

論文

経営学部で「デザイン経営」を学ぶ意義
—「デザイン経営」の理論的枠組みの検討岩谷昌樹*
八重樫文**

要旨

本稿では経営学部で「デザイン経営」を学ぶ意義について検討するために、「デザイン経営」の理論的枠組みの整理を行った。本稿はまた、筆者らを含めこれまで多くの文献で考察されてきた「デザインマネジメント (Design Management)」に対して、「デザインの知識で経営を改善するデザインアプローチ」という意味を強調した「デザイン経営 (Design Driven Management)」という観点から再解釈を試みるものでもある。

国内外の文献を検討することで、①デザイン・タッチによる戦略、②デザイナーの重要な役割、③国内外での「デザイン経営」への着目、④製品開発におけるデザインの多面的な機能、⑤デザインが経営にもたらした変化、⑥悪いデザインと良いデザイン、という6つの観点を定め、「デザイン経営」に関する理論を抽出し整理した。

この整理によって、統合のための支配的な理論が存在しない経営学が、デザインの領域でのセオリーとツールとつながることで仕上がりを得ることができる状態と可能性が描き出されたことで、経営学部で「デザイン経営」を学ぶ意義の輪郭が明らかになったことが伺える。

キーワード

デザイン経営, デザインマネジメント, 経営学

* 東海大学経営学部 教授

** 立命館大学経営学部 教授

目 次

- I. はじめに
 - 1. 本稿の目的
 - 2. 経営学全体をまとめ上げるためのデザイン
- II. 「デザイン経営」の理論的枠組みの検討
 - 1. コトラーが示したデザイン・タッチによる新戦略
 - 2. ローレンツが示したデザイナーの重要な役割
 - 3. 国内外での「デザイン経営」への着目
 - 4. 製品開発におけるデザインの多面的な機能
 - 5. デザインが経営にもたらした変化
 - 6. 悪いデザインを駆逐し、良いデザインを追求する
- III. おわりに：デザインに向かってビジネスは流れ着いた

I. はじめに

1. 本稿の目的

本稿では、経営学部で「デザイン経営」を学ぶその意義について検討することを目的とする。

現在の経営戦略のテキストのほとんどは、まず外部環境について PEST (Politics, Economy, Society, Technology) 分析や CAGE (Cultural, Administrative, Geographic, Economic) ディスダンス・フレームワークなどから探り、その次に自社内リソースや能力について VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization) フレームワークなどから突き詰める。いわゆる SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) 分析を行ない、それに基づいて、どこでどのような競争をしていくのかを決めていくという構成を採る。

競争方法については、提携や垂直統合、国際化など様々な戦略メソッドから捉えられる。企業は、それらのパーツの整合性をとりながら、組織として一貫性のある活動を 1 つだけ選択しなければならない。だが、肝心の複数のパーツのまとめ方について、経営学では支配的な理論は存在しない。全体を描いたセオリーが無いために、ケーススタディからその意思決定の仕方を学んでいるのである。

そこで、接続が求められているのが、そうした全体をまとめ上げるためのデザインである。数多あるパーツを 1 つの枠組みに綺麗に組み合わせることのできる考え方として、経営学はデザインの領域でのセオリーとツールとつながることで仕上がりを得ることができると見なされている¹⁾。

モゾタ (パーソンズパリ校教授) は、デザインマネジメント (Design Management) には「経営の知識でデザインを改善するマネジリアルアプローチ」と「デザインの知識で経営を改善するデザインアプローチ」の双方向があり、その収斂が肝心であると指摘する (Borja de Mozota,

2011, p.277)²⁾。しかし、私たちがこれまでデザインマネジメントとして検討してきた考え方には、この前者（「経営の知識でデザインを改善するマネジリアルアプローチ」）の比重が高かった（八重樫・岩谷, 2014）。

一方で、近年の『「デザイン経営」宣言』（経済産業省・特許庁 2018）に代表されるわが国の諸政策においては、モゾタの指摘する後者（「デザインの知識で経営を改善するデザインアプローチ」）の推進が目指されており、これを従来のデザインマネジメント（Design Management）に対して、「デザイン経営（Design Driven Management）」と呼ぶことで差別化が行われている。この呼称は徐々に（日本）社会に浸透しつつあるが、それが内包する「デザインの知識で経営を改善するデザインアプローチ」という本来の意味はまだ十分に理解され浸透しているとは言えず、その理論的枠組みもまだ十分に整理されていない。

そこで、本稿では経営学部で「デザイン経営」を学ぶ意義について検討するために、まず「デザイン経営」の理論的枠組みの整理を行う。なお、本稿は筆者らを含めこれまで多くの文献で考察されてきた「デザインマネジメント（Design Management）」に対して、「デザインの知識で経営を改善するデザインアプローチ」という意味を強調した「デザイン経営」という観点から再解釈を試みるものでもある。

2. 経営学全体をまとめ上げるためのデザイン

経営それ自体の重要な役割の1つは「様々な外的な圧力を内的な利益目標に変えること」（Berg, 1965）にある。また一方で、優れたデザイン努力は「どのような機会と脅威が存在するかを決定する状況コンテキスト（環境と技術）の注意深い検討から始まる」（Gerloff, 1985 訳書, 1989, p.482）とされる。このように、経営とデザインは非常に似通ったものとして見なされてきており、接続点³⁾を十分に有している。

現在、マネジャーにもデザイナーにも共通して直面しているのは「厄介な問題（wicked problems）」である。それは、イノベーションがどのくらいの収益につながるのかを予測することや、短期の市場需要をいかに長期の企業目標と釣り合いをとるかといったものである。

そうした中でデザイナーは、市場の先にいる顧客と巧くコミュニケーションをとることができる。創作料理でもてなすシェフのように、商品や広告などの媒体で人々を感動させることができる。まさに社会学者のフロリダが唱えた、①テクノロジー、②タレント、③トレランス（奇抜なアイデアにも寛容であること）、という3つのTを基軸に据えて、企業に競争力をもたらす「クリエイティブ・クラス」⁴⁾が、現代ビジネスの成功の鍵を握っている。

また、経済学者シュンペーターが示した、企業家の課題の1つに「新しい生産物、または生産物の新しい品質の創出と実現」（Schumpeter, 1928 訳書, 1998, p.31）というものがある。これはまさにデザインによって果たされることも裏付けになる。

デザインについては、1978年にノーベル経済賞を受賞したサイモンが、「いかに物事が存在すべきか。どのようにすれば人工物が目標を達成するかということの考察に関わりを持つもの」(Simon, 1998 訳書, 1999, p.137)と捉えていた。これらについて考えるには「人工的な物体と現象に関する知識の体系」が必要であり、人工科学 (artificial science) としてのデザインがその役割を担うとされた。

また、日本発の唯一の経営理論とされる知識経営⁵⁾の見地では、知識創造の方法として主に次の3つが挙がる(紺野・野中, 1995, p.241)。

- ①メタファー…言語的方法：経験を言語化する
- ②デザイン…視覚的方法：身体との相互作用によって環境に秩序を与える
- ③システム思考…因果的方法：因果関係から学習する

中でもデザインは、様々な情報を統合し、それを最も簡潔な概念にまとめ上げたり、多様な意見を調和し、その解決策を目に見えるものとして打ち出したりする場合に有効である。つまり、規範同士の葛藤を解決するものとしてデザインが捉えられているのである(紺野・野中, 1995, p.252)。これは、製品開発におけるデザイン・コネクション(デザインを媒介にした、マーケティング、技術などの各部門の結合・結束)にデザイナーが貢献していることを示している。

こうした人工科学であり、知識創造⁶⁾の方法の1つであるデザインが、なぜ経営学の仕上げに求められているかということ、本来的に企業が、ヒューマン・ニーズ(人々が欲するモノ)に基づいたヒューマン・アスピレーション(人々が期待するモノ)に応える存在だからである(Walton, 2001)。それに応じるべく、ユニークさを際立たせながらも、多様なユーザーのニーズに近づけるためのツールとなるのが、デザインなのである(Grinyer, 2001)。

『イシューからはじめよ』(安宅, 2010)の著作がある安宅和人(慶應義塾大学教授)は、2020年に刊行した『シン・ニホン』でiPodの事例を引きながら「これからの未来を変えようと思うのであれば、デザインという言葉の意味を幅広く捉え直し、鍛え上げる必要がある」(安宅, 2020)とし、デザインを意匠(ハードウェア, 外観)としてではなく、商品/サービス設計(ソフトウェアとの完全なる融合)、系・モデル設計(それを流通させるクラウドの仕組みまで含めたビジネスモデル)と一体となったものと見なす必要性を唱えた。

その上で、未来の方程式を「未来(商品・サービス) = 課題(夢) × 技術(Tech) × デザイン(Art)」と示した(安宅, 2020, pp.60-63)。これは、これからのSociety5.0⁷⁾という創造社会での「デジタル革命 × 多様な人材の想像/創造力」という価値創造をなす上で不可欠な公式である。これは、企業を成長させるための2つの方法(Whitaker, 2016 訳書, 2020, p.32)である、

- ①ビジネス巡航時に生産性の効率を極限まで高める方法
 - ②ビジネス離陸時に発明という魔法を使う芸術的な方法
- のうち後者を強く求めることを示している。

また、デザインは、ブランディングにおいて最大の効果を発揮するものでもある。ユーザーに向けた商品 (entity) は、彼らが理解できたり、その心に訴えかけたりするためにデザインされる。そこでは戦略的感嘆 (strategic exclamations) (Gierke, Hansen, and Turner, 2002) が与えられる。

ブランドは、そうした商品に施す速記 (簡略した表現: shorthand) (Keeley, 2001) に当たる。強力なブランドは、ユーザーに直接話しかけ、その生活をより良いものにする (Roellig, 2001)。デザインが、そうしたブランドのプラットフォームを創出できる。

これは、ユーザーにとっての「本物をつくる (rendering authenticity)」ことにデザインが役目を果たしているからである。ここでの「本物」とは、偽装していないものということではなく、その商品が持つ経済価値が「こうありたいと思う自分」に見合う、便利で気の利いた小道具 (gadget) という意味である (Gilmore and Pine II, 2007)。値段の高い・安いに関係なく、ユーザーが「これは自分のライフスタイルを表現している」と感じ取る場合に、その商品は「本物」となる。

このことは、デザインが企業とユーザーのインタフェースとして作用することを示している。したがって、企業は次に挙げる3点への意識を高める必要がある (Gierke, Hansen, and Turner, 2002)。

①デザイン経営は商業的に欠かせないものである：

デザインは顧客経験を豊かにできるリソースなので、デザイン経営が企業の名声や事業の利益に直接影響する。

②デザインは戦略を目に見えるものにするビジネスツールである：

デザインはCEOによる戦略的意思決定と現場の日常的活動を直接つなげることのできるリソースである。

③デザインへの投資がブランド価値の増加や開発費の削減につながる：

製品や工場、コミュニケーションのデザイン開発戦略は、資金の節約をもたらす。

『コア・コンピタンス経営』(Hamel and Prahalad, 1994)の著者の1人であり、世界的企業のコンサルタントを務めるハメルも、かねてよりデザインへの理解を深く示してきており、デザインの感情的な部分での威力と重要性を認める。以下に挙げる4つの理由から、デザインが深い感情に基づく反応 (visceral reaction) を引き起こすと指摘した (Hamel, 2011 訳書, pp.85-86)。

①予想もしなかったようなものである (utterly unexpected)：

秀逸なデザインの製品は気が利いていて目を見張らされる。

②驚くほど有用である (amazing competent)：

着想の優れた製品は目的を見事に果たす。

③見た目が申し分ない (aesthetically exquisite) :

優れたデザインの極致と言える製品はあまりに美しく、抱きしめたり頬ずりしたくなったりなる。

④際立って良心的である (conspicuously conscientious) :

世界の一流であるためには、デザインも際立って良心的でなくてはならない。

II. 「デザイン経営」の理論的枠組みの検討

1. コトラーが示したデザイン・タッチによる新戦略

デザイン (とりわけインダストリアルデザイン) が経営戦略上の新たな武器として高い価値があると見なされ始めたのは 1980 年代中頃であった。それまでの伝統的な手法 (TQM : total quality management, JIT : just in time manufacturing など) の効果が弱まり、それらを通じた根本的な差別化が容易ではなくなったので、これに取って替わる新たな戦略ツールが求められた。

その時期、マーケティング論の大家であるコトラー (ノースウエスタン大学教授) が、企業が持続可能な競争優位を得るために、有力ながら軽視されている戦略ツールとして、デザインを挙げた (Kotler and Rath, 1984, pp.16-24)。この時には、デザインは「製品、環境、情報および企業の存在意義に関連して、デザインの主な構成要素 (性能、品質、耐久性、外観そしてコスト) の創造的な活用を通じて、顧客満足度と企業利益の最適化を求める過程」 (Kotler and Rath, 1984, p.17) と定義された。

いまだに多くの企業が「優れたデザインが製品の魅力を高めて、良い企業環境や豊かなコミュニケーションを創り出し、企業の存在価値を増すことができる」ということを理解できておらず、デザインの次元が重要になったマーケティングの新時代において、大半の企業が「デザイン・タッチ」を行なえていないと、コトラーは指摘した (Kotler and Rath, 1984, p.16)。

コトラーの定義では、デザインはターゲットとする顧客には高い満足度や生活の質を与え、企業には利益を生み出すことに狙いを定める。言い換えるとデザインは、社内外に特別な目的のある空間 (purposeful space) (Liedtka, 2000) を創出することを目的とするのである。それゆえに、デザインは極めて戦略的な活動となる。

ソニーが 1979 年に発売した「ウォークマン」が、この時期での戦略ツールとしてのデザインの好例を示す。企業が競合他社に大差を付ける望みをかけられる手法は数少ない。そのわずかな手法の中の 1 つが「対象とする市場に向けて、優れたデザインの製品を生産する」というものである。「ウォークマン」は、これを地で行ったのだった。

この手法は、製品開発の新しいアプローチを求めた。従来では主要部門 (マーケティング→エンジニアリング→デザイン→セールス) がリニア・リレー形式で、順に開発過程に関わってい

た。デザイナーはデザイン法規に従う作業や、お化粧直し程度の携わりしかできなかった。

このように、製品を仕上げるためのスタイリストとして、製品開発過程の最後の段階だけでの関与では、優れたデザインは誕生しない。デザイナーを通常とは異なる社内の地位（different internal status）（Owens, 2000）に置く必要がある。

その解は、ラグビー・アプローチという手法に求められる。デザイナーがエンジニアやマーケター、セールスマンたちとともに製品開発の最初の段階からスクラムを組むような形で連結して関わり、一斉に取り組むのである⁸⁾。

ホンダは、このラグビー・アプローチが唱えられる以前から「ワイガヤ（皆でワイワイガヤガヤと話し合うこと）」や、SED（セールス、エンジニア、ディベロプメント）システムを採ることで、各部門が対等にものを言える環境を整えていた。

このような進め方の源流は1930年代のアメリカで活躍したローウィ（電気機関車のデザインに空気力学に沿った流線型を採用し、ストリームライン・モダンという流行を生み出した）に求められる。当時アメリカの企業は1920年代末の経済恐慌によって冷え込んだ消費を再活性するために、家庭用製品の外観を変えて（リ・デザインして）、新しい演出をなした。外観のデザインが商品の売上増加に一役買うことをメーカーは認識していたのである。

だから、インダストリアルデザイナー（当時はデザインエンジニア、クリエイティブエンジニアと呼ばれた）が活用された。その内の一人だったローウィは、不況下でも競争に耐えうる価格で良いデザインの製品を作り出すメーカーが優位に立てると見なしていた。「飽和状態は門戸まで来ている。競争はいよいよ熾烈になる。売れ行きを助けるのは優れたデザインである。製造者たちにこのことを確信させることはできる」（Loewy, 1951 訳書, 1981, p.94）として、デザインと説得の仕事に精を出した。

ローウィは、シアーズ・ローバック社の冷蔵庫（コールド・スポット 1935年）のリ・デザインにより、売上げを5年間で約18倍にした。製品の外観が簡素になったことで、生産コストの低下にもつながった。この製品開発で注目すべきは、デザイナーが依頼先の企業やエンジニアと緊密な協力のもとで、問題分析を行った点である。この実体験を通じて、ローウィはデザイナーとエンジニア、コストアナリストがトリオで仕事をなし、1つのチームとして問題を解決することが重要だと知った（Loewy, 1951 訳書, 1981, p.242）。これはまさにラグビー・アプローチの発想である。

ローウィが活躍した時期のデザイナーの仕事は、製品の内部構造は変えずに、外観のデザインを変えること（パッケージのリニューアル）にあった。それによって、従来よりも販売価格が下がることが求められた。要するに、コスト削減にデザインが資することが肝心だったのである。言い換えると、デザイナーに問われるのは、リソースの節約を念頭にリ・デザインすることであり、デザイン上、重複することで混乱してしまいそうな部分を取り除いたり、結合した

りすることなのである。これをローウィは「本質への還元」と称し、それが「機能と単純化を通じての美」をもたらすと見なした。

以上のようなデザイナーの早期関与は、後に「デザインの川上化」(佐藤, 1987, p.76)と呼ばれた。これにより、製品には統合性 (integrity) が生じる。この場合の製品統合性は、製品の機能が、その構造と整合しているとともに、顧客の期待とも一致していることを意味する (Clark and Fujimoto, 1990)。統合性を持つ製品は、次のような効果を企業内外にもたらす。

社内には、製造に適応したデザインがなされることで、開発途中でのデザイン変更が少なくなり、製造準備期間が短縮できる。生産開始後でのデザイン変更にかかるコストの削減にもなる。知識創造の点でも、ラグビー・アプローチは知識をすばやく創出するための組成であり、到達すべき戦略的目標に向かうためのビジョンを共有することにデザインが大きく貢献できるとされる。

社外には、一際目立つ外見によって、他社製品との差別化ができる。デザインが製品のヒューマニゼーションの役割 (ユーザーへのデザイン・コントリビューション) を担うことで、第一印象の良さや、商品購入を決定する際の最後の一押しに大きく貢献する。

このようなデザインの効果に気付いた企業こそが、自ら未来を創出できる。デザイン・タッチの感覚に長けた企業とは、すなわちデザイナーがデザインの主な構成要素を創意的にブレンドすることに努めている企業なのである (Kotler and Rath, 1984, p.17)。これが 1984 年時にコトラーが示した視点である。

これらのデザインの効果は、次のような 4 つの領域での戦略で発揮されるとまとめることができる (Trueman and Jobber, 1998)。

①価値のためのデザイン戦略：

製品のスタイリング、審美、標準化、付加価値などのデザイン属性から、ユーザーに価値を与え、企業は名声を高められる。

②イメージのためのデザイン戦略：

製品の差別化、多様化、アイデンティティ、ブランド創造などのデザイン属性から、企業はイメージと戦略を明確にできる。

③過程としてのデザイン戦略：

新しいアイデアの創出、コミュニケーション、解釈、統合、製品の販促などのデザイン属性から、創造性やイノベーションが生まれる文化を形成できる。

④生産のためのデザイン戦略：

複雑さの軽減、新しい技術や原材料の使用、製造時間の短縮などのデザイン属性から、リードタイムを改善できる。

2. ローレンツが示したデザイナーの重要な役割

優れたデザインは、デザインの主な構成要素が絶妙のバランス加減をとる。そこに顧客は価値を感じる。そこで、製品開発過程や経営戦略での中核にデザインを据えるというデザイン主導型企業への転身が目指されるようになった。

その際には、ロンドン・ビジネススクールでデザインマネジメント・シニアフェローだったゴープが「企業が目的を追求するために、デザイン資源を入手して、ラインマネジャーがそれを効果的に活用すること」（Gorb, 1990, p.2）と定義したデザイン経営（デザインの知識を最大限に活かすマネジメント）に力を注ぐ必要がある。

経営資源の中でも特に重要な機能を発揮するのは、デザイナーという人的資源である。英国経済紙フィナンシャル・タイムズのマネジメント・エディターだったローレンツは、コトラーと同時期に、この点に着目していた。

ローレンツは、デザインの中でも「ラジカル・デザイン」という製品や企業に個性を与えるデザインに、企業が目覚めることの大事さを唱えた。企業がデザイン・コンセプトを市場に適用するために、いかにデザインを解放し、デザインの持つ潜在的な競争力を引き出しているか、幾つかの事例を示して、理解を誘った。

それらの事例において、デザイナーは顧客に満足感や喜びを与えるような形や手触り、あるいは見た目の良い製品を創り出すことを仕事とした。また、製品開発チーム内のデザイナーは貴重なアイデアの提供者であり、なおかつプロジェクトの促進や調整、評価、完成といった役割を果たした（Lorenz, 1986 訳書, 1990, p.21）。

中でもローレンツが強調したのは、他の仕事に寄与し、刺激し、解釈し、まとめる、デザイナーの多面的な才能だった（Lorenz, 1986 訳書, 1990, p.48）。このデザイナーの才能に企業が気付いていないならば、大きな損失となる。とりわけデザイナーの可視化と総合化のスキルは貴重な才能である。

可視化のスキルは、モノの形や物体間の関係を立体的に捉えられる想像力に関するものである。マーケティングやエンジニアリングのアイデアをまとめ上げる際に、そのコンセプトに具体性（concreteness）を与えることができる（Lorenz, 1986 訳書, 1990, p.46）。

総合化のスキルは、あらゆる業的な問題を巧みに折衷して束ねられる能力に関するものである。ある分野を別の分野と異種間受粉（cross pollination）させることであり、デザイナーには常に必要とされる（stock-in-trade）（Lorenz, 1986 訳書, 1990, p.22, p.46）。

これらのスキルを有するデザイナーによるデザインが、企業と顧客との間に新しいコネクションを生み出す。その点でデザインは「活力に満ちた武器」（Lorenz, 1986 訳書, 1990, p.83）であり、それを創り出せるデザイナーが優れたデザイナーと呼べる。

優れたデザイナーは、まず人に使われるモノとしての製品の完全な形をイメージして、そこ

から製品のコンセプトを具体化するために必要となるディテールに戻ることができる。また、製品開発チームにおいて、影響力や「筋力」を備えた一人前のメンバーとなる (Lorenz, 1986 訳書, 1990, p.50)。

そのようなデザイナーを統合者として据えると、全体の統合性が採れた製品が作り出され、顧客満足に貢献できる (Fujimoto, 1991)。しかし全てのデザイナーが、こうした重要な役割を担えるわけでは無い。そうした能力を有するデザイナーは稀有である。可視化や総合化のスキルが、個人の鋭い洞察力 (acumen) や経験によるところが大きいからである。

したがって、その能力を最大限に活用するためにも「組織が目標達成のために、デザインという万が一の時に頼れるものの効果的な使用を確実にすること」(Powell, 1998) を到達点とするデザイン経営が求められる。これは、個人に固有な特性が問題解決行動を開始する能力であり、組織に固有な特性が予測可能な行動を提供する能力である (Gerloff, 1985 訳書, 1989, p.182) という関係からも指摘できる。

デザインに目覚めた企業は、この点について深く理解していて、デザイナーの才能の育成に努める。それには全社的な活動を伴い、コストもかかるが、その努力をしないほうが、より高くついてしまう (Whitney, 1988)。また、そうしたデザインへの意識が高い企業は「デザイン・フォーカスト・エンタープライズ」(Lojacono and Zaccai, 2004, p.75) であり、顧客中心に動いて、顧客情報をすばやく、かつ効果的に製品開発に用いている。

3. 国内外での「デザイン経営」への着目

1982年に刊行され、ビジネス書として世界最大部数の売上げを示したピーターズとウォーターマンの *In Search of Excellence* (邦題『エクセレント・カンパニー』) では、1980年代の組織は、

- ①安定性：基本的なことを効率良く処理する
- ②企業家精神：常に革新的である
- ③習慣打破：大きな脅威に適切な対応ができる

という3つの特性があると指摘された (Peters and Waterman, 1982 訳書, 1983, p.528)。

実際に1980年後半、日本の産業構造は技術の成熟化や高度化によって、それまでのハードウェア中心からソフトウェア志向へと転換していった。企業家精神による習慣打破として「モノづくり」から「こと(イベント)づくり」への移行が始まったのである。

そうしたことを背景として、コトラーやローレンツの視点をなぞるように、ビジネス世界でデザインが新しいマーケティング・トリガーと成り得るという考え方が日本でも登場した。デザインが企業や商品の魅力的なイメージを創造するので、そのデザインの具体的なオペレーション・システムが、デザイン経営であると見なされた (池亀, 1989)。

この時のデザイン経営は「科学」と「芸術」という視点に加えて「経済」と「情報」という2つの新たな軸が求められるとされた。デザインは、それら4つの座標軸を統合するところに位置付く「魅力創造工学」であると捉えられたのである。

そこでは、消費者が「何らかの情報に惹かれて、日々の消費を行なう者」として描かれた。この消費者動向の変化に応じた経営をしなければならない。その中核にくるのが「実用的機能面の価値を持つモノやサービスに、情報という経済価値（見た目の美しさや雰囲気の良い、商品の持つ魅力といったデザインによる価値）をいかに付加するかについてのマネジメント」（佐藤，1999, pp.118-119）としてのデザイン経営である。このデザイン経営こそが、真正面から企業や社会の要請に応えられるということが基本的な考え方である。

また、前述したウォークマン開発に携わったデザイナー黒木靖夫⁹⁾は、デザイン経営は経営戦略の一部だが、広義では経営戦略そのものとし、「デザインを理解し、デザインを育成し、デザインを評価し、デザインを普及させることである」（黒木，1991, pp.72-73）と捉えていた。

他方、国外では1989年に前述のDMIにおいて *Design Management Journal* の発行が始まり、デザイン経営／デザインマネジメント研究が本格的に着手された。その初号には、経営学者のミンツバーグ（マギル大学教授）らによる「デザイン過程を管理する5つの方法」（Dumas and Mintzberg, 1989）が掲載された。それは、経営学の考察対象にデザインが入ったことを雄弁に語っていた。5つの方法とは次の通りであり、この順に取り組むことが肝要である。

①デザイン・チャンピオンによる促進：

デザインの主導者を決めて、その者に組織が従うようにする。その任に最適な改革運動家（crusader）はCEOである¹⁰⁾。組織がデザインへの関心を引く最初の段階では、CEO主導による促進が功を奏す。だが、それだけではデザインへの十分な認識を社内に示すことはできない。

②デザイン・ポリシーの表明：

文書（document）で自社がデザインをどのように考えているのかを明確にする。言葉による規律立てによって、社員の注意を引き、行動を掻き立てることができる。

③デザイン・プログラムへの着手：

実際にデザインについて語りかけ、デザインが新しい領域に浸透することや、従来の領域に新しいデザインを勧めるために指揮をとり、導いていく。

④デザイン・ファンクションの設置：

「デザインは製品の新たなイメージを確立するための推進力である」と組織が見なすようになる。

⑤組織全体へのデザイン・インフュージョン（吹き込み）：

社内中にデザインを浸透させて、社内の誰もがデザインに関与する。こうした「サイレ

ント・デザイン」を組織が有し、デザインが日常的な考え方に組み込まれている状態にすることが、デザイン経営の最終的な到達点となる。

はじめの 4 つは公式な方法であるのに対して、最後の 5 番目だけは非公式な方法となる。言い換えると、この点でデザインによる差別化がどの程度までできるかが定まるということになる。

そのためには、起点となるデザイン・チャンピオン（デザインへの卓越した見識を持ち、デザインが有力な戦略ツールとなることを熟知し、その力をフル活用しようとする積極的な姿勢を持つ者）による促進が重要となる。デザインが戦略に貢献するように、企業がデザインを可能な限りストレッチしていることが「デザイン・チャンピオニング」である（Jevnaker, 2000）。これには「新しい価値を創り出し、それを利用できるような新たな機会をちょうど良い時に感じ取り、反応を示す力」（Jevnaker, 2000, p.33）という意味での「ダイナミック・デザイン能力」が問われる。

この能力を養うためには、次のような 5 つの戦術が必要である（Jevnaker, 2000, p.37）。

- ①デザインのリニューアルを勇敢に始めて、それに関わるチャンピオンを見つける
- ②デザインの開発にリソースを投じて管理する
- ③デザインとビジネスの建設的でダイナミックな関係を保つ
- ④新しいデザインに対する反応をみて、伝え合う
- ⑤デザイン戦略を立てて、デザインの価値を高める

こうした戦術には、企業家精神や共創といった経営学で考察される志向や行動を伴うので、デザイン経営は経営学と同等の論理で把握することができると言える。ミンツバーグが「右側の効果的過程（勘、直観、総合）を左側の効果的過程（分節性、論理、分析）と結合できる人たち」（Mintzberg, 1989 訳書, 1991, p.82）がデザイン統合者となると指摘しているところにも、デザインが経営学の仕上げの最後の鍵を握っていると言える。

4. 製品開発におけるデザインの多面的な機能

20 世紀のデザインは「トースターとポスター」と言われるように、プロダクトデザインやグラフィックデザイン、パッケージデザインが差別化を呼び起こすと見なされたが、21 世紀を迎える頃には、それ以上のデザインの役割が示されるようになった。

例えば *The Design Agenda* (1995) では、デザインは製造コストの削減や品質の改善とともに、製品の利便性や独自性の追求、企業イメージの向上を図りながら、競争優位を確立することに貢献するとされた。それは、デザインが次に挙げるような 6 つの側面から、製品に確かな商業的価値を付加できるからであると言なされた（Cooper and Press, 1995）。

①モダン・アートの形としてのデザイン：

時代性や先進性を目に見えるバロメータとして表す。製品が消費される社会の価値観や熱望の進化を表現する。製品のデザイン史は、社会の変革における重要で象徴的な出来事への理解を促す。そして、それを創り出した企業の、その当時でのマーケティング戦略を浮き彫りにもする。

②審美と機能のバランスを図りながら、問題を解決していくためのデザイン：

審美はスタイルに、機能はエンジニアリングに関するものであり、その均衡をとろうとするデザインは本来的にインターディシプリナリな存在である。製品は、そうした審美的価値と機能的価値を総合したところで形づけられる。

③創造的思考を表出するものとしてのデザイン：

製品にクリエイティビティという不可思議な成分 (mystical ingredient) を加えるためにデザインを用いる。一般にデザインの創造的過程は、次の5段階からなる。

(a) 最初の洞察：問題の形成

↓

(b) 準備：問題の理解

↓

(c) 孵化：潜在意識の中に在る考えを紐解く

↓

(d) 解明：アイデアの発生

↓

(e) 証明：アイデアの展開とテスト

これは、論理的思考と直感的思考の結合から製品が生まれ出されることを示す。

④社内での活動と原則をまとめるものとしてのデザイン：

既述したようにデザインは人工科学であり、知識創造の方法の1つであるように、人が作り出す世界のあらゆる要素を決定する際にデザインを用いる。これは、社内各部門とのコミュニケーションを円滑にし、それぞれの活動を統合することで製品が作り出されることを示す。

このことからデザイン経営は、人々 (people)、事業 (project)、過程 (process)、手順 (procedure) という4つのPを首尾良く管理することだと言われる。つまり、異なる原理 (デザイン、経営、マーケティング、財務など) と多様な立場 (デザイナー、クライアント、事業チーム、ステークホルダーなど) の関係性を管理するということである (Best, 2010, p.8)。

⑤購入されるものを産業に送り出すためのデザイン：

商品 (commodity) を生み出すという強い意識を組織に促すためにデザインを用いる。

これは、単に社内のリソースを組み合わせるだけでは製品は完成しないことを示す。

⑥顧客ニーズと社内のシーズを結び付ける過程としてのデザイン：

事業の可能性を市場へとつなげるためにデザインを用いる。これは、絶えず変化するビジネス環境に対してイノベーションを興すために、計画を立てて製品を開発する必要があることを示す。

以上の点から、製品開発の見地では、製品マネジャーに適しているのはデザイナーであると主張できる。その理由としてデザイナーが行う以下の特徴が挙げられる (Fujimoto, 1991)。

- ①顧客ニーズを理解し、その重要な点を製品のトータルコンセプトに置き換える
- ②アイデアを目に見えるように表現し、開発チームのポイントとなる部分を共有できる
- ③機能横断的な調整を行うための伝達者となり、なおかつ首尾良く商品化を果たすための重要な検討者となる

また、こうした製品開発では、PDCA (Plan → Do → Check → Action) が基本的なサイクルとなるが、デザイン経営ではこれに加えて OF (Observe, Flex resources) が重視される (Thriff, 1999)。つまり、企業がビジネス機会を正確に把握するという意味での観察と、それに十全に対応できるほどリソースを集中させるという意味でのリソースの柔軟性が欠かせないのである。

5. デザインが経営にもたらした変化

レゴやアウトディのデザイン戦略経営に関与したジョージアスは、企業とデザインの関係について次の4点が顕著であることを示した (Joziassse, 2000)。

- ①デザインがコア・コンピタンスになっている
- ②デザイン教育がビジネスと融合している
- ③デザインがビジネス世界に統合されている
- ④デザイン経営がコンサルタントされている

このうち、①については、モソタ (Borja de Mozota, 2011) もデザインの戦略的価値が以下のように転換しているとし、同じ認識を持つ。

- 1980年代： 価値としてのデザイン (デザインはイノベーションを呼び起こす)
- 1990年代前半： 価値連鎖としてのデザイン (デザインが差別化・調整・予測の役割を担う)
- 1990年代後半： 価値管理内でのデザイン価値連鎖 (デザイン戦略が経済的・経営的・リソース的価値を生む)
- 2000年代： コア・コンピタンスとしてのデザイン (デザインが持続的な競争優位をもたらす)
- この場合のコア・コンピタンスは以下の4つである。
- (a) 人的なもの：デザイナー、デザイングループ
 - (b) 知識的なもの：創造的なアイデア、想像力

(c) 文化的なもの：コンセプト、ライフスタイル

(d) 技術的なもの：デザインスキル、技術

②については現在、世界中のビジネススクールや経営学部でデザインが「表舞台」に置かれて教えられている。これは1965年の英CoID（カウンスル・オブ・インダストリアル・デザイン）による実態調査と比べると雲泥の差を示す。

CoIDは、ビジネススクールの学生はデザインの技法を学ぶ必要はないが、少なくともマーケティングや製造におけるデザインの効果や、デザイン部門の原則を理解することが望ましいという視点で45機関140課程のシラバスをチェックした。その結果、デザインについて触れていたのは35課程、その内、デザインを重視していたのは7課程だけであった。要するに、デザインは「裏方（backroom boys）」が行なう、重要ではあるが切り離された仕事として見なされていたのである（Archer, 2011 = 1967）。

1975年にはブラック¹¹⁾が、デザインが関与しないビジネスはあり得ないとし、デザインへの理解と意識が欠如しているのは、世界レベルでの教育システムが機能していないためだと指摘した。デザインを政策するマネジャーとデザインをするデザイナーは、いずれも未来の製品を考える必要があり、製品の社会的な象徴性を熟知し、承認しなければならないと主張したのである（Black, 2011 = 1975）。

また2011年に刊行された*The Handbook of Design Management*では、以下に挙げる4つの実態が明らかにされた（Cooper and Junginger, 2011）。これらは本稿で触れた点と方向を同じとするものである。

- ①デザイン思考が注目され、デザイン過程がリニアからノンリニアに移行している
- ②デザイン能力の開発が差別化戦略を決定付けるため、社内デザイナーが再注目されている
- ③デザイン・チャンピオン（デザイン・リーダーシップ）との協働が、社内にデザイン能力を浸透させる
- ④デザイン経営についての教育が世界的に進められている

とりわけデザイン学の見地では、突出する企業とはデザイン思考の原則と方法を最良に用いているところだと見なされている（Lockwood, 2010）。ただし、これには前提がある。デザイン思考のアプローチを採用しても、想定したような結果を得られない場合の多くは、そもそもの企業の目的やビジョン、戦略が明確かつ簡単な言葉で社内にも共有できていないのである。これはデザイン思考を既存ビジネスに導入する際の課題となる（Kupp, Anderson, and Reckhenrich, 2017）。

6. 悪いデザインを駆逐し、良いデザインを追求する

本稿でのこれまでの検討から、デザインの良し悪しがビジネス成功の決め手となることが浮

き彫りとなる。

例えばアダムズ (スタンフォード大学教授) は、製品の良し悪しの基準として、以下に挙げる 7 点を示した。その上で「ベター・クオリティ・イズ・グッド」という命題を導き出した (Adams, 2011)。

- ①コストパフォーマンス：お買い得であること
- ②ヒューマンフィット：人になじむこと
- ③クラフツマンシップ：作り手と使い手に喜びがあること
- ④感情への訴求：好きになること
- ⑤エレガンス：洗練されていること
- ⑥象徴性：文化的な価値があること
- ⑦地球への影響：環境への配慮があること

このように、製品の良し悪しは品質によって決定付けられることに異論は少ないだろう。それでは、デザインの良し悪しには、どのような基準があるのだろうか。

DMI プレジデントを務めたロックウッドは、以下の 10 項目のいずれかを達成したデザインが商業的に見て良いデザインであると見なした (Lockwood, 2008, p.4)。

- ①影響力の獲得・エモーション
- ②戦略の実現・新市場への進出
- ③ブランドイメージと会社の名声の構築
- ④市場までの時間と開発過程の改善
- ⑤デザインの ROI (リターン・オブ・インベストメント)
- ⑥製品とサービスイノベーションの実現
- ⑦顧客満足度の増加・顧客コミュニティの発展
- ⑧デザインパテントと商標、知的財産の創出
- ⑨使い勝手の向上
- ⑩持続可能性の改善

また、iF (インターナショナル・フォーラム) のデザイン・アワードでは、①イノベーションの程度、②デザインの質、③出来栄 (ワークマンシップ)、④原材料の選択、⑤環境への配慮、⑥機能性、⑦実用的価値、⑧安全性、⑨人間工学原則 (エルゴノミクス)、⑩ユニバーサルデザイン原則、⑪製品のアイデンティティ及びブランディング、に挙げられる 11 点を審査項目の基準とする。

デザイナーの見解を見てみると、ドレイファスは好ましいデザインの 5 項目として、①有用性と安全性、②維持管理、③経費、④セールスポイント、⑤外観、を挙げる (Dreyfuss, 1967, p.160)。柳宗理は、①機能 (使い勝手) が優れていること、②優れた近代的な技術が用い

られていること、③優れた材料が適宜に利用されていること、④大量生産にあったデザインがなされていること、⑤経済性（無駄を省いた合理的なデザインがなされていること）、の5点が良いデザインであるとしている（柳, 2011, pp.21-22）。

両者に共通しているのは生産性やコスト面をセーブする点であり、両者の違いはドレイファスが売りどころや見た目を強調しているのに対し、柳は技術や材料などの素材に着目している点である。

工学者のペトロスキーは、良いデザインは失敗の過程を通じてたどり着くものであるとして、「あるモノの形は、別のモノの欠点、つまり、われわれの希望どおりに機能しえない点によって決まる」（Petroski, 1992 訳書, p.158）と述べている。これは、合理性と有用性という点で前2名の視点と整合する。ペトロスキーの象徴的な例えは、フォークの歯についてである。フォークは、それまでに二本歯、三本歯などを経た後に、四本歯が最適であることに落ち着いた。四本の歯がつくる面は比較的広く、口に無理なく入る幅である。適度に肉片が刺さって、離れにくいこともないのである（Petroski, 1992 訳書, p.28）。

一方で悪いデザインとは、アイデアは良いのだが、ターゲティングや実行力が足りないために、広く一般には認められないもの、あるいは長く用いられないものである。それはデザインを狭く捉えていることが原因となる。例えばデザインを「創意に富んだアイデア (inventive ideas)」と見なして、ユーザーのニーズを含まなければ、市場受けは厳しいことになる（Bruce and Bessant, 2002, p.38）。あるいはデザインを「専門家の活動領域 (province of specialists)」と見なすと、他部門（マーケティング、エンジン、セールスなど）との協働が難しくなる。

また、浪費心に訴えかけて、購買欲をそそるような刺激的なデザインは、現代のデザイン経営においては時代遅れの発想である。ころころとパッケージを変えて、ユーザーの欲望を掻き立てようとする魂胆が見え見えの「売らんがな」的なデザインは「インパルス・デザイン（奇抜さだけで消費されるデザイン）」である。

IBM の System/360 の開発者であるブルックスは、これを「二流のデザイン」と呼んだ。デザインコストのほとんどは、間違いを修正することから生じるので、そうした二流のデザインを防ぐには、デザイン過程をシステム化して、平均的なデザインのレベルを上げる必要があるとした（Brooks, 2010 訳書, p.vi）。

これに関して、本田宗一郎の薫陶を受けて、昭和ホンダのデザインの担い手を務めた岩倉信弥は、デザインとはデザイナーが主観的に考えて、それを客観的に表現し、実現するものづくりであると見なした。ものづくりに込めた人間の意志や想いが、わずかであっても感じられないような、つまり機械的に決められたデザインは認めたくないとした（岩倉, 2010, p.214）。

Ⅲ. おわりに：デザインに向かってビジネスは流れ着いた

本稿ではここまで、経営学部で「デザイン経営」を学ぶ意義について検討するために、「デザイン経営」の理論的枠組みの整理を行ってきた。なお、本稿は筆者らを含めこれまで多くの文献で考察されてきた「デザインマネジメント (Design Management)」に対して、「デザインの知識で経営を改善するデザインアプローチ」という意味を強調した「デザイン経営 (Design Driven Management)」という観点から再解釈を試みるものでもあった。

国内外の文献を検討することで、①デザイン・タッチによる戦略、②デザイナーの重要な役割、③国内外での「デザイン経営」への着目、④製品開発におけるデザインの多面的な機能、⑤デザインが経営にもたらした変化、⑥悪いデザインと良いデザイン、という 6 つの観点から「デザイン経営」に関する諸理論を抽出し整理した。本稿のまとめとなる整理を表 1 に示す。

この整理によって、統合のための支配的な理論が存在しない経営学が、デザインの領域でのセオリーとツールとつながることで仕上がりを得ることができる様態と可能性が描き出され、経営学部で「デザイン経営」を学ぶ意義の輪郭が明らかになったことが伺える。

1959 年、パッケージ・デザイン・アソシエーツ (後のアライド・インターナショナル・デザイナーズ) を設立して、デザインコンサルタントとして活躍したピルディッチは、想像力と創造力が卓越したデザイナーをビジネスで活用することを主張した。ピルディッチにとってデザインとは、明日に関するものだった (Pildithch, 2011 = 1976)。存在する時間が長かろうが短かろうが、中心街であろうがパッケージであろうがデザインとは、それが未来の活動にどのように影響するかについて常に考えることだとした。

よって、デザイン経営とは、デザインに関する計画や製品戦略の策定について責任を持つものとなる。さらには「成功に導く物事を選ぶこと (picking the winners)」, 例えば製品のアイデアを評価すること, 社内外から適したデザイナーを選出すること, 最良のデザインチームを編成することなどもデザイン経営の範疇となる (Oakley, 2011 = 1984)。

また、イギリスの家具職人・デザイナーであったポッターは、デザインを「価値の分野であると同時に、人の心を奪うような特定の決定に関わる問題であり、その多くが極めて技術的である」と捉え、「デザインとは、もっぱら文化的な選択である」(Potter, 2002, p.96) と述べている。

ポッターの言うように、デザインは価値の分野にあり、現代ビジネスでのデザインによる付加価値には、主に以下に示す 4 つの種類がある (Bruce, 2011, p.336)。

①収益が増す：

- (a) プレステージによるもの（販売量の増加，プレミアム価格での販売）
- (b) コストによるもの（生産およびマーケティングコストの削減）

②ブランドエクイティが増す：

- (a) 意識の向上（ユーザー認知による明確な差別化）
- (b) ロイヤルティの獲得（名声や感情的なつながりの強化）

③イノベーションが増す：

- (a) 時間レベル（市場までの時間の短縮）
- (b) 量的レベル（機会と知的所有権の増加）

④変化が早まる：

- (a) 会社において（内的変化が早く，かつ円滑になる）
- (b) 社会において（環境への影響が少なくなる，社会問題－エイジングやリテラシーなどを解決できるようになる）

言い換えると次のようになる。収益が増すのはデザインによる価値の付加である。ブランドエクイティが増すのは人の心を奪うような特定のデザイン決定がなされたからである。イノベーションが増すのはデザインの技術的側面によるものである。変化が早まるのはデザインが文化的に選択されたからである。

ここまで見てくると、デザイナーの仕事は「描写するもの (descriptive)」ではなく「規定するもの (prescriptive)」であることが明らかになる。科学者のように世界の法則を言い表すのではなく、デザイナーは「世界はこうなるだろう」と提案する。既述したように、未来や明日について考えるという点で、デザイナーは「未来論者 (futurologists)」(Lawson, 2005, p.112)なのである。

このことから、デザイナーの仕事の本質は、未来ないし未来のモノを創出することにあると言える。そのため、時にはデザイナーによる創造物が奇妙なものとなり、問題の解決につながらなかつたり、デザイナー自身が未来を読み間違えたりするという事も生じる。これが、価値を付加しないという点で悪いデザインにつながってしまうというわけである。

1880年、「生活の美」というテーマで講演したモリスは、その論旨を「万人に当てはまる黄金律」として「どう役に立つかわからないモノ、美しいと思わないモノを家に置かないこと」と説いた (Rawsthorn, 2013 訳書, pp.90-91)。これについて、デザイン評論家のローソーンは、役に立つことという点に同調し、それ以外で良いデザインに必要な要素として「誠実さ」というものを掲げた (Rawsthorn, 2013 訳書, p.110)。これが、デザインとビジネスを根底から結び付ける重要なキーワードであることは確かである¹²⁾。

表 1：本稿での検討のまとめ (筆者作成)

経営学全体をまとめ上げるためのデザイン			
経営学では、複数のパーツ (経営学の諸理論) のまとめ方について、 支配的な理論は存在しない			
↑ ↓			
数多あるパーツを 1 つの枠組みに綺麗に組み合わせることのできる考え方として、 経営学はデザインの領域でのセオリーとツールとつながることで仕上がりを得ることができる			
規範同士の葛藤を解決する ものとしてデザインが捉え られている (紺野・野中, 1995)	本来的に企業は、ヒューマン・ニーズ (人々が欲するモノ) に基づいた ヒューマン・アスピレーション (人々が期待するモノ) に応える存在 (Walton, 2001) であり、それに応じるべく、ユニークさを際立たせな がらも、多様なユーザーのニーズに近づけるためのツールとなるのが、 デザインである (Grinyer, 2001)		
↑ ↓	↑ ↓	↑ ↓	
デザインは「本物」(Gilmore and Pine II, 2007) をつく り、企業とユーザーのイン タフェースとして作用する	デザインが深い感情に基 づく反応を引き起こす (Hamel, 2011)	①デザイン経営は商業的に欠かせないもの である ②デザインは戦略を目に見えるものにする ビジネスツールである ③デザインへの投資がブランド価値の増加 や開発費の削減につながる (Gierke, Hansen, and Turner, 2002)	
↑ ↓			
「デザイン経営」の理論的検討			
デザイン・ タッチによる 戦略	いまだに多くの企業が「優れたデザインが製品の魅力を高めて、良い企業環境や豊かな コミュニケーションを創り出し、企業の存在価値を増すことができる」ということを理 解できておらず、デザインの次元が重要になったマーケティングの新時代において、大 半の企業が「デザイン・タッチ」を行なえていない (Kotler and Rath, 1984)		
	デザインの効果に気付いた企業こそが、自ら未来を創出できる (Kotler and Rath, 1984)		
	ラグビー・アプローチ (Takeuchi and Nonaka, 1986)		デザインの川上化 (佐藤, 1987)
	4 つの領域での戦略 (Trueman and Jobber, 1998)		
	価値のためのデザ イン戦略	イメージのための デザイン戦略	過程としてのデザ イン戦略
			生産のためのデザ イン戦略
デザイナーの 重要な役割	他の仕事に寄与し、刺激し、解釈し、まとめる、デザイナーの多面的な才能 (Lorenz, 1986)		
	可視化のスキル		総合化のスキル
	組織が目標達成のために、デザインという万が一の時に頼れるものの効果的な使用を確 実にする (Powell, 1998)		
デザイン・フォーカスト・エンタープライズ (Lojacono and Zaccai, 2004)			

国内外での「デザイン経営」への着目	国内	「科学」と「芸術」という視点に加えて「経済」と「情報」という2つの新たな軸が求められ、デザインは、それら4つの座標軸を統合するところに位置付く「魅力創造工学」である (池亀, 1989)				
		デザイン経営は経営戦略の一部だが、広義では経営戦略そのものとし、「デザインを理解し、デザインを育成し、デザインを評価し、デザインを普及させることである」(黒木, 1991)				
		実用的機能面の価値を持つモノやサービスに、情報という経済価値 (見た目の美しさや雰囲気の良い、商品の持つ魅力といったデザインによる価値) をいかに付加するかについてのマネジメント (佐藤, 1999)				
	国外	デザイン過程を管理する5つの方法 (Dumas and Mintzberg, 1989)				
デザイン・チャンピオンによる促進		デザイン・ポリシーの表明	デザイン・プログラムへの着手	デザイン・ファクションの設置	組織全体へのデザイン・インフュージョン	
製品開発におけるデザインの多面的な機能	国内	ダイナミック・デザイン能力 (Jevnaker, 2000)				
		デザインのリニューアルを勇敢に始めて、それに関わるチャンピオンを見つける	デザインの開発にリソースを投じて管理する	デザインとビジネスの建設的でダイナミックな関係を保つ	新しいデザインに対する反応をみて、伝え合う	デザイン戦略を立てて、デザインの価値を高める
	国外	デザインは製造コストの削減や品質の改善とともに、製品の利便性や独自性の追求、企業イメージの向上を図りながら、競争優位を確立することに貢献する (Cooper and Press, 1995)				
		モダン・アートの形としてのデザイン	審美と機能のバランスを図りながら、問題を解決していくためのデザイン	創造的思考を表出するものとしてのデザイン	社内での活動と原則をまとめるものとしてのデザイン	購入されるものを産業に送り出すためのデザイン
製品開発の見地 (Fujimoto, 1991) では、製品マネジャーに適しているのはデザイナーである						
		顧客ニーズを理解し、その重要な点を製品のトータルコンセプトに置き換える	アイデアを目に見えるように表現し、開発チームのポイントとなる部分を共有できる	機能横断的な調整を行うための伝達者となり、なおかつ首尾良く商品化を果たすための重要な検討者となる		
製品開発では、PDCA (Plan → Do → Check → Action) が基本的なサイクルとなるが、デザイン経営ではこれに加えて OF (Observe, Flex resources) が重視される (Thriff, 1999)						

デザインが経営にもたらした変化	企業とデザインの関係 (Joziassse, 2000)			
	デザインがコア・コンピタンスになっている	デザイン教育がビジネスと融合している	デザインがビジネス世界に統合されている	デザイン経営がコンサルティングされている
	デザインの戦略的価値の転換 (Borja de Mozota, 2011)			
	1980 年代	価値としてのデザイン (デザインはイノベーションを呼び起こす)		
	1990 年代前半	価値連鎖としてのデザイン (デザインが差別化・調整・予測の役割を担う)		
	1990 年代後半	価値管理内でのデザイン価値連鎖 (デザイン戦略が経済的・経営的・リソースの価値を生む)		
	2000 年代	コア・コンピタンスとしてのデザイン (デザインが持続的な競争優位をもたらす)		
悪いデザインを駆逐し、良いデザインを追求する	The Handbook of Design Management における整理 (Cooper and Junginger, 2011)			
	デザイン思考が注目され、デザイン過程がリニアからノンリニアに移行している	デザイン能力の開発が差別化戦略を決定付けるため、社内デザイナーが再注目されている	デザイン・チャンピオン (デザイン・リーダーシップ) との協働が、社内にデザイン能力を浸透させる	デザイン経営についての教育が世界的に進められている
	商業的に見る良いデザイン (Lockwood, 2008)			
①影響力の獲得・エモーショナル	②戦略の実現・新市場への進出	③ブランドイメージと会社の名声の構築	④市場までの時間と開発過程の改善	⑤デザインの ROI
⑥製品とサービス/イノベーションの実現	⑦顧客満足の増加・顧客コミュニティの発展	⑧デザインパテントと商標、知的財産の創出	⑨使い勝手の向上	⑩持続可能性の改善
悪いデザインとは、デザインを狭く捉えていること (Bruce and Bessant, 2002)				
デザインを「創意に富んだアイデア」と見なして、ユーザーのニーズを含まなければ、市場受けは厳しい		「専門家の活動領域と見なすと、他部門 (マーケティング, エンジン, セールスなど) との協働が難しい		

<注>

- 1) これは逆も然りで、デザインが経営学の領域でのセオリーとツールとつながることで仕上がりを得る（業際的で複雑なデザインの過程を首尾一貫して管理する）ことも、デザイン経営となる。例えばヒープは「経営の過程をイノベーションとデザインの過程に応用すること」がデザイン経営であるとする（Heap, 1989, p.5）。
- 2) 八重樫・安藤（2019）においても同様に、現在のデザインマネジメントには「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」いう2つのコンセプトが包含されていることを指摘している。
- 3) ビジネスとデザインの接続点を教育の現場で実践した者に、欧米のビジネススクールで初の日本人学長となった山脇秀樹が挙がる。バサデナのアートセンター・カレッジ・オブ・デザインとクレアモントのピーター・F・ドラッカー経営大学院共同の学位プログラム ISD（イノベーション・システム・デザイン：MS in Industrial Design と MBA が同時に取得可能）を設立し、直観（デザインアプローチ）と分析（マネジメントアプローチ）の融合を促している（山脇, 2020）。
- 4) エンジニアリング、建築、デザイン、芸術、音楽などに従事する人たちの総称であり、アメリカでは全労働力の30%以上に匹敵する約4,000万人がこれに属し、総所得ではサービス業や製造業よりも多いとされる（Florida, 2005）。
- 5) 知識経営は「企業の知的資本をつくり出し、共有して活用することが競争優位のもととなるため、そうした知的資本を適切に管理し、運営するための手法を提示するもの」であり、その第一歩は「リダダンダンシー（情報の冗長性）のある組織をつくり挙げること」とされる（Harvard Business Review（編）, 2000）。リダダンダンシーは、事業活動や経営責任などを意図的に重複させて、議論やコミュニケーションを活発にさせるためである。製品開発において、複数のグループが異なるアプローチで提案し、それを1つにまとめ上げることがよくなされるのは、リダダンダンシーによる知識創造を狙ったものである。
- 6) 知識に関しては、例えば技術は、①研究開発の知識、②工場経営の知識、③現在及び推測できる製品・サービスの需要に関する知識が連鎖した制度的な過程、である（Burns and Stalker, 1961）。いずれかの知識が欠かしても技術としては不十分なので、知識創造が欠かせない。
- 7) Society1.0は狩猟社会、2.0は農耕、3.0は工業、4.0は情報とされる（安宅, 2020, p.122）。
- 8) ラグビー・アプローチは、短いリードタイムで新製品を次々と開発する日本企業の製品開発体制の特徴から名付けられたのが最初である（Takeuchi and Nonaka, 1986）。
- 9) 元ソニー取締役クリエイティブ本部長、元ソニー企業代表取締役社長。
- 10) 昭和ソニーにおいては、黒木靖夫をデザイン参謀あるいは懐刀とした盛田昭夫がデザイン・チャンピオンであったと言える。
- 11) ミッシェル・ブラックは、英国初のマルチディシプリナリー・デザインコンサルタントで、1959年にRCA（ロイヤル・カレッジ・オブ・アート）初のインダストリアル・デザインの教授となった。
- 12) 2005～2020年にディズニー社のCEOを務めたロバート・アイガーは、自身のピクサー、マーベル、ルーカスフィルムの買収を振り返り、それらに共通していたのは、どの案件も1人の支配的な所有者と信頼を築かなければならず、「誠実さ」が全ての鍵だったことを明らかにしている。要するに交渉の行方は、ピクサーではスティーブ・ジョブズ、マーベルではアイク・パルムッター、ルーカスフィルムではジョージ・ルーカスとの個人的な関係に委ねられていたのである（Iger, 2019 訳書, 2020, p.282）。例えばジョブズは、コミックブックを読んだことがなく、『アイアンマン2』の感想をアイガーに「最低だな」と批判するほど嫌っていたが、自分がディズニー社の大株主であることよりも、まずは友人としてアイガーを助けるために、マーベル買収に賛成したというエピソードが残されている。

<参考文献>

- Adams, J.L. (2011). *Good Products, Bad Products: Essential Elements to Achieving Superior Quality*, McGraw-Hill. (石原薫 (訳) (2013) 『よい製品とは何か』ダイヤモンド社)
- Archer, L.B. (2011). "A Place for Design in Management Education ?," in Cooper, R., Junginger, S., and Lockwood, T. with Buchanan, R., and Chung, K. (eds.) *The Handbook of Design Management*, Berg, pp.39-46. (Reprinted from Archer, L.B. (1967), *Design Journal*, No.220, pp.38-43.)
- Berg, N. (1965). "Strategic Planning in Conglomerate Companies," *Harvard Business Review*, May-June 1965, pp.79-92.
- Best, K. (2010). *The Fundamentals of Design Management*, AVA.
- Black, M. (2011). "The Designer and Manager Syndrome," in Cooper, R., Junginger, S., and Lockwood, T. with Buchanan, R., and Chung, K. (eds.) *The Handbook of Design Management*, Berg, pp.64-73. (Reprinted from Black, M. (1975), in Schutte, T.F. (ed.) *The Art of Design Management -The Tiffany-Wharton Lectures on Corporate Design Management*, Tiffany & Co., pp.41-55.)
- Borja de Mozota, B. (2011). "Design Strategic Value Revisited: A Dynamic Theory for Design as Organizational Function," in Cooper, R., Junginger, S., and Lockwood, T. with Buchanan, R., and Chung, K. (eds.) *The Handbook of Design Management*, Berg, pp.276-293.
- Brooks, F. (2010). *The Design of Design: Essays from a Computer Scientist*, Addison-Wesley Professional. (松田晃一・小沼千絵 (訳) (2010) 『デザインのためのデザイン』ピアソン)
- Bruce, M. (2011). "Connecting Marketing and Design," in Cooper, R., Junginger, S., and Lockwood, T. with Buchanan, R., and Chung, K. (eds.) *The Handbook of Design Management*, Berg, pp.331-346.
- Bruce, M. and Bessant, J. (2002). *Design in Business: Strategic Innovation through Design*, Pearson Education.
- Burns, T. and Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*, Tavistock.
- Clark, K.B. and Fujimoto, T. (1990). "The Power of Product Integrity." *Harvard Business Review*, November-December 1990, pp.107-118. (阪本義実 (訳) (1991) 「製品統合性の構築とそのパワー」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』February-March 1991, pp.4-17)
- Cooper, R. and Junginger, S. (2011). "Conclusions: Design Management and Beyond," in Cooper, R., Junginger, S., and Lockwood, T. with Buchanan, R., and Chung, K. (eds.) *The Handbook of Design Management*, Berg, pp.540-542.
- Cooper, R. and Press, M. (1995). *The Design Agenda: A Guide to Successful Design Management*, John Wiley and Sons, pp.7-47.
- Dreyfuss, H. (1967). *Designing for People*, Paragraphic Books.
- Dumas, A. and Mintzberg, H. (1989). "Managing Design, Designing Management," *Design Management Journal*, Vol.1, No.1, pp.37-43.
- Florida, R. (2005). *The Flight of the Creative Class: The New Global Competition for Talent*, Harper Business. (井口典夫 (訳) (2007) 『クリエイティブ・クラスの世紀 新時代の国, 都市, 人材の条件』ダイヤモンド社)
- Fujimoto, T. (1991). "Product Integrity and the Role of Designer-as-Integrator," *Design Management Journal*, Vol.2, No.2, pp.29-34.
- Gerloff, E.A. (1985), *Organizational Theory and Design: A Strategic Approach to Management (McGraw-Hill Series in Management)*, McGraw-Hill. (車戸實 (監訳) (1989) 『経営組織の理論とデザイン 戦略的アプローチ』マグローヒル出版)
- Gierke, M., Hansen, J.G., and Turner, R. (2002). "Wise Counsel: A Trinity of Perspectives on the Business Value of Design," *Design Management Journal*, Vol.13, No.1, pp.10-17.
- Gilmore, J.H. and Pine II, J. (2007). *Authenticity: What Consumers Really Want*, Harvard Business

- Review Press.
- Gorb, P. (ed.) (1990). *Design Management: Papers from the London Business School*, Van Nostrand Reinhold.
- Grinyer, C. (2001). "Design Differentiation for Global Companies: Value Exporters and Value Collectors," *Design Management Journal*, Vol.12, No.4, pp.10-14.
- Hamel, G. (2011). *What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition and Unstoppable Innovation*, Jossey-Bass. (有賀裕子 (訳) (2013) 『経営は何をすべきか 生き残るための5つの課題』ダイヤモンド社)
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994). *Competing For The Future*, Harvard Business School Pres. (一条和正 (訳) (1995) 『コア・コンピタンス経営 大競争時代を勝ち抜く戦略』日本経済新聞社)
- Heap, J. (1989). *The Management of Innovation and Design*, Cassell.
- Iger, R. (2019). *The Ride of a Lifetime: Lessons Learned from 15 Years as CEO of the Walt Disney Company*, Bantam Press. (関美和 (訳) (2020) 『ディズニー CEO が実践する10の原則』早川書房)
- Jevnaker, B.H. (2000). "Championing Design: Perspective on Design Capabilities," *Design Management Journal Academic Review 2000*, pp.25-37.
- Joziasse, F. (2000). "Corporate Strategy: Bringing Design Management into the Fold," *Design Management Journal*, Vol.11, No.4, pp.36-41.
- Keeley, L. (2001). "New! Improved! (Uh huh, yeah sure, whatever...): A Look at the Modern Dynamics of Brands," *Design Management Journal*, Vol.12, No.1, pp.14-18.
- Kotler, P. and Rath, A. (1984). "Design: A Powerful but Neglected Strategic Tool," *The Journal of Business Strategy*, Autumn pp.16-24.
- Kupp, M., Anderson, J., and Reckhenrich, J. (2017). "Why Design Thinking in Business Needs a Rethink," *MIT Sloan Management Review*, Fall 2017, pp.41-47.
- Lawson, B. (2005). *How Designers Think: The Design Process Demystified, Fourth Edition*, Routledge.
- Liedtka, J. (2000). "In Defense of Strategy as Design," *California Management Review*, Vol.42, No.3, pp.8-30.
- Lockwood, T. (2010). "Foreword," in Lockwood, T. (ed.) *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience and Brand Value*, Allworth Press, pp.x-vi.
- Lockwood, T. (2008). "Design Value: A Framework for Measurement," in Lockwood, T. and Walton, T. (eds.) *Building Design Strategy: Using Design to Achieve Key Business Objectives*, Allworth Press.
- Loewy, R. (1951). *Never Leave Well Enough Alone*, Simon and Schuster. (藤山愛一郎 (訳) (1981) 『口紅から機関車まで』鹿島出版会)
- Lojacono, G. and Zaccai, G. (2004). "The Evolution of the Design-Inspired Enterprise," *MIT Sloan Management Review*, Spring 2004, pp.75-79.
- Lorenz, C. (1986). *The Design Dimension: Product Strategy and the Challenge of Global Marketing*, Blackwell. (野中郁次郎 (監訳), 紺野登 (訳) (1990) 『デザインマインドカンパニー 競争優位を創造する戦略的武器』ダイヤモンド社)
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management*, Free Press. (北野利信 (訳) (1991) 『人間感覚のマネジメント 行き過ぎた合理主義への抗議』ダイヤモンド社)
- Oakley, M. (2011). "Organizing Design Activities," in Cooper, R., Junginger, S., and Lockwood, T. with Buchanan, R., and Chung, K. (eds.) *The Handbook of Design Management*, Berg, pp.74-86. (Reprinted from Oakley, M. (1984). *Managing Product Design*, Weidenfeld & Nicolson, pp.49-63.)
- Owens, D. A. (2000). "Structure and Status in Design Teams: Implications for Design Management," *Design Management Journal Academic Review 2000*, pp.55-63.
- Peters, T.J. and Waterman, Jr. (1982). *In Search of Excellence*, Harper and Row. (大前研一 (訳) 『エクセレント・カンパニー』講談社)

- Petroski, H. (1992). *The Evolution of Useful Things: How Everyday Antifacts-Form Forks and Pins to Paper Clips and Zippers-Came to be as They are*, Knopf. (忠平美幸 (訳) (2010) 『フォークの歯はなぜ四本になったか 実用品の進化論』平凡社)
- Pildithch, J. (2011). "Into a Changing World," in Cooper, R., Junginger, S., and Lockwood, T. with Buchanan, R., and Chung, K. (eds.) *The Handbook of Design Management*, Berg, pp.96-104. (Reprinted from Pildithch, J. (1976). *Talk About Design*, Barrie & Jenkins, pp.3-14.)
- Potter, N. (2002). *What is a Designer?: Things. Places. Messages* (fourth edition), Hyphen Press.
- Powell, E.N. (1998). "Development a Framework for Design Management," *Design Management Journal*, Vol.9, No.3, pp.9-13.
- Roellig, L. (2001). "Designing Global Brands: Critical Lessons," *Design Management Journal*, Vol.12, No.4, p.40-45.
- Rawsthorn, A. (2013). *Hello World: Where Design Meet Life*, Hamish Hamilton UK. (石原薫 (訳) (2013) 『HELLO WORLD 「デザイン」が私たちに必要な理由』フィルムアート社)
- Schumpeter, J.A. (1928). "Unternehmer," *Handwörterbuch der Staatswissenschaften*. (清成忠男 (編訳) (1998) 『企業家とは何か』(第 1 章) 東洋経済新報社)
- Simon, H.A. (1998). *The Sciences of the Artificial, third edition*, The MIT Press (*Reissue of the third edition with a new introduction by John Laird*, The MIT Press, 2019). (稲葉元吉・吉原英樹 (訳) (1999) 『システムの科学 第 3 版』パーソナルメディア)
- Takeuchi, H. and Nonaka, I. (1986). "The New New Product Development Game," *Harvard Business Review*, January-February 1986, pp.137-146.
- Thriff, J. (1999). *Design Strategies-Using Design Innovation for Corporate Success*, Financial Times.
- Trueman, M. and Jobber, D. (1998). "Competing through Design," *Long Range Planning*, Vol.31, No.4, p.594-605.
- Walton, T. (2001). "The Nuances of Designing for Global Markets," *Design Management Journal* Vol.12, No.4, pp.6-9.
- Whitaker, A. (2016). *Art Thinking*, Harper Business. (不二叔子 (訳), 電通 京都ビジネスアクセラレーションセンター (編) (2020) 『アートシンキング 未知の領域が生まれるビジネス思考術』ハーパーコリンズ・ジャパン)
- Whitney, D.E. (1988). "Manufacturing by Design," *Harvard Business Review*, July-August 1988, pp.83-91.
- 安宅和人 (2020) 『シン・ニホン AI×データ時代における日本の再生と人材育成』NewsPicks パブリッシング
- 安宅和人 (2010) 『イシューからはじめよ—知的生産の「シンプルな本質」』英治出版
- Harvard Business Review (編) (2000) 『ナレッジ・マネジメント』ダイヤモンド社
- 池亀拓夫 (1989) 「デザイン・マネジメント—デザイン主導型時代をリードするトータル・アイデンティティ戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』August-September 1989, pp.54-65.
- 岩倉信弥 (2010) 『教育現場でのデザインマネジメント ホンダで学んだことを大学で活かす』実業之日本社
- 経済産業省・特許庁 (2018) 「『デザイン経営』宣言」産業競争力とデザインを考える研究会, 2018年5月23日 (<https://www.meti.go.jp/press/2018/05/20180523002/20180523002-1.pdf>) (2022年2月1日確認)
- 紺野登・野中郁次郎 (1995) 『知力経営』日本経済新聞社
- 黒木靖夫 (1991) 「デザインマネジャーのバイオニアが語る トップは独自のデザインマインドを持って」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』June-July 1991, pp.68-78.
- 佐藤典司 (1999) 『デザインマネジメント戦略』NTT 出版
- 佐藤典司 (1987) 『「デザイン」に向かって時代は流れる』PHP 研究所

八重樫文・安藤拓生（2019）『デザインマネジメント論（ワードマップ）』新曜社

八重樫文・岩谷昌樹（2014）『デザイン・バイ・マネジメント』青山社

山脇秀樹（2020）『戦略の創造学 ドラッカーで気づき，デザイン思考で創造し，ポーターで戦略を実行する』東洋経済新報社

柳宗理（2011）『柳宗理 エッセイ』平凡社

