



デザインを実践できる 組織のつくりかた

CONCENT

このレポートは株式会社コンセントの著作物です。転載・配布はご遠慮願います。



創造性を発揮できる 組織づくりを目指して

昨今、多くの団体・企業が、
自社価値の最大化、イノベーション創出、持続可能な事業構築を目指して、
組織マインドセットの変革に取り組まれていることと思います。

デザインには、未来への展望を描き、
新しい価値を創り出すことで人々の心を動かしたり、人と共創することで
価値観の異なるステークホルダー同士の連携を促す力があります。

本資料では、新しい価値の創造や、創造的な課題解決のために、
デザインを組織にどのように導入するのか、
そして、どう取り組むべきかをご紹介します。

組織の特性や課題に合わせた 最適解とは？



新規事業の創出、顧客体験の向上、業務オペレーションの改善、

そして、それらを実行する人材の育成……

組織が抱える課題は一樣ではありません。

私たちは解決のために、組織の事業特性や課題意識に

最適化したプロセスをご提案・実施します。

学び、実践し、しくみ化する「ミドルアップダウン」のアプローチ

デザインの導入には、「デザインを学び」「事業活動の現場で実践し」「定着のためのしくみをつくる」という

3つのフェーズが存在します。内部・外部の環境変化に合わせて改善と最適化を図りながらこれらのサイクルを回すとともに、

現場を率いるリーダーがトップの理解を促し、メンバーの意識と結びつける「ミドルアップダウン」のマネジメントも欠かせません。

自組織が「なぜ、何のために取り組むのか」指針となるビジョン（展望）を常に指し示すことで、より効果的な定着につながります。

「展望」を示し、 ステークホルダーを動かす。

- 組織ブランドデザイン
- 組織ビジョンデザイン

つくりながら試して、 変革をつくる。

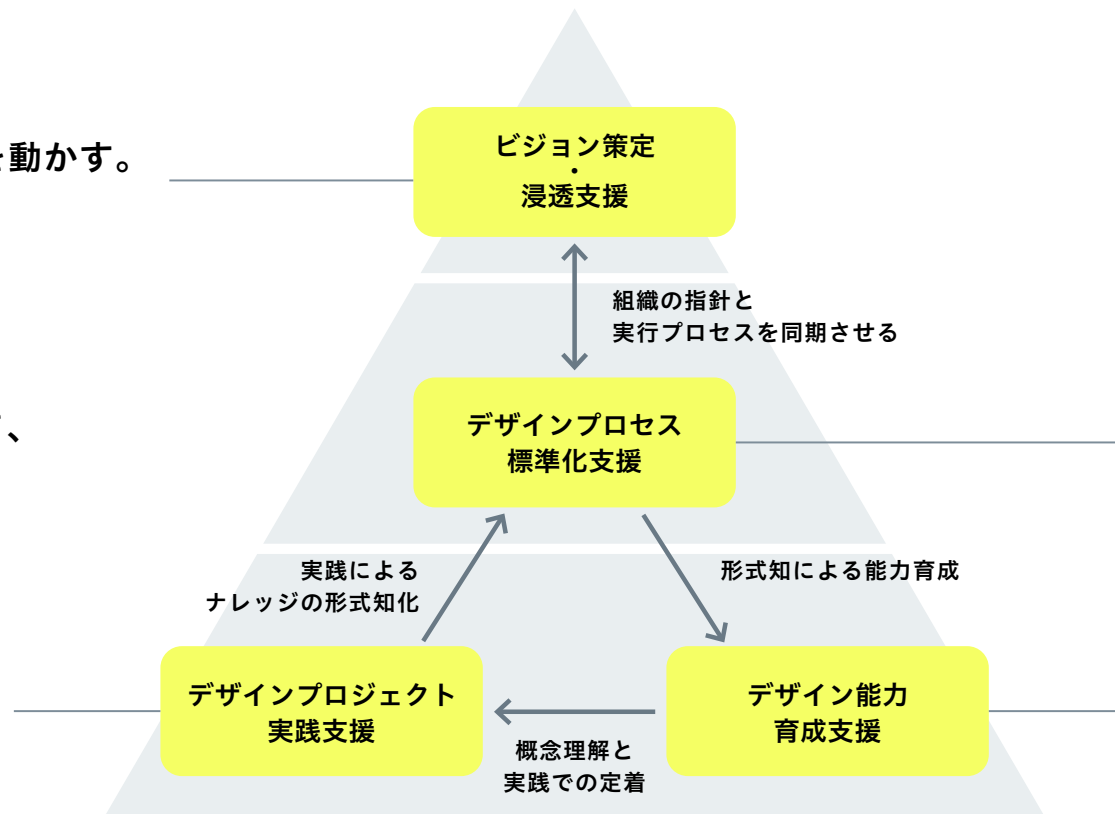
- プロジェクト要件定義
- サービスブランドデザイン
- サービスビジョンデザイン
- ユーザーモデリング
- ビジネスモデルデザイン
- UXデザイン
- UIデザイン
- 開発ディレクション

「顧客視点」を共通言語に、 部門連携と定着を促す。

- デザインオプス導入支援
- デザインシステム構築支援
- ツールキット開発

デザインの価値を理解し、 学び、実践する。

- デザイン研修
- 伴走型プロジェクト実施支援



組織レイヤーごとのアプローチ例

- 実践して、周囲に啓蒙・教育できる人材がまず必要。
- 実践することで、どんな効果が得られるのかがわからない。

という課題には

デザイン能力育成支援

デザインの価値を理解し、 学び、実践する。

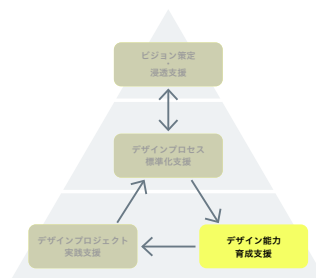
リサーチ、アイディエーション、
プロトタイピングなどの手法をワークショップ型研修や
ライブトレーニングを通して学ぶことで、
デザインを理解し実践できる人材を育成します。

カリキュラムやトレーニングの内容は

一般的な方法論の再演ではなく、

事業の特性や参加するメンバーの理解度に合わせて

最適な内容を設計・実施します。



CASE STUDY

ライブトレーニングによる デジタル行政サービス改善

神戸市 様



神戸市の生活保護業務における、ユーザーの制度理解や制度への信頼向上、行政職員の業務負担軽減を目的としたプロジェクトです。長期的に、職員が自らデザインを実践できるようになることを目指し、「ライブトレーニング」を取り入れました。

サービスデザイナーが伴走し、知識移転を行いながら、「解決すべき課題を定義する」段階から「解決策の策定」までを、共創的に議論を重ねて推進。この間、プロセスやメソッドに対する理解促進のため、ワークショッププログラムやツールキットの開発・提供も行っています。

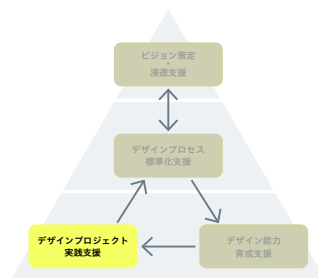
職員は日々ユーザーに寄り添いユーザー一人ひとりを深く理解していますが、俯瞰的な視点での課題抽出が難しい状況がありました。サービスデザイナーとの共創的なアプローチにより、これまでとは違う視点で課題に光を当てることで、目的としていたユーザー／職員の体験を実現するサービスの構想を行うことができました。

- 事業アイデアはあるが、投資に向けた決断が進まない。
- 従来型の事業開発プロセスを変革し、社内外で共創・刺激し合う環境が必要。

という課題には

デザインプロジェクト実践支援

つくりながら試して、
変革をつくる。



サービスコンセプトの探索・検証段階から開発・実装に至るまで
新規事業開発やサービス改善を支援します。

デザインスプリントや共創ワークショップを通して
クライアントメンバーの皆様と共に手を動かしながら
コンテンツやUIイメージ等を作ることで、
検討の精度と速度を上げ、デザインの成果を
わかりやすく組織に示します。

CASE STUDY

プラットフォームサービス「doreca」 UX・コンテンツデザイン

日本ユニシス株式会社（現・BIPROGY株式会社）様



「doreca」は、“キャッシュレス”をつなぐ電子マネープラットフォームとして構想されたサービス。2018年当時、複数の企業との提携交渉も進んでいましたが、このプラットフォーム構想自体がまだ市場にない考え方であるため、そのスキームの理解に時間がかかることと、「電子マネー交換をスマホ上でできる体験」を直感的に気持ちよく感じてもらえていないことが課題でした。

まずはカタチにして「話を通す」点を重視し、伝えるべき魅力訴求のポイント、UXの基本シナリオや情報設計などを定義。どのような利用者を想定したプラットフォームとして認知させるか、必要なメッセージやブランドイメージを検討し、アプリのモックアップとサービス紹介ツールに落とし込みました。

国際展示会「CEATEC 2019」において紹介された「doreca」は、2020年にサービスのトライアル提供が開始され、2021年にサービスを始動しています。

- 顧客体験の品質を上げたいが、それぞれ管轄部署が異なるので足並みが揃わない。
- 自社の業務を顧客観点で改善したい。

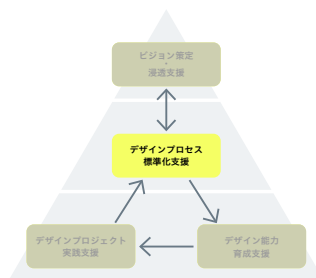
という課題には

デザインプロセス標準化支援

「顧客視点」を共通言語に、
部門連携と定着を促す。

顧客視点に基づくプロダクト開発・サービス提供に
組織が一丸となって取り組むために、
顧客理解のためのツールやデザインガイドラインを整備します。

プロセスを標準化することで
顧客に提供されるサービス・タッチポイントの品質担保、
部門間連携や業務オペレーションの円滑化が期待できます。



CASE STUDY

あるべき顧客体験を 部門横断で実現する業務改革支援

西日本旅客鉄道 様



西日本旅客鉄道では、「輸送障害時の情報提供」の顧客評価の低さがかねてより大きな課題でした。部署それぞれが個別で施策を実施した結果、組織連携やオペレーション上で別の課題が発生。顧客視点に立った課題の抽出と業務フローの改善、部署間の連携強化が求められていました。

まずは実地観察およびインタビュー調査を経て、課題と潜在的なニーズを抽出し、これらをもとに未来のあるべき顧客体験を検討する部門横断（7部署＋関係会社2社）でのワークショップを実施しました。

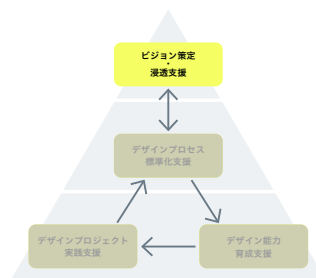
さらに実現に向けて動き出すため、3年後の顧客体験と業務オペレーションを「サービスブループリント」としてビジュアル化。「すぐやるべきこと」「1年後までに取り組むべきこと」などのアクションを洗い出すとともに、誰がどう動くか、各部署の主体的な関与についても具体的な設計と定義を行い、業務改革の方針を示しています。

- 先行き不透明な未来に向け、次世代のビジョンやパーパスを考えたい。
- 社員が「変わる必要性と目的」を理解し自分ごと化してほしい。

という課題には

ビジョン策定・浸透支援

「展望」を示し、
ステークホルダーを動かす。



自組織の企業価値・事業価値を定義し

未来に向けた企業理念・ビジョン・パーパス等を策定します。

組織のメンバー全員が自分ごと化して

日々の行動に落とし込めるように、

ステークホルダーを巻き込んだ共創型の検討プロセスによる実施や

浸透とブランディングのためのツール制作など、

組織内コミュニケーションもデザインします。

CASE STUDY

共創型プロセスによる企業理念の策定

株式会社ユニマトリック 様



社会の変化に対応してさらなる事業展開を推進するにあたり、新たな理念を策定することの重要性が増していたユニマトリック。社内浸透を図るため、経営層が策定した理念をトップダウンで通達するのではなく、社員を巻き込みながらつくるデザインプロセスを採用しました。一人ひとりが同じ目線の意志をもつことで、理念に通じるメッセージを顧客に正しく伝えることにもつながり、結果的に顧客満足度を高めることを目指しました。

企業価値を社員自ら言語化してもらい意志を確認するためのアンケートや、対話を重視したワークショップを実施し、「企業として何をするのか」「どうありたいか」を「ミッション」「バリュー」「ウェイ」「ビジョン」に落とし込んでいきました。

従業員に問い、対話し、語ることで社内の活性化にも寄与。インナーブランディングとしても意味のある施策として展開しています。

支援実績一覧 <https://www.concentinc.jp/works/>

デザイン能力育成支援

- | | | | |
|-------------|------------------------------------|------------|------------------------------------|
| ● 味の素 | 事業開発プログラム | ● 三菱電機 | オンライン学習プログラム
『WEBMASTER CAMP』開発 |
| ● 経済産業省・特許庁 | 「デザイン組織」をつくるための
管理職向けデザイン思考養成研修 | ● キュービック | UX デザイン力向上支援プロジェクト |
| ● 伊丹市役所 | サービスデザイン&資料デザイン研修 | ● ユニマットリック | 「デザイン経営」セミナー・ワークショップの実施 |

デザインプロジェクト実践支援

- | | | | |
|----------|--|------------|---------------------------------|
| ● 第一生命 | 少額生命保険『Snap Insurance』事業開発支援 | ● カシオ計算機 | 介護業界向け新サービス開発 |
| ● パナソニック | 家庭内電力に関する顧客価値探索エスノグラフィ調査/
HEMS サービス開発支援／HEMS データアプリ開発 | ● NTTレゾナント | 新サービス開発支援 |
| ● ぴあ | スマホアプリ『ぴあ』コンセプト開発 | ● ネクスウェイ | 薬剤師向けWebサービス
『アスヤク LABO』新規開発 |

デザインプロセス標準化支援

- | | | | |
|-------------|----------------------------------|--------------------|---|
| ● 某ITサービス企業 | 事業構想のためのプレイブック作成 | ● 某ECサービス
事業者 | UXデザインプロセス実践のための
ガイドブックおよびツールキット作成 |
| ● 某キャリア事業者 | サービスコンセプト検討プロセスの整備と
検討用ツールの開発 | ● 某クレジットカード
事業者 | カスタマージャーニーマップによる顧客行動の
把握と一元化および組織内導入支援 |

ビジョン策定・浸透支援

- | | | | |
|------------|----------------------|--------------------|---------------------|
| ● 三井物産労働組合 | リブランディング支援 | ● アサイ・
エンジニアリング | ビジネスモデル構築／ブランディング支援 |
| ● NTT データ | 一生、住みたい日本プロジェクト | ● 大阪府公園協会 | ブランディング支援 |
| ● NTT データ | ビジョンデザインニングワークショップ開発 | | |

あらためて なぜ、いま、組織にデザイン？



現在はVUCAという言葉に象徴される、先行き不透明な時代です。

答えのない問いに向き合うことの重要性、そして、そのためには科学的・論理的な思考だけでなく

創造的な人材・組織づくりが必要です。

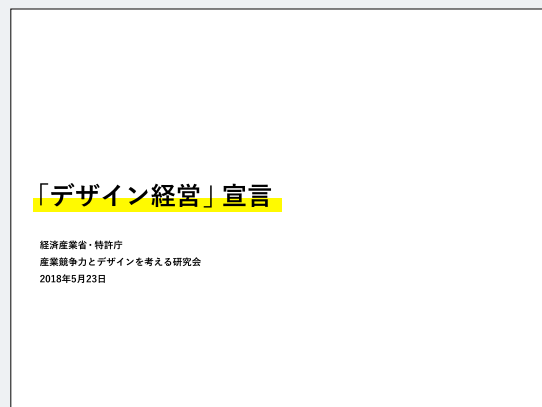
それに対して「デザイン」が提供できる価値とは何か？

あらためて私たちの考えをお伝えします。

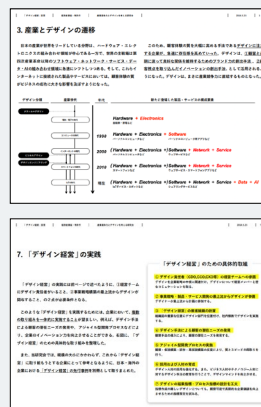
デザインは変革のための新しい思考・アプローチ

あらゆる産業のサービス化、IoT や AI に代表されるテクノロジーの日進月歩の進化、社会的なデジタルトランスフォーメーション推進の要請……。さまざまな外部環境の変化に対応すべく、事業開発プロセスの見直しや業務オペレーションの変革に取り組まれる企業・団体が増えてきました。新しい価値創出のため視点・アプローチとして、「デザイン」に注目が集まる中、数年前からは行政からの提言も積極的に行われています。

● 「デザイン経営」宣言 (2018年) 経済産業省・特許庁



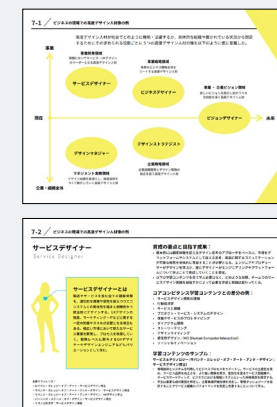
「デザイン」をブランドとイノベーション双方に対する活動と位置付け、公から私へ競争力向上のためにデザイン導入を提言。



● 高度デザイン人材育成ガイドライン (2019年) 経済産業省



今後のデザイン人材育成のための人材タイプの類型や教育カリキュラムの必要要件などを調査・研究、提言。



質の高い顧客体験をつくり、新しい価値を生み出す

デザインには、「新しい価値を生み出す」「課題を解決する」

「人々の理解とコミュニケーションを促す」といった役割と効果があります。

事業価値を生活者視点のストーリーに転換して語ることで組織の結束を高めたり、より使いやすくわかりやすいサービス提供を可能にします。

世界の多くの先進的企業がデザインを実践し、顧客や生活者の視点から事業構築・改善・再編を進めています。

海外のデザイン実践例

顧客視点で 組織と業務の再設計に挑む

Deutsche Telekom

Deutsche Telekom（ドイツテレコム）では、デザインの持つ視覚化という価値に着目し、顧客中心主義のあるべき理想を組織の各部門に対して積極的に発信しています。「カスタマー・ラボ」という場では、定期的に顧客を招いて、プロダクトに対する忌憚のない意見を聴取していますが、こうして得られた情報・知識を各地の拠点の社員に共有することで、顧客中心のデザインのヒントを広める取り組みを行なっています。

お役所仕事から脱却し 創造性を発揮

スウェーデン公共職業安定所

市民からの信頼の低下と職員のやる気の低迷という課題に直面していたスウェーデンの公共職業安定所（SPES）では、サービスデザインによる職員の業務改革を推進しました。公共職業安定所を訪れる求職者の状況とニーズを理解することで、求職者が登録受付に要する時間の大幅な短縮を実現。さらには、職員が求職者の一人一人に耳を傾ける時間的余裕の確保、組織の脱階層化、職員の健康や仕事面での満足度向上といった効果も生んでいます。

プロトタイプを活用した 作業現場のイノベーション

Airbus

Airbus（エアバス）では、プロトタイピングを活用した製造現場のイノベーションに取り組んでいます。有形のプロトタイプを航空機の組み立てラインに運んで作業員に使ってもらったり、作業員が仕事をするうえで必要とされている情報は何かを理解することで、働く人のためのデジタルとフィジカル両方のタッチポイントをデザインし、作業員の業務体験向上を目指しています。

参考文献：マーク・スティックドーン ほか著（2020）『This is Service Design Doing サービスデザインの実践』株式会社ビー・エヌ・エヌ

組織にいま必要なケイパビリティ

「つくりながら考える」デザインの基本的な姿勢は、
失敗や試行錯誤を恐れずに事業創出や業務改革に取り組むための重要なマインドセットです。
「新しいサービス価値や有効な顧客体験は何か？」「それらを社会環境のなかで一貫して提供し続ける方法は何か？」を、
常に問い、試行する組織風土の醸成が、今後の市場動向や顧客環境の変化にも対応できる、
耐久性を備えた企業・事業構築に寄与すると、私たちは考えます。

不確実性の高い時代では、現状分析から演繹的に新しい価値を創造することには限界があります。自身の内発性に基づき望ましいあり方を構想するビジョナリーとしての姿勢を持つ人材が必要となります。



未来を描く構想力



社会を幅広い視点で捉える観点

ESG 経営や SDGs が社会の重要トピックとして挙がる昨今、社会的責任を持って、持続可能な事業を構築することが求められています。自社の商流だけに囚われず広く社会を捉える姿勢が、創造的な課題解決につながります。

まだ世にない新しい価値を創造しようとするとき、机上の議論だけで話を前進させることはできません。失敗を恐れず、つくりながら考えるマインドセットが、新しい取り組みを始める場合に伴う不確実性の低減につながります。



つくりながら考えるマインドセット



顧客視点に基づく部門連携

サービス化やデジタル化により一貫した体験が求められる中、各部門が連携・共創して事業を「デザイン」できる体制が必要です。その際、顧客を深く理解することで生まれる「顧客視点」は、連携・共創のための共通言語になります。

コンセントの組織開発担当者に 無料相談してみませんか？



コンセントでは本資料に関するご質問への回答や補足説明、
また実際の組織課題をお伺いして
最適な対応策やアプローチのご提案を実施しています。

無料相談を申し込む >

ビジネスに役立つ デザインナレッジをお届けします



コンセントのメールマガジンではメンバーによるコラムや最新事例、
イベントや書籍情報をお届けしています。
貴社のビジネスに役立つ“気づき”がきっと見つかります。

メルマガに登録する >

バックナンバーを見る >

お問い合わせ

コンセントへのお問合せはコーポレートサイト内「お問い合わせフォーム」よりご連絡ください。 <https://www.concentinc.jp/contact/> 