

経済産業省・独立行政法人情報処理推進機構
第3回 デザインマネジメント人材の育成に関するタスクフォース
議事要旨

- 日 時 令和7年7月18日（金）13:00～15:00
- 場 所 独立行政法人情報処理推進機構コラボレーションルーム
（文京グリーンコートセンターオフィス 13F）
- 事務局 経済産業省、
独立行政法人情報処理推進機構、
一般社団法人人間中心社会共創機構（HCS 共創機構）

1）前回タスクフォースの振り返り

事務局より、資料に基づき「第2回 デザインマネジメント人材の育成に関するタスクフォース」での主な議論について振り返りが行われた。

2）デザインマネジメントの論点に対する意見交換

次の「論点」について事務局より説明され、討議が行われた。

・ 論点

- デザインマネジメントの目的・スコープ
- デザインマネジメント実践人材の定義
- 新試験案の方向性 etc.

デザインマネジメントの目的・スコープ

- ・ スコープの「デザインプロセスのマネジメント」と「デザインの考え方をういた組織のマネジメント」は、互いに影響を与え合っていると思う。「デザインの考え方をういた組織のマネジメント」は、俯瞰的に抽象度高く組織の視点で見たときに実現できることであり、具体的な実現方法は「デザインプロセスのマネジメント」の中で発現されると感じている。お互いの関係性は重なりがあり、どちらのビューポイントで捉えるかの違いだと思う。
- 「デザインの考え方をういた組織のマネジメント」が俯瞰的で、「デザインプロセスのマネジメント」が具体的という側面はあるが、「デザインの考え方をういた組織のマネジメント」で実現したいことは「業務、組織、プロセス、企業文化、風土の変革」であり、サイロ化が起因となっている課題に手を打つことである。一方、「デザインプロセスのマネジメント」は、DXの重要な要素である「製

品、サービス、ビジネスモデルの変革」に特化したイメージである。

- 認識は近い。「デザインプロセスのマネジメント」を実行しながら、「デザインの考え方をういた組織のマネジメント」の組織の視点を持っているという図になるとよいと思う。
- 「デザインプロセスのマネジメント」と「デザインの考え方をういた組織のマネジメント」は位相が異なる。「デザインプロセスのマネジメント」はデザインのケイパビリティを用いて、新しい製品やサービスを全社的に開発するイメージであり、デザインの能力を最大限発揮するためのマネジメントはあると思う。タイトルも「デザインマネジメント」で違和感はない。一方、「デザインの考え方をういた組織のマネジメント」は、デザインの潜在的能力を活かして組織の改革を期待するニュアンスであり、「デザインプロセスのマネジメント」とは対比される印象がある。役割ではなくマインドセットの内容であるため「デザインマネジメント」というタイトルに違和感がある。
- 「デザインプロセスのマネジメント」と「デザインの考え方をういた組織のマネジメント」は共存可能だと考える。そのため、「デザイン」という言葉を活かした試験づくりをすることに意味があると思う。
- 「デザインプロセスのマネジメント」と「デザインの考え方をういた組織のマネジメント」は、デザインとマネジメントの関係を問う話だと思う。「デザインプロセスのマネジメント」は、組織の中のデザインをどのようにマネジメントするのかという話であり、「デザインの考え方をういた組織のマネジメント」は、マネジメントをどのようにデザインするのかという話であると思う。この試験を考える上で、何をどうヘッジングするかを考慮しなければならない。
- 『デザイン経営』宣言 [経済産業省・特許庁 (2018)] に「ブランド構築に資するデザイン」と「イノベーションに資するデザイン」が示されており、「デザインプロセスのマネジメント」が前者のマネジメントで「デザインの考え方をういた組織のマネジメント」が後者のマネジメントだと思う。
- 「デザインマネジメント」という言葉は、研究領域として「デザインのプロセスをどうマネジメントするか」ということであり、「企業組織の変革」とは異なる。「企業組織の変革」のために、「デザイン経営」が発現した。「デザイン経営」という言葉であれば、「デザインプロセスのマネジメント」と「デザインの考え方をういた組織のマネジメント」の両方を跨ぐことができるのではないかな。
- 非デザインの領域の方々、特に経営者に向けた丁寧な説明が必要だと思う。デザインのマネジメントなのか、マネジメントのデザインなのか、それは立場によって変わってくると思う。
- 「デザインプロセスのマネジメント」と「デザインの考え方をういた組織のマネ

ジメント」は同じことを別の視点で捉えているのだと思う。成熟度が上位になると「デザインの考え方を生きた組織のマネジメント」が出来ている組織になり、それが DX に繋がっていくというストーリーを優先させた方が良いと思う。

デザインマネジメントのスキル

- 「デザインマネジメントスキル」に記載されているスキルは、必ずしも今回の試験で問える知識対象に限定しないという認識でよい。
- まずはスキルの全体で捉えて、その後に試験化が可能なスキルについて議論する。
- デザインマネジメント試験は、他の試験である情報セキュリティなどとは機能を分解して考えてもよい。
- DX に関わるのであれば、理想形はデザインマネジメント、データマネジメント、セキュリティの全てを取得してほしい。実際の仕事場で役割分担をすることは想定していない。
- 顧客視点や社会の視点を持ってビジョンを示し、賛同されて仲間が増えて、デザインの力で何かが変わっていく。それこそが今回育成したい人物像ではないかと感じており、強調できると良いと思う。
- 試験で問うスキルとして、デザイン態度に加えて、物の言い方のようなスキルも必要である。言い方を工夫することで、一緒にいいものを作る状態を作れると思う。

その他質疑応答

- デザインマネジメントスキルの 1 つである「理解する力」は重要である。デザイナーが成功モデルを作れる理由として、自分ごとにする力があるからだと思う。その素養を身に付けるために、試験で確かめることは良いと思う。
- 当事者意識やオーナーシップを試験で測ることは難しい。工夫が必要であると感じている。
- トラディショナルな教育現場では、デザイン態度のプログラムはない。だが、結果的にトラディショナルなデザインプログラムの中でもデザイン態度が生み出されていることについて、どのように理解をすればよい。
- 実践や直接的な体験の中で、結果的に生まれるものだと思う。これまではデザイン態度は OJT 的に身につけられるものだと思われていたが、今後は座学的に教えられた方が早く身につく部分はあると思う。
- デザイン態度は様々な知見から効果を及ぼすことが示されているため、まずはそ

れを知ろうとすることに意義があると思う。

- 知識を持つことの意義は認めるが、一方で弊害もあると思う。不確定性に飛び込んでいく時に、デザインのプロセスに対してコンフィデンスを持っているから飛び込めるが、知識のみではコンフィデンスを持つまでに至らず、結果としてデザイン思考の効果が出せない側面も強く感じている。サイロを破る実践者を作るのか、知識を持った人材を作りたいのかで違いはある。但し、知識を持つこともイントロダクションとしては良いのだと思う。
- 直接的な体験に身を投じるためのモチベーションが必要であり、試験がそのファーストステップとして位置づけられるとよいと思う。
- スキルの身につけ方や学び方として反転学習が効果的である前提において、試験をどのように機能させていくかを検討すべきと受け止めた。
- DX を目的として変革を進める上で、保守的な考えに対抗するにはデザイン態度の知識やマインドセットが必要だと思う。不確実性の高い社会において、全てのビジネスパーソンに必要なスキルとして試験で表現できるとよい。
- デザインマネジメント試験が、他の分野の試験に対してどのような位置付けになるのかは、冷静な見方をすべきだと思う。

以上

<お問い合わせ先>

経済産業省 商務情報政策局 情報技術利用促進課

電話：03-3501-1511（内線：3971～3975）

独立行政法人 情報処理推進機構(IPA) デジタル人材センター 人材スキルアセスメント部

お問い合わせフォーム：info.ipa.go.jp/form/pub/inquire/itee