

事業状況とデザイン機能の合致、デザインの“適材適所”

——不確実性を共通言語としたデザインマネジメントの実装と組織戦略

株式会社リクルート サービスデザイン室 デザインマネジメントユニット Vice President 磯貝直紀

1. はじめに：デザインへの期待値に潜む「ズレ」を解きほぐす

現代のビジネスにおいて、「デザインが重要である」という認識は、もはや特別な主張ではない。多くの経営層や事業責任者が、その必要性自体には同意している。一方で、実際の事業現場に目を向けると、デザインに何を期待し、どのような価値を発揮してほしいのかについては、必ずしも明確に共有されているとは言い難い。

その結果としてしばしば起きるのが、一方では「デザインが事業をすべて解決してくれるはずだ」という過度な万能視、他方では「言われたものを形にする制作工程の一部にすぎない」という過小評価、という両極端な理解の併存である。

この期待値のズレは、デザインの事業貢献を見えにくくするだけでなく、事業側とデザイン側の分断、さらにはデザイナー個人の疲弊やキャリアの閉塞といった、組織構造上の問題として蓄積していく。本稿が問題にしたいのは、「デザインが重要かどうか」ではない。

事業の状況が異なれば、デザインに求められる役割や機能も変わるにもかかわらず、その前提が共有されていないこと、そしてその結果として、デザインが適切に活用されない構造が放置されてきた点である。

リクルートのデザイン組織では、この構造課題を「個々のスキル」や「職能の定義」の問題としてではなく、事業状況とデザイン機能を接続する共通言語の欠如として捉え直した。その解として設計されたのが、「業務不確実性」と「デザイン不確実性」という2つの軸を用いた状況判断のフレームワーク

であり、さらにそれを実装可能にするための組織OSである。

本稿では、この「不確実性」を共通言語としたデザインマネジメントの考え方と、適材適所を実現するための組織設計について、その背景思想と具体的な運用を紹介する。

2. リクルートにおけるデザインの変遷と組織の現況

リクルートグループは、人材、住宅、結婚、飲食、美容、教育など、人生のあらゆるシーンに寄り添う200以上の多様なサービスを運営している。同社におけるデザインの歴史は古く、1980年代には世界的なグラフィックデザイナーである亀倉雄策氏を社外取締役を迎え、「デザインとビジネスの融合」を標榜していた。当時は「クリエイティブセンター」という全社のクリエイティブを統括する組織が存在し、紙媒体の品質がそのまま競争優位性に直結していた。

しかし、2012年頃の方社化とデジタルシフトの過程で、かつての強力なデザインガバナンスは一時的に弱体化した。各事業が個別にデザインを最適化していった結果、プロダクト間で一貫性が失われ、デザインの負債が蓄積し、デザイナーが各領域で孤立するという課題に直面した。この状況を打破するため、2019年に設立されたのが「デザインマネジメントユニット」である。

デザインマネジメントユニットは、リクルートのデジタルプロダクトのデザインを横断的に統括する機能組織であり、現在は約100名の「デザインディレクター」が在籍している。メンバーは主務をデザ