

# 感性デザインのマネジメンター 2

## 副題：実践を通して探るデザインのマネジメンター

### Management of Kansei Design-2

Management of Design explored through Practice

(キーワード：デザイン思考、プロトタイプモデル)

(KEYWORDS: Design Thinking, Prototype Model)

○和田精二 ((公社)かながわデザイン機構)

#### 1. はじめに

高度成長時代に見られたモノづくりに関わるデザインの勢いが影を潜めて久しい。入れ替わるようにデザイン思考という概念が米国から入ってきたが、米国に於けるデザイン思考と日本のデザイン業界で解釈されているデザイン思考にはイノベーションの視点から大きな差がある。標題にも大きく関わってくるため、両者の差異を論じてから標題である感性デザインのマネジメンターについて述べてみたい。

#### 2. 米国に於けるデザイン思考誕生の背景

デザイン思考と言う言葉自体は建築家ピーター・ロウの著作「Design Thinking」が最初であるが、一躍有名にしたのが米国のデザインコンサルティングファーム IDEO である。

Deep Drive と名づけられた手法に代表されるイノベーションのプロセスとして、技術優位の垂直統合型の開発手法に代わるものとして産業界で注目されると共に、近年は学術的にも研究の対象とされるようになってきた。21 世紀に入って、経済や経営環境の変化、技術進化のスピードが急激に上がり、今までのポジショニング的な戦略やケイパビリティ的な戦略が、あっという間に陳腐化してしまう時代になった。そこに登場したのが「やってみなければ分からない」「試行錯誤してから決めよう」という考え方に立つアダプティブ戦略である。その流れの中で「よい解決策はユーザーを中心とした試行錯誤からしか生まれない」と割り切ったデザイン思考が注目されたことになる。デザイン思考は、テイラー、メイヨー、フェイエルに始まった米国の経営戦略の流れとは関係なく独自に発展して来たと思われるが、イノベーションの時代になったことで、その有用性が再認識されることになった。

ひとりの米国における経営戦略は、ポーターに代表されるポジショニング論のように、儲かりうる市場を選び、そこで儲かる位置取りをし、組織や人はそれに合わせて強化すべきであるという考え方が主流であった。ところが、ホンダ、トヨタ、キャノン等の日本企業がポジショニング論を無視して米国市場に乗り込み、予想を裏切って市場に大きく食い込むことに成功したことがきっかけとなり、企業能力(ケイパビリティ)を重視する経営戦略がポジショニング戦略に代わって脚光を浴びるようになった。とは言え、両者のいずれが正しいかと言うほど市場は簡単な構造ではなく、経営戦略の

是非を巡って長い間論争が続いたが、その後、状況に応じて両者を組み合わせればよいという考え方に推移していった。

ところが、90 年代後半になると、アマゾン、グーグル、アップル、インディテックス(ZARA) 等が出現し、理屈よりも試行錯誤と方向転換を是とした経営で成功したことから、イノベーションが経営戦略の主流となった。イノベーションは、20 世紀初頭に「イノベーションこそが経済発展の原動力だ」とシュンペーターが主張したものの、経済学上は異端であったこの考え方を 1970~1980 年代にドラッカーやマッキンゼーのフォスターが経営学に取り入れ、広めたとされている。そして IT やハイテクの加速度的進歩がイノベーションの重要性を急速に引き上げていくことになったが、たどり着いた結論が「どのように上手くやってみるか」「そこから素早く学んで修正して方向転換するか」という高速試行錯誤の方法論となった。グーグル、アマゾンなどの先進企業が自ら確立していった戦略である。そうした時代の流れの中でデザイン思考が注目されるようになったのである。ティム・ブラウンが「今日では、デザイン思考はデザイナーに任せておくには重要過ぎる」と言っているように、デザイン業界における方法論から企業の経営戦略としての活用へ期待度が高まった訳である。IDEO は既にデザインコンサルティング会社に業態を変えており、従来のスタイリングまで手掛けるデザイン会社ではない。以上から、米国に於けるデザイン思考はイノベーションの一環として捉えられていることが理解できるが、他の論と比較して産業界に与える影響度が小さいことは否めない。

#### 3. 日本のデザイン業界におけるデザイン思考

米国で新しい経営戦略が提唱されてブームを引き起こすと、即刻日本に紹介され、関連書籍が書店の棚を飾ってブームを引き起こすことを繰り返してきた。近年ではエクセレントカンパニー、コア・コンピタンス、リエンジニアリング等がなつかしく思い出されるが、最近ではイノベーション論が真っ盛りである。残念ながらイノベーションの一環であるデザイン思考はデザイン業界内に留まり、産業界全体へ拡大していない。近年、日本に於いても、デザイン思考を扱った書籍が出版され、セミナーやワークショップが開催されている。筆者も 4 日間のセミナーを企画マンや技術者と体験したがデザイナーの受講者が皆無であったのが印象的であった。ここで気

付いたのは、日本におけるデザイン思考の紹介がデザインの方法論、それも発想技法の紹介レベルにとどまり、経営的な視点まで踏み込む姿勢が欠落していることである。デザイン思考はイノベーションを行うための手法であると紹介しながら、イノベーションの本質まで踏み込んでいない。さらに気になるのが、デザイン業界自身がデザイン思考到来を契機にデザインを根本的に見直していく覇気に欠けていることである。今、デザイン業界のイノベーションとは何か、といった問いかけが発せられてもよいと筆者は考えている。

デザイン思考はデザイナーに任せておくには重要過ぎると言ったティム・ブラウンの言に加えて、日本版ウィキペディアのデザイン思考の定義に、「人間中心デザインに基づいたイノベーションを起こすための、主として非デザイナーを対象とした発想法である」と明記してあるのが暗示的である。日本にデザイン思考を紹介した中心人物である奥出直人氏はデザイン思考に対するデザイナーの理解度の低さを指摘している。また、20世紀の産業システムに今でも依存しているデザイン業界を救済するのがデザイン思考であると説いても、このことを自覚できるデザイナーが非常に少ないことも指摘している。(デザイン思考と経営戦略、奥出直人、NTT出版)

なぜデザイン思考に対してデザイナーの意識が低いのか理由を考えてみる。IDEOは、デザイン思考を、①フィールドワークへ赴き、データを取得する、②課題を発見し仮説を構築する、③プロトタイプングを行う、④フィールドへ赴きテストを行う、⑤製品を実装する、という循環サイクルで定義づけた。ところが、デザイナーから見れば、この循環サイクルはこれまで当たり前に行ってきたデザインのプロセスそのものだと解釈できる。デザイン思考はデザイン手法でなく、それ以上のものだと気づけば、沈滞したデザイン業界を再活性化させる優れた方法として注目されるはずなのに、そうならないところに問題がある。上記の循環サイクルがデザイナーにとって当たり前ですまない時代に入っているにも関わらずである。その理由を以下に挙げてみたい。紙面スペースの制約から、ここでは循環サイクルの内の③「プロトタイプング」のプロセスを取上げてみる。

・イノベーションを起こすためのプロトタイプ試作は、頭の中のイメージを具現化するための試行錯誤プロセスのため、試作品は荒削りであるほうが可能性が広がる。IDEOの場合も「荒削りのプロトタイプをどんどん作る」が社風となった時に見違えるほど多くのアイデアが具体化できるようになったという。米国では、この段階に非デザイナーが注目しているが、完成度を高めないプロトを自分の手でつくること、プロトを社内で作ること、プロトをつくる人間と企画をする人間が同じであることなどが、新製品開発の発想を得る上での最低条件とされている。翻って日本の現状を考えてみる。

・デザイナーは当然ながら形へのこだわりが強いため最初のプロトタイプの形態面の完成度が高くなり、結果的にデザイン思考と逆行してしまう。イノベーションを起こすには最初

の段階で既成概念を捨て、出来るだけリアリティのないブロックモデルを作る必要があるが、デザイナーが完成度を上げてしまうことで破壊的発想を生み出すイノベーションの可能性を消滅してしまう。おかしなものをつくってもよい、説明出来たり、分かり易かったりする必要もない、違和感が無いものはイノベーションではない、と言われながらうまく機能していない。

・最近の企業では、アイデアを出す人、企画をする人、調査をする人、デザインをする人、開発設計をする人がそれぞれ違っていることが多い。企業内の作業の効率を優先した結果であるが、アウトソーシングも極めて多い。イノベーションを誘引する新製品開発のアイデアは最初から最後まで同じ人物が関わることでようやく生まれてくる。リレーのバトンタッチよろしく前任者の検討結果を受け継いでもモチベーションが上がらないばかりでなく、脳内でヒラメキをおこすための情報のストックが不足、イノベーションのきっかけすら生まれない。

・また、マーケティングや企画の部門を分業化するだけでなく試作まで分業化している。そのため、開発費の多くが社外に消えるだけでなく、モノづくりのノウハウが社内に溜らない。結果的に開発期間が短く市場で魅力のない商品が高い金をかけて作り、薄利多売で販売することになる。

・また、最近では3Dソフトの扱いが簡単になったため、画面内でイメージを創出した後3Dモデル成型機で成形して確認することが容易かつ廉価に出来るようになった。アウトソーシングに加えて、バーチャルデータからプロトタイプをつくることでかたちの確認が容易になった。ここでも破壊的イノベーションを生む可能性が減少した。

以上、③のプロトタイプングに関わるデザインの問題点を列挙したが、基本的な問題は共通しているため、①～⑤についても同様な問題が指摘できる。デザインに元気がないと言われて久しいが、本質的なところから論議する空気が醸成されていない。そこにイノベーションへ誘導するデザインのマネジメントが機能していない原因がある。

#### 4. 実践を通して探るデザイン

障害児と健常児の親子を対象としたユニバーサルデザインに基づいたイベント事業を続けてきた。コトのデザインの時代と言うのが本当にデザイナー単独で、営業から企画、運営、会計まで出来るのかどうかを8年の時間をかけて能力面から観察してみた。関わったデザイナー数も多いのでデザイナーの能力等に関わる情報はかなり収集出来た。加えて、企業、大学、社団法人で46年にわたってデザインと関わって来た経験がデザインを考える時の思考基盤になっている。その辺りを踏まえて、イノベーションを起こせないデザイン組織について感性デザインのマネジメント面から述べてみたい。

『日本のデザイン業界は低成長の経済環境やグローバルな競争に対する対応が出来ていないだけでなく、デザインの対象となる製品群がアジア諸国へ移動し、プロダクトデザイン

の仕事が激減してしまった。その減少した分を、インタフェースデザインやユーザビリティデザイン評価の仕事で補充しているが、デザインの対象となるモノづくりの仕事自体が減っていること自体間違いない。そろそろ時代を見据えて日本のデザイン業界に新しい流れの出現を示唆する兆候が現れてこないのか、その辺りが気になる。近代デザインは、その出自から考えても社会運動的な性格を有している。単なる企業内の利益追求型創造者集団ではないはずである。それを阻害しているのは、一度採用されれば安定した世界が約束されている環境にある。企業内にデザイン部門を持てる企業は一般に経営体として安定している傾向が強い。居心地がよすぎるから危機感が生まれにくい。このような環境の元ではリスクを取って新しいことに挑戦する意欲が生まれにくい。新しいことに目が向かないもう1つの理由は人間関係の狭さである。仕事での付き合いは社内の関係部門や社外の限られた組織に限定されるため、手本となる人が既存のシステム内で上位の人物、即ち過去の成功者に偏り易く、構造的に新しいことにチャレンジし難い仕組みの中にある。このため起業意識に乏しくなる。中にはデザインをビジネスと捉えていないデザイナーも存在する。デザインを変えていくためには、営業や企画など様々な仕事を理解しこなす必要があるが、ひたすら旧来のデザインにこだわる作家タイプが多く、経営的な視点を持つデザイナーが少ない。自分たちはデザインをする人で、売ることには他の誰かがやってくれるべきだという意識が浸みこんでいる。これからは、売り手と買い手の関係性が、商品の価値に占める割合が否応なしに高くなっていくため、デザインはサービス面を含めて新しいビジネス構造を考え出さなければならない。』以上を『つきで書いた理由は、「きれいごとぬきの農業論」(久松達央、新潮社)の文章の一部を変えただけで見事にデザイン業界に対する文脈が出来上がってしまうからである。参考のため、要点となる部分をつないで引用してみる。『ムラ社会は農村に限らず会社や学校などどこにでも見られる現象である。会社組織も多かれ少なかれムラ社会の特徴を保有している。日本型経営が近年何故崩れて来たかと言えば、その形態が低成長の経済環境やグローバルな競争に対応が困難なため。農業もまた、ムラの共同体を前提とした古い形態からの脱却が必要である。農業者が変わらない1番の理由は、お金に困っていないためである。多くの農家は親から引き継いだ家や土地があるため、劇的な変化なしでも生きられる。農地法のおかげで固定資産税や相続税、贈与税等が大幅に免除される。新しいことに目が向かないもう1つの理由は人間関係の狭さ。仕事での付き合いは農業後継者組織や地域の生産者同士が中心になりがちである。このパターンの弱点は手本となる人が既存のシステム内で上位の人物、つまり過去の成功者に偏り易い点で、このため構造的に新しいことや変わったことにチャレンジし難い仕組みになる。農業後継者には起業する意識に乏しい人が多い。農家は営業、経理、企画など様々な仕事をこなす必要があるが、ひたすら

厨房にいたい料理人の様な職人タイプに偏っている傾向があり、経営的視点を持つ農業者が少ないのは事実である。価格が安い、農協が何もしてくれないと文句が多いのは自分たちはつくる人で、売るとは他の誰かがやるべきだという意識が染みついてきているためである。栽培技術があるだけでは生き残れない時代になった。モノだけでなく売り手と買い手の関係性が商品の価値に占める割合が増加し、農家は生産物を出荷するだけの存在と言う前提が崩れつつある。』

いささか乱暴な置き換えであるが、かなりの部分で共通していることに驚かざるを得ないのも事実である。

## 5、さいごに

20世紀の産業システムに今でも依存しているデザイン業界と前述したが、このままデザイン業界が存続するはずはなく、徐々にじり貧になっていくのは避けられないだろうし、覆水は盆に返らないのである。それにしても、デザイン業界のこの静寂さはどうしたことだろうか。

シュンペーターの唱えたイノベーションの4つの主張の内でも最も知られた1つ目は、イノベーションの非連続性である。イノベーションは大きな軌道の変更だけでなく、「担当者の変更を伴う」。その論の延長に一つの仮説を提示しておきたい。長年の観察から理解できたことは、デザイナーは美的センスが絡むタンジブルな対象については強みを発揮できる反面、数字や論理、経営などインタンジブルな世界は興味も薄く、弱み克服がかなり困難である。試みに、ひとつの方法としてSWOTマトリクスを用いて、「強み」、「弱み」、「機会」、「脅威」の各コラムを埋めてみる。デザイナーの「強み」、「弱み」の他のコラムであるが、「機会」は環境保全や高齢化時代の生きがいや介護は新しい文化を開発するとしておき、「脅威」はモノづくりの仕事の減少を入れておく。冒頭の「理屈よりも試行錯誤と方向転換を是とした経営で成功」「考えてからコトをなすのではなく、ことを始めてから考えればよい」と言った方法論はデザイナーに馴染みやすい。時代の趨勢は間違いなく環境の保全や高齢化時代の生きがいや介護をどうするか、と言う方向に向かっている。デザインはその生まれた背景からも社会運動的な性格を強く保有している。デザイナーは専門家として守られている領域でなく、自分の能力が本当に求められている場所で活動する必要がある。今の社会でデザイナーに与えられている場所以外のところで仕事するべきである。それがデザイン思考の隠されたメッセージである。

そして、最後に担当者の変更である。デザイナーは強みである形や色を中心としたタンジブルな世界にもっとこだわり、能力を強化し、哲学的レベルまで思想を深化させる。そのかわり、イノベーションに関わる周辺の開発等は非デザイナーとさらに強く連携するように割り切ってしまうのである。

モノのデザインからコトのデザインの時代へと、声高に机上論で唱えた時代があったが、10年近くも経験してくると、現場で見えて来る真実の方がリアリティがあるのである。