

## 研究ノート

# デザイナーの持つデザインの信念・動機に関する探索的研究

安藤 拓生\*

### 要旨

これまでデザインマネジメント研究は、デザイン思考の全社的・組織的な活用を通じたデザイン主導型企業への変革を強調してきたが、これに至るための障害が徐々に明らかになってきた。その障害の一つが、マネジメントとデザインの間にある文化的な軋轢である。デザイン思考に関する研究群においては、デザイナーの思考や態度、マインドセットなどの概念が整理されつつあり、共有される価値観に関しても議論が進められてきている。しかし、デザイン行為を支える動機の次元に関しては未だ十分に検討されていない。そこで、本研究ではデザイナーの持つデザインの動機がどのようなものであるかを概念化し整理するため、専門家へのインタビュー調査による探索を試みた。

キーワード：デザインマネジメント、デザイン思考、信念、動機、インタビュー調査

- I. はじめに
- II. デザインとマネジメントの差異に関する議論の整理
  1. デザインの志向性と態度に関する研究
  2. デザインの文化と価値観に関する研究
  3. 研究課題：デザインの信念と動機
- III. 研究デザイン
  1. 調査方法とサンプリング
  2. データ収集
  3. データ分析
- IV. 結果：デザイナーの持つ三つの動機
  1. 喜びを与える（与えたい）
  2. 新しい価値を生み出す（生み出したい）
    - 2.1 人間中心性
    - 2.2 文化への貢献
  3. 良くする（したい）
- V. まとめ
  1. 分析結果の考察
  2. 本研究の貢献と今後の課題

---

\* 東洋学園大学現代経営学部 准教授

## I. はじめに

近年のイノベーションマネジメント研究では、デザイン思考の活用による効果の検証が進められている。ここで議論されているデザイン思考とは、初期の研究では単に手法・ツールとして認識されていたものであるが (Liedtka & Ogilvie, 2011; Seidel & Fixson, 2013), 近年では「包括的なイノベーションマネジメントの実践, 新しい一連のプロセス, 考え方, 能力」(Dell’Era et al., 2020: p.325) と広い概念として捉え直されている。実際に研究者によっては、「(思考だけでなく) デザインの態度・志向性」(Kelley & Kelley, 2013; Michlewski, 2015), 「組織的なイノベーション能力」(Carlgrén, Elmquist & Rauth, 2014; Magistretti, Ardito & Petruzzelli, 2021), 「組織文化」(Beckman & Barry, 2007; Elsbach & Stigliani, 2018) までと、様々な視点からデザイン思考を議論している。それぞれ研究の視点は異なるものの、これらの多くの研究は共通して組織へのデザインの考え方や文化の統合を通じたデザイン主導型の組織への「変革」(Cooper, Junginger & Lockwood, 2009) を支持しており、最終的にはデザインは組織のあらゆるレベルでさまざまなタスクに適用されるものであると述べる<sup>1)</sup> (e.g. Beckman & Barry, 2007; Carlgrén, Elmquist & Rauth, 2016; Nusem, Wrigley & Matthews, 2017)。

しかし、この変革に至るには多くの障害が存在する。その一つが、デザインとマネジメントの持つ文化・価値観の違いである (Elsbach & Stigliani, 2018; Björklund et al., 2020; Carlgrén & BenMahmoud-Jouini, 2022)。Elsbach & Stigliani (2018) はデザイン思考の導入に関する文献レビューを通して、非デザイナーがデザイン思考の学際的なアプローチやツールに対して抵抗感を持つ場合があることを指摘している (p.2287)。デザイン思考ツールに見られる感情を重視する性質は、定量的、合理的、抽象的な傾向がある多くの従来のマネジメントツールとは対照的である (Elsbach & Stigliani, 2018: p.2293)。これらのツールの背景にある生産性、完璧主義、サイロ化した専門性という価値観に基づくマネジメントの文化は、デザインに共有される学習的・経験的な価値観とは馴染まないという。このような双方の価値観の衝突によって、デザイン思考の導入によりもたらされるであろう行動の変容が十分になされない可能性が示唆されている (Rylander Eklund, Navarro Aguiar & Amacker, 2022)。これに伴って、いくつかの先駆的な研究はその価値観の違いに焦点を当てた研究蓄積を進めている (Carlgrén & BenMahmoud-Jouini, 2022; Klenner, Gemser & Karpen, 2022)。

ただし、これらの価値観の基礎となるデザインの「動機 (motives)」の次元に関しては、十分な理解が進んでいない。動機は、個人の行動や意思決定に影響を与える根本的な要素である。デザインという行為の動機的側面を明らかにすることは、デザイン思考の導入に伴って生じる文化的衝突やデザイナーの創造的実践をより体系的に理解することを可能とし、現状の軌轍を超克する方法を導くと考えられる。

そこで本稿では、このデザインに伴う動機がどのようなものであるかを探索することを目的

とする。次章ではこれらの議論に関する先行研究を整理するため、特に(1)デザイナーの志向性 (orientation)・態度 (attitude) に関する研究と、(2)文化 (culture)・価値観 (values) に関する研究の成果から、本研究の課題を明確にする。

## II. デザインとマネジメントの差異に関する議論の整理

### 1. デザインの志向性と態度に関する研究

これまでマネジメント分野におけるデザインに関する研究では、特に2000年代から経営者とデザイナーの持つ考え方の違いに関する議論が度々なされてきた<sup>2)</sup>。

例えば、Boland & Collopy (2004) は、マネジャーの持つ既存の選択肢からの合理的な選択を重視するマネジメント態度 (decision attitude) に対して、新たな選択肢の創出に関するデザイン態度 (design attitude) の重要性を述べている。建築家との共同プロジェクトを通して、彼らはデザイナーが視覚的表現を用いて思考することや、協働して問題解決に取り組むこと、機会主義的な学習観を持ってプロジェクトに取り組む事など、伝統的なマネジメントとは異なる志向性 (orientation)<sup>3)</sup> を持っていることを確認した。デザイン態度とは、「デザインプロジェクトに対する期待や志向性」であり、これを通してデザイナーは「各プロジェクトを、基本的な前提を問い直し、世界をより良い場所にするための決意を含む、発明の機会として捉える」(Boland & Collopy, 2004: p.9)<sup>4)</sup>。同様に、Dunne & Martin (2006) はデザイナーがマネジャーと比較して制約に対する許容的な態度を持っていることを指摘し、これが新たな選択肢の創造に欠かせないものであると主張している。

また、Kelley & Kelley (2013) によれば、デザイナーないしデザイン思考家は、自分のスキルや能力が固定されているわけではないという成長志向のマインドセットを持っていることを強調する。この考えでは、実践者は常に開放されており、継続的な実践経験によって発達していくものである。同様に多くのデザイン思考の研究がデザイナーの持つ「実験主義的精神 (experimentalism)」を強調している (Beckman & Barry, 2007; Brown, 2008; Liedtka & Ogilvie, 2011)。実験主義的精神とは、「新しい可能性に心を開き、新たな可能性に目を向け、常に新たなソリューションを提案することに意欲的」であることを指す (Brown, 2019; 訳書 2019: p.97)。この精神はデザイナーが反復的に実験を繰り返し、より適切な解決策に至ることを支える。また、デザイン態度の具体的な要素を探索した Michlewski (2008) は、デザイン態度として次の五つの行動的要素を理論化している：(1)多次元的な意味を集約する、(2)創る・息を吹き込む、(3)不連続性と開放性の受容、(4)多感覚的な美を取り入れる、(5)個人的・商業的な共感に従事する、(6)探索による根本的な価値の創造。これらの志向性のもとでは、失敗は恐れるものではなく、むしろ新しい発想や可能性を生む機会として歓迎される<sup>5)</sup> (Michlewski, 2008)。

## 2. デザインの文化と価値観に関する研究

2010年代以降、企業においてデザイン思考の組織的な活用が本格化していく中で、改めてデザインとマネジメントの間の考え方のギャップが浮き彫りになってきた (Carlgren, Rauth & Elmquist, 2016; Elsbach & Stigliani, 2018; Micheli et al., 2019)。前述の Elsbach & Stigliani (2018) が指摘するように、多くの従来のマネジメントツールの背景にある生産性、完璧主義、サイロ化した専門性という価値観に基づくマネジメントが、デザインに共有される学習的・経験的な価値観としばしば衝突することが指摘されている (e.g. Carlgren et al., 2016; Björklund et al., 2020)。

Carlgren & BenMahmoud-Jouini (2022) はこのギャップを組織文化 (Detert et al., 2000) の観点から説明している。デザイン思考の導入に成功した企業のケース分析から、次の八つの特徴からなる文化的原型 (cultural archetype) を明らかにしている：(1)主観的・美的な知の方法、(2)時間に関する長期的・非線形的な見方、(3)内発的動機づけと目的意識、(4)柔軟な対応と変化、(5)仕事における人間関係、共感、感情、(6)コラボレーションとインクルージョン、(7)チームの自主性と非公式性、(8)外部志向性<sup>6)</sup>。この研究では、デザイナーないしデザイン思考家の実践やツールとは対照的に、共通の価値観と働きかけ (enactment) に焦点を当てている (Carlgren & BenMahmoud-Jouini, 2022: p.58)。

また、Klenner, Gemser & Karpen (2022) は、デザイナーかつ創業者でもある実践者 (以降、デザイナー創業者と略) へのインタビュー調査から、デザイナー創業者のデザイナー的起業の方法と、専門家の間で共有される規範的な価値観を明らかにしている。特に後者の (規範的) 価値観の次元では、次の四つの特徴が見られるという：(1)商業活動よりも創作活動を優先する、(2)個人的な利益よりも社会的な利益を優先する、(3)市場投入のスピードよりも、意味のある解決策を生み出し、細部まで完璧を目指すことを優先する、(4)取引的な相互作用よりも、相互に有益で関係的な相互作用への関与を好む<sup>7)</sup>。これらの価値観は、デザイナー創業者個人の意思決定や選択を誘導する可能性が高いという (Klenner, Gemser & Karpen, 2022)。

加えて、Rylander Eklund & Simpson (2020) はこのギャップをプロジェクトマネジメントの観点から説明している。伝統的なプロジェクトマネジメントの実践に通底するテイラリズム (Taylor, 1911) は、標準化・最適化されたアウトプットを追求するあまり、デザインという共同作業や創造的な仕事に対する人間的な理解を犠牲にすることがしばしば見られる。これに対して彼女らは、組織化を創発的な目的を持つ社会的プロセスとして捉え、人間の創造的精神を解放するというマネジメント観を持つメアリー・パーカー・フォレットのマネジメント観 (Follett, 1918) を支持する<sup>8)</sup>。さらに、Rylander Eklund, Navarro Aguiar & Amacker (2022) は、この分野の研究の認識論においても同様のギャップが存在していることを指摘する。彼女らは、サイモンから始まるデザイン思考に支配的な認知主義的視点は、デザイナーの創造的な実践に対する理解と理論化を妨げていると主張する (Rylander Eklund, Navarro Aguiar & Amacker, 2022: p.23)。代わりに、デューイらに始まる実践のプラグマティズム理論とセンスメイキング

の理論（Weick, 1995）によるレンズを用いて、デザイナーの想像力と即興性に着目した創造的実践を対象にした研究の推進を勧める<sup>9)</sup>。

### 3. 研究課題：デザインの信念と動機

ここまで見てきたように、既存研究はデザインとマネジメントに伴うギャップを各々の視点から指摘してきた。これらは研究者によっては「志向性・態度」（Boland & Collopy, 2004; Michlewski, 2008）の次元として、または「文化・価値観」（Carlgrén & BenMahmoud-Jouini, 2022; Klenner, Gemser & Karpen, 2022）の次元として説明されている。

前者の「態度（attitude）」とは、社会心理学では個人の中に経験を通して蓄積されている、反応や行動に影響を与える精神的な準備状況を指す概念である（Allport, 1935）。これはある対象への評価・好みを示す感情的な成分と、対象への考えや信念等といった認知的な成分、行動の実現につながる行動的な成分の三つで構成される<sup>10)</sup>（Krech, Crutchfield & Ballachey, 1962）。例えば先行研究で示されているような、「制約に対して許容的」、「成長志向」「実験主義」「機会主義」「失敗を恐れない」「外部志向性」といった、ある対象に対する個人の選好に影響を与える志向的要素として説明されるものであり、接近もしくは回避の行動として表出される。

後者の「価値観（values）」とは、個人の経験を通して獲得された、ある事柄に関する望ましさや好みを判断するものである。例えば先行研究では、「創作活動の優先」、「社会的な利益を優先」、「意味のある解決策・クオリティの優先」、「相互作用関係の重視」といった要素で説明され、個人が主体的にある事柄を評価し、一貫した選択を行うための判断の基準として機能する。価値を社会心理学分野において初めて取り上げた Thomas（1920）は、「価値とはある社会集団のメンバーによって受け入れられる内容あるいは意味をもつある対象」であるとしており、社会化に伴って個人の中に価値が内在化されたものが価値観であると言える<sup>11)</sup>。

これらの次元で十分に説明できていないのが、デザインに伴う動機的側面である。例えば、前述の Boland & Collopy（2004）は、デザイン態度は、「基本的な前提を問い直し、世界をより良い場所にするための決意を含む」ものであると定義し、その意思や衝動の側面に触れている。また、Michlewski（2008）は、その要素に「探索による根本的な価値の創造」を挙げ、デザイナーが、「根本的な違いを作り出そうという強い意志」を持っており、「常にもっと良くできる」「変化をもたらすことができる」という信念を持っていることを指摘している。このような信念が彼／彼女らのユニークな提案を支えていると述べる（Michlewski, 2008: pp.384-5）<sup>12)</sup>。この点に関して Carlgrén & BenMahmoud-Jouini（2022）は、デザイン思考を活用する組織の文化的特徴の一つとして内発的動機づけと目的意識を挙げており、「デザイン思考を支持する人は、物事をより良くすること、変化をもたらすことに情熱的であることが多い」（Carlgrén & BenMahmoud-Jouini, 2022: p.54）と強調している。

ただし、これらの動機は断片的に述べられるのみであり、これに焦点を当てた詳細な検討は行われていない。内発的動機づけは、その動機によって推進される活動以外の外的な報酬に依

存しないものであり (Bruner, 1967), 活動自体に楽しみや関心を見出すことであるとされる (Deci & Ryan, 2012: p.88)。心理学における動機に関する理論である「自己決定理論」(Deci & Ryan, 1985) においては, 生得的な基本的心理的欲求として自律性 (autonomy), 有能さ (competence), 関係性 (relatedness) の三つが挙げられている。これらの基礎的な動機に加えて, これまで研究者は「好奇心」(Burlyne, 1971), 「挑戦」「熟達への指向性」(Hartner, 1981), 「努力」(Gottfried, 1985), 「理解」(Vallerand et al., 1992), 「楽しさ」(Csikszentmihalyi, 1975, 1990) などの様々な動機づけの源泉を指摘してきた。ただし, これらの研究が対象とする行為は教育現場における学習の継続や課題の達成がほとんどであり, デザインのような比較的長期間の創造的かつ計画的な問題解決行為の枠組みでは捉えられていない<sup>13)</sup>。

そこで, 本研究ではデザインにおける動機がどのようなものであるかを探索し, 動機の次元として概念化し, 整理することを目的とする。

### Ⅲ. 研究デザイン

#### 1. 調査方法とサンプリング

プロフェッショナルデザイナーの持つデザインの動機がどのようなものであるかを探索するため, 半構造化インタビューを用いた調査を行なった。研究者の直接的なコミュニケーションと, 協力者からの適任者の紹介を通して, 連鎖的にサンプリングを行なっていた。研究対象として10年以上のデザインの実務経験を持つデザイナーを調査協力者とした。全ての調査協力者は, 国内外でデザイン実務を行うプロフェッショナル・デザイナーである。協力者の条件を設定した理由としては, 国内のデザイナーの職務は就職後の実践でのOJTを通して学ぶことが多いため, 大学卒業後の10年間の実務経験を持っていることで, プロフェッショナルリズムやその他の共有の志向が浸透していると考えたからである。

また, 国内でのデザイナーの雇用形態は, 大きく分けて, ①製造企業のデザイン部門に所属するいわゆるインハウス・デザイナーと, ②デザイン会社に所属するデザイナー, ③フリーランスで活動を行うデザイナーの三つの種類の雇用形態が考えられる。幅広い理解を得るために, これらの分類に偏ることなくインタビュー調査を行なった。なお, 本研究におけるサンプリングは, プロダクトデザイン, インダストリアルデザイン, グラフィックデザイン, ブランドコンサルティングに関わる実務経験を持つデザイナーを対象としている。加えて, 本研究ではデザイナーに広く共有されている価値観の把握を目的にしているため, それぞれのデザイナーの扱っている製品の領域は本研究では特に限定していない。

#### 2. データ収集

- (1) 2015年の8月から2018年の3月に渡り継続的に行なった19件のインタビューデータと,
- (2) 2022年6月に行なった3件のインタビュー調査のデータを用いた。どちらの目的もプロ

フェッショナル・デザイナーの態度・信念・価値観を探索するために行なったものである。インタビューの方法としては、60分～120分程度の面接形式でのインデプス・インタビューを選択した。インタビューは複数人が同席する場合があったが、その場合でも1人ずつインタビューを行なっていくことで可能な限り発言にバイアスがかからないように心がけた。22件のインタビューが対面形式で行われ、1件のインタビューがオンラインで行われた。全ての参加者が音声の録音を許可し、音声データとしてデータを入手した。

インタビューの手順として、まず初めにインタビューの目的を説明したのちに、(1)デザインをするために重要だと考える姿勢・信念・価値観といった要素で思いつくものを挙げてもらった。(2)次に、挙げられた要素を得た具体的な経験やエピソードについて語ってもらった。研究者は適宜質問を行い、出来るだけ多くの情報を得ることができるよう心がけた。

### 3. データ分析

録音された音声データはすべて逐語録に書き起こし、インタビュー中に作成された手書きのメモと共に分析に用いた。概念化作業は、質的研究ソフトであるMax QDAを用いた<sup>14)</sup>。まずデータを精読し、本研究の目的に関連する発言が得られた19名のインタビューデータを用いた。調査協力者の属性は表1の通りである。これらのデータの分析に関しては、一般的なコーディング作業を行い、テーマに関する部分を意味の文節に分けていった。分析においては質的研究で一般的である主題分析 (thematic analysis) の方法を用いた。コーディングの方法に関し

調査協力者	性別	雇用形態	役職	デザイン領域
A	女性	フリーランス	AD, D	パブリックデザイン, サインデザイン
B	女性	フリーランス	AD, D	プロダクトデザイン, グラフィックデザイン
C	男性	フリーランス	AD, D	プロダクトデザイン, グラフィックデザイン
D	男性	デザイン部門	D	プロダクトデザイン
E	男性	デザイン部門	D	インダストリアルデザイン
F	男性	デザイン会社	AD, D	プロダクトデザイン
G	男性	デザイン会社	D	プロダクトデザイン, サービスデザイン
H	男性	デザイン会社	AD, DM	マーケティング, デザインマネジメント
I	男性	デザイン部門	D	プロダクトデザイン
J	女性	デザイン部門	D	プロダクトデザイン
K	男性	フリーランス	D	プロダクトデザイン
L	男性	デザイン会社	D	建築デザイン, インテリアデザイン
M	女性	フリーランス	D	プロダクトデザイン
N	女性	フリーランス	D	プロダクトデザイン
O	男性	フリーランス	D	プロダクトデザイン
P	男性	フリーランス	D	プロダクトデザイン
Q	男性	フリーランス	D	プロダクトデザイン
R	男性	デザイン会社	D, DM	プロダクトデザイン
S	男性	フリーランス	D	グラフィックデザイン

AD = アートディレクター, D = デザイナー, DM = デザインマネジャー

表1. 研究協力者の属性

では、グラウンデッド・セオリー (Glaser & Strauss, 1967) の一連の方法を参考にした。最初の精読のプロセスを通して、47の非構造化コードが生成された。その後、再度精読とコーディングを行い、次章で紹介する主要テーマとサブテーマに落ち着いた。本研究では、網羅性よりも本研究の目的に合わせた研究協力者の現実を反映することを目指した。

#### IV. 結果：デザイナーの持つ三つの動機

##### 1. 喜びを与える（与えたい）

主題分析から、本研究では三つの動機に関するテーマが構造化された。一つ目は、人々に「喜びを与える」という動機である。このテーマでは、デザインの動機の一つがクライアントやエンドユーザー、またはそれ以外のステイクホルダーに対して喜びを提供することであることが示された。実際に、この動機を持つデザイナーは、関わる人々に奉仕することに強い意義を感じているという発言が確認された。以下は研究協力者Cの発言である。

「何のために仕事，デザイン，ものづくりをしていたのかを考えたんですけど，良いものをつくるということは重要だけれども，人と関わる楽しさが仕事にあると思ったんです…サービス精神みたいなものを持っていくということが仕事にはものすごく重要なんだと。デザインもそうだと。デザインは作ったものが人に喜びを与えられるものでなくてはならないですよ。アートは問題提起や考えさせるということが重要だけど，基本的にデザインの9割5分くらいは喜びを与えるもの。それは心地よいでもいいし面白いでもいいし楽しいでも美しいでも。なので，サービス精神が重要で，独りよがりではいけない。アートではないから，色々なユーザーがいるから，マスじゃなくてもいいけど，多くの人に共有ができるんです」(研究協力者C)<sup>15)</sup>

この発言にあるように、協力者Cは、デザインとは本来的には「喜びを与えるもの」であると認識している。ここで触れられているサービス精神とは、他者に対して奉仕することを指している。アートにおいては自己の表現や問題の提起を行う個人活動的な側面が強いものに対して、デザインでは協調的な姿勢が欠かせないことを指摘している。同様の発言が、調査協力者M, Rからも得られた。

「アーティストってひとりで作品作ったりするじゃないですか。でも，デザインってやっぱりいろんなコラボレーションだから。自分一人で制作して，作品を出せばそれはアーティストの作品になったりするしね。だけどデザインっていうのはやっぱり，一緒に何かどこかの会社とか，何か一緒にみんなで作り上げるもので。…うーん。やっぱりなんだろう，デザイナーの仕事って個人の仕事じゃないと思います」(研究協力者M)



「誰かのために何かやって、喜んでもらうということが、根本的に好きなんですよね。だから欲出し過ぎて悲しませるようなことはしたくないですし、何か単にアーティストと違うのは、アーティストって自分の表現を、『はい、見てください』。買わない人は買わない、買う人は買います。ただデザイナーの場合は、ヒアリングをして、今どうですか、どういう状況ですかと。だったらこうしましょうねということをするので、デザインもアートの一部だと思いつつながら、我々は仕事をしますけど、同じアート界の中でもアウトプットの仕方が、プロセスが全然変わってきます。そういう意味では（自分が）なるべくしてデザイナーになったなという感じもあります。そもそもやっぱり働く上での一番の喜びは、まず自分がものをつくるのが好きだとか、表現するのが好きだということと、それだったら別にアーティストになればいいんですけど、それを喜んでもらうということが一番根本的な自分の、何だろうな。この仕事をしている理由な気がするんですよね」（研究協力者 R）

この三名の発言は、デザインが本質的に他者に喜んでもらえるようにすること、貢献するものであり、本来的に関わり合いの中で生まれる [コラボレーティブ] な活動であることを認識している<sup>16)</sup>。では、デザイナーはどのように他者に喜びを与えるのか。この貢献の仕方に関しては、デザイナーに特有の創造的な側面を強調する発言が多く得られた。

「人を驚かす。（または）カッコをつけて喜ばす。それは、クライアントに対しても、お客さんに対しても。なんか、こう、求めているものがあると思うんですけど、私に頼んでくれた人が想像しているよりも、『あっ、そこまでは想像していなかったな』みたいな、なんかそういうので。やっぱりちょっと驚かせたい。仕事を出してくれた人をちょっとビックリさせるといふか。そういうこと。』（研究協力者 B）

「デザイナーを職にしている人たちって、驚かしたいっていうのがあると思うんですよ。そこでやっぱり、100%言われたことをやっていたら、そのうち仕事がなくなるといふんですよ。それだとクリエイティブな仕事といふか造形をする下請けの人になっちゃうので。無理があってもいいんですけど、ちょっと突飛なものを出して、こいつの仕事も次も見てみたい、って思われるように。全部それだと怒られると思うんですけど、言われたものを出して、それを踏まえて、実はこういう造形もできると思うんだよねっていふようにはしています。鼻で笑われる場合の方が多いですけどね。」（研究協力者 O）

研究協力者 B と O の発言にあるように、デザイナー的な他者への貢献の仕方は、創造的な解決策を提示することによって [驚きを与える] ことである。彼／彼女らは、他者に奉仕することを動機とする一方で、他者が想像するもの一步超えて提供することで驚きを与え、その結果として喜んでもらうことを望む。そしてその驚きを生むアイデアは「自分」の中にある。以下の R の発言にもあるように、デザイナーは他者が欲しいと思うものではなく、「自分」が望ましいと思うものを与えたいと考える。協力者 R は、これを「願い」という言葉を用いて説明している。

「(デザインは) 一般的には、人を中心に、あらゆる環境の中で計画、整理をし、目標を実現化しながら社会を豊かにする行為なんですっていうことを、硬く言われたりするんですけど、簡単に言うと、社会活動だったり、生活を豊かにするための人間の行為なんです…私なりのデザインをすごく簡単に言うと、単に明日、明後日、この先の未来、自分がどうしていききたいか、自分がどういう世界に住みたいか、どうあってほしいかっていう、単なる願いなんです。ということが、私のデザインに対する思いというか、根本にあるものなんです」(研究協力者 R)

## 2. 新しい価値を生み出す (生み出したい)

二つ目の動機に関するテーマは、「新しい価値を生み出す」である。前節では喜びを与えるという動機が強調されたが、このカテゴリーではアイデアの創造的な部分それ自体を強く動機化しているのが特徴的である。このテーマでは、「価値」「新しさ」に関連する発言が多く得られた。以下は、研究協力者 Q の発言である。

「今まで感じたこともないような価値を感じてほしいんです。僕が勝手にこだわっているのは、それをつくらないと、ものをつくる意味がないっていうぐらいに感じているんです。価値をつくらずに、ものをつくる…バリエーションをつくることって、今までのものを、ゴミにしちゃうような…新しい価値を加えたものづくりってというのは、今までのものがあって、またどっか違うところにもう一個それがあるみたいな。それによって今までなかった豊かさが生まれるってようなイメージです。」(研究協力者 Q)

協力者 Q の発言は、このカテゴリーに関連する動機や価値観を強く反映していると言える。本質的に未だない新しい価値を生み出すものをつくり出すことがデザイナーにとって重要な動機となることを説明している。興味深いのは、デザイナーはむしろ、「新しい価値を持つもの以外をつくることは正しくない」と認識している点である。実際に、同様の発言は他の研究協力者 (A, M, R) からも多く得られた。

「求められるべくして生まれるものしかデザインされるべきではないと私は思っていて」(研究協力者 A)

「素材は大いに使っていていいと思う。今、流行っているものを。だけど、あまりそれを鵜呑みにしてしまったり、影響されすぎると、自分の中から、何か作れなくなると思いますよ。だからそれを越えないとね。デザインやっていくんだったら。だって同じようなものつくってもしょうがないでしょう。」(研究協力者 M)

「どうしても社員を食べさせるためには、同じようなものであっても、常に作り続けなきゃいけないというのは、もちろん分かってるんですよ。それはその会社を支えるためのデザイナーとして生み出さなきゃいけないっていうのは分かってるんですけど、なんでまたこれを作るんだろうなって。ずっと同じ

ものを売ればいいじゃないですか。」（研究協力者 R）

このように研究協力者の多くは、価値そのものに大きな変化がないものをつくることに抵抗がある旨の発言をしており、無批判に行われるものづくりに対する懐疑的な姿勢が確認できる。さらに研究協力者 F はこの「新しさ」という言葉の解釈にも疑問を投げかけている。

「僕の中では新しいって、例えば新発売ってほんとは意味がないんじゃないかと思いますね。新しい価値というよりも適正な価値。…やっぱり市場価値ってというのは、新しいとはまた別次元のものじゃないかってのはわかりますね。お客さんの顔をイメージしながら自分で語れる。これをお客さんが使うときにはどういう物語、ストーリーがあるかなってのをイメージしてこっちはデザインしてますよね…新しかったっていうと喜ぶかっていうと、そうじゃないケースもありますよね。ほんとにそうなのと。」（研究協力者 F）

この発言では、新しさとは市場や新商品のようなものにあるものとは異なる本質的なものであることを述べている。単に流行や形式的な新しさを求めるのではなく、本来的に新しくかつ適正な価値を追求すること、そしてそれを顧客に「よく届ける」ことの重要性を強調している。

## 2.1 人間中心性

さらに、彼／彼女らが新しさ・価値をどのような方向性から捉えているかについて、次のような価値を追求する信念に関するサブカテゴリーが形成された。

サブカテゴリーの一つとして、「人間中心」の信念が形成された。特に研究協力者 Q は、新しい価値を生み出す源泉を「人間」から得ている。

「一番のモチベーションは、人にやっぱり興味があるんですよ。いろんな人のいろんなアプローチの方法がもちろんあると思うんですけど、僕がデザインでアプローチをしていくっていったら、人のことを、とことんやっぱ理解したいと思うんですよ。…人を掘れば掘るほど、そこの先には、掘った先には、もう全ての人が同じ意識を持つ部分っていうか、原始的な意識みたいなところ、共有できる何かがあるんじゃないのかなっていうふうには思っています。そういうところに、辿り着きたいなっていうのはあったりするんですよ。…人そのものを幸せにするためには、人を知らなきゃならないっていう。ユーザーじゃなくて、やっぱり人を知りたいと思っています。人そのものを」（研究協力者 Q）

協力者 Q は、表面的ではない本来的な価値を理解するためには、貢献すべきはあくまでユーザーではなく人間であるという認識に基づいたリサーチをすることが重要であると強調している。人間中心の価値観を持つことで、人そのものをより深く理解することができる。そうする

ことで、Qがインタビューの中で強調しているところの、「人間を活性化」させることで豊かにし、貢献することができる。

## 2.2 文化への貢献

研究協力者Nは、Qとは異なりより社会や文化的な豊かさに目を向ける。特に、Nは、椅子をデザインすることを通じた「文化への貢献」を説明している。

「家具（のデザイン）という部分の範囲に関してはある程度パッションでやっていることが多くて、だけどそこは好き嫌いだけではなくて。文化に貢献しているというか、文化をつくっていききたいってすごい頑固たる、自分の指針はそこにあるわけですよ。だけどそれは、そこにはパッションが強すぎるがために、経営的に一番回っていないところかなって感じもします、気持ちが強すぎて。」（研究協力者N）

協力者Nには、文化的な豊かさに関する信念が強い動機として内面化されている。日々更新される新しい文化の形成の中に身を置き、その歴史的流れの中で自らも新しい価値を生み出し貢献していくことに価値を感じている。

## 3. 良くする（したい）

三つ目の動機に関するテーマは、「良くする」である。このカテゴリーでは、デザイナーが目前にあるものごとをより良いかたちに変えたいという意思を持っていることが確認できる。ここでは、改善、問題解決、社会的貢献といった言葉に関連する発言が多く得られた。以下は、研究協力者Mの形の細部にまでこだわることの重要性を述べた発言である。

「（細部にこだわることは）面倒くさいけどさ、（大事なのは）そういう所ですよ。それって自分にしかわかんなかったりするから。どれだけ『この違いを見て』って言ったって、『わかんないよ』って。『どっちがどっちなの？』っていう。もうその世界なんですね。ある意味、第三者から見たらわからないんだからいい加減やめなよ、みたいな感じですよ。まあそういうこともあるけど、そこまでこだわりますよね。デザイナーは。」（研究協力者M）

Mの発言にあるように、デザイナーはものづくりの中で何度も細かな調整を繰り返しながら、少しずつアイデアを形あるものに近づけていく。この意味でデザインは継続的な「改善」のプロセスであると言ってもよい。このような改善に関する信念は、物理的な形を伴うもの以外にも反映されている。以下は、研究協力者Lの発言である。

「やっぱり（大事なのは）問題解決ですね。その問題点をどう見つけ出すか。多角的な視点を持つこと

が必要で、誰も見えていなかった視点をどうやって見つけるのかということは問題解決としては重要なひとつの要素になるので、それが結果的にイノベーションになるかも知れませんが、イノベーションが必ずしも目的ではなくてもいいと思っています。…細かいことでも良いんですよ。結局、なんで問題解決に価値があるかという、ひとつのニーズだと思うんですよ。ニーズというのは裏をかえせば、問題だったりするわけですよ。…どんなに変わった形（のデザイン）をつくりましたということには、自分は興味はないですね。」（研究協力者L）

協力者Lは、デザインの「問題解決」的側面を強調する。ここでは必ずしもイノベーションにつながるような価値はなくとも、小さな問題を見つけ出し解決することにも大きな意義があるという信念が見られる。このようなクライアントの抱える問題を解決したいという動機は、多くの研究協力者に共通していた。特に、何人かの協力者はそれが経済合理的な価値観とは関係なく行われるという旨を説明している。

「ばつとやってお金なんてもらえちゃう話で、余計なこと言わないほうが楽にお金得られるところもあるんですよ。だけど願いじゃないですけど、お客さんに対しての思いというものを、思いやりをしっかりと持ったときに。本当にそれやるべきなんですか、とかいうことは、常々考えるようにしています。…クイックになっていくほうが、ビジネスということで考えるといいんですけど、そうじゃないってところで。…うちとしては言うて（頼んで）もらえればお金にはなるけれども、というところは、一回ちょっと考えませんかというところを言うようにはしてますね」（研究協力者R）

「一生懸命これに忠実にデザインしましたっていうよりもどっちかという、いやそもそもこれ間違っているんじゃないとか。…そもそもこの考えは、そうしたいんだったらこうじゃないんじゃないかって。そんなこと余計な話じゃないですか。言われたことと違うこと言うてるわけだから、でもほんとはこうじゃなくて、これやりたいんだったらこっちでしょみたいなことやることはあります。」（研究協力者H）

協力者R、Hの発言にあるように、デザインは経済的・効率的な価値観から一步引いた目線を持ち、クライアントにとって本当に良いことが何かを考え問うべきとする改善的な信念を持っていることが窺える。さらに、この信念はクライアントだけでなくエンドユーザーや社会に対しても向いている。以下は1.1節で引用した協力者Rの発言の続きである。

「願って大きくは二つなんですけど、さっき言った遊んでいるように仕事している。それは自分がやりたいことをやっている。何がやりたいかっていう自分の願いと、あとは社会だったり未来をどうしていきたいかっていう。…政治家がマニフェストをつくるようにじゃないですけど、やっぱりこの世界、この時代に生きてると、誰かが未来を創造しなければ明日は変わらないみたいな話だと思うんですよ

ど、それって別に政治家が決めていだけじゃなくて、クリエイターが表現する。言葉で決める人がいれば、ビジュアルで考えていく人たちがかなり必要で。やっぱりビジュアルで考えた時に、ただ単に森をつくらうね、じゃなくて、どういう森つくるのかっていうところが必要だと思いますし、別にそれは誰かが考え始めたことじゃなくて、我々がもっとこういう未来にしていきたいということを発信していくべきなんだろうなというのは常々思ってるんですよね。自分が何やりたいか。この先どうしていきたいかという願いの部分。」(研究協力者 R)

このように、Rは「社会に対する貢献」という志向性や動機を持っていることを説明している。同様に、協力者Cは、デザイナーが社会性や社会貢献に対する信念を持つことの重要性に触れている。

「広告をする企業というのは、商品をつくりたい、サービスをつくりたいというより単純に社会貢献をしたい。アートディレクターというのは、企業の意志をフィルターを通して自分の表現として出ていくわけだから、社会貢献の意識を持っていないと引っ張っていけないんですよ。だから、そういう意味で社会貢献の気持ちがないと出来ない」(協力者 C)

## IV. まとめ

### 1. 分析結果の考察

本稿では、デザイナーの持つデザインの動機がどのようなものであるかを、プロフェッショナル・デザイナーへのインタビュー調査と主題分析から概念化してきた。その結果として、(1)喜びを与える(与えたい)、(2)新しい価値を生み出す(生み出したい)、(3)良くする(したい)の三つの動機が概念化された。以下では、これらの動機について考察を行う。

まず、「喜びを与える(与えたい)」という動機について、これはデザイナーの他者への奉仕に関する動機づけが関係しているように思われる。

前章で引用した研究協力者の発言にもあるように、デザインはその行為自体が本質的に他者と関わり合う協調的な側面を持っている。プロフェッショナル・デザイナーの実践の多くはクライアントワークであり、実践を通してさまざまなステークホルダーと相互作用しながらバランスを取り、皆が喜ぶ姿を探求していく活動に従事する。このような動機は、人間中心的に他者に奉仕するデザイナー像を反映している。

デザインの他者への奉仕に関する動機は、先行研究とも整合的である。例えば Klenner, Gemser & Karpen (2022: p.84) ではデザイナー創業者は、「個人的な利益よりも他者を中心とした社会的な目標を目指す」という価値観を持っていることが示されていた。これに対して本研究に協力した研究協力者はプロフェッショナル・デザイナーを生業にしており、クライアントワークに従事している。そのため、これらの奉仕的な視点はほとんどのデザイナーが共通し

て発言していた。Carlgrén & BenMahmoud-Jouini (2022: p.52) における専門家へのインタビューの分析においても「他人のために価値を創造することに情熱を注ぐ」というカテゴリーが構造化されており、デザインの間人中心主義的な理念にも親和性があるように感じられる<sup>17)</sup> (Krippendorff, 2006)。またこの動機は、動機づけ理論における「関係性」に関連するものである可能性がある。人が行動を進んで行う主な理由は、家族、仲間、社会など、つながりを感じている（感じたい）重要な他者によって評価されているからである（Ryan & Deci, 2000: p.64）。関係性とは、他者、ひいては社会に対してより良く関係していたいという欲求である。

次に、「新しい価値を生み出す（生み出したい）」という動機について、これはデザイナーの創造性に関する価値観が強く関係しているように思われる。デザイナーの多くは、創造的に周囲の世界を変えることができるという信念を持っている（Michlewski, 2008; Kelley & Kelley, 2013）。デザイナーは人間や文化の視点から新しい価値を探索する。ただしこのカテゴリーで強調されるのは、単に新しいものごとを生み出したいという欲求ではなく、適正な価値のあるものを生み出したいという欲求である。これは先行研究で指摘されているところの「商業活動よりも創作活動を優先し、意味のある解決策を生み出す」（Klenner, Gemser & Karpen, 2022）価値観に近い動機であると考えられる。Klenner, Gemser & Karpen (2022) は、「デザイナー創業者は、一般に、新しい商品のアイデアを出すことに重点を置いた創造的な活動に従事することに動機づけされていた」（Klenner, Gemser & Karpen, 2022: p.84）と述べている。

同時に、本研究でのカテゴリーでは、無自覚的に大量生産を行うものづくりに対する批判的な信念を含んでいる。この動機は、単なる作り手ではなく、倫理的に新たなものごとの創造に関わるつくり手としてのデザイナー像を反映している。この種の動機は「好奇心」（Burlyne, 1971）や「挑戦」（Hartner, 1981）と関係していると考えられる。Burlyne (1971) によれば好奇心は拡散的探索と特殊的探索の二つに関するものがある。前者は特定の目標を定めずに新奇な情報を幅広く集めるものであり、後者は特定の対象に目標を定めて行う探索行動である。特殊的探索に関する好奇心は、矛盾あるいは情報の不整合を整理するために、方向性を定めて探索行動を行うことを動機づける。デザインが解決する問題は複雑で矛盾を孕んでいるため（Dorst, 2015）、特にこの後者の好奇心に関係している可能性がある。

最後に、「良くする（したい）」という動機については、目の前にあるものを単純により良くすること、言い換えれば整えたり問題解決をすることに対する動機を指している。この動機は、ものごとの改善を中心的役割とするデザイナー像を反映している。デザイナーが問題解決の場面において、クライアントの持つフレームや前提を問いただすことでより深い理解を促進させることは度々報告されている（e.g. Kolko, 2010; Dorst, 2011）。本研究の研究協力者の発言からも、クライアントとの折衝の中で前提を問う発言をしていることが確認できる。そしてその良くしたいという対象は、彼／彼女らが生きる社会問題にまで広がる<sup>18)</sup>。この動機は、内発的動機の「有能感」「理解」に関するものである可能性がある。有能感とは、環境と効果的に相互作用する能力であり、自身の能力によって外的環境とやり取りを行いたいという欲求であ

る (White, 1959)。理解とは、ものごとの本質を理解したいという欲求である。稲垣 (1984) は「より深い理解を求める存在」としての人間観から内発的動機を理解すべきであると指摘している。対して、吉川 (2020) は、デザイナーを説明する際は、ベルクソンらが説明するホモファールベル (homo faber) (Bergson, 1907) という工作人的人間観を用いて説明すべきであると述べる。工作人とは、「存在していないものを想起して、その工作を駆動する工作的好奇心」を持つ存在であり (吉川, 2020: p.359)、デザイナーの基礎は未だ存在しないものを想起する想像力であると述べている。

## 2. 本研究の貢献と今後の課題

本研究を通して、デザイナーの持つデザインの三つの動機が概念化された。

前述のように、デザイン思考を導入する企業が、デザイン主導型企業への変革を遂げるには、デザインとマネジメントの背景にある志向性の差異を理解し、その間の壁を乗り越えなくてはならない。そしてその差異は、表面的な行動だけでなく、態度、価値観、そして動機や信念のような次元をも含む。デザイン思考の導入に伴って生じる文化的衝突に示されるように、専門的に縛られた語彙、態度、信念に囚われた経営学者は、デザイナーの創造的実践の重要な側面を理解し対応することが難しい (Rylander Eklund, Navarro Aguiar & Amacker, 2022: p.26)。本研究を通してデザインの動機が三つのカテゴリーとして概念化され、かつ動機の次元として整理されたことで、より根本的な差異を認識することが可能となったと考えられる。ただし、以下のような課題が残る。

まず、本研究で扱ってきた態度、価値観、信念、動機という概念は非常に緊密に関係しており、それぞれ明確に分けることが難しい概念である。実際に研究者によってはこれらの用語に十分な注意を払わずに使用している場合も多いが、より体系的な理解のためには、これらの概念を既存の研究分野との関連の中で丁寧に整理しなくてはならない。特にデザイン思考やデザインマネジメントの文献の中で述べられることの多い、「思考」「態度」「マインドセット」「価値観」といった概念は、より慎重に整理すべきである。

また、本研究で明らかにした三つの動機と既存理論との関係性を整理していくことが求められる。特に、社会心理学の分野で蓄積されてきた理論と、デザイン、またデザインマネジメント研究の理論の関係性を整理していくことが求められる。

最後に、新しい価値を生み出すという動機の中にカテゴリー化された、新しい価値の「適正さ」の信念に関する議論は、丁寧に進めていくべきである。デザイナーは、単に新しいものをつくりだすことを動機とする存在ではなく、倫理的に正しい (と思われる) 価値を創造すべきだと考えている<sup>19)</sup>。

しかし、デザイナーが倫理的なものづくりを動機とすることに対して、Wang (2013) は否定的な態度を示している。例えば、アリストテレスは、「作ることは知ることである」と述べている。それは社会的に与える影響とは直接関係なく、付随的な帰結に過ぎない。Wang



(2013) は、「作ることの美德や善は、作る人の意志や道徳的性格、つまり今日で言うところの『価値観』とは何の関係もない。道徳的に問題のある人でも、良い芸術作品やデザインを作ることができる」と述べている (Wang, 2013: pp.13-14)。同様に、吉川 (2020) はデザインを語ることはできても、「善きデザイン」を論じるための基礎的な研究が未だ足りていないことを指摘している。その理由として、科学がその基礎となる好奇心を「知る」ことに方向づけるのに対して、デザインにおける好奇心の方向性ははっきりしていないからだという (吉川, 2020: pp.357-359)。本論ではこの点についてこれ以上議論はしないが、この正しさや善さの判断について、今後検討していくことも必要である。

## 謝辞

本稿は、JSPS 科研費 JP21K13350 の助成を受けたものです。

## 【注】

- 1) 例えば Björklund et al. (2020) は、デザイナーエンジニア、営業スタッフ、社内サービス、経営スタッフなど、組織のあらゆるセクションでデザインアプローチを幅広く理解し適用していることを示す、ワイドデザインケイパビリティの獲得の重要性を指摘している (Björklund et al., 2020: p.105)。
- 2) これらの 2000 年代の研究は、当時の米国のマネジメントスクールへの批判がその背景になっているとされる。ビジネススクールの過度な科学的手法への傾倒がその他の知的的方法論、価値、学習を犠牲にしていることが非難されていた (Dunne & Martin, 2006: p.520)。
- 3) 本研究での志向性 (orientation) とは、個人を導くなんらかの方向性のことを指すものとする。
- 4) 安藤と八重樫 (2017) に詳しい。
- 5) 実際に Herrmann & Goldschmidt (2013) の行なったビジネスコミュニティとデザインコミュニティそれぞれのデザイン思考実践者の語彙を比較した調査によると、デザインコミュニティに属する実践者は「経験」、「探求」、「実験」、「遊び」、「失敗」といった言葉でデザインの学習的側面を強調する傾向があるのに対して、ビジネスコミュニティの実践者は「テスト」や「インテリジェンス」などの言葉などのツールの活用を通じた受動的なアプローチが強調される傾向にある (Herrmann & Goldschmidt, 2013)。
- 6) 反対に、企業がデザイン思考を導入する際の課題としては、(1)正当性の欠如、(2)深みの欠如、(3)離職、(4)漸進主義、(5)チームワークの欠如と疎外、(6)リップサービスとしてのコラボレーション、(7)マイクロ・マネジメント、(8)外部志向性の欠如等の課題が存在するとされる。それぞれ文化的原型の八つの特徴に対応している。
- 7) 同様に、Goffin & Micheli (2010) は、次のようにデザイナーと経営者の価値観の違いを述べている。「デザイナーは、テクノロジーを使って挑発的なデザインステートメントを生み出し、感情的な価値を生み出し、最終的には象徴的なデザインを生み出すことについて語る。その代わりに、経営者は、優れたデザインについて、独占性、ブランド認知、適切な価格帯を達成することから生じる商業的成功という観点でより多くを語る」(Goffin & Micheli, 2010: p.33)。
- 8) 大学、デザイン会社、サービス・製造会社からなる 4 つのハブを中心に構成された DESMA という複合プロジェクトを題材に、この二つの視点からの異なるストーリーを記述している。この研究では支配的なテイラリズム／プロジェクトマネジメントの視点と、そこに参加する個人の経験を重視するフォレット／デザインの視点を対比させ、プロジェクト成否の認識の違いを「人間観 (menneskesyn; スウェーデン語)」の違いから明らかにしている。
- 9) プラグマティズムのレンズを用いることで、デザイナーの専門家的背景にあるスタジオ／アトリエ文

化を通して、個人の感性をどのように育むかを説明することが可能になるという。実際に、デザイン思考に関しては実践の文脈における理論の不在が指摘されている (Kimbell, 2009)。

- 10) Katz (1960) は, Smith, Bruner & White (1956) と Sarnoff, Katz & McClintock (1954) などの諸機能を統合し, (1)適応機能 (adjustive, instrumental, utilitarian function), (2)自我防衛機能 (ego-defensive function), (3)認識機能 (knowledge function), (4)価値表出機能 (value-expressive function) の4つの機能を提唱している。適応機能は, 自分のもつ態度に従って行動することで, 自分の利益を増加させ, 損失を回避する功利的な行動につながる。自我防衛機能は, 脅威をもたらす対象をネガティブに評価することによって, 自尊心や自己概念が低下するのを防ぐ。認識機能は, 種々の対象に対する評価に基づいて, 個人の周囲にあるものをその個人の認知的枠組みを通して認識しやすくする。準拠枠やスキーマとして作用する。価値表出機能は, 自分の考えや価値を示す手段として態度を用いて表明する。認識機能というのは, 種々の対象に対する評価に基づいて, 個人の周囲にあるものをその個人の認知的枠組みで認識しやすくする機能である。
- 11) 菊地 (1961) に詳しい。
- 12) ここでいう信念 (belief) は, 世界のある側面に対する認知内容を指す。
- 13) 本研究でいうデザインとは, ものの色・形といった審美性を整えるスタイリングのみを指すのではなく, 問題発見やフレーミングのプロセスを用いた創造的なアプローチが必要な不定形問題 (ill-defined problem) (もしくは厄介な問題) に関する問題解決活動を含んだ計画的で相互作用的なものとして捉えている。個人の創造性と内的動機づけとの研究も行われているが (e.g. Amabile, 1983), 創造的であることは, デザイナーの仕事における能力や実践の一部でしかない (Johansson-Sköldberg, Woodilla & Cetinkaya, 2013: p.131)。
- 14) Max QDA (<https://www.maxqda.com/japan>)
- 15) インタビューの引用文の ( ) 内は文脈が理解できるよう筆者が付け足したものである。また, 「…」に関しては, 中略を示している。
- 16) [ ] 内で囲われたキーワードは, コーディングの過程でサブカテゴリーとして作成されたものである。
- 17) 社会におけるプロフェッショナルの実践において, 同様の視点が確認できる。家具デザイナーの小泉誠氏は, デザインの価値観について次のように述べている。「仕事をするうえでも, クライアントと価値観をいかに共有できるかがすごく大事です。それが共有できれば, 仕事に対して結果を出すためではなくて, 僕らは一生懸命その人のためにやりたくなるでしょう。デザインはそこに関与できる。結果, クライアントから『良かったです』と言われたいし, 僕らも喜びを感じたいわけです」(AXSIS, 2018: p.224)。発言は2006年のものである。
- 18) ただし, この「良さ」に関しても, あくまでデザイナーの主観に過ぎないことは, 注意しておく必要がある。Vermaas & Pesch (2020) によれば, デザイン研究ではデザイナーが厄介な問題の解決に携わることは多くの論文で示されており, それを解決するための思考方法等には研究蓄積がなされている。しかし, 問題解決における社会善 (societal goodness) や社会的公正 (social equity) を構成するための理論がないため, デザイナーはすべてのステークホルダーが同意する価値や目標を設定することができないという。デザインの理論がその多くを厄介な問題の解決 (Buchanan, 1992) と置いている以上, 実践者の「良さ」の判断に関する議論は今後取り組むべき課題である。
- 19) グラフィックデザイナーの平野敬子氏は, インタビューで次のように答えている。「デザイナーは個人である前に公人である。個人的な動機に基づく感覚的な, もしくは印象的な行為であってはならない。デザインが状況を改善したり, より本来豊かな生活を促すためのものであると私は知っていますし, そう信じていますから」(AXSIS, 2018: p.154)。発言は2004年のものである。

## 【参考文献】

## ・参考論文

- Amabile, T.M. (1983). The Social Psychology of Creativity. *Journal of Personality and Social Psychology* 45(2), 357-76.
- Berlyne, D.E. (1971). What next? Concluding summary. In Day, H.I., Berlyne, D.E. & Hunt, D.E. (Eds.). *Intrinsic motivation: A new direction in education*. Holt, Rinehart & Winston of Canada.
- Björklund, T., Maula, H., Soule, S.A. and Maula, J. (2020). Integrating Design into Organizations: The Coevolution of Design Capabilities. *California Management Review* 62, 100-24.
- Boland, J., Richard J. and Collopy, F. (2004). *Managing as designing*. Stanford University Press.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review* 86, 84-92. (ブラウン・ティム『人間中心のイノベーションへ IDEO デザイン・シンキング』ハーバードビジネスレビュー, 2008年12月号.)
- Brown, T. (2010). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. Harper Business, New York. (千葉敏生訳『デザイン思考が世界を変える』[アップデート版], 早川書房, 2019年.)
- Bruner, J.S. (1967). *Toward a theory of instruction*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues* 8, 5-21.
- Carlgen, L. and BenMahmoud-Jouin, S. (2022). When cultures collide: What can we learn from frictions in the implementation of design thinking?, *Journal of Product Innovation Management* 39, 44-65.
- Carlgen, L., Elmquist, M. and Rauth, I. (2016). The Challenges of Using Design Thinking in Industry – Experiences from Five Large Firms. *Creativity and Innovation Management* 25, 344-62.
- Carlgen, L., Rauth, I. and Elmquist, M. (2014). Design Thinking: Exploring Values and Effects from an Innovation Capability Perspective Framing Design Thinking: The Concept in Idea and Enactment. *The Design Journal Creativity and Innovation Management*, 17(3)25, 40338-2457.
- Carlgen, L., Rauth, I. and Elmquist, M. (2016). Framing Design Thinking: The Concept in Idea and Enactment. *Creativity and Innovation Management*, 25, 38-57.
- Cooper, R., S. Junginger, and T. Lockwood. (2009). Design thinking and design management: A research and practice perspective. *Design Management Review* 20(2), 46-55.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. Jossey-Bass.
- Dalsgaard, P. (2014). Pragmatism and design thinking. *International Journal of Design* 8(1), 143-55.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Berlin: Springer Science & Business Media.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2012). Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory. In R.M. Ryan (Ed.), *The Oxford handbook of human motivation*. (85-107). New York: Oxford University Press. pp.85-107.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R.A. Dienstbier (Ed.), *Perspectives on motivation* (237-88).. : Lincoln: University of Nebraska Press. pp.237-288.
- Dell’Era, C., Magistretti, S., Cautela, C., Verganti, R. and Zurlo, F. (2020). Four kinds of design thinking: from ideating to making, engaging, and criticizing. *Creativity and Innovation Management* 29(2), 3241-4421.
- Dewey, J. (1938). *Logic: The theory of inquiry*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Dorst, K. (2006). Design problems and design paradoxes. *Design Issues* 22(3), 4-17
- Dorst, K. (2011). The core of ‘design thinking’ and its application. *Design Studies* 32, 521-532.
- Dorst, K. (2015). Frame Creation and Design in the Expanded Field. *she-ji The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 1, 22-33.
- Dunne, D., and R. Martin. (2006). Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion. *Academy of Management Learning and Education* 5, 512-23.
- Elsbach, K.D. and Stigliani, I. (2018). Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*, 44(6), 2274-306.
- Follett, M.P. (1918). *The new state-group organization: The solution for popular government*. New York, NY:

- Longmans, Green & Co.
- Glaser, B.G. and Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine Publishing Company.
- Goffin, K. & Micheli, P. (2010). Maximizing the value of industrial design in new product development. *Research-Technology Management* 53, 29-37.
- Gottfried, A.E. (1985). Academic intrinsic motivation in elementary and junior high school students. *Journal of Educational Psychology* 77, 631-45.
- Harter, S. (1981). A new self-report scale of intrinsic versus extrinsic orientation in the classroom: Motivational and informational components. *Developmental Psychology* 17, 300-12.
- Herrmann, M. and Goldschmidt, G. (2013). Thinking about Design Thinking: A Comparative Study of Design and Business Texts. In Amaresh Chakrabarti and Raghu V. Prakash ed. *ICoRD'13: Global Product Development*. Part 1, 29-40.
- 稲垣佳世子 (1984) 「知ることへの内発的動機づけ」『児童心理学の進歩』23, 249-76.
- Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J. and Çetinkaya, M. (2013). Design Thinking: Past, Present and Possible Futures. *Creativity and Innovation Management* 22, 121-46.
- Katz, D.(1960). The functional approach to the study of attitudes. *Public Opinion Quarterly* 24(2), 163-204.
- Kelley, T. and Kelley, D. (2013). *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*. New York, NY: Currency. (千葉敏生訳『クリエイティブ・マインドセット』日経BP, 2014年.)
- Kelley, T. and Litman, J. (2001). *The art of innovation-Lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm*, Doubleday. (鈴木主税・秀岡尚子訳『発想する会社! -世界最高のイノベーション・ファーム IDEO に学ぶイノベーションの技法』早川書房, 2011年.)
- 菊地章夫 (1961) 「価値の社会心理学的研究ノート」『福島大学学芸学部論集(教育・心理)』12(3), 11-20.
- Kimbell, L. (2009). Design practices in design thinking. Paper presented at European Academy of Management conference, Liverpool.
- Klenner, N.F., Gemser, G. and Karpen, I.O. (2022). Entrepreneurial ways of designing and designerly ways of entrepreneuring: Exploring the relationship between design thinking and effectuation theory. *Journal of Product Innovation Management* 39, 66-94.
- Kolko, J. (2010). Abductive thinking and sensemaking: The drivers of design synthesis. *Design Issues* 26(1), 15-28.
- Kolko, J. (2015). Design Thinking Comes of Age. *Harvard Business Review* 93, 66-71.
- Krech, D., Crutchfield, R.S. & Ballachey, E.L. (1962). *Individual in society: A textbook of social psychology*. McGraw-Hill.
- Krippendorff, K. (2006). *The semantic turn: A new foundation for design*. Boca Raton, FL: Taylor and Francis CRC Press. (小林昭世ほか訳『意味論的展開 - デザインの新しい基礎理論』, エスアイビー・アクセス, 2009年.)
- Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking Design Thinking With Innovation Outcomes Through Cognitive Bias Reduction. *Journal of Product Innovation Management* 32, 925-38.
- Liedtka, J. and Ogilvie, T. (2011). *Designing for growth: A design thinking tool kit for managers*. New York: Columbia University Press.
- Magistretti, S., Ardito, L. and Petruzzelli, A.M. (2021). Framing the microfoundations of design thinking as a dynamic capability for innovation: Reconciling theory and practice. *Journal of Product Innovation Management* 38(6), 645-671-23.
- 真鍋一史 (2013) 「価値観研究の視座: 経緯・課題・展望」『法學研究: 法律・政治・社会』86(7), 440-451.
- Manzini, E. (2015). *Design, When Everybody Designs: An Introduction to Design for Social Innovation*, MIT press.
- Martin, R. (2007). *The Opposable Mind: How Successful Leaders Win through Integrative Thinking*, Harvard Business School Press.
- Martin, R. (2009). *The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

- McDonnell, J. (2011). Impositions of Order: A Comparison Between Design and Fine Art Practices. *Design Studies* 32, 557-72.
- Michelewski, K. (2015). *Design Attitude*, Gower Publishing Limited.
- Micheli, P., Wilner, S.J.S., Hussain Bhatti, S. Mura, M. and Beverland, M.B. (2019). Doing Design Thinking: Conceptual Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Product Innovation Management* 36, 124-48.
- Michlewski, K. (2015). *Design Attitude*. Gower Publishing Limited.
- Michlewski, K.(2008). Uncovering Design Attitude: Inside the Culture of Designers. *Organization Studies* 29(3), 373-92.
- Nelson, H.G. and Stolterman, E. (2012). *The Design Way: Intentional Change in an Unpredictable World*. 2nd ed., MIT Press.
- Nusem, E., Wrigley, C. & Matthews, J. (2017). Developing Design Capability in Nonprofit Organizations. *Design Issues*, 33(1), 61-75.
- Rylander Eklund, A. and Simpson, B. (2020). The Duality of Design (ing) Successful Projects. *Project Management Journal* 51(1), 11-23.
- Rylander Eklund, A., Navarro Aguiar, U. & Amacker, A. (2022). Design thinking as sensemaking: Developing a pragmatist theory of practice to (re)introduce sensibility. *Journal of Product Innovation Management*, 39, 24-43.
- Schön, D.A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.
- Seidel, V.P., and Fixson, S.K. (2013). Adopting Design Thinking in Novice Multidisciplinary Teams: The Application and Limits of Design Methods and Reflexive Practices. *Journal of Product Innovation Management* 30, 19-33.
- Simon, H.A. (1969). *The Sciences of the Artificial* (1st edn). Cambridge, MA: MIT Press.
- Taylor, F.W. (1911). *Principles of scientific management*. New York, NY: Harper & Brothers Publishers.
- Thomas, W.I. and Znaniecki, F. (1918). *The Polish Peasant in Europe and America*, Vol.1. Badger, Boston.
- Vallerand, R.J., Pelletier, L.G., Blais, M.R., Briere, N.M., Senecal, C. and Vallieres, E.F. (1992). The academic motivation scale: A measure of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education. *Educational and Psychological Measurement* 52, 1003-17.
- Vermaas, P.E. and Pesch, U. (2020). Revisiting Rittel and Webber's Dilemmas: Designerly Thinking Against the Background of New Societal Distrust. *She Ji —The Journal of Design, Economics, and Innovation* 6(4), 530-45.
- Wang, J. (2013). The Importance of Aristotle to Design Thinking. *Design Issues* 29(2), 4-15.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. London :SAGE Publications.
- White, R.W. (1959), Motivation reconsider ed: he concept of competence. *Psychological Review*: 66(5), pp 297-333.
- 吉川弘之 (2020) 『一般デザイン学』 岩波書店.

#### ・参考雑誌

アクシス (2018) 「AXIS カバーストーリーズ 115 組のデザイナーへのインタビュー」 株式会社アクシス.

## **Exploratory Research for the Antecedent of Designing: Beliefs and Motives.**

**Takuo Ando\***

### **Abstract:**

Design management studies have emphasized the transformation to a design-driven company through the company-wide use of design thinking, but the barrier to getting there is gradually becoming apparent. One of the obstacles is the cultural conflict between management and design. In the group of studies on design thinking, designers' thinking, attitudes, and mindsets are well organized. However, the dimensions of motives that support designing have not yet been explored. In this study, we attempted to conceptualize and organize designers' motivation for design by conducting an interview survey.

### **Keywords:**

Design Management, Design Thinking, Belief, Motive, Interview survey

---

\* Associate Professor, Faculty of Business Administration, Toyo Gakuen University