

今必要とされるデザイン経営とは — 特許庁デザイン経営プロジェクトの取組より —

特許庁 審査第一部意匠課 課長補佐／デザイン経営プロジェクト総括チーム 外山 雅暁

抄録

新型コロナウイルスは世界中に大きな影響を与え、我々の生活や働き方、さらには考え方で一気に変わっています。答えは見えていませんが、アフター／ウィズコロナは企業や行政のあり方、姿勢も変えていかなくてはならなくなるのではないのでしょうか？

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「デザイン経営」は、組織の本質的な存在意義を捉え直し、ユーザー視点でビジネスを改善・創造するための一つの経営手法であり、今後ますます活用の機会があると考えています。

2018年に経済産業省・特許庁が発表した、「デザイン経営」宣言と、それを自ら実践している特許庁デザイン経営プロジェクトチームの取組を紹介します。

1. デザイン経営とは

1.1 時代の変化とそれに伴う経営におけるデザインの必要性

現代は経済社会の不確実性や不安定性が高まるVUCA¹⁾の時代であり、従来の経営手法が通用しなくなるという“危機感”が広がっています。

人口の増加に伴う需要増大局面においては、機能や品質が優れたモノを作れば売れましたが、人口が減少傾向にある近年は、消費者が各人の嗜好に基づいてモノやサービスを選択する時代に移行したため、個々の製品の機能や品質よりも、それらを含め

た総合的なサービスやブランドによる顧客体験の質が、ビジネスの成功に大きな影響を及ぼすようになりました。

こうした背景から、顧客の視点で事業を全体的に見直し、顧客体験の質を大幅に高める際に重要な役割を担う「デザイン」をビジネスで活用することが、我が国企業でも増えています。

さらに、各国の調査では、デザインへの投資を行う企業が、高いパフォーマンスを発揮していることを示しています。

イギリスBritish Design Councilの調査では、デザインに投資すると、その4倍の利益を得られるという結果が出ています。また、アメリカDesign

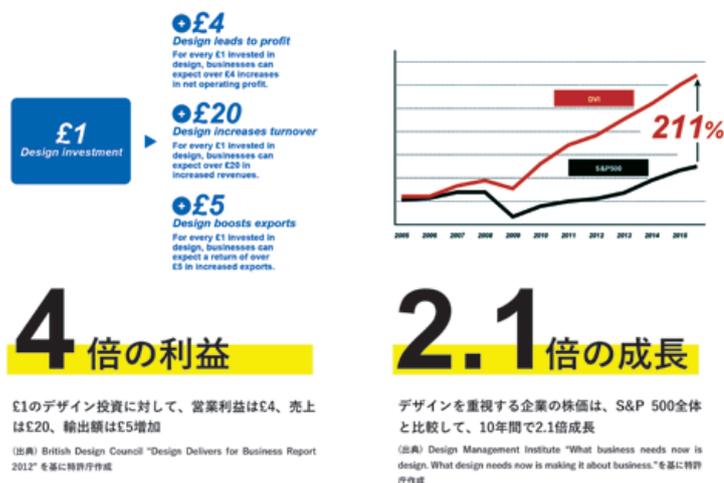


図1 デザインへの投資効果

1) VUCA = Volatility (変動)、Uncertainty (不確実)、Complexity (複雑)、Ambiguity (曖昧)



図2 産業競争力とデザインを考える研究会の様子

Management Instituteの調査では、デザインに注力している企業は、S & P500全体と比較して過去10年間で2.1倍成長したとの報告がなされています。

【図1】

このようにデザインに力を入れる会社は高い競争力を保っていることが、デザインを取り巻く世界の常識となっています。

1.2 デザイン経営宣言に至る経緯

特許庁では、このような社会の変化を受けて、2017年7月に著名なデザイナー、デザイン担当の役員、知財担当、経営コンサルタント及び学者からなる「産業競争力とデザインを考える研究会」を立ち上げ、意匠制度はどうあるべきかを、デザインの役割を含め議論しました。【図2】

しかし研究会の議論は意匠法の議論だけでは終わりませんでした。「今、世界の産業は100年に一度といわれる大きな変革期にある。今やデザインは広く経営全体に関わる問題になっているのに、それを議論しないでどうするのか」と、研究会のメンバーの方々から、そんな叱咤を受けました。



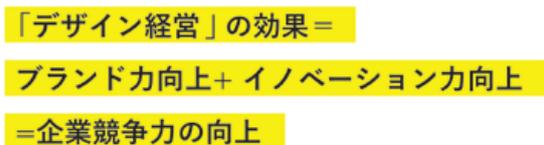
図3 「デザイン経営」宣言²⁾

最初からデザイン経営としてまとめることを意図していたのではなく、終盤の盛り上がりの中で、デザインに対する意識を高める取り組みの出発点として、まず、この「デザイン経営」宣言を報告書として出してみようということになりました。【図3】

1.3 デザイン経営宣言とは

デザイン経営とは「デザインを企業価値向上のための重要な経営資源として活用する経営」のことです。デザイナーの「手法」や「思考の方法」をブランドの構築やイノベーションの創出に活用し、企業競争力の向上を目指します。【図4】

ダイソンやアップルのようにデザイン経営を根幹に据えている企業は、一つひとつの製品のデザインを重視しているだけではありません。デザインを重要な経営資源として活用し、ブランドを構築し、そ



「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。

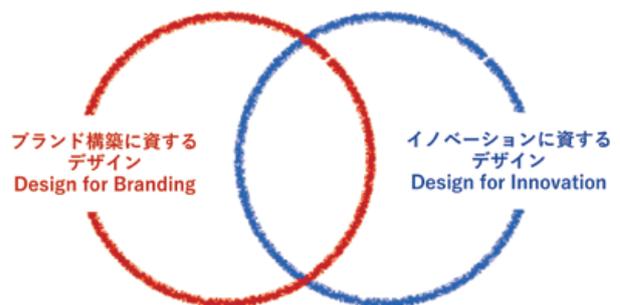


図4 「デザイン経営」の効果

2) 「デザイン経営」宣言²⁾ <https://www.jpo.go.jp/resources/shingikai/kenkyukai/kyousou-design/document/index/01houkokusho.pdf>

してイノベーションを起こしています。

デザイン経営のプロセスでは、人・ユーザーを中心に考え、バイアスを排除することで、根本的な課題を発見し、これまでの発想にとらわれない、それでいて実現可能な解決策を、柔軟に反復・改善を繰り返しながら生み出します。

今までのプロセスでこれまでとは違う取組ができないのであれば、デザイン経営を新たに取り入れ、プロセスを変えてみることでいつもとは違う視点でビジネスを見直し、新たな価値を創造できるのではないかと考えています。なお、デザイン経営は、決して今のビジネスを否定するものではありません。今のビジネスと共存することで、新たなビジネスの創出に寄与することができると考えています。

「デザイン経営」宣言では、デザインを経営資源として活用するため、具体的取組を示しています。

デザインに注力して成功している企業には、二つの共通点があります。一つは、デザイン責任者が経営チームに属していること、もう一つが事業戦略を立てる初期段階から市場投入に至るまで、企業のあらゆる機能にデザインが関与していることです。

「デザイン経営」宣言では、この2点を兼ね備えていることがデザイン経営の必須条件と定めています。

また、その他5つの観点でデザイン経営のための具体的取組を示しており、デザイン経営を実践するには「デザイン経営」のための具体的取組に示す取組を複数実施することが望ましいと記載されています。【図5】

2. 特許庁におけるデザイン経営の実践

2.1 デザイン経営の試行

このように特許庁は、デザイン経営を推進するため、デザイン経営宣言を公表しましたが、まず何よりも、出願人というユーザーを持つ特許庁自身が身をもって実践する必要性を感じました。そこで、まず、2018年の2月から3月にかけて、特許庁の若手職員約30人に別々の部署から集まってもらい、カスタマージャーニーマップの作成による特許庁の課題発見を体験してもらいました。

研修の参加者からは、「特許庁はユーザー本位を目指しているはずだが、実際にユーザー目線になってみると使いにくいことがたくさんあった」と、素直な感想がありました。

それから、私ども公務員は、ある程度落とし所を

「デザイン経営」のための具体的取組

- ① **デザイン責任者（CDO,CCO,CXO等）の経営チームへの参画**
デザインを企業戦略の中核に関連付け、デザインについて経営メンバーと密なコミュニケーションを取る。
- ② **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**
デザイナーが最上流から計画に参加する。
- ③ **「デザイン経営」の推進組織の設置**
組織図の重要な位置にデザイン部門を位置付け、社内横断でデザインを実施する。
- ④ **デザイン手法による顧客の潜在ニーズの発見**
観察手法の導入により、顧客の潜在ニーズを発見する。
- ⑤ **アジャイル型開発プロセスの実施**
観察・仮説構築・試作・再仮説構築の反復により、質とスピードの両取りを行う。
- ⑥ **採用および人材の育成**
デザイン人材の採用を強化する。また、ビジネス人材やテクノロジー人材に対するデザイン手法の教育を行うことで、デザインマインドを向上させる。
- ⑦ **デザインの結果指標・プロセス指標の設計を工夫**
指標作成の難しいデザインについても、観察可能で長期的な企業価値を向上させるための指標策定を試みる。

図5 「デザイン経営」のための具体的取組

〈手法の紹介〉カスタマージャーニーマップ

カスタマージャーニー・マップとは、ユーザーの一連の体験を時系列で図示化したものです。特許庁視点からでは見ることはできなかった、発明をする際や出願前、権利を取得した後にユーザーが望む結果・恩恵や悩みを時系列で整理することにより、これまで気付かなかった課題が見えてきました。

考えてから仕事を始めるということがよくあります。しかし研修の参加者からは、落とし所ではなくて、本質から考えることに気がついたという声もありました。また、そのような若い人たちが堂々と意見を述べていたことから、デザイン思考の取組は、職員の活性化にも資するということを実感できました。

さらに面白かったのが、若手が「自分たちだけが研修を受けても仕方がない。上司にも受けてもらわない」と言い出したことです。そこで、6月に全部署から課長級の管理職28人を集め、丸一日かけてデザイン思考の研修を行いました。そうすると不思議なもので、雰囲気が変わり、特許庁の中で何から始めるか、議論が進んでいきました。

7月には、長官や特許技監、部長等の幹部もデザ

イン思考を体験しました。短時間でしたが、デザイン思考は、現状をいったん脇に置き、利用者の日常にどっぷり漬かって、その視点から現状を捉え直すので、今まで気づかない課題を見つけやすくなると実感しました。そして、何より、日ごろの議論の仕方が変わってきました。デザイン思考には、一人ひとりをエンパワーし、組織の文化を変えていく力があると考えています。

2.2 組織づくり

2018年8月9日に特許庁に「デザイン統括責任者(CDO: Chief Design Officer)」を設置し、その下に「デザイン経営プロジェクトチーム」を立ち上げました。

デザイン統括責任者を設置することは、霞が関の組織としては初めてのことです。デザイン統括責任者は特許技監に着任していただきましたが、その役割は、デザイン経営を実践できるように、特許庁の組織や仕事の仕方そのものを不断に見直し、いわばデザインし続け、これにより行政サービスの品質の向上を図る。そしてそこに一貫性と継続性をもたらすことです。

デザイン経営プロジェクトチームは各部署から計60名が参加して、スタートしました。

チームメンバーは、特許庁では初めての公募によって集められ、そのメンバーとそれぞれの業務の本来の担当者(例えば広報チームには広報室の職員も参加する等)との混成メンバーでチームを構成しました。これは、各プロジェクトのアイデアを実施する際に、業務の担当者を巻き込み実行するためのアイデアです。

各チームは、ユーザー視点で行政サービスを刷新し、また、さらに幅広い利用者にとっての利便性の向上に努めるため、様々な種類のユーザーの視点で私たちの仕事を根っこから見直しています。

既に成果をあげ、活動を終了したチームもありますが、2020年度は地方局からも参加者を募集し、新たに43名のメンバーを加え、78名のメンバーで活動を始めました。

今年度は新たに、特許庁業務や、特許庁職員自身の働き方について、実装に向けた検討を行うための「業務・働き方改革チーム」、中小企業のデザイン経

〈手法の紹介〉ダブルダイヤモンド

正しい課題を発見・定義する 正しい解決策を創造する

発散 収束 発散 収束

理解する 観察する 視点を定める 課題 着想を得る 試作品を作る 検証する 解決策

〈ダブルダイヤモンドモデル〉

プロジェクトではダブルダイヤモンドに基づき、「課題をどう設定するか」、「それをどう解決するか」を二つの段階に分け、それぞれ、アイデアの発散と収束を繰り返すことで、検討を進めました。これにより、まず、「ユーザーにとっての課題は何か」ということを、腹落ちするまで集中して考えることができました。ユーザーの問題を本当に解決する第一歩は、正しい課題を発見することだと実感しました。また、ダブルダイヤモンドは我々がプロジェクトを行う際、地図のような役割を果たしました。アイデアの発散や収束、課題の発見と解決策のプロトタイプを繰り返していると、今何を目的にやっているのかわからなくなることがありましたが、その際、ダブルダイヤモンドで今のチームの位置を確認しました。

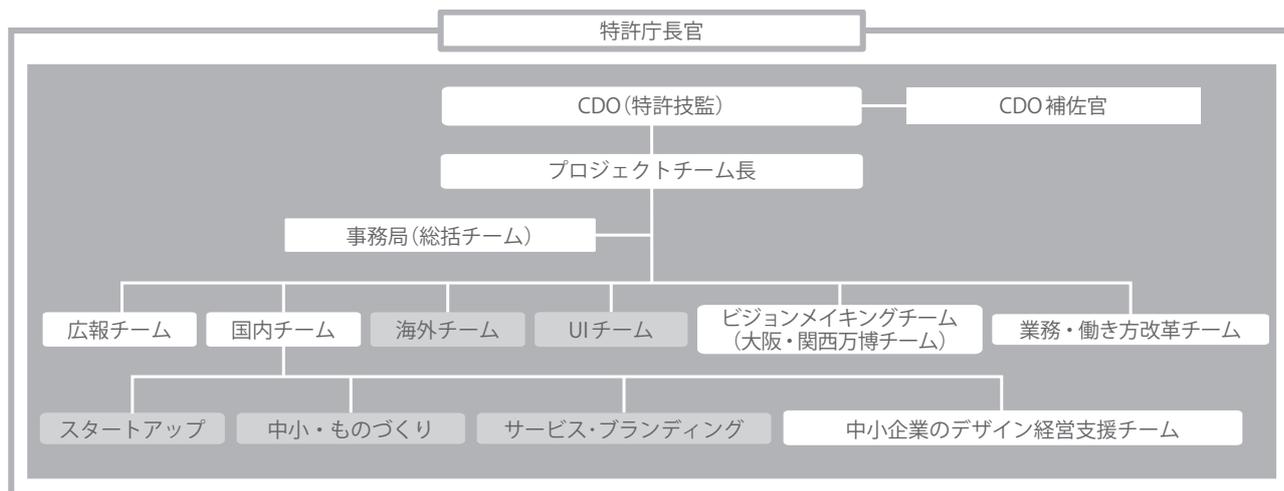


図6 デザイン経営プロジェクト組織図 (2020年8月) ※薄墨は成果を挙げ終了したチーム

営の取組を推進するための「中小企業のデザイン経営支援チーム」を新設しました。また、2019年度に新設した「大阪・関西万博チーム」は、2025年の大阪・関西万博で世界に新しい知財の在り方の発信をしていくことを見据え検討していた内容が、特許庁のビジョンを考えることにも繋がっているため、名称を刷新し、「ビジョンメイキングチーム」として継続して活動を続けます。【図6】

2.3 デザイン経営の実践

毎年、デザイン経営プロジェクトに参加するメンバーを公募した後、取組みをスタートする際には、全員が集合して、意識の統一を図るためのキックオフミーティングを開催しています。

また、例年、集中して議論するため、東村山にある経済産業省の研修所で泊まり込みの合宿を行っています。

合宿では、ユーザーの立場になりきって、課題発見や解決のための議論を重ねます。庁内の様々な専門職種が集まるため、初めはコミュニケーションが噛み合わず苦労したこともありましたが、しかし、多様な意見が得られただけでなく、デザイン経営の実践そのものに対して理解を深められていきます。

実際、合宿に対するフィードバックとして、『付箋に書いたアイデアをホワイトボードに貼る、絵を描いてストーリーボードをつくるといったデザインの手法は面倒だ、なにかバカバカしい、照れくさいことのように思っていた。でも実際にやってみる

と、普段は発言が控えめな人から面白いアイデアが出たり、話すよりも絵で表現することが得意だとわかった人の提案が採用されたりする。誰でも議論に貢献できるんだという実感がわいて、みんなが積極的になっていった』、『作り手側の落としどころから出てきた都合の良いユーザーではなく、多様で時には相反するニーズを持つリアルなユーザーの視点に立ち、課題を設定できるようになった』という感想が参加者からされました。

また、プロジェクトでは庁内のメンバーだけで考えるのではなく、民間の有識者の意見も積極的に取り入れています。有識者の視点から各チームの検討内容について意見を頂くことで、議論の軌道修正と課題及びその解決案の精査を行っています。

また、今回のプロジェクト推進にあたり、プロジェクトメンバーが議論しやすいように、付箋やホワイトボード、移動が容易な机などが用意された、専用のプロジェクトルームを用意しました【図7】。



図7 プロジェクトルームでの議論の様子

デザイン経営プロジェクトは、毎年年度末に報告会をおこない、デザイン未経験のメンバーが試行錯誤をした軌跡を発信すると共に、デザイン経営で生み出される成果を見て頂いています。

また、デザイン経営プロジェクトの活動内容をまとめた報告書を特許庁ホームページで公表しています。この報告書には、プロジェクトの結果だけでなく、チームの体制づくりや課題発見のプロセスを振り返り、レポートしています。

私どもがこのようなデザイン経営の考え方、取組をするのと同時に、良かった点、悪かった点を発信して、むしろユーザーの方々にも考えてもらう。そしてそのユーザーの方々の新たな戦略、それも経営に直結した戦略に、いい影響、インパクトを与えられることも今回の取り組みの狙いです。

〈手法の紹介〉ブレインストーミングのルール

ワークショップでは、まず着想を発散させることを大切にしました。一見現実的ではない着想が出てきても、頭から否定することなく、多様な意見を尊重することで次々とアイデアが出せるように、IDEOのブレインストーミングの7つのルールを基に特許庁でもブレインストーミングの際のルールを定めました。

- 01_トピックに忠実であれ
- 02_ぶつ飛んでよし
- 03_すぐに判断/否定するなかれ
- 04_会話は一人ずつ
- 05_質より量を
- 06_描け、視覚的であれ
- 07_他者のアイデアを広げよ

2.4 デザイン経営の成果

これまでのデザイン経営の活動から、サービスのアウトプットを出すことができました。その中から3つご紹介します。

〈広報チーム〉

子供たちに「知財を伝える」というこれまでのコンセプトを「きみの手で“あたらしいワクワク”をつくろう!!」に置き換え、「ジュニアイノベーションフェス2019」として、霞が関だけでなく、国立科学博物館でもイベントを実施しました。【図8】

創造の楽しさや、創造が切り拓く未来をこどもたち自身に感じてもらうことを目的として、こどもたち自身が選んだ課題に応じたうちわを作成し、特許庁職員がその性能やデザインを評価することや、人気投票を行うなどの新たな仕組みを導入しました。参加者からは「発明が楽しかった」などのコメントを多数いただきました。



図8 「ジュニアイノベーションフェス2019」を開催しました³⁾

〈国内サービス・ブランディングチーム〉

「どうしたら知的財産の重要性を、知的財産を知らない人にも伝えられるか?」という課題に対し、中小企業の方々へのヒアリングと議論を重ね、知的財産の重要性を“自分ごと化”してもらうための仕組みづくりが重要という結論になりました。

そして、「商標権はビジネスの基本」、「商標権を知らずにビジネスをすることは経営上の大きなリスク」というメッセージを届けることを目指し、「商標拳～ビジネスを守る奥義～」動画及び特設サイトを2020

3)「ジュニアイノベーションフェス2019」を開催しました https://www.jpo.go.jp/news/koho/kidsday/2019kodomo_kengaku_kekka.html

年1月に公開したところ、半年でTwitter約320万、YouTube約170万回の再生を達成しました。【図9】



図9 「商標拳～ビジネスを守る奥義～」動画及び特設サイト⁴⁾

〈UI (ユーザーインターフェイス) チーム〉

知財担当者の多くが悩んでいるであろう、特許庁から送付される「拒絶理由通知」等に対して、次に何をすれば良いかをわかりやすく案内する、サポートサイト「お助けサイト～通知を受け取った方へ～」を開設しました。【図10】

各種通知に添付される「注意書」にサイトへのQRコード⁵⁾を付与し、スマートフォンでのアクセスを容易にしました。



図10 お助けサイト～通知を受け取った方へ～⁶⁾

3. 特許庁におけるデザイン経営推進の取組

3.1 デザイン経営ハンドブックと事例集

特許庁がデザイン経営の取組みを進める際、様々な課題に直面しました。先行する企業様等に同様の課題についてどのように解決しているかを伺うと、目からうろこの解決策が伺えました。

これを特許庁だけにとどめておくのはもったいない。各社が取組んでいる知恵を集めて、これからデザイン経営に取り組みたい企業や、実際課題があって困っている企業や組織に共有したいとの思いで、「デザインにぴんとこないビジネスパーソンのための“デザイン経営”ハンドブック」(以下「ハンドブック」)と「『デザイン経営』の課題と解決事例」(以下「事例集」)を作り、公表しました。【図11】

実際にデザインの活用に取り組む企業に対し、約100社へのアンケート調査と21社へのヒアリング調査を実施し、課題認識や取組内容を分析しました。取り上げられた課題や課題解決事例は、机上の空論ではなく、実際に企業で実践されているものであり、その実用性の高さが本書の最大の特徴です。

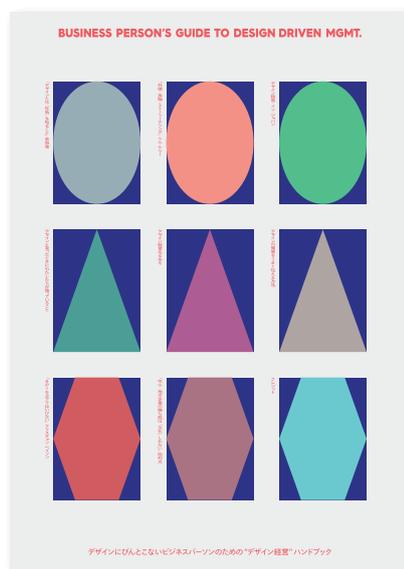


図11 デザインにぴんとこないビジネスパーソンのための“デザイン経営”ハンドブック⁷⁾

4) 「商標拳～ビジネスを守る奥義～」動画及び特設サイトを公開しました https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/shohyoken/index.html

5) QRコードは株式会社デンソーウェブの登録商標です

6) お助けサイト～通知を受け取った方へ～ <https://www.jpo.go.jp/system/basic/otasuke-n/index.html>

7) デザインにぴんとこないビジネスパーソンのための“デザイン経営”ハンドブック https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/document/design_keiei/handbook_20200319.pdf

ハンドブックは、主に経営者に経営の参考書として読んでいただいたり、社員が経営者にデザイン経営を説明するときのツールとして使ってもらえるものと考えています。

ハンドブックでは、「そもそもデザインシンキング（デザイン思考）とは何なのか？ その意義と価値はどこにあるのか？ なぜ、それがいま大事なのか？」に対する考え方や、デザイン活用の取組における8つの課題【図12】等を具体的に記載しています。

事例集は、より具体的な課題とその解決方法やマインドセットについてまとめているので、企業等でデザイン経営を実践する際の課題解決の一助となると考えています。

事例集では、デザイン活用の取組における8つの課題それぞれについて、企業及び有識者へのヒアリング及びアンケート結果から抽出した、企業における実際の解決事例を記載しています。解決事例には

企業の実際のエピソードを実名入りで紹介しています。【図13】

これらを作成するときに苦労した点でもあり、我々が取り組んでいても感じるのですが、デザイン経営

デザイン経営の取組における8つの課題

- ① 経営陣の理解不足
- ② 全社的な意識の不統一
- ③ 用語・理解の不統一
- ④ 人材・人事
- ⑤ 効果を定量化できない
- ⑥ 組織体制・評価指標ができていない
- ⑦ ビジネスとの両立
- ⑧ 既存プロセスへの組込

図12 デザイン活用の取組における8つの課題

デザイン経営推進の課題

01 経営陣の 理解不足

Solution A mindset

経営層の過去の経験とデザインの活動を紐づけて理解を促す

お客さま目線に基づいて、自分たちがやりたいこととは何かを考えるという活動は、経営層がデザインと意識せずに行ってきたこれまでの経験とリンクする部分がある。双方を関連付けることができたので、デザインの必要性が自然と受け入れられた。
三井住友フィナンシャルグループ

Solution B approach

経営層に理解してもらえる言葉でデザインを説明する

社内ではデザイン用語に頼らず、経営理念や事業戦略に紐づけた共通した言葉で伝えることが大事。
パナソニック

Solution C approach

経営層向けのワークショップなどでデザインに理解を得て、全社的な取組を進める

経営層を対象に、事業ミッションの策定、商品のブランディングなどの様々な課題について、解決策を導出するためのデザイン思考を使ったワークショップを開催した。ワークショップの結果、デザイン思考によって顧客理解が進むことに経営層が納得し、デザイン思考が全社共通フレームワークとして採用された。
Hamee

Solution D approach

デザインの視点を持った者が経営会議に参加し、課題提起を行う

顧客のニーズを満たしているかの課題の発見と、そこからサービスを具体的に改善していくことを目的として、デザイン責任者がデザインの視点で経営会議に定期的に参加し、主に経営に対する課題提起とサービス開発プロセスの見直しについて議論している。
メルカリ

■ 特許庁「我が国のデザイン経営に関する調査研究事業」 ■ 「デザイン経営」の課題と解決事例 ■ 課題01. 経営陣の理解不足

図13 「デザイン経営」の課題と解決事例⁸⁾

8) 「デザイン経営」の課題と解決事例 https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/document/design_keiei/jirei_20200319.pdf

は一つの型があるわけではありません。その組織や人が変わる場合に常に最適な形に変化していく必要があると考えています。その効果を得るためには各社が自らの組織ではどのようにデザイン経営を取り入れるかを絶えず試行錯誤しなければなりません。

また、そのポイントは複数あり、相互に関連もしているのです。この解決事例のポイントを参考に自社に取り入れて頂きたいと考えています。

4. 終わりに

特許庁がデザイン経営に取り組み始めて、今年で3年目になります。今年も多くのメンバーが新たに参加し、新チームも立ち上がりましたが、職員は通常1, 2年でポストを異動していくため、継続的な参加は困難です。このような環境の中でも特許庁が継続してデザイン経営に取り組んでいくためには、デザイン経営が組織の文化にならないといけないと考えています。文化になるということは、職員一人一人が特許庁のビジョンに共感し、個々がそのビジョンを基に、様々な課題に対してぶれない判断ができるようになることが一つの理想と考えています。そのためにも、ユーザーの視点を取り入れつつ、長官やCDOを含めた職員みんなが共感できる特許庁のビジョン作りを進めています。

最後に、企業様へのヒアリングの際、なぜデザイン経営を始めたかという質問に対し、「世の中が変わってきているなかで、未開の地への新たな一歩を踏み出さなければいけないという認識の急速な広がりが転機となっている」という回答がありました。今は

さらに世の中の変化が一段と進んでいます。アフターコロナは誰も経験したことがありません。これからの経営は、これまでのやり方の延長線上で考えることはますますできなくなります。このように社会が変化していく中で、ユーザーの共感を得られる製品・サービスを作り出すために、デザイン経営が力になれると考えています。

特許庁もユーザーにサービスを提供する組織であり、社会やユーザーの思考の変化にあわせてより良く変わっていく必要があります。デザイン経営プロジェクトでは今後もデザイン経営を推進していくと共に、皆様と一緒にデザイン経営とは何かを考えながら実践・改善を続けてまいりますので、ご意見や感想などいただけますと幸いです。

特許庁デザイン経営プロジェクト

https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei.html

Profile

外山 雅暁 (とやま まさと)

2001年特許庁入庁 意匠審査官
意匠審査部、総務部国際課等を経て、2012年から経済産業省商務情報政策局クリエイティブ産業課にてデザイン政策とクールジャパンを担当し、デザイン思考の研究会の立上げ等を行う。その後、2018年2月から特許庁にてデザイン経営プロジェクトの立ち上げを担当。同年8月より現職。