

Title	デザイン管理について（企業デザインの理念について）
Author(s)	古沢, 正流
Citation	デザイン理論. 7 P. 30-P. 41
Issue Date	1965-11
Text Version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/11094/52475
DOI	
rights	
Note	

Osaka University Knowledge Archive : OUKA

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/repo/ouka/all/>

デザイン管理について

(企業デザインの理念について)

古 沢 正 流

序

「IDはビジネスである」と単純に定義づけることは出来ないが、現代社会の激しい企業活動の渦が生み出す物質文明の側面より捉えるかぎり、「IDもビジネスである」とは云えよう。

現在IDの世界では、IDの「有効性」について盛んに論議がかわされているが、ともかくIDを取り巻く客観状況は、IDの志向する理念如何にかかわらず、時々刻々変化して行きつつあり、企業活動の果す社会的役割が変化すればする程、IDが単に文化運動的姿勢だけでは捉え得ぬ時点に来ていることもたしかである。

私の立場はIDの中でも、流行の最も激しい—耐久消費材「扇風機」の企業内デザイナーであるが、世間でジャーナリスティックに取り上げられる「デザイン」とは異なる、現実の生産の立場で、企業とデザインの間を中心、デザインの管理、又その背景となるID活動の理念について、日頃考えていることの一部を述べ、読者諸兄の批判を仰ぎたい。

(一) 企業活動の指向するもの

まずデザイナーとして、特にアウトサイダー的立場で現代企業の実態を捉え

ることは、概念的には非常に簡単なことであり、資本主義経済や消費経済のからくりについては現実の生活に於て我々はいやと云う程実感として思い知らされている。生産性の増大、所得水準の上昇、それにともなう諸物価の値上り、商品の氾濫……、そして、他に先んずるため、より刺戟の強いものへと企業活動は展開する。その姿はまさにダイナミックであり、あらゆる生産戦略、販売戦略、更に資本戦略を駆使し、流通過程をのみ込み、市場細分化により次々と新市場を創造して行く。10年前の我々の生活状態と今とを比較すればこれは明らかなことである。10年前に我々は現在の学生がこれ程へアドライヤーを使う習慣を持つとは思ってもよらなかったし、舶来の清涼飲料水が、日本人の嗜好性をこれ程完全に征服してしまうとは想像もしなかった。

しかしこれらの現象も、実は、人間性の自然におもむくところであり、人間の無限に続く欲望の展開された姿に他ならない。日本経済の近代化は、その自然の流れに従い、生理的、物理的快適性を満足させる衣食を生産する農業や繊維工業の段階から、家庭電化製品や自動車の代表する耐久消費材産業へと移行し、より心理的、文化的快適性へと進展し、更に今後はサービス産業や情報産業等の高度な専門的産業への展開を指向しつつある。

一方企業そのものの体質はコンピューターを初めとする諸々の技術革新により、日進月歩で合理化、高能率が推進され、労働力の不足等も乗り越えて、ますますその体質は強化されて行きつつある。更にこれを企業組織の面より捉えるならば、これも又非常に流動的姿で変貌して行く。かつてのお役所的中央集権の組織型態から、生産財品種単位の利益責任単位としての事業部制度へ変化し、より細く、責任単位を追求することを目的に、従来の予算制度とは全く異なるバゼットシステムが導入され、下部組織に至るまで、原価を追求する網の目がはりめぐらされる。そしてその一挙手一投足は、対内的にも、対外的にも「MIS」と称される新しい情報システムにより、即座にトップに伝達され、逆にフィードバックされて来る。問題点や、ロスのある場合には即刻改良され

組織も変動する。

その結果、組織は常に細胞分裂の如く、離れては新しく結合され、拡大されて行く。そして企業の意志決定は時にはマクナマラ式経営戦法により、又時には、強烈な一経営者の個性によって、より高度な次元で展開されて行く。これらの事情は多かれ少なかれ大方の企業が指向しつつある実態であり、このように捉えるかぎり、企業活動はバイタリティーに満ちあふれていることを何人も否定することは出来ない。

しかし、このように、企業が如何に利益追求至上の有機体であるにせよ、同時にそこには何んらかの形で、企業それぞれが個性を持ち、社会的倫理感を持っていることも否定は出来ないであろう。我々はこの点について過小評価することは極めて簡単であるが、むしろこれに対し如何に深く掘り下げるかによって、それぞれの立場が明確になり、問題解決への共通の次元に立てるように思う。

例えば、ラジオと云う商品は、実は「放送」と云う機能を、冷蔵庫は、「食品を冷す」と云う機能、又更にそれにより、「より快適な生活の機能」をお客に売っているわけであり、その次元では、製品の実際の形態は存在しない。存在するのはそう云った機能を作ると云う企業の理念や思想があるのみで、製品はむしろその理念の具体化された手段であると見た方がよい。

企業はその機能を買って利益をあげることが先行するか、又逆に機能を作る理念が先行するかは即断出来ない。何故なら、企業の活動は、とどまることなく、永遠に廻転しつづけることを宿命としているからである。

ともかく、企業はその理念をあらゆる方法で展開し、自己主張するものであり、又逆に社会的にはあらゆる角度から、その展開の姿を淘汰される。その製品が単に売れる、売れないと云った次元でなく、もっと総合的な企業活動の意志に対して、評価されると云ってよい。従って、デザインに関しても、その関係は企業意志の総合的な立場から捉えて行く必要があり、デザインの有効性に

ついでにその基準もその企業意志の理解度によって測定され得ると云ってよい。

(二) I Dの現状

先に述べたように我々の周囲は極めてダイナミックに変貌しつつあり、その間にあって、我々 I Dはどう云う位置にあるだろう。

I Dの社会的立場については、私のような企業の利益代表的立場、又、企業内又は企業外にあって、消費者的客観性をとり得る立場、更に、社会に於けるデザインの理想的推進者の立場等に大きく分類されるだろうが、少なくともそれぞれの立場で、I Dが戦后誕生した新しい職能として、それぞれの立場で理念をかかげ、今日に至るまで、まさに献身的にやって来たと云えるし、又、それぞれの分野を確立したとも云えよう。もはや昨今の商品で、デザイナーの手を經ていない商品を探し出すことは非常に困難であるし、その水準も向上している。又デザイナーの数に於ても、世界有数のデザイン国であり、外国に対してこの面では決してひけをとらない。その多くは産業界に完全に溶け込んでおり、Gマークも商品性と密着するようになって来ている。

しかし、それでもなお、未だ I D自身の社会的立場、産業界に果す役割りについての有効性の適確なる極め手を欠き、我々が考えている程に一般には理解されていないことも確かである。従って、I Dが更に確固とした理念と方法を持ち、それによる有効性を追求することが叫ばれているわけであるが、果して何がそうさせているのであろうか。おそらくそこには様々な要因があるだろうが、その一つとして、I D又は I Dデザイナーの持つ意識と企業の意志とのずれが大きな要因としてあげられるものとする。

(三) I Dの意識と企業意志とのずれ

この点については常にデザイナーが問題にする点であるが、果して我々が、悲壯感を持ち慨嘆する程、企業意志とのずれを理解しているであろうか。

日本の産業の生産性や高度成長については、鉄鋼産業等の基幹産業の発展、ラジオやテレビの生産第1位、更に自動車の生産は既に西独を追い抜き、世界第2位の地位にのしあがる等、現象的な面でジャーナリストティックにはよく頭の中に入っているが、果してそれらの企業集団の目指す方向と、その機能、構造について、どれだけ深く理解しているかとなると、はなはだおぼつかない面が多い。

企業はともかく、何んらかの理念、意志を持った有機体であり、これを過小評価も、過大評価も出来ない。ただそこには一定の機能があるのみであり、その本質は、なかなか明らかにはしにくい。しかしその有機体としての行動の結果は、社会的にはあらゆる角度から意義づけることは出来る。例えば一枚のバランスシートは、端的にその企業の成果を株主に対して露呈する。そのバランスシートが更に正確なものであれば、あらゆる成果の要因がかくされており、その企業のあらゆる意志を物語っていると云ってよい。又更に、深く追求すれば、その企業の力即ち、附加価値生産性、収益力、或いは生産、販売、労務管理等全てにわたる技術力が内在しており、それが明確となって来る筈である。このような角度から見ると、企業の意志の結果は非常に複雑であり、企業のあらゆる機能がそこからみ合っていると云ってよい。このような有機体としての全貌を完全に捉えることは不可能であるが、ただ云えることはそれらの機能或いは、あらゆる技術力が全て民主的に調和のとれたものではないと云うことであり、そこに全ての企業の個性が当然生じている筈である。製品の技術開発に於てすぐれた企業、販売技術に於てすぐれた企業、資金運用技術に於てすぐれた企業等自づと個性そのものが表面化して来る。従ってそれはただ単に市場に於ける製品の表面的な現象だけでなく、企業意志が深く内在しているものであり、デザイナーがもし、その渦中にある場合には相当のとまどいを憶えるにちがいない。そう云った、企業に内在する奥深さに気をとられ、デザイン意志をどう云う方法で展開するかとなると、思わず姿勢がくずれると云った結果

になり易いのではなからうか。従って、それらをデザイナー特有の感受性で、ある一定の概念にまとめるか、又は、反対にそれらの環境から逃避し、スペシャリストとしての安住を求めると云った姿勢が生れて来るようにも思う。

実はこのあたりに、デザインの姿勢として最も危険性があるように考えられる。その場合には、ある固定化された一定の中の中でのデザイン理念、デザイン意志によってその行動は規制され、流動して行く企業意志とのずれが益々大きくなっていくように思える。

勿論スペシャリストならスペシャリストとして、その職能水準の追求は非常に重要なことであり、企業組織の専門細分化の方向に合致することには違いないが、デザインの意志としては、それでは果して、デザインが本来目指す、「総合化」の理念をどのように展開するかと云う立地条件が危くなって来る。

結局非常に困難なことではあるが、我々はデザインとしての高度な専門技能の追求と同時に、企業の意志を出来る限り深く捉え、デザインの持つ総合化の意志を発揮すると云う二段構えの姿勢をとらざるを得なくなって来る。又、このような姿勢でしか、IDの有効性を発揮することは出来ないと云える。

デザイナーは本能的にクリエイターとしてデザインと人間社会、都市と文明、更に未来学の立場と云うように文化学的立場から、デザインそのもの、更に企業のビジョンを豊富に持つ事を習性としているが、現実に関心する企業との対話に於ては企業のコマーシャルリズムのみを大きくクローズアップさせ、不本意ながらと云う姿勢をとりつつも、希望を未来に託すと云った貧困な対話にならざるを得ない現実があまりに多すぎるように思えてならない。特に企業内デザイナーがこの点について最も落ち入り易い錯覚であり、企業内デザイナーとしての社会的立場を見失い勝ちになる点であると云いたい。

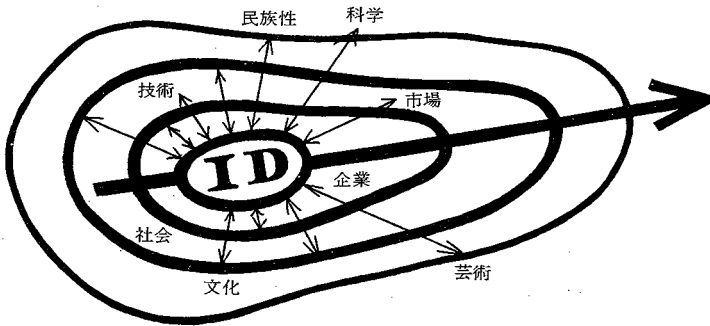
しかしながら、多くのデザイナーは決して後を向いているわけではなく、前向きでありながら、ただそれらの問題点や意志に明確さを欠いているのがおそらく真相であろう。但し意志の不明確な場合はその行動は矢張り、その意識

は、全て「デザイン」が先行し常に「デザイン対……」と云う型の不動のデザイン理念で己れの城を固めてしまいがちとなる。

その間にも企業意志はどんどん流動しており、デザインの意志とのずれは更に大きくなる。

(四) 組織について

従って、企業に対しIDが主体性のある立場を保つとすれば、それは極めて柔軟な姿勢で流動する企業を捉え、その中でIDの客観性を追求すると云う多次元的な方程式にならざるを得ない。これらの点を図式化するならば、図のようになり、決して、IDが企業と社会、或いは、科学と文化との交点である



と云った単純な一次方程式ではあり得ない。

従って、その姿はアメーバの如く、有機的にあらゆる対象と結びつき、形の上では社会や企業の中に埋没しておりつつも、己れ自身の主体性を主張しつづけるエネルギー体のような姿でありたい。そこには現象的な意味でのデザインの公式も組織も存在しない。

デザインの組織については、一般に自動車産業に見られるような中央集権制の純スタッフ的立場、又逆に、電機メーカーに多く見られる品種別のライン的形態、或いは、両者の複合体の場合等に分類されるが、たまたま、これも現時点に於けるそれぞれの企業の性格、企業意志の反映であって、どれが正しいと云う事は出来ず、企業意志に変動がある場合即座にこれに対応するデザインの組織を作ってゆくと云う主体性のある行動をむしろ期待したいように思う。もちろん、スタッフ的立場はデザインの域を固め、統一性のあるデザイン意志を発揮するのに有利であると云えても、果してそれがこの企業体の意志を捉えるのにデザインとして有利な立場かどうか極めて疑問な場合が多い。それにもまして、企業に於けるスタッフとラインの関係程デリケートなもの無く、その実態は決して単純なものではないし、デザイン自身が完全にラインになり得る性格のものではない筈である。云わんや、比較的デザインに近い職能である。技術の分野等は現実の企業に於ては様々な組織形態を持っており、1人デザインのみが特定の組織パターンを描けるものでも決っていない。

(五) 企業の意志

もともと、企業又は事業の役割とは最大利潤の追求であることは云うまでもないが、更にその前提になるのは、顧客の創造であり、又市場の創造であろう。逆に云えば顧客や市場なしには企業の存在はあり得ない。ここに企業の社会的存在としての意味が初めて成立する。従って生産のみを唯一の基本理念にする企業活動はあり得ず、従って市場に対する責任は、企業のあらゆる部門で果されなければならない。このあたりに企業のマーケティング活動と云う概念が成立する所以であり、それは市場に対し、顧客に対し、巾広い対話をもとに統合された個性として、初めて企業独自の個性を発揮する。単に営業部門のみが市場との対話を持つ場合には、そこには企業全体として統合された創造活動はあり得ない。従って、統合化の方向に対し企業体の各機能が如何に志向するか

によって、企業の意志は決定されて行くと云ってもよい。又別の角度より眺めると、企業の個性はそのおかれている環境、歴史的背景、市場の性格、民族性によって、非常に強い影響を受ける。米国には米国の又、ヨーロッパにはヨーロッパの企業の独自の企業意志があり、これを性急に革新することは困難である。

例えば米国の電化製品と日本のそれを比較すれば、その内部機構は別としても、外観上の品質水準には大きなへだたりがある。製品の塗装の仕上り一つでも、日本製品は米国製に比べればまだまだ丹念に仕上げられている。又私が担当する扇風機を例にとると、米国の扇風機は中間色の落ち着いた色調のものが圧倒的であり、日本のように、豪華で且つ涼感のあるものは殆んどない。(参考迄に米国の扇風機は今現在も、年間日本以上の生産販売台数を未だに記録しており、クーラーが完全にこれにとってかわる気配は全く無い。但しウィンドータイプの大型が主であるが。)この辺にも米国の企業とその背景である民族性が日本型の派手な商品を志向しない独自の意志、思想を感じとれる。このことは自動車の場合とは異なるにせよ、又電化製品の製品ライフルに対する思想が日本と、米国で可成りの差があるとしても、それはそれなりの独自の思想的背景があると云ってよい。フォルクスワーゲンと米国車を比較すれば更にこの点は明確であり、両者の企業意志の表現の差異ははっきりとして来る。

このように、それぞれの企業がある特定の個性を発揮しているわけだが、しかし、これが常に不変の個性であるわけではない。企業としてのフォルクスワーゲンが、又、E E C市場そのものが徐々に変貌しつつあるように、或いは、米国のワールドエンタープライズが、時にはインターナショナルに、又逆にナショナリズムを背景に、極めてエネルギーに世界市場を席卷しつつある現実を見れば、如何に企業の個性や意志が有機的であるかがわかる。つまり、企業とは常に新しい市場を創造し、且つ「革新」を求めて行く本能を持っており、常に経済的効率を発揮すべき義務を背負いながら、自分自身の個性をも乗り越

えて行く。その革新の表現はあらゆる様相を呈するが、もっとも身近かな姿としては、それは新製品の開発であり、新しい販売政策であり、又宣伝政策等による市場への攻撃の姿勢によってあらわれる。

(六) 企業意志とデザインの関係。

新製品を発売することは新しい需要家の創造活動の最も典型的な姿であり、この次元に於てデザイナーとの関係は最も密着している。しかし、企業の「革新」は単に新製品の開発や、技術革新のみならず、その販売政策、価格政策それ自身によってもその目的は達成され得る。むしろ、現実の姿はこのような価格政策や、品質や、流通対策等によって、新需要の開拓が達成されるケースが非常に多い。たまたま、ある商品が非常にヒットし、且つそのデザインがすぐれたものであっても、実はその価格政策による対販売店戦略が効を奏したのであって、マーケティング活動の中に於けるデザインの占めるウェイトはほんのわずかであると云ったケースは無数にある。仮りに、デザイナーがその商品を通じて、生産性、コスト、販売政策又、エンドユーザーへの配慮等綿密な計算がそこになされていたとしても、そこに同時に他の機能が全く異なる次元の意志をその商品性の上に適確に捉えているかも知れない。つまり、商品には企業のあらゆる関係機能が、それぞれの思いをそこに昇華させているのであり、その段階はすでに製品企画に基く約束された次元を越えてしまっている。

以上は非常に卑近な例であるが、ともかく、マーケティング活動に於て企業の各機能はあらゆる意志を持っており、これにデザインがどう云う姿勢で主体性を持ち得るかによって、その結果は非常に異って来ることは明らかである。又利害の反する機能に対し積極的追求がなく、逃避の姿勢になると矢張りデザインのスペシャリストとしての域に安住せざるを得なくなる。しかし積極的追求とは云え現実のデザイナーが、ともすれば、何んでも屋、便利屋になり勝ちな弊害も無視することは出来ない。これらのからくりを理解していても、あら

ゆる面に多角的に神経を使う結果、焦点がぼけると云った自己無盾をどうしても起こしやすい。従ってデザインの意志も他の機能に対する働きかけが中途半端となり、デザインの意志はデザインとして、「こうありたい」と云う願望の次元に終わってしまうこととなる。しかしながら、デザインが、完全なスペシャリストにもなり得ず、又便利屋におわりたくないなら、矢張り、デザインとしての明確な姿勢を示さなければならない。このためには徹底して企業の各機能を理解することも一つの方法であり、又信頼性を確保して行くための姿勢に違いない。

勿論これらのことは、企業内のすべてのデザイナーに要求されるわけではなく、又デザインがプロフェッショナルな造型専門家としての機能を十分に果していることを前提にしてのことであり、これは企業全体としてのデザインの機能及び水準を意味している。従って組織に関しても、先に述べたように意匠係が意匠部になり城を築いたからと云ってそれでデザインの機能が充分発揮出来るわけでもない。問題は企業の他の機能と如何に結びつくかにあり、それに有利な組織パターンは公式化出来るものではない。逆に云えば、デザインの理想的意志を持った経営者ただ1人で、その下の職人的デザイナーが、その経営者の思想を忠実に再現すれば、最も効率は高いかも知れないし、又それに近い企業も現実に存在する。

従って、企業デザインの理想的形態も、それぞれの企業によって独自の形態となるのが当然であり、他の職能（例えば、技術なり、営業）に於て、こうあらねばならないと云う特定の組織パターンが無いのと同様である。我々はこの意味で決して自意識過剰になってならないと云えるし、又企業が利潤の追求をはかり、つまるところ顧客の創造に前進するとすれば、デザインも、最も有効性のある手段で、顧客の創造のための機能を発揮しなければならない。つまり、従来の「デザインによる経営」と云った概念でなく、デザインの機能を理想的に発揮させる意味でむしろ「経営デザインの時代である」と云った言葉で

これを表現したい。

例えば、私の属する企業の一先輩デザイナーは現に工場長として工場運営にあたっており、その動きは矢張りデザイナーとしての本質が色々な形で反映している。更に云えば、数字に明るいデザイナーが企業の経理部門に属し、デザインの視野から企業の経理に対して働きかけても決して可笑しくないし、又企業の長期計画や将来の生産品種に対する設備投資、資金運用面で、デザイン特有の理念を主張することも可能な筈である。

むしろ、そう云ったあまりにも企業に密着した次元から、逆に「デザイン」を美学的に捉えて行くための契機が導き出されて来るかも知れない。非常に逆説的表現であるが、こうした角度から将来の企業デザインの一つのビジョンが見出されるような気がする。

ともかく、企業のデザインは、企業と有機的につながりつつ、且つ、企業の長期計画が常に修正を加えられながら前進していくように、常に、変化や革新に対応する柔軟な姿勢をとりつつ、将来のデザインのビジョンを志向する強い意志を持つようにありたいともの考える。