

## 論文

経営学部における  
デザインマネジメント教育のための理論的背景：  
デザインケイパビリティと  
デザインリーダーシップに関する考察

八重樫 文\*

## 要旨

本稿では、2000年の佐藤典司による提起を起点に、立命館大学でのデザインマネジメント教育（環境・デザインインスティテュートおよび経営学部）と研究（DML: Design Management Lab）における初期のコンセプトを振り返り、まず教育と研究の往還に課題が残る現状を指摘した。そこでさらに、佐藤（1999）の議論の詳細を検討したところ、①「非デザイナーにおけるデザイン能力」、②「デザインの知や経験に基づく特有のリーダーシップ」、に関する理論的背景の検討がこれまでにDMLでは十分に行われていないことが明らかになった。

本稿はこの2点について、デザインマネジメントおよびデザイン研究分野における先行研究の考察を行うことにより、立命館大学および他経営学領域におけるデザインマネジメント教育に資する理論的枠組みの導出と提起を目的としたものである。

考察の結果、①「非デザイナーにおけるデザイン能力」に関しては、Sen（1992）のケイパビリティ・アプローチを援用した Mantizi（2015, 2019）のデザインケイパビリティの理論的枠組みが有用であり、②「デザインの知や経験に基づく特有のリーダーシップ」に関しては、既存のデザインリーダーシップ研究における課題に対して、デザインケイパビリティの理論的枠組みを適用することで、デザインマネジメント教育に有用な視点を提供できることが明らかにされた。

本稿での考察は、これから新たに構想すべき時機にある、立命館大学でのデザインマネジメントに関する教育と研究を十全に往還する計画の契機となるものである。

## キーワード

デザインマネジメント教育、デザインケイパビリティ、デザインリーダーシップ

---

\* 立命館大学経営学部 教授

## 目 次

- I. はじめに
  - 1. 課題の所在
  - 2. 本稿の目的
- II. デザインケイパビリティとデザインリーダーシップに関する考察
  - 1. デザインケイパビリティに関する考察
  - 2. デザインリーダーシップに関する考察
- III. おわりに
  - 1. まとめと示唆

## I. はじめに

## 1. 課題の所在

2000 年 10 月の日本デザイン学会第 47 回研究発表岡山大会で催されたオーガナイズド・セッション「デザインの実務環境の転換とデザインマネジメント」において、パネリストとして参加した佐藤典司は以下のように発言している。

「いわゆるデザイナーと関係のない人が一人でも多くデザインマネジメント、デザインの価値を理解していただけるように何らかの努力をしなければならない」(三留・坂下・佐藤, 2001)

この佐藤が唱える努力を具現化するために、立命館大学においてデザインマネジメントに関する教育と研究が実践されてきた。教育に関しては、まず 1997 年度から大学院経営学研究科において、企業の取締役レベルでデザインマネジメント実務を担った経験者を客員教授に招いた講義が開始された<sup>1)</sup>。さらに、1998 年度より経済学部・経営学部・理工学部において、学部および文理の枠を超えた「文理総合インスティテュート」が開設され、その中の「環境・デザイン・インスティテュート」においてデザインマネジメント・プログラムが開講された(長沢・佐藤・飯田, 1998)。そのカリキュラムと人材育成目的について、佐藤・平尾・飯田・長沢(1999)は次のように述べている。

「学生にとって、デザインスキルそのものを学ぶことは、当インスティテュート(原文ママ、以下同様)における本来の主たる学習目的ではない。学生にもっとも要請されることは、デザインの価値そのものを、今後の企業経営、および、自らが身を置く産業社会や地域社会で、どのように生かしてゆくかを学ぶことである。

わが国においては、デザインが果たしている役割に対する、一般的な評価や、それに携わる人々への評価は、先進諸外国のそれと比べ、けっして高いとは言えない。このような現実を踏まえ、それをよりよい方向へと改善してゆくためには、むしろ、デザイナー以外の人々、それはまた、デザインを評価、プロデュースする人々と言ってよいが、そういった人材の育成こそが、今後のデザイン界の発展のためにも、かなりの程度、重要であると思われる。当インス

ティチュートの教育目的は、この点にある」

ここで述べている「デザインスキル」とは、造形および設計行為に根ざした技法のことを指していると考えられる。このようなスキルを有した専門職としてのデザイナーの育成ではなく、デザインの評価者の育成が目的として掲げられていることが、「環境・デザイン・インスティテュート」におけるデザインマネジメント・プログラム、およびその後続く経営学部での教育実践に特徴的なものである<sup>2)</sup>。

一方で、研究に関しては、2010年度より立命館大学経営学部 DML (Design Management Lab) (現在は、立命館大学デザイン科学研究センター DML) によって進められてきた<sup>3)</sup>。DML では、デザインマネジメント研究領域における学術的な知見が、国内においてこれまでほぼ体系化されていないことに対して強い問題意識が持たれた。そこで、国際的な視野からデザインマネジメント研究の体系化を行い、国内にその成果を広めることが目的とされた<sup>4)</sup>。ちょうど2010年ごろから日本のビジネスにおいて「デザイン思考」が注目され始め、その後デザイン思考がまるでビジネスにおいて唯一の有用なデザインの知見であるという偏見が散見されるまでに隆盛となった。DML はその偏った状況を是正すべく、国際的な学術会議等で議論されるデザインマネジメント研究の知見を国内に紹介してきた<sup>5) 6)</sup>。

特に、「デザイン・ドリブン・イノベーション」(Verganti, 2009) や「意味のイノベーション」(Verganti, 2017) といった、デザイン思考とは異なる視点から企業や社会における組織的なデザインプロセスを捉えた方法論について、DML では書籍や文献内容を言語的に置き換える翻訳活動だけでなく、提唱者である Roberto Verganti (ストックホルム経済大学大学院／ミラノ工科大学教授) や Claudio Dell'Era (ミラノ工科大学准教授) と共同研究を行いながら、彼ら自身がこれらの概念を導出した意図や背景、日本国内のビジネス環境やデザインマネジメントの受容実態、および日本の組織文化の特性を踏まえ、本来の意図を失うことなく国内ビジネスの文脈に合わせてその概念を浸透させる実践が行われてきた。それは、本来多様であるはずのデザイナーの思考過程や態度に対して、企業組織の近視眼的で功利的な文脈において使いやすい要素のみを恣意的に抽出し日本のビジネスに安易に都合よく特化した、汎用的な方法論としてその本来の目的と価値を失った「デザイン思考」に対する批判的検討の必要性を提起し、国内企業や社会に対してその批判的な目を養う活動の一環でもあった。

このように、これまでの研究活動において DML は、その目的である「国際的な視野からデザインマネジメント研究の体系化を行い、国内にその成果を広める」ということには一定の成果を収めてきた。しかし、その成果は専門的なデザインの視点およびデザインマネジメント研究に焦点化した意味での限定的な体系化であり、冒頭に挙げた佐藤が指摘する「いわゆるデザイナーと関係のない人が一人でも多くデザインマネジメント、デザインの価値を理解していただけるように何らかの努力をしなければならない」(三留ほか, 2001)、および環境・デザイン・

インスティテュートが掲げた「デザインの評価者の育成」（佐藤ほか，1999）ということに対しでは，研究知見をまだ十分に提供できていない。この現況において，立命館大学経営学部でのデザインマネジメントに関する教育と研究の往還にはまだ課題が残っている。

## 2. 本稿の目的

佐藤は，先のセッション・パネリストとしての発言や，「環境・デザイン・インスティテュート」におけるデザインマネジメント・プログラムの開講とほぼ同時期（1999年）に上梓した著書『情報消費社会を勝ち抜くデザインマネジメント戦略』のなかで，モノの基本的機能価値<sup>7)</sup>と情報価値を峻別したうえで，情報消費社会におけるモノの価値の推移について論じている。さらにそこで，情報価値のマネジメントを主に担う領域がデザインマネジメントである<sup>8)</sup>と定義している。

このようにモノ（製品）の物理的な質や機能と情緒・象徴的側面を分け，後者がいかに消費者の購買行動に影響を与えるかという視点自体は，それまでもマーケティングや心理学などの研究において多くの知見が示されてきた（Solomon, 1983 など）。しかし，これらの成果をデザインやそのマネジメントの視角から検討した佐藤（1999）の議論は，その後に続くデザインにおける「意味」に着目した研究群（例えば，「エモーショナル・デザイン」（Norman, 2004），「意味論的転回」（Krippendorff, 2005），「デザイン・ドリブン・イノベーション」「意味のイノベーション」（Verganti, 2009, 2017），「ソーシャルイノベーションのためのデザイン」（Manzini, 2015）など）における主張と位相を同一にしており，その嚆矢的なものであったと考えられる。

また，佐藤が捉えたデザインマネジメントを担う人材の適性について，佐藤（1999）では以下のように述べられている。

「デザインマネジメントに携わる人々は，技術者であり，管理者であると同時に，教育者でなければならない。教育者は，つくるだけでなく，管理するだけでなく，何が美しく，何が汚く，何が豊かで，何が貧しいかを周囲に説く人でなければならない」（佐藤，1999，p.236）

この「教育者」とは，当然ながら教師等の特定の職業や役職を指す者ではなく，他者や組織に向かうべき方向性を示すいわば「リーダーシップ」を持つ者と解釈できる。特に，ここで発揮される「教育者」としてのリーダーシップは，ビジネスや政治において発揮されるリーダーシップ能力と同等のものではなく，デザインの知や経験に基づく特有のリーダーシップであるとする。

その「デザインの知や経験」について，佐藤はここでどのように捉えているのだろうか。言い換えれば，佐藤はどのような側面からデザインを捉えているのだろうか。それは，佐藤が「何が美しく，何が汚く，何が豊かで，何が貧しいか」ということに言及している点において，向井周太郎（武蔵野美術大学名誉教授）<sup>9)</sup> が示すデザインのパースペクティブと同じ地平から，

デザインを捉えているものと推察できる。向井は、「デザインとはあるべき生活世界の形成である」（向井, 2009, p.354）と述べ、以下のようにデザインを捉えている。

「デザインという行為は、まさに、人の生命や生存の基盤と安全、日々の暮らし方・生き方や生きる方法、人びとの生きるあらゆる社会的な営みやコミュニケーションなどに及ぶ、人の誕生から死までの生のプロセス全体と、生命の源泉としての自然や生あるものとの共生関係などを包容する『あるべき生活（生）世界の形成』に深くかかわるものだといえます」（向井, 2009, p.357）

この主張の背景を構成する部分として、向井は以下のように述べる。

「自然のいのちとともに生成された日本文化の特質は本来母性的でやさしく繊細な感性や美意識を育んできました。」（向井, 2009, p.387）

「そのような自然のいのちに根ざす日本文化の特質は、西欧の近代科学・技術にもとづく近代文明を生み出した合理の父権制的な強さとは、まさに逆の弱さ、やさしさ、繊細さ、もろさといった根源的な『生』の知（パトスとしての叡智）の源泉であり、二十一世紀のあるべき生活世界の在り方を考えるうえで、重要な世界性をもつ『感覚』であると考えます。地球に対するやさしさも、人に対するやさしさも、ともにこうした感覚の基層とつながっています。いま必要なグローバリゼーション（世界化・地球化）は市場経済原理のそれではなくて、宇宙から見た美しい水球としての敬虔な地球の視界なのではないでしょうか。私たちは自己変革のうえでも、新たな暮らし方・生き方の選択のうえでも、新たなあるべき生活世界を考えるうえでも、自然のなかで、自然とともに育まれたこの固有の文化の感覚（意味）と伝統の生命性に眼を開き、その世界の豊穡さをあらためて覚醒しなければならないと思います」（向井, 2009, p.388）

向井のこれらの指摘は、佐藤の唱えるデザインの知や経験に基づく特有のリーダーシップという観点から述べられた「何が美しく、何が汚く、何が豊かで、何が貧しいか」という言及に共振しているものと推察される。さらに、向井は、社会思想家としてのジョン・ラスキンの価値に関する議論を参照しながら、あるべき生活世界のための「価値」と「富」について、以下のように検討している。

「『物の固有価値を創出する』ということと、使用者の『物の固有価値を受容する能力を創出する』というこの二つの価値の形成観が、近代デザイン啓蒙の思想の背景をなしています」（向井, 2009, pp.369-370）

「物の固有価値が、有効な価値として真に『富』となるためには、使用者の受容する能力や指向性に依存し、その受容能力の生産一すなわち、使用する個々人の価値の固有性に対する感受性、判断力、享受する力など広く潜在能力を解放していくための啓発的・創造的な教育—が必要であるとする価値の捉え方」（向井, 2009, p.371）

この「物の固有価値」を有効な価値とするために、佐藤は「モノの基本的機能価値」に加え

「情報価値」の重要性を提起したのであり、さらに単に「情報価値」を付加することにとどまらず、「何が美しく、何が汚く、何が豊かで、何が貧しいか」、つまり、あるべき生活世界のための本来の「価値」と「富」を社会に布置していく営みをデザインマネジメントと定義したのではないだろうか。そのためには、向井が指摘するような「使用する個々人の価値の固有性に対する感受性、判断力、享受する力など広く潜在能力を解放していくための啓発的・創造的な教育」が必要であり、これを佐藤は「いわゆるデザイナーと関係のない人が一人でも多くデザインマネジメント、デザインの価値を理解していただけるように何らかの努力をしなければならない」（三留ほか, 2001）と表現したものと思われる。

また、向井の指摘する『物の固有価値を創出する』ということと、使用者の『物の固有価値を受容する能力を創出する』というこの二つの価値、つまり「価値の創出者」と「価値の受容者」との双方向性を創り出す必要性についても、以下の佐藤の指摘において同様の提起が確認できる。

「優れたデザインマネジメントを達成するための人材育成は、ふたつの異なる方向から行われなければならない。ひとつは、いわゆるデザイナーと呼ばれる人々（ここでは、狭義のデザイナーではなく、情報価値を創造する人々、といった程度に捉えたほうが適切だろう）が、マネジメントスキルをそなえることである。もうひとつは逆に、デザイナー以外の人々が、デザインマネジメントを理解することである。こうした両者からの歩み寄りがあってはじめて、優れたデザインマネジメントは達成される」（佐藤, 1999, pp.238-239）

しかし、ここではまだ向井が指摘する「使用する個々人の価値の固有性に対する感受性、判断力、享受する力など」の具体的な内容は示されておらず、同様に佐藤が指摘する「デザイナー以外の人々が、デザインマネジメントを理解すること」についても「デザインマネジメントの重要性について、理解と認識を深めること」（佐藤, 1999, p.242）と言う以上に詳しい言及はされていない。また、向井がそれら（個々人の価値の固有性に対する感受性、判断力、享受する力）を「潜在能力」と表現している意図も明確ではないことに留意する必要がある。

一方で、前述の佐藤の指摘から導出した「デザインの知や経験に基づく特有のリーダーシップ」に関連した議論として、佐藤（1999）では、デザイナー（情報価値創造者）の持つ組織やチームを率いることに長けた能力について、以下のように述べられている。

「情報の価値判断は、分業者一人ひとりによってまったく異なる。（中略）そうした効率的な合意形成のためには、作業の節目、節目に、いく度か、互いが了解している認識について意見交換し、確認し合うことが必要である。そしてこの互いのコミュニケーションの段階においてもっとも必要とされるのは、ほかでもないデザイナー（情報価値創造者）が重要な役割を果たすことになる。彼らに要求されるのは、制作担当者としての能力と同時に、優秀な意見調整者としての能力である。そして、できることならば、目標に向かって組織全体を方向づけできる能



力である。

さらに、チームのディスカッションによって、構成員一人ひとりの頭の中に、何か共通した認識を生み出さなければならない場合、それを具現化するのは、デザイナーにおいてほかにない」（佐藤，1999，p.240）

「情報消費社会において、デザイナーは、明らかに一スタッフではない。彼こそチームのリーダー、もしくはそれに近い存在であるべきだ。そうした組織こそ、最強の力を発揮する」（佐藤，1999，pp.240-242）

これまで従来のデザイナー（佐藤がいうところの「狭義のデザイナー」）に求められた主要な能力は、一般に造形および設計行為に根ざした技法としての「デザインスキル」を持つことであった。しかし、ここで佐藤によって説明されているデザイナー（佐藤がいうところの「情報価値を創造する人々」）のリーダーシップに関わる能力はその範疇にあるものではない。それは佐藤が「狭義のデザイナー」ではなく、「情報価値を創造する人々」としてデザイナーを広く捉えていることに起因するものと考えられる。しかしこれは、「狭義のデザイナー」に既に内在されていたデザイン領域に特有のリーダーシップ能力が、時代遷移（情報消費社会への遷移）によって改めて焦点化されたものなのか、「狭義のデザイナー」には元来持ち得ない能力で、デザイナーを「情報価値を創造する人々」として広く捉える時に始めて追加される能力（逆に言えば、一般的な（デザインに特化していない）リーダーシップ能力がデザイン領域において発揮されることで、デザイン領域に特有のリーダーシップが創造され「情報価値を創造する人々」になり得る／近づいていく）なのか、佐藤の議論においては明らかでない。この問いは、前述の環境・デザイン・インスティテュートが掲げた「デザインの評価者の育成」（佐藤ほか，1999）という目的の今日的意義を再検討するためにも重要なものと思われる。

ここまでの検討を踏まえ、本稿では以下の2点を検討・考察課題として設定し、デザインマネジメントおよびデザイン研究分野における先行研究の知見から考察することで、教育と研究の往還が未だ十分でなかった、立命館大学経営学部でのデザインマネジメント教育に資する理論的枠組みの提示を目的とする。

- ①向井（2009）が指摘する「使用する個々人の価値の固有性に対する感受性，判断力，享受する力など広く潜在能力を解放していくための啓発的・創造的な教育」，および佐藤（1999）が指摘する「デザイナー以外の人々が，デザインマネジメントを理解すること」に関する理論的検討
- ②「デザインの知や経験に基づく特有のリーダーシップ」，および「デザイン領域に向けて発揮されると有用なリーダーシップ能力」に関する理論的検討

本稿の起点および導出した上記課題は、立命館大学でのデザインマネジメント教育が開始された当初の1990年代後半・2000年代前半における議論によるものであるが、本稿が目的と

するのはそれらの歴史的意義の懐古的な検討ではなく、これらを今なお検討を要する重要な課題として捉え、現状の研究知見から今日的意義と今後の示唆を見出すことにある。また、ここで得られる示唆は、当然ながら立命館大学に限定されるものではなく、経営学領域でのデザインマネジメント教育一般に貢献する汎用性を持つものである。

## Ⅱ. デザインケイパビリティとデザインリーダーシップに関する考察

### 1. デザインケイパビリティに関する考察

#### (1) 非デザイナーにおけるデザイン能力

向井（2009）が指摘する「使用する個々人の価値の固有性に対する感受性，判断力，享受する力など広く潜在能力を解放していくための啓発的・創造的な教育」，および佐藤（1999）が指摘する「デザイナー以外の人々が，デザインマネジメントを理解すること」に関して，両者ともに「デザイナー以外の人々」における「デザインの理解力」について着目していると解釈できる。本稿ではこれ以降「デザイナー以外の人々」を，「専門職（Professional/Expert）としてのデザイナー」に対して，「非（専門職）デザイナー」と呼称，および表記する。また，「デザインの理解力」については，向井が「感受性，判断力，享受する力など広く潜在能力」と述べていることを踏まえ，より包括的な視点から検討できるように「デザイン能力」と言い換える。つまり，向井および佐藤両者の指摘には，「非デザイナーにおけるデザイン能力」というテーマが通底しているものと考えられる。

これまでのデザインマネジメント研究およびデザイン研究では，専門職としてのデザイナーに焦点が当てられ，企業組織におけるデザイナーに求められる役割，能力，業務実態などが多くの研究において検討されてきた（蘆澤・佐久間（2016）；安藤（2018）；安藤・八重樫（2016）；Boland（2008, 2011）；Boland and Collopy（2004）；Lorenz（1990）；Michlewski（2008, 2015）；東京都産業労働局・財団法人日本産業デザイン振興会（2010）など）。一方で，非デザイナーを対象に，そのデザイン能力を検討している研究は未だ少ない。

Gorb and Dumas（1987）は，デザイン理論研究の礎とされる Simon（1969）の「現在の状態をより好ましいものに変えるべく行為の道筋を考案するものは，だれでもデザイン活動をしている」（訳書，1999，p.133）という指摘に基づき，デザインを「モノやシステムを開発するための組織的な活動」とであると広く定義し，その活動が組織内でどのように行われているかについて，様々な業種の従業員を対象にインタビュー調査を行った。パイロット調査の結果，組織内でのデザイン活動は専門職としてのデザイナーだけでなく，デザイナーとして認識されていない職能人材によっても行われていることが明らかにされた。

このような非デザイナーが関わるデザイン活動を Gorb and Dumas（1987）は「サイレント



デザイン」と呼び、それを実行する「サイレントデザイナー」が組織に分散し浸透しており、専門職としてのデザイナーと共同・相互作用しながら組織内で広範囲のデザイン活動に従事していることが示されている。しかし、サイレントデザイナー自身がデザイン活動に従事しているという自覚をどの程度有しているか、デザインへの理解がどの程度のものか、専門職としてのデザイナーとの相互作用の性質などについては、本調査での課題として提示されながらも明らかにされていない。特に、専門職としてのデザイナーとサイレントデザイナーとの相互作用の性質について検討することは、本稿が課題としている非デザイナーに必要なデザインに対する理解や内容を把握するために貢献するものと考ええる。

一方で、この「非デザイナーにおけるデザイン能力」を検討する際に、我々の多くが暗黙に前提としてしまっているのは、専門職としてのデザイナーがデザイン能力を高く有しており、そのデザイン能力の内容を検討すれば、その中から非デザイナーが有すべきデザイン能力が見つかるだろう、という見方ではないだろうか。例えば、IDEO・d.school が提起した「デザイン思考」は、非デザイナーがビジネスの様々な場面で、専門職としてのデザイナーのごとく考えることを基底に考案された方法論である（Brown, 2008）。また、マネジメントとは異なるデザインの志向や態度を明らかにしようとする「デザイン態度」に関する研究も、専門職としてのデザイナーに向けたインタビューを元に検討されたものである（安藤（2018）；Boland（2008, 2011）；Boland and Collopy（2004）；Michlewski（2008, 2015））。しかし、これらの見方もデザイン能力を捉える一つの側面に過ぎない。

よって、ここで「非デザイナーにおけるデザイン能力」を考える時、Simon（1969）が「現在の状態をより好ましいものに変えるべく行為の道筋を考案するものは、だれでもデザイン活動をしている」（訳書, 1999, p.133）と指摘しているように、またさらに古くは Moholy-Nagy（1947）<sup>10)</sup> が「デザインそしてデザイナーという職業についての考えは、専門家の機能という考え方から、一般的に有効な創意工夫に富んだ態度との考えへと変わらなければならない」（訳書, 2019, p.42）と述べるように、専門職としてのデザイナーが有するデザイン能力が議論の前提として先（アプリオリ）にあるのではなく、非デザイナーを含む「誰も」が「一般的に」有している能力として捉えるような思考の転回が必要ではないだろうか。こう考えると、向井（2009）が「使用する個々人の価値の固有性に対する感受性、判断力、享受する力など広く潜在能力」というように「潜在能力」と表現した意図も明確に理解できるようになる。つまりここで、まず誰もがデザイン能力を潜在的に有しており（アプリオリ）、それを職能的によく発現した者が専門職としてのデザイナーである、という方向性を持った捉え方が可能になる。

## （2）Manzini のデザインケイパビリティと Sen のケイパビリティ・アプローチ

Manzini（2015, 2019）は、デザイン能力を誰もが潜在的に有しているという観点、すなわ

ち「デザインケイパビリティ (Capability: 潜在能力)」という立場から捉え、ソーシャルイノベーションの文脈において、非デザイナーが関わるデザイン活動について論じている。例えば、Manzini (2015) では、以下のように述べられている。

「誰もが走ることができる。しかし、みながマラソン競技に参加するわけではないし、ほとんどはプロのアスリートにならない。また、誰もがタンバリンを打ってリズムを刻むことができる。でも、みながバンドで演奏するわけではない。プロの演奏家として生計を立てられるのはほんの少した。同様に、誰にもデザインする能力が授けられているが、みなが有能なデザイナーというわけではない。プロのデザイナーになるのはそのうちわずかだ」(Manzini, 2015, p.37)

Manzini のこの捉え方は、厚生経済学における Amartya Sen のケイパビリティ・アプローチを参照している (Manzini, 2015, 2019)。Sen (1992) は、人間の福祉 (Well-being) の捉え方について、以下のように述べている。

「個人の福祉は、その人の置かれている常態の性質すなわち『達成された機能』に完全に依存されていると考えがちである。『十分に栄養が得られているか』『健康状態にあるか』などといった点は、個人の生活の良さにとっては本質的に重要なものである。しかし、『達成された機能』ではなく、潜在能力がどのように福祉に結びついているかという点は、本当はよく考えてみなければならない」(Sen, 1992 訳書, 2018, p.68)

Sen はこの潜在能力を、「人が行うことのできる様々な機能の組み合わせ」として捉え、『様々なタイプの生活を送る』という個人の自由を反映した機能のベクトルの集合として表せる」とし、さらに、「機能空間における『潜在能力集合』は、どのような生活を選択できるかという個人の『自由』を表している」と述べている (Sen, 1992 訳書, 2018, p.68)。ここでの「機能」とは、Sen (1992) によれば「ある状態になったり、何かをすること」であり、福祉のための重要な機能は、『適切な栄養を得ているか』『健康状態にあるか』『避けられる病気にかかっていないか』『早死にしていないか』などといった基本的なものから、『幸福であるか』『自尊心をもっているか』『社会生活に参加しているか』などといった複雑なものまで多岐にわたる」(Sen, 1992 訳書, 2018, p.67) と説明される。加えて、「人の存在はこのような機能によって構成されており、人の福祉の評価は、これらの構成要素を評価する形をとるべきだということである」(Sen, 1992 訳書, 2018, pp.67-68) と述べられている。

すなわち、Sen は、人の福祉 (Well-being) とは、個人がどれくらいの所得や富を得ているかという達成された結果ではなく、個人が何かを成し遂げることができる可能性、つまり選択肢の多さと、それらを選択する自由がいかに個人に保障されているか、であると主張している。Sen (1992) では、断食が例にあげられ、断食とは単に飢えることではなく、「他に選択肢がある時に飢えることを選択すること」であり、「その人が断食をしているのか、あるいは十

分な食糧を得る手段がないだけなのか」が重要な関心事になると述べられている（Sen, 1992 訳書, 2018, p.83）。

### （3）デザインケイパビリティの捉え方による転回

デザインケイパビリティとは、すなわち「デザイン能力」を、達成された結果（つまり、従来の専門職としてのデザイナーの思考や行為と捉えること）ではなく、デザインが行われるこれからの可能性とその選択肢の多さ、そしてそれらを選択できる自由という側面から捉えることである。

つまりここで、非デザイナーとは、専門職としてのデザイナーに知識・経験が劣った者ではなく、従来のデザインに紐付けられていなかった知識や経験をデザインに接続できる可能性を拓く者、と捉え直すことができる。このように捉えると、非デザイナーが、デザインの領域を新たに開拓する可能性を持った人物像となり、立命館大学のデザインマネジメント教育が当初に掲げた「デザイナー以外の人々、それはまた、デザインを評価、プロデュースする人々と言ってよいが、そういった人材の育成こそが、今後のデザイン界の発展のためにも、かなりの程度、重要であると思われる」（佐藤ほか, 1999）という内容に合致し、デザインケイパビリティという理論的な枠組みがその正当性を裏付けるものとなる。

また、デザインケイパビリティの視点から捉えられた事例として、向井が武蔵野美術大学造形学部基礎デザイン学科の人材育成において掲げた「デザイン研究者」像が挙げられる。

「一般的に『研究者』という言葉で想像されがちな閉ざされた職業像とは違って、学際的な視点でデザイン理論や方法論を基本的なツールとしながらも、むしろデザインの現場と密接につながって新たな問題提起をしていける、デザインにかかわるいま一つの創造的活動の新しい可能性に開かれた職業像」（向井, 2008, p.237）

ここでの「閉ざされた職業像とは違って」「新しい可能性に開かれた職業像」という表現において、向井がこれまでに検討したデザインケイパビリティの視点から人材育成像を捉えていたことが伺える。表1は、実際に「新しい可能性に開かれた職業像」として向井が提起しているものである。

## 2. デザインリーダーシップに関する考察

### （1）デザインリーダーシップ研究における現状と課題

次に、本稿における課題②に掲げた「デザインの知や経験に基づく特有のリーダーシップ」、および「デザイン領域に向けて発揮されると有用なリーダーシップ能力」に関する理論的検討を進めために、まずデザインリーダーシップ研究における現状と課題の考察を行う。

八重樫・安藤（2019）は、「デザインマインドを保有し、組織にデザインの考え方を伝搬させるマネジャーは稀有な存在であり、彼らが発揮するリーダーシップの中身に対する関心が高

まりつつある」(p.18)と指摘しており、この「デザインマインドを保有し、組織にデザインの考え方を伝搬させるマネジャー」が、佐藤ほか（1999）が述べる「デザインの評価者」に想定される姿のひとつとしてよく適合するものと考ええる。そして、この「彼らが発揮するリーダーシップの中身に対する関心」を扱う研究領域が、デザインリーダーシップ研究である。

デザインリーダーシップ研究は、デザインコンサルタントである Alan Topalian によって 1980 年代からその考察が始められた (Topalian, 1984, 1990)。デザインマネジメント研究が成熟してきた 2000 年代に入り、Turner and Topalian (2002) の研究報告<sup>11)</sup>において、デザインマネジメントとデザインリーダーシップの主要な役割が区別され、比較検討されたこと (表 2) を端緒として、多くの研究が進展することとなった (Joziassse, 2011)。Turner and Topalian (2002) の報告内容を発展させ、Raymond Turner が単独で著した *Design leadership* (Turner, 2013) の中で、デザインマネジメントとデザインリーダーシップとの関係が簡潔に以下のように述べられている。

「デザインリーダーシップが未来を定め、デザインマネジメントがその未来にたどり着くための手段を提供する」(Turner, 2013, p.9)

表 1：デザインに関わる創造的活動の可能性（向井，2008 より筆者作成）

顕微鏡という道具の技術的発見が肉眼では見えぬ世界を映し出したように、デザインの新たな問題を照らし出す思考のツール（モデル）を生み出していくような活動
エコシステムをも包含する環境形成のあるべき調和の原理を創造していくような活動
デザインの社会的諸機能を組み込んだデザインの批評の在り方を構築しながら、デザインの隠れた次元の問題を顕在化させ、デザインの現場へと提示したり、または現場の在り方を改変していくような評論あるいは編集活動
社会的な観点を含むデザインの歴史研究から現在や未来を透視し、あるべき生活世界の新たな形成理念を創造していくような活動
デザインの望ましい姿を生活者や生産者につなげていくための方法論を開発していくような活動
地域社会の生活や産業と結びついて新たなデザインの課題を提起していくような政策的な活動
情報公開や公共的コミュニケーションの展開方法を開発・推進していくような活動
変遷する生活環境のなかで、デザインの境界領域から新たな問題を汲み上げ、デザインの新しいフィールドとしてその対象や方法論を提起して、その具体化を推進していくような活動

表 2：デザインマネジメントとデザインリーダーシップの役割の比較（Turner and Topalian (2002) より筆者作成）

デザインマネジメントの役割	デザインリーダーシップの役割
1. デザインに関わる人々の管理 2. デザインに関わる予算の管理 3. デザイン進行に関わる時間管理 4. デザインプロセスの進行管理 5. デザインプロセスの十全な進行に関わる組織体制やリソースの管理	1. 将来像を描き出す 2. 戦略的構想を明確にする 3. デザインに対する投資を主導する 4. 組織の体外的な評価をマネジメントする 5. イノベーションを育む環境をつくりだす 6. デザインリーダーシップを育成する

これら Topalian (1984, 1990), Turner and Topalian (2002), および Turner (2013) の考察は、デザインリーダーシップ研究を切り開いた先駆的なものであり、それ故にこの領域における他研究からの参照も多い。Alan Topalian や Raymond Turner 自身のデザインおよびコンサルタントの実務経験<sup>12)</sup> から導かれたこれらの知見は、企業組織におけるデザインプロジェクトに関する実務に対して有用であり、デザイン産業界に対する貢献は大きい。

しかし、現在のデザインマネジメントは「デザインプロセスのマネジメント」と「デザインの考え方をういた組織のマネジメント」という2つのコンセプトを包含している（八重樫・安藤, 2019, p.4）。この点から考えると、Topalian や Turner の考察は、前者の「デザインプロセスのマネジメント」に対しては多くの貢献が認められるが、後者の「デザインの考え方をういた組織のマネジメント」に対してはまだ十分に有用な知見が提供されていないものと考えられる。その理由として、Topalian や Turner の考察においては、主に経営学や政治学で詳細に検討されているリーダーシップ論（中村, 2010<sup>13)</sup>；石井, 2004<sup>14)</sup> など）との比較検討がされておらず、デザインリーダーシップとして述べられる範疇と、リーダーシップ論における種々の概念との差異が明らかでないことが指摘できる。Gloppen (2009) は、「デザインリーダーシップとは、デザイン分野を導くことではなく、リーダーシップの哲学として、デザインの考え方を通じて組織を導くことである」と述べており、Topalian や Turner の考察では、デザイン産業界に限定されない企業組織一般における汎リーダーシップ論として通用するような、デザインリーダーシップ知見の新規性がまだ十分に検証されていないことが課題として挙げられる。

一方で、Topalian や Turner の考察を元に、その概念を用いて企業組織における動態を対象に実証分析を行った研究をいくつか見つけることができる（Muenjohn, Chhetri, Suzumura, and Ishikawa, 2015; Muenjohn and McMurray, 2017）。例えば、Muenjohn and McMurray (2017) は、Turner and Topalian (2002) において検討されたデザインリーダーシップの特性が組織のイノベーションや持続的な競争優位性にどのように貢献するかについて、定量的に検証している。この研究では、「デザインリーダーシップ」「WVE (workplace values ethic: 職場に関する価値観や倫理, 態度の複合概念<sup>15)</sup>)」「ワークプレイス・イノベーション」の3つの関係が、タイとベトナムの中小企業で行った696件の質問紙調査によって分析されている。分析の結果、WVEとワークプレイス・イノベーションとの関係がデザインリーダーシップによって媒介される、という新たなモデルが示された。具体的には、WVEがデザインリーダーシップに影響を与え、デザインリーダーシップがワークプレイス・イノベーションの4側面（①組織、②雰囲気・環境、③チーム、④個人）に影響を与えていることが明らかにされた。ここで使用された質問票におけるデザインリーダーシップに関する質問は、Turner and Topalian (2002) から、以下の18項目が作成されている。

- ・将来像を描き出す (5 項目)
- ・戦略的構想を明確にする (4 項目)
- ・デザインに対する投資の主導 (4 項目)
- ・イノベーションを育む環境をつくりだす (5 項目)

このように、Turner and Topalian (2002) のデザインリーダーシップの特性が組織のイノベーションプロセスに与える影響について、実証研究として明らかにしたことがこの研究の貢献である。しかし、このデザインリーダーシップの特性が一般的なリーダーシップの特性とどのように異なるのかがここでも明らかでなく、あえてデザインリーダーシップ概念が持ち出される意義が明確になっていないことが課題として指摘できる。

## (2) 「デザインマネジメントとデザインリーダーシップ」 vs. 「マネジメントとリーダーシップ」

Turner and Topalian (2002) は、前述のようにデザインマネジメントとデザインリーダーシップの主要な役割を区別し比較検討を行ったが、それらは一般的なマネジメントとリーダーシップの役割との比較とどのように異なるのだろうか。マネジメントとリーダーシップの役割の違いを検討したものに、Kotter (1990 訳書, 2011) の論考がある。Kotter (1990 訳書, 2011) は、そこで「複雑な状況にうまく対処するのがマネジメントの役割」であり、「リーダーシップの役割は、変化に対処することである」と述べている。さらに、マネジメントとリーダーシップが担う役割の具体的な内容について、「計画と予算の策定」と「方向性の設定」、「組織編成と人員配置」と「人心の統合」、「統制と問題解決」と「動機づけ」というように 3 対の観点から論じている (表 3)。

ここで、Kotter (1990 訳書, 2011) のマネジメントとリーダーシップの役割の比較 (表 3) と、Turner and Topalian (2002) のデザインマネジメントとデザインリーダーシップの役割の比較 (表 2) を対比すると、まずマネジメント (Kotter) とデザインマネジメント (Turner and Topalian) に関しては、後者 (表 2) における「デザインに関わる」という限定表現を除けば、ほぼ同等の内容であることがわかる。つまり、Turner and Topalian には、デザインマネジメントにおいて特別に与えられた役割や新たな意味は見いだされず、Kotter が指摘するマネジメントと同様の行為について、単にデザイン組織や業務という文脈において遂行されることに言及されているに過ぎないことが伺える。

同じく、リーダーシップ (Kotter) とデザインリーダーシップ (Turner and Topalian) を対比すると、まず Kotter の「方向性の設定」は、Turner and Topalian の「将来像を描き出す」「戦略的構想を明確にする」に対応していることが読み取れる。また、Kotter の「人心の統合」を、デザイン組織や業務に特化した文脈で捉えれば、Turner and Topalian の「デザインに対する投資を主導する」に対応させることができる。この解釈は、Kotter (1990) にて以下のよ



表3：マネジメントとリーダーシップの役割の比較（Kotter（1990 訳書，2011）より筆者作成）

マネジメント	リーダーシップ
<p>・計画と予算の策定</p> <p>将来（一般には、翌月や翌年）の目標を定め、その達成に向けて具体的な手順を決め、各計画を実行するための資源を配分する。</p>	<p>・方向性の設定</p> <p>将来（通常はかなり遠い未来）ビジョンと、その実現に必要な変革を起こすための戦略をまず立案する。</p>
<p>・組織編成と人員配置</p> <p>立案した計画を達成できる能力を開発するために、組織づくりと人員配置を行う。計画達成に必要な組織構造と一連の各業務を創設し、そこに適切な人材を配置し、計画の内容を伝え、実行の責任を負わせて、実行状況をモニターする仕組みをつくる。</p>	<p>・人心の統合</p> <p>メンバーたちがビジョンを理解し、その実現に向けて努力を傾け、全員が一丸となれるように、新たな方向性を伝える。</p>
<p>・統制と問題解決</p> <p>報告書やミーティングといった方法によって、公式および非公式に計画と実績を詳細にモニターし、そのギャップを突き止めて、問題解決の計画を立て、準備する。</p>	<p>・動機づけ</p> <p>ビジョンを達成するために、動機づけ、鼓舞する人間の欲求や価値観、感性など、根源的だがあまり表面に浮かび上がってこない要素に訴えかけることで、変革を阻む大きな障害があろうと・皆を正しい方向へ導き続ける。</p>

うに述べられていることから補強されるだろう。

「ビジョンを描くうえで重要なのは、独自性ではなく、顧客や株主、社員など、重要なステークホルダー（利害関係者）の利益にどれくらい資するのか、そしてそこから地に足のついた競争戦略をどれくらいスムーズに導き出せるかの二点である」（Kotter, 1999 訳書，2011, p.56, 下線は筆者による）

さらに、Kotter の「動機づけ」は、Turner and Topalian の「イノベーションを育む環境をつくりだす」に対応させられる。これは前述のように、Kotter がリーダーシップの役割について「変化に対処すること」と述べていることから明確である。そうすると、Turner and Topalian の「組織の体外的な評価をマネジメントする」と「デザインリーダーシップを育成する」の2つが、Kotter の表3の要素に対応せず残ることになるが、Kotter における以下の2つの記述から、Kotter と Turner and Topalian との指摘の対応関係を確認することができる。

「人々をまとめるには、組織化する場合よりも、たくさんの人たちと会話する必要がある。しかもその相手は、部下だけでなく、上司や同僚、他部門のスタッフ、サプライヤー、役人、そして顧客にまで及ぶ。ビジョンや戦略の実行に力を貸してくれる人、あるいはその妨げとなる人も、すべてその対象となる」（Kotter, 1990 訳書，2011, p.57, 下線は筆者による）

「リーダーは、組織メンバー一人ひとりがリーダーシップを発揮するように動機づけられなければならない。これが奏功すれば、組織全体に『リーダーシップの再生産』が起こり、あら

ゆる階層でさまざまなリーダーシップを担う人たちが登場する」(Kotter, 1990 訳書, 2011, p.57, 下線は筆者による)

ここまでの検討によれば, Turner and Topalian (2002) のデザインリーダーシップにおいても, デザインマネジメントと同様にそこに特別に与えられた役割や新たな意味は見いだされず, デザイン組織や業務という文脈において遂行される Kotter (1990 訳書, 2011) が指摘するリーダーシップと同様の行為について言及されているものに過ぎないことになる。

Kotter (1990 訳書, 2011) のマネジメントとリーダーシップの役割の比較 (表 3) と, Turner and Topalian (2002) のデザインマネジメントとデザインリーダーシップの役割の比較 (表 2) との対比検討によってわかったことを図式で表すと, 以下のようになる。

$$\begin{aligned} & [\text{デザインマネジメント (Turner and Topalian)}] - [\text{マネジメント (Kotter)}] \\ &= [\text{デザインリーダーシップ (Turner and Topalian)}] - [\text{リーダーシップ (Kotter)}] \\ &= [\text{デザイン組織や業務の文脈}] \end{aligned}$$

これは先に指摘したように, Topalian や Turner (2002) に代表される現在のデザインリーダーシップ研究においては, デザイン産業界に限定されない企業組織一般における汎リーダーシップ論に敷衍できるような知見の新規性がまだ十分に検証されていないことの裏付けとなる。つまり, 以下の図式を成り立たせるような研究の必要性がここで改めて課題として提起できる。

$$[\text{デザインリーダーシップ}] - [\text{リーダーシップ}] = [\text{デザインリーダーシップに特有の知見}]$$

### (3) デザインリーダーシップにおける転回

一方で, デザインリーダーシップの検討においても, 前節にてデザインケイパビリティの観点から考察したような思考の転回が必要であろう。すなわち, デザインリーダーシップを, Topalian や Turner に代表される既存のデザインリーダーシップ研究が射程とするような, デザイン業務に関わるリーダーによって発揮された行為や態度 (つまり, 達成された結果) と見るのではなく, 新たなリーダーシップを生み出そうとする主体的な行為や態度 (つまり, 新たなリーダーシップが生み出される可能性とその選択肢の多さ, そしてそれらを選択できる自由という側面) として捉えることはできないだろうか。

このようにデザインリーダーシップを捉え直すことができれば, デザインリーダーシップに特有の知見とは, デザイン産業界におけるリーダーシップとリーダーシップ論との比較や差異において明確になるものではなく, デザイン産業界に限定されないさまざまな場や機会におい

て、新たなリーダーシップが生成される動態（リーダーシップそれ自体がデザインされるプロセス）を明らかにしていく過程で導出されるものとなる。つまり、デザインリーダーシップを「デザイン領域におけるリーダーシップ」から「リーダーシップをデザインする動態」として捉え直す意味の転回である<sup>16)</sup>。

そして、このリーダーシップをデザインする動態に有用な知見の一つに、デザインケイパビリティ自体が数えられるようになる。前節で検討したように、デザインケイパビリティとは、専門職としてのデザイナーが有するデザイン能力に限定されず、非デザイナーを含む「誰も」が「一般的に」有している能力のことであり、従来のデザインに紐付けられていなかった知識や経験を、デザインに接続することで、デザインの領域を新たに開拓する可能性を持った能力のことである。

また、以上に検討したようなデザインリーダーシップとデザインケイパビリティを組み合わせることで、先に取り上げた Gloppen (2009) の「デザインリーダーシップとは、デザイン分野を導くことではなく、リーダーシップの哲学として、デザインの考え方を通じて組織を導くことである」という指摘や、八重樫・安藤 (2019) の述べる「デザインの考え方をを用いた組織のマネジメント」を実現するために貢献する概念となりうる。さらに、デザインマネジメント教育における「デザインの評価者の育成」(佐藤ほか, 1999) という目的の今日的意義の検討への貢献として、「デザインの評価者」が包含する意味内容を拡張できると考えられる。「デザインの評価者」を、従来の企業組織における「デザインプロセスのマネジメント」に貢献する範疇で活動する人材と捉えるような狭い解釈を拡張して、「デザインの考え方をを用いた組織のマネジメント」に貢献する人材、言い換えれば、企業組織においてデザインの新たな価値を創り出し、リーダーシップを発揮してその価値をマネジメントできる人材という解釈にまで広げることが可能になるものと考ええる。

### III. おわりに

#### 1. まとめと示唆

本稿では、2000 年の佐藤典司による「いわゆるデザイナーと関係のない人が一人でも多くデザインマネジメント、デザインの価値を理解していただけるように何らかの努力をしなければならない」(三留・坂下・佐藤, 2001) という発言を議論の起点にして、立命館大学でのデザインマネジメント教育(環境・デザインインスティテュートおよび経営学部)と研究(DML: Design Management Lab)における初期のコンセプトを振り返ることで、まず教育と研究の往還に課題が残る現状を指摘した。さらに、佐藤 (1999) の議論の詳細を検討することで、これまでに DML での理論検討が十分でなかった以下の 2 点を本稿での検討・考察課題として抽出した。

①向井（2009）が指摘する「使用する個々人の価値の固有性に対する感受性，判断力，享受する力など広く潜在能力を解放していくための啓発的・創造的な教育」，および佐藤（1999）が指摘する「デザイナー以外の人々が，デザインマネジメントを理解すること」に関する理論的検討

②「デザインの知や経験に基づく特有のリーダーシップ」，および「デザイン領域に向けて発揮されると有用なリーダーシップ能力」に関する理論的検討

①に関しては，向井および佐藤両者の指摘に「非デザイナーにおけるデザイン能力」というテーマが通底しているものと考え，その理論的な立脚点として，Sen（1992）のケイパビリティ・アプローチをデザイン能力の定義に援用した Manzini（2015, 2019）の「デザインケイパビリティ」を検討した。そこで，「デザイン能力」を，達成された結果（つまり，従来の専門職としてのデザイナーの思考や行為と捉えること）ではなく，デザインが行われるこれからの可能性とその選択肢の多さ，そしてそれらを選択できる自由という側面から捉えるという視点を得た。

この視点から捉えると，非デザイナーとは，専門職としてのデザイナーに知識・経験が劣った者ではなく，従来のデザインに紐付けられていなかった知識や経験をデザインに接続できる可能性を拓く者，と捉え直すことが可能になり，非デザイナーをデザインの領域を新たに開拓する可能性を持った人物像として位置づけることが可能になる。

よって，このデザインケイパビリティという理論的枠組みが，デザインの専門学部や教育課程を持たない立命館大学，さらに経営学領域でのデザインマネジメント教育一般に貢献するものになりうるものと考え。なぜなら，本稿で得た『「デザイン能力」』を，達成された結果（つまり，従来の専門職としてのデザイナーの思考や行為と捉えること）ではなく，デザインが行われるこれからの可能性とその選択肢の多さ，そしてそれらを選択できる自由という側面から捉える視点において，デザインに直接関係する科目以外を豊富に有すること（選択肢の多さとそれらを選択できる自由<sup>17)</sup>）に，デザインマネジメント教育上の利点が見いだされると考えるからである。

これはまた，近年の「デザイン思考」の隆盛<sup>18)</sup>によって議論が活発になりつつある「デザインの民主化」<sup>19)</sup>に対する批判的検討でもある。ビジネスパーソンひいては生活者全体があまねくデザイン能力を身につけるべき，ということ自体に異論を挟む余地はないが，そのデザイン能力とは，従来の専門職としてのデザイナーの思考や行為の範疇にある狭い能力に閉ざされるべきではないと考える。その方向でのみ考えてしまうと，社会での専門職としてのデザイナーの思考や行為を拡張するための議論が置き去りにされてしまうことに加え，一般に専門職としてのデザイナーの思考や行為の「(部分的な) コピー」が増えることによって，社会全体としてのデザインの考えや領域自体が狭窄していくことを危惧する。ビジネスパーソンや生活者が

あまねく身につけるべきデザイン能力とは、従来の専門職としてのデザイナーの思考や行為の範疇を従順に学ぶことに収まらず、彼ら／彼女らの多様な専門性や固有の知見を従来のデザイン行為に付与し、デザインの領域自体を拡げる可能性を開拓していくような、新たなデザイン概念の構築に社会を方向づける統合能力ではないだろうか。Manzini (2019) は、この意味で「プロジェクト中心民主主義」を構想し、そこで「デザインの民主化」を達成された成果ではなく、プロセスとして捉えている。つまり、「デザインの民主化」によって、我々は何を実現できるようになるのか、その可能性と選択肢を広く多く創り出すことを問うべき、という提起である。

一方、②に関しては、デザインリーダーシップ研究における現状と課題の検討から、現在のデザインリーダーシップ研究において、デザイン産業界に限定されない企業組織一般における汎リーダーシップ論に敷衍できるような知見の新規性がまだ十分に検証されていないことを明らかにした。

そこで、デザインリーダーシップに特有の知見を得ることが課題となるが、本稿では、それはデザイン産業界におけるリーダーシップとリーダーシップ論との比較や差異において明確になるものではなく、デザイン産業界に限定されないさまざまな場や機会において、新たなリーダーシップが生成される動態（リーダーシップそれ自体がデザインされるプロセス）を明らかにしていく過程で導出される、という見方を提示した。これは、Manzini (2015, 2019) がデザインケイパビリティの検討において参照した Sen (1992) のケイパビリティ・アプローチを援用し、デザインリーダーシップを既存のデザインリーダーシップ研究が射程とするような、デザイン業務に関わるリーダーによって発揮された行為や態度（達成された結果）と見るのではなく、新たなリーダーシップを生み出そうとする主体的な行為や態度（新たなリーダーシップが生み出される可能性とその選択肢の多さ、そしてそれらを選択できる自由という側面）として捉えることであり、デザインリーダーシップを「デザイン領域におけるリーダーシップ」から「リーダーシップをデザインする動態」として捉え直す意味の転回である。

さらに、この転回した解釈に基づくデザインリーダーシップ、および先に検討したデザインケイパビリティと組み合わせた理論的枠組みによって、デザインマネジメント教育における「デザインの評価者の育成」（佐藤ほか、1999）という目的における「デザインの評価者」が包含する意味内容を拡張できると考えた。つまり、「デザインの評価者」を、従来の企業組織における「デザインプロセスのマネジメント」に貢献する範疇で活動する人材と捉えるような狭い解釈を拡張して、「デザインの考え方をういた組織のマネジメント」に貢献する人材、言い換えれば、企業組織においてデザインの新たな価値を創り出し、リーダーシップを発揮してその価値をマネジメントできる人材という解釈にまで拡げることで、「デザインの評価者の育成」という目的の今日的意義を再定義することを可能にする。

本稿冒頭に挙げた 2000 年 10 月の日本デザイン学会セッションにおいて、佐藤はまた次のように発言している。

「今、教育をはじめて 2 年半、坂下先生<sup>20)</sup>に大学院の客員教授として来ていただいていた頃をいれると 3-4 年経つわけですが、例えばインスティテュートの場合は、今の三年生が第一期生なので、彼らがマネジメント層に育つとしたら 40 才を越えますから、あと 20 年かかるわけです。それからすると非常に迂遠な話なのですね。かなり先の話を今やっているということになる」(三留ほか, 2001)

20 年という社会での実証期間を組み込んだ佐藤のこの壮大な計画は、どのような結果を示す／示しているだろうか。まさに 20 年後の今、その成果を検証した上で新たな課題を見いだし、次の 20 年を視野に入れた、立命館大学でのデザインマネジメントに関する教育と研究を十全に往還する計画を構想すべき時機であり、本稿での考察をその契機としたい。

#### 謝辞

本稿の理論検討部分は、JSPS 科研費 JP18K01803, JP18K01776, JP19H01536 の助成を受けたものです。

#### <注>

- 1) 1997 年度から 1999 年度までは、黒木靖夫氏 (元ソニー株式会社取締役クリエイティブ本部長)、坂下清氏 (元シャープ株式会社常務取締役総合デザイン本部長)、2000 年度から 2002 年度までは、岩倉信弥氏 (元本田技研工業株式会社常務取締役 (四輪事業本部商品担当))、中西元男氏 (PAOS グループ代表) が、客員教授として招聘された (長沢・岩谷, 2003; 佐藤ほか, 1999)。
- 2) 文理総合インスティテュートは 2009 年度より募集停止され、デザインマネジメント分野の教学はその後、主に経営学部に取り込まれ引き継がれることになった (立命館大学経営学部 50 年史編集委員会, 2012)。
- 3) 立命館大学 DML Web サイト <http://dml-ritsumeiji.jp/>
- 4) その成果は、八重樫・後藤・安藤 (2019) に詳しい。
- 5) その成果は、八重樫・安藤 (2019) にまとめられている。
- 6) また DML は、2019 年 10 月にデザイン研究に関する国際会議「4D Conference 019 Osaka – Meanings of Design in the Next Era」を大阪で開催し、そのホスト役を務めた。
- 7) 佐藤 (1999) は、クルマを例に「スピード、操縦性、燃費、乗り心地、排気ガスの量など、それは私たちが実際にクルマを運転したり乗車してはじめて、確認・体感できるもろもろの機能」(p.27) というように説明している。
- 8) 佐藤 (1999) では、以下のように述べられている。  
「デザインマネジメントとは、『モノやサービスに、情報という経済価値をいかに付加するかについてのマネジメント』と言える」(p.118)  
「私たちは日々の消費活動場面において、自ら手に取った商品の間に、ほかの商品との間にはない、何か特別な関係を見だし、それらの選択を行っているということになる。それこそ商品の発する『情



報』である。そして、デザインマネジメントとは、この『情報価値』を企業や商品に付加するためのマネジメントにほかならない」(p.121)

- 9) 向井は、1967年に武蔵野美術大学造形学部基礎デザイン学科の創設計画に参加し、教育内容を起案、その後2003年まで学科の教育運営を中心に担ってきた人物である。向井(2008)によれば、基礎デザイン学科は、「個々のデザイン現象に直接対応していく従来のデザイナー養成とは別に、デザインに関する高度な基礎理論と造形能力を身につけた、デザインにおいて新たに開発すべき諸問題を追究しうる能力をもつ計画者(プランナー)、デザイン研究者、教育者、評論家等の育成を目標とする」(p.236)とされている。本稿にて向井の記述を多く参照するのは、「従来のデザイナー養成とは別」の教育研究を積極的に推進してきた人物であり、その思想が本稿の主眼とする「デザイナー以外の教育」に対して多くの示唆が得られるものと考えからである。
- 10) László Moholy-Nagy の経歴については以下を参照のこと。  
「最初にドイツのバウハウス(1923-28年)で指導し、その後、彼が指揮したアメリカの学校であるニュー・バウハウス(1937-38年)と、スクール・オブ・デザイン・イン・シカゴ(1939-44年)、そして再編・改名され1956年にイリノイ工科大学の一部となったシカゴ・デザイン研究所で教鞭を執りました」(ハトゥラ・モホイ＝ナジ(2019)「日本語版への序文」ラースロー・モホイ＝ナジ(著)井口壽乃(訳)『ヴィジョン・イン・モーション』国書刊行会, p.3.)
- 11) 2002年7月にロンドンで開催された Design Leadership Forum における Raymond Turner (Designer, Design Consultant) による報告がまとめられたもの。この Design Leadership Forum の主催は Alan Topalian が Principal Consultant を務める Alto Design Management であった。
- 12) Turner (2013, p11) において、Raymond Turner の業績が以下のように説明されている。  
「彼は、デザイン産業界でデザイナー、デザインマネジャー、デザインリーダーシップに関するコンサルタントおよびディレクターを40年間勤めてきた。現在は独立したコンサルタントとして、戦略的なデザインを主導し、デザインの実施・計画を行うことで、クライアントのデザイン投資から最大の価値を導くための支援を行っている」  
また、具体的に手がけた仕事として以下のようなものが挙げられている。
  - ・世界最大の民間空港会社 BAA (British Airports Authority) のグループデザインディレクター
  - ・ヒースロー空港の新第5ターミナル、ヒースロー空港とロンドン中心部を結ぶ高速鉄道「ヒースロー・エクスプレス」のデザインディレクター
  - ・「ユーロトンネル」の統括デザインマネジメントコンサルタント
  - ・国際的なコーポレート・アイデンティティ・コンサルタント会社 Wolff Olins のマネージング・ディレクター
  - ・ロンドン交通局のデザイン・ディレクター
  - ・アイルランド政府の仕事を請け負う総合的なデザイン事務所、Kilkenny Design Workshops のアシスタント・チーフ・エグゼクティブ
  - ・Gillette Industries のシニア・クリエイティブ・デザイナー
- 13) 経営学の視野から捉えられたリーダーシップ研究について、次の3つの類型にまとめられている。
  - 1) リーダーシップ資質論(リーダーシップの発揮に必要な個人的資質や能力を検討する研究)
  - 2) リーダーシップ行動論(リーダーシップを発揮する際にリーダーが行う行動に焦点を当てた研究群: マネジリアル・グリッド論, PM 理論, リーダーシップの条件適合論, 状況的リーダーシップ論(SL 理論)など)
  - 3) 新しいリーダーシップ論(LMX 理論, 経路目標理論, リーダーシップの帰属理論, 変革型リーダーシップ論など)
- 14) 政治学の視野から捉えられたリーダーシップ研究に共通の傾向として、資質論に重点を置いていることが挙げられている。その理由として以下のように述べられている。  
「企業組織をはじめとする民間の社会組織のリーダーシップと国家のような公的な社会組織のリーダーシップを比較した場合に、後者は前者よりもその権力体系が制度的に公式なものであるがゆえに、

当該リーダーシップの人的な資質や特性が政策のいかに反映される傾向が高いと考えられる」(石井, 2004, p.45)

また, 政治的リーダーシップを以下の 3 類型に整理している。

- 1) 創造的リーダーシップ (国家の指導者として非常に意欲的に活動し, かつ強力な指導性と強制性を持ちつつ独裁的なリーダーシップを発揮するタイプ)
  - 2) 管理的リーダーシップ (より下位的意思決定については多分に民主的な過程を取り入れながら, 同時に, 人事などの重要事項や組織戦略面の最終的な決定についてはむしろ絶対的な権力を行使するタイプ)
  - 3) 象徴的リーダーシップ (国家の実務的な指導者というよりもむしろ対外的シンボルや広告塔としての役割に重きが置かれているタイプ)
- 15) 重労働, 自立性, 道德/倫理, 満足遅延行動, 仕事中心性, 余暇, 浪費時間によって構成されている (Muenjohn and McMurray, 2017)。
- 16) デザインリーダーシップをこのように捉え, 企業においてリーダーシップがデザインされる動態を実践的に明らかにする目的で, 立命館大学 DML と株式会社ヒューマンクエストは 2020 年 5 月より共同研究プロジェクト「DLP (Design Leadership Project)」を行っている。
- 17) もちろん, ここで現実的な問題として, 行為主体となる学生/学修者の自律性が問われるが, その議論は別稿に譲る。
- 18) IDEO・スタンフォード d.school の提唱した方法論だけでなく, 「デザイナーのように考える」ことを啓蒙するムーブメントとも言うべき現状を意味する。
- 19) 厳密な定義はまだないが, この概念の現状での捉えられ方は, ビジネスパーソンひいては生活者全体があまねくデザイン能力を身につけた社会を理想とし, その実現に向かう方向性を包含したものであると考える。
- 20) 注 1 を参照のこと。

#### <参考文献>

- Boland, R.J. (2008) "Managing as Designing: Lessons for Organization Leaders from the Design Practice of Frank O. Gehry," *Design Issues*, 24 (1), pp.10-25.
- Boland, R.J. (2011) "On Managing as Designing," In Cooper, R., Junginger, S., and Lockwood, T. (eds.), *The Handbook of Design Management*, Berg Publishers, pp.532-537.
- Boland, R.J. and Collopy, F. (2004). *Managing as designing*, Stanford University Press.
- Brown, T. (2008) "Design Thinking," *Harvard Business Review*, 86 (6), pp.84-92. (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 (2008) 「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)』ダイヤモンド社, pp.56-68.)
- Gloppen, J. (2009) "Perspectives on design Leadership and Design Thinking and How They Relate to European Service Industries" *Design Management Journal*, 4 (1), pp.33-47.
- Gorb P. and Dumas, A. (1987) "Silent Design," *Design Studies*, 8 (3), pp.150-156.
- Joziassse, F. (2011) "The Soul of Design Leadership" *Design Management Review*, 22 (3), pp.34-42.
- Kotter, J.P. (1990) "What leaders really do" *Harvard Business Review*, 68 (3), pp.103-111. (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 (2011) 「[新訳] リーダーシップとマネジメントの違い」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー (2011 年 9 月号)』ダイヤモンド社, pp.50-64.)
- Krippendorff, K. (2005). *The Semantic Turn: A New Foundation for Design*, CRC Press. (小林昭世・西澤弘行・川間哲夫・氏家良樹・國澤好衛・小口裕史・蓮池公威 (訳) (2009) 『意味論的転回—デザ

- インの新しい基礎理論』エスアイビーアクセス)
- Lorenz, C. (1990). *The Design Dimension: The New Competitive Weapon for Business*, Basil Blackwell Limited. (野中郁次郎 (監訳)・紺野登 (訳) (1990) 『デザイン・マインド・カンパニー：競争優位を創出する戦略的武器』ダイヤモンド社)
- Manzini, E. (2015). *Design, When Everybody Designs: An Introduction to Design for Social Innovation*, MIT press.
- Manzini, E. (2019). *Politics of the Everyday*, Ava Pub Sa. (安西洋之・八重樫文 (訳) (2020) 『日々の政治 ソーシャルイノベーションをもたらすデザイン文化』ビー・エヌ・エヌ新社)
- Michlewski, K. (2008) "Uncovering Design Attitude: Inside the Culture of Designers." *Organization Studies*, 29, pp.373-392.
- Michlewski, K. (2015). *Design Attitude*, Gower Publishing.
- Moholy-Nagy, L. (1947). *Vision in Motion*, Paul Theobald & Co. (井口壽乃 (訳) (2019) 『ヴィジョン・イン・モーション』国書刊行会)
- Muenjohn, N. and McMurray, A. (2017) "Design leadership, work values ethic and workplace innovation: an investigation of SMEs in Thailand and Vietnam," *Asia Pacific Business Review*, 23 (2), pp.192-204.
- Muenjohn, N., Chhetri, P., Suzumura, Y., and Ishikawa, J. (2015) "Leadership, Design Process and Team Performance: A Comparison Between Japanese and Australian R&D Teams," *The Journal of Developing Areas*, 49 (6), pp.489-496.
- Norman, D. (2004). *Emotional Design: Why We Love (or Hate) Everyday Things*, Basic Books. (岡本 明・安村 通晃・伊賀 聡一郎・上野 晶子 (訳) (2004) 『エモーショナル・デザイナー—微笑を誘うモノたちのために』新曜社)
- Sen, A. (1992). *Inequality reexamined*, Oxford University Press. (池本幸生・野上裕生・佐藤仁 (訳) (2018) 『不平等の再検討 潜在能力と自由』岩波書店.)
- Simon, A.H. (1969). *The Science of Artifact*, MIT Press. (稲葉元吉・吉原英樹 (訳) (1999) 『システムの科学 第3版』パーソナルメディア)
- Solomon, M.R. (1983) "The Role of Products as Social Stimuli: A Symbolic Interactionism Perspective," *Journal of Consumer Research*, 10 (3), pp.319-329.
- Topalian, A. (1984) "The role of company boards in design leadership," *Engineering Management International*, 2 (2), pp.75-86.
- Topalian, A. (1990) "Design Leadership in Business: The Role of Non-Executive Directors and Corporate Design Consultants," *Journal of General Management*, 16 (2), pp.39-62.
- Turner, R. (2013). *Design Leadership: Securing the Strategic Value of Design*, Routledge
- Turner, R. and Topalian, A. (2002) "Core Responsibilities of Design Leaders in Commercially Demanding Environments," *inaugural presentation at the Design Leadership Forum 2002*, London.
- Verganti, R. (2009). *Design driven innovation: Changing the rules of competition by radically innovating what things mean*, 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 DML (訳) (2016) 『デザイン・ドリブン・イノベーション』クロスメディア・パブリッシング)
- Verganti, R. (2017). *Overcrowded: Designing meaningful products in a world awash with ideas*, MIT Press. (安西洋之・八重樫文 (監訳), 立命館大学経営学部 DML (訳) (2017) 『突破するデザイン』日経 BP 社)
- 蘆澤雄亮・佐久間聡記 (2016) 「デザイナーに期待する能力および実務実態に関する調査 —産業デザイン分野スキルスタンダード策定に向けて」『日本デザイン学会誌 デザイン学研究』日本デザイン学会, 62 (6), pp.27-32.
- 安藤拓生 (2018) 「デザイン態度 (Design Attitude) の国際比較研究試論：日本とイタリアの事例の比

- 較分析」『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，12，pp.1-28.
- 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，10，pp.91-123.
- 石井貫太郎（2004）『リーダーシップの政治学』東信堂
- 三留修平・坂下清・佐藤典司（2001）「デザインの実務環境の転換とデザインマネジメント」『日本デザイン学会誌 デザイン学研究特集号』日本デザイン学会，8（4），pp.22-39.
- 向井周太郎（2008）『生とデザイン かたちの詩学 I』中公文庫
- 向井周太郎（2009）『デザイン学 思索のコンステレーション』武蔵野美術大学出版局
- 長沢伸也・岩谷昌樹（編著），佐藤典司・岩倉信弥・中西元男（著）（2003）『デザインマネジメント入門』京都新聞出版センター
- 長沢伸也・佐藤典司・飯田健夫（1998）「学部を超えたデザインマネジメント教育」『日本デザイン学会研究発表大会概要集』日本デザイン学会，45，pp.238-239.
- 中村久人（2010）「リーダーシップ論の展開とリーダーシップ開発論」『経営力創成研究』東洋大学経営力創成研究センター，6，pp.57-71.
- 立命館大学経営学部 50 年史編集委員会（2012）『立命館大学経営学部 50 年史 文章版』立命館大学経営学部
- 佐藤典司（1999）『情報消費社会を勝ち抜くデザインマネジメント戦略』NTT 出版
- 佐藤典司・平尾和洋・飯田健夫・長沢伸也（1999）「環境・デザインインスティテュートの今後とその役割（その 1）」『日本デザイン学会研究発表大会概要集』日本デザイン学会，46，pp.240-241.
- 八重樫文・安藤拓生（2019）『デザインマネジメント論（ワードマップ）』新曜社
- 八重樫文・後藤智・安藤拓生（編著），立命館大学 DML（著）（2019）『デザインマネジメント研究の潮流 2010—2019』青山社

#### ＜参考 Web サイト＞

- 東京都産業労働局・財団法人日本産業デザイン振興会（2010）『産業デザイン分野スキルスタンダード』  
<https://www.jidp.or.jp/ja/education/skillstandard>（2020 年 11 月 23 日確認）

# **Theoretical Background to Educate Design Management in the College of Business Administration: A Consideration of Design Capability and Design Leadership**

Yaegashi, Kazaru \*

## **Abstract**

This paper, first of all, looked back on the initial concepts of the design management education (Environment and Design Institute and College of Business Administration) and the research (DML: Design Management Lab) at Ritsumeikan University, starting from considering the remark by Noriji Sato in 2000. Next, it pointed out that there are still problems with traffic between education and research.

Furthermore, it has been clarified that little has still focused on the theoretical background on (1) “the design capability of non-designers”, and (2) “the peculiar leadership based on the design knowledge and experience” at DML, through the discussion by Sato (1999) were examined.

The purpose of this paper, therefore, is to derive and propose a theoretical framework that contributes to design management education in Ritsumeikan University and other fields of business administration regard to the two perspectives above by examined previous research in the fields of design management and design research.

The implications in this paper could provide a clue to build a plan for the next 20 years of the design management education and research at Ritsumeikan University which has been time to envision a new vision.

## **Keywords:**

Design Management Education, Design Capability, Design Leadership

---

\* Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University