

定例シンポジウム

デザインの構想力 ～デザインマネジメント4.0

パネルディスカッションのメモ

2022.3.3

一般社団法人
Future Center Alliance Japan

- Q1. エコシステムについて、それぞれの立場からどう形成すれば良いか？
Q2. そのためのデザインの役割とは何か？



西垣 淳子
Atsuko Nishigaki

経済産業研究所
上席研究員



森 正勝
Masakatsu Mori

(株)日立製作所
研究開発グループ
社会イノベーション協創統括本部
統括本部長



斉藤 卓也
Takuya Saito

文部科学省
科学技術・学術政策局
人材政策課長



小島 健嗣
Kenji Kojima

design MeME
(デザインミーム)
合同会社
代表

モデレーター



紺野 登
Noboru Konno

FCAJ 代表理事
EcosyX Lab代表

エコシステムについて、官民それぞれの立場からどう形成すれば良いか、そのためのデザインの役割とは何かについてパネリストよりお話いただいた。

西垣氏は、経営組織にユーザー中心のデザイン思考プロセスを導入活用すべきと主張する。それは組織のあり方も変えていく。そして**部門間の横断的調整など、デザイン部門の役割も変わっていく**。また**デザインの知財戦略も変わる**。行政の政策形成にもデザインプロセスを入れていくという試みをしている。これは従来の産業とデザインの関係性の大きな転換を国レベルでも具体化していこうという試みだといえる。

森氏は、社会イノベーションでの研究開発におけるデザインの新たな役割を紹介した。同社のデザインも従来のモノのデザイン、コトのデザイン、そして「**繋ぐデザイン**」へと展開してきた。同社の研究所（協創の森）では、**フューチャーセンターとリビングラボ機能を具備した場(Future Living Lab)で新たな地域社会との協創**で未来社会のエコシステムをデザインしていこうとする。これは西垣氏の示す、これからの時代のデザインの実践だといえる。

齊藤氏は、産学連携政策の経験から、大学を中心とする日本の国レベルのイノベーション政策について依然十分でない指摘し、ソサエティイノベーションとデザインの役割が重要だと語った。また地方創生などでの従来の応募型などの方式にも、審議会方式にも課題感がある。なにより**古い枠組みを変えていくために人的財政的余裕がない**。そこで、**変革のためには協業的な場、構想力に基づくエコシステムを創出支援する持続的な活動が不可欠**という。

小島氏は、企業でのオープンイノベーションの場におけるデザインの活用を実践してきた。その経験から、**デザインとは、「バウンダリー・オブジェクト」（境界をつなぐもの）として、企業の内と外の資産を結びつける共創活動**であるという。ここでいうデザインは見た目の世界の背後にある構想の段階をいう。未来への構想をもとに繋ぎ、知を集め、理解を図るのがデザインだという。

その後の議論では、総じて、日本においてはソサエティイノベーションが重要だが、そこでは日本的文脈を配慮しつつ、構造的エコシステムが必要で、そこで**構想の共創、越境的人材の場づくり**が求められるという点は一致した。

また、デザインは20世紀初頭のデザインから、現代にふさわしい社会・経済・産業において再構築されねばならない。**新たなデザインとは「繋ぐ」方法論、つまり社会と企業の共創、企業内の壁を超える越境的な知**である。

- Q1. ソサイエタルイノベーションに必要な人材像とは？
- Q2. デザイナーとは何か、どんな人材か？
- Q3. 何を目指してカリキュラム化していくのか？



藤原 大
Dai Fujiwara

(株)DDI
代表取締役



平井 康之
Yasuyuki Hirai

九州大学大学院
芸術工学研究院
デザインストラテジー部門教授
博士（芸術工学）



大場 光太郎
Kohtarō Ohba

国立研究開発法人
産業技術総合研究所
デザインスクール
事業室長



山際 邦明
Kuniaki Yamagiwa

豊田通商(株)
シニアエグゼクティブ
アドバイザー

モデレーター



齋藤 敦子
Atsuko Saito

FCAJ理事
コクヨ(株)

ソサイエタルイノベーション、エコシステムの時代にデザイナーとしてどんな人材が求められるのか、何を指してカリキュラム化していくのか、という問いから、大学・研究機関・企業で人材教育に関わるパネリストにお話をいただいた。

藤原氏はデザイナーでもあるが「**デザインは一つの時代を終えた。今は予測できない箇所を顕在化させる統合設計**」と述べた。デザイン教育において「意味から意義へ」という観点から**デザイン、アート、エンジニアリング、サイエンス**という4つの領域を融合する新しい知力を示した。

平井氏は次年度から九州大学でスタートする「ストラテジックデザイン」というカリキュラムからデザイナー人材に求められる「**着眼点の最大化**」「**課題予知**」などの能力について述べた。さらに行政のデザインなど、社会のしくみを変えていく**ソサイエタルデザイン**を紹介した。

大場氏は産業技術総合研究所で「**技術が社会に入っていない。技術者がデザインを学ぶことがエコシステムにおいて重要**」としデザイン教育に取り組んでいる。クリエイティブ人材教育プログラムを推進するカオスパイロット（デンマーク）と組み、俯瞰力と実践力を鍛え**境界線を越える人材育成**を行っている。共感に至るには対話・内省などが必要であると述べた。

山際氏は企業の経営層の立場で、変化が激しいビジネス環境におけるデザイナー人材の重要性について述べた。豊富な海外経験から日本のリーダーシップやケイパビリティ（分野毎の経験・見識・理解・決断力・内外ネットワーク）について、**職階が高い層は越境型の共創に弱いことを指摘し、組織内・ビジネスモデル・地域・国／社会という4つのレベルのエコシステムの連携の重要性**を示した。

領域を超えたイノベーションが求められる今、デザイン思考を導入する企業が増えているが、メソッドを再現するだけではイノベーションは生まれにくい。**デザイン思考（教育）とは本来、情動も含む広い創造的な方法論**である。日本組織の同調圧力については個人がハッピーになること。自分事として考え、そこで感じた課題を社会に実装できるように企業がバックアップしていく仕組みが重要である。デザイナー人材、そしてリーダーシップの在り方について、デザインラボでさらに議論を深めていく。

- Q1. ビジネスの現場で「デザイン」は活かされているか/活かされていないか？
Q2. なぜ、あるいはどのように「デザイン」は活かされているのか/いないのか？
Q3. デザインマネジメント4.0を具体的に企業経営に展開するために必要なものとは？

モデレーター



遠山 正道
Masamichi Toyama

(株)スマイルズ
代表取締役社長



西澤 明洋
Akihiro Nishizawa

(株)エイトブランディング
デザイン
代表
ブランディングデザイナー



長谷川 豊
Yutaka Hasegawa

ソニーデザインコン
サルティング(株)
代表取締役社長



平賀 明子
Akiko Hiraga

コニカミノルタ(株)
執行役員
ヒューマンエクスペリエ
ンスデザインセンター長



石川 貴之
Takayuki Ishikawa

FCAJ理事
(株)日建設計

イノベーションに企業は「デザイン」を如何に活用すべきか、経営とデザインが融合するとはいかなることかについて、ビジネスの現場で活躍されているパネリストよりお話頂いた。

遠山氏は冒頭、自身の企業経営の中では「デザインをことさら意識したことがない」とされつつも、自分達のビジネスは、「**個々の想いを世界観として社会に提示していくもの**」であり、そのプロセスの中で「**自然とデザインが組み込まれていく**」とされ、経営とデザインの融合の実践での有り様を示された。

西澤氏は、ブランディングデザイナーの視点から、企業の経営資源やビジネスを建て直していく際にデザインは有効で、**マネジメント、コンテンツ、コミュニケーション**の3つの階層のブランディングでデザイン思考のアプローチをされていると述べられた。また、ご自身の興味や潮流が「**広義のデザインの拡張**」にあり、デザインの有効性や対象領域が益々拡がりを持ちつつあることを示した。

長谷川氏は、企業内にある様々なプロダクトデザインをサポートする「**横串のデザイン**」、「**境界を超えるデザインスキル**」の更なる進化が必要な時代になってきていると述べられた。この「横串のデザイン」の主な貢献領域としては、「ビジネス」、「新価値創造」、「コーポレート」があり、現在は、その機能を「**社会との接点（場）の強化**」として活用し始め、「場」とデザインの関係性の強さを示した。

平賀氏は、デザイナーの思考や活動について具体例を挙げてお話頂いた。デザインの役割について「バラバラな問題を意味ある一つのまとまりとしてのカタチを創る」ということが1.0とするならば、4.0は、「**異分野同一目的の共創を一つの意義ある●●にまとめる**」ことと提言を頂いた。また、今は狭義や広義のデザインということよりも、**デザインの本質は何かを共有する**ことがむしろ重要と述べられた。

パネリストの話に通底していたものは、デザインはかつての「モノのカタチをつくる」という狭義の意味よりも、企業の経営のあり方や社会との対置の仕方の仕組み化など、拡がりのあるデザインの活用が主流を占めつつあることである。この拡がりにはデザインが本質的に担える役割を取り戻してきたことでもあり、デザインマネジメント4.0の今後の議論の中では、「共創」や「越境」を促すマネジメント議論が求められるのではないかと。

「デザインマネジメント4.0」について以下の議論がされた。

■エコシステム：現代のデザインのフィールド

古い仕組みから新しい仕組みへの転換が経済や社会に求められている。そこでは**イノベーション**が不可欠で、何か新しい力を見直す必要がある。**組織／社会を横断する力でホリゾンタル**に融合をする大きな傘が必要である。

■デザインは死んだ

当初の問題意識は**モノのデザイン**のイメージが強すぎてデザインに対して同じ共通言語がなかった。新しい方向（**モノ、経験、つなぐ、エコシステム**）に向かっていくべき時代が来たことを共有したい。**モノの形の背後にあるいろいろな作用への関心**であり、モノの**機能や意味の価値**ではなく、**本質的な経験価値**へ新しいデザインの世界が広がっている。

■デザインの思考とデザイン思考

デザインの思考はデザイン思考よりも広い。ロジカル思考ではなく**分解とは違う総合の思考**である。もっとクリエイティブに、**自然の中に自分たちの世界を構想して世界観を実体化する**ような生き方をするとすることで、これは現場をどう生きるかというところであり、**学ぶノウハウ**ではない。

■共感・精神のデザイン

デザインは共感に根差し精神に関係する。**社会との共感（パッション、組織内の共感など）から自分事へ、それは結局人間性の深層に至る。精神性（スピリチャリティ）とか哲学性**というところにデザインが踏み込んでくること。そうすることで日本だけではなく世界が抱えている**社会の深層の課題を予見**して取り組んで行くことができる。**ウクライナの問題とデザイン**がつながるかもしれない。

登壇者からの視座の共通的なキーワードは「**さっさと始める。そして自分事としてさらに社会のシステムに繋げていく。**」
ちょっと違う**デザインの議論の場**をつくっていきたいと思っている。