

査読付き研究ノート

組織ブランド形成におけるデザイナー能力の
組織的貢献メカニズムに関する検討

磯 邊 美 香*

要 旨

本稿は、組織ブランド形成において、デザイナーがどのような貢献をしているか、そこでどのようなメカニズムが発生しているのか、どのような環境下においてそれが起こり得るのかを論じている。

不確実性の高い環境下において、組織は戦略の一手として持続的競争優位を獲得しようとする動きを活発にしている。このような持続的競争優位をうみだす要因として「デザイン経営」が注目されている。デザイナーの活用による内部資源を重視したブランディングの強化は、デザイン経営の一つの側面として挙げられる。経営学、認知科学など様々な観点でデザインとブランドの関連性を重要視する動きはあるものの、どのようなメカニズムが働いているのか、どういった組織体制で組織ブランドが形成され浸透するのか、その場合にデザイナーはどのような関与を行っているのか、といったデザインとブランドの関係性の多くは明らかになっていない。

そこで本稿は、デザイン経営における組織ブランド形成プロセスに着目し、デザイナーの貢献とメカニズム、どのような環境下で起こるのかを明らかにすることを目的とする。研究方法として、デザイン経営を実践し組織ブランド形成に至った民間企業のデザイナー執行役員（Chief Design Officer：CDO）に対してインタビューを行い、二次データとともに分析を行った。

その結果、組織ブランド形成において、CDOの関与により従来のブランドマネジメントにセンスメイキングが包含され、組織の意味形成プロセスが促進されること、デザインアティテュードが有用に作用することで組織的メカニズムを持つことが明らかになった。本研究の成果をデザインと組織ブランドの連携に対して有効に活用することで、組織変革を志向する組織に対して新たなアプローチを提供できることが期待できる。

キーワード：デザイン経営、デザインマネジメント、組織ブランド、センスメイキング、デザインエグゼクティブ、デザインアティテュード

* 立命館大学院経営学研究科 博士課程後期課程

- I. はじめに
- II. 先行研究
 - 1. デザインマネジメント
 - 2. 組織ブランド
 - 3. センスメイキング
 - 4. デザインアティテュード
- III. 研究目的
- IV. 研究方法と事例分析
 - 1. 対象企業の事例概要
 - 2. 事例分析
 - (1) プロセス①環境の感知
 - (2) プロセス②目標設定③構成要素決定④実行
 - (3) プロセス⑤解釈を揃える・意味付け
 - (4) プロセス⑥イナクトメント
 - (5) デザインエグゼクティブの特徴的な発言や行動
 - (6) 外部クリエイティブディレクターの特徴
- V. 考察
 - 1. 組織ブランド形成を促進させるセンスメイキングとデザイン
 - 2. 組織ブランド形成とデザインアティテュード
- VI. 本研究のまとめ
- VII. 課題

I. はじめに

デザイン経営への関心が高まっている。2018年に経済産業省特許庁が発表したデザイン経営宣言では、日本は経営者がデザインを有効な経営手段と認識しておらず、グローバル競争環境での弱みとなっているとの認識の下、デザインを活用した経営手法を『デザイン経営』呼び、それを推奨することを提言している（経済産業省・特許庁，2018）。続いて公表されたデザイン経営ハンドブック（経済産業省・特許庁，2020）より、デザイン経営を積極的に活用している企業が多く存在し、デザイン経営への期待が高まっていることも確認できる。

デザイナーの活用による内部資源を重視した模倣困難性の高いブランディングの強化は、デザイン経営の一つの側面として挙げられる。ブランドとデザイナーの関連性については、幾度も双方の関連性が非常に高いことが指摘されている（Kreuzbauer & Malter, 2007; 八重樫・岩谷, 2014; 森永, 2015）ものの、ブランド形成のプロセスにおいて、デザイナーのどのような能力や態度、行動がどのようなプロセスを経て貢献したのか、デザイナーと組織ブランド形成間のメカニズムに関しては理論的整理が十分ではない。

また、「デザイン経営宣言」（2018）では①デザイン責任者の経営チームへの参画②事業戦略構築の最上流からのデザイン関与、といった2つを必要条件及び具体的取組みとして提示しているが、必要条件①に該当するCDO（Chief Design Officer）やDEO（Design Executive Officer）といったデザインエグゼクティブを設置している組織は非常に少なく有効性が曖昧なため、懐疑的な見方をする組織、導入に足踏みしている組織も存在する（特許庁，2020）。

従って、実務的提言及び先行研究を踏まえ、デザイン経営を最大限に活用し組織の競争力を

高める一手として、デザインやデザイナーという観点から組織的メカニズムの検討が必要であると考えられる。デザイナーの多義的な能力に則ったデザイナーの思考そのものの正しい解釈や組織論的アプローチに着目し、ブランド形成における組織全体とデザイナーを検討することで、デザイン経営を最大限に活用し競争優位を築き上げるアプローチを提供することが期待される。

そこで本稿では、我が国のデザイン経営を含めたデザインマネジメントの検討を行った上で、理論的整理がなされていないデザイン経営の指標の1つであるブランドとデザイナーの関連性を検討する。その上で、ブランド形成においてデザイナーがどのような関与や貢献を行っているかを明らかにし、どのようなメカニズムが働いているのかを考察することを目的とする。本研究では、組織ブランド形成プロセスをセンスメイキング、デザイナー個人をデザインアティテュードといった枠組みでとらえることで概念化する。

II. 先行研究

1. デザインマネジメント

経営学においてはこれまで、デザインは概ね「成果物」(outcome)と「プロセス」(process)として扱われている (Talke, Salome, Wieringa, & Lutz, 2009; 毛, 2022)。Press & Cooper (2003)も、組織のデザインに関しては、デザイン行為に関連した能力(色, 形, 空間, 材質を扱う能力と文脈に適した素材とメディアを用いた可視能力)とデザインプロセスに関連した能力(リサーチ, 統合, 分解と組み合わせ, コミュニケーション等)の2つの側面が求められると主張している。しかしながら、これまでの経営学においては、スタイリング(意匠)に偏った議論が活発であった。昨今では実務において「プロセス」に注目したデザイン知の活用を戦略的に行っている組織も多く見られるようになった。「デザイン思考」という概念が広く認知され、課題解決の方法論の1つとして捉えられた研究も多く存在する(例えば, Kelley, 2001, 2005; Brown, 2008, 2009 など)。

このような多義的な側面を持つデザインにおいて、デザインマネジメント研究は、デザインと組織の関係を対象にした包括的な研究領域である(八重樫・安藤, 2019)。デザインマネジメントは、デザインを企業の中で働く組織内プロフェッショナルの行為として状況的に捉え、その行為を行うために必要な組織内での様々な活動を対象にしている(安藤・八重樫, 2016)。デザインとビジネスの関連性や重要性がより求められている現在では、デザインが重要な資源の1つであると認識されている(経済産業省・特許庁, 2020)。その影響を受け、デザイン経営を実践している企業も増加傾向にあり成果が認知されている。一方で、森永(2019)は、デザイナーの関与は誰が主導して、いつどうやって始まるのか、多様な関与の仕方が生まれるのか、関与の創出にマネジメントの巧拙は関係しているのか、といった発生の論理に注目した研究は、これまで見落とされてきたことを主張している。尚、岩谷・八重樫(2022)は「デザイ

ンマネジメント」は経営の知識でデザインを改善するマネジリアルアプローチ的な要素が強く、「デザイン経営」はデザインの知識で経営を改善するデザインアプローチの推進が目指されていると示しているが、デザイン経営の本来の意味はまだ十分に理解され浸透しているとは言えず、理論的枠組みも十分に整理されていないと指摘している。

2. 組織ブランド

デザイン経営の1つの側面として、デザイナー活用によるブランディング強化をめざそうとしている点が挙げられる(八重樫・岩谷, 2014)。デザインとブランドの結合点は、ロゴやサインだけでなく、ブランド価値をつくるあらゆる資産(例えば使命, 約束, ポジショニングなど)に浸透している(Brigitte, 2003)。ブランドとデザイナーの関連性については、幾度も双方の関連性が非常に高いことが指摘されており(Kreuzbauer & Malter, 2007; 八重樫・岩谷, 2014; 森永, 2015)実務的にも広く認識されていると考えられる。ブランドマネジメントにデザイン思考のアプローチを採用すること、デザイン思考が製品やサービスのブランド形成に寄与することは明らかになっている(Michael, Sarah, & Pietro, 2015)。しかしながらブランド形成のプロセスにおいて、デザイナーのどのような要素がどのようなプロセスを経て貢献したのか等、明らかになっていることは少ない。

ブランドという概念は、これまで競争戦略論の観点から重要性が指摘されている。競争優位の持続性に着目し、模倣困難な内部資源の役割を重視するBarney(2001)などの「リソース・ベースド・ビュー(resource-based view: RBV)」という立場が存在する。持続的な競争優位性という観点から、ブランドという概念を持続的競争優位の源泉として理解しようとする考え方である(青木, 2011)。しかしながら昨今の急激な環境変化にし、Skenazy(1987)やWebster(1992)らは、これまでのブランド戦略含めたマーケティング戦略そのものが変化していること、従来のブランドマネジメントシステムは市場変化に対応できない可能性を示唆している(George S. & Ronald, 1994)。従来のブランド戦略論の切り口は、組織ブランド形成におけるマネジメントステップは、①目標目的設定②構成要素決定③実行、そして①に戻る循環プロセスとされている(図1)。

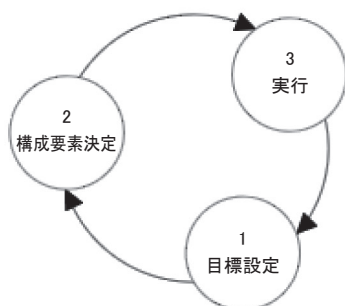


図1 ブランドマネジメントのプロセス
(先行研究の整理を基に筆者作成)

また、組織ブランドの重要性に焦点をあてた研究としては、Miles & Mangold (2008) の行った「従業員ブランドイメージは、従業員が受け取るメッセージと、そのメッセージを理解するための従業員の心理的メカニズムによって駆動される」といった、ブランド形成におけるプロセスの概念モデルの提案などが挙げられる。このような研究群のなかでは、組織ブランドをマネジメントする視点について実務的な観点からは複数の見解が示されているが、必ずしも統一見解があるとはいえない (Hatch & Schultz, 2001, 2003; Maathuis, Rodenburg, & Sikkel, 2004; 田中, 2017)。また、これら研究が対象としている組織ブランドにおいて、デザイナーとの直接的な関与について言及されているものは少ない。

3. センスメイキング

デザイナーを組織で機能させるということは、デザイナー単独能力というよりは、他構成員とのコミュニケーションや共創によって組織の一体感を創出し、組織目標に突き進む姿勢や体制が重要になることが考えられる。

Weick (1979, 1995) は、センスメイキング理論において、組織を意味生成の起点にした組織化のプロセスとして捉え、不確かな状況において組織がどのように意味を見出すかに注目を置いている。組織構成員が自分たちの身の回りの環境で生じている出来事がどんなものかを認識し、彼／彼女ら自身にとって意味あるものを形作っていく過程を意味する。センスメイキングの全体像は、相対主義を前提として主体と客体の関連性についてのダイナミックに循環するプロセスで、プロセスは大きく3つ①環境の感知 (Scanning) ②解釈・意味付け (Interpretation) ③行動・行為 (Enactment) と示されている (図2)。また、センスメイキングに求められる要素として以下の7つを提示している。①相対主義を前提とした、相互作用のプロセスから生じるアイデンティティ (Identity) 構築のプロセスであること②事後的に過去を振り返ることで意味を見出すという回顧的 (Retrospective) な側面があること③環境に行為をもって働きかけ (Enactment) ながら意味を創出する (Making) こと④社会的 (Social) な主体と客体の相互作用の関連性の中で意味を創出すること⑤継続性・進行形 (Ongoing) な繰り返される循環プロセスであること⑥抽出された手掛かり・部分感知 (Extracted Cues) に気付くこと点が重要で

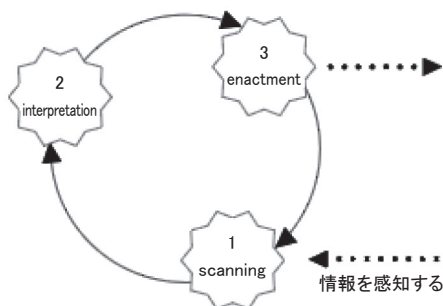


図2 センスメイキングのプロセス
(先行研究の整理を基に筆者作成)

あること⑦正確性よりも説得性やもっともらしさ (Plausibility) を重視すること。

Klein, Wiggins, & Dominguez (2010) は、センスメイキングは個人で行うより組織や集団で行う「チーム・センスメイキング」が重要であるとし、状況に応じた組織の適切な判断の明確化や簡素化を可能にすること、岩寄 (2018) は、組織の製品開発やイノベーション創出プロセスといった「共創」におけるセンスメイキングの枠組みの有用性を示している。Anna, Ulises, & Ariana (2022) は、身体的実践と感性に焦点をあてたセンスメイキングとしてのデザイナーの思考が、創造的実践を支援するための重要な洞察を提供するものであることを示唆している。しかしながら、デザイナーとの関連で組織ブランド形成という共創プロセスをセンスメイキングとして捉え抽象化した理論的整理は十分に行われていない。これらの観点から考察するに、組織が不確かな状態の中、組織内で構成員同士が「共創」しながら組織ブランドを形成し、その価値を見出すような一連の組織の振る舞いをセンスメイキングの過程と捉えることにより、デザイナーはブランド形成を促すセンスメイキングにどのような影響を及ぼしているのか、デザイナーのどのような要素がどのようなプロセスを経て貢献したのか、といったメカニズムを解明することに繋がると考える。

4. デザインアティテュード

デザインアティテュードは、Boland & Collopy (2004) が著書“*Managing as Designing*”の中で定義した概念で、デザインとデザイナーが組織に与える影響についてデザイナーの本質から探る手がかりとして、デザイナーやデザイン専門家集団が持つ文化を通して形作られるデザインに対する態度や行動規範を表す概念である (Michlewski, 2008)。加えて、デザイナーがデザイン・プロジェクトに持ち込む志向であり、マネージャーの意思決定態度と比較して構造が不明確な問題解決に効果的であること (Boland & Collopy, 2004)、合理的な側面から判断される認識の共感ではなく、デザイナーは感情的共感を重視すること (New & Kimbell, 2013)、デザイナーの感性という抽象的な質の核となるのは身体感覚から得られる情報であるデザインアティテュードであり、現代の組織の課題としてデザインアティテュードの要素を意識し組織内で活かすことで問題解決に役立つ方向性の中核をなすものになりえること (Stephens & Brodie, 2014) と示されている。

これら先行研究は、デザインアティテュードの身体的感覚を組織が理解認識し活用することが、これからの組織に必要なことを示唆している。Michlewski (2015) は、デザインアティテュードがデザイナーのプロフェッションの中に共有される信念や態度であり、それは組織文化として形成されているとも指摘している。組織文化という点に着目すると、経営学における組織文化論の位置づけについては十分に解明されていないものの、組織は人の集合体であるため、組織と個人との関係性を同時的に分析することも必要である (小原, 2014)。よって、デザインアティテュードによって組織とデザイナー個人の関係性を分析することは学術的に貢献があると考えられる。

Michlewski (2008; 2015) は、デザインアティテュードの要素検討を行っており、それには①不確実性・曖昧性を包含する②深い洞察に従事する③五感の力を包含する④いたずらっぽく生活に物事をもたらす⑤複雑性から新たな意味を創造する、といったデザイナー特有の5つの要素を抽出している。

デザインアティテュードは、デザイナーのプロフェッショナルとしての志向に着目し、組織形態に関わらず、プロフェッションの中に共有されている志向である (Michlewski, 2015) と捉えられているが、プロフェッショナル研究の知見では、デザイナーは組織形態によって影響を受ける (Hall, 1968) とされている。これを受け、安藤・八重樫 (2016) はデザイナーの所属する組織形態は様々であるという特殊性を考慮し、デザイナーのプロフェッショナルリズムがどのように変化するかを明らかにする必要があると指摘している。また、どのようなデザインアティテュードがプロフェッショナル文化からどのような影響を受け、どのようにプロフェッショナル間で共有されているものなのかは暗黙知であり (Michlewski, 2008), 理論基盤は薄い (安藤・八重樫, 2016)。デザイナーが所属する組織形態の1つとしてデザインエグゼクティブを持つ組織が存在する。デザインエグゼクティブを持つ組織形態は、デザイン経営においても重要な要素の1つとされている (経済産業省・特許庁, 2020)。しかしながら現状、デザインエグゼクティブ設置組織は少なく、具体的にデザインエグゼクティブがどのような機能を果たしているのか、どのようなデザインエグゼクティブのデザインアティテュードがプロフェッション間で共有されているのか、といった研究は十分に進んでいないのが実状である。

また、他議論との関連性を検討すると、センスメイキングは認識論的相対主義の立場にあり、より個人によった視点が重要になると考えられる。もっとも、従来のブランドマネジメントモデルでは、ブランド構築者として組織構成員に十分な注意が向けられておらず、イメージなど外的な問題ばかりが重要視されてきた傾向にある (Leslie, 1999)。ブランドは組織の価値であり、組織内部から発せられるものである。同時に、組織は人の集合体である。よって Leslie (1999) が提唱しているように、ブランディングを効果的に行うため、組織内部に目を向け組織構成員の重要性、特にブランドと関連の高いデザイナー、デザインアティテュードに着目することが重要であると考えられる。

Ⅲ. 研究目的

以上のことを踏まえ、本研究では組織ブランドの形成において、ブランドと関連性の深いデザイナーがどのような関与や貢献を行っているかを明らかにし、どのようなメカニズムが働いているのかを考察することを目的とする。組織のブランド形成をセンスメイキングの過程としてとらえ、ブランドと関連の深いデザイナーを同時的に考察することで、イメージといった外的問題ばかり注視されていたブランドに対して新たな発見が期待できると考える。

IV. 研究方法と事例分析

1. 研究方法と事例分析

本研究は、質的研究を方法として採用した。世の中の現象の背後には、関連する意味を把握しない限り人間の問題を正しく理解することはできず、信念や思想、言説を研究することで、信念や行動、実践が制度の中で実行され、なんらかの枠にはまるかたちで研究される (Bevir & Rhodes, 2002)。このような解釈論的な立場よった分析により事例研究を行う。個別インタビューと二次データによりデータを収集し、センスメイキングとデザインアティテュードのフレームワークにあてはめ概念化している。

研究対象として、インターネット広告事業、メディア事業、ゲーム事業を主とする日本の民間企業 A 社の事例を取り上げる。選定理由として、同社は、経済産業省のデザイン経営の代表事例として提示されており、意匠だけでなくデザインマネジメントという観点からも有用性が示唆されている。また、日本においていち早くデザインエグゼクティブ (クリエイティブ領域の執行役員・CDO) を設置し、組織変革を行う目的で組織ブランド形成に着目した戦略をとっていることを明示している。

データとして、クリエイティブ領域の執行役員 (CDO・チーフデザインオフィサー) への個別インタビュー、および一般に公開されている書籍、WEB サイト、ソーシャルメディアなどの二次データを並行して用いる。インタビュー調査は、2021 年 11 月 22 日に対面にて 1 時間 30 分、クリエイティブ領域の執行役員 (CDO) S 氏に対して実施した。

尚、本稿では事例対象組織に準拠し、ロゴやキャラクターロゴを CI (コーポレート・アイデンティティ)、クリエイティブのことをデザイン、デザインエグゼクティブをクリエイティブ領域の執行役員、クリエイティブ専任担当、チーフデザインオフィサー (CDO) と包摂して表記することがあるが、いずれも同義として用いることとする。

2. 事例分析

A 社は、1998 年に F 氏が創業したインターネット広告事業である。ネットバブルの波に乗って 2000 年、トップ (代表) の F 氏が史上最年少での上場を果たした。同社の株価も右肩上がりだった。しかしながら上場直後にネットバブルが崩壊し、数年は赤字続きの暗黒時代を過ごすことになる。それから 2 年経った 2002 年には従業員数が 300 名を超え、上場から 3 年経った 2003 年には黒字転換することに成功。2004 年頃、再びインターネット業界の追い風が訪れた。その後、自社メディアの成長や PC からスマホへの事業シフトを経て、2014 年には社員数 3,000 人超えの規模となる。2021 年現在は社員 5,000 人を超える大企業となり、インターネット広告事業だけでなく、メディア事業、ゲーム事業など多岐にわたり、主要関連会社も 50 社を超える。

同社は、2002年頃、従業員数が300名を超えたあたりから組織の雰囲気が変わってきたという。広報担当者U氏は、規模拡大に伴った会社の変化、組織ブランドの重要性について以下のように表している。

300人くらいになってくると、一気に社内のコミュニケーションが薄くなって…（中略）阿吽の呼吸がなくなってくる、会社の規模が小さいとき（U氏が入社した2000年は社員30人の組織だった）は経営者をフックに会社の知名度を上げ、それによって商品やサービスの認知を図り…（中略）ところが、社員数300人規模になると、スタートアップのときよりもさらにブランディングを意識しながら、企業の姿勢や姿を伝えることが必要になって。（広報責任者U氏）¹⁾

その後2012年、同社のスマートフォン・ゲーム「A」「B」（サービス固有名称）が異例の大ヒットを記録する。大ヒットの理由は間違いなく「クリエイティブのクオリティ」だと革新したF氏は、クリエイティブに価値を見出し、組織改革に乗り出す。具体的には、翌年2013年にデザイン戦略室の設置、2015年にミッションステートメントに「クリエイティブで勝負する」を追記、ブランディング・プロジェクトを立ち上げCI刷新を図る。CIの変更には、外部の著名なクリエイティブ・ディレクターN氏を起用し話題となる。その後2016年、S氏がクリエイティブ領域の執行役員（CDO・チーフデザインオフィサー）に就任し、その後も職位を継続して活躍している。

関連会社を含めたグループで社員数が3,500人という規模になり、より企業としての一体感やメッセージの発信が重要な局面と感じていた矢先2015年、ロゴが刷新された（広報責任者U氏）²⁾

(1) プロセス①環境の感知

元々デザインが優れているという社会的認識が薄かったA社だが、2本のゲームがヒットすることによりクリエイティブが優れているサービスを創り出す企業として認知され始めた。現CDOのS氏は、成長段階にあった市場において、表層的ではあるが、クリエイティブが優れているものに対して抜きん出て価値が認められるという状況を認識していた。

僕が入社したのは2012年でその頃はまだ、PC向けのサービスばかりだった。だけどすぐにスマホが普及してきてアプリサービスに寄せる時代に。まだアップルストアも立ち上がってそんなに経ってない時代でアプリもまだまだ少なかった。（アプリを）作って出せばユーザーみんなが落として見てくれるみたいな時代でつくるのでいっぱいだった。

やってるうちに、スマホのゲーム「A」や「B」（サービス固有名称）が流行り出した時代で。

可愛いイラストやかっこいいイラストといったクリエイティブが優れているものに本当に価値がつくように市場がなっていったタイミングで。デザインというものの価値というかが、はじめは見えるところから、表層的なところからはじまって。(執行役員 CDO の S 氏)³⁾

Apple もそうですが、箱を開けたところから UX がスタートしている。

そういう上質なものに触れてユーザーのリテラシーが上がっていったとき、今後重要になってくるのはクリエイティブだろうと。(執行役員 CDO の S 氏)⁴⁾

最初に動いたのは組織のトップだった。組織規模の拡大に伴う自社のアイデンティティの崩壊脅威に対して、組織トップが事態の重要性を感知し行動に移した。それは2012年、2本のゲームの大ヒットがきっかけで、クリエイティブの重要性を認知した。この知覚により、トップ(代表)はクリエイティブの重要性を社内に浸透させる働きかけを行動に移す。

それからトップ(代表)は「クリエイティブを強化したい」「クリエイティブが大事だ」と折に触れて役員会で口にするようになったんです。「ロゴを変えたほうが良いかな」とも言っていて。(常務執行役員 CHO の Y 氏)⁵⁾

(2) プロセス②目標設定③構成要素決定④実行する

2013年にはデザイン戦略室が設置された。ここでは当時、縦割りだったデザイナー陣を横断的に統括し、全社的にクリエイティブクオリティをコントロールする狙いがあったようである。その上で、組織ブランドとも関連性の強いCI刷新という流れになった。

2013年にF氏(代表取締役社長)の直下でデザイン戦略室を設立したんです。それまではサービスごとにデザイナーが縦割りで分かれていて、クオリティを統括する仕組みがなかった。(執行役員 CDO の S 氏)⁶⁾

ユーザー(の手元)まで、落ちるところまですごく意識しろ、とトップも言っていて、クリエイティブをアップデートしなくてはいけないなってなったときに、社内の意識を変えてからユーザーに届けるようなイメージでCIを変えるに至ったんです。(執行役員 CDO の S 氏)⁷⁾

サービスのクリエイティブコントロールの次に全社的な戦略施策が提示された。2015年、ミッションステートメントに「クリエイティブで勝負する」を追記、ブランディング・プロジェクトを立ち上げCI刷新を図る。

現場にクリエイティブの重要性を浸透させるために、いちばん手っ取り早い方法としてCI

をアップデートし、指針を示したかったんだと思います（中略）点で言っても伝わらないので、全社的に意識を変えないと、という意味でCIを変えてという話になっていった。（執行役員CDOのS氏）⁸⁾

慣れ親しんだものを常に打開し続ける姿勢を社内外に示したかったのではと。「クリエイティブで勝負する」ために、守るのではなく攻めていく姿勢を表現したかった。一流のクリエイターと共に。（執行役員CDOのS氏）⁹⁾

自分たちもクリエイターとしてクリエイティブで勝負する覚悟を社内外に示したかった。（執行役員CDOのS氏）¹⁰⁾

このプロジェクトには外部のクリエイティブディレクターN氏が参画した。N氏は世界でも著名なクリエイターで、社内外に影響を与えるには十分であった。トップとの親交もあり信頼は厚かったようである。トップは意識的、戦略的にクリエイティブの影響力を活用したのである。

世界水準で競争していくためのクリエイターが必要だった。

スティーブ・ジョブズのようにクリエイティブに理解が深い経営者がトップに立つことで、強い経営が成り立つと、世界のAppleによって証明されています。私もそうした意識を上げていかなければと思っています。（代表取締役社長F氏）¹¹⁾

当社のクリエイター陣が挙げた候補の中に、以前より友人としてお付き合いのあるNさんが入っていて「いいじゃん！」とすぐに依頼しました。（代表取締役社長F氏）¹²⁾

また、現在CDO（チーフデザインオフィサー）として活躍しているS氏がトップ（代表）の右腕となりクリエイティブ分野の責任者として、外部のN氏と現場の間に入りCIのマネジメントを担うことになる。

当初、CIが変更になったことで現場から戸惑いの声があがった。というのも、刷新以前のCIは現場社員にとって非常に身近なもので、企画書といった営業ツールになど見せたいところに自由に使っていた。自由度が行き過ぎて二次創作のような、非公式なグッズが無造作にたくさんある状態だった。そのCIを刷新し、S氏が中心となってブランド戦略室がきちんとマネジメントすることにより、ルールが明確になった。

もともとうちが使っていたクリエイティブって、社内外でとても親しまれていたんですよ。社員が企画書や部署のポスターをつくる際に、結構ライトに登場していました（笑）。ルール

で縛りきれてなかったんですね。

でも CI を変更する際に代表から言われたのは、「会社のクリエイティブの方向性は『希少性 (Rarity)』を大事にするようなブランディングにしていきたい」と。

だから Y さんが言うようにガイドラインを少し厳しめにつくって、キャラクターである「A くん」を何かに使用する際はクリエイティブ統括室のチェックを通さないと社内外には公開できない、という決まりにしたんです。

キャラクターは特に個々の判断で使いたくなくなりがちなものなので、当初はけっこう反発もありましたよね。(執行役員 CDO の S 氏)¹³⁾

僕の中で実感したのは、まずはロゴに関するガイドラインが S さん達から発表されたとき。そのレギュレーションがすごく細かくて、「そういうものなんだ」って社員が理解したのは大きいと思いますね。

全体の世界観がある中で、ロゴの色を勝手に変更してはいけないなど、かなり強めに伝えられたんですよね。これは厳しいな、と僕は思ったんですが、だからこそそのクリエイティブのこだわりなのだと思いますね。(常務執行役員 CHO の Y 氏)¹⁴⁾

高尚なものと言いつつ変なのだけれど、ルールを厳しくする、勝手に使えないように。たとえ僕でも CI をちょっとでも変更しようとしたら N 氏の許可がいる。形骸化しないようにしっかりディレクションする。我々の意思表示。CI はこういうもので、弊社の美意識ってこういうものであるということを、CI ビジュアルで、空間で、様々な面で表現する。(執行役員 CDO の S 氏)¹⁵⁾

(3) プロセス⑤解釈を揃える・意味付け

ルールの厳格化については「『希少性』を大事にするブランディングを行っていきたい」というトップ (代表) や内部のクリエイター陣、外部のディレクターの共通意志に基づいたものだった。

クリエイティブに対する想いみたいなものが CI になっている。会議室には CI は一切ないですし…お客様をおもてなしする入り口にしかないんです。必要なところに落とし込む。CI はほとんど社内でも目にするのがない。(執行役員 CDO の S 氏)¹⁶⁾

CI は「必要な箇所」にしか出さない工夫を徹底した。A 社内には、各フロアの入り口付近にペットボトルの水が入った冷蔵庫が存在するが、周囲を見渡してもそこにしか CI は存在しない。ペットボトルには CI がプリントされており、そのお水を来客者に渡すことで来客者との接点をつくっている。一方、年に数回ほどしかない社内向けの表彰タイミングでは、表彰者

向けの希少なグッズとして提供される。2019年に移転した本社ビルに構えられた社長室の前には、CIをふんだんに使ったゲームセンター風の待合室など、希少性を担保しつつもユーモア溢れた工夫がなされている。

希少性を担保しつつ、組織内にブランディングを根付かせる工夫をデザイナー陣が中心となって行っていった。まずは表層的な部分から、わかりやすく物質的で可視化されるものを媒体として、組織内の人間へ浸透することを目的としている。当然ながら急に各々の意識が変わるわけではなく、デザイナー陣が中心となり時間をかけて他構成員へ教育的に実践している。

従来のルール化されていない状況下では、営業担当がCIの入ったバッグに資料を入れて客先に行っていた。それが非常にダサくて（笑）。なので、まずは営業用のツール、カバン、名刺とか封筒とか、そういったもののクオリティをあげていって「良いものを使っている」ということを体感させていった。（執行役員CDOのS氏）¹⁷⁾

メーカー商品のように、（A社のサービスは）商品そのものを手に取って触ったりすることができないので、あえてリアルなものからブランドづくりをする、ということに取り組んできました。（広報責任者U氏）¹⁸⁾

CIを変えても結局は、封筒やカバンなど本当に細かい身近なところからスタートして、みんなに浸透するまでにはそれなりに時間がかかります。ブランディングと同じで、一日にしてならず。意識への刷り込みをじっくりと行う必要があります。

（執行役員CDOのS氏）¹⁹⁾

限られたところに必要最低限のブランディングが仕込まれている感じ。

（執行役員S氏）²⁰⁾

(4) プロセス⑥イナクトメント

CIが変更になったからとはいえ、急激に社内の雰囲気が変わるだとか、組織ブランドがつくられた、といった革新的な変化は見られなかった。一時的に反発する声もあがったが、それでもブランドの重要性をS氏やブランディング・プロジェクトに参画したクリエイター陣が中心となり「鉄の意志」をもって現場に説いていった。

CIを変更して「クリエイティブで勝負する」というステートメントを掲げても、急にガラッと会社が変わった感じはなかったですね。（執行役員CDOのS氏）²¹⁾

「この名刺、従来の名刺と比較して何倍も単価高くても良いものなんだ」と（現場の人間に）

話して (中略) 必要に迫られてくるじゃないですか。そうやって鉄の意志でクリエイティブの必要性、希少性を伝える姿勢。これが弊社の「美意識」である、ということをおわかってもらう努力。

良いものをつかっていると、客先も「良いものを使っている」という認知をしてくれる。良いものを使うと意識が変わる。そこで営業担当がさらに「これは良いものなんだ」と認知する。すると、自身が美意識になる。(執行役員 CDO の S 氏)²²⁾

組織内への意識浸透が拡大していくと、自分の手元から、サービス全体へ、さらには外部から見える景色も変化していることがわかる。クリエイティブ向上の意識は、個人から組織、組織外へと拡大している。

サービス開発の手法もガラッと変わりました。「C」「D」(サービス固有名称)はクリエイティブファーストでつくられていて、とても尖っている。決められた仕様書を再現するつくり方ではなくて、現場のデザイナーやエンジニアが実装しながらつくりあげる手法なんです。(執行役員 CDO の S 氏)²³⁾

Nさんにクリエイティブディレクターになってもらうことで、社内の視点を上げたいと思っています。アウトプットの判断基準で「これでは普通すぎる」とか、「このレベルでは出せない」というこだわりを強くしたい。「最後まで、めいっぱいこだわり続ける」という姿勢など、目線を上げる効果はすでに発生しています。

(代表取締役社長 F 氏)²⁴⁾

「C」「D」(サービス固有名称)ができたことによって、採用での学生の反応も全然変わったと僕は感じますね。デザイナーはもちろん、エンジニアやビジネスサイドの採用でも、「あんなサービスをつくりたいんです」と言われることがあります。昔と比べると、クリエイティブによって明らかに採用力が上がったなと感じました。

(常務執行役員 CHO の Y 氏)²⁵⁾

新卒の育成など、今では「よってたかって、みんなでクオリティを上げていこう」という文化を随所に感じます。(A社デザイナー)²⁶⁾

元々、弊社には“形を変えて柔軟に環境に適応しながら大きくなっていこう”という意味を込めています。(代表取締役社長 F 氏)²⁷⁾

(5) デザインエグゼクティブの特徴的な発言や行動

S氏は大学、大学院で工業デザインを専攻し卒業、修了後、大手印刷会社のWeb制作部門に従事していたが、2012年、中途採用でA社に入社した。デザインをクライアント納品するだけでなく、その後のユーザーの動きが見たい、ユーザーのためにサービスを届けたい、というのが一番の転職理由だった。入社したばかりの頃はとにかくサービスをつくるのが優先されていたが、程なくしてクリエイティブの重要性に気づき、もどかしい思いをしていた。その矢先、トップ（代表）からのデザイン戦略室、ブランディング・プロジェクト設置のお達しとともに、それらをマネジメントする中心人物として抜擢される。その後CIの刷新やマネジメントを遂行し、2016年クリエイティブ初の執行役員（CDO・チーフデザインオフィサー）に選ばれる。

クリエイター個人の力量やクオリティの目線によって事業のレベルが決まるのは、入社時から気付いていました。もっとクリエイティブのクオリティを上げればより良いプロダクトとして昇華されるのにと、もどかしく思っていました。

（クリエイティブ領域執行役員S氏）²⁸⁾

当時（2012年頃）はサービス毎にクリエイターがいる縦割りの組織だったため、クリエイター同士横でシナジーを生めなかったり、言いたいことがあっても傍観して批判だけになってしまう状態。それでは組織として成り立たないので、批判ではなく「批評」がしあえる関係性を築くために、クリエイター組織をつくっていきました。（クリエイティブ領域執行役員S氏）²⁹⁾

クリエイターはアウトプットで世の中に提言をしていく必要がある。（クリエイティブ領域執行役員S氏）³⁰⁾

社内の（デザイナー）メンバーが、「A社のクリエイターである」ことに対してポジティブな気持ちを持ってくれることが僕の目指すべきところだと思っています。そのために、サービスのクオリティを担保して、採用も頑張って、対外的な打ち出しにも力を入れて、そうした全ての取り組みを積み上げて弊社のクリエイティブを牽引していきたい。（クリエイティブ領域執行役員S氏）³¹⁾

S氏はデザインエグゼクティブに抜擢されてはいるものの、経歴として経営経験はない。トップ（代表）の直下でクリエイティブ責任者としてクリエイティブ関連のタスクを一任されている。トップとの距離感はコミュニケーションがすぐにとれる程、非常に近い距離にある。そのため、経営に関することは実践で身につけている印象である。

トップ (F氏) には (S氏に対して執行役員に指名することを) 事前に何も言われてなかったんです。半年に一度行われる社員総会で突然「新任の執行役員はこの方です」という感じで発表されました。全社員が参加するのでももちろん僕も参加してはいたんですけど、その時まで知らなくて。そこで改めて、弊社全体が、クリエイティブに期待しているんだなと感じました。僕自身がすごいから選ばれたというわけではなく、社員のクリエイティブに対する目線を上げ、「クリエイティブで勝負する」ために選ばれたのだと思っています。(クリエイティブ領域執行役員 S氏)³²⁾

CDOになった感覚はあまりない(笑) 大きな意思決定、経営的な意思決定の判断はみてるけど、全部のクリエイティブをみているわけではないし、経営的な意思決定のために置かれている存在だと認識してて。

向こう何十年見据えてやるサービスや物事に対しては直下でやっている感じはある。(クリエイティブ領域執行役員 S氏)³³⁾

デザイン経営でもデザイナーを経営に参画するみたいな話あるけど、わかりやすく(弊社は)CDO感はないかもしれない、(自分も)感じてないけど。とはいえ、トップがCDOに据えている意味はあると感じている。

A社を名乗る、背負うようなクリエイティブは全部カバーして見てくれ、というのはトップから言われてますね。(クリエイティブ領域執行役員 S氏)³⁴⁾

元々(デザイン戦略室は)社長直下だったけど、2021年に公式に直下に。

毎月1度は現場から話を聞いてトップと話をする時間を設けているが原則は、必要なときに必要な時間をとっているイメージ。メッセで頻繁にやりとりをしている。資料も送ればちゃんとちゃんとみてくれる、10分15分とかで話しもしてくれる。

何か問題があったりすると、トップからも話があるとすぐに言える環境。(クリエイティブ領域執行役員 S氏)³⁵⁾

経営の視点をどう取り入れるかは常に考えています。僕自身、経営に詳しいわけではないですが、会社として今後どういう方向に行こうとしているのかは肌で感じてわかります。当然、経営者が何を考えているのかを常に理解するのも大切ですが、それだけでは経営がわかっているとはいえないじゃないですか。会社として、どういう人が求められていて、どういうアウトプットを期待されているのかを常に考えています。また、会社の規模がスケールし、ひとつひとつの意思決定がもたらすインパクトが大きくなってきました。だから、常に最善の意思決定をするために最適な材料を集めて、最適な経営をサポートするのが僕の役割だと思っています。(クリエイティブ領域執行役員 S氏)³⁶⁾

経営を理解するために経営者と話すことが一番。働く中で経営視点が身についてきた感じ。
(クリエイティブ領域執行役員 S 氏)³⁷⁾

(6) 外部デザイナーの特徴

本事例では、センスメイキングの場として外部デザイナーの活用が示されている。ここでは、外部デザイナー N 氏の特徴的な発言や行動について取り上げる。

N 氏はファッションブランドの創業者兼デザイナー、実業家である。多くのファッションブランドを立ち上げているが、中でもブランド「E」（固有名詞）は、原宿系ブランドの代表的存在として君臨し、ストリートカルチャーブランドの世界的なパイオニアとして有名になる。

ブランドの1つが自分の手を離れ、外の仕事を取るようになっていたタイミングもあり、2015年にA社のブランディング・プロジェクトに参画した。

2021年には、LVMH傘下ブランドのアーティスティックディレクターにも就任し、世界的に活躍しているクリエイターである。

そんな一流のデザイナーであるN氏も、A社のCI制作に関しては非常に熟考したようである。トップのF氏とのコミュニケーションにおいて、言葉からは判断できない、デザイナーの第六感的な洞察力を働かせてプロフェッショナルな仕事を行っている点が非常に興味深い。また、仕事とプライベートの垣根がないような印象を受ける。常に、プライベート中も仕事の事を考え、仕事でも遊びのことを考えることで、アイデア創出に繋がっているようである。

最初に（N氏から）見せてもらったもの（CI）は、言葉は悪いですが、やっぱり無難なものだったので「まあ、このへんですよね」と、一応OKを出したつもりでした。そしたらNさんは「いや、ちょっと考えさせて」と、持って帰ったんです。「社長にOKをもらえばいい」という姿勢ではないところに、本物のプロフェッショナルだと思いました。（代表取締役社長 F 氏）³⁸⁾

極端な話、他の仕事をしているときでも頭の片隅ではロゴのことを考えたりしていて、ぎりぎりまで何がベストか考えて最後に一気に絞り出す。いつも、そんなやり方をしています。
(クリエイティブ・ディレクター N 氏)³⁹⁾

アイデアって、仕事よりも遊びの延長線上で生まれるような気がします。

僕の場合、仕事と捉えるとプレッシャーになってしまう。

遊びの中にもたくさんデザインのヒントが詰まっていますし、その遊び心がクリエイティブのクオリティを一段上げてくれるように思います。（クリエイティブ・ディレクター N 氏）⁴⁰⁾

ロゴの一新は、組織全体のクリエイティブに対する意識を変えるきっかけになったとは思

ます。

すぐにクリエイティブ重視の方針を隅々まで浸透させるのは難しいけど、5年という時間をかけて良い方向に変わってきたんじゃないでしょうか。

変わったというより皆で“育てた”という方が近いかもしれません。

ブランドの浸透は時間がかかります。時間をかけて、繰り返し繰り返し伝えて、育てていくものです。(クリエイティブ・ディレクター N氏)⁴¹⁾

当時、F社長から「E」(サービス固有名詞)の構想を聞いた時は正直よくわからなかったんです。これまでにないサービスだったから想像がつかなくて。でも、社長の頭の中には今の姿が見えていたんでしょね。5年前にクリエイティブ強化に一気に舵を切ったことも含め、時代を読み取る力と、その推進力はやはりすごいなと思います。(クリエイティブディレクター N氏)⁴²⁾

V. 考察

1. 組織ブランド形成を促進するセンスメイキングとデザイン

組織ブランド形成において、デザイナーはどのような関与を行っているのか。この問いについて分析を行った結果、既存のブランドマネジメントステップに、デザイナーやデザイン(クリエイティブ)が関与することで、センスメイキングの循環プロセスを補完的に統合し、組織ブランド形成を促進させていることが明らかになった。図3は従来とは異なる新しいブランドマネジメントの循環モデルを表したものである。

組織ブランド形成プロセスの初めに、ゲームが大ヒットした理由をクリエイティブクオリティの高さである、とトップ(代表)が判断できたのはなぜか。確かにそのゲームはハイクオリティなクリエイティブでできている。しかしながらそれが「絶対」と言える確証は何もない。成功要因は複数存在し、複雑に絡み合っていたことが考えられる。そのような環境下でトップ(代表)が「ハイクオリティなクリエイティブが成功要因」と認識したことこそがセンスメイキングの要素⑥抽出された手掛かり・部分感知(Extracted Cues)である。Weick(1995)は、手がかりに気づき、抽出し、そして抽出したものを脚色するかに注意を払う必要がある(Weick, 1995)とし、Schroeder, Van, Scudder & Polley(1989)は、このような知覚を「注意を払うよう施し、新奇な行為を開始させる行為闘の刺激となった何らかのショック」「イノベーションは、ショック(それが組織にとって内的か外的かは関係なく)に刺激される」と結論づけている。本事例では、クリエイティブの重要性という認知がショックに値することを示している。

部分感知後、A社トップのF氏がクリエイティブの価値を見出し、組織に意味創造を行おうとした行為は、まさしく過去の成功体験を注意(知覚)したこと②事後的に過去を振り返る

ことで意味を見出すという回顧的（Retrospective）な側面によって見いだされたと考えられる。意味の創造とは注意であり、注意という行いは過ぎ去った経験、要するに過去の経験が前提である（Weick, 1995）。また、現 CDO も「もっとクリエイティブのクオリティを上げればより良いプロダクトとして昇華される」ことに気づいていた。トップとデザイナー陣、双方の認識が共通していたことも、組織の意味創造において重要な要素であることが示唆される。

次段階として、多様な解釈が存在しショックを生み出さしめる「クリエイティブで勝負する」という目標設定が行われた。目標を言語化し公に提示した行為によって、組織がセンスメイキングの場として設定され、リアリティーな環境構築がなされたことを示している。③環境に行為をもって働きかけ（Enactment）ながら意味を創出する（Making）である。多様な解釈が存在するとき、言語はショック（注意）を生み出さしめること（Merton, 1967）を本事例は明らかにしている。多様な意味があつてはじめて注意が引きつけられ、センスメイキングの場が設定されるのであり、そこから行為を通して組織はリアリティー構築を行う（Weick, 1995）。

目標設定の後、CI 変更という構成要素が決定された。実行段階において、CI 制作は社外のクリエイターが起用され、社内のデザイナー陣によってマネジメントされた。元々コントロール下に置かれていなかった CI を刷新することで、形骸化することのないようデザイナー陣がマネジメントした。一時的に現場から反発はあったものの「鉄の意志」で CI の意味、必要性を示すことでイナクトメントへの循環を促進させている様が見えてくる。

もっとも、組織のトップ F 氏がミッション追記を決定し、指針と姿勢を示したことで、説得性が増しその他構成員や外部に対して多大な影響が示されている。また、外部の著名なクリエイティブディレクターを活用したことも組織内外に何らかの影響をもたらしている。現に多数の取材依頼が A 社、クリエイティブディレクターの N 氏双方に舞い込んでいる。これは⑦正確性よりも説得性やもっともらしさ、妥当性（Plausibility）を重視する要素を示している。これまでの先行研究においても、上司の経営理念（ミッション）に対する姿勢は、「共感」次元及び「行動反映」次元に影響を及ぼし、経営理念の浸透において上司が重大な影響力を与え得ること、経営理念浸透の組織的施策から上司の理念に対する姿勢に対して有意な影響があること（金井, 1997; 高, 2010）、上司の理念への姿勢が部下の情緒的なコミットメントに影響することも確認されている（高, 2010）。つまり、組織トップの関与が公にされたことで説得性が担保されたことが示されている。また、クリエイティブの質を担保する役割である現 CDO の S 氏を中心とするデザイナー陣が、トップ（代表）に代わって CI をマネジメントしたことで妥当性が増したことが考えられる。クリエイティブ責任者・チーフデザインオフィサー（CDO）という組織的職位が影響したことも示唆される。加えて、外部のクリエイティブディレクターと現場構成員の間にマネジメント役のデザイナーが存在することでブローカーの役割を果たし、ストラクチャホールが豊かになり、情報の優位性・コントロールの優位性（入山, 2019）が増した。F 社全体が意味形成したブランドやクリエイティブの「希少性」や「美意識」といった言葉としてのショック（注意）に対する妥当性が増したことが

示されている。

最後に、トップ（代表）やデザイナー陣、外部クリエイターが中心となり組織内構成員にはたらきかけたことでイナクトメントし、センスメーカーと考えられる組織全体がブランド形成して組織のアイデンティティを構築した。イナクトメントとは、環境に行動をもって働きかけること（入山，2019），外部での事象や変化などをとらえて他者との相互関係を構築し，組織化を進展させるきっかけとなるプロセス（星井進介，2016）である。また，組織内部の構成員と外部の採用学生との相互作用からも，アイデンティティ構築が形成されていることが示されている。我々の意図や感情は，我々内部ではなく，我々の間で発展する，他者との相互作用というコンテキストの中で新しい考え方を生み出し，次にそれらをより広範なコミュニティに伝達する（Weick, 1995）。これは①相対主義を前提とした，相互作用のプロセスから生じるアイデンティティ（Identity）構築のプロセスである。センスメイキングの主体であるセンスメーカーとは，自分自身が進行中のパズルで再定義を繰り返し，その都度他者に対してある自己を顕示し，いずれの自己が適切かを決定しようとしている存在である（Weick, 1995）。また，主体をトップ（代表）やデザイナー陣と仮定するならば，客体は組織全体，主体を組織全体とすれば客体は外部環境である。組織ブランドは組織内外部の相互作用のプロセスから意味を創出していることが示される。

これら一連のプロセスは，初めはトップ（代表）とCDOを中心としたクリエイター陣のみであった社会的な関連性が，外部のクリエイティブ・ディレクターを巻き込み，そこから組織内の構成員同士，外部の採用学生からユーザーに至るまで拡大し，全ての相互作用の関連性の中で組織ブランドの意味が形成されている。社会とは人々の間で相互理解を達成し何らかの行為の連鎖を実現すること（山内・平本・杉万，2017）である。クリエイティブの重要性を社会的な相互作用の関連性の中で意味創出し，次々と広範なコミュニティ伝達を実現した。これは④社会的（Social）な主体と客体の相互作用の関連性の中で意味を創出することである。

同時に，ブランド形成のことをブランディングというように，組織ブランド形成は常に進行形である。つまり，ブランド形成プロセスは，組織自身がセンスメイキングの一要素である循環プロセスと捉えることができる。人は常に物事のただ中にある（Weick, 1995）。自明で独立した確実性などどこにもない。なぜなら我々は常に，暫定的な仮定を作り上げては修正していくことによって解きほぐそうとしているもつれた状況のただ中にある（Rickman, 1976）。イベントは組織の意味を明確化し，結晶化する。イベントは組織内で進行している様々な流れの収束点として機能する。進行中の行為を再検討し新しい物語を紡ぎ出すきっかけであり，ひいては根幹に触れて個人のアイデンティティや組織のアイデンティティを修正するための契機としても機能している（Weick, 1995）。ミッションを提示しCIを刷新するといったイベントは，ブランドが形成されアイデンティティを構築しようとしている一つの過程に過ぎないことを意味している。これは⑤継続性・進行形（Ongoing）として繰り返される循環プロセスである。

2. 組織ブランド形成とデザインアティテュード

本事例では、センスメイキングを包含したブランド形成プロセスにおいて、デザイナーの貢献が確認された。ここでは、デザインエグゼクティブを中心としたデザイナーのどのような要素が、プロフェッショナル間、及びそれ以外の構成員とどのように影響しあっているのか、知を共有しシナクトしているのかを、デザインアティテュードの5つの要素を軸に考察する（表1）。その結果、ブランド形成プロセスを促進させるためにデザインアティテュードが有用であることが明らかになった。

1つ目は、デザイナーは、様々な異なるレベルで一つの価値あるものをつくるため、全く異なる要素を調和させようと努力する（八重樫・安藤，2019）点が示され、デザインアティテュードの要素⑤複雑性から新たな意味を創造する様子が確認された。クリエイティブに対する想いをCIで表現し、ペットボトルや表彰者向けのグッズとして展開し、待合室にCIの工夫を凝らしている。「全社的に意識を変えないと、という意味でCIを変えて…」「クリエイティブに対する想いみたいなものがCIになっている」「弊社の美意識ってこういうものであるということ、CIビジュアルで、空間で、様々な面で表現する」といった発言からも、デザイナーのスタイリング能力である、アイデアのアウトプット、可視化を行い、組織の美意識として意味をシンボル化し集約させることより新たな意味創造を行い、他構成員の認識やコミュニケーションを促進させるきっかけとなることが示されている。

2つ目は、既存の観念にしがみつき反対する構成員も存在した中、クリエイティブに精通する構成員が中心となり、デザインの重要性を「鉄の意志」で伝え続け、組織全体に浸透させる様子が示された。「当初はけっこう反発もありました」「全体の世界観がある中で、ロゴの色を勝手に変更してはいけないなど、かなり強めに伝えられた」「形骸化ないようにしっかりディレクションする」「鉄の意志でクリエイティブの必要性、希少性を伝える姿勢」「いいものを使うと意識が変わる…すると、自身が美意識になる」このような発言からもデザインアティテュードの要素④デザイナーは遊び心やユーモアの中に根本的な理解を覆す力を信じており、時に根本的な質問を重ね、政治的に繊細な問題にも脅かされることなく、ものごとの凝り固まった考え方に挑戦する（八重樫・安藤，2019）態度そのものであることが確認される。

3つ目として、外部クリエイティブディレクターの態度によりデザインアティテュードの要素①不確実性・曖昧性を包含する②深い洞察に従事する③五感の力を包含する態度が確認された。クリエイティブディレクターがトップ（代表）に対して最初にCIをプレゼンした際、トップ（代表）の反応がいまいちだった。トップ（代表）はそれでもOKを出したつもりだったがクリエイティブディレクターは再考し、より良いクリエイティブが生まれた。「一応OKを出したつもりでした。…『いや、ちょっと考えさせて』と、持って帰った…」「『社長にOKをもらえばいい』という姿勢ではない…。トップが会話上は承諾したものの本心ではNoという、矛盾した曖昧な返答を行った。クリエイティブディレクターは聴覚的知覚に惑わされることなく、本心で相手が共感していないことを自らの五感で知覚し直感したことで、再度複雑

性に飛び込み、より良い新たな意味を包含させるシンボルを創出することに成功していることを示している。デザイナーはユーザーに関して、全ての答えをもっているふりをせず固定化されたツールに制限されない、代わりに直感を用いることで顧客について可能な限り深く共感し（八重樫・安藤，2019）、合理的な側面から判断される認知的共感ではなく、デザイナーは感情的共感を重視する（New & Kimbell, 2013）一連の態度が示されている。

4つ目に、CDOのS氏は元々経営のスペシャリストではないが、トップ（代表）の判断を身近で直感的に感じることで、経営的に求められているアウトプットを常に意識して従事していることが示された。「経営の視点をどう取り入れるかは常に考えています」「今後どういう方向に行こうとしているのかは肌で感じてわかります」「経営者が何を考えているのかを常に理解するのも大切ですが、それだけでは経営がわかっているとはいえない」「どういう人が求められていて、どういうアウトプットを期待されているのかを常に考えています」「会社の規模がスケールし、1つひとつの意思決定がもたらすインパクトが大きくなってきました…最善の意思決定をするために最適な材料を集めて、最適な経営をサポートするのが僕の役割」「経営を理解するために経営者と話すことが一番」「働く中で経営視点が身についてきた」このような発言からも、デザイナーは視覚や聴覚といった限られた感覚だけで理解できないことをよく認識しており、五感の力をもってトップ（代表）を人間として洞察することで、デザイン知と経営知といった異なる複雑性をつなぎ合わせ、新たな意味を創造することを示している。経営感覚といった、構造が不明確な問題解決に効果的であること（Boland & Collopy, 2004）が示されており、デザインアティテュードの要素②深い洞察に従事する③五感の力を包含する⑤複雑性から新たな意味を創造するといった態度が確認される。

最後に、本事例全体を通して、組織規模が拡大し不安定な状況下において、デザイナーが率先してブランド形成を促進させ価値を見出す一連の態度は、不確実性・曖昧性を包含しながらも革新を持って新しい知を獲得している様を示した。デザイナーは多面的で複雑な現実を上手に切り抜けることに長けており、恐れず革新を持って新しい知識を獲得していく（八重樫・安藤，2019）。デザインアティテュードの要素①不確実性・曖昧性を包含するデザイナーの態度が確認される。

表1 本事例におけるデザインアティテュード

デザインアティテュードの要素	デザイナー関与の主な内容
①不確実性・曖昧性を包含する	不安定な状況下でも革新をもってブランド形成を促進させ価値を見出す
②深い洞察に従事する	固定概念やメンタルモデルを捨て相手を人間として深く洞察する
③五感の力を包含する	視覚や聴覚だけでなく五感をつかって状況を認知する
④いたづらっぽく生活に物事をもたらす	政治的に繊細な問題にも「鉄の意志」を持ってやり遂げる
⑤複雑性から新たな意味を創造する	多義的な言語を一つのシンボルにまとめあげ新しい意味を創造する

VI. 本研究のまとめ

ブランド形成は、デザイナーが関与することでセンスメイキングを包含し、形成プロセスを促進させることで有効に作用するメカニズムを持つことを本研究は明らかにした（図3）。特に既存のブランド・マネジメントのみでは対応が難しいとされる不確実性の高い環境化において有用に作用することを示した。

デザインは、ブランドマネジメントの前段である環境認知を促す段階から作用し、デザイナーは不確実性や曖昧性を緩和させる態度を遂行することで、形成から包含プロセスまで一貫通貫して貢献することが示されている。これは、デザイナーの能力が、ある単一のプロセスのみに作用しているのではなく、ブランド形成プロセスにおけるセンスメイキング全体を促進させる包括的能力を内包していることを示唆している。これらを引き起こす要因の1つとして、デザインアティテュードであることも示された。また、これまでセンスメイキングは、状況を言葉で明示的に理解し、行動へのバネとすること（Weick & Sutcliffe, 2022）といった見解がされてきたが、言葉だけでなく、デザイナーが創り出す視覚的なクリエイティブやデザインアティテュードといった、非言語的なものも意味創造プロセスの媒介になる可能性を示唆している。

最後に、デザイン経営を実践している組織の考察を行うことで、これまで提案や理論上の効果提示のみであった政策に対して、経営戦略的有效性を明示できたことは実務的な貢献である。デザイン経営が有効であることは広く認知されているものの、実務において実現性があるのか、有効なのかを明示できていないことが問題であった。デザイン経営が、これからの不安定で将来の見えない環境下においても戦略的に有効な手段の一手として活用されることにより、組織力向上の礎となることが期待できる。

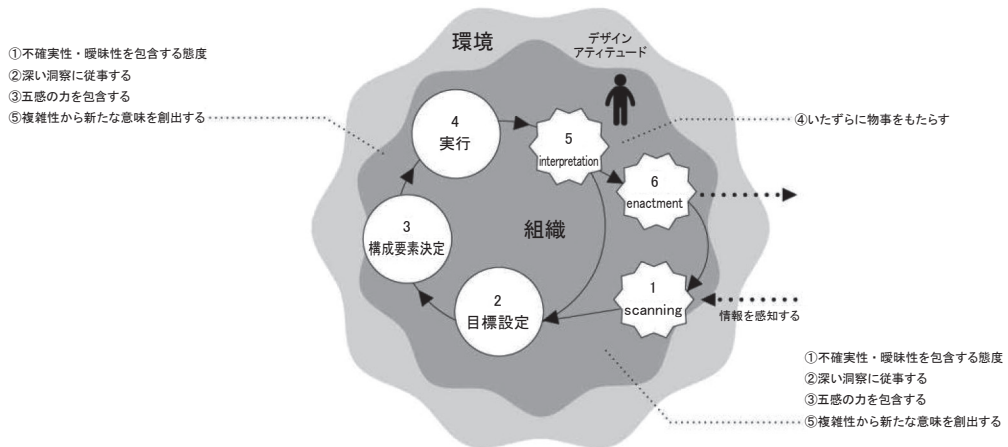


図3 センスメイキングを包含した組織ブランド形成とデザインアティテュード
（先行研究を基に筆者作成）

Ⅶ. 課題

本稿を締めるにあたり、今後の議論の可能性について以下のことが考えられる。

1つ目はデザイン経営に関する議論である。本稿で示されたデザインエグゼクティブの有用性は、デザイン経営における必要条件の1つの効果として明らかになった。しかしながら、形態の異なるプロフェッショナル組織に所属しているデザイナーが存在する（安藤・八重樫, 2016）ため、形態の異なる組織でどのようにデザイナーの役割や能力が関与しているのか、変化するのか、どのようなデザイナーの職位が有用に働くのか、など考察を継続する必要性があると考える。また、業種、規模、デザイナー構成員人数の組織内外割合などといった組織体制に関する検討も考慮する必要性があるだろう。

デザインエグゼクティブの在り方に関しても議論の余地があると考えられる。本稿ではデザイナーがデザインエグゼクティブとして機能するために、経営視点を実務において体験的に獲得したことが示されているが、デザインエグゼクティブはどのような能力を備える必要があるのだろうか。またその能力は実践で身につくものなのだろうか、どのようなプロフェッショナルとしての能力を備えたデザイナーであれば身につけることができるのだろうか、といった議論は検討する必要性があると考えられる。また、デザインエグゼクティブといった人材が経営に参画し、経営陣のダイバーシティが拡大すること、デザイン知を獲得した経営層がジョインすることで、組織の経営体制、組織内のダイバーシティやインクルージョンが促進されるのではないのかという議論まで発展しうるだろう。谷口（2005）は、組織において構成員が多様化しているにもかかわらず、組織は構成員を均一的な扱い方しかしていないことで、多様な考えや経験をいかせていないことを指摘しており、管理する側のダイバーシティの問題を浮き彫りにしている。本事例においても、管理する側のダイバーシティが促進したからこそ、デザインという観点での組織内変革が促進したことが考えられる。

3つ目は組織ブランド形成とともに組織文化の変革が示唆された。山内・平本・杉万（2017）は、社会をデザインするという事は、人々の間で相互の了解を達成し何らかの行為の連鎖を実現することであり、文化をデザインの対象とするのは、社会のデザインをどう考えることができるのかを検討するという戦略的な理由であって、もっと実質的な理由があると指摘する。Michlewski（2015）は、デザインアティテュードをデザイナーの持つプロフェッショナル文化と捉え、組織文化の視点から研究する必要性について言及している。また、従来のブランドマネジメント理論では、組織ブランドを形成するための仕組みとして組織文化確立の必要性を示すものが多く（アーカー・阿久津, 2002）、本事例とは形成順序が異なる。組織文化とデザイン、さらには組織ブランドと組織文化、デザインという三者の関連性を明らかにすることが、今後の組織の持続的優位のための新たなアプローチを提供できる可能性を示唆していると考えられる。今回はCDO（チーフデザインオフィサー）への単独インタビューや二次データより得

られた考察であるが、それ以外に文化創造委員会に所属する構成員の視点や、異なる組織の事例が加わることで、追試の可能性が残されているため、今後の課題として検討したい。

謝辞

本研究を進めるにあたり、多くの方々よりご助言、ご協力をいただきました。深く感謝申し上げます。

事例対象とさせていただきましたA社CDO（チーフデザインオフィサー）のS様、お忙しいところ貴重なお時間をいただきインタビューにご協力いただき本当にありがとうございます。また、いろいろと便宜を図っていただきました常務執行役員CHOのY様、ありがとうございました。引き続きよろしく願いいたします。

【注】

- 1) 上村嗣美（2016）『成長をかけ算する サイバーエージェント 広報の仕事術』日本実業出版社。を参照
- 2) 同, 注1
- 3) 筆者が行ったインタビューを参照
- 4) ビジネス部デザイン課, 「ロゴ変更から採用まで」クリエイティブで勝負するための会社づくり一株式会社サイバーエージェント。(2022年8月28日閲覧)
Retrieved from <https://bizdez.vivivit.com/management/6412>
- 5) 同, 注4
- 6) 同, 注4
- 7) 同, 注3
- 8) 同, 注4
- 9) 同, 注4
- 10) 同, 注3
- 11) 株式会社サイバーエージェント, Cyber Agent by NIGO。(2022年8月28日閲覧)
Retrieved from https://www.cyberagent.co.jp/special/logo_design/index.html
- 12) 同, 注11
- 13) 同, 注4
- 14) 同, 注4
- 15) 同, 注3
- 16) 同, 注3
- 17) 同, 注3
- 18) 同, 注1
- 19) 同, 注4
- 20) 同, 注4
- 21) 同, 注4
- 22) 同, 注3
- 23) 同, 注4
- 24) 同, 注11
- 25) 同, 注4
- 26) FEATUREs, 個人と事業を飛躍させる, クリエイター組織のあり方, 2021。(2022年8月28日閲覧)
Retrieved from <https://www.cyberagent.co.jp/way/features/list/detail/id=26276>
- 27) 同, 注11

- 28) 同, 注 26
 29) 同, 注 26
 30) 同, 注 26
 31) ReDesigner, デザイナーとしての在り方を背中で伝えたい 現場から離れても自らの手を動かし続ける 佐藤洋介さんの信念, 2019. (2022 年 8 月 28 日閲覧)
 Retrieved from <https://magazine.redesigner.jp/post/design-CA>
 32) 同, 注 3
 33) 同, 注 3
 34) 同, 注 3
 35) 同, 注 3
 36) 同, 注 31
 37) 同, 注 3
 38) 同, 注 11
 40) 株式会社サイバーエージェント, クリエイティブディレクター NIGO® 氏に聞く, 世界に通用するブランドの創り方, 2021. (2022 年 8 月 28 日閲覧)
 Retrieved from <https://www.cyberagent.co.jp/way/features/list/detail/id=25540>
 41) 同, 注 40
 42) 同, 注 40

【参考文献】

- Anna R.E., Ulises N.A., & Ariana A. (2022). Design thinking as sensemaking: Developing a pragmatist theory of practice to (re)introduce sensibility. *Journal of product Innovation Management*, Feb. 2022.
- Barney, Jay B. (2001). Gaining & Sustaining Competitive Advantage. *Prentice Hall* (岡田正大訳『企業戦略論：競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社, 2003)
- Bevir, M., & Rhodes, R.A.W. (2002). Interpretive Theory. *Theory and Methods in Political Science*, 1.
- Boland, R., & Collopy, F. (eds.), (2004). Managing as designing. *Stanford CA: Stanford University Press*.
- Brigitte, Borja de Mozota (2003). *Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*, Allworth. (河内奈々子・岩谷昌樹・長澤伸也訳『戦略的デザインマネジメントーデザインによるブランド価値創造とイノベーション』同友館, 2010)
- Brown, T., (2008). Design thinking. *Harvard Business Review* paperback series.
- Brown, T., (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. Harper Business.
- George S. Low & Ronald Fullerton (1994). Brands, brand management, & the brand manager system: A critical-historical Evaluation. *JMR, Journal of Marketing research*, May 1994, pg.173.
- Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate. *Harvard Business Review*, March 2001.
- Hall, R. H. (1968). Professionalization and Bureaucratization. *American Sociological Review*, 33, pp.92-104.
- Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, August 2003.
- Kelley, T., (2001). *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm*, New York: Doubleday.
- Kelley, T., (2005). *The Ten Faces of Innovation: IDEO's Strategies for Beating the Devil's Advocate and Driving Creativity Throughout Your Organization*, New York: Random House.
- Klein, G., Wiggins, S., & Dominguez, C., O. (2010). Team sensemaking. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 11:4, 304-320.
- Kreuzbauer, R. & Malter, A.J. (2007). Product Design Perception & Brand Categorization. *Advances in Consumer*

- Research*, Vol.34, pp.240-246.
- Leslie de Chernatony (1999). Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity & Brand reputation. *Journal of Marketing Management*, 15:1-3, 157-179.
- Maathuis, O., Rodenburg, J., & Sikkell, D. Credibility (2004). Credibility, Emotion or Reason?. *Corporate reputation Review* 6(4). January 2004,
- Merton, R. King (1967). On Theoretical Sociology: Five Essays, Old and New. *Free Press*.
- Michael B. Beverly, Sarah J.S. Wilner & Pietro Micheli (2015). Reconciling the tension between consistency & relevance: design thinking as a mechanism for brand ambidexterity. *Academy of Marketing Science* 2015.
- Miles, S.J & Mangold, G. (2008). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Relationship Marketing*, Vol.3, pp.65-87.
- Michlewski, K. (2008). Uncovering Design Attitude: Inside the Culture of Designers. *Organization Studies*, Vol.29, pp.373-392.
- Michlewski, K. (2015). Design Attitude. *Gower Publishing Limited, England*.
- Press, M. & Cooper, R. (2003). The Design Experience: The Role of Design & Designers in the Twenty-First Century. *Gower Publishing Company, Surrey, UK*.
- New, Steve & Kimbell, Lucy. (2013). Chimps, Designers, Consultants and Empathy: A “Theory of Mind” for Service Design. *2nd CAMBRIDGE ACADEMIC DESIGN MANAGEMENT CONFERENCE*, 4-5 September 2013.
- Rickman, H.P. (1976). Dilthey: Selected Writings. *London: Cambridge University Press*.
- Skenazy, Lenore (1987). Brand Managers Shelved? *Advertising Age* (July 13), 81.
- Schroeder, R.G., Van de Ven, A.H., Scudder, G.D., & Polley, D. (1989). The Development of innovation ideas. *Research in the management of innovation: The Minnesota studies*. pp.107-134.
- Stephens, P, J., & Boland, B, J. (2014) The Aesthetic Knowledge Problem of Problem-Solving With Design Thinking. *Journal of Management Inquiry* 2015, Vol.24(3) 219-232.
- Talke, K., Salomo, S., Wieringa, J.E., & Lutz, A. (2009). What about design newness? Investigating the relevance of a neglected dimension of product innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, 26(6), 601-615.s
- Webster, Frederick E., Jr. (1992). The Changing Role of Marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56 (October), 1-17.
- Weick, K.E. (1979). The Social Psychology of Organizing (2nd ed.). *New York: Room House*.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. SAGE Publications. (遠田雄志・西本直人訳 (2001) 『センスメイキングインオーガニゼーションズ』 文眞堂.)
- Weick, K.E. & Sutcliffe K.M., (2022). Organizing and the Process of Sensemaking. *Institute for Operations research & the Management Sciences*, July 2022.
- アーカー, デイビット A・阿久津聡 (2002) 「ブランドが組織と戦略を統合する」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 March, pp.68-79.
- 安藤拓生・八重樫文 (2016) 「プロフェッショナルとしてのデザイナーの持つデザイン志向の実証的研究に向けた論理的基盤の検討」『立命館ビジネスジャーナル』 10, pp.91-123.
- 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（関西学院大学商学研究会）』 58, pp.43-68.
- 星井進介 (2016) 『イナクトメント・知覚・行為に関する一考察』, 現代社会文化研究 No.63.
- 入山章栄 (2019) 『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社.
- 岩崎博論 (2018) 「共創による製品コンセプト創出に関する研究—センスメイキングの視点から—」『組織学会大会論文集』 7 (2), pp.93-98.
- 岩谷昌樹・八重樫文 (2022) 「経営学部で『デザイン経営』を学ぶ意義—『デザイン経営』の理論的枠組みの検討」『立命館経営学』 61 (1), pp.57-83.
- 金井壽宏 (1997) 「経営における理念（原理・原則），経験，物語，議論：知っているはずのことの創造と伝達のリーダーシップ」『研究年報 経営学・会計学・商学（神戸大学）』 43, pp.1-75.
- 森永泰史 (2015) 「デザインとブランド」『北海学園大学経営論集』 13 (3), pp.75-93.
- 森永泰史 (2019) 「デザイナーの活用に関する先行研究の整理」『京都マネジメントレビュー』 35, pp.31-66.

- 毛鋭 (2022) 『デザイン経営におけるデザイン概念に関する一考察』, 日本マーケティング学会 レビュー論文—シリーズ 138.
- 小原久美子 (2014) 『経営学における組織文化論の位置づけとその理論的展開』, 白桃書房.
- 高巖 (2010) 「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか—経営理念の浸透に関する調査結果をもとに—」『麗澤大学学術リポジトリ』 18 (1), pp.57-66.
- 田中洋 (2017) 『ブランド戦略論』, 有斐閣.
- 谷口真美 (2005) 『ダイバシティ・マネジメント—多様性をいかす組織—』 白桃書房.
- 八重樫文・安藤拓生 (2019) 『デザインマネジメント論』 新曜社.
- 八重樫文・岩谷昌樹 (2014) 「デザインによるブランディングに関する考察」『立命館経営学』 53 (1), pp.53-74.
- 八重樫文・後藤智・安藤拓生 (編), 立命館大学 DML (著) (2019) 『デザインマネジメント研究の潮流 2010-2019』 青山社.
- 山内裕・平本毅・杉万俊夫 (2017) 『組織・コミュニティデザイン』 共立出版.

参考 URL (2022 年 8 月 27 日閲覧)

- 経済産業省特許庁. (2018) 「デザイン経営」宣言 [PDF file]. Retrieved from https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/pdf/20180523001_01.pdf
- 経済産業省特許庁. (2018) 「デザイン経営」の先行事例 [PDF file]. Retrieved from https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/pdf/20180523001_03.pdf
- 経済産業省特許庁. (2020) 「デザイン経営」の課題と解決事例 [PDF file]. Retrieved from <https://www.meti.go.jp/press/2019/03/20200323002/20200323002-2.pdf>
- 経済産業省特許庁. (2020) デザインにび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 [PDF file]. Retrieved from <https://www.meti.go.jp/press/2019/03/20200323002/20200323002-1.pdf>
- 経済産業省特許庁. (2021) 中小企業のためのデザイン経営ハンドブック [PDF file]. Retrieved from https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/document/chusho/chusho-h&book.pdf

The mechanism of contribution of designer ability for organizational brand formation

Mika Isobe*

Abstract:

Organizations have actively sought to gain sustainable competitive advantage. “Design management” is attracting attention as a factor that can produce such an effect. Although design and brand are said to be closely related, the relationship between the two has not been widely discussed.

This paper focuses on the process of organizational brand formation in design management, and clarifies the designer’s involvement and, mechanism. As a research method, I interviewed a Chief Design Officer (CDO) of Japanese private companies that practice design management and have achieved organizational brand formation, then analyzed and discussed together with secondary data. On this basis, this research proposes a new model that encompasses Sensemaking by relating design in traditional brand management.

It is expected that the results of this research will be effectively used to link design and organizational brand in the future and provide a new approach to organizations that are oriented toward organizational transformation.

Keywords:

Design Management, Brand Management, Organizational Branding, Sensemaking, Design Executive, Design Attitude

* Ph.D Student, Graduate School of Business Administration, Ritsumeikan University

