



## 企業×デザイン

# 「デザイン経営」宣言を切り口に捉える 日本企業におけるデザイン活用の輪郭

文／「designing」編集長 小山和之

## 70年に渡るデザインを取り巻く 活動の変遷

はじめに、日本におけるデザイン振興の歴史を共有したい。「デザイン経営」宣言に限らず、日本では幾度も官庁や国を挙げて、デザインと向き合ってきたからだ。

古くは1950年代、戦後の産業復興の時代から、日本ではいくつものデザイン政策提言がなされてきた。まず、輸出品の知的財産・意匠権に関する意識向上が急務となるなかで、現在のグッドデザイン賞の前身「グッドデザイン商品選定制度」が開始された。

通商産業省デザイン奨励審議会が1960年に出した「デザイン奨励審議会答申」の中には「デザイン問題をデザイナー個人の感覚に依存する芸術的問題と捉えるのではなく、企業経営や国民経済に直結する問題として捉えること」という言葉がある。1970年代以後も、その時々の産業構造や社会情勢に基づき、デザイン活用の重要性と提言が続けられてきた。2018年に出された「デザイン経営」という言葉も、そうした土壌の上で生まれたものだ。

## 「デザイン経営」宣言の社会背景

本宣言が出されるにあたって、日本企業を取り巻いていたふたつの社会背景に触れたい。

ひとつは、経済の成熟。戦後復興から高度経済成長、バブル崩壊前夜まで、日本経済は右肩上がりだった。その後、苦戦を続けてきたが、近年は世界的な情報化社会への移行にとモニ次なる成長を描いている。そのなかで日本企業は「つくれば売れる」時代から「いかに売るか」の時代、そして「そもそも何を売るべきか」を考え直さねばならない時代へと移行してきた。

もうひとつは、情報環境。インターネットの普及によって情報環境が劇的に変化し、生活者が自由に情報を取得できるようになったことで、企業と生

活者のパワーバランスが逆転した。企業が理想像を生み出し購買を促した時代は終わり、生活者が自らのライフスタイルを描き、それに必要なものを選択して購買する。かつ、個々のニーズは多様化し、従来の紋切り型の生活者像から生まれた商品ではニーズを捉えきれない時代になった。

上記に共通するのは「生活者／人」を理解しなければならぬ時代へ移行したという点だ。そして「人」起点で物事を捉えるデザインにこそ、現代の企業が有する課題を解決する力がある。言うなれば、「デザインを避けては通れない時代」だと考える。

## 「デザイン経営」宣言の特徴と推進の動き

デザインを経営に活かす時代であることの必然性のもと、その手法の定義と実践方法、政策提言までをひとまとめにしたものが「デザイン経営」宣言だ。

その特徴のひとつが、日本企業の現状に対する高い解像度である。いまだ「見た目の話」と捉えられがちなデザインを、一般的なビジネスパーソンに馴染みのある表現や用語で、社会背景や定量的価値を明示している。その最たる例が、デザインを経営に取り入れるべき理由を「ブランド力向上」「イノベーション力向上」と明確に定義したことだろう。

デザイン経営の実践に向けた手法を明示している点も同様だ。別冊にまとめられた事例を含め、企業における導入の解像度と、それによって生まれる価値が想起しやすいかたちでまとめられている。

この特徴を後押ししたのが現代の情報環境だ。数十年前であればこうした宣言自体はもちろん、関連情報を収集するのもそう容易なことではなかっただろう。一方、本宣言が出された2018年であれば、あらゆる情報へアクセスするハードルは大幅に下がり、推進への動きも可視化されやすかった。本提言以降、経済産業省と特許庁、デザイン関連団体はデザイン経営という概念の普及・理解促進に注力。ビジネスメディアをはじめ、非デザ

イン職種の人々がデザインという言葉と触れる機会は増加した。

## 成果と評価

産業界で真っ先に動きがあったのは、IT分野やベンチャー、スタートアップなどだ。同宣言が掲げる「デザイン責任者(CDO、CCO、CXOなど)の経営チームへの参画」「事業戦略・製品・サービス開発の最上流からデザインが参画」といったことを推進する企業が数多く存在している。

続けて、こうしたフットワークの軽い企業の事例を参照したうえで、その他の事業領域や意思決定コストの高い大企業などへも動きが波及していく。

知覚品質向上によるブランド価値向上のようなわかりやすいものから、商品企画・開発における顧客理解が深まったことによる体験品質、顧客のエンゲージメント向上、新規商品開発における立ち上がりの良さなど、成果のかたちはさまざまだ。また、成果が出るまでの時間軸も評価軸も異なる。それらを一律に評価しようとする、企業の時価総額や成長角度のようなマクロな指標になっていくが、マクロ指標は寄与する変数が多岐に亘るため、デザインの寄与具合をクリアにすることは容易ではない。

この評価という軸は各社の意思決定者や企業文化、組織体制などに大きく左右される。適切な評価軸の開発とともに、定量評価が難しいことを前提とした、企業における新たな“扱い方”の定義も必要だろう。

## 実行者不足を埋める、教育機会の拡大

「デザイン経営」宣言に端を発して、デザイン教育にも変化が生まれてきている。

産業界では慢性的な人材不足に伴い、ビジネスの現場ですぐに活躍できる人材を求める声が年々増加。その声に応えるべくここ数年で急増したが、企業活動を意識したデザイン関連のコースや

2018年5月に経済産業省と特許庁より発表された「デザイン経営」宣言。

デザインを活用した経営手法を「デザイン経営」と定義し、その推進を目的に出された本宣言は、企業におけるデザイン活用の変遷を捉えるうえで、ひとつの分水嶺になった。本宣言から6年ほどが経った今、企業におけるデザイン活用の変遷のアウトラインを共有していく。

教育プログラムだ。

2019年に武蔵野美術大学が開設した造形構想学部クリエイティブイノベーション学科、および大学院造形構想研究科 クリエイティブリーダーシップコースは、美大教育においてその最先鋒と言える。「創造的思考力を実社会で応用する方法を学ぶ」「企業のマネジメントや、起業・スタートアップ、ビジネス戦略といったフィールドで活躍する人材の育成」といった言葉を掲げるように、ビジネスや実社会とデザインとの距離を意識している。

2020年に開講した多摩美術大学の履修証明プログラム「多摩美術大学クリエイティブリーダーシッププログラム」も近い文脈にある。「ビジネスに、デザインの持つ創造性と美意識を」という言葉のもと、非デザインバックグラウンドのビジネスパーソンであっても、デザインを活かしビジネスを牽引できるような教育機会を提供している。

美術系大学以外の環境からも、さまざまな講座やプログラムが誕生した。デザインカンファレンス「Designship」を運営する一般社団法人デザインシップは、2021年より経済産業省の提唱する「高度デザイン人材」の育成を目的としたデザインスクール「Designship Do」を開講。ここでいう高度デザイン人材は「デザイン経営」宣言を踏まえて経済産業省が定義を進めたもので、文字通り同宣言を皮切りに生まれたプログラムといえる。

こうした教育機会の拡大は、デザインを活かしたいという企業側ニーズに対し、それを実現できる人材が不足していることを表している。デザイン経営という新たな価値発揮の手法に対応できるデザイナーや高度デザイン人材はまだ不足しており、その差分を埋めるうえで、デザイン教育の重要度は引き続き高いはずだ。

## 道具が変えるデザイナーの役割

また、ツールの変化もここ数年の企業を取り巻く大きな変化だ。なかでも言及したいのが、「Figma」そして「AI」である。

FigmaはIT系企業で今やデファクトスタンダードになりつつあるコラボレーションインターフェースデザインツールだ。創業は2011年だが、日本で普及したのはここ4、5年のことで、日本法人ができたのも2022年と新しい。注目すべきは、Figmaが「デザインツール」でありながら「デザイナーだけではなくすべての人のための道具」であることだ。同社は「make design accessible to everyone. (すべての人がデザインを利用できるようにする)」をビジョンに掲げ、幅広いビジネスパーソン間でのコラボレーションを実現すべくプロダクトを開発・提供している。

従来はデザイナーだけに閉じていたデザインデータを、他の職種の人にも開き、デザインに携わる人が専門職以外にも社内へ増えていく。

企業においてデザインを活かす、ないしはデザイン経営を推進する場合、非デザイン職の理解は非常に重要だ。デザインをデザイナーに閉じないことで、非デザイン職の理解や習熟を促進、結果的にデザイン経営を前進させる。その意味でFigmaは大きな役割と可能性を持っている。

他方のAIは、生成AI(Generative AI)の台頭にまつわる話だ。多くのビジネスパーソンがそうであるように、デザイナーもまたAIがあらゆる作業をしてくれるようになったとき、「自分は何をすべきか」を問われてきている。数年前よりAIによるバナーやロゴなどの自動生成サービスは出てきたが、その精度がここ1、2年ほどでぐっと上がった。今や作業者としてのデザイナーは不要となり、より本質的な価値提供を考える必要に迫られてきていると言っている。

この議論をで参考になるのが、2017年のデザイン学会で専修大学の上平崇仁教授が発表した「3つのデザインアプローチ」だ。氏はデザインを「for User(ユーザー中心デザイン)」「with People(CoDesign/当事者(と共に)デザイン)」「by Ourselves(当事者(による)デザイン)」の3つに分けて説明している。ここではデザイナーの役割をそれぞれ「プロとして最適解を出す」「コミュニ

ティを先導する」「コーチング」としており、デザイナーという職種の価値発揮の可能性が大いにあることを示している。AIによって「プロとして最適解を出す」部分は代替されるかもしれないが、後者にいくほど代替難易度が高くなり、人の介在価値が高まる。

同時に、非デザイン職種に対して、デザイナーという職種を捉え直してもらえるような働きかけもよりいっそう必要になってくる。FigmaやAIといったツールがその後押しとなるだろう。

## 社会全体のデザイン理解促進へ向けて

こうして変化を振り返ると、日本における企業のデザイン活用の状況は前向きな兆しが見えている、と捉えられるかもしれない。無論そういった側面もあるとは感じつつも、筆者は正直そこまで前向きな状況とは捉えていない。

社会全体のデザインに対する理解はまだ浅く、それは企業内においてもそう大きくは変わらない状況が続いている。デザインを活かせるか否かは意思決定者の理解度に委ねられ、組織としての再現性や構造化へのアプローチは不十分である。

もちろん、企業活動においてむやみに「デザインへ投資せよ」と言えないのは重々理解している。企業ごとに企業活動・事業成長において重要となる要素は異なり、その上位にデザインが入る企業もあればそうでない企業もある。一概にデザインへの投資額を増やすことが社会全体にとって良いとは思わない。ただ、理解不足によって投資がなされていないという状況は避けるべきだろう。

組織や社会全体のデザインへの理解を深めるための構造的なアプローチによる変化は非常に緩やかなもの。それを早めるのは小さな活動の積み重ねである。デザインに携わる人々、そして本レポートを手にとってくださるようなデザインに明るい方々には是非、そうした小さな変化を積み重ねる意識のもと社会と、そして目の前の人と向き合ってもらいたい。



小山和之／デザインエディター。領域を横断しデザインの可能性を探る・編集する。

# デザイン経営はビジネスを強くする

## 株式会社三菱総合研究所、公益財団法人日本デザイン振興会

### 企業経営におけるデザイン活用実態調査

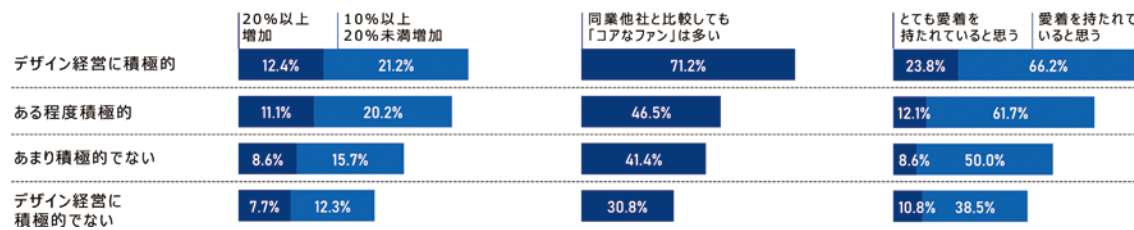
株式会社三菱総合研究所(以下、MRI)は、公益財団法人日本デザイン振興会(以下、JDP)とともに、企業経営におけるデザイン活用の実態を2023年に調査した<sup>1)</sup>。その調査結果から、「デザイン経営」の効果が改めて明らかとなったとともに

に、企業におけるデザインへの投資がさらに強化されることへの将来的期待が高まっていることがわかった。

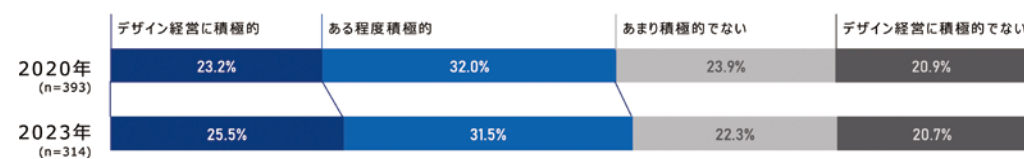
デザイン経営とは、デザインの力をブランドの構築やイノベーションの創出に活用する経営手法のことで、企業価値向上や、産業の国際競争力強化に資する取り組みだ。デザインは意匠に限ったものではなく、商品・サービス・ビジネスモデル

などを人(ユーザー)起点で構想・設計することを指す。MRIは、国内企業へのデザイン経営浸透に向け、2020年にJDPとの共同研究として「第1回企業経営におけるデザイン活用実態調査」(以下、2020年調査)を実施した<sup>2)</sup>。第2回調査(以下、本調査)は、主に2020年調査からの時系列変化を追うことを目的に実施されたものである。

デザイン経営の積極度とビジネス成果指標の関係。



デザイン経営の積極度(時系列比較)。



### 「売上増加率」「CS」「ES」へのプラス効果

本調査では、「デザイン経営の取り組み」に関する質問の回答結果<sup>3)</sup>に対して0~10点の配点を付与し、配点の総計上位から回答企業を4つにセグメント化し、取り組みの積極度による比較分析を実施した。

デザイン経営のビジネス成果指標として、財務の観点から「(過去5年間の平均)売上増加率」を、売上成長の基盤となり得る非財務指標として、顧客満足(CS)の観点から「自社のコアなファン」を、CSのベースとなる従業員満足(ES)の観点か

ら「従業員からの愛着」を設定し、セグメント間で比較した。

その結果、デザイン経営に積極的な企業では、過去5年間の平均売上増加率について「20%以上増加」と回答した企業が12.4%、「同業他社と比較しても『コアなファン』は多い」と回答した企業が71.2%、従業員から「とても愛着が持たれていると思う」と回答した企業が23.8%といずれも他のセグメントより高い傾向を示した。

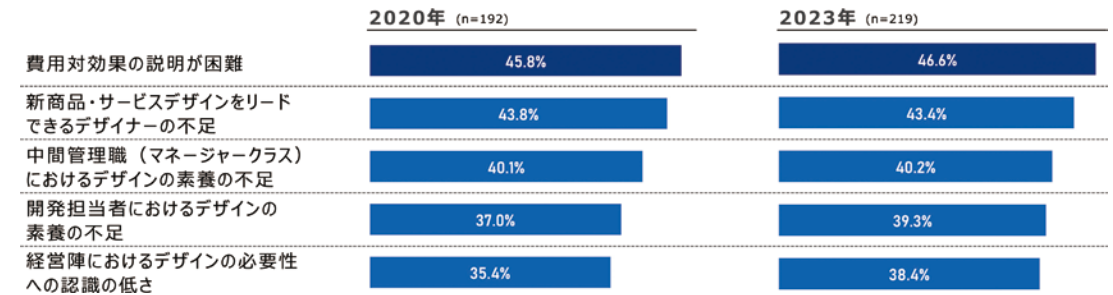
デザイン経営に積極的であるほど各指標の肯定的な項目の回答率が高い傾向は2020年調査と同様であり、改めてデザイン経営がビジネス面にプラス効果を与える可能性が明らかとなった。

<sup>1)</sup>「第2回 企業経営におけるデザイン活用実態調査」(2023年3月~4月)。レポートは以下に公開されている。  
[https://www.mri.co.jp/news/press/hd2tof0000004bc2-att/nr20230906\\_design-management.pdf](https://www.mri.co.jp/news/press/hd2tof0000004bc2-att/nr20230906_design-management.pdf)

<sup>2)</sup>「第1回 企業経営におけるデザイン活用実態調査」(2020年2月)。調査結果は以下に公開されている。  
<https://www.jidp.or.jp/2020/11/25/DesignManagementReport>

<sup>3)</sup>過去にグッドデザイン賞に応募したことのある企業5,855社を対象に、デザイン経営の取り組み状況、デザイン経営のアウトカム、「デザイン経営」宣言に対する認知度・影響度などをアンケート調査(回答数493社)。本調査結果はデザイン経営に対して意欲が高いと思われる企業における傾向であることに留意が必要。

デザイン経営推進上の課題(時系列比較)。



### デザイン経営推進上の課題

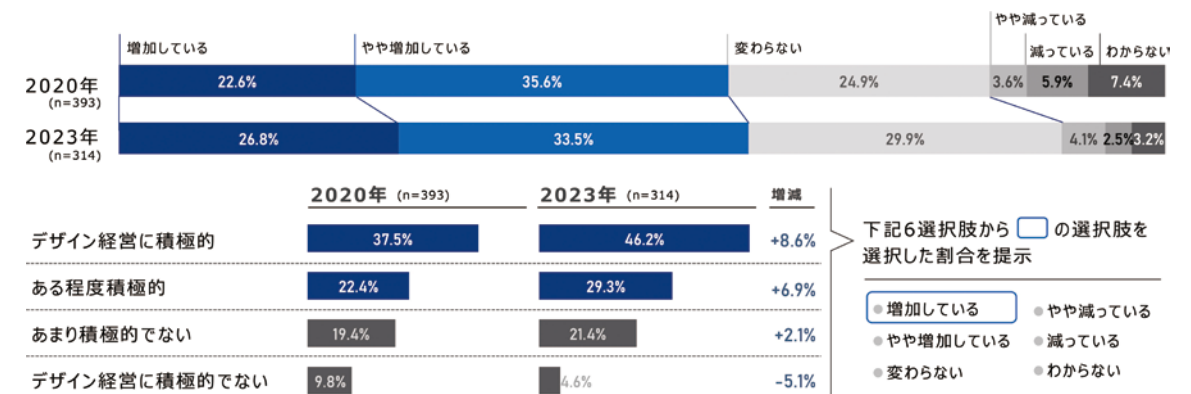
2020年調査と同じ配点基準により4つのセグメントの構成比を比較したところ、全体として大きな変化は見られず、3年前と比較してデザイン経営が進化したとは言えない状況であることがわかった。

デザイン経営を今後も推進していくと回答した

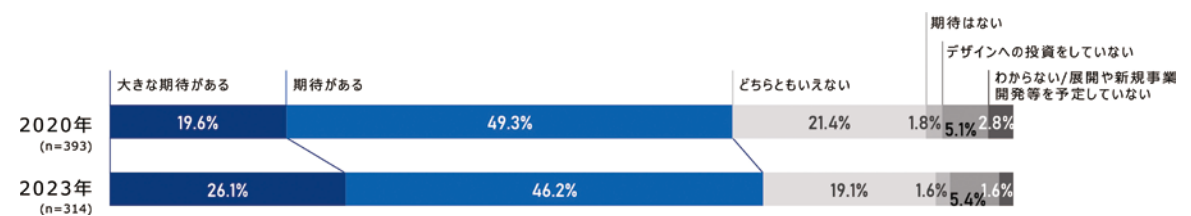
企業の課題として最も多く挙げたのは「費用対効果の説明が困難」で、次点が「新商品・サービスデザインをリードできるデザイナーの不足」となっており、2020年調査と同様の順位。続く課題についても2020年調査と同じ順位、同水準の回答率となっており、3年を経てもデザイン経営推進を取り巻く課題状況は変わっていないことが明らかとなった。

一方、デザインへの投資状況は、2020年調査と比較し全体として増加傾向にある。特にデザイン経営に積極的な企業ほど「増加している」となっており、2020年調査と同様の順位。続く課題についても2020年調査と同じ順位、同水準の回答率となっており、3年を経てもデザイン経営推進を取り巻く課題状況は変わっていないことが明らかとなった。

「デザイン投資」の増減状況。



デザイン投資への将来的な期待(時系列比較)。



### 定量的な費用対効果を示し、デザイン経営を加速させる

本調査では、2020年調査とあわせて、デザイン経営がビジネス面にプラス効果を与える可能性を改めて明らかにしたが、この3年間でデザイン経営の進展状況や課題認識に大きな変化がないことは課題と言える。

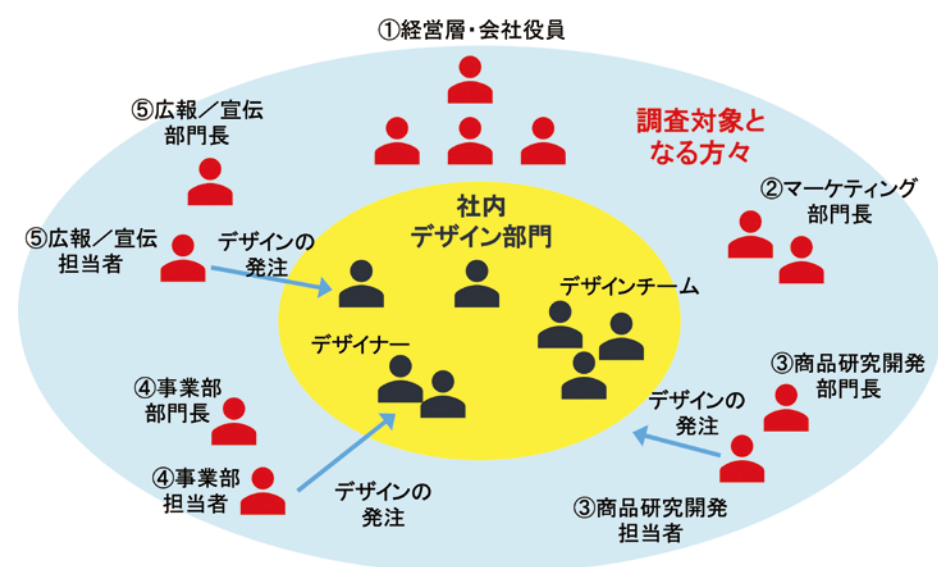
一方で、デザイン投資は増強され、その将来的な効果に対する期待も高まっている状況が明らか

となり、デザイン経営のさらなる浸透に向けた素地は形成されつつある。デザイン経営を一層浸透させていくには、多様なデザイン活用の可能性、および客観的かつ定量的な費用対効果を提示していくことが重要だ。それにより、企業経営者がデザインの価値を深く理解し、自社にとって最適なデザイン活用を実践する動きを加速させることができる。

MRIは今後もJDPと連携して、デザイン経営の浸透に向けた研究や取り組みを実施する。経済

産業省をはじめとした官公庁や企業団体、デザインファームなどとのネットワークを活かし、産官学連携のハブ機能を果たしながら、デザインの力で日本の経済や社会をより豊かにする活動に貢献する考えだ。(株式会社三菱総合研究所 DESIGN×CREATIVE TEAM 代表 山越理央、宮崎 要、渡邊 絢音、町田 匠人)

## 独立行政法人経済産業研究所 (RIETI) デザイン組織を客観的に評価する 定量指標 (KPI) 研究



1. デザインによる商品の価値向上への貢献
2. 製品・サービスに関する企画・提案 (新製品・新機能)
3. デザイン視点での訴求力向上のサポート
4. 自社の将来のビジョンの提案
5. ユーザー情報や市場トレンド情報の提供
6. ブランドとしての価値の向上
7. デザイン視点でのブランド訴求力の向上
8. ブランドの社会的価値や存在意義の明確化
9. 自社社員におけるブランド好感度の高まりへの貢献 (インナーブランディング)
10. 自社社員のやりがいや参加意識の向上
11. デザイン思考などの新しい手法の提供
12. 知的財産 (意匠・商標・特許) 創出への貢献
13. 知的財産 (意匠・商標・特許) のビジネスでの活用
14. 新しい研究開発テーマの探求・提案
15. ユーザーとのコミュニケーションに対する貢献
16. デジタルトランスフォーメーションへの貢献
17. 突発的な問題への柔軟な対応
18. 互いの信頼関係に基づく業務運営
19. アウトプット納品までのスピード
20. 貢献に対するコスト

本調査は国内企業14社の  
部長・課長以上の担当者を対象に、  
統一的な20の質問をとおして実施された。

### 20の質問でデザイン組織の 評価を定量化する

日本は社内にデザイン組織を持つ大企業が多い一方、そのような組織の活動評価について量的な指標が定まっていないことが、企業経営上の課題となっている。言い換えれば、デザインが経営に与えるインパクトを図る量的管理指標 (Key Performance Indicator、以下 KPI) が不在であった。

一橋大学の鷲田祐一らは、社内デザイン組織を有する国内大企業を対象に、デザインが社内ステークホルダーにどのように評価されているかを調査し、企業の枠を超えて適用し得る KPI の策定を試みた。本研究には、2022年3月時点で14社が参加し、計1,579の有効回答を集めた。そして、それらの回答をもとに KPI の検証を行った。

本研究では、「デザインによる商品の価値向上への貢献」「ブランドとしての価値の向上」「デジタルトランスフォーメーションへの貢献」「貢献に対するコスト」など、デザイン組織の評価に関する20の質問項目を有識者会議にて検討し、デザ

イン組織の総合的な満足度と併せて調査を実施した。なお、調査対象者は過去1年間でデザイン組織と実際に協業経験のある部長・課長以上とし、具体的な人選は各社に委ねるかたちとした。対象者は各項目への満足度を5段階評価で回答する。

### デザイン思考もデザイン組織の 評価要素に

有効回答をもとに、20個の質問を横断的に分析することで、デザイン組織の評価は「ブランド力の向上」「ユーザーコミュニケーション」「商品価値向上」「提案力・情報提供」「対応力・信頼」「知財」「コスト・スピード」の7つの因子に分解された。

それらのなかでも、「デザイン経営宣言」とも重なる「ブランド力の向上」や「商品価値向上」は特に重要であり、一方で「知財」は組織評価への結びつきが弱いことが示唆された。

従来の組織経営において、社内デザイン組織は商品やサービスの色や形の創造 (因子では「商品価値向上」に該当) に貢献するものという認

識が支配的であったが、本研究を通じて、「ユーザーコミュニケーション」の因子、いわゆるデザイン思考が組織の評価要素として認識されていることを量的に検証することができた。

### デザイン KPI 調査の継続、発展へ

デザイン組織評価の7因子と総合満足度の分布をとおして、企業は社内におけるデザイン組織の立ち位置が客観視できるようになった。こうした定量指標を活用できることへの期待や評価は高く、第二次調査を望む声も多く挙がった。

2023年に実施した第二次調査では富士通株式会社デザインセンターや株式会社東芝CPSxデザイン部、ソニーグループ株式会社クリエイティブセンターなど、計19社のデザイン部門が参加し、2024年1月には第三次調査も開始されている。世の中のデザイン組織評価のニーズに応えるべく、研究は進められている。(取材先/独立行政法人経済産業研究所 ファカルティフェロー 鷲田祐一)

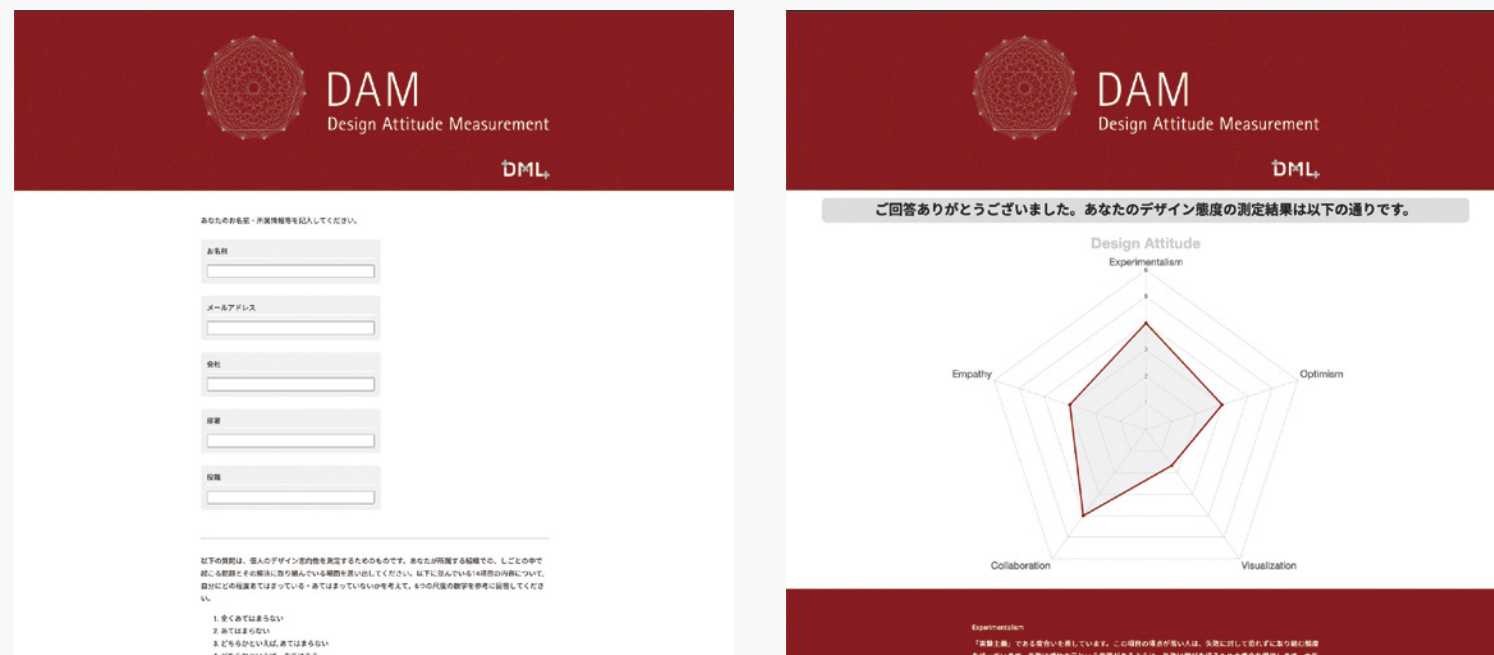
	ブランド力向上	ユーザーコミュニケーション	商品価値向上 (イノベーション)	提案力情報提供	対応力信頼	知財	コストスピード	総合満足度
A社	4.017	3.671	4.248	3.682	4.120	3.554	3.714	4.266
B社	3.550	3.458	3.969	3.553	4.153	3.469	3.702	4.044
C社	4.016	4.207	4.174	3.718	4.096	3.077	3.847	4.392
D社	3.357	2.796	3.801	2.971	3.689	3.137	3.396	3.770
E社	3.978	3.783	4.188	3.438	4.069	3.325	3.679	4.094
F社	3.324	3.232	3.648	3.288	3.855	3.188	3.465	3.769
G社	3.752	3.220	3.926	2.986	3.806	3.494	3.309	3.585
H社	3.816	4.084	4.138	3.725	4.050	3.419	3.944	4.272
I社	3.471	3.626	3.868	3.184	4.083	3.264	3.590	3.942
J社	3.542	3.186	3.739	3.011	3.894	3.247	3.528	3.729
K社	3.551	3.055	3.843	3.234	3.769	2.976	3.580	3.698
L社	3.744	3.439	4.050	3.303	3.899	3.447	3.935	4.026
M社	3.642	3.475	4.006	3.757	4.131	3.481	3.792	4.072
N社	2.912	2.738	3.352	2.745	3.377	3.028	2.898	3.247

14社の回答から浮かび上がった、デザイン組織を評価する7つの因子と総合満足度の平均値分布。

# 企業の「デザイン力」測定ツールの開発

## 立命館大学 デザイン科学研究センター DML (Design Management Lab)

DAMの個人用アプリの質問回答画面(左)と回答後の測定結果の画面。



### 個人のデザイン態度を可視化する

VUCAと言われる予測困難な時代において、産業界ではデザインを企業価値向上のための重要な経営資源と位置づけ、ブランド力とイノベーション力を向上させる「デザイン経営」への期待が高まっている。デザイン経営の実現には、単にデザイン力を身につけた組織内外のデザイナーの有効活用方法を検討すればよいわけではなく、「組織自体のデザイン力」を高めていかなければならない。

立命館大学DMLの八重樫 文教授らは、組織自体のデザイン力について、トップマネジメントや特定のデザイナーによって発揮されるものではなく、非デザイナー職を含む一人ひとりの従業員が組織の中で発揮するデザイン能力の集合体

として捉えている。IDEOやスタンフォード大学d.schoolで開発された「デザイン思考」によってデザイナーの独特な製品開発プロセスがモデル化されたことにより、非デザイナーがデザイナーと同様のプロセスを実施することが当たり前ようになってきている。また、デザイン能力はプロフェッショナルのデザイナーのみが持つものではなく、誰もが持つケイパビリティ(潜在能力)であると捉える先行研究の進展も見られる。

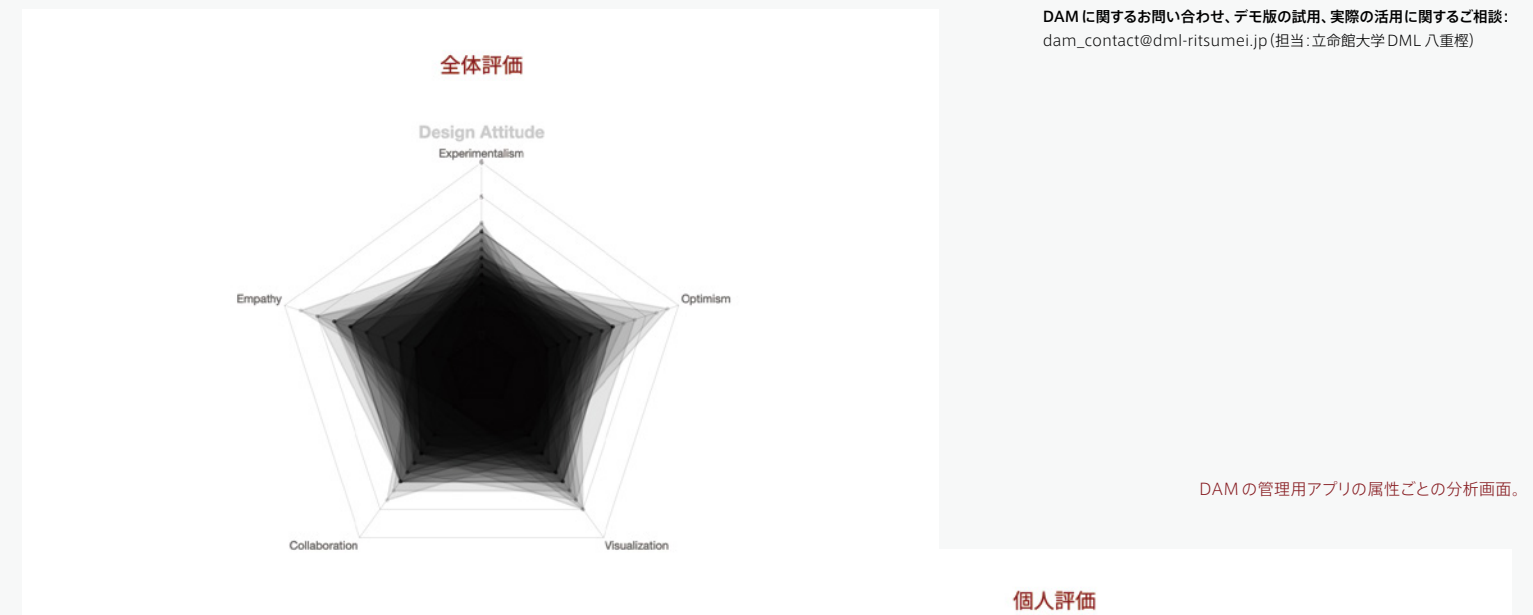
そこで立命館大学DMLでは、これまでの研究で明らかにしてきた人々のデザイン思考の実践を支える「デザイン態度(Design Attitude)」の要素を指標化し、企業組織構成員の態度や志向性を評価することで、企業のデザイン力を測定するシステム「DAM(Design Attitude Measurement)」を開発した(2022年3月)。な

お、ここではデザイン思考について、ある問題が目の前にあるときに行われる即興的な認知活動として捉えており、その無意識的な実践を支える態度や姿勢を「デザイン態度」として定義している。

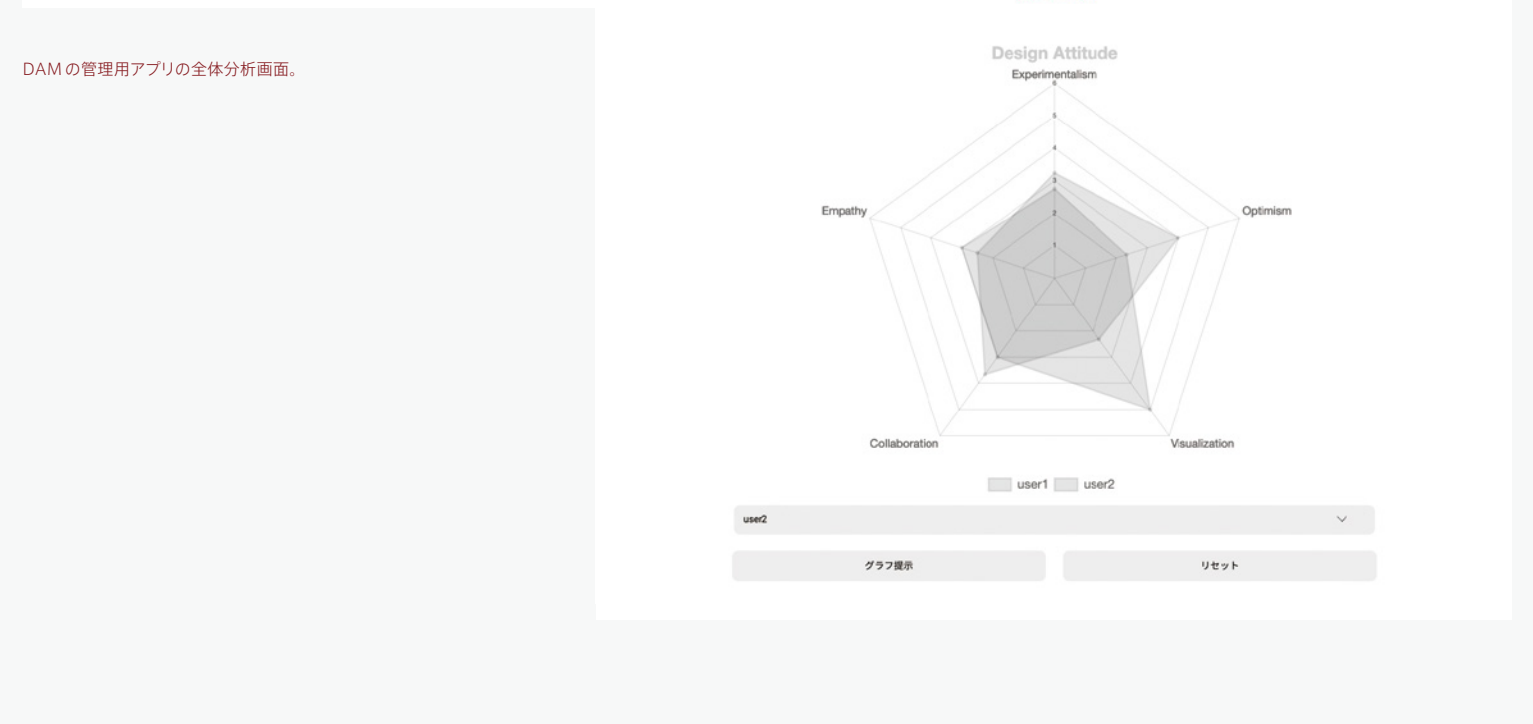
### デザイン態度を測る5つの観点

DAMは個人のデザイン態度を測定するテストであり、15個の質問をとおして以下の5つの観点から結果を提示する。

- 1.「**実験主義(Experimentalism)**」: 失敗に対して恐れずに取り組む態度
- 2.「**楽観主義(Optimism)**」: 状況に左右されない楽観的な姿勢を持つ



DAMの管理用アプリの全体分析画面。



DAMに関するお問い合わせ、デモ版の試用、実際の活用に関するご相談:  
dam\_contact@dml-ritsumei.jp (担当:立命館大学 DML 八重樫)

DAMの管理用アプリの属性ごとの分析画面。

- 3.「**可視化への信頼(Visualization)**」: 視覚化に対して強い信頼を持っている
- 4.「**協調(Collaboration)**」: ものごとを他者と協調して解決していこうとする姿勢を持つ
- 5.「**共感(Empathy)**」: 他者の目線に立って物事を考えられる

現在のDAMでは個人、グループ、組織を対象に測定を行うことができる。デザイン態度は15個の質問をとおした自己回答方式の報告から評価するが、DAMではまず質問に答える前に、普段の仕事における問題解決の場面を想像してもらう。そのうえで、仕事の状況の中でどのような態度を、どのくらい重視するかを尋ねる。個人の思考の癖や仕事への取り組み方は、特定のものごとへの態度を問うことで明らかになるものであり、

DAMは個人の顕在的、意識的レベルにあるアプローチを推測することを可能としている。

### DAMの活用方法

DAMでは、個人のデザイン態度を評価し集計することで、部署やグループ、組織全体のデザイン力を測定することができる。部署や職能ごとの平均値を出したり、それぞれの比較分析を行ったりすることも可能だ。DAMは個人の資質に関する基礎的な調査ツールだが、分析や比較の単位は変更可能であり、個人と組織のデザイン力とその他のパフォーマンス項目との相関の分析などにも応用することができる。一部の企業では、DXの推進や新規事業の開発・企画力を高めることなどを目的として、デザイナー職以外のビジネス

パーソンに対するデザイン教育が実施されているが、このような人材育成プログラムの効果測定などにも活かすことができるだろう。

企業が今後も継続的に価値を生み出していくためには、既存の選択肢の検討ではなく、新しい枠組みや意味を問う活動が不可欠。そのためには、これまで見過ごされてきた、あるいは可視化し得なかった個人の資質に目を向け、その力を大いに発揮してもらったり、そのような資質を伸ばす教育を開発・実践したりすることで、組織全体のケイパビリティを高めていく必要がある。DMLではデザイン態度という資質や指標の開発に引き続き取り組みつつも、個人や組織に眠るまだ見ぬ「ポテンシャル」について探求していく。(取材先:立命館大学 経営学部教授・DMLチーフプロデューサー 八重樫 文)

## 一菱金属株式会社 長期ビジョンで価値ある プロダクトをつくり上げる



一菱金属の社屋。

### 台所道具ブランド 「conte」の立ち上げ

一菱金属株式会社は新潟県燕市にある、ステンレス素材を中心とした金属加工メーカーである。社員数14名(2024年1月時点)と少人数で事業運営をしつつも、外部のデザイナーと連携することで2016年には台所道具ブランド「conte」を立ち上げ、2020年には新社屋(2021年度グッドデザイン賞をはじめ受賞多数)を竣工するなど、さまざまな取り組みを行っている。

燕市は金属加工の産地として知られ、分業制のものづくりを基本としている。一菱金属の台所道具ブランド「conte」には、そうした燕市らしさになぞらえ、1.職人の手とともに(「ともに」を表すラテン語の接頭辞「con」と、手を表す「te」)、2.分業体制のものづくりのシンボルともいえる「コンテ」ナ、3.長く使われつづける道具であってほしいという意味の「コンテ」ニニュー」といった意味が込められている。

conteは、アドバイザーにスタジオ木瓜の日野

明子氏、プロダクトデザイナーに rinao design の小野里奈氏を迎えて立ち上げられた。社内の知見がBtoBの金属加工に偏るなか、ブランドの立ち上げや流通にも詳しい日野氏がアドバイザーに入ることで、留意すべき点や商品のサイズ展開・選定のポイントを明確にすることができた。また、デザイナー選定の際は、日野氏の協力も得ながら複数のデザイナーと面会し、小野氏とは2年以上にわたる対話のうえでブランドを立ち上げるなど、時間をかけて信頼関係を築いた。

県外のアドバイザーやデザイナーと協業し、固定観念にとらわれず長期的な検討を行うことで、conteの開発ストーリーをより伝えることができた。その結果、ブランドの立ち上げから7年余りで会社の売上は約25%アップするなど、経営面でも効果が表れている。

### コンペ・アワードへの積極参加

一菱金属はコンペやアワードへの参画にも積極的だ。海外ではドイツの国際コンペ「iF DES-

IGN AWARD」と「GERMAN DESIGN AWARD」双方で最高位のGOLDに選ばれ、国内では「グッドデザイン賞」に加え、新潟県内、燕市内を対象とするコンペティションにも積極的に応募している。その背景には、アワードでの受賞実績のもと、デザインのオリジナリティを示し、知財の保護や第三者目線での評価獲得につなげる狙いがある。

これらの受賞商品は、デザインのポイントがアーカイブとしてHPに掲載され、顧客や製造者がいつでも閲覧できるため、法的な制御をとらなくても知財保護のエビデンスとして機能すると考えている。また海外における意匠保護のハードルが高いなか、海外コンペに参画することは防衛策のひとつとなるため、国際的に権威のあるコンペに狙いを絞って取り組んでいる。商品とその受賞年を客観的なエビデンスとして残すことで知財保護に役立てている。

新潟県の「ニイガタIDSデザインコンペティション」では、グッドデザイン賞の審査員経験者やデザイナー、デザイン誌の編集者など、多彩な有識者より密に意見交換ができる。有識者や他の出



日野明子と小野里奈を迎えて立ち上がった台所道具ブランド「conte」。



知財保護や有識者との交流、意見交換の機会として、国内外のコンペティションやアワードへ積極的に取り組む。



展者との対話から得られる評価は、次の商品開発につながる貴重な対話の機会と考えている。

### 堅実な「継続」で ブランドをかたちづくる

conteブランドでは、一貫して台所道具を生産し、売上を拡大してきた。料理系の生活・文化雑誌で取り上げられるなど、注目を集める機会が増えてきているが、成功の鍵は「継続すること」だという。

conteのアイテム数は6、SKU(サイズの違いも含めた最小の管理単位)も17(2024年1月時点)と、商品のバリエーションは決して多くはない。適量生産・適正価格で商品を届けられるように、社員数も緩やかに増やしていきたいという。新商品の開発や事業の規模拡大など目先の成長に固執せず、良いデザインのプロダクトを継続して生産・供給する姿勢が消費者に支持されているといえるだろう。

信頼のおけるアドバイザーやデザイナーと時間をかけて価値あるプロダクトを開発する長期的

な体制、軸を定めて良い商品を継続的に供給しつづける一貫性、出来上がったプロダクトを保護し改良するためのコンペ・アワードの活用、それらの高い視座に基づく取り組みが一菱金属の堅実だが追従を許さない成長を支えている。(取材先/一菱金属株式会社 専務取締役 江口広哲)

# KOEL

DESIGN STUDIO by NTT Communications

## NTTコミュニケーションズ株式会社 KOEL Design Studio 共感し合える仲間を増やし、 挑戦する社会課題のスケールを上げていく



KOELは、行政による公共支援と民間による事業支援の双方が届きにくい「セミパブリック」領域におけるデザイン活用に取り組んでいる。

### 全社のCX戦略をデザインの方で 推進する

NTTコミュニケーションズは、通信インフラ事業を主軸に多岐にわたるICTサービスを展開する企業である。近年は、顧客に選ばれ続けるサービスを実現するために「CX(カスタマーエクスペリエンス、顧客体験)」の向上に注力しており、同社のインハウスデザイン組織「KOEL Design Studio(以下、KOEL)」がその一翼を担っている。KOELは、9,000名を超えるNTTコミュニケーションズの多様な事業部のビジョン策定や事業開発、事業改善、コミュニケーション設計に加え、各事業部内でデザインアプローチを実践できる組織づくりやデザイン人材育成を手がけており、直接的／間接的に事業成長に貢献してきた。2023年にはその取り組みがグッドデザイン賞を受賞している。全社の事業計画や中期経営計画の方針に即したデザインの適用方法を提案することで、貢献可能性をアピールし、相乗効果が見込まれる事業部と共創する。経営層と対話する機会を自らつくり、協業の実績を積み重ねるなかで、事業部からの相談も増えてきている。

### 公共事業とビジネスの中間 「セミパブリック領域」に取り組む

KOELの特徴的なプロジェクトとして、NTTグループならではの「セミパブリック領域」における取り組みがある。これは行政による公共支援と民間による事業支援の双方が届きにくい領域を指しており、そのひとつの例としてICT教育がある。近年は全国の児童・生徒ひとりにつき1台のタブレット端末が整備され、クラウド型プラットフォームやデジタルコンテンツの導入が進んでいるが、それらの効果的な活用や指導の方法に、現場の教職員は悩まされている。こういった見過ごされがちな社会課題の解決にあたって、KOELは同社の技術者と課題意識を共有し、実現したいサービスイメージを具体化。利用者とのコミュニケーションや体験の設計においてデザインの力を発揮している。具体的な成果のひとつとして、同社の教育クラウドプラットフォームサービス「まなびポケット」を導入、活用するための「虎の巻」を作成した。ICT教育に先進的な学校の事例や、その知見を共有できる資料である。

また、心疾患患者が在宅リハビリテーションを継続することを支援するサービス「みえるリハビ

リ」の体験設計とUI制作を担当している。デザイナーはユーザーリサーチを通じて、運動継続が苦手な患者のモチベーションの傾向を分析し、開発チームと意見交換しながら、ユーザーへの通知やフィードバックを送る機能や、高齢者にも使いやすいUIなど、きめ細かい部分まで行き届いた仕様を実装した。横浜市で行ったモデル事業では、参加者の65%が心臓リハビリに必要な量の運動習慣を獲得できたというデータが示された。アンケートでは、目標値や運動量が可視化されることに対する好意的な回答を、参加者の79%から得た。

ほかにも、自動走行ロボットの社会実装において法律上の課題となる、導入・運用管理を担うサービス「RobiCo(ロビコ)」において、KOELはブランディング支援の立場で連携した。開発チームへのヒアリングやワークショップをとおして、サービスのコアな提供価値やコンセプトづくりを行い、ビジョン策定やロゴ作成などのコミュニケーション設計に伴走。社内の開発チームから高い評価を得たことをはじめ、ドコモグループ最大のビジネスイベント「docomo business Forum'23」では社長による基調講演の中で、サステナブルな社会を実現する事業として取り上げられるなど、共感者を集めている。

### 社内に閉じない組織として、 共感し合える仲間を増やす

KOELには、デザインによる事業への貢献だけでなく、NTTコミュニケーションズという組織全体がデザインの力を活用していけるような、全社のデザインリテラシーの向上にも取り組んでいる。さまざまな事業部、のべ600名以上の社員にデザイン教育プログラムを実施してきたという。

しかし、今後あらゆる事業で当たり前のようデザインを活用するだけでは、挑戦する社会課題のスケールを上げていくことが難しい。そこでKOELではNTTコミュニケーションズが運営する共創プログラム「OPEN HUB for Smart World」と連動してさまざまな顧客やパートナー企業との事業創出への参画や、NTTグループ全体のデザイナーが集い情報交換をする「NTT Designer Meetup」の主催など、KOELに共感する仲間を社外にも増やす営みを行っている。これにより、NTTだからこそ取り組める社会課題にデザインで貢献したいと考えている。(取材先／NTTコミュニケーションズ株式会社 KOEL Design Studio 代表 土岐哲生、Head of Experience Design 田中友美子、金 智之)



心疾患患者のリハビリテーションを支援する「みえるリハビリ」や、自動走行ロボットの導入・運用管理を担う「RobiCo」など、同社が展開するさまざまなサービスで、ブランディングや体験設計を担う。



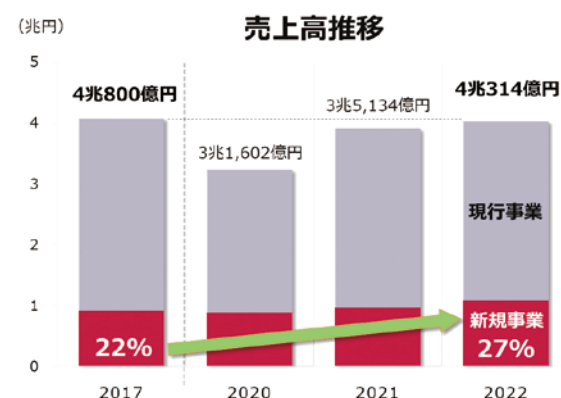
## キヤノン株式会社 総合デザインセンター 「攻め」と「守り」のデザイン経営の実践

現行事業：オフィス複合機、カメラ、レーザープリンター、  
インクジェット、露光装置

新規事業：商業印刷、メディカル、ネットワークカメラ、  
産業機器



医療機器のショールームをデザインした事例。  
空間をデザインする際も3DデータやCGを駆使している。



メディカルやネットワークカメラといった産業機器をはじめ、  
近年、事業領域が拡大している。

### 事業領域の拡大に応じて、 デザイン機能の領域を広げていく

近年、キヤノンの事業領域は、カメラやプリンターなどの消費者製品から、医療や映像などの産業機器へと拡大している。総合デザインセンターは、さまざまな産業のプロフェッショナルユーザーに向けたデザインが求められるようになっており、それに対応するかたちでデザインの機能も拡張している。

特に強化した機能は、デザインリサーチとCGやバーチャル空間のデザインだという。デザイナー自身が簡単にはユーザーになれない製品群が増加したことで、ユーザー理解のためのリサーチの重要性が高まっている。また、専門家のユーザー向けに製品の機能や操作性を分かりやすく伝えるためのCGや動画を駆使したカタログやマニュアルの整備も必要となった。さらに大型機器の場合は、どのように置くかも重要なため、

実際の稼働環境をシミュレートできるバーチャル空間の構築も手がけるようになった。

キヤノンでは、経営者とデザインセンター長の間で全社の将来ビジョンが共有されている。それによって、これからの事業やユーザーに求められるデザインの機能を具体化し、早期に強化することができている。

### 現場に最適化された製品を 実現するデザインリサーチ

デザインリサーチでは、限られた時間で必要十分な情報を得ることが求められる。例えば、医療現場や半導体製造の現場では業務内容の専門性が高く、業務を中断できる時間も限られているため、短時間でリサーチを行わなければならない。それゆえ、現場観察の難易度が高く、リサーチ内容そのものの設計が重要となる。現場になるべく負担をかけずに精度の高い情報を取得す

るべく、デザイナーは事業企画やサービス開発のリサーチ過程から関与している。また、現在では事業部側からデザインリサーチの設計手法について学びたいという声も挙がっており、その社員浸透にも取り組んでいる。

### 社員の幸福感や エンゲージメントを高める

総合デザインセンターは、製品やサービスのデザインだけでなく、キヤノン社員一人ひとりの幸福感やエンゲージメントを高めるような取り組みも推進している。

例えば、社員が小学校に出向きサイクルの重要性を教える「環境出前授業」では、子どもたちが授業に飽きずに参加できるような独自のキャラクターや教材、カリキュラムづくりに関わっている。子どもたちが楽しそうに授業に参加することで、教師役を務める社員の自己肯定

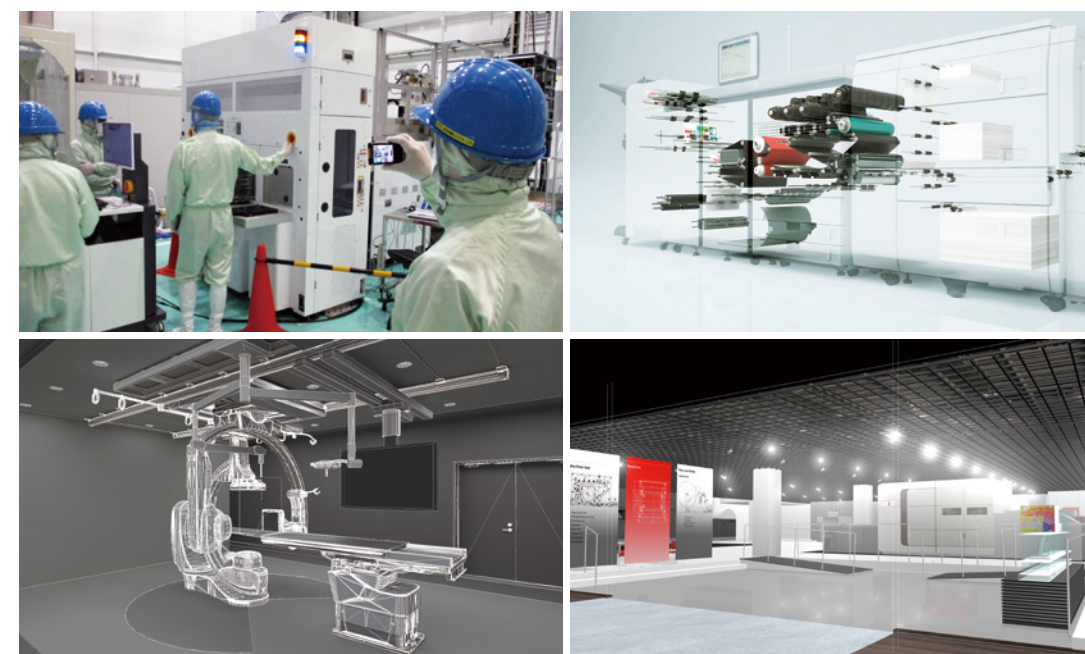
感や幸福感が高まるという。「環境出前授業」は海外拠点においても実施されており、グローバルにキヤノン従業員のエンゲージメント向上につながっている。これらの活動も経営層とデザインセンターとの直接的な会話から強化されている。

総合デザインセンターは、イノベーションや新規事業開発などの「攻め」の側面だけでなく、従業員エンゲージメントをはじめとする「守り」の側面においてもデザイン経営を実践している。

### キヤノンデザインを語ることで ブランディングに貢献する

デザインの役割が広がるなかで、総合デザインセンターは具体的なデザインのプロセスを広く一般に伝える活動を実施している。「Meet-up Canon Design」というオンラインセミナーを一般公開で開催しており、デザイナー自らが最新の事例を取りあげながらデザインの意図やプロセスを国内外に発信している。デザ

インになじみがない人へデザインの力を伝えるには高い言語化能力が求められることから、コミュニケーションスキルの向上はもちろん、デザイナー一人ひとりがキヤノンデザインへの理解をより深めることにつながっている。キヤノンやキヤノンデザインのファンづくりにもつながる活動であるため、今後もこのようなデザイナーによる発信機会を増やしていきたい考えだ。(キヤノン株式会社 理事・総合デザインセンター 所長 石川慶文)



専門性の高い産業機器や大型機器の開発プロセスにおいて、  
現場におけるデザインリサーチや製品3Dデータを用いたCGシミュレーションの重要性が高まっている。



キヤノン社員が小学校に出向きサイクルの重要性を教える「環境出前授業」において、総合デザインセンターは独自のキャラクターや教材、カリキュラムづくりに関わる。  
本プロジェクトは国内外で実施され、社員のエンゲージメント向上につながっている。



## コクヨ株式会社 クリエイティブ室／YOHAK DESIGN STUDIO 現場の小さな取り組みを積み重ね、 デザイン経営を実践していく



ものごとについて考える、発見と体験の場として2017年にオープンしたショップ＆カフェ「THINK OF THINGS」(東京・千駄ヶ谷)の内観。

### 領域を横断してつなぐデザインチーム 「YOHAK DESIGN STUDIO」

日本を代表する文具メーカーであるコクヨは、文具・オフィス家具製造・販売をはじめ、オフィス設計・空間デザイン、オフィス通販「カウネット」などを展開している。社内には「実験カルチャー」とともに、まずはやってみようという精神が根付いており、デザイナーも多くの実験的な取り組みを実施してきている。クリエイティブ室は、従来事業横断的なデザイン組織のなかったコクヨの実験的な組織のひとつとして設置され、室内にYOHAK DESIGN STUDIO(ヨハクデザインスタジオ、以下、ヨハク)という領域横断型のデザインチームが組成された。ヨハクには、空間・グラフィック・プロダクト・ブランディングなどさまざまなデザインをつないだアウトプットにより「コクヨのクリエイティブ基盤をつくること」を期待され活動している。



### 顧客接点の場としての 「THINK OF THINGS」

ヨハクの活動には、社内外のプロジェクトに対するクリエイティブワーク(ビジュアルアイデンティティや空間、プロダクト、コンセプトづくりなどのデザイン全般)と、コクヨの自主実験としてのプロトタイピング活動がある。また、その取り組みを発信し顧客に体験してもらう場であるショップ＆カフェ「THINK OF THINGS」をプロデュースしている。THINK OF THINGSではヨハクのオリジナル商品やコクヨの商品、仕入れ商品が販売され、普段コクヨとの接点がない顧客を中心に新たな購入体験を提供している。売上のみでなく、顧客とどんな関係性をつくれたか、どんな人にどう届いたかも重視。例えば、他社と共創したオリジナル商品の開発件数やクリエイティブ支援の依頼件数などもヨハクの成果として評価されている。実際に、コクヨの新しい中期計画には「モノからコトへの顧客体験価値の拡張」「新しい体験をデザインし事業を発展させる」という言

葉が掲げられ、ブランドとイノベーションに貢献するデザイン経営が実践されはじめています。

### 「働く」を実験するオフィス 「THE CAMPUS」

ヨハクはコクヨのオフィス空間のデザインにも貢献している。2021年オープンの「THE CAMPUS」は、築40年の自社ビルを大胆にリノベーションし、「都市におけるオフィスの未来像」としてつくり上げた新しいオフィス空間。顧客や地域住民が利用できるパブリックエリアとコクヨのオフィスが併設され、開かれたスペースとして、働くことや暮らしをより豊かにする新しいワーク＆ライフの世界を提案している。2030年に向けた「長期ビジョン CCC2030」<sup>1</sup>への第一歩として位置づけられ、デザイナーはコンセプトづくりから設計の過程で携わった。コンセプトづくりにおいては、「テレワークが浸透した今日におけるオフィスで働く意味」についての議論がなされた。オフィスの良し悪しという数値化できない価

値をデザイナーが簡単なスケッチを描いて具現化し議論しやすくなったことで、経営層を含む多くの社員がデザインの力を実感する機会にもなったという。ヨハクでは、パブリックとオフィスが共存するエリアのコンセプトデザインを手がけている。オフィスを街にひらき、PARK(休憩・食事・打ち合わせなどで利用可能)やSHOP(コクヨ製品のショップ)やHALL(社内外向けのイベントに利用可能)などを計画することにより、日常的に外部の方がオフィスに流入し、さまざまな刺激を社員にもたらせてくれる場づくりを行った。また、THE CAMPUSのアートディレクションを担当、新しいオフィスのあり方を提案し、コクヨのブランディングにも貢献した。

企業全体としてデザインやクリエイティブを重視する機運が高まるなかで、今後ヨハクとしては、全社のクリエイティブ基盤の確立と向上を図りながら、実験カルチャーをさらに育み新しい事業創造へ発展させていきたい考えだ。(取材先／コクヨ株式会社 クリエイティブ室長 鹿野喜司)

「都市におけるオフィスの未来像」として2021年にオープンした「THE CAMPUS」(東京・品川)。PARKやSHOP、HALLなど社内外に開かれた交流スペースがある。





3 企業×デザイン

## 株式会社ジャクエツ あそびを総合プロデュース

### あそびの環境をデザイン

ジャクエツは、1916年に福井県に創業した、「あそびを通じた人が集う空間の総合プロデュース」を行う企業である。「未来は、あそびの中に。」をスローガンに掲げ、「あそびの環境をデザインすることで、未来価値を創造する。」という使命の下、公園や公共、商業施設のあそび場、こども園の空間づくりと、そこで使用する遊具や家具などのものづくりを行っている。

### あそびの研究所 「PLAY DESIGN LAB」

ジャクエツは活躍する外部デザイナーとの協働を数多く実施している。「あそび」に関する先行者として、2015年にあそびの研究所「PLAY DESIGN LAB」を社内に設置し、デザイナーを集め、つながりを形成することを促している。ここでは、深澤直人、佐藤 卓らの一流のデザイナーを

はじめ、教育者や建築家、芸術家などさまざまなプロフェッショナルがジャンルの垣根を越えて集い、子どもの遊びの創発につながる最高品質の環境を届けるための活動を行っている。

外部デザイナーと共同でつくった遊具の販売数は年々加速しており、2023年には累積で2,200台以上が販売されるなど、売上にも貢献している。

デザイナーとの協業においては、考え方の親和性を重視しており、過去に協業したデザイナーからの紹介なども含めて、ネットワークを広げている。

### インハウスデザイナーのレベルアップ

ジャクエツはインハウスのデザイナーを多く抱えており、前述の著名なデザイナーとの交流が会社全体のデザインレベルを底上げしている。

社員のエンゲージメント向上施策のひとつに、本社にトップデザイナーを招き従業員との交流の

機会を設ける取り組みがある。プロダクトデザインでも、外部デザイナーとインハウスデザイナーでチームを組み、連携しながら進める。卓越したデザイン力を持つ外部デザイナーに、子どもの遊びの特性を熟知する内部デザイナーが伴走することで、互いの強みを活かした商品開発と社内のデザインレベルの向上につなげている。

昨今では、インハウスデザイナーが手がけた遊具がグッドデザイン賞を受賞するなど、目に見える変化も表れている。また、空間デザインや都市計画など遊具以外の分野でも、子どもの遊びを知る有識者としてジャクエツのインハウスデザイナーの知見が求められる場面も出てきており、活躍の幅は広がっている。

### あそびによる未来価値創造のループ

ジャクエツは今後の展開として「乳幼児施設の成長発展」と「地域社会の課題解決」のふたつのアプローチを通じ、同社の使命に沿った取り組み

# PLAY DESIGN LAB

外部のデザイナーや有識者との協業を進める、あそびの研究所「PLAY DESIGN LAB」。



深澤直人とのコラボレーション遊具「OMOCHI」。

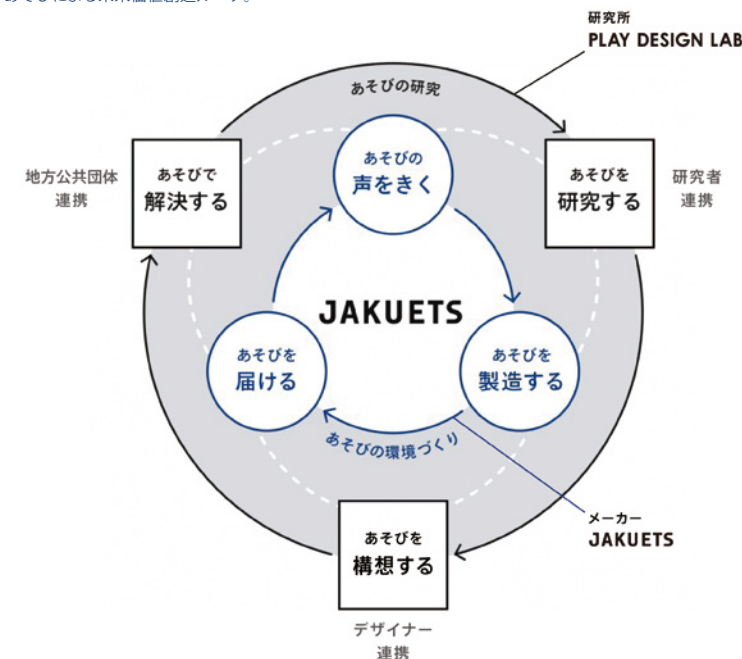


PLAY DESIGN LABのメンバー（一部抜粋）。



「人類のための、知的遊具」をコンセプトとした遊具「SAPIENCE」。  
Photo by Masaki Ogawa

あそびによる未来価値創造ループ。



の深化と探索を目指している。

乳幼児教育や保育領域のノウハウを活かし、海外にはない独自のメソッドと、ものづくりの技術が宿った教材と教具の両軸で、世界への発信を進めていく。

PLAY DESIGN LABは「『共遊空間』の創造により地域社会の発展に貢献する」をビジョンに据え、遊びをととした文化づくりに取り組んでいく。

「あそびの声をきく」「あそびを製造する」「あそびを届ける」というメーカーとしてのループと、「あそびを研究する」「あそびを構想する」「あそびで解決する」という研究所としてのループを相互に作用させ、ジャクエツは新しい領域への挑戦を通じたより良い未来の創造への歩みを進めていく。(取材先／株式会社ジャクエツ 取締役 常務執行役員 開発本部長 吉田 薫)



洗練されたニッパー型爪切りのデザインでブランドを確立してきたSUWADA製品。

## 株式会社諏訪田製作所

# 職人の可能性を信じ、刃物づくりの先端をゆく

### ニッパー型刃物に特化

1926年に創業した株式会社諏訪田製作所は、刃と刃を合わせて切るニッパー型刃物の製造に特化した燕三条のメーカーである。職人技術を結集したニッパー型つめ切りが代表的な商品で、「SUWADAブランド」は高級ブランドとして認知されている。グッドデザイン・ベスト100に複数回選出されるなど、洗練されたプロダクトとして評価も高い。

代表取締役である小林知行は「切れ味よい最高の商品をつくるには、その原動力である職人が働きやすい環境を整えることが重要」とあり、職場環境のデザインに力を入れている。

### 職人の誇りを高め、ファンを増やす

同社は2011年よりオープンファクトリーを実施。職人の作業風景を誰でもガラス越しに見学することができ、訪れた人のなかには職人の技を目の当たりにし、製品にける情熱や高い品質を肌で感じることでSUWADAブランドのファンとなる人も少なくない。職人たちは工場を訪れる人々との接点を持つことで、自身の仕事を持つ価値を

実感し、誇りを持つことにつながっているという。このように、オープンファクトリーはファンづくりから従業員満足度の向上まで、企業内外のブランディングに一役を買っている。

2020年には、社員食堂や一般の人が利用できるショップとカフェを併設した工場を新立。社員食堂では専任のシェフが日替わりのランチメニューを提供し、従業員は毎日無料でランチを楽しむことができる。昼休み後の社員食堂は一般開放され、観光客や地域住民を工場に呼び込むきっかけにもなっている。前述のオープンファクトリーの取り組みと相まって、現在は年間約4万人（2024年1月時点）が諏訪田製作所を訪れている。

### 職人がパフォーマンスを最大限に発揮するために

これらの施策を主導してきた小林は、すべての事柄に妥協せず、万事を徹底することを重視して経営にあたっている。商品をデザインする際は、自身が使い手の立場に立ち、使い心地や価格、パッケージなどを消費者目線で検討する。職場環境のデザインでは、職人や他の従業員が真に求めていることを具体的に想像し、食堂の新設と

いった大きな施策からトイレの数を増やすといった点まで工夫を凝らしている。

職場環境への取り組みは、長年にわたり「新卒エントリー数100人超」や「3年以内離職率ゼロ」といった数値に結果が表れており、人材を重視するものづくり会社において優秀な人材を採用し長期的な目線で職人を育て、知見を蓄積するという、よりよいものづくりにつながっている。

職人のパフォーマンスを高めるための施策、環境づくりを追求しつづける経営が結果として、小林の代表就任からおよそ20年間で、社員数は約3倍、売上は約4倍へと成長を遂げ、現在は国内の需要に供給が追いつかないほどであるという。

諏訪田製作所が扱う刃物というプロダクトは、人類の歴史のなかで何千年、何万年にわたって使われてきた道具である。その技術や歴史の先端に諏訪田製作所は立っていると小林は言う。「切れる」ことの本質を追求した機能美としてプロダクトをより洗練させながら、今後も職人たちの可能性を信じ、SUWADAブランドを国内外に届けていく。（取材先／株式会社諏訪田製作所 代表取締役 小林知行、開発室長 袖山義一）

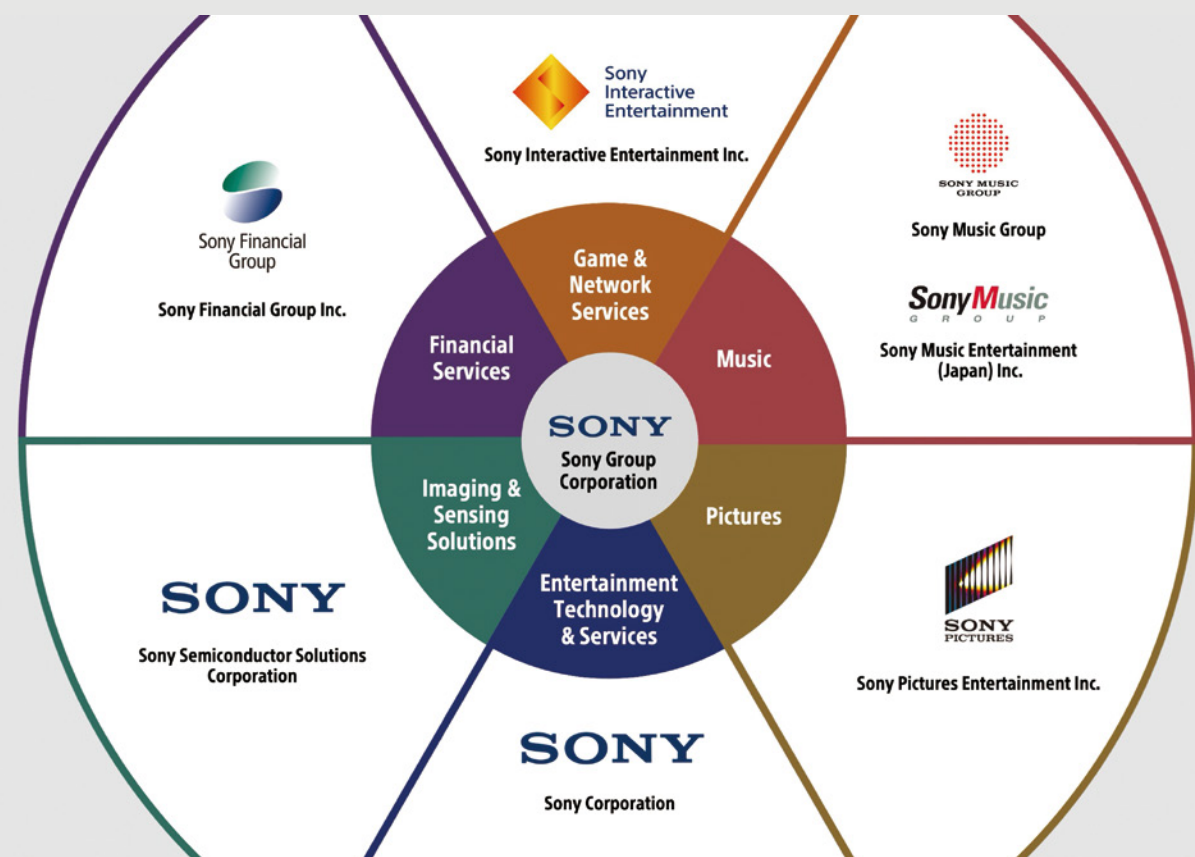


2011年に三条市の本社工場をSUWADA OPEN FACTORYにリニューアル。SUWADAブランドを支えるものづくりの現場を見学することができる。



SUWADA OPEN FACTORY内の社員食堂は一般公開されたレストランとして観光客や地域住民を呼び込むきっかけになっている。

クリエイティブセンターはソニーグループ全体のクリエイティブハブの役割を担う。



## ソニーグループ株式会社 クリエイティブセンター デザインをみんなのスタンダードに

### グループ全体のデザインと ブランドを支援するクリエイティブハブ

ソニーグループのデザイン組織であるクリエイティブセンターは、第5代社長である大賀典雄が「デザインとブランドを見る組織」として1961年に設立したデザイン室が前身。現在はインキュベーションデザイン部門とコーポレートデザイン部門に分かれており、グループ全体のクリエイティブハブとして、各事業における製品のデザインから未来志向の商品提案、グループ全体や各社のブランディングなどに取り組んでいる。2019年1月にソニーグループが掲げた「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす」というPurpose(存在意義)の策定では、会長 CEOの吉田憲一郎が立ち上げたプロジェクトに参画し、多くの関係者との対話を重ねてその言語化に貢献した。

2020年4月に設立されたソニーデザインコンサルティング株式会社は、クリエイティブセンターのデザイナーを同社の代表やメンバーとして、企業や行政などのクライアントにデザイン活用を軸としたコンサルティングサービスを提供している。このようにグループ全体から社外まで、その活躍の場を広げているのがクリエイティブセンターの現在地だ。

### 価値創造のサイクルを加速させる 可視化の手法

「Create New Standard(「原型」を創る)」をフィロソフィーとして、世の中の標準になるようなユニークなプロダクトを生み出してきたクリエイティブセンターは、未来は訪れるものではなく、自ら探し生み出すものと捉えている。クリエイティブセンターによるインキュベーションデザイン(事

業創出のためのデザイン)は、実現したい未来の社会とその中でのソニーの関わり方を探索する取り組みだ。その代表的なものとして、新たなモビリティのプロジェクト「VISION-S」が挙げられる。「モビリティが大きな変革期を迎えている今、ソニーはどのような貢献ができるか」というトップマネジメントからの問いからプロジェクトは始動した。クリエイティブセンターは、5~30年後の世界観を表すビジュアルを作成し、プロジェクトメンバーとともに、ソニーはいつ、どのような貢献をするべきかをトップマネジメントと議論することから着手。短期間で、「2年後に公道走行が可能なる車両開発を実現する」という具体的な目標を定めた。そこから専門分野の異なるデザイナー十数名のチームを組み、さまざまなアイデアをビジュアルに落とし込み、トップマネジメントや外部の企業各社との協議と試行を積み重ね、2020年1月のコンシューマーエレクトロニクスショー(米

国ラスベガス)にてモビリティのプロトタイプであるVISION-S Prototypeの発表に至った。

まったくのゼロから2年間で公道走行が可能なモビリティを完成させる。その実現には、デザインが持つ可視化の力と、トップマネジメントからの信頼とコミットメントが大きく影響しているだろう。

このプロジェクトをきっかけに、ソニーグループは2022年に本田技研工業との協業を発表。新会社「ソニー・ホンダモビリティ」を共同設立した。クリエイティブセンターはプロダクト開発のデザイン支援と並行して、新会社のパーパス「多様な知で革新を追求し、人を動かす。」や、「AFEELA」というブランド名の策定に携わった。両社が業種や文化の壁を越えて融合できるよう、互いの歴史のなかで使われてきた言葉を徹底的に洗い出し、ワークショップを重ねたという。

### デザインをあらゆる人のものに

デザインの可能性を開拓し続け、新たな価値の「原型」を創造してきたクリエイティブセンターの哲学は、ソニーデザインコンサルティングにも継承されている。同社は、新事業の創出だけでなく、社会課題の解決や文化的価値の創造においても新たなスタンダードを生み出していくことが設立の目的にある。ソニーのデザイナーはプロダクトの形態などが定まる以前の事業開発の初期段階に関与し、価値創造の一連のプロセスに伴走することが多い。そのノウハウを活用して、クライアントに寄り添いながら本質的な価値を探索し、具現化するまでを支援している。これまで、民間企業のデザイン支援に加え、デザイン発想でのワークショップなど教育プログラムの設計や開発、特許庁による「社会課題に対応した知的財産の創出活

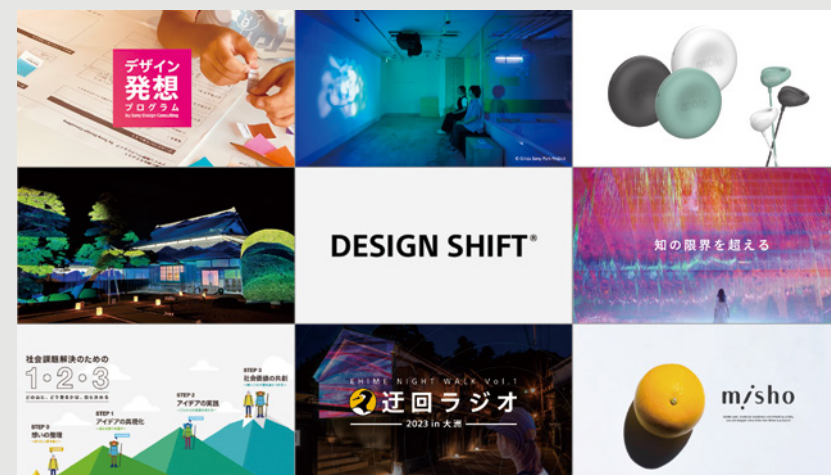
動支援等に関する調査事業(通称「I-OPEN」)の支援<sup>1</sup>まで、幅広いプロジェクトを手がけている。

また同社は、「DESIGN SHIFT<sup>®</sup>」というスローガンを掲げている。ビジネスにおけるデザインの効果や効用を示すことで、クライアント自身が新しい視点を持ち、デザインの認識や役割自体までもシフトさせていくことができると考えている。

クリエイティブセンターは企業の枠組みを超えて、日本全体でデザインがより身近なものになることを目指している。デザインが身近になることで、多様な価値観のなかで社会に共感が生まれていく。同社は初代デザイン室長の大賀が提唱していた「人の琴線に響く」体験の提供を通じて、そのような社会をともに創っていきたくと考えている。(ソニーグループ株式会社 クリエイティブセンター センター長 石井大輔)

<sup>1</sup> 受託者はソニーグループ・クリエイティブセンター。

ソニーデザインコンサルティングでは「DESIGN SHIFT<sup>®</sup>」というスローガンの下、デザインの認識や役割自体をシフトさせていく。



ソニーデザインコンサルティングでは、デザイン発想でのワークショップなど教育プログラムの設計や開発も手がける。

「VISION-S Prototype」





ヘルスケアやエンターテインメント、スマートシティなど幅広い事業にデザイン本部は参画する。

## デザインを競争力にする 株式会社ディー・エヌ・エー デザイン本部

### 事業のあらゆる成長段階で デザインを生かす

株式会社ディー・エヌ・エーは、ヘルスケア領域からエンターテインメント領域まで幅広い事業を展開する。デザイン本部はあらゆる事業に参画し、各事業責任者に伴走。新しいアイデアやアプローチを生み出すことに貢献している。

同社には開発段階の事業から、サービスがリリースされ成長段階にある事業、一定のファンを獲得し安定した事業まで、異なる成長段階にある事業が存在している。それゆえ、それぞれの事業成長の段階に応じたデザイン支援が求められる。開発期の事業ではリサーチやコンセプトづくり、プロダクトやサービスのプロトタイピング、成長期の事業ではプロモーションなどのマーケティングデザイン、成熟期の事業ではプロダクトやサービスのリニューアル、ユーザーとのコミュニケーションデザインなどを担っている。ひとりのデザイナーがひとつの事業のデザイン支援を行うことが

多く、成長段階に沿った多様なデザインを行っている。

### 事業貢献を積み重ね、 デザイナーの役割を拡大

従来、ゲーム事業を主力に発展してきたディー・エヌ・エーは、エンジニアと営業の影響が強い組織であった。そのようななかで同社のデザイナーは事業における貢献を積み重ね、2018年にデザイン本部が設置された。以降、スタイリングに限らないデザインの役割や機能に対する全社的な理解が向上。事業開発の初期段階からデザイナーが参画する文化が根付いてきており、デザイナーが主導する事業も増えてきたという。

例として、セコム株式会社と取り組む「dot-i (ドットアイ)」という店舗管理向けのウェブサービスを担っている。セキュリティシステムのカメラ映像をどのように店舗運営に活用できるのか、店舗スタッフやマネージャーなどステークホルダーへの

インタビューをとおしたニーズと提供価値の深掘り、プロトタイピングはデザイナーが中心となって推進した。15分ごとに10秒間撮影される店舗映像を管理者が遠隔確認できる機能など、効率化や省人化を推進する企業を中心に導入を検討しているようだ。

また同社は横浜DeNAベイスターズや川崎ブレイドサンダースなどプロスポーツクラブの経営に携わっている。これは「より便利な日常とワクワクする非日常を提供し、人々のQOL(クオリティ・オブ・ライフ)を向上させる新しい都市空間：Delightful City(デライトフルシティ)」の実現に向けた取り組みのひとつである。京浜急行電鉄株式会社とともに推進する「川崎新!アリーナシティプロジェクト」では、ビジョンの策定やイベントの企画・運営などをデザイン本部が担い、マーケティングやブランディングにおいても多面的に貢献している。今後もデザイナーが事業推進の中心的な役割を担えるような取り組みを増やしていきたい考えだ。

### デザイン本部の中期計画

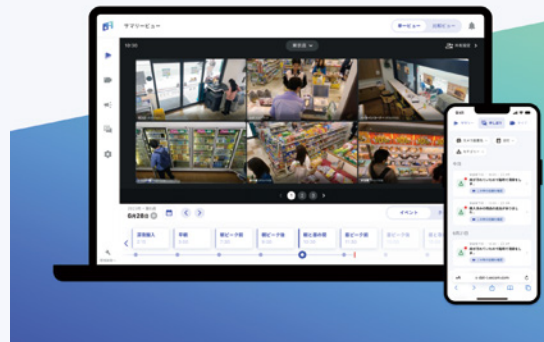
全社横断的な組織であるデザイン本部として、規模を拡大しながら各事業部への貢献を強化してきた一方で、デザイン本部への所属や意義が見えづらいという課題があった。そこで、デザインと各事業との相乗効果を着実に生み出すことを目的に、デザイン本部としての2022年度から2024年度にかけての中期計画を策定した。全社の企業目標や経営計画を踏まえて、デザイン本部として貢献すべきことは何か、そのためにはいつまでにどのような状態になっていなければならないかといった観点から、とるべきアクションを具体化している。2023年度は「『Design』がディー・エヌ・エーでかなり目立ってきている」という状態を目指し、事業におけるデザイナーの実績づくりとデザイン本部の社内浸透に取り組

んだ。例えば2023年9月には、デザイン本部のミッションや歴史、大切にしていることをまとめたカルチャーデッキを作成。社外からの理解を深めることにも役立っており、実際に、複数企業からオファーを受けていたデザイナーが同社への入社を選択した理由につながった事例もある。

2024年度におけるデザイン本部の目標は「『Design』がディー・エヌ・エーの競争力のひとつになっている」状態。業界のロールモデルとして、デザインを武器にデザイナーが事業成長を担っていく。社員がデザイン本部から事業部側へ越境してだけでなく、事業部側からデザイン本部へ越境するのが当たり前であるような、会社全体にとってデザインが自分事化されている状態を目指していきたい考えだ。(取材先/株式会社ディー・エヌ・エー デザイン本部 部長 上田龍門)



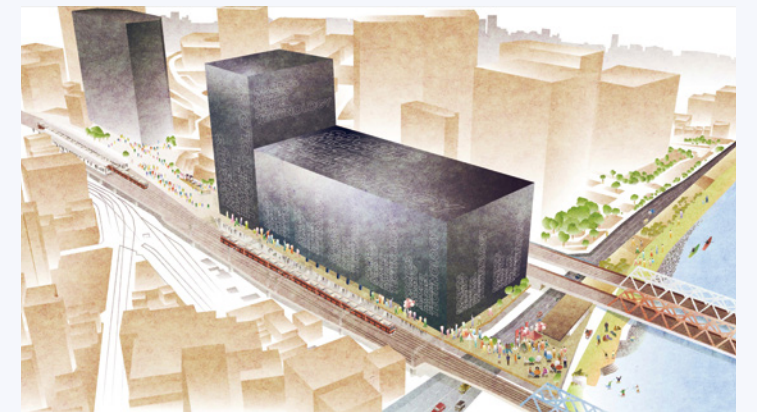
店舗・施設をリモートで、らくらくマネジメント。



セキュリティシステムのカメラ映像を活用した店舗向けウェブサービス「dot-i」。ステークホルダーインタビューやプロトタイピングなど開発の初期段階よりデザイナーが中心的に関わっている。



京浜急行電鉄とともに推進する「川崎新!アリーナシティプロジェクト」のビジョン策定やブランディングの取り組み。



2023年9月に作成したカルチャーデッキ。デザイン本部のミッションや歴史、大切にしていることをまとめた。

東急株式会社はURBAN HACKSの設立を機に初めてデザイナーを採用した。エンジニアとデザイナーから成る組織としてグループのDXを推進する。



## 東急株式会社 URBAN HACKS デザイナーと共に次の100年のビジネスを創っていく

### デザインとエンジニアリングで グループ全体のDXを推進する

東急株式会社は、交通事業を軸に不動産や商業施設開発、ホテルなど多様な事業を展開している。同社は次の100年の新しいビジネス基盤を創るためにDX(デジタルトランスフォーメーション)の推進を図っており、2021年にエンジニアとデザイナーから成るDX特別組織「URBAN HACKS」(アーバンハックス)を設立、同社としては初めてデザイナーを採用した。現在は、サービスデザインやUXデザイン、UIデザインなどに強みを持つデザイナーが9名所属している(2024年2月時点)。デザイン思考に基づきユーザーが必要としているものを見つけ、それを実際のサービスやプロダクトに落としこみ適切なUX/UIに仕上げることで、ユーザーにとって意味のあるものづくりへ貢献することが期待されている。

### デザインの方で 沿線住民の移動を快適に

URBAN HACKSのデザイナーは、プロジェクトにおけるCX(カスタマーエクスペリエンス)のデザインやKGI/KPI<sup>1)</sup>の設定などの上流から、画

面のUIデザインなど下流まで一気通貫で携わっており、プロジェクト全体を俯瞰し最適なデザインを追求する役割を担っている。また、関係者を集めたワークショップの開催やユーザーインタビューなどのデザインリサーチも主導している。

2022年9月に実施された「東急線アプリ」のリニューアルでは、プロジェクト開始時の課題探索からデザイナーが参画し、機種の異なるスマホ画面におけるアプリUIの適正化、電車のみでなくバスのタイムリーな運行情報、遅延時の迂回ルートの確認や遅延証明書の発行ができる機能など、プロトタイピングを繰り返しながらユーザーが求めているものを実装することに貢献した。特にバスの運行情報の連携にあたっては、通勤通学で利用するユーザーをメインターゲットとし、行きたいルートのバスを複数の系統でまとめて見つけられるUIの実装をデザイナーが主導、アプリリニューアル後はユーザーのバス利用が大幅に増加したという(リニューアルを経て「東急線アプリ」のユーザー割合は、電車利用者:バス利用者=9:1から2:1程度まで変化した。2024年1月時点で新規ユーザー数は約39万人となっている)。またこのアプリリニューアルプロジェクトは、外部ベンダーに依頼すると1億円規模のものになるところを内製組織で実施したこ

とでコストカットにもつながっており、同社グループ内におけるURBAN HACKSの影響向上にも大きく貢献した。

2023年8月にリリースされた、紙の乗車券をデジタル化して販売するサービス「Q SKIP」(キュースキップ)においてもデザイナーが活躍している。コロナ禍以降のマイクロツーリズムの増加傾向を受けて、ユーザーが近距離移動においてより気兼ねなく東急線を利用できるような仕組みをつくるべく、従来の1日乗車券や周辺施設利用のセット乗車券に注目。ユーザーインタビューやワークショップなどを通じて、発売場所が券売機に限定されていることや紙の券を持ち歩くことの煩わしさというユーザーの悩みを捉えた。そこから、ユーザーが好きな場所で乗車券を購入し改札を通ることができる機能として、クレジットカードのタッチ機能(クレカタッチ)や、QRコードによるデジタルチケットを開発した。Q SKIPは乗車券のみならず東急線沿線の街と連携したさまざまな商品を扱っており、ユーザーの多様なニーズに応えることを目指している。当社は引き続きユーザーのニーズやライフスタイルの変化を捉えながら、さらに使いやすいサービスを実装していきたい考えだ。(取材先/東急株式会社 URBAN HACKS VPoE 宮澤秀右)



リニューアルに際し、電車とバスの運行情報の連携、UIの向上が実施された「東急線アプリ」。



デジタルチケットサービス「Q SKIP」は、スマートフォンなどに表示されるQRコードやクレジットカードが紙の乗車券の代わりとなり、利用者が好きな時間と場所で購入ができるようにしたもの。

<sup>1)</sup> 売上高や利益率などを指す重要目標達成指標(Key Goal Indicator)と、それらを達成するための中間指標を指す重要業績評価指標(Key Performance Indicator)の意。



全国の工芸メーカーや工房と連携する  
中川政七商店のものづくり。



## 株式会社中川政七商店 包括的な事業展開で、 工芸の未来を創る

### ものづくりからブランドづくりへ

株式会社中川政七商店は、1716年に奈良県で創業し、日本の工芸に根差した生活雑貨を扱う企業である。麻織物「奈良晒」の卸業者として創業した同社は、1985年より麻生地を中心とした雑貨の企画製造・販売を始め、13代目の中川淳の入社をきっかけに、卸販売から直営店ビジネスへ業態を変更。「モノづくりからブランドづくりへ移っていかねばならない」という氏の理念のもと、小売業に本格進出し、現在の生活雑貨事業の基礎を築いた。

2007年には、協業先である工芸メーカーの相次ぐ廃業を背景に、「日本の工芸を元気にする!」という新たなビジョンを打ち出す。自社の経営改善ノウハウを活かし、全国の工芸メーカーへの経営支援を行い、事業規模を拡大していった。このビジョンは今日に至るまで同社の根幹となってお

り、現在は約60の店舗を展開し、75億円の事業規模と600名近くの従業員を抱える企業へと成長を遂げた。

### 工芸ビジネスの包括支援

中川政七商店は、製造小売事業(SPA事業)と産地支援事業からなる多角的な事業を展開。生活雑貨を扱う製造小売事業では自社工場を持たず、社内デザイナーを中心に全国800以上の工芸メーカーや工房と協業し、現代生活に合うオリジナルアイテムを開発している。デザイナーは、企画から商品デザイン、パッケージのデザインや販売戦略まで全てを担っている。食洗機で洗える漆器や電子レンジ対応可能な調理器具など、工芸の技術を生かした機能的で美しいアイテムを全国各地の直営店と自社ECで販売する。

産地支援事業では、全国のものづくり事業者

へ向けた流通支援および教育支援を展開する。

流通支援では、工芸メーカーの流通の「出口」をサポートする。その取り組みのひとつである合同展示会「大日本市」は、年2回、約80社のつくり手(工芸メーカー)と約3,000名の伝え手(小売店)が参加する商談型展示会となっている。「日本のいいものと、伝え手を繋ぐ」をミッションに、単なる見本市ではなく商談会としての場所を提供している。EC運営の支援には「さんち商店街 selected by 中川政七商店」がある。中川政七商店のECプラットフォームに出店することで、売上が自社サイトの5倍に増加したというメーカーの事例も報告されている。

### 経営者とデザイナーのギャップを埋める

教育支援は、中川政七商店がSPA事業で培ってきた「ブランドをつくる」という視点とノウハウ



経営とブランディングのノウハウを  
工芸メーカーに伝える取り組みとして、  
企業コンサルティングや教育講座を実施。  
写真左はコンサルティング事例のひとつ、  
有限会社マルヒロの陶磁器ブランド「HASAMI」。



年2回、約80社の工芸メーカーと約3,000名の小売店が参加する  
商談型展示会「大日本市」。



中川政七商店と三菱地所の協働プロジェクト  
「アナザー・ジャパン」メンバーの学生たち。

を他工芸メーカーに共有するもの。経営再生コンサルティングとして、決算書の読み方や商品設計、年間の製造計画まで、経営から製造、流通までの一貫した支援を実施。全国70社以上の支援実績を誇る。

その他、より多くの事業者に自社の経営手法やブランディング戦略を普及すべく、ブランディング経営に関する教育講座を開催している。受講者は事業者だけでなく、約半数がデザイナーやクリエイターである点が特徴であり、参加者間でのビジネスマッチングの機会も提供する。経営者にはデザインリテラシーが、デザイナーには経営リテラシーが不足していることから生じるギャップが共創時の不一致を引き起こす一因となっている。そこで本講座では、経営とデザイナーの協働に必要なフローやノウハウと、それらを両者が一緒に学ぶ場を提供する。この取り組みにより、互いの理解が深まり、ブランド創出や商品化を促進する

ことができる。

### 工芸を、皆で取り組むアジェンダに

中川政七商店は、工芸業界の後継者不足や衰退に対して強い危機感を訴える。工芸を100年後の未来に継承していくため、自社だけでなく、より多くの人々の共感と参加を促している。その取り組みのひとつが、2022年に始動した中川政七商店と三菱地所株式会社の協働による「アナザー・ジャパン」プロジェクトである。アナザー・ジャパンは東京駅前に開業した地域産品セレクトショップであり、全国から集まった学生がセトラーという肩書きで、収支管理や商品の選定、デザイン、現場オペレーションなど、店舗経営全般を担い、自らの地元をPRする。経営ノウハウを学び実践することに加え、実際に地元へ仕入れに出かけ、地域の事業者と直接関係を築く。本プロ

ジェクトは、学生と地域との接点をつくり、地域へ価値が還元される仕組みづくりを目指す。

18名の1期生に加え、2023年9月から新たに21名の2期生を迎え、300社以上の地域事業者との取引と50社以上からの協賛を実現している。本プロジェクトへの参画を単位認定する大学や、プロジェクトをきっかけに地方で就職する学生も出てきており、地方創生の新たな可能性を開く一助となっている。工芸を起点に若い世代を育て、地域に携わる人の輪を広げる中川政七商店は、今後も工芸産業の活性化と持続的な発展の実現に向けて挑戦を続ける。(取材先/中川政七商店 ブランドマネジメント室 広報・PRプランナー 佐藤菜摘)



経営企画部門内にデザイン組織が設置されたことで、全社のビジョン策定や経営計画、CEOメッセージの発信といったコーポレートのデザインを担う体制ができた。

# NEC 経営企画機能として インハウスデザインの 新しいカタチを体現する



## ブランドとイノベーションに資する デザイン経営の実践

日本電気株式会社（以下、NEC）の、海底から宇宙までのあらゆる場面でテクノロジーを軸に世の中のミッションクリティカルを支える「社会価値創造型企業」としての姿勢は、創業以来一貫している。同社はデザインを重要な経営資源として位置づけており、2023年に全社のブランディングとメッセージングを統括する立場として、同社初となるチーフデザインオフィサー（以下、CdO）を設置。所属する約100名のデザイナーは、企業としての姿勢を打ち出していく「コーポレート」のデザインと、「製品・サービス・事業」のデザインにより、同社の価値創造に貢献している。

トブランディング部の3つの組織が、2022年より経営企画部門の中に配置されている。トップマネジメントによるメッセージから個別の製品やサービスまで、同社の一貫した姿勢や魅力を発信していくためには経営戦略にアラインしたブランド活動が不可欠であり、そのようなBM機能をデザイン組織も含め支えていくという考えだ。

企業経営のかじ取りを担う経営企画部門に組織を紐づけるまでには、経営層との対話の積み重ねがあった。CdOの勝沼 潤は、2020年に当時のデザイン組織のトップに就任後、同社のトップマネジメントとともに「2025中期経営計画」「NEC 2030VISION」策定に携わるなど、経営層との信頼関係を構築しながらデザインの力や役割の多様さへの理解を醸成していった。

## 企業姿勢の打ち出しから製品、サービス、事業のデザインにおける一貫性

NECには、ブランディング&メッセージング機能（以下、BM機能）を担うコーポレートデザイン部とコーポレートコミュニケーション部、コーポレー

## 経営戦略にアラインしたブランド戦略

経営企画部門内にデザイン組織が設置されたことで、幅広い企業活動を経営戦略と連携しながらデザインの方で支えることができるようになった。例えば同社のCEOによる、世界最大規模の

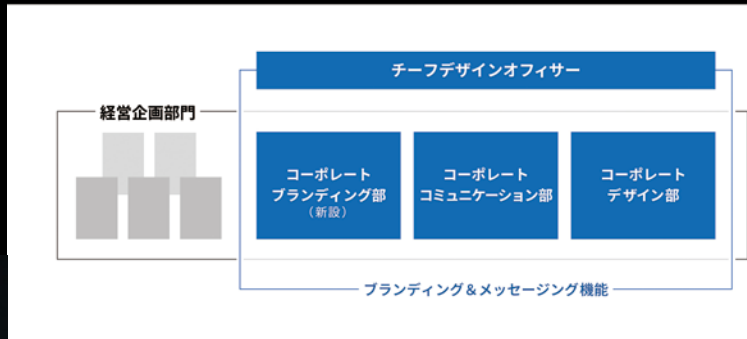
展示会「モバイル・ワールド・コンgres (MWC)」でのプレゼンテーションでは、その内容や、ムービーなどビジュアル展開をはじめとしたコミュニケーションデザインにデザイナーが携わっている。その他、IR活動や企業サイト、SNS、採用活動におけるブランディング、また企業文化を醸成するインナーブランディングなどコーポレートのデザインにも取り組んでいる。例えば、NECグループが共通で持つ価値観、行動の原点である「NEC Way」を浸透させるために、創立記念日に実施するイベント「NEC Way Day」などの社内イベントにおいて、施策検討から演出までデザイナーが幅広く関わっている。

デザインと事業部との関係も変化してきた。経営企画部門に在ること、デザイナーが日常的に入手可能な情報の質や量が変わり、研究、知財部門などと連携し、スマートシティにおける事業ビジョンの構築から具体サービスのデザイン開発など、企業全体の価値を考えながらデザインを実行することができるようになったという。2022年にグッドデザイン賞とJIDA（日本インダストリアルデザイン協会）デザインミュージアムセレクションの

最高位ゴールドアワードを受賞した「協調搬送ロボット」はその一例である。無線通信の遅延を予測して複数のロボットをリアルタイムに同期させる「適応遠隔制御」という技術の事業化にデザイナーが関わり、人手不足が深刻な物流の現場に人とロボットが協力しあって作業できる仕組みを開発した。デザイナーが事業ビジョンの策定から関わり、技術と社会課題をつなぐ「仕組みのデザイン」から、最終的なロボットの形状を定めるプロダ

クトデザインまで幅広い領域で事業に貢献した。今後はデザイナーの育成だけでなく、全社に向けたデザイン教育の実施などデザインを取り巻く人々のデザインリテラシー向上にも取り組んでいく。先進テクノロジーを活用し、世の中に一歩先んじてビジョンを描くことで、同社が目指す「誰もが人間性を十分に発揮できる持続可能な社会」の実現や、デザインがより力を発揮できる状態を目指している。国力向上に貢献する日本企業の

一員として、これらの取り組みが多くの企業の事業成長のヒントになってほしいと考えている。（取材先／日本電気株式会社 コーポレートエグゼクティブ チーフデザインオフィサー 勝沼 潤、経営企画部門コーポレートデザイン部 統括部長 井手裕紀）



協調搬送ロボットサービスは、物流現場で働く人とロボット、また技術と社会課題をつなぐ仕組みのデザインからプロダクトのデザインまで一貫して取り組んだプロジェクト。





工場やカフェを備えた高岡市の能作本社オフィス。  
Photo by Tamotsu Kurumata



能作 コレド室町テラス店(東京)  
Photo by Nacasa & Partners Inc

## 株式会社能作 伝統の継承と文化の創造に取り組む鋳物メーカー

### デザイナーとの信頼関係の構築

能作は富山県高岡市に1916年に創業した鋳物産業の企業である。人気を博する錫100%の鋳物製品をはじめとした伝統的なものづくりに加え、社屋を活かした産業観光の推進や、夫婦のための「錫婚式」の提唱など、新しい文化の発信にも力を入れる。社屋には年間約13万人が訪れ、錫婚式は2019年のサービス開始以来、150組以上の夫婦が利用するなど、さまざまな場面で能作と触れ合う機会を創出している。「伝統を残すこと」と「新しい文化を発信し、ひとりでも多くの人を幸せにすること」を目指し、デザインを活用したプロダクト開発や経営を推進している。

能作では風鈴やテーブルウェア、アクセサリーなど多様なプロダクトを開発・生産しており、外部のデザイナーや専門家とも協業している。現在も30名ほどのデザイナーと連携しており、協業する際は、デザインフィーを定めず、プロダクトの売れ行きに応じたインセンティブ契約を結ぶことにし

ている。「プロダクトがどれだけ使い手に届き、使い手を幸せにしたか」という哲学をデザイナーへの報酬体系にも反映し、そこに共感できるデザイナーとの信頼関係を基盤に、より良い製品開発を目指している。

主力製品であり、ニューヨーク近代美術館(MoMA)の販売品に認定されるなど評価が高い「KAGO」は、富山デザインコンペティションを機に協業したデザイナーの小野里奈(rinao design)とともに開発された。2008年の開発以来、15年以上にわたって売れつづけ、デザイナーにインセンティブを支払いつづけているなど、ウィン・ウィンの関係を築いている。

### 経営でのデザイン活用

能作では社内デザイナーの育成にも注力している。デザイナーにはプロダクトデザインはもちろん、マーケティングの視点も持ち併せる人材として活躍が期待されている。16の直営店

(2023年12月時点)を構え、店舗のレイアウトやイベント実施の機会も増えるなか、限定製品の開発やディスプレイデザインなどを経営に近い視点で考えられるインハウスデザイナーの存在は、ブランドを守りつつ、スピード感をもって事業を進めるための重要な鍵となっている。

また、経営の観点でもデザイン活用に注力している。2023年、それまでデザイナーとして協業していた小泉 誠が取締役として経営に参画。小泉は、真鍮製の風鈴や錫のやわらかい特性を生かした「曲がる器」の第1号製品ははじめさまざまなプロダクトのデザインや、直営店舗のデザイン、錫婚式の会場設計などをおとして、能作と深い信頼関係を構築してきた。そうしたデザイナーが経営に参画することで、流通や店舗空間など、これまでの経営陣では及ばなかった領域にデザイン活用の幅が広がっている。

知財保護においても独自の考え方をもち、「地場企業全体での産地の振興」と「ブランド保護」の両立を目指している。前者について、能作の代

表的なプロダクトである錫100%の製品は、地元企業とともに地域を興していくことを第一に考え、類似商品の規制や囲い込みは行っていない。一方、後者については、医療関連のプロダクトの類似商品規制や諸外国における「能作」商標の保護など、専門家を交え徹底的に取り組んでいる。

能作を知ってもらうため、そして魅せるため、ブランドと顧客に徹底的に向き合うことで多くのファ

ンを獲得してきた。直近の5年間で売上が1.4倍に、店舗数が10から17(うち海外1)に増えるなど、デザイン活用の効果は経営にも表れている。

能作はこれからも、鋳物や産業観光、錫婚式など、さまざまな文化をつくり発信する企業に向けて、デザインの力を活用した歩みを進めていく。(取材先/株式会社能作 代表取締役社長 能作千春)



「錫婚式」で発行される「錫婚証明書」。  
記念品づくりや食事の場と併せた、夫婦のためのセレモニーを提供する。



オリジナル商品からOEM、特注品まで幅広いプロダクトを展開する。  
写真は主力商品「KAGO」シリーズと、日本シングマックス社より販売中のヘバーデンリング。

## パナソニック株式会社 デザイン本部 未来起点×人間中心であるべき姿を描き、 本質的な価値と体験を創造する



セパレート型コードレススティック掃除機  
「MC-NS100K」



自動計量IH炊飯器  
「SR-AX1」



電気シェーバー「ラムダッシュ パームイン」。  
2023年度グッドデザイン金賞を受賞。



一貫性のあるUXにより、使いやすく／わかりやすくなる

「360UX」では、製品単体ではなく、あらゆる顧客接点において一貫性のある世界観でデザインに取り組む。

### デザイン領域の拡大

パナソニックグループ(以下、グループ)は、前身の松下電器産業株式会社において、国内大手メーカーの中でも早期の1951年にインハウスデザイン部門を設立した。2019年に当時の本社技術部門にデザイン本部を設立し、2021年にデザイナーとして初の執行役員となった白井重雄によってグループ全体のデザイン経営を推進。経営や事業戦略から商品開発の現場までデザインの貢献領域を拡大し、一貫通貫のサイクルを回しつづけている。また2022年4月の事業会社制の導入に伴い、現在は事業会社ごとにデザイナーを配置してプロダクトやサービスなどのデザイン開発を行うほか、パナソニック株式会社(以下、パナソニック)に再編されたデザイン本部では、2023年1月にマーケティング部門に

あったコミュニケーション機能を取り入れ、同社が「360UX」と呼んでいる、あらゆる顧客接点において一貫性ある世界観のデザインにも取り組んでいる。

### 「足し算」から「引き算」に転換した商品企画

家電のコモディティ化が進むなか、グループ内で家電事業を担うパナソニックでは家電のあり方の見直しを始めている。そもそも家電は顧客の困りごとを解決し、健やかな生活に貢献するもの。しかし、今日の家電業界は必要以上の「スペック競争」に陥りがちで、顧客のライフスタイルの多様化に応えきれていない。そこでパナソニックは従来の多機能化を志向する「足し算」の商品企画を改め、「引き算」の発想に転換し始めてい

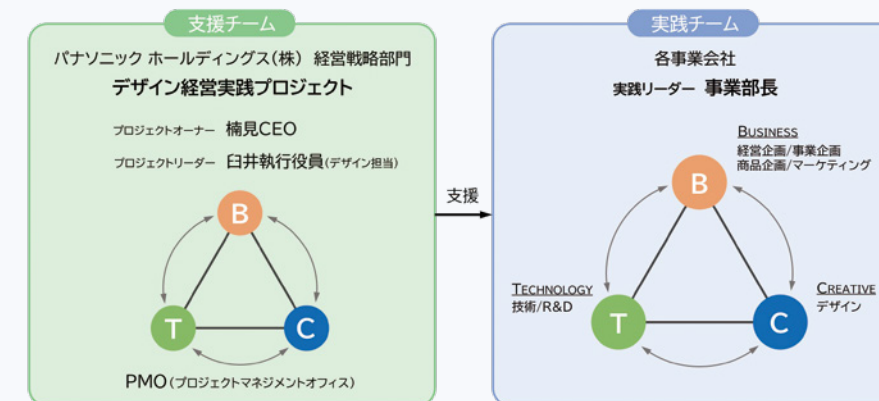
る。プロダクトが使われる現場を徹底的に観察、分析し、顧客が真に求めている価値を洞察し、その価値をまっすぐに届けられる洗練されたプロダクトやサービス、コミュニケーションのデザインを追求している。

その例として、ダストボックスを本体から分離して手軽さと掃除性能を両立させたセパレート型コードレススティック掃除機や、外出先から遠隔操作できる自動計量IH炊飯器などが挙げられる。2023年9月にはヘッドとグリップが一体となった、持ち手のない電気シェーバー「ラムダッシュ パームイン」を発売。これまでのシェーバーにはない斬新なデザインで、洗面所をはじめどこに置いても周囲と調和し、指先で角度を自在に操ることができる新感覚のシェービング体験を提供している。同商品は先行開発から商品化、その後のコミュニケーション設計にデザイナーが関与。360UX

を意識した具体的な施策は、商品パッケージや持ち運び用ケース、コンセプトブックや広告キャンペーンまで多岐に渡る。このような一貫通貫のデザインがヒット商品の実現につながっている(発売後5ヵ月で6.9万台、計画比12倍の販売を達成。2023年度グッドデザイン金賞を受賞)。

### グループCEO直下で「デザイン経営実践プロジェクト」を推進

「デザイン経営実践プロジェクト」は、グループCEOの楠見雄規がプロジェクトオーナー、執行役員の白井重雄がプロジェクトリーダーとなり、ビジネス、テクノロジー、クリエイティブの多様な専門性を持った専任メンバーとともに、各事業会社の競争力強化をサポートするものだ。プロジェクトでは、グループ各社の事業会社社長や事業部長と



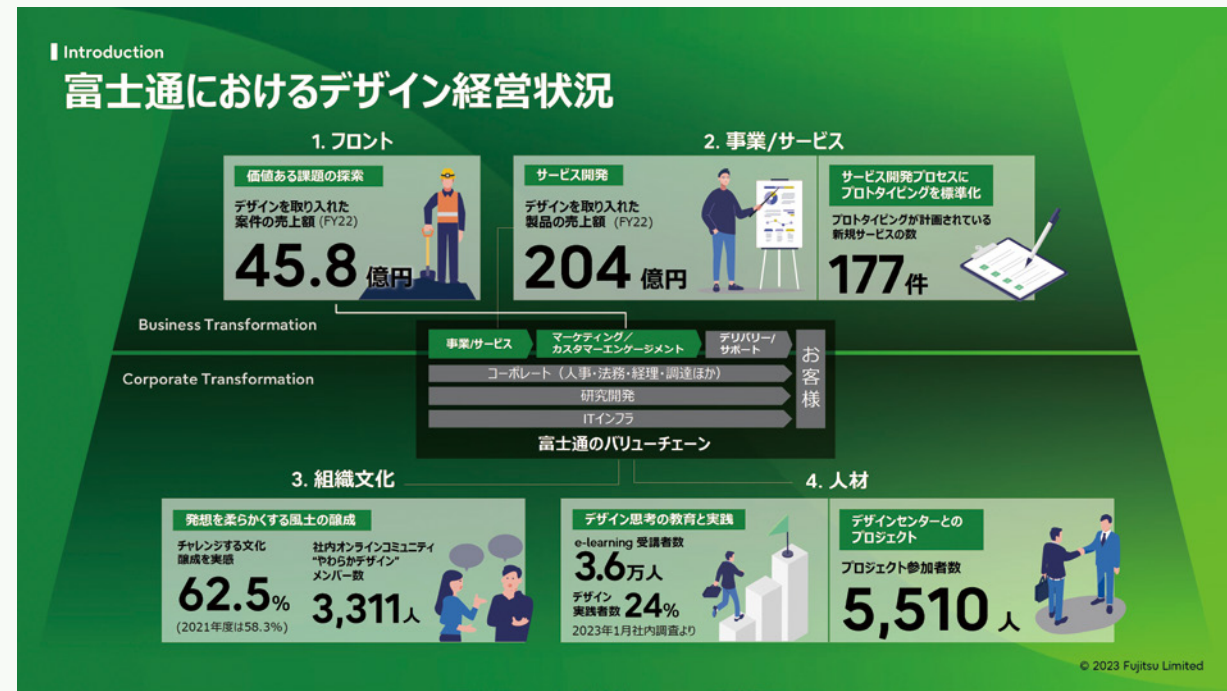
「デザイン経営実践プロジェクト」の仕組み。

いった経営の意思決定主体者がリーダーとなって、慣習に囚われずに、実現したい未来の社会像を構想し、社会の変化を捉えた戦略構築や事業変革に取り組んでいく。未来へのビジョンを掲げることで、長期視点に基づく経営戦略の構築や、R&Dをはじめとした事業の発展への方向性が具体化され、新たに獲得すべきケイパビリティも明らかになってくる。結果として社員の熱量が上がリ、組織全体として大きく前に踏み出せるという。

本プロジェクトは2021年に始まり、2024年1月現在では9つの事業部門で実施、今後もグループ全体に展開していく予定だ。

未来起点×人間中心の事業サイクルを回しつづけることで、組織のレジリエンスを高め、企業としての本質的な競争力を強化しているパナソニック。デザインはその中心にあり、グループ全体に活動が展開されている。(取材先/パナソニック株式会社 デザイン本部 木村博光)

富士通におけるデザイン経営状況。



## 富士通株式会社 デザインセンター デザイン効果の定量化に挑み、デザイン経営をリードする

### デザインの役割を自ら広げていく

富士通は2020年からDX企業としてデザイン経営に取り組み、「すべての企業活動において、デザイン思考を実践する」として自らを変革しつづけている。その体制を整えるため2020年7月に富士通本体にデザインセンターが合流し、経営層とともに全社目線でデザイン経営をリードしている。

デザイン経営を推進していくためには、その成果をわかりやすく表現する必要がある。そこでデザインセンターではさまざまな関係者の協力を得ながら、多くの人に伝わることを目指した「デザイン効果の定量化宣言」を掲げている。

### 全社の理解浸透と仲間づくり

具体的な取り組みのひとつとして、2020年か

ら2023年における3年間のデザイン経営実践の成果をまとめた「FUJITSU デザイン白書2023」がある。この白書では、富士通がどのようにデザイン思考を業務に取り入れ実践しているのか、そのビジネス効果や具体的な活動事例などを紹介している。例えば、これまでにやってきたeラーニングやデザイン体験会、デザインコミュニティの活用、実業務でのデザイナーとの協働といった多様な取り組みをとおした、富士通社員のデザイン思考への理解と実践の高まりを定量的に示している(3年間でデザイン思考理解者の割合は8%から72%へ、実践者の割合は2%から24%へ向上)。

またある事業部では「システム×デザイン思考」の手法を学習・実践するワークショップを年間308回開催、本部に所属する従業員の過半を占める704名が参加。その結果、デザイン思考で顧客の課題に共感してアイデアを抽出・具体化

し、ビジネス貢献につながる活動を生み出しているという。

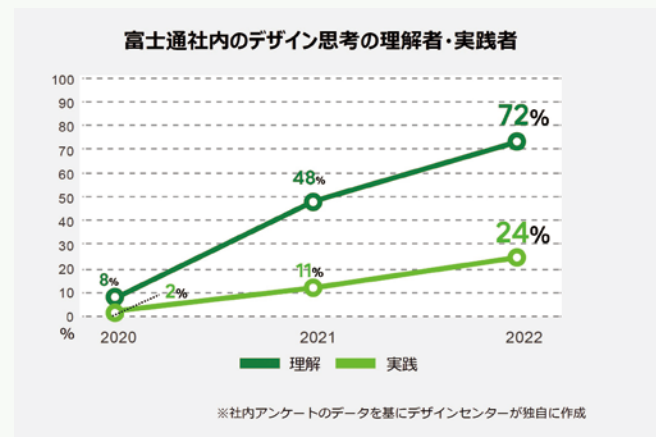
デザイン白書には、定量的な情報だけでなく、デザイン経営に取り組む現場の声が多く掲載されている。白書の制作過程やその後の公開を通して、デザインセンターを超えた全社におけるデザインの理解浸透、そしてデザイン経営の実践に向けた仲間づくりを行なっている。

### 「デザイン効果の定量化」という 難問に挑戦する

富士通では、デザイン経営の実践を契機にデザイナーの活躍の場が着実に広がっている。しかし、重要なプロジェクトに必ずデザイナーが参画するという体制まで築けていないのが実態。これは、デザインセンターの組織規模が富士通の事業規模に対して小さいだけでなく、デザイン



富士通のデザイン経営ビジョン。



富士通社内のデザイン思考の理解者・実践者の割合推移。

の効果は定性的であると考えられており、デザイナーとの協働をしない限り、その効果を実感しにくいことも背景にある。そこでデザインを生業としていないエンジニアや営業部門がデザインの価値を容易に理解するために、デザインセンターでは「デザイン効果の定量化」の研究を推進している。

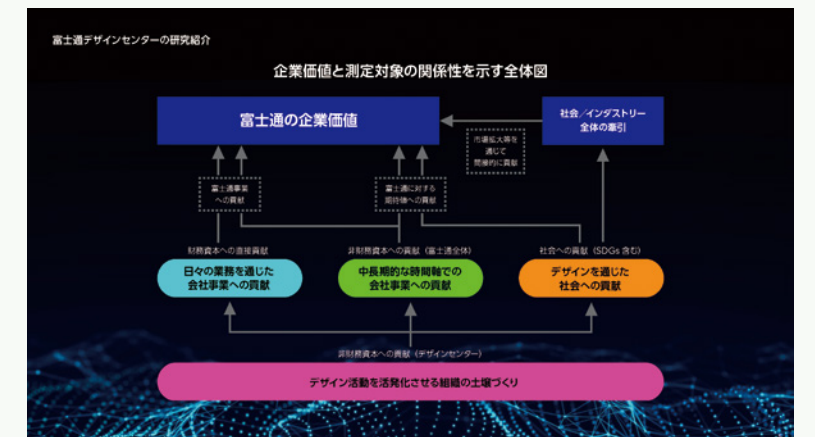
2023年に「商談への貢献」と「人的資本への貢献」について研究を実施し、顧客NPS<sup>1</sup>や従業員エンゲージメントの向上におけるデザインの効果を定量的に評価した。ただし、説得力のある研究成果とするには測定手法やサンプル数などに課題があり、今後も研究と発信を継続していく。デザイン経営においてもデザインの効果を定量的に示すことができる企業は少ない。富士通デザインセンターは、研究から得たノウハウを共有することで、他企業におけるデザイン経営の実践にも貢献したいと考えている。

### 富士通デザインセンターから 「Fujitsu Design Center」へ

デザインセンターでは、富士通におけるデザイン経営の実践を推進することに加え、グローバルでの活動と組織化に向けて動きは始めている。背景にあるのは、2021年に発表したグローバルブランド「Fujitsu Uvance (フジツウ・ユーバンス)」への全社的な注力とデザインに対する期待の高まりだ。「Uvance」とは、あらゆる(ユニバーサルな)ものをサステナブルな方向に前進(アドバンス)させるというふたつの言葉を重ね合わせた名称で、多様な価値を信頼でつなぎ、変化に適応するしなやかさをもたらすことで、誰もが夢に向かって前進できるサステナブルな世界をつくるという決意が込められている。今後はFujitsu Uvanceを世界中の顧客に届けるべく、デザインセンターの海外拠点設立も視野に入れたグロー



「システム×デザイン思考」の手法を学習・実践するワークショップ。



企業価値と測定対象の関係性を示す全体図。

バル展開にも取り組んでいく。(取材先: 富士通株式会社 デザインセンター センター長 宇田哲也、シニアディレクター 川見充彦、藤村拓自)

<sup>1</sup> ネットプロモータースコア。企業に対する顧客ロイヤルティ(信頼度や愛着)を計測するための指標。

カメラや医療機器、化粧品など多岐にわたる富士フィルムの製品群。



2023年5月に設立された新スタジオ「CLAY」。「完成しないスタジオ」をコンセプトに、外観やインテリア、サイン、音響などあらゆるデザインは社内でも考案された。このデザイン拠点と、IT開発拠点「ITs」の2棟で構成される「FUJIFILM Creative Village」から、同社は新たなイノベーション創発を目指す。

## 富士フィルム株式会社 デザインセンター 富士フィルムをデザインする

### 開発者・研究者との妥協のない共創

富士フィルムは、世の中にあるプロダクトジャンルの原型となるような製品を数多く生み出してきた。デザインセンターは、デジタルカメラやチェキ、化粧品などのコンシューマー製品から、医療機器や産業機器、放送用光学機器、プロジェクターなどのプロシューマー分野、機能性材料分野からソリューション分野まで、モノやサービスの先にある感動を提供するため、人々の「言葉にならない思い」に誠実なデザインで応えてきた。

ここ10年近く、開発者や研究者とデザイナーの共創が増えており、新しいブランドを開発するような場面では、デザイナーがプロジェクトの上流から参画することも当たり前になっている。例えば、2022年3月から展開しているスキンケア

ブランド「cresc. by ASTALIFT(クレスク バイ アスタリフト)」の開発では、どのような価値観やライフスタイルのユーザーに届けるのかという構想段階からデザイナーが参画し、商品企画担当や技術者と議論を重ねた。パッケージやネーミング、処方開発の検討まですべてが同時進行するなか、デザイナーの「中身の美しさを生かした容器をつくりたい」という着想により、あえて気泡を混入させるという従来にないアプローチで、みずみずしさのあるパッケージデザインが生まれている。徹底してユーザー目線を貫き、ユーザーにとって最適なデザインを提案するデザイナーを、開発者や技術者は信頼し、アイデアの実現に尽力する。このような共創関係を深めることで、同社は国内外で高く評価される数々のプロダクトを世に出すことができている。

### デザイナーを最大限に覚醒させる「CLAY」

デザインセンター長の堀切和久は、共創やデザイン賞受賞の拡大の背景には、2017年に「富士フィルムをまるごとデザインする」と掲げて開設した「CLAYスタジオ1」の存在があるという。これは、社内の事業部や研究所とのつながり、そして他企業のデザイン部門やクリエイターとのつながりを創出し、デザインに注力できる環境を実現したデザイン拠点。2021年5月にはふたつ目の拠点「CLAYスタジオ2」も開設した。これらを機に、商品開発の下流で製品だけをデザインするのではなく、プロジェクトの上流から参加し、グループ内の技術をデザインで可視化していくような挑戦が増えた。担当事業やプロジェクトを超えたデ

ザイナー同士のセッションや社内外のスタジオへの訪問、共創活動も増えるなかで、デザイナーたちは次第に「覚醒」していったという。2019年以降2023年の現時点にかけて、世界4大デザイン賞における過去最多受賞数を企業として記録した。

そして、2023年5月には、今までにない画期的なサービスや製品を生み出すことを目指し、常に進化しつづけるという意味で「完成しないスタジオ」をコンセプトに掲げた新スタジオ「CLAY」(以下、新CLAY)を設立。「デザイナーひとり当たりの空間」がクリエイティブを支える重要な環境指標として、デザイナーのクリエイティビティを誘発する開放的な空間と制作スタジオとしての機能性を両立させた、ひとつのプロダクトデザインとなっている。新CLAYはその外観デザインや室内のレイアウトはもちろん、デスク、工作テーブ

ル、照明、音響、GUI、サイン、マンホールにいたるまで、そこで使われるほぼすべてのものを総勢90名のインハウスデザイナーの手によってデザイン。デザイナーを志す学生などを魅了し、採用にも大きく貢献している。

### 「ありがとう」「いいね」「たのむ」の良循環を回す

売上や利益といった指標でデザインの効果を測ることは難しい。デザインセンターは、以下のような循環を回すことで、デザインを支援する人を増やし、デザインへの投資を生み出している。

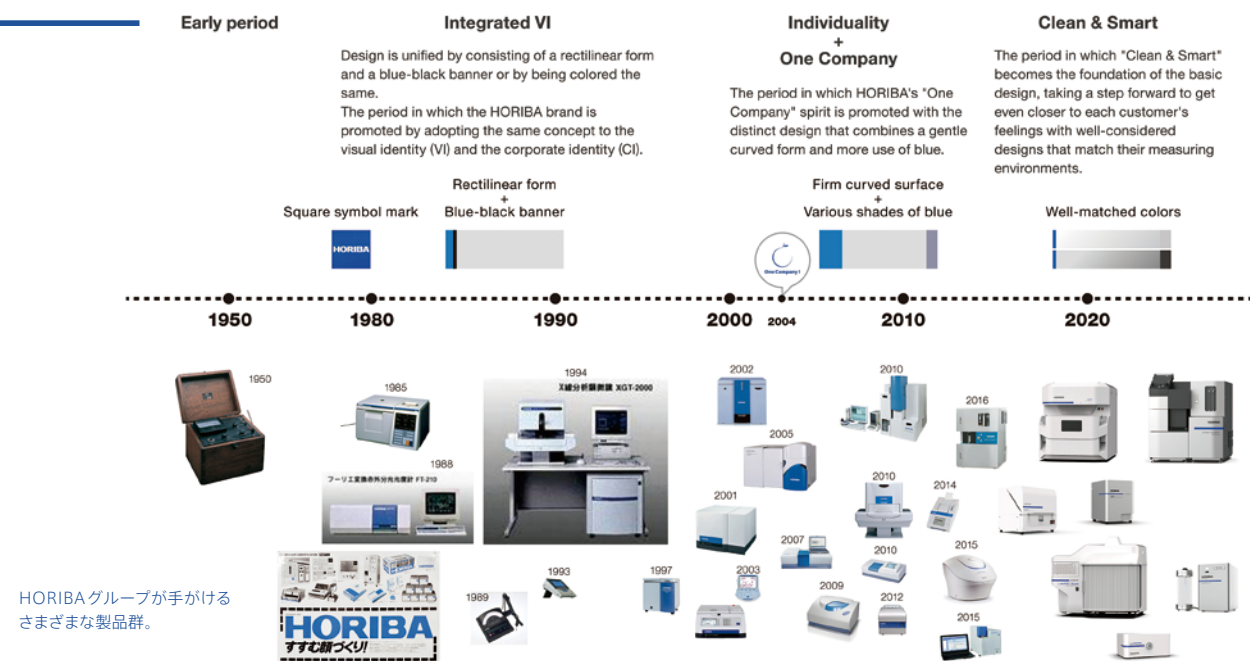
①「ありがとう」の積み上げ(社内の声)。デザインでモノが売れる、機能を生み出す、話題になる。新しい商品やサービスが生まれるといった各事

業での実績が上がる。デザイナーの要望が通りやすくなる。それらを通じて、デザインセンターからの提案の採用や実現の確率が高まる。

②「いいね」の積み上げ(社外の声)。技術とデザインが融合することで新たな価値を生み出し、世界のデザイン賞を数多く受賞することで、富士フィルムの全領域で製品やサービスのデザインが評価されるようになった。

③「たのむ」の醸成(信頼感)。デザインセンターに対する期待が高まり、「デザインとともに動く」というデザインの上流工程化が進む。

この良循環を大きく育てながら、これからの富士フィルムをデザインしていくことがデザインセンターの役割だ。(取材先/富士フィルム株式会社 執行役員 デザインセンター長 堀切和久)



## デザインの力を使ってブランドを醸成する 株式会社堀場製作所

### 「HORIBAらしさ」を伝える

株式会社堀場製作所は分析・計測機器で世界をリードするグローバル企業で、現在は29の国と地域に49のグループ会社を展開、従業員の6割以上を外国人が占める。エネルギー・環境、バイオ・ヘルスケア、先端材料・半導体の分野へ幅広くソリューションを提供している。同社のデザイナーは、開発部門の製品デザインチームと主にブランディングを担うエクスターナルコミュニケーションセンターに合わせて10名所属している(2024年1月時点)。経営層からは、国内外のHORIBAグループ製品のユーザビリティや審美性を高めることに加え、「HORIBAらしさ」を社内外に伝播していくことが期待されている。新製品の開発や社内外への重要な情報発信などにデザイナーが携わるような組織運営がなされている。

### 機能的価値と経験価値の両立

過去、分析機器における製品開発は、一般消費財における製品開発とは性質が異なっていた。一般消費財では機能と並んでデザインが重要な要素であるのに対し、分析機器などの生産財<sup>1</sup>では機能が絶対的な要素だった。しかし、IoTや自動

化など、最先端技術や働き方改革などによるユーザーの環境の変化により求められる価値が変化し、メンテナンス性やサービスを含めたソリューション、デザインも大きな要素となってきた。製品の性能といった機能的価値だけでなく、心理的・感覚的な経験価値を顧客が求めるなかで、同社はHORIBAブランドへの信頼醸成のためにユーザー志向を徹底。デザイナーがリサーチやコンセプトの設計段階から製品開発に携わるようになった。

例えば自動運転システム「ADS EVO<sup>2</sup>」の開発においては、ユーザーヒアリングを経たことで、ユーザビリティの強化が最重要の項目であることが分かった。そこでデザイナーは、ユーザーが従来製品に感じているストレスを、製品開発部署や品質保証部といった関係者が理解し共感するために、新製品の目指す方向を合わせる場を設けた。そこから「誰でも8分で搭載できる自動運転システム」というデザインコンセプトを立案。ユーザーの作業手順が自然にわかり、車両試験前の組立作業の時間短縮に貢献する本体パーツ収納カートも提案し製作した。設計者のアイデアも参考にしながら、使用環境に合わせたHORIBAのデザインルールで美しく仕上げることで、顧客に高く評価される製品を実現し、第50回機械工

業デザイン賞IDEAやドイツの国際デザイン賞のGerman Design Award 2024などを受賞。こういったユーザーや社会からの評価は、デザイナーのみならず製品開発に携わった従業員の評価や働く喜び、社内におけるデザインへの理解向上につながっている。

### HORIBAブランドを体現した オフィスに

HORIBAらしさを伝える手段は、製品だけではない。エクスターナルコミュニケーションセンターのデザイナーは、同社の会社紹介コンテンツやVMV(ビジョン、ミッション、バリュー)の発信、テレビCMなど広報および宣伝資材の制作に加えて、周年記念の式典や海外拠点のオープニングセレモニー、社員交流会などのイベント企画・プロデュースに携わり、社内外の人々との関係強化に貢献している。

また近年では、従業員と会社との関係強化の文脈で、自社オフィスの設計にもデザイナーが関わっている。名古屋のセールスオフィスの移転リニューアルでは、デザイナーと現場の若手社員でワーキンググループを組成し、オフィスのレイアウトとインテリアの空間づくりを行った。本社の社



自動車の走行試験を自動化する装置「ADS EVO」。ユーザー視点の開発アプローチや収納カートの製作などをデザイナーが主導した。

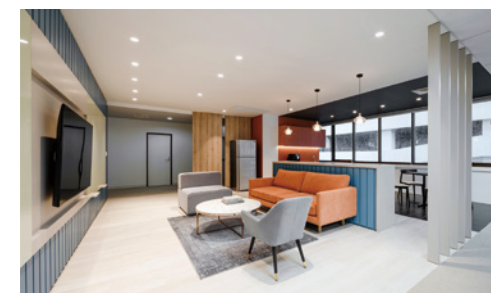


名古屋オフィスのリニューアルに際し、共同作業にも個人作業にも使えるものとしてデザイナーと現場社員が考案したオリジナルテーブル。提供：株式会社エスエス企画

員が主導するのではなく現場で働く社員も巻き込んでデザインをつくり上げることもHORIBAらしさである。名古屋オフィスは駅近の立地であることから「立ち寄りたくなるオフィス」をコンセプトにし、駐在社員と、営業活動で朝と夕方だけ利用する社員、出張で訪れる社員が同じ空間で働きやすいレイアウトが目指された。デザイナーは議論・検討のファシリテーションの面で貢献し、普段オフィスが使われる現場の行動観察を若手メンバーが中心に実施した。その結果、共同作業にも個人作業にも使える名古屋オフィス独自のオリジナルテーブルが考案された。

またタイ支社のオフィスでは、もともと事業やセクションごとに分かれていたオフィスを仕切りの少ない、開けた空間にした。企業の文化と現地社員の生活文化やコロナ禍以降の働き方をヒアリングし、オフィス内で働く社員同士でより多くのコミュニケーションが生まれるようにレイアウトを行った。

このようにデザイナーの貢献領域が拡大し、開発部門をはじめさまざまな事業部と関わる機会が増加した一方で、各事業部との距離感を感じるときもあるという。現在、デザイナーは全社の従業員向けに勉強会を企画し、デザインの重要性やHORIBAらしさを伝える取り組みを継続し



社員間のコミュニケーションを意識したタイ支社のオフィス。



<sup>1</sup> 最終生産物である消費財の生産に用いられる機器や材料のこと。  
<sup>2</sup> 自動車メーカーなどで試験車両を実験室で運転し、燃費や排ガス成分などを評価する試験において、人間に代わり試験車両を運転する装置。



## マツダ株式会社 デザインで日本の魅力を発信する

### 独自の技術とデザイン

マツダ株式会社は1920年に広島で創立。「人馬一体」という、ドライバーとクルマの一体感を高めることを設計理念の中心に据える同社の強みは、その独自の技術とデザインに宿る。1967年に発表したコンパクトながらも高出力なロータリーエンジンや、1989年の誕生以来優れたハンドリングと楽しさを提供するライトウェイトスポーツカー「ロードスター」などにより、世界的な名声を得ている。近年は「SKYACTIV(スカイアクティブ)」技術などの新世代車両運動制御技術の開発や環境技術への取り組みにも注力しており、技術と人とクルマの絆を重んじる哲学で、自動車業界における独自の地位を確立している。

### デザイン哲学の確立

マツダは長らく、車種ごとに独自のデザインコンセプトを設定し、個々に最適化されたデザインを追求する体制をとっていた。各開発チームは担

当するモデルのデザインのみを重視していたため、マツダブランド全体の価値には寄与しなかった。そんななか、2009年にデザイン本部のトップに就任した前田育男(現シニアフェロー)は「ブランドへの愛着を深めることが企業力向上につながる」という視点から、ブランドデザインを推進。マツダの歴史や不変的な価値を言語化し、「魂動(こどう)」という独自のデザイン哲学を確立した。この新たな哲学は、「MAZDA 靱(SHINARI)」「RX-VISION」「VISION COUPE」など形のものとなったビジョンモデルとして発表され、マツダブランドの方向性が形づくられていった。

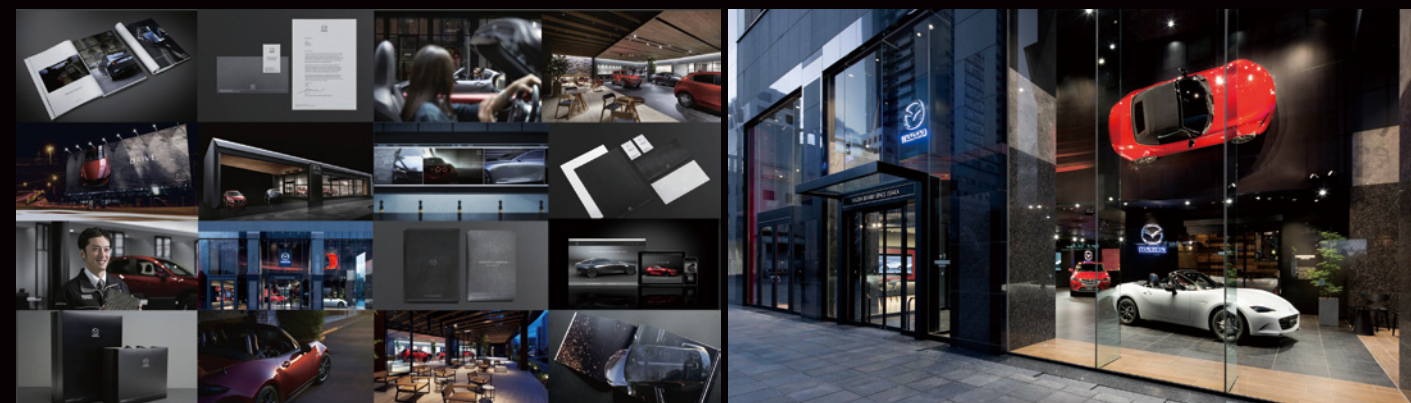
デザイン戦略の確立には多くの時間と努力を要した。前田は、魂動デザインの理念を形づくる過程で、経営層に幾度となくプレゼンテーションを行い、マツダがなぜその方向性を選び、それがどのようにブランド価値を高めるのかについて手段を尽くして説明したと語る。この一連の取り組みが「ブランド価値経営」という経営スタイルにつながっている。

その後、製品デザインのみを手がけていたデザ

イン本部内にブランドスタイル統括部が発足。それ以前は、ロゴ製作を含む製品以外のデザインはマーケティング部門が外部の代理店に委託していたが、この部署の設立により、動画や静止画、店舗やウェブサイトなど、ユーザーとマツダを結びつけるあらゆるタッチポイントのデザイン業務を社内で手がけられるようになった。そのことで、一貫したマツダブランドが確立されていった。

### 日本的な美意識の追求

マツダのデザインの根底にあるのが、日本的な美意識へのこだわりだ。自社のブランド理念を展開するうえで、マツダは日本ブランドとしてのアイデンティティを重視し、日本独自の美しさを模索する。「魂動デザイン」の次世代を担うデザインとして、「引き算の美学」に基づいた日本人の繊細な感性をデザインに取り入れることで、日本の美意識を体現し、人々の感情に訴えかけるものづくりを追求する。前田は、北欧やドイツのように独自のデザインテイストを持つ国々と比較して、日



店舗やウェブサイトなど、ユーザーとマツダを結びつけるあらゆるタッチポイントのデザイン業務を、デザイン本部内に発足したブランドスタイル統括部が手がける。

本には「ジャパンデザイン」と呼べる明確なスタイルが未だ形成されていないことに危機感を持っている。この課題感に基づき、マツダはデザイン戦略の策定段階から、伝統工芸職人とのつながりを重視し、日本に根づく文化や美意識を深く理解するため職人のもとに学びにいらっている。マツダの製品をとおして日本の魅力を発信することで、世界の人々が日本に注目するきっかけになれば、と前田は語る。

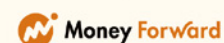
マツダはこれまで一貫したデザイン哲学のもと、数多くのモデルを送り出してきたが、近年は長期的な成長戦略の一環として、車両製造にとどまらず、モータースポーツのサブブランド「MAZDA SPIRIT RACING」の設立など、事業領域を拡大している。ジャパンデザインを体現する、マツダの美学が受け継がれたさまざまなプロダクトやサービスを見る日は遠くない。(取材先/マツダ株式会社 シニアフェロー 前田育男、デザイン本部 本部長 中山 雅)



2021年に立ち上がったレーシングチーム「MAZDA SPIRIT RACING」を軸としたモータースポーツコミュニティ「倶楽部 MAZDA SPIRIT RACING」。

自社のミッション、ビジョン、バリューズ、カルチャーを社員と共有しアップデートしていくためのメディア「Money Forward Culture Deck」はデザイナーが中心になって制作されたもの。

## Money Forward Culture Deck



### Mission

お金を前へ。人生をもっと前へ。

### Vision

すべての人の、「お金のプラットフォーム」になる。

### Values

User Focus Tech & Design Fairness

### Culture

Speed Professional Teamwork Respect Evolution Fun

## 株式会社マネーフォワード

## 会社の急成長を促しながら組織全体を支える

### 経営にデザインを取り入れる

株式会社マネーフォワードは、個人向けの家計簿サービス「マネーフォワード ME」や、法人や個人事業主向けのバックオフィスサービス「マネーフォワード クラウド」など、50以上のサービスを提供している。約100名が所属するデザイン組織には、プロダクト開発だけでなく、ブランディングや組織のデザインも期待されている。CDO(チーフデザインオフィサー)の伊藤セルジオ大輔は、デザイン組織が最大限の力を発揮するために、マネジメントだけでなく、経営会議のファシリテーションなど「経営にデザインを取り入れる」ことを実践している。

### 共通の開発プロセス

#### 「ユーザーフォーカススクラム」

マネーフォワードでは、プロダクトごとにチームが存在し、それぞれが権限を持って開発を進めている。また、プロダクトには実現すべきユーザー体験が明示されており、その実現度を測るKPI(重要業績評価指標)が設定されているケースもある。以前は、各チームが独自の手法でプロダクト開発やユーザー理解を進めており、個々のチームのナレッジが社内に共有されていなかったという。そこで2020年ごろからデザイン組織が中心となって、ニーズの発見とサービス提供を交互に繰り返すことで精度の高い解決策をユー

ザーに提供できる仕組み「ユーザーフォーカススクラム」を社内へ浸透させてきた。その社内浸透にあたって、デザイナーの採用や育成の強化と、デザイナーとプロダクトマネージャー(PdM)が協働して取り組むスキルアッププログラム「PdM Forward Program」も実施してきた。ユーザーフォーカススクラムをどのチームでも簡単に取り入れられる環境を整備することで、プロダクトの立ち上げ時からデザイナーが参画することが当たり前となり、50以上のサービスにおけるプロダクト品質の向上につながっている。

### 社会に貢献するための経営へ

伊藤は自身の役割を「経営としてデザインを活用すること」「経営にデザインを取り入れる」ことであると定義する。前者はユーザー中心の考え方を会社全体で持ち、その実現手段としてプロダクトデザインやブランディングを行うための取り組みで、CDOの仕事の大半を占める。前述のユーザーフォーカススクラムの仕組みづくりや社内浸透、デザイン組織としての3カ年計画策定などがこれにあたる。

後者は「会社経営自体にデザインの考え方を取り入れていくこと」。全体を俯瞰して統合的に考えたり、目指すべき姿からバックキャストすること、抽象と具体を行き来することでコンセプトを形にしたり、そういったデザインの特性を経営に生かすための取り組みである。例えば、経営視点を持ったデザイナーとしてマネーフォー

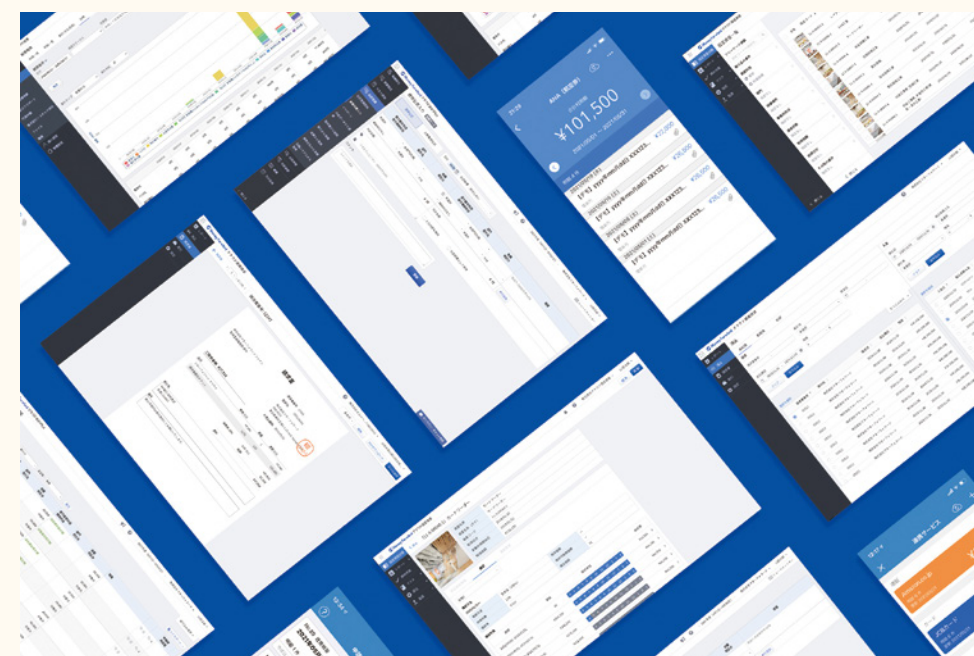
ドグループの経営メンバーが集まる経営合宿の企画やファシリテーションを実施することで、共創のきっかけを生み出すことができたという。複雑化する社会で、高い視座と広い視野をもちながらユーザーを中心に課題と向き合うデザインの力を活かし、より社会に貢献するための経営を志向している。

### 感動レベルのサービスを目指す

マネーフォワードは2016年に自社のミッション、ビジョン、バリューズ、カルチャー(MVVC)を策定し、それらの実現を事業の中心に据えている。事業環境の変化や従業員数の急拡大に対応しながらミッションとビジョンを実現するためには、多様性に富んだメンバーが個々の強みを活かして事業をつくり進めつつつけられる環境を整える必要がある。すべての活動の土台となるカルチャー

が会社からの一方通行で語られるものではなく、従業員の価値観と行動の集積でアップデートされつづけていくことを目指し、2023年にデザイナーが中心となって「Money Forward Culture Deck」を制作。社員自身がMVVCをどのように捉えているかをまとめた。

伊藤は自身がCDOに就いた2020年から2024年1月までの4年間で「ユーザーにとって使いやすい、わかりやすいデザインを全社とおして実現できるようになってきた」と振り返る。しかし、現状に満足はしていない。デザインの力を最大限に発揮し、利便性の向上という機能的価値だけでなく、期待を超える驚きや嬉しさを伴う利用体験といった情緒的価値も提供できる、もう一段上の感動を伴ったサービスの実現を目指す。(取材先/株式会社マネーフォワード CDO 伊藤セルジオ大輔)

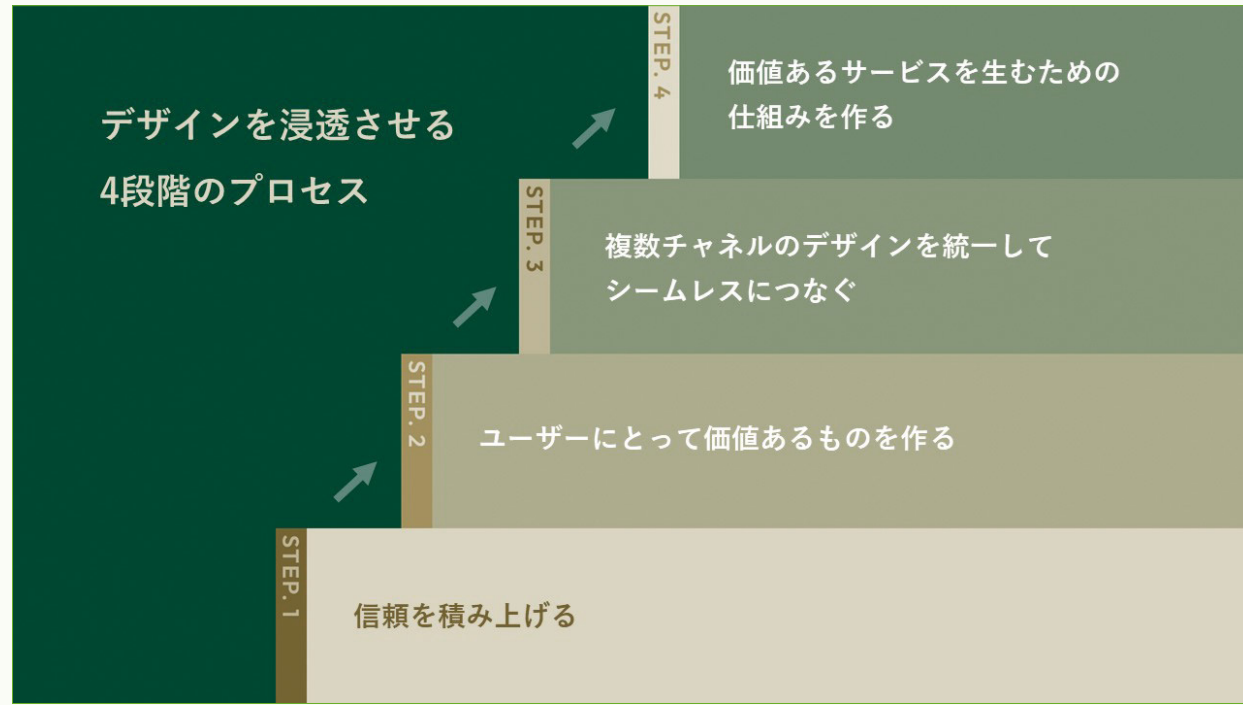


クラウド型ERPサービス「マネーフォワードクラウドERP」。ユーザー中心の開発プロセスによって、その使いやすさが評価され、2021年にはグッドデザイン賞も受賞している。



経営会議や経営合宿をデザイナー(CDO)がファシリテーションするなど、経営にデザインを取り入れるための活動がされている。

デザインチームが策定した「デザインを浸透させる4段階のプロセス」。



デザインチームは、グループ内の各種サービスの顧客体験を統一するために、UIや情報設計に関する指針や用法、素材、htmlコードなどを集めた「SMBCデザインシステム」を開発・提供している。

## 株式会社三井住友銀行 顧客視点で金融体験をデザインする

### デザインを浸透させる 4段階のプロセス

株式会社三井住友銀行は、サービス設計やシステム開発の初期から顧客起点の発想や姿勢を徹底する必要があると考え、2016年にデザインチームを発足した。2024年1月時点で11名のメンバーが在籍しており、プロフィットセンター内のチームとして、事業部と密に連携しながらデザイン技術を活用した製品・サービス開発を進めている。インハウスのデザイン組織とすることで、企画担当者と同じ目線のもとで活動できる、速やかに相談に対応できる、ナレッジを蓄積できるなどのメリットが生まれている。

デザインチームでは、「デザインを浸透させる4段階のプロセス」を定義しており、この取り組

みは2023年のグッドデザイン賞を受賞した。上の図は大企業がデザインを経営資源とするためのエッセンスが整理されている。

プロセスの1段階目は、デザイナーが企画担当者に役割と価値を伝え、協力者として正しく認識される「信頼構築」であり、2段階目はユーザーにとって価値あるサービスをつくり、改善実績を通じてデザインの重要性が社内に伝達される「価値発信」。3段階目は他部門やグループ会社を跨ってユーザー体験を向上させる「価値拡大」であり、4段階目は価値あるサービスを生み出す仕組みをつくり、デザイン思考を組織全体に浸透させる「思考拡大」(UI勉強会、デザインプロセス啓蒙、リサーチ文化醸成、デザインシステム活用などを複合的に実施)としている。

このように、案件担当者レベルにデザインチー

ムの役割や価値を正しく理解してもらい、組織全体でデザイン思考の実践という新しいカルチャーを醸成していく。ひとつひとつのステップを着実に踏むことで、メガバンクにおけるデザイン活用を一時的なものではなく、継続的なものにしていくとしている。

### デザインの価値を最大化する 「デザインプログラムマネージャー」

三井住友銀行におけるデザイン活用の鍵のひとつは、デザイナーと企画担当者の両方の言語や事情を理解し両者をつなぐ役割を担う「デザインプログラムマネージャー」(以下、DPM)の存在だ。

DPMはデザイナーを必要とする案件に対し、その関わり方を設計し、デザイナーに伴走する役割

デザインチームには、デザイナーと企画担当者それぞれの言語や事情を理解し両者をつなぐ役割を担うデザインプログラムマネージャーがあり、円滑なコミュニケーションの実現に寄与している。



を担っている。デザイナーと企画担当者の間にDPMが立つことで、円滑なコミュニケーションの実現に寄与している。

案件全体のリードは企画担当者が担うが、前提条件や納期を加味した要件定義をDPMが事前に行うことで、企画担当者だけでは及ばない観点を加味した調整や取捨選択を可能にしている。また、DPMはデザイン活用に関わる予算取りやその妥当性に関する社内説明も担い、デザイナーが本来的な業務に集中し、価値を発揮しやすい環境の構築に貢献している。

社内のハブとして事業部のさまざまな場面に顔を出し、将来性を感じる領域を見つけた際は資料作成などの些細な案件であってもデザイナーを巻き込んだ体制をつくる。DPMがデザイン浸透プロセスの1段階目や2段階目にあたるきつ

けづくりを積極的に行うことで、デザインの組織浸透を促進する。

### デザインの価値を広く届ける

デザインチームはSMBCグループが顧客に対して安定した品質でデジタルサービスを提供するためのUIや情報設計に関する指針や用法、素材、htmlコードなどを集めた「SMBCデザインシステム」を開発・提供している。これにより利用するデバイスや金融サービスが異なっても、統一された体験が顧客に提供できるようにしている。

このような活動を銀行業務やクレジットカード事業、コンシューマーファイナンス事業などSMBCグループ内に広げ、今後は実店舗を中心としたオフラインとオンラインをつなぐ体験設計



や、グループ外のパートナーとの協働によるサービス提供の加速を目指す。そこでは、よりいっそう顧客視点で金融体験を設計していくことが必要になると想定しており、デザインチームはデジタル化時代においても最も人間らしい価値を提供し、最も信頼され、最も選ばれる金融グループを創ることを目指す。(取材先/株式会社三井住友銀行 リテールIT戦略部デジタル企画グループ 上席推進役・デザインマネージャー 松下耕太郎、部長代理・デザインプログラムマネージャー 米本 滉貴)



## 未来価値を洞察し、 クリエイティブな文化を醸成する 三菱電機株式会社 統合デザイン研究所



三菱電機「未来価値洞察」のウェブサイト。現在とは異なる価値観で生活する人々の暮らしを、未来から届いた絵葉書の形で紹介している。

自動車機器事業部に新設されたモビリティ未来イノベーションプロジェクトグループと協働で開発に取り組んだ院内搬送ロボット「MELDY」。



デザイナーの自主研究から始まった、AI倫理を議論、思索するプロジェクト「AI SPEC (エーアイ・スペック)」。AIとともにある未来の暮らしを、マンガやプロダクト、アプリケーションのプロトタイプングをととして表現した。



### 未来価値洞察から 始まるデザイン思考

三菱電機株式会社は、次の100年に向けた持続的成長を目指す「未来価値洞察®」をととして同社の可能性を広く探索している。同社の統合デザイン研究所は、各事業部や他の研究所との共創をととしてデザイン思考の全社展開を推進しており、ニーズや課題の探索から検証まで、事業開発の各段階で関係者と共通認識を形成している。UXデザイン、ソリューションデザイン、プロダクトデザイン、インタラクションデザインなどの専門家を擁し、既存事業の強化と新事業の創出に貢献している。世界情勢や経済動向など社会を取り巻く環境が目まぐるしく変化し、人々の生活に影響する事柄が複雑に絡みあう時代のその先

を考えるには、これまでの延長線上ではなく、非連続・不確実な未来にも目を向ける必要がある。統合デザイン研究所では2017年より、課題解決に有効なデザイン思考プロセスの最上流に未来価値洞察を位置づける活動を実施している。未来シナリオなどを情報ソース(未来の可能性)として活用することで視野を拡大し、膨大な量の小さな変化の兆しを収集・分析・考察。ここから気づきを得ることで、やがて大切になる未来の価値を抽出し、より良い未来を考える手がかりとしている。活動の成果は「未来価値洞察年表」として多様なテーマごとに10年後・20年後・30年後といった時系列で取りまとめており、三菱電機の全社員に公開されている。未来からのバックキャストで、事業の機会領域や新たな研究開発テーマの設定などを推進している。

近年では同研究所への社外からの表彰実績も生まれている。2022年にRed Dotデザインアワードを受賞した院内搬送ロボット「MELDY® (メルディー)」は、同社の自動車機器事業部に新設されたモビリティ未来イノベーションプロジェクトグループからの相談を受け、2020年のパンデミックが深刻化するなかで開発に着手。「ユーザーである医療従事者にいかに寄り添えるか」を開発指標のひとつとして、徹底した現場観察と同時に、ロボットと人間が共生する未来のイメージを膨らませた。そこから「優しくて、力持ちで、寄り添ってくれる同僚」というパーソナリティーを体現するようなデザインを固めていったという。

### 全社にクリエイティブな文化を醸成

統合デザイン研究所では、デザイナーの自主研究に経費予算を割り当てており、新しい事業のコンセプト設計やリサーチ、次々機種以降を見据えた研究など、自分たちで設定したテーマで研究を行い、事業部門へ提案する活動を重視している。2013年度以降、デザイナーが自らの課題意識をもって自由にテーマを設定できる公募型のプロジェクト「Design X」も実施しており、オフィシャルな活動として定着している。

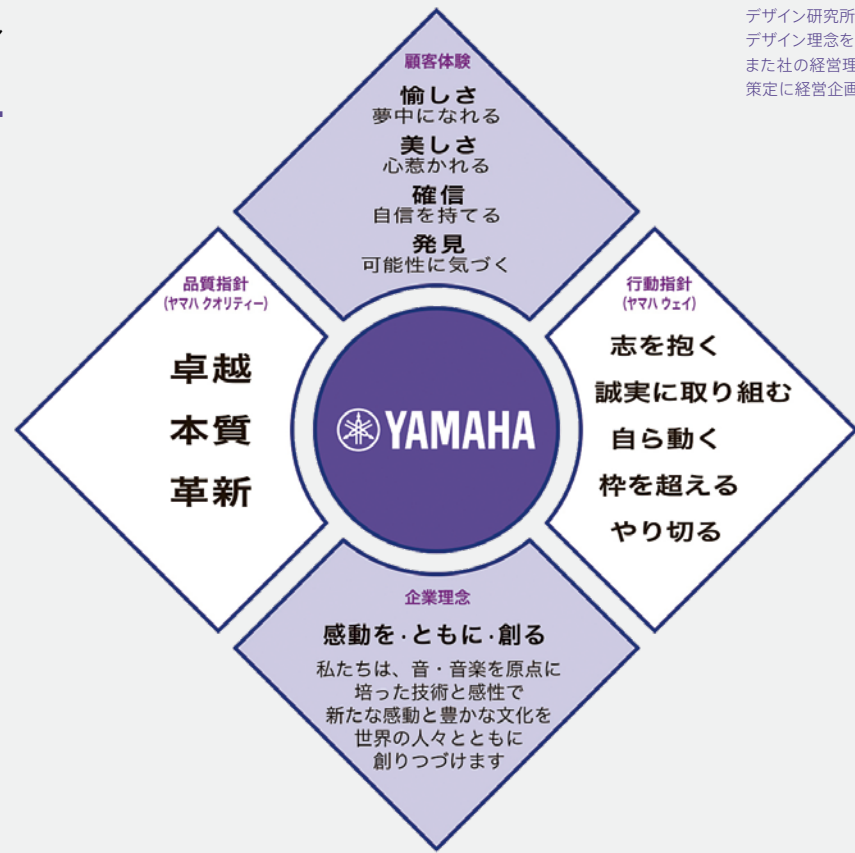
そこから生まれたプロジェクトのひとつ「AI SPEC (エーアイ・スペック)」は、社員一人ひとりがAI倫理を自分事として考えるための議論の場をつくる取り組みだ。近年、身の回りの製品やサービスにAI技術が広がる一方で、倫理的な社

会課題も顕在化している。AI技術を開発する三菱電機には、この課題と正面から向きあう責務があるとして、社内のデザイナーとAI研究者が中心となり、本プロジェクトを始動。2020年9月には、SFプロトタイプングのアプローチとして「AIの思考プロセスを理解することを諦めた世界」をテーマにしたマンガを制作し、作中に登場するいくつかの小道具を実際に制作した。AIに携わる同社情報技術総合研究所の研究者とデザイナーとのディスカッションや社内外でのワークショップなどを開催し、同社が2021年12月に策定したAI倫理ポリシーの検討にも貢献した。

統合デザイン研究所は、経営層から現場の設計者まで、デザイン思考の研修やワークショップをととして理解者と支援者を増やしてきた。所長の長堀将孝は、研究所のカルチャーを反映した

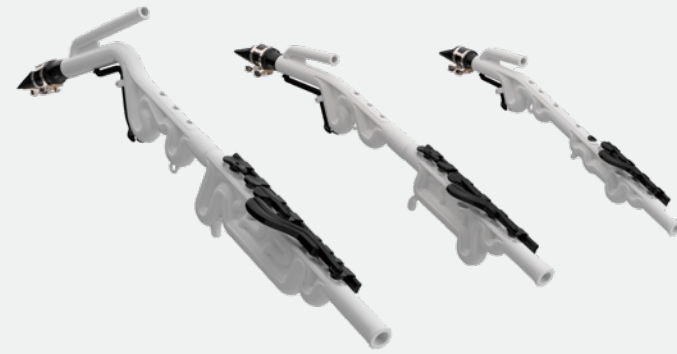
取り組みをととして、全社にクリエイティブな文化を醸成していきたいと考えている。同研究所は140人程度の組織であり、三菱電機という巨大な組織のすべての製品や事業を担当することはできない。企業文化として従業員の一定数がデザインを理解できるようになれば、デザインが活躍するシチュエーションは自ずと増えていくはず。

前述した自主研究のなかにはローンチできていないものも数多く存在するが、それでも失敗を恐れずに自主研究の取り組みは続けられている。長堀は、デザインの魅力や素晴らしさを知ってもらうためには、世の中に実装されていくことが重要であり、そのためには多くの関係者と「スクラム」を組んで取り組んでいきたいと考えている。(取材先／三菱電機株式会社 統合デザイン研究所 所長 長堀将孝)



デザイン研究所はヤマハらしさを表現するデザイン理念を自ら掲げており、また社の経営理念「ヤマハフィロソフィー」(左図)の策定に経営企画部門と連携して取り組んだ。

管楽器「Venova」シリーズやエレクトリックバイオリン「YEV」などのプロダクトは国内外のデザイン賞を多数獲得している。



## ヤマハ株式会社 デザイン研究所 デザインの力で文化を育て、発信していく



2023年のミラノデザインウィークでの展示「You Are Here」音楽や楽器とともにある生活のあり方を新作プロトタイプと併せて表現した。



### 少数精鋭の社内デザイン組織

楽器事業を筆頭に、音や音楽に関わる事業を展開するヤマハ株式会社は、1963年に社内にデザイン組織を立ち上げた。1992年には、組織名を現在の「デザイン研究所」に変更し、少数精鋭のデザイナー集団として活動を続けている。外国人デザイナー3名を含む37名のデザイナーが所属しており(2024年1月時点)、年間約300のアイテムのデザインを行っている。製品デザインでは、チームでプロジェクトを進めるが、基本的にはひとつの製品をひとりのデザイナーが担当する。プロダクト、ロゴ、パッケージなどの基本的なデザインから、インタラクションデザインや展示まで、製品に関わるすべてのデザインをひとりのデザイナーが担うこともでき、デザイナーの個性が製品により反映されるようになっている。

### 共通の価値観を醸成する

デザイナーの個性を重視しながらも、ヤマハブランドとしてデザインを統一できている鍵は、ヤ

マハのデザイン理念の存在だ。創業100周年にあたる1987年に制定されたデザイン理念では、「本質を押さえたデザイン」「革新的なデザイン」「美しいデザイン」「でしゃばらないデザイン」「社会的責任を果たすデザイン」の5つが掲げられ、「誰が担当してもヤマハデザイン」と言える価値観の共有に寄与している。楽器そのものの歴史と伝統をリスペクトし、本質を押さえながらも革新性を落とし込む高度なデザインが求められるなか、ヤマハのデザイナーは一貫した理念に基づく共通の価値観を持ってデザインに磨きをかけている。

### ヤマハフィロソフィーの制定

デザイン研究所は、全社の経営理念である「ヤマハフィロソフィー」の制定にも関与している。2016年4月に発表された現在のヤマハフィロソフィーは、ヤマハらしさを形成するさまざまな暗黙知を形式化し、「企業理念」「顧客体験」「ヤマハクオリティ(品質指針)」「ヤマハウェイ(行動指針)」として言語化したものだ。

デザイン研究所は経営企画部門と連携し、このヤマハフィロソフィーの設計段階から関与している。役員から若手社員まで社内へのヒアリングの設計や、業界内外でのヤマハの位置づけのビジュアル化など、暗黙知の視覚化にデザインの力をフルに活用し、さまざまなステークホルダーを巻き込みながら言葉を紡ぐプロセスに貢献した。また、最終的なビジュアルの策定にあたっては、イギリスで活躍するグラフィックデザイナーであるネヴィル・プロディにも意見をもらい、ヤマハの経営理念を体系立てて説明できるダイヤモンド型の図として表現した。

顧客体験における「愉しさ」「美しさ」「確信」「発見」といった言葉は、顧客が持つ一般的な視点で楽器に求められる要素であり、ヤマハクオリティにおける「卓越」「本質」「革新」といった言葉は技術者をはじめとしたヤマハ社員の視点で追及していく要素である。これらの、顧客と技術者の視点の翻訳作業をデザイナーは日ごろから担っており、だからこそ企業理念の策定にデザイナーは貢献することができる。

### 発信を通じて 人材獲得や文化醸成につなげる

デザイン研究所はグッドデザイン賞を2023年度で40年連続して受賞(2023年現在)。またiFデザイン賞やRed Dotデザイン賞といった海外アワードを継続的に受賞している。「楽器をデザインする職業」の認知度は世界を見てもまだ高くない。そのため海外アワードへの挑戦を通じて、楽器デザイナーという仕事を広め、優秀なデザイナーの獲得につなげている。

また、国内外での展示をおとした発信にも取り組む。2023年のミラノデザインウィークでは「楽器のある、心豊かな生活」を発信すべく、日常生活の自然な佇まいを意図した展示空間をデザインした。デザイナーが自ら来場者と語り合うスタイルで、デザイナー起点の文化発信に注力しており、自らのアイデンティティを鍛えることにつながっている。

「デザインの適切な評価には、文化としてデザインを捉えることが重要」とデザイン研究所 所長の川田 学は言う。同研究所は「デザインの力と



デザイン研究所のメンバー。

可能性を信じる想いを表現し、文化に貢献することを大切にしており、音や音楽を原点に培った美意識や感性に基づいたデザイン文化を、国内外に発信していく。(取材先/ヤマハ株式会社 デザイン研究所 所長 川田 学)

## 全社へ向けたデザインの啓蒙 ラクスル株式会社 デザイン戦略本部



ラクスルにおけるデザイン組織の位置付けの変化。全社統括組織としてデザイナーの成長機会や心理的安全性を担保する。

### 事業横断型組織としての デザイン戦略本部

ラクスルは、印刷・集客のプラットフォーム「ラクスル」や広告のプラットフォーム「ノバセル」など複数の産業領域でサービスを展開する企業である。かつて、同社のデザイナーは各事業部のプロダクト開発チームに数名ずつ所属しており、デザイナーの組織全体での連携やノウハウの蓄積・共有がしにくい状況であった。こういった課題を踏まえ、2021年に全社のデザイン組織としてのデザイン推進室が立ち上がり、事業横断で活動を始めた。その後、経営層とともにデザイナーの職務や、事業や企業文化へ貢献するデザインのあり方について検討が重ねられた。そこから、デザインの推進だけでなく全社戦略を主導する組織を目指し、推進室はデザイン戦略本部と名称を変えデザイン活動を活性化している。

### デザインの力を発信する

デザイン組織の立ち位置が変わり、事業横断型組織として力を発揮するためには、経営層からの理解を得ながら組織の社内ブランディングに取り組む、ラクスル全体における組織のあるべき姿

や提供価値を定義すること、また小さくとも実績を重ねて発信していくことが必要であった。

印刷・集客のプラットフォーム「ラクスル」では以前に、顧客からの問い合わせが多く、社内のCS(カスタマーサポート)チームがそのすべてに迅速に対応することが難しい状況があった。そこで当時のデザイン推進室に対し、ウェブサイト上の「よくあるご質問」ページの改善依頼があった。デザイナーは、顧客のウェブサイト回遊データや離脱データなどをもとに顧客体験を分析し、ウェブサイトではなくサービス自体に大きな課題があると考え、サービスのUI/UXを1~2カ月かけて大幅に刷新。その結果、問い合わせは年間800件以上減少した。さらに、CVR<sup>1</sup>も約108%改善され、年間10億円ほどの収益効果があったという。このような取り組みと実績を社内へ発信し続けることで、社内さまざまなチームから相談されるようになり、事業責任者やプロジェクトリーダーとコミュニケーションをとる機会が増え、ユーザーリサーチなど事業開発における初期段階からデザイナーが携わるケースが増えてきている。

また、企業価値向上にさらにデザインが貢献するために、全社規模でのデザインリテラシー向上にも取り組んでいる。そのひとつに「デザイン寺子屋」などのノンデザイナー向け勉強会がある。

これまでにFigmaを使ったサービスのワイヤーフレーム・プロトタイプ作成やUXリサーチを実際に体験する勉強会を開催してきた。参加者のアンケートによれば、デザイナー、ノンデザイナーの垣根を越えて自身の職能を拡大していく機運が高まってきているという。

これらの活動をとおり、社内におけるデザインへの満足度や理解度は向上している。2024年1月に実施したデザイン戦略本部に対する満足度調査では「とても満足」「満足」が全体の97%を占め、前年の78%から伸長した。また事業部のメンバーからは「全社にデザイン思考を浸透させていく取り組みをはじめ、積極的に会社を引っ張る姿勢に良い刺激を受けている」「専門性を活かした顧客視点の提案が、洗練された議論やアウトプットにつながっていると感じる」といった意見が集まり、影響力のある組織へ着実に成長している。

### 経営戦略に広く貢献する組織へ

同社VP of Designの和泉純一はデザイン推進室設立後の3年間を振り返り、「プロダクトの審美性向上や、デザイナー採用の強化、社内外からの評価向上など、デザインという共通認識を社内につくることについて一定の成果を上げられ



ノンデザイナー向け勉強会「デザイン寺子屋」の様子。



海外拠点(ベトナム)のチームとの連携やナレッジ共有もデザイン戦略本部に求められることのひとつ。

た」と語る。

企業の経営戦略に沿ってデザイン組織を強化していくことを考えると、今後もデザイナーが貢献すべき領域は拡大していく。デザイン戦略本部では、互助連携や事業、会社、社会といったあらゆるコト・モノ・ヒトへの貢献を続けた先に「ラクスルにとってデザイン戦略はひとつの競争優位性である」と言える状態を目指していきたい考えだ。(取材先/ラクスル株式会社デザイン戦略本部VP of Design 和泉純一)

<sup>1</sup>「Conversion Rate」の略で、ウェブサイトやページに訪問したユーザーのうち最終的な成果に至った割合を示す。



# インハウスデザイナーの力を広く社会に活かす 一般社団法人電子情報技術産業協会 デザイン部会

企業活動を加速させるデザインの価値明確化	<b>行政</b> 施策の提案	デザインの価値が幅広い層に理解される提案
	<b>経営</b> 事業化の検証	エコシステムトライアルが事業につながる事を検証する
	<b>人材</b> 交流の場組成	デザインの価値を発信し若年層との接点を生み出す

企業の枠を超えた交流や、デザインの提供価値発信などに取り組むJEITAデザイン部会。2021年4月に発行した「デザイン経営のための現場ヒント集」はJEITAウェブサイトよりダウンロード可能。



テーマのもと、参加した28名のインハウスデザイナーが5つのグループに分かれ共創を行った。生きがいというテーマに「賞味期限」や「リサイクル」といったキーワードを交えた、新たな問いと解決のアイデアが多数生まれた。

2024年初夏には静岡県三島市において、三島市役所・市民・JEITA参加企業による産官民共創ワークショップが計画されている。地域資源発掘のための議論と、地域資源を活用した新たなアイデアのプロトタイピングを行う。ワークショップに先立って当部会はアイデア出しや議論を活

性化させるための道具として「共創リストカード」を作成。カードには地域の課題やJEITAのデザイナーが貢献できそうなアイデアが記載されている。

日本にはインハウスデザイン部門が数多く存在する。そのデザイナーたちが企業の枠を超えて社会課題の解決に活発に取り組み、持続可能なソーシャルイノベーションのエコシステムとして根付いていくことを期待したい。(取材先/富士通 デザインセンター 戦略企画部 稲垣 潤、NEC 経営企画部門コーポレートデザイン部 稲船仁哉、JEITA 事業戦略本部市場創生部 飯野美生)

<sup>1</sup> 2023年度JEITAデザイン部会参加企業は以下の通り。OKIプロサーブ、オムロンヘルスケア、キヤノン、コニカミノルタ、JVCケンウッド・デザイン、シャープ、セイコーエプソン、ソニーグループ、TOTO、東芝、ニコン、NEC、東芝テック、パイオニア、パナソニック、日立製作所、富士通、富士電機、富士フイルム、富士フイルムビジネスイノベーション、ブラザー工業、三菱電機、横河電機、リコー、レノボ・ジャパン。2022年度の部会長会社は富士通、2023年度はNECが務めた。

2023年3月に開催したJEITAエコシステムワークショップの様子。28名のインハウスデザイナーが参加し、議論やイラスト、プロトタイプに取り組んだ。



地域資源の発掘と活用に向け、静岡県の三島市役所・市民・JEITA参加企業による産官民共創ワークショップが計画されている。議論を活性化させるための共創リストカードには、地域の課題やJEITAのデザイナーが貢献できそうなアイデアが記載されている。写真は三島市職員とのプレワークの様子。

## 25社のインハウスデザイナーが企業の枠を超えて連携

一般社団法人電子情報技術産業協会(以下、JEITA)はIT・エレクトロニクス企業が集まった日本の業界団体である。分野・領域ごとに部会や委員会を設立し、各種調査報告や標準規格の策定、政策提言まで幅広く活動している。部会のひとつであるJEITAデザイン部会は、キヤノン、シャープ、ソニーグループ、東芝、NEC、パナソニック、日立製作所、富士通、三菱電機といった国内25社<sup>1</sup>のインハウスデザイン部門からデザイナーが集まり、「業界としてのデザインレベル向上を図る」「参加会社のデザイン活動に還元し、各社の企業価値向上に寄与する」「産業発展、社会の利益に貢献する」ことを目的に、企業の枠を超えた交流と実践、デザインの提供価値発信など、各種活動を行っている。また同部会は、下部組織としてデザインマネジメント、ビジュアルシンボル、ヒューマンインタフェースデザインそれぞれに関する委員会が構成される。

## 社会課題解決に向けたエコシステムをつくる

より複雑化する社会課題を多様なクリエイティブティの力で解決する存在となるべく、JEITAデザイン部会は2022年度より「エコシステム」という活動テーマを掲げている。まず同部会では、日本企業のイノベーションの阻害要因は「サイロ化」と「技術偏重なものづくり」のふたつにあるとしている。サイロ化とは複数の組織が同じ課題に向きあっているが、連携していない状態を指し、技術偏重とは技術という手段に着目してしまい、それが本来解くべき課題かどうかの議論が起こりにくい状態を意味する。その課題解決に向け、2018年に特許庁が発表した「デザイン経営宣言」に連動するかたちで、2021年4月に「デザイン経営のための現場ヒント集」を発行した。しかし、自社への財務貢献偏重の日本企業は、デザインの社会課題解決への活用が遅れていること以前に、経営層にデザインの価値を訴求す

るところで苦戦している。一方、海外に目を向けると、政府や企業は社会課題解決に向けて一丸となってデザインを活用している。経済産業省が2022年4月に発表した「我が国の新・デザイン政策研究」によれば、海外でのデザイン活用は企業における経済的価値だけでなく、行政分野における社会的価値や、市民生活における文化的価値の側面にも広がっていることがわかる。そこでJEITAデザイン部会は、企業の枠を超え、本質的な課題を特定し、多様なクリエイティブティの力で課題解決するエコシステムの存在が日本の課題解決に必要となると考え、活動している。

## エコシステム形成に向けた取り組み

JEITAデザイン部会では、国内外のさまざまな動向を調査し、ワークショップを通じて社会課題解決のトライアルを実施している。2023年3月に開催したJEITAエコシステムワークショップでは、「どうすれば誰もが生きがいを持って日々を生きられるようになるだろうか?」という難解な

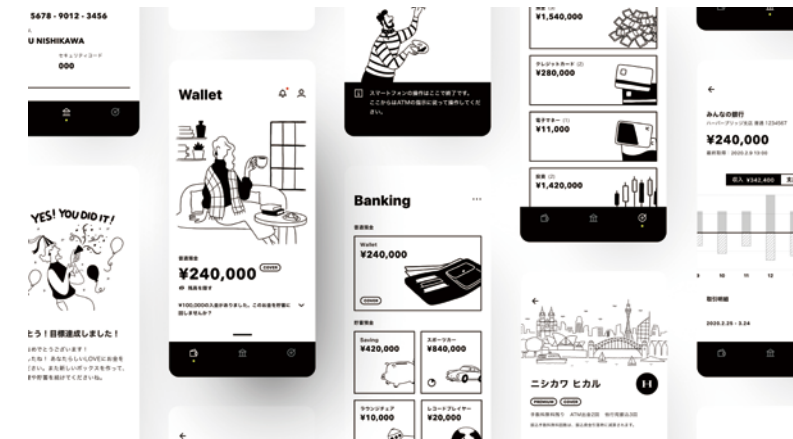


# Accenture Song

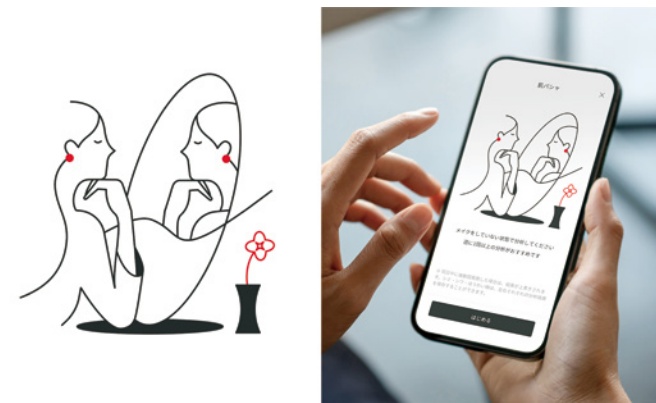
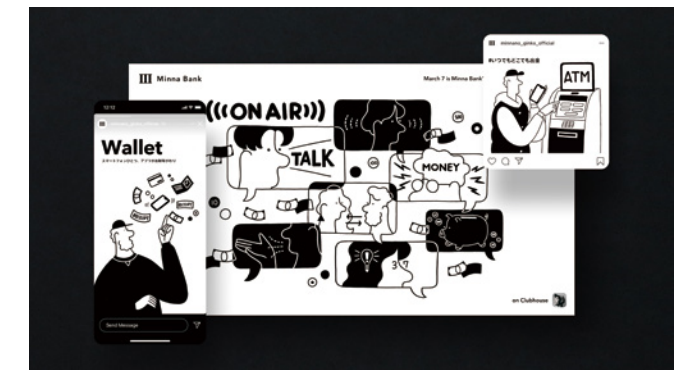
We are the world's largest collection of designers and makers.

日本のデザインスタジオには国籍・言語・文化圏・スキルにおいて多様性に飛んだデザイナーが100名以上が在籍。世界中のスタジオの知見と経験を集結させ、スケール性のある、エクスペリエンス、プロダクト、そしてサービスをデザインし、世界中の人々の世界をよくするという情熱を軸に活動しています。

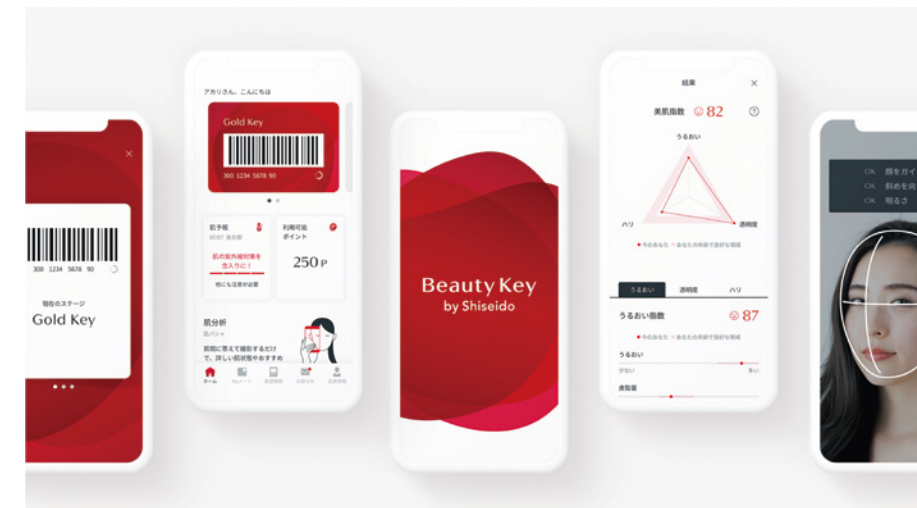
世界中のデザイナーネットワークのもと、プロダクトやサービスなどの価値創出に取り組む。



日本初のデジタルバンクサービスとしてデジタルネイティブ世代をターゲットにした「みんなの銀行」(ふくおかフィナンシャルグループ)。



一人ひとりのユーザーの美に対する自己肯定感や自尊心の向上をサポートするメンバーシップサービス「Beauty Key」(資生堂)。



## グローバルファームとして、世界標準の価値を創る アクセントチャ株式会社 Accenture Song

### 「顧客起点」から「ライフ起点」へ

人々の期待や嗜好は急速に変化している。アクセントチャが2022年に実施した調査では、経営者の95%が「自社ビジネスが変化するスピードを超える速さで生活者は変化しつづけていると感じている」と回答していることから、その状況に素早く適応して顧客との関係を再構築することが今日の企業経営に求められるだろう。そこでAccenture Song (アクセントチャ ソング)は、生活者と企業が関係を深めるために「顧客起点」から「ライフ起点」に戦略を進化させることを提言し、自らも生活者の暮らしの変化に寄り添い、共鳴し、テクノロジーやクリエイティブの力でクライアント企業のビジネス成長を支援している。

組織名称の「ソング」にも、企業と生活者の間に共感を生み出すようなプロダクトやサービスを国を超えて届けたいという想いが込められている。「歌」は国境や人種、時代を超えて多くの人々の心を動かす力がある。そこには技術力だけでなく、クリエイティブも必要だ。Accenture Songに

は、生活者の暮らしをより良くしたいという情熱のもと、国籍や言語、文化、スキルの異なる多様性に富んだメンバーが集結し、世界中のデザインスタジオと連携しながら人々に継続的に愛されるプロダクトを生み出している。代表的な取り組みとして、「みんなの銀行」(福岡銀行)と「Beauty Key」(資生堂)を紹介する。

### 今までにない銀行体験の創出

ふくおかフィナンシャルグループの中核銀行である福岡銀行では、支店への来店客が2010年から10年間で4割減少する一方で、インターネットバンキングの利用者が2.4倍増加するなど、顧客の行動変容が起こっていた。また顧客層の高齢化も問題視されており、若年層の顧客開拓が求められていた。

そこでAccenture Songは、銀行をあらゆる側面から見直し、「銀行＝堅苦しい」という従来の常識を覆すような、金融体験を刷新する新ブランドを策定し、それを体現する具体的なサービス、

UI/UX、広告、メディア、CRMまで、一貫性のあるコミュニケーションデザインを提案した。

日本初のデジタルバンクサービスとしてデジタルネイティブ世代をターゲットに、みんなの銀行とともに次の時代における新しい価値を持った銀行をデザインし、手の中で完結できる「当たり前」の最高体験を構築した。世界中のデザイン知見をもとに、マーケットは日本であっても世界で通用するプロダクトを目指したことが、世界中のデザインアワードの受賞にもつながっている。

### 「美」のパーソナライズ

アクセントチャは、2021年7月に資生堂とともに合併会社資生堂インタラクティブビューティーを設立。「すべての人生を健やかでリッチに。デジタルとテクノロジーを駆使して、一人ひとりの明日のビューティー体験を創造する。」をミッションとして掲げ、デジタルマーケティング改革の構想から実行までを「End to End」で支援し、資生堂のDX加速に貢献。代表的な取り組みとし

て、業界のビジネスモデル変革に挑んだふたつの新サービスを立ち上げている。2022年9月には、一人ひとりのなりたい「美」の扉を開くための「鍵」という意味が込められた新たなメンバーシップサービス「Beauty Key」をローンチし、従来は小売店ごとに把握されていた顧客情報の統合(One ID化)を実現。加えて2023年7月より、一人ひとりの生まれ持った美しさに真摯に向き合うためのサービス「Beauty DNA Program」を本格展開している。

Beauty Keyでは、デザインリサーチから導き出した女性の美に対する価値観を軸に、プロダクトやサービス体験をデザインすることから始め、各ブランドホルダーとの議論を重ねた結果、単純なポイントプログラムではなく、女性の美に対する自己肯定感や自尊心の向上をサポートするサービスを組み込んだ。シンプルで分かりやすく使いやすいUI/UXと、一人ひとりが自分に合った「美」に出会えるようなビジュアルや体験設計をインタラクティブデザイナーやサービスデザイナー、ビジュアルデザイナーが担当し、リリー

スを実現した。

### 「安全地帯」から 一步踏み出す勇気を与える

Accenture Songでは、アイデアを「発想・実装・運用」することのもう一段上の概念として「構想・実現・成長」というコミットが求められるという。すなわち、社会や産業の行末も踏まえて企業の未来を経営レベルで描く「構想」と、その実現に加え、クライアントが継続的に運営できるかたちまで具体的に落とし込む意味での「実現」、そして、KPI達成のための運用ではなく、ビジネス効果創出までを支援する「成長」とおして初めて、クライアントとその先の社会に対して真の価値創造ができると考えている。デザイナーとしての専門性を軸に、他領域の専門家との共創力と、積極的に挑戦する好奇心を持つ人材の採用や育成に取り組んでいる。

Accenture Songのデザインリサーチをリードするレベッカ・ブッシュは、「日本企業は世界的に

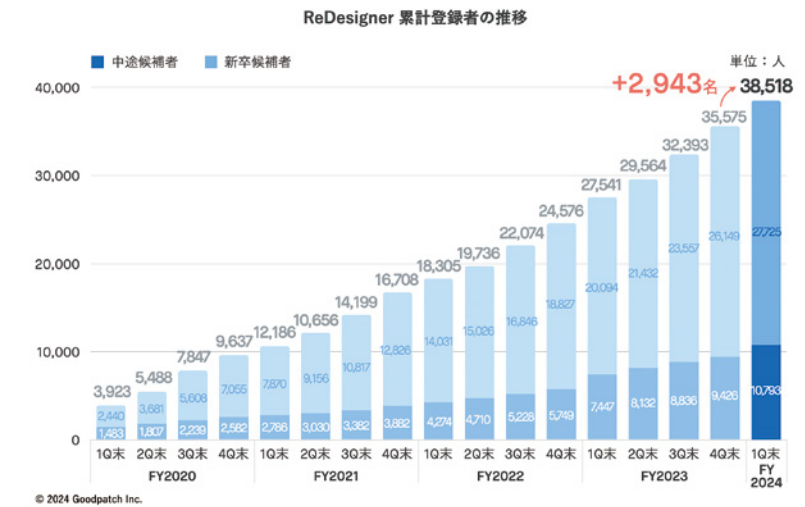
見てもクオリティの高い、美しい仕事をしているが、『安全地帯』に居つづけることで成長が止まっている」と言う。Accenture Songは、日本企業が安全地帯から一步踏み出すための勇気を与え、その挑戦を力強く支えられる存在でありたいと考えている。(取材先/アクセントチャ株式会社 Accenture Song マネジング・ディレクター 兼 Design & Digital Products 日本統括 番所浩平、デザインリサーチ アソシエイト・ディレクター レベッカ・ブッシュ)

<sup>1</sup> 株式会社みんなの銀行は、世界三大デザイン賞のひとつであるRed Dot Design Award 2021のブランド部門において、「Brand of the Year」(最優秀賞)を受賞。日本の企業として初の受賞であり、また金融機関の受賞は世界初となる。また、コミュニケーションデザイン部門(アプリケーション)における「Best of the Best」(年間最高賞)と、コミュニケーションデザイン部門(ブランドデザイン&アイデンティティ)の「Red Dot」も同時受賞した。

<sup>2</sup> 「Beauty Key」は2023年度グッドデザイン賞とRed Dot Design Award 2023のブランド&コミュニケーション部門の3カテゴリー(アプリ、ブランドデザイン&アイデンティティ、イラストレーション)で「Red Dot」を受賞した。また、iF Design Award 2024のコミュニケーション部門「アプリ/ソフトウェア」カテゴリーでも受賞した。

## 株式会社グッドパッチ 顧客の企業変革をとおり、 デザインの力を証明する

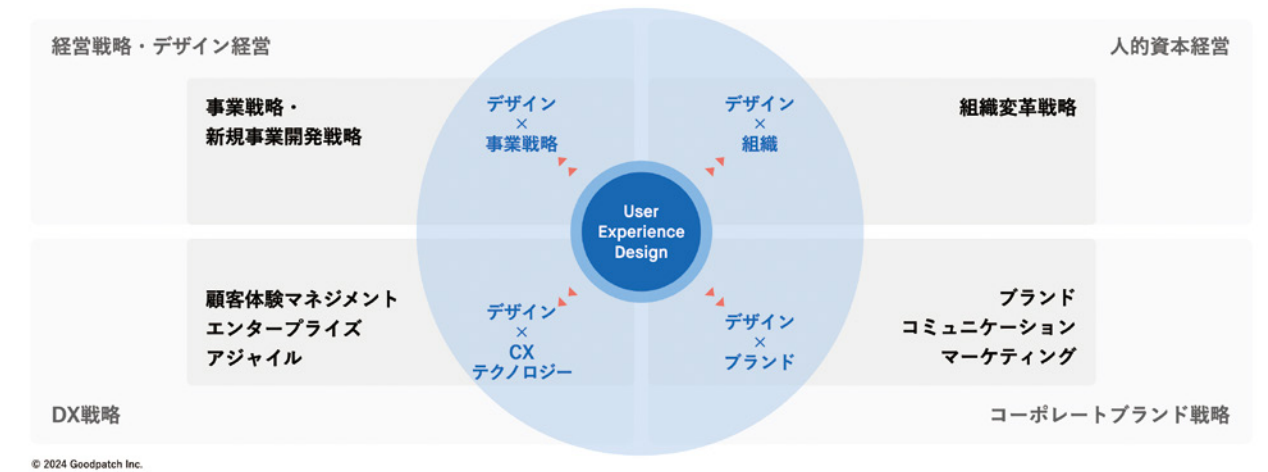
キャリア支援サービス「ReDesigner」では、  
デザイナーと企業のマッチングをサポートする。



ReDesignerの  
登録者数推移。



丸井グループとの合併会社  
「株式会社Muture」のロゴ。



グッドパッチでは、エクスペリエンスデザインを軸に4つの領域へソリューションを拡張させていく。

### デザインを文化として組み込む

グッドパッチは「デザインの力を証明する」というミッションのもと、スタートアップや大企業における成長戦略・ブランド構築の構想から、システムやサービス、コミュニケーションのデザインまでを伴走支援している。2020年6月にデザイン会社として初の東証マザーズ上場を果たした同社は、社内外含めて700人近くの(2023年2月現在)デザイナーを抱える世界でも有数のデザインカンパニーに成長した。

グッドパッチは、UX(ユーザーエクスペリエンス)やUI(ユーザーインターフェース)のデザイン支援を日本で先駆けて推進したことも知られる。スマートフォンの登場で、デジタルサービスでの体験が現実の生活に大きく影響を与えるようになり、複雑化するユーザー体験とソフトウェアのデ

ザインがビジネスシーンで重要視されている。しかし、日本ではまだまだその認識が低く、デザインという定量的に評価しづらい価値に投資する企業は多くないのが実情だ。同社の土屋尚史は「デザインはコストではなく、事業の本質的価値と顧客の感情価値への投資」であるとし、人々のデザインという言葉に対する価値認識を変え、多くの企業が自社のビジョンとユーザーに向き合っ

### 丸井グループと 「株式会社Muture」を設立

グッドパッチの事業セグメントは大きくふたつ、デザインパートナー事業とデザインプラットフォーム事業に分かれる。デザインパートナー事業とは、

いわゆるクライアントワークだが、最上流にある事業戦略の検討から関与し、パートナーとして並走しながらモノと体験価値をつくり上げ、クライアントの社内にデザインを文化として根づかせるところまでを仕事として捉えている。

2022年4月には、マルイやモディを運営する丸井グループと合併会社「株式会社Muture(ミューチュア)」を設立。丸井グループは2026年3月期を最終年度とする新中期経営計画において「店舗とフィンテックを通じて、『オンラインとオフラインを融合するプラットフォーム』を目指す」という事業の方向性を発信している。Mutureはグッドパッチのブランドやネットワークを生かし、そのような企業変革を担うデジタルやデザインに長けた人材を採用しながら、「小売・フィンテック×デザイン」を通じて、独自の事業・サービス・プロダクト・組織づくりに取り組んでいる(設立メ

ンバーは5名。丸井グループからの出向者3名に加え、グッドパッチから2名のデザイナーが経営陣として参画)。グッドパッチは、顧客体験を起点に企業変革を前進させるイノベーションをデザインする会社への成長を目指し、クライアント企業との事業共創を通じたパートナーシップを強めていくという。

### デザイナー人口を増やし、 デザインの力を求める企業とつなぐ

デザインプラットフォーム事業では、デザイナーのためのキャリア支援サービス「ReDesigner」など、グッドパッチ発の事業を手がける。偶然にも2018年5月23日の経産省・特許庁の「デザイン経営」宣言と同日にリリースされた ReDesigner は、デザイナーと企業のマッチングを支援するも

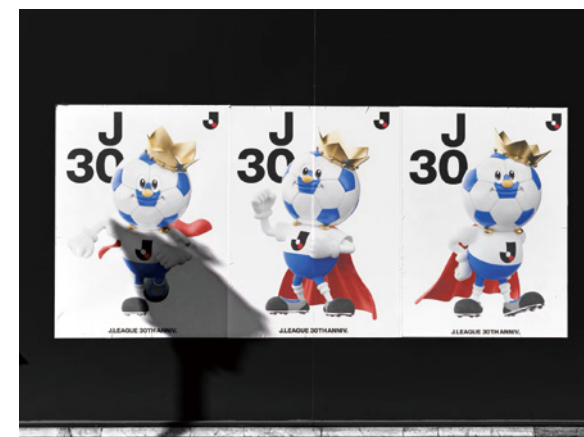
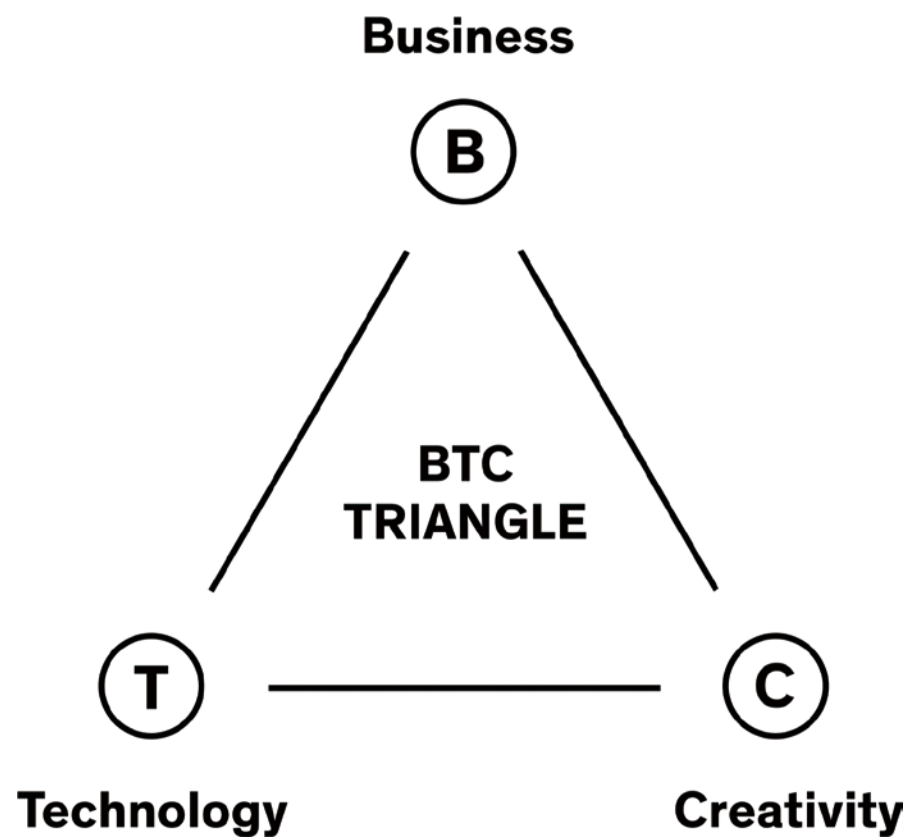
ので、デザイナー一人ひとりがパフォーマンスを最大限発揮するためのプラットフォームでもある。登録者数は継続的に増加しており、2023年2月時点で新卒から中途まで38,500名を超えるデザイナーと900社を超える企業のマッチングを後押ししている。これまでデザイナーとの接点がまったくなく「なぜ自分たちがデザインを求めているのか」「どのようなデザインを信じ、どのようなデザイナーとともに価値や文化をつくっていききたいのか」といったコミュニケーションが取れず採用に苦しんでいたが、同サービスをとおりデザイナーと対話する機会を獲得し、実際に採用へとつながったという企業が多く存在する。

また、今やデザイナーを目指すのは美大生だけではない。ReDesignerでは美術系に限らないさまざまな学生も作品を掲載し、同じ志を持つ仲間や企業と出会うプラットフォームを提供して

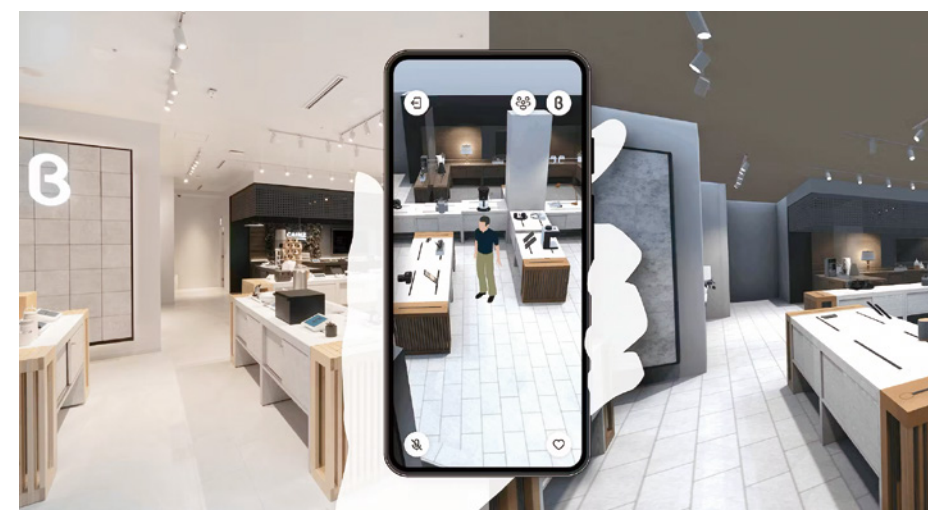
いる(2023年2月現在、12,000名を超える学生がデザイナーとしてのキャリア機会を獲得)。デザイナーの役割が拡大する一方で、デザイナー人口はあまりに小さく、グッドパッチは当該人口の拡大にも取り組んでいる。

デザインの力を証明するために数多くの企業変革を伴走支援してきたグッドパッチ。新たに掲げた中期経営計画では、強みであるエクスペリエンスデザインを軸に「事業戦略」「組織」「CXテクノロジー」「ブランド」という4つの領域に即したデザイン体制を構築し、企業変革のためのソリューションを拡張させていく。(取材先:株式会社グッドパッチ 代表取締役兼CEO 土屋尚史)

イノベーションを生むために必要なスキルや人材像を示す  
BTC (ビジネス、テクノロジー、クリエイティビティ) の3領域からなるトライアングル。



企業のMVV(ミッション、ビジョン、バリュー)策定やコミュニケーション戦略などを一貫して手がける「Design for identity」領域。  
Jリーグのブランド構築プロジェクトでは、30周年メモリアルイヤーに向けた新たなブランドアイデンティティを構築した。



企業の新規サービスやプロダクトの立ち上げを支援する  
「Design for Innovation」領域。  
凸版印刷とb8ta Japanとの共同プロジェクト「Virtual b8ta」は、  
スマートフォンアプリを通じてリアルとバーチャルを行き来する  
購入体験を提供するもの。

## Takram株式会社

# 価値の統合で、変革を起こす

### 分野を越境し、新たな価値を創出する

Takramは、2006年に設立された、世界を舞台に活動するデザインイノベーションファームである。企業や組織の中に点在する変革者を支援することで、新しい価値を社会に生み出すことに取り組んでいる。その活動領域は、ブランド戦略からビジネス設計、デジタル体験、未来のビジョン策定、製品設計など、多岐にわたる。

Takramがイノベーションを生むために必要なスキルや人材像として特に重視しているのがBTC (ビジネス、テクノロジー、クリエイティビティ) の3領域からなるトライアングルだ。Takramはそれぞれの領域に特化した専門人材を育てるのではなく、これら3領域にまたがる複数の専門性を持つ、ハイブリッドな人材を育てることで、「統合的な価値」の創出を目指している。現在、Takramのスタッフは約60名で、プロジェクトに

関わるメンバーのほとんどがハイブリッド型人材であるという。このハイブリッド型の人材からなる越境型のチームが、つくることと考えること、抽象と具体、デジタルとフィジカルなど、さまざまな異なる領域や視点を行き来することで、多面的に問題を理解し、分野の枠に捉われない、包括的なソリューションを提示する。

### イノベーションとブランド構築

Takramの手がける領域は主に「Design for Innovation」と「Design for Identity」のふたつから構成される。Design for Innovationでは、アーリーステージのスタートアップやグローバル企業、公共機関といった多様なクライアントに対し、新規サービスやプロダクトの立ち上げを支援する。リサーチから構想化、試作、量産化までをワンストップでサポートする。

凸版印刷とb8ta Japanとの共同プロジェクト「Virtual b8ta」では、スマートフォンアプリを通じてリアルとバーチャルの店舗空間を行き来し、ウィンドウショッピングのような、ものとの偶然の出会いを遠隔でも体験できるサービスを開発。Takramはコンセプト構築やプロトタイプ開発、UI/UX デザインなどを担当した。また、2021年に閣議決定されたデジタル庁の「デジタル社会の実現に向けた重点計画」の内容をわかりやすく紹介するプレゼンテーション資料の制作なども手がけている。

Design for identityでは、MVV (ミッション、ビジョン、バリュー) 策定やコミュニケーション戦略策定、ロゴデザイン、各種デザイン展開などを一貫して手がける。メルカリやビザスク、J-WAVE、日本経済新聞社など、業界を問わず事業を展開して来た。プロサッカーリーグ、Jリーグのブランド構築プロジェクトでは、ブランド推進組織の立ち

上げを皮切りに、ブランドガイドライン策定を含めたリーグ全体のブランディングを継続的に支援。直近では、2023年の30周年メモリアルイヤーに向けたJ30のアニバーサリーロゴとメインビジュアルを制作し、新たなブランドアイデンティティを構築した。

### 「ヒューマンファクター」と「統合思考」

代表の田川欣哉は、デザインの価値を「ヒューマンファクター」と「統合思考」のふたつの言葉で説明する。デザインがユーザーの深い理解に基づいている点を強調し、これを自身の専門であるエンジニアリングの論理的・技術的アプローチと対比する。エンジニアリングが科学の原理を応用するのに対し、デザインは人間と人工物の相互作用に焦点を当てる。例えば、現代人に欠かせないものとなっているスマートフォンは、それ単体で

は機能しないが、人が使用することで初めて機能する。このような人間と人工物のインタラクションが社会システムの基盤となりつつあるデジタル社会において、デザインは不可欠な要素であるという。美しさや快適さを実現するのもデザインの大きな役割だ。

また、複雑な事象を要素分解した上で解決するエンジニアリングのロジカルなアプローチに対し、デザインは形や絵などによる可視化や体験化を通じて、複雑なコンセプトを瞬時に伝える力を持つと述べ、これらはデザインならではの強みであると強調した。

### 「デザイン」の分りにくさを紐解く

田川は、デジタル庁におけるデザインの積極的な活用などにも言及しながら、国内では民間事業に限らず、行政レベルでもデザイン活用に対する

関心が高まってきていると説明する。一方で、デザインという言葉の多義性や曖昧さが、その価値の理解や活用促進の障壁となっていると課題感を語る。Takramでは、この課題に対処するため、デザインという言葉に「イノベーション」や「ブランディング」などのより具体的な用語に置き換えることで、その価値の訴求や浸透を図ってきた。

デザインという概念を、人々が具体的に取り組むことのできるアジェンダに落とし込んでいく。そんなTakramの活動は、企業におけるデザイン活用を促進するための、ひとつの重要な道しるべとなるだろう。(取材先/Takram株式会社 代表 田川欣哉)



GKデザイングループの事業領域。

2019年に就航した、瀬戸内海（広島、呉、松山）を渡るクルーズフェリー「SEA PASEO」。株式会社 GK デザイン 総研広島が主導した。



## GKデザイングループ 進化し続ける、戦後日本初の総合デザインファーム

### 幅広い専門性とトータルデザイン

GKデザイングループは、1952年に設立された総合デザイン会社である。「生活とは総合的なものである」という理念を掲げ、国内外で多岐にわたる実績を誇る。世界中の食卓で親しまれるキッコーマンのしょうゆ卓上びんから、ヤマハ発動機のモーターサイクル、JR東日本の「成田エクスプレス (N'EX)」、1970年以降に日本で開催された数々の万博における屋外環境デザインなど、その影響力は大きい。

同グループは、株式会社 GK デザイン 機構を中心に国内8社、海外4社によって構成され、インダストリアルデザイン、プロダクトデザイン、モビリティデザイン、環境デザイン、コミュニケーションデザインなど幅広い領域で事業を展開。また、近年はテクノロジーとデザインの融合によるインタラクションデザインやデザインエンジニアリングにも注力し、リサーチから社会実装に至るまでのトータルデザインを提供する。

### 顧客とともに走り、 新たなシステムを社会実装する

GKデザイングループのデザインアプローチは、デザイナーの感性を中枢に据える伝統的な作家型デザインとは一線を画す。企業やユーザーが何を求めているかを顧客とともに考え、伴走するスタイルでプロジェクトを遂行する。

瀬戸内海汽船株式会社のクルーズフェリー「SEA PASEO (シーパセオ)」のプロジェクトでは、瀬戸内海汽船の社内プロジェクトチームとともに、海上交通としての新しいフェリーのあり方を考えるワークショップを実施。フェリー利用者の行動観察を徹底的に行い、多様な船内行動に寄り添った空間体験デザインを行った。

2023年に栃木県宇都宮市で開業した「芳賀・宇都宮 LRT (ライトレール)」では、全路線が新設される国内初の LRT となった。クルマ社会からの脱却を目指し、環境やバリアフリーも配慮したデザインが採用され、未来のスーパースマートシ

ティ実現への一翼を担う。「デザインの力は、新たなシステムの社会実装力である」と語る GK デザイン 機構 代表の田中一雄の言葉のとおり、本プロジェクトは、都市の競争が激化するなかで、宇都宮市の持続可能性と新たなライフスタイルの創造に寄与するだろう。

### 専門性の深化と共有化

田中は、GK デザイン を「単なる専門家の寄せ集めではない」と強調する。「総合的な創造集団」と自らを位置付ける同グループは、複雑化する課題に対応すべく、異なる専門性や知識を持つメンバー間の共創を不可欠とする。そのためメンバーは、自分の専門分野における深い知識を持つと同時に、対話を通じて専門性を共有し、協働で物事を考える能力が重視される。

年に2回開催される、全社合同の研究報告会「GK ギャラリー」では、グループ各社の発表だけでなく、年ごとに設定されるテーマに基づくパネ



2023年に栃木県宇都宮市で開業した国内初のライトレール「芳賀・宇都宮 LRT」。株式会社 GK デザイン、株式会社 GK インダストリアルデザイン、株式会社 GK グラフィックスが担当した。

ルディスカッションが行われる。メンバーは、自らの専門分野を超えて、都市政策や環境問題などへの幅広い関心と知識を持つことが求められる。グループ全体でひとつのテーマに沿って議論することで、異なる視点や言語を理解し合い、GK デザイン としての総合力を体感できる機会となっている。こうした営みが、GK デザイン グループの創造力の基盤を形成している。

### AI との共創

GK デザイン グループ が今後注力する領域は、人工知能 (AI) だという。画像の生成や編集、ウェブデザインから 3D のプロダクト設計まで、AI の

活用は一般的になりつつある。そのなかで人間が美しいと感じるものの価値やデザインの質に関する暗黙知を AI に理解させることは、大きな挑戦である。

また複雑化する現代の社会課題に対して、物事の本質を客観的に俯瞰し、新しいソリューションを創出する能力が必要である。このプロセスには、ロジカルな分析を超えた「思考のジャンプ」が必要であり、田中はこれを「解決の暗黙知」と呼ぶ。デザインの質と解決力の暗黙知。これらの造詣を活かしながら、AI との共創により、さらなる価値を創造していく。(取材先／株式会社 GK デザイン 機構 代表取締役社長 CEO 田中一雄)



全社合同の研究報告会「GK ギャラリー」の様子。





総合プロデュースを務める外務省の発信拠点「JAPAN HOUSE」。サンパウロ、ロサンゼルス、ロンドンに展開されている。

## 株式会社日本デザインセンター 可視化の力で未来を切り開く

### 課題の本質を可視化し、 解決する創造集団

株式会社日本デザインセンターは、1959年創業の広告・デザイン制作会社である。同社は、日本の広告デザインの発展と質の向上に熱意を持った8つの企業と、亀倉雄策、原 弘、山城隆一、永井一正、梶 祐輔ら日本を代表するクリエイターたちの共同出資により、各社の広告デザイン活動と日本のデザイン産業発展の一役を担う中核組織として創立された。近年では無印良品のアートディレクションやヤマト運輸のリブランディング、Osaka MetroのVIや、外務省が世界3都市（サンパウロ、ロサンゼルス、ロンドン）に設置する発信拠点「JAPAN HOUSE」の総合プロデュースなど国内外で事業を手がけており、現在は95名のデザイナー（役員を除く）が「本質を見極め、可視化する」ことを活動の軸に据え、ウェブサイトやアプリケーションの開発、グラフィック、サイン計画、展示会の企画・制作などを行っている。

2013年に始まった未来構想プロジェクト

「HOUSE VISION」では、家を単なる住宅製品ではなく、物流や観光、エネルギー、IoTなどのさまざまな産業の交差点と捉え、現代や近未来の課題を提起する実験的な展示会を実施。企業と建築家、クリエイターの協働から生まれた新たな着想による「家」が原寸大で提示され、未来産業の可能性を可視化する場となっている。2013年と2016年に東京で開催された本プロジェクトは、2018年に北京、2022年にソウルで開催され、東アジア各国に根差す住宅の課題を起点に、アジアから世界へ、新たな住空間を示唆するプロジェクトとなっている。

### 産業転換に伴うデザイン業の変化

代表取締役社長の原 研哉は、産業の中心が製造業からサービス業へと移行するなかで、デザイナーの役割も変わってきたと指摘する。同社は創業時からトヨタ自動車株式会社のセールスプロモーションに携わっており、これまでは製品を販売する際の広告やプロモーションを多く手

がけていた。しかし、近年は製品そのものだけでなく、サービスとの組み合わせた価値創出が重視されており、新たな価値提案やその表現方法など事業の全体像に関わる部分を企業とともに考え、提案していくことが求められていると説明する。

また同社常務取締役の色部義昭は、広告デザインが従来の印刷物からデジタルメディアへと移行し、巨大広告などの一点集中型のデザインから、ウェブサイトやSNSなど、ユーザーとのさまざまなタッチポイントをデザインする流動的な仕事が増えてきていると言う。このようなニーズの変化に伴い、デザイナーは、企業と伴走していくこの新たな事業スタイルに適応していく必要があると強調する。

### 日本の文化的価値を可視化する

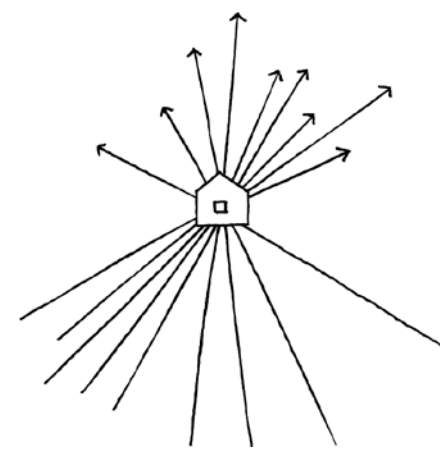
原は、日本の次世代を担う産業として観光業に着目する。これまで日本は自国の国土や伝統、食などの固有の文化的価値に焦点を当ててこな

無償ピクトグラム「EXPERIENCE JAPAN PICTOGRAMS」の企画・開発など、日本の観光に紐づく取り組みが進められている。



阿寒摩周 伊勢志摩 慶良間 日光 南アルプス  
山岳地帯 河川 海浜 動植物 1974年  
Akan-Mashu, Ise-Shima, Kerama, Nikko 3,776m

国立公園VIは34カ所に点在する日本の国立公園のブランド価値を高め、その多様性や魅力について周知を図るためのブランディングプロジェクト。



かったと指摘し、今、これらの潜在的な価値を可視化する場面でデザイナーは一翼を担えると言う。同社は長野県の老舗和菓子店「小布施堂」のブランディングをはじめ、瀬戸内国際芸術祭の総合プロデュースや、宿泊機能とジオパークが融合した日本初のジオ・ホテル「Entō(エントウ)」(島根県)のアートディレクションなどを手がけており、日本固有の資源を活用した包括的なブランド戦略を展開する。時代のニーズを的確に捉えながら、まだ見ぬ価値を可視化し形にする、日本デザインセンターの取り組みに注目したい。(取材先/株式会社日本デザインセンター 代表取締役社長 原 研哉、常務取締役 色部義昭)





寮生活や課外活動、起業家講師による講義など、座学にとまらないさまざまな学習体験が展開されている。写真提供/神山まるごと高専

## 神山まるごと高専 テクノロジー・デザイン・起業家精神を 「まるごと」学習する

### 社会を変える力を養う高等専門学校

神山まるごと高等専門学校(以下、神山まるごと高専)は、徳島県神山町に2023年4月に開校した全寮制の学校である。Sansan株式会社の創業者、寺田親弘が発起人となり、高専としては国内で約20年ぶりの新設校にあたる。

定員は1学年40人で、全員が学費(年額200万円)と同額の給付型奨学金を受ける権利を有している。また、それらの奨学金は「スカラシップパートナー」と呼ばれる民間企業11社が10億円ずつ寄付や拠出した奨学金基金の運用益で賄われている。

授業、寮生活、外部パートナーとの繋がりなど、さまざまな場面で学生時代には通常体験し得ない経験を絶え間なく享受することができ、学生たちには、そうした学生生活を最前線で楽しみ、時には多様性が孕む難しさも肌で感じながら、モノをつくる力で社会に変化を生み出せる「人間力」を養っていくことができる。

### 実践的で多様な学習機会

神山まるごと高専は「テクノロジー×デザインで、人間の未来を変える学校」をコンセプトに掲げている。「神山サークル」と呼ばれる独自の5年制カリキュラムを制定しており、学生はデザイン、テクノロジー、起業家精神の3分野を学ぶことができる。

座学に加え、寮生活や頻繁に実施される課外活動、毎週水曜日に起業家講師が実際に神山を訪れて講義を行う「Wednesday Night」など、多様な学習機会が提供されている。

### 5年がかりでデザインを学ぶ

神山まるごと高専では5年間かけて体系的にデザインを学ぶことができるシラバスが設定されている。1~2年次はグラフィックデザインやUI/UXデザインといった基礎的なデザインを全員が履修する。高学年になると学びの内容が専門化し、「プログラムパートナー」と呼ばれる民間企業による

実践的な授業も展開される予定である。

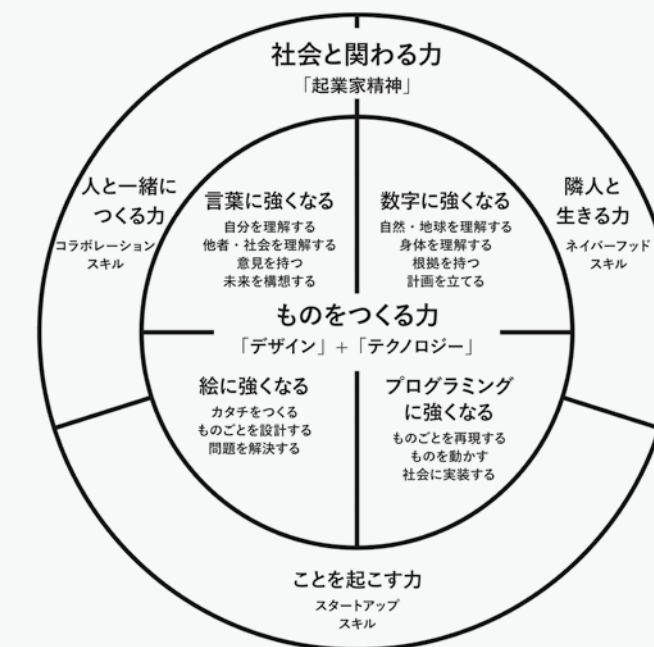
デザイン科目の体制にも、神山まるごと高専らしさが表れている。神山まるごと高専のカリキュラム制定にあたっては、京都芸術大学情報デザイン学科の教授として教鞭をとり、またクリエイティブ集団PARTY代表を務める伊藤直樹がカリキュラムディレクターに就任。カリキュラム構想「神山サークル」をかたちにした。デザイン科目を受け持つ講師の経歴もユニークだ。グラフィックデザインや表現基礎(アート)1~3年次の基礎的なデザイン科目を担当する新井啓太は、神山まるごと高専の寮に住み込み、学生たちと共同生活を送る傍ら、東京都の私立中高一貫校の遠隔勤務のアドバイザーや教育関連企業の取締役も務めており、学生たちと同じように起業家精神を高めようとチャレンジしている。

授業では、他科目と密に連携をとった校外学習の機会も多い。また、校舎裏にある大栗山の山中には、滞在制作プログラム「神山アーティスト・イン・レジデンス」に参加したアーティストの作品が

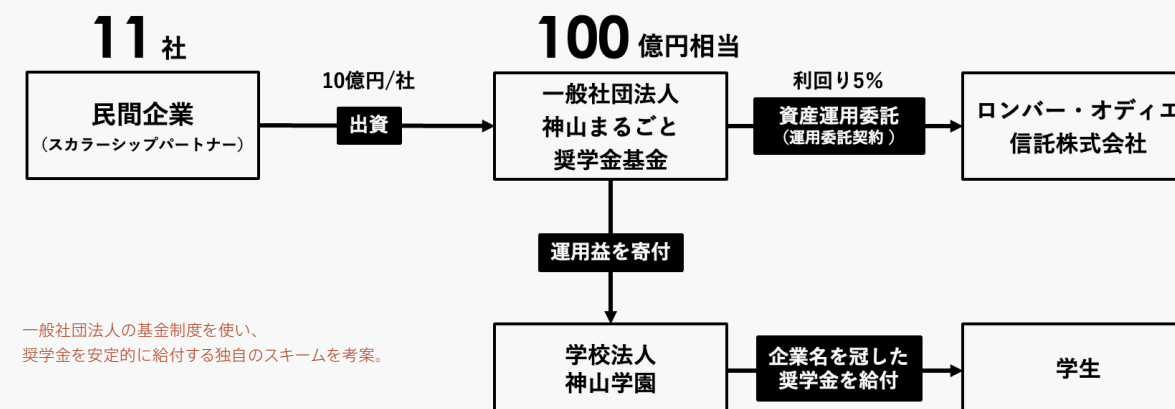
点在しており、それらを鑑賞・観察しにくくなど、神山の地を活かした授業が展開されている。

こうした独創的なカリキュラムや運営体制が評価され、神山まるごと高専は2023年度グッドデザイン賞の金賞を受賞した。

神山まるごと高専は「テクノロジー×デザインで人間の未来を変える学校」をコンセプトに、5年後、10年後の未来を変えていく人物を育てるため奮闘している。奨学金スキームや神山サークルをきっかけに、同校と同様に挑戦の一步を踏み出す学校や事業が増えることを願っている。(取材先/神山まるごと高等専門学校 広報マネージャー 小池亮介)

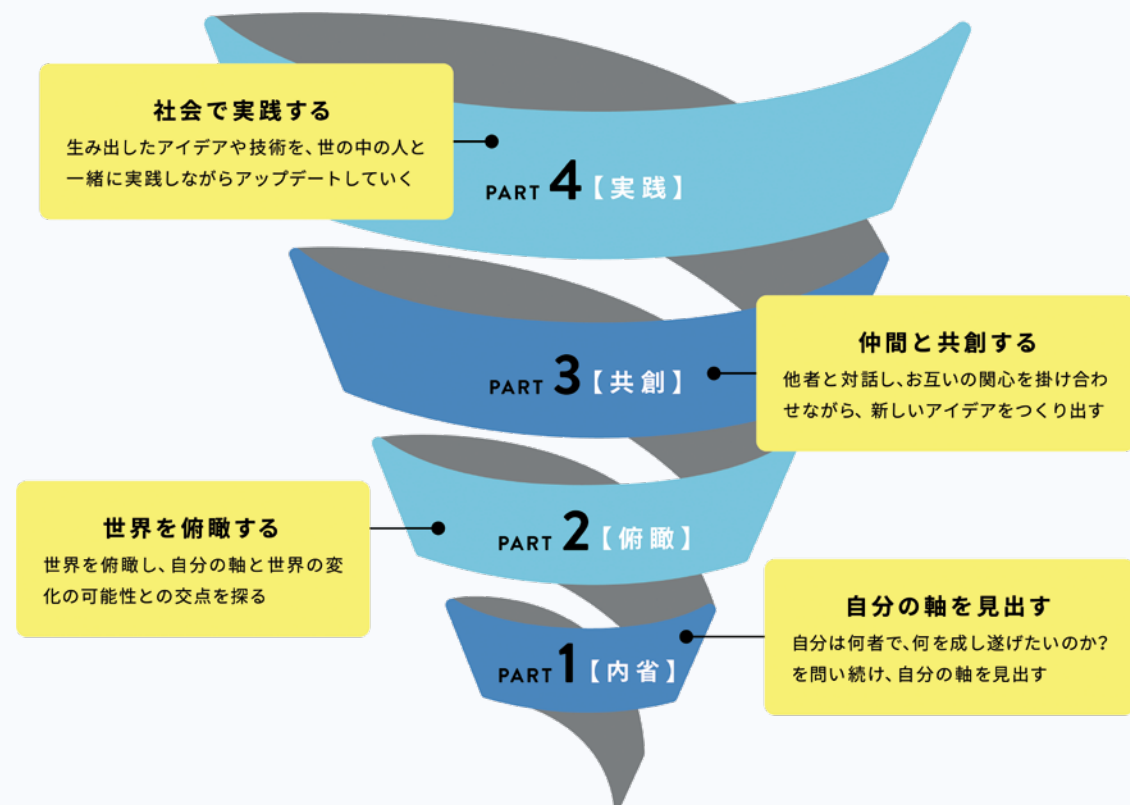


デザイン、テクノロジー、起業家精神を学ぶカリキュラムを構成する概念図「神山サークル」。



一般社団法人の基金制度を使い、奨学金を安定的に給付する独自のスキームを考案。

## 産総研デザインスクール 未来社会を創造する「共創リーダー」を育成する



共創力、対話力、俯瞰力などを養うカリキュラムのイメージ。  
©Ayumi Kitano (calamar)

### 研究者や技術者にも開かれた デザインスクール

国立研究開発法人産業技術総合研究所(以下、産総研)は「これからの社会でほんとうに必要とされること(共通善)」を探究し、未来社会を創造する「共創リーダー」を育むための教育プログラムとして、2018年に産総研デザインスクールを立ち上げた。「技術で勝って、ビジネスで負ける」と言われてきた日本の研究者や技術者に、誰に価値を提供し、誰から経済的対価を得るのかまでを考えて欲しいという想い、特に社会課題を解決するビジネスにおいて多様な関係者を巻き込みながら創りあげる共創プロセスを重要とする想いが込められている。

産総研デザインスクールでは、①企業などの研究開発に携わり成果を社会に送り届けたい人、②新規事業開発を模索している人、③チームメンバーの強みを活かしたチームを形成したい人、④自分は「何者であるのか」「何を成し遂げたいのか」を見極め実際に行動したいという想いを有する受講者を対象にしている。

### 日本ならではのデザイン思考を チームで学ぶ

産総研デザインスクールのプログラムは毎年7月から翌年2月までの8カ月間に渡って毎週実施され、2018年度からの6年間で計90名がプログラムを修了した。修了者の約半数(48名)は

産総研に所属しており、残りは大学(1名)、企業(36名)、官公庁・自治体(5名)と多様な属性の受講者が連なる。産総研からは研究職のみならず若干名の総合職の職員もプログラムに参加している。スクールの特徴のひとつが、「チーム」に重きを置いたプログラムであることだ。ひとりのデザイナーを育てるのではなく、チームとして答えのない状況で物事を前進させる能力の醸成を狙っている。前述したプログラム参加者の多様性は、個々のチームメンバーの価値観に共感し合い、創造性を高めていく機会の創出に貢献している。

また、日本においてプロジェクトを主体的に前進させるためには志や目的意識の開発が重要であることに注目し、受け身になりがちな日本の職場文化にマインド変革をもたらすことを意図的に



東京大学のマイルス・ペニンントン教授によるプロトタイプング演習の様子。



2019年度生の河合洋平(写真右)がAGC株式会社社内に立ち上げた「UNOU JUKU(右脳塾)」と産総研デザインスクールの合同講演会の様子。



デンマークのビジネスデザインスクールKAOSPILOTによる講義の様子。  
同スクール創設者でデンマークの元文化大臣であるウッフェ・エルベックとの対話の機会が設けられている。

リキュラムが開発されている。まず受講者は自らの価値観や強みを明らかにし、志を宣言する。その後、志をともにする受講者同士でチームを組み、自分たちでプロジェクトを組み立てながら、プロジェクト・ベースド・ラーニングの形式で、リーダーに必要な共創力、対話力、俯瞰力などの能力を身に着ける。

プロジェクトは、一橋大学の鷲田祐一教授(未来洞察担当)や東京大学のマイルス・ペニンントン教授(プロトタイプング担当)ら外部講師による実践的演習や、デンマークのビジネスデザインスクールであるKAOSPILOT(カオスパイロット)創設者でデンマークの元文化大臣ウッフェ・エルベックらとの対話を交えることで、高い視座や最先端の変革デザインの考え方を習得することができる。

### デザインを日本人のリテラシーにする

産総研デザインスクールを開校して6年、卒業生たちの活躍も見聞きするようになった。AGC株式会社の河合洋平(2019年度生)は、産総研デザインスクール在学中にアート・デザインなどのクリエイティブな情報交換を通じて思考をアップデートするコミュニティ「UNOU JUKU(右脳塾)」を社内に立ち上げた。また、2021年にAGCが新設した研究開発棟内のオープンイノベーション拠点「協創空間『AO』」のコンセプトデザインに携わった。

このように、スクールの卒業生が学びを各社に持ち帰り、マインドセットの共有や周囲を巻き込んだ取り組みに発展させている事例は、産総研デ

ザインスクールの成果のひとつと言える。

産総研デザインスクールの共同設立者で事務局長の小島一浩は、産総研デザインスクールで教えているようなデザインの考え方が、リテラシーとして国内に広がっていくことを期待し、卒業生がスクールの学びを別の場所に伝え実践することに期待する。デザイン教育をとおして、他者と共創していけるアクティビスト(行動者)をひとりでも多く増やしていく考えだ。(取材先/国立研究開発法人産業技術総合研究所産総研デザインスクール 事務局長 小島一浩)

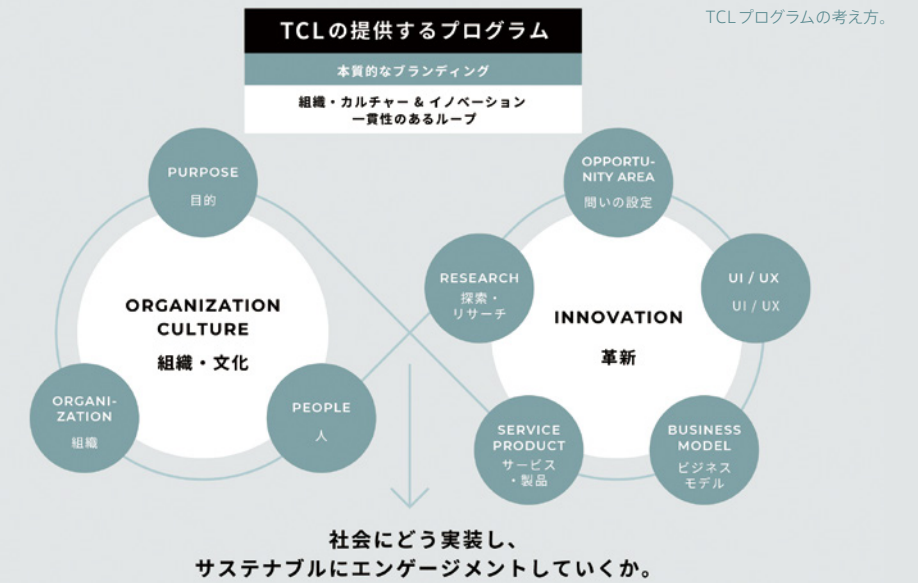
# デザインの美意識と創造性を、社会とつなぐ 多摩美術大学



東京ミッドタウン・デザインハブ内の拠点「Tama Art University Bureau」。



「多摩美術大学クリエイティブリーダーシッププログラム (TCL)」でのワークショップ。



TCLプログラムの考え方。

Tama Design High School 特設サイト。  
<https://tub.tamabi.ac.jp/tdu/>



## デザイン経営を 社会実装できる人材を育てる

多摩美術大学は2020年4月より、“デザイン経営”人材を育成する履修証明プログラム「多摩美術大学クリエイティブリーダーシッププログラム (TCL)」を開講、これまでに282名の修了生を輩出している(第1期～9期の合計。2024年1月現在、第11期の受講生を募集中)。

不確実性の高いこれからの時代において、経営にデザインの力を取り入れ、ビジネスをより力強く推進していくことが求められている。近年ではデザイン思考などビジネスパーソンのデザインに対する関心が急速に高まる一方で、方法論のみが先行し、「型通りにやれば創造性が生まれる」という誤解も広がっているようだ。そのようななかで、TCLではデザインへの正しい知識と理解

を促し、経営に実践するためのトレーニング機会を提供している。特に美術大学として、アイデアを具現化するデザインの力を受講生に体感してもらうことを重視し、ワークショップを実施している。TCLの履修期間は10週にわたり、毎週土曜日の午前にはゲスト講師による講義、午後にはグループに分かれ、新たなプロダクト・サービスの開発に向けた現状分析と課題発見、コンセプト設計からアウトプット作成までを行うProject Based Learning (PBL) 型のプログラムを提供している。対面授業66時間のほか、eラーニングによる多摩美術大学の幅広いデザイン講義を受講することが可能だ。

TCLは以下のような意識を持つ人を対象としており、行政職員も含め、多様な業界や職種の方々がデザインバックグラウンドの社会人が受講している。

- 0から1の新たな価値を創出することに興味関心を持っている人
- 広い視野を持ち、俯瞰で状況把握する能力を身につけたい人
- 深い観察に基づいて課題発見および課題設定する思考方法を身につけたい人
- チームビルディングや説得力のあるプレゼンテーションの能力を身につけたい人
- 文字や言葉以外に考えを伝える手段を見つけたい人

また、TCLで身につけられる力としては、以下のような項目を掲げている。特に、美意識については、人間中心主義を超えて、その先の社会を見据えたデザインをすることの重要性を伝えている。

- 美意識(美しいビジネスを生んでいく)
- 認識力(あるべき未来を描いて、プロセスを可視化できる)
- 思考力(ロジック偏重ではなく、感性に基づく思考もできる)
- リーダーシップ(共働、共創の場をファシリテートできる)
- 課題力(問いを立てることができる)
- 表現力(深い人間洞察に基づいて発想、判断できる)

TCLでは受講生が修了後にいかに学びを活かし、結果や成果を出すかを重視している。修了者に対しては、修了3カ月後にフォローアッププログラムを実施し、向き合っている課題や問題意識の共有を行う。また、「TCLアルムナイ」を構築し、

情報交換や交流、デザインの自社への導入などをフォローするための人的ネットワークも整備されている。

## 美術大学の創造性と 美意識を社会とつなぐ

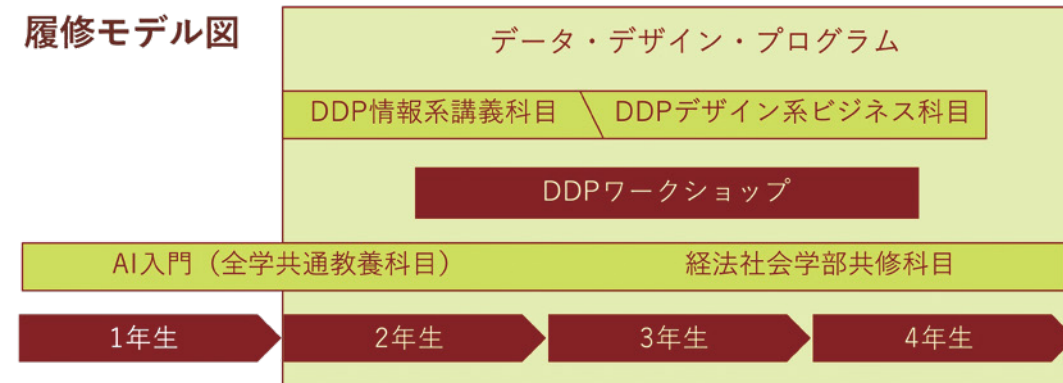
2021年4月には、東京ミッドタウン・デザインハブに「多摩美術大学TUB (Tama Art University Bureau)」を開所。“まじわる・うみだす・ひらく”をコンセプトに、オープンイノベーションによる価値の創出、幅広い層に向けたデザインやアートプログラムの提供、学生作品の展示・発信をとおして、“デザインとアートの持つ創造性と美意識を社会とつなぐ場”を提供している。

オープンイノベーションの取り組みとしては、産業廃棄物の処理に関して80年以上の歴史を持ち、

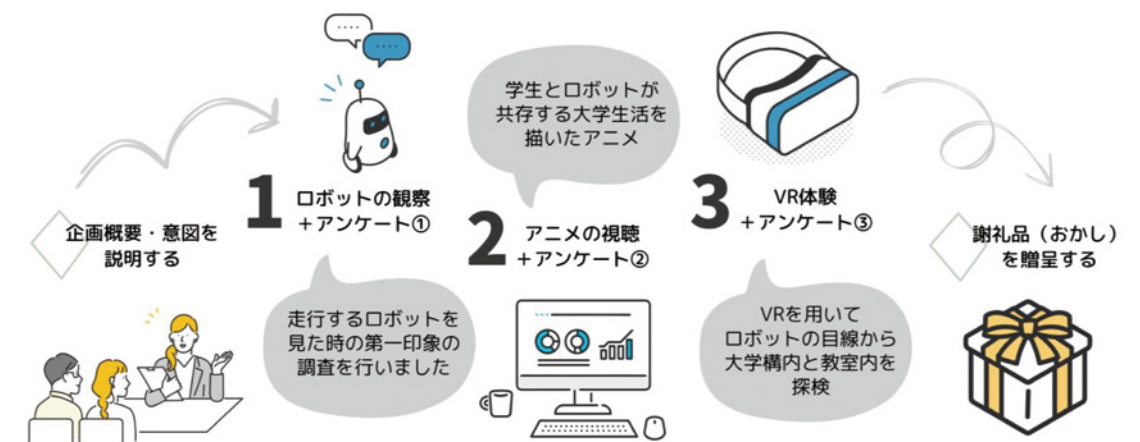
ゴミのリサイクル率は99%を誇る株式会社ナカダイほか8社と連携し、多摩美術大学のデザインやクリエイティブの知見を活かし、廃棄物排出の抑制や捨て方自体を根本から変えるプロジェクト「すてるデザイン」がある。オープンイノベーションという枠組みを重視し、活動の意義やビジョンを伝えながら、共感、共鳴してくれる企業や団体、研究者のネットワークを広げていく考えだ。

また、2023年11月には誰でも無料で聴講可能なデザイン講義シリーズを中心としたイベント「Tama Design High School」を開催。リアルとオンラインのハイブリッドで、「初学者に向けたデザイン」をテーマに、さまざまな切り口からデザインを学べる機会を提供している。このような取り組みをとおして、多摩美術大学では、人々のデザインリテラシーを高めていきたいと考えている。(取材先/多摩美術大学 統合デザイン学科 永井一史)

# 日本発の「デザイン経営者」を輩出する 一橋大学 データ・デザイン・プログラム



データ・デザイン・プログラム(DDP)の履修モデル。



株式会社リコーと協働した「デジタルものづくりプロジェクト」。移動ロボットによる対人サービスに関する意識調査をキャンパス内で実施し、ビジュアルを交えた成果にまとめた。

## 技術とビジネスを結びつける 新しい学び

2021年4月に一橋大学 商学部が開講された「データ・デザイン・プログラム(以下、DDP)」は、技術とビジネスを、データとデザインで連結できる新しいタイプの経営者(デザイン経営者)を育成し、日本発のイノベーションを牽引する人材を輩出することを目的としている。不確実性が高まる現代において、イノベーションを生み出すために、従来の経営学の領域にはないデザイン思考とデータサイエンスを融合したプログラムが求められていた。

DDPは一橋大学の全学生が受講でき、受講生の6割は商学部、残りが法学部などの他学部の学生である。これまでに累計90名の学生がプログラムを受講した(2024年1月時点)。一橋大学では国内の金融業界や商社への就職を目指す学生が多かったものの、近年は外資系企業やコンサルティングファーム、起業を志望する者が増えてきており、卒業後に即戦力として活躍するための手法習得を目的にDDPを受講している学生が目立つ。

カリキュラムには、AI、IoT、ビッグデータなどを

扱うコンピュータサイエンス/プログラミング系科目、新商品開発やマーケティングコミュニケーションなどを扱うUXデザイン系科目を用意している。また芸術系大学や産業技術総合研究所、民間企業と連携した実践機会やイノベーションデザインで先進的な海外大学への留学機会を提供し、グローバル人材の育成に取り組んでいる。

## 企業や自治体との協働プロジェクトから デザイン思考を学ぶ

「企業協働研究プロジェクト」と呼ばれるプロジェクトベースラーニング(以下、PBL)のプログラムは、象徴的な取り組みだ。これまでの3年間で計16のプロジェクトが立ち上がっており、学生は週1回のPBLを通じてデザイン思考とデータ活用を実践的に学ぶ。

電機メーカーの株式会社リコーと実施している「デジタルものづくりプロジェクト」では、同社の生活ロボット開発チームと一橋大学の学生が協働し、キャンパス内で便利に使える「親しみを感じるロボット」のアイデアを検討した。学内での実演やアンケートなどを通じて、移動ロボットによる対人サービスの受容性を整理し、ビジュアル

を交えて成果物として発表している。

また「多摩市の未来洞察プロジェクト」では、10名の多摩市職員とDDPの学生14名でワークショップを実施し、AIやEコマース、働き方など、さまざまな側面から多摩市の未来像を描いた。さらに、ワークショップの内容をもとに学生がプロのアニメーターと協働でその未来像を映像化し、地元の若者が起業できるコラボレーションスペースの設置や、市民がボランティア活動に参加することで獲得できる新しいEコマースの仕組み、地域文化イベントと地域企業交流イベントが融合した新しいお祭りなどの構想を市に提案した。

一橋大学は2023年4月に約70年ぶりとなる新設学部「ソーシャル・データサイエンス学部/研究科」を立ち上げ、社会科学とデータサイエンスが融合したカリキュラムを始動している。そこにはDDPをとおして整えられた学内システムや教育メソッドが受け継がれている。

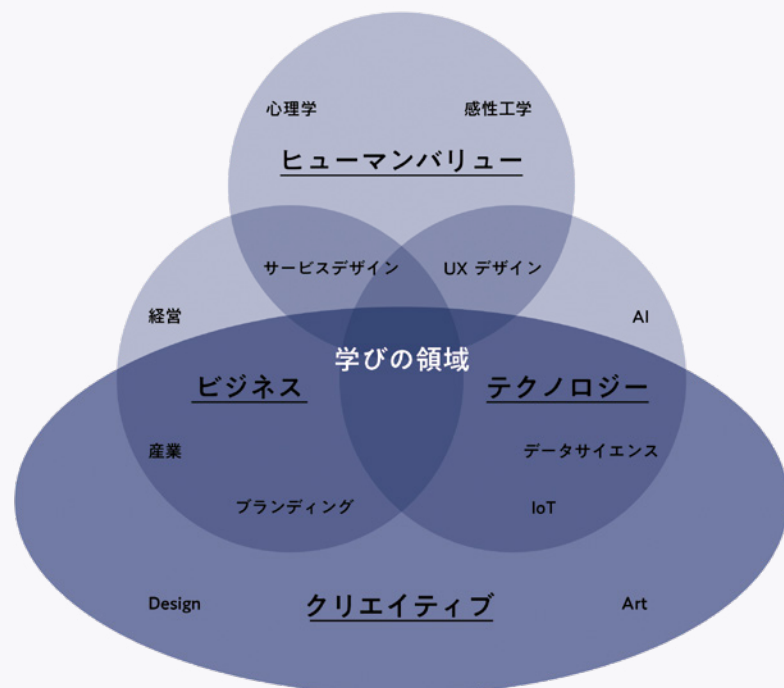
DDPの修了生のなかには、実際に起業をしたり、新しいイノベーションの実現に向けて研究を継続する学生もいる。データとデザイン、ビジネスをつなぐ新しいデザイン経営者の登場に期待したい。(取材先/一橋大学大学院経営管理研究科 教授 鷲田祐一)



多摩市職員と取り組んだ「多摩市の未来洞察プロジェクト」。文化イベントと企業交流イベントが融合した新しいお祭り「多摩万博」のアイデアをプロのアニメーターと協働して映像化した。



## 武蔵野美術大学 創造的思考力を養い、デザインの実践者を育てる



造形構想学部クリエイティブイノベーション学科および造形構想研究科造形構想専攻クリエイティブリーダーシップコースにおける教育・研究領域。これらを実践するカリキュラムのひとつに東京都内のエリアマネジメントや地方の街おこしに関わる産官学プロジェクトがある。

### 造形構想学部クリエイティブイノベーション学科の新設

学校法人武蔵野美術大学（以下、MAU）は2019年4月、新宿区市ヶ谷の新キャンパスとともに造形構想学部クリエイティブイノベーション学科（以下、CI）および造形構想研究科造形構想専攻クリエイティブリーダーシップコース（以下、CL）を新設した。「創造的思考力」を基盤に、現代社会の課題発見・解決や、新たな価値創造、社会におけるイノベーションを行うことができる人材の育成を目的としている。

学科新設の背景について、理事長の長澤忠徳（当時は学長）は、美術大学としての知見を活かすことでクリエイターと社会の間の乖離を埋めていくことの必要性を説く。クリエイターと社会をつなぎ、創造的思考を用いて課題発見のプロデュースを担うことのできるデザインストラテジストやデザインアドミニストレータなど「カルチュラル・エンジニア」と呼ばれるような人材の育成



武蔵野美術大学ソーシャルクリエイティブ研究所と日本総合研究所が共同で立ち上げた「自律協生スタジオ」が主催したシンポジウム「自律協生社会のデザイン」の様子。



社会人向けのリカレント教育「価値創造人材育成プログラム」の様子。

を目指している。

### 実践的かつ地域に根差した取り組み

入試やカリキュラムの形式も特徴的だ。学部入試ではデッサンなどの実技試験を課さず、得意科目や高校での取り組みに応じて受験方式を自由に選択できる。これにより、クリエイティブな思考を持つ人材を幅広く受け入れる体制を整備している。また、授業で扱う課題は架空のものではなく実態をそのまま教育資源として活用することに重きを置く。3年次には、約2カ月間にわたる現地でのフィールドワークなど、地域に根差した演習活動を行う。

また、MAUは2019年に「ソーシャルクリエイティブ研究所」を設立している。激しい環境の変化や未来が予測しづらい現代が抱える課題を、企業、地域、行政、教育の壁を越えて領域横断的に取り組み、ビジョンとプロトタイプを研究提案していくことが目的だ。同研究所は、日本総合

研究所と共同で「自律協生スタジオ（Convivial Design Studio、以下、コンヴィヴィ）」を立ち上げ、地域づくりの研究と実践を推進している。

コンヴィヴィとCI、CLのカリキュラムは連動しており、教育と地域づくりの垣根を取り払うことで、課題の発見・解決に向けた実行力のある学生が育ってきている。北海道のプロジェクトに参加した1期生は、全6名のうち3名が現地に就職するなど、卒業後の進路にもカリキュラムの影響は現れはじめています。

### ビジネスにおけるアート&デザインの実践力

MAUは2021年度より、社会人向けのリカレントプログラムとして、「価値創造人材育成プログラム（Value Creation Program、以下、VCP）」の提供を始めた。VCPはアート教育とデザイン教育から創造的思考力を獲得し、ビジネスへの実践方法を学ぶ履修証明プログラムで、2024年

1月時点で34名が受講した。10日間のプログラムのうち前半はMAUの造形教育プログラムを通じて観察力と批判力、構想力の3つの基礎を習得し、後半はプロジェクトベースのグループワークを通じて実践経験を積む。講師やメンターはビジネスの場で活躍するMAU卒業生が担い、ご履修者には実態に即した多様な視点でアイデアを発散する機会が提供される。

日本社会における美術大学のイメージは旧態依然としたもので、前述したようなクリエイターと実社会の間にある乖離も同様だ。そのようななかでCIやCL、VCPの取り組みは、従来型のアートやデザイン、クリエイティブ領域を中心に扱う他学科と比較したとき、より社会に目を向けた実践的なプログラムを展開している。未来が予測困難な現代において、学生・社会人を問わず社会のニーズに応える人材の教育に注力していく。（取材先／学校法人武蔵野美術大学 理事長 長澤忠徳）