

査読論文

デザイン態度 (Design Attitude) の国際比較研究試論
—日本とイタリアの事例の比較分析—

安 藤 拓 生*

要 旨

本稿は、デザイナーの持つデザイン態度 (Design Attitude) の国際比較研究の試論として、日本とイタリアで活躍する日本人デザイナーを対象にしたインタビュー調査から、デザイン態度の要素とその形成要因の差異に関する仮説を構築することを目的とする。

近年、米国のビジネス界でデザイン・シンキングのフレームワークが普及し、EU ではイノベーション促進の施策としてデザイン・ドリブン・イノベーションの理論が取り入れられ、新たな経営資源としてのデザインへと関心が高まっている。このような展開の中、デザインマネジメントの領域では、デザインを経営資源としたビジネスの「転換 (transformation)」(Borjya, 2011) が主張され、デザインの戦略的役割の重要性が示されつつある。

デザインによるビジネスの転換を促すには、デザイナーの持つ「デザイン態度」(Boland and Collopy, 2004; Michlewski, 2015) を受け入れ、理解することが必要であるとされる。しかし、このようなデザイン態度が具体的にどのようなものを指すのかについては十分な検討が行われていない。加えて、これらのデザイン態度には、デザインのプロフェッションの成り立ちや職能の範囲、形成された文脈が異なることから国際的な差異が生じると想定されるが、その理論的検討はなされていない。

そこで、本稿ではグラウンデッド・セオリー・アプローチを用いたデザイン態度の要素の理論構築を試み、デザイン態度の国際比較研究に向けた仮説を導出する。

キーワード：デザイン態度、プロフェッショナリズム、デザインマネジメント、デザイン志向性、グラウンデッド・セオリー・アプローチ

- I. はじめに
- II. 先行研究の検討
 - 1. デザイン態度の概念の検討
 - 2. 組織の持つ志向性 (Orientation) 研究
 - 3. 組織のデザイン志向性
 - 4. 本研究の課題
- III. 調査デザインと研究方法
 - 1. 調査デザインとデータ収集

* 立命館大学大学院経営学研究科 博士課程後期課程

2. データ分析の手法としてのグラウンデッド・セオリー・アプローチ
 - 2.1 グラウンデッド・セオリー・アプローチの特徴
 - 2.2 グラウンデッド・セオリー・アプローチの種類と M-GTA
3. 本研究のグラウンデッド・セオリーの分析手順
- IV. 分析結果：形成されたデザイン態度の要素
 1. グラウンデッド・セオリー・アプローチから導出されたカテゴリーの考察
 - 1.1 新たな文化や意味を創造する
 - 1.2 喜びを与える
 - 1.3 論理性を重視する
 - 1.4 深い洞察に従事する
 - 1.5 美しさを追求する
 - 1.6 あいまい性を保持する
 2. グラウンデッド・セオリー・アプローチから導出された概念間の関係の考察
 - 2.1 専門家文化の浸透
 - 2.2 ビジネスモデルと意思決定プロセスの違い
- V. 結論と今後の課題

I. はじめに

近年、企業経営において、デザインに二つの側面から関心が集まっている。

一つは、製品デザインを通じたブランド創出の観点である。企業は優れたプロダクトデザインを用いることで、他社製品との差別化や製品アイデンティティの操作を図り、顧客に対する統一的なブランドイメージを形成することができる。2000年代のアップルやサムスン、ダイソン、IKEAといった企業のグローバル市場での成功により、多くの企業が改めてデザインの重要性を認識するようになった。加えて、近年の情報技術の進化により、製品だけでなくそれに付随するサービスの提案を行うサービスデザイン (Manzini and Vezzoli, 2003; Meroni, 2008) への関心も高まってきた。例えば、アップルの iPod と iTunes、アマゾンの kindle と電子書籍のように、製品とサービスを結びつけた経験が提供され、顧客の新たなライフスタイルを創出している。

二つ目は、イノベーションの観点である。近年、デザインのイノベーションへの貢献が広く指摘されている (e.g. Bruce and Besant, 2002; Von Stamm, 2003; Utterback et al., 2006; Verganti, 2009; Stevens and Moultrie, 2011)。デザイン・シンキング (Design Thinking) の方法論が米国で浸透し、国内の企業においても取り入れられ始めている (日経デザイン, 2014)。また、EU では Verganti (2009) の提唱するデザイン・ドリブン・イノベーション (Design-Driven Innovation) (Verganti, 2009) に注目が集まり、デザインがイノベーション創出のための重要なファクターとして認識されるなど、各国でデザインを経営資源としたビジネスの「転換 (transformation)」 (Borja, 2011) が進められている。大手コンサルティング・ファームのデザイン会社の買収や、スタートアップ企業でのデザイナーの活用といった事例も見られ、デザインとイノベーションは強く結び付きつつある。

このようにデザインの領域はますます広がりを見せているが、一方でその意味の拡大は、デ

ザインの専門性との関連に関する議論を待たずに盲目的に進められてきた傾向がある¹⁾。デザインの重要性の認識が広がる一方でその専門性は薄まり、何がデザインに特有の性質であるのか、それが近年の対象領域の拡大にどのように結びついているかは、これまで議論されてこなかった。

米国やイギリスを中心にしたデザインマネジメントの分野においても、これと同様の問題が見られる。デザインマネジメントとは、デザインプロセスを遂行するために必要な一連の組織のマネジメント活動であるとされる (Gorb and Dumas, 1987; Borja, 2003)。デザインマネジメントでは、デザインプロセスは製品のデザイン (意匠設計) の段階を指すのではなく、研究開発、マーケティング、製造、インダストリアルデザイン、エンジニアリングといった他部門を統合する、分野横断的な性質を持つ複合的なプロセスを指す。このような観点から、デザイナーは、製品開発プロセスを統合する統合者 (integrator) として、また製品開発チームのコミュニケーションを活性化させるファシリテーター (facilitator) として、それぞれリーダーシップを発揮することが可能であると主張されてきた (Lorenz, 1990; Fujimoto, 1991; Perks et al., 2005)。

その一方で、このようなデザイナーやデザインの役割は、他部門の統合を促す役割の重要性が主張されたに過ぎず、デザインの専門性との関連を主張する根拠は薄い²⁾。このように、デザインマネジメント研究においても、その特有性や専門性に関する議論が十分になされてこなかったのである。

このようなデザインの特有性、デザイナーの専門性を理解するために本研究で着目するのが、「デザイン態度 (Design Attitude)」の概念である。デザイン態度とは、デザイナーやその専門集団が持つ価値観・文化、またはそこで共有される志向性であるとされる (Boland and Collopy, 2004; Michlewski, 2015)。デザイン態度の概念はマネジャーの持つマネジメント態度 (Decision Attitude) との対比で描かれ、デザインに特有の志向性として主張された。

しかし、デザイン態度の理論的検討は萌芽的な段階であり、その研究蓄積はほとんど進んでいないのが現状である。

加えて、一部の研究者たちは各国によってデザイナーというプロフェッション (専門職業団体) が成立した経緯と職能及びその思想、信念、文化が異なることから、その多様性を資源としたマネジメントの重要性を指摘しており (Bertola and Texeira, 2003; Dell'Era and Verganti, 2009)、国際的な差異についても検討すべきである。

1) トーマス・マルドナード (Tomás Maldonado) は、次のように述べている。「デザイン (design) という言葉の感度劣化が進んでいる。その言葉は、建築家、エンジニア、デザイナー、ファッションスタイリスト、科学者、哲学者、マネジャー、政治家、プログラマー、管理者のあらゆる種類の計画的 (かつ促進的) なニーズに適応されるため、特定の意味を失いつつある…。いくつかの言語において、人々はデザインという言葉の使用を避けようとしている…。この不確実性が、今日においてデザインを学問領域として定義する上での最大の障害となっている。」 (opening lecture, Design + Research Conference, Milano, May 18, 2000). (Verganti (2009) より引用)。

2) 例えば、ファシリテーターや統合者としての役割は、プロジェクトマネジャーが負うことのできる役割であり、デザイナーであるべき必然性はない (森永, 2014)。

そこで本稿では、デザイナーの持つデザイン態度の国際比較を行うための試論として、日本とイタリアで活躍する日本人デザイナーを対象にしたインタビュー調査とその分析結果の比較から仮説を構築することを目的とする。次章では、関係する諸概念の検討と整理を行い、本研究の課題の明確化を試みる。

II. 先行研究の検討

1. デザイン態度の概念の検討

デザイン態度の概念を提唱した Boland & Collopy (2004) によれば、デザイン態度とは、「デザイン・プロジェクトにもたらされる期待と志向性」である。Boland and Collopy (2004) では、デザイナーとの協働プロジェクトへの参与から、マネジャーの持つマネジメント態度 (decision attitude) と対比して、構造が不明確な問題の解決に対して効果的な態度であるとし、デザイン態度の概念を提唱した。

マネジメント教育の中では、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、解決のための方法が幾通りも存在する様な場合には、必ずしも効果的ではないとされる (Boland and Collopy, 2004)。それに対して、デザイン態度は、既存のフレームワークを用いずに最適な解決策を見出すことを志向する。例えば、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、デザイナーの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与観察から、両者のクライアント、ユーザーへの共感の違いを指摘した。経営コンサルタントは、顧客やユーザーに対して、合理的な側面からの認知的な共感 (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。また、コンサルタントは既存のソリューションをもとにした提案が中心であるのに対して、デザイナーは事前に用意された既知のものでは無く、比喩的なロジックやメタファーを用いて、クライアントとユーザーの間の新たな可能性を探索する態度を持つとされる (New and Kimbell 2013)。

このようなデザイン態度をプロフェッションに特有の文化として捉えたのが Michlewski (2008; 2015) の研究である。Michlewski (2015) によれば、デザイン態度とは「プロフェッショナルに共有されるデザインの文化、価値観、信念、メンタルモデル」であり、デザイナーの持つ文化や信念は、プロフェッションの中で共有され、様々な背景を持つ組織の下位文化の一つとしてデザイナーを通して組織に流入し、形成されるとされる³⁾。

Michlewski (2015) の研究では、(1)不確実性・あいまい性を受け入れる (Embracing uncertainly

3) 専門家の文化について、Martin (2002) の組織文化モデルである「ネクサスモデル (nexus model)」を採用している。ネクサスとは、組織内外からのさまざまな影響のインタラクションのポイントであり、組織文化は、「組織の中にある文化」として、真に組織に独自の文化と、職業やプロフェッションにリソースが由来する文化が組み合わさったものであるという。

and ambiguity), (2)深い共感に従事する (Engaging deep empathy), (3)五感の力を用いる (Embracing the power of the five senses), (4)遊び心を持ってものごとに息を吹き込む (Playfully bringing things to life), (5)複雑性から新たな意味を創造するといった5つのデザイン態度の要素が確認された⁴⁾。

また、デザイン態度をケイバビリティとして捉えた Amatullo (2015) では、公的組織におけるソーシャル・イノベーションを対象に、デザイン態度の概念を用いて組織学習への影響を測定している。

これらの各研究の特徴は以下の通りである（表1）。

表1. デザイン態度概念の特徴の比較

文献	Boland & Collopy (2004) “Managing as Designing”	Michlewski (2015) “Design Attitude”	Amatullo (2015) “Design attitude and Social Innovation”
コンセプトと定義	デザイン・プロジェクトにもたらされる期待と志向	デザイン・プロフェッションの持つ文化であり、共有される価値観、信念、メンタルモデル	イノベーションと組織学習に影響を与える、専門的なデザイナーが主張する固有の能力のセット
特性	マネジメント態度に対比される概念としてのデザイン態度	プロフェSSIONナルの文化としてのデザイン態度	ソーシャル・イノベーションの創出のためのデザイン態度
デザイン態度の要素	(1)新しい選択肢を生み出す (2)前提を問い直す (3)よりよい人間生活のための問題解決	(1)不確実性・あいまい性を受け入れる (2)深い共感に従事する (3)五感の力を用いる (4)遊び心を持ってものごとに息を吹き込む (5)複雑性から新たな意味を創出する	(1)多様な視点をつなぎ合わせる (2)創造性 (3)共感 (4)美しさを追求する (5)あいまい性を受け入れる

2. 組織の持つ志向性（Orientation）研究

上記の研究群の目的は、デザイナーの持つデザイン態度を把握し、そのマネジメント、組織、イノベーションへの応用可能性を主張することである。これと同様のアプローチは企業家研究、マーケティング研究の中にも見られる。企業家研究においては、組織の「企業家志向性（Entrepreneurial Orientation）」の要素の把握が行われてきた（Covin and Lumpkin, 2011; Covin and Wales, 2012）。企業家志向性とは、企業家活動を組織や企業のレベルから捉える概念であり、これが高い組織や企業は、市場に対して能動的にかつ攻撃的に変化し、新たな事業機会の探索と発見を繰り返すことで、事業創造や製品開発のプロセスを創造する傾向にある。そして

4) 安藤と八重樫（2017）に詳しい。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4号。

その結果が、経営成果の拡大へと結びつくことが示されている（江島，2011）。

初期の研究として位置付けられる Miller（1983）によると、企業家志向性とは、(1)先駆的・能動的な行動姿勢（Proactiveness）、(2)革新性（Innovativeness）、(3)リスク志向（Risk-Taking）の3つの次元を含む概念である。また、Lumpkin and Dess（1996）は、上記の3つの次元に加えて、(4)競争的攻撃性（competitive aggressiveness）、(5)自律性向（autonomy）の2つを加えた5次元を主張しており、多くの研究ではこのどちらかが尺度として採用されている。そしてその内の多くの研究が高い企業業績との関連を説明しているため（Rauch et al, 2009）、企業業績を予測する概念の一つとして注目されている。

また、マーケティング研究には、「市場志向（Market Orientation）」の概念が検討されている（Narver and Slater, 1990; Kohli and Jaworski, 1990）。市場志向には、初期の二つの研究を基礎として二つの潮流が存在しているとされる。一つは、Narver and Slater（1990）の研究であり、組織文化的な側面から概念化を行っている。市場志向とは、買い手に継続的に優れた価値を創造するために必要な行為であり、その価値を効率的に創造するパフォーマンスを創る文化であるとされる（Narver and Slater, 1990）。他方、Kohli and Jaworski（1990）はこれを行動特性として捉えており、現在と未来の顧客ニーズに関わる市場情報を生み出し、組織内で市場情報を普及し、市場情報を反応することである（Kohli and Jaworski, 1990）とされる（岩下，2012）。前者は、市場志向を(1)顧客志向、(2)競争志向、(3)職能横断的統合の3つの次元を採用し、後者は(1)インテリジェンスの生成、(2)インテリジェンスの普及、(3)インテリジェンスの反応の3つの次元を主張している。これらの研究の特徴は、個人ではなく組織の志向性を測定し、組織のパフォーマンスとの関係性を捉えようとする点である。一方でその理論的基盤の脆弱性も指摘されている⁵⁾。

3. 組織のデザイン志向性

ではある企業が「デザイン志向である」という場合は、どのような状態を指すのであろうか。この点に関しては、これまで研究者の間で定まった見解が得られていない。

例えば、それは内部と外部それぞれのデザイン資源の活用を例に確認することができる。近年ではデザイン部門を持つ多くの企業が、外部のデザイナーやデザインコンサルタントとの協業を実施している（Abecassis-Moedas and Ben Mahmoud-Jouini, 2012; Dell’Era and Verganti, 2010）。デザイン部門を持つ企業の場合、所属するデザイナーはその企業と製品の知識を深めることができ、製品リードタイムの減少や開発コストの削減を実現することができる（Abecassis-Moedas and Ben Mahmoud-Jouini, 2008）。この点を重視する場合、デザインは創造的であるよりも生産的な意味合いの強い、総合（synthesis）の性質が求められる（Crawford and Di Benedetto, 2003）。

5) 例えば、市場志向の概念は商品開発に有効であるということがわかっていても、そのメカニズムについては解明されていない部分が多いことが指摘され（Kim et al., 2012）、企業家志向性の概念においても、なぜ企業家志向性が高ければ企業業績が高いのかといったメカニズムの詳細な検討は進んでいないとされる（Covin and Lumpkin, 2011; Wales, 2016）。

一方で、企業が急進的なイノベーションを求める場合、生産的な意味合いよりも創造的な意味合いを強く持った、デザインの創造的な性質が求められる (Chiva and Alegre, 2007)。多くの企業はより自律的な外部デザイナーに急進的なイノベーションの源泉を求める傾向にあり、一般的に外部デザイナーを活用する場合は組織の方向に縛られない新鮮で自由な発想を求めて行われる。

この二つの性質 (総合性と創造性) にも確認できるように、デザインは状況依存性が高い性質を持ち、組織の置かれた状況によって必要とされる志向性が異なる。さらに、これらのデザイン資源の在り方は、国際的な産業構造の差異からも影響を受ける。例えば Bertola and Texeira (2003) は、イタリアのローカル企業とグローバル企業では、デザイナーに求められる役割が異なると主張している。前者のイタリア企業 (ファッション、家具、照明器具) は、地域のコミュニティに対して知識を仲介する役割を持っており⁶⁾、後者は企業内部と外部のデザイン資源を統合する知識統合者としての役割を持つとされる。また Dell’Era and Verganti (2010) では、外部デザイナーのダイバーシティが高まるほど、組織のイノベーション能力が高まることも指摘されている。

国内の製造企業ではインハウスデザイン部門が設置され、企業内部でデザイン資源を保有している企業が多いが、外部デザイナーを用いて製品開発を行うことが多いイタリア企業の場合、企業のケイパビリティを決定するデザイン資源は企業の外部に存在する。この場合、企業のデザイン志向性は、外部デザイナーの活用の仕方によって決定されることとなる。このようなデザイン志向性の性質は、理論構築が遅れる原因にもなっている。

4. 本研究の課題

ここまでの先行研究の検討から、本研究における課題を述べる。まず、先行研究ではいくつかのデザインの性質に関する要素が概念化されており、デザインの専門性を確認することができた。その一方で、その概念化が試みられているものの、デザイン態度の具体的な要素を検討した研究は Michliwski (2015) の研究 1 件のみであり、その妥当性に関する詳細な研究蓄積は進んでいない。

また、Michliwski (2015) はデザイン態度はプロフェッションに共有される志向性であるとしているが、プロフェッションの国際的な成り立ちの差異については触れられていない。プロフェッションやデザイン資源活用の在り方は各国によって異なり、プロフェSSIONナルの雇用形態や業務の幅に関しても大きな違いが見られる。加えて、組織のデザイン志向性は状況依存性が高く、そこで求められる態度も産業構造、所属する企業・クライアントのビジネス環境に強く影響を受けるものと考えられるため、デザイン態度にも国際的な差異が生まれる可能性がある。

実際にいくつかの研究ではデザイナーのダイバーシティと組織のイノベーションとの関係性

6) Hargadon & Sutton (1997) によれば、IDEO 社のようなデザイン会社は様々な産業を横断する知識仲介者としての役割を持つことを指摘している。

が指摘されており、デザイナーの国際的な性質の差異が存在することが示されている (Dell'Era and Verganti, 2009; 2010)。

そこで本研究ではこれらの課題から、(1)国内のデザイナーの持つデザイン態度を明らかにするとともに、(2)デザイン態度の国際的差異に関する仮説構築を行うことを目的とする。

Ⅲ. 調査デザインと研究方法

1. 調査デザインとデータ収集

本研究の目的は、国内のデザイナーの持つデザイン態度と、イタリアで活動する日本人デザイナーの持つデザイン態度を比較し、国際比較分析における仮説を構築することである。そこで本稿では、まず(1)国内のデザイナーの持つデザイン態度を明らかにし、その後(2)イタリアで活躍するデザイナーの持つデザイン態度を明らかにする。そして(3)その二つの結果の比較検討を行うことで、デザイン態度の国際的な差異に関する仮説を構築する。

本研究の調査デザインとして、国内で様々な業務形態でデザイン業務を行う 10 年以上の実務経験を持つデザイナーを対象にしたインタビュー調査を設計した。国内でいわゆるデザイナーと呼ばれる人材は、基本的に(1)デザイン会社に所属するデザイナー、(2)企業のデザイン部門に所属するデザイナー、(3)個人事務所等で仕事を行うフリーランスデザイナーの 3 つの職務形態で仕事を行っている。本研究では所属する組織形態も意識しつつ、対象者のサンプリングを行っていった。

次に、イタリアで活躍する日本人デザイナーを対象にしたインタビュー調査を設計した。なお、本研究におけるイタリアでの研究協力者は全て日本人である。各デザイナーは高校や大学の卒業後に留学を通してイタリアでデザインを学び、デザイン会社やデザイン事務所に就職し、その内 3 名のデザイナーはデザインの実務経験を経た上で独立している。本研究では、初等中等教育やいわゆる国民性の違いといった性質のみに議論が留まってしまうことを避けるために、日本人デザイナー同士の持つデザイン態度を比較対象にすることにした。

研究方法としては、50 分～ 120 分程度の面接形式でのデプス・インタビューを行った。

以下は、本研究のデータソースである (表 2)。

表 2. 本研究におけるデータソース⁷⁾

組織	組織プロフィール	データソース
A	デザイン会社	3 名へのインタビュー：クエリエイティブ・ディレクター、デザイン・マネジャー、デザイナー

7) 組織 A～I は国内で実施したインタビュー調査、J～K はイタリアで実施したインタビュー調査のデータを示している。なお、デザイン会社とはデザインの仕事を請け負う企業 (例えば、GK デザイン・グループ)、デザインスタジオとは 5 名から 10 名程度の数名のデザイナーで業務を行う事務所、インハウスデザイン部門は製品を製造する企業の持つデザイン部門、個人デザイン事務所は個人でデザイン業を行う事務所を指すこととする。

B	デザインスタジオ (プロダクト, グラフィック)	2名へのインタビュー: クリエイティブ・ディレクター, デザイナー
C	インハウスデザイン部門 (家電製品)	3名へのインタビュー: デザイン・マネジャー, デザイ ナー 2名
D	インハウスデザイン部門 (モビリティ)	1名へのインタビュー: デザイナー
E	インハウスデザイン部門 (オフィス機器)	1名へのインタビュー: デザイナー
F	インハウスデザイン部門 (家具製品)	2名へのインタビュー: デザイナー 2名
G	個人デザイン事務所	1名へのインタビュー: アート・ディレクター
H	個人デザイン事務所	1名へのインタビュー: アート・ディレクター
I	個人デザイン事務所	1名へのインタビュー: デザイナー
J	デザイン会社 (建築・インテリア)	1名へのインタビュー: デザイナー
K	デザインスタジオ (家具製品)	1名へのインタビュー: クリエイティブ・ディレクター
L	個人デザイン事務所	1名へのインタビュー: デザイナー
M	個人デザイン事務所	1名へのインタビュー: デザイナー
N	コンサルティング会社	1名へのインタビュー: デザイン・ジャーナリスト

2. データ分析の手法としてのグラウンデッド・セオリー・アプローチ

本稿では、インタビュー時に録音した音声を文字起こしし、その後インタビューデータのオープン・コーディングを行う Glaser and Strauss (1967) の提唱したグラウンデッド・セオリー・アプローチに依拠した分析方法を選択した。グラウンデッド・セオリー・アプローチは、データの収集と分析を通じて、データに「根ざした理論 (grounded theory)」を生成することにその特徴がある。そしてその性質は、既存の理論に基づいた仮説検証ではなく、データに基づいた仮説構築にある。

2.1 グラウンデッド・セオリー・アプローチの特徴

グラウンデッド・セオリーには、以下の二つの特徴がある。

(1) 領域密着型の理論

特定の領域に関するデータ収集とその理論生成の性質から、領域に密着した理論が生成される。グラウンデッド・セオリーにおける理論とは、体系化された普遍的で広く一般化されるようなものではなく、その領域に固有の限定的なものである。そしてその限定的な性質によって、固有の現象を的確に表現することが可能となる。領域密着型の理論は、データの継続的な収集と比較分析による「絶えざる比較法 (constant comparative method)」を通して、領域固有

の理論から徐々にフォーマルな理論として形成されていく (Glaser and Strauss, 1967)。

(2)理論的サンプリングと理論的飽和

グラウンデッド・セオリーにおける理論を構築する方法として、「理論的サンプリング」と「理論的飽和」という概念が提案されている。理論的サンプリングとは理論を産出するために行うデータ収集のプロセスであり、そのサンプリングは理論構築の観点から適合的なデータを取集する作為的なサンプリング方法である (Glaser and Strauss, 1967)。目的を理論の産出に置いているため、無作為なサンプリング抽出とは異なり、理論に関連するデータを選択することによって前述の領域の密着性が強化される。また、理論的飽和とは、データを加えてもそれ以上新しい概念的な発展が出てこない状態のことを指す。研究者は理論的サンプリングと継続的な比較分析を行い、それ以上理論が発展することのない状況に到達したと判断した場合、グラウンデッド・セオリーのプロセスを終了する。

2.2 グラウンデッド・セオリー・アプローチの種類と M-GTA

上述の二つの特徴を共通点としていながらも、グラウンデッド・セオリー・アプローチには、オリジナルの研究提唱者であるグレイザー版 (Glaser and Strauss, 1967; Glaser, 1978)、スト劳斯・コービン版 (Strauss and Corbin, 1990; 1998)、国内においてはスト劳斯やコービンの手法を進化させた戈木クレイグヒル版 (戈木クレイグヒル, 2006; 2008)、木下の提唱する修正版グラウンデッド・アプローチ (以下、M-GTA と略) (木下, 2003; 2007) 等といったいくつかの理論的・方法論的立場が存在している⁸⁾。

これらの手法間にはいくつかの点において違いが認められるが、主要な差異としては、データコーディングの際の「切片化」が挙げられることが多い。切片化はデータを文脈から一度切り離すために行われるものであり、データを恣意的に解釈することを避けるために行われる。この点に関して、木下の提唱する M-GTA では、データを切片化してラベリングせずに、意味の深い解釈から始めていく。M-GTA は、初期の研究の趣旨であるデータに密着した理論の帰納的方法による生成を重視して木下が開発してきた方法であり、この方法論では研究者の研究関心の反映を許容する「研究する人間」という視点を取り入れている⁹⁾。

本研究の目的との関係性として、前述のように本研究の目的は、(1)国内のデザイナーの持

8) これらの理論的・方法論的立場の違いについては、木下 (2014) に詳しい。

9) 質的研究を「厚い記述 (thick description)」として提供するには、対象者である現場や専門家の意味世界 (「現場の言葉」と、研究者コミュニティの意味世界 (理論の言葉) を、研究者の個人的な意味世界を通してつなぎ合わせることが重要であるとされる (佐藤, 2008: 28)。そのために、研究者は両方面に深くコミットする「バイリンガル」のような存在として、その個人的な意味世界をつなぐ架け橋となる。このように、質的研究における論理的価値判断を促すテーマの設定は重要であり、むしろ研究者コミュニティの意味世界をつなぐものとして、奨励されるべきものである。実際に、グラウンデッド・セオリーを用いた多くの研究では、研究テーマが詳細に設定されていることも多く、テーマに関連する既存の理論に通暁すべきでないという指摘は支持されなくなってきたとされる (Flick, 1995)。

つデザイン態度を明らかにするとともに、(2)デザイン態度の国際的差異に関する仮説構築を行うことである。そのため、海外文献で確認された調査に加えて、国内の探索的な仮説構築が必要である¹⁰⁾。本研究は、国内のデザイナーに焦点を当てた限定性を持っており、かつその限定性を持つことによって、先行文献の枠組みの中で解釈するのではなく、研究者コミュニティにおける並列した調査として位置づけることができる。

以上の方法論の検討から、本研究ではグラウンデッド・セオリー・アプローチの中でも、木下 (2003; 2007) の M-GTA の理論的・方法論的立場を採用することとした。

3. 本研究のグラウンデッド・セオリーの分析手順

本稿におけるグラウンデッド・セオリーの分析は、以下の手順で実施した。

- ① デザイン会社、デザインスタジオに所属するデザイナー (以下、DD と略)、インハウスデザイン部門に所属するデザイナー (以下、ID と略)、フリーランスデザイナー (以下、FD と略) の順にデータ収集とインタビュー音声の文字起こしデータのオープン・コーディングをそれぞれ実施し、デザイン態度とデザイン業務に関連する概念の形成を行った (DD: 35 テーマ、ID: 51 テーマ、FD: 27 テーマ)。全体で 14 人分のデータを分析し、14 人目のデータで新たな概念が形成されなかったことから、理論的な飽和を迎えたとして、分析のプロセスを終えた。
- ② 国内での調査データから得られた仮説に関して、再度関連する概念のまとめ・分割を行った。結果として、65 のテーマが形成された。
- ③ イタリアでの調査のインタビュー音声の文字起こしデータから、デザイン態度とそれに関連するテーマを形成した (25 テーマ)。国内のデータに加えて分析を続け、インタビューの 5 人目のデータにおいて新たな概念が形成されなかったことから、理論的な飽和を迎えたとして、イタリアでのインタビューデータの分析プロセスを終えた。
- ④ 二つのソースから形成されたデザイン態度の比較の結果から、イタリアのデータで形成された 25 テーマ中 10 テーマは国内データの概念と同様のものであり、15 テーマが新たに形成されたものであると判断した。
- ⑤ これら全体の 80 テーマ (国内: 65, イタリア: 15) の内、デザイン態度に関連するテーマは、46 テーマであった。
- ⑥ 形成されたデザイン態度の概念を 4 名のデザイン専門家 (デザイナー 2 名、デザイン研究者 2 名) に確認してもらい、再度テーマのまとめ・分割を行った。最終的に 45 のテーマ間の関係性を 6 つのデザイン態度のカテゴリーとして形成した。

以下は、各研究協力者の語りの中心であった概念を表したものである (表 3)。

10) Michlewski (2008) では分析方法としてグラウンデッド・セオリーが用いられており、その有効性が示されている。

表 3. 研究協力者の特徴と語りの中心¹¹⁾

協力者	役職	デザイン領域	語りの中心であった態度に関する概念
A	CD	プロダクトデザイン	[よりよい経験を届ける] [問題の再定義] [人間的な喜び] [ストーリーを生むこと]
B	DM	プロダクトデザイン	[よりよい経験を届ける] [定式化されたデザイン]
C	D	プロダクトデザイン	[新規性を開拓する] [よりよい経験を届ける] [クライアントとの意思疎通] [問題解決のプロセス] [問題の再定義]
D	CD	プロダクトデザイン グラフィックデザイン	[新規性を開拓する] [理想を描く] [美しさ] [クライアントとの意思疎通] [社会性] [驚きを与える] [アーティストとデザイナーの違い]
E	D	プロダクトデザイン グラフィックデザイン	[新規性を開拓する] [驚きを与える]
F	DM	インダストリアルデザイン	[ストーリーを生むこと]
G	D	インダストリアルデザイン	[ストーリーを生むこと]
H	D	インダストリアルデザイン	[新規性を開拓する] [つくりながら考える] [発想のジャンプ] [理想的な状況を描く] [改善的なデザイン] [新規性とユーザビリティ]
I	D	インダストリアルデザイン	[新規性を開拓する] [本質を見る] [ものごとの意味を見出す] [コトのデザイン] [つくりながら考える]
J	D	インダストリアルデザイン	[コストへの意識] [新規性とユーザビリティ] [改善的なデザイン]
K	D	プロダクトデザイン	[コストへの意識] [美しさ] [全体の調和] [五感に訴えかける]
L	D	プロダクトデザイン	[美しさ] [全体の調和] [五感に訴えかける]
M	AD	サインデザイン	[理屈ではない閃き] [人間的な喜び] [現象に対して先入観を持たずに、謙虚に向き合う] [ユーザーの視点を大切にする] [驚きを与える] [機能美]
N	AD	プロダクトデザイン UX デザイン	[美しさ] [直感的にものごとを捉える]
O	D	建築 インテリアデザイン	[文化の流れを見る] [違和感を感じる] [クライアントとの意思疎通] [問題解決のプロセス] [問題の再定義] [ユーザーの視点を大切にする] [世の中を見る目]
P	CD	プロダクトデザイン	[社会性] [新しい文化をつくる] [美しさ] [美の論理]
Q	D	インテリアデザイン	[文化の流れを見る] [クライアントとの意思疎通] [問題解決のプロセス]
R	D	プロダクトデザイン	[機能美] [違和感を感じる] [あいまいにしておく] [五感に訴えかける]
S	DJ	プロダクトデザイン	[新しい文化をつくる] [論理性を意識する] [美の論理]

11) 役職の略称は、以下の通りである。D = デザイナー, AD = アート・ディレクター, CD = クリエイティブ・ディレクター, DM = デザイン・マネジャー, DJ = デザイン・ジャーナリスト

IV. 分析結果：形成されたデザイン態度の要素

1. グラウンデッド・セオリー・アプローチから導出されたカテゴリーの考察

1.1 新たな文化や意味を創造する

インタビューデータから形成された一つのデザイン態度のカテゴリーは、「新たな文化や意味を創造する」というカテゴリーである。インタビューの中で、デザイナーの持つ新規性を重視する姿勢について多くの発言を得ることができた。調査協力者の一人は、最もイノベーション的なデザインの例として、1980年代のソニーのウォークマンを例に挙げながら、[コトのデザインから考える]ことの重要性を述べ、新たな文化の創造の観点について述べている¹²⁾。

“それ（ウォークマン）が出来てしまったってことは、これは新たな文化であり、人間の中では新たな世界観ですね。そういうのってものすごい大きなブレイクスルーになると思うんですよ。だからウォークマンって今でもものすごい発明になって、僕は思ってます。…技術的にそうなものかもしれないですけど、なんかこう経験則でやってることとコトのデザインの考え方、捉え方ってのは、経験則でやってるデザインの物の作り方と違うところに発想の原点がある。ということは本当に解決に近いというか、「そうだったのか」という根本のところに近いようなものを発生させるというか、率先させるとか、作るとか、できると思うんですね。コトのデザインというのは、例えばなぜ飲むんだろう、飲むときなんでこうするんだろうとか、字を書くときほんとにこれがいいのか。そういう行為を考えることによって、逆算でモノを作るっていうんですかね。そういう形でできたものって、実は世の中に少ない。少ないけど、そういうものがイノベーションなんだろうなという風に思いますね。”（協力者I）¹³⁾

イノベーションの事例を説明しながら、ここでは[コトのデザイン]という表現で、新しい文化や世界観を創造するデザインの役割を説明している。協力者Iは、モビリティ関係のインダストリアルデザインに携わっている。Iにとって、このような[コトのデザイン]と普段の経験則から来るデザインの方法とは、発想の原点が異なる点にあるという。

同様の観点から、他の調査協力者の語りを得ている。以下は、協力者Dの語りである。

“仕事は何でもそうで、上手くなってきたときに危険だと思う。要するに、その時（仕事に熟達してきた時）は具体化することだけに、集中してしまっている。理想をまず掲げて無理なことまで想像することが重要で、例えばコースターを作りたいとなったときには、コップが浮けばいいんじゃないか？みたいな、そういう無理な理想を高くもつことが重要で。でも、デザイナーってどうしても具体化する方向ばかりにいってしまうから。まず理想を掲げる、できもしないことを言うてみる。”（協力者D）

12) [] は、各カテゴリー内で形成された概念を示している。

13) () は、筆者による文章の補完である。…は、中略、下線は形成された概念に関係する語りを示している。

協力者Dのこの発言は、デザイン実務における色や形といった表現や具体化に過度に焦点を当てることに対しての懸念を表している。デザイナーは日常の業務の中で、日々製品の具体化に携わっている。しかし、アイデアの具体化に集中しすぎると、既存の状況を抜本的に転換するようなブレークスルーは起きない。本質的な意味でのデザインには、具体化についてのアイデアを考える「定式化されたデザイン」から始めるのではなく、「理想的な状況」や実現すべきビジョンをより深く考える探索的な段階が必要である。特に、その「理想的な状況」は、現在では非常識的であり、そのアイデアが提案されるまで、その価値は誰にも共有され得ない。このような非常識の領域に足を踏み入れ「新たな領域を開拓する」ことによって、提案されるコンセプトの中に新しい解釈が含まれるのである。このように、デザインの探索的な志向性は、製品の色や形といった表現の新しさではなく、コンセプトの新規性を生むためのものである。

このような新規性の探索に関する態度も必要であるが、新規性の高さは状況によってはリスクを招く。特に既存製品群における新規性は、ともすれば製品の使用感やユーザビリティを大きく落とす結果につながる。特に BtoB 製品のデザインの場合、このような「新規性とユーザビリティ」のバランスをとることが求められる。以下は、BtoB 製品のインダストリアルデザインに携わる協力者Jの語りである。

“BtoC の健康機器とかそういったものではないので、やっぱりユーザビリティというものを追究しておかないと。仕事で使っていますから、「ちょっとかつこいいから許してあげる。」とか、「ちょっと使いにくくても良いよ。」っていう商品じゃないんですよ。仕事で使っていますから。すぐにでも使いたい。使いこなしたいし、もっと言えばBtoCの商品はでもあれですけどね、取り扱い説明書をいちいち見てっていうのじゃなくて、すぐ使いたいでしょ、できたらマニュアルレスで使いたいっていうものが多いので、そういう意味ではユーザビリティというのは、非常に重要かなっていう意識をもってデザインしている。”（協力者J）

協力者Iの語りでは、携わる製品の特性上、このような「新規性とユーザビリティ」はトレードオフの関係に陥りやすい状況にあることを示している。特に、その新規性がコストの増加をもたらすかどうかといった「コストへの意識」、製品の「標準化」に対する配慮が必要になる。しかしそのような状況においても、「新製品（スタイリング）の必要性」はあるという。

“そこは、まあ我々、私の担当している分野では悩ましいんですけど、このスタイリングの新鮮さというのは、営業にしても商品企画の人間にしても、欲しいんですよ。そういう意味で、どこを変えていこうかっていうのを見つけて、そこをクローズアップさせたり、また違う技法、コストがかからないような技法とかそういった造形を用いて、新しいものにどんどん変化させていくような。”（協力者I）

デザインにおける新規性には、新たな文化や意味の解釈をもたらす本質的なデザインと、製品のスタイルを新たなものに变化させていく [改善的なデザイン] の二つの側面があるが、コンセプトや表現の [新たな領域を開拓する] 姿勢は、多くのデザイナーが共有する志向であった。

1.2 喜びを与える

データから抽出された二つ目のデザイン態度のカテゴリーは、「喜びを与える」というカテゴリーである。インタビューを通して、デザインの本質的な目的は、人々や社会に対して喜びを与えることであるという旨の発言が度々得られた。デザインは、問題提起や鑑賞する人の深い解釈を促進する目的で行われるアートとは異なり、仕事を依頼するクライアントや最終製品を使用するユーザーの存在を意識する必要性があり、ユーザーやクライアントの要望を満たすものでなければならない。以下は、研究協力者 D、E の発言である。

“デザインは作ったものが人に喜びを与えられるものでなくてはならないですよ。アートは問題提起や考えさせるということが重要だけど、基本的にデザインの9割5歩くらいは喜びを与えるもの、それは心地よいでもいいし面白いでもいいし楽しいでもいいし美しいでも。” (協力者 D)

“人を驚かす。喜ばす。それは、クライアントに対しても、お客さんに対しても。なんかこう、求めているものがあると思うんですけど、私に頼んでくれた人が想像しているよりも、「あっ、そこまでは想像してなかったな。」みたいな、なんかそういう想像を超えたところで、やっぱりちょっと驚かせたい。” (協力者 E)

ここでの語りにおいても、デザインの新規性を探索する性質を確認することができる。デザインスタジオで依頼を受け仕事を行う D と E の語りは、デザインの究極的な目的に近い [人間的な喜び] を与えるといった観点を強調する。ユーザーやクライアントの求める喜びは、デザインされたものを通して得られる心地よさや面白さ、楽しさ、美しさといった感覚を通して伝えられる。さらに、その喜びは、ユーザーやクライアントが想定していない [驚きを与える] ことによってももたらされる。

このような感覚を伝えるために、デザイナーはプロダクトやサービスを通して、ユーザーに [よりよい経験を届ける]。近年ではユーザー・エクスペリエンスとも表現される経験デザインの観点である。研究協力者 A からは、近年の E コマースとそこで起こる新たな経験を例に、製品がユーザーに届けられるまでの一連の流れをデザインすることの重要性に関する語りが得られた。[よりよい経験を届ける] ためには、単に製品が新しいということだけでなく、ユーザーの経験する [ストーリーを生むこと] が重要な意味を持つという。以下は、研究協力者 A の発言である。

“(何が新しいかといえば) ストーリーがね。それはそれで成立すると僕は思うんだよ。(製品が) 新しいでポンと終わりじゃなくてね。お客さんの顔をイメージしながら自分で語れる。... これをお客さんが使うときにはどういう物語, ストーリーがあるかなってのをイメージしてデザインしますよね。という風にしないといけないと思う。喜ぶ姿はここ。新しかったっていうと喜ぶかっていうと, そうじゃないケースもあるよね。ほんとにそうなのと。... 新しさに価値があるんじゃないくて, それに感動したりとかね, こっち側の違うところに刺激を与えられるもののほうがいいよね。新製品よりはね。同じものだけど, 違うっていうようなところに価値が出てくるんじゃないかな。”(協力者A)

デザイナーは、製品の使用やその消費に関わるストーリー性や経験といった「人間的な喜び」に関する専門家である。近年のEコマース等の新たな社会現象は、これまで別々に考えられていた一連の活動を捉え直し、「全体の調和を意識する」一貫した体験のデザインを可能にする。

このような一貫した経験のデザインは、例えば、製品とパッケージに加えて箱を開封した際の「香り」といった、直接的にユーザーの「五感に訴えかける」要素を含めた提案を可能にする。ユーザーにとっての喜びを、新たな感覚や驚きを通して伝えることで、ユーザーの想定していない経験を与えることができ、それが彼らにとっての新規性になるのである。

1.3 論理性を重視する

三つ目のカテゴリーは、「論理性を重視する」である。デザイナーは、新たな文化を創造することや喜びを与えることを志向すると同時に、「問題解決のプロセス」の中の必然性を重視する。このカテゴリーに関する態度は、デザインの感性的な性質よりもプロセスや論理性の強さが確認できる。デザイナーは感性的で創造的な思考の持ち主であり、直感を生かした発想からブレイクスルーを生み出すという認識が強い。しかし、実際にはデザインの最終的な表現に行き着くまでのプロセスに注意を払うことが、デザインに適切性と必然性を与える。以下は、研究協力者Dの発言である。

“クライアントといつも長い打ち合わせをくり返し、表現に辿り着くまでに、長い打ち合わせがある。ラフを作るくり返し。時間をかけるということは、クライアントとの歩幅を揃えたり、意思疎通する、共有する言葉を作っていったりという作業を経てどういう広告を作るかということになっていく。それがなにかという、「絵がかっこいいでしょ」ということではなくて、プロセスが重要で, その後何かがでてくるかということは必然的に決まって来る。決まって来る表現をどうかっこよくするかっていうのがデザイナー、アート・ディレクターに求められることなんだけど、そういうことを学びました。”(協力者D)

協力者DやNは、卒業後デザインの仕事に初めて携わった現場で初めてプロセスの重要性に気づいたという。実際の現場では、表現は取り組む課題や「クライアントとの意思疎通」の

中で必然性を持って決定され、論理的な一貫性が必要とされる。この論理性に対しての態度は、高等教育の中ではあまり意識されず、卒業後の実務経験を通して得られるものであったという。ある研究協力者は実務経験を通して上司から徒弟的に学び、ある協力者は組織に所属する中で初めに受けた教育内容であった。さらに、研究協力者 M は、[アーティストとデザイナーの違い] について強調しながら、[問題解決のロジック] の重要性について言及している。

“形が単純に好き嫌いとか手で偶然書いたものであってはいけない。形に意味がないといけないっていうことなんですね。意味っていうのは、どう使われるかとか、さっき道路標識の話で言ったようにそれがどういう社会性を持っているかっていうことが全部説明できないと形を作るべきじゃないっていう風に。アーティストではないので、問題解決をするためにデザインをしているので、そのための問題解決のためのロジックがちゃんと形に込められていなかったら、その形はだめだっていう教育を受けるわけですね。” (協力者 M)

問題の本質を理解することと同時に、その問題を論理的一貫性を持って解決することがデザインに必要な要素であり、この一貫性がなければ、「なぜデザインをするのか？」という問いに答えることはできない。デザインは[社会性を持つ]行為であり、解決すべき問題は、正解不正解といった明確な解がない。プロセスに論理的一貫性を持たせることはその問題に対して適切なアプローチを採用しているかの指標にもなり得る。

またこのデザインの論理性の重視の観点は、[アーティストとの違い]でもある。デザイナーはアーティストとは異なり、クライアント、ユーザーの異なる要望を調整しなければならない。複雑性を持つ状況の中で、[問題解決のロジック]を重視する姿勢を持つことは、実務の中でも極めて重要な役割を持っている。

1.4 深い洞察に従事する

四つ目のデザイン態度のカテゴリーは、「深い洞察に従事する」というカテゴリーである。デザイナーは、社会現象やユーザーに関しての深い理解に取り組む姿勢を持っている。デザイナーは自らの感覚で、ものごとの[本質を見る]ことに従事する。ほとんどの研究協力者から、この深い洞察を得る方法に関しての語りを得られた。以下は、研究協力者 I の発言である。

“人の話を聞くって言っても、単にデザイン会議、設計会議で、客先がこれちょっとあんまり好みじゃないんだよなって風なことをおっしゃったとしても、その内容、そのデザインが嫌いなのか、構造が嫌いなのか、じゃあこのイメージが嫌いだったらちょっと形を変えたらいいんだなって簡単に思うんじゃないで、じゃあその人は何を思って、どういう発言をしてるのかを真摯に捉えるということですね。...で、じっくりと見る。...ものごとをじっくり見て、その本質を理解しようというんな多方面からの視点で見る” (協力者 I)

ものごとの表面的な理解だけでは、解決すべき問題の設定が適切になされない。適切な解決策を導くために、デザイナーは問題となる現象や製品を使用する状況の観察を通して、ものを「つくりながら考える」ことによって、多面的にその本質を理解していく。さらに彼らは、ユーザーの背景にある文脈を理解しようとするために、専門的な知識やフレームを持たずに、「現象に対して謙虚に向き合う」独特の態度を持っている。研究協力者 N の発言は、それを正確に物語っている。

“専門家っていうのはユーザーのことを考えないで高いところからみてしまうというか。専門家の価値観で考えないで、いつもエンドユーザーの視線と言うのを大切にすることです。…謙虚であるとか、いかに素人であり続けるかっていうのが重要になってきて。…いつも新鮮にいつも驚きを持って現場にあたるかどうかっていうのは素人の目にかかっているんじゃないかって思ってる。” (協力者 M)

さらに、デザイナーは「現象に対して先入観を持たずに、謙虚に向き合う」ことで、ユーザーやクライアント、社会の持つ「問題の再定義」を促す。前述の「問題解決のプロセス」のように、デザイナーは「クライアントとの意思疎通」を繰り返し行い、デザインされるものがどのように使われるか、どのような効果を生むかといった問題を見るフレーム自体を共に創り出していく。このような「問題の再定義」はクライアントとのインタラクションや現象の観察によってもたらされるが、それが定量的な分析からは得られないと信じている。以下は協力者 H の語りである。

“…それ (デザイン・シンキング) で前に転がることって定量的な調査で答えが出るものに関してはその方法が有効だと思います。だけど、そこから発見する、ジャンプするっていう時があるんですけど、定量的じゃない、こうじゃないかっていう答えがでてくるものって、それは皆でやっても出てくることって絶対じゃなくて。断面を切り取ってすくい取るかっていう眼力がないと、答えがでることってないんですよね。何かありそうな感じがするところってあるんですよ。そこに意味や価値、課題を見出してあげることで、そんなに全員ができる、デザイン・シンキングをやったところで、皆でやったところで劇的に変わるようなものではないような感じはしますけど。” (協力者 H)

デザイン・シンキングに対する懐疑的な発言部分である¹⁴⁾。「発想のジャンプ」といった創造的な瞬間は、問題解決のサイクルを重視するデザイン・シンキングでは得られないものとして解釈されている。協力者 M は、このような創造的な瞬間を「理屈ではない閃き」として表現している。デザイナーはロジカルなプロセスを重視する一方で、その思考の中にある「ジャンプ」や「閃き」といったアイデアの創造性もまた重視している。デザイナーの思考は、なん

14) デザイン・シンキングは、米国の IDEO 社により体系化された、デザイナーの思考法・手法を方法論化したものであり、特にイノベーション創出の観点から推進されている。

らかの関係性を直感的に捉えるアブダクションに近い思考法であるとされており、なんらかのスペースに「ものごとの意味を見出す」こともその専門性に含まれる。

1.5 美しさを追求する

五つ目のカテゴリーは、「美しさを追求する」である。このカテゴリーは、デザイナーの持つ態度の中では、最もイメージとして馴染みのあるものである。デザイナーは審美性を追求する態度を持っている。研究協力者の半数以上は、国内の美術大学の出身であった。彼らの多くは、高等教育において美しさの観点について教育を受け、表現に関する訓練を積んでいる。

“美しいものは正しいみたいな話あるじゃないですか、なんでしたっけ、迷ったら美しいものが正しいみたいな、プラトン、アリストテレス。ちょっと忘れちゃいましたけど、誰かから言われるわけでもなくきつとそれは思っていたんだろうなと。” (協力者 N)

“1 番が美しさになりますが、ものを作る上で基本となるところなんです。これは本当に美しいのかどうか。一番シンプル。” (協力者 L)

研究協力者 N と L は、デザインに最も重要な態度として、美に対しての姿勢を答えている。デザインの根源にあるのは、美の観点であるのは広く認知されている。デザインのプロフェッションの根源にあるのは、美術とエンジニアリングであるが、このどちらにおいても、美しさという観点は重視されている。デザイナーは、理路整然とした状態、[機能美]、製品意匠の美しさといった様々な表現を用いるが、美を追求する姿勢を持っている。デザイナーの態度として最も馴染み深い、かつ最も単純なデザインの動機である。

1.6 あいまい性を保持する

最後の六つ目のカテゴリーは、「あいまい性を保持する」である。このあいまい性を保持するというカテゴリーは、国内の調査では形成されなかったデザイン態度のカテゴリーである。イタリアで活動を行うフリーランスのプロダクトデザイナーである協力者 R からは、デザインリサーチとマーケティングリサーチとの違いに触れながら、解を明確にすることなくあいまい性を残しておくことの重要性を指摘する内容の語りが得られた。

“あとマーケティングで、過去にこういうデータがあって、それをもとに今年はこうなるでしょうって言って 100% その通りになるっていうわけではないです。だから過去のデータだけでは出てこないものってあると思うんですね。閃きみたいなものをちゃんと持っておこうかなっていう、そういう意味でアンテナを張っているっていう。…僕の仕事の場合、次に何の仕事がくるか分からないので、だから引き出しを常にいっぱいにしていくように、気になるものがあったら写真を撮っておくとか、常にアンテナをはり

つつ、あまり深く考えないようにしているっていうのはありますけど。”

インタビュアー：そのあんまり深く考えないっていうのはなぜですか。

“そこであんまり考え過ぎてしまうと、答えが見えちゃって。見えないでボヤッとしている状態で置いておくっていうことをしますね。” (協力者 R)

デザイナーはマーケティングから得られる定量的なデータから得られる未来予測よりも、現状の本質を理解するためにあいまいなまま [直感的にものごとを捉える]。アイデアに閃きを残すためには、プロセスの初期に過去のデータから視点やフレームを明確化するのではなく、むしろ答えを [あいまいにしておく] が必要である。デザイナーは日常的にストレスや [違和感を感じる] 瞬間を捉える社会文化的なリサーチを、無意識 / 意識的に行っている。そして、そこから得られた感覚的な違和感や閃きを、アイデアの源泉として保持しておく。イタリアで建築・インテリアデザインに携わる O の語りからは、ユーザーから得られたデータではなく [世の中を見る目] を常に持つことの重要性を確認することができる。

“自分の意見としては、ユーザーに対してリサーチをかけたところで、その情報源はユーザーなわけで、ユーザーの考えている範囲を超えるものというのは絶対に出てこないですよ。デザイナーとして、提案しなきゃいけないというのは、ユーザーがそもそも何を必要としているのかということ掘り出すことが、必要だと思っているので、そういう意味でのリサーチだとクリエーションとして質が落ちてしまうのではないかと思います。もちろん、するに越したことはないのかもしれないけど、もしかすると必要ないのかもしれないし、ただ一方で世の中を見る目というのは必要だと思います。” (協力者 O)

彼らはユーザーに対してのリサーチによって物事を明確化することを行わずに、むしろあいまい性を保持することで、創造性や閃きを得る機会を保とうとする姿勢を持っている。国内の調査においても、デザイナーがマーケティングデータを用いずに深い洞察に従事することは語りの中に確認できたが、このようなあいまい性を保持するという態度は、国内の調査からは形成されなかった。

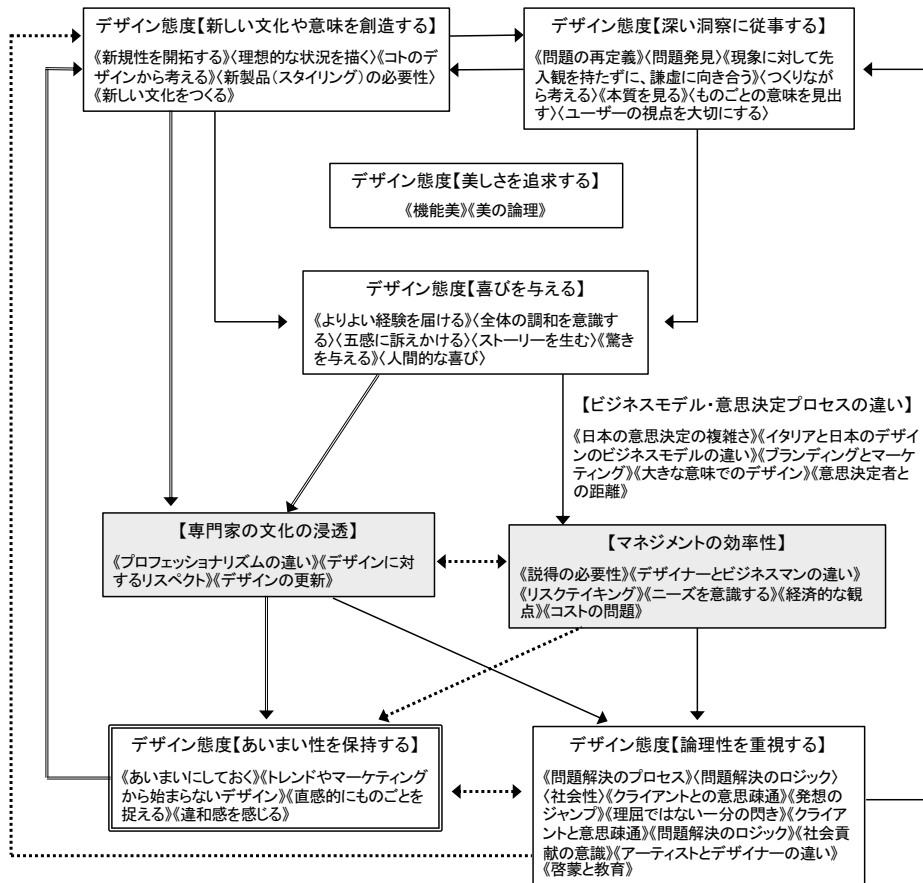
2. グラウンデッド・セオリー・アプローチから導出された概念間の関係の考察

図 1 は、本稿の分析から構築されたデザイン態度に関する概念間の関係モデルである (図 1)。本研究では、デザイン態度の概念のカテゴリーとして、国内のデータからは「新しい文化や意味を創造する」「喜びを与える」「論理性を重視する」「深い洞察に従事する」「美しさを追求する」の 5 つが、イタリアでの調査データからは「あいまい性を保持する」のカテゴリーが形成された。

本稿で扱ったデータから導出されたモデルでは、あいまい性を保持するというカテゴリーは国内の事例では形成されなかった。その一方で、論理性を重視するという態度はほとんどのデ

ザイナーの語りから得ることができた。これらの差異が形成された理由は何処にあるのか。本稿では以下で説明する、(1)専門家文化の浸透による影響と、デザインに関する(2)ビジネスモデルと意思決定プロセスの違いの2つの要因がその形成に影響を与えるという仮説が構築された。

図1. 本研究におけるデザイン態度に関する概念間の関係モデル¹⁵⁾



2.1 専門家文化の浸透

まず、(1)の専門家文化の浸透であるが、イタリアにおけるデータ収集の中で、専門家社会への意識に関する語りを多く得ることができた。協力者Pによれば、ヨーロッパではデザイン専門家の文化が社会的に浸透しており、人々の「デザインという仕事に対するリスペクト」を育んでいるという。そしてこのようなデザイン、デザイナーという職能の敬意は、プロフェッショナルとして仕事を行う上でも大きな違いを生む。デザインの重要性が専門家社会を

15) 図内の《 》は主要な概念、〈 〉はそれに付随する概念、矢印は影響関係を示している。実線の矢印は国内のデータから確認された影響関係を、二重線の矢印はイタリアのデータから確認された影響関係を、点線の矢印は本研究では確認されなかった関係性を表している。

通して広く浸透されていることで、デザインの職能範囲が制限されず、[デザインのプロフェッショナリズム]の在り方にも差が生まれるという。以下は、イタリア・ミラノで家具のデザインに携わるデザイナーの語りである。

“イタリアと日本のデザインの違いについて私が感じるのは、イタリアだけでなくヨーロッパ全体は一般人にまでデザインが浸透しているっていうのがあると思います。例えば、デザインと共に生きてきたというかデザインに対するリスペクトが日本人と全然違うなっていうのがありますね。だからデザイナーとデザインのプロジェクトをするときも、1つの専門家として相手にされるし、誰もお絵描きとは思っていない。”
(協力者P)

「誰もお絵描きとは思っていない」という発言は、国内で受けるデザインの職能に関する誤解、すなわちデザイナーは「色・形」といった外観を扱う職業であるという認識に対しての発言である。[デザインに対するリスペクト]は、よりよい[クライアントとの意思疎通]を生み、本来のデザインの専門性と職能範囲を維持することにつながる。また、このような専門家の文化は、プロフェッショナルとしての自身の仕事を通して形成されていくという。Pはこれを「研究」であると発言しており、その語りからは「新しい文化をつくる」姿勢に関しての発言が多く得られた。

“家具という部分の範囲に関してはある程度パッションでやっていることが多くて、だけどそこは好き嫌いだけではなくて、その文化に貢献しているというか、文化を作っていきたいっていうすごい頑固たる、自分の指針はそこにあるわけですよ。”(協力者P)

“家具とかも歴史や文化の上で成り立っているんで、その上に今までの研究成果の上にちゃんと積み重ねられるものをつくっていくっていうことが信念といえば信念。”(協力者P)

Pは、自らのデザイン活動を通した「新しい文化の創造」が、専門家社会に貢献していることを自覚している。ミラノにおけるデザインの文化と新しい製品の言語は、ファッションの世界と同様に家具市での展示によって、専門家から一般の社会にまで浸透していくという。このような「デザインに対してのリスペクト」と文化創造のサイクルによってデザイナーの自律性が高まり、あいまい性を保持するといった態度を発揮することにつながると考えられる。

2.2 ビジネスモデルと意思決定プロセスの違い

次に、日本のイタリアのビジネス環境の違いの観点から考察する。イタリアでのデータ収集の中では度々「日本とイタリアのビジネスモデルの違い」を指摘する語りが得られた。建築・インテリアデザインを専門とするデザイン会社に所属し日本のクライアントとの協働経験を持つ協力者Oからは、イタリアと日本での仕事の経験に基づいた差異に関する発言が得られた。

“締め切りに向かって動いていく中で、フィジカルに一番パワーを使う部分はどこかというところやっぱり締め切り前ですし、あとは逆にプロジェクト自体のタイミングとして例えば、コンセプトの段階で、家具のレイアウトまで一応出すんですけど、そのレイアウトの何センチメートルにこだわってもしようがないわけじゃないですか。わかりやすく言うと、それ（が日本との違い）です。それが日本であった場合に、印象ですけど、最初からそこにこだわりを、そこまでに完璧さを求めるような空気なんじゃないかなということ、ちょっと感じますね。... そういった意味で、今そこにパワーを使わなくてもいいんじゃないのと思うことは多々ありますね。”（協力者O）

このようなデザインの力点の違いは、[日本の意思決定の複雑さ]の影響を受けている。日本におけるデザインの仕事には、デザインプロセスの初期段階から完璧さを求めるような空気があるという。初期の段階から完璧さを求めてしまうことは、[あいまい性を保持する]ことを許容せず、常に物事を明確にするような環境を生んでしまう。そしてこのような初期における完璧さ・説明を求める風土は、深い洞察や新規性の探索の機会を減らし、創造性の低下を招く可能性がある。

さらに、Oの語りの中で、[イタリアと日本のビジネスモデルの違い]についての語りが得られた。イタリアのビジネスモデルでは中小企業が多く、相対的に[意思決定者との距離が近く]なる傾向がある。そのような意思決定のあり方によって、新規性が高いものに対して経営層の独断的な意思決定がされ易い傾向にあるという。

“そうですね、あとはこういうデザインは今のトレンドじゃないとか、トレンド、リサーチから始まっているデザインっていうのが日本にはまだ（ある）。もちろん大きなマーケットがあってロット数が多いことが前提だからそうならざるをえないと思うんですけど、逆にこっちだとこれってないよねっていう。そういうところに見出してくれる、ないものを世の中に出すことに対する意思決定に独断的なところが必要だと思うので、それでワンマン決断でなりたっているところがあって、もちろんうまくいってないことっていうのは見えないから世の中には出てこないんですけど、うまくいってない部分をみるとそう見えるかなという。”（協力者O）

このような[ビジネスモデルの違い]は、デザイナーのデザインプロセスに説得性を求めることにつながり、結果的に論理性を重視する態度の発揮を促進するが、一方であいまいさを保持する態度を保持することが困難になると考えられる。このような[マネジメントの効率性]とデザイン態度のトレードオフを指摘する語りは国内事例でも多く得られている。以下はそれを顕著に表した発言である。

“デザイン態度という言葉聞いて、そこが1個気になるのかなと思ったのですが、気にしてばかりいる自分と気にしない自分をどうやってバランスをとったらいいのかなっていうのは、未だに悩んでい

ますね。経営にとって有難いデザインと、経営の一步先に行くデザインとか一步踏み出すデザイン、経営にとってはリスクになるデザインを生み出すってちょっと違うじゃないですか。経営は安全にお金を稼ぎたいけど、そればかりやってたら安い物しか、安くて大量生産っていう方向にしかいかなくて、一步踏み出すって、経営にとって勇氣はいるし。それってどっちのスタンスで振る舞って良いのか悩むときはありますよね” (協力者H)

V. 結論と今後の課題

以上本稿では、国内とイタリアで活動を行うデザイナーへインタビュー調査をもとに、国内のデザイナーの持つデザイン態度の探索と国際比較のための仮説構築を行ってきた。

まず、本稿の調査から、国内のデータからは「新しい文化や意味を創造する」「喜びを与える」「論理性を重視する」「深い洞察に従事する」「美しさを追求する」の5つが、イタリアでの調査データからは「あいまい性を保持する」のカテゴリーが形成された。

国内の調査においては、「あいまい性を保持する」という観点は形成されなかった。これは、Bertola & Texeira (2003) や Dell’Era and Verganti (2009) で指摘されたように、イタリアと日本のコンテキストにより生まれる違いである可能性がある。特に、本稿で提示された、(1)専門家の文化の浸透があいまい性の保持を促すという仮説と、(2)ビジネスモデル、意思決定プロセスの違いによって論理性を重視する態度が高まるが、あいまい性の保持を困難にするという視点は、今後詳細に検討していくことが必要である。引き続きこの二つの観点からデータ収集を行い、比較検討を進めていく必要があると考えられる。また、本稿は試論的位置付けであるため、まずはイタリアで活躍する日本人デザイナーを対象にし、仮説の構築を行なったが、今後はイタリア人のデザイナーを対象にした国際比較調査を行なっていくことも必要である。イタリアと日本の文化的、ビジネスの文脈によって求められる態度が変化する可能性があることを考慮し、その多様性の効果的なマネジメント手法についても検討していく必要がある。具体的には、どのようなデザイナーを内部資源として抱え、外部資源として用いるかといった、戦略的デザイナー・ポートフォリオの設計 (Dell’Era and Verganti, 2009; 2010) という観点も、今後のデザインマネジメント研究の対象として挙げることができる。

先行研究において求められる組織のデザイン志向性は、その状況依存性によって様々に変化するとされているが、それは企業のビジネス文脈だけでなく、その国のプロフェッションの在り方や文化的な文脈にも影響を受ける。デザイン態度の概念がこれによってどのように発揮、または制限されるのかについて、今後の理論の精緻化が必要である。

謝辞

本研究の実施にあたり、ご協力いただきましたデザイナーの皆様は心より感謝申し上げます。また本研究は、サントリー文化財団「若手研究者のためのチャレンジ研究助成」課題名「プロダクトデザイナーの『デザイン態度』の探索と国際比較－日本のデザイン・アイデンティティの形成に向けて－」を受けたものです。ここに記してお礼を申し上げます。

【参考文献】

1. 日本語文献

- 戈木グレイグヒル滋子 (2006) 『グラウンデッド・セオリー・アプローチ－理論を生み出すまで』新曜社。
- 戈木グレイグヒル滋子 (2008) 『実践グラウンデッド・セオリー・アプローチ：現象を捉える』新曜社。
- 木下康仁 (2003) 『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践－質的研究への誘い』弘文堂。
- 木下康仁 (2007) 『ライブ講義 M-GTA 実践的質的研究法－修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチのすべて』弘文堂。
- 木下康仁 (2014) 『グラウンデッド・セオリー論』弘文堂。
- 佐藤郁哉 (2008) 『質的データ分析法－原理・方法・実践』新曜社。
- 田浦俊春, 小山照夫, 伊藤公俊編著 (1997) 『技術知の本質－文脈性と創造性－』東京大学出版会。

2. 外国語文献

- Abecassis-Moedas, C. and Mahmoud-Jouini, S.B. (2008) Absorptive capacity and source-recipient complementarity in designing new products: An empirically derived framework, *Journal of Product Innovation Management*, 25, pp.473-480.
- Abecassis-Moedas, C. and Benghozi, P.J. (2012) Efficiency and innovativeness as determinants of design architecture choices, *Journal of Product Innovation Management*, 29(3), pp.405-418.
- Bertola, P. and Texeira, J.C. (2003) Design as a knowledge agent how design as a knowledge process is embedded into organizations to foster innovation, *Design Studies*, 24, pp.181-194.
- Borja de Mozota, B. (2003) *Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*. New York: Allworth.
- Brown, T. (2009) *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*, New York: HarperCollins. (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.)
- Boland, R. and Collopy, F. (2004) *Managing as designing*, Stanford CA: Stanford University Press.
- Bruce, M. and Bessant, J.R. (2002) *Design in business: Strategic innovation through design*, Prentice Hall.
- Bruce, M. and Morris, B. (1998) In-house, outsourced, or a mixed approach to design, in Bruce, M. and Jevnaker, B.H. (Eds), *Management of Design Alliances: Sustaining Competitive Advantage*, Wiley, Chichester.
- Buchanan, R. (1992) Wicked problems in design thinking, *Design Issues*, 8(2), pp.5-21.
- Chiva, R. and Alegre, J. (2007) Linking design management skills and design function organization: An empirical study of Spanish and Italian ceramic tile producers, *Technovation*, 27, pp.616-627.
- Covin, J.G., and Lumpkin, G.T. (2011) Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), pp.855-872.
- Covin, J.G., and Wales, W.J. (2012) The measurement of entrepreneurial orientation, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), pp.677-702.
- Crawford, M., and A. Di Benedetto. (2003) *New products management* (7th ed.), New York: McGraw-Hill.
- Dell'Era, C. and Verganti, R. (2009) The impact of international designers on firm innovation capability and

- consumer interest, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29 (9), pp.870-893.
- Dell’Era, C. and Verganti, R. (2010) Collaborative Strategies in Design-intensive Industries: Knowledge Diversity and Innovation, *Long Range Planning*, (43), pp.123-141.
- Fujimoto, T. (1991) Product Integrity and the Role of Designer-As-Integrator, *Design Management Journal*, 2(2), pp.29-34.
- Flick, U. (1995) *Qualitative sozialforschung*. Hamburg: Rowohit Verlag. (小田博志, 山本則子, 春日常, 宮地尚子訳『質的研究入門－「人間の科学」のための方法論』春秋社, 2002年.)
- Glaser, B.G. and A.L. Strauss. (1967) *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, 1996年.)
- Glaser, B.G. (1978) *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*, The Sociology Press.
- Gorb P. and Dumas, A. (1987) Silent Design, *Design Studies*, 8(3), pp.150-156.
- Hargadon, A.B., and R.I. Sutton. (1997) Technology brokering and innovation in a project development firm, *Administrative Science Quarterly*, 42, pp.716-749.
- Kelley, T. (2001) *The art of innovation - Lessons in creativity from IDEO, America’s leading design firm*, New York: Doubleday. (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.)
- Kohli, Ajay K. and Bernard Jaworski. (1990) Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54 (2), pp.1-18.
- Kimbell, L. (2011) Designing for Service as One Way of Designing Services, *International Journal of Design*, 5(2), pp.41-52.
- Krippendorff, K. (2006) *The semantic turn; A new foundation for design*, Boca Raton: Taylor and Francis CRC Press. (小林昭世ほか訳『意味論的展開－デザインの新しい基礎理論』, エスアイビーアクセス, 2009年.)
- Lorenz, C. (1990) *The Design Dimension: The New Competitive Weapon for Business*, Basil Blackwell Limited. (野中郁次郎監訳, 紺野登訳『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, 1990年.)
- Lumpkin, G.T. and Gregory G. Dess. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance, *Academy of Management Review*, 21(1), pp.135-173.
- Manzini, E. and Vezzoli, C. (2003) A Strategic design approach to develop sustainable product service system: examples taken from the “environmentally friendly innovation” Italian prize, *Journal of Cleaner Production*, 11, pp.851-857.
- Martin, J. (2002) *Organizational Culture: Mapping the Terrain*, London: Sage.
- Meroni, A. (2008) Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline, *Strategic Design Research Journal*, 1(1), pp.31-38.
- Michlewski, K. (2008) Uncovering Design Attitude: Inside the Culture of Designers, *Organization Studies*, 29, pp.373-392.
- Michlewski, K. (2015) *Design Attitude*, Gower Publishing Limited.
- Moedas, C. and Jouini, S.B. (2008) Absorptive capacity and source-recipient complementarity in designing new products: An empirically derived framework, *Journal of Product Innovation Management*, 25, pp.473-480.
- Moedas, C. and Pereira, J. (2013) 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.
- Narver, J.C. and Slater, S. (1990) The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54(4), pp.20-35.
- New, S. and Kimbell, L. (2013) 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.
- Perks, H., Cooper, R., and Jones, C. (2005) Characterizing the role of design in new product development: An empirically derived taxonomy, *Journal of Product Innovation Management*, 22, pp.111-127.

- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., and Frese, M. (2009) Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), pp.761-787.
- Stevens, J. & Moultrie, J. (2011) Aligning Strategy and Design Perspectives: A Framework of Design's Strategic Contributions, *The Design Journal*, 14(4), pp.465-500.
- Strauss, A. (1987) *Qualitative Analysis for Social Scientists*, Cambridge University Press.
- Strauss, A.L. and Corbin, J. (1990) *Basics of Qualitative Re-search: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Newbury Park, CA: Sage. (南裕子監訳『質的研究の基礎－グラウンデッド・セオリーの技法と手順』医学書院, 1999 年.)
- Utterback, J.M. (eds.) (2006) *Design-inspired innovation*, World Scientific Publishing. (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, 2008 年.)
- Verganti, R. (2008) *Design driven innovation: Changing the rules of competition by radically innovating what things mean*, Boston: Harvard Business Press (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. (2013) 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 Borja de Mozota, B. (2005). 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.
- Von Stamm, B. (2003) *Managing innovation, design and creativity*. London: John Wiley & Sons.
- Walsh, V. (1992) *Winning By Design: Technology, Product Design and International Competitiveness*, Design Innovation Group.
- Wales, W.J. (2016) Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions, *International Small Business Journal*, 34(1), pp.3-15.

International Comparative Study on Design Attitudes **—A Comparative Analysis of Cases in Japan and Italy—**

Takuo Ando*

Abstract:

A growing number of scholars see the design as a driver of the innovation, and some of them mentioned cultural value and diversity of designer play influential roles in product and service development (Dell’Era and Verganti, 2009; 2010). Design attitude (Boland and Collopy, 2004; Michlewski, 2015), designer’s own culture and mindsets shared in design profession, have same concept of those. In recent work, design attitude has been shown to contribute to innovative projects in several sectors (New and Kimbell, 2013; Amatullo, 2015); however, international differences of that and impacts on the product and service development has not been clear.

This study is a comparative research study on “Design Attitudes” within designers, which aims to formulate a hypothesis related to the elements of Design Attitudes and the variation in formative factors which make international difference of these attitudes.

Keywords:

Design Attitude, Professionalism, Design Orientation, Design Management, Grounded Theory Approach