



RIETI Discussion Paper Series 24-J-029

デザイン組織の役割と機能の変遷

鷺田 祐一
経済産業研究所

肥後 愛
経済産業研究所



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/>

デザイン組織の役割と機能の変遷*

鷺田祐一^{1,2}, 肥後愛^{1,2}

*¹ 経済産業研究所

*² 一橋大学大学院経営管理研究科

要 旨

日本企業における社内デザイン組織は70年以上の歴史があり、その間に組織的な位置付けが変遷してきた。しかし、デザインに対する経営資源投入は依然としてコスト増加要因とみなされ、経営の上流工程におけるデザインの活用は十分に実現していない。近年、デザイン思考の導入が進んだが、その普及は限定的であり、上流工程だけでなく各事業部への下流工程での対応も依然必要であると結論づけられる。本研究は、デザイン組織の今後の在り方を検討する上で重要な示唆を提供する。

Keywords: 社内デザイン組織、デザイン思考、ブランディング

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指標の普及」の成果の一部である。本稿の原案は、経済産業研究所（RIETI）のディスカッション・ペーパー検討会で発表を行ったものである。

1. デザイン組織の歴史

19世紀に現代的な意味でのデザインが確立した後、最初に成立したデザイン事務所は、アーツ・アンド・クラフツ運動で有名なウィリアム・モリスが創設したモリス商会だと言われている（阿部，2012）。20世紀に入ると、ドイツやアメリカでは、工業化の進展に呼応して数多くデザイン事務所が出現した。現在でいうフリーランスデザイナーの産業化である。このようなデザイン事務所は、アーツ・アンド・クラフツ運動の時代のように伝統工芸品や日用品のデザインではなく、産業革命がもたらした自動車や家電品など新しい製品のデザインをすることが主なビジネスであった。いわゆるインダストリアルデザインの発展である。やがて、独立したデザイン事務所ではなく、製造業企業に直接雇用され、企業内の専門デザイナーとして、自社内のデザイン業務を担当するデザイナーも現れるようになり、これが後にインハウスデザイン部署の発端になっていくことになる。

ドイツの電気会社 AEG 社の芸術顧問として活動したペーター・ベーレンスはその代表例といえる（阿部，2012）。ベーレンスは同社の商標やパンフレットのデザイン、さらには社宅や工場の建築デザインまでに関わり、世界初のインハウスデザイナーとして活躍したという。また、世界初の専任カーデザイナーであるハーリー・アールは、1927年に GM 社内に「アート & カラー・セクション (Art & Color Section)」というデザイン部門を創設した（Gartman, 1994）。GM 社のデザイン部門の成功をきっかけにして、すでに戦前の段階で、欧米の自動車メーカーや電気メーカーは次々と社内デザイン組織を立ち上げていった。

日本企業では、戦前の段階ではデザイン産業自体の普及発展があまりみられなかったが、戦後すぐの 1951 年、松下電器産業（現パナソニック）が「宣伝部意匠課」を立ち上げたことをきっかけに、同様の社内デザイン組織が定着していくことになった（上條，2000）。欧米の場合は、独立系フリーランスデザイン事務所が母体になって社内デザイン部が設立されていったという経緯があるが、日本の場合は、独立したデザイン事務所の普及と、大企業内の社内デザイン組織の普及がほぼ同時期に開始されたという特徴がある。それゆえ、欧米に比べてむしろ社内デザイン組織がしっかり定着し普及したと言えそうだ。

しかし、これほどの歴史があるにもかかわらず、日本において、経営学やデザイン学の研究題材として、社内デザイン組織の役割が注目され系統だった分析がなされたことが極端に少ない。その遠因はこのような欧米との歴史的経緯の違いがあると言えそうだ。

2. 発展系統的な分析

日本企業の社内デザイン組織は、発足・発展経緯の違いから、いくつかの系統的な特徴に分類できる。前述の松下電器産業（現パナソニック）の場合は、宣伝部をベースにして、

商品の意匠を作り出し管理する部署が原型であることがわかる。その他3つの主要企業のデザイン組織についても同様の視点で比較してみたい（毛, 2024）。

まずはソニーの例を見てみる。ソニーの草創期において、デザインの重要性は早くから経営者に認識されていたものの、当時は社内のエンジニアによってデザインも行われる場合が多かったようだ。1955年にソニーは初めて正社員としてデザイナーを雇用したが、その時点ではまだ独立したデザイン組織はなかった（朝日ソノラマ, 1993）。その後、製品カテゴリーが増加するにつれてインハウスデザイナーが採用されるようになったが、主に事業部のエンジニア係長の下に配属される職員という位置付けであった。

1960年代に入ると、東京芸術大学卒で製造部部長出身の大賀典雄氏（後のソニー社長）の提言によって、各部署に散らばっていたデザイナーを一つの組織に統合して初めてのデザイン組織である「デザイン室」が立ち上げられた。その際、大賀氏がデザイン部門と広報部長を兼任することで、製品のデザインと宣伝を同時に管理する機能を持つようになった。当時のデザイン室に所属するデザイナーに与えられた権限の範囲は製品開発にとどまらず、当初から商品のブランディングにも及んでいたという（ソニー株式会社広報センター, 1996）。しかしその後、せっかく1つになった「デザイン室」は各事業部による一種の囲い込み合戦に巻き込まれ、大崎、芝浦、厚木の3つの「デザイン課」に分離されてしまう時期があったが、1985年に「商品本部・デザインセンター」としてふたたび全社組織として改組され、さらに当時のデザイン本部長であった黒木靖夫氏が取締役に昇格（後にソニー社長）すると同時に、現在まで続く「クリエイティブ本部・デザインセンター」に改称された。黒木氏も百貨店出身という異色の人材で広告宣伝からデザインまで幅広い視野を持つリーダーであった。

このように、ソニーのデザイン組織は、各事業部のエンジニアの下でバラバラに配置され機能しているデザイン人材を、機を見て経営トップ層が全社組織に引き上げて統合する、というアクションを少なくとも2度繰り返して現在に至っていることがわかる。エンジニアリング系事業部と本社系ブランド戦略組織の間で綱引き合戦のようなことが起こる構図は、実は前述の松下電器（現パナソニック）でも見られた現象である。エンジニアリング主導の製品イノベーション対全社ブランディングという組織機能上の競争は、エレクトロニクスメーカーのデザイン組織の役割・機能を分析する際の重要な視点の1つと言えるだろう。

次に、家電分野から重電分野までをカバーする総合電機メーカーの代表例として、東芝の経緯を見てみよう。1953年に発足した東芝のデザイン部門は、「総務部・意匠課」という名前で、最初は販売部門の管理下で誕生した組織である（東芝デザインセンター, 2004）。その後、全社的な組織改編の中で、営業・販売系組織と開発・製造系組織の間で何度かの紆余曲折を経て1969年に社長直轄部門の「意匠部」として再編成された。さらに、東芝全体が事業部制にシフトしていく中で、1978年にデザイン組織の所轄も一旦は事業部に置かれたが、その後再び社長直轄の「デザインセンター」に改組される。東芝の場

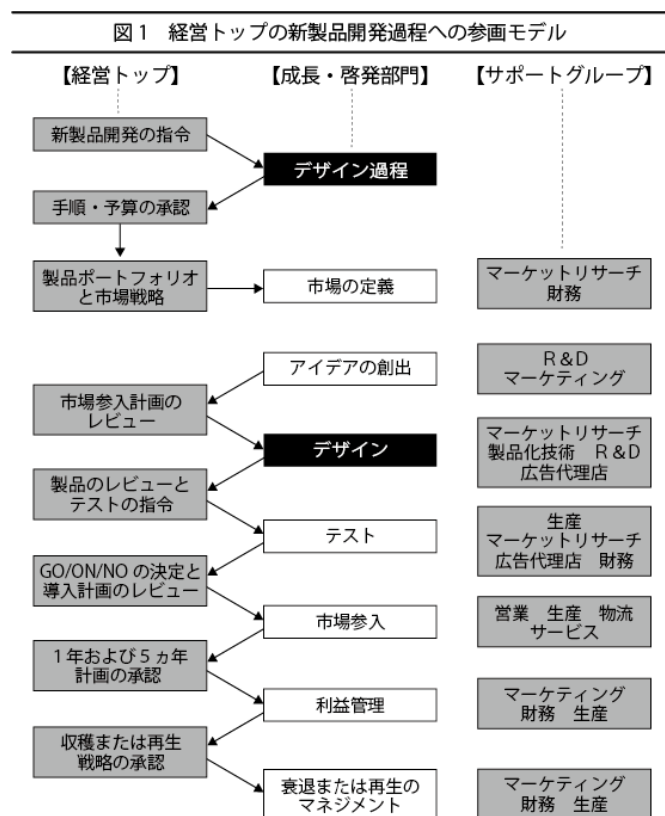
合は、その後一貫してデザイン組織は社長直轄型の組織とされ、様々な会計的な不祥事や事業部単位での身売りの波を乗り越えて存続している。最近では「デジタルトランスフォーメーション戦略統括部」の所属になり「サイバーフィジカルシステム推進部」に改称された（朴，2019）。つまり、デザイン組織自体が一種の新規事業部署のように動く傾向があるということだ。逆に言えば、各事業部との連携は前述のパナソニックやソニーほど密でなかったというのが東芝デザイン組織の特徴ともいえよう。

同じく総合電機メーカーである日立はどうであろうか。日立も戦後の家電市場の成長を契機としてデザインへの取り組みを始めた。1955年に日立家電販売事業が設立された後、1957年に家電事業傘下の組織として「意匠研究所」を発足させた（日立製作所，1983）。研究所という名前のおり、家電品のデザイン向上について研究をする組織という役割で長らく活動してきたが、発足から30年以上がたった1988年に、家電事業部から独立して全社的な研究開発組織の一部に位置付けられた（紺野，2007）。日立の場合、事業所が地理的に東京都国分寺市、茨城県、神奈川県横浜市（戸塚）の3か所に分かれており、組織も地理的な条件に依存して編成される傾向が強い。デザイン組織の大部分は国分寺にあるため、同じく国分寺にある中央研究所との連携が深く、ソーシャルイノベーションの推進という全社方針を受けて、社会課題解決の提案を積極的に実施している。このように日立のデザイン組織も90年代以降は各事業部対応中心というよりも、全社的な役割を主に担う組織になっていることが確認できる。しかも広告宣伝やブランディングではなく、技術による社会課題提案を中心に行っている点でも東芝との共通点があるように見える。

3. 2つの「デザイン」：現場とトップ

ここまで、国内の主要な大企業の「名門」と呼ばれるデザイン組織の設立から改組・発展の経緯を見てきたが、これらを俯瞰すると、デザイン組織をとりまく経営的な期待や課題のフレームワークが見えてくる。つまり、各事業部に近い位置づけで主に商品の色やカタチを整えることで商品力を高める期待・役割か、あるいは社長直轄や中央研究所配下などの位置づけで主に全社的な課題解決や提案をすることへの期待・役割か、という問題である。後者の場合は、東芝や日立のように新事業開発や新提案を期待される場合と、ソニーやパナソニックのようにブランディングや広告宣伝活動への貢献を期待される場合に分かれる。

しかし主要企業だけではなく、もう少し幅広く日本企業のデザイン組織の状況をこのフレームワークで見ると、この問題にまつわる日本企業の本質がより明確化する。近藤・三好（2020）の研究によると、多くの日本企業では、デザインへの資源投入はコストの増加につながるという認識が根深いため、デザイン組織は往々にしてコストセンターとして位置付けられている。また鷲田（2018）の研究では、多くの日本企業において、デザイン組織の役割に対する評価は、いまだに製品のスタイリングという従来の理解にとどまっていることが多いと示唆された。さらに、鷲田（2021）によると、多くの企業ではデザイン組織を製品開発プロセスの下流工程に位置付けており、企業の業績が悪化した場合などにはデザイン組織は往々にしてコスト削減の最優先対象にされがちだとも指摘された。そのような状態であるゆえ、製品開発の上流工程に参画して各種のアイデアを提案したとしても、経営者はそれを採用することが極めて少ないと指摘された。同じような製品提案にも



出典：アーバンほか（1989）より作成

かかわらず、社内の技術開発組織やマーケティング組織が提案した場合と比べて、デザイン組織による提案が経営者に採用されない場合が多いと指摘された。アーバンらの研究（1989）によれば、米国企業での製品開発の一般的なプロセスでは図1のように上流と下流の2か所に「デザイン」が関与するプロセスがあるが、これを日本企業に当てはめると、下流のプロセスについては多くの企業のデザイン組織が参画・貢献できているものの、上流のプロセスには十分に参画・貢献できていない、という分析が成り立つ。

この分析と、前述のフレームワークを掛け合わせると、1つの大きな懸念が浮上する。つまり一部の先端的な企業では社長直轄や中央研究所などの全社的位置づけのデザイン組織が設置されることが試みられてきているが、そのような試みは各事業部がデザイン組織に期待する役割とずれているために、想定された機能を十分に発揮できていないのはいか、という懸念である。事実、前述のソニーの事例でも、デザイン組織は経営トップと各事業部での囲い込み競争に2度も巻き込まれたという経緯があり、また日立の事例でもデザイン組織設立当初から30年間は事業部配下の組織であったという経緯があった。これ

らの経緯こそが、上流工程の「デザイン」の関与について、その実現の困難さを裏付ける事実と解釈することもできそうだ。

また、デザイン組織の、企業意思決定の上流工程への関与は、これまでは新事業開発・新提案、あるいはブランディング強化、という2方向が確認されてきたが、これらはいずれも社内の他の組織（研究開発組織やマーケティング組織など）と競合する機能・役割ともいえる。それゆえ、デザイン組織としての固有・独自の機能とは捉えられにくく、その反作用として業績が厳しい時にコスト削減の対象にされやすいともいえるのではないか。

4. 「デザイン思考」の普及

このような弱点に対処するために、最近10年余りでは、デザイン組織が提供する固有・独自の「手法」として「デザイン思考」が普及してきている。「デザイン思考」は、元々は「手法」というよりも「概念」と呼ぶべきものであるが、スタンフォード大学が「手法」としての「デザイン思考」(Leifer, et. al, 2013)を提唱してきたという事実もあり、企業活動の中でも事実上「手法」として普及しはじめている。

表1は、そのような「デザイン思考」の、日本企業内での普及状況を2020年（一橋大学調べ²）と2024年（多摩美術大学調べ³）で比較した調査結果である。回答者は、全社的な（上流工程の）組織に所属する企業内個人で、職種別に集計した。これによると、4年間で「デザイン思考」の認知・理解率はかなり上昇し、普及が進んだことが確認できる。しかしそれでもまだ理解が深い層は全体平均で16.4%に留まっている。職種別にみると、「新規事業・研究系」の職種の回答者における普及が26.1%と最も高いことが確認できる。これは、前述の東芝・日立型のデザイン組織が含まれる層と考えられる。このような職種において「デザイン思考」を用いて企業経営に貢献するという試みが一定程度まで普及していると考えられる。いっぽうソニー型やパナソニック型のデザイン組織はこの分析では「その他クリエイティブ系」の職種に該当すると思われるが、「デザイン思考」の理解率は20.0%で2位であった。

² 一橋大学調査：インターネット調査／調査期間：2020年1月31日～2月3日／有効回答数827サンプル／全国・男女・20-69歳／そのうち職種区分が【経営企画、財務・会計・経理、総務、法務、マーケティング、コンサルタント、商品開発・研究】のいずれかに該当する206サンプルを多摩美術大学調査の比較対象とした。

³ 多摩美術大学調査：インターネット調査／調査時期：2024年2月22日～23日／500サンプル／全国・男女・31-69歳（配信は20-69歳）／所属部門が【経営企画、事業統括、新規事業、その他クリエイティブ系、研究／特許／テクニカルマーケティングほか】のいずれかに該当する人／調査機関：株式会社クロス・マーケティング

	カッコ内はサンプル数		
	よく知っている	言葉は知っているがよくわからない	知らない・興味がない
2020年 全体(206)	0.5%	55.3%	44.2%
・経営企画(49)	0.0%	57.1%	42.9%
・事業統括(105)	1.0%	46.7%	52.4%
・新規事業・研究系(47)	0.0%	70.2%	29.8%
・その他クリエイティブ系(5)	0.0%	80.0%	20.0%
2024年 全体(499)	16.4%	43.3%	40.3%
・経営企画(325)	16.3%	41.8%	41.8%
・事業統括(163)	16.0%	46.0%	38.0%
・新規事業・研究系(138)	26.1%	43.5%	30.4%
・その他クリエイティブ系(35)	20.0%	48.6%	31.4%

「デザイン思考」はどのようにして経営の上流工程で機能すると期待されているのだろうか。経済産業研究所が主催して国内有力大企業延べ58社で3か年にわたって実施されたデザイン組織KPI調査（鷲田・肥後, 2024）の結果、「デザイン思考」は（1）ユーザーとのコミュニケーション、（2）提案力・情報提供の向上、（3）インナーブランディングという3要素でデザイン組織の機能強化に資することが判明した。（1）はエンドユーザーあるいはユーザー企業とコミュニケーションをとって深いニーズの理解や洞察を得るために、デザイナーが自らユーザーと「デザイン思考」ワークショップを実施するという行為のことを指す。（2）は「デザイン思考」を用いて考案したアイデアや解決策を経営層や各事業部に対して提案したり情報提供したりする行為のことを指す。（3）は社内研修として「デザイン思考」をデザイン組織主導で教育したり、社内啓蒙活動として「デザイン思考」ワークショップを実施したりすることで、社員自身が自社に対する認識やロイヤルティを再認識するという行為のことを指す。

しかし同調査によれば、「デザイン思考」がこれら3つの要素のどれに対して主に寄与するのかについては年によって揺らぎが見られることも判明している。また「デザイン思考」は、対外的なブランディング活動の向上に対しては有意な関連性が見られないこともわかってきた。

5. 組織としての役割と機能の変化

「デザイン思考」などの新しい手法の活用を通じて、デザインを企業経営の資産として活用し、主に経営の上流工程での創造性を高めようという試みを総称して「デザイン経営」

と呼ぶことがある。2018年に経済産業省・特許庁(2018)が公表した「デザイン経営宣言」以降に徐々に普及している言葉である。表2は前出の企業内個人を対象にした調査で「デザイン経営」という言葉についての理解度も質問した結果である。ここでも職種別で分析できるように集計したところ、やはり「新規事業・研究系」の層が最も高い理解度を示していることが判明した。経営トップ層を指す「経営企画」においても「よく知っている」「知っている」合計で12.9%という結果であり、4年前の6倍になった。徐々にではあるがこの4年間で「デザイン経営」の理解度が浸透・普及していることが確認された。

	よく知っ ている	知ってい る	どちらと もいえな い	あまり知 らない	全く知ら ない
2020合計(206)	0.5%	2.9%	9.2%	20.4%	67.0%
・経営企画(49)	0.0%	2.0%	6.1%	22.4%	69.4%
・事業統括(105)	1.0%	1.0%	6.7%	16.2%	75.2%
・新規事業・研究系(47)	0.0%	8.5%	19.1%	27.7%	44.7%
・その他クリエイティブ系(5)	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	80.0%
2024合計(499)	3.8%	7.0%	12.4%	37.9%	38.9%
・経営企画(325)	4.6%	8.3%	12.0%	36.3%	38.8%
・事業統括(163)	6.1%	6.7%	16.0%	37.4%	33.7%
・新規事業・研究系(138)	9.4%	7.2%	11.6%	39.1%	32.6%
・その他クリエイティブ系(35)	2.9%	8.6%	11.4%	40.0%	37.1%

社内デザイン組織が日本企業に誕生してすでに70年あまりがたった。その間、組織的な位置付けが各社で目まぐるしく変遷してきた。その中で、各事業部と全社的組織との間の囲い込み合戦や、新規事業・新提案への期待、あるいはブランディングへの期待など、いくつかの論点が俎上に挙がってきた。しかし多数の先行研究によれば、日本企業においては、いまだにデザイン要素への経営資源投入はコスト増の要因という意識が根強く、特に経営の意思決定の上流工程におけるデザインの活用が、組織上の変遷にもかかわらず十分に実現していないのではないかという指摘がなされている。そのような問題の解決方法の模索のために、最近10年あまりでの「デザイン思考」の導入と普及が、重要なキッカケになったと考えられる。

しかし、本研究の結果では、4年間での浸透・普及は緩やかなものであり、いまだデザイン組織への期待の全体像は、上流工程での全社的な機能・役割だけではカバーしきれず、各事業部への下流工程での適切な対応も同時に必要なものと考えらるべきだと結論できる。今後も各企業内のデザイン組織の在り方は様々に検討され変化を続けられると思われるが、本研究で明らかになった過去から現在までの基本的なフレームワークや、それらに照らした時の新しい手法や概念の浸透度についての現状把握は、より効果的な組織の在り方を検

討・模索する際に、重要な示唆をもたらすと期待できる。

謝辞

本研究内で活用した2024年企業内個人対象の調査は、多摩美術大学教授の永井一史氏が「Technology Creatives Program」の一環で実施したものである。本研究の分析のために、データを参照させていただいたことに感謝する。また本研究は、毛鋭氏の博士論文研究を出発点にして着想されたものであり、その総合的な貢献に感謝する。

参考文献

Gartman, D. (1994). Harley Earl and the Art and Color Section: the birth of styling at General Motors. *Design Issues*, 10(2), 3-26.

Leifer, L., Plattner, H., & Meinel, C. (Eds.). (2013). *Design thinking research: Building innovation eco-systems*. Springer Science & Business Media.

朝日ソノラマ (編著), (1993). 『ソニーデザイン』. 朝日ソノラマ.

阿部公正(監修), (2012). 『世界デザイン史』. 美術出版社

上條昌宏, (2000). 「松下のかたち」. アクシス

経済産業省・特許庁, (2018). 「『デザイン経営』宣言」. 経済産業省・特許庁.

近藤信一, 三好純矢, (2020). 「地方中小企業におけるデザイン経営の理論構築に向けた研究: 岩手県内中小企業とデザイン人材との感性に基づくマッチングの実践に関する考察」. 『機械経済研究』. (51), 1-26.

紺野登, (2007). 『ソーシャル・イノベーション・デザイン』. 日本経済新聞出版社

G.L.アーバン [ほか]著, 林広茂 [ほか]訳, (1989). 『プロダクトマネジメント: 新製品開発のための戦略的マーケティング』. プレジデント社.

ソニー株式会社広報センター (1996) 『源流』. ソニー株式会社.

東芝デザインセンター (2004). 『東芝デザイン：1953-2003』. 株式会社東芝デザインセンター

朴尚洙, (2019). 「東芝が組織改編、サイバーフィジカルシステム推進部にデザインセンターを統合」, 『MONOist』.

<https://monoist.itmedia.co.jp/mn/articles/1902/01/news042.html>. (2022年2月10日)

日立製作所・デザイン研究所 25年史誌編集委員会編, (1983), 『デザイン研究所 25年のあゆみ』. 日立製作所家電事業部デザイン研究所.

毛鋭, (2024). 企業内におけるデザイン思考の普及に関する考察：なぜデザイン思考の社内普及が遅れるのか. 博士論文. 一橋大学.

鷺田祐一, (2018). 「デザインとイノベーションに関する最新の研究の取り組み」 『マーケティングジャーナル』, 38(1), 4-6.

鷺田祐一, (2021). 『デザイン経営』 有斐閣

鷺田祐一, 肥後愛, (2024). 「デザイン組織 KPI の検証と活用」, RIETI Discussion paper. (accepted)