

特集 VUCA時代の経営者たち—成功者の考え方と行動から学ぶ

第5章

領域越境で イノベーションを促進

Takram Japan株式会社 代表取締役 田川 欣哉 氏



鈴木 七世

東京都中小企業診断士協会

不確実性の高い時代において、新たな価値の提供である「イノベーション」は、企業にとって重要なテーマだ。「イノベーションを生み出す企業や組織の在り方は何か」との問いに向き合う企業も少なくない。

変容する時代において、デザインの力でイノベーションを生み出し、世界を舞台に活躍するTakram Japan株式会社。同社代表取締役であり、英国ロイヤル・カレッジ・オブ・アート名誉フェローや公益財団法人日本デザイン振興会理事も務める田川欣哉氏の歩みや見解、ならびに田川氏がとらえる時代の潮流の中に、問いの手がかりを探った（記事中画像提供：Takram Japan株式会社）。



Takram Japan株式会社代表取締役の田川氏

1. 「良いもの」の創造と定着の探求

(1) デザインとエンジニアリングの分業化

「機能する人工物や物事の仕組みを作り上

げるにはどうすべきかを考え、構築した仕組みを世に定着させ、より良い社会の実現に貢献していくこと」が自身の本質的な興味だと語る田川氏。大学時代は機械情報工学を専攻。エンジニアリングが、「良いもの」の創造を実現すると考えていた。

しかし、大学3年時に参加したインターンにて、デザインが発揮する力を知る。エンジニアが組み上げた優れた機能に、使い心地の良さや洗練された意匠性を加え、製品を日常使いできるものに昇華させること。デザイナーがこの役割を担うことを現場で目の当たりにしたのだ。

「良いもの」とは、機能的価値と情緒的価値が両立したものと感じた田川氏は、デザインとエンジニアリングの両方に携わりたいと考えた。しかし、2つの職能は分業化されており、同時に担える環境ではなかった。高度に専門家された職能であり、いずれかを選択しなければ競争に勝ち残れないという考え方が一般的だったのだ。

田川氏はこの分業化に違和感を覚えた。同時に、機能的価値のみを追求することを、自身の人生のテーマと設定してよいのか疑問を持った。

「本当に1人がデザインとエンジニアリングを同時に担えないのか、自分の体と人生を使って試してみようと考えました」

1999年、田川氏は、デザインとエンジニアリングの両方が学べる英国ロイヤル・カレッ

ジ・オブ・アートへの留学を決意する。

(2) 留学先で得たつながり

英国ではIndustrial Design Engineeringを専攻。自動車産業でエンジニア職に従事していた社会人や電子工学領域の研究者などが、デザインを学びに大学院に集っていた。

「世界に自分と同じ考えを持つ人がいることを確認できたときは、孤独感が解消されました」と、思いを同じくする仲間との出会いについて、田川氏はうれしそうに語った。

留学中の印象的な出来事の1つが、Dyson Limited創業者のジェームズ・ダイソン氏との出会いだ。アントレプレナーシップを持ち、デザインとエンジニアリングも担う彼は、3つの領域を越境する人材といえる。ダイソン氏との会話の中での気づきや示唆は、現在も田川氏に影響を与えている。

(3) 複数の領域を越境する生き方を追求

2001年に帰国後の約5年間は、現在、東京大学教授も務める山中俊治氏のデザイン事務所に所属。試行錯誤を繰り返しながら、デザインとエンジニアリング両方の実務経験を積んだ。その後、デザインとエンジニアリングの中道をさらに追求すべく、2006年に同社を創業。

「2つの掛け算を個人やチームで実現することを、純粋にもっと突き詰めたいという思いもありました」と田川氏は振り返る。

(4) さらなるイノベーションのために

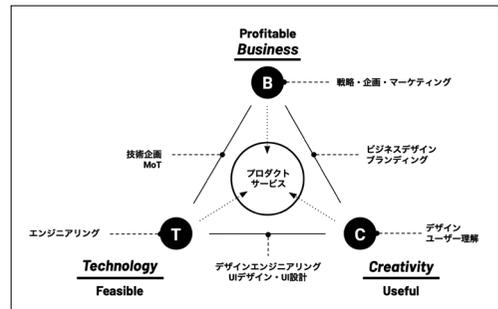
創業から17年間、田川氏はデザインエンジニアとして、製品やサービスからブランドまで、デザインとエンジニアリングを掛け合わせたプロジェクトを推進。より良い社会の実現に貢献してきた。

「良い仕組みの構築と社会への定着」という田川氏の興味に対し、デザインとエンジニアリングの相互越境が、強力なメソッドであると証明されたといえる。

その一方で、事業化や組織づくりなどの重

要性にも改めて気づいた。田川氏は現在、さらなるイノベーションの創出に向け、企画戦略や組織開発などの「ビジネス (B)」, エンジニアリングなどの「テクノロジー (T)」, デザインなどの「クリエイティビティ (C)」の3つの領域 (BTC) を越境しながらプロジェクトを手がける。同時に、BTC越境の意義を社会に提唱している(図表)。そこには、田川氏がとらえる時代の潮流変化が見られる。

図表 BTC越境の概念(BTCトライアングル)



出所: Takram Japan株式会社

2. イノベーションでのBTC越境の意義

田川氏は、イノベーションを「新結合による価値創造と社会浸透の両立」と定義する。新結合は、過去にない独特な形で複数の要素を組み合わせることを指す。一方、社会浸透は、不可逆的な変化をもたらすことを示す。

イノベーションの文脈において、BTC越境の意義は何か、時代の潮流と併せて田川氏の見解を伺った。

(1) サイロ化を越えるメソッドになる

新結合とBTC越境の関係性は身近な場面からも見て取れる。田川氏が参加したとある大学の会議の光景が良い例だ。

ある学部の教授が実験用の生物を探していたが、入手が大変困難で調達には数ヶ月要するとつぶやいた。すると隣に座っていた別学部の教授が、呆気に取られた表情を浮かべる。彼が所属する学会では、適切なルートを利用すれば、数日で入手できるものだったのだ。

ある分野の常識が、一歩外に出るとまったく知られていなかったりする。このエピソードはその一例だが、本質的な課題は、学部が異なると会話が少ないというサイロ化した状態からの脱却にあると田川氏は分析する。

部分最適が必要な場面では、サイロ化が発揮する効果は大きい。一方、サイロ化した中で試行錯誤を一気に飛び越え、まったく異なる段階の議論に至ることが、新結合では重要となる。ここに越境行為の価値がある。

特に、ビジネスやテクノロジーのロジカル思考と、それと対称的なクリエイティブ性の美意識やユーザー視点との往復は、自然と思考の跳躍や、独特の出会いを生み出す。

なお、越境はBTC間の往復に限らない。たとえば、テクノロジー領域の中のみであっても、マテリアルとエレクトロニクスとの越境が、新結合をうながす場面もあるという。

(2) デジタル化でのユーザー体験の重視

BTC越境の意義は、1980年代以降急加速したデジタル化という時代の変化にも見て取れる。デジタル化がもたらした変化の1つが、「ユーザーが、製品やサービスを容易に乗り換えることができるようになったこと」と田川氏は言及する。

その結果、デジタル領域を中心に、ユーザー体験を重視する必要性が高まった。ビジネスモデルは、「購入してもらう」から「長く使い続けてもらう」ことに変化。すなわち、使い心地の良さを追求することが、製品やサービスの社会浸透のカギとなる。

クリエイティブ領域のデザインは、人間中心の考え方で製品やサービスを設計する手法であり、ユーザー体験の価値向上に寄与する。企画戦略などビジネスの上流段階からデザインのスキルを活用できれば、その効果はさらに高まる。デザインの概念が含まれるBTCを越境する意味がここにもある。

ただし、デザインはすべての事業に効き目があるとは限らないという。効果が特に期待できるのは、デジタル領域やエンドユーザー

との関係性が高い事業だ。

「社会は人の集合体であり、人々がいいと思わないものは定着しないのです。特にエンドユーザーとかかわる領域においては、デザインの役割は大きいと思います」

(3) 企業経営へのデザイン概念の導入

デジタル化が不可逆的な状況下、BTC越境の要素であるデザインは、企業経営の観点でも有効性が高まる。デジタル系企業が株式市場の上位を占める米国では、特に顕著だ。たとえば、スタートアップの初期メンバーにデザイナーが参加していないこと自体を、リスクととらえる動きも見られるという。

日本においても、デジタル化が進む中でどのように産業を活性化するか、官民さまざまに検討されている。田川氏が委員を務めた経済産業省の「産業競争力とデザインを考える研究会」もその1つだ。

研究会では、デザインの概念を企業経営に取り入れることで、企業の競争力や事業の成功確率を高めることが確かめられた。そこで、デジタル化が加速する未来に向け、デザインを経営の武器の1つとして導入することを提案した「デザイン経営」宣言を発表。田川氏はコアメンバーとして宣言策定に携わった。

3. 変容する時代の将来を見据えて

(1) イノベーション人材の育成

「『どうしたらイノベーションを連続的に生み出せる人材や組織を体系立てて育成できるか』が最近の興味です」

デザインとエンジニアリングの2つを越境する価値を自ら証明し、現在はBTCの3つに領域を拡張する田川氏。近年の課題意識は、越境人材を属人的なものにせず、再現性を持たせることにある。その背景には、「良いもの」の創造には、社会自体に自己革新できる素地が必要だという田川氏の見解がある。

「イノベーションは特定のエリアや時代において要否が決まるものではなく、社会のバ

ランスとして普遍的に必要です」

人間の細胞が徐々に新しく入れ替わるように、社会や企業にも新陳代謝が必要だ。イノベーションがその役割を担うことで、より良い社会が実現されるという。

社会、企業、組織それぞれに自己革新をもたらす、3つの領域を越境するBTC型人材。この育成に向け、田川氏は、自身や同社の経験の蓄積方法を形式化し、洗練させ、再現性を高めている。また、企業人事や教育システムへの落とし込みも視野に、アカデミアの活動にも力を注いでいる。



さまざまなイノベーションを生む
Takram Japan株式会社のオフィス風景

(2) カオスな状況の舵取りの在り方

「新しいものが立ち上がる過程では、ビジネス、テクノロジー、クリエイティビティが入り乱れ、さまざまな困難が発生します。そのカオスを乗り切るには、全方位的な仮説検証が必要不可欠です」と語る田川氏の考察は、経験に裏付けられた説得力があった。

技術的な問題は何か。解決した先にマネタイズできる算段や計画はあるか。ユーザーのニーズを的確にとらえ、ユーザーの心を動かす魅力や仕掛けが具備されているか。

BTCの3つの領域を往復し、仮説検証の精度を高めた越境組織こそが、イノベーションを生み出す企業や組織の在り方だ。

現代は、社会全体が、イノベーションのプロセスと同じような、カオス状態にあるといえる。BTC越境による仮説検証は、イノベーションの観点に限らず、今後のカオスな時代を生き抜くための基本動作として、誰もが持

つべき心構えとなるだろう。

4. 未来は越境の中に

新しい価値の提供を追求する中小企業にとって、田川氏の提唱するBTC越境の意義は大きい。特に、デジタル化が加速する中、エンドユーザーとの関係性が強い企業は、ビジネスやテクノロジーに加えて、クリエイティビティも越境する重要性が高まっている。

一方、専門性の深化により自社の競争優位性を高めつつ、複数の領域を越境することは容易ではない。よって、リスクリターンが明瞭で計画性を持てる、専門性の深化に注力するのが、一般的なアプローチである。

だからこそ、中小企業診断士が意図的に越境行為をうながしてみる。支援先企業が越境できていない領域や要素を見極め、デザイナーの登用など領域越境と新規事業開発に資する組織編成や方法論を助言する。これらが変化に富む現代での中小企業の確かな力になるのではないだろうか。そのためにまず、我々自身がBTC型人材を目指してはどうだろうか。

田川 欣哉

(たがわ きんや)

Takram Japan株式会社代表取締役。テクノロジーとデザインの幅広い分野に精通するデザインエンジニア。東京大学工学部卒業後、英国ロイヤル・カレッジ・オブ・アート修士課程修了。2018年同校より名誉フェローを授与。日本デザイン振興会理事、東京大学総長室アドバイザーも務める。



鈴木 七世

(すずき ななせ)

早稲田大学卒業後、総合商社に勤務。デザイン力で中小企業発展に貢献することを目指す。2022年中小企業診断士登録。

