



Title	<30周年記念論文・感想文> デザイン・マネージメント小史：アート・ディレクションからC.1.まで
Author(s)	中西, 徹
Citation	デザイン理論. 1988, 27, p. 28-35
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/52719
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

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

The University of Osaka

デザイン・マネージメント小史

——アート・ディレクションから C. I. まで——

中 西 徹

1959年、関西意匠学会¹⁾は誕生します。翌、1960年は東京で世界デザイン会議が開かれたこと也有って、『デザイン・イヤー』と呼ばれた年がありました。言わば、1959・1960年は戦後15年、昂揚をつづけてきたデザイン活動が一つの頂点に達した時期がありました。そのような背景の中に我々の学会は誕生したのであります。

では、戦後のデザイン活動は何時頃から始まったのでしょうか。私は1951年をスタートの年とします。と言うのは、この年4月、戦後の象徴であったマッカーサー元帥が解任されております。また9月にはサンフランシスコ講和会議で平和条約が締結され、同時に日米安保条約が結ばれました。もはや戦後は終ったと言う声が聞かれた年でもありました。それを裏づける事柄として、木炭が自由販売となり、魚と衣料品の統制が撤廃され、また煙草の家庭配給制度も廃止されております。つまり、戦中・戦後の統制経済にやっと廃止の機運がおとずれ、自由経済への道が見え始めた年であります。そもそも、デザインは自由経済の落し子であり、自由経済の下に成長するものであります。それを裏づけるかの如く、デザイン界は一気に堰を切って世の中におどり出ます。先ず、日宣美Japan Advertising Artist Clubが結成され、その第1回展がこの年に開催されています。また二科展に商業美術部門が設置されたのもこの年です。

ラジオの民間放送が開始。日本航空が設立。黒沢 明の「羅生門」がベニス映画祭でグランプリを受賞したのもこの年です。またレイモンド・ローウィが来日。口紅より機関車まですべてデザインの産物であることを日本の大衆に深く印象づけました。そして、当時は破格のデザイン料を払ったと言うことで話題になったピースのデザインをお土産において帰りました。それまでは、意匠とか図案とか、あるいはまた商業美術の名で呼ばれていたものを、一言でズバリ、デザインと言う言葉を日本大衆に広く、また深く植えつけたのがレイモンド・ローウィです。それが1951年であり、戦後のデザイン活動開始の年がありました。

つづいて、1952年、アド・アート・ディレクターズ・クラブ（ADC）が結成されます。

1953年にはデザイン学会、日本流行色協会、新商業美術会、全日本広告連盟、グラフィック集団などが結成されております。またグラフィック・デザインの展覧もさかんになり、亀倉雄策グラフィック・デザイン展、欧米商業美術展、第1回商業美術展、早川良雄・泉茂・山城隆一作品展などが開催されています。

1954年には毎日新聞社主催「毎日産業デザイン展」が始まり、京都工芸繊維大学に意匠工芸科が設置されたのもこの年です。

1955年は神武景気と言われた年です。この頃からグラフィック・デザイン分野に一歩遅れをとっていたプロダクト・デザイン分野の活動も活発になってきます。

1957年、綜合デザイン協会（DAS）が発足し、剣持勇デザイン研究所が創立、柳宗理工業デザイン展が開かれています。また、この年、グッド・デザインマーク、通称「G.マーク」が選定されました。

1958年、通産省にデザイン課が設置。JETROにもデザイン課が置かれるなど、行政面にもデザインが重要視されはじめます。

そして、1960年、遂にデザイン・イヤーを迎えます。²⁾

以上のように、戦後15年、急速にデザイン界は活発化し、特に、当時のグラ

フィック・デザイン界は百花齊放。デザイナー達は我が世の春を謳歌していました。

しかし乍ら、彼等のデザイン処理の技法、あるいはデザインについての認識は戦前と少しも變るところはありませんでした。つまり、彼等はグラフィック・デザインについてのオールマイティのクラフトマンであると自負し、自分自身で想を練り、自分で絵を描き、自分自身でコピーを考え、勿論、自分自身でレイアウトをして作品を完成していました。このような千手観音式のデザイナーに対する反省は早くから生れておりました。特に、グラフィック・デザインの中に戦後、顯著に参加してきたフォト・グラフィの扱いについて問題が大きくなつたことも反省の材料の一つでした。

さきのデザイン小史の中の1952年、アド・アート・ディレクターズ・クラブの誕生がそれです。しかし、その誕生当時の様子は、クラブの発起人たちの言うような有様でした。「アド・アート・ディレクターズ・クラブはアド・ディレクターの存在を前提するにも拘らず、当時はアド・ディレクターと言う言葉すら知らない人が多いのが現状であり、極論すれば、日本にはアド・アート・ディレクターは存在しないと言っても大した誤りがない。」と黒須田伸次郎は言います。また新井静一郎は「経営者と表現技術者との間にある断層を埋め、経営に表現を与えると言う広告の本格的主題に取り組もうとするのがアート・ディレクターなのである」と言います。また川崎民昌は「原始的であった広告界は、近年になって、いよいよ多種多様に量と質の面で拡大され、ますます精密な解答を求められるようになったため」「アメリカ・カナダのアート・ディレクター制度が果して日本の広告界に直ちに即応でき得るものではないだろうが、とにかく範を求め、学ばねばならないのも当然だと思う。」このようにして、アド・アートディレクションが日本に迎えられました。³⁾

しかし乍ら、本来、経営意志の表現者である筈のアド・アート・ディレクターが、日本では複雑化されたデザイン技術の単なる調整者であるという役割

になっていました。従って、アート・ディレクターは本来デザインの制策者である筈でしたが、日本では彼等はデザインの製作者にとどまっていました。つまり、アート・ディレクターが本来デザインの制策者としてデザイン・ポリシーを推進する役割をする人であると言う認識が欠けておりました。が、一方アメリカやカナダではデザイン・ポリシイが着々と実現されていました。すなわち、1955年、アメリカ合衆国のニューヨーク・ニューヘブン・アンド・ハトフォード・レイルウェイカンパニイは見事なデザインポリシイに依って会社のリ・ニュールを遂げております。当時の社長 P・マックスギニスのディレクションの下で、プロダクトデザイナーのフローレンス・ノル、グラフィック・デザイナーのハーバード・マター、建築家のミノル・ヤマサキ、及びマルセル・ブロイヤーが参加しています。まず、古めかしく、長ったらしい社名を NH と変え、旧社名を筆記体で長々と、また解り難く書いていたロゴタイプを明解なゴシック文字で NH と書き改めました。そのほか、列車のボディデザイン、駅舎の建築、ステーショナリイ・パブリシティまで、一見して NH カンパニイであることが解るよう表現されました。この場合、デザイン・ポリシイとは一つの組織体が個々の製品だけではなく、ずっと大きな観点から、その組織体に属するあらゆるデザインを一貫した計画性のもとに発展させようとする強力なデザイン推進策であると見ることができます。デザイン・ポリシイの典型として、既述の NH 鉄道のほか、タイプライターのオリベッティ社やカナディアン・パシフィック社等があります。⁴⁾

しかし乍ら、日本では遂に今までデザイン・ポリシイの面で欧米の各社に追随する会社は現れませんでした。と言うのは、まず、経営者達がデザイン・ポリシイを単なるデザインの技術上の問題として捉え、経営戦略の問題として捉えなかったことに起因します。

1970年、大阪千里丘陵で日本で始めて国際博覧会が開催されました。そして、企業は一斉に海外に目を向け、デザイン界にも海外のデザイン技法が続々と紹

介されました。その一つがC. I.（コオポレーション・アイデンティティ）と言う手法です。C. I. と言うと日本では、今日でもコオポレーション・イメージの頭文字であると理解する人が多く、更にC. I. とは社章やロゴタイプを革新することであると認識する人が大部分です。しかし、それは本来デザイン・ポリシーの一環であるものです。C. I. がデザイン・ポリシーと異なる点は、デザイン・ポリシーがデザインの表現面にウエイトを置いているのに対し、C. I. は経営姿勢の面にウエイトを置いている点です。このことは、また後程更に詳しくふれることといたします。日本においてC. I. が受け入れられた過程にふれてみることとします。1960年代、日本経済は高度成長を遂げ、1968年、明治100年を迎える頃には遂に国民総生産（GNP）が世界第2位となります。経済の高度成長の波に乗り、企業も急速に肥大化して行きます。まず製品が多種に及び、また一企業が多業種にわたる業態を経営し、組織化してきます。たとえば東急こと東京急行電鉄株式会社は、単に関東西南部地域に電鉄を経営するだけではなく、バス会社、タクシー会社、汽船会社、航空会社などあらゆる交通業に手を染める一方、百貨店、量販店、ファションビル等を経営し、更にホテル業、ゴルフ場・スキー場等のレジャー産業にも手を伸ばし、また不動産・建築業も手かけると言うマンモス・コオポレーションです。このように、業態が多岐にわたり、製品が多種に及ぶと、消費者は一見して、その製品が東急のものであることが解らず、その会社が東急の系列であることも理解できません。これは、ほんの一例ですが、日本の企業の中には東急のようなマンモス化した企業がつぎつぎと誕生して、経営者としても自己企業の組織強化のために何等かの手を打つ必要に迫られました。その手段としてC. I. が歓迎されたのです。

そして、1972年、中井幸一の指導のもとで東急グループの統一マークが作られました。「東急グループの統合イメージと事業理念を表したマークを制定・使用することにより、外部に対しては、複合企業集団としての結束力を示し、

信頼の象徴とともに、グループの内部に対しては、グループの構成員の一体感を助成して、東急グループの発展に役立てようとするものである。」と言う趣旨のもとに統一マークが制定されました。⁵⁾そして、このマークの色は、交通グループが橙色、健康産業グループが黄色、流通グループが青色、開発グループが緑色、統合マークは赤色とするなど、まことにきめこまかいマニュアルも作られています。この場合、中井幸一はC.I.（コオポレート・イメージ）を確立するのだと意気込んで当りましたが、結果はただマークの制定に終っています。

丁度その年、1972年、デザイン理論・第11巻に「デザイン・コオディネーション」という小論を私が発表し、1971年には中西元男・小松絢行・成田茂・寺本義也共著の「経営戦略としてのデザイン統合」が出版されています。

コオポレーション・アイデンティティとは直訳すると「企業統合」であります。前掲書に依りますと、「企業のあらゆる活動、あらゆる部分を同一の企業に属するものであると認識し合い、他の企業とはっきり識別・認識することだ。」と言い、「そのためには企業像（コオポレーション・イメージ）を確立するにほかならない。」と言います。

さて、ここで言うコオポレート・アイデンティティの確立とは形而上の問題であり、コオポレート・イメージの確立とは形而下の問題です。人々にとって形而上の問題は難解であり、なるべく避けて通ろうとする問題です。それに反し形而下の問題はより具体的であり、客観的であり、人々にとって解り易い問題です。

従って、コオポレート・アイデンティティが呼ばれて久しいのですが、誰もコオポレート・アイデンティティに真正面から取り組もうとせず、常にコオポレート・イメージの確立の方に走り、更に短絡して社章やロゴタイプの制定がコオポレート・アイデンティティだと思うようになって行きました。

1973年、オイルショックが訪れ、10年間つづいて来た高度経済成長もここで

急ブレーキがかかります。そして、企業はよりシビアな競争を国の内外において強いられるようになりました。そこで、第2のC.I.ブームが到来します。

以上、足早やに戦後のグラフィック・デザインと企業との係り合い方を見てまいりましたが、商品の告示・広告にだけたずさわっていたデザインが企業そのものを対象としたデザインでなければならぬことに目を開きだしたことがわかります。しかし乍ら、デザインが企業の精神、あるいは企業の持つ独特の価値観の代弁者となり得たかと言うと、なかなか其処までに到達していないと言うのが現状です。

これには、企業側にも責任があります。

先にもふれましたとおり、オイルショック以後、あるいは貿易摩擦が顕著になった時から、企業について第一に求められたのは企業の競争力でした。勿論、それは国際的な視野に立っての競争力でしたが、競争に勝つためには競争者との差別が問題化されました。まず、企業の差別化を技術力・生産力・販売力あるいは研究開発力に求めましたが、企業の技術力・生産力・販売力あるいは研究開発力が行きつく所まできますと、もはや企業間の差別意識は無くなってしまいます。そこで、企業は製品や商品に差別化を求めるを超えて、企業そのものの差別を意識し始めます。企業そのものの差別化とは企業の精神あるいは、企業の体質と言われるものです。この企業の精神とか、企業の体質と言われるものは、企業自身が持つ哲学とか価値観によって醸成されるものです。が、企業の哲学とか価値観は往々、企業の創業者のパーソナリティに依ることが多く、家訓・社訓・社是と言う形で伝えられて来ました。しかし、それらは大方、倫理的、啓蒙的なものが多く、また殆んどが社内向けに作られていて、社外一般に通用するものではありませんでした。

今日求められている企業の哲学、企業の価値観は企業内だけのものではなく、むしろ企業外に向けられるものでなければなりません。すなわち、我が社はこのような哲学を持ち、このような価値を最も尊びます、と外に向って大々的に

表明する必要があるのです。その企業の考え方、企業の物の見方こそ、企業の独自性を表明し、従って他企業との差別感を明瞭にすることができます。このことが、コオボレート・アイデンティティの確立と言うことになります。そして、企業の独特的な考え方、企業独自な物の見方、すなわち、企業哲学、企業の価値観がデザインとして表現されることにより独特な企業像を確立することができます。独特な企業像の表明に依って、益々他企業との差別感を助長することができるのです。

今日、デザイン界に本当に求められていることは、デザイン技術上のテクニックではなく、哲学とか価値観を理解する能力であろうかと思います。

以上、見て来ましたとおり、デザインは戦後、単なるグラフィックのクラフトとして捉えられていたことから飛躍し、デザインがデザイン自身を自律的に管理することが要求され——アート・ディレクション——、次に企業のポリシイにより管理され、——デザイン・ポリシイ——、そして、またデザインが企業戦略の中心的役割を与えられるようになって、遂に企業の哲学、企業の価値観の確立にまで係わるようになって来たのであります。すなわち、デザイン管理とは、デザインがデザイン以外のものから管理されると言うことではなく、デザインが自律的にデザイン自身を管理することであり、また、デザインの表現力に頼る企業側にも自律的に自己の価値観を確立することが要求されることを意味しております。

京阪電鉄(株)

注

- 1) 「意匠学会」は、設立当初「関西意匠学会」と称していました。
- 2) デザイン小史は「電通広告年鑑」並びに宮島久雄氏編「近代デザインの展望」展パンフレットより
- 3) 昭和29年「宣伝会議」創刊号「アド・アート・ディレクターの主張」より
- 4) 1972: デザイン理論・第11巻筆者筆「デザイン・コオディネーション」より
- 5) 昭和47年7月 東急広報委員会議事録