



RIETI Discussion Paper Series 22-J-025

日本企業の社内デザイン組織のKPI策定

鷲田 祐一
経済産業研究所

西垣 淳子
経済産業研究所

毛 鋭
一橋大学

肥後 愛
経済産業研究所 / 一橋大学

山内 文子
ソニーデザインコンサルティング株式会社
ソニーグループ（株）クリエイティブセンター

江下 就介
ソニーデザインコンサルティング株式会社
ソニーグループ（株）クリエイティブセンター



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所

<https://www.rieti.go.jp/jp/>

日本企業の社内デザイン組織の KPI 策定

鷲田祐一^{*1*2}、西垣淳子^{*1}、毛鋭^{*2}、肥後愛^{*1*2}、山内文子^{*3*4}、江下就介^{*3*4}

^{*1} 経済産業研究所

^{*2} 一橋大学大学院経営管理研究科

^{*3} ソニーデザインコンサルティング株式会社

^{*4} ソニーグループ（株）クリエイティブセンター

要旨

日本の大企業はインハウスデザイン組織を持つ場合が多いが、そのような組織の活動評価について量的な指標が定まっておらず、企業経営上の問題になってきた。特にデザイン要素が経営に与えるインパクトを検討するには標準的な量的管理指標（Key Performance Indicator: KPI）が必須であった。本研究では国内有力大企業 14 社のインハウスデザイン組織がそれぞれの社内ステークホルダーにどう評価されているかを統一された質問票を用いて調査（有効回答数 1579）することで、企業の枠を超えた KPI の同定を試みた。その結果、デザイン思考の活用や企業ブランディングへの貢献など従来のデザイン部の機能を超えた因子が KPI として定着していることが検証された。

キーワード：デザイン、経営、Key Performance Indicator

JEL classification: M10

RIETI ディスカッション・ペーパーは、専門論文の形式でまとめられた研究成果を公開し、活発な議論を喚起することを目的としています。論文に述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、所属する組織及び（独）経済産業研究所としての見解を示すものではありません。

本稿は、独立行政法人経済産業研究所（RIETI）におけるプロジェクト「[デザイン]」の組織経営への影響に関する量的検証」の成果の一部である。

1. 背景と動機

2018年5月23日、経済産業省と特許庁（2018）は、「産業競争力とデザインを考える研究会」の報告書として「デザイン経営」宣言を公表した。同時に、意匠法の大幅改正も実施し、今後、長期間をかけて日本企業の経営スタイルに大きな変革をもたらそうという強い意欲を表明した。また、特許庁内にチーフデザインオフィサーを置き、デザイン思考（Brown 2009）を実践して特許庁の業務改善を実施し、目に見える実績を出してきている。さらに2019年3月29日には、経済産業省（2019）が産学連携サービス経営人材育成事業「高度デザイン人材育成の在り方に関する調査研究」報告書を公表し、多様な「デザイン人材」の育成に関するビジョンとガイドラインを示した。このような取り組みを背景にして、成長戦略実行計画2020（2020年7月17日閣議決定）では、「個人の内面や顧客ニーズに基づく創造的な発想をビジネスにつなぐ教育プログラムを開発し、実践する大学等の拠点を早急に構築するため、集中的かつ中長期にわたる支援を行う。具体的には、企業と連携したプロジェクト型の授業を中心とする少人数プログラムであって、アイデアの具体化に必要な最新のIT・テクノロジーを活用できる環境が整備されており、海外・国内のアート系大学との連携による教育手法を反映したプログラムであることなどを具備する教育プログラムを開発する（以上、抜粋）」という方針が掲げられた。これら一連の政策は、いわゆる「デザイン経営」を国内の産業組織・行政組織に根付かせることで、第4次産業革命によるDXの推進とAI活用の高度化において、人間の創造性を高めることで社会経済の高度化を推進することを中長期的な視点から目指したものといえる。

本研究はそのような中長期政策の中で必要不可欠になる、広義の「デザイン」（鷲田 2021）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（多くの場合はインハウスの「デザイン部」）の貢献についての統一的なアンケート調査を実施し、その結果を多変量解析などの量的手法で分析・検証することによって、その役割、機能、期待について、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。

2. 先行研究

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。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ることがわかっている。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

どのような側面で組織経営に貢献しうるのか、という視点での検討が難しくなっている。このような状況では、企業経営者にとって、自社で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の障害になってしまっている。

この問題の背景にある根本的問題は、日本の官公庁などのいわゆる公会計の中に、「デザイン費」という費目自体が存在していないという事実である。民間企業であれば、デザイナーの仕事を会計書類に記録する場合は「デザイン費」として計上するのが通常であるが、公会計では「人件費」「モックアップ購入費」「図面購入費」「委託研究費」などの費目で計上されるのが通常であり、「デザイン費」を資産購入費目として用いることはない（野村総合研究所 2012）。そのため、たとえば国や自治体がまとめる企業活動や経済活動の統計では、「デザイン」という概念自体が存在していないことになってしまっている。このような状況では、GDP や生産性の指数に「デザイン」の効果が量的に反映されるわけがない。

なぜこのようなことになっているのだろうか。それは「成果物がデザインされたものか否かが客観的に判断できないから」だと言われている。逆に言えば、何らかの法律によってそう規定されているからではなく、単にそのような形で長らく運用されてきたからという理由、つまり慣例である（鷲田 2014）。しかし、特に公会計においては前例踏襲が重視されるので、「デザイン費」が費目として存在していないという事実の意味は重く、これがデザインの効果の数値化を大きく阻んでいる要因といえる。

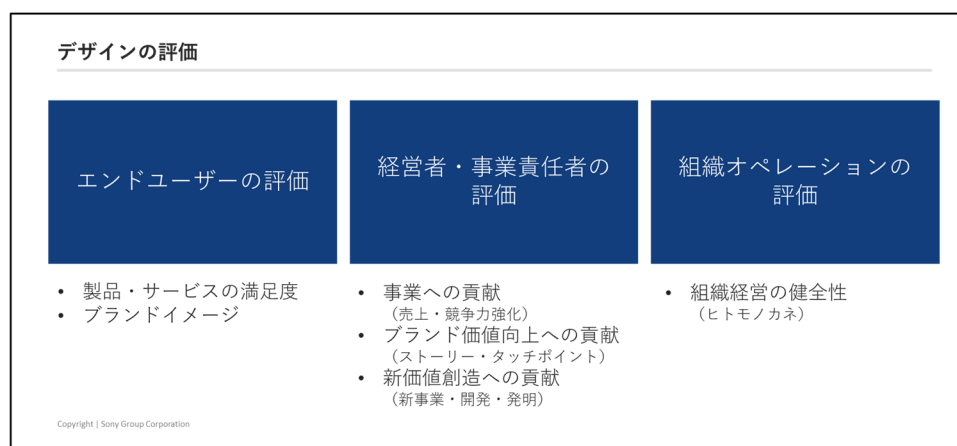
この問題に関連して、いわゆる無形資産を会計上どのように扱うべきなのか、という議論が会計学において長くなされてきている。経済産業省が研究会を実施し（経済産業省 2002）、ブランドなどの経済価値推計の有用性を主張した。アメリカやイギリスでは 1980 年代初頭から様々な解釈が議論され、実際にこのような無形資産を最大 40 年で償却する資産として財務諸表に掲載する運用指針も出されている（古江 2003）。会計基準を定義する国際会計基準（International Accounting Standards: IAS）の 38 号では、会計上の無形資産について、(1)将来の経済的便益をもたらす蓋然性が高いこと、(2)取得原価について信頼性をもって測定できること、の 2 点の認識要件を定義しており、「デザイン」を会計的に認識しようとする場合もこれに従うものと思われる（小林 2010）。もし、この 2 つの認識要件を満たすことが証明されない場合は、「特許権」「意匠権」「著作権」「商標権」「実用新案権」などの別途法律で細目が定められた知的財産として扱う以外には会計処理ができないことになる。企業が生み出す「デザイン」の多くは「特許権」「意匠権」「著作権」「商標権」「実用新案権」などの登録をしていない。ただし、現実の会計の現場で、実際に働いたデザイナーに対価を支払わないというわけにはいかないの、やむを得ずデザインそのものではなく、デザインが描かれた図面を購入する対価として、あるいはその図面を描いた労働者（デザイナー本人）の人件費として支払う、という運用がなされているということだ。

一般企業における会計処理は、ここまで杓子定規ではないので、「デザイン費」は一括外注費の一種として計上されるのが通常である。しかし公会計の影響力は非常に大きいので、最終的に企業が有価証券報告書などで財務会計報告を公表する際には、「デザイン費」は単なる経費の一部分として雲散霧消してしまう。このような状況では、たとえば日本企業にお

けるデザインの効果を財務会計的に計量しようとしても、数値化はきわめて困難と言わざるを得ない。

3. 中心課題

この難問に対して、先端的な企業がどのように取り組んでいるのだろうか。図1はソニーグループ株式会社・クリエイティブセンターが作成したデザイン組織を量的に評価するためのKPI（Key Performance Indicator）のフレームワークである。このフレームワークでは、「エンドユーザー（消費者）の評価」だけではなく、「自社内の経営者や事業責任者の評価」、そして「企業としての組織オペレーション（会計や人事など）の評価」という3本柱でのKPI作成が重要であるとされている。



出典：Sony Group Corporation

図1 デザイン組織評価のためのソニーグループのフレームワーク

このうち、特に2つ目の「自社内の経営者や事業責任者の評価」がもっとも重要である。なぜなら、前述の通り日本では公会計に「デザイン費」という費目が存在しないために、3つ目の「企業としての組織オペレーション（会計や人事など）の評価」において、デザイン部やデザイナーの質的な貢献がうまく評価に反映できない危険性があるからだ。さらに1つ目の「エンドユーザー（消費者）の評価」においても偶然のヒット商品によって評価が大きく左右される危険性がある。それゆえ2つ目の「自社内の経営者や事業責任者の評価」において、デザイン部やデザイナーの質的な貢献をしっかりと量的評価として定着させる機能、つまり財務会計ではなく管理会計的な指標として評価方法を同定する機能が求められるということである。

しかし、この2つ目の「自社内の経営者や事業責任者の評価」は、各社によって評価の方法や内容に大きなばらつきがあり、特にデザインに対して理解が薄い企業では評価が適切ではない可能性がある。そこでソニーグループでは、一橋大学データ・デザイン研究センターとの協働で、自社内で運用し一定の実績を積んでいる経営者・事業責任者向けの量的調査

方法を広く開示し、有力な企業同士で同一の評価方法を共有する実験的研究を実施した（毛・鷲田 2021）。つまり、複数の有力企業による「指標のスタンダード化」をねらったということである。この試みに対して、パナソニックホールディングス株式会社デザイン本部、富士通株式会社デザインセンター、株式会社資生堂クリエイティブ本部がこの計画に共鳴し、共通の方法で量的調査方法を試行した。このように有力な複数の企業の参画によって、経営者のデザイン活用に対する興味関心度に左右されずに、自社のデザインの力を安定的に数値評価できるデータを蓄積することが可能になるのではないかという仮説を立て、その検証を試みたということである。本論文の著者のうち数名もこの研究に主体的に参加した。この直接的な先行研究の結果を総合的に判断した結果、より多くの有力企業が同様の方法で調査に参加すれば、企業の枠を超えて、デザイン要素についての管理会計的な指標としてスタンダードな評価方法を同定することが可能という示唆が得られた。そこで本研究の中心課題として、より多くの有力企業が参加する形で同様の調査を実施し、デザイン組織の標準的な KPI を策定するというテーマを掲げ、その実現のために以下に示すような調査手法を計画し、実施した。

4. 調査手法

国内の企業 51 社に対して、本研究の主旨・目的と調査方法の詳細な手順を説明し、参加を打診した。その結果、2022 年 3 月 18 日段階までで 14 社の参加が実現した。調査は以下のとおりの 20 個の質問、およびデザイン組織の過去 1 年の活動に対する総合的な満足度を問う 1 つの質問で構成される統一的な質問紙で実施された。この 20 個の質問の策定にあたっては、前述の（毛・鷲田 2021）の先行研究を参考にしつつ、さらにデザイン組織の多面的な機能・役割をとらえるために有識者で会議を開催し、慎重な議論の上で決定した。すべての質問は 5 段階 SD 法で回答を得た。

表 1 統一的な 20 個の質問

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
4. 自社の将来のビジョンの提案
5. ユーザー情報や市場トレンド情報の提供
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. 自社社員におけるブランド好感度の高まりへの貢献 (インナーブランディング)
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
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
14. 新しい研究開発テーマの探求・提案
15. ユーザーとのコミュニケーションに対する貢献
16. デジタルトランスフォーメーションへの貢献
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
19. アウトプット納品までのスピード
20. 貢献に対するコスト

調査票は図2に示すように、各参加社内の様々な部門・部署の部長・課長以上の担当者にイントラネット等で配布・回収された。どのような対象者を設定するか、については、各社のデザイン組織が過去1年で実際に協業した事実があることを前提にして、最終的には各社のデザイン部の意向に任せた。

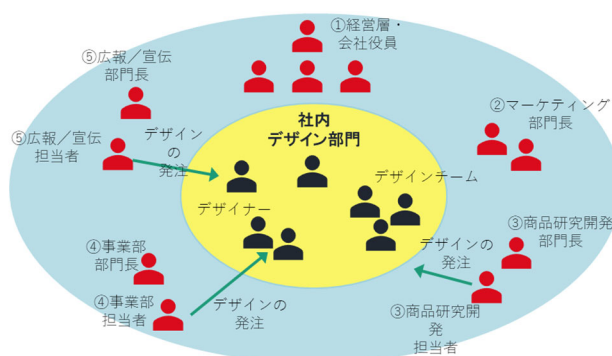


図2 質問紙配布のイメージ

収集したデータに基づいて、主成分分析手法を用いて成分抽出の作業を実施した。その際、「非該当」という回答があった部分に対しては、その回答に対するその企業での全体平均の値を代入することで「非該当」の影響を打ち消すという処理をした。分析の結果をもとに、導出された主成分を説明変数、総合満足度評価を従属変数として、重回帰分析を実施し、各要素の関係性の検証をした。なお、分析には SPSS Statistics 26 を用いた。

5. 調査結果と分析

(1) 主成分分析

前述のとおり、日本国内の大手企業14社から、1579サンプルの有効回答を得た(2022年3月18日段階)。具体的な参加企業は守秘義務があるので公表できないが、各社のサンプル数は、A社が143件(9.1%)、B社が159件(10.1%)、C社が79件(5%)、D社が87件(5.5%)、E社が160件(10.1%)、F社が221件(14%)、G社が65件(4.1%)、H社が103件(6.5%)、I社が155件(9.8%)、J社が133件(8.4%)、K社が43件(2.7%)、L社が39件(2.5%)、M社が110件(7%)、N社が81(5.1%)件であった。

20個の質問項目に対する評価結果に対して主成分分析を行った。主成分分析の結果により、[Q1_6]・[Q1_7]・[Q1_8]・[Q1_9]を成分①、[Q1_10]・[Q1_11]・[Q1_15]・[Q1_16]を成分②、[Q1_1]・[Q1_2]・[Q1_3]を成分③、[Q1_4]・[Q1_5]・[Q1_14]を成分④、[Q1_17]・[Q1_18]を成分⑤、[Q1_12]・[Q1_13]を成分⑥、[Q1_19]・[Q1_20]を成分⑦に分類することができた。その上で、それぞれの成分の意味内容を理解・精査し、成分①は「ブランド力の向上」、成分②は「ユーザーコミュニケーション」、成分③は「商品価値向上」、成分④は「提案力・情報提供」、成分⑤は「対応力・信頼」、成分⑥は「知財」、成分⑦は「コスト・スピード」

と名付けた。主成分分析の結果詳細は表2のとおりであった。

なお、成分⑤、成分⑥、成分⑦は固有値が1.0を下回っているため、通常の主成分分析の概念では成分として認めないという考え方もある。しかし、本研究においては、当初設定した20個の質問が必ず1つ以上の成分に反映される（無駄になる質問が1つもない）ことを重視したため、成分⑤、成分⑥、成分⑦も成分と見なすこととした。

表2 主成分分析の結果と7つの成分の抽出

項目	成分①	成分②	成分③	成分④	成分⑤	成分⑥	成分⑦
Q1_6 ブランドとしての価値の向上	.846	-.162	.160	.067	-.011	.027	-.006
Q1_7 デザイン視点でのブランド訴求力の向上	.792	-.053	.257	-.061	-.005	.010	-.026
Q1_8 ブランドの社会的価値や存在意義の明確化	.791	.026	-.097	.243	-.012	-.004	-.047
Q1_9 自社社員におけるブランド好感度の高まりへの貢献	.623	.508	-.174	-.162	-.002	.016	.069
Q1_16 デジタルトランスフォーメーションへの貢献	-.084	.814	-.073	.111	-.053	.052	.068
Q1_15 ユーザーとのコミュニケーションに対する貢献	-.129	.745	.281	-.005	.123	-.042	-.147
Q1_10 自社社員のやりがいや参加意識の向上	.252	.706	-.109	-.060	.117	-.026	-.021
Q1_11 デザイン思考などの新しい手法の提供	-.074	.675	.168	.200	-.160	-.038	.073
Q1_1 デザインによる商品の価値向上への貢献	.109	-.044	.789	-.069	-.012	-.001	.137
Q1_2 製品・サービスに関する企画・提案(新製品・新機能)	-.057	.019	.753	.242	-.074	.033	.008
Q1_3 デザイン視点での訴求力向上のサポート	.176	.150	.736	-.143	.083	.008	-.087
Q1_5 ユーザー情報や市場トレンド情報の提供	.005	.001	-.009	.780	.202	-.086	-.026
Q1_14 新しい研究開発テーマの探求・提案	-.040	.182	-.034	.668	-.006	.169	-.016
Q1_4 自社の将来のビジョンの提案	.353	.004	.026	.638	-.086	-.062	.027
Q1_17 突発的な問題への柔軟な対応	-.016	-.014	-.081	.080	.967	.060	-.076
Q1_18 互いの信頼関係に基づく業務運営	-.018	.044	.171	.041	.667	-.019	.104
Q1_12 知的財産(意匠・商標・特許)創出への貢献	.020	-.089	.029	-.015	.110	.939	-.048
Q1_13 知的財産(意匠・商標・特許)のビジネスでの活用	.013	.083	.002	.005	-.065	.884	.067
Q1_20 貢献に対するコスト	-.041	.012	.056	-.023	-.076	.026	.965
Q1_19 アウトプット納品までのスピード	.026	-.018	-.007	.023	.380	-.045	.589
固有値	9.184	1.443	1.243	1.086	0.847	0.68	0.599
寄与率	45.921	7.216	6.217	5.431	4.237	3.399	2.996
累積寄与率	45.921	53.137	59.354	64.784	69.022	72.421	75.417

(2) 重回帰分析

主成分分析で得られた結果をもとに、重回帰分析をかけて検証したところ、VIF(Variance Inflation Factors)は全て10.00未満であり、多重共線性の問題が生じていないことが示された。また、モデルの有意性に関しても $R^2=0.639$ であり、モデルは有意であることが示された ($F(7,1578)=401.191, p<.001$)。

社内デザイン組織への総合満足度評価に影響を与える要素について、14社全体では、成分①「ブランド力向上」($\beta=0.067, p<.05$)、成分②「ユーザーコミュニケーション」($\beta=0.112, p<.001$)、成分③「商品価値向上」($\beta=0.376, p<.001$)、成分⑤「対応力・信頼」($\beta=0.203, p<.001$)、成分⑦「コスト・スピード」($\beta=0.168, p<.001$)という5つの成分がデザイン組織の総合満足度に有意に影響を及ぼすことが明らかになった(表3)。

表3 7つの成分を用いた重回帰分析

	14社総合			
	B	標準誤差	ベータ	VIF
独立変数				
ブランド力の向上	0.083	0.029	0.067 *	2.442
ユーザーコミュニケーション	0.138	0.03	0.112 ***	2.606
商品価値向上	0.462	0.029	0.376 ***	2.418
提案力・情報提供	0.066	0.029	0.053	2.383
対応力・信頼	0.226	0.024	0.203 ***	2.075
知財	-0.044	0.023	-0.032	1.304
コスト・スピード	0.176	0.023	0.168 ***	2.041
R^2	0.639 ***			

従属変数：社内デザイン組織に対する総合的な満足度評価
 * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

そして、7つの因子をもとにして総合満足度を推計するための重回帰分析式は以下の式(1)のようになった。

$$y = 0.067x_1 + 0.112x_2 + 0.376x_3 + 0.203x_4 + 0.168x_5 - 0.251 \quad \text{----- 式 (1)}$$

なお、 y は総合満足度、 x_1 は「ブランド力向上」、 x_2 は「ユーザーコミュニケーション」、 x_3 は「商品価値向上」、 x_4 は「対応力・信頼」、 x_5 は「コスト・スピード」の加重平均値である。これを見ると、総合満足度に最も影響があるのは x_3 つまり「商品価値向上」であり、次いで x_4 の「対応力・信頼」と x_5 の「コスト・スピード」であることから、基本的にはいまだに狭義の「デザイン」に関する機能がデザイン組織に対する満足度の基盤になっていると推察される。しかし一方で、 x_2 の「ユーザーコミュニケーション」も一定の影響を持っていることが検証された。 x_2 の「ユーザーコミュニケーション」には、Q11の「デザイン思考などの新しい手法の提供」とQ16の「デジタルトランスフォーメーションへの貢献」が含まれており、これら新手法・新技術を用いてデザイン組織が企業の顧客と直接関わって顧客体験をデザインする、つまり広義の「デザイン」を実現する機能も一定の評価を獲得できていると解釈できる。また x_3 の「商品価値向上」はいわばモノづくり型のイノベーションを表象する成分と言えるが、それに対して x_1 の「ブランド力向上」は若干影響力が弱いことも示唆された。これは冒頭で述べた「デザイン経営」宣言の中で謳われた「デザインはイノベーションとブランディングに貢献する」という主張についての、現状の大企業デザイン組織の実態を検証できた成果ともいえる。この結果に従えば、「デザイン経営」宣言での主張の実現はまだ道半ばと言うべき状況であろう。

6. 考察と議論

14社それぞれの7つの指標の調査結果は表4のようになった。これをもとにコレスポンデンス分析を実施して、14社の分布を図示したのが図3であるが、これによると、「デザイ

ン経営宣言」で重視された「ブランド力向上」と「商品価値向上」をさらに超えて、「ユーザーコミュニケーション」「提案力・情報提供」など因子にまで活動範囲を広げている企業もあることが検証された。いっぽう、「知財」という成分は現状では残念ながらデザイン組織の活動評価にあまりつながっていないことも示唆された。これらの発見と検証事実をもとに、デザイン組織を管理会計的な視点で評価する KPI の基礎概念を検討する有力な材料が得られたのは本研究の大きな成果といえるだろう。

表4. 14社の7つの因子と総合満足度の平均値分布

	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

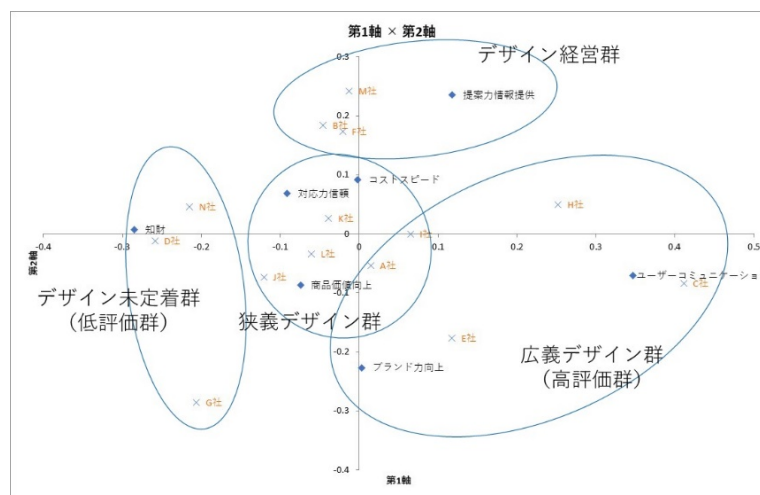


図3. コレスポンデンス分析の結果

総じて、今回の研究結果によれば、「デザイン経営」宣言はいまだ十分に日本企業に浸透しておらず、また意匠法の改正も効果的に市場インパクトを与えていないことが推察される。意匠法をはじめとする「知財」成分を効果的に「デザイン経営」に反映させるためには、特許に偏重した日本の知財行政を方向転換し、意匠と商標の重要性を再認識すると同時に、

それらを財務会計上の量的指標に反映させるために、本研究が提案する KPI をもとにして会計費目としての「デザイン費」の普及を公会計主導で推し進めることが必要と考えられる。

いっぽう、前述のとおり経済産業省が産学連携サービス経営人材育成事業「高度デザイン人材育成の在り方に関する調査研究」報告書を公表（2019）し、多様な「デザイン人材」の育成に関するビジョンとガイドラインを示したが、これについては、図3のように様々な特徴の違うデザイン組織が発展してきていることから、ある程度実現してきていることが推察される。このような多様な「デザイン人材」の処遇に関する基本的な考え方の確立についても本研究が提案する KPI を役立てることが可能と思われる。

このような諸活動・諸施策を通じて、いわゆる「デザイン経営」を国内の産業組織・行政組織に根付かせることで、第4次産業革命による DX の推進と AI 活用の高度化において、人間の創造性を高めることで社会経済の高度化を推進することができるようになる。さらにその効果はすべて量的データによって構成されるので、EBPM に資する政策評価の対象として活用されると思われる。従来、人の創造性という問題は EBPM の視点での評価が困難とされてきているが、本研究がその困難を打ち破る一助になると願う。

7. 結論と限界

日本の大企業内のデザイン組織の活動評価については従来、量的な指標が定まっておらず、企業経営上の問題になってきた。特に広義の「デザイン」が企業経営に与えるインパクトを検討する際には、標準的な量的管理指標としての KPI が必須であったが、従前の先行研究では十分な検討がなされてこなかった。本研究では国内有力大企業14社のインハウスデザイン組織がそれぞれの社内ステークホルダーにどう評価されているかを統一された質問票を用いて調査することで、企業の枠を超えた KPI の同定を試み、一定の成果をえることができた。そしてその指標を用いて現状のデザイン組織の活動評価を量的に検証してみたところ、デザイン思考手法の活用や DX 活動への関与、さらに企業ブランディングへの貢献など、従来のデザイン部の機能を越えた成分が KPI として検証可能であることが示唆された。

しかし、本研究に参加した多くの企業から、「単年度での実施に終わることなく、経年変化を観察しつづけてこそ KPI としての価値が出るのであるから、ぜひ今後も継続して欲しい」という強い要望が寄せられた。どのようにして今回の仕組みを定着させ経年で、しかもさらに多くの企業に参加してもらいながら実現していくかは、今後の大きな課題といえる。

また、本研究には以下のような限界もあった。まず参加企業をもっと増やすことで KPI 成分の安定度と信頼度が高まるので、より一層の参加呼びかけが必要である。また日本企業にとどまらず海外の企業の参加も促し、国際的な視点で見ても理解可能な管理会計指標へと育てていくことが重要である。これらの限界を乗り越え、本研究での試みが、今後、広義の「デザイン」の活動評価を量的に測定する礎になることを強く期待する。

参考文献

- Brown, T. (2009) . *CHANGE BY DESIGN: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. Harper Collins Publishers. New York. NY.
- 川上淳之, & 枝村一磨. (2015). 「デザイン活動は企業の生産性向上に貢献しているか—企業調査, 民研調査を用いた分析—」. RIETI Discussion Paper Series 15-J-041
- 小林央子. (2010). 「ASBJ 解説 無形資産に関する論点の整理」*経理情報*, Vol.20, No.1240
- 経済産業省. (2002). 「ブランド価値評価研究会報告書」
- 経済産業省・特許庁. (2018). 『「デザイン経営」宣言 産業競争力とデザインを考える研究会』 (<https://www.meti.go.jp/press/2018/05/20180523002/20180523002-1.pdf>)
- 経済産業省. (2019). 「平成 30 年度 産学連携サービス経営人材育成事業 高度デザイン人材育成の在り方に関する調査研究 報告書」
- 野村総合研究所. (2012). 「平成 23 年度 知的財産権ワーキング・グループ等侵害対策強化事業（クリエイティブ産業に係る知的財産権等の侵害実態調査及び創作環境等の整備のための調査）報告書」.
- 原寛和, & 立本博文. (2018). 「デザインは市場成果をもたらすのか?. 赤門マネジメント・レビュー」. 0170327a.
- 古江晋也. (2003). 「ブランド資産計上に関する一考察」 *関西大学商学論集* 第 48 号 第 5 号 p195-216
- 毛鋭 & 鷺田祐一. (2021). 「デザイン組織の標準 KPI の策定と検証 — 日本企業における社内デザイン組織を研究対象として —」 *Japan Marketing Review*. Vol.3. No.1. pp20-27.
- 鷺田祐一. (2014). 「デザインがイノベーションを伝える -デザインの力を活かす新しい経営戦略の模索-」. 有斐閣.
- 鷺田祐一. (2021). 「デザイン経営」. 有斐閣