RIETI Policy Discussion Paper Series 22-P-017

中小企業におけるデザイン導入の支援モデル構築

西垣 淳子
経済産業研究所

沼本 和輝
経済産業研究所

原田 貴志
経済産業研究所

平山 由佳
経済産業研究所

鷲田 祐一
経済産業研究所

肥後 愛
経済産業研究所 / 一橋大学

RIETI
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/

RIETI Policy Discussion Paper Series 22-P-017
2022 年 7 月

中小企業におけるデザイン導入の支援モデル構築[1]

西垣淳子[*1]、沼本和輝[*1]、原田貴志[*1]、平山由佳[*1]、鷲田祐一[*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

経営にデザインを生かすという観点から、経済産業省・特許庁が出した「デザイン経営宣言」では、デザイン経営組織の特徴をあげてきたが、大企業と中小企業ではデザイン経営のスタイルが異なるのではないか、という仮説の下に、大企業と中小企業に対して類似した調査を行いその結果を比較した。双方の調査から、同様の 7 つの因子が導き出されたものの、大企業とは異なり、中小企業では社内啓蒙に多くの要素が集まるなどの特徴も見られた。また、事業現場への貢献という因子だけが統計的に有意という結果となり、中小企業に対するデザイン導入の支援モデルを考えるには、中小企業の経営力の（再）構築とあわせて考えること、また、多種多様な中小企業に対しては、伴走型支援という形で、個々の企業のニーズにあわせた適切な人材とのマッチングを通じたデザイン導入支援モデルを進めることが望ましいと考えられた。それを受け、中小企業へのデザイン導入にかかる伴走支援モデルを策定し、これにより、今後の政策の方向性を考えていくことが有用であるという政策インプリケーションが得られた。

キーワード：中小企業, デザイン経営
JEL classification: M10

RIETI ポリシー・ディスカッション・ペーパーは、RIETI の研究に関連して作成され、政策をめぐる議論にタイムリーに貢献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。

[1] 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。

はじめに

2018 年に経済産業省と特許庁では「デザイン経営宣言」を発し、企業のブランディングとイノベーションに資するデザインの力を経営に活用し、企業の産業競争力を高めることを提唱した（経済産業省・特許庁 2018)。その際、デザイン経営のための具体的取り組みとして 7 つの要素を提示した。そして、これをきっかけに、デザインを企業経営に生かす取り組みが注目を浴びるようになってきている。例えば、大企業やスタートアップ企業を中心に、経営陣の中にデザイン部門出身者を加えたり、デザイナーの持つ手法を新規事業開発に取り組んだりするといった事例も登場している。

一方で、多くの中小企業にとっては、デザイン経営に向けた取り組みはおろか、その認知すらされていないというのが実態である（東京商工リサーチ 2022)。また、提示した 7 つの要素そのものが、デザイン部門を内部に持つことの少ない中小企業には当てはまらないのではないか、といったことが当時から指摘されてきている。そうした状況を踏まえて、中小企業にデザイン経営の取組みを推進するためには、大企業とは異なるアプローチが必要なのではないか、というのが、本稿での問題意識である。

そこで、まずは、第一章において、経済産業研究所が実施した大企業と中小企業におけるデザイン経営の取組みやその際の要素についての調査をもとに、両者の相違の有無、中小企業の特徴について分析を行う。その際、すでに、特許庁が中小企業向けにデザイン経営を推進するために発表した「「中小企業のためのデザイン経営ハンドブック みんなのデザイン経営」」（特許庁デザイン経営プロジェクト 2020b）が提示した 9 つの入り口との関連についても考察する。

次に、第二章においては、第一章で導き出された中小企業のデザイン経営の特徴を踏まえ、中小企業に対するデザイン経営の支援のためのモデルを提示する。これは、すでに中小企業庁が策定してきた中小企業の支援モデルをベースとしつつ、デザインアプローチを加味するものである。そして、その際、支援する側に必要なデザイン人材についても重要な要素であると考え、モデルに応じて必要な人材像についても検討する。デザイン経営に焦点をあてた中小企業支援の政策モデルは、従来策定されておらず、今後の中小企業支援に向けた一つの政策モデルとなりうるものである。

最後に、第三章においては、中小企業のデザイン経営支援を行ってきた政策担当の現場から抽出されてきた課題をベースに、第二章で提示したモデルの有用性を考察し、今後の政策のあり方に向けた提言を行うものである。

先行研究

中小企業が広義の「デザイン」（鷲田 2021）を経営資源として活用するための諸問題については、ほとんど先行する研究が存在していないという問題がある。しかし、既存の中小企業研究の示唆を詳細に再検討することで、中小企業支援という分野においてこそ、広義の

「デザイン」という概念がより重要であることが浮き彫りになった。

寺岡（2004）は戦後日本で一般的に普及した技術開発中心主義的な産業構造における中小企業の技術戦略の困難さを指摘している。いわゆるウォーターホール型の技術開発体制においては長期的でハイリスクな基礎技術開発に中小企業が関与できる可能性がほとんどなく、ゆえに大学の TLO（Technology Learning Organization）組織や公設試の役割が重要だと指摘する。しかし仮に TLO や公設試が有効に機能したとしても、それが解決するのは主に技術移転の問題に限られ、中小企業の「経営能力（寺岡はこの用語にマーケティング力などの総合的な意味を含めている）」の弱さに対する補助は置き去りにされる構造にあることも同時に指摘している。この構造的課題を勘案すると、結局のところ、中小企業は大企業のネットワーク傘下に入りマーケティング力の弱さを補填してもらうか、制度的な措置で特許料等の減免を受けるなどしかないということになる。本研究の主題である広義の「デザイン」は、まさに寺岡のいう「経営能力」そのものと言えるので、つまり、戦後の技術開発中心主義の産業構造において中小企業を効果的に支援するためには、広義の「デザイン」力を「外挿する」しかないことを、寺岡の研究は結果的に示唆している。

内本（2016）も、経営資源が限られている中小企業にとって、他企業と連携しあうことで経営資源をシェアすることが極めて重要であると主張するが、その際、中小企業の場合は企業間のネットワークだけではなくその企業が属する地域社会の社会関係資本にも大きく依存している点に着目している。この論に従えば、たとえば行政による中小企業への支援は直接的に当該企業への補助等を付与するだけではなく、その地域の社会関係資本への補助や公共投資も効果的ということになる。地域全体の社会関係資本が強化されればそこに属する中小企業への信頼等が高まりビジネスへの良い影響が期待できるということだ。

水野（2021）は、「経営資源が限られている中小企業こそが、大企業よりもむしろ体系的は管理会計の仕組みが必要」と主張し、具体的な事例を示しながら、特に人材への適正な分配の重要性（売上総利益の約 40%を人件費にあてるという主張）に焦点を当てている。中小企業の管理会計においては、人件費を原価に繰り込むのではなく、付加価値である売上総利益の一部に繰り込むべきという水野の主張は、原価を削るのではなく、付加価値を高めることで生産性を高めるのが中小企業経営の肝であるとする考えに基づくもので、現代日本の中小企業経営に興味深い示唆を与える。

中川（2020）は、中小企業の「経営能力」の向上には、ブランディングが最も効果的であると指摘し、地域の社会関係資本との連携によって、地域外の幅広い販路開拓をするためのブランディングの成功事例を研究した。いっぽう、久慈（2007）は、経済産業省による企業向けのデザインとブランディングに関する支援策の近年の経緯を概観したうえで、中小企業においては、ブランディングやデザイン活用の効果を認めつつも、いまだにデザイナーの雇用がすすんでいない事実を指摘している。この問題に対して、公設試のデザインセンターの活用の有用性を主張し、東京都の事例を紹介している。公設試のデザインセンターは、かつては各地域に存在していたが、80 年代に民営化推進という名目で多くが休眠してしまっ

たという事実がある。前述の水野の研究が示す通り、中小企業におけるデザイナー雇用という問題は、製造原価に繰り込む労働力という認識をこえて、付加価値創造のための人材投資という管理会計概念が有用であり、そのような投資促進のために、公設試デザインセンターを再活用するという可能性は確かにありうるだろう。

このように、中小企業経営における先行研究では、本研究が焦点をあてる広義の「デザイン」は主題として取り上げられていないものの、既存の中小企業経営をめぐる産業構造、会計制度、そして技術戦略など多側面におけるにわかに解決しがたい課題を統合的に整理することで、その必要性がむしろ浮き彫りになったと言えよう。さらに、その実現のためには、地域の社会関係資本を通じた支援が有効であることも示唆されている。

第一章　中小企業のデザイン経営へのアプローチ

第一節　これまでの分析

経済産業省・特許庁では、デザイン経営宣言と同時に、デザイン経営への具体的な取組みとして、下記の 7 要素を提示した（表 1)。

表 1　デザイン経営に取り組む企業の要素（経済産業省・特許庁 2018）

1. デザイン責任者（CDO, CCO, CXO等）の経営チームへの参画
2. 事業戦略・製品・サービス開発の最上流からデザインが参画
3. デザイン経営の推進組織の設置
4. デザイン手法による顧客の潜在ニーズの発見
5. アジャイル型開発プロセスの実施
6. 採用及び人材の育成
7. デザインの結果指標・プロセス指標の設計を工夫

そして、これをベースに「デザイン経営宣言」の普及啓蒙を図りつつ、特許庁は自らそれを実践するとともに、デザイン経営に取り組んでいるとされる大企業 64 社と中小企業 32 社にアンケートをとり、その結果を公表した（特許庁 2020)。

これによれば、7 つの要素において、ほぼ、デザイン経営推進企業は取り組んでいるとされている。一方、この特許庁調査を用いて分析をした先行研究として、「大企業と中小企業におけるデザインの責任者が経営参画する組織の特徴」（加藤・狩野・細井　2021）が挙げられる。この研究では、従来のデザインの効果や企業組織への浸透に関する研究では、企業規模による差異が考慮されていないことを指摘し、デザイン責任者が経営参画する組織の特徴を大企業と中小企業別に評価することで、大企業と中小企業の相違に着目している。

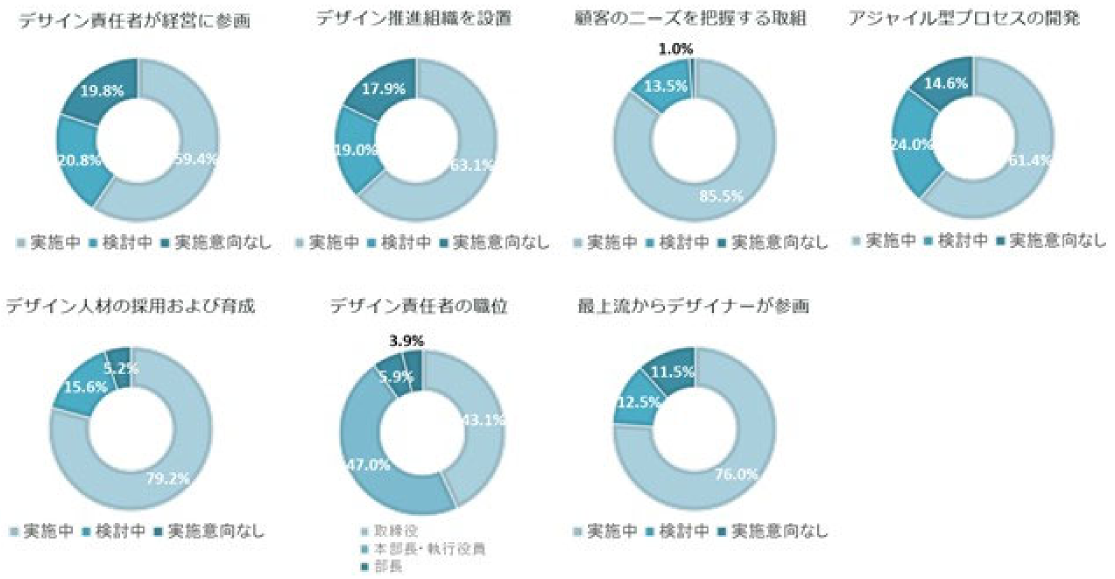


図１　デザイン経営推進企業の取組みの状況

そして、この研究では、下記の４つの仮説を導出し、デザイン責任者の経営参画因子に対する４つの因子（デザイナーの最上流からの参画、デザイン推進組織の設置、アジャイル型プロセスの開発、デザイン人材の採用・育成）の影響を企業規模別に評価したところ、1）3）4）は支持され、2）は不支持となったとする。

1）大企業ではデザイン推進組織の設置がデザイン責任者の経営参画に貢献する

2）大企業ではデザイン人材の採用・育成プログラムがデザイン責任者の経営参画に貢献する

3）中小企業ではデザイナーの開発最上流からの参画がデザイン責任者の経営参画に貢献する

4）中小企業ではアジャイル型開発プロセスの導入がデザイン責任者の経営参画に貢献する

これらの検証を踏まえ、この論文では、「大企業では、異なる目的意識を有する複数の組織と連携して、プロジェクトを動かす必要があるため、ビジョンの策定や社内への啓もうを担う専門組織が重要である。一方で、中小企業では、小さな体制でスピーディに開発を進めることから、個々のデザイナーや具体的な手段の方が寄与する」と推察している。

そして、企業規模によって、デザイン責任者が経営参画している組織の特徴が異なることを踏まえ、大企業ではデザイン推進組織の構築、中小企業では開発プロセスの上流から参画するデザイナーとアジャイル型開発の実践という特徴を指摘するとともに、デザイン責任者を配置して経営に関与していくには、企業の規模を踏まえて、適切な対策を実施することが有効であるとしている。

このように、本研究では、デザイン責任者が経営参画をしている大企業、中小企業に対して実施したアンケートをベースに行って分析しているため、本稿の問題意識である大企業

と中小企業ではそもそもデザイン経営を行うにあたっての動機や目的が異なるのではないか、という点は分析対象に入っていない。また、そもそも、当初提示した 7 つの要素が、デザイン部門をもともと内部に持っていることの多い大企業と、デザイン組織が内部にない場合の多い中小企業では異なるのではないかという問題意識には応えることができない。

第二節　中小企業に特化したデザイン経営支援フレームの策定

特許庁では、「デザイン経営宣言」を発出するとともに、自らもデザイン経営組織となることを目指し、2018 年に特許庁内にデザイン経営プロジェクトチームを置いている。デザイン経営プロジェクトチームの構成要素は、その時々の課題に応じて見直されたが、特に、2020 年 8 月には中小企業へのデザイン経営の推進を目的として、新たに「中小企業のデザイン経営支援チーム」が設置された。本チームは、他のチームとは異なり、中小企業への支援を実際に行っている経済産業省の地方経済産業局の職員をチームメンバーに加えたという特徴をもっている。

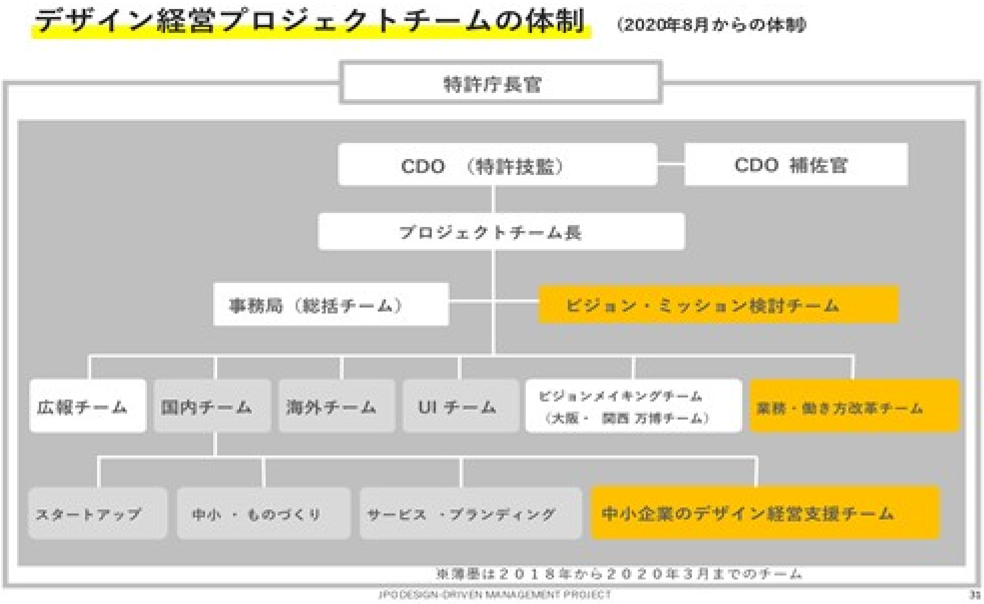


図 2　特許庁のデザイン経営プロジェクトチームの体制

本チームにおいては、中小企業に限定して、「デザイン経営」の現状や要素を探るべく、すでに取り組みをはじめ、実績を上げている全国 17 社の中小企業にアプローチし、インタビューを実施した。そして、このインタビューを通じて、浮かび上がった実態をベースに、新たに、中小企業にとってのデザイン経営の要素を抽出し、「人格形成・文化醸成・価値創造」の三つのフレームで整理しなおすこととした。また、その三つのフレームをさらに 9 つの要素に分解した。

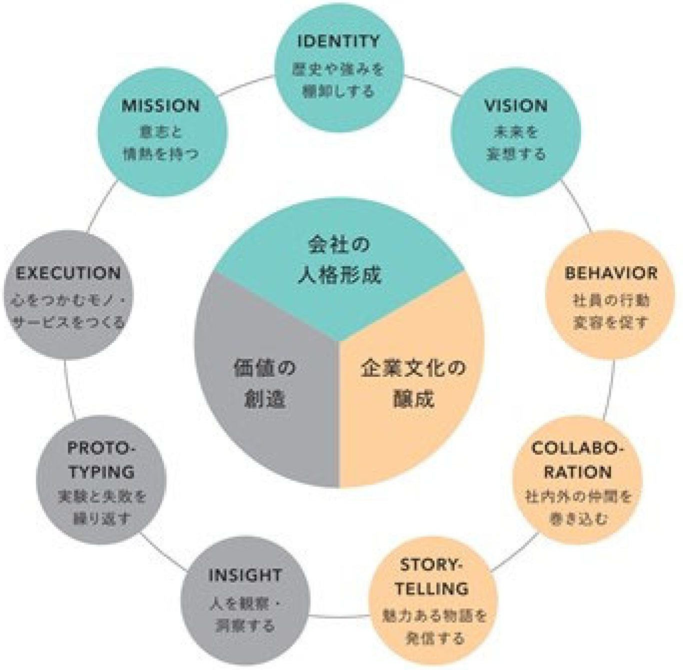


図３　中小企業の上げる課題から導き出した９つの要素

図４　課題別　デザイン経営の入り口

このフレームの特徴としては、「会社の人格形成」に着目した点である。そして、デザイン経営宣言の二つの要素であるブランディングとイノベーションにあたる部分として、「企業文化の醸成」と「価値の創造」の双方が導き出されているが、このフレームでは、「会社の人格形成」に重点を置いている。それは、大企業に比較し、中小企業は単一事業を手掛けるケースが多く、一つの商品やサービスが経営に与える影響が大きく、企業イメージが売り上げを左右しやすいからである。企業がどういう歴史を持ち、今何に注力し、これから先どんな未来を目指すのか、その企業の「人格」を明確にするところにデザインの活用の可能性を見出すことができるのではないか、といった点が強調されている（特許庁デザイン経営プロジェクト 2020b）。

第三節　今回の調査について

1. 調査の目的

このように、大企業とは異なる中小企業の特性に着目しつつも、大企業と中小企業に対して同じ調査を行うことで、双方のデザイン経営に対するアプローチが異なることをまずは実証できないか、その上で、中小企業の導入として、上記でのべた 9 つの入り口が妥当なのかを検証したいというのが、今回の調査の目的である。

そのため、特許庁調査にあるもともとの 7 つの要素から入るのではなく、大企業と中小企業のデザイン経営を比較するための分析フレーム自体を見直すことも踏まえ、新たに調査項目を作成することとした。その際、デザイン経営宣言が提示したブランドとイノベーションという二つのフレームや、特許庁の「9 つの入り口」なども踏まえ、また、大企業分析の枠組みとしては、毛・鷲田（2022)をもとに調査項目を策定することとした。そして、同様の調査項目をベースに大企業調査、中小企業調査を行うことで、デザイン経営を進めていくにあたっては、大企業と中小企業では、デザインに対する期待もアプローチも異なるのではないか、という仮説をもとに、その点についての実証も試みることにした。なお、大企業調査は、中小企業調査とほぼ同時期（2022 年 1 月から 3 月）に行われ、14 社 1579 社の有効回答を得た。本調査については、RIETI DP22-J-025「日本企業の社内デザイン組織の KPI 策定」（鷲田他 2022）を参照されたい。

2. 調査の概要

今回、経済産業研究所では、経済産業省、特許庁の協力も得つつ、大企業向けには企業組織内のデザイン部門に対する認識調査を行い、中小企業向けには経営者等に対してデザイナー活用に関する認識の調査を行った。質問項目は、大企業と中小企業向けで、比較可能となるよう、同様の 20 項目（表 2）を策定した。

そして、実際には、2022 年 1 月から 3 月の間にインターネットを通じて、個別企業に依頼する形で中小企業については 142 社から調査結果を得ることができた。

中小企業 142 社全体についてみると、今回の調査結果では、図 5 に示す通り、デザイナ

ーを現在雇用している中小企業が 36.6%であり、過去の雇用を含めても、デザイナーを雇用したことがない企業が約 6 割を占めていた。

表 2　調査 20 項目の質問

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

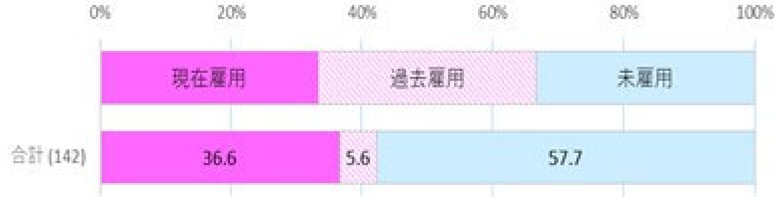
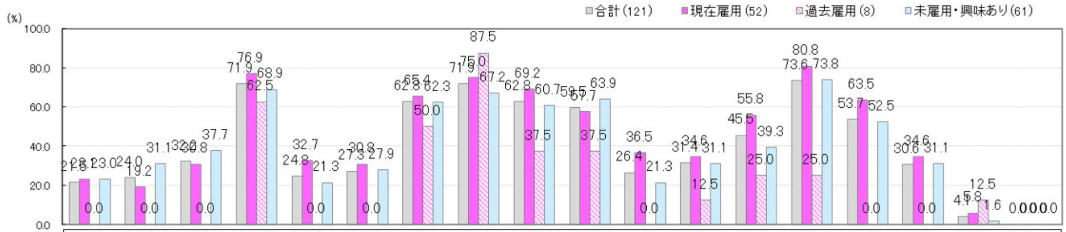


図 5　回答企業のデザイナー雇用割合

3. 個別項目への回答

以下は、142 社のうち、デザイナーの現在雇用、過去雇用、未雇用だが興味ありの合計 121 社についての回答をベースとして分析したものである。

1）図 6 のように、デザイナーの仕事内容（現在雇用／過去雇用／未雇用・興味あり）を見てみたところ、中小企業におけるデザイナーの仕事内容は、商品やパッケージ、ウェブサイト、キャラクターやロゴなどの色やカタチに関する業務が多いと確認できた。雇用・未雇用の差はあまりない。

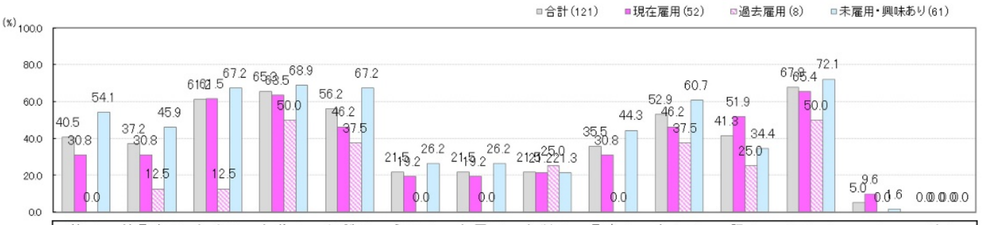


(横%)	1．経営者・経営幹部へのアドバイス	2．経営全般（経営戦略、事業戦略など）へのアドバイス	3．自社の将来ビジョン構築の相談・提案	4．自社のロゴデザイン、キャラクター、ネーミング等の企画・開発への貢献	5．人材育成への貢献（デザイン分野に関する社員研修など）	6．社員のエンゲージメント向上への貢献（評価の仕組み改善、社内交流の促進など）	7．新商品・サービスの企画・提案	8．新商品・サービスのデザイン提案	9．新商品・既存商品のグラフィックデザインの制作（パッケージ等）	10．商品の販売促進・PRへの貢献	11．日常的な業務のプロセス改善への提案・貢献	12．キャンペーン・販売促進等の企画提案	13．キャンペーン・販売促進等の広報・広告制作	14．自社のウェブサイトの制作・リニューアル等への貢献	15．自社の広報紙等の制作	16．自社建物、職場環境リフォームに対するデザイン	17．その他	18．特になし
合計(121)	21.5	24.0	32.2	71.9	24.8	27.3	62.8	71.9	62.8	59.5	26.4	31.4	45.5	73.6	53.7	30.6	4.1	0.0
現在雇用(52)	23.1	19.2	30.8	76.9	32.7	30.8	65.4	75.0	69.2	57.7	36.5	34.6	55.8	80.8	63.5	34.6	5.8	0.0
過去雇用(8)	0.0	0.0	0.0	62.5	0.0	0.0	50.0	87.5	37.5	37.5	0.0	12.5	25.0	25.0	0.0	0.0	12.5	0.0
未雇用・興味あり(61)	23.0	31.1	37.7	68.9	21.3	27.9	62.3	67.2	60.7	63.9	21.3	31.1	39.3	73.8	52.5	31.1	1.6	0.0
現在雇用 −未雇用	0.1	−11.9	−6.9	8.0	11.4	2.9	3.1	7.8	8.5	−6.2	15.2	3.5	16.5	7.0	11.0	3.5	4.2	0.0

＊未雇用・興味ありは「雇用の際に想定される仕事内容」

図６　デザイナーの仕事内容

2）図７のように、デザイナー雇用の効果（現在雇用／過去雇用／未雇用・興味あり）を見てみたところ、すでに雇用して実感している点と、未雇用時点での期待に興味深い差がみられる。いわゆる「色やカタチ」改善や企業意識改革への期待は未雇用時点の方が高いが、すでに雇用しての実感としては「顧客からの評価」が挙げられた。中小企業にとってデザイナー雇用は「顧客満足」的な効果があるということが見出された。



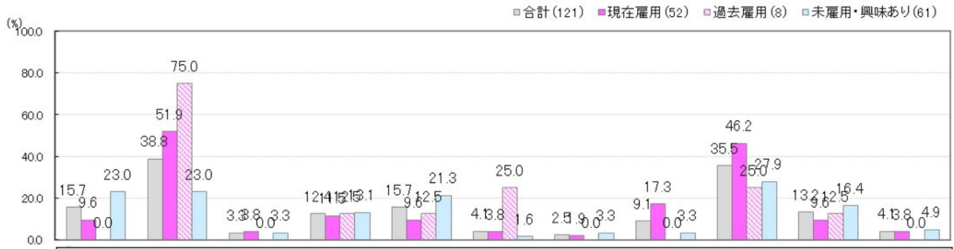
	1．新しい発想を持つ社員が増えた。	2．良いサービスを実現するための社員の意識改革が進んだ。	3．自社の製品・サービスの品質が向上した。	4．広告・広報の美的表現が向上した。	5．新しい発想の製品・サービスが増えた。	6．社員がカジュアルに意見を言い合う雰囲気ができた。	7．多様な人材の雇用がしやすくなった。	8．部門部署を横断した交流が増えた。	9．「デザイン思考」を理解できる社員が増えた。	10．ウェブサイトのデザインが良くなった。	11．顧客からの評価の声が増えた。	12．自社のブランドイメージが向上した。	13．その他	14．特に良い効果はない。
合計(121)	40.5	37.2	61.2	65.3	56.2	21.5	21.5	21.5	35.5	52.9	41.3	67.8	5.0	0.0
現在雇用(52)	30.8	30.8	61.5	63.5	46.2	19.2	19.2	21.2	30.8	46.2	51.9	65.4	9.6	0.0
過去雇用(8)	0.0	12.5	12.5	50.0	37.5	0.0	0.0	25.0	0.0	37.5	25.0	50.0	0.0	0.0
未雇用・興味あり(61)	54.1	45.9	67.2	68.9	67.2	26.2	26.2	21.3	44.3	60.7	34.4	72.1	1.6	0.0
現在雇用 −未雇用	−23.3	−15.1	−5.7	−5.4	−21.0	−7.0	−7.0	−0.1	−13.5	−14.5	17.5	−6.7	8.0	0.0

＊未雇用・興味ありは「期待する効果」

図７　デザイナー雇用の効果

3）図 8 のように、デザイナー雇用のきっかけ（現在雇用／過去雇用／未雇用・興味あり）を質問してみた。事前事後の比較をしてみたところ、現段階ですでに雇用している企業は、「経営者の意思」「顧客の要望」「業務上の必要性」があがったが、未雇用企業では他社情報

やプロジェクトの成功事例などがきっかけとして機能しそうである。「経営者の意思」だけではその後雇用中止となる例もある。

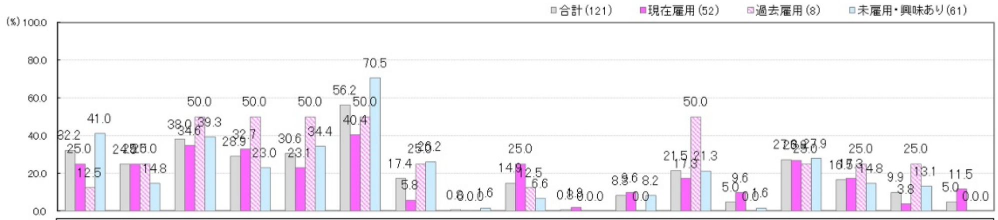


	1.気にかけている他社が「デザイナー」の活用をして成功しているという情報を得たので。	2.経営者・役員が「デザイナー」を導入したいという意志を持っていたので。	3.「デザイナー」と交流がある社員がいたので。	4.他社が「デザイン思考」「デザイン経営」を導入しているのを参考にした。	5.あるプロジェクトで「デザイナー」を起用して、非常に成功したので。	6.「デザイナー」から業務改革などの提案を受けたので。	7.コンサルティング企業やNPOや有識者から、「デザイナー」を雇用すべきだと助言されたから。	8.顧客が「デザイナー」の活躍を求めているので。	9.業務の効率的な遂行のために「デザイナー」を雇用する必要が生じたので。	10.その他	11.きっかけは不明。
合計(121)	15.7	38.8	3.3	12.4	15.7	4.1	2.5	9.1	35.5	13.2	4.1
現在雇用(52)	9.6	51.9	3.8	11.5	9.6	3.8	1.9	17.3	46.2	9.6	3.8
過去雇用(8)	0.0	75.0	0.0	12.5	12.5	25.0	0.0	0.0	25.0	12.5	0.0
未雇用・興味あり(61)	23.0	23.0	3.3	13.1	21.3	1.6	3.3	3.3	27.9	16.4	4.9
現在雇用 −未雇用	−13.4	28.9	0.5	−1.6	−11.7	2.2	−1.4	14.0	18.3	−6.8	−1.1

＊未雇用・興味ありは「雇用検討のきっかけ」

図８　デザイナー雇用のきっかけ

4) 図９のように、社内でデザイナーが活躍するための課題（現在雇用／過去雇用／未雇用・興味あり）を質問してみた。未雇用企業では、デザイナーにかけられる費用が問題になっているようである。また、デザイナー活用方法についても戸惑いがあるようである、一方、雇用中止企業では、経営者のデザイナーへの期待と現実のずれが問題となっていたようである。

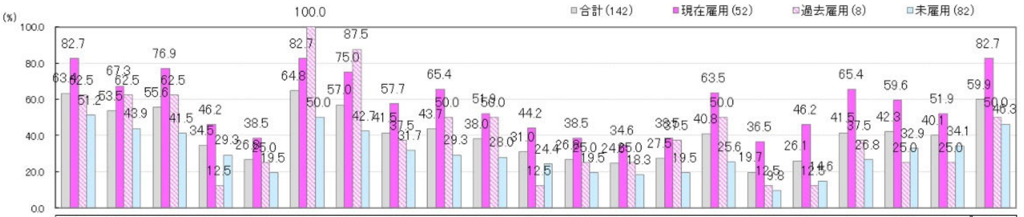


	1.「デザイナー」をどのように活用していいのか、理解していない社員が多い。	2.「デザイン」に対する意識が高い部署とそうではない部署の差が大きい。	3.「デザイン」は自分の仕事には関係ないと思っている社員が多い。	4.一般職員の「デザイン思考」研修が不足している。	5.経営層・役員レベルでの「デザイン」に対する意識が低い。	6.「デザイン」にかけられる費用が不足している。	7.「デザイナー」がどんな職種なのかを知らない社員が多い。	8.「デザイナー」が関与すると業務効率が下がる。	9.「デザイナー」雇用の人数が少なすぎる。	10.「デザイナー」雇用の期間が短すぎる。	11.「デザイナー」に許されている職務権限が小さすぎる。	12.「デザイナー」に期待することが不明確だ。	13.部署間の縦割り意識が強い。	14.「デザイナー」の活躍の効果を量的に示す方法がない。	15.「デザイナー」が介入したことによる質の向上が不明確だ。	16.その他	17.課題は特にない。
合計(121)	32.2	24.8	38.0	28.9	30.6	56.2	17.4	0.8	14.9	0.8	8.3	21.5	5.0	27.3	16.5	9.9	5.0
現在雇用(52)	25.0	25.0	34.6	32.7	23.1	40.4	5.8	0.0	25.0	1.9	9.6	17.3	9.6	26.9	17.3	3.8	11.5
過去雇用(8)	12.5	25.0	50.0	50.0	50.0	50.0	25.0	0.0	12.5	0.0	0.0	50.0	0.0	25.0	25.0	25.0	0.0
未雇用・興味あり(61)	41.0	14.8	39.3	23.0	34.4	70.5	26.2	1.6	6.6	0.0	8.2	21.3	1.6	27.9	14.8	13.1	0.0
現在雇用 −未雇用	−16.0	10.2	−4.7	9.7	−11.3	−30.1	−20.4	−1.6	18.4	1.9	1.4	−4.0	8.0	−1.0	2.5	−9.3	11.5

※「まったく満足」「やや満足」の合計値

図９　社内でデザイナーが活躍するための課題

5）図 10 では、調査 20 項目と総合満足度の関係をみてみた。調査 20 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」において大きな差が出たほか、「ブランドとしての価値の向上」、「デザイン視点でのブランド訴求力の向上」、「インナーブランディング」に差が出てきた。

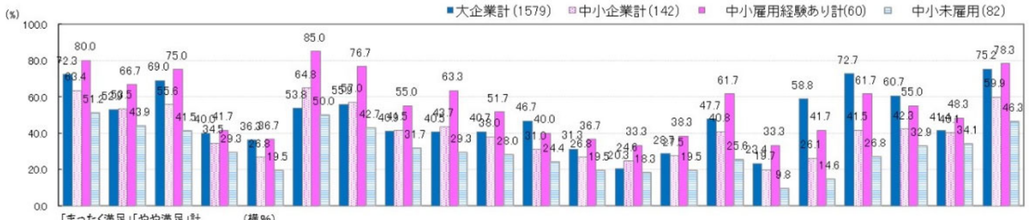


	1．デザインによる商品の価値向上への貢献	2．製品・サービスに関する企画・提案（新製品・新機能）	3．デザイン視点での訴求力向上のサポート	4．自社の将来のビジョンの提案	5．ユーザー情報や市場トレンド情報の提供	6．ブランドとしての価値の向上	7．デザイン視点でのブランド訴求力の向上	8．ブランドの社会的価値や存在意義の明確化	9．自社社員におけるブランドへの好感度の高まり（インナーブランディング）	10．自社社員のやりがいや参加意識の向上	11．デザイン思考などの新しい手法の提供	12．知的財産（意匠・商標・特許）創出への貢献	13．知的財産（意匠・商標・特許）のビジネスでの活用	14．新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	総合満足度（満足計）
合計(142)	63.4	53.5	55.6	34.5	26.8	64.8	57.0	41.5	43.7	38.0	31.0	26.8	24.6	27.5	40.8	19.7	26.1	41.5	42.3	40.1	59.9
現在雇用(52)	82.7	67.3	76.9	46.2	38.5	82.7	75.0	57.7	65.4	51.9	44.2	38.5	34.6	38.5	63.5	36.5	46.2	65.4	59.6	51.9	82.7
過去雇用(8)	62.5	62.5	62.5	12.5	25.0	100.0	87.5	37.5	50.0	50.0	12.5	25.0	25.0	37.5	50.0	12.5	12.5	37.5	25.0	25.0	50.0
未雇用(82)	51.2	43.9	41.5	29.3	19.5	50.0	42.7	31.7	29.3	28.0	24.4	19.5	18.3	19.5	25.6	9.8	14.6	26.8	32.9	34.1	46.3
現在雇用－未雇用	31.5	23.4	35.5	16.9	18.9	32.7	32.3	26.0	36.1	23.9	19.8	18.9	16.3	18.9	37.9	26.8	31.5	38.6	26.7	17.8	36.4

※「まったく満足」「やや満足」の合計値

図 10　調査 20 項目と総合満足度（中小企業、雇用状況別）

さらに、図 11 では、デザイン組織を社内にもつ大企業と比較と比較してみた。デザイナー雇用経験のある中小企業においては、「ブランドとしての価値の向上」、「デザイン視点でのブランド訴求力の向上」、「ブランドの社会的価値や存在意義の明確化」、「インナーブランディング」といったブランド価値向上関連の項目に関して、満足度が高く出てきている。

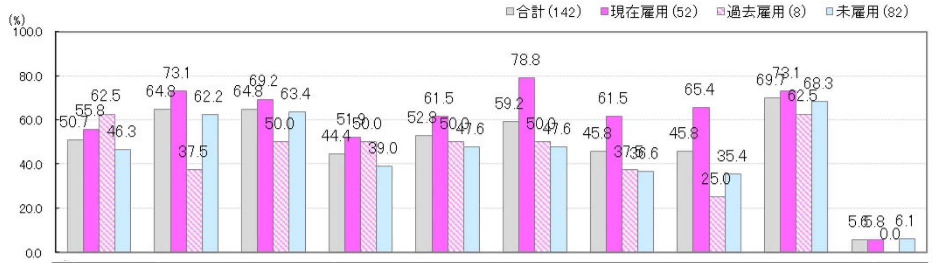


「まったく満足」「やや満足」計　（横%）	1．デザインによる商品の価値向上への貢献	2．製品・サービスに関する企画・提案（新製品・新機能）	3．デザイン視点での訴求力向上のサポート	4．自社の将来のビジョンの提案	5．ユーザー情報や市場トレンド情報の提供	6．ブランドとしての価値の向上	7．デザイン視点でのブランド訴求力の向上	8．ブランドの社会的価値や存在意義の明確化	9．自社社員におけるブランドへの好感度の高まり（インナーブランディング）	10．自社社員のやりがいや参加意識の向上	11．デザイン思考などの新しい手法の提供	12．知的財産（意匠・商標・特許）創出への貢献	13．知的財産（意匠・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	総合満足度（満足計）
大企業計(1579)	72.3	52.9	69.0	40.0	36.3	53.8	55.9	40.9	40.5	40.7	46.7	31.3	20.3	28.7	47.7	23.4	58.8	72.7	60.7	41.4	75.2
中小企業計(142)	63.4	53.5	55.6	34.5	26.8	64.8	57.0	41.5	43.7	38.0	31.0	26.8	24.6	27.5	40.8	19.7	26.1	41.5	42.3	40.1	59.9
雇用経験あり計(60)	80.0	66.7	75.0	41.7	36.7	85.0	76.7	55.0	63.3	51.7	40.0	36.7	33.3	38.3	61.7	33.3	41.7	61.7	55.0	48.3	78.3
未雇用(82)	51.2	43.9	41.5	29.3	19.5	50.0	42.7	31.7	29.3	28.0	24.4	19.5	18.3	19.5	25.6	9.8	14.6	26.8	32.9	34.1	46.3

※「まったく満足」「やや満足」の合計値

図 11　調査 20 項目と総合満足度（大企業、中小企業比較）

6）図 12 では、9 つの入り口についての経営的効果をみてみた。雇用している企業において、「顧客への洞察」「自社の魅力発信力」「改善への挑戦」の 3 点が注目すべき点として挙げられた。



	1．会社の歴史を振り返り、棚卸し、自社の強みを発見することができる。	2．経営者の意思と情熱を、社内外に発信し届けることができる。	3．自社の未来像を構想し、社内外に発信することができる。	4．社員の行動を、より前向きに変容させることができる。	5．社内外の仲間を巻き込むことができる。	6．貴社の魅力ある物語を、社内外に発信することができる。	7．顧客となる人・取引先等を観察・洞察し、課題やニーズを的確に掴むことができる。	8．実験と失敗を繰り返し、より良いモノ・サービスに向けて改善・挑戦することができる。	9．顧客の心をつかむモノ・サービスをつくることができる。	いずれもあてはまらない／わからない
合計（142）	50.7	64.8	64.8	44.4	52.8	59.2	45.8	45.8	69.7	5.6
現在雇用（52）	55.8	73.1	69.2	51.9	61.5	78.8	61.5	65.4	73.1	5.8
過去雇用（8）	62.5	37.5	50.0	50.0	50.0	50.0	37.5	25.0	62.5	0.0
未雇用（82）	46.3	62.2	63.4	39.0	47.6	47.6	36.6	35.4	68.3	6.1
現在雇用 -未雇用	9.4	10.9	5.8	12.9	14.0	31.3	25.0	30.0	4.8	-0.3

図 12　9 つの入り口についての経営的な効果

7)図 13 および図 14 では、デザイナー雇用経験別でデザイン活動のパフォーマンス評価 20 項目と 9 つの入り口の相関をみてみた。デザイン活動のパフォーマンス評価 20 項目と 9 つの入口の 9 項目の回答について、デザイナー雇用経験ありの企業となしの企業に分けて単相関係数を出した。なお、デザイン活動のパフォーマンス評価は 20 項目全ての項目を「非該当」とした回答について除外、9 つの入口は「いずれもあてはまらない」を選択した回答を除外とした。その結果、デザイナー雇用経験ありの企業は N=57、雇用経験なしの企業は N=66 となった。図 13 はデザイナー雇用経験ありの結果、図 14 はデザイナー雇用経験なしの結果である。

両方に共通して最も高い相関性をしめしているのは 5 番目の「社内外の仲間を巻き込むことができる」であることが確認できた。特にブランドに関わる項目での高い相関性が見られ、ブランディング活動が「社内外の仲間を巻き込む」有力なキッカケになっていると推察される。デザイナー雇用経験ありの企業の中では、9 番目の「顧客の心をつかむモノ・サービスをつくることができる」も多くの項目と相関しており、やはりデザイン活動のわかりやすい成果としては、モノ・サービスの改善という要素があると検証された。いっぽう、デザイナー雇用経験なしの企業では 3 番目の「経営者の意見と情熱を社内外に発信し続けることができる」が多くの項目との間でマイナスの相関をしている。つまりデザイナー雇用経験がない経営者にとってはデザイン活動がそのような情報発信効果をもたらすことを想像で

きていないことが推察され、今後の課題として指摘できよう。

このように、大企業調査と共通な 2 項目の質問と中小企業向けに開発・設定した 9 つの入り口の間の構造的な関係性が理解できたことで、経営資源の制約ゆえに全方位的な戦略がとりにくい中小企業にとって、より効果的な「打ち手」が見えてきた。デザイナー雇用経験の有無にかかわらず効果が期待できるのは、「ブランディング関連の活動を実施することで社内外の仲間を増やし、経営資源を増幅させること」であることが検証できた。

中小企業：KPI20項目満足度と9つの入口「そう思う」相関
デザイナー雇用経験あり N=57（Q29,Q31それぞれ全非該当を除外）

		Q31_1 会社の歴史を振り返り、自社の強みを発見、棚卸しすることができる。	Q31_2 経営者の意思と情熱を、社内外に発信し届けることができる。	Q31_3 自社の未来像を構想し、社内外に発信することができる。	Q31_4 社員の行動を、より前向きに変容させることができる。	Q31_5 社内外の仲間を巻き込むことができる。	Q31_6 貴社の魅力ある物語を、社内外に発信することができる。	Q31_7 顧客となる人・取引先等を観察・洞察し、課題やニーズを的確に掴むことができる。	Q31_8 実験と失敗を繰り返し、より良いモノ・サービスに向けて改善に挑戦することができる。	Q31_9 顧客の心をつかむモノ・サービスをつくることができる。
Q29S1 デザインによる商品の価値向上への貢献	Pearson の相関係数	0.185	0.225	0.203	0.133	0.126	.328*	.298*	.317*	.380**
	有意確率（両側）	0.169	0.092	0.129	0.323	0.351	0.013	0.025	0.016	0.004
Q29S2 製品・サービスに関する企画・提案（新製品・新機能）	Pearson の相関係数	0.089	0.105	-0.006	-0.058	-0.021	0.134	0.035	0.059	0.252
	有意確率（両側）	0.51	0.438	0.965	0.668	0.877	0.322	0.799	0.665	0.059
Q29S3 デザイン視点での訴求力向上のサポート	Pearson の相関係数	0.235	0.219	.285*	0.09	0.105	0.13	0.17	0.105	.370**
	有意確率（両側）	0.079	0.102	0.031	0.506	0.437	0.337	0.205	0.437	0.005
Q29S4 自社の将来のビジョンの提案	Pearson の相関係数	0.078	0.159	0.113	0.029	-0.058	0.023	-0.098	0.162	0.012
	有意確率（両側）	0.562	0.238	0.405	0.832	0.669	0.866	0.468	0.229	0.932
Q29S5 ユーザー情報や市場トレンド情報の提供	Pearson の相関係数	0.138	0.014	-0.035	-0.07	0.008	-0.033	0.036	0.008	0.201
	有意確率（両側）	0.306	0.917	0.799	0.606	0.954	0.81	0.788	0.954	0.133
Q29S6 ブランドとしての価値の向上	Pearson の相関係数	0.128	0.123	0.223	0.194	.379**	0.069	0.143	0.047	0.159
	有意確率（両側）	0.342	0.362	0.095	0.148	0.004	0.61	0.29	0.73	0.237
Q29S7 デザイン視点でのブランド訴求力の向上	Pearson の相関係数	0.232	0.189	0.167	0.177	.364**	0.184	0.252	0.179	0.237
	有意確率（両側）	0.082	0.159	0.214	0.188	0.005	0.171	0.059	0.182	0.075
Q29S8 ブランドの社会的価値や存在意義の明確化	Pearson の相関係数	0.023	-0.058	-0.012	-.282*	-0.062	-0.005	0.054	-0.062	0.091
	有意確率（両側）	0.866	0.667	0.928	0.034	0.647	0.973	0.691	0.647	0.5
Q29S9 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）	Pearson の相関係数	0.101	0.138	.353**	0.249	.386**	0.091	0.204	0.077	0.115
	有意確率（両側）	0.454	0.306	0.007	0.062	0.003	0.499	0.128	0.568	0.393
Q29S10 自社社員のやりがいや参加意識の向上	Pearson の相関係数	0.18	0.133	0.173	0.01	0.177	0.045	-0.075	0.031	.296*
	有意確率（両側）	0.18	0.323	0.198	0.942	0.188	0.737	0.58	0.82	0.026
Q29S11 デザイン思考などの新しい手法の提供	Pearson の相関係数	-0.023	0.216	0.09	-0.146	0.062	0.005	0.019	-0.012	-0.009
	有意確率（両側）	0.866	0.106	0.506	0.277	0.647	0.973	0.887	0.932	0.949
Q29S12 知的財産（意匠・商標・特許）創出への貢献	Pearson の相関係数	-0.009	0.174	0.123	-0.142	-0.067	-0.121	-0.112	0.008	0.034
	有意確率（両側）	0.947	0.194	0.362	0.291	0.621	0.37	0.408	0.954	0.803
Q29S13 知的財産（意匠・商標・特許）のビジネスでの活用	Pearson の相関係数	0.005	0.132	0.078	-0.139	-0.124	0.109	-0.172	0.104	0.249
	有意確率（両側）	0.969	0.328	0.566	0.304	0.357	0.419	0.2	0.44	0.062
Q29S14 新しい研究開発テーマの探求・提案	Pearson の相関係数	-0.052	0.116	0.067	0.035	-0.187	-0.014	-0.229	0.109	-0.029
	有意確率（両側）	0.699	0.391	0.619	0.795	0.163	0.919	0.086	0.419	0.83
Q29S15 ユーザーとのコミュニケーションに対する貢献	Pearson の相関係数	-0.005	0.113	0.083	-0.083	0.124	-0.019	0.248	0.048	.349**
	有意確率（両側）	0.969	0.401	0.538	0.54	0.357	0.889	0.063	0.722	0.008
Q29S16 デジタルトランスフォーメーションへの貢献	Pearson の相関係数	0.08	0.05	-0.003	-0.065	-0.124	-0.071	-0.021	0.028	0.078
	有意確率（両側）	0.553	0.711	0.983	0.632	0.357	0.599	0.876	0.836	0.565
Q29S17 突発的な問題への柔軟な対応	Pearson の相関係数	0.15	0.08	-0.042	0.029	0.015	0.023	0.192	0.162	0.094
	有意確率（両側）	0.264	0.554	0.756	0.832	0.909	0.866	0.152	0.229	0.488
Q29S18 互いの信頼関係に基づく業務運営	Pearson の相関係数	0.22	0.113	0.003	-0.009	0.048	0.161	0.097	0.124	.264*
	有意確率（両側）	0.101	0.401	0.983	0.947	0.722	0.23	0.474	0.357	0.047
Q29S19 アウトプット納品までのスピード	Pearson の相関係数	0.168	0.1	0.065	0.075	0.085	-0.005	.346**	0.233	0.256
	有意確率（両側）	0.212	0.46	0.629	0.579	0.528	0.973	0.008	0.082	0.054
Q29S20 貢献に対するコスト	Pearson の相関係数	-0.021	0.011	0.05	-0.054	-0.023	0.009	0.158	0.123	0.173
	有意確率（両側）	0.875	0.936	0.713	0.688	0.865	0.947	0.24	0.364	0.198

図 13　デザイン活動のパフォーマンス評価 20 項目と 9 つの入り口の相関
（デザイナー雇用経験あり）

中小企業：KPI20項目満足度と9つの入口「そう思う」相関
デザイナー雇用経験なし　N=66(Q29,Q31それぞれ全非該当を除外)

		Q31_1 会社の歴史を振り返り、自社の強みを発見、棚卸しすることができる。	Q31_2 経営者の意思と情熱を、社内外に発信し届けることができる。	Q31_3 自社の未来像を構想し、社内外に発信することができる。	Q31_4 社員の行動を、より前向きに変容させることができる。	Q31_5 社内外の仲間を巻き込むことができる。	Q31_6 貴社の魅力ある物語を、社内外に発信することができる。	Q31_7 顧客となる人・取引先等を観察・洞察し、課題やニーズを的確に掴むことができる。	Q31_8 実験と失敗を繰り返し、より良いモノ・サービスに向けて改善に挑戦することができる。	Q31_9 顧客の心をつかむモノ・サービスをつくることができる。
Q29S1　デザインによる商品の価値向上への貢献	Pearson の相関係数	0	0.088	-0.059	-0.124	0.062	-0.062	0.103	-0.138	0.133
	有意確率 (両側)	1	0.484	0.636	0.323	0.621	0.621	0.41	0.271	0.287
Q29S2　製品・サービスに関する企画・提案（新製品・新機能）	Pearson の相関係数	0.03	0.064	-0.198	-0.184	-0.091	-0.152	-0.216	-0.156	0.136
	有意確率 (両側)	0.809	0.608	0.111	0.139	0.468	0.225	0.082	0.21	0.276
Q29S3　デザイン視点での訴求力向上のサポート	Pearson の相関係数	-0.152	0.129	-0.066	0	0.212	0.03	0.031	-0.156	0.068
	有意確率 (両側)	0.225	0.304	0.599	1	0.087	0.809	0.806	0.21	0.587
Q29S4　自社の将来のビジョンの提案	Pearson の相関係数	0.095	.247*	-0.071	.273*	.350**	0.159	0.168	0.084	0.162
	有意確率 (両側)	0.446	0.045	0.569	0.027	0.004	0.202	0.179	0.5	0.193
Q29S5　ユーザー情報や市場トレンド情報の提供	Pearson の相関係数	0.074	0.131	-0.061	0.08	0.222	0.074	-0.055	-0.023	-0.015
	有意確率 (両側)	0.554	0.294	0.626	0.526	0.073	0.554	0.662	0.854	0.904
Q29S6　ブランドとしての価値の向上	Pearson の相関係数	0.184	0.173	0.168	-0.008	.245*	0.184	0.091	-0.151	0.232
	有意確率 (両側)	0.139	0.164	0.178	0.952	0.047	0.139	0.469	0.225	0.061
Q29S7　デザイン視点でのブランド訴求力の向上	Pearson の相関係数	0.061	0.171	0.046	-0.035	.243*	0.182	0.056	-0.133	.254*
	有意確率 (両側)	0.629	0.169	0.714	0.778	0.05	0.144	0.655	0.289	0.04
Q29S8　ブランドの社会的価値や存在意義の明確化	Pearson の相関係数	0.159	0.045	-0.002	0.144	.286*	0.032	0.232	-0.047	0.234
	有意確率 (両側)	0.202	0.72	0.987	0.248	0.02	0.8	0.061	0.71	0.059
Q29S9　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）	Pearson の相関係数	0.129	0.091	0.047	0.173	0.193	.257*	0.196	-0.022	0.072
	有意確率 (両側)	0.304	0.468	0.71	0.164	0.121	0.037	0.115	0.86	0.565
Q29S10 自社社員のやりがいや参加意識の向上	Pearson の相関係数	0.193	0.023	-0.023	0.173	0.193	0.129	0.065	-0.022	0.144
	有意確率 (両側)	0.121	0.856	0.853	0.164	0.121	0.304	0.602	0.86	0.248
Q29S11 デザイン思考などの新しい手法の提供	Pearson の相関係数	0.066	0.117	-0.211	0.168	0.198	0.132	0.055	0.029	0.108
	有意確率 (両側)	0.599	0.351	0.089	0.178	0.111	0.291	0.662	0.818	0.389
Q29S12 知的財産（意匠・商標・特許）創出への貢献	Pearson の相関係数	0	0.131	-0.061	0.005	0.148	0	0.096	0.053	0.151
	有意確率 (両側)	1	0.294	0.626	0.971	0.235	1	0.443	0.671	0.225
Q29S13 知的財産（意匠・商標・特許）のビジネスでの活用	Pearson の相関係数	0.038	0.108	-0.005	0.037	0.19	0.038	0.053	0.163	0.218
	有意確率 (両側)	0.761	0.389	0.968	0.766	0.126	0.761	0.674	0.191	0.079
Q29S14 新しい研究開発テーマの探求・提案	Pearson の相関係数	0.036	0	-0.114	0.193	.325**	0.036	0.211	0.098	0.17
	有意確率 (両側)	0.773	1	0.36	0.121	0.008	0.773	0.09	0.433	0.173
Q29S15 ユーザーとのコミュニケーションに対する貢献	Pearson の相関係数	-0.132	-0.093	-.283*	0.034	0.132	0.066	0.122	-0.039	0.034
	有意確率 (両側)	0.291	0.456	0.021	0.784	0.291	0.599	0.329	0.755	0.789
Q29S16 デジタルトランスフォーメーションへの貢献	Pearson の相関係数	0	-0.033	-0.159	0.151	0.093	-0.093	0.069	0.189	0.227
	有意確率 (両側)	1	0.794	0.202	0.227	0.458	0.458	0.584	0.13	0.066
Q29S17 突発的な問題への柔軟な対応	Pearson の相関係数	0	0	-0.117	-0.007	0.157	0.079	0.007	-0.044	0.112
	有意確率 (両側)	1	1	0.351	0.954	0.208	0.531	0.954	0.725	0.369
Q29S18 互いの信頼関係に基づく業務運営	Pearson の相関係数	0	-0.045	-.303*	-0.087	.257*	0	0	-0.088	0.217
	有意確率 (両側)	1	0.717	0.013	0.489	0.037	1	1	0.481	0.081
Q29S19 アウトプット納品までのスピード	Pearson の相関係数	-.248*	-0.153	-.278*	-0.065	0.186	-0.062	-0.04	-.246*	-0.063
	有意確率 (両側)	0.045	0.219	0.024	0.606	0.135	0.621	0.749	0.046	0.614
Q29S20 貢献に対するコスト	Pearson の相関係数	0.061	0.022	-0.034	0.194	0.123	.245*	0.034	-0.038	0.044
	有意確率 (両側)	0.625	0.863	0.784	0.119	0.327	0.047	0.786	0.76	0.727

図 14　デザイン活動のパフォーマンス評価 20 項目と 9 つの入り口の相関
（デザイナー雇用経験なし）

4. 調査結果からの考察

このような結果をもとに考えていくと、デザイナーを雇用している中小企業についてみれば、ブランドよりイノベーションに軸足を置いている大企業の場合とは異なり、むしろ、ブランド価値に大きな満足度が出ていることが分かった。さらに、巻末の付録に、デザイン活動のパフォーマンス評価 20 項目についての主成分分析の結果を掲出しておくが、その結果によれば、「現場への貢献」という成分だけが統計的に有意となった。中小企業の場合には、直接の効果が見えやすいところに、デザイン経営への取組みを行う動機が集まっていることが推察される。

このように、中小企業の場合、特にブランド価値に満足度が高いこと、そして事業現場へ

の貢献といった点が特に重要となることから、個々の現場の特性に応じながら、各企業の課題を見出し、解決策を導き出していくことが重要という政策的なインプリケーションが得られることとなった。また、9 つの入り口で掲げたような人格形成や企業文化の醸成といった点に注力していくことも重要であることが観察された。そこで、次に、こうした各企業の状況によりそって支援していくという観点から、伴走支援に向けての中小企業へのデザイン導入の支援モデル策定の提案をおこなう。

第二章　中小企業支援モデルの策定

第一節　デザインアプローチとは何か

Dorst and Cross（2001）によれば、デザイナーは、課題を客観的な所与のものとしてではなく、それぞれ異なる問題の解釈を通して、課題（問題・目標・リソース・状況）を構築する存在であるとされる。さらに、デザイナーは、問題領域とソリューション領域の間を往復し、分析・統合・プロセス評価を繰り返しながら少しずつ問題の定式化と解決のアイデアを洗練させていくとされる。本稿では、このようにデザイナーが暗黙知として行ってきた「課題設定」を含む思考過程を形式知化したものを「デザインアプローチ」と呼ぶ。

ただし、このようなデザインアプローチについて、企業とデザイナーとの関係性から考えると、一般にイメージされる両者の関係性とは図 15 に示すように、以下のような点で異なることに留意が必要である。

多くの場合、企業により商品・サービスの仕様（機能・性能・価格等）が設定された後、デザイナーがその範囲内で商品・サービスの色や形を提案することとなる。つまり-、あらかじめ企業側が課題を設定する場合が一般的である。しかし、このモデルは一つの課題を一つのプロジェクトで解く一話完結型のモデルでもあるため、プロジェクトの終了や資金がなくなった時点でプロジェクトも終了し、持続させるためには新たな課題設定と資金源が必要となることが持続性の障害となることが指摘されている（原田 2014)。

これに対して、本稿が想定するデザインアプローチは、活動していく中で徐々に参加者（経営者、従業員、地域住民等）それぞれの活動やゴールイメージが形作られていくものである。この場合、デザイナーは、ひとりで課題に取り組むのではなく、プロジェクトチームの活動としてプロトタイピング（試作と評価）が繰り返され、また、自身や周囲の人々の抱える課題や可能性を焦点化し、持続的に創造的な活動がおこる仕組みを、試作を繰り返しながら創り続けていくことになる（原田 2014)。

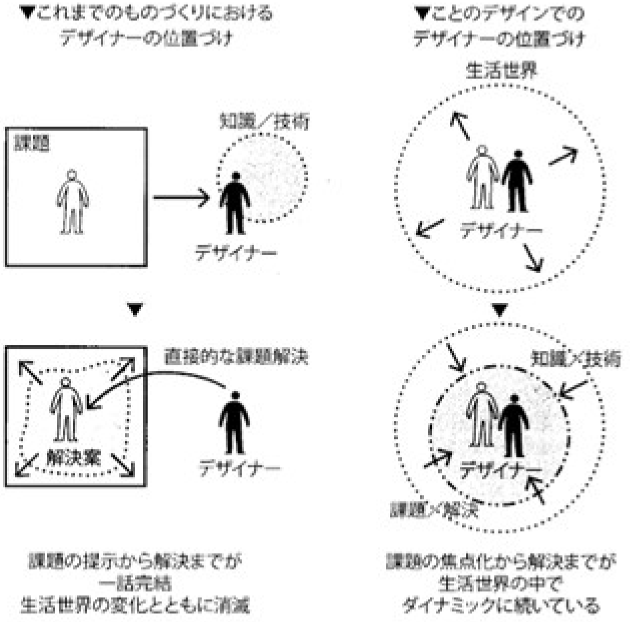


図 15　デザイナーの位置づけ（原田 2014）

以上のようなデザインアプローチは、経営環境の変化が激しく、複雑さを増した時代において、経営者が自ら課題を見立てることが難しい場合にも有効な手段となりうるものと考えられる。

第二節　デザインアプローチがもつ課題設定力の活用可能性

中小企業庁（2022）では、伴走支援の在り方検討会の報告書において、「これまで他のプロセスと比べて支援対象としての意識が薄かった課題設定プロセスを、課題解決策の検討プロセス等と同様、あるいはそれ以上にしっかりと支援することが求められる。今後、ここに焦点を当てた政策展開を考えていくべき」であるとしている。

その上で、あるべき中小企業伴走支援の姿を「経営力再構築伴走支援モデル」として整理している。同モデルでは、以下の 2 点を特徴としている。

1） 経営課題の設定のための支援を強化すること。
2） 経営改善や成長のために実行していくべき方針の内容に経営者が「腹落ち」することにより企業の潜在力を引き出すこと。

この報告書では、さらに伴走支援における「課題設定」と「対話」という視点を前面に出しているが、主として「対話」に関する視点に比重が置かれている。他方で、「課題設定」に関しては、対話型アプローチの一つとして強み発見型アプローチを提示しているものの、事例集や参考資料集を提示するに留まっている。そのため、具体的な支援に当たって具体的にどのような支援人材が必要であるかについては明確ではない。

そこで、本稿では、経営力再構築伴走支援モデルにおいて示された、「課題設定」に対してデザインアプローチの活用を提案する。同モデルでは、経営者の「自己変革力」、「自走力」の能力の涵養を意識して支援を行うことが望ましいとされていることから、経営者自身の抱える課題や可能性を焦点化することができるデザインアプローチの適用可能性は高いものと考えられる。

なお、同モデルは、経営が危機に陥っていて、対策を講ずることが待ったなしの状況にある企業、事業者に向くモデルではなく、比較的健全に経営が行われていて、事業の成長、持続的発展を目指している企業、事業者や経営改善が必要ではあるが一定の時間をかける余裕がある段階にある企業、事業者を対象とすることが適当なモデルとされている。そのため、以下においては、同様の企業、事業者を対象とするものとする。

第三節　デザインアプローチによる中小企業支援プロセス

図 16 に示すモデルは、デザインアプローチによる中小企業支援プロセスを模式的に表現したものである（以下、「V-model」と称する）。V-model の使途は、実際の支援プロセスにおいて、先行事例の分析、成功のポイントやボトルネックのありかたなどを特定し、事例横断的に比較可能にすることにある。これまでも、中小企業政策においては、好事例を事例集やベストプラクティス集の形でとりまとめてきたものが多数存在する。しかしながら、これらの事例を事後的に分析するためのモデルやツールが存在しなかったため、好事例を他社に応用・転用することを困難にしてきた側面があるため、このようなモデルの必要性があるものと考える。

なお、以下では、「中小企業のためのデザイン経営ハンドブック みんなのデザイン経営」（特許庁デザイン経営プロジェクト 2020b）において提示された、「会社の人格形成」「企業文化の醸成」「価値の創造」という三つの枠組みを踏まえて説明する。

(1)「会社の人格形成」フェーズ

まず、自社の過去・現在・未来の市場における「ポジション」を把握する。その上で、取り扱っている商品やサービス、対象顧客や流通経路など、企業の全体像を把握し、自社が持つ資源や関係性の「分析」を行う。これらを踏まえ、自社の強みを把握することにより、「差異化」を図る。その結果、自社の軸・らしさ・価値観を言語化するとともに、自らの意思・信念を再確認する（会社の人格形成）。

ここまでのプロセスで特徴的な点として、客観的な分析を行うのみならず、経営者自身の意思や情熱といった主観の言語化を行う点が挙げられる。その後、言語化された企業の強みを前提として、「企業文化の醸成（ブランディング）」や「価値の創造（イノベーション）」へと進む。

ここまでのプロセスを整理すると、まず客観的事実の把握に始まり、一旦、経営者自らの主観に潜り込み言語化した後、改めて客観的なアウトカムへとつなげるプロセスといえる。

なお、アウトカムとして設定されるものは、商品・サービス（アウトプット）ではなく、市場への商品・サービスの提供を通じて、「誰を」「どのような状態にしたいか」といった人々の行動変容である。具体的には、従業員の行動変容や、顧客の行動変容を目指すことを意味する。

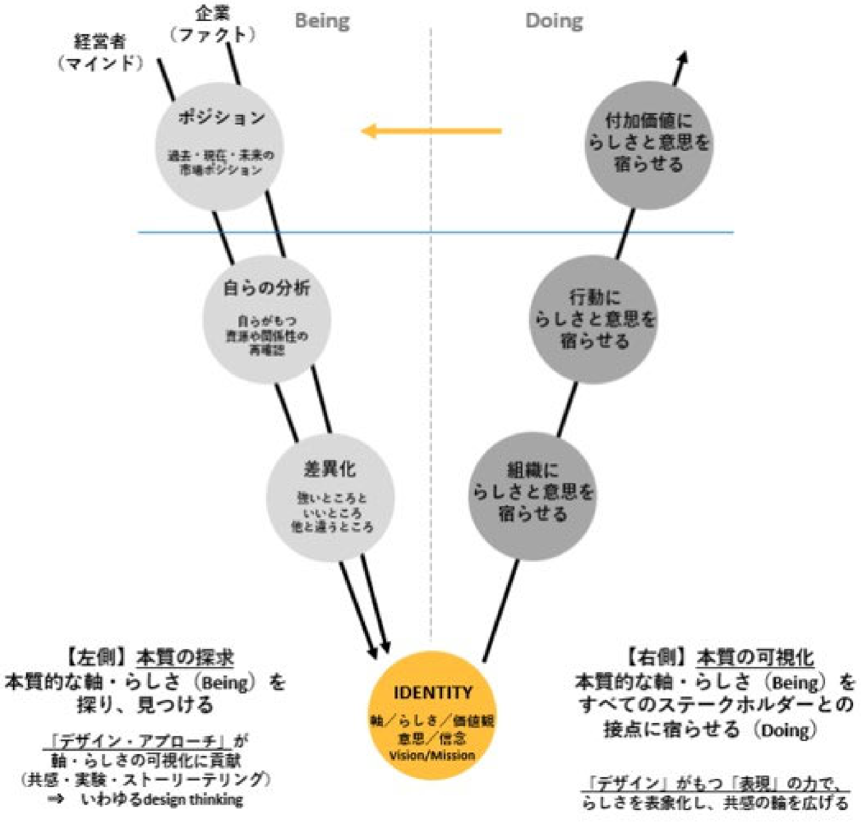


図 16　デザイン経営の V-model

(2)「企業文化の醸成」・「価値の創造」フェーズ

V-model におけるアウトカムとしては、2 つの選択肢が考えられる。

一つが、「企業文化の醸成」を先に行うブランディング先行型である。これは、企業のアイデンティティをさらに深化させることにより、ブランディングを行うものである。もう一つは、「価値の創造」を先に行うイノベーション先行型である。これは、企業のアイデンティティを踏まえながら、人々の洞察を行い、実験と失敗を繰り返すことにより、価値の創造を行うものである。

ただし、上記 2 つの類型は排他的な関係にあるものではないことに留意すべきである。また、図 17 にも示したように、ブランディング先行型において、企業文化の醸成がなされた結果、イノベーションに繋がる場合もあり、また、イノベーション先行型により、企業文

化の醸成につながる場合も考えられる。

なお、ブランディングには社内ブランディングと社外ブランディングの両者が含まれることに留意が必要である。すなわち、「会社の人格形成」フェーズにおいて、言語化された自社の強みを、消費者など外部のステークホルダーに向けて発信を行う活動（社外ブランディング）だけでなく、自社の従業員に対して浸透と共感を促す活動（社内ブランディング）をともに行うことが求められる。また、社内ブランディングの目的は、従業員一人ひとりが理解・納得した上で意識変革・文化変革をしていくことにある。

実際に第一章でみた調査結果でも、大企業とは異なり、中小企業の場合にデザイン経営に取り組む理由として、「自社社員のやりがいや参加意識の向上」、「自社社員におけるブランド好感度の高まりへの貢献」といった要素が強く出ていることとも符合する。

この点、中小企業白書（2022）によれば、ブランドが取引価格に「大いに寄与している」企業と「ほとんど寄与していない」企業を比較すると、「従業員へのブランドコンセプトの浸透」において、回答割合に大きな違いがあることから、こうした取組の重要性がうかがえる。

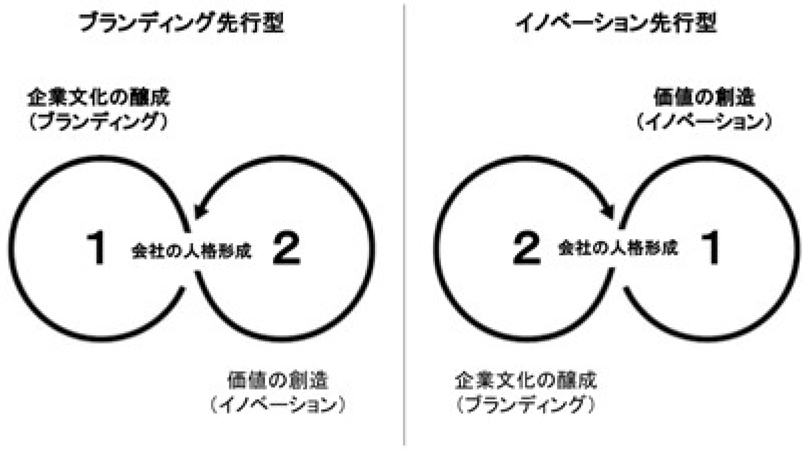


図 17　V-model におけるアウトカムの 2 類型

以上の整理を踏まえた上で、中小企業支援プロセスである V-model としては、ブランディング先行型とすることがより効果的だと考えられる。その理由の一つとして、中小企業は大企業に比較して従業員数が少なく、社内ブランディングが行いやすいという点が挙げられる。実際に、第一章でみた調査結果においても、デザイナー雇用経験のある中小企業では、「インナーブランディング」に関して、デザイン組織を社内にもつ大企業と比較しても、満足度が高く出てきている。このことは、大企業よりも中小企業における社内ブランディングの行いやすさを示唆している。

また、ブランディング活動によって社員がブランドの価値観を内在化することで組織力が強化されることが、先行研究により示唆されている（Morhart, Herzog, and Tomczak 2009； Vallaster and De Chernatony 2005 など)。価値観の内在化とは、「自己の価値観と組織の価値観が重なり合った状態」を意味し（Ashforth and Mael 1989)、内在化が起こることによって社員のブランドに基づいた行動様式や組織に対するプロアクティブな働きかけが促進されることが実証されている(Punjaisri and Wilson 2011 など)。このように価値観の内在化が促進された状況においては、社員はブランドにとって重要かどうかで判断するようになるだけでなく、価値観に基づいた新しい活動やイノベーションが起こり、それが企業の競争力につながることも指摘されている（Hatch and Schultz 2008)。これは中小企業に限ったものではないが、従業員数が少なく、社内ブランディングが行いやすい中小企業においては、大企業に比べて、より効果的に機能するものと推察される。

他の理由として、仮にイノベーション先行型により、中小企業が新たな商品・サービス（または市場）を生み出し、それがイノベーションと言い得たとしても、資金力・人材等の資源が豊富な大企業の参入に対して、競争優位を持続化するには、結局、ブランドが必要となると考えられるためである。この点、ブランド力と競争力の関係について、青木（2011）は『ブランドを介して顧客との間で構築される関係性は、他社が容易に模倣することのできない資産として、競争優位の持続化に大きく貢献する』として、ブランドが持続的競争優位の源泉となることを述べている。

なお、経営力再構築伴走支援モデルでは、事業承継（M&A を含む）を希望する現経営者や、事業承継したばかりの後継者（経営者）において、支援受入れの潜在的ニーズが高いと考えられている。このことを踏まえると、経営者の代替わりを、企業ブランドとして残すべきことと変えるべきことの整理を行う好機と捉えれば、企業ブランドの構築を含むブランディング先行型とすることがより適合的と考えられるではないか。

第四節　中小企業のデザイン経営導入にあたって求められるデザイン人材像

次に、デザインアプローチによる中小企業支援プロセス（「V-model」）取り組む中小企業に不可欠な要素であるデザインアプローチを実践する人材（以下、デザイン人材）について考察する。

本項では、前項から述べている『中小企業のためのデザイン経営ハンドブック みんなのデザイン経営』において提示された、「会社の人格形成」「企業文化の醸成」「価値の創造」という 3 つの枠組みを踏襲する。そして、デザイン人材の側面から、V-model に取り組む中小企業にどういったアプローチで伴走していく必要があるのか再構成した図 18 のフローチャートを用いて、中小企業庁で示された「経営力再構築伴走支援モデル」で必要とされる人材の視点やフォーカスと比較しながら、その差異について整理する。

なお、本稿では、これからデザイン経営に取り組む中小企業に必要なデザイン人材という視点で考察を展開する。一般的に既にデザイン経営の実践を行っている中小企業は少なく、

その大層がデザイン経営未経験という現状を加味し、政策的にはまずデザイン経営未経験の中小企業層に適した人材を探ることを目的としたい。

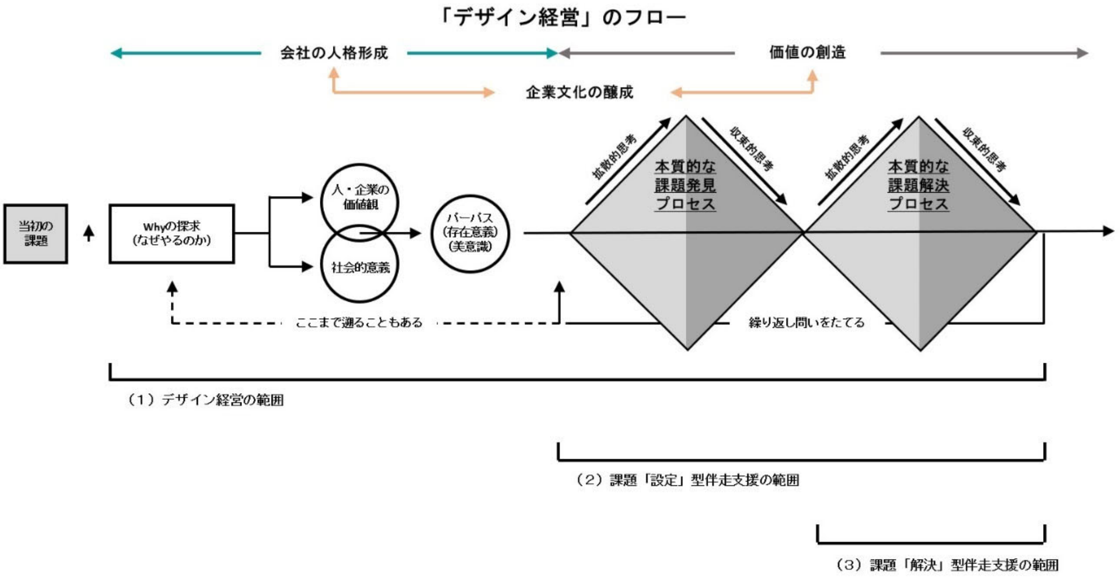


図 18　デザイン経営のフローチャート①

(1) 経営力再構築伴走支援と求められる人材像

第二節でも述べた通り、経営力再構築伴走支援の中でも課題「発見」型の支援モデルは、従前の経営支援とは異なり、経営「課題の設定」のための支援を強化することで、経営改善や成長のために実行していくべき方針の内容に経営者が「腹落ち」を強く促し、企業の潜在力の拡充を基盤とする経営力強化（再構築）モデルであり、中小企業庁「伴走支援の在り方検討会」(2022) で示された企業支援モデルである。

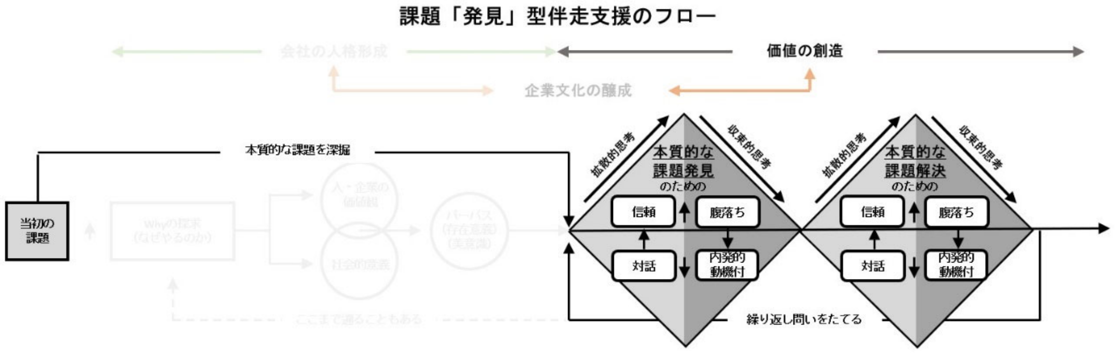


図 19　課題「発見」型伴走支援のフローチャート

このモデルを上記のデザイン経営のフローチャートで解釈したものが図 19 である。

企業が置かれている現状や企業が課題に感じている事象に対し、その背景にある当該企業の本質的な課題を追求するため、伴走者は経営者と様々なアプローチを駆使した「対話」を繰り返し、経営者と伴走者の信頼関係を構築しながら、経営者が腹落ちし、当事者意識が持てるような本質的な課題を突き詰めるモデルである。そして、その本質的な課題を見いだし、問題解決のフェーズに移った後も、経営者と信頼関係を醸成した伴走者として、対話から内発的動機のプロセスを繰り返し、一部は伴走者の支えを借りながらも、経営者自身が問題の解決に向けて自走化することを重視している。

そのため、当該モデルに必要とされる人材像は、対話と傾聴をベースに、多様なアプローチから相手への共感を通じ、相手の考えを言語化、考えを整理することのできる人材（ビジネス領域の学術研究における「コーチング」ができる人材）である。ただし、当該人材の量としては十分に確保されているわけではなく、中小企業基盤整備機構や、中小企業診断士等を通じての育成が想定されており、この点で、一般的に経営の専門家が解決策を経営者に教示する従前の経営支援モデルとは大きく異なる伴走支援モデルである。他方で、デザイン経営のフローで整理すると、会社の人格形成にまで伴走人材が踏み込む可能性は、同検討会報告書からは読み解くことが出来なかった。

また、同検討会では、特に喫緊に迫る経営課題により経営に時間的余裕がない企業に対して、課題「解決」型の伴走支援も示されている(図 20)。当該伴走支援では、当事者である企業やその他関係先がみても明示的かつ致命的な経営課題について、その本質的な課題解決に向けて伴走者が、現状を分析し、打つべき解決策を提示し早急に実行することが重視される。そのため、当該伴走支援に適した人材は企業が抱える課題に対して、不足している点や問題点が何かを発掘し、指導できる専門人材が想定されていると考えられ、課題の確からしさを再考することはもちろん、会社の人格形成のフェーズに関与してくることはほぼないと想定される。

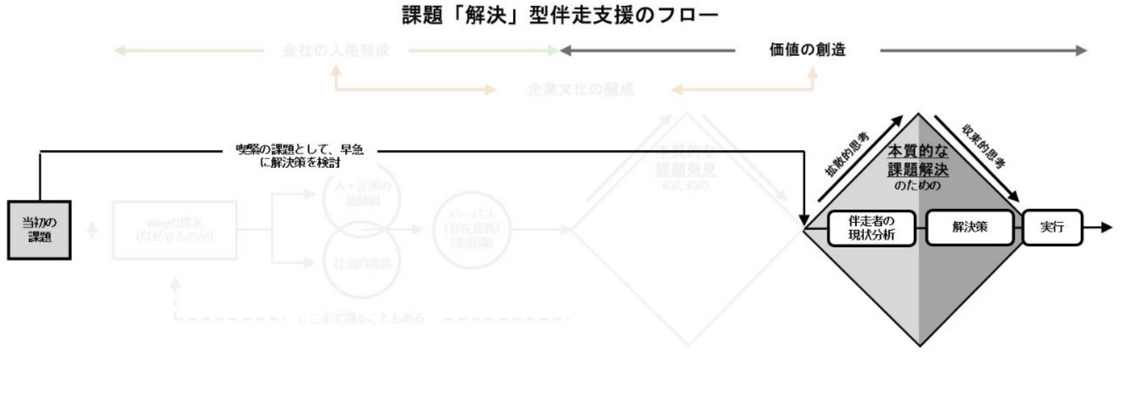


図 20　課題「解決」型伴走支援のフローチャート

(2) 中小企業のデザイン経営と求められる人材像

「中小企業のデザイン経営」の実践プロセスは、図16でV-modelを述べた通り、企業が置かれている現状や課題から、企業の価値観やパーパス（存在意義）を可視化する「会社の人格形成」フェーズを起点に、「企業文化の醸成」を先に行うブランディング先行型や、「価値の創造」を先に行うイノベーション先行型へと展開されるものと説明した。これらの経営を実際に執り行うのは紛れもなく経営者であるが、ただでさえ多忙な経営者が 1 から取り組むことは現実的ではない。大企業と異なりリソースに限りがある中小企業がより効果的にデザイン経営に取り組むためには、経営者が広義のデザインを学ぶとともに、外部のデザイン人材と連携することが肝要である。

ここでデザイン人材に求められる要素を考察する前に、改めてデザイン経営の定義を考えてみたい。まず経済産業省と特許庁が公表した『「デザイン経営」宣言』(2018)において、デザインはブランド力の向上とイノベーション力の向上に資する営みとして以下のように捉えられている。

「デザインは、企業が大切にしている価値、それを実現しようとする意思を表現する営みである。それは、個々の製品の外見を好感度の高いものにするだけではない。顧客が企業と接点を持つあらゆる体験に、その価値や意志を徹底させ、それが一貫したメッセージとして伝わることで、他の企業では代替できないと顧客が思うブランド価値が生まれる。さらに、デザインは、イノベーションを実現する力になる。なぜか。デザインは、人々が気づかないニーズを掘り起こし、事業にしていく営みでもあるからだ。供給側の思い込みを排除し、対象に影響を与えないように観察する。そうして気づいた潜在的なニーズを、企業の価値と意志に照らし合わせる。誰のために何をしたいのかという原点に立ち返ることで、既存の事業に縛られずに、事業化を構想できる」

また、Richard Buchanan(2001)は、デザインの領域を 4 つの次元、すなわち、「①記号的、視覚的なコミュニケーション、②有形物、③活動、組織化されたサービス、④生活環境、複雑なシステム」で捉えている（八重・安藤 2019)。

両者を踏まえると、デザイン経営とは「企業としての価値観や存在意義を見極め、それらを記号的、視覚的なコミュニケーションから、生活環境や複雑なシステムなどまで広範な対象範囲すべてに、全体感をもって統合的に整理すること。そして、企業と社会の全ての接点に一貫性を宿らせるプロセスを設計しながら、正しい理解と共感を生み出す行為」と解釈できる。

より平易な言葉で言い換えると、「企業が大切にする価値観やパーパスを、企業が発信するロゴやコピー、商品など目に見えるものから、顧客体験や社員の満足度向上、ビジネスモ

デルといった目に見えない UX までのすべてに行き渡るように考え、表現していくこと。結果として、企業と接するすべての人が、企業が大切にする価値観やパーパスを同じように感じることができるようにコミュニケーションを整えること」と言えるのではないだろうか。

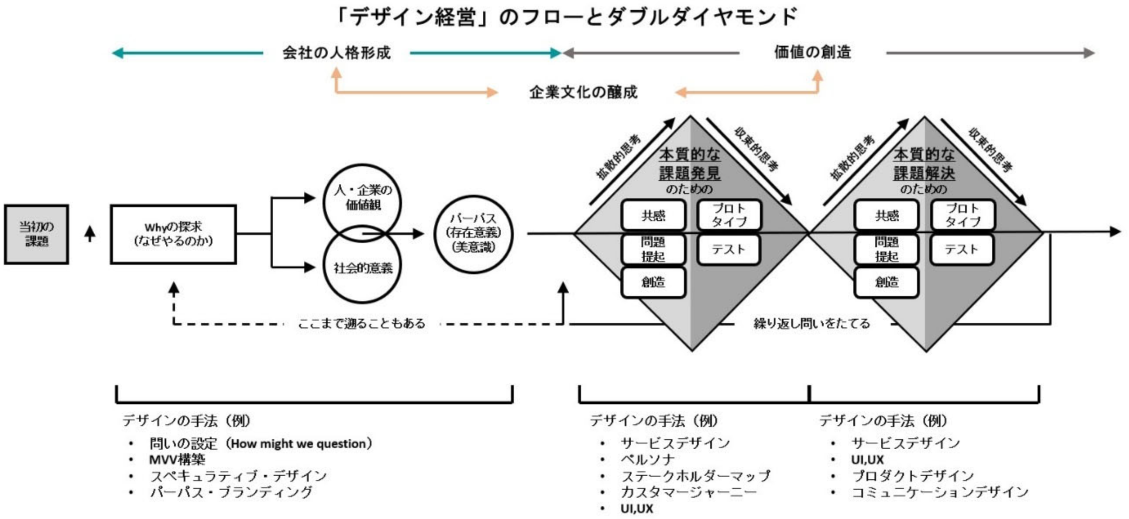


図 21　デザイン経営のフローチャート②

このように考察した「デザイン経営」の解釈に基づき、中小企業に効果的なデザイン経営を伴走するデザイン人材を考察する。デザイン人材に求められる能力・視点は、大きく 2 つに分類できる。ひとつは考え方としてのデザイン（デザイン思考）であり、もうひとつは、表現としてのデザイン（デザイン手法）である。

前者のデザイン思考は、広義の意味でのデザインを理解するデザイン人材の発想法を示したものである。大きく 5 項目に分かれ、①共感（人を理解し、深いニーズやインサイトを知るために、観察し、関わり、見て聞く）、②問題提起（正しい問題設定こそ、正しい解決策を生み出すこととして、問題点とゴールを定める）、③創造（可能性を最大限広げるためにアイデアを生み出す）、④プロトタイプ（アイデアを形にする）、⑤テスト（自分の解決策とユーザーについて学ぶ機会として、アイデアを評価する）があげられる（中部経済産業局 2016）。

後者のデザイン手法は、可視化することで、関係者の共感や腹落ち、合意形成を促すための手法であり、時代を追う毎に新たな手法やフレームワークが日々生み出されている。例えば、グラフィックやコピーライティングなど、直接情報の送り手と受け手をつなぐコミュニケーションデザインやプロダクトデザイン、情報の受け手の体験を設計するサービスデザインや体験価値向上を目指す UI、UX、カスタマージャーニーマップなど多様に存在している。

これらの思考法や表現・フレームを、V-model における会社の人格形成、企業文化の醸成、価値の創造の各々のフェーズで柔軟に組み合わせながら、経営者や社員、顧客との対話を行っていく人材が、まさに求められるデザイン人材像と考える。

以上で、デザイン人材に求められる思考や手法を示したが、ここからは、(1) で前述した「経営力再構築伴走モデル」に求められる人材とデザイン人材を比較した際に、これまでの経営伴走とデザイン人材が大きく異なる点について 3 つ列挙しておくが、これらの違いを生み出す源泉は上述したデザイン人材がもつ思考と手法という点に依拠すると考えられる。

(a)企業の存在意義まで遡って考える（思考を広げる視点）

デザイン経営の要諦は、会社の人格形成フェーズまで遡って企業の価値観や存在意義を再定義するところであることを踏まえると、(1) の人材と比較してデザイン人材には、与えられた課題を深掘り、本質的な課題発見をする以前のプロセスとして、会社の人格形成のフェーズまで踏み込むことが求められる。この領域では V-model で示した通り、定量的に企業が置かれている状況等を分析するとともに、経営者や社員との対話を通じて定性的にもつ企業の価値軸や存在意義を発掘するためのコミュニケーションスキルや後述するアイデアを可視化し関係者間の理解や共感を促すスキルが求められる。

(b)人を起点に考える（対象の視点）

デザイン思考でも言われるユーザー起点という観点はデザイン経営の取組においては、ユーザーを「人」と解釈して、経営者や社員、顧客など企業を取り巻くステークホルダーまで対象を広げて考える視点が必要である。この視点は会社の人格形成フェーズにおいても、企業文化の醸成フェーズにおいても、価値の創造においても一貫して有すべき視点であり、「人」を意識することで社内外に企業の存在意義をストーリーとして伝播させること、すなわち共感と腹落ちを促すことに貢献できると考える。

(c)腹落ちを促すための可視化する力と、数多く試す行動力（行動と表現の視点）

例えば、価値の創造（企業活動）のフェーズにおいては、本質的な課題発見と本質的な課題解決について、たくさんのアイデアを発散させながら、思考を収束させていくダブルダイヤモンドのプロセスを進めていくことが望ましい。

特に、価値の創造のフェーズに留まらず、デザイン経営の全てのフェーズにおいて、関係者との対話で生まれるアイデアは、例えばグラフィックやデッサンなど、何らかの形で具現化したプロトタイプを用いて、ステークホルダーに「可視化」させ、腹落ちと共感や合意形成を促していくことが重要である。

また、これらの取組はアジャイルに取り組む必要がある。可視化したプロトタイプをつくりテストし、そのフィードバックを受け、またプロトタイプをつくるという一連のサイクル

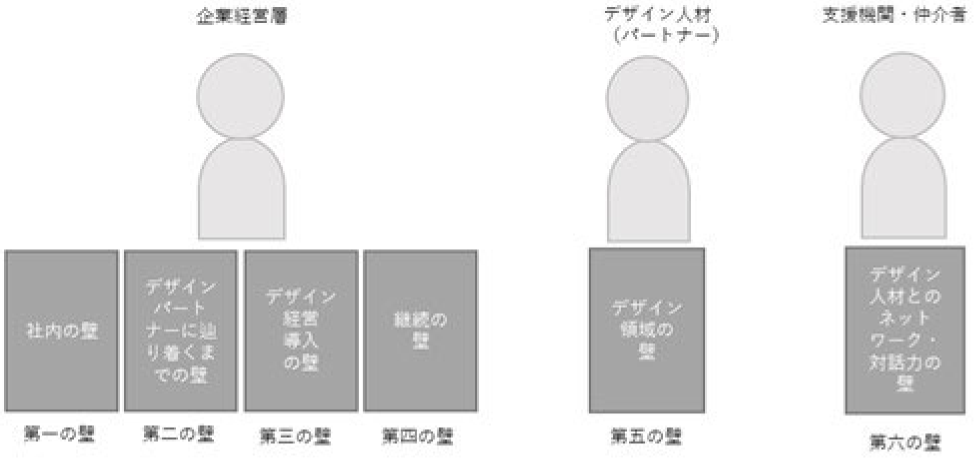
をクイックに回すことで、関係者間の腹落ちと共感に必要なポイントを探り出すことができ、そのポイントを踏まえた新たなプロトタイプで、さらに関係者間の腹落ちと共感、合意形成を促進できる可能性がある。

第三章　今後の政策の検討に向けて

第一節　デザイン経営導入に向けた課題への V-model の適用

ここでは、あらためて、9 つの入り口をベースとして策定されたＶ－model が、その際に捉えられてきた中小企業の課題分析にどう役立つかについて、考えてみたい。

先にも述べたように、特許庁デザイン経営プロジェクトチームの下に結成された中小企業支援チームにおいては、中小企業のデザイン経営導入に向けて、どういうアプローチが適当かについて各種ヒアリングを行った。当ヒアリングに加え、各地方経済産業局が中小企業に対して実施してきたデザイン経営導入支援プロジェクト（経済産業省九州経済産業局：2019 年、経済産業省九州経済産業局：2020 年、経済産業省九州経済産業局：2021 年、経済産業省近畿経済産業局：2021 年、経済産業省中部経済産業局：2020 年、経済産業省北海道経済産業局：2021 年）等を通じ、「デザイン経営」導入に向けて、中小企業の現場には様々な課題があることが見えてきた。そして、それらの課題について、企業経営者、支援人材（デザイン人材）、その両者をつなぎ合わせる支援機関の三者に即して、分類し、次のような六つの壁として整理してみた。



＊特許庁デザイン経営 PT 中小企業支援チームヒアリング等もとに作成

図 22　六つの壁

まず企業経営者からみた「デザイン経営」導入にあたっての第一の壁は、社内に存在する

壁である。例として、企業全体としての経営環境に対する危機感の欠如や企業としての明確なパーパスの不存在が挙げられる。例として、大企業を基幹とする大口顧客を抱える中小企業では、既存の大口顧客取引が維持される限り目の前の経営自体がうまくいっているように見える。そのため、その後の市場環境の変化を見据え、企業としての成長可能性を追求する必要性が乏しく、結果として明確なパーパスが無い場合などが挙げられる。ここでは、V-model でいう、最初の明確なポジションに対する認識における問題と位置付けられる。そして、まずはここが課題であるという認識を持っていくことから始める必要があり、「会社の人格形成」に向けての客観的指標に加え、自社の強みを見出すための熱意といった主観的な取組みが必要となる。通常の場合、後者の意思がない状況においては、経営者はデザイン人材を支援パートナーとして認識することが難しい。

このような観点からも、第二の壁として、デザインパートナーと言える人材（第二章で述べたデザイン経営に伴走するデザイン人材）との接点不足やデザイナーと対等に会話するための経験・スキル不足、デザインアプローチやデザイン人材（パートナー）導入効果への納得度の低さといったように、そもそもデザイン人材と出会うモチベーションがないといった壁が挙げられる。

第三の壁としては、第一の壁、第二の壁を乗り越えたとしても、実際にデザイン経営を導入するまでの具体的アクションづくりの不明確性が挙げられる。V－model が指摘するように、まずは「会社の人格形成」がしっかりとできてくれば、それが、「企業文化の醸成」に向かうのか「価値の創造」に向かうのか、といった点も見えてくることで、次のアウトカム視点を明確化できると考えられる。この第三の壁が課題としてあげられてきているのは、「会社の人格形成」のフェーズが十分に練り上げられておらず、V－model の図 17 の左側（Being）と右側（Doing）とのつながりが不十分なことに起因する可能性がある。

第四の壁としては、継続性が保てないことが挙げられている。この点は、第二章の当初に図解したようなデザイナーの位置づけに起因する可能性もある。デザインアプローチ自体が、直接的な課題解決に向かった場合には、課題の提示から解決までの一連のプロセスが終結すると、その時点で、それまでの取組みを中長期にわたって継続する価値が見出せなくなるといったことにつながりうる。これは、デザインアプローチをどういう風に捉えるかといった V-model 以前の問題に帰着するのである。

次に、デザイン支援人材側から見た第五の壁について考えてみる。これは、デザイン人材（デザインパートナー）側が有するデザイン領域の認識の共有の問題である。そのため、第二章では、V－model の状況に即して、必要な人材像について提示した。これは、経営者側、支援人材側双方が、今求められているフェーズや目指すべき方向性を理解し、共通の認識を持つために、V-model に即した議論をすることでより円滑なコミュニケーションが生まれ、壁を乗り越えていくことが期待されるのである。

そして、経営者とデザイン支援人材の双方をつなぐ支援機関の問題として、最後に第六の壁を挙げることができる。従来は、企業へのデザイン経営導入を支援するということがどう

いうものかについて、課題の発見から始まり対話を通じて解決策を導き出すといったことが具体的な支援モデルとして提示されてこなかったため、こうした支援機関の役割が不明確であったことが推察される。例えば中小企業を支援する中小企業診断士制度について、中小企業政策が体系化された昭和 20 年代から、中小企業支援にあたっては「答えを相手の中から引き出し、目標達成の行動を相手に促す」コーチング手法が必要であるとされ、平成 13 年度の新しい中小企業診断士制度では、カウンセリング理論及びコーチング理論が科目として導入されていたが、現在当該科目は診断士試験には無い。カウンセリング及びコーチングの手法や対話によって何を導き出し、そこからどういった支援を行うのかが明確でなかった可能性がある。

第二章において V-model を策定した一番の動機が、課題設定に対して、対話を繰り返しながら、何を解決していくかについての一連の流れを指し示すためのモデルとなることであり、さらにそのフェーズ毎に、対話を繰り返しながら、課題を発見し、それを解決していく一連のプロセスに応じた必要な人材像の提示であった。これらが言語化されることによって、この支援機関が抱える企業の課題発見・解決策の導出・解決に必要な人材との接点形成（マッチング）支援の難しさについても、一定の指標を提示することができると考える。

第二節　V－model 活用による政策へのインプリケーション

企業が新たな局面を迎え、その局面を乗り越える手法としてデザインアプローチを経営に導入したいと考えた際、企業は第一節で述べてきた多くの壁に直面すると考えらえてきた。その際、そもそもデザイン経営導入の目的や意義についての不十分な理解をはじめとして、課題の明確化、解決手法の方向性といったことについての一貫した流れの共通理解をするためのモデルがなかったことで、そうした壁が整理されないままに、提起され、「デザイン」の価値をめぐる議論につながってきたことも要因であろう。

第一節でみたように、今回、策定した V－model を活用することで、各種課題の位置づけ、その解決策を提示するための考え方のベースとなることが期待される。そして、中小企業庁が提示した経営力再構築伴走支援モデルにこの V-model を当てはめることで、例えば図 23 の様な、企業のデザイン経営導入に係る複合的な支援を行う、マッチングプラットフォームの構築等、デザイン経営に向けた中小企業支援の政策のあり方が提示できるようになることが期待される。

第三節　おわりに

本研究では、大企業と中小企業ではデザイン経営のスタイルが異なるのではないか、という仮説の下に、大企業と中小企業に対して類似した調査を行いその結果を比較した。双方の調査からは、経済産業省・特許庁がデザイン経営への具体的な取組として提示した 7 つの因子が導き出されたものの、大企業とは異なり、中小企業では「事業現場への貢献」、「社内啓蒙」を含む多くの要素が集まるなどの特徴も見られた。

さらに、重回帰分析の結果、「事業現場への貢献」という因子だけが統計的に有意という結果となり、中小企業の場合には、直接の効果が見えやすいところに、デザイン経営への取り組みを行う動機が集まっていることが推察された。

そのため、中小企業に対するデザイン経営導入の支援モデルを考えるには、中小企業の経営力の再構築とあわせて考えること、また、多種多様な中小企業に対しては、伴走型支援という形で、個々の企業のニーズにあわせた適切な人材とのマッチングを通じたデザイン導入支援モデルを進めることが望ましいと考えられた。

以上を踏まえ、中小企業へのデザイン導入にかかる伴走支援モデルとして、V-model を策定し、これを中小企業庁が提示した経営力再構築伴走支援モデルにあてはめることにより、今後の中小企業支援の政策の在り方を考えていくことが有用であるという政策インプリケーションが得られた。

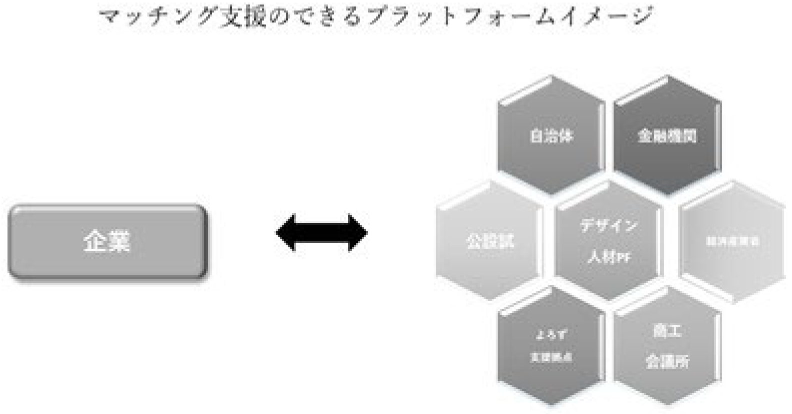


図 23　マッチング支援のできるプラットフォームイメージ

参考文献

Ashforth, B., and Mael, F. (1989), “Social identity theory and the organization”, Academy of Management Review, 14, pp.20-39.

Buchanan, R. (2001). “Design research and the new learning. Design issues,” 17(4), pp.3-23.

Dorst, K, Cross, N. (2001), “Creativity in the design process: co-evolution of problem-solution”. Design Studies, Volume 22, 5, pp.425-437.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2008). “Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding”,　John Wiley & Sons.

Morhart, F., M., Herzog, W., and Tomczak, T. (2009), “Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions”, Journal of Marketing, 73(5), pp.122-142.

Punjaisri, K., and Wilson, A. (2011), “Internal branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factors”, European Journal of Marketing, 45, pp.1521-1537.

青木幸弘（2011）.「ブランド研究における近年の展開：価値と関係性の問題を中心に」『商学論究』58,(4), pp.4368
内本博行（2016). 中小企業における戦略的連携の創造的方法: 埋め込まれている社会関係資本の役割. 流通經濟大學論集, 51(3), pp.55-273.
大阪府商工労働部 大阪産業経済リサーチ＆デザインセンター（2021）.『デザイン経営視点での 中小企業の競争力向上について』
加藤拓巳, 狩野英司, & 細井悠貴. (2021). 「大企業と中小企業におけるデザイン責任者が経営参画する組織の特徴」. マーケティングレビュー, 2(1), pp.53-61.
久慈俊夫（2007, December). 508 デザインの活用による中小企業の製品開発支援（設計教育・CAD 教育（2)). In 公開研究会・講演会技術と社会の関連を巡って: 技術史から経営戦略まで: 講演論文集 2007, pp. 147-150, 一般社団法人 日本機械学会.
経済産業省（2019）.「高度デザイン人材育成ガイドライン（詳細版)」
経済産業省・特許庁（2018）.「産業競争力とデザインを考える研究会」報告書
経済産業省九州経済産業局 (2019) .「デザイン経営のパートナーを見つけるプロジェクト」
経済産業省九州経済産業局（2020）. 「「デザイン経営」わからない宣言〜そのままにしてはおかない 4 日間〜プロジェクト」
経済産業省九州経済産業局（2021）. 「九州デザイン経営ゼミ」
経済産業省近畿経済産業局（2021）. 「関西デザイン経営プロジェクト」
経済産業省近畿経済産業局（2022）.「中小企業のためのアイデンティティ型デザイン経営読本」
経済産業省中部経済産業局（2020）.「中部地域におけるデザイン経営支援事業」
経済産業省北海道経済産業局（2021）. 「デザイン経営導入支援事業」
近藤信一・三好純也（2021）.「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』No.51,（一財）機械振興協会 経済研究所
中小企業庁（2022）.「伴走支援の在り方検討会 報告書」
中小企業白書 (2022).
寺岡寛（2004). 「中小企業と技術戦略をめぐる諸問題: 産官学連携と技術開発の政策課題. 中京経営研究」, 14(1). pp.85-109.
東京商工リサーチ（2022）. 「令和３年度中小企業実態調査委託費（中小企業の経営戦略及びデジタル化の動向に関する調査研究)」. 中小企業庁事業環境部調査室
特許庁（2020）.「デザインにぴんとこないビジネスパーソンのためのデザイン経営ハンドブック」
特許庁デザイン経営プロジェクト (2020a）.「我が国のデザイン経営に関する調査研究事業」. 特許庁
特許庁デザイン経営プロジェクト (2020b）.「中小企業のためのデザイン経営ハンドブッ

ク みんなのデザイン経営」. 特許庁
特許庁デザイン経営プロジェクトチーム（2021）.「みんなのデザイン経営」
中川翔太 (2020). 中小企業の高付加価値経営に資するブランド戦略に関する研究.
原田泰 (2014).「やってみてわかる」プロセスからデザイン・プロジェクトをとらえ直す(<特集>実践するデザイナーたちのデザイン知), デザイン学研究特集号, 21(3).
西澤明洋（2020）.「ブランディングデザインの教科書」. PIE International.
水野一郎（2021). 中小企業管理会計と分配の多様性. 關西大學商學論集. 66(3). pp.35-53.
毛鋭・鷲田祐一（2022). 「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 ―」マーケティングレビュー. 3(1). pp20-27.
八重樫文・安藤拓生 (2019).「デザインマネジメント論 ビジネスにおけるデザインの意義と役割」. 新曜社
由井真波・小野文子（2020）.「小さな現場のためのデザインプロセスモデル -カタチ・価値・動機の 3 視点から-」人間中心設計. 2020, 16 (1).
鷲田祐一（2021）.「デザイン経営」. 有斐閣
鷲田祐一・西垣淳子・毛鋭・肥後愛・山内文子・江下就介（2022).「日本企業の社内デザイン組織の KPI 策定」. RIETI DP22-J-025

付録

(1) 調査回答企業の属性等

(横%)	N	サービス	メーカー(電気・電子・機械)	メーカー(その他)	教育	建設業	広告・出版・印刷業	商社(電気・電子・機械)	商社(その他)	情報・通信(ソフト・ハード)	団体・組合等	電力・ガス・水道	不動産業	流通・小売	その他
合計	142	7.7	14.8	40.1	0.7	2.1	4.2	0.7	3.5	6.3	1.4	0.7	2.1	6.3	9.2
現在雇用	52	7.7	7.7	40.4	0.0	0.0	11.5	1.9	3.8	11.5	1.9	0.0	0.0	3.8	9.6
過去雇用	8	0.0	25.0	37.5	0.0	0.0	0.0	0.0	12.5	0.0	0.0	0.0	0.0	12.5	12.5
未雇用	82	8.5	18.3	40.2	1.2	3.7	0.0	0.0	2.4	3.7	1.2	1.2	3.7	7.3	8.5

図 24 回答企業の属性 （デザイナー雇用状況別 横軸%）

		5人未満	5人～10人未満	10人～20人未満	20人～30人未満	30人～50人未満	50人～100人未満	100人～200人未満	200人～300人未満	300人以上
累計→		12.0	27.5	40.8	48.6	66.2	81.7	90.8	95.8	100.0
(横%)	N									
合計	142	12.0	15.5	13.4	7.7	17.6	15.5	9.2	4.9	4.2
現在雇用	52	7.7	7.7	1.9	1.9	28.8	15.4	13.5	13.5	9.6
過去雇用	8	37.5	12.5	0.0	0.0	37.5	12.5	0.0	0.0	0.0
未雇用	82	12.2	20.7	22.0	12.2	8.5	15.9	7.3	0.0	1.2

図 25 回答企業の従業員数（デザイナー雇用状況別）

(横%)	N	B2B	B2C	B2B、B2C どちらも	その他	不明
合計	142	47.2	4.9	45.8	1.4	0.7
現在雇用	52	46.2	5.8	46.2	1.9	0.0
過去雇用	8	62.5	12.5	25.0	0.0	0.0
未雇用	82	46.3	3.7	47.6	1.2	1.2

図 26　回答企業のビジネス形態（デザイナー雇用状況別）

(横%)	N	20代	30代	40代	50代	60代	70代以上
合計	142	0.7	9.2	32.4	28.2	19.7	9.9
現在雇用	52	1.9	5.8	42.3	30.8	15.4	3.8
過去雇用	8	0.0	25.0	12.5	25.0	0.0	37.5
未雇用	82	0.0	9.8	28.0	26.8	24.4	11.0

図 27　回答企業の経営者の年齢（デザイナー雇用状況別）

(実数)	N	北海道・東北	関東	中部	近畿	中四国	九州
合計	142	6	29	29	60	6	12
現在雇用	52	2	14	12	17	2	5
過去雇用	8	1	0	1	6	0	0
未雇用	82	3	15	16	37	4	7

図 28　回答企業の主な所在地（デザイナー雇用状況別）

(2) デザイン活動のパフォーマンス評価 20 項目の主成分分析結果

＊N=124　主成分因子数 7

① 主成分分析結果

2021 年 12 月から 2022 年 2 月に行った大企業調査と共通の 20 項目について、中小企業のデザイン活動のパフォーマンス測定のために問うた設問を、同様に主成分分析することを試みた。その際、大企業調査ではデザイン部門を社内に持つ 14 社 1579 人のデータを取得することができ、それをベースとして主成分分析を行っている。

大企業調査と異なる点は 3 点ある。まず、中小企業調査の回答者 142 社についてはデザイナー未雇用の企業も調査対象に含めており、デザイナー雇用経験率が 42%であった。中小企業調査では 20 項目のデザイン活動評価項目全てについて「非該当」とする回答データも多数見受けられたため、それらの回答データについては「デザイン業務についての評価ができていない」と判断して主成分分析の対象から外した。しかし、20 項目中 1 つ以上の評

価をした回答データは主成分分析の分析対象とした。なぜなら 20 項目の全てに関して評価できるほどの広いデザイン活動を行っている企業ばかりとは限らず、デザインに関わる業務の範囲が限られている企業もあって当然だからである。それらの企業も分析対象に含んだ上で、なるべく「非該当」が他の評価には影響しないよう考慮し、項目ごとの全体平均値を非該当のセルに代入する方法をとる事とした。また、「デザイン関連活動に関する総合満足度」についても「非該当」として評価できなかった回答は主成分分析の対象から除外した。その結果、主成分分析には 2022 年 3 月 24 日までに集まっていた回答データのうち 124 社の回答を利用することとなった。124 サンプルの 20 項目の設問における「非該当」との回答数は合計 432 個で、124×20 質問=2480 回答のうち平均値を代入して処理した「非該当」432 個は 17.42%にあたる。大企業調査の同様の値は 15.95%であり、大きな差はなかった。

次に大企業調査と異なるのは、先に述べた通り必ずしも自社雇用のデザイナーに依頼したデザイン業務とは限らないため、インハウスデザイナーと、外部に業務委託したデザイン業務、全てを統合した評価を問うている点が異なる。

最後に、調査対象者が違う点が挙げられる。大企業調査はデザイン部門の社内ステークホルダーが回答しており、中小企業調査は経営者が回答者となっている。

中小124社分　主成分分析（N=124 非該当：項目平均値、因子数：7）

パターン行列[a]

	成分						
	1	2	3	4	5	6	7
Q29S1	.987						
Q29S6	.889				-.272		
Q29S7	.784				-.220		.210
Q29S2	.720						
Q29S18	.462			.349	.306		
Q29S9		.926					
Q29S10		.886					
Q29S20		.564			.547		
Q29S13			.912				
Q29S12			.887				
Q29S16				.875			.234
Q29S14	-.210		.222	.660		.211	
Q29S4		.238	-.204	.537	-.260	.357	
Q29S17	.381	-.255		.507	.227		-.206
Q29S19					1.013		.312
Q29S5						.978	
Q29S3	.538			-.316	.237	.604	
Q29S8	.291					.541	
Q29S11		.339				.341	.263
Q29S15	.325			.229	.333		.819

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. 11 回の反復で回転が収束しました。

FC1 1x6x7x2x18：事業現場への貢献
1. デザインによる商品の価値向上への貢献
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
2. 製品・サービスに関する企画・提案(新製品・新機能)
18. 互いの信頼関係に基づく業務運営

FC2 9x10x20：自社文化の啓蒙
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
20. 貢献に対するコスト

FC3 13x12：　知財
13. 知的財産(意匠・商標・特許)のビジネスでの活用
12. 知的財産(意匠・商標・特許)創出への貢献

FC4 16x14x4x17：会社の未来についての提案
16. デジタルトランスフォーメーションへの貢献
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
17. 突発的な問題への柔軟な対応

FC5 19：　スピード
19. アウトプット納品までのスピード

FC6 5x3x8x11：顧客満足への貢献
5. ユーザー情報や市場トレンド情報の提供
3. デザイン視点での訴求力向上上のサポート
8. ブランドの社会的価値や存在意義の明確化
11. デザイン思考などの新しい手法の提供

FC7 15：　ユーザーコミュニケーション
15. ユーザーとのコミュニケーションに対する貢献

＊非該当項目には項目平均値を代入

図 29　中小 124 社　主成分分析

抽出された 7 つの成分因子は、「事業現場への貢献」「自社文化の啓蒙」「知財」「会社の未来についての提案」「スピード」「顧客満足への貢献」「ユーザーコミュニケーション」となり、大企業とは少し異なる因子が抽出された。特に、大企業には表れてこなかった「自社文化の啓蒙」や「会社の未来についての提案」などが抽出され、特許庁が提案した「9 つの入り口」に近い内容となった。

② 重回帰分析の結果

総合満足度を予測するための重回帰分析を実施すると、「事業現場への貢献」という一因子だけが統計的に有意であり、他は総合満足度に有意には貢献していないという結果が生じている。つまり、中小企業にとっての「デザイン」の価値は、やはり事業現場での成果物を通じての貢献というレベルに現時点ではとどまってしまうという結果になる。

モデルの要約[b]

					変化の統計量					
モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差	R2 乗変化量	F 変化量	自由度 1	自由度 2	有意確率 F 変化量	Durbin-Watson
1	.723[a]	.523	.495	.792	.523	18.193	7	116	<.001	2.006

a. 予測値: (定数)、FC7_15, FC3_13x12, FC5_19, FC2_9x10x20, FC4_16x14x4x17, FC1_1x6x7x2x18, FC6_5x3x8x11。
b. 従属変数 Q30

図 30 重回帰分析の結果①

係数[a]

		非標準化係数		標準化係数		
モデル		B	標準誤差	ベータ	t 値	有意確率
1	(定数)	-.366	.417		-.877	.382
	FC1_1x6x7x2x18	.756	.165	.523	4.592	<.001
	FC2_9x10x20	.044	.126	.033	.353	.725
	FC3_13x12	-.174	.094	-.147	-1.842	.068
	FC4_16x14x4x17	.127	.162	.084	.781	.436
	FC5_19	-.010	.086	-.009	-.115	.908
	FC6_5x3x8x11	.125	.169	.088	.741	.460
	FC7_15	.195	.109	.153	1.796	.075

a. 従属変数 Q30

図 31 重回帰分析の結果②