

中小企業経営者にこそ、「デザイン経営」を！



外山 雅暁 氏 (左)

特許庁 デザイン経営プロジェクト
総括チーム

木本 直美 氏 (右)

元特許庁 デザイン経営プロジェクト
プロジェクトチーム長

特許庁は産業財産権（特許権、実用新案権、商標権、意匠権）を所管する官庁である。外山氏が所属する意匠部門は、特許庁へ出願される、さまざまなデザイン（意匠）の審査を通じて、企業のビジネスやデザイナーの創作を支える役割を果たしている。特許庁から『「デザイン経営」宣言』が生まれたのは必然のことだったのではないだろうか。

特許庁自ら「デザイン思考」研修を实践

特許庁と経済産業省は、デザインによる企業の競争力強化に向けた課題の整理とその対応策の検討を行うため、「産業競争力とデザインを考える研究会」を2017年7月に立ち上げ、11回にわたる議論の結果を『「デザイン経営」宣言』と題した報告書にまとめた。経営とデザインを結びつけたこの報告書は大きな反響を呼んでいる。研究会の運営に携わり、デザイン経営プロジェクトチーム長を務めた元特許庁の木本直美氏は、研究会の狙いについてこう説明する。

「当初は、AIやIoTといった第4次産業革命による大変革の時代を迎える中、意匠制度がどうあるべきかを議論するための研究会でした。デザイン、知財、経営の第一線の方々にお集まりいただき話し合う中で、明治以来の大改革になるような、意匠法の抜本的な改正を行うべきという結論をいただきました。しかし、議論はそこでは終わりませんでした。委員それぞれのデザインに対する考えが異なり、噛み合わないこともありましたが、「デザインは重要だ」という認識は研究会のメンバー間で共通し、熱い議論が続きました。

特許庁の中でも、宗像直子前長官が『デザインには職員の考え方や仕事の仕方を変える力があるはずだ。みんなと一緒に考えてもらいたい。デザインで特許庁がどう変わるのか、試してみるのをおもしろいかも』と提案し、特許庁の内部でデザイン思考をやってみようということになりました。

まず行ったのは、すべての課室から集められた若手職員、約30名の研修だ。計7回15時間のワークショップを行い、ユーザーに接している職員にインタビューを行うなどして、特許庁に出願する前から審査を受け、権利が登録された後までの各プロセスをひとつながりの体験と捉えて、ユーザーの視点で追体験し、特許庁の課題を探っていった。次に、若手の上司にあたる課室長級を集めて、丸1日の研修を実施。今まで接点の少なかった企業の従業員等にインタビューし、抱えている課題を掘り出して解決策を提案するという内容であった。最後に長官、デザイン統括責任者（CDO）をはじめとする幹部を対象に、2時間のワークショップを行った。6コマ漫画で課題とその解決についてのストーリーを描いて発表した。

これらの研修を通じて、庁内の変化を感じたという木本氏は、「研修を終えた若手からは、『特許庁はユーザー本位を目指しているが、そうっていないことがたくさんある』『落としどころからではなく、本質から考えることの大切さがわかった』など多くの気づきがあったことが報告されました。管理職は、部下の言うことがわかったという肯定的な人、リアリティがないという否定的な人、そのどちらでもない人がそれぞれ1/3ずつくらいでしたが、体験することが理解の第一歩となります。その場に連れて行くことができたことが1つの成果です」と説明。そして、プロジェクトチームの外山雅暁氏も、「若手がやろうとしたことを、中間管理職が止めない組織にしたかった。デザイン思考を体験することでなにかが生まれるのではないかと感じてくれたことで、ある意味、目的が達成できたと思います」と頷く。

さまざまな反響を呼んだ「デザイン経営」宣言

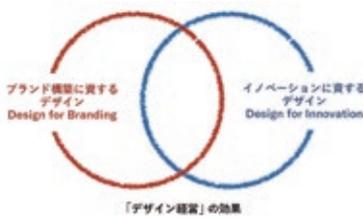
こうした特許庁でのデザイン思考の实践と研究会の議論が相

「デザイン経営」宣言

経済産業省・特許庁

産業競争力とデザインを考える研究会

2018年5月23日



「デザイン経営」の効果の図

デザインはブランドとイノベーションに役立つことから、「デザイン経営」という言葉が出てきた。「この言葉にみんな腹落ちした。まさにセレンディピティな瞬間でした」(特許庁 木本氏)



若手職員向け「デザイン思考を活用した課題発見プロジェクト」の様子
(2018年2月16日～3月20日・全7回)



東村山研修所にて、課題設定合宿を実施。活発な議論が交わされた
(2018年11月7日～8日)



「デザイン経営プロジェクト」キックオフミーティング。プロジェクトのファシリテーターを務めるロフトワークにて行った (2018年10月24日)

乗効果となり、行政としては異例の検討継続となった。委員自らデザインを手がけ、特許庁長官も参加しながら報告書をまとめていった。それが、2018年5月に発表された『「デザイン経営」宣言』である。

ここでは、「デザインは、企業が大切にしている価値、それを実現しようとする意志を表現する営みである」としている。そして、『「デザイン経営」は、ブランドとイノベーションを通じて、企業の産業競争力の向上に寄与する』と明確に表現した(「デザイン経営の効果」の図参照)。「企業の経営課題に挙げられる『ブランド構築』と『イノベーションの実現』という2つのワードをデザインと結びつけたことで、経営者にとっても現実的な課題解決に有効な手法として『デザイン経営』が受け入れやすくなったのではないかと木本氏は感じている。

また、分厚くなりがちな行政の報告書の中で、この報告書はコンパクトにまとめられた14ページの本編と、別紙『産業競争力の強化に資する今後の意匠制度の在り方』、および別冊『「デザイン経営」の先事例』で構成されている。いずれも文章が明確で、図表を多用し、読みやすく工夫されている。その狙いは、「経営者にデザイン経営の必要性を伝えるために、デザイナーがクライアントに提示したり、社内で上司の説明に活用したりすることを想定して、短時間でインパクトを与えられるようにした」ことだ。

反響について、木本氏は「デザイナーにはかなり広まっているという実感があります。経営者については、IT系など反応が早いところもありましたが、まだまだこれから。『デザイン経営』は業種や企業規模にかかわらず有効ですので、中小

企業の経営者にこそ読んでいただいて、気づきを得てほしい」と勧めている。

「デザイン経営」導入のノウハウを公開

特許庁自身も「デザイン経営」を取り入れて、業務の見直しを図る「デザイン経営プロジェクト」に取り組んでいる。広報、海外、スタートアップ、中小企業、ブランド、UI(ユーザーインターフェイス)という6つのテーマに分類し、ユーザーの課題解決のために特許庁がどのような提案をすべきか検討するものだ。これも2019年4月に報告書を発表した。「実際に我々が体験して感じたのは、研修ばかりをしてもしょうがない、事業に落とし込んだ実践でなければいけないということ。報告書は手探りで取り組んできた、我々の成功も失敗も開示しました。ある意味で企業が導入する際のノウハウ集のようなものになっていると思います」(外山氏)。

経済産業省においても、かねてから企業とデザイナーをつなぐことができる「高度デザイン人材」の必要性が訴えられてきた。中小企業者においては、その役割を経営者自らが担うケースがほとんどであろう。その際に注意すべきは、デザイナーと対等に話し、意思疎通ができることである。決してデザイナーの言いなりや、デザインの専門用語を使う必要はなく、デザインを介して企業価値を向上させる共通目的を持ったパートナーとして付き合うことが重要だ。その際にも「デザイン経営」が軸となるのは間違いない。