

論文

シグネチャーストーリーを創出するデザイン経営

岩谷昌樹*
八重樫文**

要旨

本稿では、シグネチャーストーリーを紡ぎ出す際に欠かせないデザイン経営の在り方について考察し、企業がそれによってパワー・ダイナミクスを我が物にできるロジックを明らかにすることを目的とする。

シグネチャーストーリーとは、戦略的メッセージを伝える物語であり、周囲の雑音を突き破るほど突出し、興味をかき立て、人を引き込み、真実味があるもので、長期にわたってブランドに知名度と活力をもたらし、社員や顧客を説得し、刺激を与えるものとされる (Aaker, 2018)。

本稿ではまず、国内外の文献を検討することで、①MAYA (Most Advanced Yet Acceptable) を生み出せるデザイナー、②デザイン提携、デザイン文化、デザイン態度、③デザイン経営の主要要素：4D、④デザインリーダーシップ、⑤職場環境のデザイン、という5つの観点を定め、本稿の目的に関わる理論や事例を抽出し整理した。

加えて、デザイン経営/デザインマネジメント論におけるパトリック・ヘッツェルの3段階モデル (Hetzl, 1993) の検討から、シグネチャーストーリーに基づくブランディングはその第1段階である「デザインアクション」に該当することが明らかにされた。デザインがシグネチャーストーリーを生み出し、さらにはパワー・ダイナミクスを得るためには、これを出発点に第2段階の「デザインファンクション」、続く第3段階の「デザインビジョン」へと発展させることが肝要である。

現状を望ましい未知なる現実へと変えていける貴重で稀少な経営資源であるデザインの効用を余すことなく、巧みに管理・運用できる企業こそが未来の顧客と寄り添える存在となる。

キーワード

デザイン経営、デザインマネジメント、シグネチャーストーリー、パワー・ダイナミクス

* 東海大学経営学部 教授

** 立命館大学経営学部 教授

目 次

- I. はじめに：レッドバロンが示すこと
- II. シグネチャーストーリーを創出するデザイン経営要素の検討
 - 1. MAYA (Most Advanced Yet Acceptable) を生み出せるデザイナー
 - 2. デザイン提携, デザイン文化, デザイン態度
 - 3. デザイン経営の主要要素：4D
 - 4. デザインリーダーシップ
 - 5. 職場環境のデザイン
- III. おわりに：パトリック・ヘッツェルのモデルの実践へ

I. はじめに：レッドバロンが示すこと

アルバート＝ラズロ・バラバシ（ノースイースタン大学ネットワーク科学部門教授）は「成功（フォーミュラ）」を説明する際に「レッドバロン」の例を挙げ、成功とは個人が自分のパフォーマンスに感じる達成感・満足感ではなく、社会がそれをどう捉えるかであると主張した（Barabási, 2018 訳書, 2019, pp.25-46）。

レッドバロン（赤い男爵：自分の戦闘機を鮮やかな紅色に塗ったことが由来）とは、第一次世界大戦で活躍したエースパイロット（撃墜王）マンフレート・フォン・リヒトホーフェンの異名である。その生涯は現在でも母国ドイツだけに留まらず、世界的に語り継がれるほどである。しかし実際には、ルネ・フォンクという現在では全く知られていないフランス人パイロットの腕前と実績のほうが勝っていた。なぜ、後世になって両者の名声にこのような差が出たのかについて、バラバシは次の 2 つに理由を求めた。

- ①戦い方：レッドバロンは敵機の上から攻撃する霰攻撃（ヘイルストーム・アサルト）という「絵」になるモノであったのに対し、ルネ・フォンクは防御に徹し、慎重に計算しながら敵機を撃ち落とすような飛行だったこと。
- ②神話性：レッドバロンは 25 才という若さで戦死し、神話（愛国心と英雄的行為の不朽のシンボル）になったのに対し、ルネ・フォンクは戦争後でも生きながらえて、フランス国会議員にもなったが、ナチス協力者という疑いの目で見られたり、デモンストレーションパイロットを務めた際に離陸に失敗したりする等、常に国民の冷たい視線にさらされ続けたこと。

これらは、成功とは個人的な充足感ではなく、あくまでも集団的な評価であり、そのパフォーマンスに対する人々の反応であることを示している。この「成功」を「デザイン」と言い換えても同じことが言える。つまりデザインとは、個人的な充足感ではなく、あくまでも集団的な評価であり、そのパフォーマンスに対する人々の反応のことを示すということである。

また、このレッドバロンの例は、ブランド戦略論の大家であるデービッド・アーカー（カリ

フォルニア大学バークレー校ハース・ビジネススクール名誉教授) が言うところの「シグネチャーストーリー」でもある。それは戦略的メッセージを伝える物語であり、周囲の雑音を突き破るほど突出し、興味をかき立て、人を引き込み、真実味があるもので、長期にわたってブランドに知名度と活力をもたらし、社員や顧客を説得し、刺激を与えるものとされる (Aaker, 2018 訳書, 2019, p.14)。

シグネチャーストーリーは、企業が採用することのできる数ある戦略のうちの1つである。ハミルトン・ヘルマー (企業コンサルタント)¹⁾ は、そうした戦略のうち「パワー・ダイナミクス」を持つものを7つ (パワーセブン) 示している (Helmer, 2016 訳書, 2022)。パワー・ダイナミクスとは、今は世界的な動画配信サービスのプラットフォームとなったNetflix²⁾ が、それ以前に行なっていた宅配でのDVDレンタルビジネスにおいて競合相手のブロックバスター³⁾ を凌いだり、マイクロソフト⁴⁾ のOS (オペレーティング・システム)「ウィンドウズ」がIBMの「システム360」⁵⁾ に取って替わったり、インテル⁶⁾ が「Intel Core」というCPU (Central Processing Unit: 中央処理装置) により、マイクロプロセッサのリーダーの座に上り詰めたりしたときに発揮された。表1にその7つの内容を具体的に示す。

パワーセブンにおいて、シグネチャーストーリーはパワー5「ブランディング」に該当する。要するに、企業が採用できる1つの選択肢としてブランディングがあるのであり、そこにお

表1 7つのパワー・ダイナミクス (Helmer (2016 訳書, 2022) より筆者作成)

パワー1 規模の経済	NetflixがオンラインでのDVDレンタルからストリーミングにビジネスの主軸を移す際に、独占配信とオリジナル作品制作という2本柱でビジネス規模の拡大を図り、まさに社名通りに「ネットの映画館」へと転身した。
パワー2 ネットワーク経済	フェイスブック (現メタ・プラットフォームズ) ⁷⁾ は利用者を増大させ、他者が加われば加わるほど豊富になる個人の活動情報をベースとしたユーザー価値を高めた。
パワー3 カウンター・ポジショニング	競合相手が真似できない地位を築く戦い方であり、日本マクドナルド ⁸⁾ に対してロッテリア ⁹⁾ は鮮度を強調し、シェイクシャック ¹⁰⁾ は肉汁たっぷりのジューシー感を売り所にした。また、イーストマン・コダック ¹¹⁾ は後発のデジタル写真に対して「画像の保存」ではなく「フィルム」という近視眼で応戦してしまったことで大敗してしまった。
パワー4 乗換コスト	他社にスイッチされないために防御策をはることで、アップル ¹²⁾ はアイチューンズストアを提供してユーザーを囲い込み、他社に浮気されないようにした。
パワー5 ブランディング	ティファニー ¹³⁾ はブルーボックスを開けることが人生において最大の意味を持つことがあると自己定義して、長期の信頼を得てきた。
パワー6 競合なき資産 (特許・人脈といった独自の資産)	次々の画期的なアニメ作品を製作してきたピクサーは「ブレイン・トラスト」という唯一無二の人材集団を有してきた ¹⁴⁾ 。
パワー7 プロセス・パワー	トヨタ生産方式 ¹⁵⁾ は、仕組みが分かっているにもかかわらず他社が容易には模倣できない組織文化で覆われている。

いてはデザインをいかに活用するかがポイントとなる。デザイン経営は、企業が確実に顧客志向になることを助け、イノベティブな過程にデザインを統合する際にも、顧客インタフェースを補強する役割を担う (Verzey, 2000)。

本稿では、こうしたシグネチャーストーリーを紡ぎ出す際に欠かせないデザイン経営の在り方について考察し、企業がそれによってパワー・ダイナミクスを我が物にできるロジックを明らかにすることを目的とする。

II. シグネチャーストーリーを創出するデザイン経営要素の検討

1. MAYA (Most Advanced Yet Acceptable) を生み出せるデザイナー

「美の心理学」の分野に「美的アハ体験」という言葉がある。新しいものに直面する時の不安と、それを理解したと感じて満足する瞬間の心理のことである。これは「ネオフィリア (好奇心が強く、新しいものを発見したがること)」と「ネオフォビア (あまりに新しいものを怖がること)」という正反対のものが、人の中に共存していることを示す (Thompson, 2018 訳書, 2018, pp.16-17)。

世の中でヒットしているものに共通しているのは、このように新しいもの (不安) と既存のもの (理解) を組み合わせたものを露出させて、どこかなじみ感 (流暢性) のある驚き (意味) を与えているという点である。

工業デザイナーのレイモンド・ローウィは、この点を巧く突いて 20 世紀を代表するヒットメーカーとなった。その秘訣は MAYA (Most Advanced Yet Acceptable: 非常に先進的でありながら受け入れ可能なもの) 理論にあった。つまり、思い切ったデザインでありながら、すぐに理解できるような製品に人は惹きつけられるということである。

MAYA 理論は、驚きを与えられたい一方で、心地良さを望むという人の心の中のせめぎ合いを表している。言い換えると、人は何かを購入するにあたり、新しいものに惹かれる (刺激が欲しい) 気持ちと、なじみのないものに抵抗する (理解できるものがない) 気持ちという 2 つの相反する要素の影響を受けるということである。レイモンド・ローウィは、そうした綱引きの中で抵抗感が境界域に達し、購入しようと思いはじめる場合に、そのデザインは MAYA の段階にあるとした (Thompson, 2018 訳書, 2018, pp.62-74)。

こうした消費者抵抗に対するデザイン戦略には、十全なコミュニケーションをとることと、コンセプトの段階で革新的な要素が広く受け入れられるようなものを選ぶということが決め手となる (Ram, 1989)。変化への抵抗はあるが、全くの刺激の無いものは個性が無く、市場受けしないので、このバランスが肝要となる。そのさじ加減こそ、デザイナーに委ねられる。リチャード・バックミンスター・フラー (「宇宙船地球号 (Spaceship Earth)」などのコンセプトを生

み出したアメリカの思想家)は、デザイナーとは「芸術家と発明家と機械工に物事を客観的に捉える経済学者と進化的な考え方をする戦略家が統合した者」(Fuller, 2009)とした。

今日のデザイン経営/デザインマネジメント論においてもデザイナーの能力は、創造性に基づき、技巧をもってデザインすること以外にも、ビジネスセンスやプロジェクトの管理能力、さらには関係付ける能力や見解ないし概念を生み出す能力を含むものと見なされる¹⁶⁾。ビジネスセンスとはコミットメント(関与)や成果志向、チーム指向であること、プロジェクトの管理能力は組織的に計画を立てて遂行すること、関係付ける能力はフレキシブルな対応や巧みなプレゼンテーション、見解ないし概念を生み出す能力は周囲へのインサイト(洞察)や戦略的思考に関するもの、である。レイモンド・ローウィは、まさにこうしたデザイナーの能力を発揮して、人々を魅了する製品を次々と生み出していったのである。

2. デザイン提携, デザイン文化, デザイン態度

デザインの機能を十全に発揮するための組織での管理方法(デザイン経営/デザインマネジメント¹⁷⁾)は1980年代から研究が進められている。その初期的研究の論点は1990年に、マーク・オークレイが編集した*Design Management: A Handbook of Issue and Methods* (Oxford: Blackwell)に収められている。そこでは、次の3点が明るみになった(Oakley, 1990)。

- ①デザイナーは可視化する役割を担い、組織に新たな方向性を気付かせることができる。
- ②新製品開発には、主要部門のコミットメントとインヴォルブメントが欠かせない。特にデザインを製品開発の主流活動から外すことは危険である。デザインは他部門との共同作業を必要とする。
- ③デザインの事業面と政策面の双方が重要である。ほとんどのマネジャーはプロジェクト運営(事業面)に気を取られて、そのプロジェクトがそもそもなぜ立ち上がったかということ(政策面)を忘れてしまう。

こうした点に基づきながら、その後のデザイン経営/デザインマネジメント研究では、デザイン思考、デザイン提携、デザイン文化、デザイン態度といった特有の概念が生み出された。中でもデザイン思考は、製品開発の新たなメソッドとして注目された。

デザイン思考は人間中心のアプローチであり、分析と直観を反復するプロセスを踏む。クラウド・G・ディレリッチ(デザイン思考をベースとしたビジネスモデル・イノベーションのコンサルタント)は、①観察する(洞察)→②学習する(知識)→③デザインする(プロトタイプ)→④正当化する(戦略)という4つのプロセスを「戦略のためのデザイン思考(Design thinking for strategy: DTS)」と称する(Diderich, 2020, pp.25-27)。

また、ムハマッド・マシュッド・アラム(SAP デザイン & コ・イノベーション・センター・イノベーション & デジタル・トランスフォーメーション・シニアディレクター)は、

- ①それが望まれている未解決の問題かどうかをユーザー観察やペルソナなどで明らかにする
- ②実際に作ることができるかどうかをプロトタイプやユースケース（試作までのシナリオ）で試す
- ③売り物として成立するかどうかを価値提案やビジネスモデル、ハイコンセプトで見定める
- ④不確実性を減らすためにリスク管理をするという 4 段階のトランスフォームで、そのアイデアがビジネスになる

とした (Alam, 2019)。

こういった戦略やトランスフォームにおいてデザイナーは、①有形・無形双方のリソースを統合する、②消費者を興奮させて、引き寄せる、③市場に向けて強力なメッセージを与える、ことができる (Jevnaker and Burce, 1999, p.268)。マーケターやエンジニアがデザイナーと接する機会が増えると、デザインの多様性についての理解が深まる。そうしてデザインが社内に浸透することで、コミュニケーションが円滑になり、様々なアイデアを試みることが楽しくかつ容易くなり、新しい問題解決が生み出される。

だから企業は、デザイナーと協力的なビジネス関係を結ぶという「デザイン提携」をなして、次の 7 つのようなことを達成しようと試みる (Jevnaker and Burce, 1999, pp.276-277)。

- ①デザインの専門的知識に近づき、そこから自社のデザイン能力を築く
- ②デザインの開発過程における不確実性を管理する
- ③デザインとビジネスの相互作用を促す
- ④製品開発過程を視覚化し、デザインを意思決定のツールにする
- ⑤他社に先駆けてデザインイノベーションを興し、一番手利益を得る
- ⑥製品開発を柔軟にする
- ⑦製品名やイメージ、名声を強める

また、生産と消費が結びつくまでにはプロセスがあり、文脈によるところがあり、組織的・態度的でもあり、作用性・浸透性もあるが多様な価値を有するものである。そうした生産と消費の間にあるものを「デザイン文化」と呼ぶことができる (Julier, 2008)。ここでいう生産とは原材料、技術、製造システム、マーケティング、広告、製品ポジショニング、流通チャネルを含むものである。また、消費は人口統計学、社会関係、嗜好、文化地理学、エスノグラフィ、心理反応などに基づくものである。

モノや空間やイメージは、こうした生産と消費のマッチングで成立する。その成立には「デザイン文化」を無視することはできない。アレッシィなどのハイデザインが支持される一方で、ダイソンといった消費財にもデザイン性が重視される。場所やレジャーもブランド化され、デザインの果たすべきものが重要視されている。それは、デザイン評論家のアリス・ローソーンが示したように、これまでにデザインが一貫して、世の中に起こるあらゆる変化（社会、

政治, 経済, 科学, 技術, 文化, 環境等) が人々にとってマイナスではなく, プラスに働くように翻訳する「変革の主体」としての役割を担ってきたからである (Rawsthorn, 2018 訳書, 2019, p.11)。

現に, デザインコンサルタントが数多く存在しているのは, 単に生産するだけでは消費につながらないことを雄弁に語る。例えば, ニューヨーク大学スターン・ビジネススクール・パークレー・アントレプレナーシップ・センター所長を務め, 企業コンサルティングも行なうルーク・ウィリアムスは, 流動的な直感と厳密な論理の間に程良い衝突を持たせながらも, 共同で迅速にイノベーションを目指すアプローチとして「フロッグシンク (frogTHINK)」というものを独自に編み出している (Luke, 2011 訳書, 2014, p.28)。

生産と消費を取り合わせる「デザイン文化」を創出するデザイナーについて熟知しないと, 現代消費社会の構造を見抜くことはできない。製品の形態ひとつを取ってみても, かたちはどのようなものにするか, 装飾はどうするか, 大きさはどの程度にするか, 何色にするか, 原材料には何を用いるかといった様々なデザインの選択がなされる。そうしたあらゆる要素を選び, それを結合することは, 未来の顧客と現在の製品ユーザーに大きな影響をもたらしうる (Kimmel, 2015, p.160)。

そうした形態づくりを専門とするデザイナーの文化には, 次に挙げるような「デザイン態度」と呼ばれる 5 つの特徴がある (Michlewski, 2015; 安藤・八重樫, 2017)。

- ①デザイナーは不明確さや不明瞭さを進んで受け入れる。このことで突き抜けたアイデアやイノベーションが出てきやすくなる。
- ②デザイナーは深く共感することができる。これは消費者をビジネスの対象としてではなく, 人間として捉えるからである。
- ③デザイナーは五感の作用に訴えかける。これにより, 経験価値の提供に基づくブランド形成ができる。
- ④デザイナーは製品・サービスに遊びの要素を加えることができる。これにより, 日々の生活が豊かになる。
- ⑤デザイナーは複雑な現代社会において, 新しい意味をつくり出す。これは, 物事や事象を多面的に捉えることができるからである。

こうしたデザイン態度は, ハンガリーの写真家だったモホリ＝ナジ・ラスローが *Vision in Motion* (1947) で「デザインすることは, 職業ではなく, 態度 (姿勢) である」 (Moholy-Nagy, 1947, p.42) と記したことが最初である。その書において, モホリ＝ナジは「デザインという概念・デザイナーという職業は 1 つの専門職から, 個人や社会のニーズから離れることなく, その関係においてプロジェクトを捉え, 目の前の問題を解決し, 無から有を生み出すという広く意味のある態度へと認識を改める必要がある」 (Moholy-Nagy, 1947, p.42) と記した。

さらに「デザインの問題は全て究極的には 1 つの大きな問題に還元される。つまり、生きるためのデザインである。健全な社会では、全ての職業がそこに向かってそれぞれの役目を果たそうとする。なぜなら、それぞれの仕事がどれだけ関与するかによって、文明の質が決まるからだ」(Moholy-Nagy, 1947, p.42) と述べている。

これは現在でも示唆に富む見解である。例えば、フランスのデザイナー、フィリップ・スタルクが次のように語るに、デザイン態度の最終目的が何であるのかを知り得る。

「そもそもデザイン自体に価値なんてないのよ。オレはデザインそのものではなく、それがどのような影響を人類に及ぼすか、ということに興味があるのね…哲学的、政治的、社会的コンセプトに興味があつてね。とにかく社会は恐ろしいほど問題が山積みだから。デザインは微力だけど、何らかの形で人類の進化に寄与しなくちゃダメじゃない？」(佐藤, 2019, p.132)

3. デザイン経営の主要要素：4D

企業におけるデザインの役割は、1980 年代以降、次の 3 つのレベルで進化してきており、貢献度が増している (Holland and Lam, 2014, pp.5-12)。

1 つ目のレベルは活動的なものであり、1980 年代に新しい製品・サービス・インテリア等をつくり出すためにデザインが用いられた。製品の統一性や改善のために、デザインが製品計画や品質の向上に貢献するように活用された。

2 つ目のレベルは戦術的なものであり、1990 年代に新しい製品ラインやビジネスプランをつくり出すためにデザインが用いられた。市場へのリードタイムの短縮や製品成功率の向上、急速な変化・予測不能な市場への対応といったものにデザインが関与してきた。

3 つ目のレベルは戦略的なものであり、2000 年代に新たな革新、方向性、戦略の創造のためにデザインが用いられた。グローバル化や製品・サービスの意味付け、独自性や本物感の保持といったものにデザインが貢献してきた。

これは、デザイン経営にも次のような 3 段階があることを示唆している (Holland and Lam, 2014, pp.22-29: 表 2)¹⁸⁾。

(1) 活動的な (ボトム) レベルのデザイン経営では、①計画者としてのデザインは記憶に残る経験を残し、②創造者としてのデザインはデザイン活動やデザインプロジェクト、③統合者としてのデザインは業際的なイノベーション、④主導者としてのデザインは製品開発、⑤カタリストとしてのデザインは提供物の変化、に関与する。

(2) 戦術的な (ミドル) レベルのデザイン経営では、①計画者としてのデザインは競争優位、②創造者としてのデザインはデザイン戦略・デザイン言語、③統合者としてのデザインは価値提供のネットワーク、④主導者としてのデザインは事業展開、⑤カタリストとしてのデザインはビジネスモデルの変革、に関与する。

表2 デザイン経営の3段階（Holland and Lam (2014, pp.22-29) より筆者作成）

	ボトムレベル 活動的デザイン経営	ミドルレベル 戦術的デザイン経営	トップレベル 戦略的デザイン経営
計画者としての デザイン	記憶に残る経験を残すこと	競争優位	ビジョン 戦略的方向付け
創造者としての デザイン	デザイン活動 デザインプロジェクト	デザイン戦略 デザイン言語	デザイン政策 デザイン文化
統合者としての デザイン	業際的なイノベーション	価値提供のネットワーク	目標のシナジー化 トリプルボトムライン (経済・社会・環境) と の兼ね合い
主導者としての デザイン	製品開発	事業展開	ブランド開発 ブランドリーダーシップ
カタリストとしての デザイン	提供物の変化	ビジネスモデルの変革	組織文化の変革

(3) 戦略的な（トップ）レベルのデザイン経営では、①計画者としてのデザインはビジョン・戦略的方向付け、②創造者としてのデザインはデザイン政策・デザイン文化、③統合者としてのデザインは目標のシナジー化・トリプルボトムライン（経済・社会・環境）との兼ね合い、④主導者としてのデザインはブランド開発・ブランドリーダーシップ、⑤カタリストとしてのデザインは組織文化の変革、に関与する。

このように3段階に分かれるデザイン経営では、4Dのキーエレメントで捉えると見通しが良くなる。4Dとは、①**Determining**: 自社がいるところを決めること…デザインの使用における理解と能力を客観的に評価すること、②**Defining**: 自社がどうなりたいたいのかを定めること…デザインのためのビジョン、戦略的方向性、機会をしっかりとさせること、③**Designing**: 自社がどうやったらそうなれるのかを設計すること…戦略や問題解決をなすためにデザイン思考をすること、④**Deciding**: 自社が実際に行ってきたことについて判断すること…実施したことについて客観的に評価すること、である。

これらを活動的デザイン経営・戦術的デザイン経営・戦略的デザイン経営それぞれの段階で捉えたと次のようになる（Holland and Lam, 2014, pp.22-29: 表3）。

(1) **Determining** については、①活動的デザイン経営では実行（製品・サービス・経験）、②戦術的デザイン経営では組織（デザイン資源・デザイン過程・チーム構造）、③戦略的デザイン経営では態度（デザイン関与・デザイン文化・デザイン政策・環境・設備）、を考慮することになる。

(2) **Defining** については、①活動的デザイン経営では提供可能性（デザインプロジェクト・デザイン活動）、②戦術的デザイン経営では目的（デザインアプローチ・デザイン言語）、③戦略的デザイン経営ではビジョン（デザイン目標・デザイン哲学）、が考慮される。

(3) **Designing** については、①活動的デザイン経営ではデザイン態度（差異化・タッチポイント）、②戦術的デザイン経営では方策（独自のセールスポイント・製品ポートフォリオ）、③戦略的

表 3 4D で捉えたデザイン経営の 3 段階 (Holland and Lam (2014, pp.22-29) より筆者作成)

	ボトムレベル 活動的デザイン経営	ミドルレベル 戦術的デザイン経営	トップレベル 戦略的デザイン経営
Determining	実行 ・製品 ・サービス ・経験	組織 ・デザイン資源 ・デザイン過程 ・チーム構造	態度 ・デザイン関与 ・デザイン文化 ・デザイン政策 ・環境 ・設備
Defining	提供可能性 ・デザインプロジェクト ・デザイン活動	目的 ・デザインアプローチ ・デザイン言語	ビジョン ・デザイン目標 ・デザイン哲学
Designing	デザイン態度 ・差別化 ・タッチポイント	方策 ・独自のセールスポイント ・製品ポートフォリオ	戦略 ・ブランド ・約束 ・競争優位
Deciding	製品のパフォーマンス ・有効性 ・効率 ・顧客満足	事業のパフォーマンス ・ROI ・市場シェア ・市場成長	会社のパフォーマンス ・創造的組織開発 ・ビジョン ・信頼

デザイン経営では戦略 (ブランド・約束・競争優位), が考慮される。

(4) Deciding については, ①活動的デザイン経営では製品のパフォーマンス (有効性・効率・顧客満足), ②戦術的デザイン経営では事業のパフォーマンス (ROI・市場シェア・市場成長), ③戦略的デザイン経営では会社のパフォーマンス (創造的組織開発・ビジョン・信頼), が考慮される。

4. デザインリーダーシップ

これまでに見てきたようなデザイン経営には, デザインの戦略的価値を確実に手にするためにデザインリーダーシップが求められる。デザインリーダーシップは未来を定義するために必要となるものであり, デザイン経営/デザインマネジメントはその未来を実現するためのツールを提供するものとなる (Turner, 2013, p.72)。言い換えると, デザインリーダーシップは「革新的 (proactive)」で, デザイン経営/デザインマネジメントは「受け身的 (reactive)」である (Turner, 2013, p.71)。

デザイン経営/デザインマネジメントは, デザインでの首尾良い問題解決を効果的に, そしてコストを抑えて行うための手法である。デザイン経営/デザインマネジメントが責任をおうのは, ①デザインピープル (エンドユーザーやステークホルダー, スタッフデザイナーなど), ②デザイン予算, ③デザイン計画, ④デザイン作業, ⑤デザインインフラ (デザインを位置付ける組織システム), といったものである (Turner, 2013, p.72-81)。

一方でデザインリーダーシップは, 長期的に全てのステークホルダーが利益を得るために,

会社がデザイン資源を使うことを確実なものにする。このようなデザインリーダーシップは、①未来を描く、②戦略的意図をはっきりと示す、③デザイン投資を方向付ける、④会社の名声を管理する、⑤イノベーション環境を創出する、⑥デザインリーダーシップを養う、といったことに責任を持つ（Turner, 2013, p.82-100）。

これについて、クリエイティブ・デザインによって、ビデオ編集ツールや PDF（Portable Document Format：データを紙に印刷した時の状態で保存するファイル形式）ファイルアプリケーションソフトなどで世界市場のトップシェアを占めるアドビの例を挙げよう¹⁹⁾。

アドビは、ジョン・ワーノック²⁰⁾とチャールズ・ゲンキ²¹⁾が1982年にカリフォルニア州サンノゼに設立したコンピュータ・ソフトウェア会社である²²⁾。アドビはインターブランド社が毎年公表している「ベスト・グローバル・ブランズ」ランキングで2022年には21位に入った（前年27位。ブランド価値36%増の247億ドル）²³⁾。ソフトウェア開発からデジタルマーケティングやメディアソリューションにシフトしたことが奏し、モバイルへの対応に後れを取らずに取り組んだ結果である。

アドビは「デジタル体験で世界を変える」ということをパーパスに掲げ、AI（Artificial Intelligence：人工知能）、AR（Augmented Reality：拡張現実）、VR（Virtual Reality：仮想現実）、ML（Machine Learning：機械学習）、さらに次世代アプリに力点を置き、①創造性の発揮、②ドキュメント生産性の向上、③デジタルビジネスの強化、という3点を成長分野に据えている。要するに、時代性に見合った企業転身を的確に行ない続けているのである。

こうしたトランスフォーメーションには、アドビのデザインリーダーシップが大きく作用している。アドビのデザインチームはアドビデザインと呼ばれるが、2006年に1人のデザインプログラマネージャーから自然発生的に始まったものである。今では25名からなる Design Ops チームが置かれ、デザイナーやデザインリーダーのパートナーとして協力し、全社的に影響を与えるほど大きな存在になっている（2019年時点）。

「まるで世界が変わったようにデザインに集中できる」と社内のデザインマネージャーが口を揃えて言う、このチームはプロセス中心指向で、フォーカスの異なる2つのグループに分かれている。

1つは17名からなるデザインプログラムの管理を担うグループで、デザインプロセスを推進する。デザインマネージャー、デザインディレクター、シニアデザインディレクターと連携して、デザインリーダーの行なうべき運用業務を全て引き受けている。さらには、あらゆるデザインスプリントやデザインワークショップを運営している。これにより、デザインマネージャーはデザイン思考・デザイン戦略・デザイン作業に集中できる。要するに、デザインマネージャーのサポート役（後述するジェイミー・マイロルドはこれを「空中援護」という）に徹することで、彼らの時間とエネルギーをデザイン創造の一点に集中させているのである。

もう 1 つは、主に人材育成面を担う 8 名からなるグループで、内部トレーニングを実施し、新しいデザイナーを採用する際には、その採用プロセスを整えるといった、デザイン強化プログラムを実行する。また、3 日間にわたる社内デザインサミットを開催するなど、デザインプログラムの管理を担うグループが運用的側面なら、こちらは文化的側面を担う役割となっている。

これが示唆するのは、世界規模かつ大所帯で活動するデザインチームを運営するには、適切に、そして効率良くデザインできるプロセスプログラムマネジメントと、予算・採用・文化の運用の双方を円滑に回していくことが欠かせない。そのためには、デザインチームとプロダクトチームの間にデザインプログラムマネジャーを置くことで、そこを中継地点として、デザイナーには作業に集中させ、プロダクトには予定通りに納品できるようにプロセスを管理することが決め手となるということである。

これまでのデザイン経営／デザインマネジメントに関する理論では、社内におけるデザインチームを巧く統合させるためには、デザインチャンピオンの設置や全社的な支援、デザイン政策と責任の明確化といったことが必須であると指摘されてきた。デザインチームはデザインのアイデアを規則立て、プロジェクトの過程を最適化・標準化し、デザインに一貫性や審美を与える役割を担うが、その一方で組織に属するために創造性が制限されたり、人材採用や資金運用といったデザイン以外の（次元の異なる）業務に時間を採られたりするというコストも背負う。アドビは、こうしたインハウスデザイン部の抱えることの利点を伸ばし、不利な点をなくすということを独自の解決法で実施したのである。

さらにデザイン経営／デザインマネジメント論では、デザインチームの存在が押し付けがましくない程度に社内を支配している状態が、イノベーションにおけるデザインの存在感を強めるとされる (Owens, 2000) が、アドビはその好例を示している。アドビのデザイン担当バイスプレジデントのジェイミー・マイロルドは「デザインリーダーたちにはチームの境界を押し上げて、ビジネス戦略とプロダクト制作のあらゆる側面に役立つガイドラインを定義するリーダーシップスキルを身に付けることを推奨している」と語る。

ここでアドビデザインについて、より具体的に見てみよう。アドビには、① Creative Cloud、② Document Cloud、③ Experience Cloud という 3 つのプロダクトラインがあり、その全てのソフトウェアをデザインしている。メンバーは 350 名からなるグローバルチームで、デザイナーと Design Ops チームの他、研究者、プロトタイプ制作者、コンテンツストラテジストなどがおり、スペクトルと呼ばれる社内デザインシステムに特化したチームもある。ソフトウェアをデザインしているため、ほとんどの作業がプロダクトマネジメントとエンジニアリングが直接連携しており、プロダクトごとにデザインチームが組織化されている。例えばデジタルイメージング組織に所属する Photoshop (ビットマップ画像編集アプリケーションソフトウェア) には、それに特化したプロダクトエクスペリエンスを担当するデザインチームが置か

れる。

そうしたデザインチームには、デザインの運用面を担当するデザインプログラムマネージャーが存在する。デザイナーの数はチームによって異なり、それはビジネスユニットから受けている予算によって変わる。したがって、デザインをより重視し、予算をより多く分配されるプロダクトには、デザイナーが多めになる。そのデザイナーも専属ということではなく、同時に幾つかのプロジェクトに取り組んでいる。Photoshop の場合では、10～15名のプロジェクトマネージャーがいて、デザイナーは同時に1～3個のプロジェクトに入っている。

総じて、デザイン経営論では、社内でデザインを発展させるために最も重要な問題は、トップマネジメントレベルでデザインを支援し、ブランド戦略の展開に関わっていくことだとされる（Borja de Mozota, 2002）。アドビは、この問題を独自のデザインチームの形成から解消し、グローバルブランディングを成功に導いていると言える。

5. 職場環境のデザイン

前節で見てきたように、社内デザイン部があることが不利になる点に、デザイン事業が単調になることで創造性が欠如しかねないということがある。これを解決する方法の1つが職場環境をクリエイティブなものにすることである。アップルが2017年にクパチーノに構えた円形の新社屋「アップル・パーク」²⁴⁾や、アマゾンが2018年にシアトルに設けた球体の植物園のようなオフィス「スフィア」が象徴的である。

一例を引こう。1999年、エステローダー・カンパニーズ・インク²⁵⁾（以下スティローダーと称す）の販売担当者たちが傘下ブランド²⁶⁾の流通について話し合うために、ターゲット・コーポレーション²⁷⁾を訪れたときのこと。その建物は明るくて清潔であり、色彩も富んでいたという。迎えたのは重役たちであり、接客の準備が十分に整っていた。各人が担当する仕事と責任を把握していた。自分たちの質（何ができるか？）というものをアピールするとともに、エステローダーのアイデアにも熱心に耳を傾けた（Kanter, 2006 訳書, 2009, p.18）。同じ時期、K マート²⁸⁾にも訪れたが、社内はお世辞にも綺麗だとは言えるものではなかったという。暗い部屋に案内され、飲み物も何も出ない話し合いだった。話し合いにおいても、自負が全く感じられなかったところから「この会社とは何もすることはないな」と思ったほどである。

このことから分かるのは、デザインに力点を置く企業は、職場環境や働く雰囲気もマネジメントされ、人（顧客のみならず、取引先や従業員に至る全てのステークホルダー）を惹き付けるようになるということである。

バング & オルフセン（B&O）²⁹⁾が自社の価値を象徴するような社屋“The Farm（注：「庭園」の意）”を1998年に建設したのは、これを端的に示す好例である。“The Farm”のメッセージが、①開放性（openness）、②透明性（transparency）、③反射性（reflexivity）であることを、

一面が大きなガラス張りのロビー（ロビーからは向き合う 2 つの建物を結ぶガラス張りのコリドーを見ることができ、社内の様子が見渡せる）や、簡素な社員食堂（販売用の飲食物は何も無く、単に長机と椅子があるだけのミニマムな空間）といったところを一目見るだけで知ることができる（Krause-Jensen, 2010, pp.6-11）。

これは、B&O が 1960 年に輸出が製造全体の 4.5% であったのを 1977 年に 62% にまで引き上げるために「薄利多売 (pile-it-high-and-sell-it-cheap)」による低価格を主要要素としていたことから、インダストリアルデザインを強調することで品質を重視するようになったことの延長線上にある。要するに、B&O が「工場 (factory)」から「企業 (firm)」に転化し、そうした企業を首尾良くマネジメントするために職場環境を「庭園 (farm)」としたのである。また、従業員数も 1962 年は 700 人だったのに比して、1965 年には 1,600 人、1970 年には 3,000 人と増加傾向をたどる中で、大企業病（組織の硬直化）に陥らずに、開放性・透明性・反射性を維持するために、それを社屋のデザインで示したとも評価できる。

ここに見る教訓は、職場環境の 2 大特質は挑戦と支援であり、それは生産性と効率性のために最も重要なものということである（Ryan, 2002）。そこにおけるデザインマネジャーは、トランスフォーメーション・リーダーシップ・スタイルを採ることが求められる。それは、取り組んでいる事業にどのような価値があり、それにデザインチームがどのように貢献できるかについての関心を募らせ、実行力が出るように刺激を与え、潜在能力ができるように動機付けをなすことで、チームメンバーの意識を高めさせていくタイプのリーダーシップである。デザインという創造的な仕事を管理する者は、①カリスマ、②閃き、③知的刺激、④思いやり、という 4 つの次元でのリーダーシップを巧く使い分ける必要がある。こうしたことのできているリーダーが率いるデザインチームは、生産性と効率性の質が高くなる。

Ⅲ. おわりに：パトリック・ヘッツェルのモデルの実践へ

本稿ではここまで、シグネチャーストーリーを紡ぎ出す際に欠かせないデザイン経営の在り方について考察し、企業がそれによってパワー・ダイナミクスを我が物にできるロジックを明らかにすることを目的に検討を行ってきた。本稿のまとめとなる整理を表 4 に示す。

1993 年、ジャン・ムーラン・リヨン第 3 大学で経営学博士号を取得したパトリック・ヘッツェルは、ファッション業界の事例からデザイン経営／デザインマネジメントのモデルを構築した（Hetzzel, 1993）。それは、3 段階に分かれるものとされた。

1 つは、デザインを経済的価値とし、価値連鎖の主要な活動を変えるものと見なして、デザインで差別化する「デザインアクション」である。シグネチャーストーリーに基づくブランディングは、このレベルに該当する。

もう1つは、デザインを経営的価値とし、価値連鎖の支援活動を変えるものと見なして、デザインで調整する「デザインファンクション」である。アドビデザインは、このレベルでの活動に当てはまる。

いま1つは、デザインを中核能力とし、その分野の価値連鎖と業界のビジョンを変えるものと見なして、デザインで変わる「デザインビジョン」である。この点に現在、注目が集まっており、経営学へのデザイン要素の取り組みが進んでいる（岩谷・八重樫，2022）。

そうしたヘツツェルの理論では、デザインは次の3つに影響を及ぼすとされた。

- ①製品：デザインは、その製品が何であるのかを理解させると同時に、それについての会話を促す。
- ②人々：デザインは買い手を動かし、動機付けることを助ける。社内においては情報の循環を容易にし、共通の事業において様々な部門で働く社員を統一する。
- ③会社：デザインはミッションを表明することを助け、中心となる戦略チームの戦略的意図を促す。

デザインがシグネチャーストーリーを生み出し、さらにはパワー・ダイナミクスを得るには、このヘツツェルのモデルを出発点とするべきである。デザインは現状を望ましい未知なる現実へと変えていける貴重で稀少な経営資源なのであり、その効用を余すことなく、巧みに管理・運用できる企業こそが未来の顧客と寄り添える存在となるのは確かである。

表4：本稿での検討のまとめ（筆者作成）

I. レッドバロンが示すこと
【レッドバロンの例】 成功とは個人が自分のパフォーマンスに感じる達成感・満足感ではなく、社会がそれをどう捉えるかである（Barabási, 2018）
↓「成功」を「デザイン」と言い換えてみると
デザインとは、個人的な充足感ではなく、あくまでも集団的な評価であり、そのパフォーマンスに対する人々の反応のことを示す
↓
【レッドバロンの例】 =シグネチャーストーリー
戦略的メッセージを伝える物語であり、周囲の雑音を突き破るほど突出し、興味をかき立て、人を引き込み、真実味があるもので、長期にわたってブランドに知名度と活力をもたらし、社員や顧客を説得し、刺激を与えるもの（Aaker, 2018）
7つのパワー・ダイナミクス（Helmer, 2016）のうち、パワー5「ブランディング」に該当する
↓
【本稿の目的】 シグネチャーストーリーを紡ぎ出す際に欠かせないデザイン経営の在り方について考察し、企業がそれによってパワー・ダイナミクスを我が物にできるロジックを明らかにする

↓

II. シグネチャーストーリーを創出するデザイン経営要素の検討			
1. MAYA (Most Advanced Yet Acceptable) を生み出せるデザイナー			
MAYA (Most Advanced Yet Acceptable : 非常に先進的でありながら受け入れ可能なもの)			
思い切ったデザインでありながら、すぐに理解できるような製品に人は惹きつけられる	人は何かを購入するにあたり、新しいものに惹かれる(刺激が欲しい)気持ちと、なじみのないものに抵抗する(理解できるものがない)気持ちという2つの相反する要素の影響を受ける	変化への抵抗はあるが、全くの刺激の無いものは個性が無く、市場受けしないので、このバランスが肝要となる。そのさじ加減こそ、デザイナーに委ねられる	
↓			
デザイナーとは「芸術家と発明家と機械工に物事を客観的に捉える経済学者と進化的な考え方をする戦略家が統合した者」(Fuller, 2009)		デザイナーの能力は、創造性に基づき、技巧をもってデザインすること以外にも、ビジネスセンスやプロジェクトの管理能力、さらには関係付ける能力や見解ないし概念を生み出す能力を含むもの(Cooper and Press, 1995)	
↓			
ビジネスセンス	プロジェクトの管理能力	関係付ける能力	見解ないし概念を生み出す能力
コミットメント(関与)や成果志向, チーム指向であること	組織的に計画を立てて遂行すること	フレキシブルな対応や巧みなプレゼンテーション	周囲へのインサイト(洞察)や戦略的思考に関するもの
↓			
2. デザイン提携, デザイン文化, デザイン態度			
デザイン経営/デザインマネジメント研究の論点 (Oakley, 1990)			
①デザイナーは可視化する役割を担い、組織に新たな方向性を気付かせることができる。	②新製品開発には、主要部門のコミットメントとインボルブメントが欠かせない。特にデザインを製品開発の主流活動から外すことは危険である。デザインは他部門との共同作業を必要とする。	③デザインの事業面と政策面の双方が重要である。ほとんどのマネジャーはプロジェクト運営(事業面)に気を取られて、そのプロジェクトがそもそもなぜ立ち上がったかということ(政策面)を忘れてしまう。	
↓			
戦略のためのデザイン思考 (Diderich, 2020)	デザイン提携 (Jevnaker and Burce, 1999)	デザイン文化 (Julier, 2008)	デザイン態度 (Michlewski, 2015 ; 安藤・八重樫, 2017)
①観察する(洞察) ↓ ②学習する(知識) ↓ ③デザインする(プロトタイプ) ↓ ④正当化する(戦略) という4つのプロセス	①デザインの専門的知識に近づき、そこから自社のデザイン能力を築く ②デザインの開発過程における不確実性を管理する ③デザインとビジネスの相互作用を促す ④製品開発過程を視覚化し、デザインを意思決定のツールにする ⑤他社に先駆けてデザインイノベーションを興し、一番手利益を得る ⑥製品開発を柔軟にする ⑦製品名やイメージ, 名声を強める	生産と消費が結びつくまでにはプロセスがあり、文脈によるところがあり、組織的・態度的でもあり、作用性・浸透性もあるが多様な価値を有するものである。そうした生産と消費の間にあるものを「デザイン文化」と呼ぶ。	①デザイナーは不明確さや不明瞭さを進んで受け入れる ②デザイナーは深く共感することができる ③デザイナーは五感の作用に訴えかける ④デザイナーは製品・サービスに遊びの要素を加えることができる ⑤デザイナーは複雑な現代社会において、新しい意味をつくり出す
↓			

3. デザイン経営の主要要素：4D					
1980年代以降の企業におけるデザインの役割の進化（Holland and Lam, 2014）					
レベル1：活動的なもの		レベル2：戦術的なもの		レベル3：戦略的なもの	
1980年代に新しい製品・サービス・インテリア等をつくり出すためにデザインが用いられた。製品の統一性や改善のために、デザインが製品計画や品質の向上に貢献するように活用された。	→	1990年代に新しい製品ラインやビジネスプランをつくり出すためにデザインが用いられた。市場へのリードタイムの短縮や製品成功率の向上、急速な変化・予測不能な市場への対応といったものにデザインが関与してきた。	→	2000年代に新たな革新，方向性，戦略の創造のためにデザインが用いられた。グローバル化や製品・サービスの意味付け，独自性や本物感の保持といったものにデザインが貢献してきた。	
↓					
デザイン経営の3段階（Holland and Lam, 2014）					
	①活動的デザイン経営	→	②戦術的デザイン経営	→	③戦略的デザイン経営
計画者としてのデザイン	記憶に残る経験を残すこと	→	競争優位	→	ビジョン 戦略的方向付け
創造者としてのデザイン	デザイン活動 デザインプロジェクト	→	デザイン戦略 デザイン言語	→	デザイン政策 デザイン文化
統合者としてのデザイン	業際的なイノベーション	→	価値提供のネットワーク	→	目標のシナジー化 トリプルボトムライン (経済・社会・環境) との兼ね合い
主導者としてのデザイン	製品開発	→	事業展開	→	ブランド開発 ブランドリーダーシップ
カタリストとしてのデザイン	提供物の変化	→	ビジネスモデルの変革	→	組織文化の変革
↓					
4Dのキーエレメント					
①Determining	②Defining	③Designing	④Deciding		
自社がいるところを決めること	自社がどうなりたいのかを定めること	自社がどうやったらそうなるのかを設計すること	自社が実際に行ってきたことについて判断すること		
デザインの使用における理解と能力を客観的に評価すること	デザインのためのビジョン，戦略的方向性，機会をしっかりとさせること	戦略や問題解決をなすためにデザイン思考をすること	実施したことについて客観的に評価すること		
↓					
4Dで捉えたデザイン経営の3段階（Holland and Lam, 2014）					
	①活動的デザイン経営	→	②戦術的デザイン経営	→	③戦略的デザイン経営
Determining	実行 ・製品 ・サービス ・経験	→	組織 ・デザイン資源 ・デザイン過程 ・チーム構造	→	態度 ・デザイン関与 ・デザイン文化 ・デザイン政策 ・環境 ・設備

Defining	提供可能性 ・デザインプロジェクト ・デザイン活動	→	目的 ・デザインアプローチ ・デザイン言語	→	ビジョン ・デザイン目標 ・デザイン哲学
Designing	デザイン態度 ・差異化 ・タッチポイント	→	方策 ・独自のセールスポイント ・製品ポートフォリオ	→	戦略 ・ブランド ・約束 ・競争優位
Deciding	製品のパフォーマンス ・有効性 ・効率 ・顧客満足	→	事業のパフォーマンス ・ROI ・市場シェア ・市場成長	→	会社のパフォーマンス ・創造的組織開発 ・ビジョン ・信頼



4. デザインリーダーシップ

デザインリーダーシップは未来を定義するために必要となるものであり、デザイン経営/デザインマネジメントはその未来を実現するためのツールを提供するものとなる (Turner, 2013)



デザイン経営/デザインマネジメント	デザインリーダーシップ
デザインでの首尾良い問題解決を効果的に、そしてコストを抑えて行うための手法	長期的に全てのステークホルダーが利益を得るために、会社がデザイン資源を使うことを確実なものにする
①デザインピープル (エンドユーザーやステークホルダー, スタッフデザイナーなど), ②デザイン予算 ③デザイン計画 ④デザイン作業 ⑤デザインインフラ (デザインを位置付ける組織システム)	①未来を描く ②戦略的意図をはっきりと示す ③デザイン投資を方向付ける ④会社の名声を管理する ⑤イノベーション環境を創出する ⑥デザインリーダーシップを養う
アドビのデザインリーダーシップ事例: 25名からなる Design Ops チーム (コーリー, 2019)	
「まるで世界が変わったようにデザインに集中できる」	
運用的側面	文化的側面
デザインプログラムの管理を担うグループ	主に人材育成面を担うグループ
デザインマネジャー, デザインディレクター, シニアデザインディレクターと連携して, デザインリーダーの行なうべき運用業務を全て引き受けている	内部トレーニングを実施し, 新しいデザイナーを採用する際には, その採用プロセスを整えるといった, デザイン強化プログラムを実行する
これにより, デザインマネジャーはデザイン思考・デザイン戦略・デザイン作業に集中できる	
世界規模かつ大所帯で活動するデザインチームを運営するには, 適切にそして効率良くデザインできるプロセスプログラムマネジメントと, 予算・採用・文化の運用の双方を円滑に回していくことが欠かせない	
デザインチームとプロダクトチームの間にデザインプログラムマネジャーを置くことで, そこを中継地点として, デザイナーには作業に集中させ, プロダクトには予定通りに納品できるようにプロセスを管理することが決め手となる	



5. 職場環境のデザイン	
デザインに力点を置く企業は、職場環境や働く雰囲気もマネジメントされ、人（顧客のみならず、取引先や従業員に至る全てのステークホルダー）を惹き付けるようになる	
↓	
バング&オルフェセン（B&O）の事例：社屋“The Farm”（Krause-Jensen, 2010）	
「工場（factory）」から「企業（firm）」に転化し、そうした企業を首尾良くマネジメントするために職場環境を「庭園（farm）」とした	①開放性（openness）
	②透明性（transparency）
	③反射性（reflexivity）
↓	
大企業病（組織の硬直化）に陥らずに、開放性・透明性・反射性を維持するために、それを社屋のデザインで示したと評価できる	
↓	
職場環境の2大特質は挑戦と支援であり、生産性と効率性のために最も重要なもの（Ryan, 2002）	

Ⅲ. パトリック・ヘッツェルのモデルの実践へ		
パトリック・ヘッツェルのデザイン経営/デザインマネジメントのモデル（Hetzel, 1993）		
①デザインアクション	②デザインファンクション	③デザインビジョン
デザインを経済的価値とし、価値連鎖の主要な活動を変えるものと見なして、デザインで差別化する	デザインを経営的価値とし、価値連鎖の支援活動を変えるものと見なして、デザインで調整する	デザインを中核能力とし、その分野の価値連鎖と業界のビジョンを変えるものと見なして、デザインで変わる
シングネチャーストーリーに基づくブランディングは、このレベルに該当する	アドビデザインは、このレベルでの活動に当てはまる	この点に現在、注目が集まっており、経営学へのデザイン要素の取り組みが進んでいる（岩谷・八重樫, 2022）
↓		
デザインは次の3つに影響を及ぼす（Hetzel, 1993）		
製品	人々	会社
デザインは、その製品が何であるのかを理解させると同時に、それについての会話を促す	デザインは買い手を動かし、動機付けることを助ける。社内においては情報の循環を容易にし、共通の事業において様々な部門で働く社員を統一する	デザインはミッションを表明することを助け、中心となる戦略チームの戦略的意図を促す
↓		
デザインがシングネチャーストーリーを生み出し、さらにはパワー・ダイナミクスを得るには、このヘッツェルのモデルを出発点とするべき		
↓		
デザインは現状を望ましい未知なる現実へと変えていける貴重で稀少な経営資源なのであり、その効用を余すことなく、巧みに管理・運用できる企業こそが未来の顧客と寄り添える存在となる		

<注>

- 1) 組織ルーチンの研究で知られるリチャード・ネルソン (コロンビア大学のアメリカ経済学教授) に大学院時代に学んだ経済学者でもあり、2018 年までスタンフォード大学の経済学部で戦略論を教えていた。
- 2) 1997 年にリード・ヘイスティングスとマーク・ランドルフがカリフォルニア州スコッツバレーで設立した会社で当初はオンラインでの DVD レンタルサービスを行っていた。現在もこのビジネスは継続しているが、2007 年から始めたビデオ・オン・デマンド方式でのストリーミング配信サービスのほうが主要なビジネスとなっており、既存のコンテンツに加え、オリジナル作品の制作にも力を入れている。
- 3) 1985 年にコロラド州エンゲルウッドで設立されたビデオ・DVD レンタルチェーン店。店舗型レンタルを主に営んでいたが、2000 年代に入ってからインターネット動画サービスを行なう企業が増えたことにより、そのビジネスモデルが時代の変化に対応できず、2010 年に連邦倒産法第 11 章を申請し、2013 年に倒産した。
- 4) 1975 年にビル・ゲイツとポール・アレンがワシントン州で始めたソフトウェアの開発・販売会社。「ウィンドウズ」は 1985 年に発売され、1990 年にオフィスソフト「Microsoft Office」が発売された。
- 5) 1964 年に IBM が発売し、1977 年まで出荷されたメインフレームコンピュータのシリーズ。8 ビットでバイトを構成するなど、業界のスタンダードを幾つか生んだ。
- 6) 1968 年にロバート・ノイスやゴードン・ムーアらがカリフォルニア州サンタクララで設立した半導体素子メーカー。社名の由来は、インテグレートッド・エレクトロニクス (Integrated Electronics : 集積されたエレクトロニクス) からである。
- 7) 2004 年にマーク・ザッカーバーグらがマサチューセッツ州ケンブリッジで設立した SNS (ソーシャル・ネットワーキング・サービス)。2021 年に今後の主力ビジネスを「メタバース (Metaverse : コンピュータネットワーク上に構築された 3 次元の仮想空間及びそのサービスのこと。「超 (meta)」と「宇宙 (universe)」を組み合わせた造語)」という「次のコミュニケーションプラットフォーム」に定めることを示すため、社名を「メタ・プラットフォームズ (商号 : Meta)」に変更した。日本では同様の意味を持つ用語にサイバースペース (電脳空間)、バーチャル・リアリティ (VR : 仮想現実空間)、WIRED (つながっている空間) などがある。
- 8) 1971 年にアメリカのマクドナルドからフランチャイズ権を獲得した藤田田 (実業家。日本トイザラス、日本ブロックバスターの創業者でもある) が設立した会社で、1 号店は銀座三越の店内にオープンした。
- 9) 1972 年にロッテグループが創業したファストフード・チェーン店。1 号店は高島屋日本橋の店内にオープンした。社名の由来は、グループ名の「ロッテ」と「カフェテリア」を組み合わせた造語である。
- 10) 2000 年にダニー・メイヤーがニューヨークのマディソン・スクエア公園内で始めた屋台が起源のファストカジュアルレストランチェーン店。日本にはサザビーリーグとの提携で、2015 年に進出した。1 号店は明治神宮外苑内にオープンした。
- 11) 1892 年にジョージ・イーストマンがニューヨーク州ロチェスターで設立した写真用品 (カメラ、レンズ、写真、印画紙、処理剤) メーカー。社名には特別な意味は無く、力強くシャープな感じがするものと、創業者が気に入っていた「K」を挟むものとして付けられた。デジタル化への対応に乗り遅れ、2012 年に連邦倒産法第 11 章を申請し、倒産。翌 2013 年にニューヨーク証券取引所 (NYSE) に再上場し、現在は商業印刷業となっている。
- 12) 1976 年にスティーブ・ジョブズらがカリフォルニア州クパチーノ市で設立したテクノロジー企業。デジタル家電やソフトウェア、オンラインサービスの開発・販売を行なっている。
- 13) 1837 年にチャールズ・ルイス・ティファニーとジョン・B・ヤングがニューヨークに設立したティファニー・アンド・ヤングを前身とする宝飾品ブランド。2021 年に LVMH (モエ・ヘネシー・レイ・

ヴィトン) が買収し、傘下に入った。カンパニーカラーであるティファニーブルーはコマドリの卵の色 (Robin egg blue) から来ており、創業時から使用されている。

- 14) この点については、岩谷 (2011) に詳しい。
- 15) 豊田喜一郎が提唱した考えを大野耐一が体系化したもので、7つのムダの削減、ジャストインタイム生産方式 (各工程に必要な物を、必要な時に、必要な量だけ供給することで在庫・経費を徹底的に減らした生産活動を行なう技術体系)、自動化 (不良が発生した時に機械が自動的に停止し、後の工程には良品だけを送るようにすること) などが柱となる。7つのムダとは作り過ぎのムダ、手持ちのムダ、運搬のムダ、加工そのもののムダ、在庫のムダ、動作のムダ、不良を作るムダである。
- 16) 例えば、Cooper and Press (1995) において、そうしたデザイナーの能力について検討されている。
- 17) デザインマネジメント (Design Management) とデザイン経営 (Design-Driven Management) との違いについては、岩谷・八重樫 (2022) に詳しい。
- 18) デザイナーのキャスリン・ベストも同様の見解を示す。第1段階 (開始) はデザイン思考を組織に吹き込む、デザイン戦略の管理。第2段階 (発展) はデザイン政策を導く、デザイン過程の管理。第3段階 (遂行) はデザイン事業を首尾良く進める、デザイン実施の管理 (Best, 2010)。
- 19) 以下、アドビのデザインチームについては、リー・コーリー「アドビ、成長の原動力は世界最大規模のデザインチーム」『Forbes Japan』ビジネス 2019年10月11日、<https://forbesjapan.com/articles/detail/30144/1/1/> (2023年4月10日確認) を参照している。
- 20) 1982年にアドビシステムズ (現アドビ) を立ち上げた際、最初の2年間社長を務め、その後16年間は代表取締役兼 CEO を務めた。グラフィックスや出版技術、ネットワーク、電子文書などの開発におけるパイオニアとして、電子出版と視覚コミュニケーション分野で大きな影響を与えた。
- 21) ジョン・ワーノックと共にアドビ設立前にはゼロックスのパロアルト研究所に勤めており、そこで「ページ記述言語 (PDL: Page Description Language…プリンタに印刷すべき内容を伝えるために用いるコンピュータ言語。ページ単位で文字、図形、画像などを組み合わせて印刷内容を記述する)」を開発し、「インタープレス」という書体・書式を電子的に表現する技術をつくった (後の PostScript)。このグラフィック言語の商業的価値をゼロックスが過小評価したため、チャールズ・ゲシキとジョン・ワーノックはゼロックスを辞め、アドビシステムズを立ち上げた。
- 22) アドビ日本法人 (本社・大崎) は1992年に設立され、30年目となる2022年には専修大学と提携し、デザイン思考を取り入れた社会課題の解決のためのビジネスプランを作成するカリキュラムを共同で開発し、専修大学経営学部3・4年次生を対象とし、2022年4月 (前期) から開講している (「アドビ、デザイン思考を取り入れた大学カリキュラムを専修大学と共同開発」PR TIMES, 2022年3月30日、<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000244.000041087.html> (2023年4月10日確認))。
- 23) interbrand (website). “Best Global Brands 2022,” <https://interbrand.com/best-global-brands/> (2023年4月10日確認)
- 24) Mickle (2022 訳書, 2022) では、「アップル・パーク」は実際には、すぐ近くの会議室に向かうにもいちいち階段を登ってまた降りなければならないといった、オフィス間の行き来が不便な造りだったことが明かされている。さらには「ジョブズの愛弟子」だったジョナサン・アイブ (同書では「至聖所: 聖域中の聖域」であるデザインスタジオにおけるアーティストと称される) が、ティム・クック (同書では「神の居城: ヴァルハラ」である最上階重役フロアにおけるオペレーターと称される) が築いた平等主義的な世界では「大勢のリーダーの中の一人」となってしまう、膨張する一方のデザイン部門を管理する責任は増大していき、アップル最大の差別化要因となっていた創造の活力が薄くなってしまい、それが退社の引き金になったことも明かされている。
- 25) 1946年にジョーゼフローダーとエステローダーがニューヨークで創設したアメリカの化粧品製造販売メーカー。現在もローダー家が議決権株式の90%以上を有する同族経営 (ファミリービジネス) である。
- 26) エステローダー傘下ブランドには「クリニーク (CLINIQUE)」「アヴェダ (Aveda)」「オリジンス (Origins)」などがある。

- 27) 1902年にジョージ・デイトンがミネソタ州ミネアポリスで設立したグッドフェロー（翌年にデイトン・ドライ・グッズと改名）を母体とし、1962年に創業したディスカウントストア。店舗数は1,800以上を構えるが、アメリカとカナダにしか出店していない。同年設立の同業者にウォルマート、Kマートがある。
- 28) 1897年にS.S. クレスギーがテネシー州メンフィスに設立したバラエティストアが1962年に始めたディスカウントストア。2002年と2018年に破産宣告をし、現在は東海岸に数店舗あるだけになっている。かつて日本にあったコンビニエンスストアのKマートとは関係がない。
- 29) 1925年、ピーター・バングとスヴェン・オルフセンがデンマーク北西部ストリーアで創業した高級オーディオメーカー。デザイン性が高く、10数製品がMoMAのパーマネントコレクションになっている。多くのプロダクトデザインをヤコブ・イェンセン（デンマークのプロダクトデザイナー。シンブルなモノトーンで統一する色使いが特徴である）とそのアシスタントのデビッド・ルイス（1980年代CDが普及した頃にB&Oのメインデザイナーとなった）が手がけた。

<参考文献>

- Aaker, D. (2018). *Creating Signature Stories: Strategic Messaging that Energizes, Persuades and Inspires*, Morgan James Publishing. (阿久津聡 (訳) (2019) 『ストーリーで伝えるブランド：シグネチャーストーリーが人々を惹きつける』ダイヤモンド社)
- Alam, M. (2019). *Transforming an Idea Into a Business with Design Thinking: The Structured Approach from Silicon Valley for Entrepreneurs and Leaders*, Routledge.
- Barabási, A-L. (2018). *The Formula: The Universal Laws of Success*, Little, Brown and Company. (江口泰子 (訳) (2019) 『ザ・フォーミュラ 科学が解き明かした「成功の普遍的法則」』光文社)
- Best, K. (2010). *The Fundamentals of Design Management*, AVA.
- Borja de Mozota, B. (2002). “Un Modèle de Management du Design,” *Revue Française de Gestion*, vol.28, no.138, pp.75-95.
- Cooper, R. and Press, M. (1995). *The Design Agenda: A Guide to Successful Design Management*, John Wiley & Sons.
- Diderich, C. (2020). *Design Thinking for Strategy: Innovating Towards Competitive Advantage*, Springer.
- Fuller, R.B. (2009). *Ideas and Integrities: A Spontaneous Autobiographical Disclosure*, Lars Mueller.
- Helmer, H. (2016). *7 Powers: The Foundations of Business Strategy*, Deep Strategy. (助川たかね (訳) (2022) 『7 POWERS 最強企業を生む7つの戦略』楓書店)
- Hetzl, P. (1993). *Design Management et Constitution de l'Offre*, Thèse de Doctorat Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3 France.
- Holland, R. and Lam, B. (2014). *Managing Strategic Design*, Palgrave.
- Jevnaker, B.H. and Burce, M. (1999). “Design as a Strategic Alliance: Expanding the Creative Capability of the Firm,” Hitt, M.A., Clifford, P.G., Nixon, R.D. and Coyne, K.P. (eds). *Dynamic Strategic Resources: Development, Diffusion and Integration*, John Wiley & Sons.
- Julier, G. (2008). *The Culture of Design: second edition*, Sage.
- Kanter, R.M. (2006). *Confidence: How Winning Streaks and Losing Streaks Begin and End*, Currency. (中井京子 (訳) (2009) 『「確信力」の経営学 企業を劇的に再生させたリーダーたちの哲学』光文社)
- Kimmel, A.J. (2015). *People and Products: Consumer Behavior and Product Design*, Routledge.
- Krause-Jensen, J. (2010). *Flexible Firm: The Design of Culture at Bang & Olufsen*, Berghahn Books.
- Luke, W. (2011). *Disrupt: Think the Unthinkable to Spark Transformation in Your Business*, Pearson Education. (福田篤人 (訳) (2014) 『デザインコンサルタントの仕事術』英治出版)

- Michlewski, K. (2015), *Design Attitude*, Gower.
- Mickle, T. (2022). *After Steve: How Apple Became a Trillion-Dollar Company and Lost its Soul*, Harper Collins Publishers. (棚橋志行 (訳) (2022) 『アフター・スティーブ 3兆ドル企業を支えた不揃いの林檎たち』ハーバーコリンズ・ジャパン)
- Moholy-Nagy, L. (1947). *Vision in Motion*, Paul Theobald & Co..
- Oakley, M. (1990). *Design Management: A Handbook of Issue and Methods*, Blackwell Pub.
- Owens, D. (2000). "Structure and Status in Design Teams: Implications for Design Management," *Academic Review of the Design Management Journal*, no.1, pp.55-63.
- Ram, S. (1989). "Successful Innovation Using Strategies to Reduce Consumer Resistance: An Empirical Test," *Journal of Product Innovation Management*, vol.6, pp.20-34.
- Rawsthorn, A. (2018). *Designer as an Attitude*, Jrp Ringier Kunstverlag Ag. (石原薫 (訳) (2019) 『姿勢としてのデザイン「デザイン」が変革の主体となる時』フィルムアート社)
- Ryan, L. (2002). "The Transformational Leadership of Creative Work Teams: A Large Scale Survey of Design Management Managers," in *Proceeding 11th International Forum on Design Management Research and Education*, Boston, June 10-11, 2002.
- Thompson, D. (2018). *Hit Makers: How to Succeed in an Age of Distraction*, Penguin Books. (高橋由紀子 (訳) (2018) 『ヒットの設計図 ポケモンGOからトランプ現象まで』早川書房)
- Turner, R. (2013). *Design Leadership: Securing the Strategic Value of Design*, Gower.
- Verzey, R. (2000). "Design and Consumer Research," *Design Management Journal*, no.1, p.64.
- 安藤拓生・八重樫文 (2017) 「デザイン態度 (Design Attitude) の概念の検討とその理論的考察」『立命館経営学』第55巻第4号, pp.85-111.
- 岩谷昌樹 (2011) 「ピクサーのスタイルマネジメント」『東海大学紀要 政治経済学部』第43号, pp.119-137.
- 岩谷昌樹・八重樫文 (2022) 「経営学部で『デザイン経営』を学ぶ意義: 『デザイン経営』の理論的枠組みの検討」『立命館経営学』第61巻第1号, pp.57-83.
- 佐藤オオキ (2019) 『ネンドノオンド』日経BP社

参考 URL (2023年4月10日確認)

- interbrand (website). "Best Global Brands 2022," <https://interbrand.com/best-global-brands/>
- リー・コーリー 「アドビ, 成長の原動力は世界最大規模のデザインチーム」『Forbes Japan』ビジネス 2019年10月11日, <https://forbesjapan.com/articles/detail/30144/1/1/>

