

## 公開講演会記録

# 「デザイン—その領域の拡大と経営・リーダーシップ・イノベーション」

公益財団法人 日本デザイン振興会理事長 大井 篤



本日は、近代デザインの潮流を概観しながら、近年デザインの領域が拡大し、リーダーシップやイノベーションひいては企業経営そのものにも深く関わっていることについてお話をさせていただきます。

つたことに危機感を覚え、「古き良き時代の熟練職人による質の高い工芸品に帰しよう」という運動を起こしました。これが、アーツ&クラフツ運動です。生活と芸術を一致させていくというアーツ&クラフツ運動は、日本でも柳宗悦（1889～1961）の民芸運動に大きな影響を与えました。

## 2. インダストリアルデザインの始まり

近代デザインの始まりとして、アーツ&クラフツ運動とバウハウス（Bauhaus）について触れます。

アーツ&クラフツ運動は、イギリスの詩人、思想家、デザイナーであるウイリアム・モリス（1834～1896）の主導した美術工芸運動です。ウイリアム・モリスは、産業革命によつて「美」を喪失した粗悪品が大量に出回

ます発達して行くに伴い、工業製品に積極的にデザインを持ち込む動きが始まりました。

自動車をはじめとする工業生産がますます発達していくに伴い、工業製品に積極的にデザインを持ち込む動きが始まりました。インダストリアルデザイン初期の代表格として、レイモンド・ローウィ（1893～1986）とヘンリー・ドレフュス（1904～1972）の2人を紹介します。

- レイモンド・ローウィは、口紅から機関車まで実際に様々な分野で活躍したデザ

イナーです。彼は、日本でもたばこのピースのデザイン（オリーブの葉をくわえた鳩）をして、1952年当時150万円のデザイン料として話題になりました。

レイモンド・ローウィが提唱したデザインの極意は、「Most Advanced Yet Acceptable（受け入れられる限りギリギリの先端であれ）」というもので、デザインによる新しい需要の喚起を狙っていました。

最も象徴的なデザインは流線形の蒸気機関車で、その後自動車などの設計に大きな影響を及ぼしています。

- ヘンリー・ドレフュスは、誰もが目にしたことのある黒電話を始め、インダストリアルデザイン創世期において傑作を数多く残したインダストリアルデザイナーです。彼は人間工学的アプローチによる設計やユーチューリサーチに基づいたデザインの基礎を築いたデザイナーです。

彼は「human factors and ergonomics」という、使い勝手や快適性など、ユーザーの様々な人間的要素に基づいた設計思想を提唱しました。現在の「人間工学設計」や「人間中心設計」の大本となる概念です。

- 日本でも戦後まもなく、産業振興、輸出振興の観点からデザインが重視され、

官民において積極的な展開が見られました。今や8割近い国民が認知しているグッドデザイン賞も1957年に創設されました。

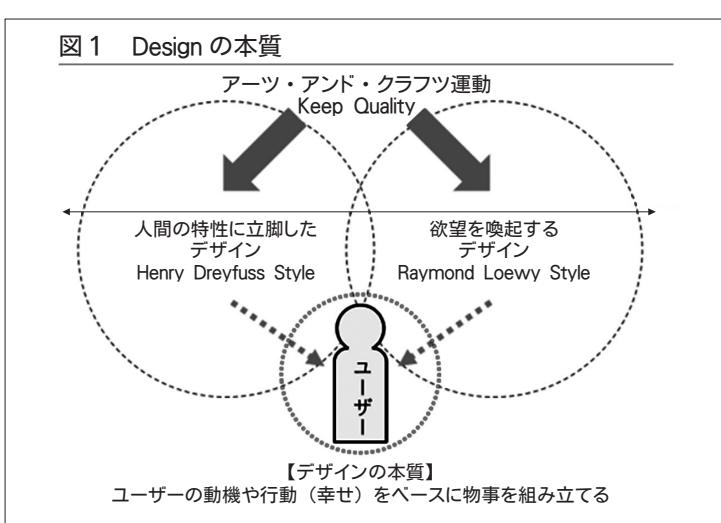
当時のデザインに対する熱意は、財界出身で外務大臣まで務めた藤山愛一郎（1897～1985）がローウィの著書を『口紅から機関車まで』として翻訳出版したことからもうかがえます。

1952年	産業工芸試験所設置、日本イニシアスティrialデザイナー協会設立	設置
1953年	東京芝浦電気が意匠課設置	
1956年	特許庁内に「意匠奨励審議会」を設置、「工業デザイン・アメリカ視察団」派遣、アートセンター・工業デザイン講習会実施	
1957年	「グッドデザイン商品選定制度」創設	

### 3. デザインの本質

アーツ＆クラフト運動、バウハウス、ローウィ、ドレフュスとたどってきた近代デザインの潮流を整理すると、図1の

ようになります。  
これから導き出されるデザインの本質は、「ユーザーの動機や行動（幸せ）をベースに物事を組み立てる」ことだと思います。  
最近私自身は、「デザインは本質を可視化するもの」とか「デザインは人のための優しい知恵」という言葉にも惹かれています。



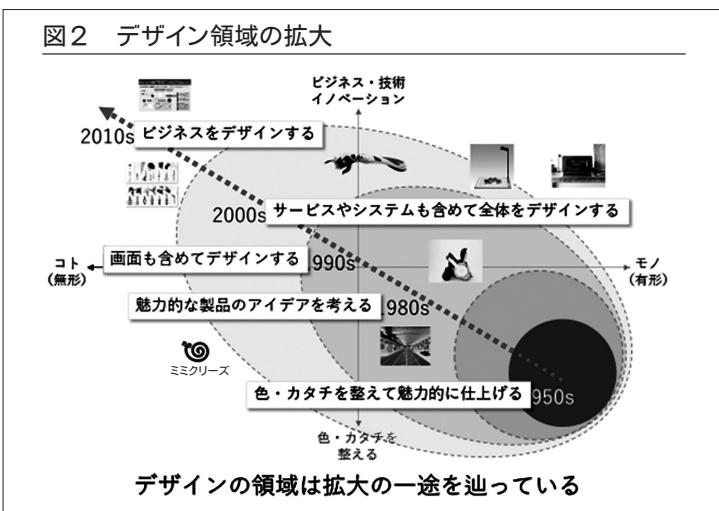
#### 4. デザイン領域の拡大

60年を超える歴史を持つグッドデザイン賞の最近の受賞アイテムを図上にプロットすると(図2参照)、「コト(無形)」「モノ(有形)」のみならず「コト(無形)」そして「色・カタチを整えて魅力的に仕上げる」だけではなく、「ビジネス・技術イノベーション」と「ビジネス・技術イノベーション」のどちらも含めて「色・カタチを整えて魅力的に仕上げる」だけ

ン」領域まで広範囲に及んでいることがわかります。

近年、デザインの持つ課題解決能力に対する国民の関心が高まり、全国津々浦々の実に多くのデザインの担い手が課題解決型デザインにチャレンジしています。また多くの若い人々がスタートアップ・ベンチャーの起業に大きな関心を寄せており、グッドデザイン賞の受賞を契機に大きく飛躍する例も年々増えてきています。

かつては、「モノ」であって「色・カタチの美しいもの」がグッドデザインの中心でしたが、時代が進むにつれ「コト」そして「ビジネス・技術イノベーション」領域にわたって拡大してきています。



#### 5. Design Thinking × デザイン

##### 経験

近年デザインの領域はいつそうの拡大を見せ、企業経営や行政の分野にもDesign Thinking(デザイン思考)の導入が注目されてきています。

###### ① 「Design Thinking」

アメリカカリフォルニア州のデザインコンサルティング会社IDEOのCEOであるティム・ブラウン(1962)は、2008年の『Harvard Business Review』

誌に「Design Thinking」を発表し、Design Thinkingがクリエイティブティーやイノベーションに不可欠になってきていることを示しました。

(「Design Thinking」抜粋)

- 顧客視点に立って、正しい革新的な「問い合わせ」を見つけることがデザイン思考の真骨頂。ビジネスリーダーは、「クリエイティブ・コンフィデンス」を持つ必要がある。クリエイティブ・コンフィデンスとは、新しいアイデアを生むクリエイティビティに加え、それらを実行に移す勇気のこと
- 歴史的に、デザインは開発プロセスの下流工程として取り扱わってきた。イノベーションの本質的な役割を担う前のそれらの役割は、ただの「見た目を綺麗に整える役」でしかなかった
- そのアプローチは新しい美しく魅力的なプロダクトや技術を生み出し様々な分野でマーケット成長を促したことは間違いない。それらは広告やコミュニケーション戦略において消費者の欲望を喚起させ、ブランド価値を高めていった
- ビジネスやテクノロジーのことを考えた場合、イノベーションは人間の動態や欲求、選好などに因数分解することができる。人間中心的なデザイン思考

は（参与観察などの調査が含まれている場合は特に）全く予期していなかつた発見や消費者の欲求を正確に反映したイノベーションを生み出す

## ②デザイン経営宣言

2018年5月23日に経済産業省と特許庁は「『デザイン経営』宣言」を発表しました。

同宣言において、デザイン経営の効果としてブランド力向上とイノベーション力向上を挙げ、これらが企業競争力の向上の要としています。

また、デザイン経営のための具体的取り組みとして、以下を掲げています。

- デザイン責任者（CDO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
- 「デザイン経営」の推進組織の設置
- デザイン手法による顧客の潜在ニーズの発見
- アジャイル型開発プロセスの実施
- デザイン人材の採用及び育成
- デザインの結果指標・プロセス指標の設計を工夫

私自身このデザイン経営宣言は、20年ぐらい前に出すべきだったと思っていました。サムスンやLGは、1990年代の初

頭に既にデザイン経営が重要であること認識し、その後の国際マーケットにおいて大きな地位を占めるに至っています。

近年、中国が国家レベルでデザインの戦略的意味を認識し、様々なデザイン振興政策を打ち出していることは周知の事実です。

## ③神戸市の取り組み

ユネスコデザイン都市の神戸市は2019年度の職員採用試験から、大学卒と高専・短大卒の採用枠にデザインや美術、音楽、映像など芸術分野を学んだ人を対象にした「デザイン・クリエイティブ枠」を新設しました。入庁後は行政事務全般に従事することです。

久元喜造神戸市長は、「目的は人材の多様化。グローバルな見地から個性がありデザインの面でも注目される政策を展開しなければならない」と語っています。

Design Thinking が地方行政においても注目されてきている例だと思います。

## 6. 何が「これから時代に求められるか

① A I で対応できない人間としての総合力

A I 時代だからこそ、A I にできないこと、非合理、アルゴリズムのないものが逆に注目されると考えられます。要是目的合理的なものからの離脱が顕著にならぬではないかと思います。

近年、A I によって多くの仕事が奪われるのではないかとの懸念が、様々なメディアを通じて頻繁に論じられています。Technological Singularity（汎用人工知能の性能が人類の能力を超える時点）がその代表的な論点です。

私は違う考え方を持っています。A I は少なくとも何らかの計算ができるものについては迅速な答えを出すことができると思いますが、計算対象が無限なものについては果たして有効な答えが出てくるのでしょうか。私たちの身の回りに起こっている様々なモノ・コトはそれほど単純

政府は、これから超スマート社会のコンセプトを Society5.0 (<https://www.gov-online.go.jp/cam/s5/>) として発表

しました。I O T、ビッグデータ、A Iなどの飛躍的進展により社会は大きく変化していくでしょう。そのような時代だからこそ、重要な意味を持つものは何かを考えみたいと思います。

以下は全くの個人的見解ですが、いずれも広い意味におけるデザインや Design Thinking に関係しています。

ではないし、そもそも計算できる領域は極めて小領域に限られるのではないでしょうか。「幸せとは何か」とか「生きがいとは何か」をA-Iが計算して答えを出してくれるのでしょうか。

また、例えば医師に代わってある患者やその家族にA-Iが「余命3か月の確率が85パーセント」と回答したところで、患者本人や家族にとってそれで十分なのでしょうか。この場合の医師の役割は、A-Iの出した結論を踏まえながら、患者やその家族の状況を総合的に把握し、家族とともに患者が幸せな終末を迎えるために、どのような治療を施し、どのように言葉をかけていくかが問われる時代になつていくのではないでしょうか。

弁護士にとって最も重要な能力は、クライアントの状況や要望を十分に把握することだと思います。不十分な情報で裁判に向かっても負けてしまいます。通常は自分に不利になる事実はなかなか語りたがらない中、それを聞き出にはA-I的ではない能力が必要に思えます。

本格的なA-I時代を迎えると、「記憶力を中心としたIQよりも人格、ホスピタリティ、創造力、指導力など人間としての総合力が際立つて重要になってくるのではないでしょうか。

伝統的な意味における知識や学力がますますコモディティ化していく中で、教育も知識重視から経験重視、感じる力の涵養に舵を切ることになるのではないでしょうか。

## ②人間中心的な世界観の変化

生命科学の飛躍的発展に伴つて、地球上に誕生した様々な生命を遺伝子解析などの手法で客観的に分析できるようになつてきました。

人間自身についても、万物の靈長などという人間中心的な見方が問われているのではないでしょうか。果たして生存ということに関して人間は賢いのでしょうか。「生物」が生き延びてきたのは、賢いからでも強いからでもなく、いち早く自然環境に適合するよう自らを進化させてきたからであり、決して自らに適合するように自然環境を変化させてきたわけではありません。生命にとって最も重要な「生存」ということに関し、果たして人類は賢いのでしょうか。遺伝子の中に組み込まれている情報の大部分は「生存」に関わることに占められており、万物の靈長である所以の遺伝子情報は極めて限られた部分を占めるにすぎないと思います。ちなみに人間の遺伝子は、人同士で99・9%のシンクロ率、チンパンジーとは99%、ネズミで

さえ97%、ミニマズでも75%がシンクロしているとの計算もあります。

知的な分野でも瞬間記憶力でみれば京大生もチンパンジーにかなわないという話を山極壽一京都大学総長から聞いたことがあります。

他の生物との関係で人間をますます相対的にみる見方が広がり、人間社会そのものの有り様が大きく変化していくことが予想されます。

## ③locality（地場特性）の追求

今後情報通信の飛躍的進歩によって、ますます時代はグローバル、ユニバーサルな方向に進んでいくと思います。そのような方向に時代が進めば進むほどlocalityが光つてくるのではないかと思います。localityは、それを徹底的につき詰めていけば、universality（普遍性）に通じるのではないかでしょうか。

陶工である富本健吉氏は、「模様から模様を作らす」と語ったと聞きました。

富本健吉は、例えは、竹を表現しようとする場合、古今東西の竹の表現を図鑑やインターネットで調べても、決して人を感じさせる作品はできない、他人の手による竹の模様（デザイン）からは人を感動させる竹の模様はできない、自分で竹林に入つてじっくり観察して強く心に

感じたものを表現してこそ、人の心を捉える作品ができるのだということを言っているのでしょうか。

日本の江戸時代の浮世絵が、それまでシンメトリーと黄金分割が美の基本原則だった西洋美術に与えた衝撃は計り知れないものでした。当時うどん一杯の値段で買った浮世絵は locality に徹していたが故に、universality を獲得したのです。

近年、工芸に限らず、芸能、製品、サービスなどで日本の locality の極みともいすべきものが universality に通じている事例が多くなっています。日本の locality に溢れたアニメ、J・POP、食文化、酒類、旅館、伝統工芸品、宅急便サービスなどが世界的にも注目されています。

これから企業や様々な組織において、リーダーシップやイノベーション力がますます重要になります。かつての追いつけ追い越せの時代のように明確にターゲットがあり、そのターゲットに近づけることが目的であった時代は、「言わば『答のある設問の時代』ともいえます。『答』を得るための知識吸収力が企業にとって

重要であり、「答」のある設問にしつかえられた人材が重宝がられました。しかし今や、「問」を自ら作らなければならぬ時代になってきています。おのずと求められる人材も異なってきます。

①危機管理  
リーダーにとって最も重要な役割は危機管理だと思います。会社や組織を搖るがすような事態になったときの舵取りを誤ると会社や組織自身の存続さえ危ぶまれる事態になります。

重要事態であればあるほど、トップ自らが矢面に立たねばなりません。危機管理の要諦は何かを考えるにあたって、皆さんも良くご存知の典型的な事例を紹介します。

2014年4月に起こったセオウル号転覆沈没事故と2009年1月に起きたUSエアウェイズ1549便のハドソン川への不時着水事故です。

前者は300人を超える死者を出した大海難事故です。後者は真冬のハドソン川に旅客機が不時着水した事故で、乗組員が全員無事に救出され当时「ハドソン川の奇跡」と言われました。セオウル号の船長は事故発生に際して的確な指示を出さないまま、船を離れてしまいました。他方、USエアウェイズ1544

9便のサレンバーガー機長は、管制官のやり取りの音声を聞いても実に落ち着いて対処し危機を脱しました。首相特別機の機長や湾岸戦争における日本人救出機の機長などを務めた元日本航空機長で航空評論家の小林宏之氏は、パイロットの危機管理の要諦として以下をあげています。

- 感性を磨くことにより危機に対する気づきのセンスが向上する（「はっと驚く心」、「素直に感動する心」）を保つことが危機対応センスに結びつく）
- フェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションが重要。五感をフル化に使ったコミュニケーション（トラブル、事故、不祥事の要因のほとんどがコミュニケーションの不具合が関与。電話やメールでは十分伝わらないことに要注意）
- 新人も中堅もベテランもそれぞれ初心即ち謙虚な心や畏れの心を失わないこと（中堅、ベテランはこの点特に要注意）
- 危機管理の基礎は健康管理とセルフコントロール（当たり前のことほど大切）
- 愚直なまでの基本・確認の徹底（世の中で起きている不祥事・トラブルは実際に単純なことが原因）
- 平時においては完璧を目指すも、非常時には一番大切な以外は捨てる覚

悟が重要（危機管理は一番大切なものを守るマネージメント）

これらは、企業・組織経営にとつても同じことだと考えます。セオウル号の船長は平時に緊急事態の対応方法を聞かれたらすらすらと答えられたでしょう。知識と具体的行動は別次元の問題かもしれません。危機管理の要諦にはDesign Thinkingが見え隠れしています。

- ②ビジネスイノベーション
- 日本経済について、しばしば「失われた20年」、「停滞の20年」などとその長期停滞を懸念する論調をしばしば耳にします。日本経済の長期停滞傾向は様々な要因が絡んでいるのでしょうか、イノベーション力の低下も大きな要因ではないかと思います。

世界市場を席巻しているアメリカ発のG A F A（グレグル、アップル、フェイスブック、アマゾン）や中国発のアリババ、テンセントなど若い人材がビジネスイノベーションを起こした企業群が世界の時価総額ランキングの上位を占めています。先にお話した追いつけ追い越せ型人材とイノベーション人材とはかなり異なる人材群ではないかと思います。

● 様なものです。  
 ● 多様性  
 ● 異能  
 ● 感性 (art and sense)  
 ● 知識だけではだめ（インターネット社会）

- 本物を見抜く力（手っ取り早く入門書を読んでも役に立たない）
- 既存ビジネスモデルの組み合わせからはビジネスイノベーションは生まれず
- 組織文化を変えるには、人を変え、プロセスを変え、場所を変える
- 単純化していえば、ビジネスイノベーションは、科学と技術に感性 (art and sense) が結び付いたときに起きると考えられます。

パナソニックの長榮周作会長は、何年

か前になりますが、新聞紙上で次のように語っていました。

「この数年厳しい経営環境が続き、大きな投資を控えてきたため、知らないうちにリスクを取らない風潮が生まれてきました。ここからは反転攻勢で、チャレンジする人材を以前にも増して登用していくつもり。心身ともにタフで夢に向かって突き進むような人材が必要」。

「日本の電機業界の復活に必要なのはやはり人材だが、秀才だらけの企業にはチャレンジや突破力もない。大企業の硬直性を打ち破る、しなやかでしたたかな若者をひきつけ、活用できる企業になることが復活の条件」。

### ③これからリーダー像

リーダーを大まかに分類すると、目的意識型（眞面目な異端）、髪振り乱し型（優等生だが結果的に不眞面目）、超然型（優等生だが結果的に不眞面目）、先延ばし型（リーダーには不適格）に分かれます。

た場所で活躍できる人材が必要。求められる資質は語学力だけではない。異文化を理解し、語学を超えたコミュニケーション能力、人脈、情報などのネットワークング能力などを持ち、それらに基づいて、それぞれの市場で顧客が求める商品のアイデアを生み、企画化、商品化していく力、世界にいるライバルに勝っていくという意欲、そして何か尖ったものを持っている人を求めている」。

「今までの事業の枠組みでは採らなかつた異能、異才こそ企業に変革を起こす力ギを握っている。ロケットを打ち上げるわけではないが、宇宙工学や物理専攻の人も採りたい。その他、バイオ、医学なども迎え入れたい」。

先延ばし型はとてもリーダーの素質があるとは言えず、会社や組織のためには一刻も早く排除しなければならない人材です。重要なことは、髪振り乱し型人材と超然型人材をいかに目的意識型人材に誘導していくかです。

ここから一步進めて、Design Thinking を加味して次世代のリーダーについて考えてみたいと思います。

目的意識型リーダーに共感性、統合型思考、楽観主義、経験主義、共創といった Design Thinking Mind のエレメントを加えると次世代型リーダーである目的的発見型リーダーが見えてきます。

「山主たる者は、知慮深く、外貌は甚だ愚に、行状は放蕩にして、内心は甚だ

僕に厚く、施を好みて勘定高く、勇豪にして甚だ涙もろく、衆の樂を楽しみ衆の憂を憂ひ、慈悲甚だ深くして罪あるもの赦すことを好み、己は諸事の要ばかりを握りて、人に任せて人に骨を折らせ、氣に入りの人と云ふも無く、気に入らぬ人と云ふもなく、兎に角に人々悪事を行ふことの絶えて出来ざる様を専ら務べし、また役人を撰ぶには思慮深く情けの熱きを第一として、容貌言語の間に可笑味のある人を良とす、才知優れたりと言へども苦味・辛味多き愛想の無き人物は、勘

定所、典管（注：質屋）の外は先ずは用ふることなれ」（佐藤信淵（1769～1850）著『抗場法律』より）。

山主をリーダーと読み替えてみると、昔から変わっていないのかもしません。ころがあるのが不思議です。考えてみれば、リーダーたるもの本質的特性は大

## 8. 最近のグッドデザイン賞受賞事例から見えてくるもの

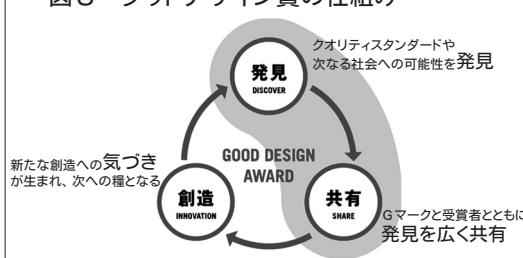
公益財団法人日本デザイン振興会が主催するグッドデザイン賞は、1957年に創設された日本における代表的なデザイン賞です。

（2019年10月10日・公開フォーラム）

### 筆者略歴（おおい あつし）

1973年一橋大学を卒業し通商産業省に入省。APEC（南東アジア大洋州課長）、日米自動車交渉（自動車課長）、電力自由化（電力ガス事業部長）、地球環境問題（大臣官房審議官）などを担当するとともに、防衛庁では防衛装備調達改革（防衛参事官）などを担当。2005～2007年日本政策投資銀行理事、2007～2015年三井物産役員、豪州三井物産社長、三井物産中国総代表、関西支社長などを歴任。

図3 グッドデザイン賞の仕組み



すという役割を持ったデザイン賞です（図3参照）。内外の90名近い審査委員によって長時間かけて行われるグッドデザイン賞審査は、世界の数多くのデザイン賞の中で最も公正・厳格に行われていると思います。

グッドデザイン賞のウェブサイト(<https://www.g-mark.org/>)で受賞デザインをご覧いただき、近年デザインの領域がますます拡大する中、実に多様な扱い手によるデザインが、様々な社会経済課題の解決に力を発揮していることを感じていただければ幸いです。