

## デザインマネジメントの役割

講師：榎本 信之（株）G K京都 取締役

日時：2010年8月3日（火）18時30分～20時30分

場所：中之島 BANKS

**司会：** 始めてから1カ月余りになりますが、デザインマネジメントの講義は第5回目を迎えることになりました。今日は、大変お忙しい中、株式会社G K京都取締役の榎本信之さまにお越しいただいています。榎本さまは、G K京都入社後、プロダクトデザインを担当し、テーブルウェアや医療機器、オートバイ、オーディオ、水上バイクなどの開発に携わってきました。その後、自動車や家電製品、店舗の企画デザインプロジェクトを通して、デザインマネジメントの研究・開発を進めてこられました。現在、企画開発担当役員として、携帯電話キャリアのデザインコンサルト等を担当しています。

今日は、「デザインマネジメントの役割」と題してお話をいただきます。本日も、約1時間の講義の後、皆様からの質問、あるいは課題等について質疑を行っていただくようお願いしています。また、塾長の皆様にご参加いただいております。今日は、間宮さまは欠席されていますが、ムラタさま、山納さま、吉田さま、塾頭の越田さまにも来ていただいています。お忙しい中、ムラタさまが初参加していただきましたので、よろしく願いいたします。

**ムラタ：** 全員出席ということで、ありがたいことだと思っています。榎本さんは私の友人でもあります。日本で最大のデザイン会社であるG Kグループの中で、G K京都を取り仕切り、組織的

なデザイン運営をされています。私のような個人のデザイン事務所ではできない組織的なマーケティングから始まり、商品開発のためのさまざまなプロセスをお持ちですので、プロセスの中にあるデザインマネジメントを学ぶことができると思います。ソフトバンクの仕事を一緒にしていて汐留に行っています。組織に対して、榎本さん個人とG K全体としての考え方をしっかり出せるメソッドを持っています。このあたりが勉強になると思います。

明日は塾長会議を開くことになっています。塾長会議を開く内容としては、最終的な12月のアウトプットと、これから始まるワークショップに向けて、塾長として意思の疎通を図るために集まることになりました。

毎回、個別の講演がありますが、講演の内容を皆さんはどう感じていますか。最終的には、大阪のイメージアップに向けてどんなオチをつけるか。大阪ですからオチがつかないと難しい。ここですべるとダメですが、もしかしたらすべるのではないかという懸念もあります。すべらないためには、個々の講義の内容を受け止めて、それを最終的なアウトプットにつなげていくことだと思います。その観点で塾長から案もあります。それぞれ考えを持って班ごとに進めていますが、塾長同士が話し合っただけのブレのないようにしたいと思います。

皆さんから、今まで4回やってきた中で意見はありませんか。意見を言える場にしたいので、ど

んどん出してください。この塾で一番大事なことは疑問を持つことです。疑問を持ち、その疑問を解決していくことが目的です。これがプロデューサーの基本なので、そういう観点を持って接していただければと思います。

それでは榎本さん、よろしくお願いします。

**榎本：** GK京都の榎本と申します。よろしくお



願いします。重鎮の中に紛れ込んでかなり緊張しています。これまでは、かなりアカ

デミックな、理路整然とした流れだったと思いますが、今日はデザインマネジメントの現場の状況、悩みやぶつかっている問題について話をさせていただきます。それに対して質問をいただく中で、私も解決方法を見つけていきたいし、皆さんにも現場の状況をご理解いただければと思っています。

デザインマネジメントはまだ発展途上で、入口に入ったばかり、とば口ぐらいの状況だと思います。プロジェクトやキャリアの事情によってチェックリストが見えてきたところで、徐々に整理されていますが、まだ一つのメニューにはなっていない状況です。その中で私が担当しているのは、8年目に入るソフトバンクの携帯電話と、2年目に入るディズニーモバイルの携帯電話です。両方も携帯電話ですが、キャリアのデザインマネジメントを通して、デザインマネジメントの問題点や課題、今後は何が望まれるかについても紹介しながら、進めていきたいと思っています。

後半は、まさに進行中のプロジェクトなので写真や画像で見せるのは難しいですが、中間に映像を挟みつつ話ができればと思っています。まずは、私がどこの馬の骨なのかをご理解いただくために、自己紹介からスタートさせていただきます。

私が所属しているGK京都は、GKグループでは一番古く、1952年に設立されたので58年になります。企業30年説というか、30年で終わるといふ説でいえば、もうすぐ二往復になるので、客観的に見てもがんばっているデザイン事務所だと思っています。

GKグループはフリーランスのデザイン事務所で、クライアントから依頼を受けてデザインしていくという形ですが、クライアントに恵まれていて、口紅から機関車ではないですが、大きいものから小さいものまで手掛けています。領域的には、プロダクトやグラフィック、環境、最近はインターネット等を使い、情報関係をベースにしたデザインも進めています。そのあたりも説明させていただきます。

歴史的には、1952年(昭和27年)に設立され、母体は東京芸術大学の小池岩太郎教授がゼミの学生を集めて結成した「グループ・コイケ」で、それからGKとしてスタートしました。会社の設立と時期を同じくして、ヤマハからバイクの第1号機をデザインしてほしいという依頼がありました。当時は、ピアノがありました。ピアノをつくりたいといっても、戦後の復興期なのでデザインが一般化されていなくて、どうしていいのかわからないということで、ヤマハの創始者が小池先生のところを訪ねてきました。そこで小池先生が学生たちを集めて「グループ・コイケ」を結成したのが始まりで、それがGKとしてのスタートになります。

その後、60年代は、いまだにロングセラーである卓上醤油さし(キッコーマン)をデザインしました。70年代は、まさに大阪万博で、プロダクトだけではなく、環境デザインや博覧会デザインが大きく成長できたきっかけが大阪万博です。最近でいうと、上海万博のサイン計画やサインデザインもGK設計が手掛けています。80年代になると、

学生も知っているようなものも出てきています。90年代になると成田エクスプレス等も出てきます。成田エクスプレスは昨年、第二世代の成田エクスプレスが登場しましたが、それもGKID（インダストリアルデザイン）が手掛けました。

話題性でいくと、下に大きな地球（触れる地球）がありますが、毛利さんが館長をされている日本科学未来館に展示しているもので、巨大なLEDのパネルにインターネットで地球の映像がリアルタイムに映し出されます。これは「科学をデザインする」というコンセプトのGKテックのチームがつくったものです。事業仕分けで、受けていたデザインも急きょ縮小ということになりましたが、その後、つくるべきだということになって復活しました。このように政治が絡んでくることもありました。

GKは12のデザイングループで結成されています。そのうち水色の4つは東京にありまして、GKダイナミックス／設計／グラフィックス／テックはデザインの領域で分かれています。緑は地域で分かれています、関西の拠点であるGK京都とGKデザイン総研広島（GK-DSSH）があります。海外では、ロサンゼルスとアムステルダムにも支社があり、最近では中国が大きいので、上海と青島（チンタオ）にも小さいですが事務所を持っています。

それぞれの領域についてご紹介します。GKIDは、ここからスタートしていますが、業務用機器からコンシューマープロダクト等を展開しており、JRの車両のデザインもこのチームが手掛けています。GK設計は、建物自体の設計はやっておらず、主に環境設計やストリートファニチュア、サインシステム等を得意としています。たまにプロダクトっぽいものもありますが、橋や万博設計もここが音頭を取っています。

GKグラフィックスは、パッケージやCI、サ

イン等で、JR東日本の新宿や東京駅のサインシステムは、見やすくきれいにできていると思っています。GKダイナミックスは、スタート時からヤマハとの付き合いがあり、ヤマハは社内にデザインの部署を持っていないので、50cc以上のバイクはGKダイナミックスがデザインしています。50ccとスクーターに関してはヤマハの子会社である「エルム」がデザインしていますが、それ以外はGKになります。

GKテックは、科学をデザインするというコンセプトで、博物館の展示物や、テレビでご覧になったかもしれませんが、「触れる地球」が話題になり、洞爺湖で行われたサミットにも何台か持っていきました。まさにリアルタイムに地球の状況が円形のプロジェクターに映し出されて、地球が回転していてどこで何が起きているか、リアルタイムに見ることができます。例えば、汚れた空気の流れがどうなるか、シミュレーションできます。あるいは、ここ数年来、起きている地震を再現するというので、地震が起きたときは波打ちますが、まさに日本を含めて太平洋にそういう反応が起きているのを見ると、日本はまさに地震の多い中にいることがわかります。それをデザインとして捉えるという面白い切り口の会社がGKテックです。

GK京都は、30人という小規模ですが、グラフィックからプロダクト、環境デザインまでトータルに手掛けており、GKグループの中で唯一デザインマネジメントをやっています。なぜ京都からわざわざ東京まで行ってということもありますが、うちの得意技ということでやらせていただいている状況です。

GKデザイン総研広島は、もともとは車のマツダさんと一緒に設立した会社ですが、今は100%のGK株で運営しています。関西では、京阪電鉄の中之島線の車両デザインからグラフィック系、サイ

ン計画も含めてGK-D SHが手掛けています。

ロサンゼルスでのGKデザインインターナショナルは、主にヤマハがアメリカに展開していくためのローカライズをサポートするのが仕事です。同じくGKデザインヨーロッパも、ヤマハのヨーロッパへの展開に対するサポートがメインになっています。チンタオは、海尔 (Haier) グループという中国の松下のような会社がありますが、そこを合併で設立した会社です。規模は小さいですが、グループ会社として世界で展開しています。

GK京都は、御所の北側、同志社大学のすぐそばに位置します。30年以上も前の建物で、『新建築』にも出たアメリカ人のデザイナーが設計したもので面白いのですが、非常に古くて使いにくくなっています。ただ、ステップフロアがあって、デザイン事務所らしい雰囲気があります。

われわれは、「運動」「事業」「学問」を創造活動の原点としてデザインを捉え、総合デザイン活動を目指しています。「事業を支援し、社会に役立つ創造活動を目指す」、これがわれわれのポリシーです。手法としては、プロダクトやグラフィックという言い方をあえてせずに、企てる・かたちづくる・知らせるという三つの切り口の中にデザインをプロットしていけるのではないかと。この三つに横串を刺す形でデザインマネジメントは存在するのではないかと。企てる・知らせる・かたちづくるに対して、それぞれ戦略を与えていくのがデザインマネジメントであるという模式図です。一例として、ほかではなされていない学問というところで、例えば産学の活動に対しても提案をいくつか出しています。

GK京都は、まさに万博が終わった2年後の1972年に設立されました。コスモ石油や大阪ガス等々、産業機器からグラフィック、プロダクト、パッケージ、ショップデザインも含めて浅く広くという形です。パーソナルユースのプロダクトと

しては、もう古いですが三洋の往年の名機や、サーモスのテーブルウェア、ワーキングユースのプロダクトとしてはシステムファニチャー、タカラベルモントのサロン用品等のデザインもしています。ヤマハとのお付き合いの中では、京都はマリンということで船外機や水上バイク、一部船も手掛けています。

右端に出ているのは、GK京都が提案しているUnivehicle (ユニビークル) で、下肢障害を持った人々に向けた遊び道具のデザインも自主研究で行っています。グラフィックの中では、面白いところでいうと右上にある防災マップのデザインで、災害時に各市町村が配るハザードマップはかなり早くから手掛けています。カタログやポスター、アリエールのパッケージ等も展開しています。また、ヤマハのビジュアルも担当しています。その他、マーク等のデザインもあります。

これもGKの伝統ですが、京都の御池通の景観計画とともにサイン計画も担当しています。これは御池通の写真ですが、景観デザイン、バス停や照明、標識のデザイン、そのほかに小布施の祭りのデザインをパナソニックさんと一緒にやっています。ショールームのデザインもあります。

特長的なのは防災ピクトグラムで、例えば津波が来た場合、こちらに逃げてくださいというものをデファクトでつくっていきこうということで、京都大学の防災研究所と共同でピクトグラムをつくりました。これは国連で発表して、世界中で使ってくださいということでサイトを京大と一緒につくっています。日本でも、それをベースに一緒につくったものもあるはずですが。どう伝えていくかというところで、落語で防災の意識を伝えていく、絵本にするのもプロデュースしています。防災に着目したデザインの展開はめずらしいと思いますので、あえて紹介させていただきました。

今日のテーマであるデザインマネジメントに関

しては、8年で会社が3回変わっていきまして、Jフォンからボーダフォンに変わるときに、デザインを強化するためにマネジメントを手伝ってこないかと声をかけていただきました。ボーダフォンはイギリスの会社ですが、プロダクトはドイツで、ヨーロッパで成功しているから絶対に日本で成功しないわけがない、そのままやれということでマニュアルを持ってきましたが、それではどうしようもないということで、苦勞しながらどうにか光が見えてきたところでソフトバンクに変わり、ゼロからのスタートになりました。ツールはお見せできませんが、ビジュアル的なツールを使いながら8年間マネジメントを担当し、ムラタさんの協力を得て進めている状況です。

GK京都は、30名程度の規模ですが、プロダクトやグラフィック、環境デザイン、インターフェイス等の領域があり、デザインマネジメントのチームも結成してミニGKという形で進めています。結果的に、社内にそれぞれの領域があることで、デザインマネジメントが育ちやすい環境だったということがわかってきました。例えば、クライアントは、新商品を出せばいいのか、今ある商品が弱いのか、答えが見つからない。弱い商品を強くしてほしいという場合、話を聞いて、プロダクトではなくてショップが悪いということになればショップのデザイン、あるいはコミュニケーションの仕方が悪ければカタログというように、プロダクトで始まった仕事が他の仕事に変化していきます。それに対して、うちのような組織体は対応しやすかったということで、デザインマネジメントが育っていく土壌があったのではないかと考えています。

数年来、社内ですることには限界があるので、世界中の方々とコラボレーションしながらマネジメントしています。逆にいうと、私は手を動かさずに口だけで仕事をするというので、学生の方

はガッカリするかもしれませんが、そういうデザインマネジメントを進めているところです。道半ばですが、現場の苦しみや悩みを聞いてもらい、それに対してご意見をいただいて、こちらから返事させていただくというのが今日の後半の話です。後半は、写真をお見せできないので言葉だけになって申し訳ないですが、スタートさせていただきたいと思います。

ものづくり現場のデザインマネジメントということで、デザインは経営資源として非常に重要であることは、ここ数年ずっと言われていることで、認知されつつあります。これが実は曲者で、「認知されているように思われている」のが実態です。ここは今後、注意していかなければいけないところだと思います。

当然、認知されると人もつくし商談もつきますから、結果的にデザインの高度化・成熟化はさらに進んでいきます。これは間違いないと思います。例えば、海外の優秀なデザイナーも入っています。今までのように名前だけではなく、このデザイナーのここが必要だということで日本の企業が使っているという意味では、高度化・成熟化しているのは間違いない。同時に、経営戦略とデザイン戦略のリンケージも取れつつあると思います。日産自動車のように、デザインは非常に重要であり、経営の考え方とデザイン戦略をリンクさせなければ良いものはできないという認識はあると思います。

同時に、もう一つの背景として、この視点は重要だと思いますが、“複雑系デザイン”と“単純系デザイン”があります。複雑が良くて単純が悪いということではなく、複雑系デザインはモノ単体ではできない。例えば、インフラであり、システムであり、あるいはサービスであり、法律であれば税金であり、それら複雑な条件・フィルターが絡み合ったところに存在するのが複雑系デザイン

で、これが注目されています。

代表は携帯電話や自動車です。ルールや法規的なものに縛られてデザインできないものがあります。高度な知識をベースにデザインしていかねばいけないので専門性が高くなり、デザインオリエンテッドに進めていくのは非常に難しい領域です。それに対して単純系デザインは、モノそのものの存在に意味があり、そのモノが生活を豊かにし、人々を楽しみ気持ちにさせていくようなものです。

事業規模や社会の影響という意味では、複雑系デザインのほうが事業規模は大きくなるをえない。また、事業規模が大きくなれば、経済に対するインパクトも大きくなるので、社会への影響も大きくなります。それに対して単純系デザインは、個人の嗜好性であり、個人の生活であり、個人のスタイルであり、ファッションのような考え方、あり方です。

デザインの需要としては単純系デザインのほうが多く、有名デザイナーはこの領域で自分の個性やオリジナリティを生かして良いものを生んでいます。これが単純系デザインの世界です。逆に複雑系デザインは、さまざまな条件をクリアし、針の穴を抜けるように、解決策を見つけながらデザインしていくことが必要になります。残念ながら、デザインの自由度は限られているのが複雑系デザインの状況です。ものづくりの現場で、この二つの方向性のどちらにやろうとしているアイテムがあるかを理解しないと、マネジメントもうまくいかない。これがもう一つの背景です。

課題・問題点。資産としてデザインは重要であると認知され、経営戦略と連携してきたという話をしましたが、景気が悪くなると、それに合わせてデザインをしようという話に必ずなります。景気が低迷すると、売るため、安くつくるためのデザインが必ず出てきます。これは、ある意味では

必然であり、高いものや売れなくても褒めてもらえるものをつくろうといっても話は通じません。メーカーにメリットがなければデザインマネジメントとしては失格です。これをクリアしていくことが重要なファクターになります。

ただし、ここで陥るのは、売るために、ハードルの高いデザインを出すのはリスクが高いので、どうしても浅いデザインになりがちです。このあたりは現場の方の悩みだと思います。そして消費するデザイン、売るために有名なデザイナーとコラボレーションする。あるいは有名ブランドとコラボレーションする。そういうところに行きがちです。ただし、これも必然であり、その中で良いデザインと悪いデザインが出てくるので、クリアしていかなければいけない状況です。

表象的・短期的なデザイン戦略を優先するとジリ貧になっていくので、デザインマネジメントとしてうまくコントロールしていく必要があります。これはこれでクリアしつつ、長期的あるいは深いデザインの視点を持ってクライアントに提案していかなければならない。これが課題であり、問題点です。

携帯電話で顕著ですが、特に都市圏では一般的な二つ折りの携帯電話の伸びが悪く、市場に飽きられて次世代の携帯に取って代わられるという状況が起きています。結果、デザインの社会的価値はこの方向ではなかなか上がらない。クライアントのためにその時々を経営を支援していくのは重要ですが、それだけではデザインの社会的価値は長期的に見て上がらないので、これに対してきっちりしたデザインマネジメントをしていく必要があります。

具体的にどうしていくかという話をしたいと思います。携帯電話のデザインマネジメントは道半ばで、業種であったり、アイテムであったり、その時々やり方がどんどん変わっています。私が

担当している携帯キャリアに対してどんな手法を使っているか、ざっくりですが話をさせていただきます。

目的は「キャリアブランド構築のためのデザイン戦略の策定と実践」です。携帯電話は、各メーカーがデザインを開発し、それをキャリアに納入しています。それゆえに、メーカーとしては売れているデザインを持ちたいわけです。特にここ数年は、携帯事業はメーカーの基幹プロダクトになり、携帯電話がこけると会社そのものが怪しくなるという状況にあるためにメーカーは神経質になっています。

売れるデザインを持ちたいのですが、売れるデザインにすると、どのメーカーからも似たようなデザインが出てきます。まさに二つ折りの一般的な携帯電話はそこに陥りつつあります。売れるためにはシンプルで、色も黒・白・シルバー・ピンクがいいということで、どれを見ても変わらない。それを、キャリアごとのブランドに合わせ、ソフトバンクとドコモの違い、auとの違いが明確に見えるようにブランド構築していく。そのためのデザイン戦略を立てて実践していくのがわれわれの仕事です。

携帯電話は1年に2回、商戦期があります。春・夏の商戦期と秋・冬の商戦期です。就職や入学のシーズンである4月から夏にかけての商戦期と、クリスマスやお正月に向けて1カ月ほど前から冬の商戦期があります。商戦期ごとに何をウリにするかを検討し、キャリアの担当者とデザイン戦略を策定して、それに合ったデザインをしてくれるように各メーカーへリクエストしていきます。メーカーは、メーカーとしての戦略があり、走らなければ間に合わないのですでに走らせています。その中でデザインリクエストを行い、出来上がったものに対して評価をして、ソフトバンクらしさを盛り込んでいきます。これがデザインリク

エストと評価です。

これはIDに限らずUIも、ラインナップマネジメントの部分が重要になります。リクエストしたデザイン戦略やコンセプトを関連部署、例えば宣伝をする部署やショップ店員に対して、「この商品はPANTONEとコラボレーションしたもので、20色展開しているので色世界です」というように伝え方を共有していきます。共有のための社内でのコミュニケーションをサポートしていくのも一つの仕事です。

これは通常のラインナップなので若干地味になります。その中で、ソフトバンクは常に面白いことをするというように、打ち上げ花火的に話題になる戦略的な商品開発に関しては、メーカーはリスクなので自社ではやってくれません。これに関しては、こちらでブランニングしてプロデュース、立てつけをした上で持ち込みます。その分これは安くしてくださいというやり取りがあってもなくなっていきます。

事例を見ていただきたいと思います。8年間、キャリアのブランド構築のためのデザイン戦略の策定と実践に携わっていますが、ここに来て携帯市場は成熟化しています。一人1台は当然で、2台使っている人もたくさんいます。成熟化・飽和状態という部分にプラスして景気が低迷していることもあります。4年前は携帯電話を使う月数は1年を切っていて、ファッションのように1年ごとに買い替える人がたくさんいました。ところが今は38カ月で、3年を超えています。

飽きない、壊れないという非常に保守的なチェックリストで買われるようになると、なおさら面白みがないというところで、悪循環になっているのが今の携帯市場の状況です。結果、携帯電話は表象的・短期的なデザインマネジメントに偏る傾向にあります。これ自体は決して悪くはないのですが、クリアしていく必要があります。その中で、

われわれなりにがんばっているところを見ていただきたいと思います。

これは、われわれがデザインマネジメントしているディズニーモバイルのコマーシャルで、1号機から最新の6号機までのダイジェスト版ですが、これを見ていただくとデザインのコンセプトがわかりやすいと思います。

(映像)

**榎本：** ディズニーモバイルの場合も、個々のモデルに対してリクエストをつくり、有名なデザイナーをお願いしてデザインしてもらっています。残念ながら、すべてディズニーがやっていくというところで名前は公表できませんが、デザインを決めていく中で、われわれも入ってプロダクトのコンセプトを固めていきます。固めたコンセプトはコマーシャルを制作する部署にも伝えます。前半は電通だったと思いますが、彼らともコミュニケーションしながら、コンセプトをうまく伝えていくためのサポートをしています。これがショップでどう展開されているか。あるいは、これに合わせてキラキラのアクセサリにしてくださいというところまで展開していく。そういうマネジメントをしています。

見ていただいたのは、標準の商品があって、薄



皮1枚のデザイン変更です。その中で、いかにディズニーは特別であることを伝えてい

くところに、マネジメントとしては注力しています。例えば、ダイヤモンドカットがありましたが、ほかでは恐ろしくできないことをやりました。普通は本体に穴を開けたりしません。高校生はライストーンを自分で貼りますが、最初から取り込

むのはリスクいなのでませんが、そういうところも含めてビジュアル関係のデザイン事務所をお願いしました。

特別モデルとしてダイヤモンドバージョンがあって、通常はガラスですが、抽選で数名に本物のダイヤモンドが入ったディズニーモバイルをプレゼントするというプロモーションも展開しています。どんな手法が効果的なのか、ダイヤモンドにするためにはどうすればいいか。そういうところにも入ってデザインしています。これがディズニーモバイルです。

もう一つの事例を、見ていただこうと思います。これは世界的に好きな方がいるかもしれません。

(映像)

**榎本：** ソフトバンクは2年前にガンダム携帯を発売し、シェア専用携帯「赤い彗星」を出しました。第2段として、ソフトバンクらしさでもあるから続けていこうということで検討しました。これは特殊なプロデュースですが、去年はガンダムが30周年でしたが、今年ガンダム30周年ということで、ガンダム携帯というコンセプトで出しました。

後ろにあるのは、このためにバンダイにつくっていただいたガンダムで、まさにソフトバンク仕様になっています。高さは約20センチで、金属フレームの中にプラスチックをはめていくというシステム自体も始めてで、バンダイ自体がかなり凝ってくれました。かつ、ガンダムを取り仕切っている創通エージェンシーのメンバーも乗ってくれて、お台場にあった等身大のガンダムが静岡の駅前に立っていますが、今回のガンダム仕様にはこれとまったく同じデザインのものがついています。

ソフトバンクのショップに行くと、ガンダムを箱ごと置いていて、開けるとガンダムの携帯が入っています。企画的には、よく通してくれたとい

うぐらいヘンテコな企画でしたが、面白いということが進めました。具体事例としてはこういうものもあります。デザインマネジメントでは、短期的ですが打ち上げ花火的なものや、ユーザーを飽きさせない面白みは非常に重要なところなので、これはこれで進めていきます。

ただし、これだけではいけないという事例が iPhone ショックです。ソフトバンクから iPhone が発売されましたが、iPhone にはまったくデザインマネジメントは入りません。アップルの商品なので、いつ出るか、どんなデザインになるか、われわれもソフトバンクの社員もまったく聞かされず、突然出ました。皆さんと同じようにテレビで発表されてわかりましたが、ここにイノベティブプロダクトにおけるデザインマネジメントの重要性・ヒントが隠されていると考えています。

iPhone 3 G は非常に大きなインパクトを与えました。「既成概念でくれないものづくり」とありますが、実は携帯電話には暗黙のルールがあって、幅 50 ミリを超えなかったのです。なぜかという、50 ミリを超えると、女性が持ちづらくなり、ボタンも押しづらくなります。50 ミリを超えることは、メーカーにとって怖くてできなかったのです。ところが、これは楽勝を超えているわけです。両手で持てばいいという形です。

iPhone のデザインで思い出すのはメニューです。このメニューが iPhone の顔になっています。これはプロダクトなのかユーザーインターフェイスなのか。これは一体で、ユーザーインターフェイスそのものがプロダクトに取り込まれています。インターフェイス・オリエンテッドデザインと書いていますが、内・外が関係のないデザインが始まったのは、携帯電話の業界では非常に大きな話です。

日本のメーカーは、プロダクトの部門とグラフィックやユーザーインターフェイス部門は別にな

っています。へたをすると場所も離れています。それが一つの商品になることはありえない。内・外を単独のデザインとして完成させるのは、日本のメーカーの既成概念の枠を超えています。

iPhone ショックは一つ目のショックです。もう一つは、強力な経営方針とプロダクトアウト商品の強化ということで、ジョブズさんは、マーケティングではなくて、iPhone は iPhone であるというところで、それに共感する人は買ってくださいという形を出して、世界で数百万台以上も売れました。この強力なプロダクトアウトの哲学は、今までのものづくりとは違うものがあります。

三つ目は、国内メーカーでは考えられない長期の開発期間です。アップルは認めてないようですが、93年にニュートンというパワートップがあって、考え方は iPhone と似ています。17年ほどかけて作りこんでいます。実際のプロジェクトはもっと短いかもしれませんが、少なくとも2~3年はかかっています。日本の携帯電話の開発期間は1年あるかないかですが、非常に長い開発期間があります。そうなると、短期的なマーケティングをしてもダメで、一つのポリシーを持って開発していくという姿勢が重要であり、他と違うところが大切です。

iPhone には白と黒がありますが、裏側は塗装ではなくて樹脂で仕上げています。金型をピカピカに磨き上げて樹脂を吹き付けています。これは他にはマネができない。お金もかかっています。サイドが膨らみます。本当はパーティングラインが走っています。それを出来上がってから磨き上げて、リンゴマークはマスキング蒸着で表されていますが、下の文字の部分は、印刷すると膨らむので、再度、膨らみを消すための印刷をした上に樹脂で仕上げているのでツルツルです。

彼は、プロが「どうやってつくっているの?」と思うものをつくる、これをポリシーにしています。

ほかと違うところが大切で、そういうデザインを彼らはやっています。それがイノベティブプロダクトの真骨頂です。

常に先を進んでいます、その分、失敗もたくさんあります。アップルは、すべて成功しているのではなく、多くの失敗を積み重ねた上に一つの大成功があって、そういうプロダクトのデザインマネジメントがなされているのでないか。ここにヒントがあるのではないかと思います。

これは、一般的なデザインマネジメントでは生まれてこない。これは経営者のポリシーであり、経営の絞り込みです。例えば、ボルシェとトヨタではまったく違い、広く一般に使ってもらえる車を提供していくという会社と、最高に速くて最高に素晴らしい車を提供していく会社とでは、おのずと戦略が違ってきます。そういう意味では、iPhoneと同じことをやるということではなく、そこに隠されたヒントが見えるのではないか。

その結果、今は急速に携帯からスマートフォンへシフトしています。都市圏では30%がスマートフォンになっているというデータもあります。かつ、今後もスマートフォンがどんどん出てくると予測されており、実際に出てきています。そういう時代に急激に入っていきます。変わっていくとは思っていましたが、われわれが想像している速度以上に市場が反応しているのが今の状況です。

「これからのデザインマネジメントの役割、IT技術のさらなる進化を受けて携帯からスマートフォンへ」ということで、私なりに考えていることをお話しさせていただきます。外観・インターフェイス・コンテンツ・サービス・宣伝・商品、総合的な視点でマネジメントしていく必要があります。プロダクトデザインのマネジメントだけでは追いつかない。ものにならないし競争に勝てない。今の時代、ユーザーインターフェイスという狭い範囲ではなくてユーザーエクスペリエンス、

何を満足させられるかというところまで含めてマネジメントしていく必要があります。そうでなければマネジメントは進んでいきません。ハード・ソフト・リアル・バーチャルの領域を超えたマネジメント能力が求められています。求められているというよりも、これがマストになってきていると考えたほうがいいと思います。

ただし、急速な進化は成熟化の早さも意味し、時間軸を意識したブランド価値の強化を目指す必要があります。われわれが想像しているよりも、スマートフォンへの舵は早く切られました。ただ、どんなものでもプロダクトとしてのライフサイクルがあり、iPhoneは黎明期を過ぎて今は拡大期に入っていますが、すぐに成熟期が来ます。成熟期が来たときに、望まれるものは何かというところを見せなければならぬ。

一時、ノートブックやパソコンが同じような形で、ソフトが入れ替わればハードは何でもいいという時期がありましたが、携帯電話やスマートフォンは身につけるものですから、何でもいいということには絶対にならない。どちらかという時計に近くて、機能も大事ですが、愛着のあるものでなければ使いたくない。そういうときがあつという間に来ますので、そのときにどうすべきかを見据えたマネジメントをしていく必要があります。

短期・中長期、より戦略的な商品展開を見据えたマネジメントをする必要があります。デザインという仕事は、どうしてもプロジェクト単位になりがちで、このプロジェクトが成功すればいいということになります。そうではなくて、ここは一歩目の階段をつくる場所、次のプロジェクトでさらに高い場所というように、戦略的な展開をする必要があります。それによってお金や人に対する注力の仕方も変わってくるので、それも含めて中期的・短期的の両方を見据えた商品展開をしていく。そういう視点がマネジメントに望まれてきま

す。

そういうデザインマネジメントができる人になるために、求められる能力や資質はどういうものがあるか、まとめています。“統合力”を高める。あえて総合という表現は使わなかったのですが、単に集めるのではなくて、それを編集して価値を高めていく力が重要になってきます。経験と必要な専門知識の習得をベースに、領域を超えて編集・統合する能力です。

つい最近テレビで見て、ここにヒントがあると思いました。千葉の大学病院だったと思いますが、あるお医者さんが総合医療を始めていて、問診のみで90%の確率で病気を当てるそうです。今まで検査を積み重ねてきて、何の病気かわからなかった人でも、何度か問診をすることで病気が見えてきて、90%の確率で当たります。その先生も、そういう治療をアメリカに行ったときに見て、感動して習得してきたそうです。

それによって医療費が格段に安くなります。不要な検査をしなくても済むし、不要な薬を飲まな



くても済みます。経験値と総合的な視野、総合的なサポートネットワークで病気を見つけることによって、病院にとってもメリットがあり、患者にとっても検査入院や薬による苦痛をなくすことができるというメリットがあります。両方にとってメリットがあるというところは、これからのデザインマネジメントにかなり近い部分としてあるのではないかと。デザイナーにとって統合的な判断力が重要になり、統合力を高めていく必要があると思っています。

もう一つはネットワーク力です。これは言うまでもなく、個人ではできないので、ネットワーク

を広げ、問題解決方法の選択肢を広げることが重要です。先ほど言った iPhone の裏の仕様については、他の仕事で生産立会をしたときにマネージャーが教えてくれたので知ったかぶりをしましたが、ネットワークを広げていくことが非常に重要になります。

最後、三つ目は我を捨てる。これはデザインマネジメントをする上では非常に重要で、デザイナーとデザインマネジメントの差はこれかもしれません。顧客の成功をもって自らの満足とする。GK 京都のデザインマネジメントの狙いというか、ステップとして考えているのは、一般の人たちに知られなくてもいい。例えば、普通の週刊誌やよく読まれているデザイン誌には載らなくてもいい。ただ、企業の経営レベルの人や事業本部長クラスの人、開発企画を担当する人には、GK に頼めば絶対にいいものができるというように、知ってもらえるものが大事ではないか。

積極的に便利屋になることで、組織に横串を通す。デザインマネジメントは何かと聞かれたときに、ジグソーパズルのなくなった一コマを探してきて完成させるのが仕事ですと答えます。メーカーのデザイナーは、美しいものを仕上げてきますが必ずどこかが抜けています。何が抜けているかを早く見つけ出し、それを埋めることで絵が完成します。ただ、どこが抜けているかわからない。上流の経営や企画レベルで抜けているのか。あるいは生産の部分で抜けているのか。抜けているところを瞬時に見分け、それを補てんし、サポートしていく。まさに便利屋になることが非常に重要で、それをすることでネットワークができ、横串を通していくことができます。逆に、トップダウン的に進められると下のサポートができないのでマイナスになります。あえて積極的に便利屋になることがデザインマネジメントにとって非常に重要な視点だと考えています。

長々とお話ししましたが、今お話ししたことは、まだ道半ばですから専門の育成プロジェクトが必要になります。中堅デザイナーを中心に、経営・企画・技術開発・設計・生産など幅広い経験と知識を有した統合・連携・決済の力を養う必要があります。中堅デザイナーとしたのは、何かの経験値が一つの目安・定規になり、それがしっかり見えていないとプラスしていくことも太らせていくこともできないので、一つの領域で仕事が見えた、理解した段階で、デザインマネジメントを育成していくことが重要だと思っています。専門の育成プロジェクトが重要だという意味では、今回のプロジェクトは非常に素晴らしいと思いますので、ぜひ成功していただければと思っています。

#### <質疑応答>

司会： 非常に貴重な、現場からのマネジメントのお話をいただきました。第一線で仕事をされている方には関心のあることだと思いますので、ご質問をいただければと思います。いかがでしょうか。

塾生： 今日はありがとうございました。経営、技術、デザイナーなどさまざまな部門の方がいて、使う言葉がバラバラだと思います。どのように共通言語をつくり、どうやって巻き込んでいくか。共通言語についてお話をお伺いできればと思います。

榎本： 特にひどいのはデザイナーかもしれません。英語を使いたがる傾向にあって、英語を使うとよいことを言っているように思われるのではないかとこのところがあります。デザイナーは、一般の方が話す言葉に転換していく必要があります。デザイナ

ーにとって右脳と左脳でキャッチボールができるところが重要で、映像やデザインを言葉に変換していく能力が重要です。それをさらに変換して一般の人にも理解しやすいように伝えていくことが大事で、それがデザイナーとデザインマネージャーの違いでもあり、超えるところでもあると思います。

塾生： どうもありがとうございました。最後の「我を捨てる」はインパクトがありました。私も我が強いと思っていますが、我とは何か、どのように捉えているのかということと、どこまでが我なのか。デザイナーとしては、伝えるところをしっかりと持っていなければならない。そのラインについて考えを聞かせてください。

榎本： 私個人としては、要望はできるだけ聞くようにしています。なぜかという、自分が思っていることを全部脱ぎ捨てても、結局は脱ぎ捨てられない部分が出てくると思います。そこだけキープすればよくて、それ以外のことは実は大したことではないと思っています。ただ、今はこれですが次はこうしようというように、短期的・中期的・長期的な視点の中でコントロールしていく必要があります。要望を聞く中で、知らないうちに徐々に浸食していくやり方がデザインマネジメントとしては有効だと思います。

司会： ほかにいかがでしょうか。

塾生： 私は企業でカーナビのデザインをしているので、専門性が高いというところ

が興味深いと思いました。最後の我を捨てるというところは面白いと思いましたが、お話を聞いているとインハウスのデザイナーっぽいと思いました。デザイン事務所が外部として入るメリットというか、特長というか、どうされているのか、気になったので教えていただけますか。

榎本： 切り口的にはインハウスのと思うのは正しいかもしれませんが、ただし、インハウスになると、会社の組織に縛られるので、組織を超えて他と組みたいと積極的にアプローチするのは、能力のあるマネージャーであれば可能かもしれませんが、厳しいと思います。例えば、メーカーにいてインハウスでデザインしていたら、まずは社内のデザイナーを使って、溢れたときに外を使うという流れになると思います。そうではなくて、そのプロジェクトにとって一番有効なタスクフォースはどうあるべきか、というところに最初から行けるかどうか。スタンスはインハウスですが、やり方は我流という意味でいうと、良いところ取りができる可能性は高いと思います。

言語のところ思い出しましたが、わかりやすい会話とともに一番強い言語はビジュアル言語です。絵にすること、画像にすることによって伝えていけるのがデザイナーの最大の能力ですから、これを生かしていくことが大切です。

塾生： ディズニーモバイルCMを見させていただきましたが、外国人のモデルから日本人に変えたところが気になりました。5機種の中で一番売れたというか、反響が大

きかったものと、なぜ外国の方から日本人に変えたのか、意図を教えてくださいと思います。

榎本： 売れた数でいうと、話題になった1号機が一番売れました。トータルな意味では、市場に対してインパクトを与え、話題性もあったのは、梨花がコマーシャルをしている製品で、コマーシャル的にも話題になりました。

外国人から日本人へというところは、最初は彼女の魅力を使ってディズニーモバイルデビューを打ち出していきましたが、後半から「大人かわいい」という方向にデザインのコンセプトをシフトしています。若い女性に行きすぎていた感がありました。ディズニーというと子どものイメージになりますが、実はディズニーランドに行っているのは大人の女性が多いので、大人の女性が持ちたくなるものにすべきではないかということで、そういう方向にシフトしていきました。結果的には、日本人の大人の女性を使ったほうが良いということで梨花が登場してきたという流れです。

塾生： ありがとうございます。総合力を高めるには専門知識を学んでいく必要があると思いますが、私の場合は広く浅くという形で、わからないところは詳しい人を呼んできて説明してもらいます。でも、説明を横で聞いていても内容が理解できないところもあります。どの程度まで認識しておかなければいけないのでしょうか。

榎本： 実は大事なところで、複雑系と単純系という話をしましたが、複雑系では専

専門的な知識が重要になってきます。単純系は、もっと自由にデザインマネジメントしていけばいいところなので、ネットワークを利用すればいいと思います。複雑系の中で、仮に電気自動車のデザインの仕事の場合、単純にライフスタイルやマーケティング、あるいはデザイナー自身のスタイルで、こんな電気自動車がカッコいいといってもまったく相手にされません。そこには理由が必要で、生産も含めて法規的なことも含めてトータルで出さなければならないものが、複雑系になればなるほど出てきます。

複雑系のデザインをするときは、3年間は丁稚奉公です。単純なデザインからスタートして、そのメーカーと付き合いの中でどれだけ情報を得ることができるか。おそらく3年かけてやっていくことでプロジェクト化できます。それぐらいの時間軸で考えていかないと複雑系には入っていけないと思います。

塾生： 前もっての準備期間というか、自分が学ぶための時間を取らなければならない。

榎本： そうです。単純に勉強すればいいということではご飯を食べていけないことになりまますから、マネジメントとしてはプロジェクト化していく。ピラミッドの根っここの部分から入り、心臓に向かってコンセプトを組んでいくという戦略になると思います。

塾生： それは自分で計画を立てるのですか。それとも会社の中で計画を立てていくのですか。

榎本： 30人程度の規模では、会社と言いながら、会社の名前を使って個人が走ります。ただ、戦略を持てるかどうかデザインマネジメントの重要なポイントです。時間軸と、それによって必要な成果は、ある程度、線を引くことが大事だと思います。

塾生： マネジメントという言葉を意識しながらお話を聞かせていただきました。携帯だけではなく、サインなど公共のものも紹介されましたが、お金ではないところで評価を受けるものは、マネジメントする側からいうと、革新的なものや創造的なものが出る可能性はあると思いました。逆に、携帯で実際にされている手法を見ると、最初に絵として限界が描かれているというか、完成図があって、それをクリアするためにどう動くのかという感じに見えました。iPhoneを出されていましたが、マネジメントする立場でかかわっていくと、革新的・創造的なことはやりにくいのではないかと思います。どこまで経営に近いところに行けるかということもありますが、リスクが高い・低いもあります。

もう一つ、統合力のところで総合医療の例を出されましたが、人の体を全体で見る東洋医学のようなところもあるのでしょうか。個々に病名をつけて、部分対応ではなくて病気について対応していく。最初に全体を見るというところが、デザインをする側で起こると、モノをつくる時にコストダウンができたり、創造的・革新的なものができたりする可能性があります。ユーザーに近いところで起こると、医療費が下がるという、むしろ消費が生まれにくい方向

に物事が革新的に進んでいく可能性もあるような気がします。

私としては、そのほうが今の世の中的には健全な気もします。物事の本質を理解しようという方向で考えていくと、今後デザインは人にとっての価値を維持していけるのか、疑問があります。何かをつくることで環境を壊して、環境の限界も人間が使える時間の限界も意識しながらモノをつくらなければいけなくなると思いますが、それに対するルールの整備が遅れています。あいまいな質問になって申し訳ありません。

榎本： 1点目の質問に関しては、携帯電話は、スマートフォンも含めて、今はまだ技術オリエンテッドで、ある技術が生まれたときに革新的に動いていきます。ただ、技術開発の方向性を一人の経営者がきちんと定めているところがアップルの強さです。

われわれは、「ユーザーとして生活者としてどうあるべきか」という視点を常に持つ必要があると思います。ただ、ネットワーク技術や個別の情報のやり取りの技術は、突然、革新的に上がっていきます。それに対してデザイナーが先を行くのは非常に難しいので、この業界に関しては追従者でいいと思います。ただ、他のデザイン領域においては、デザイナーが一人のユーザーとして先進的な考えを持てれば、それによって生まれてくる道具やデザインがあるので、そのときはそのデザインを徹底的にやっていくほうがいいと思います。携帯電話に関しては、残念ながら今はもっと複雑な状況に入っていると思います。

塾生： 技術革新が起こったときに、業界

の方向性に対していかに早く動けるかが大事だと。

榎本： その一歩手前、中に入って丁稚奉公3年という話をしたのは、それが表に出る前に流れがつかめる位置にいるかどうか。外部デザイナーのままでは情報が遅くなります。情報がすぐにつかめる位置にいつつ、アウトサイダー的に動けるポジションをどう取れるか、これがデザイナーにとって非常に重要だと思います。

山納： 今日はありがとうございました。現場の視点で、恐ろしさも含めて聞いていましたが、一番恐ろしいと思ったのは携帯の話で、商戦期ごとに新しいモデルを市場投入しなければいけない。デザイナーとして、ここに隙がある、こういうニーズはこのデザインも広げていない、こうあるべきだというものが見つかれば、デザインは自信を持って進められるような気がします。消耗戦に入り、しかも市場には数々のモデルの中からえりすぐられたものが出てくる。それを何年も繰り返していると、新しいものが出なくなる時期が来ると思いますが、そこをどうマネジメントとして乗り切るのか、伺えればと思います。

榎本： 消耗戦に入り、特にメーカーのデザイナーが苦しんでいます。キャリアからは、半年ごとに新しいモデルを出せという厳しい要求があります。それに対してわれわれは、必ずしもすべてうまくいっているわけではないですが、短期的戦略と中期的戦略とに分けて、先行開発的プロジェクトを同時に進めます。これに関しては、1年

とはいわず2年先を考えて、先行指標を見つけ出すプロジェクトを並行して走らせてます。それを走らせつつ、日々のご飯を食べるためには、売らなければいけないものに関して消耗戦でも勝ち抜いていく戦略を立てていく。二本立てで進めています。

ただ、そのバランスが取れていればいいですが、現状では消耗戦のボリュームが増えていて、先行開発型は遅れています。その結果、iPhoneのような形でポンと一歩抜かれてしまいます。各メーカーは先行的に研究しつつありますが、先に行くものが見えてしまうと、それに引きずられて結局は消耗戦に近くなるので、あえてそれ以外の何かを見つけようという話をしています。複線、複々線でやるしかないという感じです。

越田： 先生、ありがとうございます。GK京都は、若いときにICSIDの京都会議があったときに伺って、なぜかGK京都で徹夜をしたという経験がありますので、大変懐かしくお聞きしました。

3点ほど質問させていただきたいのですが、今までのデザインは、経営も含めて特にMBAの人というようなマネジメントが強かったと思います。経済産業省が感性価値を打ち出していますが、感性という部分も当然必要で、それをデザインマネジメントのプロセスの中にどう取り込んでいるかが1点です。

もう1点は、企業経営ではリスクマネジメントの問題がありますが、デザイナー自身のマネジメント力としての統合があると思います。GKの組織の中には多くのスタッフがいますが、あるプロジェクトに対し

てどのようにスタッフを統合していくか、非常に大きな問題だと思います。マネジメント力についてお聞きしたいと思います。

もう1点は、プロダクトで一番問題になるのはコンプライアンスで、企業責任が問われてきています。良い商品・サービスをつくれれば売れるという時代ではなく、安心・安全の問題、あるいはリコールや品質表示の改ざんも含めて、企業の倫理が問われてきています。これは企業そのものの問題ではありますが、デザイナーとしても考えていかなければならないところに来ているように思います。現実、そこをなくしてクリエイティブ活動は難しい部分もあります。この3点について、できる範囲で結構ですでお答えいただければと思います。

榎本： 1点目の感性デザインに関しては、正直なところ、まだ深くは入っていません。産学協同プロジェクトをいくつかやりましたが、そのあたりから先行開発的に進めていく必要があるかもしれません。外部が入るかどうかはわかりませんが、ユーザーエクスペリエンスという意味では、ここに深く入っていかざるをえないでしょう。特にスマートフォンはそれが心臓なので、それをどうデザインに生かしていけるか。それが解決できれば、iPhoneではない、アップルではやり方が見えるかもしれません。まさに大きなテーマですが、まだお話しできるほどまとまっていないのが現状です。

2点目のGK内部のマネジメントに関しては、GK京都は、デザインマネジメントチームと各領域のデザイナーはほぼ均等なボリュームでいて、窓口が望まれるのがプロダクトの仕事であれば、プロダクトが対

応していくという形になります。ただ、今は何が問題なのかわからない、漠然としたプロジェクトが増えています。そういう場合は、デザインマネジメントのチームが入ってスタートしていくケースがいくつかあります。かつ、クリアできないところはGKグループを利用して展開しているのが現状です。例えば、ガンダムはバイクチームが入って展開していきました。50年が過ぎると、カリスマだけではまとまっていけないので、プロジェクトを動かしていく中でグループ間の連携が大事になります。

3点目のコンプライアンスの部分に関しては、非常に難しいところで、正直、われわれとしては弱いです。今は日常の課題をクリアしていくのが精一杯で、そこまでできていないのが正直なところです。ただ、会社全体としては、防災やバリアフリーという視点で自主研究を行うなど、バランスが取れるような体制にしています。

塾生： GK京都は、インダストリアルなど堅いイメージがありましたが、今日のお話を聞くと複雑系に力が入っていると思います。私の仕事はショップですが、複雑系というか、コンサルに近くなってきました。ものづくりからスタートしたので、コンサル料をどう取ればいいのかわかりません。話が進んでいくと途中で、お店をつくらなくてもいい、こうしたほうがいいのかということがよくありますが、今後どんな切り口でビジネスにしていけばいいのか、アドバイスをいただければと思います。

榎本： 事業規模にかかわってきます。個人でできているところと、われわれのよう

なボリュームでやっているところは差があると思うので、必ずしも参考にならないかもしれませんが、営業投資的に、「これはいいですが、その代わりこれはこうしませんか」ということで、時間軸で解決していく。ワンプロジェクトよりも、年間でどうなのか、あるいは2年かければどうなのか、そういう方向で持っていく。

うちの社長の口癖でもありますが、細く長く付き合わせていただくことが、特にわれわれのようなボリュームになると重要で、ボンボンと大きなプロジェクトがあるよりも、細く長いものがそろって進んでいくほうが経営的にも安定します。長い付き合いをすることで得られる情報や得られるテーマは大きいので、両方の得になるという意味では、そういう方向に話を持っていくことが大事です。

吉田： GKグループは、なぜ関西の拠点を京都に置いたのか。なぜ大阪ではなかったのか。そのあたりをお聞かせください。

榎本： 単純な話で、大阪になると、東京に対して大阪という関係性になると思いますが、巨人に対して阪神という関係性になりますが、京都は違うステージに持っていくやすい。外国人から見ても、「文化・京都」という印象を強く持っているので、われわれとしては同じ土俵には立ちたくない。違う土俵でやるのが好きというところがあります。

ムラタ： すごく良かった。ソフトバンクはよくまとまっていた。本当に言われたとおりです。行き所がもうなくて、行き

所がないところをデザインマネジメントでどうするかというところで、自分を殺してでも成功に導いていく。リアルなデザインマネジメント、プロデュースが理解できたのではないのでしょうか。

皆さんも、これからそこに向かって進んでいくわけですが、大事なキーワードがいくつかあって、ある意味「俯瞰（ふかん）すること」、鳥のように高い所から見下ろし眺めたときに初めて見える関係性があります。例えばサプライチェーンとの関係、カネの流れ・モノの流れ・人の流れがありますが、これをどこまでつかんでいるか。それをつかんでいないとマネジメントはできない。ものづくりの人はモノだけを見てしまう。経営サイドは経営という視点でしか見ていない。全体を見られるのがデザインマネジメントです。

榎本さんが話をされたのはデザインのことだけではない。マネージャーとしてデザインの世界でやっていくとしたら、実は経営面というところでキャッシュフローを学ばなければいけない可能性もあります。深い部分を見る力を養う必要があると示唆していただいたと思います。私も、見習わなければと思いながら聞かせていただきました。良い話だったと思います。ありがとうございました。

司会： それでは、榎本さんのご講演にあらためて感謝の意を表したいと思います。どうもありがとうございました。

榎本： 苦しいことばかりを言ったので、デザインマネジメントを志す人が減るのではないかと心配していますが、減ると困り

ますし、面白いところもありますので、ぜひ志していただければと思います。よろしくお願いします。

文責：財団法人大阪デザインセンター