Osaka University Knowledge Archive

Title	企業のデザイン組織
Author(s)	島崎, 雅夫
Citation	デザイン理論. 1965, 4, p. 45-53
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/52459
rights	
Note	

Osaka University Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

Osaka University

企業のデザイン組織

島　崎　雅　夫

1. 企業のＩＤの傾向

最近の傾向をみますと、企業はＩＤの外部依頼を減らして、逆に自社内の雇用デザイナーを増やしているようです。米国の工業デザイン協会でもこの傾向は認めておりましたし、パリのレイモンド ローイ の事務所でも製品デザインの受注が減っているのを確かめました。オランダのフィリップス社では「昨年までは一部のデザインを外部のデザイナーに依頼していたが、今年からは自社内のデザイン部門で全部処理する。」と云っておりました。

企業が自社内にデザイン部門を設けるのは、次の理由を満足する為に自社内にデザイナーを置く方が有利であるからです。

(1) 製品のデザインはプロダクトプランニングの一環として行うもので、企業のプロダクトプランニングを把握していなければ企業の実際に即したデザインは行なえません。

(2) 製品デザインは関連職能との相互理解と密接な協同が必要です。

(3) デザイン部門も他の職能と同様に、その実質的計画権限のあるものの下に、しかもそれに最も近い場にある事が必要です。それは最高責任者とのコミュニケーションを密にし、相互理解を深めて、デザインの創造とその決定を迅速にします。

(4) 扱うデザインの種類とその量が多い時は、デザイン組織内において、専門化、分業化を行う方が能率があがります。製品群に分けて担当デザイナーを決める方法や工場や事業場単位にデザイン部門を分権させるのもこの例に入りますが、さらにデザイン部門内において創作を主としたデザイナーと、それを補助するアシスタントデザイナー、ドラフトマン、リエーゾンエンジニヤ、モデルメーカー、リサーチアナリストなどの専門的分業化の方法があります。これらの方法は大組織の企業にしてでき得ることで、個人的なデザイン事務所などでは経済的に不可能です。

(5) 生産性の向上とサービス面での充実を図るためには部品の標準化と互換性について計画的に行なわねばなりません。これをデザインの面から解決するためには、企業内の生産技術や標準化の実態を把握していなければなりません。

企業が自社内にデザイン部門を持つ理由は以上につきる訳ではありませんが、主たる要件と考えて良いと思います。

各企業が自社内にデザイナーを持ち、デザイン部門を常設してきましたのでフリーランスデザイナーへの製品デザインの依頼は減ってきましたが、逆にパッケージやディスプレーの依頼が増えております。さらに社内にデザイナーを持つ企業も開発デザインやコーポレートアイデンテイのデザインは外部に依頼したりしますので、フリーランスが廃れると云う事は考えられません。ウェスティングハウスは社内にデザイナーを30名も持ちながら、外部の著名なデザイン事務所と長期契約を結んで雇用デザイナーの欠点を補ない、効果をあげております。一方フリーランスデザイナーの態度も変ってきたことが認められます。かつてはデザイナーの理想とするところを一方的に解決したようなデザインが多かったのですが、最近は企業の生産性や市場性を十分考慮して、企業の実際と融合したデザインを創るという態度が強くでてき

ております。

イタリアのデザイナーは芸術的個性の強さが特徴で、現在でも造形本位の工芸家に近いような工業デザイナーが多くおります。もっともイタリアでは工業デザインの専門家は極くまれで、多くは建築家、工芸家、技術家などが兼業として行なっておりますので本職のビジョンが工業デザインに影響していると考えられます。しかし、この国でも近代工業の発展とともに工業の目的と実際に即した生産性の高い製品デザインをモットーとする工業デザインの専門家が進出して、芸術家的なタイプのデザイナーにとって替わろうとしています。

世界的にみて工業デザインは流行化されたものよりアノニマスな安定した職能になり、芸術とか工芸の領域よりもむしろ現代工業システムと融合しようとして、現代技術の方向に接近していると云えましょう。しかし、工業デザインは機能性と生産性だけで完成されるものでなく、造形性についても満足されなくてはならないことは当然です。製品の外観は内部の機構、性能を外部に表わしたものでありますが、さらに創造者の思想を表現したものと云えましょう。それは感覚を通じて人間精神の生産に寄与するものであり、生活文化の形式に不可欠のものです。このような人間精神に強く働きかける力は、商品性に対しても強い影響を及ぼします。北欧の家具やイタリアの自動車が多くの人達に好まれるのもその高い造形性を抜きにしては考えられないでしょう。世界の良きものをみて、我々デザイナーは現代技術の収得もさることながら、もっと造形について高い感覚を持つ必要を痛感させられました。

2　企業内のデザイン組織

企業が工業デザインを必要としたとき、これを採り入れる方法は各様考え

られますが、その方法はデザインの必要度と頻度によって定められます。企業としては当然最小の費用で最大の効率をあげることを目標とします。一般的にみて企業の扱う品種やデザインの頻度が少ない場合には外部のデザイナーを利用する方が効果があります。扱う品種が多くなり、デザイン頻度が増してくると社内にスタッフデザイナーを置く方が効率が高くなります。そこで大企業になると社内にデザイン部門を設けるところが多くなります。この場合その組織の形式は大別すると2通りになります。それは企業のデザインを1部門で処理する集権的な方法と、事業場単位に分散して行なう分権的な方法です。一例として社内にデザイン部門を持つ世界の大きな企業の状態をみますと次の通りです。

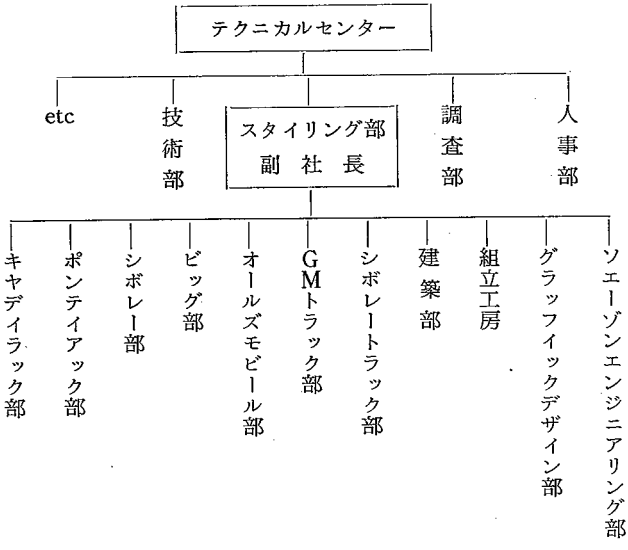
デザイン組織の分権制
- フィリップス社
- GE社
- 松下電器

デザイン組織の集権制
- GM社
- ウェスチングハウス
- 東芝
- 日立

どちらをとるかは企業の基本方針、体質、規模によって定まるのですが、各社をみますと企業自体が分権制をとっているところではデザイン組織も分権制をとり、集権制のところではデザイン部門も集権的であるようです。これはデザイン部門がその決定の実質的な最高責任者に最も近い位置に属する方が経営上望ましいからと云えましよう。ただしGMでは生産については車種別に分権制をとっておりますが、デザインについては集権をとっております。これは自動車のデザインの良否が企業の運命を左右する程重要な要素であるため、デザインの決定は中央のトップマネジメントが行なうことになっ

ているからということです。GMのデザイン部門は中央のテクニカルセンターに配置されており、ここで会社の全デザインを処理しております。

GM社スタイリング部組織図



デザインはデザイナーの置かれている組織によって大きな影響をうけると考えられます。デザイナーはデザインの決定者と所属する部門の方針や性格の影響を強く受けますから、例えばデザイナーが工場長の下に属する場合は造る立場に立ったデザインが創られます。そのデザインは概して造り易いが売りにくいものが出来るでしょう。もし営業部長の下にあれば売り易く造りにくいものが生まれるでしょう。一般的にみてデザイナーは造る立場の強い場に位置づけられますから、「造るためのデザイン」の傾向が強くなります。造るためのデザインとは技術や材料の可能性を狭くとって、あくまで過去の経験と現在での可能性に固執する傾向になります。したがって開発性の少ないデザインが生まれる可能性が強いと云えます。そこで製品のり、デザ

インは生産の場に近い位置にあるデザイン部門の方が有利になりますが、開発性の強いデザインは市場、販売、製造の立場を等分に見わたせる位置にあることが望ましいと思います。

フリーランスデザイナーが比較的開発デザインに力を発揮するのもこのためといってよいでしょう。

ウエスチングハウスでは開発デザインを促進するために外部のデザイナーをコンサルタントにしています。

3　デザイン部門の規模

企業内のデザイン部門の人的規模はデザインの必要度によって自から定まります。すなわち企業の期待するデザインの質と量が十分に消化され、且つこれを最少の費用をもって行なうことにあります。一例として数社のデザイン組織の人的規模をみますとおおむね次の通りになります。

企業名	組織形態	デザイナー数
フィリップス	分権制	約 60
松下電器	〃	〃 99
早川	〃	〃 58
GM	集権制	〃 150
ウエスチングハウス	〃	〃 30
日立	〃	〃 36
東芝	〃	〃 53
三洋	〃	〃 100
ビクター	〃	〃 30
コロンビア	〃	〃 21

(1963年度の調査による)

日本の企業が外国に比べて扱う品種の割にデザイナーの数が比較的に多いのが分かります。これの主たる原因は先ず日本の企業がモデルチエンジを頻繁に行なうからと思われます。さらに影響していると思う要因をあげると次の通りになります。

(イ) デザイナーの経験年数が平約して少ないのでデザインを一人前にできる中堅層が少なく、アシスタント級が多い。

(ロ) 熟練したデザイナーは主としてマネジメントにたずさわってしまいデザインの制作は主としてその下のクラスの者が行なうため能率が悪くなる。

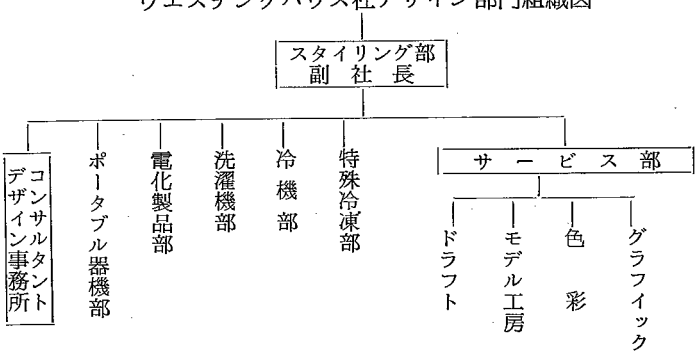
(ハ) デザイン組織内の職能が専門化されてないため、一人のデザイナーがアイデアからドラフトまで行なうような方法にも問題がある。

海外のデザイン部門では創造面を主としてあつかうデザイナーと、その補助的な役目のアシスタント及びドラフトマン等に分かれており、中堅デザイナーは主として創造面と、まとめに専念している。

(ニ) 外国ではプロダクトプランニングの専門家がいてデザイナーと協同で仕事を進めていくが、日本ではプロダクトプランニングに関する部門の専門化が行なわれていない処が多い。そこでデザイナーはプロダクトプランニングの分野にまでオーバーラップして仕事をしなければならなくなる。それで効果をあげていることも事実であるが、このために中堅デザイナーがプロダクトプランニングに時間をとられてデザイン制作に手がすくということが多い。

ウエスチングハウス社は大企業にかかわらず社内に34名のデザイナーしかおりません。ここでは企業の要請するデザインを最大の効率を最少の費用で行なうには企業内でのスタッフデザイナーでは満足に行なえないとして、34名のスタッフデザイナーに外部のコンサルタントデザイナーを加えた協同組織をとっております。

ウエスチングハウス社デザイン部門組織図



スタッフデザイナーは主として製品のリデザインを行ない、コンサルタントデザイナーは専らアドバンスデザインとコーポレートアイデンティのためのデザインを行ないます。さらに必要に応じてスタッフデザイナーのリデザインへのアドバイスをするようです。日本でもこのような例をみることができますが、どちらかと云うとコンサルタントは教師的立場が多くて完全に組織化されてはいないのではないでしょうか。

4　工業デザイナーの育成と採用

レーモンドローイのパリの事務所では約40名のデザイナーを雇用しておりますが、そのスタッフはフランス、オランダ、スイス、アメリカなどの各国から集めております。スタッフを各国から招いているのは全ヨーロッパの企業を相手に仕事をしたいからといっておりましたが、一面フランスのデザイン教育の不足によるところでもあるようです。フランスにはデザインと称するに足る専門学校はたった1校しかなく、そこで少数の学生がフランス特有の理論に厚く実践に軽い教育を受けています。それでもローイは有能なデザイナーを掘り出してきます。チーフデザイナーのケリーは最もおめがねにかなったデザイナーですが、彼もローイがウルム造形大学で選び出したといわれています。個人的なデザイン事務所ではその長が優れたデザイナーであればその手腕を慕って人が集まってきます。若いデザイナーは有名なデザイナーの下でデザインを修業して意欲的に仕事を行なっています。フイリップス社ではオランダ本国内の事業場に所属するスタッフデザイナーの場合はデザイン学校の出身者以外に、専ら工場に勤務するエンジニヤの中から素質のあるものを選んでデザイン業務に当てているようです。オランダは工業デザインの専門校がありませんので美術学校の学生よりもエンジニヤでデザイン感覚をもった者の方が製品デザインには適していると云っております。

GMは国別を問わず有名なデザイナーを集めており、日本のデザイナーも2人おりました。GMはニューヨークのプラット造形大学やロスのアートセンタースクールなどと密接に提携していて、普段は企業より学校にデザイン資料などを提供して援助しており、卒業時にはGMの幹部が直接に大学に乗りこんで学生の制作品を見ながら必要な才能を見つけだして引き抜いていくそうです。スタッフデザイナーの育成についての社内教育のようなものについてはあまり情報を得られませんでした。一般的にみて日本の企業は雇用しているスタッフを如何に育てるかに苦心しますが、欧米では優れた才能を如何に採用するかに努めていると云えましょう。これは一面企業の待遇、制度の問題でもある訳です。欧米は主として能力本位であり、企業の制度も職階制で職務給が中心になります。終身雇用制や学歴年功序列的な性格は日本に比べてはるかに弱いので企業間の移動も楽に行なわれるのです。むしろ専門家は有能さを示すのに熟練と経験の尺度として自己の仕事の成果とか、勤めてきた企業によって示すくらいです。企業は社内の職能を充実させるためには外部からどしどし引き抜きます。逆に内部に不適格なものがおれば格下げや退職にしますから、スタッフは常に競争心をあおられて意欲的に仕事をせざるを得ないといった具合です。このことはデザインの分野でも同様に大変厳しいようです。特に米国の企業は常にパイオニア精神と競争の原則によって支えられていると云えましょう。日本ではまったく反対といってよく、そのためにスタッフの能力を高める方法として、人の入れ替えや、外部からの補充を行なうことは大変困難です。そこで良き才能を確保するためには、先ずそれにたずさわっている人を育成していかなければなりません。社内教育訓練の必要もここから生まれてくると考えてよいでしょう。

以上は昨年40日間の駆足で欧米の主要都市を回った時に見聞した時の印象をまとめたものです。