

design
society

価値創造のパラダイム変換

イノベーションの変化とデザインの新たな展開

紺野 登

イノベーション経営の時代のデザイン

Dansk Design Center

Dansk

デンマーク・デザイン・センター (DDC)

- かつては家具や照明などのデンマークのプロダクトデザイン(モノのデザイン)を振興する国家機関
- 昨今は「社会やビジネスの仕組み」のデザインするイノベーション機関へ→公共部門のイノベーションにデザインを活用

東洋経済 お知らせ 『キングダム』全巻が当たるキャンペーン中
5月10日(火)

O N L I N E

トップ 新型コロナ 会員限定 ビジネス 政治・経済 マーケット キャリア・教育

マーケット ▶ 投資

人間中心のデンマーク流イノベーションとは？ 格差助長の「シリコンバレーモデル」は限界だ

次ページ▶

伊藤 洋次: ジャーナリスト、編集者 著者フォロー

2019/05/13 6:10

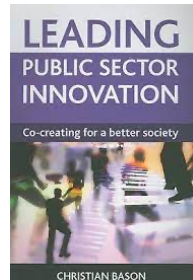
[シェア](#) 1059 [ツイート](#) [印刷](#) [BI](#) [A](#) [A](#)



デンマーク・デザイン・センターCEOのクリスチャン・ベイソン氏 (撮影: 今井康一)

家具や照明などのプロダクトデザインで知られるデンマーク。昨今はそれだけでなく「社会やビジネスの仕組み」をデザインする取り組みが盛んに行われている。その旗振り役が、国のデザイン機関であるデンマーク・デザイン・センター (DDC)。

このほどDDCのクリスチャン・ベイソンCEOが来日したのを機に、ベイソン氏から次世代のイノベーションの取り組みや日本でイノベーションが起こりやすい背景などについて聞いた。聞き手は、ベイソン氏と親交の深い多摩大学大学院教授の紺野登氏。



ベイソン氏は「デジタル化を進める際に、つねに人間的視点を前面に出すことを意識している」と語る (撮影: 今井康一)



多摩大学大学院教授の紺野登氏「北欧のイノベーションは社会のための働きや、精神的豊かさを志向するということなのですね」 (撮影: 今井康一)



Government 5.0 (政府5.0：スマート政府)

- 生活者・市民主導のアプローチによるサービスの提供
 (市民が政府のサービスに合わせることを期待するのではなく、市民の生活にフィットするサービスをデザインする：民間部門のアプローチを採用)
- そのために、公共部門は、**デジタル技術の活用 (DX)**に加えて人間理解のための**デザイン思考**を活用する

Evolution	1.0	2.0	3.0	4.0	5.0
Title	EMERGENCE	INDUSTRIALISING	AUTOMATION	DIGITALISATION	PERSONALISATION
Description	Individual service delivery	Scaling service delivery (volume/variety)	Efficient service delivery	Whole-of-government service delivery	Whole-of-Life service delivery
Focus	Service access	Value chain	Operating model	Business model	Citizen model
KPI	Quality	Equitability	Practicality	Connectivity	Desirability
Enablers	Service designers	Operating officers (volume) Service designers (variety)	Operating officers	Cross-department teams Whole-of-government experience designers	Cross-government teams and partnerships

政府1.0 サービス志向への転換

政府2.0 産業化（経営視点・民間部門の手法）

政府3.0 自動化・効率化

政府4.0 デジタル化

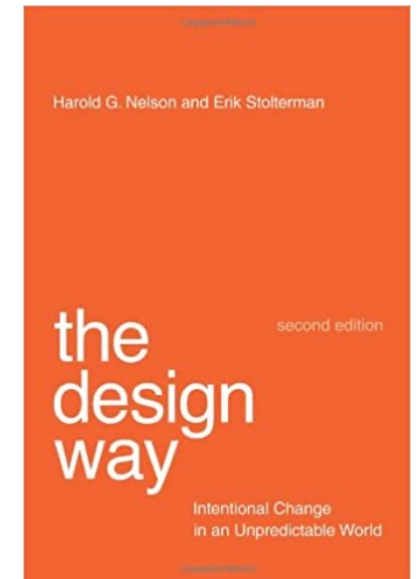
政府5.0 パーソナル化（個人化）・・・市民参加

<https://www.helvetas.org/en/eastern-europe/about-us/follow-us/helvetas-mosaic/article/March2020/Government-5.0-Future-of-Public-Services>

DXはDT(デザイン思考)と共に生まれた

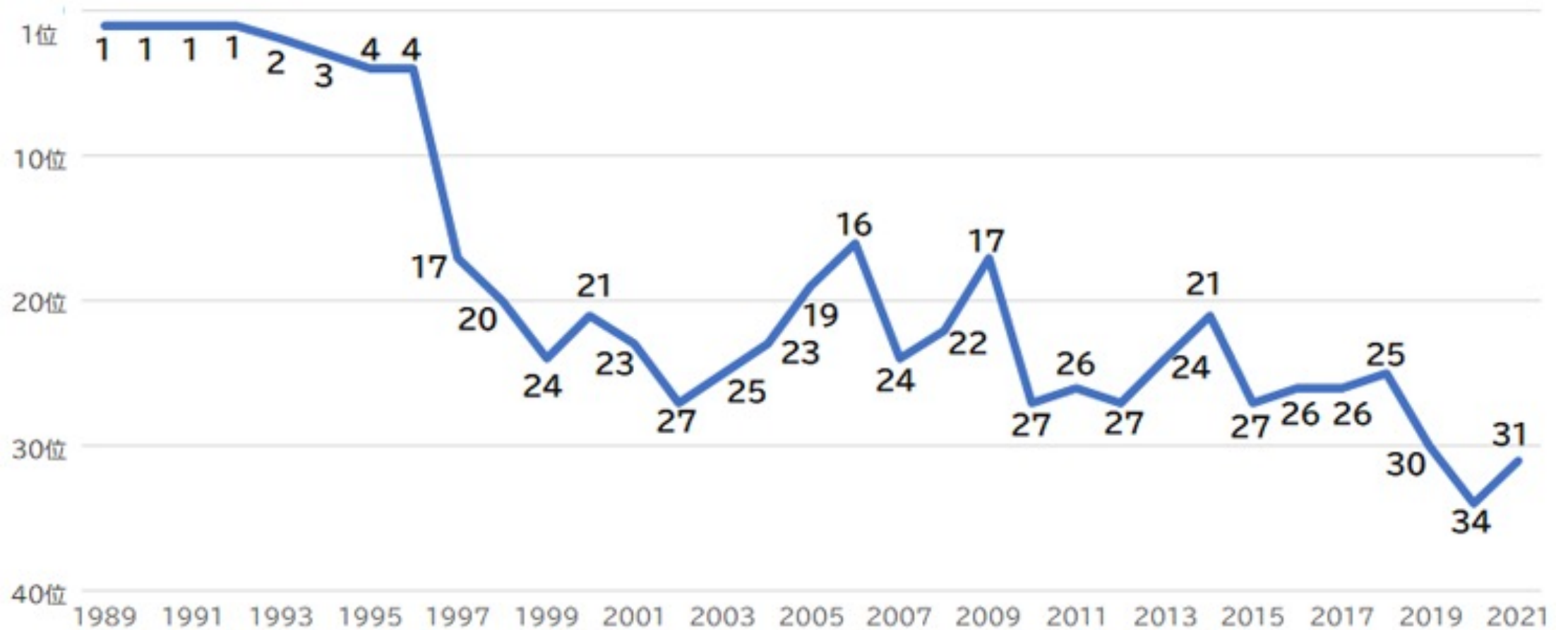
- DX: 「デジタル技術が浸透する社会で、人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させること」
- 情報（デジタル）技術によって経験される**人々の生活世界における内面的な美的価値**が良い生活へとつながる：デザインが生活世界の理解の手段となる。

INFORMATION TECHNOLOGY AND THE GOOD LIFE
Erik Stolterman and Anna Croon Fors, Umeå University 2004



イノベーション経営とは 複雑適応系の時代の経営

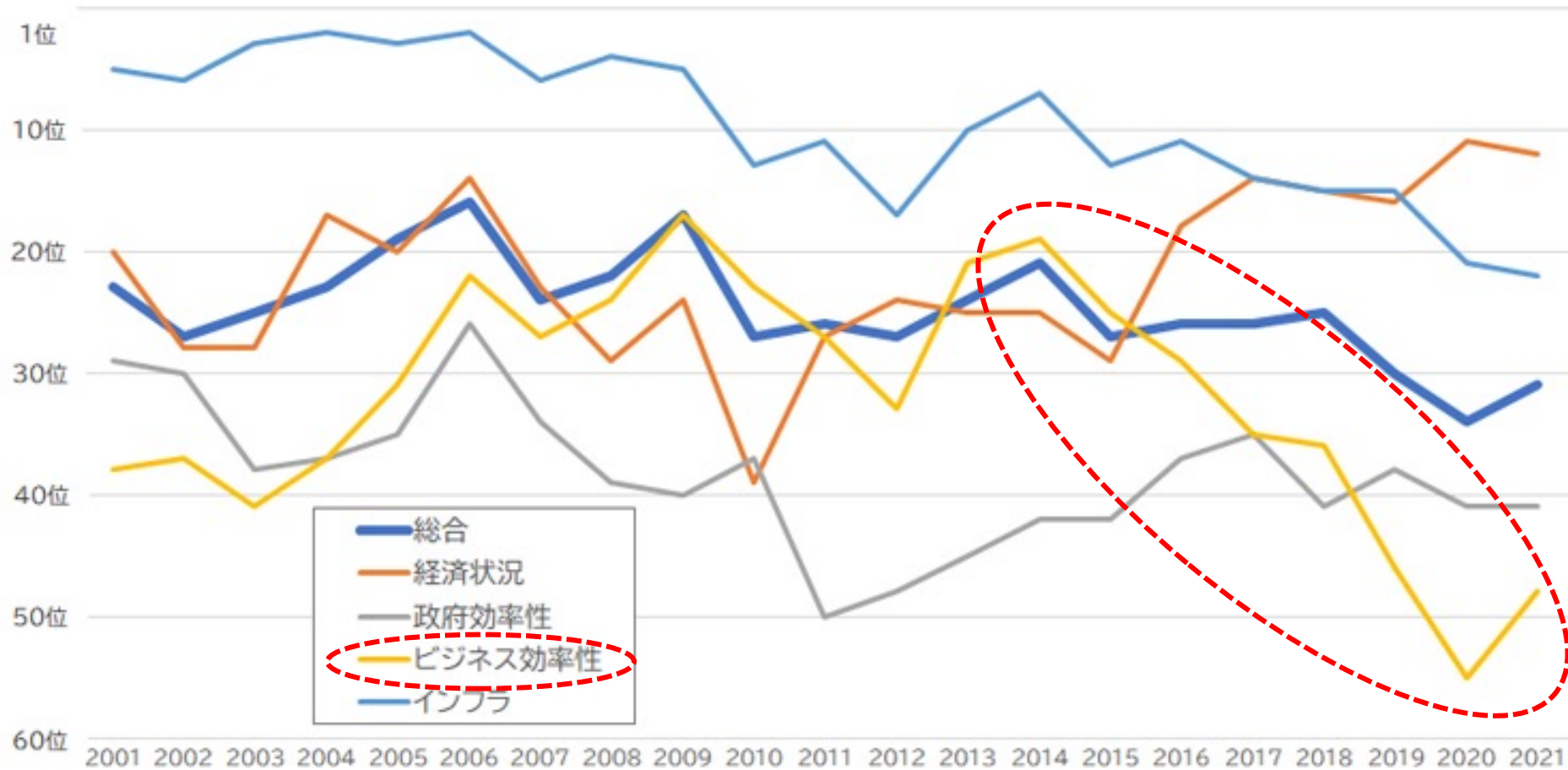
IMD「世界競争力年鑑」日本の総合順位の推移



出所：IMD「世界競争力年鑑」各年版より三菱総合研究所作成
<https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/20211007.html>

4大影響要因でみた日本の競争力順位の推移

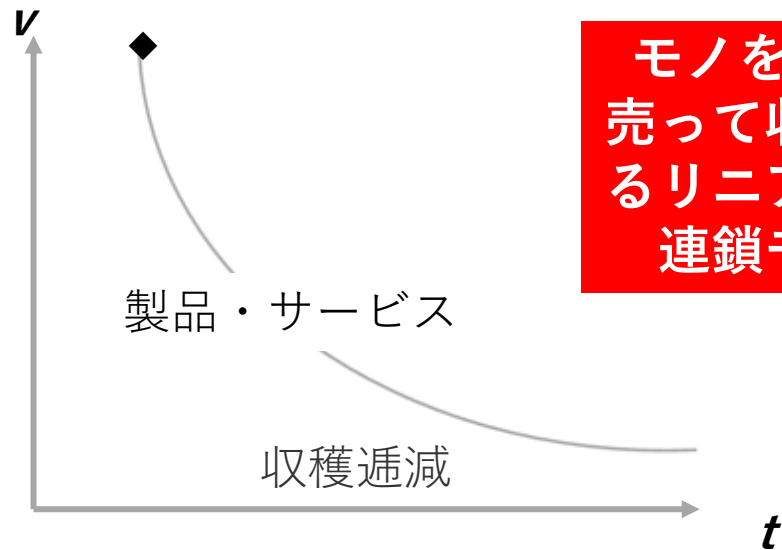
ビジネス効率性の低下と政府効率性の停滞が下げ要因



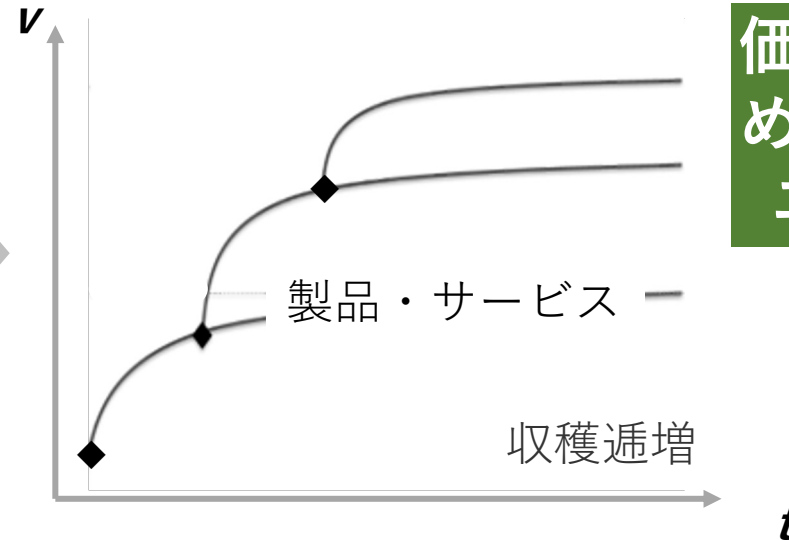
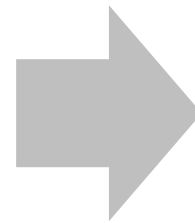
出所：IMD「世界競争力年鑑」各年版より三菱総合研究所作成
<https://www.mri.co.jp/knowledge/insight/20211007.html>

価値構造の変化：単なる“モノからコトへ”ではない

- 価値の基盤がモノから経験（サービス、システム、ソリューション）へ転換
- モノ・コトの「消費」から、社会と関わっていく「増価」を志向する



モノ(コト)の価値
(機能的価値 + 意味的価値)



経験価値 (増価)
(アップグレード、ソリューション、アドバイス)

VUCA

VOLATILITY

Equity, bond and currency market volatility; the lack of stability and predictability.

UNCERTAINTY

The potential change in the inflation index calculation, the potential switch to "smoothing" for pension funds calculating their recovery plan; the lack of ability to foresee what major changes might come.

COMPLEXITY

In understanding these financial markets in the era of the "new normal". The proliferation and increasing complexity of new financial instruments and regulation to deal with increasingly complex markets, moving in ways experts have never seen before.

AMBIGUITY

The resulting feeling. Is this the great rotation from bonds to equities? Or will bond yields stay low for longer? What is the best course of action?

VUCA (不安定、不確実、複雑、曖昧)



VOLATILITY

Equity, bond and currency market volatility; the lack of stability and predictability.

AMBIGUITY

...resulting feeling. Is this the great rotation from bonds to equities? Or will bond yields stay low for longer? What is the best course of action?

VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous)

VUCA2.0



Vulnerable(傷つきやすい)



Unaccountable(責任の見えない)



Chaotic(混沌とした)



Aggressive(攻撃的な)

複雑適応系の時代の経営

- **試行錯誤型**のプロセス（知識創造）
- 環境・人間・社会の**本質的価値**に根ざす
- **知識ベース**のビジネスモデル（知識製造業）

デザイン思考が有効な知的的方法論となる

新技術
(NT: New Technology)

高コストの古い組織
(E00: Expensive Old
Organization)

$$NT + OO = E00$$

古い組織やシステム
(OO: Old Organization)



DX

高コストの古いシステム

$$DX + OS = EOS$$

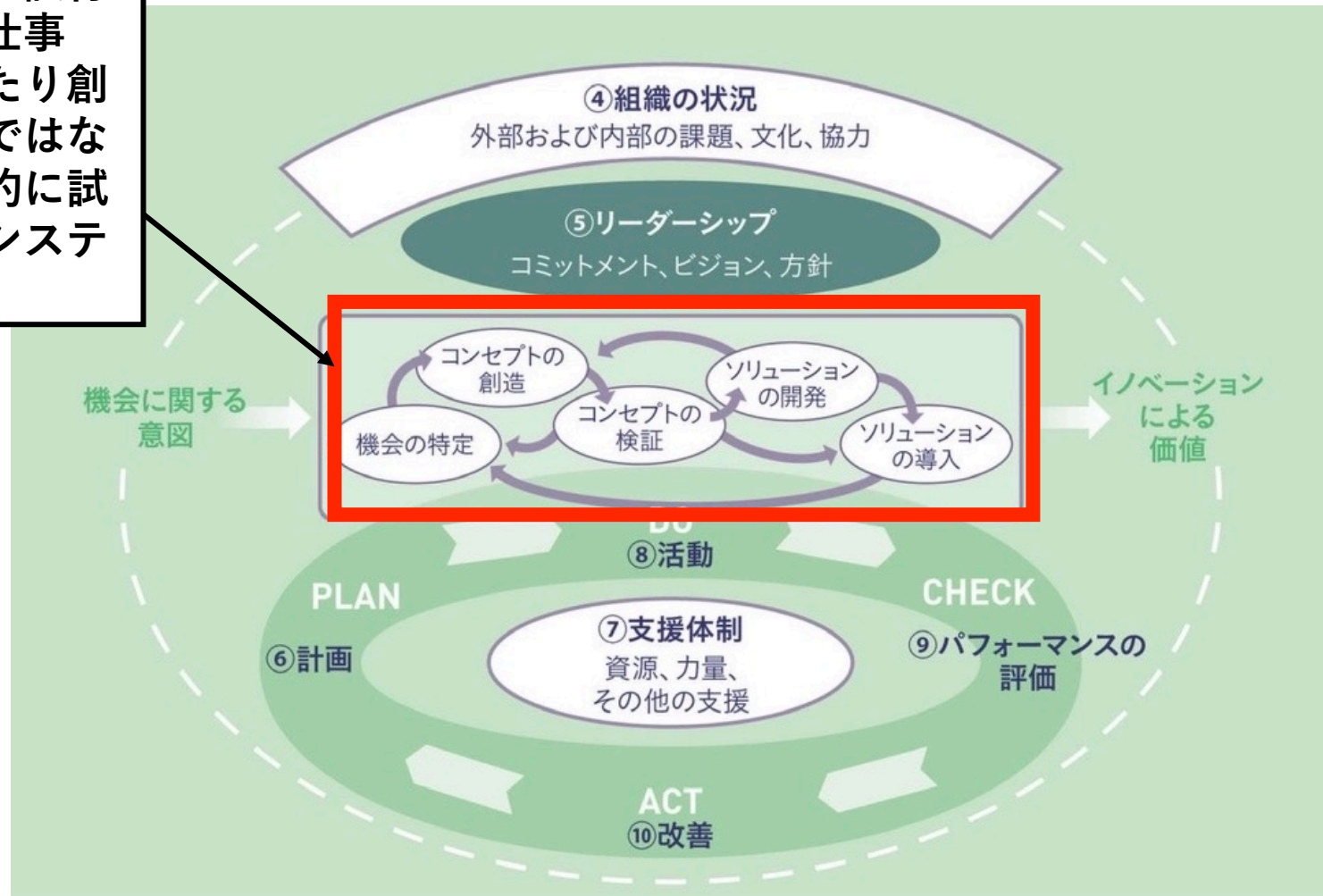
古い経営システム



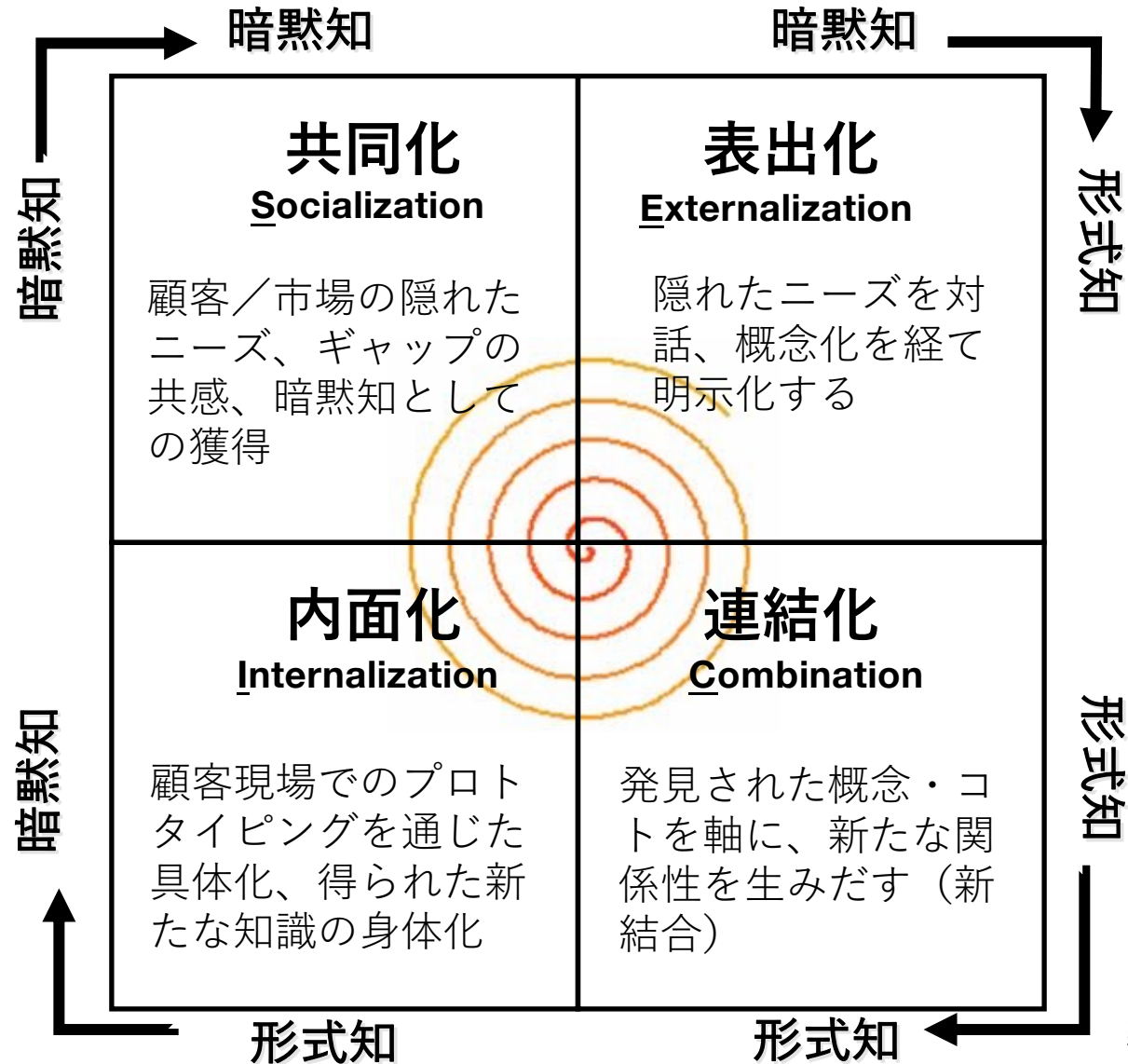
イノベーション経営の経営システム 中核となる知識創造とデザイン思考

イノベーション・マネジメントシステム(IMS) ISO56002 (2019)

- イノベーションとは試行錯誤をするという仕事
- ただ失敗を許容したり創造性を奨励するのではなく、効果的・効率的に試行錯誤できる経営システムが不可欠



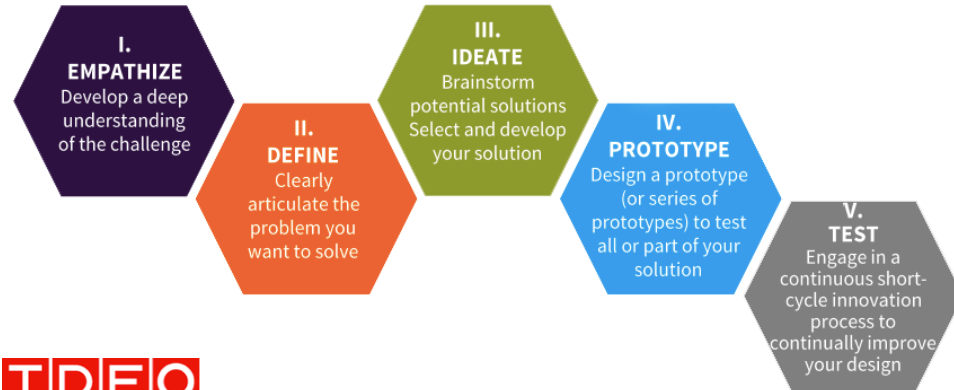
組織的知識創造：イノベーション活動の中核



野中・紺野(1995,2012)

デザイン思考の「プロセス」

From Tacit to Explicit



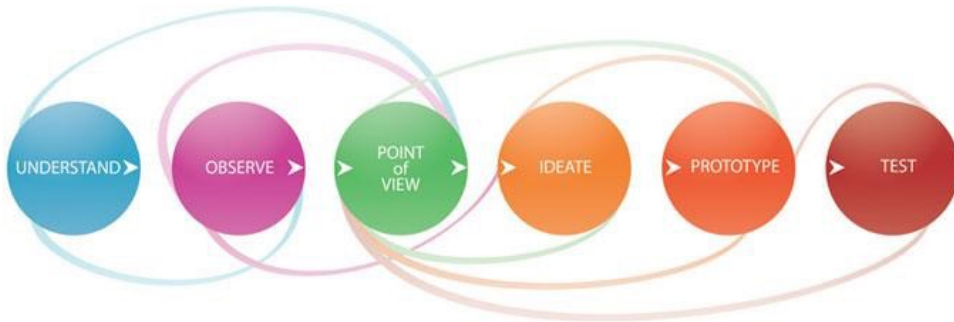
<http://springhillsschool.org/design-thinking-process/>

The design process is what puts Design Thinking into action.
It's a structured approach to generating and developing ideas.

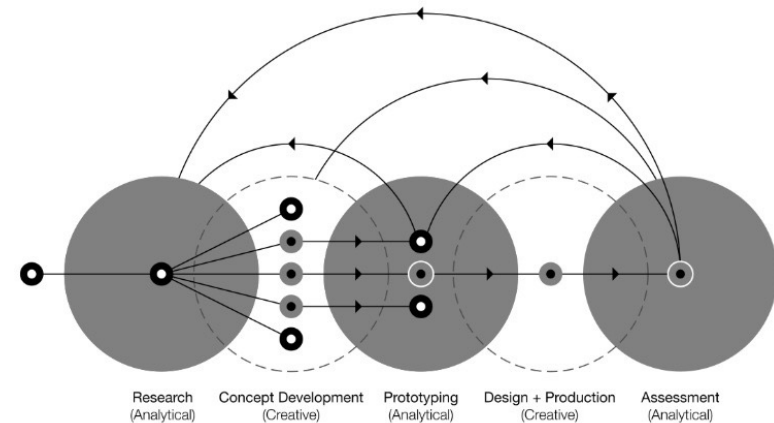
The five phases of the design process:



Integration: experimental



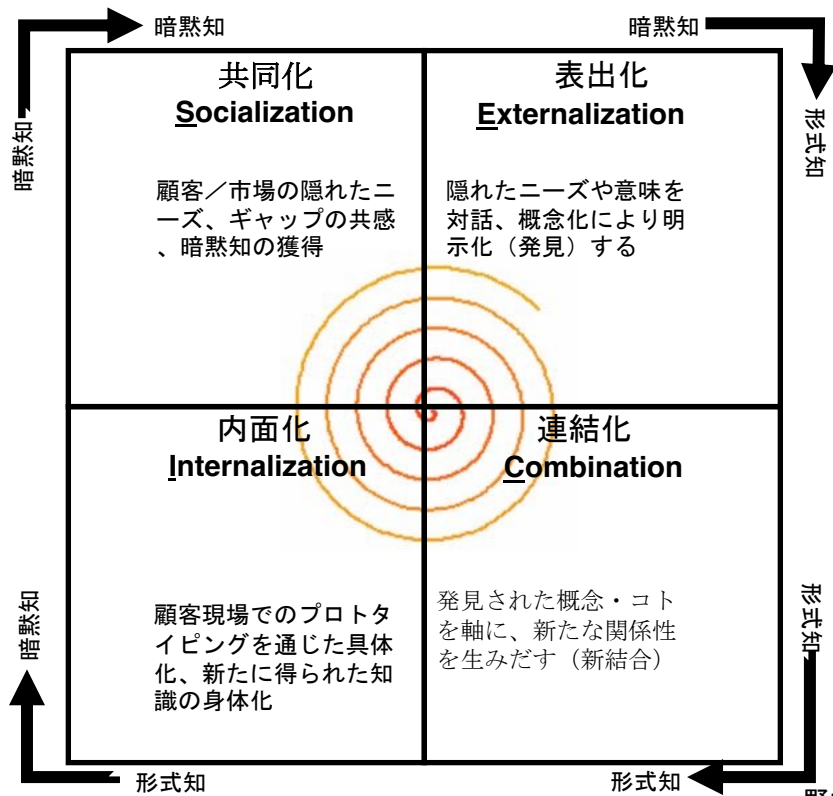
Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University



<https://jp.pinterest.com/pin/149674387594761219/>

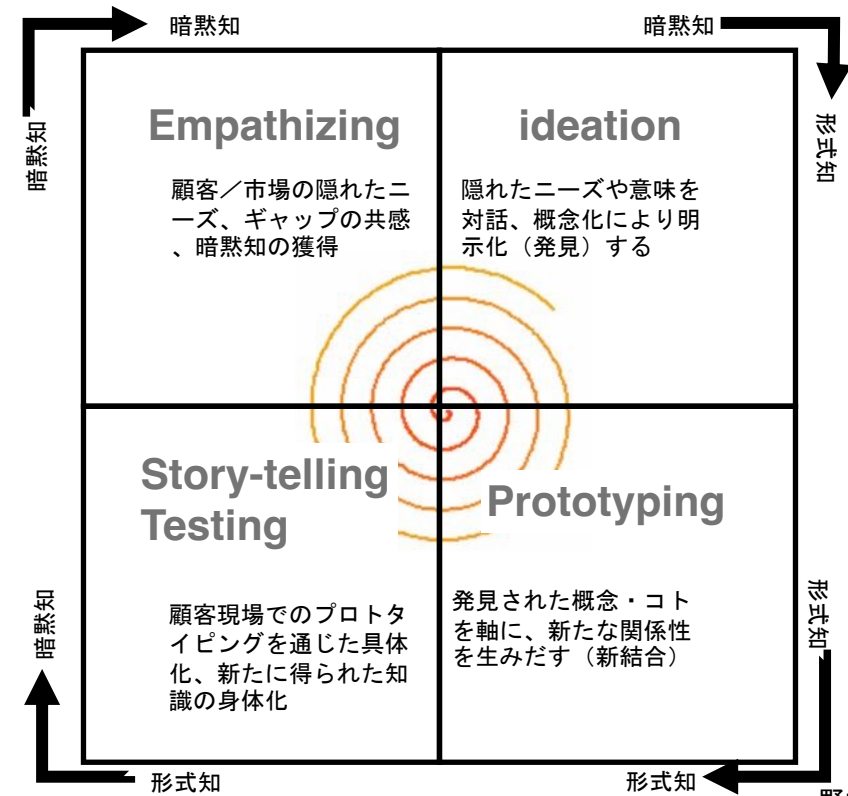
知識創造プロセス(モデル)としてのデザイン思考

知識創造プロセス



野中・紺野(1995,2012)

一般的デザイン思考プロセス



野中・紺野(1995,2012)

出典：紺野登、野中郁次郎(2018)『構想力の方法論』日経BP社.

デザイン
の100年

デザイン思考はデザインか？

デザインはこの100年、産業イノベーションの名脇役だった

インダストリアルデザインの登場

デザインの
100年

- 1900年以降普及した概念
Industrial Art
 - もともとは「工業芸術」を一般化する造語
- 1907年 ドイツ工作連盟
- 1913年 米国特許委員会
- 1915年 英国デザイン工業会
- 1919年 バウハウス（ドイツ）

1927

デザイン
の100年



デザインマネジメント1.0

GMはデザインでフォードを凌駕

デザインの
100年

Harley Earl (GM)のデザインイノベーション

- クルマのスタイリング（デザイン）部門
- モデルラインアップ
- ドリームカー（コンセプトカー）
- モックアップによるデザイン



THE DAVINCI OF
DETROIT

Standing six foot four in his two-tone shoes, Harley Earl towered over every other giant of the American car business. Part Boticelli, part P.T. Barnum, this Renaissance man in the snap-brim fedora created the tail fin, the concept car, the auto show, and the very idea that a car not only could be – but should be – a public declaration of personal style. Welcome to the story, improbable but true, of America's greatest car designer, and of the car company where his spirit still lives today. ▶



情報社会はデザインの力で技術と人間の間を繋いで広がった

それまで存在していなかったモノにカタチを与える

1983

1989

デザインの
100年



<https://www.turbosquid.com/ja/3d-models/lisa-mouse-a9m0050-3d-1318559>

<http://www.tu.no/it/2012/09/02/husker-du-gridpad-og-newton>

デザインマネジメント2.0



経験価値を創出するデザイン
が新たなイノベーションを生
み出す時代に

家で最高の時間を味わう



デザインマネジメント3.0

デザインの
100年

デザインマネジメント4.0

デザインの
100年

デザインマネジメント：経営資源としてのデザインの知を活用する方法論、ツール

デザインマネジメント1.0 デザインマネジメント2.0 デザインマネジメント3.0 デザインマネジメント4.0

マーケティング+デザイン



モノのデザイン（形態）

機能価値 + 意味価値

経営戦略+デザイン

技術革新+デザイン

技術に形態を付与
するデザイン



認知価値

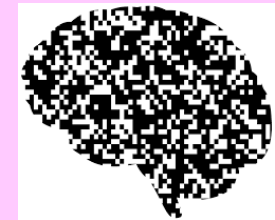
イノベーション+デザイン

デザイナーの方法を
イノベーションに活
用（デザイン思考）



経験価値

エコシステム+デザイン



社会構造・システム・
生態系、内面世界を革
新・持続するためのデ
ザインの活用（デザイ
ン思考・アート思
考・・・）

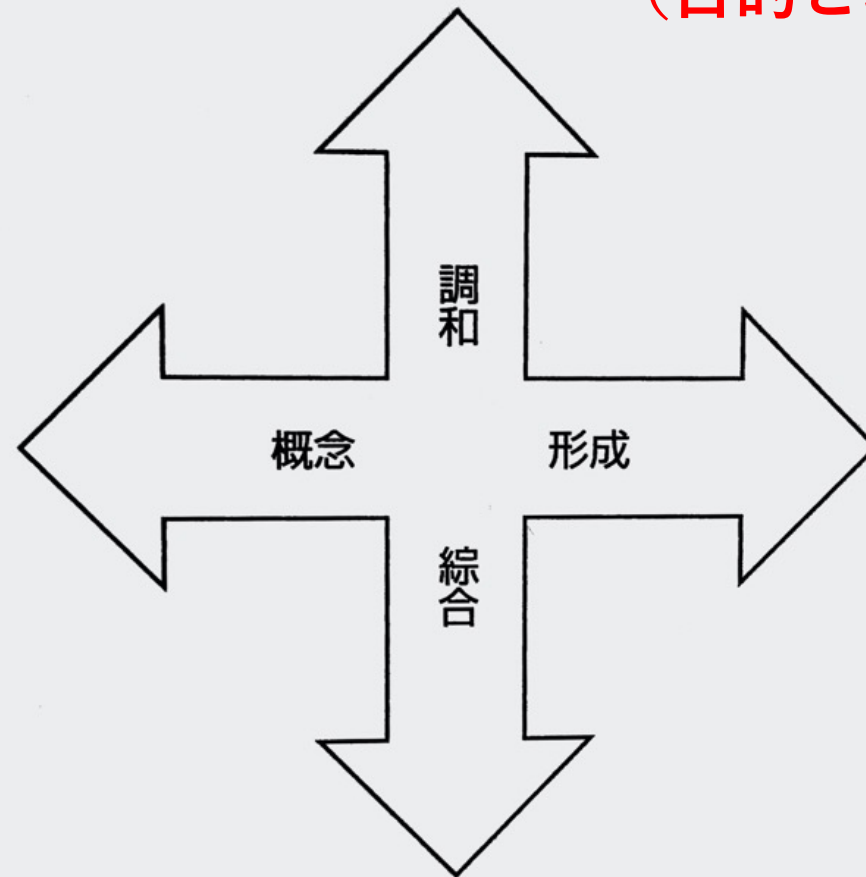
精神価値

「デザインの思考」はデザイン思考だけではない

【知識デザインの2つの軸】

内省的認知に
基づくデザイン

統合・調和するデザイン
(目的と現実を繋ぐ構想力)



体験的認知に
基づくデザイン

経験から知識を生む力
(一般的デザイン思考)



紺野登『知識デザイン企業』ART COMPANY
日本経済新聞出版社 2008年02月21日

