

デザインマネジメントの原点・そして未来

講師：坂下 清（財）大阪デザインセンター理事長 兼 当塾総代塾長

日時：2010年7月6日（火）18時30分～20時30分

場所：中之島BANKS

司会： ただいまから、財団法人大阪デザインセンター主催の「デザインビジネス塾」を開催いたします。

この塾は、大阪あるいは関西から、問題の発見と課題の解決が図れるデザイン人材、あるいは新しいビジネスを創造できるデザイン人材を育成しようということで、4人の塾長の協力を得てスタートすることができました。この塾は、塾生と思いを共有しながら“意識場”を中之島 BANKS につくろう。あるいは、この5年間で、少数精鋭ですが毎年20名、5年間で100名、世界で活躍できる人材を発掘し、育てよう。こういう思いでスタートしたところです。

本日は講義の初日でもありますので、塾長の一人である間宮さまから、中之島 BANKS ができた経緯と、デザインビジネス塾をこの場で開催することについて、簡単に触れていただきたいと思います。

それでは、間宮さま、よろしくお願いします。

間宮： こんばんは、間宮です。塾の性格と中之島 BANKS についてお話をさせていただきます。この塾は4人の塾長を中心に塾生とともに進めていきます。今日は坂下先生に、デザインマネジメントのところでその大枠の話をしていただきますが、普通のセミナーのように全員がイスに座って講師の話を聞いて終わりではなく、せっかくの場でもあり、20名限定で進めていますので、大きな

テーブルを囲んでディスカッションの場にしていただきたいと思います。こういう場で発言するのは難しいと思いますが、そうしないとこの塾の意味がないと思います。

このテーブルは急ぎょ用意しました。1枚のコンパネで、足もコンパネを組み立てています。私たちは現場で、コンパネでテーブルを組み立てて一から作業をしていきます。簡素なものですが、モノをつくっていくための第一歩、それがこのテーブルです。今日はマジックを用意していますので、テーブルに書き込んでいただいてもかまいません。5年間使った中で、落書きが一つのクリエイティブになっていくのも面白いと思います。セミナーにも新しいやり方を取り入れていきたいと思っています。皆さんのディスカッションを周りの方が聞いて刺激を受けるとと思います。今度は中の輪に入ろう。そういった一つのモチベーションが、この塾全体の色になっていくと思います。

中之島 BANKS は、私たちが手掛けましたが、日本で初めて河川敷の中に商業施設ができるということで始まったプロジェクトです。大阪府の土地を借りてこれから商業施設をつくっていきますが、その核となる場に民間でデザインミュージアムをつくろうということでスタートしました。ミュージアムといっても、美術品を扱うのではなく、セミナーやデザイナーの方の発表を通して場を活性化していこうということで始まっています。できれば、デザイン塾の成果として12月に制作発表を

行いたいと思います。今はセミナーの場ですが、皆さんの成果が出てものづくりが完成するとギャラリーになります。一つの空間の使い方自体も内容によってどんどん変えることができる。これもBANKSの魅力だと思います。

今日からスタートしますが、疑問点があればどんどん質問してください。初めは切り出しにくいところもあるので、山納先生と吉田先生が先頭を切って進めていただければと思います。

司会： ありがとうございます。早速ですが最初の講座、「デザインマネジメントの原点・そして未来」と題して、大阪デザインセンターの理事長であり、この塾の総代塾長を務める坂下さまにご講演をお願いします。よろしくをお願いします。

坂下： 入塾式で冒頭にご挨拶をさせていただきました。紆余曲折ありましたが、間宮先生のお話にもありましたように、このような画期的でユニークな場を使わせていただいて、今までとはまったく違った形式のセミナー、もちろんデザインビジネス塾という形ですから皆さんが想像していたようなセミナーとはまったく違います。私も全国各地で講義等を積み重ねてきましたが、大学の講義も含めて一般的にはワンウェイ方式、高い所から先生が話をして、それを皆さんがかしこまって聞いているというスタイルが多い。もちろん後で質疑応答があるわけですが、親密な雰囲気の中で、本当の意味で知の交流の場をつくられているかどうか、非常に疑問です。

入塾式のときもご説明したように、今年は大阪デザインセンターの創立50周年で、記念事業の一つとして今までとはまったく違った形の研修を行いたいと考えていました。内輪の人間だけの企画では新しい方式を見出せなかったと思いますが、4人の先生の知恵を拝借し、喧々諤々と何度も企

画会議を重ね、やっとうこういう形でスタートすることができました。まだ今日は最初の段階なので固い雰囲気は依然として漂っていますが、回を重ねるに従って、われわれが望んでいるような、活発な知的交流ができる場にしていければと思っています。

さて、私の話に入らせていただきたいと思いません。実は、皆さんの履歴、あるいは年齢、あるいは携わっている職種等、詳しく拝見しました。計算したところ、平均年齢は35.9歳です。当初は、企業に就職して、あるいは現場の仕事に就かれて5年なり10年未満の方で、これからさらに能力を高めてエキスパートになりたいという人を対象にしようという構想でスタートしました。こちらの思い違いだったのかもしれませんが。フタを開けてみると比較的年配の方もいますが、逆に年配になってもなおかつ向上しようという意欲の持ち主で、しかも6カ月という長丁場、比較的高価なデザインビジネス塾という企画にもかかわらず、21名の方が参加していただいたことは非常にありがたいと思っています。

最初にデザインマネジメントということで全体の総括的な話を受け持ちますが、「いかに的確なマネジメントをしていくかによってデザインが経営に大いに貢献する」という主題で話をしようと思っています。全体のベースに立つところ、論議の出発点を整理したいということで冒頭に、すでに学校で学んだ、あるいは傍聴席の学生諸君にとっては聞いたことかもしれませんが、皆さんの知識場をそろえたいということもありまして、日本に



おける近代デザインの50年の展開を、10年ひとまとめですが、早め

に話をしていきますので、重要なところは聞き渡らさないようにしていただければと思います。

今日はテキストを配っていません。私の基本的な考え方ですが、テキストを最初に渡してしまうと、それで理解したと安心して中途半端に聞く方がいます。皆さんはそんなことはないと思いますが、ぜひ自分の耳で聞いて、自分の頭で考えて、それぞれ感じ方が違うと思いますから、大切な部分だ、重要なポイントだということだけはきちんとメモしていただければと思います。テキストのコピーがほしい方は、後ほど事務局に申し出ただければお渡します。

パンフレットの見開きの冒頭に、戦後アメリカを視察した松下幸之助氏、皆さんもよくご存じの松下電器産業株式会社（現パナソニック）の創業者です。米国に行かれて、帰国して空港に降り立つやいなや、これからはデザインの時代だと発言された。これは、デザインを学ぶ人間としては古典のような形で何度も聞かされてきた言葉です。戦後すべてを失った日本が、アメリカに範をとって、しかも単に物理的あるいは機能的な価値だけではなく、デザインは商品の価値を決める非常に大きな役割を果たす。さすが名経営者といわれた松下幸之助さんが、経済的な要素に加えて、日本の産業界にもっとも欠けていた重要な部分はデザインだということを見抜かれた。それが戦後の日本における近代デザインの発展の最初のポイントだったと考えています。

日本における近代デザインの展開は 1950 年代に始まります。1950 年代は A Decade of Apprenticeship の時代です。Decade は 10 年という意味です。1950 年代、家電や自動車等の製造業でデザイン専門職の採用が始まりました。1952 年に松下、53 年は東芝、少し遅れて 56 年にトヨタ、あるいは三菱電機、日立、NEC など、家電や自動車各社が続きました。

当時、考えられていたデザインの大きな役割は、戦後経済復興の主役である輸出市場開拓のためであり、国家政策としてのデザイン振興が始まりました。そこから地域へ移っていくわけですが、当時の通商産業省（現在の経済産業省）が主体となり、商品の価値を高めるためのデザインをいかによくしていくかということで振興事業に着手しました。JETRO（日本貿易振興機構）では、海外留学支援制度で、若手のデザイナーが海外へ留学する費用の半額を負担する。1956 年には、当時の生産性本部がデザイナーを集めて海外デザイン視察団を派遣しました。57 年には、今も続いているグッドデザイン商品選定制度（Gマーク制度）がスタートしました。

当時のデザイン振興は、企業に対してデザインが大きな役割を果たすことを普及・啓蒙していく。それと同時に、Gマークの場合は、一般の消費者に対して、よいデザインがよい生活につながることを啓蒙していくという形でスタートしました。58 年には、通商産業省のデザイン課が発足しました。不思議な話ですが、日本の国家機構の中で最初にカタカナ名前の部署ができたのがデザイン課です。最初の仕事はGマーク制度でした。レイモンド・ローウィやウォルター・グロピウス、マックス・ビルなど、著名な海外のデザイナーを国の経費で招聘して日本の主張各地でセミナーが開かれました。

当時、私は東京芸術大学の学生でしたが、学生は無料だったので、ほとんどの会場に行ってデザイン先進国の素晴らしいデザインを食い入るように見ました。講師の話もほとんどわからないまま、通訳の話聞きながら、デザインはこれほど世の中に大きな役割を果たしているということを理解した記憶がいまだに鮮明に残っています。

お役所の仕事だけではなく、民間の動きが盛んになりました。JIDA（日本インダストリアル

デザイナー協会)、あるいは日本宣伝美術協会、あるいは日本流行色協会など、デザイナー同士の横の連携をとりお互いに向上していこうという形で運動が始まりました。そして技術的にも大きな転機が訪れます。従来のアナログのテクノロジーに代わり I C あるいはコンピューターに発展していきます。トランジスタラジオができ、白黒テレビが急速に普及しました。今でも部分的には残っていますが、公団住宅がスタートしたのもこの時期です。

具体的なものでお見せすると、美術館でも最近は見られませんが、右側はソニーが世界で初めて開発した 6 石トランジスタ、トランジスタを 6 個使って開発された世界初のポータブルトランジスタラジオです。注釈を加えると、日本は民生機器への転換を図り、トランジスタという最新の技術を使ってラジオという商品をつくりました。ところがアメリカは、ラジオは開発せずに、その後トランジスタが集積化していくことによって、真空管に代えてコンピューターの部品としてトランジスタを活用し、トランジスタを複数まとめて I C (Integrated Circuit) チップをつくりました。日本の開発方法とアメリカあるいは他の先進諸国の



開発方法は違っていたと思います。

左側は日本で初めて製造された自動電気炊飯器です。

これも今は見

られません。私の先輩で、このデザインを手掛けた岩田さんという方が話をしてくれました。いわゆる日本の羽釜、羽釜といっても皆さんの年代ではわからないかもしれませんが、田舎ではまだに使っています。アルミニウムの鋳物でつくられ

た釜で、釜のふちに載せるために外周部分にリングがついています。それを羽釜と呼んでいましたが、羽釜のベーシックな形からこの形を導き出したそうです。

60 年代に移ります。60 年代は A Decade of Quantity & Export です。細々とつくり始めた産業が大きくなり、量的な生産が可能になりました。安かろう、悪かろうと言われた時代でもあったわけですが、とにかく大量に生産することでコストを下げっていく。ただ、決して安かろう、悪かろうではなくて、リーズナブルな価格でも日本のプロダクトはクオリティが高かった。大量に生産された製品のひとつひとつが適切なクオリティを持っていたことが、後の評価につながったのだと思います。トランジスタラジオあるいは白黒テレビ、オートバイなど、いわゆるメイド・イン・ジャパンのプロダクトが先進国市場に普及し量的にも拡大しました。それとともに、高品質、適正価格が受容され、ジャパニデザインの評価が定着し、海外からのバイヤーあるいはデザイナーが増加、海外市場における評価とデザイン価値の認識が高まりました。

私は 1957 年に当時の早川電機工業株式会社 (現シャープ) に入社し、ラジオを開発する第 1 技術部に配属されて、真空管ラジオからトランジスタラジオへの変換期の中で、新しい技術に対応したデザインの開発を進めていました。当時、日本に買い付けに来るアメリカの企業は、営業の担当者や技術系の品質を担当する人と一緒に必ずデザイナーが来ていました。日本の企業のトップ、あるいは営業のトップマネジメントにとって、デザイナーがこれだけの権限を持っていて、ことデザインに関してはデザイナーの発言が優先される、デザイナーの発言力はアメリカでは非常に強いということ、知らず知らずのうちに認識しました。そういう意味では、非常に大きな動きだったと思

います。片言の英語でデザイナーと折衝しながら、彼らの意図をくんで日本はモノをつくる。そういう仕事を当時は一生懸命やっていました。

そうこうするうちにテレビが普及し始めました。今は「三種の神器」は古めかしい言葉になりましたが、テレビや冷蔵庫、洗濯機、掃除機、炊飯器など、家庭電化製品が普及し、キッチン空間の西洋化が進みました。建築関係の方はご存じですが、日本の家屋は土間と畳の生活です。しかも当時の台所は土間の片隅にあり、まきをくべて、若いお嫁さんが泣きながらご飯を炊く。そういったことがよく言われていました。

日本の家屋にとって近代化が始まったのは台所が床の上に上がったこと、土間から解放されて床に上がったことでドライな調理空間が可能になりました。それは家電製品が普及したからで、道具が変わることによってライフスタイルそのものが変わってきた。むしろ最近では、床の上で低いアイレベルで生活するという雰囲気が、海外のインテリアデザインにも取り入れられているという状況に変わりつつあります。日本にとっての生活空間の近代化は、キッチンが床レベルに上がったということが最大の特長だと思います。

60年代には名神高速道路や新幹線、電話回線が普及し、いわゆるインフラストラクチャーが急速に高まりました。当然、ものづくりが広がるにつれてデザイナーに対する需要が高まりました。私が卒業した当時は、日本全国に国立系の大学と私学がほんの少し、せいぜい10本の指で数えられる程度しかデザインを学ぶ大学はなかった。ところが、企業の需要が高まるにつれて、デザイン系の大学が60年代に急速に増加しました。大学がつくられたり、あるいは既存の大学の中にデザイン学科がつくられたり、これが60年代に始まりました。

私が入社したころはラジオと白黒テレビの初期の段階で、品種も限られていました。そのうち冷

蔵庫や洗濯機といった白物家電、掃除機、扇風機など、どんどん品種が増えていきました。それにつれて、デザイナーの数を増やすだけでは対応しきれなくなりました。白物家電製品専門の部門がつくられる。あるいはラジオを担当する部門がつくられるというように、専門職種に応じて組織が細分化されました。

これは、確かに効率的でしたが、トータルのデザインマネジメントの観点からいうと必ずしもよい方向ではなかった。必然的に仕事が増え、内容も高くなることから、デザイン業務をいかに効率化していくか。少ない人数で効率的に仕事を進めていく。これは企業の代表例として話をしていますが、おそらく民間のデザイン事務所でも同じような形で進んでいったと思います。

ドラフターと言ってもわかりにくいと思いますが、私が入社したころはT定規と三角定規で図面を描いていました。それが、ドラフターという機械が導入されてずいぶん楽になりました。今はCADが普及しているので机の上で図面を描くのは減っていると思いますが、いずれにしても、質の高いデザインをいかに効率よくつくりあげるかということで、技法の進展が始まりました。

もう一つ大きなことはデザインの決定手法、デザインを最終的に決めるのは誰なのか。これが60年代、非常に大きな課題になりました。デザイナーがいくらよいものをつくっても、これはダメだという社長のひと言でボシャってしまう。また一からやり直す。いつまでもそれでいいのかということで、デザインをどんな形で決めていけばいいのか。日本的には合議の上で決めていく。複数案をつくり、営業や技術者、あるいは経営者の判断によって最終的に一つの方向に決めるのが一般的で、今でもそういう手法をとっているところが多いわけですが。

本当かウソかは知りませんが、社長の前でラジ

オのデザインをプレゼンテーションしたときに、社長が台の上のものを手で払いのけて最後に残った一つに決める。そんなこともあったと聞いています。自動車のデザインについても、最終的には当時の最高経営者である社長が最終的な判断を下す。売れるかどうかわからないまま限られた人によって判断する。それが当時のやり方だったと思われる。

もう一つ大きなことは、今の方は電器屋さんを知らずに過ごした世代だと思いますが、初期のころは日本国中の街中に電器屋さんがありました。ナショナルのお店や早川電機のお店、あるいはサンヨーのお店など、企業の製品を扱う電器さんが圧倒的に多く、細かい注文を聞きながら家電製品を販売していた時代でした。それが60年代後半になると、スーパーマーケットの出現と同時に家庭電器の領域でも量販店、今でいうヤマダ電機やコジマなどが出現しました。

なぜ大きな革命かという、今のユーザーは、一つのお店に行って、ブランドには関係なく、さまざまな商品を自分の目で選んで買うことができます。それだけ公正な競争の中にさらされています。デザインも価値の一つとして、ユーザーの評価を得られない限り、その商品は売れない。

販売ということでは、ある意味、進んでいるようでもっとも遅れているのが自動車業界です。トヨタの店に行くとトヨタの車しか見ることができない。トヨタの中で、クラウンにするか、マークIIにするか、もっと小型の車にするか、そういう選択の余地はあってもすべてがトヨタブランドの車で、その店はそれしか扱っていない。日産とマツダの同じレベルの車を比較して、もっともよい車を選びたいというユーザーのニーズに自動車販売業界は必ずしも応えられていない。これを変革するには時間がかかるとは思います。いずれ近いうちにアメリカのように、いろんな企業の車

を自分の目で確かめ、比較して購入できる形に変わっていくと思います。ユーザーの公正な評価で商品が選ばれるという流通環境になっていない限り、デザインの価値も商品の価値も公正に判断されないと思います。

これは、すでに亡くなりましたが、剣持勇という日本のインテリアデザイナー、初期の時代の優れたデザイナーです。和風のよさと洋風のリビングをうまくバランスをとって作りあげた傑作の一つだと思います。

家電業界の中では、右側にあるのが世界で初めての電子式の卓上計算機です。250個のトランジスタとダイオードを使い、真空管は一切使わないで、いわゆる電子回路だけで計算ができます。当時の価格は56万円で、重さは約10キロです。アメリカに駐在していたころにこれが出て、これを売り込むのに、こんなバカデカイ品物は扱えないということで最初はなかなか売れなかった。今は内ポケットに入るような大きさになっています。

左側は世界で初めてと言ってもいい松下の掃除機です。初めてすべての部品がプラスチックでつくられた掃除機で、それまでは鉄板のシリンダーのような胴体にモーターと吸塵袋を収めた形でしたが、当時から射出成型（Injection Molding）ということで、プラスチックが使えるようになりました。そこでデザイナーは初めて自由自在に形をつくる事が出来るようになりました。ある意味では造型のフリーハンドを得ることができた画期的な商品です。

70年代は、A Decade of Big Changeです。千里で万博が開かれて、私に言わせれば楽観的モノ文明の集大成、それまでは、戦後の混乱期を経て、モノがあればあるほど幸せな生活が得られるというモノ信仰が通常だったと記憶しています。73年に、当時は後進国であった日本で世界デザイン会議が開かれ、世界中から3000人を超えるデザイナ

一が集まりました。海外のデザイナーにとっては、日本はある意味ではめずらしかったのかもしれませんが。いずれにしても、このデザイン会議は、日本のデザイナーにとっても国際意識が開かれた大きな変革の時期でした。

ところが、同じ年に第一次オイルショックが発生し、そして為替変動相場制。ウソだろうと言われるのですが、それまでは1ドル 360円で、それだけ円の価値は低かったのですが、変動相場制になって1ドル 360円だったのが一挙に 250円まで上がりました。当時の企業にとって、同じようなつくり方をしている大きな損失が出る。逆にいうと、本当の意味で日本が国際社会の中で平等な競争をしていく場を与えられたのが、この時代だと思います。

74年にはGDPが戦後初めてのマイナス成長。それまでは二ケタ成長が当たり前の時代で、その中で日本の経済は発展してきました。それが74年に戦後初めてマイナス成長に陥り、国際競争が一段と厳しくなりました。これを契機に生産拠点の海外シフトが始まります。今、冷蔵庫にしても洗濯機にしても、メイド・イン・ジャパンの品物を探すのに非常に苦労します。確かに日本企業による企画であり、日本のデザイナーのデザインによるわけですが、生産は中国やベトナム、タイ、マレーシアなど、海外で生産されたものが日本の市場に入ってきている状態です。メイド・イン・ジャパンの品物を探すのは難しい。むしろ逆に、わざわざ中国からメイド・イン・ジャパンの炊飯器を買いに日本の市場までやってくる時代に変ってきました。

世の中が大きく変わりつつあります。1975年には戦後生まれの人口が日本の人口の50%を超えました。私は昭和8年生まれですから明らかに戦中あるいは戦後の世代ですが、1975年当時の日本の人口は約1億1000万人、その約半分の6000万人

近くが戦後生まれの人たちで占められるようになる。古い言葉になりましたが、ニューファミリーと呼ばれる団塊の世代が成長して家庭を持ち、日本の消費の主役を務めるようになったのが70年代後半です。

価値の基準が、それまでの機能価値ではなく、情緒価値あるいは感性価値に変わる。シャープの製品で非常によく売れた掃除機があります。単に機能だけではなく、かわいいからという理由で掃除機が買われていく。非常にコンパクトで、ハンドバッグ型のスタイルのおしゃれな掃除機です。それまでの商品価値はほとんどが性能によって決まっていました。かわいらしさが評価されて商品が売れるのは、私の世代の人間にとっては非常にショックでした。企業にとっても、そのあたりから商品価値の判断基準が変わってきました。今もそれは続いていると思いますが、もっと大きな変化を遂げているのが現在だと思います。

マネジメントの動向としては、やっとなら世界と対等に戦っていく。従来は先進国のデザインを参考にしながらつくってしていました。デッドコピーとは言いませんが、先進国のデザインの影響を強く受けた商品だけでは、日本のデザインの価値は認められない。いわゆるジャパンオリジナルをデザイナーが創出していかなければならない時代になりました。技術的には世界をリードできる商品がくれるようになりましたが、デザインの価値も今までのやり方でいいのか、本当の意味でのジャパンオリジナルをつくっていく必要がある。従来の追いかけていた時代からリードする時代に変っていきました。

それまでは同じものを大量に生産して安く供給することがメーカーの義務でしたが、この時代から価値観が多様化していきました。あなたは赤が好きかもしれないが、私は黒がいい。10人が同じ価値観で商品を買う時代ではなくなったのはそんな

なに古い時代ではなく、1970年代後半から急速に世の中の価値観が変わっていきました。企業としても個々のデザインではなくて生活全体、いわゆるライフサイクルを考えながら、同じキッチン空間で使う冷蔵庫と厨房用の商品のデザインがバラバラではよくないということで、今は当然ですが、生活空間を意識し、その中を演出する道具としてのデザインが求められるようになりました。決まりきっていた色が多様化し、カラフルな商品がこの時代から増えていきました。

そして生活提案型です。ユーザーが求めるものだけではなくて、こういう商品、こういうデザイン、こういうカラーを使ってくださいと、ものづくり側から生活者に対して発信し、提案していく時代が始まりました。デザインの進め方も、私が入社したころはラジオのシャーシ、いわゆる基板が出来上がっていて、デザイナーの仕事はそれいかに美しい衣を着せるか、いわゆる着せ替え人形の衣だけをつくる。それがデザイナーのスタートでした。そうではなく、デザイナーがコンセプトを考え、デザイナーが社会に対して生活の道具として提案していく。そういう時代が変わったのが1970年代です。

もう一つ大きな変化として女性デザイナーの地位向上です。1970年代に私は、少なくともデザイナーの30%は女性のデザイナーにしたい。すなわち、生活感覚をデザインに生かしたいということで、私はそういう方法をとりました。他社も同じような傾向が増えていったと考えています。

これは1970年代にできたグッドデザイン、非常によいデザインの事例の一つです。カッターは今でも日常的に使われています。これは、世界で初めて、刃を研がずに、切れなくなった部分を折って使うので常に鋭利な切っ先が確保できる、優れた機能を持った商品です。右側のハサミは、私は世界で初めてだと思いますが、鋼鉄をたたき出す、

あるいは鍛造するというやり方ではなくて、金属をプレスでこの形に打ち抜いて、硬度を高める処理をしてハサミに仕上げていく。今までの刃物の製造工程とはまったく違う画期的な製造方法で、それだけに非常にシンプルで美しいデザインのもので出来上がっています。

1980年代は、A Decade of Growth & Maturedです。78年に第二次オイルショックによって世界同時不況が起こり、このあたりから皆さんもよくご存じの状況が続きます。この時代で一番大きいのはデジタル機器で、生活機器だけではなく、1980年代にはファミリーコンピューターやゲームボーイなど、ゲーム市場が立ち上がりました。NECやシャープが国産のパーソナルコンピューター、まだデスクトップタイプの大きなものでしたが、国産のPCがIBMに対抗する形で発売されました。回路設計や機構設計、デザイン設計にも、CAD (Computer Aided Design) の技術が導入されました。このあたりからデザインの進め方が大きく変わってきたと考えられます。

そして海外生産拠点、1970年代に始まりましたが、今度は、単に海外で製品をつくるのではなくて、大きな消費国であるアメリカやヨーロッパに、生産の拠点だけではなくてデザイナーを派遣する。あるいは現地のデザイナーを採用する。デザインの国際化を各社が始めたのがこの時代です。いわゆる本当の意味でのグローバルイゼーションが始まりました。

通信関係の機器が大きく変化したのも1980年代です。それまでは、想像できないかもしれませんが、日本の家庭には黒電話の1種類しかなく、デザインを選ぶことはできなかった。それが、電話事業が民営化されることによって多種多様の電話が開発されました。それがどんどん進み、今の携帯電話のように激しい競争の時代に変り始めたのも1980年代です。



デジタルデバイスやソフトウェアが大きく変わり、この時代からハードの内容が難しくなりま

した。リモートコントロールを見ていただくとわかるように、ボタンの数がやたらと増えました。実は、現在もそうですが、デザイナーにとって大きな問題はヒューマンインターフェイス、要するに道具と使う人間との関係をいかにより良く構築していくか。デザインは、単にモノの色や形だけではなく、ヒューマンインターフェイスをいかに上手につくりこんでいくかが問われる時代になってきました。そして、遅れたと言われているデザイン業務の変化、これが好むと好まざるとにかかわらず変わっていきます。ところが、デザイン教育は残念ながら大きく変化していない。デザイン教育の変革が強く望まれるようになったのが1980年代です。

先ほどの電卓を対比するとわかるように、厚さはわずか1.7ミリ、これが最後の薄型電卓ですが、今は薄さにこだわらない時代になりました。左側は真空管を使ったブラウン管テレビの最後の傑作です。シンプルで美しいデザインですが、今は液晶が主役になったので、さらにテレビのデザインは変わりました。

90年代は本当の意味での変化の時代 A Decade of Changeover です。デザインや社会動向がどんどん変化していきました。ここで特出すべきは、さらに大きな流通変革が起こったことです。1990年代半ばには、日本の流通業の中で、コンビニエンスストアの売り上げがスーパーを追い越してトップになりました。それだけコンビニエンスストアが急速に拡大したということです。そして、今は

必ずしもユニクロだけではないですが、ユニクロのように新しい売り方をする企業が出てきました。あるいは、今は当たり前ですが100円ショップが出てきました。過酷な流通変革、新たな流通変革が起こったのがこの時代です。

そして、情報化社会と呼ばれ、通信、放送、出版、いわゆるメディアの垣根を越えたマルチメディア、メディアの多層化・多重化が進んできたのが現在の状況です。ユーザーインターフェイスの研究、あるいはCADやCGなど、新しいテクノロジーが認められました。

今はずいぶん変わりましたがトヨタのエスティマ、いわゆるワンボックスカーの初期の時代です。右側がコマツのパワーショベル、それまでのパワーショベルは、いまだに古い現場には残っていますが、黄色に塗られた無骨なものがほとんどでした。パワーショベルにもデザインが取り入れられたのが1990年です。右側は日本が世界に送り出しているピクトグラムの最高傑作の一つです。左側はキッコーマンの醤油で、今でもこの形で世界各地の店で売られています。

かけ足になりましたが、ここで5分ほど休憩します。後半から本来のデザインマネジメントの話に移りたいと思います。

(休憩)

坂下: それでは、ただいまから再開しますので、よろしくお願いいたします。ちょうど1時間が経過して残り1時間になりました。この講座では、できるだけ皆さんの意見をお聞きしたいので、後半は要点だけ手短にお話をします。間宮さんが言われたように、できるだけ皆さんの意見を聞く形で運営したいと思っていますので、ご協力、よろしくお願いいたします。

前半はずいぶん飛ばして話をしました。重要な

記録という部分もありますので、テキストのコピーが必要であれば、後ほど事務局に申し出てください。お配りします。

さて、デザインマネジメントという言葉は耳慣れない言葉だと思います。最近になって、やっとデザインマネジメントが論じられるようになりました。実は私自身一代の中で時代の変化を経験してきた、ある意味では貴重な人間だと思っています。戦後初期のデザイン教育を受け、1950年代に初めてアメリカからインダストリアルデザインという専門用語が入ってきました。それまでインダストリアルデザインという言葉はまったくなかった。私が卒業したのは図案科で、当時は工業意匠というような古めかしい言葉が使われていました。

企業の中でデザインの職務をこなしていくにつれて、デザイナーの役割がずいぶん変化してきました。いまやデザインは経営価値を左右する非常に重要な経営資源の一つであると、徐々にですが理解されつつあります。先進的な企業でも、まだ理解されていない企業も多々あるわけで、これからもデザインマネジメントという基本的な考え方を、できるだけ広く伝えていきたいと思っています。私自身が経験を積んできたから言える部分も多々ありますので、今後もそういう方向で進めていきたいと思っています。

デザインマネジメントという言葉が使われたのは1975年で、決して古くはありません。デザインが大きく変革し始めた時期です。デザインマネジメントという言葉が出現したのは、私が調べた範囲では The London Graduate Business School、いわゆる MBA(Master of Business School)アメリカではハーバード大学が有名ですが、経営学修士の過程の中で、将来経営者になる人にとってデザインをいかにマネジメントするかが大切だということから始まりました。要するに経営者の卵のための教育課程の一つです。アメリカもわかりです。

日本では、そういう動きが情報として入ってきて、80年代になって初めてデザイン振興策の一環として考えられました。むしろ日本では、デザイナーから経営者に、企業の経営価値を高めるためにデザインマネジメントが大切だと訴える。当初のデザインマネジメントは、二つのまったく違った方向からスタートしました。

これは重要なところですが、これは私自身が考え出した定義です。基本的には、デザインという行為を通じて、人とモノ、人と空間、人と環境、人と社会等について、良質な関係を構築するための総合的な活動であると考えられる。これは必ずしも企業のみならず、行政、法人、最近は大学でもデザインマネジメントが言われ、大学でもCIが採用される時代になってきました。すべての組織体が広く社会にアウトプットするすべてのモノ、コト、サービス、情報、これ以外にもあると思いますが、単にモノのデザインだけではなくて企業がアウトプットするすべてのもの。私に言わせれば、受付に座っている女性の態度、物腰、あるいはお客さまとの接し方、そういったものまで企業は、ある意味では受付の女性を通してユーザーにアウトプットしているわけです。その人の言葉や態度が企業のデザインマネジメントの良否を左右すると考えてください。

非常に幅が広く、単にモノのデザインだけではなくてコマーシャルもそうです。今、企業はWebサイトにホームページを発行しています。ホームページを見ても企業によってずいぶん差があります。企業のWebデザインも重要なデザインマネジメントの一つです。組織の経営・運営方針に基づいて優れたデザインを継続的に創出することにより、企業経営、組織の発展に貢献する、総合的マネジメントである。難しい言葉が羅列されていますが、要は、企業が社会に対してアウトプットするすべてのものについて、一過性ではなく継続的

に良質なものを送り続ける。あるときはよかったのに経営者が代わると突然ダメになったという企業もないことはないが、それでは困るわけです。継続性が大事だということです。

具体的には、組織体イメージの策定、ブランドイメージの構築、商品デザイン、宣伝・広報戦略、あるいはイベント、社屋・工場等の建築物、環境対策、社会貢献事業。フィラン・ソロフィーという言葉が言われています。企業は儲けるだけではダメで、社会に対してどれだけ貢献しているかが問われる時代になりました。すべてのマネジメントをすることが企業の本来のデザインマネジメントであり、多岐にわたる領域について、バラバラではなく、一つの方向性を持って統合的に優れたデザインを実現する総合的な活動である。

デザイン部門がいくらがんばってもダメで、企業の経営者自らがより良質なデザインを社会にアウトプットしていくという意識を持つ。いかにして経営者に持ってもらうか、これも企業内のデザイナーや外部から参画するデザイナーにとって非常に大きな役割だと考えます。具体的には、商品、印刷物、コマーシャル等々、個々のデザイン価値向上の戦術。これはあくまで戦術レベルです。その時々々の戦術ではなくて、組織全体の価値やイメージを向上させるための戦略としてのデザインが企業内に認識されていなければならない。そこまでのレベルに上げていく必要があります。

企業内デザイン部門におけるコーポレート・デザインマネジメントの実践、これが大切です。主役はデザイン部門であり、このデザイン部門は必ずしも社内とは限らず、外部からデザイナーに参画していただく場合も当然あります。デザイン部門として達成すべき目標を明確に決め、そして中長期の実行計画を策定し、携わる組織全員が共通目標として認識する。これがデザインマネジメントを進めていく上での第一歩です。そして組織の

全員が情報を共有できる環境をつくりあげる。ある人は知っていて、ある人はまったく知らない。構成するメンバー全員が同じ情報を共有できる環境が企業の中でつくり出されているのかどうか、これも非常に大きな問題です。

組織は必ず硬直化します。限られた人間が同じことをやっていたのでは決して新しいものは生まれてこない。常に特定のメンバーだけではなくて新しい人と交流を図る。社内だけではなく、社外も含めて人材の交流を図り、常にフレキシブルに組織を維持していくことが必要です。これは当たり前のことですが、研修・トレーニング、これは情報の共有化と同じような位置づけです。そして、閉鎖的な独善を排除するために社外の広範囲、これは社内と言い換えてもいいですが、できるだけ広範囲な専門能力の導入を図る。これも当たり前のことです。

日本の企業で非常に大事なものは、経営トップのデザインマインドを向上させるための施策を継続的に実行することです。経営トップに、いかにデザインが重要なのか、常に徹底的に言い続けて理解してもらおう。社長はまったくデザインを理解してくれないという話をよく聞きますが、これは弁解であって、理解してくれないからこそ理解してもらえるようにしなければならない。理解してくれるのを待っていたのでは決してよくならない。

私はシャープに40年間いました。シャープの中で一番大きな仕事は、会長、社長をはじめ、経営のトップに、いかにデザインが企業の経営価値を向上させるために大切な役割なのかを理解してもらおうことです。これが私にとって一番大きな仕事でした。実際のデザインの運用は有能な部下がしてくれます。考え方あるいは成果をトップマネジメントに理解させるのが、デザインマネジメントの一番大きな役割だと私は信じています。

それを現実に実行するための方法論になります

が、デザインマネジメントを担当している部門に企業の経営理念が明確に示されているか。企業は何を目指して何を実現しようとしているのか。これを理解しない限りグッドデザインマネジメントは実現できない。経営理念がない企業は論外ですが、企業の経営理念をメンバー全員が実現目標として共有しているかどうか。抽象的な表現では共通の理解を得るのは非常に難しい。具体的なブレイクダウンをして、みんながわかる情報に置き換えなければいけないということです。

これは皆さんにとっては当たり前のことかもしれませんが、中長期的な経営戦略が企業の中で策定されているかどうか。これが明確でない企業はデザインマネジメント以前の問題です。そして、経営戦略の中でデザインの位置づけが明確になっているかどうか。企業のデザイン価値を高めるための意図が企業の中で明確にわかっていないと困るということです。皆さんが属しているデザイン部門は独立した組織なのか。それとも企業内のポジションは単なるデザイン係なのか。それともトップと常に意見交換ができるポジションにあるのか。そういったことが、よりデザイン価値を企業内で向上していくために一番必要なことです。

当然、企業としての経営戦略が存在する限り、デザイン部門として明確なデザイン戦略が策定されていなければデザインマネジメントを具体的に進めることはできない。社内だけではなく、社外のデザインパートナーがしっかりと位置づけされているのか。井の中の蛙になる傾向が、特に日本の企業の場合はあるわけです。そういう意味で外部のデザイナーの知識、あるいは必ずしもデザインに限らずマーケットなど異質な能力を持った人をパートナーにすることが必要です。デザイナーの採用・研修計画は企業の中で明確になっているか。トップの思いつきでデザイナーを採用するような戦略では困るわけです。企業の成長に合わ

せていかにデザイン部門を拡充していくか。それらが具体的な戦略として成り立ち、きちんと決められていないとうまくいかないということです。

何度も言っていますが、情報の共有化がうまくいっていない企業、自分は知っていても隣の人は知らないということが往々にしてあるわけですから、社内やグループ内の情報の共有化が進んでいるか、再確認してください。徳川幕府の有名な方針として「因らしむべし、知らしむべからず」、すなわち大衆に頼られるのはいいが情報を知らせる必要はない。当時のトップは悪い情報は隠し都合のいい情報だけを下に流す。これが今までの一般的なやり方で、企業でもこういう事例が数限りなくあります。最近、社会的なスキャンダルを起こしている企業のほとんどがそうです。本当に必要な情報は外部に公表し、まして社内にはきちんと伝える。これがオープンな企業を維持する重要なことだと思います。今後ともクリエイティブなデザインマネジメントを実現し、保守的な組織ではなく、時代の変化に対応する流動性、あるいは創造性を生かす組織運営が求められています。

最後に私の好きな言葉です。これはイギリスのラグビーチームから出てきた言葉だと聞いていますが、組織運営の基本はここにあると思います。

「One for all, all for one」、一人が全員のために、全員が一人のために。一人ひとりが能力を発揮するのはもちろんですが、よい仕事ができるように組織全体が一人ひとりをサポートしていく。そして、個々の人間は独りよがりの行動をするのではなくチーム全体のために行動する。会社のため、あるいは組織のために行動する。この両方がうまく組み合わせられて成り立っていない限り、デザインマネジメントはうまくいかないと私は考えています。

<質疑応答>

吉田： 吉田です。坂下先生、貴重なお話、ありがとうございます。デザインマネジメントのことでご意見をお聞きしたいと思います。企業内においてデザインのセクションはトップマネジメントと近い距離にある。また、その努力を継続的にしなければならない。私の知る限りでは、坂下先生はシャープの取締役になられて常務で退任されましたが、デザイン関係のトップが取締役役員になった事例はありません。例えば、カルロス・ゴーンが来たときの日産自動車、実際にデザインの違い、トップとセクションとの距離。話としては、理論上よく理解できますが、企業の中でデザインの価値を認める風土というか歴史、これには温度差があると思います。こういった現状に対してどういうご意見をお持ちか、ぜひお聞かせください。

坂下： 私にとってラッキーだったのは、シャープの創業者である早川徳次さんは、有名なシャープペンシルの創造者であり、創業者自身がものづくりを基本からされていきました。当時はデザインという言葉はなかったと思いますが、今でも残されている早川徳次さんがデザインしたシャープペンシルは、シルバーとブラックをうまく組み合わせた見事なデザインです。それだけに、ものづくりに関する思いが非常に強かった。お亡くなりになる前に何度も直接お話をする機会がありましたが、非常に理解がありました。ただし、その理解に甘えているとんでもないことになるわけです。

シャープという企業は、ものづくりの大

切さということもあって、商品のデザインを決めるデザイン会議というか、デザイン決定の場がありました。各事業部門で議論してデザインを決定していくわけですが、会社のトップに、このデザインで商品化するということを報告して承認を得るというルールがありました。これは自動車メーカーでも同じです。ただ、別の人間が会長や社長にデザインの報告をするのではなくて、デザイナーも同行します。当時の事業部長に理解があったのか、あるいは謙虚な人だったのかかもしれませんが、新入社員でも会長や社長に直接、この商品はこの意図でデザインしましたと説明できる機会を与えてくれました。

これは公表されていませんが、早川会長と大ゲンカをして、私も顔面蒼白になって、辞表を出そうという事件がありました。当時の扇風機、今でいう卓上型扇風機ですが、自信満々でデザインをつくりあげて持っていくと、よくまとまっているが下のベースが大きすぎると指摘されました。技術屋さんが安定性のためにはこれだけのサイズが必要だということで、当時はアルミの鋳物がベースでしたが、確かに大きいといえば大きい。前面にあるのはコントロールスイッチ一つとシャープのロゴだけです。

そこまではよかったです。早川徳次さんは自身のものづくりの信念があって、もともと江戸の飾り職人からスタートした方なので、広すぎるよだから唐草模様もつけてはどうか。当時の早川会長のセンスからいうと当然のことだったのかもしれない。私はシンプル・イズ・ベストというデザイン思想でやってきた人間ですから、思わず頭に血が上って、カッと「唐

草模様、なんてことを言われるのですか」。そういう言い方ではなかったと思いますが、後で聞くと顔面蒼白になっていたそうです。幸い、二代目の社長が常務取締役でしたが、他の会議で遅れて後で入ってこられて、「社長が言っているのは、唐草模様をつけるというのが絶対的な意味合いではなく、全体のバランスからいって広すぎるとのことだ」と諭してくれたので、その場は全体のバランスを考え直すということでお開きになりました。後日、唐草模様はつけずに全体のバランスを整えて報告すると、よしわかったということになりました。

私は恵まれていたというか、幸いそういう気風の会社でした。しかし、それに甘えてはいけません。社長は理解しても、技術系の人や工場のメンバーもいるわけです。よいデザインをつくるだけでなく、ユーザーに評価されるよいデザインで経営価値の貢献に役立つと、トップマネジメントのメンバーを説得する。それが私の最大の仕事だったと思っています。

また、よく学生に話をしますが、経営者はデザインマインドを持ってほしい。同じように、デザイナーはビジネスマインドを持ってほしい。経営者に対して、デザイナーだけにわかる言葉で説明してもダメなのです。「ユーザーに受け入れられるから、数量的にはこの程度のパーセンテージの数量は売れるはずです」というように、経営者にわかる言葉でデザインを説明することが大切だと思っています。デザイナーに経営者を説得できるコミュニケーション能力があるかどうか。学校では教えてくれないので、そのあたりが大きな問題ではないか。デザイナーがビジネスマインドを持てるよ

うに、今回、皆さんのお力を得て、デザインビジネス塾という言葉を使ったのも、そういう私の思い出もあると考えていただければと思います。

山納： ありがとうございます。残り 25 分になりましたが、塾生の皆さんの質問がこの塾をより良いものにするかどうかにかかっていますので、ぜひシブイ質問を考えていただきたいと思います。

このデザインなら 20 万個は売れるというものを考えて、社長までこれなら 20 万個は売れるとなれば、シンプルな経営判断としてGOということになるとと思いますが、本当に売れるのか、市場に受け入れられるのかというところでのせめぎ合いを社内で決定していかなければならない。それがマネジメントの難しさだと思います。

企業は、製品開発をするときにモデルチェンジ、マイナーチェンジをして、これは 98 年モデルですという形で、あまり手をかけないで投入する場合と、洗濯機を斜めドラムにする、テレビを液晶にするなど、イノベティブな変革では一大決心をしてデザインからプロダクトまで一新して臨む場合があります。両方のバランスが必要で、毎年挑戦して当たり続ければいいが、そうでなければ会社が傾いてしまう。そういう経営判断なのかと思いますが、デザインにかかわる重大決定というか、社運をかけたプロジェクトに取り組むときと、今年は大きな投資はせずにモデルチェンジでいこうというように、売れることがある程度見えているものを投入する。このバランスについて、お考えをお伺いできればと思います。

坂下： 非常に難しい質問ですが、経験則からいうと、イノベーティブな商品開発は、極端にいうと 10 年に 1 回程度のスパンです。具体的な事例としては、シャープが液晶に手をつけたのは、1973 年に電卓の表示部分に白黒の液晶を使ったのが最初です。それから日の字型の表示部分がドット方式になり、ドットがどんどん小さくなって比較的自由的な形状がつけられるようになりましたが、そこに至るまで 10 年ほどかかりました。

イノベーティブなテクノロジーが 3 年や 5 年のスパンでできれば経営者にとって非常に楽ですが、実際にはそうではなくて、先行投資の段階から非常に時間がかかります。そういう時期に巡り合ったデザイナーは千載一遇のチャンスで、新しい要素を投入できるのであれば、当然、力を入れるわけです。ただ、企業はそれだけでは食べていけないので、イノベーティブな開発力を資源にして、そこから波及して数々の分野へ商品を、キーになるテクノロジーをベースにスパイラル状に上へ上へと展開していくことが大切です。そういう意味で、イノベーション能力を持たない企業は、マイナーチェンジだけで企業を維持するのは実際には難しいと思います。5 年に一度、あるいは 10 年の一度のイノベーティブな商品を生かしながら、それをサポートする周辺のマイナーチェンジ商品、全体のデザインコントロールとマネジメントが重要だと思います。

あと一つ付け加えるとすれば、マイナーチェンジが陥りやすいのはキープコンセプト、キープデザインをやってしまうわけです。これは有名な話なのでいいと思います

が、スズキ自動車がワゴン R を開発して、イノベーティブな自動車ということで、それまでの軽自動車の中で新しいカテゴリーまでつくったわけです。ところが 3 年ほどたつと飽きられてくる。ユーザーだけではなくて販売ルートが飽きてくる。いつまでも同じ車を売らせるのか。このあたりで新製品がほしい。そこで本来はキープコンセプト、今までなかった背の高い箱型のワンボックスカーという新しいコンセプトが大成功しました。ところが、当時はデザインを大きく変えるという判断ができずに、二世代目は第一世代の車とほとんど変わっていなかった。その間隙についてダイハツがムーブという新しい車種で対抗し、まだ業界では 2 位ですがスズキに肉薄するところまで上がってきました。そこで気がついて、それ以降のワゴン R はマイナーチェンジに対応して新しいイメージを導入して、それが成功して依然として業界トップの座を守っています。

マイナーチェンジの場合は、なまじ第一世代が成功すればするほど変えることに対して抵抗があります。社内だけではなくて販売業界も、そこで思い切って、コンセプトは継承しますがデザインは変えなければならない。そこは非常に難しく、決断を要するポイントだと思います。そういう経験は私もずいぶんしましたし、失敗した事例もたくさんあります。

山納： ありがとうございます。では、塾生の皆さん、質問をお願いします。

塾生： 本日はどうもありがとうございました。事例で出たソニーの 6 石トランジス

タラジオやシャープの電卓、ハサミなどは、デザインだけではなくて当時の最先端技術を導入してつくられたものだと思います。デザイナーだけが、こんな商品ができればいいと思って商品をつくっていくのか。先生は、デザイナー、技術者、経営者、このあたりのコミュニケーションをどう図っていかれたのか、お伺いできればうれしいです。

坂下： 非常に微妙な難しい質問です。確かに、デザイナーがリーダーシップをとって新しいものができるのであれば、こんな簡単なことはない。エレクトロニクスや自動車産業の場合は、基本的なテクノロジーの開発が最初だと思います。もちろんデザイナーがドリームデザイン、こういうものができればいいと夢を持ってイメージをつくり出すことはあっても、実際にはそれを裏づけるテクノロジーがベースになれば現実のものにはならない。テクノロジーも、エンジニアの発想の中でアイデアとして出てきても、工場で生産できるのか。あるいはユーザーに買ってもらえるようなリーズナブルな価格でつくれるのかどうか。最初の商品に至るまでは紆余曲折を経るので、一概には言えない。

シャープが太陽電池をつくり始めたのは私が新入社員のころで、当時は本当に電気のエネルギーに変わることができるのかどうか、疑問を持ちながら横から見ていました。確信に変わったのは、初めて宇宙衛星に太陽電池が積まれて、変換効率が非常に高いので、このレベルで進化していけば家庭用の商品になる可能性はあると思いました。ただ、現実の変換効率はせいぜい15%

前後で、この段階では小型化はできない。今の段階では、私のイメージとはまったく違って、屋根の上に載せるのが精一杯です。太陽電池に関しては40~50年はかかると思っています。イノベティブな技術・テクノロジーは簡単には出てこない。たまたま開発段階に巡り合ったデザイナーは恵まれた人だと思います。

塾生： 相手によって言語を変える、わかりやすくすると言われましたが、私自身、実感しています。営業や企画に対しては、売れます、儲かります、イメージが上がりますという言葉が一つの殺し文句になっていますが、それを言うとデザイナーらしくないとよく言われます。もう一つ厄介な存在がありまして、技術者に対しては通用しない部分もあるので、技術者に対して最後の殺し文句があれば教えてください。

坂下： 相手の人柄にもよるので一概には言えませんが、私はエンジニアを味方につけてきました。何とか実現してやろうと思ってもらえるまで持ち込むのが大切です。相手によってテクニックが違うので簡単にはいきません。それはご自身の経験の中で積み重ねていかないとよい結果には結びつかない。これは相互信頼、チームワークです。エンジニアに信頼してもらおう。うまくいくと言ったのにダメだったじゃないか。そういうことが2回も3回も続くと信用してもらえない。本当のことを言わないとサポートしてもらえない。チームワークの進め方に気をつければいいのかではないでしょうか。

塾生： デザインマネジメントが重要であり、デザインが企業価値を高めるという点について、私が仕事をしている中で非常にリアルな話で、納得感があってお聞きしていました。コミュニケーション能力というお話がありましたが、学校関係なので、将来デザインマネジメントを目指す若いデザイナーの卵たちに、デザインという視点で、こういう思考、考えを持って学んでいけばいいというアドバイスがありましたら、いただければと思います。

坂下： 私もシャープを退任して以来、大学で教える機会も持ちましたが、学生に限らず共通して言えるのは、ディベート能力をいかに養成してあげるか、これがポイントではないでしょうか。要するに自分の意見を言える能力です。日本人の特質に由来するのかもしれませんが、一般的に欧米先進国の人に比べて自分の意見をはっきり言えない。教育がなされていないのか、あるいは家庭生活に原因があるのか、よくわかりませんが、聞くだけがコミュニケーションではなく、自分も発言して、双方向の意思疎通があって初めてコミュニケーションです。そういう意味で、学校教育の場では自分の意見を率直に言える人を養成する。

冒頭に申し上げたように、今までの教育あるいは塾はワンウェイ、上から下にものを言うスタイルが圧倒的に多かった。そうではなくて、この塾はできるだけ皆さんの意見も聞きながら進めていきたいと、冒頭に間宮さんからお話がありました。学校も同じだと思います。デザイナーはモノさえつくっていればいい、格好のいいデザインをつくっていればいいという思い込みがあ

まりにも多すぎる。それは教える先生にも問題があると私は思っています。

塾生： 講義の中で、デザインは社会に対して、空間や環境、モノやコト、サービス、情報など、アウトプットすることすべてと言われましたが、例えば製品という石を水に投げ込んだときにできる波紋までデザインするとか、そのものだけではなくて、そのものが放り込まれる世界についてもある程度は関心を持つということだと思います。

坂下： ある程度ではなくてすべてです。

塾生： 私もそう思います。ただ、同じく「因らしむべし、知らしむべからず」についても言われました。実際に、今は消費と環境がワンセットで語られるようになって、世界的に環境に対する関心が高まっていると思いますが、調べれば調べるほど本音や建前があると思います。それはデザイナーが悪いのではなくて、今まで社会を維持してきた仕組みの中で、上場企業では株主が会社の持ち主になってしまうので、期ごとに結果を出さなければいけない。タイムリミットの問題が大きいと思います。

環境のことを語っても、あえて詳しいことは言わない。製品をつくるにはどれだけの負荷があるのか、どこでどんな人がつくっているのかということについても、都合の悪い情報は出さない。そこに対してどれだけ作り手が責任を持っているかも、あえて出していないところがあると思います。大きな会社でものづくりをしていると、シャープは環境についても活動的な会社だと

と思いますが、その中でも表裏というところか
しいですが、どこかで自分の立ち位置を決
めなければいけない局面があると思います。
そのあたりについての本音というか、お聞
かせいただければと思います。

坂下： うまく答えられるかどうかわかり
ませんが、一番気に入らないのは、会社は
どんなことを考えているか、私はデザイナ
ーだから立場が違うと知らん顔をする人が
あまりにも多いことです。あくまで所属し
ている会社を構成している一員ですから、
会社の一員として社会に責任を持つべきだ
と思います。批評する人は多いですが、批
評するぐらいなら、まずメンバーの一員と
してやるべきことをやらなければならない。
これがすべての問題に関する基本的な考え
方です。

先ほどホームページの話もしましたが、
社会的責任を公表しない企業は評価されな
い世の中になってきています。今後は社会
の評価基準そのものが大きく変わっていく
のではないかと。それを私は信じたい。例え
ば、太陽電池は確かにエコな商品だと評価
されました。ところが、実は1キロワット
のエネルギーを太陽電池で発揮するためには、
ほぼ倍に近い2キロワットのエネルギーを
使って生産しているわけです。要するに、
社会に変換効率をきちんと公表する。シャ
ープは公表していますが、そういうことを
企業が世の中に対して正しく伝えていく。
伝え方に責任を持たなければいけないの
が、その表現を担当しているデザイナーの
方々だと思います。他人事のように言わ
ずに、正しく伝える役割を持つメンバーの
一人だという自覚が必要です。

塾生： 責任重大ですね。

坂下： そう思います。

塾生： お話、ありがとうございました。
エンジニアなど、デザイナーではない方と
のかかわりというお話がありましたが、実
際に製品をつくる上で、デザイナーだけ
ではできないので必ずパートナーが存在
すると思います。同じデザイナー同士で
あれば、共通する言語があってモチベー
ションをコントロールできたとしても、
例えば設計の人やエンジニアの人など、
一緒につくっていく人のモチベーショ
ンも上がらないと製品の最後の仕上
がりや詰めに影響が出るのではないかと
考えています。自分とは違う職種の人
のモチベーションの上げ方、特に年上
の人が気になりますが、いい手段があ
れば教えてください。

坂下： 厳しい言葉で言えば、まだ甘え
があると思います。デザイナー同士なら
わかりあえるということは、違う職種
の人に対して説得できるコミュニケーション
能力が足りないのだと思ってください。
年上の人に対してもそうです。基本的
には、英語で話すのではなく、日本語
でコミュニケーションするわけです
から、「こういう考えでこんな価値を
つくりあげました。ぜひこれを実現
してください」ときちんと理解を求め
ていく。そういう態度が必要です。中
ほど言ったように、社長はまったく
デザインを理解してくれないと飲み
ながらグチをこぼすようでは、
デザイナーは失格だと思います。
デザイナー言葉ではなく、エンジニ

アにもわかる言葉で自分の意図を説明できる能力を身につけてください。このビジネス塾は、そういう点では大きな役割を果たすと思います。

塾生： 出来上がったデザインをデザイン会議で発表しますが、経営トップにデザインマインドを持ってもらうのは、なかなか難しいところがあります。ビジネスマインドという言葉がありました。資料を読んだときの私の勝手な想像では、部署や役職など相手の立場を理解し、マーケティングも勉強した上でデザインの説明をするがいいのか。それとも、普段から使っているデザイン用語ではなくて、簡単な言葉で説明したほうがいいのか。例えば、トップが理解してくれても営業の人に理解してもらえない場合もあります。営業は自分たちが売りやすいようにつくりたいわけです。われわれとしては、それだけではなくてカスタマーというか、先のことを考えてデザインしているので、その説明がうまくできないところもあります。営業に対しても、デザイナーがビジネスマインドを持って説明したほうがいいですか。

坂下： 言われたとおりだと思います。一つだけ教えますが、営業の方の言い分は、今すぐ売れるものがほしいわけです。工業製品であれば、企画の段階あるいはデザインが出来上がった段階から市場に出るまでには、6カ月なり1年の時間がかかります。今すぐ店頭で売れる商品の情報については営業のほうが詳しいです。それはよく聞かなければいけません。それをベースにして、新商品が出来上がる数カ月先の市場は

どうなっているか、営業の人が理解しているかどうか。これが大きなポイントです。Aのほうがいいということですが、新商品が出る6カ月先の段階では、ユーザーの動向からいってもBのほうがいいと思います。そこまで話し合って説得することが必要です。デザイナーがマーケットの動向を理解していない限り、説得はできない。

勝手ですが、時間が経過しましたので、今回の講師についてお話をさせていただきます。来週以降、各界のトップの方々をお招きして、それぞれの専門分野でお話をさせていただきます。簡単に先生方のプロフィールと、なぜお願いしたかというポイントについてお話をしておきたいと思います。

来週の13日は「マーケティングとデザイナー生活価値を創造」というお話があります。講師の吉田順一先生は、現在は大阪府立大学・21世紀科学研究機構特別教授で、日本のマーケティングの中では著名な人です。昨日も偶然、大阪府の観光開発関係の委員会で座長として話をしているのを事務室で拝見しましたが、この先生は不思議な方で、本来の住所はオーストリアで、オーストリア人の奥さんとお二人の子どもさんがいらっしゃいます。主たる住所はオーストリアに置きながら、なおかつ大阪の大学で講座を持っているユニークな方です。非常に素晴らしい内容のお話が聞けると思います。今日に劣らず活発な質問をしていただければと思います。

20日は中西元男さんです。一部の方はご存じだと思いますが、日本のC I、いわゆる企業のコーポレートイメージを経営戦略の立場からつくりあげていく第一人者で、日本で初めてこういう考え方を広めました。

デザインマネジメントという考え方についても、私の大先輩で尊敬している人です。7月20日は「STRAMD（戦略経営デザイン）の時代ーデザインの核は、物から人へ、作家から産業へー」と題して中西先生の講座があります。今日の私の話と大きな方向の変化はないと思いますが、豊富な経験に基づいた素晴らしい内容の話をお聞かせいただければと思います。

27日には立命館大学・環境デザインステイテュートの教授をしている佐藤先生です。この方は電通の出身で、私も講義をしたことがあります。立命館大学の経営学部の中にデザインマネジメントを教える講座をつくりました。その先駆者の一人です。私も佐藤さんと一緒に経営者の卵にデザインマネジメントを教えてきました。中西先生にも、私の後を引き継いで1年間教えていただいたこともあります。そういう意味で、デザインがわかり、しかも専門は情報です。情報とデザインのかかわり合いについてわかりやすくお話をいただければと思います。

塾長ワークショップの前の8月3日には「デザインマネジメントの役割」。私は企業の中の組織、デザイナーの立場で基本のお話をしました。榎本先生は日本で有数のデザイン事務所（株）GK京都の経営者の一人です。最近有名なのはソフトバンクの携帯電話のプランニング、生産しているのはシャープですが、プランニング、デザインについても、開発担当の取締役としてまとめられます。そのほかにも、大きな企業には属していませんが、企業とのかかわり合いで新しい活動をされています。現場での経験、多くの企業とのお付き合いの中から、デザインマネジメントの基本的な

考え方をお話しいただければと思います。

私は冒頭に話をさせていただきましたが、5人の先生により掘り下げた専門領域のお話をいただければと思いますので、ご傾聴ください。そして、今日以上に活発に質問してください。意見でも結構です。このデザインビジネス塾を、皆さんと一緒に膨らませていけるような塾にしていきたいと思っています。間宮先生をはじめ、吉田先生、山納先生、今日はご欠席ですがムラタ先生、よろしくお願いします。

（拍手）

司会： どうもありがとうございました。予定の時間を超えています。塾長の皆さんから一言、感想をお願いします。

間宮： お疲れさまでした。初回ということで少し固くなっていたと思いますが、坂下先生のお話にもあったように、自分をアピールするということ、自分の価値観をつくりあげていくということ、この塾を通じて皆さんも考えていかなければいけないと思います。特に日本人は自分をアピールするのが下手です。日本人の性格というか、日本語で言うと、日本人は先に結論を持ってこずに後で結論を持ってくるので、そのあいまいさがいけないのかもしれない。来週から英語でいきましょうか。楽天やユニクロは英語なので、この塾も英語でいきましょう。

自分の手段をつくっていく。デザインやマネジメントを勉強していても、それ以前に英語を話せたら自分の価値が上がっていくわけです。人よりも優れたところがある

と思います。それをアピールしたほうがいいと思います。こういう場は、どうしても質問になりますが、私はこれが得意だ、こんなことができる。そういった場にしたほうが塾の意義があると思います。この塾を通じて自分をいかにアピールできるかということを経済的に考えていきたいと思いたいますので、次回からもよろしくお願い致します。

司会： どうもありがとうございました。
それでは最後に、坂下理事長の講演にあらためて感謝の意を拍手で表したいと思いたいます。ありがとうございました。

文責：財団法人大阪デザインセンター