

感情を動かすデジタル

ヒトの感性とデジタル技術を融合させたDX推進の勘所



新田一樹



加藤貴一



辻 航平



在原孟志

CONTENTS

- I DXに不可欠な感情マネジメント
- II データ&デザインによる顧客育成と事業成長の加速
- III 企業変革・DXにおける「共感」の重要性
- IV DXの現場で広がるデザインパワーによる価値創出
- V データとデザインが拓くDXの新たな可能性

要 約

- 1 デジタルトランスフォーメーション（DX）の実現には、顧客や社内の「感情」のマネジメントが重要になってきている。
- 2 データを活用した顧客理解と、適切なUX/UI（User Experience/User Interface）デザインの提供がサービスの価値を高める。顧客の利用状況を把握し、迅速な改善で「共感」を獲得する。データとデザインを結ぶストーリーが事業成長の軸となる。
- 3 サービス開発チームではメンバー間の「共感」が重要である。「共感」がチームの一体感を高め、優れた成果につながる。定期的な対話やワークショップを通じ、全員がプロジェクトを自分ごととして捉える環境づくりが、「共感」を醸成するカギである。
- 4 感情を動かし、「共感」を得るうえで、デザインの力を活用することが重要になる。日本ではまだデザインへの取り組みは一部の企業にとどまっている。組織的にデザインに取り組むうえで必要となる、デザイン活用のためのフレームワークや事例を紹介する。
- 5 DXの成功にはデータとデザインの融合が不可欠である。データ駆動型デザインと感情のマネジメントを統合的に活用する「ヒト×デジタル共創戦略」を提唱する。これはデータとデザイン、感情を統合的に活用し、DXの成功率を高める新たなアプローチである。

I DXに不可欠な 感情マネジメント

1 感情をマネジメントすることの 重要性

企業がデジタルトランスフォーメーション（DX）プロジェクトに取り組む際、その目的は多岐にわたる。たとえば、新たな収益源を得るための新規サービスの立ち上げ、既存の事業に新たな付加価値を創出するための施策、新技術を活用した生産性向上の取り組みなどが挙げられる。これらの取り組みは、デジタル技術を活用して新たなビジネスモデルを構築したり、業務改革を行ったりすることを目的としている。

DXプロジェクトは、不確実性の高い活動であることが多いため、その進め方は探索的な取り組みとなることが多い。初期の段階では、DXプロジェクトを推進する中心的リーダーが、新たなビジネスの種を考えつつ、市場調査や有識者インタビューなどを通じて、コンセプトを検証するための最小限の構成（MVP：Minimum Viable Product）を構築し、試験利用とそのフィードバックを通じて、製品やサービスの改善を進めていく。

DXプロジェクトを進めるうえでは、取り組みの内容が組織にとって未経験領域であることから、このように技術検証が重視される。しかし、DXプロジェクトでは顧客やプロジェクト関係者（社内組織や提携パートナー）の「感情」に訴求できずに停滞するケースも少なくない。論理的には正しくても、感情面で受け入れられない場合、顧客も関係者も動かないのである。

そうしたプロジェクトの失敗例を紹介す

る。ある小売業向けスマホレジ・プロジェクトでは、小売業界における人手不足を解消するために、レジを廃止し、無人店舗化を目指したアプリを企画した。来店者が自身のスマートフォンで商品のバーコードをスキャンし、その場でキャッシュレス決済を行うことで、店内での商品の購入が完了するというアイデアである。ペルソナ（架空の代表的ユーザー像）を設定し、カスタマージャーニーを検討し、アプリを設計してプロトタイプシステムまで構築した。

そのアプリは、当時としては画期的なアイデアではあったが、実際に利用者に使ってもらうと、ユーザーである消費者はレジに並ばなくてもよいという利便性を評価しつつも、商品バーコードを正しくスキャンできておらず、意図せずに一部の商品の支払いができていないのではないか、という不安を感じていた。また、店舗スタッフとの何気ない会話や人間的な交流がなくなったことで、買い物体験に温かみが失われ、漠然とした寂しさを感じており、顔なじみのスタッフがいることが来店時の安心感につながっていたことをあらためて認識した。一方でこの仕組みを導入する小売店舗側は、「スマートフォンに不慣れた消費者を排除している、とお客様に受け取られかねないのでは」という懸念を抱いた。

消費者および店舗運営者に本コンセプトが受け入れられず、結果的にプロジェクトは中止された。人材不足への対応として技術的なコンセプトはよかったが、顧客の体験設計や感情面での考慮が不十分であった。

もう一つの失敗事例として、あるサービス事業者の顧客向けクーポン配信・決済アプリがある。斬新なアイデアや新規性のあるサー

ビスを競合より先に公開し、競争優位を築きたいと考え、基本機能ができた段階で開発したアプリを公開した。アプリは公開したものの、アプリストアでのユーザーの評価は低く、改善を求めるコメントが多数寄せられていた。プロジェクトメンバーから改善すべきではといった声が上がったものの、ユーザーの感情や社内メンバーの思いよりも、アプリの改修コストの問題で後手に回ってしまった。その結果、「使い方が分かりづらい」「不具合があり、アプリストアに批判的なコメントが多く寄せられているのに改善されない」「ユーザーの声が開発者に届いていないのでは」という状況になり、利用者からの信頼が得られず、事業が拡大しなかった（その後、決裁者に本アプリを実際に利用してもらうことでユーザーの声を理解してもらい、スピードを上げて改善活動を続けた結果、現在ではアプリストアでの評価は向上している）。

上記の例は顧客向けサービスの事例であったが、社内向けのシステムにおいても同様のケースはある。使い勝手の悪いシステムが従業員の負荷を高めたり、派遣社員が定着しなかったりする問題を引き起こしている例は多い。「DXプロジェクトといっているが何を目的としているのかが自分たちに説明がなく、取り組みの必然性に同意できない」「なぜ現場部門のわれわれに細かく情報を入力させるのか」といった不満の声も聞く。

DXプロジェクトは多様な形態を取り得るが、デジタルによる業務の効率化レベルのものから、業務プロセスを大きく変えるもの、顧客体験を大幅に向上させるものまで多岐にわたる。これらのプロジェクトの中でも、革新的なサービスや顧客体験が重要なプロジェ

クトにおいては、顧客や関係者の「感情」に着目し、それをいかに改善するかを検討することが、DXプロジェクト成功のカギとなるのである。

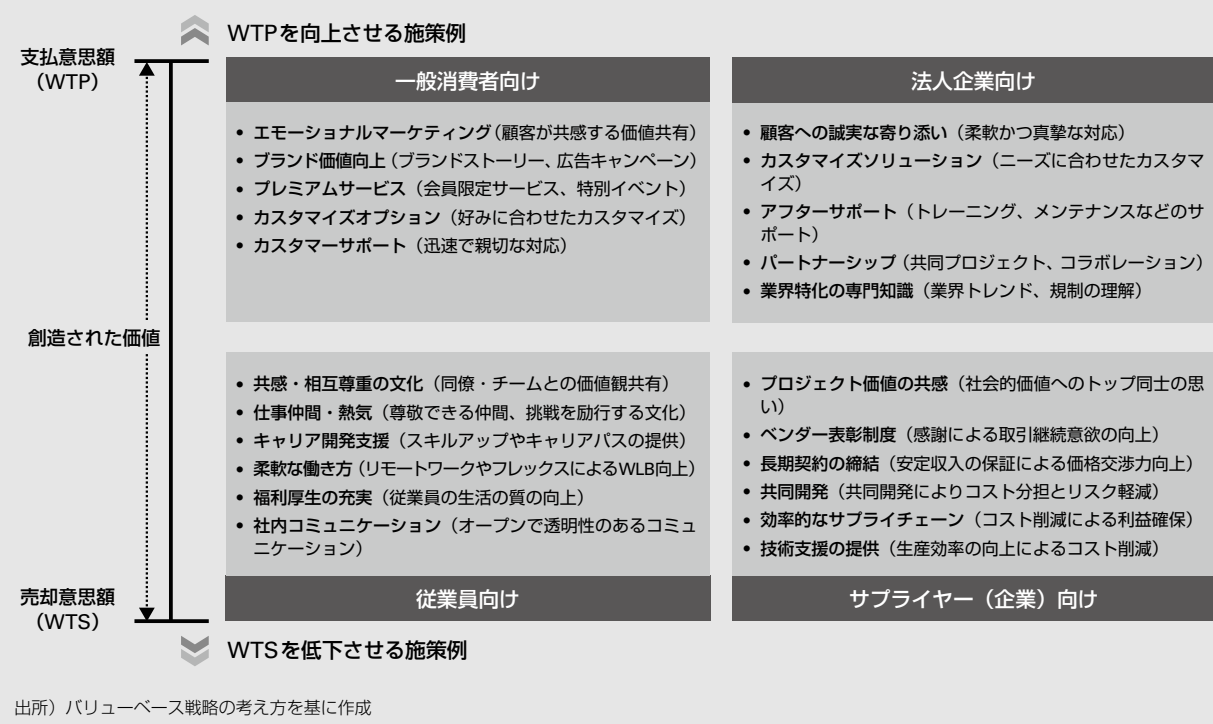
2 感情をマネジメントすることの意義

DXプロジェクトの推進において、顧客やプロジェクト関係者の「感情」に注意を払うことの重要性を示唆する事例を紹介したが、さらに感情面に目を向けることの意義を説明したい。

バリューベース戦略²¹では、顧客の支払意思額（WTP：Willingness To Pay）と、従業員やサプライヤーの売却意思額（WTS：Willingness To Sell）の差をいかに拡大させるかが価値創造のポイントであることを説明している。利益を最大化するには、WTPを高くすることで顧客単価を上げ、WTSを下げて安い原価でサービスを提供するというシンプルな考え方である。図1に示したように、たとえば、WTPを高めるための具体的な施策として、顧客に対するプレミアムサービスの提供や、ブランド価値の向上が挙げられる。一方、WTSを下げるための施策として、効率的なサプライチェーンの構築やコスト削減の取り組みがある。バリューベース戦略の詳細については本論考では省略するが、感情をマネジメントすることの重要性を解説する。

顧客が商品やサービスを購入する際、商品・サービスのWebページや比較サイトなどを通して内容を比較する。同じような機能であればあるほど、価格競争になるのは明白である。しかし、感情面に目を向けること

図1 バリューベース戦略におけるWTP / WTS改善の例



で、価格以外の観点から競争優位をもたらすことができる。たとえば、ターゲット顧客に分かりやすいユーザーインターフェース（UI）を提供していたり、頻繁に機能改善を行っていたり、製品やサービスそのものにメッセージ性やストーリーがある場合、多少割高であっても顧客は支払うのである。WTPを高めるために近年注目されているのが、デザインとデータ活用である。デザインの力で直感的で分かりやすいサービス設計を行い、データを活用して適切な顧客理解と迅速なサービス改善を実現することで、顧客の「共感」を得ることができる。感情マネジメントへの投資によってWTPを高め、WTSを抑制することが、価格競争に巻き込まれないための方策の一つであると考えべきである。

デザインへの取り組みを強化することで、

UXの高度化、イノベーションの実現を推進する動きは以前からあった。野村総合研究所（NRI）は2012年に「事業価値を高めるには、デザイン思考を実践し事業創造を推進するデザイン型人材が必要である」と提言した^{注2}。経済産業省も、「産業競争力とデザインを考える研究会」で『『デザイン経営』宣言』を発表（2018年5月）^{注3、4}したり、数々のデザイン政策にかかわる活動を行ったりして、報告書やガイドライン、ハンドブックを公開している^{注5、6}。デジタル庁は行政サービスのアクセシビリティやユーザビリティを確保するために、デザインシステムを公開している^{注7}。

本論考では、これまで十分に注目されてこなかった重要な観点、すなわちデータとデザインを活用した感情のマネジメントを、いかにDXプロジェクトに効果的に適用していく

かという課題に焦点を当てる。感情の中でも、特に「信頼感」「共感」「安心感」といった持続関係的感情のマネジメントが重要である。いわゆる満足感やワクワク感といった反応的感情は比較的短期的で、外部からの働きかけに対する感情であり、熱しやすく冷めやすい。一方、持続関係的感情は、顧客と提供者あるいはステークホルダー間の相互作用によって醸成され、一度確立されると比較的長期的な関係性を維持できる。LTVを高めるうえでも、注視すべき感情である。

データとデザインによる感情マネジメントに着目したこの新たなアプローチは、DXの成功に大きく寄与する可能性を秘めており、その実践的な方法論や事例を説明する。

3 感情マネジメントの方法

顧客やプロジェクト関係者の感情をマネジメントする、とはどういうことか。本論考で提唱する「感情マネジメント」とは、革新的なサービスや顧客体験が重要なプロジェクトを成功に導くために、顧客やプロジェクトメンバーの感情に軸足を置くアプローチを指すものである。ここで強調すべきは、この概念がフェイクニュースによる扇動や、AIを活用したサブリミナルマーケティングなど、倫理的に問題のある取り組みを意味するものではないということである。このアプローチは、倫理的配慮を十分に行いつつ、人間中心の視点でDXプロジェクトを推進するうえで極めて重要な要素となる。

筆者らは、感情のマネジメントに取り組むには、データとデザインを両輪で回すことが重要であると考えている。「感情」をマネジメントするには三つのポイントがある。

一つ目は、顧客をより正しく捉えて、それに基づいてサービスを設計することである。たとえば、顧客をより正しく捉えるために、定期的なアンケート調査やユーザビリティテストを実施し、顧客からのフィードバックを収集する。また、ペルソナを設定して、顧客体験の流れをカスタマージャーニーとして描くことで、顧客の視点からサービスを設計する。機能的価値だけではなく、感情的価値に着目することが重要である。

二つ目は、製品やサービスを提供するチーム側の意識を高めることである。たとえば、チーム内で定期的にワークショップを開催し、サービスのビジョンやミッションを共有する。サービスの方向性や実現したい世界を、サービス提供者がお互いに「共感」することで、よりよいサービス構築につながる。

三つ目は、デザインパワーを組織的に高めることである。たとえば、デザイン専門のトレーニングプログラムを導入し、デザイナーのスキルアップを図る。サービスのUXデザイン、製品やサービスサイトの意匠デザイン、システムのUIデザインなど、デザインの領域は多岐にわたるが、感情を動かすデザインの力を組織的に取り込むことが重要であると考ええる。

これらの三つについては、事例とともに次章で詳説する。特に感情を動かすための仕掛けを、サービスそのものや、プロジェクト運営に活かしていくために、どのように取り組むかについて紹介する。

II データ&デザインによる 顧客育成と事業成長の加速

1 顧客への提供価値を高める データとデザインの必要性

顧客のWTPを最大化するためには、データとデザインの両面からのアプローチが不可欠である。データにより顧客を理解し、デザイン思考による顧客の観察とプロトタイピングを通じて顧客理解を深め、それに基づくUX/UIデザインを設計してサービスを構築する。そのサービスで得られたデータを用いて、定量的に顧客の利用状況を把握・検証し、素早くサービスに反映させることで、顧客満足度を高め、継続的な事業成長に寄与する。

たとえば、ある健康管理アプリでは、顧客からのフィードバックをリアルタイムで収集し、迅速にアプリの機能改善を行う仕組みを導入した。顧客が日々の健康データを入力する際に感じた不便さや特定機能の改修要望について、アプリ内で事業者がフィードバックする機能が設けられており、事業者は、この仕組みを通じて顧客の感じる課題を簡易かつスピーディーに収集することができる。寄せられたフィードバックは即座にデータベースに集約され、開発チームがリアルタイムに分析を行える状態になっている。さらに、改善結果を顧客に迅速に伝えるために、顧客が投稿したフィードバックに対する改善ステータスを顧客自身が確認できる機能も追加し、顧客は自分の意見がどのように反映されているかを確認できるような工夫がなされている。

こうした工夫により、特定機能やアプリ自体の挙動に問題が発生した際には、顧客から

の報告を受けてすぐに原因を特定し、わずか数日で修正パッチをリリースしている。このような迅速な対応は、顧客の感じる機能的な価値を高めるだけでなく、感情的価値の向上にも寄与する。

事業成長のためには、顧客が製品・サービスに対して「共感」を抱くような感情的価値の向上が重要である。この実現には、二つの効果的なアプローチがある。一つは、統一されたデザインシステムに基づくUX/UIデザインにより、ブランドの価値やストーリー、企業理念への共感を生むことである。もう一つは、データによる深い顧客理解である。NPS（Net Promoter Score：顧客推奨度）や顧客エンゲージメントの測定を通じて得られた洞察に基づくサービス展開を行うことで、顧客のニーズや感情をより正確に把握できる。これらのアプローチを統合的に活用することで、顧客の感情的価値に効果的に訴求し、持続的な事業成長を実現することが可能となる。

生活者の心の健康とウェルビーイングの向上を目的に、ストレス軽減や集中力向上をサポートするガイド付きの瞑想や、日々の心の状態を記録し改善を可視化する体験を提供する、ある瞑想アプリの事例を紹介する。このアプリでは、顧客の感情価値を高めるため、ブランドストーリーへの共感につながるさまざまな工夫を行っている。顧客の日常シーンに寄り添った利用ガイドや信頼性の高いコンテンツを提供するだけでなく、アプリ内での顧客行動を記録し、達成感を感じられるような機能も備えている。アプリの利用状況から、瞑想セッションの頻度、時間、効果などのデータを収集・分析し、個々の顧客に最適

化されたコンテンツを提供している。

たとえば、特定の時間帯に瞑想を行う顧客には、その時間帯に合わせたリマインダーや特別なセッションの提案、感情状態やストレスレベルに応じたアドバイスや瞑想プログラムを提供している。

また、瞑想の成果や感想を共有し、ほかの顧客と励まし合うコミュニティ機能も提供しており、顧客は孤独感を感じることなく、ほかの顧客とともに成長しているという感覚を持つことができる。さらに、コミュニティ内でのコミュニケーションの内容を分析し、顧客同士のつながりを強化するための新しい機能やイベントを企画している。

また、アプリだけでなく、WebサイトやSNSを通じて心の健康に関する情報やアドバイスを定期的に発信することで、サービス提供者と顧客との間の信頼感を醸成し、顧客をファンへと育て、サービスを拡大させている。

上記のような取り組みは、顧客のブランドの価値観への共感や信頼関係の構築につなげ、顧客エンゲージメントやNPSといった指標の向上につながり得る。顧客の感情的価値を向上させることは、サービスに対する満足度を向上させるだけでなく、事業そのものの成長にも大きく寄与するのである。

2 顧客の「共感」を育むデータとデザインの融合

前述のとおり、顧客への価値提供に当たり、データとデザインのどちらも欠けてはならない重要な視点である。一方で、やみくもにデータを収集・分析したり、デザインにこだわったりするだけでは必ずしも成果につな

がるわけではない。それどころか、サービスや製品の特長と施策に一貫性がない場合、顧客の期待を裏切り、信頼を失う可能性もある。

たとえば、あるインフラ事業者が、機能性やデザインに工夫を凝らした生活者向けの新サービスを提供したケースがある。この事業者は既存事業において「安心・安全」「信頼性」といったブランドを構築していた。しかし、新規サービスにおいては、利用者に対して取得するデータの種類やその同意内容など、データの扱いの透明性が不明瞭であった。そのため、顧客は当初期待していた「安心して自由にサービスを活用できる」という信頼感・安心感を毀損しかねない状態に陥る可能性があった。

結果として、このサービスは一時的な話題性はあったものの、顧客に十分に受け入れられなかった。事業者は「安心・安全」であることを繰り返し説明せざるを得なくなり、さらにサービス自体にも追加リソースを投入し、デザインを根本から再構築する必要に迫られた。さらに、データで把握した顧客行動の特徴を、サービスのデザインや機能に適切に反映しなければ、顧客のニーズに十分に 대응することはできない。一方で、デザインに過度にこだわるあまり、顧客が頻繁に利用する機能が、UIデザインとして目立たなくなってしまう。せっかくの改善も顧客に有効に活用されず、結果として無駄になってしまう。

目の前の製品・サービスの機能やデザインにこだわるだけでなく、「顧客にどう受け止められるか」「どんな価値やストーリーに共感してほしいか」という視点を常に持つこと

が重要である。データとデザインを活かして、素早く製品やサービスに顧客の声を反映させることが重要である。このような活動を継続的に行うことで、顧客の信頼感や共感を醸成し、顧客の感情を動かすことができる。結果として、これらの取り組みが事業成長にもつながっていくのである。特に既存事業で顧客の信頼を得ている企業ほど、新規事業における顧客の感情マネジメントを十分考慮する必要がある。

3 データとデザインの土台となるストーリーの重要性

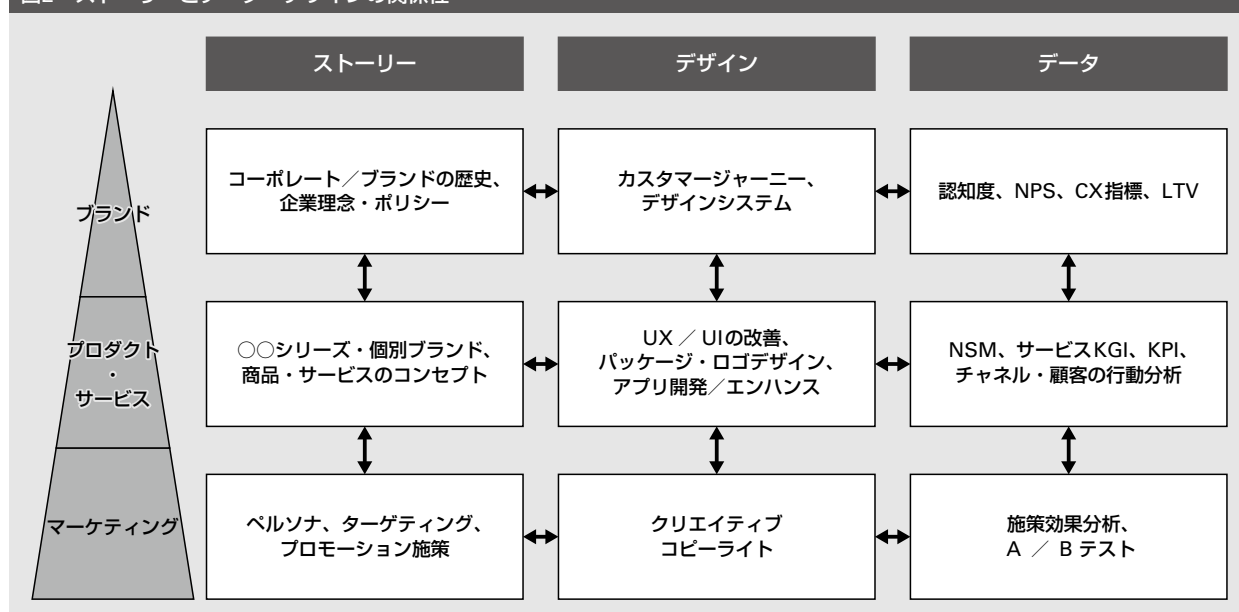
重要なのは、デザインとデータをそれぞれ独立に活用するのではなく、これら二つを有機的に連携させることである。顧客の共感を生み信頼を得るためには、企業のブランド、製品・サービス、マーケティング施策などの各活動に一貫性を持たせ、顧客の期待に応え続けることが不可欠となる。これにより、顧客はブランドに対して強いロイヤルティを持ち、ファンとしての深い関係性を構築するこ

とが可能となる。

図2で示すように、企業の各活動において、ストーリー・データ・デザインといった観点には相互関係が存在する。この関係が崩れると顧客の期待する価値を損ねてしまい、顧客の感情を動かすことができなくなる。感情マネジメントにおいて、データとデザインは重要な手段として機能するが、これらの基盤となり、全体を貫くのはストーリーである。ストーリーは、データに文脈を与え、デザインの方向性を導き、両者を有機的に結びつける役割を果たす。このストーリーを軸として、データが裏づけとなり、デザインが視覚的・感覚的表現となることで、より深い感情的な共鳴を生み出すことが可能となるのである。

たとえば、企業理念やポリシーといったブランドを伝えるストーリーが、顧客体験やデザインシステムに適切に反映されていなければ、顧客にブランドを届けることは難しくなる。同様に、追跡すべきデータや指標も、デザインした顧客体験に沿ったものである必要

図2 ストーリーとデータ・デザインの関係性



がある。さらに、ブランドと製品・サービス、そしてマーケティング施策などの一貫性も重要である。立ち上げた製品やサービスのコンセプトが企業理念やポリシーとの統一感を欠く場合や、製品やサービス自体のUX/UIが全体的な顧客体験とマッチしなければ、そのサービスは顧客に受け入れられない可能性が高い。マーケティングにおいても、上位の概念との齟齬が生じると、ターゲットが不明確になるだけでなく、かえってブランドを毀損したり希釈したりする恐れすらある。

このようにデザインやデータの力を個別最適のために使うのではなく、常にストーリーを意識しながら改善活動の位置づけを見失わないことが、持続的な事業成長につながる。

III 企業変革・DXにおける「共感」の重要性

1 提供者側の「共感」を高める

第II章で顧客・ユーザーの「共感」を高めること、一貫したストーリーがあることの重要性について述べたが、ここでは製品やサービスを作る提供者側の「共感」を高める重要性について述べる。図1のとおり、従業員によるWTSを低下させる方法は幾つかあるが、チーム内の「共感」を高めることで実現するものが多い。しかし、多くの企業で企業変革やDXへの取り組みを進める中、プロジェクトマネージャーや開発者など、製品やサービスを提供する側の「共感」を重視していないケースが散見される。

企業変革・DXを進める際に、なぜ変革するのか、なぜDXを進めるのか、といった考え方を浸透させることは重要である。考え方を

を浸透させるには図3のような、①理解→②共感→③行動→④定着の4つのステップで進める必要がある。図3は各ステップのゴールと具体的な施策例を示しているが、日本企業では、②共感以外の、①理解・③行動・④定着のステップに偏っている場合が多い。よく行われる施策は、たとえば、DX方針に関する説明会を行い、行動をマニュアル化し、評価指標やKPIは変更する、といった内容である。

もちろん、説明会もマニュアル化もKPI変更もすべて重要な施策である。しかし提供者側のチームにとって、企業変革・DXが、自らがやりたいこととして、あるいは自分ごととして捉えられているだろうか。理解・行動・定着させるルールの押しつけばかりになり、「共感」を高める施策が不在になっていないだろうか。「共感」が不足していると、どのような施策もやらされ感が高まる。やらされ感が高いまま、製品やサービスを提供していると、スピード感はず、顧客の声を聞く気持ちも薄らぐ。「共感」が欠けた状態では、人は自ら動くことはない。

「共感」のステップとは、対話すること・好きになること・誇りに感じることに、といった思いの共有を通じて、取り組みを自分ごととして捉えてもらうステップである。企業変革・DXの達成に向けて、自分ごととして「共感」している心理状態は非常に重要である。たとえば第二論考にて、B社のデータドリブン経営について論じたが、データを用いた経営を推進するに当たり、データのみを重視するという言い方だけでは冷たい印象を与えてしまう。B社では、社員の「共感」を高めるため、教育者としての夢やありたい姿を

図3 浸透のステップ

浸透のステップ	各ステップのゴール	具体的な施策例
①理解 	変革の内容を見聞し、その内容について個人がある程度知っている状態	- 方針発表会、説明会 - コンセプトペーパーの発信
②共感 	変革の内容について個人が理解・納得したうえで、他人にそれを語れる状態	- ワークショップを通じたコミュニケーション - 外部記事で紹介された内容の認知
③行動 	変革の内容に沿った行動を組織が設定し、それに沿って個人が動いている状態	- 会議運用方法の変更 - 業務標準化や行動マニュアル
④定着 	変革の内容に沿った行動が標準化され、個人・組織の中に根づいている状態	- 個人評価指標の変更 - 考え方研修の毎年継続

社長から社員へ語ることで、社長への尊敬の思いを醸成することを大事にしている。データのみでは冷たい印象を与えかねないところ、尊敬の思いを通じた「共感」が社員の根底にあったことが、データドリブン経営への変革がうまく進んだ理由であった。

2 提供者側の「共感」の高め方

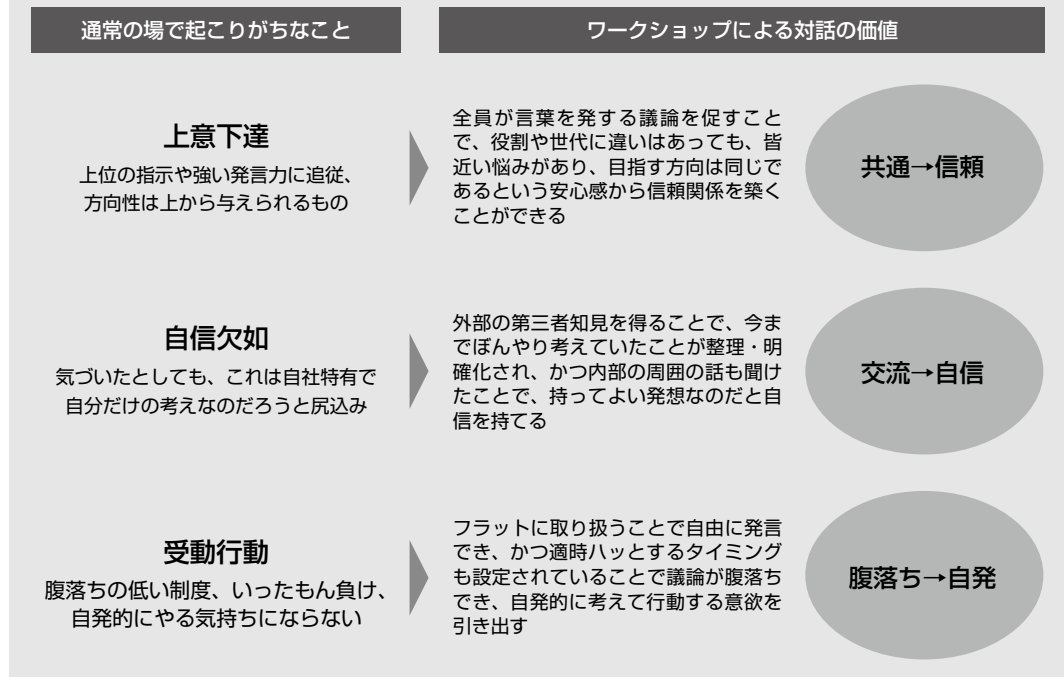
近年、インナーブランディングやアウターブランディングという言葉が広く聞かれるようになってきている。対話を通じたワークショップや、自社の製品・サービスのよさを外部に情報発信することを通じて「共感」を持たせる取り組みである。インナーブランディングは自社への敬意や対話を育むもので、提供者側の「共感」を高める方法である。さらにアウターブランディングがインナーブランディ

ングを高めるケースも多い。自社のことや製品・サービスが、好意的に外部記事で紹介されると提供者側の「共感」は高まる。

提供者側の「共感」は、憧れの対象や人生の師に対する尊敬、お互いの思いを話し合い、信頼・自信・自発が生まれる対話によって高まる。さらに、「共感」は企業経営そのものへの理解や、製品・サービスに関する外部への情報発信、社内ポータルを通じた情報共有からも生まれる。世の中に必要とされ愛着を持たれているという誇りや、楽しんでもらえているという喜びは、「共感」を高める要因となる。先のB社の事例のように、「共感」を高めるうえでストーリーが重要である。

では、具体的にどのような施策・手法を行えば、提供者側の「共感」を高めることがで

図4 ワークショップによる対話の価値



きるのだろうか。「共感」を高める手法の一つとして、ワークショップによる手法の価値に着目し、その概要を図4にまとめた。多くの会社で、「上意下達」「自信欠如」「受動行動」といった問題が顕在化している。これらの問題の根底には、身近なメンバーの気持ちを十分に理解できていない、あるいは同じ思いを持っていてもそれが適切に伝わっていないという状況がある。その結果、自発的に行動することに躊躇してしまう傾向がある。提供者側のメンバーが、お互い同じ思いであると理解したとき、人と人は話しやすくなる。

NRIでは、デザインファームと協業してさまざまなワークショップを開発している。参加者の未来の方向性をキャラクターに例えて、共有し議論する「アーキタイプセッション」や、個性を経営で発揮してもらうためのヒントをカードにまとめた「5-Frames」と

いったワークショップである。これらについての詳細は省略するが、いずれも経営についてもっと楽しく気軽に対話できるようにと開発したもので、提供者側の「共感」を高めるワークショップである。ゲーム要素を組み込んだカードワークでの発言であれば、発言した人に負荷がかかるということはない。自由に発言しやすく、客観的に意見を出し合いやすくなる。意見が自由に机に出るようになりさえすれば、思いの共有は進んでいく。

「共感」を高めることで企業変革に取り組んでいる事例として、ある電機メーカーの取り組みが挙げられる。企業変革の一環としてワークショップを実施したが、ワークショップの参加者から、「将来に対する思いが、実は全員同じだと気づいた」「皆近い悩みを抱えていた。他部署の取り組みを教えてもらえたので明日から始めようと思った」「1 on 1は

いわれたからやっていたが、必要性や意味がよく分かった。明日から全員と話していきたいと思う」といった声が多く挙がった。なぜ今、企業変革が必要なのかを深く理解し、メンバーが同じ思いであることを共有することで、具体的な行動につなげることができたのである。ワークショップでの対話を通じて、企業変革やDXへの取り組みがメンバーの自発的な意思によって推進されていくのである。

企業変革やDXの推進において、思いを持つリーダーはいても、周囲のメンバーは単に業務として割り当てられたから動いているという程度の意識にとどまっていることが多い。個々のメンバーが何を望んでいるのか、彼らの価値観はどのようなものなのかといった深い議論に踏み込むことはまれである。思いを持つリーダーは、メンバーの「共感」を引き出す必要がある。次章でビジョンを題材に、個人の思いを引き出す方法を紹介する。プロジェクトの取り組み内容が、個人のやりたいことや自身の思いに関連すると気づくと、メンバーは自らの意思でプロジェクトにかかわるようになる。共感が高まれば、いわない方がよいのではという付度は減り、自分の言葉で意見を発するようになる。

「共感」を高める施策のタイミングとしては、プロジェクトの初期段階で実施することが効果的である。さらにプロジェクトが進む途中段階においても、「共感」を高める施策には大きな効果があることから、企業変革やDXへの取り組みを進める中、「継続して実施する」ことが重要である。企業変革やDXを実行することで新たな思いを抱いたり、施策を実施することで別のアイデアが浮かんたりする。継続的に意見を受け入れる企業変革・

DXの方が、より「共感」の高いものになるのである。

ここまで論じてきたが、誤解してほしくないのは、ワークショップのような場を設ける施策は確かに効果的ではあるものの、普段の対話こそが最も重要だということである。確かに、ワークショップでは外部のファシリテーターが参加し、議論を適切に導いてくれる可能性は高い。しかし、メンバー全員が同じ気持ちであること、多少違う部分があってもあなたの気持ちが「分かる」ということに勝る「共感」はない。対話したい気持ちを表に出すだけで「共感」は高まる。最初から分かった気になって話さなかったり、最初からお互いに分からないと決めつけたりしないで、気持ちを表に出し合うことが肝要である。

「共感」を高めるのは対話であり、相互理解である。前述のとおり日本企業では、気がつく図3の理解・行動・定着のステップの施策ばかりを実行しがちである。それでは「共感」は高まらず、やらされ感が前に出てしまう。提供者側の「共感」、尊敬や愛着を高める施策をもっと大事にしたいところである。「共感」のステップが欠けていると、よい施策も正しい施策も受け入れられなくなる。提供者側の「共感」を高める施策を怠っていないかどうか、あらためて見直したいところである。

Ⅳ DXの現場で広がる デザインパワーによる価値創出

1 DXの現場にこそデザインの力を

第Ⅱ、Ⅲ章では、感情を動かし、顧客やプロジェクトメンバーの「共感」を得ることに

ついて論じたが、デザインの力を活用することがカギになる。本章ではサービスづくりにおける心を動かすデザインパワーについて説明する。デザインの力をどのように活用し、DXプロジェクトを成功に導くかについて、NRIが持つ独自のフレームワークや、実際のプロジェクト事例を紹介する。また、デザインを組織に文化として醸成していくための取り組みについても解説する。

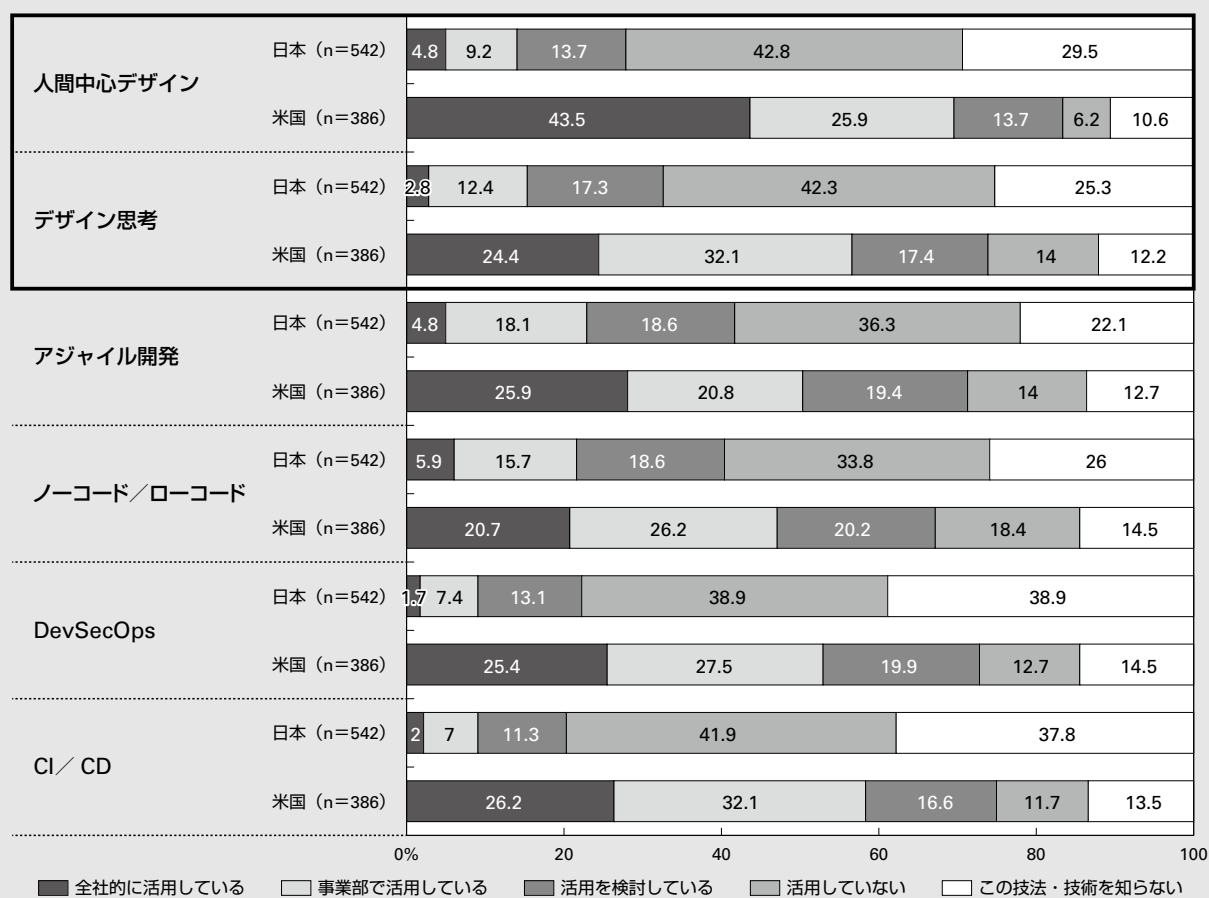
「デザイン」という言葉は聞く人によってさまざまなイメージを想起させるが、その本質的姿勢は、「ユーザー・人のために考え創造する」ということである。つまり、デザインの対象となるものやサービスによって、それ

を利用するユーザーや人が困っていた課題が解決され、喜びやうれしさを感じるような経験を提供できることを目指して、デザインという営みがなされている。

特に私たちの生活・仕事を日々変えているDXの現場にこそ、このような姿勢でデジタルをデザインしていくことが必要ではないだろうか。

DXにおけるデザインとは、単なる見た目や美しさといった製品・サービスの意匠的な側面だけではなく、それらを利用するユーザー視点に基づいた体験設計やそれを実現するためのビジネスプロセスの改善も必要となる。そして、その営みを絶えず継続し改善してい

図5 ITシステムの開発手法・技術の活用状況（開発手法）



※ 小数第2位で四捨五入したため、合計が100にならない場合がある
出所) 独立行政法人 情報処理推進機構「DX白書2023」より作成

くための組織や企業ビジョンとの関係性構築といったところまで考える必要がある。

たとえば、顧客に向けた製品・サービスにおいて優れた体験価値を提供することで、顧客のエンゲージメントを高め、競争優位性を確保することが可能になる。統一されたデザインによりブランド価値を高め、顧客の信頼を獲得することでブランドロイヤルティが向上し、リピート率の増加につながる。ユーザーニーズに基づく解決策を見つけるための強力なツールであるデザイン思考により、顧客中心の発想が促進され、革新的な製品やサービスの開発が可能になる。

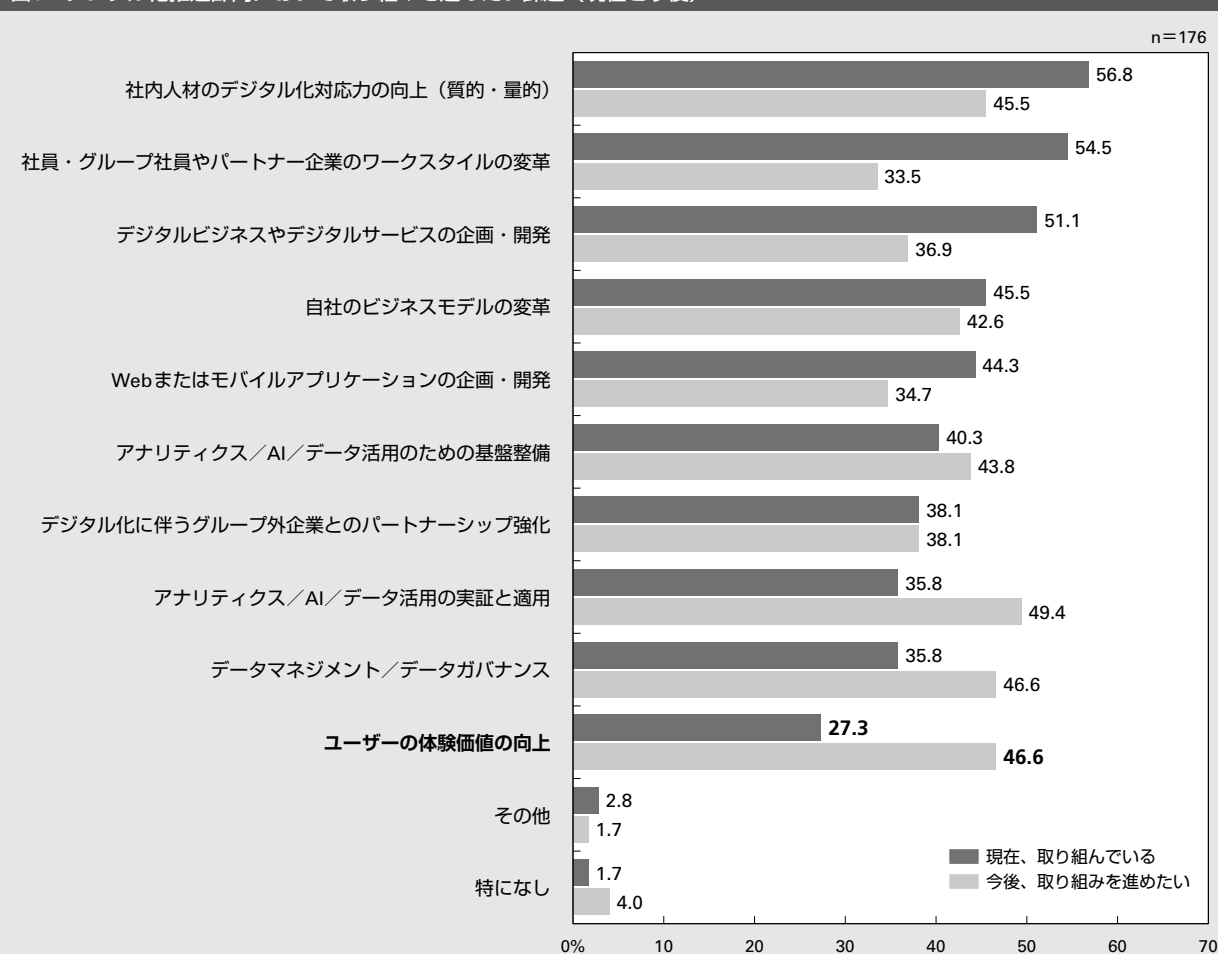
社内に対しても、使いやすいシステムは従

業員の生産性を向上させるだけでなく、トレーニングコストや時間の削減にも寄与する。

また、優れたデザインは、新しい技術の導入時にユーザーの不安を軽減し、スムーズな移行を援助する。デザインを通じて魅力的な企業文化を形成することで、従業員のモチベーションや創造力を引き出すことが可能である。

このように、デザイン活用による価値は明確である一方で、実際のDX推進におけるデジタル開発の現場では、ユーザー視点をもたらす人間中心デザインやデザイン思考の活用状況に、地域差が見られる（図5）。米国においては6割を超える企業がこれらのアプローチを採用しているのに対し、日本では3割

図6 デジタル化推進部門において取り組みを進めたい課題（現在と今後）



にも満たないのが現状である^{注8}。

また、ユーザーの体験価値向上に「取り組んでいる」企業は27.3%であるのに対し、「取り組みを進めたい」企業は46.6%と、なかなか取り組めていない実情がうかがえる調査結果もある（図6）。

このように、ユーザー視点でのデジタルデザインが実行できていないのが日本の現状である。

なぜDXの現場でデザイン活用が広がっていかないのだろうか。それは日本のデジタル領域におけるデザインに対する考え方や認識の仕方が旧態依然としたままであり、結果として、これまでどおりのサービス開発をやり続けてしまっていることが考えられる。たとえば、デザインは見た目の装飾といった表層的な部分のみと受け取られており、デザイナーは見た目を整える役割と考えられていたりする。そのため、開発プロセスにおいても設計工程の最後の方で画面を整えるだけになってしまい、上流工程からサービスデザインやユーザー体験設計を実施するプロセスや役割定義が不十分であったりする。

さらに、デジタルでのデザインがこれまでのデザインと決定的に異なる点は、顧客のデータを反映し、常にデザインがアップデートされていく流動性が求められる点である。一度デザインが決定したらモデルチェンジするまで変わらないわけではなく、ユーザーに合わせてデザインが創発的に変化していくことが求められる。そして、経営層もデザインの重要性を認識しつつも、自社でどのように活かせばいいのかについて、社員に向けて明確なメッセージを打ち出せていないことも多い。このように、組織のデザインに対する考

え方やプロセスや文化のアップデートが求められており、デザイン活用を推進していくためには、マネジメント視点からの組織横断的なアプローチが必須と考える。

2 組織へのデザイン活用の浸透

2018年、特許庁が経済産業省とともに「『デザイン経営』宣言」を発表した。デザイン経営とは、デザインを企業価値向上のための重要な経営資源として活用し、企業のブランド価値構築やイノベーション創出を目指す経営手法である。デザイン経営の条件として、次の二点が挙げられている。①経営チームにデザイン責任者がいること、②事業戦略構築の最上流からデザインが関与すること。CDO（Chief Design Officer）といったデザイン責任者を設置し、経営イシューとして自社のデザインをマネジメントしていくことが求められている。また、事業戦略構築の最上流からデザインが関与するためには経営層がデザインの価値を理解し、連携しつつ横断的視点で組織へデザイン活用を浸透させていかなければならない。

NRIでは、デザイン活用への組織改革を実践していく道しるべとして五つの領域（①戦略、②ルール・プロセス、③ツール・環境、④人材育成、⑤組織文化・啓発）での取り組み事項をまとめた（図7）。以下では、五つの領域について実際のDXにおける事例とともに取り組みポイントを解説する。

（1）戦略：心を動かすビジョンをデザインする

戦略領域は、経営とデザインを接続するための取り組みであり、経営層がデザインを企

図7 デザイン活用への組織改革を実践していく道しるべ



業価値向上に昇華させるために最も力を入れて取り組むべき領域である。経営層によるリーダーシップには組織や社会を先導していくためのビジョンが必要である。そのビジョンに共感する可視化・具現化がデザインによって可能となり、人を動かす熱量が生まれる。

ここで一つ事例を紹介する。大手建設機械メーカーでは、業務をサポートするさまざまなソフトウェアツールを開発し提供していた。しかし、開発時期やプロジェクト経緯もそれぞれ異なっていたため、全体として統一感のないソフトウェア群となっていた。各製品の基本的開発が一巡した際、一つのソリューションとしてのソフトウェア製品群を関係者が同じ方向を向いて一段階アップデートしていくためにも、具体的なイメージ

が必要であった。

そこで、意思決定者が目指す世界観に対して、ソフトウェアがどのような一貫したUX/UIで統一されるのか、また代表的なソフトウェアの画面がどのように洗練されたビジュアルへと生まれ変わるのかを示すために、コンセプトワードから始まり、具体的なシーンと画面ビジュアルを一連のデザインコンセプトへとまとめ、関係者へプレゼンテーションを実施した。意思決定者の考えるビジョンが可視化されたデザインコンセプトは、多くの関係者の心を捉えた。ビジョンに対してどうアプローチするのか、その世界観を可視化することで魅力が伝わり「共感」が生まれる。こういう製品群をつくりたい、といった共鳴が生まれた瞬間であった。

(2) ルール・プロセス：既存の営みにデザイン活用機会を見だし、輪を広げていく

ルール・プロセス領域は、デザイン活動におけるプロセス定義、デザインに対する意思決定基準の構築に取り組む。特に事業やサービス検討の上流からデザインがかかわるためには、既存の開発プロセスの中にあるデザイン活用の可能性を見だし、その価値を周囲に伝え感じてもらい、開発プロセスを変更する必要がある。

NRIが支援してきたプロジェクトにおいても、構想・企画といった初期段階から、検討中のサービスをデザインによって可視化し、さまざまな関係者との意思疎通を行いやすいようにしてきた。たとえば、小売業のEC刷新プロジェクトでは、現行システムの課題分析と競合分析を通じて特定した改善点を、デザインツールを用いて素早く新画面として可視化し、画面遷移のプロトタイプを実際の顧客に試用してもらいながら、その有用性を確認するスピーディーな検討プロセスを実践した。このプロセスにおいて、デザインの可視化は、関係者間で顧客視点での議論を促進する触媒の役割を果たした。

別の事例として、社内の新業務システム検討プロジェクトがある。ここでは、新業務のフローを検討しユーザーのタスクの流れを整理すると同時に、具体的な画面デザイン案も提示した。今までにないことを議論する上で、仮説としての可視化が関係者間の認識を合わせることとなり、議論や検討を加速させることができた。

このように、デザインによる価値創出を小規模な取り組みから始め、徐々に活用範囲を

拡大していくことが重要である。最終的には最上流からデザインが関与し、ユーザー視点で事象を捉え、試行錯誤を可能にするプロセスやデザインの意思決定基準を組織に定着させていくことが必要である。

(3) ツール・環境：一貫した体験価値提供を実現するデザインシステムの構築

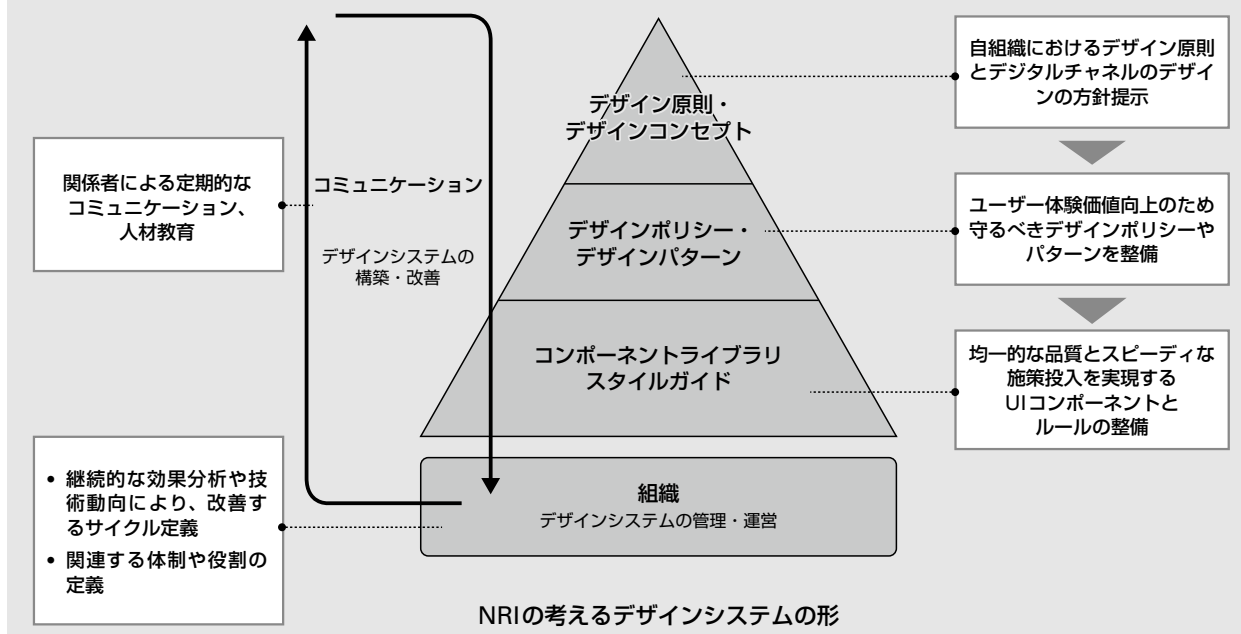
ツール・環境領域では、デザイン活動を支える技術的・物理的なツールや環境の構築に取り組む。特に、デジタル領域における重要なツールとしては、デザインシステムがある。

デザインシステムとは、Webサイトやアプリにおいて、一貫したデザインや操作性を提供するための体系的な仕組みを指す。デザインポリシーなど守るべきルールや、色やフォントといった表現のスタイル、ボタンやリストといった画面コンポーネントなどから構成される。顧客接点における統一されたUX/UIの実現と、持続的なブランド価値の創出には、このデザインシステムが不可欠である。単にデザインのルールを定め、組織内で参照可能な状態にするだけでは不十分であり、企業哲学から落とし込んだデザイン原則を導き、デザインシステムを支える組織・コミュニケーションなどの運用・カイゼンまでを考えて構築することが必要である（図8）。

また、組織に合ったサイズのデザインシステムから育てていく計画づくりも重要な視点である。

デジタル庁においても、官公庁のあらゆるデジタル接点のUX/UI改善を目指し、デザインシステムを構築し、Figma（Webブラウザ上で動作するクラウドベースのデザインツ

図8 デザインシステム



ール) 上で公開されている。ほかにも、顧客向けのシステムだけではなく、従業員が利用する業務システムも合わせてデザインシステムを構築している企業もある。これまでサービスごとにバラバラであったUX/UIをデザインシステムが統一し、開発効率性も高めていく。このように、デザインシステムの確立は、自社のデジタルタッチポイントにおけるUX/UI向上という顧客と従業員双方の「感情」に働きかける強力なツールとなり、企業の競争力とイノベーションを加速させる。

(4) 人材育成：組織のあらゆる視点に向けたデザイン育成

人材育成の領域は、組織におけるデザインにかかわる人材・体制の取り組みである。デザイン育成は、あらゆる部門にデザインの価値を理解してもらう組織横断の取り組みが必要である。特に、さまざまなメンバーがかか

わるDXプロジェクトでは、全員にデザインに対する基礎的理解が必須であり、所属する部門や立場における業務とデザインの接点を見いだせるような研修内容の工夫が求められる。

NRIでは、デザイン思考をベースとし、さらに実務で活用していくポイントを付与した独自のデザイン思考フレームワーク「SPICES」を開発した。これは、Stakeholder、Pain、Insight、Concept、Experience、Story tellingの略である。特に注目したいのは、最初と最後の「S」である。最初のSはStakeholderの頭文字である。実際にサービスを検討するうえでは、ユーザーのPainはもちろんのこと、サービスやさまざまな関係者の課題や思いもあり、それらが複雑に絡み合っている。そのようなさまざまな点のバランスを考慮し、デザインすることも、現実のプロジェクトでは必要である。最後のSはStory

tellingの頭文字である。考えたサービスのコンセプトは伝わらなければ意味がない。企業内であれば上申などで意思決定者へ価値が伝わることで、はじめて一步を踏み出せる。考えをより魅力的に訴求力ある形で伝えるにはどうすればよいか、つまりStory tellingの手法をより思考しやすいフレームワークとなっている。

事例を一つ紹介する。総合電機メーカーのDX組織におけるデザイン思考研修の実施である。これまでエンジニアリングに携わっていたメンバーが新しく社内に対するDX推進組織として立ち上がった。どのようなDXを目指すべきか、SPICESを活用したデザイン思考研修を実施した。当初DXというと効率性や収益力に寄与するような話がメインであったが、従業員というユーザーのPainやGainを考察する中で、自分たちが目指すべきDXはユーザーである従業員にとってどのようなうれしいことであるかを考え始めるきっかけとなった。最終的に各チームがDX推進アイデアをそれぞれのコンセプトとしてまとめ、プレゼンテーションを実施した。

この研修を通して、組織のあらゆる領域においてデザイン活用が実践できることや、ワークによってお互いの思考や思いを共有できたことで組織始動の推進力とつながった。

(5) 組織文化・啓発：デザインマインドを呼び起こすインナーブランディング

組織文化・啓発の領域は、企業文化とデザインの関係性を構築していく取り組みである。デザインと聞くと、何か特殊なスキルを持った人がすることと思いがちであるが、本来は誰にでもデザインマインドはあると考え

ている。その感覚を呼び覚ます啓発活動を行うとともに、社内での成果を積極的に世の中に還元することが重要である。これにより、社外からの評価や顧客の声が社内メンバーの自信につながり、さらなる成長と改善の循環を生み出すことができる。そのような循環を創り出すインナーブランディングが必要である。

たとえば、金融系Webサービスを提供するマネーフォワードでは、経営レベルから全社に浸透するデザインの理解と実践により、令和5年度 知財功労賞「特許庁長官表彰（デザイン経営企業）」を受賞している²⁹。執行役員 CDO（Chief Design Officer）や社長直下にデザイン戦略室を設置、経営の根幹となるミッション・ビジョン・バリュー・カルチャーの策定を社内デザイナーが推進、ノンデザイナー向けにデザイン思考などのレクチャーの実施、社員参加型オフィスデザインの経験を通じたカルチャー醸成など、企業文化にデザインが浸透していく取り組みを実践している。

NRIでは、組織のデザイン成熟度モデルのデザインラダーの考え方をを用い、図7で示した五つの領域と掛け合わせたデザイン成熟度診断を開発している。これにより、組織の現状を把握し、各領域の適切な取り組みを計画、実践していくことを可能にする。

3 デザインから広がる価値創造の環

本章では、DXにおけるデザイン活用の推進について、現状と活用への方向性として事例とともに解説してきた。さまざまな領域で発揮されるデザインパワーは、デジタル領域

のプロジェクト推進を加速し、これまでになかった価値創造につながることが見て取れた。デザイン活動自体は最終的にそのサービスを利用するユーザーのことを思った検討であるが、その検討プロセスは、プロジェクト全体の関係者にとって、創造的な影響をもたらしている。「ここでデザインを活用すると効果的である」「新しい視点で創造できるという発見」など、創造的な価値創出の循環が生まれている。

経営層はこのようなデザインパワーを組織的に浸透させるために、横断的な活用を推進していくべきである。デザインパワーによって変革を推進し、自社の未来を見据えた先見的な取り組みの「デザイン」を経営層が実践することが必要であろう。

V データとデザインが拓く DXの新たな可能性

1 人間中心のDX戦略

これまで見てきたように、データとデザインを効果的に活用することで、DXの推進力は飛躍的に高まる。企業がDXを成功させるためには、データ、ストーリー、デザインという三つの要素が、信頼感、共感、安心感を生み出すうえで重要な役割を果たす。

これまでの論述を通じて明らかになったのは、データとデザインの融合がDXの推進において極めて重要な役割を果たすということである。データは客観的な洞察を提供し、デザインはそれを人間中心の解決策へと昇華させる。この両者を効果的に組み合わせることで、企業は技術主導ではなく、真に顧客と従業員のニーズに応えるDXを実現できるので

ある。

次節では、この考え方をさらに発展させた「ヒト×デジタル共創戦略」の概念について詳しく見ていく。これは、顧客や社内メンバーの感情をマネジメントすることを中心に据え、データとデザインの力を最大限に活用することで、DXの成功率を高めるための新たなアプローチである。

2 ヒト×デジタル共創戦略

データとデザインで感情に訴えて「信頼感」「共感」「安心感」を生み出すことで、事業共創型DXをスケールさせる体系・方法として「ヒト×デジタル共創戦略」という概念を提唱する。データとデザイン、そして感情のマネジメントを統合的に活用し、DXを成功に導くための新たな経営アプローチである。具体的には、以下の特徴を持つ。

(1) データ駆動型デザイン

顧客行動データ、感情データ、市場トレンドデータなどを統合的に分析し、それに基づいてデザイン決定を行う。データに基づき、顧客の理解を深め、より適切なペルソナの設定や、顧客との信頼感を高めるUXの設計を行う。

(2) 感情のマネジメント

顧客と従業員の両方の感情を重視し、データを用いてそれらを可視化・分析する。たとえば、コールセンターに寄せられる顧客の声やアンケート、SNSの投稿をモニタリングして、製品やサービスに対する顧客の感情的反応を把握し、迅速な改善につなげる。

(3) クロスファンクショナルな協働

デザイン部門、データ分析部門、事業部門が緊密に連携し、相互の知見を活かしたイノベーションを創出する。たとえば、デザイナーとデータサイエンティストが共同でワークショップを行い、新しい製品コンセプトを生み出す。

(4) 継続的な学習と最適化

市場の反応やユーザーフィードバックを常にモニタリングし、製品やサービスを迅速に改善する。

(5) 組織全体のデザイン思考

デザイン思考を経営層から現場まで浸透させ、組織全体の創造性とイノベーション力を高める。データリテラシーとデザインスキルの両方を兼ね備えた人材の育成に注力する。

ヒト×デジタル共創戦略の実践例として、デンソーとNTTデータの取り組みが挙げられる。両社は2020年6月に、「車流データと人流データを活用した移動体験変革」に向けた共同研究を開始した^{※10}。この取り組みの特筆すべき点は、データとデザインを融合させ、生活者のお出かけ体験全体を改善することを目指している点である。

背景として、現代の生活者は移動手段の選択肢が増え、目的地だけでなく、移動途中での過ごし方も多様化している。一方で、生活者の体験として個別のサイトやアプリで予約を入れるなど、体験が断絶しているという課題があった。デンソーとNTTデータは、この課題に対してデータとデザインの力で解決策を提供しようとしている。

「シームレスな移動体験の設計」

車載器による運転データとアプリで把握できる行動特性を用いて、出発地から目的地までの全行程をシミュレーションし、最適なタイミングでのコンテンツ提供やレコメンデーションを行う。

「パーソナライズされた体験の提供」

個々の顧客の過去の行動データや好みを分析し、その人に最適な目的地や活動を推薦する。

「リアルタイムの体験最適化」

実際の運転状況やスマホのBeaconデータなどのリアルタイムデータを活用し、顧客の現在の状況に応じて体験を動的に調整する。

「体験のフィードバックループ」

実証実験の一部としての評価ではあるものの、レコメンドされた情報に対する利用者の反応や満足度を収集・分析し、サービスの改善に活かす仕組みができています。これにより、時間とともに進化し、より深い顧客理解に基づいたサービス提供が可能になる。

このアプローチは、単なる移動手段の提供を超えて、顧客の外出全体を楽しく、便利で、感動的なものに変えることを目指している。データを活用して顧客の文脈を深く理解し、それに基づいてきめ細やかにデザインされたサービスを提供することで、真の顧客感動を生み出そうとしている点で、ヒト×デジタル共創戦略の理想的な実践例といえる。

このように、ヒト×デジタル共創戦略は、データと感情の洞察を基盤としつつ、デザイ

ン思考を組織全体に浸透させることで、より効果的かつ持続可能なイノベーションを実現する。それは単なる製品やサービスの外観の改善にとどまらず、ビジネスモデルの変革や新しい顧客価値の創造につながるものである。

次節では、このヒト×デジタル共創戦略を実践するうえでの障壁と考慮すべき点について詳しく見ていく。

3 ヒト×デジタル共創戦略の実現に向けた障壁と考慮点

ヒト×デジタル共創戦略は、データとデザイン、そして感情のマネジメントを統合的に活用する革新的なアプローチであるが、その

実現にはさまざまな障壁が存在する。本節では、これらの障壁と、ヒト×デジタル共創戦略を推進するうえで考慮すべき重要な点について論じる。

ヒト×デジタル共創戦略は、データとデザイン、そして感情のマネジメントを統合的に活用する革新的なアプローチであるが、その実現にはさまざまな障壁が存在する。本節では、これらの障壁と、ヒト×デジタル共創戦略を推進するうえで考慮すべき重要な点について表1にまとめた。表1に整理した障壁や考慮点を踏まえ、ヒト×デジタル共創戦略の導入には経営層の深い理解と積極的な関与が不可欠である。経営層は、これらの課題が単なる技術的な問題ではなく、組織全体の変革

表1 ヒト×デジタル共創戦略の実現に向けた障壁と考慮点

ヒト×デジタル共創戦略実現に向けた課題領域	障壁	考慮点
組織文化の変革 多くの企業にとって、ヒト×デジタル共創戦略への移行は大きな組織文化の変革を必要とする	- 従来の部門間の壁 - データ駆動型意思決定への抵抗 - デザイン思考の浸透不足	- 経営層のコミットメントと明確なビジョンの提示 - クロスファンクショナルなチーム編成の促進 - 継続的な教育とトレーニングプログラムの実施
データリテラシーとデザインスキルの向上 ヒト×デジタル共創戦略実現には、データ分析能力とデザインスキルの両方が必要となる	- データサイエンティストとデザイナーの不足 - 既存社員のスキルギャップ - データとデザインの融合に関する知識不足	- 専門人材の積極的な採用と育成 - 全社的なデータリテラシー向上プログラムの実施 - デザイン思考とデータ分析を統合したワークショップの開催
技術的課題 ヒト×デジタル共創戦略の実現には、高度な技術基盤が必要となる	- レガシーシステムとの統合 - データの品質と一貫性の確保 - リアルタイムデータ処理とAI活用の複雑さ	- 段階的な技術導入と更新計画の策定 - データガバナンス体制の確立 - 外部パートナーとの協力によるイノベーション促進
プライバシーと倫理的配慮 顧客データの活用には、プライバシーと倫理面での慎重な対応が求められる。	- データ保護規制への対応 - 顧客の信頼獲得 - AIの公平性と透明性の確保	- プライバシー・バイ・デザインの原則^{注11}の採用 - 顧客へのデータ利用に関する明確な説明と同意取得 - AI倫理ガイドラインの策定と遵守
ROIの測定と正当化 ヒト×デジタル共創戦略実現への投資は、その効果の測定が難しい場合がある	- 定性的効果の定量化の難しさ - 短期的な成果への圧力 - 投資対効果の不確実性	- 短期的KPIと長期的価値創造の両面からの評価 - 顧客生涯価値（LTV）などの長期的指標の重視 - 継続的な効果測定と柔軟な戦略の見直し
変化の速度への対応 デジタル技術とユーザーニーズの急速な変化に対応することが求められる	- 市場変化の予測困難性 - 組織の柔軟性不足 - 迅速な意思決定の難しさ	- アジャイル手法の採用 - 継続的な市場モニタリングと予測分析の活用 - 分散型意思決定構造の構築

にかかわる戦略的な課題であることを認識する必要がある。

特に重要なのは、経営層がヒト×デジタル共創戦略の長期的な価値を理解し、短期的な成果のみにとらわれないことである。データとデザインの融合、そして感情のマネジメントを組織に根づかせるには、時間と継続的な投資が必要となる。経営層の強いリーダーシップの下、組織全体でこれらの課題に取り組むことで真の意味でのDXを実現し、顧客に感動を提供し続ける組織へと進化することができるだろう。

4 企業が取り組むべきこと

ヒト×デジタル共創戦略の実現に向けて、企業は以下の取り組みを統合的に推進する必要がある。

まず、経営層のリーダーシップの下、データとデザインの融合を重視する組織文化を醸成することが重要である。これには、クロスファンクショナルなチーム編成や、データとデザインの価値を評価する人事制度の構築が含まれる。

次に、データリテラシーとデザインスキルを兼ね備えた人材の育成・獲得に注力する。全社的なデータリテラシー向上プログラムの実施や、デザイン思考とデータ分析を統合したワークショップの開催が効果的である。

技術面では、データ統合基盤の構築やAI技術の導入など、ヒト×デジタル共創戦略を支える基盤整備が必要となる。同時に、アジャイル開発手法の導入や、データとデザインを融合させた意思決定プロセスの確立など、業務プロセスの変革も求められる。

さらに、スタートアップや研究機関との連

携を通じたイノベーションエコシステムの構築や、データ倫理委員会の設置などによる倫理的配慮とガバナンス体制の整備も重要である。

最後に、ヒト×デジタル共創戦略の効果を測定し、継続的に改善するサイクルを確立することが肝要である。データドリブンなKPIの設定と、長期的な価値創造を評価する指標の導入が求められる。

これらの取り組みを通じて、企業はデータ×デザイン文化を醸成し、1から100を生み出す事業共創型DX推進を実現することができる。重要なのは、これらを個別ではなく統合的に推進し、組織全体で学習と成長を続けることである。ヒト×デジタル共創戦略は、単なるツールや手法の導入ではなく、組織のあり方そのものを変革する取り組みであることを忘れてはならない。

注

- 1 フェリックス・オーバーフォルツァー・ジー「戦略は『価値』こそがすべて」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2021年11月号、ダイヤモンド社
- 2 上野哲志「デザイン型人材の役割と実践」『ITソリューションフロンティア』2012年5月
https://www.nri.com/-/media/Corporate/jp/Files/PDF/knowledge/publication/it_solution/2012/05/ITSF120503.pdf
- 3 経済産業省・特許庁「産業競争力とデザインを考える研究会について」
<https://www.jpo.go.jp/resources/shingikai/kenkyukai/kyousou-design/index.html>
- 4 経済産業省・特許庁「産業競争力とデザインを考える研究会報告書『デザイン経営』宣言」(2018/5/23)
<https://www.jpo.go.jp/resources/shingikai/>

- kenkyukai/kyousou-design/document/index/01houkokusho.pdf
- 5 経済産業省「高度デザイン人材育成研究会」
https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kodo_design/20190329_report.html
 - 6 経済産業省「これからのデザイン政策を考える研究会」
https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/design_policy/index.html
 - 7 デジタル庁「デザインシステムβ版」
<https://design.digital.go.jp/introduction/about/>
 - 8 独立行政法人 情報処理推進機構『IPA DX白書2023』、2023年2月
<https://www.ipa.go.jp/publish/wp-dx/gmcbt8000000botk-att/000108041.pdf>
 - 9 マネーフォワード「令和5年度 知財功労賞『特許庁長官表彰（デザイン経営企業）』を受賞」（2023/4/11）
<https://corp.moneyforward.com/news/release/corp/20230411-mf-press-1>
 - 10 デンソー「デンソーとNTTデータ、車流×人流データを活用した移動体験変革の実証を完了」（2021/6/8）
<https://www.denso.com/jp/ja/news/newsroom/2021/20210608-01/>
 - 11 アン・カブキアン博士（訳：Masao Horibe）「Information and Privacy Commissioner of Ontario 7つの基本原則」（2011/9）

著者

新田一樹（にったかずき）

野村総合研究所（NRI）コンサルティング本部付シニアプリンシパル

専門はインフラ企業におけるITシステム化構想・計画策定およびDX推進支援

加藤貴一（かとうたかひと）

野村総合研究所（NRI）事業共創コンサルティング部エキスパートコンサルタント

専門は長期ビジョン・中長期経営計画・経営改革、デザインファームhyphenateの経営支援に携わり、デザイン・イノベーション領域も専門

辻 航平（つじこうへい）

野村総合研究所（NRI）サービスデザインコンサルティング部エキスパート

専門はUI/UXデザイン、デザインコンセプト創出、デザインマネジメント

在原孟志（ありはらたけし）

野村総合研究所（NRI）事業共創コンサルティング部シニアコンサルタント

専門はB2C/D2C事業の戦略構築～実行支援、デジタル事業開発、データマネジメントイノベーション・マネジメント