

タイトル	デザイナーと人的資源管理
著者	森永，泰史；Morinaga, Yasufumi
引用	北海学園大学経営論集，13(1)：85-102
発行日	2015-06-25

デザイナーと人的資源管理

森 永 泰 史

1. 本稿の目的

企業では、デザイナーの管理・育成に関して、様々な取り組みが行われていると考えられるが、日本企業と欧米企業では、その中身や課題が異なる可能性が高い。なぜなら、両者の間では、雇用慣行が大きく異なるからである。

まず、欧米企業には、そもそもデザイン部門を社内に抱えず、デザインの開発をアウトソーシングしているところも多い。それに対して、日本企業の多くは、デザイナーを直接雇用している。さらに、日本企業の多くは、大部分のデザイナーを新卒で一括採用し、終身雇用している。デザイナーの直接雇用は、欧米企業の一部（特に、自動車メーカー）にも見られるが、その場合でも、中途採用や不定期採用が多く、またその雇用形態も契約雇用であることが多い。このように、日本企業と欧米企業では、雇用慣行が異なっており、抱える課題も異なっている。欧米企業では、いかに育てるかよりも、いかに優れたデザイナーを惹きつけるか（あるいは、探し出すか）が重要になるのに対して、日本企業では、デザイナーを社内でいかに育て、キャリアを積ませるかが重要になる。

それでは、デザイナーを社内で管理・育成するには、どのような部分に注意する必要があるのだろうか。また、それはなぜなのか。本稿では、人的資源管理分野の先行研究に加

え、様々な文献や記事に掲載された実務家の話を手掛かりに、日本企業に固有のデザイナー管理の課題について考えてみたい。

2. インハウスデザイナー VS 外部デザイナー

2.1 雇用形態の違いが生む能力の違い

日本企業のデザイナー管理の第一の特徴は、デザイナーを直接雇用し、デザイン部門を社内に抱えていることである。

通常、デザイナーには、企業に直接雇用されているインハウスデザイナーと、独立したデザイン事務所に雇用されている外部デザイナー（あるいは、どこにも属さないフリーランスのデザイナー）の2種類がある。これらの違いは、一見すると、単なる雇用形態の違いでしかないように思われる。

しかし、そのような雇用形態の違いは、両者の間に能力的な違いをも生じさせると言われている。具体的に、ここでいう能力とは、職人型と発想型の2種類である。前者は、依頼者が欲するものを正確に具現化する能力であり、後者は、依頼者の頭の中の漠然としたイメージを基に、企画・開発から製造、販売、広告に至るまでトータルで俯瞰し、コンセプトを提供する能力である（佐藤，2013）。そして、一般に、インハウスデザイナーは、他部門からの注文に応える仕事が多いので、職人型になりやすいと考えられている。その一

方で、外部デザイナーは、企業から仕事を勝ち取る必要があるため、提案力が鍛えられ、発想型になりやすいと考えられている。

2.2 外部デザイナーに上がる軍配

このように、雇用形態の違いは、仕事のやり方などを通じて、デザイナーが獲得する能力の違いにも結びつきやすいとされている。もちろん、どちらの能力が優れているかを判断することは難しいが、近年では、外部デザイナーが持つ提案力に軍配が上がるが多くなってきている。その背景には、“デザイン・シンキング（あるいは、デザイン思考）”のブームや“オープン・イノベーション”のブームなどがある。

①デザイン・シンキングというブーム

具体的に、前者のデザイン・シンキングとは、いわゆるデザイナー的発想のことである（Brown, 2008）。このデザイナー的発想の特徴は、従来からある演繹法や帰納法のような論理的なアプローチとは異なる点にある。それは観察をベースとした直観的なアプローチであり、直観から得られた結論（あるいは、仮説）に基づいて議論を展開していくことで、常識や固定概念にとらわれない自由な発想をすることが出来る。近年、多くの企業が効率性の追求や合理主義の限界に直面し、新しいアプローチを求めの中で、そのようなデザイナーの発想力や提案力に注目が集まるようになった。しかし、前述したように、インハウスデザイナーには相対的に、そのような提案型の仕事を苦手とする人が多い。例えば、和田（2005）によると、日本企業では、企画部門で仕事することをデザイナー自身が敬遠する傾向が強いという。

②オープン・イノベーションというブーム

一方、後者のオープン・イノベーションとは、社内にこだわらず、社外をも巻き込んで

革新的な成果を生み出そうとする取り組みのことである（Chesbrough, 2003）。従来は機密保持の観点から、イノベーションは社内で自己完結するのが正しいと考えられてきた。しかし、近年では、自社内だけで完結しようとすると、バイアスによって新しい発見を見落としがちになるため、逆に非効率だと考えられるようになってきている（竹田, 2012）。つまり、外部者の視点が必要とされているのである。その結果、デザイナーの活用においても、外部のデザイン事務所やフリーランスのデザイナーに注目が集まるようになってきている。例えば、Verganti（2008）は、イタリア企業の事例を取り上げ、社外のデザイナー・ネットワークを活用することの有用性を主張している。また、Utterback, Vedin, Alvarez, Ekman, Tether, Sanderson and Verganti（2006）は、多くの事例を基に、今後、独立したデザイン事務所が多様な企業やステークホルダーを集めるハブとして機能し、一種のコンソーシアムを形成する可能性があると主張している。

2.3 今後も続くインハウスデザイン部門

このように、先行研究には、インハウスデザイナーの問題点や外部デザイナーを活用することの有用性を強調したものが多い¹。その結果、日本でも、デザイン部門の独立や外部デザイナーの活用を促す意見が数多くみられる。

しかし、そのような試みは実際に、これまで何度も行われてきたものの、日本では総じて上手くいかなかった。例えば、パナソニックでは、2002年にデザイン部門を「パナソニックデザイン社」として独立させたが、2008年には再び本社内に戻している（現・デザインカンパニー）²。同様に、三菱電機でも、1994年に社内のデザイン部門の一部を独立させ、「デザインオペレーション21」を立ち上げたが、2001年には再び本社内に戻している³。分社化が成功しなかった理由はそれ

ぞれ異なるが⁴、上手くいっていないのが現実である。また、外部デザイナーの活用についても、現実には仕事がスピルオーバーした場合に用いられることが多く、必ずしも積極的に活用されているわけではない⁵。その意味では、日本企業は今後も、社内にデザイン部門を抱え続けていく可能性が高い。

それでは、本当に外部デザイナーを活用することは有用なものであろうか。あるいは、インハウスデザイナーを活用することに有用性はないのであろうか。以下では、これらの点について考えてみたい。

2.4 「外部デザイナー＝発想型」という幻想

そもそも、外部のデザイナーは、本当にインハウスデザイナーと比べて発想力が豊かで、クリエイティブなのであろうか。

確かに、「外部デザイナーは、企業から仕事を勝ち取る必要があるため、提案力が鍛えられ、発想型になりやすい」という論理には一理ある。しかし、外部デザイナーのすべてが発想型というわけではない。実際は、その多くが下請け的な仕事に従事しており、「外部デザイナー＝発想型」というのは幻想に過ぎない。そして、その原因として考えられるのが、(特に日本においては)独立系のデザイナーも元はインハウスデザイナーである場合が多いことや、クライアントとの契約形態に問題があるからである。

①インハウスデザイナーの大量育成

例えば、デザイナーの佐藤オオキ氏は、以下に示すように、日本のデザイン事務所には能力のタイプに偏りがあり、発想型のデザイナーが極端に不足していると述べている。そして、その原因は、日本ではこれまで、インハウスデザイナーばかりが大量に育成されてきたことにありとしている。日本では、独立系のデザイナーも元はインハウスデザイナー

である場合が多く、インハウスデザイナーの経験を持たないまま、いきなりフリーランスとして独立する人は少ない。その意味で、日本のデザイナーの多くは、インハウスデザイナーとして育成されてきたといえる。

「デザイン事務所が2つのタイプに大別されることを知っておくことが大事です。1つは『職人型』。クライアントが作りたいものははっきりしていて、それをドンピシャで具現化する技術者です。もう1が『発想型』。クライアントの頭の中の漠然としたイメージを基に、企画開発から製造、販売、PR、広告宣伝に至るまでトータルで俯瞰し、コンセプトを提供することで飯を食っています。(中略)しかし、日本では、そのバランスに偏りがあります。デザイナーというが発想型の方が多いようですが、国内のデザイナーの99%以上は『職人型』。この歪みは高度経済成長期、製造メーカー内に技術重視の『インハウスデザイナー』が多数養成されたことに起因しています。」(佐藤, 2013, 99 頁)

②クライアントとの契約形態

また、外部デザイナーの多くが下請け的な仕事に従事し、必ずしも発想型の能力を身に付けてないのは、クライアントとの契約形態に問題があるからとする指摘もある⁶。外部デザイナーはクライアントとの契約に基づいて仕事を行うが、その契約形態には、①作業時間や経費を見積もる単発の受注や、②デザイン開発全体の業務受託、③月額あるいは年額報酬によるコンサルティング、④製品の売上に応じたロイヤリティ報酬(商品出荷額の3~5%が相場)など、様々な種類がある。

そして、これらの契約形態の中で最も提案力が鍛えられるのは、市場での評価が問われるロイヤリティ報酬であるが、この契約形態は提案したデザインが商品化され、売れなけ

れば報酬は得られず、リスクが高い。そのため、どうしても月々の収入が得やすい下請け的な仕事（＝作業時間や経費を見積もる単発の受注）に甘んじることが多くなる。しかし、そのような仕事ばかりをこなしては、いつまで経っても提案力を身に着けることが出来ない。また、デザイン開発全体の業務受託やプロジェクトに参加してコンサルティング料を得るような形で、もちろん提案力は鍛えられるが、そのような契約を結べるのは、既に一定の実績がある一部のデザイナーに限られる。

なお、このような事情は、日本に限らず、デザイン先進国の米国においても同様である。米国にはインダストリアル・デザイナーが約5万人おり、その3分の1がフリーランスである。そのため、発想型の能力を持ち、ロイヤリティ報酬を得ているデザイナーが多いイメージがあるが、実のところフリーランスの多くは、作業に費やした時間数と経費をベースに報酬を得ている。米国人は相対的にリスクをとる傾向にあるとされているが、やはり過度なリスクまではとれないのである。

2.5 外部デザイナー活用の盲点

さらに、インハウスデザイナーと外部デザイナーを比較した研究を見てみると、外部デザイナーを活用することの有用性についても疑問が生じてくる。外部デザイナーの活用には、以下に示すような3つの弱点（①機密漏えいのリスク、②アウトソーシングのジレンマ、③社外秘の壁）があるからである。

①機密漏えいのリスク

例えば、Czarnitzki and Thorwarth (2012) は、ベルギーの企業を対象に、インハウスデザイナーを活用した場合と外部デザイナーを活用した場合のパフォーマンスを比較し、新しいコンセプトを持った製品（＝市場の革新性を持った製品）を開発する場合には、インハウ

スデザイナーを活用の方が良いと結論付けている。彼等は、製造業とサービス業（1511社）のデータを用いて、デザイナーの活用の仕方と製品の売上との関係を調査した。その結果、新しいコンセプトを持った製品に関しては、インハウスデザイナーを活用している企業の方が成功していた。反対に、コンセプト改良型の製品に関しては、外部デザイナーを活用している企業の方が成功していた。

その理由について、彼等は、インハウスデザイナーを活用する場合は機密性が保持できるため、新しいコンセプトを持った製品の開発に向いており、反対に、外部デザイナーを活用する場合は、情報が漏れて、同業他社から事前に似たようなコンセプトの製品が発売される危険があるため、新しいコンセプトを持った製品の開発には向かないとしている。このように、新しいコンセプトを持った製品の開発を行う場合には、外部デザイナーを活用することのリスクは大きいといえる。

②アウトソーシングのジレンマ

また、外部デザイナーの活用が進むと、結果的に、特定の優れたデザイン事務所やフリーランスのデザイナーに依頼が集中してしまうことがある（特に日本では、前述したように発想型のデザイン事務所が少ないため、そのような過度な集中が生じやすい）。しかし、同業他社と同じデザイン事務所やデザイナーを活用しては、真の差別化にはつなげにくい。いくら機密を守り、自社の要望にカスタマイズしてくれるといっても、無意識のうちに、デザイナー個人の思考の癖や好みがそこに反映されてしまうからである⁷。経営学では、このようなジレンマのことを「アウトソーシングのジレンマ」と呼び、以下のような説明がなされている（武石、2003）。

「どんなに優れた相手であっても、そしてそこが提供してくれる業務、成果がどんな

に優れたものであっても、アウトソーシング先の企業が自社だけでなく競争相手とも協力すればどうなるだろうか。競争相手も同じパートナーと取引し、同じような成果を享受できるのであれば、差はつかない。差がつかなければ競争上は何の効果ももたない。かといって、独立した企業であるパートナーの行動を縛って相手と付き合わないよう求めるのは難しいし、仮にできたとしても、それは必ずしも得策ではない。パートナーが多数の納入先と取引することで得られる規模の経済や範囲の経済、あるいは多様な情報や技術を活用できることこそが、アウトソーシングのメリットである。パートナーの取引関係をコントロールし、排他的関係を築くのであれば、結局のところそれは内製の延長とあまり変わらなくなってしまう。アウトソーシングゆえに得られる便益の可能性を封じ込めてしまうことになる。」(武石, 2003, 6-7 頁)

③社外秘の壁

さらに、長内(2012)は、意匠データと特許データを用いて、日本の家電メーカー2社を比較・分析し、インハウスデザイナーのみが技術開発に関与していること(逆に外部デザイナーはそこまで関与していないこと)を突き止め、インハウスデザイナーのそのような取り組みが優れたデザインの創出に寄与している可能性を示唆している。より具体的には、デザインを外部のデザイナーに委託している企業では、特許出願の発明者にデザイナーが含まれておらず、デザイナーが技術開発にほとんど関わっていないことが窺えた。それに対して、インハウスデザイナーのみを活用している企業では、特許出願の発明者にデザイナーが含まれており、デザイナーが積極的に技術部門と関わり、デザインを実現する技術開発にコミットしていることが窺えた。

彼は、そのような違いが生じる理由につい

てはあまり言及していないが、その背景には、次のような事情があると考えられる。一つ目は、インハウスデザイナーは外部のデザイナーに比べ、長期間にわたって特定の製品に関与することが出来ること、二つ目は、技術者と連携しやすいこと、そして、三つ目は、社外秘にアクセスできることである。以下は、キャノン総合デザインセンター所長の酒井正明氏(当時)の発言である⁸。

「フリーの場合は(中略)基本的には仕事を選べない。しかし、インハウスの場合は、私がもし複写機のディビジョンにいたら、当面、複写機のデザインしか考えられない。複写機は今後どうあってほしいか、そういうことを考える部署にいるなら、日頃から考えるのがプロでしょう。求められたら、カメラはこうあるべきです、複写機はこうですと言えなくてはいいと思います。(中略)いまは無理でも、3年後、誰が見てもこういう場所でこういうコンセプトの商品があつて、人々がこんなにエンジョイして使っているだろう。みんながそれに共感できれば、その商品の開発に向けて動き出せばいい。(中略)これがフリーとインハウスの違いです。社内の人間は知ろうと思えば、事業部の3年先までの計画を全部知ることが出来ます。」

このように考えると、外部デザイナーの活動には限界がある。特に、技術が複雑・高度化し、技術者との連携の必要性が高まるにつれ、あるいは、社外秘の壁が高くなるにつれ、インハウスデザイナーを活用することのメリットは大きくなる。

3. 終身雇用がデザイナーの創造性を殺す

以上で見てきたように、インハウスデザイ

ナーと外部デザイナーにはいずれも一長一短があるため、どちらを活用すべきかについては、そう簡単に答えが出せそうにない。また、デザイナー活用の成否には、以上で見てきたような雇用形態以外にも、様々な人的資源管理の在り方が関わってくる。

そのため、ここでは、まずデザイナーの雇用期間について考えてみたい。多くの日本企業ではデザイン部門を社内に抱え、デザイナーを終身雇用している。海外でも社内にデザイン部門を抱えている企業はいくつも存在する（特に自動車メーカーに多く見られる）が、雇用期間はそれほど長くない。

3.1 海外のデザイナー雇用事情

例えば、欧米企業では契約雇用が多いため、雇用期間は短く、デザイナーの流動性が高い⁹。また、欧米企業ではそもそも、日本企業のように毎年、新卒のデザイナーを一括採用するわけではない。即戦力になる人材を雇用したいと考えているため、中途採用を行ったり、新卒デザイナーを採用する場合でも、タレント発掘を目的としたインターンシップ（6月から1年の長期のもの）を行ったりしている¹⁰。このように、欧米企業ではデザイナーの出入りが活発で、人材の多様性も確保されている。そのため、お互いが刺激され、創造性が発揮されやすい環境にある。また、通常は契約形態として、成果主義をベースとした年俸制がとられており、社内コンペ（＝複数のデザイナーでアイデアを競わせ、優れたものを選ぶコンテスト）に勝たないと、次年度の収入が少なくなってしまう。そのため、独創的なデザインを生み出そうとするモチベーションも高い。

その他にも、例えば、韓国企業では基本的にデザイナーを長期間雇用するものの、40歳前後（一説には38歳といわれている）で、大部分のデザイナーが早期退社させられる。一部の首脳が社内に残れるのみである（日本

に根付くグローバル企業研究会&日経ビズテック編、2005）。そのため、ほとんどのデザイナーは、それまでに独立して自分の事務所を構えることが多い¹¹。その意味で、韓国企業のそれは長期にわたる契約雇用といえるかもしれない。このような雇用制度の下では、生き残りを懸けた激しい競争が起こるため、独創的なデザインを提案しようとするモチベーションが高くなる。また、日本企業に比べ短いサイクルで人の代謝が起こるため、他人から刺激を受ける機会も多い¹²。

3.2 終身雇用が生む弊害

それに対して、日本企業では、前述したようにデザイナーを終身雇用している。

終身雇用制度にはもちろん、たくさんのメリットがある（團、2003）。しかし、組織への出入りの少ない終身雇用制度は、一般にデザイナーの創造性を殺すといわれている。なぜなら、同じメンバーだけで仕事を回していると、メンバーの思考が似通りはじめ、創造性の源泉である多様性が失われていくからである。そして、その結果、デザインが平板化していく。

このような現象は、経営学で「組織内同形化」と呼ばれる現象と発生のメカニズムが似ている。ここでいう組織内同形化とは、長く同じメンバーで活動することにより発想が枯渇し（＝人材が均質化し）、大胆なアイデアが生まれなくなる現象のことを指している（榊原、1995）。もともと互いにユニークなはずの個人が、一定の組織的文脈の中で活動する過程で、互いに類似していくのである。榊原（1995）によると、この組織内同形化は一般に、日本企業の方が米国企業よりも強いとされている。その理由は、日本企業は米国企業に比べ、中途採用比率が極端に低いからである。

また、以下に示すように、終身雇用制度の下ではメンバーがずっと一緒にいることが前

提となっているため、激しいやり取りなどは行いにくい(=仲良しクラブになってしまふ)とする意見もある。要は、競争原理が働きにくいということである。

「出口のない部屋で30年以上誰かと同居せよと言われたらどうするかを考えてみればよくわかる。互いに諍いを控え、和する努力を尽くすのが知恵というものであろう。この合理的な適応行動が、衆知を集める経営を可能にする一方で、世界に類を見ないほど社員を従順にしまった」(三品, 2014, 9頁)。

3.3 新たな試みは成功するか

そのため、近年では、日本企業においても、中途採用や契約デザイナー制度などが少しずつ導入され始めている。しかし、それらの制度を早くから導入してきた企業を見てみると、残念ながら、今後そのような動きが加速・拡大していくとは考えにくい。実験的な導入だけで終わる可能性の方が高い。

例えば、トヨタでは、インハウスデザイナーに刺激を与えることを目的に、1994年に契約デザイナー制度(Professional Contract Designer)を導入している¹⁵。その概要は、成果主義ベースの年俸制を採用し、最長5年間の雇用を基本としている¹⁶。ただし、一度に採用される人数は1-3名程度で、(トヨタ本体だけでデザイナーが300人以上いるので)デザイナー全体に占める割合は1%に満たない。この人数では、インハウスデザイナーへの多少の刺激にはなるかもしれないが、人材の均質化を防ぐには少なすぎる。また、勤務年数に応じて給与が決まる年功制を残したままでは、(勤務年数の短い)中途採用者が不利になるため、人材の流動性も高まらない。

本来、デザイナーの出入りを欧米並みに活発にするには、年俸制や職務に応じた賃金の支払いなど、従来の給与体系からの脱却が必

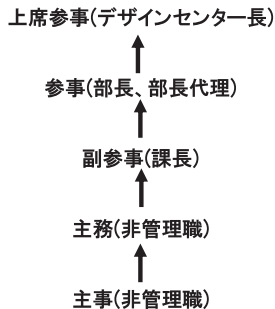
要になる¹⁵。例えば、上述したトヨタでも、従来からある社内の給与体系では海外の優秀なデザイナーを惹きつけるのは難しいとして、契約デザイナーに対してのみ年俸制を導入するなど、給与体系の若干の緩和を図っている。しかし、ほとんどの日本企業では依然として、年俸制という契約形態は風土に馴染まないと考えている¹⁶。また、年俸制を導入したくても、デザイナーの客観評価は難しく、社内でコンセンサスを得にくいいため、敬遠されることも多い¹⁷。さらに、年俸制の導入や年功制の廃止などの給与体系の改革は、デザイン部門だけの判断で実行することは出来ない。会社全体の給与体系との整合性が取れなくなるからである¹⁸。このように、多くの日本企業では、従来の給与体系からの脱却に少なからず抵抗を感じているため、中途採用や契約デザイナーの活用も進まない可能性が高い¹⁹。

4. 多くの場合、デザイナーは事務職扱い

続いて、ここでは、デザイナーのキャリアパスと評価制度について考えてみたい。多くの日本企業では、基本的には、デザイナーにも事務系の非専門職(いわゆる、事務職)と同じキャリアパスや評価制度を適用している。つまり、技術系や研究系などの専門職とは異なる扱いを受けている場合が多いのである。

また、そこでのキャリアパスと評価制度は、職能資格制度に重きを置いたものが採用されている場合が多い。

通常、企業では、「職能資格制度」と「職務等級制度」のいずれかに重きを置いて、社員のキャリアパスや評価制度を設計している(平野, 2010)。前者の職能資格制度とは、職務遂行能力のレベルに応じて資格等級を設定し、それぞれの資格等級に社員を格付けして昇進や賃金を決定していく制度(=人の能力を基準にした制度)のことである。一方、後



図表1 東芝におけるデザイナーのキャリアパス

者の職務等級制度とは、職務に必要なスキル、責任、難度などを基に評価して、職務価値を決め、いくつかの等級を設定し、昇進や賃金設定などの基準にする制度（＝仕事の内容を基準にした制度）のことである。

以下では、実際に機能資格制度に基づくキャリアパスと評価制度を採用している東芝を題材に取り上げ、そこでのデザイナーのキャリアパスと評価制度の実態を見てみたい²⁰。

4.1 機能資格制度に基づくキャリアパス

東芝では、デザイナーに対しても、主事（非管理職）→主務（非管理職）→副参事（課長クラス）→参事（部長、部長代理クラス）→上席参事（デザインセンター長）といった事務職と同じキャリアパスが用意されている（図表1参照）。このキャリアパス上の「参事」や「主務」などは資格等級のことであり、成果に応じて、この資格等級をランクアップしていく仕組みが採用されている（小越，2006；金井，2007）。

このように、東芝では、機能資格制度に基づくキャリアパスが設けられているが、管理職層と非管理職層では昇進・昇格のための条件が異なる。

まず、管理職層に対しては、全社共通の機能資格制度の下、同一資格を有する様々な職位の社員の間で成果を競わせ、その上位者から昇進・昇格させる仕組みが採用されている

（小越，2006）。その一方で、非管理職層（組合員）に対しては、全社で共通する機能資格制度と、カンパニーごとに異なる機能資格制度を混在させた二階建て型の機能資格制度が用いられている（小越，2006；金井，2007）。これは、全社で共通する機能資格部分については、伝統的なやり方（試験に合格すれば、等級が上がる仕組み）を維持しつつも、カンパニーごとに異なる機能資格部分については、成果に応じて昇進・昇格させる制度である。

このように、東芝では、特に非管理職層に対して、各カンパニーの事情に応じた、柔軟な人材育成が行えるような配慮がなされている。そのため、例えば、デザインセンター（東芝のデザイン組織の名称）では、デザイナーという職種に鑑みた人事管理制度（例えば、半期に一度のコンピテンシー評価）が採用されている²¹。東芝において、このような二階建て型の制度が導入された背景には、1999年に、社内カンパニー制が導入され、カンパニーごとの業績管理が求められるようになったことがある（金井，2007）。

かつては、会社全体で業績管理を行っていたため、各事業部門では不自由を感じながらも、全社共通の機能資格制度に従っていた。しかし、カンパニーごとに業績管理が行われるようになると、全社共通の制度で縛られることに対する不満が大きくなってきた。厳しい業績管理が行われる一方で、全社共通の機能資格制度では（カンパニーごとに仕事の性格が異なるため）使い勝手が悪く、思うような人材育成が出来ないからである。

4.2 評価基準と評価尺度

以上のように、東芝では、機能資格制度に基づくキャリアパスが採用されており、評価結果に応じて、昇進・昇格が決定されている。そして、その際に用いられる評価基準と評価尺度は、以下のようなものである（図表2参照）。

評価基準	〈管理職層〉 全社共通で必要とされる職務遂行能力に基づいた評価基準、仕事に取り組む姿勢、目標の達成度や出来栄など
	〈非管理職層〉 表現力や独創性、CADの運用能力、問題解決能力など
評価尺度	E 3, E 2, E 1, A, B の 5 段階の尺度

図表 2 東芝におけるデザイナーの評価制度

まず、管理職層については、資格等級ごとに、全社共通で必要とされる職務遂行能力が定められており、それに基づいた評価基準が設定されている。加えて、仕事に取り組む姿勢や、仕事の目標達成度合い・出来栄なども評価基準とされている(田口, 2011)。一方、非管理職層については、前述したように、全社で共通する職能資格とは別に、デザイン部門独自の職能資格の設置が認められている。そのため、ある程度自由に評価基準を設定することが出来る。東芝のデザイン部門では、前述したようにコンピテンシー評価が導入されており、表現力や独創性などのデザイナーに本来求められる能力に加え、デザイン業務を遂行する際の問題解決能力や、CAD (Computer Aided Design) の運用能力などが評価基準として設定されている²²。

このように、評価基準については、管理職と非管理職で異なるものを採用している一方で、評価尺度については共通のものを採用している。東芝では、以下のような5段階の評価尺度が採用されている。E 3 (期待を大きく上回った), E 2 (期待を上回った), E 1 (期待を少し上回った), A (期待通り = 昇給), B (不十分 = 昇給ゼロ)。そして、その評価結果が昇進・昇格に反映される(小越, 2006)。

4.3 成熟するための時間が足りない

以上で見たように、一口に「デザイナーに事務職と同じキャリアパスや評価制度を適用している」といっても、デザイン部門に人材育成の自由度が全くないというわけではない。

それどころか、かつてのように非管理職層にも全社共通の職能資格制度を適用していた頃に比べれば、自由度は増しているといえる。

しかし、それでも日本企業からは、デザイナーの創造性や発想力が伸びない(あるいは、停滞している)との声が聞こえてくる。なぜ、デザイナーは事務職と同じ扱いではダメなのだろうか。その答えの1つとして考えられるのが、成長に要する時間の長さの違いである。デザイナーは他の事務職に比べ、成長に長い時間を要する。以下では、デザイナーを扱った先行研究や、様々な記事・文献に掲載された実務家の話を参考に、そのような長い時間が必要になる原因を3つ(①能力がピークに達するタイミングの遅さ, ②訓練期間の短さ, ③教育内容の偏り)を取り上げてみたい。

①ピークに達するタイミングの遅さ

まず、1つ目の原因は、デザイナーは他の事務職に比べ、能力がピークに達するタイミングが遅いことである。デザイナーの創造性は、加齢とともに低下していくわけではない。むしろ、以下に示すように、長い年月をかけて、円熟の域に達していくことも多い。そのため、他の事務職と同じキャリアパスを適用すると、創造性が高まった頃にはデザイナーは現場におらず、齟齬が出てくるという主張である。

「管理職に向けたキャリアパスだけでは、デザイナーとして脂の乗ってきた頃には、

管理職に回らなければならない、才能のピークを若年化させるだけでなく、社内での発言力も弱体化させてしまう。（中略）社外の独立したデザイナーであれば、まだ若手といわれる40歳代で、社内のデザイナーはマネジメントに専念するポジションに就くことを考えなければならない、独自の造形言語が熟成されて、その発言に重みが増す50歳代で、定年に向けて引退の準備をしなければならない。」（藤崎，2003，49-50頁）

②訓練期間の短さ

続く、2つ目の原因は、デザイナーになるための訓練期間の短さである。これは、大学や専門学校で過ごす期間が短いために、所定のカリキュラム自体がこなしきれていない可能性を示唆するものである。

自然科学の分野では修士修了（6年間）が最低条件なのに、デザイン分野では学士修了（4年間）がほとんどで、訓練期間が短く、カリキュラムが未消化に終わっている可能性がある。それでも、かつてのように社内育成に時間をかけられた時代であれば問題はないが、社内育成に時間をかけられない近年では、その弊害が大きくなっている。未消化なところが多い分、デザイナーは入社後に学ばなければならない（あるいは、学び直さなければならない）事柄が多く、時間が足りない。そのため、他のホワイトカラーと同じ感覚でキャリアを設計すると、デザイナーを十分成熟させることが出来ないのである。この点につき、デザイナーの宮田識氏は、次のように述べている。

「もともとデザイナーという職業はプロとしての訓練期間が短いんです。ほかのプロフェッショナルな職業に比べたら、実に短い。（中略）わずか4年の専門教育を受けて卒業し、企業に入って仕事に就く。それ

でプロになってしまうんです。これでは、もともとセンスの良い人しか育ちません。大多数の平凡な人にとっては訓練期間が少なすぎます。（中略）これが多くのデザイナーが伸びない理由だと思います。」（宮田，2014，69頁）

また、デザイナーを扱った研究の中には、（本来の研究の趣旨や文脈とは異なるものの）新卒デザイナーの能力やスキルを知る上で参考になるものがいくつかある。例えば、菅野（2009）では、デザイン系大学の学生と企業との産学連携プロジェクトにおいて、以下のような課題が浮き彫りになったとされている。

- ・「学生に実際の製品をデザインした経験が不足しており、汎用製品への馴染みがないため、そもそもアイデアを発想する基盤がない」
- ・「アウトプットのイメージが曖昧で、物理的に実現不可能なアイデアが多い」
- ・「学生はアイデアを形に表現する技術・能力が未熟で、設定したコンセプトの実体化が難しく、デザインの基本的な意図・考え方の共有が困難」

③教育内容の偏り

そして、3つ目の原因は、大学での教育内容の偏りである。これは以下に示すように、そもそも、現行のカリキュラム自体に問題があり、経営やマーケティングなど、本来大学で教えられるべきことが教えられていない可能性を示唆するものである。この部分に欠陥があるため、デザイナーは入社後に学ばなければならない事柄が多くなり、時間が足らなくなる。その結果、他のホワイトカラーと同じ感覚でキャリアを設計すると、齟齬が出てくるという主張である。

「美術系大学・芸術系大学における教育内容が、日本の場合は、哲学や歴史、あるいは作品制作スキルの習得という分野にやや偏っている。そのため、経営やマーケティングなどの実践的な知識を手に入れるのは企業に入ってからであり、(大学卒業から15年くらいたった)35歳くらいになってようやく一人前になる。しかし、その頃には、管理職への移行が始まるため、現場を離れなければならない」(鷺田, 2014, 172-179頁)²³

4.4 相互に絡み合う原因

このように、デザイナーが他の事務職と同じキャリアパスや評価制度に馴染まない背景には、いくつかの特殊な事情があると考えられるが、それらは互いに連動している可能性もある。例えば、企業に入る前の訓練期間が短く、また事前の準備内容に不足があるため、成熟に時間がかかると感じているだけかもしれない(つまり、問題の本質は、ピークに達する時期の遅さでない可能性がある)。あるいは逆に、成熟速度が本当に遅いために、事前準備が不足していると感じているのかもしれない。

ただ、いずれの意見が正しいにせよ、現実にはデザイナーの習熟に必要な時間が不足しているのであれば、採るべき解決策は次の3つである。1つ目は、現場に長く留まれるようなキャリアパスを設計すること、2つ目は、企業に入る前の訓練期間を長くすること、3つ目は、その訓練期間中に行われる教育内容を充実させることである。そのうち、企業が単独で対応できるのは1つ目の解決策である。それ以外は、デザイナーを送り出す大学や専門学校の側か、企業と大学、専門学校が協力して取り組む必要がある(例えば、インターンシップの実施や社員を派遣するなどの産学連携の取り組み)²⁴。もちろん、人によっては成熟速度が異なるため、産学連携などの

取り組みは行いつつも、現場に長く留まれるキャリアパスも同時に用意しておくのがベターである。

それでは、デザイナーが現場に長く留まるためのキャリアパスとは、具体的にどのようなものなのであろうか。次節では、その詳細について説明したい。

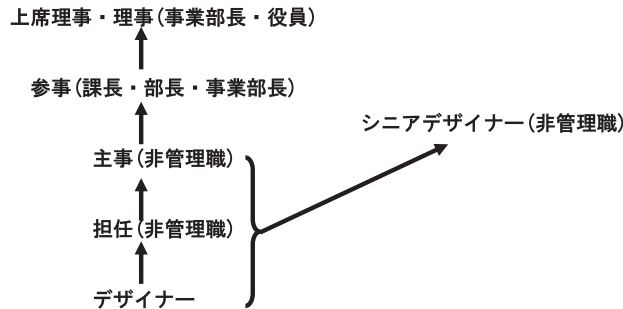
5. 複線型キャリアパスは解決策になり得るか？

デザイナーが現場に長く留まるためには、管理職に向かうキャリアパスの他に、スペシャリストを目指すデザイン部門独自のキャリアパスを用意する必要がある。経営学では、そのような複線型のキャリアパスのことを「デュアルラダー(二重梯子)」と呼んでいる。以下では、この複線型のキャリアパスを採用しているパナソニックとソニーのケースを題材として取り上げ、それぞれの企業におけるキャリアパスや評価制度の実態を見てみたい²⁵。

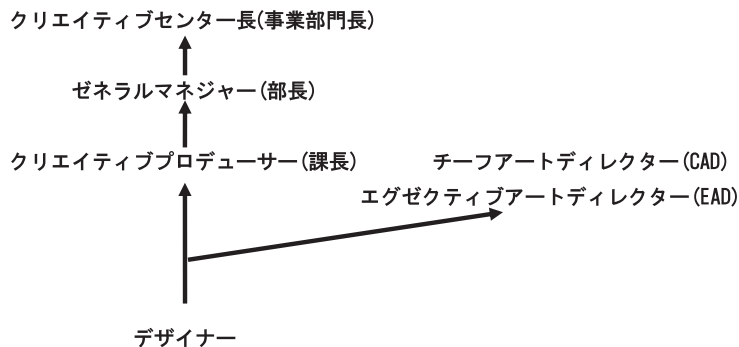
5.1 独自のキャリアパス

まず、パナソニックでは、デザイナーに対しても、担任(非管理職)→主事(非管理職)→参事(課長, 部長, 事業部長クラス)→上席理事・理事(事業部長, 役員クラス)などの、他のホワイトカラーと同様のキャリアパスが用意されている。これは、「特称制度」と呼ばれる、全社共通の職能資格制度に基づくキャリアパスである²⁶。しかし、当社では、2002年以降、高い創造性を発揮するデザイナーには、勤務年数や年齢などにかかわらず、現場で働き続けてもらえるように、デザイン部門独自の「シニアデザイナー」という新しい資格を設置している(図表3参照)。

シニアデザイナーは非管理職で、マネジメント業務がないため、デザイン作業に専念することができる²⁷。その結果、パナソニック



図表3 パナソニックにおけるデザイナーのキャリアパス



図表4 ソニーにおけるデザイナーのキャリアパス

には、例えば、「参事の資格を持つデザイナー」もいれば、「主事の資格を持つシニアデザイナー」もいるなど、社内資格と部内資格が混在した状態が生まれている。社内資格と部内資格との違いは、前者が、全社共通で必要とされる職務遂行能力を評価しようとしているのに対して、後者が、デザイナー固有の能力レベルを評価しようとしているところにある²⁸。

同様に、ソニーでも、管理職層に向けたキャリアパスとは別に、高い創造性を発揮するデザイナーが現場で仕事し続けることが出来るような、デザイン部門独自のキャリアパスを設置している（図表4参照）。ソニーのクリエイティブセンター（ソニーのデザイン組織の名称）では、「クリエイティブプロデューサー（課長級）」や「ゼネラルマネジャー（部長級）」、「クリエイティブセンター

長（事業部門長級）」などの管理職に向けたキャリアパスの他に、「チーフアートディレクター（CAD）」や「エグゼクティブアートディレクター（EAD）」などのスペシャリストに向けたキャリアパスが設置されている²⁹。前者のCADとは、特定の製品ラインのすべてのデザインを統括する職能であり、後者のEADとは、幅広い複数の商品カテゴリーを統括する職能である。クリエイティブセンターでは、全社共通の職能資格とは別に、独自の職能資格を設け、一定のレベルに到達したデザイナーをCADやEADに認定している。

5.2 独自の評価制度

ソニーとパナソニックでは、全社共通の評価基準に加え、デザイン部門独自の評価基準を用いてデザイナーを多段階評価したり、それらの評価結果に応じて、処遇を決めたりし

評価基準 (主に4つ)	「革新的創造」——「創造力、デザインアイデンティティ構築」 「顧客満足実現」——「デザイン品質」 「ユニバーサルデザイン」 「環境配慮、生活提案、市場創造」
評価方法	パナソニックデザイン社の人事担当者+人材開発担当者を含めた評価委員会+外部のデザイナー等による評価
評価尺度	100点満点中85点以上で認定

図表5 パナソニックでのスペシャリストに向けた評価制度

ている。

まず、管理職への階段を上っていく際には、両社ではともに、全社共通の評価基準や評価尺度が用いられている。例えば、パナソニックでは、前述したように、職務遂行能力があると見做された社員を対象に、試験を行い、それに合格することで、職能資格をステップアップしていく「特称制度」が採用されている。なお、職務遂行能力を評価するための評価尺度は、AAA（最高レベル）、AA（高いレベル）、A（標準レベル）、B（努力が必要）の4段階に設定されており、最高評価を受け続けた社員が昇格候補者として選抜され、試験を受けることになる³⁰。

一方、ソニーでは、非管理職と管理職で異なる人事管理制度を採用している。そのため、非管理職から管理職への階段を踏み出す際には、別途、試験を受ける必要がある。ソニーでは、非管理職の対しては、「グレード制」と呼ばれる成果主義型の職能資格制度を採用し、管理職層に対しては、「バリューバンド」と呼ばれる役割等級型の人事管理制度を採用している（中田，2005 a；中田，2005 b）。

前者の制度は、グレード（資格）を3段階に分け、同一グレードに属する社員の間で成果を競わせようとする制度である。一方、後者の制度は、職務内容（仕事に求められる専門性や難易度、会社への貢献度など）に応じて、7段階の役割等級を設け、等級ごとに実績を評価していく仕組みである。ソニーでは、この等級のことを「バンド」と呼んでいる。

さらに、同一等級内では、職位に応じて異なるレベルの仕事を割り当て、その評価に基づき、昇進・昇各などを決めている。

その一方で、スペシャリストとしての階段を上っていく際には、両社ともに、デザイン部門独自の評価基準や評価尺度を用いている（図表5・6参照）。

例えば、パナソニックでは、デザイナーの評価基準として、主に「革新的創造」と「顧客満足実現」の2つを設定している³¹。さらに、前者は、「創造力、デザインアイデンティティ構築」と「デザイン品質」の2項目に分けることができ、後者は、「ユニバーサルデザイン」と「環境配慮、生活提案、市場創造」の2項目に分けることが出来る³²。また、その評価方法としては、パナソニックデザイン社（パナソニックのデザイン組織の名称）の人事担当者、人材開発担当者を含めた評価委員会による評価に加え、実績のある外部のデザイナーの評価も参考にするようになっている。そして、評価の結果、85点以上を獲得したデザイナーをシニアデザイナーに認定し、社内で「特A」や「A」と呼ばれるような重要なプロジェクトを担当させたり、活動費を与えて海外留学を支援したり、自由裁量の効く研究費を与えたりしている。ただし、当該資格は永久的なものではなく、単年度ごとに更新される（植松，2005）³³。

一方、ソニーにおけるデザイナーの評価基準は、主に「オリジナリティ」、「クオリティ」の2つを柱にしており、そこでは

評価基準	「オリジナリティ」と「クオリティー」
評価方法	クリエイティブプロデューサーによる1次評価＋3つのチェック機関による評価
キャリアレベル	クリエイティブセンターで独自に蓄積している評価データを活用（6段階のキャリアレベル）
昇進条件	一定のキャリアレベルに到達したデザイナーをCADやEADに認定

図表6 ソニーでのスペシャリストに向けた評価制度

「売上」は副次的な扱いでしかない³⁴。ソニーでは、全てのデザイナーを対象に、個々の案件ごとの成果を数値化し、評価のデータベースを作成している。そして、蓄積したデータを使って、各デザイナーの「キャリアレベル」を決定している。より具体的には、キャリアレベルは6段階あり、一定のキャリアレベルに到達したデザイナーがCADやEADになる。ただし、当該資格は永久的なものではなく、2年ごとに更新される。

なお、デザイナーの1次評価を行い、データベースに入力するのは、直属のクリエイティブプロデューサーである。クリエイティブプロデューサーは、プロジェクトごとの性格の違いを考慮して、デザイナーに仕事を振り分けるだけでなく、それを評価する責任を有している。さらに、1次評価を行った後は、評価の客観性を確保するため、3つのチェック機関（①データコミッティー、②クオリティー評価コミッティー、③人事コミッティー）を通過させている。

5.3 更なる工夫が必要

以上で見てきたように、デザイナーを現場に長く留めるためには、複線型キャリアパスの導入はある程度有効である。実際に、パナソニックとソニーでは、優秀なデザイナーが現場に長く留まるようになっており、一定の効果があると言える。しかし、同時に、2社の事例からは、更なる工夫が必要なことも窺える。

例えば、パナソニックにおける「シニアデ

ザイナー」資格は恒久的なものではなく、単年度ごとに更新される。これでは、必ずしも継続して現場に留まることが出来るわけではなく、キャリアパスになりきれていない。また、両社ともに、突出した成果を上げたデザイナーからスペシャリストへの階段を上っていくというスタイルをとっているが、これでは、早期に習熟したデザイナーは現場に長く留まることが出来ても、遅咲き（ないし大器晩成型）のデザイナーにとっての恩恵は小さい。あるタイミングまでにスペシャリストとしての突出した成果を残さなければ、管理職に向けた階段を上り始めるインセンティブの方が大きくなるからである。また、スペシャリストになれる人数が限られているため、デザイン部門全体としての習熟度の底上げには繋がらない可能性がある。

このように、両社に見られる複線型のキャリアパスは、人材育成というより、むしろ優れたデザイナーに対する処遇の改善に近く、デザイナーの習熟に必要な時間不足の解消にはあまり役立っていない³⁵。このような問題を根本的に解決するには、やはりデザイナーをはじめから専門職として扱う必要がある。つまり、研究職や技術職などと同様に、非専門職とは異なるキャリアパスを用意する必要があるのである³⁶。

6. ま と め

以上で見てきたように、日本企業のデザイナー管理は、欧米企業のそれと比べた場合、

大きく3つの特徴がある。1つ目は、デザイナーを直接雇用して、デザイン部門を社内に抱えていること。2つ目は、多くの場合、デザイナーを終身雇用していること。そして、3つ目は、基本的にはデザイナーにも他のホワイトカラーと同様のキャリアパスや評価制度が適用されていることである。

しかも、本稿で見たように、それらの特徴は今後も、それほど大きく変わりそうにない。多くの日本企業では、外部デザイナーの積極活用やデザイン部門の分社化には慎重であるし、年俸制の導入に抵抗を感じているため、中途採用や契約デザイナーの活用もそれほど進みそうにない。つまり、今後もデザイナーの出入りが活発化するとは考えにくいのである。反対にいうと、デザイン部門を社内に抱え、デザイナーを終身雇用していくスタイルは維持されていくと考えられる。そのため、日本企業にとっては、デザイナーをいかに内部育成していくかがカギになる。

本稿でも見たように、インハウスデザイナーには外部デザイナーに対して、いくつかの優位性を持っている。1つは、機密保持に優れ、革新的なコンセプトを持った製品の開発(市場革新型の製品の開発)に向いていることである。そして、もう1つは、積極的に技術部門と関わり、デザインを実現する技術開発にコミットすることが出来ることである(反対に、外部デザイナーはこれらの点に限界があった)。そのため、これらの強みをさらに伸ばしてゆく必要があるが、その際、ボトルネックとなってくるのが、デザイン部門が独自にキャリアパスや評価制度を設計できない点である。

デザイン部門だけでキャリアパスや評価制度を独自に設計してしまうと、会社全体の雇用体系との整合性が取れなくなってしまうからである。ここにジレンマがある。デザイン部門の独立性を高めなければ、独自のキャリアパスや評価制度を導入することは難しい。

しかし、分社化などを行って過度に独立性を高めてしまうと、独自にキャリアパスや評価制度を設計できるようになる反面、今度は遠心力が大きくなり、インハウスデザイナーとしての強みを失ってしまう。この部分のさじ加減が難しい。

この点につき、ヒントとなりそうなのが、本稿でも取り上げたソニーやパナソニックである。ソニーでは、デザイン部門を分社化していないものの、カンパニーとして、(社内のデザイン部門でありながら)ある程度の独立性を保っている。また、パナソニックでは2008年にデザイン部門の分社化を取り止めた後は、デザイン部門をカンパニーとして本社内に戻し、ある程度の独立性を与えている。デザイン部門の人事制度改革に取り掛かる際には、これらの企業の取り組みが参考になるかもしれない。

ただし、両社で採用されているデザイン部門独自のキャリアパスには更なる改善の余地がある。現行のそれはどちらかというと、優秀なデザイナーの選抜や彼等に対する処遇の改善に近く、デザイン部門全体の習熟度を底上げするための仕組みにはなっていない。そのため、今後は、それらの部分をいかに改善していけるかがポイントになるだろう。

謝 辞

本研究は、日本学術振興会科学研究費補助金(若手研究(B)、課題番号25780238)及び、平成26年度北海学園学術研究助成の支援によって行われた。

注

- ¹ ただし、欧州の研究は、自分たちのデザインに自信があることや、外部デザイナーを活用する方法に馴染みがあるため、それらを高く評価しがちである。反対に、日本の研究は、自分たちのデ

- ザインにあまり自信がないこともあり、インハウスデザイナーの活用を低く評価しがちである。その意味で、両者の主張にはともにバイアスがかかっているといえる。
- 2 『パナソニックホームページ』「プレスリリース 組織変更・人事異動について（2008年9月30日）」
 - 3 『日経デザイン』2001年9月号，56-63頁。
 - 4 例えば，三菱電機デザイン研究所所長の千葉建吉氏（当時）は，分社化が上手くいかなかった理由について，以下のように述べている。「子会社と事業部では力関係に明確な差がある。特に子会社の方が売り上げを立てなくてはと必死の時はなおさらだったようだ。」（『日経デザイン』2002年6月号，82頁）
 - 5 『プロダクトデザイン R & D 戦略 2007』11頁及び『デザイン・マーケティング戦略 2001』23頁。
 - 6 以下のデザイナーの契約内容に関する部分は『Japan Business News』（<http://www.jnews.com/JNEWS LETTER 2006.11.9>）より引用した。
 - 7 ただし，すべての企業がこのジレンマに陥るわけではない。バランスを上手く取りながら，アウトソーシングのジレンマを乗り越えてきた企業もある。イタリアの情報通信企業であるオリベッティがその代表例である（Walsh, Roy, Bruce and Potter, 1992）。同社では，外部のデザイン・チーム（著名なデザイナーであるエッソーレ・ソットサス氏に率いられたデザイン・チーム）と長期間の契約を結んで成功を収めてきた。同社では，当該デザイン・チームにオフィスを提供したり，仕事をする上で必要なサポートを行ったりするだけでなく，あらゆる業務へのアクセス権を与えたりしてきた。同社では，そのようなデザイン・チームのことを“In-house Independent Designers”と呼んでいる。
 - 8 『デザインニュース』No.246，20頁。
 - 9 『Response』（<http://response.jp/article/2011/4/12/154752.html>）
 - 10 『日経ビジネスオンライン』（<http://business.nikkeibp.co.jp/article/tech/20074030/123946/?ST=nbo-print>）
 - 11 それ以外にも，例えば，サムスン電子では，1998年より全社員に年俸制（基本年俸＋個人能力加給＋集団成果給）が適用され，出入りがしやすくなっている（日本に根付くグローバル企業研究会&日経ビズテック編，2005）。そのことも手伝って，デザイナーの流動性が高くなっている。
 - 12 ただし，そのような早期退社制度は，長い目で見た場合，インハウスデザイナーのモチベーションを低下させる危険がある。現役の若い世代のインハウスデザイナーの目には，「デザイナーの使い捨て」と映るからである。
 - 13 『トヨタ自動車ホームページ』「トヨタ自動車 75 年史」（http://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75_years/data/automotive_business/products_technology/technology_development/design/index.html）
 - 14 ここでいう成果主義とは，例えば，アイデアが選ばれて 1/1 モデルまで進むといくら，次のステップまで進むといくら，量産モデルとして選ばれるといくら，という具合に評価されることを意味している。
 - 15 職務に応じて賃金を支払う制度（職務等級制度）であれば，日本企業に多く見られる年功制（職能資格制度）を採用している場合と比べて中途採用は行いやすくなる。職務等級制度や職能資格制度の詳細については，次節で説明する。
 - 16 例えば，富士キメラ総研が 2001 年に日本の大手企業 40 社に対して行ったアンケート調査では，そのほとんどが企業風土に合わないとして，デザイナーに対する年俸制の導入にネガティブな反応を見せている（『デザイン・マーケティング戦略 2001』，14 頁）。
 - 17 例えば，実際に契約デザイナーを採用している企業では，「なぜ契約デザイナーの給料がインハウスの 2 倍もあるのか」や「契約デザイナーを雇う余裕があるなら，その分インハウスの人員を増やしてほしい」などの不満の声があるという。
 - 18 デザイン部門が独自の人事管理制度を持つには分社化が 1 つの有効な手段となる。例えば，2.3 のところで見たように，パナソニックでは 2002 年に一度，デザイン部門を分社化した。その結果，5.2 のところで見ると，独自の人事制度の導入が可能になっている。
 - 19 5.2 のところで見ると，ソニーでは 2000 年当時，年俸制の導入を見越して，すべてのデザイナーにデザイン部門が独自に設定したキャリアレベルに応じた報酬体系を適応しようとしていたが，現在は取り止めている。その理由について，クリエイティブセンター長の稲場満氏（当時）は，「デザイナーによって仕事の進め方や資質は異なる。焦ってデザイナーのエモーションを傷つけるのは得策ではない」と述べている（『日経デザイン』2001年9月号，61-62頁）。
 - 20 当該事例は，2000 年代当時のものに基づいているため，現在は変更されている可能性がある。
 - 21 『プロダクトデザイン戦略 2011』74 頁。なお，

ここでいうコンピテンシー評価とは、「(それぞれの職務において)仕事のできる人の行動特性(これを、コンピテンシーという)」を抽出し、それを評価指標にして評価を行う制度のことである。また、このようなコンピテンシー評価がデザイン部門に導入されている理由は、デザイナーに対しては、定量的・短期的な成果による能力評価が難しいためである。

- 22 『プロダクトデザイン R & D 戦略 2007』 111 頁。
- 23 カッコの中は筆者が補充した。
- 24 最近では、日本企業においてもデザイン系大学の学生向けのインターンシップが実施されるようになってきている。例えば、日産では「オフサイト・インターンシップ」(約 2 週間)が実施され、スズキでは「サマー・スクール」(約 2 か月)が実施されている。
- 25 これらの事例は、2000 年代当時のものに基づいているため、現在は変更されている可能性がある。
- 26 『主要企業における賃金制度改革の変遷に関する調査』 76 頁。なお、当該制度は、東芝と同じ成果主義型の職能資格制度であると考えられる。
- 27 『日経デザイン』 2002 年 6 月号、62-63 頁。
- 28 『日経デザイン』 2004 年 2 月号、44-45 頁。
- 29 『プロダクトデザイン R & D 戦略 2007』 121 頁や、『日経デザイン』 2001 年 9 月号 56-63 頁、および 2002 年 6 月号の 62-63 頁、2010 年 10 月号の 26-35 頁。
- 30 『主要企業における賃金制度改革の変遷に関する調査』 83-84 頁。
- 31 『プロダクトデザイン R & D 戦略 2007』 104-105 頁。
- 32 その他にも、「組織全体への貢献」などの評価項目もある(『プロダクトデザイン R & D 戦略 2007』 104 頁)。
- 33 なお、2. のところでも触れたように、パナソニックにおいてデザイン部門独自のキャリアパスや評価制度の設定を可能にした背景には、デザイン部門の分社化がある。
- 34 『日経デザイン』 2001 年 9 月号、56-63 頁。なお、従来は「オリジナリティ」、「クオリティー」、「貢献度」の 3 つが評価基準とされていたが、貢献度については測定が困難なため、現在は、評価基準から外されている(『日経デザイン』 2000 年 4 月号、116-119 頁)。
- 35 経営学では、このようなタイプの複線型キャリアパスのことを「処遇改善型専門職制度」と呼んでいる(原口, 2003)。
- 36 経営学では、このようなタイプの複線型キャリア

パスのことを「純化型専門職制度」と呼んでいる(原口, 2003)。

参考文献

- Brown, T. (2009) *Change by Design*, Harper Collins Publishers. (千葉敏生訳『デザイン思考が世界を変える』早川書房, 2010)
- Chesbrough, H. W. (2003) *Open Innovation*, Harvard Business School Press. (大前恵一朗訳『OPEN INNOVATION』産業能率大学出版部, 2004)
- Czarnitzki, D. and S. Thorwarth (2012) “The contribution of in-house and external design activities on product market performance”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.29, No.5, pp. 878-895.
- 團泰雄 (2003) 「第 5 章 雇用管理」『入門人的資源管理 第 2 版』中央経済社, 74-91 頁。
- 藤崎圭一郎 (2003) 「インハウスデザイナー改造試論」『デザインニュース』No.263, 44-55 頁。
- 原口恭彦 (2003) 「第 8 章 専門職制度」『入門人的資源管理 第 2 版』中央経済社, 130-146 頁。
- 平野光俊 (2010) 「社員格付制度の変容」『日本労働研究雑誌』No.597, pp.74-77。
- 金井淳 (2007) 「東芝における人事処遇制度改革：多様性のある組織を目指して」『日労研資料』第 1325 号, 46-65 頁。
- 菅野洋介 (2009) 「デザイン産学連携」『2009 年度組織学会研究発表大会 報告要旨集』pp.165-168。
- 三品和広 (2014) 「終身雇用という“ぜいたく”」『週刊東洋経済』2014 年 10 月 18 日号, 9 頁。
- 宮田識 (2014) 「ビッグデータ時代のデザイナーとは」『日経デザイン』2014 年 10 月号, 68-70 頁。
- 中田研一郎 (2005 a) 『ソニー：会社を変える採用と人事』角川学芸出版。
- 中田正則 (2005 b) 「事例 3 ソニー 職務を通じた貢献をベースとして評価・処遇。賃金はグレード別の範囲給で諸手当を基本給に統合」『賃金実務』vol.42, 24-30 頁。
- 日本に根付くグローバル企業研究会 & 日経ビズテック編 (2005) 『サムスンの研究：卓越した競争力の根源を探る』日経 BP。
- 小越洋之助 (2006) 『終身雇用と年功賃金の転換』ミネルヴァ書房。
- 長内厚 (2012) 「インハウス・デザイナーの技術・デザイン統合能力：特許電子図書館 (IPDL) の特許・意匠公報データに基づく工業デザイナーの技術へのコミットメント度分析」『2012 年度組織学会研究発表大会 報告要旨集』

- ・ 榊原清則（1995）『日本企業の研究開発マネジメント：“組織内同形化”とその超克』千倉書房。
- ・ 佐藤オオキ（2013）「発想型デザイナーの活用が日の丸メーカー復活のカギ」『週刊ダイヤモンド』2013年6月29日号，99頁。
- ・ 田口和雄（2011）「東芝における賃金制度の変遷とその特質」『大原社会問題研究所雑誌』No.633，pp.36-51。
- ・ 竹田陽子（2012）「技術の実用方法の開拓」『組織科学』Vol.46，No.2，pp.15-26。
- ・ 武石彰（2003）『分業と競争』有斐閣。
- ・ 植松豊行（2005）「パナソニックデザイン社の革新デザイン創出への挑戦」『2004年第11回 物学研究会レポート』1-8頁。
- ・ Utterback, J. M., B. Vedin, E. Alvarez, S. Ekman, B. Tether, S. W. Sanderson and R. Verganti (2006) *Design-inspired Innovation*, World Scientific Pub Co Inc. (サイコム・インターナショナル監訳『デザイン・インスパイアード・イノベーション』ファーストプレス，2008)
- ・ Verganti, R. (2008) *Design-Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovation What Things Mean*, Harvard Business School Press.
- ・ 和田精二（2005）『インハウスデザイン部門の成立過程がMODに及ぼす影響：家電製品を事例として』信州大学博士論文。
- ・ Walsh, V., Roy, Robin., Bruce, M. and S. Potter (1992) *Winning by Design: Technology, Product Design and International Competitiveness*. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- ・ 鷺田祐一（2014）「デザインがイノベーションを伝える：デザインの力を活かす新しい経営戦略の模索」有斐閣。
- ・ 『デザインニュース』「インハウスデザインのポテンシャルを語る」No.264，58-64頁。
- ・ 『民間主要企業の賃金・処遇制度』JIL 資料シリーズ（旧）No.101
- ・ 『日経デザイン』「『報酬は成果次第』が離陸する」2000年4月号，116-119頁。
- ・ 『日経デザイン』「デザイン部長『私はこう変える』」2001年9月号，56-63頁。
- ・ 『日経デザイン』「激変 家電のデザインマネジメント」2002年6月号，60-83頁。
- ・ 『日経デザイン』「家電王国・松下が挑むもう一つの再生モデル」2004年2月号，44-45頁。
- ・ 『日経デザイン』「『素材・ソフト・連携』で変わるソニーデザイン」2010年10月号，26-35頁。
- ・ 『プロダクトデザイン R & D 戦略 2007』富士経済
- ・ 『プロダクトデザイン戦略 2011』富士経済
- ・ 『主要企業における賃金制度改革の変遷に関する調査：大手電機メーカーにみる1990年代以降の賃金制度改定（1）』JILPT 調査シリーズNo.23

ウェブサイト

- ・ 『日立ホームページ』「ニュースリリース」<http://www.hitachi.co.jp/New/cnews/index.html>
- ・ 『Japan Business News』(<http://www.jnews.com/JNEWS LETTER 2006. 11. 9>)
- ・ 『日経ビジネスオンライン』「即戦力になるデザイナーはどこにいる？」(<http://business.nikkeibp.co.jp/article/tech/20074030/123946/?ST=nboprint>)
- ・ 『パナソニックホームページ』「プレスリリース 組織変更・人事異動について（2008年9月30日）」(http://news.panasonic.com/press/news/official_data/data_dir/jn_080930-1/jn_080930-1.html#r=s)
- ・ 『Response』「ルノーのデザイン部門トップがピニンファリーナに移籍」(<http://response.jp/article/2011/4/12/154752.html>)
- ・ 『トヨタ自動車ホームページ』「トヨタ自動車 75 年史」(http://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75_years/data/automotive_business/products_technology/technology_development/design/index.html)

参考資料

- ・ 『AXIS』「デザイン部門長に聞く，ジャパニーズ・インハウスデザインの行方」Vol.149，19-49頁。
- ・ 『デザイン・マーケティング戦略 2001』富士キメラ総研
- ・ 『デザインニュース』「分散から統合へのチャレンジ：キャノンのデザインマネジメント」No.246，17-21頁。