

## プログラムマネジメントにおけるインクルーシブデザインの可能性

広島修道大学 佐藤 達男

### 1. 持続可能な社会に向けた社会課題に対するアプローチ

現代社会における喫緊の課題として、社会課題の解決による持続可能な社会の実現がクローズアップされている。2015年にSDGs (Sustainable Development Goals : 持続可能な開発目標) が国連サミットで採択され、「誰一人取り残さない」持続可能で多様性と包摂性のある社会の実現のために、環境、経済、社会の諸課題を網羅的に取り上げた国際社会の共通目標として、2030年を年限とする17のゴール、169のターゲットおよび232の指標が決められた<sup>[1]</sup>。

企業における社会課題に対する取り組みはCSR (Cooperate Social Responsibility) の視点から発展して、CSV (Creating Shared Value) によって、企業は経済的価値を創造しながら、社会的なニーズに対応することで、社会的価値も生み出すという考え方が広まった<sup>[2]</sup>。そして近年は、コレクティブ・インパクト (Collective Impact) という、社会課題の解決のために個々の組織が個別に対応するのではなく、特定の社会課題の解決のために協働によって共通の目標の達成を目指す新しいアプローチが生まれている<sup>[3][4]</sup>。

### 2. 社会課題とデザイン方法論

近年、マネジメント分野にデザイン手法を積極的に取り入れようとする動きが高まっている。デザインとは色や形などの外観だけではなく、人の心

の深いところに眠る新しい価値を商品やサービスなどの形にするために、具体的な計画としてまとめて、実行することが広義のデザインであり、マネジメントにおける戦略的な目標を達成するためにデザインは有効な手段であるという考え方である<sup>[5]</sup>。

20世紀の工業化社会の進展に伴い、先進国で急速に発展した大量生産・大量消費・大量廃棄の時代を経て、現代社会にはさまざまな人工物が溢れ、人々の生活上の基本的なニーズはほぼ充足されている。しかし、これらの人工物は、機能や性能、利便性など、一般大衆のニーズを満足させる「売れる商品」をデザインすることを優先してきたことによって、近年はその後遺症ともいえる環境破壊、資源の枯渇、さらには、人口の少子高齢化、先進国と発展途上国や都市と地方との地域格差、ジェンダーなどのさまざまな社会課題が顕在化し、現代社会における課題は量的充足から質的満足へと急速にシフトしている。

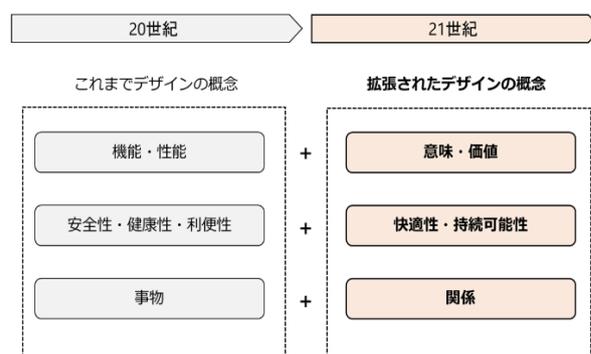


図1 デザイン概念の拡張

[6]を元に筆者作成

このような時代背景によってデザインの概念は、これまで重視されてきた「機能・性能」から「意味・価値」へ、「安全性・健康性・利便性」から「快適性・持続可能性」へ、「事物から関係」へと大きく拡張させなければならない状況となっている<sup>[6]</sup>。

人間中心デザイン (Human-Centered Design: HCD) は、人々の身の回りにある製品やサービスが使いやすく、便利であるために、それらを使うユーザーを常に中心に置いて企画・設計・開発を行うデザイン方法論である。これは20世紀中頃から次第に確立してきた概念であり、それ以前は技術中心、機能中心のアプローチが主流であったが、近年のデザイン方法論では、ユーザーを中心にデザインを考えることは通常のプロセスとして認識されている<sup>[7]</sup>。

人間中心デザインの考え方に基づくデザイン手法として、さまざまな分野で注目されているデザイン思考 (Design Thinking) は、ビジネス戦略にデザイナーの感性とデザインの手法を取り入れることで、ユーザーのニーズに合った新たな価値と市場機会を創出するというデザイン手法である<sup>[8]</sup>。また、デザイン思考と同様に人間中心デザインの考え方に基づくデザイン手法として関心が高まっている UX デザイン (User experience Design) は、ユーザーが嬉しいと感じるような理想的なユーザー体験 (UX) を目標にして、製品やサービスの企画段階からデザインしていくという手法で、市場が成熟して製品やサービスなど「モノ」のコモディティ化が進む中で、ユーザーの感動や個人の気持ちに残るような「体験」を重視している<sup>[9]</sup>。

コモディティ化された「モノ」に対する消費価値に替わる新たな経済価値として提唱された経験価値 (Experience Economy) は、ユーザーが価値を実現する手段のひとつとして、企業がユーザーに価値を与えるのではなく、「価値はユーザーが参加して生み出される」としている<sup>[10]</sup>。

デザイン思考と UX デザインは、共にユーザーをデザインプロセスに積極的に巻き込んでいくユーザー参加型のデザイン手法であり、人間中心デザインは、従来のビジネス課題の解決だけでなく、社会課題の解決に向けたアプローチとしても期待されている。

### 3. インクルーシブデザイン

近年の課題解決に有効なデザイン方法論として、人間中心デザインが注目されており、そこにはユーザー参加型のアプローチが採用されていることを述べた。ここで次に考えなければならないのは、デザインの対象となる「ユーザー」とは誰なのかという視点である。

1970年代から使われてきたバリアフリーデザイン (Barrier free Design) という用語は、高齢者や障がい者向けの製品は特殊なデザインで、大多数の人々を対象とした一般大衆向けの商業デザインとは関係ないものを意味していた。しかし、1990年代に入って使われるようになったユニバーサルデザイン (Universal Design) は、高齢者や障がい者を特殊なものとして扱うのではなく、誰もがあらゆる目的、条件、状況に対して利用可能であるように製品、建物、空間などをデザインするという考え方である<sup>[11]</sup>。ユニバーサルデザインは、主に先進国における建築デザインやプロダクトデ

ザインのアクセシビリティとユーザビリティを中心にしていたが、同時期に登場したインクルーシブデザイン (Inclusive Design) は、ユニバーサルデザインと同様の考え方を基本としながらも、より対象分野を広げて発展してきた。

インクルーシブデザインは、「デザインは人々が社会参加できる＝インクルージョン（包括）するためのツールであり、社会参加できない＝エクスクルージョン（排除）するものであってはならない」という考え方を基本とし、これまでデザインがメインストリームから排除してきた要素を、「身体的排除」、「感覚的排除」、「知覚的排除」、「デジタル化による排除」、「感情的排除」、「経済的排除」の6つに分類し、高齢者や障がい者などのマイノリティとされてきたユーザーをデザインプロセスに巻き込み、課題解決へと導くものである<sup>[12][13]</sup>。具体的にはユーザー中心で参加型のデザイン手法であり、デザイン思考やUXデザインのようにワークショップなどのユーザー参加の場を設け、そこでの試行錯誤を繰り返しながら課題に対する気づきからアイデアを創出し、解決策へと導いていく。インクルーシブデザインでは、高齢者や障がい者向けの市場をニッチなものではなく、一般市場として考えている。来たる少子高齢化の時代における高齢者はマイノリティではなく、怪我や病気、妊娠、加齢による能力低下など、すべての人間が生涯の中で何らかの障がいを経験すると考えれば、障がい者もマイノリティではなくなる。インクルーシブデザインの目標は、新たなユーザーの獲得による新たな市場とビジネスチャンスの創出と考えることができる。

近年は3D技術の発展などによって、ハードウェアなど有形のプロダクト開発においても、人間中心デザインの反復型プロセスを採用することが可能になってきている。これまで高齢者や障がい者向けの製品の多くは、医療器具などのように限られた特殊なユーザー用にカスタマイズされたものであったが、有形のプロダクト開発におけるカスタマイズコストが低減されれば、限定された特殊なものではなく一般市場向けの製品などと同様の扱いとなり、マイノリティとされてきたユーザーがデザインプロセスに参加する障壁も低くなることで、より現実的なアプローチになると考えられる。

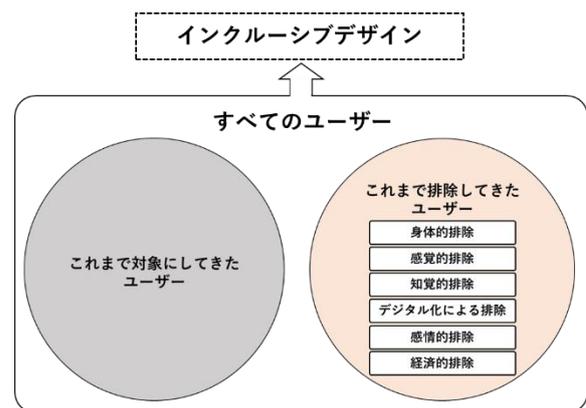


図2 インクルーシブデザイン

[12]を元に筆者作成

#### 4. P2M 理論の拡張におけるインクルーシブデザインの可能性

企業がインクルーシブデザインを取り入れることは、社会課題への取り組みを個々の事象として対応するのではなく、経営方針に基づく全体構想からブレークダウンした一貫性と相互の関係性を重視した具体的な取り組みとして実施することで、マイノリティに対する企業の義務的な活動ではなく、多様性を積極的に受け入れる

ことによる企業イメージの向上や新たなビジネスチャンスにつながる活動に結びつき、社会的価値と経済的価値の両立を図る可能性につながる。

P2M 研究では、今後さらに持続可能な社会に貢献するマネジメント理論として発展していくために適用領域および理論の拡張について議論されている<sup>[14]</sup> <sup>[15]</sup>。また P2M 理論とデザイン方法論の関係については、筆者によるインクルーシブデザインに関する研究<sup>[16]</sup>を含め、いくつかの先行研究がある。これまでマイノリティと考えられてきたユーザーにフォーカスしたインクルーシブデザインのアプローチは、現代社会における社会課題の解決という P2M のテーマと一致するものと考えられる。筆者は、今後も引き続き P2M 理論にインクルーシブデザインのアプローチを組み合わせることによる新たな価値創造の可能性を検討していきたいと考えている。

## 参考文献

- [1] 外務省 “Japan SDGs Action Platform”、2019  
(<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaikou/oda/sdgs/about/index.html>)
- [2] マイケル・ポーター、マーク・クラマー「共通価値の戦略」ハーバード・ビジネス・レビュー2011年7月号、pp8-31、ダイヤモンド社、2011
- [3] Kania, J and M. Kramer “Collective Impact”, Stanford Social Innovation Review, Winter 2011, pp36-41, 2011
- [4] 井上英之「コレクティブ・インパクト実践論」ハーバード・ビジネス・レビュー2019年2月号、ダイヤモンド社、pp14-28、2019

- [5] 田子學「デザインマネジメント」日経 BP 社、2014
- [6] 石田亨「デザイン学概論」共立出版、2016
- [7] 黒須正明「人間中心設計の基礎」近代科学社、2013
- [8] ティムブラウン「デザイン思考が世界を変える」早川書房、2010
- [9] 安藤昌也「UX デザインの教科書」丸善出版、2016
- [10] B. J. パイン、J. H ギルモア「. 経験 経済エクスペリエンス・エコノミー」流通科学大学出版、2000
- [11] 古瀬敏「ユニバーサルデザインとはなにか」都市文化社選書、1998
- [12] ジュリア・カセム「インクルーシブデザイン」学芸出版社、2014
- [13] ジュリア・カセム「「インクルーシブデザイン」という発想」フィルムアート社、2014
- [14] 小原重信「Society5.0 環境における P2M 基本命題と適用領域の拡張」、国際 P2M 学会誌 Vol. 13 No. 2、pp. 81-118、国際 P2M 学会、2019
- [15] 山本秀男「P2M 理論の拡張に関する考察」国際 P2M 学会誌、Vol. 13 No2、pp26-45、2019
- [16] 佐藤達男「コレクティブ・インパクトの実践におけるプログラムマネジメントとインクルーシブデザインの融合」国際 P2M 学会誌、Vol. 14 No. 1、pp. 141-155、2019

(2020年12月14日受理)