

論文

デザインリーダーシップ研究の方向性と課題 — Design for Business: Research Conference (Design Leadership and Leadership by Design) の文献レビュー —

磯 邊 美 香*

要旨

ビジネスモデルの変化や不確実性の高い環境下において、デザインの重要性が増している。その中でも戦略的担い手として注目が集まっているのがデザインリーダーシップの議論である。

しかしながら、デザインリーダーシップの議論は萌芽的な分野であり未だ十分な検討が行われておらず、いくつかの問題点を抱えている。

そこで本稿は、デザインマネジメント研究領域におけるデザインリーダーシップ研究の方向性と課題を整理することを目的とする。本稿では、Journal of Design, Business and Society, Volume 2. Issue 1 にて特集、(Design Leadership and Leadership by Design) に編集された論文を中心に文献レビューを行い、今後のデザインリーダーシップ研究の可能性と課題の検討を行った。

これらの検討から、本稿でレビューした論文の知見は「デザインの考え方をを用いた組織のマネジメント」であることが考察でき、デザインリーダーシップとは「組織全体がデザインの思考、哲学を理解し共有することで組織全体のデザイン能力が拡大し、変革に向けた状態を創出する力及びメカニズム」という方向性が得られた。このような観点より、デザインリーダーシップ研究は、今後の理論発展のため、より深い検討が必要であるという課題が見出された。

キーワード

デザインリーダーシップ、デザインマネジメント、イノベーション、戦略的デザイン、組織

* 立命館大学大学院経営学研究科 博士課程後期課程

目 次

- I. はじめに
 - 1. デザインリーダーシップ研究の課題
 - 2. Design for Business: Research Conference (Journal of Design, Business and Society)
- II. Journal of Design, Business and Society, Volume 2. Issue 1
 特集 (Design Leadership and Leadership by Design) 文献レビュー
 - 1. Cees De Bont (2016) “Lessons from China: Paradise or Graveyard for strategic designers.”
 - 2. Stine Degnegaard and Rex Degnegaard (2016) “Redesigning the energy sector: Co-Creating New Business Models.”
 - 3. Tim Stevenson, Cara Wrigley and Judy Matthews (2016) “A design Approach to Innovation in the Australian energy Industry.”
 - 4. Jochen Schweitzer, Lars Groeger and Lars Groeger (2016) “The Design Thinking Mindset: An Assessment of What We Know and What WeSee in Practice.”
 - 5. Sara Gancho, Rachel Cooper and Martyn Evans (2016) “The value and Importance of design when Branding for social Media: Models for a Framework Analysis.”
- III. まとめと考察

I .はじめに

1. デザインリーダーシップ研究の課題

本論文は、組織経営において注目を集めている、デザインリーダーシップ研究の現在の対象としている領域を整理し、今後の課題領域を明確にする。特に、デザインマネジメント研究領域におけるデザインリーダーシップ研究の射程を明らかにし、動向を整理することを目的とする。

ビジネスモデルの変化や不確実性の高い環境下において、デザインの重要性が増している。近年ではデザインを対象とした研究は、意匠設計にとどまらず、新しいビジネスプラットフォーム、コミュニケーション戦略、製品・サービスの開発における戦略的資源として、幅広いデザインの役割に注目が集まっている。

その中でも戦略的担い手として注目が集まっているのがデザインリーダーシップの議論である。デザインマネジメント分野を研究対象とした米国を中心とした学会である DMI (Design Management Institute)¹⁾ は、年に 1 度 Design Leadership Conference を開催し、世界中で活躍しているデザインリーダーを集め活発な議論を行っている。また、dmi: review²⁾ においても「leadership」と関連する特集をこれまでに 5 回以上展開している。

デザインリーダーシップ研究は、デザイン実務家である Alan Topalian によって 1980 年代

から始まったとされる（Topalian, 1984, 1990）。その後、デザインマネジメント研究が成熟してきた 2000 年代、Turner and Topalian（2002）が、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を区別し比較検討したことを契機に、デザインリーダーシップに関する研究が見られるようになる。

一方で、デザインリーダーシップの議論は十分な検討が行われておらず、いくつかの問題点を抱えている状況であることが伺える。八重樫（2021）は、デザインリーダーシップとは、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解を示している。八重樫・安藤（2019）は、現在のデザインマネジメントにおいて、「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ことを言及している。この観点から考察するに、Topalian や Tuner のデザインリーダーシップ研究は、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ことが指摘されている（八重樫, 2021）。また、リーダーシップの定義や概念は、リーダーシップ研究の数に匹敵するほど存在する（淵上, 2009）と指摘されるほど、曖昧である。ましてや、デザインリーダーシップは、「デザイン」と「リーダーシップ」というファジーで多面的な 2 つのトピックを結びつけたものであるため、結果として無数の可能性のある意味を含意している（Branden and Gjoko, 2016）。

Branden and Gjoko（2016）は、リーダーシップと創造性研究の観点から、リーダーシップとデザインは、創造性と共感性をもって行うことで成功する傾向があると指摘している。創造性は、解決策を発見し平凡な日常に非凡さを見出すといった、普遍的で根本的な人間の特性（Thornhill-Miller, 2016）であって、これは選択であると主張している（Strenberg, 2003）。リーダーシップも創造性と同様に選択であって、デザインリーダーシップは、リーダーシップに対する「共感優先」アプローチと表現できると示している（Branden and Gjoko, 2016）。ここで、共感優先アプローチと表現しているのは、「サーバント・リーダーシップ」の転換とも捉えることができるとしている。リーダーシップやエグゼクティブコーチングにありがちな、自己中心的で利己的な傾向が革新的能力を損なうことのないように、バランスをとることができる可能性を示している。さらには、デザインリーダーシップと「デザインによるリーダーシップ」は、共感の使用により区別して表現している可能性を示唆している。

このような問題を抱えているとはいえ、デザインリーダーシップ研究は、Topalian や Tuner の考察以降、デザインマネジメント研究の中で存在感を増している（Miller and Moultrie, 2013; Muenjohn, Chhetri, Suzumura and Ishikawa, 2015; muenjohn and McMurray, 2017）。

そこで、本稿では、2015 年に開催された Design for Business: Research Conference 2015 に投稿され、Journal of Design, Business and Society, Volume 2. Issue 1 にて特集、(Design Leadership and Leadership by Design) に編集された文献のレビューを行い、今後のデザインリーダーシップ研究の可能性の検討を行う。特にデザインマネジメント研究の文脈におけるデザインリーダーシップの観点から、現状の研究領域を明らかにし、動向整理を行うことを目的とする。

2. Design for Business: Research Conference (Journal of Design, Business and Society)

The Design for Business: Research Conference は、メルボルン国際デザインウィークと連携したカンファレンスである。このカンファレンスは、Ideas on Design が Creative Victoria と Swinburne University of Technology と共同で開催し、Auckland University of Technology と RMIT University - College of Business が後援している。The Design for Business: Research Conference は、2010 年より開催・運営しており、デザインとビジネスコミュニティのより良い関係を確立することを目的とした、学際的なカンファレンスとして始まっている。デザイン、ビジネス、政府、そして一般の人々の間で、分野を超えた研究とコラボレーションの新しい文化を推進する存在として幅広く機能している。新しいビジネスプラットフォーム、コミュニケーション戦略、製品およびサービスの開発における戦略的資源としてのデザインの役割について、最新の研究を行っている。Journal of Design, Business and Society は、The Design for Business: Research Conference の関連学術誌として、デザインを様々な視点や分野から検証する質の高い学術論文を掲載する査読制のジャーナルとして出版されている。

デザインマネジメント分野を研究対象とした学会は、米国を中心とした DMI (Design Management Institute) 等が存在するが、研究対象を中心に置く国際学会は多くないのが現状である。

そこで、デザインマネジメント研究領域でのデザインリーダーシップ研究の概念、及び動向と課題について探索するため、本稿では Design for Business: Research Conference 2015 に投稿され、Journal of Design, Business and Society, Volume 2. Issue 1 の特集 (Design Leadership and Leadership by Design) にて掲載された論文を対象に、文献レビューを行う。

II. Journal of Design, Business and Society, Volume 2. Issue 1 特集 (Design Leadership and Leadership by Design) 文献レビュー

1. Cees De Bont (2016) “Lessons from China: Paradise or Graveyard for strategic designers.”

本稿は、中国における組織が戦略的發展を支援するために、どの程度デザインを採用してい

るかを調査している。これは、近い将来および遠い将来において、戦略的デザイナーが果たすべき役割としてのイノベーションをより成功させるための条件を作り出すことである。

中国は長年、教育、文化、歴史の観点から、イノベーション戦略よりも模倣戦略の方が盛んであった。しかしながら、世界的な情勢とともに、中国は、製造業から付加価値のある商品とサービスを提供する国へと移行している。戦略的デザインが組織の変革やイノベーションを支援する役割を担っていることから、中国でもデザイン戦略家の需要が高まると予想される。そこで、戦略的デザイナーが果たすべき役割として、イノベーションの必要性に迫られている。しかしながら、戦略的なデザインアプローチがアジアや中国にも浸透していることは確かだが（例えば IDEO や FROG Design が中国にオフィスを開設）、こうしたデザインの新しい展開がアジアや中国の文脈でどれだけ成功しているかはまだ不明である。中国のどのような組織がすでにデザイン思考やデザイン主導のイノベーションを採用しているかも明らかでない。

イノベーションの根底にあるのは、Schumpeter (1912) によって記述された創造性と実行という重要な概念である。イノベーションは、特定のディシプリンにおける科学的進歩の結果だと捉えられがちである。しかしながら、技術開発だけがイノベーションの道ではなく、個人のフラストレーション（欲求阻止・欲求不満）がイノベーションの基礎であると長年考えられてきた（Von Hippel, 1986）。Norman and Verganti (2014) は、インクリメンタルイノベーションには人間中心デザインが、ラディカルイノベーションには新しい意味を生み出すデザインドリブンイノベーションが関連することを指摘している。Verona and Ravasi (2003) は、知識の創造と吸収、知識の統合、知識の再構成といったダイナミックな能力が、製品イノベーションにいかに重要であることを示している。世界の優れたデザインスクールで教育を受けたデザイナーは、しばしばデザインリサーチを通じて、時には、既存および新規のテクノロジーを創造的に活用して、製品、サービス、システムの価値を高める新しいコンセプトを提案することによって共感を得ることに長けている。Verganti (2009) は、イノベーションに「意味ある」という言葉を導入し、デザイナーを意味の創造者の役割に位置づけている。また、イノベーションは社会的問題解決することの重要性が高まった結果であるとし、一部のデザイン学者（Manzini, 2012）などは、デザインの手法を使ってコミュニティの回復力を高める支援が必要であると主張している。

デザインの中心的な学問分野であるユーザー志向は、新しく、より良い製品やサービスを開発するために有用であることが証明されている（Norman and Draper, 1986）。今日では、ユーザー中心のデザインは、参加型デザイン（Sanders and Stappers, 2008）といった様々な形態をとっている。デザインは、イノベーションに貢献するために、ますます重要視されるようになり、IDEO, FROG Design, Dublin (Deloitte Consulting の一部) など、欧米の主要なデザイン会社は、ユーザー中心の伝統に基づき、革新的な成果をもたらす戦略的なデザインアプローチ

を公開している。同様に、Kyffin and Gardien (2009) は、デザインベースのイノベーションのアプローチを説明し、「design led innovation (DLI・デザインレッドイノベーション)」という言葉を生み出した。

話を中国に戻すと、中国をはじめとするアジアのイノベーションの欠如は、中国では多くの学校でコピーすることが教えられているのに対し、西洋では独創性がより重要な価値と見なされていることに起因するという考えがある (Carlisle, 1989)。また、個人主義的と言われる欧米社会とは異なり、アジア社会は集団主義的であり (Hofstede, Hofstede and Minkov, 2010) 権威主義的なリーダーシップをとる傾向がある。権威主義的なリーダーシップは、イノベーションのための新しい道を探り定義する上では、最も効果的なリーダーシップスタイルとは言えないかもしれない。イノベーションには、多くの場合、アイデアが開花し、失敗が許され、個人が自由に実験できる環境が必要だ (Hauser, 1998)。

そこで、付加価値の高い製品やサービスに移行を行う中国で、イノベーションを促進するためにはどうすればよいのだろうかという問題に取り組むことが重要である。イノベーションは戦略的デザイナーが果たすべき役割であって、イノベーションをより成功に導くための条件を作り出すことにつながるが、はたして戦略的デザインアプローチがどの程度有用であるのだろうか。

この研究では、中国の企業に関する先行研究や二次データを収集、分析を行うことによって考察が行われている。

Zhou, Gao, Yang and Zhou (2005) は、180 社の中国企業を調査した結果、参加型の組織文化やシニアマネジャーによる変化への前向きな姿勢が、より優れたビジネスパフォーマンスの実現に有益であることを示している。さらに、変化に前向きなマネジャーは、インダストリアルデザインだけでなく、より高度なデザイン分野の活用も受け入れてくれるかもしれない、ということも示唆している。また、Zhou (2006) は実証研究において、イノベーション戦略は模倣戦略と比較して、中国の異なる市場条件下で、より優れた新製品のパフォーマンスをもたらすことを明らかにしている。この研究の中で、イノベーション戦略のメリットは、市場の需要が不確実で、技術が急速に変化し、競争が激しいときに最も強く発揮されるとしている。

中国における企業戦略が成功した事例として「模倣的参入」(Baldwin and Gorecki, 1998) または「マイクロ・イノベーション」(Zhang and De Bont, 2014) といった、他の成功した企業の特定のブランドや製品属性を模倣しながらも、レベルの高いイノベーションを導入することが挙げられている。特にシャオミ (Xiaomi) は製品デザインだけでなく、UI/UX デザイナーを起用して新しいユーザー体験を生み出し「Internet of Things」の領域でリーダー的存在になるのに十分な能力を備えているとしている。

しかしながら、一部の企業がマイクロ・イノベーションでの成功を示しているにもかかわらず

ず、多くの中国企業の努力が革新的でないのか、なぜ欧米企業のように市場志向の戦略で新製品を生み出し、強いブランドを構築しないのか、といった疑問が残る。原因として、中国では戦略的デザインを教えるデザイン学校がほとんどないため、そのようなデザイナーを採用したくても、なかなか採用できないとしている。また、中国においてデザインという学問が時間とともにどのように発展してきたかを調査するため、900社以上のデザイン会社からなる香港デザイン協会連盟が2015年5月に行った調査をもとに考察を行っている。この調査では、デザイナーがどの程度、戦略的なデザイン活動に携わっているかについては不明であるが、給与水準から推測するに、戦略的なデザイン活動よりも実践的なデザイン活動が多いように思われると示されている。産業発展の著しい地域では、プロダクトデザイナーへの需要が高まっている。現状だと、デザインが戦略的なレベルで、製品やサービスに新しい意味を与えるために採用されているよりは、むしろ、記号や大量生産品のレベルでしか活用されていない傾向にあるようであると言及している。とはいえ、中国のデザイン教育の質は、デザイン先進国の学校との連携強化により、徐々に向上している。組織をより革新的にする責任を負う管理者に対して、戦略的なデザインをよりよく普及させる必要があるのだろう。同様に重要なのは、デザイン教育者のさらなるトレーニングであり、将来の世代のデザイン学生や、すでにデザイン学校を卒業した卒業生のトレーニングに良い影響を与えるだろう。

最後に筆者は、本研究の課題について述べている。異文化研究は、本研究においては中国におけるイノベーションに関連する背景を示唆することができた。一方で、イノベーションを刺激しようとするデザイン専門家が直面する障害を理解するために、企業におけるイノベーション活動をより詳細に観察する必要があると言及している。

2. Stine Degnegaard and Rex Degnegaard (2016) “Redesigning the energy sector: Co-Creating New Business Models.”

本稿は、マルチステークホルダー型ビジネスモデルの構築における、デザインの役割について考察している。

今日、ビジネスモデルが根本的に変化している。その結果、ビジネス価値創造におけるデザインの役割も根本的に変化している。民間企業も公的企業も、製品やサービスから、一企業では対応しきれない複雑で巨大な課題への対応に焦点を当てるように変わってきていることを認識している。同時に、企業価値創造の中心は、企業内部の問題（内部資源の重要性）から、高度な外部との関わりを含む共同創造できるようなビジネスモデルに移行している。

本稿ではまず、古典的な製品中心のビジネスモデルから顧客中心、チャレンジ中心のビジネスモデルまでの変遷を辿っている。

古典的（製品中心）ビジネスモデルは、依然として現代のビジネスを支配しており、顧客へ

製品やサービスを提供することを中心に行っている。このビジネスモデルの役割は主に内部志向的で長期戦略に焦点があてられている。Mintzberg, Lampel and Ahlstrand (1998) は、経営戦略とデザイン（およびその戦略への影響）の関係を、戦略の「デザイン・スクール」という言葉で説明している。この戦略デザイン学派では、戦略形成は規定的なものであり、目的は内部能力と外部可能性との「適合」を見出すことにある。したがって、この意味で「デザイン」は分析的視点の別称である。

その後、ビジネスモデルは製品中心から顧客中心へと移行した。顧客中心型のビジネスモデルでは顧客のために新しいソリューションを開発するため、顧客やユーザーを共同開発者、共同デザイナー、共同クリエイターとして採用する製品開発に焦点を置き、共創プロセスやクラウドソーシングのアプローチを採用している。このような顧客中心のビジネスモデルにおけるデザインの役割の変化は、一方では顧客のニーズや欲求、望みを理解し、他方では企業の能力と外部の顧客ニーズを結びつけて顧客価値を確実に提供することに発展している。顧客中心主義のビジネスモデルにおいて、顧客価値の創造と提供を確実にするために、デザイン思考、サービスデザイン、エクスペリエンスデザインなど、デザインがビジネスに大きな影響を与えてきた。これらの新しいデザイン分野は、Donald Norman によって『The design of everyday things』（1988）の中で組み立てられたユーザー中心のデザイン観の上に成り立っている。ユーザー中心デザインの本質的な視点は、新しいデザイン分野と顧客中心型ビジネスモデルの両方の中核をなしている（Degnegaard, 2014）。顧客中心のビジネスモデルが顧客価値創造を中心に据えていることを考慮すると、対象となる顧客の価値創造にも重点を置いていることになる。つまり、対象となる顧客よりも大きな目的のために価値創造をデザインするとすると、このアプローチには限界がある。顧客価値創造よりも高いシステムレベルの課題を対象とするビジネスモデルには、ビジネスにおけるデザインの新しい地平、新しい要求、新しい機会を設定する新しいビジネスモデルが含まれる。

従って、次に登場したのがチャレンジ中心のビジネスモデルである。現代の変化は、安全・安心、健康、持続可能性、教育など、大規模な課題を中心としたビジネスモデルへと企業を引き込んでいる。チャレンジ中心のビジネスモデルでは、企業が社内だけでなく、社外のステークホルダーを巻き込むことで、共創型アプローチによる新しいビジネスモデルが求められる。そのため、これらの新しいビジネスモデルを共創する上で、デザインの役割は、これらのマルチステークホルダーイニシアティブの潜在力を引き出すためのプロセスのデザイン（Degnegaard, 2014; Degnegaard, Degnegaard and Coughlan, 2015）においても、エコシステムの異なる空間や部分におけるエンゲージメントのプラットフォームの作成（Ramaswamy and Ozan, 2014）においても、中心となっている。

以上のように、ビジネスモデルの移行はデザイン原理の根本的な転換を伴うものである。古

伝統的なビジネスモデルは Roger Martin (2008) が「直感的思考」と表現したものを無視して分析的な視点に重きをおいている。一方で、Martin は著書「The Design of Business」(2008)の中で、分析的思考と直感的思考を組み合わせたデザインの視点を提示しており、「デザイン思考」の概念は新しいビジネスモデルにおいて中心的な役割を果たしていると言及している。価値観の変化はデザイン原理の核となるもので、行動と行動モデルの変化が伴う (Agyris and Schön, 1978)。

伝統的なビジネスモデルを考えると、それらは内部資源の視点に焦点を当てた古い権力に基づいていることが明らかになる。分析的でエリート的なデザインアプローチとなる。逆に新しいビジネスモデルは、新しいパワー、透明性、関与、及び包含的なものの価値に基づいている。この原則は、Prahalad and Ramaswamy (2004a; 2004b) の共創の視点に類似しており、彼らの DART モデル（対話、アクセス、リスク評価、透明性）の共創構成要素として定式化している (Ramaswamy and Ozan, 2014)。マーケティングの初期の共創の視点と新しいパワーモデルの設計原則の間の類似性は、エンゲージメントに焦点を当てることでさらに高まっている。主要なデザイン機能としてのエンゲージメントは、新ビジネスモデルの軌跡 (Degnegaard, 2014; Degnegaard, Degnegaard and Coughlan, 2015)、そして Ramaswamy and Ozan (2014) が進める共創軌跡において中心的な役割を担っている。新しいパワーバリューに基づく新しいビジネスモデルにおけるデザインの視点は、「designing for」(Sanders and Stappers, 2008) としてのデザインのアプローチ、すなわち顧客価値創造のためのデザイン、大規模なチャレンジのためのデザインなどを設定している。

このように、ビジネスモデルの移行はデザイン原理の根本的な転換を伴う。今後のビジネスモデルをさらに発展させるため、より大きな利益のために、デザインはビジネスモデル移行において、どのように貢献できるのだろうか。また、デザインにどのような影響を与えるのだろうか。

本稿は、実証的なエネルギー分野の事例、エネルギーセクターのプレイヤーであるエネルギーネット (Energinet) の取り組みから得られた知見を議論している。Lewin (1946) の循環型フレームワークに影響を受けているアクションリサーチ手法を採用した。産業間のアクターが、シナジーを活用できるようなビジネスモデルをどのようにデザインすればいいのか、といった視点から、戦略的可視化デザインの手法を用いている。戦略的可視化によって、関係者を明確にし、アクター間のコミュニケーションを開始し、共有のエンゲージメントプラットフォームを構築することで、デザイン手段になり得ることが示されている。著者ら自らが、研究者及びアドバイザーとして参画した。

その結果、戦略的可視化が関係者を明確にし、アクター間のコミュニケーションを促進し、共有エンゲージメントプラットフォームを構築することで、デザイン手段になり得ることが示

された。デザイン手段としての戦略的可視化は、3つの重要な領域、すなわち (1) 明確性の創出、(2) コミュニケーションの支援、(3) エンゲージメントの支援において、マルチステークホルダー・ビジネスモデルの設計を支援することができるということが明らかになった。デザインツールとして戦略的可視化を使用することによって、ソリューションシナリオに共同でアクセスし、構築、修正、形成することができ、結果的に共同デザインすることができることを示している。つまり、戦略的可視化は、デザイナーとノンデザイナーの両方にソリューションをコ・デザインするためのプラットフォームを提供する。

最後に、著者は、このデザインツールがマルチステークホルダー共有ビジネスモデルの共創に果たす役割についての知見を深めるために、さらなる研究を進めていると言及している。

3. Tim Stevenson, Cara Wrigley and Judy Matthews (2016) “A design Approach to Innovation in the Australian energy Industry.”

本稿は、市場変化の激しいオーストラリアのエネルギー産業において、困難を乗り越えるビジネス支援のためのデザインアプローチについて考察している。この研究は、電力販売会社が破壊的イノベーションに対するデザインアプローチ (Christensen and Raynor, 2003) を模索し、それを取り込み、価値を見出す可能性を検証しようとするものである。

オーストラリアでは今日、エネルギー産業における市場変化が起こっている。オーストラリアの電力業界は、伝統的な単方向サプライチェーン構造を持っていた。しかし、この伝統的サプライチェーン構造は、顧客の行動や技術的可能性への対応の変化によって (Kind and Edison Electric Institute, 2013)、購入電力全体が減少すると同時に、ピーク時の消費量は増加傾向にあり、安定供給のための設備投資が進んでいる。つまり消費の減少と設備投資のために価格上昇を生み、これが消費をさらに減少させるというデス・スパイラルを生み出しているのである。また、太陽光発電で電力を自給できるようになった。新しいビジネスモデルの必要性和、配電事業者の独占的地位の低下により、現在、事業者は重要な変曲点に位置している。そのため、ビジネスにおける顧客のクリティカルマスを維持する必要がある (Eisenmann, Parker and Van Alstyne, 2006)。

デザインの役割は「形と機能」から「ビジネス戦略」へと拡張されてきた (Verganti, 2006; Brown, 2009)。このデザインとビジネスのマリアージュから生まれたのが design led innovation (DLI・デザインレッドイノベーション) と題された方法論である (Bucolo and Matthews, 2011b)。DLI は、よく説明されたデザインプロセスを取り、製品やプロセスを超えて、ビジネスのデザインにマッピングする (Bucolo and Matthews, 2011a)。DLI のデザイン継承の重要な属性は、「デザイン思考」(Brown, 2009) である。DLI は、deep customer insights (DCI・ディープカスタマーインサイト) に対する感性とその応用によって成り立っている。

従来の市場調査は、定量的なデータに偏っており（Witell et al., 2011）、これらの手法は、企業が妥当性よりも信頼性を重視することに適している（Martin, 2009）。定量的データに基づく手法は、企業が顧客の行動の背後にある理由を十分に理解する機会を制限する可能性がある。Zaltman（2003）は、このような焦点を「表層レベル」と呼んでいるが、最も重要な情報は、より深く見ることで得られるとされている。この深い理解は、定性的な顧客エンゲージメントを通じて可能となる。ペルソナ、ナラティブ、シナリオなどのデザイン手法（Beckman and Barry, 2009）を用いることで、研究者は、顧客が何を求めているかだけでなく、なぜそれを求めているかを理解することができる（Drews, 2009）。DCIはデザイン主導のアプローチにより、ビジネス手法に組み込むことができ、プロトタイピングの反復により信頼性を高めることができる（Bucolo and Matthews, 2011a）。深い顧客洞察は、潜在的なユーザーニーズを明らかにするために、意識レベルの下を探索することによって開発され、伝統的な市場調査を補完する調査手法である（Price, Wrigley and Straker, 2015）。

破壊的イノベーション（Bower and Christensen, 1995）は、「主流の顧客が歴史的に評価してきたものとはまったく異なる属性パッケージを導入する技術」として使われるようになり、『The innovator's solution』（Christensen and Raynor, 2003）の中では、技術的な進歩のみがもたらす破壊とは対照的に、新しいビジネスモデルやサービスモデルを取り込むために使われるようになった。Martin（2009）は、ビジネスにおいてデザイン思考を取り入れることは、直線的な帰納的および演繹的推論に対する救済策の1つ、つまり破壊的イノベーションに対応できる救済策の1つであると提唱している。

本研究では、電力販売会社が破壊的イノベーションに対するデザインアプローチ（Christensen and Raynor, 2003）を模索し、それを取り込み、価値を見出す可能性を検証しようとするものである。このような新しいビジネスモデルは、デザインにどのような影響を与えるのだろうか。DLIの可能性を調査することを目的としている。

本研究より、破壊的イノベーションに対処し、そこから利益を得る可能性のある方法として、DLIアプローチの要素である定性的な顧客エンゲージメントの価値が示された。さらに、DLIの反復プロセスの中でDCIを活用することで、そのプロセスと成果が価値を生み、新しいビジネスモデルの設計を促進し、単なる顧客満足度の追跡よりも優れた戦略的なビジネス価値を与えることができる。顧客主導型になるために、定性的な調査法であるDCIをビジネスに組み込み、新しいビジネスチャンスを探る、プロトタイプ化、テストするための新しい能力を開発する根拠となる可能性が示された。

本研究を受け、著者らは最後に今後の課題について言及している。1つは、顧客接点が少なく直接的なやり取りを行わないため距離がある、といった組織現場の障壁を取り除くため、DLIプログラム実施の重要性を組織内で教育する必要があること。2つは、DLIに価値を見い

だし変わろうとするビジネスはあっても、より顧客主導のビジネスになるために、どのように変わるかというプロセスに関しては未解決な課題が残されていること。これらを明らかにするため、今後も継続した研究が必要であると述べている。

4. Jochen Schweitzer, Lars Groeger and Lars Groeger (2016) “The Design Thinking Mindset: An Assessment of What We Know and What We See in Practice.”

本稿は、Design Thinking (DT) マインドセットの、具体的な行動と認知の構成要素を検証し、適用することで、イノベーション目標の達成に役立つデザインリーダーシップの行動の枠組みを提案する。

DT のムーブメントは多くの成果を上げてきたが、多くの課題が残されている。例えば、デザイン理論が DT を説明しているように見えるが（例えば、Dorst, 2011）、ビジネスやマネジメントの文献では理論的なサポートが不足しており、製品やサービスを革新する方法として、また組織戦略として、その実用化と成功への実装に関する概念的議論が続いている（Clegg et al., 2011）。このように、デザイン主導のプロセスをイノベーションに採用する際、関係者のマインドセットとリーダーシップの役割についてはほとんど知られていないのが現状である。DT は組織慣習を変革する中心であること（Day et al., 2014）に違いないが、DT によるイノベーションを追求する際に、マネージャーが組織や個人レベルの障害をうまく切り抜ける方法についてはほとんどわかっていない（Carlgren, 2013）。また、リーダーシップの文脈においては、特定のスキルや行動がイノベーションの主要な推進要因であるとされている。特に変革型リーダーシップは、イノベーションと創造性に関連する成果と結びついている（Jung et al., 2003; Jung et al., 2008）。一方で、デザイン主導のイノベーションは定義が曖昧であり、個人の文脈の逸話に基づくことが多く、DT マインドセットと様々な異なる認知的・行動的要素に関する批判的な議論と統合が欠落している。

そこで、本研究では、一般的に理解され適用されている一連の DT マインドセットを確認すると同時に、組織的な制約が認知から行動への変換に与える影響を明らかにする。DT マインドセットをリーダーシップに関する視点と結びつけることで、リーダーシップの行動としてのマインドセットを論じることができるようにする。体系的な文献レビューと実践観察（インタビュー）に基づいて、DT マインドセットの主要な認知および行動的要素を特定、定義する。その後、DT マインドセットの具体的な行動と認知の構成要素を検証し適用する。イノベーション目標の達成に役立つデザインリーダーシップの行動の枠組みを提案することで、今後のさらなる研究の方向性を示すことを行う。

DT に関しては、最近の経営関連の出版物や、問題解決に対するデザイナーのアプローチに関する学術的な研究資料を対象とした、体系的なレビューと文献の分析を行った。オープン

コーディングと継続的比較分析（constant Theory Approach）を使用して評価された文献に含まれる、さまざまな DT の考え方のプロファイルを作成した（Strauss and Corbin, 1990）。資料の内容は、概念特定のためコード化し、一貫性を確保し収束を生み出すために、資料内および資料間の類似点と相違点を特定した（Pielstick, 1998）。

これら一連のプロセスを経て 11 のテーマが特定され、DT マインドセットの暫定的なプロフィールとして構成した。

- (1) 人々のニーズや状況に共感する
- (2) 多様性の受容と協働
- (3) 探究心が強く、新しい視点や学習に対してオープンである
- (4) プロセスと思考様式を意識する
- (5) 経験的知性
- (6) 意図的かつあからさまに行動を起こす
- (7) 意識的に創造的である
- (8) 不確実性を受け入れ、リスクに寛容である
- (9) 行動のモデル化（一定期間にわたって徐々に課題に触れ、それを強化することで、DT の能力と他者の信頼を構築すること）
- (10) 変化をもたらすという願望と決意
- (11) 批判的に質問する

次に、オーストラリアとドイツのイノベーションマネージャーに対して、15 回に及ぶ詳細なインタビューを行い、目的別サンプル（Guest, Bunce, and Johnson, 2006）を収集し、データを分析した。イノベーション・プロジェクトの性質と有効性を決定するのは、個人の認知、行動、および結果として生じる実践であるためである。

結果、組織において DT マインドセットを適用し、DT 能力を開発するための体系的、理論的、かつ実用的なアプローチを開発するため、つまりは組織におけるイノベーションプロセスとイノベーション文化に対する DT の効果を説明する上で、リーダーシップの視点が適していることが明らかになった。本研究で観察されたマインドセットは変革型リーダーシップに対応していることを示している。同時に、リーダーシップという特性に従うのではなく、学習によって DT マインドセットを身につける重要性を示唆している。

ただし、筆者らは、DT マインドセットの具体的側面はサンプルによって大きく異なることが予測されることを指摘している。そのため、さらに新しい DT マインドセットのモデルを発展させ、より大きなスケールで実証的に検証するためには、さらなる研究が必要であることを

言及している（継続して研究中であると述べている）。また、DT マインドセットと関連するリーダーシップ行動がイノベーションの目標達成にどの程度影響するか、DT マインドセットがリーダーシップにどのように影響するか、逆にリーダーシップが DT マインドセットの育成にどのように影響するかなど、これらはリーダーシップの研究でも学習の研究でも長い間曖昧であったため、さらなる研究が必要であることを示している。

5. Sara Gancho, Rachel Cooper and Martyn Evans (2016) “The value and Importance of design when Branding for social Media: Models for a Framework Analysis.”

本稿は、ソーシャルメディアにおける、クリエイティブなブランド戦略を管理する際のデザインとデザイナーの役割を理解するための調査研究である。

製品やサービスの差別化を目的としたブランドは、強く個性的なイメージ創造と関連しているが、消費者と製品やサービスをつなぐ新しい存在になりつつある (Kornberger, 2011)。同時に、現行のマーケティング慣行だけで語られるものでもなくなっている (Zyman, 1999)。従来の一方通行のマーケティングから、「共創」に積極的に関与する必要性が増している。また、Leonhardt and Faust (2010) は、ブランドには強い無形的側面があり、ブランドのタッチポイントを通じて、新しい意味の源と具体的な経験を生み出すデザインが必要であると主張している。Pribble III (1992) は、デザインが、その様々な形態（製品、環境、情報、企業アイデンティティなど）において戦略的競争優位をもたらすため、組織のあらゆる業務領域に関連すべきであると述べている。Shaughnessy (2013) は、デザインがブランド構築の一部であれば、ブランドマネジメントはより容易になると論じている。Best (2006) によれば、デザインは、イノベーションと戦略の両方を含むブランド構築プロセスの一部である。しかしながら、これまでブランド構築においてデザインは十分に活用されてこなかった。従って、著者は、ダイナミックな情報に基づいたブランドの構築は、デザインと戦略のコラボレーションから生み出されるべきであると述べている。同時に、デザインの思考は、ブランディングによって差別化を生み出すことができると主張している。

そこで、ソーシャルメディアにおけるブランディングプロセスをより深く理解することを通して、ソーシャルメディアのブランディングにおけるデザインの役割を明らかにすることを目的としている。3つの異なる研究領域、すなわちブランド、デザイン、およびソーシャルメディアの関係性を明らかにする。デザインがブランド戦略の他の関心事とどのように相互作用するかを理解するため、デザインがソーシャルメディアのブランド戦略の核になることを提案する。この戦略をモデル化し、マーケティング、ブランディング、デザインの各活動が互いに持つ相互作用を検証できるようにする。

研究方法として、ブランディング、デザイン、ソーシャルメディアの3つの分野をつなぐ

文献調査を実施している。同時に、2011年から2012年にかけてポルトガルとイギリスでオンライン調査とインタビュー調査を実施した。

その結果、ブランディングの戦略プランにおけるデザインの役割は先行研究で確認することができるが、体系的な表現ツール不足であることを確認した。よって、ブランディングのプロセスにおける、デザインマネジメントとソーシャルメディアの関係を理解するための探索的なステップとなる2つのモデルを提示している。1点目は、ソーシャルメディアにおけるデザインラダーモデルである(図1)。デザインラダーモデル(Kootstra, 2009)を進化させ、ソーシャルメディアに焦点を当て、各段階におけるデザインの役割の説明を含めることで「ソーシャルメディアにおけるデザインラダーモデル」を導入した。検証の結果、ラダーレイアウトからサークルに変更し進化するプロセスとしてより良く表現できるようにした。2点目は、ストラテジーモデルである(図2)。ソーシャルメディア戦略にとって不可欠なものであり、結果を通知することで、戦略の精度や正確性を高めることができるため、スタート地点とフィードバックのステップを導入した。体系的な表現ツールがなくては、ソーシャルメディア戦略のためのブランディング評価と堅牢な計画が非常に困難であることを明らかにした。

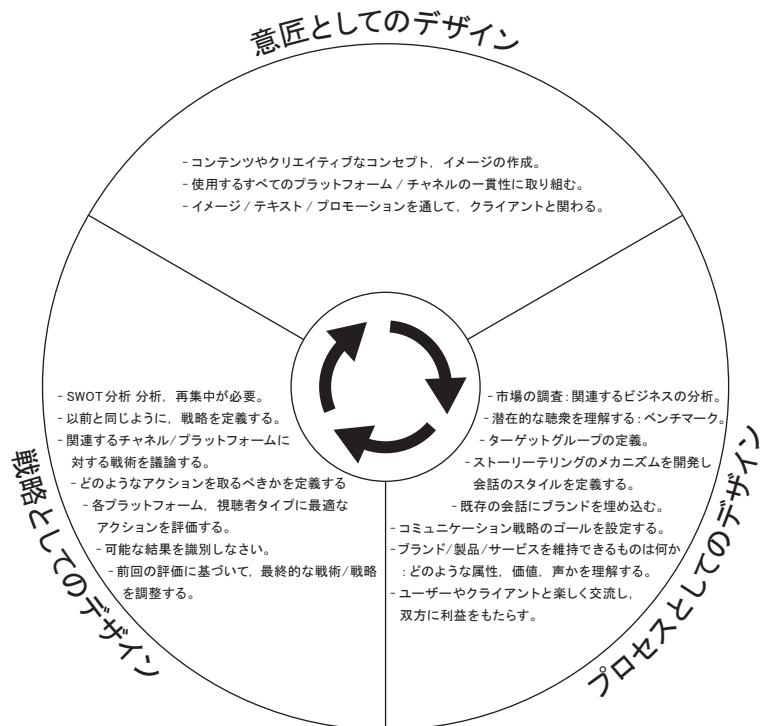


図1. ソーシャルメディアにおける循環型デザインラダーモデル (Sara et al., 2016 より筆者作成)

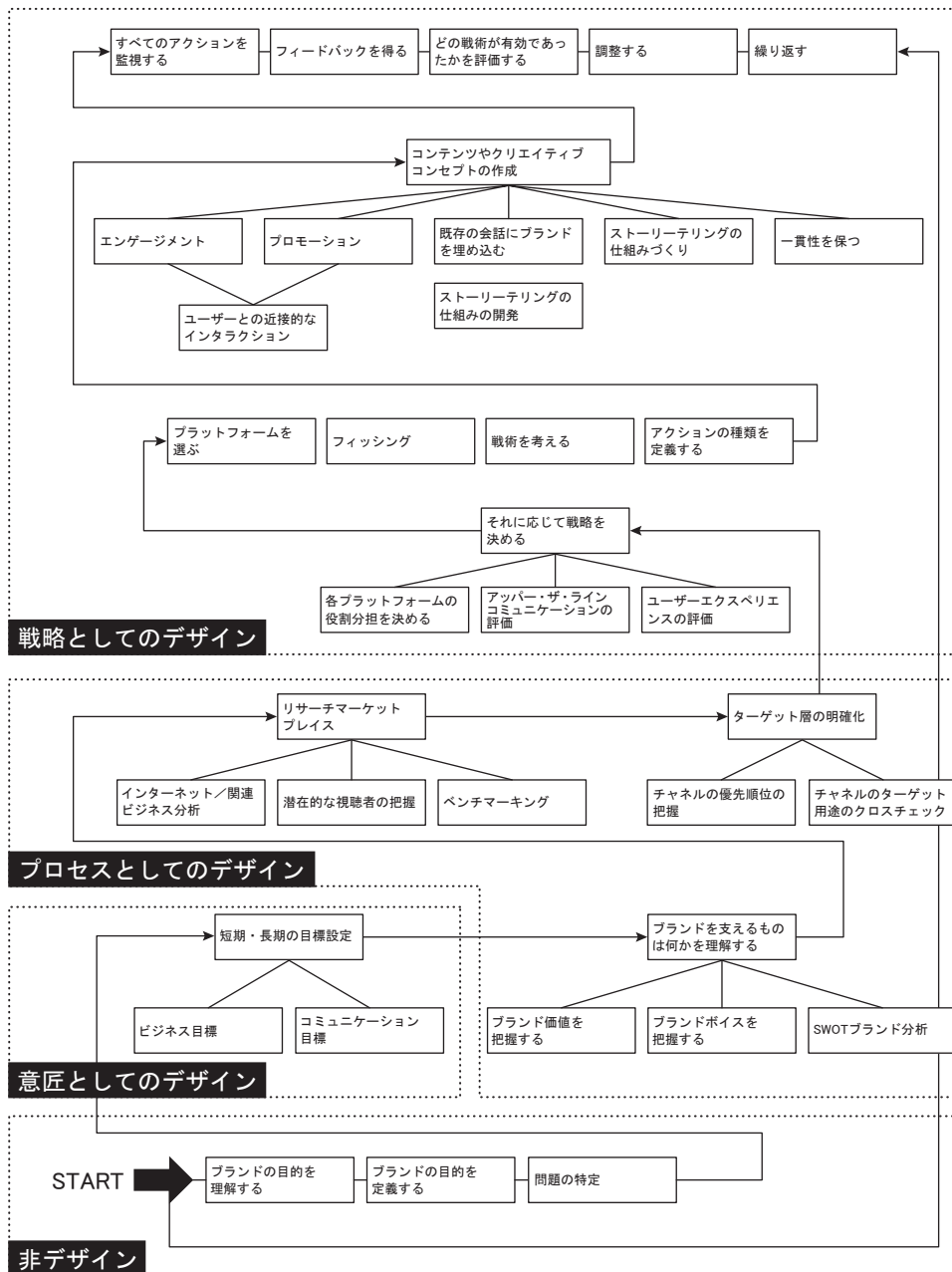


図 2. ソーシャルメディアのデザイン戦略モデル (Sara et al., 2016 より筆者作成)

同時に、これら 2 つのモデルの検証により、ソーシャルメディアとソーシャルメディア戦略においてデザインを表現することは有用であると結論付けることができた。本研究では、ソーシャルメディアにおけるブランディングには、主にブランドの一貫性のために、デザイン

が重要であることを示した。

最後に、ソーシャルメディアにおけるデザインの使用と重要性に関して、新たな課題が明らかになったと述べている。例えば、本研究では、ソーシャルメディアにおけるブランディングには、主にブランドの一貫性のためにデザインが重要であることが明らかになった。しかし、本調査の参加者は、デザインはストーリーテリングを通して人々とブランドを結びつけるのに役立つと主張している。今後、さらにソーシャルメディアはどうなっていくのか、また、戦略としてのデザインを用いることで将来どうなりうるのか。様々な意見を探るため、著者らは、継続した研究を行っていることを言及している。

Ⅲ．まとめと考察

本稿は、デザインマネジメント研究領域における、デザインリーダーシップ研究の方向性と課題を整理することを目的とし、Design for Business: Research Conference 2015にて発表され Journal of Design, Business and Society, Volume 2. Issue 1 に刊行、(Design Leadership and Leadership by Design) に特集された文献のレビューを行った。本章では、これらの文献レビューを元に、デザインリーダーシップの観点から課題整理を行う。図3は本稿で検討した論文における指摘を踏まえ、概念体系を整理したものである。

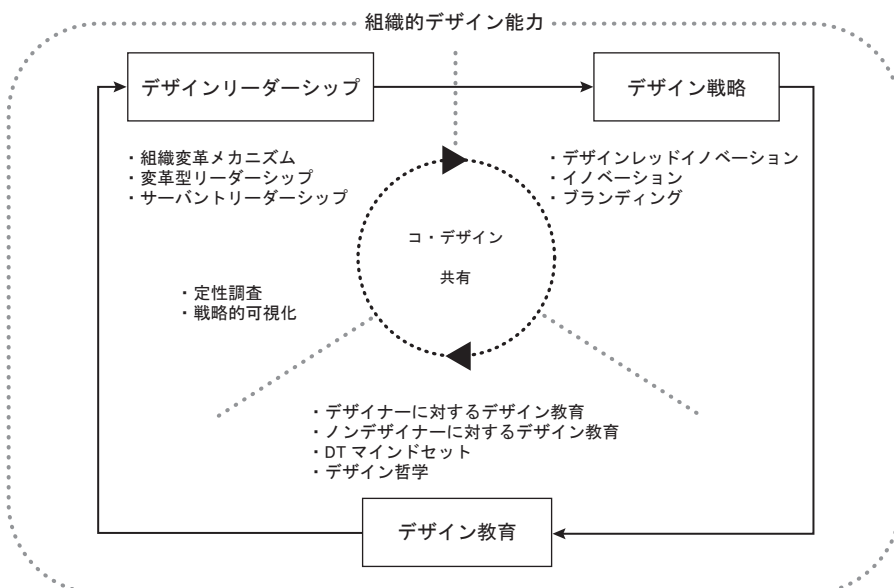


図3. Journal of Design, Business and Society, Volume 2. Issue 1 (Design Leadership and Leadership by Design) に掲載された論文を元に概念体系を整理（筆者作成）

(1) デザイン教育 (デザイン哲学)

Bont (2016) は、組織がイノベーションを導く背景を考察している。その中で、戦略的デザインを普及させる必要について言及している。本研究の対象である中国においては、戦略的デザイナーを採用したくても採用が難しいことを指摘している。その原因として、戦略的デザインを教えるデザイン学校が国内にほぼ存在しないためだと述べている。同時に、デザイン教育者のトレーニングの必要性について指摘している。また、組織においては、参加型の組織文化や変化に前向きなマネージャーの姿勢がより優れたビジネスパフォーマンスの実現に有益であるとし、意匠設計だけでなく戦略といった、より高広範囲におけるデザインの活用を受け入れる可能性を示唆している。Stevenson, Wrigley and Mathews (2016) も同様の課題を指摘しており、DLI を成功させるには、組織現場の障壁を取り除くため、DLI プログラム実施の重要性を組織内で教育する必要があることを示している。

Gloppen (2009) は、デザインリーダーシップとは、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と言及している。Bont (2016) 及び Stevenson, Wrigley and Mathews (2016) の指摘は、イノベーションを導くための組織的デザイン能力、つまりはデザイン哲学で組織を導くことと捉えることができる。組織的なデザイン能力を高めるため、イノベーションを刺激しようとするデザイナーの障害にならないよう、組織におけるイノベーション活動のより詳細な研究が今後必要とされる。

(2) 戦略的可視化とコ・デザイン

Stine Degnegaard and Rex Degnegaard (2016) は、デザインツールである戦略的可視化が、3つの領域においてマルチステークホルダー・ビジネスモデルの設計を支援することができ、デザイナーとノンデザイナーの両方に対して、ソリューションをコ・デザインにするためのプラットフォームを提供することを明らかにしている。3つの領域とは、①明確性の創出、②コミュニケーション支援、③エンゲージメント支援である。さらに、Sara et al. (2016) によって、体系的な表現ツールが、ソーシャルメディア戦略のためのブランディング評価と堅牢な計画にとって、非常に重要であることを明らかにしている。これは、表現ツールという戦略的可視化によって、デザイナーを含む組織内外の人々とコ・デザインを創出する一助となっていることが確認できる。

戦略的可視化に関しては、デザイン行為の1つである「非言語的で記号的・空間的な造形媒体を用いる」(Cross, 2006) の概念として検討されるものであると考えられる。一方で、「コ・デザイン」といった共感アプローチ (Branden and Thoronhill, 2016) の観点から、デザインリーダーシップの独自性が垣間見える。Kotter (1990) は、これをリーダーシップの観点から「人心の統合」と述べ、メンバー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ことだと示している。デザイン行為である戦略的可視化と、リーダーシップの概念が補完し合うことで、デザインリーダーシップの特有の知見となりえる可能性を示している。Stine Degnegaard and Rex Degnegaard (2016) は、マルチステークホルダー・ビジネスモデルの共創に対してデザインツールが果たす役割に関して、さらなる知見獲得のため、継続した研究の必要性について指摘している。

(3) DLI アプローチの要素である定性的な顧客エンゲージメント

Stevenson, Wrigley and Mathews (2016) は、破壊的イノベーションに対処する方法として、DLI アプローチの要素である定性的な顧客エンゲージメントの価値を認識することを可能性として示した。さらに、DLI の反復プロセスの中で DCI を活用することで、そのプロセスと成果が価値を生み、新しいビジネスモデルの設計を促進し、単なる顧客満足度の追跡よりも優れた戦略的なビジネス価値を与えるとしている。ただし、Bont (2016) の主張と同様に、このアプローチを成功させるためには、組織内に対してデザインアプローチの重要性に関する教育が必要であることを指摘している。DLI を導くため、組織内にデザイン哲学 (Gloppen, 2009) を浸透させることの重要性が本研究からも明らかになっている。

(4) DT マインドセットはリーダーシップの視点によってイノベーションを促進する

Jochen, Lars and Leanne (2016) は、組織におけるイノベーションプロセスとイノベーション文化に対する DT の効果を説明する上で、リーダーシップの視点が適していることを明らかにしている。つまり、リーダーシップが組織において DT マインドセットを適用し、DT 能力を開発するための体系的、理論的、かつ実用的なアプローチを開発する。また、暫定的な DT マインドセットの 11 つのテーマを特定している。ただし、DT マインドセットが関連するリーダーシップにどのように影響するか、逆にリーダーシップが DT にマインドセットにどのように影響するのか、といったメカニズムに関しては不明瞭な点が多いため、さらなる研究の必要性を指摘している。Wrigley et al. (2020) は、組織に DT の浸透を促す媒介者の重要性を指摘している。Wrigley et al. (2020) の指摘する「媒介者」は、リーダーシップの概念の一部と解釈することができることから、組織に DT マインドセットを摘要させるリーダーシップのメカニズムが、デザインリーダーシップの特有の知見となりえる可能性を示している。

(5) ブランド戦略とデザイン

Sara et al. (2016) は、ソーシャルメディアの戦略において、デザインは有用であることを明らかにしている。ブランディングのプロセスにおけるデザインマネジメントとソーシャルメディアの関係を理解するための探索的なステップとなる 2 つのモデルを提示している。体系

的な表現ツールが、ソーシャルメディア戦略のためのブランディング評価と堅牢な計画のために必要であることを明らかにしている。これは、Stine Degnegaard and Rex Degnegaard (2016) の研究同様、デザイン行為の 1 つである「非言語的で記号的・空間的な造形媒体を用いる」(Cross, 2006) の概念として検討される。戦略的可視化により、共感アプローチ (Branden and Thoronhill, 2016) としてデザインリーダーシップの可能性が示されている。ブランド戦略プロセスにおいてデザインを活用することで、デザインリーダーシップを発揮していると考えられる。一方で、ソーシャルメディアにおけるデザインの重要性に関して新たな課題が明らかになっている。例えば、本研究では、ソーシャルメディアにおけるブランディングには、主にブランドの一貫性のためにデザインが重要であることが明らかになった。しかし、本調査の参加者は、デザインはストーリーテリングを通して人々とブランドを結びつけるのに役立つと主張している。今後さらにソーシャルメディアはどうなっていくのか、また、戦略としてのデザインを用いることで将来どうなりうるのか、様々な意見を探るため継続した研究を行っている。

(6) デザインリーダーシップ

最後に、レビューを行った文献に共通する点として「デザインの考え方をを用いた組織のマネジメント」(八重樫・安藤, 2019) であることが考察できる。デザインマネジメントにおいては「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を用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 (八重樫・安藤, 2019), Topalian や Tuner の考察は、後者「デザインの考え方をを用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ことを指摘していた (八重樫, 2021)。これに対して、本稿でレビューした論文の知見は、「デザインの考え方をを用いた組織のマネジメント」であることが考察できる。デザインリーダーシップは、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解 (八重樫, 2021) を示しており、デザインリーダーシップ研究として有用な知見であることが示されている。

以上の検討より、本稿の示唆として「デザインリーダーシップは、組織全体がデザインの思考、哲学を理解し共有することで組織全体のデザイン能力が拡大し、変革に向けた状態を創出する力及びメカニズム」という方向性が得られた。このような観点より、デザインリーダーシップ研究は、理論の発展のため、より深い検討が必要であるという課題が見出された。

本研究より得られた課題を、引き続き研究推進に活かしたい。

<注>

- 1) DMI (Design Management Institute) (<https://www.dmi.org/>)
- 2) dmi: review (<https://www.dmi.org/page/Review>)

<参考文献>

- Agyris, C. and Schön, D.A., (1978), *Organizational learning: a theory on action perspective*. 1st ed. Boston: Addison-Wesley.
- Baldwin, J.R. and Gorecki, P., (1998), *The dynamics of industrial competition: A North American perspective*, Cambridge University Press.
- Beckman, S.L. and Barry, M., (2009), Design and innovation through storytelling. *International Journal of Innovation Science*, 1(4), pp.151-60.
- Best, K., (2006), Design management: managing design strategy, process and implementation. Lausanne: Ava Publishing SA. 2008. Branding and design innovation leadership: what's next?, *Design Management Review*, 19(3), pp.44-50.
- Bower, J.L. and Christensen, C.M., (1995), Disruptive technologies: catching the wave. *Harvard Business Review*, 73(1), pp.43-53.
- Branden, T.M., and Gjoko, M., (2016), Design Leadership and Leadership by Design, *Journal of Design, Business and Society*, 2(1), pp.3-7.
- Brown, T., (2009), *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*, New York: Bloomberg.
- Bucolo, S. and Matthews, J.H., (2011a), A conceptual model to link deep customer insights to both growth opportunities and organisational strategy in SME's as part of a design led transformation journey, In: *Design Management Toward A New Era of Innovation*, Hong Kong.
- Bucolo, S. and Matthews, J.H., (2011b), Design led innovation: exploring the synthesis of needs, technologies and business models. In: *Proceedings of Participatory Interaction Conference*, Sønderborg, Denmark, 13-15 January 2011.
- Carlgren, L., (2013), *Design thinking as an enabler of innovation: exploring the concept and its relation to building innovation capabilities*, Gothenburg: Chalmers University of Technology.
- Carlisle, B., (1989), The fourth good: observations on art education in China, *Journal of Aesthetic Education*, 23(1), pp.17-39.
- Ces de Bont, (2016), Lessons from China: Paradise or Graveyard for strategic designers, *Journal of Design, Business and Society*, 2(1), pp.9-22.
- Christensen, C.M. and Raynor, M., (2003), *The innovator's solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Clegg, S., Carter, C., Kornberger, M. and Schweitzer, J., (2011), *Strategy: theory and practice*. London and Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cross, N., (2006), *Designerly ways of knowing*, Springer.
- Day, D.V., Fleenor, J.W., Atwater, L.E., Sturm, R.E. and McKee, R.A., (2014), Advances in leader and leadership development: a review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), pp.63-82.
- Degnegaard, R., (2014), Co-creation, prevailing streams and a future design trajectory, *CoDesign: International Journal of CoCreation in Design and the Arts*, 10(2), pp.96-111.
- Degnegaard, R., Degnagaard, S. and Coughlan, P., (2015), How to design for large-scale multi-

- stakeholder co-creation initiatives – reframing crime prevention challenges with the police in Denmark, *Journal of Design, Business and Society*, 1(1), pp.3-28.
- Degnegaard, Stine, and Degnegaard, Rex, (2016), L redesigning the energy sector: Co-Creating New Business Models *Journal of Design, Business and Society*, 2(1), pp.23-48.
- Donald Norman., (1988), *The design of everyday things*, Basic Books, New York.
- Dorst, K., (2011), The core of ‘design thinking’ and its application, *Design Studies*, 32(6), pp.521-32.
- Drews, C., 2009. Unleashing the full potential of design thinking as a business method. *Design Management Review*, 20(3), pp.38-44.
- Eisenmann, T., Parker, G. and Van Alstyne, M.W., (2006), Strategies for two- sided markets, *Harvard Business Review*, 84(10), pp.92-101.
- 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.
- Guest, G., Bunce, A., and Johnson, L., (2006), How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), pp.59-82.
- Hauser, M., (1998), Organisational culture and innovativeness of firms – an integrative view. *International Journal of Technology Management*, 16(1), pp.239-55.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. and Minkov, M., (2010), *Cultures and organizations: software of the mind*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Jochen Schweitzre., Lars Groeger and Leanne Sobel., (2016), The design Thinking Mindset: An Assessment of what we Know and what we see in Practice, *Journal of Design, Business and Society*, Vol.2(1), pp.71-94.
- Jung, D.D., Wu, A. and Chow, C.W., (2008), Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs’ transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 19(5), pp.582-94.
- Jung, D.I., Chow, C. and Wu, A., (2003), The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), pp.525-44.
- Kind, P., and Edison Electric Institute, (2013), *Disruptive challenges: financial implications and strategic responses to a changing retail electric business*, Washington, DC: Edison Electric Institute.
- Kootstra, G., (2009), *The incorporation of design management in today’s business practices: an analysis of design management practices in Europe*, Rotterdam: Design Management Europe (DME).
- Kornberger, M., (2011), Social media in branding: fulfilling a need, *Journal of Brand Management*, 18(9), pp.688-96.
- 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.)
- Kyffin, S. and Gardien, P., (2009), Navigating the innovation matrix: an approach to design-led innovation. *International Journal of Design*, 3(1), pp.57-69.
- Leonhardt, T. and Faust, B., (2010), Brand power: using design and strategy to create the future. *Design Management Journal (Former Series)*, 12(1), pp.10-13.
- Lewin, K., 1946. Action research and minority problems, *Journal of Social Issues*, 2(4), pp.34-46.
- Manzini, E., (2012), Error-friendliness: how to deal with the future scarcest resource: the environmental, social, economic security. That is, how to design resilient socio-technical systems. *Architectural Design*, 82(4), pp.56-61.
- Martin, R.L., (2009), *The design of business: why design thinking is the next competitive advantage*.

- Boston, MA: Harvard Business Press.
- Martin, R.L., (2008), *The design of business*. 1st ed. New York: Harvard Business Press.
- Miller, K. and Moultrie, J. (2013), Delineating Design Leaders: A Framework of Design Management Roles in Fashion Retail, *Creativity and Innovation Management*, 2013 vol.22(2), pp.161-176.
- Mintzberg, H., Lampel, J. and Ahlstrand, B., (1998), *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. 1st ed. New York: Free Press.
- 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 RandD Teams, *The Journal of Developing Areas*, 49(6), pp.489-496.
- Norman, D.A. and Draper, S.W., (1986), *User centered system design: new perspectives on human-computer interaction*. Hillsdale, NJ: L. Erlbaum Associates.
- Norman, D.A., (1988), *The design of everyday things*, 1st ed. New York: Basic Books.
- Norman, D.A. and Verganti, R., (2014), Incremental and radical innovation: design research vs. technology and meaning change. *Design Issues*, 30(1), pp.78-96.
- Pielstick, C.D., (1998), The transforming leader: a meta-ethnographic analysis, *Community College Review*, 26(3), pp.15-34.
- Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V., (2004a), Co-creating unique value with customers. *Strategy and Leadership*, 32(3), pp.4-9.
- Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V., (2004b), *The future of competition: co-creating unique value with customers*. New York: Harvard Business Press.
- Pribble III, J., (1992), *Integration of design and marketing in higher education*, [online] University of Colorado at Boulder. Available at: <<http://johnpribbleiii.com/design-thinking>> [Accessed 21 February 2012].
- Price, R., Wrigley, C. and Straker, K., (2015), Not just what they want, but why they want it: traditional market research to deep customer insights. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 18(2), pp.230-248.
- Ramaswamy, V. and Ozan, K., (2014), *The co-creation paradigm*. 1st ed. Redwood City, CA: Stanford University Press.
- Sanders, E.B. and Stappers, P.J., (2008), Co-creation and the new landscapes of design, *CoDesign: International Journal of CoCreation in Design and the Arts*, 4(1), pp.5-18.
- Sara gancho., Rachel Cooper and Martin Evans., (2016), The value and Importance of design when Branding for social Media: Models for a Framework Analysis, *Journal of Design, Business and Society*, Vol.2(1), pp.49-70.
- Schumpeter, J.A. (1912), *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*. Duncker and Humblot · Berlin.
- Schweitzer, J., Groeger, L., and Sobel, L., (2016), The design Thinking Mindset: An Assessment of what we Know and what we see in Practice, *Journal of Design, Business and Society*, Vol.2(1), pp.71-94.
- Shaughnessy, A., (2013), Give branding back its soul, *Computer Arts*, October, pp.48-49.
- Sternberg, R., (2003), President's column – creativity is a decision. *American Psychological Association*, 34 (10).
- Stevenson, T., Wrigley, C., and Mathews, J., (2016), Design Leadership and Leadership by Design, *Journal of Design, Business and Society*, 2(1), pp.3-7.
- Strauss, A. and Corbin, J.M., (1990), *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and*

- techniques*, London and Thousand Oaks: Sage.
- Thornhill-Miller, B.J., (2016), Creativity, religion, and spiritual experience: existing theoretical models and contributions of a new 'extraordinary-ordinary- novelty sensitivity' theory of culture-shaping individual differences. In: D.M. Wulff, ed. *The handbook of the psychology of religion*. New York: Oxford University Press.
- 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.
- Topalian, A. (1984), The role of company boards in design leadership, *Engineering Management International*, 2(2), pp.75-86.
- 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*, Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Verganti, R., (2006), Innovating through design, *Harvard Business Review*, 84(12), pp.114-22.
- Verona, G. and Ravasi, D., (2003), Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 12(3), pp.577-606.
- Von Hippel, E., (1986), Lead users: a source of novel product concepts, *Management Science*, 32(7), pp.791-805.
- Witell, L., Kristensson, P., Gustafsson, A. and Löfgren, M., (2011), Idea generation: customer co-creation versus traditional market research techniques. *Journal of Service Management*, 22(2), pp.140-59.
- Wrigley, C., Nusem, E. and Straker, K. (2020), Implementing Design Thinking: understanding organizational conditions, *California Management Review*, 62(2), pp.125-143.
- Zaltman, G., (2003), *How customers think: essential insights into the mind of the market*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Zhang, M. and De Bont, C.J.P.M., (2014), Constructing the framework of micro innovation for product design. In: *Asia Design Engineering Workshop (A-DEWS) 2014*, Taipei, Taiwan, 2014-11-20/21.
- Zhou, K.Z., (2006), Innovation, imitation, and new product performance: the case of China, *Industrial Marketing Management*, 35(3), pp.394-402.
- Zhou, K.Z., Gao, G.Y., Yang, Z. and Zhou, N., (2005), Developing strategic orientation in China: antecedents and consequences of market and innovation orientations, *Journal of Business Research*, 58(8), pp.1049-058.
- Zyman, S., (1999), *The end of marketing as we know it*, New York: HarperCollins.
- 淵上克義 (2009) リーダーシップ研究の動向と課題, 組織科学, vol.43 (2), pp.4-15.
- 八重樫文 (2021) 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, 立命館経営学, 第 59 巻 (6).
- 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.

Directions and Issues of Design Leadership Research – The Review of Design for Business: Research Conference (Design Leadership and Leadership by Design)–

Mika Isobe, *

Abstract

Design is becoming increasingly important in an environment of changing business models and uncertainty. Under these circumstances, the discussion of design leadership is attracting attention as a strategic player.

However, the design leadership debate has not yet been fully explored, and there are several issues to be addressed.

Therefore, the purpose of this paper is to summarize the directions and issues of design leadership research in the design management research area. This paper is a literature review focusing on the articles edited in (Design Leadership and Leadership by Design) featured in the Journal of Design, Business and Society, Volume 2, Issue 1, to examine the possibilities and challenges for future design leadership research.

From these considerations, the findings of the papers reviewed in this paper can be considered “management of organizations using the concept of design.” We obtained the direction that design leadership is “the ability or mechanism to expand the design capacity of the entire organization and create a state suitable for change by having the entire organization understand and share the concept and philosophy of design.” From this perspective, design leadership research needs to be examined more deeply for future theoretical development.

Keywords:

Design Leadership, Design Management, Innovation, Strategic Design, organization

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

