



昭和58年度

デザイン・マネージメント調査報告

昭和59年 3 月

(財)機械振興協会経済研究所

委託先 (財)日本産業デザイン振興会

この調査研究は、日本自転車振興会から競輪収益の一部
である機械工業振興資金の補助を受けて実施したもので
ある。

は し が き

本調査研究は、財団法人機械振興協会経済研究所より昭和５８年度委託事業「昭和５８年度機械産業等におけるインダストリアル・デザインの開発の現状と問題点」調査研究として実施したものである。

我が国機械工業等の技術水準は国際的に極めて高い水準にあるが、そのデザイン開発面においては必ずしも充分であったとは言い難い一面もあろう。今後、我が国産業の知識集約化、高付加価値商品の創出にあたって、デザインの果たす役割は、極めて大きいと考えられる。

本調査研究は、デザイン開発の現状と問題点を正確に把握し、もって機械工業等のデザイン開発に資する資料を作成することを目的に実施した調査研究である。

昭和５９年３月

(財) 日本産業デザイン振興会

昭和 5 8 年度デザインマネージメント調査報告

目 次

1. 調査研究要旨	1
2. デザイン・マネージメントの課題	
2-1 ソフト産業論	4
清成忠男	
2-2 経営資源としてのデザイン	10
坂下 清	
2-3 対話の場からのマネージメント	22
3. マネージメント調査報告	33

● 調査研究担当

研 究 員：

長谷部政鎭 (財)日本産業デザイン振興会

客員研究員：

清成忠男 法政大学経営学部教授

坂下 清 シャープ(株)取締役デザイン本部長

田中 央 東京芸術大学美術学部講師

事 務 局：

高 薮 昭 (財)日本産業デザイン振興会理事業務第1部長

青木史郎 同 業務第一部主任

井口博美 同 業務第一部

調査研究要旨

1. 調査研究の視点

我が国の機械産業について、「技術水準は国際的に極めて高いが、デザイン面では遅れをとっている」との指摘をよく受ける。ここでいう「デザイン」とは、販売向上を目的としたスタイリング（外観処理）という側面も無論あるが、より広く、技術に対する「人間」の問題を解決することと受け取めるべきであろう。

具体的には、機器の操作系等のマン・マシン・インターフェースの問題に始まり、機器にどのような仕事をさせるべきかという「機器のあり方」に関する問題、さらに一つの仕事のしかたをめぐって、機械の生産者とユーザーがどうコミュニケーションしていけばいいか、といったコーポレート・アイデンティティの問題もあろう。ここでは、機器の効率というより、人間的な要素、即ち、ソフトウェア、情報、情緒、感性、文化性といった要素をどう開発していくかが課題となる。技術水準の高度化によって「ハイテック」が進展するとすれば、その対極により「ハイタッチ」なものが求められる、そうした表現をかりれば、「ハイタッチ」領域が一つの開発領域として大きくクローズアップされてきたと理解できよう。

2. 調査概要

こうした動向を明らかにすべく、本研究ではデザイン開発面で優れた実績を有する大手、中型企業を対象に、経営者のデザイン意識（回答72企業）、デザイン部門の活動実態（回答114企業）を調査した。この結果の概要を示すと、

1・企業経営者のデザインに対する認識は高く、約90%の経営者が「デザインの果たす役割は今後一層重要となる」と回答した。しかもデザインが貢献できる領域について、「販売力の向上」等製品にまつわる領域だけでなく、「企業の社会的理念の向上」あるいは

「技術開発力の向上」等，総合的な領域についても，貢献度が高いとの認識が得られている。

2・デザイン部門の発展，即ち企業の「デザイン」に対する投資を開発費からみると，昭和57年度を100とした場合，昭和52年度61.6，昭和47年度44.4，昭和42年度26.2となる。この結果を賃金指数（名目）と比較すると，高度成長期には他部門を上回る投資がデザイン部門に対しなされてきたこと，また特にここ5年間でかなり積極的な投資がおこなわれたことが理解できる。

3・デザイン部門の発展を業務面からみると，部門設立時のスタイリング中心業務に加え，今日では「開発計画，商品化計画，アドバンスド・デザイン」などプランニング業務が併存しており，将来は，後者の傾向をさらに強めたいとする希望がみられる。

4・企業内デザイナーに求められる資質は，①企画，計画力，②デザイン感覚，③コーディネート能力の順となる。この設問に類似した調査を54年度に実施しているが，この調査結果と比較すると一位，二位の順位が大きく逆転した。

以上調査結果を簡単にまとめると，企業におけるデザイン活動は，いわゆる「ソフト化」の傾向を高めつつある，と言い得る。

3. 報告書の構成

上述のようなソフト化傾向，言葉を換えれば「人間」にまつわる問題の開発領域については，従来のヒト，モノ，カネの効率的運用を前提としたマネジメント・システムでは解決しえない問題も多々生じてくると予想される。そこで本報告書の作成にあたっては，客員研究員による新しいマネジメント・システムの提案を第一章に収録し，第二章に調査報告詳細を掲載した。

本報告書中の言葉で述べれば，この新しいマネジメント・システムとは，「ヒト，モノ，カネ+デザイン」となろう。ここで言うデザインとは，単に直面する問題を解決する手段という意味ではない。どのような社会を築きあげていけばいいかというグランド・デザインであり，このグランド・デザインに基づき，企業の方向性を示し，具体的に表現していくという行為である。「ハイテック」な開発領域を閉じこめるのではなく，「ハイタッチ」な観点から企業活

動全体を再構成していく，こうした視点が機械産業分野の企業に，強く求められる時代になってきたのではないだろうか。

ソフト産業論

清成忠男 法政大学教授

1. 経済のソフト化

経済のソフト化が進んでいるといわれる。しかし、その意味するところは、必ずしも明確ではない。論者が、それぞれ自らのイメージでソフト化を語っているにすぎないのである。

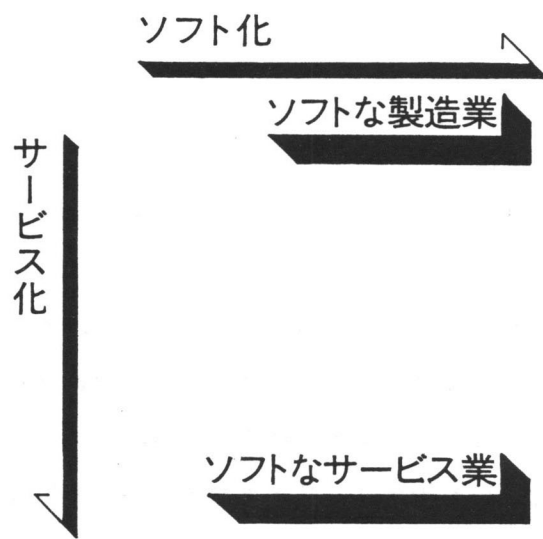
さて、ソフト化という表現は、ソフトウェアから派生してきたと思われる。最初はハードウェアに対するソフトウェアということで、知的な利用技術を指していたのが、しだいに広く知的な活動そのものをソフトと呼ぶようになったとみてよい。したがって、知識労働の投入度の拡大をソフト化と理解することができよう。経済のソフト化は、経済活動のうえで知識労働の投入度が拡大される傾向を意味する。

ただ石油ショック以降、ソフト化には、もう一つの意味が付加されかけている。ハード・パスに対するソフト・パスである。ソフト・パスとは、省資源型で環境になじみやすいタイプのエネルギー利用の方法であるといえよう。長期的には、ハード・パスからの転換が不可避であることはいうまでもない。したがって、経済のソフト化を論ずる場合、ソフト・パス化をも念頭に置かなければなるまい。

さて、以上のように経済のソフト化を理解した場合、それでは知識労働の投入度の拡大とは何を意味するのか問題になろう。

ここでは、情報化の進展と創造活動の重要性拡大といった傾向に照応して、知識労働の投入度の拡大が必然化していることを指摘しておこう。この場合、情報化にも三つの段階がある。データ・ベース、インフォメーション・ベース、知識ベースの三つである。重要なのは知識ベースで、これは高度の専門知識をベースにしたものである。また、こうした三段階の情報化の手段は、必ずしもコンピュータや「ニュー・メディア」とは限らない。より多様なメディアが考えられる。

Chart①＝ソフト化とサービス化



ところが現時点においては、すべての産業のソフト化が進みつつある。製造業も建設業も流通業も、サービス業も、要するにすべての産業でソフト化が進展している。同時にソフト型の産業が自立し、浮上しつつある。

のみならず、経済のサービス化も進展している。モノを生産する産業においてもサービス化が進むと共に、サービス産業が拡大しつつある。そして、前述したように、サービス産業においても、ソフト化が進んでいる。既存のサービス産業のソフト化と、ソフトなサービス産業の拡大が併存しているのである。

それゆえ、ソフト化とサービス化は同義ではない。両者の関係は、**Chart ①** のように示すことができよう。ソフトなサービス産業が速いテンポで拡大しているのは当然であろう。ただ同時に、ソフト化率の低いサービス産業も拡大傾向にある。

2. なぜソフト化か

以上では、さしあたりなぜソフト化が進むかについて説明を加えなかった。それでは、なぜソフト化が進むのか。需要、供給の両面から説明することが必要であろう。

まず、需要面では、所得水準の上昇、高学歴化、高令化社会への移行等々によって、人々の意識が鋭く変化しつつある。

第1に、生活関心が強まり、「生活の質」が問われるようになっている。

第2に、人間回復への欲求が強まっている。心の豊かさ、ゆとり、あそびなどが求められている。

第3に、自己実現への欲求が強まっている。ミーイズムがクローズ・アップされ、個人中心の活動が重視されるようになっている。

こうして、文化的価値に目が向けられるようになり、高度のヒューマン・タッチが求められるようになっている。このことは、普遍的価値が後退し個別的価値が重視されるようになっていることを意味している。そして、こうした需要面の鋭い変化に対応して、企業活動の上でソフト化が一段と進まざるを得なくなっている。

次に、供給面では、長期的にはエネルギー・コストの上昇が少なからぬ影響を与えられると思われるが、それにも増してテクノロジーの

変化を指摘することができよう。とくに、マイクロエレクトロニクスを中心とするハイテクノロジーの急速な変化に注目すべきであろう。ハイテクノロジーは現存の産業に導入されつつあるが、同時にハイテク産業が急速に拡大しつつある。

ハイテク産業は研究開発集約型産業であると定義することができよう。そして、ハイテク産業が先進国の比較優位産業になりつつある。ただ、ハイテク産業は、必ずしも現存の重化学工業の延長線上に展開するわけではない。むしろ、ハイテク産業は、ハード・パスから生まれた問題の解決に寄与しながら展開するものと思われる。ハイテクによって、人間の生存条件を好転させ、生活の質を向上させるのである。

のみならず、ハイテクがハイタッチの必要性を強める。ハイテク産業が拡大すればする程、高度のヒューマンタッチへのニーズが強まり、ハイタッチ産業が拡大するのである。現存産業のハイタッチ化も進むことになる。

このように、経済活動のうえでのハイテク化、ハイタッチ化の進展は、当然、ソフト化の進展を意味する。

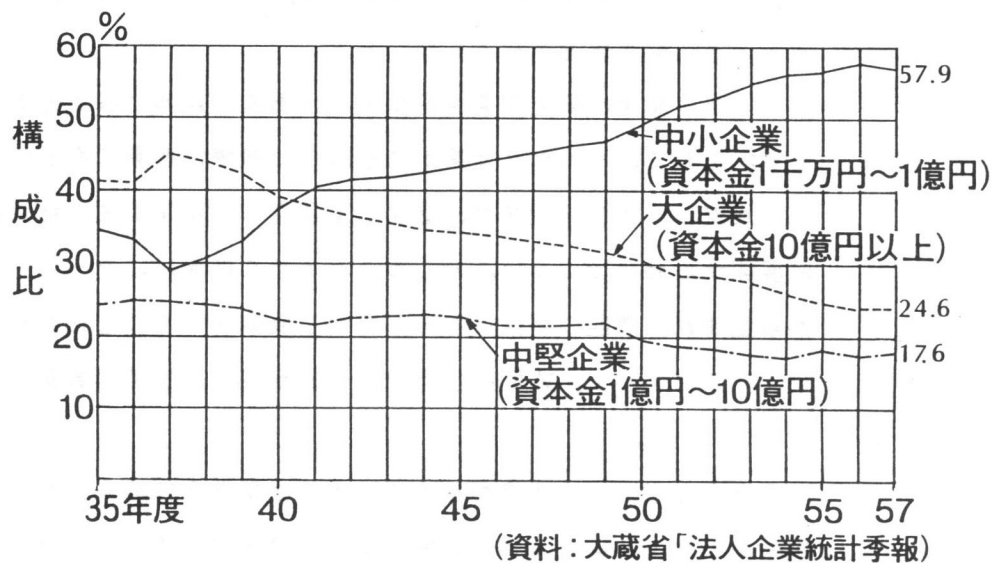
そして、需要、供給両面のファクターが相互に作用し合い、ソフト化が加速される。さらに、ソフト化がソフト化を呼ぶという状況もつくり出されている。こうして、情報活動を越えて、創造活動が決定的に重要になっている。

3. ソフト産業の特徴

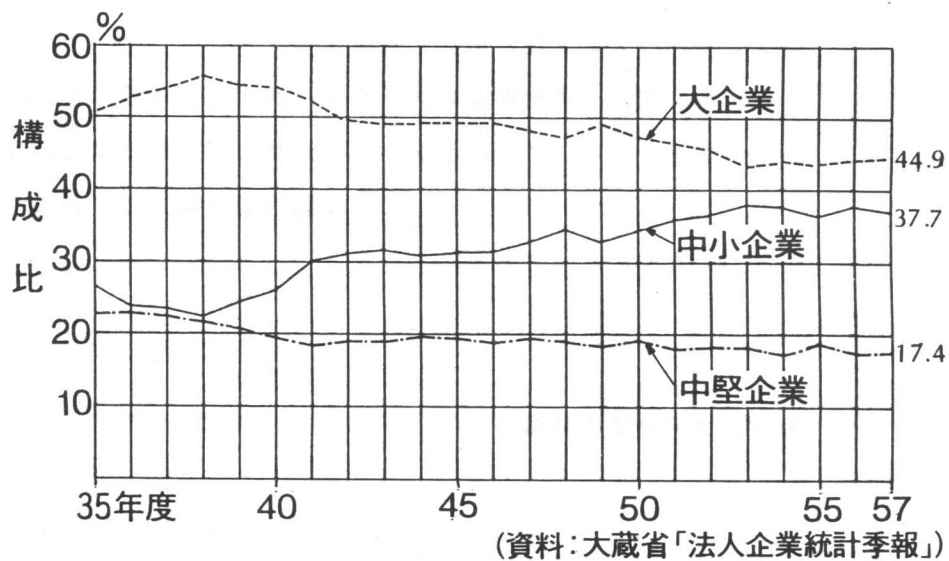
それでは、ソフト産業はどのような特徴を有しているであろうか。産業のソフト化をも含めて、その特徴に検討を加えよう。ここでは、ソフト産業の典型として、ハイテク産業とハイタッチ産業を取り上げる。

特徴の第1は、創造活動が企業活動の軸になっているという点である。ハイテク産業においては研究開発が、ハイタッチ産業においてはデザイン開発が決定的に重要になっている。こうした開発の前提として、企業のグランド・デザインの明確化とそれに基づく製品コンセプトの具体化が必要である。したがって、デザインも単なるスタイリングを意味するものではない。

Chart②＝企業規模別雇用のシェア推移



Chart③＝企業規模別売上高のシェア推移



第2は、情報活動の重視である。企業のグランド・デザインを確立し、創造活動を展開する手段として、情報活動が重要になっているのである。特に、需要サイドの情報を的確に捉え、製品のコンセプトをかためることの重要性が増している。そのための情報メディアを開発しなければならないとなっている。

第3は、ノン・ルーティン産業化である。物財であれ、サービス財であれ、大量の反復供給が後退し、変化に富んだ需要を迅速かつ効率的に充足しなければならない。また、一過性の需要も、次々に生じよう。普遍的な価値が失なわれているだけに、市場は多様かつ、複雑に細分化されるとともに、財のライフサイクルも短縮化される傾向にある。マイナーからの発想が必要になるろう。

第4は、企業活動において個人の役割が重要になるということである。創造活動が個人の頭脳に依存するからである。このことは、企業家主義（entrepreneurism）の台頭を意味する。もはやすべてを組織に依存する時代に終わったのである。大組織においても企業家主義を導入することが必要になっている。それが「エクセレント・カンパニー」の要件なのである。

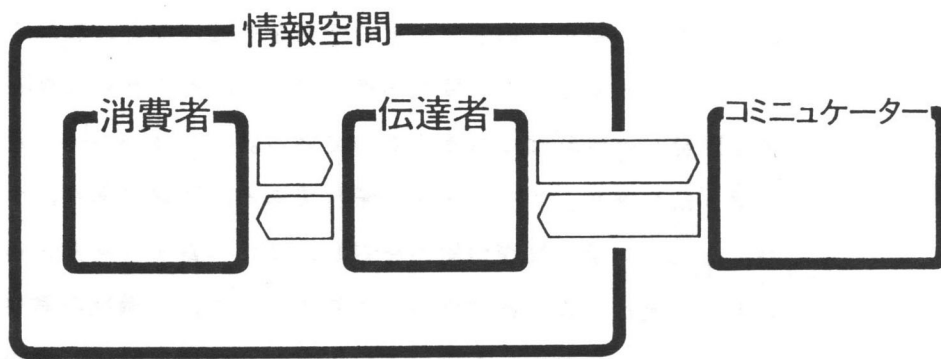
第5は、企業規模の多様化である。大企業万能の時代は終わり、中小企業の多様な展開が進む。特にソフトな機能の自立化が、中小企業に新たなチャンスを与えつつある。また、大企業においても、いわゆる企業内ベンチャーが試みられるようになり、組織の形態にも変化が生じよう。

第6に、産業展開の複雑化である。ソフトな機能の自立化が進み、情報を媒介にして水平的な分業が展開しよう。産業がノン・ルーティン化するだけに、多くの企業がプロジェクトに応じて離合集散するようになろう。

以上のように、経済のリフト化に伴い、経済力が集中型から分散型へと進みつつある。もちろん、分散化して経済単位の高組織化も進むが、それはかつてのピラミッド型支配とは異なる。いずれにしても、自己表現を目ざす個人が担い手となり、規模の大小を問わず組織の変革が進むであろう。また、人材の流動化も活発化し、大企業から中小企業への再配分が進退すると思われる。

なお、中小企業のシェア拡大は、この10年来徐々に進んでいる。大蔵省の法人企業統計によって、雇用および売上高について企業規模別の概約をみると、**Chart ②** および **Chart ③** のとおりで

Chart④＝コミュニケーションのフィードバックシステム



ある。中小企業のシェアは着実に上昇しつつあり、他方、大企業のシェアは低下傾向をたどっている。こうした傾向は、今後ますます明白になろう。経済のソフト化が着実に企業の規模別構成に影響を与えているものとみてよい。

4. コミュニケーション・マーケティングへ

前述したように、創造活動の手段として情報機能の重要度が高まっている。しかし、情報活動の内容と経営活動全体に占める位置には、少なからぬ変化が生じている。

すなわち、まず、企業のグランド・デザインを明確にし、コーポレート・アイデンティティを確立する。そのうえで、広報活動と広聴活動をリンクさせ、それをトータルなマーケティングにつなげていくことが必要である。

そのためには、企業は、消費者ないしはユーザーとの間に直接的なヒューマン・コミュニケーションの手段を創出しておかなければなるまい。そうした手段こそが、企業にとってはまさにニューメディアなのである。そうしたメディアとしては、独自の情報空間の創出が有効であろう。もちろん、そうしたヒューマン・コミュニケーションの場は、多様でありうる。

とにかく、そうした情報システムを図示すると、**Chart ④** のようになる。企業サイドのコミュニケーターが構想し、情報空間を創出する。情報活動を具体的に演出し、企業の主張を具体的に打ち出すのは伝達者である。そして、消費者との直接のヒューマン・コミュニケーションを通じて得る情報は、コミュニケーターにフィードバックする。コミュニケーターと伝達者が多様な「情報創出の仕掛け」を創出し、その情報力によって多くの人々を集める。集まった人々とコミュニケーションする。こうした過程をくり返し、異常な素人から得た情報をマーケティングにフィードバックしていく。その結果、商品が生み出される。

このように、マイナーから商品づくりを発想せざるを得ない。メジャーからの発想では、時間軸のサイクルが合わないのである。

ところで、コミュニケーターも伝達者も、新しいタイプのプロフェSSIONナルである。これらのプロは、企業内で相対的に自立した

存在であることもあれば、スピン・オフで独立した存在であることもあろう。こうしたプロからのインパクトによって、現存のデザイン部門の活性化もまた可能になろう。

経営資源としてのデザイン

ーひと・かね・もの＋デザインー

坂下清 シャープ株式会社取締役 デザイン本部長

1. は じ め に

我々人間の先祖が2本の脚で直立して歩き出したのがおよそ400万年前、そして、他の生物とは違い、地球上に現在の文明、文化を築き上げ、地球の主役に成り得た能力を持ち出したのは、約150万年前といわれている。この文明・文化を築き上げた能力がデザインの原点であり、他の生物との差は実はデザイン能力の有無によるといっても過言ではなかろう。その能力を私なりに4つに整理をすると、次のごとくとなる。

- 道具の創造 = テクノロジー
- 言語の創造 = コミュニケーション
- 火の使用 = エネルギーコントロール
- 交 換 = ビジネス

人類発生以来、人間はこれら能力を駆使しながら昨日よりは今日、今日よりは明日と常により快適な生活を求めて、地球という自然環境や他の生物とあるときは闘い、あるときは順応しながら大きな社会変革を成し遂げてきた。その結果として、資源の枯渇、自然環境の破壊による生態系の混乱、エネルギーとテクノロジーの相乗による大量殺人兵器等々、より高度な知恵による解決を必要とする問題点が数多く見られることも一面で事実であろう。

しかし、武器の開発がテクノロジーの進化に大きな役割を果たしてきたことも冷厳な事実であり、逆にエレクトロニクスの進化が武器の能力向上につながる。また高度情報化社会がもたらすコミュニケーション密度の向上は、いわゆる国家間のコミュニケーションギャップによる摩擦の減少を期待させる反面、個人のプライバシーの尊厳を侵すことにも結びつく。こうした一見矛盾する関係は、個と集

団，個と社会，個と国家あるいは政治，個と環境等の問題と同様，個々の道具にとっても同じだと言える。そして，企業あるいは企業経営とデザインの関係についても同様であろう。

今回，（財）日本産業デザイン振興会が実施された「デザインマネジメント調査」に関連して経営資源としてのデザインという視点で考察するにあたり，人類にとってのデザイン能力，その功罪という基本的な理解が必要ではないかと考え，導入部としたわけである。

2. 産業とデザインの関わり

現代の企業経営とデザイン，そして将来の変化を考えるにあたっては，まずデザイナーという職能の発生，あるいは産業とデザインとの関わりを明確にしておくことが必要であろう。

前述のごとく，デザイナーという職能の発生，そして定着以前に，人間の生活にとってデザインという行為は存在していたが，近代のデザイン行為は18世紀以降の工業化社会の発展と連動してきたと言えよう。したがって世界の各地域そして国家の工業化社会への展開，そして地域，あるいは民族の文化との関わりにより，それぞれ独自の展開が見られる。この展開について，私見ではあるが，大別して次の5つの流れがあったと考えている。

・空間から道具へ（ヨーロッパ）

ダ・ビンチ，ミケランジェロ，バウハウスからイタリアンデザインへの流れ

・アート・アンド・インダストリー（イギリス）

ウィリアム・モリスからモダンデザインへの流れ

・生活からのデザイン（北欧）

クラフトからスカンジナビアモダンへの流れ

・マスプロ，マス消費への対応（アメリカ）

レイモンド・ローウィからフォード・マスタングへの流れ

・クラフトの工業化，テクノロジーのデザイン化（日本）

産業工芸試験所から軽薄短小への流れ

そして1945年，第二次世界大戦終了を転機として，経済活動

はナショナルレベルを超えて国際的なリンケージを強めていったが、石油資源、国際通貨の変動、南北問題等、高度経済成長に合わせて拡大してきた工業化社会は、いま大きな転機を迎えつつある。当然、工業化社会の発展とシンクロナイズした形で展開されてきた広い意味での産業デザインも、同じく大きな変換を余儀なくされるであろう。

3. 企業経営とデザイン

工業化社会とは「もの」社会と言換えることができる。その中で、企業経営の原点は「ひと」「かね」、そして「もの（原材料）」の最大限効率運用にあると言われてきた。「もの」の生産のみではなく、遠い所から価値の高い「もの」、たとえば香料、スパイス等を移動することにより大きな利益を得ることができた時代もあった。

「ひと」と「かね」は「もの」のために有効に使われてこそ価値があったと言っても過言ではない。同様に「デザイン」も「ひと」より「もの」に即した形で進展を遂げてきたと言える。そして量産技術の発展につれ、本来「使われるためのデザイン」が「売るためのデザイン」となっている事例があることも決して否定できない事実であろう。

19世紀後半から20世紀の初めにかけて第二次産業と総称される企業は、自動車産業を代表とする生活利便型の製品を生産することにより、企業規模を拡大してきた。まだデザイナーという職能が成立していない時代でありながら、成功した企業は例外無く、デザイン力の優れた企業であったようだ。その共通点は企業のトップが優れたデザインマインドを持っていたことであろう。

オリベッティの創始者、カミロ・オリベッティ、フィリップス社の2代目社長、アントン・フィリップ、実質的に世界初の量産車をデザインした、ヘンリー・フォード、また、そのフォードを追抜く原動力となった、デザインバリエーションによるフルライン構築を完成した、GM社拡大の功労者P. スローン、あるいは単に製品のデザインではなく、企業に関連するすべてのデザインを若き建築家、ベータ・ベーレンスに依頼したドイツの最大の電機会社A・E・G等、日本でも戦後いち早くデザインの有効性に着目して企業内にデザイ

ン組織を設立した松下幸之助氏の話は既に伝説化している。

これらの例をみても、結果的にデザイナーが企業経営に貢献したとは言えるが、基本は企業のトップがデザインの本質を理解していた、別のいい方をすれば際立ったデザインマインドを持っていたことが最大の理由であろう。

このように工業化社会において、デザインが企業経営に貢献した事実は厳然と残ってはいるものの、残念ながらデザイナーが企業経営に貢献したというより、デザインマインドを持った有能な経営者が有能なデザイナーを見出し、その能力を企業経営にフルに活用した、というパターンであったと言えるのではなかろうか。

したがって、デザイナーもその出自が建築家であれ、彫刻家であれ、エンジニアであれ、あるいは個人というより企業内の一組織であれ、グランドデザインを実行したのは経営者であったことにまちがいない。その意味ではバチカンの法皇やメディチ家とダ・ビンチ、ミケランジェロの関係と相通じるものがある。

ひと・かね・ものという三要素を使って企業のグランドデザインを行った経営者に対し、デザイナーは「もの」レベルでその才能を発揮したに過ぎず、その三つの要素とデザインが同じウエイトで評価されたとは残念ながら考えられないようだ。

4. 変化の兆し

ポストインダストリアルソサエティ、ポストマテリアリズム、第3の波 高度情報化社会、ものから心へ、ハードからソフト、ソフトインダストリイ等々、識者によりいろいろな表現がされているが、表現が変わっても基本は産業革命以来、約2世紀の間に急速に拡大してきた工業化社会が、大きな転機にさしかかっていることに違いはない。

少なくとも今までのビジブルな「もの」価値から、目に見えない、目で見ることのできないブラックボックスの中身に価値がある時代。大量に造られる同じ「もの」ではなく、機能的価値プラス何か、「もの」そのものではなく「もの」が生み出す何か、私だけの「もの」、あるいはあなただけの「もの」等。個人の価値観が多様化したのみではなく、価値の実体が変わりつつあることは否めない事実である。

この「ソフト価値」あるいは「情報価値」そのものは工業化時代の中頃からその端緒は現われており、エレクトロニクス技術の発展と共にコンピューターおよび通信の分野で大きな革新が行われつつある。

その技術的側面を少し振り返ることにより、来るべき情報化社会への接点を探してみたい。

1876年、アメリカの建国100年を記念して万国博がフィラデルフィアで開催された。数々の新しい機械が展示された中で最も興味を呼んだものが、グラハム・ベルの発明した電話であった。人間の声が目に見えない状態で細いケーブルの中を通り、離れた所まで伝送される。情報が大量に交換され、物理的な実体のない情報に価値が生れる端緒であった。

続いて、1904年にはJ・A・フレミング（イギリスの電気工学者）が二極真空管を発明する。これに端を発する電子技術（エレクトロニクス）は1948年W・B・ショックレイ、J・バーディン、W・H・プラッテン（アメリカの物理学者）の三名によるトランジスタの開発により急激な発展を遂げ、コンピュータを始めいまや全産業の血液とまで言われる存在となっている。

およそ100年前に、真空放電中にその実在を確認されて以来、1920年のアメリカにおけるラジオ放送の開始が一般大衆に電子の働き、そして電子機器という概念を具体化させたきっかけであった。

グラハム・ベルの発明以来、急速に普及し始めた電話は有線で組まれたネットワークがベースであった。それに比べ、電波が目に見えない空中を伝わってゆくラジオ放送と、その見えない電波を音に変換するラジオという機器が、電子という新しい概念を一般大衆にもたらした最初であったと考えられる。もちろん、初期のラジオ受信機は鉱石型であり厳密な意味では電子機器とは言えなかった。しかし、1907年のド・フォーレ（アメリカの発明家）の発明による三極管の実用化に伴って鉱石ラジオは短寿命に終り、1920年代の後半には真空管式のラジオが初期の電子機器の主役となった。

一方、それより先に起った第一次世界大戦は、軍用としての通信機器の開発を促進し、民生用のラジオの技術開発に大きな影響を与えた。第一次世界大戦では、それまでの局地的な戦争が世界的な規

模に拡大したため、航空機・自動車・艦船など、輸送・移動のための技術開発が画期的に進歩したのと同様に、離れた地点を結ぶコミュニケーション機器の開発が促された。このミニタリー需要による技術革新がトリガーとなり、ラジオ、そして次にテレビジョンという民生用コミュニケーション機器の開発に結びついていったわけである。

ラジオに続いて1931年アメリカにおいてCBSがテレビジョンの実験放送を開始する。空中を飛ぶ電波が目に見える形、そして映画でしか見ることのできなかった動く画像を家庭のなかまで運んできた。耳で聞く情報より視覚に訴える情報は質・量ともに圧倒的に多いため、コミュニケーションの密度は一挙に高くなった。そして1950年代のカラー化により、情報量がさらに一段と多くなった。

しかし、一般にはまだまだ電気と電子の区別も明確ではなく、エレクトロニクスという言葉、あるいは概念が理解されるためには電子計算機（コンピューター）の出現が必要であった。世界最初のコンピューターは第二次世界大戦末期、ドイツの大陸間誘導ロケットに対抗する兵器開発のため、ロケットの弾道計算用としてアメリカ陸軍の緊急プロジェクトで開始された。

その第1号機は、皮肉にも戦争が終った1945年12月にペンシルヴァニア大学でJ・P・エッカートとJ・W・モークリーによって開発されたENIAC（Electronic Numerical Integrated Automatic Computer）である。まだその時点ではトランジスタは開発されていなかったため、18,800本の真空管と500個のリレーで回路が構成され、30トンの重量と体育館なみのスペースを必要としたが、その後のわずか35年ほどの短いあいだにENIACと同等の能力、むしろそれ以上の機能がポケットのなかに収まるところまで発展した。

この様にエレクトロニクスの進化は大量の情報を短時間に処理することを可能にし、情報がまた情報を生む形となり、今や産業分野のみならずオフィス、そして家庭生活の分野にまで大きな影響を及ぼしつつある。

あのダイナミックな動きで我々をひきつける蒸気機関車、ボイラーを炊く石炭の赤い炎、シリンダーから勢いよくほとばしる白い蒸気、あるいはゼンマイ式時計の微妙な歯車の動き、それが今はわずか5ミリ角の中に100万近い数値で詰め込まれたLSIに置換り

つつある。

初期のインダストリアルデザイナーが追い求めた「流線型」とは無縁の世界がそこにある。

来るべき情報化社会にデザイナーは何を武器に、何を表現の手段として人類に貢献し得るのだろうか。

はじめに述べたごとく人類のベターライフを実現するための道具の創造がデザインの原点であるとすれば、「エレクトロニクス」、この目に見えない、いや人間の五感ですら感じるこのできないものをヒューマナイズすることが、情報化社会におけるデザインの原点であり、そしてデザイナーの役割だと私は考える。

現代のコンピューターが一秒間でできる計算量が人間の日常感覚のレベルをはるかに越えていることは間違いない。しかしプログラムは人間の指（いずれ音声になるが）を通してインプットせざるを得ないしその結果は、目に見えるディスプレイやハードコピーに変換されて始めて有用となる。

デザインが「もの」につくのではなく、人間につくこと。人間を主役にした、機械のみではなく全てのもの（ソフトウェアを含めて）のヒューマナイゼーションをめざすべきこと。このことが明日のデザインの原点でなければならないはずである。

5. 「ひと・かね・もの経営」プラス デザイン

① 経営資源としてのデザイン

今回の「デザイン・マネージメント調査」では、企業経営者の約90%近くが企業経営にとって「デザインの果たす役割は一層重要になる」と回答されている。

その内容を見ると、相変らず「販売力の向上」に高得点が与えられていることについては若干の問題点を感じるが（但し、従来のセールスプロモーション・スタイリングデザインではなく、ユーザーとの接点における生活提案型のデザインと理解したいが）、一方「消費者ニーズの高度化、多様化への対応」といった一般的に理解されている項目とほぼ同様な数値で、「企業経営理念の構築」そして「企業の社会的信頼性の向上」といったハード的デザインワーク

では果たし得ない項目が挙げられていることに注目したい。このことはデザインが経営の基本要素の一つに成り得る可能性を示唆しているものとして受けとめられよう。

② デザイン領域の拡大

過去、企業におけるデザイン活動は個々の道具のデザインに始まり、ユーザーレベルの多層化に対応するフルラインデザイン、そして造型イメージの統一化によるブランドアイデンティティの確立へと進み、現在では異なった機能の商品を横断的にシステムに統合したり、広範囲なユーザーのライフスタイルクラスターを想定した生活提案型統合、あるいはユーザーニーズを直接フィードバックするような半受注型生産システム、そしてバリエーション部品の供給によるユーザー参画型（プロシューマー型）商品開発に至るまで変容しつつある。

言換えれば、デザイナーは、個の道具について使い手側、あるいは造り手側との間に立ったプロBLEMソルバー（問題解決者）としての役割から、コンセプトデベロッパー（潜在ニーズに対応する創造型提案者）にまで大きな役割変化をしつつあると言えるのではないだろうか。ものづくりの場から出発する過去のセールスプロモーション的な発想ではなく、ユーザーとの接点（流通段階）にまでデザイナーのコンセプトを展開したり、また単純なビジュアルイメージの整理統合にとどまっていたコーポレートアイデンティティから、企業理念を社会的な信頼感の確立にまでつなげることを意図したコーポレートコミュニケーションのレベルにまで高めるような拡がりも、最近では顕在化しつつある。

③ 国際的な展開

一方、国際経済のリンケージはますます強くなり、現在ではイデオロギー、政治形態を超えた経済交流が大きな動きとなっている。自動車、コンピューター、エレクトロニクス機器等の代表的な工業製品は生産地、消費地ともにインターナショナルな拡がりを見せており、いわゆる「Made in ○○」は原産地というより単なる最終生産地を表わすに過ぎない状況となりつつある。

そして、ユーザーニーズの多様化もインターナショナルな規模で展開されており、今後は画一的な国際商品ではなく、それぞれの消費地のニーズに対応した商品が一層強く要求されるようになることは間違いない。ニーズは当然ユーザーのライフスタイル、すなわち

人々のカルチュアに根差しているだけに、画一的なハード思考では対応しきれない状況にある。

④ 人間を主役にしたデザイン

単純に言えば、「ソフト志向」ということであろうが、世の中は定性的、定量的に量ることのできない「情緒」「感性」「文化性」「情報」「ソフトウェア」に価値の中心が移りつつある。

このような客観的な状況を経営レベルから考えると、従来の経営ノウハウ、経営ツール、基準では遂行できなくなる訳であり、シーズ発掘のための研究開発と同様、ニーズ開発に対応するソフト変換部分について、デザインに対する期待感が大きくなっている。

しかし、今日のデザイナー、あるいはデザイン部門はその経営レベルの期待に応え得る能力を持っているのだろうか、仮に持っていないとすればどのような方法で能力を向上させ得るのか。私は、デザインサイドにむしろ大きな問題を抱えているのではないかと考えている。

鉛筆削りにまで流線形を導入したり、空を飛ばない自動車にヒレをつけたり、大衆のあこがれを造型として定着させた手法を再現しようとするデザイナーは、もう存在し得ないであろう。「もの」から離れて、使い手であり、そして参画者である「人間」を主役にするデザインを創り得るか、またハードとソフトと人間が最善の組合せで最高のパフォーマンスを創り上げるシステムデザインができ得るか、あるいはそのためのノウハウを確立し得るか、いずれにしろ過去の手段を越えた何かが必要であろう。

20世紀の初め、デザインマインドを持った経営者が大きな成功を収めた。そして、21世紀を間近に迎えた今、経営者にはテクノロジーマインド、すなわち、エレクトロニクス、バイオケミカル等の先端技術を理解し、かつ、その進化の行方を読みとる力が必要とされる。

それゆえに、今やデザイナーに求められているのは経営が解る「ビジネスマインド」であり、そして、ともすれば人間から離れていく恐れのあるテクノロジーを人間化するために、経営者とは違った意味での「テクノロジーマインド」が必要であろう。

従来、いわれてきたデザイナーの資質に加え、この二つのマインドを持ち得た時にこそ、私はデザインが経営資源になり得ると信じている。

図 2 - 1 シャープ総合デザイン本部の機能図

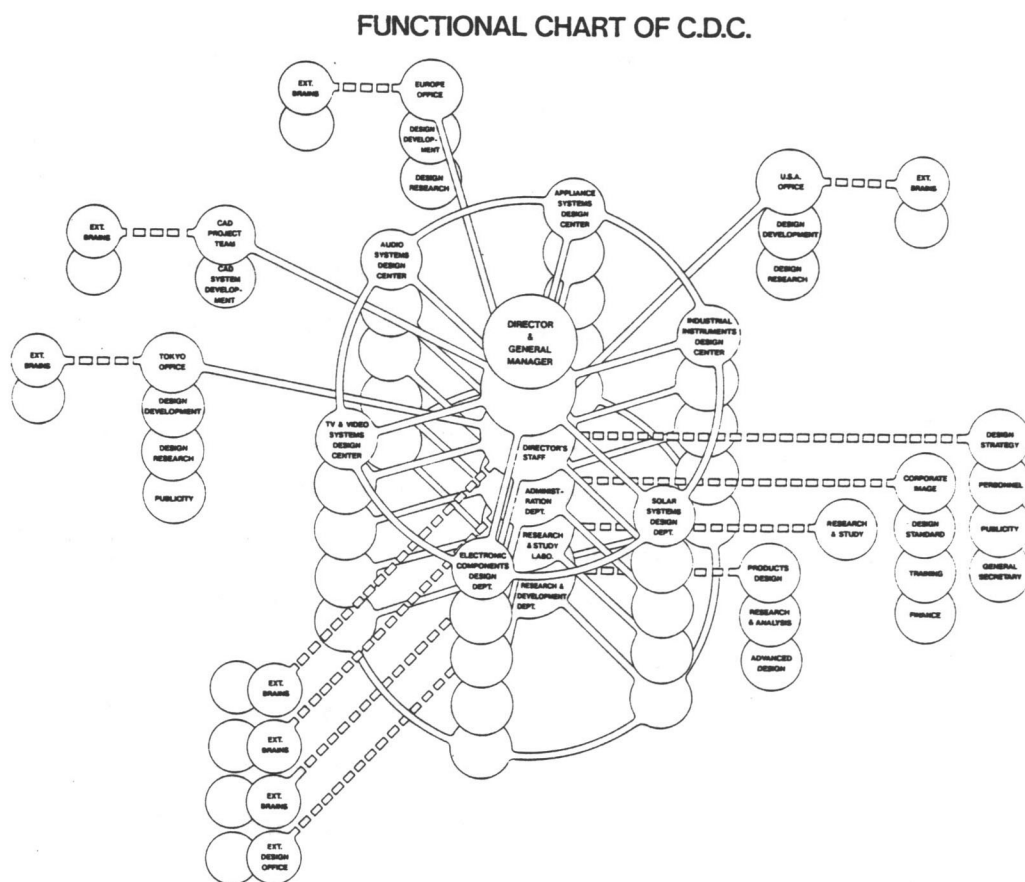
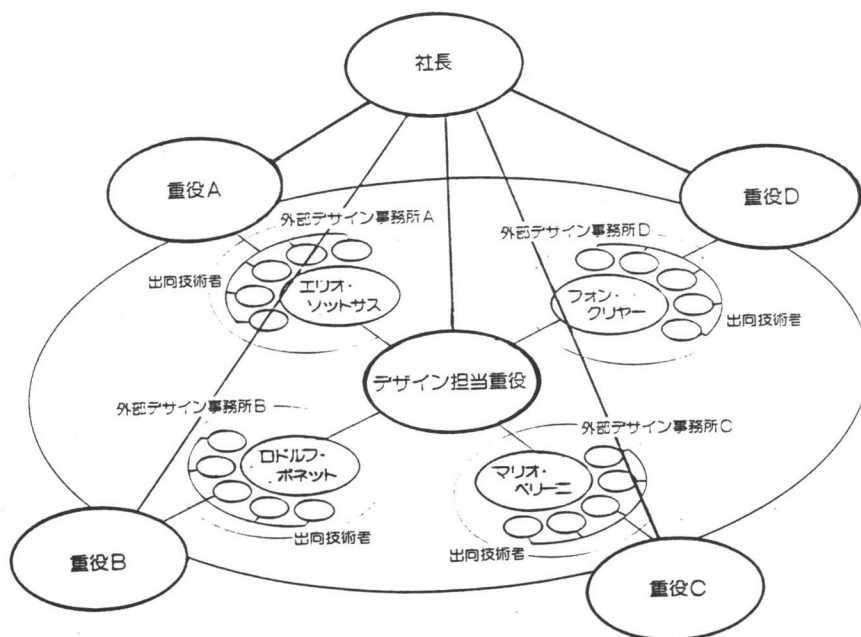


図 2 - 2 オリベッティ社のデザイン機能図 — 外部デザインの優れた能力と企業の経営を巧妙に組み合わせた例



6. 経営責任を遂行するデザイン機能

① デザイン組織はいかにあるべきか

アメリカの巨大企業であるIBM社の最近のスローガンは「Big Business In Small Mind」であると言われている（週刊ダイヤモンド）。

大ローマ帝国を始めとし国家はある規模を越えると崩壊する。これは広大な国土を長年月にわたって維持するエネルギーが続かなくなるためだと言われている。国家、企業にかかわらず、人間の集合による組織体を効率良く運営するためには、権限分散型、情報一元型の組織体であることが必須条件であろう。したがって、現代では事業の内容を問わず、ある程度以上の規模を持った企業は事業部制、分社制といった分権組織になっている。

しかも、前章で述べたごとく、日本の企業はドメスティックな事業から輸入、輸出（ものに限らず資金まで含めて）という形で国際性を持たざるを得なくなっている。当社（シャープ）の例で言えば、アメリカを始め主要6地域に100%出資の販売会社を持ち、生産拠点は30ヶ国にまたがり34拠点において当社ブランドのカラーTV、電子レンジ、オーディオ機器、その他多品種の生産を行っている。まだ、デザイン部門の現地拠点は2ヶ所にとどまっているが、当社におけるデザイン研修や現地で研修を行っているようなリンケージを含めると、デザイン部門の国際的な拡がり是相当大規模になっている。

1973年に編成した当社のデザイン組織は既に紹介されつくしており、その後も部分的な改変は行っているが、基本的な考え方は不変であり、近代企業においてデザイン部門としての経営責任を遂行するためには最善の組織体であると自負している。

このデザイン組織は、いわゆるマトリックス組織ではなく、ネットワーク組織と考えている（図2-1参照）。すなわちパイプはできるだけ太く、短かく、そして情報の流れは一元化、かつ双方向性を持たせている。また、別の言い方をすれば柔組織とも言える。

私自身デザイナーに対し常に使っている言葉として、「Think Future with Flexible Mind」というスローガンがある。デザイン戦略は常に変動するが、全員の考え方の基本は今後とも変えないつもりである。

図 2 - 3 英国ペンタグラム社のネットワーク組織 — 多分野のデザイナーの能力を最大に発揮させる能力を持っている

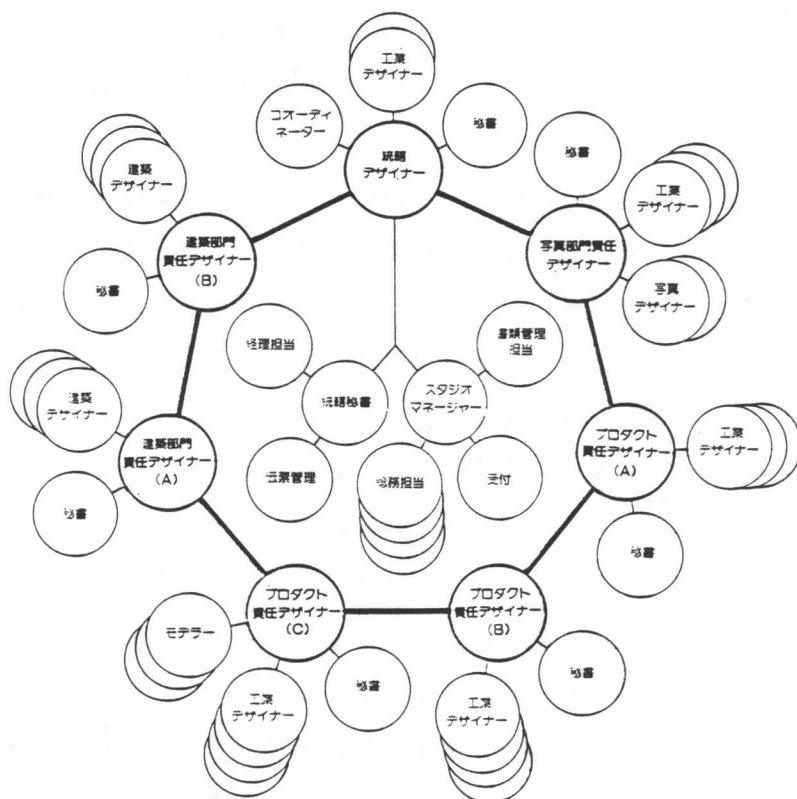
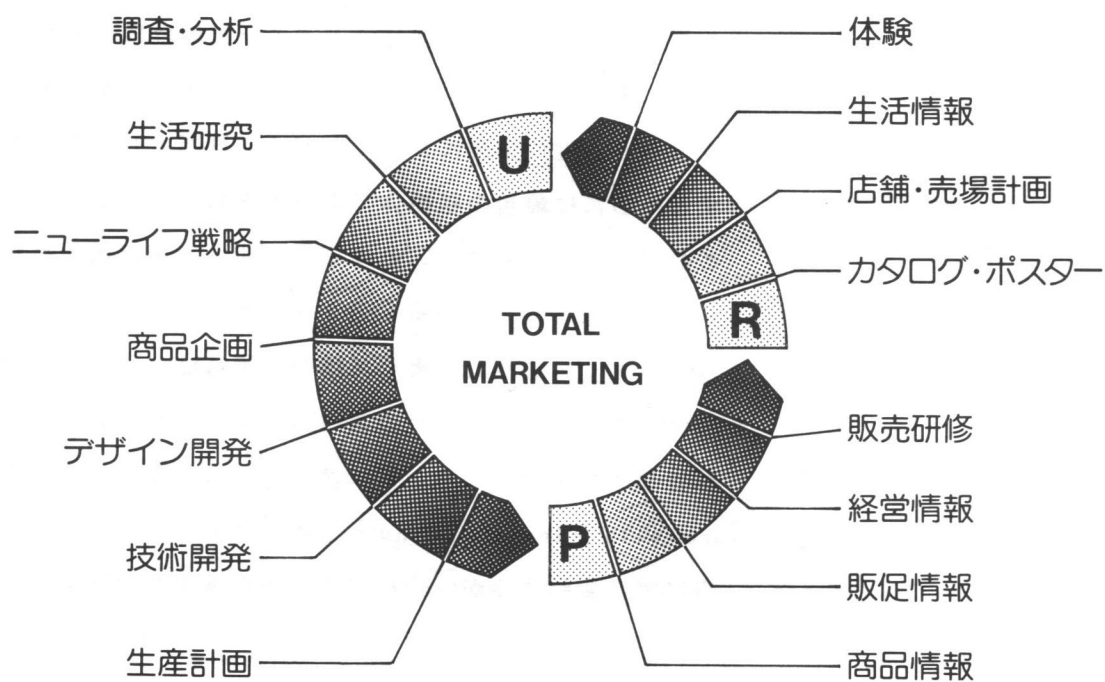


図 2 - 4 情報流通の環，生産・販売，そしてユーザーをつなぐ環の各ポジションにデザイン機能が必要とされる



② デザイン部門の機能

次に、デザイン部門が果たすべき機能とは何か、いわゆる役割論ではなく、企業内の一つの専門部門として経営責任を遂行するためには、いかなる機能を持たなければならないかである。

もちろん、その機能を果たすにふさわしい組織、あるいはそのためのポジション等、すべて相関していることは当然のことであるが、責任を果たすことによって権限はついてくる。そして必然的にポジションも高位になると考えるのが自然であろう。

その機能とは、企業そのものをデザインすること。言葉を換えれば、グランドデザイン機能とでも言えるのではないだろうか。商品が造り上げられていくプロセスの一つのパートを引受けるのではなく、商品の企画から店頭展示、さらには、ユーザーの手元までフォローし、その満足度、不満足度を次の企画にフィードバックするまでの機能である。それをバーチカルなトータルデザインとすれば、一方ホリゾンタルなトータルデザインが考えられる。すなわち国内、海外いずれの生産地であろうと、一つのブランドのもとに創り出される多品種の商品にソフトウェアを含め、世界各地のユーザーにベターライフを保证するトータルパフォーマンスを持たせ得る機能である。これは当然単なるコーディネーションを超えたものとなるであろう。

③ 「企業経営ソフトウェア」の表現

以上、バーチカルとホリゾンタルの二つの機能は「もの」に即した機能であり、これだけではグランドデザインとはなり得ない。

先に述べた企業経営者の期待に応えるためには、「もの」あるいは「ハード」の表現ではカバーしきれない部分、しかも新しい世紀に向ってますます重要度の高くなる「企業経営のソフトウェア」部分の表現をデザイン機能がいかに対応していくか、そのための方法論は何かが問題となろう。ここにデザイナー、そしてデザイン組織が今後その能力を高めるべき重要課題があると考えている。

私見ではあるが、いわゆる企業イメージとして理解されているなかには、「正像」の部分と「虚像」の部分があると考えられる。現在我が国の周囲には情報伝達のためのメディアが無限に近い状態で存在し、虚像が作られ易い状況にある。ティーンエイジのアイドル歌手の消長を見ても、明らかなように作られたイメージが脆弱なものであり、イメージを維持するためには莫大な継続的投資が必要となる。こうし

た点からもこの「虚像」の部分は理解できるものと思う。しかし、「企業の社会的信頼性の構築」、これは虚像ではなく、正像で無ければならないはずである。

単に企業のロゴタイプをリフレッシュしたり、社名をカタカナに変更しても表面的な現象にしか過ぎない。その企業の理念、内容が伴っていなければそれは虚像でしかないのである。

「もの」については、経営戦略とデザイン戦略の整合性を図ることで基本的には解決するものと考えてるが（現実的には実行するために大変な能力が必要ではあるが）、「企業の理念」、あるいは「企業の哲学」を具体的に正像として伝えるデザイン、そしてその方法論が、近未来のデザインプロフェッションにとって最も重要な課題となるであろう。

そのためには、現在拡散化しつつあるデザインプロフェッションの統合が必要であると思われる。インダストリアル、グラフィック、ビジュアル、映像、パッケージ、クラフト等々、デザイナーはプロフェッションにこだわることによって逆に大きなパワーをなくしつつあると思われる。

この統合とは、ダ・ビンチの再来を意味するのではなく、デザインプロフェッションのリンケージを強めることである。一人のオールマイティではなく、コンピュータも含めたチームプレイが望まれている。

人類はデザイン能力を持つことによって地球の主役になり得たのと同じく、企業経営にとってもデザイン機能が企業の永遠の発展のための重要なファクターであることを確信し、この論を終わりたい。

対話の場からのマネージメント

——マネージメントのデザイン

田中 央 東京芸術大学美術学部講師

1. 新しいマネージメント・システムを求めて

「マネージメント」とは、社会環境の変化にそって組織を機能させていく1つの技術、と考えることができるだろう。

今日の社会は、幾多の専門家が指摘するように、過渡期を向えていることはまちがいない。大まかに言えば、産業化社会から次の新たな社会へ向けて、社会システム全体の組み換えがおこなわれつつある時期と言えるようだが、このことは、マネージメントのあり方自体の組み換えも、また求められていることを意味しよう。

以下本論では、企業（メーカー）が来たるべき社会へ向けて、どのように対応していけばよいか、いわば「マネージメントのデザイン」のアウトラインを試みてみたい。

本調査研究の前段階ステップである「58年度デザインマネージメント調査研究」では、新しく構築すべきマネージメント・システムの一例を、「コミュニケーターによるマーケティング」として提示した。以下その要点をふり返ってみよう。

いわゆる高度成長社会では、人間の生活欲求それ自体も成長過程にあった。この時期には、社会全体にある一定の筋書き、即ち成長発展へのコンテクストが用意されていたと考えられる。従って、商品の開発もこの筋書きにそって展開すればよかった。ポイントは成長発展へ向けての量的拡大にあり、少なくとも、「何のために作るのか」はさして問わなくて良かった時代なのである。

一方、今後展開されるであろう社会には、従来のような意味での筋書きはない。モノの生産者である各々の企業、あるいは各々の生活者が自分なりの筋書き（コンテクスト）を描きつつ、様々にかみあった社会関係を構築していくという、ある意味でデリケートな社会が展開されると予想されよう。文字通り「不確実性の時代」で

ある。しかし不確実なままでは、企業は（組織は）経営できない。ゆえに不確実なものを確実にしていく思考、方法論の確立が求められる。各々の企業が社会の一員として、どのような社会を構えたいかを表明すること。そうしたビジョンをグランド・デザインへ、そして具体的なシナリオへと組み上げていく戦略的な思考が、マネージメントの中核をなす時代に至ったのである。

こうした社会に対して、従来からの生産優先型のマネージメントでは対応しがたいことは、すでに明らかであろう。一方的に生産するのではなく、「何を作るべきか」「どのような社会を築くべきか」をめぐって、企業は自己の立場を明確にしつつ、人々と社会全体と対話（コミュニケーション）していかななくてはならない。モノを生産した後に対話するのではなく、対話の中から企業のあり方、商品のあり方を構築していくという、新しいマネージメントの方法論が、そこに求められるようだ。

「生産を基調とするマネージメント」から、「コミュニケーションを基調としたマネージメント」へ。そうした新しいマネージメントの一例を、57年度調査研究では、「コミュニケーションシステムによるマーケティング」として提示したわけである。

2 対話の「場」からのマネージメント

① 名詞型開発，動詞型開発

ここで、従来のマーケティングの問題点をわかりやすく洗い出してみたい。

現在の商品開発の体制が、高度成長期のなごりを引きずった方法であることは、様々に指適されている。この開発方法では、商品はかならず「アイテム」に従って開発される。いわば「名詞型」の開発であり、常にハード（モノ）が中心に置かれていた。このような方法は、消費者に名詞という道具を使って生活（即ち動詞）を開発しなさい、と強要しているようなものではなかったろうか。

デパート（文字通り百貨店という）ですら、品物別に陳列され、生活のしかた（生活のコンテキスト）は、品物の名前のインデックスによって、つじつまを合わせなければならない。つまり消費者側が、自分の生活のしかたについて明確なビジョンをもつほど、デパ

ートの中を上へ下へと走り廻らなければならなくなる。こうした作る側と使う側とのミスマッチ、即ち自分のほしい商品に出合えないということが、消費全体の低下と混乱をまねく一因となっている、とも言い得よう。

これを動詞型への開発へと直すこと、即ち生活のしかた（動詞）自体をインデックスにすることによって、ほしい商品との出会いが生れるはずである。ここで、「生活のしかたをインデックス化すること」を説明してみよう。

これは、基本的には各々の消費者の生活への主張がベースとなるため、生活のしかたのタイプ別開発と考えてもよい。たとえば、大別して革新的なのか、保守的なのか、また革新的な生活のしかたにしても、感性的な面ではどのようなしかたで表現されるのか、また機能的な面ではと、選択技を追っていくことができる。従って、道具としての働きは同じだが、使い方、つまり商品としての感性的な表現の異った道具が、それぞれの生活のしかたに対応して存在する、というかたちになろう。現在でも、デパート等の生活提案型のディスプレイで、同じ機能の道具が表情を変えた商品として、生活のしかたをかすかに語りかけている例をみかけるが、動詞型の開発とは、簡単に言えば、生活のしかた開発から商品へと落としこんでいく開発方法、と言ってもさしつかえない。

この動詞型開発では、商品の作り手側と使い手側の対話が、今日以上に重要となる。しかもこの対話の内容は、使用結果のフィードバックといった事後的なものではなく、企業の提示する生活のしかたをめぐるものと考えられる。この企業からの提案に対し、あるいは提案しようとする企業の姿勢に対し、人々の「共有、共感、共鳴」が得られた時、そこに消費行動が発生する、とも理解できよう。

要は、様々に発想される生活のしかたのうち、どのしかたを企業として提案すればよいか、という理念レベルの問題、そして提案の場をどう創り出し、企業理念構築へと継げていけばよいかというマネージメントレベルの問題が、大きくクローズアップされてくる。

② 対話の「場」の機能

消費者とのミスマッチをさけ、適正な道具との出会いを導びく、このような意味でも対話の場の設定は不可欠となろうが、従来企業（メーカー）側が、この種のを全く組織していなかったわけでは

ない。自社直営のパイロット・ショップ、消費相談窓口、新製品発表会、展示会、あるいは最大の対話の場である販売店への支援活動など、一応のコミュニケーション体制は組織されている。しかしそれにかかわらず上述のようなミスマッチが生じた要因は、この「場」において、現状をどう解釈し、どのような情報を作りあげるべきか、という基本的な認識が充分でなかったこと、またこの「場」を通じて創出される情報を開発活動へと結びつけるシステムが、同様に不充分であったことによる。

もともと、この種の対話の場が必要不可欠になった背景には、生活全体の高水準化という問題がある。今日の要求水準は、A、マズローの要求段階説に従えば、「自我要求、自己実現要求」の段階にあると想定されるが、ここでの要点は、これらの高度な要求は個別的、拡散的な要求として発生している、という点であろう。従って定性的な個の情報を収集、解釈しなければ、次の開発活動は展開しえない。

今日の消費は、個の楽しみ方、生活の味わい方にそって展開される。しかし個の情報は量的に集約することができず、あくまでインフォーマルな形でしか成立しないのである。このインフォーマルな情報（定性的な情報）を産業の論理（定量的な情報）へと翻訳するしくみとして、そうした仕掛けの部所として、対話の場の基本的機能を考えておかななくてはならないはずである。（なお、この「場」は情報発信という視点から捉えれば、生産の論理から生活の論理への翻訳の場と考えることもできる。）

③ 対話の「場」の位置

次の問題として、この「仕掛けの部所」をどこに設定するか、また開発活動にどう結びつけるかというマネジメント上の問題がある。開発のステップは、一般に①方向を決めて、②企画し、③開発し、④知らしめて、⑤売り、⑥観察する（フィードバックする）、と分節化できる。従来の開発マネジメントでは、この各々のステップを独立した機能として捉え、各々独立した部門として組織してきた。しかも、この部門間を順おくりの手順で、開発が進められてきたのである。生産の効率化という点では当然といえようが、しかしこうしたマネジメントでは、個の要求に対応した行動は展開しにくい。少なくともボタンタッチ型の開発マネジメントにかわるべ

き新しいシステムを発想しておく必要がある。

57年調査で述べた「コミュニケーターシステム」もその一つだが、これは「知らせめ、売り、観察する」というプロセスを、企業と消費者を結ぶ接点（マージナルなゾーン）に設定し、そこから、生活のあり方、商品のあり方、そして企業のあり方を構築していくとするシステムである。

企業が新しい生活のしかたを発信する。消費者があるいは他の企業がこれに答える。その答えをもとに、次のステップ情報を発信する。こうした対話型のマネジメントは、自治体が地域住民の「声」を聴きながら進める広聴的な行政活動と似ている、とも言えよう。

企業と消費者の新たな関係の回復は、このようなマネジメントによらなければなるまい。企業内で作られた理念を、商品や流通の場の頭ごしに発信させる広告メッセージではなく、企業としてのモノづくりの姿勢、即ち理念をあらゆる機会にうったえる。商品（ハードウェア）をはじめ、その提供のしかた、そして展示会等のイベント、あるいはメディアとの連繋の中で、「共有、共感、共鳴」のステップを続けることが求められている、といってもよい。

くりかえしになるが、ここで挙げた展示会等の消費者との対話形式は現在でもある。しかし手法は同じでも、その目的とマネジメント、また伝達する内容も大きく異っていることが理解されよう。

例えば、展示会で未来商品を示す機会があったとする。その際にSF映画の一部を切りとったようなスタイリングを示すのではなく、そこに新たな生活のしかたを示すデザインがなされるべきであろう。またその語りかけに対し、何らかのレスポンスを受け取れるしくみを作っておかなければならないはずである。とすれば、このことは一過性の展示会の問題ではすまされない。他の手段や機会、メディアなどでも、その語りかけを翻訳し直しておく必要がある。

仕掛けて、語り合う。こうした双方向の情報回路は、商品開発に留まらず、一つの社会的な理念（生活のコンテキスト）を築きあげていく、という意味で新しいマネジメントを根底的に支える幹となる。

「対話」の原形

問題の抽出およびアイデアなどの解決を得る。 — 拡散型思考



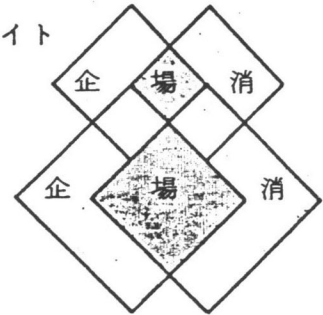
自分と相手との対話による問題の発見と解決

「擬似体験型」による対話（生活提案型）



企業（つくり手）： つかい手（顧客）
 自分の部門： 他の部門
 売手（流通）： 買手（顧客）
 企業： 企業（クライアント）

サテライト



サテライト＝電話・ファックス
 による可能性
 TV・VTR・VAN
 CATV・
 (ニューメディア)

「体験型」による対話（生活体験型）

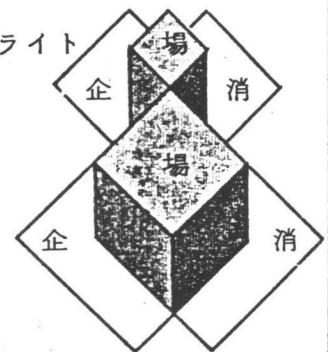
“共鳴・共感の場”



“共鳴・共感の場”



サテライト

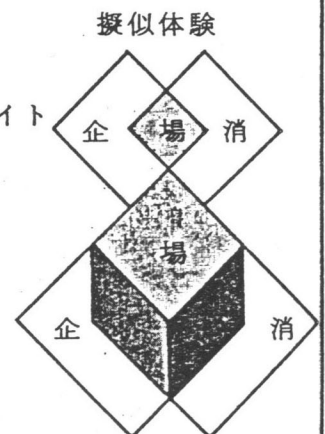


固定的“共鳴・共感”の場（静的）

移動型“共鳴・共感”の場（動的）

＝情報空間

サテライト



“消費者と対話”する、とは

1. 消費者の「体験」を「場」で示してもらう。
2. 「体験」とは、消費者のもつ、もろもろの情報である。
3. 「場」は消費者のもつ情報をオープンにする評価空間（情報空間）
4. 評価空間は情報を引き出す“シカケ”が必要（演出の必要性）
5. 演出には、企業の未来へのビジョンにもとづく“シカケ”がいる。
6. “シカケ”のなかで対話があり、観察が可能となる。
7. 観察により、商品企画が可能となり、消費者との未来へのベクトルが共有できる。

3. 対話型マネジメントのプロセス

前章では、今後に求められるマネジメントの方法が、従来からの生産を基調としたマネジメントではなく、コミュニケーションを基調としたそれであることを述べてきた。このマネジメントは、「対話の場」を核として新しい企業理念を構築し、実践していこうという方法であるが、本章では、そうしたマネジメントを確立していくための方法を、まず一つのモデル的なステップとして説明してみよう。

① 対話の原型

まず、このマネジメントの方法は「対話のかたち」を理解するところから始まる。言うまでもなく対話は、自分で得た情報を個の中にとじこめてしまうのではなく、外に出すこと、情報を外在化させることから始まる。相手に投げかけた情報には、何らかの意志が含まれるがゆえに、相手によって何らかの評価をうける。この結果として、理念レベルでの合意（ベクトル合せ）が形成される。いいかえれば、情報のオープン化によって、情報の融合、共振作用が起る。それが結果的には、相互の「育ち合い」と「根差し」的な効果をも果たす。

こうした対話が、従来の企業活動でおこなわれていなかったわけではない。対話のしかたに最良の方法が求まるわけではないが、要は自分と他者の間に、思考、感覚の共通化を図れる空間や時間をいかに創り出すかである。

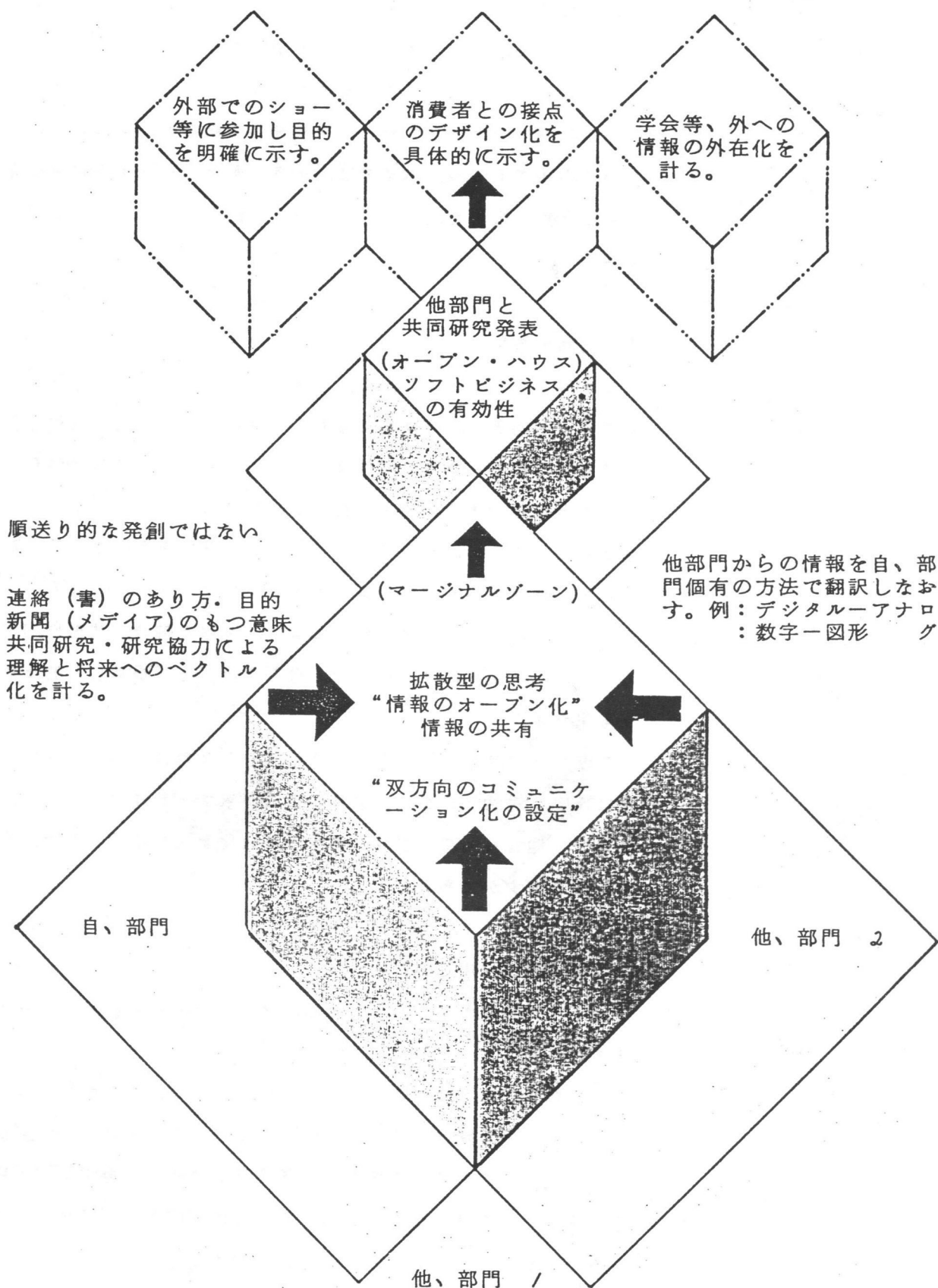
② 部・課レベルでの対話

以下「対話のかたち」をもとに、マネジメントのシステムを考えていこう。

「消費者と企業との新たな共感を得る場」の創出が最終的な目標としても、一足跳びにできるわけではない。さしあたって同調部門、しかける部門の仮説、提案を共に評価し、共感、共鳴する同調部門を作っていかなければならない。それは他部門との間にマージナルな評価空間を作り出していくことから始まろう。

仮に、最初に情報を発信する部門をデザイン部門とするなら、営業・販売部門や広報、宣伝部門、勿論、経営トップをはじめとする

組織内、部門の“コミュニケーター”化へのプロセス（マネージメント）



企画部門、技術部門など、様々な部門との間に、共通の思考、感覚を創出できる空間を創出していく必要があろう。具体的な方法としては、情報誌、社内ニューズペーパーの発行、研究会等定期的なもの、随時的なもの様々に考えられるが、こうした各々の伝達手法を目的へと結びつけていく戦略と、「対話のしかたのデザイン」が欠かせない。

特に扱われる情報が拡散的であり見えにくいものであればあるほど、それをどう視覚化していくかが問題となる。

③ 企業と消費者との対話

対話関係をまず企業の内部から説明してきたが、最終的には、企業と消費者とが「共感、共鳴しうる空間」をもち合うことがテーマとなる。この空間は、使い手としての消費者とつくり手としての企業の両者が生活のしかたを構き上げていく「場」となる。つまり両者が評価し合える、価値それ自体を創るところ、いいかえれば新たな価値を見出す尺度の開発自体でもある。

現在、消費者との出会いの場は、店舗であり、ショールームなどが主であるが、上述のような前提で評価した場合、どれだけ満足できるかは一目瞭然であろう。消費者の立場からみれば、自分の求める生活のしかたを具体化するトリガーとして、つくり手とのマージナルな空間が求められる。このことは単につくり手である企業が、生活のしかたの提案をディスプレイするだけでなく、消費者自身がその空間で自分自身を評価し、自分の主義、主張、アイデンティティを確かめうるパフォーマンスを保障しなければならないことを意味しよう。

ショップを例にとった場合、商品がありつくり手の代行である店員と顧客という設定だけでは、ここでいう「場」の機能が果たせるわけではない。まず同一の空間に人が集まることが評価空間としての条件のひとつとなろう。そしてライブ的な情報を飛び交せ、その「場」自体をイベント的な情報空間、メディア的な情報空間へと発展させることによって、共感を誰と共有しているかを認識することが、始めて可能になる。

例えば、専門店で対話のように、店員のコンサルティングが商品以上の価値を引き出すという場合もある。またとなりの、うしろの客の語らいや仕ぐさから読みとれる生活の姿勢が、意外なほど

意味深いものとなる場合もあろう。このように生活のコンテキストを提示し、人々の共感、共鳴を呼ぶためには、コンテキストにそった品揃えともども、ライブな情報、体験情報、期待情報をも店舗空間に持ち込むこと。そうした消費者をさそい、対話できるようなマネージメントを展開する必要があるだろう。

しかも生活のしかたを提案するには、一企業だけの演出では充分でなく、同業あるいは他業界の協力を求めなければならない場合もあろう。そこに企業と企業を結ぶ新たなコミュニケーションが展開される可能性も高い。またこの「場」を擬似体験化した情報空間、即ち一つのメディアとして成立させることにより、ニューメディア等を前提とした新たな販売方法を試行することも出来るだろう。このように対話の場は、消費者との間に理念、感覚を共有する場として機能するだけでなく、新たなビジネスチャンスを生みだすトリガーともなりうる。

④ ケーススタディ—食器メーカーを例に

以上、「対話の場」を創出するステップを述べてきたが、これをより具体的に示すため、ここでは企業（メーカー）が積極的に生活提案をおこなうことで、新たな経営次元へと脱皮するプロセスを、仮説として提示してみよう。ここでは中堅の洋食器メーカーを事例として設定しておく。

まず、食器開発のポイントが、従来のように18cmの皿といった「名詞型開発」から食事の時間、空間の楽しみ方といった「動詞型」へと変化していることは言うまでもなかろう。要は、この生活提案をどう消費者に伝達し、共感を得て、次期開発のトリガーを把むかということ、このプロセスをどうデザインするかにあるようだ。まず消費者との接点は、店舗にある。しかし従来の食器専門店、デパート等の食器売場は魅力に乏しい。そこで売り場における情報の密度を高める、というステップを、まず展開する必要があるだろう。

パッケージやDOPによって使用状況を説明することにより、消費者は目前の商品の使用イメージを把みやすくなる。この場面原則的にはイメージへの補助効果が数多いだけ、即ち、食器本体+パッケージ+特定食器のグルーピングディスプレイ+食事の場のセッティングディスプレイ——と発展させるほどに、認識効果は高まると考えられる。

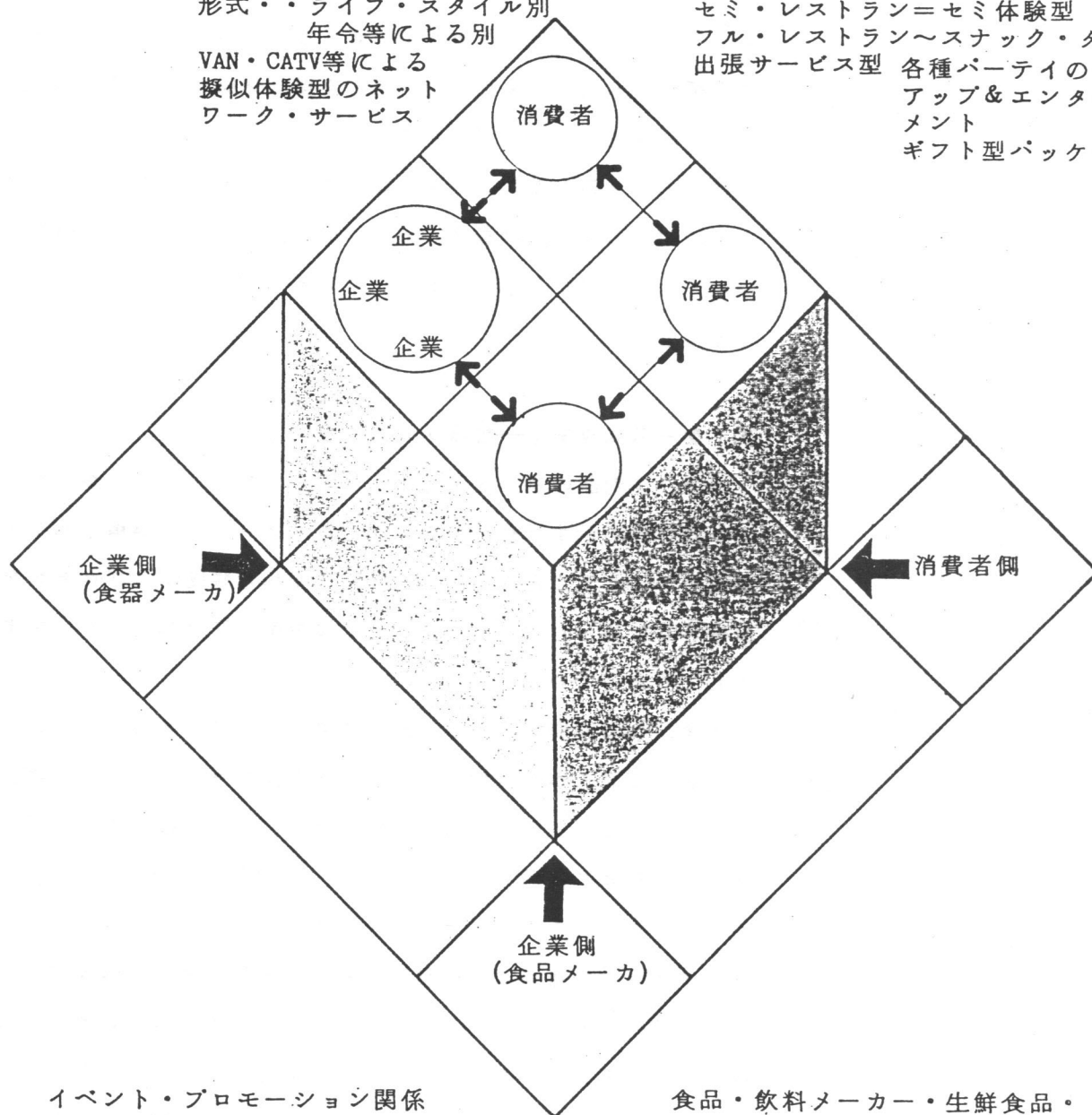
こうした手法は、従来からよく用いられており、当然それなりの

「食器」を売る、～「食する楽しさ」を売る、へ

異業種企業の連携・連合による“共鳴・共感”
の「場」の演出

例として、“食する「場」＝レストランによる演出。

食器の楽しさ、美しさの提示・・・・・・ミュージアムの併設（年代・材質別
目的・アイテム別・行為別・様式別）
体験のしかた・・・・・・・・・・・・・・・・・・イート・インシステム
セルフ・セレクション
形式・・ライフ・スタイル別
年令等による別
VAN・CATV等による
擬似体験型のネット
ワーク・サービス
フル・レストラン＝セミ体験型
出張サービス型
各種パーティのセット
アップ&エンターテイ
メント
ギフト型パッケージ



イベント・プロモーション関係

定期的イベント

不定期的イベント

料理学校、教室・シェフとの料理イベント
各種のショーの開催
調理人・ウェイタ・ウェイトレスと消費者
との対話形式の検討
メニューとイベントとの演出関係

食品・飲料メーカー・生鮮食品・
フルーツ・デザート・その他

食器メーカー・インテリア関係企業

飲食テーマ：健康（ヘルシー感覚）
：色彩－白・赤・青・緑
：ライト感覚～ヘビィ感覚

効果は期待できる。しかし消費者の感性レベルを含めて、共感を得ていくことは難しいと思われる。その理由は、あくまで一方的なプレゼンテーションであり、消費者の側での情報の発展のさせ方（使い方、楽しみ方）が把みがたいからである。

第2章で、共感の場が必要な理由を、消費者の要求水準の高度化という角度からみたが、この場設定のポイントは、あくまで個人的にくりひろげられる情報を捉え、それを生産の論理へと翻訳するという機能にある。したがってこの例でいうなら、生活プレゼンテーション型の売場を、より動詞型のコミュニケーションの場へと作りなおしていくことが必要であろう。

この方向としては、①生産者の側の有する「つくる」というプロセスへの参加の場の提供、②食全体の改善志向に対応したカルチュア化、そして③販売の場自体のアミューズメント化、あるいはブラザ化といった方向が考えられよう。いわゆるカルチュア・センターの動向は、①②を含体させたものであり、これをサテライト化して売場へ持ち込む、といった方向も可能であるようだが、ここでは一つのモデルとして、③のアミューズメント化、ブラザ化を進化させた提案を考えてみよう。たとえば、パイロットショップをやめて、一足跳びにレストランを経営してしまう、という方向である。

「レストラン」では、当然のことながら食器は消費の対象ではない。しかしそこでは食器売場とは比較にならないほど、人々は自由にふるまう。「食事の時間を人々がどう楽しむか」といった食器の開発には欠かせない情報、消費者の側で自由に発展させた情報を生情報として把握できる。仮りにターゲット別に複数のレストランを展開したとすれば、同じ食器でも対象、場所、料理によって使われ方、楽しまれ方が大きく変化することが理解できよう。

このレストランは、上述のような観察の場として機能するだけではない。実際自分達の手で使ってみることで、使い易いか否かを体験的に把みうる。支持が得られるか否かも、直接把握できる。またこうした具体的な場を通じて、特定のインテリアメーカー、食品メーカー、飲料メーカーとの業種を越えた連繋も可能になってくる。少くとも関連する他業界の動向を、肌で感じることができだろう。

さらに、このレストランがユニークな存在であれば、それ自体弱いながらも情報発信機能をもつ。これに料理ショーなどのイベントを組み合わせ、VAN、CATV等のニューメディアに乗せれば、より

多くの共感，共鳴を得うるしくみとなるはずだ。

この例で示した対話の「場」は，「ニーズ実験室」「生活実験室」と呼ぶにふさわしいものであろう。しかも，この実験室は，独立採算性（ショールームは一方的な持ち出し）というメリットもある。食器メーカーがレストランを経営する，この一足跳びのプロセスは，第2次産業としての食器メーカーが，「生活のしかた」を提案する情報産業（ソフト産業）へと発展していく，マネジメント上の大きなしかけでもありうる。

本編の始めに，マネジメントとは社会環境の変化に対応し，組織を機能させていくこと，と述べた。この社会環境の変化をごく簡単に言えば，生産の論理ではおおえない部分が，社会的に大きく拡大したことであろう。一人一人の生活主体としての「個」が，独自の視点から活動しはじめた。こうした個の行動を企業の行動へと翻訳するしくみ，観察し，企画し，情報を発信するしくみとして，「対話の場」が不可欠であることを解説してきたわけである。

この「対話の場」をめぐるマネジメントを具体的に進める上での最大のポイントは，このマネジメントを担う主体（人材）に関する問題であろう。このマネジメント自体はトップマネジメントが直接担う場合は別だが，仮りに理想通りの「対話の場」が設定されたとしても，従来のルーチン的な開発，マネジメントしか理解できない人材が担当した場合は，全くといってよいほど機能し得ないであろう。

57年調査では，「コミュニケーター」という概念でこの主体を人格化した，この存在は企業の外と内をつなぐコーディネーターであると同時に，社外に対する情報発信をおこなう主体であり，また社内に対しては，来たるべき社会に対応すべき方向性を，眼に見えるかたちで提示していく，という役割を果たす。そして，この役割以上に，自らが提示する生活のしかたが好きだ，という感性的な情熱も求められる。

言葉を変えれば，生活のしかた自体の開発者ということにもなるう。

一人の人材がこれら全てを満足する場合はまれであり，この「コミュニケーター」という名称も消費者，社会との「理念の共有のか

たちの具現者」に対し、一つのコンセプトワードを与えたにすぎない。ただし、この種のコミュニケーションを基調とする活動が、新たなプロフェッションによって担われることは否定できないであろう。

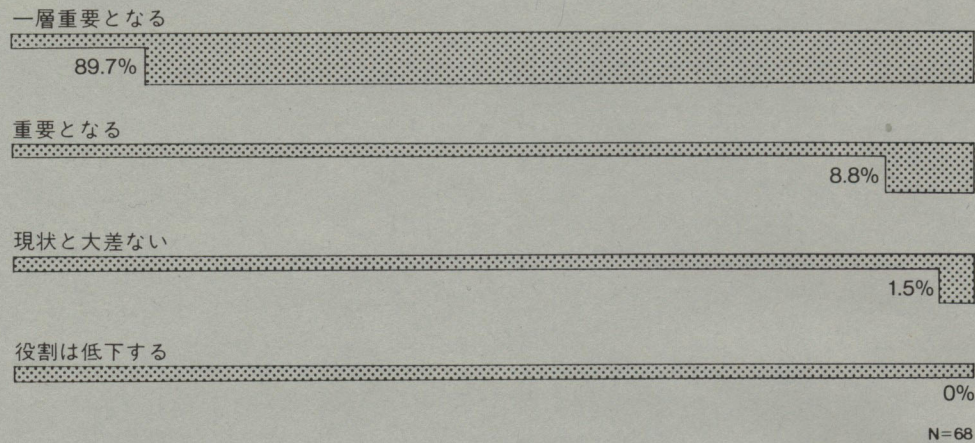
このコミュニケーターは、ハードの生産に対置させれば、ソフトの生産を担う。ハイタッチ、ハイテックという対比を使えば「ハイタッチ」の開発者である。また「企業経営のソフトウェア」の提供者でもあろう。こうしたソフトを生産するシステムの構築と人材の育成が急務となっていることはまちがいない。

経営者自身がコミュニケーターの機能を果たす場合、一部門を独立させたベンチャータイプ、あるいは様々なレベル化のコミュニケーターの複合化システム、と様々なありようが考えられるが、ここでは、そうした詳細にふれる以前に、まず対話の「場」から新しいマネジメントシステムを構築していくことを提案するに留めたい。

昭和58年度デザイン・マネージメント調査概要

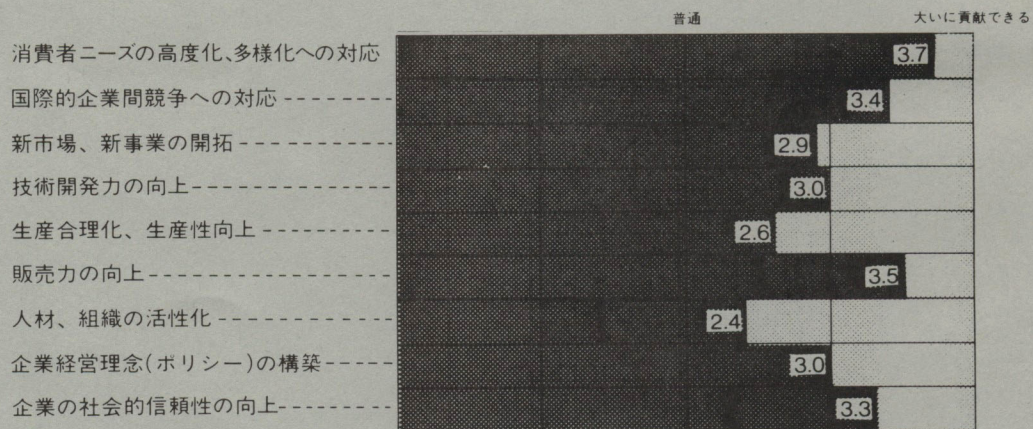
① 1 デザインの重要性

●今後の企業経営にとって、「デザイン」の果たす役割は、重要性を増すとお考えになりますか。



① 2 デザインが貢献できる領域

●企業におけるデザイン活動は、企業の業績向上に、どのような点で貢献できるとお考えになりますか。



N=68

●各項目とも「大いに貢献」できるから「あまり貢献できない」まで4点法で採点、上述の数値は平均値

1 はじめに

(財)日本産業デザイン振興会デザイン情報センターでは「昭和58年度、デザイン・マネージメント調査」を昭和58年11月から12月にかけて実施した。本調査は経営者層の「デザイン」に対する認識を調査する一方、デザイン部門に対しては①その社内的位置、構成、予算、②現在の活動範囲と将来の展望、③情報活動の実態、④企業内デザイナーに求められる資質などを調査し、その両者を比較することで、企業内デザイン活動の課題と展望を得ようと企画したものである。

当振興会では、ほぼ同様な調査を昭和54年度に実施している(報告書「'80年代のデザイン・マネージメント・スタイリングからプランニングへ」参照)。

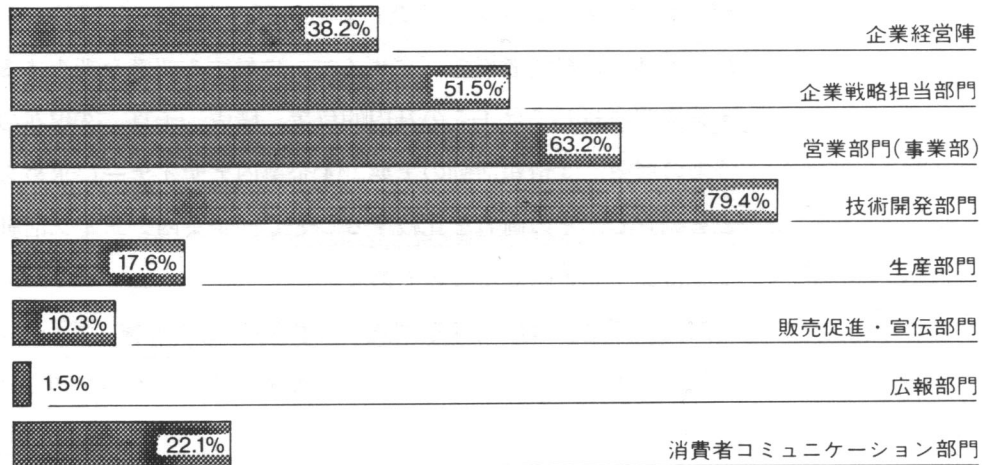
昭和54年調査当時は、第2次オイルショック直後でもあり、いわゆる減量経営が行なわれていた時期にあたるが、こうした経営環境ゆえか、同調査では特に経営者層のデザインに対する期待が著しく高まっていることが理解できた。この背景には、第1次、第2次オイルショックがくしくもデザイン部門の果たす役割を大きく変化させたことが推定されるようだ。すなわち高度成長から低成長への切り換え期にあたり、それまでの市場動向分析によるマーケティング方法論の多くがその効力を失うにつれ、デザイン部門が蓄積してきた生活分析からの商品化アプローチが、新たな商品づくりの方法として社内外から着目されはじめたと考えられるからである。社内におけるデザイン部門に対する認識も、従来のスタイリング中心から、ニーズを発見し、商品を企画、開発しうる部門へと変わり、それにつれデザイン部門も生活開発、商品開発へと、業務内容の展開、人材のシフトを行ないつつあった。そうしたデザイン部門の変化を、昭和54年度調査はある程度浮き彫りにできたものと思われる。

昭和54年度当時は、80年代の幕あけという時期でもあり、低成長経済論、脱工業化社会論、国際化論、消費者ニーズ多様化論等、様々な経営課題が提示されていた。以来約4年、それらの課題の多くが現実のものになり、また情報化社会という新たな社会システムも断片的であれ目にみえるかたちになりつつあるようだ。そうした環境変化に対し企業内デザイン部門はどう対応し、成長しようとしているのか、その一端を検証することが今回調査の具体的な目標である。

以下①経営者対象調査、②デザイン部門マネージャー対象調査の項目順に、昭和54年度調査と比較しつつ、その要点を述べていく。

① 3 デザイン部門が連携を密にすべき部門

- 今後デザイン部門が活動を展開するにあたって、企業内のどの部門と連携を密にすべきでしょうか。



●8項目中3項目選択 図中の%は各項目の回答数を回答社数(68)で割って算出

[昭和58年度デザイン・マネジメント調査概要]

①調査対象＝デザイン部門を有する、大手、中型企業192社 経営者およびデザイン部門のマネージャー。

②調査内容＝調査A（企業経営者対象）

デザインの重要度／企業業績向上に果たす役割／デザイン部門と他部門との連繋／デザイン開発の重視点

調査B（デザイン部門マネージャー対象）

デザイン部門の設立・規模／デザイン部門の変化／デザイン業務内容とそ
の変化／デザイン部門内組織の現状／外部との協力関係／デザイン情報の
収集・提供／デザイナーに求められる資質等。

③調査方法＝アンケート方式

④調査期間＝昭和58年11月21日（月）～12月24日（土）

⑤調査回収＝調査A（企業経営者対象）71社

調査B（デザイン部門マネージャー対象）112社。

昭和54年度調査ではGマーク選定企業を中心に調査を実施したが、昭和58年度調査では対象を耐久消費財メーカーのみならず生産財メーカーへも拡大した。このように調査対象が異なるため、昭和54年調査との単純な数量的比較はできない。なお、集計にあたっては、昭和59年1月12日までに到着した調査A68票、調査B108票を用いている。

2 経営者側の回答

デザインの果たす役割は、一層重要となり、消費者ニーズの高度化、多様化への対応、販売力の向上に特に貢献できる。そのためにデザイン部門は、技術開発部門、企業戦略担当部門との連繋をさらに深めるべきである。

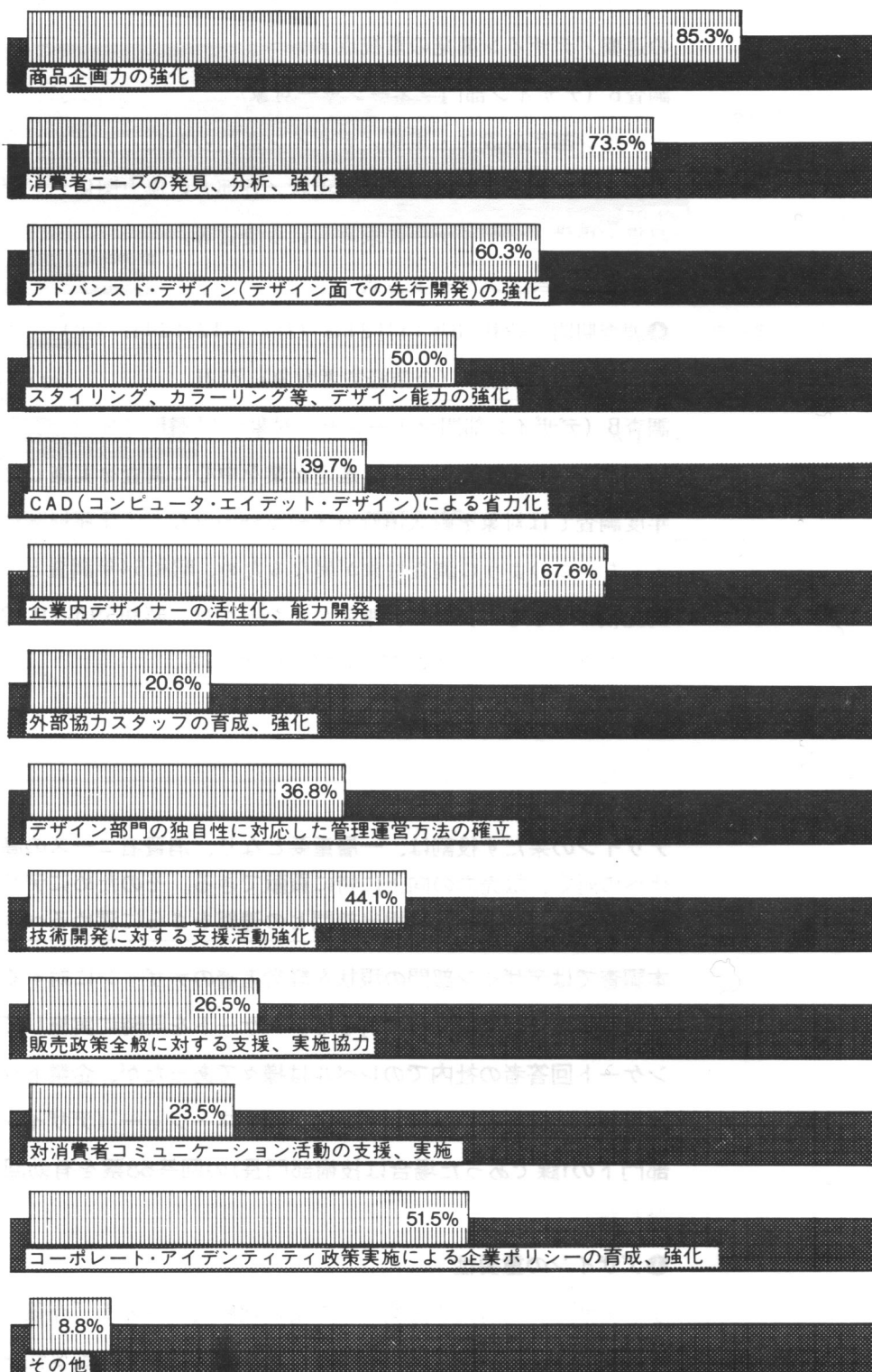
本調査ではデザイン部門の現状を経営者層のデザインに対する認識と比較する意味で、企業経営者に対するアンケートを同時に実施している。同アンケート回答者の社内でのレベルは様々であったが、企業トップ、デザイン担当取締役、あるいはデザインの上級マネージャー（デザイン部門が技術部門下の1課であった場合は技術部門長）の回答68票を有効回答として集計した。

①デザインの重要性

まずデザインに対する企業トップ層の理解度をみると「今後一層重要となる—89.7%」「重要となる—8.8%」とほぼ全社がその重要性を強調している。この動向は昭和54年度調査（以下前回調査という）にも表われており、ここでも「一層重要—89.8%」「重要—8.2%」と同様な回答が得られていた。

① 4 デザイン部門の強化策

●貴社では、デザイン部門の活動に対し、今後どのような強化策をお考えでしょうか。



●複数回答 図中の%は各項目の回答数を回答社数(68)で割って算出

この種の意識調査では一般にポジティブな回答が多くなる傾向がみられるが、両調査の調査対象に若干の開きがあるにもかかわらず、数字が驚くほど類似している点からも、製品分野、企業規模等を越えて「デザインは重要」とする認識が得られているものと考えられるようだ。このことは「デザイン」というソフトな技術が、一つの経営資源として明確に認知されたことを意味していよう。

②デザインは何に貢献できるか

「一層重要」という認識をさらに具体的に把握するため「デザイン活動は、企業の業績向上にどのような点で貢献できるか」を聞いた。

この回答の詳細は[別表①-2]にみるとおりだが、比重計算(貢献度の高い順に点数を与えた)を行なった後の上位回答をみると、

- ①消費者ニーズの高度化、多様化への対応
- ②販売力の向上
- ③国際的企業間競争への対応
- ④企業の社会的信頼性の向上
- ⑤技術開発力の向上、となる。

「企業の社会的信頼性の向上」とは、企業内デザイン活動の最終的な目標であるが、この回答が第4位、そして第5位に「技術開発力の向上」があげられた点にまず着目する必要がある。この点から推察すると、企業経営者層は、デザイン活動の目的を短期的な商品力アップにあるのみとは考えてないと、判断してもよさそうである。

③デザイン部門はどの部門と連繫すべきか

上述の傾向は「今後デザイン部門が活動を展開するにあたってどの部門と連繫を密にすべきか」という設問に対する回答にも表われている。回答順に部門を記すと、

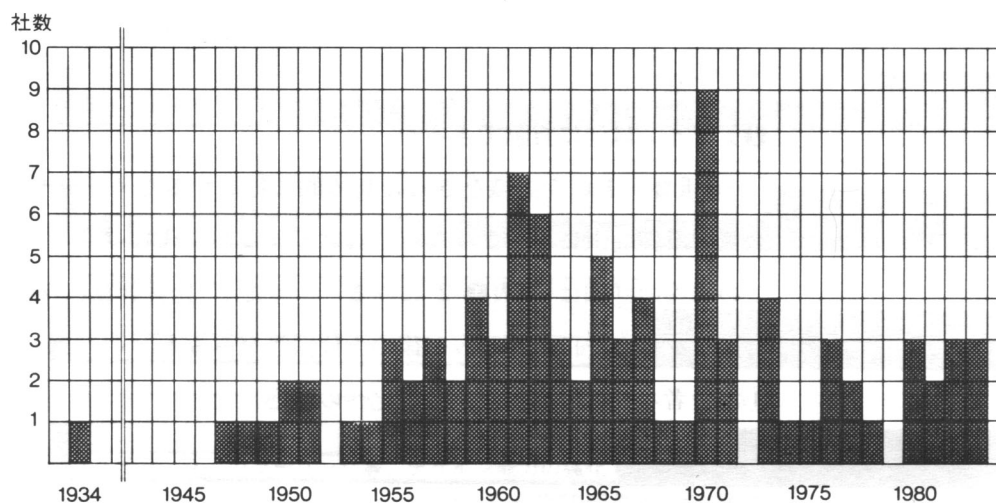
- 1. 技術開発部門 79.4%
- 2. 営業部門(事業部) 63.2%
- 3. 企業戦略担当部門 51.5%

に集中し、次に企業経営陣38.2%が続く。(8部門中3部門選択の複数回答) 営業部門との連繫は商品開発に欠かせないゆえ当然としても、技術開発部門との連繫は、生活ニーズと技術ニーズの結びつきによる「開発力向上」を、また企業戦略担当部門との連繫は、中、長期開発戦略、そして前設問の「企業経営ポリシーの構築」「企業の社会的信頼性の向上」に関連するものと思われる。

デザイン部門と他部門との現実面での連繫については後述するが(上述の傾向とはかなりのギャップがある)、上記3つの設問に対する回答を総合的にみると、経営者層はデザインを重要な経営資源として認識するとともに、

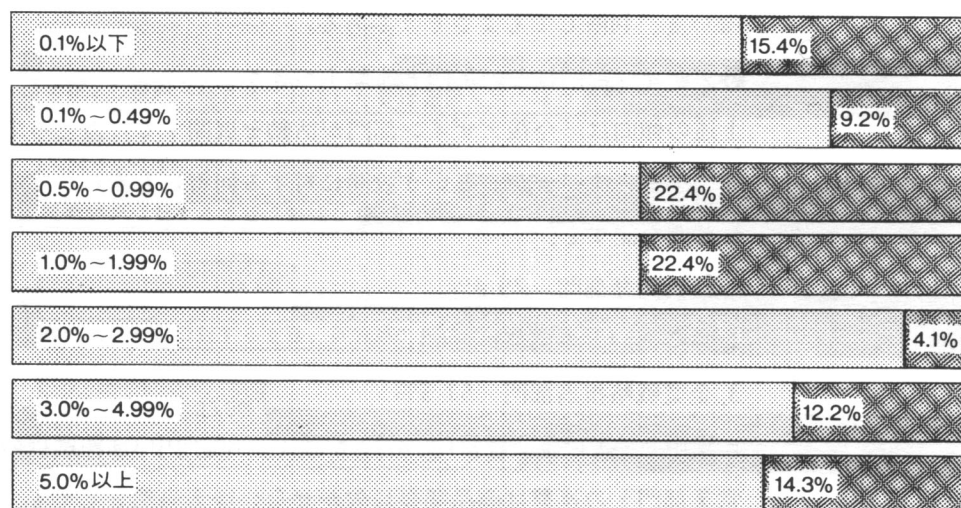
② 1-1・A デザイン部門の設立年

●貴社のデザイン部門の名称と設立年をご記入下さい。



② 1-1・B 全人員数に占めるデザイン部門の人員数の割合

●貴社全人員数に占めるデザイン部門の人員数の割合は、ほぼ何%程度ですか。



●記述式回答をグループ化

N=98

戦術レベル（商品政策）を越え、戦略レベル（長期的開発戦略）での活動を期待していると推察される。経営者は、より端的に言えば、デザイナーの「問題解決者」としての能力を企業活動の様々な側面で発揮することを期待している、とも言えよう。しかもこの調査にみる限りでは、デザイン部門と経営者との間に新たなデザイン活動を展開（詳しくは第4章で述べる）するための基本的合意（コンセンサス）は得られている、とみてもさしつかえないようだ。

なお昭和54年度調査の同様な設問での回答順位は、1.企業部門 2.トップマネジメント 3.技術部門 4.営業部門となっている（設問形式が若干異なるため、数値的比較が難しい）。

技術部門の位置変化については、前述のニーズとニーズの結びつきがより強く求められているためか、また今回調査では生産財メーカー等技術開発主導型企业からの回答がある数量含まれているためかは、判断できない。

④デザイン部門をどう強化するか

経営陣に対する最後の設問として、「デザイン部門に対する強化策」を聞いた。この回答については[表①-4]にみるとおりだが、上位回答項目をあげると（複数回答）、

①商品企画力の強化—85.3%

②消費者ニーズの発見、分析、強化—73.5%

③企業内デザイナーの活性化、能力開発—67.6%

④アドバンスド・デザインの強化—60.4%

⑤コーポレート・アイデンティティ政策実施による企業ポリシーの育成、強化—51.5%

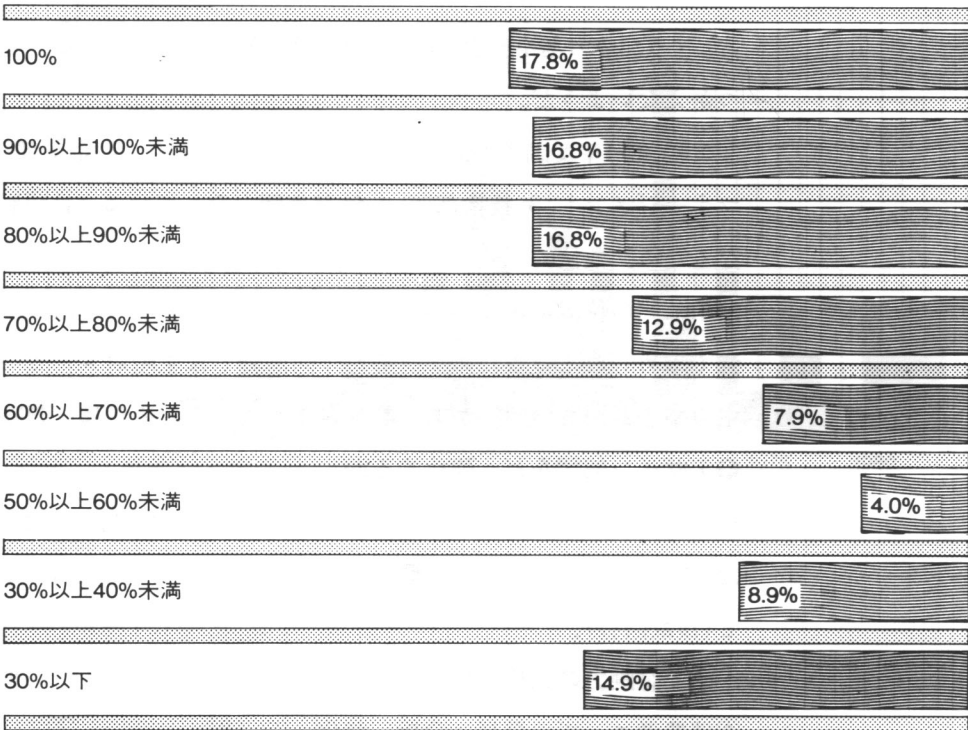
⑥スタイリング、カラーリング等、デザイン能力の強化—50.0%、となる。

約半数の経営者が「スタイリング等」を強化策にあげているものの、「商品企画力」「ニーズ発見能力」「アドバンスド・デザイン」が上位を占めていることと対比させてみた場合、経営者の意識の中にもスタイリングからプランニングへの変化（ハードからソフトへの変化、HOWからWHATへの変化）が明確に読みとれる。

また3位に「企業内デザイナーの活性化、能力開発」があげられた点は、様々な読み方が可能であろう。本調査に限らず、経営強化策を聞いた調査の上位回答には、必ずといってよいほど人材活性化の問題があげられている。このことからみて人材活性、能力開発の問題はデザイン部門に限らないとみるべきであろう。ただしデザイン部門についても①デザイナーの高齢化問題（企業内デザイン部門のリーダー層は、10年前は必ず今日より10歳若かった）②上述のハードからソフトへの転換の問題等が想定できる。なお

② 1-1・C デザイン部門の人員数に占めるデザイナーの割合

●デザイン部門の人員数に占めるデザイナーの割合は、ほぼ何%程度ですか。

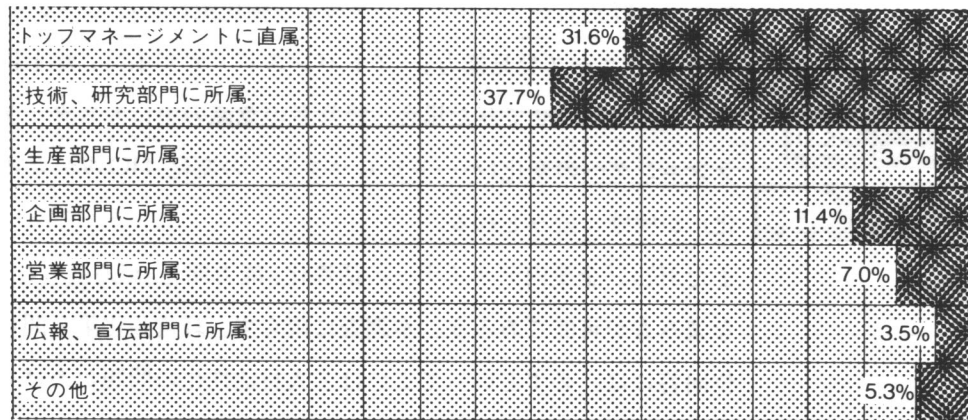


●記述式回答をグループ化

N=101

② 1-2 デザイン部門の所属形式

●貴社デザイン部門は、企業内組織のどの部門に所属していますか。



N=108

5位のコーポレート・アイデンティティ政策については、後述するようにかなりデザイン部門がCIの問題について専任グループを置いていることからみても、今後とも強化策の一つとして位置づけられるようだ。

以上、経営者層の回答からは、デザインに対する認識変化（戦術レベルから戦略レベルへ、またハードからソフトへ）が読みとれる。したがって経営者層のデザイン部門に対する要求も今後増々多様化、高度化していくものと考えられよう。ただし経営者層の回答中、広報部門、消費者コミュニケーション部門等との連繋意識が低いなど、デザインをめぐるコミュニケーションのネットワークが社外へと拡大されて受けとめられていない点は、1つの問題となるようだ。上述の多様で、高度な要求に対応するためには、社内の閉じられたコミュニケーション・ネットワークのみでは十分でない。今後デザイン部門が解決しなければならない一つの課題とみてよいようだ。

3 デザイン部門マネージャーの回答① 組織変化と現状

企業内デザイン部門は先駆的企業において昭和30年代に続々と設立された。今日の企業総人員数に占めるデザイン部門の割合は約1%程度、現在のデザイン開発費を100とすると15年前26.2、10年前44.4、5年前61.6と順調に発展してきた。

デザイン部門マネージャー対象のアンケート調査回答数は112社（58.3%）うち1月12日までの回答108票を集計に用いた。

ここで聞いた「デザイン部門の組織概要」については、いわゆるフェースシートの性格部分については箇条書き的記述にとどめ、今回調査の一つの眼目である組織変化の数値化に関する設問のみ、若干解説を加えたい。

①デザイン組織の現状

今回の調査は、消費財のみでなく、生産財メーカー等を含んでいるため、前回調査（Gマーク選定企業中心）と比較し、組織、規模等の差が激しい。

①デザイン部門の設立年

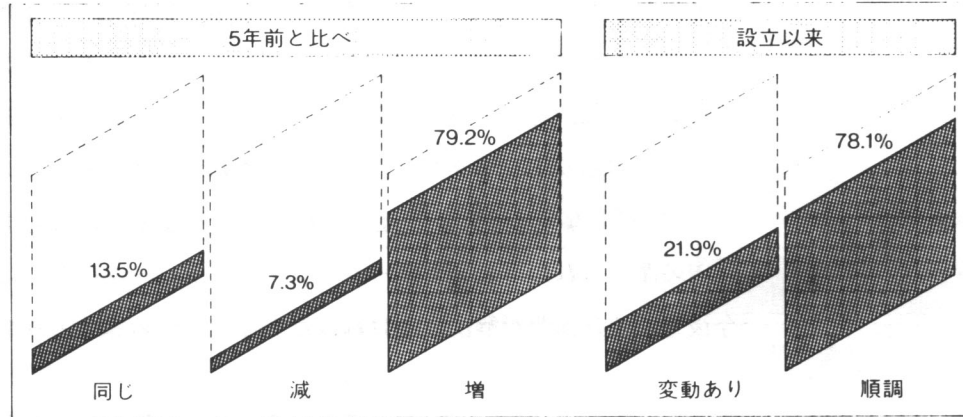
回答総数93社の内訳は、昭和20年代10社、昭和30年代35社、40年代30社、50年代18社となる。デザイン部門の規模（人員数）別にみると、規模の大きなデザイン部門ほど設立年が早く、10人以下の部門の設立は40年代、50年代に多くなる。これは「デザイン」を必要とする業種が次々と拡大してきたことを意味するようだ。

②全社員数に占めるデザイン部門数

今回の調査では、大手生産財メーカーの0.01%程度からインテリア関係メーカーの10%程度まで、大きな差異が表われた。全社員の約1.0%とする回答が19社と一番多く、また大手耐久消費財メーカーでは0.6～0.7%に集中している。

② 1-3・a 人員数からみたデザイン部門の経年変化（5年前との比較）

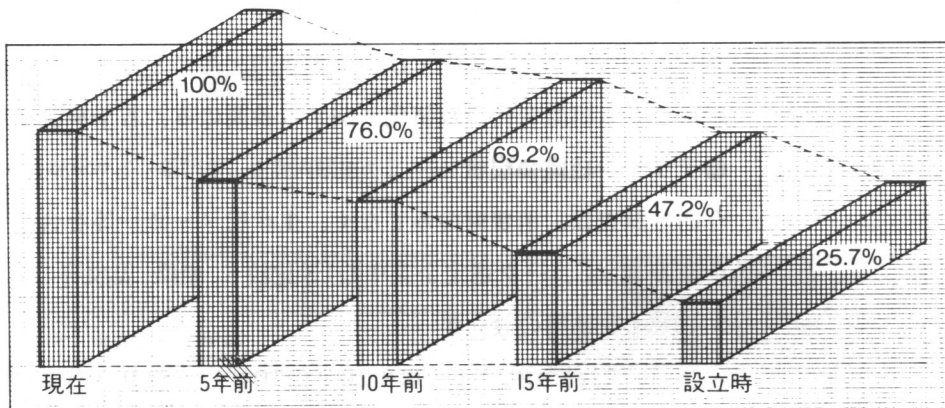
- 現在のデザイン部門の人員数を100として、5年前、10年前、15年前、および設立時の人員数の割合を%でお示し下さい。



N = 95

② 1-3・a 人員数からみたデザイン部門の経年変化

- 現在のデザイン部門の人員数を100として、5年前、10年前、15年前、および設立時の人員数の割合を%でお示し下さい。



●図中の数値は回答者の単純平均

N = 95

③デザイン部門に占めるデザイナー数

これも②と同様な理由から、0%（デザイン業務そのものは外注形式）から100%まで大きく分散する。一応の目安としては80%以上の企業が約50%。ただし小規模なデザイン部門ではほぼ全員がデザイナーか、またはデザイン・マネージャーのみ（この例は少ないが）に二極化する傾向がみられる。

④デザイン部門の所属形式

高い順に、技術・研究部門（37.7%）、トップに直属（31.6%）、企画部内（11.4%）、営業部門（7.0%）となる。前回調査では、トップ部門に直属が53%を占めていたが、この数値変化は、今回調査に生産財メーカーが一定量含まれているためであろう。

②成長部門として位置づけられるデザイン部門

今回の調査では、企業内部部門の経年変化を指数的に捉えるという新しい方式を行なった。

この試みは①人員数の変化、および②デザイン開発費（人件費含み）の変化について、現状（開発費については57年度）を100とし、5年前、10年前、15年前、設立時をそれぞれ指数化して回答してもらうという設問形式で行なった。開発費については、企業秘密に属する部門も多いため有効回答が少ないこと、また開発費増と人員増との間に明らかな比例関係がみられないなど矛盾した点も多いが、以下概要を述べる。

①人員数の変化からみたデザイン部門の成長

この経年変化指数を使って5年前の人員数と現在の人員数の増減を比較すると、「人員増—79.2%」、「同様（人員数変化なし）—13.5%」「人員減—7.3%」となる。また設立時から今日までの5年ごとの経年変化を各企業ごとにトレースすると、「人員が順調に増加し続けている部門—78.1%」「ある時点で、人員数に変化がある部門（たとえば、15年前80、10年前120、5年前100といった場合）—21.9%」となった。

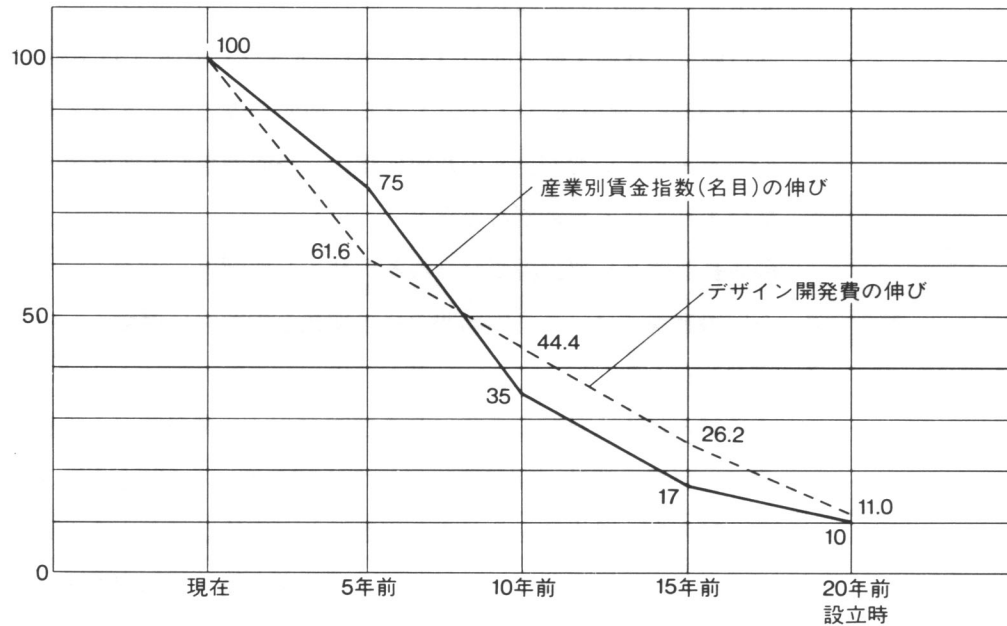
この変動については、特に第1次オイルショック時の減量経営と関連するようだが、約80%の企業のデザイン部門が順調な成長を続けており、しかも大規模なデザイン部門（30名以上）ほど変動ケースが少なくなるという動向がうかがえる。

なおデザイン部門の人員数変化を平均でみると（ここでは小規模な部門の場合、人員数の増減が大きな数値変化となって表われてくるため、10名以上のデザイン部門の回答55を単純平均した）、5年前76.0、10年前69.2、15年前47.2、設立時25.7となる。前回調査では設立時と現在の人員数比のみを聞いているが、ここでは単純平均で8.8%、概ね10倍前後という回答が多かった。この点では両調査に相違がみられる。

②開発費（人件費含み）からみたデザイン部門の変化

② 1-3・b デザイン開発費の経年変化

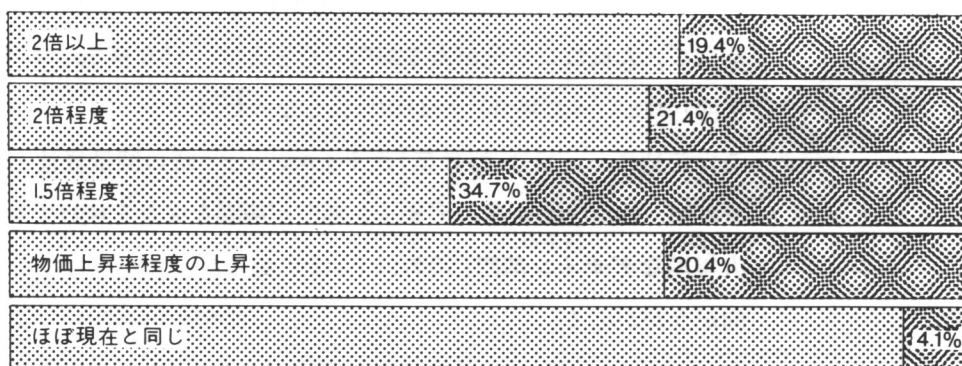
●貴社のデザイン開発費の実績（人件費込み）を57年度の実績を100とした指数でご記入下さい。



●昭和57年度を100とし、5年前、10年前等を指数で回答、図中の数値は回答者の単純平均

② 1-3・C デザイン開発費の予測

●今後5年間で、貴社はデザイン開発費をどの程度拡大させる方針ですか。



N=98

この設問についても、人員数経年変化と同様に現状（昭和57年度）を100とした指数で回答してもらった。ただし前述のようにこの設問についての回答数が少ない（5年前については55社、15年前については32社のみ）ため、正確な数値とはいえない一面があるが、現状を100とすると、5年前61.6、10年前44.4、15年前26.2、設立時11.0という数値が得られている。

このデザイン部門の成長指数を産業別賃金指数（名目）と比較してみたい。同様に昭和57年を100とした賃金指数は各々、75、35、17、10、となるが、この比較によって、いわゆる高度成長期において、他部門を上回る指数がデザイン部門に対してなされてきたこと、および特にここ5年間に、デザイン部門に対するかなり積極的な投資が行なわれたことが、まづうかがえよう。

産業別賃金指数を手がかりとしてデザイン部門の人員経年変化指数、開発費の経年変化指数をみることは、回答数が少ないため若干の無理があるが、ここ10年間でデザイン部門の人員数増が69.2から100である一方、開発費が44.4から100へと大きく変化している点に注目しておく必要があろう。

これは、ある面で10年前までのデザイン部門の活動内容が「人間的な仕事」中心であったことを意味するようだが、それ以後今日までの変化は外注政策の強化という一面も考えられるものの、後述するようなデザイン部門の業務拡大（この10年間にデザイン部門が単純なスタイリング部門から脱皮したこと）を裏書きしているようにも思われる。

③2倍程度の予算拡大を意図するデザイン部門

上記の開発費の経年変化に関連し、「今後5年間でデザイン開発費をどの程度拡大させるか」を設問した。この回答は、「2倍以上—19.4%」、「2倍程度—21.4%」、「1.5倍程度—34.7%」、「物価上昇率と同じ—20.4%」、「ほぼ現状—4.1%」となり、4社中3社が1.5倍以上の投資を意図していることがうかがえる。前設問での成長指数には名目的なニュアンスが含まれていたのに対し、今日の低成長下では、実質的に1.5倍以上の成長がもくろまれていると考えられる。デザイン部門マネージャー対象のアンケートであるため、希望的数値が含まれているとしても、過去5年間の成長実績と合わせ考えた場合、特に80年代に入り、デザイン部門に対する投資が急増していると考えてさしつかえないようである。

● 2-1・A デザイン部門の業務変化

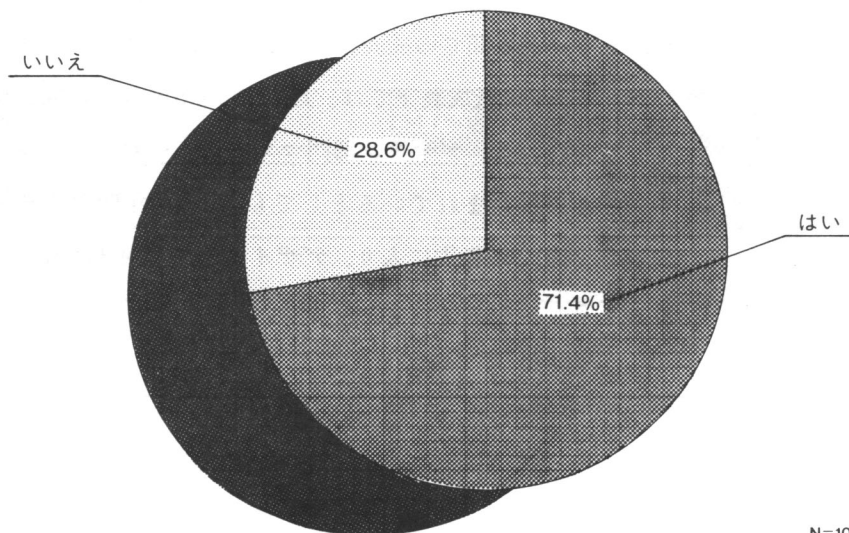
●貴デザイン部門が直接担当されている業務、他部門担当の業務に参画されている業務が、どのように変わってきているかをお知らせ下さい。

	10年程度以前に担当、参画していた業務		現在担当、参画している業務		将来重視したい業務	
	直接担当	他部門へ参画	直接担当	他部門へ参画	直接担当	他部門へ参画
経営ビジョンの立案	3.4%	31.0%	6.9%	38.5%	12.5%	44.8%
経営戦略立案	5.6%	32.1%	8.9%	40.6%	19.8%	58.6%
中・長期開発計画立案	19.1%	34.5%	33.7%	44.8%	40.6%	43.7%
商品化計画立案	28.1%	41.7%	51.5%	41.7%	61.5%	31.0%
消費者ニーズ調査	22.5%	42.9%	36.6%	42.7%	61.5%	24.1%
市場調査	33.7%	44.0%	44.6%	40.6%	53.1%	29.9%
アドバンスド・デザイン	52.8%	16.7%	70.3%	9.4%	81.3%	5.8%
ネーミング	24.7%	50.0%	36.6%	55.2%	39.6%	35.6%
スタイリング	86.5%	6.0%	96.0%	1.0%	88.2%	2.3%
カラーリング	82.0%	7.1%	92.1%	3.1%	69.8%	2.3%
エルゴノミクス(ヒューマン・エンジニアリング)	32.6%	22.6%	50.5%	24.0%	52.1%	20.7%
CI計画	6.7%	29.8%	24.8%	45.8%	44.8%	25.3%
CAD	0%	15.5%	21.8%	28.1%	55.2%	25.3%
素材開発	18.0%	32.1%	21.8%	37.5%	27.1%	36.8%
機器設計	14.6%	33.3%	17.8%	39.6%	11.5%	40.2%
生産設計	16.9%	33.3%	15.8%	42.7%	14.6%	37.9%
試作モデル	68.5%	23.8%	73.3%	25.0%	63.5%	19.5%
モニタリング(評価)調査	13.5%	47.6%	26.7%	51.0%	54.2%	33.3%
商品テスト	20.2%	36.9%	16.8%	54.2%	22.9%	47.4%
販売計画立案	3.4%	36.9%	3.0%	50.0%	4.2%	52.9%
広告・宣伝計画立案	9.0%	39.3%	7.9%	56.3%	21.9%	56.3%
代理店・販売店対策	1.1%	33.3%	3.0%	41.7%	3.1%	51.7%
消費者(エンドユーザー)対策	5.6%	31.0%	5.9%	46.9%	12.5%	56.3%
広報計画・立案	3.4%	33.3%	6.9%	39.6%	16.7%	43.7%
先端技術開発	6.7%	27.4%	5.0%	37.5%	14.6%	51.7%
応用技術開発	13.5%	26.2%	13.9%	39.6%	29.2%	47.1%
無回答	21.3%	28.6%	6.9%	12.5%	12.5%	24.1%

N=108

② 2-1・B デザイン部門独自の調査・研究活動

●貴デザイン部門では、デザイン開発に必要な調査活動・研究開発活動
(たとえば生活研究など)を自主的に実施されていますか。



N=105

4 デザイン部門マネージャーの回答②

デザイン業務の変遷

今日のデザイン部門の業務は、スタイリング、カラーリング、モデル作成等のデザイン業務に加え、開発計画、商品化計画、アドバンスド・デザイン等のプランニング業務が併存している。そして将来は、後者の傾向をさらに強めたい、という希望がみられる。

①プランニング領域の拡大

本調査ではデザイン部門の時系列変化を人員面、開発費面からとらえたのと同様、デザイン部門が担当する業務が過去(10年程度前)、現在、将来にわたりどのように変化しているかをかなり詳しく調べている。

これは総体としてみた場合のデザイン部門の発達をたどろうとした試みだが、まず今日の段階で、デザイン部門が直接担当している業務を比率が多い順にみると、1. スタイリング (96.0%) 2. カラーリング (92.1%) 3. 試作モデル (73.3%) 4. アドバンスド・デザイン (70.3%) 5. 商品化計画立案 (51.5%) 6. エルゴノミクス (50.5%) 7. 市場調査 (44.6%) 8. ネーミング (36.7%) 9. 消費者ニーズ調査 (36.6%) 10. 中・長期開発計画立案 (33.7%) となる(担当率30%以上のみ、回答101社、詳細 [②-2-1-A参照])

過去(10年程度前)のデザイン部門担当領域が、スタイリング(86.5%)、カラーリング(82.0%)、試作モデル(68.5%)、の3業務にはほぼ集中(以下、アドバンスド・デザイン52.8%、市場調査33.7%) していたことを考えると、この10年間でデザイン部門の担当領域がプランニングの領域へと著しく拡大してきたことが理解できよう。

この設問では業務内容を「直接担当」および「他部門への参画」の両面から聞いているが、「現在」に関してのみ昭和54年度調査でも同様な設問を実施している。この4年間の業務内容変化を最も象徴的に示すのは「商品化計画立案(昭和54年調査では製品企画)」で、前回調査では直接担当率26%対参画率67%であったのに対し、今回調査では、直接担当率51.5%対参画率41.7%と大きく逆転している。これは商品企画のイニシャティブがデザイン部門へ移りつつあること(特に消費財の分野では、企画主体としてデザイン部門が機能している)を端的に物語るようだ。

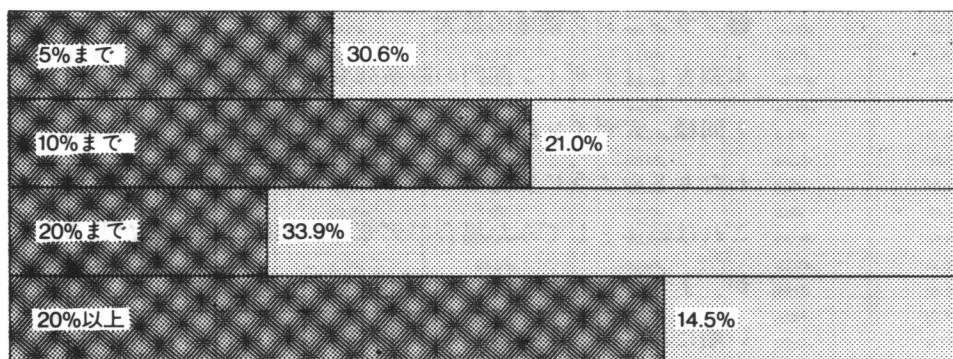
②将来への展望 デザイン部門の戦略

同設問から「将来直接担当したい業務」を同様に高い順にみると、1. スタイリング (88.2%)、2. アドバンスド・デザイン (81.3%)、3. カラーリング (69.8%)、4. 試作モデル (63.5%)、5. 商品化計画 (61.5%)、6. 消費者ニーズ調査 (61.5%)、7. CAD (55.2%)、8. 市場調査 (53.1%)、9. エルゴノミクス (52.1%)、10. CI計画 (44.8%)、11. 中・長期開発計画立案 (40.6%)、12. ネーミング (39.6%)、となる。(回答96票)

「CAD」「CI計画」といった新しい業務範囲が直接担当領域として比重を増

② 2-1・C 自主的に起こなう調査研究活動の予算

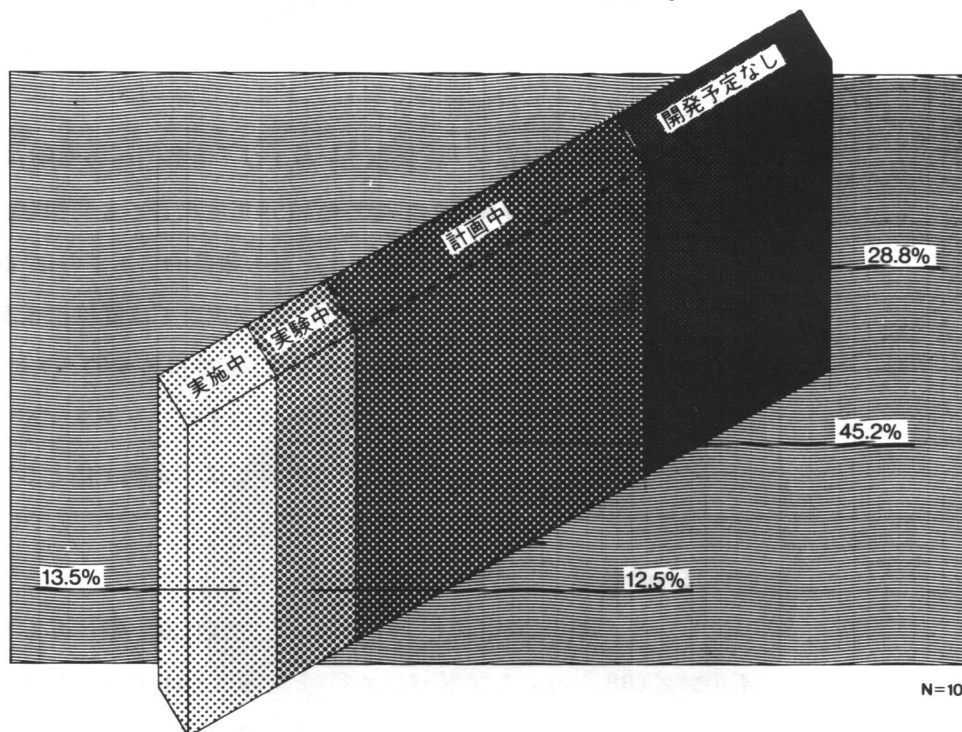
- 自主的な調査、研究開発活動を進められている場合、
それらの活動は、デザイン部門の活動全体の何%程度を占めていますか。



●回答は2-1・bで「実施している」と回答した企業のみ N=74

② 2-1・D CADの実施状況

- CAD（コンピュータ・エイデッド・デザイン）について、
貴デザイン部門では、どのような取り組みがなされていますか。



N=108

すとともに、「商品化計画」「消費者ニーズ調査」等のプランニング活動がより重視される傾向にあることがうかがえよう。

このデザイン部門が担当する業務の変化は、総体的にみてデザイン部門の戦略展開をも物語るものと思われる。そこで、各業務の担当率を時系列的変化ごとに色わけ分類してみたい。

まず、過去、現在、将来と時系列順に担当率が高まる（将来については希望率）業務（特定のデザイン部門内でも、比重が順に増していると推定される業務）として、「中・長期開発計画立案」「商品化計画立案」「消費者ニーズ調査」「市場調査」「アドバンスド・デザイン」「CI計画」「CAD」「モニタリング(評価)調査」以上8項目があげられる。これらの項目の大半がプランニングに関連する項目である点にまず着目する必要があるだろう。

これとは逆に、将来直接担当したいとするデザイン部門数が減る傾向にある項目は（同様にデザイン部門内での比重が減ると考えられる業務）、「スタイリング」「カラーリング」「試作モデル」「機器設計」の4項目である（これら4項目については、10年前と比較した場合、今日の担当率は上昇している）。これら業務はデザイン部門出発時での業務であったわけだが、CAD等の導入により合理化が予定されているのであろうか。

特に本調査で注目したい項目群は、過去、現在とも担当率は低いにもかかわらず、将来担当したいとする部門数が増加するという業務内容である。現在と将来を比べ、10ポイント以上差のある項目を抽出すると、「経営戦略立案」「広告・宣伝計画立案」「広報計画立案」「応用技術開発」の4項目が浮かび上がる。この4項目には、デザイン部門の隠された戦略的意図がかいま見られる。

③ デザイン部門発展のストーリー

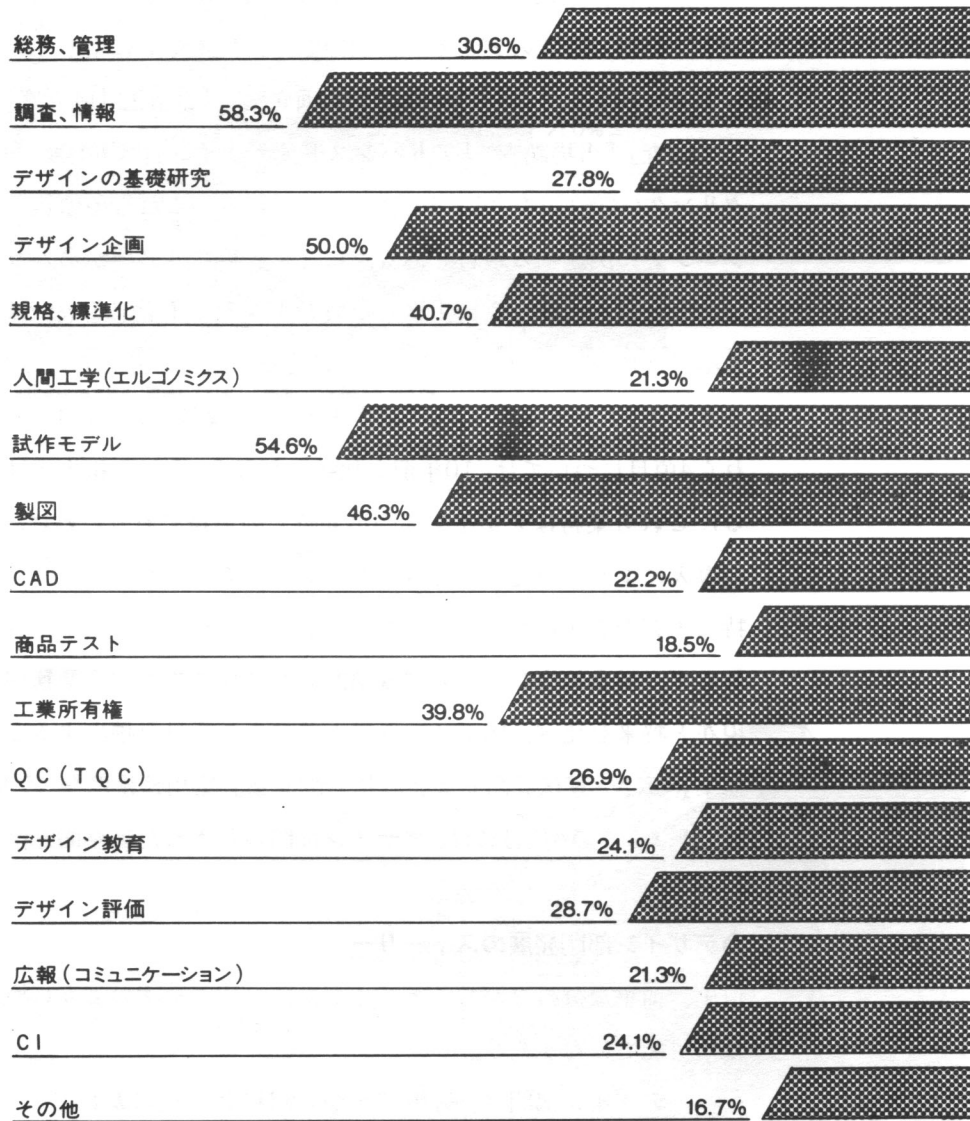
以上、簡単な分析ながら、デザイン部門の歩みを次のように概観することは不可能ではなかろう。

……デザイン部門は、昭和30年から昭和40年代にかけ、一つの部門として独立したが、昭和45年頃までの中心業務は、スタイリング、カラーリング、モデル作成等、いわゆる商品の外観についての業務が中心であった。当然この時期に次のステップへの様々な準備がなされたわけだが、第1次オイルショック等を機に、商品化計画、消費者ニーズ調査、市場調査、中・長期間開発計画立案等をも担当するプランニング機能を有する部門へと変貌をとげる。

現在このプランニング機能については、第1章でふれたように企業経営層もこの能力を高く評価しているが、将来にわたっては、このプランニング機能を一層充実するとともに、CADの導入により、スタイリング、カラーリング、モデル作成等の従来業務の合理化を計る一方、CI計画を軸とし

② 2-2・A デザイン部門内組織

●貴デザイン部門では、通常のデザイン業務以外、どのような担当
(部門、グループ、プロジェクト、委員会など)がおかれていますか。



●複数回答 各項目への回答数を回答社数108で割り%を算出

て、企業の経営戦略等中枢部への接近を図る。またさらに一部のデザイン部門は、広告・宣伝計画立案、広報計画立案、エンドユーザー対策を通じて、企業の総合的なコミュニケーション担当部門へと再度脱皮を目差している。……

むろん、デザイン部門の担当する業務は業種により、また企業の個性により異なる。上記のようなストーリー化は、一つの発展経路を示しているにすぎない。将来にわたってスタイリングのみを担当するデザイン部門を未発達とみるのは全く不当であろう。

ただここで着目しておきたい点は、上述のような企業内デザイン活動の発展は、おそらく日本独得の発展ではないかと推察されることである。国際調査を踏まえなければ明確ではないが、スタイリング担当部門がプランニング（しかも短期的なものから、より長期的なものへと射程を伸ばしていく）を担当し、総合的なコミュニケーション担当部門へと発展していくというプロセスの中に、日本企業独得のバイタリティーをみると同時に、日本独自のデザイン概念が生まれていく可能性がみいだせるように感じられる。

なお、この業務内容の設問に関連し、「デザイン部門独自の調査、研究活動」「CAD・コンピュータ・エイデッド・デザイン」の実施状況を聞いている。自主調査研究の実施率は71.4%、実施している部門の全活動に占める割合は、10～20%という回答が多い。またCADについては、「実施中—13.5%」「実験中—12.5%」「計画中—45.2%」「予定なし—28.8%」となるが、この設問についてはデザイン部門の規模による格差が目立ち、10名以下のデザイン部門では回答49社中「予定なし」が25社、逆に30名以上の部門では回答20社中12社が「実施中」である。本来的にいえば、小規模なデザイン部門ほどCADが必要といえるが、上述の数字は開発投資の関係とみるべきであろう。

5 デザイン部門マネージャーの回答③

デザイン部門内組織

デザイン業務の拡大を裏書きするように、デザイン部門内組織も特に調査情報、デザイン企画を中心に充実してきた。

①デザイン業務の現状

今日の企業内デザイン部門は前述のように多様な業務を担当している。そのため部門内にグループ各種の担当グループ（課、プロジェクト、委員会など）が設置されている場合が多い。本調査では「通常のデザイン業務以外」の部門内組織（担当グループ）の設置状況を聞いているが、これは前設問のデザイン業務の現状を、別の視点から質問したものである。

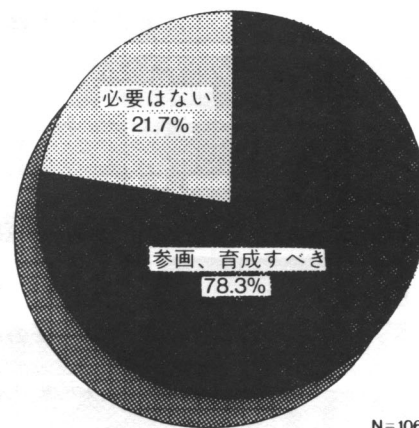
② 2-2・B スペシャリスト参画育成の必要性

- 今後、貴デザイン部門では、デザイナー以外のスペシャリスト(生活・市場分析専門家、エルゴノミクス専門家、色彩専門家など)の参画、育成が必要とお考えですか。
- もし参画、育成が必要とお考えの場合は、具体的な職名をあげて下さい。

最も要求が高いのは①生活、市場の分析専門家で生活分析研究 17社、市場分析 13社、マーケティング 11社、情報調査 9社、心理学 1社、延べ40社、生活市場分析という回答が多いため、両者は一体のものとするべきか、次いで②コンピュータ関連の人材、(CADエンジニア 9、オペレータ4、システム・デザイナー1、情報工学1)

③人間工学の専門家 10社

以下デザイン関連分野では、カラーリスト 15社、建築家 3社、グラフィック 2社、インテリア・コーディネータ 2社、ファッション 1社、ファブリック 1社、CI 1社、またデザイン活動支援専門家としては、モデラー5社、材料学 2社、コストエンジニア 2社、特許、意匠権関係 2社となる。エンジニアリング関係の人材は、社内で充分コミュニケーションがされているためか、機械 1社、電子工学 1社のみ、またデザイン活動の拡大を裏づける様に、外部とのコーディネータ 2社、ヒープ 3社が希望されている。



同回答から組織率の高いグループを抽出すると、1. 調査、情報(58.3%) 2. 試作モデル(54.6%) 3. デザイン企画(50.0%) 4. 製図(46.3%) 5. 規格、標準化(40.7%) 6. 工業所有権(39.8%) 7. 総務、管理(30.6%) (以上、組織率30%以上)となる。

本調査の回答をみると、まず担当グループの設置状況が全体に高い比率(設問の16グループ中、最低の組織率である「商品テスト」についても18.5%)を示しており、また部門の規模を問わず、組織化が進んでいる点に注目しておきたい。

この部門内組織については、昭和54年度調査でも、ほぼ同様な項目を調査している(昭和58年度調査の方が項目数が多い)。この同調査を比較すると、「試作モデル—54%対55%」「規格、標準化—43%対41%」「工業所有権—38%対40%」など、ほぼ変動のない部門内組織もあるが、「調査、情報—43%対58%」「CAD—13%対22%」などでは組織率がかなり高まっている。昭和54年度調査の対象はGマーク選定企業等、いわばデザイン開発の先進的企業を対象としていたのに比べ、今回調査では生産財関係企業等が含まれていることを考察すると、本調査に表われた組織化率の上昇はそのままデザイン部分の充実(特にプランニング機能の充実)を意味するものと考えてさしつかえないようである。

この回答からみられるもう一つの特色は「デザインの基礎研究—27.8%」「エルゴノミクス—21.3%」「デザイン教育—24.1%」「デザイン評価—28.7%」など研究的色彩の強い領域について、組織化が進んでいるという点であろう(しかもこれらの領域については、デザイン部門の規模に関係はなく組織化が進められている)。

これらのグループは、直接的にデザインの生産性には結びつかない。いわばデザイン部門としての知的レベルでの自己投資とみるべきであろうか。この傾向は各々のデザイン部門が従来のデザイン手法に変わる方法論を独自に模索しはじめていることを意味するようだ。

なお「その他」の部門内組織について、写真スタジオ、版下作成、グラフィックデザインなどのデザイン関連業務の他、販売促進、店舗派遣員グループ、ディスプレイ計画など若干ではあるが販売、PR関係のグループが組織されている。

②今後のデザイン部門に求められる人材

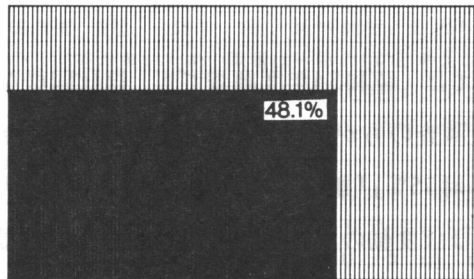
「デザイン」領域の拡大に伴い、いわゆるデザイン専門家(IDスペシャリスト)以外の人材の参画、育成が当然予想される。

本調査では上記の部門内組織に関連し、他分野のスペシャリストのデザイン部門への参画・育成が必要か、また「参画・育成が必要とすれば、どのようなスペシャリストか」を聞いている。

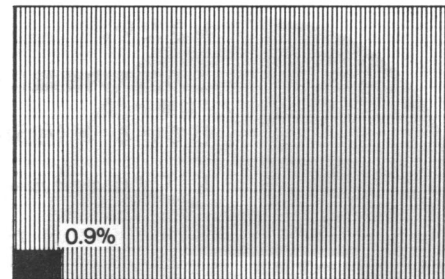
② 2-3・A 外部との協力関係

●貴デザイン部における開発業務の進め方は、下記のどれに該当しますか。

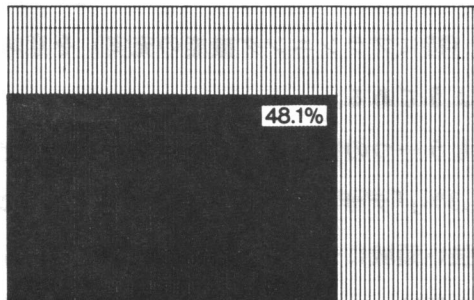
ほとんどのデザイン開発に関する業務を社内組織（貴デザイン部門）でおこなっている。



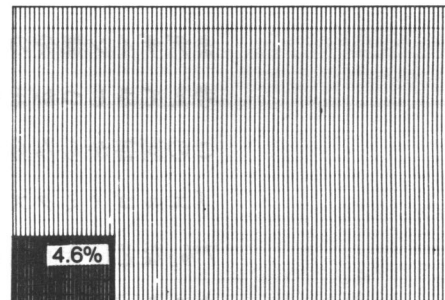
社内組織のほかデザイン開発を担当する社外組織（資本投下をおこなっている組織）を置き、開発をおこなっている。



社内組織のほか常時、社外のデザイン事務所の協力を得ている。



社内組織は、主にマネージメントを担当し、デザインワークについては、社外のデザイン事務所の協力を得ている。



●1部には複数回答あり

「参画育成が必要」と回答した部門は78.3%、「必要ない」が21.7%。この回答はデザイン部門の規模に比例し、規模が大きくなればなるほど参画育成が希望される傾向にある。(昭和54年度調査では、「参画が必要」とする回答が96.3%に及んだが、これは前述のように調査対象の差によるものと考えられる)。具体的なスペシャリスト名(記述式)については、約100程度の個別名称があげられたが、これを整理すると、

1. 生活、市場の調査分析専門家—40社(生活分析研究17、市場分析13、マーケティング11、調査情報9、心理学など) 2. コンピュータ関連専門家—15社(CADエンジニア9、オペレーター4、情報工学など) 3. カラーリスト—15社 4. 人間工学専門家—10社と、ほぼこの4分野に集中している。(その他、デザイン関係では、建築家3、グラフィック2、インテリア・コーディネータ2、ファッション、ファブリック、CI各1)

なおこの設問に関連してデザイン部門におけるデザイン専攻以外の学生の採用状況を聞いた。採用を行なっている企業は30.6%、全体的にみれば、電子工学、機械工学等、工学部系出身者が多いが、家政学、生活学関係(7名) 法学部(2名) 経営学(1名) 建築(計画)(7名) 純粋美術(2名)などの専攻学生も採用されている。

上記2つの設問は、デザイン業務の拡大方向をそのまま裏書きするものと考えられるが、ここでもリサーチ、プランニング(より具体的には生活分析、生活開発からの商品づくり)およびCADに重点が置かれていることがわかる。

6 デザイン・マネージャーの回答④

デザイン情報のリンケージ

デザイン部門をめぐる情報のリンケージをみると、総体的にみてデザイン部門の活動が商品づくりの「川下型」に留まっていると推察される。ただし社内全体、特にトップ・マネジメントに対しては、コミュニケーション回路が開かれている。

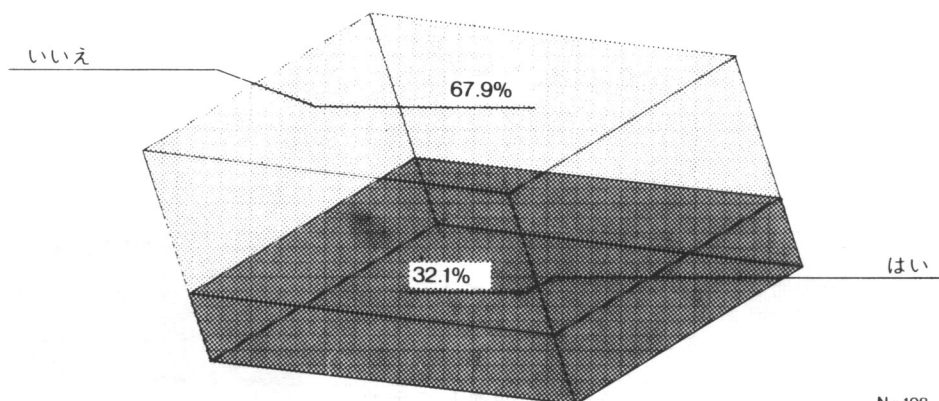
デザイン開発とは、せんじつめれば、情報創造のプロセスである。したがって、開発主体の能力を一定とすれば、どこから、どのような情報を入手し(In Put)、結果として誰にどのような情報を伝達しているか(Out Put)、その情報量と回路が問題となろう。本調査では、このような視点から「デザイン部門への情報の入手先部門と伝達先」、「企業経営者とのコミュニケーション機会」、「消費者との直接的コミュニケーション機会」、またやや視点は離れるが「外部デザイナーとの協力関係」を聞いている。

①社内のデザイン情報のリンケージ

本調査ではデザイン部門の主な情報入手先部門、および提供先部門を各々3部門ずつ記入してもらった。記述式であるため、部門名称が一定しない

② 2-3・b 海外デザイナーの協力

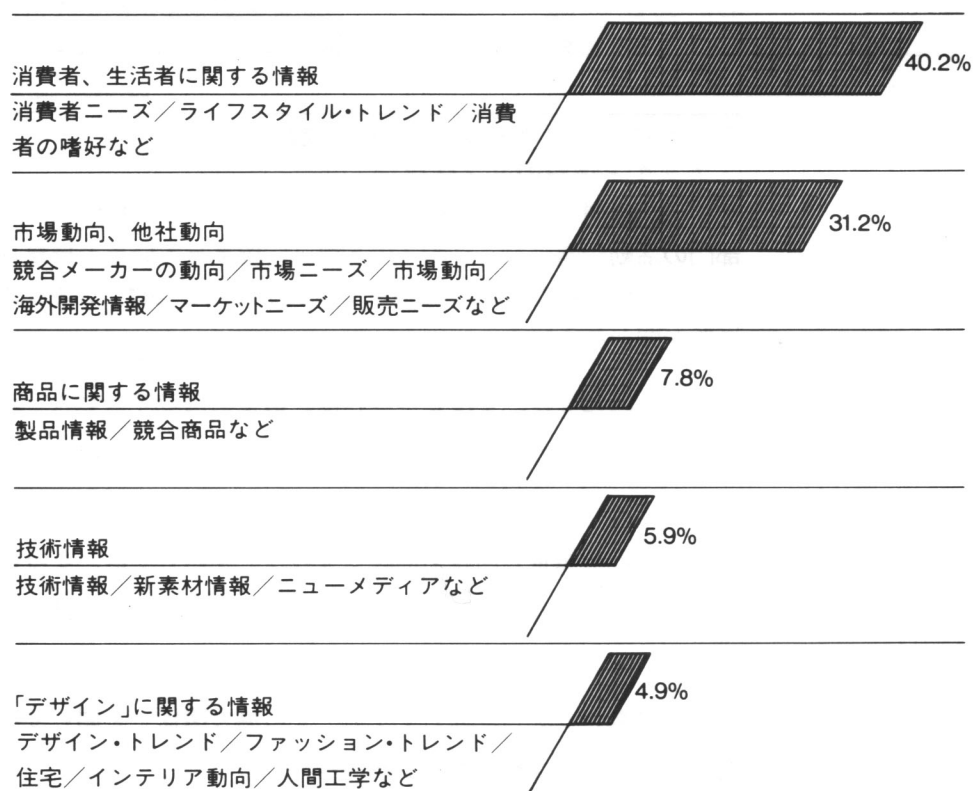
●貴デザイン部門では、海外のデザイナーの協力を得ていますか。



N = 108

② 3-1・A デザイン開発に必要な情報

●貴デザイン部門がデザイン開発をおこなう際、最も重要と思われる情報を1つだけあげて下さい。



●回答は記述式であるが、図作成上グループ化してまとめた

が、これを整理すると[別表②-3-1-B~C]のごとくなる。

まず「営業部門（営業部、事業部、営業企画部、販売促進部、商品部、代理店など）」が最大の情報入手、提供先であり、次いで「技術部門（技術部、技術開発部、技術企画部など）」「商品企画部門（単に企画部、商品企画部、マーケティング部）」が続き、これに「トップ・マネジメント（企業経営首脳陣）」「生産部門、製造部、工場、生産技術部、資材部など」といった部門がデザイン部門にとっての主な情報取引先となるようだ。

これを情報入手、提供（In Put, Out Put）のバランス関係でみると、「営業部門」については、入手、提供ともバランスがとれているが、「入手＞提供」の関係にある部門は「商品企画」「技術」の両部門、逆に「入手＜提供」となるのは「企業トップ」「生産部門」となる。この設問の解答に表われたデザイン部門をめぐる情報のリンケージを読む限りでは、前述のデザイン業務の拡大方向とはうらはらに、その活動範囲が商品づくりの「川下型」に留まっているようにも思われる。

経営対象調査では「今後デザイン部門が活動を展開するにあたって連繫を密にすべき部門」として、①技術開発部門、②営業部門、③経営戦略担当部門、④企業経営陣があげられていたが、これと上述の部門を比較すると、①②は別として、特に③は、わずか7社（しかも情報提供先として）のみという点に注目しておく必要がある。

本調査では、この点に経営者とデザイン部門の現状とのギャップが一番色濃く表われたが、デザイン部門がその業務をスタイリングからプランニングへ、そして企業戦略、企業と消費者を結ぶ総合的なコミュニケーションを志向するのであるなら、本調査に表われた情報のリンケージとは別の情報回路を設定していかなければならないと思われる（無論、そうした取り組みは、各デザイン部門で様々に実践されてはいるが）。

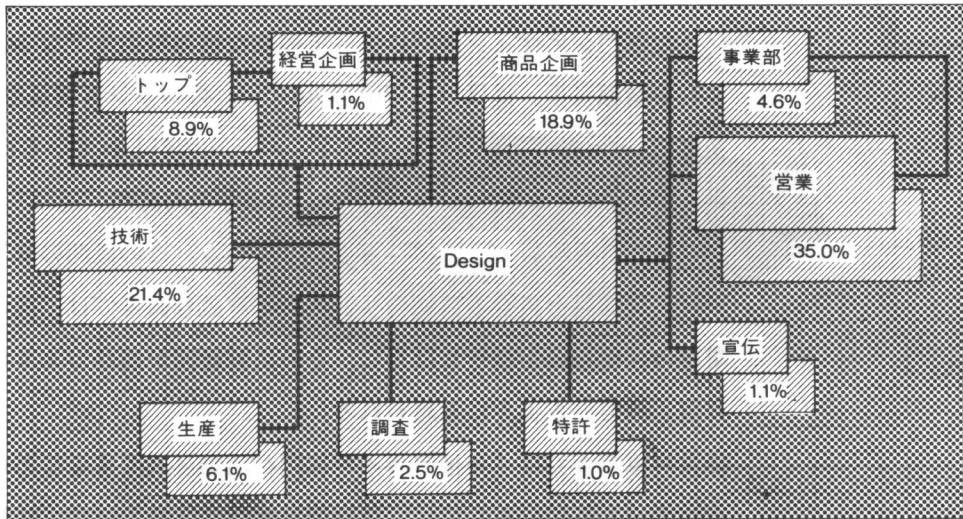
②社内への広報活動、企業経営者とのコミュニケーション活動

上述の情報のリンケージに関係し、本調査では「全社的なデザインの広報活動」および、「トップに対するデザイン提案の可能性」を聞いている。「全社的なデザインの広報活動」とは、アドバンスド・デザインの発表会、デザイン情報誌の発行など、「デザインに対する全社的な理解」を促進するための活動であるが、こうした活動を実施している企業は29.9%、ほぼ3割に達している。

また、トップとのコミュニケーションについては「トップ・マネジメントに対し、デザイン戦略、企画等を提案できる機会があるか」という設問を用意したが、この回答は「定期的な委員会、会議等が開催されている—20.8%」「随時会議等が開かれる—31.7%」と約半数の企業がトップとの明確なコミュニケーション・チャネルを有しており、そうでない企業も「通

② 3-1・B デザイン部門の情報収集 (In Put)

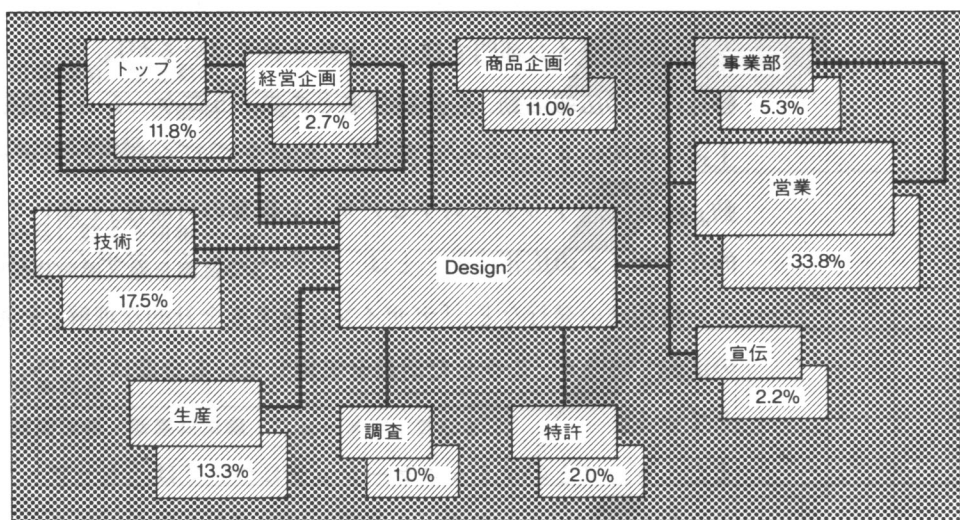
- 貴デザイン部門が通常のデザイン活動を進める際、「情報収集」という点で密接な関係にある企業内部門名(トップマネジメントを含む)を3部門あげて下さい。



●3部門選択の記述式回答。上図作成にあたっては回答をグルーピング化し、総回答数(280)で割り%を算出

② 3-1・C デザイン部門からの情報提供 (Out Put)

- 貴デザイン部門から常に情報を提供している企業内他部門(トップマネジメントを含む)を3部門あげて下さい。



●3部門選択の記述式回答。上図作成にあたっては、回答をグルーピング化し、総回答数(263)で割り%を算出

常のデザイン開発プレゼンテーション時に行なう—45.0%」と機会は開かれている。この回答からみれば、前項で述べた経営中枢部との連繋不十分との指摘は、単なる懸念でしかないと言える。

③消費者への直接的なコミュニケーション

上記の設問群が社内のコミュニケーションであるのに対し、社外へのコミュニケーション・チャネルの有無という点から「消費者への直接的なコミュニケーション活動」を実施しているか否かを聞いた。この点については、実施率28.7%と一応数字は得られているがその内容の大半は、「販売店へのデザイナー出向」あるいは「主婦モニター会議」といった情報収集手段に関するものであった（これは、設問の仕方にミスがある。質問側としては消費者への情報提供か、または双方向型の情報交流の機会を聞いたかった）。

ただ、回答の中には「店舗にデザイン・パイロットコーナーを設置」「デザイン部門でのショールーム」などの事例がわずかではあるがあげられた。デザイン業務、特に川上型のプランニング活動を進めるにあたっては、従来の情報収集活動とは異なる形式の情報活動が求められると言われている。上記の事例にみるように、デザイン部門と消費者とが「双方向型の情報交流の場」をつくっていくことが、その一つの解決策になるのではなかろうか。

④急速に進んだ海外デザイナーとの連繋

社外のデザイナーとの協力関係も企業内デザイン部門の情報活動として重要なチャネルの一つである。今調査ではこの問題について深く質問していないが、本調査中約半数の企業が何らかのかたちで外部デザイナーの協力を得ていることが得られた。ここで特に注目したいのは、海外デザイナーとの連繋である。本調査では、32.1%の企業が「海外デザイナーの協力を得ている」と回答している（この点については、デザイン部門の規模には関係がみられない）。比較しうるデータはないが、比較的純血主義的に進んできた日本のデザイン活動も、企業活動のインターナショナルな展開につれ、国際的に展開され始めたことを物語るようだ。

7 デザイン部門マネージャーの回答⑤

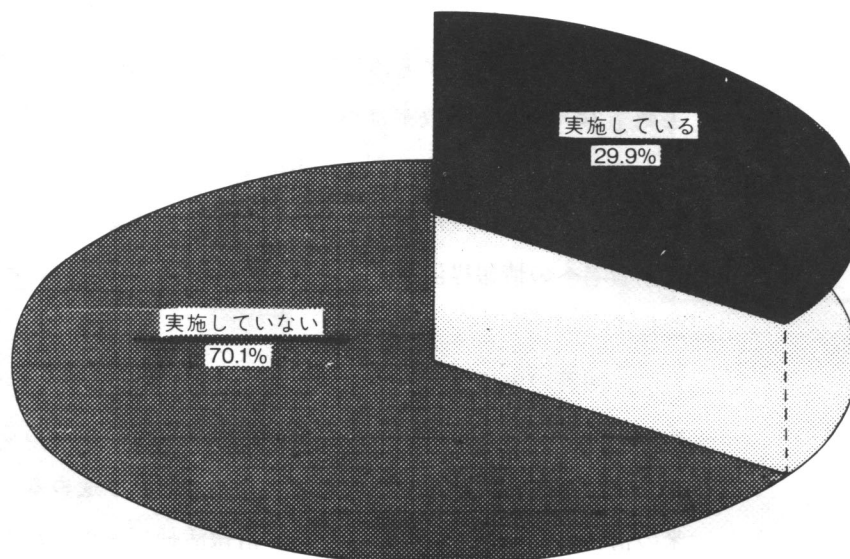
デザイナーに求められる資質

デザイナーに求められる能力は①企画・計画力②デザイン感覚③コーディネート能力。昭和54年度調査と比較し、1位、2位が大きく逆転した。これはデザイン部門の業務変化が急速に進んだことを物語る。

これまで述べてきたように、デザイン部門の業務内容は10年前に比べ、はるかに多様化している。こうした変化につれ、デザイナーに求められる資

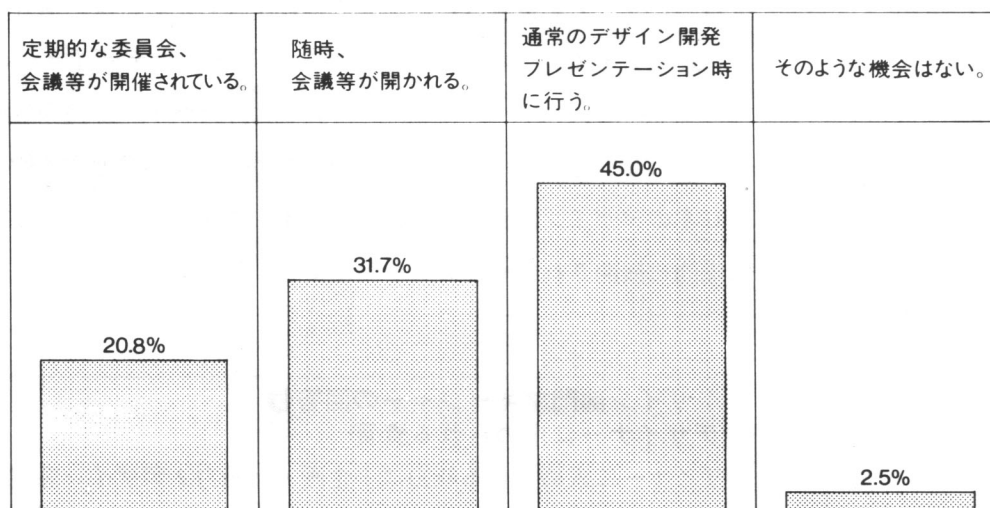
② 3-1・D 社内デザインプロモーション活動

- ルーチン的な通常の「情報提供」以外、全社的にデザイン・マインドの向上を図るために、デザイン発表会・情報誌の発行などを実施されていますか。



② 3-1・E トップマネジメントへの提案機会

- 貴デザイン部門では、トップ・マネジメントに対し、デザイン戦略・企画等を提案できる機会がありますか。



●一部に複数回答あり

質も、また当然変わってくると思われる。

この「デザイナーに求められる資質」については、昭和54年度調査時に経営者とデザイン部門マネージャーに、また今回調査ではデザイン部門マネージャーに、同様な質問をしている。(7項目中3項目選択) この3者の回答を比較すると下表のごとくなる。

	昭和54年 経営者	昭和54年 デザイン部門	昭和58年 デザイン部門
①企画・計画力	69%	57%	80.6% 1
②コーディネート能力	43%	55%	57.4% 3
③広範な知識	20%	19%	35.2%
④デザイン感覚	75%	76%	68.5% 2
⑤ビジネス感覚	14%	14%	23.1%
⑥国際感覚	45%	22%	34.3%

昭和54年調査と昭和58年調査を比較すると、1、2位が大きく逆転し、企画・計画が1位、デザイン感覚が2位になっている点に、デザイン部門の業務の変化が表われている。しかもこの上位順位は、デザイン部門の規模別にみても全く変わらない、という点に注目すべきであろう。

昭和54年、昭和58年両調査対象の差を考えた場合、この回答はデザイン部門の変化がきわめてドラスティックに進んでいることを物語る。

ここで言う「企画計画力」とは、「みえないものを、みえるかたちにまとめあげていく」能力であろう。こうした能力の育成が今後のデザイン専門教育においてより求められてくるようだ。

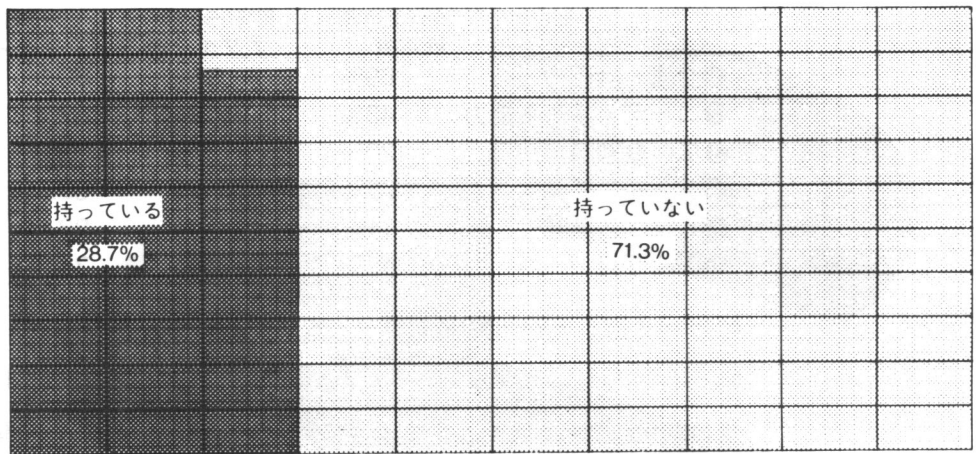
8 結語

基本的にマネジメントとは、ヒト、モノ、カネという資産を組み合わせ、可能な限りよい結果を導くという方法論であろう。デザイン・マネジメントとして、この原則に変わりがない。ただこのデザイン・マネジメントに関しても、日本企業全般についてよく言われるのと同様、「お手本のない時代」に突入している。

本調査でふれたように、今日のデザイン部門は、スタイリングからプランニングへ、そしてより長期的な展望に立った開発戦略の実現へ、あるいは企業と消費者を結ぶ総合的なコミュニケーション活動へと新たな展開を意図しているように観察される。こうしたデザイン活動の発展的展開は、おそらく日本独自のものと考えられる。この点でもすでに「お手本」がない。またスタイリングとプランニングという異質のグループ（一方は商品にまつわる情報生産であり、他方は情報それ自体の生産）を同じ「デザイン」という傘の下に総括することも、デザイン概念の上からは連続性があるものの、業務ベースでは様々なくいちがいを生じさせる。さらにデザインを

② 3-1・F 消費者へのダイレクト・コミュニケーション

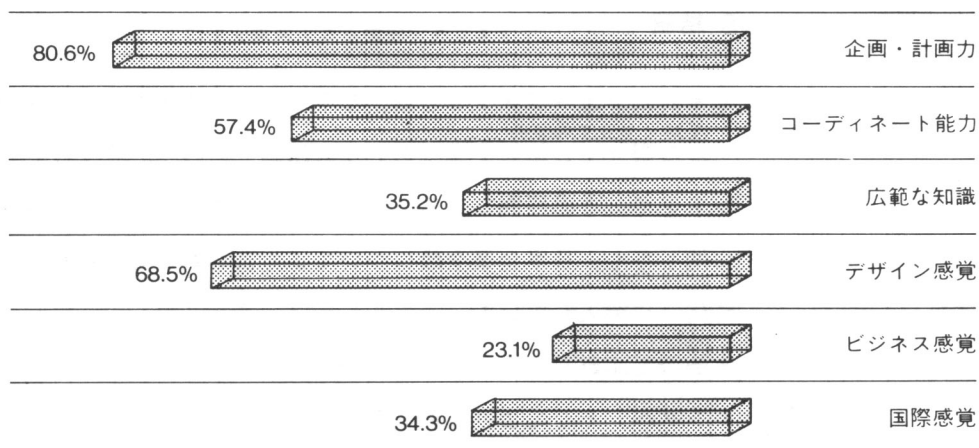
- 一般消費者（エンドユーザー）に対して、デザイン部門が直接的なコミュニケーションを図る手段（たとえば、パイロットショップへの出向など、ただし通常のデザイン調査をのぞく）をお持ちですか..



N 108

② 4-1 デザイナーに求められる資質

- 今後の企業内デザイナーに求められる資質はどのようなものか、次にあげる項目から3つ選択して下さい。

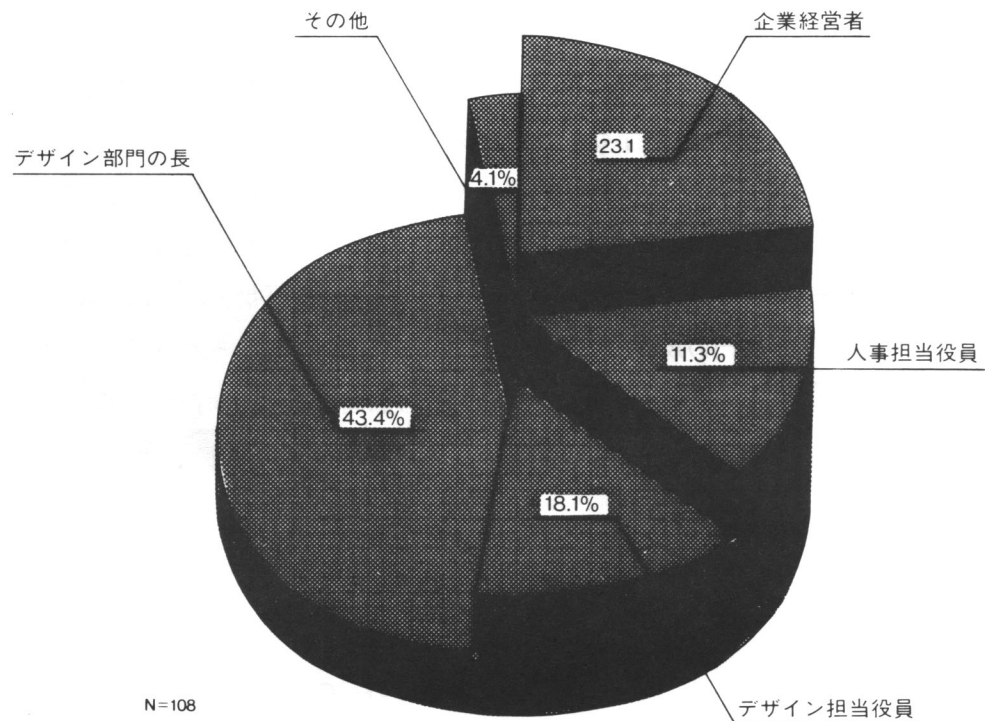


●6項目中3項目選択、各項目への回答数を回答社数108で割り％を算出

主体としたプランニングの方法自体がほとんど実例のない分野なのである。本調査を企画するにあたり、大手家電デザイン部門を中心にインタビューを試みた。その印象を一言で言えば、デザイン部門はもはや一枚板的ではなくなったという点である。あるデザイン部門（企業）は、消費者との情報交流の場を含めて、総合的なコミュニケーション活動を志向し、またある部門（企業）は、プロダクト・ライアビリティの向上をテーマにかかげるという具合に各々のデザイン部門に「個性」が強く感じられたのである。この「個性」についてあるデザイン部門マネージャーは、「デザインという一種の輸入技術が、ようやく各企業の風土になじんできた」と解説する。このようにデザイン部門に関しても、もはや先進的部門、後進的部門という区分はあり得ない。日本の企業各々が「個性」を求められているように、部門の規模、守備範囲の大、小に関係なく、各々のデザイン部門が各々のあり方を模索しはじめた。その動向が今回の調査から読みとれるように思われる。

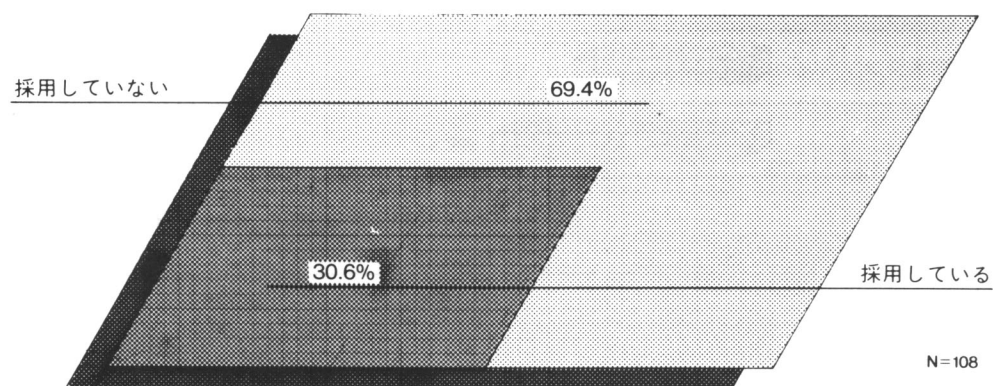
② 4-2・A デザイナー採用の決定者

●貴社では、デザイナーの採用を実質的に決定するのは誰ですか。



② 4-2・B デザイン専攻学生以外の学卒者採用

●貴デザイン部では、デザイン以外の専門分野
(たとえば家政学など)を専攻した学生を採用していますか。



本調査は、企業経営者の皆様の「デザイン開発」についてのお考えをお聞かせいただき、我が国のデザイン行政に資する資料を作成する事を目的に実施いたしました。

ご繁忙中とは存じますが、下記質問項目にご回答下さいますようお願い申し上げます。

1. 今後の企業経営にとって、「デザイン」の果たす役割は、重要性を増すとお考えになりますか。

- 1. 一層重要となる
- 2. 重要となる
- 3. 現状と大差ない
- 4. 役割は低下する

2. 企業におけるデザイン活動は、企業の業績向上に、どのような点で貢献できるとお考えになりますか。

(下記項目それぞれについて、貢献の度合を番号でお答え下さい。)

	大いに貢献できる	貢献できる	普通	あまり貢献できない
○消費者ニーズの高度化、多様化への対応	1	2	3	4
○国際的企業間競争への対応	1	2	3	4
○新市場、新事業の開拓	1	2	3	4
○技術開発力の向上	1	2	3	4
○生産合理化、生産性向上	1	2	3	4
○販売力の向上	1	2	3	4
○人材、組織の活性化	1	2	3	4
○企業経営理念(ポリシー)の構築	1	2	3	4
○企業の社会的信頼性の向上	1	2	3	4

3. 今後デザイン部門が活動を展開するにあたって、企業内のどの部門と連携を密にすべきでしょうか。(下記部門の中から、3つ選択して下さい)

- 1. 企業経営陣
- 2. 企業戦略担当部門
- 3. 営業部門(事業部)
- 4. 技術開発部門
- 5. 生産部門
- 6. 販売促進・宣伝部門
- 7. 広報部門
- 8. 消費者コミュニケーション部門

4. 貴社では、デザイン部門の活動に対し、今後どのような強化策をお考えでしょうか。(強化策としてお考えの項目全てに○をつけてください。)

- 1. 商品企画力の強化
- 2. 消費者ニーズの発見、分析、強化
- 3. アドバンスド・デザイン(デザイン面での先行開発)強化
- 4. スタイリング、カラーリング等、デザイン能力の強化
- 5. CAD(コンピュータ・エイデット・デザイン)による省力化
- 6. 企業内デザイナーの活性化、能力開発
- 7. 外部協力スタッフの育成、強化
- 8. デザイン部門の独自性に対応した管理運営方法の確立
- 9. 技術開発に対する支援活動強化
- 10. 販売政策全般に対する支援、実施協力
- 11. 対消費者コミュニケーション活動の支援、実施
- 12. コーポレート・アイデンティティ政策実施による企業ポリシーの育成、強化
- 13. その他 []

本調査は、企業におけるデザイン開発活動の実態を調査することとで、デザイン行政、デザイン振興に資する資料を作成することとを目的に実施されています。

ご繁忙中とは存じますが、下記質問項目にから回答下さい。

なお、企業秘密上回答が難しい項目については、ご記入頂かな
くて結構です。

1=デザイン部門の設立、規模等

1-1 (デザイン部門の規模)

- 貴社のデザイナー部門の名称と設立年を記入下さい。

[名称]

設立年

- 貴社デザイナー部門は現在何名の人員で構成されていますか。

1. 10 名以下	2. 11 ~ 30 名	3. 31 ~ 50 名
1. 10 名以下	2. 11 ~ 30 名	3. 31 ~ 50 名

4. 51~100名 5. 101~200名 6. 201名以上

- 貴社全人員に占めるデザイン部門の人員数の割合は、
は、何%程度ですか。

[程度] .

- デザイン部門の人員数に占めるデザイナーの割合は、ほぼ何%程度ですか。

[, %程度]

ご協力ありがとうございます。デザイン行政、デザインに関することございました。また、デザイン行政、デザインに関することございました。

[illegible]

(お名前)

○

1-2 (デザイン部門の所属形式)

- 貴社デザイン部門は、企業内組織のどの部門に所属していますか。

- 1. トップマネジメントに直属
- 2. 技術、研究部門に所属
- 3. 生産部門に所属
- 4. 企画部門に所属
- 5. 営業部門に所属
- 6. 広報、宣伝部門に所属
- 7. その他 []

1-3 (デザイン部門の変化)

- 現在のデザイン部門の人員数を100として、5年前、10年前、15年前、および設立時の人員数の割合を%でお示し下さい。

現在の人員数	-----	100
5年前の人員数	-----	[]
10年前の人員数	-----	[]
15年前の人員数	-----	[]
設立時の人員数	-----	[]

- 貴社のデザイン開発費の実績(人件費込み)をご記入下さい。なお、実数記入が不可能な場合、57年度の実績を100とした指数でご記入下さい。

	57年度	5年前 (52年度)	10年前 (47年度)	15年前 (42年度)	20年前 (37年度)
デザイン 開発費 (実数千円)					
指数	100				
対総売上高 比率 (%, 100%未満)					

- 今後5年間で、貴社はデザイン開発費をどの程度拡大させる方針ですか。

- 1. 2倍以上
- 2. 2倍程度
- 3. 1.5倍程度
- 4. 物価上昇率程度の上昇
- 5. ほぼ現在と同じ

2 = デザイン部門の業務

2-1 (デザイン部門の業務)

- デザイン部門が直接担当されている業務、他部門担当の業務に参画されている業務が、どのように変わってきているかをお知らせ下さい。(回答は別紙をご利用下さい。)
- デザイン部門では、デザイン開発に必要な調査活動(研究開発活動(たとえば生活研究など))を自主的に実施されている場合がありますか
- 自主的な調査、研究開発活動を進められている場合、それらの活動は、デザイン部門の活動全体の何%程度を占めていますか。

[ほぼ %程度]

- CAD (コンピュータ・エディット・デザイン) について、貴デザイン部門では、どのような取り組みがなされていますか

- 1. 実施中
- 2. 実験中
- 3. 計画
- 4. 開発予定なし

2-2 (デザイン部門内組織)

- デザイン部門では、通常のデザイン業務以外、どのような担当(部門、グループ、プロジェクト、委員会など)がおかれていますか

- 1. 総務、管理
- 2. 調査、情報
- 3. デザインの基礎研究
- 4. デザイン企画
- 5. 規格、標準化
- 6. 人間工学 (エルゴノミクス)
- 7. 試作モデル
- 8. 製図
- 9. CAD
- 10. 商品テスト
- 11. 工業所有権
- 12. QC (TQC)
- 13. デザイン教育
- 14. デザイン評価
- 15. 広報 (コミュニケーション)
- 16. CI
- 17. その他 []

- 今後、貴デザイン部門では、デザイナー以外のスベシヤ、リス、色彩、市場分析、専門家、エルゴノミクス専門家、色（生活・専門家など）の参画、育成が必要とお考えは、具体的な職名をあげて下さい。

1. 参画、育成すべき 2. 必要はない

[専門職名]

[専門職名]

[専門職名]

2-3 (外部との協力関係)

- デザイン部における開発業務の進め方は、下記のどれに該当しますか。

1. ほとんどのデザイン開発に関する業務を社内組織（貴デザイン部門）でおこなっている。

2. 社内組織のほかかデザイン開発を担当する社外組織（資本投下をおこなっている組織）を置き、開発をおこなっている。

3. 社内組織のほか常時、社外のデザイン事務所の協力を得ている。

4. 社内組織は、主にマネージャメントを担当し、デザインのワークについて、社外のデザイン事務所の協力を得ている。

5. その他

[]

- デザイン部門では、海外のデザイナーの協力を得ていますか。

1. はい 2. いいえ

3 = デザイン情報・コミュニケーション

3-1 (デザイン情報の収集・提供)

- デザイン部門がデザイン開発をおこなう際、最も重要と思われる情報を1つだけあげて下さい。

[]

- デザイン部門が通常のデザインの活動を進める際、「情報収集」という点で密接な関係にある企業内部門名（トップマネージャメントを含む）を3部門あげて下さい。

[]

[]

[]

- デザイン部門から常に情報を提供している企業内他部門（トップマネージャメントを含む）を3部門あげて下さい。

[]

[]

[]

- ルーチャンの通常の「情報提供」以外、全社的にデザイン・マネージャメントの向上を図るために、デザイン情報誌の発行などを実施されていますか。

1. 実施している 2. 実施していない

- デザイン部門では、トップ・マネージャメントに対し、デザイン戦略・企画等を提案できる機会がありますか。

1. 定期的な委員会、会議等が開催されている。

2. 随時、会議等が開かれる。

3. 通常のデザイン開発プレゼンテーション時に行う。

4. そのような機会はない。

- 一般消費者（エンドユーザー）に対して、デザイン部門が直接的なコミュニケーションを図る手段（たとえば、パンフレット、ショールームなど、ただし通常のデザイン調査をのぞく）をお持ちですか。もし実施されている場合、具体的な手段をお聞かせ下さい。

1. 持っている 2. 持っていない

[具体的な手段]

[具体的な手段]

[具体的な手段]

ご協力ありがとうございました。最後に、デザイン行政、デザイン振興政策についてのご意見をお聞かせ下さい。

回答者氏名、所属----- []

企業名----- []

4 = 企業内デザイナー

4-1 (デザイナーに求められる資質)

●今後の企業内デザイナーに求められる資質はどのようなものか、次にあげる項目から3つ選択して下さい。

- 1.企画・計画力
- 2.コーディネート能力
- 3.広範な知識
- 4.デザイン感覚
- 5.ビジネス感覚
- 6.国際感覚
- 7.その他

4-2 (デザイナーの採用)

●貴社では、デザイナーの採用を実質的に決定するのは誰ですか。

- 1.企業経営者
- 2.人事担当役員
- 3.デザイナー担当役員
- 4.デザイン部門の長
- 5.その他

●デザイン部では、デザイン以外の専門分野(たとえば家政学など)を専攻した学生を採用していますか。採用している場合は、どのような専門分野の学生ですか。

1.採用している 2.採用していない

[専門分野]

[専門分野]

[専門分野]

2-1 デザイン部門の業務内容とその変化（回答用紙）

右下に業務内容、右上に時系列変化が記されています。
該当する交点に○をつけて下さい。

	10年程度以前に 担当、参画していた業務		現在担当、参画している業務		将来重視したい業務	
	直接担当	他部門へ参画	直接担当	他部門へ参画	直接担当	他部門へ参画
・ 経営ビジョンの立案	●	●	●	●	●	●
・ 経営戦略立案	●	●	●	●	●	●
・ 中・長期開発計画立案	●	●	●	●	●	●
・ 商品化計画立案	●	●	●	●	●	●
・ 消費者ニーズ調査	●	●	●	●	●	●
・ 市場調査	●	●	●	●	●	●
・ アドバンスト・デザイン	●	●	●	●	●	●
・ ネーミング	●	●	●	●	●	●
・ スタイリング	●	●	●	●	●	●
・ カラーリング	●	●	●	●	●	●
・ エルゴノミクス（ヒューマン・エンジニアリング）	●	●	●	●	●	●
・ CI計画	●	●	●	●	●	●
・ CAD	●	●	●	●	●	●
・ 素材開発	●	●	●	●	●	●
・ 機器設計	●	●	●	●	●	●
・ 生産設計	●	●	●	●	●	●
・ 試作・モデル	●	●	●	●	●	●
・ モニタリング（評価）調査	●	●	●	●	●	●
・ 商品テスト	●	●	●	●	●	●
・ 販売計画立案	●	●	●	●	●	●
・ 広告・宣伝計画立案	●	●	●	●	●	●
・ 代理店・販売店対策	●	●	●	●	●	●
・ 消費者（エンドユーザー）対策	●	●	●	●	●	●
・ 広報計画、立案	●	●	●	●	●	●
・ 先端技術開発	●	●	●	●	●	●
・ 応用技術開発	●	●	●	●	●	●

調査協力企業一覧

アイコム(株) 企画課

アイシン精機(株) 第1技術部開発研究室

愛知(株) 開発部

アイワ(株) デザイン室

赤井電機(株) デザイン室

アルパイン(株) 企画部デザイン室

アルプス電気(株) 部品製造部第1グループ

いすゞ自動車(株) 工業デザイン部

今西金属工業(株) 技術開発部

永大産業(株) 研究開発部

及源鋳造(株) 企画開発室

大阪機工(株) 技術本部第一設計部

(株)オーディオテクニカ 技術本部商品開発部

(株)岡村製作所 開発部

沖電気工業(株) 国内営業統括本部デザインセンター

オリンパス光学工業(株) 第1開発部デザイングループ

オリオンエレクトリックカンパニーLTD 技術本部デザイン室

オンキヨー(株) デザイン室

(株)各務クリスタル製作所 商品企画室

柏木工(株) 企画開発部

(株)川崎重工業 商品企画班デザイングループ

キャノン(株) 工業デザイン部

久保田鉄工(株) 技術管理部デザインチーム

クラリオン(株) デザイン課

黒井電機(株) 技術本部意匠部

コクヨ(株) 開発部

(株)コスガ デザイン部

児玉化学工業(株) 海外設計デザイン係

(株)コトブキ 製造本部開発設計課

小西六写真工業(株) 広報部デザイングループ

コンビ(株) 開発部

佐々木硝子(株) 商品開発室

三洋電機(株) デザイン本部

シーケーディー(株) クリエイティブ推進室開発G

ジェコー(株) 営業企画部デザイン課

塩尻工業(株) 企画設計部デザイングループ

シチズン商事(株) デザインセンター研究室

シャープ(株) 総合デザイン本部

蛇の目ミシン工業(株) 第1研究室意匠研究担当

(株)秀光 設計部

昭和マツタカ(株) 営業本部開発担当

シルバー精工(株) 研究開発部デザイン課

シルバー樹脂工業(株) 開発室

シンガー日鋼(株) 家庭用ミシン技術部

鈴木自動車工業(株) 商品企画部

すずらん工業(株) 開発部

(株)諏訪精工舎 デザイン課

積水樹脂(株) 意匠室意匠グループ

積水化学工業(株) デザインセンター

(株)ゼネラル 民生電子機器事業部意匠課

(株)セントラルユニ 開発部工業デザイン室

象印マホービン(株) ID室

ソニー(株) PPセンター

タイガー魔法瓶(株) 商品デザイン室

武内プレス工業(株) 開発部Bグループ

立石電機(株) 販売PRセンター工業デザイン課

チノン(株) カメラ事業部設計部

(株)天童木工 技術部商品開発課

東京光学機械(株) 技術本部技術管理部意匠グループ

東京三洋電機(株) デザインセンター

東京電気(株) 技術本部デザイン担当

東新プレス工業(株) 企画開発室

トヨタ自動車(株) デザイン部管理課

東洋ガラス(株) 食器営業部企画課

常盤商事(株) 商品企画部デザイン室

(株)ドリーム 総合研究所 開発部

ナスステンレス(株) 製品開発部

(株)ニチペイ 営業企画室

日本楽器製造(株) 技術研究所意匠課

日本電子(株) 共通技術部デザイン課

日本電装(株) 技術管理部デザイン課

日本アルミツルマル(株) 商品開発室

日本光学工業 カメラ設計部デザイン課

日本ゴム(株) 商品開発部

日本電気(株) (株)日本電気デザインセンター

日本ビクター(株) デザイン部

(株)ネコス 技術開発部

(株)ノリタケ 食器事業本部デザイン室

バイオニア(株) デザイン室

ピーコック魔法瓶工業(株) 技術課デザイン室

飛驒産業(株) 営業部商品開発課

日立電気(株) デザイン室

(株)藤川 企画室

フジマル工業(株) 商品開発部商品開発課

富士電機製造(株) 技術企画部工業意匠室

ブラザー工業(株) 新製品開発室プロダクトデザイン
グループ

フランスベッド(株) 研究部

ブリジストンサイクル(株) 設計部設計課

(株)ホウトク デザインセンター

(株)保谷硝子 クリスタル事業部

マルニ木工(株) 開発部

松下精工(株) デザインセンター

松下通信工業(株) デザインセンター

松下電器産業(株) 総合デザインセンター

松下電工(株) 総合デザイン室

丸善ミシン(株) 企画開発部デザイン室

三宅家具産業(株) 意匠グループ

三菱重工業(株) 意匠研究室

三菱電機(株) デザイン企画統轄

武藤工業(株) トラクター事業部技術開発部

(株)明電舎 技術調査室デザイングループ

メタコ企業(株) 企画開発部企画課

ヤマギワ(株) LDヤマギワ研究所

山田照明(株) 企画室

横河北辰電機(株) 技術部門技術管理IDグループ

リズム時計工業(株) 商品企画部

リッカー(株) 商品研究所デザイン担当

レック(株) 商品開発部制作グループ

禁無断転載

「昭和**58**年度 デザインマネジメント調査報告書」

昭和59年3月

発行所： 財 機械振興協会経済研究所
〒105 東京都港区芝公園3-5-8
TEL 03-434-8211

委託先： 財 日本産業デザイン振興会
〒105 東京都港区浜松町2-4-1
世界貿易センタービル別館4階
TEL 03-435-5633

印刷所： 株 日貿タイプライター商会

