

RIETI政策シンポジウム
デジタル時代の価値創出 ～デザイン経営の視点から～

デザイン経営の現状

**大企業調査、中小企業調査、全国自治体調査から
見えること**

2022年6月7日

RIETI

「デザイン」の組織経営への影響に関する量的検証プロジェクト
一橋大学大学院経営管理研究科
鷺田祐一

「デザイン経営の標準KPI策定」研究

本研究は中長期政策の中で必要不可欠になる、広義の「デザイン」による組織経営への影響を量的視点で検証することを目的とする。

具体的には、**国内の大企業**において、**それぞれの組織内構成員に対してその組織のデザイン担当部署の貢献についての統一的なアンケート調査を実施**し、その結果を量的手法で仔細に分析することによって、本質的な理解を実現する。

このような量的・本質的な理解は、組織におけるデザイン担当部署の貢献を、組織間で量的に比較検討するための主要指標（Key Performance Indicators: KPI）を同定する助けになると考えられる。また比較対象として海外企業に対しても同様のアンケート調査を実施し、日本企業の相対的な特徴を理解することにも挑戦している。

従来、デザイン組織の経営に対する影響の評価は、売り上げや株価との相関など外形的な方法（川上・枝村 2015など）が多かった。また国際的な学術誌に対する大規模なレビュー研究（原・立本 2018）によれば、デザイン組織のパフォーマンスを製品デザインの産出というデザイン組織固有の機能に限定して測定している研究が大半であり、しかもその研究手法は千差万別であった。

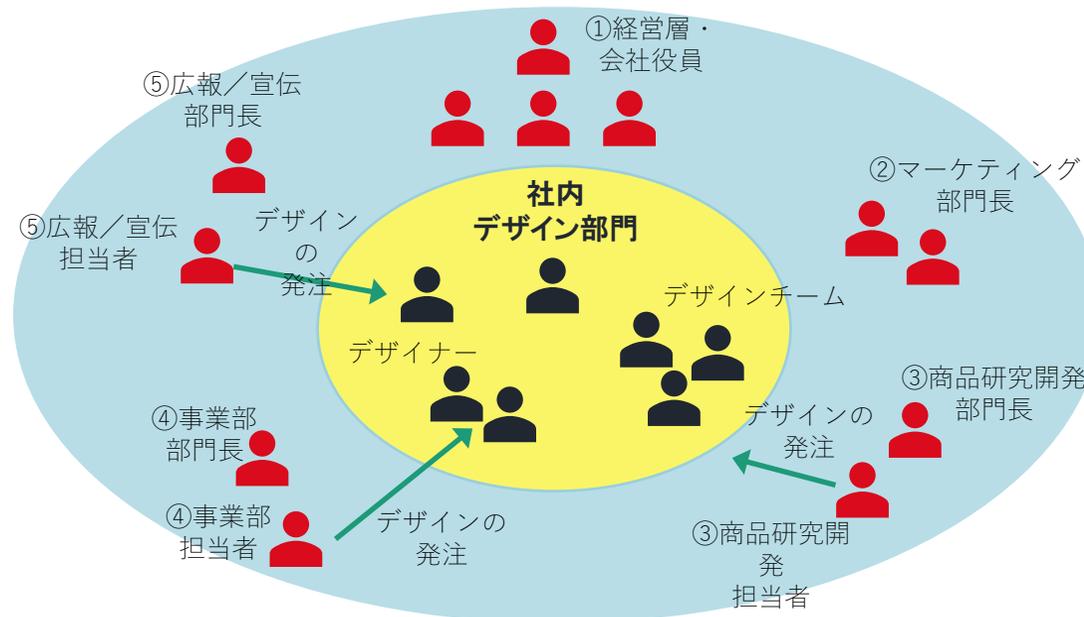
そのため、組織内の他の種類の組織（例えば研究開発組織、マーケティング担当組織、広告宣伝担当組織、広報業務担当組織など）と比較してどのような要因で組織経営に貢献しているのか、という視点での検討が難しい状況である。このような状況では、企業経営者にとって、自社でいわゆるインハウスのデザイン組織を保有することの利点・欠点を量的な視点で検討することは困難であり、結果的に「デザイン」という要素を経営資源として量的に検証することを妨げてきている。

本研究はこのような課題を解決するために、**にデザイン組織の主要指標（KPI）を同定することを目指す。**

「デザイン組織KPI調査」実施方法

参加企業のデザイン担当部署に、**統一的なアンケート票を配布**する。そして、過去1年間で各社のデザイン担当部署が明確に関与・担当したすべてのプロジェクトを同定し、それぞれのプロジェクトの推進に関与した**社内ステークホルダー（事業部署の部長、研究開発部署の部長、担当役員など）のリストを作成**してもらう。リスト化された人物に対して、上記アンケート票を**イントラネット等を通じて送付**し、回答してもらう。回答結果は、個人情報や企業秘密部分をすべて削除したうえで本研究メンバーに送付してもらう

回収した回答をすべて合算しての**因子分析**を実施し、デザイン組織KPIの主要要素を同定する。同定されたKPI要素を用いて、全回答での重回帰分析、各企業ごとの重回帰分析を実施する。参加した全企業でのデザイン担当部署への総合満足度の予測モデル、および各企業ごとの予測モデルを策定し、**無料で参加企業にフィードバック**する。



本研究の先行研究

赤枠部分の「管理会計」的指標が、多くの国内有力企業の間で共通認識化されていないと、いつまでたっても「デザイン」を量的な経営資産として考えようという姿勢が根付かない。

→日本の経営者や行政にしみついた「デザインは苦手」意識の打破。

エンドユーザーの評価

- ・ 製品・サービスの満足度
- ・ ブランドイメージ

経営者・事業責任者の評価

- ・ 事業への貢献
(売上・競争力強化)
- ・ ブランド価値向上への貢献
(ストーリー・タッチポイント)
- ・ 新価値創造への貢献
(新事業・開発・発明)

組織オペレーションの評価

- 左の二項目に加え；
- ・ 組織経営の健全性
(ヒトモノカネ)

因子1:ブランド力の向上

- 6. ブランドとしての価値の向上
- 7. デザイン視点でのブランド訴求力の向上
- 8. ブランドの社会的価値や存在意義の明確化
- 9. 自社社員へのブランドの浸透(インナーブランディング)

因子2:ユーザーコミュニケーション

- 16. デジタルトランスフォーメーションへの貢献
- 15. ユーザーとのコミュニケーションに対する貢献
- 10. 自社社員のやりがいや参加意識の向上
- 11. デザイン思考などの新しい手法の提供

因子3:商品価値向上

- 1. デザインによる商品の価値向上への貢献
- 2. 製品・サービスに関する企画・提案(新製品・新機能)
- 3. デザイン視点での訴求力向上のサポート

因子5:対応力、信頼

- 17. 突発的な問題への柔軟な対応
- 18. 互いの信頼関係に基づく業務運営

因子7:コスト・スピード

- 20. 貢献に対するコスト
- 19. アウトプット納品までのスピード

因子4:提案力、情報提供

- 5. ユーザー情報や市場トレンド情報の提供
- 14. 新しい研究開発テーマの探求・提案
- 4. 自社の将来のビジョンの提案

因子6:知財

- 12. 知的財産(意匠・商標・特許)創出への貢献
- 13. 知的財産(意匠・商標・特許)のビジネスでの活用

パターン行列^a

	成分						
	1	2	3	4	5	6	7
Q1_6	.846						
Q1_7	.792						
Q1_8	.791						
Q1_9	.623						
Q1_16		.508					
Q1_15		.814					
Q1_10		.745					
Q1_11		.706					
Q1_1		.674					
Q1_2			.789				
Q1_3			.753				
Q1_5			.736				
Q1_14				.780			
Q1_4				.669			
Q1_17	.353			.638			
Q1_18					.967		
Q1_12					.667		
Q1_13						.939	
Q1_20						.884	
Q1_19					.380		.965
							.589

因子抽出法: 主成分分析
 回転法: Kaiserの正規化を伴うプロマックス法
 a. 7回の反復で回転が収束しました。

重回帰分析で「総合満足度」を予測

デザイン組織
への総合満足度

対応力・信頼

$$Y = 0.067X_1 + 0.112X_2 + 0.376X_3 + 0.203X_5 + 0.168X_7 - 0.251$$

ブランド力向上 ユーザー
コミュニケーション 商品価値向上
(イノベーション) コスト・
スピード

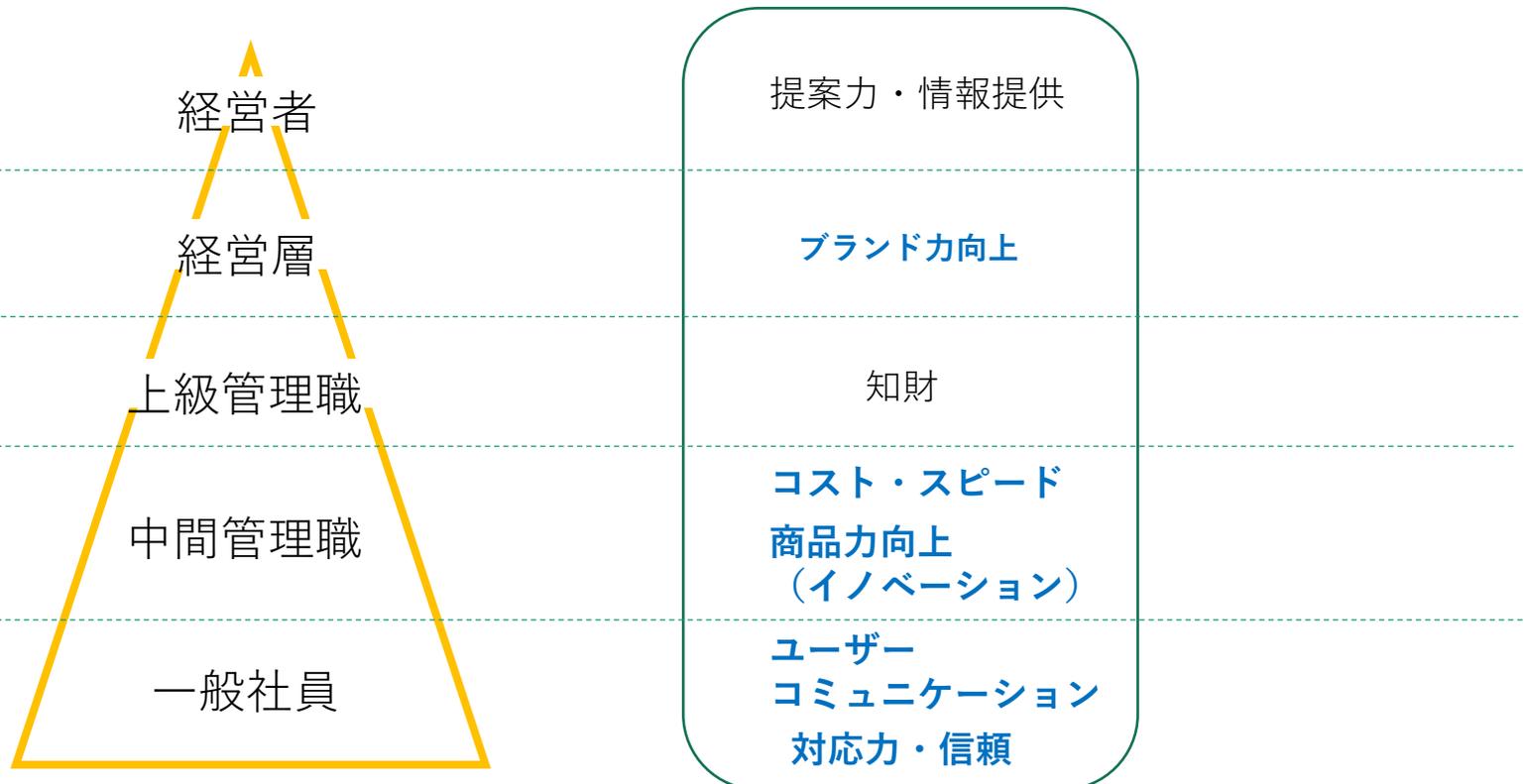
最も影響力が大きいのは「商品価値向上（イノベーション）」になり他を引き離している。次は「対応力・信頼」「コスト・スピード」と続く。「ブランド力向上」も弱いなが影響力が現れた。いっぽう「知財」はデザイン組織の総合満足度に対して無相関になった。なお、R2は0.639と高く、重回帰分析として十分な水準になった。

デザイン経営の視点でみた今後の課題

本研究で同定された7つの評価因子（KPI）の多くは、企業の中で、「現場」に近い部分での評価を反映したものであった。

今後の中長期的課題として、**経営の最上層部までデザイン組織の期待・役割を拡大し、それにみあったKPIが評価因子として機能する姿を目指す必要がある。**

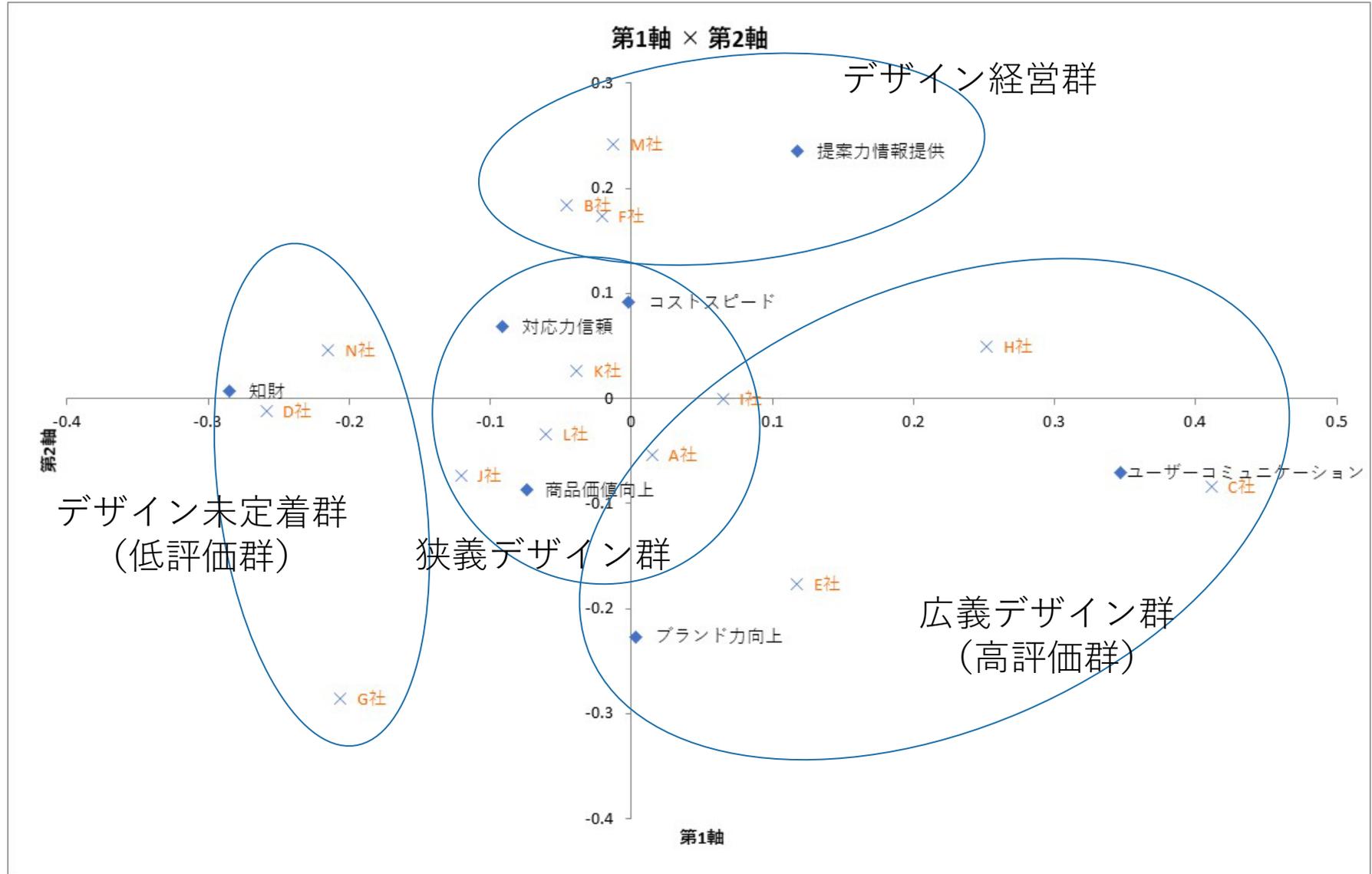
デザイン組織7つのKPI



7つのKPI因子と各企業（14社）の得点分布

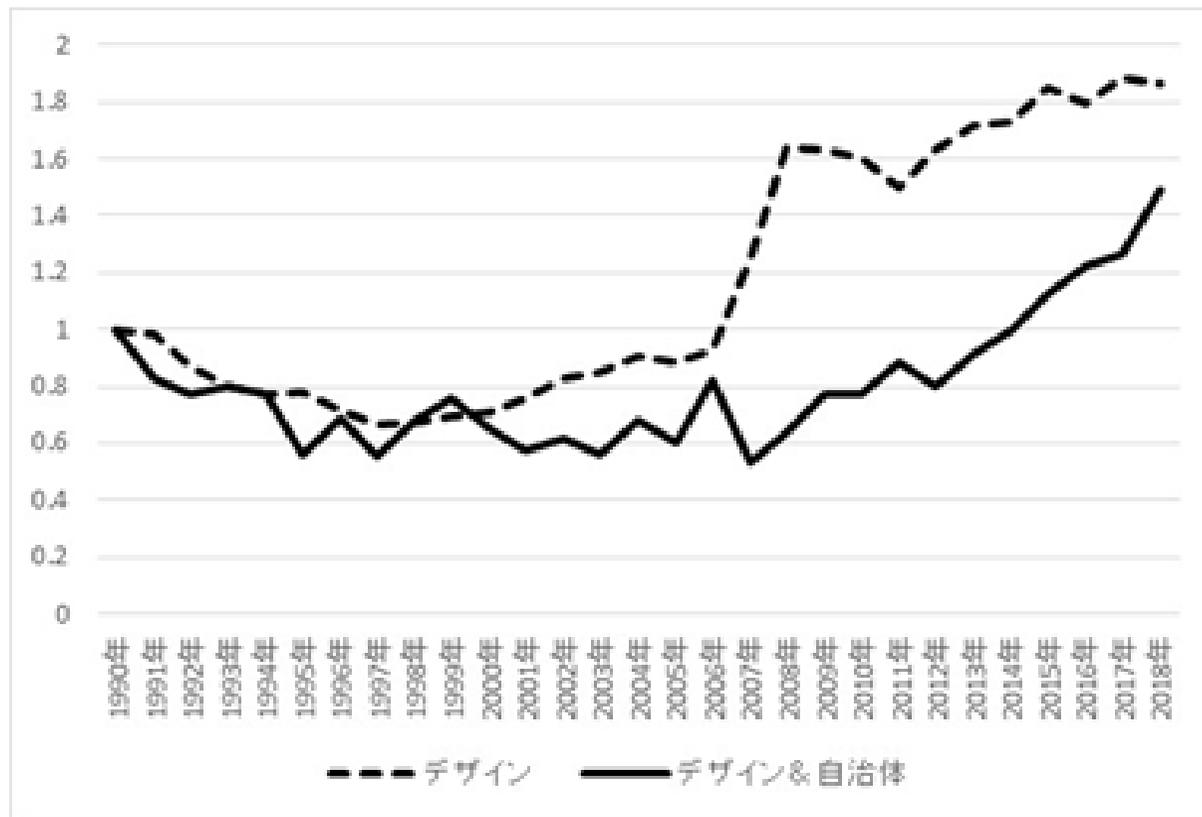
	ブランド力向上	ユーザーコ ミュニケー ション	商品価値向上 (イノベー ション)	提案力情報提供	対応力信頼	知財	コストスピード	総合満足度
A社	4.017	3.671	4.248	3.682	4.120	3.554	3.714	4.266
B社	3.550	3.458	3.969	3.553	4.153	3.469	3.702	4.044
C社	4.016	4.207	4.174	3.718	4.096	3.077	3.847	4.392
D社	3.357	2.796	3.801	2.971	3.689	3.137	3.396	3.770
E社	3.978	3.783	4.188	3.438	4.069	3.325	3.679	4.094
F社	3.324	3.232	3.648	3.288	3.855	3.188	3.465	3.769
G社	3.752	3.220	3.926	2.986	3.806	3.494	3.309	3.585
H社	3.816	4.084	4.138	3.725	4.050	3.419	3.944	4.272
I社	3.471	3.626	3.868	3.184	4.083	3.264	3.590	3.942
J社	3.542	3.186	3.739	3.011	3.894	3.247	3.528	3.729
K社	3.551	3.055	3.843	3.234	3.769	2.976	3.580	3.698
L社	3.744	3.439	4.050	3.303	3.899	3.447	3.935	4.026
M社	3.642	3.475	4.006	3.757	4.131	3.481	3.792	4.072
N社	2.912	2.738	3.352	2.745	3.377	3.028	2.898	3.247

7つのKPI因子と各企業（14社）のクラスターリング



ところで、

かつて、日本のデザイン行政は、主に地域の産業育成への貢献という柱をもっていたが、実際には**2006年以降**、「デザイン思考」の流行にまったく追いついていない。



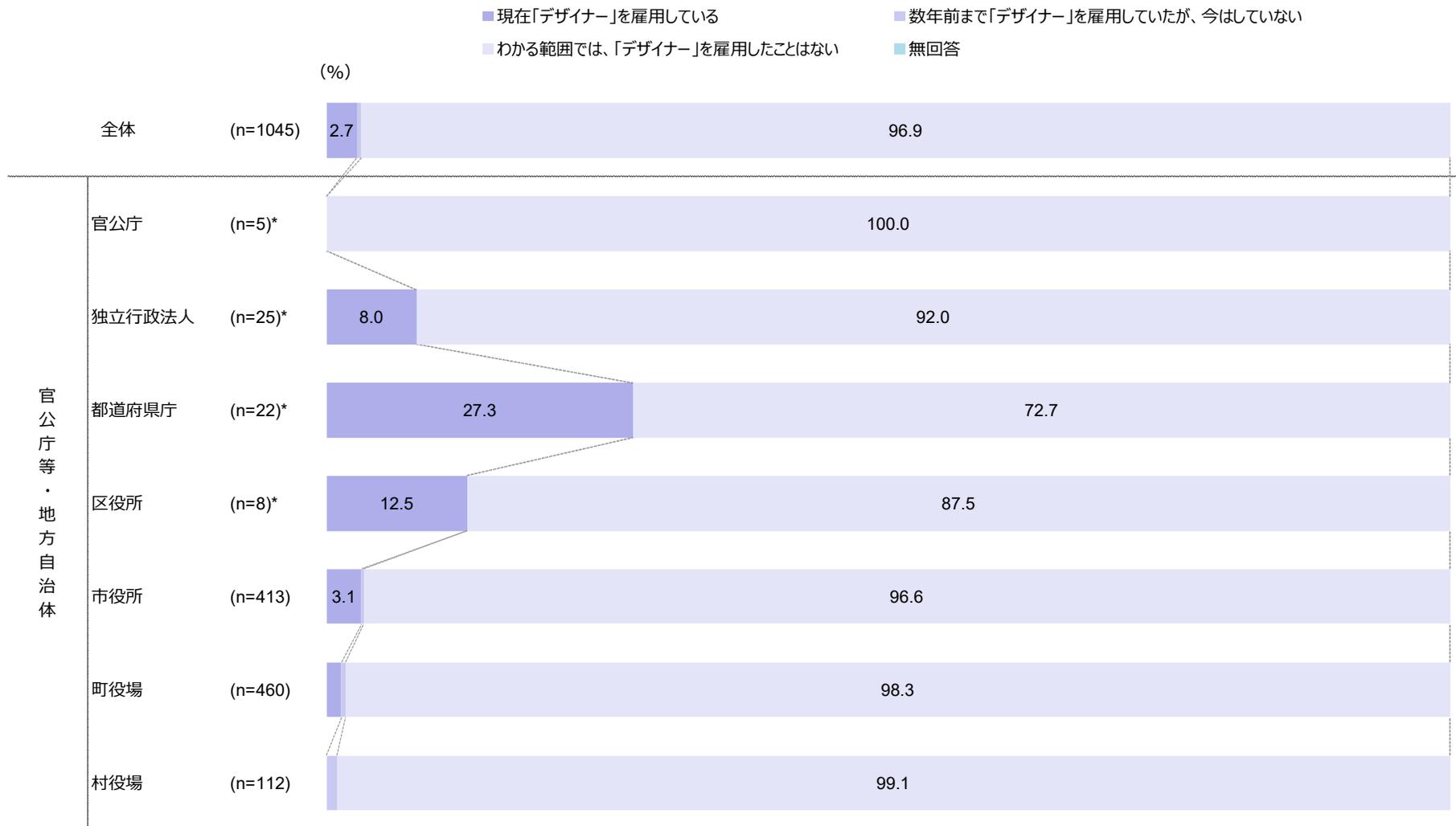
* 1990年を1.0とした時の指数

出典：日経テレコンでのキーワード検索結果

全国の自治体・行政組織などでの「デザイン」活用実態調査（科研費での研究）

* 全国で約1800の団体のうち、1045か所が回答

Q1.あなたが所属する自治体・行政組織で、専門職の「デザイナー」を直接雇用している事実がありますか。以下の選択肢からもっともあてはまるものを1つお選びください。（ひとつだけ）

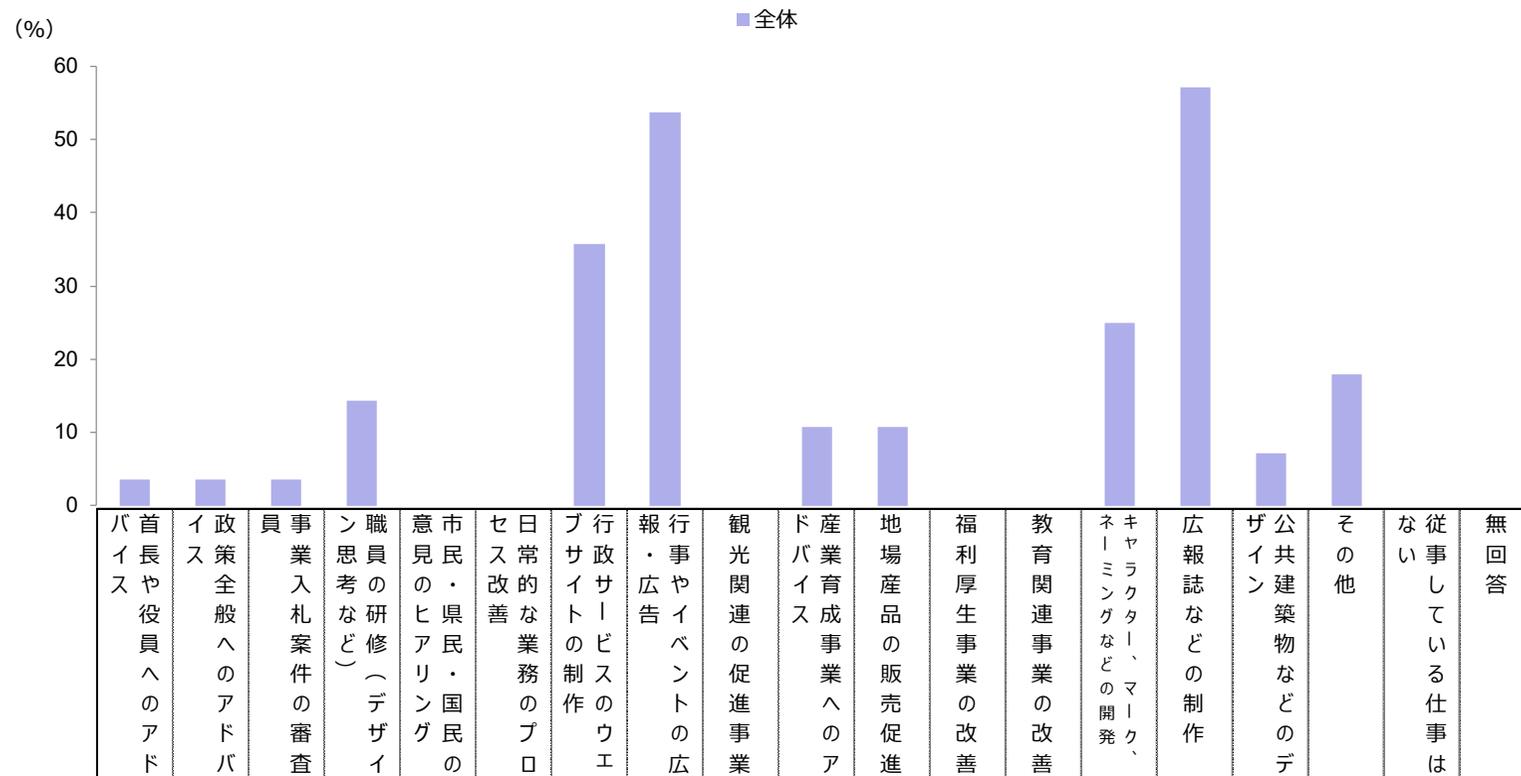


*はn数が30未満のため参考値

全国の自治体・行政組織などでの「デザイン」活用実態調査（科研費での研究）

* デザイナーを雇用している28団体での業務内容

Q2D.その「デザイナー」は主にどのような仕事に従事していますか。以下の選択肢の中であてはまるものをすべてお答えください。（いくつでも）



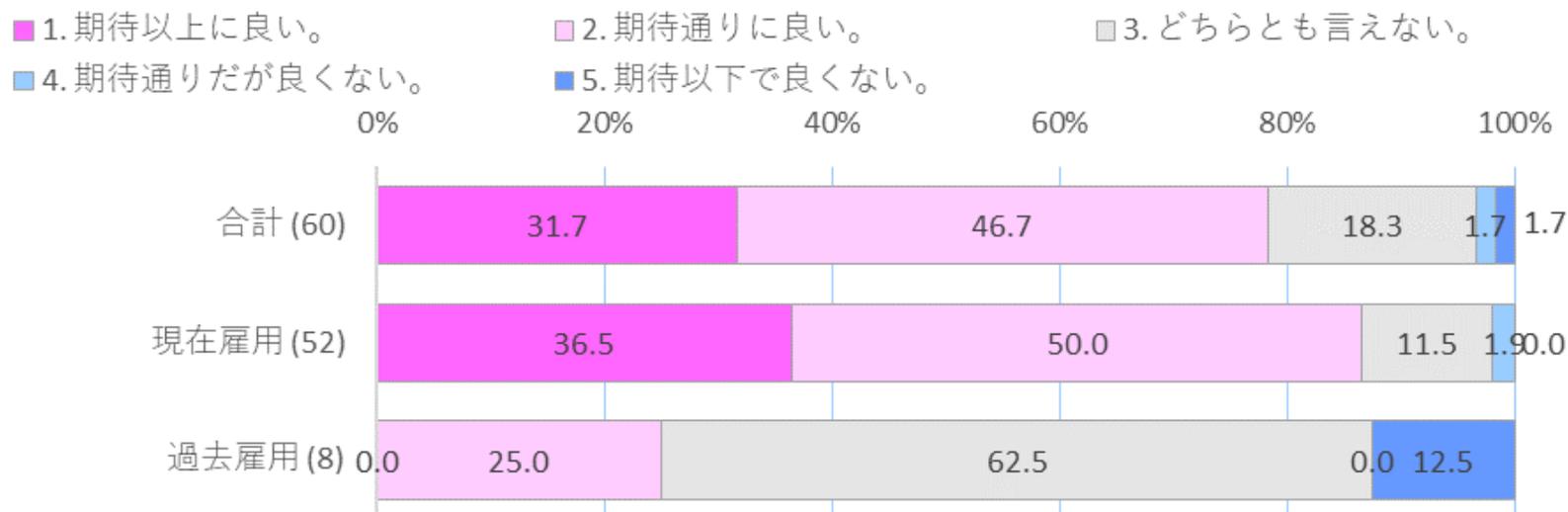
		全体	(n=28)*	3.6	3.6	3.6	14.3	0.0	0.0	35.7	53.6	0.0	10.7	10.7	0.0	0.0	25.0	57.1	7.1	17.9	0.0	0.0	
官公庁等・地方自治体	官公庁	(n=0)*	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	独立行政法人	(n=2)*	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	
	都道府県庁	(n=6)*	0.0	0.0	0.0	33.3	0.0	0.0	33.3	50.0	0.0	33.3	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3	0.0	16.7	0.0	0.0	0.0
	区役所	(n=1)*	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	市役所	(n=13)*	0.0	7.7	7.7	15.4	0.0	0.0	38.5	61.5	0.0	7.7	15.4	0.0	0.0	0.0	30.8	46.2	7.7	23.1	0.0	0.0	0.0
	町役場	(n=6)*	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	16.7	100.0	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0
	村役場	(n=0)*	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

*はn数が30未満のため参考値

注) 網掛けは「全体」より5ポイント以上差があるスコア

中小企業でのデザインKPI調査（142社）

デザイナーを雇用している中小企業は、142社中52社で、大企業ほどではないものの、行政組織よりはだいぶ「デザイン」活用の取り組みが活発である。デザイナーを雇用している企業でのデザイナー雇用への満足度は約8割と極めて高い。ただし、雇用中止した企業では、やはり期待に沿えなかったことが中止理由のようだ。



中小企業でのデザインKPI調査（142社）

20個のKPI質問項目を雇用の有無で比較してみると「ユーザーとのコミュニケーション」で、非常に大きな差が出た。つまり、デザイナー雇用のCS的效果が検証された。おそらくデザイナーを顧客企業との商談や打合せの場に帯同させることで大きな効果が出ていると推察される。つまり成果物的効果に加え、デザイナーの存在自体の効果も大きいということ。また総合満足度でも大きな差が見られた。

