

論文

イタリアにおけるデザインマネジメント研究の
特徴と動向に関する考察八重樫 文*, 小山 太郎**, 後藤 智***
安藤 拓生****, 牧野 耀****

要旨

現在日本ではビジネスにおけるデザインの重要性に注目が集まり、「デザイン思考」の活用への興味・関心が高まっている。しかし、そのほとんどは IDEO とスタンフォード大学 d.school が提唱する狭義の「デザイン思考」であり、これまでデザイン論やデザイン研究が追究してきた世界の多様なデザインの考え方や捉え方、思想・信念・文化を踏まえた「(本来の; 広義の) デザイン思考」を参照するものではない。筆者らは、我が国のデザインマネジメント研究者としてこの事態を看過せず、世界の多様なデザインの思考方法やその知見を、現在の日本のビジネス社会に十分に還元・流通させることができていない不備を猛省し、喫緊に取り組むべき課題として認識している。

本稿では、その取り組みの端緒として、まだ日本で十分に知見が共有されていないイタリアのデザインマネジメント研究の特徴と動向を明らかにすることを目的とし、関連研究のレビューを元にそれらの考察を行った。レビューと考察にあたって、安藤ほか (2015) の分析による近年のデザインマネジメント研究で注目される 3 つの研究領域: 「新製品開発」「サービスデザイン」「ストラテジックデザイン」の分類を枠組みとして採用し、これらの研究領域の分析から、イタリアのデザインマネジメント研究に通底する思想とその特徴的要素、さらなる研究的課題、および今後の日本のデザインマネジメントの課題を明らかにした。

キーワード

デザインマネジメント研究, イタリアンデザイン, デザイン・ドリブン・イノベーション, サービスデザイン, PSS, ストラテジックデザイン, ミラノ工科大学

* 立命館大学経営学部 教授

** 中部大学研究推進機構 専任講師

*** 東洋学園大学現代経営学部 専任講師

**** 立命館大学大学院 博士後期課程

目 次

- I. はじめに
 - 1. 本研究の目的
 - 2. 本研究の枠組み
- II. イタリアのデザインマネジメント研究の特徴と動向
 - 1. 新製品開発
 - (1) イタリアの製品開発
 - (2) イタリアの製品開発における組織形態
 - (3) デザイン・ドリブン・イノベーション
 - 2. サービスデザイン
 - (1) デザインマネジメントにおけるサービスデザイン研究
 - (2) 経験価値と価値共創
 - (3) プロダクト・サービス・システム (PSS)
 - (4) イタリアの高級クルーザー産業における PSS
 - 3. ストラテジックデザイン
 - (1) ストラテジックデザイン (Strategic Design) とデザイン戦略 (Design Strategy)
 - (2) ミラノ工科大学におけるストラテジックデザイン
- III. まとめと課題
 - 1. 本研究のまとめ
 - 2. 課題

I. はじめに

1. 本研究の目的

本稿では、イタリアのデザインマネジメント研究の特徴と動向を明らかにすることを目的とする。小山 (2010) によると、イタリアにおけるデザインとは主に、「複数の人々がチームを組んで問題の解決に向けて実践するプロセス」のことを示す。そこでデザイナーは、「チーム統括者・リーダーとしてプロセスを管理し、予算・納期などに気を配りながら、より深く探求し取り組むべき課題について指示を出す役割」となる。よって、デザインを表す言葉には、「Progetto (プロジェクト) = プロジェクト」が用いられ、デザイナーは「Progettista (プロジェッティスタ) = プロジェクトを統括する人」と呼ばれることが多い。

また、小山 (2010; 2012) は、イタリアのデザインプロジェクトでは、「プロジェクトのクオリティが製品の品質を決定する」と考えられており、そのチームを組むにあたっては、それぞれの分野で最高の専門家 (例えば、精神科医・詩人・建築家・木工/石材/鉄器職人・社会学者等) を集め、膨大な時間をかけて実用的でユーモアを備えた美しいフォルムの製品を実現すれば、高い品質の製品を創ることができると考えられていることを指摘している。精神科医や詩人、社会学者までもがメンバーとして動員されるのは、人々の幸福につながるような新たなライフスタイルの提案を行うためには多角的に問題を検討し、コンセプトを練り上げてゆく必要があ

るからであり、もし社内で抱えているデザイナー達だけでチームを編成すれば、最終的な製品のクオリティが高くならず凡庸なものになると考えられているためである（小山，2012）。このように、イタリアでは、あえて「デザインマネジメント」という言葉を使わずとも、「デザイン」というものの自体が、複数の人員が関わるプロジェクトチームをマネジメントするプロセスとして捉えられている。

一方で、現在日本ではビジネスにおけるデザインの重要性に注目が集まり、「デザイン思考」の活用への興味・関心が高まっている。しかし、その注目のほとんどは IDEO とスタンフォード大学 d.school がデザイナーの行うデザインプロセスを汎用化しツール化した狭義の「デザイン思考」（Kelly, 2001; Brown, 2009 など）であり、これまでデザイン論やデザイン研究が追究してきた世界の多様なデザインの考え方や捉え方、思想・信念・文化を踏まえた「（本来の；広義の）デザイン思考」を参照するものではない¹⁾。それ故に、現在の日本のビジネスにおける「デザイン思考」活用の盛り上がりについては、デザイン実践者たちからはあまり積極的な興味を持たれず、実際のデザイン実務とは異質のものとして捉えられているとの指摘もある（鷲田，2014）。よって現在の日本では、本来のデザインが持つ広範な知見をまだ十分にビジネスに活かすことができているものと考えられる。我が国のデザインマネジメント研究者としては、この事態を単に批判的・悲観的に看過するのではなく、世界の多様なデザインの思考方法やその知見を、現在の日本のビジネス社会に十分に還元・流通させることができている不備を自らの力不足として反省し、喫緊に取り組むべき課題として認識すべきであろう。本稿では、その取り組みの端緒として、まだ日本で十分に知見が共有されていないイタリアのデザインマネジメント研究の特徴と動向を明らかにする。

2. 本研究の枠組み

安藤ほか（2015）は、近年のデザインマネジメント研究の中で注目される研究領域と概念を明らかにするため、当該研究の国際会議である CADMC（Cambridge Academic Design Management Conference）2013 に投稿された論文のキーワードを分析し、中心となる研究領域とその概念を提示している。そのなかで、特に近年注目される研究領域として、① Design Thinking を中心とした新製品開発についての研究領域、② Experience Design, Customer Experience を中心としたサービスデザインの研究領域、③ Strategy, Strategic Design を中心とした戦略的デザインの研究領域、の3つが抽出された。これらの分類は、近年のデザイ

1) 例えば、安藤・八重樫（2016）は、デザインの考え方や志向をビジネスへ応用を試みる研究として、「デザイン思考」の他に、「デザイン・アティテュード」研究の存在と発展の重要性を指摘している。デザイン・アティテュード（design attitude）とはデザイナーの持つデザイン行為に対する態度・姿勢であり、マネジャーや経営コンサルタント、エンジニアとの協業において、既存のものではない最適な解を創り出すものである（Mihayenski, 2008; 2015）。

ンマネジメント研究において、①デザインそのものがイノベーションの源泉として捉えられる様になったこと (Lockwood, 2010)、②プロダクトとサービスを結びつけた製品開発の必要性について認知され始めたこと、そして、③デザイン思考の手法が普及し、新たな研究領域が生まれたこと、の影響が強く感じられる (Johansson-Sköldberg and Woodilla, 2013)。

そこで本稿では、この 3 つの研究領域 (「新製品開発」「サービスデザイン」「ストラテジック (戦略的) デザイン」) の分類を枠組みとして採用し、イタリアのデザインマネジメント研究の特徴と動向を明らかにする。

II. イタリアのデザインマネジメント研究の特徴と動向

1. 新製品開発

(1) イタリアの製品開発

「ミラノ工科大学では、デザインマネジメント研究の方向性として 4 つのタイプが考えられている」と、クラウディオ・デレーラ (Claudio Dell'Era; ミラノ工科大学経営工学研究所・助教授 (Assistant Professor, Department of Management, Economics and Industrial Engineering, Politecnico di Milano)) は指摘している²⁾。その 4 つのタイプとは、①モノかたちを決定するプロセスとしてのデザイン (Design as a shape)、②工学的な設計・開発・生産プロセスとしてのデザイン (Design-engineering)、③デザインをビジネスに応用する思考方法 (Design-thinking)、④製品の情緒・象徴的側面におけるイノベーションとしてのデザイン (Design as innovation of emotional and symbolic side of products)、である。このうち④の「製品の情緒・象徴的側面におけるイノベーションとしてのデザイン」が特にイタリアに特徴的なものであると考える。

イタリアでは、あるモノのかたち (フォルム) がどうしてそのようなかたちになっているのかを説明できる専門家がデザイナーと呼ばれる。深く要件を検討すれば、必然的に特定のかたちが実現される、とも言われるが、実現したかたち (フォルム) が、ユーザーにおいて様々な情緒を喚起して充足させ、同時に象徴的な意味合いをユーザーに認識させることを予め考慮して新製品の開発を行うことにイタリアにおけるデザインの特徴がある。ロベルト・ベルガンティ (Roberto Verganti; ミラノ工科大学経営工学研究所・教授) が強く主張しているように、イタリアのデザイン主導の製品開発は、消費者行動を精緻に分析したり、消費者の意見を聞いて消費者の満足度を上昇させることが成功に繋がるという考え方とは対極にある (Verganti, 2006; 2008; 2009; 2011)。

人間の周りに存在するものは、かたち (フォルム) であり、かたちの集合が人為的な環境を

2) 2016年3月4日にミラノ工科大学にて筆者らが実施したインタビューによる。

形成している。イタリアのデザインにおいては、設計した人為的な環境に対して人間が共感的な態度を取ることが強く意識される。それは、周囲に存するフォルムの集合に対して人間が感情移入し、共生的な関係を取り結ぶようにデザインすることで、生活環境のクオリティ（質）を上昇させていくからである（Manzini and François, 1990, pp.97-98）。つまり、製品単体を設計することで、問題の解決が図られてデザインプロジェクトが終了するのではなく、設計されるのが個別の単体であっても、それが周囲の環境（空間）全体に与える影響が検討される。

かつてデザイナーのエットレ・ソットサス（Ettore Sottsass）は、オリベッティ社でタイプライター Lettera 34 の開発に携わった際、「あなた方はパソコン単体の売り上げを伸ばそうとしてはいけない。従業員が快適に働けるようなオフィスのインテリア空間全体をユーザーに提案するようにしなければならない（佐藤, 2001, p.347）」と、何度もオリベッティ社に対して釘を刺したという。つまり、パソコンや FAX・プリンターは、オフィスのインテリア空間の一部に過ぎないのであって、インテリアの美観を損ねないような設計が求められるのである。いわば、家具のようなオフィス機器でなければならない。これは、エアコンなどの空調機器も同様で、インテリアの美観という観点では、エアコンは天井に埋め込まれてしかるべきであり、天井に埋め込まれないタイプのエアコン単体の売上を伸ばそうとすれば、地中海式的生活様式に基づくオフィス環境（オリベッティ社のオフィスシステム ICARUS や Delphos などに代表されるオフィスのインテリア（Kicherer, 1990, pp.137-149）で暮らすことを望むヨーロッパ人からは、拒絶されてしまう。ここでも個別製品を設計する際でもインテリア空間全体を考えるというこの点が、イタリアの製品開発の特徴といえる。

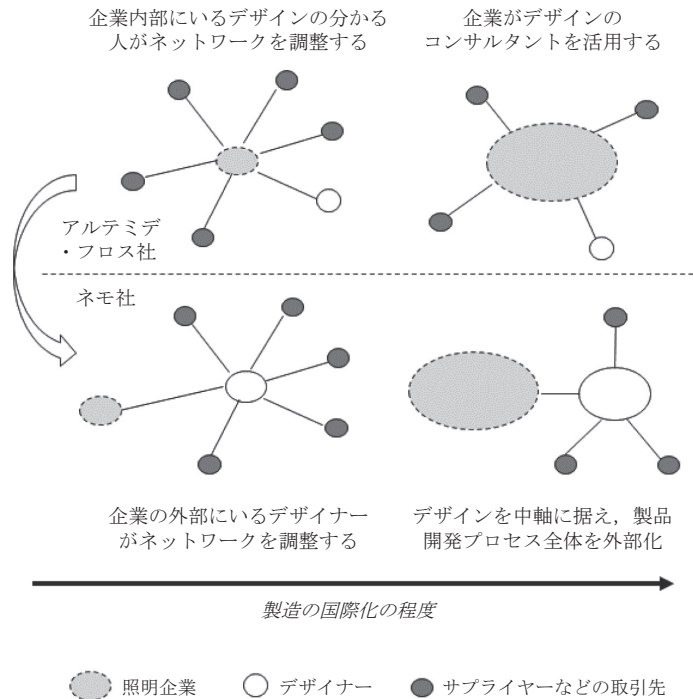
この環境（空間）作りの専門家である側面が強く意識されるイタリアのデザイナーにとって、「人為的に設計された環境」と「自然」とが入り混じったものが現代の生活環境であり、この人為的に設計した環境に対しても人間は感情移入するという点が、イタリアでは強く意識されている。エツィオ・マンツィーニ（Ezio Manzini）によれば、人為的な環境によって汚染されていない「手つかずの自然」に囲まれて過ごすのは、現代では不可能であるという（Manzini and François, 1990, p.98）。換言すれば、現代の都市において、インテリア空間（内部）と建物の外観（外部）との区別は存在しない。都市環境全体が、その中で人々が暮らすという意味でインテリア空間として考えられるのであって、外部が考えられるとするならば、それは手つかずの自然であるという（Argan, 1956）。

(2) イタリアの製品開発における組織形態

Zurlo et al. (2002) は、イタリアの照明機器製造企業 6 社のケーススタディを行い、それらの組織形態の特徴を明らかにしている（図 1）。

デザインプロジェクトの自由度という点で最も革新的であるデザイン主導型の企業はネモ

図 1 イタリアにおけるデザイン主導企業（照明機器製造企業）の組織形態
 (Zurlo et al., 2002 より筆者作成)



(Nemo) 社である (図 1 下段右下)。図 1 の横軸は、照明機器製造業の企業規模が大きくなるにつれて、製造が国際化していく程度を示している。他方、図 1 上段は、企業の内部でデザインの理解度が高い・深い人が、サプライヤーなどから成る重層的な取引先ネットワークを調整・マネジメントする様子を示している。そこでは、デザイナーはネットワークの構成要素の一つとして、企業の管理下に置かれる。アルテミデ (Artemide) やフロス (Flos) 社がこのタイプに該当する。図 1 下段左下は、デザインプロジェクトを任せられたデザイナーが、取引先のネットワークを調整・マネジメントする様子を示しており、ここではデザイナーが企業の管理下に置かれないため、そのデザインの自由度が高い (独自のアイデアをプロジェクトに盛り込み易い)。図 1 下段右下が表わしているのは、製品開発プロセス全体 (製品のプロトタイプ作成・技術的な解決策の決定・チーム編成など) をデザイナーやデザイン工房が請け負うことであり、ネモ社がこれに該当する。このタイプのデザインプロジェクトを請け負うデザイン工房としては、自動車のデザインで有名なピニンファリーナ (Pininfarina) なども挙げられる。図 1 の上段から下段に移行することで、デザインの自由度が高まるため、より一層、デザイン主導の製品開発が可能となる。

(3) デザイン・ドリブン・イノベーション

イタリアの製品開発の特徴として前項までに、①デザインにおいて製品の情緒・象徴的側面を深く考慮すること、②デザインの自由度を高めるための組織形態、の2点について述べた。しかし、この2点だけでは、卓越したデザイナーやデザイン組織にすべてを一任してしまえば、よい製品開発ができるとの解釈（誤解）を生む可能性があり、イタリアの製品開発の特徴をよく説明しきれていない。そこにはデザインを活用する企業の経営層が考えるべきマネジメントと戦略の視点が欠けている。Verganti (2009) は、この点を体系化し「デザイン・ドリブン・イノベーション」としてまとめている。デザイン・ドリブン・イノベーションは、①意味の急進的なイノベーション (radical innovation of meaning) とテクノロジーエピファニー (technology epiphany)、②デザインディスコース (design discourse) という要素から構成される。

Verganti (2009) は、製品の情緒・象徴的側面を「製品の意味」と定義し、Krippendorf (1989) が述べた「ヒトは、モノの物理的な質ではなく、ヒトに対するそのモノの意味に基づいて、理解や行動をする」「デザインとはモノに意味を与えるものである」という指摘を参照することで、デザインにおける意味の重要性を示している。製品の意味がいかに消費者の購買行動に影響を与えるかについては、これまでマーケティングや心理学などの研究においても多くの知見が示されてきた (Solomon, 1983 など)。この製品の意味を革新するためには、感情 (Demirbilek and Senar, 2003)、象徴的価値 (Dittmer, 1992)、生活のコンテキスト (Kleine and Kernan, 1988) などの社会文化的モデルの分析が重要となる。Verganti (2009) は、イタリア企業においてこの社会文化的モデルを分析し、そこに市場ニーズに応じていくという漸進的な進歩ではなく、人々への提案を行うためにモノの意味の急進的な変化を促す「意味の急進的なイノベーション」を中心に製品開発を行っている事例を明らかにした。そこでは意味と技術が相互に作用することで、モノの新しい意味が姿を見せる。この相互作用の領域を Verganti (2009) は、「テクノロジーエピファニー (技術が悟る瞬間)」と呼んでいる (図2)。

また Verganti (2009) は、デザイン・ドリブン・イノベーションを実現するには「デザインディスコース」に参加し、対話し、相互作用することが重要であると述べる。デザインディスコースとは、デザインという共通価値を共有する者同士の間でなされるさまざまな意思伝達、叙述実践活動など包括的に意味するものとされ、メーカー、ユーザー、供給業者、支援サービス、大学・研究センター、展示会、出版社などのデザインに関わる参加者で構成されるネットワークとして現れる (図3)。企業が単独でデザイン・ドリブン・イノベーションを達成するのは難しく、デザインディスコースを構成する様々な解釈者 (interpreters) との相互作用を形成することでそれは達成される。前述したような、卓越したデザイナーやデザイン組織にすべてを一任してしまえば、よい製品開発ができるとの解釈はここで却下される。卓越したデザイナーやデザイン組織は、デザインディスコースを形成するひとつのアクターであり、人々へ提

案を行うために社会文化モデルを検討し、意味の急進的なイノベーションを導くには様々な分野の多くの解釈者との相互作用が重要となる。

図 2 意味と技術の相互作用 (Verganti, 2009 より筆者作成)

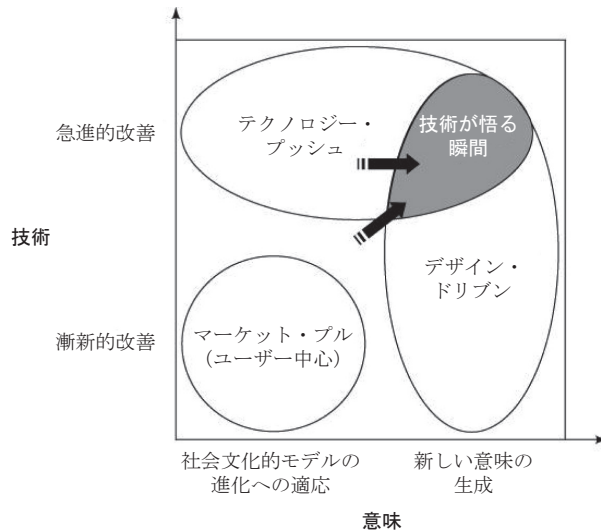
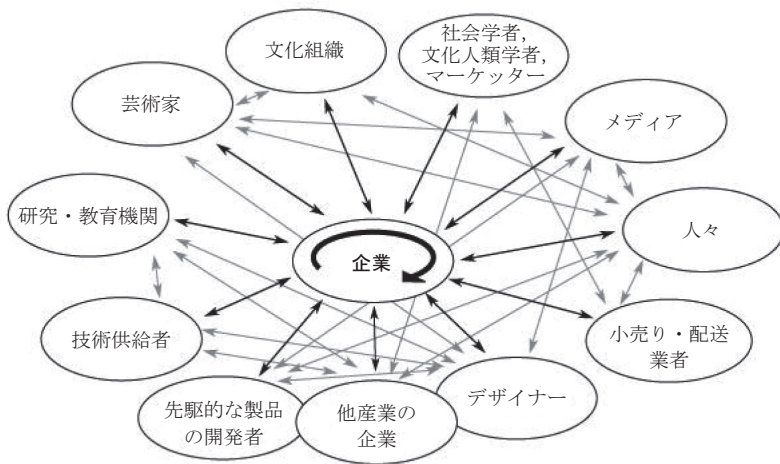


図 3 デザインディスコース (Verganti, 2009 より筆者作成)



しかし、このデザイン・ドリブン・イノベーションについて、Verganti (2009) が任天堂やアップルおよび、イタリアの企業数社の事例を示しているものの、まだ事例分析数が少なく、業種による特徴の抽出やその比較などは行われていない。日本での事例研究 (森永, 2012; 金光, 2013; 北嶋, 2013; 杉野, 2013; 佐伯・岩谷, 2014) も行われてきているが、その分析・検討は、デザイン・ドリブン・イノベーションを構成する①意味の急進的なイノベーション (radical

innovation of meaning) とテクノロジーエピファニー (technology epiphany), ②デザインディスコース (design discourse) という 2 要素のうち①に比重が置かれたものが多く, これらを包括的に分析・検討した研究はまだ少ない。よって, 日本におけるデザインディスコースの動態分析が今後重要になると思われるが, 一方でこのデザインディスコースはイタリアに特有なものであるとも考えられる。今後この特性の地域・文化性を考慮した整理と有用性の解析が行われた上で, 日本にこの知見を適用していくための実践を伴うアクションリサーチが必要となるだろう。

2. サービスデザイン

(1) デザインマネジメントにおけるサービスデザイン研究

近年, デザインマネジメントの領域においても, サービスに対する研究が増加している。これはサービスにおける, 顧客との接点をデザインするという観点である。このようなサービスに対するデザインという考え方は, サービスデザインという新たな用語を生んでいる。サービスデザインの定義は, Gummesson (1991) によると, 「サービスのコンセプトを図面やフローチャートに具現化させる」ことである。これは, Shostack (1977) のサービスブループリント (Service blueprint)³⁾ にその源流が見られる。サービスはインタangibleな特性を持つが, サービスを構成するいくつかの各要素は, タangibleな特性を持つ。例えば, Shostack (1977) は, 例として航空機産業のサービスを挙げ, 飛行機や広告, チケット, 飲食品などはタangibleであることを指摘している。つまり, サービスが提供される場 (Service encounter)⁴⁾ では, 顧客にインタangibleな体験が提供されるが, その周辺にタangibleな要素が存在するというのである。そのために, タangibleな要素がインタangibleな体験の顧客満足に大きな影響を与える。それゆえに近年は, デザイナーの役割がサービスにおいても注目されるようになり, その研究が進むに連れて, デザイナーの顧客観察の方法や顧客の製品開発への巻き込みに関するデザイナーの貢献にも焦点が当てられるようになってきた。

その一方で, 本研究が焦点を当てるミラノ工科大学が行っているサービスデザインの考え方は, 単にサービスを具現化する方法ではなく, ソーシャルイノベーションにまで言及している。これは, コミュニティに対して新たな課題設定を行うことで, コミュニティが持つ規範自体を見直し, 製品やサービスが持つ意味を革新することを目的としている。つまり, デザイン・ドリブン・イノベーションの概念と密接に結びつくものとして, サービスを捉えている。ミラノ工科大学でサービスデザイン研究を先導したエツィオ・マンツィーニ (Ezio Manzini) は, デ

3) 無形なサービスの開発時に, サービス全体の基本設計を図面やフローチャートに落とし込んだもの。

4) サービス提供が実際に行われる (サービス提供者と顧客が接触する) 一定の時間 (Pacenti and Sangiorgi, 2010)。

デザイナーでありながら、社会のサスティナビリティを実現することを一つの研究対象としていた。彼をはじめとする研究グループは、環境負荷を軽減する手段として製品とサービスを統合することを推進し、新たな社会を構築するプロセスにおいて、デザイナーの役割がどう変わるかという視点で研究を展開している (Pacenti and Sangiorgi, 2010)。単に一つの製品を考えるだけでなく、生活に関わるあらゆる製品やサービスを包括的に検討し、新たな共同生活のパターンを生み出そうとしたのである (Manzini, 2008)。彼らは、このようなサービスの捉え方を、コラボラティブ・サービス (Collaborative service) と定義し、デザイナーの役割について「設定された課題に対して実現可能なソリューションを開発すること」であると述べている (Pacenti and Sangiorgi, 2010)。

(2) 経験価値と価値共創

サービスデザインのベースとなる概念の一つとして経験価値が挙げられる。モノやサービスに対してだけでなく、それらを購買・使用・廃棄する過程でどういった経験が得られるかを顧客が求める価値として捉えたものが「経験価値」である⁵⁾。Schmitt (1999) が、経験価値を特性に応じて 5 つのタイプ (SENSE, FEEL, THINK, ACT, RELATE) に分類し、戦略的枠組みを提示したことを契機に、学術・実務の両面でその重要性が注目され始めた。

この経験価値の概念が提唱された背景として、マーケティング研究や消費者行動研究の分野における「消費経験論」と呼ばれる研究群が存在する。1970 年代の消費に関する研究では、消費者が、製品のタンジブルな属性で測られる要素である「機能」の総体としての「効用」が最大化されることを望んでいる、という見方が主流であった。それに対して、Hirschman and Holbrook (1982) は、消費の経験的な視点に注目し、快楽的な消費の考え方を示した。商品の選択や使用における感情的な要求を満たすことの重要性を指摘したのである。これ以降、消費における感情的な側面に関する研究が進められ、その中で消費者行動論の領域に留まらず、経験の概念が注目される契機を提示したのが先述の Schmitt (1999) であった。Pine and Gilmore (1999, pp.28-29) は、コモディティ、製品、サービスの次に来る第四の経済価値として経験をサービスから区別した。彼らは、個々人のその時々のお気持ちや状況が、ステージングされたイベントと相互作用する過程で経験が生まれてくると経験の特徴を説明する。

この Pine and Gilmore の説明に価値の創造における相互作用の要素が見られるが、2000 年代に入ってから、インターネットが発展し、企業と顧客の接触が活発になったことにより、企業単独ではない価値創造について活発に検討がなされるようになった。特に企業と顧客の関

5) experience という語には、日本語では「体験」と「経験」の 2 つの訳があるが、体験は経験の中でも実際に経験した物事を強調する狭義な言葉なのに対し、経験はそれによって得られた知識や技能なども含み使われる範囲が広い言葉である。Customer Experience の概念では個々の経験が重要であることには変わりがないが、そこで生じた感情の蓄積が競争優位と捉えられるなど、より広い範囲での経験の影響が論じられる場合が多い。そのため、ここでは広い範囲に対応する「経験」を用いることとする。

係をどう捉えるか、企業と顧客の関係の中のどこで価値が創造されるのかが頻繁に議論されるようになった。Pralhad and Ramaswamy (2004) は、製品を通じた価値創造から、企業が消費者との共創経験⁶⁾を通じて価値創造を実現すると主張している。顧客との関わり方も多種多様となり、経験もパーソナル化が進む。そうした状況では顧客を観客とした価値創造ではなく、顧客の関与を前提としたプロセスが重要であると考えられたのである。

このような議論の中で、後の議論に強い影響を与えたのが Vargo and Lusch (2004a) が提唱した「サービス・ドミナント・ロジック (S-D ロジック)」である。S-D ロジックでは、企業と顧客の相互作用によって価値が共創されると考えられている。この価値の共創とは、企業が提供するナレッジやスキルとしてのサービス⁷⁾を顧客が使用して初めて価値を生み出すということを意味している。この S-D ロジックでは顧客の経験はどのように捉えられているのだろうか。このロジックで中心となる価値とされているのが文脈価値であるが、文脈価値とは顧客がグッズやサービシーズ⁸⁾の使用・経験を通して共創される価値であり、そのために主観的で状況依存的なものである (Vargo and Lusch, 2008)。Teixeira et al. (2012) によると S-D ロジックの考え方では、経験価値はデザインされるというよりも、むしろ様々なサービスの要素と顧客の相互作用を通して共創されるとしている。その代わり企業は、経験価値のためのサービスをデザインするのである (Patrício, 2011)。これらの S-D ロジックと先述の Schmitt や Pine & Gilmore の議論では、顧客と企業の相互作用の中でどのような経験が生じるかが重要視されていること、さらに価値を創り出すのは顧客自身であり、企業の役割は相互作用的に顧客が価値を作り出せるようにすることが共通していると考えられる。

ところで、この価値共創の考え方はどのような背景から生じたのか。藤岡 (2015) によると、サービス・マーケティングに関する研究は、大きく北米型の研究と、北欧における北欧学派（ノルディック・スクール）の研究の2大潮流に分けられる。北米型のサービス研究はマーケティング・マネジメントが扱った有形財（グッズ）と同様に無形財を捉え、サービス産業での交換価値を対象に考察している。その後、顧客が価値を生み出すプロセスとしてサービスを捉えるようになった。それに対して、北欧学派は、産業財の取引を中心に企業と顧客企業との相互作用やサービスの視点を重視して発展してきた。産業財取引は、特定の企業間で継続的に相互作用を実施することで実行される。したがって、必然的に企業は顧客と長期的な信頼関係を構築し

6) 価値共創の中で生み出される経験。消費者が、企業や消費者コミュニティの構成するネットワークと目的意識を持って交流して、そこから自分ならではの共創経験を紡ぎ出していく (Pralhad and Ramaswamy, 2004, 訳書, pp.31-32)。

7) 他の研究におけるサービス概念と異なり、S-D ロジックにおいては、単数形の「サービス」を、他者もしくは自身のベネフィットのために専門化されたナレッジやスキルを適用することと定義している (Vargo and Lusch 2004b; 2006)。

8) ここでの複数形「サービシーズ」は一般的なサービスと同様「無形の財」を示す。グッズとの対比で使われる (Vargo and Lusch 2004b; 2006)。

て利用・消費する段階での価値を重視する。その理由から北欧学派は、サービスをプロセスとして動的に捉えることからスタートしている。このように北欧のサービス・マーケティングの文脈では、S-D ロジックが提唱される以前から企業と顧客との相互作用について論じられていた。

(3) プロダクト・サービス・システム (PSS)

経験価値の研究がマーケティング分野で進むに連れて、次の段階として開発段階でどのように経験価値をサービスによってデザインするかという視点、つまりサービスデザインの研究分野が生まれてきた。初期のサービスデザイン研究を先導したのが、ミラノ工科大学の研究チームであった。彼らの研究は前述した北欧のサービス・マーケティングの流れの中で行われたと考えられる。Pacenti and Sangiorgi (2010) によると、ミラノ工科大学のサービスデザインの研究は、デザインスクールのエツィオ・マンツィーニと 2 人の修士の学生によって行われた研究がその第一歩であった。彼らのサービスデザイン研究が、前述した経験価値の研究と視点を異にしているところは、環境負荷の軽減の手段としてサービスを捉えていること、また製品とサービスがどのように統合されて提供されるかというデザインの新たな領域としてサービスを取り扱うことの意義が述べられた点である⁹⁾。環境的かつ社会的な持続可能性に対する答えとして、サービスデザインを潜在性のある戦略として捉えているのである。

このようなサービスデザイン研究の中で、プロダクト・サービス・システム (PSS) という概念が、一つの大きな研究領域として発展している。PSS は、製品とメンテナンスや保証などのサービスをシステムとして捉え、効率的に提供し、プロダクトライフサイクル全体で収益性を高めることを目的としている。つまり、これは大量生産・大量消費という環境負荷が高いビジネスモデルに対する一つの新たな提案と考えることができる。これはデザインという視点だけでなく、工学的な視点からも多くの研究が行われている。これらの研究では、開発段階にサービスを効率的に行える設計思想を取り入れるツールや方法論の開発が中心である (e.g. Sundin, 2009)。この PSS においても、その源流はミラノ工科大学の研究に見られる¹⁰⁾。近年多くの PSS 研究者から引用される Morelli (Morelli, 2003 など) は、2005 年にミラノ工科大学で博士論文を執筆するなど、ミラノ工科大学の研究がその後の PSS 研究に多大な貢献をしていることが明らかである。

近年の PSS 研究は、イノベーションやサプライチェーンのマネジメントの領域にも広がっている。Baines et al. (2007) はその多様な PSS 研究の広がり进行分析し、特徴を明らかにしている。その中の一つの発見は、PSS がオランダや北欧でも研究が行われ、2000 年から 2004

9) その研究の成果は、Manzini (1993) にまとめられている。

10) これは 1998 年から始まった研究であり、Manzini and Vezzoli (2002) や Morelli (2003) にその成果がまとめられている。

年に *Journal of Cleaner Production* にて最も盛んに論文が投稿されていたことである (e.g. Mont, 2001)。彼らは、その中でもミラノ工科大学の貢献の大きさに言及している。また別の発見として、マーケティング分野で発展してきた製造業のサービス化のプロセスを研究したサービタイゼーション研究¹¹⁾の一種として、PSSを捉えることができることを明らかにしたことが挙げられる。つまり、マーケティング分野とデザインや工学分野の研究の焦点が同じ方向性に向いていることを表している。

その一方で、ICT技術の発展に伴って、Webやスマートフォンを介したサービスの提供が増加している。Valencia et al. (2015)は、このようなサービスと製品を統合した提供をSmart PSSと定義し、そのデザインの特性を明らかにした。このようなPSSは、従来から提供されてきたWebを介したサービスが、スマートフォンのような製品の出現により、いつでもどこでも提供できるようになってきたことによって発展している。Valencia et al. (2015)は、従来研究からWebを介したサービスの特徴として、①双方向のコミュニケーション (Rust and Kannan, 2003)、②セルフサービス (Meuter et al., 2000)を挙げており、技術的な発展がサービス提供者とユーザーの間に新たなダイナミクスを形成したと指摘している。これはユーザーとコンピューターのインタラクションに関する研究であり (Sangiorgi and Clark, 2004; Kaptelinin and Narde, 2006)、ミラノ工科大学においてもSangiorgi (2004)が博士論文にまとめている。これらの研究は、インタフェースのデザインとして現在進展している。

以上のように、元々顧客との共創という概念が根付いていたヨーロッパにおいて、ミラノ工科大学がサービスデザイン研究を主導してきたことが明らかになった。次項では、そのような背景として存在するイタリアの産業の事例を確認する。

(4) イタリアの高級クルーザー産業における PSS

ミラノ工科大学がサービスデザイン研究を先導した要因として、イタリアの製造業には顧客満足を得る手法としてサービスを提供する文化が根付いていることが挙げられる。ここでは、その事例としてイタリアのクルーザー産業を取り上げる¹²⁾。その理由として、クルーザーは年間500台程度しか販売されない市場であり、かつすでに故障したクルーザーでも職人の手により修理され、再び現代に使用されるサステナブルな産業である。つまり、大量生産・大量消費ではなく、本当に顧客が満足するものだけを時間とコストをかけて開発し、さらにそれが長期間使用されるのである。また、それを実現するために、製品の開発段階から、顧客へ提供した後の運用段階まで継続してサービスが提供されていることが挙げられる。本分析では、

11) サービタイゼーションとは、製造業がサービスを取り入れ、サービス提供企業として変遷するプロセスを意味している。サービタイゼーションが進み、製品とサービスを統合し、システムとして提供することがPSSである。逆に、サービス提供企業が製品を統合していくプロセスはプロダクティゼーションであり、それらをシステムとして統合すると、サービタイゼーションと同様にPSS提供企業となる。

12) 本事例は、Carcano (2011)による。

企業と顧客の関係性に注目し、顧客がどのように顧客満足を得て、企業との関係性の質を高めているのかを、リレーションシップ品質 (relationship quality: 大平, 2011)¹³⁾ の概念を使用して、説明する。リレーションシップ品質とはサービスにおける顧客から企業に与える信頼やコミットメントを意味しており、Rha (2012) は、顧客満足は、企業と顧客の信頼の結果として生まれることを明らかにしている。

イタリアのクルーザー開発の特徴の一つとして、多くの職人の技術によって実現されることが挙げられる。その技術は決してマニュアル化されず、その製品毎に適用される特別な技術である。例えば、フェレッチェグループ (Ferretti Group) のヤードである CRN は、職人の技術を使用し、徹底的に顧客のカスタマイズの要望に応じている。さらに特徴的なことは、その開発段階に顧客を参加させ、開発のストーリーを共有することである。この体験は顧客にとって二つの役割を持っている。

一つ目は、顧客のカスタマイズの要望を実際に開発段階のモノを見ながら要求できることである。近年、デザインマネジメントでは、プロトタイプ of の役割が注目されているが (Kelly, 2001; Veryzer, 2005)、人は実際にモノを目の前にしたときに、そうでない場合に比べて、意見が出しやすい特徴がある。特に、クルーザーの顧客は専門家ではないため、顧客が想像するものと近づけるために、よりプロトタイプの重要性が増してくる。二つ目は、職人による見えない技術を理解できることである。このようなサービスを伴わない製品では、最終形態の外観が顧客との最初の接点となる。そのため、顧客は製品の外観のみから製品の機能や審美性、象徴性を解釈し、そこから感情を生み出す (Crilly et al., 2004)。そのため、製品の外観に現れない製品内部の職人の技術は、製品の外観からは理解することができない。それに対して、CRN ヤードでは実際の製造工程を顧客に見せ、さらに丁寧にその工程を説明することで、職人の技術の価値を見出せるようにしている。

このように開発・製造工程を開示し、それ自体を共有することで、顧客は完成したときのイメージを具体的に持ち始める。さらに、その場で顧客が新たなニーズを生み出すことは、まさに価値共創の実現である。この価値共創は、顧客とのリレーションシップ品質を高めることができ、結果的に顧客満足度を高めることにつながるのである (Rha, 2012)。

PSS は製品の所有権の持ち方によって三つに分けられる。一つは、企業が製品の所有権を維持しながら、顧客はその製品を使用した結果だけに対価を支払う方法である。二つ目は、前者と同様に企業が所有権を維持し続けるが、リースのように顧客が手元に製品を置いて使用し続ける方法である。最後は、顧客が所有権を持ち、メンテナンスなどのサービスが継続的に提供される方法である。クルーザーの開発・製造が完了した後でも継続的に続くクルーザーの

13) サービス提供に伴って顧客から得られる信頼やコミットメント (Rha, 2012)。

チャーターサービスは、このうち一つ目の PSS に該当する。イタリアのクルーザーのチャーターサービスを提供する代表的企業としてモンカーダ (Moncada) が挙げられる。モンカーダを経営するモンカーダ・ファミリーのアロイーザ (Aloisa) は、顧客がクルーザーによって素晴らしい製品体験を得るために、クルーザーに関わるあらゆるサービスを提供している。それは、顧客が選んだクルーザーのチャーターのみならず、ルートの選定や目的地の選択、寄港地や食料、燃料の補給のアレンジ、それ以外の顧客のすべての要求に答えている。顧客の単なる希望を聞くだけでなく、顧客のライフスタイルに合致したクルーザーを選択し、一連のクルーズを提案するのである。

これらのサービスを実現するために、地中海周辺に位置する様々なパートナーと協働している。イタリアのクルーザー産業の特徴として、一社だけでは実現できないサービスを様々な企業や職人とのネットワークを形成することで実現していることが挙げられる。彼らが行っていることはライフスタイルの提案であり、そのためにはシームレスなサービス提供が求められる。顧客がサービスの機能を正確に理解するためには、このシームレスなサービス提供が重要となる (Goldstein et al., 2002)。

以上をまとめると、イタリアのクルーザー産業では、顧客との共創経験により満足度を高めるために、製品販売前から販売後までシームレスにサービスが提供され続けており、これが顧客とのリレーションシップ品質を高める役割をしている。イタリアでは元々製造業においても単に製品を提供するのではなく、顧客へライフスタイルを提案することが重視されている。このようにライフスタイルの実現は、前述したようにエツィオ・マンツィーニが提唱する新たな生活スタイルの提案と密接に関連する。製品とその製品による経験価値を提供することで、顧客は経験価値によって得られる感情を製品に昇華させることが可能になると予測される。これはデザイン・ドリブン・イノベーションが意味のイノベーションの重要性を提案していることに対し、それを実現する一つの方法として製品とサービスによる経験価値を統合することが考えられる。今後の研究として、サービスが意味のイノベーションにどのように関係するか、そのメカニズムを明らかにすることが重要になってくるものと考ええる。

3. ストラテジックデザイン

(1) ストラテジックデザイン (Strategic Design) とデザイン戦略 (Design Strategy)

デザインマネジメント研究は、Farr (1965) のデザイン代理店を対象とした研究から始まったと言われ、これまで多くのマネジメントモデルの検討が行われてきた (Gorb and Dumas, 1987; Lorenz, 1990; Cooper and Press, 1995; Borja, 2003; Boland and Collopy, 2010)。これまでのそれらのモデルを検討した Acklin and Fust (2014) は、①基本的なデザインマネジメントのモデルである「シンプル・ベイシックモデル」、②経営管理層から実務レベルまでのそれぞれに

デザインへのデザインの貢献を示した「インテグレーションモデル」、③デザインを競争優位の源泉であるコンピテンシーとして捉えた「ダイナミックモデル」、④起業家との協働によるビジネス機会の探索 (exploration) や活用 (exploitation) といった側面がデザインの新たな役割であるとされる「アントレプレナーモデル」の 4 つに分類している (表 1)。

表 1 デザインマネジメントの 4 つのモデル (Acklin and Fust (2014) より筆者作成)

| | シンプル・ ベイシックモデル | インテグレーション モデル | ダイナミック モデル | アントレプレナー モデル |
|--|---|-----------------------------------|---|-------------------------------|
| ゴール (Goals) | 効果的で効率的なデザイン (プロジェクト) マネジメント | 各部門に渡るタッチポイントの組織化 (Orchestration) | デザインによる転換 | 新たなビジネス機会の探索 |
| モード/態度 (Mode/Attitude) | 選択的なデザインの活用 | 統合されたデザイン | デザインによる転換 | デザインによる探索と活用 |
| 組織プロセス (Organizational process) | 新製品開発, ブランドデザインに関するデザインプロジェクト等 | 顧客体験に寄与するすべてのプロセス | 戦略マネジメント, イノベーションマネジメント, プロセスのデザイン, マネジメントの転換 | 戦略的マネジメント, 戦略的レベルでのデザインマネジメント |
| デザイン能力 (Design capabilities) | デザイナーの獲得とブリーフィング, デザインプロジェクトのマネジメント, 評価 | 計画, コーディネーション, 方向付け, 浸透としてのデザイン | 企業の組織能力のデザイン 組織編成, リソースの設定, 形成 | 創造, 再認識, 評価, 機会の探索 |
| 実践者 (People) | マーケッター, プロダクトマネジャー, デザインマネジャー | デザインマネジャー | デザインリーダー, マネジャー, シニアマネジャー | デザインリーダー, マネジャー |
| 経営戦略への貢献 (Contributions to corporate strategy) | 製品の改善, 製品の外観等 | 一貫したポジショニング | 戦略的柔軟性と競争優位 | 新規ビジネスセグメント, ヴェンチャー, スピンオフ |
| 関連する代表的な 文献 | Farr (1965), Topalian (1979) | Cooper and Press (1995) | Borja (2011) | Acklin and Fust (2014) |

このようにデザインと経営戦略の関係は、これまで多くのモデルにおいて検討されており、そのデザイン能力や戦略への貢献は多岐に渡っている。ここで重要なのは、ストラテジックデザインは、デザイン戦略 (Design Strategy) とは異なる意味で用いられていることである (Stevens and Moultrie, 2011)。一般にデザイン戦略という言葉を用いる場合は、全社的な経営戦略のレベルとして用いるよりは、むしろデザインを実行するための長期的な製品戦略のプランとして用いられる。デザイン戦略が、経験を積んだデザイナーやデザインマネジャーの明確な実践である一方で、ストラテジックデザインは、ステークホルダー間の相互作用を含み、組織の中で明示的に認識されていないデザインの導入による効果を含んでいる。このように、ストラテジックデザインの概念の範疇では、デザインの活用から得られる利益はよくデザインされた製品やサービスからだけでなく、組織内外でのデザインのよりよい活用から得られる包括的な効用を含んでいる (Stevens and Moultrie, 2011)。

加えて、近年では、ビジネスとデザインが結びついた新しい領域が生まれつつある。デザイナーの思考法を手法化し、チームでの問題解決を行うデザイン思考や、サービスデザインと

いった概念は広く認知され、公共セクターにおいてのプロジェクトや非営利組織の活動にまで広がっている。実際に、近年では経営コンサルティング会社がデザイン会社を多く買収していることや（日経コンピューター，2016），スタートアップ企業でのデザイナーの活用といった事例が多く存在している（日経ビジネス，2016）こともあり，表1のデザインマネジメントモデルの4つ目に挙げられた，アントレプレナーモデルという新たなモデルが実践的に検討されてきている。

特に，これまでデザインマネジメント研究では，マネジャーの持つ意思決定の志向（Decision attitude）とデザイナーの持つデザインの志向（design attitude）の比較検討を行った研究が行われ（Boland and Collopy, 2004; New and Kimbell, 2013），デザインとマネジメントの志向の違いについて検討されてきた。デザイナーの持つデザインの志向について，Michlewski（2015）は，①不確実性・曖昧性を包含する（Embracing Uncertainty and Ambiguity），②深い洞察に従事する（Engaging Deep Empathy），③五感の力を包含する（Embracing the Power of the Five Senses），④いたずらっぽく生活に物事をもたらす（Playfully Bringing Things to Life），⑤複雑性から新たな意味を創造する（Creating New Meaning from Complexity）の5つの要素を明らかにしている。Acklin and Fust（2014）は，このようなデザイナーの持つ志向と，起業家の持つ志向を比較し，新たな機会の探索といった点で共通の思考を持つことを指摘している。

また，起業家の認知プロセスを検討した Sarasvathy（2008）は，起業家は市場を所与のものとは考えず，むしろ創造できるものと考え，自らのネットワークやリソースを紡ぎ合わせて市場機会を探索するエフェクチュエーション（effectuation）の論理を用いることを明らかにした。このような起業家の志向は，デザインの志向とも共通する部分が多く見られるという（Acklin and Fust 2014）。デザイナーは，デザインの課題を客観的な所与のものとしてではなく，それぞれ異なる問題の解釈を通してデザイン課題（問題・目標・リソース・状況）を構築し，問題領域とソリューション領域の間を往復することで，分析・統合・プロセス評価を繰り返しながら少しずつ問題の定式化と解決のアイデアを洗練させていく（Dorst and Cross, 2001）。こうした問題領域の把握や機会の特定といった部分で，デザインのプロフェッショナルリズムとアントレプレナーシップには共通点が見られ，デザインのアントレプレナーシップへの貢献という新たな領域が広がりつつある。

(2) ミラノ工科大学におけるストラテジックデザイン

2節に詳しいが，近年ではプロダクト・サービス・システム（PSS）を始めとして，製品単体のデザインから製品を中心としたシステムやサービスを含む総合的なデザイン領域へとデザインの貢献が広がっている。ミラノ工科大学のデザインスクールに所属する Manzini and Vezzoli（2002）の研究では，このようなデザインによる持続的なイノベーションへの貢献を，ストラテジックデザインとして捉えている。ストラテジックデザインとは，新しいステークホ

ルダーのネットワークを構成することや、製品・サービス、コミュニケーションの接続されたシステムをデザインすることを通して、中長期のプランを含む包括的なデザイン行為である (MDS presentation, 2008)。このような視点から、ミラノ工科大学ではサービスデザイン、ストラテジックデザインを専門にしたマスターコースを組織している¹⁴⁾。

ミラノ工科大学におけるストラテジックデザインは、特に前述の組織の中での包括的な貢献よりも、PSS をデザインするための実践的な視点を持って進められてきた。Meroni (2008) は、ストラテジックデザインの特徴のひとつは、ユーザー中心デザイン (UCD: User-Centered Design) からコミュニティ中心デザイン (CCD: Community-Centered Design) への転換であると指摘している。近年のヨーロッパにおける社会問題への持続的なソリューションとして PSS の構築の必要性が高まっており、より社会的・倫理的で公共的な側面から新たな価値を創造することが目的とされている。一方で Meroni (2008) は、ストラテジックデザインと PSS の明確な違いについて、その取り組むべきイノベーションの性質にあることを指摘している。ストラテジックデザインという言葉を用いる場合、それは急進的なイノベーション (radical innovation) を創出するプロジェクトに取り組む場合であると述べている。

このように、ミラノ工科大学では、ストラテジックデザインのより実践的な側面に着目し、サービスデザインに関しての新たなプロフェッショナルを育成している (表 2)。

表 2. ミラノ工科大学におけるストラテジックデザインの特徴 (Meroni (2008) より筆者作成)

| ストラテジックデザインの要素 | 特 徴 |
|---|---|
| 進化 (Evolution) | 急進的なイノベーションを創造することを目的とした活動を通して、システムの進化 (evolve) という形でブレークスルーをもたらす。 |
| 課題設定と問題解決 (Problem setting and Problem solving) | 課題設定 (what) と問題解決 (how) の二つの側面を持つ。課題設定では、新たな社会問題をどのように定義するか (knowing what) を重視する。 |
| ソーシャルイノベーション (Social innovation) | 技術や生産のイノベーションだけでなく、人々の生活や行動のイノベーションを目的に、新しいアイデアの仮説を構築し、在るべき未来のためのビジョンとして提案する。 |
| シナリオの作成 (Building scenarios) | 問題解決の方法として、シナリオを作成することによって、ビジョンを真実味のある仮説に変換する。ツールや体験を通してビジョンを共有し、情報を翻訳し、討論を行うことを可能にする。 |
| コ・デザイン (Co-designing) | ユーザー中心デザインからコミュニティ中心デザインへの転換によって、社会・文化的側面のニーズへの理解を促進し、社会コミュニティと協働することでソリューションを創造する。 |
| 戦略としての対話 (Strategic dialogue) | 課題設定の段階から課題解決の活動を通して、戦略的な対話 (Strategic dialogue) を行う。人々の生活や行動を想像し、影響を与え、ビジョンを創造し、プロフェッショナルの視点からより良い体験を与えるという意味で、ストラテジックデザイナーはファシリテーターではなく、セラピストである。 |
| 組織能力開発 (Building capacities) | 課題の本質を理解し、新たな見方やビジョンを創出し、ツールや知識のプラットフォームを生成する実践プロセスを通して、混沌の中から意味を想像する組織能力を構築する。 |

14) ミラノ工科大学のストラテジックデザインコース (<http://www.polidesign.net/it/mds>)

Ⅲ. まとめと課題

1. 本研究のまとめ

現在日本ではビジネスにおけるデザインの重要性に注目が集まり、「デザイン思考」の活用への興味・関心が高まっているが、そのほとんどは IDEO とスタンフォード大学 d.school が提唱する狭義の「デザイン思考」であり、これまでデザイン論やデザイン研究が追究してきた世界の多様なデザインの考え方や捉え方、思想・信念・文化を踏まえた「(本来の; 広義の) デザイン思考」を参照するものではない。筆者らは、我が国のデザインマネジメント研究者としてこの事態を看過せず、世界の多様なデザインの思考方法やその知見を、現在の日本のビジネス社会に十分に還元・流通させることができていない不備を猛省し、喫緊に取り組むべき課題として認識している。本稿では、その取り組みの端緒として、まだ日本で十分に知見が共有されていないイタリアのデザインマネジメント研究の特徴と動向を明らかにすることを目的とし、関連研究のレビューを元に考察を行った。レビューと考察にあたって、安藤ほか (2015) の分析による近年のデザインマネジメント研究で注目される 3 つの研究領域: 「新製品開発」「サービスデザイン」「ストラテジックデザイン」の分類を枠組みとして採用した。

本稿におけるレビューと考察の結果、「新製品開発」においては、イタリアの製品開発の特徴として①デザインにおいて製品の情緒・象徴的側面を深く考慮すること、②デザインの自由度を高めるための組織形態 (図 1)、が抽出された。これらを統合・体系化したマネジメント論・戦略論として、ミラノ工科大学のロベルト・ベルガンティによるデザイン・ドリブン・イノベーション (Verganti, 2009) が提唱されている。この理論は①意味の急進的なイノベーション (radical innovation of meaning) とテクノロジーエピファニー (technology epiphany) (図 2)、②デザインディスコース (design discourse) (図 3) という要素から構成される。デザイン・ドリブン・イノベーションの事例分析はまだ少なく、その分析も①の要素に傾倒しており、特に日本におけるデザインディスコースの動態分析が今後重要になる。ただし、このデザインディスコースはイタリアに特有なものであるとも考えられ、この特性の地域・文化性を考慮した整理と有用性の解析が行われた上で、日本にこの知見を適用していくための実践を伴うアクションリサーチが必要となるものと考えられる。

「サービスデザイン」においては、顧客との共創という概念が根付いていたヨーロッパにおいて、ミラノ工科大学がサービスデザイン研究を主導してきたことを明らかにした。このサービスデザインの考え方は、単にサービスを具現化する方法ではなく、ソーシャルイノベーションにまで言及し、コミュニティに対して新たな課題設定を行うことで、コミュニティが持つ規範自体を見直し、製品やサービスが持つ意味を革新することを目的としている。つまり、デザ

イン・ドリブン・イノベーションの概念と密接に結びつくものとして、サービスを捉えている。ミラノ工科大学でサービスデザイン研究を先導したエツィオ・マンツィーニをはじめとする研究グループは、環境負荷を軽減する手段として製品とサービスを統合することを推進し、新たな社会を構築するプロセスにおいて、デザイナーの役割がどう変わるかという視点で研究を展開している (Pacenti and Sangiorgi, 2010)。単に一つの製品を考えるだけでなく、生活に関わるあらゆる製品やサービスを包括的に検討し、新たな共同生活のパターンを生み出そうとしたのである (Manzini, 2008)。これは、2章1節1項で検討した「製品単体を設計することで、問題の解決が図られてデザインプロジェクトが終了するのではなく、設計されるのが個別の単体であっても、それが周囲の環境(空間)全体に与える影響が検討される」という指摘と共通しており、この点にイタリアデザイン思想の大きな特徴が伺える。また、デザイン・ドリブン・イノベーションを実現する一つの方法として、ここで検討した製品とサービスによる経験価値を統合するサービスデザインの知見が有用であると考えられるが、サービスが意味のイノベーションにどのように関係するかはまだ明らかではなく、そのメカニズムを検討することが今後の課題として挙げられる。

「ストラテジックデザイン」においては、ミラノ工科大学におけるストラテジックデザインの考え方を検討し(表2)、それがストラテジックデザインとして一般に定義されるような組織の中での包括的な貢献よりも、PSSをデザインするための実践的な視点を持って進められてきたことを明らかにした。その特徴として、ユーザー中心デザインからコミュニティ中心デザインへの転換が指摘され、近年のヨーロッパにおける社会問題への持続的なソリューションとしてPSSの構築の必要性を背景とした、より社会的・倫理的で公共的な側面から新たな価値を創造することが目的とされている。また、ストラテジックデザインとPSSとの違いは、その取り組むべきイノベーションの性質にあり、ストラテジックデザインは急進的なイノベーションを創出するプロジェクトに取り組むものであることが明らかにされた。今後は、このような特徴を踏まえた新たな貢献を生み出すためのストラテジックデザインを実践するデザイナーの志向と、新たなプロフェッショナルとしての特性を明らかにする必要がある。

2. 課題

エトトレ・ソットサスは以下のように述べる。「イタリアにとってデザインは、常に何か倫理的な観点から理解され、認識されてきたということだ。たとえばアメリカのような商業的観点からではなくて、デザインするということは、イタリアでは人間を幸せに居心地良くすることだった。アメリカではデザインすることは、より多く売ることを意味している。一方、つい最近までイタリアでは、人生に解釈や説明を与えることがデザインだった。人生を明るく照らすのがデザインだったんだ。だから、デザインの大部分は人間生活や人生を論ずるところからやってきた。(佐藤, 2001, p.341)」

デザインが企業におけるイノベーションの源泉として注目されて久しく、その理解も単に商品の色・かたちを操作する外観のお化粧ではなく、組織構造やコミュニケーション方法にまで言及されてきている。しかし、そのアウトプットや成果は未だに個別商品の機能や美観へのこだわりと、短期的な企業の利益向上に終わっていないだろうか。本稿で見てきたイタリアのデザインに通底する思想は、その短絡的な解釈を越えた、社会の本質的な豊かさへの貢献と長期的な資産構築に向けられている。私たちはまだ、本来のデザインが持つ広範な知見を十分にビジネスに活かすことができていない。世界に広がるデザインの知見を整理し、ビジネスに活用できるデザインマネジメントの知見として体系化することが私たちの大きな課題である。

謝辞

本研究は、JSPS 科研費 JP 15K03635, JP26380578, JP15K17132 の助成を受けたものです。

参考文献

- Acklin, C. and Fust, A. (2014) "Towards a dynamic mode of design management and beyond." *Proceedings of 19th DMI: Academic Design Management Conference*, London 2-4 September, 2014.
- Argan, G.S. (1956) "Il problema dell' arredamento." In Gamba, C. (Ed.) (2003). *Progetto e oggetto Scritti sul design*, pp.93-104. Milano: Medusa.
- Baines, T.S., Lightfoot, E.S., Neely, A., Greenough, R., Peppard, J., Roy, R., Shehab, E., Braganza, A., Tiwari, A., Alcock, J.P., Angus, J.P., Bastl, M., Cousens, A., Irving, P., Johnson, M., Kingston, J., Lockett, H., Martinez, V., Michele, P., Tranfield, D., Walton, I.M. and Wilson, H. (2007) "State-of-the-art in product service-systems." *Journal of Engineering Manufacture*, Vol.221, No.10, pp.1543-1552.
- Brown, T. (2008) "Design Thinking." *Harvard Business Review*, Vol.86 No.6, pp.84-92. (「人間中心のイノベーションへ：IDEO デザイン・シンキング」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』2008年12月号, 56-68頁, ダイヤモンド社)
- Boland, R. and Collopy, F. (2004). *Managing as designing*, Stanford CA: Stanford University Press.
- Borjya de Mozota, B. (2011) "Design strategic value revised: A dynamic theory for design as organizational function." In Cooper, R., Junginger, S. and Lockwood, T. (Eds.) (2011). *The Handbook of Design Management*, pp.276-293. New York: Bloomsbury Academic.
- Carcano, L. (2011). *Master of the Sea*, Venezia: Marsilio Editori.
- Cooper, R. and Press, M. (1995). *The Design Agenda*, England: John Wiley & Sons.
- Crilly, N., Moultrie, J. and Clarkson, P.J. (2004) "Seeing things: consumer response to the visual domain in product design." *Design Studies*, Vol.25, No.6, pp.547-577.
- Demirbilek, O. and Sener, B. (2003) "Product design, semantics and emotional response." *Ergonomics*, Vol.46, NO.13/14, pp.1346-1360.
- Dittmar, H. (1992). *The social psychology of material possessions: to have is to be*, New York: St Martin's Press.
- Dorst, K. and Cross, N. (2001) "Creativity in the design process: co-evolution of problem-solution." *Design Studies*, Vol.22, No.5, pp.425-437.
- Farr, M. (1965) "Design Management. Why Is It Needed Now?." *Design Journal*, 200, pp.38-39.

- Goldstein, S.M., Johnston, R., Duffy, J. and Rao, J. (2002) "The service concept: the missing link in service design research?" *Journal of Operations Management*, Vol.20, No.2, pp.121-134.
- Gorb, P. and Dumas, A. (1987) "Silent Design." *Design Studies*, Vol.8, No.3, pp.150-156.
- Gummesson, E. (1991). *Qualitative Methods in Management Research*, Newbury, CA: Sage Publication.
- Hirschman, E.C. and Holbrook, M.B. (1982) "Hedonic consumption: emerging concepts, methods and propositions." *Journal of Marketing*, Vol.46, No.3, pp.92-101.
- Johansson-Sköldberg, U. and Woodilla, J. (2013) "Relating the artistic practice of design to the design thinking discourse." *Proceedings of the 2nd Cambridge Academic Design Management Conference*, University of Cambridge, 4-5 September 2013.
- Kaptelinin, V. and Nardi, B.A. (2006). *Acting with Technology: Activity Theory and Interaction Design*, Cambridge: MIT Press.
- Kelley, T. (2001). *The Art of Innovation*. New York: Currency. (鈴木主税・秀岡尚子 (訳) (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』早川書房)
- Kicherer, S. (1990). Olivetti, New York: Rizzoli.
- Kleine, R.E. and Kernan, J.B. (1988) "Measuring the Meaning of Consumption objects: An Empirical Investigation." *Advances in Consumer Research*, Vol.15, No.1, pp.498-504.
- Krippendorff, K. (1989) "On the Essential Contexts of Artifacts or on the Proposition that 'Design Is Making Sense (of Things)'" *Design Issues*, Vol.5, No.2, pp.9-38.
- Lusch, R.F. and Vargo, S.L. (2006) "Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements." *Marketing theory*, Vol.6, No.3, pp.281-288.
- Lockwood, T. (Ed.) (2010). *Design thinking: Integrating innovation, customer experience, and brand value*, New York: Allworth Press.
- Manzini, E. and François, D. (1990). *SANTACHIARA L'ESTETICA DELL'USO* [Santachiara The esthetics of use], Reggio Emilia: Senza editore.
- Manzini, E. (1993) "Il Design dei Servizi. La progettazione del prodotto-servizio." *Design Management*, Vol.4, pp.7-12.
- Manzini, E. and Vezzoli, C. (2000) "Product-service systems and sustainability. Opportunities for sustainable solutions." *United Nations Environment Programme*, Division of Technology Industry and Economics, Production and Consumption Branch, CIR.IS, Politecnico di Milano.
- Manzini, E. and Vezzoli, C. (2003) "A Strategic design approach to develop sustainable product service system: examples taken from the 'environmentally friendly innovation' Italian prize." *Journal of Cleaner Production*, Vol.11, pp.851-857.
- Manzini, E. (2008) "Collaborative organisations and enabling solutions. Social innovation and design for sustainability." In Jegou, F. and Manzini, E. (Eds.) (2008). *Collaborative services. Social innovation and design for sustainability*
- Meroni, A. (2008) "Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline." *Strategic Design Research Journal*, Vol. 1, No.1, pp.31-38.
- Meuter, M.L., Ostrom, A.L., Roundtree, R.I. and Bitner, M.J. (2000) "Self-service technologies: Understanding customer satisfaction with technology-based service encounter." *Journal of Marketing*, Vol.64, No.3, pp.50-64.
- Mihayenski, K. (2008) "Uncovering Design Attitude: Inside the Culture of Designers." *Organization Studies*, 29, pp.373-392.
- Mihayenski, K. (2015). *Design Attitude*, England: Gower Publishing Limited.
- Mont, O.K. (2002) "Clarifying the concept of product-service system." *Journal of Cleaner Production*, Vol.10, No.3, pp.237-245.
- Morelli, N. (2003) "Product-service systems, a perspective shift for designers: A case study: the design of a telecentre." *Design Studies*, Vol.24, No.1, pp.73-99.

- New, S. and Kimbell, L. (2013) "Chimps, Designers, Consultants and Empathy: A "Theory of Mind" for Service Design" *Proceedings of the 2nd Cambridge Academic Design Management Conference*, University of Cambridge, 4-5th September 2013.
- Pacenti, E. and Sangiorgi, D. (2010) "Service Design Research Pioneers. An Overview of Service Design Research Developed in Italy since the '90s." *Design Research Journal*, Vol.1, No.10, pp.26-33.
- Patrício, L., Fisk, R.P. and Constantine, L. (2011) "Multilevel service design: from customer value constellation to service experience blueprinting." *Journal of Service Research*, Vol.14, pp.180-200.
- Pine, B.J. and Gilmore, J.H. (1999). *The experience economy: work is theatre & every business a stage*, Boston: Harvard Business Press. (岡本慶一・小高尚子 (訳) (2005) 『[新訳] 経験経済』ダイヤモンド社)
- Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers*, Boston: Harvard Business School Press. (有賀裕子 (訳), 一條和生 (解説) (2013) 『コ・イノベーション経営：価値共創の未来に向けて』東洋経済新報社)
- Raja, J.Z., Bourne, D., Goffin, K., Çakkol, M. and Martinez, V. (2013) "Achieving customer satisfaction through integrated products and services: An exploratory study." *Journal of Product Innovation Management*, Vol.30 No.6, pp.1128-1144.
- Rust, R.T. and Kannan, P.K. (2003) "E-service: A new paradigm for business in the electronic environment." *Communications of the ACM*, Vol.46, No.6, pp.36-42.
- Rha, J.-Y. (2012) "Customer satisfaction and qualities in public service: an intermediary customer perspective." *The Service Industries Journal*, Vol.32, No.12, pp.1883-1900.
- Sangiorgi, D. and Clark, B. (2004) "Toward a participatory design approach to service design." *PDC 2004 Conference Proceedings*, pp.148-151.
- Sarasvathy, S. (2006). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Massachusetts: Edward Elgar Publishing. (加護野忠男 (監訳), 高瀬進・吉田満梨 (訳) 『エフェクチュエーション：市場創造の実効理論』碩学社)
- Schmitt, B.H. (1999). *Experiential Marketing*, New York: The Free Press. (嶋村和恵・広瀬盛一 (訳) (2004) 『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社)
- Shostack, G.L. (1977) "Breaking free from product marketing." *Journal of Marketing*, Vol.41, No.2, pp.73-80
- Solomon, M.R. (1983) "The Role of Products as Social Stimuli: A Symbolic Interactionism Perspective," *Journal of Consumer Research*, Vol.10, No. 3, pp.319-329.
- Sundin, E. (2009) "Life-cycle perspective of product/service-systems: Practical design experience." In Sakao, T. and Lindahl, M. (Eds.) (2009). *Introduction to Product/Service-system design*, pp.31-46. London: Springer.
- Stevens, J. and Moultrie, J. (2011) "Aligning Strategy and Design Perspective: A Framework of Design's Strategic Contribution" *Design Journal*, Vol.14, No.4, pp.475-500.
- Teixeira, J., Patrício, L., Nunes, N.J., Nóbrega, L., Fisk, R.P. and Constantine, L. (2012) "Customer experience modeling: from customer experience to service design." *Journal of Service Management*, Vol.23, No.3, pp.362-376.
- Topalian, A. (1979). *The management of design project*, London: Associated Business Press.
- Valencia, A., Mugge, R., Schoormans, J.P.L. and Schifferstein, H.N.J. (2015) "The design of smart product-service systems (PSSs): An exploration of design characteristics." *International Journal of Design*, Vol.9, No.1, pp.13-28.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004a) "Evolving to a new dominant logic for marketing." *Journal of marketing*, Vol.68, No.1, pp.1-17.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004b) "The four service marketing myths remnants of a goods-based, manufacturing model." *Journal of service research*, Vol.6, No.4, pp.324-335.

- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008) "Service-dominant logic: continuing the evolution." *Journal of the Academy of marketing Science*, Vol.36, No.1, pp.1-10.
- Verganti, R. (2006) "Innovating through design." *Harvard Business Review*, Vol.84, No.12, pp.114-22.
(マクドナルド京子 (訳) (2007) 「ミラノ式デザイン主導イノベーション」『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』2007年8月号, 126-137頁, ダイヤモンド社)
- Verganti, R. (2008) "Design, Meanings, and Radical Innovation: A Metamodel and a Research Agenda." *Journal of Product Innovation Management*, Vol.25, No.5, pp.436-456.
- Verganti, R. (2009). *Design-driven innovation: Changing the rules of competition by radically innovating what things mean*, Boston: Harvard Business School Press. (佐藤典司 (監訳), 岩谷昌樹・八重樫文 (監訳・訳), 立命館大学経営学部 DML (訳) (2012) 『デザイン・ドリブン・イノベーション』同友館)
- Verganti, R. (2011) "Radical Design and Technology Epiphanies: A new Focus for Research on Design Management." *Journal of Product Innovation Management*, Vol.28, pp.384-388.
- Veryzer, R.W. (2005) "The Roles of Marketing and Industrial Design in Discontinuous New Product Development." *Journal of Product Innovation Management*, Vol.22, No.1, pp.22-41.
- Zurlo, F., Cagliano, R., Simonelli, G. and Verganti, R. (2002). *Innovare con il Design Il caso del settore dell'illuminazione in Italia*, Milano: Il Sole 24 ORE.
- 安藤拓生・後藤智・八重樫文 (2015) 「デザインマネジメント研究の射程と課題—CADMC2013の文献レビュー—」『立命館経営学』立命館大学経営学会, 第53巻第6号, 113-140頁。
- 安藤拓生・八重樫文 (2016) 「プロフェッショナルとしてのデザイナーの持つデザインの志向の実証的研究に向けた理論的基盤の検討」『立命館ビジネスジャーナル』立命館大学イノベーション・マネジメント研究センター, Vol.10, 91-122頁。
- 藤岡芳郎 (2015) 「サービス・マーケティング」村松潤一編『価値共創とマーケティング論』2章, 19-35頁, 同文館出版株式会社。
- 金光淳 (2013) 「高次元デザイン・ドリブン・イノベーションとしての『数楽アート』: 京都企業へのインプリケーション」『京都マネジメント・レビュー』京都産業大学マネジメント研究会, Vol.23, 35-53頁。
- 北嶋守 (2013) 「日本製造業におけるデザイン・ドリブン・イノベーションの可能性: 日本から世界に発信するモノづくりの方法」『機械経済研究』機械振興協会経済研究所, Vol.44, 1-19頁。
- 小山太郎 (2010) 「マーケティングとデザイン〜イタリアの Progetto とは何か〜」『研究論文集』商品開発・管理学会 第15回全国大会, 21-29頁。
- 小山太郎 (2012) 「イタリアの製品開発プロジェクト」『報告要旨集』商業学会 第62回全国大会, 88-97頁。
- 森永泰史 (2012) 「デザイン・ドリブン・イノベーションの理論的検討」『北海学園大学経営論集』北海学園大学経営学会, Vol.10, No.1, 31-43頁。
- 日経ビジネス (2016) 「米, 起業家はデザイナーの時代」『日経ビジネス』2016年6月13日号, 152頁。
- 日経コンピューター (2016) 「特集: デザイン思考 革新を量産するシリコンバレー」『日経コンピューター』2016年3月31日号, 28-31頁。
- 大平進 (2011) 「産業財マーケティングにおけるリレーションシップ品質研究に関する系譜と課題」『商学研究科紀要』早稲田大学大学院商学研究科 Vol.73, 59-172頁。
- 佐伯靖雄・岩谷昌樹 (2014) 「デザイン・ドリブン戦略による企業成長: 愛知県企業・機関を事例として」『名古屋学院大学論集・社会科学篇』名古屋学院大学総合研究所, Vol.51, No.1, 153-163頁。
- 佐藤和子 (2001) 『「時」を生きる イタリア・デザイン』TBSブリタニカ。
- 杉野幹人 (2013) 「デザインドリブン・イノベーションにおけるデザインプロセス: - Verganti のイノベーションモデルに基づくデザインプロセスの展開」『デザイン学研究』日本デザイン学会, Vol.60, No.4, 11-20頁。
- 鷲田祐一 (2014) 『デザインがイノベーションを伝える』有斐閣。

参考 URL（2016 年 6 月 16 日確認）

MDS Presentation (2008). <http://strategicdesign.it/>

ミラノ工科大学ストラテジックデザインコース, <http://www.polidesign.net/it/mds/>

Design Management Research in Italy: Main Features and Recent Trends

Kazaru Yaegashi^{*}, Taro Koyama^{**}, Satoru Goto^{***}
Takuo Ando^{****} and Hikaru Makino^{****}

Abstract

Japanese companies have started to recognize the importance of “design” and “design thinking” in recent years. The mostly “design thinking in Japan”, however, was advocated by IDEO and Stanford University d.school, therefore the diverse ways of “worldwide design thinking” has not understood and leveraged yet in our country.

The authors can not overlook this situation as the design management researchers of our country. We have not been able to make use of the extensive knowledge of the original design enough yet. Thus, it is necessary for us to arrange the knowledge of a design spreading through the world, and it is our big challenge to systematize as knowledge of the design management in business.

As the beginning of our action about that, the purpose of this paper is to clarify the main features and the recent trends of the design management research in Italy that knowledge has not been yet shared enough in Japan, through mainly the review of the relevant literature. We employ the three research fields; “new product development”, “service design”, “strategic design” that attract attention in the recent design management research by the analysis of Ando et al. (2015) in the framework of this analysis. As a result, this paper provides 1) the fundamentally common and the characteristic elements of the design management research in Italy, 2) the future work on each of research fields, 3) the challenges of design management in Japan.

Keywords:

Design Management Research, Italian Design, Design-Driven Innovation, Service Design, PSS, Strategic Design, Politecnico di Milano

^{*} Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University

^{**} Lecturer, Institute for the Promotion of Research, Chubu University

^{***} Lecturer, Faculty of Business Administration, Toyo Gakuen University

^{****} Ph.D. Student, Graduate School of Business Administration, Ritsumeikan University