

研究ノート

ミドルマネジメント向けデザインマネジメント
研修プログラム Design+CORDIS モデルの開発後藤 智*
八重樫 文**

要旨

近年、デザインマネジメントの重要性が企業でも理解されつつあるが、いまだにデザインマネジメントを体系的に教育できる機関は多くない。多くの現場では、デザインの知識を教えるデザイン研究者及びデザイナーとマネジメントの知識を教える経営学者及び実務家の組み合わせによって教育がされてきているのが現状である。これはデザイン“と”マネジメント（もしくはデザイン“と”経営）であり、デザインマネジメント（デザイン経営）ではない。本論文は学術的なデザインマネジメントの体系から開発された教育プログラムとして、ミドルマネジメント向けのデザインマネジメント研修である Design+CORDIS モデルを提示し、組織でデザインシンカーを育成及び活用するためにミドルマネジメントにどのような研修が必要であるかを提示する。その内容にはデザインの基本的知識に加え、コミュニケーション（C）、組織開発（O）、R&D（RD）、イノベーション戦略（IS）が含まれており、研修対象としては新人マネジャー、人材開発担当マネジャー、組織開発担当マネジャー、イノベーション戦略担当マネジャー、新規事業開発担当マネジャー、R&D 全般管理担当マネジャー、デザイン担当役員を想定する。

キーワード：デザインマネジメント、Design+CORDIS モデル、人材開発、ミドルマネジメント研修

- I. はじめに
 - 1. 開発背景
 - 2. デザイン思考とデザインマネジメント
- II. Design+CORDIS モデル
 - 1. モデルの全体像
 - 2. Design+CORDIS モデルの各要素
 - 3. Design+CORDIS モデルの対象者
- III. おわりに
 - 1. まとめと展望

* 立命館大学経営学部 准教授

** 立命館大学経営学部 教授

I. はじめに

1. 開発背景

2019年に経済産業省による高度デザイン人材育成ガイドラインが発表され、さまざまな教育機関が高度デザイン人材育成プログラムを展開するなど、美大や芸大等でデザインの専門教育を受けたデザイナーのみならず、そのような教育を受けていないビジネスパーソンでもデザイン思考を実践で使いこなすことができる「デザインシンカー」の育成が急速に進んでいる。その一方で、佐藤ほか(2022)は、デザインシンカーを企業組織の中で活用するためには、デザインマネジメントを実践できるミドルマネジメントの存在が不可欠であることを指摘した。

デザインシンカーはユーザーへの共感、もしくは自分自身の組織外の社会的アイデンティティへの共感をベースに、組織内の固定化された価値観では決して発見し得ない問題を見つけ、それに対するソリューションを創出する。しかしながら、従来の日本企業の多くは、組織のアイデンティティを従業員一人一人に深く浸透させた結果、Galvin, Lange and Ashforth (2015)が指摘するようなオーバーアイデンティフィケーションに陥っている(佐藤ほか, 2022)。これは、従業員が組織に強くアイデンティフィケーションした結果、個人の組織外のアイデンティティを組織内で消失し、組織の価値観からしかアイデアを生み出せない状態である。このような組織では、ミドルマネジメントはデザインシンカーに対して従来の組織の価値観やゴールを押し付けることになり、デザインシンカーが持つ問題発見及び解決能力の発揮を阻害する。それゆえに、デザインシンカーを最大限活用するためには、ミドルマネジメントが従来のマネジメントとは異なる態度・姿勢でマネジメントをしなければならない。

そこで、本論文では、ミドルマネジメント向けのデザインマネジメント研修プログラムであるDesign+CORDISモデルを提案する。CORDISとはCommunication/Organization/R&D/Innovation Strategyの頭文字を組み合わせたもので、ラテン語で「心臓の」を意味する。Design+CORDISには、ミドルマネジメントこそデザイン(シンカー)を組織で最大限活用するための心臓となる人材であるという意思が込められている。本教育プログラムは、新任マネジャー向け/人材開発マネジャー担当向け/イノベーション戦略担当マネジャー向け/新規事業開発担当マネジャー向け/R&D管理担当マネジャー向け/デザイン担当役員向けの7つのプログラムに分けられる。本論文では、Communication/Organization/R&D/Innovation Strategyの各教育要素の理論的枠組みと、マネジャー別にどのような項目が必要であるかを議論する。

2. デザイン思考とデザインマネジメント

ここで、デザイン思考とデザインマネジメントについて整理を行う。前提として、本論文のデザインの定義は、Krippendorff (2005)の「Design is making sense (of things)」に則り、製品/サービスの意味をデザイン対象とする。次に、デザイン思考は一般的にはIDEOとスタン

フォード大学 d.school によって開発された思考方法で、デザイナーが得意とする顧客観察とラピッドプロトタイピングを組み合わせたユーザー中心主義アプローチの一連の方法論を指す (Brown, 2008)。その一方で、上記よりも広義なデザイナーの思考方法として、1980年代からデザイン研究で明らかにされてきたデザインの思考 (designerly thinking) が存在する。これは、デザイナーの独特な知の生成方法や、推論方法としてのアブダクションやリフレーミングなど、狭義のデザイン思考の根底を支えるデザイナーの思考の方法論である。近年産業界で語られるデザインシンカーは、狭義のデザイン思考を訓練し、取得したビジネスパーソンという文脈で語られることが多い (例えば、日経デザイン, 2020)。

デザインの思考では、デザイン思考が得意とするユーザー中心主義的なアプローチだけではなく、製品の意味の革新を目的としたプロセスに関わる思考方法も範疇に入れる。製品の意味とは、人々が製品を理解する感情的な理由である (Verganti, 2017)。製品の機能が人々の主観に依存しない客観的なパフォーマンスとして参照されることに対して、製品の意味は人々の製品に対する主観的な解釈である。そのため、製品の機能をデザイン対象とした場合、その対象はモノの中に存在するが、製品の意味のデザイン対象は人の製品に対する解釈となる (Krippendorff, 2005)。その点で、狭義のデザイン思考も含め、デザインの思考は常に人間中心になるのである。ここで、狭義のデザイン思考が製品の意味を革新し得るかという問題であるが、それは十分に可能である。しかしながら、狭義のデザイン思考は顧客の現代の生活を観察し、暗黙的ではあるが“今困っていること”を対象とするため、今の顧客の製品に対する解釈をそのまま援用した製品開発につながりやすいという特徴がある (Norman and Verganti, 2014)。その一方で、製品の意味の革新を目的としたプロセスでは、社会文化モデルを分析し、今すでに存在する顧客の解釈を明らかにした上で、それを革新することが目的であるという点で、狭義のデザイン思考とはそもそもの目的が異なるのである。広義のデザインの思考はこの両者を含んだ思考方法であり、本来の熟練したデザイナーはこの両者をクライアントのプロジェクトの目的によって使い分けるのである。そういった意味で、熟練したデザインシンカーは、デザイン思考に限らず、広義のデザインの思考までも実践できる人材であり、デザインマネジメントは広義のデザインの思考を理解し、マネジメントしなければならない (佐藤ほか, 2022)。

このようなデザイナーやデザインシンカーを組織の中で育成し、活躍させるために必要なマネジメント手法を本論文ではデザインマネジメントとする。このデザインマネジメントの詳細は佐藤ほか (2022) に詳しいが、ここで簡単に説明を行う。製品の機能の高低だけが競争要因となる市場では、その開発プロセスにおいて組織内外の人々の主観的な解釈は全く必要とされない。つまり、製品開発プロセスにおいてその製品の機能に何の意味があるのかは問われない。このような場合、製品開発で達成すべきゴールは他社にはない機能や他社より高いスペックであり、これらは客観的に比較可能である。このような製品開発で問われるのは、客観的に明示された目標に対するソリューションであり、さらにそれをいかに早くかつ安く実現するか

である。

その一方で、製品の意味の革新を対象とするとき、例えば製品の機能の高低でさえ、「顧客にとって何の意味があるのか」というようにその意味が問われることとなる。もし、すでに顧客が存在し、製品の意味を直接顧客に問うことができるのであれば、デザイン思考を用いてその意味を明らかにすることができる。一方で未だ顧客が存在しない、未来に向けた新しい製品を開発する場合は、社会文化モデルを分析した上で、組織内の人々がこれからどうしたいのかというビジョンをベースに製品の意味を検討する。

いずれのプロセスにせよ、製品の意味は一人ひとりの解釈に注目せざるを得ないという点がデザインプロセスの特徴である。つまり、デザインシンカーは、顧客の解釈や組織の一人ひとりの従業員の決して合理的ではない解釈に焦点を当てるのである。この場合、多様な解釈がインクルージョンされる組織であれば、ユーザーや組織の従業員一人一人から多様な解釈を得ることができる。逆に、組織の価値観が固定化されているほど、固定的なソリューションに囚われ、新たな製品のアイデアが創出されないのである。佐藤ほか(2022)が強調したことは、日本の多くの企業(特に製造業)が製品の機能に焦点を当て、ソリューション開発に深く従事してきたことによって価値観や取り扱うべき問題が固定化され、組織内の従業員の多様な解釈をインクルージョンできない点であり、そのような企業ではデザインマネジメントが実践されていないということである。つまり、製品の機能の革新を主目的にしてきたマネジメントとデザインマネジメントは明確に異なるものとして認識し、異なるマネジメント手法を適用しなければならないのである。

しかしながら、デザインマネジメントの定義は学術的には未だ定まっていない。例えば、イタリアのデザイン・インテンシブ・ファームの一連の研究では、デザイナーおよびそのデザイナーに紐づく製品ラインのポートフォリオのマネジメントとしてデザインマネジメントを捉える傾向にある。このような企業では、デザイナーが意味を革新する源泉であり、デザイナーが創造するビジョンを実現するために社内のリソースを戦略的に活用する。そして、多様なデザイナーをポートフォリオとしてマネジメントすることで、組織として意味の革新を実践しているのである。また、学術著書としてデザインマネジメントを取り扱った本はこれまでもいくつか出版されてきた(例えば、Borja de Mozota, 2003; 森永, 2016)。このような著書も、2000年代および2010年代は戦略やイノベーション、マーケティング、ブランドなどの既存の経営学のキーワードとデザインとの関連を説明したものであった。それゆえに、具体的にデザインマネジメントを実践するためのミドルマネジメント教育という観点は皆無であった。しかしながら、2020年代からデザインの手法を用いて組織を新たな方向性に導くデザインリーダーシップに焦点を当てたものや(Press et al., 2021; 佐藤ほか, 2022; Picchi, 2022)、主に非デザイナーの組織に対してデザインシンカーを多く生み出すことで組織を新たな方向性に導こうと試みる著書が現れ始め、これらはミドルマネジメントへのデザインマネジメント教育にも貢献している。

これに対して、経済産業省と特許庁が2018年に発表した「デザイン経営宣言」の中で、デザイン経営のための具体的取り組みとして、1) デザイン責任者の経営チームへの参画、2) 事業戦略・製品・サービス開発の最上流からデザインが参画、3) 「デザイン経営」の推進組織の設置、4) デザイン手法による顧客の潜在ニーズの発見、5) アジャイル型開発プロセスの実施、6) 採用および人材の育成、7) デザインの結果指標・プロセス指標の設計を工夫が挙げられた。その後の日本国内で出版された様々な文献や書籍で語られる「デザイン経営」はデザイン経営宣言の文脈で語られている。一方で、デザイン経営宣言と連動した高度デザイン人材育成ガイドラインでは、高度デザイン人材として、1) 優れたサービス・UX デザインを実践するサービスデザイナーと、デザインの人間中心的なアプローチを現場に浸透させ、ビジネス全体をリードするビジネスデザイナー、2) デザイナー・デザインシンカーを組織として活用するデザインマネジャーと、それを企業戦略に統合するデザインストラテジスト、3) ビジョンを創造し、組織を新たな方向へと導くビジョンデザイナーが挙げられる。佐藤ほか(2022)が提示したデザインマネジメントは、ものごとに新たな意味を生み出すために組織や社会を新たな方向に導くことであると定義されており、高度デザイン人材育成ガイドラインで提示された内容に近く、それを学術的に議論したものであると捉えることができる。本論文が提示する Design+CORDIS モデルは、佐藤ほか(2022)の学術的な知見を発展させ、デザインシンカー(高度デザイン人材)を育成・活用できるミドルマネジメントを育成するための教育モデルである。さらに、本モデルはイタリアのデザインマネジメントが示唆するデザイナーおよびデザイナーに紐づく製品ラインのポートフォリオのマネジメントなどのデザイン戦略や、意味を革新するためのデザインプロセスである戦略的デザインのマネジメントやデザインリサーチなどの R&D のマネジメントも含んでおり、デザイン経営宣言で示唆された項目は全て含有する。

II. Design+CORDIS モデル

1. モデルの全体像

Design+CORDIS モデルは、図1のようにデザインを中心に置き、デザインを組織的に活用するための4つの要素として Communication/Organization/R&D/Innovation Strategy が存在する。これら4つの要素は従来の経営学でも取り扱われてきたものであるが、デザインマネジメントはその中心にデザインが存在する、つまり人々の解釈である意味を取り扱うデザインに向けられたマネジメントである点に特徴がある。一方で、従来のマネジメントは、どちらかという人々の解釈に依存しない

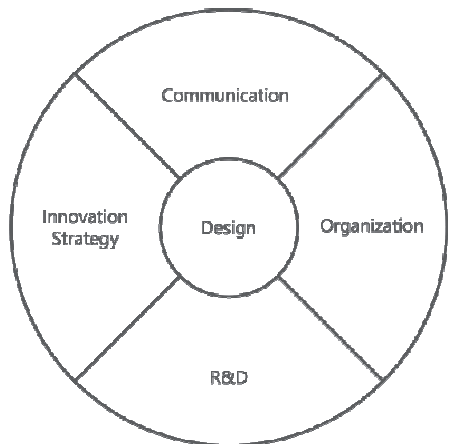


図1 Design+CORDIS モデルの概要

機能を取り扱う設計（エンジニアリング）に向けられたマネジメントが中心であったと言えよう。この意味と機能のどちらに向けたマネジメントかによって、適用される学術的知見及び教育内容は大きく異なるのである。次節以降では、このデザインに向けられたマネジメントとはどのようなものであるのかを、Design+CORDIS モデルに沿って説明する。

2. Design+CORDIS モデルの各要素

(1) Design

本モデルの基礎となるのは、デザインそのものの概念とデザインの実践としてのデザインの思考、デザインの思考を支えるデザインシンカーの性向（Disposition）としてのデザイン態度、及びデザインを必要とする社会背景の理解である。デザインそのものの概念の理解とは、デザイン学として長く蓄積されてきたものであり、図2に示すように製品やサービスの意味を創造するために取り扱う対象の広がりを理解し、さらにその裏側にある哲学や美学、倫理学等の理解を指している。例えばデザインの対象であれば、最も狭い定義としてのモノとして製品の外観等を範疇とするプロダクトデザインやユーザーインターフェース（UI）から、ユーザーエクスペリエンス（UX）やサービスデザインによる場の創造、近年は社会そのものを対象とするソーシャルデザインや、最も広い定義として自然環境までも含むトランジションデザインにまで拡大してきた。製品やサービスの意味と考えれば、モノや場の創造で十分に思われるかもしれないが、人々の解釈は社会や自然環境の中で日々行われる相互作用によって行われる。それゆえに、Design+CORDIS モデルでは、最も広いトランジションデザインまで範疇に入れたデザインを組織で実践するためのマネジメント教育モデルである。

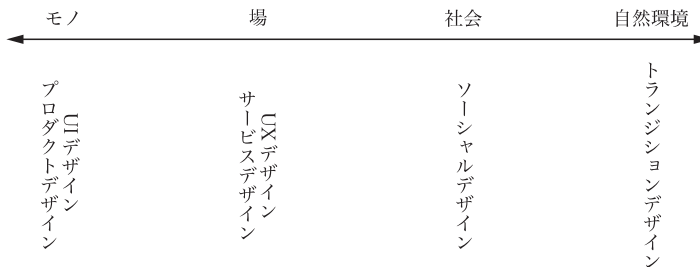


図 2

次に、デザインの思考とは、具体的な問題とソリューションを扱う時のデザイナーの思考方法であり、その思考が適用されるプロジェクトの始まりと終わりが存在するという点、つまり時間軸を持ち、ゴールに向けたプロセスとして定義することができる。例えば、デザイン思考のような顧客観察／ラピッドプロトタイピングの反復的プロセスや（Brown, 2008）、意味のイノベーションのためのインサイドアウトプロセス（Verganti, 2017）、インサイド・アウトプロセスにアウトキャスト思考を組み合わせたアウトサイド・インサイド・アウトプロセス（Goto, Yaegashi, and Ando, 2020）、リフレーミングのプロセスが挙げられる（Dorst, 2015）。こ

ここでは様々なプロセスそのものの理解を目指すのではなく、それら根幹にあるデザインの思考の原理や特徴を理解することが目的となる（プロセスの実践は R&D で行う）。

その一方で、デザイン態度はデザイナー特有の性向であり、デザインの思考のように具体的な時間軸の中で実践されるものではなく、デザインの思考を無意識で実践させる構造的要因である。それゆえに、デザイン態度の獲得なくして、デザインの思考の継続的实践は不可能であると考えられる。デザイン態度の対となる態度がマネジメント態度と呼ばれ、マネジメント態度は人々の解釈に依存しない機能を取り扱う設計（エンジニアリング）に関わる思考の無意識での実践を支える性向である。エンジニアリングの実践では、品質の確保や製品開発プロセスの効率化を目的に知識の標準化が行われる。このようなマネジメントにおいては、組織メンバーそれぞれの主観的な解釈や属人的なスキルは排除されるべきであり、組織的な技術力が競争優位性の源泉となる。その一方で、デザインでは、ユーザーや組織メンバーの主観的な解釈や属人的な経験が競争優位性の源泉となる（後藤，2020）。

また、デザインを必要とする社会背景であるが、これは主にライフポリティクスの観点から社会を理解する。ライフポリティクスは社会学者の Giddens (1991) によって定義されたもので、現代社会のそれぞれの人々の生き方を自分自身で定義し、周囲に訴え、共感を得て、社会の構造的要因を作り上げていく様が政治的であるということから提唱された概念である。同時に、ソーシャルデザイン研究及び実践のパイオニアである Manzini (2019) も人々の日常の中でのデザイン実践を日々の政治と呼んでいる。企業の視点からすると、現代は企業が提案したビジョンやライフスタイルを人々が受け入れるというような社会的受容ではなく、企業が提案したビジョンやライフスタイルは人々が提案するものと同格であり、企業はライフポリティクスに参加する一プレーヤーであると認識することが必要なのである。そして、このような社会で求められるのが組織の従業員一人ひとりのデザイン実践であり、組織としてそれを最大限活用するためのデザインマネジメントなのである。

(2) Design+Communication

デザインシンカーが組織内でユーザーへの共感、もしくは自分自身の組織外の社会的アイデンティティへの共感からアイデアを創出できるようになるためには、ミドルマネジメントのコミュニケーションが社会構成主義に基づいて実践されなければならない。社会構成主義とは、それぞれの人の社会の現実、それぞれの人の意味するものによって構成されるという考え方である (Gergen and Gergen, 2004)。それゆえに、相手の現実がどのように構成されているかは、コミュニケーションによってお互いがそれぞれの意味を共有することによってしか理解し得ないのである。例えば、あるミドルマネジメントが「私の見えている社会が絶対的な現実である」と考えると、コミュニケーション相手にもそれを押し付けることになり、相手の社会を知る機会を自ら失ってしまうことになる。

デザインのプロセスは、ユーザーと共に社会を新たに構成し直すということであり、そのた

めにはまず組織内でミドルマネジメントとデザインシンカーがコミュニケーションによって社会を新たに構成し直さなければならない。社会はそのコミュニケーションに参加する人々の話し方、つまりディスコースで構成されるのであり、意味を取り扱うデザインとはそのディスコースを作り直すことの実践である (Krippendorff, 2005)。オーバーアイデンティフィケーションの状態に陥る組織では、ディスコースは固定化されており、新たに組織に参入した従業員も気が付けば既存の従業員と同じような話し方をするようになる (佐藤ほか, 2022)。上述したようなエンジニアリングでは、標準化された知識が競争優位性となるため、組織の中での社会は標準化された知識をベースに構成されるという点で、技術決定論的なコミュニケーションとなるのである。つまり、機能を扱うマネジメントと意味を扱うデザインマネジメントは日常的なコミュニケーションの取り方が全く異なるのである。

社会を再構成するプロセスは、上司と部下という立場ではなく、対等な立場で行われなければならない。このようなコミュニケーションはワークショップ的であると言える (安齋・小田, 2021)。ワークショップとは、元々は芸術活動における工房を意味しているが、現在では立場を超えた多様な人々がある目的のために集まり、それぞれの立場を超えてその場で設定された役割の中、対話によってその場に集まった人の中での新たな社会を構成し、問題解決を実践する活動である (山内・森・安齋, 2013)。デザインシンカーを最大限活用するためには、このようなワークショップ的なコミュニケーションによって組織の日々の実践が支えられなければならないのである。

(3) Design+Organization

機能やソリューションの開発を主目的に置いた組織 (マネジメント態度によって支えられる組織) では、デザイン思考およびデザインの思考の実践が容易ではない。このような組織では、問題自体は既に存在するか、組織外のステークホルダーから提供される (オープンイノベーションによって問題を外部から獲得する) といったことが多く、そのような組織では何のためにその問題に取り組むのかという問題を一人ひとりが解釈し、再定義する機会は多くない。むしろ、ソリューションのみが求められる開発現場で、問題の解釈や再定義が行われると、ソリューション開発のスピードを遅らせることにもなりかねない。それゆえに、組織に対して従業員が強くアイデンティフィケーション (同一化) し、組織の価値観やゴールを内面化の方がこのような組織では都合が良いのである (後藤, 2020; 佐藤ほか, 2022)。

しかしながら、問題の解釈や再定義が必要となるデザイン思考およびデザインの思考においては、従業員の組織への過度に強いアイデンティフィケーションは阻害要因となる。それゆえに、多様性を確保し、インクルージョンできる組織がデザインシンカーを育成し、最大限活用する条件となる。また、多様な解釈をデザインシンカーから得るためには、デザインシンカーの組織外の社会的アイデンティティを組織内で顕在化させることが重要となる。つまり、組織外の家族や趣味に関わるコミュニティで得られる価値観を組織内で顕在化させなければならない

い。そのためには、ワークライフバランスを仕事とプライベートを切り分けるものとして解釈するのではなく、近年ワークライフインテグレーションと呼ばれるような、仕事とプライベートを融合できる組織を作らなければならない (Dell’Era et al., 2020)。ミドルマネジメントは、デザインシンカーの組織に対するアイデンティフィケーションを高めることは考えなければならないが、組織の価値観の内面化が過度に進まないように注意が必要となる。また、個人のプライベートの社会的アイデンティティが組織内で顕在化する場合には、その社会的アイデンティティとチームのアイデンティティの一致があるかどうかを確認しなければならない。なぜなら、この両者の一致／不一致は、部下のモチベーションの上昇／低下に影響を与えるためである (Oyserman, 2015)。

さらに、デザインシンカーが組織外の社会的アイデンティティを顕在化し、創造的なアイデアを創出するためには、専門知識による認識の固定化 (コグニティブ・エン trenchment) の解除が必要となる。Dane (2010) によると、特に知識の標準化や細分化が進んだ組織では、組織メンバーは専門家としての実践を日々求められるため、認識の固定化は意思決定速度の向上に大きく貢献する。その一方で、認識の固定化はその認識の枠外のアイデア発想を阻害してしまう。よって、ユーザーや組織メンバー自身の解釈を必要とするデザイン実践においては、ミドルマネジメントは組織メンバーが持つ専門家としての認識の固定化の解除を積極的に進めなければならない。そのためには、Goto, Ando and Yaegashi (2020) が指摘したように、組織の外にある専門知に触れるアウトキャスト思考が必要となる。このような点において、越境学習やプロボノ等の外の専門知に触れる機会を組織として積極的に推奨すべきである。そのためには、有給休暇の確保など、組織メンバーが外に出れる仕組みを構築しなければならない。

また、組織学習の観点からも、問題が決まったという前提でソリューションのみのシングルループの学習を行うのではなく、問題自体も見直されるようにダブルループの学習が求められる。ダブルループの学習を行うためには、組織メンバーが個々にリフレクションを行うだけでなく、ミドルマネジメントが率先してチームの内省力 (チーム・リフレキシビティ) を高めなければならない。チームの内省力を高めるためには、チーム内での心理的安全性を高め、チームの実践に異議を唱えることや、外部から取り入れた全く新しい視点を導入できる組織文化の熟成が求められる。この点においても、前述したようなディスコースの再構成としてのコミュニケーションがミドルマネジメントに求められるのである。

(4) Design+R&D

技術革新を目的とする技術の R&D があるように、デザインにおいても革新的な意味を創出するためにはデザインの R&D が必要となる。デザインの R は一般的にデザインリサーチと呼ばれ、現代の社会や文化を調査し、それを抽象化した社会文化モデルの構築及び社会文化モデルの変化の兆候を特定することが目的である。その社会文化モデルの変化の兆候から、今後の社会に現れ得るペルソナや、そのペルソナの生活を描いたストーリーが創造される。デザイン

リサーチの代表的な手法として、例えば文化人類学の調査手法であるエスノグラフィーが近年普及しつつある。これは中長期間に渡り、調査者が調査対象者の生活の中に入り込み、同じ生活を送る中で、その調査対象者の社会文化モデルを明らかにする。他にも、図2に示すブルースカイリサーチが挙げられる。この手法は、社会や文化、技術のトレンドと人文社会学の学問が明らかにしてきた倫理観や社会変化の方向性に関する知識を取り入れることで、未来のあるべき姿を描き出そうとする手法である (小山・若林, 2021)。

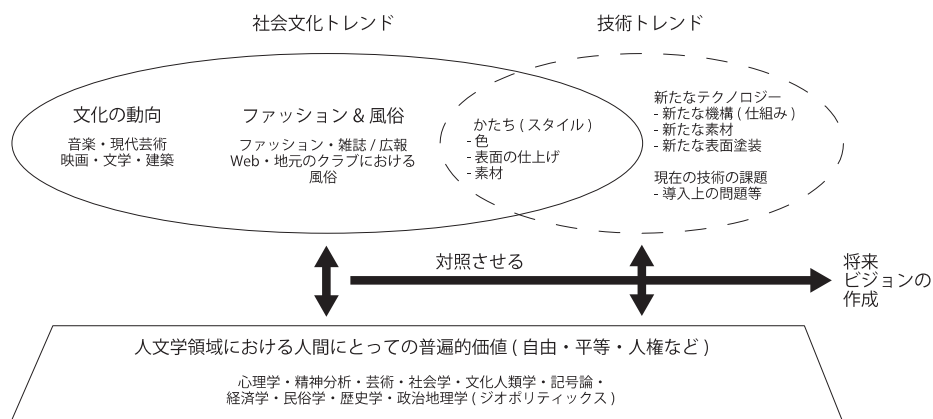


図3 ブルースカイリサーチ (小山・若林 (2021) を一部改変)

デザインリサーチの特徴は、ビジネスの仮説を検証するために行うのではなく、そもそもどのような仮説を立てるべきか、どのような問題に取り組むべきかを問う探索的な活動である。それゆえに、ビジネス提案が求められる現場でスポット的に行われるのではなく、専門部署による長期的な研究活動として実施し、社会文化モデルの共時のおよび通時の変化を明らかにするという目的を持って活動することが求められる。

また、デザインリサーチは外部の解釈者とのネットワークの構築とその管理が必要となる。解釈者には、文化人類学をはじめとする人文社会科学の研究者や、社会文化モデルの分析を日常的に行なっているメディア従事者、アート関係者等の文化生産者が含まれており、そのような人材を一つの企業内で雇用するのは現実的ではない。それゆえに、自社のリサーチ機能と外部の解釈者のネットワークへの依存のバランスを管理しなければならない。このような解釈者とのネットワークを構築するためには、どのような解釈者が外部に存在するのか、またその解釈者の知識がどのように自社に役立つのかを理解する人材が社内が必要となる。このような人材は Technological gatekeeper of Cultural Production (TGCP) と呼ばれる (Dell'Era et al., 2018)。デザインリサーチ部門のマネジャーにはこの TGCP としての役割も求められるのである。

次にデザインの R&D の D であるが、これはデザイン思考や意味のイノベーションのインサイドアウト、戦略的デザインなどのデザインを中心とした製品/サービスのデザイン開発である。デザインリサーチとデザイン開発の関係性であるが、デザイン開発を行う上では、そもそもどのような問題に取り組むべきかの方向性である problem search frame が必要となる (Garbuio

and Lin, 2021)。これがなければ、ソリューションのアイデアが発散し、Verganti (2017) が指摘するように Overcrowded の状態に陥る。デザインリサーチは社会の変化の兆候を見つけ、どのような方向性の問題に取り組むべきかという problem search frame を提供する。さらに、デザインリサーチによる問題発見とデザイン開発によるソリューションはウォーターフォール的に行われるのではなく、問題とソリューションが反復的に見直される共進化の関係性でなければならない (Dorst, 2015)。つまり、デザイン開発を管理するマネジャーには、デザインプロセスの管理能力だけでなく、デザインリサーチ部門との密な連携を管理し、問題発見とソリューション開発の共進化を実現させなければならない。

さらに、デザイン開発におけるモノ (製品) や場 (サービス) の創造には、デザインリサーチで創出した新しい意味を戦略的に下流工程まで一貫して開発しなければならない (Goto, 2017)。このような意味の創造を最上流工程に置き、製品及びサービスを統合的に開発し、顧客へそれらを伝える下流のプロセスまでを一貫して戦略的に実施する手法を戦略的デザインと呼ぶ (八重樫・後藤・安藤, 2019)。この下流プロセスには、広告デザインや web デザイン等、販売促進等のマーケティング実践が含まれる。つまり、デザインの R&D を担当するミドルマネジメントには、社会文化モデルの分析、ビジョンおよび意味の創造、製品/サービス開発、マーケティング実践を一貫してマネジメントできる能力が求められるのである。

(5) Design+Innovation Strategy

デザインを利用したイノベーション戦略を考える上で、最も重要なことは自社のイノベーション戦略において、デザインを企業活動のコアなものとして用いることが妥当かどうかを判断することである。つまり、デザインのイノベーション戦略においてはデザインをイノベーションプロセスの中心として上流から利用する事業部門と、デザインをスタイリングのようなイノベーションプロセスの付加的なものとして下流のプロセスのみにとどめる事業部門、もしくはデザイン活動を一切用いないといったように、デザインの位置付けを明確にすることが必要となる。デザインは魔法のツールではなく、デザインが何でも解決してくれるという期待は捨てなければならない。

では、ミドルマネジメントがデザインのイノベーションにおける位置付けを判断するためには、どのような能力が必要であろうか。まずは事業部門が価値のイノベーションと意味のイノベーションのどちらを目指すのが鍵となる。ここで価値と意味の関係性について図3に示す。意味とは、あるビジョンを持ったときに目の前に現れるものの役割である。例えば、「公認会計士になりたい」というビジョンを持った学生にとって、目の前にあるペンに現れる役割は「書くこと」となる。一方で、「暇な時間を楽しく過ごしたい」と考える学生にとっては、ペンは「くるくる回すこと」という役割を持つことがある。この意味が決まると、その役割に沿ってユーザーをどれだけ満足させるかが価値となる。前述の例で言うと、「公認会計士になりたい」学生にとっては、書きやすさが高いペンの方が満足度を高めるという点で価値が高く

なる。一方で、「暇な時間を楽しく過ごしたい」学生にとっては、書きやすさという価値はまさに無意味なのである。

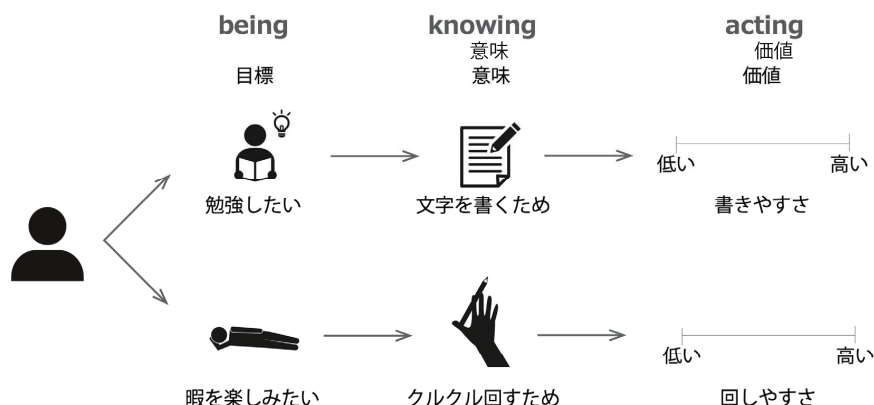


図4 意味と価値の違い

以上から、ビジョンとその表裏一体にある意味が既に決まっいて、価値競争によって競争優位性を持ち、利益を創出できる事業部門にとっては、ものの意味の革新を目指すデザインは不要であり、機能やスペック、使いやすさ等の価値の向上を目的とすれば良く、デザインは開発プロセス下流のスタイリングのみで十分となる。一方で、コモディティ化が進み、価値競争から利益を創出できないような事業部門では意味の革新が求められるため、デザインはイノベーションプロセスの中心的な役割を担う。

また、意味の革新を目指す場合は、まず新たなビジョンを創出するために、未来創造を行わなければならない。価値の革新の場合は、過去の延長上としてロジカルに未来予測（フォーキャスト）が可能であるが、意味の革新の場合は自社がどのような社会を作りたいのかという未来の提案（バックキャスト）を社会に提示しなければならない。よって、ミドルマネジメントには未来予測ではなく、未来創造のプロセスを理解し、自社のケイバビリティを最大限活用すると同時に不足する点は外部のさまざまなプレイヤーとのオープンイノベーションを想定しなければならない。また、意味の革新は、新たなビジョンを持ったブランドを創出することになるため、過去のブランドとのカニバリゼーションを防ぐための、ビジョン及び意味のポートフォリオのマネジメントも必要となる。

3. CORDIS モデルを用いた研修の対象者

表1に本研修が対象とするマネジメント層とそれぞれに必要な研修コンテンツ及び得られるコンピタンスを示す。ここでは、マネジメント層として、新任マネジャー／人材開発担当マネジャー／組織開発担当マネジャー／イノベーション戦略担当マネジャー／新規事業開発担当マネジャー／R&D 全般管理担当マネジャー／デザイン担当役員を想定する。

(1) Design

本コンテンツは、デザインマネジメントを実践する上で不可欠なデザインそのものの概念及びデザインを必要とする社会環境、デザインシンカーの特性の理解に関わるコンピタンス獲得を目的とするため、全てのミドルマネジメントに必須な項目となる。このコンピタンス無しに、CORDIS モデルの内容を理解することは不可能である。

(2) Design+Communication

本コンテンツは、デザインシンカーの能力を組織で最大限発揮させるための、日常業務の中で行われるデザインシンカーとのコミュニケーションを円滑にするコンピタンスの獲得を目指すものである。コンテンツは基礎と応用に分けており、基礎はデザイン開発プロセスの中で求められる最低限のコミュニケーションスキル及びツールの理解と実践を可能にする。応用は、ワークショップ形式で、参加者にアイデア創出を可能にさせるコミュニケーション及び、ワークショップ時に組織の固定化された価値観や認識の枠組みを外し、組織にはなかった新しい視点を引き出すためのファシリテーションの実践を可能にする。

(3) Design + Organization

本コンテンツは、デザインシンカーの育成や配置、及び全社レベルでのデザインを実施するための適切な専門家（デザインシンカーを除く）の獲得及び配置と、その部署間の連携のために必要な全社的施策を理解する。全社戦略や組織構造の設計、組織・人材開発に携わる管理職に必須なコンピタンスである。コンテンツは基礎と応用に分けており、基礎では組織メンバーをデザインシンカーにするための施策や、デザインシンカーを最大限活かすための部署単位のマネジメント施策を理解する。デザインシンカーがどの部門でも求められる以上、全ての管理職に必須なコンピタンスである。応用は、全社レベルでのデザインを実施するための適切な専門家（デザインシンカーを除く）の獲得及び配置と、その部署間の連携のために必要な全社的施策を理解する。全社戦略や組織構造の設計に携わる管理職に必須なコンピタンスである。

(4) Design+R&D

本コンテンツは、デザインリサーチとデザイン開発基礎及び応用に分別される。デザインリサーチは、社会文化モデルを分析し、革新的なビジョンを創造するためのデザインリサーチを理解する。具体的には、デザインリサーチ手法やペルソナおよびストーリーの創造手法、またはこれらを外部の解釈者と共創する手法を学び、組織で応用できるようにする。新規事業開発に関わる管理職に必須なコンピタンスである。デザイン開発基礎は、デザインを用いた新事業開発のアイデア創造プロセスを理解する。事業開発に関わる管理職に必須なコンピタンスである。一方で、デザイン開発応用は、新規事業のビジョンから、製品／サービス、広告及びユー

表 1 研修対象者とコンピタンス

	D	D+C		D+O		D+RD		D+IS				
		デザイン コンピタンス	デザイン+コミュニケーション 実践基礎	コミュニケーション 実践応用	組織開発基礎	組織開発応用	デザイン リサーチ	デザイン 開発基礎	デザイン 開発	イノベーション 戦略基礎	イノベーション 戦略応用	イノベーション 設計開発 発基礎
コンピタンス	デザインが必 要な社会環境 の把握能力	デザインプロ セスを円滑に 実施するための コミュニケーション 能力	ワーケーション プロに求めら れるコミュニ ケーション能 力	デザインシン カーの活用能 力	デザインシン カーの人材配 置能力	デザイン リサーチ 実施能力	新規事業 開発能力	戦略的デザイ ン実施能力 プロダクトラ イフサイクル のデザイン能 力	イノベー ション戦 略基礎	ビジョン創 造能力 未来創造能力	組織設計開 発基礎 プロジェクト オの設計及び 管理能力	組織文化革新 能力
新任	○	○	○	○					○		○	
人材開発担当	○	○	○	○	○							
組織開発担当	○	○	△	○	○				○		○	○
イノベーション 戦略担当	○	○		○	○	△		△	○	○	○	○
新規事業 開発担当	○	○	○	○	○	○	○	○	△	△		
R&D 全般 管理担当	○	○	△	○	△	○	○	○	○	○	△	△
デザイン 担当役員	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

○：必須 △：受講が望ましい

ザーに体験を届けるまでの一連の流れとプロダクトライフサイクルのマネジメントを理解する。事業開発に関わる管理職に必須なコンピタンスである。

(5) Design+Innovation Strategy

本コンテンツは、イノベーション戦略基礎と応用／イノベーション組織設計基礎と応用に分かれる。イノベーション戦略基礎は、デザインを用いたイノベーションと社内のリソース、技術戦略との関係性の理解、およびイノベーションが社会及び文化に影響を与えるメカニズムを理解することを目的とし、イノベーション戦略の策定能力を養う。イノベーション戦略応用は、イノベーションの方向性を具現化したビジョン創造及び未来創造の手法を実践的に理解することを目的とする。応用では、ビジョンや未来を自らが想像できる実践的な能力を育成し、基礎と合わせることで戦略遂行能力を強化することができる。基礎、応用ともに、全社的なイノベーション戦略に関わる管理職に必須なコンピタンスである。

イノベーション組織設計基礎は、①組織内外のデザイン資源の配置を理解すること、②組織内外のデザイン以外の専門家（解釈者）の役割を理解すること、③プロジェクトの設計手法を理解ことにより、組織設計能力及び意味の革新と価値の革新のプロジェクトのポートフォリオの設計及び管理能力を獲得する。全社的な組織構造設計に関わる管理職に必須なコンピタンスである。イノベーション組織設計応用は、組織文化を劇的に革新するための手法を理解することを目的とし、組織文化や組織からの逸脱のマネジメント、外部の資源を用いた変革方法を学ぶことで組織文化革新能力を養う。本コンピタンスは、組織文化に関わる管理職に必須なコンピタンスである。

Ⅲ. おわりに

1. まとめと展望

本論文は、ミドルマネジメント向けのデザインマネジメント研修として Design+CORDIS モデルを提示し、組織でデザインシンカーを育成及び活用するためには、ミドルマネジメントの種類ごとにどのような研修が必要であるかを提示した。その内容にはデザインの基本的知識に加え、コミュニケーション (C)、組織開発 (O)、R&D (RD)、イノベーション戦略 (IS) が含まれており、対象としては新人マネジャー、人材開発担当マネジャー、組織開発担当マネジャー、イノベーション戦略担当マネジャー、新規事業開発担当マネジャー、R&D 全般管理担当マネジャー、デザイン担当役員を想定する。

近年、デザインマネジメントの重要性が企業でも理解されつつあるが、いまだにデザインマネジメントを体系的に教育できる機関は多くない。多くの現場では、デザインの知識を教えるデザイン研究者及びデザイナーとマネジメントの知識を教える経営学者及び実務家の組み合わせによって教育がされてきているのが現状である。これはデザイン“と”マネジメント（もし

くはデザイン“と”経営)であり、デザインマネジメント(デザイン経営)ではない。本論文はデザインの実践に特化したデザインマネジメントの体系から開発された教育プログラムであることに特徴がある。

しかしながら、本論文では紙幅に限りがあるため、実践的な示唆を優先し、モデルの全体像を述べたのみにとどまっている。学術的な体系の観点からすると、本来それぞれの内容に対して理論の詳細が述べられなければならないが、それは今後の論文にて紹介するものとする。

【参考文献】

- Borja de Mozota, B. (2003). *Design Management: Using design to build brand value and corporate*. New York: Allworth Press. (岩谷昌樹, 長沢伸也, 河内葉々子 (訳) (2010)『戦略的デザインマネジメント—デザインによるブランド価値創造とイノベーション』同友館)。
- 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, ダイアモンド社)。
- Dane, E. (2010) “Reconsidering the trade-off between expertise and flexibility: A cognitive entrenchment perspective.” *Academy of Management Review*, Vol.35, No.4, pp.579-603.
- Dell’Era, C., Altuna, N. and Verganti, R. (2018) “Designing radical innovations of meanings for society: Envisioning new scenarios for smart mobility.” *Creativity and Innovation Management*, Vol.27, No.4, pp.387-400.
- Dell’Era, C., Magistretti, S., Cautela, C., Verganti, R. and Zurlo, F. (2020) “Four kinds of design thinking: From ideating to making, engaging, and criticizing.” *Creativity and Innovation Management*, Vol.29, No.2, pp.1-21.
- Dorst, K. (2015). *Frame innovation: Create new thinking by design*, MIT Press.
- Garbuio, M. and Lin, N. (2021) “Innovative idea generation in problem finding: Abductive reasoning, cognitive impediments, and the promise of artificial intelligence.” *Journal of Product Innovation Management*, Vol.38, No.6, pp.701-725.
- Galvin, B.M., Lange, D. and Ashforth, B.E. (2015) “Narcissistic organizational identification: Seeing oneself as central to the organization’s identity.” *Academy of Management Review*, Vol.40, No.2, pp.163-181.
- Gergen, K.J. and Gergen, M. (2004). *Social construction: Entering the Dialogue*, Chagrin Falls, OH: Taos Institute Publications. (伊藤守 (監訳・訳), 二宮美樹 (訳) (2018)『現実はいつでも対話から生まれる』デイスカヴァー・トゥエンティワン)。
- Giddens, A. (1991). *Mordernity and self-identity: Self and society in the late modern age*, Stanford University Press. (秋吉美都・安藤太郎・筒井淳也 (訳), (2005)『モダニティと自己アイデンティティ—後期近代における自己と社会』ハーベスト社)。
- Goto, S. (2017) “Technology Epiphany and an Integrated Product and Service.” *Journal of Technology Management and Innovation*, Vol.12, No.2, pp.34-44.
- Goto, S., Ando, T. and Yaegashi, K. (2020) “Outside-inside-out Frame Creation Model for the Innovation of Meaning in a B2B Industry.” *Design Management Journal*, Vol.15, No.1, pp.58-67.
- Krippendorff, K. (2005). *The semantic turn: A new foundation for design*, Boca Raton: 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 (翻訳) (2009)『意味論的転回—デザインの新しい基礎理論』エスアイピーアクセス)。
- 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』ピー・エヌ・エヌ新社)。
- Norman, D.A. and Verganti, R. (2014) “Incremental and radical innovation: Design research vs. technology and meaning change.” *Design Issues*, Vol.30, No.1, pp.78-96.
- Oyserman, D. (2015). *Pathways to success through identity-based motivation*, New York, NY: Oxford University

Press.

Picchi, A. (2022). *Design Management: Create, Develop, and Lead Effective Design Teams*, Apress.

Press, J., Bellis, P., Buganza, T., Magnanini, S., Trabucchi, D., Shani, A.B.R., Verganti, R. and Zasa, F.P. (2021). *IdeaLs (innovation and design as leadership): Transformation in the Digital Era*, Emerald Group Publishing.

Verganti, R. (2017). *Overcrowded: Designing meaningful products in a world awash with ideas*, Cambridge, MA: The 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)。

安斎勇樹・小田裕和 (2021) 『リサーチ・ドリブン・イノベーション「問い」を起点にアイデアを探究する』翔泳社。

後藤智 (2020) 「属人性を排除する伝統的日本型マネジメントから属人性を含有するデザインマネジメントへ」『立命館経営学』立命館大学経営学会, 第 59 巻第 6 号, 91-106 頁。

小山太郎・若林靖永 (2021) 「イタリアにおけるデザインマネジメントの原理—デザイン・ドリブン・イノベーション理論との対比を通じて」『商品開発・管理研究』, 第 17 巻第 2 号, 2-29 頁。

佐藤典司・八重樫文・後藤智・安藤拓生 (2022) 『デザインマネジメント論のビジョン』新曜社。

日経デザイン (2020) 「デザインシンカーを育成せよ」『日経デザイン 3 月号』日経 BP 社。

森永泰史 (2016) 『経営学者が書いたデザインマネジメントの教科書』同文館。

八重樫文・後藤智・安藤拓生 (2019) 『デザインマネジメント研究の潮流 2010-2019』青山社。

山内祐平・森玲奈・安斎勇樹 (2013) 『ワークショップデザイン論—創ることで学ぶ』慶應義塾大学出版会。

Development of design management training program Design+CORDIS model for middle managements

Satoru Goto*

Kazaru Yaegashi**

Abstract:

In recent years, the importance of design management has been increasingly understood in companies, but there are still not many institutions that can provide systematic education on design management. This paper introduces the "Design+CORDIS Model," a design management education program for middle management, as an educational program that has evolved from academic design management, and shows what kind of education is necessary for middle management to develop design thinkers and utilize them in their organizations. The contents of the program include basic knowledge of design, communication. The contents include basic knowledge of design, communication (C), organizational development (O), research and development (RD), and innovation strategy (IS). The training targets new managers, human resource development personnel, organizational development personnel, innovation strategy personnel, and new business development personnel.

Keywords:

Design management, Design+CORDIS model, Human resource development, Middle management training

* Associate Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University

** Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University