

産業デザインに関する
調査研究報告書

——機械工業におけるデザイン・マネージメント——

昭和58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

〔目 次〕

1. 調査展望「コミュニケーターシステム試論」	1
企業理念の確立	
従来のマーケティングを越えて	
コミュニケーターシステム	
第3次マーケティング	
(コミュニケーターシステムによる開発)	
2. デザインマネジメントの実際と課題	41
デザインマネジメントの視点	
デザインの役割(ケーススタディ)	
デザインマネジメントの課題	
3. 「コミュニケーターシステム」確立へ向けて	67
4. 参 考 資 料	77
黒 木 靖 夫 「新しいデザイン組織」	
J. W. Graham 「デザインマネージャーの台頭」	
D. G. Lawrence 「デザインマネジメントの課題」	
J. W. Graham 「デザイナーがビジネスのために できることは何か」	
H. W. Esslinger 「デザインが創る調和の世界」	

「産業デザインに関する調査研究 — 機械工業におけるデザインマネジメント」は、(財)機械振興協会経済研究所の委託を受け、(財)日本産業デザイン振興会が、昭和57年度に実施した調査研究である。

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。

調査研究要旨

1. 調査研究の視点

「産業デザインに関する調査研究」は、企業（特に機械工業）におけるデザイン・マネジメントの実態把握と、今後の展望を得ることを目的に実施した調査研究である。

日本において、企業デザイン組織が誕生しはじめたのは、昭和30年頃からである。当時の活動内容は、スタイリング、カバーリングが中心であったが、マーケティング技術の普及とあいまって、昭和45年頃までには商品開発を担う重要な部門として、社内外の認識を得るに至った。特にオイルショック以後、従来のマスを前提としたマーケティング技術が行き詰りをみせるにしたがい、「新たな生活を発見し、提案へとまとめる」デザイン独自の能力が、企業活動の様々な分野で、注目を集めつつあるといえよう。

一方機械工業分野においては、耐久消費財分野に比べ、企業活動への「デザイン」の導入は遅れていたが、内外の競争の激化を背景に、昭和50年代以後企業内デザイン組織が確立される事例が急速に増加している。今日の段階では、スタイリング、あるいは人間工学に基づく機器レイアウトが主な守備範囲であるが、耐久消費財分野と同様、この分野においても「デザイン」の活用が企業活動の様々な分野に及ぶものと予測される。

そこで本調査では、企業内における「デザイン」の活用が進んでいると思われる企業に対しインタビュー調査を行うことで、デザインマネジメントの実態把握と新たな展望を得ることを目的に調査活動を実施した。

2. 調査要約

インタビュー調査を要約すると、企業における「デザイン」活動は、スタイリング、カバーリング等の段階を越え、商品企画・開発・販売、企業ポリシーの確立といった分野まで及んでいることが明らかになった。

具体的に言えば、①「生活を観察し、問題点を発見し、それを提

案へまとめる」というデザインの能力が、「商品開発の引き金」として高い評価を得ていること。②商品化プロセスの中で、単に企画、開発面だけでなく、販売企画、広告、広報という分野にまで、デザインの能力が活用され始めていること、③さらにミクロ的な商品開発の次元を超え、企業戦略、新事業開拓など長期的視野に立った「デザイン」を実施しうる可能性が高くなってきていること、などがあげられよう。

以上の動向は、「デザイン」という「観察—問題発見—提案」を行うソフトな技術が、企業の技術的資産として認識されつつあることを物語るが、このような「デザイン」領域の拡大は、「デザイン」を活用し、企業の経営基盤を拡大していく、もう一つの運用技術の必要性を増大させていく。

本レポートでは、この新たな運用技術を「デザイン・マネジメント」と呼ぶが、「デザイン・マネジメント」は、効率追求の技術としてあるのではない。新たな社会確立へ向けて、企業がどのような方針で何を実践すればよいか、というビジョン、グランド・デザインを描く技術である一方、そのような長射程に立つてモノの開発を具体化していく技術でもある。

いわば、ミクロ＝マクロを貫くソフトな技術、あるいは企業活動総体に対し「ベクトル」を与える技術とも言い得るが、このような柔らかな技術を企業内化していくためには、何より消費者（ユーザー）との共同作業が行える「場」（空間）をいかに確立していくかにかかっているようである。本レポートでは、そうした「出会いの場」を中核として開発を実施するとともに、企業の長期ビジョンを確立していく方法を、「コミュニケーター・システム」として提案した。

今日の市場環境は、消費者意識の高度化、国際化、競争の激化等いずれをみても高度成長期に比べ、開発リスクが増大している。このようなりスク増大に立ちむかうには、明確な企業経営方針の提示と、具体的な商品への反映が何より求められよう。その意味で新たな「デザイン・マネジメント」の確立は、急を要する課題でもある。

3. 報告書の構成

なお、報告書の作成にあたっては、デザインの専門家以外の読者

への便を図るため、本調査研究の展望部分である「コミュニケーター・システム試論」を第一章、インタビュー調査を踏まえた「デザイン・マネジメントの課題」を第2章とし、あわせて調査終了時に実施した有識者による討論会の要旨を、第3章に掲載している。

新しいマネジメント・システムとして提案した「コミュニケーター・システム」は、今日の段階では実践例が少ないため、やや概念的な面があることは否定できないが、今後積極的に「デザイン」を導入していかなければならない機械工業分野の企業へ、一つの指針を示し得たものと考えられる。

昭和58年3月

(財) 日本産業デザイン振興会

調査展望 「コミュニケーターシステム」試論

1 企業理念の確立

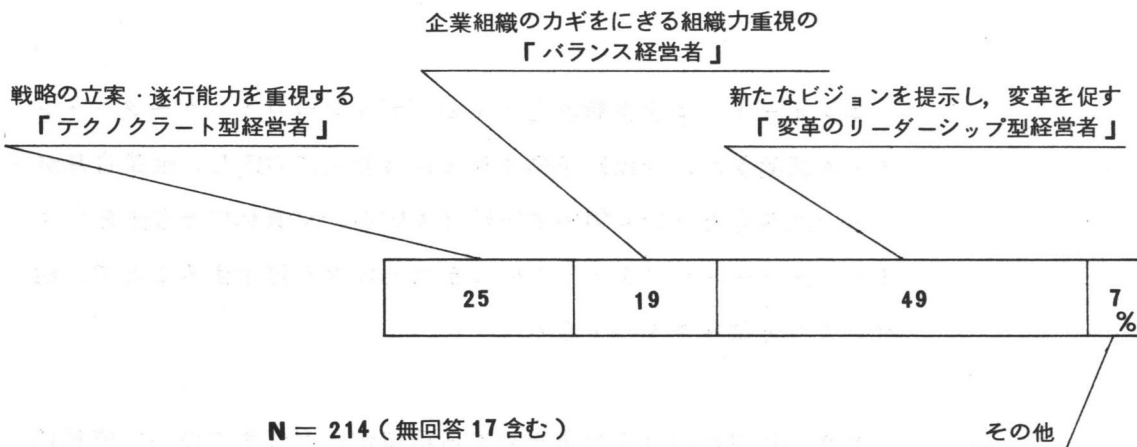
本レポート，《企業戦略としてのデザイン＝コミュニケーター・システム試論》は、今後に予測される社会変化に対応し、企業自身が自らの進路をどう切り開いていけばよいか、その具体的な方法を「コミュニケーター・システム」という新たな仮説を提示することで、検討しようとして試みたものである。

80年代以後の日本企業をめぐる環境が、それまでの高度成長期とは質的に異っていることは、改めて述べるまでもなからう。

経済同友会では「企業白書—日本企業の課題と新たな挑戦」と題する調査報告書を刊行した（57. 12）が、同報告書を若干引用することで、この環境変化と経営陣の対応姿勢をまず認識しておきたい。

「……一部では、日本経済は“峠の時代”を迎えたとして、今後の景気低迷の長期化、国際的産業調整の長期化、構造調整の長期化を懸念する向きさえある。しかし我々経営者は、直面する低成長経済、成熟経済への適応の困難さを十分に実感しているものの、中期的な展望を確実に持っており、決して悲感的な見通しは行わない。すなわち我々経営者は、経済の成熟化に伴う内外の構造変化が激しく進むなかで、今後日本企業がチャレンジすべきフロンティアを、確実に見定めている……」

同白書はそのフロンティアとして、①競争の激化、②技術開発力の変化、③国際化本番時代への対応、④政治と経済の連動、の4つをあげる。ただし、これらのフロンティア（企業が直面する問題領域）は、「高度成長期のように、ほぼ全産業、全企業に成功が約束されたものとは異り、経営力の格差により、企業発展のチャンスともなるし、共業存続をかけたリスクともなる」。今回の同友会調査によると、「経営者は一方では効率経営の一層の徹底を図りつつ、他方では新分野、新技術への積極的展開を図るといったかたちで、“ミックスモード型戦略”を樹立して対応しようとしていることが



「変革のリーダーシップ型経営者」とは、新しい戦略と新しい組織を提示して企業のリーダーシップを確立するとともに、とくに最近の国際関係で顕著に表われている政治と経済の関連の深まりを理解して行動できるタイプである。……これまで、わが国の経営者は企業内の人的資源を最大限に活用する「バランス型」経営者が多いものと見られてきたが、今回の調査によれば、今後最も必要とされる経営者のタイプは、「変革のリーダーシップ型」であることを示しているといえる。

判った。言い換えると、日本企業は、今後の戦略として、各種の経営資源の効率化とその蓄積に努めるとともに、リスクとチャンスを含む4つの課題（前述）に対して、その経営資源を積極的に活用しようとしている……」

「……これまで日本企業は、欧米先進国の巨大なトップ企業の間隙をぬったニッチ型、トップ企業に追随したフォロワー型、トップ企業の動きを見ながらのチャレンジャー型といった戦略を選んできた。しかし現在のわが国企業には、もはやこのようなキャッチアップ的企業行動が許されなくなってきた。日本企業は欧米トップと同じ土俵に登り、世界のなかでリーダー企業として行動することが求められる。」

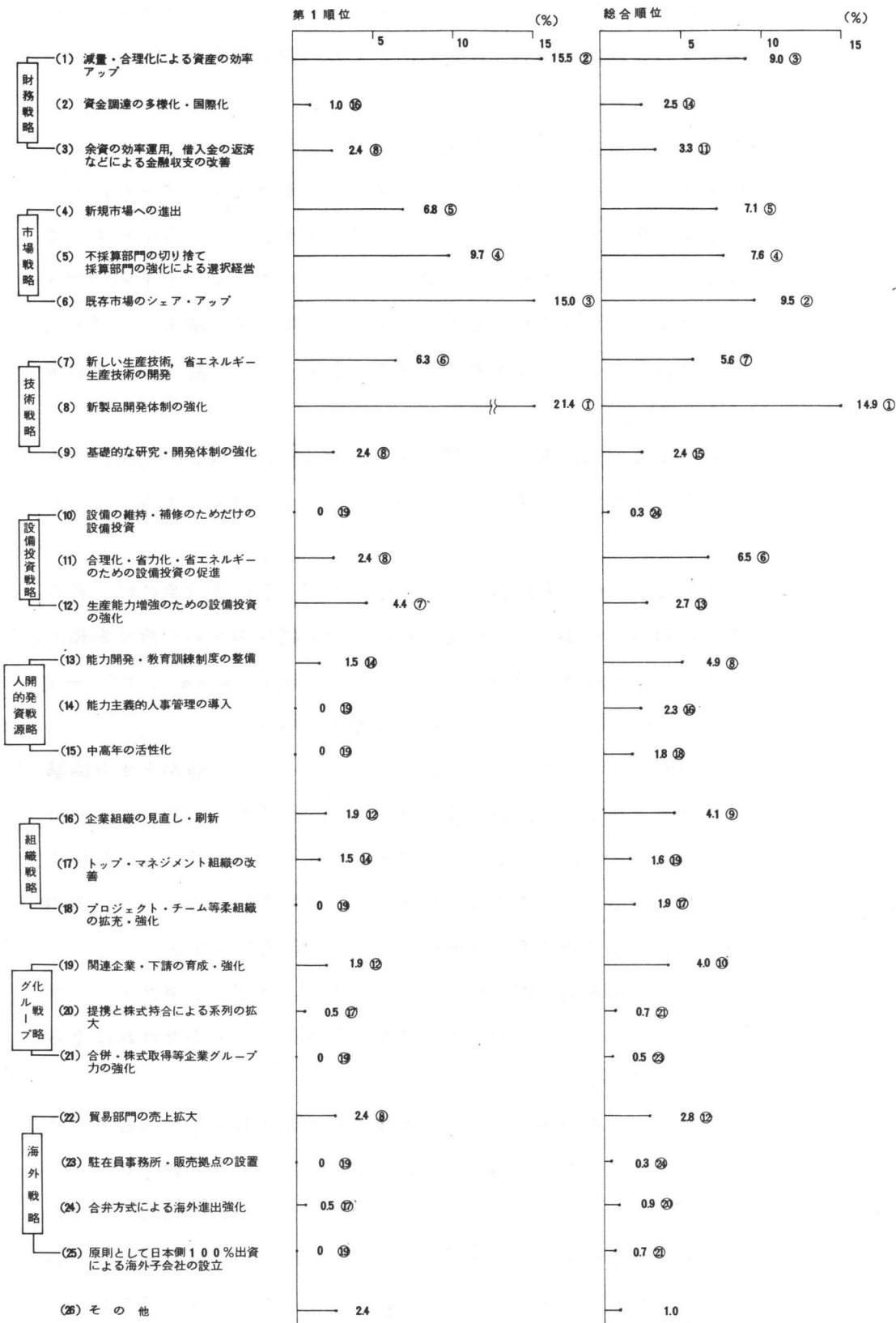
このように同白書は、国際的視野に立った経営戦略の転換、すなわち「企業を新しくデザインし直すこと」が必要と、力説している。

上記の引用中、「経営資源の積極的活用」という言葉には、資本力、技術力、営業力等の経営諸資源の効率的運用という概念を超え、どの方向へと企業を進展させるか、という理念（ビジョン、ポリシー）レベルの問題も含まれると理解すべきであろう。

高度成長期の日本企業では、この理念レベルの問題があまり論議されなかったように思われる。理念は理念、実践は実践という区分がそこにあった。企業がとりわけその理念を述べなくとも、暗黙のうちで了解事項として認識されたという環境条件もあろうが、国内市場における消費意識の成熟化、あるいは国際間の協調といった今日の課題を積極的に解決していくためには、まず何を実践すべきかという理念レベルの問題を、企業自身が明確にしておかなければならないはずである。

しかも、この企業理念とは、唯我独存的な主張としてあるのではない。どのような理念を誰と共有するのかといった、理念レベルでのコミュニケーションが図られていなければならず、同時に日々の企業活動の中で具体的に実践させていなければ、何ら意味をもたない。そのためには、従来のワンウェイ型のコミュニケーションに変わる、相方向型、あるいはマルチタイプのコミュニケーションが図れる「場」を確保していく必要があるだろう。

同時にこの「場」は、企業活動を相対的に評価する場としても機能する。この場に立った時、はじめて説得力をもった企業理念が描



* 本設門は、第1位から第5位までの順位毎に戦略の重視点を開いている。「総合順位」とは、第1位から第5位までをウェイトづけして導いたもの。

けると言えるのではなからうか。

本レポートが提示する「コミュニケーター・システム」とは、企業内・外にそうした評価の場をもちつつ、企業理念を確立し、そして企業の行動基準たるグランドデザインを描きあげていこうという提案である。

2 従来のマーケティングを越えて

ここでは、「コミュニケーター・システム」を具体的に述べるにあたって、なぜ新しいシステムが必要となるか、その理由をマーケティング活動の変遷を通して述べてみたい。

1 = 第1次マーケティング, 第2次マーケティング

1. 第1次マーケティングの時代

まず、これまでのマーケティング活動を概観しておこう。

昭和30年代に、大量生産工業が展開、確立する過程で、アメリカ流のマーケティング手法が日本企業へと導入された。

当時は所得水準が急速に上昇し、作れば売れる時代であった。

J. K. ガルブレイスの言う「依存効果」が働き、こうした（アメリカ流）マーケティング方式も、十分に有効であった時代である。

この時代を、「第1次マーケティング」と名づけると、その特徴は次のとおりとなる。

- ① 供給サイドからのワンウェイのマーケティング。「消費者は王様」と言われながらも、結局は供給者による操作にすぎなかった。
- ② また「第1次マーケティング」の手法は次のとおり。
 1. 製品差別化——商品の本質は変わらないにもかかわらず、見かけを変え、あたかも新製品であるかのように「見せかけ」をおこなった。プロトタイプを導入し、それをリファインするにすぎず、「デザイン」はスタイリングに他ならなかった（いわゆる「産業美学」的な理解）。そうした差別化手法を通じて、ナショナル・ブランドが確立されていった。
 2. マスメディアによる大量の宣伝広告——小売店の頭どしに、コマーシャルメッセージが届けられた。（大手広告代理業が活躍）
 3. 流通系列化——末端小売業まで、ナショナルブランド・メーカーが系列化を行う。

この「第1次マーケティング」の時代では、メーカーの営業部門、卸・小売業者、消費者は、商品開発から疎外されていたわけである。

2. 第2次マーケティング

石油ショック前後から、第1次マーケティングの限界が明らかになってきた。企業批判もあって、単なる効率本位のマネジメント論に代わり、現代企業論が論じられるようになった時代でもある。

マーケティングの上では、デ・マーケティングが主張されるようになり、企業の誠実さがアピールされるようになった。こうして「第2次マーケティング」の時代に入るが、その特徴をまとめると、次の通りとなる。

- ① 第1次からの離脱を志向するも、そのコンセプトは明瞭でない。
- ② 供給サイドから「生活提案」がなされるようになったが、これもワンウェイ的コミュニケーションにとどまる。

また「提案」がトータルになり、スケールも大きくなったため、意思決定の重点もトップマネジメントへ移行するようになった。

- ③ デザインが重視されるようになり、デザイナーが「産業の論理」と「生活の論理」を媒介する働きを示すようになる。しかし基本的なコミュニケーションの構造は、ワンウェイ型であったため、結局は需給のミス・マッチが生じた。

- ④ このミス・マッチをうめる手段として、次の諸点が重視されるようになった。

1. 文化事業
2. イベント
3. コーポレート・アイデンティティー

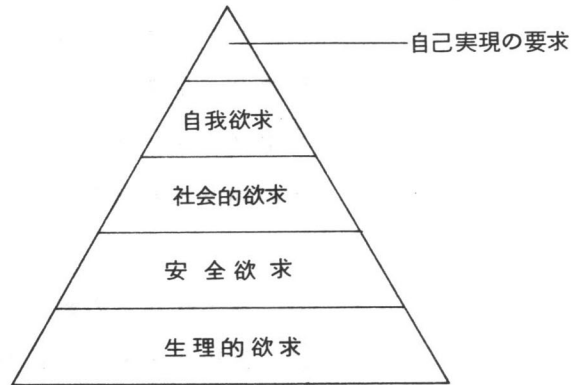
これらの政策は、いずれも企業のイメージアップを図ることを目的としているが、具体的な商品面（製品開発、デザイン開発）と必ずしも結びついたものでなかったため、その手法が空回りした。

こうして、次第に第2次マーケティングは行き詰りを見せるようになった。この要因は、消費者が依然として製品開発から疎外され、商品は豊富にあっても、消費者は与えられたものから選択するにすぎない、という構造的な問題に帰着されるようだ。

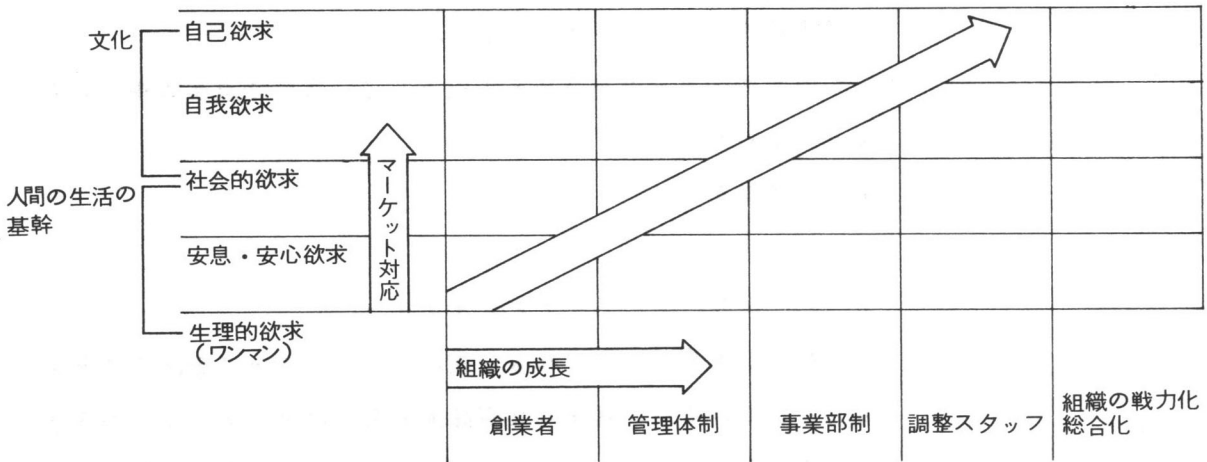
2 = 第2次マーケティングを越えて

第2次マーケティングの行き詰りは、上述のように消費者と企

A. マズローの5段階発達説



時間軸にそって成長する組織は、いくつかの段階的变化を見せると同時に、組織はマーケットの対応として生理的欲求から自己欲求へと向かう。始めの創業の段階では生理的欲求に対応し、終りの段階では、自己へと対応していくベクトルを発見できる。



* 岡橋葉子 「変化する流通環境への対応と実際」
Design News No. 136 - 1982より

業とのミス・マッチにある。しかもそれは、手法レベルの問題ではなく、構造的な問題であるようだ。

したがって、新しいマーケティングの方法は、このミス・マッチを構造的に解決できうるものでなければならない。この場合、まず問題となるのは、作る側、提供する側（企業側）の現状確認、問題意識のあり方と思われる。

1. 消費者ニーズ高度化の意味

ここで、消費者ニーズの多様化、高度化といわれる現象を若干説明しておく必要がある。

やや図式的になるが、A.マズローの5段階欲求説を引用する。この図式は、人間の欲求水準を、①生理的要求、②安全要求、③社会的的要求、④自我要求、⑤自己実現要求、という発達段階として説明したものだが、今日の要求水準は、自我欲求の段階を過ぎ、すでに生きがいに対するパフォーマンス、言い換えれば、自己実現を満たす創造欲求の時代へと変わっているように判断される。このことは、近い将来において、生活側あるいは作り手側の哲学そのものが問われる時代がくることを意味していよう。

一方従来のマーケティングの概念は、マズローの要求水準に対応させれば、③社会的な要求、を開発する手法であったと考えられる。「ステータス」「TPO」などの言葉に代表されるように、この段階では社会的に確立された規範（ルール）をめぐって、作る使うという相互関係が成立していた。したがって、マス进行操作することにより、消費の拡大を生み得たのである。

ところが、消費者の要求水準の上昇によって、この社会的規範の提示という情報操作手法自体が乗りこえられてしまった。生理、安全、社会的要求という水準のみにおいて、産業論が語られ、経営手法が確立される一方、自我要求、自己実現要求という領域は、私的領域、余暇として産業のルールからは排除されてきた。ここに前述のミス・マッチが生じた遠因がある。

したがって今日までの効率、合理性を第1とした管理優先の開発システムでは、個の確立へと向かう商品は開発しにくい。従来作る側が、私的な領域と考えてきた側面を評価しない限り、新たな展望は開けないはずである。

2. 「個」の視点から

こうした環境変化は、当然作り手側（企業の側）に発想の転換を求める。この転換を菅原氏（関東自動車工業・企画担当取締役）は、「物作りから物創り」への転換として、下記のように説明する。

……物作りはシステムチックなものであり、携わる人の性能はよりビジネスライクであり、系統的に思考を積み上げていく特性を必要とし、分類、整理、衆議によって方向を決める才能が要求される。企業に適応する性能であり、良くも悪くもサラリーマンの持つ特性であり、これが物作りの性格そのものである。

物創りの場合はまったく反対の特性が優先すると考えればよい。システムチックでない考え方、時に独断と偏見に満ちた個性、すなわち、それに携わる人に必要なのはサラリーマン性ではなく、まさにタレント性であるといえよう。

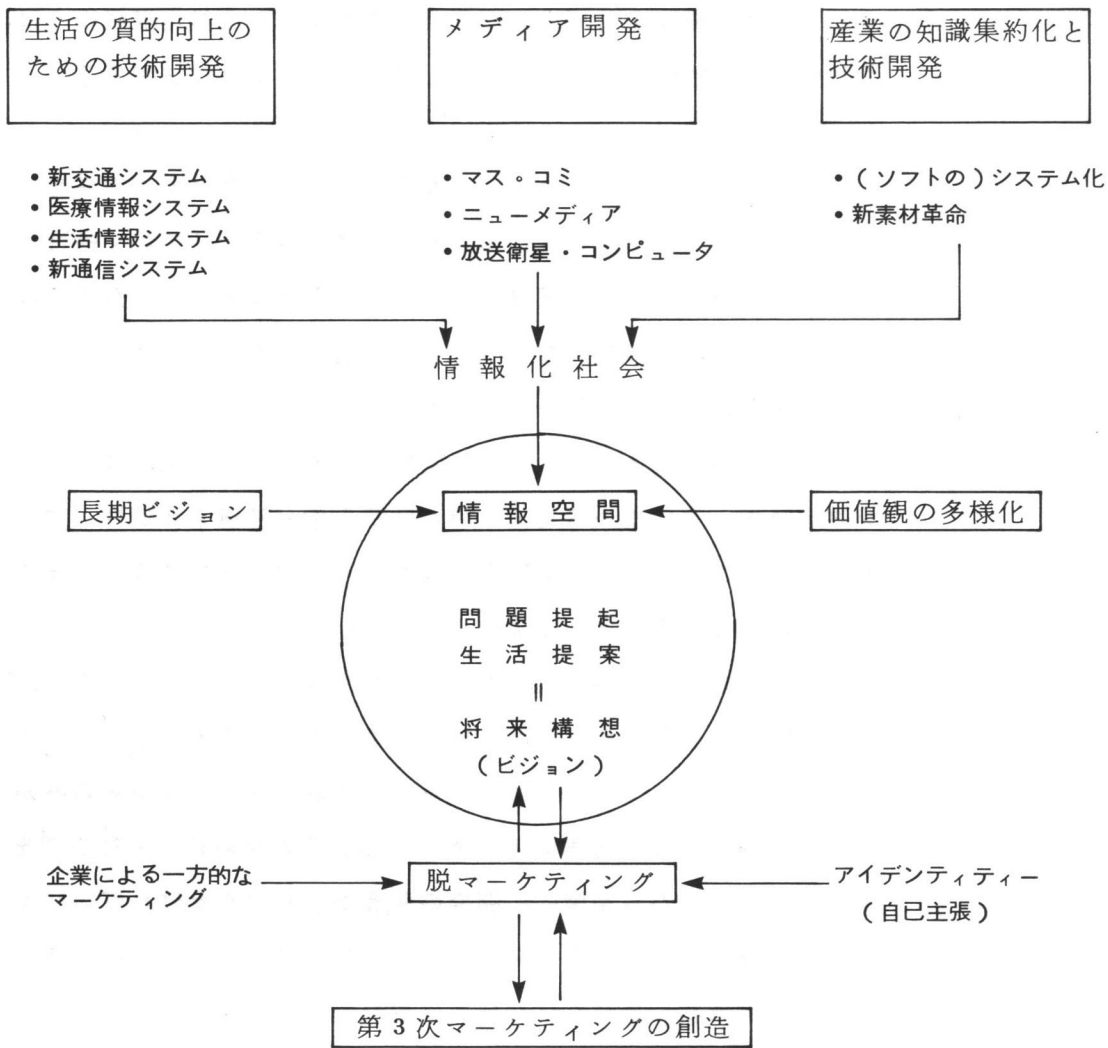
だから商品開発の場合、情報はそれから答を出すものではなく、自分の構想が正しいかどうかの検算に使うものである。したがって集めた情報はすべて死んだものであり「体験を通じての情報のみが生きた情報である」と考えるべきである。そのためには会社の門を出てからの生活から積極的に開発の栄養が吸収できなければいけない。「自分の欲しいものを開発する。それが開発成功の秘訣であり、もしそれが成功しなければ自分には開発屋の適性がないと考え、やめた方がよい」とかつてアートセンター・スクールのマックミーン教授が言われたことがあるが、これこそ物創りへの姿勢であり、その性格にタレント性があると前述したゆえんである。……＊

消費者の自己実現要求を満たすには、やはり作り手である企業の側も企業の姿勢を表現すること。いわば「興奮を呼び起すような明日へのビジョン」を示さなければならない。こうして作る側と使う側が「共鳴」しあう関係に立った時、はじめて新しいコミュニケーションが成立する。そのために、従来の「物作り」的発想でなく、「物創り」的発想、即ち「個」からの発想が求められるのである。

3. 新しい開発システムの発想

今日の社会全体の成熟を前提に考えれば、前述の「物創り」的発想による開発は不可欠であり、しかもそれを個々の製品レベルの開

第3次マーケティングの創造



発にとどめるのではなく、企業全体のポリシーへと育てていく視点が求められよう。これは言葉を換えれば、作り手である企業の側の「アイデンティティー」形成の問題である。

ここでは、企業が「明日をいかに魅力ある社会とみなしているか」が鍵となる。魅力ある時代づくり，魅力ある環境づくりといった時間，空間にわたった生活への主張をもち，長焦点にもとづいて個々の生活を演出していくこと，が要求されるはずである。

しかし従来の「物作り」では，プロダクトアイデアを商品としてまとめ，消費者へとコミュニケーションするまで，各々の専門性の立場で順送りの受け渡しが行われていた。この順送りシステムでは，消費者の共感を得られるような商品開発は難しい。ここに至って，トータルな視点（企業が何をすべきかという視点）から思考し，その主張（ポリシー），シナリオにもとづき各々の部門が演出し，演技するというシステムが求められる。

それは，企業内・外のコミュニケーションを主軸とした新しいシステムを発想することとなるろう。

＊菅原留意「発想・構想・企画」Design News No.137.1982

1 = ミス・マッチ

第2次マーケティングの時代でも、企業と消費者間のミス・マッチが指摘されなかったわけではない。前述の生活提案商品の開発、あるいは広報宣伝を主体とするアイデンティフィケーションづくりも、このミス・マッチをうめるための手段として実施されたわけである。

これらの手法がさして有効でなかった要因は、各々の手法レベルの問題というより、手法を企業戦略へと組み上げる視点、いわば社会変化の文脈（コンテキスト）を読み、企業の進むべき道を定め、具体的な手法を選択するという、「高次なデザイン活動」が欠落していたことによるようだ。

企業のコミュニケーション活動という視点からみると、第2次マーケティングの段階では、消費者との間に3つのコミュニケーション接点があると考えられる。

第1は、モノ（商品）そのものによるコミュニケーション、これはデザイン部門が担当してきた。第2は、モノ（商品）のソフトとも言うべき広告、宣伝媒体によるコミュニケーション、第3は企業の社会的発言とでも言うべきもので、新聞や雑誌等の記事を媒介として消費者に伝えられるもの。これは主に広報部門によって操作されてきた。（この他企業内消費者部門による活動が考えられる。）

問題は、この3者（あるいは4者）が個別的に実施されていたこと、いわばコミュニケーションパターンをつなぐ「縦糸」が欠落していた点に、第2次マーケティングの構造的欠陥がみいだせるようだ。

この「縦糸」とは、企業がどう進むべきかといった理念（ビジョン、ポリシー）レベルの問題と判断されるが、前述のように、この理念は唯我独存的に主張されるものではなく、消費者（他の企業あるいは地域）との共同作業によって確立されるべき性格のものであろう。

この問題を考えるため、（従来の意味での）マーケティング活動とはやや離れるが、上述の第3のコミュニケーションパターンである

広報活動にまず注目してみたい。

2 = コミュニケーションの場を作る

広報活動，特に対消費者コミュニケーションとしての広報活動については，企業よりもむしろ地方自治体において，その重要性が認識されたようである。

自治体のような公的サービス機関では，当然のことながらモノの生産・販売をめぐるコミュニケーション活動はない。また従来の自治体広報も，「市役所からのお知らせ」の域を越えるものではなかったようだ。

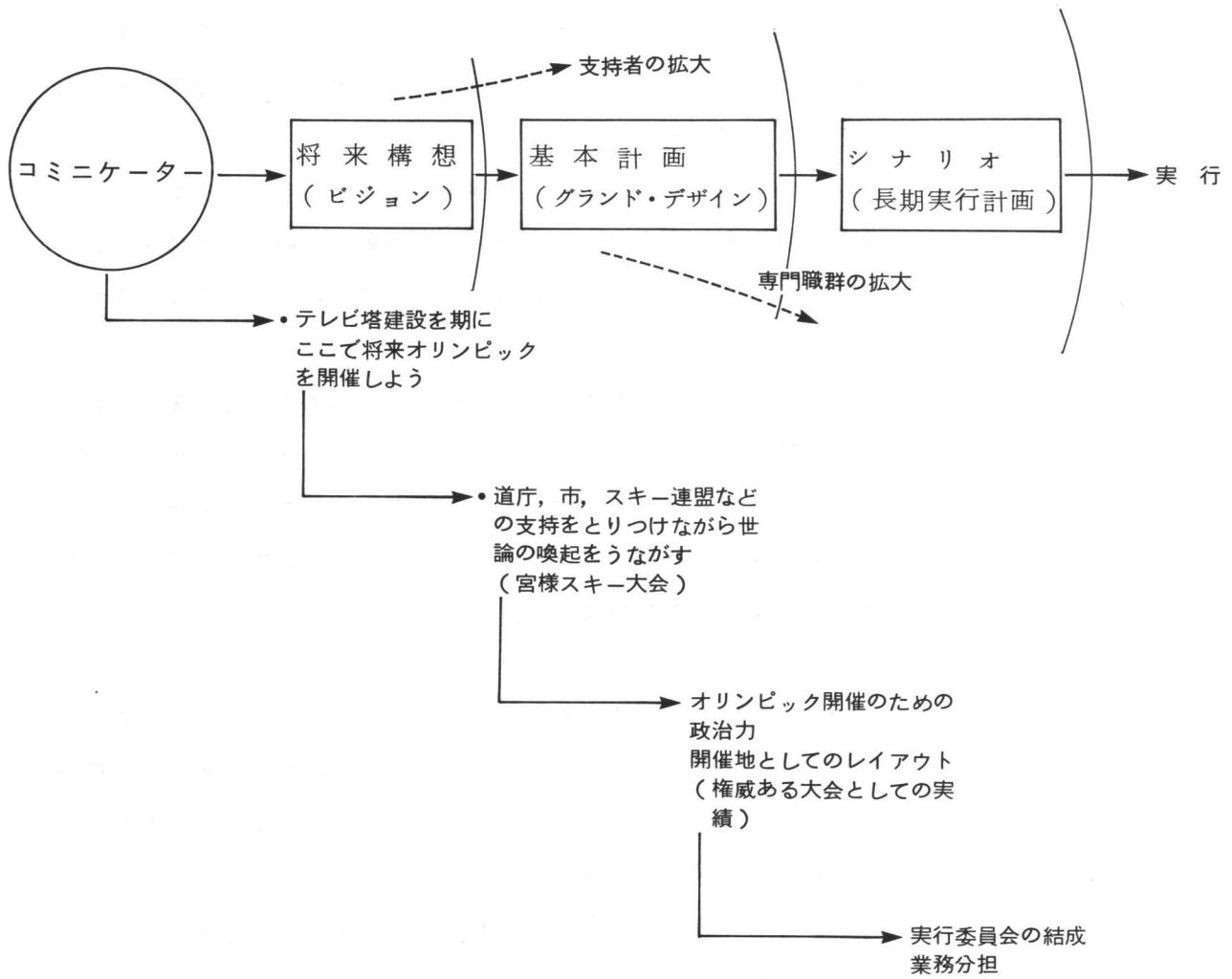
ところが，この「広報」という概念（日本語の概念）を「広聴」と切り換えること，即ちワンウェイのコミュニケーションを相方向型のコミュニケーションへと切り換える場を作り，その場を通じて，自治体（地域）のビジョン，アイデンティティーを形成しようとする動向が生まれてきたのである。

例えば，大阪府では府民文化室を中心として，広聴型（相方向型）のシンポジウムを重ねることで，大阪府の新しいビジョン（文化都市としての大阪）作りをめざしている。また帯広市では，市民参加の熱気球大会を開催することで，帯広のイメージ作りを実践している。（この種の活動は，規模の大小を別とすれば，多くの自治体で実践されている。）

この自治体による新しいコミュニケーションシステムは，自治体側と住民側とが等しく係われる「場」を両者の境界線上に位置させていることが，大きな特徴といえよう。

この「場」は，上述の例で言えば，文化シンポジウム，熱気球大会などであるが，これらは単なるイベントではなく，地域のビジョン・メイキングの場として機能している点に着目する必要がある。（この点が大企業による「冠イベント」等の文化イベントと大きく異なる点である。）

したがって，この「場の作り方」「演出のしかた」，いわばアイデンティフィケーションを確立していくためのシナリオづくりが重要となる。



3 = アイデンティフィケーション作りのシナリオ

このシナリオづくりの1例として、アリゾナ州政府のさる公務員が実施した方法を見ておこう。

同氏はクリーン・エネルギーに対するビジョンをいだいていたが、エネルギーシステムに対すを新しい考え方をアリゾナ州が確立すべきと考えた。

そこで、まず小学校の教育プログラムの中にソーラーオープン（太陽熱のみを利用するオープン）を作るカリキュラムを導入した。子供達は各人が工夫したソーラーオープンを作り出す。子供達の活動に対して大人達からも様々な提案が寄せられることで、クリーンエネルギーを使おうという市民運動が形成される。こうした運動を背景として、アリゾナ州のエネルギー政策を転換させると同時に、クリーンなアリゾナのイメージを創りあげていく、というプロセスがとられている。

また福岡市近郊の粕屋町では、学校にプールを作らない、という方針を確立することで川を清潔にし（子供達は川で泳ぐ、子供達が泳ぐ川であれば、大人はよごれた排水を流せない）生活環境を改善するという政策が実施された。

これらの手法を一般的にとらえれば、実践的な社会活動を通じて、あるメッセージを人々と共有し、そのメッセージを媒介として組織が進むべきランド・デザインを描きあげるとい手法であろう。言葉を換えれば、主体となる組織の理念（ビジョン、ポリシー）を外在化させ、社会的に評価を受けつつ進むというシステムである。

4 = ビジョン，ランド・デザイン，シナリオ

ここで、上述の方法をより細かくみるために北海道放送の14年にわたる長期的なビジョン展開を見ておこう。まず、この歩みを箇条書き的に示す。

- ① 昭和30年、北海道新聞は北海道放送の設立を準備していたが、その前提としてサービスエリア全体をカバーしうるテレビ塔が必要とされた。

すでにNHKはテレビ塔を所有していたが、この塔を借りたのではエリア全体に電波を送ることができない。そこで札幌郊外の手稲山にテレビ塔を建設することが企画された。

- ② 手稲山は半年間積雪にとざされるため、工事は手法的にも難し

いものであった。しかし何とか半年の間に、雪上車を通せる山道、送電線の架設、送信所等を完成させることができた。

- ③ この難工事を推進した北海道新聞社長阿部氏は、北海道地域のアイデンティティーの確立こそ、企業の基礎であると考えていた。そこでテレビ塔工事を足がかりとして、将来構想へとステップアップさせるべく構想をねった。この結果、生れたアイデアが「札幌で冬期オリンピックを開催しよう」という将来構想(ビジョン)である。
- ④ しかし、オリンピックを一足飛びに開催することは難しい。そのための準備段階として、もう一つ身近な構想が必要となる。さいわい同社社員の中に、スキー連盟の役員が何人かいたため、この目標に向かって連盟をうごかし、昭和33年、手稲山で第1回宮様スキー大会を開催した。(この宮様スキー大会は、オリンピックへ向けての世論喚起であるとともに、オリンピック選手の開発であり、また放送技術の開発ともなっている。)
- ⑤ 宮様スキーの実績を土台に、行政機関、産業界、地域住民の支持を集めつつ、プレオリンピック、そして札幌オリンピック開催へとこぎつけた。オリンピックは昭和47年、第1回宮様スキー大会から、実に14年の歳月を要したのである。

この北海道放送の事例で注目すべき点は、将来構想(ビジョン、具体的には札幌オリンピック開催による地域アイデンティティーの確立)から、基本計画(グランドデザイン、オリンピックを実施するまでの一貫した戦略)、実行計画(シナリオ、グランドデザインにもとづく各事業の実行計画)に至るまで、基本姿勢が貫ぬかれている、という点である。

むしろ、明確なビジョンを構築できたゆえに、グランドデザイン、シナリオが明解に描けた、という言い方もできようが、具体的な実行計画の実施によって、そのビジョンが世論の支持を広げるかたちで、視覚化されていった点もみのがせない。つまり、ビジョンが相対的に評価される場を常に用意することで、ビジョン実現へのステップをきざんでいったのである。

5 = コミュニケーター・システム

北海道放送の事例は、「企業内外の人々が係わる場を媒介とし

て、ビジョンを構築し、そのビジョンを企業活動の様々な側面で具体化していく方法」と要約できよう。

このビジョン作りが今日の企業にとって不可欠な課題となっていることは言うまでもない。北海道放送の事例が企業の非営利的な活動であり、また強力なリーダーが存在したがゆえに実現できたとしても、より一般的な企業経営の方法として理解すべきものと思われる。

この事例を通じて紹介した方法は、従来のヒト、モノ、カネの流れとは異り、企業の理念づくり、消費者とのコミュニケーションを主軸として展開される点に特徴がある。

ゆえに、この方法を「コミュニケーター・システム」またこれを主体的に担う人（プロフェッショナル）を、「コミュニケーター」と呼んでおく。

1 = 生活のしかた開発

今日までのマーケティング活動が一つの限界点に達していることは第2章でもふれた。すでに需要サイドに立って商品開発を構想せざるを得ない時代に至っており、こうした時代変化を踏まえたマーケティングの転換が、様々なかたちで始まりつつあるとみてよいだろう。

この「需要サイドに立つ」という意味は、消費者ニーズを調査し、商品に付加価値を付ける（それらしい記号を付与する）という従来のアプローチの踏襲ではない。いわば、価値それ自体の創出、価値を見いだす尺度の開発でもあると考えられる。それは一般的に言えば、「生活のしかた」をどう開発していくか、ということになる。

「生活のしかた」は、まず消費者を十分に観察していなければ発見できない、また「どのような生活があるべきか」という、企業としての意志が明解でなければ確定できない。同時に特定の「しかた」を誰と共有すべきか、という問題もある。

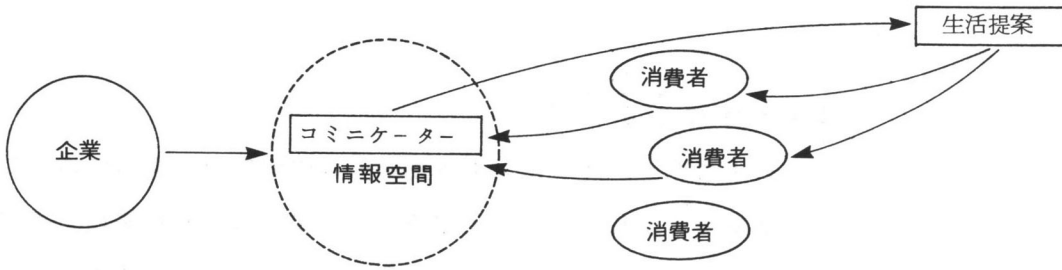
消費者との（あるいは他企業との）モノレベルでの「共感」、理念（ビジョン、ポリシー）レベルでの「共感」を得ることが前提であり、この「共感」をもとに、商品を開発していくアプローチが求められている。この意味で、今後のマーケティング活動（以下、第3次マーケティングという）の中心は情報活動となる。

消費者に1次的情報（いわばライブ的信息）を提供するとともに、消費者との交流によって、消費者のもつ1次的情報を得る。こうした「場」（情報空間）を創出する必要があり、この「場」で実践される情報活動と、その他の企業活動を有機的に結びつけるしくみが求められる。

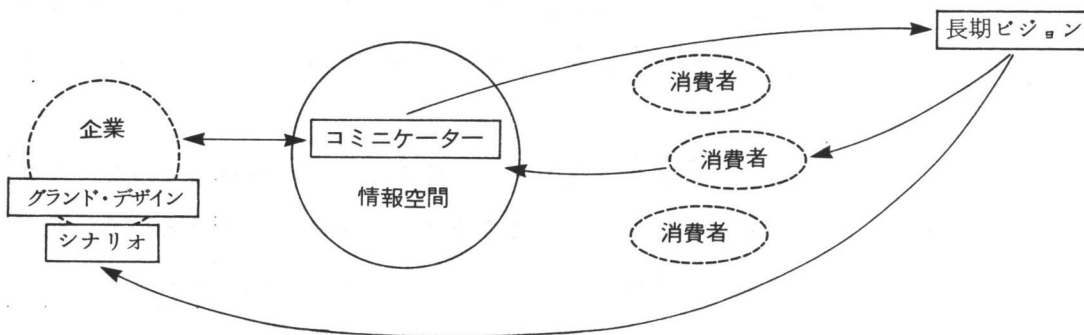
この活動を展開するために、従来の縦割りの、順送りの開発方法に変わる集約された開発方法、組織が必要となる。これが本章で述べる「コミュニケーターを中心とする開発システム」である。

コミュニケーター・システムの概念

1.



「コミュニケーターシステム」最大のポイントは、消費者との「共感」の場をいかに設定するかにかかっている。人を集め情報創造の機会を作り出すという視点が重要



「コミュニケーター」は、社内外の情報の結接点に位置する情報空間に立脚し、①トータル・デザインの構築、②情報空間の仕掛けづくり、③情報活動の演出をおこなう。

2 = コミュニケーター・システムによる開発

第3章で述べたコミュニケーター・システムは、いわば理念(ビジョン, ポリシー)レベルの情報活動を中心としたものであるが、この手法を商品開発へと転化させることは充分可能であるし、また理念レベルとモノレベルの遊離をふせぐ、という意味からも有効な手法と思われる。

ここで「コミュニケーター・システム」の概要をまとめると、

- ① 中核となる「コミュニケーター」を中心に企業の理念(ビジョン, ポリシー), 戦略(グランド・デザイン)の概要を描く。
- ② 消費者との接点たる情報交流の「場」(情報空間)を設定する。
この場において理念・戦略の検証を消費者と一体となつて行うとともに、「共感」をベースとした情報を創造する。
- ③ この「場」で開発された情報を実行計画(シナリオ)にまとめ、開発担当部門へフィードバックする。

となろう。この「コミュニケーター・システム」についても、様々な段階が考えられるが、要は企業内外のコミュニケーションの結接点に消費者との「共感」の場(情報空間)を位置せしめ、この場において企業理念の作成, 戦略の立案, そして具体的な商品開発を同時的に行うとするシステムである。

3 「場」の設定

この「コミュニケーター・システム」の最大のポイントは、消費者との「共感」の場をいかに設定するかにかかっている。

この「場」とは、具体的な空間の場合もあれば、イベントのように臨時的な空間、また特定のメディアであつてもよい。この意味で「情報空間」という言葉を使ったが、人々を集め、情報創造の「機会」(オケーション)を作り出すという視点が重要なのである。

例えば現在のショールームは、企業からのプレゼンテーションの場としては機能しているが、企業からのワンウェイ的な情報提供の場にすぎない(多くの販促媒体, イベント等もこれと同様)。またテスト・フィールドとしても機能しているモデル・ショップ(あるいは自治体における広聴会など)の場合は、企業にとっての情報収集という視点が先行し、「共感」をベースとした情報創造空間とはなり得ていないのが現状ではなからうか。

今日の段階では、こうした情報空間として機能している事例は少

ない。しいてあげれば、①サンリオにおける職場公開（子供達はいつでもサンリオを訪門できる）、②イトーヨーカ堂がスポンサーとなっている「街かどテレビ」（コミュニティーレベルのコミュニケーション回復を目的したもの、ヨーカ堂にとってはオーム・オウンズ・ストアとしての確認定着を意図する）、③西武系の商品科学研究所（主婦を中心とする商品テスト機関であると同時に、マーケットリーダー層の教育機関、あるいは成果を公表することによる広報機関としても機能する）などが、この情報空間の事例に該当しよう。しかし、これらの「場」にしてもマーケティング面で充分機能しているか（マーケティング面からみて情報創造の機会となっているか）は、検討を要するようだ。

今日、ショールーム、モデルショップ、広報・宣伝媒体あるいはイベントと、様々なコミュニケーション手段が採用されているが、それらの多くは、1つの機能（たとえば、広報的機能など）しか与えられていない場合が多い。こうした様々な手段を、情報創造の機会と考えること、この場を通じて企業の理念を構築・検証し、マーケティング活動を実践するという姿勢が強く求められているようだ。

いわば、従来のワンウェイ型（情報提供か情報収集かのどちらか一方）に変わる相方向タイプの情報空間というイメージであるが、企業（メーカー）の場合、その姿勢が真に評価されるのは、具体的な商品の販売活動の場においてである。したがって、従来の商業空間を上述の視点からみなおすことも、一つの情報空間、機会の創造たり得よう。

4 = 演出者としてのコミュニケーター

「コミュニケーター・システム」の担い手を、「コミュニケーター」と名づけたが、この職種は新しいタイプのプロフェッショナルと考えるべきであろう。

このコミュニケーターは、社内外の情報の結接点に位置する情報空間に立脚し、情報を司り、創造活動を展開する。その主な役割は、①トータルデザインの構築（ビジョンの構築、長期的戦略の立案など）、②情報空間の仕掛けづくり、③情報活動の演出、となる。いわば、明日の生活社会を描くこと、その現実へ向けてのシナリオ作りがコミュニケーターの役割となる。

したがってコミュニケーターには、未来社会へ向けてのコンテキストを適格に読み、確信ある主張ができる能力が求められる。そのためには、基本的な「生きがい」の問題に対して、しかるべき哲学をもつことが要求され、かつ企業と社会との深遠な体系をたえず観察し、問題点を見ぬける能力が必要とされる。また観察のなかから問題点を抽出し、フィード・フォワードできること、あるいはそれを未来思考として展開し、創造活動を展開できること、などの条件も考えられる。

このコミュニケーターの能力は、映画や芝居のシナリオそして演出にたとえられよう。シナリオの質は勿論であるが、このシナリオは上演されて始めて具体化される。したがって、シナリオ、演出は、様々な演技者にとって理解できるものでなければならない。このようにコミュニケーターを取りまく、あるいはサポートする機能への伝達、即ち翻訳できる資質もまた要求されよう。コミュニケーターに求められる資質を挙げると限りないが、その根本は、「個」としての視点を確保できるか否かであろう。コミュニケーターはその立場上、企業と消費者とのマージナルなポイントに位置する。したがって、自分が所属する組織に対しても、消費者に対すると同様に客観的な評価を下せる資質が求められるようだ。

このコミュニケーターのもとに、ソフト・ハードの多様な専門職群、そしてこの専門職群を手配し、組織するディレクターが位置する。

ディレクターは、コミュニケーターの描く「シナリオ」のもと、専門職群を組織し、実行にあたる。（従来の意味での）デザイナーは、技術と生活を媒介することによって、1次的情報を創出し、自己主張を行う。同時に1次的情報をコミュニケーターへとフィードバックする役割が与えられる。

このようにコミュニケーターを中核として、企業の理念（ビジョン、ポリシー）の構築から、具体的な開発までを一貫して実施するシステムが、コミュニケーター・システムによる開発方法である。

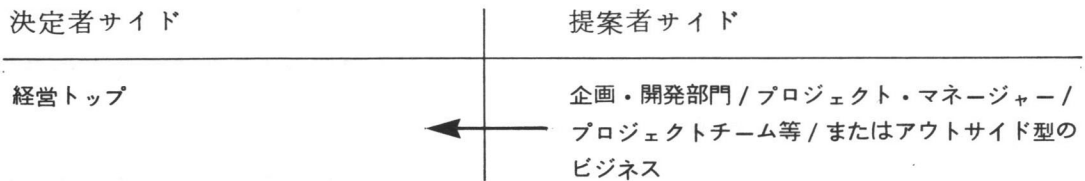
5 コミュニケーターのポジショニング

コミュニケーターが描く、グラウンド・デザイン、シナリオは、企業としては上位の概念として働く。したがって、その立場も経営トップと密接な関係が必要であり、具体的な製品を開発する部門（ライ

コミュニケーターのポジショニング

1. 現在の組織体系

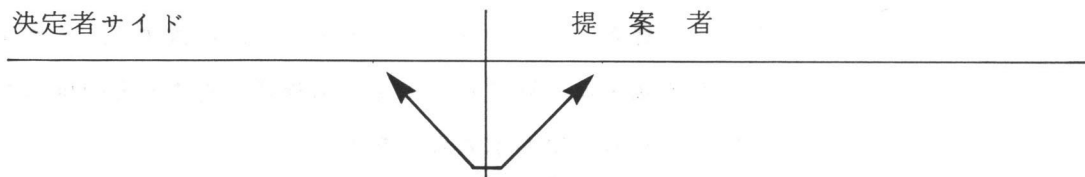
[ボトム・アップ型]



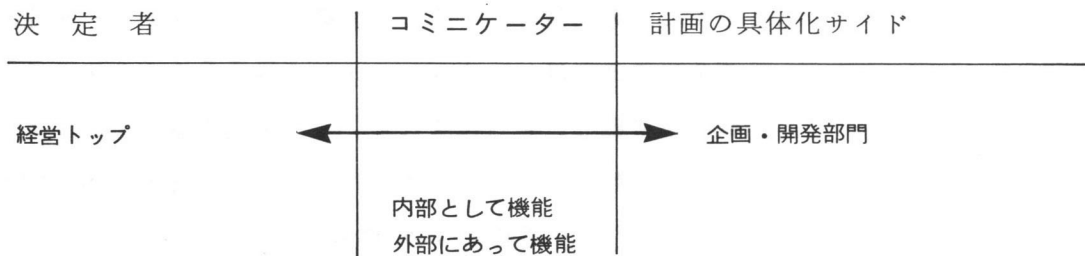
[トップダウン型]



[コンサルタント・アドバイザー型]



2. コミュニケーターのポジショニング



ンの部門)と、企業としての意志決定を行う経営陣、その両方に説得・伝達できるポジションが求められる。

(コミュニケーターを企業の長が兼任する場合も想定できるが、ここでは専門の立場としてのポジションを考えてみたい。)

企業内組織構成をみると、経営トップと最短距離に企画部門が置かれている場合が多い。しかし今日の企画部門の活動は、どちらかという提案、アピールを下から持ち上げていくボトムアップ型が大半を占めるようである。

企画開発義務は、本来、権利と義務を伴うものと考えたいが、その日常業務において、比較的権利よりは義務を感じるケースが多いのは、基本的に企業の「創業」ととらえるニュアンスが弱いことに起因しているのかも知れない。また企業が大型化するにしたがい、ボトムアップの傾向が強くなり、かつ最終決定までの「距離」が長くなる。したがって、現状の組織にコミュニケーター組織をあてはめただけであれば、コミュニケーターは単なる提案者としての機能しか果せなくなろう。

今日の意志決定体系は、①前述のボトムアップ型、その逆である②トップダウン型、これに③外部コンサルタントが媒介するケースに大別できるが、コミュニケーターに対し、その効果を期待するためには、上述の3つのタイプとは別のタイプを想定しなければならないようだ。

コミュニケーターに係わるべきポジションと権限、および企業それ自体のポテンシャルが問題となるが、そのポジションに関しては、何より経営トップと企画、開発サイド相方に説得・伝達できる位置が求められる。このポジションによって、未来へのシナリオが仕掛けられる立場が保障されるのである。

左ページの図は、未来へのビジョンを仕上げる立場としてのコミュニケーターを図式で示したものである。この図式は、商品づくりの変化(所有価値の付与から、ユーザーの行動欲求に合せた価値づくりへの変化)を示す概念図ともなっているが、魅力ある生活提案をしようとすればする程、川上型のものづくりをしなくてはならないことを意味する。

この川上に立つ機能が、コミュニケーターの商品開発における当面の機能と考えられる。この立場が保障されなければ、コミュニケーター

・システムによる成果は期待しがたいものとなろう。

コミュニケーターを中心とする組織のポジショニングの要点をまとめると、下記のようになる。

- ① コミュニケーターを中心とする組織は、企業の中核部門である。したがって、トップ直属として位置されるべきであろう。

ただし、中核部門であるからといって本社機構的に位置づけたのでは、コミュニケーター・システムの生命である、消費者との一体化（マージナルなポジショニングによって得られる）が実現しにくい。したがって内部組織の場合もあれば、スピンアウトした組織である可能性もある。

- ② コミュニケーター組織は、企業のタテ割りとヨコ割りを媒介する組織である。トップダウン型でもなければ、ボトムアップ型でもない、必要に応じて、どちらともなりうるタイプの柔軟な組織である。また情報創造という性格からも、ソフトな組織である必要がある。

- ③ コミュニケーター組織によって描かれるトータルデザイン（企業のデザイン）と個別商品のデザインを有機的にリンクさせる仕組みと組織が必要である。

このため、デザイン部門を企業の中核部門の中に位置づける必要がある。またデザイン部門と営業部門を特定のプロジェクトによって結合させるなど、有効的な情報のリンクを作りだしていく手段も考えられよう。

- ④ 社内のみならず、社外に業際的なネットワークを組織的に形成しておく必要がある。トータルな生活のリ・デザインという視点から、今日では業際的な活動が増々重要になってきているからである。

以上、コミュニケーターを中心とする新しいマーケティング（第3次マーケティング）の要点を述べてきたが、コミュニケーター的な活動は、これまでの企業活動の中に全くなかったわけではない。ある企業では社長自身か、また役員か、あるいは社外のコンサルタントが、コミュニケーター的な機能を果たしてきたかも知れないが、すくなくともしかなるべき名称のついた役割としては、存在していなかった

ように思われる。

前述のようにコミュニケーターには未来へ向けてのビジョンを、いわばベクトルとして打ち出す役割が与えられる。したがって生活に対する哲学、いわば社会的なコンテキストをある思想にもとづいて適切に描ける能力が求められる。

今日までの日本の企業には、欧米企業というモデルがあった。もはやそのキャッチアップすべき目標がなくなった今日、自らの眼と頭で未来を方向づけていくことが切に必要となる。このことは、単に一企業の未来を予想し、方向づけるという範囲にとどまらない。日本という、あるいは国際的な視野での「明日」を語ることにしろ。

コミュニケーターの機能は、なんとなく誰かがそのような機能を果たしてきた、とも考えられる。いわば「暗」の仕事であった。ここに至って、いわば「暗の仕掛人」的な存在から、極めてはっきりと、その存在と働きを示す時代に入ったとみてよいのではなかろうか。

デザイン・マネージメントの実際と課題

1 デザイン・マネジメントの視点

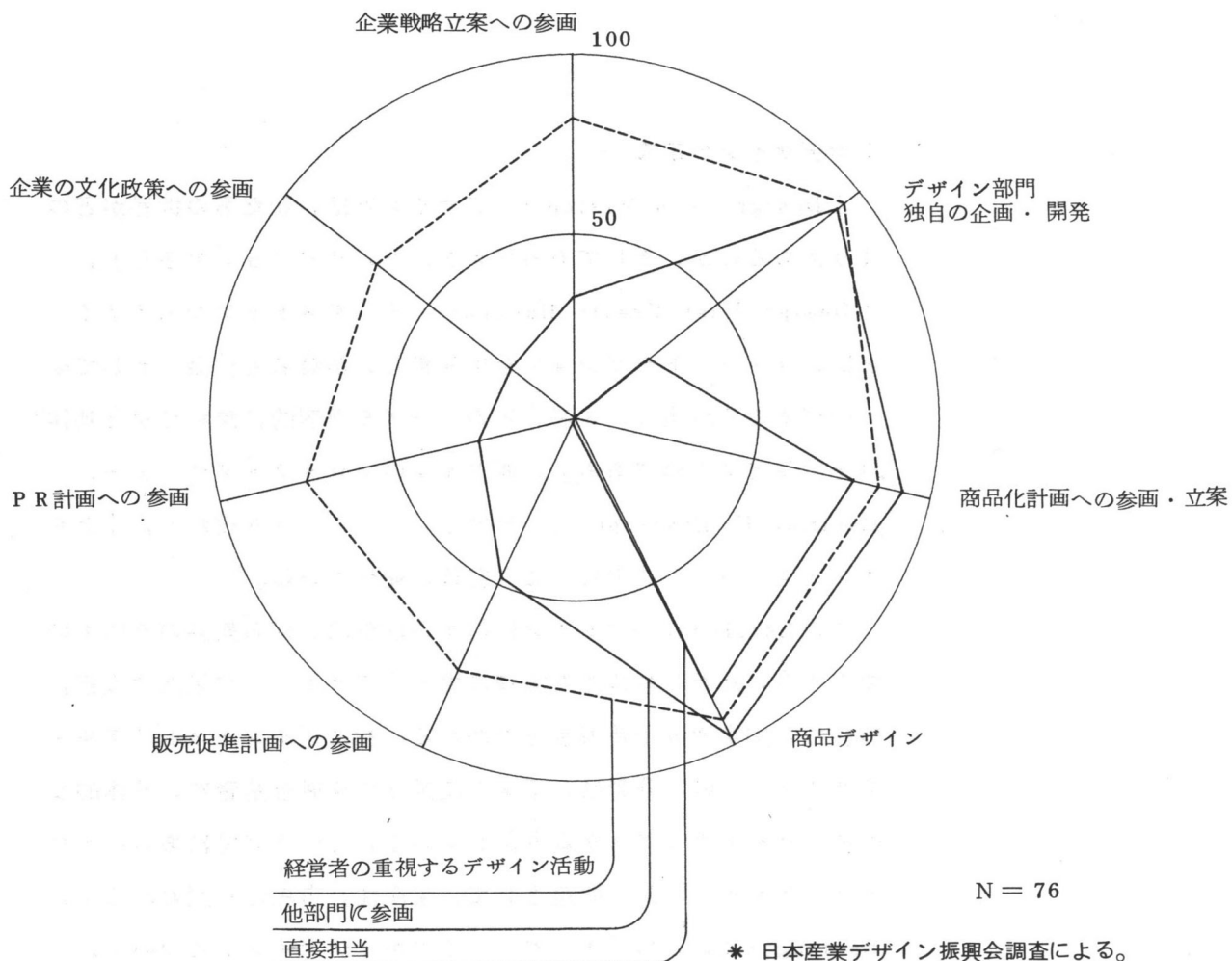
1 デザインの定義

「Design is a Vision — デザインとは、私たちの世界がどのようにあるのか、そしてあるべきか、というビジョンである」、
「Design Must Create Harmony — インダストリアル・デザインとは、コンセプトやビジョンを生みだし、消費者と社会、そしてその一部である産業の、3者の真のニーズを理想的に調和させた具体例を生み出すものである」。西ドイツのプロダクトデザイナー、Hartmut H. Esslinger は、デザインの果たすべき役割を、「デザイン・ニュース」誌上に、こう明確に述べている。^{*}

このEsslingerのデザインに対する理解は、何ら異議のないものであろう。ただし具体的な実践の場で「デザイン」が果たす役割、機能は、文字通り千差万別と思われる。特に「インダストリアル・デザイン」という分野は、工業（産業）の発展を基礎に、具体的なモノ（ハードウェア）を創り出していく、という立場にある。それゆえ、デザイン以前の問題として、生産性、市場性が問われるが、Esslingerは、この「インダストリアル・デザイン」について、「（そのモノの）質がただちに目に見える」ことに、その重要性があると指摘する。つまり、モノの機能、性能と同時に生産者（企業）のステータス、ビジョンまでが、その製品によって直接的に表現されるという点である。

特に後者の働きは今日とみに重要性を増し、製品それ自体が企業のビジョンを伝える主要なメッセージとして認識されるに至っているが、よりハイレベルなメッセージを築き上げるためには、マーケティング、製品計画、エンジニアリング、生産、広告、といった企業を構成する諸力の総合的な協力が必要となる。こうした諸々の分野の努力を背景にもたないデザインは、つぎはぎ細工に留まってしまふ。むしろそうした諸力を企業理念（ビジョン）という「ベクトル」として、具体的にうち出すことが、デザインの課題といつてよいであろう。その意味で、「Design is a Vision」と言えるのである。

デザイン部門の活動に対する経営者の期待と実態



企業経営者の期待するデザイン活動と、デザイン部門の業務実態を比較したもの。経営者は今後のデザイン活動をトータルな企業戦略を実現するための手段、「戦略的なデザイン」として捉えているに対し、現在のデザイン部門の活動は、製品開発中心の「戦術的なデザイン」であることがわかる。

2 デザイン・マネージメント

今日までのデザイン部門の歩みを概観してみよう。

日本における企業内デザイン組織は、耐久消費財メーカーを中心に、昭和30年代頃から組織され始めた。当初は、デコレーターの、スタイリスト的活動が中心であったが、各企業にマーケティング技術が導入されるにしたがい、商品ラインアップの構成、企業ポリシーの表現までが、その守備範囲となっていく。特に昭和48年のオイルショックを契機に、それまでのマーケティングの方法（前章では第2次マーケティングと呼んだ）がゆきずまりを見せるにしたがい、デザイナーの「問題を発見し、それをカタチへとまとめあげる」という能力が大きく評価されはじめた。通常のデザイン業務（ラインワーク的な）を越え、デザイナーのコミュニケーション能力、解釈能力などを会社の様々な問題に応用できるようなチャンスが拡大し、その成功によって、経営陣のデザインに対する理解は、単なるコスメティックな「装飾」から、「問題解決のための資源」へと変わってきたと考えられる。

ところが、昭和55年度に日本産業デザイン振興会が行った「'80年代のデザインマネージメント調査」によれば、企業経営陣は、デザイン部門に事業企画、販売計画、広報計画への参画を求めているのに対し、現実のデザイン部門の活動範囲は、製品開発主体である、という逆説的な結果が導びかれている。調査時点から今日まで、かなりの変動があると想定されるが、企業経営陣とデザイン部門の間に、あるギャップが存在していることは否定できないようだ。このギャップの要因は様々に考えられるが、デザイン部門に、デザインの果たす役割を「問題解決のための（経営）資源」とする見方が不足していた（自覚はあっても、それを具体化する方法等が不足していた）点に、一因があるように思われる。

インダストリアル・デザインの機能は、「問題を発見し、それをカタチへとまとめあげること」、その結果として「良質のモノ」を育てあげることにある。その点については、今日でも、デザイン部門発足時ととも変わりはない。ただ今日では、モノが生まれるまでに様々な立場の人達が係わる。多くの人達の知恵と技術を一定の方向へとまとめあげていくという仕事も、デザイナーの重要な仕事のひとつとなっているのである。つまり「問題発見 — カタチ」をデザインの果たす基本的な機能（言葉を換えれば、問題解決のための

企業経営者が「デザイン」に期待すること

— J. W. Graham による

1. (製品の)内部機能,用途等をわかりやすく表現すること
2. 美についての権威者であること
3. 市場環境への適合を図ること
4. 他社製品,自社製品,開発製品の位置づけを明確にすること
5. 自社の特徴表現について,どんな選択が可能かを提案すること
6. 企業の無形の資産である「信用」をまもること
7. 社内のまとめ役になること

* Industrial Design May/June 1981より

経営資源)とするなら、この機能を企業活動へと総合的に結びつける、より上位のデザイン行為が想定されよう。新製品開発は、常に「カケ」的要素がつきまとう。このリスクを短期的なカケに終わらせず、企業の経営資源拡大へとつなげるにはどうしたらよいか、を考えていく「デザイン」が必要とされるのではあるまいか。こうした企業経営の視点に立った「デザイン」を、包括的に「デザイン・マネジメント」と呼んでおきたい。

つまり、「デザイン」という経営資源をどう活用したら、企業の資産基盤を拡大できるか、が「デザイン・マネジメント」の課題である。

* H. H. Esslinger <デザインが創る調和の世界> Design News

No. 143-1983

まず、冷凍冷蔵庫「スリム」の企画発生の段階(昭和55年)で、デザインが商品企画にどう関わっているかをお聞かせ下さい。

「スリム」の場合おそらくデザイン側からの提案がベースになっていると想像しますが、

○まずデザイン以前の問題として、冷蔵庫というものは商品として非常に成熟化してきている。生活必需品であり、家電商品の中でも生活基盤型の商品となっている。したがって、メーカー間の競争が激しい。その競争の焦点というのが、価格競争であり、庫内の仕様、使い勝手、あるいは省エネという問題であったと思います。

物を作るという面からみますと、やはりコスト力を非常に追求していく。新しくモジュールを起すよりは、むしろ従来のモジュールの中でいかに改良するかに焦点が向けられてきた。ところが、ここ数年、冷蔵庫産業界全体が非常に行き詰ってきた。我々自身も非常に切実感があって、従来のモノの作り方は対応できない。何かここで新しい商品コンセプトを持つものが必要であると感じていました。しかしそれが何かということについては、はっきりいって決め手がなかった。

○直接のきっかけは、営業サイドから、また生産サイドからの提案ではなく、デザイナーがたまたま作っていた試案に始まります。このサンプルは、システムキッチン的な発想で奥行を600mmにする。その分だけ寸を従来より非常に高くし、内容積を稼ぐというふうな考え方、まあ「小さく置いて、大きく使える冷蔵庫」というような考え方でした。

それを見た瞬間、「いけそうだ」と思った。これをベースに詰めてみよう。こんなところがきっかけとなった。そういう意味で、デザイナーの提案が1つの決め手になっていると思う。営業からは残念ながらこうした具体的な提案はなかったわけです。

2 = デザインの役割

「デザイン・マネジメント」について述べる前に、今日の企業内デザイン部門が、どのような役割を果たしているか、1つのケーススタディーをとりあげることによって、その機能と課題を整理してみたい。

このケーススタディーは、ある冷凍冷蔵庫の開発をとりあげたものだが、ここでは担当デザイン部門ではなく、デザイン部門からの提案を評価する立場にある事業部マネージャーに、企業経営の立場からデザイン部門の活動をどう評価し、また何を期待するかを聞いている。本レポートでは、このケーススタディーの中から、デザイン・マネジメントの課題をひきだすべく、左ページに示した各々の質問、回答について、解題を試みた。

① デザイン提案

このケーススタディー（左ページ参照）でもわかるとおり、デザインの基本的機能である「観察し、問題を発見し、カタチへまとめること」が、商品開発の有力な手がかりとして、企業内外で認識され始めた。デザインの本来の機能が「生活の設計」そのものであるとすれば、左ページの記述は当然うなずけることであり、とくに目新しいことではない。しかし今日、このあたりまえとも思える機能が、なぜデザインに求められているかを考えてみる必要がある。

デザイナーの観察の対象と、その方法、能力、そして明日の生活に対する願望といったことが、営業、技術など他のジャンルの人とは異なるのだろうか。今回の冷蔵庫の例にみるように、冷蔵庫の内側と外側を観察し、分析するというデザイナーの問題発見能力は、たしかに他の分野の人達とは違った要素をもっている。しかし、それゆえに新しい提案をすることが可能と考えられるわけではない。生活を観察することをデザインの立場とすれば、そこには常に「来たるべき社会」への願望を抱きながらの姿勢がある。したがって、願望に内在する主張、理念、ある倫理性があるがゆえにデザイン・

デザイナーからの提案には、他部門からの提案に比べ、質的な違いがあると思います。

まず眼に見えるカタチにまとまっていること、そして生活に対するアドバンス性が含まれていること、こうした「提案者としてのデザイナー」の役割をどう評価されますか。

○デザイナーの果たす役割については、各々の企業、また対象とする分野によって異なると思いますが、私（遠藤氏）の経験した範囲から言えば、例えば、テレビとかオーディオなどであれば、まずデザインが最初に出てくる。デザイナーがデザイン開発し、そこに入るシャーシー等を作っていく。そして新しい部品を開発する、というふうになります。デザインというものが増々重要視され、非常に大きなウエイトを占めてきているわけです。

ところが冷蔵庫の場合は、残念ながら物作り（生産）優先で、工場のモジュールに合わせる。設備に合わせる。トータルコストを下げる。そういう制約の中でデザインを考えるという面が強くなったように思います。

こうした従来のアプローチから離れて、デザイナーが全く新しい発想で一つの提案をした。それが先ほど話したように「スリム」の発端になっているわけです。

○デザイナーの提案を実現するには、相当な投資を必要とする。要はトップがそういう提案に対して決断するか否かという問題になります。

「スリム」の場合、まあ理屈は後からつけられますから、「せっぱ詰って、打つ手が無い。そこで少々のリスクを覚悟して」というのが本音です。営業からの提案は、漠然としたものはあったが、具体的なものは無い。ただし、営業には、デザイナーによって開発提案されたものを見て、それを評価するという能力はあるように言います。

サイドからの問題提起ができるともいえよう。

デザインにおける観察の対象は「消費者の生活」そのものであり、トリガーはそのなかで機能する商品そのものだが、ここでは観察の方法が確立されているわけではない。関係づけて観察するというはたらきは、ちょうど多変量解析を行うように、相対関係に解析していくことともいえる。この関係づけを観察のなかで行うには、おのずから能力の差もあるが、基本的には「こうありたい」、「こうあるべき」とする願望、理念といった主張が背景になれば、観察という行為はあっても、問題発見につながらない。「来たるべき社会」への主張を何らかの形でもたない限り、生活の「シカタ」、そしてそれにもとづく「カタチ」としての商品を評価することは困難と考えられる。

デザインはフランス語で「デッサン」といいかえられるが、まさに「生活を観察すること」と符号しよう。我々の生活の「シカタ」を求める結果として、提案すべき「カタチ」が導きだされる。従来、「モノ」づくりとしての方法が分業化されてはいたが、分業化にさきだち生活のシナリオ、いいかえればコンテクスト（文脈）が先に描かれていたわけではない。その意味でデザインの基本的機能は「生活のシカタからカタチまでのコンテクストをつくること」であるといえよう。

② デザインマインド、コストマインド

デザインの提案は人間本来の生活の「あり方」といった理念的性格を含む。それは人間としての生活の願望、欲求といったことへの答えとして提案されたものである。したがって本来そうあるべきだとするすがたを視覚化する能力と可能性をもっている。そして、これらの提案は、おそらく人間の生活のあり方としては、間違いのないといえる。

しかし、「あるべきだ」とすることと、その提案が組織として、企業として、「できること」とは別問題である。「あるべき」とする提案は消費者にとっては、好ましいことには違いないが、その折々の社会状況、経済状況、経営ストック状況等によって「できること」として成立するとは限らない。そこにはビジネスの問題として考え、提案しなければならない側面が当然生じてこよう。

提案主旨、内容が優れていても、市場へのタイミング、コストな

営業企画部門のもつ「デザイナーからの提案を判断する能力」とは、具体的にどのような能力でしょうか。またどの点に留意して、提案を判断していますか。

○我々が非常に注意しなければならないのは、デザインの話に限らず、技術そのものが非常に速いテンポで進んでいるという点です。当然造形的なものも、進歩というか変化というか、非常にテンポが速い。この技術の進歩、造形的な変化というものを座標軸にとってみると、例えば今の時点でこういう位置にある。ところが消費者の意識なり感覚というのは、その位置よりもかなりずれている。遅れている。とすれば、デザイナーは先行しているその地点で、事物を判断する、提案するという一面がどうしても出てくると思います。したがってタイミング的に早過ぎる。一歩リードしすぎていて、消費者がそれについていけない。そういう場合には、かえって反発がでてくるという一面もあるようです。

そこを営業が若干抑えめに、あるいは一歩進むところを半歩に修正する、というふうな。つまり市場に合わせて判断を入れるという点に営業（営業企画）の存在価値があるように思います。我々は、そうした点を注意しながら、デザイナーの提案を受けているわけです。

○我々の場合、デザイナーからの提案を受けて、その中で判断して、これは行けそうだ、これはダメだと選択していくわけですが、その根底になる提案がなければ、営業部門としては右往左往するだけで、全く前進はしない。デザイナーから、非常にレベルの高い、質の良い提案が多くあれば、それだけ成功する確率が高くなる。そういう意味で、デザイン部門の役割は、非常に大きなものがあると思います。

どへのビジネスとしての視点がなければならない。そうした視点からデザイン提案をみた場合、何等かの問題点が必ずある。だからといって中止、中断させるのではなく、タイミングを含みながら開発テーマとして、プロジェクトとして成立させるべき対応策をとる必要がある。ここに「生活のシカタ」をクリエーションするデザイン・マインドに対し、「生活のシカタ」を「できること」として成立させる。ビジネス・マインドが求められる理由がある。

デザイン・マインドとビジネス・マインドを同時にもち、納得できる提案にまとめあげるためには、提案者としてのデザイン部門の位置（使い手と作り手をつなぐマージナルな位置）、資質（思考の幅）などが問題になる。

また組織内での提案者は、単にデザイン部門のみではなく、技術、営業関係からも考えられるが、提案背景が別々にあることは、それだけ相互理解への労力を多く生じさせ、結果的に時間や経費などのリスクを含みやすい。しかし、これらの様々の提案の特質を踏まえつつ、最終的には1つの「カタチ」として表現され、同一のベクトルにまとめあげることが望ましい。

③ 提案のリフトアップ

デザイン・サイドからの提案に対して、組織上では通常、企画部門がリフトアップして製品企画を立案し、開発へとつなげるのが普通である。したがって、企画部門は適切な選択と判断を要求される。

従来のマーケティング手法によるテーマの設定の方法と異り、デザイン上のアプローチによる提案や、技術からのアプローチなどによる提案を見抜く目が必要となる。即ち、ビジネスとしての可能性、マーケットビリティの可能性の判断ができなければならない。消費者の生活意識、時代感覚などと作り手のそれとの距離を十分に知り、タイミングをとって、市場にミートさせるマネジメント能力が企画部門としての存在価値である。

そのためには、デザイン・サイドの提案内容を理解できる能力、および技術サイドの提案などが解析できること、そして営業サイドからのマーケット情報なども合わせて、組織として何を行ったらよいかを総合的に判断できることなどが重要となる。生活提案のもつ高次な内容を判断するには、手法レベルの問題ではなく、判断できる人材がいるか、いないかにかかってこよう。このことを判断でき

デザインに対するディレクション。例えばある提案のなかで、この方向は伸ばせ、この技はカットしろという指示の問題。これは、デザインの言葉を営業の言葉に「翻訳」する、あるいはその逆といった問題かと思えます。

この「翻訳」はどのように、誰が行なうべき、とお考えになりますか。

○デザイナーの場合、自分の用語、いわゆるデザイン用語にどう翻訳するかという点が、非常に大きな問題ですね。会議の席で、営業の人が「どこか似ているから何とかしてくれ」といったとする。その真意がどこにあるのかをよく把まないことには、提案がガタガタになる可能性があると思うんですね。皆がダメと言ったから、ダメと思って部門へ持ちかえ

った。「丸くしろ」と言ったから、丸くしてしまった。これではいけない。なんで丸くしろと言ったかという、そのへんのニュアンスをどう把まえるかということでしょうね。

これはデザイン部門のマネージャーがやはり一番やらなくてはならないことだと思います。

る人材としての素質もさることながら、組織上、そのような人材を育成するプログラムが用意されているかどうかの問題となってくる。

単に、個人レベルの体験に頼るのではなく、企業内組織としての能力育成の計画が用意されるかどうかである。企画、営業、デザイン、技術、その他などとの間でのローテーション、あるいは社内留学などのように、どのような人事配置制度あるいは教育プログラムが必要なのかが鍵となる。

④ 「かたち」への翻訳，「かたち」からの翻訳

デザインの提案は前述したように「生活のシカタ開発」であるから、内容が多次的である。つまり、単純に言葉や数字に置き換えられないことが多く、単にかたちレベルの問題ではなく、感性的で時間系をも含むものである。それは技術情報と異り、アナログ的な情報内容が多いのも特徴である。

このような特質を含む提案を企画、営業、技術などといった他の部門へ理解せしめるには、内容を相手の理解できるカテゴリーに合わせた「翻訳」を行う必要が生じる。また、この逆の翻訳として、他部門の提案情報を、デザイン・サイドの用語に「翻訳」できる能力を求められる。

このことについて、組織上では効率の点からも、相手側にその翻訳を求めがちである。たしかに無理からぬことではあるが、片側だけに翻訳を要求する一方通行のコミュニケーションには、おのずと限界があるはずである。基本的にはコミュニケーションの問題であり、両者間の、相互に翻訳しあえることが望ましい。

例えば、「生活のシカタ」についての提案を行う場合、つまり、「ソフト・オン・ソフト」を伝達するには、言葉や文章だけでは、おのずと限界があるはずである。スケッチや写真、模型などの方が理解されやすく、早い場合が多い。また、時間系を含む場合は、むしろ、映画などVTRによって演出した方がわかりやすい。文字どおり「シカタ」はシナリオによる演技そのものといえるからである。

翻訳のもう一つの方法として、常に、同じ回路で提案を流すのではなく、一度他の部門や外部などを介しておく、といったことも重要である。一度他のセクション、あるいは人を介することによって、それのもつ「翻訳」機能によって理解、あるいは納得せしめることもできよう。ただし、「翻訳」以前の問題として、組織は、硬

商品化の判断、これは当然トップの仕事になると思いますが、この決定のしかたに、従来とは違った方向性が表われてきたように思いますが、
またその「決定」の根拠をなすもの、決定する根拠とは何でしょうか。

○最終決定というのは、私どもの会社では事業部長がおこないます。その決定は当然経営という視点からおこなわれるわけですから、商品が果たして経営ベースに乗るかという問題、あるいは開発に要する投資、人的な投資、物的な投資という問題、それに見合った成果が果たしてあるか。また競合関係の中で、そういう商品戦略が自社のマーケティング展開に必要であるか、そうした諸点を総合的に判断して決定するわけです。

そういう条件のなかで最終的にものを決めるわけですが、今後私達が選択し、やっていこうとする方向は、どちらかといえば、個性的な方向、総合メーカーだから何でも揃えなきゃいかんという考え方から脱皮し、ものを個性的に考えるという方向へと切り替えつつある。こうした方法でないと、今後は新しい商品はなかなか出てこない。

これを決めるのは、やはり経営全般を見ている事業部長になる。事業部長の意思決定に対して、デザイナーとか営業とかが、各々の立場で決定せしめる情報を提供していく、ということだと思います。

○ただし、決定というのは、理屈や、特定の調査データから導かれるものではない。ある意味では感性的な、悪く言えば思いつき、オーバーに言えばひらめき、そんなものだと思います。たとえば、マーケットサーベイを分析して、これは絶対にいいという結論が導かれても、商品が売れるという保証はない。それを判断する最終のものは、やはり決定者の意志なり、能力になってくる。

これだけは、どうしようもない事実、その決定を間違えば、一步後退する。我々はある意味で、その繰り返しをやっている。なるべく失敗を少なくし、成功する確率を増やしていく。そうしたゲームを繰り返しているとも言えます。

具体的に2年目の「スリム」(昭和57年)の場合、「色で攻めた」という印象があります。
この「色」に絞り込んでいったポイントをお聞かせ下さい。

○とりわけて話すような内容はありません。もう試行錯誤。要するに、2ドアから3ドアへの買い替えの中で、「スリム」をいかにヒットせしめるか。昨年(昭和56年度)出して、人気上昇中である。そこでさらに商品力を強化して、一気呵成にいこう。その手段は何かという考え方から始まったわけです。

○色に対する要望とか好みとかが、非常に多様化しているから実施したいという理屈づけは後からでも言えますが、要は3ドアというものの意識を高めるため、はっきり言ったら3ドアの販売ウエイトを高めるため、どのような手段があるか、そういう考えのなかに、「色」といった要素がでてきた。

したがって、ただ色を塗るだけでは意味がない。やる以上は、「スリム」の宣伝もそこにポイントをあわせる、一連のマーケティングの考え方をつくって実施していったということです。

化しない、常にフレキシブルな状態にあることが望ましいのだが。

⑤ デイジジョン・メーカーの翻訳

デザインの提案に関連し、提案内容の問題、マーケットビリティの問題などをあげてきた。これらの問題の最終として、提案を決定する立場へ効果的に伝える。という問題がある。つまり、提案を経営者に対して、いかに「決定せしめる」かである。

提案内容はデザイン部門のひとりよがりでは成立しない。「あるべきこと」としては良いが「できること」への配慮不足ではビジネスとしてなりたたない。つまり、提案内容がより客観的操作として磨かれる方法はないかということである。

前項で述べたように、提案内容をよりビジネスとして確立させるためには、組織内部の他部門、あるいは外部機関にその翻訳を求めらるなどによって、プレゼンテーション内容にマーケットビリティを加えていく方法などが考えられる。そして、デイジジョン・メーカー（経営者）に提案するには、ストレートにおくるだけではなく、一度、外部機関へおくり、そこから決定者へ伝える。あるいは、他の部門を介して提案するなど、情報提案のおくりかた、つまり、パスの投げ方にひと工夫することも考えられる。

この場合でも相方向のコミュニケーションができることが望ましい。一部門での翻訳だけでは伝わりにくかったり、負荷が大きすぎたりしやすいからである。

⑥ フォロースルー

左のケーススタディーでは、デザイン・サイドと営業企画・サイドとの立場の違いが発想の違いとなって表われている。組織上の立場の違いが一番大きいと思われるが、市場に出た後の対策という面をみると、その都度、状況に応じて対策を戦術的に考えなければならぬのが営業の立場といえる。ともすればデザインは提案し、商品化したところで手離しやすい。しかし、具体的な市場での対策は常に市況を観察するという、いわば「フォロースルー」を行うことによって再度提案し続けられるのである。

「フォロースルー」は、企業によって、商品によって異なるが、デザイン部門が販売促進計画、広報広聴計画にまで参画し、営業政策をバックアップすることである。例えば、デザイン・サイドからの

「スリム」の広報、販売促進計画について、デザイナーは参画していますか。

「カラー・オーダー」というようなダイナミックな発想は、デザイナー側からはなかなか出にくいと思うのですが。

〇はじめに（昭和56年に）3色でした。次の年度でもう少しパンチを効かせなきゃならない。じゃあこういう提案もできる。ここまでは、デザインがやります。ところが、どうせなら7色に、あるいはレインボーカラーという名前にしたらどうか、これはデザイナーの発想じゃない。やはり営業的な発想、なるほど「レインボーカラー、面白い」とこうなります。〇デザインを決め、商品化に踏み切ったという段階で、デザイナーの仕事は一応終わる。その次の段階になると、やはり営業の問題になってくると思います。カラーオーダーというのは生産のほうの都合から現実的に短期間しかできないわけですが、要は一気に

3ドア時代に打っていき、その手段としてカラーの考え方を選択したということです。ゴルフのカラーボールなど、たまたまカラー化をテーマとした商品も出てきたから、タイミング的にもよかった。宣伝もこれに全力投入しようという、一つの割り切り方もできた。これが結果的に成功したと考えられます。

従来のデザイン活動の範囲内、あるいは範囲外で、デザイナーを、デザイン部門をこう使ってみたいという期待がありますか。

〇私が非常に残念に思うのは、デザイナーには営業政策に対する提案能力をもちながら、営業に対して非常に弱いというか、営業の問題については遠慮しがちな面があることです。営業に対しては非常に遠慮深い。そこがやはり問題だと思う。もっと自分の主張をやるべきだと思いますし、営業にも積極的にかかわっていくという姿勢が必要だと思いますね。デザイナーには、営業を知らないんだ、タッチしないんだという割り切りみたいなものがありますね。それは逆に間違っていると思う。商品によっても、企業によっても違うかも知れませんが、そこまで係わってほしい。営業で売れなかったら、いっぺん自分達で売ってみるぐらいのことは、デザイン部門からあってもいいと思うんですよ。

〇デザイナーにはいま言ったように、デザイン（商品づくり）だけではなしに、営業の第一線に出てほしい。自らも売ってほしい。そういう思いもありますし、また売り方をデザイナーの立場で、営業部に教えてほしい。そういう一面もあります。つまり演出のしかたですね。デザイナーの中にはこうした能力のすばらしい人もおりますから、こうしたものを一度やらせてみたいと思います。

例えば商品説明会の場合など、通常は営業が説明する。しかし、これがどうも繰り返しになりがちだ。聞くほうは、新しいものに対し、期待感があるわけで、いつもうまいことばかり言っていると感ずる。ところがデザイナーは、全く違った角度から話す。非常に説得力がありますし、聞く方も、勉強になるとか、参考になるとか。一寸した例ですが、こんな面にももっと積極的に使ってみたいと思っています。

提案では、消費者に対し生活のイメージをわかりやすく描き、商品と商品とを関係づけるディスプレイによって、より生活提案を具体的に示していく可能性が強い。また、代理店、販売店などの流通に対しても、売る立場から、消費者の利益をわかりやすく説明できる別の特質も持ち合わせている可能性もあろう。

デザインは生活のコンテクストをつくることだと述べたが、「カタチ」をつくり、その目的、意味を消費者にコミュニケーションするところまでを含めて考えていく必要がある。最初の「シカタ」を「カタチ」を使って理解してもらうために、アナロジーを多様するなどして、クリエイティブコンセプトにつなげるなどの守備範囲の拡大が望まれているようだ。

① 戦術から戦略へ

左のケーススタディーの内容は、デザイン・サイドの営業企画・サイドの立場の差が、前項に続き明確に表われている。営業企画としての立場からは「何をなすべきか」として、目的 — 手段がはっきりしているゆえに、判断しやすいからであろうか。

基本的には、企画サイドとして、あるいはデザイン提案サイドとして、戦略レベルの提案から、戦術レベルまで、リニアに提案されることが望ましい。つけ加えれば、提案の対象はミクロ的な戦略レベル、そして組織体全体としてのグランド・デザインレベルまで連なっていることが望ましい。つまり、戦術レベルも戦略レベルがあつて常に成立し、戦略レベルも戦術レベルのビジネスの成功によって成り立っている。したがってデザイン・サイドの提案としては、このような提案体系を前提とするためには幅広い角度からの観察と評価がなされる必要がある。

⑧ デザイン領域の拡大

デザインには特異な観察能力があるがゆえに、最近では「商品企画の引き金」として注目され始めてきた。たしかに問題発見能力は、他のジャンルとは質的に違ったものであるかもしれない。見えるもの、見えないもの、ミクロ的なもの、マクロ的なものの観察から、自ら問題を発見し、演出していくことができる。しかも、コンテクストをつくるがゆえに、企業全体のシナリオ（グランド・デザイン — 事業計画への提案）まで描くことも可能性としては生じてき

最後にデザイナーに一番何を期待するか何をなすべきかをお尋ねします。

○我々がデザイナーに期待するのは、企業イメージの向上という見方もありますが、まず本物を作ってほしいということ。

本物とは何かと言われたら困りますが、本物の反対は偽物、偽物ではないものが本物だという意味とも一寸違うと思います。

やはり本物であって、その商品を持ってみたらずしりと重みがあって、質感があり、非常に完成度が高い……。そういうものを、やはり求めたいです。

我社の商品として、他社とは一味違う。質感が非常にいいとか、3ドアであればドアを閉める場合でもピチッとその感覚が伝わるとか、そういうものを求めたい。

○私はデザインの専門家ではないから、よくわかりませんが、アメリカあたりのデザインとかいうのは、まず消費者ニーズ、まあ日本もそうですが、割合サベイトか消費者ニーズの分析だとかをくんでデザインする。一方ヨーロッパのほうは、そんなことは関係ない。デザイナーが良いと思ったものが商品化される。こういう話を良く聞きますし、またヨーロッパのものを見ると、そんな感じもするわけです。今後の日本のデザインは、むしろヨーロッパ的な方向でいいんじゃないかという感じもします。逆に言ったら、そこまでデザイナーが自己を主張して良いような面があると思うんです。

た。このことは、デザインが本音で語ろうとする部分をもつため、単なる「開発」の領域を越え、消費者と企業を結ぶコーディネーター的な機能として求められてきていると考えられる。

したがって、デザインの演出の「場」が単に組織から引きだされる商品のみでなく、社会の構造、ビジョンといったレベルまで、その演出の場（パースペクティブ）はひろがり、求められているとみてよい。しかし、このことは新たなデザインの機能、能力の拡大と、人材育成のための、教育・社会・哲学・心理などといった、新たな機能要素が必要となっていることを示す。

⑨ デザインの本質

デザインには、観察できる「場」づくりから「観察し、問題を発見し、提案」することに加えて、提案にマーケットタビリティを与えることを、組織上、マネジメント機能としてとらえることが求められる。しかも、営業、販売、広報までトータルに完成するコンテクトづくりが今後の課題であるといえそうだ。つまり、このことはつくる立場にかかわってシナリオの始めと終わりを結ぶ、いわば循環するプロセスをもつことでいいかえられる。

したがって、領域あるいはプロセスの広がりを考えるにつけても、デザイン機能の新たなあり方、能力の育成などに、より高次な内容を要求されてくることは間違いない。

たとえば、造形の例にとっても、個性化、多様化の要求に対しては、より高度な造形のスキルが求められよう。消費者の企業との新たなアコースティックな情報交換の「生活の場」を演出し、さらにはそれへの観察と問題発見、そして、未来へのビジョンの示唆にもとづく提案などのできる、高度でクリエイティブな人材が求められる。

観察し、問題発見する対象の大きさや内容によって提案のレベルにもグレードが生じる。それにともなって、おのずからデザインの機能の新たな拡大は、広い意味での人材教育を要求していることといえる。

3 デザイン・マネジメントの課題

1 デザイン・マネジメントの課題領域

ケーススタディの内容は、「生活を観察し、問題点を発見、それをカタチへまとめる」というデザインの役割（機能）が、「製品開発の引き金」として高く評価されていること、またそれらのデザイン機能が、単に商品開発面だけでなく、営業、広告、広報の分野でも期待されつつあることを物語っている。企業内デザイナーの努力により、「デザインは問題解決のための経営資源」という認識は、企業トップ層を含めて十分に育ち、次のステップとして、この経営資源を企業活動のどの分野に活用するかといった、総合的なデザイン政策の課題が大きく浮上してきているように思われる。

本レポートでは、そうした総合的デザイン政策の立案、実施を含めて「デザイン・マネジメント」という言葉を使っているが、前述のケーススタディーを踏まえ、その課題をまとめると、次の3つの課題領域に要約できよう。

<課題領域-1>

デザインの機能は、前述のごとく「観察し、問題点を発見、提案すること」であるが、この出発点となる「観察の場」をいかに作るか、観察-発見の方法、あるいは観察結果をどう伝達するか、などの問題点がある。

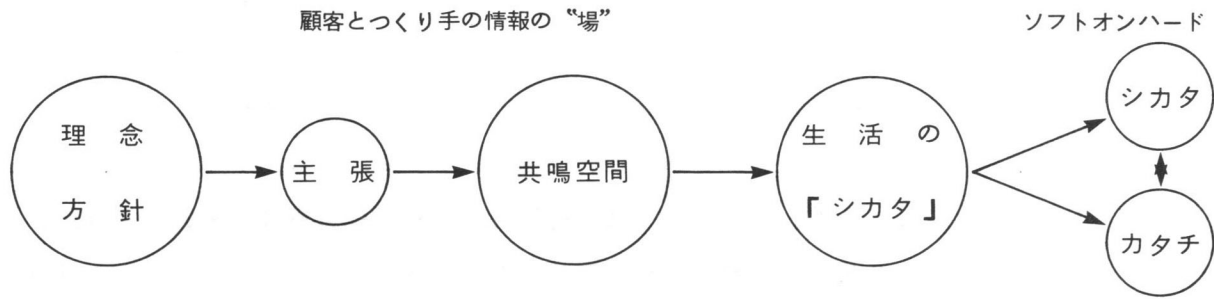
これらの問題点は、デザイナー個人個人の資質にかかわる問題でもあるが、同時にデザイン部門としても、新たなルールを作る必要がある。

<課題領域-2>

「観察-提案」に加えて、デザイン部門には提案にマーケットビリティを与えることが、必要条件となる。こうしたデザイン領域の拡大とそれとともにマネジメントの広がり、デザイン部門に複眼的な視点での商品づくり体制を要求するが、そのためには、「モノ-商品」に関する新たな評価体系を築いておくなどの対策が必要となろう。

「提案」のコンテキスト・フロー

社会, 倫理性 観 察 ・ 発 見 提 案



アコースティック・フィールド ソフトオンソフト ハードオンハード

主 格 形 容 詞 動 詞 名 詞
副 詞

<提案レベル>

個人レベル

グループレベル

セクションレベル

組織レベル・企業レベル

業界レベル

社会レベル

<開発レベル>

また、このマーケティングビリティの延長上には、営業、販売、広告までをトータルに完成させるストーリー作りといった活動も現実問題として考えられる。モノ作りに係わる「シナリオ」の始めと終わりを、どう結びつけ循環させるか、という問題である。

＜課題領域－3＞

生活に対するストーリー（コンテキスト）を描けるというデザイナーの能力は、企業全体のグランド・デザイン（長期ビジョンにもとづく事業化計画など）を描くことをも可能にしている。

提案は常に経営ベースを前提とすることは言うまでもないが、マーケットへの結びつけは、様々なアプローチが発想できるはずである。したがって、ミクロ的な戦術レベルの商品提案から、事業化提案といった戦略レベル、そして組織体全体としてのグランド・デザイン、経営ビジョンレベルまでが、同時に実践されることが望ましい。そうした長射程のデザイン提案体系を築いていくことも、デザイン・マネジメントの重要な課題である。

以上、＜領域－1＞はデザインの本質に係わる問題領域、＜領域－2＞は商品化レベルの問題、言葉を換えれば戦術レベルの問題領域、＜領域－3＞は、戦略、経営理念レベルの問題領域という言い方もできよう。

2＝コミュニケーターシステムへ向けて

デザイナー、デザイン部門に、企業全体のシナリオまでを描く可能性が生まれてきたことは、デザインの「場」が単に商品レベルを越え、社会の構造、将来ビジョンといった次元にまで、そのパースペクティブを広げつつあることを意味しているようだ。

デザイン提案－開発とは、そこに生産性、市場性という現実の問題があるにせよ、新たな生活へ向けてのストーリーを組み立てることである。そのストーリーの延長上には、企業の進むべき道があり、その企業も社会の一員として構築していく、新しい社会構造がみえているはずである。この「見えないもの」を「見えるようにしていく」ことがデザインであろう。このように考えると、第一章で述べた「コミュニケーター」的機能の一端を、今日のデザイナー、デザイン部門が果たしつつあると考えてよいのではあるまいか。

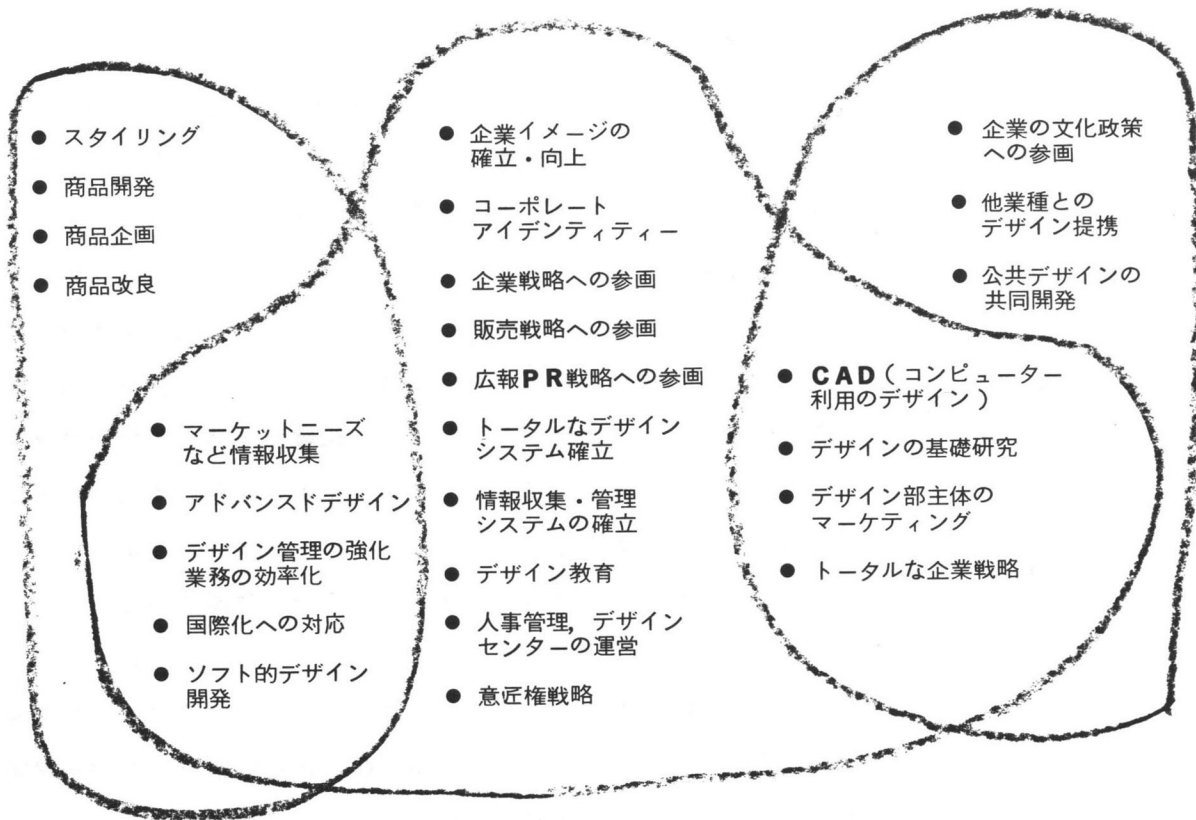
ただし、現実のデザイン部門の構成、位置、提案形式をみると、

80年代のデザイン部門の活動範囲

〔現在重視している事業〕

〔将来重視したい事業〕

〔将来取組みたい事業〕



* 日本産業デザイン振興会調査による。

コミュニケーターの機能を果たしつつも、それが十分に認識されているとは言いがたい一面がある。それは、デザインという専門職種が生まれてから、まだ間もないという理由もあるだろうが、若々しいがゆえに「チャレンジャー」としての役割も果たしうるとも言える。かりにデザイン部門が、コミュニケーターシステムの基本である「消費者と企業が共鳴しあえる情報交換の場」を演出し、その場において長期的なビジョン、グランド・デザインをも描いていけるなら、企業の中核を担う部門として、活動の射程はより拡大するものと思われる。

第一章で述べた「コミュニケーターシステム」は、まだ仮説の段階であり、デザイン部門自体がコミュニケーターシステムを担うべきかまたコミュニケーターを中心とする組織のもとに、デザイン部門がディレクター、プレゼンター的機能を果たすべきかは、今日の段階では定かではない。(業種、企業の性格によっても当然異ると考えられる。) いずれにせよ、現在の一連の市場調査、評価方法、開発プロセス、それにとりまわり組織、マネジメントのあり方を根本的に見直すべき時期にきていることは、明らかであろう。

「コミュニケーター・システム」確立へ向けて

「コミュニケーター・システム」は、今後に予測される社会変化に対応し、企業自身が自らの進路をどう切り開いていけばよいか、その具体的方法論を提示したものである。

しかし、このシステムの骨子である、消費者（社会）と企業とが一体となる「場」（情報空間）を確立し、その場に立って企業のビジョン、グランドデザインを描き、具体的な企業活動を推進しようという考え方は、実践例も少なく、まだ仮説の域を出ていない。

そこで、本調査研究活動が一応終了した時点で、有識者の方々をお招きし、客員研究員との「検討会」を実施した。この会の目的は、有識者、客員研究員の討議によって、コミュニケーター・システム確立のための課題を導びこうとしたものであるが、以下の内容は、同検討会の要旨を、想定される課題別に整理したものである。

1

第3次マーケティングの基本思想の確立を

・人間は、基本的に「ソフト」な生きもの。それをハード的にアプローチしたことによって（モノ的に企業の側がアプローチしたゆえに）、ミス・コミュニケーションが発生してきた。

・方法論としては、人間の側からのアプローチ、すなわち「ソフト」であるという立場に立ち、消費適性、使用価値、使用経済を考えていく、という発想の転換が求められる。消費者と企業をつなぐ、新たなコミュニケーション回路を探していくこと。（企業の側からみれば、情報の「回遊性」を良くしていくこと。）

・究極的に第3次マーケティングの課題は、人間の活性化にあると考えられる。

2

産業構造の変化をどう踏まえるか

・産業自体が成熟化を迎えている今日は、新しい時代の到来、新しい創業の時代と考えるべきでなからうか。

・「マス」から「ミディアム」へ。大規模から中規模へ。大量生産から、多品種少量生産へ。ただし、従来の「ミディアム」に変わる新しい概念が提起されなければならない。(ルーチン型に対する、ノン・ルーチン型産業。具体的には、第4次型産業と手を結んだ製造業などが発想できる。)

・産業内部だけで解決できない問題が次第に増えつつある。一企業、産業を越え、社会全体を視野にいれたビジョンの作成が求められる。したがって、企業戦略シナリオづくりを発想しなおしていく必要があるだろう。

3

消費者とのコミュニケーションの空間

(場)は.....

・いわゆる〇〇広場、〇〇プラザではなく、広場の「ソフト」(たとえば、〇〇へ行けば誰かに会えるという期待)が求められていることに注目。

・自然のかたちでコミュニケーションできる空間。本音で語り合える場を創造していくこと。(企業と消費者が)育ち合える場を作るという基本認識が必要となろう。ただし、基本的にはこうした「場」は、仕掛け演出し得るものではない。

・「縁側」的機能を有する空間を欠いたことによって、コミュニケーションのミス・マッチが拡大したと言ってよい。中間領域、セミ・パブリックな領域の見直し。この場の創造と同時に、(企業と消費者の)コミュニケーションの仕方(おつきあいの仕方)を開発しておくこと。

・この「空間」は、物理的な空間でもあれば、一つのメディアであってもよい。むしろ「機会」(オケーション)と考えるべきであろう。

・この「機会」は、消費者と企業を結ぶマージナルなポイントに置かれるが、(開発の視点からみれば)この空間はトリガー的なインターフェースを要求されるため、比較的絞り込んだものでしておく必要があるだろう。

4

空間の（場）におけるコミュニケーション
のあり方

- 「インフォメーション」から「インテリジェンス」へ。従来の情報提供型から、問題提起型へ。（企業からの）メッセージを与えること、考えさせることによって、（消費者の）主体性が促される。（その意味でインフォメーションは「スカラー」であり、インテリジェンスは「ベクトル」である。）
- この「ベクトル」を育成していく「仕掛けづくり」、その方法は？。基本的には緊張（テンション）を作り、高次に（両者を）コーディネートすることであろうが……。

5

ソフトからハードへの翻訳

- 生活サイドから得る情報を、（いかに企業へと）フィードバックするか。空間（場）に係わる消費者は、感覚的な言語を使う、それをどう企業言語へと翻訳すればよいのか。
- 「ソフト」（生活感覚）をハードの側へとスベック化できる人材、方法、システムを育てていく必要がある。（このシステムが本論の「コーディネーター・システム」）

6

コーポレート・アイデンティティと
商品開発との関連

- 生活のしかた（Way of Life）自体を開発していくことが、第3次マーケティングのテーマとなる。その際、「問題解決のための資源」としてのデザインの活用が求められる。
 - デザイナーの仕事は、生活を観察し、それをカタチへとまとめあげる。その際、生活系全体の文脈（コンテキスト）を将来にわたって読み込むわけだが、それを単にモノのレベルのみに還元するのではなく、企業理念（ビジョン）、戦略（グランドデザイン）構築のレベルへも同時に問題提起すべきであろう。
 - 「モノ＝空間」ステージと、「商品開発＝企業理念」構築ステージをシンクロナイズさせることにより、つまり生活系全体のコンテキストを、企業のコンテキストとして採り込むことにより、社会構築－企業理念－商品開発、この3者間に強力な連鎖が生まれる。
-

7

企業内言語への翻訳

・「マス」から「ミディアム」への変化を前提に、生活感覚の変化(ソフト)を「投資をせまる論理」へとどう変化させればよいか。「マス」なら数量的に説得できるが、「ミディアム」ではむずかしい。

・方法論の一つは、使用適性、使用経済からみた評価システムの開発とそれによる説得。もう一つは、長期的な経営ビジョンへの還元。製品開発につきまとう「カケ」を、短期的なカケに終わらせず、企業の資源基盤拡大へと向かわせる視点からの説得。

・したがって、第3次マーケティングでは、提案しようとする文脈(コンテキスト)に合わせた説得方法をそのつど確立していく必要がある。当然コミュニケーション回路の多角的利用(たとえば外部の効率的利用)などが求められる。

8

コミュニケーターの機能

・R & D マネージメントの差が企業格差になって明確に表われる。これがコミュニケーターを必要とする理由でもあるが、従来の(組織人的)コーディネーターが、部門間(あるいは企業間)の調和(コーディネーション)を前提としていたのに対し、新しいコミュニケーターは、対外的な活動によって、マルチな眼をもち企業を、社会を組み立てていく資質が求められる。

・ただし、長レンジのコミュニケーター(企業理念の構築)と、短レンジのコミュニケーター(商品開発レベル)は分けて考えるべきかもしれない。

また「発散型タイプ」と「収斂型タイプ」の人間を組み合わせ、コミュニケーター機能を担わせるなどの運用方法も考えられよう。

9

企業内コミュニケーターとしてのミドル

・日本企業は、ミドルマネージメントの層の厚さによって成長してきたとも言われる。ただし、各企業におけるミドルマネージメントが、上(企業トップの方向)を向くか外(企業外)を向くかは重大な問題となる。

・情報という点から見れば、企業トップあるいは担当者レベルは、広範な情報と接しているが、このミドル

が組織内化したことによって、情報ネットワークが生じているとも考えられる。したがって、このミドルを外へと向けるしくみ（社外の研究会などへの参加）、外へ向かっての活動への積極的評価を考えていく必要があるだろう。

・つまり、ミドルが（判断にたる情報を持ち）自信をもって活動できるしくみを作る必要がある。特に大なり小なりコミュニケーター的な機能を有するスタッフ部門には、このことが強く求められる。

10

個人の再評価

・企業にとって、ロイヤリティー（忠誠心）とは何かを再考させること。自分の仕事に忠実であることが、即ち（企業にとって）ロイヤリティーであることを認識すべきであろう。

・新しいプロフェッショナルの評価と育成。企業が「個」を評価しない限り、「個」に自覚が生まれたとしても活動範囲が狭められる。

・企業と個人との新たなる体系づけが求められる。またそれが、第3次マーケティングの課題である、人間の活性化をもたらす道でもある。
