

---

芸術工学会2020夏期大会

# 「行政とデザイン」実施記録

Administration  
and  
Design Management

---

2020年11月

芸術工学2020夏期大会実行委員会

# 芸術工学会2020夏期大会「行政とデザイン」実施記録

## 目次

芸術工学会2020夏期大会 実施概要 .....	02
開会にあたって（青木史郎） .....	03
<b>第一部：「日本のデザイン行政・振興活動の歩み」</b>	
デザイン振興政策アーカイブの試み（黒田宏治） .....	04
日本のデザイン行政・振興政策の特徴（青木史郎） .....	08
<b>第二部：「豊かな社会を創るために——行政・産業・学術、市民の連携」</b> .....	12
Designing a prosperous society—— Industry, administration, academia, and the role of citizens （講演者） Prof.Kun-Pyo LEE（香港理工大学 設計学院 院長）	
<b>第三部：「政策をデザインする時代」</b> .....	21
行政の立場から見たデザインの可能性（橋本直樹） .....	22
政策をデザインする潮流と実践（中山郁英） .....	28
デザイン都市神戸市の可能性（横山和人） .....	34
ディスカッション「行政とデザイン」（橋本直樹、中山郁英、横山和人／黒田宏治） .....	40
総括まとめ「行政とデザインのこれからに向けて」（黒田宏治） .....	44
学会長総括コメント「次世代の芸術工学に向けて」（齊木崇人） .....	48
大会を終えて（青木史郎） .....	51
大会シンポジウム完全オンライン開催の実験（大会実行委員会） .....	52

# 芸術工学会2020夏期大会 実施概要

## 大会テーマ「行政とデザイン」

日本のデザイン行政は、経済産業省（旧・通商産業省）によって、少なくとも60年余り展開されてきました。

その経緯は「デザイン振興政策アーカイブ」としてまとめられつつありますが、これを概観すると、輸出振興など国レベルで推進される産業政策へのデザイン導入を図ること、またそのために、デザインを推進する環境を整えることに主眼が置かれていたことが判ります。こうしたデザイン振興政策の展開は、大きな成果をあげ、産業と社会の発展に寄与してきました。

しかし、産業社会におけるデザイン振興では、「ものづくり」は経済産業省、一方「都市環境」などの社会インフラのデザインは国土交通省（旧・建設省）などと、視覚的に認識できるデザインの対象ごと所管が別れており、このことがデザインのもつ総合的統一的なチカラを認識しづらくしていたように思われます。特に1990年代から顕著となる産業社会から次の社会確立に向けての転換は、デザイン領域の拡大とそれに伴う創造的思考としての理解を導いていきますが、「ものづくり」中心のデザイン行政は、こうした動向への対応が難しかったように見受けられます。

21世紀も10年を過ぎようとする頃から、「行政政策をデザインすべき」という機運が高まってきました。これまでの枠組みを越え、デザインのもつ総合的な思考や方法論を横断的に活用し、様々な課題問題を解決していこうとする動向と要約できますが、こうした取り組みは、すでに日本でも、ユネスコが創造都市として認定する「デザインシティ」の活動など、様々に実践されはじめています。デザインの新しい領域ではありますが、ここには、私たちの幸せのあり方を求める思考、方法論としてのデザインが、100年の時を経て蘇ってきたようにも思われます。

デザインはいま、大きく変わりつつあるようです。

芸術工学会は、1992年の設立以来、分野を越えてデザインを総合的横断的に捉える学術的活動を展開してきました。

そこで、2020年夏期大会では、「行政とデザイン」をテーマに、産業社会型の「デザインの行政」と、行政政策の立案、さらには行政のあり方そのものをデザインしてこうとする「行政のデザイン」を対比的に捉えることによって、新たな時代が求めるデザインの位相を探っていきたいと考えています。

芸術工学会 2020夏期大会実行委員会

## 開催概要

主催：芸術工学会2020 夏期大会実行委員会（青木史郎（委員長）、加倉井美香、加藤公敬、黒田宏治、白石学、日吉洋人、増成和敏、余剣（50音順））

併催：公益財団法人日本デザイン振興会、武蔵野美術大学、芝浦工業大学

日時：2020年8月1日（土曜日）14:00～17:00

会場・開催方式：東京ミッドタウン・タワー棟「デザインハブ」（東京都港区赤坂 9-7-1）を拠点にオンライン開催（Zoom利用）

参加：学会メンバー及び一般参加者 約80名

## シンポジウム

第一部：「日本のデザイン行政・振興活動の歩み」（14:00～14:35）

「デザイン振興政策アーカイブの試み」

黒田宏治（静岡文化芸術大学）

「日本のデザイン行政・振興政策の特徴」

青木史郎（日本デザイン振興会）

第二部：「豊かな社会を創るために——行政・産業・学術、市民の連携」（14:40～15:15）

Prof.Kun-Pyo LEE（香港理工大学 設計学院 院長）

第三部：「政策をデザインする時代」（15:20～17:00）

「行政の立場から見たデザインの可能性」

橋本直樹（経済産業省、STUDIO POLICY DESIGN）

「政策をデザインする潮流と実践」

中山郁英（合同会社kei-fu、京都工芸繊維大学大学院）

「デザイン都市神戸市の可能性」

横山和人（神戸市 元デザイン都市推進担当）

（コーディネーター・司会進行）

黒田宏治（静岡文化芸術大学）

## 同時開催

2019年度奨励賞受賞研究 オンライン展示

※本大会の実施にあたり武蔵野美術大学から「各種学会への賛助金の補助をいただきました。

※本大会のオンライン開催運営には日本デザイン振興会から技術・人材面で格段のご支援をいただきました。

※本大会記録作成の一部はJSPS 科研費JP18K11961の助成を受けたものです。

## 芸術工学会2020夏期大会 開会にあたって

青木史郎（芸術工学会2020夏期大会実行委員長、日本デザイン振興会）



青木史郎(日本デザイン振興会グッドデザインフェロー、芸術工学会理事)

本大会の実行委員長を務めております青木史郎と申します。実行委員会を代表いたしまして、皆さまへのご挨拶とシンポジウムのご案内をさせていただきます。

まず「芸術工学会2020夏期大会」のオンラインシンポジウムにご参加をいただきました皆さまに、心から感謝を申し上げます。また講演、報告をお願いいたしましたLEE先生、橋本直樹様、中山郁英様、横山和人様には、ご繁忙中にもかかわらずご出席いただきまして誠にありがとうございます。ご講演ご報告をよろしく願いたします。

今回のシンポジウムですが、芸術工学会の春期大会の一部として5月に開催する予定でした。しかし、新型コロナウイルスの蔓延から本日に延期、さらにその方法も完全オンラインという形式となりました。これからの時代、皆さまがお集まりになり、談論風発の中で知を育むというスタイルは、難しくなっていくのではと思います。今回のシンポジウムが、今後のあり方を考える一つのテストケースになればと考え、実行委員会一同、オンラインでの準備を進めました。

さて、新型コロナ禍によって、私たちは、生活、働き方、楽しみ方、そして経済や社会のあり方までも変更を余儀なくされました。「ニューノーマル」という言葉も登場していますが、あらゆる分野領域に見直しが求められています。特に日本の場合、都市の封鎖はせずに、人々の良識にまかせるという方策を採ったことは、本大会のテーマであります「行政とデザイン」を考える一つの契機ともなっていくと思います。

「行政とデザイン」は、祭事や都市計画などの事例をあげるまでもなく、古代から深い関連をもっていました。「ものづくり」に限りましても、日本の行政は100年以上前からデザインを庇護し、それを育成する活動を展開しています。特

に戦後の日本では、戦災復興から高度経済成長への進展の中で、通商産業省は先頭に立ちデザインの大切さを訴求してきました。輸出振興策、産業振興策としてのデザインですが、それ以降もこの旗を掲げ続けることによって、私達の生活の質を向上させ、国際的に高い評価を得る産業を育成することに、大きく貢献してきたのではないかと思います。

しかし、そうした産業社会型のデザイン振興行政に頼ったままでは、さまざまな課題を乗り越えられないほどに、社会全体が大きく変動してしまいました。それと入れ替わるように、時代を拓いていく新しいデザインが登場してきます。人間中心のデザイン、ものごとを同時的に捉えていくデザイン、近隣や地域のあり方を再興しようとするデザイン、エコロジーに端を発しサステナブルな社会を求めようとするデザインなどですが、これらに共通しているのは、対処療法的にデザインを活用しようとするのではなく、総合的統一的、さらには加えれば弱者の側からものごとのあり方を問おうとするデザイン思想がみられることです。こうした潮流を受けて、政策の立案過程、あるいは行政そのものをデザインの対象として捉えようとする新しいビジョンが登場してきました。

このシンポジウムは、いままでデザインの学術研究ではあまり語られなかった「行政」に焦点をあてることで、今日のデザインの課題を浮き彫りにしたいと企画しました。そしてこれを考えていくため、産業社会における「デザインの行政」と、今日提起されている「行政のデザイン」を対比的に捉える構成を採らせていただきました。

シンポジウムのプログラムを簡単に紹介します。まず第一部「日本のデザイン行政・振興活動の歩み」では、通商産業省によって推進されてきた産業社会型のデザインの行政と振興について、黒田さんと青木から簡単に報告していきます。そして第二部「豊かな社会をつくるために」では、現在香港理工大学設計学院院長を務められているLEE先生をお招きし、大きな時代転換を踏まえて、新しい社会とデザインの役割を展望してまいります。そして第三部は、「政策をデザインする時代」と題しまして、実践的な活動を展開されている橋本様、中山様、横山様をお迎えし、その経験を踏まえての知見をお伺いして議論を深めていきたいと思います。

「デザインの行政」から「行政のデザイン」へ。このシンポジウムを通じて、こうした認識が共有され、新しい研究活動が誘発されていくことを期待したいと存じます。オンラインシンポジウムという慣れない形での開催になりましたが、皆さまよろしく願いたします。

# 第一部：「日本のデザイン行政・振興活動の歩み」 デザイン振興政策アーカイブの試み

黒田宏治（静岡文化芸術大学）

静岡文化芸術大学の黒田と申します。「デザイン振興政策アーカイブの試み」ということで発表させていただきます。

長年デザイン政策研究に携わる中で、この分野では基礎的な政策資料が揃えづらいという経験をしてきました。そんな事情もあって、たぶん多くの方がデザイン政策研究をスムーズに進められず、研究分野としての開拓が遅れてきたという問題もあったのではと思っております。

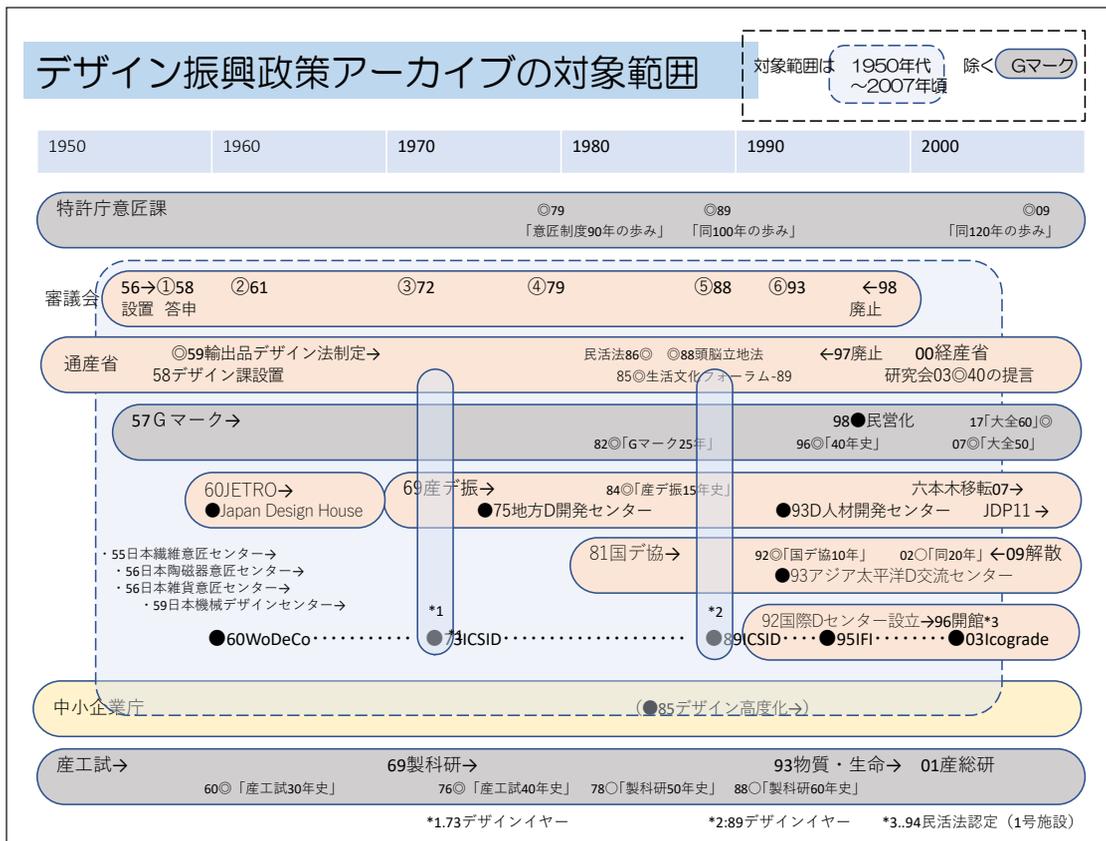
そうした中、先ほど実行委員長の青木さんからお話もありましたが、行政とデザインの関係も見直しの時期を迎えています。そして、これからの行政とデザインを考えるに当たっては、振り返ってデザイン政策がどう展開されてきたのかを押さえておくことも必要であると考えています。

そんなことで、幸い科研費も得られ、青木さんと私・黒田で、戦後日本のデザイン振興政策の政策資料の収集整理を進め、それらを収録したアーカイブを構築しようと、2年前に「デザイン振興政策アーカイブ」のプロジェクトをスタートいたしました。ここでは、そのアーカイブ・プロジェクトの概要を報告させていただきます。

## ●アーカイブの対象範囲

デザイン政策の歴史を辿ると明治の初めに遡りますが、今回のプロジェクトでは戦後復興から現代への流れ、1950年代から2000年代までの時代を視野に、通商産業省（2001年から経済産業省）を中心に国の関係で取り組まれてきた内容を中心に進めてまいりました。情報資料の収集整理の対象とした範囲に関しては、こちら（図1-1-1）をご覧くださいと思います。

主に政策・事業の主体ごとに分けて流れを整理すると、だいたいこのように捉えられます。ここで上段の特許庁関連の意匠制度関係の流れ、下段の産業工芸試験所を中心とした試験研究の流れを除いた真ん中の領域、いわゆるデザイン振興政策に関する内容を対象範囲として設定いたしました。意匠制度関係は、特許庁意匠課において節目節目で情報を整理されてきた経緯もございますし、試験研究に関しては基本文献ともいえる「工芸ニュース」などへのアクセスしやすい環境も整えられておりますので、除外いたしました。



■図1-1-1 デザイン振興政策アーカイブの対象範囲

また、国のデザイン振興政策という、1957年に創設され現在に至るグッドデザイン商品選定制度（現在のグッドデザイン賞、以下Gマーク）がございますが、これに関しましては日本デザイン振興会の方で「年度別アーカイブ」や「Gマーク大全」等が整理・公開されておりますので、新たにアーカイブを構築するという今回のプロジェクトの対象範囲からは外すことといたしました。

したがって、対象範囲の具体的などころといたしましては、Gマークを除く先ほどの（図1-1-1）の真ん中の広がりになります。上の方から、1956年に設置され1998年に廃止されたデザイン奨励審議会（途中、名称変更あり）の流れ、こちらでの答申内容がデザイン振興政策の背骨になるかと思えます。そして、通商産業省デザイン課等における政策展開の流れがあり、さらには日本貿易振興会JETROのジャパンデザインハウス（1960-70年）、日本産業デザイン振興会（1969年設立、現在の日本デザイン振興会）、国際デザイン交流協会（1981年大阪に設立、2009年解散）など通商産業省関係団体にて実施されてきた具体的な振興事業、調査研究の流れなどがございます。また、中小企業庁関係において、各地域における地場産業振興等との関わりでデザイン振興に取り組みられてきた経緯もございます。尚、途中1973年と1989年には、国が提唱するかたちで「デザインイヤー」という一大デザイン運動が展開されましたことも、デザイン振興政策の歴史を辿るうえでは忘れることはできません。

そして、それらデザイン振興政策に係る情報資料として、具体的にどのような資料類を収集・整理してきたかを、一応見ておきたいと思えます。今回のアーカイブ・プロジェクトでは、資料の性質により9つに分類してみました。まず政策体系等の基礎となる審議会答申や関係法文献などの政策基本資料、個々の振興施策の説明書や振興事業企画書などの施策説明資料と呼べる資料類が政策資料としてはイメージしやすいところだと思います。そして、各種施策展開や振興事業実施記録をとりまとめた事業報告資料、政策関連の検討経過や研究会報告などをとりまとめた調査報告資料、さらには関係の情報記録を編纂したものやマニュアルなどの情報記録資料などがあります。それ以外にも、広報用冊子、パンフレットや振興機関の設立運営資料など、デザイン振興政策に係る主要な論説記事なども幅広く収録の対象にいたしました。

### ●アーカイブの内容構成

デザイン振興政策アーカイブは4つの内容から構成されています。まずはベースになるのが「文献検索」の部分です。収録された資料を「政策分野」、「年代区分」、あるいは「キーワード」で自由に検索・閲覧できるようになっています。次に「デザイン振興のあゆみ」のコーナーがあります。1950年代から2000年代までのデザイン振興の大まかな流れを、10年ごとの年代に区分して整理、記述するとともに、主要資料を紹介しております。「視点・論点」のコーナーでは、

審議会答申の読み方とか、地方産業振興の観点など、政策資料を見るためのガイドとなる解説や要約の掲載を考えています。そして「研究フォーラム」ということで、研究資料収集を進めながらの研究交流活動や調査活動の案内や活動記録も収録して公開していきたいと考えております。



■図1-1-2 デザイン振興政策アーカイブの構成

具体的な資料の見方の手順ですが、これはサイトを見ていただければわかると思いますが、アーカイブ収録文献の検索に関しましては、「政策分野」から探す、「年代区分」から探す、「キーワード」で検索するというやり方ができるようになっています。「政策分野」では、例えば「輸出振興」「地域振興・中小企業」「国際交流」「デザインイヤー」など、「その他」含めて15のデザイン振興政策の分野を設定してございます。その分野ごとに資料を検索できます。「年代区分」に関しては、「1950年代」「1960年代」といった形で10年ごとの資料検索が行えます。

【文献検索の政策分野】政策体系／輸出振興／地域振興・中小企業／国際交流／人材育成／デザイン産業／デザイン方法／デザインマネジメント／グッドデザイン賞／デザインイヤー／地方産業デザイン開発／デザイン課題動向／消費者・生活者／デザインイベント／その他（以上15分野）

そして、収録資料全体を通して「キーワード」でさまざまな検索ができる、こういった仕組みになっています。一例ですが、キーワード検索で「デザインイヤー」という言葉を入力すると、現在では27件の資料がヒットします。その中で、例えば'89デザインイヤーの報告資料を探すと発行元、頁数等の書誌情報が見つかり、クリックするとダウンロードされて資料内容を閲覧することができます。身近なところで繰り返し研究資料として活用することができます。

「デザイン振興のあゆみ」のコーナーでは、例えば1950年代の10年間はこういった流れであったという概要と10件程度の主要な政策資料を一覧でき、ここからも個々の資料内容を閲覧できるようになっています。60年代、70年代、それから2000年代まで、10年ごとにデザイン振興政策の概要が

見られるように構成されています。

【デザイン振興のあゆみ】※主な時代状況、関連動向

1950年代：意匠模倣問題、意匠奨励審議会設置-56、Gマーク制度創設-57、通産省にデザイン課設置-58

1960年代：高度経済成長、jetro ジャパンデザインハウス設置-60、日本産業デザイン振興会設立-69

1970年代：オイルショック、'73デザインイヤー、地方産業デザイン開発推進事業75-85

1980年代：円高、国際化、国際デザイン交流協会設立-81、国際デザインフェスティバル83-01、'89デザインイヤー

1990年代：バブル崩壊、輸出品デザイン法廃止-97、Gマーク民営化-98、輸出検査及びデザイン奨励審議会廃止-98

2000年代：インターネット普及、経産省戦略的デザイン活用研究会03-09、デザインハブ開設-07

さらに「視点・論点」のコーナーでは、アーカイブ収録の資料の見方、使い方、ないしは政策等の概略説明などを案内できるように、現在作業を進めているところです。現在までのところでは、審議会答申といわれてもなかなか馴染みがない方も多いと思いますので「審議会答申の読み方」、1970年代、1980年代に実施されたデザイン振興政策の一つの柱となる事業であった「地方産業デザイン開発推進事業を振り返る」などです。今後充実を図っていかねばと考えています。

そして、「研究フォーラム」のコーナーでは、例えば昨春秋にグッドデザイン賞展示会の際に開催されたフォーラム「デザイン振興政策アーカイブ活動から」の案内および討議記録が掲載されております。同フォーラムでは「90年代のデザインの政策と振興」と題し、当時中軸を担われた当事者2名をお招きしてデザイン政策の変遷、デザイン都市名古屋の動向への理解を深めました。本日のシンポジウムに関しまして、事後こちらで紹介することも考えたいと思います。

### ●現在までの到達点と評価

現時点ではこういった資料類を計325件が登録されております。その内、資料内容まで見られる形で公開しているのが228件です。これまで散在していて、なかなか目にもできなかった資料も収録できたことを考えると、かなりの内容を収録できたのではないかと考えております。こういったアーカイブの構築を通じていくつかの成果が得られました。自己評価になりますので多少甘めかもしれませんが、主などころ5点ほど紹介しておきたいと思います。

まず1点目は、6回の審議会答申の内容を読むようになったことです。関係者のあいだでは、デザイン奨励審議会の答申は、名称は途中で変わっておりますが、1950年から90年代までに6回出されたということは知られておりますが、いままで一括して閲覧できるかたちが整えられておらず、それらを通して見たことがある方というのはほとんどいらっしゃらないのではないかと考えています。ともかく、そういった基本中の基本資料が手軽に通して見られるようになったとい

うのが1点目になります。

【デザイン奨励審議会答申】

1958年：わが国デザインの問題点とその対策

1961年：デザイン奨励審議会答申

1972年：70年代のデザイン振興政策のあり方

1979年：今後のデザイン振興策について

1988年：1990年代のデザイン政策

1993年：時代の変化に対応した新しいデザイン政策のあり方

※1958年は意匠奨励審議会、61・72年はデザイン奨励審議会、79年以降は輸出検査及びデザイン奨励審議会

2点目に、地方産業デザイン開発推進事業報告書の掘り起こしが行われたことです。デザイン振興事業というと、今も続いているGマーク事業は有名ですが、実は1970年代から80年代にかけてもう一本の柱として行われておりました。後の地場産業デザイン振興事業等のモデルとなった事業でもあります。すでに終了して30年以上が経過していることもあり、記録も散在、記憶からも消えかけておりましたが、今回その全報告書を掘り起こして内容を閲覧できるかたちに収録することができました。これも本アーカイブ・プロジェクトの重要な成果だと考えています。

この事業は4段階の構成で、まず県単位での振興組織をつくり（第1段階）、地場産業の産地ごとに製品開発体制をつくり（第2段階）、そしてその開発体制のもとで専門会社に委託するかたちで開発需要調査と製品開発デザイン、即ち新製品のデザイン試作を行い（第3段階）、さらに市場流通対策という形で新たな開発商品をマーケットにつなげていくための活動プランを立てていく（第4段階）という流れでした。各年度の製品開発デザインの実施地区は次の通りです。

【地方産業デザイン開発推進事業／第3段階事業】

1975年：静岡地区木製品、山中地区プラスチック漆器

1976年：鯖江地区眼鏡、徳島地区家具、日田地区家具

1977年：能代地区杉産業、栃木地区育児遊具、小野地区金もの・木工品

1978年：高岡地区銅器、倉敷地区い製品、佐伯地区小木工品

1979年：盛岡・水沢地区鉄器、曾根地区木製品、海南地区生活用品

1980年：加賀地区陶磁器、四日市地区陶磁器、小城地区パッケージ

1981年：高山地区家具、宮崎地区家具、那覇地区生活用品

1982年：旭川地区家具、信楽地区陶磁器

1983年：桑名地区鉄鉄鋳物、関地区金属洋食器・刃物、津山地区ハンドバッグ

1984年：秋芳地区大理石製品、高知・宿毛地区珊瑚製品

1985年：雄勝地区石工品、燕地区金属製品

※1975-85年の11年間で25道県29地区で実施された。

そして3点目に、大阪の国際デザイン交流協会主催の国際デザイン・フェスティバルの記録資料を一揃い閲覧できるようにしたことです。1983年から隔年で10回開かれ、領域を

問わない世界規模のデザインコンペティションや英国首相への授賞などで話題を集めました。すでに国デ協が解散おり、社会の記憶も薄れ記録資料がまとめて閲覧しにくい状況が続きました。

ちなみに、中核事業ともいえる隔年開催の国際デザインコンペティションのテーマは、第1回目から「集」「交」「水」「火」「土」「風」「触」「遊」「編む」「intermediation」であった。デザイン分野を問わない漢字一文字のテーマが続くという国際的にも異色のデザインコンペであった様子が窺えます。

4点目には、デザインイヤー運動が1973年と1989年に2回ございましたが、当時の広報・記録資料類を通じて改めて全体像を振り返れるかたちになっていることです。デザインイヤー運動は、戦後デザイン振興政策史上の大きな節となる事業であり、今後これら資料等を活用した研究を通じた再評価が期待されることです。

'89デザインイヤーに関係する主な資料として、次の資料が収録されています。

- ・'89デザインイヤーフォーラム総会資料
- ・'89デザインイヤー基本構想
- ・世界デザイン会議ICSID'89NAGOYA
- ・'89 DESIGN YEAR NEWS 1～12
- ・'89デザインイヤーフォーラム事業 デザインワークショップ報告書
- ・'89デザインイヤー記念日本デザイン賞報告書
- ・'89デザインイヤー報告書

5点目には、1990年代の数々の調査報告資料を収録できたことです。1990年代はGマーク民営化やデザイン奨励審議会の廃止など、振り返ればデザイン振興政策が大きく変動した時代であり、その期間に通商産業省、日本産業デザイン振興会などにおいて、新たなデザイン政策のあり方を模索する調査研究、研究会が行われてまいりました。ただ多くは関係者配布であるなど、一般の目に触れない報告書等もございました。今回その辺りも集約して、皆さまが見ることができるといっても成果だと思っています。

尚、現在アーカイブ収録されている1990年代の調査報告書の一例を、ここに紹介しておきます。

- ・地域デザイン行政とデザイン創造支援拠点の可能性-92
- ・デザイン創造支援拠点研究会報告書-93
- ・エコロジカル・デザイン研究部会報告書-94
- ・デザイン業基盤整備にかかわる調査研究報告書-94
- ・地域活性化に果たすデザインの役割-95
- ・次世代デザインビジネス開発-96
- ・デザイン活用型産業の振興に係る調査研究報告書-97
- ・電源地域におけるデザインを活用した地域活性化に関する調査報告書-97
- ・インタラクティブデザインの特性および評価の在り方-98
- ・21世紀に向けたデザイン政策の在り方調査研究報告書-98
- ・電源地域のための「地域デザインシナリオ」-98

一方でアーカイブ構築を進める中での課題もございますことを、最後にお伝えしておきたいと思っております。課題というか、皆さまへのお願いになるかもしれませんが、戦後デザイン振興政策の関係資料の掘り起こし、収集整理に努めてまいりましたが、現在までのところ特に中小企業庁関係のデザイン振興資料について、主に1970年以降になると思っておりますが、かなり手薄な状況です。それから、日本産業デザイン振興会が設立されたのが1969年になりますが、それ以前の国関係の関係資料に関しても手薄なところがございます。もしお手持ちの方がいらっしゃいましたら、お声掛けいただけるとありがたいです。

以上、駆け足になりましたが、「デザイン振興政策アーカイブ」に関しての状況報告、ご案内とさせていただきます。なお、アーカイブに関しましては、日本デザイン振興会のホームページのトップからリンクが張られております。また「デザイン振興政策アーカイブ」とYahoo!で打ちこんでいただければ一番上に出てまいりますので、機会がありましたら是非ともご覧いただき、ご活用いただけたらと思います。報告は以上でございます。

※当日は時間制約の関係でかなり端折った報告となりましたので、記録作成にあたり一部補足・加筆いたしました。

# 第一部：「日本のデザイン行政・振興活動の歩み」 日本のデザイン行政・振興政策の特徴

青木史郎（日本デザイン振興会）

「デザイン振興政策アーカイブ」に収録いたしました「デザイン奨励審議会答申」を読みながら、日本のデザイン行政・振興活動の特色についてお話ししたいと存じます。

ここに紹介するのは、ものづくりに関するデザイン行政、つまり産業行政の一貫として展開されたデザイン行政と振興活動ですが、その経緯を振り返ると、輸出振興に始まりながら、次第に産業振興の文脈を超えて、デザインの理念本質を訴求していったように受けとめられます。やや奇妙な感じがいたしますが、なぜそのような経緯を辿ったかについても、少し考えていきたいと思えます。

## ●デザイン行政のかたち

ものづくり分野のデザイン行政は、明治初期から取り組まれてはいますが、工業製品を対象に本格化していくのは、敗戦後10年を過ぎた頃からです。1958年に通商産業省はデザイン課を設置して統合的にデザイン行政を展開し始めます。そして、輸出振興を目的としたデザインに関する法律が廃止され、主要事業であった「グッドデザイン商品選定制度」が民営化されることになった1997年までの40年間を、「通商産業省が直接主導した時代」と位置付けることができます。本日お話しするのは、この時代のデザイン行政と振興活動についてですが、その前提として、当時の産業行政のスタイル、また審議会と答申の位置づけについて補足しておきましょう。

まず1950年代から1970年代までの行政は、官が主導し民間がこれに従うという形式で展開されていきます。通商産業

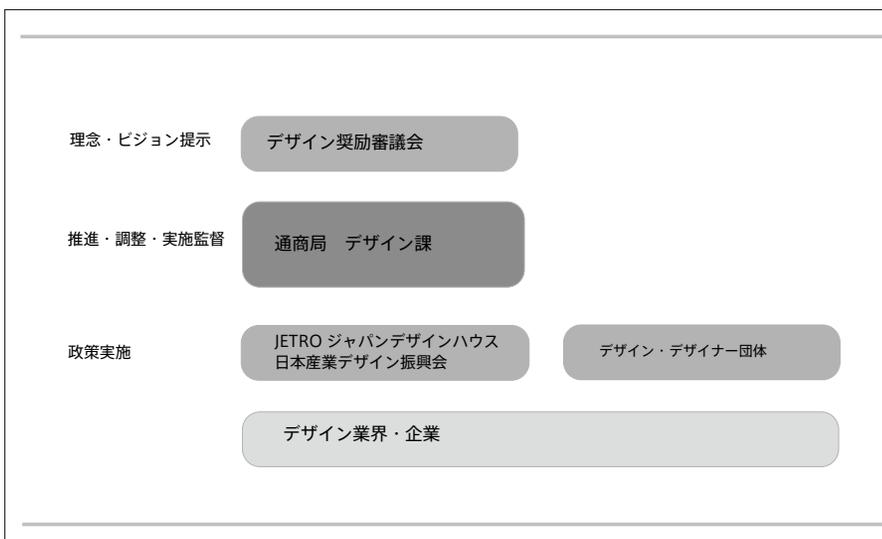
省の場合、主要産業別に「繊維課」「自動車課」といった課が置かれ、この「課」がその分野の産業を推進するヘッドクォーターの役割を果たします。有識者によって構成される「審議会」が政策提言機能を担い、外郭団体と呼ばれていた振興会や業界団体が政策実行を担当します。そしてそれぞれの企業は、「課」の指示を受けた外郭団体と連携しつつ、国の政策に沿って活動を展開するという形式です。大戦中の輸送船団の護衛方式と似ていることから、このようなスタイルは「護送船団方式」と呼ばれていました。

デザインについても、基本的にこのスタイルが踏襲されました。主要な産業と同じレベルの「デザイン課」が設置されたことは、行政が如何にデザインを重要視していたかの現れでもあります。審議会そしてデザインの振興を担う団体も整備されていきます。ただしデザインの場合には、デザイナー団体はいくつかありましたが、他の産業分野と異なり強力な業界があるわけではありません。このことが、デザイン行政を他の産業行政とは異なるものにしていった要因の一つでもあります。

次に「審議会」ですが、これは簡単に言うと大臣の諮問機関です。それぞれの分野に詳しい有識者や関係者が任命され、大臣からの「これはいかに」との諮問に、「こうされたほうがよろしい」と答申する役割を担います。審議会は、政策を方向づけるという意味で、非常に格の高い機関です。産業構造審議会などが有名ですが、こうした審議会が、1958年のデザイン課と同時に設置され、以降40年に渡る「通商産業省が主導した時代」の間に6回の答申がなされています。その経緯については、今年の芸術工学会秋期大会で口頭発表をおこなっていますので、それを参照いただきたいと思います。組織化とデザイン運動を交互に提唱しながら、デザインへの幅広い理解を促し、その利用を促進していったことがわかります。

## ●デザインの「つなぎて論」の登場

さて、審議会答申は、姿勢を一貫してデザインの訴求を続けていきましたが、その肝心な部分、デザインを行政の対象とする理由、つまり「なぜデザインが必要か」については、



■図1-2-1 デザイン行政の仕組み 1958-1997(上図は1970年頃の仕組み)

1970年代当初に大きな転換がおこなわれ、それ以降もこの転換文脈にそってデザインが語られ続けていきます。

通商産業省が本格的にデザイン行政に取り組んできた切っ掛けは、いわゆる模倣問題でした。戦後復興の切り札として輸出振興が叫ばれていきますが、当時の産業には著作権や工業所有権についての理解は殆どなかったようです。海外のバイヤーの言いなりに模倣品を輸出することが多かったとは言えるのですが、この模倣商品の輸出が大きな国際問題へと発展していきます。1958年の最初の答申は、この現状を赤裸々に述べ、健全な輸出を推進していくためにはデザインへの理解と導入が不可欠であると切々と訴えています。

デザイン行政は、輸出振興からスタートしていきませんが、当時の資料等を読むと、そうした経済的な効果以上に、国や国民のプライドを回復しようという意気込みが強く感じられます。これはデザインに限らないと思いますが、政策論を考えていくにあたっては、単純に効果効用のみでなく、こうした心理的文化的側面をも考慮する必要がありそうです。

このようにデザイン行政は、工業的に生産される商品の輸出振興という文脈に沿って、「グッドデザイン商品選定制度」などの政策と、日本産業デザイン振興会の設立などを推進していきます。しかしこの輸出振興という課題は、官民の連携によって急速に進展していきます。また悲願であった国際社会への復帰と信頼の向上という課題も、1964年の東京オリンピックの成功によって達成されていきます。このことは、行政がデザインを推進していく根拠が乏しくなったことを意味します。

こうした状況変化を反映してか、1972年の答申「70年代のデザイン振興政策のあり方」では、大きな方向転換が提示されています。まず「デザイン活動は、人間の物理的、精神的な諸要求を十分に満足させる人工的環境をつくることを意図する創造的活動」と位置づけ、「生活と産業を結んで同時的に質を高められるがゆえにデザインが重要である」とい

う認識を示していきます。この答申は3番目の答申となりますが、デザイン論としても秀逸であり、その後の答申のある意味でひな型となっていきます。ここには輸出振興、あるいは経済的成功といった視点は極めて薄く、文化論や創造性といった視点からデザインを捉えていきますが、ただしそれ故に、成果が期待される具体策を提示しなければならない審議会答申としては、異色の内容であったのではないかと推測します。

### ●「つなぎて論」の拡大と進展

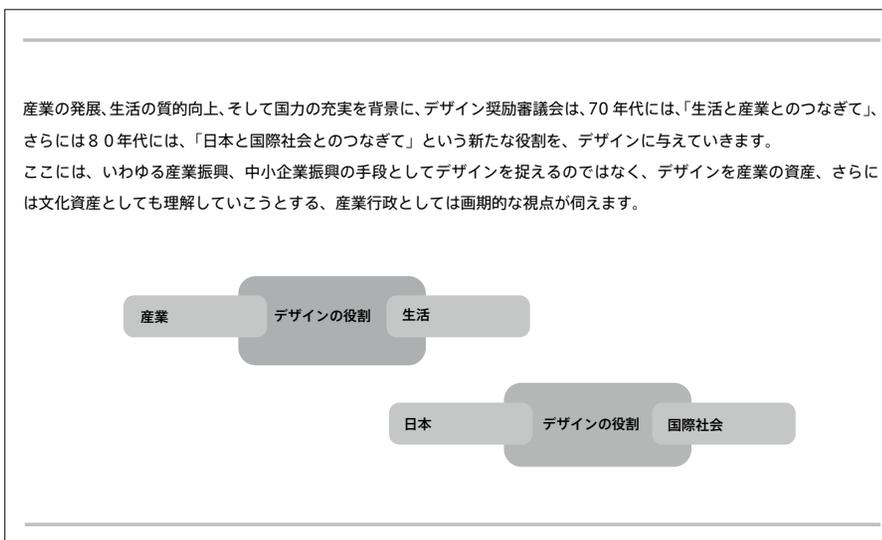
ものづくりのデザインは、まずユーザーを調査し、そこから得られた要求や希望をもとに、ものごとの有り様を提案していくことと捉えられています。しかしデザイナーの間でも、このような認識が得られていくのは80年代の後半になってからと思われれます。答申が述べているデザインの「つなぎ手」論は、推測ではありますが、デザイン課の幹部が審議会での討論をまとめていくなかで、こうしたデザインの効果効用を見出していったものと考えてよいと思います。

そして約10年後、1979年の答申「今後のデザイン振興策について」では、「デザイン振興政策の役割は、端的には我が国のデザイン水準を向上させ、豊かな国民生活を実現すること」にあり、その振興を図る対象は、製造者、販売者、消費者などすべての人々を対象に捉えるべきである、と述べます。さらにこの答申では、「日本と国際を結ぶという意味でデザインというものは重要である」として、日本と海外を文化的な「つなぎて」としてもデザインを活用すべきだと提唱します。ここから後述する「国際デザインコンペティション」と、それを担う国際デザイン交流協会が設立されていきました。

これに続く1988年答申「1990年代のデザイン政策」は、デザインの対象領域の拡大が見られることを背景に、「デザイナーは、需要者と供給者の間のメッセージを双方向で媒介する『コミュニケーター』とも位置づけられる」とし、さら

に「デザインされた『もの』は、需要者と供給者のコミュニケーションの結晶である。それが社会に普及し、『様式』として伝承されるとき、我が国固有の『生活文化』として昇華していく」とまで述べています。この答申は、国民運動として「'89デザインイヤー」を提唱していきますが、この運動が名古屋の「世界デザイン会議」や「世界デザイン博覧会」を契機としていることもあって、行政はデザインを生かした総合的な地域づくりを誘導していきます。

そして、デザイン奨励審議会の最後となる1993答申では、消費者に代えて「生活者」という言葉を登場さ



■図1-2-2 「つなぎて論」の登場

せ、生活者が産業を社会をリードしていく時代が始まる。それに向けてデザインは準備していかなければならない、と述べていきます。

それぞれの答申は、今日の眼からみてもデザイン論として申し分なく、「つなげて論」を展開しながらデザインの果たすべき役割を、少し理想的にですが書き上げていったように思います。

### ● 「つなげて論」とデザイン政策

このように審議会答申を通読してみると、日本のデザイン行政は、1) デザインについての「正しい理解」を提示することで、2) デザインへの幅広い理解と取り組みを促すと同時に、3) デザインそのものの高度化を図ることを、一貫して続けてきたことがわかります。この答申の意図が、具体的なデザイン政策に反映されているかを検証してみましょう。

まず1975年から10年に渡り展開された「地方産業デザイン開発推進事業」です。この事業は、それまで対処療法的に行われていた地場産業に対するデザイン指導を体系化しようと意図したもので、まず特徴は県レベルでデザインの推進体制を整え、次に特定の産地を対象にモデル事業を実施することで、デザインの進め方を地域で共有しようとしていきます。ともすれば外観表現的に捉えられがちなデザインについて、ユーザー調査から試作開発と検証、販売方法の開拓にいたる一連のプロセスとして提示したという意味で画期的ではありません。「つなげて論」というよりは、商品デザインプロセスの地場産業への展開と見るべきかと思います。

1983年から開始されていく「国際デザインコンペティション」は、高額な賞金を提供したことも大きな話題となり、ものづくり系に限定されますが、世界のデザイナーの注目を集めました。この意味では、デザインが「つなげて」となって、世界と日本を結ぶことに成功はしているのですが、コンペのテーマが「集」「交」など、デザイナー好みの抽象論に終始

してしまったことによって、「つなぐ」効果も、デザイナーの範囲からは脱却できなかったようです。

1984年に「グッドデザイン商品選定制度」は、大幅なりリニューアルをおこない、対象をすべての工業製品に拡大するとともに、審査員と審査体制を一新しています。この制度は1957年に特許庁によって設立され、翌年からデザイン課に移管された事業ですが、この改革によって、コンセプトアンドデザインによる審査と、消費財から産業財へのデザイン技術移転には大きく成功したとは言えます。しかし、需要者と供給者を結ぶといった「つなげて論」的展開は、1998年に行われた制度民営化以降、新たな担い手となった日本デザイン振興会によって制度見直しが行われるのを待たなくてはなりませんでした。

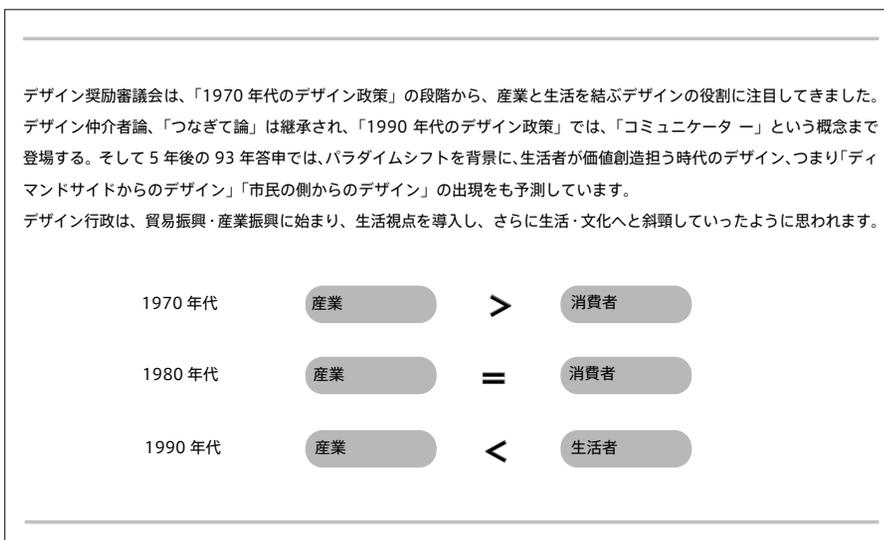
最後に、1989年度に展開された「'89デザインイヤー」運動を紹介します。この運動は名古屋市の展開が核とはなっていますが、全国各地から401の参加事情と1700万人を超える参加者を得て、デザインへの理解を国民レベルへと拡大するという意味では大きな成果をあげました。しかしイベントであり、答申が期待する「90年代のデザインを考える機会」、たとえば地域づくりを目指す総合的なデザイン活用や、市民レベルのデザイン活動といった90年代らしい取り組みは、あまり多くはありませんでした。

1970年代から80年代にかけ、日本のデザイン行政は活発に政策を展開しており、それなりの成果をあげてはいたことが、あらためて理解できるのですが、それらはいわゆるデザイン振興策であり、しかもコンペにせよ運動にせよ、一時代前の事業フレームが使われていました。答申の視点からみれば、未消化な部分がめだちます。答申が求めていたのは、「つなげて論」として紹介したようなデザインの新しい使い方、端的に言えば「国の抱える課題にデザインをもって答えること」、すくなくとも「新しい考え方による振興政策」ではなかったのでしょうか。無論理想と現実の間にはタイムラグがありますが、デザインに勢いがあった時代ですから、もうすこし事業展開の仕方があったように思えてなりません。

### ● デザイン行政の限界

答申と現実展開された政策を比較すると、なぜ踏み出せなかったのかという疑問が残ります。そこには2つ、更に加えれば3つの要因が考えられます。

まず通商産業省が対象としていたデザインは、「ものづくり系のデザイン」のみであること。しかもその所管が貿易局であることです。デザイン行政のそもそもの始まりは貿易振



■ 図1-2-3 消費者から生活者へ

興でしたから、最初の位置づけは当然のことと理解できます。しかし70年代以降は、内需の拡大が産業行政の課題となり、前述のように答申もこの文脈で捉え「つなぎて論」を展開していきます。さらに88年の答申「90年代のデザイン政策」では、ものづくりだけでなく、空間系、情報系への広がりを踏まえ、様々な分野領域でのデザイン活動を推進すべきと提唱していきますが、こうした拡大は、経済産業省の対象とする行政範囲を越えてしまう可能性もあります。

もう一つは「デザイン産業を育てる」活動を展開しなかったこと。これも冒頭の部分でも少しお話ししたように、通商産業省の行政は、産業単位に組織され、その効果を最大化する方向で政策が組まれていきます。日本の場合、デザイナーの多くは企業に所属しており、独立した事業者は少なくまた零細であるため、産業として捉えることは難しかったことは理解できます。しかし、行政が対象としてきたものづくり分野を越えて、広告代理店やディスプレイ業など、デザインを重要な経営資産としている規模の大きな企業も多々あります。つまり、狭い意味でのデザイン業を越えて、産業を横串的に捉えていけば、「デザイン産業」という構想も成立したはずですが。そもそもデザインは横断的な思考ですから、縦割りによる効率化を旨とする行政には馴染みにくかったのかもしれない。1995年に所管が産業政策局に移転され、新しい可能性が見え始めた途端に、通商産業省はデザインを直接的に振興していくことから手を引いてしまいます。

もう一つ指摘しておきたいことは、デザイナーの側の問題です。日本のデザイナーは「良いかたち」を作ることを至上命題としてきました。無論これはよいことではあるのですが、答申が再三指摘してきたような「つなぎて」という意識を持てるのは、企業内のデザインマネージャーや幅広く活躍しているフリーランスデザイナーなど、ごく一部に限られていました。つまり担い手が育っていません。残念ながら「笛吹けど踊らず」状態だったのです。1993年の答申は、時代の転換を見据えて、新しいタイプのデザイナーの育成を提言し、その推進組織を発足させますが、バブル崩壊以降の不況と社会の低迷から政策を立案できないままに終わってしまいました。

### ●デザイン行政・振興活動が残したもの

本日のお話をまとめましょう。1) 審議会答申は、「つなぎて論」として述べたように、極めて妥当性の高いデザイン理念を述べ、その政策への適応を提言し続けている。2) 現実に実施されている政策は、やや平板な振興政策の事業フレームを使っているため、答申が語るデザイン理念からみると限定的であった。3) デザイン行政が、輸出振興時代のフレームを変更できなかったことによって、実際の政策の展開には限界があった。

答申は、デザインの役割を提示していきますが、それに対応する具体的な政策は「もの」を対象にした範囲に縛られ、それを拡大しようとする「行政の壁」に阻まれます。障壁

を突破していくために、審議会を含めデザインを担当された通商産業省の担当部門もすぐく努力をされてきたと思います。仮にはありませんが、デザインの所管が早い段階で生活産業系あるいはサービス産業系の部局に移行され、「つなぎて論」という視点から新しい政策を立案できれば、おそらく従来の産業政策を超える新しい政策展開が可能になったとは思いますが。

ただ、そのチャンスが訪れていた1990年代は、日本全体がバブル崩壊以降の停滞した時代であり、そのために新たな思い切った展開ができないままに「通商産業省が直接主導した時代」は終わりを告げてしまいます。デザインは横断的総合的な思考であり、また柔軟な創造性を発揮します。そもそもが理想論です。確実な実行を旨とする行政とは馴染み難かったのかも知れません。そうした状況を踏まえて考えると、デザイン行政は孤軍奮闘を続けたように思います。

最後に1993年答申の一節を読ませていただきます。「デザインは経済と文化を高度に高次元で融合し、具体化をしていく役割を果たす」。デザインサイドから見れば、このようにデザインを理解していただけてとてもうれしい。ただ当時これを理解できた人がどれほどいたかは、よくわかりません。実効性があったか、つまり政策と成り得ていたかは、やや疑問とせざるを得ませんが、デザインの効果効用を的確に言い続けたことによって、デザインの有るべき姿を照らし続けてきたことは間違いありません。

日本のデザインは、人に優しいとか、社会のことをよく考えていると言われる。すべてのデザイナーがものすごい努力をして勝ち取った評価ではありますが、デザイン行政が、常に優しさを念頭においていたこと、デザインの使命を、生活と産業さらには社会をつなぎ、生活文化を構築していくところにあると提示し続けたことが、その背景にあるのではないかと考えています。

以上、青木なりに、デザイン奨励審議会の答申を読み込ませていただきました。ご清聴ありがとうございました。

※シンポジウムは、時間の関係もありあらすじ的な発表となりましたので、論旨を整えるために加筆いたしました。

## 第二部：「豊かな社会を創るために——行政・産業・学術、市民の連携」

Designing a prosperous society

——Industry, administration, academia, and the role of citizens

Prof.Kun-Pyo LEE(香港理工大学 設計学院 院長)



Kun-Pyo LEE：韓国・中央大学校芸術大学卒業、イリノイ工科大学デザイン大学院修了、筑波大学ph.D。1988年よりKAIST (Korea Advanced Institute of Science and Technology、韓国科学技術院) インダストリアルデザイン学科講師等、2001年より同教授、学科長、人間中心デザイン研究所長を歴任。2019年より香港理工大学設計学院院長。途中、世界デザイン学会会長、韓国デザイン学会会長、LG エレクトロニクス副社長(チーフデザインオフィサー)などを務めた。

### ●はじめに

こんにちは、東京と日本の皆さん。日本にはたくさんの友人がおりますので、とても恋しく思います。

半年ほど前に青木さんから連絡がありました。「LEE先生、行政とデザインについてのシンポジウムを開催します。その中で、産業と学術と政府そして都市や市民が、新たなデザインパラダイムの中でどのように連携したらよいか、あなたの見解をお聞かせいただけませんか?」。私はデザイン政策やデザインマネジメントについてはあまり専門ではありませんが、とにかくやってみましょうとお引き受けいたしました。

本日は私を招待していただき、ありがとうございます。まずは芸術工学会の齊木会長と本大会実行委員長の青木さんに感謝します。おかげさまでオンラインですが東京の友人と交流することができます。

先ほど青木さんから紹介していただきましたが、もう一度自己紹介させてください。私は帽子を被っているのですが、実際に多くの帽子(職業経験)を持っています。

私の最初の帽子はKAIST(韓国科学技術院)です。イリノイ工科大学(IIT)のデザイン大学院を卒業してから33年間、KAISTでデザインの研究と教育に携わりました。そしてKAISTにいた時に、LG Electronicsにデザイン部門全体を担当する副社長として招かれました。LGの経営者からは「LG

デザインをプロダクトからエクスペリエンスに変えてください」と求められました。私はそれを実現し、またKAISTに戻りました。その後、IASDR(International Association of Societies of Design Research 世界デザイン学会)の会長に就任しました。2013年に東京の芝浦工業大学で開催された大会はよく覚えています。これはとても成功した大会でした。開会にあたっては徳仁皇太子にご出席いただきました。今の天皇陛下です。とても光栄な時間を過ごすことができました。そして去年(2019年)の1月、私は香港理工大学の設計学院(デザインスクール)の院長として香港に参りました。

### ●香港理工大学の状況

私の現在の活動をビデオを使って簡単に紹介しましょう(ビデオ映像で香港理工大学と設計学院の紹介/略)。建物は非常にユニークな建物です。香港では、Zaha Hadidが設計した唯一の建物です。ですから、多くの人に「とても素敵な建物の中で働いていますね」と言われます。確かにとても素晴らしいのですが、でも思っているほどには良い居心地ではないかもしれませんね。

設計学院について、少し紹介しましょう。設計学院には、約80名の教職員がいます。そのうち半数は教員です。教員のうち23人は中国以外の国籍なので、私たちの大学は国際的と言えます。設計学院には約1000人の学生が在籍し、その内訳は約750人の学部生と約200人の修士学生と約50人の博士学生です。QS世界大学ランキングをご存知と思いますが、アートとデザインの分野では、私たちの大学は今世界第15位にランクされています。アジアでは2番目だと思います。私たちは、世界中のデザイン教育と研究においてリーダーシップを発揮していると言っても過言ではありません。

多くの人から「香港ではきっととても素敵な毎日を過ごしているでしょう」と、羨ましく思われているようです。でも実際には、昨年7月以来、私はいくつかの問題を抱えています。ご存知のように、香港の社会不安とパンデミックに直面しています。ですから私が香港にいた1年半のうち、ほぼ3分の2は難しい状況でした。そして、それはまだ終わっていません。新型コロナウイルスに関しては、現在の東京や日本のように、香港では第3波が発生しています。したがって、すべてのキャンパスは閉鎖されたままです。秋学期、つまり次の学期も、授業は完全にオンライン形式になります。私たちの本当に困難な時期に立ち向かっています。

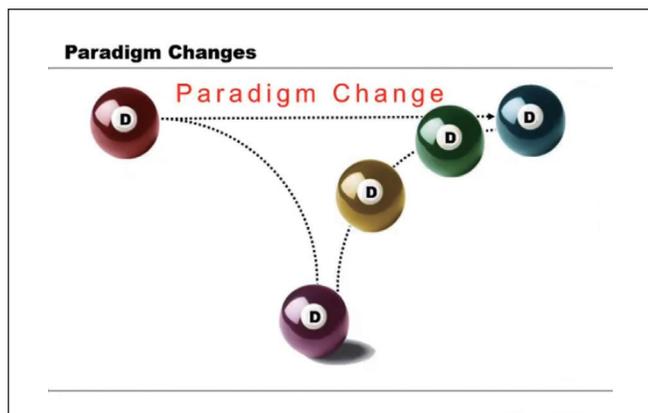
私は、前の学期に、どのようにオンライン授業を進めてき

たかをまとめてみました。春学期は2月上旬に始まるため、おそらく私たちは、世界ではじめてオンライン授業を始めたデザインスクールです。私たちが最初に新学期を開いたとき、多くの教員は「とんでもない、デザインをオンラインで教えるなどできません」と述べていました。それから1カ月たつて、とにかく他の選択肢がなかったため、オンラインで授業をやるしかありませんでした。Zoom、Blackboard、それともMicrosoft Teams、どちらのプラットフォームが良いのか。教員たちは、オンラインに対応しはじめ、教育をオンラインに適合させていこうとしました。

それから2~3カ月後、「オンライン教育にもいくつかの良い面があります」と、彼らはオンライン教育が必ずしも悪いわけではないことに気づきました。その後、学期終了の段階で、学生の作品をどのように評価するか、毎年恒例になっている展示会にどのように出品するのかなどの問題が浮上し始めました。それで私たちはいろいろと悩んでいます。

### ●パラダイム・チェンジの50年

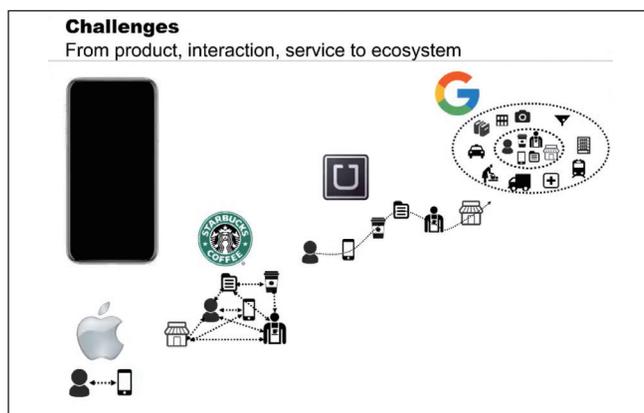
さて、私のスピーチの主なテーマはパラダイム・チェンジです。いままでに起きたパラダイムの変化に、誰もが気付いていると思います。私は現在65歳であり、人生でいくつかのデザインパラダイムの変更を経験することができました。では、パラダイムがどのように変化したかを、皆さんと一緒に見ていきましょう。



■図2-1-1 パラダイム・チェンジ

まず携帯電話を例にとりましょう。デザイナー、すなわちスマートフォンのデザイナーにとって、デザインできることは現在たくさんあるのです。

過去50年間、ご存知のように、いくつかのゲームチェンジャー（価値軸の変革者）が登場しました。Appleは、最初に競争のルール、インタラクション・デザインを開きました。その後に Starbucksがやってきて、体験を強調します。StarbucksのCEOは「私たちはコーヒーを売るのではなく、そこでの社会的体験を提供します」と語ります。そこにエクスペリエンス・デザインが登場します。さらにその後、Uber



■図2-1-1 ゲームチェンジャーの変遷

はサービスについての問題を提起します。「いいえ、それはエクスペリエンスだけでなく、カスタマージャーニー（顧客が購入するまでの行動）についてのタイム・フローなのです」と、サービス・デザインを主張しました。そして今、Googleはエコシステムと、設計者に求められているシステムレベルの問題に対処するプラットフォームについて語り始めています。

しかし現実の世界では、デザイナーは、常に変化していくパラダイムに積極的に関わってきたわけではありません。私がLGで働いていたとき、曲面ディスプレイの技術開発があり、LGは「画面の湾曲した最初の携帯電話」をもって競争に臨んでいました。しかし、最初に技術を開発したエンジニアは、なぜ人々が湾曲した形状を必要とするのかを考慮せずに、最新の技術をフォローアップするだけでした。

その結果、市場には曲面ディスプレイを備えた携帯電話のブランドがいくつも登場しましたが、それらは技術主導の製品にすぎません。その後、製品を発売した後に、企業は人間的に人間の顔の丸い形に合うような湾曲した形の理由を正当化し始めました。それは逆のはずです。最初にデザイナーが、湾曲したディスプレイとは何かに答えるように招待されるべきでした。

現在はAIテクノロジーが登場しており、データはいたるところにあります。繰り返しになりますが、技術主導の開発がたくさんあります。まだまだ、多くが技術主導です。

### ●デザイン主導のイノベーション

Donald NormanとVergantiのイノベーション・モデルについて紹介しましょう。イノベーションを行うには2つの方法があります。1つはテクノロジーからのアプローチです。新しいテクノロジーを開発し、イノベーションを推進します。もう1つは意味の変化からのアプローチです。製品のポジションを変えることで、イノベーションが生まれます。腕時計で例えれば、「時間測定装置」から「宝飾品」までということになります。

テレビの例を紹介しましょう。これはLGの巻き取り可能

なテレビです。メディアでご覧になったかもしれません。ロール可能なども薄い画面をもっています。デザイナーは、このほとんど形のないテレビのために、どのようなデザインができるのでしょうか？一方サムスンも、巻き取れるOLEDディスプレイ技術を持っていなかったため、彼らはテレビの意味を変えようとしてきました。「テレビは見たり巻いたりするだけのものではありません。テレビは芸術作品です」。それで、彼らは意図的にアート作品のように見える大きくて厚いフレームを作りました。その後すぐに、LGも芸術的な意味の変容に参加します。

このケースを考えてみましょう。まずLEDテレビがありました。次にOLEDの新しいディスプレイ技術が登場し、その後に、アートの家具スタイルに向けた「意味の変化ゲーム」がありました。そしてもう一度、巻き取りできるテレビと芸術的なシステムに向けての技術主導ゲームがありました。これが、業界のデザイナーが新しいテクノロジーとともに競争しているゲームなのです。

私たちデザイナーが、コンピューターテクノロジーの新しいパラダイムに対してどのように解決していったかを振り返ってみましょう。1982年に私がシカゴのIIT（イリノイ工科大学）に行ったときは、コンピューターはまだ始まりに過ぎなかったことを覚えています。

1983年に、IITのデザイン学部長であるPatrick Whitneyは、情報環境についてのデザイン会議において、とても印象的な話をしました。「産業革命は1950年代に終わりました。これからの新しい時代、つまりコンピューター時代におけるデザイナーの役割を決めるのは、私たち自身なのです。私たちがやらないなら、他の人たちがやっけてしまいます。そうしたら私たちデザイナーは、時代遅れの存在になるしかありません。コンピューターで何をすべきかを定義しないと、私たちの職業は消えてしまいます」。

それでは、デザイナーはコンピューターの出現にあたってどのような対応をしたのでしょうか。デザイナーはコンピューターテクノロジーの塊である大型機械のようなコンピューターに向き合っ、ベージュ色の事務機器のようなパソコン

の原型づくりに貢献しました。次に登場したのはAppleです。Appleの製品は、もはや事務機器ではありません。透明でカラフルな素材と曲線のフォルムを身にまとった生活家電といってもよいものでした。彼らは開発競争のルールを変えたのです。

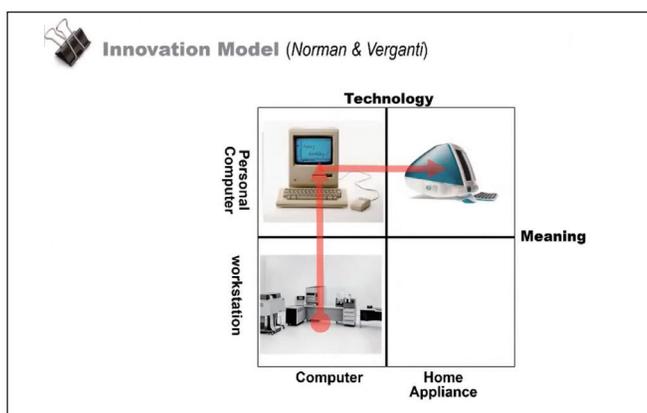
その後、一部のデザイナーやデザイン教育者は、Photoshop、Modeling、AutoCADなどの様々なコンピューターソフトウェアを使い始めました。いわゆるデザインのためコンピューターです。デザイナーはコンピューターテクノロジーを活かしてデザインを進めました。

ではコンピューターのデザインはどうでしょうか。残念ながら、数年前に亡くなった先見の明のある先駆者 Bill Moggridgeを除いて、誰もそのような質問をしませんでした。彼はデザインのためのコンピューターではなく、コンピューターにデザインを適用させる方法を最初に考えた人でした。彼は最初に「soft face」という用語を作りましたが、その言葉の組み合わせは少し変なので、「interaction design」に変更しました。彼はインタラクション・デザインという言葉を考案した最初の人物であり、新しいデザインパラダイムの創始者です。その後、マウスのデザイン、GUI（グラフィックユーザーインターフェイス）のデザインが登場し、使いやすさが向上しました。このようにして、コンピューターのためのデザインは、新しいデザインパラダイムを切り開きました。

ご存知のように、AIもデザインを始めています。現在AIは、人間のデザイナーが行ってきたことをデザインしています。AIは従来のデザイナーのスキルに取って代わりつつあります。AIは家具やフォントの形やロゴタイプもデザインしています。しかしそれは、デザインのためのAIであり、AIの技術をデザインに適用したものです。たとえば、これはデザイナーが家具のデザインにAIの機械学習を使用したイタリアの事例です。デザイナーたちは、歴史上有名な家具を集め、AIにそのスタイルを学習させます。その後、AIは様々なデザインを生成していきます。これを見てください。彼らがデザインした家具です。デザインのためのAIの典型的な方法ですね。

しかし、AIのためのデザインはどうでしょう。AIには多くの利点がありますが、同時に多くの問題もあります。最もよく知られている問題は、偏見の問題、道徳、ブラックボックスです。中国のスマート教室向けAIアプリケーションのビデオをご覧いただきたいと思います。（ビデオ／略）これは少し怖い話ですね。それはデザインのためのAIではなく、典型的なAIのためのデザインです。

それでは、デザイナーは「デザインのためのAI」を「AIのためのデザイン」に変換するために何ができるのでしょうか？エンジニアがモデルを定義し、既存のデータを前処理し、AIモデルをトレーニングしてから、デザイナーがAI技術をデザインに適用します。それで全部です。しかしデザイナーは、エンジニアの以前であっても、ユーザーが何を必要としているのか、AIが何のためにあるのかを明確にする必要があると思います。それがデザイナーの役割なのです。



■図2-1-3 イノベーション・モデル(コンピューターの例)



■図2-1-4 産官学のコラボレーション

### ●産業、行政、学術とデザイン

さて今日のテーマに即して考えてみましょう。どの国でもデザインを発展させるためには、政府、産業そして学術の三者が協力していく必要があると思います。学術は教育と研究に分けられますが、いわゆる「産学官」のコラボレーションを作り上げていくために、相互に緊密に協力していく必要があります。

まず第一は、産業界における実践についてです。実践活動を担うデザイナーは、デザインとAIのために何をすべきでしょうか？これはAI技術の例を通してお話していきましょう。実践的なデザイナーは、AIを技術的な変化に使用するだけでなく、AIがどのような「意味の変化」をもたらすかを積極的に考えていくべきです。

私の研究を紹介しましょう。約5年前、韓国を代表する電機メーカーからロボット掃除機のデザインに関する研究プロジェクトを依頼されました。そこで私たちは、掃除機の意味を理解しようとしてしました。それはロボットでしょうか、それとも単なる掃除機でしょうか。ペットとしてのロボットかもしれないですね。そこで私たちは、ユーザーが自宅でロボット掃除機をどのように使っているかを6カ月間観察しました。ロボット掃除機に与えられた新技術をユーザーがどのように適用させていくかです。たとえば最初の段階では、子どもたちは掃除機としてではなく、おもちゃのようにして本当にたくさん遊んでいました。スライドに示すように、子供たちはロボットとゲームしています。これはユーザーがロボット掃除機の意味を認識する方法です。それは意味の変化のゲームについての興味深い洞察となりました。

では教育はどうでしょうか。いくつかの方法があると思います。最初の段階では、製品デザインやロゴタイプデザイン用のAIソフトウェアを、既存の教室に持ち込むだけです。現在、多くのAIソフトウェアが利用可能です。しかし、そこで止まるべきではない。第2段階は、AIソフトウェアをデザイン教育に合わせてカスタマイズして、AIをよりデザイン的に教室で教えることができるかです。これは教育がしなければならないことだと思います。そして次の段階、最後に

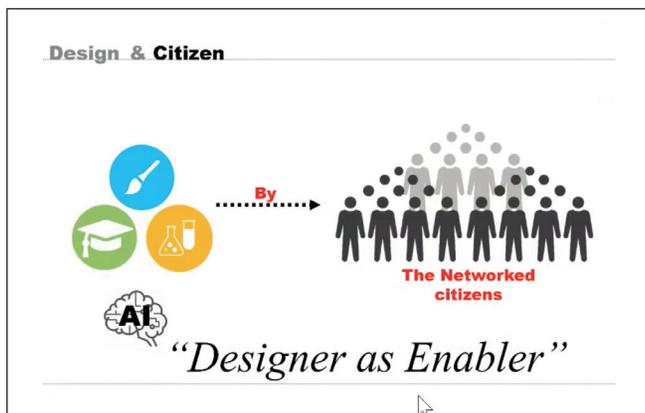
は、既存の科目へのAIの適用を超えて、これまでと違う科目と授業方法を開発する必要があります。つまり授業をデザインするわけです。例えば香港理工大学の設計学院では、ビッグデータの可視化とAI主導のクラスを作りました。新しい科目です。それが私たちのやるべきことなのです。

研究についてはどうでしょうか。研究を推進していくために、私たちは真剣に考えていく必要があります。AIのデザイン、AIとデザインにはどのような方法があるのでしょうか。一つの例をあげましょう。3~4年前に私が韓国にいたとき、ある会社から「LEE先生、これはAIスピーカーです。このAIスピーカーで何ができますか？」という相談がきました。それは未解決の質問です。「AIスピーカーは私たちにとって何を意味しますか？スピーカーだけをデザインするという意味ですか？」。

そこで私たちは、たくさんの種類の市販のAIスピーカーを買い集め、それらのAIスピーカーを学生たちに渡し、これを使用して6カ月間の日記を書くように依頼しました。この画像は、AIスピーカーで彼らが何をしたかを示しています。これらすべてのデータを6カ月間収集し、ユーザーの適応サイクルの曲線を思い出すことができました。非常に興味深い経験の1つは、ある女子学生の経験でした。スピーカーを6カ月間使用した後、その女子学生を含む学生からすべてのスピーカーを取り戻したのですが、彼女がスピーカーを私たちに返したとき、彼女は泣きました。AIスピーカーはもはや彼女にとって単なる機能的なスピーカーではなくなっていました。それは彼女にとって、親密な感情的な愛着をもたらす存在となっていたのです。

私たちは、調査を通じて得られたすべてのデータと洞察を基に、AIに対してデザインで何ができるかについての質問のリストを生成しました。たとえば、AIのパーソナリティデザインはどうでしょうか？会話デザインは？どうすればノーと言えますか？どのようにしてAI製品をシミュレートできますか？AI会話のユーザビリティをどのようにテストできますか？などです。これらの中で、例えば会話デザイン、いわゆる会話UIは、現在はほとんどがエンジニアによって開発されています。しかしこれはデザイナーが処理し、デザイナーの仕事であると主張する必要がある新しい課題です。ですからデザインの研究者は、AIに応用できる新しいメソッドとデザイン・プロセスを、積極的に理解していく必要があると思います。

それでは、最後に政府についてです。政府はどのような役割を果たしているのでしょうか。私はこの件に関して、あまり経験がありません。しかし政府は、教育のためのAIに関する多くの基礎研究を確実に支援する必要があると思います。また産業界と大学と一緒にサポートして、競争力を高めることもできます。例えば、日本政府の研究支援の例を紹介します。PIはCONCENTの長谷川さんと彼のチームです。彼らのチームは、約3年前に経済産業省の支援を受けて研究プ



■図2-1-5 これからのデザイナーと市民の関係

プロジェクト「高度デザイン人材育成ガイドライン」を作成したと思います。これは、将来のパラダイムに対する政府の支援がどのように変化するかを示す良い例です。

### ●これからの市民とデザイナー

では、デザインと市民。これは非常に興味深いテーマです。ご存知のように、産業社会以前の職人の時代には、市民という概念はなかったと思います。職人の時代には、いわゆるユーザーは存在せず、隣人だけでした。あなたの隣人とあなたの家族は、産業革命以前の社会にいたとしたら、職人のユーザーにすぎません。しかし産業社会では、デザイナーとユーザーとの関係は、デザイナーがデザインしてすべての大衆消費者に販売するという、一方通行にすぎませんでした。デザイナーは、今日のようにユーザーを考慮する必要はありませんでした。したがって、この時代は「To Users」でした。その後、コンピューターが出現し情報化時代が到来するに至って、デザイナーはユーザーについて深く考え始めました。現在は「For Users」、いわゆるユーザー中心設計、人間中心設計の時代です。そして今後は、ユーザー参加型デザイン「With Users」が中心となるでしょう。

今では、AIは「ネットワーク化された市民によって」デザインすることができると思います。オープンソース、3Dプリンター、その他のツールを使用してデザインできます。では、デザイナーの役割は何でしょうか？ その場合、デザイナーは「Enabler（可能性を導く人）」になる必要があると思います。Enablerは、ユーザーと市民が必要なものを作成できるようにする必要があります。つまり、Enablerとしてのデザイナーです。

現在、ユーザー中心設計プロセスでは、デザイナーは分析、アイデアの生成、プロトタイピング、および製品の段階を経て、ユーザー観察、ユーザー参加型設計、ユーザビリティテスト、インタビューなどのデザイン方法を使用しています。しかし将来的には、デザイナーはいくつかのツールを生成し、それらをユーザーに渡して彼ら独自のデザインを発生させていく。それが私たちデザイナーが将来しなければならないこ

とだと、私は思います。

### ●おわりに

これが私の最後のスライドです。あなたはこの映画を見たことがあるかもしれません。かなり古い映画だと思います。Tom Cruise主演の『Far and Away（遥かなる大地へ）』です。これはアメリカの初期の歴史におけるアイルランド系アメリカ人の物語です。そこでは自分の土地を手に入れる方法は、馬に乗って速く走り、落ち着きたい場所に到着し、そこに旗を掲げて「これは私の土地だ」と主張することでした。より速く、よりいい場所に。

同時にジョン・マエダは、「それはワイルド・ウェストです。コンピューショナル・デザインのツールには、明確な勝者はまだいません」と述べました。そうです、まだ勝者はいません。私たちデザイナー、大学、そして政府は、これが何であるか、AIのデザインとは何かを定義するために協力する必要があります。これが私たちの今やるべきことです。

このような未来のために、現在私たち香港理工大学設計学院では、2025年の新しいPolyU Designのビジョンのためのタスクフォースチームを立ち上げました。私たちは新しい未来のデザインを思い描きつつあります。そして日本の同僚のみなさんとも協力できることを願っています。

本日はありがとうございました。

Designing a prosperous society  
Industry, administration, academia, and the role of citizens  
Prof. Kun-Pyo LEE  
Hong Kong Polytechnic University

Good afternoon, all my friends, from Tokyo and Japan. I really miss Tokyo and also Japan. I have many friends in Japan, of course, but I miss a lot.

About six months ago that Aoki san approached me, said, "Lee sensei, can you share your view on the industry, academics, and government and cities and how they work together in this emerging new design paradigm?" But I'm not really expert about design policy and design administration, but anyway, I'll try.

Okay. I'd like to really appreciate again, President Saiki and also Aoki san to invite me and to allow me to meet all of my friends in Tokyo and Japan in online.

Aoki san just introduced me, but let me do this again. I'm wearing many hats, actually, I have many hats.

My first hat is KAIST (Korea Advanced Institute of Science and Technology). I worked at KAIST for 33 years after I graduated from the Illinois Institute of Technology, Institute of Design. Then while I was in KAIST, LG Electronics, they invited me as fuku-shachou (Vice President) in charge of the all entire design corporation. And they asked me, "Please change LG design from the product to experience." That's what I did. Then I came back. Then I became the president of IASDR, International Association of Societies of Design Research. And in Japanese, you can say that sekai design gakkai. I remember 2013, in Tokyo, in Shibaura Institute of Technology. We had IASDR Tokyo Conference that time. At that time, the conference was so successful, you know, that then Naruhito Crown Prince, he attended the conference, now he became the emperor. It was so honorable moment that time. Then last year, last January, I came here to Hong Kong as a Dean of School of Design.

Let me briefly introduce Hong Kong and where I am. This is the School of Design. The building, as you can see, very unique, of course, designed by Zaha Hadid. This is the only building in Hong Kong designed by Zaha Hadid. So many people are talking like, "Wow, you are working in very nice buildings," Yes, very nice, but it may be not as nice as you think actually. Let me introduce a little about our school. (VIDEO)

That is my school. We have about 80 staff. Among 80 staff, half of them are faculty members. Among the faculty

members, 23 are international people, so that I think I can say that our school is too much international. We have about a thousand student in School of Design, with 750 undergraduate, about 200 Master and 50 Phd. How good we are in global competitiveness? You may know that World-wide QS Rankings, in the subject of art and design, we are world 15, which I think is the second best in the Asia. I think it is quite fair to say that we have the leadership in design education and research world-wide.

But you know, many people envy me that, "Wow, in Hong Kong, you must be enjoying your live." Yes, but actually, since last July, I've had some challenges facing me because of, as you know, the social unrest in Hong Kong and like all of you, pandemic. So actually, out of one and half years I have been in Hong Kong, almost two thirds is really, really difficult. And it's not over yet.

Now you just see that in terms of corona virus, like Tokyo now, like Japan, we are now experiencing the third wave coming in. So every campus is closed. The autumn semester, next semester will be entirely online. We are facing really difficult times.

So I just collected in past one semester how we went through with all the online teaching, stage by stage. Perhaps we are the first Design school in the world to open up the online teaching, because our spring semester begins in early February. So when we first opened up new semester, many design faculty members cry out, "Oh, no. Design cannot be taught in online." Then one month later, anyway, they had no other choice but they need to accept it. Then issues like which platform is better, Zoom, Blackboard, or Microsoft Teams? Then they began to adapt online and tried to make the teaching fit to online. Then after two or three months, "Ah, there are some good sides in online teaching as well!" They realized that, online teaching is not necessarily bad. Then after the completion of semester, issues like how to evaluate student works or how to exhibit for annual show were began to surface. But still we are hurting in many ways.

Today, main topic of my speech is about paradigm change, I think everybody can realize that there are currently changing paradigm. I'm now 65 years old and I'm old enough to experience some design paradigm changes in my life. So let me share with you how paradigms have been changed.

For example, let us take a example of the mobile phone cases. Currently there are not many form-parts left

designers can design.

Likewise mobile phones, over the last 50 years, there have been several game changers in design, namely Apple, Starbucks, Uber, and Google. At first Apple opened up the new game of rule, interaction design. Then after that, Starbucks came in and emphasized the experience, Starbucks CEO said "Oh, we are not selling coffee, but we are selling socializing experience." Here comes user-experience design. Then Uber has brought the issue of service, "No, it's not only experience, it's about time flow over the customer journey." Welcome to Service Design. Now Google is talking about ecosystem, and platform for which designers are increasingly required to deal with system-level of design problems.

But in the realworld, designers are not proactively dealing with the changing paradigm always. When I worked at LG Electronics, there were new technology of the curved display and companies were competing for 'the first curved-mobile phone'. So without considering why people need the curved shape, they just develop the tech first and designers just follow up warping up technology. As a result, there were some different brands of the mobile phones with curved display in the market but they were only technology-driven products. Then after launching the products, companies began to justify the reason for curved shape something like ergonomically fitting to round shape of human face. It should be the other way around. At first, designers should have been invited to answer what is the curved display for and later technology follows, Now AI technology is emerging and data is everywhere. Once again, there are full of tech-driven developments. y tech-driven. Let me go through.

Here I am introducing the model of innovation by Don Norman and Verganti. There are two ways of doing innovation. One is archaeology-driven. You develop technology and technology pushes innovation. The other one is meaning change. It is changing the positioning of product's symbolic meaning. For example, wrist watch from 'time measuring device' to jewelry.

This is LG rollable TV, you may have seen in media. this has a high tech elements of rollable display. The rollable TV, same again, it has rollable extremely thin screen. What can designers design for this almost formless TV?

Then Samsung, actually, does not have rollable OLED display technology, so they tried to change the meaning of the TV, "No, TV is not just matter of seeing or rollable. TV

is art." So they intentionally make a big and thick frame that looks like an art product. Then, quickly LG we also joins the meaning change of art. (VIDEO) Air conditioner. Refrigerator.

Let's look at this model. First, LED TV. Then new display technology of OLED, curved display technology and then there was 'meaning change game' toward Art furniture style of TV. Then once again, there was another tech-driven game toward rollable TV and Art system. This is the game that designers in industries are playing now with new technology.

Let us look back how we designers resolved for new paradigm of computer technology. I remember that when I went to IIT in Chicago in 1982, that time was just beginning of computer. In 1983, then IIT, the dean of Institute of Design, Patrick Whitney, in his speech or the conference of Design in Information Environment, made an very impressive remarks, "The Industrial Revolution ended in 1950s, yet we are only now realizing that the information environment is upon us, we see now that it will be up to us, as designers, to determine our role in this new age, I mean, the computer age. If we do not, others will, our alternative is our own obsolescence. If we do not define what to do with the computer, our occupation will disappear." That's what he said.

So let us look at how designers dealt with the emergence of computer then. Designers faced with big machine-like computer, mainly chunk of computer technology and they contributed to the archetype of PC design with beige color and office product. Then Apple came up with the game of meaning change saying that "computer is no longer office machine but it is home appliance and white goods with transparent colorful material and curved form".

Then some designers and design educators quickly began to apply newly emerging computer software like Photoshop, Modeling and AutoCAD and so on. That is so-called computer for design. Designers use the computer technology to apply to design.

But then, what about design for computer? Nobody asked that kind of question, except one visionary pioneering person, Bill Moggridge who passed away, unfortunately, few years ago. He was the first one who think about how can we apply design for computer, not the computer for design. So when he created the term, at first, soft face, the word is a little bit strange, so they changed it to interaction design. He is the first one to coin the word of interaction design, beginning of new design paradigm. So after then,

we have mouse design, and also the GUI, Graphic User Interface design, and usability. That's how that design for computers' opened up new design paradigm

As you know well, AI is also beginning to design. You know, now AI is also designing what human designers used to do. AI is replacing traditional designer's skills. AI is also designing the form of furniture, font and AI is also designing logotype. But still, once again, this is AI for design, applying AI tech to design.

For example, this is some example that designers used AI machine learning for designing the furniture. I think it is from Italy. Designers collect all the famous furnitures at the past history, and make AI learn the style. And then after that, AI generated different designs: AI-generated design. This is a typical way of AI for design. So look at this. This is what they design. AI for design.

But how about design for AI? AI has many advantages but at the same time many problems. Most well-known problems are the bias problems, morality and black box. I would like to share some video clip of AI application for smart classroom at China. (VIDEO)

So this story is somewhat scary. That's a typical AI for design, not design for AI. Then what can designers do to convert 'AI for Design' into 'Design for AI'? Currently, at first, engineers they define the model, and they pre-process existing data, train AI model and then designers apply AI tech for design. That's all. However I think designers, even before engineers, we need to clarify what the users need, or what the AI is for. That's what designer's role.

So what? I think this is today topic. I think for the developments of design in any country, we need to work the three parties together, government, industry, and school. But school can be divided by also education and research. They all together should collaborate closely together for so-called san-gaku-kan collaboration.

First of all, practice in industry, what should practical designers in industry do for design and AI? Practical designers should do not only just for using that AI for technological change, they need to actively think about what does AI mean for 'meaning change'.

Let me introduce my example. About five years ago, we had a research project from some Korean leading electronic company for designing robot vacuum cleaner. So we tried to understand what's the meaning of vacuum cleaner now. Is it robot, or just cleaning device? What about the robot

as a pet? So we had a six-month long observation for how users at home use the robot vacuum cleaner. How users, they're adapting the new technology of all those robot vacuum cleaners. For example, in the beginning stage, the kids really played a lot with vacuum cleaners like toy not cleaners. They had like a game with the robot as shown in slide. That is the way how users perceives the meaning of cleaners robot. It's interesting insight of the game of meaning change.

Then what about educators? I think there are several ways they can do. First stage, you just bring AI software for applying for existing classes like product design or logotype design. There are many AI softwares available now.

But they should not stop there, I think. Second stage is how can we change the AI software, customize it to design education, so that we can teach them in more designerly way of AI for classroom. I think that's what education needs to do. Then next stage, finally, they should create new subjects only for AI related topic beyond the application of AI for the existing subjects. For example, the School of Design, Hong Kong Polytechnic University, we create new subject, big data visualization and AI driven design class. That's the new subject. That's what we need to do.

How about research? To do research, we need to really, really think about design for AI. What kind of method for AI and design? Because, for example, when I was in Korea, about three or four years ago, one company approached us saying that, "Professor Lee, what designer can do with this AI speaker? It was such an wind and open question. What AI speaker means to us? Does it mean to design only speakers?" So for that, we purchased all the AI speakers available in market then, we handed out all the AI speakers to the students, asked them to write a diary for six months while using AI speaker. This images show what they did with AI speakers. We collect all those data over the six months. We could come out with the curve of users' adaptation cycle. One of very interesting experience was with a girl student. After six months of intimate use of speakers, we have to take back all the speakers from students including a girl student.

Very interestingly when she handed back the speaker to us, she cried! It is because the AI speaker is no longer just functional speaker to her. It became so close emotional attachment to her. With all the data and insights through the study, we generated a list of questions for what design

can do for AI. For example, how about personality design for AI? Conversation design? How can I say no? And how can you simulate AI product? How can you test the usability of AI conversation. Among these, for example, conversation design, so-called conversational UI mostly is done by engineer currently. But this is the new problem that designers should handle and claim this is designers' work. So I think design researchers, they need to actively understand what kind of new method for AI, or what kind of design process for AI.

Then lastly, government, what kind of role government play? I am afraid that I do not have many experiences regarding this matter. But I think government needs to really support a lot of fundamental research about AI for education. Or they can support industry and school together, so that they can get better competitiveness. For example, here I am sharing some example of Japanese government's support for research. The PI is Mr. Hasegawa and his team from the CONCENT. Their team, carried out the research project (高度デザイン人材育成ガイドライン) by the support from the Ministry of Economy, Trade, and Industry, about three years ago, I think. This is a good example of how government support for future paradigm change.

Then how about design plus citizen. This is a very interesting topic. I think, you know, the citizen, there was no citizen before Industrial Society, Craftsman's era. There were no users as such, "without users", but only neighbors. Your neighbors and your family members are only craftsmen's user if any in pre-industrial society. But in Industrial Society, designers' relationship with users was only one way, where designers design and sell them to all mass consumers. Designers did not have to consider users as we do now. So this age was 'To Users'. Then with the emergence of computers, now information age has come through, designers began to deeply think about users, now 'For Users', so-called user-centered design, human-centered design. then afterwards, user participatory design of 'With Users'.

But now AI, I think, design can be done 'By the networked citizens'. They can design with the use of open source, 3D printers and other tools. Then what is the designer's role? I think then designer needs to become 'enabler'. Designers need to enable users and citizens to create what they need. Namely Designer as Enabler. Now for the user-centered design process designers went through over the stages of

analysis, idea generation, prototyping, and product with design methods such as user observation, user-participated design, usability testing, interview. But I think in the future designers need to generate some tools and to hand over them to users to create their own design. That's what I think what we need to do in the future.

Finally, this is my last page. You may have seen this movie. I think it was a quite old movie. This one is 'Far and Away' starring by Tom Cruise. This is a story of Irish American in the early history of America. And that old times, the way you can get your land was, you ride a horse, run fast, and arrive where you want to settle down and put your flag on ground for claiming their land. The faster, the better.

Likewise, John Maeda said, "It is Wild West... There is no clear winner yet for tools in computational design."

Yes there's no winner yet in new emerging AI paradigm. We designers, schools, and government put together to define what this is, what designer can do for AI. This is what we need to do.

For this future, now we School of Design, the Hong Kong Polytechnic University has launched a task force team for the new vision 2025 of PolyU Design. So we are envisioning new future design. I hope we can collaborate with Japanese colleagues.

Thank you.



■图2-1-6 香港理工大学设计学院的建筑物的全景

## 第三部：「政策をデザインする時代」

「行政の立場から見たデザインの可能性」 橋本直樹（経済産業省、STUDIO POLICY DESIGN）

「政策をデザインする潮流と実践」 中山郁英（合同会社kei-fu、京都工芸繊維大学大学院）

「デザイン都市神戸市の可能性」 横山和人（神戸市 元デザイン都市推進担当）

（コーディネーター／司会進行） 黒田宏治（静岡文化芸術大学）



黒田宏治（静岡文化芸術大学教授、芸術工学会理事）

黒田 第三部「政策をデザインする時代」のセッションを始めたいと思います。

私はこのセッションのコーディネーターを務める黒田と申します。現在、静岡文化芸術大学で教員を務めております。専門は地域デザイン、社会デザイン、デザイン政策、現代デザイン史などです。本大会の実行委員の一人でもあり、本日このセッションのコーディネーター、司会進行を仰せつかっております。よろしくお願いたします。

まず、このセッション「政策をデザインする時代」の趣旨でございますが、デザイン政策の中では長くものづくりを中心に、ソフトな活動、サービスなども含まれますが、いかに企業活動の中にデザインを活用していくか、あるいはデザインの導入を通じて地域の産業振興、活性化をどのように図っていくか、そういったことがデザイン政策の中心的な課題とされてきたと思います。もちろんそれは重要なことであり、これからも重要であることは変わりないと思います。

しかしながら一方で、スタンスを広げ、地域をデザインする、経営をデザインする、あるいは大会テーマである行政をデザインするという。そういったスタンスを広げてのデザインの展開の気運や取り組みも、1990年代ぐらいから少しずつ目立ち始めたかなと思います。私自身もそういった流れには注目してまいりましたし、デザイン振興の調査研究や活動実践に携わる中で、その一翼を担ってきたかもしれません。

ただ現在までのところ、そういった取り組みや検討・研究は大いに期待されるところであり、様々な可能性を感じられるところではあります。実践という意味ではまだ始まって間もないところであり、関連の情報や活動も散在していて、実際どうなのかわかみづらいのではないかと思います。

そこで、このセッションでは「政策をデザインする時代」と題して、特に行政のデザインに焦点を当てて、実際に国ないし地方の行政において政策をデザインする、行政をデザインする、そういった実践に携わっておられるお三方をお招きして、それぞれの具体的な活動や取り組みをご紹介願い、行政におけるデザインのあり方、行政や政策をデザインするやり方についてご意見を賜り、当該分野における情報集約を図るとともに、議論・理解を深めていけたらと考えております。

それでは、ここにお集まりいただいたお三方を紹介したいと思います。と言いながら、実は、私は浜松におりますし、お三方も発表順に、橋本直樹さんが東京、中山郁英さんが滋賀県長浜、横山和人さんが神戸からの参加という、各地に散った形でのスタートになります。本日は遠隔会議になりますので議論がうまく進められるか不安もありますが、うまくセッションのコーディネートができるよう努めたいと思います。

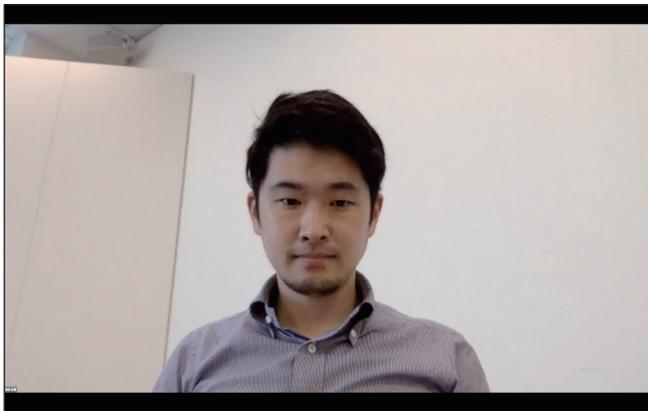
発表順にパネリストの方々を紹介いたします。はじめに、経済産業省の橋本直樹さんです。現在、特許庁デザイン経営プロジェクトチームでの活動が本職になりますでしょうか。また、一般社団法人STUDIO POLICY DESIGNという団体を設立、代表理事も務められ、行政の外からの立場でも政策デザインについての研究、実践をされています。法学部出身で経済産業省入省、途中米国パーソンズ美術大学に留学されるという国家公務員としては異色の経歴をお持ちと聞いております。本日は、「行政の立場から見たデザインの可能性」というテーマでご発表をお願いいたします。

続きまして、2人目は中山郁英さんです。出身地である滋賀県長浜市に戻られて「ながはま市民活動センター」の立ち上げなどまちづくりの活動に携わり、現在合同会社kei-fuの共同代表を務められており、京都工芸繊維大学大学院博士後期課程で研究も続けられています。行政のデザインの研究と実践の両面に携わっておられます。本日は、「政策をデザインする潮流と実践」というテーマで、海外での事例も交えながらご発表いただきます。

そして3人目は、東から順番に並んでいたんですね、神戸市の横山和人さんです。現在は市役所で福祉のデザインをご担当になっていると聞いておりますが、2014年から16年にかけてデザイン都市推進担当課長を務められました。神戸市はご存じのとおりユネスコ創造都市ネットワークのデザイン都市の認定を受けております。そのデザイン都市神戸の中軸を担われてきたということで、本日は「デザイン都市神戸市の可能性」というテーマでお話をお願いします。

## 第三部：「政策をデザインする時代」 行政の立場から見たデザインの可能性

橋本直樹（経済産業省、STUDIO POLICY DESIGN）



橋本直樹：東京大学法学部卒業、2010年経済産業省入省、米国パーソンズ美術大学留学(MFA)、現在特許庁デザイン経営プロジェクトチーム所属。一般社団法人STUDIO POLICY DESIGNを立ち上げ代表理事を務めるなど、行政の内外から政策デザインに研究・実践に取り組んでいる。

橋本 ご紹介いただきました橋本と申します。では、発表させていただきますと思います。

まず、簡単に私の経歴をお話したいと思います。もともと私は、大学では法律を学んできました、デザインという領域は完全に門外漢でございました。役所の中では、いわゆるデザイン政策の仕事ではなくて、最初は資源エネルギー政策の仕事ですとか、原発事故を受けまして原子力規制委員会を立ち上げる仕事を担当いたしました。それぞれ法律の改正ということもやってまいりました。その後、産業政策の分野に移り、クールジャパン政策を担当することになりまして、このタイミングでデザイン政策の分野にも縁ができ、いわゆるデザイン政策、あるいは政策をデザインしていくということに関心を強く持つようになりました。

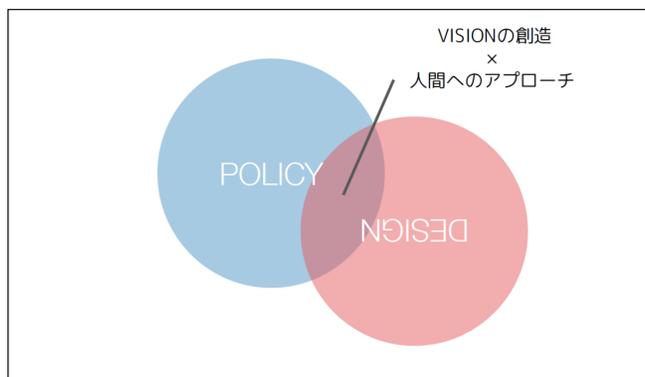
そこで、デザインが重要だと自分で申し上げるだけでなく、きちっと自分で理解をしたうえで発信をすべきではないかと考えまして、先ほどご紹介いただきましたとおり、アメリカのニューヨークにございますパーソンズ美術大学というところに留学いたしました。3年前にそちらの大学院に行きまして、美術学修士号(MFA)をとって去年修了して帰ってきたところでございます。現在は、特許庁のデザイン経営プロジェクトチームの一員でございまして、デザイン経営の推進の仕事に取り組んでおります。

本日の私のテーマは「行政の立場から見たデザインの可能性」でございますが、政策とデザインというのは一般的には

なかなか噛み合わないというか、全然違うものという印象を持たれる方が多いと思っております。ここでは政策とデザインといっても、グッドデザイン賞をはじめとしたいわゆるデザイン政策の話ではなく、政策立案のプロセスをどうデザインしていくかという視点なのですが、やはり基本的にはあまりピンとこない方が多いのかなと思っております。

### ●ビジョン創造と人間アプローチ

私は、米国留学をする中で研究テーマとしましたのが、まさしく政策というものとデザインというものがどのようにリンクをしていくのかということでした。政策立案プロセスの中でどのようにデザインを活用していけるのかということを考えてきたわけでございます。両者の噛み合うところは、これはいろいろな議論があろうかと思いますが、私の中の一つの結論としましては、「ビジョンの創造」の領域、すなわち社会全体のビジョンをどうつくっていくか、どうデザインしていくかという観点と、それを国民であったり市民であったりユーザーに対してちゃんと伝えられる、ちゃんと向き合っていけるという「人間へのアプローチ」の領域にあるということです。マクロの部分とミクロの部分の両方にアプローチをしていくというところに共通点があり、従いまして政策立案のプロセスにおいて、デザインの考え方を使っていくのではないかと考えてきているところでございます。



■図3-1-1 政策立案とデザインの関係性

少し抽象度が高いので、簡単にどのような意味合いかということを説明したいと思います。私が留学をする前の話でございまして、2011年に福島で原発事故が起きたあと、原子力規制委員会、原子力規制庁という新しい組織を立ち上げるという政策実務に携わりました。これ自体は極めて大きい話

でございまして、新しい原発の規制の基準をつくるという法律を作ったのですが、ただ単純に科学的に極めて正しい規制を作るということだけでは済みませんでした。

原発をこのまま稼働していくことについて国民の理解を得られにくいという状況がございましたので、それがいかに安全なのか、安心なものなのかということをしつかり説明するとか、組織として信頼を回復するべく徹底的に情報公開を進めるとか、福島の地域にお住まいの方々も含めまして、それについて国民一人一人理解を深めていただけるよう取り組みました。まさしく全体のビジョン、どうやって原発の安全を担保するかということのみならず、一人一人の人間にも着目をして政策はつくっていかなくてははいけないということを実感した経験でございました。

それから、クールジャパンの政策にも携わってまいりました。昔からの日本文化を海外にもっと広めたいという漠然とした考え方はあったと思いますが、クールジャパンという大きなコンセプトをつくることによって、いろいろな事業者の方々が自分の持っている技術とか、商品とか、サービスというものは世界に誇る日本固有のものだというように認識を新たにいただき、それで自信をもってどんどん海外に展開していこうという大きな運動を巻き起こせたと思っております。

これも抽象的ではありますが、かなり大きなコンセプトを生み出したということですが、実際に輸出される一つ一つの商品とかサービスが、外国人の方が「これはすごいね」というようなものにちゃんとなっていないと、それは受け入れられていかないということになりますので、従いましてクールジャパン政策の出口というのは、今回の場合は外国人の方ということになりますが、やはり人間一人一人に注目したものにしていかなければいけません。この二つを押さえなければいけない、こういうことを経験をしてまいりました。

### ●パーソンズ美術大学でのデザイン研究

デザインについては、お聞きの皆さんの方が詳しい領域だとは思いますが、私がパーソンズ美術大学で研究してきたデザインのテーマの一つが、末期がんの患者と家族の心理的ケアをお医者さんがどういうふうに行っていくのかということです。具体的には、例えば余命3カ月の患者さんがいらっしゃいまして、その方に対してお医者さんはどういうふうに対応していくかということです。

治療的な面ではお医者さんは当然ケアできるのですが、もはや余命が短くなりますと、治療的なところだけでなく、死ぬかもしれないという患者さんの心理的なケアをどのようにしていくのかということが極めて大事になってきます。ニューヨークの医療事情の中におきまして、心理的ケアに関しては彼らは専門的な訓練を受けているわけではないということで、患者さんが終末期において困惑をするような問題、例えば、医者が患者に深刻な病状を伝えることをためらい、

あえて専門用語を使ってわかりづらく伝えることで、かえって患者が不安に陥るという問題や、家族に対して当たり散らしてしまうというような問題が、実際に観察をする中で見えてきたということでございます。そこで、デザインのアプローチに沿って、少しシステム思考みたいな大きな視点で、どうしてそういうような問題が起きているのかということを考えました。

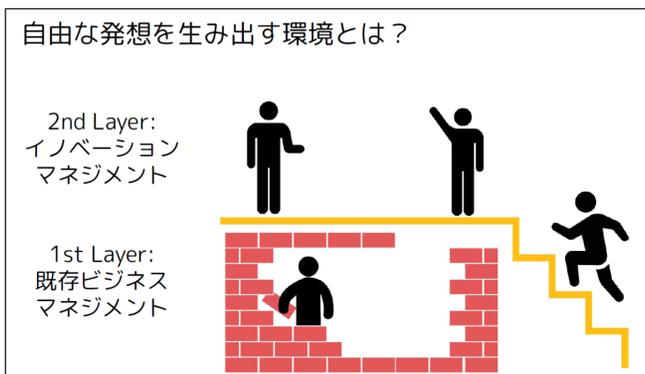
結果的に、教育のところにさかのぼってアプローチすべきだろうということで、医学部生向けの教育用のツールキットというものを開発しました。医学部生にツールキットを配付して、実際に患者と医者のコミュニケーションをどういうふうに行うのかということ、ロールプレイングを通して学んでいくというプログラムを開発しました。これもまさしく出発点は人間へのアプローチにあったわけです。患者さんとお医者さんの心理的葛藤みたいなところをしっかりと捉えながら、一方で問題解決のためにはそれを全体に広げて大きなビジョンを掲げていくというようなアプローチであったかと思えます。



■図3-1-2 がん末期患者と家族への心理的ケア (デザインモデル)

ほかにも一つご紹介したい例もありますが、時間の関係で詳しくは割愛します。簡単に申し上げますと、米国に留学した際にグアテマラに参りまして、グアテマラの伝統工芸職人が貧困にあえいでいらっしゃるということを聞きまして、彼女らの生活を見てどのようなアプローチをすればいいか考えました。最終的には彼女たちの誇り、もしくは伝統文化の継続という大きなテーマに挑みながら、彼女たち一人一人の作品のポートフォリオを作るためのハンドブックを作りました。これもビジョンと人間一人一人に向き合うというアプローチの2点に注力をしてやってきたことでございます。

このような経験を通して、政策とデザインとの間には、かなり大きな親和性があるというか、政策立案にデザインの考え方を生かしていくということがかなりできるのではないかという感触を得てまいりました。そこで、パーソンズ美術大学で私が修士論文として研究したのは、政策立案プロセスそのものに、どのようにデザインの考え方を入れているかということです。



■図3-1-3 自由な発想を生む2段階マネジメント

### ●政策立案に取り入れたデザイン理論

政策立案といえば、私はまさしく行政の現場におりますので、ここについては一つのプロフェッショナルであると思っています。政策立案のプロセスそのものは、基本的にはビジネスと同じだと思います。まずは立案をし、それに対する意思決定を行い、その意思決定をした中身を実施し、それがうまくいったかどうかということの評価する、いわゆるPDCAのサイクルを回すわけでございます。その中で、一番最初の段階、どのような政策を立案をしていくのかということが極めて大事になってきます。その立案の中身を見ていくと、課題を設定し、それに対してアイデアを出し、それを具体化していくというプロセスを踏むわけですが、このプロセスにデザインの考え方を入れていくということを研究してきました。

そもそもデザインの考え方を入れる前提として、やはり行政にも普段やっている業務というものがありまして、それを一つ一つ積み上げていくということが業務の基本にはなっています。そこで、新しい政策をつくらうとする場合、いきなり既存の現場で何かチャレンジングなことをしようとすると、それは今までやったことがない、前例がないというような話でありますとか、あるいは既存の業務との関係で難しいのではないかとこの咎めを受けて、なかなか先に進めないといったようなことが起きています。

ビジネスの現場でもよく言われますが、こういう新しいものを生み出すのであれば、二段階の経営、二段階のマネジメントのシステムを取り入れるべきだろうということが言われております。通常の業務とは全く違うマネジメントのラインをつくりまして、二段階目の部分で自由な発想で政策をつくる、まずこれが新しいものをつくるうえで大事だろうということです。なので、まずは先ほどの立案、アイディエーション、具体化にデザインの考え方を入れる前

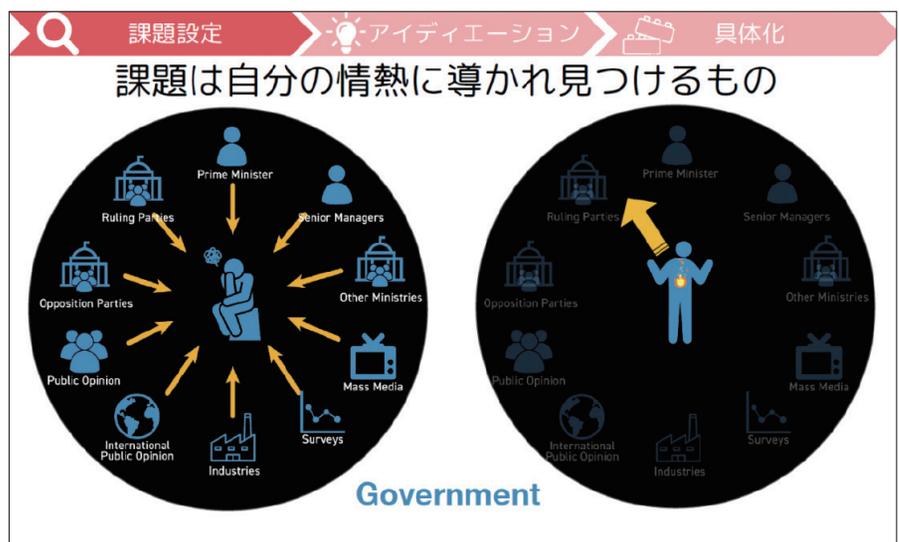
に、それを実践する場として普段の行政で考えている場所とは違う場所をつくるべし、そういう仕組みが前提になるのではないかというふうに考えました。

### ●政策立案の3ステップの現状と課題

そのあと、課題設定、アイディエーション、具体化、それぞれについてどのようなことをデザインの議論で考えてきたかというところでございます。今映し出しているスライドでは(→図3-1-4)、デザインの研究の中で、ミラノ工科大学のロベルト・ベルガンティ教授が提唱しています「意味のイノベーションの理論」を簡単にご紹介しております。デザインを考えるに当たって一番重要なのは、課題が既に設定されていてそれをどう解くかではなくて、そもそも何が課題なのかをどう見つけるかであると、よく言われるかと思えます。意味のイノベーションの理論の中では、その課題を見つけるには、外の世界を見続けるということではなくて、まず自分の中で何が課題かをきちっと考え、そして情熱を持って取り組める何かを見つけるということが重要だ、こういうような話をされています。

この話を行政の世界に置き換えますと、次のようになります。政府の行政機関が置かれている立場というのは、総理大臣がこういうことをやるべきだと言ったとか、政府与党はどういうふうなことを言ったとか、それに対して野党はこう反対をしているからとか、もしくは国際社会からこういうことが課題だと言われている、産業界からはこういう要望が出されている、専門家からこういうことが重要ではないかと言われている、そういったいろいろな立場の人がいろいろなことを言い、これが課題だと言ってくる中で、それを解いてくださいということを追られるシーンが多いわけです。

これらの課題をすべて同時に解決をしていくということは、そもそも互いに矛盾するようなことも多い中で、実際には不可能だと考えられるわけです。こういう状況の中で、新しい



■図3-1-4 意味のイノベーション理論(イメージ)

政策をつくるためには、議員主導とか、官邸主導といったような話もござりますが、それはそれとして、公務員、行政官一人一人が、目の前の仕事とは関係なく、自分のこれまでの経験とか生き立ちの中で培ってきた、何をやっていくべきかという強いコアが求められてくるのかなと思っています。そのようなコアを持ちながら、それを解決へのエンジンにしているのが、新しい政策を生み出す出発点になると考えているところでございます。

次に、アイデアを生むための議論でござりますが、いわゆるデザインの理論の中におきましてよく言われますのは、多様性が新しいものを生み出すベースではないかということです。違う立場、違う出身とか、そういうような方々が集まる中で、こういうことではないかと違う意見がぶつかり合い、ぶつかりそのものをどう解決していくかという思考的な訓練や実践を行うことによって、全然いままでとは違うアイデアが生まれてくるというのが、いろいろな実験とか理論の中も見出されているところです。

一方で、政府の行政機関自体は、ご承知のとおり極めて多様性がないというか、例えば私も含めて法律を学んできました、行政を学んできましたといった同じようなバックグラウンドを持ち、そして全員が日本人で、東京圏出身の人が多いというような組織とっていいと思います。その中において、いろいろな議論、例えば与党の先生からこう言われましたとか、世論的にはこう言われているんですけどか、そういったことがすべて問題にならないよう、すり抜けるような形で議論をつくっていくということで、皆はもしかしたら納得するかもしれません。

しかし、それではなんかこう新しいものではないというか、何を解決すべきかがよくわからないものになってしまいます。スライドの中では“CONSERVATIVE”と書きましたが、保守的な政策というのは、結局このような経過をたどって生まれてくるのかなと思っています。こういう現状に対して、いかに多様性を担保した形で解決する道を拓いていくべきかということを考えております。

そして、具体化ということに関してでございますが、政府の施策というものは、トップ・マネジメントが、例えば官邸でもいいですが、こういうことをやるべきだという方針を出して、これを踏まえて政府のミドルマネージャーがビジョンのコンセプトを作り、それを現場に下ろしていくというやり方が、具体的な政策立案のよくある姿ではあります。しかしながら、そういうプロセスだけでは実際のところでは現場にはそぐわないといった批判や不満がよく出されたりするわけでございます。

そこに対して、イノベーションの議論の中では、トップのビジョンはそれはそれで極めて重要であります。一方で現場の知恵も重要であると考えられております。ただ、現場の知恵だけだと大局観がないものになったり、大きな目線での問題解決にならなかつたりするということもあります。そ

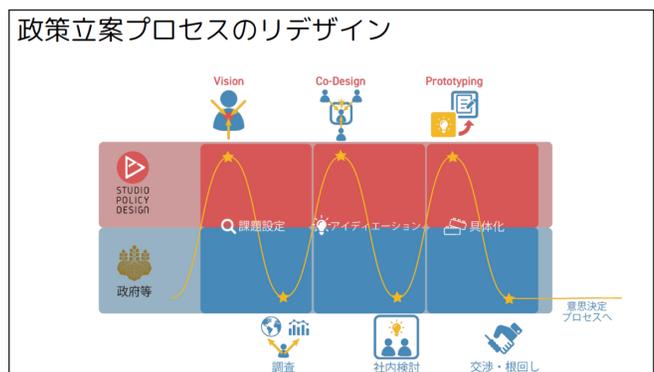
で、この二つをいかに調和させて、ミドルの中間的なコンセプトを得るのかというのが大事になってきます。

政府でも、まさしくこういうミドルのコンセプトが重要ではないかと考えられております。現場の一人一人の人間の声を拾うということの大切さを冒頭申し上げましたが、そういう現場の声を拾いながら、一方でこういう社会を目指すべきだという理想的なビジョンを描き、両者を調和させて実際の政策をつくるというのが大事だということを考えているところでございます。

### ●政府におけるデザイン理論の実践

今申し上げました政策立案の三つのステップの議論と、あとは二段階のプロセスを経由すべきということを踏まえまして、政策立案プロセスをどういうふうに変更するかということでございます。既存の政府における政策のつくり方は、課題の設定では、足もとのデータを調査し何が課題かを抽出するところから始まり、そしてアイディエーションのところでは、省内ですとか庁内といった内部の組織で、まるで多様性のない中で検討し、それを具体化するというところで、自分の属する組織の上のほうとか、もしくは産業団体とか関係者に根回しをしていくというのが、一般的な政策立案のプロセスではあります。

それに対して、二段階経営の理論を応用するとすれば、普通にある政府の部署ではなくて、違うような形態の部署でもいいですし、例えば大臣とか長官とかトップの直下に置いたような何かしらのチームであったり、もしくは組織の外で何かしら議論する場をつくるようなやり方が考えられると思います。その中で、まず最初にビジョンを構築し、それに基づいて調査を行い、そしてコ・デザインという形でいろいろ多様な方々と政策のアイデアを募る場をつくり、そこから出てきたアイデアを政府の中で責任を持って意思決定を行い、それを具体的にワークするかどうかということプロトタイプングして、一人一人の国民の方に対してどういう効果があるのか、もしくはどうなるだろうかということの検証を行ったうえで、そこで最後にちゃんと具体化をしていくというプロセスを踏むべきだということを考えまして、このプロセスを私の修士論文の中で提唱いたしました。



■図3-1-5 政策立案プロセスのリデザイン

このプロセス自体は、提唱するだけではなくて、実際に在ニューヨークの日本政府系機関の職員とこのプロセスを実践してみました。いろいろな多様の方が参画するディスカッションの場を設けて、アウトプットとして今までにない伝統工芸品に関するプロモーション政策案をつくりました。従来にない面白いものができたと考えております。このような実験をニューヨークでやってみまして、そして、その後日本に帰ってきて、この自分の考えていた仮説というものをより深めているところです。

### ●特許庁デザイン経営プロジェクト

特許庁にはデザイン経営プロジェクトということで、デザインがいかに企業経営において重要かということを提唱しております。提唱が説得性を持つためには、特許庁そのものもきちんとデザインの観点を入れた経営をすべきだということでございまして、実際に特許庁の中に特別な部屋と仕組みを設けてみました。特許庁にはナンバー2の、チーフ・デザイン・オフィサー（CDO）がいるのですが、CDOの直下の組織としてデザイン経営プロジェクトチームを置き、普段の部署を離れた場所で議論できる物理的な場所をつくり、実際意思決定も別のラインとなるような仕組みをつくりました。そして、外の人も含めて議論に加われるようなかたちをつくっております。

その結果できたアウトプットとしましては、ご承知の方がいるかわかりませんが、特許庁において作成した「商標拳」というプロモーション動画がございます。商標権というのは特許庁が保護する知的財産権の一つですが、ロゴマークとかブランドマークを権利として保護するものです。これを中小企業の方とか個人事業主の方とか、普段触れ合ったことがないような方がどう活用できるかという視点で動画を作成しました。政府としては異例の動画再生数が累計数百万アクセスを得ています。非常に面白いねというふうな評価もいただいております。いわゆるバズった効果を得られるものをつくることができました。

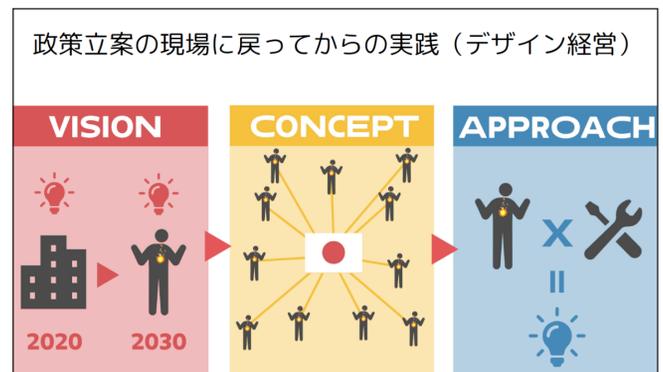
あとは、特許の権利を取得する際に、その申請を拒絶するというか、これだと駄目だよという手紙を申請者に送ることがございます。ただし、その時点では駄目であっても、訂正して再申請する機会が設けられています。しかし、ただ手紙を送るだけだと、申請者の方では萎縮して訂正できるという制度を活用できないというケースが少なからず見受けられました。それで手紙にQRコードを付けて、スマートフォンで読み込んでもらうと、次はこういうステップを踏んだらいいんですよと教えてくれるサイトをつくるなど、ユーザビリティの改善を行うといった政策を生み出したりもしております。

最後になりますが、デザイン経営プロジェクトチームでこのような試みにトライしつつ、今具体的に次のような政策研究に取り組んでおります。冒頭に「ビジョンの創造」ということを申し上げましたが、いろいろな方々の将来ビジョンを

聞く中で、私自身の一つのビジョンとして、今後イノベーションの起点というのは、例えば2030年から2040年くらいの近未来におきましては、大企業から個人に、情熱ある個人に移っていくのではないかと考えております。

そして、そのような時代に対応するためには、今現在では経済産業省でありますとか特許庁の政策というのは、大企業とか企業中心に制度の設計がなされておりますけれど、これらが個人にイノベーションの起点が移ったときには、どのような制度にすればいいのかということを思考実験しております。思考実験のみならず、具体的にそれに伴う法律改正も含めて検討に着手したところでございます。

このようにデザインを通じて学んできた経験を活かしながら、新たなチャレンジも指向しております。今後この取り組みがまとまってまいりましたら、またどこかで何かしら発表させていただきたいと思っております。どうもありがとうございました。



■図3-1-6 個人起点のイノベーションの時代

黒田 橋本さん、どうもありがとうございました。そうですか、「商標拳」のビデオは、特許庁デザイン経営プロジェクトの監修だったんですね。たまたま特許庁のホームページで発見して、お役所らしからぬ映像だなと思いつつ、面白おかしく拝見させていただきました。

いまお話を伺っていて、政策とデザインの接点に関して、最初に二つのポイントをご指摘いただいたように思います。ビジョンをつくることと、人間にアプローチするところとです。ビジョンをつくることに関しましては、例えばデザインの言葉で言えば古くからランドデザインという言い方がございますが、私も早い時期から注目しておりました。もう一点の人間にアプローチするというのがデザインの特性としてあげられるということは、新鮮な気づきとして学ばせていただきました。と言いますか、言われてみるとそうなのかなと思わないではないですが、独立系のデザインファームで実務に携わった経験から、当たり前すぎてあまり意識してこなかったところがあったかもしれません。また後ほど、いろいろ議論させていただければと思います。

---

---

## [Q & A]

※後日に司会者との間で行った質疑応答の概要を収録する。

**黒田** 今回、政策立案過程の中の立案のステップへのデザインの考え方や方法論の適用を中心にお話いただきましたが、政策立案の他のステップ——意思決定、実施、評価でのデザインの関わり、活用についても、お考えあればお聞かせください。

**橋本** 意思決定では組織デザイン、実施の段階ではコミュニケーションデザイン、評価の段階はデータビジュアライゼーションなど、デザイン理論を適応していく余地は大きいように思います。現在、STUDIO POLICY DESIGNとして、地方自治体の政策立案に、サービスデザイン、行動デザイン（ナッジ）、EBPM（Evidence-based Policy Making、証拠に基づく政策立案）を導入する取り組みを始めており、実施や評価についても、政策デザインの新しい取り組みを実践していきたいと考えています。

**黒田** 政策立案の過程でミドルのマネージャーの果たす役割が重要とのご意見には共感できるところです。その場合、経産省等霞ヶ関の省庁では、ミドルというのは、どのくらいの役職をイメージされているのでしょうか。

**橋本** 省庁におけるミドルマネージャーは、課長補佐から課長くらいの役職が該当しやすいと思います。また、霞ヶ関の省庁自体が、政策立案過程のミドルマネージャーのような機能を有しているとも考えておりまして、各省庁が、首相官邸が示すトップのビジョンと、日本社会や市場の現場の声との仲立ちをして、創造的な政策を立案しうる立場にあるとも思っています。

**黒田** 特許庁にチーフ・デザイン・オフィサー（CDO）を置かれ、その下にデザイン経営プロジェクトチームはあるのだと思いますが、その組織上の位置づけ、人数及び役職等の構成はどうなっているのか、教えてください。

**橋本** まずCDOについてですが、特許庁の長官に次ぐ役職である「特許技監」がCDOを兼ねることとされ、特許庁の内部規定にも定められた公式な役職です。デザイン経営プロジェクトチームのメンバーは、特許庁職員が公募により自発的に参加するもので、特許の審査業務など従来の業務を行いながら、自身の関心に応じて複数のチームに分かれて、自身の所属部署から離れて、CDOの下で、プロジェクトを推進しています。2020年度9月現在で66名の職員が参加しています。

**黒田** 特許庁のデザイン経営プロジェクトの運営に際して、「外の人」も参加してとのご説明があったように思いますが、「外の人」というのは具体的にどのような人だったのでしょうか。

**橋本** デザイン経営宣言を生み出す母体となった経済産業省・特許庁共催の「産業競争力とデザインを考える研究会」の委員をお勤めいただいた、(株)ロフトワーク代表の林千晶さんや(株)Takram代表の田川欣哉さんなどのデザイン界を代表する有識者の方々に、引き続きメンターとして加わっていただき、デザイン経営プロジェクトの進捗について意見をいただいていた。また、アート、スタートアップ、海外ビジネスなどの様々な分野で活躍される方にインタビューを実施することで、通常の政策立案以上に視野を広げて、事業のアイデア出しを行っています。

**黒田** 特許庁のデザイン経営プロジェクトは、例えば「デザイン経営プロジェクト・レポート」（特許庁、2019年4月）などから、特許庁職員の方々にとっては新鮮な経験だったと推察します。ただ橋本さんのご経験からは、試行を通じて見えてきた課題やプロジェクトのこれからのことのお考えもあると思います。

**橋本** 特許庁デザイン経営プロジェクトは、当時の長官のリーダーシップによって、立ち上がった側面がありますので、今後はデザイン経営プロジェクトに、多くの職員が継続して参画し、組織の文化として定着させていくことが必要と考えています。

また、ニューヨーク市では、市長直属の部署としてサービスデザインスタジオがあり、市役所の様々な部署にサービスデザインの考え方を導入しています。今後は、海外の事例も参考に、特許庁だけに限らず、様々な省庁や自治体の政策分野にまたがって、デザイン経営を導入していく取り組みを広げていきたいと考えています。

**黒田** どうもありがとうございました。

## 第三部：「政策をデザインする時代」 政策をデザインする潮流と実践

中山郁英（合同会社kei-fu、京都工芸繊維大学大学院）



中山郁英：早稲田大学社会科学部卒業、トヨタ自動車、外資系広報コンサルティング会社、東京大学i.schoolスタッフを経て、2016年長浜市に活動拠点を移し「ながはま市民活動センター」の立ち上げ、一般社団法人滋賀人の共同創業等に携わり、現在合同会社kei-fu共同代表、京都工芸繊維大学大学院博士課程在学中。

中山 中山と申します。「政策をデザインする潮流と実践」というテーマで、本日は滋賀県長浜市から発表させていただきたいと想います。

改めて簡単に自己紹介をいたします。私は長浜市生まれでして、東京の大学に進学してその後愛知で就職いたしましたが、3年前にUターンしてきて現在は長浜市をベースに活動しております。こちらに戻って来てからは、市民活動をテーマに市役所の中の一応職員という形で働いたり、一般社団法人滋賀人を立ち上げてまして、行政の外にあって行政と共に活動するようなことをやっております。また、個人でもまちづくり支援のコンサルタントとして行政の方と関わる活動もしております。

研究活動としては、2年前に名古屋工業大学の社会人修士課程で、「行政とデザイン」のテーマで修士論文をまとめまして、今春からは京都工芸繊維大学大学院博士後期課程に在学しております。昨年は『行政とデザイン 公共セクターに変化をもたらすデザイン思考の使い方（ビー・エヌ・エヌ新社、2019年）』という本が翻訳出版されましたが、日本語版に寄稿を書かせていただきました。

本日は、流れとしましては、3つにパートを分けてお話ししたいと思います。まず、なぜ「行政でデザイン」なのかという大枠の背景の話、2番目に「行政における実践事例の紹介」ということでフィンランドと滋賀県での取り組みについてお話ししたいと思います。最後に、今後の研究ということ

で「デザイナーとしての行政職員」に関してお話ししたいと思います。

### ●なぜ行政でデザインなのか

まず最初は、なぜ「行政でデザイン」なのかについてです。なぜデザインが行政の分野で注目を浴びているのかというと、端的に言いますと、行政組織が変化を迫られていることが背景にあります。行政が今対峙している課題は、例えば高齢化が進む中で地域の交通をどうするかとか、最近は新型コロナウイルスの影響もありますが、子どもの教育機会をどう担保していくのか、もしくはどういう子どもたちを育てていくのかというような話ですとか、デジタル技術が当たり前になる中で行政サービスをどういうふうに変化させていくかなどです。このように前例がなく、しかも変化のスピードが速い課題に対峙しなければいけないという現状があるということです。

### ■行政組織は変化を迫られている (1/3)

▶行政組織の対峙する課題は、より複雑で変化スピードが早く、明確な正解のない問題が増加してきている。



高齢化が進む中、これからの地域交通はいかにあるべきか



これからを生きる子どもたちをどう育てていくべきか



デジタル技術を活用した自治体業務改革はどうあるべきか

■図3-2-1 行政組織は変化を迫られている (対峙する課題)

2つ目には、行政の対応する課題はいろいろ変わってきているにもかかわらず、課題解決に向けて行政が投入可能なリソースはこれからどんどん減っていくと言われていています。例えば全国の地方公共団体の職員数は、平成6年から平成30年の間に16%強も減ってきています。また、総務省の研究会の報告書では、2040年までに現在の職員数の半分で行政サービスを回していけるようにしないといけないという提言が出されていたりもします。

そういった厳しい状況に行政組織はさらされているわけですが、例えば長浜市内における長浜市役所は、地域の最大の事業者でもあるわけです。したがって市役所がどういっ

た政策を立案し、実行していくかということ、そしてその能力を向上させるということは、地域の将来に対して非常に大きく影響するわけです。例えば自治体の予算規模を見てみますと、長浜市ですら一般会計予算で毎年500億円以上を使っていますし、名古屋市となると1兆円を超える規模の予算を毎年使っているわけです。これだけの予算を毎年使う事業者というのは、地域にはなかなかありません。

このように行政組織が変化を迫られている中で、行政を革新するための方法として、デザインの考え方が活用できるのではないかということがいろいろと言われ始めているわけです。2010年前後から欧米を中心に実践や研究活動が盛んになってきたかなと思います。最近ではアジアや南米といったところでも実践の場が広がっているように思います。こういった分野のデザイン研究の論文や書籍も2010年前後から出てきており、比較的新しい分野と言えるのではないかなと思います。

### ●行政革新とデザインの最近の動向

こういった行政革新 (Public Sector Innovation) のために、欧米では「デザインラボ」というものが立ち上げられています。主なところでは、MINDLABという組織がデンマークで2002年に立ち上げられました。残念ながら2年ほど前にクローズしてしまいましたが、この分野の先駆けと言うことができます。アメリカのニューヨークにはPUBLIC POLICY LABという組織が、NPOとして立ち上げられて活動しております。イギリス政府の内閣府の下にはPOLICY LABという、行政組織内のデザインラボというような形で活動している組織もございます。こちらは2014年から活動をスタートしています。

#### ■行政革新のためのデザイン

- ▶ 行政におけるデザイン手法の活用については、主に公共セクターの革新 (Public Sector Innovation) と合わせて語られることが多い。  
(S. Junginger, 2013, L. Kimbell, 2015, C. Bason, 2017, など)
- ▶ 欧米を中心に実践や研究活動が盛んに行われている。最近ではアジアや南米でも実践が広がる。
- ▶ デザイン研究において2010年前後から論文や書籍が公表されはじめた比較的新しい分野。



■図3-2-2 行政革新のためのデザイン(海外先進事例)

こういった行政革新の組織は通称「PSIラボ」というのですが、現在では世界に100以上あるとされています。残念ながらまだ日本国内では、PSIラボと呼ばれる組織はございません。ただ、日本で行政におけるデザインの実践という意味

で事例を探しますと、経産省・特許庁から「デザイン経営宣言」と題したレポートが2018年に出されたものがあります。また、デジタルガバメントに関係して、行政サービスのデジタル化という視点でも、サービスデザインの手法を政府や自治体の中でも活用していこうという方針が出されており、これから本格的にさまざまな実践が行われていくというフェーズにあるのではないかと考えられます。

現在、行政職員の方と話をしても、デザインシンキングとかそういったことは聞いたことがあるという方の数は増えてきているように思います。ただし、実際にこれからデザインの考え方を行政に導入しようとするならば、しっかり取り組んでいかないと、新しい手法だったけれども結局あまり効果はなかったよねというようなところで終わってしまう危険性があるのではないかと考えています。

これから、政策のデザインということでお話をしようと思いますが、行政のデザイン、もしくは政策のデザインといった場合、何をデザインするのか、デザインの対象が何なのかというのは、議論するうえで確認をしておかないといけないと考えています。公共政策というのは、定義としては「公共的な問題を解決するための解決の方向性と具体的手段」とされていますが、先ほど橋本さんもおっしゃられたように、その公共政策が実際に決まって実行されるまでというのは、さまざまな段階があるわけです。

その中で、例えば具体的な政策を策定するということにデザインを使うということもあれば、あるいはアジェンダ設定、つまり何が公共的に問題なのかというものを議論するためにデザインを使うということも考えられますし、また決まった政策を実行する実施のところでもデザインを使うということもありえます。いろいろなところで、さまざまなデザインの手法が活用される可能性があると思います。そして、何を対象としているのかによって、話も違ってくるため認識合わせをしておくことが大切です。

### ●Inland Design (フィンランド)

行政におけるデザインの具体的な実践事例を紹介したいと思います。私の修士研究で調査してきた中から、海外事例としてフィンランドのInland Designと、国内事例ということで滋賀県のPolicy Lab.Shigaの取り組みを取り上げます。ここではこれら2つの実践事例について、その内容を簡単にご紹介させていただきたいと思います。

まずはInland Designというフィンランドの事例のお話をします。Inland Designというのは、フィンランドの移民局の中に設置されていたデザイン・イノベーション・ラボです。当時はフィンランド政府内における唯一のデザインラボという形で2017年に設置されました。当初から2年半の期限付きの実験的な取り組みということでスタートいたしましたが、2020年からはチームごとそのまま内務省に拠点を移して、活動を続けております。基本的にInland Designというチー

ムは、移民局内のほかの部署からの依頼を受けて、その依頼に応じて課題解決のプロセスを設計したり、場のファシリテーションをするといったことをやっています。

**事例紹介：Inland Design**



- ▶ Inland は移民局内の他部署の依頼に応じて、課題解決プロセスを設計し、ファシリテーション。
- ▶ 事例としては、カスタマーサービスチャットボットの開発、部署間のよりよい協働を促すためのワークショップ、移民局職員の人材育成プログラムなど多岐に渡る。

■図3-2-3 Inland Design 活動イメージ

実際にどういったことをやっているのかというと、かなり幅広い活動をされています。事例としては、カスタマーサービスのチャットボットの開発があげられます。電話対応の数の多さが課題となった時に、テキストメッセージで簡単な質問に対応するチャットボットをつくるということになりました。そこでそのチャットボットは一体どういうパーソナリティを持つとユーザーは使いやすくなるのか、そのような開発のユーザーリサーチを支援しています。また、移民局の中でも様々な部署があるため、その部署の縦割りを越えて協働を促すためのワークショップの企画や、移民局職員自身がデザインの能力を身に付けるための教育プログラムの開発・運営なども行っています。

メンバー構成としては、常勤のスタッフが3名と、ときによって1～2名修士レベルの学生のインターンが所属してい

るというような組織です。もちろんこのチームのスタッフの方々は公務員の立場になります。このチームのディレクターを務めているのはマリアナさんという方です。彼女はヘルシンキ芸術デザイン大学という今のアアルト大学の前身の一つの大学で博士号を取得されて、研究者として働かれていたこともあり、そういったつながりからInland Designでは大学との共同プロジェクトも多く行われています。

● Policy Lab.Shiga (滋賀県)

もう一つは日本の事例ということでご紹介したいのが、滋賀県庁のPolicy Lab.Shigaというものです。こちらは、かなりアーカイブをしっかりとWEB上に残されており、ご興味がある方はPolicy Lab.Shigaで検索していただくとヒットすると思いますので、ぜひそちらもご覧ください。

Policy Lab.Shigaは、滋賀県庁の職員有志による県非公式のプロジェクトということでスタートいたしました。デザイン思考の考え方をういた政策研究をするというのが目的になっています。「県民の本音」を起点にした、組織の枠を越えた「共感」に基づく政策形成の実践をテーマに、2017年7月から約1年間にわたり実施された行政デザインのプロジェクトです。

実際の活動内容は、フェーズとしては大きく3つに分かれています。最初の段階はPhase0とでも言ったらいいでしょうか、まず「トレーニング」ということで、2017年7月に週1回で計4回の研修会で、デザイン思考とは何かという講義や、インタビューとか行動観察の調査をどうやってすべきかといった手法のトレーニングを行いました。その後の8月にはテーマ検討の作戦会議を行い、Phase1では「問題発見」ということで、子どもの居場所や滋賀で働く人など実際自分たちのテーマに沿った人にインタビューを行って、そこから滋賀に暮らす具体的な人物像、ペルソナをつくるというようなことをしております。

そして、2018年4月からのPhase2は「アイデア創造とプロトタイピング」の段階です。Phase2に入ると、作成したペルソナを持って、その人たちの悩みや課題を解決するようなアイデアをつくるということで、職員チームで随時活動をしました。そしてその間には、県内の方々とのアイデアソンという形で、橋本さんの話もあったように多様性を入れられるよう、県庁職員だけでなく、テーマに関連した活動を行う方や、興味がある方にも参加していただき、オープンな形でワークショップを行いました。

そういった活動を通して、「県民の本音を起点にした政策形成」という提言書をまとめて、最終的には知事と意見交換を行ったというようなプロジェクトになっていま

**事例紹介：Policy Lab. Shiga**

	日時	内容
1. トレーニング	2017年7月7日、14日、21日、28日	政策立案のための問題発見トレーニング
2. 事前準備	2017年8月14日、29日	デザイン思考による政策立案を滋賀県で実践するための作戦会議
3. Phase1：問題発見	2017年9月～2018年3月 (各チームで随時。月1回程度全体で共有会)	インタビュー、フィールドワーク調査、ペルソナの作成
4. Phase2：アイデア創出とプロトタイピング	2018年4月～7月 (各チームで随時。月1回程度全体で共有会)	政策のアイデア創出&プロトタイピング
5. 県内の方々とのアイデアソン	2018年5月27日	未来アイデアソン#1 with 今プラス&NCL湖南
	2018年6月16日	未来アイデアソン#2 with D.Live
	2018年7月14日	未来アイデアソン#3 with 滋賀学生コミュニティ kaname
6. 提言書の作成	2018年8月5日～22日 (オンラインなど随時)	「県民の本音」を起点にした政策プロセス・予算編成・組織体制のあり方の提言作成
7. 知事との意見交換	2018年11月15日	提言について知事とPLSメンバーによる意見交換

■図3-2-4 Policy Lab.Shiga 活動概要

す。提言は政策形成のプロセスの見直し、県民の本音を政策に反映する環境整備の2つの柱でまとめられました。雰囲気としてはわりと和気藹々、談論風発といった感じで実施されていたように思います。2017年7月にスタートして、翌年8月の提言まとめまで約1年間の活動でした。入庁4年目までの若手職員11名が参加いたしました。

私は、このプロジェクトに関しては、最初の導入のトレーニングの部分と、その後は月に1回程度の進捗報告会でメンターというような形で参加をさせていただいておりました。また、修士研究の際には核となる参加者の方に、研修を通じての感想や行政実務でも問題認識などについてインタビューをさせていただいたという関係もございました。その際のインタビューから共通してあげられたコメントを紹介しておきたいと思います。

回答内容は主に「プロセスに関すること」、「人・組織に関すること」に分けられます。プロセスに関することでは、直接人々から声を聞くことが大切であること、同じ滋賀でも文化の違いのあることを実感したのは印象的だったようです。その他、インタビューや行動観察等の定性データを用いて説明することの難しさ、行政ゆへの公平性や平等性との兼ね合いの難しさの声が寄せられました。また、政策立案過程での仮説検証、つまりプロトタイピングなど試行錯誤を行うハードルが高いこと、予算編成スケジュールとPDCAとのギャップなども合わせてあげられました。

また、人・組織に関しては、チームで活動することで視野の広がりや気づきが得られ、客観的な見方ができたことや、県民（ユーザー）視点で考えると部局の壁にぶつかること、特に部局を越えた事業提案の難しさの実感は多く聞かれました。そして、組織内でデザインのマインドセットが共有されていることの重要性についても複数からの指摘がありました。

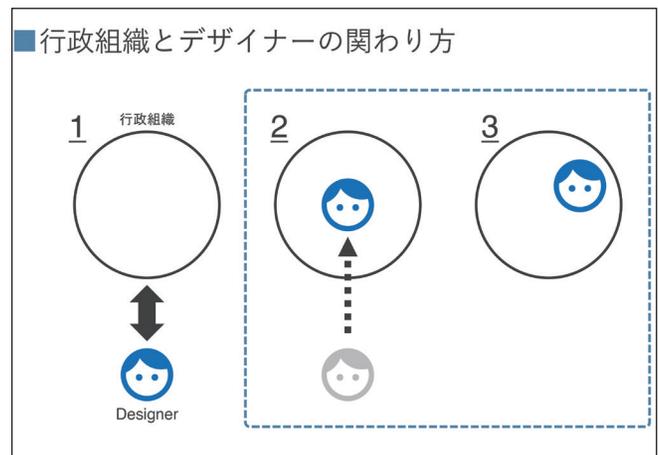
この取り組みは、先ほど県庁有志の非公式の取り組みというものを申し上げましたが、その後どうなったのかということが、最近メンバーの方が書かれたノートに事の顛末がまとめられています。結局、知事に提言書を提出して、その結果、デザイン思考に関する職員研修は県の正式な研修プログラムとして行われましたが、特定のテーマを題材とした公募型タスクフォースの調査事業は企画されたものの実施には至りませんでした。県庁というフォーマルな組織の中にこういった新たなものを取り入れるのは一朝一夕ではいかならないと言えるのだろうと思います。

### ●デザイナーとしての行政職員

フィンランドのInland Designや滋賀県のPolicy Lab.Shigaを調査していて、行政組織とデザイナーのかかわり方は大きく分けると3つに分けられるのではないかと考えています。1つ目は、業務委託のような形で外部にいるデザイナーに仕事を渡すということです。2つ目は、外部にいるデザインの

専門性を持った方が行政組織の中に入る形です。3つ目は、Policy Lab.Shigaのように、行政職員自身がデザインの教育実践を通してデザイナーとして活躍するという形です。個人的には、この2つ目と3つ目の、デザイナーが行政組織の中に入るという話、また行政の中の人、即ち職員がデザイナーになるといったところが、これからは大切になってくるのではないかと感じています。

そんなことを考えながら行政の採用試験を見ていくと、例えば神戸市とか千葉県市川市といったところでは、令和元年度（平成31年度）採用から一般行政職の職員採用試験の中で、デザインを学んだ人、もしくは芸術を学んだ人、こういった人たちを採用するという制度をスタートしております。デザインを学んだ人材が、行政組織のプロパー人材として入っていくようなことが日本でも既に起こり始めています。



■図3-2-5 行政組織とデザイナーの関わり方

修士研究のときに私は調査でフィンランドに行ったのですが、その理由の一つにはアアルト大学の大学院にDesign for Governmentという行政課題をテーマにした集中コースが存在しておりまして、そこが行政デザイン分野で活躍する人材のハブとして機能しているという情報を得て、その話を聞きたいということがありました。ヘルシンキ・デザインウィークというのが毎年9月に行われているのですが、ちょうどその時期に重なりまして、そこでDesign and Governmentというワークショップとトークセッションがあり参加をしてみました。

そこで、タンペレ市役所というフィンランドでトップ5には入るような大きい都市の市役所の中でサービスデザイナーとして仕事をされている方に出会いました。この方の経歴を見ていくと、今の肩書きはサービスデザイナーですが、その前の肩書きは、プロジェクトコーディネーターということで、デザイナーというわけではありませんでした。この方の教育のバックグラウンドを見ていくと、大学では政治学の修士号をとっていて、行政の組織に入ってからデザインマネジメントやサービスデザインというものを学んでデザイナーへの職

種変換を行っています。実際に今はサービスデザイナーとして活動されているわけです。こういう方に出会ったときに、果たして行政職員とデザイナーとは一体何が違うのだろうかということをおもいました。

行政革新をめぐるの動向を見ていくと、1980年代に入って市場原理や顧客主義に基づく行政運営の考え方NPM (New Public Management) が取り入れられるようになりました。そして、2000年代に入ると、組織間の連携やネットワークを重視するNPG (New Public Governance) の考え方が少しずつ広がっています。NPGの考え方では、市民・住民の役割というのは公共サービスの共同生産者になったりもしますし、政策決定者の役割というのもインタープリター (通訳者) のようになるとか、そういうことが言われ始めています。

■ 行政革新の次の形：NPMからNPGへ

表1 PA・NPM・NPGの理念の比較

	伝統的行政 (PA)	New Public Management (NPM)	Networked Governance・NPG
状態	安定	競争	絶え間ない変化
戦略決定	国家による生産・供給	市場原理と顧客主義	市民中心社会による形成
ガバナンスとアクター	ヒエラルキー行政	市場サービスの購入者と供給者	ネットワークとパートナーシップ 市民のリーダーシップ
中心概念	公共財	公共選択	公共の価値 (Public Value)
政策決定者の役割	決定者	任命者	インタープリター
市民・住民の役割	サービスの受け手	顧客	共同生産者

(出所) Hartley (2005) をもとに筆者作成。

■図3-2-6 行政革新の次の形：NPMからNPGへ

そういった新たな行政の世界観の中で、第一線にいる行政職員に求められるスキルは何なのか研究されている方がいます。その方の話によるとですが、これからの行政職員に求められる能力に関連して、reaching、enabling、fixingというキーワードが記されています。reachingとは課題を持つ人と解決策の提供者を結びつけるということ、enablingとは課題を持つ人がそれを自ら解決することを支援するという、そしてfixingとは、現在の解決策を現状に合わせて修正する、もしくは新たに解決策を創り出すということです。先ほどのLEE先生の話に「デザイナーはenablerである」というような話がありました。たまたまかもしれませんが、同じ単語を見出して、これからのデザイナーのあり方考えるにあたって、何か共通項が見出せたようにも思っています。

こういった動向も見ながらということになりますが、行政の中でデザインをしていくというのはどういうことなのかですとか、行政職員として働かれている方とデザイナーとの間では、スキルや職能などにどういう共通点とか相違点があるのだろうか、こういったところをこれから研究していきたいと思っています。

最後に、行政をデザインしていくにあたって一番大切なこ

とについてですが、2つあるかなと思っています。一つは、行政の何をデザインしようとしているのかということ意識することが大切だということです。もう一つは、行政職員自身がデザイン能力を高めていくということが大切ではないかということです。駆け足になりましたが、私の発表としては以上になります。ありがとうございました。

黒田 短い時間に詰めて発表いただいたと思います。中山さん、どうもありがとうございました。いろいろ興味があるところがありまして、一番最後の、行政職員がデザイン能力を持つ、その場合のデザイン能力はどうなるのかなというのは興味のあるところです。おそらくデザイナーという言葉で語られても、20年前とか40年前から比べるとかなり変わってきている部分もあるかもしれません。また、フィンランドの例を拝見するに、なるほどな、いろいろな分野出身でデザインマネジメントを大学院で学ぶという道が体系的にできているようで、うらやましいなという気もいたしました。その辺りもまたいろいろ教えていただけたらなと思います。

## 【Q & A】

※後日に司会者との間で行った質疑応答の概要を収録する。

黒田 フィンランドのInland Design についてご紹介いただきましたが、デザイン・イノベーション・ラボとのことでしたが、何をするための組織なのか、もう少しご説明願えると助かります。

中山 一言でいうと、「デザイン、特にサービスデザイン手法を活用し、フィンランド移民局に新しい仕事の仕方を導入する」ことが目的の組織であったと思います。Inland自身が何かプロジェクトを推進するというより、局内の新たなプロジェクトにサポートとして入るという形です。局内ではInlandのことを「midwife (助産師)」と表現する人もいたそうで、新たに何かを生み出すことに特化した組織内のデザインコンサルティングチームといったところでしょうか。

黒田 フィンランドの事例紹介の中で何人かサービスデザイナーが登場しておりますが、中山さんのご存知の範囲でということになりますが、どのような出身 (学部学科等) の方が多いのでしょうか。

中山 私が知るサービスデザイナーの教育的背景は本当に多様で、もちろん伝統的なデザイン (グラフィックやプロダクトなど) 出身の方もおられますが、社会学や教育学、ビジネスなど出身は多岐に渡るように思います。工学や自然科学よ

りは社会科学系の方が多い印象です。感覚的なものになりますが、伝統的デザインを学んできた方とそうでない方の割合は6:4から5:5くらいかなと思います。

**黒田** 発表の中で話題にのぼったアアルト大学のDesign for Government (大学院のコースでしょうか) は、ご参加された経験から、どのようなコース/クラスなのか具体的に教えてください。

**中山** Design for Government (以下DfG) はアアルト大学の大学院修士課程の授業です。私自身はDfGの立ち上げをした方にインタビューをさせていただきただけで、実際授業に参加していたわけではありませんことはお断りしておきます。

DfGは3カ月程度の集中講義で、実際の行政課題をテーマにプロジェクトを進めます。1チーム4~5名程度で約20名の学生が参加。学生のバックグラウンドはデザインや情報工学、ビジネス、政治学など様々です。フィンランドでは他大学との単位互換も柔軟なようで、ヘルシンキ大学やトゥルク大学などから参加している学生もいました。アアルト大学には政治学や社会学などの学部がなく、そのようなバックグラウンドの学生は他大学からの参加者になります。

システム思考、共感デザイン (Empathic Design)、ナッジの3つを柱に、プロジェクトを進めます。アアルト大学教員に加え外部のデザインコンサルタントなどが講師として参加し、また昨年度の参加者がチューターとしてつきます。

最終発表の様子やプレゼン資料は公式サイトにアーカイブされていますので、ご覧いただくと様子が掴んでいただけるのではと思います。

**黒田** Policy Lab.Shigaの終了後に関しても少し触れていただきました。行政(滋賀県庁)のフォーマルな組織の中はうまく取り込まれなかったようですが、行政の中にフォーマルに活動を続けるには、どのような工夫や改善が必要と考えられますか。

**中山** これは本当に難しいところで、日本だけでなく各国でも苦労しているところだと思います。トップの理解とボトムに興味・関心ややる気が噛み合うことが重要とはよく言われますが、本当に有効性をもったプロジェクト推進には、その間を取り持つ課長級や係長級のみドル層の影響も大きいように思います。

また、まずはスモールステップでわかりやすい成果を早く生み出す、ということが大事かと思います。そういう意味では、行政サービスデジタル化や業務改革といった分野で、実際に職員も嬉しいこと、例えば手間が減る、クレームが減るなどの効果が見込めるところは、手をつけやすいのではないのでしょうか。

アメリカのPublic Policy LabのようにNPOとして行政組

織外のサードセクターとして活動することも考えられますが、事業の継続性や行政がWicked problem (厄介な問題) に立ち向かい続ける必要性を考えると、個人的には行政内部の職員の中に徐々に理解者を増やすやり方が大事だろうと思っています。

尚、後日談となりますが、「ポストコロナの社会」をテーマに、インタビュー等の定性調査を行いペルソナをつくるという若手プロジェクトが、現在滋賀県庁内で正式に行われているようです。そこにはPolicy Lab.Shigaの参加メンバーも数人入っているようで、1年かけて点された火はそう簡単に消えないのだと嬉しくなりました。

**黒田** どうもありがとうございました。

## 第三部：「政策をデザインする時代」 デザイン都市神戸市の可能性

横山和人（神戸市 元デザイン都市推進担当）



横山和人：神戸大学法学部卒業、1984年より神戸市職員、主に神戸港のマーケティングにかかわり、2014-16年に企画調整局デザイン都市推進担当課長、「デザイン都市・神戸」創造会議、クリエイティブディレクター採用等に携わる。現在、総合福祉ゾーンこうべしあわせ村で福祉のデザインに奮闘中。

横山 皆さん、こんにちは。神戸市役所の職員の横山と申します。企画調整局のデザイン都市推進担当課長を今から5～6年前に担当していました。その関係で、その頃に私たちがどんなふうに関心しながら神戸市のデザイン都市行政に取り組んだかということをお話させていただきます。

### ●デザイン都市とくらしのデザイン

2004年にユネスコ・創造都市ネットワークが創設されまして、神戸市が申請をした段階では、ベルリン、ブエノスアイレス、モントリオールの3都市が、デザインの先輩の都市として登録されたばかりでした。2008年に、神戸市と同時に同じデザイン分野で名古屋市が認定されました。その後ユネスコ・創造都市ネットワークには、日本からは札幌市がメディアアーツ、金沢市がクラフトでしたか、そういったかたちで仲間が増えていっています。

デザイン都市神戸は、「くらしを豊にするデザイン、個性と魅力を活かすデザイン、経済を活性化するデザイン、創造力を高めるデザイン、心を育み次世代につなぐデザインの5つの視点で、ひと・もの・まちを結びつけ神戸らしさを見つめなおして磨きをかける」を基本理念に、「まちのデザイン」「くらしのデザイン」「ものづくりのデザイン」を基本方針に掲げています。

当時私たち行政職員が一番わからなかったのが、基本方針の「くらしのデザイン」で、一体何だろうなという感じでした。

「まちのデザイン」というのは美しいまち並みであるというのはわかりますし、「ものづくりのデザイン」は工業製品などのデザインというのもわかります。それに対して、人々のくらしをデザインしていくということが、市役所の中でもまだ暗中模索をしている状況でありました。そういったデザイン都市という考え方、言葉を神戸市民にもっと浸透させて、普及啓発を図るべきではないかと、そのために私たちは何をすべきかというのを、5～6年前の私たちはとても悩んでおりました。

私が2015年5月に名古屋で開かれたユネスコのデザイン都市フォーラムに出席して、モントリオール、グラーツ、ヘルシンキの人たちと一緒に話をしたときに、次のような話をいたしました。A市とB市があって、A市の住民は自分のまちがデザイン都市に認定されたことは知らない、でも普段からクリエイティブな活動が盛んで、みんなでまちを盛り上げるような工夫をいっぱいしている。B市の住民は、自分のまちがデザイン都市だというのは知っているけれども、行政が何でもやってくれると考えていて、自分たちでよりよい方向に暮らしを変えていこうという考えを持っていない。これはもう当然A市のほうがいいわけです。

ということで、この基本方針の「くらしのデザイン」というのは、市民が優れたデザインに出会い、創造性を育むことにより、多様なライフスタイルを尊重し、地域に愛着を感じ、いきいきと暮らせるまちをめざすことと解釈いたしました。要は日常のデザインと非日常のデザインがあるのですが、非日常のデザインというのは、ハレとケがあるとしたら生活のハレの場のことなんですよ。例えばまち中に出掛けたときハレの場に出会い、市民みんなが楽しいまちだと思ってくれるのが理想的です。



■図3-3-1 デザイン都市・神戸(2008年UNESCO認定)

ですから、デザイン都市神戸ということを、必ずしも世界中のたくさんの人たちに知ってもらわなければならない、それよりも神戸市民にとって、このまちに住んで楽しいなと思ってもらえるようなまちであることが大切で、そういうまちを目指していこうというふうに私たちは考えました。

### ●デザイン都市神戸・創造会議

私がデザイン都市推進担当課長として働いたのは2014年4月から2年間ですが、デザイン都市神戸を支えることになる2つの事業に新たに取り組みました。一つは、現在芸術工学会の会長をされている齊木先生に議長になっていただいた、デザイン都市神戸推進の提言をいただく「デザイン都市・神戸」創造会議でございます（第1回会議は2014年5月）。本日の大会実行委員長の青木さんにも委員の一人として入っていただきました。それからもう一つは、ユネスコの創造都市ネットワークの一員として世界のデザイン都市とつながりからヒントを得て、神戸市のクリエイティブディレクターという制度を創設いたしました（1人目就任が2015年6月）。

まず、創造会議についての話をいたします。議長は齊木先生で、神戸芸術工科大学の学長でもありましたが、私が企画調整局に着任する前の年までは神戸市の統括監という、副市長級のポストで議会答弁もやっていただく、そういう立場であられました。その齊木先生に非常勤で私たちのアドバイザーに就任していただいて、創造会議を組織することといたしました。委員には経済人、建築家・デザイナー、大学研究者など議長含め12名で、さまざまな分野・立場の方がおられるのですが、神戸のまちを楽しくする、あるいは生活をよくする、そういったことを実践する人たちが選ばれております。

[議長] 齊木崇人（神戸芸術工科大学学長）、[委員] 青木史郎（公益財団法人日本デザイン振興会常務理事）、岩田弘三（神戸商工会議所副会頭、株式会社ロック・フィールド代表取締役会長兼CEO）、大谷燠（NPO法人DANCE BOX代表）、大月ヒロ子（有限会社アイデア代表取締役、ミュージアム・エデュケーション・プランナー）、嘉名光市（大阪市立大学大学院工学研究科准教授）、島田陽（タトアーキテツク、島田陽建築設計事務所主宰、建築家）、高濱史子（高濱史子建築

設計事務所、建築家）、福岡壯治（神戸電子専門学校校長）、星加ルリコ（株式会社RURIKO PLANNING代表、アートディレクター）、矢崎和彦（神戸経済同友会顧問、株式会社フェリシモ代表取締役社長）、山崎亮（株式会社studio-L代表、コミュニティデザイナー）、以上がメンバー構成です。

有識者・専門家から構成される会議ではありますが、普通の審議会ではないのです。私がこの会議を最初にデザインさせていただいたのですが、「朝まで生テレビ!」のような、真ん中でわあわあ討論して、周りの人たちがみんな聞いているという会議をイメージいたしました。つまり劇場型の会議にして、見せる会議というのを考えていきました。会議には市長や議員も参加する場合がございますが、その場合でも一参加者として参加する形をとってまいりました。

最初に議長の齊木先生には、「ExperienceではなくExperiment」、実践こそが「デザイン都市神戸」創造会議の信念ですということをガツンとかましていただきました。それから市長からは、デザインに優れた都市は選ばれる都市の条件です、創造会議の具体的な議論を市の施策に取り入れていきたいと思えますと挨拶をいただきました。これは、市長がよく言う審議会とかの冒頭で形式的な挨拶ではなく、実質を伴う挨拶であったということは後からわかりました。

というのは、市長はこのあともずっとこの会議に参加いたしました。年に数回ほど会議を開催いたしました。市長が駄目なときは必ず副市長が代わってこの会議に出席することになり、本当に私たち事務方としては非常にしんどかったことを覚えております。議論に参加してすぐにトップに意見が届くわけで、それですぐに実行せよと言われるわけですから。

第一期の創造会議は2年間の開催でしたが、ここでは委員たちは意見を言ういわゆる有識者の先生ではなく、いずれも発言に基づき自らが実践をしていただくかたちでお願いをいたしました。各委員の皆さまはどんなことをやっていただいたか、市役所の各部門と連携してやった事業もございまして、そうではなくてディレクターやデザイナーの委員の方々には主体的に実践していただいたものもあります。

アートディレクターの星加ルリコさんには、福祉分野と一緒に作業所が作るお菓子の包装で商品力を向上する事



■図3-3-2 障害福祉施設の商品力向上(創造会議・星加委員)



■図3-3-3 親しみやすいコミュニティサイクル(創造会議・高濱委員)

業をお願いいたしました。それから、高濱史子さんという建築家の方には、レンタサイクルのカーポートのデザインを市の建設局と一緒に設計をしていただきました。それから、株式会社ロック・フィールド社長の岩田弘三さんには、全国展開しているRF1というお総菜の会社の社長ですが、医食同源の取り組みをやっていただきました。

それから、神戸市役所のすぐ南側に、地面が土の公園があったのですが、創造会議の委員からそこに芝生を張ろうという意見が出まして、これには当時の建設局の職員からすごく反対があったのですが、市長の一声で芝生を張ったこともございます。現在は多くの若い人たち、あるいは中高年の人たちの集う公園に様変わりしています。冬になるとルミナリエをやるので、多くの人出で芝生が全部はげてしまうので、毎年張り替えて緑の公園として活躍をしています。

デザインのチカラ展は、日本デザイン振興会にいらした青木さんにご協力をいただき実施いたしました。場所を神戸市が提供するかたちで神戸国際展示場を会場に、グッドデザイン賞の受賞作品展を併設し、多くの神戸市民にデザインの力を知っていただく機会を提供することができました。これは2015年に始まり現在も続いています。これも創造会議での発言・議論がきっかけになって実現したものです。



■図3-3-4 デザインのチカラ展(神戸国際展示場、2015年)

### ●ヘルシンキに学ぶサービスデザイン

海外のデザイン都市との連携にも取り組み、いろいろ勉強させていただくことになりました。2015年5月31日、デザイン・クリエイティブセンター神戸 (KIITO) を会場に、「ユネスコ・デザイン都市フォーラム2015 in Kobe」を創造会議の一環として行いました。発表いただいたのは3つの都市の皆さん、オーストリアのグラーツ市、中国の深圳市、フィンランドのヘルシンキ市の関係の方からです。尚、KITTOは、旧神戸生糸検査所を改修したデザイン都市神戸の拠点であり、2012年8月に開設されました。

グラーツからは、これはまさに私たちが悩んできた「デザイン都市の市民への浸透を高める取り組み」について発表いただきました。いわゆるシティプロモーションを自分たちがどうやったかということについてです。深圳からは「創造的

人材の育成と産業へのデザインの活用」ということで、クリエイティブセンターの人からものづくりのデザインへの取り組みについて発表いただきました。それからヘルシンキからは、市役所の担当者から「公共部門におけるサービスデザインの取り組み」ということについて発表いただきました。

ここではヘルシンキの発表を簡単に紹介させていただきます。今から5年前のことですが、当時ヘルシンキ市役所には3人のシティデザイナーがいるということを説明いただきました。そのシティデザイナーの仕事というのは、問い合わせへの助言、プロジェクトの実践、あるいは自分の知っている市役所外のデザイナーへの仲介ということでした。それから、まだ広報とか認知度アップの職員の指導、市長はじめ管理職の教育、デザイン会社への委託などは手を着けられておらず課題のようでした。これらについても早い時期に実施できるよう努めていきたいというふうに言っておられました。

このときに、ヘルシンキの方から、私たちはデザインについての新しい考え方を聞きました。サービスのデザインです。デザイン手法は一つの市役所や特定のサービスへの取り組みだけでなく、さらに広く問題を認識する一助となると説明いただきました。「サービスデザインというのは行政に一番親和性がある」ということを教えていただきましたが、「ふうん」という感じで当時私たちはその話を聞いていたわけです。

少し時期はさかのぼりますが、私がデザイン都市推進室に配属された直後の2014年5月に、ベルリンで開催されたユネスコ・デザイン都市ネットワーク会議に出席する機会を得ました。その時の参加都市は、主催都市ベルリンのほか、サンティアゴ（フランス）、グラーツ、ブエノスアイレス（アルゼンチン）、深圳、名古屋、神戸でしたが、特にグラーツ市の担当職員とは仕事上の悩みも含めていろいろな情報交換ができました。

その会議の終わった後に、ヘルシンキがメンバーに加わりました。そして、ユネスコ本部から送られてきた資料をチェックする中で、ヘルシンキでは市役所内部にデザイナーを登用し一定の成果を上げていることを見つけ、同市のデザイン施策のかなりの部分を神戸市に移植できるのではないかと考えました。これが後にクリエイティブディレクター採用を考



■図3-3-5 デザイン・クリエイティブセンター神戸 (KIITO)

える発端になります。いつかチャンスがあれば同市の担当者と交流したいと思いました。

そして、2015年5月に金沢で、各国各分野の創造都市が一堂に会するユネスコ・創造都市ネットワーク会議が開催されることとなり、この機会に創造会議の委員の皆さまにも各国のデザイン都市の取り組みを知っていただきたいと考えました。そこで、創造会議議長であった齊木先生とも相談し、各都市来日の機会にあわせて、ヘルシンキ、グラーツ、深川の担当者に連絡を取り、神戸でフォーラムを開催したような経緯でした。

フォーラム開催の時点では、数日後から神戸市職員としてクリエイティブディレクターを採用することが決まっておりましたが、まだ私たちにとって具体的な仕事のやり方やマネジメントについては暗中模索の段階でした。ただフォーラムでのヘルシンキの説明を聞いて、クリエイティブディレクターに取り組んでもらう仕事の輪郭が、当時のデザイン都市推進担当の職員の間でぼんやりとですが共有できたのではないかと思います。

※この部分についてはシンポジウム当時の発言内容に一部誤りがあり、記録作成にあたり訂正いたしました。

### ●クリエイティブディレクターの採用

そのような経緯もあって、神戸市では全国に先駆けて、デザインの経験者をクリエイティブディレクターとして採用することになりました。2015年6月の山阪佳彦さんというクリエイティブディレクターを採用したときの私のフェイスブックを見ると、私にはそんなに友だちは多くないのですが、ここで52人が「いいね！」を押してくれました。しかもその時に、私は知らない人ですが、「うわー、いいですねー。山阪さんをゲットするなんて。神戸市やるう〜！」と言われて、しかも山阪さんにはさらにシェアしていただいて、その結果すごく多くの人たちにこのニュースが一気に広まりました。

採用条件（2015年募集）は、任期約1年間の非常勤嘱託職員で（上限3年までは更新の可能性あり）、報酬については経験や勤務条件により変わりますが、大卒・35歳で週4日勤務の場合に月額35万円程度と例示されています。応募資



■図3-3-6 神戸市クリエイティブディレクターの3つのミッション



■図3-3-7 クリエイティブディレクターを二人体制に強化（左：山阪佳彦氏、右：天宅正氏（新：2017年6月就任）

格については、デザインに関わる分野で実務経験（最近の募集では5年以上）があることと記されています。週4日勤務でこれぐらいというのは、神戸市役所としては頑張ったつもりであります。

何をやっていただくかというのは募集案内に書いてありますが、市の取り組む事業へのデザイン思考を取り入れた助言および内外の関係者との調整、各局の広報印刷物等のデザインに関する助言・指導および制作、その他「デザイン都市神戸」の推進に関する具体的な企画・立案です（2015年募集案内）。実際には市役所で働く職員に対する広報研修の仕事も多かったようです。

山阪さんに来ていただいてから、ものすごく職員の企画調整局デザイン都市推進部への相談の依頼が増えてまいりました。うちの職員はほとんど山阪さんのマネージャーと化して、30分とか1時間刻みの来庁者からの依頼、それから特にデザイン関係のコンペでありますとか、人を選んだりするときの審査員、そういうふうなことを山阪さんは当時一生懸命こなしていただいております。職員の方は新しい事業やサービスの気づきを得たり、デザインリタラシーの面で効果があったのではと思っています。

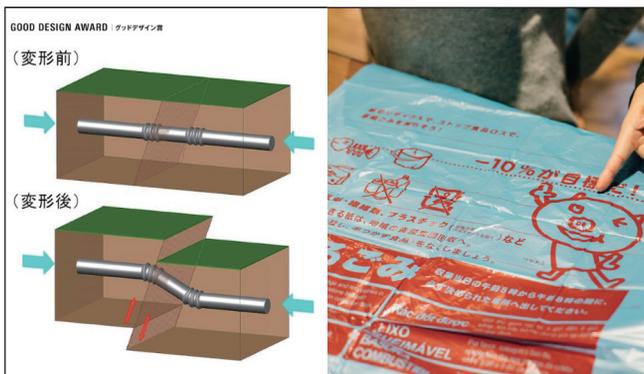
1年間ほど山阪さんに市役所で仕事をやっていただいたのですが、市役所内外で評判もよく仕事も増えたのもう1人募集することになり、2017年6月から天宅正さんという新しい若いデザイナーの方が採用になりました。それで、山阪さんが去ったのち、2018年6月からは平野拓也さんという新しいデザイナーが加わって、当面はクリエイティブディレクター2人体制でやっていただいております。

具体的にどういう取り組みをしたかについて一例を紹介したいと思います。神戸市のごみの分別で「ワケトン」というキャラクターがいるのですが、ごみ袋には「-10%が目標だ！」と一緒に書かれるようになりました。実は、神戸市では当時ごみの分別がなかなか定着できていませんでした。そこで、1年間に確か1億枚のごみ袋が出されていたので、「これを宣伝に使わない手はない。広報紙に10%削減しようと書くよりも、各家庭が購入するごみ袋に書いたほうがいいん

じゃないか」と山阪さんからアドバイスを受け、環境局の職員がこれに取り組みました。神戸にはいろいろな国の人たちが来ていますので、現在では7カ国語の表記になって、外国人の方も含めて-10%が目標だというのが、毎回ごみを捨てるときに目につくようになっていきます。

それから、少し変わった例ですが、神戸市の水道局・下水道局の職員が、震災のときの経験から、マクドナルドのストローがありますよね、ぐにゃっと曲がるやつ、あれをうまく活用できたら、断層のところをそれを仕込めば水道管・下水道管が破裂しないのではないかというアイデアを自分たちで考えました。断層用鋼管です。これは業界内では一定の評価はされていたのですが、山阪さんからグッドデザイン賞に応募してみようとアドバイスをいただいて、応募した結果グッドデザイン賞に選ばれました(2017年10月)。これについては青木さんにいろいろとご助力をいただきました。

それで、このときに、それがグッドデザイン賞に選ばれたということは市役所の内部で割と早く共有されました。それにより、デザイン思考で物事を解決するというのは突飛なことをやるのではない、普段の仕事の中でデザインの視点を持ってみんなで仕事をしたらそれでいいんだということが、職員の方たちの間に伝わっていったという効果もありました、



■図3-3-8 クリエイティブディレクターの仕事の例  
(左:断層用鋼管/水道局、右:指定ごみ袋/環境局)

### ●行政とデザインの可能性

最後に、行政をデザインしていくに当たって一番大事なことは何かということについてです。これについては、5~6年前の当時の私の経験からですが、首長——市長あるいは知事、そういった行政のトップがデザインへの理解をきっちりとしておられるということです。「デザイン、よくわからないな」というのであれば、きっちりわかるまで上の人にそれを説明して、理解を得たうえで施策を進めていくということが必要だと思います。

それから、最近では中山さんの発表にもあったように、行政とデザインのかかわり方の中で、少しずつ行政の中にデザイナーが入り込む、あるいは職員がデザイナーになるというふうに変わりつつありますが、その前の段階では、外部のプ

ロフェSSIONALに任せることになると思います。最終的な判断は行政マンがお金の問題とかも含めて判断するかも知れないですが、まずはプロに任せるということ、自分が何でもやるのではなくて人に任せる勇気を行政が持つということが大切ではないかなというふうに考えております。

実は、齊木先生には当時、創造会議をはじめるとあたり、次のようなご意見をいただきました。こういう会議をやるのだったら、何月何日誰がどういう発言をして、そのあとどういふふうに市役所が動いていったかをきっちり記録しなさいと言われました。私は、正直に言いますが、ちょっと邪魔くさいと思いつつも、半分泣きながらですがきっちり全部速記を起こして会議記録を残しました。ですから、そのときの創造会議のメンバー一人一人の意見、どんな思いで委員の人たちが話をされたのか、それがどんなふうの実現していったのか、今から5年前のことではありますが記録として残されています。

今回こういう発表の機会をいただいて、当時を振り返るチャンスをいただけたことに感謝しております。皆さまも、よろしければデザイン都市神戸、創造会議、クリエイティブディレクターなどでウェブサイトを検索いただき、そちらの方もご覧いただけたらと思います。私のお話は以上でございます。ありがとうございました。

黒田 はい、ありがとうございました。今のお話で、神戸市の取り組みの中で、デザイン都市もあります、クリエイティブディレクターという形で、「デザイナーが職員に準ずる」と言ったらいいのでしょうか、市役所の中で仕事をするようになってきたことを紹介いただきました。それには私も注目しています。最近になって、行政の中でやっていけるデザイナーも育ってきたんだというふうにも思うところです。ただ、活用の仕方、採用も難しいのだらなと思つていますが、そんなことはまたあとでお話しできたらなと思つてます。

### 【Q&A】

※後日に司会者との間で行った質疑応答の概要を収録する。

黒田 神戸市におけるクリエイティブディレクター公募に至る流れについて教えてください。たぶん新しい職制の導入ですので市役所内ではご苦労も多かったのではと思つてます。

横山 2014年4月に私が着任した際には齊木先生はすでにデザイン統括官(常勤)を辞されておられ、市のデザイン都市推進室にはデザインについて語れる職員がいませんでした。当時は事務職で課長の私と係長2名、一人は建築職、もう一人は事務職の構成でした。各局からのデザインに関する相談

(ポスターのデザインなど)には建築職の職員が対応していましたが、限界もありました。

年に数回の創造会議の場などではクリエイターの方々に助言をいただく機会はありませんでしたが、デザインの専門家に日々の市役所の仕事にアドバイスいただけるような制度ができないかと悩んでおりました。ちょうど法務課に外部人材の弁護士がアドバイザーとして何日か来るような感じですね。

その頃でしたか、海外のデザイン都市と交流する中で、ヘルシンキ市のウェブサイトで公共セクターでのサービスデザインに関するレポートを読んで、市役所内に3名のシティデザイナーがいることを知りました。そこに着想を得て神戸市でも常勤のデザインアドバイザーを雇用しようと検討し、ボトムアップで予算要求をしたのが2014年度のことでした。その事業案を市長がトップから引き上げていただいたというのが実際です。

そして、2015年6月の採用に向けて公募を開始する運びとなりました。当時は久元喜造市長の1期目で、市長自身が外部人材の登用ということにとっても興味を持っておられたことも、クリエイティブディレクターの制度導入には大きく影響したと考えています。

**黒田** 1人目のクリエイティブディレクターの山阪さんが就任してから、他の部局から相談・依頼が増えたとのことですが、市役所内への広報にもかなり努められた結果ではないかと推察します。市役所内への認知・普及にはどのような取り組みをされたのでしょうか。

**横山** 神戸市職員が閲覧できるイントラネットにクリエイティブディレクターの仕事の結果を公表するようにしました。その時、必ず依頼した課の管理職に、これまでと比べてどのように変わったのかという意見を付けてもらうようにしました。これは現在も続いております。それ以外にも課長級研修でクリエイティブディレクターのことを紹介しています。担当者や係長がデザインを活用しようとしても上の課長の頭が固くは絶望的ですので。

**黒田** 神戸市では、2015年に初めてクリエイティブディレクターを公募採用、そして2019年からはデザイン・クリエイティブ系の行政職員募集をされています。後者もかなり異色ですが、たぶん前者の流れで実現したように思えます。経緯はどうだったのでしょうか。

**横山** 2018年に市役所内に「人材確保会議」という有識者会議が立ち上がり、その委員の一人(創造会議メンバーで市役所内のクリエイティブディレクターの活動もよく知っている人)が、クリエイティブディレクターだけではこなせる仕事量に限界があるため、一般職員にデザイン的思考を持った人を増やしていくべきという意見を出されました。将来的に

は市役所の各部局、区役所にデザインを仕事に活かせる人材を配置しようとするものです。これが市長が常々言っておられた外部人材の活用という考えとマッチし、神戸市職員採用の試験制度改革の目玉になったと聞いています。

**黒田** 創造会議(2014-16年度)は、その後どのような足跡を残したと言えるでしょうか。例えば2016年策定の「神戸2020ビジョン」の取り組みの視点の筆頭に「+ design」があるところも関心があります。

※「+ design」:「神戸2020ビジョン」の4つの「取り組みの視点」+ design、シビックプライド、ICT、イノベーションの筆頭に掲げられ、「デザインは、環境、防災、防犯、福祉、教育など市民に身近な行政課題や複合的な課題に対して解決策を見いだしたり、伝わりやすくするなどコミュニケーションをスムーズにする効果的なツールであり、この優れた機能を十分に理解し、施策・事業を実施します。」と記されています。

**横山** 創造会議は2017年3月まで続きましたが、そこで出された様々な意見はクリエイティブディレクターのアドバイスを通じて、市役所内の個別のプロジェクトに落とし込まれています。神戸2020ビジョンに「+ design」の考えが書き込まれたのは、第1期の創造会議の開催中(2014年度)のことでしたが、当時の企画調整局内では、デザインという新しい都市戦略の視点をいかに個々の政策、プロジェクトに落とし込んでいくか、またそれが市民の満足度向上に直結するんだということは、共通に認識されていました。尚、ビジョン担当課もデザイン都市推進室も同じ企画調整局内に置かれておりました。

**黒田** どうもありがとうございました。

## 第三部：「政策をデザインする時代」 ディスカッション「行政とデザイン」

パネリスト：橋本直樹、中山郁英、横山和人／コーディネーター：黒田宏治

黒田 橋本さん、中山さん、横山さんには、いろいろ話題広くお話いただきました。そうした中で、割とお三方に共通する質問が寄せられましたので、そちらへの回答、ご意見をいただくというかたちで、ディスカッションに入りたいと思います。

### ●デザイン教育のこれから

黒田 質問はデザイン教育に関してです。今までの日本のデザイン教育は、美術学部デザイン学科のようなところから出発したところがありますので、美術造形的なデザイン教育が中心だったと思います。それに対して最近になって、マネジメント的内容も含めて広がっている部分もあると思いますが、お三方のお話を伺うなかで、もう少し違った観点からデザイン教育への期待、もしくはご意見もあるのではないかと思います。その辺り、さきほどの発表の延長上になるかもしれませんが、少し話題を出していただければと思います。

横山 実は神戸市が山阪さんを採用したときの公募では、最初は「デザイナー募集」で考えておりました。行政をデザインしてくれる人という意味でのデザイナーというつもりでした。

ところが、創造会議の委員の方々から、「デザイナー募集としたらデザイナーしか集まらないよ。行政に入ってデザインしてくれる人だったら、クリエイティブディレクターというプロジェクトをディレクションできる人を呼んでこないと駄目だろう」と言われました。私はそういう業界言葉を知らなかったこともあり、また両者の違いも認識しておりませんでした。それでアドバイスを従い「クリエイティブディレクター募集」として公募を実施いたしました。

そのような経緯も考えると、デザイン教育の中では、いわゆるデザイナー育成教育だけでなく、将来的にはデザインのディレクション、プロジェクトの全体監修を行うような専門職になることもありうるということも視野に教えていただけたらと思います。若手であってもそういう問題意識のある人であれば、行政に入ってきてほしいと思っています。

橋本 私は日本でデザインの教育を受けてはないので、わからないところはありますが、パーソンズの大学院で学んできた経験をお話します。私の所属したクラスの学生というのは、グラフィックデザインとかファッションデザインなどいわゆるデザインを学んできた学生が約半分、1学年全部で17人のうち8～9人ぐらい。もう半分は、脳科学や植物学、哲学、

プログラミングなどの出身で、完全に多様性の中でクラス編成がされておりました。それゆえに、修了後の進路というのも全然違います。いわゆるデザインの世界だけではなくて、デザインの考え方をもちてそれぞれが別の分野に進んでいくかたちです。病院のサービス改善をするサービスデザイナーとして雇われた学生もおりました。

一方で留学経験を通じて、コミュニケーションのためのグラフィックデザインなどのデザイン能力、これも極めて大事だということもよくわかりました。横山さんがおっしゃったとおり、これからは行政にも入っていくことを考えると、いわゆるデザイン領域の枠を越えてクリエイティブなディレクションをしていくようなカリキュラム体系も大事なのかなと思っています。

黒田 ありがとうございます。デザイン教育の場にも多様性というか、クロスオーバーというのでしょうか、そういった内容も求められるというふうにお聞きいたしました。

中山 私も学際的といいますか、いろいろな方と一緒にプロジェクトをやる経験ができる環境があるといいと思います。

先ほど例に出したアアルト大学のDesign for Governmentのクラスには、いろいろなバックグラウンドの学生がおりました。そもそもアアルト大学というのが、美術大学と工科大学と経済大学が統合されてできた大学なので、いろいろな分野の学生が同じ学内にいます。Design for Governmentの大学院のクラスには、そういった様々なバックグラウンドを持った学部からの学生に加えて、社会経験ある学生も参加しているので、本当にいろいろな人がいます。

行政やまちづくりの仕事の経験から言うと、デザイン教育を受けてきた方々の持っている能力が活用できるフィールドは無限にあると思います。在学中にいろいろなバックグラウンドを持った人とプロジェクトを経験できれば、行政を含めて卒業して社会で働き始めてからも、デザインという能力を生かしやすくなるのではないかと思います。

黒田 なるほど。ありがとうございます。

皆さん、ご回答の中で割と重なる部分が多かったなという感じもします。従来のデザイン教育は、デザイン教育に長く携わっている方はご存じですが、美術系の中のデザイン学科としてスタートして、そういった意味では単科大学的なところでデザイン教育が行われるケースが多いわけです。最近は

少し違った分野にもデザイン教育の場が広がっていますが、これからはクロスオーバーというか、異質性をとりこんだ教育環境の広がりを期待されているのかなというふうに感じました。

### ●行政がデザインを受け入れるために

**黒田** 先ほど何人かの方から、行政の中にデザイン出身者が入っていくようなことをお聞きしました。私も静岡文化芸術大学デザイン学部で教員をしております、私自身の専門が造形設計型ではなく企画マネジメント型という背景もあって、ゼミ学生には就職先として企業のデザイン職ではなく、県庁や市役所の公務員や企業の総合職を選ぶ例も珍しくありません。はたから見ると異色だと言われるのですが、そういうのはどういふふうに見えますか。

ただ、面接試験を受けに行くと、行政や企業の面接官に「何でデザインを勉強した人間が試験を受けに来るんだ」みたいに冷たく言われるそうなんです。学生たちには「問題解決がデザインなんだ」、頑張れとは言っていますが、まだまだ世間のデザインへの認識というのはファッションや絵描きみたいなイメージで、なかなか変わらないなあと感じているところなんです。その辺り、どんなふうにご覧になりますでしょうか。これは横山さんにお聞きしたいと思います。

**横山** 私は長く神戸市役所の公務員をやっているのですが、大学のときは法律を勉強しました。でも、就職してから専門の法律の知識を使うことはほとんどありません。例えば土木工学とか技術系の人の場合には、採用の試験科目や役所の職場でも大学時代に学んだ専門知識を使うことは多いようですが、市役所の場合には大学の例えば文学部を出ている、教育学部を出ているけれど、経済とか法律の試験を受けて入ってきている人はそこにいるわけで、デザインの人もそれと同じに考えればいいのではないかと思います。

むしろ、その人が就職後に、私たち一般行政職と同じように事務屋の仕事に就いて、何か問題解決するときに大学で学んだデザイン的思考やスキルというのが生かされるのであれば、それはその人の個性や専門性として十分認められるわけで、本人も納得できる場所だと思います。私は、例えば音楽大学を卒業した人が事務職で行政に来て全然問題はないと思っています。

**黒田** ありがとうございます。そういう考えの方が行政にいらっしゃることは、ゼミ学生のことを考えると、なんかすごく励みになります。橋本さん、中山さんの方でも思うところがあったら続けてご発言ください。

**中山** 私は、受け入れる側の組織の構えが大切だと思います。それによってデザインを学んできた学生が職員になって活躍できるステージというか、場所を確保できる可能性はあるの

ではないかと思っています。

例えば橋本さんの発表でもあったように、何か新しいことをやるということは、行政組織の中ではなかなか難しかったり、ある程度職位が高くなってこないとやりづらかったりというのはあると思います。

そういった中で、神戸市や市川市の最近の職員募集で、行政職のクリエイティブ枠のような募集もありましたが、果たしてそういう募集で採用された方が、行政の組織に入って能力を発揮できる環境があるのかどうか、個人的にはそこがとても気になります。募集する側はその辺りをどういふふうにか考えられているのかと思います。募集するからには、やっぱりちゃんと配慮するというか、受け入れの構えを整える必要はあるのではないかというふうに考えます。

**黒田** そうですね、本日の議論でもそうでしょうけれども、行政とデザインというのは、要するにお互いにまだ遠いのだろうなという感じがいたします。行政の方から近づいていく、デザインの方からも近づいていく、まだまだそういうことを少しずつでもやっていかないといけないのだと思います。

**橋本** 今、中山さんがおっしゃったとおり、行政の中の構えというのは極めて大事かなと思います。私も役所に入ってから11年になりますが、例えばデザインを学んで、新しい政策をつくりたいと思って経産省などに入られたとしても、現実例えば国会答弁を書くとかですね、そういう業務に忙殺されると、多分初めの志に対してあまりマッチしないということがあり得るのかなと思います。

一方で、最近経産省では、中途採用という場合には、「このポストが空いていますので、外から入ってください」というようにポストを公募するやり方も取り入れています。なので、プロジェクトベースで入っていただく可能性もございませぬ。そこから行政のことを学んでいただき、次のポジションに移っていくというようなキャリアプランを考える道はあると思います。

新卒学生で入って1年目から係員、係長、課長補佐とステップを踏む中で、デザインのような専門性の場合には、大学で学んできた力を本当に生かせるかということ、極めて難しいところがあると思います。そこは役所のほうが、プロフェッショナルとして採用し、一方で行政事務のラインとはうまく分けるマネジメントをするような構えをすることも、大事なのかなというふうに感じました。

**黒田** ありがとうございます。特に行政のほうでデザインを受け入れる構えをつくるということ、そういったことを行政の方から言っただけなのは心強いところです。

というのは、私のような地域デザインを専門の一つにしていると、デザインのことを学んでも卒業後には地域のために役立ちたい、そういうことを希望されるゼミ学生が集まりま

す。大都市であればいろいろな進路が考えられますが、地方出身の学生ですと、地域のためという一番大きな職場は市役所や町役場になりますし、毎年採用もありますし将来性も考えられます。

もちろん就職後に市内での異動もありますし、一口に役所といってもいろいろな分野がありますから、希望の仕事だけが続けるというわけにはいきません。それでも希望と専門性を生かせるチャンスは十分ありますから。そういった中で、受け入れの構えをとっていただけるお役所が増えていくのは嬉しく思うところです。

### ●行政とデザインのインターフェース

**黒田** 最後に一つ横山さんに質問したいのですが、神戸市として初めてクリエイティブディレクターを採用する際に、なかなか評価も難しかったのではないかと思います。どうふうふうに選考されたのですか。

**横山** そうなんです、ずいぶん考えました。実は、選考には創造会議の何人かの委員にお願いして、選考対象の同業者ということになりますが、まずは書類審査で、応募者にプロフィールやポートフォリオの資料を提出していただき、そこでセンスのいい人を絞ってもらいました。

過去の仕事の実績などを見て、デザイン作品やプロジェクトの成果よりも、どのような方法や考え方で問題解決に取り組んできたかを重視して、何人か候補者をピックアップいたしました。そして最後、面接をして決定いたしました。面接は、まちのデザインを担当している建築職の職員や工業デザインの振興を担当している職員とか何人かで行いました。色・物・形のデザインだけではなく、行政のプロセスのデザインを対象に考えておりましたので、そういう意味でいろいろな分野の人間が入っていたと思います。

**中山** 行政とデザインに関して一言加えさせていただきます。先ほどデザインの専門性を持った人が組織内でやっていくために、行政側の構えが大事ではないかというお話をしたのですが、もちろんデザイナー側の心構えも大切だということも一方であると思っています。

例えば研究でインタビュー調査をした中で言うと、組織内にいるデザイナーに求められることは、何かを設計・制作するだけでなく、職員を教育するとかファシリテーションなども求められます。また、デザインのアンバサダーのような形で、デザインとはこういうことだと何回も繰り返して説かなければなりません。そういうことを通じて信頼関係ができるフェーズがあって、そのあとようやくプロジェクトが動きだしたり、本来の活動ができたということ、インタビューではほぼもれなく皆さんおっしゃっておりました。

デザイナーが行政組織に入る場合には、そんなふうには信頼関係を築くのに時間がかかるし、必ずしも自分の思い描いて

いるデザイン、造形的なデザインとか、そういった仕事ができるかわからないわけで、入る（就職する）デザイナーの側も相応の心構えはしておかなければいけないと思います。結局は双方のマッチングですからね。行政組織のニーズとデザイナーの得意領域のマッチングをしっかりとやることは大切だと思います。

**橋本** 行政の方が構えをつくるという、中山さんがおっしゃったとおりです。

デザインの考え方や活用領域は、パーソンズに行ったことで、どんどん広がっているということを実感しました。もののデザインからこのデザイン、サービスのデザインへというのがありますし、方法の面では、未来をどうつくっていくかというスペキュラティブ・デザインもあったりします。留学中にいくつかデザイン・イベントに参加したのですが、スペキュラティブ・デザインのその先、ある種SFのようなデザイン・フィクションか、荒唐無稽とも思われる領域も視野にデザインがシフトするのを見てきました。翻ってそのようなデザインを、現実はどうフィードバックするのか、現実を変える力にしていく方向に関しても、デザイン研究の議論は進んでいるという部分もあると理解しています。

それは別に、日本のデザイン研究もそうしなければいけないということでは必ずしもありませんが、日本なりにデザインのあり方を突き詰めていくデザイン研究もあっていいのではと考える契機になりました。そして行政の方はそれにもちゃんと耳を傾けて、それを社会に生かしていくことができると考えています。私がデザイン留学をしたということで、これからのデザインの一翼を、役所の中で担えるようになってもらいたいと思っています。

**黒田** ありがとうございます。議論を進めたいのですが、時間の制約もあって、Zoom会議という関係上、いろいろな方のご意見を聞きづらい部分がありますので、まとめの方に入りたいと思います。

### ●行政とデザインのこれらに向けて

**黒田** 本日、橋本さん、中山さん、横山さんのお三方のお話を聞かせていただきまして、私はなかなか楽しい時間を過ごさせていただきました。

というのは、まず一つには、私自身これまでデザイン分野で約40年間、仕事や研究をしてまいりましたが、いわゆる美術・デザイン系出身でない人間です。昔話になりますが、大学時代はシステム工学出身で、就職するときにひよんなことでデザインの道に迷い込んだようなところがございます。

そんな背景もあってですが、いままでにはデザイン関係のいろいろな研究会、委員会に参加する機会にも恵まれましたが、多くは美術系デザイン、ないしは建築出身の方々で、それ以外の人間は、私もそうですが、マイノリティで落ち着き

の悪い思いをしたこともあったのではと思います。

それに対して本日は、奇しくもパネリストの橋本さん、中山さん、横山さんに、私も含めましてですが、いずれもが美術系デザイン出身でない人間が揃い、デザインのあり方を語ってきたという意味で、私自身が歩んできた経験から言うと、かなり異質なデザインの研究会であったと感じているところです。デザイン分野の広がりの中で、そういった方々が増えてきているという証でもあり、心強く思いました。

そうした顔ぶれで、デザインの社会でのあり方、行政でのあり方の広がりを議論できましたことによって、本日のセッションは新しいデザインのあり方を考える情報集約の一つの場になったのではないかと考えています。デザイン出身者の外にデザインの議論が開けていく、それによりデザインも豊かな社会性を備える、そんな時代に入っていきことができるのではと考えます。本日のこういったことは是非とも続けていけたらと考えています。

本日の議論の総括には至りませんが、皆さんのお話を聞いて政策や行政とデザインをめぐって印象に残った言説もございますので、私なりの言葉づかいも入るかもしれませんが、キーワード的には思い出しておきたいと思います。政策立案過程のデザインについて語ってくれた橋本さんの発言からは、ビジョンメイクと人間へのアプローチ、そして意味のイノベーション理論、普段と創造の二段階経営など。行政とデザインのかかわりを語ってくれた中山さん発言では、県民一人一人の本音、課題解決のプロセス設計、デザインのダブルメジャー、行政職員デザイナーなど。デザイン都市神戸を熱く語ってくれた横山さんの発言では、デザイナーだけの議論

では流してしまいがちなクリエイティブディレクター、くらしのデザイン、そして行政のコミュニケーター、シティーデザイナーなど。共通項的には多様性・クロスオーバーとサービスデザインが、度々登場していたように思います。羅列的ではありますが、いくつかでも記憶に残していただき、本日のテーマでもある行政とデザインのあり方を考える一助になるようであれば幸いです。

そういったことを頭にめぐらせる中で、私自身20年以上前に考えていたことが思い出されました。デザインには構想力、調整力、造形力の3つの力がある。本日の議論を聞いて、構想型デザイン、調整型デザインがデザインの表舞台に登場しつあることを、予感というか実感いたしました。少し歴史を紐解けば、そんな最近の話ではないかもしれません。でも、デザインの中で造形力が主役であり、構想力や調整力が脇役であった時代は長かったと思っています。

それに対して、本日の発表・議論を聞いていていると、視野を広くデザインを捉えている世代も増えてきたと感じられ、私自身非常にうれしく思っています。そういった議論もこれから進める一つのきっかけとして、本日の議論の記録を取りまとめて生かしていけたらなと思っています。



## 第三部：「政策をデザインする時代」

# 総括まとめ「行政とデザインのこれからに向けて」

黒田宏治（第三部コーディネーター、静岡文化芸術大学）

事後になるが、シンポジウム第三部の総括まとめをしておきたい。そして、そこからの発展形というか、デザインのこれからについて思うところについても触れておきたい。

当日は橋本氏、中山氏、横山氏のお三方をお招きして、行政とデザインをめぐるのお考え、ご経験をお話しいただいた。それぞれ所属も立場も異なり、報告・発言内容は必ずしも一括りにはできるものではないが、それぞれの報告・発言を重ねることにより、行政とデザインの現状、最新動向の概略整理に役立てられるのではと考えている。

### ●行政とデザインの背景

まず、なぜ今「行政とデザイン」なのか、行政分野でデザインが注目を集めるようになってきたのかである。これについては、まず中山報告を参照したい。近年になって行政組織は変化を迫られている。例えば高齢化に伴う地域交通の問題、子どもたちの教育の問題、行政のデジタル化の問題など、複雑で変化スピードの早い諸課題に対峙しなければならない。一方で、行政が投入可能なリソース（職員数等）は減少するため、効率的な行政運営が求められる。さらに、行政組織は地域最大の事業者であり、行政の能力向上は地域の将来に大きく影響する。そのような状況にあって、行政を革新するためにデザインの考え方や方法が活用できないかと言われ始めたのが2010年頃からである。ちなみに、横山報告にあったが、神戸市が新しい都市のあり方の実現を目指しユネスコ・デザイン都市に申請、認定されたのが2008年のことである。

以上は地方行政についての流れであるが、橋本報告によると、国においても従来型のデータ重視、根回し中心等の政策立案は限界に感じられる向きもあり、政策立案の新しいやり方や仕組みが求められてきたとのことである。そこにデザインの重要性への気づき（認識）が生まれてきたのが、2010年代のことである。やはり2010年前後にターニングポイントがあったと考えられる。

### ●行政へのデザインの導入・活用

そこで、どのように国や地方の行政では、デザインの考え方や方法論を導入、活用しようとしてきたのか。お三方の報告を重ねていくと、大きく4つのアプローチを見出せそうである。政策立案プロセス、サービスデザイン、デザイン・ラボの設置、行政組織へのデザイン人材の導入である。

1つ目は、政策立案のプロセスへのデザインの考え方の導入がある。橋本報告では、デザインの考え方の特徴である「ビ

ジョンの創造」「人間へのアプローチ」が政策立案経験を通じて有効であると紹介があった。前者がマクロのアプローチ、後者がミクロのアプローチであるが、両方のアプローチを同時に押さえていくデザインの方法論が実効性ある政策展開には重要で、特に後者をめぐる国民、市民、ユーザーに向き合う「人間へのアプローチ」、そして「人間一人一人に注目」を強調されたのが印象的であった。

そして、中山報告の滋賀県庁の政策形成研修Policy Lab. Shigaの中で「県民の本音」「ペルソナ」が重要なキーワードとして紹介された。従来の政策形成過程ではほとんど顧慮されてこなかった視点である。先の「人間一人一人」に通ずる内容であると考えられる。それを政策形成の基礎に置こうという提言は、橋本報告のデザインの考え方を導入した政策立案プロセスに重なるところである。

尚、橋本報告の中で、複雑化する現代社会に向き合うなか、意味のイノベーション理論も援用しつつ、公務員一人一人が内からの情熱をもって課題・仮説を見つけることの重要性に触れられていた。あるいはデザインのアブダクション機能に通じるものとも考えられ、これからの行政とデザインの関わりの一視点として記録に残したい。

2つ目は、サービスデザインに注目していることである。一般にデザインというと、ファッションデザイン、建築デザイン、プロダクトデザイン、グラフィックデザインなど、最終成果が色・物・形に関わる営みがイメージされるのではないかと思う（従来型デザインとしておこう）。1つ目であったデザインの考え方の導入では、考え方や方法論なので成果が見えるか見えないかはさほど問題にならないが、行政の仕事、いわゆる行政サービスの改善・革新を目指すなかでは、それら従来型デザインとの接点は限定的である。そうした中、行政においてはソフトなサービスデザインが注目されるようになってきた。

中山報告にあった海外事例はいずれもサービスデザイン、ないしサービスデザイナーが活躍する話題であったし、横山報告でもデザイン都市推進にあたりフィンランドのサービスデザインを参考にされたとのことである。サービスデザインでは、活動内容も企画や設計よりも、コーディネーションやファシリテーションが中心といった特性がある。新しいタイプのデザインと言えるかもしれない。また海外ではサービスデザイナーの出身（大学）も社会科学系、工学系が少なくないようで、まだ日本では緒に就いたばかりだが、行政サービスには親和性が高いデザイン分野と認識され始めている。

ここで最近の資料から、サービスデザインの内容等について、一応参考までに3件ほど紹介しておきたい。

「一連の顧客体験を望ましいものにするために、様々な“モノ”と“コト”を統合した“サービス”全体をデザインする方法論として求められているのが、サービスデザインである。」（「サービスデザインをはじめのために」経済産業省、2020年3月）。

「サービスデザインにおける「サービス」とは、「個人や組織（生産者）が持つリソースを他の個人や組織（消費者）の便益のために応用し、価値を共創すること」であり、この関係性をデザインすることが、「サービスデザイン」であると言える。」（「行政におけるサービスデザイン推進に関する調査研究」一般社団法人行政情報システム研究所、2018年3月）。

『This is Service Design Doing サービスデザインの実践』（ビー・エヌ・エス新社、2020年2月／原著2018年刊）では、「サービスデザインを説明する方法は何通りもある」とした上で、同書に携わった150名の仲間から最も支持を集めた定義として「サービスデザインは、組織がそのサービスを顧客の視点からとらえるのに役立つ。それはシームレスで質の高いサービスエクスペリエンスの創出を目指して、顧客ニーズと企業ニーズのバランスをうまくとれたサービスをデザインするためのアプローチだ」と紹介されている。そして、サービスデザインを実践するための原則として、「①人間中心 Human-centered、②協働的であること Collaboration、③反復的であること Iterative、④連続的であること Sequential、⑤リアルであること Real、⑥ホリスティック（全体的）な視点 Holistic」が提案されている。

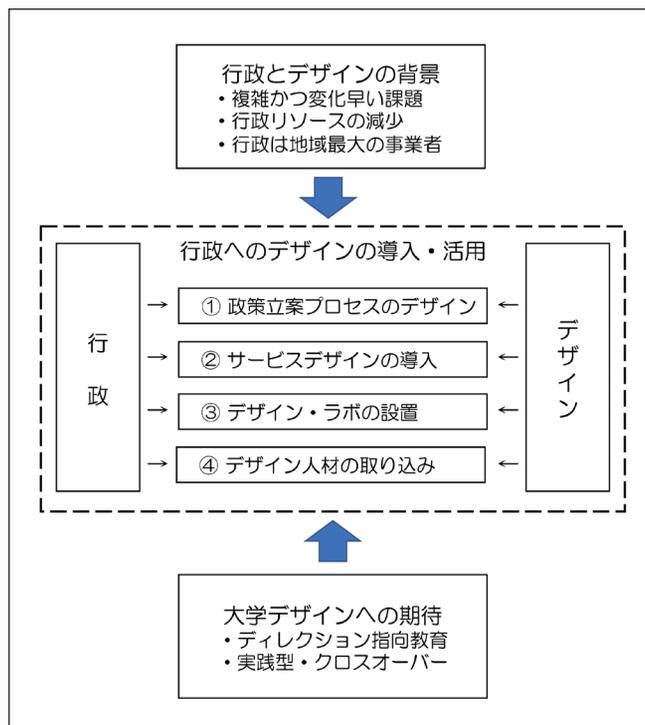
尚、事後のQ&Aの中であるが、橋本、中山両氏から行動デザイン（ナッジ）への言及があった。行政サービスの革新を考えるにあたり、人間・行動・サービスは重要な着眼でありキーワードである。行政とデザイン関わりを考えるなかで、デザインの一つの新領域として、サービスデザインともども注視していきたいところである。

3つ目は、デザイン・ラボと言ったらいいのか、行政へのデザイン導入のための特別組織の設置である。中山報告で紹介のあった、フィンランドのInland Designや滋賀県庁のPolicy Lab.Shigaなど、あるいは橋本報告の「特許庁デザイン経営プロジェクト」を思い浮かべていただきたい。同じ性格の組織とは言えないが、行政へのデザイン導入にあたり、通常の業務ラインとは別の組織が設置されている。理論的な背景には、橋本報告にあった二段階経営の理論があると考えられる。既存の現場でチャレンジングなことをしようとする、前例がないとかで先に進むのは難しいとの指摘は頷ける。

例えば特許庁デザイン経営プロジェクトでは、通常業務とは違うマネジメントのラインや空間を設けている。それにより、お役所らしからぬ成果も出始めている。特許庁のサイトで公開されているが「商標拳」のプロモーション動画は秀逸である。Inland DesignやPolicy Lab.Shigaの例でも、前者は

専門家を集めた組織、後者は若手職員を集めた組織の違いはあるが、期限限定の実験的な取り組みである。行政とデザインの距離感を埋めるには、あるいは異質性を並立させ効果を上げるためには、考慮すべきアプローチと考えられる。

そのような見方をすると、「デザイン都市・神戸」創造会議も、一見行政の審議会のような成り立ちであるが、市長直轄に近い実質のある専門家・実務者も含むアドバイザー集団であり、ここから市役所各局でプロジェクトが生まれている。これも一種の行政へのデザイン導入のための特別組織の設置だったと言えるのかもしれない。



■図3-4-1 第三部報告・討議の構図

4つ目は、デザイン人材の行政組織への取り込みである。横山報告の中で、神戸市ではクリエイティブディレクター（非常勤）の公募採用が2015年に始まったと報告された。行政でデザイン人材というと、県庁工業試験場等のデザイン職採用は従来より見られるが、本庁事務部門での採用は新しい動きである。聞けばデザイン実務ではなく、行政へのデザイン導入の仲立ちのような仕事を中心であり、採用もデザイナーではなく、（デザイン実務経験もある）クリエイティブディレクターというのもポイントである。行政組織におけるデザインマネジメントの始動である。

直接のデザイン中堅人材登用は即効性あるアプローチであるが、日本では神戸市以外には先例が見出せず、それだけ現状では実現へのハードルの高い方法と考えられる。神戸市の場合も、市長の外部人材登用への高い関心に支えられての実現であったようである。外部人材ではないが、特許庁でもトップ（長官）のリーダーシップのもと、ナンバー2（特許技監）

がCDO（チーフデザインオフィサー）を兼ねている。横山報告では、首長にきっちりわかるまでデザインの説明をして、首長の理解を得ることの重要性を強調されたことは心に留めておきたい。

また、中山報告により、最近になってデザイン・クリエイティブ系の行政職の新卒採用が神戸市はじめ散見されると知らされた。橋本報告でも、神戸市のクリエイティブディレクター公募に関連して、経産省での専門職の中堅中途採用の話題に触れられるなど、直接の人材登用に関しては今後の可能性に期待したい。ただ、ディスカッションで採用側（行政）、被採用側（デザイナー等）双方の「構え」が課題に提起されるなど、実現に向けての制度・環境整備は今後の課題だろう。

### ●大学デザイン教育への期待

そのような行政におけるデザインの導入・活用へのアプローチをめぐっての報告を経て、最後のディスカッションでは人材育成・確保の観点から、大学のデザイン教育のあり方をめぐっての議論が行われた。主な内容は、大学デザイン教育におけるディレクションをキーワードとする教育の展開について、そして大学院教育における実践的かつクロスオーバーなデザイン教育の展開についてである。

ディレクション指向のデザイン教育に関しては、横山氏から神戸市においてデザイナーではなくクリエイティブディレクター公募となった経緯を踏まえ、行政現場の立場からは大学ではデザイナー育成教育のほかにデザインのディレクションを視野に入れた専門教育を期待すると発言があった。これには、やはり行政の立場から、橋本氏からも同意の見解が語られた。当日は、ディレクションの機能からの議論であったが、いわゆるデザインマネジメントを中心としたデザイン教育と捉えてよいだろう。確かに日本の大学デザイン教育を俯瞰する中では手薄な分野であり、行政との関わりをのニーズを考えると、充実が期待される分野と言えるだろう。

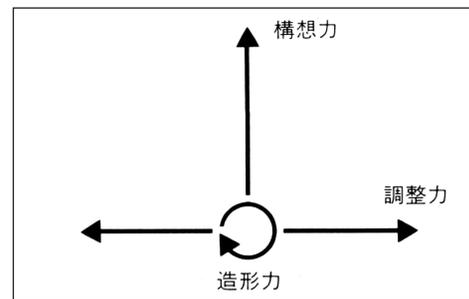
もう一つが実践的かつクロスオーバーなデザイン教育についてである。これは橋本氏の米国留学経験から、そして中山氏のフィンランド調査から、広げられた議論である。法学部出身の橋本氏はパーソンズ美術大学の大学院に留学され、多様な分野の出身者からなるデザインのクラスを経験され、刺激も多く自身にとって有益だったこと、社会ニーズに対応した多様な進路が開けておりデザイン教育の可能性を広げることを紹介いただいた。橋本氏本人も、デザイン（学位はMFA芸術学修士）と社会科学系とのダブルメジャーとなり、経産省に新しい風を運んでいると考えられる。

中山氏は総合大学であるアアルト大学のDesign for Governmentクラスの調査から、テーマそのものが行政とデザインという実践的な教育の場としての学際性を備え、それゆえ多様な出身の学生が集まり、そこからサービスデザイナーが巣立っていると報告された。社会ニーズに応えたデザイン教育のフロンティアがあり、デザインの活躍の場を広げてい

る。翻って日本の大学院デザイン教育を見回すと、両氏から紹介のあった学際的なデザイン教育は未だしであり、そのような教育の場づくりは大きな課題かもしれない。

### ●構想力・調整力・造形力、そしてカタリスト

ここで、それらの議論を整理しながら、デザインの変化について考えさせられたことを述べておきたい。かつて、「構想力」、「調整力」、そして「造形力」の三つの力が、ひとつのストラクチャーのもとに相補完し合いながら存在する、それが小ぶりながら創造の担い手となるデザインの有り様なのである。（拙著『デザインの産業パフォーマンス』鹿島出版会、1996年）と書いたことを思い出した。四半世紀前のこと、冒頭の青木挨拶にあった産業社会型デザインの時代のことである。当時、造形力に構想力、調整力を加えてデザイン概念を語ったことは割と新鮮に受け止められたことを覚えている。とはいえ実際には、当時はまだ核となる造形力の近傍に構想力と調整力の短い触手が伸びる程度だったかもしれない。



■図3-4-2 デザインのパワー構造の図  
（『デザインの産業パフォーマンス』p.31より）

それに対して同じ概念模式図を前に当日の議論を聞くと、そこで語られるデザインに、造形力にまつわる話題はなく、基本的にデザインの構想力と調整力に関する内容であったと言える。以前描いたデザイン概念の構図との対比でいえば、明らかに構想力と調整力の方面に、デザインのウィングが広がっている。もちろん、行政とデザインがテーマであり、デザインの拡がり全体を視野に入れての議論ではなかったが、そこでのデザインの捉え方には隔世の感がある。

そして同書を改めて読み進めると、「行政のデザイン振興」の小見出しの中に、次のような記述がある。「行政体そのものも、ひとつの大きなデザイン振興の対象領域であることを見過ごしてはならない」、「デザインに備わる三つの力のうち、構想力と調整力は行政事務にも通底する。そこに造形力が加わったデザインは、見映えを演出するといった表層から降下していけば、情報の行き来をスムーズに進めるパワーということになるのではないか」。当日の議論に通底する行政とデザインの新しい関係性への記述と考えられる。今読み返すと、そんな時代になってきたのかなと思えるところである。

本大会の前半で、青木さんはデザイン奨励審議会答申を読み込みデザインの「つなぎて論」を展開した。私自身にとっ

ては、どこか懐かしさも感じられ、スーッと入ってくるメッセージであった。やはり同書を読み直すと、次のような件がある。「デザインは、——産業社会における形の優位性を備えた一分野であり、創造を旨とする産業諸分野・諸機能を創造の実体化に向けて凝縮させる触媒の役割を果たす。(略)デザイン、すなわち産業諸分野の創造のカタリスト(触媒)」。私自身のデザイン観の根っこに重なっていたのである。デザインの「つなぎて論」ないし「カタリスト(触媒)論」が、これからのデザイン論議のキーワードとなっていくことを期待したい。

我田引水に過ぎるかもしれないが、デザイン振興、デザイン政策を中心に現代デザイン史の研究にも軸足を置く者として、時代と自らを少し振り返り、そのような印象をもったことを記しておきたいと思う。

### ●新たなデザイン概念の構築に向けて

当日のデザインをめぐる議論の枠を越えるかもしれないが、デザイン概念のあり方に関して、かねてより気にしていることがある。最後にその内容に触れておきたい。

2000年以降になるだろうか、旧来よりのデザインに対して広がるデザイン領域を視野に入れ、私は「狭義のデザイン／広義のデザイン」「ハードのデザイン／ソフトのデザイン」という概念フレームを設け、デザイン領域ないしデザイン概念の広がりや説明するのを常としてきた。ファッション、建築、プロダクト、グラフィックなど、最終成果が色・形・物に結実するデザインが、狭義のデザインであり、ハードのデザインである。それに対して比較的新しい分野であるシステムデザイン、地域デザイン、サービスデザイン、ソーシャルデザインなど、目に見えない触れられないものを対象にして、仕組みや仕掛け、プロセス、システムを設計・構築するデザインが、広義ないしソフトのデザインである。それらは互いに別々に存在する場合もあるが、相補完しあい存在する場合もある。

最近になって、私の立てた概念フレームとはやや異なるが、類似の概念フレームでデザインを捉えようとする例も散見される場所である。例えば経産省・第4次産業革命クリエイティブ研究会の報告書(2017年)の中でも、「狭義のデザイン／広義のデザイン」の区分を用いてデザイン概念が整理されている。因みに同書では狭義／広義／経営の3階層に分類されている。そこでは意匠に加えインターフェース、ユーザー体験、サービス、ビジネスモデルなどのキーワードが見られるが、デザインの対象分野の広がりに伴い、狭義／広義の見方もある程度一般化してきたのかなとも思えてくる。

しかしながら、そのような概念フレームでは収まり切れないデザイン概念の広がりも、既に別の社会では市民権を得始めている。近年では、経済学の分野になるのだろうか、マーケットデザインやメカニズムデザインに関する議論に接する機会がある。これらデザインの理論は、過去ノーベル賞の授

賞理由にあげられたという意味で、世界的であると言える。参考まで日本経済新聞の当時の記事から引用しておこう。

「スウェーデン王立科学アカデミーは15日、2007年のノーベル経済学賞を、レオニード・ハーウィッツ米ミネソタ大名誉教授(90)、エリック・マスキン米プリンストン高等研究所教授(56)、ロジャー・マイヤーソン米シカゴ大教授(56)の米国の三学者に授与すると発表した。三氏の「メカニズム・デザイン理論」と呼ばれる研究に関する基礎構築が評価された。市場経済における政府規制のあり方など制度設計についての理論的な研究に取り組み、最適資源配分のための取引ルールを設計する道筋を開いた。」(日本経済新聞、2007年10月16日、朝刊5頁)。

「スウェーデン王立科学アカデミーは15日、2012年のノーベル経済学賞を米ハーバード大学のアルビン・ロス教授(60)と米カリフォルニア大学ロサンゼルス校のロイド・シャプレー名誉教授(89)の2氏に授与すると発表した。就職活動をする学生と企業など2つの集団の最適な組み合わせを決める理論を考案し、実際の制度に適用した業績が評価された。授賞理由は「安定配分理論とマーケットデザインの実践」。(日本経済新聞、2012年10月16日、朝刊5頁)。

いずれも旧来からのデザインと大きく位相を異にするにせよ、「デザイン」への貢献が授賞理由である。デザインとは距離のある経済学の先端分野の出来事と言われればその通りであるが、いわゆるデザイン界ではまったく話題にならなかったのは不思議である。ノーベル賞に代表される経済分野の「デザイン」は別世界であったということになるだろう。しかし、それ自体が問題である(あった)と、私自身は自省も含めて考えているところである。それがデザイン概念の展開や現代化を難しいものになっているのではないだろうか。

同じように様々に用いられる概念用語に、例えば科学(サイエンス)がある。科学と言えば、一般には物理学や生物学などの自然科学と捉えられる向きが多いと言えるだろう。だが大学教員であればご存知と思うが、科学研究費という助成金制度がある。対象分野には約80の分科が示されており、科学研究費では人文・社会科学から自然科学まで全ての分野における学術研究が対象となる。そこには自然科学の枠を越えて、人文・社会科学分野も射程に入れた科学の概念が定位置されているはずである。これが一番広げた科学の概念になるだろう。科学の懐の広さがある。因みにデザイン学は、複合領域の中の一科に設定されている。

それに対比して考えると、ある意味デザインの概念・用法は分断されている。個々別々のデザインの概念領域が互に関係性を結ばずに小さく併存している可能性がある。これからは「デザイン」で語られる概念も広く受け止めていけるデザインの概念フレームの構築は、デザインの未来を展望するなかで、デザインの社会的足場を強化するには課題とすべきだろう。当日の議論に戻るならば、デザインにも新たな「構え」が必要である。旧来のデザインと外部世界の境界に出自

## 芸術工学会2020夏期大会 学会長総括コメント「次世代の芸術工学に向けて」

齊木崇人（芸術工学会会長）



齊木崇人（神戸芸術工科大学学長、芸術工学会会長）

### ●テーマは「行政とデザイン」

芸術工学会夏期大会「行政とデザイン」のシンポジウムに、参加された皆さん、コロナ禍の中、芸術工学会が企画した初めてのオンラインのシンポジウムでの発表や議論をお聞きになり、いかがだったでしょうか。私は今までになく感動いたしました。

本日のテーマは「行政とデザイン」。20世紀と21世紀の今日を対比することで、デザイン領域の拡大とその役割の進化を捉えようとする試みです。

第二部「豊かな社会を創るために」で、デザインのパラダイムチェンジについて講演いただいた香港理工大学のLEE先生（設計学院院長）が、明確に20世紀のデザインの進化の道筋と21世紀の方向性を示されました。多くの刺激を受けたこの講演によって、デザインの変容が体系的に理解でき、本日のシンポジウムの意図はより明確になりました。

第一部「日本のデザイン行政・振興活動の歩み」では、黒田宏治さん（静岡文化芸術大学）と青木史郎さん（日本デザイン振興会）からデザイン政策の1958年以降のアーカイブとデザイン振興政策の特徴を具体的に紹介されました。これまで私たちは日本のデザイン行政・振興活動の視点から、その歩みを体系的には捉えていなかったことが浮き彫りになりました。

そして第三部「政策をデザインする時代」では、3人の方々の発表を興味深く拝聴させていただきました。これからは政策の立場からデザインプロセスを開発しなければいけないという橋本直樹さん（経済産業省）のお話、さらには政策の潮流から課題を引き出すデザインの実践力なくしては何も

できないという中山郁英さん（行政デザイン研究家）のお話が続きました。そして横山和人さん（神戸市）の「デザイン都市神戸市の可能性」のお話でした。

実は私は2011年から4年間、ユネスコの創造都市（UNESCO City of Design）として認定された神戸市の統括監（Executive Officer）を務めました。その後、「デザイン都市・神戸」創造会議では議長を務め、横山さんと一緒にデザイン政策を推進しており、当時の政策のデザイン経験を思い出して気持ちが高揚しました。

### ●芸術工学ダイアグラムをめぐって

昨年、芸術工学会の会長に就任するにあたって、芸術工学会の研究ダイアグラムを仮説しました。芸術工学という学問領域は、どのようなものか、また何をなすべきであるかを概念的に捉えようとしたものです。

芸術工学会を中央に配置し、それを囲むかたちでいくつかの研究キーワードと課題を配置しました。中央には芸術工学会の英文表記“Design and Arts Fusing with Science and Technology”を併記してあります。この英文名称SDAFSTは、芸術工学会が、ユネスコに認定された世界のデザイン・アート・メディア系の教育機関が加盟する組織クムルス（CUMULUS）のメンバーに認定されたときに作成したものです。

最初に青木さんのお話を聞いた時、このダイアグラムを思い出しパソコンからデータを引き出しました。そして皆さんの発表をダイアグラムの上にメモしながら、本日の講演やセッションを聞いておりました。

最初に青木さんのプレゼンテーションで気づいたことは、デザイン政策には、多様な時代の要請を「つなぐ」役割があるということでした。「第一部」では、まず黒田さんから、デザイン政策を通じてデザインと社会をどうつないできたかを体系的に紹介していただきました。続いての青木さんの報告、「つなぐ」ところがミソだよというお話も、その延長上にあると考えられます。

そこで、ここに本日の発表者を加えた芸術工学ダイアグラム（図4-1-1参照）を準備しましたので、皆様と共有したいと思います。

### ●芸術工学の6つのキーワード

芸術工学会では、デザインを考えるにあたって、真ん中の「芸術工学会」を囲むように配置された、デザインとアートの表現活動を通して働きかける対象「生活」「環境」「情報」、

ついで表現活動を行う営みの主体「人間」「自然」「社会」の6つのキーワードを共有してまいりました。

そして、その外側には、今日の芸術工学の主要課題がオレンジ色の大きなマル印で囲われています。この6課題は、現在芸術工学会に参加されている皆さんが行われている多様な研究領域のキーワードが集約されています。「協働」「コミュニケーション」「批判的思考」「創造」「サステナビリティ」「ユニバーシティ」の6つの研究領域キーワードです。

このダイアグラムに本日のお話を配置していきますと、最初に発表された黒田さんは、信頼できる「情報」を得て質の高い「コミュニケーション」を獲得するためのデザイン振興政策のアーカイブについてお話されました。それから青木さんは、デザイン奨励審議会答申から日本のデザイン政策の流れを振り返りながら、それぞれの時代の「批判的思考」からデザイン振興政策はスタートしている特性を読み解いていただきました。

### ●デザインの地層が大きく転換する

そしてLEE先生の香港からの講演では、パラダイムチェンジを重要なキーワードに、今まさに私たちはデザインの世界が大きく転換する地点に立っていることを明確に理解することができました。このように、黒田さん、青木さん、LEE先生の3人の方が提示されたデザインの地層の上に立つ現在は、新型コロナ禍にあります。政策をデザインしていくには大きな「勇気」が必要になります。

橋本さんは政策を取り巻く難しい環境にあって、「批判的思考」をもって「社会」を考える必要性を見事に指摘されました。中山さんは滋賀県やフィンランド・アアルト大学での

調査から、彼らが「コミュニケーション」や「協働」をしっかり大切にしながら政策に向き合ってきたことを紹介いただきました。ついで横山さんは、デザイン都市神戸の実践を通じて、「協働」から「創造」に向けての勇気あるチャレンジの軌跡を紹介していただきました。皆さんの報告は実際の経験に裏付けられて充実した内容でした。

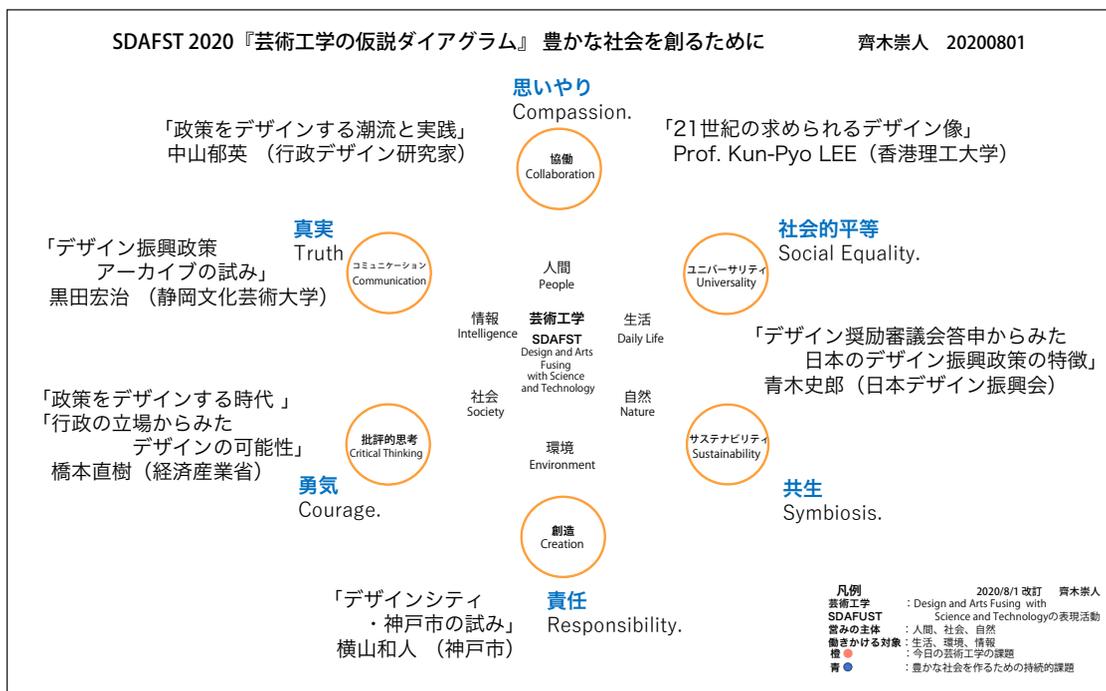
そして、第三部で、黒田さんの進行による橋下・中山・横山さんたちとのディスカッションを通じて私が一番関心を持ったことは、「豊かな社会を創るために」デザインの働き、役割、有用性を社会に広めていくには、行政が極めて重要な位置にあるということです。デザインを担う行政の役割の重要性を再考すると、私も一時期神戸市総括監として、デザインの行政職としての役割を担っていたので、改めて市民と地域産業と学術を連携するデザイン行政の「つなぐ」役割の重要性を痛感しました。

### ●6つの新たな持続的課題

本日の議論を聞きながら、芸術工学ダイアグラムにブルーの文字で新たに6つの持続的課題を加えてみました。「真実」「勇気」「責任」「共生」「平等」「思いやり」です。

今、ポストコロナ社会のあり方について論議が始まるうとしており、芸術工学会としても次の「秋期大会」（2020年11月28日、神戸芸術工科大学）のテーマとして取り上げることといたしました。私はこの6つのキーワードがとても気に入りました。右上の「平等」という言葉は大変難しいと思いましたが、「社会的平等」と書き直したいと思います。

私たちはデザインを駆使しながら、一つの世界を目指してきました。しかしこの考え方を変えなければいけないかもしれ



■図4-1-1 芸術工学ダイアグラム2020

れません。私たちは「真実」をしっかり引き出そうと思ってきましたが、なかなか「真実」には到達いたしません。行政がさまざまな活動を展開しますが、「勇気」と「責任」がどうも欠けている面がないでもありません。デザイン自体が「思いやり」を持ち「協働」を本当に展開できているのかも考えさせられました。そして「共生」で括られる世界が、私たちの次の課題であろうかと、今日のシンポジウムを通じて強く思いました。

### ●アジアで新しい融合体「つなぐ」

そのキーワードは、青木さんが最初に語られた「つなぐ」という言葉です。それに加えて芸術工学会では“Fusing”というキーワードを持っています。まさにどのように融合させるかが問われていると思います。部分部分でさまざまな課題を引き出すのではなくて、デザインは常に統合力・総合力が基本であり、このことを忘れないようにしなければなりません。

そして、どういう立場で、どういう経緯で、私たちはそこに立ち行動しようとしているのか。批判的思考をもって捉えていくのか、それともコミュニケーションや協働を中心にやっていくのか。そういうことを常に思い、問いかけていかなければならないと思っています。行政も、企業も、大学も、まさに融合がテーマだということを、私は常々考えています。

融合するためには、おそらく今までの専門領域を超えたところで教育が行われなければいけないのではないのでしょうか。もしかすると、芸術工学会が社会を巻き込んで、さまざまな専門領域を巻き込んで、今までにない大学教育、例えば Fusing University（融合大学）とか、ができるのではないかとともに思います。

融合という言葉を引きかけに、LEE先生が今日熱くお話しされた内容から、中国の人たちのことを思い出しました。台湾の人たちのことも、香港の人たちのことも、韓国の人たちも思い出しました。アジアで新しい融合体をつくりあげていかなない限り、「真実」「勇気」「責任」「共生」「社会的平等」「思いやり」という普遍的なキーワードを活用して、新しい時代を切り開いていくことはできないと確信しました。

### ●デザイン政策がつなぐ「勇気」と「責任」

今回の「行政とデザイン」をテーマにした夏期大会を通じて、芸術工学会は、これからのデザインが取り組むべき課題領域を発見することができました。これからもデザインが「つなぐ」というキーワードを掲げて、さらに新しい世界、新しいデザイン、新しいアイデアを、つなぎ続ける役割がデザインにあるということを、心に留めて研究や活動を続けていきたいと思っています。

LEE先生が、パラダイムチェンジというキーワードを使い、デザインがどのように変化して現在に至り、どういう方向を目指しているかを概観されたことによって、概念図の左上から右下への軸線、「真実」から「共生」に至る軸線を見事に

示していただきました。それから、黒田さんと青木さんには、右上の「ユニバーサリティ」から左下の「批判的思考」の軸線を示していただきました。それらを実現していくデザイン政策の「勇気」や「責任」が求められると強く感じたのです。

最後になりますが、実行委員会の青木さん黒田さんをはじめ準備をいただいた皆さん、本当にありがとうございました。昨今の新型コロナ禍の中で私はこの大会の開催をあきらめようかとも考えておりました。しかし本日は、オンラインを使い香港からLEE先生に参加していただき、行政の現場の第一線で働いている方々も各地から参加いただくことができました。また芸術工学会で初めてのオンライン大会に参加いただいた学会員の皆さまには心から感謝申し上げます。

そして最後に、本日の講演やセッションの内容をしっかりとまとめて、私たちは学会誌やネットを通じて発信していきたいと思っています。

## 大会を終えて「なぜ日本のモノづくりのデザイン行政は滑ったのか」

青木史郎（大会実行委員長、日本デザイン振興会）

なぜ日本のモノづくりのデザイン行政は滑ってしまったのでしょうか。あえて「滑って」と表現したいのですが、LEE先生、そして橋本さん、山中さん、横山さんのご発表、黒田さん、齊木会長のまとめをお聞きして、この疑問が少し解けてきたように思います。またこのことは、「行政をデザインする」潮流が顕著となってきたことへの論点ともなりますので、以下若干整理しておきます。

### ●行政の知、デザインの知

行政とデザインを対比的に捉えたとき、その「知のあり方」が大きく異なっていることに気づきます。行政は、ものごとを確実に実現することを目的としていますから、合目的的で合理的効率的でなければなりません。いわゆる近代科学の知を基盤としています。一方デザインは、あるべき姿を描きだし、その理想を実現しようとしていきます。行政は「いま」が前提ですからその手法も現実的な積み重ね型、デザインは「明日」から出発するから、未来から今を振り返る手法を採ります。さらに困ったことは、行政は合理性を旨として修練していくので、誰が執行してもその結果は大差ありません。しかし、デザインは感覚的身体的知を基盤としている故に、扱う人材によって成果が大きく異なってしまいます。

デザインの知について、哲学者の中村雄二郎さんに師事し勉強会を続けていたことがあります。中村さんによれば、近代科学はリニアなモデル、機械論的モデルを前提としており、それは「普遍性・論理的一義性、客観性」を志向します。しかし、それで全てが説明できるわけではなく、ノンリニアな「宇宙論モデル」「演劇論モデル」を想定せざるを得ないとのこと。デザインはどれも後者の系譜に属するらしいのです。私は近代社会が進展していくなかで、ある意味で「知の純化」が起り、科学技術が大きく発展していく一方で、それに落ちこぼれた知がデザインに集まってきたのだと考えてみました。ちょいワル的ですが、デザインは既存の枠組みを超えて羽ばたいていきます。

### ●「滑る」ことを見越した行政ビジョン

日本のデザイン行政は、国策である輸出を成功させるために、外観を整えるという意味でのデザインを求めてきました。特に戦後、工業製品の輸出が大きな課題となるに及んで、デザインの先進国であるアメリカからの技術導入が積極的に行われます。デザインを「外観を形成する技術」、いわば一つの「要素的な技術」として捉えたわけですが、通商産業省が

デザイン課を発足させる際にも、この考え方は踏襲され振興体制が整えられていきました。

しかし、審議会答申等を読み直してみると、知の練成度が高い行政官たちは、デザインは「統合的総合的な技術」であることに、直感的に気づいていたようです。モノのデザインであっても、全体像を俯瞰することなしに形に至ることはありません。少し比喩的ですが、望遠レンズの例で説明すると、行政は焦点を固定することで対象を捉えようとします。一方デザインは、焦点をずらしていくことによって、全体と部分の関係を求めようとします。推測ですが、デザイン行政を担当することになった行政官の何人かは、このデザインの魅力に可能性を見出したのかもしれない。しかし行政の壁は固く厚い。そこで思いの丈を込めて、いわば「滑る」ことを承知のうえで、答申を描いていったのではないのでしょうか。

### ●プラットフォームとしてのデザイン

さて、行政がデザインを必要とする時代が再び巡ってきました。この要因は、現代の課題に関わるであろう要素技術が多岐にわたるようになり、新しい統合総合技術が必要となったからと説明できます。20世紀の産業社会は、社会を発展させる要素を解り易く区分して捉え、その総合を一部のエリートに委ねるという図式でもまだ運用できたのでしょうか。

しかし、「持続可能な社会の実現」といった今日の課題は、「要素技術・統合技術」という近代社会を支えてきた知の所産では歯が立たない、そこで近代知とは別の系譜に属するデザインの出番がきたと考えてはどうでしょうか。デザインは、描くことを媒介とする概念形成以前の知。誰しものが体得しているが故に、人と人を結び、その属性や専門性の壁を越えて知をつなぐ役割を果たすことができます。そのデザインが、いわば「知のプラットフォーム」となることによって、デザインは社会改革を推進する、未来をファシリテートするというビジョンが描けるようです。

これは新しいデザインの発見です。しかし忘れてはならないのは、それが「誰のためのデザインか」という問でしょう。1990年代から展開されてきたデザインは、ユニバーサルデザイン、ベースオブピラミッドの視点、さらにインクルーシブデザインといったように、常に弱者の側に立脚してものごとのあり方を提唱し実践してきました。この源流はモダンデザインの思想に遡るのでしょうが、こうした思想の体現こそが、行政という極めて人間くさい領域を司るデザインの実践に求められていくのではないのでしょうか。

●はじめに

「芸術工学会2020夏期大会・シンポジウム」は、「完全オンライン」で開催した。開催会場は、東京ミッドタウン「デザインハブ」の「リエゾンセンター」および「デザインラウンジ」に設置したが、講師ゲストの大半、また参加者全員はオンラインで参加するという形式とした。

幸いなことに、シンポジウムはスムーズに進み、またオンライン参加いただいた100名弱の方々からも、ストレスなく聞くことができたとの評価も頂いたが、この運営には、裏方を支えて頂いた映像エンジニアの方々の支援があってこそ、スムーズな議事進行も、ストレスのない画像も実現できたのである。

コロナによる災害は、学術的な会議やシンポジウムのあり方をも変えていくと思われる。このシンポジウムの運営は、その方法を考えていくヒントになると考え、今回採用した「完全オンラインによる情報提供共有を図る運営システム」について報告させていただく。

●課題の整理

実行委員会にとって、オンラインを想定した会場準備は、当然のことながら初めてである。まず7月初旬段階までは、いわゆる開催会場の入場制限方式を想定していた。基調講演をお願いしている香港理工大学のLEE先生はZoomを使ってスピーチ、司会とゲストスピーカーは会場に集合、会場での

参加者は人数を制限し、インターネットを通じて中継をおこなう、というかたちである。ここでは、ゲストスピーカーが壇上に並ぶという形式を採れないことなどもあって、発言等に対応したカメラや音声画像の切替え等を前提とした配信のシステムを整えることとなった。

しかし、コロナの蔓延は続き、ゲストスピーカーも参加者も、東京に来ることや会場に集まることを中止した方がよいの状況となり、発言者・参加者すべてがオンラインでつながるという「完全オンライン」による開催方式を選択することになった。これはさらなる難しさを生む。例えば「第三部・政策をデザインする時代」では、司会の黒田さん、ゲストの中山さん、横山さんはそれぞれご自宅あるいは勤務先から、橋本さんは東京ミッドタウンの会場から参加される。特に後半のディスカッション部分では、ゲスト相互の会話を画像的にトレースできるかがポイントとなる。

こうした課題を前提に、以下に紹介する「オンライン配信運営システム」を整え、シンポジウムの前日には、リハーサルを行うなどの準備を経て、当日をむかえた。

なお、このシンポジウムは、日本デザイン振興会の「リエゾンセンター」を会場としているが、ここではセミナーやワークショップが毎日のように行われていた。コロナを契機として、「オンライン配信」機能を強化することを目指し、機器設備の導入や運営方法をテストされており、今回のシンポジウムの開催にあたって、大きな支援をいただいている。



■図4-3-1 当日運営側写真(リエゾンセンター)

●オンライン配信の運営システム

シンポジウム実施にあたっては、次のようなシステムを整え運用している。

1) 配信サービスの利用

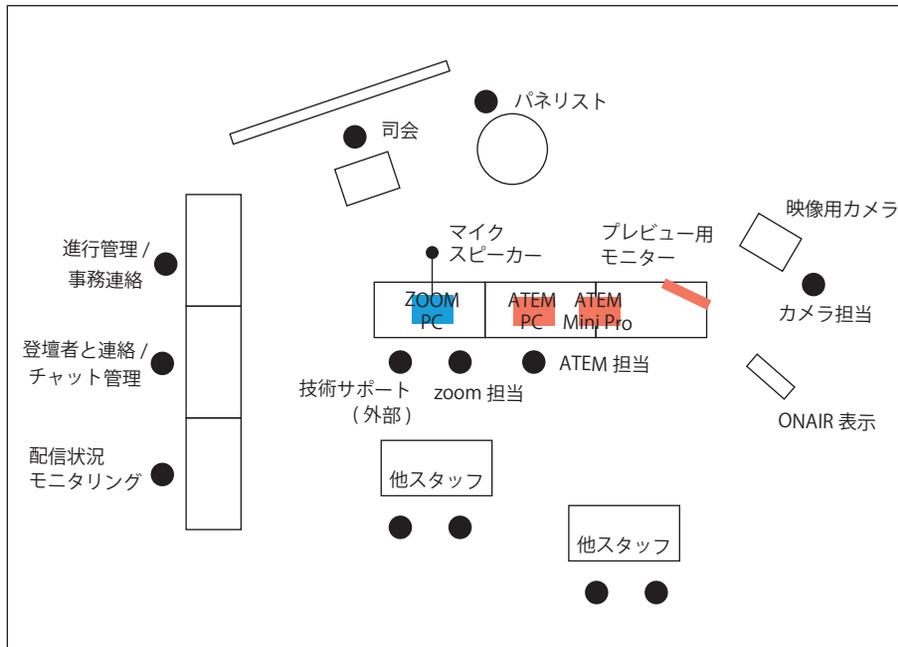
・Zoom ウェビナー

オンラインのパネルディスカッションに特化した Zoom ウェビナー機能を利用して配信を行った。登壇者以外の大会参加者は、芸術工学会の Web サイトで参加登録後にアクセス方

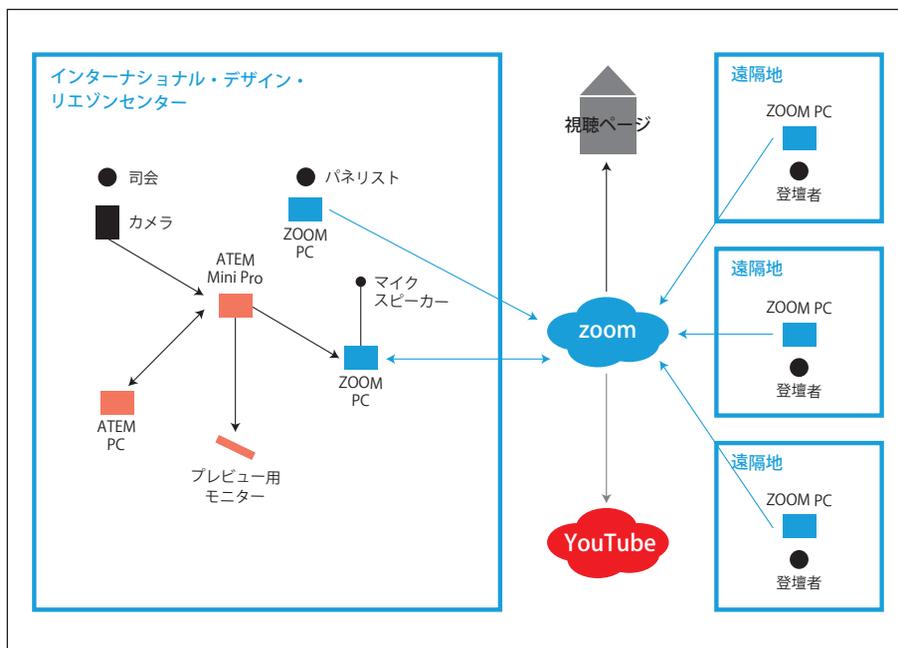
法を知らせる方法を取り、事前に参加者情報・人数を把握した。当日は、インターナショナル・デザイン・リエゾンセンターを拠点として、大会実行委員長と司会進行者以外の登壇者は遠隔地にてリモートでプレゼンテーションとディスカッションに参加した。

・YouTube

Zoomの配信映像を後日視聴用と報告資料作成の目的で、YouTubeにて非公開でアーカイブした。



■図4-3-2 当日運営側配置図(リエゾンセンター)



■図4-3-3 当日運営側配線図(オンライン配信システム)

## 2) 機材

- ・ インターナショナル・デザイン・リエゾンセンター：  
Blackmagic Design ATEM Mini Pro  
プレビュー (ATEM Mini Pro) 用モニター  
Zoom (配信・操作・コントロール) PC  
ATEM (コントロール) PC  
映像用カメラ  
マイク / スピーカー (Jabra Speak 510)  
※ネットにはすべて有線で接続
- ・ リモート拠点：  
Zoom PC (web カメラ)

## 3) オペレーション

- ・ 進行管理 / 事務連絡  
参加者へのアナウンスと、当日の進行を統括。
- ・ 登壇者と連絡 / チャット管理  
遠隔地の登壇者と登壇時間など連絡。Zoom ウェビナーのチャットとQ&Aをチェックして対応する。
- ・ 配信状況モニタリング  
大会参加者の一人として、配信を確認。映像とスチール画像 (プログラムなどを表示) の切り替えを行う。画面のスイッチング機能により、視聴上はスムーズな画面の移動が行えた。
- ・ Zoom 担当  
Zoom の操作担当。スポットライト機能を利用し、プレゼンテーションを行なっている登壇者を表示したり、画像共有のサポート、またディスカッションの際に、発言していない登壇者の音声のミュートなどを行う。
- ・ カメラ担当  
映像用カメラの操作担当。またリエゾンセンターの音声配信されている際に、そのことがわかるように「ON AIR」のサインを提示した。

### ●今後の課題

「芸術工学会2020夏期大会・シンポジウム」の「オンライン配信」は、参加者の評価も高く、一定の成功を得たようだが、今後想定される「オンラインによる学術会議・シンポジウムの開催」を想定すると、運営システムのさらなる改善が必要と思われる。

そこで最後に、実行委員会メンバーと協力を頂いた方々の改善に向けての提言等を加えておくこととする。

「進行ディレクター」機能が必要ではないか。これまでの中規模シンポジウムでは、全員がその場にいたため、阿吽の呼吸的に運営ができていた。しかしオンラインとなると、雰囲気だけでは対応はできないので、進行を指示するディレクター的な機能が必要とされる。今回青木は司会を担当していたが、結果的に映像ディレクターからの指示を受けて進めていた。映像ディレクターに進行も担当してもらおうのがよいの

ではないか。(青木史郎)

スイッチングの機能の利用により、Zoomのみでのコミュニケーションに比較して、画面の切り換えなどがスムーズに進行できたと思う。その際はやはり「進行ディレクター」が必須と思う。今後の運営として、リアルとオンラインの併用が考えられるが、今回の結果を踏まえると、登壇者は主催者側に一ヶ所に参集が理想的で、合わせて、オーディエンスはオンラインで多くの関係者に参加いただくのが良いと思う。(加藤公敬、余剣)

オンライン配信によるシンポジウムを円滑に進行するためには、送受信者のインターネット環境にも配慮すべきだと考える。遠隔地にいる登壇者の回線速度の確認、また、参加人数について事前把握が重要である。とくに遠隔地にいる登壇者が映像データを配信する場合はスムーズに再生ができるよう調整しておく必要がある。また、今回のようなオンラインセミナーのサービスを利用する場合、参加者人数を事前に把握し、最適なプランを立てることも必要であったため、参加料を取らないセミナーだったが、申し込みフォームを作成し参加希望の方にのみURLを発行することにした。運営業務の負担にはなるが、登録制にしておいて良かったと考える。(白石学、加倉井美香)

※本報告は、当日運営を分担した以下実行委員によりまとめられたものである。

加藤公敬 (日本デザイン振興会)  
増成和敏 (芝浦工業大学)  
白石学 (武蔵野美術大学)  
加倉井美香 (武蔵野美術大学デザインラウンジ)  
日吉洋人 (武蔵野美術大学デザインラウンジ)  
余剣 (日本デザイン振興会)

芸術工学会2020夏期大会「行政とデザイン」実施記録

発行日 2020年11月24日

発行者 芸術工学会2020夏期大会実行委員会

委員長：青木史郎

事務局：公益財団法人日本デザイン振興会

〒107-6205 港区赤坂9-7-1

TEL 03-6743-3777

編集者 黒田宏治

静岡文化芸術大学地域デザイン研究室

〒430-8533 浜松市中区中央2-1-1

TEL 053-457-6197