

論文

VUCA / BANI時代のデザイン経営戦略

岩谷昌樹*

八重樫文**

要旨

本稿では、VUCA / BANIと言われる現代ビジネス世界において、デザインがどのようにこれからの経営戦略に用いられるべきであるかについて検討する。

国内外の文献を検討することで、①ラジカルデザイン革命を興すイノベーション資本、②ピボット思考でのエコシステムの構築、③ファンタジー経済に誘うデザイン3.0、④アブダクションでスペキュラティブ（思索的）デザインを呼び込む、⑤イノベーション・ソムリエとしてのデザイナー、⑥デザイン・フォー・ライフに向き合う姿勢、⑦価値主義にシフトしていることへの目覚め、という7つの観点を定め、本稿の目的に関わる理論や事例を抽出し整理した。

現代デザインのフェーズであるデザイン3.0は、人とは何か、暮らしとは何かといった本質的な問いに対して、人の心を刺激して揺さぶるような気付きを発信することによって、「本当の豊かさとは何か」を追究する姿勢にある。このデザイン3.0という「誠の花」を咲かすためには、それを実現させるデザイン経営という「種」を仕込んで、蒔いていかななければならない。前段階のデザイン2.0（社会状況の変化に応じて、人が巧く暮らすために求められる技術を探り入れていくこと）での教訓を得ながら、現代のデザインには、資本主義から価値主義への社会への大転換に資するものとしての大きな使命が託されている。

キーワード

デザイン経営戦略、デザインマネジメント、VUCA、BANI

* 東海大学経営学部 教授

** 立命館大学経営学部 教授

目 次

- I. はじめに：デザインを真剣に受け止める時代の到来
- II. VUCA / BANI 時代のデザイン経営戦略の検討
 - 1. ラジカルデザイン革命を興すイノベーション資本
 - 2. ピボット思考でのエコシステムの構築
 - 3. ファンタジー経済に誘うデザイン 3.0
 - 4. アブダクションでスペキュラティヴ (思索的) デザインを呼び込む
 - 5. イノベーション・ソムリエとしてのデザイナー
 - 6. デザイン・フォー・ライフに向き合う姿勢
 - 7. 価値主義にシフトしていることへの目覚め
- III. おわりに：価値主義社会での「誠の花」の咲かせ方

I. はじめに：デザインを真剣に受け止める時代の到来

ダボス会議と称される世界経済フォーラムが 2 年に 1 度、発表しているものに “The Future of Job” がある。近未来に求められる仕事と、それに伴い人々に求められる能力に関するレポートである。

2020 年版では、グローバル企業 300 社以上のマネジャーに対して行なった調査結果をもとに、2025 年に仕事で求められる能力として次の 15 項目：①分析的思考とイノベーション、②アクティブラーニングと学習方略、③複雑な問題の解決、④論理思考と分析、⑤創造性・独創性・自発性、⑥リーダーシップと社会的影響力、⑦技術の利用・監視・制御、⑧技術設計とプログラミング、⑨レジリエンス・ストレス耐性・柔軟性、⑩推理力・問題解決力・発想力、⑪エモーショナルインテリジェンス、⑫トラブルシューティングとユーザーエクスペリエンス、⑬サービス志向、⑭システム分析・評価、⑮説得・交渉、を掲げている (World Economic Forum, 2020)。

これらの能力から容易に思い浮かぶのは、スマートフォンを生み出した Apple である。iPhone という新たなデバイスを世界市場に投入し、多くの国の人々のライフスタイルを一変させ、それを定着させた。水野誠一 (IMA: インスティテュート・マーケティング・アーキテクチュア代表取締役、元西武百貨店社長) は、iPhone は CI から製品デザイン、サービスデザインに至るまで、徹底して自社文化のブランディングにこだわった「ホロ・デザイン (全体の中の個、個を取り巻く全体、その双方を包括的に考えていくマーケティングに基づいたデザイン)」の成功事例とする (水野, 2015, pp.242-245)。

ジャスティン・マガーク (ロンドンのデザインミュージアム主任学芸員) とブレンダン・マクゲットリック (ライター、デザイナー) は、このスマートフォンについて評し、結論として「デザインを真剣に受け止めた企業が最大の価値を有することになったのは偶然ではない」(McGuirk and McGetrick, 2017) と括っている。さらに、「我々はポケットにスーパーコンピュー

タをしのばせ、画面を通じて世界と触れ合うようになった。その結果、ソフトウェア、UI、UX といった、全く新しい領域のデザインが生まれた。デザイナーは自身のスキルを駆使して、我々の日常生活の多く（仕事の仕方やコミュニケーション、遊びのスタイル）に不気味なほどの影響を与えている」(McGuirk and McGetrick, 2017) と述べている。

アリス・ローゾン（デザイン評論家）も「誰一人としてデザイン（もしくはデザインの影響）から逃れることはできない」(Rawsthorn, 2013 訳書, 2013, p.9) という同様の見解を示す。デザインがこの世界に遍在する要素であり、自覚しなくとも、どのように感じ、行動するか、あるいは、どのように他者から見えるかを左右すると捉える。

確かに、デザインが商業のツールとなる有史以前、つまり先史時代から枝や石を尖らせて農具にし、粘土を成形して食べ物や飲み物の器にしていた時代から、すでにデザインは存在していた。戦国の世では鎧兜や武器のデザインが勝敗を分かつ決定打となった。有名な話だが、フローレンス・ナイチンゲールはクリミア戦争下で従事していたトルコの英軍従軍病院で、患者の死因の多くが戦闘での負傷ではなく、病棟の不衛生さである現状を政府に訴えるべく、分かりやすく、なおかつ説得力を持たせるために円グラフなどのビジュアルで示した。情報デザイン（インフォグラフィックス）の先駆けである。

近代では、デザイン史が教える通りに包装・広告・製品・看板といった身の回りの至るモノがデザインの領域となった。会社が有する、あるいは商品に施されるロゴマークは記号消費の象徴となり、膨大な付加価値を生み出す源泉となった。戦後イタリアにおいてオリベッティ社などで活躍し、「デザインとは、まず人間の行動・思考に関する人類学的考察が必要であり、そのビジュアル表現がデザインである」(内田, 2011, p.29) と捉えたエットレ・ソットサスの体験でもこれは確認できる。

ソットサスは、デザイナーの主題は社会全体が関わっている希望にかたちを与えるという政治的展望にあったと見なした。新しい野蛮さを駆使して、責任あるデザインをもってして、人々の生活をより良くしていくこと。それが理想（ユートピア）であり、希望であった。しかし、それが実現するとビジネスオリエンテッド（商業目的）がインダストリアルデザインの主題となり「メイド・イン・イタリー」が「うっとおしい標榜の主題」となった、と述懐している¹⁾ (Sottsass, 2010, 訳書, 2012, p.167)。

「デザインとは、意味ある秩序状態（オーダー）をつくり出すために意識的に努力すること」と見なすヴィクター・パパネック（デザイン評論家）が「人はだれでもデザイナーである。ほとんどどんなときでも、われわれのすることはすべてデザインだ。デザインは人間の活動の基礎だからである。ある行為を、望ましい予知できる目標へ向けて計画し、整えるということが、デザインのプロセスの本質である」(Papanek, 1971, 訳書, 1974, p.17) と説いたのは 1971 年のことだった。

それから半世紀が過ぎ、この揺るぎない視点に倣うかのように、現在ではデザイナーでなくてもデザイン思想家にはなれるという認識が定着しつつあることは、デザインが人々にとって欠かすことのできない、そしてデザインを日常的に行なっていることの証しとなってきた。そこで本稿では、VUCA (Volatility : 変動性, Uncertainty : 不確実性, Complexity : 複雑性, Ambiguity : 曖昧性) であり、BANI (Brittle : 脆い, Anxious : 不安, Non-linear : 非連続, Incomprehensible : 不可解) であると言われる現代ビジネス世界において、デザインがどのようにこれからの経営戦略に用いられるべきであるかについて検討する。

II. VUCA / BANI 時代のデザイン経営戦略の検討

1. ラジカルデザイン革命を興すイノベーション資本

経営の「超グル」と称されるトム・ピーターズ (エコノミスト) は、ビジネスシーンにおけるデザインのもたらす力に早くから注視しており、次のような点を主張している (Peters, 2005 訳書, 2005, p.12)。

- ①デザインは「キレイな薄皮 (patina : 小手先のうわべの処理)」ではなく「魂の居場所 (state of the soul)」である
- ②デザインは「仕上げのプロセス」ではなく、徹底したデザイン感覚が企業戦略の本物の推進力となる
- ③デザイナーを戦略作戦本部から遠く離れたオフィスに閉じ込めておくのではなく、取締役会に招き入れて、CEO の隣の席を与えるべきである

これらもまさに Apple そのものを物語っている。Apple は Amazon や Tesla と同様にイノベティブなリーダー (スティーブ・ジョブズ, ジェフ・ベゾス, イーロン・マスク) が牽引してきた。それは「イノベーション資本」と捉えられ、以下の 4 つの資本から成り立つものとされる (Dyer, Furr, and Lefrandt, 2019)。

- ①ヒューマン資本 : 未来志向で問題を創造的に解決でき、影響力のあるリーダー
- ②ソーシャル資本 : 豊富な人脈を有し、知識の入手法を知っていること
- ③レピュテーション資本 : 誰も行なわなかったような重要な意思決定を見せつけること
- ④インプレッション資本 : それら 3 つの資本を通じて注目を浴びること

こうしたイノベーション資本を用いて、イノベーションを持続的に興すには、ゲイリー・ピサーノ (ハーバードビジネススクールのハリー E. フィギー経営学教授) が示すように、以下の 3 つを整えることで「創造的な構造 (creative construction)」を有することが必須である (Pisano, 2019)。

- ①イノベーション戦略の創造 : Netflix のようにオンラインを活用したビジネスモデルをつくる

②イノベーションシステムのデザイン：ホンダジェットのようにコア技術を活用した新規事業に進出する

③イノベーション文化の創出：Pixar のようにクリエイティブな組織を築く

ここで明白となる事実、イノベーションを興すのは容易ではなく、クリエイティビティといかに巧く接続するかということが決め手となり、それがほとんどの企業の経営戦略のレゾナント（存在理由）となってきたということである²⁾。この視点は、マーティ・ニューマイヤー（経営コンサルタンティング会社ニュートロン創設者）が「今日、私たちは血の通わないイノベーションはつまらないと気づきつつある。美学のない製品は魅力がない。意味のないブランドは好ましくない。倫理のないビジネスは持続不可能だ。私たちをここまで連れてきた経営モデル（効率優先のシックス・シグマ：総合品質管理運動）は、この先に進むパワーが不足している」（Neumeier, 2009 訳書, 2012, pp.13-14）として、それには差別化を推進させるイノベーションが必要であり、そのイノベーションを推進させるのはデザインであると主張する。

ここでいうデザインとは「実現可能な未来を具体化する」「刺激的な製品を考案する」「顧客との架け橋を築く」「厄介な問題（持続的で、蔓延していて、捉えにくいために解決不能と思える難問のこと）を解決する」といった技能を示す。それはパパネックが 1971 年に「デザインと言う仕事の究極の目標は、人間の環境と人間の使う道具、さらに人間自身をも変革すること」（Papanek, 1971, 訳書, 1974, p.31）と示した以来、不変の在り方である。

リチャード・バックミンスター・フラワー（アメリカの思想家）が 1990 年に示した「この世界に存在する利用可能なあらゆる資源を、爆発的に増えつつある全人類に奉仕させるには、既存の資源を効率良く用いるようなラジカルデザイン革命を興すしかない。これを行なうのは、まじないを唱えるだけの政治家ではない。技術界の果敢なイノベーターに課せられた使命である」（Pawley, 1990 訳書, 1994, p.12）というテーゼにもピッタリと当てはまる。

1919 年 4 月、第一次世界大戦が終わった後の社会を新たに創出しようとする喜びに満ちた工芸家の立場を示した、以下のような「バウハウス宣言」にも通じる普遍的なデザイン・アティチュードでもある。

「われわれは、工芸家と芸術家との間に高慢な壁をつくろうとする階級的なうぬぼれを持たない新しい工芸家の組合をつくるのだ！ われわれは力を合わせて、建築・彫刻・絵画のすべてが形になるような新しい未来の建築を、将来幾百万という工芸家の手から生まれ、天へ昇って、未来の信仰が結晶したシンボルとなるような新しい建築を欲し、考えだし、創りだそうではないか」³⁾

2. ピボット思考でのエコシステムの構築

現代のビジネスでは業界の垣根が取り去られ、競合他社が全方位から登場するようになって

た。ボーダーラインがボーダレスになったことで「自社は何業界であるか？」ということは関係なくなった。カスタマーインサイトがイノベーションの旅の出発点であることには変わらないが、それに基づいて、どのようなエコシステム (生態系) を築いて、どのような価値を提案 (バリュー・プロポジション) するのかで競い合うようになった。

価値の提案は「エンドユーザーにどうなってほしいのか？」という問いのもとで企業努力をなし、その結果、顧客が享受する効用のことである。例えば自動車はモビリティ・ソリューション、銀行はフィンテック・プラットフォーム、薬局は健康管理センターといったエコシステムから価値を提案し、価値を創造 (バリュー・クリエーション) する。価値の提案は持続的なものではなく、常にそれで合っているかを確認しなければならない。いわば「ポストトータム」を必要とする。直訳すると「死体解剖」となるが、価値の提案が顧客を満たしているかどうかを客観的に細部まで確認する「事後検証」のことである。エコシステムの構築には、この視点が欠かせない。

ロン・アドナー (ダートマス大学タックビジネススクール教授) は、エコシステム戦略の中心は、どのようなパートナーと連携し、協働するかにあると唱える (Adnar, 2021 訳書, 2022, p.19)。これは従来のサプライチェーンや流通チャネルといった役割が最初から明確になっているものとは異なり、どこがいつ何をするのかという役割をパートナー間で取り決めることが、戦略に独自性を与える。それは価値の構造 (バリュー・アーキテクチャー) を整えるということの意味する。つまり、価値の提案を構築するための要素をまとめ、それを配置したものが価値の構造となる、この点でエコシステムとは、自社とパートナーとが協力し合い、エンドユーザーに価値の提案を行なう構造のことを示す (Adnar, 2021 訳書, 2022, p.54)。

ジョセフ・テインター (考古学者) が著した *The Collapse of Complex Societies* (1988) では、過去 200 年間で起きた 20 以上の社会崩壊の事例検証から「人間社会は問題解決のための組織である」ということが示された (Tainter, 1988)。それとともに、連綿と課題に対応していくと組織や社会が複雑化し、ある時点で複雑さのコストが利益を上回り、システムが崩壊する恐れがあるとも指摘された。エドワード・ギボン (歴史家) の『ローマ帝国衰亡史』(1776) では、このテインター説と同じく、帝国崩壊理由を「国家の様々な部門を司る大臣や役人の数が以前より数倍に増加した結果」、つまり膨れ上がった官僚機構を維持するための過剰な税金に耐え切れず、民衆が反乱を起こしたからだとされる (Gibbon, 1776 訳書, 2020)。

エコシステムもこの原理と同じく、常にシンプルな構造を採ることが求められる。シンプルを求めるには、ウィル・ページ (Spotify 元チーフエコノミスト) が、音楽業界がインターネットを全面的に受け入れ、レコードレーベル (CD, DVD) よりもダウンロードやストリーミング、サブスクリプションを利益の主要な源泉に変えていったという実体験を通じて、ピボット思考が現在 (VUCA / BANI 時代) では何より重要であると唱えていることに注視しなければならない

ない。ピボット思考とは、現在通っている、あるいは目の前に広がっている迷路を合理的で最適（データ分析による経済学的思考）な通路を導き出して、ルールに従って進んでいくのではなく、そうしたルールは無視して、迷路の外側を迂回する形（データの裏を読み、対立を解消していく経営学的思考）で突破するということである（Page, 2021）。

その姿は、まるで蔓から蔓へと飛び移るターザンのようである。ジム・グリフィン（テクノロジスト）は、スーパーノバ・カンファレンス（2009年サンフランシスコで開催）で、古いアイデアから新しいアイデアに乗り移り、ビジネスモデルを破壊的に刷新し、路線変更（pivot）することを「ターザン経済」と称した（Page, 2021 訳書, pp.19-20, p.52）。肝心なのは、いつ古い蔓を手放し、新しい蔓を掴むかというタイミングを見極めることである。

3. ファンタジー経済に誘うデザイン 3.0

ターザンのように達者に時機を逃さずピボットすることは難しい。2000年代中頃まで世界の携帯電話市場を牽引していた Nokia はスマートフォンへの移行に乗り遅れ、2013年に Microsoft に 70 億ドルで買収され、その数年後、償却された。ザ・ビートルズのレーベルだった EMI もデジタル配信の波に乗り損ね、2012年に消滅した。他にもカメラ業界の Kodak、レンタルビデオ業界の Blockbuster など、この類は枚挙に暇がない。

ピボットのためにターザンとしての役目を担うのは、組織変革論で示される「コーポレート・エクスプローラー（CE：社内の経営資源を再活用してイノベーションを起こすリーダー）」である。この CE には、次の 4 つの特徴がある（Binns, O'Reilly, and Tushman, 2022）。

- ①的確で説得的な戦略的抱負があること
- ②着想が斬新で、育成・量産化ができるイノベーションを興せること
- ③コア事業部とは別に探索事業部を設けるという「両利きの組織」で対応すること
- ④探索事業にリーダーシップを発揮すること

こうした 4 つの特徴から CE がピボットを定める際には、古賀徹（九州大学大学院教授）が言うところの「デザイン 3.0 の波を掴む」ことが最も有効である（古賀, 2019）。古賀によると、デザインには 3 つあり、1 つは設計図をつくること、人がどのように暮らし、働くのかといったことに対して、それを実現するためのブループリントを示すこと、これをデザイン 1.0 とする。デザイン 2.0 は社会状況の変化に応じて、人が巧く暮らすために求められる技術を採用入れていくこと。それに次ぐデザイン 3.0 とは、それが成熟した状態（深い事柄や根本的な概念が反省された上で、発信すること）であり、人とは何か、暮らしとは何かといった本質的な問いに対して、人の心を刺激して揺さぶるような、あるいは視覚化されることで初めて気付きを得るようなデザインで示すということである。

クレイグ・M・ボーゲル（シンシナティ大学デザイン学部教授）らは、2000年代中頃、iPod、

任天堂 DS, OXO 「グッド・グリップス」などの事例を引きながら、これからは経験価値を与えることよりさらに進んで「ファンタジー (少なくとも現時点では現実となっていない, 魅力的な経験)」を授けることだと示唆した (Vogel, Cagan, and Boatwright, 2005 訳書, 2006, pp.130-133)。その後 20 年はこの通りに、手のひら (スマートフォン) で買い物も音楽も映像も時間と場所を問わず消費できることを可能にした多くのプラットフォーマーが登場した。これはまさにファンタジー経済の到来である。ただし、ここでのデザインの関わり方は、本質的な問いへの気付きを誘うようなもの (デザイン 3.0) ではなく、デザイン 2.0 となる。

2010 年, ハルトムット・エスリンガー (ドイツのインダストリアル・デザイナー) が「プリウス」の事例を引き、現代は製品を使うことで精神的な豊かさを味わえる「融合工業デザイン」の時代だと指摘した (Esslinger, 2009 訳書, 2010, pp.iv-v)。しかし、これもデザイン 2.0 の範疇である。エスリンガーは、これまでの戦略的デザインのマントラ (決まり文句) を次のように示した (Esslinger, 2012 訳書, 2014, p.215)。

- ・ 1960 ~ 1970 年代 : Volkswagen 「ビートル」のように「Satisfy me (私を満足させて)」という消費者が製品を求めた時代
- ・ 1980 ~ 1990 年代 : Sony 「ウォークマン」のように「Seduce me (私を誘惑して)」という製品が消費者を引き付けた時代
- ・ 2000 年代 : Apple の iPhone のように「Change us (私たちを変えて)」という製品がライフスタイルツールとなった時代
- ・ 2010 年代 : 製品が手段となって「Know me (私を理解して)」という消費者と製品が一体化した時代。まさに「プリウス」は自身の環境への配慮を示すアイテムとなった。

要は、その時代それぞれで「デザイン・クラシック (長く市場に留まる製品モデル。剣持勇が言うところの「蓋然性 : そうであろうと思われるさま」(内田, 2011, p.33) に富んだもの)」があり、消費者の心に響く「デザイン・ステートメント (デザインの背景やコンセプトを説明した文書)」があったということである⁴⁾。そうした変遷を経て、今後においてはプラットフォーム・ビジネスモデルの先を見据えたデザイン、言い換えるとデザイン 3.0 を打ち出すことが求められている。

4. アブダクションでスペキュラティヴ (思索的) デザインを呼び込む

杉本貴志 (インテリアデザイナー) はデザインについて考える時、新しい美しさやライフスタイルや紋様といった「何か新しいもの (サムシング・ニュー)」を想像する。それが積もり重なり、時代が少し前進していくような錯覚を持つ。デザインは前進すべきかと言えば、そうだと考えるが、ライフスタイルは前進しなくてはならないだろうか、と問いかけていた (杉本, 2011, pp.88-92)。エスリンガーは、次の 5 つがすぐにも必要となる基本的な変化であり、戦略

的デザインをこれに役立てることを主張する (Esslinger, 2012 訳書, 2014, p.289)。杉本貴志の前進することへの疑問に、これからの時代に見合った形で前進することを示している。

- ①創造的な才能を有する人材を早い段階で発掘して、指導できるようにするための教育プログラムを構築すること (それをクリエイティブサイエンスとして提唱する)
- ②無駄の多い消費文化を止めて、意味のある用途に長く大切に使う文化に切り替えること
- ③人間中心の資本主義と呼ぶのにふさわしい、新しい経済モデルを開発すること
- ④全ての人のために、人間中心のサステナブルなビジネスと経験を創出すること
- ⑤自己満足の保守主義から脱却して、前向きかつ自主的な行動をとること

この変化には、チャールズ・サンダース・パース (アメリカの科学者) が重要であると見なした、インダクション (演繹)、ディダクション (帰納) に次ぐ 3 つ目の推論である「アブダクション (結果から仮説を生成する, 知識の拡大をもたらす拡張的推論)」が重要となる。ドミニク・チェン (早稲田大学教授, 情報学者) は、このアブダクションという仮説的推論 (飛躍的な発想, 直感的な閃き) を滋養するには、無意識に多様な情報を漬け込んでおくことが必要であり、それを自分なりの表現としてミックスする行為が重要だと指摘する (松岡・チェン, 2017, p.69)⁵⁾。これを「謎床 (なぞどこ: 野菜を入れると乳酸菌たちが発酵を通して滋味あふれる漬物を返してくれる糠床のように、知識を投入すると思考を進めるための素材としての問いを返してくれる器)」(松岡・チェン, 2017, p.12)⁶⁾ と名付けているのは言い得て妙である。

それに倣えば、デザイン 1.0 では仮説の提示 (試行錯誤してデザインコンセプトを打ち出すこと) をし、デザイン 2.0 ではそのコンセプトとプロトタイプ (概念と形の操作) の間を行ったり来たりし、それを受け継ぐデザイン 3.0 では鋭い観察眼を持って、新しい意味付けをアブダクション (シャーロック・ホームズが犯人を探し出す過程のように、なぜそうしたのかを明らかにしていく遡行推論) でなしていかなければならない。ロンドンビジネススクールにおいてマネジャーにデザイン教育を行なうパイオニアだったピーター・ゴープは、デザイナーのアブダクション (仮説的推論, 発見法) を巧く用いると、将来開発すべき技術や製品の方向性を指し示すことができるので、デザイナーを研究開発の初期段階から関与させるべきだと 1990 年にすでに指摘している (Gorb, 1990)。

新たなエコシステムをつくる場合、こうした微細な変化に気付くことのできるデザイナーのアブダクション (デザイン 3.0) が当初から組み込まれていることが求められる。その際、誰をエコシステムのパートナーとするのがベストかという、やはりエンドユーザーである。提示されたデザインを受けて、ユーザーそれぞれがそれを自分の生活の中で完成させていく。それには Philips (アムステルダムに本社を置く電機機器メーカー) がインダストリアルデザイン部門の壁に「橋をデザインするのではなく、河の渡り方をデザインせよ」という標語を掲げていたように、デザイナーはフォルムよりコンセプトを優先する姿勢を取らなければならない。つま

り、橋の形を考える前に、橋を架けることが本当に問題の解決になるのかどうかを熟慮するということである。

これは、フィリップ・スタルクが「デザインそのものではなく、それがどのような影響を人類に及ぼすか、ということに興味がある」(佐藤, 2019, p.132) と語っていることと同義である。もっと遡れば、アメリカ・インディアンの「七世代の掟」に、この考えの源流を見ることができる。かつてアメリカ東海岸(現在のニューヨーク州付近)に暮らしていたのは、イロクオイ族というインディアンだった(菅・小池, 2011)。彼らは話し合いを持つたびに「何事を取り決めるにしても、我々の決定が以後の七世代に及ぼす影響をよく考えなくてはならない」と自分たちの義務を誓い合っていたとされる。これはコンセプトを優先させる姿勢の原型である。

その姿勢から示されるモノ(デザイン 3.0)ならば、ユーザーの社会実装を促すものとなり、解決策ではなく討論を、あるいは利便ではなく意味を生み出す。言い換えると、正解を導くのではなく、疑問を引き出すという「スペキュラティヴ(思索的)デザイン」ということになる。したがって、これから重要となるのは、正しい問いを立て、未来へのシナリオを描き、新たな可能性の存在を示すというスキルである。それによりユーザーが新たな自分を発見することができるかどうか肝要である。その時、デザイナーの義務は、パパネックの言葉を借りれば「いまだかつて開かれたことのないドアを叩く」(Papanek, 1971 訳書, 1974, p.39)ということになるだろう。

この場合でのデザインの本質は、ヘンリー・ペトロスキー(デューク大学教授)が言うように、それがいずれ塗り替えられるかもしれないが、少なくとも現時点では自己ベストを出し、さらには全体の最高記録を打ち出した棒高跳び選手に送られる拍手のようなものであり、みんなの精神を高揚させる熟達したデザイナーの偉業となる(Petroski, 2003 訳書, 2008, pp.20-21)。向井周太郎(武蔵野美術大学名誉教授)は、デザインにおいて「まず何よりも考えなければならないのは、『豊かさとは何か』という真摯な問い」(向井, 1986)と述べたが、デザイン 3.0 ではこれについて真摯に向き合わなければならない。

マーティン・エバンス(マンチェスター・メトロポリタン大学教授)が「未来の生活や社会を考える時、消費者の意見は信用に値せず、むしろ障害の 1 つになる」(Evans, 2011) というように、真摯な問いは、マーケットイン(御用聞きをした上での商品開発)よりも、デザインドリブンのプロダクトアウト(デザイナーの発案を優先した商品提供)で解く必要があるのである。

5. イノベーション・ソムリエとしてのデザイナー

コンテンポラリーな戦略論でも、イノベーションをもたらす要素としてデザインが取り上げられ、Apple, IDEO を好例とし、UK デザイン・カウンシルが提唱する「ダブルダイヤモンド・デザインプロセスモデル(問題を発見し解決するまでに 4D: Discover, Define, Develop,

Deliver を迎えること」や、スタンフォード大学 d. スクールでの教育に注目している (Clegg, Pitelis, Schweitzer, and Whittle, 2023, pp.147-154)。

パーソンズ美術大学で教えるレア・アレクサンダーらは、① Mind (誰に)、② Mission (なぜ)、③ Method (どうやって)、④ Multiplicity (何を)、という 4 つの M の特性を持つものが、デザインドリブンのトランスフォーメーションであるとし、それがスタートアップの企業家に求められると説く (Alexander, Pember, Press, and Sweatt, 2023)。こうしたデザインドリブンのプロダクトアウトに着手せず、従来通りにマーケットインを続けると、ジョン・A・リスト (シカゴ大学教授) が言うところの「ボルテージ・ダウン (熱気の低下)」となりかねない⁷⁾。

その点で、森永 (2019) がデザイナーの活用に関する先行研究を詳細にサーベイし、そのメリット (機能の中身) を 6 つにまとめているのは示唆に富む。これは技術開発とそれ以外の経営活動への貢献に 2 分され、技術開発には次の 4 つがある。

- ①技術そのものの創出：新たな技術のアイデアを着想して、それを実現する
- ②的確な技術課題の設定：アブダクションという特有な認知スタイルによって、水先案内人のように技術開発の進むべき方向を指し示す
- ③技術の新しい使い道の発見：社内外にある使い道の分からない技術の用途を開拓する
- ④技術移転の促進：他の組織の技術を橋渡しして、新たな技術を生み出す

それ以外の経営活動には、①プロダクト・マネジャー、プロデューサー、社内起業家といったイノベーション・リーダーとしての貢献、②会議や議論を促進するファシリテーターとしての貢献、がある。イノベーションのプロセスを推進するナビゲーターの役割を果たすデザイナーは「情熱的チャンピオン」(Kyffin and Gardien, 2009) とも称される。

森永 (2018) では、そうしたデザイナーをイノベーターとして活用する場合には、技術開発の早期から関与させ、技術のライフサイクルに応じて関与する相手を柔軟に入れ替えて、エンジニアとの認知スタイルの相違 (エンジニアは論理というスジで考えるが、デザイナーはピカッと閃くことを重んじる) を克服することが求められ、そのためには制度設計の工夫などによって、デザイナーの貢献を阻害する組織的な要因をあらかじめ取り除いておく必要があると指摘する。これについては、ヴィヴィアン・ウォルシュ (マンチェスター大学名誉教授) も、デザイン活動には技術開発にもイノベーションにも重なる部分があり、両分野を超えた範囲でも企業活動に貢献できると見なしている (Walsh, 1996)。そして、デザイン活動が行われる場所は、企業の内側であれ外側であれ、容易には適合しない (どの部門で行なうか、あるいは外部のどこで行なうかは、それぞれの文化・伝統によって異なる) としていて、森永 (2018) の言うように、組織的な支援が欠かせない。

そうした支援を受けながら、イノベーターとしてのデザイナーは、山口 (2016) が言うところの「イノベーション・ソムリエ」になることが求められる。それは「未来産業を構想し、イ

ノベーションの全体構造を把握して、創発と回遊のシナリオを構築できる」(山口, 2016, p.200)者である。ここでいう創発とは、「閃き」「天啓を得る」「降りてくる」といった「知の創造(研究という知的営みによって、新たな発見がされた科学知:夜の科学とも呼ばれる)」と「知の具現化(開発という知的営みによって、その科学知を経済的・社会的に価値あるものに仕立て上げること:昼の科学とも呼ばれる。例えばフェライト磁石という知の創造をフロッピーディスクに具現化すること)」(江崎, 2007)の間で生じるもので、アブダクションと同義となる。また、回遊とは、分野横断的に問題の本質を発見し、解決するという知の越境を実際にやり遂げることである。これはまさにデザイナーに課せられる役割である。

6. デザイン・フォー・ライフに向き合う姿勢

これからの日本のデザイナーは、佐藤オオキ(デザインオフィス *endo* 代表)が皮膚感覚で感じたように「汗水垂らし、泥にまみれながら、クライアントと苦楽を共にしなくては行けません。商品開発部門やマーケティング部門と密接に連携し、数字による明快な結果を出さなくては行けません。そして日本のモノづくりの先頭に立ち、海外市場を切り開くための『切り込み隊長』としての役割も担わないといけない」(佐藤, 2012, pp.221-222)。これは正論である。この見解は、ブルーノ・ムナリ(グラフィックデザイナー、プロダクトデザイナー)が1971年に次のように示したことと重なり合う。

「デザイナーとは、審美の眼を備えた企画設計者であり、共同体のために仕事をする者である、その仕事は、個人的なものではなく集団によってなされる。つまり、デザイナーは解決すべき問題に応じて、作業グループを組織するのである。デザイナーは、ある一人のエリートのために仕事をしない」(Munari, 1971 訳書, 2008, p.28)⁸⁾。

1979年、レイモンド・ローウィ(アメリカのインダストリアルデザインの草分け的存在)は「インダストリアルデザインは顧客を満足させ、クライアントを儲けさせ、デザイナーを多忙にした」(Loewy, 1979, p.8)と著した。その時と比べて、現在はデザイナーに課せられる役割が圧倒的に増えており、そのいずれかを重視するのかという選択することもできる。要するに、自分の強み、平たく言えば必殺技によって、切り込み隊長になっていけるのである。このように捉えていくと行き着くところは、モホリ＝ナジ・ラースロー(ハンガリーの写真家、バウハウスでも教鞭をとった)が白血病に侵されながらも著した *Vision in Motion* (1947) で示した「デザインすること(デザインング)は職業ではなく、姿勢(アティチュード)である」(Moholy-Nagy, 1947, p.42)ということになる。

モホリ＝ナジは、デザインとは個人や社会のニーズから離れることなく、その関係からプロジェクトを捉え、目の前の問題を解決し、無から有を生み出すという有意義な姿勢であるとした。つまるところ「生きるためのデザイン(デザイン・フォー・ライフ)」という問題に関与する

しかなく、それで文明の質が決まると見なした。これを受けてローソーンは、戦後においてデザインは、世の中の各側面での変化（社会、政治、経済、科学、技術、文化、環境など）が人々にプラスに働くように翻訳する「変革の主体」としての役割を担ってきたと解釈する (Rawsthorn, 2018)。

その役割では、ハーバート・サイモン（ノーベル経済学受賞）の造語である「サティスファイシング」がデザイン問題として追求された。納得ができる程度での満足化 (satisficing : 満足させるという satisfy と、事足らせるという suffice の合成語) すなわち「最善策に代わる、良好な、あるいは満足できる解決策」が重視されてきたのである。サイモンは、その著 *The Science of the Artificial* (1969) では、デザインの科学について「現実世界のより大きな最適化の問題に対する正確な解決策は、単に手が届き、目に見えるものの中にあるわけではない。この複雑さに直面し、現実世界でビジネスを行なう企業は、最良の答えを知りえない質問に対して、十分な回答を見出すための手順に救いを求める」と著している (Simon, 1969)。デザインはその通りに「デザイン・フォー・ライフ」として、その求める救いに応じてきた。

7. 価値主義にシフトしていることへの目覚め

ここまで見てきたように、佐藤、ムナリー、ローウィ、モホリ＝ナジ、ローソーン、サイモンといった、活躍した時代も場所も職業も異なる者たちが見つめた視点を総合し、そこからデザイナーのあり方を考えると、孔子『論語』の「子は四を以て教う。文・行・忠・信」(述而第七24) が見事にそれを言い当てていることに気付く。社会の中に生きて、自分の為ではなく、公共のために何かしてみたいと考える者に必要なのは4つ。1つめは考えを言葉にしてみせること(文)。2つめは考えたことを現実の世界の中で実行してみること(行)。3つめは何かをする時には一人ではできず、その時、もっとも大切なこと、絶対に信頼できる誰か、その人のためならすべてをなげうってもいい誰かと出会うこと(忠)。4つめは出会った人々を裏切らないこと(信)。そのどれが欠けても真の「公」となることはできない⁹⁾。そうした意味である。

デザイナーによって創り出される未来は、人々にとって本当の豊かさ(資本主義ではなく価値主義)に資する必要がある。楠木建(一橋大学教授)は、金融資本主義(最初から最後まですべてはお金に換算できるという思考と行動: お金という手段が目的化した状態)から、本来の産業資本主義へと戻っていくこと(お金が手段へと回帰する状態)にすることが大事であり、その原動力は個人の好き嫌いに他ならないと指摘する(楠木, 2019, pp.316-317)。一人ひとりが自分の好き嫌いを基準に思考し、判断し、行動し、生活する。それは人によって異なる行為であり、他者は気持ちよく放置し、尊重する。それが個人と社会の成熟であり、豊かな社会だと見なす。そのことが健全な資本主義への揺り戻しであると言うが、まさしくこれは価値主義へのシフトである。

内田樹 (哲学者) も同じ視点を持つ。日本には資源がなく、急激な人口減の局面に入っているので、今後経済が成長することはありえない。望みうる最良の社会は、定常経済の状態である (内田, 2018, pp.40-41)。経済が成長する条件がないのに、労働価値を経済成長の源泉とし続けることに危機感を持つ。これは裏返せば、情報価値を定常経済の源泉とする価値主義への待望論であるとも言える。さらに同様の見方をするのが内田繁 (インテリア・デザイナー) である。21 世紀を迎えて「モノの論理 (モノの価値に生活を託すという表層的な差異の追求)」から「関係の論理 (モノの周辺の関係価値を発見し、表面には見えない価値を見出すという人間の生き方の本質的な探求)」に移行して来ている、と指摘する (内田, 2011, p.370)。2011 年の東日本大震災の直後には次のように語っていた。

「戦後の日本を支えてきた製造業の産業的行き詰まりが見え隠れする現代だからこそ、日本ならではの文化を顧みながら、新たな構造と枠組みを再構築しなければならない時期が来ている。明治維新时期にそうしたように、グローバルとローカルを取り混ぜて、日本にしかできない手法を再認識する必要がある。そもそもデザインはそれを実際のかたちにして示す大きな責務を担っているのである。デザインとは、生きる糧ではないかもしれない。ただし、生きるための喜びには寄与するであろう。デザインをまた商売の道具にしてはならない。古きをいまに再生し、未知をかたちで示す仕事である」 (内田, 2011, p.2)

これについて異論はない。1945 年、敗戦を受け、表面上だけの反省をした国家や社会に対して「嘘をつけ！ 嘘をつけ！ 嘘をつけ！」と非難した坂口安吾¹⁰⁾ のように、ならばいっそ愚かな人生を選び、堕ちていこう。そんなことを説くようなことをしてはならない。その時の「嘘をつけ！」は明らかに「忍んで負けよう」と受け入れざるを得なかった人々に向けての感嘆であった。それが『墮落論』ならば、これからは『更生論』と言えよう。デザイン 3.0 のめざすところは、資本主義世界から脱却し、価値主義社会へと誘い「嘘はつかない」ということを称賛する世界である。

坂口安吾の非難は、現代ビジネス世界ではカール・ローズ (シドニー工科大学教授) が、企業が環境保護や人種的偏見の撤廃といった進歩的なポリティカル・コレクティブネスや社会正義に対して、あたかも「目覚めた (woke)」ふりをして、意識の高い振りをしながら裏では自社の経済的な利益を守り、さらには殖やそうとするために租税回避など手の込んだ策略を立てていることに警鐘を鳴らすところに反響し合う。今こそ、そうしたウォーク資本主義から目を覚ます (ウォーク) する時だとローズは指摘する (Rhodes, 2022)。確かにそうである。企業は目を覚まし、価値主義社会で、かつて世阿弥が示した「誠の花」を咲かせなければならない。

能の世界では、永久に表現できる「花」を体得する必要がある。そうした「永続する花」の体得には、まず「種」を体得しなければならない (世阿弥, 2014, pp.86-88)。「花」は心がつくり出す「種」は普段の努力の賜物である。その時期に合った「花」を咲かせるのは「種」と

いう技があるからこそである。観客が夏草の花を觀賞したいと思っている時、私利私欲に従い(自分がそうしたいからと思って)、季節外れの春の花の演技をまだ続けるのなら、見る人の心に新鮮な感動を与えることはできない。それができてこそ「花」なのである¹¹⁾。

この視点に立てば、デザイン 3.0 という「誠の花」を咲かすためには、それを実現させるデザイン経営という「種」を仕込んで、蒔いていかなければならない。「種」はその前に咲いた「花」から得られるものである。デザイン 2.0 での教訓を得ながら、能での役者の本質が観客を幸せにすることにあるように、現代社会でのデザイナーは、世のため人のために資する姿勢を取らなければならない。

Ⅲ. おわりに：価値主義社会での「誠の花」の咲かせ方

本稿ではここまで、特に VUCA / BANI と呼ばれる現代ビジネス世界において、デザインがどのようにこれからの経営戦略に用いられるべきであるかについて検討してきた。本稿のまとめとなる整理を表 1 に示す。

資本主義社会は、言ってみれば欲望に満ちた世界である。これについて「社会科学のダーウィン」と呼ばれた思想家ルネ・ジラルール¹²⁾は、欲望の根本的な真理として、人は他者が欲しがるモノと同じモノを欲しがるという模倣(ミメシス)を指摘した。欲しいモノは自分の内側から湧き上がるのではなく、誰かの影響を受けるもので、そのモデルを通じて「人が欲しがるモノを欲しがる」から競争が生じ、それがさらに真似されていくという考え方である(Girard, 1976)。模倣は 2 種類から影響される。1 つは、社会的な地位が遠い所に在る人(セレブの国: Celebriстан)からの影響(夢を売るラグジュアリーブランドが好例)。もう 1 つは近くに居る人からの影響(一年生の国: Freshmanistan: 入学したての時は横並びで違いがないので他者の言動に影響をされやすい)。

このように模倣しがちな社会において「誠の花」を咲かせようとした者に、フェルッチオ・ランボルギーニを挙げることができる(Burgis, 2021 訳書, 2023, pp.122-123)。熟練の整備士であるランボルギーニは北イタリアでトラクターをつくり、その成功で Ferrari (250GTE ピニン・ファリーナ・クーペ)に乗っていた。Ferrari が試運転で使う高速道路(アウトストラダ・デル・ソーレ, ミラノーボローニャ間)で、10 台のテストドライバーが走る中にわざと交じり、一気にその集団を引き離して遊んでいた。ランボルギーニが操る Ferrari はプラス時速 16 キロメートルになるように、マニュアル・トランスミッションのクラッチを自社製の大きくて強いものと取り換え、さらにはツインカムシャフトのシリンダーヘッドを搭載してエンジンに取り込む空気量を増やすという改良をしていた。これでクラッチが滑ることもなく、パワーアップもできたのである。

このように改良しなければならないと気付いた時、「セレブの国」の住人と捉えていた Ferrari は、ランボルギーニにとって対抗意識の芽生える「一年生の国」の住人となり、直接競争する相手となった。それが 1963 年、サンタ・ボロニエーゼにアウトモビリ・ランボルギーニ S・p・A を設立し、翌 1964 年に V 型 12 気筒エンジンとダブル・カムシャフトを積んだ世界で初めてのロードカーとなる「ランボルギーニ 350GT」の誕生につながった。その性能は Ferrari を上回った。

普通なら、ここからどの業界でも見られる目くるめく市場間競争が両社の間で展開されていくのだが、ランボルギーニはそうした終わりなき模倣の競争（資本主義が誘う形而上的な欲望を満たすことでしか得られない満足）には乗らなかった¹³⁾。競うのはクルマの開発ではなく、あくまで名誉の問題だったからである。実際、ランボルギーニは人生最後の 20 年はブドウ園で穏やかな日々を過ごしていた。そこに在る地味な納屋にはロードカーやトラクターなどが置かれ、入り口には「私の人生の 40 年」という木製の看板がぶら下がっていた。これこそ、価値主義社会へと巧みに転換した好例である。

要は、模倣という欲望をいかに断ち切るかにある。デザインには、こうした社会への大転換（資本主義から価値主義への移行）に資するものとしての大きな使命が託されている。

表 1：本稿での検討のまとめ（筆者作成）

デザインを真剣に受け止める時代の到来		
2025年に仕事で求められる能力（World Economic Forum, 2020）		
①分析的思考とイノベーション ②アクティブラーニングと学習方略 ③複雑な問題の解決 ④論理思考と分析 ⑤創造性・独創性・自発性	⑥リーダーシップと社会的影響力 ⑦技術の利用・監視・制御 ⑧技術設計とプログラミング ⑨レジリエンス・ストレス耐性・柔軟性 ⑩推理力・問題解決力・発想力	⑪エモーショナルインテリジェンス ⑫トラブルシューティングとユーザーエクスペリエンス ⑬サービス志向 ⑭システム分析・評価 ⑮説得・交渉
↑ ↓		
iPhoneはCIから製品デザイン、サービスデザインに至るまで、徹底して自社文化のブランディングにこだわった「ホロ・デザイン（全体の中の個、個を取り巻く全体、その双方を包括的に考えていくマーケティングに基づいたデザイン）」の成功事例（水野, 2015）		
↓		
デザインを真剣に受け止めた企業が最大の価値を有することになったのは偶然ではない。デザイナーは自身のスキルを駆使して、我々の日常生活の多く（仕事の仕方やコミュニケーション、遊びのスタイル）に不気味なほどの影響を与えている（McGuirk and McGetrick, 2017）		
↓		
誰一人としてデザイン（もしくはデザインの影響）から逃れることはできない（Rawsthorn, 2013）		
↑ ↓		
人はだれでもデザイナーである。ほとんどどんなときでも、われわれのすることはすべてデザインだ。デザインは人間の活動の基礎だからである。ある行為を、望ましい予知できる目標へ向けて計画し、整えるということが、デザインのプロセスの本質である（Papaneck, 1971）		

↓

本稿では、VUCA / BANI と言われる現代ビジネス世界において、
デザインがどのようにこれからの経営戦略に用いられるべきであるかについて検討する

↓

VUCA / BANI 時代のデザイン経営戦略の検討					
ラジカルデザイン革命を興すイノベーション資本	ビジネスシーンにおけるデザインのもたらす力 (Peters, 2005)				
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; padding: 5px;">①デザインは「キレイな薄皮 (patina: 小手先のうわべの処理)」ではなく「魂の居場所 (state of the soul)」である</td> <td style="width: 33%; padding: 5px;">②デザインは「仕上げのプロセス」ではなく、徹底したデザイン感覚が企業戦略の本物の推進力となる</td> <td style="width: 33%; padding: 5px;">③デザイナーを戦略作戦本部から遠く離れたオフィスに閉じ込めておくのではなく、取締役会に引き入れて、CEOの隣の席を与えるべきである</td> </tr> </table>	①デザインは「キレイな薄皮 (patina: 小手先のうわべの処理)」ではなく「魂の居場所 (state of the soul)」である	②デザインは「仕上げのプロセス」ではなく、徹底したデザイン感覚が企業戦略の本物の推進力となる	③デザイナーを戦略作戦本部から遠く離れたオフィスに閉じ込めておくのではなく、取締役会に引き入れて、CEOの隣の席を与えるべきである	
	①デザインは「キレイな薄皮 (patina: 小手先のうわべの処理)」ではなく「魂の居場所 (state of the soul)」である	②デザインは「仕上げのプロセス」ではなく、徹底したデザイン感覚が企業戦略の本物の推進力となる	③デザイナーを戦略作戦本部から遠く離れたオフィスに閉じ込めておくのではなく、取締役会に引き入れて、CEOの隣の席を与えるべきである		
	イノベーション資本 (Dyer, Furr, and Lefrandt, 2019)				
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; padding: 5px;">①ヒューマン資本: 未来志向で問題を創造的に解決でき、影響力のあるリーダー</td> <td style="width: 25%; padding: 5px;">②ソーシャル資本: 豊富な人脈を有し、知識の入手法を知っていること</td> <td style="width: 25%; padding: 5px;">③レピュテーション資本: 誰も行なわなかったような重要な意思決定を見せつけること</td> <td style="width: 25%; padding: 5px;">④インプレッション資本: 左記3つの資本を通じて注目を浴びること</td> </tr> </table>	①ヒューマン資本: 未来志向で問題を創造的に解決でき、影響力のあるリーダー	②ソーシャル資本: 豊富な人脈を有し、知識の入手法を知っていること	③レピュテーション資本: 誰も行なわなかったような重要な意思決定を見せつけること	④インプレッション資本: 左記3つの資本を通じて注目を浴びること
	①ヒューマン資本: 未来志向で問題を創造的に解決でき、影響力のあるリーダー	②ソーシャル資本: 豊富な人脈を有し、知識の入手法を知っていること	③レピュテーション資本: 誰も行なわなかったような重要な意思決定を見せつけること	④インプレッション資本: 左記3つの資本を通じて注目を浴びること	
	↓				
	イノベーション資本を用いて、イノベーションを持続的に興すには、「創造的な構造 (creative construction)」を有することが必須 (Pisano, 2019)				
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; padding: 5px;">①イノベーション戦略の創造: Netflix のようにオンラインを活用したビジネスモデルをつくる</td> <td style="width: 33%; padding: 5px;">②イノベーションシステムのデザイン: ホンダジェットのようにコア技術を活用した新規事業に進出する</td> <td style="width: 33%; padding: 5px;">③イノベーション文化の創出: Pixar のようにクリエイティブな組織を築く</td> </tr> </table>	①イノベーション戦略の創造: Netflix のようにオンラインを活用したビジネスモデルをつくる	②イノベーションシステムのデザイン: ホンダジェットのようにコア技術を活用した新規事業に進出する	③イノベーション文化の創出: Pixar のようにクリエイティブな組織を築く	
	①イノベーション戦略の創造: Netflix のようにオンラインを活用したビジネスモデルをつくる	②イノベーションシステムのデザイン: ホンダジェットのようにコア技術を活用した新規事業に進出する	③イノベーション文化の創出: Pixar のようにクリエイティブな組織を築く		
↓					
今日、私たちは血の通わないイノベーションはつまらないと気づきつつある。美学のない製品は魅力がない。意味のないブランドは好ましくない。倫理のないビジネスは持続不可能だ (Neumeier, 2009)					
↓					
デザインと言う仕事の究極の目標は、人間の環境と人間の使う道具、さらに人間自身をも変革すること (Papanek, 1971)					
↑ ↓					
ピボット思考でのエコシステムの構築	どのようなエコシステム (生態系) を築いて、どのような価値を提案 (バリュー・プロポジション) するのか?				
	↓				
	エコシステム戦略の中心は、どのようなパートナーと連携し、協働するかにある (Adnar, 2021)				
	↓				
	ピボット思考が現在 (VUCA / BANI 時代) では何より重要である (Page, 2021)				
現在通っている、あるいは目の前に広がっている迷路を合理的で最適 (データ分析による経済学的思考) な通路を導き出して、ルールに従って進んでいくのではなく、そうしたルールは無視して、迷路の外側を迂回する形 (データの裏を読み、対立を解消していく経営学的思考) で突破すること					

ピボット思考でのエコシステムの構築	ターザン経済 (Page, 2021)					
	古いアイデアから新しいアイデアに移り、ビジネスモデルを破壊的に刷新し、路線変更 (pivot) すること					
↑ ↓						
ファンタジー経済に誘うデザイン3.0	ピボットのためにターザンとしての役目を担う「コーポレート・エクスプローラー (CE)」 (Binns, O'Reilly, and Tushman, 2022)。					
	①的確で説得的な戦略的抱負があること	②着想が斬新で、育成・量産化ができるイノベーションを興せること	③コア事業部とは別に探索事業部を設けるという「両利きの組織」で対応すること	④探索事業にリーダーシップを発揮すること		
	↓					
	CEがピボットを定める際には、「デザイン3.0の波を掴む」 (古賀, 2019) ことが最も有効					
	デザイン1.0		デザイン2.0		デザイン3.0	
	設計図をつくること、人がどのように暮らし、働くのかに対して、実現するためのブループリントを示すこと		社会状況の変化に応じて、人が巧く暮らすために求められる技術を採り入れていくこと		人とは何か、暮らしとは何かといった本質的な問いに対して、人の心を刺激して揺さぶるような気付きを発信すること	
	↓					
	戦略的デザインのマントラ (Esslinger, 2012)					
	1960～1970年代		1980～1990年代		2000年代	2010年代
	Volkswagen「ビートル」のように「Satisfy me (私を満足させて)」という消費者が製品を求めた時代		Sony「ウォークマン」のように「Seduce me (私を誘惑して)」という製品が消費者を引き付けた時代		AppleのiPhoneのように「Change us (私たちを変えて)」という製品がライフスタイルツールとなった時代	製品が手段となって「Know me (私を理解して)」という消費者と製品が一体化した時代
↓						
しかし、これも (まだほとんどが) デザイン2.0の範疇である。プラットフォーム・ビジネスモデルの先を見据えたデザイン、言い換えるとデザイン3.0を打ち出すことが求められている						
↑ ↓						
アブダクションでスペキュラティブ (思索的) デザインを呼び込む	すぐにも必要となる基本的な変化 (Esslinger, 2012)					
	①創造的な才能を有する人材を早い段階で発掘して、指導できるようにするための教育プログラムを構築すること (それをクリエイティブサイエンスとして提唱する)	②無駄の多い消費文化を止めて、意味のある用途に長く大切に使う文化に切り替えること	③人間中心の資本主義と呼ぶのにふさわしい、新しい経済モデルを開発すること	④全ての人のために、人間中心のサステイナブルなビジネスと経験を創出すること	⑤自己満足の保守主義から脱却して、前向きかつ自主的な行動をとること	
	新たなエコシステムをつくる場合、こうした微細な変化に気付くことのできるデザイナーのアブダクションが当初から組み込まれていることが求められる					
↓						

アブダクション でスペキュラ ティヴ (思索的) デザインを呼び 込む	橋をデザインするのではなく、河の渡り方をデザインせよ (Philips)			
	デザインそのものではなく、それがどのような影響を人類に及ぼすか (スタルク)			
	何事を取り決めるにしても、我々の決定が以後の七世代に及ぼす影響をよく考えなくてはならない (イロクオイ族)			
	↓			
	正解を導くのではなく、疑問を引き出すという「スペキュラティブ (思索的) デザイン」			
	↓			
	デザインにおいて「まず何よりも考えなければならないのは、『豊かさとは何か』という真摯な問い」(向井, 1986)			
↓				
デザイン 3.0 ではこれについて真摯に向き合わなければならない				
↑ ↓				
イノベーション・ ソムリエとしての デザイナー	デザインドリブンのトランスフォーメーション (Clegg, Pitelis, Schweitzer, and Whittle, 2023)			
	① Mind (誰に)	② Mission (なぜ)	③ Method (どうやって)	④ Multiplicity (何を)
	デザイナーの活用に関する先行研究 (森永, 2019)			
	技術 開発	① 技術そのものの創出: 新たな技術のアイデアを着想して、それを実現する	② 的確な技術課題の設定: アブダクションという特有な認知スタイルによって、水先案内人のように技術開発の進むべき方向を指し示す	③ 技術の新しい使い道の発見: 社内外にある使い道の分からない技術の用途を開拓する
	経営 活動	① プロダクト・マネジャー, プロデューサー, 社内起業家といったイノベーション・リーダーとしての貢献		② 会議や議論を促進するファシリテータとしての貢献
	↓			
	デザイナーをイノベーターとして活用する場合には、技術開発の早期から関与させ、技術のライフサイクルに応じて関与する相手を柔軟に入れ替えて、エンジニアとの認知スタイルの相違を克服することが求められる。そのためには制度設計の工夫などによって、デザイナーの貢献を阻害する組織的な要因をあらかじめ取り除いておく必要がある (森永, 2019)			
	↓			
	イノベーション・ソムリエ			
	未来産業を構想し、イノベーションの全体構造を把握して、創発と回遊のシナリオを構築できる者 (山口, 2016)			
↑ ↓				
デザイン・フォー・ ライフに向き合 う姿勢	デザイナーとは、審美的眼を備えた企画設計者であり、共同体のために仕事をする者である、その仕事は、個人的なものではなく集団によってなされる。つまり、デザイナーは解決すべき問題に応じて、作業グループを組織するのである。デザイナーは、ある一人のエリートのために仕事をしない (Munari, 1971)			

デザイン・フォー・ ライフに向き合う 姿勢	↓
	デザインすることは職業ではなく、姿勢（アティチュード）である（Moholy-Nagy, 1947）
	↓
	戦後においてデザインは、世の中の各側面での変化（社会、政治、経済、科学、技術、文化、環境など）が人々にプラスに働くように翻訳する「変革の主体」としての役割を担ってきた（Rawsthorn, 2018）
	↓
	「生きるためのデザイン（デザイン・フォー・ライフ）」という問題に関与するしかなく、それで文明の質が決まる（Moholy-Nagy, 1947）
↑ ↓	
価値主義にシフトしていること への目覚め	デザイナーによって創り出される未来は、人々にとって本当の豊かさ（資本主義ではなく価値主義）に資する必要がある
	↓
	21世紀を迎えて「モノの論理（モノの価値に生活を託すという表層的な差異の追求）」から「関係の論理（モノの周辺の関係価値を発見し、表面には見えない価値を見出すという人間の生き方の本質的な探求）」に移行して来ている（内田, 2011）
	↓
	デザイン3.0のめざすところは、資本主義世界から脱却し、価値主義社会へと誘い「嘘はつかない」ということを称賛する世界である
	↓
	能の世界では、永久に表現できる「花」を体得する必要がある。そうした「永続する花」の体得には、まず「種」を体得しなければならない（世阿弥, 2014）
デザイン3.0という「誠の花」を咲かすためには、それを実現させるデザイン経営という「種」を仕込んで、蒔いていかななければならない。「種」はその前に咲いた「花」から得られるものである	
↓	
デザイン2.0での教訓を得ながら、能での役者の本質が観客を幸せにすることにできるように、現代社会でのデザイナーは、世のため人のために資する姿勢を取らなければならない	
↓	
価値主義社会での「誠の花」の咲かせ方	
欲望の根本的な真理としての模倣（ミメーシス）：人は他者が欲しがるモノと同じモノを欲しがる（Girard, 1976）	
↓	
ランボルギーニは終わらななき模倣の競争（資本主義が誘う形而上的な欲望を満たすことでしか得られない満足）には乗らなかつた（Girard, 1976）	
↓	
模倣という欲望をいかに断ち切るか。 デザインには、こうした社会への大転換（資本主義から価値主義への移行）に 資するものとしての大きな使命が託されている	

<注>

- 1) エットレ・ソットサスは、自身はヴァルター・グロピウスのような真理の論理に即すヨーロッパ人気質と、パブロ・ピカソのような疑いの残る風景をひたすら描く実存主義的なイタリア人(地中海)気質が半々あると語る (Sottsass, 2010, 訳書, 2012, p.167)。その特質はソットサスが晩年に立ち上げたデザイングループ「メンフィス」に見ることができる。
- 2) この点については、Ettlie (2020) に詳しい。
- 3) 一條彰子の訳によるもの (内田, 2011, p.29)。
- 4) 「デザイン・クラシック」「デザイン・ステートメント」は Utterback, Vedin, Alvarez, Sanderson, Tether, and Verganti (2006) を参考にしている。
- 5) 松岡正剛は、アブダクションは大乗仏教の2つの原理である「空(くう)」と「縁起」のうち「空」に値すると見なす。「空」とは何もないという意味ではなく、もしそれがなかったらといった具合に仮説することで、その仮説形成をするために何かを封じるのが「空じる」ということ。それができる人が「菩薩(菩薩薩埵: ボーディ・サットヴァ)」だと言う (松岡・チェン, 2017, p.149)。
- 6) 「謎床」と同様な考え方をしているのが外山滋比古(英文学者)である。外山は「教わったことをそのまま再生産するのではなく、一遍自分の中、自分の生活の中に通して、外に出す」「知識は雨のようなもので、ザーッと降ってくる。それを溜めるのではなく、一度自分の経験を通して、地下水にする。それが湧水として湧き出てくる。これが考えるということになる」「雨水ではなく、経験なり、生活を潜った地下水のようなものにこそ、人間的な価値がある」(外山, 2019, pp.51-52)。この地下水という表現が「謎床」と同義と見なすことができる。
- 7) ここでいう「ボルテージ・ダウン」を引き起こす「バイタル・ボタン(重要な兆候)」は、①偽陽性(思い込み)、②過大評価、③状況認識不足、④ネガティブなスピルオーバー(予期せぬ結果)、⑤高コスト体質、の5つとされる (List, 2022)。
- 8) これについてはパパネックも、人類学者やエンジニア、生物学者、心理学者、社会学者などを含んだ諸分野を貫く(クロス=ディシプリナリー)デザインチームの有効性を説いていて、それを「生体工学(バイオニクス: 生物学上の原型を人工的な総合システムのデザインのために利用すること)」という「知識の木」と表現している (Papanek, 1971 訳書, 1974, pp.160-161)。
- 9) 翻訳については、高橋 (2019, pp.176-177) を参考にしている。
- 10) 坂口安吾の『墮落論』の初出は『新潮』1946年4月号(第43巻第4号)で、刊本は1947年6月(銀座出版社)だった。現在では角川文庫(2007年)、岩波文庫(2008年)が刊行されている。
- 11) 「花」に関して示唆に富む見解を示すのは、萩本欽一(コメディアン)である。1980年代前半、1週間で出演する3番組(『欽ドン! 良い子悪い子普通の子』『欽ちゃんのどこまでやるの!』『欽ちゃんの週刊欽曜日』)の視聴率の合計が100%となり、「100%男」の異名を取ったが1985年、休養を宣言し、一旦テレビの世界から離れた。その時に興味を持ったのが観葉植物だった。それらを手入れしているうちに、毎日の変化に気付かないが、1週間単位で見ると変化が分かる。テレビをしていた頃は視聴率を気にしていた。前回より伸びることを期待するという明日の変化を毎日求めていた。だが、花が変化を見せるのは1週間経ってからだった。明日の変化を求めるより、1週間後の変化を求めるほうがいいのかも、と萩本は感じた(萩本, 2015, pp.74-77)。ここに資本主義(数字)から価値主義(ずるさのない生き方)への気付きを見ることができる。
- 12) 1950年代からデューク大学、プリンマー大学、ジョンズ・ホプキンス大学、ニューヨーク州立大学バッファロー校と教え歩き、最終的にはスタンフォード大学フランス語・フランス文学・文明・アンドルー・B・ハモンド講座教授(1981年~1995年)として、欲望の本質を研究し続けたフランス人。同大学で哲学を専攻したピーター・アンドレアス・ティール(Paypal共同設立者、Yコンピネータパートナーといった起業家)は、ルネ・ジラルールが出席するランチや集まりに参加し、大きく影響を受けた。ルネ・ジラルールの伝記を記した友人シンシア・ヘイヴン(作家、学者)は彼を「歴史上もつ

とも偉大な思想家、たとえばプラトンやコペルニクスの映画で、映画監督がキャスティングしたくなるような顔をしていた」と評する (Haven, 2018, p.288)。

- 13) もし、このままランボルギーニが模倣の競争を続けていたら、ジラールが次のように記したようなことになっていただろう。「ある男が岩の下に隠されていると信じる財産を求めて出発する。次々と石をひっくり返すが見つからない。疲れるが諦めることはできない。それほど財宝が貴重だからである。だから最も重そうな岩を探す。その下にあるだろうと。残りの全ての力はその岩に対して向けられる」 (Girard, 1976 訳書, 2010, p.176)。

<参考文献>

- Adnar, R. (2021). *Winning the Right Game: How to Disrupt, Defind, and Deliver in Changing World (Management on the Cutting Edge)*. The MIT Press. (中川功一 (監訳), 藁輪美帆 (訳) (2022). 『エコシステム・ディスラプション 業界なき時代の競争戦略』東洋経済新報社)
- Alexander, R., Pember, R., Press, J., and Sweatt, K. (2023). *A Design-Driven Guide for Entrepreneurs: Strategies for Starting up in a Multiverse*. Routledge.
- Binns, A., O'Reilly, C., and Tushman, M. (2022). *Corporate Explorer: How Corporations Beat Startups at the Innovation Game*. John Wiley & Sons. (加藤雅則 (解説), 加藤今日子 (訳) (2023) 『コーポレート・エクスプローラー 新規事業の探索と組織変革をリードし、「両利きの経営」を実現する4つの原則』英治出版)
- Burgis, L. (2021). *Wanting: The Power of Mimetic Desire in Everyday Life*. St.Martin's Press. (川添節子 (訳) (2023) 『欲望の見つけ方 お金・恋愛・キャリア』早川書房)
- Clegg, S., Pitelis, C., Schweitzer, J., and Whittle, A. (2023). *Strategy: Theory and Practice, 4th Edition*. SAGA.
- Dyer, J., Furr, N., and Lefrandt, C. (2019). *Innovation Capital: How to Compete and Win Like the World's Most Innovative Leaders*. Harvard Business Review Press.
- Esslinger, H. (2012). *Design Forward: Creative Strategies for Sustainable Change*. Amoldsche. (株式会社 B スプラウト (訳) (2014). 『形態は感情にしたがう』ボーンデジタル)
- Esslinger, H. (2009). *A Fine Line: How Design Strategies Are Shaping the Future of Business*. John & Wiley & Sons. (黒輪篤嗣 (訳) (2010). 『デザインイノベーション デザイン戦略の次の一手』翔泳社)
- Ettlie, J.E. (2020). *Innovation Renaissance: Defining, Debunking, and Demystifying Creativity*. Routledge.
- Evans, M. (2011). "Empathizing with the Future: Creating Next-Next Generation Products and Services." *Design Journal*, Vol.14, No.2, pp.231-251.
- Gibbon, E. (1776). *The History of the Decline and Fall of the Roman Empire*. Strahan & Cadell. (中倉玄喜 (監訳) (2020). 『【新訳】ローマ帝国衰亡史』PHP 研究所)
- Girard, R. (1976). *Deceit, Desire, and Novel*. John Hopkins University Press. (古田幸男 (訳) (2010). 『欲望の現象学 ロマンティックの虚偽とロマネスクの真実』(新装版) 法政大学出版局)
- Gorb, P. (1990). "Design as a Corporate Weapon." In Gorb, P. (Ed.), *Design Management: Papers from the London Business School*. Architecture Design and Technology Press, pp.67-80.
- Haven, C. (2018). *Evolution of Desire: A Life of René Girard*. Michigan State University Press.
- Kyffin, S. and Gardien, P. (2009). "Navigating the Innovation Matrix: An Approach to Design-led Innovation." *International Journal of Design*, Vol.3, No.1, pp.57-69.
- List, J.A. (2022). *The Voltage Effect: How to Make Good Ideas Great and Great Ideas Scale*. Currency. (高遠裕子 (訳) (2023). 『そのビジネス, 経済学でスケールできます。』東洋経済新報社)
- Loewy, R. (1979). *Industrial Design*. Faber and Faber.
- McGuirk, J. and McGetrick, B. (2017). *California: Designing Freedom*. Phaidon Press.

- Moholy-Nagy, L. (1947). *Vision in Motion*, Paul Theobald & Co. (井口壽乃 (訳) (2019). 『ヴィジョン・イン・モーション』国書刊行会)
- Munari, B. (1971). *Artista e designer*. Laterza. (萱野有美 (訳) (2008). 『芸術家とデザイナー』みすず書房)
- Neumeier, M. (2009). *The Designful Company*. Pearson Education. (近藤隆文 (訳) (2012). 『デザインフル・カンパニー』海と月社)
- Page, W. (2021). *Tarzan Economics: Eight Principles for Pivoting through Disruption*. Simon & Schuster. (小坂恵理 (訳) 『ピボット思考 ビジネスモデルを破壊し、創出する』早川書房)
- Papanek, V. (1971). *Design for the Real World: Human Ecology and Social Change*. Pantheon Books. (阿部公正 (訳) 『生きのびるためのデザイン』晶文社)
- Pawley, M. (1990). *Buckminster Fuller: How Much Does the Building Weigh?* Trefoil Publications. (渡辺武信・相田武文 (訳) (1994) 『バックミンスター・フラー (デザイン・ヒーローズ)』鹿島出版会)
- Peters, T. (2005). *Tom Peters Essentials Design*. Dorling Kindersley. (宮本喜一 (訳) (2005). 『トム・ピーターズのマニフェスト① デザイン魂』ランダムハウス講談社)
- Petroski, H. (2003). *Small Things Considered: Why There Is No Perfect Design*. Knopf (忠平美幸 (訳) (2008). 『<使い勝手>のデザイン学』朝日新聞出版)
- Pisano, G.P. (2019). *Creative Construction: The DNA of Sustained Innovation*. Public Affairs.
- Rawsthorn, A. (2018). *Designer as an Attitude*. Jrp Ringier Kunstverlag Ag. (石原薫 (訳) (2019). 『姿勢としてのデザイン「デザイン」が変革の主体となる時』フィルムアート社)
- Rawsthorn, A. (2013). *Hello World: Where Design Meets Life*. Hamish Hamilton. (石原薫 (訳) (2013). 『HELLO WORLD 「デザイン」が私たちに必要な理由』フィルムアート社)
- Rhodes, C. (2022). *Woke Capitals: How Corporate Morality is Sabotaging Democracy*. Bristol University Press. (中野剛志 (解説), 庭田よう子 (訳) (2023) 『WOKE CAPITALS 「意識高い系」資本主義が民主主義を滅ぼす』東洋経済新報社)
- Simon, A.H. (1969). *The Science of the Artificial*. MIT Press. (稲葉元吉・吉原英樹 (訳) (1999). 『システムの科学 第3版』パーソナルメディア)
- Sottsass, E. (2010). *Scritto di Notte*. Adelphi Edizioni s.p.a. (東暑子 (訳) (2012). 『夜ノ書 エットレ・ソットサス自伝』鹿島出版会)
- Tainter, J.A. (1988). *The Collapse of Complex Societies: New Studies in Archaeology*. Cambridge University Press.
- Utterback, J.M., Vedin, B.A., Alvarez, E., Sanderson, S.W., Tether, B., and Verganti, R. (2006). *Design-Inspired Innovation*. World Scientific Publishing. (サイコム・インターナショナル (監訳) (2008). 『デザイン・インスパイアード・イノベーション 顧客に喜びを与え、簡素と品位を強調し、意味を創造する』ファーストプレス)
- Vogel, C.M., Cagan, J., and Boatwright, P. (2005). *The Design of Things to Come: How Ordinary People Create Extraordinary Products*. Pearson Education. (スカイライト コンサルティング株式会社 (訳) (2006). 『ヒット企業のデザイン戦略 イノベーションを生み続ける組織』英治出版)
- Walsh, V. (1996). "Design, Innovation and the Boundaries of the Firm." *Research Policy*, Vol.25, No.4, pp.509-529.
- World Economic Forum (2020). "The Future of Jobs Report 2020." Retrieved October 18, 2023 from https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
- 江崎玲於奈 (2007). 『限界への挑戦』日本経済新聞出版社
- 萩本欽一 (2015). 『ばんざい またぬ』ポプラ社
- 古賀徹 (編) (2019). 『デザインに哲学は必要か』武蔵野美術大学出版局
- 楠木建 (2019). 『すべては「好き嫌い」から始まる 仕事を自由にする思考法』文藝春秋
- 松岡正剛・チェン, ドミニク (2017). 『謎床 思考が発酵する編集術』晶文社

- 水野誠一 (2015). 『否常識のススメ』 Life Design Books
- 森永泰史 (2019). 「デザイナーの活用に関する先行研究の整理」『京都マネジメント・レビュー』第 35 号, pp.31-66.
- 森永泰史 (2018). 「デザイナーをイノベーターとして活用する際に直面する課題の探索」『京都マネジメント・レビュー』第 32 号, pp.277-294.
- 向井周太郎 (1986). 『かたちのセミオシス』思潮社
- 佐藤オオキ (2019). 『ネンドノオンド』日経 BP 社
- 外山滋比古 (2019). 「寿司をのどに詰まらせて死ぬ, なんていいね」週刊文春 (編)『私の大往生』文藝春秋, pp.39-56.
- 菅啓次郎・小池桂一 (2011). 『野生哲学 アメリカ・インディアンに学ぶ』講談社
- 杉本貴志 (2011). 『無為のデザイン』TOTO 出版
- 高橋源一郎 (2019). 『一億三千万人のための『論語』教室』河出書房新社
- 内田樹 (2018). 「生きる力を高める」桐光学園+ちくまプリマー新書編集部編『学ぶということ<続> 中学生からの大学講義 > 1』筑摩書房, pp.9-54.
- 内田繁 (2011). 『戦後日本デザイン史』みすず書房
- 山口栄一 (2016). 『イノベーションはなぜ途絶えたのか 科学立国日本の危機』筑摩書房
- 世阿弥, 夏川賀央 (現代語訳) (2014). 『風姿花伝』致知出版社