

ITサービス産業の復権を考える

ITに作り手の想いを 「デザイン思考」で革新を生む

企業のIT投資が伸び悩み、業界を志望する若者が減るなど、国内ITサービス産業の閉塞感が強まっている。問題意識を共有したNTTデータと野村総合研究所は、ITサービス産業の新しい事業モデルを共同で探ってきた。本稿ではその経過とモデル変革のカギを握る「デザイン思考」を解説する。

社会や産業の革新に貢献してきたはずのITサービス産業が、急速に魅力を失っている。

原因はどこにあるのか。NTTデータと野村総合研究所(NRI)の2社は危機感を共有し、2009年にITサービス産業の未来像を探る共同プロジェクトを発足させた。議論の経過は毎年春に開催するフォーラムで発表し、最終回となる2012年5月21日開催の「ITと新社会デザインフォーラム」では3年間にわたる活動の総括と今後の取り組みを発表した。

3年間のプロジェクトを通じて、筆者ら2社の参加メンバーは「ITサービス産業の未来像は技術革新だけでなく、社会価値で見た革新(=社会価値イノベーション)にある」との結論に至った。言い換れば、ITサービス産業は「RFP(提案依頼書)のない社会課題をITで解決する産業」を目指すべきである。その手段として筆者ら

は「デザイン思考」と呼ぶ方法論に着目し、実践を通じてその有効性を確認した。

本稿では、なぜNTTデータとNRIが社会価値イノベーションを目指し、デザイン思考を導入するのかを、2社の取り組みから解説する。本論に入る前に、まず日本のITサービス産業が置かれた状況から確認しよう。

RFP通りではIT需要は増えない

日本のITサービス産業を巡る問題点は海外との比較からも見えてくる。米国では1995年から2009年の間に民間の情報化投資額が4.5倍以上に伸びたが、日本での伸びは1.7倍にとどまる。ITの利用目的が多様化した米国に対し、日本では省力化やコスト削減から他の用途に広がっていないことが主因である。

一方で、日本企業の労働生産性は年々低下し、全産業での平均では今や

NTTデータ経営研究所
コンサルティング事業部門長
三谷 慶一郎
Keiichiro Mitani

1985年3月新潟大学工学部卒後、NTT入社。NTTデータ通信(現NTTデータ)を経て、92年3月NTTデータ経営研究所に出向後(後に転籍)は一貫してIT経営の調査・コンサルティングに携わる。2004年4月情報戦略コンサルティング本部長、11年4月より現職。

野村総合研究所
コンサルティング事業本部副本部長
執行役員

村田 佳生
Yoshio Murata

1986年3月東京大学工学系研究科修了後、野村総合研究所入社。主に製造業のコンサルティングに携わる。2003年4月コンサルティング部門事業企画室長、08年4月技術・産業コンサルティング部長を経て、10年4月より現職。未来創発センター副センター長も兼務する。

ギリシャを下回る。ITが企業の付加価値向上に貢献していないことが一因と考えられる。

民間のIT活用が広がらない問題の一端は、顧客の指示通りにシステムを作ってきたITサービス産業の業態にある。残念ながら、全く新しいITの利活用を切り開くような、大胆な発想力や課題解決力が米国などに比べて欠けていた。

RFP通りのシステム作りでは日本のIT需要は拡大しない。一方で、日本は人口問題や震災復興、エネルギー問題など山積する課題を抱え、産業界は円高やグローバル化など厳しい環境に立ち向かっている。ITサービス産業がこれらの課題解決で中心的な役割を果たせば、ITは社会革新の中心で重要な役割を担えるはずだ。これが社会価値イノベーションを目指す理由である。

体験や事業モデルも設計する

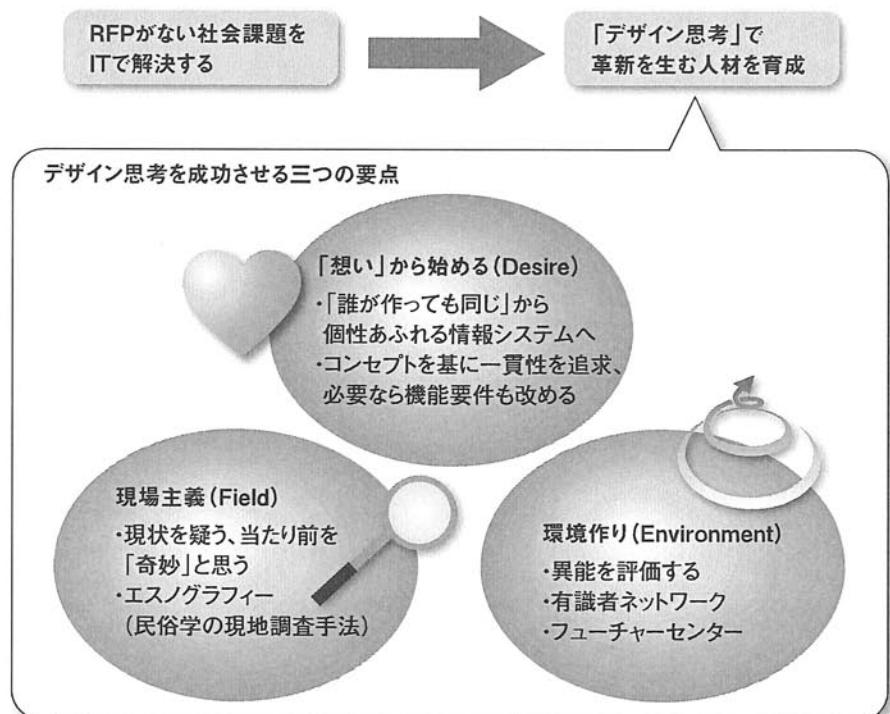
他業種との比較からも、ITサービス産業の問題を探ってみた。

例えば、建築業界はITサービス産業と同じプロジェクト型の受注産業だが、成果物の扱いは大きく異なる。建物の個性や設計者の作家性が重視される建築物に対し、情報システムではITベンダーは裏方に過ぎない。筆者らは一つの仮説として、建築家が「デザイン」で顧客の課題を解決しているのに対し、ITベンダーにその力がないことが両者の違いを生んだと見る。

デザインは製品や建築物の形にとどまらない。外形や使い勝手のほか、人

図1 「デザイン思考」導入の背景と取り組み

革新を生み出せるITサービス業には「デザイン思考」が必要と考え、様々な試行から導入に必要な取り組みも明らかにした



の体験や関連するサービス、事業の仕組みまでも総合的に設計する「デザイン思考」という方法論が提案されている。デザイン思考は、社会やビジネスに変革を生み出すうえでも有効だ。現場の観察などを通じて、見えていなかった社会や企業の要件を顕在化させる。その上で解決案を発想し、これをプロトタイプ化して検証し、そこからさらに問題を見つけ解決するというサイクルを繰り返す点に特徴がある。

筆者らはデザイン思考を用いることで、社会課題を解決する革新を生みだし、かつ作り手の個性や作家性を反映した情報システムを構築できる可能性を感じた(図1)。実際に実践している

ITベンダーの存在も知り、取り組みを調査した。ポルトガルのノババス(Novabase S.A.)という独立系の大手ITベンダーである。

デザイン思考を導入したノババスは、真の課題解決のために顧客の求めているレベルを超えた解決策も提案する。好例が、ある大手企業のシステム再構築案件である。

当初、顧客企業の依頼はシステムの使い勝手を高めるための画面インターフェースの改良だった。だがノババスのチームは、顧客の隠れた要件を顕在化し、システムの再構築を提案した。デザイン思考を実践し、問題の在りかが画面の設計ではなく、システムの肥大

化や機能の複雑さにあると見抜いたからだ。

提案に当たっては、システムの利用場面を徹底的に調査、分析した。顧客企業の幹部らを交えた合宿も開き、見えていなかった問題や隠れた要求を顕在化させた。再構築した新システムは機能を半分に絞り込んだ結果、利用部門からの問い合わせが従来システムの10分の1に激減するなど、大きな費用対効果を上げている。

現場観察から問題を顕在化

ITサービスの分野でデザイン思考を成功させる要点は三つある。第一は、SEら作り手の「想い」からシステム作りを始めることがある。デザイン思考

の様々な成功事例を見ても、開発者の想いや狙いがユーザーの体験や機能の一貫性を生み、革新を生む原動力になっている。状況によっては顧客が示した機能要求も再定義し、想いを起点に一貫性を追求したほうが良い結果を生むことが多い。

第二の要点は、現場主義を徹底することである。ITの場合、「現場」はエンドユーザーがシステムを使う場面を指す。ノババスの例では、問題点は現場の観察から発見した。社会学を基にした「エスノグラフィー」と呼ぶ手法を用いている。「現状を疑う」「当たり前を奇妙と思う」という視点でユーザーの行動を観察し、隠れていた問題点を顕在化させる。現場の観察は、開発

者の「想い」を醸成し、より強固にする効果もある。

第三の要点は、革新を促す環境作りである。革新につながる着想は、個人のひらめき以上に環境作りが左右する。例えば、チームでアイデアの発想を促す活動を実践するなどで、実際に有効性を確認できた手法も多い。

欧州では、企業のほか行政機関が、アイデアの発想や議論を促すための専用施設「フューチャーセンター」を持ち、「チームのコミュニケーションを活性化する」「五感を刺激して発想を切り替える」などのユニークな手法を実践している。

デザイン思考ができる「デザイン型人材」の育成、発掘も重要なテーマに

図2◎デザイン思考を被災地支援に導入

2社の社員が指導役となり、学生主導での被災地支援の発想、検証、実践を手助けした

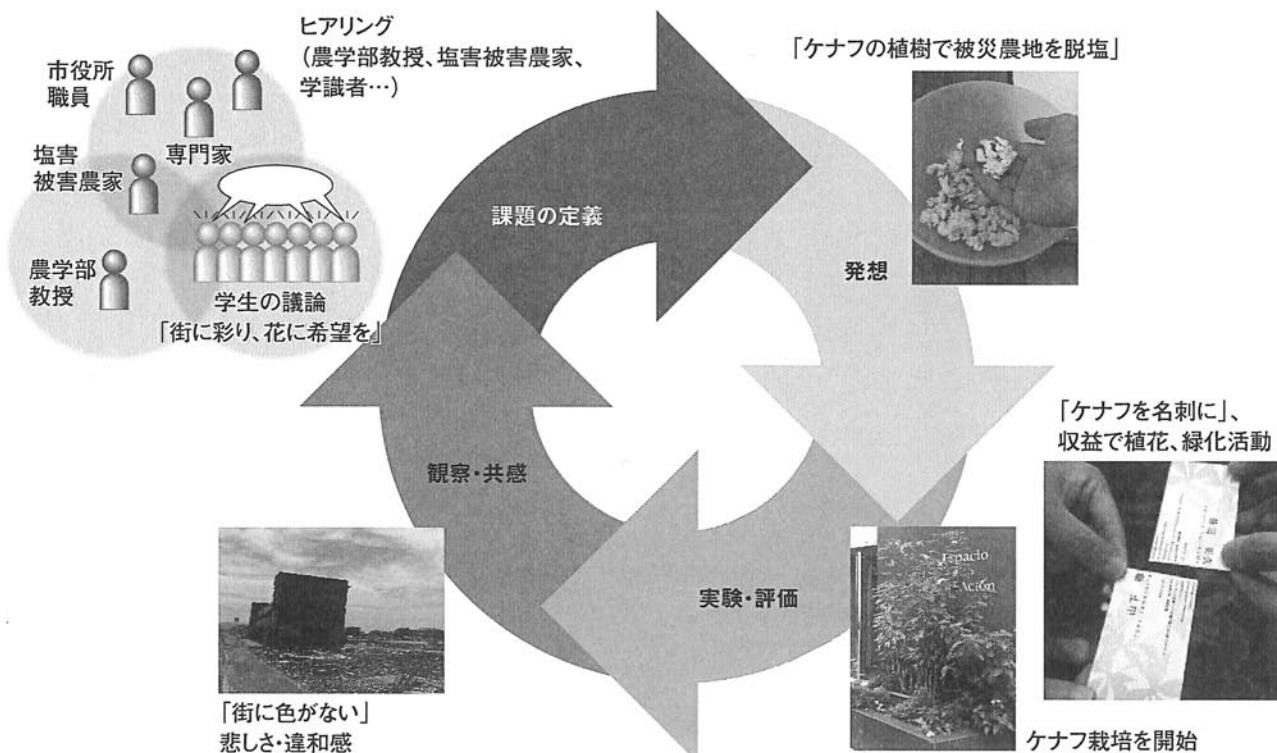
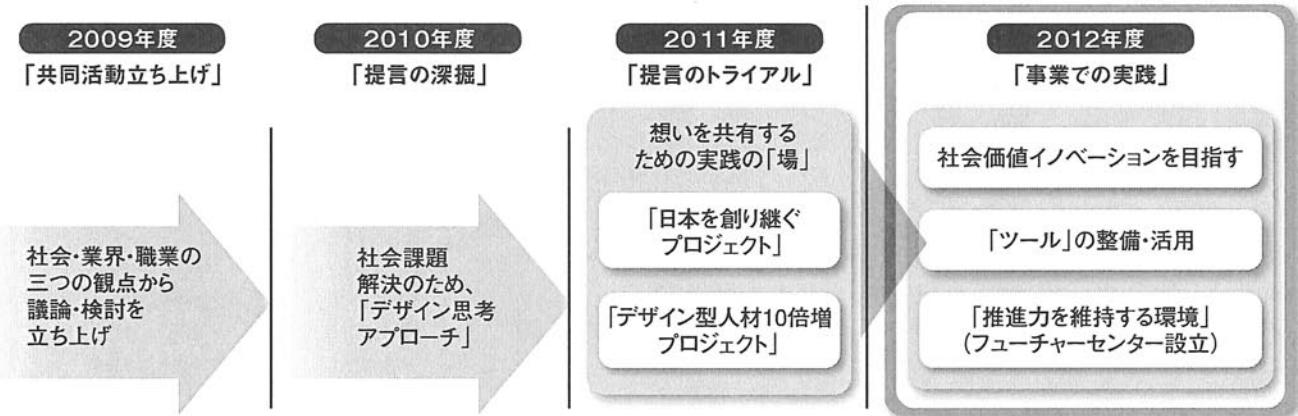


図3 ◎これまでの取り組みと今後の方策

2012年度はツールの整備に加え、デザイン思考を発信する「フューチャーセンター」を設立する



なる。NTTデータとNRIはそれぞれ、課題解決に力を發揮できるデザイン型人材を幅広く育成していく。特定の課題に「想い」を持ったデザイン型人材を見いだし、組織し、適切に評価していくことが重要になる。

震災復興のアイデアを形に

プロジェクトではデザイン思考を自ら実践し、導入の手応えも得た。その一つが2011年夏に、16～25歳の学生や社会人を募って実施した「日本を創り継ぐプロジェクト」である。参加者による東日本大震災の復興のアイデア作りを支援するもので、2社の社員はアイデアを形にする「ファシリテーター」の役割で参加した。その際にデザイン思考の手法を用いることで、そのプロセスの効果検証を行った。

このプロジェクトから生まれたのが、津波による塩害農地の回復に効果があるケナフを植樹し、さらに被災地に花を植える「ケナフラワー」事業である。アイデアを具現化する課程で、デザイ

ン思考は効果的だった。

デザイン思考では、「観察・共感」「課題の定義」「発想」「実験・評価」の四つの工程を繰り返して、アイデアを具体化していく(図2)。第一の観察・共感では参加者が被災地を視察。「色彩がない街の光景が、悲しすぎる」というある学生の言葉が、参加者の「想い」となりプロジェクトを牽引した。

続く課題の定義では、観察を基に被災地の抱える問題を議論した。地元自治体や農業関係者、学識者などへのヒアリングも実施し、参加者の想いから生まれた「被災地に花を植える事業」などのアイデアの実現性も検証した。

続く発想の工程では、アイデアの具体化に知恵を絞る。ここでケナフを植樹するアイデアと植花のアイデアが結び付く。ケナフの木は紙になる繊維が取れ、名刺などに活用できる。これを購入する企業を募り、収益で被災した街に花を植えるのである。アイデアの断片はつながり、実現可能な事業になった。

ケナフラワーは、その後も参加者がアイデアの実現に向けた活動を続け、実際にケナフの植樹は始まっている。

革新を生む専用施設を設立

2011年度は、デザイン型人材を育成する研修プログラムも試行導入した。一部のコンサルタントにとどまらず、ITの現場で幅広く人材を育成することは可能だと考えている。

3年間の取り組みから、2社はそれぞれの事業の現場で、社会価値イノベーションの提供を目指し、今後、デザイン型人材の育成に力を入れていく方針を確認した(図3)。今後は2社がそれぞれ、ツールを整備し、育成の準備を進める。また、環境作りの一環として、フューチャーセンターを設立する考えである。

今後は育成の規模を詰めるなど、現場に導入する準備にも着手する。現場の幅広いIT人材がデザイン思考を身に付ければ、ITサービスのあり方は大きく変わってくるはずだ。