

デザイン経営宣言を踏まえた 新たな特許庁の実現へ向けて

特許庁デザイン経営プロジェクト 太田 一平、菊地 拓哉、草野 顕子、笹岡 友陽、高岡 裕美、
武井 健浩、外山 雅暁、根生 拓弥、源 翔太、村山 達也
(50音順)

抄録

2018年に『「デザイン経営」宣言』を公表の後、特許庁ではデザイン経営プロジェクトチームを立ち上げ、自らがデザイン経営を実践し、ユーザー視点で行政サービス改善のため取り組みを進めてきた。そして、これまでの活動により、多くの成果が生まれ、プロジェクトに関わった職員に仕事に対する意識の変化が生じている。さらに現在、デザイン経営は企業のみならず、他省庁や自治体にまで広がってきている。本稿では、デザイン経営プロジェクトチームのこれまでの歩みを紹介すると共に、今後の展開について報告する。

1. はじめに

1.1 変容する社会

現在、我々は大きな時代の変化の中にある。デスクトップアプリケーション技術のめざましい発展、その結果であるデジタルトランスフォーメーションの浸透によって、消費者の価値観も非常に多様化し、従来のように供給側から製品を通じて提供された価値を消費者が単に受け入れるという、いわゆる「物質的な豊かさ」を追求するものから、消費者各人の嗜好に基づいて製品やサービスを選択する、「心の豊かさ」を求める時代に移行した。

そして、この流れは、新型コロナウイルス(COVID-19)が世界中で蔓延し、テレワークやオンライン会議の普及が加速したこと等に伴って加速され、その結果、直近10年では、産業、経営、行政等の視点において大きな変化が起こってきている。

産業の視点でみると、産業の垣根がなくなり、現在の市場を一変させるような(破壊的な)ビジネスが生み出される時代へと突入している。イノベーションも、従来の製品を改良して顧客に対する価値を高める「改良型イノベーション」ではなく、ある時点で急激に顧客に対する価値が高い製品が生み出される「非連続型イノベーション」が主流となっ

てきている。このように、産業界では、非連続型の破壊的イノベーションが求められる時代となってきたといえる。

経営の視点でみると、経済社会は、不確実性や不安定性が高まるVUCAの時代へ突入し、従来の経営手法が通用しなくなるという“危機感”が急速に広がってきている。その結果、計画を立ててから実行するという戦略はもはや実行不可能であり、階層的な経営手法は、現代経済における課題への対処には向いていないといったことが叫ばれている¹⁾。

行政の視点でみると、こうした社会の変容に対応するために、これまでの効率性、予測可能性、静的、大量供給が重視された施策から、適応性・柔軟性、臨機応変さ、動的、個別供給を重視する施策への転換が求められている。しかし、従来の官僚制では、階層的な組織構成のため、内部障壁や規制が多すぎる、価値に多様性がない(働く人たちが画一的である)、長期的戦略を実施することができない、といった課題があることが指摘されている²⁾。

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る。このような流れの中、経済産業省・特許庁は、2018年5月23日、デザイ

1) Andrew Chakhoyan, Is the era of management over?, 世界経済フォーラム, 2017
(<https://www.weforum.org/agenda/2017/12/is-management-era-over/>)

2) クリスチャン・ベイソン, Leading Public Design-Discovering Human-Centred Governance

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の普及を推進する「デザイン経営」宣言を公表した³⁾。

1.2 なぜデザイン経営が必要か？

イノベーションの本来の意味は、発明そのものではなく、発明を実用化し、その結果として社会を変えることだとされている。革新的な技術を開発するだけでイノベーションが起きるのではなく、社会のニーズを利用者視点で見極め、新しい価値に結び付けること、すなわち「デザイン」が介在してはじめてイノベーションが実現する。

「デザイン」をビジネスで活用することの有効性については、21世紀初頭から、欧米を中心に調査、議論されてきており、デザインに投資すると4倍の利益を得られるという結果や、デザインに注力している企業は、過去10年間で2.1倍成長したとの報告がなされている(図1)。現在では、デザインコンサルティングファーム買収が増加したり、スタートアップ文化の盛んなシリコンバレーにおいて、デザイナーが共同創業したスタートアップが資金調達に成功した等、ビジネスにおける「デザイン」の存在感が高まっている。

また、欧米では、これからの時代に適応したイノベーションの創出には、(1) 人間にとって望ましい姿を構想する力(デザインの力)、(2) 再現性をもって実現することを可能にする力(技術の力)、(3) 社会にとって影響力を広げていく商売の仕組みを作る力(ビジネスの力)、の3つの力が協働することで可能となるという考え方が提唱され、教育の現場に浸透している⁴⁾。

このように、ビジネスで成功するために、デザインの力を活用することは、現代社会において世界的な潮流となっている。

2. 特許庁におけるデザイン経営

2.1 デザイン経営の定義

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」のことである。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すものである(図2)。特許庁では、この定義に基づいて、以下図3に示す具体的な取組みを策定した。

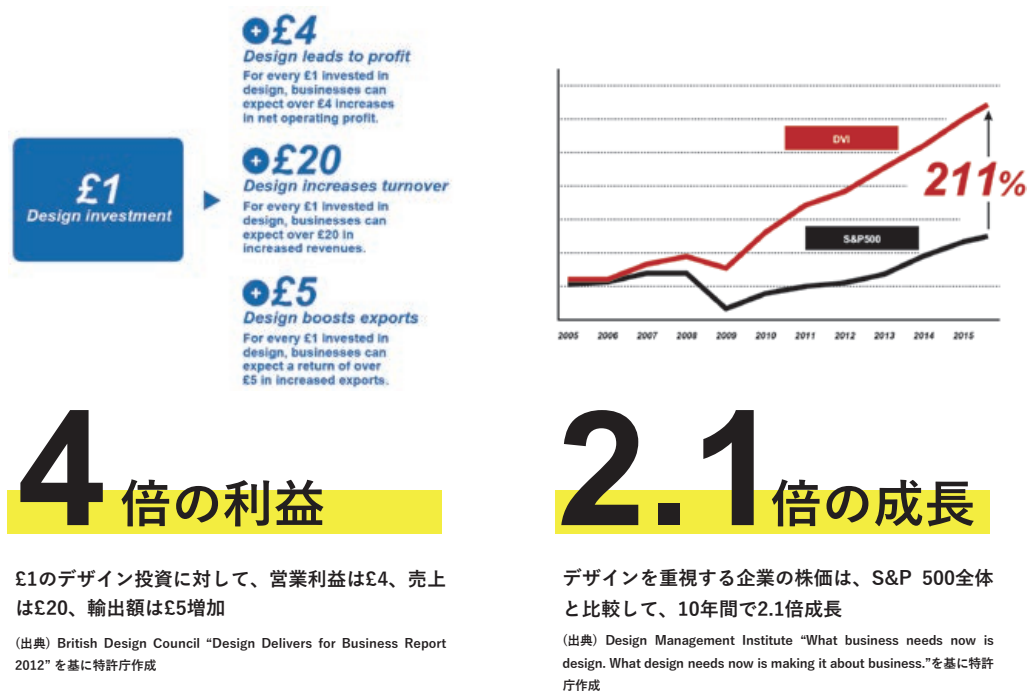


図1 デザインの投資効果

3) 経済産業省・特許庁(2018),「デザイン経営」宣言 https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/pdf/20180523001_01.pdf
 4) 佐宗 邦威 (2015), 21世紀のビジネスにデザイン思考が必要な理由, 株式会社クロスメディア・パブリッシング, pp24-26

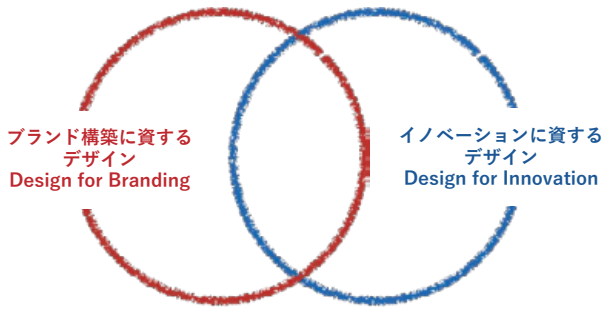


図2 「デザイン経営」の効果

「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3 「デザイン経営」のための具体的取組

2.2 デザイン経営の手法～デザイン思考とその実践手法～

デザイン思考では、「客観」、「論理」、「計画」といった従来のアプローチとは異なり、人を徹底的に「観察」・「共感」することから生まれる「主観」的な課題をもとに、生まれた発想を次々と「実験」しながら、解決策を具現化していくプロセスが特徴である⁵⁾ (図4)。

デザイン思考の定義は様々あるが、共通要素として、(1) 複雑な要因が絡み合っている問題の本質を人間中心視点で紐解いていく「ユーザー視点での問題理解」、(2) 解決策の良し悪しはアイデアの段階では判別できないと考え、物理的に形にし、視覚化することでアイデアを手にとれるようにし、試すことで改善を積み重ねる「ビジュアライゼーション」、(3) 問題解決につながる選択肢を多く用意し、吟味・統合し、適切な解決策を導き出す「多様な選択肢と統合」、の3点を包含するとされている。この定義に基づいた実践のためのツールも、現在においては様々なものが提案されているが、特許庁では、主に、ダブルダイヤモンドモデルと、カスタマージャーニーマップを利用している。

ダブルダイヤモンドモデルとは、図5のように、「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、それぞれの段階において、アイデアの発散と収束を繰り返すことで検討を進めるものである。ダブルダイヤモンドモデルを地図のよ

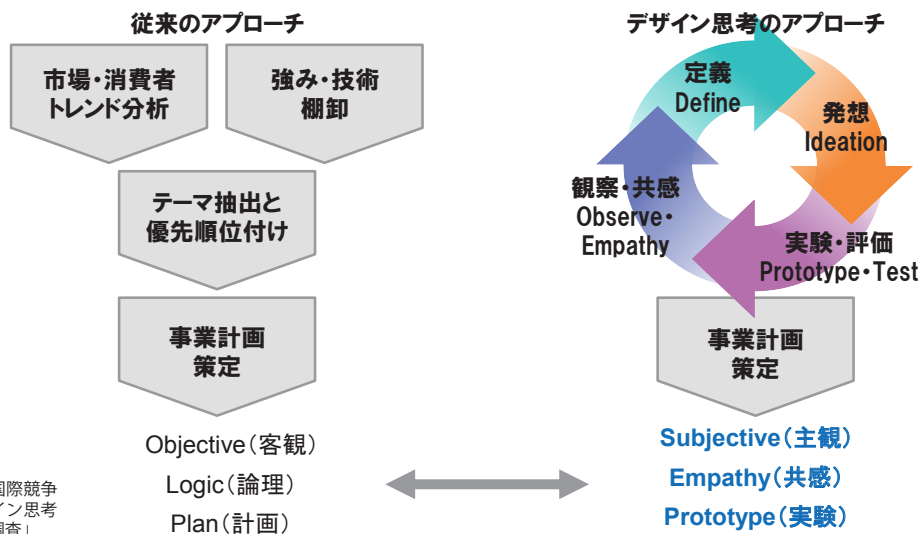


図4 デザイン思考のアプローチ

(資料) 経済産業省「国際競争力強化のためのデザイン思考を活用した経営実態調査」

5) 経済産業省デザイン政策室 (2014), 国際競争力強化のためのデザイン思考を活用した経営実態調査

うに用い、常に自分たちが現在議論している位置を確認しながら、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すことによって、ユーザーにとっての正しい課題や解決策は何か、ということについて腹落ちするまで集中して考えることができる。

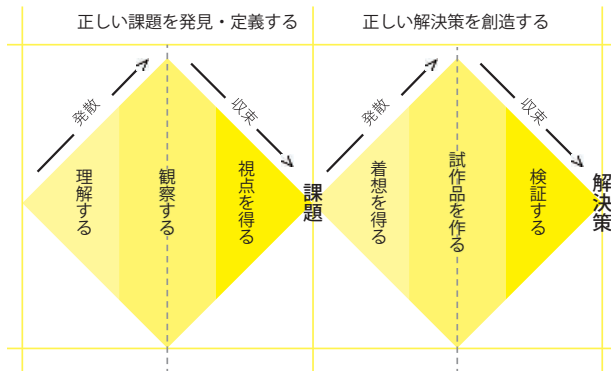


図5 ダブルダイヤモンドモデル

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や感情を時系列で図示化したものであり、複雑化したユーザーの体験や感情を一枚のマップにして俯瞰することでユーザーの理解が容易になり、メンバーでユーザー像を共有できるものである(図6)。

2.3 デザイン経営実践のための体制

2018年8月9日、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」を立ち上げた。

デザイン経営プロジェクトチームは、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、公募によって集まったメンバーとそれぞれの業務の本来の担当者との混成メンバーでチームを構成してスタートし、現在まで続けられている。公募によって集まったメンバーは、所属部署における仕事をこなした上で参加している。今年度の参加者は、75名である。

各チームは、ユーザー視点で行政サービスを刷新したり、幅広い利用者にとっての利便性の向上に繋がる新たな行政サービスを創出する等、多くの成果を挙げてきた。以下では、代表的な一部を紹介するが、その他にも、機械翻訳の精度向上を前提とした必要な時のみ出願書類の翻訳を義務づける制度の検討(海外チーム)、企業内の知財人材や弁理士のプロボノ、副業の活性を促した上で、知財人材を取り入れたいスタートアップCEOと知財人材をマッチングできる会員限定サービスの企画(国内スタートアップチーム)、事業転換を狙うものづくり企業に特許庁の知財専門チームの派遣を行う企画(国内中

フェーズ	契機	出願前	出願	審査	権利化後等
ユーザーの行動					
ペイン	<ul style="list-style-type: none"> 複数の対応法が分からない 警告書が他企業から届いた 知財が痛い思いをした 社員の意識が低く、質問が得られなかった 社内の知財意識低さにより、制度利用が妨げられる 代理人費用は高いと思う 	<ul style="list-style-type: none"> 知財が身近ではない 当事者意識が持てない 相談先の候補が多く、どこに相談するのが最適なのか不明 問い合わせ先が不明 専門用語が分からない 	<ul style="list-style-type: none"> 出願前に公開してはいけないことを知らなかった 手数料が高い(安くならないの?) 事前にはチェックしてもらったが、拒絶された 「拒絶」の意味が分からない 専門用語が多い 書類や様式が多い 	<ul style="list-style-type: none"> 自分の権利と同じ出願をされてしまった 権利のライセンス先が見つからない 権利は取ったが、実施してくれる人がいない 適切な、使える権利を取得していなかった 権利を取得しても金融機関からお金が借りられない 	
ゲイン	<ul style="list-style-type: none"> 「特許は重要なもの」というアプローチではなく、財務状況、事業戦略、各種補助金等に関連する総合的なアプローチが受けられる 知財をどう活用できるのか、具体例を交えながらの説明、他社の事例の説明 	<ul style="list-style-type: none"> 減免、補助金などの金銭面でのサポートにより、お金があまりかからずに済む 早期審査によるスピード 特許庁職員の働きかけにより、経営層が知財意識を持つ/高める 	<ul style="list-style-type: none"> 窓口で重要な気づきを得られる 自力で出願するよりも、専門家によるサポートを受けられる 制度・出願書類に関する共有/相談を受けられる 	<ul style="list-style-type: none"> 拒絶理由の内容が分かりやすい 対面で納得がいくまで替えてくれる 「拒絶」に対応してくれる(会うと話ができる) 出願書類に対応してくれる 	<ul style="list-style-type: none"> 減免制度に関わる情報が得られる 権利化後の権利活用時に補助金等の支援を受けられる 知財によるマネタイズ 世界特許(高権)が取得できる
主要課題	<ul style="list-style-type: none"> (1)情報のデザイン 【問題】制度案内が複雑、HPの掲載が複雑、図表・警告書への対応不明 【解決策のアイデア】ユーザーレベルに合わせた情報提供(AI活用も想定)、分かりやすい初心者向け動画(出願～権利取得)等 	<ul style="list-style-type: none"> (1)情報のデザイン 【問題】多大な情報、問合せ先不明、専門用語不明、制度の理解が分かりにくい等 【解決策のアイデア】AI活用による情報提供、専門用語辞典、専門用語の翻訳、用語使用のルール化等 	<ul style="list-style-type: none"> (1)情報のデザイン 【問題】無料で使える制度が知られていない、出願・審査を簡単に理解したい等 【解決策のアイデア】AI活用による制度の紹介、専門家による個別/一括の紹介等 (2)制度利用の奨励/普及と負担の軽減 【問題】 【解決策のアイデア】 	<ul style="list-style-type: none"> (1)情報のデザイン 【問題】他者からまたがる制度の分けにくい等、他の制度との違い/使い分けの分かりにくい等 【解決策のアイデア】他者との連携(制度の一括紹介)等 	

図6 カスタマージャーニーマップ

小・ものづくりチーム)等が提案された⁶⁾。

現在では、デザインプロジェクトチームだけではなく、特許庁全体がデザイン思考を使って業務やサービスを改善していくことができる体制を構築している(図7)。

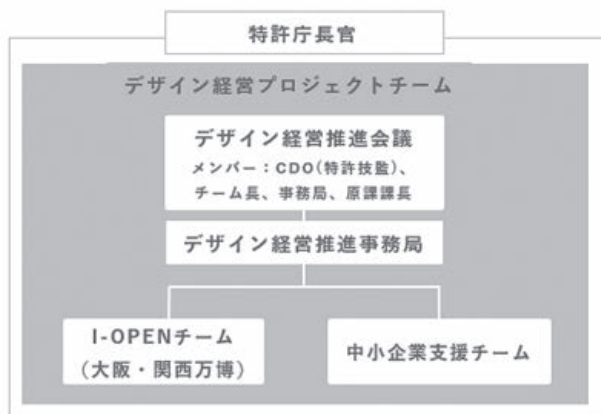


図7 デザイン経営プロジェクトチームの体制
(2022年度)

3. 特許庁のデザイン経営実践事例

3.1 デザイン思考研修

2021年度、幹部を含め、様々な部署から参加者を募り、デザイン思考をより深く理解するための研修を開催した。研修では、外部から専門家を招聘して講義を行うと共に、インタビュー形式によるワークショップも実施した。

ワークショップにおいては、お互いの役職等を伏せることによって心理的バリアを取り除いた上で、2人1組となってインタビューを繰り返し、相手が必要としている真に理想のお財布を描いてみることに挑戦した。インタビューを実際に行ってみると、相手の属性や趣味趣向等が徐々に明らかとなり、相手が想像もしていなかった素晴らしいお財布を作り上げた参加者も現れた。ユーザーの「隠れた欲求」にたどり着くことができた瞬間であり、デザイン思考の有益性を実感することができた瞬間である。

一方で、研修後アンケートにおいては、「このデザイン思考を実際の実務にどのように適用すれば良いのかよくわからない」といった感想もあり、デザ

イン思考を日常の業務に取り入れる方法に課題があることが分かった。そこで、今年度は、お財布から一歩踏み込んで、参加者の実務に近いテーマを設定し、日常の業務におけるユーザーの「隠れた欲求」を抽出する研修とし、各部署の各職員がデザイン思考を実践し、ユーザーに驚きを与えられるような企画・立案等を次々と産み出すきっかけを提供できるようにすることを検討している。

3.2 UIチーム、広報チーム、ブランディングチームの活動結果

UIチームでは、「特許庁から審査結果の通知をもらったが、どうして良いかわからない。」という課題解決のために、検討を重ねた結果、出願人の方が、次に何をしたら良いのか、分かりやすくするためのお助けサイトの作製を行った(図8)。その結果、出願人の方から、非常に有用であるとの回答を頂くことができた。



図8 お助けサイト～通知を受け取った方へ～

広報チームでは、「どうしたら子供が知的財産に興味を持ってくれるだろう?」という課題解決のために、広報室で提供しているこども向けサービスの見直しを行い「子どもに創造性の本質を伝え、知財の創造に関心を持ってもらい、多くの知財を生み出す人材を育成することで、産業競争力の向上を図

6) 特許庁 (2019) ,「デザイン経営プロジェクト」レポート
https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/document/design_keiei/report_20190404.pdf

る」こととし、知財を創造することの魅力や重要性から伝えるという新たなビジョンに刷新した。そして、子ども向けイベントの内容を、広報チームと事業者とがデザイン思考を用いて共創してデザインできるように仕様を変更し、新たなイベント「ジュニアイノベーションフェス」を創造した。その結果、「発明するのがすごく楽しくて何回でもやってみたくなる。実際に発明してみたい。」等、創造性を大いに刺激されたとの回答を頂くことができた。

サービス・ブランディングチームでは、「どうしたら知財の重要性を、知財に無関心の方に伝えられるのか？」という課題解決のためにメンバーで議論を重ね、実際に中小企業の経営者の方々にヒアリングを実施した。その結果、「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リスク」というメッセージを、より多くの方にとって親しみやすい動画コンテンツ「商標拳～ビジネスを守る奥義～」として届けるというアプローチをとることにした。(図9)。YouTubeの再生数は、公開後約一年で168万再生を達成し、特許庁のツイッター・アカウント新規フォロワー数も、2020年1月の動画公開後、前月比5倍程度に増加した。ツイッターには、「これを機に知財について勉強してみようかな」といったコメントが寄せられ、知財に無関心の方に対し、興味をもってもらうことに成功した。



図9 「商標拳～ビジネスを守る奥義～」
動画及び特設サイト

4. 特許庁 MVV の策定

近年は組織の存在目的を言語化し、職員が目指すべき目標を明確化するために、ミッションやビジョンを持つ組織や企業が増えている。

特許庁では、大きく変化する社会情勢に対応するために、(1) 特許庁職員が認識を共有し、職員の力と想いを一つの方向に揃え一丸となる、(2) 特許庁が実現したい社会やそのために変革していく特許庁の意思をユーザーや社会に共有し、今後の特許庁の政策に理解や協力を得ていく、の2点を目的とし、10年ぶりにミッション、ビジョンを更新した。

更新にあたっては、将来の知的財産を取り巻く環境のあるべき姿、その際の特許庁のあるべき姿を言語化するため、デザイン経営プロジェクトのメンバーが中心となり、幹部も巻き込んで議論を重ね、ユーザーが求める特許庁、及び特許庁が実現したい社会とはどのようなものかという本質的な課題を掘り下げて検討し、提案を作成した。

また、ミッションやビジョンは誰かが決めて職員がそれに従うことでは機能しないため、全職員一人ひとりが自分ごととして腹落ちできるように、上記提案に基づいて、全職員に対し何度もワークショップや意見募集を行って改善を繰り返し、新たに「バリューズ」を加え、約半年をかけて2021年6月に新しいミッション・ビジョン・バリューズ (MVV) を決定した。

特許庁の新しいMVVにおいては、定義を、(1) 「ミッション」とはどのような社会を実現したいのかを意味する、(2) 「ビジョン」とはミッションのために組織は何をするのかを意味する、(3) 「バリューズ」とはビジョンのために職員はどのような指針で行動・判断するのかを意味する、と設定して特許庁が目指す姿を職員及びユーザーに示した(図10)。

- 〈ミッション〉
「知」が尊重され、一人ひとりが創造力を発揮したくなる社会を実現する
- 〈ビジョン〉
産業財産権を通じて、
未来を拓く「知」が生まれ、新たな価値が生み出される
知財エコシステムを協創することで、イノベーションを促進する
- 〈バリューズ〉(ビジョンのために職員はどのような指針で行動・判断するのか)
・透明性をもって、公正、公平に実務を行う
・ユーザーの立場で考える
・前例にこだわらず、改善を続ける
・プロフェッショナルとして主体的に行動する
・特許庁全体の視野に立つ

図10 新しい特許庁 MVV

5. 特許庁デザイン経営による新たな挑戦

5.1 I-OPEN チーム

5.1.1 I-OPEN プロジェクトの目的

4.において決定したMVVを反映させる新たな事業について、デザイン経営プロジェクトチーム内で検討を行った結果、「多様な価値観が生まれ共存する現代社会において、貧困、ジェンダー（性差）、環境問題などの、我が国、ひいては世界が根本的に抱える課題（社会課題）の解決に向けた取り組みに対し、産業財産権という更なる付加価値の創出を促していく事が新しい知的財産の在り方を示すことにつながっていく」というコンセプトの事業が有益であるとの結論に至った。この結論を受けて誕生したのが、I-OPEN プロジェクトである。

上記のコンセプトから、I-OPEN プロジェクトは、社会課題を解決したいという「想い」と、創造力から生まれる「知」とを活かし、未来を切り拓こうとする挑戦者を知的財産の視点から支援するとともに、取り組みを通じて得られた知見から「新しい知的財産の在り方」を示すことを目的としている。

5.1.2 昨年度（2021年度）の活動

昨年度は、社会課題の解決に取り組む事業者や個人を公募し、選定した10者（I-OPENER）に対して伴走支援を行った。具体的には、社会課題解決のステップ（図11）に基づいて各者の方向性や状況を検討し、同じく公募から選定した知的財産の専門家と社会課題解決の専門家とから構成される専門家チーム（I-OPEN サポートーズ）をマッチングし、メンタ

リングを行った。そして、年度末には一連の伴走支援の成果をオンライン上で公表した（I-OPEN フォーラム）。I-OPEN フォーラムでは、約200名の方にご参加頂き、I-OPENERの発表を基に活発な議論が行われ、大変好評であった。I-OPEN フォーラムについては、アーカイブ動画が公開されているので（図12）、ご興味のある方は是非ご覧いただきたい⁷⁾。

I-OPENERは、「音楽を通して聴覚障がい者が孤立しないインクルーシブな社会を実現したい」、「AI技術を活用して廃棄ゼロファッションを実現したい」、「デザインが持つ美と共感の力で、様々な社会や地域の課題を解決したい」等、「想い」は十人十色であったが、「想い」への共感と、「知」の共有とを通じて仲間を増やし、一緒に社会課題を解決したいという強いマインドは共通していた。I-OPEN サポートーズも、その強いマインドを正面から受け止めて検討及び議論を進め、例えば、知的財産の専門家からサポートを受けながら事業に用いるネーミングを検討することで、自らの「想い」を大切にしながら事業を見える化し、知的財産権（商標権）という形に落とし込む戦略を立案・実行したり、社会課題解決の専門家からアドバイスを受けて事業実績と知的財産権の双方によって裏付けされた信用を、協賛企業を集める際のプレゼンに積極的に活用する戦略を立案したりと、単に知的財産権を取得し、活用するという事とは異なる、新しい視点での知的財産の在り方を示すことに成功した。

また、I-OPEN 事業を通じて、デザイン経営プロジェクトチームのメンバーからも、転んでも進み続けて社会課題の解決を実現しようとするI-OPENER



図11 社会課題解決のステップ



図12 I-OPEN フォーラム

7) I-OPEN フォーラム <https://www.youtube.com/watch?v=Sg2CzhDFJ6c>

の目を見張る「行動力」を見習って日常業務に従事していききたいという能動的な意識変化が生じたとの声が届いている。

5.1.3 今後の活動

今年度(2022年度)も伴走支援を継続していく予定である。そして、今年度は、伴走支援を通じて抽出することができた社会課題の解決に取り組む挑戦者が抱えている課題に対応した施策、社会課題の解決に取り組む際に役立つ知的財産に関わる知識やスキルの講義動画、知的財産を活用して社会課題の解決に取り組む方同士がコミュニティを形成するためのプラットフォームづくり等に取り組む予定である。

また、I-OPENプロジェクトを通じて得られた成果を「新しい知的財産の在り方」として、2025年の大阪・関西万博で世界に発信すべく、準備を進めているところである。

5.2 中小企業支援チーム

5.2.1 活動の概要

「中小企業支援チーム」は、2020年度に「中小企業のデザイン経営支援チーム」として活動をスタートさせ、各地域の経済産業局や中小企業庁とも連携しながら、中小企業のデザイン経営の推進に向けた活動に取り組んできた。

今年度は、特許庁の中小企業支援施策の検討を新たなテーマとして加え、中小企業支援チームとして活動を展開させている。

5.2.2 昨年度(2021年度)までの活動

2018年の「デザイン経営」宣言を一つの契機として、大企業やスタートアップ企業を中心に、経営層の中にデザイン責任者を置く事例や、デザインの手法を新規事業開発に取り込む事例が増えてきた一方、多くの中小企業にとっては、「デザイン経営」への認知・理解が十分に進んでいるとは言い難い状況であった。

そこで、デザイン経営プロジェクトチームは、2020年度に「中小企業のデザイン経営支援チーム」を立ち上げ、地域の中小企業活動の実情に明るく、自治体や中小企業支援機関とのネットワークも有す

る各地域の経済産業局の有志メンバーとの連携も開始した。そして、中小企業へのデザイン経営の普及の足がかりとして、デザイン経営のコツとなる行動の要素を把握するため、全国の中小企業17社の取組のリサーチを行い、その結果を基に、「デザイン経営」宣言で提示した「ブランディング」と「イノベーション」という枠組みを発展させた、「会社の人格形成」「企業文化の醸成」「価値の創造」の3要素と、これらをさらに具体化した9つの行動からなる枠組みを新たに提示した(図13)。この枠組みの最大のポイントは、「歴史や強みを棚卸しする(IDENTITY)」「意思と情熱を持つ(MISSION)」「未来を妄想する(VISION)」の3つの行動類型からなる、より根本的な「会社の人格形成」に関する行動の要素を追加した点にある。この2020年度の活動の成果は、「みんなのデザイン経営 中小企業のためのデザイン経営ハンドブック」⁸⁾として取りまとめ、公表した(図14)。

しかし、中小企業へのデザイン経営の普及に向けては、まだ多くの課題があり、2021年度は、上述の特許庁MVVも踏まえながら、「デザイン経営と知財の好循環の創出と地域浸透」をチームのビジョンに掲げ、(1) デザイン経営と知財の一体的な啓発、(2) 地域の中小企業や自治体への発信、(3) 自治体等との連携体制の構築、(4) 導入・実践の促進、の4

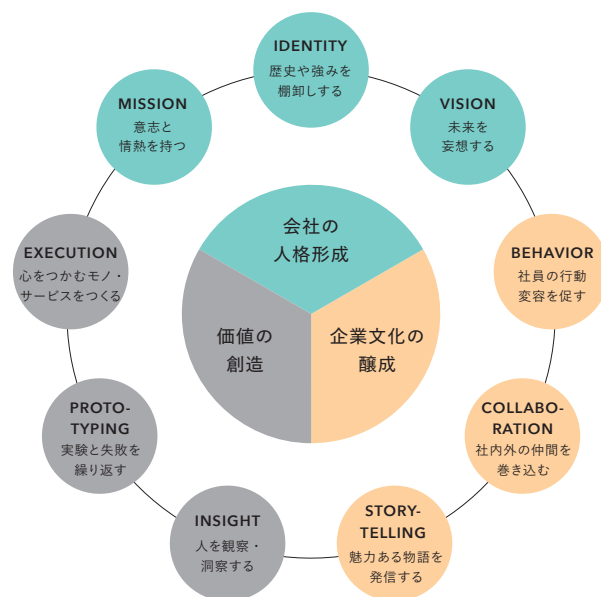


図13 デザイン経営 9つの入り口

8) 特許庁(2021), 中小企業のためのデザイン経営ハンドブック https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/chusho.html

つの課題に着目し、これらの課題を解決するための試行的な取組を実施した。

また、2021年度は、中小企業庁とも連携し、中小企業のデザイン経営に関するアンケート調査や事例調査等への協力も行った。このアンケート調査では、「デザイン経営の取組状況・認知状況」や「デザイン経営による効果」(図15)等を明らかにしているので、詳細は2022年版「中小企業白書」をご確認頂きたい。

5.2.3 今後の活動

今年度は、中小企業のデザイン経営の推進に加え、特許庁の中小企業支援施策の検討にも取り組んでいる。前者については、前年度の取組を基に、デザイン経営と知財の関係性についての基本的な考え方の整理、普及啓発コンテンツの作成、支援ツールの開発等を行っている。また、後者については、特許庁の中小企業支援施策の可能性を開拓するため、デザイン思考に基づき、ステークホルダーへのリサーチを行いながら、新たな施策の立案に挑戦している。いずれのテーマに取り組む上でも、知財エコシステムの創出に向け、特許庁内各部署のメンバーと経済産業局のメンバーとの連携を基軸に、中小企業や中小企業支援の現場の潜在的なニーズに即した施策づくりを目指していきたいと考えている。



図14 「みんなのデザイン経営」

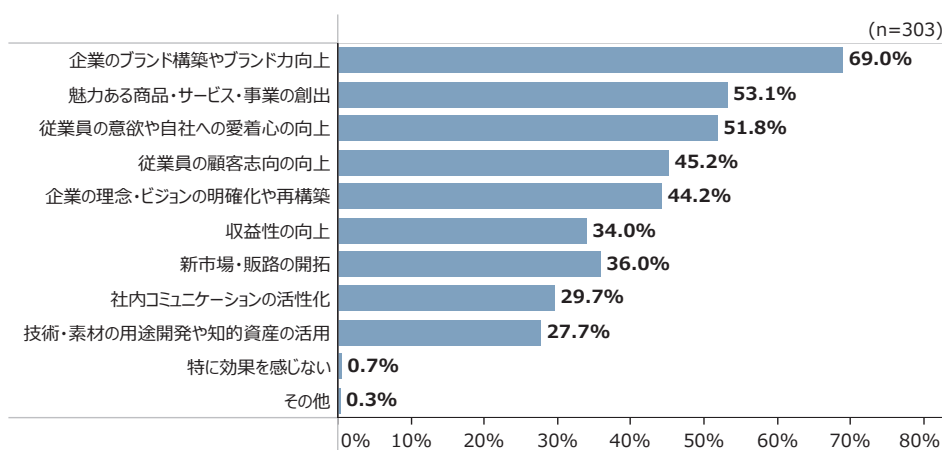
6. おわりに

6.1 デザイン経営の広がり

近年は企業のみだけでなく、大学や行政機関等でもデザイン経営に関心が持たれており、昨年度、デザイン経営プロジェクトチームでは、40以上の講演や執筆を行った。製造業、金融、マーケティング、大学、学会、青年会議所、地方自治体等、デザイン経営に関心を持つ層は多岐にわたっており、特許庁がこれまで関わりのなかった分野の方々と繋がることも多く、デザイン経営の話題をきっかけに、デザイン経営によって生まれた知的財産を知的財産権で保護することの必要性のアピールにもなっている。

また、2.3で触れたように、特許庁はデザイン経営プロジェクトを実施するため、2018年に「デザイン統括責任者(CDO: Chief Design Officer)」を設置した。当時、デザインの幹部を組織に置くことは、国の組織としては初めてのことであったが、現在はデジタル庁にもChief Design Officerが設置され、ビジュアルデザイナーや、サービスデザイナーの採用を行い、デザインによるユーザー視点での行政サービスの提供を始めている。

現在では、省庁や自治体等でもMVVの作成や、デザインを政策立案に取り入れたりする活動が活発になってきている。旭川市は2019年にユネスコが



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
 (注) 1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。
 2.デザイン経営について、「既に取り組み、定着している」と回答した企業を集計対象としている。

図15 デザイン経営による効果⁹⁾

9) 中小企業庁(2022)「2022年版「中小企業白書」(第2部第2章:企業の成長を促す経営力と組織力)
<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/PDF/chusho.html>

実施する「ユネスコ・クリエイティブシティーズネットワーク（ユネスコ創造都市ネットワーク）」のデザイン分野での加盟をすると共に、デザインの取り組みを活発に行い、市としてデザイン経営を推進している。神戸市では、継続してクリエイティブ人材を採用することで行政にデザインを取り入れ、旭川市、長岡市では市長が率先してデザイン思考の活用を推進し、佐賀県や鯖江市等では市民の課題をデザインの力で解決する取り組みを進めている。

デザイン経営プロジェクトチームでは、特許庁のみならず広く行政機関がユーザー視点を取り入れることが、行政のイノベーションに繋がると考え、デザイン経営の導入や、MVVの作成を検討している組織に対し、積極的に協力を行うことを通じて我々の取組の知見を共有し、共に考えることにも取り組んでいる。

6.2 デザイン経営プロジェクトを通じて考える行政サービスの在り方

我が国には、従来行政は間違いを犯してはならない、あるいは現行の制度や政策は間違っていないと考える、いわゆる「無謬性神話」が存在すると指摘されてきた。1997年の行政改革会議の最終報告で「時代環境がめまぐるしく変化するなかで行政のみは無謬性を求めることは、その政策判断の萎縮と遅延、先送りを助長することになりかねない」と指摘されていたように長きにわたり存在してきた課題である。

行政が無謬であることは、それが真に実現すれば行政の安定性に寄与するものとして、我が国の行政に対する国民の期待と、それに応える行政の職員の自負の現れとして望ましい面でもあり得る。しかし、社会がこれだけ複雑になった現在は、行政が常に正確なデータを把握し全てにおいて無謬であるということは難しく、環境がめまぐるしく変化する時代には線形的な変化を前提とした対応が通用する場面が減り、その実現が容易ではない。

このような状況にあっても様々な社会課題に適時的確に対応し、解決していかなければならない行政はどうすれば良いのだろうか。その一つの解がユーザー視点に立って考えることであり、ユーザー視点を持つためには、これまでもユーザー視点で価値観の創出を行っていたデザイナーの「手法」や「思考

の方法」を取り入れ、プロセスや組織を変えていくことである。

特許庁はデザイン経営に取り組み始めて今年で5年目に入り、立ち上げの段階を終えて浸透の段階に移行したと考えている。しかし特許庁でもデザイン経営が浸透し、プロセスや組織が変わったとはまだまだ言えない。そのため職員一人一人がMVVを念頭に、ユーザー視点による取組を通常の業務で自然に行うことができるように、職員の価値観が変わり、デザイン経営が特許庁の文化になることを一番の目標としている。

デザイン経営推進事務局では、このような目的の下、職員への効果的な研修の実施、原課との連携促進、他省庁や自治体との連携についても検討しているところである。

本稿を通じ、デザイン経営及びデザイン思考への理解と共感が深まり、より多くの方にデザイン経営の必要性を実感して頂ければ幸いである。

Profile (50音順)

太田 一平 (おおた いっぺい)

推進事務局 I-OPEN チーム
平成18年度入庁 審査第三部環境化学

菊地 拓哉 (きくち たくや)

中小企業支援チーム
平成21年度入庁 審査第一部生活・流通意匠

草野 顕子 (くさの あきこ)

デザイン経営プロジェクトチーム長
平成7年度入庁 審査第二部運輸

笹岡 友陽 (ささおか ともはる)

I-OPEN チーム 平成26年度入庁 審査第二部自動制御

高岡 裕美 (たかおか ひろみ)

中小企業支援チーム長 平成9年度入庁 審査第三部高分子

武井 健浩 (たけい たけひろ)

I-OPEN チーム長 平成14年度入庁 総務部総務課

外山 雅暁 (とやま まさとき)

推進事務局 平成13年度入庁 審査第一部情報・交通意匠

根生 拓弥 (ねおい たくや)

推進事務局
平成31年・令和元年度入庁 総務部総務課制度審議室

源 翔太 (みなもと しょうた)

推進事務局 令和2年度入庁 総務部秘書課

村山 達也 (むらやま たつや)

推進事務局長 平成17年度入庁 審査第二部生活機器