

青木史郎

AOKI Shiro

「プロモーションデザイン研究部会」代表
中国美術学院 デザイン学院
元 日本デザイン振興会常務理事
Promotion Design Research Committee, JSSD
China Academy of Art,
Former Executive Director, Japan Institute of
Design Promotion

「インハウスデザイン資産」への序章

Prologue to the Assets of In-House Designer

20世紀の日本企業に所属するデザイナー、特に家電等の耐久消費財を生産する大手企業のデザイナーたちは、常に「業務範囲を超えた仕事」を実践してきたように思います。企業が社内のデザイナーに求めているのは、昔も今も「差別性の高い商品の外観を描くこと」程度かと思います。しかしその出発点から、企業に参加したデザイナー達は「デザインには果たすべき役割がある」「デザインを上手に使えば企業はさらに立派になる」と主張してきました。そして人々の生活に軸足をおいた開発手法を一早く確立する一方、ユーザーインターフェイスなど、デザインが必要とされる新しい領域を貪欲に取り込み、その思考・方法論を進化させていきます。

時代が大きく変わろうとする1990年代には、この企業内のデザイン活動は大きく花開きます。この時期、これまでのビジネスが通用しなくなった企業は、自信を失ったかのように見受けられました。それを鼓舞するように、企業内のデザイナー達は、生活文化や社会的価値の実現を先取りする「尊敬される企業のイメージ」を描いていきます。そして、企業イメージの確立、様々な企業活動へのデザインの導入、企業市民やフィランソロピーへの取り組みなどへと活動範囲を拡大していくと同時に、様々な専門領域をもつ社員との共創の場づくり、さらには社員の創造性育成といった分野にも積極的に取り組んでいきます。

冷静に考えれば、少し奇妙なことだと思います。企業は彼らにそこまでは期待していない。それにもかかわらず、インハウスデザイナーたちは、自らの理念と思想を追い求めて、自らが所属する企業を健全に発展させようと、「業務範囲を超えた仕事」も引き受けつつ、常に全力を尽したのです。こうした企業内のデザインの活動は、残念ながら長引く経済不況の中で、継続できなかったようです。しかし彼らが成し遂げた成果を、企業の枠を超えてより普遍的に理解することができるなら、そこには21世紀を担う新しいデザインの原石が、数々発見できるように思います。そこで私達は、「企業の中にいたからこそ実現できたデザイン」を、敬意を込めて「インハウスデザイン資産」と名付け、その研究を提案したいと考えました。

日本デザイン学会誌特集号「インハウスデザイナーが生みだした資産」は、日本の企業内デザイナーたちが育ててきた独創的なデザイン活動の姿を、変革期転換期である1990年代に焦点をあて、当時のデザイン部門を担ったデザイナーの体験や、それをオブザーブしていた方々の見解を、「自分ごととして語る」ことで、再現しようと試みたものです。

この特集号を企画作成した「プロモーションデザイン研究部会」は、「企業内デザインが築きあげてきた資産」と題するオーガナイズドセッションを、2023年6月に開催された日本デザイン学会春季大会の中で開催しました。幸いなことに、日本デザイン学会からこの研究を発展させてはどうかと

のお誘いをいただき、そこでセッションに参加された方々を研究メンバーとする勉強会を開催し、情報の共有を図るとともに、各人の経験体験を相互に交流させることで、より客観的に記述することとしました。

この特集号で語られる事象は、およそ30年前の事象であり、当事者の記憶が整理されすぎている一面もありますが、「インハウスデザイン」最盛期の状況を、その意思意図感を含めて、ある程度まで伝えることができたかと思えます。しかし、いきなり90年代では唐突ですので、この「インハウスデザイン資産」への序章では、勉強会での討論を踏まえつつ「インハウスデザイン」が花開くまでの軌跡について、前奏曲的に話しておきます。

「インハウスデザイン」の礎

「特集号」作成にあたり、元NECの榊原晏さんへのインタビューを行いました。そこで興味深いエピソードを取録することができました。のちに三菱電機デザイン部門の担い手の一人となる鶴田剛司さんが大学を卒業される宴会の際に、「これからは企業がデザインを担う時代、だから企業に勤めそのデザインを担う」と発言されたとのこと。後輩の榊原さんは「とても驚いた」と語られました。時代は恐らく1958年、奇しくもこの時期に通商産業省は「デザイン課」を設立しデザイン行政に乗り出しますが、企業におけるデザイン活動はまだ始まったばかりです。鶴田さんに限らず、この時期のデザイン系学生は、よりよい生活や社会の実現と自己の実践を結ぶデザインという新しい回路に、酔いしれていたように思います。そうしたフレッシュな学生たちが、「企業を通じて生活や社会を豊かにするデザインを実践するのだ」との気概に満ちて企業に加わった。例えていえば、未知の領域に落下傘で降下した感覚だったのでしょうか。少なくとも「雇用された」という意識はなく、「参加した」という認識であったかと想像します。

その当時の状況について、昔々に鶴田さんにお聞きしたところ、「毎日がお祭り状態」「楽しくてしかたなかった」とのこと。また多くの先輩達も「なにしろ、会社に行くのが楽しみ」「毎日、毎日、デザインできて嬉しかった」と高揚感を語ってくれました。当時の状況は、ほぼ完成した製品が「明日までにデザインして欲しい」と持ち込まれる、それを片っ端からデザインしていったそうです。あたかも野戦病院のような状況を想像しますが、デザイナーたちはその労を全く厭わない。「もっともっと持ち込んでほしい」と社内呼びかけていったと聞きました。

少し自虐的な印象ですが、その理由について、ある先輩は「自分の会社に、デザインしていないものがあるのが恥ずかしかった」と答えてくれました。日本の企業は専門領域の壁が低く、また社員が相互にカバーしあう風土があります。さらにこの時代は、個人的裁量も大きい。こうした企業の日本的風土もデザイナーたちに味方したようですが、その徹夜を厭わずとするモチベーションが「恥ずかしい」という、これも極めて日本的な心情に根ざしていることに注目しておきたいと思えます。ただし、この「恥ずかしい」という感覚は、自分が所属する企業を社会的な存在として「立派にしたい・なりたい」という感情でもあるのです。この願望こそが、インハウスデザインを牽引していく動因となりました。

さらに「立派にしたい」という思いは、1970年代に入社した、いわゆる「団塊の世代」へと引き継がれていきます。この世代は、1990年代には中間

管理職となっていきますが、学生時代に達成できなかった「社会を変えて、良くしていきたい」とする動機や使命感を、企業という枠組みの中で、ようやく実現できそうな手応えを感じていました。初期入社組が情熱的、団塊の世代はやや理性的という差はあるものの、「生活を社会をよくしたい、そのためにデザイナーは存在する」というある種の自己規定がバトンタッチされるように伝承され、それが「インハウスデザイン資産」を形成する礎となったように思います。

「インハウスデザイン」の出発

企業に参加したデザイナーたちは、「自分の能力の未熟さを悟った」と異口同音に語ってくれました。当時の大規模製造業には、戦争に耐えた優秀なエンジニアも、老練な手法をもつ営業マンも、大勢活躍していました。そうした大人達からみれば、デザイナーは「ひよこ」にすぎない。「デザインは生活価値を実現」と主張しても、そうした理想論が通用する世界ではない。ではどうするか、ここは「ニューカマーが如何に立ち回れば、認めてもらうことができるか」という、ある意味で人類普遍の法則に従うしかありません。

まず大人達に、「みどころがあるやつだ」と認めてもらうことです。先輩のデザイナー達は、優れたエンジニアの薫陶を受けたことを語ってくれましたが、彼らと師弟的な関係を築いていくことによって、デザイナーたちは論理的な「設計（エンジニアリングデザイン）」を習得していったように思います。いわばOJT的な技術習得ですが、このことが、インハウスデザイナーを、いわゆる「かたち屋さん」を超えて、「ものづくりのデザイン」を担える体質を作り上げていく下地となりました。

そして1960年代後半から70年代前半にかけて、企業内デザインは個人から組織の時代へと転換していきます。組織は自己をエンハンスする装置ですが、その効果を発揮していくためには、企業内で有利なポジションを取らなければなりません。この「組織として生き延びる術」こそ、「インハウスデザイン資産」を生み推進していく駆動力となったと考えられます。「ものづくりのデザイン」を実践していくためには、発売直前にデザイン部門に持ち込まれても手遅れです。企画から生産そして販売にいたるまでの全てのプロセスに係わらなければ、「よいデザイン」は提供できません。

そこでデザイナー達は、事業部・技術・営業・工場など企業内の様々な部門を走り回りました。例えば、工業の資材部門にビスの採用を掛け合った、さらには販売店を訪問して現場の話を収集したなどの体験談を様々に聞きました。デザイナーが描くよいデザイン実現への「抵抗勢力」の説得ではあったのですが、これが同時に、デザインへの賛同者を増やす活動へ繋がります。さらにこの継続によって、こうしてデザイン組織には様々な情報が集約されていき、先輩たちによれば、「商品づくりの情報センター」「全部知っているのはデザイン部門だけ」という状況が生まれました。当時のデザイン部門はまだ小さく、技術部門や生産部門などの傘下にある場合が多かったのですが、そうした縦割りを超えて、「商品づくり」を横断的に捉えうる、戦略的に重要なポジションを手に入れていったわけです。

「インハウスデザイン」の理念・思想

しかし、ただ便利な存在であるだけでは、デザイン部門は不可欠とは思われても尊重はされません。企業には、デザイナーでは能力的に太刀打ちできないほどの優れたスペシャリストが多数参加しています。彼らに一人前と認めてもらうこと、「その立ち位置や視点からみれば、それは正しいかも知れない」と納得してもらわなければ、自らの存在を主張できません。しかもやや残念なことに、デザイナーの専門である「いろかたち」については、往々にして個人的な嗜好と受けとめられ、主観的見解としか理解されない。つまりデザイナーとデザイン組織が「一目置かれる」には、他の専門家が理解できる一般的な言葉で、自らの正当性を語らなければならないのです。

デザイナーたちは、企業におけるデザイン活動が開始された段階から、「生活の代弁者」「産業と生活の繋ぎ手」といった抱負を胸に、それを具体的に実践していきました。そこから「生活を軸足として商品開発を担う」専門性が自覚されていったものと想像されます。デザイナーにとって生活は分析的に捉えるものではなく、自分自身を知ることであり、生活イメージも身体で感じ取るもの。そうしたデザイナーの能力からみても、「生活者視点」は無理のない発想でしょう。「いろかたち」の美しさではなく、「生活の実態から」「消費者の心情を受けとめるには」と説明すれば、より客観的な理解を促すことができます。それに当時の企業には「生活の専門家」はいません。つまりデザイナーの発言を否定する根拠を、誰も持ってなかったのです。

「生活から発想する」という視点は、盲点だったように思います。ものづくりのプロセスは、一般的には企画から販売、消費まで直線的に説明されるのですが、実はその先にある「生活の次元」での事象を理解しなければ、商品開発はいつまでたっても一方通行のままです。「生活から発想する」ことによって、商品開発は循環型のプロセスへと進化します。結果論かも知れませんが、デザイン部門が主張した「生活から」という専門性は、リアリティのある商品開発方法論の開拓へと連なっていったように思われます。この「生活から」の方法論化によって、生活と人々のためにデザインはあるとする、「インハウスデザイン」の思考と実践の拓かれていきました。

こうして企業内デザイン組織は、専門家集団として不可欠となる「核となる思想思考（コアコンピテンシー）」を確立していきます。しかも社会が成熟していくにつれて、企業活動の展開に生活視点、生活文化の重要性が高まり、デザイン部門の守備範囲も、生活・人間に関する専門性に留まらず、人文科学系、社会科学系、感性系へと拡大していきました。なんとなく芸術文化系の代表といった感じですが、これも企業内に競合相手がいない「唯一の存在」であるが故に、強く期待されたことと思います。

「インハウスデザイン」の進化

「生活から発想」は、期せずして「誰も手を付けていない領域」への進出でもあったのです。そして1980年代から始まるコンピュータの進化は、デザイン部門にとって新しい領域を開拓していく大きなチャンスとなりました。いうまでもなくそれまでのコンピュータは、専門家が操作する巨大な機器システムでした。それがパーソナライズされていくに従い、専門知識のない人々の操作を支援する「GUI・グラフィックユーザーインターフェース」と

いう新しい概念が唱えられるようになりました。

デザイン部門はこの初期の段階を担います。グラフィックだからデザインの領分といった単純な主張かと思いますが、「GUI」は、生活視点ユーザー目線から出発するデザインにとって、相応しい分野でもあったと思います。ここで実践されていった発想が、90年代の「ユーザーインタフェースデザイン」へと発展していきます。ただしデザイン部門にとって、この潮流はコンピュータなどのデジタル領域のデザイン方法論というより、デザイン領域を拡張拡大していく契機となったように思います。

研究メンバーの河原林桂一郎さんは、この新分野の取り込みを、「亜領域への進出」という興味深い言葉で表現されています。しかもこの進出は、単なる拡張ではなく、新しく獲得した領域、いわば「辺境」の視点から、これまでのデザイン活動を捉え直すかたちで、インハウスデザインを進化させていきました。例えばGUIへの進出を「デザインは最良のインターフェースをつくること」と理解すれば、コトもモノと同じようにデザインできます。そこでデザイナーたちは、持ち前の先見性と行動力を発揮して、デザインの領域を「人とモノ」から「人と社会」、「人とビジネス」、そして「ビジネスとビジネス」へと拡張していきます。この拡張と捉え直しによって、デザインは「ものづくりの方法論」を超えて、人間の生活に必要な様々な事象を生みだしていく「汎用性の高い思考方法論」へと、上昇していったように思います。

90年代の当初、東京大学の総長も務められた吉川弘之さんから、建築やデザインの分野に向けて、「アブダクション」という概念が紹介されました。これは難解で知られるアメリカの哲学者パースが演繹と帰納に対する第3の方法としたことで一般化されていく概念ですが、「結果や結論を説明するための仮説を形成すること」とされます。デザインは常に明日はこうなるはずとのイメージを描きモノゴトを提示していくわけですから、「デザインは、次世代に向けての仮説形成である」とみなすことができます。しかもデザイナーは、この仮説を理念や概念ではなく、極めて具体的な「商品」として提示します。つまりその商品が売れるなら、その仮説は支持を得ていることになる。マーケットのメカニズムが加わることによって、「デザインは、仮説—検証のプロセスを内在した思考方法論」と説明できます。

吉川さんのお話を聞いて、青木もまた企業のデザインを担う友人たちも、「これで最後のピースが見事に嵌った」と喜びました。デザインが未来へのビジョン提示という重要な役割を担っていることが、説明できたと思ったのです。特に1990年代になると、企業市民、フィランソロピーといった言葉に象徴されるように、企業には社会倫理的、あるいは文化の担い手としての役割も求められるようになります。デザイン部門は、この企業にとって苦手な分野を補おうと、ここでも「亜領域への進出」を積極的に展開していきました。「アブダクション」という概念は、「文化的にも社会的にも尊敬される企業」を目指そうとするデザイン部門の取り組みに、より普遍的な視点を提供してくれたように思います。

「インハウスデザイン」の方法論

さて、デザインは消費財分野の活動と思われがちなのですが、いわゆる「重電・産業エレクトロニクス」分野を担う企業では、1960年代から、発電所

や下水道装置さらには石油精製施設などの社会システム分野へのデザイン導入を展開していきました。そもそもの発端は、ある発電所に設置される大型コントロールパネルのデザインを、自社のデザイナーに依頼したことだそうです。発電所などの社会施設は、小中学生や地域住民の見学コースでもあり、コントロールパネルはその「見せ場」でもありました。ゆえに「絵心のあるデザイナー」が呼ばれたのだらうと想像しますが、これを担当したデザイナーたちは、操作者にもまた見学者にとっても、一目で全体が理解できる優れた視覚化を実現していきました。

この分野のデザインは、「サイン・デザイン」分野の仕事です。仮にこの分野のフリーランスデザイナーに依頼したとすれば、無論適切なデザインがなされたでしょう。ただ、それ以上には発展しません。しかし、その実践が企業内デザイナーに依頼されたこと、つまり会社の同僚が担ったことで、多くの関係者がデザイナーのデッサン力、描くことによる整理力構想力が、問題解決に役立つことに気づきました。ここから、「客先の要求を視覚化して共有する働き」を活かして、受注営業活動に役立てるという、世界でも類をみないデザインの使い方が開拓されていきます。そして1990年代には、社会インフラ等の受注に向けて、デザイナーを営業支援スタッフとして組織的に活用していく、「提案営業」という新しいデザイン分野が開拓されていきます。

「まだみぬ明日」に向けて

社会インフラ開拓へのデザイン導入は、ある意味で「インハウスデザイン」の象徴のような分野です。この分野は、消費財部門とは比べられないほどに専門性が高い。その一方で、それぞれの専門性が分化独立して発展したため、全体を見渡し横串を刺すといった役割が希薄になるという傾向が見られます。つまり全体像を捉える力が求められる。そこでデザイナーたちは、「まだ見ぬものを視覚化できる能力」を活かし、俯瞰的な視点を視覚的に提供しつつ、調整役をかっていきました。専門用語のみでは対立してしまう場合も、絵に描いて示せば共通性を見出しやすい。しかも上手下手は別として、誰でも絵は描けるし、理解しやすい。さらにデザイナーからの提案は、プロジェクトのリーダーたちが示す全体像とは異なり、末席に近い立場から提案された俯瞰です。ゆえに様々な専門家は遠慮なく批判し再提案できる、つまりデザイナーは、様々な専門家に「仮説」をもって働きかけることで、それぞれの専門家が全体を把握する力を促し、課題達成に向けての「集合知を導いていく場」を提供しているのです。

このような脇役としてのデザインの使い方、デザイナーの働きについて、研究メンバーの大沢隆男さんは、「ナビゲーション、ナビゲーター」という言葉を充てています。例えば地域開発などを例にとると、その関係者は極めて多岐に及び、合意を形成することが極めて難しい。そこでデザイナーが関係者を集めロールプレイやワークショップを繰り返すことで、全体を俯瞰しやすい状況へとナビゲートしていくという手法も開拓されています。

考えてみれば、企業内デザインはその当初から、商品や企業の「かっこいいあり方」へ向けて、技術・生産・営業販売、そして経営に働きかけ、その「集合知」を導こうとしていた、つまりナビゲートしてきたのだとも解釈できます。さらに複雑な力学関係が作用する社会システムの分野では、例えていえば「俺についてこいデザイン」ではなく、「一緒にやりましょうデザ

イン」、つまりナビゲーションのデザインが求められているはず。このデザインは、デザイナーが本業と考えると「表現行為としてのかたち」を捨ててしまったように思われます。しかし、造形を習得したデザイナー、デッサン力の高いデザイナーだからこそ、全体と部分の関係を見抜き関係者をナビゲートできるのです。ここに「インハウスデザイン」がたどり着いた、一つの極地があるように思います。

この「特集号」に向けての勉強会で、久しぶりにデザインの「天動説」「地動説」を聞きました。この言葉は、70年代からインダストリアル系のデザイナーの間で使われていた一種の隠語のようなもので、栄久庵憲司さんらの「デザイン至上主義」、デザイナーに任せれば全てうまくいくといった主張を「天動説」として批判するといった内容でした。

栄久庵さんは戦略家でしたから、デザインの地位向上のために、あえて天動説的発言を繰り返したともいえるのですが、こうした大言壮語は、企業に勤めるデザイナーにとっては大きな迷惑です。言うまでもなく、企業とは専門分野の集合体であり、そこには数々の専門家や総合的に判断力に優れた人材がいます。企業に勤務し始めたデザイナーは、デザインは一人ではできないこと、企業を構成する様々な人材との「共同作業」が不可欠であることを、瞬時に理解したものと想像します。そもそもが、デザインは「地動説」なのです。

しかも、企業内のデザイナーは少数者であるだけでなく、利益追求を最優先させる組織にあって、生活文化や環境との調和を主張する異色の存在でした。つまり企業の多数派ではありません。しかしデザイナーたちは、このことを逆にバネとして、自らの異質性を活かすことで企業に貢献しようと活動していきます。彼らが示した、生活文化や社会的価値形成の視点から企業や事業のあり方を考えようとする姿勢、弱者に寄り添いそこから全体を俯瞰しようとする思想、さらには自らの利益に無頓着に、利他的に振る舞おうとする態度、それにデザイナーの属人的な「人間くささ」も加わって、企業内にデザインの理解者が増えていったものと思います。

おそらくこの賛同者を得ていく段階で、デザイナーたちは、「デザインについての潜在能力が高い人々」に出会った、極論すれば「誰もがデザイナーたりうること」を理解したのではないのでしょうか。少し鼻根の引き倒しのようですが、このように受けとめてみると、「インハウスデザイン」とは、デザイナーが音頭取りとなりつつ、よりバランスの取れた生活と社会、そしてそれを実現する企業を求めて、「みんなで協力して進めるデザイン」と要約できるようです。

私達には、様々な社会的課題が重くのしかかっています。しかも20世紀のように、産業や国家が絶対的な力を発揮する時代ではすでにありません。成熟した個人個人を前提に、その打開にむけて、企業・行政・市民が連携していくしか方策はない、つまり「みんなで課題を共有し、みんなで解決策を模索していく」しかないのです。ここにこそ「インハウスデザイン」が、21世紀のデザインの「原石」となる、つまり「デザイン資産」になるはずだとの根拠があるのです。