

# I デザイン政策の概要

## デザイン政策の概要

|                    |   |
|--------------------|---|
| 01 デザイン政策の概要 ..... | 4 |
| 02 デザイン政策の歩み ..... | 5 |
| 03 デザインの概要 .....   | 8 |

## 01 デザイン政策の概要

経済産業省のデザイン政策室では、デザインやデザイン業の振興を通じ、産業競争力の強化や経済の活性化、社会課題の解決を実現するため、省内外の組織や団体との連携も図りながら、デザインに関する政策の企画・立案・推進を行っています。

主な施策としては、以下に例示する、①調査研究・研究会、②活用促進・人材育成、③地域・団体との連携、④後援・表彰等を行っています。

### ＜デザイン政策室の主な施策＞



#### ① 調査研究・研究会（Ⅱ章 01 参照）

デザインに関する各種テーマで調査研究・研究会を行っています。2018年には、経済産業省と特許庁が設置した「産業競争力とデザインを考える研究会」の報告書として『「デザイン経営」宣言』を公表した他、高度デザイン人材の育成やサービスデザインの導入・実践をテーマとした調査研究も実施しています。

#### ② 活用促進・人材育成（Ⅱ章 02 参照）

デザイナー等の活用により地域企業や地域の活性化を図る事業、デザインに関する研究開発の支援、デザイナーデータベースの運営等を行っています。また、国・地域のデザイン政策担当者等に向けた「デザイン政策研修」や地域のデザインプロデューサーを育成する事業も実施しています。

#### ③ 地域・団体との連携

国・地域におけるデザイン政策関連情報を共有するため、「デザイン政策ハンドブック」を作成・発行しています。また、デザインやデザイン業の振興を目的として、デザイン関連団体・産業界・学界等とのネットワークの構築・強化を図っています。

#### ④ 後援・表彰（Ⅱ章 05 参照）

「グッドデザイン賞」や「キッズデザイン賞」など、デザイン関連イベントの主催者に対する後援、デザイン活用企業やデザイナーに対する大臣賞等の表彰を行っています。

このほか、意匠制度をはじめとする知的財産の保護に関する制度の運用などは、主に特許庁が担っています。（Ⅱ章 03 参照）

また、各地域においても、経済産業局、各自治体、公設試験研究機関等によって、地域企業や地域全体の活性化に向けたデザイン政策が展開されています。（Ⅲ章参照）

## 02 デザイン政策の歩み

我が国においてデザイン政策が本格的に開始されたのは 1950 年代後半のことです。当時は、我が国企業による欧米製品の模倣が国際問題化していたため、デザイン政策は、模倣品対策、輸出振興のための政策としての性格が強いものでした。例えば、輸出検査法や輸出品デザイン法の制定、グッドデザイン商品選定制度（通称 G マーク制度）の創設は、模倣品の減少や企業のデザイン力の向上に寄与しました。その他、デザイン奨励審議会の開催や、デザインイヤーの制定、国際デザインコンペティションの開催等、様々な取組が展開されました。

時を経て、産業界においてデザインに対する理解が一定程度浸透し、民間において独自にデザイン力を養成できる体制も整ってきた中、規制緩和の流れも受けて、模倣品対策を中心としたデザイン政策の役割は縮小していききました。1998 年には、輸出品デザイン法とデザイン奨励審議会を廃止、また、G マーク制度を民間へ移管するなど、1 つの節目を迎えました。

しかし、2000 年代に入り、経済的情勢が厳しさを増し、産業競争力強化のための新たな対応策が望まれる中、経済産業省は 2003 年に「戦略的デザイン活用研究会」を設置。同年に『競争力強化に向けた 40 の提言』を公表し、デザインをビジネス戦略に位置づけ、国内需要の増大、製造業の競争力強化に重点を置いた政策の方向性を打ち出しました。

また、2007 年には、生活関連産業を中心とした競争力の強化のため「感性価値創造イニシアティブ」を策定。2008 年から 3 年間で「感性価値創造イヤー」と位置づけ、感性価値の創造を重点的に推進していきました。この流れから、2010 年にはクールジャパン海外戦略室を設置し、2011 年には同室を改組・拡大したクリエイティブ産業課を創設（2017 年にクールジャパン政策課に改組）するなど、日本の魅力を活かした事業展開を後押しするクールジャパン政策に発展しました。

一方、2007 年には、子どもの産み育てに貢献する「キッズデザイン」を推進すべく、民間団体と共にキッズデザイン賞を創設。経済の活性化と社会課題の解決の両立を図る施策も展開しています。

そして 2017 年、経済産業省と特許庁は、デザインによる我が国企業の競争力強化に向けた課題の整理とその対応策の検討を行うため、「産業競争力とデザインを考える研究会」を設置し、翌 2018 年に同研究会の報告書として『「デザイン経営」宣言』を公表しました。この中で、デザインは、ブランド構築とイノベーションに資する営みであると、企業がデザインを重要な経営資源として捉え、適切にマネジメントしていくことの重要性を訴えています。

## ＜デザイン政策の歩み＞

|               |  |
|---------------|--|
| 1950 年代<br>前半 | ・国内企業による欧米企業の製品の模倣が問題化。  |
| 1956 年        | ・意匠奨励審議会を設置。   |
| 1957 年        | ・通商産業省が、優れたプロダクトデザインを選定するグッドデザイン商品選定制度（G マーク制度）を開始。<br>・輸出検査法の制定し、輸出検査制度を強化。                           |
| 1958 年        | ・通商産業省が通商局にデザイン課を創設。   |
| 1959 年        | ・輸出品デザイン法を制定し、盗用模倣防止の法的体制を整備。<br>・意匠奨励審議会をデザイン奨励審議会に改組し、本格的なデザイン政策を開始。                                 |
| 1961 年        | ・デザイン奨励審議会答申において、デザイン振興の中心的機関の設立、デザイン教育の充実、デザイン研修機関の設立、官公設試験研究機関の充実、総合デザイン展の開催、意匠センターの助成強化などを提言。       |
| 1969 年        | ・財団法人日本産業デザイン振興会を設立。   |
| 1972 年        | ・デザイン奨励審議会中間答申「70 年代のデザイン振興施策のあり方」において、デザイン振興政策のシステム化の推進、デザイン振興体制の整備拡充、試験研究体制の確立、デザインの保全、国際交流の促進などを提言。 |
| 1973 年        | ・'73 デザインイヤー。前年の審議会答申において、デザインを通じた国際交流の促進が提言されたことを受け、「第 8 回国際インダストリアルデザイン団体協議会総会」及び「世界インダストリ           |

# I デザイン政策の概要

|                   |  |
|-------------------|--|
|                   | アルデザイン ICSID'73 京都”の開催を核に、『日本人の生活とデザイン展』、『世界サイクルデザインコンペ』など全国的なキャンペーン活動を展開。   |
| 1979 年            | ・デザイン奨励審議会部会報告書「今後のデザイン振興策について」において、デザインの重要性の関する国民意識の深化、産業に対するデザイン振興策の強化、G マーク制度の充実強化、公共デザインの上昇、デザイナー対策の強化、国際交流の強化、デザイン振興策のシステムの推進、デザイン振興のための施設の整備などを提言。             |
| 1988 年            | ・デザイン奨励審議会答申「1990 年代のデザイン政策」において、デザインの社会への一層の浸透、デザインインフラの整備、デザインを通じた国際交流の推進、'89 デザインイヤーの提唱などを提言。   |
| 1989 年            | ・'89 デザインイヤー。名古屋市が国際インダストリアルデザイン団体協議会総会・大会を誘致して“世界デザイン会議 ICSID'89 名古屋”を開催、これを核に市政 100 周年記念事業として『世界デザイン博覧会』を開催。   |
| 1990 年            | ・'89 デザインイヤーの成果を記念し、「デザインの日」を制定。デザイン奨励審議会が設置された日が昭和 34 年 10 月 1 日であったことから、毎年 10 月 1 日を「デザインの日」と定め、デザインの社会への一層の浸透を効果的に図ることを目的に、デザイン関連の諸事業が集中的に実施されるよう働きかける。           |
| 1993 年            | ・デザイン奨励審議会中間答申「時代の変化に対応した新しいデザイン政策のあり方」において、デザイン人材育成支援スキームの確立、中小企業におけるデザイン振興、地域におけるデザイン振興、デザインを通じた国際協力事業の拡充強化、デザインの社会への一層の浸透などを提言。                                   |
| 1997 年            | ・輸出検査法及び輸出品デザイン法を廃止。   |
| 1998 年            | ・デザイン奨励審議会を廃止。<br>・G マーク事業を財団法人日本産業デザイン振興会（現・公益財団法人日本デザイン振興会）に移管。  |
| 2003 年            | ・戦略的デザイン活用研究会報告書「競争力強化に向けた 40 の提言」において、ブランド確立のためのデザインの戦略的活用支援、デザインの企画・開発支援、デザイン情報インフラの確立・整備、意匠権等の権利保護の強化、実践的人材の育成、国民意識の高揚などに関する 40 項目を提言。                            |
| 2007 年            | ・キッズデザイン賞を創設。<br>・『感性価値創造イニシアティブ—第四の価値軸の提案—「感性☆(きらり)21」報告書』において、感性価値創造の推進を提言。  |
| 2008 年～<br>2010 年 | ・2008 年から 2010 年までの 3 年間で「感性価値創造イヤー」として、感性価値創造の実現に向けた施策を重点的に実施。  |
| 2011 年            | ・クリエイティブ産業に共通する課題ごとの機能を集約し、商務情報政策局にクリエイティブ産業課（デザイン政策室を含む）を設立。  |
| 2017 年            | ・クリエイティブ産業課を改組し、クールジャパン政策の総合的な企画・推進を担うクールジャパン政策課を設立。   |
| 2018 年            | ・産業競争力とデザインを考える研究会報告書『「デザイン経営」宣言』において、「デザイン」を、企業が大切にすべき価値と意志を表現する営みであると共に、顧客の潜在的なニーズを基に事業化を構想する営みとして捉え、ブランド構築とイノベーションに資するデザインを活用し、企業の競争力を向上させる経営手法である「デザイン経営」の推進を提言。 |

## <参考：デザイン振興政策アーカイブ>

2019 年に、公立大学法人静岡文化芸術大学と公益財団法人日本デザイン振興会による連携プロジェクト「デザイン振興政策アーカイブ」が公開されました。このアーカイブでは、経済産業省等の行政機関、日本デザイン振興会等の振興機関や関連団体等が推進してきたデザイン政策に関する基本的文献資料が公開されています。

デザイン振興政策アーカイブ

<https://design-archives.jp/>

**<参考：意匠制度の歩み>**

特許庁意匠課は、2009年に意匠制度の歴史を編纂した『意匠制度 120年の歩み』を公開しました。本資料では、制度の成立から近年の法改正までの制度史、意匠制度とデザインの変遷等について紹介しています。

意匠制度 120年の歩み

[https://www.jpo.go.jp/system/design/gaiyo/seidogaiyo/isyous\\_seido\\_ayumi.html](https://www.jpo.go.jp/system/design/gaiyo/seidogaiyo/isyous_seido_ayumi.html)

## 03 デザインの概要

ここでは、デザインの概要を理解するための手がかりとして、デザインに関するいくつかのトピックを紹介します。

### (1) 領域としてのデザイン、方法論としてのデザイン

一般に、デザインという言葉は、目に見えるもの・形あるものを対象とした設計、あるいはその成果物としての造形を指すものとして理解されることが多いでしょう。例えば、視覚的なメディアを対象とするグラフィックデザインや、具体的な工業製品を対象とするプロダクトデザインなどは、特に 20 世紀に目覚ましく発展してきた専門領域であり、個々のメディアや製品を魅力的なものにするだけでなく、事業や企業のブランディングにおいても重要な役割を果たし得るため、ビジネスにおいてその活用が図られてきました。

一方、デザインの対象や解決すべき問題の複雑化に伴い、現代においては、人間に焦点を当てたイノベーションの方法論として、デザイン思考などに代表される「人間中心デザイン (Human Centered Design)」に対する注目が集まっています。この「人間中心デザイン」は、複雑な対象を設計する際に、技術中心ではなく、人間の欲求・要求を中心に据える考え方であり、手法としては、ユーザー調査などによる問題の探索、多数のアイデア創出と試作による解決策の探索などを特徴としています。人間中心デザインは、人間工学やコンピューター科学の知見を基礎としており、人間とコンピューターとのインタラクションなどを円滑にするため、1980 年代からインタラクションデザインと呼ばれる専門領域において発展してきたものです。人間中心デザインの考え方は、2000 年代以降、適用する対象の拡大や手法の開発が進み、例えば、製品・サービスなどを利用するユーザーの体験全体をデザインの対象とする「UX (User Experience) デザイン」などとして広がっています。また、特に、ビジネス領域においては、デザイナーの思考プロセスを一般化した「デザイン思考」が注目され、デザインの専門領域に閉じない、人間を起点とする汎用的なイノベーションの方法論として世界中で普及しています。さらに、循環経済や共有経済の台頭、製造業のサービス化などを背景に、持続的なサービスやビジネスモデルの創出が求められる中、顧客体験の向上のみを重視するのではなく、様々なステークホルダーとの価値共創や、組織内の従業員体験の向上などを図り、システムレベルでの全体最適を目指す「サービスデザイン」などの方法論にも発展しています。

他方、ユーザー調査などを重視する人間中心デザインの考え方では、既存の価値観や文化に縛られ、急進的なイノベーションが起こりにくいのではないかと考える立場もあります。この立場から、個人発のビジョンやアイデアを、徹底した批判的思考のもと、他者にぶつけながら鍛え上げ、製品やサービスの意味の転換を目指す「意味のイノベーション」<sup>1</sup>の方法論が提唱され、近年注目されています。

このように、デザインには、対象ごとに分かれた専門領域としてのデザインもあれば、領域横断的な方法論としてのデザインもあり、目的や課題に応じて、それぞれのデザインをうまく使い分けていくことが求められています。

### (2) デザインの対象領域

1957 年に創設された総合的なデザインの評価・推奨制度であるグッドデザイン賞は、60 年以上の歴史の中で、その対象領域を拡大させてきました。当初は、日用品・家電製品が中心でしたが、その後、BtoB 製品も含む全ての工業製品、サービスやシステム、さらには、ビジネスモデルや社会貢献活動なども含むようになっていきます<sup>2</sup>。

また、デザイン学者のリチャード・ブキャナンは、デザインの領域を 4 つの次元<sup>3</sup>、すなわち、「①記号的、視覚的なコミュニケーション、②有形物、③活動、組織化されたサービス、④生活環境、複雑なシステム」で捉えています<sup>4</sup>。

このようなデザイン領域の広がり、印刷物や製品などの目に見えるものから、体験やビジネスモデルといった目に見えないものへの広がり、そして扱う対象自体の問題の複雑性の変化として捉えることができるでしょう。

<sup>1</sup> ロベルト・ベルガンティ(著)、八重樫文・安西 洋之(監訳)、立命館大学経営学部 DML(翻訳)『突破するデザイン あふれるビジョンから最高のヒットをつくる』2017 年、日経 BP

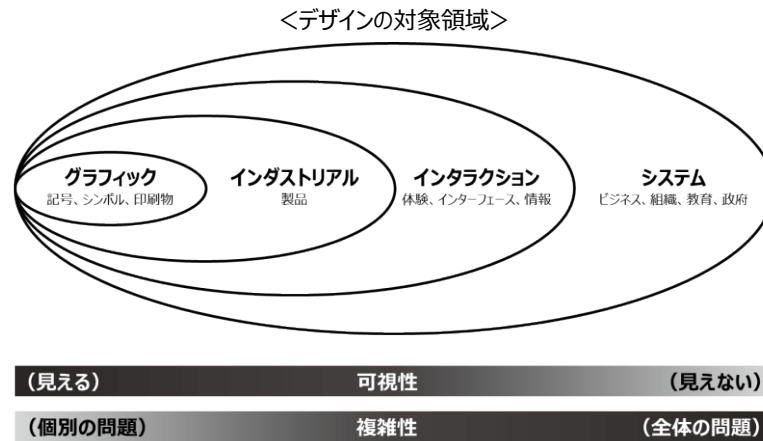
<sup>2</sup> 公益財団法人日本デザイン振興会「グッドデザイン賞とは」 <https://www.g-mark.org/about/>

<sup>3</sup> Richard Buchanan "Design Research and the New Learning" (2001)

<https://www.ida.liu.se/divisions/hcs/ixs/material/DesResMeth09/Theory/01-buchanan.pdf>

<sup>4</sup> 八重樫文・安藤拓生『デザインマネジメント論 ビジネスにおけるデザインの意義と役割』2019 年、新曜社

# I デザイン政策の概要

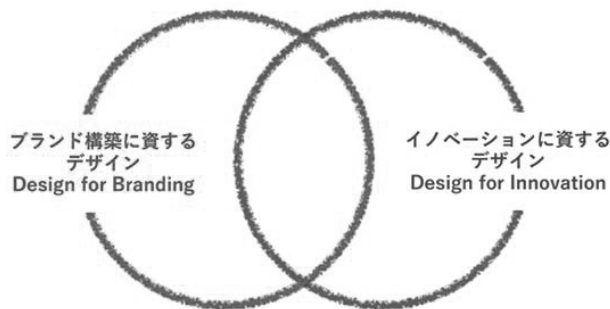


(出典 : Richard Buchanan 'Four Orders of Design' を参考に作成)

### (3) デザインの効果

2018年5月に経済産業省と特許庁が公表した『「デザイン経営」宣言』においては、デザインは、ブランド力の向上とイノベーション力の向上に資する営みとして捉えられ、次のように説明されています。

#### ＜ブランド構築とイノベーションに資するデザイン＞



「デザインは、企業が大切にしている価値、それを実現しようとする意志を表現する営みである。それは、個々の製品の外見を好感度の高いものにするだけではない。顧客が企業と接点を持つあらゆる体験に、その価値や意志を徹底させ、それが一貫したメッセージとして伝わることで、他の企業では代替できないと顧客が思うブランド価値が生まれる。さらに、デザインは、イノベーションを実現する力になる。なぜか。デザインは、人々が気づかないニーズを掘り起こし、事業にしていける営みでもあるからだ。供給側の思い込みを排除し、対象に影響を与えないように観察する。そうして気づいた潜在的なニーズを、企業の価値と意志に照らし合わせる。誰のために何をしたいのかという原点に立ち返ることで、既存の事業に縛られずに、事業化を構想できる。」

また、財団法人産業研究所が2006年に公表した報告書「デザイン導入の効果測定に関する調査研究」では、グッドデザイン賞を受賞した中小企業が認識している「デザイン導入が経営に与える効果」が<sup>5</sup>示されています。この中で、回答企業37社の9割以上が肯定的に回答した効果は、「商品の売上増加」、「新市場の開拓」、「企業イメージの向上」、「社員の意識変化」等でした。この調査結果からも、デザインが企業のブランディングや、製品や市場等のイノベーションに寄与する営みであることが裏付けられます。

<sup>5</sup> 過去10年間にグッドデザイン賞中小企業庁長官特別賞を受賞した企業100社を対象としたアンケート調査の結果。37社が回答。

# I デザイン政策の概要

## <デザイン導入が経営に与える効果>

| 大区分           | 小区分                 | 肯定的回答  | 平均点   |
|---------------|---------------------|--------|-------|
| 経済的な効果        | 商品の売上増加             | 97.3%  | 1.51  |
|               | 新市場の開拓              | 94.6%  | 1.30  |
|               | 従来よりも高価格での価格設定      | 67.6%  | 0.59  |
| モノ作りにおける効果    | 商品開発力の向上            | 86.5%  | 1.08  |
|               | 新素材や新技術導入等の革新       | 86.5%  | 1.00  |
|               | 商品の品質向上             | 83.8%  | 0.92  |
|               | 商品の開発期間の短縮          | 37.8%  | -0.35 |
|               | 生産コストの削減            | 29.7%  | -0.54 |
| イメージ・ブランド面の効果 | 企業イメージの向上           | 100.0% | 1.65  |
|               | 企業又は商品のブランドの構築      | 97.3%  | 1.54  |
|               | 企業又は商品の知名度の向上       | 97.3%  | 1.51  |
|               | 就職希望者の増加            | 67.6%  | 0.43  |
| 意識・風土面の効果     | 顧客志向や発想力向上等の社員の意識変化 | 91.9%  | 0.97  |
|               | 経営理念の再構築            | 86.5%  | 1.03  |
|               | 組織内コミュニケーションの向上     | 67.6%  | 0.43  |

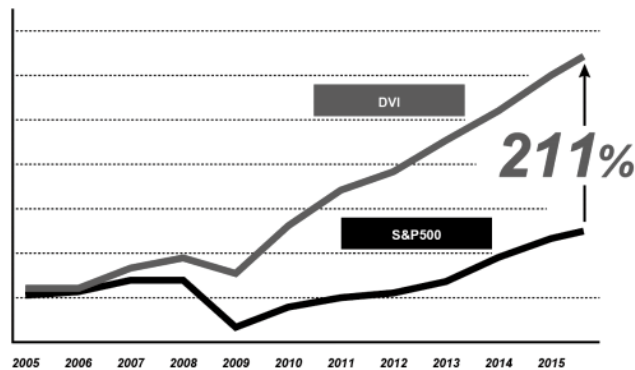
(出典：財団法人産業研究所「デザイン導入の効果測定等に関する調査研究」(平成 18 年 3 月))

### (4) デザインのマネジメントとその効果

上述の『「デザイン経営」宣言』にも示されているように、企業などの組織がデザインをより良く活用するためには、デザインを経営資源として捉え、効果的・効率的に運用（デザインマネジメント）していく必要があります。一般に、デザインマネジメントにおいては、組織活動へのデザインプロセスの導入を図るプロセスのマネジメントに加え、組織の編成や内外連携、組織内へのデザインの文化の浸透などを図る組織のマネジメントが重要と考えられています。

このデザインマネジメントの効果を調査した例として、国際非営利団体であるデザイン・マネジメント・インスティテュートが作成した「デザイン・バリュー・インデックス 2005-2015」<sup>6</sup>があります。この調査では、米国の上位 500 銘柄の中から 6 つの基準<sup>7</sup>によってデザイン重視企業 16 社<sup>8</sup>を選定し、全体の株価指数（S&P500）とデザイン重視企業の株価指数（DVI：デザイン・バリュー・インデックス）の変動を比較。その結果、過去 10 年間に、デザイン重視企業の株価は、全体よりも約 2.1 倍増大していることを示しています。

### <デザイン・バリュー・インデックス 2005-2015>



(出典：Design Management Institute “Design Value Index 2005-2015” を基に特許庁作成)

### (5) デザインのプロセス

デザインのプロセスを一般化したモデルの例として、「ダブル・ダイヤモンド」があります。これは、英国のデザイン振興機関であるデザインカウンシルが、企業 11 社のデザインプロセスの調査によって発見した共通点を基に 2005 年に作成したものです<sup>9</sup>。

<sup>6</sup> Design Management Institute ‘Design Value Index Results and Commentary’

<https://www.dmi.org/page/2015DVIandOTW/2015-dmiDesign-Value-Index-Results-and-Commentary.htm>

<sup>7</sup> ①デザインが組織全体で大規模に機能、②組織の重要な位置にデザイン部署を設置、③経験豊富な幹部がデザイン機能を管理、④デザインへの投資レベルの増大、⑤経営層によるデザイン部署への支援、⑥過去 10 年に渡り米国市場に上場

<sup>8</sup> APPLE、COCA-COLA、FORD、HERMAN-MILLER、IBM、INTUIT、NIKE、P&G、SAP、STARBUCKS、STARWOOD、STANLEY BLACK & DECKER、STEELCASE、TARGET、WALT DISNEY、WHIRLPOOL

<sup>9</sup> Design Council. ‘11 lessons: a study of the design process’ (2007)

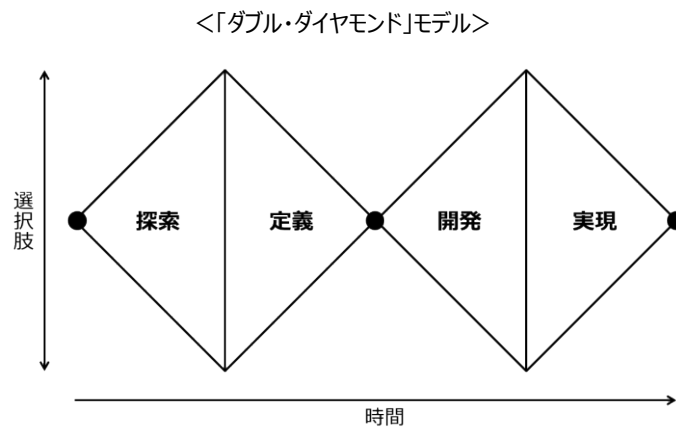
<https://www.designcouncil.org.uk/resources/report/11-lessons-managing-design-global-brands>

# I デザイン政策の概要

このモデルは、デザインプロセスを4つの段階、すなわち「発見（Discover）」「定義（Define）」「開発（Develop）」「実現（Deliver）」で表しています。ここで、縦軸は選択肢の幅、横軸は時間の経過を表しており、2つのダイヤモンド（ひし形）は、「発散」と「収束」が繰り返されることを意味しています。

4段階のうち、最初の「発見」では、市場調査、ユーザー調査、デザインリサーチ（未来洞察など）によって最初のアイデアや着想を得て、2番目の「定義」では、ビジネスの目標を踏まえ、ニーズの解釈と整理を行います。また、3番目の「開発」は、試作やテストを反復して行う段階、最後の「実現」は、最終テストやフィードバックを経て、製品・サービスを市場に投入する段階を表しています。

このモデルの基本的な考え方は多くの人に支持され、その後、世界中のデザイナーや研究者らによって多数の派生モデルが提案されています。



（出典：Design Council "The 'double diamond' design process model" を基に作成）

## （6）デザインの態度

企業がデザインをより効果的に活用していくためには、デザイナーが持つ志向性（デザイン態度）をよく理解した上でマネジメントしていくことが重要であると考えられています<sup>10</sup>。

例えば、デザイン学者のカミル・ミヒレウスキ<sup>11</sup>は、プロのデザイナーが持つ信念や文化に着目し、デザイン態度の特徴的な要素として以下の5つを示しています。

デザインの方法論が注目されやすい一方、このようなデザインの文化や態度的な側面を組織や個人がいかに取り入れ、育むかは重要な課題だと言えるでしょう。

- ① 不確実性・曖昧性を受け入れる
- ② 深い共感に従う
- ③ 五感をフル活用する
- ④ 遊び心をもってものごとに息を吹き込む
- ⑤ 複雑性から新たな意味を創造する

<sup>10</sup> 八重樫文・後藤智・安藤拓生（編著）、立命館大学 DML（著）『デザインマネジメント研究の潮流』2019年、青山社

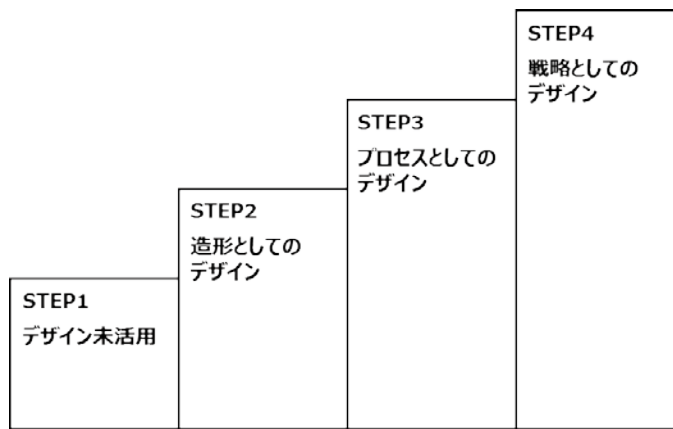
<sup>11</sup> Kamil Michlewski "Design Attitude" (2015)

**(7) デザイン活用の段階**

組織におけるデザイン活用の段階を表したモデルとして「デザイン・ラダー」（デザインの段階）<sup>12</sup>があります。2001年にデンマーク・デザイン・センターが提示したこのモデルでは、4つの段階、すなわち、「デザイン未活用（Non-design）」、「造形としてのデザイン（Design as form-giving）」、「プロセスとしてのデザイン（Design as process）」、「戦略としてのデザイン（Design as strategy）」が示されています。

ここで、第1段階の「デザイン未活用」は、組織としてデザインを活用していない段階、第2段階の「造形としてのデザイン」は、デザインを製品・サービスの外観の仕上げ、スタイリングとして活用している段階を表しています。また、第3段階の「プロセスとしてのデザイン」は、製品・サービス開発の初期段階からデザインのプロセスが取り入れられ、デザイナーのみならずエンジニアやマーケッターなど他領域の専門家との協働が行われている段階、そして、第4段階の「戦略としてのデザイン」は、経営者や経営層の協力の下、企業のビジョンやビジネスモデルを変革するためにデザインの考え方を活用している段階を表しています。

＜「デザイン・ラダー」モデル＞



（出典：Danish Design Centre 'The Design Ladder' を基に作成）

<sup>12</sup> Danish Design Centre 'THE DESIGN LADDER: Four steps of design use' (2015)  
<https://danskdesigncenter.dk/en/design-ladder-four-steps-design-use>