

Vol.51

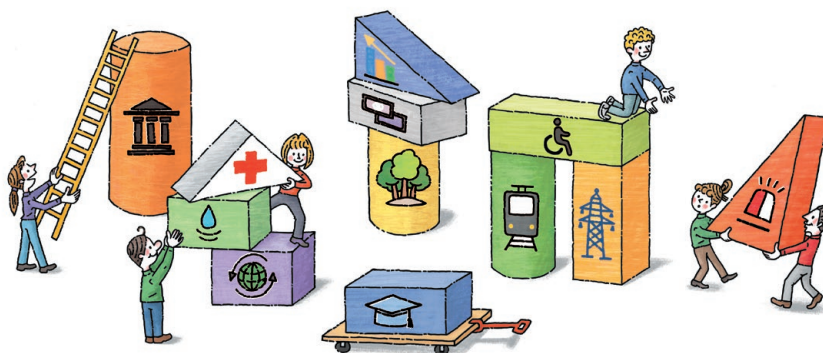
2022 Autumn

ネクストコム

情報通信の現在と未来を展望する

Nextcom

特集 公共と デザイン



Feature Papers

特集論文

多様なデザイン実践の布局： 事業創造に向けた アプローチ整理のフレームワーク

伊賀 聡一郎 エクスパーク合同会社 代表(CEO)／
北陸先端科学技術大学院大学 客員教授

特集論文

行政における デザイン実践の背景と現在地

中山 郁英 合同会社kei-fu共同創業者 プロジェクトマネージャー／
京都工芸繊維大学 大学院 博士後期課程 デザイン学専攻

特集論文

個と集合体の接点のデザイン

鈴木 美央 オーブラスアーキテクチャー合同会社 代表／
東京理科大学 経営学部 講師

Feature Papers

特集論文

政策デザインの可能性と課題

水野 祐 弁護士(シティライツ法律事務所)／
九州大学 グローバルイノベーションセンター(GIC) 客員教授

Articles

5年後の未来を探せ

松下 慶太 関西大学 社会学部 教授に聞く

ポストコロナのワークスタイルデザイン

江口 絵理 ライター

明日の言葉

デザインとは関係性である。形と中身の関係性である。
…… ポール・ランド

ランドは1950年代からアメリカで活躍した20世紀を代表するデザイナー。
大学の講義の際、デザインの関係性について語り、
その実現は形と中身の一体化だと言葉を結んだ。

特集

公共と
デザイン

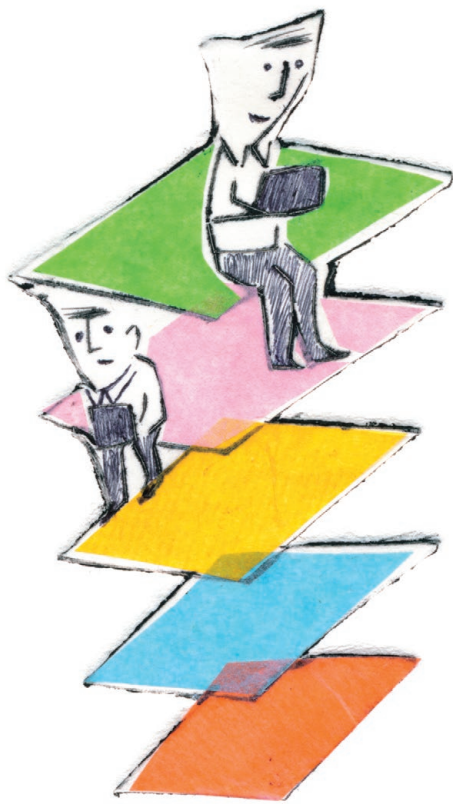
- 2 | **すでに始まってしまった未来について
比喩化されたデザイン**
平野 啓一郎 作家
- 4 | **特集論文
多様なデザイン実践の布局：
事業創造に向けた
アプローチ整理のフレームワーク**
伊賀 聡一郎 エクスパーク合同会社 代表 (CEO) /
北陸先端科学技術大学院大学 客員教授
- 14 | **特集論文
行政における
デザイン実践の背景と現在地**
中山 郁英 合同会社 kei-fu 共同創業者 プロジェクトマネージャー /
京都工芸繊維大学 大学院 博士後期課程 デザイン学専攻
- 24 | **特集論文
個と集合体の接点のデザイン**
鈴木 美央 オープラスアーキテクチャー合同会社 代表 /
東京理科大学 経営学部 講師
- 33 | **特集論文
政策デザインの可能性と課題**
水野 祐 弁護士 (シティライツ法律事務所) /
九州大学 グローバルイノベーションセンター (GIC) 客員教授
- 42 | **5年後の未来を探せ
松下 慶太 関西大学 社会学部 教授に聞く
ポストコロナのワークスタイルデザイン**
江口 絵理 ライター
- 48 | **お知らせ
「Nextcom」論文公募のお知らせ
2022年度著書出版・海外学会等参加助成に関するお知らせ**
- 50 | **情報伝達・解体新書
カラスたちの“ゆるふわ”社会**
伊澤 栄一 慶應義塾大学 文学部 教授
- 52 | **明日の言葉
デザインも色即是空**
高橋 秀実 ノンフィクション作家

すでに始まってしまった未来について——⑤

文：平野啓一郎

絵：大坪紀久子

比喩化されたデザイン



一口にデザインと言っても、プロダクトにグラフィック、ファッションにユーザー・インターフェイス (UI)、……と、そのジャンルは多種多様であり、越境も容易ではない。

私はそれなりに、各分野のデザイナーとの付き合いがあるが、それぞれに見ている世界はかなり違う。殊に大きいのは、インタラクションの有無を含めた身体との関わり方である。

文学の世界に、「デザイン」という言葉を最初に導入したのは私だと思う。しかし、小説デザインの体系的な理論があるわけではなく、実際には他ジャンルのデザインの比喩的な応用に過ぎない。

一つの動機は、小説の情報量の増加だった。これは、現代社会そのものの情報量の増加に起因しているが、それをそのまま反映させると記述量が膨大になり、物語を楽しみたい読者に負担を強いてしまう。といって、あまりに情報を捨象してしまうと、もう現代の表現とは言えなくなる。そこで、複合的な主題を継起的に単線的に繋いでゆくのではなく、積層的に重ねて、読者の興味に応じて、浅いレイヤーから深いレイヤーまで楽しめる構造を工夫するようになった。これは、工業デザイン的な発想で、トップのプロットのレイヤーは、UI のデザインからヒントを得た。というのも、今日では、日常生活に UI の感覚が染みついており、小説の表層で複雑な操作が求められると、読者は重層的な主題群を効果的に読解することが出来なくなるからである。

建築が素材や構造計算の進歩によって、圧倒的な造型的自由を獲得したように、小説の場合も、社会通念や人間観、概念の更新によって、描写を簡素化したり、プロットを飛躍的に展開させたりすることが可能になっている。これらは、デザインという視点を導入すれば説明は容易だが、それを体系化するのは難しい。

デザインは確かに不可欠な発想となっているが、それがそのジャンルに固有の体系なのか、何かのデザインの比喩的な参照なのか、整理も必要だろう。

Keiichiro Hirano

小説家。1975年生まれ。1999年京都大学在学中に『日蝕』により芥川賞を受賞。以後、『葬送』、『ドーン』、『空白を満たしなさい』、『透明な迷宮』、『マチネの終わりに』、『ある男』、『「カッコいい」とは何か』、『本心』など、数々の作品を発表。最新刊は『小説の読み方』(PHP文芸文庫)、『死刑について』(岩波書店)。

特集 公共と デザイン

“デザイン”が適用される領域が広がりを見せている。
社会が扱う問題の複雑さが増しているためであろう。
多様な人々が行き交う“公共”の場においても
施策のみならず、政策・組織に変化をもたらすものとして
デザインが果たす役割への期待は大きい。

公共と デザイン 1

多様なデザイン実践の布局： 事業創造に向けた アプローチ整理のフレームワーク

｜エクスパーク合同会社・代表 (CEO) ／北陸先端科学技術大学院大学 客員教授

伊賀 聡一郎

Soichiro Iga

不確実性の高まる社会において、企業を含むさまざまな主体は
従前の事業創造へのアプローチの限界を体感し、将来の方向性を見極めに苦慮している。
それを打破する一つのアプローチとして世界的に「デザイン」が注目されている。
しかし、「デザイン」という言葉の多義性故に、その意味合いは理解しやすいものとは言い難い。
本稿では、デザイン行為を語る上でのさまざまな立場の整理を試みる。
そして、その整理に基づいて多様なデザイン実践に共通する要素を探る。

キーワード

デザイン マネジメント イノベーション 事業戦略 組織構造

1. はじめに：不確実な世界

いま私は子どもと公園に来ている。子どもはトカゲを獲ろうと草むらや石の下を探っている。その間、私はラップトップPCでこの原稿を執筆している。時折、砂ぼこりが舞い、キーボードがざらつく。ふと顔を上げると、小さな虫が頬に当たる。視界の先にはレジャーシートを敷いた家族が休み、視線を移すと隣のベンチでは高齢男性たちが談笑する…。

われわれが存在する世界は複雑である。自分が認識できる限られた範囲だけでも、万物が互いに疎に密にインタラクションしながら世界を構成し、それぞれの文脈を紡いでいる。われわれを取り巻く世界において複雑さをもたらし変化には、大きく分ければ連続的な変化と不連続的な変化という二つがある。一つは時空間的に連関が予測できる連続的な変化である。そして、もう一つはわれわれが現在体験しているビジネス社会のような不連続な変化である。これまで人類は、科学技術を進展させ世界の複雑さを解き明かす

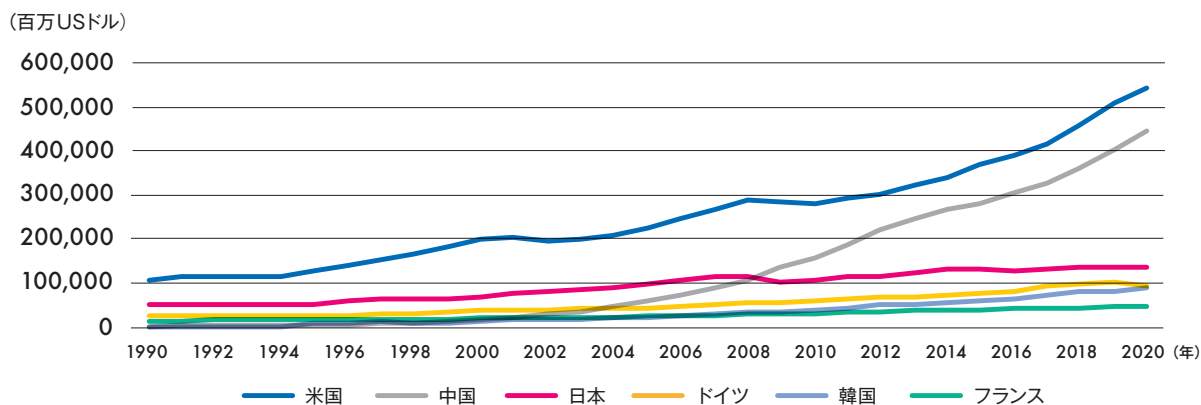
ことで繁栄してきた。しかしながら、Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)の頭文字を取った「VUCA」というキーワードで語られるように、これまでと比べて変化幅が大きくなったというだけでなく、将来を予測することが難しい不連続な変化のただ中にわれわれは置かれている。

本稿の主題である「デザイン」について述べる前に、われわれを取り巻く世界について概観しておきたい。市場の成熟・衰退、組織内の閉塞感、コモディティ化の加速など、いま多くの産業がその方向性について悩

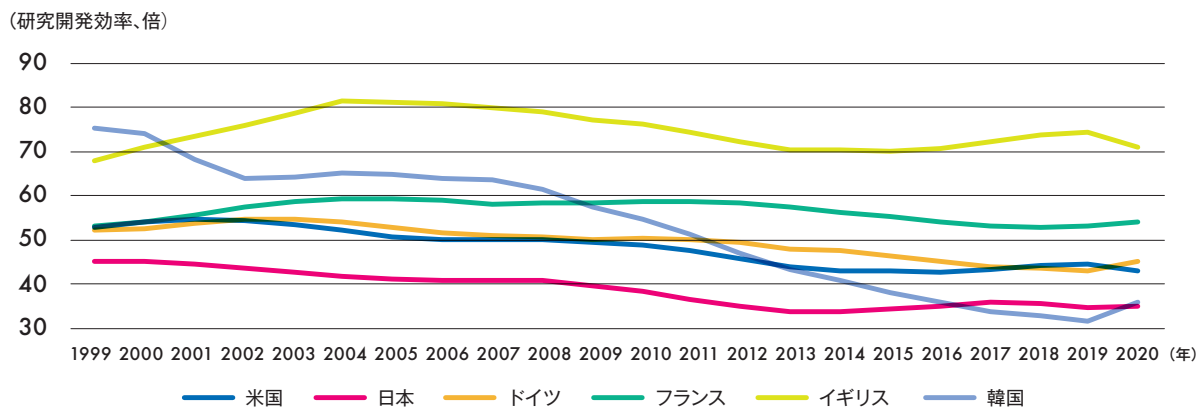
み深い時期にある。図表1は主要国の企業研究開発費の推移を示している。これを見ると主要国の企業研究開発費は漸増傾向にある。特に米中の企業研究開発への投資には力強いものが見られる。日本の状況は、足元では横ばい傾向にあるが、研究開発費のGDPに占める割合を見ると、主要国と比べても高い水準にある。

しかし、その投資効率を見ると状況は異なる。図表2は主要国の研究開発効率の推移を示したものである。この図は購買力平均GDPと研究開発費について、後方5年の移動平均を取り、5年差の比を求めたものである。つまり、イノベーションの投資に対する

図表1 主要国の企業研究開発費の推移 (OECD)



図表2 研究開発効率 (世界銀行とOECD 統計より著者作成)



リターンがどのように推移しているかをつかむデータといえる。これを見ると、世界的に研究開発効率は漸減傾向にあるが、その中でも日本の効率の低さが目立つ。実際の状況については個々の研究開発の現場をミクロに見ていく必要があろう。しかしながら、ざっくりと日本の研究開発の状況を知るに当たっては、この図の示すデータだけでも十分だろう。

研究開発に投資をすれば人類は経済的に豊かになるというほどイノベーションは素朴ではないということがいえよう。こうした閉塞的な状況を打破し、産業競争力を高めるべく、新たな思考法や手法が試みられている。その一つが「デザイン」というキーワードで語られる実践群である。

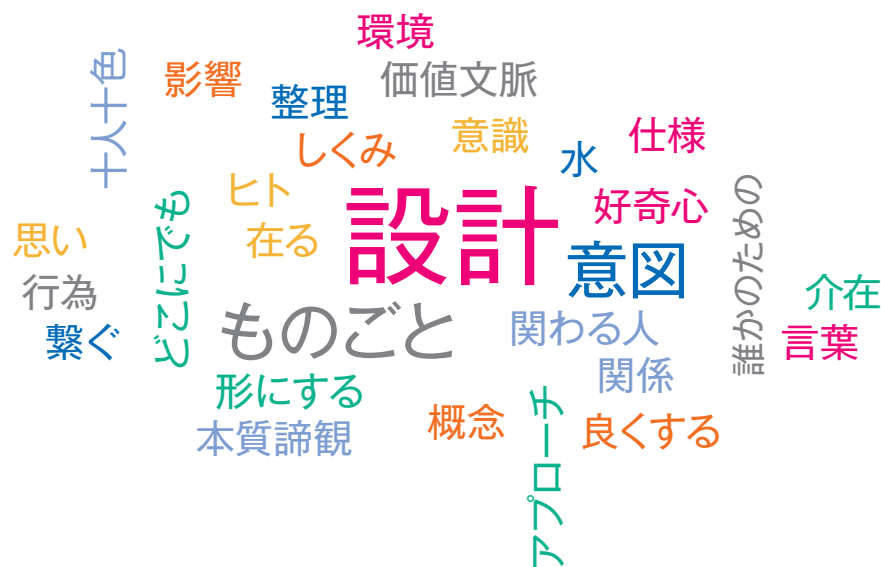
それまでイノベーションへのアプローチといえば、クリステンセンの「イノベーションのジレンマ」^[1]など米国東海岸のハーバード・ビジネス・スクール (HBS) に代表されるケースメソッドが主流であった。しかし、過去の事例を分析しても、スタートアップなど変

化の大きい未来の意思決定に生かしくいなどの批判が起こった。これに対して、2004年に米国西海岸のスタンフォード大学とデザイン会社 IDEO により通称 d.school という「デザイン思考」を教育するプログラムが登場する^[2]。過去事例の分析から未来を創造するマインドへのシフトが、新たな産業を生み出すリーダー人材育成のニーズとマッチして、「デザイン思考」が世界的に広まるきっかけとなった(ちなみに HBS からは近年アジャイルやデザイン思考を実践するスタートアップのケーススタディをベースとした論考がまとめられており^[3]、ハーバード vs スタンフォードの争いは今なお続いている)。

2. 「デザイン」とは？

そもそもデザインとはいかなるものだろうか。著者の関わる大学やデザインスクールにおいてデザインを学ぶ社会人やデザイン実践者を対象として、「デザ

図表3 「デザインを一言で表すと？」のワードクラウド



インを一言で表すと？」という小規模なアンケートを取ったところ20名ほどの回答があった。結果から主だった単語を抽出し、頻度の高いものから順に大きさを表現するワードクラウドを図表3に示す。結果としては「設計」というワードが最も多く登場しており、そのワードをさまざまに修飾するような表現が用いられていた。

「デザイン」という言葉の語源はラテン語の「Designare」にあるといわれており、「計画したことを記号化する」といった意味を持つ。何かをたくらみ、それを図面として表すことを指していたようである。そうした意味からすると、アンケートにおいて「設計」というワードが多く現れていたことも自然なことといえる。さらにラテン語の語源を見ると、分離・否定を意味する接頭語 de と「印／判」を意味する signare が組み合わさっており、「既存の否定」というニュアンスを含んでいる。つまり、何らかの対象があり、その対象に影響を及ぼし、その対象の形を変える

行為という能動的な意味合いが内包されている。

認知科学者 D.A.ノーマンはその対象となるものに応じてデザインの種類を図表4のように分けている^[4]。ここに示すように「デザイン」の意味合いはどの実践の立場に立つかによって異なり、一意に定義付けることは難しい。注目する領域によってさまざまなデザイン実践があり、また全体的なプロセスを包括した考え方もある。例えていうならば、世界に多くの宗教があり、その教義によってそれらがさらに宗派に分かれているようなものである。

こうしたさまざまなデザイン実践がある中で、根源的にはそれぞれの実践の立場からはその課題もゴールも異なるにもかかわらず、「デザイン」というたった一つのキーワードに多義性を持たせようとしているために認識の混乱を生んでいる。

そこで本稿では、デザインという行為を語る上でのさまざまな立場の整理を試み、その整理に基づいてそこに共通する要素を探る。

図表4 さまざまなデザイン実践 (Norman 2015^[4]を基に著者加筆)

注目する領域	哲学・プロセス
インダストリアル・デザイン ユーザーと生産者双方の相互利益のために、製品とシステムの機能、価値、外観を最適化する概念と仕様を創り出し、開発する専門的な業務。	人間中心デザイン 対象とする人々のニーズと能力にデザインが合っていることを保証するプロセス。
インタラクション・デザイン 人々がどうテクノロジーとインタラクションするかに注目する。目標は、何ができるか、何が起きているのか、何が今起こったのかについての、人々の理解を向上させることにある。	
エクスペリエンス・デザイン トータルエクスペリエンスの質と楽しさに焦点を合わせて、製品、プロセス、サービス、イベント、環境をデザインする実践活動。	

3. デザインを取り巻く世界の整理

経営学者P.ドラッカーは、企業の基本的な機能はマーケティングとイノベーションの二つであると看破する^[9]。マーケティングとイノベーションは成果を生み出し、その他、全てはコストだと論じる。映画監督の故・伊丹十三は次のような言葉を残している。

人の欲するものを 人の予期せぬ形で

この言葉は、ドラッカーの言う企業の基本的な機能であるマーケティングとイノベーションの役割を的確に言い表しているように思える。事業のスタートラインに立つには、顧客や社会を理解するという広義のマーケティングの機能が必要である。しかし、その欲するものに対して「御用聞き」のように言われたものを提供しても顧客は対価を支払ってはくれないだろ

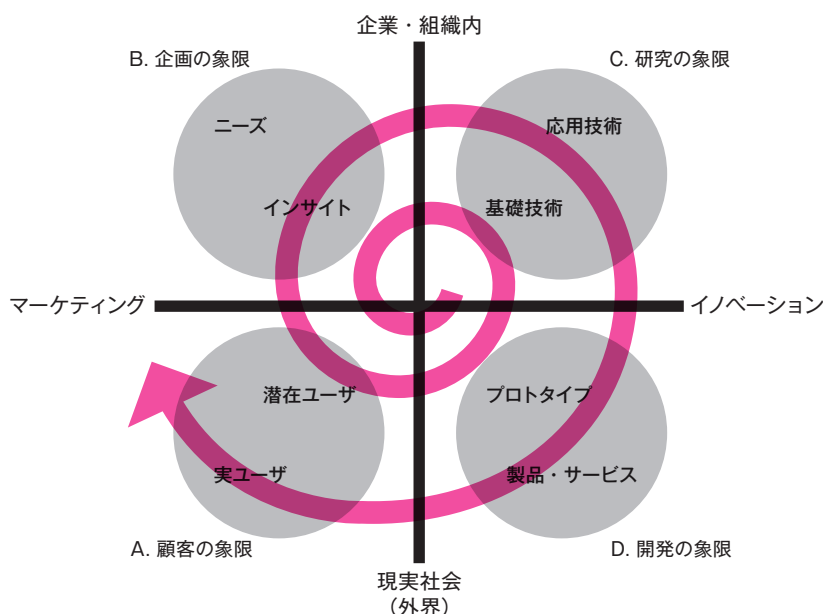
う。新たな価値を創造して、驚きをもってその欲するところに応じていくイノベーションの機能が必要である。

山内ら(2017)は、「社会」が自身の限界点としての外部性を捉え、それを「社会」の内部に節合する動きであるとデザインを定義している^[10]。ここでの「社会」という概念は、人々が互いの行為を理解し合いながら行為を連関させるという広い意味で語られる。例えば、「日本社会」のように大きな連関でもあり得るし、企業という組織でもあり、人があいさつをし合うという日常の連関でもあり得る。

デザインを取り巻く世界を整理するに当たり、マーケティングとイノベーション(横軸)、内部性としての企業・組織内と外部性としての現実社会(縦軸)という二つの軸を採用して多様なデザイン実践を取り巻く事業創造の構造の整理を試みる(図表5)。

事業創造の流れは、次のように進むだろう。外界に存在する顧客の活動を企業のマーケティング側の機

図表5 デザイン実践の整理フレームワーク



能によって、企業・組織の内部に取り込む（A.顧客の象限からB.企画の象限）。それら内部に取り込まれたエッセンスは「インサイト」と呼ぶものとなる。そして、そのインサイトを咀嚼し、企業・組織内のマーケティング側からイノベーション側に伝える（B.企画の象限からC.研究の象限）。企業・組織のイノベーション側では、そのインサイトに基づいて顧客の「予期せぬ形」として他に見られない技術を生み出す。その技術を基に、外界にあるイノベーション側の機能（事業部など）を通じて製品やサービスとして実現する（C.研究の象限からD.開発の象限）。そして、そうした製品やサービスの価値を、販売チャネルを通じて顧客に提供する（D.開発の象限からA.顧客の象限）。その事業がうまく回れば次第にスケールしていく。外界から取り込まれる情報はインサイトから、「ニーズ」に成長していく。イノベーション側でも、最初はコアとなる基礎技術からスタートし、次第にその事業成長に見合う応用技術へと進展していく。このように、次

第に事業は中央付近からスパイラル状に広がり成熟していく。

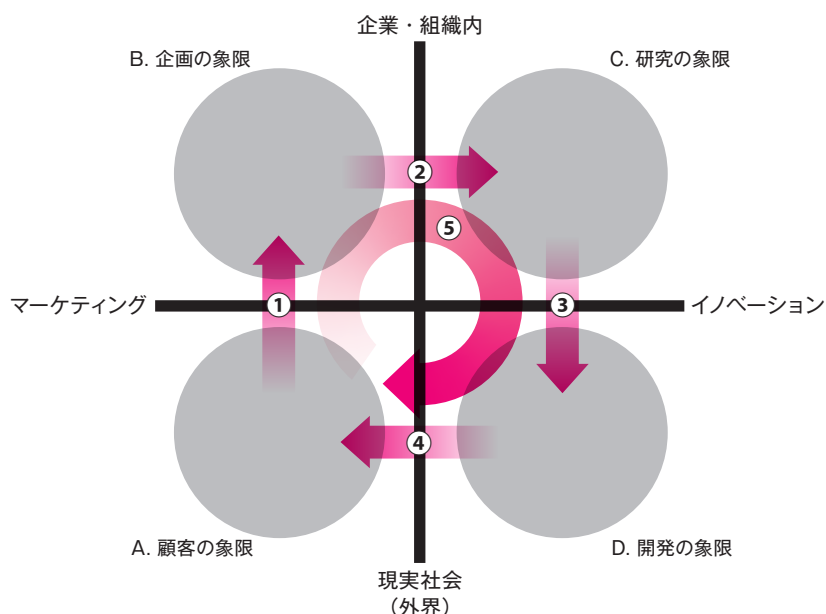
4. デザインにまつわる実践の位置付け

企業のコアコンピタンスとは、この外部性と内部性、そしてマーケティング側からイノベーション側という真逆の軸を企業組織内でどう結び付けられるにある。伊丹十三の言葉を再び借りるとすると「人の欲するもの」を理解した上で、「人の予期せぬ形」にどう変換できるかが企業の根本的な価値といえる。

しかし、図表6に見るようにそれぞれの象限間には、それぞれを隔てるある種の「壁」がある。それぞれの象限間における組織文化や価値観が異なるためである。そして、これら象限間を乗り越えるには、それぞれに固有のアプローチが求められる（図表7）。

これら象限間を乗り越える中で、②から④では主に「デザイン」というワードが付与されたアプローチが

図表6 象限間に存在するさまざまな「壁」



図表7 「壁」を乗り越えるための多様なデザイン実践

壁を越える アプローチの例	象限	実践の概要
①ユーザーサーチ	A→B	現実社会から企業・組織内にエッセンスを取り込む。
②コミュニケーション・デザイン	B→C	企業・組織内のマーケティング側からイノベーション側にインサイトを伝える。
③インタラクション・デザイン	C→D	企業・組織内のイノベーション側の技術を現実社会への価値として表現する。
④インダストリアル・デザイン エクスペリエンス・デザイン	D→A	プロダクトやサービスを顧客側に社会実装する。
⑤人間中心デザイン	全象限	全体的なデザイン実践のプロセス。

必要となる。「デザイン」の語源に戻ると、既存の否定、つまり、そもそも存在していた意味を別の意味に転換する行為が含まれる。既存の意味合いを認めながらも、どこかで否定・批判し、新たな意味を持たせるときにデザインという行為が持ち込まれる。

一方、AからBにかけての①の壁を乗り越える「ユーザリサーチ」は、顧客の生活や価値観のエッセンスそのままを理解しようと試みる。そこには意味を転換するというデザイン行為は基本的には含まれない。「リサーチ」たるゆえんがそこにあるといえる。

BからCにかけての②では、ユーザリサーチの結果としての顧客のエッセンスを企業・組織内のマーケティング側からイノベーション側に伝達する意味の転換が求められ、ここでデザイン行為が発生する。三たび伊丹十三の言葉を借りるならば、「人の欲するもの」を「人の予期せぬ形」にしなければならない。自分たちの持つケーパビリティを活用して意味を転換していくのである。これは、前述の山内らのデザインの定義に戻ると、社会としての企業組織などが自身の外部性を捉え、それを内部性に節合する行為に近い。この象限を越えるに当たり、ペルソナ法^[7]やシナリオ法^[8]などのメソッドやツールが多く開発されており、ここでの隔たりの大きさとコミュニケーションの必要性を物語っている。

CからDにかけての③は、企業・組織内の持つ広い意味での技術を、具体的な相互作用を行う人工物やシステムに転換する。さらに、DからAの④、すなわち、それをより詳細な顧客の活動文脈の中に落とし込む。この最後の転換には、二つの理由から組織にとって多大なリソースが用いられる。一つは、価値をスケールさせるための知財管理、生産、流通である。もう一つは、①から④という多くの転換を経る中で、顧客の象限への調整が発生するためである。Dで得られたイノベーションの産物をAの顧客の文脈にフィットさせるための広告デザインなどの投資が改めて行われる。「デザインリサーチ」という用語もあるが、ここでの

デザイン行為を遂行するに当たり、再びAの顧客の象限を「リサーチ」することもある。

⑤の「人間中心デザイン」は、①から④にかけてのサイクルが健全に回ることを保証するという意味で「プロセス」であることがこの整理からも分かる。ちなみに、「共感・定義・創造・プロトタイプ・テスト」といったデザイン実践者の思考パターンをビジネスの課題解決に活用するという狭義の「デザイン思考」は、この人間中心デザインのプロセスの一端を簡略化したものといえる。

「デザイン思考」を企業組織内で試行してみたがうまくいかないという話を耳にすることがある。本稿で論じるさまざまな意味合いを持つ壁の存在を打破するには、それぞれ固有のデザインのケーパビリティと実践が求められる。従って、「デザイン」というワードにひとくくりに集約された「思考」のみでは実践が円滑に進むものではない。

5. 事業の中心となる「問い」

事業創造、そして多様なデザイン実践の中心的なよりどころは何になるのだろうか。その一つの手掛かりが昨今注目される「意味」^[9]、「問い」^{[10][11]}、「パーパス」^{[12][13]}といったキーワードであろう。

ここでは「問い」という意味合いに注目してみる。その在り方を考察する上で、筆者が過去に所属したパロアルト研究所(PARC)から生まれた「パーソナル・コンピューティング」と「ユビキタス・コンピューティング」について触れておきたい。

アラン・ケイは「パーソナルコンピュータの父」として知られる。彼は「Dynabook」構想を説き、パーソナルコンピュータの原型 Altoを実現した研究者の一人である^[14]。以下のようなエッセイのタイトルでその概念を表している^[15]。

全ての年齢の『子どもたち』のための
パーソナルコンピュータ

1970年初頭、大型計算機を中心としたタイムシェアリングがコンピューティングの主流であった。そのような時代背景の下で、ケイは個人個人が小型のコンピュータを持ち、テキスト・音楽・画像を駆使し、プログラミングを通じて互いにコンピュータをメディアとしてコミュニケーションする世界、しかも子どもでも自在に操れるものの登場を描いた。全ての子どもたちが互いにコミュニケーションしながらメディアとしてのコンピュータを活用する世界はどのように実現できるだろうか。そのような問いがあつてこそ、のちのタブレットPCにつながるようなハードウェアの着想、SmallTalkなど先進的なGUIを備えたオブジェクト指向プログラミング環境の発明につながった。

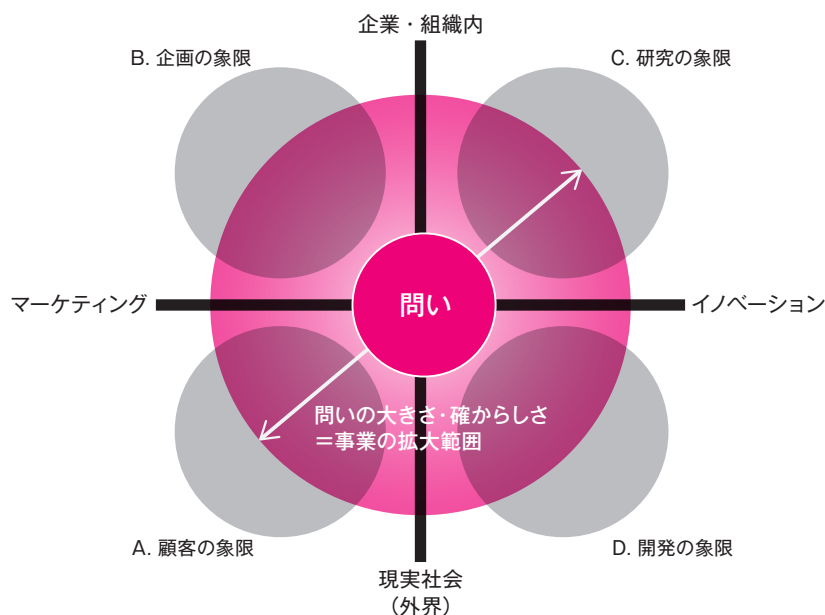
マーク・ワイザーは現在のモバイル機器やネットワークを中心とするIT社会の原点ともいえる「ユビ

キタスコンピューティング」の概念を提唱している。その概念は以下に集約される^[16]。

最も深い技術とは、見えなくなるものである。
日々の生活環境と区別がつかないほど、
その中に溶け込む。

ワイザーは、パーソナルコンピューティングに次ぐコンピューティングパラダイムとして、人間とコンピュータが対面するというモデルから、情報環境が人間の活動を緩やかに周囲からサポートするモデルへの進展を洞察している。こうした新たなパラダイムに多くの研究者が共感し、パームサイズの小型コンピュータ、タブレットコンピュータ、大型の壁面型コンピュータ、センサーによるロケーションアウェア／コンテキストアウェアコンピューティングなど、数多くの先進的な研究成果を生むことにつながる。つまり、「コンピュータが目从前から消えたとしたら？」とい

図表8 潜在的な事業のインパクトを決める「問い」



うこれまでにない問いを中心として新たな技術が生まれ、社会の不可逆な変化、すなわち、イノベーションを生むきっかけが作られたといえる。

事業が拡大すればするほど、当初の問いからの意味的な距離は遠くなる。つまり、事業の中心にある「問い」の大きさと確からしさが潜在的な事業の成長性やボリュームを決めているともいえるだろう（図表8、前頁）。

では、この「問い」はどこから生まれるのだろうか、あるいはどこが生むべきなのだろうか。

結論から言えば、著者はそこに明確な答えは見いだせていない。企業の企画部門、研究開発部門（R&D）、事業部など、いずれから問いが創出されてもよいだろう。ユーザや利害関係者がプロダクトやサービスの実現に積極的に関わるコ・デザイン（協働デザイン）^[17]のように、顧客の象限が問いの創造に関与することもある。いずれの象限から問いが創出されたとしても、その問いが全ての象限にとって共通するテーマとして成り立ち、そしてインパクトを持つものであるかが事業創造とその成長にとって必須といえる。

6. まとめにかえて

本稿の冒頭で述べた公園のエピソードでは、結局、子どもはトカゲを捕まえることはできなかった。だが、それでも懲りずにいつでもどこでもトカゲを追い求めている。確からしい「問い」を生むことができたとしても、それを追い求め続ける人間が不可欠である。われわれを取り巻く社会は複雑である。そうした複雑な対象を外部から眺めるだけでは何もつかむことはできない。自身の外部性に足を踏み入れ、そうした外部性と自己の内部性を結び付けるデザインという行為を組織活動の中に取り込み、そして、それを持続的な生態系としてプロセス化できるかが事業創造に求められているといえる。本稿のフレームワークがそうした新たな問いの創造に向けたケーパビリティを組織と

して持つこと、そして、そこでのミッシングピースを確認する一助になれば幸いである。



Soichiro Iga

伊賀 聡一郎

エクスパーク合同会社・代表（CEO）
／北陸先端科学技術大学院大学 客員教授

1999年慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科博士課程修了。日本学術振興会特別研究員（PD）、（株）リコー研究開発本部、リコー経済社会研究所、米国パロアルト研究所（PARC）日本代表／シニアリサーチャーを経て、エクスパーク合同会社設立。現在、同社代表。ヒューマンインタフェース学会評議員、北陸先端科学技術大学院大学産学官連携客員教授など。ACM会員、博士（政策・メディア）。

参考文献

- [1] C.M. Christensen: The Innovator's Dilemma : When New Technologies Cause Great Firms to Fail, Harvard Business School Press, 1997.
- [2] Hasso Plattner Institute of Design at Stanford : <https://dschool.stanford.edu/>
- [3] T. Eisenmann: Why Startups Fail : A New Roadmap for Entrepreneurial Success, Currency, 2021.
- [4] D.A. Norman 著, 岡本明, 安村通見, 伊賀聡一郎, 野島久雄 訳: 『誰のためのデザイン? 増補・改訂版—認知科学者のデザイン原論』, 新曜社, 2015.
- [5] P.F. Drucker: Management: Tasks, Responsibilities, Practices, New York: Harper & Row, p.64, 1974.
- [6] 山内裕, 平本毅, 杉万俊夫: 『組織・コミュニティデザイン』, 共立出版, 2017.
- [7] A. Cooper, R. Reimann, D. Cronin, C. Noessel: About Face : The Essentials of Interaction Design, 4th Edition, Wiley, 2014.
- [8] J.M. Carroll : Making Use: Scenario-Based Design of Human-Computer Interactions, The MIT Press, 2000.
- [9] R. Verganti : Overcrowded: Designing Meaningful Products in a World Awash with Ideas, The MIT Press, 2017.
- [10] 安斎勇樹, 塩瀬隆之: 『問いのデザイン: 創造的対話のファシリテーション』, 学芸出版社, 2020.
- [11] H. Gregersen: Questions are the Answer : A Breakthrough Approach to Your Most Vexing Problem at Work and in Life, Harper Business, 2018.
- [12] 岩崎博論, 佐々木康裕: 『パーパス「意義化」する経済とその先』, NewsPicksパブリッシング, 2021.
- [13] 名和高司: 『パーパス経営: 30年先の視点から現在を捉える』, 東洋経済新報社, 2021.
- [14] M. Hiltzik : Dealers of Lightning: Xerox Parc and the Dawn of the Computer Age, Orion Business, 2000.
- [15] A. Kay : A Personal Computer for Children of All Ages, Proceedings of the ACM Annual Conference, Volume 1, ACM, 1972.
- [16] M. Weiser : The Computer for the 21st Century, Scientific American, September, pp.94-104, 1991.
- [17] 上平崇仁: 『コ・デザイナー—デザインすることをみんなの手に』, NTT出版, 2020.

公共と デザイン 2

行政における デザイン実践の背景と現在地

合同会社 kei-fu 共同創業者 プロジェクトマネージャー／
京都工芸繊維大学 大学院 博士後期課程 デザイン学専攻

中山 郁英 Ikuei Nakayama

「行政」と「デザイン」という言葉の組み合わせは、一見相いれないもののように見える。
なぜ「行政でデザイン」というものが注目されているのか。
また、なぜ「デザインで行政」というものが注目されているのか。
本論文ではそれらの背景を説明した上で、行政組織とデザインが交差する点としての
パブリックセクター・イノベーション・ラボ (Public Sector Innovation Lab) について紹介する。
最後に、行政とデザインというテーマを議論する上で押さえておきたい視点をまとめる。

キーワード

行政のためのデザイン (Design for Government) 政策デザイン (Policy Design)
パブリックセクター・イノベーション・ラボ (Public Sector Innovation Lab)
公共セクター革新 (Public Sector Innovation)
社会変革のためのデザイン (Design for Social Innovation)

日本の行政組織における デザインへの注目

日本の中央省庁においても、デザインの活用が議論され始めている。2018年には、デジタル・ガバメント推進の流れにおいて「サービスデザイン実践ガイドブック (β版)」¹⁾が内閣官房情報通信技術総合戦略室より公表された。また、同年に経済産業省と特許庁

が「デザイン経営」宣言²⁾をまとめ、企業経営の中でデザインを取り入れていくことに加え、行政組織自らもデザイン経営を取り入れることを提言し、それを受け特許庁がデザインを業務に取り入れる試行を始めた。2022年初めには、分野を超えた中央省庁の職員が主導し「JAPAN+D」³⁾と称する活動を立ち上げ、官民連携でデザインを政策立案や政策実施に活用していこうとしている。また近年では、MBAや公共政策大学院

でなく、デザインスクールへの留学を選択し、デザインを学んだ官僚も誕生し始めている。

このような取り組みは中央省庁だけではなく、地方自治体においても始まっている。

先駆的な取り組みとしては、滋賀県庁の有志職員による「Policy Lab. Shiga」⁴⁾というデザイン思考を用いた政策研究プロジェクトが挙げられる。また、福井県では「政策オープンイノベーション」⁵⁾という県政運営の理念を掲げ、その中にデザイン思考を位置付け、デザイナーと協働した政策立案や実施を行っている。

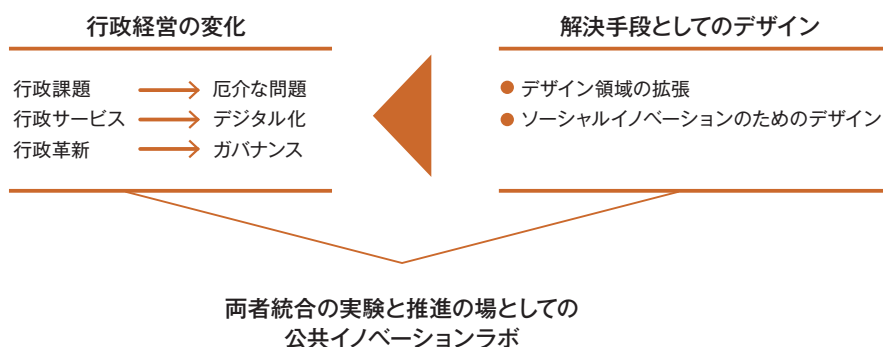
行政とデザインの関係性を考える上で、その関係性を簡単にまとめたものが図表1である。大きな視点として、まず、行政経営が変化しているという点、もう一方の視点としては、そこで起こるさまざまな課題を解決する手段としてのデザインというものがあり、そしてその二つをつなぐ場としてパブリックセクター・イノベーション・ラボ (Public Sector Innovation Lab、以下PSIラボ)が存在しているという位置付けで本稿は話を進めていく。

なぜ行政において デザインが注目されているのか

まず、なぜ行政組織においてデザインが注目され始めているのか、その理由について以下の三つの視点について述べる。1. 行政組織の対応する課題の変化、2. 行政サービスのデジタル化、3. 行政革新の新たな形としてのニュー・パブリック・ガバナンス (New Public Governance)の登場の3点である。

まず、行政組織の対応する課題の変化について述べる。端的に言えば、行政の対峙する課題が、より複雑で変化のスピードが速く、明確な正解のない問題が増えてきている、ということである。例えば、高齢化が進む中で、これからの地域交通をどうしていくべきか。また、これからを生きる子どもたちが身に付ける必要がある能力は何で、それをどう育てていくべきなのか。また最近の例では、この新型コロナウイルス感染症に対してどのように対応していくべきか。このような課題については誰も正解を持っていない。しかし、そうであったとしても、どうするか判断し、実行していかなければならない。

図表1 本稿で説明する行政とデザインの関係性



このような課題は「Wicked problem (厄介／意地悪な問題)」の一種であるといえる。

厄介な問題は「問題が解決された」という状態がなく、解決のため取られた行動によって問題が常に変化していく。また、解決策について漏れなく列挙することは不可能であり、それら解決策の評価としても正解や間違いがあるのではなく、「良い」「悪い」という相対的な評価しかない。「デザインはそのような厄介な問題を対象とするもの」といわれており (Buchanan, 1992)、まさにそのような課題に多く対峙する行政組織にも必要な能力であるといえるだろう。

2点目に、行政サービスのデジタル化について述べる。サービスの使い心地やそれを通した豊かな体験が競争力の源泉になっている民間企業のウェブサービスやモバイルアプリケーション開発において、デザイナーの存在は欠かせないものとなっている。

そのように洗練され使いやすいサービスに慣れている市民にとって、そうでないものを使用する心理的ハードルは非常に高い。

行政組織のデジタル変革に関する先駆的な例としては、英国の「Government Digital Service」(以下GDS)が挙げられる。こちらは日本のデジタル庁設置検討の際にお手本となったといわれる組織である。「GOV.UK」という省庁によってバラバラであった政府のウェブサイトを一元化し、利用者にとって分かりやすい形で開発し直した事例が有名である。GDSが政府のデジタル変革に関わる際にもデザインの活用が強調されている。

2018年に初版が公開された日本政府のデジタル・ガバメント実行計画でも、「利用者中心の行政サービス改革」が掲げられ、プロジェクトを成功に導くために必要なノウハウとして以下に示す「サービス設計12箇条」が明示されている。これはまさに、デジタルサービスを作っていく上でデザインを大事にしていこうということに他ならない。

〈サービス設計12箇条〉

- 第1条 利用者のニーズから出発する
- 第2条 事実を詳細に把握する
- 第3条 エンドツーエンドで考える
- 第4条 全ての関係者に気を配る
- 第5条 サービスはシンプルにする
- 第6条 デジタル技術を活用し、サービスの価値を高める
- 第7条 利用者の日常体験に溶け込む
- 第8条 自分で作りすぎない
- 第9条 オープンにサービスを作る
- 第10条 何度も繰り返す
- 第11条 一遍にやらず、一貫してやる
- 第12条 システムではなくサービスを作る

そして最後に、行政革新の新たな形としてのニュー・パブリック・ガバナンス (New Public Governance、以下NPG)の登場について述べる。

図表2は、伝統的行政 (Public Administration、以下PA)、行政革新の形として現れたニュー・パブリック・マネジメント (New Public Management、以下NPM)、そしてNPGと呼ばれる新たに議論されている行政革新の形の特徴をまとめたものである (Hartley, 2005を基に筆者作成)。

NPGの視点では、社外環境が継続的に変化し、また市民の在り方も多様であり、ニーズが複雑で変化しやすく不確実なものである現代社会において、政策立案やその管理を行う行政職員の役割は、「先導者・通訳者」「探検家」になっていくといわれている。これは、PAでは、「指揮者・司令官」「事務員や殉教者」といわれていた行政職員の形から大きく変わっている。このように行政職員の役割が変化する中で、デザインが活用できる場面は多くあると考えられる。

また、ここで注目したいのは、市民の役割も変わっているということである。PAにおいては、市民の役割は行政に対して、こういうことをしてほしいとお

願いする「依頼者」であった。それが、NPMでは行政サービスの消費者としての「顧客」という捉えられ方に変化する。そして、NPGにおいては、市民は行政サービスを共につくっていく「共同生産者」と大きく役割が変化している。このような市民の捉え方の変化は、行政組織において、政策立案や行政サービスの検討実施にどうすれば市民によりよく参画してもらえるのかという視点を生み出す。その結果デザインの中でも、特にユーザーとの相互作用から価値を生み出すことを志向するサービスデザインやコデザイン（協働のデザイン）と呼ばれる分野が注目されるようになっていく。

デザインにおいて なぜ行政が注目されるのか

次に、デザイン研究で行政や公共が注目される理由について二つの視点をお伝えしたい。一つは、デザイ

ンの対象とする領域のサービスやシステムへの拡張。二つ目に、「ソーシャルイノベーションのためのデザイン (Desing for Social Innovation)」の広がりである。

そもそも、デザインとは何を意味するのだろうか。

デザインの定義で多く引用されているのは「現状をより好ましいものに変えるべく行為の道筋を考案するものは誰しもデザイン活動をしている」という経営学者ハーバート・サイモン (Herbert Simon) の定義であろう。また、後述するイタリアのデザイン研究者、エジオ・マンジーニ (Ezio Manzini) は、「デザインの役割には「Problem-solving」と「Sense-making」という二つがあると述べている。「Problem-solving」は「問題解決」であるが、「Sense-making」とはどのような意味だろうか。先ほどのサイモンの定義を題材にすると、「現状をより好ましいものに変えるべく」とあるところの、「より好ましいとは、どういうことなのか？」を提案することといえるだろう。好ましいと捉えられることは、それを考える人、またその時代背景によっ

図表2 PA、NPM、NPGの特徴

	Public Administration (PA)	New Public Management (NPM)	New Public Governance (NPG)
社会環境	安定的	競争的	継続的に変化
市民	同質的	細分化	多様
市民のニーズや課題	単純でありプロフェッショナルによって規定される	ニーズや欲求は市場を通して表現される	複雑で変化しやすく不確実
戦略策定	国家やプロデューサーが中心	市場と消費者が中心	市民社会によって形作られる
ガバナンス形態と主なアクター	行政職員によるヒエラルキー型	サービス購入者と供給者、顧客と請負人による市場型	市民のリーダーシップによるネットワークとパートナーシップ型
鍵となる概念	公共財	公共選択	公共的価値
政策立案者の役割	指揮者、司令官	告知者、委任者	先導者、通訳者
公的管理職の役割	事務員であり殉教者	効率と市場の最大化	探検家
市民の役割	依頼者	顧客	共同生産者

出典：Hartley, 2005年を基に筆者作成

でも変化するものである。そのさまざまな状況を鑑み、一体何を好ましいと捉えるべきか提示していく役割というものもデザインにあるということである。

図表3は、1992年にアメリカのデザイン研究者であるリチャード・ブキャナン(Richard Buchanan)が提唱したデザインの四つの次元(Four Orders of Design)というものをビジュアルで表したものである。グラフィックデザインから工業デザイン、インタラクション(サービス)デザイン、システムデザインとデザインの領域があり、特に近年では、目に見えないサービスやシステムという領域のデザインが注目を集めている。

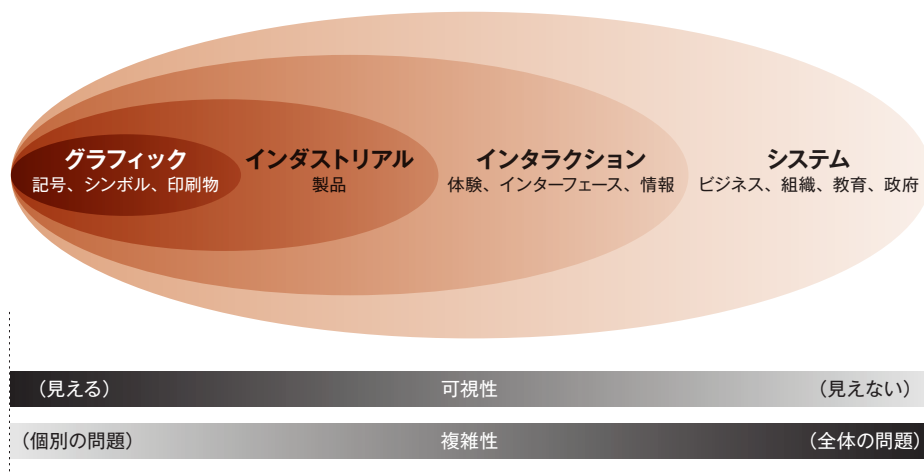
一点押さえておきたいのは、これはデザイン領域の上下関係というわけではなく、対象を広い視点で捉え、どこにデザインで介入するかという検討が必要であるということだ。

そのように対象領域の広がるデザインだが、例えば絵を描くときにペンや定規を使うのと同じように、目

に見えないデザインをしていく上でもそれを行いやすくするための手法がある。例えば「ペルソナ」という調査に基づいた仮想人物像の作成や、「ジャーニーマップ」と呼ばれる、人の行動を時間軸に沿って並べ、その行動の際の感情の起伏や思考を可視化していく手法がある。

このような手法を活用する理由は、デザインの定義はさまざまある中でも、共通して大切に考えられている原則があり、デザインを行う際にそれらの原則をうまく踏まえるためである。サービスデザインの教科書的書籍である『This is Service Design Doing』では、「1. 人間中心、2. 共働的であること、3. 反復的であること、4. 連続的であること、5. リアルであること、6. ホリスティック(全体的)な視点」という六つの原則がまとめられている(スティックドーン et al., 2020)。これらの原則を大切にせよと言われても単に頭の隅に置いておくだけではそれを実行することは難しい。そこで、先ほど紹介したようなデザイン手法を活用するこ

図表3 デザインの対象領域



出典：経済産業省「デザイン政策ハンドブック2020」、Richard Buchanan "Four Orders of Design" を参考に作成

とで達成していこうというわけだ。

目に見えないデザイン領域では、デザインの対象自体が不可視であるだけに、デザインを行う過程の設計や手法の活用、また中間成果物の可視化や共有が重要になる。

そして二つ目にソーシャルイノベーションのためのデザインについて述べる。

ソーシャルイノベーションの定義も諸説あるが、「社会課題を解決する新たなアイデア」(Mulgan, 2006)、また他の定義では「既存の要素(社会資本や、歴史、伝統工芸、革新的技術など)の新たな組み合わせにより変革を生み出すプロセスであり、社会的に認識された課題を新しい方法で解決すること」(Manzini, 2014)というような定義がなされている。いずれにせよ「社会課題を新たな方法で解決すること」であるといえる。

このソーシャルイノベーションのためのデザインという分野には、DESIS (Design for Social Innovation toward Sustainability)⁶⁾という世界中のさまざまな大学研究室が参加する国際的な研究実践活動がある。これは先に紹介したマンジーニの所属するミラノ工科大学から始まり、世界中のデザインスクールに普及していったものである。

マンジーニによれば、ソーシャルイノベーションの始まりは、専門家や権威者によるトップダウンと、生活者・コミュニティからのボトムアップという二つの方向性からがあり、多くの場合はその二つが相互作用したハイブリッドプロセスにあるという(Manzini, 2014)。

ソーシャルイノベーションという社会的課題をテーマとしたデザインをしていく際には、その活動過程において自ずと社会課題が集まる場である行政と関わることが多くなる。実際、世界各地のDESISネットワーク参画ラボにおいて、公共的課題をテーマとしたデザイン実践が行われている。

行政組織とデザインの 交差点としてのPSIラボ

これまで説明してきた、行政とデザイン双方の関心や実践の接点として機能しているのがパブリックセクター・イノベーション・ラボ(PSIラボ)である。多くのPSIラボではデザイン手法が取り入れられており、NPGが前提とする多様かつ複雑で変化が激しい社会に対応するための政策立案や公共サービスの在り方について実験的な取り組みが行われている。

2000年代後半からまず欧米を中心に設置が広がり、近年ではアジアや南米でも実践が広がっている。デザイン研究においては、2010年前後から論文や書籍が公表され始めた、比較的新しい研究分野である。PSIラボの代表的なものとしては、デンマークの中央省庁に設置され、2002年から2018年まで活動していた「MindLab」や、英国で2014年に設立された「Policy Lab」⁷⁾が挙げられる。このようなPSIラボは、国や自治体といったレベルを問わず、大小合わせて世界に100以上あるといわれている。

PSIラボでは、「市民中心のサービス設計」「市民参画の新しい在り方の実践」「プロトタイプングを含めた試行錯誤プロセス」といったものを通して、新たな政策立案、効果的な政策実施のための実験的な取り組みが行われている。

PSIラボの具体的な事例として、フィンランドの移民局において2017年から2年間活動した、「Inland Design」⁸⁾という組織を紹介したい。現在は内務省に所属を移し継続して活動を行っている。

Inland Designでは、主に移民局内の他部署の依頼に応じてその課題解決のプロセスを設計し、その場のファシリテーションを実施する。具体的な例では、移民局が新たに開発するカスタマーサービスのためのチャットボット開発において、そのチャットボットがどのような性格(話し方や対応の仕方)であればユーザーにとって、より使いやすくなるかといった調査

や、部署間のよりよい協働を促すため組織の縦割りを越えたワークショップの設計と実施。また、移民局の職員自身がデザイン能力を育んでいくための人材育成プログラムの運営など多岐にわたる活動を行っていた。

Inland Designは3人の常勤スタッフで運営されており、移民局に所属する公務員という位置付けである。このチームのリーダーを務めるのは、ヘルシンキ芸術デザイン大学(現在のアアルト大学)で博士号を取得した人物である。そのつながりから、アアルト大学等との協働プロジェクトや、Inland Designで活動を行いながら修士研究を行う学生の受け入れなどを行っている。

また、PSIラボと名乗ってはいないが、一つ日本の事例として、筆者が企画運営に関わる「長浜カイコー」⁹⁾の活動も共有したい。長浜カイコーは、2022年に開設された滋賀県長浜市が設置する公設民営のデザインセンターである。デザイナーや建築家、研究者、行政職員から成るチームで立ち上げられた。

冒頭で述べたデザイン経営宣言は、経済産業省や特許庁が主導していたこともあり、ビジネス領域においてデザインをいかに活用していくかという話が主である。他方、地方自治体である長浜市が設置する長浜カイコーの活動領域としては、ビジネス領域だけではなく、市民活動に代表されるソーシャル領域も対象としており、ビジネスとソーシャルが混ざり合う領域の活動を支援していきたいと考えている。

立ち上がったばかりの組織ではあるが、すでに行政課題に基づく政策の立案や実施にデザイン手法を取り入れることを実験的に行っている。例えば、長浜カイコーが入居するスペースの設計は、実際に使う市民の方と共に検討していくコデザイン¹⁰⁾の考えを取り入れながら実施された。スペースの構想、図面作成と同時並行で、実際に市民の方にスペースを使ってもらいながら意見を聴取し計画に反映させていった。また、長浜市の関係人口増加施策においては、「副業や兼業を通じた関係人口の増加」という事業目的の明確化から事

業コンセプトの立案、事業の試行、結果検証までを一気通貫で実施した。

このように、長浜カイコーは行政組織の内部に位置するわけではないが、行政組織と緊密に連携しながら、政策立案と実施に関わっている。

行政と デザインを議論する上での視点

最後に、行政とデザインを議論する上での視点をいくつか示したい。

まず一つ目は、「行政の何をデザインするのか」ということである。

図表4は「政策過程の段階モデル」と呼ばれるものである。

まずは、何を公共の問題とするのかという「アジェンダ設定」、それからどのように問題を解決するのかという「政策案の策定」。そして、政策案をいくつかの選択肢としてまとめた中から、何を実施するのかというのを「決定」し、決定したものを「実施」し、そしてその実施したものがどうだったのか「評価」した上で、それを「修正」するのか、また「廃止」するのか、というように政策は立案し実施されている。

行政とデザインや政策デザインという話をする上で、モデルのどこの段階でデザインを活用しようとしているのかを明確にした上で、議論していく必要がある。

デザインと政策の関連性について検討された論文(Junginger, 2013)では、以下の四つの関係性を整理している。デザインの活用は政策の実施段階で行われることが多数であり、(3)や(4)のような政策そのものの立案における活用までは行われていないのが現状であろう。

(1) Communicate existing policies (既存の政策の伝達):すでに存在する政策の内容を伝えることであり、

デザイナーは政策の内容や実施に影響を与えることはできない。

(2) Implement existing policies (既存の政策の実施)：プロダクトやサービスを通して政策を実施することであり、政策の内容はデザイナーが関わる前に決まっている。場合によっては政策実施に対してデザイナーは倫理的なジレンマに直面することになる。

(3) Informing new and existing policies (既存または新たな政策のための情報入力)：政策実施のためのプロダクトやサービス開発の中で得られた洞察を、政策の改善や新たな政策立案に活用することであり、現在新たに興りつつある関係性である。

(4) Envisioning future policies (未来の政策の構想)：政策立案と実施を一体のものとし、課題の発見からその解決策の実施までをデザインの対象物とする今後発展するであろう領域。政策実施だけでなく立案の部分から共創やコラボレーション、協働のデザインといった手法を取り入れることが重要。

また、二つ目に国と自治体ではデザイン活用の前提条件が異なるということがある。

デザイン手法活用の目的として、国レベルでは主に

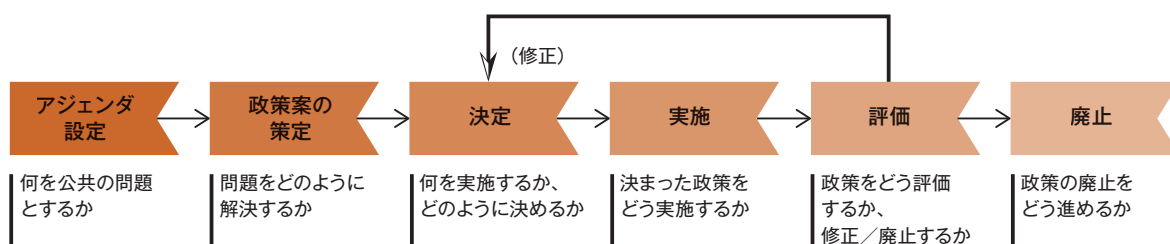
戦略の策定や大きな方向性を検討するために活用するが、自治体では主に市民参加型で実際にサービスを開発していくことが目的となるだろう。また、デザイン手法を活用したプロジェクトへの参画や、そこで行われるワークショップ等への参加者も国レベルでは行政職員や業界団体の代表者が主であるが、地方自治体では、一般市民が参加する場合がある。会議やワークショップという場に対してそれほど慣れていない一般市民の参加は、実施内容検討の際に考慮されるべきであろう。

加えて、市民の位置付けも異なる。国レベルでは、市民はデザインプロセスにおける調査対象という位置付けが大きい。他方、自治体レベルにおいては、市民は調査対象であると同時に政策や行政サービスを共に作り実行するパートナーであるという側面もある。

また関連して、中央省庁の官僚にとっては政策立案においてデザインを活用するということは「現場視点で政策を立案し検証する」という部分を補完する。一方、自治体職員にとっては、普段現場で市民の方と接する機会が多いからこそ、それを俯瞰的な視点からも検証するという部分を補完するといえる。

視点の三つ目として、毎年行われる政策立案にデザ

図表4 政策過程の段階モデル



出典：秋吉貴雄 et al., 2015年を基に筆者作成

インを活用する可能性が現実のところどれほどあるかという点に触れたい。

政策立案と予算策定は非常に強く結び付いているが、毎年の予算策定プロセスは非常に固定化した形で行われている。毎年夏から秋には次年度の事業概要と予算要求をまとめなければいけない中で、実際に政策の内容をつくることに使える時間は非常に限られている。その際に、ユーザー調査やプロトタイプリングなど、時間と労力がかかるデザインプロセスは実際にどれだけ現場で活用できる可能性があるのか、という点は行政とデザインを議論する上で視点の一つとなるだろう。

終わりに

筆者が研究でフィンランドを訪れた際、「サービスデザイナー」の肩書を持ち仕事をする行政職員の方と知り合った。この方の経歴を伺うと、行政学の修士号を取得し、市役所職員として入庁した後には仕事をしながら大学でデザイン教育を受けデザインを学んだということであった。

そのとき生まれたのが、「行政職員とデザイナーの違いは何か」という問いである。

NPGという行政の在り方において、最前線の現場で働く行政職員には一体どのような役割やスキルが求められるのか。とある論文では、その役割は Reaching、Enabling、Fixing の三つであるという (Durose, 2011)。つまり、助けが必要な市民とつながり、彼／彼女らが求めていることを実現する手助けをし、また制度的に間違っているものがあれば、それを修正していく。また、それらを行政職員だけでなく、地域コミュニティと共に行っていくという力が求められているという。上記を実行していくために、デザイナーが培ってきた能力やデザイン手法は非常に親和性があるのではないだろうか。

日本の行政組織においてもデザインを学んだ人材を

新卒採用する動きも生まれている。また、デザインを学ぼうという意欲ある行政職員も増えてきている。

引き続き、デザインが現実の行政の現場でいかに活用されていくのか注目したい。



Ikuei Nakayama

中山 郁英

合同会社 kei-fu 共同創業者 プロジェクトマネージャー／京都工芸繊維大学 大学院 博士後期課程 デザイン学専攻

滋賀県長浜市生まれ。大学卒業後、トヨタ自動車、コンサルティング会社、東京大学 i.school スタッフを経て、2017年より活動拠点を長浜市に移す。合同会社 kei-fu (ケイフー) プロジェクトマネージャーとして主に行政や歴史ある組織と協働し、近年は長浜市が新たに設置したデザインセンター「長浜カイコー」の企画運営にも携わる。並行し京都工芸繊維大学大学院博士後期課程にて「行政とデザイン」をテーマに研究。滋賀大学経済学部、滋賀県立大学人間文化学部にて非常勤講師を務める。総務省地域力創造アドバイザー。社会教育士。

注

- 1) <https://cio.go.jp/node/2421>
- 2) https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei.html
- 3) https://www.meti.go.jp/policy/policy_management/policy_design/Japanese/index.html
- 4) <http://policylab.shiga.jp/>
- 5) https://www.pref.fukui.lg.jp/doc/seiki/seisaku_booklet.html
- 6) <https://www.desisnetwork.org/>
- 7) <https://openpolicy.blog.gov.uk/category/policy-lab/>
- 8) <http://inlanddesign.fi/>
- 9) <https://nagahama-kaiko.jp/>

参考文献

- Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, 8 (2), 5–21.
- Durose, C. (2011). Revisiting Lipsky: Front-Line Work in UK Local Governance. *Political Studies*, 59 (4), 978–995.
- Hartley, J. (2005). Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money & Management*, 25 (1), 27–34.
- Junginger, S. (2013). Design and Innovation in the Public Sector: Matters of Design in Policy-Making and Policy Implementation. *Annual Review of Policy Design*, 1 (1), 1–11.
- Manzini, E. (2014). Making Things Happen: Social Innovation and Design. In *Design Issues* (Vol. 30, Issue 1, pp. 57–66). https://doi.org/10.1162/desi_a_00248
- Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1 (2), 145–162.
- マーク・スティック・ドーン, アダム・ローレンス, マーカス・ホームズ & ヤコブ・シュナイダー編. 安藤貴子 & 白川部君江訳. 長谷川敦士監修. (2020年). *This is Service Design Doing: サービスデザインの実践*. ビー・エヌ・エヌ新社.
- 秋吉貴雄, 伊藤修一郎 & 北山俊哉. (2015年). *公共政策学の基礎 新版*. 有斐閣.

公共と デザイン 3

個と集合体の接点のデザイン

｜オープラスアーキテクチャー合同会社 代表／東京理科大学 経営学部 講師

鈴木 美央 Mio Suzuki

本稿では建築・都市計画分野での「デザイン」の実践について具体的に探り、当該分野におけるこれからのデザインの可能性の一端を理解することを目的とする。実践例は、汎用性が見込める行政事業を例とし、表面的な成果だけではなく現場で日々起きる小さな課題も含めて全て把握した上で検討するために筆者が直接携わった二つのプロジェクトを事例とする。

建築・都市計画、マーケット、デザインという三つの切り口から当該プロジェクトを通して見ることで、「個と集合体の接点のデザイン」について「個の固有性から生まれる共同性」「個の確立と個の活躍」「ゆるいコンセンサスから現場へ」という、いくつかの手掛かりにたどり着いた。

キーワード

マーケット 市 公共空間 まちづくり 地方行政

1. はじめに

建築・都市計画の領域でも「デザイン」という言葉は頻繁に使われてきた。他分野同様に形や物といった意匠の領域に限定されず、インタangibleな領域を含めて広く使われるようになってきたが、どの用語も明確に定義されておらず、用法、手法はあいまい、かつ多様だ。共通することは、対象として実在する場所が存在することだ。場所は唯一無二の場所であり、それ

ぞれの場所は特有の地理的条件を持ち、特有の歴史的背景を持ち、価値観も年齢も経済状況も違う多様な人々が暮らし、それらの場所に対して現在と未来に働きかける活動として「デザイン」が行われている。

本稿では建築・都市計画分野での「デザイン」の実践について具体的に探り、当該分野におけるこれからのデザインの可能性の一端を理解することを目的とする。実践例は、汎用性が見込める行政事業を例とし、表面的な成果だけではなく現場で日々起きる小さな課題も含めて全て把握した上で検討するために、筆者が

直接携わった二つのプロジェクトを事例とする。また、両事例とも都市との関わりの深い交換の装置である「マーケット(市、マルシェ)」を題材としたプロジェクトを扱う。マーケットを題材とした理由については後述する。

当該分野での「デザイン」という言葉の使われ方に話を戻す。デザインの実践例として、日本で最初の「都市デザイン」を行ったのは横浜市である。1971年から都市デザイン担当を設置し、今年で50周年を迎えた。横浜市によると「都市デザイン室では、個性と魅力あふれる都市空間を形成していくため、各地域の自然的、歴史的特色を生かし、歩行者空間、広場、オープンスペースの確保や街並みづくりなどを進める都市デザインの企画及び調整を行っています」¹⁾とある。市長と専門家が協業し、都市構造から人々に直接関わるヒューマンスケールのベンチまで一貫通貫で計画されている。土木事業として機能を果たせばいいという考え方ではなく、公共空間での人々の過ごし方を含めた都市の形成を目指した。

次に「ランドスケープ・デザイン」を見てみると、ランドスケープデザイナーであり研究者である石川初氏はランドスケープ・デザインを以下のように解説している。「狭義には「眺め」そのもの、あるいはそれを通して捉えられる土地の広がりやをさすが、広義には「自然」と「人間」のかかわりの様態であると考えられ、これをデザインする行為、またはその職能をランドスケープ・デザインという」²⁾

眺めを形成する建築群や公共空間群、自然を含む風景や景観、あるいは単体の広場や公園を公共空間の意匠を意味する。

このように都市デザイン、ランドスケープ・デザインといった用法では、実在するものを意味しているが、単体の都市構造や建物、什器を意味するのではなく、ある程度のまとまりを持った実在するものの集合体、さらにそこにいる人間との関係性による空間形成を捉える際に使われる。

「参加型デザイン」は、デザインプロセスや意思決定が特権化されていた時代に起きた北欧の労働運動を起源としており、人々が平等に生きていく社会を実現する社会民主主義の精神を帯びたものである³⁾。当該分野では、行政事業である公共施設や公共空間の計画に市民の意見を反映させる目的で市民参加型ワークショップが開催される。実際に意見が反映されるか否かは、主催側に委ねられており、形式的であるものも少なくない。近年、デザインについての出版物も多く出版されており、地域での課題解決や魅力創出を行うデザインについて書かれたもの⁴⁾、同じまちに暮らす人々がいざというときに助け合えるような関係性と仕組みをつくることを目指したネイバーフッドデザインについてのもの⁵⁾、さらには地域に暮らすグラフィックデザイナーによる地域での実践をテーマにしたもの⁶⁾もある。近年、当該分野では、関係性の醸成やそのためのプロセスそのものを重要視するようになってきたが、これは現代の都市が置かれている状況が反映されている。かつて建築や都市計画では、竣工やまちびらきといった明確な完成が存在したが、「作れば使われる」という拡大を前提とした計画が適用できなくなり、その場が豊かに使われ続けるために対話やプロセスを続けることが目指されるようになった。また、少子高齢化、人口減少、価値観の多様化、人口の流動化により、自治会や商店会などの地縁組織が弱体化し、それに代わるコミュニティの醸成が求められていることも影響している。こうした背景から建築・都市計画分野においてもデザインへの期待が高まっている。

2. 都市に必要な交換機能を果たす マーケット

都市計画家の饗庭伸氏は都市を「多くの人々の暮らしと仕事を成立させるための資源調達場」と定義し、調達の方法として主に民間で行われる「交換」と主に政府が行う「再配分」の二つがあると解説する⁷⁾。

民間同士で行われる交換は、政府による再配分が行われる前からマーケット(市)で行われた。異なるものを持つ人同士が集まり交換するマーケットは、都市の成り立ちの一つであり、マーケットが立つ場所に人々が住み着いた。次第に住宅や医療サービスなど生活者が求める交換機能が付与されていき、都市は発達した。マーケットは流通を介さずとも生産者が直接消費者と交換を行うことができる、極めてシンプルな交換の装置である。

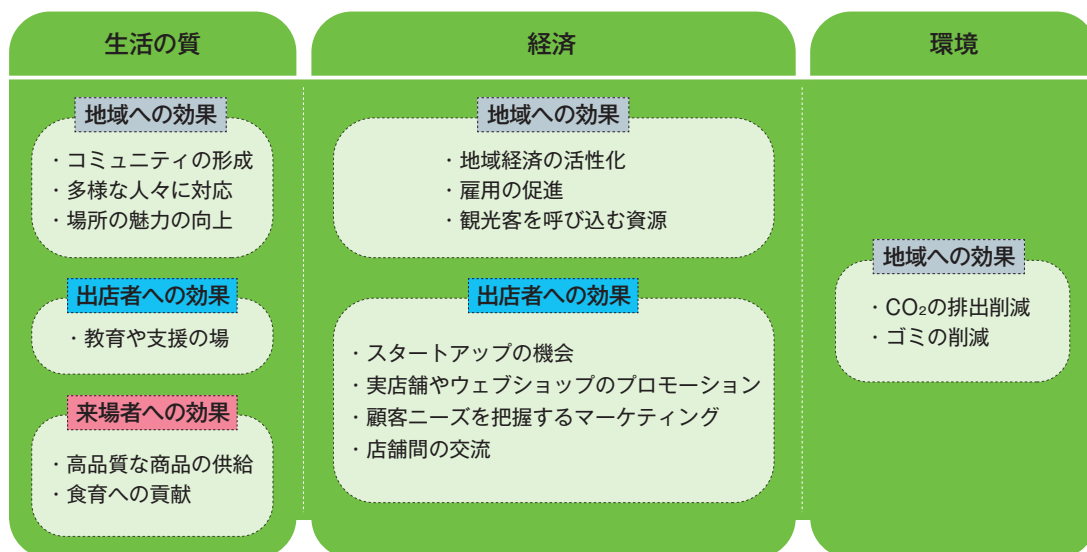
ここでマーケットについて国内外の状況を確認する。屋外で開催されるマーケット(市)は商いの原初的な形態であり、諸外国では現在も日常の買い物の場、コミュニティの場として親しまれている。ロンドン市では、市長が発行する都市空間戦略の指針を示すThe London Planにおいて、中心市街地の活力向上、食生活の向上、観光資源としてマーケットが位置付けられ、ロンドン自治法にて開催手法が明示されるなど、都市戦略としてのマーケットの活用方法が確立されている。現ロンドン市長サディク・カーンは2016年就任以降、マーケットへの集中投資を行い、戦略的

にマーケットの新時代を目指すとしている。

現代の日本ではイベントと捉えられがちなマーケットだが、かつてマーケットは「市」として営まれ、日常の生活の場として存在してきた。第2次世界大戦後の食糧不足の状況下では、全国に闇市が立ち、生命をつないだが、GHQによる露店撤廃令を受け、解体された。その後、道路法と道路交通法の施行、モータリゼーションの到来を受け、警察の規制が厳しくなり、加えてスーパーマーケットの到来により商習慣が変化したことにより、屋外で開催される多くの市が消滅した。

一方、2009年に農林水産省による地産地消・産直緊急推進事業のうち仮設型直売システム普及事業(マルシェ・ジャポン・プロジェクト)の助成を受け、首都圏を中心に農業支援を目的とした複数のマーケットが生まれた。その後、商店街活性化、居場所づくり、地域の魅力向上といった地域課題に取り組むさまざまなマーケットが各地で生まれ、近年では、行政によるマーケット施策が拡大され、各地でさまざまな部署が、マーケットの活用を行っている。行政業務が公共

図表 マーケットの効果(『マーケットでまちを変える』筆者著)



施設や公共空間を「つくる時代」から「つかう時代」へと変化を遂げているため、「つかう」手段としてマーケットが注目されていることが一因にある。また、公共空間活用に向けた規制緩和、ウォークアブル推進都市といった国土交通省の施策も追い風になっている。さらに、小商い、地産地消、移住といった自分の暮らしに手の届く範囲で行う地域生活を望む人々のニーズに応える場にもなっている。しかし、現在は個々の活動にとどまり、体系的な整理はされていない。

日本におけるマーケットは、戦後の歴史的マーケットの衰退、2009年以降の地域課題解決を目的としたマーケットの増加を経て、行政施策による活用拡大が始まり、現代版マーケットは過渡期を迎えているといえる。ブームといえるほど注目される状況の中、マーケットの本質的な可能性が理解されることなく、単なる人集め、にぎわい創出の手段として、マーケットの開催自体を目的として行われることもある。

郊外型ショッピングモールやインターネットショッピングの拡大、加えて地方では人口減少を背景に、中心市街地や商店街は、衰退を続けている。マーケットは、大型投資を必要とせず、近隣店舗や農家、作家など地域人材、広場や道路など既存公共空間といった地域資源を活用して、地域経済の活性化(経済)、生活の質の向上(社会)、環境負荷の軽減(環境)の効果をもたらすことができ⁸⁾(図表参照)、都市戦略として有効活用すべきである。このように日本におけるマーケットの位置付けがなされていないからこそ、デザインの力が発揮される時期なのだ。

3. 行政施策としてのマーケットの現場から見るデザインの可能性

事例①商店街支援(埼玉県狭山市)

事業主体：埼玉県商業サービス支援課(令和元年度、令和2年度)、狭山市商業観光課(令和3年度)
事業年度：令和元年度、令和2年度、令和3年度(令

和4年度より自走化)

事業種類：商店街支援

目的：商店街として持続可能であるために地域で自走するマーケットを継続開催する

埼玉県狭山市新狭山北口商店街は、令和元年度より埼玉県のNEXT商店街プロジェクト事業に採択され、商店街請負人(筆者)を中心とした外部専門家による集中支援事業を行ってきた。本事業では従来型の補助金による支援ではなく、県内で横展開できる新しい商店街事業の在り方が模索され、地域住民、商業者、行政、専門家が共同し、マーケット事業、ミューラルアート事業、タウンミーティング事業を行った。本稿ではマーケット事業について説明する。

この事業でマーケットを行うきっかけになったのは、プロジェクトの中心人物である商店会長の話だった。「後継者不足で商店街では空き店舗が増加している。日本全体で人口が減少し、近隣の大規模工場も閉鎖した今、ただ空き店舗に入ってくれということは違うのではないかと思う。商店街として持続可能であるために、マーケットをやりたい」

商店街には顔の見える関係性が生み出す、物の売り買いを超えた地域生活の場として魅力がある。マーケットを開催することで、地域資源を生かして人々を商店街に呼び込むことで、店舗が減っても商店街に活力をもたらし、商店街を知ってもらい、豊かな地域生活の場として商店街が貢献し続けることができる。

マーケットの企画は、自走化を前提として行った。出店料収入だけで開催でき、人的資源も多く必要としないスキームを組み立てた。具体的には、チラシや装飾には経費をかけ過ぎず、テントや机といった什器は全て出店者持ち込みにすることで運営の負担を減らし、運営担当者には謝金を払うことでやりがいだけに依存しない運営スキームを対話しながら一つずつ組み立てた。マーケット当日は、人気の焼き菓子店や木工工房、アクセサリー作家など、近隣の出店者約30店

が出店し、普段商店街を訪れなかった層がマーケットをきっかけに商店街に訪れた。商店街の店舗も同様に出店の列に並び、または軒先で営業を行い、マーケットをきっかけに商店街に来た方が商店街の店舗を知るきっかけになった。また、飲食スペースや子どもが遊べるスペースを設け、かつての商店街がそうであったように、コミュニティの場、遊びの場としての機能を付加した。普段は移動しかアクティビティがない商店街の道路で、飲食、遊び、交流など13のアクティビティが確認された。新型コロナウイルスの蔓延時には、開催が延期されたが、商店会員からは再開を求める声、再開を疑問視する声の両方が挙がった。多数決や全員一致を求めることなく、対話を続け、開催や延期の判断をその都度行なった。

令和4年度からは任意団体をつくり自走化し、毎月マーケットを開催している。沿道店舗の出店増加、出店者同士のコラボレーション、さらには商店街への新規出店と成果が見えてきたが、自走化した現在でも日々小さな課題に対応し、小さな違和感も見逃さないように対話を続けている。



新狭山北口商店街で開催されるシンサヤママーケット

事例②マーケットの学校：埼玉県北本市

事業主体：北本市市長公室

事業年度：令和2年度、令和3年度、令和4年度

事業種類：シティプロモーション

目的：まちへの推奨・参加・感謝意欲の向上

埼玉県北本市は、東京都内から電車で50分ほどの位置にある、人口約6万5,000人のいわゆる住宅都市だ。平成17年をピークに人口減少が進み、今後も特に生産年齢人口の大幅な減少が見込まれている。こうした背景により、北本市の暮らしの魅力を発信し、市への愛着向上・定住意欲向上を目指すことに重点を置き、まちへの推奨・参加・感謝意欲の向上を目指し、令和元年度より各種シティプロモーション事業を進めることとした。冊子やウェブ、SNSでの発信といった従来型の広報手段では、魅力の発信に限定され、参加の場を提供することが難しく参加意欲を高めることができない。加えて、行政側の人的・費用的負担が大きい。そこで運営者、出店者、来場者とさまざまな立場で人々の参加が容易なマーケットを手段とした事業



北本市役所前芝生広場で開催されたマーケットの学校

を展開していくこととした。

事業が始まった令和2年度は、北本にとってマーケットはどんな価値をもたらすのか、北本でマーケットを文化にしていけるにはどうしたらいいかをテーマに「マーケットの学校」として講義編5回、実習編1回の全6回の市民参加型ワークショップを行った。20代～60代までの男女約20人が現地参加、別途、オンラインによるライブ配信・アーカイブ配信を実施した。初回は現地参加者の好きなマーケットの紹介から始まり、それぞれの思うマーケットの魅力を共有した。毎回、一人一人の経験や考え、違和感を共有し、現場で話された内容に合わせて次回の内容を検討した。会議室での話し合いだけでなく、まちに出てマーケットの会場になりそうな場所を訪れたり、実践の場となる北本市役所前芝生広場で話し合いを行った。

実践編では、マーケットの学校で決めたテーマ「芝生広場で朝ごはん」に合わせ、芝生広場での朝の時間を過ごすための内容を「マーケットの学校」参加者と共に企画した。農産物の軽トラックによる販売やワークショップの開催、旬の大根やさつまいもをその場で味わえるブースの運営、親子での駄菓子屋の出店などが登場した。来場者は、芝生広場に座ってコーヒーを飲んだり、出店者との会話を楽しんだりしながら、思い思いに過ごした。

実践編では、講義編でたびたび話題に上がったあいまいさを許容することが、役割を決め過ぎない運営スタイル、現場でのレイアウトの調整といった形で実践として現れた。こうした対話やフィールドワークを通して考えた北本市のマーケットで大切にしたいことを「マーケットの学校のステイトメント」としてまとめた。また、マーケットの学校での出来事を記録するために冊子にまとめ、北本市のマーケットで目指したいこと・大切にしたいことを共有するツールとした。令和3年度からは、月1回マーケットを開催し、実践を振り返る場として引き続き「マーケットの学校」を開催することで、実践の現場を通してマーケットの可

能性を問い続け、マーケット文化の定着を目指している。また、市総合振興計画後期基本計画においてもマーケットをシティプロモーション推進方針の重要事業と位置付け、部署横断的に進めていくとしている。

4. 個と集合体の接点をデザインする

これらのプロジェクトでは、「個と集合体」の複層的な関係性が見えてきた。一つ目はプロジェクトを実行するメンバー内部での「個と集合体」だ。どちらのプロジェクトも立場の異なる個人が集まり、それぞれが自分の居場所、立ち位置、役割を集合体の中で見だしながら個を確立し、それらが反応し合い、補完し合うことで集合体としての力を発揮した。二つ目はマーケットが持つ「個と集合体」という特徴だ。これにはさらに二つの意味があり、マーケットを形成する店舗が個であり、それが集合することによりマーケットが形成されること、来場者が個であり、それが集合することで来場者群として影響を及ぼすことである。前者では出店するためには魅力的な商品を作り、伝える必要があり、それを思考し試行するプロセスで自然と個の確立が行われる。こうした個が確立した店舗が集合することがマーケットの魅力でもある。後者は個がすでにそれぞれに好きなもの、欲しいものが異なる点で個が確立しているといえ、それらが集合することで場を変容させ、経済的効果を生む。

言い換えると、これらのプロジェクトは個と集合体の接点をデザインするプロセスであった。以下では、現場から見えてきた個の集合体をデザインするヒントを検討する。

個の固有性から生まれる共同性

現在の都市で行われる「交換」は農作物や工業製品や流通を介し生産者の手から離れた場所で、事前に決められたものと等価と見なされる金額で一律に貨幣と交換される。マーケットではしばしばこれが揺らぐ

瞬間が見られる。二者間の合意であり、物と交換する意図に加えて、この人が作ってくれたことへの感謝、この人を応援したいという特定の人への気持ちが貨幣に変換される。スーパーマーケットでは価格と商品だけがリンクし「100円のニンジン」と見なされるが、マーケットでは「〇〇さんが丁寧に気持ちを込めて作ったニンジン、100円」と作り手が個として際立ち、価格が前面に出ることがなくなる。スーパーマーケットではお金を渡した相手に実際に入るお金とそこで渡されたお金には直接的な関係性はないが、マーケットではお金を払った相手が明確であり、この人の生活に使われるお金を支払っている自覚が生まれるからだ。これは相手を特別の存在として個として認知しているだけではなく、自分自身に対しても個としての自負を持つ。エチオピアでフィールドワークを行う文化人類学者の松村圭一郎氏は、著書『くらしのアナキズム』にて市場（いちば）の共同性について以下のように述べている。「一人ひとりが「宛先」のある経済を意識することは、国家と市場（しじょう）のただなかに、ある種の共同性を持った市場（いちば）をひらき、「むら」や「公界」にかわる自立と共生の足場にあることだ。（中略）重要なのは、この市場（いちば）の共同性は、くらしのアナキズムにとってひとつの拠点にすぎない、ということだ。家庭や地域などのつながりも、学校や会社などの組織も、あらゆる共同性には、それぞれの自由を犠牲にしようとする力が内在する。地道に耕してきたはずの関係や場が権力的なものへと一変する可能性だってある。その時、権力の磁場から逃れ、またあらたな関係や場を伐りひらき、耕していく必要がある」⁹⁾

個の固有性が人と人を結び付け、既存の地縁コミュニティとは異なる共同性を持つ場となることは、日本のマーケットの現場でも感じられる。マーケットでは物を買う人は消費者ではなく、共同体の一人となり得るが、そこで生まれる共同体は特定の人を意識しつつも、そもそも商いという匿名化されたつながりから生

まれたものであり、しがらみがなく行き来ができる自由な場であることが特徴的だ。どちらのプロジェクトもこの風通しの良い共同体づくりがうまくいった。商店街振興は一般に商店組合内部で行われることが多いが、新狭山北口商店街では商店会員に加えてそれぞれの動機で参加した近隣住民の方々が活躍し、地縁型組織である商店街だけではもたらすことのできなかった関係性を商店街にもたらした。

個の確立と個の活躍

これまで、行政や企業が都市をつくり、町内会や商工会団体といった地縁組織がコミュニティをつくってきたが、近年、個を起点とした活動が地域コミュニティを形成し、地域生活、地域経済に影響を及ぼす例がしばしば見られる。都市計画家の中島直人氏は「ある専門性を持った都市生活者こそが、今後の魅力ある都市づくりの鍵を握っている」とし、そうした人々をアーバニストと呼び、以下のように特徴を説明している。「自治的環境を思考するアーバニストの活動は、自律分散的である。アーバニストは、それぞれの都市で、個々の動機や専門に基づいて、計画と生活の汽水域を遊泳し、互いに柔らかにチームアップし、都市を守り育て、都市に創造的で新しい価値を見いだしていく」¹⁰⁾

身近にいるアーバニストたちを思い浮かべてみると、個を確立しつつも集合体をデザインする力に長けている。北本市のプロジェクトでは参加していた近隣の町内会長さんは町内会とマーケットの連携を常に意識し、町内会のコミュニティの場として機能できるのではとマーケットで使える金券を配ったり、自宅の駐車場をキッチンカーの販売所として提供したり、さまざまな人と連携し楽しみながら実践を繰り返している。

ゆるいコンセンサスから現場へ

この二つのプロジェクトは地域も行政も専門家も立

場を超えてフラットに対話を重ね、自発的な行動により成立した。マーケットの学校は対話そのものを目的化しているが、マーケットという場自体も常に変化を許容しており、その場自体が対話を続けている。話し合いは常につき、合意形成に力を入れず、多数決も行わない。複数人で民主的に物事を進めようとする際に多数決が手段として取られることが多いが、松村圭一郎氏は多数決について「コンセンサスに基づく意思決定は、必ずしも「全員一致」ではない。それは反対意見を持つ人がいても、その意見が無視されたり、排除されたりしているわけではない、と思わせるような高度なコミュニケーションに基づいている」⁹⁾と警鐘を鳴らす。勝ち負けをつけることは、個と個が不用意にぶつかる機会をつくってしまう。今回のプロジェクトでは日々のコミュニケーションの積み重ねで関係性が育まれることで、明確なコンセンサスを避け、ゆるいコンセンサスでプロジェクトを進めてきた。ゆるいコンセンサスの結果が、現場に立ち上がったときには各々が以前持っていた意見は変化し、次の話し合いに進むことができる。例えばコロナ禍のマーケットの開催について、開催推奨派は飲食店の利用が減る今だからこそやりたい、衰退への危機感があり、反対派は周囲の視線や感染拡大への危機感があり、どちらも正しく、話し合いだけでどちらかを納得させることは難しい。一方で、実際に開催してみるとマーケット開催推奨派だった人が反対している人が気にしていた点の重要性に気づき、反対派だった人が人々の笑顔や売り上げの上昇を通じて魅力を感じ、状況に変化がもたらされる。ゆるいコンセンサスは現場を通じて、議論を次のステージへ進める。

特殊性とスキルの再活用、 全国へ広がりを見せる可能性

この二つのプロジェクトは行政として特異なプロジェクトとして捉えられてしまうかもしれない。現場重視、現場の特殊性に依存した方法論ではあるが、こ

こでの経験は横展開することが可能である。例えば狭山市のプロジェクトでは、他地域の参考になるように自走化したマーケットの収支を公開している。それぞれの地域ごとに関わる人や場所、組織といった特殊性をベースにしつつ、スキルとして再活用できることも少なくはない。北本市のプロジェクトでは、参加者以外にも議論の状況や内容を共有するためにYouTube配信、ウェブ記事発信、冊子の作成と積極的に発信を行った。その結果、各方面から注目を得て、それぞれ賞を受賞している。狭山市のプロジェクトは中小企業庁により革新的な製品・サービス開発、地域経済の活性化、多様な人材活用の観点から、優れた取り組みを行っている商店街として、はばたく商店街30選(2021)に選定された。北本市のプロジェクトは、地方自治体等の広報活動の向上に寄与することを目的に、各種広報作品について審査を行い、優秀団体を表彰する全国広報コンクールで最高賞である内閣総理大臣賞を受賞した。

5. まとめ

本稿では建築・都市計画、デザイン、マーケットという三つの切り口を二つの現場を通して見ることで、「個と集合体の接点のデザイン」について検討し、「個の固有性から生まれる共同性」「個の確立と個の活躍」「ゆるいコンセンサスから現場へ」というデザインがもたらすいくつかの手法にたどり着いた。本来、個がまちに対する関わり方や意識、権利が確立した上で、その集合体として都市のあるべき姿がある。個への意識が抜け落ちて集合体として向かうべき姿、あるべき都市像を描いて来た時代は終わり、個と集合体を結ぶデザインが一つの方向性を示すのではないだろうか。地域によって実情が異なり、多くの人が関わり、さらには新しい開発や既存の衰退と常に変化を続ける地域では、最も大事なことはいかに現場に即した対応ができるかということであり、プロセスや関係性を含

む個と集合体のデザインが模索されていくべきである。そうして見いだされた新しいバランスは、これからの民主主義の在り方のヒントにもなっていくのではないだろうか。



Mio Suzuki

鈴木 美央

オープラスアーキテクチャー合同会社 代表／東京理科大学 経営学部 講師

早稲田大学理工学部建築学科卒業後渡英、設計事務所で大規模プロジェクトを担当。帰国後、慶應義塾大学理工学研究科勤務を経て、同大学博士後期課程。博士（工学）。現在、O + Architecture Ltd. (オープラスアーキテクチャー合同会社)代表、東京理科大学経営学部国際デザイン経営学科講師。

「このまちにくらすよこび」を地域の人と共につくることをテーマに、公共空間、商店街支援、マーケット、建築意匠設計、親子の居場所、団地などの領域を専門に活動。著書『マーケットでまちを変える～人が集まる公共空間のつくり方～』（学芸出版社）で第9回不動産協会賞受賞。

注

- 1) 横浜市ホームページ, 都市デザイン (参照2022-5-28)
- 2) “ランドスケープ・デザイン” 日本大百科全書, ジャパンナレッジ, (オンラインデータベース) (参照2022-5-28)
- 3) 上平崇仁『コ・デザイン デザインすることをみんなの手に』NTT出版, 2020
- 4) 笈裕介『持続可能な地域のつくり方 未来を育む「人と経済の生態系」のデザイン』英治出版, 2019
- 5) 荒昌史『ネイバーフッドデザイン まちを楽しみ、助け合う「くらしのコミュニティ」のつくりかた』英治出版, 2022
- 6) 新山直広 坂本大祐『おもしろい地域には、おもしろいデザイナーがいる 地域×デザインの実践』学芸出版社, 2022
- 7) 饗庭伸『都市の問診』鹿島出版会, 2022
- 8) 鈴木美央『マーケットでまちを変える 人が集まる公共空間のつくり方』学芸出版社, 2018
- 9) 松村圭一郎『くらしのアナキズム』ミシマ社, 2021
- 10) 中島直人 一般社団法人アーバニスト『アーバニスト 魅力ある都市の創生者たち』ちくま新書, 2021

公共と デザイン4

政策デザインの可能性と課題

■ 弁護士（シティライツ法律事務所）／九州大学 グローバルイノベーションセンター（GIC）客員教授

水野 祐
Tasuku Mizuno

近年の政策デザインの広がり¹の背景を

(1) デザイン概念の広がり（デザイン思考、サービスデザインなど）、

(2) 行動科学の進化（選択アーキテクチャ、ナッジ）、

(3) デジタル化、

(4) 市民参加、という四つの要因に分析しつつ、

公共政策において見逃されがちだった政策のユーザーたる市民中心のサービス創造や

アジャイル性・共創性などの政策デザインの可能性とともに、

行政の無謬性風土²や政策におけるステークホルダー特定の困難性といった政策デザインの限界についても論じる。

キーワード

政策デザイン デザイン思考 サービスデザイン アーキテクチャ ナッジ 市民参加

1. はじめに

近年、政策におけるデザインの重要性が注目されている。政策においてデザインという言葉が多用されているのみならず、政府や地方自治体内にデザイナーを登用することや「政策デザイン」という用語を目にする機会も増えてきた。例えば、2021年9月に発足したデジタル庁では、Chief Design Officer (CDO) のポストを設置し、デジタル政策におけるデザインの重要性

を認識した組織設計を行っている（デジタル庁の政策においてデザインに重点が置かれていることは、初代デジタル庁 CDO を務めた浅沼尚氏が2022年4月からデジタル庁の事務方責任者であるデジタル監に就任したことからも想像できる）。また、神戸市は、行政課題に対してデザインの視点から解決のためのサポートを行う、クリエイティブ領域の専門アドバイザーとして、全国の自治体に先駆けて2015年からクリエイティブディレクター職を設置している。さらに、経済産業省は、2021年11月から、「日本の行政にデザイ

ンアプローチを取り入れ、人に寄り添うやさしい政策を実現」することをミッションに、「JAPAN+Dプロジェクト」をスタートし、今後、経済産業省以外のメンバーも加え、チームを拡張していくことを発表している¹⁾。その他にも、直接「政策デザイン」という言葉を使用していなくても、近年の政府・自治体の政策関連のペーパーには政策や法規制に関してデザインという言葉が多用されている印象がある。

このように政策とデザインを結び付ける言説は多方面で増えている一方で、「政策デザイン」という言葉はいまだ明確な、または一般に通用する定義はなく²⁾、「デザイン」という言葉自体も多義的かつ外縁が不明確であり、使用される場面によってその意味することが異なっているように感じることも多い(例えば、経済産業省「JAPAN+Dプロジェクト」の資料(図表1)とデジタル庁の資料(図表2)とで相違が見られる)。また、ことに日本では「デザイン」という言葉・概念が「外観を綺麗にする」、「おしゃれにする」などの装飾を行うという時代錯誤な理解やイメージのみで捉えられてしまうため、その本質が見落とされたり、過小評価されたり、場合によっては過大評価にもつながっ

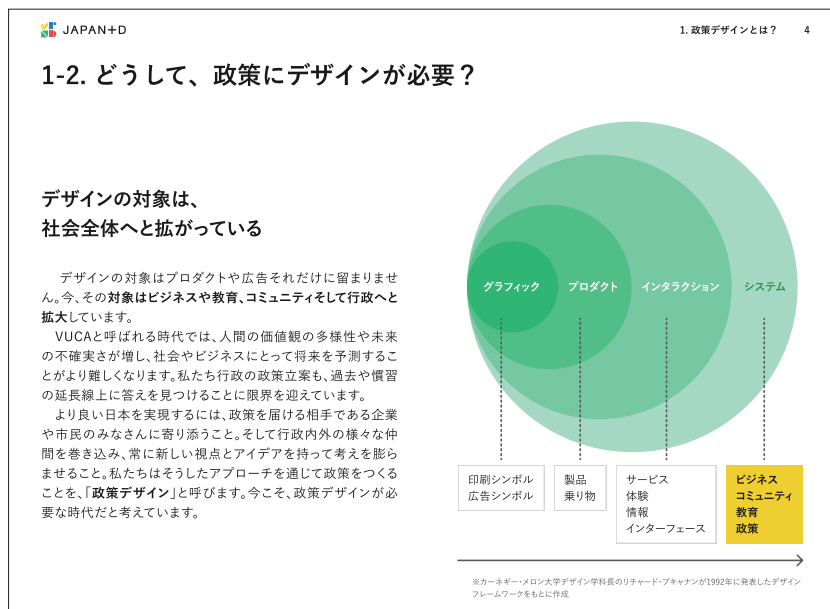
ているかもしれない。

従来、政策・制度に関する設計論は「公共政策」という領域として語られてきた。公共政策と政策デザインは何が異なるのかと言われれば、突き詰めて言えば、政策デザインは公共政策の一分野、一手法だと考えられる。では、なぜ政策デザインが近年注目されているのか。その背景には何があるのか。本稿では、政策デザインが広がっている背景として、①デザイン概念の広がり(デザイン思考、サービスデザインなど)、②行動科学の進化(選択アーキテクチャ、ナッジ)、③デジタル化、④市民参加という四つの要因を挙げた上で、政策デザインの可能性と課題について概観してみたい(図表3参照)。

2. 政策デザインの背景・要因

政策デザインが広がっている第一の要因は、デザイン思考、サービスデザインなどのデザイン概念・理論の広がりである。デザイン思考の源流については諸説あるが、米国のデザインコンサルティングファームIDEOの創業者デビッド・ケリーによるビジネスヘ

図表1 経済産業省 JAPAN+Dプロジェクトチーム「デザインで変える『行政と私たちの未来』」



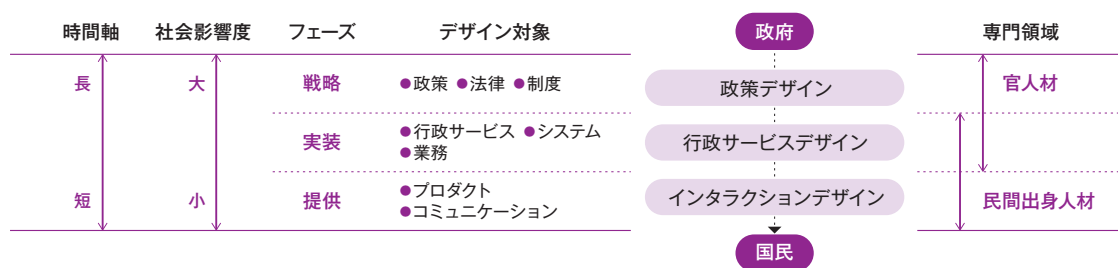
出典／ https://www.meti.go.jp/policy/policy_management/policy_design/Japanese/assets/pdf/japanplustd_20220331_01.pdf (2022年3月31日)P4

の応用とその理論化により、米国のIT企業を中心に、デザイン業界のみならず、ビジネス、教育といった社会のさまざまな分野に影響が広がった。デザイン思考の一番の特徴は、ユーザー／人間中心のアプローチである。デザイン思考では、製品やサービスのユーザーを観察し、ユーザーが抱える課題を特定した上で、その課題を解決するアイデアを創出し、具体的に製品・サービスの形にプロトタイピングし、それを実際にユーザーに利用してもらい、検証する。これを反復（イテレーション）することで、ユーザーにとって真に使いやすい製品・サービスを実現していく手法である。このような考え方はすでに当たり前のように私たちの生活に広がっていると感じられるかもしれないが、デザイン思考には、それ以前の生産効率など、作り手側や市場の都合を優先したもののづくりに対する反省があり、このようなデザイン思考の考え方は、旧来的なデザインの領域とされてきた領域を飛び越えて、製品・サービスの企画・製造・実施などに至るまでの過程に幅広く影響を与えた。サービスデザインの定義にも諸説あるが、デザイン思考などのデザイン理論を製品の企画・製造ではなく、サービスに落とし込んで

いくための理論であり、このようなサービスデザインの考え方が、国や自治体などの公共セクターが担う行政も市民に対するサービスの一種であるという認識と結び付き、行政サービスもサービスデザインの一対象であるという認識が広まりつつある。政策デザインは、このようなデザイン思考やサービスデザインなどのデザイン概念・理論の交錯点として生まれたと考えられる（最近では、「サービスデザイン思考」という言葉も使用されている）³⁾。

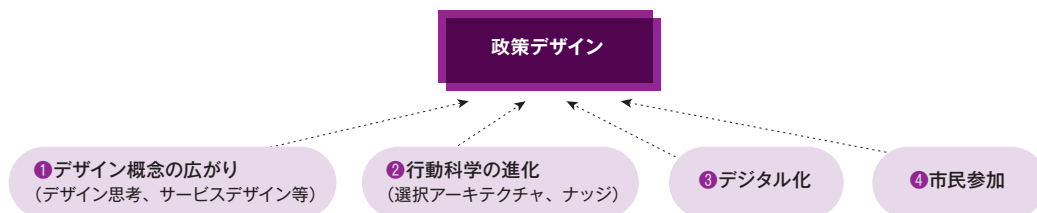
第二の要因は、行動科学の進化である。行動科学とは、行動経済学を中心に、認知心理学、社会心理学が重なり合う領域のことだが、行動科学の知見は、ダニエル・カーネマンとエイモス・トベルスキーの研究に端を発し、経済学者のリチャード・セイラーと法学者のキャス・サンステーンにより、公共政策の分野で理論化・応用されるようになった。特に、セイラーとサンステーンが提唱した政策手法「ナッジ」は、行動科学の知見（行動インサイト）の活用により、人々が自分自身にとって、より良い選択を自発的に取れるように手助けする政策手法として、政策としての費用対効果に優れている側面もあり、世界中の政府や企業

図表2 デジタル庁における行政サービスデザイン



出典／浅沼尚、大橋正司「デジタル庁における行政サービスデザインの始動」(行政 & 情報システム、2022年6月号)

図表3 政策デザインの背景・要因



によって政策に応用されてきた。日本国内でも、内閣府や経済産業省、環境省が省庁内にナッジユニットを設置し、日本版ナッジ・ユニット(BEST)連絡会議が組成されている。ナッジは、個人の選択の自由を尊重しつつ、個人がより良い選択を行うことができるように介入する「リバタリアン・パターナリズム」の立場から、デフォルト(初期)設定とともに、簡単にアウトプットができる選択アーキテクチャの設計を重視する。選択アーキテクチャとは、人々が選択し、意思決定する際の環境のことであるが、セイラーとサンステイーンが選択アーキテクチャについて認知デザイン理論の大家ドン・ノーマンを引用して説明したことが印象的なように⁴⁾、ナッジの設計においては、人々が自発的かつ合理的な意思決定をするための環境をどうデザインするかが重要になる。このようなナッジのデザインにおいては、効果をきちんと分析・評価し、透明性を高め、説明責任を果たすことが重要になるが、そこで大切になるのがEBPM(エビデンスや客観的なデータに基づく政策立案)である。このような透明性を含め、ナッジをどのようにデザインするかは近年の公共政策手法として一つのブームになっていると言っても差し支えないだろう。

第三の要因は、データ駆動型の政策やデジタル・トランスフォーメーション(DX)などのデジタル化である。従前から、日本では行政サービスのデジタル化が遅れているといわれていた⁵⁾が、コロナ禍においてそのことが決定的に露見した。そして、コロナ禍を契機として、行政サービスのDXが叫ばれるようになった。2021年9月には、日本社会全体のデジタル化を推進するためにデジタル庁が新設された。デジタル化とデザインは一見関係ないように思われるが、デザインを「与えられた環境で目的を達成するために、さまざまな制約下で、利用可能な要素を組み合わせ、要求を満足する対象物の仕様を生み出すこと」⁶⁾と広く定義または解釈すると、デジタル化はデザインの一手法となる。特に、単なるデジタル化ではなく、デジタル化による価値創造・変革を意味する「デジタル・トランスフォーメーション」までも含めて考えれば、DXの本質はデザインに相似してくるようにも思われる⁷⁾。

データに基づく政策が行動科学の知見の利用において重要であることは上述した通りだが、データ駆動(データドリブン)型の政策手法はDXの観点からも支持されることになる。DXを含むデジタル化とデザインという観点からは、先述した2021年9月に新設されたデジタル庁が、日本の省庁では初めてインハウスデザイン組織を組成し、持続的な行政サービスデザインの推進を目指し、デザインシステムの整備やアクセシビリティの推進など、徐々に成果につなげていることが注目される⁸⁾。

第四の要因は、市民参加である。デザイン思考は、ユーザー／人間中心のアプローチを採ることはすでに述べた通りだが、その結果として、政策においてそのユーザーである国民・市民の声を聞く、場合によっては政策形成過程に参加させるという発想につながる。このような考えはユーザー参加型のデザイン理論としても「ソーシャルイノベーション」や「ユーザーイノベーション」、「参加型デザイン」、「コ・デザイン」など、さまざまな形で主張されている⁹⁾。一方で、政策形成過程への市民参加(参画)は、間接民主制の欠点・問題点を是正するために、主にインターネットなどのデジタル技術を活用して政策や予算決定プロセスに市民の意見を反映する試みが公共政策分野においても議論されてきており、市民参加への注目やそのニーズは、必ずしもデザイン理論に特有の議論でも、それらによる影響によるものでもない。もっとも、公共政策分野においていかに市民参加を促すか、仕組みとして取り込むかのインセンティブ設計などに課題があったところに、デザイン理論におけるユーザー／人間中心のアプローチが合致し、解決策として待望された面はあるかもしれない。日本を含む民主主義国家では現在、市民は選挙という形でしか政策に関与しない。政策形成過程への市民参加は、日本においては、パブリックコメント制度(意見公募手続)が広く知られ、法的に対象とされている法律以外にも、さまざまな政策に対するパブリックコメントが実施されている。だが、パブリックコメントに意見を寄せるのは一部に限られており、アクセシビリティの観点からも広く市民の意見を募集する制度として十分に機能しているとは言

い難しく、市民参加の制度としては課題が山積している。このような中で、政策形成過程への市民参加において、注目されているのがデジタル技術を活用したプラットフォームである。例えば、バルセロナ発のオープンソースのデジタル市民参加プラットフォーム「Decidim」や台湾の「g0v」などはその代表格である。また、日本では「アイデアボックス」や「PoliPoli」など、政策について幅広く国民の意見やアイデアを募集し、オープンに共有・議論する民間のサービスも生まれてきており、部分的に行政サービスにも採用されている。

3. 政策デザインの可能性

以上のような背景・要因により注目度が高まっている政策デザインであるが、改めてその可能性を4点に整理してみたい。

政策デザインの第一の可能性は、その政策のユーザーである市民やステークホルダー中心の行政サービス創造である。従来の公共政策では、技術官僚(テクノクラート)による技術官僚のための方法論に陥っていた側面は否定し難い。その結果、政策が専門的にタコソボ化し、行政の縦割り構造も相まって、新鮮なアイデアが出てこず、当該政策が本当に市民やステークホルダーのために立案されているのが不明確になりやすかった。政策デザインは、市民やステークホルダーが抱える課題を観察し、そのための政策を企画・立案するため、行政サービスのユーザーである市民が本当に必要な政策にフォーカスするという、当たり前のことを可能にする。

第二の可能性は、アジャイル性である。社会の環境変化が速く、社会課題が複雑さ、困難さを増し、先を見通すことが困難になっている中で、予見できない社会課題に対して、アイデア・仮説に基づいた最善策をトライ＆エラーし、これを反復(イテレーション)することで精度を上げていく政策手法が必要になっている。これまでのマクロ的な視点から分析し実態を把握し課題を設定するという要件定義に十分時間をかけるウォーターフォール型の政策手法ではなく、機動的か

つ柔軟な、アジャイル型の政策手法への転換が求められている¹⁰⁾。政策課題を解決する政策アイデア・仮説に基づきプロトタイピングし、その効果を検証し、見直すことを反復していく政策デザインは、このアジャイル型の政策手法として合理的である。

第三の可能性は、幅広いステークホルダーやプレイヤーの参加を呼び込み、共創的に政策を形成することが望めることである。政策デザインにおいてユーザーである市民やステークホルダーを観察し、課題を発見・定義することが重要になるが、サービスデザインにおいてはデザインプロセスの中で多様な役割や背景を持つステークホルダーを積極的に関与させるべきだとされている。市民のみならず、デザイナーやアーティスト、クリエイターなど、これまで公共政策とは無関係だとされてきたクリエイティブなアイデアを持った人材の視点や能力を取り込めることができるのも政策デザインの魅力の一つである。また、より重要なことは、デザインプロセスの初期からユーザーたる市民が参加することにより、市民を単なる消費者や受益者といった受動的な存在ではなく、むしろ行政サービスの企画・開発・改良を担う能動的な存在として捉え直すことにより、市民参加のインセンティブと持続可能性を確保することができる点がより重要だと考えられる。

第四の可能性は、先述したアジャイル性や多様なステークホルダーや職能の協働により、より複雑かつ困難な課題や問題に、実験的にまたは投擲的(とうてき)に取り組むことができることである。現代の社会課題は複雑かつ困難過ぎるために、一つの方策で抜本的な解決は望めず、トライ＆エラーを繰り返し、最善策を積み重ねていくほかない。デザインにおけるアジャイルかつ共創的なアプローチは、複雑かつ困難な問題に未来志向でタックルしやすい。国や自治体が抱える課題は、現代の社会が抱える課題として最も複雑かつ困難なものの一つであり、その主要な担い手である行政こそ、デザイン・アプローチが必要とされていることができるだろう。

4. 政策デザインの課題

もちろん、あらゆる概念・方法論がそうであるように、政策デザインも万能ではない。ここでは、政策デザインについて四つの課題を取り上げたい。

第一の課題は、ユーザー・ステークホルダーの特定が困難かつ時間がかかることである。デザインにおけるユーザー中心のアプローチは重要であるが、そもそもユーザーやステークホルダーの特定・限定が困難な政策も多い。公共政策とはそれだけ複雑な課題を扱っているともいえるだろう。例えば、政策課題のヒアリングや政策に関する意見を聞くために、時間的・人的・経済的な余裕がないために、一部の業界団体や大企業の意見しかヒアリングしない、という対応は日々政策の現場では起こっている。もちろん、政策デザインにおいても、行政リソースの有限性を認識することは不可欠であるが、ユーザー中心のアプローチは政策デザインの核といえる部分であり、この点を軽視して政策を企画・立案することは本末転倒である。

第二の課題は、アジャイル性と行政の無謬性との衝突である。行政には、行政サービスに正確性、最新性、適法性などの完全性が求められるという「(行政)サービス上の無謬性」と、特定の政策について責任を負った組織内において当該政策が失敗したと認めることはもちろん、その議論さえ許されない、という「組織構造上の無謬性」という二つの無謬性が蔓延^{はびこ}っている。これは行政組織内の人事評価や、行政パーソンがクレームや行政訴訟にさらされていることなどに起因しているが、このような行政の無謬性風土は政策デザインのアジャイル性と明らかに相性が悪い。政策デザインにおいては、早期に最善策をトライし、その失敗を発見し、軌道修正を図れること自体が価値につながるため、行政も環境変化に迅速に対応することが評価される人事評価および組織文化の構築が不可欠であろう。

第三の課題は、デザインプロセスにかかるコストの捉え方におけるギャップの存在である。政策デザインの推進派は政策にデザインを導入するメリットとして予算を削減できることを挙げることがある。その理由

は、ユーザー／市民中心のアプローチにより、市民にとって無駄なことに行政リソースを投入しないことにより、結果的に無駄が削減できる、と説明する¹¹⁾。これは長期的に見ればおそらく正しいが、先述したように、ユーザー／市民中心のアプローチはそのユーザー・ステークホルダーの特定や観察、その課題の定義に時間的・人的・経済的なコストがかかる。特に、短期的な結果を求められる現場の政策担当者は、このようなデザインプロセスにかかるコスト感覚と、結果的にコストが削減できるという政策デザインの長所の説明が直感的に符合しておらず、ギャップを感じていることが多い。このようなコスト感覚のズレを政策の現場でもしっかりと認識した上で、課題ごとによってこのような政策コストを管理する視点が大切なのではないだろうか。

第四の課題は、政策形成における能動的市民をいかに育てるかである。政策形成における市民参加の機会を増やすことはいかなる意味でも重要であり、先述した「Decidim」や「g0v」はその機会をデジタル上で実現する取り組みであるが、これらの取り組みも決してデジタル万能主義ではなく、そこでの市民参加はデジタル上のものに限られず、リアルでの交流も重視されていることに留意が必要である。デジタル技術により市民参加のチャネルが増えるとしても、現時点のデジタル市民参加プラットフォームは、ほとんどの場合、人々が自らの意見と他者の意見を照らし合わせながら、より深く検討したり、じっくり時間をかけて向き合うことで自らの思考を育てるような機会までは提供できていない。また、市民参加の機会さえ作出すれば市民が能動的に参加するわけではなく、かえって声が大きい市民の意見のみを優遇し、政策をゆがませかねない。声が大きい人、ツイートの限られたスペースにうまく話を要約できる人に惑わされてしまう。ポピュリズムに染まりやすいリスクがある¹²⁾。デジタル技術による市民参加の長所短所やその限界、そしてそもそも市民の能動性・主体性は一朝一夕で育まれるものではないことを再認識しておく必要がある。加えて、間接的民主制における政策への市民参加は、政治への市民参加、すなわち、選挙が本丸であり、電子投票制度

や自分の関心の低い分野や専門性を持たない政策争点について他者に委任できる液体民主主義のような考え方についても議論が必要といえるだろう。

5. (法改正を含む)立法とデザイン

具体例として、法改正を含む立法を例に政策デザインの可能性を検討してみたい。従来、法制度の設計については公共政策分野の中の立法学(立法の政策的妥当性およびその実定化のための法技術を法学、政治学、社会学等の観点から総合的に研究する学問。法政策学ともいう)と呼ばれる分野が担ってきたが、日本では歴史的に解釈法学が中心で、立法学の立ち遅れが指摘されてきた¹³⁾。だが、社会の変化が激しい中で、新しい技術や事業に法制度が遅れを取る「法の遅れ(Law Lag)」¹⁴⁾やルール形成による新市場の創出といった法政策への注目が相対的に高まっており¹⁵⁾、政策デザインの議論は立法学に対する注目をさらに高める契機となり得る。以下、ポイントとして3点を挙げたい。

1点目は、法制度のプロトタイピングである。立法は政策の中でも最も重厚長大な手続を要するが、仮説・最善策に基づきプロトタイピングし、その効果を検証し、見直すことを反復する政策デザインの考え方が、立法手続には妥当しない理由は見当たらない。この点、特に日本のような大陸法・成文法の法体系を有する国々において、社会の変化にいかん法制度・規制をイコールフットリングさせるかが、課題としてしばしば指摘される。しかし、政策デザインの立法・法政策分野での応用はこの課題を解決する方策としても有効であるばかりか、大陸法・成文法の法体系の優位性を生かすことにもつながり得る。経済産業省が提唱している「アジャイル・ガバナンス」¹⁶⁾モデルや、筆者が提案している「リーガルデザイン」¹⁷⁾などのアプローチはこのような政策デザインの立法・法政策分野における可能性と軌を一にするものと考えられる。

2点目は、法制度の評価・検証・見直しフェーズの重視である。すでに個人情報保護法などに見られる見直し規定の導入や、行政機関が行う政策の評価に関する法律、総務省「規制の政策評価の実施に関する

ガイドライン(2017年7月改訂版)」など、近年、法制度の評価・検証・見直しフェーズへの意識は徐々に高まっている。しかし、日本では法令が施行された後の評価、検証、見直しのプロセスは、そのフェーズへの意識が相対的に低い傾向があり、現在は内閣府規制改革推進会議がそのような法制度・法規制の仕分けに関する司令塔の役割を事実上担ってはいるが、その手法や組織が統合されていない。これは自治体の条例などにおいても似た傾向が見て取れる。このような傾向の背景には、政治家や行政パーソンに法令施行後の評価、検証、見直しフェーズに尽力するインセンティブが薄いことがあるのだろう。しかし、政策デザインの視点からは、プロトタイプされたルールを評価・検証し、見直すフェーズこそがより重要であり、ルールを作って終わりではなく、より良いルールにするために次のルールにつなげていくという「サイクル」がより重視されるべきである(その観点からは、「立法」という公権力による法「制定」作用を強調した概念から、このサイクルを循環・更新していくことを強調する概念へと転換が必要であろう)。より具体的に言えば、米国のOIRA(the Office of Information and Regulatory Affairs)やEU諸外国に見られる規制監督機関(Regulatory Oversight Body(ROB))のように、統計学、経済学その他の社会科学など多様な専門家による費用対効果分析、規制影響評価(Regulatory Impact Assessment(RIA))などを行い検証することが、旧来的な意味での立法手続よりも重要であると考えられる¹⁸⁾。なお、上記1点目と2点目は同時並行で導入される必要がある。すでに産業競争力強化法に基づく規制のサンドボックス制度は、新たなビジネスモデルの実施が、現行規制との関係で困難である場合に、新しい技術やビジネスモデルの社会実装に向け、事業者の申請に基づき、規制官庁の認定を受けた実証を行い、実証により得られた情報やデータを用いて規制の見直しにつなげていく制度として実施されている¹⁹⁾。

3点目は、法制度設計における多様なステークホルダーや市民の参加である。パブリックコメント制度とその是正・補完を実現する政策デザインの可能性についてはすでに述べた通りであるが、法制度の設計に

におけるステークホルダーや市民の参加は法制度の企画・立案というより上流になればなるほど参加の可能性は低くなる。従来、法律案の原案を作成する段階で、業界団体などによる陳情型・密室型の「ロビイング」と呼ばれる政策形成に対する関与活動がなされてきた。しかし、近年はより公正・透明な方法で、かつ、多様なステークホルダーを巻き込んでオープンな合意形成を行っていく「パブリック・アフェアーズ (Public Affairs)」と呼ばれるアドボカシー活動が増えてきている。もちろん、このような動きはまだ一部であるが、政策デザイン、特に政策形成における多様なステークホルダーや市民の参加という観点からは、その参加可能性を広げるものであると同時に、立法の初期の企画段階からの参加可能性を担保するものと捉えることが可能である。このようなパブリック・アフェアーズのようなアドボカシー活動の潮流と、デジタル技術を活用した市民参加プラットフォームは相性が良く、今後これらをどのように相互補完的に機能させていくのが課題となるだろう。

その他にも、デジタル化を前提とした法制度を打ち出しているデンマークのデジタル法制局を先例として、デジタル庁はデジタル臨時行政調査会を設置し、デジタル原則に基づきデジタル化の障害となっている法規制を一括して点検するなどを打ち出しており、注目される。

6. おわりに

以上の通り、政策デザインの背景と、それを踏まえた政策デザインの可能性と課題を概観するとともに、公共政策の一部としての立法をアジャイルかつ循環・更新型へ転換すべきことを検討してきた。

その結果、従来、公共政策で語られてきた課題の一部について政策デザインと呼ばれる動きがアプローチできる可能性があることが分かった。特に、ユーザー中心視点や、プロトタイピング、アジャイル・反復、市民を含むステークホルダー参加は無謬性を旨としてきた行政サービスに新しい視点を持ち込んだと評価できるだろう。ただし、政策デザインの課題の項で前述

した通り、公共政策の課題の複雑さ・困難さを捨象して、デザイン万能論を唱えることもふさわしくない²⁰⁾。むしろ、政策デザインはそのような複雑かつ困難な課題に対して私たちが事前に構想・計画し、設計することには限界があることを前提とした考え方・方法論だと理解すべきである。個人的には、やや観念的ではあるが、公共政策とデザインが会合うことで、これまで政策に関与する機会がなかったが、アイデアを持った市民が、国単位であれ、地方・地域単位であれ、公共政策分野に興味関心を持ち、関わる機会を増やすこと、それにより市民が単なる行政サービスの消費者や受益者といった受動的な存在から、企画・開発・改良を担う能動的な存在として捉え直す契機となることが政策デザインの一番の魅力ではないかと考えている。そのような契機は、行政サービスや公共政策が国や自治体が市民に対して与えるものではなく、自ら共に創っていくものであるというリテラシーとコンピテンシーを持った能動的・主体的市民を育てることにつながるのではないか。政策デザインへの注目の広がりや今後の隆盛にその可能性に対する希望を込めて、本稿を締めたい。



Tasuku Mizuno

水野 祐

弁護士(シティライツ法律事務所) / 九州大学 グローバルイノベーションセンター(GIC) 客員教授
社会活動として、Creative Commons Japan理事、Arts and Law理事、グッドデザイン賞審査委員、note株式会社などの社外役員。テック、クリエイティブ、都市・地域活性化分野のスタートアップから大企業、公的機関まで、新規事業、経営戦略等に関するハンズオンのリーガルサービスを提供している。著作に『法のデザイナー創造性とイノベーションは法によって加速する』、共著に『オープンデザイナー参加と共創から生まれる「つくりかたの未来」』など。

注

- 1) 経済産業省「JAPAN+Dプロジェクト」
https://www.meti.go.jp/policy/policy_management/policy_design/Japanese/index.html (閲覧：2022年7月12日)
- 2) 経済産業省 JAPAN+Dプロジェクトチーム「デザインで変える「行政と私たちの未来」(2022年3月31日)には、「より良い日本を実現するには、政策を届ける相手である企業や市民のみなさんに寄り添うこと。そして行政内外の様々な仲間を巻き込み、常に新しい視点とアイデアを持って考えを膨らませること。私たちはそうしたアプローチを通じて政策をつくることを、「政策デザイン」と呼びます。」との記載があり、政策デザインについて一定の定義がなされている。
- 3) 経済産業省(委託先：株式会社コンセント)「我が国におけるサービスデザインの効果的な導入及び実践の在り方に関する調査研究報告書[詳細版]」(2020年3月)、同省「サービスデザインをはじめるために サービスイノベーションを加速するサービスデザイン入門」(2020年3月)では、サービスデザイン思考とは「顧客体験のみならず、顧客体験を継続的に実現するための組織と仕組みをデザインすることで新たな価値を創出するための方法論である」とされている。また、吉田泰己『行政をハックしよう：ユーザー中心の行政デジタルサービスを目指して』(ぎょうせい、2021年)も参照。
<https://www.meti.go.jp/press/2020/04/20200420002/20200420002-3.pdf> (閲覧：2022年7月12日)
- 4) リチャード・セイラー、キャス・サンスティーン『実践 行動経済学 ―健康、富、幸福への聡明な選択』(日経 BP、2009年) 参照。
- 5) 国連経済社会局(UNDESA)「世界電子政府ランキング(the UN E-Government Survey)」の2020年のランキングにおいて、日本は14位となっており、2018年の10位からさらにランキングを下げている。
- 6) 京都大学デザイン学大学院連携プログラム「デザインの定義」
http://www.design.kyoto-u.ac.jp/smalltalk/smalltalk_01/ (閲覧：2022年7月12日)
P. Ralph and Y. Wand: A Proposal for a Formal Definition of the Design Concept, In K. Lyytinen, P. Loucopoulos, J. Mylopoulos and B. Robinson Eds.: Design Requirements Engineering: A Ten-Year Perspective, 14, (2009), 103-136. Springer. http://www.design.kyoto-u.ac.jp/smalltalk/smalltalk_01/ (閲覧：2022年7月12日)
- 7) DX (Digital Transformation) とは、インタラクションデザインや情報処理を専門とするエリック・ストルターマン教授が提唱した概念であり、「ICTの浸透が人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる」と定義されている(Erik Stolterman, Avna Croon Fors “Information Technology and The Good Life” (2004))。また、DXとは何か、という問いに対して、「ユーザー中心のこと」と端的に回答しているものとして『GDX 行政における理念と実践』(一般社団法人行政情報システム研究所、2021年)を参照。
- 8) 浅沼尚、大橋正司「デジタル庁における行政サービスデザインの始動」(行政 & 情報システム、2022年6月号)
- 9) 上平崇仁『コ・デザイン：デザインすることをみんなの手に』(NTT出版、2020年) など参照。
- 10) 経済産業省「GOVERNANCE INNOVATION Ver.2: アジャイル・ガバナンスのデザインと実装に向けて」報告書参照。
- 11) Policy Lab UK
<https://www.slideshare.net/Openpoliciymaking/policy-lab-slide-share-introduction-final> (閲覧：2022年7月12日)
- 12) エツィオ・マンズイーニ『日々の政治』(ピー・エヌ・エヌ新社、2020年) 参照。
- 13) 大森政輔、鎌田薫編『立法学講義[補遺]』(商事法務、2011年)、池田真朗「行動立法学序説：民法改正を検証する新時代の民法学の提唱」(法学研究、93巻7号) 参照。
- 14) シーラ・ジャサノフ『法廷に立つ科学：「法と科学」入門』(勁草書房、2015年) 参照。
- 15) 『Forbes JAPAN』2022年8月号(特集「RULE MAKERS「新しい市場創造」入門」など。
- 16) 前掲10)
- 17) 水野祐『法のデザイン』(フィルムアート社、2017年) 参照。
- 18) 岸本充生「規制影響評価(RIA)の活用に向けて：国際的な動向と日本の現状と課題」(関東学院大学「経済系」第275集、2018年11月) 参照。
- 19) 内閣官房・規制のサンドボックス制度
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/regulatorysandbox.html> (閲覧：2022年7月12日)
- 20) アーキテクチャと法のデザインの限界を論じるものとして、成原慧「AIネットワーク社会におけるアーキテクチャと法のデザイン」(『人工知能と人間・社会』、勁草書房、2020) 参照。

5年後の 未来を 探せ

松下 慶太 関西大学 社会学部 教授に聞く

ポストコロナの ワークスタイルデザイン

取材・文：江口絵理 撮影：伊藤善規 図版提供：松下慶太

コロナ禍によって、テレワーク(リモートワーク)は急速に、半ば強制的に広まった。ではコロナ禍が収束してゆく今後、働き方はテレワークと出社を組み合わせたハイブリッドワークへと移行するのか、それとも出社を原則とする従来の就業スタイルに戻るのか？ モバイルメディアの発達を支えてきた新たな働き方を研究する関西大学社会学部の松下慶太教授に、将来の働き方はどうデザインされていくかを尋ねた。

オンラインとオフラインの 「攻守交代」

「今日の1限目は、外の芝生で車座になって輪読の授業をしていたんです。広い空の下で授業を受ける開放感や、キャンパスの芝生に座るリラックス感のような『リアルに大学に来たからこそ味わえる良さ』を如実に感じられるように」

関西大学教授の松下慶太さんは現在の状況を、コロナ禍を経てオンラインの活動とオフラインの活動の「攻守が交代」した、と表現する。

「これまでは、授業でも仕事でも対面(リアル)で行うのが本来のあるべき形で、オンラインで行おうとすると、『なぜオンラインに変えるのか』と問われ、オンライン側がその効果や意義を説明しなくてはならなかった。オンラインはもっぱら守勢だったわけです。ところがコロナ禍を経て、説明責任は対面の側に移り

ました。学校だけでなく、急速にテレワークが普及した仕事の現場でも同様に攻守交代が起きています」

その動きを促進したのはコロナ禍だが、より根源的に支えているのはモバイルメディアとソーシャルメディアの発達、そして大容量通信が可能なネット環境が企業や大学に加え家庭や街中に行きわたったことだ。

松下さんは社会学者として、企業や個人のワークスタイルがメディアによっていかにデザインされてきたか、され得るかを研究している。自身も東京と関西の二拠点生活。モバイルメディアの利点を活用して仕事の時間・空間を柔軟に“重ね合わせ”ながら働く、新たなワークスタイルの実践者でもある。

ここ数年は、仕事(work)と休暇(vacation)を組み合わせた「ワーケーション」研究の第一人者として、メディアや自治体、企業からも大きな注目を集める。単なるテレワークとはまた様相の違う新たなワークスタイルを調査・分析し、学术界のみならず多様なステークホルダーに向けて知見や洞察を発信している。

「働き方」を対象とする研究者は多い。働く人(以後「ワーカー」)に注目して個々のワークスタイルの変容を追う研究、企業経営の視点から見た過労死や転勤制度などの研究、あるいはイノベーション創出のためのオフィスデザインの研究、政府視点なら女性の労働参加に関する研究、ワーケーションであれば観光やレジャー研究、地域創生など分野は多岐にわたり得るが、どれも各分野の中だけで論じられることが多い。

Keita Matsushita

松下 慶太

1977年神戸市生まれ。京都大学文学研究科、フィンランド・タンペレ大学ハイパーメディア研究所研究員、ベルリン工科大学訪問研究員、実践女子大学人間社会学部などを経て現職。企業・地域との共同研究、ワークショップも多く実践している。著書に『ワーケーション企画入門』『ワークスタイル・アフターコロナ』『モバイルメディア時代の働き方』など。



松下さんはそこに「メディアによる経験デザイン」という横串を刺そうとしている。

「働き方は、われわれが想像しているよりもはるかにメディアの有りに影響を受けています。メディアによって規定されている、デザインされていると言ってもいいぐらい両者は不可分の関係なのに、私が研究を始めた2000年代半ばごろ、そこに注目した研究はほとんどなかったんです」

メディア環境が変わっても 変わらなかった教育のデザイン

松下さんの研究の出発点は、学生時代にアルバイトで塾講師をしていたときの、生徒たちの携帯メールだった。

「授業中に友達との私語の代わりに『メール私語』を盛んにするんです。講師としては止めざるを得ないのですが、生徒たちによく聞いてみると、授業を受けるのと携帯電話をいじることはまったく両立しないというわけでもない。一方、学校では携帯電話は持ち込みすら禁じられていました。折しも学校現場でもインターネットを使った教育がもてはやされ始めた時期でした。しかしそれは『決められた教室で』『決められた時間割に沿って』『全員が一斉に同じテーマで』インターネットで調べ学習や対話を試みましよう、というようなものでした」

教育を受ける当人である子どもたちのモバイルメディアとの付き合い方と学校現場で想定しているネット活用の姿とのギャップの大きさに、松下さんは違和感を覚えた。

「メディア環境がこれほど変わりつつあるこの時代に、明治期に確立された教室のデザインや時間割などの基本的な教育スタイルを維持したまま、新たなメディアを持ち込んでもうまくいかないのではないかという直感がありました」

松下さんはそれを機に教育と若者とメディアの関わりを調査・分析する研究を始め、調査を続けるうちに「いかにモバイルメディア環境が変わっても、学校内はほとんど変化しない」ということに気付いた。

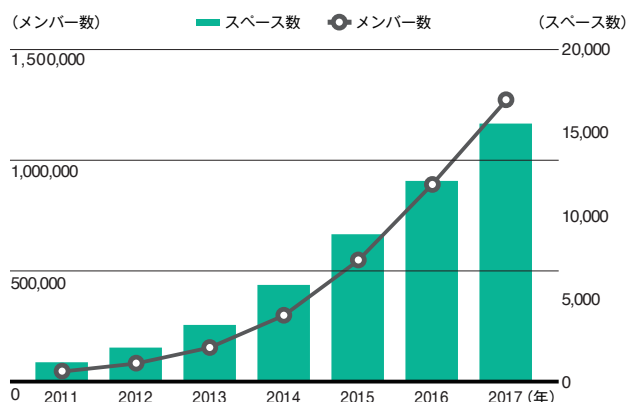
「教育の現場ではどうしても、変えることのコストをより高く見積もってしまうのです」

ならば、大人の社会ではどうだろうか。松下さんは、視線を「働き方」と「大人の学び直し」に向けた。

デジタルノマドが 都市のデザインを変えていく

リーマンショックの余波がようやく落ち着きを見せた2010年あたりから、都市部のワークスタイルには変化の兆しがあった。決められた職場で決められた時間に働く従来の働き方に対し、ノートPCを持ち出し、Wi-Fiや電源のあるカフェで仕事をする「デジタルノ

Figure1 コワーキングスペース数とメンバー数の推移



新型コロナ発生前までのデータだが、スペース数、メンバー数とも大幅に増加してきている (Deskmag (2015, 2018)より作成)

マド」が市民権を得始めたのだ。

「興味深いのは、モバイルメディアが働く場所や時間をフレキシブルにしたことによって、都市のデザインも作り替えられていったことです」と松下さんは指摘する。

デジタルノマドの存在は、ワークプレイスをオフィスや自宅から「サードプレイス (自宅でも会社でもない第三の居場所)」であるカフェへと広げただけでなく、街に数多の coworking スペースを登場させた。「渋谷は『若者が遊ぶ街』の代表でしたが、ここ10年で急激に coworking スペースも充実し、『働く人たちの街』という性格を強めつつあります」

そして coworking スペースは単なる「働く場所」ではなく、孤立しがちなデジタルノマドにとってコミュニケーションの場になり、仕事上のネットワークやコラボレーションが生まれる場となっていった。

企業の側にも、従業員を社内に縛り付けておくよりも、外部とのやりとりによってイノベーションを誘発しようという機運が高まり、社外の人が気軽に立ち寄れるオープンなスペースを設けるようになっていく。

こうした変容を見つめつつ、松下さんがもう一つ注目していたのは「大人の学習スタイル」の変化だ。

日本の企業では、実地にせよ座学にせよ、研修は職務や経験に応じて社内で行う伝統があるが、ワーカー個人からすれば必ずしも自身の人生設計や関心に沿っているとは限らない。そこで自分のスキルを見直し、棚卸して、自分が求める知識を会社の外で学ぼうという動きが生まれていた。「学ぶ機会を社外に求める

Figure2 海外におけるワーケーション



ワーカーと、モバイルメディア環境の充実に下支えされた coworking スペースやオンラインの講演プラットフォームなどの隆盛とが合流し、より大きな動きとして定着してきました」と松下さんは解説する。

街や仕事場、そして働き方がモバイルメディア環境の変化によって作り替えられていく様を、松下さんは論文や著書で丁寧に描き出していった。

リゾート地で休みながら働く 新たなワークスタイルの登場

coworking スペースの研究を続けていた松下さんはある時、休暇先で新たな研究テーマに出合った。

「リゾートに長期滞在し、プールサイドで分厚い本を読むという欧米人の休暇スタイルはよく知られていますが、目を引かれたのはそうした場所でノートPCを広げて何やら仕事をしている人たちでした」

仕事が終わらず、休暇先に残務を持ち込まざるを得なかった、という切迫感は感じられない。バケーションのようにリラックスしながらも、仕事自体は本気でやっているようだ。

「しかも、似たような人たちが緩く集いながら過ごしています。毎朝、みんなで朝陽を浴びながらヨガをしたり。これまで僕が都市で見てきたデジタルノマドも、coworking スペースで働くだけでなく、その場を他のワーカーとのコミュニケーションの場にしました。ならば、こうしたリゾート地でのデジタルノマド的な働き方、つまりワーケーションも、coworking



欧米からのワーケーションワーカーが多く集まるタリファ（スペイン）とバリ島（インドネシア）のコワーキング施設。そこで仕事をするだけでなく、ワーカー同士の交流も盛んだ

研究の文脈で扱える、と思いました」

都市におけるデジタルノマドとリゾート地でのデジタルノマドには共通点も多いが、大きな違いが一つある、と松下さんは言う。

「『休み』と『仕事』をあえてくっきり区別しないことです」

都市型ノマドも従来の一般的な勤務時間に縛られずに働くが、日常生活の中にモザイク状に仕事時間を組み入れていく。一方でワーケーションワーカーは、リゾート地の非日常感、開放感、自然との距離の近さを享受しながら、仕事にも取り組む。働き方としては、さらに一歩、新たなスタイルといえる。

日本でも、欧米から生まれたワーケーションの波をいち早く察知し、活用を始めた主体があった。

「和歌山県の白浜町は、早くから、都市部からの交通の便がいい空港の近くであることを強みとしてテレワークに適した設備や施設を充実させ、ワーケーションの概念ごとPRに努めました。長野県の軽井沢町も先進地域の一つです」

松下さんは大学のサバティカル休暇を利用し、国内外のワーケーション拠点に出かけた。飛騨古川、スペインのタリファ、コペンハーゲン、ニューヨーク、バリ島……長いときには延べ3カ月ほど滞在し、自身もワーケーションワーカーとしてその場に身を置いて、コミュニティーの作られ方やワーカーたちの働き方、拠点を運営する人々の考え方を観察したり、インタビューを行ったりしながらフィールドワークを進めた。

Figure3 日本におけるワーケーション



国内でもワーケーションの試みは進められている。FabCafe Hidaは、岐阜県飛騨地方のワーケーション拠点の一つとなっている

「日本型ワーケーション」の定着に向けて

調査は今も進行中だが、海外と日本のワーケーションにはいくつかの大きな違いがある、と松下さんは言う。

根本的な違いの一つは、欧米人のワーケーションは個人のデジタルノマドが自分の好きで始めているのに対し、日本では自治体や政府主導の動きであることだ。

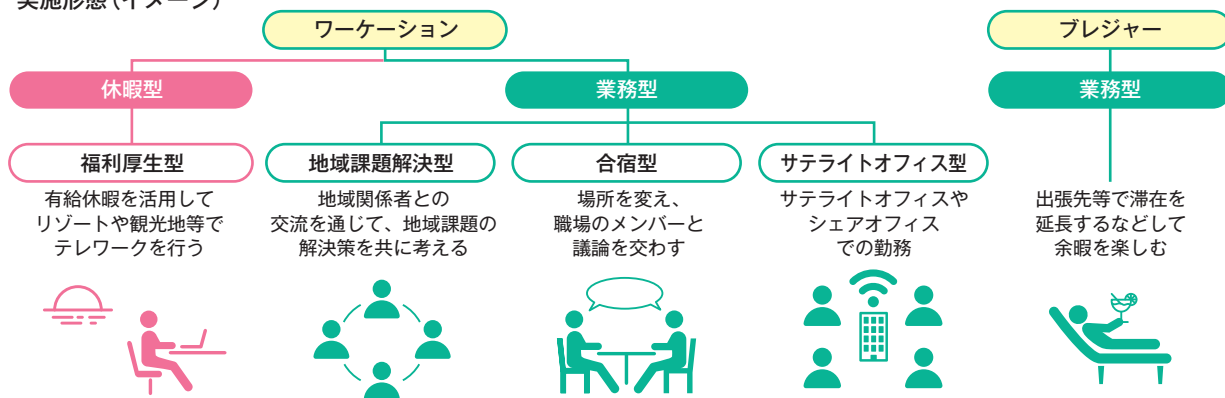
観光を主産業とする地域は、コロナ禍の前にはオーバーツーリズム、コロナ禍では観光収入の急激な落ち込みに苦しんだ。また人口減少に悩む地域は、瞬間的な観光客より、関係人口、移住者として長期的に関わりを持ち続ける人を求めている。ビジネス機能や人口の都市部集中の解消にもなるだろう。働く人を都市部から地方へ移動させるワーケーションは、さまざまな課題解決の糸口になり得るものと期待され、各地で推進する動きが始まった。

また、日本のデジタルノマドは都市部でも学ぶことに積極的で、社会課題への関心が高い。いきおいワーケーションでも、普段の仕事を持っていくだけではなく、その地域の社会課題へコミットすることに積極的で、ワーケーションを制度として導入する企業も、地域への貢献を目的に掲げることが多い。

「これは海外のワーケーションにはほぼ見られない、日本独自といえる動きです。SDGsの流れと相まって、世界でも若い世代のワーカーに歓迎されるでしょう。日本型ワーケーションとして世界に提示し得るスタイルと言っていると思います」

Figure4 ワーケーションの実施形態分類

実施形態(イメージ)



業務を主体にするのか休暇を主体にするのか、さらに行う業務の内容によって、ワーケーションの実施形態はさまざまになる(観光庁「新たな旅のスタイル」を基に作成)

ただしその分、日本型ワーケーションはステークホルダーの数が多く、思惑が錯綜^{さくそう}して事がうまく運ばないケースも多い。

「高齢化で人手が足りないので、地域の伝統的なお祭りをワーケーションで来た人に手伝ってもらいたい、とボランティアを募集するような呼びかけでは、都市部のワーカーがわざわざ来ようとは思えないでしょう。ワーカーにとっても、ワーカーが勤める企業にとっても、地域にとっても収穫がある枠組みを作ることが求められます」

さまざまなステークホルダーが期待すること、働き方に関わる日本独自の価値観や既存の制度、そしてモバイルメディア環境の変容を整理し、社会に提示するのは、この瞬間もダイナミックに動き続けている領域だけに難しいが、松下さんはそれが自分の仕事の一つと考えている。

ただ、と松下さんは付け加えた。「高所^{ふかん}から俯瞰して枠組みやメカニズムを提示するだけでなく、当事者に働きかけることで、よりいい社会をデザインする一助になりたいと思っています」

そう考えるようになったのは学生との会話がきっかけだ。これから社会に出ていく学生と話をする「働きたくない」と言う学生が多いという。しかしよく聞いてみると、若者は働かずに楽をして生きていきたいと思っているわけではなさそうだ。

「若者は、今の日本社会の働き方、例えばラッシュアワーの通勤や過重労働、家族との時間が取れない働き方に不安を抱いているだけなんです。だから僕の研究

や発信、働きかけによって、日本のワークスタイルを再構築するきっかけを作りたいと思っているのです」

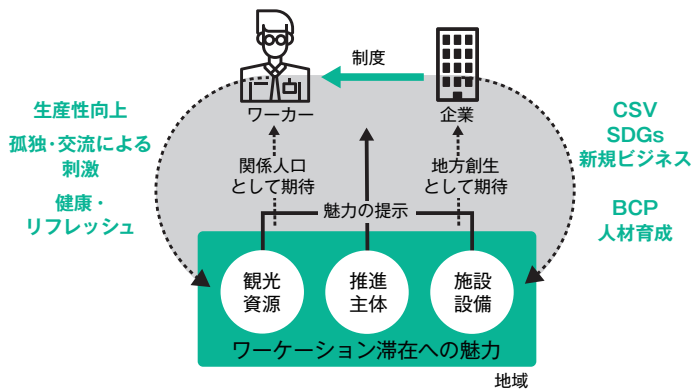
例えばワーケーション事業を始めたい地域に学生を連れて行って、外部の視点を交えたワークショップを行い、地域のどのような点がアピールポイントになるかをみんなで考える機会を設ける、といったことも研究実践の一つとして試みている。

ビジネスの現場でよく耳にするのは「ワーケーション導入によって生産性はどれくらい上がるのか」という問いだ。これに対し松下さんは、ワーケーションを導入する目的を「生産性」や「地域の課題解決」といった、いわゆるKPIに落とし込むような設計ではワーケーションのメリットは十分に享受できないと答える。「ワーケーションには、地域にとっては緩くとも継続的につながる『関係人口』を増やす、個人のワーカーにとっては快適な場所で働くことによるQOLの向上、企業からすると社員の健康増進や異分野との接点によるイノベーション推進などといった利点があります。そうした三者の利益をうまく組み合わせるデザインが、ワーケーションには求められています」

働き方を再構築するための「半熟のデザイン」

しかしながらコロナ禍が明けつつある今、働き方については揺り戻しの動きも見られる。テスラのイーロン・マスクCEOは週5日の出勤は義務だと発表し、日本でも本田技研工業が原則出社を決めている。今後の

Figure5 地域、ワーカー、企業の相互関係



地域、ワーカー、企業がそれぞれにメリットを得られることを目指すのが日本型ワーケーションの大きな特徴といえる

働き方はどうなっていくのだろうか？

「企業が一方的に決めるのでもなく、といってワーカーがそれぞれに決めるのでもなく、関係する『みんな』が働き方のデザインに参加して決めていく形になると思います。俯瞰的に見れば、採用や人員配置を通じてチューニングされていくでしょう。働き方が旧態依然の会社は、特にテクノロジー系の優秀な人材を採ることが難しくなっていくのではないのでしょうか。アップルの機械学習部門のトップが、週2日出社が義務化されることを嫌って社を去ったというニュースも話題になりましたね。

逆に、フルリモートで全て自由ではむしろ働きにくいと感じる人もいます。これまで企業とワーカーは業種・職種のレベルでマッチングが行われていましたが、今後は個々人が望むワークスタイルと会社の用意する働き方の選択肢というレベルでもマッチングが行われるようになっていくでしょう」

では、その働き方のデザインに大きな影響を与える、今後のメディア経験はどのように変わっていくだろうか？ 松下さんが注目するのは、やはりメタバースだ。「ZoomやTeamsなどのオンライン会議システムは新しいプラットフォームのように見えて、実は昔ながらの『つなぐ』ためのメディアなんです。しかしメタバースは『場』を提供するメディア。僕はこうした新たな『場』がどのようにデザインされていくかに非常に関心があります。とりわけ、企業がメタバースをワークプレイスとしてどうデザインしていくか、に」

コロナ禍のテレワークでは雑談が失われたとしばし

Figure6 ワーケーション2.0へ

	ワーケーション1.0	ワーケーション2.0
Recreation	気晴らし、娯楽、レジャー	Re-Creation (再創造)
観光	代替・穴埋め	再定義
ワーカー	観光客（交流人口）	関係人口
滞在	単発・短期間	継続的・比較的長期
接し方	消費する人	パートナー
仕事において	生産性向上	新規ビジネス・刺激
地域との関係	交流	価値創造
形成のされ方	オーケストラ	ジャズ

生産性向上や観光の代替にすぎなかった「ワーケーション1.0」から、地域、ワーカー、企業がパートナーとなって新たな価値創造を目指す「ワーケーション2.0」への展開を松下さんは提唱している

ばいわれる。雑談は人間関係を作り、新たな発想を生み出す重要な要素だが、「つなぐ」メディア上ではどうもうまく発生しない。テレワーク+出社のハイブリッドワークにしてみても、苦戦している企業が多いのが現実だ。

「といって、仮想空間にせよリアルなオフィスにせよ『雑談のためのスペース』を作ってもダメなんですよ。重要なのは、雑談『も』できる、ついそこで雑談をしたくなる環境。作り手側が目的を決めてしまって作り込み過ぎてはいけません。スケートボードを振興しようと思ったら、スケートボード場をたくさん作ればいいわけではなく、なんとなくこの斜面はスケボーしたくなると思う場所、でもスケートボード場じゃないものを町中にたくさん作っておく。そうした『じゃないもの』を作って、あとは使い手に委ねるとい、いわば半熟のデザインが求められるんじゃないかと思っています」

雑談が業務か、オンラインか対面か、仕事か休暇か、社員の幸福か生産性かの二者択一あるいはトレードオフではない。両者をうまく「重ね合わせる」デザインが新たな働き方を作っていく、と松下さんは言う。「そのためには、自分たちはどう働きたいのか、企業は社員にどう働いてほしいのかを見極め、説明する必要があります。なんとなくの『やっぱり飲みニュケーションは必要だね』などではなく」

人々や組織がそれを整理し、言語化し、他のステークホルダーとすり合わせるための材料を、松下さんは社会に向かって提示し続けている。

「Nextcom」 論文公募のお知らせ

本誌では、情報通信に関する社会科学分野の研究活動の活性化を図るため、新鮮な視点を持つ研究者の方々から論文を公募します。

【公募要領】

申請対象者：大学院生を含む研究者

* 常勤の公務員（研究休職などを含む）の方は応募できません。

論文要件：情報通信に関する社会科学分野の未発表論文（日本語に限ります）

* 情報通信以外の公益事業に関する論文も含みます。

* 技術的内容をテーマとするものは対象外です。

およそ1万字（刷り上がり10頁以内）

選考基準：論文内容の情報通信分野への貢献度を基準に、Nextcom 監修委員会が選考します。

（査読付き論文とは位置付けません）

公募論文数：毎年若干数

公募期間：2022年4月1日～9月10日

* 応募された論文が一定数に達した場合、受け付けを停止することがあります。

選考結果：2022年12月ごろ、申請者に通知します。

著作権等：著作権は執筆者に属しますが、「著作物の利用許諾に関する契約」を締結していただきます。

掲載時期：2023年3月、もしくは2023年6月発行号を予定しています。

執筆料：掲載論文の執筆者には、5万円を支払います。

応募：応募方法ならびに詳細は、以下「Nextcom」ホームページをご覧ください。

その他：1. 掲載論文の執筆者は、公益財団法人KDDI財団が実施する著書出版助成に応募することができます。

2. 要件を満たせば、Nextcom 論文賞の選考対象となります。

3. ご応募いただいた原稿はお返しいたしません。

「Nextcom」ホームページ

<https://rp.kddi-research.jp/nextcom/support/>

問い合わせ先：〒105-0001 東京都港区虎ノ門2-10-4 オークラプレステージタワー

株式会社 KDDI 総合研究所 Nextcom 編集部

E-mail: nextcom@kddi.com

2022年度 著書出版・海外学会等 参加助成に関するお知らせ

本誌では、2022年度も公益財団法人KDDI財団が実施する著書出版・海外学会等参加助成に、候補者の推薦を予定しています。

【著書出版助成】

助成内容：情報通信に関する社会科学分野への研究に関する著書

助成対象者：過去5年間にNextcom誌へ論文を執筆された方

助成金額：3件、各200万円

受付期間：2022年4月1日～9月10日（書類必着）

【海外学会等参加助成】

助成内容：海外で開催される学会や国際会議への参加に関わる費用への助成

助成対象者：情報通信に関する社会科学分野の研究者（大学院生を含む）*

助成金額：北米東部 欧州 最大40万円 北米西部 最大35万円 ハワイ 最大30万円
その他地域 別途相談（総額100万円）**

受付期間：随時受け付け

*常勤の公務員（研究休職などを含む）の方は応募できません。

Nextcom誌に2頁程度のレポートを執筆いただきます。

**助成金額が上限に達し次第、受け付けを停止することがあります。

推薦・応募：いずれの助成も、Nextcom監修委員会において審査・選考し、公益財団法人KDDI財団へ推薦の上、決定されます。応募方法ならびに詳細は、以下「Nextcom」ホームページをご覧ください。

「Nextcom」ホームページ

<https://rp.kddi-research.jp/nextcom/support/>

問い合わせ先：〒105-0001 東京都港区虎ノ門2-10-4 オークラプレステージタワー

株式会社 KDDI総合研究所 Nextcom編集部

E-mail:nextcom@kddi.com

彼らの流儀はどうなっている？ 執筆：伊澤 栄一 絵：大坪 紀久子

カラスは賢い。これは常識。
しかも彼らなりの社会生活があり、処世術があるらしい。

カラスたちの ゆるふわ社会



彼らのストレス

カラスはメンバーが常時固定されているわけではない“ゆるふわ”の群れをつくる。ある時には群れから離脱する個体があり、他の群れに合流する。一方で、数週間前に離脱した個体に戻ってくる。ヨーロッパの研究グループが明らかにしたのは、数百キロの範囲で移動しているのはほぼ同じメンバーで、広い空間内のあちこちで局地的に群れが発生し、それらの間で個体の離合集散が繰り返されているのである。ある教室をのぞくと生徒は時々替わっているが、学校全体で見ると知り合いばかりという社会らしい。カラスはそういう社会に生きている。対人関係ならぬ、対カラス関係の悩みは何か、どういう場面でストレスが生じ、どう解決しているのか気になるのが研究者の性。

カラスの群れを飼育してそこに立ち現れる“社会”をのぞいている。都心部に多いハシブトガラ

1975年生まれ。名古屋大学生命農学研究科博士課程修了。日本学術振興会特別研究員などを経て、2013年4月より現職。博士（農学）。専門は動物心理学、動物行動学、神経行動学。動物の進化における社会と認知・感情との関わりに興味を持ち、カラスを対象にして群れにおける個体の行動戦略とそれに関わる脳や身体の生理メカニズムの研究を行っている。



スが対象である。どの個体がどの個体を威嚇をしたか、毛づくろいをしたか。社会行動と呼ばれる様々な行動データを日々蓄積する。誰が一番強いのか、誰と誰がつるんでいるかが見えてくる。

社会と序列

カラスの群れにも強い個体と弱い個体の序列がある。優劣順位という。食物や場所などの資源を巡って競う場面で、2羽が互いに威嚇や降参のディスプレイを示すことで勝敗が決する。同じ2羽の間では勝敗はいつも同じになる。勝者を優位個体、敗者を劣位個体と呼ぶ。カラスの場合、優劣関係を確認した相手とは激しいけんかはもう起こらない。カラスの群れは存外平和なのだ。

カラスの優劣順位のトップは群れを率いるリーダーではない。最も強く、餌や場所の優先権が最も高い。それだけである。トップは群れ（組織）を統率する

ものだというのは人間の勝手な思い込みで、そもそも集団の秩序はリーダーがいなくても生じるし、機能することだってある。リーダーがいない自律分散型の方が効率的な場合もある。

なぜカラスの群れに順位があり、トップでいることの利点はまだ分かっていない。実験的にトップ個体を1日だけ別室待機させた。トップがいなくなると、2位個体が急に活発になった。他の個体の行動はそれほど変化しない。2位はトップの不在に敏感らしい。トップを元の群れに戻すと、2位は急におとなしくなった。いますよね、こういう人。今、群れの中に誰がいるのか把握して行動を切り替えるのが、カラス社会での立ち居振る舞いに重要なだろう。

カラスは互いに毛づくろいを交換する。羽毛にはシラミがいる。相手のシラミを取ってあげているのだ。古くは、それはつがいの証と考えられてきたが、毛づくろいはオス同士でも生じ

る。ただ、相手かまわずやるわけではない。特定の相手とだけ毛づくろいを交換する。毛づくろいをするようになったオス同士は一緒にいると強くなる。下位個体が上位に対抗するための戦略的協力らしい。そして時々相手を替える。群れの中には、元毛づくろい仲間と現毛づくろい仲間が混在する。面倒くさそう。まだ断定できないが、毛づくろい相手が多い群れは、少ない群れに比べて、個体の離合が少なく、群れとしてまとまりが維持されている。ある研究によると、群れから引き離された個体はストレスが上がる。社会はストレス増強因か、ストレス減弱因か。きっとどちらも正しい。

人間はなぜ社会をつくるのか。出入り自由なのに。他者との関わりの中で抱える感情やストレスは、人間の専売特許ではないのかもしれない。カラスのゆるふわ社会の解明は、翻って私たち人間が何者なのかを教えてくれるかもしれない。



デザインとは関係性である。形と中身の関係性である。
……ポール・ランド

デザインも色即是空

高橋秀実

決して自慢にならないことだが、私はデザインのセンスがまったくない。妻に花を買ってくるように頼まれてもピンク色と紫色を見間違えたりするし、着る服も自分で選べない。着心地ならわかるのだが、見た目の良し悪しがわからないのである。本の装幀デザイン案をいくつか見せられても「どれでもよい」ような気がする。しかし「どれでもよい」ではデザイナーに失礼なので、「どれもよい」と言い換えるくらいで、先天的にデザイン感覚が欠落しているようなのだが、今からでも学べるものなら学んでみたいと思い、『ポール・ランド、デザインの授業』*を手にとったのである。

ポール・ランドはIBMやABCテレビなど有名企業のロゴデザインで知られるグラフィックデザイナー。イエール大学などでも教鞭をとり、20世紀のデザイン界を牽引した彼の貴重な授業の記録なのだ。

デザインとは何か？

彼は学生たちに問い続ける。「装飾？」違う。「コミュニケーションの手段？」それも違う。「計画？」と言われて「そんな定義からは、その先の可能性が生まれてこない」と断じ、自らこう定義した。

「デザインは関係性である」

デザインという「もの」があるわけではない。デザインという「関係」があるだけなのだ。それは色と色の関係であり、形と形の関係、さらには「形と中身の関係性」であり、こう力説した。

「あらゆることがデザインなんだ。あらゆることが！」

デザインを「デザイン」として切り離してはいけない。生活の経験として関係性の中でとらえよ、と。

そうだったのかと私は救われたような気がした。デザイン感覚とは能力というより関係性を読み取ることなのだ。彼の説教ぶりは仏教の般若経によく似ていた。デザインにも実体はなく「縁起」、つまり依存関係がある

article: **Hidemine Takahashi**

ノンフィクション作家。1961年横浜市生まれ。東京外国語大学モンゴル語学科卒業。

『ご先祖様はどちら様』で第10回小林秀雄賞、『「弱くても勝てます」開成高校野球部のセオリー』で第23回ミズノスポーツライター賞優秀賞受賞。他の著書に『からくり民主主義』『定年入門』『不明解日本語辞典』『損したくないニッポン人』『悩む人』『パワースポットはどこです』、『一生勝負』など。最新刊は『道徳教室 いい人じゃなきゃダメですか』（ポプラ社）。

だけ。関係のみの「空」であり、般若心経の「色即是空、空即是色」という一節もよくよく見ればデザインの極意ではないだろうか。

彼によれば、デザインはクライアントとの関係でもある。クライアントの奥様が紫色が好きだったら、紫色にするしかない。この紫色も関係性の現われなのだ。そういえば私は人からよく「センスがいい」「おしゃれですね」と褒められている。自分で服を選べない私はすべて妻にコーディネートしてもらっており、要するに私を通じて妻が評価されているのである。これこそ関係性のなせる業。となると私はセンスがなくてもデザイン通だということになる。自慢話のようで恐縮だが。

*『[新版]ボール・ランド、デザインの授業』(マイケル・クローガー編 和田美樹訳 ビー・エヌ・エヌ新社 2020年)

背景

ボール・ランド(1914~1996年)は、20代で成功を収め、長く活躍。ロゴデザインは今日でも使われ続けているものが多い。デザイン理論の発展にも貢献した。

編集後記

「これからはデザインの時代だ」と松下幸之助が語ってから70年以上が経ち、今やデザイン経営が推奨される時代となった。

デザインが適用される場は拡大を続け、ビジネスだけでなく公共活動を通じて日常生活に浸透してきている。レイモンド・ローウィが残した「デザインはデザイナーだけに任せるには重要過ぎる」という言葉の通り、デザインの価値は関係する人々の活動を通して具現化するものであり、公共的な活動におけるデザインはその最たるものではないだろうか。

今号ではさまざまな立場でデザインに関わる著者の視点から、公共的な活動におけるデザインの意味を確認できたのではないかと思う。

次号は「メタバース(仮)」を取り上げます。

(編集部：新井田 統)

Nextcom(ネクストコム) Vol.51 2022 Autumn
2022年9月1日発行

監修委員会

委員長 辻 正次(神戸国際大学 学長/大阪大学 名誉教授)
副委員長 川濱 昇(京都大学 大学院 法学研究科 教授)
委員 依田 高典(京都大学 大学院 経済学研究科 教授)
(五十音順) 菅谷 実(慶應義塾大学 名誉教授)
田村 善之(東京大学 大学院 法学政治学研究科 教授)
舟田 正之(立教大学 名誉教授)
山下 東子(大東文化大学 経済学部 教授)

発行 株式会社KDDI総合研究所
〒105-0001
東京都港区虎ノ門2-10-4 オークラプレステージタワー
URL: www.kddi-research.jp

編集長 花原克年(株式会社KDDI総合研究所)
編集協力 株式会社ダイヤモンド社
株式会社メルプランニング
有限会社エクサビーコ(デザイン)
印刷 瞬報社写真印刷株式会社

本誌は、わが国の情報通信制度・政策に対する理解を深めるとともに、時代や環境の変化に即したこれからの情報通信制度・政策についての議論を高めることを意図しています。
ご寄稿いただいた論文や発言などは、当社の見解を示すものではありません。

●本誌は当社ホームページでもご覧いただけます。
<https://rp.kddi-research.jp/nextcom/>

●宛先変更などは、株式会社KDDI総合研究所Nextcom編集部にご連絡をお願いします。(E-mail: nextcom@kddi.com)

●無断転載を禁じます。





