

デザイン・マネジメント論

井村直恵

1. デザインとは

本稿では、デザイン・マネジメント全般を概観しつつ、経営分野でデザインマネジメントを議論する領域について考察する。

一般に、デザインの領域とされるのはインダストリアル・デザイン、建築、造園、ランドスケープ、都市計画、製品、組織、プロセス、情報アーキテクチャ、ゲーム、サービス、ソフトウェア、ウェブ、空間、サウンド、ファッション、テキスタイルなど有形無形問わず多岐にわたる。「デザイン」には多くの定義があるが、その語源はラテン語の *designare* であり、これは示すこと (*designare*) と描く事 (*draw*) 両方の意味を持つ。これに従えば、デザインとは「計画、事業、意図、過程」もしくは「スケッチ、モデル、モチーフ、装飾、視覚的な制作物、スタイル」という意味になる。これを元にモゾタ (2010) はデザインとは①意図、計画、あるいは目的と言った、とりわけ分析的で創造的な側面と、②描画、モデル、あるいはスケッチと言ったアイデアに形を与える実行的な側面の両方を前提とすると述べる。Oxford Dictionary では、デザインは「A plan or drawing produced to show the look and function or workings of a building, garment, or other object before it is made., A decorative pattern., Purpose or planning that exists behind an action, fact, or object.」とされる。世界中の 40 カ国 15 万人のデザイナーが参加する NPO である Industrial Council of Societies of Industrial Design は、デザインを創造的な活動と捉え、その目的を物の多面的な特性、過程、サービス及びそれらのシステムをライフサイクルの中で確立することととらえている。デザインは、革新的な技術によって人間らしい活動をするためにも中心的な役割を果たし、文化的・経済的興隆においても欠かせない。その上でデザインは、製品、サービス、グラフィック、インテリア、そして建築に関するあらゆる物といった幅広い範囲を巻き込む活動であるとする。

デザイナーは世界中のデザインスクールで理論やワークショップや工房での活動、あるいはコンピュータを用いた実践的活動を通じて、また、企業や公的機関とのコラボレーションによるプロジェクトへの参加や各種コンペへの参加等を通して養成されて来た。デザインスクールでは、一般に 4 年間の過程の中で、1 年目に文化や科学的・技術的基礎知識や基礎的ツールの扱いなど表現するための基礎的な知識やスキルを学ぶ。2 年目で学内でのワークショップを通じてクリエイティブスキルを身につけ、3 年目以降自身の選択した専門性に応じたデザインプロジェクトに参加し、より実践的知識を身につける。4 年生はより実践現場の課題に近い、品質、価値判断、経営、組織行動、マーケティング

ング等を研究する。大学での教育の他、スキル毎に多様な専門学校やポリテクニク等職業教育系の学校が存在するが、いずれの教育機関でも創造性と実践を重視したカリキュラムが組まれる。

企業ではデザインはCEO、コーポレート・コミュニケーション、R&D や製品開発及び製造、マーケティング等次元や専門の違う分野やポジションが関与する。プロダクトデザイン、パッケージデザイン、グラフィックデザイン、環境デザイン等の各々のプロセスにおいて、異なる部門がリーダーシップを取ってプロジェクトを進める。

2. 経営とデザイン・マネジメント

歴史上、最初にデザインが意識されたのは、英国における製造の標準化である。1760年代から1830年代にかけて起きた最初の産業革命がもたらした、工業化は、アイデアを創造する過程とものづくりの過程の分業を生んだ。それ以前はこの2つの過程はスキルを持った職人が行う過程であった。これはレヴィ＝ストロース(1962)が、その著書『野性の思考』で紹介した概念を用いれば、資材性から可能性を考えると、アフォーダンスによるデザインを実施する「ブリコラージュ」である。「産業の発展により職人の作るものやその美しさがなくなる」と言う懸念から、イギリスでW. Morris がアーツ&クラフツ運動を始めたのもこの頃であり、それが20世紀のモダンデザインの源流になったといわれる。

ドイツでは1906年にミュンヘンで企業家、美術館長、建築家、デザイナーなどがメンバーとなった「ドイツ工作連盟」が結成された。1919年にはドイツのワイマール市にW. Gropiusを校長とするバウハウスという造形芸術学校が設立され、機能重視のモダンデザインが教育された。バウハウスはW.GropiusやIttenなどのマイスター(親方)のもとで芸術家が産業のために普遍的な形を創出し、芸術は生活に役立つ物と言う芸術と産業の融合という考えを世間一般に知らしめた。バウハウスの教育は合目的性・経済性・科学性を追求する合理主義・機能主義的傾向があった。それは工業デザインや大量生産の要求に合致していた。バウハウスは基本と実技を分離してそれぞれにマイスターを置いた。形態親方と工匠親方である。このことで、「デザイン」の役割がより明確になった。バウハウスは1933年に閉校されたが、バウハウスの思想は教授を通して世界に広まった。特に米国にはW.Gropiusなどが移住し、シカゴのニュー・バウハウスで教えたことでアメリカでも広がった。Frank Lloyd Wright や Le Corbusier によるエスプリヌーボーもこのデザイン理論に近い。

デザインが独立した職種となったのは1930年頃の米国である。企業と協働して産業と芸術のバランスや創造と商業的制約のバランスを取るために、顧客ニーズに合わせたデザインをするという概念もこの頃生まれた。Charles Eames とハーマンミラー社のように長期にわたるデザイナーと企業との連携も同時期に始まった。機能性ではなく審美性を考慮する必要も、この時期の自動車産業における大量生産(GMのArt & Color Department)からである。1950年から1975年頃はデザインの多様性が高まった時代である。職業としてのデザインも、デザイン代理店の創設や大企業のデザイン

部の設立として海外に広まった。1975年から1990年には装飾主義の華やかな時代となり、プロダクトデザインが花形となった。

1990年以降のデザインではデザインと技術の関係がより重視され、大量生産からカスタマイゼーションの時代になった。3D-CADを用いて創造過程を処理する事は、社内の革新過程にデザインを統合することを容易にした。更に2000年代以降は経済とともにデザインの市場も国際的になり、デザインと情報技術との融合が課題となっている。しかし、ロボット工学においても米国や海外が実用を重視するのに対し、日本はロボノミクスを追求し、夢や人間性を重視しているなど、最先端技術の領域においてもデザインに文化的影響はみられる。

3. 広義のデザイン・マネジメント

デザインを企業や地域、あるいは個人の戦略的競争力として活用する上では、従来の製品開発論やデザイナーのためのデザイン論を検討するだけでは不十分であり、「戦略」と「デザイン」、それに加えて「人」のマネジメントが重要課題である。同じ製品を産出する企業でも、最終的なデザイン・コンセプトや事業モデルが異なるのは、企業毎に「戦略」×「デザイン」×「人」が異なるためである。それを広義のデザイン・マネジメントと捉えよう。

戦略 (Strategy)：今後の企業の方向性として、どのような製品を誰と協力して作り上げて行くか、など、企業の指針を決定する。企業にとっての差別化や独自性の追求はデザイン・マネジメントの最重要課題である。

デザイン (Design)：デザイン及びデザイン・プロセスは、企業が立てた戦略を具体的な設計図や仕様書、デザイン画に落とし込み、概念を明示化することで他者との共有可能な知識に転換することである。その過程において、どのような設計図やデザイン画を構想するか、スペックをどの程度に設定するか、などの他の部門や製品・モジュールとの性能的擦り合わせも含む。協働形態やプロセス等もデザインの領域である。

人 (Human Resource Management)：企業内や組織内における人的資源管理、キャリア・マネジメント、デザイナーや技術者、職人の教育制度や修行プロセスなどを含む。

森永 (2016) も、デザインマネジメントの要素として戦略 (戦略・ブランド) とデザイン (マーケティング・イノベーション)、人を挙げて、その他にも、政策や地域振興もデザイン・マネジメントの社会面として紹介している。

4. 狭義のデザイン・マネジメント

経営学において「デザイン」の問題は主としてイノベーションや製品開発の分野で議論されてきた。これらの研究はその根底において効率性や、先端性を視座するものである。森永 (2016) はデザイ

ンを「モノの形（意匠）や色, インターフェイス等に限定」し「モノの形（意匠）や色, インターフェイス, 及びそれを創造する過程」としている. 山中ら（2013）は慶応義塾大学藤沢湘南キャンパスでの教科書として『X-Design』をまとめた. X-Design で提示するデザインの領域はデザイン/エンジニアリング, アート/メディア, コミュニティ/ファブリケーション, アーキテクチャ/リアリティである. また, 鈴木（2013）ではデザイン戦略の要点を歴史, ビジネスモデル, デザイン, デザイン思考, 知財等としてまとめる. これらの領域に加え, 近年では, 感性工学会や日本デザイン学会, EGOS（ヨーロッパ組織学会）等においても, 美しさ, かわいさなど, 従来の技術的に先端的なイノベーションや技術と組織の適合性等ではなく, 「感性」を活かしたデザインへの関心が増している. 経営学に関連したデザイン・マネジメント研究の「デザイン」問題を再整理すると, Engineering, Craft, Art という大きく3つの領域に大別され, 加えてそれらを互いに橋梁するためのメタな概念として Communication が存在する. それぞれの頭文字をとって CECA モデルと呼ぶ（図1）. CECA モデルにおける各領域は以下の研究対象を中心としている.

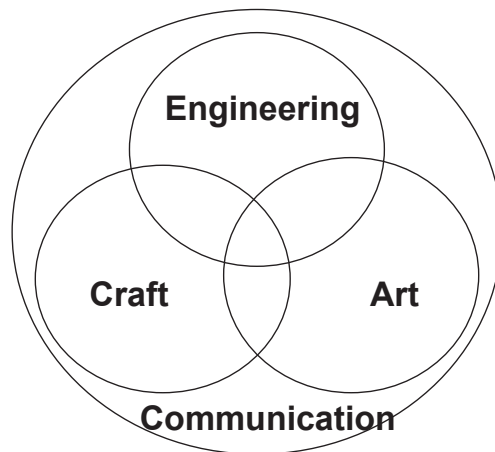


図1：CECAモデル

Engineering: 技術的なイノベーションの優劣, 新規技術の開発と発展, 既存技術の深耕, などである. 互いのコミュニケーションの前提として, ロジックや知識の共有が重要となる. 自動車業界等の製品開発でコンカレント・エンジニアリングや関連企業との共同開発が求められるのも, 工学面におけるコミュニケーションの効率を高めるためである

Craft: 熟練工の技, ものづくり組織, 技能伝承等が中心的課題となる. 日本では特にものづくりを対象とした技能伝承に関する研究が多いが, ものづくりだけでなく, サービス産業も含む.

Art: アートマネジメント, 美しい, かわいい, など, 人の感性に訴えるデザインが Art に分類される.

Communication: デザイン思考, コミュニケーション・デザイン等は, 工学 (Engineering), もの

づくり (Craft), 芸術 (Art) の分野のそれぞれのプロセス内あるいは互いのプロセス間でのコミュニケーションのあり方とその要点を明らかにする。サンフランシスコにあるデザインファーム IDEO の創造性の高さは、Communication デザインの有機性に負うところが大きい。IDEO では従業員が常に自由にスナックや飲み物を飲食できるコーナーが至る所に設置してあり、大型の冷蔵庫の飲み物はフリードリンクになっている。また、誰が今どういうプロジェクトに携わっているのかが分かるように、社内は大きなホール状になっていて、打ち合わせのためのコーナーはカウンター式、個室のように区切られた空間、ソファなど多様な形態でデスクエリアを取り囲む形で設置されている。こうしたコミュニケーションのデザインやツールが IDEO の創造性を支援している。他には、アーキテクチャ論におけるモジュラ・インテグラルもデザイン・マネジメントにおけるコミュニケーション課題である。

Engineering, Craft, Art は、互いに排他的関係にあるのではなく、近接領域とも密接に重なりあい、それらのデザイン過程内あるいは両者を橋梁するようなデザインで Communication の効率性や創造性、ものづくりが議論されている。

5. 日本のデザイン・マネジメントの課題

最後に日本のデザイン・マネジメントの課題について考察しよう。筆者が在外研究したデンマークは優れたデザインを産出する国として評価が高い。日本と比較した場合、デンマークは、中小企業中心の経済である。美しさ、のように感性を生かしたデザインは、イノベーションとは異なり、合理的な意思決定を超えた感性の意思決定を行わねばならない。デンマークのデザイン力で評価の高い企業の多くは中小企業であり、トップによる強いリーダーシップで感性の意志決定を遂行している。日本企業における意思決定プロセスは、「合議性」であり、稟議書、合議プロセスなどを経て誰が意思決定をしたのかがわからない企業文化になっている。このことが日本企業が独自の企業「らしさ」を作り出せない理由の1つになっていると考えられる (井村, 2010, 2011, 2017)。

デザイン・マネジメントにおける Engineering は新しさとスピードを、Craft は熟練の技能伝承を、Art は感性に訴える企業「らしさ」をもたらす。今後日本が、開発スピードやものづくりだけでなく、企業「らしさ」や個性で世界市場での競争力を発揮していくためには、デザイナーを顕在化させ、意思決定権者のリーダーシップを強めるように SDH (「戦略」×「デザイン」×「人」) の再構築への挑戦が求められる。今後は従来の製品開発論・イノベーション論等の枠組みを超えて、アートや文化に対する理解を深め、デザイン・プロセスに反映させることが求められる領域も増えることが予想される。

6. 京都産業大学におけるデザイン・マネジメント

京都産業大学では、デザイン・マネジメント関連科目は、学部科目としては経営戦略論（企業戦略・事業戦略）、マーケティング論、アート・マネジメント論、イノベーション・マネジメント論、人事管理論等の科目として設置されてきた。研究科においては、製品開発論を中心として、イノベーション論、経営戦略論、マーケティング論、アート・マネジメント、人事管理論等の科目として開講して来た。平成30年度よりデザイン・マネジメント論も開講予定であり、京都産業大学経営学部は京都におけるデザインセンターを展望し、益々講座を充実させている。

謝辞

本研究は科学研究費15K13045, 24653091, 20530369などの助成を受けたものです。

参考文献：

- 井村直恵（2010）『北欧デザイン産業における競争力構築と知識ダイナミズムの実証分析』基盤研究（C）20530369 成果報告書。
- 井村直恵（2011）「ホーム家具メーカーのグローバル戦略：ニトリ vs.IKEA」京都マネジメントレビュー, 19, pp61-79.
- 井村直恵（2017）「感性を形にするコミュニケーションマネジメント」『第19回日本感性工学会大会』査読無, USBメモリー所収。
- レヴィ＝ストロース クロード（1973）大橋保夫訳『野性の思考』みすず書房。
- 森永泰史（2016）『経営学者が書いたデザインマネジメントの教科書』同文館。
- モゾタ ブリジット・ポーシャ・ド（2010）河内奈々子, 岩谷昌樹, 長沢伸也, 脇坂安弘訳『戦略的デザインマネジメントーデザインによるブランド価値創造とイノベーション』同友館。
- 鈴木公明（2013）『イノベーションを実現するデザイン浅略の教科書』秀和システム。
- 山中俊治, 脇田玲, 田中浩也（2013）『x-Design- 未来をプロトタイプングするために』慶応義塾大学出版会。