

デザイナーのモチベーションとデザイン部門のモチベーションマネジメント

長谷川光一 (九州大学科学技術イノベーション政策教育研究センター助教)

Motivation of Designers and Motivation Management

Koichi Hasegawa

Assistant Professor, Center for Science, Technology and Innovation policy Studies Kyushu University

【要旨】 デザイナーのモチベーション向上の要因と企業におけるデザイナーのモチベーションマネジメントに焦点を当てた事例研究を行なった。デザイナーのモチベーションは他者との関わりによって規定される。他者からの評価を含めたコミュニケーションは、デザイナーにとって自らの業務の妥当性を理解するために本質的に重要であるが、納得性のないフィードバックや評価はモチベーションを低下させる。このようなモチベーションの構造は、研究者のモチベーションの構造と大きく異なる可能性がある。

モチベーション向上のための制度として、インタビュー企業では外部のデザイン賞への参加が重視されている。意匠報奨制度は整備されているものの、報奨額は特許ほど大きくない。意匠報奨制度の存在は意匠出願数を確保する効果はあるものの、デザインの質に影響している可能性は現状では低いと考えられる。

【キーワード】 デザイナーのモチベーション デザインマネジメント 意匠報奨制度

【Abstract】 This paper investigated elements of designer's motivation by case studies. Designer's motivation is affected by involvement of stakeholders, co-workers in firms, customers, designer's community. Communication is important for designers in essentials, because it is important for designers to know adequacy of their work and target setting. However, lack of adequate evaluation and feedback may decrease their motivation.

The cause of motivation may different from researcher's motivation. Each firm lay weight on promotion to entry design awards. Compensation system may support design application, but this system have an insignificant effect on design quality.

【KEYWORDS】 Motivation of designers design management compensation system of design application

1. はじめに

科学技術創造立国を標榜する日本は、競争優位の主要な源泉として研究開発能力を重視し、計画的に研究開発投資を行ってきた。現在第4期となる科学技術基本計画では、科学技術研究関連予算を増大させてきた。GDPに対する研究開発費の割合は2010年に韓国に抜かれたものの、依然として世界でも高い水準となっている（文部科学省、2013）。

しかし、十分な投資を行い、高い水準にあるはずの研究開発能力が収益や競争力に結びつかないことが指摘されている（榊原、2005；妹尾、2009等）。

多くの製品を構成する要素の1つである“デザイン”に注目した研究は、技術的側面に注目した研究ほど多くない。しかし、デザインに関するこれらの研究は、一様にデザインの重要性を指摘してきた。Lorenz (1990) は、コスト・品質・技術等の伝統的な競争のための武器が1980年代の終盤までに当たり前になり、差別化の鍵を握るのがデザインになっ

たとする。デザインが企業内で重視されるきっかけやデザインへの「転向」は、企業のおかれた状況や企業文化などの影響でさまざまな形態をとる。デザインへの転向企業は、製品市場戦略に関する意思決定にデザイナーを関与させることにより競争優位を獲得した。また、共通した特徴としてデザインを向上させ独自の声を与えるニーズ、必要とされる変化を創造する何人かのキーパーソンによる機軸的役割、トップマネジメントの関与の重要性の3つがあることを指摘した。その上で、デザインが新しい経営資源としての可能性を持っており、インダストリアル・デザイナーは、技術と消費者の双方に直接接触でき、コンセプトから市場導入までの全てのサイクルに関与できる唯一の人間であり、開発サイクルが短縮化し、異部門の専門職同士のコミュニケーションが重要になる際にデザイナーの持つ多次元的技量が貴重になるとしている。

吉久保・鈴木（2005）は、ウォシュレットの製品開発の事例研究を行なった。1990年代に入り、技術シーズ先行を前提とした商品開発プロセスの中で、言語的に表現されるマーケティング情報を形状に翻訳することが求められるようになり、デザイン活動が製品開発活動の他の業務と同時または先行してスタートするように変化したことを指摘した。また、製品開発が単体製品から複合、システムへと変化する中、意図的に経営・技術・デザインの距離を縮めるマネジメントが必要であることを指摘した。

森永（2005）は成熟市場での有効な競争戦略の1つであるブランド戦略が日本企業には手薄であり、ブランドイメージの形成に重要なデザインがばらばらであったが、1990年代後半になり、競争環境の変化とともにデザイン要素が重要になったことを指摘する。そして、自動車業界の2社を事例として行なった調査の結果、複雑なアーキテクチャに対応した従来型の製品開発マネジメントではデザイナーの能力やデザイン戦略を活かせず、デザイナーが訓練された無能力状態に陥ったこと、問題解決のために、新たな統合・調整の仕組みを構築するに至ったことを指摘している。

長谷川（2012）は、研究開発活動を実施する企業に対して行なった質問票調査によって取得したデー

タを用い、製品における性能とデザインがトレードオフの関係にある時に、デザインを優先する企業はごくわずかしかないものの、デザインを優先して製品開発活動を実施する企業のほうが技術的イノベーションを生み出しているのを見出した。また、長谷川（2011）は、デザイン部門の組織構造に関する分析を行い、資本金規模が大きくなるにつれ、デザイン部門が独立した部門構造を持つようになる一方で、資本金規模が100億円を超える企業の3割で、デザイン部門が研究開発部門の一部の機能として位置づけられており、デザインに関する機能が研究開発活動と密接な関係にあることを指摘した。

デザインに関するこれらの研究は、市場が成熟するにつれて、デザインの役割が拡大すること、デザイン活動が製品開発活動と密接な関係にあること、デザイン活動がときに技術的イノベーションを促進すること、デザイン活動の持つ機能や役割を十分に生かすためには従来型のマネジメントだけでは不十分であることなど、製品開発や企業の競争力におけるデザインの意味と役割を明らかにした。

しかし、デザイン活動に関するマネジメントの視点からの研究は始まったばかりである。研究者や技術者、研究開発活動を対象とする研究では多くの研究が実施されているが、デザイナーやデザイン活動を対象としては十分な研究がない研究領域が見られる。その1つにモチベーションに関する研究が挙げられる。技術者のモチベーションについては、これまで数多くの研究が進められてきた。一方でデザイナーのモチベーションやモチベーション制度について論じた論文は数少ない。池田（2005）は、NECのインハウスデザイン部門における業績を出すための仕組み、デザイナーのモチベーション向上の仕組みを紹介した。NECでは成果ベースでの報奨を得る仕組みとして1989年から逐次フレックスタイム、裁量労働制・年俸制などを導入した。また、モチベーション向上の仕組みとしてデザイン賞、業績表彰制度の2つの社内報奨制度を設けていることを紹介した。さらに、社外への作品等の応募・原稿執筆等において個人名を明記することがモチベーション向上に有用であることを指摘した。橋田（2005）は東陶機器株式会社のデザインマネジメントについて報告

した。東陶機器が独自に実施した自社の社員意識調査で、デザインセンターメンバーの仕事に対するやりがい度が非常に高いことが明らかとなった。やりがい度が高い＝活性化しているとの仮説をおき、どのような条件で活性化の程度が上下するのかを更に探ったところ、活性化要因と不活性化要因が見い出されたことを明らかにしている。しかし、これらの研究は例外的であり、モチベーションに関するマネジメントを行う上で重要な課題、1)どのような要因がデザイナーのモチベーションを向上させるのか、また、研究者・技術者を対象とする研究で指摘されている内的動機付けと外的報酬のどちらの要因がデザイナーのモチベーションにつながっているのか、2)企業のデザイン部門はモチベーションに関するどのような制度を設けているのか、3)意匠報奨制度はデザイナーのモチベーションに対してどのような影響を与えるのかなどについては、十分な研究が行われていない。本稿では、この問題を対象とし、企業におけるデザイナーのモチベーションマネジメントの現状を明らかにすることを狙いとする。

2. データ取得

先述した課題を明らかにするため、インタビュー調査とグループディスカッションの形で調査を実施した。調査期間は2013年10月～12月である。調査対象企業は、国内製造業に属する大手企業である。インタビュー企業は、富士通株式会社、株式会社ブリヂストン、株式会社デンソー、コンビ株式会社、ヤマハ株式会社である。インタビューをお願いした方は、企業のデザイン部門にてデザインマネジメントに携わる方である。企業のデザイン業務に長期にわたって携わり、デザイナーのモチベーションやデザイン部門のマネジメントに関する知見を有している。これらの方に、デザイナーのモチベーション向上・低下の要因、デザイナーのモチベーションマネジメントに関する制度整備の状況、意匠報奨制度の整備状況および意匠報奨制度とモチベーションの関係等について尋ねた。

3. 事例

株式会社ブリヂストン

株式会社ブリヂストンは、タイヤを主要事業としており、デザイナーの担当する業務はタイヤのトレッドパターンや側面のデザイン等が中心であったが、近年デザイン部門の業務領域が拡大しつつある。

デザイナーのモチベーションが上がる状況としては、担当したデザインが市場に出ること、その製品が評価を得ること、グッドデザイン賞等の各種の賞を受賞すること、他社が自社デザインのトレンドをフォローしてきたとき、社内関連部署からの期待を受けているときである。デザイナーのモチベーションをマネジメントする上では、デザイナーが本質的に持っている本能的な欲求とでもいうべき多様な創造性を引き出すこと、この創造性と企業活動の経済性や地球環境を含む社会性・倫理性等とをリンクさせるマネジメントが重要と考えている。デザイン部門の報奨制度としては、金銭的報酬を伴うものとして知的財産部門が運用する特許報償制度、部門内の特許年間出願件数表彰制度、意匠出願表彰制度がある。特に特許報償制度における意匠への報償は、出願報償と実績報償が設けられている。また、現在の特許報償制度の原型となる特許表彰制度は、1970年代以前から整備されていた。

コンビ株式会社

コンビ株式会社はベビー用品・乳幼児玩具などの開発・製造・販売輸出および技術供与を行う企業である。デザイン部門の主要業務は、これらの製品のデザイン開発である。

モチベーションが高まる状況としては、社内プレゼンテーションにおいて良い反応があった時、デザインが評価されて、製品が前商品より売れた時、デザインが企画者や技術者などの共同開発メンバーのモチベーションをあげた時、雑誌・新聞などの取材を受けたとき等が挙げられた。

デザイナーのモチベーションをマネジメントする上で、企業外での情報収集やショーへの出展、本人の納得性を高められる評価制度が重要であると考え

ている。外部との接触に関する具体的な方法としては、ショーへの出展、海外のショーを視察すること、展示会・セミナー等への参加等を考えており、実際にこれらの活動を推進している。

デザイナーを対象とした報奨制度には職務発明補償規定がある。具体的には、意匠出願1件あたりの金銭的報酬（登録時のみ）である。

株式会社デンソー

株式会社デンソーは自動車用部品を中心とした開発・製造が主要事業である。デザイン部門はメーターやカーナビなどのデザイン開発のほか、他の事業、例えばバーコードやロボットなどのデザイン開発を業務としている。デザイナーのモチベーションが上昇する状況としては、やりがいのある仕事で成果が出せた時、自分の能力が伸びたと自覚できる時、昇格できた時、仕事の進め方が面白い時などが挙げられた。デザイナーのモチベーションをマネジメントする上では、仕事の面白み、仕事の努力を他者に喜んでもらえることなどがあると考えている。金銭的報奨制度として意匠出願の報奨制度があり、出願時と登録時の双方に設定されている。非金銭的報奨制度としてはデザイン部門独自の制度と全社の制度の双方がある。デザイン部門独自の制度としては部内異動、国内外出向、海外長期滞在型デザイン開発、社外研修の積極的推奨、社外先端クリエイター等との交流が存在する。また、会社の制度として、海外派遣研修、Gマーク受賞者への社長表彰制度が存在する。意匠出願の報奨制度は特許報奨制度と制度上は金額面が一緒だが、売上げに対する意匠の貢献度が明確に示せないため、結果として特許より低い金額になる。

ヤマハ株式会社

ヤマハ株式会社はピアノ、電子ピアノ、管楽器などの楽器の開発・販売が主要事業である。デザイナーのモチベーションが高まる状況としては、社として参加を促しているミラノサローネ・東京デザイナーズウィーク等、外部に展開する活動の参加に特に興味を示す傾向が見られる。また、上司との会話、デザイナーの業務等への上司の理解はモチベーション

が上がる要因となる。デザイナーのモチベーションを向上させるためには、時間管理などの管理志向ではなく、権限委譲が重要であると考えている。社内におけるヒアリングを実施した結果から、管理志向を行うのではなく責任を持たせて仕事を任せるほうが良いデザインを生み出していると考えている。

デザイナーの評価指標は、さまざまな市場条件が関与するため、単純にデザインだけで売れたか否かが判断できないため、販売成果という定量的での評価は行わない。評価項目としているのは目覚しいアイデアの創作や大きな問題解決を行うこと、デザイン活動での目覚しい進捗があることなどをもって評価としている。

モチベーション向上のための制度としては、各種デザイン賞への応募の促進、優れたデザインを開発したデザイナーの社長表彰がある。デザイン賞への参加については、ドイツiF賞、RedDot、アメリカのIDEA賞などの海外への応募を促進している。また、ミラノ・パリ・東京などで開催されるデザインイベントについては、業務以外の活動として位置づけるものの、デザイナーの参加を促している。

特許・実用新案等については報奨制度があるものの、意匠に関する報奨制度は用意していない。

富士通株式会社

富士通株式会社の事業ドメインはテクノロジーソリューション、ユビキタスプロダクトソリューション、デバイスソリューションの3つである。デザイン部門はこれらのドメインの全てにわたり、ハードウェア・ソフトウェアの双方にわたるデザイン開発を業務としている。デザイナーのモチベーションが高まる状況としては、外部からの評価・期待が高い場合、デザイナーのチャレンジの方向性を経営トップや顧客が支持している場合、開発者と同じ方向性を共有し相互に切磋琢磨を実感できる場合、開発の初期段階から参画を求められる場合が挙げられた。外部からの評価や期待に関しては、特に顧客からの評価や期待が高い場合には特にモチベーションが高まるという。

モチベーションマネジメントの上で重要と考える点として、提案活動への組織的支援と利用者からデ

デザイナーへのフィードバック、また自律的学習ができる仕組みが重要であると言う。利用者のフィードバックはポジティブなものとながティブなものがあるが、特にポジティブなフィードバックはマネジメント上で重要であると考えている。

実際に実施している制度は、金銭的報酬を伴うものが意匠・特許等工業所有権出願に対する報償制度および社内アワードである。社内アワードはデザイン活動に顕著な功績があった者に対する表彰制度である。また、金銭以外の制度として、専門職・組織長の双方を選択可能なキャリアパス制度（デュアルラダー制度）、ジョブローテーション、キャリアに

応じた教育プログラム、社内アワード、コンピテンシーによる評価、自律改善活動の推奨がある。社内アワードはデザイン活動に顕著な功績があった人物に対する年1回の表彰制度であり、金銭的報酬を伴うものと伴わないものの双方がある。

4. デザイナーのモチベーションと制度

以上が、デザイナーのモチベーションの向上要因、デザイナーのモチベーション向上のために導入している制度の内容、意匠報奨制度とモチベーションについて尋ねた結果である（表1）。以下、先述した

表1. デザイナーのモチベーションとモチベーションマネジメントに関する制度整備状況

	ブリヂストン	コンビ	デンソー	ヤマハ	富士通
モチベーションが高まる状況	<ul style="list-style-type: none"> ・担当したデザインが市場に出ること ・その製品が評価を得ること ・各種デザイン賞の受賞 ・他社が自社デザインのトレンドをフォローしてきたとき ・社内関連部署からの期待を受けている 	<ul style="list-style-type: none"> ・社内プレゼンテーションにおいて良い反応があった時 ・デザインが評価されて、製品が前商品より売れた時 ・デザインが企画者や技術者などの共同開発メンバーのモチベーションをあげた時 ・雑誌・新聞などの取材を受けたとき 	<ul style="list-style-type: none"> ・やりがいのある仕事で成果が出せた時 ・自分の能力が伸びたと自覚できる時 ・昇格できた時 ・仕事内容（進め方）そのもの 	<ul style="list-style-type: none"> ・ミラノサローネ・東京デザイナーズウィーク等、外部に展開する活動 ・上司との会話 ・仕事等に対する上司の理解 	<ul style="list-style-type: none"> ・外部評価・期待（特に顧客評価・期待）が高い場合 ・デザイナーのチャレンジの方向性を経営トップや顧客が支持している場合 ・開発者と同じ方向性を共有し、相互に切磋琢磨を実感できる場合 ・開発の初期段階から参画を求められる場合
デザイナーのモチベーションを高める上で重要と考える点	<ul style="list-style-type: none"> ・デザイナーが本質的・本能的に持っている多様な創造性を引き出すこと ・デザイナーの創造性と、企業活動の経済性や地球環境を含む社会性・倫理性等とをリンクさせるマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ・各種のデザインショーへの出典 ・海外のショーへの視察、市場調査 ・色々な展示会、セミナー等への参加の促進 ・本人の納得性を高められる評価 	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事の面白み ・仕事の努力を他者に喜んでもらえること 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務に関する権限と責任のデザイナーへの委譲 ・自分のための、自分がやりたい活動を掘げられたり、理解されること ・向上心が強いこと（例：自主的活動の実施） 	<ul style="list-style-type: none"> ・提案活動への組織的支援と、利用者のフィードバック（特にポジティブなフィードバック） ・自律的学習ができる仕組み
意匠出願制度および金銭的報奨制度	<ul style="list-style-type: none"> ・意匠出願報奨制度（出願時） ・特許出願・登録表彰制度 ・部門内の特許年間出願件数表彰制度 	<ul style="list-style-type: none"> ・職務発明補償規定（登録時） 	<ul style="list-style-type: none"> ・意匠出願報奨制度（出願時・登録時） 	<ul style="list-style-type: none"> ・なし 	<ul style="list-style-type: none"> ・意匠・特許等工業所有権出願に対する報償（出願時・登録時） ・デザイン活動に顕著な功績があった者に対する表彰制度
非金銭的報奨制度	<ul style="list-style-type: none"> ・特になし 	<ul style="list-style-type: none"> ・特になし 	<ul style="list-style-type: none"> ・部門の制度：部門異動、国内外出向、海外長期滞在型デザイン開発、社外研修の積極的推奨、社外先端クリエイター等との交流 ・会社の制度：海外派遣研修、Gマーク受賞者への社長表彰制度 	<ul style="list-style-type: none"> ・各種デザイン賞への応募の促進 ・優れたデザインを開発したデザイナーの社長表彰の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・専門職・組織長の双方を選択可能なキャリアパス制度 ・ジョブローテーション ・キャリアに応じた教育プログラム ・社内アワード ・コンピテンシーによる評価 ・自律改善活動の推奨

問題意識に対応する形で論点の整理を行う。

4.1. モチベーションの向上要因

動機付けに関するこれまでの研究は、動機付けの要因には大きく分けて外的な報酬によるものと内発的な要因によるものが存在することを指摘している。研究者のモチベーションを対象とした研究では、主として外発的な要因より内発的動機付けの方が重要な役割を果たしているとの見解が強い。では、デザイナーは内発的報酬と外発的報酬のどちらにより強く動機付けられるのであろうか。調査において挙げられた要因は、昇給・昇進などの外発的要素に属するもの、仕事そのものを面白いと思うなどの内発的要素に属するもの双方である。ただし、いずれの企業からも挙げられたモチベーション向上の事例は、デザイナー本人と周囲の人々との関係性に関するものであった。すなわち、業務に対するフィードバック、社内・顧客などからの期待・賞賛、業務に関する情報収集を行う機会、デザイン賞等への参画である。さらにデザイナーのモチベーションが下がる状況について尋ねたところ、納得性のない評価やフィードバックの不足がモチベーション低下に関する共通の要因として指摘された。なぜ、外部との関係がデザイナーのモチベーションに大きな影響を与えているのだろうか。この理由は、デザイナーの業務の性質によると考えられる。明確なゴールが設定され、それに向かって機能や性能を向上させるタイプの業務と違い、デザイナーの業務は具体的な目標が事前に設定されておらず、目標設定も含めて業務を実施することが多い。したがって、業務の進捗が目に見える訳ではないこと、多様な目標が設定されることになる。社内の他部門や顧客からの依頼内容とデザイナーが設定したゴールとが一致しているかどうかはデザイナー本人では不明であり、他部門や顧客から得られるフィードバックこそがデザイナーの設定した目標の妥当性や意義、業務を依頼する他部門・事業部などの意向との合致の程度を理解する手段となる。したがって、フィードバックの内容がポジティブ・ネガティブにかかわらず、フィードバックそのものが重要になる。ただし、フィードバックや評価の納得性が無ければ、フィードバックがモチ

ベーションにマイナスの要因として働くことになる。

デザイン賞への応募・参画は多くの企業で実施されている。時にこの参加は本業以外に実施可能な自主的活動として位置づけられているが、それにもかかわらず、デザイナーにとって重要なモチベーション向上の要因となっている。このような場への参加は、他企業のデザイナーや来場するさまざまな人々、時に世界的に著名なデザイナーと対話し、自ら作り上げた作品への評価を得られる貴重な機会となる。単に情報収集としての位置づけとしての参加であってもさまざまなアイデアが得られる上、他のデザイナーとのコミュニケーションができる機会となっている。社内や顧客との対話・フィードバック同様に賞への応募・参加は、自らの立ち位置を相対的に把握するための重要な場として機能していると考えられる。

4.2. 企業内デザイン部門のモチベーション関連の制度

各企業は、デザイナーのモチベーションをマネジメントする上で何が重要だと考え、どのような制度を導入しているだろうか。

モチベーションのマネジメントを行う上で何を重要だと考えるかについて尋ねた結果、共通してデザイナーの内発的動機付けの刺激を重要として考えている様子が伺えた。すなわち、仕事が面白いこと、デザイナーの創造性を引き出すこと、自律的な改善活動の推奨、本人の納得性を高められる評価、提案活動への支援などである。では、このような認識の下で、各企業ではどのような制度が導入されているのだろうか。若干の違いはあるものの、ほぼ各企業に共通した制度として意匠報奨制度の整備、各種デザイン賞への応募の促進が挙げられた。また、教育プログラムの設定、評価制度の工夫、デュアルラダー制度の整備なども挙げられたが、共通して実施される状況には至っていない。各種デザイン賞への応募・セミナーの参加などが重視されるのは、実務上の経験から、デザイナーのモチベーション向上に直結すると認識されているためであろう。教育プログラムの設定やデュアルラダー制度の整備などが共通した

特徴として見られないのは、デザイン部門の歴史が比較的浅いこと、デザイン部門が小規模であるため、制度整備が今後の課題となっていることなどに起因することが考えられる。先述した通り、社内他部門やユーザーからの期待や評価はデザイナーのモチベーションを向上させるとの認識がデザイン部門にはある。しかし、社内他部門やユーザーとの接点を増やすような制度は、モチベーション向上のための制度としては挙げられていない。この理由は不明であるが、デザイン賞への参加が制度として導入される一方で、社内他部門や顧客とのコミュニケーションの促進は図られておらず、モチベーションが向上すると認識されている要因の全てが制度になっているわけではないことが伺える。

4.3. 意匠報奨制度とデザイナーのモチベーション

デザイナーが主として関与する意匠に関する報奨制度はデザイナーのモチベーションにどのように関与するのであろうか。先述したように、デザイナーのモチベーションが高まる要因には、社内の他部門からの賞賛や期待、社外のデザイン賞の受賞といった外部からの評価やこれらのイベントへの参加、自分が成長できたという実感が得られることなどが挙げられた。意匠報奨制度がデザイナーのモチベーションとどのような関係にあるかを見るため、まず意匠報奨制度の整備状況を尋ねた(表2)。

意匠報奨制度はヤマハ以外の企業で存在する。しかし、報奨制度が出願時・登録時のどちらに設定されているのか、特許報奨制度と比較した報奨のタイミングが同じなのか、については、共通の特徴は見い出されなかった。共通の傾向が見られたのは特許と比較した意匠の報奨額である。すなわち、出願・登録時における報奨額を意匠と特許とで比較する

と、特許報奨額と意匠の報奨額が同一であるとの回答が得られたのは富士通だけであり、他の企業は何れも意匠の報奨額が特許の報奨額を下回っていた。この理由については、会社の制度上は同じものの売上げに対する意匠の貢献度を明確に示すことができないため結果的に特許より小さくなるという評価の問題、意匠が権利保護として十分ではなく、企業に出願するための動機が十分には無いが、権利出願をしなければ自社の事業の自由度を確保することができないこと、仮に意匠を出願しても、比較的容易に権利を迂回されてしまうため、出願するための動機が特許ほどは存在しないためという、権利の強さによる理由が挙げられた。

デザインが製品の競争優位の源泉として重要であったとしても、意匠という制度自体の権利保護が相対的に弱く、比較的簡単に迂回発明が行われる状況では、特許ほどに企業が権利の取得を重視することは考えづらい。Granstrand (1999) は、特許の戦略にはパターンがあることを指摘したが、意匠の出願は自社事業の実施の自由度を確保する手段としてのみ位置づけられ、他社の模倣の抑制などの他の目標は重視されていないと考えられる。

意匠出願はデザイナーのモチベーションと結びついているだろうか。これについて積極的に評価する回答があったのはブリヂストンであった。ブリヂストンからは「意匠の出願を行い登録されることは、新しい意匠を生み出し、認められたのと一緒にであるため」という理由が挙げられた。ブリヂストン以外の企業においては、意匠出願とモチベーションの関連についての言及は見られなかった。なぜ、ブリヂストンの場合は、意匠を出願し、登録することが動機付けの要因として挙げられているのだろうか。この理由として、デザイン部門が担当しているタイヤ

表2. 特許報奨制度と意匠報奨制度の整備状況

	ブリヂストン	コンビ	デンソー	ヤマハ	富士通
出願時	特許○ 意匠○	特許○ 意匠×	特許○ 意匠○	特許○ 意匠×	特許○ 意匠○
登録時	特許○ 意匠×	特許○ 意匠○	特許○ 意匠○	特許○ 意匠×	特許○ 意匠○
報奨額	特許>意匠	特許>意匠	特許>意匠	特許>意匠	特許=意匠

パターンの設計という業務が製品の機能と深く結びついており、デザイナーの業務内容が技術的側面を含んでいること、意匠が技術や機能と結びつき、例外的に特許と同様に権利として強いことなどが考えられる。

意匠報奨制度の存在が意匠の出願にどのような影響を与えるかについては、業務上の義務である意匠出願の数を確保する効果が指摘された。意匠出願手続きを誰が担当するかについて尋ねたところ、知的財産部門とデザイン部門が実施する場合の双方の事例が見られた。知的財産部門が出願すれば、デザイン部門の負担は少なくなるとは言うものの、なんらかの形で出願手続きのためのコストをデザイナーが払う必要が生じる。したがって、報奨制度は、出願件数を一定程度上昇させていると考えられる。ただし、その影響は出願数の維持という形では現れるが、良いデザインを開発するという質に関するモチベーションに結びついている可能性は比較的小さいと言える。

5. 結論と今後の課題

本稿は、デザイナーのモチベーションに影響を与える要因を探ること、企業のデザイン部門がどのようなモチベーションに関する制度を整備しているか、その現状を明らかにすること、意匠報奨制度がデザイナーのモチベーションにどのような影響を及ぼしている可能性があるのかを探ることの3点に関する事例分析を行なった。本稿の限界として、大企業を対象とした事例研究であるため、中小企業を含めてどの程度の一般化ができるか不明であること、そもそも、デザイナーのモチベーションが高い可能性（橋田，2005）を考慮していないこと、産業や製品による特性をコントロールしていないこと、意匠の権利範囲がデザインの種類によって異なる点を考慮していないことなどが挙げられる。これらの点については今後の追加的な分析を前提にし、現状で明らかになった点をまとめてみたい。

顧客や他部門、社外のデザイナー等とのコミュニケーションは、デザイナーにとって自らの業務の妥当性やクライアントの依頼にどの程度答えているか

を知るために本質的に重要である。また、名声や評判はかなり強い動機付け要因になっていると考えられる。業務評価やコミュニケーションの内容がデザイナーにとって納得性を持つかどうかによってモチベーションの向上に肯定的にも否定的にも働くことになる。このように、デザイナーのモチベーションの要因は研究者のモチベーションの要因と大きく異なる可能性がある。企業がデザイナーのモチベーションを向上させる制度として取り入れているのは、デザイナー自らが自分の能力と限界に挑戦し、成長する場、成果をデザイナーコミュニティで客観的に評価される場としてのデザイン賞への参加といえる。一方で、デザイナーのモチベーションの源泉は幅広い。デザイン部門に期待される役割が変質しつつある昨今、デュアルラダー制度や教育カリキュラムの整備、また、顧客や他部門とのコミュニケーションといった、新たなモチベーション制度が整備される可能性がある。

意匠報奨制度は多くの企業で整備されているものの、報奨額は特許よりも小さい。このことは、意匠は特許ほど権利が強くないため、各企業の意匠の活用についての意欲が特許ほどは高くないことの証左であろう。しかし、意匠出願がデザイナーのモチベーションに与える影響が限定的である理由は、金銭的な大小の問題ではなく、そもそもデザイナーが金銭的報酬を伴わない外的要因によって動機付けられるからである。企業が競争力の源泉としてデザインを重視するのであれば、意匠権の積極的活用が視野に入ってくる。しかし、仮に金銭面のみで意匠報奨制度を充実させても、デザイナーのモチベーションには限定的な影響しか与えない。意匠制度の積極的な活用が開発されるデザインの量や質にどのような影響を与えるかについては今後の研究課題としたい。

製品開発マネジメントの面からみると、デザイナーのモチベーションの構造が研究者と異なることは、製品開発マネジメントを行う上で重要な課題となり得る。同じプロジェクトに属するメンバーのモチベーション構造が異なるのであれば、これを加味したマネジメントを行うことによって、より効果的なプロジェクトマネジメントができる可能性がある。実際にこのようなマネジメントが行われている

のかどうかについても今後の研究課題としたい。

謝辞

本稿は、一般財団法人新技術振興渡辺記念会平成24(2012)年度科学技術調査研究助成(下期)の研究助成を受けて実施した研究の一環として実施した。ここに記して厚く御礼申し上げます。また、インタビューにご協力いただきました関係者の皆様に御礼申し上げます。

参考文献

池田千登勢(2005)「インハウスデザインの重点テーマ」『デザイン学研

究』第13巻第1号, pp. 7-10.

神原清則(2005)『イノベーションの収益化』有斐閣。

妹尾堅一郎(2009)『技術で勝る日本が、なぜ事業で負けるのか』ダイヤモンド社。

橋田規子(2005)「デザイナーの活性化—社内での試みと社外での試み—」『デザイン学研究』第13巻第1号, pp. 25-28.

長谷川光一(2011)「日本企業のデザインマネジメントの現状」『日本知財学会誌』第8巻第1号, pp. 32-39.

長谷川光一(2012)「製品開発マネジメントにおけるデザインの重要性」『科学技術・学術政策研究所 Discussion Paper』No. 83.

森永泰史(2005)「デザイン(意匠)重視の製品開発:自動車企業の事例分析」『組織科学』第39巻第1号, pp. 95-109.

文部科学省(2013)『平成25年版科学技術白書』。

吉久保誠一・鈴木潤(2005)「デザインと技術・経営のベストミックス」『組織科学』第39巻第2号, pp. 15-25.

Granstrand, O. (1999) *The Economics and Management of Intellectual Property: Towards Intellectual Capitalism*, Cheltenham, UK.

Lorenz, C. (1990) *The Design Dimension*, Blackwell (野中郁次郎

監訳(1990)『デザインマインドカンパニー』ダイヤモンド社)。