研究論文:論文

広義のデザイン・マネージメントの提案

横井 紘一

信州大学繊維学部

PROPOSAL OF DESIGN MANAGEMENT IN BROAD SENSE

Yokoi Koichi

Faculty of Textile Science & Technology, Shinshu University, 3-15-1, Tokita, Ueda, Nagano 386-8567 Japan

Abstract: The term "Design" has changed in various meanings. From the former styling, it has added the meaning for the conception and project. Naturally, Design Management needs to shift the organization from the existing design management keeps up appearances. From the consumer's viewpoint, this thesis suggest that design management in the broad sense which recommend the On-demand. It consists of 10 items such as design for the forming an idea, and for the corporate citizen.

Keywords: design for the broad sense, management, process and task, on-demand, consumer's viewpoint 10 design items

1.はじめに

デザイン・マネージメントは事業体のデザイン資源を効率的に運営し、事業体の目標を達成する管理方法である。その目的は、事業体の利益と同時に、消費者や市民に美的で使いやすい製品やサービスを提供することである。

しかし、そのデザインという意味が変化しだした。これまでのデザインの領域はプロダクトデザイン、環境デザイン、視覚伝達デザインなど設計・意匠を意味するものであった。最近、DNAデザイン、ライフデザイン、政策デザインなどの言葉が使われだした。筆者はこれらの新たなデザインの言葉の意味を定義付けるため、実際に各界の使用者 24 名に取材を重ねた。

その結果、デザインという言葉が広義化し、構想、発展、解決、実施などの意味として使われていることが分かった。これまでの意匠を主体とするデザインを表層的、狭義のデザインと呼ぶのに対し、後者を広義のデザイン、構想のデザインと呼ぶものとしたい。[1]

現在のもの作りの閉塞感と地球資源の保全という大きな課題、これは表層的なデザインでは解決できない。大量生産、大量消費で培われてきた狭義のデザインは、あくまでも色、形を追う表層的なものでしかなく、均一的なデザインを放出するばかりであった。課題解決には、広義のデザインを主体としたデザイン・マネージメントが必要である。

元来、デザイン・マネージメントは製造業の科学的経営を想起した時点から始まったと考えられる。本論では、デザイン・マネージメントの発生と過程、環境変化を考察、次代のデザイン・マネージメントがどのようにあるべきかを提案し、ものづくり、サービスづくりの新たな創生に寄与するものとする。

2.デザイン・マネージメントの発生と過程

産業革命後、機械化による大量生産で、粗悪品の氾濫が生

じた。イギリスでは機械化による工業製品の美的水準悪化に対し、1835 年「工業製品の美的水準に関する特別委員会」を設置、工業生産におけるデザインの重要性が検討された。[2] この頃「美的な製品」を作ろうと近代デザインは誕生し、デザイン・マネージメントの発生を促すものとなった。

アメリカでは、経営学者アルフレッド・D・チャンドラー Jr. が 1880 年代、紙巻き煙草や写真フィルムなど大量生産された商品の市場を拡大し維持するため、製造業者は大規模な広告キャンペーンを開始したと述べている。[3] 地域からスタートしたたばこ産業が、合併を繰り返しながら大企業になり、アメリカ全土に製品を販売する過程で、外部の広告代理店を使いながら広告プロモーションを中心としたデザイン・マネージメントが確立していたことを示している。

また、第 1 次世界大戦後の 1920 年～21 年にかけて、ゼネラル・モーターズ社とデュポン社の組織再編成者が作成した事業部制組織図では宣伝、広報がそれぞれ独立して本社副社長の助言スタッフとして位置付けられている。現代とほとんど変わらないマーケティング組織が表現されているが、独立した製品デザイン部門はまだ確立されていない。

図 1 1920～21 年アメリカ製造業の組織表

(出典=経営者の時代 下:アルフレッド・D チャンドラー Jr., 鳥羽欣一郎・小林袈裟治訳, 東洋経済新報社, 787, 2002 広報、宣伝の枠線は横井記入)

その後、アメリカでは1930年代、車、船、機関車から冷蔵庫まで「流線型」というワン・スタイリング流行の時代が表れた。製品デザインにおけるデザイン・マネージメントは存在したと考えられるが、レイモンド・ローウィなどに代表されるスタイリングデザイナーが主役であった。

本格的にデザインが経営の手法として脚光を浴びるのは1950年代である。当時の工業製品の中心は車だったが機能競争の結果、製品は均一的となり、経営者は差異化を図るためにデザインを必要とした。クライスラー、GM、フォードのビッグ3はデザイン競争に拍車をかけた。それはデザイン力を経営に生かす新たな経営戦略であり、スタイリングを主体とする製品デザインと消費を喚起させるプロモーションデザイン、2つのデザインを中心とするデザイン・マネージメントであった。

このアメリカ型デザイン・マネージメントは日本にも波及した。1960年代以降の松下電器、SONY、トヨタなど電気製品や車などを中心に、企業では製品デザインが重視され本格化したと考えられる。製造業ではアメリカ同様、製品デザイン部門と広告宣伝部門を主体とし、現在にいたるまでデザイン機能や組織はほとんど変わらない。

これらのデザイン・マネージメントの過程について1994年、アメリカのデザインコンサルタントであるアーノルド・S・ワッサーマン(元ユニシス副社長)は、以下の3つの波が起きたと論じている。[4]

第1番目の波：デザインパーソン

ドイツAGE社のデザイナー、ペーター・ペーレンスが1906年からAEGの全ての製品、宣伝、工場、オフィス、従業員寮までを統一的にデザインしたことがデザイン・マネージメントの第一の波だと指摘する。自らをAGE社の「宮廷芸術家」と称し、非組織、デザインの個人的管理と呼べるものであった。

第2番目の波：デザインポリシー

1980年代、企業本部でデザインポリシーを作成、企業全体にポリシーを波及させ管理する手法が生まれた。デザインを統一的に展開する「デザイン・ポリス」と言われる科学的経営管理。

第3番目の波：デザイン・プロセス

消費者のニーズを徹底観察し、製品化において、デザイン・機能などスピーディに対応する。企業内すべての人間がデザイン活動に参加する、デザイン開発のプロセスを重視したマネージメント。

現在は、第3番目の波の渦中にある。

アーノルドの「3つの波」は、デザインが経営戦略の重要なポイントであることを認識させた。しかし、それはあくまでも狭義のデザインを主体とするものであった。

3. デザイン・マネージメントの課題

科学的経営管理の名の元で発生した1世紀半に及ぶデザイン・マネージメント、それらはいずれも企業の視点からデザインを眺めたものである。製品を大量販売するための広告宣伝のプロモーションデザインに始まり、その後製品デザインという2つのデザインによって他者と差別化、自己の利益を

向上させる経営戦略であった。それは企業論理優先、利益優先のマネージメントと言えよう。

デザインは広告宣伝やプロダクトデザインだけではない。またデザインに関わるものは企業だけではない。多くの市民のための都市計画や社会インフラなどのソーシャルデザインもまたデザイン・マネージメントされなければならない。

これまでのデザイン・マネージメントは、デザインを生産する側ばかりに視点を置き、デザインを消費する側の視点は少なかった。消費者に機能的で美しい製品やサービスを届けるという「想い」が欠如していたのではないか、デザイン・マネージメントの思想に関わる課題である。

4. デザイン・マネージメントの環境変化

デザイン・マネージメントは変革期を迎えている。取り巻く環境も変化した。以下は、環境変化の項目である。

4.1 企業優先から消費者利益優先へ

つねに経営側の企業メリットを優先するシステムであったデザイン・マネージメントは大量生産による価格低下、製品の利便性・広範化を消費者にもたらした。しかし、これからは消費者視点優先のものづくりシステムが必要である。製品やサービスづくりにおいては、生産者論理のプロダクト・アウトから消費者ニーズのマーケット・イン、さらに消費者自身が製品作りを指示するコンシューマー・アウトへの発想転換が迫られている。

4.2 大量生産からオン・デマンドへ

産業革命以降の大量生産、大量消費は、先進国では既にものの成熟化の様相を成し、また過剰な生産によってエネルギー、環境問題にまで発展している。今後は消費者個々のウォンツに対応したものづくりが求められている。デザインも、均一的なものからオン・デマンド生産、個人対応へと変革し、ものの成熟化や環境課題に対応しなければならない。

4.3 表層的デザインからデザインの広義化へ

デザインはそもそも意匠、設計と定義されてきた。デザイン行為の過程を見ると、構想・発想の分野と表現・造形の分野に大別することができる。狭義のデザインは表現・造形の領域であるが、最近使われている「グランドデザイン」や「政策デザイン」などという言葉はデザインが広義化し、構想・発想の領域を示すものと考えられる。今後は狭義のデザインよりも、構想を主体としたデザインが主流となり、デザイン・マネージメントにも変革を促す。

4.4 デザイン対象物の変化

「デザインは人の営みに関わるすべての構想と表現」とは、筆者の定説であるが、デザイン対象物は大自然を除いた人工物である。工業製品、建築物、WEB、ファッションなど列挙のいとまがない。しかし、デザインの広義化を見れば対象物は変化している。企業の製品だけではなく、行政や医療、大学、さらに個人までも対象とする。地球デザインから、国のグランドデザイン、地域行政デザイン、人生をデザインするライフデザインやDNAのデザインまで幅広い。

これからのデザインは製品デザインからまちづくりや社会インフラなどのソーシャルデザインへ移行し、公共性や持続性

を価値とするデザインが主流になる。

4.5 消費者こそデザイナー

現在のデザイナーはID、グラフィック、建築、ファッション、WEBデザイン、CIなど領域によって専門化されている。しかし、本来は一人の人間が、人間に関わるすべてのデザインを行うことができるはずである。ヨーロッパのデザイナーは、ほとんどのジャンルを一人で行うものが多い。最初の近代デザイナーであるモリスは、生活に関わるすべてのものを生活芸術としてデザインした。

現在、人々はコンピュータツールによって多くの表現手段を持っている。この表現に関わるナレッジは集約され、発展し、かつて専門家の領域であったデザインワークは誰の手でも行うことができると考えられる。消費者がデザイナーになり、デザインは一部の専門家から消費者のものになる。

一方、デザインが広義化され、グランドデザイナーやコンセプトデザイナーという新たなデザイナーが出現し、デザインは万人のものになる。

5. 広義のデザイン・マネージメント

現在のデザイン・マネージメントは宣伝広告デザインを主体とした販売促進部門、製品デザインを主体としたデザインセンター部門、ロゴ・マーク、工場等の施設計画などのCI関連などを範疇とする狭義のデザイン・マネージメントと呼べるものである。しかもデザイン表現技術は外部委託が多く、デザインは決して組織の中核に存在しない。

図2 現在の狭義のデザイン・マネージメント組織

これからの広義のデザイン・マネージメントは、ものやサービスづくりにおける創造的な構想力、企画力やプレゼンテーション力、解決力など事業体における広義のデザインを主体としたものである。「広義のデザイン・マネージメント」のコンセプトは以下の3つである。

一つ目は、組織の要員が全て広義のデザイナーであること。表層的なデザインだけではなく、構想力や企画力を有する広義のデザイナーであること。

二つ目は、事業体優先の論理から、消費者ウォンツを優先すること。

三つ目は、事業体が明確な理念を有していること。会社なら、製品を通して社会に貢献する、行政なら住民のニーズに対応し地域活性化を図ること、大学なら高度な教育と研究成果で社会に貢献するといった、事業体が事業を通し社会に対しどのような想いをもち、どのような手段で、どのぐらいの

成果を達成できるかを明白にすることである。

以下は10の広義のデザインによって形成されている、広義のデザイン・マネージメントの内容である。

図3 10の広義のデザイン・マネージメント

中央列の2「製品開発構想のデザイン」から8「消費者コミュニケーションデザイン」までは製品やサービスの開発から販売課程におけるデザイン行為を示す。左右列の1「理念とイメージ形成のデザイン」と9「企業市民のデザイン」、10「人間関係のデザイン」はデザイン生産者の社会的責任と理念のデザインの必要性から設定した。特に1は広義のデザイン・マネージメント全体にわたる根幹として位置付けた。

広義のデザイン・マネージメント①

理念とイメージ形成のデザイン

事業体経営の中で最も重要なことは、理念を持つこと、想いをもってものづくりを行うことである。想いのある理念を策定することこそ最も大きなデザインである。想いを言葉にする、社会への約束を決定する。かつて1960年代からのアメリカを中心としたCI活動は社会に対し企業の姿を認識させるものだったが、ロゴ・マークなどの表層的な部分だけがクローズアップされてしまった。広義のデザイン・マネージメントにおける理念の作成は事業体の社会に対する使命を表すことである。それは同時に事業体の全員の目的意識を統一するデザインでもある。

理念のデザインは、事業体代表者の述べるたった1行の言葉で可能になる。広報や宣伝広告、製品、サービス、環境対応などの全ての事業活動に関して、その言葉を深く浸透させなければならない。事業体内部と消費者にも深く浸透し、事業体の想いが共有されなければならない。

イメージ形成とはきれいなポスターやきれいな言葉といった表向きの美ではなく、共有、共感されてこそ企業美となるものである。

広義のデザイン・マネージメント②

製品開発 構想のデザイン

構想のデザインとは製品やサービス開発を行う際、何を目的につくればよいのか、どのように作ればよいのか、新しい

か、作られたものはどのように社会で使用され、どのような成果を生むかを構想すること。当然、理念に適合したものでなければならない。

広義のデザイン・マネージメント③

消費者要求のデザイン

消費者要求のデザインとは、これまでの市場調査などによって、消費者が何を望むかを探ることではなく、消費者自信が作り手、デザイナーになる、消費者自身が情報を発信するためのデザイン。IT技術によって、消費者個々の欲求を具体化するコンシューマーインのマーケティング手法である。例えば、オン・デマンド生産では、生産者と消費者が直接対話するから、百人百様の消費者ウォンツを正確に情報化・集約化する必要がある。消費者自身、流行に流されたり、ウォンツは不確実なものが多い。消費者個々のウォンツといえども、多くの人々が望むもの、時代の大きな流れや流行などのトレンド調査は旧来どおり行う必要がある。

広義のデザイン・マネージメント④

製品デザイン

製品デザインは形や色の表現が主体となる。また、均一的なデザインの氾濫の中で、オリジナリティも欲求される。問題は消費者が自分のデザインを要求した場合、生産者側のデザイナーとの対話デザインシステムの構築である。消費者のデザイン決定に対応できるデザインの揭示が求められる。

また、狭義の造形デザインは今後先端化した技術の理解、把握が重要である。技術者と狭義のデザイナーが協働で製品デザインを行わなければならない。

広義のデザイン・マネージメント⑤

環境対応デザイン

環境対応デザインとは消費電力や生産時の省エネルギー、リサイクルを設計段階から考慮する、有害物質の排除、発生抑制を図るリデュース、不要となったものを再利用するリユース、回収再生利用を行うリサイクルの3R設計を基本とし、企画、設計、資材調達、製造、物流、販売、使用、回収・リサイクルに至る商品のライフサイクル全体においてエコ設計を行うことである。

環境課題を解決するものとして、一つはロングライフデザインが上げられる。長く使えるものを作ること、特に日本の昔からのものづくりの知恵は貴重である。二つ目はオン・デマンド生産、個人の欲求に対応した対話型生産で、必要なもののみ生産するため環境への負荷は少ない。

広義のデザイン・マネージメント⑥

流通のデザイン

流通のデザインとは製品が消費者に届くまで、どのような流通経路をとるかをデザインすることである。今後、オン・デマンド生産の役割が高くなると流通の構造は変革する。消費者と生産者の関係が時間的、空間的に短縮し、中間者の役割が縮小される。

このような流通環境変化に対応し、既製の流通ラインを創造的に変革させる企画や実験が流通デザインである。新たなオン・デマンド流通をオリジナルデザインとするならば、既

存の流通をメディアミックスすることも新規性がある。むしろ、オン・デマンド流通こそ、既存の対面販売など、アナログとのミックスが重要である。これからの売り場構築は、バーチャルショップ通信販売やアナログのアンテナショップなどを中心とした新たな顧客ネットワーク構築を示す。流通におけるオリジナル性や新規性こそ、広義のデザインそのものである。

広義のデザイン・マネージメント⑦

サービスのデザイン

製品の成熟化、均一化を背景に、低価格や高機能だけでは購買に結びつかない現象を生んでいる。差別化を図るためにブランドやサービスが必要となった。サービスは消費者と販売者、消費者と生産者間で直接的、人的なやりとりで信頼性を高め製品の販売につなげる行為である。アフターサービスといえども、結局は消費者と生産・販売者間の人的なやりとりである。

これからバーチャル空間においてもアナログの人的サービスは重要である。生産者と消費者の対話を存在させることがサービスのデザインである。また、消費者のひとりひとりが今何を望んでいるか、次に何を望むか、生産者が製品に消費者ひとりひとりの情報を付加させられるか、消費者にどのような成果を返すことができるか消費情報の循環が顧客満足となる。

広義のデザイン・マネージメント⑧

消費者コミュニケーションデザイン

コミュニケーションデザインとは、生産者から消費者への情報伝達と認知、購買行動への動機付けである。そのなかで、宣伝広告製品情報を明確に消費者に伝え、また事業体のイメージを認知させる手段である。

しかし、対話型オン・デマンド生産では、むしろ消費者側が多様な製品やサービス情報のなかから自分にあったものを取り込むメディアが重要となる。消費者が消費生活を維持するため、ひとりひとりの属性を自らの意思で入力する消費者の義務を求める新たなコミュニケーションデザインが必要である。

一方、バーチャル空間にあっても、クチコミなどの最も原始的な情報伝達メディアが機能する。口から口への伝達は情報の高度化によって、さらに発展すると予測されるので、Buzz 広告の発生などの課題を解決することが急がれる。また、生産者は正確な製品・技術情報や企業イメージを多くの消費者に伝達するマスメディアも欠かすことができない。

マスメディアにおいても、オンデマンドコミュニケーションでも共感をいかにデザインできるかが鍵となる。

広義のデザイン・マネージメント⑨

企業市民のデザイン

事業体、特に企業は一市民であることを認識し行動しなければならない。環境対応は勿論、社会貢献やメセナ活動など社会に対して企業が一市民としての使命を果たすことを企業市民のデザインと呼ぶ。地域の歴史的遺産や自然の保全、地域の子供たちへの教育活動、生産現場での清掃活動などの社会貢献、芸術活動への補助や研究・公的活動への資金援助な

どのメセナなどを実行しながら、消費者や社内での連帯感や共感を生む行為である。

事業体と社会とのグッドウィルの関係を創成し、一市民としての意識を常に持つ、企業市民のデザインは様々な手法が考えられる。企業がいかに美しく見えるか、美の本質が問われている。

広義のデザイン・マネージメント⑩

人間関係のデザイン

事業体のデザイン・マネージメントは結局人の創造性のデザインである。人事管理は管理者と非管理者及び人事管理システムのトライアングルであるが、言うまでもなく、管理者と管理システムデザインが重要である。

管理者は自己の構想をうまくデザインし、プレゼンテーション能力を必要とする。組織の成果や目標を表現する、納得させる、感動させる演出手法を持つこと、また、他者とのやりとり、人と人の関係性形成能力が優れていることが優れた管理者の大きなポイントである。

次に管理システムデザインのコンセプトは「生産する喜び」「働く喜び」であり、人を大切にしたいである。産業革命後の19世紀後半、デザイナーであり、社会運動家であったイギリスのモリスは「日常生活のあらゆるものを芸術に高める・美しい生活製品づくり」、「一人一人が生産に従事して働く喜びを見出す」ことを提唱した。今、1世紀以上を経て、もう一度認識すべき言葉である。

日本型経営にも見習うべきシステムの原型がある。共同体意識、水平型の共同目標を持った組織をさらに強化リデザインし、働く喜びを享受するだけではなく、目標成果をあげることのできるシステム、ひとりひとりの創造性を発揮できるものに強化することが重要である。

6. 広義のデザイン・マネージメントの活用

従来から行われている表層的デザイン・マネージメントから広義のデザイン・マネージメントへの変革を提案した。事業体における創造力や企画力を広義のデザイン力ととらえ、その力を高め、事業体の進歩を促すマネージメントをこれから実行しなくてはならない。

広義のデザイン・マネージメントは10のアイテムとしたが、事業体の内容やデザイン・マネージメントの目的によって、アイテムを組み合わせることができる。例えば、企業の場合、メーカーなら10アイテム全てのマネージメントが必要となるが、販売専門業では製品開発を、銀行では流通のデザインを割愛することになる。

また、行政で最も重要なことは「製品デザイン」のアイテムである。行政における製品デザインとは言うまでもなく、政策であり、サービスであるが、行政における最も重要な製品という認識に欠けるケースが多い。大学については消費者要求をどのようにデザインできるか、サービスという概念をどのようにデザインできるか課題は多い。社会性を持ったデザインは、社会インフラやまちづくりなどのデザインが主体

である。広義のデザイン・マネージメントの対象領域は公共における消費者と生産者の関係性が課題となる。

デザインは「構想」から始まるが、造形という「解決」により成果を生まなければならない。デザインは本来成果品を生む行為である。広義のデザイン・マネージメントの活用によって、何を作ればよいかを構想し、不透明な現状を打破する必要がある。

デザイン・マネージメントの成果は利益だけではない。当初のデザイン・マネージメントは企業のメリットのみであったが、本来は消費者が美しい製品を手にとることができる、生産者と消費者相互の共感のマネージメントである。社会に対する想いの実現のために、人間としての創造性を喚起することこそ、成果と呼ぶべきでありたい。

参考文献

- 1) ATA デザインプロジェクト横井絃一、青木克巳：構想大学デザイン学部、プレジデント社、2-3, 2001
- 2) キャサリン・マクダーモット、木下哲夫訳：モダン・デザインのすべて、スカイドア、11, 1996
- 3) アルフレッド・D チャンドラーJr、鳥羽欣一郎・小林袈娑治訳：経営者の時代 下、東洋経済新報社、506, 2002 第11刷
- 4) 大阪府立デザインセンター編：経営者のためのデザイン活用術、153, 1994