Conversartion

政策のデザイン
- フィンランドの事例から

行政が取り組む課題が複雑化しているなか、国内でも政策にデザインアプローチを取り入れる事例が増えてきています。ここでは、日本総合研究所とともに取り組んできた、「政策のためのデザインアプローチ」に関する共同研究について、岩嵜教授と、リサーチ当時フィンランド・アールト大学に在籍していた森研究員が、フィンランドでのリサーチから日本への示唆を探ります。

武蔵野美術大学 教授
岩嵜 博論

武蔵野美術大学ソーシャルクリエイティブ研究所 客員研究員
森 一貴

フィンランドにおける政策のためのデザイン

岩嵜　ムサビのソーシャルクリエイティブ研究所（以下 RCSC）には 3 つの領域があります。「地域」「教育」そして「政策デザイン」です。僕のゼミではテーマを 3 つ掲げてて、それが「ストラテジックデザイン」「ソーシャルイノベーション」「政策のためデザイン」なんですね。政策のためのデザインと、この RCSC の政策デザインなどの活動がオーバーラップしていて、いろんなご縁で昨年から日本総合研究所とこのテーマで共同研究することになりました。実はリサーチ先の候補はいくつかあったのですが、そういえばフィンランドに森さんがいることを思い出して、ぜひリサーチを一緒にやりたいと思ってお声がけしたっていうのが経緯です。実際には「フィンランドにおける政策のためのデザインのエコシステムを探索する」というテーマで、去年の 8 月にフィンランドで一緒にリサーチを行いました。

森　実際には 6 月ぐらいから、まずフィンランドでデザインを活用している機関をリストアップすることから始めました。行政から民間までかなり色々なレベルでリサーチかけて、行政そのもの以外にも、Forum Virium Helsinki といった第 3 セクターのようなものもあったし、色々なアクターから総合的に政策デザインのあり方を見つめた時に、どんな全体像が見えてくるんだろう、ということでリサーチをやってきました。結果的にフィンランドをフィールドにしてとても良かったんじゃないかなと思うのは、フィンランド、特にヘルシンキ都市圏はとても小さいので、全体像が良く見えるんです。

岩嵜　確かに、それはありますね。

森　例えば大学や民間のデザインファームのなかで、デザインがどのような役割を果たしながらエコシステムを形成しているのかが見えてきたんです。あと、フィンランドは行政の中にとても優秀な人たちがたくさんいるので、修士号や博士号を持ってる行政の中の人たちが、外部のデザインファームと協力しながら、デザインとイノベーションをガンガンリードしているっていうのが、個人的に面白かった点ですね。

岩嵜　そうですね。今回、ヘルシンキとその隣にあるエスポー市を見に行ったんですが、基礎自治体にあたる行政ユニットがあって、その周辺にシンクタンクがある。シンクタンクも、国がやってる Sitra のようなシンクタンクもあれば、ヘルシンキ市がやってる Forum Virium Helsinki、民間でグローバルに活動している Demos Helsinki のようなシンクタンクもある。そういう人たちがいるなかに当然大学もあり、民間のデザインファームがある。リサーチのなかで総勢 10 数名の方にインタビューしましたけど、そのエコシステムの全体像が見えたっていうことが良かったですよね。

メディエイターとしてのデザイナー

岩嵜　インタビューの中で出てきた興味深いキーワードとして、「メディエイターとしてのデザイナー」っていうキーワードが、何人かの人から出てきました。これはデザイナーがある種の狭義のデザインの世界で形をつくる力を発揮するだけではなくて、色々な人や組織の間に入っていって、その壁と壁を繋ぐ力を発揮して、本当にみんなが必要としているパブリックをつくるという。これはとても印象的でした。

森　僕もアールト大学の授業で、実際に政府系のアクターと一緒にサービスデザインのプロジェクトを実施してきました。その中で教授が何度も言っているのが、これまで出会うことがなかったアクターを同じテーブルに座らせる、これが実はデザインのすごく大きい役割の一つなんだということです。デザイナーは、参加者をある意味選ぶ力もあるし、それは権力でもあるんだけれども、これまで出会うことがなかった人たちを同じテーブルにつかせることによって、これまで組織によって線が引かれていた人たちが議論して、同じ方向を向いてプロジェクトを進めていける。あるいはプロジェクトが成功しなかったとしても、お互いの立ち位置や政治性みたいなものを理解することができるっていうのは、フィンランドにおけるデザインの大事な役割として見られています。

岩嵜　もう一つすごく印象的だったのは、「実験文化」みたいなものがあることです。とてもそれを象徴してたのは、Sitra という行政のシンクタンクがあって大きなを予算を持っているんですが、彼らはその予算を小さなプロジェクトに分割していて、それはそれぞれ「エクスペリメントなんだ」と。そういうプロジェクトは 3 年や 5 年と期限を決めてて、やり続ける必要があれば他の組織にパスするけど、うまくいかないと感じたら即終了する。なんというか、スタートアップみたいにドラスティックに動いていて、それと行政っていう公的なものとを両立している姿はとても印象的でした。

森　そうですね、行政の人たちも同じように言ってる人たちが多かったと思います。行政なんだけれどれも、私達がやることに失敗というものは存在しなくて、失敗も実は学習になるんだ、みたいなことを言ってたりだとか。特に Forum Virium Helsinki の人たちは、「我々はヘルシンキ市の会社だけど、市とは違うから、市だったら失敗できないようなことをあえて失敗するために我々が存在するんだ」ということを言っていましたね。

岩嵜　3 番目のポイントとして、僕は印象的だったのは人の流動性の高さ。これはフィンランドの社会の特徴の一つで、行政セクターにいた人が政府系シンクタンクに移るとか、民間セクターにいた人がシンクタンクに行って行政に来たり、しかも大学の学費がそんなにかからないってこともあって修士号を 2 つ持ってるとかね。そういう人が結構いて、流動しているからこそ知が転用されるようなところがあったと思うんです。

フィンランドでのフィールドリサーチの様子（2022 年 8 月）

森　それはすごく感じました。僕のアールト大学の同級生でも 40 ～ 50 代の人がいて、もう既に博士号持っている人も入学してきていました。民間でも同じようにいろんな人が流動していて、だからこそ知識がどんどん蓄積されながら回っている。そういう良い循環が生まれているなと思っています。僕が特に印象的だったのは、ヘルシンキ市のウェブサイトのリデザインのプロジェクトで、それは行政の中の人が外部のデザイナーを含めたチームをリードしていたんですが、そういうことが可能になるのは、行政の中の人が民間のデザインファームでの経験があったり、あるいはデザインの修士号をもっていたりといった知識があったからだと思うんです。そういう人たちって日本の中でいるかなって思ったときに、なかなかいないなって思ったんですよね。日本もそうなっていけたらなと思いました。

デザインが重視されるようになった社会的背景

岩嵜　これはフィンランドの社会的な特性が関係していて、税金も高く、社会保障も厚い。公共にたくさんのリソースが集まってるのでそういうことがやりやすいところはあるのかなと思います。

森　なぜこのような社会になっているのかについては色々な理由が思い浮かんだんですけど、一つはフィンランドという国自体の「産業的な意味での競争力のなさ」。厳しい自然であったりだとか、工業的にも強いものがないという中で、ソフト面に投資するしかないっていう状況だったというのがあると思います。そういう背景のなかで、デザインやイノベーションというキーワードがフィンランドの中で重視されてきたという歴史的な側面があると思います。

岩嵜　確かに、Nokia という携帯電話の会社がありましたけど、iPhone の登場とともに携帯ビジネスも駄目になっちゃって、日本でいえばトヨタ自動車が駄目になるぐらいのインパクトがあることが、国に対して起こった。その後、元 Nokia の社員の人がいろ

んなところに散ったんですね。危機感が一気に高まって、さらに人材がそれでいろんなところに散って活躍するようになったっていう。

デザインの「虫の目・鳥の目」
- 日本の政策デザインへの示唆

岩嵜　フィンランドのことを特殊っていってしまえばそうなのかもしれないけれども、学べることも多いんじゃないかと思っています。先ほどのメディエイターの話だとか、実験文化の話だとか、人材の流動性みたいな話っていうのは、フィンランドの地域的な特性から出てくるものでもあるけれども、日本の社会にこれを適用することもできるんじゃないでしょうか。それを一つ象徴してるのが、デジタル庁。デジタル庁って、人材の流動化の話でいうと、一定割合の人がパートタイムの人で構成されていて、これは日本の省庁としてはありえなかったけども、政策的に意思決定があって、採用しようと決めてるからできてるんですよね。だから、日本の社会でできないできないわけではないと思っています。

森　僕が関わってる福井県のプロジェクトでは、県庁のなかに未来戦略課っていう部門があって、そこが政策デザインを推進してるんです。そのチームは、なんか県庁で出島みたいなことやってるな、と思ったんです。日本の行政はまだまだ堅い部分が多いけれども、福井の未来戦略課は知事の理解があるポジションにいるので、直轄の組織としてまさに出島のように県庁の課題と組織外のデザイナーをつなぐ役割を果たせています。まだまだ難しい部分はありますけど、そういう形で自然に日本の行政の中に生まれつつある外と中を繋ぐ組織みたいなものが見えてきていて、そうしたところにフィンランドの知見と響きあうものがあるように思います。

岩嵜　うん、そうですね、僕がフィンランドと福井県に共通性があるなと思ったのは、エコシステム的なものが福井でも形成されはじめているということです。これには色々な経緯があって、トップダウンでやろうというふうに人が言っても、そこに受け皿になれるデザインのプレーヤーがいないとできないですよね。世界では狭義のデザインを内包する形で広義のデザインに拡張していっていますが、僕が福井に行って驚いたのは、広義のデザインの担い手が福井のエリアには結構いるということです。それがあったからこそ、トップダウンのメッセージを受け取れたっていう構造があったんだと思います。そういう意味で、僕らがフィンランドで見たようなエコシステムって福井にもでき始めているんじゃないでしょうか。

森　福井市から越前市までで、大体人口は 40 万人くらいですからね。

岩嵜　そうすると、ヘルシンキ市よりも少し小さい程度ですね。そういう規模感だからこそ、動きやすい。むしろそういう規模感のところから、新しいパブリックイノベーションが起きるんじゃないですかね。10 万人から 30 万人くらいの都市こそ、そういうエコシステムが形成されやすいんじゃないかなっていう気はしてます。

森　それめちゃくちゃ面白いですね。僕がフィンランドに留学に行ってよかったなと思ったのは、東京だったらそれぞればらばらの大きな業界みたいになってしまうところが、フィンランドは小さいからこそ横で繋がっている。まさにエコシステムとして見えてくるっていうところがあって、それは福井でも一緒なんですよね。福井って人口が少ない県だからこそ、デザイン事務所が一つあったら、そこが全部やんなくちゃいけなくなる。それがいい意味で作用していて、狭義のデザインにとどまらず、商品開発も流通販路開拓も、あるいは地域の産業全体を見据えたプロジェクトもやらないとけなくなる。小さなデザインファームが、地域の色々なエコシステムを引き受けながらデザインしなくちゃいけないくなるっていう背景があると思うんですよね。だからこそ、政策デザインという広い目でいろんなことを考えながら取り組まないといけないっていう、その課題を引き受けるような下地ができてきているなと思っています。

岩嵜　僕はよく授業で、デザインの一つの特徴は「虫の目・鳥の目」だって言ってるんです。デザインは、虫の目を使って目の前にある課題をどう解決するかってことも当然できるけど、同時にすごく俯瞰したいわゆる「ホリスティックビュー」を同時に用いるという、すごく特殊な職能なんじゃないかと思っています。今の話も、デザイナーやデザイン組織が地域の目の前にあるものをやりつつ、同時に地域全体を見渡すようなホリスティックビューを用いて両方でやってますよね。だからこそ、全体としての調和も取りつつ、個別の課題も解決できる。東京は全体が大きすぎるけど、30 万人の都市圏であれば、全体を見渡した活動が可能になります。

新しい大学の役割

岩嵜　なぜデザイナーがメディエイターになれるかっていうと、一つはビジョンを語れたり見せられたりするからだと思います。先ほどのホリスティックビューをベースにしながら全体を見渡すことができて、ここはこうだから、ここにこの人をくっつけるといいよねってなりますよね。もう一つは、言語も含めたビジュアライズする力をデザイナーは持っています。デザイナーは、いろんな形を使って「こういう世界になるといいよね」っていうことの提案ができるんですよね。それをいろんな人に説明すると、「そうだね、確かにあった方がいいよね」と賛同を得られる、これがデザイナーがメディエイター足りうる一つの側面かなと思います。

森　網の目としての存在の見方というものが、デザインの世界でも広がってきていると思うんです。それが実は、メディエイターにとって大事な態度なんじゃないかなと思っていて、その地域の中にどこまでも広がっているような網の目 … まさにこれってエコシステム的なものの見方だと思うんです。行政、大学、地域産業、それが例えば流通の網の目まで広げると、地方から東京まで広がる。その網の目を、可能な限り引き受けながらデザインをしていくっていうのが、デザインの倫理としてすごく大事なことだと僕は思っているし、フィンランドではそういった態度を持っている人が多かったような気がしています。ある種そうした知を担い、態度を学べる場所が大学だと思っています。

岩嵜 大学は学びの場ですが、外に向けていろんな段階を持った接点をつくることというのは、新しい大学の役割です。ムサビのクリエイティブイノベーション学科でやってることや、RCSC でやってることも、例えば RCSC でもさまざまなイベントを開いていますが、それが最初の接点になったり、それが発展すると共同研究があったり、さらにやる気になっちゃった人はムサビの学生になっちゃうとか。そういう意味で、アクセスがしやすい市ヶ谷にキャンパスを持っているというのは利点でもあります。

森　確かにそうですね。アールト大学はイノベーション大学として社会に資するという意識が非常に強い大学で、Nokia ショック後にどうやってフィンランドを立て直していくかという強い使命を負った大学でもあるんです。そういった中で、大学の教員は市の政策や、Oodi（ヘルシンキ市中央図書館）の参加型デザインのプロセス にも積極的に参画していたりだとか、実践的な役割を担っているということが見えてきてます。また、地域に根を下ろしていると同時に、ミラノ工科大学と協働したりといったグローバルな研究知見を活用しながら研究活動をしているのがすごくいいことだなと思っています。大学が自分がいる地域のエコシステムと、グローバルに開かれた知の流動の両方を引き受けながらそこにあるように思います。そういった知の蓄積のあり方が、日本でもどんどん増えていくといいですよね。

本記事で、岩嵜教授と森客員研究員が日本総合研究所と実施した共同研究に関して、RCSC では今年 3 月に成果報告会を実施しました。イベント当日の様子は RCSC の Web サイトにてレポートがまとめられています。こちらも是非ご覧ください。

政策のためのデザインの現在形（2023 年 3 月 16 日）