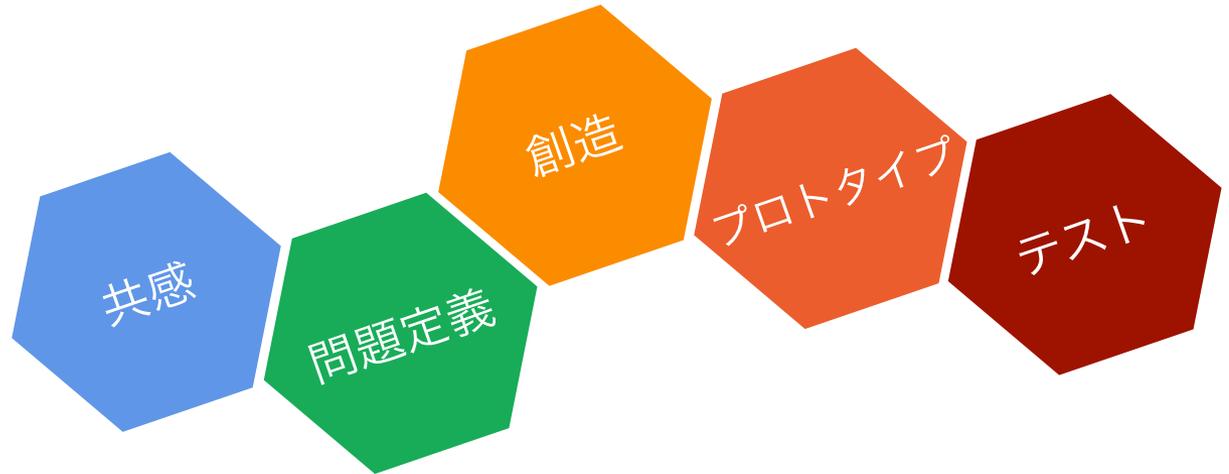


# 既存の手法に限界

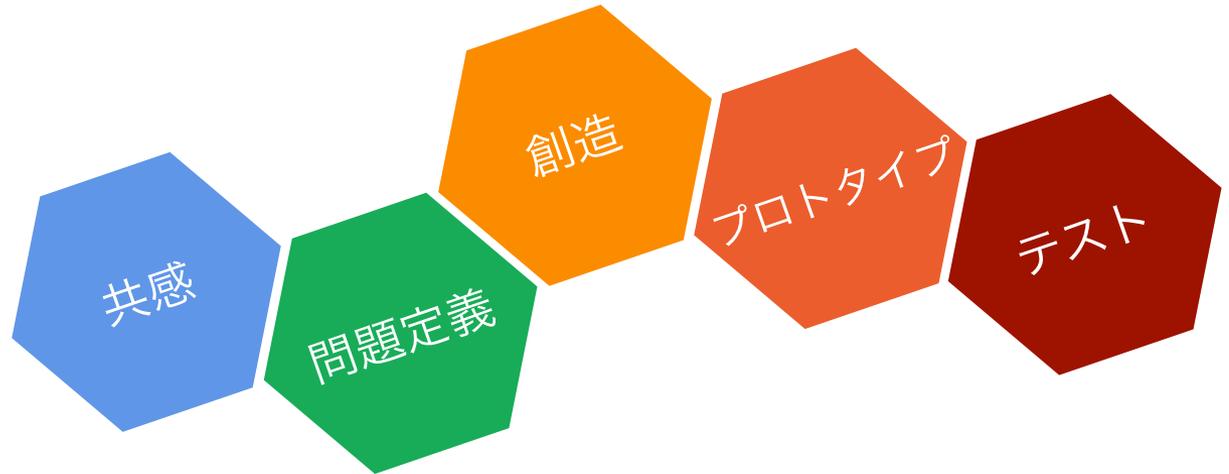


限界の突破へ...





1. なぜ重要か？  
2. そもそも何？



1. なぜ重要か？  
2. そもそも何？

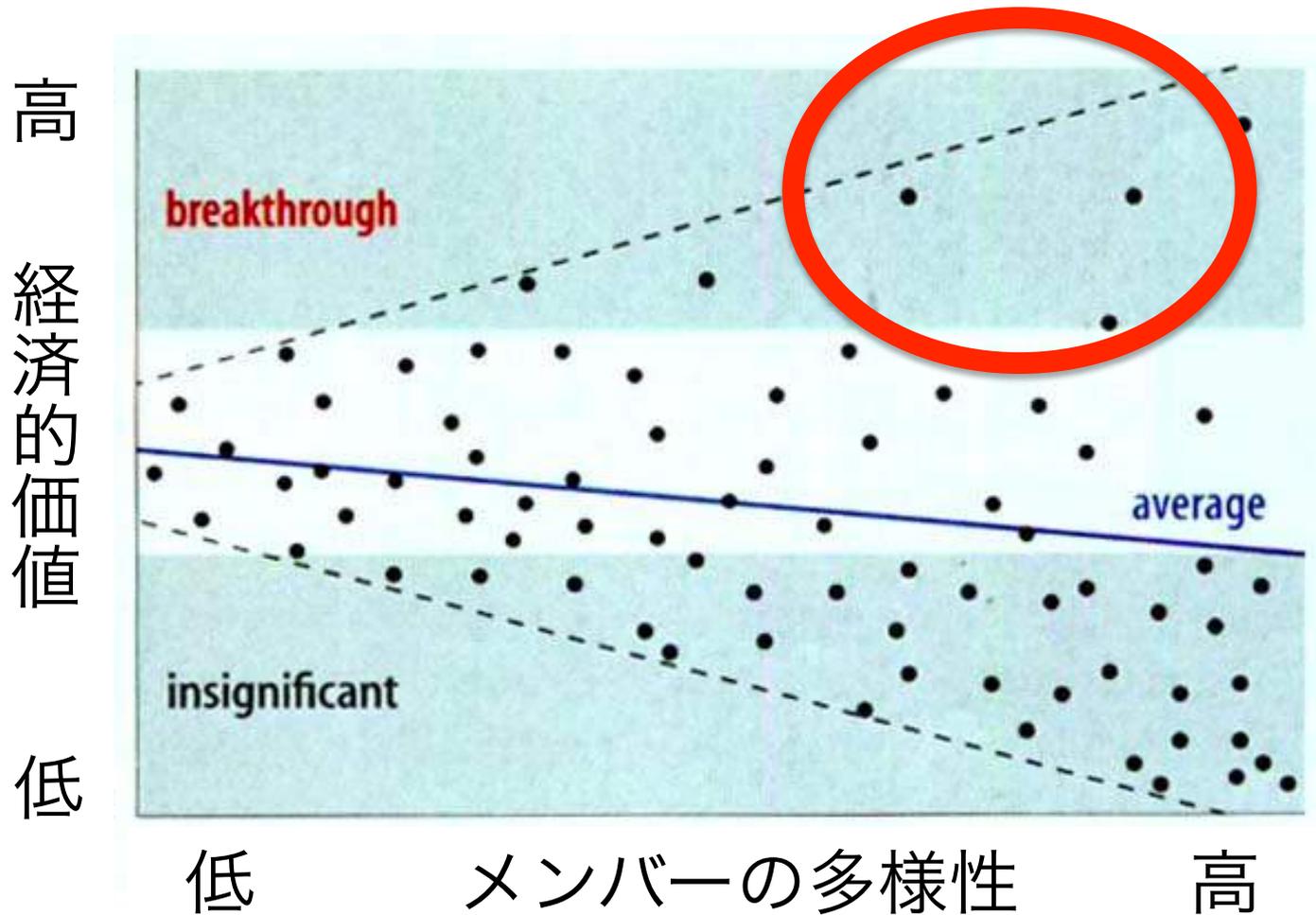
イノベーションを実現する

問題解決プロセス

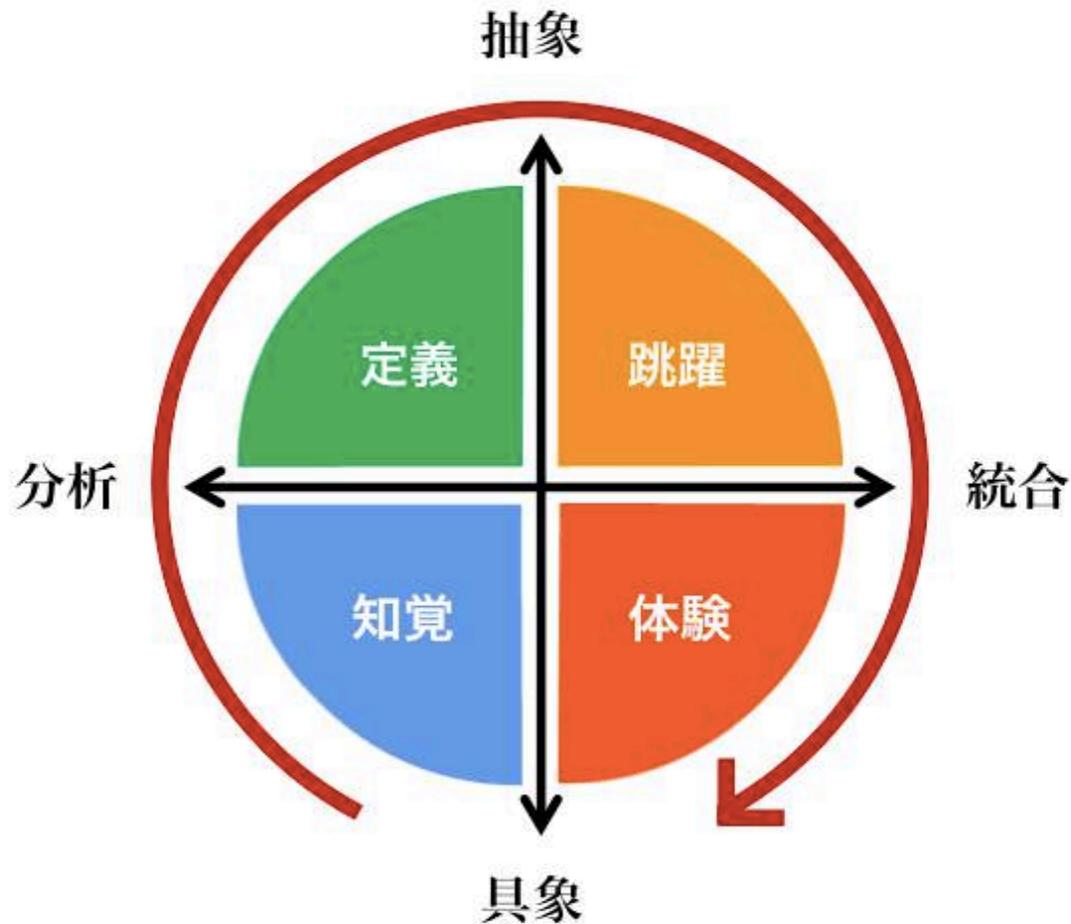
イノベーションはチーム・スポーツ



# 多様性とイノベーションの関係



# 学習スタイルと イノベーション・プロセス



# デザイン思考の意義

個人

1. 創造性の開放
2. 自己理解と成長

組織

社会

# デザイン思考の意義

個人

1. 創造性の開放
2. 自己理解と成長

組織

3. イノベーションの実現
4. 生産性の向上

社会

# デザイン思考の意義

個人

1. 創造性の開放
2. 自己理解と成長

組織

3. イノベーションの実現
4. 生産性の向上

社会

5. 安定した社会の実現

# デザイン思考の意義

個人

1. 創造性の開放
2. 自己理解と成長

組織

3. イノベーションの実現
4. 生産性の向上

社会

5. 安定した社会の実現  
→未解決の**社会問題**

毎年20,000,000人の未熟児が誕生

毎年4,000,000人が死亡

1時間に450人



embrace



Embrace a life: Make a change

20,000,000

and premature babies are born every year.



450

die each

MISSION

To give all infants an equal chance for a healthy life.



Photo : <http://extreme.stanford.edu/projects/embrace>



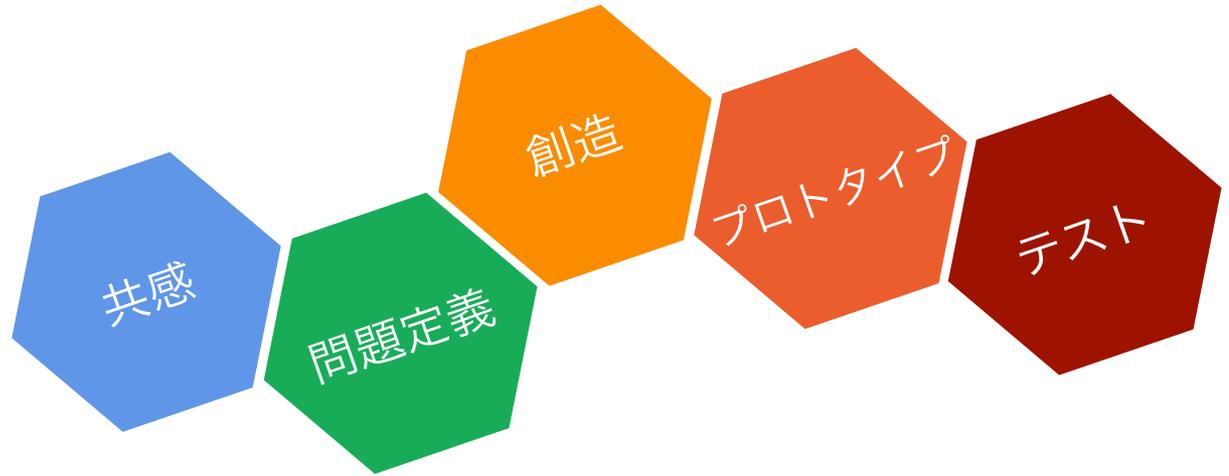
**STANFORD**  
HOSPITAL & CLINICS

---

*Stanford University Medical Center*



22,000



1. なぜ重要か？
2. そもそも何？

# 今日話す3つのこと

デザイン思考の基礎

組織のこれから



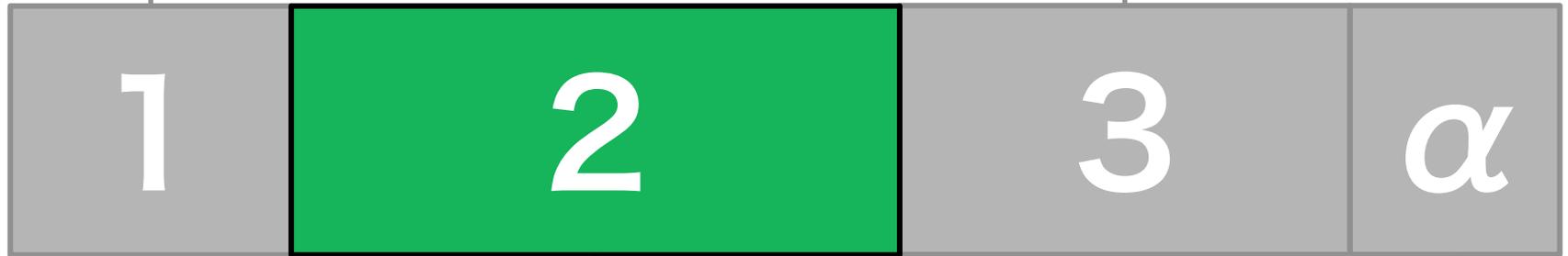
実践の課題

Q & A

# 今日話す3つのこと

デザイン思考の基礎

組織のこれから



実践の課題

Q & A

# 実践の課題

1. イノベーションへの誤解
2. 実行能力の欠如

# 実践の課題

1. イノベーションへの誤解
2. 実行能力の欠如

イノベーション  
= 技術革新??



「エンジニアリングの傑作」

「Macintoshの発明に匹敵」と  
ジョブズも株式購入を交渉



「1週間に**10,000**台売れる」



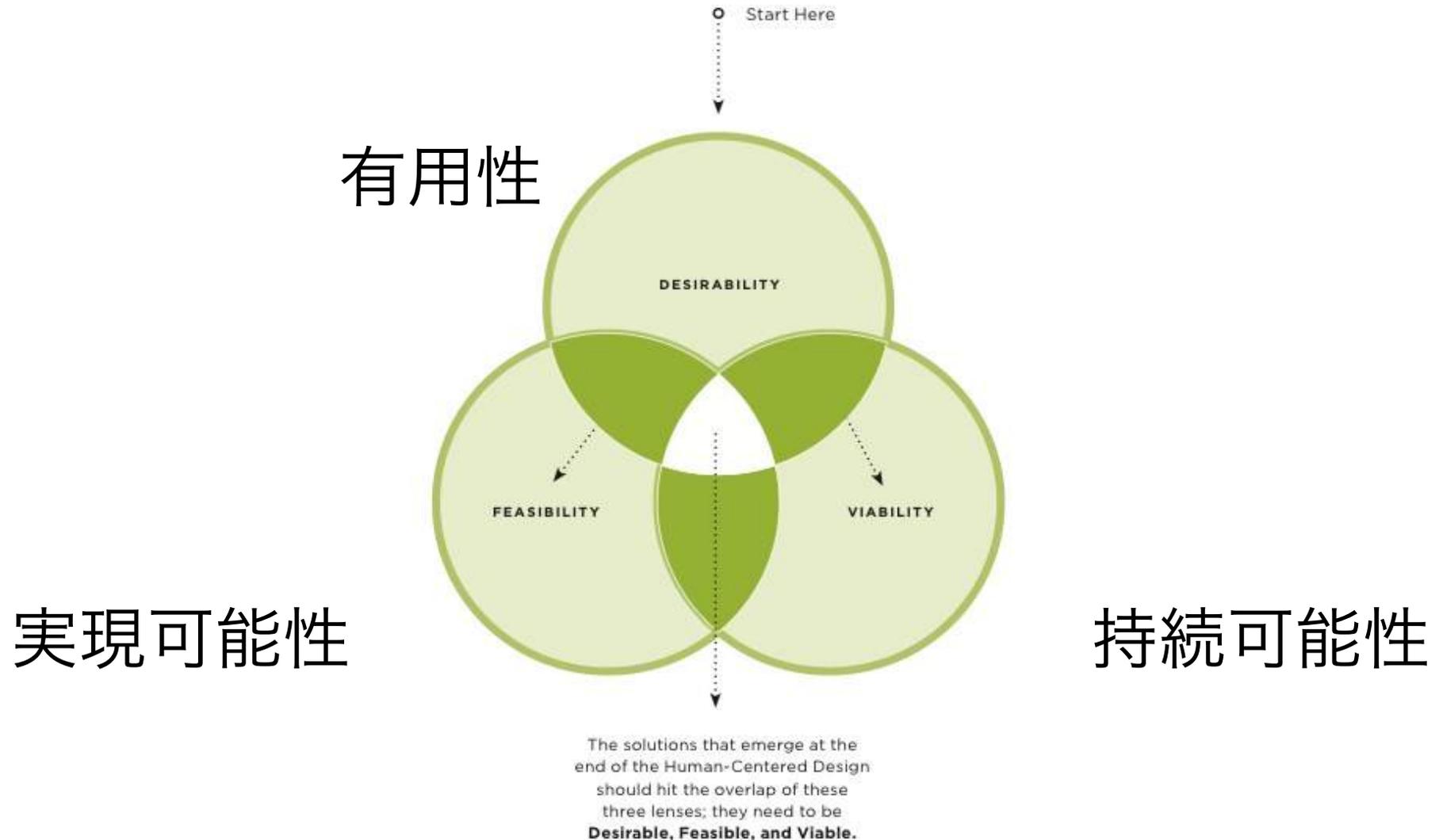
5年で**2,600,000**台



24,000台



# 3つのレンズ



イノベーション  
= 顧客に対する新たな価値創造



顧客ニーズ

未知

既知



既知

未知

技術

顧客ニーズ

未知

既知



既知

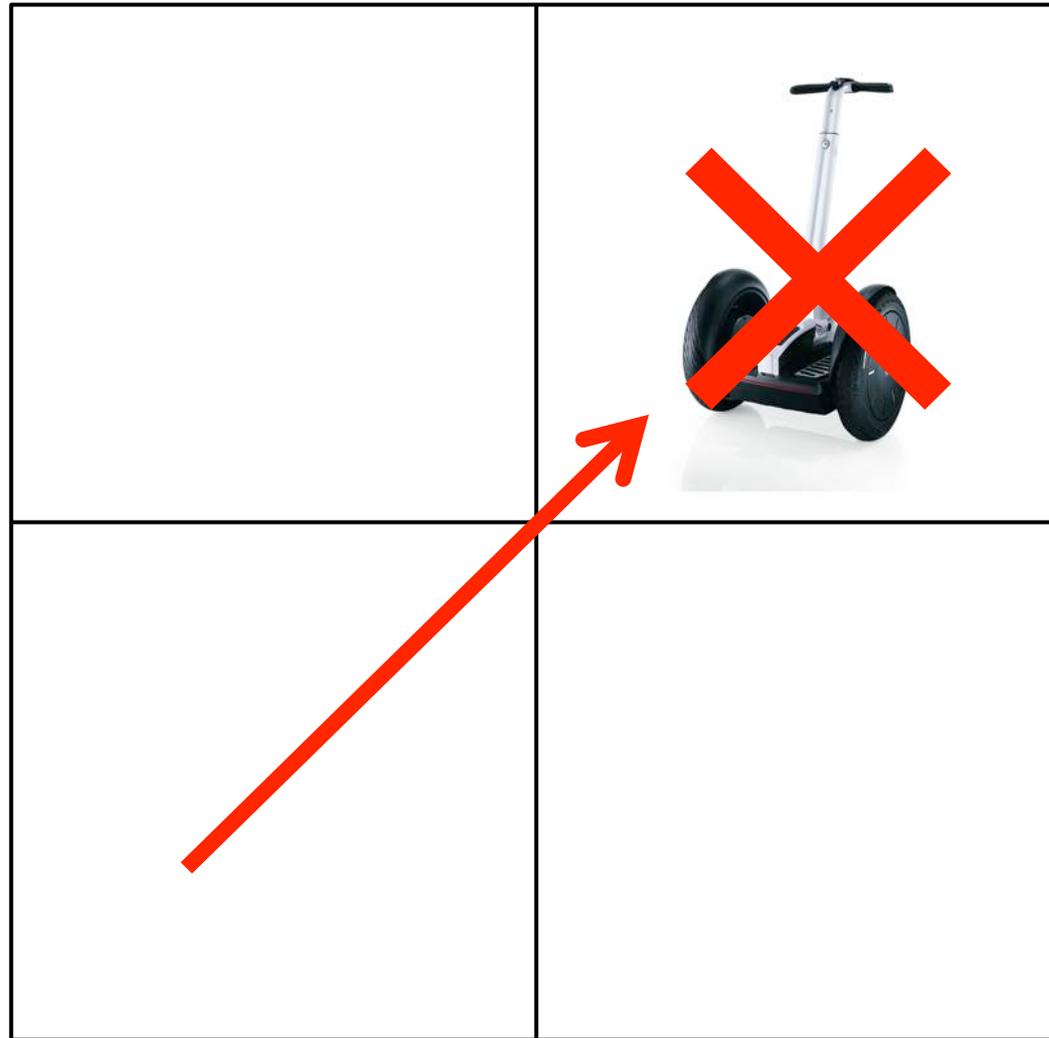
未知

技術

顧客ニーズ

未知

既知



既知

未知

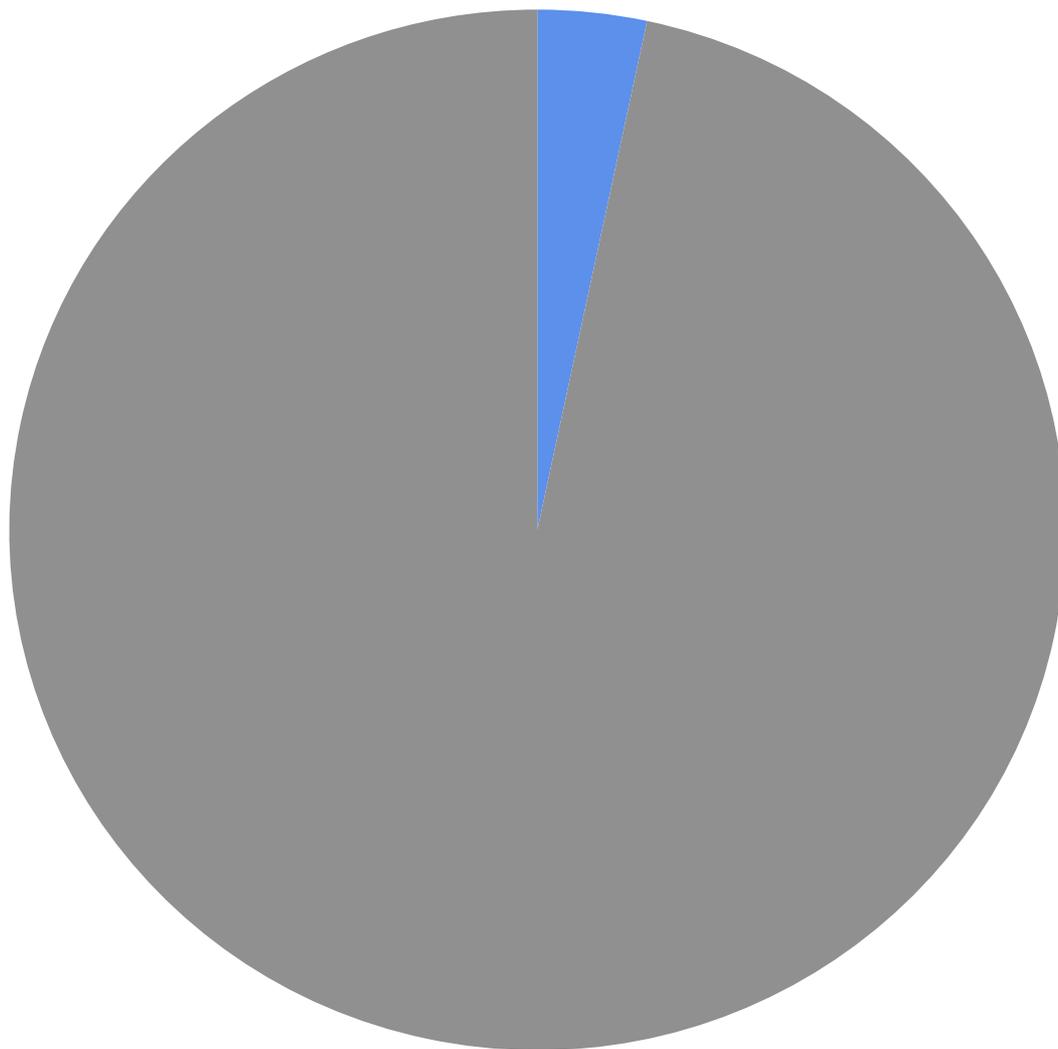
技術







**in 90 min.**



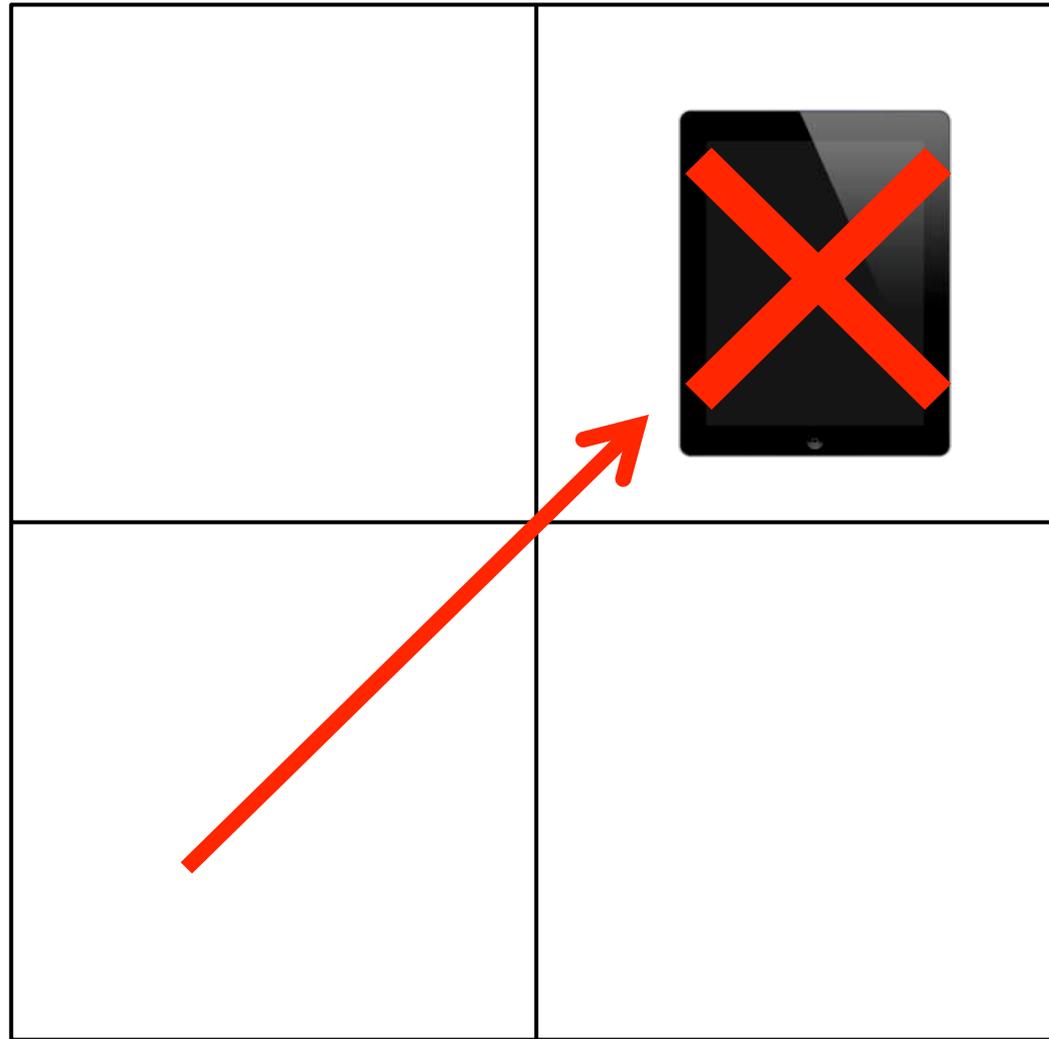
30人中

1人

顧客ニーズ

未知

既知



既知

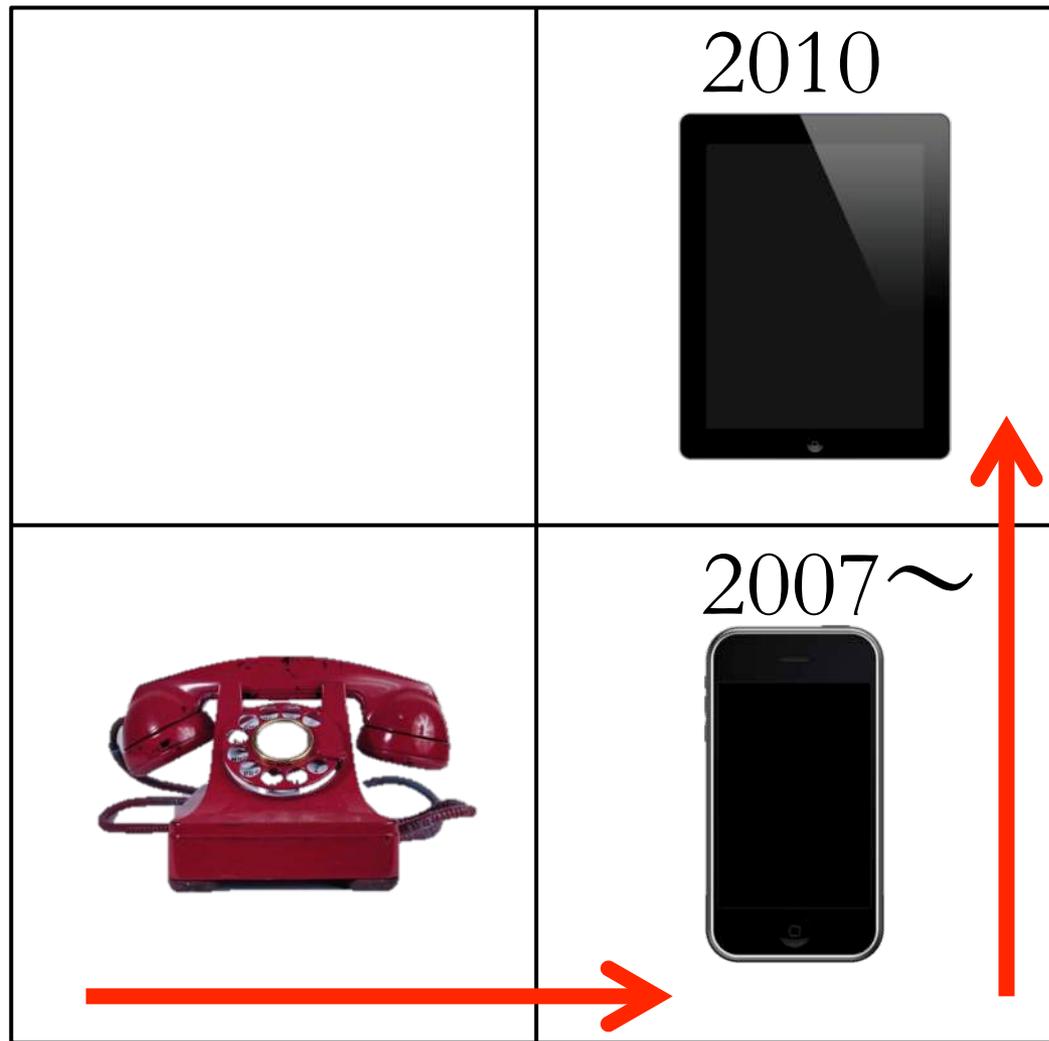
未知

技術

顧客ニーズ

未知

既知



既知

未知

技術

# 実践の課題

1. イノベーションへの誤解
2. 実行能力の欠如

# 実践の課題

1. イノベーションへの誤解
2. 実行能力の欠如

# 実践の課題

1. イノベーションへの誤解

2. 実行能力の欠如

1) 経営資源

2) プロセス

3) 価値基準



# 経営資源

# プロセス



# 価値基準



# 実践の課題

1. イノベーションへの誤解

2. 実行能力の欠如

1) 経営資源

2) プロセス



3) 価値基準

どの選択肢に  
**資源**を  
投下すべきか？





どの程度  
投下すべきか？



市場調査はどうやるべきか？

# イノベーション

# オペレーション



# 6σ



Haier



# Haier®



mizkan

やがて、いのちが変わるもの。



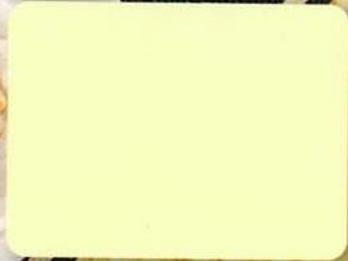
納豆  
金のつぶ  
®

極小粒

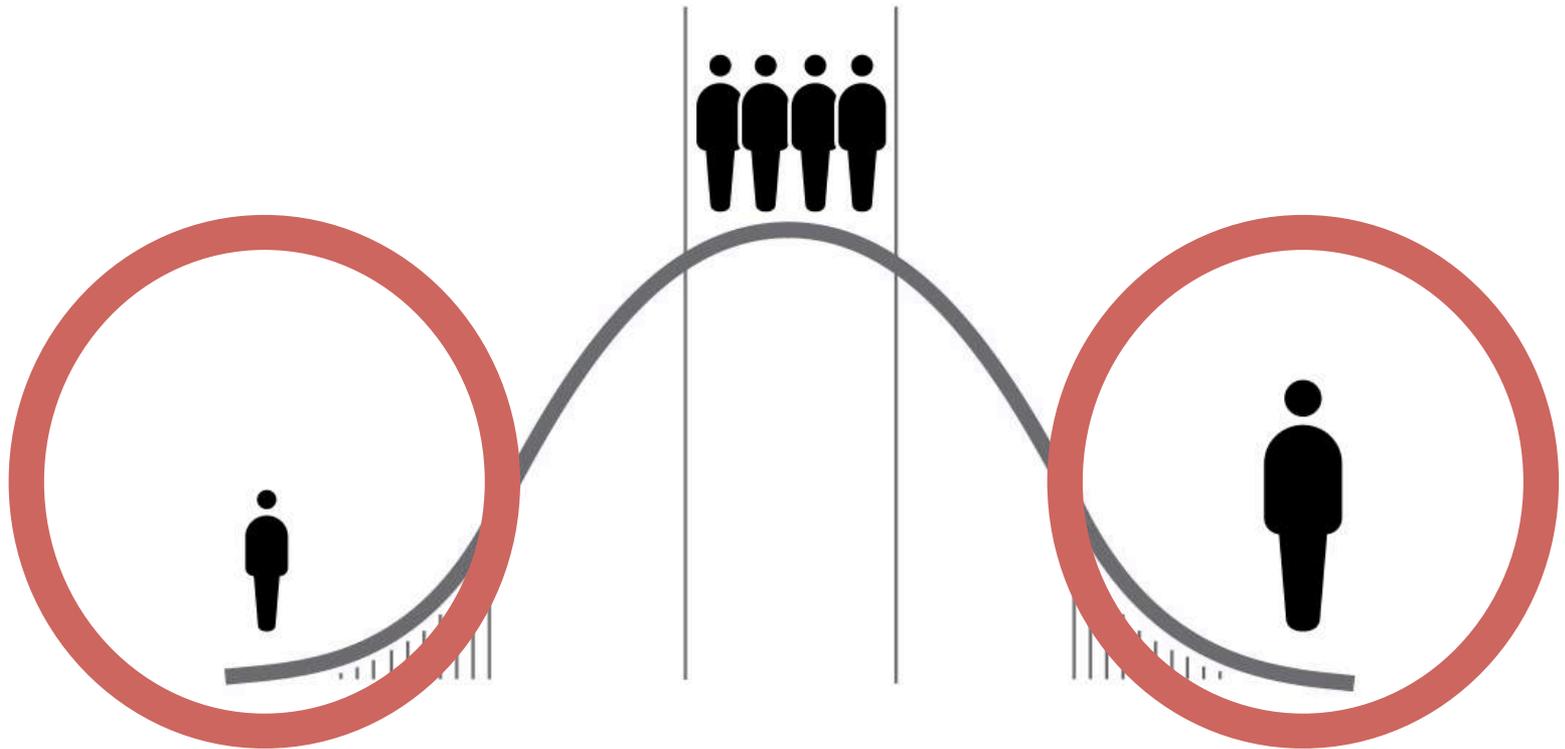
におあなっとう®



50g×3 調理例



# エクストリームユーザーを探す





# アベレージ 歯磨き粉利用

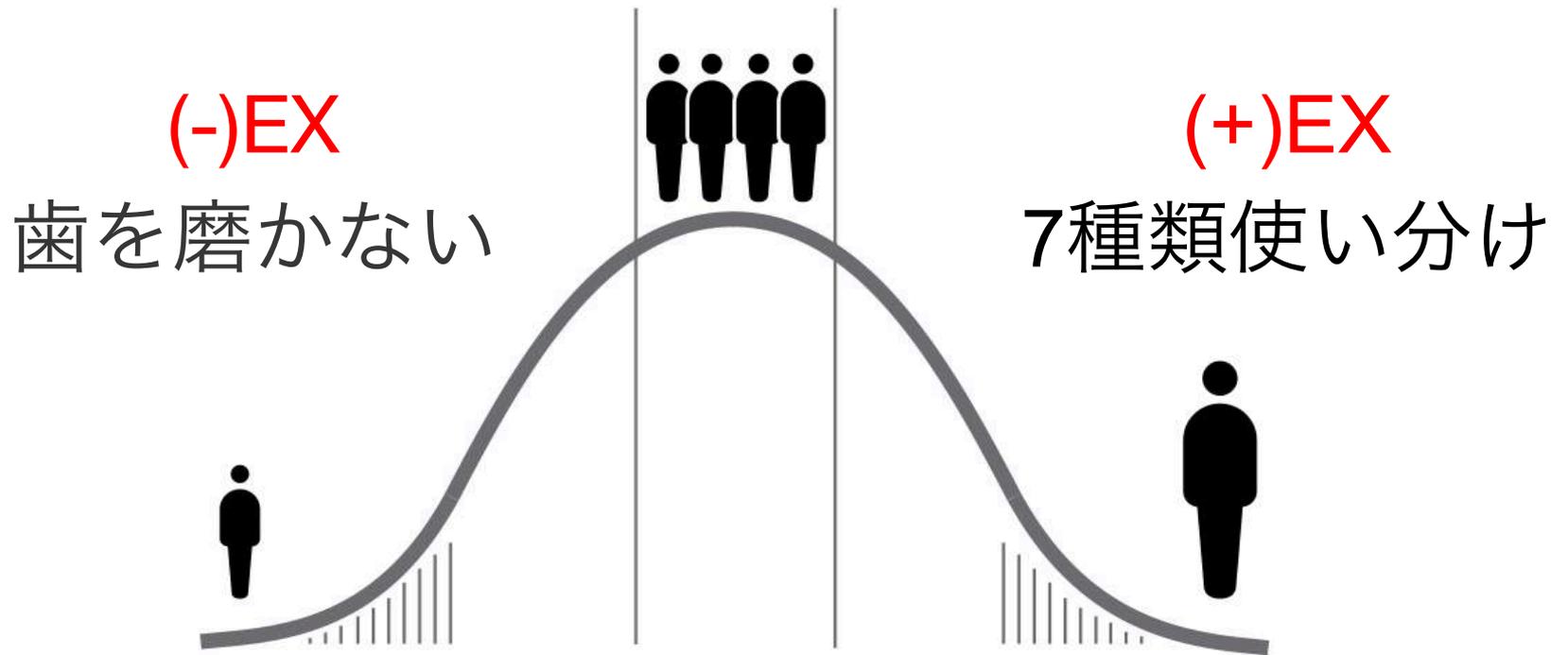




Photo : [John Lamonica](#)

# 実践の課題

1. イノベーションへの誤解

2. 実行能力の欠如

1) 経営資源

2) プロセス

3) 価値基準



# 某大企業のオフィスで・・・

新入社員

「この事業の**ミッション**は何ですか？」

部長

「**年商10億**を目指している」

新入社員

「... (え？それは**違う**んじゃ...)」

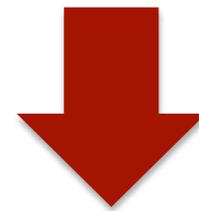
# 価値基準



# ミッション＝使命



誰のために命を使うのか？  
誰のための事業なのか？



短期的利益を越える  
大局観を持つ

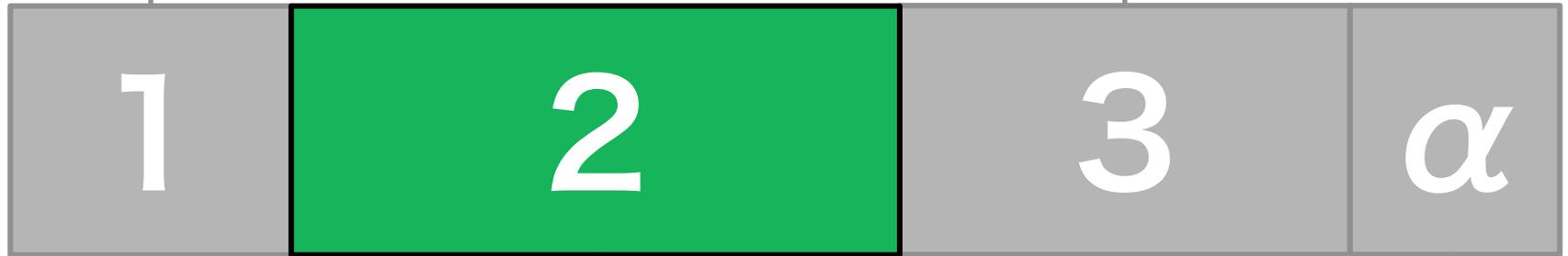
# 実践の課題

1. イノベーションへの誤解
2. 実行能力の欠如
  - 1) 経営資源
  - 2) プロセス
  - 3) 価値基準

# 今日話す3つのこと

デザイン思考の基礎

組織のこれから



実践の課題

Q & A

# 今日話す3つのこと

デザイン思考の基礎

組織のこれから



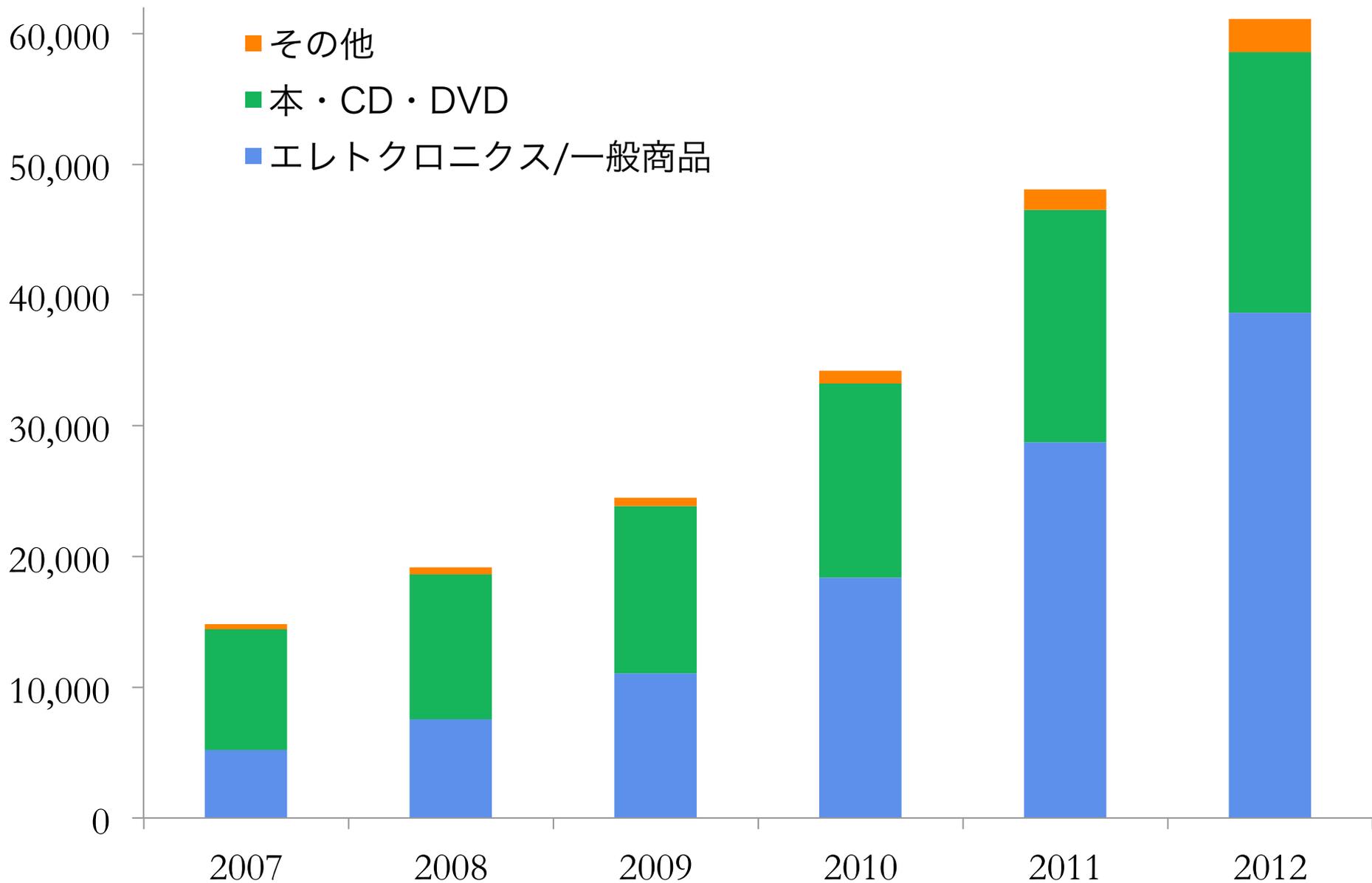
実践の課題

Q & A

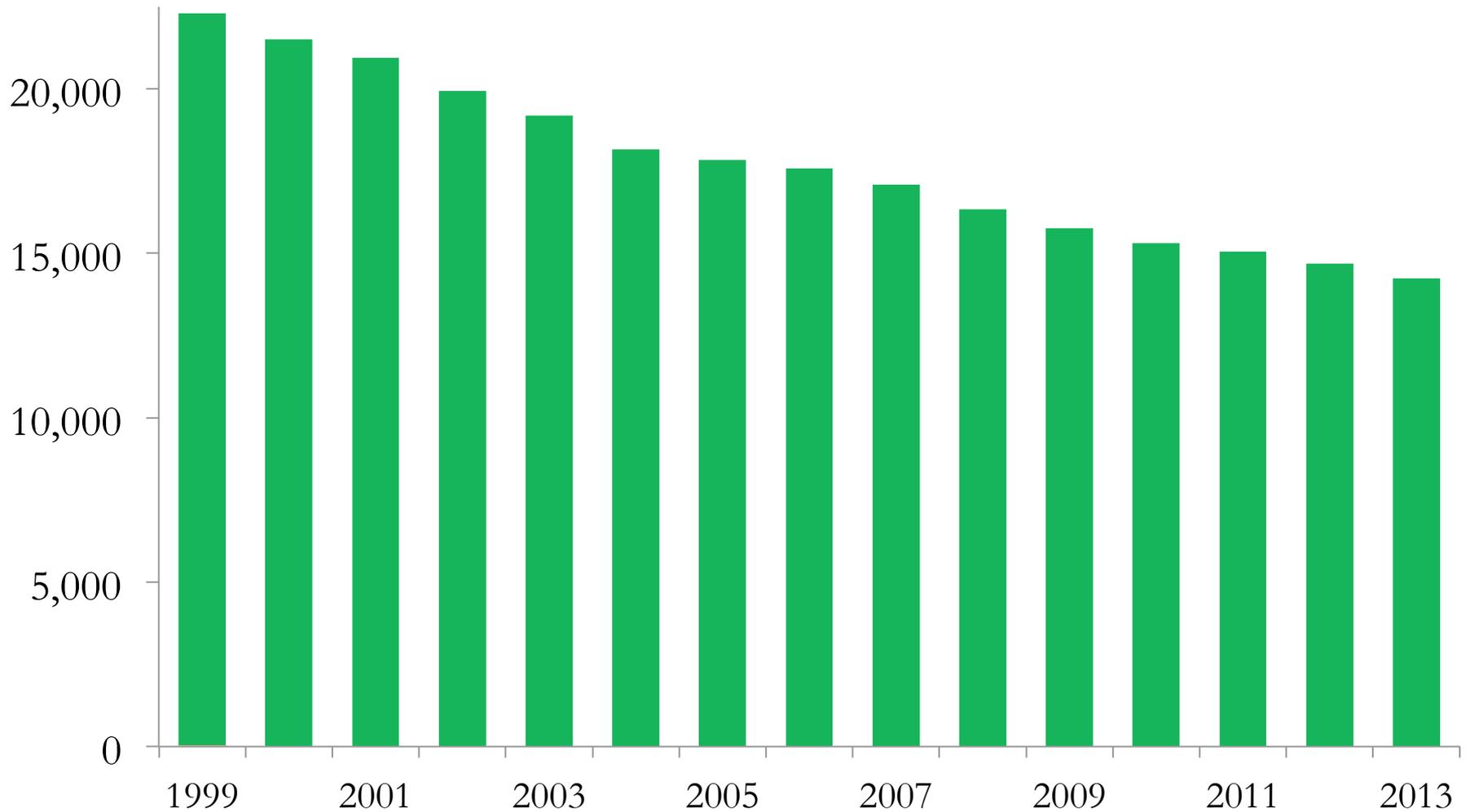
**amazon**

The Amazon logo consists of the word "amazon" in a bold, lowercase, sans-serif font. Below the word is a curved orange arrow that starts under the letter 'a' and points to the right, ending under the letter 'n'. The arrow is thick and has a slight shadow effect.

(100万ドル)



# 日本：書店数推移





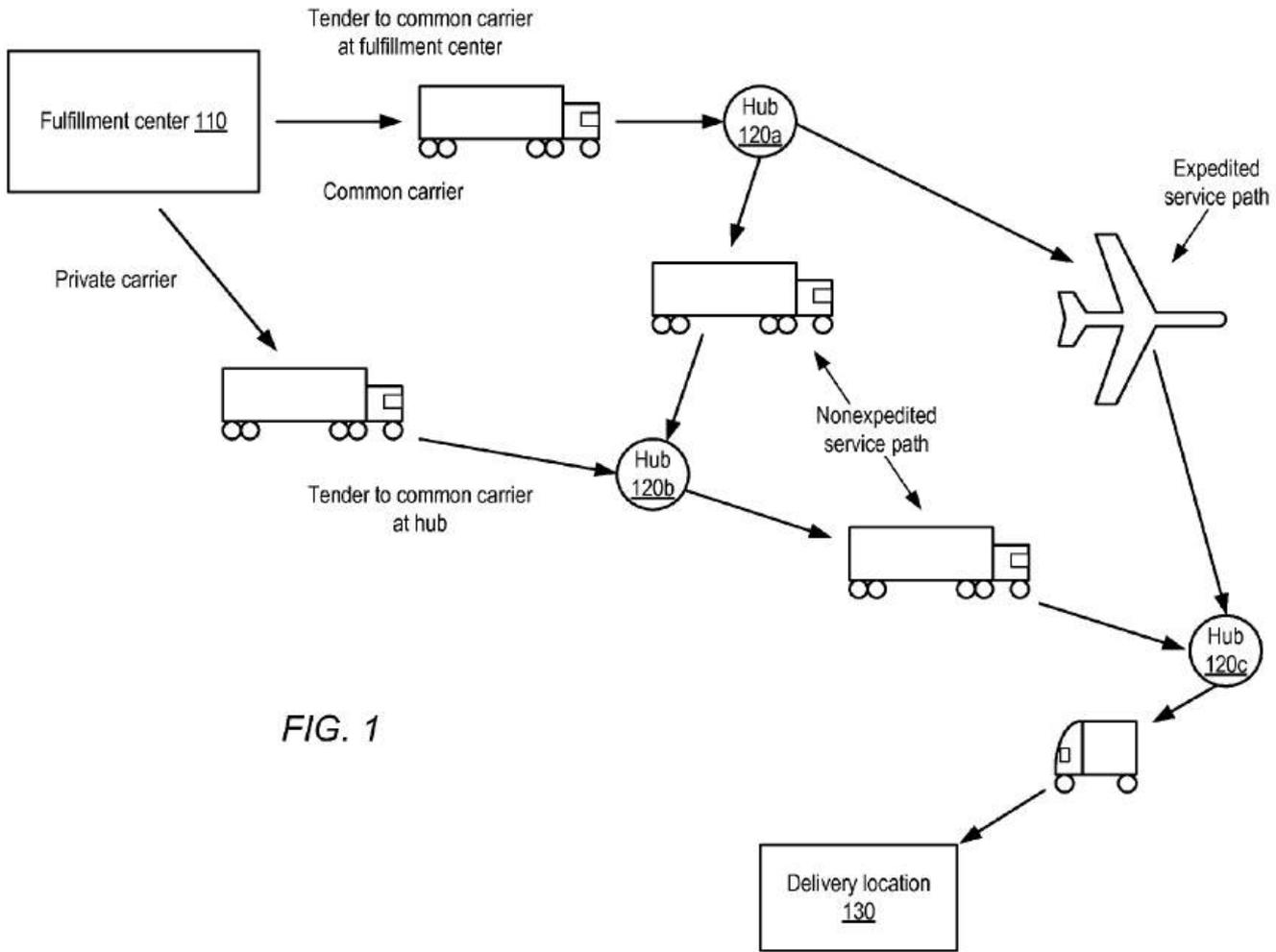


FIG. 1



?

品質



手軽さ

TIFFANY & Co.

TIFFANY & Co.

”シルバークロア  
アクセサリを連想”

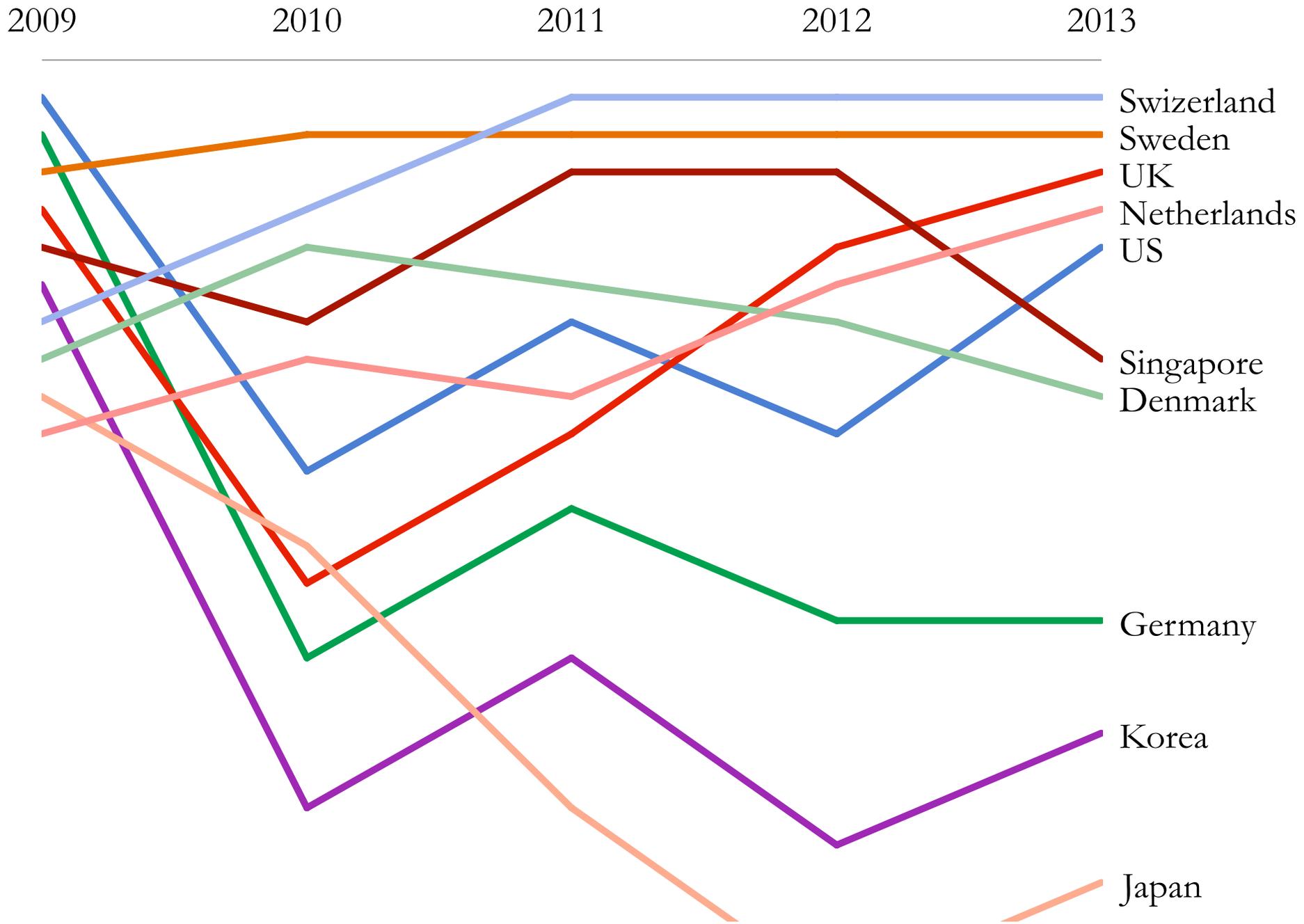
誰が : who

いつ : when

どこで : where

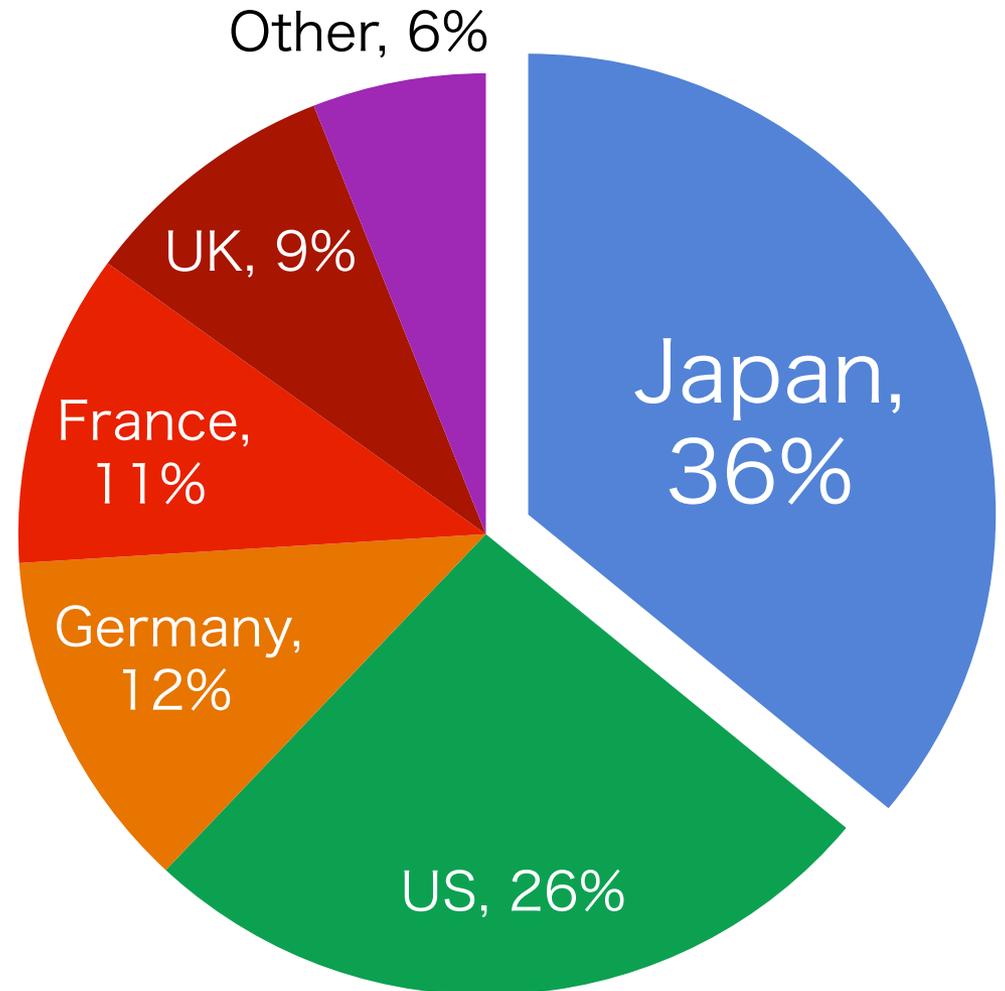
どう使うから : how

喜んでもらえるのか？



Source : The Global Innovation Index

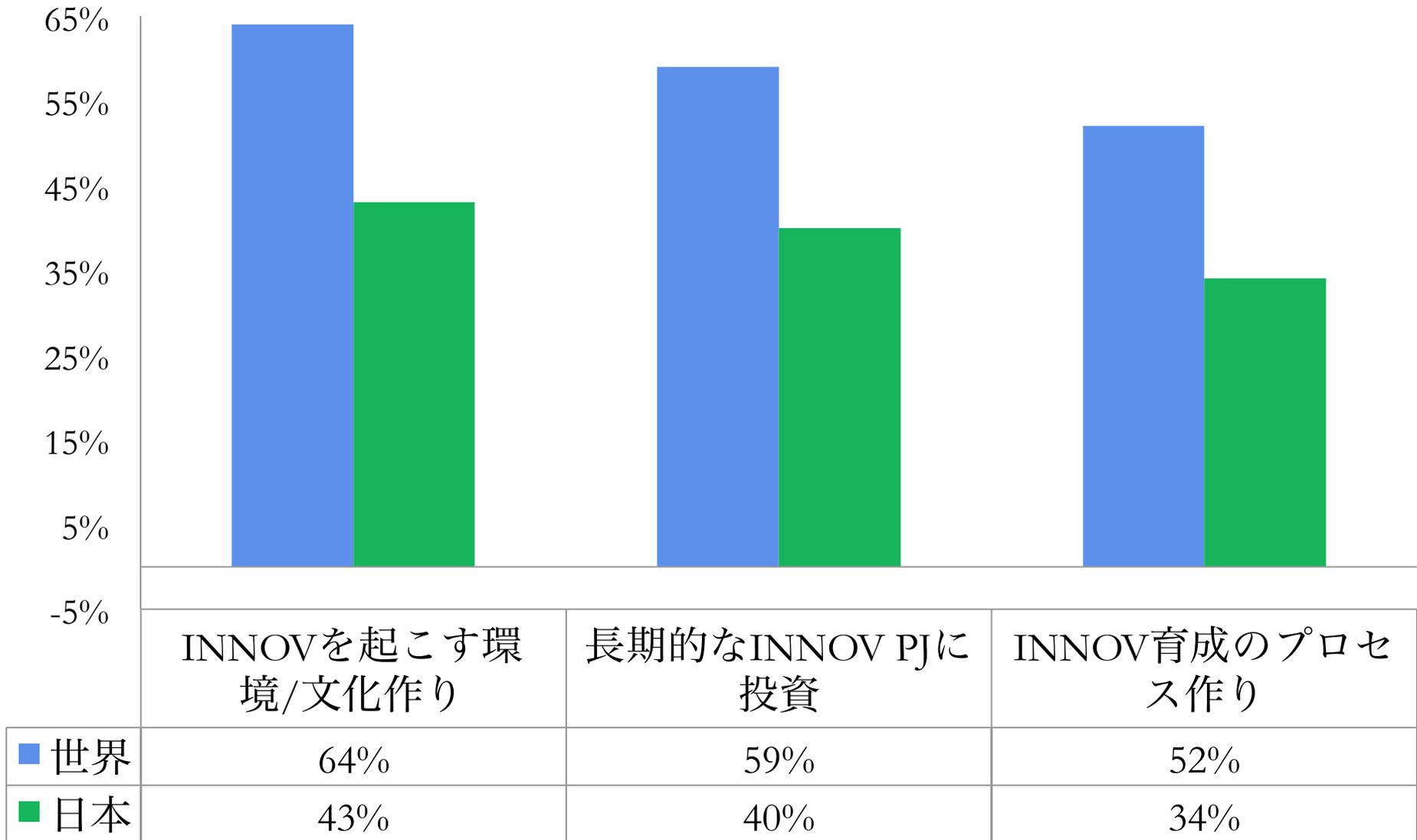
Japan is  
the most  
creative  
country.





1. 実行力が**ない**？
2. 日本人への**誤解**？

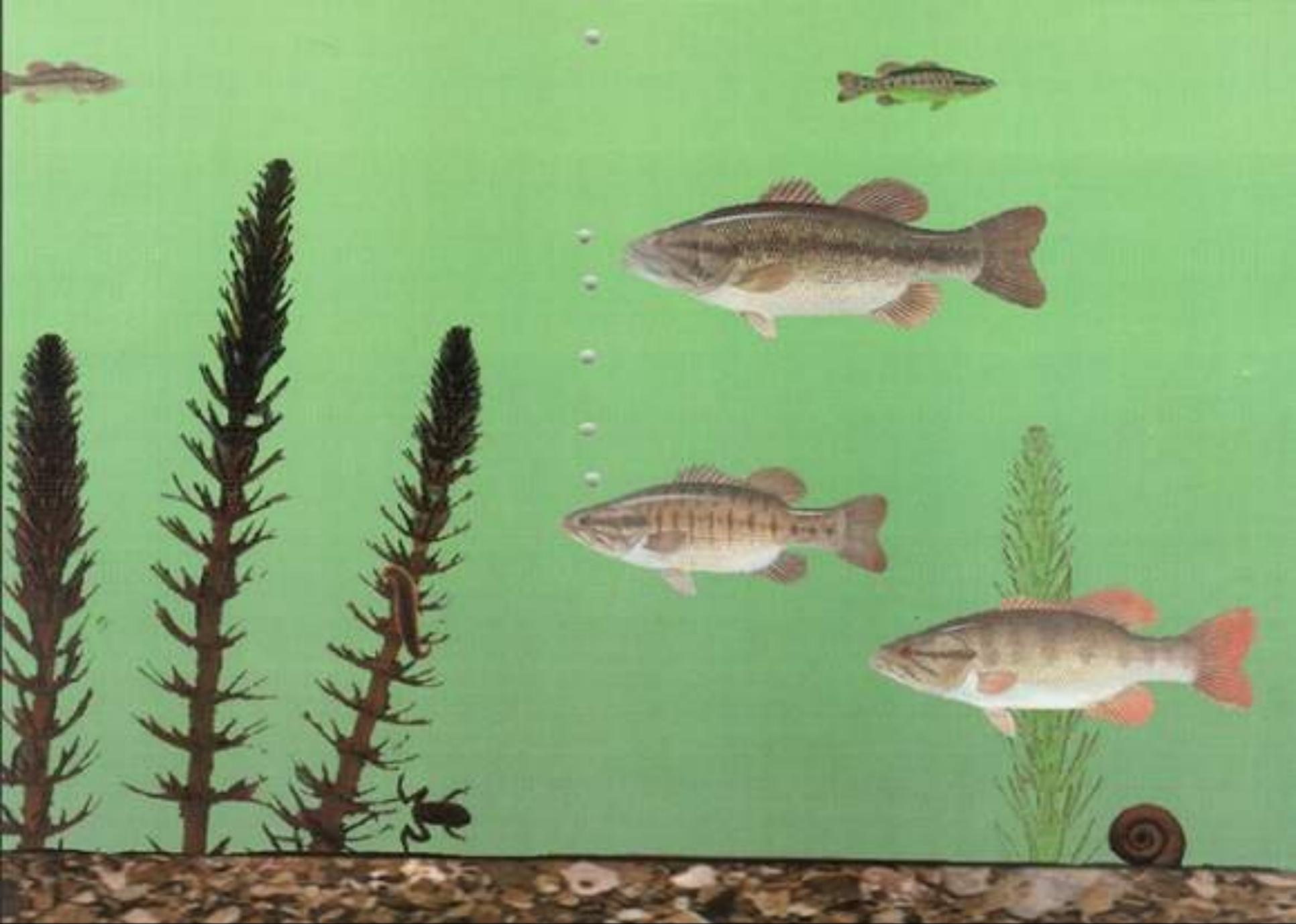
# 重要性の意識調査



## 重要性の意識調査

# 短期的視点を越えた 環境への投資

|          | 環境への投資 | 短期的視点 | その他の投資 |
|----------|--------|-------|--------|
| 重要視している  | 75%    | 60%   | 55%    |
| 重要視していない | 25%    | 40%   | 45%    |



Source : Nisbett, 2003 "The geography of thought"

# 今日話す3つのこと

デザイン思考の基礎

組織のこれから



実践の課題

Q & A

# 今日話す3つのこと

デザイン思考の基礎

組織のこれから



実践の課題

Q & A

チームで学び合いながら

イノベーションを実現する

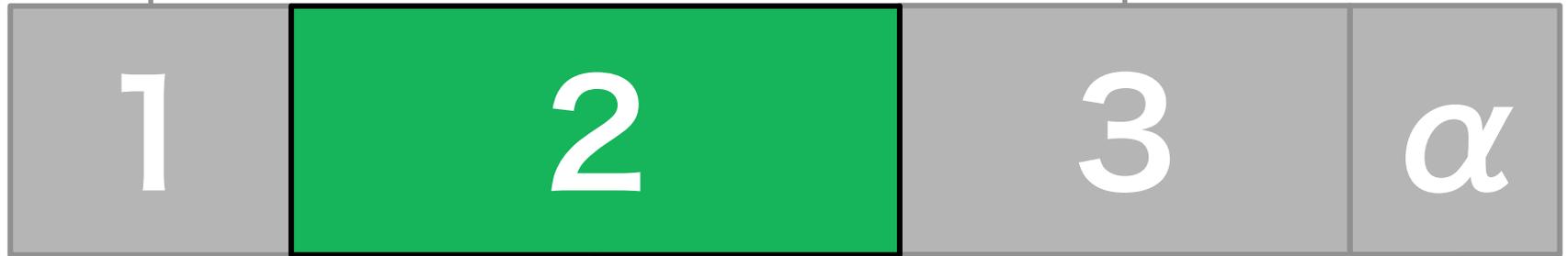
人間中心の

問題解決プロセス

# 今日話す3つのこと

デザイン思考の基礎

組織のこれから



実践の課題

Q & A

# 実践の課題

1. イノベーションへの誤解

2. 実行能力の欠如

1) 経営資源

2) プロセス



3) 価値基準

イノベーション  
= 顧客に対する新たな価値創造





# 経営資源

# プロセス



# 価値基準



# 今日話す3つのこと

デザイン思考の基礎

組織のこれから



実践の課題

Q & A

誰が : who

いつ : when

どこで : where

どう使うから : how

喜んでもらえるのか？

# 重要性の意識調査

## 短期的視点を越えた 環境への投資

|          | 環境への投資 | 短期的視点 | その他の投資 |
|----------|--------|-------|--------|
| 重要視している  | 75%    | 60%   | 55%    |
| 重要視していない | 25%    | 40%   | 45%    |



自己投資：  
**学**び続けること

そして、**仕事**を通じて  
**誰**の役に立ちたいのか？

正心誠意格物致知

修身齊家治國平天下

— 『大學』

# 参考文献一覽 1

1. Adobe, *State of create study*, 2012
2. Beckman, S.L. and Barry, M. (2007) *Innovation as a Learning Process: Embedding Design Thinking*. California Management Review, 50, 25–56.
3. Fleming, Lee, *Perfecting Cross-Pollination*. Harvard Business Review, 00178012, Sep2004, Vol. 82, issue 9.
4. Govindarajan, V., Trimble, C. (2012) *The Other Side of Innovation: Solving the Execution Challenge*, Harvard Business Review Press.
5. Hasso Plattner Institute of Design at Stanford (d.school). *The bootcamp bootleg*.
6. Henderson, R.M., Clark, K.B., 1990. Architectural innovation: the reconfiguration of existing systems and the failure of established firms. *Adm. Sci. Q.* 35, 9e30.
7. IDEO.org, *The HCD Toolkit* <http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>
8. Jacoby, R., Rodriguez, D., 2007. "Innovation, growth, and getting to where you want to Go." *Design Manage. Rev.* 18, 10-15.
9. Judson, K., Schoenbachler, D., Gordon, G., Ridnour, R., Weilbacker, D. 2006. The new product development process: let the voice of the salesperson be heard. *Journal of Product & Brand Management* 15(2/3), 194-202.
10. Jacoby & Rodriguez. "Innovation, growth, and getting to where you want to go." *Design Management Review* 18.1 (2007): 10-15.
11. Maney, Kevin, 2009, "Trade-Off" Random House LLC
12. Nisbett, Richard, 2010 "The Geography of Thought" Simon and Schuster
13. Kemper, Steve, 2003, [Steve Jobs and Jeff Bezos meet "Ginger"](#) 6/16/2003

# 参考文献一覧 2

1. エヴァン・I・シュワルツ, 2013 『発明家に学ぶ発想戦略』 桃井緑美子訳, 翔泳社
2. クレイトン・クリステンセン, マイケル・レイナー, 2003 『イノベーションへの解: 利益ある成長に向けて』 翔泳社
3. クレイトン・クリステンセン, ジェフリー・ダイアー, 2012 『イノベーションのDNA: 破壊的イノベータの5つのスキル』 櫻井祐子訳, 翔泳社, 2012
4. シュナイダー&ホール. 2011. 「新製品が失敗する5つの理由」 『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』 ダイヤモンド社, 36(7), 142-147.
5. ティム・ブラウン(2010) 『デザイン思考が世界を変える』 千葉敏生訳、早川書房
6. ドミニクテュルパン, 高津尚志, 2012 『なぜ, 日本企業は「グローバル化」でつまづくのか』 日本経済新聞出版社
7. ナヴィ・ラジュ, ジャイディーブ・プラブ, シモーヌ・アフージャ, 2013 『イノベーションは新興国に学べ!』 月沢李歌子訳, 日本経済新聞出版社
8. リチャード・E. ニスベット, 2004 『木を見る西洋人森を見る東洋人』 村本由紀子訳, ダイヤモンド社
9. 金谷治訳注, 1998 『大学 中庸』 岩波文庫
10. 野中郁次郎, 清沢達夫, 1987 『3Mの挑戦: 創造性を経営する』 日本経済新聞社
11. 野中郁次郎, 勝見明, 2004 『イノベーションの本質』 日経BP社

# ライセンス

「一般社団法人デザイン思考研究所」によるこの資料は、**Creative Commons 表示 - 非営利 - 継承 2.1 日本 License**.によってライセンスされています。

① クレジット & URL明記

『一般社団法人デザイン思考研究所』

<http://designthinking.or.jp/>

② 非営利（※少額でも有料のものはライセンス違反となります）

③ ライセンス継承（次ページ参照）

の3つを満たす場合、利用許可等の通知をすることなく資料を自由にご利用できます。詳しくはサイトをご覧ください。

<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.1/jp/>

※上記3点をお守り頂けない利用ケースを発見した場合、不正利用の事例としてサイト上で公開しますのでご注意ください。



# 利用方法（例）

例えば、Aさんが社内で当資料の一部もしくは全部を利用して資料αを作成する際は、以下の文章とマークを資料内に追記します。

「A（資料作成者の名前）」による「資料α（資料名）」は、Creative Commons 表示 - 非営利 - 継承 2.1 日本 License.によってライセンスされています。本資料は一般社団法人デザイン思考研究所（<http://designthinking.or.jp/>）の二次資料です。



マークは以下からダウンロード可能です。

<http://creativecommons.jp/about/downloads/>

詳しくはクリエイティブ・コモンズサイトをご覧ください。

<http://creativecommons.jp/>