

日本感性工学会 第14回大会 企画セッション 議事録

於：東京電機大学 北千住キャンパス

日時：2012年8月30日 1300～1500時

テーマ：デザインシンキングとMOD

パネリスト：

河原林桂一郎（静岡文化芸術大学名誉教授・前副学長、元東芝（株）デザインセンター長）

川原啓嗣（名古屋学芸大学 教授、キッドステューディオ代表、IAUD 専務理事）

和田精二（湘南工科大学教授、元三菱電機デザイン研究所所長）

森憲朗（LG Electronics Japan ,元日本デザイン研究所所長）

川口光男（日立アプライアンス 取締役、元日立デザイン本部長）：公用のため欠席。

（ただし、投稿論文があり本稿の後に河原林氏の基調講演論文に引き続き掲載）

加藤公敬（元富士通デザイン社長）：公用のため欠席

オブザーバー：

山中敏正（筑波大学教授・日本デザイン学会会長）：会場からのご発言

司会：

竹川亮三（シンカデザイン代表、元ケンウッドデザイン社長）

司会： 会場の皆様、本日はご参加いただきまして有難うございます。司会の竹川でございます。私は現在シンカデザインというデザインを軸とした企画開発のコンサルティング会社を致しておりますがそれ以前はケンウッドデザイン（株）社長を致しておりました。そのご縁で、2003年に筑波大学で開催されました第6回アジアデザイン国際会議のモデレーターをさせて頂いていただきましたのですが、それを契機に「もっとデザインを経営に」という理念のもとにその時のセッションの参加メンバーを主体に感性工学会の中に「デザイン&ビジネス研究部会」が発足いたしました。本日はその部会の主要メンバーによります「デザインシンキングとMOD」と題しましたセッションを行います。最初に当テーマに関しましてのキーノート講演を河原林桂一郎氏にお願い致しましてそれを踏まえましてそのあと主要メンバーによりますパネルディスカッションを行います。河原林桂一郎氏は現在、静岡文化芸術大学名誉教授で、数ヶ月前までは副学長としてデザインを教えておられました。更にそれ以前は東芝（株）のデザインセンター長でありました。ここ10数年に亘り「デザインと経営」との関わりを科研費補助によるテーマとして研究されてきておまして、その成果も踏まえましてお話を伺いたく思います。

それではよろしくお願い致します。

ここで約30分間河原林桂一郎氏による基調講演が行われました。

その骨子を述べた論文「デザインシンキングとMOD,価値共創時代における情報価値から意味価値への変換」は当議事録のすぐあとに掲載されていますので以下のセッションに先立ちご一読お願い致します。

司会： ご講演、どうも有難うございました。本日までご参集の中には日ごろからこういったテーマに関わっておられないデザイン界以外の方々もおられて、このように短い時間で多くのことが語られたことに戸惑っておられるかもしれません。本日のテーマはデザインシンキングというデザインを主題としているように思えるかもしれませんが実はこれは経営イノベーションに繋がる概念でありまして本来的にはデザインや感性分野にとどまらず産業構造や社会や経済全般に広がりを持ちむしろ経営学の方で扱うべきテーマとなってきたということをご理解いただきたいと思います。私の理解ではこのような形でデザインを経営イノベーションの基本に置くといったポリシーを明確に持った日本企業はほとんど聞いたことがなく、その多くはMOT的な技術を軸としたイノベーションを目指しております。その一方で米国発のITC周辺ビジネスやAPPLE,GOOGLEなどに代表されるように経営イノベーションとしてデザインシンキング的展開をベースにしたMOD (Management of Design) を応用してきています。さらには韓国や中国の企業もレガシーフリー的展開を基本としたMOD的経営を志向しています。

当セッションではデザインという感性的な活動が如何に経営に寄与できるかというデザインに主体をおいた観点から進めさせていただくということで、かつ無理矢理に何らかの結論を出すというのではなく、ただいまの基調講演にありました論理構造に照らし合わせて本日のパネリストの方々がそれぞれの企業やお立場で現在どういう方向を目指してどのような試行錯誤をされているのかをお話していただくということで進めたく思います。

それではパネリストの皆様をご紹介いたします。和田精二さんは湘南工科大学教授でデザインを教えておられます。元三菱電機デザイン研究所長であります。川原啓嗣さんは英国の王立芸術大学院 (RCA) を卒業されたあと (株) キッドステューディオを運営されておりIAUD (国際ユニヴァーサルデザイン協議会) の専務理事であり国際的にもネットワークの広い方であります。また名古屋学芸大学教授でもあります。森憲朗氏は韓国のLG電子の日本法人であるLG Electronics Japanのチーフデザイナーであり、元日本デザイン研究所長であります。元日本の大企業でも仕事をされたというご経験から韓国と日本を俯瞰したお話が伺えるのではと思います。本日は更に企業にて現役の日立アプライアンス (株) 取締役 (元デザイン本部長) 川口光男氏と富士通 (株) マーケティング本部 (元富士通デザイン社長) 加藤公敬氏のご参加を予定していたのですが急遽業務の都合で参加不可となりました。まず、本日はデザインシンキングを解説するのが目的のセッションではありませんがその要約を少しだけ申し上げます。この概念は簡単に言ってしまうと日本でもどの消費財メーカーでも数十年も前からやってきたことであり、ユーザー調査をしてそれに基づいてプロトタイプをつくり、コンセプトの見える化を通して関連スタッフや顧客との検討材料として企画開発の精度をあげていくというものです。今、あらためてこのプロセスがデザインシンキングと名付けられて話題となっているのには理由があります。ひとつはデザイン対象がハードだけではなくソフトやさらには種々のサービスの複合世界になってきたからです。ここではスマホなどのようにデザインは従来のような外観デザインだけでなくこの機器を用いる時のあらゆるインターフェースを含みユーザーの経験価値創造という商品のコア価値を扱うことになったということです。そのために本当に顧客が欲している経験価値を見つける共感能力、INSIGHTとありますが、そのINSIGHTで感じ取ったものを見て触れる形にしたプロトタイプを通して社外では新しい形のユーザーインボルブメントを社内ではチーム内での情報共有を図るといった面が重要視されるようになりました。そしてさらに決定的なことはこの概念が米国ではデザインの主題ではなくてイノベーションの為の経営マネジメントとしてデザイン界を越えて産業界一般で捉えられているという決定的な違いが日本とのあいだにあ

るということです。このあたりが本日のテーマの意味合いであります。

それでは皆様それぞれのお立場から本日のテーマに関連したお考え活動の現況をお伺い致したく思いますが、その前に河原林様 何か補足されることがありますでしょうか？

河原林： 現在の業界動向をご紹介しながらデザインやデザイナーの本来のミッションについてお話いたしました。ただこのところ毎日新聞を開いておりますと電機業界のリストラがすごい勢いで行われており大手企業ではコア部門であったデザイン部門も例外でない状況です。リストラ対象としてデザイン部門も聖域ではなくなっています。そのデザイン部門のマネジメントですがデザイン出身の人が必ずしもいいとは言わないけれど減ってきています。この辺が非常に危機的な状況になってきておりまして昔はよかったというわけではないのですがこの状況をなんとかせねばならなくなっていると思います。

司会： それでは次に湘南工科大学の和田先生にお願い致します。先生はいま大学のある湘南の真ん中で面白いプロジェクトを展開されております。それは「ユニバーサルカヌー」という身体に障害のある方々や小さい子供達も含めてだれでも操作できる安全なカヌーを開発されて地域と一緒に県立辻堂海浜公園にあるサザン池で毎日曜日に学生やボランティアの方々と一緒に公開運用されております。見方によっては湘南というローカルなお話なのですがこれはまさしく今回のサブジェクトであるMODやデザインシンキングを具現化されたものだと考えます。この辺の観点を踏まえてそのお話を伺いたく思います。

和田： 私は電機メーカーで3年間デザインの仕事に携わりました。最後にデザイン研究所長を勤めた後、大学へ移り11年間研究と教育に携わってきました。終始一貫して興味があったのは「デザインに何ができるか？」というテーマでした。

デザインの定義は時代と共に変化しますので、「デザイナーの資質で何ができるか？」という切り口で考えてきました。デザインはもともとプラグマチックな職能ですから、現場で活動し五感を通じて人間の行動面の本質的なところに気づく能力に長けています。私は、障害者、高齢者も含めて楽しめるユニバーサルカヌー環境の実現を公共の場に求め、実現後はそこで長期間にわたり観察することでデザイナーに出来ること、できないことを確認する作業をしてきました。9年間にわたる研究の前半がハード中心、後半がソフト中心でした。障害児の協力も得ながら開発したモデルの金型をつくり、約30艇を工場生産して県立公園の水環境でユニバーサルカヌー体験会と名付けた継続的なイベントを開催してきました。6年間に100回の体験会を開催し2万人の体験者を数える所まで来ました。本活動に直接関わったデザイナーはハード面、ソフト面を含めて13名に達します。今後はこれまでの現場における観察結果をレビューすることで、デザイナーの資質面からその強みと弱みを整理してみたいと考えています。本日こうした機会を与えていただき有難く思っていますのは、これまでの経験を踏まえながら考えてきましたデザインの方法論と一緒に考えることが出来ることです。最近アメリカでもはやされている「デザイン思考」について本日討論されると思いますが、決して新しい思考ではなく、以前からデザインの現場では当たり前のように使用されてきた方法論です。そのデザイン思考を経営者にアピールする方法として見たとき大いに意味がありますし、現実企業経営に対し力をなし得るものと考えます。問題は経営者がデザイナーの能力をうまく活用していない傾向やデザイナー自身も自らの強みと弱みをきちんと把握して対峙していない傾向が窺えることです。一般的に自分の弱みを強化するよりも強みを強化するほうが人生にとって実りが多いと言いますが、デザイナーにとっても通用するのではないかと思います。デザインの世界ではデザイン領域の拡大という概念をよく耳にしますが、領域を拡大するときにデザイナーの強みを認識したうえで、そのコアとなる強みを経営にマッチする方向に活かしていくことが重要ではないかと思います。弱い面を強め

ても領域の拡大には結びつかないと思います。そこで問題になるのが、デザイナーの強みと弱みですが、そのあたりについて後でお話できればと思います。

司会： 本日は時間の制約でお見せできませんが興味ある機能形態のカヌーを各種製作されておられます。そのカヌーの実際的な応用の実現のために地元の官庁関係、公園協会、カヌー協会などとの調整や組織化などに随分とご苦労されてきました。

このようなプロジェクトをリードするマネジメント力が本日のテーマである MOD と重なってまいります。それでは次にキッドステューディオ代表の川原さんにお伺いしたいと思います。川原さんは名古屋学芸大で教鞭をとられていますが長年にわたり IAUD（国際ユニヴァーサルデザイン協議会）の専務理事も努められ多くの企業トップとも御親交がありますがそのようなお立場からデザインシンキングがどのように見えているかお話を伺いたと思います。

川原： 私は他の方々と違いまして企業に勤めた経験がありません。日本の大学を出たあとロンドンの王立芸術大学院（RCA）でインダストリアルデザインを3年間勉強しまして、帰国後、自分の事務所を開きました。ここでは色々な企業から仕事を頂いているのですがそこで企業を外から眺めて感じている立場からお話したいと思います。私は若い頃から身体障害者のためのデザインに関して研究をしていました。その当時は Design for the Handicapped といっていました。時代とともに Barrier-free Design とか Universal Design と呼ばれるものになってきました。このように言葉はいろいろ変わってきましたが、私個人としてはユーザーの対象を特定するのではなく、今で言う多様性という概念で、年齢、性別、能力の違いなども問わないでできる限り多くの人たちに安心して使ってもらえるような生活空間や道具を創造するという努力をしてきたつもりです。従って、そういった立場から一言述べてみたいと思います。

本日のテーマである「デザインシンキングと MOD」ですが、昨年テーマであった「ソーシャルデザインと MOD」でソーシャルマーケティングが話題になったように、企業は社会の中のひとつの装置であって、決して社会とは切り離して考えられない存在です。ユーザー、消費者、顧客などと様々な呼び名があってもその中での生活者との価値共有や価値共創が中心なマーケティングコンセプトになってきているのは間違いのない傾向であってこれからはこのように様々な局面をもった生活者とのように関わって行くのが課題になってきております。今まではユーザーを取り込むといった意味合いからユーザーインボルブメント (user involvement) という言葉を使ってきました。これに関して私は昨年からはステークホルダーエンゲージメント (stakeholder engagement) ということばを使っております。これは、2010年の11月に発効された ISO26000 という組織の社会的責任を定めるガイドラインの中で特に強調されている考えかたです。企業やデザインをとりまく様々な利害関係者、即ちステークホルダー、例えば従業員、株主、顧客やさらにはサプライチェーン関係にある外注企業や下請け企業にいる人たちとどのような関係を結んで行けば良いのが課題となってきています。ここで、エンゲージメントという言葉を使っておりますがこれは比較的最近登場してきた言葉で、インボルブメントという言葉よりはさらに人間の情緒や感性に響くもので愛着心や絆 (きずな) といった概念も含む言葉です。従来、企業は従業員に忠誠心を要求してきました。ユーザーをモニターとして活用したデザイン開発は従来からやってはいたのですが、商品開発というのは機密性が必要なものですからせいぜい従業員の家族をユーザーに見立てて行ってきたといった程度のものでした。ユーザビリティ評価などの有効性が理解されるに連れ、もっと積極的にユーザーと関わる必要が出てきました。エンゲージメントはエンゲージリング (婚約指輪) という言葉にありますように人と人の約束

などのことであり、それもかなり緊密な約束の意味があります。さきほど愛着心といいましたが企業がその人たちとまるでお互いが家族であるような親近感を持って接することができるかまたはそのような場をつくれるかといったことが一番求められていることではないかと思います。果たしてこのような能力を企業が持てるのかどうか問われているということです。例えば、最近では(株)リコーのお話があります。先般の東北大震災では多くの人命や家屋が失われたことをご承知のとおりですが、この中で各家庭が持っていた写真やアルバムが流されたり散逸してしまったということがありました。リコーは社員のボランティア活動としてそれらの写真を拾い集め、洗浄し、乾かし、データに取り込んで写真にして元の持ち主に返すということをやりました。リコーの社員による自主的な活動なのですが、会社も全面的にサポートしたわけです。写真に残った思い出は個人にとってはかけがえのない大切なものです。リコーはコピー機の大手でありこれらを CSR、社会貢献の一環として行ったのですが、これは被災者の方々に大変喜ばれているそうです。当然このことはマスメディアにも取り上げられ社会に広く伝わって、リコーという会社の価値を高めていることにもなり、はからずも IR 的な意味をも持ってくるわけです。本業から得る直接的な利益だけではなく、このように間接的な企業価値の創造ということにも、企業のみならず病院や各種の法人や国の組織においても配慮していく必要があると考えます。このような視点の広がりや産業を活性化し新しい産業を生む機会を創造していくことになるのです。日本の産業は韓国や中国に追い上げられ苦しい状況にあると言われていますが、時代を超えて日本人の中に受け継がれてきた「思いやり」や「おもてなし」といった精神的財産を活用してビジネスチャンスに繋げて行くことが望まれます。このあたりは日本の「強み」としてデザインシンキングを通して大いに活用すべきであると考えております。

司会： このセッションではこのように話が多岐に及び若干混乱されるかもしれませんが「デザインシンキング」思考の形態や方向を示すものですのでそれぞれのお立場や組織でそれぞれの応用の仕方があるということをご理解いただきたく思います。さて、最後にお話をお伺いする森さんは日本の大企業のデザイン部門で働かれた後、韓国の電機メーカーである LG 電子に移られました。そして日本のデザイン研究所の所長をされて日本市場と韓国本社との間に立つ仕事をされてきました。私自身も現役時代には LG 電子とデザインの仕事も結構やりました。その経験から申しまして日本企業のデザイン部門との大きな違いは日本の場合は中小企業を除いては 100% 仕事の打ち合わせにはデザイン組織の課長さんか係長さんとの打ち合わせになるのですが LG 電子や SAMSUNG の場合は本社のデザイン担当副社長や研究所長クラスの常務さんが担当と一緒に出てこられます。台湾の ASUS なんかは社長も出てこられました。自ずと会議の内容は色形のデザインに留まるのではなくてどうしてそう考えるのかというデザインを超えた商品戦略的な話になります。これが彼らのいう「デザイン」なのです。ということでお話されにくいことも多くあるかとおもいますがお差し支えない範囲でお伺い致したく思います。

森： マネジメント上で日本企業とのもっとも大きな違いは何事も決定が早いということです。例えばデザイン部門ではデザイン仕様書を作成しますがこの承認を得るためには日本企業では最低机を五つほど回らなければなりません。課長のハンコをもらうまでには一週間ほどもかかってしまうことがあります。その為に次の設計部門にはもうちょっと待って欲しいなどと言わねばならぬことが往々にして起きます。こういう場合我々の場合は概ね担当者に任されておりましてかなりのスピードで仕事が進みます。

今回のセッションはデザインシンキング、前回はソーシャルマーケティングがテーマでありましたのでそれに関連したお話としまして LG 電子が日本で主催しておりますデザインコ

ンペのことをお話致します。日本企業におりました時にはコピー機だとかテレビだとかといった各カテゴリーに分かれてデザインを担当するといったやりかただったのですが現職では会社の製品全てを担当するといった仕事のやり方をしておりこっちのやりかたが本来のインダストリアルデザインのやり方ではないかと考えております。さきほど和田先生のお話にありましたようにデザインにはモノのデザインだけではなくそれも含んだコトのデザインにまで概念が広がってきておりデザインコンペはこのコトのデザインに相当する領域の活動ではないかと考えております。先程インサイトという言葉も出てきましたが LG 電子ではお客様の本当の欲求を知るために「カスタマーインサイト」と名づけた重点施策を行なってきました。洞察は企業が行うのではなく逆にコンペにご応募される人たちが主導して提案するというか企業が逆に顧客としてアイデアの提案を受けるといった逆転した立場をとっており、これがいわば「デザイン コンペ インサイト」といったことになっています。応募される人たちは名を上げたいとか賞金が欲しいと言ったこともあります但我々はむしろ LG のデザイナーはこう考えるが、こんな考え方だってあるじゃないか、といったような提案を期待しております。応募の方々の層を広げるために大学を回って学生たちに働きかけたりしていますが、さらには産業研究所のようなところに応募要項を置かせて頂いたりもしています。何故かといいますと、ここには開発用の機材人材を持たない中小企業の方々が開発依頼にみえられるのでこの方々にもこういうイベントがあるのだと知ってもらいたいと考えているからです。それはその企業の得意とする独自の技術とデザインの持っている力を通して我々と共創する機会が生まれるのではないかと期待するからです。ということでこのコンペには何重にもソーシャルなデザインシンキング的思いが込められています。

司会： 和田さんには先程はユニバーサルカヌーという特定の主題でお話をお願いしましたのですがこれまでの皆様のご発言をお聞きになりましたさらに広い見地からのお考えをご披露いただけませんか？

和田： いま私が行っていますのは、公共空間におけるデザインの実践活動を通してデザインを見直す研究ですが、一方で大所高所から見ますと心配なことがあります。戦後、我が国を支え、牽引してきた産業に鉄鋼や造船、繊維などがありますが、その延長上に家電がありました。この席におられる方々が会社に入られ活躍された前半の時代が最も家電が世界に大きな影響を与えた時代であったと思います。例えば私がヨーロッパに出張した 1980 年のころ、日本のオーディオは世界の 85% のシェアを持っていました。ドイツのオーディオ展示会の会場で、地元大手家電メーカーのマネジャーが日本にデザイン発注して日本調に仕立て上げないと製品が売れないと嘆いていたのを懐かしく思い出します。ここへきて家電業界の構造に大きな変化が生まれ、海外勢にシェアをとられ、日本メーカーはどう生きるのかという問題につきつけられています。現在の主要な輸出製品は製品から資材や部品へ比重を移しつつあります。国内で家電のデザインを担当してきたデザイナーの元気がなくなっている原因のひとつです。日本にはまだ大きな内需がありますが日本発の家電をもって世界を席卷するという時代は終わったように思えます。日本の工業デザイナーの仕事が減った現実をどう考えるか、現場を離れて 10 年も経つ私には即答しかねますが、時代が変化していく中でデザイナーがどう対応してきたかは見えました。例えば企業デザイン部門ではだいぶ前から従来のプロダクトデザインの比重を三分の一程度まで落とし、インターフェースやユーザビリティ分野へ仕事をシフトしています。従ってこれからのデザインのあり方について話をするときにはこのような現状を踏まえる必要があります。

司会： つぎにこういったお話をベースに IT 企業としての生き残りを目指しておられる富士通のデザインのあり方について富士通デザイン社長の加藤さんにお話を伺いたかったのですが急

遽お仕事で本日ご欠席となりました。新聞紙上などで伺い知るところでは富士通ご本社がこれからの戦略的理念としてさらに顧客の立場に立つことを進めるということを抑っておりましてそのために IT システム設計が主たる業務であったシステムエンジニアを顧客とともにもっと幅広い総合的で創造的なシステムや組織提案ができるように変えていきたいと発表されております。これはまさにデザインシンキング的な発想を深めて行くということでありますのでこのような事業環境下ではデザイン組織そのものの関わり方も従来とは変わらざるを得ないはずで。この度は加藤社長がデザイン会社トップから本社のマーケティングの再編に関わられる立場に異動されたこともこのあたりを考えてのことと推察されますのでお話を伺いたかったのですが残念です。このようにデザイン組織の立場も従来からはかなり時代の要請で変化して来ております。河原林さんは 8 年ほど以前からこのことをテーマにした科研費の援助を受けた研究をなさって来ておられます。8 年と言いましてもこの 8 年は IT 化やグローバル化という面ではもっと過去の 8 年とは比較にならぬ程の変化の時でありましたしもっと大きな変化の途上でもあります。このあたり先ほど少し触れられましたが河原林さんよりご研究を通して感じられていることをもう少しお伺い致したく思います。

河原林： 産業構造がこのようにどんどん転換して行っている中で企業が事業戦略を立てるといことは如何に「顧客の経験価値」を引き出せるかという観点を軸に行わねばならなくなったということです。具体的に言いますと関東系の企業を例にとりますと社会システムや社会インフラの変化に対応するいわゆるソリューション事業にかかわるデザイン投資はここへ来て飛躍的に増加しているのですが、その一方で白物家電は色々取りざたされながらもいまだある程度堅調な事業状況を示しておりデザイン投資にかかわる大きな変化は見られません。これをデザイン部門での研究開発費という面から見ますと、企業の事業戦略のシフトに対してデザイン部門の新しい事業領域への研究開発費のシフトの動きが常に遅れるというズレが顕在化しています。この事は新技術やイノベーションを **how to** や **what for** で考えるからこのようなことになるのであり、逆にデザイン部門がこのあたりを **why** である「顧客の経験価値」を軸に先導的に提案でき、それに研究開発費が対応していくような局面に変わってくると企業の事業展開の方法がかなり進展すると考えられます。今の事業計画についてはデザイン以外の組織、例えば経営企画部門が全社的なマネジメントを行う大きな力を持っていますがそこは事業部間の利害調整や計数面からのマネジメントが主であり事業に対する発想からではありません。

結論的に言いますと、ひとつはデザイン組織そのものが自分たちのデザインした商品により利益が取れているのかどうかといったような面からだけ評価されることで自信喪失に落ち入っているということであり、もう一つは既存の事業展開による年々の売上減少から年々経費カットを行いそのことがジリ貧状況を生み出しており思い切った転換をするマネジメントができないのが現状だということでもあります。

司会： ただ今ご指摘のありました問題はかなり広くかつ深い内容を含んでおりましてこのセッションの範囲を超える大きさをもっており、経営学などの他の領域と協力しあわねば越えられない性質のものだと考えます。そこで韓国系の企業におられる森さんからご覧になってこのような現況をどうご覧になっているのかお聞かせいただけませんか？

森： 核心的な話になりますのであまり多くはお話できませんが、日本の企業は業態のシフトと関連してデザインの仕事も例えばサービスのデザインのような新しい領域を取り込むかといった動きはあるようですが我々の場合はスマートフォンや他の家電を上手く作って従来のように販売できる余地があるといった考えで極端なデザイン領域のシフトはありませんが、例えば SAMSUNG と APPLE の知財係争のように実際の係争の勝ち負けよりも APPLE と

正面切って今戦えるのは SAMSUNG だけだとアピールする戦略として利用しているような動きや、4-5年前から韓国の後ろに控えている中国勢の驚異を真剣に考えるようになってきたような状況にある気がしています。組織内でのデザイン部門の立ち位置の違いですが、担当者に権限委譲が進んでいる結果としてデザイナーが直接経営トップにプレゼンテーションを行うといった機会が日本企業よりも大変多いと思います。この場合も日本だとデザイン組織のマネージャークラスが行うことが多いのですが、我々の場合はその担当のデザイナー自身が役員に「一分以内に要点を英語でやれ」といったようなことが多いです。大変な緊張の場面へと追い込まれるわけですが組織的にデザイン部門がどこにあるのかといったようなことを飛び越えて経営に直接結び付けられる機会が多いということは意味のあることと考えています。

司会： 他にどなたかお話ある方いらっしゃいますか？

和田： 大学に移り11年間たちましたが、大学が工学系の大学と言うこともあって極めて工学色が強く、デザインを理解してもらうのにいろいろ苦勞があります。デザイナーが思っているようにデザインを理解してくれない悩みがある反面、デザインを知らないだけ、デザイン面からの発想や行動が受けやすいという傾向もあります。デザイン思考を駆使すれば、表現が悪いんですけど好きにやれるという面があります。思考が違うため、お互いに相手の立場を理解すればデザインと工学が結びついてより大きな目的を達成できることを何度も体験しました。企業内のデザイン部門と技術部門の関係とは違った経験をした訳です。いずれにしてもデザイン単独では大きなことはなし遂げられないことは事実で、お互いに補完関係にある場合に目的に対する達成度が上がるものと思います。先ほどお話しましたユニバーサルカヌー体験会という実験の場は、大学や産学連携先の企業の資金を2,000万円程投資した結果の観察の場でもあります。体験会のお客さんから体験料をいただき、その収入をサポートに還元したり、次なる体験会に再投資するといった事業運営をしています。このプロジェクトには13名のデザイナーが直接関わりましたが、一部の例外を除いてモノづくりには大変な興味と情熱を示しますが、地域住民を組織化したり、収支面を見たり、経営面から企画を練るという面では興味を示さない傾向が顕著でした。収支を見ることには根気と金銭的才覚が必要ですし、人の組織化や役所等の折衝には人間力を要します。我々デザイン分野で活動する者が特殊な例外を除いて、このようなことに興味を感じないのは、そうした領域に関する経験が極めて少ないことに加えて教育も受けていない点にあります。特にインハウスデザイナーの場合、企業内で分業化が進んでいる上に効率化を追求するあまり、鳥瞰的な視点から全体を見通す必要がある経営視点が欠けてくるのは必然的な成り行きと思えます。一方、先程お話に出ましたアメリカのデザイン会社 IDEO は、世界最大のデザイン会社と思いますが、ここがクライアントである銀行や病院にどのようなコンサルティングサービスを提供しているのかといいますと、その案件への企画提案には社内のデザイナーだけではなくて社外ネットワークとして多数の専門家と契約しており、必要に応じてチームを構成してことに当たるといったことをしております。即ちプロジェクトの性格に応じてデザイナーのみならずデザイナーを含めたプロジェクト毎の専門家集団を要求に応じてその都度形成するといったやり方をしております。こうなりますと従来の意味のデザインコンサルティングという概念では語ることは難しく、すでに経営コンサルティングと言ったほうがよい状況に移っています。こうした変化をどう捉えたらいいのかということですが、まずは今まで培ったデザインの力に着目してそれをさらに高めるために異業種の企業同士、異業種のデザイナー同士のコラボレーションを積極的に進める方向が良いのではないかと考えます。ここ数年の活動を通して見てきたデザイナーの強みと弱みを考えるとそういう方向が望ましいように思え

ます。現在のデザイン教育を急に变えることは難しいことですし、かえって混乱を生じさせることとなります。そのためにも色や形というデザインのコアの専門性をさらに磨き上げ深掘りし、他部門との差異化を明解にすること、それから領域の拡大を図っていくことがデザイン教育を受けてきたデザイナーのとるべき方向ではないかと考えます。ただし、デザイン教育を受けた人材のみがデザインに携わるという考えには反対でして、デザイン領域外からの人材がデザイン分野に参入していくことには大きな意味があると思います。デザイン領域の拡大はデザイン系の人材と他領域からの人材が混交してこそ果たされるのではないかと考えています。

司会： いま和田様が最後に触れられましたデザイナーに対する危惧は本日ご出席が叶わなかった日立の川口様も全く同様のお考えをお持ちであります。（注；川口氏から別途寄せられたコメントは本稿の後に掲載してありますのでご参照ください。）即ちデザイナーはデザイナーとしての本来の色や形の専門家であるのは当然であるという前提でさらにデザインシンキングのような概念の普及を図るためにはさらには広い経験や教養や感受性を高めて他者との共感力を高めいわゆる INSIGHT の能力をもつに至って欲しいというのが本日の基本的な話なのですがその本来持っているべき色や形の専門性が弱ってきているのではないかと危惧です。

といったところで、本日はパネリストが急遽二人も欠席されているのですが会場に日本デザイン学会の会長である筑波大学の山中先生が見えておられますので今までのお話を聞かれましたどう感じられたかコメントが頂けますと有難いのですが、、、

山中： 突然のご指名ですが、当セッションで話されているいくつかの課題に関連してデザイン学会でもまだ十分議論していないお話をしてみたいと思います。まずは河原林先生のお話にありましたイノベーションについてですが、価値が認められるまではそれがイノベーションとは考えられなかったといういきさつがあると思います。

価値が認められるということはそれまでにイノベーションを終えているということですから問題は MOD が世に先立ってそれはイノベーションであるかないかという評価ができる能力を持てるかどうか、そしてそういうことを行うマネジメントが可能なのか、さらにはその実現のためには何が必要なのかというようなことです。こういう研究がすすめばイノベティブなアイデアが出た時点でこれが何らかのイノベーションを起こすものになるのかどうか判断できるようになるかもしれません。達成されてしまったイノベーションを振り返って歴史を圧縮してこうであったというだけでは何も出来ないのではないかと思います。これは我々日本人の特性みたいなものかもしれませんが河原林先生のお話にもありましたがコンサルティングを重要視したマネジメントをしています。即ち、我々はどうしてもお客さんの顔色を見ながら許容されるもの受け入れられるような商品を作っていく傾向が強いです。すぐに受け入れられないものでも商品化してみせるといようなかつてはあったことが弱くなったと思います。そして弱くなった原因はといいますとこれも先程河原林先生が仰っていましたように破壊的イノベーションに繋がるようなコアの技術というものが弱ってきているからだだと思います。この原因は教育問題かもしれませんし組織的な問題かもしれないといった方向に波及発展していくような問題だと考えます。さらにこのような問題について韓国は一体どの様にしてきたのが気になるところです。

イノベーション的なものをどのようにして扱っていくのか？ 闇雲に思いつくものをデザインでどんどん描いてそれでプロトタイプまで沢山作って評価していくようなやり方なのか日本でよくあるように初めにある程度アイデアのコンセンサスを得てからデザインが仕事を始めるようなやり方なのか？このあたりが気になります。20年ほど前にアメリカでIB

Mが1930年代のデザインという企画展をしたことがあるのですがこれを見てショックを受けたのを思い出します。これはアメリカでは1930年代に新しいデザインがどんどん出たというのが展覧会のコンセプトなのですが、これをよく見ますと「まず素材ありき」なんです。1930年代の新素材開発や新テクノロジーによって商品の形がガラッと変わるのです。デザインが良いなどという評価も実は新素材や新テクノロジーによって成り立っているのです。それでデザインだけではイノベーションは出来ないとすればこれからデザインはこの問題にどのように貢献していけば良いのかをずっと考え続けております。

司会： 有難うございました。本当は本日は避けて通りたいと考えておりました非常に根本的な問題が山中先生より提起されてしまいました。今までの日本はいわゆる持続的イノベーションがベースでフィーチャーや性能のアップなどでやってきた。これから先は破壊的イノベーションに取り組んでいかないといけないとするとデザインだけでは出来ないまたは出来るようなアイデアであってもその先に行けない壁があるところに来ているように思えます。このようなところが現在の日本の窒息状態を作っているのではないかと思います。もう10年以上も前に私がLGやSAMSUNGのデザインを訪問しました時も3～5年先の商品を企画、設計、デザインで編成されたチームが実際にワーキングプロトタイプを作って評価を進めておりこれを毎年見直し修正のローリングをかけてやるというようなことを既にやっておりましたし私達のような外国デザイン事務所にもこういったことを披露しながら我々の能力も組み込んでいくといった戦略的でレガシーフリー的なマネジメントをされておりました。デザインは企画を、企画は経営をそして経営は外部へのエンゲージメントが非常に意識されたマネジメントであると感じておりました。このことが逆に経営トップが企画やデザインへのエンゲージメントを強くし、ひいては組織間のコラボレーションの醸成やスピード感につながっているように思えました。その点日本では経営トップの企画、開発、デザインに関するエンゲージメント（関わり）が非常に少ないと感じているのですが、森さんその点はいかがですか？

森： そうですね、やはり経営トップが企業としての本気度をわかって欲しいという想いから我々と直接関わるといったことが多いです。先程山中先生からご提示のありました点に触れたいと思うのですが、開発やデザインを進めるときに組織内のコンセンサス形成についてどういったポジションをとっているかということにつきましては色々なやり方をしております。コンセンサス形成先行型というのはもちろんありますが主として先行開発や機密的な新規開発の様な場合はコンセンサス形成をしないで、例えば白モノですと、その様な洗濯機を開発チームで作ったものを中間のコンセンサスを飛ばしていきなりその事業部長に見せるような場合があります。そこで事業部長がアイデアに共鳴すれば事業部長の決断ですぐに商品開発に取り掛かるといった様なことがあり、この辺が日本企業と進め方が異なるところではないかと思います。日本だと開発の担当者が上司や周辺の顔を立てながらコンセンサスを取りチームの雰囲気壊さぬ様工夫しながら進めるといったやり方になります。韓国企業ではマネジメント間や役員間の競争が厳しくコンセンサスを取っているよりも直感とスピード感で社内の競争に勝ち抜かねばならないといった事情もあります。100%のお答えになっていないかも知れませんが、その様なこともこの違いの一因になっているのではないかとご紹介致しました。

司会： 時間も大分押してまいりましたが、私個人としましても一番の関心事は果たしてデザイナーがこのような広がりを持ってきたデザインマネジメントの中心に立ってやっていけるのかということです。企業は意識的にその方向へデザイナーを教育しているのか、またはそのような素質を持ったデザイナーをそのような目的のために選ぶようとしているのか、、、本日

はデザインシンキングがテーマですがこのマネジメントの考え方の基本は INSIGHT 能力だと思います。即ち他の人と共感、共鳴できる能力ですがその能力拡大のための土壌は森羅万象にたいする広い関心と人間観察を深めるためのいわゆる一般的な教養の深さだと思います。こういったことを求める一方で社会のシステムや教育のシステムなどは細分化しすぎてその逆方向に向かっているようにも思えるのですがこの点に関してどなたかご発言はございますか？

河原林： 山中先生のご提議は全くデザインにとって根源的なテーマであると思います。デザインによるイノベーションが議論されているけれども実際にはどのように関わっているのかという問題ですね。私は端的には、ステイブ・ジョブスはデザインによるイノベーションを自己実践したとご説明しました。彼はデザイナーではないのですが、専門性を総合的にとらえる力を発揮しました。インターネットと携帯電話を結びつける技術を持っていた日本の会社がことごとくビジネスで敗れました。これはインターネットという技術の持つ文脈性の構造的な理解が足りなかったということだと思います。まずは電話線や無線を通して音声 came、それから文字情報が came、さらには画像が came、そして映像が came という延長線上でのみ PC や携帯電話を見ていたところが一番問題だった。PC や携帯電話はどういう位置づけになるのか、その上でコンテンツはどうあるべきかといった流れにはならなかった。インターネットがどのように世界を変えていくのかといったイメージが持てなかった。そのような発想が出来るデザインの教育や人材が必要だと思います。

私が大学でデザイン教育についてよく申し上げていたことは、自然科学系だけでなく、もっと文化であるとか社会学系、人文学系をよく教えておかないとデザインの知識やスキルを高めるだけでは限界があるということです。デザインがイノベーションを誘発していくプロセスで確実に貢献していることは確かであります。未だデザインシンキングという概念が普及する以前からそういうことがいわれていましたがそれが今や高まってきていると考えます。

川原： 経営学者で日本でも信奉者の多いピーター・ドラッカーが、顧客とは誰で、顧客は何を求めているのかといったことを著書の中で繰り返し問いかけておられますが、iPad や iPhone といった具体的な商品でお話しますと、顧客はそれらの品物を単に欲しいのか、コミュニケーションをとるためのツールが欲しいのか、また従来の携帯電話にはない新しい形の情報交換がしたいのか、さらにもっと突き詰めて本当に何が欲しいのかを聞いていくと、家族との「絆」とか「幸せ」とか「生きがい」とかといった無形の価値を欲している事がわかります。かつて自動車がステータスシンボルと言われた時代がありましたが、直接、手に触ることができる価値ではなく、何かを持つことによって満たされる「夢」や「新しいライフスタイル」のような無形の価値を求めているのです。

その顧客が求めている価値にどれだけ迫れるのか、どれだけイメージできるのがデザイナーに求められていて、その追求の度合いによって成果が異なるといったことであると思います。日本の企業やデザイナーの持つ「強み」をあらためて認識し、上手に活用することによって、顧客にどれだけ緊密に寄り添って行けるのかを考えねばなりません。

司会： 初めに申し上げましたように本日のこのセッションでは無理にでもデザインシンキングと MOD について何らかの結論を出すということは意図致しておりませんので敢えていろいろな方面からのお話を並列的に伺いました。デザインシンキングという概念の要は外との共感すなわち empathy であり、全くデザインの教育を受けていない私のような人間が長いあいだデザイン会社の運営ができたということもデザインシンキング的時代が背景にあったからだと思います。商品開発の全域にわたってデザインシンキングを応用していくためのマネジメント、すなわち MOD (Management of Design) は MOT と期を同時にして 10 数年もま

えに導入されたのですが MOD を今や死語化しネット検索でも MOD と入れても我々の研究部会しか出てこないような状況になっております。近い語でネット上でもよく出てくるのは **Design of Management** ですが、経営にデザインをいかに応用するかという MOD に対して、これはデザインそのものを如何にマネージするかという狭い概念で使われております。アメリカでデザインシンキングが経済界に受け入れられているというのは社会や産業が成熟フェーズの違いかもしれませんが日本ではデザインが相変わらず色と形だけの世界を扱う特殊な職能として扱われているのとは対照的です。このあたりが基本的な問題だと思います。基本的なセッションはここまでといたしますがあと少し残り時間がございますが会場の皆様でどなたかご意見、ご発言がございましたでしょうか？

山中： 先程の川原先生のお話に関連したことなのですが、、、あの IDEO のデザインシンキングという概念を言葉で説明すれば「みんなでアイデアを出して、ディスカッションをして、モデルを作って、確認して、、、」といったサイクルを回すことなのですが、アイデアを出すところで「夢」を出せるかどうか、ここで現実が立ちはだかかってしまうと「夢」を出したことになる。「夢」が出発点にあってその実現のために現実的に課題を解決していくという順にならないとイノベーションは起きないと思います。そのためにはそのようなサイクルを持てるような体制になっていないとそのようなことは起きないと思います。

司会： 私自身も企業の現場を離れてから随分と時間が経ちますが山中先生の仰った夢を持つこととその為に現実の課題をクリアしていくことを考えますと益々狭い自分の領域だけでの解決を目指さないで広いコラボレーションや支援を以下に発生させていくのが大事だと思っております。安易にコンセンサスが形成できるところだけで動いておれば強いイノベーションは起きないでいわゆるみんながひしめくレッドオーシャンの真ん中に漕ぎ出すようなことになりイノベーションを目指してブルーオーシャンへ勇気を持って漕ぎ出すには組織そのものが新しいマネジメントの理念を持つ必要があります。それが恐らく **GOOGLE** がいうところの “**Flat,Fare,Respect**” であろうと思いますしここが過去の成功体験に甘んじてリスクをとらないコンセンサス形成優先で調整型の経営スタイルにどっぷりと浸っている日本の最大の問題ここではないかと思えます。デザインシンキングは **Flat,Fare,Respect** 的企業文化の土壌で花開く方法でありそれなくしてはイノベーションのマネジメントとしての力は発揮しないということを最後に申し上げておきたいと考えます。

本日は短い時間で前段の解説がなくいきなり途中からセッションに入ったような感もありデザイン界以外の方にはご理解を得難い面も多くあったと思えますが、それでも会場の皆様にご自身のご研究を進められるに当たり何らかのヒントになりましたら幸甚です。ご参加有難うございました。

以上