

# 日本デザイン学会 2023 春季大会・オーガナイズドセッション プロモーションデザイン研究部会 「企業内デザインが築きあげた資産」

青木史郎、黒田宏治、安齋利典、河原林桂一郎、大澤隆男、蓮見 孝

- ・日時：2023年6月25日（日）15:00～17:00
- ・場所：芝浦工業大学豊洲キャンパス

## ・オーガナイザー

青木史郎：中国美術学院客員教授  
元（公財）日本デザイン振興会

黒田宏治：静岡文化芸術大学名誉教授  
元（株）GK デザイン機構

## ・パネリスト

安齋利典：実践女子大学教授  
前 札幌市立大学教授、元 三菱電機（株）  
デザイン研究所、宣伝部

河原林桂一郎：静岡文化芸術大学名誉教授  
元（株）東芝 デザインセンター

大澤隆男：（株）ヤーマン シニアアドバイザー  
元 日立製作所（株）デザイン本部長、IT  
総括本部長

蓮見 孝：筑波大学・札幌市立大学名誉教授  
元日産自動車（株）チーフデザイナー

## ・概要

日本のデザインは、欧米のそれを下敷きに、ユニークな発展を遂げてきました。特に 1970 年代からバブル崩壊に至る時期には、前人未到といつてよいほどの高みに到達していたように思われます。「プロモーションデザイン研究部会」では、その発展をできるだけ客観的に捉えることにより、21 世紀の日本のデザインが担うべき、新たな国際的な役割を明らかにしたいと考えています。

今回の「オーガナイズドセッション」では、日本の大手製造業のデザイン部門（インダストリアルデザインの部門）が展開してきた「調整役としての役割」に着目します。

日本企業のデザイン部門は、商品の企画やデザインの推進を通じて大きな成果をあげてきましたが、特に産業・公共分野の戦略的な商品や設備の開発において、技術部門や営業部門等の意見を一步下がつて調整するという、コーディネータ的な役割をも果たしてきました。このある意味での慎ましい態度は、日本商品が国際的に高い競争力を生み出した大きな要因となりましたが、その後日本企業が勢いを失うにしたがい、こうした企業内で蓄積された良質な技術もまた、生かされる機会をまた失っていったように思われます。しかしここには、21 世紀のデザインを語るうえで極めて重要となる、「コーディネート」あるいは「ファシリテート」という戦略的概念が、しっかりと実践されていたのです。

今回の「オーガナイズドセッション」では、総合電機や自動車などの分野で、企業内デザインを推進されてきた方々をお迎えし、企業内で実践されてきたデザイン活動の一端を紹介いただくと共に、今日の視点から、企業内で蓄積されているデザインの資産を活かしていく可能性を検討していきたいと考えています。

## \*目次

1. はじめに（青木史郎）	2
2. 1990年代のデザイン動向（黒田宏治）	4
3. 三菱電機 企業内デザイン部門によるファシリテート（安齋利典）	7
4. 90-00年代 東芝におけるデザイン活動の変遷（河原林桂一郎）	12
5. 日立製作所の「コミュニケーション技術の深耕」（大澤隆男）	17
6. カーデザイン インハウスデザイナーの私的追想日産 71-91（蓮見 孝）	22
7. 質疑応答（デザイン思考の逆輸入をめぐって）	25

## 1. はじめに（青木史郎）



日本デザイン学会・プロモーションデザイン研究会の青木史郎です。研究部会は、日本のデザインが担うべき、21世紀に期待されるデザインの役割を明らかにすることを目的に、戦後日本のデザインの発展を、できるだけ客観的に捉えていく活動を展開しています。

本日の「調整技術としてのデザイン」では、「90年代の企業内デザイン」を振り返ります。登壇いただきます方は、司会の青木も含めて平均70歳を超えています。学問は年を取ってもできるぞというメッセージでもあると、勝手に理解して進めさせていただきます。

さて、昨年2022年の春季大会オーガナイズドセッションでは、「インダストリアルデザインの矮小化」と題しまして、日本におけるインダストリアルデザインが、ものづくりのデザインへと特化していったことが、21世紀への展望を導けなかった要因ではないか、との仮説を提示させていただきました。

そして本年2023年の春季大会では、日本の大手製造業のデザイン部門（インダストリアルデザイン部門）が展開してきた、「調整技術としてのデザイン」に着目し、日本の企業内デザインが独自に開拓していったデザイン領域について、考察を進めたいと思います。

「調整技術」という言葉は少し唐突ですし、また若い方も参加されておりますので、なぜ今このようなデザインを問題提起したかについて、まず私・青木から説明いたします。そして黒田さんから、客観的なデータ等をもとに、80年代90年代の企業内デザイナーとデザイン部門の動向について整理していただきます。

そして、ゲストの方々から、企業内デザインの意図と実践、何をめざし、どのような新しい活動を展開されていたかについて、お話いただきます。

本日は4人のゲストをお迎えいたしました。安齋利典さん、河原林桂一郎さん、大澤隆男さん、蓮見孝さ

んです。それぞれ大手製造業のデザイン部門でご活躍なされた方で、特に80年代から90年代にかけて、バブル崩壊前後から登場してくる新しい動向、つまり商品デザインを超えようとする活動について、具体的にお話しいただけるのではないかと期待しております。

### ●デザインの調整技術

まず、少し復習します。青木は、50年にわたり日本のデザイン振興に関わってまいりました。当時の生き残りで、「語り部」のような役割を担っております。まず指摘しておきたいのは、日本は、インダストリアルデザインの効果・効用に気づき、そのデザインを学び活用した最初の国の一つということです。

インダストリアルデザインというデザイン概念は、アメリカで発生したわけですが、イギリスはその効果効用に着目し、終戦（第二次世界大戦）に先立ち、インダストリアルデザインの振興組織を発足させ、産業へのデザイン導入と貿易の振興を積極的に図ります。日本もこれに追従します。インダストリアルデザインは、戦後復興の鍵でもあったのです。

日本では、終戦直後からインダストリアルデザインについての勉強が始まります。1951年のレーモンド・ローウィの来日、松下幸之助さんのアメリカ視察が一つの結節点となり、主要企業の中にデザイン部門が設置されるようになり、そして行政（通商産業省）も先導役となって、インダストリアルデザインの産業への導入促進を積極的に図ります。1957年にグッドデザイン賞が始まり、翌1958年に通産省にはデザイン課が設置されました。このときのデザイン課は、自動車課などと同じレベルの存在です。当時の行政がデザインにいかにか期待していたかが伺えます。

耐久消費財を生産する大手企業には、新制大学でデザインを学んだ若いデザイナーが、どんどん入社していきました。当時の状況を先輩たちに聞いてみますと、出勤すると「明日までにラジオのデザインをしろ」みたいな無茶な話だったそうです。「製品の色・形を整えて」という要求ですが、さらに一歩踏み込んで、よいデザインを実践しようとする、図面をもって工場を、技術を、営業を説得していかなければなりません。デザインへの理解を得るために、先輩方はともかく走り回ったと聞きます。

自分たちの世代も走り回っていた。デザイナーがこれがよいのだと言っても現場が動くわけではありません。まず現場を、関係する部門を、走り回ることにな

ります。駆け回ったことでどうなったかという、デザイナーの元に、各部門の持っている情報が自然と集まってきた。デザイン部門は、ポジション的には技術系の研究所の位置づけが多かったと思いますが、実質的には全社的な「ものづくりの横串の役割」も果たしていたようです。

結果論的かもしれませんが、企業内のデザイナーとデザイン部門は、技術、営業、経営、生産、販売促進等々、企業内の各部門、言葉を替えれば、様々な専門家をつなぎながら、より良い商品の実現へ向けて、全体を調整していく仕事を担うこととなります。こうして得られた、日本企業ならではのデザインの進め方を、「調整技術としてのデザイン」と呼んでみました。

デザイン部門がデザイン（外観のデザイン）だけでなく、全社的な調整役を果たしたことで、消費者のニーズを踏まえたバランスの取れた高品質な商品を導くことができた。日本商品の信頼性を生み、国際的に高い競争力を発揮する大きな要因となったと思います。

そして、この「調整技術」は、90年代になってからだと思いますが、単に商品開発の分野に留まらず、様々な企業活動領域にある「新しい芽」を肉付けしながら、新しい価値の創造へと育てる活動へと発展していきます。価値創造をファシリテートする、本日のゲストである大澤さんは「ナビゲート」という言葉を使われていましたが、企業内デザイナーとその部門は、様々な専門領域を横断しながら新しい価値の創造へと方向づけ、まとめていく役割をも担うようになっていきます。

### ●専門領域を繋ぐ、空隙を埋める

少し話が抽象的になったので、「語り部」的に、エピソードをいくつか紹介します。

まず1980年頃の話です。ある先輩が「青木くんね、企業内のデザイナーは、デザイン（商品の外観デザイン）をしているだけじゃないんだよ。デザインの時間なんて一割もない。朝から晩まで、会議・打合せ、根回し。それで家に帰って、家族寝静まってから、やっとデザイン。この時間、ドラフターに向かえる時間こそ、自分は生きていいと実感する」と言っていました。当時は「ウォークマン」などが登場してきた頃です。この話から、「コンセプトアンドデザイン」が求められていた時代のデザイン部門の活動の一端が伺えます。

次に今から20年近く前だったと思います。グッドデザイン賞の海外展開を模索していた時ですが、三菱電機の出身で、中国の製造企業のコンサルタントをなさっていた松下さんのセミナーを聴く機会がありました。松下さんは中国での経験を語られたのですが。要約すると、中国の企業は家族経営でかつ費用対効果が厳しく追求される。企業には、デザインを含めて技術

や営業等の部門は全て組織化されているが、例えて言えば、傘の骨しかできていない。

そこで松下さんは、デザインに骨と骨とのあいだに幕を張る仕事を指導していった。そこがものづくりの鍵であるからと。青木はこの「幕を貼る」ことこそが、「調整技術」と考えます。日本の企業内デザインは、傘の骨の一つであると同時に、骨と骨を繋ぐ仕事をしていた。この例えで、日本企業ならではのデザインの実践をわかりやすく理解することができます。

最後にもう一つエピソードを紹介しましょう。これも10年ほど前の事例になります。東芝の医療機器デザインチームの伊豆さんたちが中心になって進められた「重粒子線治療装置」（2011年グッドデザイン金賞）、簡単に言えば、癌を治療する巨大装置の開発についてです。

伊豆さんによれば、この装置の開発には医療や放射線技術など様々な専門家が参加しており、あまりに専門性が高いためか相互のコミュニケーションが取りづらく、どのような装置にすべきかといったイメージの共有が難かったそうです。デザインについても、医療機器、病棟の外観、治療室などの室内、情報システムの専門家が参加します。いわばバラバラの状態。そこでまず建築・デザイン分野をまとめ、全体像を描きながら、様々な専門家に呼びかけ、実現に向けてファシリテートする仕事をしていったそうです。

この話をお聞きした時に、私がすごく感激したのは、一番弱い人間、つまり患者さんの立場に立ってファシリテートされていったことです。重粒子線放射によるがん治療は、かなりつらい状況の患者さんを対象とします。そういう治療を受ける方々の心と身体から、機器・空間・情報を、そして装置のあり方全体を、様々な専門家とともに「共創」していった事例だと思います。

「調整技術としてのデザイン」は、今日的な視点からみてとても重要な活動です。日本企業のデザイン部門が築きあげた特徴的なデザインであると捉え、しっかりその方法論と効果効用を研究していくべきです。問題があるとすれば、それが企業内、せいぜい関連企業くらいの範囲でクローズドしていたこと。それでその効果効用も企業内に埋没してしまったと思います。

企業という垣根を越えること、ある意味で「社会化」することができるなら、この「調整技術」、コーディネート、ファシリテート、ナビゲートでもあるデザイン方法論は、21世紀の社会的課題を総合的に解決していく、大きな力となりうるのではないかと考えます。そこから、このセッションのテーマとして、「調整技術としてのデザイン」を、設定した次第です。

\*趣旨をよりの確に説明するため、オーガナイズドセッションでの発言を補足しています。

## 2. 1990年代のデザイン動向（黒田宏治）



### ●経済動向とデザイナー数の推移

少し時代を溯りタイムスリップしていただこうと思います。主に1990年代、世の中ないしはデザイン周辺がどんな状況だったのかということ、統計数値などを通じて大まかに見ていきたいと思います。

GDP名目成長率は、1980年代は6%前後、マックスの8.6%は1990年度、バブル崩壊の直前です。90年代に入ってから3年間でマイナス0.1%にまで落ち込んでいます。その後は0%前後のところまで推移しています。今の若い方はあまり実感がないかもしれませんが、80年代、90年代初頭は現在とはかなり違う景気状況にあったということです。

別の指標でも見てみます。日経平均株価の指数は、一番のピークが1989年12月29日の38,915円で、4万円近い水準を記録しました。こういう時代があったわけで、その後バブル崩壊を経てガクンと落ちて、90年代を通して15,000円から20,000円ぐらいで推移しました。いわゆるバブル崩壊、景気低迷の時代であり、デザインにとってリストラ的な状況を迎えたのが90年代だったかなと思います。

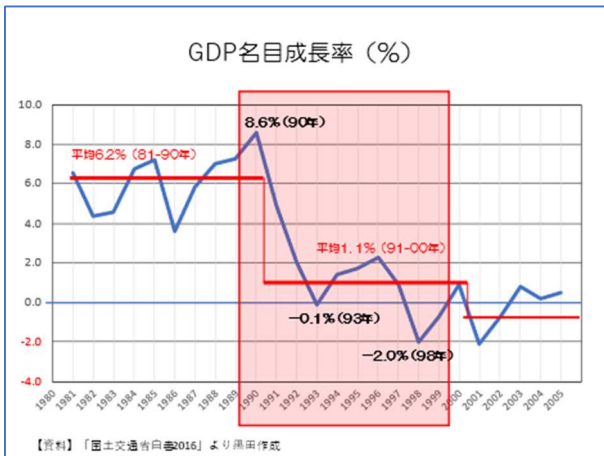


図 2-1 GDP 名目成長率の変化(1980年代-2000年代)

その時期のデザイナー数を国勢調査で見ていきます。デザイナーの総数は、1980年は9万2千人(千人未満切捨、以下同)、1985年に13万7千人、1990年には15万6千人に増え、1990年代バブル崩壊のあとはやや減少して15万1千人で、以降また少しずつ伸びていきます。ただ、産業分野別に見ると、デザイン事務所や広告会社などのサービス業ではだいたい同じ傾向ですが、情報通信産業のデザイナーは90年以降一貫して増加傾向にあり、一方製造業のデザイナー数は85年を境に減少を続けます。本日話題になるインハウスのデザイナーというとおおむね製造業のデザイナーになると思いますが、世間では増加ないし横這いの時期にも、先立って減少し始めていたことがわかります。

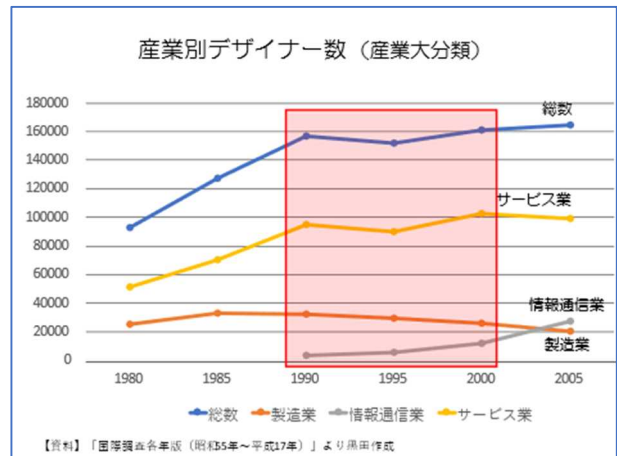


図 2-2 産業別デザイナー数(産業大分類 1989-2005)

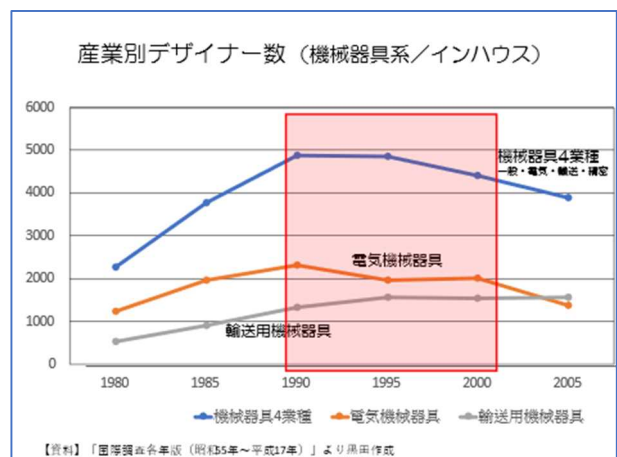


図 2-3 産業別デザイナー数(機械器具系 1980-2005)

本日お越しのゲストの方のご出身もそうですが、インハウスというと通常は自動車とか家電、電機あたりをイメージされる方が多いと思います。そちらの数字



を見ていくと、いわゆる機械器具4業種では90年代に入ってデザイナー数は減少傾向です。特に電機関係では減少幅が大きめかなと思いますし。自動車関係も90年代前半は増加でしたが、後半以降は総数では増加傾向にもかかわらず微減・横這いです。デザイナー数全体が伸びていく中で、ちょっと違う動きが見てとれます。

### ●デザイナーに求められるものの変化

80年代、90年代でデザイナーにどんなことが求められていたのでしょうか。当時の日本産業デザイン振興会がおこなった調査から読み解きます。1979年、1983年、1991年の3回、企業のデザインマネージャーを対象にデザインマネジメント調査がおこなわれました。1979年は「デザイン感覚」が1位であり、あと「企画・計画力」、「コーディネート能力」と続きます。1位と2位、3位の回答率には差があります。1983年は、「デザイン感覚」を「企画・計画力」が上回って求められるようになりました。デザイナーに求められる能力が少し変わってきたのかなと。1991年には、「企画・計画力」が1位で、「デザイン感覚」、「コーディネート能力」が同率2位で続きます。パーセントの数字を見ていただきたいのですが、83年には1位が81%、2位、3位が69%、57%であったのが、91年には83%、75%、75%と、かなり拮抗してきます。造形だけではなくて、企画、コーディネートといったものも同程度に期待されるようになってきたと言えます。

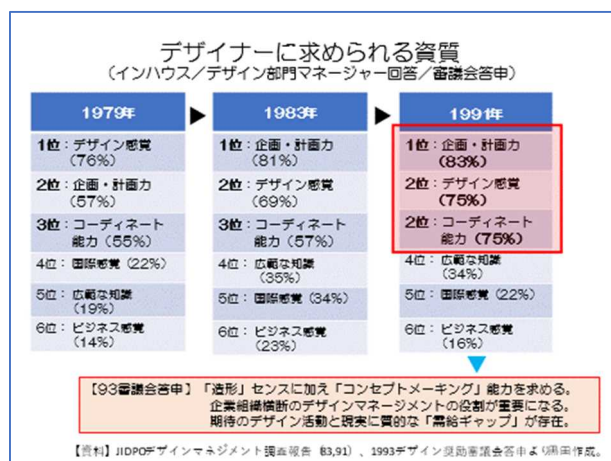


図 2-4 デザイナーに求められる資質 (1979・83・91)

そんな様子が90年代に入ってからからのデザイン奨励審議会答申にも反映されて、その中では特に「企業内デザイン」という言い方で、「造形センス」に加えて「コンセプトメイキング能力」が求められると、特に企業内では、いろいろな組織間をまたがるデザインマネジ

メントやコーディネート能力の役割が重要になると指摘されています。ただ、期待されるものと現実の間には、当時「需給ギャップ」という言い方をしていましたが、ギャップが大きいのかな、こんなことが課題としてあげられていました。

次にデザインへの理解度についても見ておきます。1991年度のデザインマネジメント調査からですが、デザイナー自身がこんなことをやっているという自覚が左側の枠。商品の外観を美しく、商品の質的向上、企業アイデンティティ、生活シーズ開発、社会的文化的価値、それに少し回答率は減りますが商品企画開発などなどです。一方、営業部門、技術部門、企業トップは何を期待しているのかというと、いずれも商品の外観を美しく、いわゆる造形力を期待していますが、立場によって少し求めるものが違っていったようです。

営業部門では商品企画開発にも踏み込んでほしいという期待がある。技術部門では、技術開発の方向性や商品の質的向上に関する牽引力がほしい。企業トップはまた観点が違い、企業のアイデンティティとか社会的文化的価値をデザインを通じて発揮してほしいと感じていたようです。あくまでデザイナー側からの見方ではありますが、関係先により求められる部分が違ってするという辺りは、おそらく当時インハウスのデザイナーの方々の悩みだったのではないかと、そのあたりは後ほどお話しいただけるのではないかと思います。

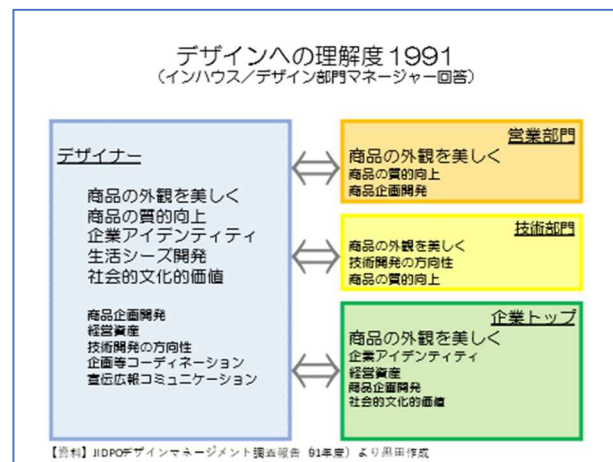


図 2-5 デザインへの理解度 1991

### ●デザイン価値の広がりや情報化

それから、90年代のデザインをめぐるの動きを見ておきたいと思います。一つ典型的なのは、グッドデザイン賞の中で、90年代に入ってから、インターフェースとか、地球にやさしいとか、インタラクション、ユニバーサルデザインとか、新領域とか、デザイン評価の部門が設けられるようになってきたことです。グッドならいいということではなくて、デザインにテ

ーマが求められるようになってきたということが指摘できます。これは見逃せない大きな変化だと思います。

それから、情報化ということです。振り返ると、1995年に Windows95 が大ヒットしました。これはある年輩以上の人でないと実感はないかもしれません。それから iMac の登場が 1998 年、AIBO というロボットが生まれたのが 99 年です。その時期ですが、90 年代の前半にはインターネットの利用がほとんど 0% だったのが、2000 年には 3 割を超えて、2002 年にはあつというまに半数を超えていきます。目に見えて情報化が進んだと言えるでしょう。そういう中で、おそらく企業のインハウスデザイナーの周辺では、当然製品デザイン等の仕事もありますが、広報のデザイン、情報のデザインというかたちで、より多くのものが求められるようになってきたのではないかなと思います。

その辺りの時代状況だったということを一応おさらいとします。グッドデザイン賞のテーマ部門の設置も、いま見返すと広い意味での情報化をなぞっていたのかなとも思えます。少し当時を思い出しつつタイムスリップしていただけたものと思います。こういう状況の中でそれぞれの企業の中でどんなふうデザイナーが考えていたのかということ、このあと順次皆さまからご発表いただくかたちになるかなと思います。以上でございます。

ということ、この調査からある程度見えてまいりました。

ただ、このあと、バブル崩壊、景気低迷が続くなか、企業トップの姿勢や意識が大きく変わってしまうことによって、コストカット重視とでも言ったらいいでしょうか、デザイナーの持っている企業のアイデンティティーとか、ライフスタイルという文化的価値を創造しようとする活動が、ある意味では頓挫していきというような経緯ではなかったかと思えます。このようなところを、黒田さんからおさらいしていただいた次第です。

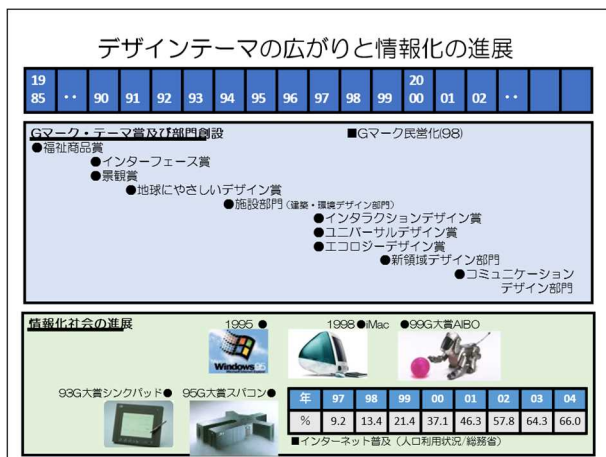


図 2-6 デザインテーマの広がりや情報化の進展

青木 ありがとうございます。ご紹介のあったデザインマネジメント調査は、当時振興会で私が担当しておりましたが、デザイン部門のマネージャーの方をお願いして、各部門のマネージャーにアンケートを回して集めたかたちです。ですから、デザイナー寄りにバイアスが若干かかっていると思うのですが、デザイナーは 90 年代になって、かなり社会性、文化性というところへ視点が動いていったということが言えると思います。実は企業トップが比較的同じ方向を向いていた

### 3. 三菱電機 企業内デザイン部門によるファシリテート（安齋利典）



皆さん、こんにちは。安齋と申します。現職は実践女子大学ですが、以前三菱電機におりました。今日はその経験から「企業内デザインによるファシリテート」というテーマでお話しさせていただきます。

私は 1982 年に三菱電機に入社し、デザイン研究所というところで海外出向も含めて 23 年間、プロダクトデザインに携わってきました。そのあと 10 年間は宣伝部で全社のウェブサイトの管理をやっていました。そういうことから、事例を中心に狭義のデザインマネジメントとしてプロダクトデザイン、そして広義のデザインマネジメントとして企業ウェブサイト、この二つを説明していきたいと思っております。

#### ●企業内デザインの仕事の変遷

松下幸之助さんが 1951 年に米国出張から帰ったあと空港で、「これからはデザインや」と言ったと伝えられています。真偽についてはともかくとして、それはデザイナーにとって大変励みになることなので、そのまま解釈しようと思います。

そのあと松下電器で 1951 年夏ぐらいに、デザイン組織ができたらしく、ほかの電機メーカーも 1950 年代半ばにはできています。ちなみに三菱電機は、技術部標準課というところで 1946(昭和 21)年にデザイナーを雇ったという記録があり、正式にデザイン組織「意匠課」が発足したのは、1957(昭和 32)年と聞いております。

まず、三菱電機のデザイン部門では、どんなことをやっていたのかを非常にざっくりですが並べてみました（→図 3-1）。はじめの頃は、プロダクトデザインではなく、インダストリアルデザインと言いましたが、実際にはプロダクト系とグラフィック系のデザインでスタートして、先ほど青木さんがおっしゃっていましたが、「明日までに〇〇のデザインをしろ」みたいな感じだったようです。入社した頃に私の先輩が、当時のことを「赤鉛筆 1 本さらに巻いて工場に行って」と言うような表現をしておりました。最初は工場のエンジニアたちが描いた図面を赤鉛筆で直していた、そんなことが始まりだったようです。

グッドデザイン賞も 1957 年に始まり、高度経済成長の時代にはデザイン部門も少しずつ進化していったようです。そして 1990 年頃にはインターフェースデザインやユーザビリティという考え方が入ってきて、さらに 2000 年を過ぎる頃には、サービスデザインとか、UX デザインという考え方が生まれてきました。だからといって、スタートにあったインダストリアルデザインやグラフィックデザインの仕事がなくなったわけではなく、新しいものが積み積もっていくなかで、いろいろなデザインのやり方が継承されていきました。

黒田さんから 90 年代には電機業界ではデザイナーの人数が減ったという話もありましたが、人数が減る中で、外観を中心とするプロダクトのデザインもやりつつ、操作性とかインターフェースもやってきたということで、実はデザイナーには相当負荷がかかっていた

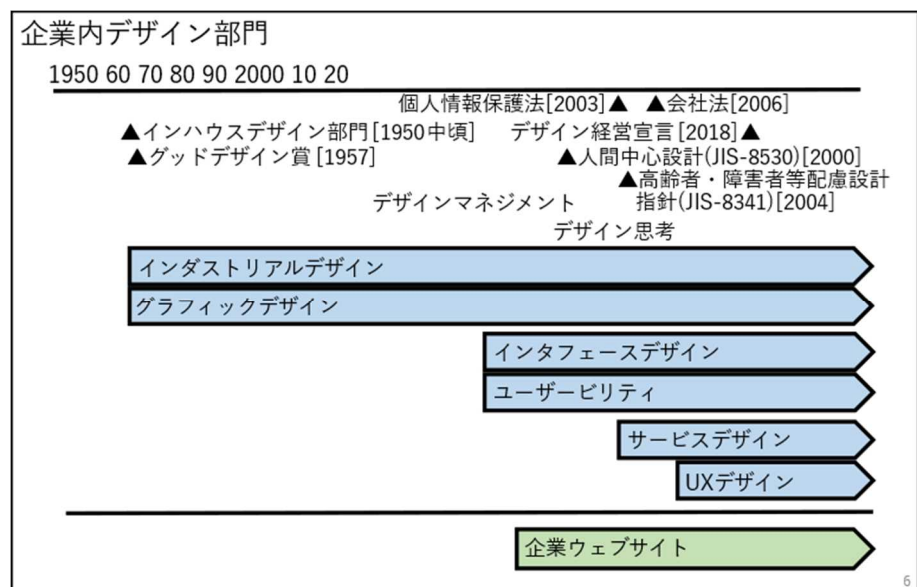


図 3-1 企業内デザインの仕事の変遷（三菱電機）

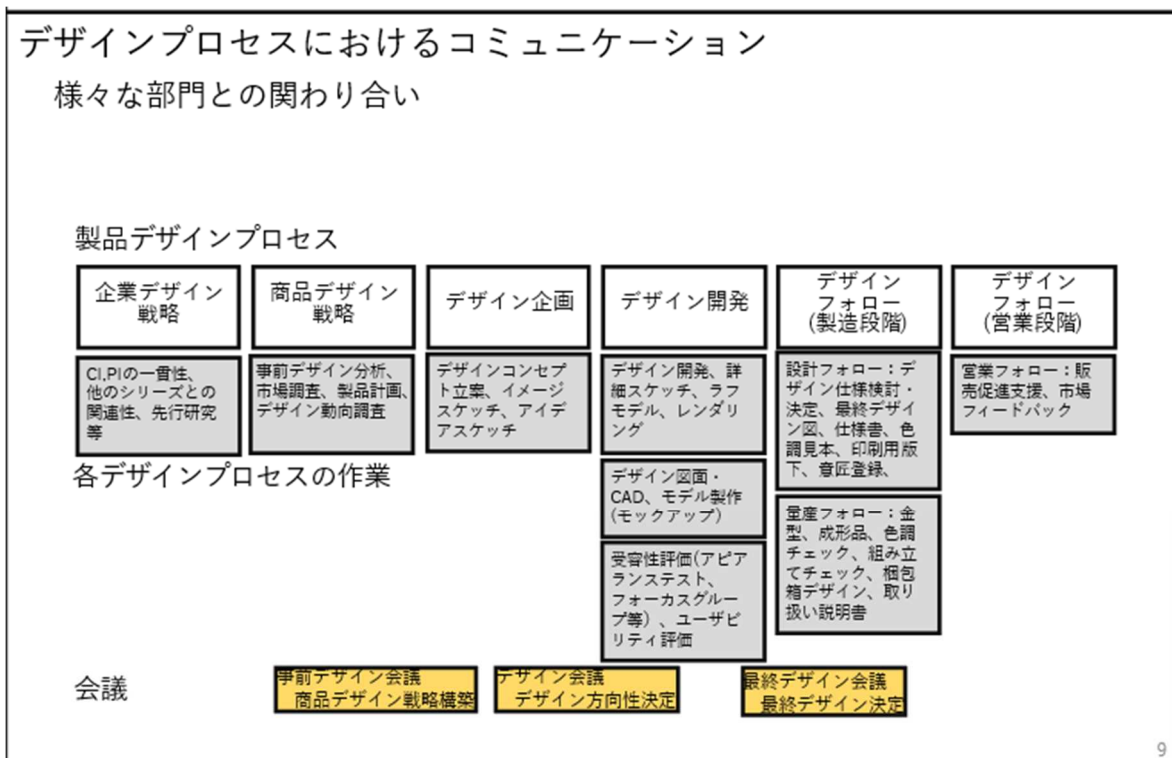


図 3-2 デザインプロセスとコミュニケーション

たのではないかと考えています。

もう一つ、私は途中からウェブサイトの管理に携わっていたので、それに関係があるような規格等を紹介しておきます。例えば人間中心設計は 2000 年から—日本では JIS になったのが 2000 年です。そのほかにも高齢者・障害者等配慮設計指針 (JIS-8341) ができたのは 2004 年です。あとは、少し飛びますが、デザイン経営宣言 2018 年ということがあって、そういう影響も受けつつデザイン部門は成長してきたのだろうと思っています。

### ●プロダクト系のデザインマネジメント

まず、狭義という用語があるかもしれませんが、プロダクト系のデザインマネジメントについてです。プロダクト系のデザインの役割は、三菱電機のデザイン研究所の経験では、先ほどから言われている調整役、コンダクター、ナビゲーター、ファシリテーターの役割を、確かに担っていたと思っています。

製品デザインプロセスで考えると、企業デザイン戦略、商品デザイン戦略、デザイン企画、デザイン開発、デザインフォローの段階があります (→図 3-2)。デザインフォローは 2 段階あって、製造段階と営業段階に分かれます。結局いろいろな部署とお付き合いをしなければ仕事になりません。

企業デザイン戦略は、(私は直接関わっていませんでしたが)経営企画部門などと関係して組み立てていたと思います。私がデザイン研究所

で最後の方でやっていたロードマップの検討では、経営企画部門や設計部門の人たちの中で、デザイン部門は調整役的立場であったと思います。商品デザイン戦略は相手が事業部門になりますので、事業部門を説得することになります。デザイン企画はほぼデザイン研究所の内部の話ですが、調整業務というほどではないが、実はいろいろな人たちがいて、それなりにやっかいです。

デザイン開発の段階では設計者と一緒に仕事をしたり、デザインフォローでは設計と製造、最後に営業部門がかかわってきます。デザインしたものが製品になったあとに、ディーラー/お店に行って販売員に話をお聞きすることもやっていました。量産のフォローもやりましたし、営業の支援のようなこともやりました。いろいろな部署と付き合っている中で、さまざまな関係性、あるいはコミュニケーションが、だんだんと生まれていったのではないかと考えています。

ちなみに、画面は 30 年以上前のスケッチになります (→図 3-3)。デザイン部門を去るときには資料を残すなどと言われて全部捨ててきたのですが、たまたま写真が手元に残っていました。アメリカ市場向けのオーディオシステムの手描きのレンダリングです。これを描いて、説明して、説得して、納得してもらわなければいけないし、市場に出すためには製造できなければいけないし、売れなければいけないので、そのようなことを考えつつスケッチを描いていました。

ここで大切なのは、コンセプトを守りながら、いか



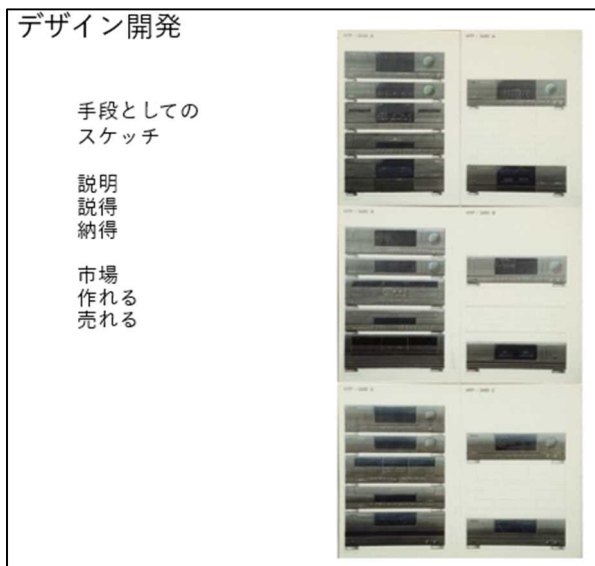


図 3-3 デザインスケッチの例（1990 年頃）

につくれる形にもっていくか。つくりやすい形を優先するとコンセプトが台無しになってとんでもないものができてしまいます。なんとかコンセプトを保ちつつ製品化に近づけていくというところで、いろいろな葛藤もあれば、ファシリテートといいますか、設計の人たち、製造の人たちと相談しなければいけないこともあるわけです。

想像に難くないとは思いますが、例えば塗装の塗料などもエンジニアと一緒に塗料メーカーに行って調整して作っていただいたり、染色もそうですが、製品レベルでデザイナーの考え方をいかに実現していくかということが非常に苦労したところです。ファシリテートなり、ナビゲートなり、そういう役割も相当にあったと思っています。

### ●企業ウェブサイトのマネジメント体制

もう一つの事例はウェブサイトのデザインです。ウェブサイトですが、全社に関わることなので広義のデザインマネジメントと言えると思います。三菱電機では 2000 年ごろからデザイナーがマネジメントしてきました。私は宣伝部に移ってマネージャーをやりましたが、前任者も後任者もデザイン研究所から宣伝部に異動してウェブサイトのマネジメントをしていました。

日本のメーカーは 90 年代の半ばぐらいにウェブサイトをつくり始めました。最初は単なる情報発信でしたが、ウェブサイトをいかにマーケティングに使っていくかという動きが起きてきました。もともとは広報や情報系の、そういうのがわかっている人たちがボランティア的に委員会としてやっていたのですが、2000 年ぐらいになると、あちこちの企業で担当が組織化さ

れました。三菱電機では宣伝部がウェブサイトを引き取りました。

元々ウェブサイトは事業部とか事業所が個別に初めておりました。同様に海外の工場などもばらばらに持っていた。それをなんとか統一していこうということで動き始めました。会社情報に関わる企業情報サイトと事業部が個々バラバラに運営している事業情報サイトがありますが、それらを統合するという動きが起こったわけです。この動きに、私の先輩をはじめデザイナーが関わるようになっていきました。

宣伝部は社長直轄の横断的な全社スタッフ部門の一角になります。全社をまとめていくときにどうしたかという、すぐに組織を作ることは難しいので委員会的な、会議体的なものをつくろうということになりました。これは正に調整能力のひとつと言えると思います。全社ウェブサイト運営会議を半年に 1 回、の下に企業情報サイト連絡会と事業情報サイト連絡会をつくり毎月会議を実施しました。私は事業情報サイト連絡会の立ち上げに携わりましたが、企業情報サイト連絡会は私の前任者がつくってくれて、それで動き始めていました。

実施に当たって、三菱電機全体のトータルサイト・マネジメントは宣伝部がやって、MDIS（三菱電機インフォメーションシステムズ株式会社）がシステム・インテグレーターで当時サーバーを持っていましたから、サーバーのおもりをしてくれる。それから、株式会社アイプラネットという、広告代理店兼制作会社の子会社がビジュアル・コミュニケーション、つまりコンテンツを作る。この 3 社で体制を作って進めていくということになりました。このように、社内をある意味で組織化し、関係会社と協力体制をしっかりと組むことで少しずつ進めていくことになりました。

### ●企業ウェブサイトのデザインプロセス

なぜ企業情報サイトをやらなければいけなかったかという、ある日アニュアルレポート——会社が年 1 回出す報告書ですが——が出版されたので、社長が重役会議か何かのときに、「こういうのが出たけれど、みんな読んでいるか？」と聞いたら、何十人かいる中で 1 人しか読んでなかったそうです。そこで社長が、怒って「読まないような印刷物をつくるのなら、ウェブサイトを充実しろ」と言ったと聞いております。松下幸之助の一言ではないですが、社長がそう言ったということで、ウェブサイトをしっかりするという命が上から下りてきました。

当時の会社情報は大体想像がつかいますが、縦割りで本社の各スタッフ部門がばらばらにつくっていました。シナジーは全然ない。例えば投資家情報には、研究開

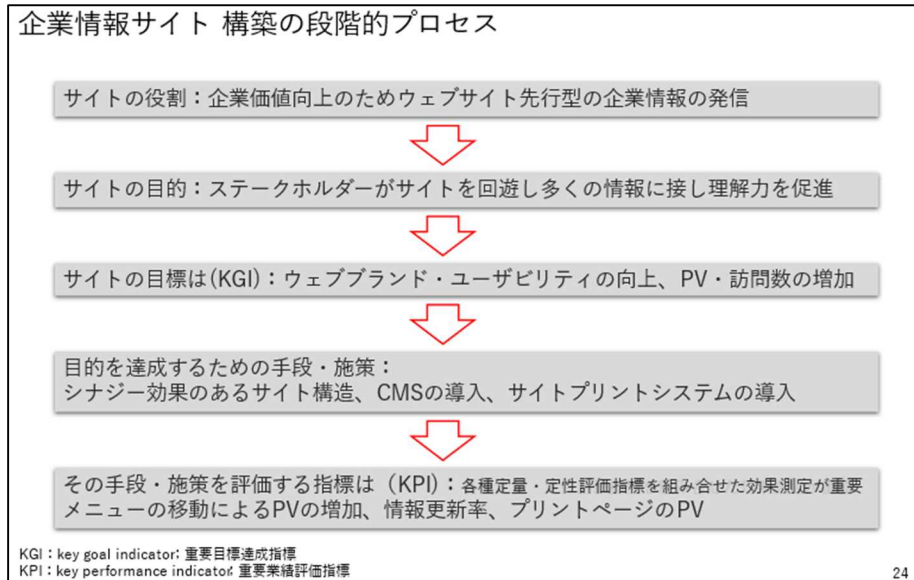


図 3-4 企業情報サイト 構築の段階的プロセス

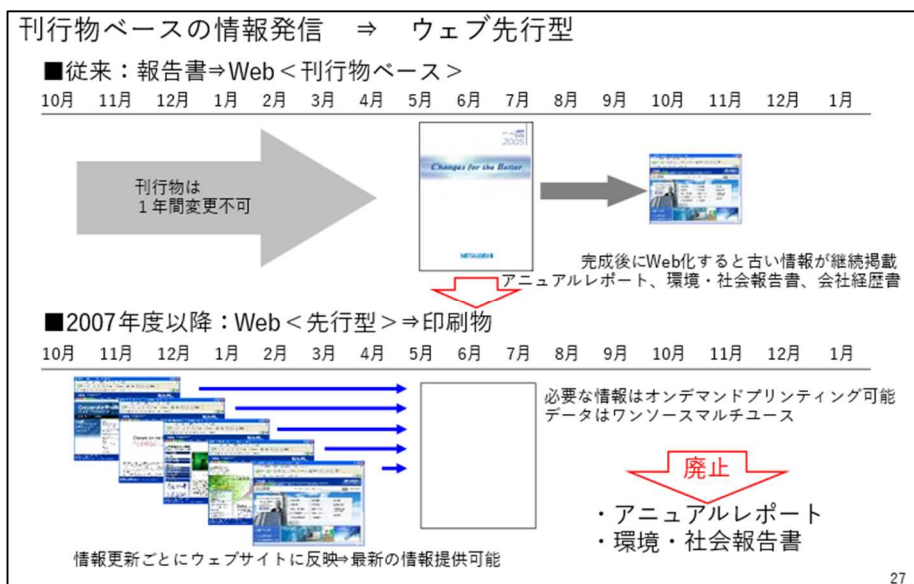


図 3-5 刊行物ベースの情報発信⇒ウェブ専攻型

発の情報も欲しいとなると、投資家情報の担当が研究部門に話を聞いてつくっていたわけで、同じような情報を社内で多重に持っていたわけです。しかも、情報も時期によって齟齬が出てくることもあり、しかもその時点で当社サイトは3分の2以上が古い情報という状況でした。

これは是非とも変えなければならないということで始めるのですが、縦割りなので、それぞれコンテンツオーナーがいます。ただでさえばらばらなのはどうするか。宣伝部は当社の独自性や強みに関するステークホルダーの理解力促進を目標に掲げて、会議体として進めていくことになりました。社長が言い出したということもあり、経営企画室も率先して協力していただき、スタッフ部門それぞれから人を出していただき

組織的な動きを始めることができました。

まず、サイトの役割や目的を明確にしました。ステークホルダーがサイトを回遊し、多くの情報に接し理解力を促進する。こういう目的を立てて、目標は KGI [Key Goal Indicator: 重要目標達成指標]、それから施策。そして KPI で評価する。このような説明をしつつ、スタッフ部門に納得いただけて進めていったということになります。

およそ半年かけてサイトを再構築しましたが、トップページのメニューも、以前はスタッフ部門の数だけあったのを、お客さま目線で 5 つにまとめました。以前はシナジーがなくて新しい情報が少なかったところを、情報を新しくし回遊できるようにしました。当然ですが、コンテンツを全部作り直したので、新しいコンテンツがたくさん見られるようになりました。

従来はアニュアルレポートをつくったあとで、その情報をもとにウェブサイトをつくっていたので、年に 1 回ぐらいしかウェブサイトは更新されませんでした。それに対して、各スタッフ部門で、ある情報が

まとまったときに、ウェブサイトに乗せていくようになりました。その集大成として、6月の株主総会の時期にその情報を集めて刊行物をつくるようになったのです。

それに加えて、必要な情報は、オンデマンドプリントが可能なワンソース・マルチユースということで、ある会社にプリントシステムをつくっていただいて、結果的にアニュアルレポートと環境・社会報告書を廃止するまでに至りました。どのようなものかということ、ウェブから必要な部分のみ選べば、表紙と目次付きで A4 サイズにプリント可能というものです。

こうなると、お客さまから文句が来るのではないかと思ったのですが、意外と少なく、確かに質問はありましたが、「こうやってプリントしてください。そう

すると必要なものだけプリントできます」と説明したら、それで済んでしまいました。一番喜んだのは総務部門で、アニュアルレポートのために倉庫を借りて、しかもあちこちに送るため個人情報も持っていたのが要らなくなったと。想像してなかったところから感謝されたりしました。

こういうことをやるにあたって、先ほど会議の話をしました。次のような体制で進めました。企業情報サイト連絡会の場合、会社概要については経営企画部門がトップにいて、投資家情報についても経営企画部門がトップで、ほかに総務部門、経理・財務部門などのコンテンツを管理する部門を決めて、そこに関係している部門等を加えて、会議を通してやっていく。これを進めていく推進母体は宣伝部門で、デザイナーが中心になっていました。以上が概略です。

### ●おわりに

ここからまとめです。例えばプロダクトデザインの場合、最終案は3案ぐらい提示します。自分たちもこれがいいと推薦案を示して納得して選択してもらう。それから各部門と調整しながらコンセプトを踏襲しつつ量産できるようにデザインを必要に応じて修正する、製造時の仕上げなどのフォローをする、販売時にディーラーを訪問する、このようにデザイナーがいろいろとかかわって進めていくことによってプロダクトデザインが製品となり世の中に流通していくと思っております。

もう一つ、ウェブサイトにも関係しますが、あまりでしゃばらない、だけど方向性を示して導いていく。説得して納得してもらう。あとやっているなかで、けっこう敵、味方ができてしまいます。設計が敵になった時は営業を味方につけ、営業が敵になった時は設計を味方につける、そういう立ち居振る舞いがけっこうできていたように思っています。私からは以上になります。

## 4. 90—00年代、東芝におけるデザイン活動の変遷（河原林桂一郎）



皆さん、こんにちは。元東芝デザインセンターにおりました河原林です。今日は、東芝時代、特に 90 年代、もっと細かく言うと 95 年がエポックですが、この前後に企業のデザイン部門がどのように変化してきたかを中心にお話したいと思っています。

今年、東芝デザインセンター、今は「デザインセンター」ではなく、CPS x デザイン部 [CPS (Cyber Physical Systems) x デザイン部]とっていますが、創設から 70 年になります。1953 年に機器事業部、以前の家電の事業部ですが、ここの意匠課というかたちでスタートしたのが歴史の始まりです。そのあと、営業管理部になったり、技術グループに行ったり、研究所と同じような系列に入ったり、いろいろな動きをしてみました。

### ●1990 年代以降のデザイン

70 年代から 80 年代まではご承知のように 5%前後の経済成長が続いてきました。このときに、今日いろいろ出ている問題の種みたいなものがいっぱい出てきています。いろいろなものが多様化してくる、あるいはコモディティが反感を受けるというようなかたちも発生しています。大量生産、大量販売、大量消費、大量廃棄という問題は、既にこの時期にかなり顕著に出てきました。当然今言われている企業の社会的な責任、あるいは社会貢献というものも言われてきたわけです。

社会の問題を解決しなければいけないということは、この時期から底流としては出てきたと思います、一つ言えることは、デザインは具体的にどういうかたちにするか、どういうシステムを提案するかという考え方ではなくて、どういうコンセプトで取り組んでいくか

という、言ってみればコンセプト重視といえますか、そういったものが求められるようになったのではないかと思います。

ですから、非常に革新的なデザインとか、独創的ということでちやほやされても、それはかなり瞬間風速的なものであって、実際にはコンセプトが共感できるようなものが求められたのではないかと考えています。それから 90 年代後半には、ユーザーエクスペリエンスにかかわるようなことも出てまいりました。ご多分に漏れず、企業内ではアウトソーシングも課題になっておりました。

そして 95 年ですが、現在言われていることの予兆的なことが 95 年を境に顕在化してきました。95 年というのは神戸の震災があった年で、この年は日本の歴史でも非常にエポックなんですね。Windows95 も出ました。その手前ぐらいからインターネットが少しずつ普及し出しましたが、Windows95 が出てから一気に加速してきたわけです。これを境に家電業界、電機業界は大きく状況が変わってきました。単品ではなくシステム展開する必要が出てきました。当然コンピューターではシステム展開は必要です。コンピューター以外の商品もそういう考え方を強く受けていく時代でした。

もう一つ、今、サービスデザインでいろいろと言われていて社会インフラシステム。こういう大型のシステムのコンサルテーションとか、それを統合していくインテグレーションといった仕事の本当にはしりのようなもの、BtoB、BtoBtoC といったものが仕事として 90 年代後半からどんどん入り出しました。

あと、Windows95 前後に携帯電話が登場します。iPhone が出たのは 2007 年で、その前まではガラケーだったりいろいろあるわけです。途中で i-mode——多分皆さんの世代はご存じの方もいらっしゃると思います——それが画期的で、インターネットと携帯電話をつないだ最初です。ある意味では日本オリジナルだったと思います。こういうことのバックグラウンドで、ユーザーインターフェースをいかにわかりやすく小さい画面の中に表現するかということも課題になってきました。

### ●インハウスデザイン部門の立ち位置

少し視点を変えまして、東芝のデザイン部門がどういう立ち位置だったのかということをお話ししますと、本社組織スタッフ部門の中をスイングしていました。スイングという意味は、次のような状況にあったとい



うことです。例えばマーケティングの流れ、これからは販売力を強化して、セグメントを細かく分けてより多くのビジネスを展開したいというときは、デザイン部門が営業部門の中に入っていました。

ところが、これからはイノベーションだ、技術革新で、今までの大量生産、大量販売するというのではなくて、もっと新しい技術で問うべきだというような時代になると、今度は技術部門に入る。高度専門・集中サービスに特化したスタッフとしてシェアードサービス部門に入るということもありました。ビジョン展開や事業戦略も大事だという話になると、そういう部署にデザイン部門から人が引き抜かれるといいますか、ローテーションの人事交流が増えていくということもありました。

90年代の中頃でしたか、東芝に生活文化研究所ができました。これからはライフスタイルだ。ライフスタイルというのは、家電だけでなく、いろいろな世の中の生活が大事だという話になって、ライフスタイルを中心とした産業システムを展開していこうとなったことがありました。そういう背景の下でいろいろな部門、部署との連携あるいは交換人事などをしますと情報が入ってきます。これを組み合わせてトランスファーするだけで新しいタッチポイントを生み出すような提案ができるようになりました。

そうやって、社内にデザイン重視の企業文化が育ってきました。ただ、デザインは大事だと言っても、実際には人は増えないし、お金も増えないというのが現実です。企業はどうしても景気の波に揺られますので、景気が悪くなってきたときは非常にデフォルメされたかたちで経費を減らすということで、まず人を減らします。そういう中でデザインがこれからも大事だという文化をどう定着させていくかということが、一つのポイントになりました。

もう一つは、新規事業の元になるものでけっこうデザインが役立つ、課題を解決するとか、そういうようなところで役立つという話が出てきました。現在の新しいデザイン活動の元になるような部分があったのではないかなと思っています。これが結果として、社内にインソーシングしていくことにつながります。デザインのインソーシングというのは、インハウスのデザインを使うという意味ではなくて、デザインを民主化して企業組織内に分散して行って、いろいろなところがデザイン思考になっていくという、そういうインソーシングという考え方がその後の展開で出てくるということです。

### ●インハウスデザイナーの立場

さて、インハウスデザイン部門の立ち位置、組織の

話をしました。今度は人の立場でデザインを見ています。インハウスデザイナーの立場で言うと、デザイナーというのは企業内にコンペティターがいないのです。

どういう意味かということ、企業の中には技術系の人材がいます。営業系もいます。研究開発者もいるし、総務、人事もいます。東芝のような大きな会社になると、事業部があったり、工場があったり、研究所があったり、そこにはみんなこういう人たちが必ずいるのです。それがピラミッドになって、本社のスタッフの中でそれを統括する部門が必ずあります。互いがコンペティターでもあるわけです。

ところが、デザインというのは、本当にローンウルフ（一匹狼）みたいなことで、組織の中でぽつんと本社の中にあるだけです。だから、悪く言うと、何を言っても競合しないから、「そうですか、それはいいですね」というかたちで認められやすいわけです。これはわれわれにとってはけっこういい経験で、うまく使えました。それによって人脈をつくっていけました。耐える力と機会をうかがう力は必要ですが、周囲を見回しながらピンポイントでいろいろなことを提案していくというようなことをやってきました。

もう一つ大事なものは、デザイナーというのは割とインディペンデントで癖も強いわけですが、自分のノウハウをデザイナー仲間にとランスファーするというのはあまり好きではないですね。やっぱり自分が1番だと思っているようなところがあります。もちろんそういうプライドは大事です。それを組織内でうまくシャッフルしたりしながらトランスファーする。トランスファーをした結果をさらに社内にトランスファーしていく、というようなことを考えました。

これはサッカーで言うとアシストです。ゴールを直接は狙わなくても、アシストして、それがゴールにつながるようにサポートしていくというような活動になります。それが最後の本丸になると共創というかたちに発展していくというようなことで、インハウスデザイナーの立場というのは、個人個人はもちろん磨き上げて力をつけるのですが、組織力がさらに大事になってきていると思います。

川上遡上によるアシストから、まず手の届くところからやろうというアシストまで、研究所とか、工場とか、あるいは経営トップとか、いろいろな階層に働き掛けるチャンスがあるわけです。基本的には、会社は放っておくと、あるいは組織は放っておくと、収束思考で答えを出しがちです。そこにデザイナーが入ると、そのプロセスをいったんシャッフルして拡散させ、そしてリセットする。また新しいアイデアを出す。そういう機能が非常に有効だったと思っています。

デザイナーの能力としては、具象化していくその前

段として抽象化がある。それが、抽象化、具象化、抽象化、具象化というスパイラルのかたちで、そもそもかくあるべしというところからスタートしながら、それをかなり具体的に見せていくという作業をしています。

それから、健全な懐疑心。これは、言われても「そう」と単純に受け取らないということです。これもデザイナーの能力としては大事で、Curiosity（好奇心）と Skepticism（懐疑心）は非常に重要だと思います。あと、多様性ということは今でも言われていますが、一つのものに対する意味をいろいろな側面から考えるということもデザイナーの一つの能力だったと思っています。

あと、「ズーム」という言い方をしてきましたが、ズームレンズはフォーカスをどこかに合わせて近くなったり遠くなったり、倍率を大きくも小さくもできます。こういう発想をするということは、とてもデザイナー的なんです。解像度をわざと粗くして、全体像を見ながら、それをフォーカスして、解像度を上げてまた元に戻る。こういう自由な思考操作を直感的なかたちでできるということは、わりとエンジニアとかでは難しい。ということで、デザイナーの一つの特技と言えると思います。

### ●デザイン活動の変遷

それらを総括して言うと、デザイナーというのは大体差別化をすとか、統合化をすとか、伝えていくというような、画面（図4-1）の①、②、③のミッションがすごく多いのですが、実際はアシスト、サポートをするというのがベースにないとこれもうまくいかないと思います。今日の題であるファシリテーターやナビゲーターへ移行するにしても、ベースにアシストとサポートがあったということを歴史的な中で確認したいと思います。デザイン活動の変遷を5段階でお話しします。

#### ①亜デザイン領域への拡大

私はいつも「亜デザイン領域」という言い方をしています。「亜」というのは「〇〇に次ぐ」という意味です。亜熱帯は熱帯に次ぐという意味です。デザイン領域とデザイン周辺領域の仕事をデザイン部門はしていますが、これに次ぐような領域でも、右に書いてあるようないろいろな作業が考えられます。（図4-2）

場合によって品質管理のようなこともデザインのほうから切り出してやるとか。ジョブセキュリティ（業務分掌）の面ではなかなか難しいところですが、カタログ、展示会、ショールームとかは、競合せずにアシストする、研究所や経営トップのプレゼンテーション

### 90-00年代のデザイン活動の果たした役割

- ① Design as Differentiator（差別化）
- ② Design as Integrator（統合化）
- ③ Design as Communicator（伝導）
- ④ Design as Assistant（後援）
- ⑤ Design as Supporter（支援）
- ⑥ Design as Facilitator（整理化）
- ⑦ Design as Navigator（先導）

図4-1 90-00年代のデザイン活動の果たした役割

### デザイン活動の変遷-1

デザイン周辺領域・亜デザイン領域への拡大

従来のデザイン活動の前・後段階を解決  
デザインを実現させるための領域  
顧客ニーズの先取り、問題解決にデザインが有効

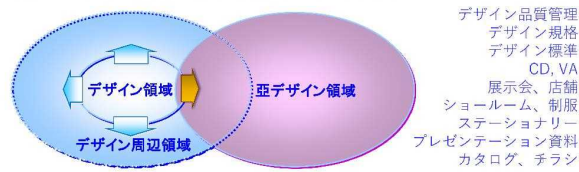


図4-2 デザイン周辺領域・亜デザイン領域への拡大

### デザイン活動の変遷-2

デザイン意思決定のフロントローディング化

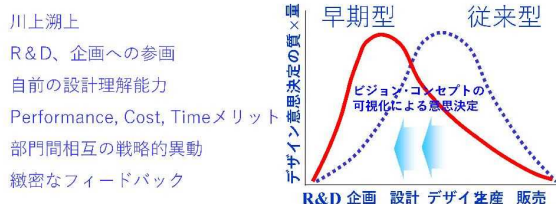


図4-3 デザイン意思決定のフロントローディング化

資料をビジュアルに分かり易く表現し、サポートする分には文句を言われません。こういう活動をやることでデザインの業務領域を広げていきました。

#### ②デザイン意思決定のフロントローディング化

自分たちが提案したものを初志貫徹したいと思ったときに大事だったことは、意思決定を前倒しする、「フロントローディング化」という言い方をしていますが、これがとても重要でした。それによって早期に問題解決を行い、デザインの質がよくなって結果的に開発時間を短縮できると同時に量的にも多くの課題を達成できます。（図4-3）

デザインからの提案が実現できないときという場合、社内的に理由は三つしかありません。一つは時間がない、もう一つはお金がない、すなわちコスト的に合わない、更にもう一つは仕事が増えるからやりたくないという理由です。この「やりたくない」というのがけっこうネ

ックになります。そうさせないために、早期に意思決定を持っていくというやり方をしました。ビジョンやコンセプトを初期に提示し、R&D や企画の早期の段階にデザインからの提案を織り込んで課題を共有することにより実現に至った例が成功体験となって、次期の開発へとつながっていきました。

### ③ヒルカーブ型のデザイン活動

台湾の Acer 社の創業者 Stan Shih 氏が言っているのですが、半導体とかハイテク産業においては、最初の研究・開発と最後の販売、メンテナンスに至るところでの収益が一番多いスマイルカーブになっていて、実は組立・製造はあまり付加価値がないということをして90年代の半ばでしたか、言っています。それにならうというデザイン活動の生成した価値は、ベルカーブといまして、釣鐘状のカーブになっていました。これに対して、ヒルカーブで意識的にウイングを広げるといいう言い方をしました。デザインの前工程と後工程のところでも集中的に領域を広げて価値を高めていくというやり方です。(図4-4)

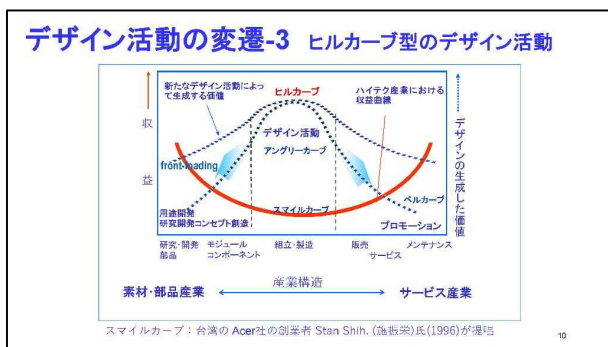


図4-4 ヒルカーブ型のデザイン活動



図4-5 マルチブランド戦略 (1990年代)  
(資料提供: 東芝)

東芝は半導体において30年前は世界でも有数のメーカーでした。DRAMでは常に最先端だったわけですが、だんだんサムソンなどの韓国メーカーが出てきて、このままいくと陰てくると認識していました。皆さ

んがデジタルカメラなどで使っているSDカードを開発できそうだということで、松下電器産業やサンディスクとアライアンスを組みました。デザインセンターではSDカードというブリッジメディアでどういうことができるかというビジョン展開とその可視化を行いました。先ほどのベルカーブからウイングを広げた左側の部分です。

それに対して右側の部分は販売戦略で、マルチチャネル、マルチブランドと言っていていいでしょう。今で言うネット販売になるのですが、90年代はまだネットは整備されていない時代でしたから、いろいろなブランドを使いながら、販売チャネルを開拓しながら売っていくという戦略をやっていました。(図4-5)

### ④共創型デザイン活動

今主流になっている共創型デザイン活動です。先ほど言ったマルチチャネルということがどんどん増えていきます。ただ、あまり手を広げると、東芝のような総合メーカーではどこも投資が手薄になって、じり貧になってくるといいう問題を抱えていました。そこで、自社グループの中で部品のレベルから集積度を上げていく垂直統合型のやり方に対して、水平分業という言い方をしていますが、分散させてやっといこうと考えました。

ピープルウェアという概念があって、これはソフトウェア開発や建築・都市設計での概念の一つで、実際に使う人間と一緒にやっていく設計手法、文字通り共創です。こういうことをやりました。海外のいろいろな事務所とも連携しながらやりました。先ほど説明した解像度の粗さ、あるいは緻密さというものをもうまく操作するというので、共創型のデザインするときには非常に対応がしやすいということがあります。今まで見えなかったものが解像度を上げることによって顕在化することが可能になったということです。

ここでピープルウェアのデザイン活動の事例を紹介します(図4-6)。ドリームコンテナは、2001年度グッドデザイン賞をいただいています。デザイン部門の中にリード・ユーザーグループというのがいて、ユーザーのリーダーになれるような、そういう存在をつくらうということをやりました。まだネット環境が整備されていない段階でしたが、今で言うSNS的なやり方でピープルウェアを導入しました。その時の成果の一つがエアコンの格子状の吸込みグリルがないフラットパネルデザインです。

今、フラットパネルエアコンは当たり前ですが、エアコンは何十年間も格子があって羽根があるかたちでした。フラットパネルエアコンは吸込口の容量などが技術的に大変難しかったのですが、ソフトイジェクト



図 4-6 ピープルウェアのデザイン活動「ドリームコンテナ」  
(資料提供：東芝)

といたしまして、前面パネルが手前にせり出してくることで空気を吸い込むことが可能になっています。AV機器のカセットやディスクの挿入口まわりの機構の技術と関係しています。

### ⑤ サービスデザインの展開

ハード・ソフト・サービスが融合して、モノとコトを使い易く、心地よいものにソリューションしていくことです。いわゆるサービスデザインです。現在ではほとんど皆さんが日常的にやっておられることだろうと思いますが、そのはしりの時期に ALWAYS という要介護認定支援システムを手掛けたことがあります。ちょうど 2000 年頃だったと思いますが、在宅で介護することができる介護システムで、ケアマネージャーが年 2 回患者様の家を訪問して要介護に相当するかどうかを審査するんです。当時は紙ベースで膨大な作業を要していました。これを電子化していくということで、チェックリストに基づきタブレットでチェックしていくことによって認定業務を単純化するというシステムの操作系デザインをやりました。(図 4-7)



図 4-7 要介護認定支援システム「ALWAYS」  
(資料提供：東芝)

### ●おわりに

デザイン活動がこのようにしていろいろかたちで価値を生み出すということは、できたものを現象あるい

はモノとしてとらえるだけでなく、その意味を受け取る側の文脈の中にはめ込んで、それを 2 次的、3 次的に生活者自身に意味の解釈を委ねていく、それによって膨らませる、こういう作業をうまく組み込むことが、デザイン活動で価値を生み出す、あるいはそれによって意味を生み出すというところで重要だったように思います。

社会的な意味付けというのはそういうことでしょうし、それから今日話題になっているコーディネートとかファシリテートという言葉で言うと、デザイン部門あるいはデザイナーが中心になって橋渡しをして、すなわちハブになってというデザイン天動説は、よく製品開発のデザイン開発ストーリーに出てきます。

しかし、私はこうした天動説はちょっと違うように思っています。デザイン部門、デザイナーが真ん中ではなくて、太陽もほかの惑星もみんな周辺を回っているのではなくて、やはり世の中は地動説で回っているわけで、デザイナーもワンオブゼムという脱デザイン村視点がないとファシリテートというのはうまくいかないだろうと思います。

一言で言うと、ファシリテートというのは整流化です。乱気流とか、洪水とかいろいろな流れがありますが、いろいろなことを考慮しながら少しずつ狭めて、正しい流れと言いますか、乱気流にもまれないようにするということです。価値を分解してもう一度構築していくうえでの世話役、アシスト、サポーター役だと思います。

それをナビゲートしていく、方向づけするためにはブースター機能が要るんですね。こっちのほうに行くとかさらいにいいよということを見せる、そういうパースペクティブ、すなわち将来性、洞察力を見せるということが、地動説の中からデザインがやってきた大事なことだろうと思っています。これが、私が 80 年代、90 年代、2000 年代、2010 年の手前ぐらまで企業内デザイン活動を担当していた中での結論です。



## 5. 日立製作所のコミュニケーション技術の深耕（大澤隆男）



大澤です。私は日立製作所でデザイン部門に30年、その他に事業部門とコーポレートの仕事を10年ぐらいやっていました。日立のデザイン部門は家電のデザインから始まり、66年の歴史があります。今日は、企業内デザイン組織が築きあげた資産、特にビジネスにおいてコミュニケーションとかファシリテーションで、私たちがどのような技術を磨いていったかをご紹介しますと思います。

### ●企業経営におけるデザイン価値の拡大

よく言われる企業内デザイン組織のアクティビティですが、日立でもどんどん広がってきました。もともとインダストリアルデザインがスタートで、モノづくりの需要を喚起するためのデザインといったことから、アイデンティティーを醸成するデザインにステップアップし、90年代になるとデザインが問題を解決する技術の一つとして拡がりました。

最近では、イノベーションを起こすとか、SDGsではないですが、持続可能な社会に貢献する一助になるとも言われています。社会、市場、そして事業の要請に従って広がってきてはいるのですが、もう一つは、お付き合いする人がどんどん広がってきたということでもあると思います。（図5-1）

この背景を考えると、デザイナーの特質について、先ほど河原林さんからお話がありましたが、仮説・イメージの構築ができるとか、発想がユーザー視点だとか、絵が描けるということで概念をビジュアル化できますよといったような特質があります。

もう一つ、これも先のお二方が言われていたように、私たちはモノをつくっているわけでもないし、売っているわけでもない。ということは、私たちの考えや思いを伝えなければいけないわけで、モノをつくっていただくといった立ち位置なわけです。そこで、デザインがコミュニケーションの媒体役として、問題提起の

きっかけを作るとか、アイデアを誘導するとか、最近では協創の一助になると言うことが、少しずつ認識されてきていると思います。

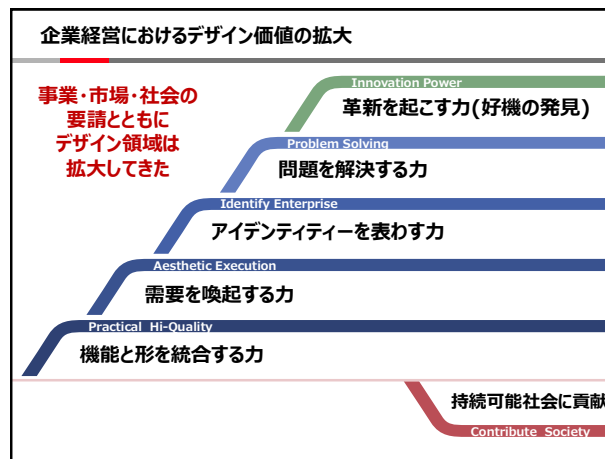


図5-1 企業経営におけるデザイン価値の拡大

### ●コミュニケーションのデザインに着手

どういうわけか、“1995年”がエポックの年であると打ち合わせしていたわけではないですが、話が重なりました。この時期、私たちはコミュニケーションのデザインに着手しました。なぜかという、IBMがこの時期にメインフレームのワンパッケージビジネスからソリューションビジネスをやりますよと高々と宣言し立ち上げたんです。

すると国内メーカーも、その流れにのってソリューションビジネスをやるんだという話になりました。しかし、その事業は実際にはワンパッケージをアンバンドルにしてサービスをメニュー化しただけのものでした。その時デザイン本部では“問題を解決するビジネス”とは一体何だろうとプロジェクトが立ち上がり、私がリーダーだったのですが、社外の方々に聞いたりし、そのビジネスの特徴を調べました。

難しいというか、このビジネスの特徴が見えてきました。なかなか成功事例を生かすにくいのは、お客さまの要望が様々で状況によって変わるからです。当方には問題を解決する手法があり、お客さまには問題の種や解決の糸口があります。当然相互にキャッチボールしなければ、ことが進まない関係にあるわけです。解決策は一つではありません。（図O-2）

もう一つ、合意形成とはどういうことかです。2人が話し合い双方の50%50%の意見で合意する事は少なく、一方の他方への創造的な誘導によって合意がなされる事が多いのです。大半はどちらかが質問をし、

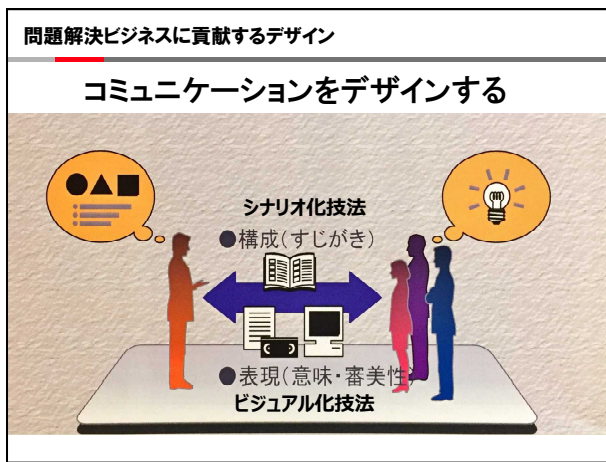


図 5-2 問題解決ビジネスに貢献するデザイン

問題を示し、アイデアを出し、相手の質問に答え悩みを聴いたり助言したりする経過を経て合意が生まれるわけです。こういった合意形成のあり方を考えてみると、“問題解決ビジネス”とは一体何かということ、コンシューマー系のビジネスとは違って、解決策を一方的に提供するのではなく、合意に基づく解決プロセスを設計し共有化し解決を導く“コミュニケーションビジネス”であるということです。

これがわかってきて、プロダクトデザインから新たなデザイン領域をどうしても広げなければいけない状況の中で、私自身これはやれるなど直感したわけです。具体的には、やりやすいところから進めようということで、デザイナーはもともと表現技術がありますから、ビジュアル化技法を活用し、プレゼンテーションの貢献から始めました。さらに、どのプロセスをとるとお客様の解決策が得やすいかという研究もし、ソリューションデザインが次第にわかってきました。

例えば、ビジネスの様々な場面でお客様とコミュニケーションをとるわけです。どういうコミュニケーションをとるかということ、当然初めにお客様からお題をもらいますから、インタラクティブな対話となるコミュニケーションになります。提案書を提示してからは、どちらかという説得・納得モードに入りますから、説明的・論理的コミュニケーションになります。事業部門と協力し様々なメディアを活用し、お客様にテーマに即した提案のプレゼンテーションを行っていったわけです。(図 0-3)

これを続けると、いろいろなことがわかってきました。製品企画や工場設計から「次のシステムとか新メニューを作りたい。ついてはデザイナーにわかりやすい表現にしてくれ」という話になるわけです。そうすると、私たちは編集を担うわけで、技術の強みなどは理解していませんから、その都度それはお客様にとってどんな価値になりますかと聞くわけです。

すると技術者やSEの人たちは独自技術の話とかネットワークの話をご巧みにしますが、意外と本質的な価値、お客さまに何を提供し何が喜ばれるのかというところが漠然としていたりするわけです。そうすると私たちの質問でその価値や狙いが明らかになってくるわけです。こういう経験から、デザインは役立つというふうになるわけです。

続けていくとコミュニケーションビジネスのポイントがわかってきました。問題を最初から限定しないで、むしろ最初は問題を発生させるかたちで相手をナビゲートする。解決可能な幅を提示しながら幾つかの道筋を示していく。さらには、お客さまには、今回の案件では予算、期間、技術的な制約があってここまでですが、次はこういうところまでやりたいですよというシナリオをお客さまと描いていきます。つまり、ビジネスを終わらせないことが大切だとわかってきたわけです。

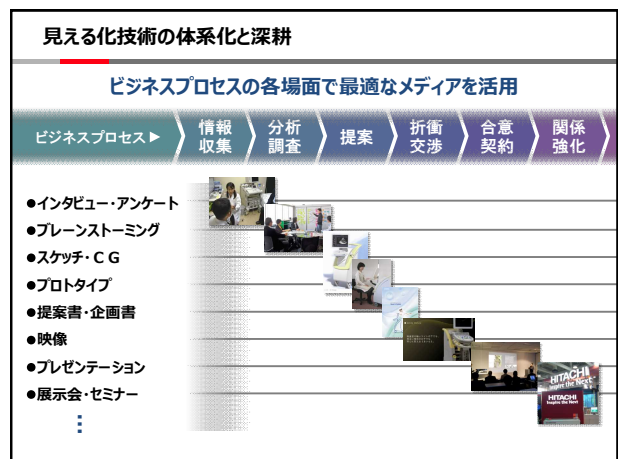


図 5-3 見える化技術の体系化の深耕

### ●エクスペリエンスデザインに着手

次のエポックが“2005年”。エクスペリエンスデザインに着手した時期です。私が事業部門から戻り1年が経ち、デザイン本部のとりまとめを始めた年に、新たなデザイン価値を求めてエクスペリエンスデザインをやっていこうと考えました。

1999年、ハーバード・ビジネス・レビューから経験価値、経験経済のレポートが出ました。よくディズニーランドが事例となり、これからは経験価値だということです。”従来の高い品質の確かなモノづくりだけではコモディティ化が進んでしまう。経験を通じて得られる価値を視覚化し、ユーザーに好ましい経験をデザインしよう”と宣言したのです。でも、当時はこの経験価値のデザインをどこから手掛けたらよいかわかりませんでした。(図 5-4)

そこで、始めにどんな時にうれしい体験をしたか、本部内で募集しうれしい体験の事例を集め分類しまし

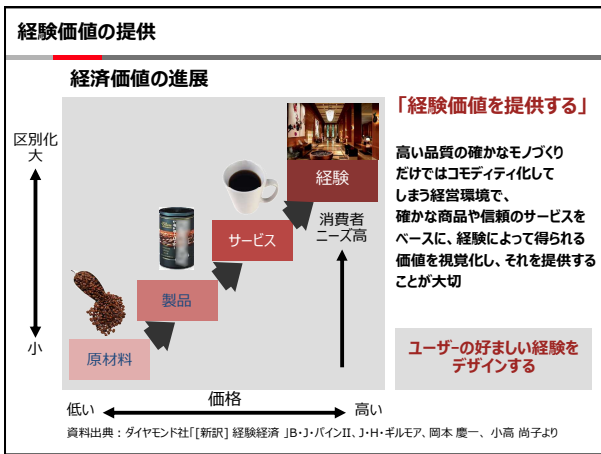


図 5-4 経験価値の進展

た。それを基に、日本人と中国人とはうれしい価値にすこし違いがあることを勉強もしました。また、仔細は省きますが、エクスペリエンスデザインを始めるにあたり、既知のデザイン技術をとにかく精緻化しフルに活用していこうという方針をたてました。

まず、やったのは”人間中心設計の実践”です。これは以前からやっていました。ご承知のように、この設計自体がお客さまというか、ユーザーを巻き込んだプロセスになっているわけです。ユーザーの理解から始まって、要求仕様を決めて、試作を作り、お客さまに評価していただく、これをぐるぐるの回し経験をデザインをしていこうということです。

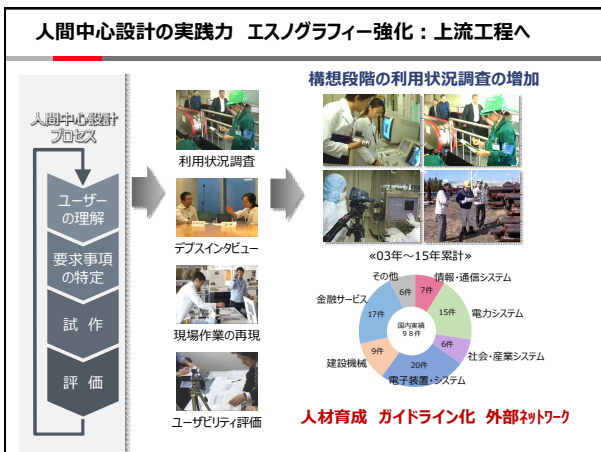


図 5-5 人間中心設計の実践力

ここで活躍したのが、エスノグラファーと呼ばれる、心理学を勉強してきたメンバーです。現場に行って、いろいろと現場の話を聴き、現場の方も普段意識していない彼らの本当に大事にしていることは何かを探っていこうということになるわけです。そこでインタビューしたり弟子入りしたりし経験を積んできたわけですね。それが貴重な財産になっていきました。(図 5-5)

二つ目は、”共感を醸成する見える化の力”です。こ

れも以前からやっていたわけですが、さらに、構想段階、企画段階での見える化技術を高めようと努めました。なぜかという、当時はプロダクトデザイン中心の職場で、開発工程の設計段階のデザインが中心でした。そこから脱皮しもっと川上から参画するエクスペリエンスデザインをやっていきたいという思いが強かったため、構想段階、企画段階での価値の見える化技術の向上に特に力を入れました。

併せて、コミュニケーションのデザインのシナリオ技術と表現技術も強化しお客さまとのワークショップを沢山やるようにしました。私がいたとき 100 件以上やったかなと思います。

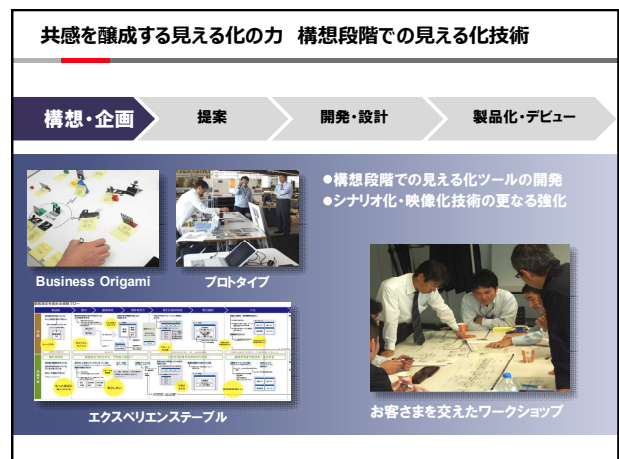


図 5-6 共感を醸成する見える化の力

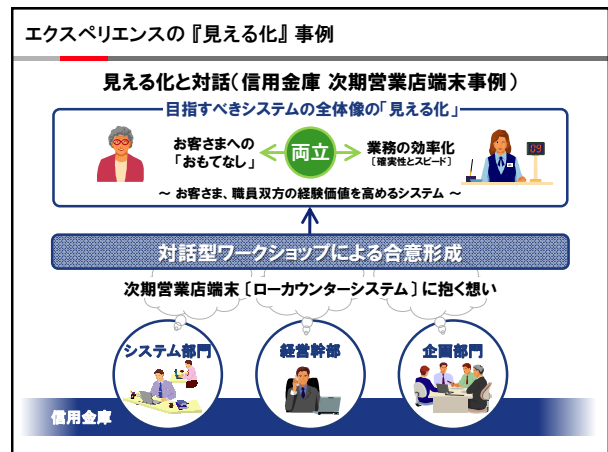


図 5-7 エクスペリエンスの見える化の事例

例えばどういうことか。“信用金庫の次期営業店システム”の開発を紹介します。目的は、行員の業務効率化とお客さまのもてなしを両立したいということです。お客さまの行員の方々とのワークショップを通じてシステムの構想をともに描き共有した事例です。

皆さんがよく見かける、カスタマージャーニー的なマップになっていますが、その頃はこのような名称はなく、私たちはエクスペリエンステーブルと呼んでい



ました。横軸はお客さまの来店前から契約までの時間軸、縦軸に、上は「行員」、下は「お客さま」ですが、行員の方がどういう気持ちでお客様をお迎えするか、お客さまはどういう気持ちで信用金庫を訪れるかということを書いていきます。タッチポイントにおいて、どのような情報が欲しいかということなども、どんどん書き込んでいくわけです。(図5-7、図5-8)

このマップはすぐにできたわけではなく、お客さまから現状などをお聞きしながら作っていきました。上の欄には業務プロセスが書かれ、下の欄にはそれを支えるシステムの機能や表示画面のデザインが書かれています。このマップはあくまでもたたき台ですので、ワークショップでこれをお客さまにお見せし意見を伺います。

信用金庫の経営部門の方、企画部門の方、IT部門の方ですが、彼らと一緒にこのマップを纏めていく中で、これは違うよとか、これは良いけれどここはちょっと違うよね、といった指摘を聴きチューニングしていくわけです。ここですごくよかったのは、お客さまが何を求めているかを日立メンバーが理解できたことでした。もう一つは、日頃の打合せはお客さまの窓口の方とするのですが、その背後には経営部門、企画部門、IT部門の方々がいて、皆さんの目線が違うのです。なので、お客さま内のステークホルダーが一堂に会してディスカッションするということが、どのようなシステムを目指すかということの共有がお客さまの中で深まるメリットがあるのです。お客さまが一体となり仕

様が決まると、プロジェクトはぜひやっという気持ちになりますし、次に開発するシステムではこうしたいねという話に及ぶわけです。

三つ目は、「明日の姿をイメージする力」です。将来像を描くというのも、以前からデザイン本部でもよくやっていました。様々な発表の場で、将来こんな生活が求められるとデザイン提案をしたわけですが、もう少し論理的に未来を予測し、こういう社会が生まれ、そこではこんな課題が起こる。それを解決するアイデアを考えていこうとなりました。

これは、若いデザイナーがPEST分析と呼ばれる、政治、経済、社会、技術の潮流を分析し、未来を生活者視点で描いてくれました。どういうものかということ、この四つの分野ごとに予測カードをたくさん作っていくわけです。それを年代ごとに並べて、変化の兆しを予測します。例えば「2025年には環境ネイティブが社会人になりますよ」といった気づきを示してくれるわけです。(図5-9)

このときは、2025年を想定し、「25のきざし」という未来予測の冊子を作ったり、2025年のモビリティ・ライフはこうなりますよといった未来ビジョンの映像を作りしました。将来、社会や生活はこうなるのではと予測し、現在は複雑で将来を描きにくい状況になっているので、将来起こるこんな変化やリスクに対しバックキャストして、今からそれに備えて対策を考えようという拠り所を示しているのです。

以上の3つのデザイン分野ではガイドラインをつく

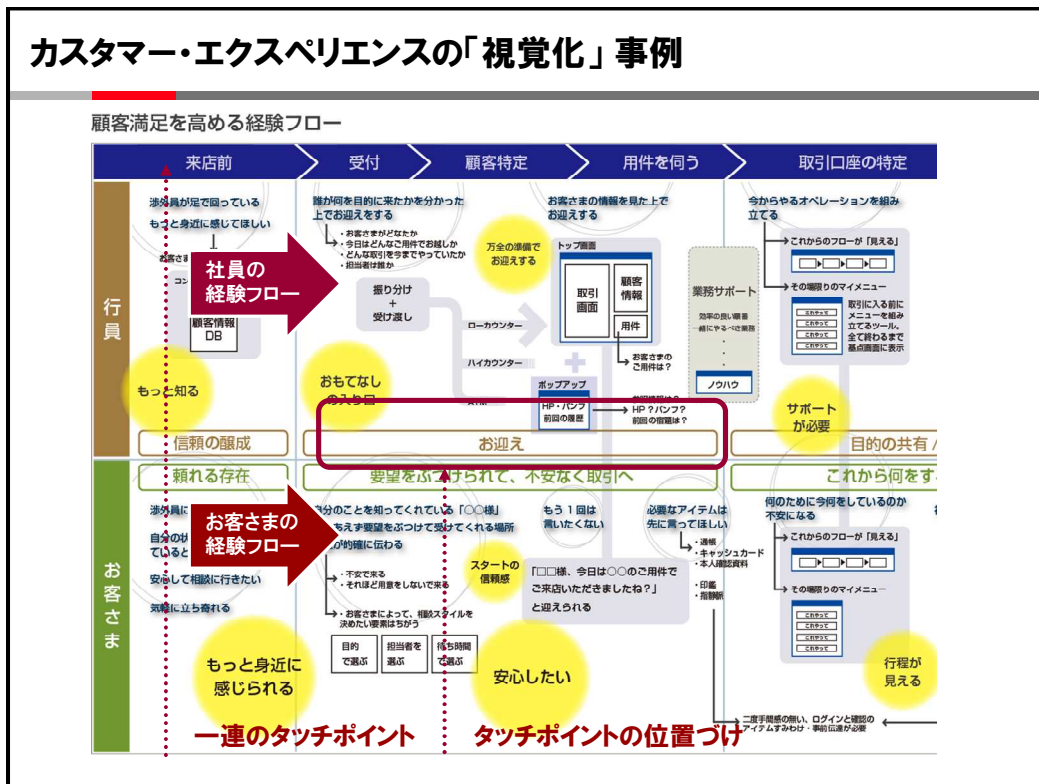


図5-8 カスタマーエクスペリエンスの視覚化の事例



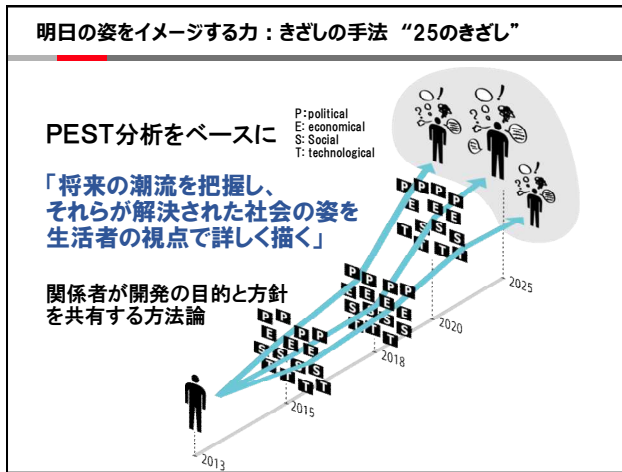


図 5-9 明日の姿をイメージする力：きざしの手法

ったりし、エクスペリエンスデザインの基盤として強化していきました。

デザイン本部がこのエクスペリエンスデザインで成果を出始めたときに、私たちがやっている、やっていると呼んでもそれだけではビジネスへのインパクトは高まりません。こんなとき、デザイン本部が面白いことをやっている、情報通信グループの部長研修のグループが、デザイン部門を上手く活用すれば、ビジネスに役に立ちそうだと提案してくれたのです。これが社内展開の呼び水になったかなと思っています。

お客さまとワークショップをやるようになって、お客さまにデザインの良さを理解していただいて、社内にもファンが増えていきました。これを“Exアプローチ”という手法にまとめたわけです。これは IT の知識とデザインの知識を掛け合わせて、お客さまと協創し超上流工程の構想策定から要件定義を見える化し、手を握っていこうといった方法論で多に活用しました。2008 年頃からだと思っています。(図 5-10)

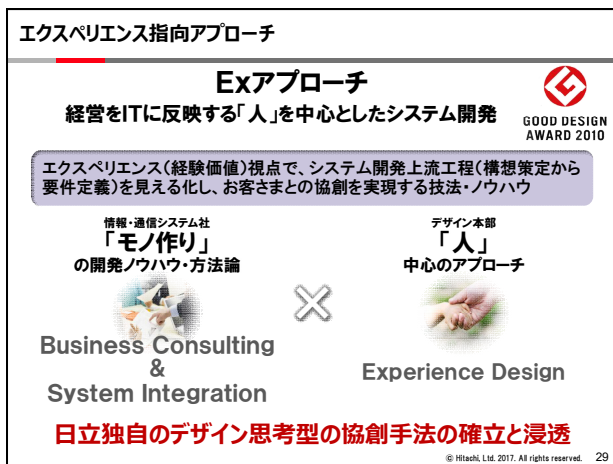


図 5-10 エクスペリエンス指向アプローチ

●社会イノベーションのデザイン 2023 現在

では、今、日立製作所はどうなっているかという、ほとんど BtoB の仕事です。家電事業は 3.5%しかなく、社会イノベーション事業に集中しているので、日立のデザイナーもこの事業に対してきちっとコミットしていかなければ、ということになっています。

調べてみると、'24 年の中期経営計画の News Release の最初に、“コンサルティングと、デザインと、デジタルエンジニアリング機能を集約して、デジタルエンジニアリングビジネスユニット (BU) を新設します”と書かれており、デザインがかなり重要視されています。全社的にもデザインが浸透していると思います。

社会イノベーション事業の新たな方法論である“NEXPERIENCE”は先ほど申した“Ex アプローチ”がベースになっています。それに研究者の知識や IT 技術を加えさらに進化させ、これを活用し社会イノベーション事業をさらに展開していこうということです。

今更、私が言うのもなんですが、デザイナーは着実に事業部やお客さま先で活躍するようになりました。ビジネスの上流 (工程) で大いに成果をだすようになったわけです。デザイナーがデジタルビジネスでさまざまな人たちと協創し、デザイン組織自体もさらに多能集団になってきました。さらに、そこで培った技術やノウハウを全社に伝えることで、デザインの価値も高まったかなと思っています。

私が社内の研究者と初めて仕事をしたとき、同じ日本語だけど互いに伝わってないということがありました。例えば、研究者から「デザイナーはいつもかっこいいことを言うけれど、ざるだね」と言われるんです。これに対して「研究者はできると言ったじゃないか」と私が言い返すわけです。そうすると彼らは、「こういう条件でないといけない」と言うのです。

このように彼らとコミュニケーションがとりにくくことが最初にはあったのです。しかし、しばらくやっていると、彼らが何を考えているのかがわかってきて、こいついいやつじゃないかと気づくのです。こういう仲間と協力しあう組織になっていきました。

もう一つは、ビジネス部門と直接かつ密にコラボレーションするようになりました。2005 年頃からフロントラインの営業や SE のメンバーと一緒に受注を獲得しようという動きが高まっていきました。今は、お客さまはもとより社外識者の方、自治体や市民の方など、より多くの人と協創して新たな社会を創っていこうとしているので、コミュニケーションとかファシリテーションをする機会がさらに増えているはずですよ。

現在、ダイバーシティでイノベーションを起こしていこうと言われますが、デザイナーが創発的なコミュニケーションやファシリテーションを担う機会は確実に増え、その役目はますます重要になると思います。

## 6. カーデザイン インハウスデザイナーの私的追想 日産 71-91 (蓮見孝)



こんにちは、蓮見です。このセッションの発言順序をどうしようかと、青木さんを中心にオンラインで事前相談したときに、安齋さんが前座で、私がしんがりのラッパ吹きを務めるということになりました。河原林さんと大澤さんのお二人は、デザイン本部長という、企業の中でもトップに立って組織を動かしていたお立場でしたが、私は 20 年間自動車会社に勤めてはいたものの、チーフデザイナーという課長職で、いわばヒラのデザイナーでしたので、全然違う視点でお話をさせていただきたいと思います。

### ●経営トップのデザイン意識と矛盾

私のいた会社では、経営トップの人たちは、「どんな車もデザイン次第だよね」とは思っていたようです。ですから、デザインというのは経営の最高決定事項ということになっていまして、デザイン部署も社長室に直結でした。しかし、私が企業で感じていたのは、「デザインは大事だと思っているのに、実際には軽視する」という、変な矛盾があったことです。

デザインの最終決定は社長以下の経営会議で決まるのですが、たとえば、20 代の女性向けのスペシャルティカーのデザインなどについても、社長以下役員の“おじいさんたち”が、自分たちの価値観であれこれ意見を言って、「これがよい」と決めるのです。一番ショックだったのは、ある車種のデザイン決定の時に、社長が「これにしよう。俺の顔に似ているから」と言ったことがあったのです。

こんないい加減にデザインを決めてよいのか。これではデザイナーがいくら頑張っても、いい車ができるわけはありません。車が売れたときは、「性能がいいからナ」などとみんなが言います。でも車が売れないときは、決まって「デザインが悪いからダ」と言われてしまうのです。本当につまらない仕事だな～と思った

というのが、私が企業にいて感じたことでした。

設計部門はどうかというと、デザインは設計の最終工程だと考えられていて、比喩的に言えば、エンジニアたちは、腕によりをかけて見事なケーキをつくるケーキ職人であり、デザイナーはカッコいいケーキ箱と包装紙でケーキを包んでくれればよい、というような感じで、下に見るといいますかネ、そんな風土がありました。

会社も設計には思い切り金をかけるけれども、デザインにはほとんど金をかけない。専門用語でテールライトの左右を結ぶ飾りの板をフィニッシャーといいますが、これ 1 枚もなかなか付けさせてくれないわけで、だいぶ苦労しました。

一方で次のようなケースもありました。シーマという、日産では最高傑作と呼ばれていた車がありました [図 H-1]。これの初代のモデルは 1988 年発売ですが、この車のデザイン開発を始めたときの経緯が変わっていました。



図 6-1 NISSAN CIMA(1988)

まず、「トヨタが 3 ナンバー専用車を開発しているらしい」という情報が入りました。そこで、日産としても競合戦略上、対抗車を考えておかなければいけないということになったわけです。

しかし、開発予算がないから、とりあえず 1 案だけチョコッとデザインしておこうかということになって、デザイン担当、設計担当の副社長が連携して、スタジオの一角を区切り、その囲いの中で秘密裏に原寸大のクレイモデルを作り始めました。面白かったのは、企画ダ何ダとうるさいことを一切言わないからとなり、デザイナーは自由にイメージを表現できたのですね。

結果、どういうことが起こったかというと、通常はデザイン決定するときは 5 つも 6 つも原寸大のデザイン案をつくって並べ、それを経営トップの人たちが来て、ああでもないこうでもない議論して「これにし

よう」と決めるのですが、シーマの場合は、たった1案だけでした。しかも途中でうるさいとも言われなかったの、デザイナーが思う存分腕を振った素直な形だったのです。「陶磁器のような肌合いのデザインにしたい」と、当時担当デザイナーが言っていたような記憶があります。

次第に、「これはいい！」と思うようになった副社長が、ついに経営会議に提案してみようと判断したようです。社長など重役たちにモデルを見せたら、「いいんじゃないか」という話になって、「作りましょう、売りましょう！」という勢いによって誕生した“奇跡の子”だったと言えます。デザインは、「想いをかたちにすること」と言われますが、まさにそのような想いのこもったデザインだったのかもしれない。

デザインは「モノづくりからコトづくりへ」とか、社会課題にかたちを与え普遍化することだとか、いろいろと堅い議論がなされていると思います。でもこのケースでは、そんな議論はまったくなく、まるで夜の森の中で動物たちが楽しく歌い踊るように作為なくデザインが進み、いつの間にか世の中に出てしまったというような神話的な物語は、大会社の中でも起きるものだと、強く印象に残っています。

先ほどの本部長経験者の緻密なお話とは全く異なり、肩に力が入っていない自由奔放なデザインが多くのお客さんに受け入れられたということです。ですから、デザイナーが自信を持って思いきり素直に感性を發揮して、これはいいなというものをつくって見せたら買ってもらえる、というような世界が、きっとあるはずだと思うのです。

いずれにせよ、私が言いたかったのは、デザインというのは、設計の最終工程ではなくて、商品企画の最源流から製品化の河口までの全工程を見通しているという事実があるということなんです。

### ●社会課題にかたちを与える

私は1971年に入社して91年までの20年間デザインスタジオに所属していました。入社した1971年というのは、まさに先ほどの話にもありましたが、高度経済成長が急進展していた時期で、その結果、車種が爆発的に増えていったのです。

結果としてデザイナーの人手不足がおこり、入社1年目の私たちは入社教育もほどほどに、経験豊かなデザイナーたちに混じって実戦の世界でコキ使われることになりました。私は入社1年目にセドリック（高級車）の、スケッチから縮尺モデル、そしてフルサイズクレイモデルまで担当しました。いま考えると、“知らぬが仏”で恐ろしいことをしたなと思います。

そのように商品ラインナップが一気に増えたときに、

デザインはどういう仕事をしていたかということ、商品ラインナップに秩序を与えるという仕事をしていたと思います。要するに高級車が安っぽく見えてはいけないし、小さい車が大きく見えてもいけない訳で、車種ごとの個性と車種間の微妙な序列を調整するという重要な仕事を担っていました。

1971年に入社して、その年にセドリックの外形デザインをまとめたあと、フェアレディZのアドバンスデザインの担当になって、すっかり一人前のデザイナーになった気分でした。しかし、その1年後に第一次オイルショックが起きたのです。トイレットペーパーも無くなって奪い合いになるというような大パニックが起きたのですが、それはデザインにも大きな変化をもたらしました。

当時は、アメリカからもたらされた高度経済成長・高度消費化が全盛の時代で、車のスタイリングもアメリカ車に倣っていました。後ろに巨大な羽(ウイング)を持ち、牙をむいたようなグリル、そういうような派手な車はガスガズラーとも言われ、燃費なんて関係ないガソリンがぶ飲みが大きくて押し出しが強ければよい、そういうアメ車に、日本車も追随していたのです。

それが80年代に入って急速にヨーロッパ車志向にシフトするのですが、私はそれ以前に留学志願してイギリスのロイヤル・カレッジ・オブ・アートで学びました。ヨーロッパ車の最先端デザイントレンドの把握に、駐在員としての調査業務も含めてかなりかかわったことを思い出します。

その後、デザイン部署の国際化が進み、世界中のデザイナーが、国とかメーカーにかかわらずにネットワークを広げてデザインをしていくという状況が生まれました。20年間のデザイナー経験の中で、世界レベルで大きな変革の波が何度もやってきました。

実は、入社して最初に驚愕したのは、安全実験車というオバケのような試作車を見せられた時でした。私は当時、初代シルビアやブルーバードなど、スマートな日産車に憧れて入社したのですが、初めて機密部署のデザインスタジオに入った時、とんでもない無骨な車を見せられて、逃げ帰りたくなりました。

アメリカで、弁護士だったラルフ・ネーダーが自動車の危険性を告発し、それを契機に自動車の安全性を大幅に強化する連邦法が制定され、それに伴ってFMVSSと呼ばれる安全基準が整備され、衝突安全性についても大幅な強化が図られることになったのです。時速80kmで追突しても乗員が死なないような車をつくらなければいけない、そういう時代になっていきました。

結果、どういうことになったかということ、戦車のように重装備された無骨な車が開発されるようになった

のです。[図 H-2] は昔の古きよき時代のブルーバードです。[図 H-3] の安全実験車の屋根にはペリスコープという後方視界を確保するための装置が付いています。そして大きなバンパー。そんな化け物みたいな車ができました。

化け物といっても今見ると、そんなに違和感を感じませんね。最新の SUV やミニバンはもっと強烈な姿をしていますから。“昨日の革新は今日の当たり前”ということで、説明しにくいのですが、当時見たらこれはやっぱり化け物でした。このような実験車をどうやって普通の車に見せるか、そういう使命をデザインは担うことになりました。



図 6-2 NISSAN BLUEBIRD 510(1967)



図 6-3 NISSAN ESV(1973)

その次に出てきたのは環境対策です。排気ガス浄化。排気ガスがきれいな車にしななければいけないということで、燃費向上のための空力性能の向上とか軽量化とか、次々と新しい課題が生まれて、それに対してスピーディに、短期間に、お客さまが喜んでくれるようなスタイリッシュな車にまとめあげるといった仕事をしてきたのがデザイナーだったと思います。

そして、私が会社を辞める頃に、バイワイヤ（エアコンやステアリング等の補器類をモーター駆動化する）というかたちでの電動化が進み始めました。実は私は会社を辞めた 1990 年代に、電気自動車の社会実装化の研究開発プロジェクトに関わりました。それから 20 年ほど経った今、急速に EV が普及し始めています。そして電動モビリティシステムという従来のパーソナルカーの既成概念に囚われない移動のかたちに、多くの企業デザイナーが取り組み始めています。

## ●未来に残せるデザイン

未来に残せるデザインということを考える時、これからは新たな社会課題に対してスマートに対応できるデザインの力が必要不可欠だろうと思います。

イノベーションをもたらす科学技術や産業技術は往々にして無味乾燥というか、人間性に欠ける面があるように思えます。変革の方向性をきちんと咀嚼して、それを生き身の人に「いいね！」と言ってもらえるようなレベルにまとめ上げて渡していくのが、デザインの社会的役割なのではないかと思っています。

これから自動車は、自動操縦という技術開発が象徴するように、パーソナルカーというかたちから大きな社会インフラシステムに変わっていくでしょう。スマートシティ化構想とか、Society 5.0 など未来構想の中で自動車のあり方は激変しても、「自由に移動する喜び」という人の本質的価値観は変わらないと思います。もっと豊かにたのしく生涯にわたって自己実現が図れるような生活の基盤となる移動機器とそのシステムの構築に、デザインは大きな役割を果たすことでしょう。

最後に、私が想うことを述べさせていただきたいと思います。それは、「もう一度原始時代を見つめ直したい」ということです。

旧石器時代に生きていたクロマニヨン人の遺跡「ラスコー洞窟」が、今から 60 年ぐらい前に発見されました。200m ほどの深さの洞窟の奥に、2～3 万年前に生きた人の遺跡があったのです。そこには、壁一面に 5 色の絵の具でいろいろな動物や人の絵が描かれていました。床には石器が散らばっていました。

壁画はアートというかたちで現代に生きています。石器はさまざまな道具となり、やがて機械に発展して、デザインというかたちで今も生きています。つまり、昼間は一生懸命動物を追いかけて矢を射て食べ物を得ていた人たちが、夜になると危険なので穴蔵の奥にこもって、アートやデザインに打ち込んでいたと考えられます。ということは、アートもデザインも、人が動物から離れて人らしくなった先史時代から、人間の生活、命にとって非常に大事な要素としてあったのだらうと思うのです。

そういった意味では、スマートシティ、Society 5.0 という概念の中に、豊かな人間性を育む構想を忘れずに入れてほしいと私は思っています。ところが、内閣府の計画には、そういう想いが見られない。未来を拓く構想や計画の中に、かならずデザインという要素を入れるべきだし、それを強くアピールしていくのが、私たちデザイナーの使命ではないかと考えています。

時間になりましたので、これで終わらせていただきます。ありがとうございました。



## 7. 質疑応答（デザイン思考の逆輸入をめぐる）

**青木** それでは、本日の参加者の皆様から、ご質問をお受けしたいと思います。時間の関係からお一人ぐらいになるかと思えます。

**質問者（渡邊慎二）** 貴重なお話をありがとうございました。私は千葉大学の渡邊です。このセッションには大学の先輩の大澤さんと安齋がいて、元会社の上司である河原林さんがいてという状況なので、これは行かなければとはせ参じました。

私は東芝時代の 1990 年頃、海外留学の機会を得、多くの方々からアドバイスいただき、結果、英国のビジネススクールに 2 年留学しました。

同時に、世界最大のデザインファーム IDEO ロンドンとアライアンスを経て同社のデザイン開発プロセスを経験するとともに、デザイナーたちと自由に情報交換させていただき非常に有意義でした。

私の研究テーマも、日本のインハウスデザインと海外デザインファームとクライアント企業とのデザイン開発プロセスの比較としていました。両社のプロセスは全く違っていました。大澤さんがお話されたジャーニーマップみたいなものは当時の IDEO には、日本では以前から一般的であった社内で複数部門と一緒に仕事をするようなことも珍しかったんです。

デザインファームでは、クライアント企業とのタッチポイントは限定的、プロセスもシークエンシャルでした。だから、私が日本企業のいろんな機能部門が頻繁に打合せするデザインプロセスを紹介すると非常に驚いていました。彼らは日本のプロセスを一つのボールをみんなで追っかける「ラグビーシステム」と呼んでいました。

共創デザインということは、多分、日本的なプロセス、方法論なんですね。学生たちはワークショップとか、デザイン思考、エスノグラフというのは、なんか輸入されてきたような印象を持っています。実際には逆輸入みたいなのところがあるわけです。

みんなで行う日本のプロセスを例えば「共創、コラボレーション」と呼び、Tool を上手に整備し「デザイン思考」のようにうまく言語化して、ビジネスツールにしてきたわけです。

大変失礼な言い方ですみません、もしあの時代に河原林さん、大澤さん皆さまが、デザインの方法論をしっかりかたちづけて公開していたら、2000 年代に、多くの日本発のデザイン方法論が出てきていたのではないかと思うわけです。

私は、大学の立場として、企業の状況がもっとオープンに大学含め社会と共有されていたら、日本オリジナルの情報発信もできたし、知識を輸出できるくらいのレベルだったと思うのです。その辺について何かご意見があればお聞かせください。



**青木** 渡邊様のご発言は、私が一番言いたかったことで、まずは感謝いたします。それではお二方に代表して一言いただけたらと思います。

**河原林** 最近いろいろ言われていることの芽は 90 年代にけっこうあったと思います。会社では割と日常的にやっていましたが、確かに発信はできてなかったです。これは、一つには日本の会社の組織の回し方というか特性もあり、そういう意味でオープンになれなかったところが強かったと思います。それと、もう少しアカデミックとの交流がフランクにできていればよかったなと思います。

**大澤** 私もそのとおりだと思います。もっとオープンにやるべきだったし、例えば学会の論文集を見ても、企業から出ているデザインマネジメントの論文はほとんどないですね。クロージングなんです。いろいろな理由でそうなのですが、もっとオープンに話をすることによって新たな知識も得られるのですから、まず give しないと入ってこないわけですから。

世の中がだいぶ変わってきて、そういう土壌ができてきたと思います。われわれはこう考えるとオープンに話をしたいと思うし、デザインの付加価値を上げるためにも、会話することでわれわれが気づくこともありますので、それはぜひやってほしいと思います。

**青木** ありがとうございます。

大澤さんは論文を発表されていますが、ほとんどの場合、企業の中で確立された方法方策の、一番肝心な

部分が出てこない。それがまた企業の中の衰退を生んでいるのも事実だと思います。いずれにしても、企業の中で確立されてきた方法論には、すごいものがあるけれども、企業の壁を越えていかなければ社会の財産にはならないと、私は感じておりました。今日のセッションは、そういう機会をつくりたかったからでございます。

今日のセッションはこれで終了ですが、このあと黒田さんを中心に報告書をまとめ、私たちが進めております「デザイン振興政策アーカイブ」というウェブサイトに掲載いたします。まずそれをご覧くださいまして、皆様と一緒に次の機会をつくっていききたいと思います。

特に本日ご報告いただいた、河原林さん、大澤さんがお持ちだったノウハウ、方法論が、今日でもしっかり共有されているか、私は心配でなりません。そこらを含め、しっかり訴えていきたいと思っております。

(文責：黒田宏治)

