

17 2 002

機械産業等の産業活動に関する調査研究

(その他機械産業に関連する諸産業の産業活動に関する調査研究)

# 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

財団法人 産業研究所  
委託先 株式会社日本総合研究所



この調査研究は、競輪の補助金を受けて実施したものです。

## 要約

我が国製造業の国内外における競争力強化の観点から、ブランドの確立とそのためのデザインの戦略的活用が注目されている。特に、国際競争の厳しい分野や技術的に成熟した分野においては、デザインやブランドによる高付加価値化、差別化が重要な課題となっている。

この背景には、中国企業を始めとしたアジア企業が急速に力をつける中で、高機能、高品質、低コスト、短納期と言ったこれまでの我が国製造業が得意としてきた企業努力を続けるだけでは、もはや競争優位を確立することが難しくなっているという認識がある。

日本を始めとしたアジア諸国の製造業台頭の脅威に晒されてきた欧米諸国では、既に1980年代からデザインの重要性が注目されていた。過去20年以上にわたって、様々なデザイン政策が試みられ、デザインマネジメントに関する研究が蓄積されてきたのが、欧米社会の実情である。

これとは対照的に、戦後に外国製品の模倣防止対策として始まった我が国のデザイン政策は、企業が品質を高め、国際競争力をつけるに従って、その役割を漸次縮小していった。このため、SONYのようにそのデザイン性の高さが国際的に評価される「デザインマインドカンパニー」が存在する一方で、社内デザイナーを抱える余裕のない中小製造業においては、デザインの活用が進まないという状況が続いてきたのである。

しかし、製造業におけるデザインの役割が注目され始めたことを受けて、経済産業省もデザイン政策の見直しを進めている。2003年には、経済産業省製造産業局が戦略的デザイン活用研究会を立ち上げ、『デザインはブランド確立への近道 - デザイン政策ルネッサンス(競争力強化に向けた40の提言)』(2003年6月10日)をとりまとめるなど、製造業の競争力強化の観点からのデザイン政策の重要性が認識され始めているのである。

このようにデザインの重要性に対する認識が広がりを見せる一方で、我が国製造業、特に中小製造業の経営者の多くは、まだ十分にデザインの重要性を認識するに至っていない。この要因としては以下が考えられる。

- ・ デザインが経営に与える効果が十分に理解されていない。

- ・ 経営におけるデザインの具体的な活用方法が理解されていない。
- ・ 従って、社外デザイナーを雇う等のデザインへの投資をしようと思うに至らない。

これまでもデザインの重要性に対する認識を普及啓発する観点から、様々な企業におけるデザイン導入の成功事例の収集と紹介が行われてきている。しかし、単に成功事例を収集・紹介するのみでは、デザイン導入の効果やその活用方法を理解させるには限界がある。

このため、戦略的デザイン活用研究会報告においても、デザインの「収益向上への貢献の程度」等の指標化や、「デザインの創造・活用方法について基本的事項をとりまとめたマニュアル」の作成が、経営者のデザインの活用に対する理解と関心を高めるために有効な手段になると提言されているところである。

確かに、デザインに全く関心のない経営者であっても、「デザインを戦略的に導入したことにより、売上が %増加した」と言ったような効果の示し方をすれば目を引くことは間違いない。しかし、このような情報は、デザインが影響した範囲を特定するのが困難なことに加え、企業の置かれた状況によって効果の表れ方は異なることから、今までほとんど明らかにされてこなかったものである。

一方、仮にこのような情報を明らかにすることができたとしても、どうしたらそのような効果を生み出すことができるかについては、何も答えていないことになる。このため、デザイン導入の効果を定量的・指標的に捉えることに注力するよりも、経営に対して何らかの効果を生み出すためには、何に気をつけないといけないのか、成功に導くための鍵となるファクターとは何か、を明らかにする方が実践的だと言える。

以上の問題意識から、本調査研究では、我が国中小製造業におけるデザイン導入の促進に資することを最終的な目的としつつ、具体的には以下に主眼を置くこととした。

経営者のデザインに対する理解を促進するため、「デザインとは何か」を整理する  
経営者がデザインの重要性を認識できるよう、デザインが経営に与える効果を網羅的に明らかにする

デザイン導入を成功させるための成功要因（キーファクター）を抽出する

デザインを経営に取り入れるための仕組み（デザインマネジメント）を体系化する  
以上を踏まえ、中小企業がデザイン導入を成功に導くためのロードマップを描く

以上の調査研究の成果をとりまとめた本調査報告書は、以下から構成されている。

#### 【第1章】

- ・ まず、「デザインとは何か」を定義した。経営者にとってデザインが身近なものとなるよう、単なる姿、形に留まらず、デザインが本質的に意味するものを明らかにすることに努めた。
- ・ 次に、デザインが経営に与える効果の定式化を試みた。既存の研究等から導かれる仮説を立てた上で、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を対象にしたアンケート結果から、仮説の検証を試みた。
- ・ 以上から、デザインが経営に与える効果は、「売上増加」等の「経済的效果」に留まらず、品質向上等の「モノづくりに与える効果」、ブランド向上等の「ブランド・イメージに関する効果」、社員の意識変革等の「意識・風土面の効果」等、多面的な効果があることが明らかにされた。

#### 【第2章】

- ・ 第1章で定式化した効果を発揮させる = デザイン導入を成功させるためのキーファクターの抽出を試みた。第1章と同じく、仮説をつくり、アンケート調査の結果によって検証を行うことで、デザイン導入を成功させるためのキーファクターを定式化した。
- ・ 次に、キーファクターを踏まえつつ、デザインを経営に取り入れるためのマネジメントの仕組み（デザインマネジメント）を体系化した

#### 【第3章】

- ・ 経営の現場におけるデザインの活用方法が理解できるよう、グッドデザイン賞を受賞するなどデザイン性の高さに定評のあるデザインエクセレントカンパニーのケーススタディを試みた。
- ・ 各社のケーススタディに基づき、第1章で定式化した「デザインの効果」、第2章で定式化した「デザイン導入を成功させるためのキーファクター」「デザインマネジメントの体系」を更にブラッシュアップした。

#### 【第4章】

- ・ 第1章から第3章の成果を踏まえ、これからデザイン導入を進めようとする中小企業がどのようなステップで、どのようなことに気をつけながら、デザイン導入を進めたら良いのかについて、ロードマップを作成した。



# 目 次

調査研究の背景と目的.....	1
第1章 デザイン導入が企業経営に与える効果.....	3
1. デザインとは何か.....	4
2. デザイン導入の効果.....	10
第2章 成功要因の抽出とデザインマネジメント.....	19
1. キーファクターとデザインマネジメント：仮説の構築.....	20
2. キーファクターとデザインマネジメント：仮説の検証.....	33
第3章 デザインマネジメントのケーススタディ.....	53
1. インタビュー調査に基づく各社のケーススタディ.....	54
株式会社リアル・フリース.....	55
株式会社カッシーナ・イクスシー.....	59
エレコム株式会社.....	63
アルスコーポレーション株式会社.....	68
玉の肌石鹸株式会社.....	74
株式会社八幡ねじ.....	78
レッキス工業株式会社.....	82
2. ケーススタディの分析.....	91
第4章 デザイン導入のためのロードマップ.....	103
1. デザイン導入のためのロードマップ.....	104
2. 経営者の心構え.....	111
3. デザインマネジメント.....	113
4. デザインの本質 - 「想い」のないところにデザインはない - .....	120
5. 政策への含意.....	121
< 参考資料 > .....	125
・ アンケート調査の集計と分析結果.....	126
・ 英国のデザイン政策.....	167
・ 引用・参考文献一覧.....	173
< 謝辞 > .....	177



## 調査研究の背景と目的

我が国製造業の国内外における競争力強化の観点から、ブランドの確立とそのためのデザインの戦略的活用が注目されている。特に、国際競争の厳しい分野や技術的に成熟した分野においては、デザインやブランドによる高付加価値化、差別化が重要な課題となっている。

この背景には、中国企業を始めとしたアジア企業が急速に力をつける中で、高機能、高品質、低コスト、短納期と言ったこれまでの我が国製造業が得意としてきた企業努力を続けるだけでは、もはや競争優位を確立することが難しくなっているという認識がある。

日本を始めとしたアジア諸国の製造業台頭の脅威に晒されてきた欧米諸国では、既に1980年代からデザインの重要性が注目されていた。過去20年以上にわたって、様々なデザイン政策が試みられ、デザインマネジメントに関する研究が蓄積されてきたのが、欧米社会の実情である。

これとは対照的に、戦後に外国製品の模倣防止対策として始まった我が国のデザイン政策は、企業が品質を高め、国際競争力をつけるに従って、その役割を漸次縮小していった。このため、SONYのようにそのデザイン性の高さが国際的に評価される「デザインマインドカンパニー」が存在する一方で、社内デザイナーを抱える余裕のない中小製造業においては、デザインの活用が進まないという状況が続いてきたのである。

しかし、製造業におけるデザインの役割が注目され始めたことを受けて、経済産業省もデザイン政策の見直しを進めている。2003年には、経済産業省製造産業局が戦略的デザイン活用研究会を立ち上げ、『デザインはブランド確立への近道 - デザイン政策ルネッサンス(競争力強化に向けた40の提言)』(2003年6月10日)をとりまとめるなど、製造業の競争力強化の観点からのデザイン政策の重要性が認識され始めているのである。

このようにデザインの重要性に対する認識が広がりを見せる一方で、我が国製造業、特に中小製造業の経営者の多くは、まだ十分にデザインの重要性を認識するに至っていない。この要因としては以下が考えられる。

- ・ デザインが経営に与える効果が十分に理解されていない。
- ・ 経営におけるデザインの具体的な活用方法が理解されていない。

- ・ 従って、社外デザイナーを雇う等のデザインへの投資をしようと思うに至らない。

これまでもデザインの重要性に対する認識を普及啓発する観点から、様々な企業におけるデザイン導入の成功事例の収集と紹介が行われてきている。しかし、単に成功事例を収集・紹介するのみでは、デザイン導入の効果やその活用方法を理解させるには限界がある。

このため、戦略的デザイン活用研究会報告においても、デザインの「収益向上への貢献の程度」等の指標化や、「デザインの創造・活用方法について基本的事項をとりまとめたマニュアル」の作成が、経営者のデザインの活用に対する理解と関心を高めるために有効な手段になると提言されているところである。

確かに、デザインに全く関心のない経営者であっても、「デザインを戦略的に導入したことにより、売上が %増加した」と言ったような効果の示し方をすれば目を引くことは間違いない。しかし、このような情報は、デザインが影響した範囲を特定するのが困難なことに加え、企業の置かれた状況によって効果の表れ方は異なることから、今までほとんど明らかにされてこなかったものである。

一方、仮にこのような情報を明らかにすることができたとしても、どうしたらそのような効果を生み出すことができるかについては、何も答えていないことになる。このため、デザイン導入の効果を定量的・指標的に捉えることに注力するよりも、経営に対して何らかの効果を生み出すためには、何に気をつけないといけないのか、成功に導くための鍵となるファクターとは何か、を明らかにする方が実践的だと言える。

以上の問題意識から、本調査研究では、我が国中小製造業におけるデザイン導入の促進に資することを最終的な目的としつつ、具体的には以下に主眼を置くこととした。

経営者のデザインに対する理解を促進するため、「デザインとは何か」を整理する  
経営者がデザインの重要性を認識できるよう、デザインが経営に与える効果を網羅的に明らかにする

デザイン導入を成功させるための成功要因（キーファクター）を抽出する

デザインを経営に取り入れるための仕組み（デザインマネジメント）を体系化する

以上を踏まえ、中小企業がデザイン導入を成功に導くためのロードマップを描く

## 第 1 章 デザイン導入が企業経営に与える効果

## 1. デザインとは何か

### (1-1)「デザイン」が意味するもの

我々は日常生活で「デザイン」という言葉を良く使うが、その定義については、存外、曖昧である。多くの人は、モノの姿や形、また、それを構想し、設計する行為をデザインと捉えているのではなからうか。

事実、国語辞典では「デザイン」は以下のように定義されており、モノの姿や形に関することを指し示しているかのような印象が強い。

下絵。素描。図案。

意匠計画。生活に必要な製品を製作するにあたり、その材質・機能・技術および美的造形性などの諸要素と、生産・消費面からの各種の要求を検討・調整する総合造形計画。「建築 - 」「衣服を - する」 (広辞苑第五版)

行なおうとすることや作ろうとするものの形態について、機能や生産工程などを考えて構想すること。意匠。設計。図案。

「自分で した服」「生活を する」 (三省堂大辞林第二版)

ただし、注意深く見ると、姿や形を描く造形行為のみならず、それを実現するための「計画」までがデザインという行為に含まれていることがわかる。また、デザインの対象も、いわゆる「モノ=物体」の姿や形に留まらず、「行なおうとすることや作ろうとするものの形態」とされている。「生活をデザインする」との用例がある通り、必ずしも具体的な物質としての形がないものであってもデザインの対象となるのである。

この点は、英語におけるデザイン (Design) の定義を見るとよりわかりやすい。例えば、英和辞典における Design の定義は以下のようにになっている。

#### [ 名詞としての用法 ]

< 機械、建築などの > 設計、デザイン  
図案、下絵、素描、設計図、模様、雛型  
計画、目的、意図  
( 複数形で ) 陰謀、たくらみ、下心

#### [ 動詞としての用法 ]

< 絵画などの > 下図 ( 図案 ) を作る、< 建築、衣服などを > 設計する、デザインする  
計画する、立案する、企てる  
< ~ するように > 予定する ( 研究社「新英和中辞典」第 6 版 )

「計画する」「立案する」「企てる」が明示的に定義されているのが、日本語におけるデザインの定義と異なるところである。これは Design という言葉のそもそもの出自に関係している。

デザイン ( Design ) の語源は、14 世紀のラテン語 Designare である。Designare は、「計画に基づき、作る ( 創る、造る ) こと」「創ること、考案すること、意図すること」を意味していた。

これが中世英語に移って、現在の Design となっていることから考えると、デザインは、モノの姿や形よりも、「計画」や「意図」にこそ、その本質があるのだと言えよう。

しかし、日本ではこれが異なる受け止められ方をされてきたのである。

我が国に Design という言葉が入って来た時、Design は「意匠」と訳された。「意」は、意志、想い、「匠」は、技巧、工夫、たくらみ、を意味するから、「意匠」とは「想いを形にするための技術や方法」を示すものとも言える。つまり、英語の原義に忠実な翻訳語であったのだが、その後、「意匠」は、単なる「装飾」と同義になってしまったのである。

Design は、また、「図案」と訳されることもあった。「図案」も「案」=プランニング、を含む言葉であるから、デザインの本義に近いが、これもまた、単なる下絵、模様、装飾パターンを示すものと理解されていた。

このような背景があったため、戦後、「意匠」や「図案」と言った訳語は、Design の意味を矮小化していると問題視されるようになり、以後、Design は、「デザイン」とされるのが一般的となった。しかし、「意匠」や「図案」を「デザイン」と言い換えても、既に定着してしまったイメージは拭い去りがたく、以後、「デザイン」と言えば、一般的には、装飾や模様や姿や形のことを表すものと理解されているのである。

#### ( 1 - 2 ) デザインの定義

以上のように、我が国においては、「デザイン」という言葉自体が、本来の意味よりも矮小化されたものとなってしまっている。これがデザインに対する一般的な理解を阻害してきたことも否めない。このため、経営者にとって、よりデザインを身近に感じてもらうためにも、デザインの再定義が必要であると考えられる。

実際、企業経営に関して、「デザイン」という言葉が用いられる場面は想像以上に多い。例えば、製品、パッケージ、販促物、店舗等のデザインと言った用例以外にも、「組織のデザイン」「人事制度のデザイン」「戦略のデザイン」「業務プロセスのデザイン」等の言葉は意識せずに普通に使われている。

前者は、いわゆる一般的な用法での「デザイン」=造形行為を意味している。

一方、後者の用例における「デザイン」は、ある特定の目標（例えば合理的な業務プロセスの実現）や想い（売上の増加等）を実現するために、対象物（組織、制度、戦略、プロセス等）のあり方を考え、設計することを意味している。また、この過程では、情報収集を行い、方向付けをし、調整を行いながら、最終的に決定をする、という行為が行われる。

すなわち、「デザイン」には、造形行為を介するものと介さないものが存在することになる。どちらの場合も、ある目標や想いを具現化するために、対象物のあり方を考え、設計することは共通している。また、方向付けや調整、意思決定という行為（=ディレクション）が含まれることも同じである。

このため、ここでは、前者を狭義のデザイン、後者を広義のデザインとし、以下のように定義することとする。

#### [ 狭義のデザイン ]

あるコンセプトや想いを具現化するための造形行為とそのディレクション

## [ 広義のデザイン ]

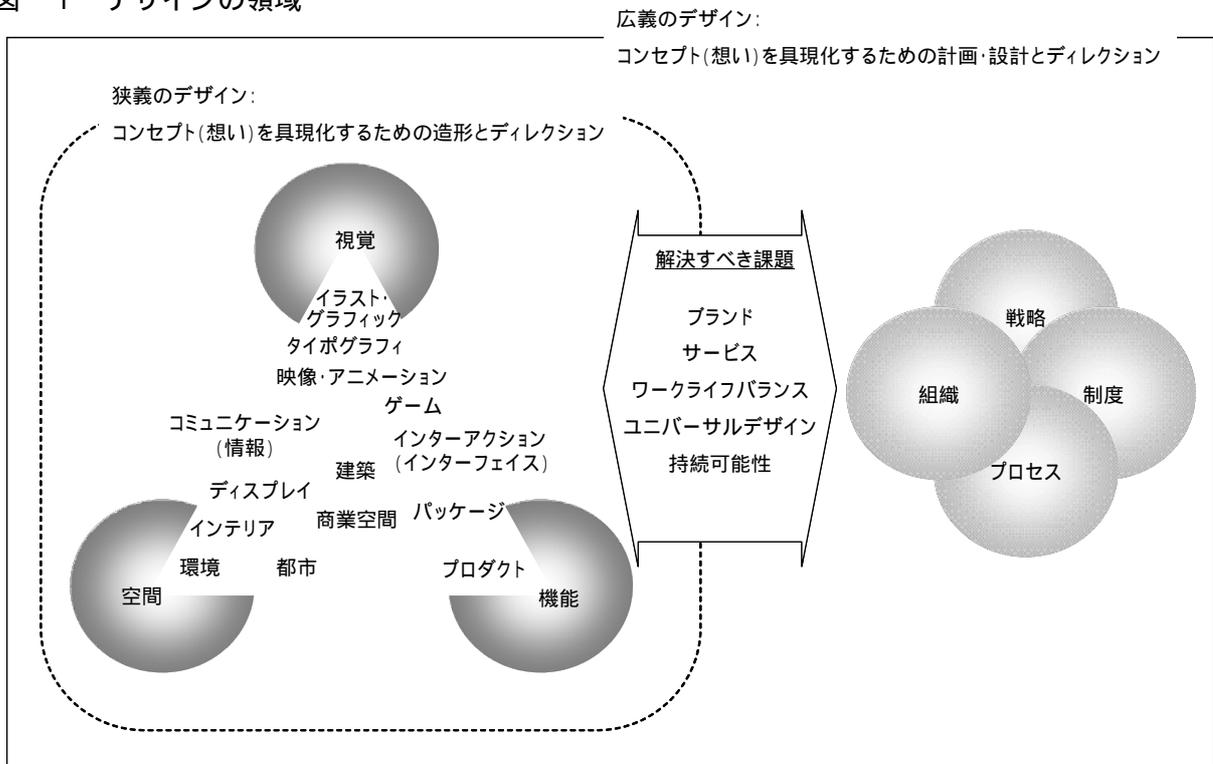
あるコンセプトや想いを具現化するための計画・設計行為とそのディレクション

(注) ディレクション = 方向付け、調整、意思決定

### ( 1 - 3 ) デザインの領域

デザインは、デザインされるものの対象によって、それぞれ性質が異なっている。マルチメディアの進展等社会の変化につれて、デザインされるものの対象も変化する。このため、その範囲(デザインの領域)を明確に定義することは難しいが、本調査報告書で言うデザインの意味を明確化する上でも、一定の位置付けが必要になると考える。そこで、ここでは、デザインの領域を以下のように整理しておく。

図 1 デザインの領域



### 【狭義のデザイン】

狭義のデザインは、その対象の違いから、視覚系(情報系)、空間系(環境系)、機能系(プロダクト系)に分けることができる。

視覚系・・・グラフィックデザイン、タイポグラフィ(文字デザイン)、映像・アニメーション等、  
2次元上のデザイン

空間系・・・環境デザイン、インテリアデザイン、建築デザイン等、空間構成に関するデザイン

機能系・・・プロダクトのデザイン(工業製品、テキスタイル、ファッション、クラフト等)

また、コミュニケーション/情報デザイン(空間におけるサイン計画等)、インターアクション/インターフェイスデザイン(マルチメディアのインターフェイスのデザイン等)等、これらの境

界線上に位置付けられるべきデザインも存在する。

### 【広義のデザイン】

広義のデザインは、人が社会を形づくる上で必要となるおおよそ全てのものを対象とする。ここでは、以下を代表的な領域として挙げておく。

戦略のデザイン・・・個人や社会集団における戦略のデザイン  
組織のデザイン・・・組織構造のデザイン  
制度のデザイン・・・制度、法律、仕組みのデザイン  
プロセスのデザイン・・・業務の流れや工程のデザイン

### 【解決すべき課題】

デザインには、例えば、ユニバーサルデザイン（インクルーシブデザイン）のように、上記の整理には収まりきらない領域も存在する。「デザイン変更や特別仕様のデザインをすることなく、すべての人にとって、できる限り利用可能であるように、製品、建物、環境をデザインすること」と定義されるユニバーサルデザイン（UD）<sup>1</sup>は、デザインに当たっての基本的な姿勢や思想を意味するものであり、狭義、広義、双方のデザインにおいて今後ますます重要となる概念である。

また、企業活動において近年注目されているのが、デザインを活用したブランド構築である。ここで言うデザインは、主として製品のデザインを意味するものと受け止められているが、ブランドを構築するためには、モノづくりに加え、流通やサービス、経営理念等のデザインも必要となる。つまり、ブランドもまた狭義と広義の双方のデザインを必要とするものである（ ）。

このような狭義、広義双方のデザインの境界領域に属するものには以下がある。

ブランド・・・製品、企業、国家等のブランドを構築するためのデザイン

サービス・・・サービスの品質や快適性を高めるためのデザイン

ワークライフバランス・・・より良い生活を享受するための、働き方や働く環境のデザイン

ユニバーサルデザイン（インクルーシブデザイン）・・・全ての人の利用可能性を高めるためのデザイン

持続可能性（サステイナブルデザイン）・・・環境負荷を軽減するためのデザイン

### ブランドとデザインの関係

ブランドの「らしさ」を意味するブランド・アイデンティティ（BI）は以下の要素から形成される。製造業にとっては、PI が最も重要な要素である。

PI (Product Identity : プロダクト・アイデンティティ) :

機能、品質、デザイン、価格、販売方法等から認識される製品/サービスの「らしさ」

CI (Corporate Identity : コーポレート・アイデンティティ) :

企業の理念、ビジョン、歴史、従業員の態度等から認識される企業の「らしさ」

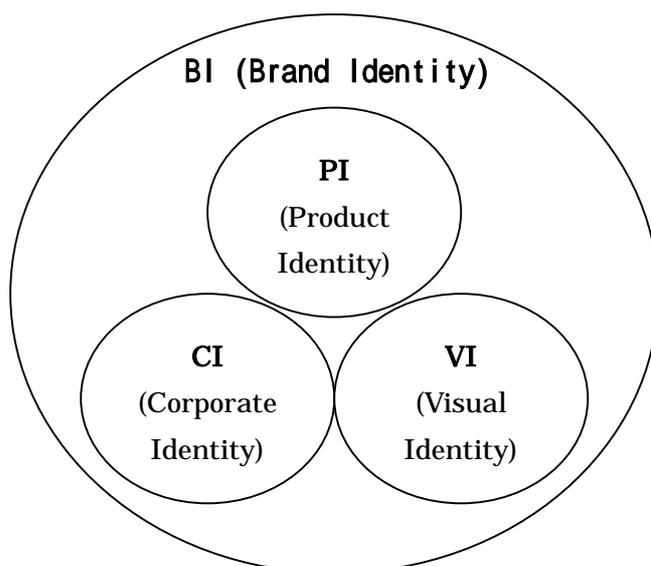
VI (Visual Identity : ヴィジュアル・アイデンティティ)

企業ロゴ、社屋、名刺、制服、HP、パンフレット等から認識される企業の姿

---

<sup>1</sup> ノースカロライナ州立大学 Thd Center for Universal Designによる定義

図 2 ブランド・アイデンティティの成り立ち



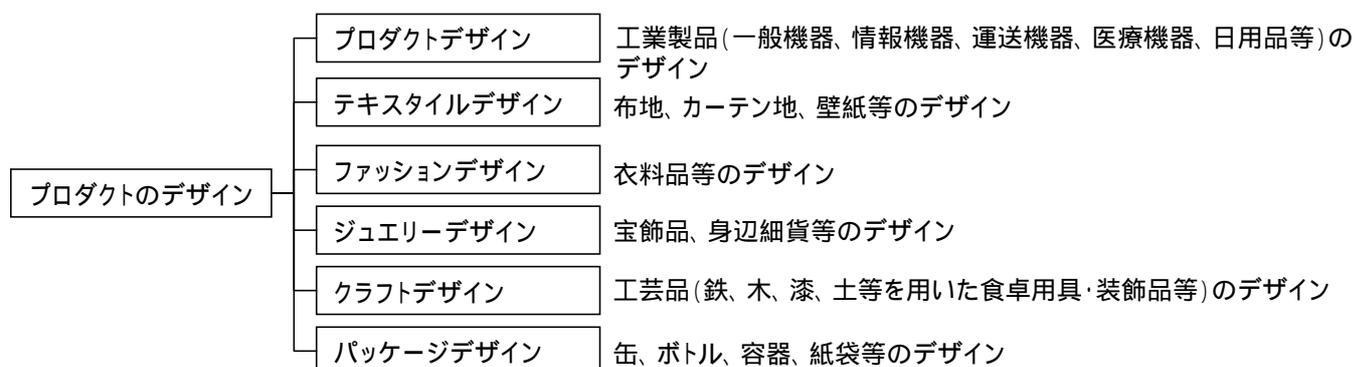
出典：スリーヴァ,ボブ(2005)『ブランドデザインが会社を救う!』

#### (1 - 4) プロダクトデザイン

本調査研究は、我が国の中小製造業におけるデザイン導入を対象としている。このため、本調査報告書で言う狭義の意味でのデザインは、主としてモノ（製品）に関するデザイン、即ち「プロダクトデザイン」を意味している。

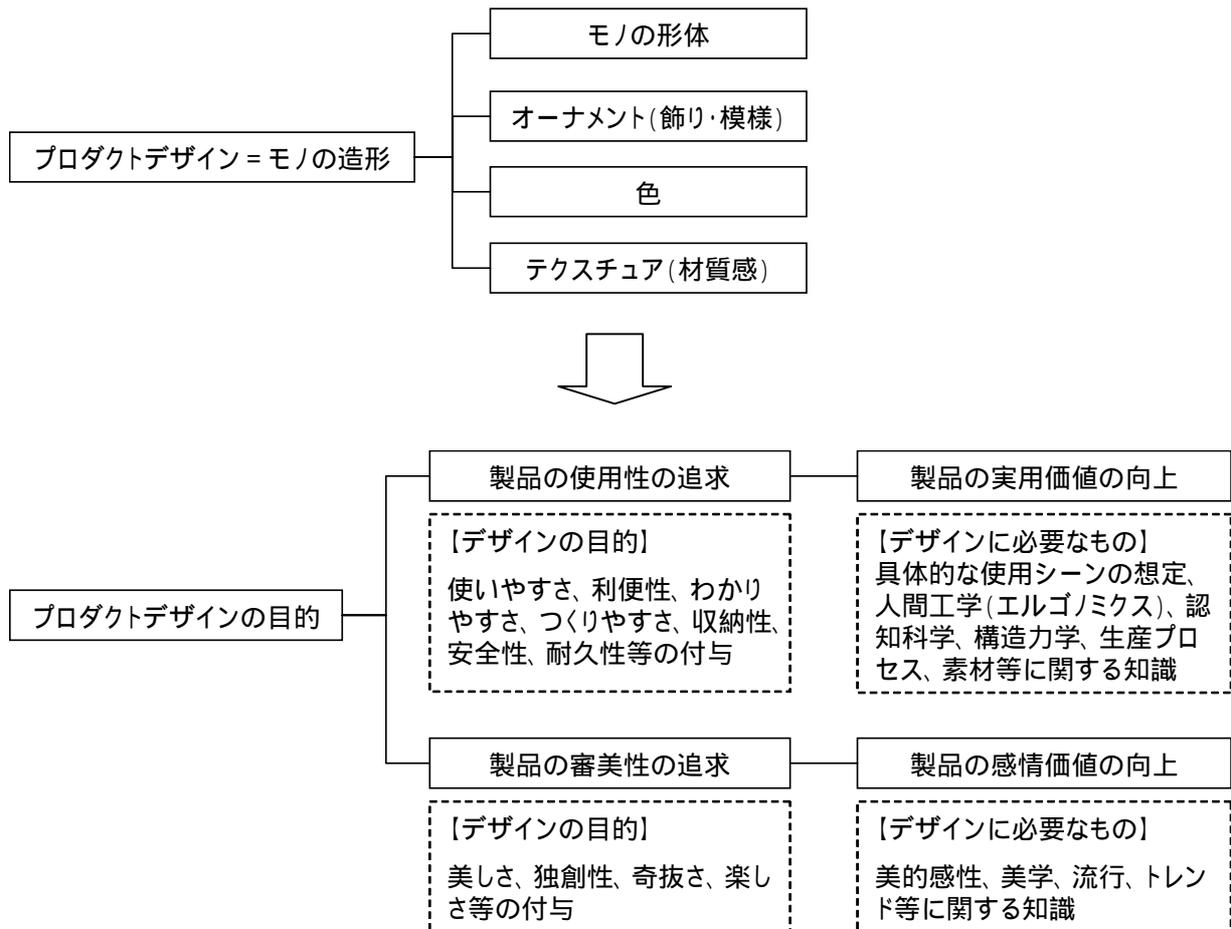
プロダクトデザインは、工業製品（一般機器、情報機器、運送機器、医療機器、日用品等）のデザインであり、工業デザイン、インダストリアルデザインと呼ばれることも多い。なお、同じ工業製品であっても、テキスタイル（布地、カーテン、壁紙等）、ファッション（衣料品等）、ジュエリー（宝飾品等）、パッケージ（缶、ボトル、容器、包装紙等）については、通常、プロダクトデザインには含めない。また、大量生産品でないクラフト（工芸品）についても別扱いされる。工業製品であるか否かを問わず、これらモノに関するデザインを「プロダクトのデザイン(Design Products)」と総称する。

図 3 プロダクトのデザインの体系



プロダクトデザインは、工業製品の形体、オーナメント（飾り・模様）、色、テクスチャ（材質感）を創造する造形行為である。そして、この造形行為を通じて製品の「用」（使用性＝実用価値）と「美」（審美性＝感情価値）を追求し、付加価値を向上させることがプロダクトデザインの目的である。

図 4 プロダクトデザインの目的



## 2. デザイン導入の効果

### (2-1) デザインに対する経営者の認識

「用」と「美」を追求し、製品の付加価値を高めるデザインの重要性を問われれば、否定する人は少ないだろう。しかし、我が国の、特に中小製造業において、デザインを活用している企業は数多くない。

この要因としては、以下のような「壁」の存在が考えられる。

#### 技術至上主義の壁

- デザインは製品に化粧をする「美顔術」であり、本質的なものではないと思っている。このため、技術に比べて優先度が低く、デザインの必要性に思い至らない。
- 特に、生産財の世界では、機能や技術が最優先であり、デザインが入り込む余地はないと思っている

#### 費用対効果の壁

- デザインに対する投資の必要性を感じても、どれだけの効果が具体的に見込めるのかわからず、踏み切れない

#### トラウマの壁

- 高いデザイン料を払ったものの売上が上がらなかった、デザイナーと大喧嘩した等の過去の失敗経験がトラウマになっており、二度とデザイナーと関わりたくないと思っている

#### 体力の壁

- デザインの必要性を感じても、デザイナーに関する情報を集めたり、デザイン料を払ったりする資源的な余力がない

これら4つの壁のうち、  
、  
以外は、デザインの本質や経営に与える意義についての理解不足が背景にあると思われる。経営者の視点からすれば、一体、デザインがどのような効果をもたらしてくれるのかわからない限り、デザインの必要性にすら目が向かない。このため、以下では、デザインを経営に取り入れること（デザイン導入）が与える効果について検証する。

### (2-2) デザインの4つの役割

1930年代のアメリカでは、デザイナーを雇って、製品のスタイリングを変えることが流行した。機構を変えなくてもスタイリングを変えるだけで、売上を上げることができるため、多くの企業がデザインを活用したのである。このようなアメリカの現状を視察した松下幸之助は、1951年にデザインの重要性に気付き、社内に意匠部門を設置している。これを皮切りにして、各企業は社内にデザイン部門を設け、多くの社内デザイナーを抱えて、デザインに対する取組を行うようになっていく。このように、我が国の企業は早くからデザインの有用性に気付いていたのである。

しかし、経営の視点からデザインの意義や効果が体系的に語られることはなかったに等しい。このため、デザインは製品の姿・形に色艶を与えるためのデザイナーの専門的なテクニックであり、経営者が取り組むべき重要な経営課題であるとは認識されてこなかったのである。このような状況は1980年代に入ってから変化する。経営学の分野において、経営者が真剣に取り組むべ

き重要な戦略課題としてデザインが注目され始めたからである<sup>2</sup>。以後、欧米の経営学者達を中心に、経営とデザインの関係に関する研究が蓄積されてきたが、中でも、デザインの果たす役割や効果については、ハーバードビジネススクールのRobert Hayesの整理が参考になる<sup>3</sup>。Hayesによれば、企業活動におけるデザインの役割には、facilitator, differentiator, integrator, communicatorの4つの側面があり、それぞれ以下のように要約される。

Design as Facilitator (競争力促進ツールとしてのデザイン)

考え抜かれたデザインは、製造コストを下げ、製品の品質や信頼性を高めるとともに、メンテナンスコストやリードタイムの削減を可能にする

Design as Differentiator (差別化ツールとしてのデザイン)

機能、品質、価格、製造コスト、開発サイクルが似通った競合商品が溢れる市場においては、優れたデザインが競合からの差別化要素となり、顧客に選ばれる商品となる

Design as Integrator (統合ツールとしてのデザイン)

良いデザインを生み出す過程で、デザイン、エンジニアリング、マーケティング、製造といった開発の諸段階における人と機能が統合されることで、部門間の壁がなくなり、開発プロセスの合理化が行われる

Design as Communicator (コミュニケーションツールとしてのデザイン)

デザインは、企業のメッセージ、価値観、イメージを社内外に伝達し、共有させる

Hayes は経営に与える効果を網羅的に説明してはいないが、4つの役割から期待されるデザインの効果の整理を試みれば、表 1 になる。

表 1 4つの役割から期待されるデザインの効果

役割	経営に与える効果
Facilitator	商品の品質の向上
	生産コストの削減
	商品の開発期間の短縮
Differentiator	商品の売上増加 (シェアの増加)
	従来よりも高価格での価格設定
	企業や商品のブランドの構築
Integrator	商品開発力の向上
	商品の開発期間の短縮
	組織内コミュニケーションの向上
Communicator	企業イメージの向上
	企業や商品の知名度の向上
	企業や商品のブランドの構築
	組織内コミュニケーションの向上
	就職希望者の増加

<sup>2</sup> 例えば、マーケティングの大家コトラーは、1984年にデザインに関する論文を発表している (Kotler, P.& R. Alexander (1984), "Design, A Powerful but Neglected Strategy Tool")。また、Design Management Institute (1975年米国に設立)は、1980年代後半からハーバードビジネススクールとデザインマネジメントに関する共同研究を開始している。

<sup>3</sup> Hayes, Robert H. (1990), "Design: Putting Class into 'World Class'"

### ( 2 - 3 ) その他の期待される効果

我が国の中小企業における成功事例を集めた「デザ IN きんき」(近畿経済産業局、2004年)や「国内デザイン活用成功事例分析集」(UFJ総研、2004年)では、この他、デザインの導入により、新しい顧客との取引の開始やこれまでとは異なるターゲット層へ訴求できるようになったことが成功事例として数多く挙げられている。即ち、デザインには、新市場を開拓する効果があると言えるだろう。

また、デザイン導入の効果として、近年、特に注目されているのが、イノベーション(革新)の誘発である<sup>4</sup>。例えば、1979年に発売されたSONYのウォークマンは革新的な商品開発の例として有名だが、これはカセットテープレコーダーとヘッドフォンという、当時のSONYが持っていた技術を組み合わせたら面白い、という社内デザイナーの発想から生れたものである<sup>5</sup>。このように異なるものを組み合わせる「異種間受粉」<sup>6</sup>や、新素材や新技術の導入によりイノベーションを誘発するのもデザインの効果である<sup>7</sup>。そして、イノベーションを誘発するデザインの手法やデザイナーの発想に触れるうちに、技術一辺倒であった社員の中にユーザー志向が芽生えたり、発想力が向上したり、と言った意識の変化が生れるのも副次的なデザイン導入の効果と言えよう<sup>8</sup>。

社外デザイナーとの出会いが、会社の根本的なあり方を大きく変えていくこともある。早くから社外デザイナーを活用し、その製品のデザイン性の高さに定評のある欧米の企業にはこのようなケースが多い。例えば、優美なデザインと革新的な機能を有するオフィス家具を生み出すことで有名なアメリカのハーマン・ミラー社は、「人間の問題解決を図る」ことを経営理念に掲げ、そのための手段としてデザインを明確に位置付けている。創業当初はどこにでもあるような家具メーカーに過ぎなかったハーマン・ミラー社が、このような理念を有するに至った背景には、ジョージ・ネルソンやチャールズ&レイ・イームズと言った世界的なデザイナーとの出会いがある。「デザインは社会の変化に伴って生まれてくる人間の問題に対応しないとイケない」(ジョージ・ネルソン)、「デザインは問題を解決するための適切な解答でなければならない」(チャールズ・イームズ)と言ったデザイナー達から学んだ思想を経営理念にまで高め、それを大切に受け継いできたからこそ、現在のトップブランドとしての姿があるとハーマン・ミラー社は認識している。デザインの導入が、経営理念の再構築を促し、会社の根本的なあり方を大きく変容させたことを示す好例である<sup>9</sup>。

### ( 2 - 4 ) 仮説としてのデザイン導入の効果

以上の議論をもとに、ここでデザイン導入が経営に与える効果の体系化を試みることにする。

まず、大きな括りとして、売上増加等の「経済的な効果」、生産コストの削減や開発期間の短縮等の「モノ作りにおける効果」、イメージ向上等の「イメージ・ブランド面の効果」、社員の意識

<sup>4</sup> 紺野登(2004)『創造経営の戦略』

<sup>5</sup> 黒木靖夫(1987)『ウォークマン流企画術』

<sup>6</sup> ロレンツ、クリストファー(1990)『デザインマインドカンパニー』

<sup>7</sup> Turner, R, Y. Wesbarth, K. Ekuan and G. Zaccai (2005), "Insights on Innovation"

<sup>8</sup> ケリー、トム&ジョナサン・リットマン(2002)『発想する会社! : 世界最高のデザイン・ファームIDEOに学ぶイノベーションの技法』

<sup>9</sup> Beckwith, Deanne (2004), "Design's Strategic role at Herman Miller", 渡辺力(2003)『ハーマンミラー物語』

変化等の「意識・風土面の効果」に分けた上で、更に細分化すると、表 2 のように整理することができよう。

なお、「売上の増加」と「シェアの増加」は、必ずしも同義でないが、ここでは同一の扱いにしている。また、売上も「額」か「個数」かの違いで扱いが異なるが、区別をしていない。さらに、「組織内コミュニケーションの向上」は、「開発プロセスにおける部門間コミュニケーションの円滑化」と捉えれば、結果として、「開発期間の短縮」や「商品開発力の向上」につながることを期待されるため、「モノ作りにおける効果」に分類し得るものであるが、ここでは、より一義的な視点から「意識・風土面の効果」に分類している。

表 - 2 デザイン導入が経営に与える効果(仮説)

大区分	小区分
経済的な効果	商品の売上増加(シェアの増加)
	従来よりも高価格での価格設定
	新市場の開拓
モノ作りにおける効果	商品の品質向上
	生産コストの削減
	商品の開発期間の短縮
	商品開発力の向上
	新素材や新技術導入等の革新
イメージ・ブランド面の効果	企業又は商品の知名度の向上
	企業イメージの向上
	企業又は商品のブランドの構築
	就職希望者の増加
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
	経営理念の再構築
	組織内コミュニケーションの向上

#### (2-5) デザイン導入の効果の検証

上記の各項目について、実際にデザインを導入している企業の認識を問うことで、仮説の妥当性を検証した。

調査手法は郵送によるアンケート調査とし、過去10年間にグッドデザイン賞中小企業庁長官特別賞(以下では単に「グッドデザイン賞」と略称する)を受賞した企業100社を対象とした(37社が回答。有効回答率37%。参考資料1《アンケート調査の集計と分析結果》参照)。

各項目について、「かなり効果があった」(2点)、「多少効果があった」(1点)、「あまり効果がなかった」(-1点)、「ほとんど効果がなかった」(-2点)の4択式とした。

また、グッドデザイン賞を受賞した商品に関する効果と、一般的な認識としての効果の双方を問うた。

以下の集計表では「かなり効果があった」「多少効果があった」を「肯定的回答」とし、その企業の割合を記載している。また、「平均点」の欄は、各項目の合計点数を回答企業数で除したものである(点数が高いほど評価が高いことを示している)。

## 【グッドデザイン賞受賞商品に関する効果】

表 - 3 デザイン導入が経営に与えた効果(グッドデザイン賞受賞商品)

大区分	小区分	肯定的回答	平均点
経済的な効果	新市場の開拓	59.5%	0.22
	商品の売上増加	56.8%	0.14
	従来よりも高価格での価格設定	40.5%	-0.33
モノ作りにおける効果	商品の品質向上	75.7%	0.62
	商品開発力の向上	70.3%	0.59
	新素材や新技術導入等の革新	54.1%	0.00
	商品の開発期間の短縮	16.2%	-0.97
	生産コストの削減	16.2%	-1.00
イメージ・ブランド面の効果	企業イメージの向上	86.5%	1.05
	企業又は商品の知名度の向上	83.8%	0.92
	企業又は商品のブランドの構築	75.7%	0.70
	就職希望者の増加	21.6%	-0.73
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	67.6%	0.44
	経営理念の再構築	62.6%	0.24
	組織内コミュニケーションの向上	43.2%	-0.30

表 - 3 に示すとおり、全ての項目について、肯定的な回答を得ている。すなわち、仮説として挙げたデザイン導入の効果は、現実には何らかの効果をもたらすものとして、企業側に認識されていることが検証されたことになる。

しかし、肯定的回答を与えた企業の割合や、その度合いについては、項目ごとに異なっている。大区分で見ると、「イメージ・ブランド面の効果」は「就職希望者の増加」を除き、非常に高い割合の企業が肯定的評価を与えている。「意識・風土面の効果」も総じて肯定的回答の割合が高い。「経済的な効果」については、「従来よりも高価格での価格設定」を除き、半数以上の企業が肯定的評価をしている。「モノ作りにおける効果」では、「商品の品質向上」「商品開発力の向上」が7割以上の評価を得ている一方で、「商品の開発期間の短縮」「生産コストの削減」が2割以下の評価と、二極化していることが見て取れる。

各項目の平均点から肯定的評価の度合いを見ると、最も高いものは「企業イメージの向上」で「企業又は商品の知名度の向上」が続く。0.5以上となっているものは、「イメージ・ブランド面の効果」と「モノ作りにおける効果」の中の項目にしか存在しない。「経済的な効果」で最高点の「新市場の開拓」でも0.22であり、半数以上の企業が肯定的回答をしているものの、その肯定度合いは低いことがわかる。「従来よりも高価格での価格設定」「組織内コミュニケーションの向上」「商品の開発期間の短縮」「生産コストの削減」「就職希望者の増加」は、全てマイナスである。

## 【デザイン導入の効果に対する一般的認識】

表 4 は、グッドデザイン受賞商品に限らず、デザイン導入の効果に対する一般的認識を問うた結果を集計したものである。

一般的認識になると、全ての項目について、肯定的回答の割合、度合い共に増加していることがまず見て取れる。特に、「イメージ・ブランド面の効果」については、「就職希望者の増加」を除き、ほぼ100%の割合で肯定的回答をしており、平均点も1.5以上と肯定度合いが高い。また、「経済的な効果」についても、「商品の売上増加」がほぼ100%（平均点1.51）、「新市場の開拓」も9割以上と、肯定的回答の割合・度合いが非常に高いことがわかる。「従来よりも高価格での価

格設定」「商品の開発期間の短縮」「生産コストの削減」「就職希望者の増加」「組織内コミュニケーションの向上」を除いた項目については、8割以上の企業が肯定的回答を与えていることから、仮説で挙げたほぼ全ての項目が、デザイン導入の効果として妥当なものであることがわかる。

なお、「商品の開発期間の短縮」と「生産コストの削減」のみ平均点がマイナスであり、デザイン導入の効果としての期待度が低いことがわかる。

表 - 4 デザイン導入が経営に与える効果(一般的認識)

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

【一般的認識とグッドデザイン賞受賞商品の間での評価の乖離】

表 5 は、一般的認識における各項目の平均点と、グッドデザイン受賞商品に関する各項目の平均点との間の乖離の度合いを示すものである。

表 - 5 一般的認識とグッドデザイン受賞商品における効果の乖離

小区分	認識	G受賞	乖離
商品の売上増加	1.51	0.14	1.37
就職希望者の増加	0.43	-0.73	1.16
新市場の開拓	1.30	0.22	1.08
新素材や新技術導入等の革新	1.00	0.00	1.00
従来よりも高価格での価格設定	0.59	-0.33	0.92
企業又は商品のブランドの構築	1.54	0.70	0.84
経営理念の再構築	1.03	0.24	0.79
組織内コミュニケーションの向上	0.43	-0.30	0.73
商品の開発期間の短縮	-0.35	-0.97	0.62
企業イメージの向上	1.65	1.05	0.60
企業又は商品の知名度の向上	1.51	0.92	0.59
顧客志向や発想力向上等の社員の意識変化	0.97	0.44	0.53
商品開発力の向上	1.08	0.59	0.49
生産コストの削減	-0.54	-1.00	0.46
商品の品質向上	0.92	0.62	0.30

注)「認識」: 一般的認識、「G受賞」: グッドデザイン賞受賞商品に対する認識

最も乖離が大きいのは、「商品の売上増加」である。以下、「就職希望者の増加」「新市場の開拓」「新素材や新技術等の革新」が1ポイント以上の乖離で続いている。「就職希望者の増加」を除き、一般的認識における平均点（肯定度合い）は1点以上と非常に高い。効果があることは一般論として認識しているものの、実際の商品開発に当たっては、期待通りの効果を生み出せないことが多いのがこれらの項目であると言えよう。

これは考えてみれば当然である。「商品の売上増加」や「新市場の開拓」は、単に商品のデザインが良いからと言って、必ずしも成功するものではない。むしろ、売り方（営業・販売戦略）やプロモーション（広告・宣伝等）の方が大きく影響する場合が多い。このため、デザインの効果は、期待に反して限定的にならざるを得ないのだろう。また、良いデザインであっても、特筆すべきイノベーションがない場合もある。これが、「新素材や新技術等の革新」において、認識と実際の商品開発の間で乖離が大きい理由だと思われる。

一方、「商品の品質向上」「商品開発力の向上」は、認識と実際の効果の間の乖離が0.5ポイント以下と少ない（「生産コストの削減」も乖離が少ないが、もともとの期待値が低い）。これらは、個々の商品開発ごとのブレが比較的少ない効果だと言える。「売上の増加」や「新市場の開拓」のようなインパクトに欠けるため、デザイン導入の効果としての一般的な認識はそれほど高くないのかもしれないが、これらが比較的ブレの少ない効果であるということは、製造業にとって、大変に意義深いことだと言える。

#### （2-6）英国におけるデザイン導入の効果

サッチャー政権下の1982年以降、国を挙げてのデザイン振興に力を入れている英国では、デザインが経営に与える効果についても、毎年、大々的な調査研究を行なっている。「National Survey of Firms」と呼ばれるこの調査では、1,500社以上の企業を対象にデザインが経営に与える効果をアンケート調査している。デザイン導入の効果を検証するに当たって、最後に、この調査結果も確認しておこう。

表 - 6 過去3年間でデザインが経営に与えた効果(英国) (%)

	全企業	直近1年間の売上			デザインの役割(自社の認識)			
		減少	変化なし	増加	皆無	限定的	非常に重要	不可欠
サービス/製品の品質向上	17	7	11	24	1	8	49	72
企業イメージの向上	13	3	9	18	1	10	35	43
競争力の増加	11	2	7	16	1	7	25	44
顧客とのコミュニケーションの向上	10	2	8	14	1	7	28	36
新製品/サービスの開発	9	4	4	14	1	0	24	47
売上の増加	8	2	3	13	1	2	16	44
利益の増加	8	2	3	13	1	2	16	43
新しい市場の開拓	8	2	4	13	1	3	17	39
生産性の向上	8	2	5	12	1	4	17	35
マーケットシェアの増加	7	0	2	12	1	1	17	38
雇用の増加	4	0	1	7	1	0	6	25
組織内コミュニケーションの向上	4	0	2	7	1	2	8	21
コストの削減	3	0	1	5	1	0	8	13

出典: British Design Council, "Design in Britain 2004-2005"

英国における調査では、デザインが経営にもたらした効果として、最も数多くの企業（全企業の17%）に認識されているのが、「サービス/製品の品質向上」である。特に、自社にとってデザインが「非常に重要」と認識している企業の49%、デザインが「不可欠」と認識している企業の72%が、この効果があったと認識している点が興味深い。次に挙げられている「企業イメージの向上」に対する認識は、デザインが「不可欠」とする企業であって43%であるから、「品質向上」効果に対する認識は非常に高いものだと言えよう。この点は我々の調査結果と異なっている。

一方、「雇用の増加」「組織内コミュニケーションの向上」「コストの削減」に効果があったとする企業が少数派である点は、我々の調査と同様の結果となっている。デザインに対する意識の高い企業であっても、これらの効果に対する評価が少数であるところを見ると、デザイン導入の効果としては、限定的なものなのだとわざとを言わないだろう。

なお、英国の調査でデザインの効果として挙げられている項目は、我々が設定したものと若干表現ぶりが異なっている。しかし、「顧客とのコミュニケーションの向上」は「社員の意識変化」に、「新製品/サービスの開発」は「商品開発力の向上」に、「生産性の向上」は「商品の開発期間の短縮」に含まれるものと考えれば、大きな違いはない。むしろ、「経営理念の再構築」等を欠き網羅性に欠ける点、「競争力の向上」のように意味するものが曖昧な項目が含まれている点を見ると、我々が設定した項目の方が、より体系だったデザイン導入の効果の検証を可能にするものだと言えよう。

#### （2-7）デザイン導入が経営に与える効果

以上見てきたように、デザイン導入の効果は非常に多面的であることにその本質があると言える（表7）。これらの効果には、「企業イメージの向上」のように比較的効果が出やすいもの、「商品の売上増加」のように効果にブレが出やすいもの、「生産コストの削減」のように効果が限定的なもの、が混在しているが、いずれも企業の競争力の強化に関連するものであることに変わりはない。従って、個々の項目については大きな効果が見られなくても、全体として企業の競争力が強化されている場合は十分にあり得るのである。デザイン導入の効果を判断する場合には、単に売上が上がったかどうかと言ったことを見るのではなく、このような多面的・複合的な視点を持つことが重要だと言えよう。

表 - 7 デザイン導入が経営に与える効果

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



## 第2章 成功要因の抽出とデザインマネジメント

## 1. キーファクターとデザインマネジメント：仮説の構築

デザインを経営に効果的に生かすためには、どのような仕組みが必要となり、成功の鍵（キーファクター）はどこにあるのだろうか。今後、我が国の中小製造業においてデザイン導入を振興していくためには、この点を明らかにする必要がある。

このため、以下では、デザインを経営に生かすための仕組み（デザインマネジメント）と、デザイン導入を成功させるためのキーファクターについて検証する。

### （1-1）デザイン導入が失敗する要因

これまで見てきたように、デザイン導入の効果は多面的なものである。このため、何をもってデザイン導入の成否とするかは難しい。

一方で、「デザイナーに高いお金を払ったけれど、全く効果がなかった」「デザイナーの言うことを聞いていたら、結局、膨大な開発費がかかってしまった」等のトラブルについては、耳にすることが多い。このため、まずは、デザイン導入にありがちなトラブルの種類とその要因について、英国における研究成果をもとに検証する。

1980年代の英国では、デザイン振興策として、従業員1000人以下の中小企業に社外デザイナー（デザインコンサルタント）を雇い入れるのに必要な補助金を支給していた。この補助を受けた221の企業に対して、フォローアップ調査を行ったところ、このうちの49社（28%）が社外デザイナーとの間に何らかの問題が発生したと述べている（表8）<sup>1</sup>。

表 - 8 社外デザイナーとの間で発生した問題

	該当企業数	該当企業の割合(%)	
<b>社外デザイナーのデザインワークに関する問題</b>			
提案されたデザインが企業側の要求事項を満たしていなかった	19	39	61
提案されたデザインが製造不能だった	4	8	
報酬に見合わないお粗末な仕事内容だった	4	8	
企業の意向を無視した自分勝手な提案をした	3	6	
<b>企業側のデザインマネジメントに関する問題</b>			
デザイナーへのブリーフィングが十分でなかった	8	16	38
デザイナーやプロジェクトのマネジメントが十分にできなかった	6	12	
部署間の調整がうまくできなかった	2	4	
デザイナーの選択が適切でなかった	2	4	
「デザインカルチャー」に慣れなかった	1	2	
<b>企業とデザイナー間のコミュニケーションに関する問題</b>			
打ち合わせの回数が十分に取れなかった	9	18	24
デザイナーが地理的に遠かった	2	4	
関係がうまくいかなかった	1	2	
<b>デザイン事務所の仕事のやり方に関する問題</b>			
経験の乏しい若手デザイナーに仕事が丸投げされてしまった	4	8	14
期間内に仕事を仕上げることができなかった	2	4	
仕事の管理がお粗末だった	1	2	

社外デザイナーとの取組で何らかの問題があったとする49社による複数回答

出典: Roy & Potter (1994)

<sup>1</sup> Roy, R. & S. Potter (1994), "Using design consultants for product development in small and medium-sized firms"

これらの問題は「社外デザイナーのデザインワークに関する問題」「企業側のデザインマネジメントに関する問題」「企業とデザイナー間のコミュニケーションに関する問題」「デザイン事務所の仕事のやり方に関する問題」の4つに大別される。最も多くの企業(61%)が指摘したのが「社外デザイナーのデザインワークに関する問題」であったが、次いで多かったのが(38%)「企業側のデザインマネジメントに関する問題」であった。

また、これらの問題のうち、「デザイナーへのブリーフィングが十分でなかったプロジェクト」や「社内的な問題からデザイナーをうまく管理できなかったプロジェクト」については、実際に損失を蒙るほどの深刻な結果をもたらしている(表 9)。

表 - 9 社外デザイナーとの間で問題のあったプロジェクトの成果

	商業的に成功		損失が発生		合計	
	企業数	割合(%)	企業数	割合(%)	企業数	割合(%)
デザイナーのデザインワークがお粗末だったプロジェクト	2	22	7	78	9	100
デザイナーへのブリーフィングが十分でなかったプロジェクト	1	20	4	80	5	100
社内的な問題からデザイナーをうまく管理できなかったプロジェクト	1	20	4	80	5	100
若手デザイナーに仕事が丸投げされてしまったプロジェクト	0	0	2	100	2	100
デザイナーとの打ち合わせの回数十分に取れなかったプロジェクト	5	71	2	29	7	100
デザイナーが自分勝手な提案をしたがったプロジェクト	2	100	0	0	2	100
適切なデザイナーの選択ができなかったプロジェクト	2	100	0	0	2	100
デザイナーが地理的に遠かったプロジェクト	2	100	0	0	2	100
デザイナーの仕事のやり方がお粗末だったプロジェクト	1	100	0	0	1	100

社外デザイナーとの取組で何らかの問題があり、かつ、定量的なデータを保有する26社による複数回答

出典: Roy & Potter (1994)

また、社外デザイナーとの取組を通じて得た教訓としては、「デザイナーへのブリーフィングの重要性」を挙げる企業が最も多かった(表 10)。

表-10 社外デザイナーとの取組を通じて企業の管理者が感じた教訓

	企業の割合(%)
デザイナーへの明確なブリーフィング、仕様特定の重要性	33
適切なデザイナーを選択することの重要性	16
デザイナーの進捗管理と打ち合わせを定期的実施することの重要性	10
社外デザイナーを使うことに対して自信を持つこと	3
その他	13
合計	75

221社のうち、91社を対象にした調査

出典: Roy & Potter (1994)

このように、英国における失敗事例の調査では、デザインマネジメントの重要性、中でもデザイナーに対するブリーフィングの重要性が強調されている。

では、デザイン導入に当たって重視されるデザインマネジメントとは一体、何を意味するのだろうか。

### (1-2) デザインマネジメントとは何か

ここで言うデザインマネジメントとは、デザインを企業経営に統合するための経営手法で、「デザインのマネジメント」と「マネジメントのデザイン」の2つの側面から成る概念である<sup>2</sup>。

<sup>2</sup> Dumas, A. and H. Mintzberg (1989), "Managing Design / Designing Management"

## デザインマネジメント

- デザインのマネジメント：
  - デザインプロセスの実行・管理
  - デザイン戦略の立案・実行
- マネジメントのデザイン：
  - デザイン能力と創造性を高めるための人的資源管理、組織体制の構築
  - デザインを核に据えた経営戦略の立案・実行

また、デザインマネジメントは「オペレーションレベル」「組織レベル」「戦略レベル」という3つの階層から整理される。これは、デザインマネジメントの進化のレベルとも対応しており、「戦略レベル」のデザインマネジメントを構築することがデザインマネジメントの最終的に到達すべき目標とされている<sup>3</sup>。

## デザインマネジメントのレベル

- オペレーションレベル（デザインプロジェクトの管理・運営）
  - 実務レベルでデザインプロセスが管理・運営されており、経営の中核からは距離がある
  - デザイン部門が存在しないか、存在しても他部署に付属した段階
  - デザイン部門が存在しない場合は社外デザイナーのマネジメント中心
- 組織レベル（デザイン機能の内部化とデザイン部門の管理・運営）
  - 独立したデザイン部門の設置やデザイン部門主導型の商品開発プロセスが実現する段階
  - デザインの重要性が組織的に位置付けられ、経営に大きく関与し始めている段階
- 戦略レベル（デザイン戦略と経営戦略の一体的な管理・運営）
  - デザインが経営戦略と不可分になっており、デザインを核に据えた経営戦略が立案・実行される段階
  - 社内の隅々にまでデザインマインドが浸透する

デザイン  
の  
マネジ  
メント

マネジ  
メント  
の  
デザ  
イン

### （1 - 3）デザインマネジメントの成立要件

英国のジャーナリストであるロレンツは、デザイン性の高さに定評のある「デザインマインドカンパニー」の歴史的分析を通じて、デザインマインドカンパニーになるための基本的な条件を以下のように定義した<sup>4</sup>。

<sup>3</sup> Borja De Mozota, Brigitte (2004), “ Design Management – Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation”

<sup>4</sup> ロレンツ, クリストファー (1990) 『デザインマインドカンパニー』

- デザインへの目覚め
  - デザインを向上させるために、デザイナーに対するニーズが生れること
- デザイナーの解放
  - デザイナーの主体性を高め、その創造性が発揮されるための環境が整えられること
- 責任者（キーパーソン）の存在
  - 必要とされる変化を創造するキーパーソンが基軸的役割を果たすこと
- 経営トップの関与
  - トップマネジメントがデザインを理解・支持し、プロジェクトに関与すること

これらは、効果的なデザインマネジメントを成立させるための基本的な要件と言い換えることができるだろう。実際、カルロス・ゴーンによる日産の再生を支えたのは、これら4つの条件を満たす形でのデザインマネジメントの変革であった。

まず、ゴーンは、就任と同時に、デザインによるブランド強化戦略を改革の柱として宣言している(デザインへの目覚め)。次いで、それまで技術部門に從属していたデザイン部門を独立させ、社長直属の機関とした(デザイナーの解放、経営トップの関与)。さらに、デザイン部門のトップにはいすゞ自動車から中村史郎氏を迎え、経営陣に加えている(キーパーソンの存在)。このゴーン社長と中村史郎氏のリーダーシップの下で、新しい日産を象徴するような大胆なデザインの商品が次々に投入され、ヒット作となることで、ブランドの再生を果たしたのである<sup>5</sup>。

#### (1-4) デザインプロセスとデザインマネジメント

デザインプロセスとは、コンセプトから造形イメージ(アイデア)を生みだし、細部を詰めながら、商品へと落とし込んでいく過程を言う。これはまた、デザインを創造し、決定し、実行し、評価するプロセスに他ならない。そして、デザインマネジメントとは、このデザインの創造、決定、実行、評価のプロセスのそれぞれについて、オペレーションレベル、組織レベル、戦略レベルにおいて経営に統合していくことを意味するものだと言える(図5)。

図5 デザインマネジメントの概念図



それぞれのデザインプロセスにおいて、具体的にはどのようなデザインマネジメントが必要に

<sup>5</sup> ゴーン,カルロス、フィリップ・リエス(2003)『カルロス・ゴーン経営を語る』長沢伸也・木野龍太郎(2004)『日産らしさ ホンダらしさ』

なるのだろうか。デザインプロセスの流れに沿って、必要となる要素について整理を試みれば以下になる（表 11）。

表 11 デザインマネジメントの要素

デザインプロセス	デザインマネジメントの階層	デザインマネジメントの要素
創造	オペレーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・誰がデザインするか（社内・社外）</li> <li>・社外デザイナーを使う場合、業務の範囲はどうするか。契約、業務内容の管理をどうするか</li> <li>・商品開発プロセスのどこにデザインを位置付けるか</li> <li>・デザインの目的と制約条件は何か</li> <li>・デザイナーにどのように発想させるか</li> </ul>
	組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デザイン作業を行なう組織体制をどうするか</li> <li>・デザイナーにどのような権限と環境を与えるか</li> <li>・誰をプロジェクトの責任者とするか</li> <li>・共有すべきデザインポリシーは何か</li> <li>・社内デザイナーの場合、労務管理をどうするか</li> </ul>
	戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営戦略におけるデザインの意義は何か</li> <li>・デザインに反映させるべき理念は何か</li> <li>・経営トップの理解と支持はあるか</li> </ul>
決定	オペレーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・誰が決定するか</li> <li>・どのような基準とプロセスで決定するか</li> </ul>
	組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>・どのような組織体制で決定するか</li> </ul>
	戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・開発コストはどこまで認めるか</li> </ul>
実行	オペレーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・技術や製造とどう調整するか</li> <li>・パッケージや販促物のデザインはどうするか</li> <li>・広告、販売戦略とどう連動させるか</li> </ul>
	組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>・どのような組織体制で実行するか</li> </ul>
	戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業イメージとどう連動させるか</li> </ul>
評価	オペレーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デザインの成果をどう評価するか</li> </ul>
	組織	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デザイナーをどう評価するか</li> </ul>
	戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>・デザインプロジェクト自体をどう評価するか</li> </ul>

ただし、表 11 は、デザインマネジメント上必要な要素を挙げているだけであって、デザイン導入を成功させるための望ましいデザインマネジメントの姿を示すものではない。このため、以下で、各要素の判断において指針となるべきものを検討する。

#### （1 - 5）あるべきデザインマネジメントに向けてのキーワード

デザインマネジメントは各企業の実情に応じて異なるべきものであり、唯一の正しい姿が存在するわけではない。しかし、これまでの研究の蓄積の中で、あるべき姿に向けたいくつかのキーワードが提唱されているので以下で説明する。

#### 【トップファースト】

これまで見てきたように、デザインの効果は多面的であり、その効果を計る基準は曖昧である。このように効果が一目瞭然でないものを導入するためには、経営トップがその価値を信じ、導入

を決断しない限り、成功することは難しい。上述の「デザインマネジメントの成立要件」でも挙げられている通り、「経営トップの理解と関与」はデザイン導入に当たって不可欠のものである。

なお、ここで言う「トップファースト」は、「トップダウン」とは異なる概念である。トップファーストとは、トップが全てを取り仕切るのではなく、誰よりもその価値を信じ、理解し、取組に対しサポートを行うことを意味している<sup>6</sup>。このため、デザイン導入を成功させるためには、経営トップがデザインの価値を理解し、デザインに対する方針を明確にした上で、デザイン導入のための取組が途中で潰されないよう長期的な視点で支えることが求められていると言えよう。

#### 【デザインワークのマネジメント】

デザイナーは、ともすれば、自己の表現欲求を重視するあまり、製造技術や販売面での現実を無視した突飛なものを作ってしまうことがある。「デザインは良いが使いづらい」「アート作品としては素晴らしいが売れない」と言った不平を聞くことがしばしばあるのはこのためだろう。デザインは純粋なアートとは異なり、「用」と「美」を追求すべきものであるから、本来はこのようなことがあってはならないが、現実としてはしばしば起こる問題である。

このような事態の発生を防ぐためには、デザイナーのデザインワークをマネジメントすることが必要になる。ただし、デザインワークのマネジメントとは、デザイナーの作業（デザインワーク）に介入することを意味するのではなく、デザインワークに当たっての前提をマネジメントすることを意味するものである。

この好例がホンダである。ホンダの創業者本田宗一郎は「現場・現実・現物」の「3現主義」を唱え、デザイナーにもこれを徹底することを要求し続けた。このため、ホンダのデザイナー達は、顧客のニーズ、素材や技術の特性、競合他社の商品、営業や販売の現場と言った、モノを取り巻く現場・現実・現物を知ることがデザインワークの前提として内面化していったのである<sup>7</sup>。

また、世界的に著名な米国のデザイン事務所IDEOは、デザインワークの前提として「観察」の重要性を強調し、これを一つの方法論にまで高めている<sup>8</sup>。

すなわち、デザインワークのマネジメントとは、ホンダの「3現主義」やIDEOの「観察」のように、デザインワークの前提として重視すべきことを定義し、共有することに他ならない。

この観点からは、デザイナーに経営の視点を身につけさせることも重要であろう。これまで、デザイナーはある種浮世離れした人種で良しとされる風潮が強く、経営の外部に置かれて来ることが多かった。事実、デザイナー出身者を役員にしている大企業は、SONY、ホンダ、シャープ、日産等、まだまだ少数である。しかし、自社の経営の現実に触れ、デザインに求められているものを知ることが、デザインワークの前提として重要すべきことを認識する有効な手段となるはずである。実際、日産のゴーン社長は、「デザイナーにも経営感覚が必要だ」と唱えて、中村史郎氏を取締役として迎えているのである。

<sup>6</sup> スリーヴァ,ボブ(2005)『ブランドデザインが会社を救う!』

<sup>7</sup> 岩倉信弥(2003)『ホンダにみるデザイン・マネジメントの進化』

<sup>8</sup> ケリー,トム&ジョナサン・リットマン(2002)『発想する会社! : 世界最高のデザイン・ファームIDEOに学ぶイノベーションの技法』

### 【社内デザイナーのマネジメント】

現場・現実・現物の制約を知ることが求められる一方で、デザイナーはできるだけ自由に発想するような環境に置かれることが重要である。デザインマネジメントの要件として挙げられている「デザイナーの解放」はこのことを意味するが、社内にデザイナーを抱えている場合、現実問題として、それは容易なことではない。例えば、技術部門の下にデザイン部門が位置付けられることが多い我が国では、技術部門に対してデザイン部門の発言力が弱い場合が多く見受けられる。この場合、デザイナーが自由に発言できるような環境を作るには、デザイン部門を技術部門から独立させるといった組織改革が必要になることもあるのである。

また、デザイナーに創造性を発揮させるためのモチベーションマネジメントも重要な課題である。社外デザイナーの場合は、売上に連動するロイヤルティ契約を結ぶことで、自らのデザインワークに対する報酬を得ることができ、モチベーションの向上につながるが、社内デザイナーの場合、ヒット作を生み出しても報酬に反映されるようなことは稀である。一方、売れない商品をデザインした場合でも、その責任を問われることはない。創造に対するモチベーションを維持させつつ、厳しく自らを律するような報酬体系を整えることが求められていると言えるだろう。

### 【社外デザイナーのマネジメント】

中小製造業は、社内にデザイン資源を抱えていないことが多い。このため、デザイン導入に当たっては、社外のデザイナーに何らかの形で支援を仰ぐことが必要になる。

この場合、当然重要になるのが、正しいデザイナーとの出会い方や契約の交わし方である。もっとも、これらについては、これまでも様々な文献で紹介されてきているため、ここでは省略する<sup>9</sup>。一方、欧米のデザインマネジメントの研究では盛んにその重要性が指摘されながら、これまで我が国ではほとんど注目されてこなかったのが、上述の「ブリーフィングの重要性」である。

「ブリーフィング」とは、社外デザイナーにデザイン業務を依頼するに当たって、クライアント企業とデザイン事務所との間で要旨説明書（デザイン・ブリーフ）を交わしつつ、デザインプロジェクトの内容について確認することを指している。これは、プロジェクトの目的の明確化、依頼する業務範囲の明確化、予算や期間等制約条件の明確化、その他必要情報の共有、共通認識と信頼感の醸成、のために必要なもので、後々のトラブルの発生を未然に防ぐためにも不可欠のものである。このため、デザイン・ブリーフには次頁のような内容を記載すべきであるとされる<sup>10</sup>。

この他、表 10 では、「デザイナーの進捗管理と打ち合わせを定期的実施すること」が指摘されている。デザイナーに遠慮したり、任せきりにしたりせず、クライアント側としては、きちんとその業務内容を把握し、進捗を管理することが重要である。また、このような緊密なコミュニケーションを心がけることは、デザイナーとの間で共通認識や信頼関係を醸成する意味でも重要な意味を持つ。

さらに、表 8 で「部署間の調整がうまくできなかった」「社内的な問題からデザイナーをうまく管理できなかった」といった問題が指摘されているところを見ると、社外デザイナーを活用す

<sup>9</sup> 例えば、財団法人産業研究所（2005）『中小企業向け「ブランド確立のためのデザイン活用マニュアル」の検討・開発に関する調査研究』に詳しい。

<sup>10</sup> Borja De Mozota, Brigitte (2004), “Design Management”

ることについての目的の明確化や社内のコンセンサスづくりを行い、技術・製造部門等の理解と協力を仰げる体制を築いておくことも重要となる。このように、社外デザイナーと付き合いの上では、社内体制を整備することも求められているのである。

#### デザイン・ブリーフ（プロジェクトの要旨説明書）に記載すべき項目

- プロジェクトの目的
  - デザインを導入する背景と問題意識
  - プロジェクトで達成すべきこと、期待内容
- 自社の経営状況に関する情報
  - 売上高、利益率
  - 主要商品の特徴、ターゲット、価格、販路、広報・宣伝の状況
  - 組織図
  - これまでの商品開発プロセス
  - 製造工程
  - 業界に関する情報と自社の業界でのポジション
  - 自社の「強み」と「弱み」
- 消費者に関する情報
  - マーケットリサーチ等の結果（保有している場合）
  - 営業部門が汲み上げている消費者のニーズ
- 競合他社の情報
  - 競合会社とその商品の特徴
- プロジェクトに関する情報
  - デザイナーに依頼する業務の範囲
  - 試作品等に使える予算の範囲
  - プロジェクトの期間と進め方
  - 自社の責任者、窓口に関する情報

#### 【デザインの川上化】

商品開発の流れを川の流れに例えた場合、上流部は市場調査や商品企画（コンセプトメイク）であり、下流部は広告・販促や販売である。通常、デザインは、技術設計の前後に位置するが、デザインマネジメントの観点からは、これをできるだけ上流に位置付けることが望ましいとされる<sup>11</sup>。この背景には、我が国の製造業の多くでは、デザインは技術設計の後に置かれ、デザイン部門は構造が決まった後のスタイリングのみを担当してきた、という現実がある。少なくともデザインは技術設計の前にあるべきだし、より望ましくは市場調査や商品企画にもデザイナーが加わるべきだ、という主張が「デザインの川上化」の意味するところである。

デザインやカタチそのものの性質から見ると、川上化には以下のようなメリットがあると言え

<sup>11</sup> 長沢伸也・岩谷昌樹編著（2003）『デザインマネジメント入門：デザインの戦略的活用』

る。このため、できるだけデザインを川上化するようなデザインマネジメント（デザイン主導型開発）を行なうのが望ましいと言えよう。

- デザインは使用性と審美性を追求する
  - ユーザーの視点に立った商品コンセプトが生れる
  - 製造しやすいカタチにすることで生産コストの低減が可能となる
  - 美しさを追求することで、コンパクトで合理的な形体の商品にすることができる
- デザイナーは異種間受粉を得意とする
  - 異なったモノを組み合わせることで新しい商品コンセプトを生むことができる
    - ◇ SONY のウォークマンはデザイナーの着想を商品化したもの
- （社外）デザイナーは他業種の技術や素材に関する知識とアイデアを豊富に有している
  - 社内や部門内では思いつかない斬新なアイデアや切り口を見出すことができる
- カタチは創造を誘発する
  - 具体的なカタチを描きながら議論すると新たなアイデアが生れ易い
    - ◇ レゴブロックで有名なレゴ社は、ブロックを使いながら経営戦略を議論する<sup>12</sup>
- カタチはコンセプト・イメージの共有を促す
  - 早くからカタチが見えることで、商品のコンセプトが共有される
  - イメージが共有されることで設計変更等の無駄が減り、商品開発期間が短縮される
  - カタチの実現に向けて工夫する中で技術革新が誘発される

デザインの川上化を実現している商品開発手法として注目されているのが、ラグビーアプローチである。ラグビーアプローチの実践例として有名なホンダでは、商品開発に際して、マーケティング、デザイン、エンジン（設計、製造）、営業の各部署からなるプロジェクトチームが編成され、商品の企画から販売までがこのプロジェクトチームにより主導されているのである<sup>13</sup>。

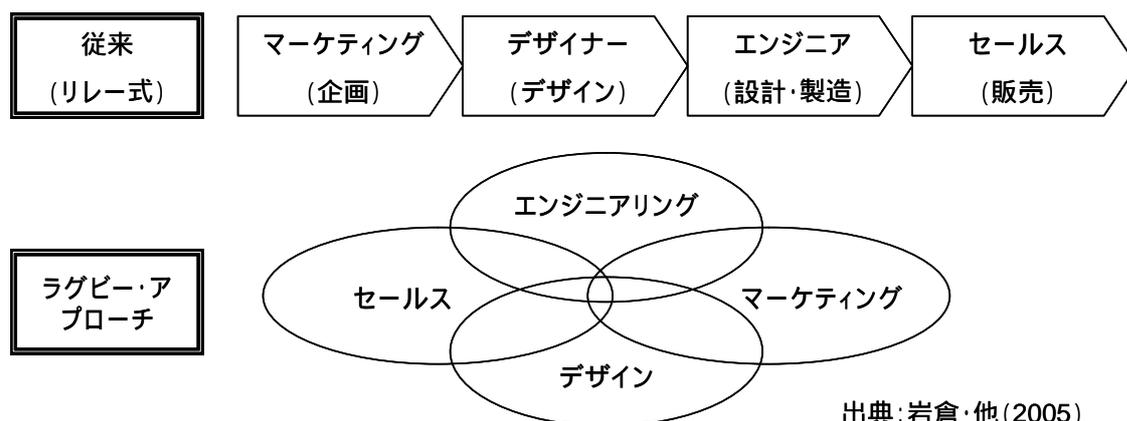
ラグビーアプローチによる商品開発においては、異質なメンバーが集まりコンセプトの段階からワイワイガヤガヤと議論することで新しいアイデアが生れるとともに、プロジェクトで決まった内容はすぐに各部署に持ち帰られるので、各部署が同時並行的に動くことが可能となる。このため、従来の企画 デザイン 設計とリレー方式で商品開発が進むやり方に比べると、斬新で迅速な商品開発が可能になるのである。プロジェクトメンバーが、あたかもラグビーをやるように「走って、集まって、スクラムを組んで」いることが、ラグビーアプローチと呼ばれる所以である（図 6）。

ラグビーアプローチは、規模が小さく部門間の隔たりが小さな中小企業こそ取り入れ易い商品開発手法だと言えよう。

<sup>12</sup> 山田敦郎・グラムコブランドマーク研究班（2004）『ブランドチャレンジ』

<sup>13</sup> 岩倉信弥・岩谷昌樹・長沢伸也（2005）『ホンダのデザイン戦略経営』

図 6 ラグビーアプローチ



出典:岩倉・他(2005)

### 【一貫したデザインの実施】

「デザインの川上化」が有効な一方で、川下まで含めたデザインの統一が重要になる時もある。どんなに商品のデザインが良く高級感があっても、パッケージやカタログのデザインが悪ければ魅力が半減してしまうし、価格訴求型の量販店で売られているとブランドのイメージは崩れてしまう。このため、商品をデザインしたデザイナーが、販売戦略や販促物と言った川下まで含めたデザインに関与し、適切なデザインのディレクションを行うことも時には必要だろう。

さらには、企業のイメージと商品のイメージを統一させることも必要な場合がある。この際には、HP、企業パンフレット、制服、社屋、企業ロゴと言ったいわゆる CI まで含めたトータルなデザインを手がけることが重要になる。特に、ブランドを構築するためにデザインを導入する場合は、このような一貫したデザインを実施するマネジメントが重要である。

### 【デザインの評価と決定】

デザイナーが提案したデザイン案は、評価され、製品化の可否を決定されなければならない。ただ、よほど自らのセンスに自信のある経営者を除いて、デザインの良し悪しを判断するのは容易ではない。このため、営業担当者等も含めた関係者全員を集めての投票や多数決により決定されるような場合も見受けられる。

デザインマネジメント研究の立場からは、デザイン案を評価・決定する者は絞り込んだほうが良いとされている<sup>14</sup>。これは、評価者の数が多いと責任の所在が不明確になってしまうことに加え、様々な意見を調整するのに時間がかかったり、意見を受け入れ修正しているうちに何ら特徴のないデザインになってしまったり、するからである。このような視点からは、経営トップがデザインの一番の理解者であり、唯一の決定権者となる場合が最も望ましいということになる。

経営トップが、そこまで自信がない場合は、欧米のブランド企業に見られるようなデザインディレクター（クリエイティブディレクター）制にすることが有効だろう。経営トップがデザインセンスを信頼できる者をディレクターに任命し、デザインに関する全権を委任するやり方である。ただし、デザインディレクターはあくまで経営トップから任命された者であり、その意味で経営トップを超えた権限は持つ者ではないことに留意する必要がある。いずれにせよ、決定権者を明

<sup>14</sup> 長沢伸也・岩谷昌樹編著（2003）『デザインマネジメント入門：デザインの戦略的活用』

確にしておくことが重要だと言えよう。

一方、経営トップ等の一部に判断を委ねている場合、突然の死去等により、企業のブランドイメージの継続性が危うくなってしまう場合がある。このような事態に備え、デザイン評価の基準となるデザインポリシーを策定することが重要だと言われることもある。

デザインポリシーは、デザインが目指すべき方向性や実現すべきものを定めるものである。これには、「他社にはないユニークなものをつくる」と言った明文化されていない曖昧なものから、「Sensitive（高い感受性） Progressive（継続的な革新） Timeless（時代を超えた価値）」<sup>15</sup>等の具体的な言葉で表すもの、或いは、ビジュアルのみで示すもの、と多様な形態がある。ただし、共有され内面化されないと意味がないお題目に終わってしまうことも多い。

なお、デザイン案の評価に当たっては、できるだけ実際の商品に近い試作品（モックアップ、ワーキングサンプル）を作ることが重要だと言われている。コンピュータ技術が進展し、2次元のグラフィックスでも相当にリアルなイメージが描けるようになったが、やはり現物に近い3次元の試作品を前にして初めてわかることが多いからである<sup>16</sup>。このため、一見、非効率に見えても、早い段階から現物がイメージできる試作品を作ることが求められている。

#### 【デザインマネジメントのタイプ】

望ましいデザインマネジメントのあり方を考える上で、デザインマネジメントにどのようなタイプがあるかを予め知っておくことは有用である。デザインマネジメントのタイプには、現在のところ以下のモデルが提案されている<sup>17</sup>。

- チャンピオン型（Design Champion）
  - デザインに強い情熱を持った者（デザインチャンピオン）が中心となってデザイン導入を牽引するタイプで、デザイン導入に不可欠なステップ
  - チャンピオンは経営トップであることが望ましいが、他の管理者や社外のデザインコンサルタントでもなり得る
  - チャンピオンはカリスマであることが多いため、チャンピオンの引退（死去）後にデザインマネジメントが崩壊しがちである
- ポリシー型 (Design Policy)
  - 明文化されたデザインポリシーに基づいてマネジメントが行なわれるタイプ
  - 特定の個人に依存しない点で優れているが、経営理念同様、お題目に終わってしまうことが多いため、既にデザインに対する価値観が根付いている場合にしか機能しない
- プロジェクト型 (Design Program)
  - 新商品開発や CI 等、期間限定のプロジェクトを通じてデザインの振興が図られるタイプ
  - しばしば社外のデザイナーやコンサルタントに主導されることが多い
  - デザイン導入の最初のステップとして重要だが、継続的なフォローアップがないとデザインが根付くことはない

<sup>15</sup> パナソニックデザイン社のデザインポリシー（パナソニックデザイン社HPより）

<sup>16</sup> 岩倉信弥（2003）『ホンダにみるデザイン・マネジメントの進化』

<sup>17</sup> Dumas, A. and H. Mintzberg (1989), “Managing Design / Designing Management”

- 機能内包型 (Design Function)
  - デザイン従属型 (Lagging)
    - ◇ デザイン部門を組織するが、設計後のスタイリングのみを担当しているタイプ
    - ◇ このため、経営に大きなインパクトを与えることはない
  - デザイン主導型 (Leading)
    - ◇ デザイン部門が商品開発に主導的な役割を担っているタイプ
    - ◇ デザイン部門が先走り過ぎると部門間の確執を生み、混乱を起こすことがある
- デザイン浸透型 (Design as Infusion)
  - 組織のすみずみにまで「デザインごころ」が浸透し、デザインが組織のアイデンティティと不可分になっているタイプ
  - 従業員の全てがデザインに意識的で、ポリシーやデザイン部門に頼らずともデザインが企業文化として根付いており、部門間の協働体制も構築されている状態
  - いわば全従業員がデザインチャンピオンであり、デザイナーである状態

Dumas & Mintzberg (1989)は、「チャンピオン型」がデザイン導入に不可欠なステップであり、デザインマネジメントを進化させるためには、必ずどこかの段階でこのタイプを経る必要があると述べている。この観点からは、社内外を問わず、デザインに情熱を有し、積極的に牽引していくようなデザインチャンピオンの存在がない限り、デザイン導入は難しいということになる。

また、導入の最初のステップとしては、「プロジェクト型」もあり得るが、最初から「機能内包型(デザイン主導型)」や「ポリシー型」となることは非常に困難である。形式を優先してポリシーや組織を作るだけではデザイン導入は成功しないことを認識すべきだろう。

最終的に到達すべき理想的なデザインマネジメントのモデルとされているのが「デザイン浸透型」である。Dumas & Mintzberg (1989)は、「デザイン浸透型」へ至るルートとして、「チャンピオン型」から直接進化するパターンと、様々なタイプを経て最終的に到達するパターンの2通りがあることを述べている。その具体的な過程については明らかにされていないが、デザインマネジメントにはいくつかのモデルがあり、その中でも、最終的に目標とされるモデルがあることを知ることは重要である。自社のデザインマネジメントがどのタイプに属しているのかを認識し、「デザイン浸透型」と比べて何が欠けているのか、そこに至るためには何を必要とするのか、を考えることで、デザインマネジメントを進化させることができるからである。

#### ( 1 - 6 ) 仮説としてのキーファクターの抽出

以上、デザインマネジメントを構築する上で、指針となるべきキーワードを確認してきた。以下では、これらのうち、実際にどのファクターがデザイン導入の効果を高めるための鍵となるのかを検証する。なお、検証されるべきキーファクターは、これまでの議論を踏まえ、以下とした(表 12、13)。

表 - 12 デザイン導入を成功させるためのキーファクター(仮説)

トップファースト	
	経営トップがデザインを理解する
	デザインに対する方針を明確にする
	長期的な視点でデザインに取り組む
デザインワークのマネジメント	
	市場ニーズをデザイナーが的確に理解する
	競合他社の商品をデザイナーが十分に知る
	技術や素材の特性をデザイナーが理解する
	販売や営業の現場をデザイナーが理解する
	デザイナーが経営視点を身につける
社内デザイナーのマネジメント	
	自由な環境と発言権をデザイナーに与える
	デザイナーの報酬体系を整える
デザインの川上化	
	川上の業務にデザイナーを加える
	デザイナーを含む部門横断的な開発体制を整備する
一貫したデザインの実施	
	商品と連動した営業・広報戦略を策定する
	全ての顧客接点に統一的なデザインを施す
デザインの評価と決定	
	決定権者を限定する
	試作品に対するモニター等の評価を実施する
	デザインに対する評価基準を社内を持つ

表 - 13 デザイン導入を成功させるためのキーファクター(仮説)  
(社外デザイナーのマネジメント)

適切なデザイナーを選定する	
十分なブリーフィングを行なう	
	デザイナーにプロジェクトの目的・目標を説明する
	デザイナーとの役割分担を明確化する
	デザイナーとの契約内容を明確化する
	デザイナーに予算、コスト等の制約条件を明示する
	デザイナーに自社の経営情報を開示する
社内体制を構築する	
	デザイン導入の目的・目標を明確化する
	デザイン導入プロジェクトの責任者を決める
	デザイン導入に対する社内のコンセンサスを作る
	デザインの実現に対する技術、製造部門の理解と協力を得る
デザイナーの業務をマネジメントする	
	デザイナーの作業進捗状況を定期的に確認する
	プロジェクトの評価とデザイナーへのフィードバック
デザイナーとコミュニケーションする	
	デザイナーと共通認識を醸成する
	デザイナーと信頼関係を構築する

## 2. キーファクターとデザインマネジメント：仮説の検証

### (2-1) アンケート調査による仮説の検証

キーファクターの妥当性を検証するため、第1章の(2-5)と同じ企業を対象に、アンケート調査を行なった(参考資料1《アンケート調査の集計と分析結果》参照)。

アンケートでは表 12、13の各項目に対して重要性の認識(「重要である」「多少重要である」「あまり重要ではない」「重要ではない」の4段階)とその実施・定着状況(「実施し定着している」「取り組み始めている」「未着手である」)を尋ねると共に、以下の項目についても確認し、デザイン導入効果との関係を分析した。

デザインに取り組んでいる年数

デザインポリシーの有無

デザインマネジメントのレベル

デザインマネジメントのタイプ

デザイン業務の実施主体

デザインの選考方法

デザイン部門の業務の範囲

注1) 表 12中、「川上の業務にデザイナーを加える」は、の「デザイン部門の業務の範囲」を問うことで代用できるため、アンケート項目からは省いている

注2) 表 12中、「決定権者を限定する」は、の「デザインの選考方法」を問うことで代用できるため、アンケート項目からは省いている

注3) 表 13は、37社中、社外デザイナーを使っている29社のみが回答

### 【総論】

表 12に関するアンケート結果を表 14に示す。

表 14から、全てのファクターに対して、7割以上の企業が重要であると認識していることがわかる。比較的認識が低いものは、「デザイナーが経営視点を身に付ける」「デザイナーの報酬体系を整える」「全ての顧客接点に統一的なデザインを施す」「デザインに対する評価基準を社内で持つ」である。

ただし、定着率で5割を超えているものはなく、重要性に対する認識の低いものは、定着率も10%前後と著しく低くなっている。「着手」も含めた「実施率」を見ると概ね5割を超えるが、「デザイナーが経営視点を持つ」「デザイナーの報酬体系を整える」「デザインに対する評価基準を社内で持つ」は5割以下とやはり低くなっている。

次に、表 14の各ファクターについて、表 4で検証したデザイン導入の効果に対する一般的認識との関連を見た。効果に対する一般的認識の点数を合計し、「重要度平均点」と「定着率」について、上位10社と下位10社との比較を行ったのが、表 15である。

表 - 14 デザイン導入を成功させるためのキーファクターに対する認識と実施率

取組内容	重要と回答した割合	重要度平均点	実施率		
			定着	着手	合計
トップファースト					
経営トップがデザインを理解する	100.0%	1.70	43.2%	37.8%	81.0%
デザインに対する方針を明確にする	94.6%	1.74	27.0%	38.0%	65.0%
長期的な視点でデザインに取り組む	94.6%	1.54	27.0%	37.8%	64.8%
デザインワークのマネジメント					
市場ニーズをデザイナーが的確に理解する	94.6%	1.77	24.3%	51.4%	75.7%
技術や素材の特性をデザイナーが理解する	94.6%	1.46	29.7%	54.1%	83.8%
販売や営業の現場をデザイナーが理解する	91.9%	1.35	10.8%	56.8%	67.6%
競合他社の商品をデザイナーが十分に知る	86.5%	1.36	35.1%	35.1%	70.2%
デザイナーが経営視点を身につける	81.1%	1.03	10.8%	32.4%	43.2%
社内デザイナーのマネジメント					
自由な環境と発言権をデザイナーに与える	97.3%	1.35	24.3%	48.6%	72.9%
デザイナーの報酬体系を整える	75.7%	0.76	10.8%	24.3%	35.1%
デザインの川上化					
デザイナーを含む部門横断的な開発体制を整備する	86.5%	1.31	13.5%	40.5%	54.0%
一貫したデザインの実施					
商品と連動した営業・広報戦略を策定する	91.9%	1.51	18.9%	51.4%	70.3%
全ての顧客接点に統一的なデザインを施す	78.4%	0.65	8.1%	43.2%	51.3%
デザインの評価と決定					
試作品に対するモニター等の評価を実施する	94.6%	1.51	27.0%	45.9%	72.9%
デザインに対する評価基準を社内を持つ	86.5%	1.08	13.5%	27.0%	40.5%

注1) 「重要と回答した割合」:「重要である」「多少重要である」と答えた企業の割合

注2) 「重要度平均点」:「重要である」(2点)、「多少重要である」(1点)、「あまり重要でない」(-1点)、「重要でない」(-2点)とした場合の各項目における平均点

注3) 「定着」:「実施し定着している」企業の割合

注4) 「着手」:「取り組み始めている」企業の割合 (以下の表についても同様)

表 - 15 デザイン導入を成功させるためのキーファクターに対する認識と定着率(効果との比較)

取組内容	重要度平均点			定着率		
	全社	上位10	下位10	全社	上位10	下位10
トップファースト						
経営トップがデザインを理解する	1.70	1.90	1.60	43.2%	60.0%	30.0%
デザインに対する方針を明確にする	1.74	2.00	1.56	27.0%	40.0%	10.0%
長期的な視点でデザインに取り組む	1.54	1.90	1.20	27.0%	40.0%	20.0%
デザインワークのマネジメント						
市場ニーズをデザイナーが的確に理解する	1.77	1.80	1.63	24.3%	30.0%	20.0%
技術や素材の特性をデザイナーが理解する	1.46	1.90	0.90	29.7%	60.0%	0.0%
販売や営業の現場をデザイナーが理解する	1.35	1.50	0.80	10.8%	20.0%	0.0%
競合他社の商品をデザイナーが十分に知る	1.36	1.80	1.00	35.1%	50.0%	30.0%
デザイナーが経営視点を身につける	1.03	1.40	0.70	10.8%	20.0%	0.0%
社内デザイナーのマネジメント						
自由な環境と発言権をデザイナーに与える	1.35	1.40	1.30	24.3%	20.0%	20.0%
デザイナーの報酬体系を整える	0.76	1.00	-0.20	10.8%	10.0%	0.0%
デザインの川上化						
デザイナーを含む部門横断的な開発体制を整備する	1.31	1.40	0.89	13.5%	30.0%	0.0%
一貫したデザインの実施						
商品と連動した営業・広報戦略を策定する	1.51	2.00	0.90	18.9%	30.0%	0.0%
全ての顧客接点に統一的なデザインを施す	0.65	1.40	0.10	8.1%	0.0%	10.0%
デザインの評価と決定						
試作品に対するモニター等の評価を実施する	1.51	1.90	0.80	27.0%	50.0%	10.0%
デザインに対する評価基準を社内を持つ	1.08	1.60	0.30	13.5%	20.0%	0.0%

表 15からは、デザイン導入の効果に対する認識の高い上位10社では、全ての項目について、全社の平均よりも高い重要度を示していることがわかる。特に、「デザインに対する方針を明確にする」「商品と連動した営業・広報戦略を策定する」は10社全てが「重要である」と認識している。上位10社の認識は、全社的な傾向とほぼ重なるが、「技術や素材の特性をデザイナーが理解する」「競合他社の商品をデザイナーが十分に知る」「全ての顧客接点に統一的なデザインを施す」「デザインに対する評価基準を社内で持つ」については相対的に高い値を示している。一方で、「自由な環境と発言権をデザイナーに与える」「デザイナーの報酬体系を整える」「デザイナーを含む部門横断的な開発体制を整備する」については、相対的に低いものとなっている。

上位10社と下位10社の間で重要度に対する認識であまり違いがないものは「経営トップがデザインを理解する」「デザインに対する方針を明確にする」「市場ニーズをデザイナーが的確に理解する」「自由な発言権をデザイナーに与える」であり、他の項目では大きな開きが出た。1ポイント以上の大きな開きがあるものは、「技術や素材の特性をデザイナーが理解する」「デザイナーの報酬体系を整える」「商品と連動した営業・広報戦略を策定する」「全ての顧客接点に統一的なデザインを施す」「試作品に対するモニター等の評価を実施する」「デザインに対する評価基準を社内で持つ」である。

定着率について見ると、上位10社で、「経営トップがデザインを理解する」「技術や素材の特性をデザイナーが理解する」「競合他社の商品をデザイナーが十分に知る」「試作品に対するモニター等の評価を実施する」が5割以上の高い数値を示している。全社平均の定着率の最高値は「経営トップがデザインを理解する」の43.2%であるから、上位10社の定着率は総じてかなり高いものだと言える。一方、社内デザイナーのマネジメントに関する項目については、むしろ全社平均よりも低い定着率となっているのが興味深い。また、下位10社の定着率は総じて低いが、「全ての顧客接点に統一的なデザインを施す」は全社平均よりも高い数値を示している。

以下では、デザインマネジメントの指針となる各項目について、詳細に解説を加えていく。

### 【トップファースト】

表 - 14 (再掲)

取組内容	重要と回答した割合	重要度平均点	実施率		
			定着	着手	合計
トップファースト					
経営トップがデザインを理解する	100.0%	1.70	43.2%	37.8%	81.0%
デザインに対する方針を明確にする	94.6%	1.74	27.0%	38.0%	65.0%
長期的な視点でデザインに取り組む	94.6%	1.54	27.0%	37.8%	64.8%

表 - 15 (再掲)

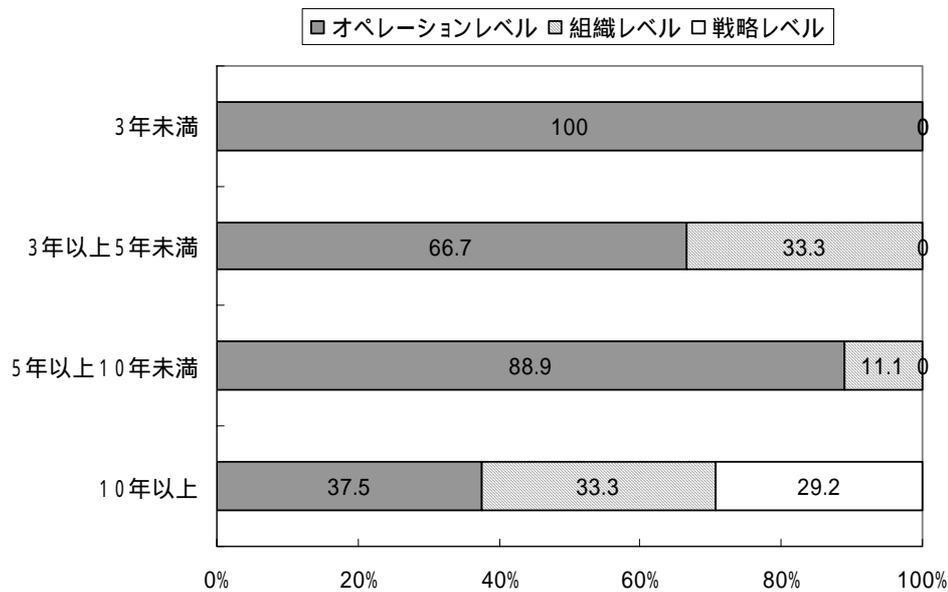
取組内容	重要度平均点			定着率		
	全社	上位10	下位10	全社	上位10	下位10
トップファースト						
経営トップがデザインを理解する	1.70	1.90	1.60	43.2%	60.0%	30.0%
デザインに対する方針を明確にする	1.74	2.00	1.56	27.0%	40.0%	10.0%
長期的な視点でデザインに取り組む	1.54	1.90	1.20	27.0%	40.0%	20.0%

トップファーストの各要素については、重要性の認識、実施率共に高い。トップファーストは、まさに、デザイン導入を成功させるための必要条件だと言える。

下位10社では、「長期的な視点でデザインに取り組む」に対する認識が若干低くなっている。調査対象企業37社のうち、10年以上デザインに取り組んでいるのが24社、5年以上10年未満が9社と、大半の企業が10年以上の長期にわたってデザインに取り組んでいるため、取組期間とデザイン導入効果の相関関係を見るに十分なデータを得ることはできなかった。

しかし、データの限界を承知で、取組期間とデザインマネジメントのレベルの関係をしてみると、戦略レベルのマネジメントは10年以上取り組んでいる企業にしか見られないことがわかる(図7)。

図7 デザインに取り組んでいる期間とデザインマネジメントのレベル



また、表3で示したグッドデザイン賞受賞商品の効果とトップファーストに関する定着率との関係を詳細に分析したところ、「長期的な視点でデザインに取り組む」の定着率の違いが、非常に重要な効果の有無に寄与するものであることがわかった(表16)。長期的な視点でデザイン導入に取り組むことはデザイン導入の効果を高めるためにも不可欠のものと言えるだろう。

表 - 16 効果の有無と定着率の関係(トップファースト)

グッドデザイン賞受賞商品の効果		効果があった企業の定着率が高い要素	定着率差
経済的な効果			
従来よりも高価格での価格設定		長期的な視点でデザインに取り組む	18.5%
モノづくりにおける効果			
商品の品質向上		経営トップがデザインを理解する	42.5%
		長期的な視点でデザインに取り組む	35.7%
		デザインに対する方針を明確にする	21.0%
商品開発力の向上		長期的な視点でデザインに取り組む	38.5%
		デザインに対する方針を明確にする	25.5%
		経営トップがデザインを理解する	22.7%
商品の開発期間の短縮		デザインに対する方針を明確にする	47.3%
		長期的な視点でデザインに取り組む	27.4%
イメージ・ブランド面の効果			
企業又は商品の知名度の向上		長期的な視点でデザインに取り組む	32.3%
企業又は商品のブランドの構築		長期的な視点でデザインに取り組む	35.7%
意識・風土面の効果			
経営理念の再構築		経営トップがデザインを理解する	46.6%
		長期的な視点でデザインに取り組む	43.5%
		デザインに対する方針を明確にする	20.5%

(注)「定着率差」: 効果があった企業となかった企業の間での平均定着率の差。以下同様。

【デザインワークのマネジメント】

表 - 14 (再掲)

取組内容	重要と回答した割合	重要度平均点	実施率		
			定着	着手	合計
デザインワークのマネジメント					
市場ニーズをデザイナーが的確に理解する	94.6%	1.77	24.3%	51.4%	75.7%
技術や素材の特性をデザイナーが理解する	94.6%	1.46	29.7%	54.1%	83.8%
販売や営業の現場をデザイナーが理解する	91.9%	1.35	10.8%	56.8%	67.6%
競合他社の商品をデザイナーが十分に知る	86.5%	1.36	35.1%	35.1%	70.2%
デザイナーが経営視点を身につける	81.1%	1.03	10.8%	32.4%	43.2%

表 - 15 (再掲)

取組内容	重要度平均点			定着率		
	全社	上位10	下位10	全社	上位10	下位10
デザインワークのマネジメント						
市場ニーズをデザイナーが的確に理解する	1.77	1.80	1.63	24.3%	30.0%	20.0%
技術や素材の特性をデザイナーが理解する	1.46	1.90	0.90	29.7%	60.0%	0.0%
販売や営業の現場をデザイナーが理解する	1.35	1.50	0.80	10.8%	20.0%	0.0%
競合他社の商品をデザイナーが十分に知る	1.36	1.80	1.00	35.1%	50.0%	30.0%
デザイナーが経営視点を身につける	1.03	1.40	0.70	10.8%	20.0%	0.0%

デザインワークのマネジメントについても、各要素の重要性に対する認識は極めて高い。「競合他社の商品をデザイナーが十分に知る」「デザイナーが経営視点を身につける」を重要とする企業の割合は相対的に低い、それでも8割以上の企業が重要と考えている。また、実施率についても、「デザイナーが経営視点を身につける」を除いて、約7割以上であり、総じて高い水準である。

上位10社と下位10社では、「市場ニーズをデザイナーが的確に理解する」を除き、重要性に対する認識、定着率の双方に関して、大きな開きがあるのがデザインワークのマネジメントの特

徴である。デザインの有する多面的な効果に自覚的な企業ほど、デザインワークのマネジメントを重視していると言えよう。

実際、表 3 で示したグッドデザイン賞受賞商品の効果とデザインワークのマネジメントに関する定着率との関係を詳細に分析してみると、デザインワークのマネジメントの定着率は、デザイン導入の様々な効果に寄与していることがわかる。中でも、「技術や素材の特性をデザイナーが理解する」「競合他社の商品をデザイナーが十分に知る」が、効果の有無と相関する重要なファクターになっている（表 17）。

表 - 17 効果の有無と定着率の関係(デザインワークのマネジメント)

グッドデザイン賞受賞商品の効果	効果があった企業の定着率が高い要素	定着率差
経済的な効果		
商品の売上増加	市場ニーズをデザイナーが的確に理解する	20.8%
従来よりも高価格での価格設定	競合他社の商品をデザイナーが十分に知る	15.2%
モノづくりにおける効果		
商品の品質向上	競合他社の商品をデザイナーが十分に知る	46.4%
	技術や素材の特性をデザイナーが理解する	39.3%
	市場ニーズをデザイナーが的確に理解する	32.1%
商品開発力の向上	技術や素材の特性をデザイナーが理解する	29.4%
	競合他社の商品をデザイナーが十分に知る	24.1%
新素材や新技術導入等の革新	技術や素材の特性をデザイナーが理解する	19.3%
	競合他社の商品をデザイナーが十分に知る	17.9%
商品の開発期間の短縮	技術や素材の特性をデザイナーが理解する	44.1%
	販売や営業の現場をデザイナーが理解する	26.9%
イメージ・ブランド面の効果		
企業又は商品の知名度の向上	競合他社の商品をデザイナーが十分に知る	41.9%
	技術や素材の特性をデザイナーが理解する	35.5%
	市場ニーズをデザイナーが的確に理解する	29.0%
企業又は商品のブランドの構築	技術や素材の特性をデザイナーが理解する	39.3%
	市場ニーズをデザイナーが的確に理解する	32.1%
	競合他社の商品をデザイナーが十分に知る	31.7%
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	技術や素材の特性をデザイナーが理解する	29.4%
	競合他社の商品をデザイナーが十分に知る	24.1%
経営理念の再構築	技術や素材の特性をデザイナーが理解する	47.8%
	競合他社の商品をデザイナーが十分に知る	45.0%
	市場ニーズをデザイナーが的確に理解する	39.1%

【社内デザイナーのマネジメント】

表 - 14 (再掲)

取組内容	重要と回答した割合	重要度平均点	実施率		
			定着	着手	合計
社内デザイナーのマネジメント					
自由な環境と発言権をデザイナーに与える	97.3%	1.35	24.3%	48.6%	72.9%
デザイナーの報酬体系を整える	75.7%	0.76	10.8%	24.3%	35.1%

表 - 15 (再掲)

取組内容	重要度平均点			定着率		
	全社	上位10	下位10	全社	上位10	下位10
社内デザイナーのマネジメント						
自由な環境と発言権をデザイナーに与える	1.35	1.40	1.30	24.3%	20.0%	20.0%
デザイナーの報酬体系を整える	0.76	1.00	-0.20	10.8%	10.0%	0.0%

社内デザイナーのマネジメントの要素のうち、「自由な環境と発言権をデザイナーに与える」を重要と考える企業の割合、実施率は高い。また、上位10社と下位10社の間で重要性に対する認識、定着率はほぼ等しい。

一方、「デザイナーの報酬体系を整える」に対する認識、実施率は共に低い。下位の10社に至っては、重要度の平均点がマイナスである。

表3の効果との相関を見ると、社内デザイナーのマネジメントは、モノづくりにおける効果と、意識・風土面の効果としか関係していないことがわかる。「デザイナーの報酬体系を整える」については、唯一、「顧客志向や発想力向上等の社員の意識変化」と相関が見られた。

表 - 18 効果の有無と定着率の関係 (社内デザイナーのマネジメント)

グッドデザイン賞受賞商品の効果	効果があった企業の定着率が高い要素	定着率差
モノづくりにおける効果		
商品の品質向上	自由な環境と発言権をデザイナーに与える	32.1%
商品開発力の向上	自由な環境と発言権をデザイナーに与える	34.6%
新素材や新技術導入等の革新	自由な環境と発言権をデザイナーに与える	20.8%
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	自由な環境と発言権をデザイナーに与える デザイナーの報酬体系を整える	34.6% 15.4%

#### 【社外デザイナーのマネジメント】

表 - 19 デザイン導入を成功させるためのキーファクターに対する認識と実施率 (社外デザイナーのマネジメント)

取組内容	重要と回答した割合	重要度平均点	実施率		
			定着	着手	合計
適切なデザイナーを選定する	100.0%	1.71	41.4%	34.5%	75.9%
十分なブリーフィングを行なう					
デザイナーにプロジェクトの目的・目標を説明する	100.0%	1.76	58.6%	37.9%	96.5%
デザイナーとの契約内容を明確化する	93.1%	1.45	55.2%	37.9%	93.1%
デザイナーとの役割分担を明確化する	93.1%	1.38	44.8%	51.7%	96.5%
デザイナーに予算、コスト等の制約条件を明示する	86.2%	1.24	44.8%	48.3%	93.1%
デザイナーに自社の経営情報を開示する	69.0%	0.62	27.6%	34.5%	62.1%
社内体制を構築する					
デザイン導入の目的・目標を明確化する	100.0%	1.76	55.2%	31.0%	86.2%
デザインの実現に対する技術、製造部門の理解と協力を得る	96.6%	1.59	41.4%	51.7%	93.1%
デザイン導入プロジェクトの責任者を決める	96.6%	1.55	58.6%	31.0%	89.6%
デザイン導入に対する社内のコンセンサスを作る	89.7%	1.31	27.6%	48.3%	75.9%
デザイナーの業務をマネジメントする					
デザイナーの作業進捗状況を定期的に確認する	93.1%	1.48	55.2%	41.4%	96.6%
プロジェクトの評価とデザイナーへのフィードバック	96.6%	1.48	34.5%	48.3%	82.8%
デザイナーとコミュニケーションする					
デザイナーと共通認識を醸成する	89.7%	1.52	55.2%	37.9%	93.1%
デザイナーと信頼関係を構築する	96.6%	1.69	58.6%	34.5%	93.1%

社外デザイナーのマネジメントについては、「デザイナーに自社の経営情報を開示する」を除いて、重要性に対する認識、実施率共に非常に高い。「デザイン導入に対する社内のコンセンサスを作る」「プロジェクトの評価とデザイナーへのフィードバック」については、定着率が相対的に低くなっているが、おおむね、社外デザイナーとは上手な関係を築いていると言えるだろう。「適切なデザイナーを選定する」の実施率が若干低い、これは恐らく、社外デザイナーの選定にはど

うしても当たり外れが出てしまう、ということだと思われる。

デザインの効果に対する認識の高い上位10社と下位10社を比べると(表20)、「デザイナーとの契約内容を明確化する」「デザイナーとの役割分担を明確化する」「デザイナーに予算、コスト等の制約条件を明示する」「デザイン導入に対する社内のコンセンサスを作る」において、重要性に対する認識に大きな開きがあることがわかる。ただし、「デザイン導入に対する社内のコンセンサスを作る」を除いて、下位10社の定着率は比較的高いため、実務上は問題がないものと思われる。

なお、「デザイナーに自社の経営情報を開示する」に対する認識は、上位10社でも低く、それほど重視されていないことがわかる。

表 - 20 デザイン導入を成功させるためのキーファクターに対する認識と実施率  
(社外デザイナーのマネジメント)

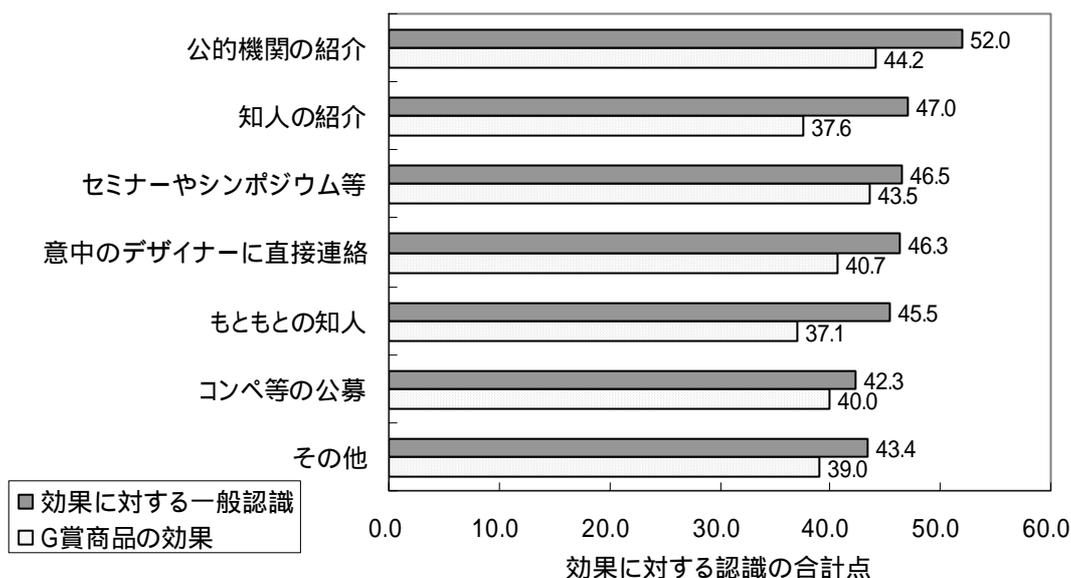
取組内容	重要度平均点			定着率		
	全社	上位10	下位10	全社	上位10	下位10
適切なデザイナーを選定する	1.71	1.88	1.50	41.4%	50.0%	22.2%
十分なブリーフィングを行なう						
デザイナーにプロジェクトの目的・目標を説明する	1.76	1.88	1.44	58.6%	75.0%	44.4%
デザイナーとの契約内容を明確化する	1.45	1.88	0.89	55.2%	50.0%	44.0%
デザイナーとの役割分担を明確化する	1.38	1.88	1.11	44.8%	50.0%	44.0%
デザイナーに予算、コスト等の制約条件を明示する	1.24	1.75	0.89	44.8%	62.5%	33.3%
デザイナーに自社の経営情報を開示する	0.62	0.50	0.33	27.6%	37.5%	33.3%
社内体制を構築する						
デザイン導入の目的・目標を明確化する	1.76	2.00	1.56	55.2%	62.5%	55.6%
デザインの実現に対する技術、製造部門の理解と協力を得る	1.59	1.88	1.44	41.4%	50.0%	44.4%
デザイン導入プロジェクトの責任者を決める	1.55	1.88	1.11	58.6%	75.0%	66.7%
デザイン導入に対する社内のコンセンサスを作る	1.31	1.63	0.67	27.6%	50.0%	11.1%
デザイナーの業務をマネジメントする						
デザイナーの作業進捗状況を定期的に確認する	1.48	1.88	1.11	55.2%	62.5%	55.6%
プロジェクトの評価とデザイナーへのフィードバック	1.48	1.75	1.11	34.5%	25.0%	22.0%
デザイナーとコミュニケーションする						
デザイナーと共通認識を醸成する	1.52	2.00	1.22	55.2%	62.5%	55.6%
デザイナーと信頼関係を構築する	1.69	2.00	1.44	58.6%	75.0%	44.0%

「適切なデザイナーを選定する」前提として、デザイナーとどのように出会うべきかについて悩む企業は多い。このため、デザイナーと知り合ったきっかけとデザイン導入効果との関係を検証した(図8)

図8を見ると、「公的機関の紹介」「セミナーやシンポジウム等」で出会っている企業の方が、「もともとの知人」「コンペ等の公募」で出会っている企業よりも実際の効果、一般的認識共に高い点数をつけている傾向があることがわかる。一般的認識では、「知人の紹介」の点数も高い。

もともとの知人の場合、気心は知れているが、デザイナーとしての能力は必ずしも保証されないという問題がある。適切なデザイナーと出会うためには、公的機関やデザインに詳しい知人に問い合わせる、セミナーやシンポジウム等に足繁く通う、と言った主体的な努力が求められるということなのだろう。

図 8 デザイナーと知り合ったきっかけとデザイン導入効果の関係



(注)「効果に対する一般認識」は表 4 の点数の合計、「G 賞商品の効果」は表 3 の点数の合計。以下同様

### 【デザインの川上化】

表 - 14 (再掲)

取組内容	重要と回答した割合	重要度平均点	実施率		
			定着	着手	合計
デザインの川上化					
デザイナーを含む部門横断的な開発体制を整備する	86.5%	1.31	13.5%	40.5%	54.0%

表 - 15 (再掲)

取組内容	重要度平均点			定着率		
	全社	上位10	下位10	全社	上位10	下位10
デザインの川上化						
デザイナーを含む部門横断的な開発体制を整備する	1.31	1.40	0.89	13.5%	30.0%	0.0%

「デザインの川上化」については、ラグビーアプローチを想定した「デザイナーを含む部門横断的な開発体制を整備する」に対する認識と共に、実際にデザイン部門が手がける業務の範囲について尋ねた(図 9)。

「デザイナーを含む部門横断的な開発体制を整備する」を重要と認識する企業の割合は高い。定着率は低いものの、実施率では5割を超えている。半数以上の企業がラグビーアプローチによる商品開発に何らかの形で取り組んでいると言えよう。

また、上位10社と下位10社の間での、重要性に関する認識と定着率の開きが大きい。このため、表 3におけるデザイン導入の効果と定着率の相関を見ると、「モノづくりにおける効果」、「イメージ・ブランド面の効果」、「意識・風土面の効果」があったとする企業においては、「デザイナーを含む部門横断的な開発体制を整備する」の定着率が高い傾向にあった(表 21)。中でも、「商品の開発期間の短縮」に効果があった企業における定着率が高いが、これは、ラグビーア

プローチが開発期間の短縮に貢献するという指摘<sup>18</sup>を裏付けるものであると言えよう。

表 - 21 効果の有無と定着率の関係(デザインの川上化)

グッドデザイン賞受賞商品の効果	効果があった企業の定着率が高い要素	定着率差
モノづくりにおける効果		
商品の品質向上	デザイナーを含む部門横断的な開発体制を整備する	17.9%
商品開発力の向上	デザイナーを含む部門横断的な開発体制を整備する	19.2%
商品の開発期間の短縮	デザイナーを含む部門横断的な開発体制を整備する	23.7%
イメージ・ブランド面の効果		
企業又は商品のブランドの構築	デザイナーを含む部門横断的な開発体制を整備する	19.2%
意識・風土面の効果		
経営理念の再構築	デザイナーを含む部門横断的な開発体制を整備する	21.7%

図 9 デザイン部門(デザイナー)が手がける業務の範囲

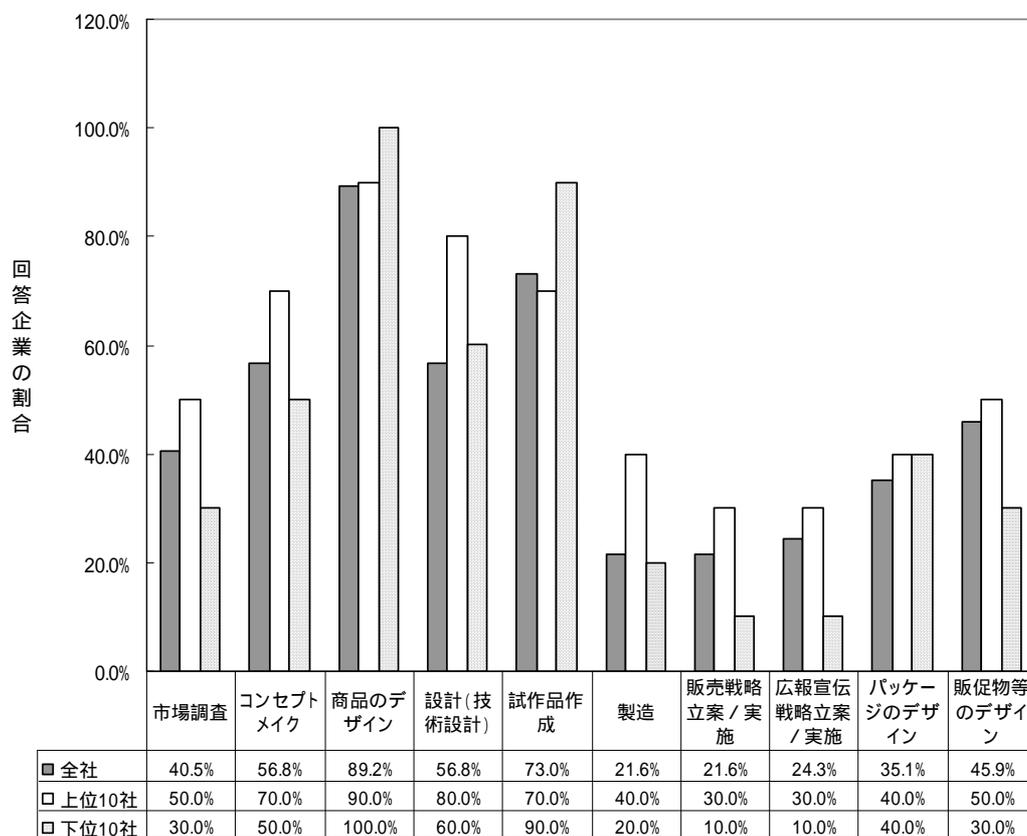


図 9 からは、デザイン部門(デザイナー)が手がける業務が「商品のデザイン」の前後を中心にして、多岐にわたっていることがわかる。中でも、「試作品作成」以前の川上部分をデザイン部門の業務としている企業が多い。最上流に位置する「市場調査」に従事するのは4割以上で、「コンセプトメイク」では5割以上となっている。

デザインに対する認識の高い上位10社と下位10社の間で比較すると、「市場調査」、「コンセプトメイク」、「設計」に関して、明確な差が見られることがわかる。デザインの川上化(川上

<sup>18</sup> 岩倉信弥・岩谷昌樹・長沢伸也(2005)『ホンダのデザイン戦略経営』

業務にデザイン部門に従事させる)とデザインの効果に対する認識の間には、正の相関関係があることが検証されたと言えよう。

### 【一貫したデザインの実施】

図 9 を見ると、上位 10 社では、「製造」、「販売戦略の立案・実施」、「広報宣伝戦略の立案・実施」、「販促物等のデザイン」と言った川下部分においてもデザイナーが関与している割合が高いことがわかる。デザイン効果に対する認識の高い上位 10 社では、川下まで含めたデザイン＝「一貫したデザイン」が実施されていると言えよう。

表 - 14 (再掲)

取組内容	重要と回答した割合	重要度平均点	実施率		
			定着	着手	合計
<b>一貫したデザインの実施</b>					
商品と連動した営業・広報戦略を策定する	91.9%	1.51	18.9%	51.4%	70.3%
全ての顧客接点に統一的なデザインを施す	78.4%	0.65	8.1%	43.2%	51.3%

表 - 15 (再掲)

取組内容	重要度平均点			定着率		
	全社	上位10	下位10	全社	上位10	下位10
<b>一貫したデザインの実施</b>						
商品と連動した営業・広報戦略を策定する	1.51	2.00	0.90	18.9%	30.0%	0.0%
全ての顧客接点に統一的なデザインを施す	0.65	1.40	0.10	8.1%	0.0%	10.0%

「一貫したデザインの実施」に対して、重要と認識する企業の割合は高いと言える。特に、「商品と連動した営業・広報戦略を策定すること」は、多くの企業に重要であると認識され、実施率も高い。一方、「全ての顧客接点に統一的なデザインを施す」については、重要であるとの認識はあるものの、重要さの度合いや実施率はあまり高くない。全ての顧客接点に統一的なデザインを施すことは、ブランド構築に当たって非常に重視されるが、現実問題として、そこまでやっている余裕はない、ということなのだろうか。

一貫したデザインの実施に対する認識は、上位 10 社と下位 10 社の間で大きな開きがあるのが特徴である。特に、「全ての顧客接点に統一的なデザインを施す」については、下位 10 社では 0.1 と著しく低い重要度となっている。

表 - 22 効果の有無と定着率の関係(一貫したデザインの実施)

グッドデザイン賞受賞商品の効果	効果があった企業の定着率が高い要素	定着率差
経済的な効果		
従来よりも高価格での価格設定	商品と連動した営業・広報戦略を策定する	21.7%

表 3 のデザイン導入の効果と「一貫したデザインの実施」の定着率の関係を検証したところ、効果の有無と定着率との間に明確な相関が見られたのは「従来よりも高価格での価格設定」と「商品と連動した営業・広報戦略を策定すること」の関係のみである(表 22)。デザインにより高付加価値化を目指す場合は、商品のデザインのみならず、営業や広報戦略をデザインすることが求められているのだと言えよう。

【デザインの評価と決定】

表 - 14 (再掲)

取組内容	重要と回答した割合	重要度平均点	実施率		
			定着	着手	合計
デザインの評価と決定					
試作品に対するモニター等の評価を実施する	94.6%	1.51	27.0%	45.9%	72.9%
デザインに対する評価基準を社内で持つ	86.5%	1.08	13.5%	27.0%	40.5%

表 - 15 (再掲)

取組内容	重要度平均点			定着率		
	全社	上位10	下位10	全社	上位10	下位10
デザインの評価と決定						
試作品に対するモニター等の評価を実施する	1.51	1.90	0.80	27.0%	50.0%	10.0%
デザインに対する評価基準を社内で持つ	1.08	1.60	0.30	13.5%	20.0%	0.0%

デザインの評価については、「試作品に対するモニター等の評価を実施する」を重要と考える企業の割合、実施率共に非常に高い数値となっている。「デザインに対する評価基準を社内で持つ」を重要と考える企業の割合は高いものの、その重要度、実施率については、それほど高くないことがわかる。

デザインに対する認識の高い上位10社と下位10社を比べてみると、下位10社では、どちらの項目についても、重要度、定着率共に非常に低くなっており、上位10社との差が歴然としている。

デザインの評価に関する定着率とデザイン導入の効果との関係を見ると(表 23) 相関が見られたのは「デザインに対する評価基準を社内で持つ」の定着率と「モノづくりにおける効果」の各項目の関係であった。特に、デザインの導入が「商品の開発期間の短縮」に効果があると考えられる企業では、「デザインに対する評価基準を社内で持つ」ことが定着している割合が高い。

評価基準を持つことにより、商品開発が目指すべき方向が定まって、デザインワークの前提が形作られることとなる。これは、商品の品質を磨き、開発力を向上させる結果となろう。また、評価のプロセスが明快になることから商品開発期間が短縮されると考えられる。デザインに対する認識の高い上位10社であっても評価基準を持っている割合は低いが、モノづくりに与える効果を考えれば、その重要性はもっと強調されるべきだろう。

表 - 23 効果の有無と定着率の関係(責任者によるデザインの評価と決定)

グッドデザイン賞受賞商品の効果	効果があった企業の定着率が高い要素	定着率差
モノづくりにおける効果		
商品の品質向上	デザインに対する評価基準を社内で持つ	17.9%
商品開発力の向上	デザインに対する評価基準を社内で持つ	19.2%
商品の開発期間の短縮	デザインに対する評価基準を社内で持つ	23.7%
イメージ・ブランド面の効果		
企業又は商品の知名度の向上	デザインに対する評価基準を社内で持つ	16.1%

なお、デザインの評価基準となり得るデザインポリシーの保有状況について見ると、「明文化されたポリシーを持っている」企業は全体の2割以下であるが、「明文化されていないがポリシーはある」とする企業(51.4%)まで含めると、約7割の企業が何らかのポリシーを持っていることがわかる(表 24)。ただし、表 14で、「デザインに対する社内基準を持つ」が定着しているとする企業は全体の2割以下であったことを考えると、「デザインポリシーがある」とする企業で

あっても、それが評価基準としての機能は果たすものとはなっていない場合が多いことがわかる。

デザイン導入効果に対する認識とデザインポリシーの関係を見ると、「明文化されたポリシーを持っている」企業は、その他の企業に比べ、デザインの効果に対する認識が高い傾向があることがわかる。また、「明文化されていないがポリシーはある」とする企業よりも、「持つことを検討中である」とする企業の方がデザインに対する認識は高い。

デザインに対する認識の高い企業が明文化されたデザインポリシーを持つ一方で、明文化されたポリシーの存在が社員のデザインに対する認識を高める効果がある、とも言えるだろう。そして、内面化されたデザインポリシーは、デザインワークに指針を与えるものとなるはずである。

表 - 24 デザインポリシーの状況とデザイン導入効果に対する認識

	該当企業の割合			効果平均点
	全社	上位10社	下位10社	
明文化されたポリシーを持っている	16.2%	30.0%	0.0%	51.8
明文化されていないがポリシーはある	51.4%	50.0%	40.0%	46.2
持つことを検討中である	5.4%	10.0%	0.0%	47.5
持っていない	27.0%	10.0%	60.0%	42.5

(注)「効果平均点」: 表 4 における点数の合計

デザインの決定について、アンケート回答企業の状況を見ると、経営トップがデザインを決定する場合は約6割(59.5%)と最も多い。経営トップ以外の責任者(24%)、チーフデザイナー(5.4%)が決定権者となっている場合を合わせると、約9割の企業において、デザイン決定に関する責任者が存在していることがわかる。一方、責任者を決めずに、多数決、投票等で決定する企業は10.8%と少数派である。グッドデザイン賞を受賞した企業の圧倒的多数で、デザインを評価し、決定する責任者が明確になっている事実は、デザインを評価、決定する責任者を明確にすべきとの仮説を裏付けるものだと言えよう。

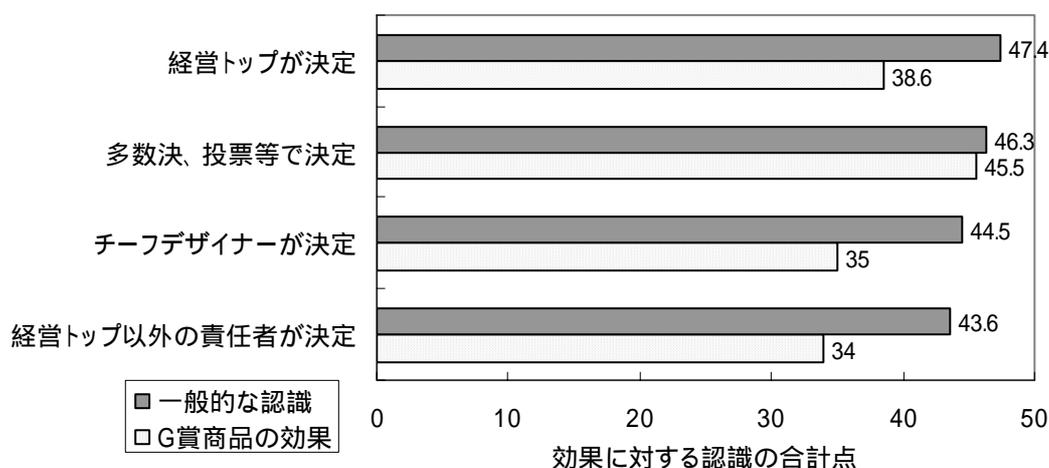
一方、決定者とデザイン導入効果の関係を見ると、経営トップが決定する企業では、デザイン導入の効果に対して高い認識を持っていることがわかる(図 10)。しかし、次に高い認識を持っているのは意外にも「多数決、投票等で決定」する企業である。グッドデザイン賞商品の効果に限定すれば、「多数決、投票等で決定」した企業が最も高い認識を持っていることになる。

「多数決、投票等で決定」とした企業は極めて少数であるため、これが望ましい評価、決定方法であるとは言い難いが、恐らく、経営トップも含め、社内にデザインの良し悪しを判断するに相応しい適任者がいない時は、無理して特定の者に判断を委ねるよりも、投票、多数決、合議制等で決めた方が良い判断ができるということだろう。少なくとも、関係者の納得感はやすいから、結果として、デザインの効果に対する認識も高くなると言える。ただし、この場合も、効率性の観点から、多数決、投票等に参加する人数はできるだけ絞った方が望ましい。

デザインはその良し悪しを数値化することができない上、個人の感性によって捉え方もまちまちになるため、常に曖昧で判断に迷うものである。企業経営においては、このような曖昧なものを判断する時ほど経営トップの責任の取り方が鍵となる。デザインの決定方法に関して重要なのは、企業が置かれた状況から判断して、それが最も合理的であると経営トップが認めるやり方にあることである。そして、いかなる決定方法をとったとしても、経営トップがその結果を尊重し、責任をとる姿勢を持たない限り、うまく機能することはないことを肝に銘じるべきである。すなわち、デザイン導入を成功させるためのキーファクターとなるのは、「決定権者をできるだけ絞っ

て明確にする」ことに加え、「経営トップが最終的な責任を負う姿勢を持つ」ことだと言えよう。

図 10 デザインの決定者とデザインの効果に対する認識



【デザインマネジメントのタイプ】

表 - 25 デザインマネジメントのタイプごとの企業数

デザインマネジメントのタイプ	企業の割合	上位10社	下位10社
チャンピオン型	35.1%	20%	40%
ポリシー型	5.4%	0%	0%
プロジェクト型	29.7%	30%	40%
機能内包型	デザイン従属型	0%	10%
	デザイン主導型	18.9%	10%
デザイン浸透型	0.0%	0%	0%

デザインマネジメントのタイプは、デザインに情熱のある経営トップ等が中心となる「チャンピオン型」が最も多く（35.1%）、次いで特定のプロジェクトにおいてデザイン導入を行なう「プロジェクト型」（29.7%）、社内のデザイン部門が主導的役割を担う「デザイン主導型」（18.9%）、社内のデザイン部門がスタイリングのみを行なう「デザイン従属型」（10.8%）の順となった。デザインポリシーに基づいて組織的にマネジメントする「ポリシー型」は5.4%と少なく、組織のすみずみにまでデザインが企業文化として根付いている「デザイン浸透型」に該当する、とした企業は存在しなかった（表 25）。

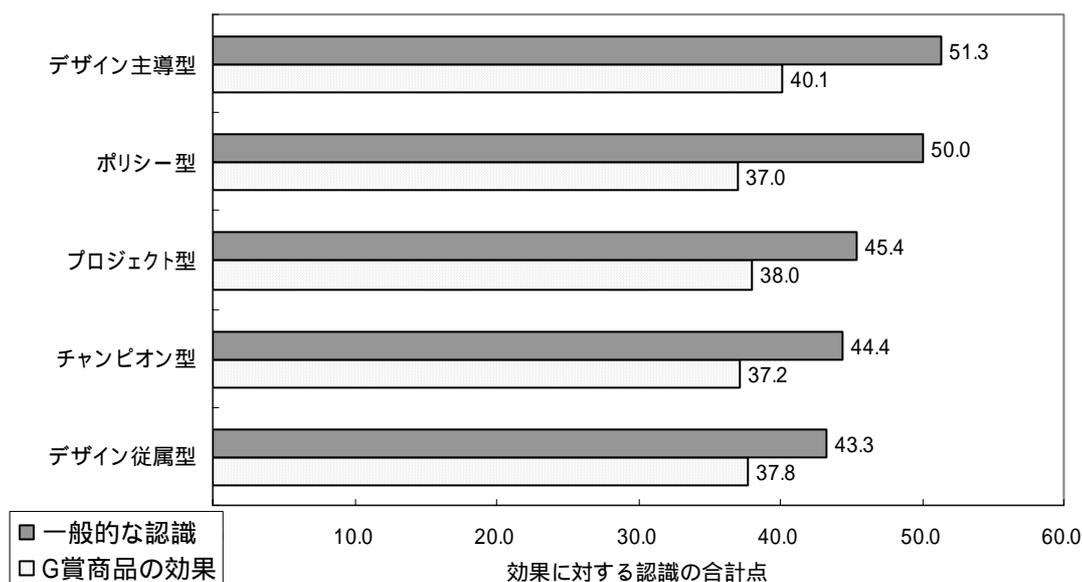
デザインマネジメントのタイプについては、一般に普及している概念ではないため、質問の意図が十分に理解されなかった可能性が高い。また、「デザイン浸透型」のように、自社では判断し難い性質のものも含まれていたため、アンケートの結果には限界があることを認めざるを得ない。それでも、「チャンピオン型」「プロジェクト型」が多い一方で「ポリシー型」が少ないなど、中小企業ならではの特徴をある程度浮かび上がらせることはできたと言える。

デザイン導入の効果に対する認識の高い上位10社と下位10社に限定してデザインマネジメントのタイプを比較すると、上位10社には「デザイン主導型」が圧倒的に多く、「チャンピオン型」はむしろ少ない上、「デザイン従属型」は存在しない、下位10社では「チャンピオン型」と「プロジェクト型」が多く、「機能内包型（デザイン従属型、デザイン主導型）」は少ないこと

がわかる。

また、デザインマネジメントのタイプとデザイン導入効果に対する認識の関係を見ると、「デザイン主導型」の企業は他のタイプよりも実際の効果、一般的認識共に高くなっていることがわかる。グッドデザイン賞による効果ではあまりタイプごとの差は見られないが、導入効果に対する一般的認識においては、「デザイン主導型」と共に「ポリシー型」の企業が高い認識を有する一方で、「プロジェクト型」「チャンピオン型」「デザイン従属型」では低い傾向があることがわかった（図 11）。

図 11 デザインマネジメントのタイプとデザインの効果に対する認識



以上から、「チャンピオン型」「プロジェクト型」「デザイン従属型」はデザイン導入の最初のステップとしては有効なもの、このタイプに留まっている限り、デザイン導入効果は限定的で、デザインに対する認識も高まらないと言うことができる。デザインに対する認識が高いから「デザイン主導型」や「ポリシー型」になるのか、「デザイン主導型」や「ポリシー型」になった結果デザインに対する認識が上がるのか、については、アンケートの結果からはわかり得ない。しかし、デザイン導入の効果を高めるためには、「デザイン主導型」「ポリシー型」にデザインマネジメントのタイプを進化させることが必要になることは間違いなからう。

なお、「デザイン主導型」は社内に専任のデザイン部門を持つことを前提としたマネジメントのタイプである。デザイン導入効果を高めるためには、やはりいずれかの段階で、社内にデザイン部門を設置する必要があるのだろうか。この点について最後に検証しておく。

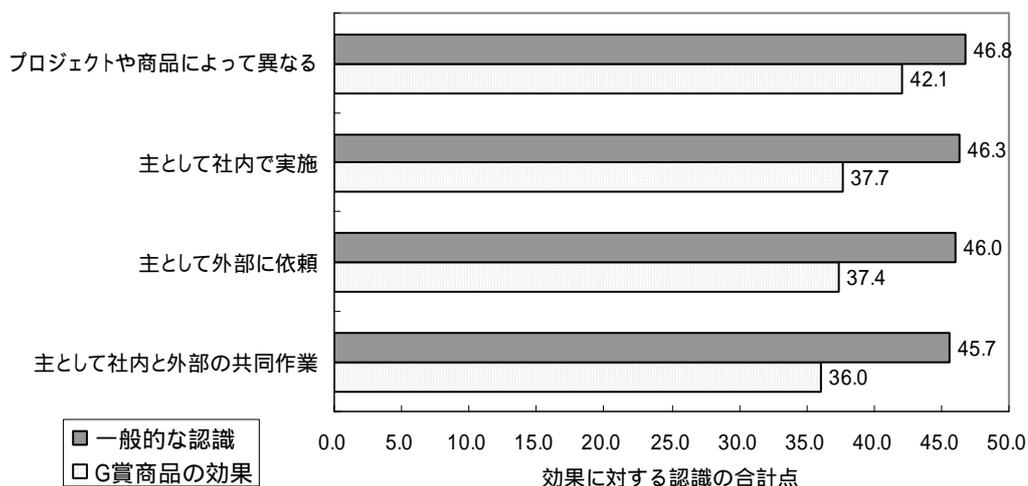
アンケート回答企業のデザイン業務の実施状況について見ると、「主として社内実施」と「主として社内と外部の共同作業」が約3割（32.4%）で最も多く、「プロジェクトや商品によって異なる」（21.6%）、「主として外部に依頼」（13.5%）の順で続く（表 26）。約7割の企業が何らかの形で社外のデザイナーと関わりをもっていると言える。デザイン導入効果に対する認識の高い上位10社と下位10社を比べてみると、下位10社では「主として社内実施」の企業の率が若干低いものの、両者間で明確な相違は見られなかった。

表 - 26 デザイン業務の実施状況

	該当企業の割合		
	全社	上位10社	下位10社
主として社内で実施	32.4%	30.0%	20.0%
主として社内と外部の共同作業	32.4%	30.0%	40.0%
プロジェクトや商品によって異なる	21.6%	20.0%	20.0%
主として外部に依頼	13.5%	20.0%	20.0%

デザイン業務の実施状況と、デザイン導入の効果の関係を見ると、実際の効果、一般的認識共に「プロジェクトや商品によって異なる」としている企業の方が他の企業に比べて高い認識を持っていることがわかる(図 12)。プロジェクトや商品の特性に応じて、社内外のデザイナーを柔軟に使い分けることのできる企業は、それだけデザインマネジメントの能力が高い企業と言える。結果、このような企業では、デザインの効果に対する認識が高く、実際の効果も出やすくなるのだろう。

図 12 デザイン業務の実施状況とデザイン導入効果に対する認識



(2-2) キーファクターとデザインマネジメントの定式化

以上から、デザイン導入を成功させるために重視すべきキーファクターが明らかになった。これを整理すると表 27となる(表 12、13からの変更事項は吹き出しに注記)。また、このキーファクターを前提に、あるべきデザインマネジメントの体系を定式化したものが、図 13である。

表 - 27 デザイン導入を成功させるためのキーファクター

トップファースト		
経営トップがデザインを理解する		
デザインに対する方針を明確にする		
長期的な視点でデザインに取り組む		
デザインワークのマネジメント		
市場ニーズをデザイナーが的確に理解する		
競合他社の商品をデザイナーが十分に知る		
技術や素材の特性をデザイナーが理解する		
販売や営業の現場をデザイナーが理解する		
デザイナーが経営視点を身につける		
デザインポリシーを策定する		「デザインポリシーの策定」を追加
社内デザイナーのマネジメント		
自由な環境と発言権をデザイナーに与える		
デザイナーの報酬体系を整える		
社外デザイナーのマネジメント		
適切なデザイナーを選定する		
適切なデザイナーを主体的に探す		「主体的に探す」を追加
十分なブリーフィングを行なう		
デザイナーにプロジェクトの目的・目標を説明する		
デザイナーとの役割分担を明確化する		
デザイナーとの契約内容を明確化する		
デザイナーに予算、コスト等の制約条件を明示する		
デザイナーに自社の経営情報を開示する		
社内体制を構築する		
デザイン導入の目的・目標を明確化する		
デザイン導入プロジェクトの責任者を決める		
デザイン導入に対する社内のコンセンサスを作る		
デザインの実現に対する技術、製造部門の理解と協力を得る		
デザイナーの業務をマネジメントする		
デザイナーの作業進捗状況を定期的に確認する		
プロジェクトの評価とデザイナーへのフィードバック		
デザイナーとコミュニケーションする		
デザイナーと共通認識を醸成する		
デザイナーと信頼関係を構築する		
デザインの川上化		
川上の業務にデザイナーを加える		
デザイナーを含む部門横断的な開発体制を整備する		
一貫したデザインの実施		
商品と連動した営業・広報戦略を策定する		
全ての顧客接点に統一的なデザインを施す		
デザインの評価と決定		
決定権者をできるだけ絞って明確にする		
経営トップが最終的な責任を負う姿勢を持つ		
試作品に対するモニター等の評価を実施する		
デザインに対する評価基準を社内で持つ		「経営トップが最終的な責任を負う姿勢を持つ」を追加

図 1.3 デザインマネジメントの体系



### (2-3) デザインマネジメントの進化

図 13 で示したデザインマネジメントの体系は、最初から全てを構築できるわけではなく、ステップを踏みながら、次第に完成させていくべき性質のものである。デザインマネジメントを構築していく進化の過程については、アンケート調査から明らかにすることはできなかったが、基本的な考え方について最後に述べておく。

デザインマネジメントのレベルから進化のステップを見た場合、最初に目指されるべきは、オペレーションレベルでのデザインマネジメントの構築である。商品開発のプロセスにデザインを取り入れることに慣れ、親しむことがこの時期の主眼となる。一つ一つのデザインプロジェクトを形にしていくことを地道に繰り返す中で、社員の間でデザインに対する認識と自信を涵養していくことが、デザイン導入の最初の重要なステップである。

デザインプロジェクトを継続していくと、次第に社員の間でデザインが受け入れられ始めるようになる。この段階に至ったら、きちんとした形でのデザイン部門の組織化、デザイン主導型の商品開発プロセスの導入、デザインポリシーの策定等を行なう。組織レベルのデザインマネジメントの構築がこの時期の目標である。

組織レベルでのデザインマネジメントが定着するようになると、デザイン戦略と経営戦略が不可分のものとなる。ここに至って初めて、デザインをコアバリューにした経営戦略を描き、企業活動の様々な局面においてデザインの力を積極的に活用していくことが可能となる。すなわち、戦略レベルのデザインマネジメントが重要な意味を持つようになる時期である。戦略レベルのマネジメントが構築されると、社員の間でデザインマインドが浸透し、デザインが企業文化として根付くようになる。これがデザインマネジメントが一応の完成を見た姿である。

このようにデザインマネジメントは、オペレーションレベル、組織レベル、戦略レベルと、その重点をシフトさせながら、次第に完成されていくべきものである。従って、デザインマネジメントの構築には時間がかかることを認識すべきだろう。デザイン導入に当たって長期的な視点が必要となる所以である。

デザインマネジメントのタイプからこの進化のあり方を捉え直すと、導入初期は、経営トップやキーパーソンが牽引する「チャンピオン型」や期間限定の特別なプロジェクトにおいてデザイン導入を試みる「プロジェクト型」となるのが最も普通のあり方だろう。この場合、通常は、社内にデザイン資源を持たないことから、社外デザイナーを活用することになる。このため、社外デザイナーのマネジメントが極めて重要になる。

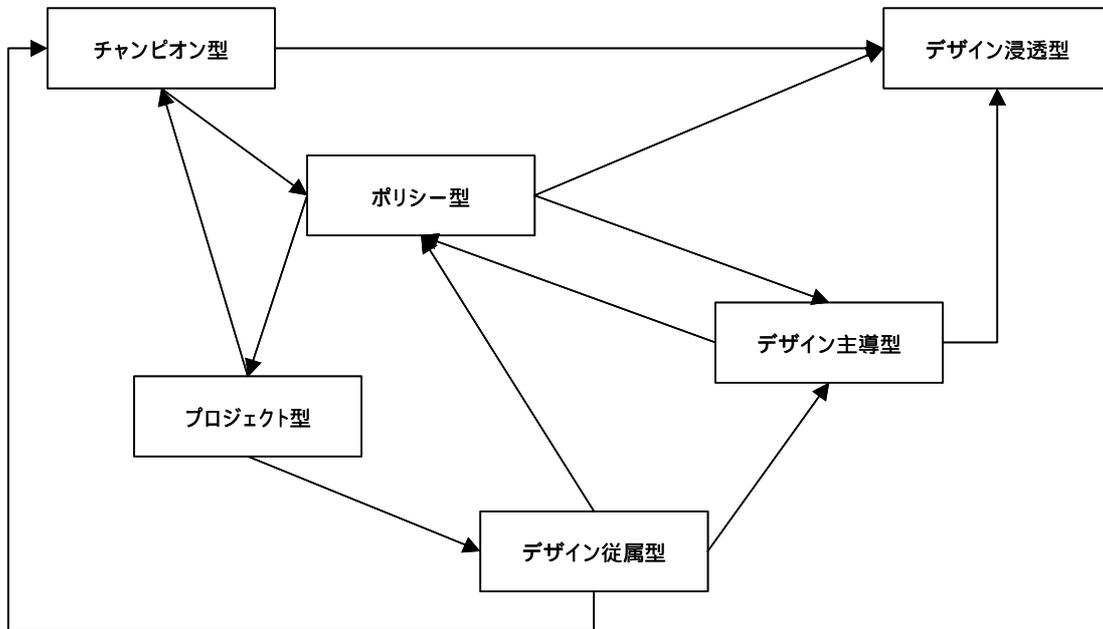
もっとも、最初から社内デザイナーを雇い入れることでデザイン導入を試みる場合もあり得よう。実際、ホンダや松下電器は、最初から社内にデザイン資源を抱え込むことで、デザイン導入に取り組んできたのである。このような「デザイン従属型」からのデザイン導入は、固定費が嵩む上、社内デザイナーのマネジメントという組織レベルの高度なデザインマネジメントが必要になることから、リスクは決して小さくない。中小企業にはあまり向いていないやり方だと言える。

デザイン導入が「チャンピオン型」「プロジェクト型」「デザイン従属型」のいずれのタイプで行なわれるにせよ、次に目指されるべきは、「ポリシー型」か「デザイン主導型」となる。ただし、例えば、経営トップの交代や社外デザイナーとの出会いをきっかけに、「デザイン従属型」から「チャンピオン型」に変るような場合も、十分に想定される。このように、デザインマネジメントの進化のパターンには様々なルールがあり得るため、そのパターンは一義的には描き得ない。しかし、最終的には、企業のすみずみにまでデザインマインドが行き渡り、デザインと経営が不可分

になった「デザイン浸透型」に至ることが目指されるべきことには変わりはない。

なお、想定される進化のパターンを描けば、図 14 のような複雑に絡み合うものとなる<sup>19</sup>。

図 14 デザインマネジメントのタイプから見た進化のパターン



<sup>19</sup> Dumas, A. and H. Mintzberg (1989), “Managing Design / Designing Management”におけるダイアグラムをベースにしている。