

経営学者と考える“社内起業家としてのデザイナー”の可能性

森永 泰史*, 木谷 庸二**, 菅野 洋介***

* 京都産業大学, ** 京都工芸繊維大学, *** 中央大学.

A possibility of designer-as-intrapreneur to think about with scholars of management

Yasufumi MORINAGA*, Yoji KITANI** and Yosuke KANNO***

* *Kyoto Sangyo University, Motoyama, Kamigamo, Kita-ku, Kyoto, 603-8555 Japan*

** *Kyoto Institute of Technology, Matsugasaki, Sakyo-ku, Kyoto 606-8585 Japan*

*** *Chuo University, 742-1 Higashinakano, Hachioji-shi, Tokyo 192-0393 Japan*

Abstract: In this session, we would like to think about a possibility of designer-as-intrapreneur from the standpoint of scholars of management.

Even in business administration, strong interest has been raised concerning designer's career development and human resources management so far. However, most of the previous research dates back to the past in several years to decades and analyzed it. Trying strict empirical research will inevitably have to avoid arguments about the future where it is impossible to gather data, because rich datasets are absolutely necessary. Therefore, in this session, rather than emphasizing the rigor of demonstration as in research papers and academic presentations, we would like to predict the future of designers and raise discussions on them from various angles.

There are three themes to discuss. First, what kind of designer's goal is to be aimed? Second, what is in-house entrepreneurial research in business administration? And the third is how to cultivate such talent.

Keywords: *designer's human resources management, career development, designer-as-intrapreneur*

1. はじめに

このセッションでは、経営学者の立場から社内起業家としてのデザイナーの可能性について考えてみたい。

経営学においても、これまでデザイナーのキャリア形成や人的資源管理に関しては強い関心が寄せられてきた。ただし、従来の研究は数年から数十年単位で過去をさかのぼり、それを分析したものがほとんどである。厳密な実証研究を行おうとすると、どうしてもリッチなデータセットが必要になるため、データの収集が不可能な未来に関する議論は回避せざるを得なくなる。そこで、このセッションでは、研究論文や学会発表のように実証の厳密性に重きを置くのではなく、様々な角度からラフに、今後のデザイナーの在り方を予測し、それらに関する議論を喚起してみたい。

なお、議論するテーマは次の3つである。1つ目は、今後、デザイナーの目指すべき姿とはどのようなものか。2つ目は、経営学における社内起業家研究とはどのようなものか。そして、3つ目は、どうやってそのような人材を育てるのかである。

2. 今後、デザイナーの目指すべき姿とは？

2.1 デザイナーの3つの将来像

最初のテーマは、デザイナーが今後、目指すべき姿についてである。ここでは、大きく3つの姿を想定している。

1つ目は、ファシリテータとしての姿である。これは、デ

ザイナーがアイデアソンやハッカソンなどの社内イベントに参加し、その場で出てきたアイデアをビジュアルに変換することで、情報共有を加速したり、議論を活発化させたりするなどの役割である。ビジュアルは専門分野を超えたプリミティブなコミュニケーション・ツールであるため[注1]、参加メンバーが学際的になればなるほど力を発揮する。また、そのような可視化の能力は、デザイナーがもともと保有する能力であるため転用が容易である。既に東芝やNECなど多くの企業では、デザイナーがこのような役割を演じ始めている[注2]。

2つ目は、プロデューサーやプロジェクトマネージャー、起業家としての姿である。これは、デザイナーが主体(あるいは強力なエンジン)となって、ビジネスをけん引するような役割である。ただし、この役割を演じるには、資金調達や組織運営に関するノウハウに加え、政治や経済に関する幅広い知識を保有する必要がある、デザイナーの能力の拡張が必要になる。

彼らにこのような役割が期待される背景には、デザイナーの地位向上がある。ビジネスの拡大に貢献できなければ、デザイナーの地位は変わらないからである。実際に、米国のロードアイランド・スクール・オブ・デザインでは、デザイナーに起業を促すため、卒業単位の1/3を芸術科目以外で取得する必要があるなど、普通の芸大とは異なるカリキュラムが組まれている(卒業生の約7割が起業するといわれている)[注3]。また、日本においても、ネットサービス開発・運営

会社のラクーンが、絵を描くだけでなくビジネスも考えられるデザイナーの育成に乗り出している[注 4].

そして、3つ目は、投資家としての姿である。これは、デザイナーがクライアントとお金を出し合い、独立した組織を作ってビジネスを進めていく事業パートナーのような役割である。このような形態をとることで、契約期間が終われば切れる短期的な関係から脱却して、長期的なキャピタルゲインを獲得することができる。

例えば、デザイン事務所の nendo は乃村工藝社と共同で「onndo」を立ち上げ、日経 BP 社とは「bondo」を立ち上げている[注 5]. また、デザインコンサルティングファームの IDEO は、国内ベンチャーキャピタルのジェニユインスタートアップスと組んで、投資会社「D4V」を設立している[注 6]. その他にも、ネクストキャピタルパートナーズはデザイナーと共同で、優れた技術を持つ企業に出資するだけでなく、デザイナーも投入している[注 7]. ただし、この役割を演じるには、2 つ目のケースと同様に、デザイナーの能力の拡張が必要になる。

2.2 ビジネスの牽引役としてのデザイナー

このように、デザイナーの今後の姿にはいくつかのパターンがあると考えられるが、国内の大手製造企業に目を向けると、近年ではデザインやデザイナーを軸とした新事業創出(要するに、2 番目の姿)に関心が寄せられていることが窺える。

例えば、パナソニックでは、デザイナーが事業提案を行う「特 A」[注 8] やシリコンバレー式の製品開発を目指した「パナソニック β」[注 9]、デザイン思考や UX の活用を目指した「NEO(Next Entrepreneurs Opportunity)」[注 10] などが実施されており、三菱電機ではデザイナーによるアイデア公募制度「デザイン X」が実施され、未来社会を予測する「未来イノベーションセンター」がデザイン研究所内に設置されている[注 11].

その他にも、ヤマハ発動機ではデザイン本部が「イノベーションセンター」に改組され[注 12]、富士フィルムではデザイナーが主体となった「オープンイノベーションハブ」[注 13]、日立ではエンジニアや研究者とデザイナーのコラボレーションを促進するための「UX デザインラボ」や「北米社会イノベーション協創センター」などの設置[注 14]、NEC では事業イノベーション本部内に「デザインセンター」が新設されるなど、様々な取り組みが行われている[注 15].

2.3 同床異夢？

以上の事例からも分かるように、日本の大手製造企業では、デザイナーをビジネスのけん引役にする試みが広がっているが、それらは果たしてどこまでデザイナーの有用性を認識した上での動きなのであるか。

そもそも、デザイン部門やデザイナーには、ビジネスのけん引役に焦がれる固有の理由がある。それは、「いつまでも下

請けに甘んじていると、いつかは仕事をアウトソースされる」などの危機感である。下請けからの脱却は、デザイン部門にとって長年の悲願であり、古くて新しいテーマである[注 16].

一方、経営陣にとって会社を成長させ続けることは不可避の課題である。そして、そのためには絶えず新たな事業機会を求め、挑戦し続ける必要がある。そこで、たまたま目を付けたのが、デザイナーを軸とした新事業創出なのかもしれない。近年では、ビジネス誌などでデザイナーを創業者に含むスタートアップが話題に取り上げられることが多いからである。しかし、それでは単なるバンドワゴン(流行追随)に過ぎない(図 1 参照)。実際のところ、デザイナーを活用することの有用性を経営陣はどれだけ認識しているのだろうか。日本では長年、デザインを付加価値創出の手段ではなく、所謂サービスの一環として扱ってきた。そのため、デザインやデザイナーの能力をビジネス(=お金)に変換する方法が分からない経営陣が多いのではないだろうか。

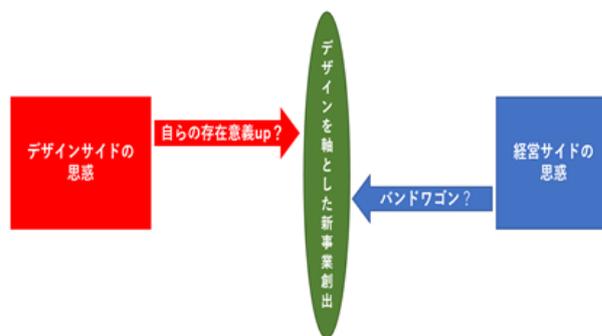


図 1 デザインサイドの思惑と経営サイドの思惑のズレ

出所：筆者作成

なお、デザイナーを創業者に含む海外のスタートアップとしては、ピンタレスト、インスタグラム、エアビーアンドビー、キックstarter、エッツィ (Etsy: 商品を制作、売買するマーケットプレースの開発・運営)、タンブラー (tumblr: 画像やテキスト、動画、web 上の記事などを引用できるオンラインスクラップブックの開発・運営)、ジョーボーン (Jawbone: フィットネストラッカーの開発・運営)、日本企業であれば電動車椅子メーカーの WHILL や空気清浄機メーカーのカドーなどが有名である。

3. 経営学における社内起業家研究とは？

2 つ目のテーマは、経営学における社内起業家研究とはどのようなものなのである。経営学においても、社内起業家に関する研究はたくさん蓄積されてきた。なお、ここでいう社内起業家には文字通り、企業内で新規事業の創出を目的とした独立部隊に所属する人材に加え、新規事業公募制度への応募者や新技術の製品化に取り組んでいる研究者なども含まれている。

3.1 社内起業家研究の流れ

経済学(経営学?)において起業家の重要性を最初に指摘したのは、Schumpeter である。彼は 1926 年に出版した『経済発展の理論』の中で、経済発展の担い手は血気盛んな起業家(企業家)であると述べている[注 17]。ただし、当時は社内起業家という概念はなく、企業からのスピノフによる起業か、当初からの起業かのいずれかが想定されてきた。

その後、1980 年代になってようやく社内起業家という概念が普及してくる。具体的に、Pinchot は 1985 年に『イントラブルナー：企業内起業家』を出版し、3M などを念頭に置いてスピノフするよりも社内にながら起業することのメリットを説いている。同様に、Burgelman and Sayles は、1986 年に『企業内イノベーション：社内ベンチャー成功への戦略組織と管理技法』を出版し、社内ベンチャーを成功に導くための組織作りと管理方法を説いている。

さらに時代が進んで 2010 年代に入ると、今度は“オープンイノベーション”に対するアンチテーゼとして社内起業家に再び注目が集まるようになる。そもそも、オープンイノベーションは社内ではビジネスのネタ(新技術やアイデア)が枯渇しているとの前提に立っているが、本当に社内には見るべきネタがないのであろうか。オープンイノベーションに傾倒する前に、やるべきことがあるのではないか。このような問題意識の下、研究が進められてきた。具体的に、武石・青島・軽部は 2010 年に『イノベーションの理由：資源動員の創造的正当化』を出版し、Griffin, Price and Vojak は 2012 年に『シリアルイノベーター：非シリコンバレー型イノベーションの流儀』を出版している。

その結果、新事業の創出が難しいのは、必ずしも社内に新技術やアイデアが枯渇しているからではなく、それらの成否が見通せない中で経営資源(=ヒト、モノ、カネ)の投入許可を得ることが困難なためであることや、そのような困難の乗り越え方には大きく 3 つのパターンがあること(図 2 参照)、さらに、一度コツをつかんだ人材は何度でも困難を乗り越えられることなどが明らかになった。

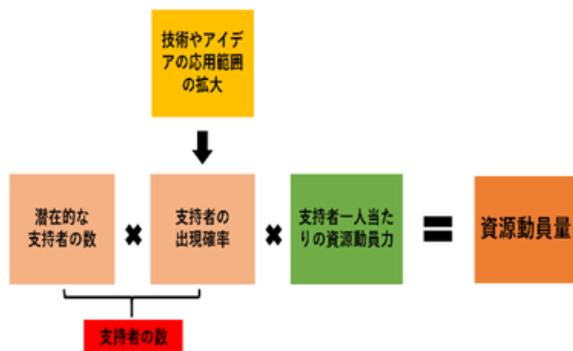


図 2 困難の乗り越え方

出所：武石・青島・軽部(2010), p. 130 より引用

特に、Griffin 等は、何度も困難を乗り越えた経験を持つ人材のことを“シリアルイノベーター”と呼び、その特徴(1. 就業後 5 年~15 年の間に頭角を現す, 2. 指示された基本的な業務を複数成功させた後で自由が与えられる, 3. 高い学習意欲を有しているなど)を明らかにしている。

3.2 乗り越え方と乗り越えた事例

ここでは、先述の困難に直面した際の 3 つの乗り越え方と、実際にデザイナーがそれを乗り越えた事例を簡単に紹介してみたい。

(1) 支持者の開拓 1 つ目は、支持者の開拓である。これは、アイデアの中身は変えずに、支持者の数を増やすことで、経営資源の投入を促す方法である。

例えば、1996 年に発売されたキャノンの「ファックスホン CF H-1」は、デザイン部門が提案した会社にとって初めてのホームユース FAX 付き電話である。しかし、事業部は提案を受けた当初、ホームユースは利幅が少ないと製品化を渋っていた。その一方で、販売会社の方は高価格帯のものばかりではなく、安価で良いものがないとキャノンのブランドイメージやシェアの維持が難しいと考えていた。そこで、デザイン部門は既存のバブルジェット技術を使ったプロトタイプを独自に開発して販売会社に提案し、彼らを仲間に引き入れることで製品化にこぎつけた[注 18]。

(2) 技術やアイデアの応用範囲の拡大 2 つ目は、技術やアイデアの応用範囲の拡大である。これは、意味(用途)の多角化や改定を行うことで、経営資源の投入を促す方法である。

例えば、1997 年に発売されたパナソニックの「座シャワー」では、セカンドバスから介護へと用途を拡大することで製品化に成功した[注 19]。当該製品はもともと、デザイン部門の自主研究から生まれたアイデアで、デザイナーが 5 年がかりでスペックや製品コンセプトを磨き、製品化にこぎつけた。当初は、お風呂代わりにセカンドバスを開発しようとして着手したものの、市場性がつかめず様々な専門機関と共同でデータの収集を行った。その結果、「介護」がキーワードとして浮上した。また、コスト面から当初のビルトインタイプを諦め、後付けタイプに変更するなどの対応も行った。

(3) 支持者一人当たりの資源動員量の増量 3 つ目は、支持者一人当たりの資源動員量の増量である。これは、支持者の数は変えずに、支持者一人当たりから投入される経営資源の量を増やす方法である。

より具体的には、社長や事業部門長などの豊富な資源所有者から、より多くの経営資源を引き出そうとする試みである。さらにデザインに焦点を絞れば、社長や事業部門長がモックアップを見て一目ぼれし、商品化が決定されたケースなどがこれに当てはまる。

例えば、1965 年に発売されたパナソニック(旧・松下電器)の「ハイクリーンデラックス MC-1000C」のケースでは、デザ

イナーが業界初のプラスチックボディの掃除機を提案したものの、技術サイドからはプラスチックは割れやすく傷つきやすいと拒否され、なかなか製品化にこぎつけずにいた。しかし、社内展示会で片隅に置かれていたモックアップを松下幸之助氏が見て、「これ、ええやないか」と発言したことで一気に製品化が決まった[注 20]。また、1981年に発売されたソニーの「ウォークマンⅡ(WM-2)」のケースでは、1978年の毎日コンペに出展され埋もれていた小型テープコーダー「ハンドメモ」のモックアップを盛田昭夫氏が気に入ったことで、ウォークマンの2号機に急きょ抜擢された[注 21]。さらに、2016年に発売された三菱電機の「霧ヶ峰 style-FL シリーズ」のケースでは、デザイナーが自主研究で作った技術的裏付けのないモックアップを事業部門長が見て一目ぼれし、製品化が決まった[注 22]。

4. どうやって社内起業家人材を育てるのか？

3つ目のテーマは、どうやって社内起業家となる人材を育てるのかである。ここでは、デザイナーに限らず、社内起業家の育成に取り組む(あるいは、取り組んできた)企業の事例やその研究成果などを簡単に紹介してみたい(図3参照)。



図3 社内起業家育成方法(全体像)

出所：筆者作成

4.1 社内起業家育成方法

(1)採用重視型 1つ目は、採用を重視する方法である。前出のGriffin等の『シリアルイノベーター』には、いくつかの育成方法(1.彼らが能力を開発できるように力を貸す、2.彼らが既に有する能力を活用できる機会を与える、3.会社に貢献する機会を与える)が書かれてある。しかし、実のところ彼らが最も重視しているのは、“採用”である(シリアルイノベーターの卵を見分けるためのチェックリストが巻末に付されている)[注 23]。なぜなら、彼らの調査では、シリアルイノベーターはかなり特殊な人材と結論付けられているからである。具体的に、シリアルイノベーターのコアとなるのは、企業での活動とは無関係に生じた個人としての諸特性(好奇心や曖昧さに対する耐性などの「パーソナリティ」、仕事中心で理想主義などの「パースペクティブ」、高い学習意欲などの「構え

(preparation)」)である。

(2) OJT 重視型 2つ目は、OJT 重視型の育成方法である。例えば、ソニーでは1982~98年の16年間、マーチャンダイザー(以下、MDとする)制度を実施してきた[注 24]。同社ではデザイン部門内にMD室を設置し、企画から販売までトータルに見ることができる人材(=MD)の発掘・育成を目指してきた。なお、MDの採用に当たっては、事業部の枠にとらわれない公募制を採っていた。具体的な公募条件は、以下に示す10か条である。このような制度を設けた背景には、事業本部制の発足により仕事の分業が進む中で、直観力と総合力に優れた“リトル大賀”をたくさん作りたいたいとの思いがあったとされている。

(感覚人間)マーチャンダイザー公募の10か条

1. デザインや宣伝に興味を持つ人
2. 車やオートバイ、カメラなどが好きな人
3. 原宿や秋葉原を知っている人
4. ポパイを読み、高橋留美子を読む人
5. ビリージョエルを聞き、FM東京をエアチェックする人
6. 販売促進・営業も理解できる人
7. 人に好かれる人
8. 理屈をこねない人
9. 感覚があるのに埋もれている人
10. 何より商品が好きな人

ただし、このMD制度に対する成否の判断は分かれている。成功説としては、16年間で約60名のMDが誕生し、ピーク時には、企画部長の約半数をMD経験者が占めたことなどが根拠に挙げられている[注 25]。その一方で、失敗説としては、事業部の力が強い会社なので落下傘のようにやってくるMDにはあまり皆従わなかったなどの言説がある[注 26]。さらに、筆者が行った広範な文献検索においても、MD発の商品は1件(電子ブック「データディスクマン」)しかヒットしなかった[注 27]。

(3) Off-JT 重視型 3つ目は、Off-JT 重視型の育成方法である。2.1でも触れたネットサービス開発・運営会社のラクーンでは、デザインのスキルだけでなく、コミュニケーション能力やビジネスを考える力を重視した研修を実施することで、ビジネスも考えられるデザイナーを育成しようとしている。具体的には、創造力鍛錬コンテストやビジネスモデル勉強会、文章力検定などのビジネス関連の研究会を立ち上げ、そこにデザイナーも参加させている。まず、創造力鍛錬コンテストとは年に1回開催され、あるテーマに沿った提案内容を750字~850字の文章で提出させる取り組みである。また、ビジネスモデル勉強会とは社長が講師を務め、そこで学んだ内容を

活かして新しいサービスをその場で考え、発表する取り組みである。さらに、文章力検定とは、新聞の社説についての考察を800字の文章にして提出する取り組みである。

4.2 悩ましいのは辞めていくこと

その他、社内起業家の育成において悩ましいのは、育てた人材が社内に留まらずに退社してしまうケースである。実際、社内での経験を糧に独立し、フリーランスとして活躍する人材も多い。田中・中原(2018)によると、日本においても何らかの理由で社内起業経験者の約3割が独立を考え、約1割が実際に独立するとされている。そのため、デザイナーをビジネスのけん引役として育てる場合、その人材をどう社内につなぎ留めるのか(あるいは、退社することを好とするのか)といった別の問題が生じてくる。

一般的には、育成に要する時間とコストを考えれば人材の流出は避けたいが、退社することを好と考える企業もある。その代表格がリクルートである。同社ではほとんどの人が40歳までに起業・退社し、創業54年間で定年退職者を迎えた人は6名しかいない[注28]。同社の企業理念は「自ら機会を作り出し、機会によって自分を変えよ」であり、育てた人材が辞めていくよりも、むしろ野心的な人を惹きつけることのメリットの方が大きいと考えている。そのため、“何かしでかしそうな”人材を意識的に採用し、入社後も様々な制度(社内新規事業提案制度のNEW RING: Recruit Innovation Group[注29]や、社内表彰制度のARINA: All Recruit Innovation Award, Top Gun Awardなど)で社内ベンチャーを促している。

注

[注1] このような手法を定式化したものとしては、グラフィックレコーディングなどがある(清水, 2017)

[注2] 東芝デザインセンターでは、社会インフラ分野の業務拡大により各種ワークショップのファシリテーション業務の割合が増加しつつある(渡辺・池本, 2014)。また、全社横断のアイデアソンの推進チームにデザイナーを派遣したりもしている(『T-SOUL』2016年, Vol.19, pp.18-21)。一方、NECでは、デザイナー50人を新規事業向けアクセラレーターとペアにして活用している(『デザインは神秘的なモノから方法やプロセスに変わった: DESIGN for Innovation 2016 レポート』https://digiday.jp/brands/report_design-for-innovation-2016/)

[注3] 『日経デザイン』(2015年8月号, pp.48-51)

[注4] 『日経デザイン』(2017年3月号, pp.54-55)

[注5] 『日経デザイン』(2016年9月号, pp.72-75)

[注6] 『日経産業新聞』(2016年10月7日)

[注7] 『日経デザイン』(2011年2月号, pp.64-72)

[注8] 『日経デザイン』(2017年3月号, p43)

[注9] 2017年の夏に米国のシリコンバレーで始まった取り

組みである。2~3カ月交代で様々な部署の若手を派遣する。派遣される人材の中にはデザイナーも多く含まれている(『日本経済新聞』2018年5月27日)。なお、この組織を軸にした全く新しい住空間サービスを生み出す「Home Xプロジェクト」担当チームの約半数はデザイナーで占められている(『日本経済新聞』2017年11月20日)

[注10] 2017年4月に発足したビジネスイノベーション本部が行う社内起業家育成プログラムのことで、デザイン思考やUXの活用を目指している(『日経コンピュータ』2017年5月11日号, p7)

[注11] 『日経デザイン』(2017年3月号, pp.44・45)

[注12] 2017年4月に開設したデザイン拠点の名称である。ただし、製品をデザインするだけでなく、企業やブランド全体を俯瞰してコントロールを行う役割も負っている(『日経産業新聞』2017年12月21日)

[注13] このオープンイノベーションハブは2013年に開設された。現在、経営企画本部イノベーション戦略企画部の統括マネージャーである小島健嗣氏が館長を兼任している。なお、小島氏は元デザイナーである(『第五回 JIDA フォーラム「デザイン思考」の流儀』<http://industrial-design.jp/16/ryugi>)

[注14] 2011年に日立アメリカ R&D センター内に UX デザインラボを立ち上げ、2016年には北米社会イノベーション協創センターを立ち上げた(『Biz/Zine セミナーレポート』<http://bizzine.jp/article/detail/1585>)

[注15] 新規事業のインキュベーションやアクセラレーションを行う際には、デザインセンター内のデザイナーとアクセラレーショングループが経営層を交えてディスカッションを行う。なお、デザインセンターは2015年に設立された(『Biz/Zine セミナーレポート』<http://bizzine.jp/article/detail/1585>)

[注16] 和田(2007)

[注17] しかし、後年になると、経営資源の豊富な大企業こそ経済発展の担い手であると述べるなど、当初とは矛盾する主張を展開している。このような相矛盾する主張は「シュムペーターの2つの仮説」と言われ、今なお論争が続いている。

[注18] 『日本経済新聞』(1997年5月5日)、酒井(1997)

[注19] 『デザインニュース』(No.242, pp.10-15), 『日経デザイン』(1998年6月号, pp.62-65), 『松下のかたち』(2000年版), 日本インダストリアルデザイナー協会(2006)

[注20] 『デザインニュース』(No.220, pp.84-85), 日本インダストリアルデザイナー協会(2006), 青木(2014)

[注21] 『デザインの現場』(1987年Vol.4, pp.114-121), 『日経デザイン』(1996年2月号, pp.101-108), 黒木(1999), 『日本経済新聞』(1999年3月14日), 黒木(2004), 日本インダストリアルデザイナー協会(2006), 渡辺+「超感性経営」編集委員会(2009), 『日

本経済新聞』(2012年8月5日)

- [注 22] 『日経デザイン』(2016年4月号, pp. 7-8), 『日経ビジネス』(2017年1月16日号, pp. 44-47), 『日経産業新聞』(2017年10月31日), 『三菱電機ホームページ』(<http://www.mitsubishielectric.co.jp/corporate/randd/list/design/index.html>)
- [注 23] 後述するリクルートも採用に力を注ぐ企業である。特に創業者の江副浩正氏は、東大の隣のすし屋を2, 3か月借り切ってほとんどの東大生に会うなど、一部からは「採用狂」と呼ばれていた(日本経済新聞社編, 2015)
- [注 24] 渡辺+「超感性経営」編集委員会(2009)。なお、MD制度終了の背景にはカンパニー制の導入があるとされている(長沢・岩谷, 2009)
- [注 25] 渡辺+「超感性経営」編集委員会(2009)
- [注 26] 筆者の関係者へのインタビューによる
- [注 27] 『FP』(1992年5月号, pp. 12-75)
- [注 28] 日本経済新聞社編(2015)
- [注 29] NEW RINGとは、年に一度開催される新規事業提案会のことである。NEW RINGでは参加者全員に2万円、グランプリに輝くと賞金数百万円、企画は実行されるなどの特典がある。「ホットペッパー」や「ゼクシイ」などもここから誕生した。なお、NEW RINGは2014年から、IT系に的を絞ったRecruit Ventures(年12回開催)に大幅リニューアルされている(日本経済新聞社編, 2015)

参 考 文 献

- [1] 青木史郎(2014)『インダストリアルデザイン講義』東京大学出版会。
- [2] Burgelman, R. A. and L. R. Sayles (1986) Inside Corporate Innovation, The Free Press (海老沢栄一・小山和伸訳『企業内イノベーション: 社内ベンチャー成功への戦略組織化と管理技法』ソーテック社, 1987)。
- [3] Griffin, A. Price, R.L. and B. Vojak (2012) Serial innovators: How individuals create and deliver breakthrough innovations in mature firms. (市川文子, 田村大監訳 東方雅美訳『シリアルイノベーター: 非シリコンバレー型イノベーションの流儀』プレジデント社, 2014)
- [4] 黒木靖夫(1999)『大事なことはすべて盛田昭夫が教えてくれた』ワニ文庫
- [5] 黒木靖夫(2004)「ウォークマン流ブランド構築術」『日経BizTech』No.3, pp.168-175
- [6] 『松下のかたち』(2000年版)AXIS。
- [7] 長沢伸也・岩谷昌樹(2009)『デザインマインド・マネジャー』日本出版サービス。
- [8] 日本インダストリアルデザイナー協会(2006)『ニッポン・プロダクト デザイナーの証言 50』美術出版社。

- [9] 日本経済新聞社編(2015)『リクルート: 挑戦する遺伝子』日本経済新聞社。
- [10] Pinchot, G. (1985) Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur, Harpercollins. (清水紀彦訳『イントラプレナー社内企業家』講談社, 1985)
- [11] 酒井正明(1997)「商品デザイン デザイン戦略遂行にむけた人材育成・組織・マネジメント」『Business Research』No.880, pp.34-43
- [12] Schumpeter, J. A. (1926) Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung (2 Aufl), Munchen und Leipzig: Duncker & Humblot. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』岩波書店, 1977)
- [13] 清水淳子(2017)『グラフィックレコーダー: 議論を可視化するグラフィックレコーディングの教科書』ビー・エヌ・エヌ新社
- [14] 武石彰・青島矢一・軽部大(2012)『イノベーションの理由: 資源動員の創造的正当化』有斐閣
- [15] 田中聡・中原淳(2018)『「事業を創る人」の大研究』クロスメディア・パブリッシング
- [16] 和田精二(2007)「能力視点から見たデザイナーの新しい役割」『感性工学』Vol.7, No.2, pp187-193
- [17] 渡辺英夫+「超感性経営」編集委員会(2009)『超感性経営』ラトルズ
- [18] 渡辺慎二・池本浩幸(2014)「企業内デザイン活動における業務時間管理」『デザイン学研究』vol.61, No.6, pp.19-26。

参 考 資 料

- [1] 『デザインニュース』「戦略的デザインへの道」No.220, pp.84-85
- [2] 『デザインニュース』「企業とデザインマネジメント」No.242, pp.10-15
- [3] 『デザインの現場』「歩みつづけるウォークマン」1987年 Vol.4, pp.114-121
- [4] 『FP』「特別企画 ソニーデザイン」1992年5月号, pp.12-75
- [5] 『日経ビジネス』「三菱電機 もう地味とは言わせない」2017年1月16日号, pp44-47
- [6] 『日経デザイン』「“引き算”で創り出した巨大市場」1996年2月号, pp/101-108
- [7] 『日経デザイン』「インタビュー 木村喜太郎」1998年6月号, pp.62-65
- [8] 『日経デザイン』「デザインを“売る”ことと“買う”こと」2011年2月号, pp.64-72
- [9] 『日経デザイン』「デザイナーの意識が変われば、デザインの価値は上がる」2015年8月号, pp.48-51
- [10] 『日経デザイン』「三菱電機 入魂のエアコンは市場を変えるか」2016年4月号, pp.7-8
- [11] 『日経デザイン』「ネンドノボンド番外編」2016年9月号 pp.72-75

- [12] 『日経デザイン』「デザイン思考時代のデザイン部門」2017年3月号 pp.54-55
- [13] 『日本経済新聞』「普及する家庭用ファックス」1997年5月5日
- [14] 『日本経済新聞』「ウォークマン“神話”世代 ソニー」1999年3月14日
- [15] 『日本経済新聞』「うおーくまん・すかいせんさー, 谷口修平氏(あとがきのあと)」2012年8月5日
- [16] 『日本経済新聞』「開発にシリコンバレー流」2017年11月20日
- [17] 『日本経済新聞』「個性派家電 スピード開発」2018年5月27日
- [18] 『日経コンピュータ』「パナソニックが AIと IoT 軸に事業創造」2017年5月11日号, p7
- [19] 『日経産業新聞』「デザイン思考を若者に」2016年10月7日
- [20] 『日経産業新聞』「赤いエアコン 情熱の結晶」2017年10月31日
- [21] 『日経産業新聞』「ヤマハ発, 二輪車開発に新手法」2017年12月21日
- [22] 『T-SOUL』「東芝を変えたい. 強い想いが実現させたハッカソン」2016年, Vol.19, pp18-21

参 考 W E B

- [1] 『Biz/Zine セミナーレポート』「デザイン軸で事業を考える日立と NEC あまり知られていない人材・組織・評価の変革」(<http://bizzine.jp/article/detail/1585>)
- [2] 『第五回 JIDA フォーラム「デザイン思考」の流儀』(<http://industrial-design.jp/16/ryugi>)
- [3] 『デザインは神秘的なモノから方法やプロセスに変わった: DESIGN for Innovation 2016 レポート』(https://digiday.jp/brands/report_design-for-innovation-2016/)
- [4] 『三菱電機ホームページ』「原動力はひと目惚れ」, 「デザイナーの一言」(<http://www.mitsubishielectric.co.jp/corporate/randd/list/design/index.html>)