

査読研究ノート

プロフェッショナルとしてのデザイナーの持つ デザインの志向の実証的研究に向けた理論的基盤の検討

安藤 拓生

八重樫 文

要旨

本論文は、近年企業経営において様々な側面から注目を集めている、企業のデザイン活用の中でのデザイナーの持つ志向について、理論的基盤の検討を行うことを目的とする。

近年、専門家として様々な形態の知を生み出すプロフェッショナルの効果的な活用が望まれている。会計監査法人や経営コンサルティング・ファームなどの専門サービスを提供する企業がその専門性を高め、新たな知を生み出すためのより柔軟な協業が求められるようになってきている。経済のグローバル化による競争の激化の中で、企業は他社にない高度な知識や専門性を求めており、これまでにない知のつながりを求めている。このような効果的な活用を期待される領域のひとつが、デザインとビジネスの領域である。不確実な環境下で企業が継続して利益を上げていくための新たな競争力の源泉として、近年デザインに注目が集まっている。デザインを新たな競争優位の源泉とし、企業で創出されたデザインを経営資源として捉え、製品アイデンティティの統一やデザイン戦略として位置付けることは、今後の成功の一つの方向性として示されてきた。その中でも、人的資源そのものが戦略性を帯びている現在では、特にデザイナーの持つ考え方や問題解決の志向そのものが資源であると認識され始めている。いわば、製品のデザインに限らず、専門家としてのデザイナーの知そのものが必要とされ始めているのである。その一方で、専門家としてのデザイナーの持つ志向を検討した例は少なく、またその理論的基盤は薄い。

そこで、本稿では、まず初めに本論の問題の所在について説明を行い、社会学・経営学で研究の蓄積が行われてきたプロフェッショナル研究の分野の知見の検討を行う。続けて、欧米を中心に展開されるデザインマネジメント研究の分野の知見の検討を行うことで、専門家としてデザイナーの持つ志向について理論的基盤の検討を行う。

I. 問題の所在

II. プロフェッショナル研究の検討

1. プロフェッショナルの要件についての研究
2. 組織内プロフェッショナルについての研究
3. 新興プロフェッショナルとプロフェッショナル組織についての研究
4. プロフェッショナル・サービス組織についての研究
5. プロフェッショナル研究の検討のまとめ

III. デザインマネジメント研究の検討

1. デザインのプロフェッション
2. デザイナー個人のデザイン行為 (designing) に関する研究
3. デザイナーの組織内での役割に関する研究
4. デザイン・シンキング (design thinking) に関する研究

5. デザイン・アティテュード (design attitude) に関する研究
 6. デザインマネジメント研究の検討のまとめ
- IV. 提言：デザイナーの持つデザインの志向の実証的研究に向けて
1. プロフェッショナル研究からの理論的基盤の検討
 2. デザインマネジメント研究からの理論的基盤の検討
 3. まとめと今後の課題

I. 問題の所在

今日、ホワイトカラーの専門化はますます進み、専門化は多様なプロフェッショナルの出現を促した。優れた成果を生む人的資源の重要性は増してきており、経済のグローバル化による競争の激化の中で、企業は他社にない高度な知識や専門性を求めている。このような状況の中で、組織の中で働くプロフェッショナルのマネジメントの必要性が改めて認識され始めている。会計監査法人や経営コンサルティング・ファームなどの専門的なサービスを提供する企業が収益性を高め、新たなサービスの担い手として注目を集めている。

このようなプロフェッショナルの効果的な活用が望まれている領域のひとつが、デザインとビジネスの領域である。近年、不確実な環境下で企業が継続して利益を上げていくための新たな競争力の源泉として、デザインに注目が集まっている。デザインを新たな競争優位の源泉とし、企業で創出されたデザインを経営資源として捉え、製品アイデンティティの統一やデザイン戦略として位置付けることは、今後の成功の一つの方向性として示されてきた。ここでいうデザインは、製品の外観だけでなく、ユーザー・エクスペリエンスやユーザービリティといった体感要素、製品を取り巻く状況 (context) や意味 (meanings) をも含めた提案としてなされるものである (Verganti 2009)。デザインの活用は、製品の使用を通じて得られる経験といった、ものづくりの感性的な価値への貢献も示唆されている。実際に欧米のビジネス現場では、多くのスタートアップ企業やベンチャー企業がデザインの知を活用し、また大手企業のデザイン・ファームの買収¹⁾等、幅広くデザインの価値が捉えられており、その活用は戦略的なレベルにまで及ぶ。IDEO社に代表されるデザイン・シンキング (Brown 2009 ; Plattner et al. 2009 ; D. School 2011 ; Gardien 2013) や、顧客の感性価値の創出を目的としたサービスデザイン (Vargo et al. 2008 ; Polaine et al. 2013) の手法や考え方が広く認知され、不確実な状況下での問題解決手法として取り入れられており、デザインとビジネスの関係はより強固なものとなりつつある。専門職の協業による新たな価値の創出が求められる現在では、デザイナーの考え方や問題解決の在り方そのものが重要な資源であると認識されており、そのような資源を効果的に活用することが求められている。

研究分野では、デザインへの投資と企業のパフォーマンスとの関係 (Walsh 1992 ; Dicson et al 1995 ; Chiva & Alegre 2009) デザインとイノベーションの関係 (Utterback et al. 2006 ; Verganti

1) LUNAR (<http://www.lunar.com/next-phase.shtml>) (2015年9月20日閲覧)

2008 ; Dell' Ella & Verganti 2011), 戦略的資源としてのデザイン (Kotler and Rath 1984 ; Dumas & Mintzberg 1989 ; Borja 2003) といった視点から, これまで多くの研究蓄積が行われてきた。

これらの研究の中で, 度々指摘されてきたのが, デザイナーの専門性の基盤となるプロフェッショナル文化の重要性である。これまで, デザインマネジメント研究の領域では, デザインの文化を経営トップやマネジャーが受け入れ, 理解することが企業のデザインマネジメントを成功に導く重要な要素であると捉えられてきた (Cooper 1995 ; Borja 2003 ; Best 2008)。デザイナーは組織の中でデザインを扱う専門職であり, 組織の合理性の側面とは異なる, 専門家としての倫理観を持ち, その価値観に基づいて組織内で行為する存在である。そのような価値観と組織の価値観をすり合わせることでデザインを効果的に活用するための前提となる。ここでは特に, デザイナーの持つデザイン・アティテュード (design attitude) の重要性が述べられてきている (Boland & Collopy 2004 ; Mihayenski 2008 ; Mihayenski 2015)。デザイン・アティテュードとは, デザイナーやデザイン専門家集団が持つ文化を通して形作られるデザインに対する態度や行動規範であり (Mihayenski 2008), 「デザイナーがデザイン・プロジェクトに持ち込む志向」 (expectations and orientations one brings to a design project) (Boland & Collopy 2004) であるとされる。デザイン・アティテュードは, マネジャーの持つ意思決定態度 (decision attitude) との対比として語られる。構造が不明確な問題の解決に対して, 比喩的なロジックを伴うこれまでにない新たな選択肢を生み出す志向であるとされてきた (Boland & Collopy 2004)。そしてそのような志向は, プロフェッショナルの文化から醸造されるという。しかし, そのような志向がプロフェッショナルの文化からどのように影響を受け, どのようにプロフェッショナルの間で共有されているものなのかについては, 暗黙的であり (Mihayenski 2008), その理論的な基盤は薄い。

一方で, 社会学・経営学の研究の中では, プロフェッショナル研究と呼ばれる研究群が存在しており, プロフェッショナルの要件に関する研究 (Carr-Saunders & Wilson 1933 ; Mills 1951 ; Greenwood 1957 ; Kornhauser 1962 ; Wilensky 1964 ; Elliott 1972 ; Kerr et al. 1977) や組織に所属するプロフェッショナルの自立性とコミットメントに関する研究 (Gouldner 1957, 1958 ; Merton 1957 ; Blau & Scott 1962 ; Kornhauser 1962), 新興プロフェッショナルについての研究 (Hall 1968 ; Teece 2003 ; 日詰 2006, 2009, 2010 ; 西脇 2006, 2009) 等の知見が蓄積されてきた。また, 近年では, プロフェッショナル・サービス組織に関する研究 (Brock et al. 1999 ; Greenwood & Empson 2003 ; Pinnington & Morris 2003 ; Teece 2003 ; Hitt et al. 2001, 2006 ; Greenwood et al. 2007) に注目が集まり, よりプロフェッショナルの所属する組織のマネジメントの観点からその再考が行われている (Brock et al. 2014)。

長尾 (1980) によれば, プロフェッショナルに共有されるプロフェッソナリズムとは, 「仕事の編成 (work organization) あるいは仕事への志向 (orientation to work) の一形態」であり, 「プロフェッション (professions) の従事者たるプロフェッショナルに特徴的に見出される, 固有の職業的活動への取り組み方ないしその遂行に関する共有の志向を意味するもの」であると

される (長尾 1980)。

デザイナーをプロフェッショナルとして捉えれば、その志向をプロフェッショナルリズムの一つの要素であると捉えることが可能である。しかし、専門職としてのデザイナーは、度々プロフェッショナル研究でも扱われてきたが、組織の中で働くプロフェッショナルのひとつの例として取り上げられたにすぎず、また近年の専門サービス化を伴うプロフェッショナルそれ自体の戦略性を考慮した検討は行われていないのが現状である。

そこで、本論では、専門職としてのデザイナーをプロフェッショナルのひとつであると捉え、デザインマネジメント研究にプロフェッショナル研究の知見を応用し、デザイナーの持つ志向の実証的研究へ向けて理論的基盤の検討を試みる²⁾。

II. プロフェッショナル研究の検討

1. プロフェッショナルの要件についての研究

そもそも、プロフェッショナルとは、どのような対象を示す言葉であるのか。Abbot (1988)によれば、プロフェッションとは、「なんらかの抽象的な知識を用いることで、具体的なケースに適応する排他的な専門職業の集団」であるとされ (Abbot 1988)、プロフェッションに所属し、従事する個人を対象にした概念が、プロフェッショナルであると言える³⁾。そもそもプロフェッション⁴⁾という概念は、大学教育を受けた貴族などの特権階級が従事する、神学・法律・医学などの職業を意味するものであった (Freidson, 1986)。その後、19世紀から20世紀にかけて産業化が進む中で、専門性の細分化と深化は、工学者や科学者、技術者や会計士などの新たな専門職を生み出し、伝統的なプロフェッショナルと区別される新興プロフェッショナルと呼ばれる専門家を生み出すことになった (Elliott, 1972)⁵⁾。このような背景から、1930年代から1950年代にかけて、社会学の領域では数多くのプロフェッショナルを対象にする研究が生まれることとなる。初期のプロフェッショナル研究で論点の中心とされてきたのが、プロフェッショナルの要件・定義についてである。Carr-Sonders & Wilson (1933)によれば、プロフェッションの条件とは、①能力の訓練およびテストと倫理的規範の維持を主目的とする職業団体等の組織の存在、②長期の教育訓練によって得られる専門化された知的な技術を有していること、③職業倫理の存在、④サービスに対する報酬は一定であり、利益ではなく謝礼・給料によって対

2) なお、本稿では、デザイナーといった場合、プロダクト・デザイナーを指すものとする。

3) プロフェッションとプロフェッショナルの定義については研究者によって様々であるが、本論ではこのように定義する。

4) もともとは“professional”とは、「公言する」という意味の動詞であり、倫理を守り品位を損なわないことを宣誓するものであった。16世紀では、プロフェッショナルとは、聖職者の職業を指す用語であった (日詰 2011)。

5) 古典的なプロフェッショナルリズムを権威的なステイタス・プロフェッショナルリズムと呼ぶのに対して、新興のプロフェッショナルリズムはより専門職業的な特化を表すオキュベーション・プロフェッショナルリズムと呼ばれ、その性質が区別されている。長尾 (1980) に詳しい。

価値を得ることがその特徴であるとしている。その後も、プロフェッショナルの要件についての研究では、プロフェッションの要件・定義について詳細な検討がなされてきた(Carr-Saunders & Wilson 1933; Mills 1951; Greenwood 1957; Kornhauser 1962; Wilensky 1964; Elliott 1972; Kerr et al. 1977)。プロフェッションの要件・定義についてはさまざまな観点から議論され、その定義については研究者により様々であるが、ここではその中でも後の研究に大きな影響を与えたとされる Wilensky (1964) の定義を取り上げる。Wilensky (1964) は、産業化の進展によってすべての労働がプロフェッショナル化されるといった主張に異を唱え、逆にプロフェッショナルとして確立されてきたものはごく一部の職業であると指摘した。Wilensky (1964) によれば、プロフェッショナルの要件は、①長期的な教育訓練によって初めて獲得できる、高度で体系化された専門知識や専門技能⁶⁾、②職務の自律性⁶⁾、③専門知識を有する集団のメンバーとしての高い職業規範であるとされた(Wilensky 1964)。

このような研究群の中でもプロフェッショナルの文化をその要件に規定したのは、Greenwood (1957) の研究である。Greenwood (1957) は、プロフェッションに共通する要件は、①体系的な理論、②専門家としての権威、③専門家団体の承認、④倫理的規範、⑤専門家の文化の五つであるとしており、他の職業とプロフェッショナルとの違いとして、専門家の文化を要件にしたことが特徴的である。専門家の文化はプロフェッショナルの行動を明示的・拘束的に規定する倫理的規範とは異なり、①価値(プロフェッショナル集団が提供するサービスが必要不可欠なものであるという信念)、②規範(日常的諸活動に対して適切であると捉えられている慣行的様式)、③シンボル(対外的・対内的にプロフェッションを象徴する諸事項)といった要素から成る⁷⁾。プロフェッションへ参加する新入者(neophyte)は、このような文化の受容の過程を経ることで、個としてのプロフェッショナルへと成長することを指摘した。長尾(1980)によれば、専門家の文化とは、「プロフェッションのメンバー間の価値観や行動様式など多面にわたる類似性を高め、かつプロフェッショナル間の同族意識を強化する方向に作用するもの」であると説明している。

その他の要件については、専門職業団体の組織、教育訓練機関の設置などといった項目等(Elliott 1972; Kerr et al. 1977)、様々な観点からプロフェッションの要件が規定されてきている⁸⁾。その要件の特徴を整理すれば、①教育機関等で得られる長期教育により獲得する理論・知識を持っていること、②専門職業としての倫理的規範が存在していること、③専門職業団体が存在していること、④職務に対しての自律性を持っていること、⑤専門家の独占的権限、⑥専門家の文化の6つに見ることができるだろう⁹⁾(表1)。

6) 仕事の目的から手段まで専門家の自由裁量が存在し、職務のパフォーマンスを測定することができるのは、同一のプロフェッションに所属するものだけであるという志向の性質を指す。

7)

8) 先行研究の要件・定義については、藤本(2005)に詳しい。

9) 国内では、太田(1993)がCarr-Saunders & Wilson(1933)、Greenwood(1957)、Elliott(1972)の要件をまとめ、①専門知識・技術に基づく仕事に従事する職業で、そこで必要とされる理論的基盤は長期的教育訓練に

表1. プロフェッショナルの要件とその特徴のまとめ¹⁰⁾

	プロフェッショナルの要件	特 徴	要件を規定した主な文献
①	教育訓練機関	長期教育により獲得する高度で体系化された理論・知識を持っており、学習による技術を体得していること。	Carr-Sonders & Wilson 1933
②	専門職業としての職業的・倫理的規範	仕事の倫理観や、私利的ではない公共への奉仕のための規範が存在していること。	Mills 1951
③	専門職業団体の設置	能力の向上のための訓練・テストと、倫理的規範の維持を主目的とする専門職業団体が設置されていること。	Kornhauser 1962
④	職務の自律性	仕事の目的から手段、その評価まで専門家の自由な裁量が存在していること。	Wilensky 1964
⑤	専門家の独占的権限	他の非専門家に対して、専門家の知識を基にした独占的な権限が存在していること。	Elliott 1972, Freidson, 1986
⑥	専門家の文化	①価値（プロフェッショナル集団が提供するサービスが必要不可欠なものであるという信念）、②規範（日常的諸活動に対して適切であると捉えられている慣行的様式）、③シンボル（対外的・対内的にプロフェッションを象徴する諸事項）といった要素を含む専門家の文化が存在していること。	Greenwood 1957

このように、初期の研究群ではプロフェッショナルと非プロフェッショナルの境界を明らかにするプロフェッショナルの要件について研究が行われきたが、産業化・情報化の進展によって大衆に高度なサービスを提供する必要性が増加した背景から、プロフェッショナルの多くは企業に雇用されるようになっていく。その影響を受け、研究の注目は徐々に組織内でのプロフェッショナルの活用の観点へと移っていった（太田 1993）。このような観点から研究が行われてきた領域が、次節に見られる組織内のプロフェッショナルに関しての研究群である。

2. 組織内プロフェッショナルについての研究

プロフェッショナル研究における第二の研究群は、組織内のプロフェッショナルについての研究群である。特にその関心の中心は、組織に所属するプロフェッショナルの自律性とコミットメントについてである（Gouldner 1957, 1958 ; Merton 1957 ; Blau & Scott 1962 ; Kornhauser 1962）。Gouldner (1957, 1958) は、専門家集団の中で求められる専門技能を重視するコスモポリタン (cosmopolitans) と、所属組織での役割を重視するローカル (locals) といった二つの指標を用いて、組織に所属するプロフェッショナルの志向の分類を行った。コスモポリタンとは、所属組織へのロイヤリティが低く、専門化された役割スキルへのコミットメントが高く、外部の専門家集団を志向している専門人材であり、ローカルとは、所属組織へのロイヤリティが高く、専門化された役割スキルへのコミットメントが低く、所属組織志向の専門人材であ

よって獲得されること、②サービス提供では、プロフェッショナルとしての倫理規定に従うことが求められること、③能力的または倫理的基準を維持することを主目的とした職業団体が存在していること、④専門性、倫理性を保證する内的規制が存在し、専門領域の独占権限が伴うことを要件としている。

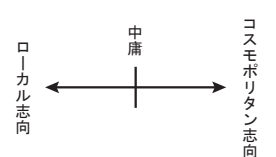
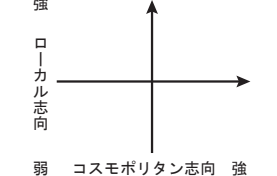
10) 本節での整理・考察を基に筆者作成。

る¹¹⁾。このように、プロフェッショナルが感じるロイヤリティの対象には二種類あり、その対象となる集団は、準拠集団 (reference grope) と呼ばれる。Kelly (1952) は、準拠集団の機能を、①規範的機能 (集団における規範設定と、規範からの逸脱に対する制裁の機能) と、②比較機能 (個人が自己や他者を評価する際の、評価の標準や比較対象としての機能) の二つであると述べた。

この研究群で議論されてきたのが、準拠集団に関する二重のロイヤリティ (dual loyalty) についてである¹²⁾。従来の研究では、暗黙的に、ローカルとコスモポリタンの志向はどちらか一方を志向するものとされ、もしくはどちらでもなく中庸であるといった、単一軸的な性質を持っているとされてきた (Marton 1957 ; Blau & Scott 1962 ; Kornhauser 1962)。例えば、Kornhauser (1962) は、プロフェッショナルと官僚制組織との関係は基本的に対立的であり、プロフェッショナルは専門知識や専門能力を発揮するために自律性を必要としているのに対して、組織は組織の目標の達成を図るために、統合を行う対立状況にあるとした。そしてその統合の過程において、プロフェッショナルの自律性が制限されるのであり、組織への過度な忠誠は、専門性を阻害すると主張した (Kornhauser 1962)。このように、組織の官僚制とプロフェッションの異なる「二つの制度」(Scott 1965) の中で仕事を行っている (長尾 1983)。

これらのローカルとプロフェッショナルの概念自体について様々な検討がなされてきたが (Goldberg, Baker & Rubenstein 1965 ; Grimes & Berger 1970 ; Berger & Grimes 1973 ; Sorensen & Sorensen 1974), その単一軸モデルを否定した初期の研究が、Glaser (1963) の研究である。Glaser (1963) は、Merton (1957) や Gouldner (1957, 1958) によって提案されたローカル、

表 2. ローカルとコスモポリタンの特徴と研究モデル¹³⁾

	単一軸モデル	二軸モデル
ローカル (locals)	所属組織へのロイヤリティが高く、専門化された役割スキルへのコミットメントが低く、所属組織志向の専門人材	
コスモポリタン (cosmopolitans)	所属組織へのロイヤリティが低く、専門化された役割スキルへのコミットメントが高く、外部の専門家集団を志向している専門人材	
研究のモデル		
特徴	ローカルとコスモポリタンの志向はどちらか一方が志向されるといった、単一軸的な性質を持っている。	ローカルとコスモポリタンの志向は、それぞれが独立した次元で存在し、その両方を志向することが可能である。

11) 西脇 (2013) によれば、ローカル-コスモポリタンの概念は、そもそもは Merton (1957) のフレームワークの援用であり、Merton (1957) においては、コスモポリタンに当てはまるタイプの一つが、プロフェッショナルであり、プロフェッショナルの志向を表した概念ではなかったことを指摘している。

12) 二重のロイヤリティとは、所属組織と専門家社会の両方にロイヤリティを持つことを指す (三崎 2004)。

13) 本節での整理・考察を基に筆者作成。

コスモポリタンといったコミットメントは、それぞれが独立した次元で存在し、その両方を志向することが可能であると指摘した。また、Miller & Wagner (1971) では、それぞれを志向する・しないによって4つのパターンが存在していることを主張している (表2)。

このようなローカル・コスモポリタン志向が論点とされるのは、プロフェッショナル個人のパフォーマンスとの関係に影響を与えるためである。例えば、プロフェッショナルが抱く二重のロイヤリティのネガティブな側面として、個人のパフォーマンスを低下させることが指摘されている (Jauch et al. 1978)。しかしその一方で、全く逆の調査結果も確認されている。二重のロイヤリティを持つことは、プロフェッショナルの業務にポジティブな影響を与えるといった指摘もあり (Goldberg 1976)、研究方法や対象によって、その結果は異なる。

一方、国内でも1990年代から2000年代にかけて、プロフェッショナルへの関心が高まり、いくつかの組織内プロフェッショナルに関しての研究が行われた (太田1994; 蔡1996; 宮下2001; 三崎2004; 藤本2005)。三崎 (2004) は、組織の研究機関に所属する研究者を対象として、前述のローカルとコスモポリタンの両方を志向する研究者の存在を明らかにし、ローカルとコスモポリタン志向の並存の可能性を指摘したうえで、そのような人材こそ最も業績が高くなることを明らかにした。また、宮下 (2001) は、組織の中で専門性を発揮するホワイトカラーを組織内プロフェッショナルとして捉え、その役割とマネジメントのあり方について研究を行っている。宮下 (2001) は組織内プロフェッショナルの存在形態として、企業の法規部門、デザイン部門を対象に調査を行い、その職務の専門性、主体性について研究を行っている。

このように、組織内プロフェッショナルについての研究では、官僚制とプロフェッショナルの自立性の対立についての論点が中心とされてきた。特に、自立性の観点においては、官僚制組織と自律性を求めるプロフェッショナルの対立が念頭に置かれてきた。実際に、非専門職組織では、プロフェッショナル個人が抱くプロフェッショナルとしての価値観や目的と、組織目的を遂行するための価値観は必ずしも一致しておらず、むしろ背反するとした指摘もある (三崎2004)。

しかし、その一方で、これらの研究は、プロフェッショナル個人に焦点を当ててきたため、プロフェッションとプロフェッショナルの関係性についてはむしろ暗黙的に扱われてきた。また、当初のアイデアではプロフェッションとプロフェッショナルの関係について議論が行われてきたものの、官僚制をベースとした研究では、プロフェッションの影響についての関心は次第に薄れていった^{14) 15) 16)}。

14) 西脇 (2013) は、「プロフェッションはプロフェッショナルの優位性の基盤」であり、「それを議論の枠組みから外してしまうと、組織研究においてプロフェッショナルを取り上げる意義はかなり薄れる」と指摘している。

15) 西脇 (2013) は、国内外のプロフェッショナル研究の幅広い文献レビューを行っており、官僚制ベース研究 (プロフェッショナルの組織における自立性についての研究) と知識ベース研究 (プロフェッショナルの知識の使用過程に関しての研究) が二つの大きな潮流であり、前者と後者の違いは、プロフェッションを議論に取り入れるかどうかであるとしている。

16) これらの研究は、組織とプロフェッショナルの対立を扱うことから、官僚制ベース研究とも呼ばれる。

3. 新興プロフェッショナルとプロフェッショナル組織についての研究

前述の通り、プロフェッショナル研究は古典的なプロフェッショナル（医者や弁護士，会計士等）を対象にしたものと新興プロフェッショナル（経営コンサルタントやデザイナー等）を対象にしたものに分類されるが（西脇 2004），前節での組織内のプロフェッショナルを扱ったものは，基本的には新興プロフェッショナルを対象にした研究であると言って良いだろう。では，新興プロフェッショナルと古典的プロフェッショナルの境界はどこに存在するのか¹⁷⁾。以下は，古典的プロフェッショナルと新興プロフェッショナルの例である（表3）。

表3. 古典的プロフェッショナルと新興プロフェッショナルの例¹⁸⁾

古典的プロフェッショナル	新興プロフェッショナル
聖職者，医師，弁護士，会計士，建築士	エンジニア，経営コンサルタント，デザイナー，新聞記者，ソーシャルワーカー，ディレクター，ソフトウェア技術者，プログラマー

新興プロフェッショナルについて，前述の Wilensky（1964）の研究のもうひとつの貢献が，「専門職業化（professionalization）」の概念に触れたことである。専門職業化には，①フルタイムの職業として特定の仕事が行なわれること，②教育・訓練機関の設立，③大学内の教育機関の設立，④地域レベルでの専門職業家組織の形成，⑤全国レベルでの専門家職業組織の形成，⑥資格を規定した法律の制定，⑦職業上の倫理規定の公式化の7つのプロセスが制度化されていくことで，プロフェッションとしての支配的な地位を形成していくことが主張された（Wilensky 1964）¹⁹⁾。このようなプロセスを踏まえば，新興プロフェッショナルとは，概念的には古典的プロフェッショナルへの過渡期にあるとされる（日詰 2011）。

また，このようなプロフェッショナル化の概念について，Hall（1968）は，Wilensky（1964）の研究を基礎に，プロフェッショナル化のプロセスを明らかにした。様々な種類のプロフェッショナル（弁護士，医師，看護師，会計士，ソーシャルワーカーなど）を対象に調査を行い，そのプロフェッショナル化の進行度合いと官僚制の強さの関係について分析を行った。Hall（1968）の研究で特徴的であるのは，プロフェッショナル化の進展のプロセスに，構造的側面と態度的側面の二つの指標を用いたことである。専門職業化の態度的側面と構造的側面は，必ずしも同時的に進行するとは限らない。後者の態度的側面においては，①専門職業家組織への準拠，②公衆サービスの信念，③自己規制の信念，④天職の感覚，⑤自律性の五つの指標を主張しており，その態度的側面こそが，プロフェッショナリズムの要素であるとしている。Hall（1968）によれば，専門教育の基盤や専門家が共通であっても，プロフェッショナルが所属し

17) なお，新興プロフェッショナルは，研究群によっては「知識労働者（knowledge worker）」として扱われる場合も多いが（Drucker 1999；Davenport 2005；三輪 2011），本論では新興プロフェッショナルとして扱うこととする。

18) 本章での整理・考察を基に筆者作成。

19) 実際にはこのプロセス通りに制度化が進まないプロフェッショナルも多く，このプロセスに乗っ取らない職業をプロフェッショナル，非プロフェッショナルとして分類するというよりも，プロフェッショナルへの進行は，このような要素を含むものであるとして幅広く捉えるべきである（日詰 2011）。

ている組織から影響を受けることで、プロフェッショナルの態度的側面には強弱の差異が生まれるという。結果として、組織の官僚制化とプロフェッショナルリズムの自立性の項目の間には逆比例の関係が存在することが明らかにされ (Hall 1968), このような指摘から新興プロフェッショナルと古典的プロフェッショナルは分類されてきた。

Hall (1968) の指摘によれば、専門職業意識に関しては、プロフェッショナルとしての共通の基盤が存在するとしても、所属する組織によって影響を受ける (Hall 1968; 日詰 2009)。では、プロフェッショナルの所属する組織にはどのような形態が存在しているのでしょうか。このような視点で研究を行ったのが, Etzoni (1964), Scott (1965) の研究である²⁰⁾。Etzoni (1964) は、プロフェッショナルが所属する組織を、知識が生み出される形態に着目し、①プロフェッショナル組織 (professional organization), ②サービス組織 (service organization), ③非プロフェッショナル組織 (non-professional organization) 3つの形態で捉えている。プロフェッショナル組織とは、ある特定の知識を生み出し、適用・維持・伝達することを目的とした組織であり、大学や専門学校、調査機関、病院等が該当する。次にサービス組織とは、専門職が必要とする設備、道具、スタッフを与えられている組織である。最後に、非プロフェッショナル組織とは、専門職がその専門性を発揮するために組織内で特別な部門が与えられる組織であるとされる。また、Scott (1965) は、所属するプロフェッショナルの自律性に着目し、①自律的プロフェッショナル組織 (autonomous professional organization), ②他律的プロフェッショナル組織 (heteronomous professional organization), ③プロフェッショナル部門 (professional department) の3つの形態をとると指摘した。また、前述の Hall (1968) は、プロフェッショナルの組織を、①プロフェッショナル自体が組織構造の主要な決定者である「自律的プロフェッショナル組織 (autonomous professional organization)」, ②プロフェッショナルの統制を外部の制度システムに由来する「プロフェッショナル混在組織 (heteronomous professional organization)」, ③「プロフェッショナル部門の組織 (professional department)」の3つの組織構造に着目している (Hall 1968)。

以下は、プロフェッショナルの所属する組織の形態について特徴を表したものである。

表 4. プロフェッショナルの所属する組織の形態と特徴²¹⁾

	所属する組織の形態	組織の特徴	組織の例
①	プロフェッショナル組織 自律的プロフェッショナル組織	ある特定の知識を生み出し、適用・維持・伝達することを目的とした組織であり、プロフェッショナル自体が組織構造の主要な決定者である。伝統的なプロフェッショナルが意思決定・運営する組織形態である。	法律事務所、大学、病院等

20) 先の Hall (1968) の研究は、Scott (1965) の組織形態の議論に依拠している。

21) 本節での整理・考察を基に筆者作成。

②	サービス組織 他律的プロフェッショナル組織 プロフェッショナル混在組織	プロフェッショナルと非プロフェッショナルが混在する組織形態であり、プロフェッショナルの統制を外部の制度システムに由来する。専門職が仕事を行う上で必要とする設備、道具、補助スタッフを与えられている組織である。 プロフェッショナル組織よりも自律性は減少し、他律的な形式を取る。	学校、図書館等
③	プロフェッショナル部門 非プロフェッショナル組織	専門職がその専門性を発揮するために、企業組織内で特別な部門を与えられている組織形態である。 企業の法務部門や調査部門のように、部門内での権限と自律性を認められている。	企業の専門部門

このように、プロフェッショナルの所属組織は、大きく分けて3つに分類することができる。もちろんこのような組織形態の中でも、組織の中で役割、その官僚制度合いや自律性は流動的な性質を持つことも指摘されている (Bucher & Stelling 1969)。また、専門家集団内での地位やクライアントとの関係に左右されるという指摘も存在しており、政治的で不安定なものでもある (Montagna 1968 ; Bucher & Stelling 1969)。

こうした組織の観点から社会学の領域で行われてきた研究は、その後徐々に経営学の観点へも移っていった (Brock 2014)。例えば、Mintzberg (1979, 1983) は、組織の形態の5つのモデルの中で、プロフェッショナルが所属する組織を「専門職業的組織 (professional bureaucracy)」と表し、その構造やシステム、技能の標準化といった部分の、よりマネジアルな研究へと引き継ぎ、その領域を位置づけている。

次節では、その中でも近年その形態に注目が集まる「プロフェッショナル・サービス組織 (PSF: professional service farm)」について検討を行う。

4. プロフェッショナル・サービス組織についての研究

本節では、近年注目を集める「プロフェッショナル・サービス組織 (PSF : professional service farm)」について述べる。プロフェッショナル・サービス組織とは、プロフェッションやそれに準ずる専門職業従事者・知識労働者を雇用し、知的専門サービスを提供する専門家組織である (Brock et al. 1999 ; Greenwood & Empson 2003 ; Pinnington & Morris 2003 ; Teece 2003 ; Hitt et al. 2001, 2006 ; Greenwood et al. 2007)。プロフェッショナル・サービス組織研究では、病院、法律事務所、会計監査法人等、公共サービス団体等を対象に、自律性、外部統制 (external control)、同僚との関係性 (collegiality)、コミットメントといった中心的な要素についての研究の要素を引き継ぎながらも、より戦略的・マネジアルな観点から研究が行われてきている。西脇 (2013) は、プロフェッショナル組織研究の台頭の背景には、「①伝統的なプロフェッショナルのタスクの多くが専門組織によって遂行されるようになり、かつそれらの多くが大規模化

している、②遂行すべきタスクが1つのプロフェッションの範囲に収まらなくなり、異なる専門性を持つプロフェッショナル同士の連携が必要な場面が増加した、③インターネットなどのメディアツールの発達により、物理的に距離の離れたプロフェッショナル（個人、組織）同士の組織化や連携が容易になった」ことがあると述べている（西脇 2013）²²⁾。

Teece (2003) によれば、プロフェッショナルの知は問題解決、意思決定、紛争解決 (dispute resolution) といった場面でその重要性が増してきており、従来の伝統的なヒエラルキーを持つ組織から、より分権的な自己組織型の組織形態へと置き換えられ始めているという。そしてそのサービスの提供は、専門職業従事者やそのクライアントだけではなく、公共サービスの観点からも必要とされ始めている (Teece 2003)。

また、プロフェッショナル・サービス組織はマネジリアリズムとプロフェッショナリズムといった異なる論理の混在した組織であることが指摘されている (Cooper et al. 1996 ; Brock et al. 1999)。例えば、医学のプロフェッショナリズムといった伝統的で支配的な論理が、一部でよりビジネスとの関係性を強く持ったヘルスケアといった論理へと推進され始めている等 (Reay & Hinings 2005)、プロフェッショナルのビジネスにおける戦略的な価値へとその論理が推移していることが指摘されている。この分野の研究群では、「プロフェッショナル・サービスファーム (professional service firm)」(Hitt et al. 2006)、「プロフェッショナル組織 (Pinnington & Morris 2003)」、 「プロフェッショナル・パートナーシップ組織 (professional partnership)」(Greenwood et al. 1990 ; Brock et al. 1999 ; Greenwood & Empson 2003) といった観点から、その概念の位置づけを目的とした研究が行われている。これらの組織の特徴として、①組織を所有・運営するだけでなく、そのマネジメントまでを行い、独自のプロフェッショナル・サービスを提供すること、②仕事の中の多くの場面で、個人の意思決定の求められる複雑な問題解決への専門的技術の応用が求められることの二つの点であり、これらの点からその他の組織と区別されるという (Greenwood 1990)。組織の中での個々の仕事はクライアントとの独立的な仕事であり、広く自己充足的な活動である。そしてその仕事の成功は、分割されたユニット毎でのパートナーとの共通理解の構築が重要な要素となる。このような意味において、プロフェッショナル・サービス組織においては、プロフェッションとパートナーの期待の充足の二つの論理が働くこととなる (Brock et al. 1999)²³⁾。

このような理論的基盤の検討は進みつつあり、近年では、プロフェッショナル組織でのプロフェッショナルの仕事とそのマネジメントをより包括的に研究することを目的とした *Journal of Profession and Organization* といった学術誌が 2014 年より創刊される等²⁴⁾、より深い概念の検討が望まれている。

22) その他にも、サービスのグローバル化 (Hinings et al. 1999) の進展もその理由の一つとしてあげられている。

23) Professional, Partner の二つの頭文字から、P2 モデルとも呼ばれる (Brock et al. 1999)。

24) *Journal of Profession and Organization* (http://www.oxfordjournals.org/our_journals/jpo/about.html) (2015 年 9 月 20 日閲覧)

一方で、国内においてもプロフェッショナル組織を対象にいくつかの研究が行われている。経営コンサルティング・ファームを対象にした日誌 (2006, 2009, 2010) の一連の研究、西脇 (2006, 2009) の会計監査法人を対象にした研究である。日誌 (2006) では、経営コンサルタントを新興プロフェッショナルと捉え、コンサルティング・ファームをプロフェッショナル組織と捉え、プロフェッショナル組織におけるプロフェッショナルの協業を規定・阻害する組織的要因とそれらの要因間の関係構造を明らかにした (日誌 2006)。また、日誌 (2009) においては、プロフェッショナル同士の協業²⁵⁾ と個人の自律性の問題に着目し、プロフェッショナルの協業と自律性のコントロールを可能とする人的資源管理のあり方について考察を行っている。また、西脇 (2009) は、会計監査法人をプロフェッショナル組織とし、会計監査法人における昇進とプロフェッショナルの組織化・協働関係について調査し、ネットワーク分析を用いた協働関係と昇進、キャリア形成との関係について分析を行っている。

日誌 (2006, 2009, 2010)、西脇 (2006, 2009) の研究の貢献は、プロフェッショナル組織とプロフェッショナルの協働関係を対象にすることによって、間接的にプロフェッションの影響を捉えたことにある。例えば、西脇 (2009) の指摘によれば、プロフェッショナル組織を研究として扱う場合、プロフェッショナル個人とその所属組織との関係だけでなく、組織横断的なプロフェッショナル集団の影響についての考慮の必要性を指摘している。

この分野での研究は、従来までの研究とは異なり、プロフェッショナルの協業や組織化を扱うことで、プロフェッションとプロフェッショナル、所属組織との関係を研究の視野に入れていく点において従来の研究が見落としている部分を補完していると言えるだろう。

5. プロフェッショナル研究の検討のまとめ

以上、これまでプロフェッショナル研究について、研究領域の把握と検討を行ってきた。

以下は、本章で検討してきた、プロフェッショナル研究における各研究領域の特徴を表したものである (表 1)。

表 5. プロフェッショナル研究における各研究領域の特徴²⁶⁾

	研究分野	研究の対象	特徴
①	プロフェッショナルの要件研究	プロフェッショナルを規定する要件	①教育機関等で得られる長期教育により獲得する理論・知識を持っていること、②専門職業としての倫理的規範が存在していること、③専門職業団体が存在していること、④職務に対する自律性を持っていること、⑤専門家の独占権限、⑥専門家の文化等の要件についての検討
②	組織内プロフェッショナルの研究	組織に所属するプロフェッショナルの自律性とコミットメント	専門家集団の中で求められる専門技能を重視するコスモポリタンと、所属組織での役割を重視するローカルといった二つの指標を用いた、組織に所属するプロフェッショナルの志向の分類

25) 日誌 (2009) では、プロフェッショナルの協業とは、経営コンサルタント同士の協業を指す。

26) 本節での整理・考察を基に筆者作成。

③	新興プロフェッショナルと組織形態の研究	新興プロフェッショナルの「専門職業化 (professionalization)」と所属する組織の形態	新興プロフェッショナルは古典的プロフェッショナルからの過渡期であるとされ、専門職業化は構造的指標と態度的指標の二つが存在する。所属する組織によりその態度的指標は影響を受け、①プロフェッショナル組織、②サービス組織、③プロフェッショナル部門のような3つの形式が存在している。
④	プロフェッショナル・サービス組織 (PSF) の研究	経営コンサルティング・ファーム、会計監査法人、法律事務所病院等のプロフェッショナル組織	プロフェッショナル・サービスを提供する組織を対象にした研究群であり、プロフェッショナルの知を問題解決、意思決定、紛争解決といった知識活用の視点から論じる。従来の伝統的なヒエラルキーを持つ組織から、より分権的な自己組織型の組織形態を特徴とし、組織として機動的で柔軟な側面を強調する。

次章では、欧米を中心に展開されるデザインマネジメント研究の分野の検討を行う。

Ⅲ. デザインマネジメント研究の検討

1. デザインのプロフェッション

前述の通り、デザイナーという職業は、新興プロフェッショナルの一つとして捉えることができる。まず、デザイナーという職業のプロフェッショナル化を踏まえて、デザインの歴史について簡単に触れておく。現代のいわゆる「デザイン (design)」という概念の社会的な形成は、①ドイツのバウハウス工芸学校、②アメリカにおけるインダストリアルデザインの誕生の二つの歴史的な展開に見ることができる (八重樫 2010)。バウハウスは、1919年にドイツのワイマールに、ヴァルター・グロピウスによって創設された造形教育機関である。19世紀中頃のヨーロッパにおいては、工業化の進展による機械生産への転換により、品質の粗悪な製品が市場に溢れていた。そのアンチテーゼとして、ウィリアム・モリスによる手工芸の復活を唱える運動 (アーツ・アンド・クラフツ運動) が広がっていった。このような気運が高まる中、工業化をポジティブに捉え、デザインを芸術と近代機械産業との結合として提案したのが、ドイツにおけるバウハウスの思想であり、このような思想が現代デザインの祖とされている²⁷⁾。

一方、このような社会背景を持つバウハウスにおいて、デザインは「マス (大衆) に対しての閉鎖的なエリートの思想」であったことが指摘されている (林 1968)。デザインが大衆に根付く概念となった、もう一つの歴史的な萌芽として主張されているのが、アメリカにおけるインダストリアルデザインの誕生であった。19世紀末から20世紀初頭にかけて急速に認知されるようになったインダストリアルデザインは、大量生産と大量消費の進行とともに大衆に広がっていった²⁸⁾。

27) バウハウスはその理念の性質を4つの歴史的区分によって形成してきた。その歴史的な展開については、福田 (1993)、八重樫 (2010) に詳しい。

28) 単一大量生産のフォード社に対抗するため、ゼネラル・モーターズ社が事実上初めてインハウスデザイナーを雇用し、多品種モデルによる戦略を打ち出したことで、消費者の購買意欲を喚起させたことが知られている。

このような背景を経て、1930年代から1950年代には、バウハウスの理念を受け継ぐとされるウルム工科大学、アメリカにおけるニューバウハウス校の創設や、専門職業団体としてのイギリスにおけるカウンシル・オブ・インダストリアルデザインの設立、日本における日本インダストリアルデザイン協会 (JIDA) の設立と、各国でそのデザインの専門職業化を進行させていった (Borjya 2003)。その進行とともに、研究分野においても、デザイン行為や創造性を対象とする研究群が現れるようになる。1970年代においては、デザインのプロセスをマネジメントする、デザインマネジメント研究の分野も生み出され、多くの研究蓄積が行われてきた。近年では、その領域はさらに拡大し、サービスデザインや、エクスペリエンス・デザイン、デザイン・シンキングなどの新たな領域が注目を浴び、新たな価値を生み出すためのインタンジブルなデザインといったデザイナーの知の活用へとその関心は移ってきている。

2. デザイナー個人のデザイン行為 (designing) に関する研究

前述のように、新興プロフェッショナルのひとつであるとされるデザイナーも、高度な専門知識を持つ人的資源としてその戦略的な価値が認識され始めている。そこで、まずは①個人としてのデザイナーとは一体どのような行為を行う存在であるのか、②組織の中でどのような活動・役割を担っているのかについて理解を深めねばならないだろう。

そもそもデザインとはどのような行為であるか。一般的に、デザインとは、製品の色や形、素材を扱う、製品の表面に関する活動であると長い間認識されてきた。それに対して、デザインをより科学的に捉えてきたデザイン研究では、これまでデザインという行為とその認知の方法に関して研究が行われてきた (Alexander 1977; Schön 1983; Cross 1984, 2006; Buchanan 1992)。

例えば、Schön (1983) の研究は、プロフェッショナル研究群の中でも「知識アプローチ」として述べられているが (西脇 2013)、デザイン研究においても初期の重要な研究として取り上げられている。Schön (1983) は、当時のアメリカの専門家地位の失墜を背景に、知識を保有する者としての専門家から、知識を使用するものとしての専門家へと求められる役割が変化していることを指摘した。Schön (1983) は都市計画者、デザイナー、ソーシャルワーカーといった専門家は、タスクに対して専門的な知識を用い、かつ内省を行いながら思考や行動パターンを変化させていく「省察的実践家 (reflective practitioner)」としての側面を持っていると主張した。Schön (1983) にとって、求められる専門家像とは、問題解決に従事するだけでなく、専門家として適切な問題の設定を行い、行為の中で省察的に問題解決を行うことのできる人材であり、対象とした専門職業の一つが、工業デザイナーであった。Schön (1983) の成果は、前述の官僚制ベースの研究が制度的にプロフェッショナルを規定するのに対して、同一プロフェッション内のメンバーが共有する認知プロトコルを境界であると捉え、その認知的メカニズムを明らかにしたことである。同様に、デザイナーの認知の方法について、Cross (1984; 2006) の一連の研究群がある。Cross (1984) は、デザイン行為 (designing) はすべての人間

が行う根源的で創造的な活動であり、その本質は「最適化 (optimization)」であると捉えている。デザインという行為は本来探索的で無秩序であり、問題の本質は実際に解決策が提案され、その妥当性は試行されるまでは評価することができないとされる。Cross (2006) は、これまでのデザイン研究であげられた特徴から、デザイン行為とは、①「構造が不明瞭な問題 (ill-structured problem)」を解決すること、②解決に焦点を当てた戦略を採用すること、③仮説的・生産的・付加的な考え方をすること、④非言語的で、記号的・空間的な造形媒体を用いることであると特徴づけている^{29) 30)}。また、Buchanan (1992) は、デザインを科学的に見る場合、前述の構造が不明瞭な問題のように、「厄介な問題 (wicked problem)」の解決に従事する問題解決志向型の活動であると指摘している。

これらの研究知見を整理すれば、初期のアイデアにおけるデザインとは、「構造の不明瞭な問題に取り組み、設定・問題解決に従事し、非言語的なメディアを用いて最適化させる行為である」と考えることができるだろう。

3. デザイナーの組織内での役割に関する研究

その一方で、欧米を中心に行なわれているデザインマネジメント分野の研究では、デザイナーの組織の中での役割や能力といった側面に着目している。デザインマネジメント研究は、デザインと組織の間の関係を対象にした包括的な研究領域である (Boland & Collopy 2010)。デザインマネジメント研究は1960年代に行なわれたイギリスのデザイン代理店を対象に行なった研究が発祥であるとされ (Farr 1966)、これまでに多くのデザインマネジメントの研究が行われてきた (Gorb & Dumas 1987; Lorenz 1990; Cooper & Press 1995; Bojya 2003; Boland & Collopy 2010)。この分野では、企業の中におけるデザインの位置付けやデザイナーの特性について (Lorenz 1990; Press & Cooper 2003; Perks et al. 2005)、デザインへの投資と企業のパフォーマンスとの関係 (Walsh 1992; Dicson et al 1995; Chiva & Alegre 2009) デザインとイノベーションの関係 (Utterback et al. 2006; Verganti 2008; Dell' Ella & Verganti 2011) 等について様々な観点から幅広く研究蓄積が行われてきた。

初期の研究である Gorb & Dumas (1987) では、デザインを、「ものやシステムを開発するための組織的な活動」とであると定義し、様々な業種の従業員を対象にしたインタビュー調査から、組織の中でのデザイン活動は、公式のデザイナーのみではなく、デザイナーとして認識さ

29) ここでいう構造が不明瞭な問題とは、Simon (1987) が、「構造が不明確な問題 (ill-structured problem)」, Rittel and Weber's (1984) が「厄介な問題 (wicked problem)」と表現した問題である。

30) “Wicked Problem”とは、Rittel and Weber's (1984) の定義によれば、「不完全で、矛盾しており、認識することすら困難であるため、多くの場合根本的な解決を行うことが難しい社会性を帯びた問題」である。この種の問題は完全に解決することが困難であり、またその問題は時間と共に様々に変容するため、解決のためのリソースの配分が困難で、純粋な合理的アプローチでは解決することの難しい問題でもある (Rittel and Weber's 1984)。従来の視点に立つ「正しい」、もしくは「最適な」解を提案することは不可能であり、標準的な方法ではない創造的な解が求められる。

れていない職能人材によってもなされていることを指摘した³¹⁾。また、企業内のデザイナーの業務について述べた代表的な研究として、Lorenz (1990) の研究を挙げることができる。Lorenz (1990) は、フィリップスやソニーといったデザイン戦略を掲げる7社の企業についてケーススタディを行っている。Lorenz (1990) は、デザイナーが部門間のコミュニケーションを円滑化させるファシリテーター (facilitator) としての役割を持っていると述べている。デザイナーはスケッチを用いることで、部門間のコミュニケーションを円滑化させる役割を持つ。また、デザイナーの製品開発の初期段階からの参加は、製品開発チームのコミュニケーションを活発化させ、最終製品までコンセプトの一貫性を保つことにも貢献する。製品コンセプトの一貫性を保つことは、デザインのし直し等を防ぐことを可能にし、コストの削減にも寄与する (Lorenz 1990)。このように、デザインマネジメント研究の中でのデザイナーは、徐々に組織として求められる役割や職能に関する研究が行われるようになっていった。この点に関して、Press & Cooper (2003) では、企業でのデザインには、デザイン行為に関連した能力 (色、形、空間、材質を扱う能力と文脈に適した素材とメディアを用いた可視化能力) とデザインプロセスに関連した能力 (リサーチ、統合、分解と組み合わせ、コミュニケーション等) の二つの側面が求められると主張している (Press & Cooper 2003)。さらに、Perks et al. (2005) では、組織でのデザイナーは、新製品開発のニーズ特定、コンセプト開発、開発・設計、製造、市場への投入のそれぞれの製品開発のプロセスにおいて、①職能的デザイン、②統合、③プロセスリーダーシップの3つの役割を持っており、またそれぞれの役割によって求められる能力が異なることを明らかにしている。

このように、デザイン研究とデザインマネジメント研究の大きな違いは、デザインを個人の行為として認知的に捉えるか、企業の中で働く組織内プロフェッショナルの行為として状況的に捉えるかであると言えよう³²⁾。前者の研究は、デザインという行為それ自体を対象にその特徴を明らかにすることが目的であるが、後者は、その行為を行うために必要な組織の中での様々な活動を対象にしている。

以下は、デザイナーの役割に関する先行研究の分類である (表6)。

表6. デザイナーの役割に関する先行研究の分類³³⁾

	文 献	デザイナーの役割	特 徴
①	Cross (1984; 1995; 1999; 2006)	最適化 (optimization)	①「構造が不明瞭な問題 (ill-structured problem)」を解決すること、②解決に焦点を当てた戦略を採用すること、③仮説的・生産的・付加的な考え方をすること、④非言語的で、記号的・空間的な造形媒体を用いることで最適化を行うこと。

31) Gorb & Dumas (1987) ではこのような非公式なデザイン活動を、「サイレント・デザイン」と呼んでいる。このような結果が現れたことは、デザインを広く定義したことにもあるが、現在のように職業の専門家がそれほど行われていなかったのではないと思われる。

32)

33) 本章での整理・考察を基に筆者作成。なお、Lorenz (1990) のデザイナーの役割の部分に関しては、Heys (1990) の分類に依拠している。

②	Lorenz (1990)	インテグレーター (integrators)	デザイナーは部門間のコミュニケーションを円滑化させるコミュニケーションとしての役割を持っている。デザイナーはスケッチを用いることで、部門間のコミュニケーションを円滑化させる役割を持つ。
		ファシリテーター (facilitators)	デザイナーの製品開発の初期段階からの参加は、製品開発チームのコミュニケーションを活発化させ、最終製品までコンセプトの一貫性を保つことに貢献する。製品コンセプトの一貫性を保つことは、コストの削減にも寄与する。
③	Press & Cooper (2003)	デザイン行為 (designing)	色、形、空間、材質を扱う能力と文脈に適した素材とメディアを用いた可視化
		デザインプロセスの調整 (design process)	リサーチ、統合、分解と組み合わせ、コミュニケーション
④	Perks et al. (2005)	職能的デザイン (Design as Functional Specialism)	純粋に従来から述べられるデザインに従事する役割であり、会社から仕事の概要を受け取り、自分のデザインの有効性を示すためのリサーチを行う。製品開発期間の短縮が可能となる。
		統合としてのデザイン (Design as Part of Multifunctional)	ステークホルダーとの関係調整を行う。部門間のインターフェイスとしての役割や、コミュニケーションの活動が多く、プロトタイプの手引きなどで意思疎通を円滑化する。
		プロセスリーダーシップ (Design as NPD Process Leader)	開発プロセス全体を通して NPD (New Product Development) の広い範囲に渡るプロセスに関与・主導し、サポートを行う。デザイナーが自ら顧客と接近し、アイデアやコンセプトを創造するための活動を行う。

4. デザイン・シンキング (design thinking) に関する研究

このような研究が行われる中、近年注目を集める新たな研究群が現れている。その一つの研究が、デザイン・シンキング (Design Thinking) に関する研究群である。デザイン・シンキングは、Design School at Stanford and Potsdam (D.School) や、米国のコンサルティング・ファームである IDEO、オランダのフィリップス・デザインを中心とし、その実践方法と理論が構築されてきた (Kelley 2001, 2005 ; Gardien 2006 ; Brown 2008, 2009 ; Plattner et al. 2009 ; D.School 2011)。デザイン・シンキングのアプローチは、デザイナーの思考方法の観察から、特徴的であるとされるプロセスと行為を手法化したものであり、①問題領域の設定と理解、②観察と共感、③視点の形成、④アイデアの創造、⑤プロトタイプング、⑥実験・評価の6つのフェーズを通して実行されるプロジェクト・ワーキングの手法である (Plattner et al. 2009) (図1)。

図1. デザイン・シンキングの6つのフェーズ³⁴⁾



34) Plattner et al.2009 より、筆者作成。

設定された問題の明確化から試作品の完成・評価までの6つのフェーズを通して問題解決を図るのがデザイン・シンキングのアプローチの特徴である。また、これらのプロセスは直線的ではなく、プロセスを反復的に行なうことによって、ユーザーやクライアントの求める解に近づくこともデザイン・シンキングの特徴である (Plattner et al.2009)。このようなアプローチが企業に浸透する中で、デザイナーにとっても、これまでとは異なる役割が求められるようになってきている。Vermaas (2013)によれば、デザイン・シンキングでのアプローチは、従来のデザイン業務と比べ、より複雑で様々な意図を持つステークホルダの要求を調整する必要性が増加していると指摘しており、その理由として三つの側面を述べている。一つ目は、クライアントは前述の“Wicked Problem” (Rittel and Weber’s 1984) に直面していることが多く、デザイナーをその問題の解決に従事させることである³⁵⁾。Wicked Problemを解決するために、デザイン・シンキングのアプローチを取る場合、デザイナーは、よりステークホルダに対しての説得や交渉を行なう必要性が増加する (Vermaas 2013)。二つ目は、急進的なイノベーションを求めるクライアントと対照的に、漸進的なイノベーションにデザイナーを導くユーザーの存在である。ユーザーは独自の視点で製品の改善を行なう存在である一方で (Von Hippel 2001)、自分たちのニーズを既存の製品や方法の中でしか認識することのできない、保守的な存在でもあるため (Verganti 2009)、ユーザとクライアント双方の意図の調整を行う必要がある。三つ目は、プロジェクトの初期段階から、想定される結果についての評価と実現可能性を求めることでイノベーションの創出を阻害してしまう可能性を持つ、マネジャーの存在である。このように、特にデザイナーはプロジェクトに関わる多くのステークホルダの複雑な要求の中で、その意図を調整することが求められているといえる。

このような研究が行われる一方で、デザイン・シンキングのアプローチの創造性について批判的な検討もされている (Soila-Wadman 2013; Soila-Wadman & Haselwanter 2013)。高度な手法化が進むデザイン・シンキングは、デザイナーの美術系・デザイン系のプロフェッションや創造性に対するの考慮がなされておらず、よりデザインの感性的な土台を包含すべきであるとの指摘もなされており (Soila-Wadman 2013)、伝統的な研究で示唆されるデザインの創造性を無視しているとの批判も行われている。

5. デザイン・アティテュード (design attitude) に関する研究

このようなプロフェッションの性質について考慮し、他分野のプロフェッショナルとの協業を促進する視点として研究が進められているのが、デザイン・アティテュード (design

35) “Wicked Problem”とは、Rittel and Weber’s (1984) の定義によれば、「不完全で、矛盾しており、認識することすら困難であるため、多くの場合根本的な解決を施すことが難しい社会性を帯びた問題」である。この種の問題は完全に解決することが困難であり、またその問題は時間と共に様々に変容するため、解決のためのリソースの配分が困難で、純粋な合理的アプローチでは解決することの出来ない問題でもある (Rittel and Weber’s 1984)。従来の視点に立つ「正しい」、もしくは「最適な」解を提案することは不可能であり、標準的な方法ではない創造的な解が求められる。これらの問題は、Ill-structured (Simon 1984)、Paradoxical (Dorst 2006) のように、これまでも社会科学の分野で論点とされてきた問題である。

attitude) についての研究である (Boland Collopy 2010 ; Mihayenski 2008 ; Boland 2014 ; Kimbel 2014 ; Mihayenski 2015)。

デザイン・アティテュード (design attitude) とはデザイナーが持つ、デザイン行為に伴う態度や行動規範である。そこでは、マネジャーの持つ意思決定態度 (decision attitude) との対比として、構造が不明確な問題の解決に対して効果的な志向であるとされる (Boland & Collopy 2010)。Boland & Collopy (2010) では、建築家のフランク・ゲーリー³⁶⁾ との協働プロジェクトへの参与観察から、デザイナーの志向とマネジャーの志向の違いについて検討を行っている。例えば、ビジネスの現場においては、多くの意思決定のためのツールが用いられており、問題の構造が明確な状況下では、このようなツールを用いた合理的な解決手段は最も効果的であると主張されてきた。しかし、問題の構造それ自体が不明瞭で、かつ解決のための方法が幾通りも存在する様な場合には、これらのツールは必ずしも効果的ではないことが指摘されている (Boland & Collopy 2010)。それに対して、問題解決を志向するデザイン・アティテュードは、協業の中で既存のフレームワークを用いずに最適な解決策を見いだすことを可能とするとされる。New & Kimbell (2013) では、技術系企業をクライアントとした経営コンサルタント、デザイナーが参加するサービスデザインを目的とした共同プロジェクトへの参加と観察から、両者のクライアント、ユーザーへの「共感 (empathy)」の違いについて述べている。経営コンサルタントは、顧客やユーザーに対しての合理的な側面から、認知的な共感 (cognitive empathy) を重視する一方で、デザイナーは感情的な共感 (affective empathy) を重視する (New & Kimbell 2013)。また、コンサルタントは既存のソリューションを基に思考するのに対して、デザイナーは事前に用意された既知のソリューションでは無く、比喩的なロジックを用いて、クライアントとユーザーの間に新たなソリューションを志向する点が異なると述べている。

表7. ディジション・アティテュードとデザイン・アティテュードの特徴³⁷⁾

	ディジション・アティテュード (decision attitude)	デザイン・アティテュード (design attitude)
保持者	マネジャー	デザイナー
特徴	多くの意思決定のためのツールを用いて、合理的な意思決定を行う。問題の構造が明確な状況下では、このようなツールを用いた合理的な解決手段は最も効果的である。	デザイン・アティテュード (design attitude) とはデザイナーの持つ志向である。協業の中で既存のフレームワークを用いずに最適な解決策を見いだすことを可能とする。

このような観点から、Mihayenski (2008, 2015) では、専門家に対するインタビュー調査により、デザイン・アティテュードの要素を検討している。インタビュー調査から、①不確実性・曖昧性を包含する (Embracing Uncertainly and Ambiguity), ②深い洞察に従事する (Engaging Deep Empathy), ③五感の力を包含する (Embracing the Power of the Five Senses), ④いたずらっ

36) Frank. Owen, Gehry は、アメリカのロサンゼルスを中心に活動する建築家である。

37) 本節での整理・考察を基に筆者作成。

ばく生活に物事をもたらす (Playfully Bringing Things to Life), ⑤複雑性から新たな意味を創造する (Creating New Meaning from Complexity) といったデザイナーに特有な五つの要素を抽出した (Mihayenski 2015)。また, Nixon and Long Lingo (2013) によれば, デザイナーは不確実性や曖昧性を緩和させる役割を担っており, 具体的にはアイデアの可視化を行うことでプロジェクトを成功へと導くことができるとされる (Nixon and Lingo 2013)。近年ではデザイン・シンキングと同様に欧米の MBA 教育にも取り入れられ始めており (Kimbell 2011 ; Boland 2011), その理論のさらなる深化が望まれている。

6. デザインマネジメント研究の検討のまとめ

以上, 本章では, デザインマネジメント研究の知見について検討を行ってきた。以下は, 本章で検討してきたデザインマネジメント研究の知見を整理したものである (表 8)。

表 8. デザインマネジメント研究における各デザイン分野の特徴³⁸⁾

	研究分野	研究の対象	特徴
①	デザイン行為 (Designing)	デザイナー個人の思考, 創造性	構造の不明瞭な問題に取り組み, 問題の設定・解決に従事し, 非言語的なメディアを用いて最適化させる行為である。
②	デザイナーの役割 (Designer's Role)	組織の中でのデザイナーの役割・能力	組織の中でのデザイナーの役割について, ①デザイン行為に関連した能力 (色, 形, 空間, 材質, メディアを用いた可視化能力) と②デザインプロセスに関連した能力 (リサーチ, 統合, コミュニケーション等) の両面が必要である。ここでは, ステークホルダとの関係調整や, 部門間の調整, コミュニケーションの円滑化まで, 幅広い役割が求められている。
③	デザイン・シンキング (Design Thinking)	デザイン・シンキングの手法, プロセス デザイナー・シンカー, グループワークに参加する人	デザイナーの特徴的な思考を手法化・プロセス化し, 協働プロジェクトを行う際の共通の基盤として共有する。 ①問題領域の設定と理解, ②観察と共感, ③視点の形成, ④アイデアの創造, ⑤プロトタイプング, ⑥実験・評価の6つのフェーズを通して実行されるグループワークの手法である。
④	デザイン・アティテュード (Design Attitude)	デザイナーの持つ問題設定・解決の態度 プロジェクト, 協業の中でのデザイナー	デザイン・アティテュード (design attitude) とはデザイナーの持つデザイン行為に伴う志向であり, マネジャーや経営コンサルタント, エンジニアとの協業を通して, 既存のものではない最適な解を創り出す。 ①不確実性・曖昧性を包含する (Embracing Uncertainty and Ambiguity), ②深い洞察に従事する (Engaging Deep Empathy), ③五感の力を包含する (Embracing the Power of the Five Senses), ④いたずらっぽく生活に物事をもたらす (Playfully Bringing Things to Life), ⑤複雑性から新たな意味を創造する (Creating New Meaning from Complexity) の五つの要素が確認されている。

38) 本章での整理・考察を基に筆者作成。

次章では、これまでのⅠ章、Ⅱ章で検討した知見を基に、デザイナーのデザインの志向に関する理論的基盤の構築を行う。

Ⅳ. 提言：デザイナーの持つデザインの志向の実証的研究に向けて

以上、これまで、プロフェッショナル研究、デザインマネジメント研究の知見を整理・検討を行ってきた。本章では、前章の知見を踏まえて、デザイナーのデザインへの志向に関しての理論的基盤の検討を行う。

1. プロフェッショナル研究からの理論的基盤の検討

まず、本研究の目的である、デザイナーのデザインに対する志向の理論的基盤を検討する上で、プロフェッショナル研究の知見から明らかになったことを整理する。

第一に、プロフェッショナルの要件についての研究群からは、デザイナーのプロフェッショナルとしての要件を検討することができる。前述の通り、専門職業化には、①フルタイムの職業として特定の仕事がなされること、②教育・訓練機関の設立、③大学内の教育機関の設立、④地域レベルでの専門職業家組織の形成、⑤全国レベルでの専門家職業組織の形成、⑥資格を規定した法律の制定、⑦職業上の倫理規定の公式化の7つのプロセスが制度化されていくことが要件であるとされる (Hall 1968)。デザイナーのプロフェッションを見る場合、①～⑤の段階は進んでいるが³⁹⁾、⑥資格を規定した法律の制定、⑦職業上の倫理規定の公式化の観点が進んでいないと考えられる (宮下 2001)。新興プロフェッショナルは古典的プロフェッショナルへの過渡期であるとされるため (日誌 2011)、今後⑥～⑦が進んで行く可能性はあるが、現段階においては、先行研究と同様に、新興プロフェッショナルであると捉えて問題ないだろう。

このような観点から見れば、デザイナーの倫理的規範は明確に存在するものとしてではなく、デザイナーの携わるデザインの領域によって差異があると考えられる。どちらかといえば、Greewood (1965) で指摘された、専門家の文化としての価値観や規範といった要素が強く影響を与えているものと考えられる。

第二に、プロフェッショナルの所属する組織、プロフェッショナル・サービス組織の研究群からは、デザイナーの所属する組織についての視点として、先行研究からは大きく分けて、①自律的プロフェッショナル組織、②他律的プロフェッショナル組織 (プロフェッショナル混在組織)、③プロフェッショナル部門、④プロフェッショナル・サービス組織といった、4つの組織に分類することが可能である。この観点に関して、まず、デザイナーの働き方についてその雇用の形態は様々である。我が国では基本的に、デザイナーが雇用される組織の形態は、①デザイン事務所・フリーランス、②企業のデザイン部門、③デザイン会社、デザイン・コン

39) 日本では、専門職業家組織として公益社団法人日本インダストリアルデザイナー協会などが挙げられる。同組織は、プロダクトデザイン検定 (<http://pdken.jida.or.jp/>) (2015年9月20日閲覧) も実施している。

サルティング・ファームのように3つの形態をとる (紺野 1992)⁴⁰⁾。また、企業のデザイン部門に所属している場合でも、所属する企業が独立したデザイン会社を所有している場合と、デザイン部門に所属している場合では、その役割は大きく異なる (紺野 1992)。仮説としては、デザイン事務所やフリーランスの場合は最も自律性が高くなり、次にデザイン会社やデザイン・コンサルティング・ファームが高く、デザイン部門の場合が最も自律性が制限されると考えられる。これらの組織毎の割合や形態については経済や文化によって異なると考えられるが、概ねこの三つの形態であると考えて問題ないだろう。

次に、Hall (1968) によれば、プロフェッショナルの専門職業意識は、所属する組織の影響を受けるとされる。このような指摘を踏まえれば、デザイナーは雇用のされ方や所属する組織の形態によって影響を受け、専門職業意識は様々に形成されると考えられる。従来のプロフェッショナル研究では、各専門職の雇用の形態は一对一の関係になっている場合が多かった。しかし、デザイナーをプロフェッショナルとしてとらえる場合は、所属する組織の多様性から与えられる特殊性についての考慮が必要となるだろう。このような視点を再考することにより、同一プロフェッションの中でも、伝統的な研究で指摘されてきたローカル、コスモポリタン志向に関しても、所属組織の形態から生まれる同一プロフェッション内での差異について検討することが可能である。

第三に、プロフェッショナル・サービス組織の研究群からは、プロフェッションの論理の推移について示唆が得られた。前述の通りプロフェッショナルの知は問題解決、意思決定、紛争解決といった場面でその重要性が増してきており (Teece 2003)、プロフェッショナル・サービス組織はマネジリアルイズムとプロフェッショナルイズムといった異なる論理の混在した組織であることが指摘されている (Cooper et al. 1996 ; Brock 1999)。これは、伝統的なデザインのプロフェッションの論理 (アート、デザイン、工学)⁴¹⁾ から、よりビジネス上での価値を付加する問題設定と解決の志向へと推移していると考えられる。近年の IDEO に見られるデザイン・シンキングは、プロフェッショナルの知をより戦略的な手段として認識し、活用していると考えられる。このような視点から見れば、デザイン会社やデザイン・コンサルティング・ファームもまた、専門サービスを提供するプロフェッショナル・サービス組織の一つであると考えられることができるだろう。

2. デザインマネジメント研究からの理論的基盤の検討

次に、デザインマネジメント研究の知見から明らかになったことを整理する。

第一に、デザイン行為とデザイナーの組織内での役割に関する研究群では、デザイン行為は意匠や形作ることだけでなく、組織内での意見の統合や調整、コミュニケーションといった、

40) 企業のデザイン部門に所属している場合でも、独立したデザイン会社を所有している場合と、デザイン部門に所属している場合では、その働き方は大きく異なる (紺野 1992)。

41) 青木 (2014) に詳しい。

組織に所属する際に求められる役割へのデザインの意味範囲の拡大が示唆されている。

デザイン行為の研究では、デザインという行為そのものの特性を示している。Cross (1984) のように、デザインという行為を「最適化」であると捉え、これを組織内での活動に置き換えれば、部門間の調整や意図の統合もまたデザインのプロセスの一部である。また、デザイン行為ではなく、組織内プロフェッショナルの役割としてデザイナーを捉える場合、Press & Cooper (2003) の指摘したように、デザイン行為とデザインプロセスの調整の役割の二つに分類して考えることができる。後者の役割には、Lorenz (1990) も指摘するように、デザイナーにはインテグレーターやファシリテーターとしての特性が求められる。組織の中でのデザインプロセスを円滑に遂行するために、そのような活動が求められることとなるのである。また、Perks et al. (2005) では、その役割をさらに①職能的デザイン、②統合としてのデザイン、③プロセスリーダーシップの3つに分類している。職能的なデザインが製品の意匠のデザインであり、統合としてのデザインがインテグレーターやファシリテーターとしての役割であるのであれば、プロセスリーダーシップとしてのデザインは、よりデザインプロセスの先導に特化した役割であると言える (表9)。

表 9. デザイン行為と組織内のデザイナーの役割の関係

デザイン行為 (Designing)	デザイナーの役割 (Designer's Role)	
最適化 (optimization)	意匠のデザイン (forming)	職能的デザイン (Design as Functional Specialism)
	デザインプロセスの調整 (design process)	統合としてのデザイン (Design as Part of Multifunctional) プロセスリーダーシップ (Design as NPD Process Leader)

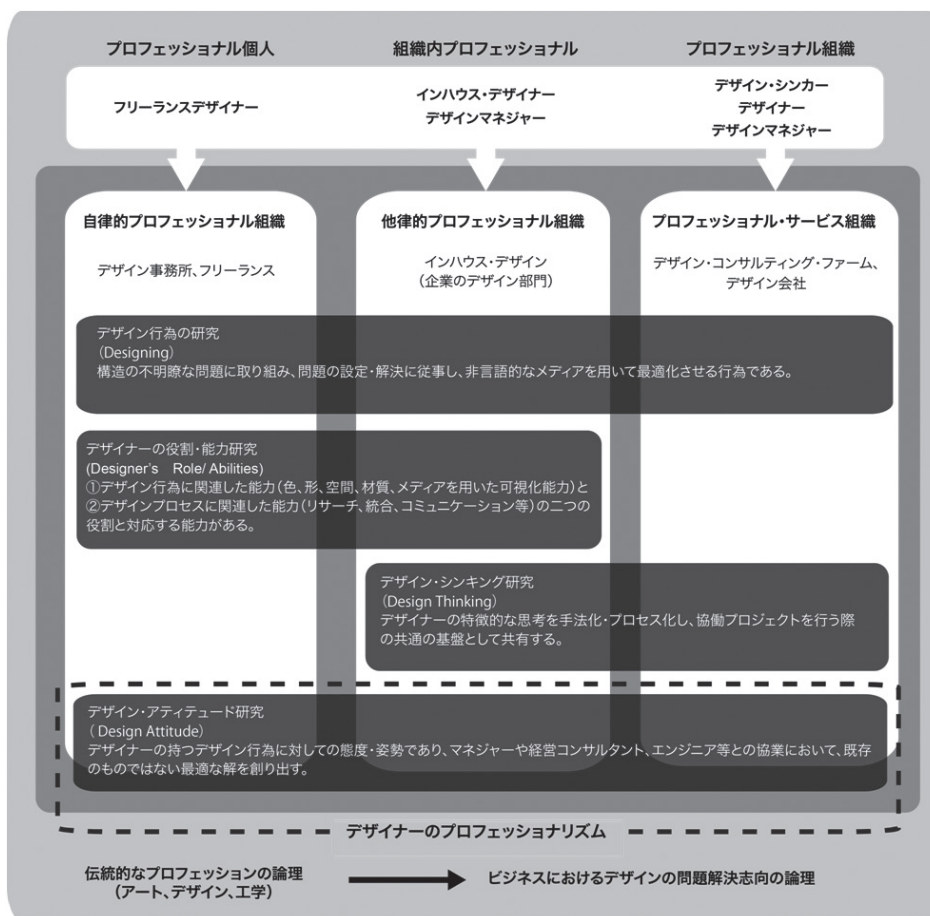
また、NPDのプロセスリーダーシップの役割に関しては、インハウス・デザインだけでなく、デザイン会社やコンサルティング・ファームといった外部のデザイン資源を用いることもある。例えば、組織が革新的な新製品開発に取り組む場合は、自立性が高いと思われる組織外部のデザイナーを用いることによってプロセスを主導することが効果的であることが明らかになっている (Moedas & Jouini 2008 ; Chiva & Alegre 2009 ; Moedas & Pereira 2013)。このように、同様のプロフェッショナルであるといっても、企業の戦略的意図とデザイナーの活用の仕方によって、同一プロフェッション内においても求められる役割や能力は異なる。

第二に、デザイン・シンキング、デザイン・アティテュードの研究領域では、デザイナーの専門家としてのデザイン行為に伴う志向について特徴的な要素が抽出されている。デザイン・シンキングの研究領域では、チーム型の問題解決の重要性が述べられている。前述の通り、プロフェッショナル同士の協働が重要性を増す近年では、異分野のチームワークにより新たな価値を創出することが求められている。その協業の手法として、デザイナーに特徴的な思考を方法論化したデザイン・シンキングの手法が広く認知されてきている。その背景としては、前述

の Wicked Problem (Rittel and Weber's 1984) のような一義的な解釈と解決を行うことが難しい問題の存在があり、これらの問題の解決のためにデザイナーの問題解決の思考が必要とされていると言える。それは Cross (1984) の「最適化 (optimization)」の思考であるといえる。しかし、これらの研究は、プロフェッショナルとしてのデザイナーとしてではなく、よりパッケージ化されたツールとしてデザイン思考を捉えている。

その一方で、デザイン・アティテュードの研究では、デザイナーの持つ問題設定・解決の志向の特徴が述べられている。デザイン・アティテュードはデザイナーと他の業種、プロフェッショナルとの協働の中で見られ、ディシジョン・アティテュードとの対比として述べられている。これは、デザイン・シンキングの研究と異なり、方法論やプロセスとしてではなく、価値観や判断の基準といった態度的な要素を含んでおり、プロフェッショナルとしてのデザイナーに特有な志向を表している。このような観点に立てば、デザイン・アティテュード研究におけるデザイナーの志向は、プロフェッショナルリズムのひとつの要素であると考えられる。そして、デザイナーの志向はプロフェッションの中で共有される文化や価値観を前提としている。デザイン・シンキング研究で指摘されている創造性の欠如やプロフェッションの影響は考慮されており、手法ではなく専門家としてのデザイン行為に伴う志向の重要性が認識されていると考えられる。このようにプロフェッショナルの協働の観点においては、近年注目を集めるデザイン・シンキング研究とデザイン・アティテュード研究の知見が特に有用であると考えられる。デザイン部門を持つ企業においてもデザイン・シンキングが取り入れられ始めていることや (日経デザイン 2014)、社会インフラやサービスのデザインといった分野にまでデザインが広がっていることから、よりデザイナーの専門家としてのデザイン行為に伴う志向が重視され始めていると言える。デザインの必要とされる領域が広がるに連れて、デザインのプロフェッションから得られる問題設定・解決の志向は、様々な場面でのより広範な企業の活動に反映されていく可能性が示唆されている。

以下は、これまでの知見を整理し、デザインマネジメント研究にプロフェッショナル研究の知見を応用した枠組みである (図 2)。

図 2. デザイナーのデザインの志向の理論的基盤の枠組み⁴²⁾

3. まとめと今後の課題

本稿を通して、プロフェッショナル研究の知見、デザインマネジメント研究の知見を整理し、デザイナーのデザインの志向に関しての理論的基盤の検討を行ってきた。

Ⅱ章では、古典的なプロフェッショナルの要件についての研究から、近年注目の集まるプロフェッショナル・サービス組織についての研究を概観し、その特徴を整理してきた。Ⅲ章では、デザインマネジメント研究の視点から、デザイン行為の研究からデザイン・アティチュードの研究までの研究群を概観してきた。そして、Ⅳ章ではこれらの知見を踏まえて、デザイナーのデザインの志向の実証的研究に向けた理論的基盤の枠組みの基礎が構築された (図 2)。これまでの研究を踏まえれば、デザイナーは大きく分けて、自律的プロフェッショナル組織の形態をとるデザイン事務所またはフリーランス、他律的プロフェッショナル組織の形態をとるインハウス・デザイン部門、そしてプロフェッショナル・サービス組織の形態をとるデザイン会社やデザイン・コンサルティング・ファームといった、それぞれに形態の異なるプロフェッショナル組織の形態に所属している。また、デザインマネジメント研究の知見から、デザイナーの

デザイン行為そのものを対象にするデザイン行為の研究、組織内でのデザイナーの役割とその能力を対象にした研究、チーム型の問題解決手法であるデザイン・シンキングの研究、そしてデザイナーの志向を対象としたデザイン・アティテュードの研究群が存在する。前者の二つの研究は、デザインという行為から、それを組織の中で行使するデザイナーという存在の役割に目を向け、組織の中での役割の観点を持っている。その一方で、後者の二つの研究群では、デザインの考え方や志向をビジネスへ応用を試みる研究群であると言える。特に、デザイン・アティテュードの研究群では、デザイナーのデザイン行為に伴う志向を対象にしており、プロフェッションの中で共有されるプロフェッショナリズムを反映している。そしてこのようなプロフェッションの論理は、後者の研究においては、よりビジネスの論理へと推移していると考えられる。

今後の課題としては、デザイナーの所属する組織の形態によって、デザイナーのプロフェッショナリズムがどのように変化するのかを明らかにする必要があるだろう。デザイン・アティテュードに関する先行研究では、プロフェッショナルとしての志向は組織に形態に関わらず、プロフェッションの中に共有される志向であると捉えられているが (Mihayenski 2015)、プロフェッショナル研究の知見では、組織の形態によって影響を受けるという指摘がある。特にデザイナーを対象とする場合は、所属する組織の形態が様々であるという特殊性を考慮しなければならない。また、先行研究では自立的プロフェッショナル組織の方が他律的プロフェッショナル組織よりも自立性が高いことが示されているが、その自立性の違いとデザインの志向にどのように影響を与えるのかについては明らかにされていない。これらのプロフェッション、組織の違いによる自律性とプロフェッショナリズムの関係、さらにデザイナーの役割・能力の側面の関係性は、今後より実証的に検討して行く必要があると考えられる。

また、デザイン・コンサルティング会社やデザイン会社をプロフェッショナル・サービス組織とする場合、その他の事例 (医療機関、会計監査法人、法律事務所) とどのように異なるのか、そのマネジメントやシステムについても明らかにしていく必要があるだろう。現状ではデザイン系のプロフェッショナル・サービス組織を対象にした研究はほとんど行われていないため、今後は、デザイナーがプロジェクトやプロフェッショナルの協業の中で、専門家としてどのようなサービスを提供しているのか、どのような志向を持っているのかについても明らかにしていく必要があるだろう。

以上を踏まえて、今後のより実証的な研究が望まれる。

【参考文献】

- Abecassis-Moedas, C., and Mahmoud-Jouini, S.B., "Absorptive capacity and source-recipient complementarity in designing new products: An empirically derived framework", *Journal of Product Innovation Management*, 25, pp.473-80, 2008.
- Abbot, A., *"The system of professions: An essay on the division of expert labor"*, University of Chicago Press, Chicago, 1988.
- Alexander, C., Ishikawa, S. & Silverstein, M., "A Pattern Language: Towns, Buildings, Construction" Vol.2., Oxford University Press, New York, 1977. / クリストファー・アレグザンダー他著 平田翰那訳『パターン・ランゲージ-環境設計の手引き』, 鹿島出版会, 東京, 1984年。
- 青木史郎, 『インダストリアルデザイン講義』, 東京大学出版, 東京, 2014年。
- Berger, P.K. & Grimes, A.J., "Cosmopolitan-Local: A Factor Analysis of the Construct", *Evaluation of Construct*", *Administrative Science Quarterly*, Vol.18, pp.223-235, 1973.
- Best, K., *"Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation"*, Ava Publish, Worthing, UK, 2006 / キャスリーン・ベスト著『デザインマネジメント: ビジネス戦略に活かす基礎知識』, 美術出版社, 東京, 2008年。
- Brown, T., *"Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation"*. New York: HarperCollins, 2009. / ティム・ブラウン著, 千葉敏生訳『デザイン思考が世界を変える-イノベーションを導く新しい考え方』早川書房, 2010年。
- Blau, P.M. & Scott, W.R., *"Formal organization: A comparative approach"*, Chandler Publishing, San Francisco, 1962.
- Boland, R. & Collopy, F., *"Managing as designing"*. Stanford CA: Stanford University Press, 2004.
- Boland, R., "On Managing as Designing", *The Handbook of Design Management*, New York, pp.532-537, 2011.
- Brock, D.M, Powell, M.J & Hinings, C.R., *"Restructuring the Professional Organization: Accounting, health care and law"*, Routledge, London, 1999.
- Buchanan, R., "Wicked problems in design thinking", *Design Issues*, 8 (2), pp.5-21, 1992.
- Bucher, R. & Stelling, J., "Characteristics of Professional Organizations", *Journal of Health and Sociological Behavior*, 10, pp3-15, 1969.
- Carr-Saunders, A.M., & Wilson, P.A., *"The professions"*, Clarendon Press, Oxford, 1933.
- 蔡仁錫『プロフェッショナルの研究成果の決定要因-研究者の組織行動, 研究成果, 人的資源管理-』, 慶應義塾大学産業研究所, 東京, 1999年。
- Cooper, D. J., Hinings, C.R., Greenwood, R. et al., "Sedimentation and Transformation in Organizational Change: The Case of Canadian Law Firms", *Organization Studies*, 17, pp.623-647, 1996.
- Cooper, R. & Press, M., *The Design Agenda*. England: John Wiley & Sons, 1995.
- Cooper, R., Junginger, S. & Lockwood, T. (Eds), *The Handbook of Design Management*. New York: Berg, 2011.
- Cross, N., *"Developments in Design Methodology"*, Wiley, Chichester, 1984.
- Cross, N., *"Design Thinking"*, Berg, New York, 2011.
- Chiva, R. and Alegre, J., "Linking design management skills and design function organization: An empirical study of Spanish and Italian ceramic tile producers", *Technovation*, 27, pp.616-627, 2007.
- Drucker, F., *"Management Challenges for The 21st Century"*, Elsevier, 1999. / 上田惇生訳『明日を支配するもの-21世紀のマネジメント革命-』, ダイヤモンド社, 東京, 1999年。
- Davenport, M., *"Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers"*, Harvard Business School Press, Boston, 2005. / 藤村圭太訳『ナレッジワーカー-知識労働者の実力を引き出す経営-』, ランダムハウス講談社, 東京, 2006年。
- D. School. "D.School bootcamp bootleg", Retrieved May 25, 2013. (<http://dschool.stanford.edu/wp-content/uploads/2011/03/BootcampBootleg2010v2SLIM.pdf>)
- Dell' Ella, C. & Verganti, R., "Diffusion Process of Product Meanings in Design-Intensive Industries: Determinants and Dynamics", *Journal of Product Innovation Management*, 27, pp.640-657, 2011.
- Dickson, P., Schneier, W., Lawrence, P. & Hytry, R. "Managing Design in Small High-Grows Companies",

- Journal of Product Innovation Management*, 12, pp.406-416, 1995.
- Dumas, A. and Mintzberg, H., Managing Design, *Designing Management*, *Design Management Journal*, 1: pp.37-44, 1989.
- Elliott, P., “*The Sociology of the Professions*”, Macmillan, 1972.
- Etzioni, A., “*Modern Organizations*”, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1964.
- 福田隆真「デザインとデザイン教育」, 『デザイン教育ダイナミズム』, pp.1-26, 建畠社, 東京, 1993年.
- Gardien, P., “Breathing life into delicate ideas: Developing a network of options to increase the chance of innovative success”, *Philips Design*. Retrieved, 2013. (http://www.design.philips.com/shared/assets/design_assets/downloads/news/Breathing_life_into_delicate_ideas.pdf)
- Glaser, B.G. & A.L. Strauss, “The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research”, Aldine Publishing Company. / 後藤隆ほか訳『データ対話型理論の発見』, 新曜社, 東京, 1996年.
- Glaser, B.G., “The Local-Cosmopolitan Scientist”, *American Journal of Sociology*, Vol.69, pp.249-259, 1963.
- Gorb P. & Dumas, A., “Silent Design”, *Design Studies*, 8 (3), pp.150-156, 1987.
- Gouldner, A.W., “Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles I”, *Administrative Science Quarterly*, 2, pp.281-306, 1957.
- Gouldner, A.W., “Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of latent social roles II”, *Administrative Science Quarterly*, 2, pp.444-480, 1958.
- Goldberg, L.C., Baker, F. & Rubenstein, A.H., “Local-Cosmopolitan: Unidimensional or Multidimensional?”, *American Journal of Sociology*, Vol.70, pp.704-710, 1965.
- Grimes, A.J. & Berger, P.K., “Cosmopolitan-Local: Evaluation of Construct”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.15, pp.407-416, 1970.
- Goldberg, A.I., “The relevance of cosmopolitan/local orientations to professional values and behavior”, *Sociology of Work and Occupations*, 3-3, pp.331-357, 1976.
- Greenwood, E., “Attributes of a profession”, *Social Work*, 2 (3), pp.44-45, 1957.
- Greenwood, R., Hinings R. & Brown, J., “P² form” Strategic Management: Corporate Practices in Professional Partnerships”, *Academy of Management journal*, 33 (4), pp.725-755, 1990.
- Greenwood, R., and Hinings, R., “Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes”, *Academy of Management Journal*, 36, pp.1052-1081, 1993.
- Greenwood, R., and Hinings, R., “Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and New Institutionalism”, *Academy of Management Review*, 21, pp.1022-1054, 1996.
- Greenwood, R. & Empson, L., “The Professional Partnership: Relic or Exemplary Form of Governance?”, *Organization Studies*, 28, pp.909-933, 2003.
- Greenwood, R. Deephouse, D. & Li, S., “Ownership and Performance of Professional Service Firms”, *Organization Studies*, 28, pp.219-238, 2007.
- Hall, R.H., “Professionalization and Bureaucratization”, *American Sociological Review*, 33, pp.92-104, 1968.
- Hayes, R.: “Design: Putting Class into ‘World Class’”, *Design Management Journal*, 1 (2), pp.8-15, 1990.
- 林進「現代デザインの社会的基盤」『現代デザインを考える』, 美術出版社, 東京, pp.11-32, 1968年.
- 藤本昌代『専門職の転職構造－組織の準拠性と移動－』, 文真堂, 東京, 2005年.
- 日詰慎一郎『プロフェッショナル組織の倫理風土とソーシャル・キャピタル－経営コンサルタントの職業規範に基づく協調の実現に向けて－』, 日本経営学会誌, 第16号, pp.16-31, 2006.
- 日詰慎一郎『プロフェッショナル組織の戦略と競争優位－経営コンサルティング・ファーム7社の比較分析－』, 日本経営学会誌, 第23号, pp.50-62, 2009.
- 日詰慎一郎『協働志向の人的資源管理と専門職業意識－経営コンサルタントのプロフェッショナルリズムに関する実証研究－』, 日本労務学会, Vol. 11 (1), pp.31-47, 2009.
- Hitt, M.A., Bierman, L., Uhlenbruck, K. & Shimizu, K., “The Importance of Resources in the Internationalization of Professional Service Firms: The Good, the Bad and the Ugly”, *Academy of Management Journal*, 49, pp.1137-1157, 2006.
- Jauch, L.R., Dlucek, W.F. & Rosenman, R.H. “Organizational loyalty, professional commitment, and academic research productivity”, *Academy of Management Journal*, 21, pp.84-92, 1978.

- Kelly, M., "The two functions of reference groups", Swanson, G.E., Newcomb, T.M. & Hartley, E.L. (eds.), *Readings in social psychology*, pp.410-414, Holt, New York.
- Kelley, T., "*The art of innovation - Lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm*", New York: Doubleday, 2001. / トム・ケリー, ジョナサン・リットマン著, 鈴木 主税, 秀岡 尚子訳『発想する会社! - 世界最高のイノベーション・ファーム IDEO に学ぶイノベーションの技法』, 早川書房, 2002 年。
- Kelley, T., "*The ten faces of innovation - IDEO's strategies for beating the devil's advocate & driving creativity throughout your organization*", New York: Random House, 2005. / トム・ケリー, ジョナサン・リットマン著, 鈴木 主税訳『イノベーションの達人! - 発想する会社をつくる 10 の人材』, 早川書房, 2006 年。
- Kerr, S., Von Glinow, M.A., & J.F. Schrieshem, "Issues in the study of professionals in organizations: The case of scientists and engineers", *Organizational Behavior and Human Performance*, 18, pp.329-345, 1977.
- Kornhauser, W. with the assistance of Warren O.H., "*Scientists in Industry: Conflict and Accomodation*", University of California Press, Berkeley and Los Angeles.
- Kotler, P. & Rath, G., "Design: A Powerful but Neglected Strategic 'Tool'", *The Journal of Business Strategy*, 5 (2), pp16-21, 1984.
- Kimbell, L., "Manifest for the M (B) A in Designing Better Future", *The Handbook of Design Management*, New York, pp.161-177, 2011.
- 紺野登『デザイン・マネジメント』, 日本工業新聞社, 東京, 1992 年。
- Lorenz, C., "*The Design Dimension: The New Competitive Weapon for Business*", Basil Blackwell Limited, 1990. / 野中郁次郎監訳・紺野登訳『デザイン・マインド・カンパニー: 競争優位を創出する戦略的武器』, ダイヤモンド社, 東京, 1990 年。
- Merton, R.K., "*Social theory and social structure*", The Free Press, Illinois, 1957.
- Mihayenski, K., "Uncovering Design Attitude: Inside the Culture of Designers", *Organization Studies*, 29, pp.373-392, 2008.
- Mihayenski, K., "*Design Attitude*", Gower Publishing Limited, England, 2015.
- Miller, G.A. & Wagner, L.W. "Adult socialization, organizational, structure, and role orientations", *Administrative Science Quarterly*, 16, pp.151-163, 1971.
- Mills, C.W., "*White Collar*", Oxford University Press, Oxford, 1951. / ミルズ著, 杉政孝訳『ホワイト・カラー』, 創元新社, 1957 年。
- Mintzberg, H., "*The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*", Engelwood Cliffs, Prentice Hall, 1979.
- Mintzberg, H., "*Structure in Fives: Designing Ffective Organizations*", Engelwood Cliffs, Prentice Hall, 1983.
- Montagna, P., "Professionalization and Bureaucratization in Large Professional Organizations", *American Journal of Sociology*, 74, pp.661-687, 1968.
- 三崎秀央『研究開発従事者のマネジメント』, 株式会社中央経済社, 東京, 2004 年。
- 宮下清『組織内プロフェッショナル - 新しい組織と人材のマネジメント -』, 同友館, 東京, 2001 年。
- 三輪卓己『知識労働者のキャリア発達 - キャリア志向・自律的学習・組織間移動 -』, 中央経済社, 東京, 2011 年。
- Moedas, C., and Jouini, S. B., "Absorptive capacity and source- recipient complementarity in designing new products: An empirically derived framework", *Journal of Product Innovation Management*, 25, pp.473-80, 2008.
- Moedas, C. and Pereira, J., "Incremental vs. Radical Innovation as a Determinant of Design Position", *Proceedings of the 2nd Cambridge Academic Design Management Conference*, 4-5 September 2013, University of Cambridge.
- New, S. and Kimbell, L., "Chimps, Designers, Consultants and Empathy: A "Theory of Mind" for Service Design", *Proceedings of the 2nd Cambridge Academic Design Management Conference*, 4-5 September 2013, University of Cambridge.
- Nixon, N.W. and Long Lingo, E., "Gaining Clarity on Ambiguity: An Initial Study on How Business Students Navigate Ambiguity Utilizing Strategic Design Principles", *Proceedings of the 2nd Cambridge Academic*

- Design Management Conference*, 4-5 September 2013, University of Cambridge.
- 長尾周也『プロフェッショナルリズムの研究：(1)プロフェッションおよびプロフェッショナル』, 大阪府立大学経済研究, 25 (1), pp.18-49, 1980.
- 長尾周也『プロフェッショナルリズムの研究：(2)プロフェッショナルリゼーションの可能性と限界』, 大阪府立大学経済研究, 26 (3・4), pp1-32, 1981.
- 長尾周也『プロフェッショナルリズムの研究：(3)プロフェッショナルと組織体』, 大阪府立大学経済研究, 28 (1・2), pp.17-60, 1983.
- 長尾周也『プロフェッショナルリズムの研究：(4)プロフェッショナルの適応と組織の適応』, 大阪府立大学経済研究, 31・32 (4・1), pp.1-28, 1986.
- 西脇陽子『組織研究の視座からのプロフェッショナル研究レビューー専門職従事者から知識の担い手への転換とその影響および意義』, 組織学会編『組織論レビュー Iー組織とスタッフのダイナミズムー』, pp.95-140, 白桃書房, 東京, 2013年。
- 日経デザイン『実践デザイン・シンキング』, 日経 BP 社, 2014年。
- 西脇陽子『プロフェッショナル組織における協業関係形成と昇進の関係ー会計監査法人の事例研究からの一考察ー』, 日本経営学会誌, 第23号, pp.63-74, 2009.
- 西脇陽子『会計監査法人における協働ネットワーク実態調査ーその構造, 形成要因, 組織的影響についてー』, 日本労務学会誌, 第8巻, pp.15-25, 2006.
- 日本能率コンサルティング『デザインマネジメント調査報告』, 2004.
- 太田肇『プロフェッショナルと組織』, 同友館, 東京, 1993年。
- 太田肇『日本企業と個人ー統合のパラダイム転換』, 白桃書房, 東京, 1994年。
- Perks, H., Cooper, R., and Jones, C., “Characterizing the role of design in new product development: An empirically derived taxonomy”, *Journal of Product Innovation Management*, 22, pp.111-27, 2005.
- Pinnington, A. & Morris, T., “Ardhetype Change in Professional Organizations: Survey Evidence from Large Law Firms”, *British Journal of Management*, 14, pp.85, 2003.
- Plattner, H., Meinel, C., and Weinberg, U., “*Design Thinking: Innovation Lernen- Ideenwelten Öffnen*”, Munich: mi-Wirtschaftsbuch, 2009.
- Pless, M. & Cooper, R., “*The Design Experience: The Role of Design and Designers in the Twenty-First Century*”, Gower Publishing Company, Surrey, UK, 2003.
- Poline, A., Lovlie, L. & Leason, B., “*Service Design: From Insight to Implementation*”, Rosenfeld Media, New York, 2013. /長谷川敦士監修『サービスデザイン：ユーザーエクスペリエンスから事業戦略をデザインする』, 丸善出版, 東京, 2014年。
- Reay, T. & Hinings, C.R., “The Recomposition of an Organizational Field: Health Care in Alberta”, *Organization Studies*, 26, pp 351-384, 2005.
- Rittel, H.W.J., and Webber, M.M., “Planning problems are wicked problems”. In N. Cross (Ed.), “*Developments in design methodology*”, pp.135-144, Chichester: John Wiley & Sons, 1984.
- Scott, W.R., “Reactions to supervision in a heteronomous professional organization”, *Administrative Science Quarterly*, 10, pp.65-81, 1965.
- Schön, D.A., “The Reflective practitioner: How Professionals think in action”, Basic Books, New York, 1983. /柳沢晶一, 三輪健二訳『省察的实践家とは何かープロフェッショナルの行為と思考ー』, 鳳書房, 東京, 2007年。
- 日本インダストリアルデザイナー協会編『プロダクトデザインー商品開発に関わるすべての人へー』, 株式会社ワークスコーポレーション, 東京, 2009年。
- Simon, H.A., “The structure of ill-structured problems”, In Cross, N. (Ed.), “*Developments in design methodology*”, pp.145-166, Chichester: John Wiley & Sons, 1984.
- Soila-Wadman, M., “Designing and managing the space for creativity. Artistic interventions for strategic development of an organization in resisting environment”, *Proceedings of the 2nd Cambridge Academic Design Management Conference*, 4-5 September 2013, University of Cambridge.
- Soila-Wadman, M. and Haselwanter, O., “Designing and Managing the Space for Creativity. Artistic Interventions for Strategic Development of an Organization in Resisting Environment”, *Proceedings of the 2nd Cambridge*

- Academic Design Management Conference*, 4-5 September 2013, University of Cambridge.
- Sorensen, J.E & Sorensen, T.L., "The Conflict of Professionals in Bureaucratic Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol.19, pp.98-106, 1974.
- Teece, D., "Expert Talent and the Design of (Professional-Service) Firms", *Industrial and Corporate Change*, 12, pp.895-916, 2003.
- Utterback, J. M. (eds.), "Design-inspired innovation, World Scientific Publishing", 2006. /サイコム・インターナショナル監訳『デザイン・インスパイアード・イノベーション－顧客に喜びを与え、簡素と品位を強調し、意味を創造する－』ファーストプレス、東京、2008年。
- Vargo, S.L., Maglio, P.P., and Akaka, M.A., "On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective", *European Management Journal*, 26 (3), pp.145-152, 2008.
- Verganti, R., "*Design driven innovation: Changing the rules of competition by radically innovating what things mean*", Boston: Harvard Business Press, 2009. /ロベルト・ベルガンティ著、佐藤典司、岩谷昌樹、八重樫文、立命館大学 DML (Design Management Lab) 訳『デザイン・ドリブン・イノベーション』、同友館、2012年。
- Vermaas, P., "On Managing Innovative Design Projects Methodologically: The Case of Framing", *Proceedings of the 2nd Cambridge Academic Design Management Conference*, 4-5 September 2013, University of Cambridge.
- Veryzer, R.W., and Mozota, B.B., "The Impact of User-Oriented Design on New Product Development: An Examination of Fundamental Relationships", *Journal of Product Innovation Management*, 22 (2), pp.128-143, 2005.
- 鷺田祐一『デザイナーの役割分担について国際比較で見た相対的特徴－日米中比較調査の結果より－』、一橋ビジネスレビュー、62巻4号、東洋経済新報社、東京、2015年。
- Walsh, V., "*Winning By Design: Technology, Product Design and International Competitiveness*", Design Innovation Group, 1992.
- Wilensky, H., "The profession of everyone?", *The American Journal of Sociology*, 70 (2), pp.137-158, 1964.
- 八重樫文、『経営分野におけるデザイン概念に関する考察』、立命館経営学、第48巻65号、pp.43-62, 2010.

【参考 URL】

- LUNAR (<http://www.lunar.com/next-phase.shtml>). (2015年9月20日閲覧).
- 経済産業省『国際競争力強化のためのデザイン思考を活用した経営実態調査 報告書』, 2014. (2015年9月20日閲覧)

【謝辞】

本研究は JSPS 科研費 15K03635 の助成を受けたものです。

Investigation into professional design attitude: Building theoretical foundation for empirical study

Takuo Ando, Kazaru Yaegashi

Abstract

Nowadays effective utilization of professional knowledge is very important, and companies who provide professional services (e.g. accounting, consulting) have got deep specialization. Indeed, in the global economy competition, companies really want expert's knowledge and specialty that others don't have, and they investigate into new connection of knowledge between each other fields, especially such as design and business. In recent years, design has understood as a key element of corporate resource of competitiveness. Expressing the identity of products, creating brands, establishing image and differentiating products are the main reasons that companies have introduced design. Global success of companies practicing design strategy (from Product design to Service design are included) has led to the use of design spreading to fields in which design has not traditionally been so deeply involved. There is now a strong relationship between design and business.

While the recognition that designer's thinking and problem solving attitude are useful for business is wide spread, designer's attitude for business from design profession viewpoint is not clear. So in this paper, we challenge to building theoretical foundation for empirical study into designer's design attitude from professional studies fields and design management fields review.

