

2009年度第10回物学研究会レポート

「リコー・デザイン ― もの・かたち・マネジメント」

小島文代 氏

(リコー、総合デザインセンター所長)

2010年1月19日



BUTSU GAKU  
物学研究会  
SOCIETY OF RESEARCH & DESIGN

2010年もリーマンショック以降世界同時不況、円高・・・と日本の産業界にとって、課題の多い1年のスタートとなりました。

日本の典型的な輸出主導型企业であるリコーも、世界マーケットを念頭においたブランド戦略や製品開発に取り組んでいます。今回は、リコーのデザインを統括する総合デザインセンター所長の小島文代さんに、「リコー・デザイン——もの・かたち・マネジメント」をテーマにご講演いただきます。以下サマリーです。

## 「リコー・デザイン——もの・かたち・マネジメント」

### 小島文代 氏

リコー、総合デザインセンター所長



01 ; 小島文代 氏

こんばんは。リコーの総合デザインセンターの小島です。本日は、「リコーのデザイン、ひと、もの、マネジメント」について、私自身が日頃考えているテーマを主観も交えて、20項目ほどに整理してお話したいと思います。どうぞ宜しくお願いいたします。

### 1. 社内にスターは眠っている

普通、「デザイン」というと、製品化されたものしか目にはできません。けれども、私は、企業内で進めている先行デザインにこそ、「尖がった面白さ」があるように感じています。そんな思いから、この尖がった部分のデザインにもきちんと取り組み、アウトプットとして残しておきたいと考えています。

実際にいろいろな試みを行っているのですが、4年前、デザイナーを海外に滞在させて、通常の職場とは違った環境でプリンターのデザインをしてもらったことがあります。オフィス用といった限定的なものではなく、日常生活で気軽に使えるプリンターをテーマに、人とモノとの関係性や距離感、シンプルな形、素材や光の点滅などを一から考え直してもらいました。このような試みは、デザイナーの基礎体力づくりに欠かせないと思っています。

## 2. トップとつくるモノづくり

私は、デザインという仕事は、大学での専攻、デザイン部門のスタッフであるとかないとか、そうした括りはあまり関係ないと考えています。では、本当にデザイナーに求められる能力とは何なのか？ それは「将来像を描ける」ことだと思うのです。

そう考えると、会社の将来を託されている企業のトップとは、そもそもデザイナー的能力を持つ人たちなのではないか。別の見方をすれば、「デザイン」とは、経営ステージで取り組まれるべき課題であるべきなのではないでしょうか。元々当社では、デザインは商品開発の早い段階から関われる比較的恵まれた環境にあります。しかしこれにしても「商品デザイン」に限定されていて、企業の経営戦略という根幹部分には関われてはいませんでした。そこで、商品デザインとは別に会社の将来を占う「先行デザインステージ」を設けることにより、技術開発やマーケティングといった経営戦略に対して、デザイン部門から

人間視点をいれた提案ができるようになるのではないかと、私は考えたのです。また彼ら戦略メンバーと共にディスカッションする場をつくって未来像をコンセプトに落とし込み、トップと共有することによって開発効率もあがると考えたのです。つまり商品デザインと先行デザインを上手くバランスさせることによって、デザインセンターが自主的・主体的に企業経営に関われる仕組みを持ちたいと考えたわけです。

## 3. 捨てるデザイン

ところが、先述のような経営ステージに向けたデザイン開発は、期間が長期に及び、その分だけ余分な要素を積み重ねてしまう傾向があります。時間がかけられるだけ、細かい部分に注意が向いてしまい、最初のコンセプトを見失ってしまうのです。そこで大切なのが、常に初心を見失うことなく、全体を注視しながら余分な要素を排除していくこと。つまり「余分なデザインを捨てる」ということだと思うのです。

## 4. 鮮度を保つ。

私は、「デザインの変化」と「デザインの鮮度」はまったく違うものだと思うのです。けれども混同されていることが間々あります。つまり、デザインの質が高ければ高いほど、その鮮度は保たれる。デザインの質の高さと鮮度を保つことは比例していると、私は考えています。キッチリ基礎から作りこまれたデザインは、そう簡単に古くならない。

## 5. デザインには方向性とレベルがある

デザインの判断基準は、「方向性」と「レベル」しかないと思います。方向性とは企業のデザイン戦略と同じベクトルを向いているかということであり、レベルは、言葉の通り品質の良し悪しです。

## 6. カメラメーカーのカメラがある

カメラメーカーのカメラと家電メーカーのカメラは、かなり質が違っていると思います。前者は「道具観」にこだわり、後者は「電気ありき」ではないでしょうか？ リコーの場合は、使いこなすカメラを目指し、「デザインを変えない」ことにこだわっています。例えば、新製品であっても、見

目の新しさを求めない。「GRⅢ」であれば、「GRⅡ」との違いはよく調べないと分からないくらい…つまり「正統」であることにこだわり、確実に進化させていくことを大切にしています。

最近、「撮影領域の拡大」を目標に掲げ、画期的な機構をもつ「GXR」を発売しましたが、デザインに対する基本的な考えは他の機種を踏襲しています。カメラに関しては、デザイン部門だけでなく、企画も技術担当者も一貫して「世界を撮り尽くすための道具」として最も優れた製品という意識が貫かれています。一方で、GRシリーズは「毎日持ち歩きたくなる道具」として位置づけられており、素材や色使いなどに多少の幅をもたせています。それにしても、リコーのカメラの一貫性は、道具観を大切にし、デザインの鮮度にこだわった「正統進化」に基づいているということになります。

余談ですが、「正統進化」を支えるための活動も大切です。カメラメーカーとしては、製品開発ばかりでなく、カメラ文化に対する支援も欠かせません。ご存知の方も多いと思いますが、銀座4丁目の三愛ビルは、実はリコーのビルです。ファッションで知られる三愛とリコーは根っこが同じ会社なんですね。最近、このビルの8, 9階をリコーのコミュニティスペース「RING CUBE」として、ギャラリー、歴代リコー製品の陳列、写真好きの方々のためのサロンなど多目的に使っています。場所柄もあり、オープンしてそれほど時間がたっていませんが、いろいろな方に足を運んでいただいているようです。

## 7. リコーという会社の個性

リコーの個性をつくる要因のひとつは、企業トップによる「経営会議」だろうと思います。現在、リコーのトップは8人おりますが、彼らのキャラクターがその企業の個性を形づくっていると言えます。実際、彼ら一人ひとりには似て非なる個性の持ち主ですが、総じてスポーツ好きであり、創造性に富み、フットワークが軽く、謙虚で質素、フレンドリーな人柄で、一般社員との距離も近いように感じています。こうしたトップたちの個性は企業の規模の大小に関わらず、時代を超えて、リコーという企業の個性を形成する大きな要因であると思います。なぜなら、企業とは全社員がマインドを共有し、同じ方向を向きながら仕事に取り組むべきものであるからです。そんな中で、総合デザインセンターは総合経営企画の1部門であり、組織的にもトップとの距離が近いと感じています。

しかし一方で、変化の激しい現在です。M&Aなどによって、違った文化をもった会社との合併や事業提携が頻発し、異なる文化を受け入れ共存していかなければならないという状況もあります。リコーも日立グループやIBMからプリントに関わる会社の譲渡を受けており、違ったマインドや文化との融合を図らなければなりません。そんな中で、リコーの個性とは、デザインとは何か、いつも自問自答をしています。

## 8. マネジャーはいらない

デザイナーは、元来イメージとアイデアを豊富にもっていて、それらを具現化するために活動していると思うのです。また経験豊富なデザイナーであれば、プロジェクトのリスクや納期、投資金額などの全体像をも同時に理解しています。このようなデザイン人材がいるのであれば、単なる管理者としてのマネジャーという存在が、かえって組織を硬直化してしまうのではないかと思うのです。なぜなら、そこには管理する側と管理される側という対立的な構造が生まれ、組織力を弱めてしまうと思われるからです。私は、メンバーの一体感こそが組織の要と考えているので、重要なのはマネジャーの存在ではなく、組織マネジメントの仕組みそのものだと考えています。つまりマネジメントには、

人ではなく仕組みがあればいい。メンバー一人ひとりの能力がそれを支えればいい。

リコーでは、人事部が全社的な人材育成を綿密、親切に行っています。人材評価もいろいろな立場の人間が多面的な視点で評価を下していきます。そして、評価が一定に満たない場合は、一定以上になるように再教育をしていく体制が敷かれています。

こうした背景があるからこそ、デザイン組織のマネジャーという管理者としてよりも、プロジェクトを進めていくディレクター、あるいはプロデューサーとしての意識や感覚が大切だと思います。

## 9. 無意識の組織づくり

組織とは「有機的な生命体」ではないかと思います。意識的に構築するものではなく、環境や状況に沿って変化するもの。固まってしまった途端、劣化が始まると思います。時代の変化によって、統合と分散を繰り返す。組織にとってはそういう新陳代謝が大切なのではないでしょうか。

そういう意味で、先ほども申し上げたように、私はデザインだからといって専門領域や組織規模にこだわる必要を感じていません。例えば、リコーのデザイン部門は、2006年頃には130人前後でしたが、現在はグループ会社再編やM&Aなどの影響を受けて200人を超える規模になっています。しかしながら、明日には50人に減っているかもしれません。私はそれもいいと思っていますし、現代という時代では、こうした変化があってもおかしくありません。

## 10. 世界規模で考える

さて現在、リコーのデザインセンターは、アメリカ、アジア、ヨーロッパ（オランダ）に拠点くグローバル体制を敷いています。

せっかくの機会ですので、カリフォルニアで行った「ラテプロジェクト」をご紹介したいと思います。カリフォルニアでは、カフェに自分のPCを持ち込んで仕事をする人が多いようですが、実際にはカフェにはプリンターは置いてありません。ここに着目して、新しいプリントビジネスを考えてみようというのがこのプロジェクトのきっかけでした。まず試しにプリンターを設置してみたのですが、カフェのお客様はプリンターの存在に気づかないのです。それならばもう少し目立つようなデザインにしよう、日本側で開発してみることにしました。その際、リコーは日本企業だから和風のデザインであれば現地でインパクトをもつかもしい、と考えてプロトタイプを制作して現場に設置してみました。ところが結果は惨憺たるもので、まずカリフォルニアの人たちはプリンターであると認識してくれませんでした。そこでメンバーは現場に合わせて見よう見まねで券売機のようなプリントコーナーに改良してみました。そうしたら存在に気づいてくれて、ようやく目的を達成することができました。ここで得た教訓は「デザイン開発とは、現場でやるのと話を聞いてアイデアを見つけるのでは結果が違ってくる」ということであり、その事実を目の当たりにしたわけです。デザイナー自身が肌で感じてデザインすることは、本当に大切なんです。

## 11. ポリシーをもつ

リコーでは、「地球にやさしい」「人にやさしい」「知識創造を簡単に」の3つの価値を大切に考えています。当然、デザインセンターもこれを受けて、「未来を拓く新しさをつくる」「使いやすさと快適さをつくる」「エコロジーデザインをする」「感性品質にこだわる」の4つをデザインのポリシーにおいています。

## 12. コンセプトは統合言語

「コンセプト」はとても重要で、営業、企画、設計、デザインなど、異なる分野のメンバーであっても、コンセプトを共有することによって円滑なコミュニケーションを図ることが出来ると思います。「コンセプト」に基づいたデザインは方向性が明らかなので、企画から営業まで、およそ商品に関わるすべてのメンバーが共通認識をもってディスカッションすることが可能となるのだと思います。

また、ある商品が発売された後に、当初のコンセプト通りに実現したこと/できなかったこと、あるいは間違っていたこと/正しかったことなどを、メンバー全員が認識できて次に繋げることが出来ます。ですから私たちのデザインは、形だけではなくてコンセプトにも大きなこだわりをもっています。

## 13. 一貫性の考え方

先ほどカメラを例にご紹介しましたが、領域に関わらず、製品開発には、あるスパンで同じデザインにこだわるという姿勢は大切だと思いますし、リコーの伝統を形成していると思います。

## 14. 快適さを考える

一般的に「快適」というと「気持ちいいよね」という話です。けれども私はそうではなくて、1人でも多くの方が機器や道具を、ソフトの機能や性能を思い通りに自由に快適に使うことができるって何なのだろうかと問うているし、この部分を大切にしたいと考えています。もちろん色彩も大きな要素で、様々な色覚に配慮しながら色の選択も行っています。このように「快適さ」といってもいろいろです。その可能性を考えつくことこそが「人にやさしい」という先述のリコーポリシーにもつながると考えています。

ポリシーと言えば「地球にやさしい」という課題に対してもデザイン部門なりの取り組みを行っています。例えば、大阪で開催される「エコプロダクツ・デザインコンペ」の協賛企業をグループ企業のリコーエレメックス社と総合デザインセンターが引き受けました。

応募は数多く有りましたが、その中で使い古しの乾電池を何本かパッケージに詰め込んで、エネルギーとして有効活用するというアイデアは大変面白いものでした。普通では明りも付かない微電力しか残っていない電池も、何本か集めれば時計くらいは動かすことができます。この提案によってリコーは企業賞を受けました。私たちは、エコについて考えて製品をつくっていますが、オフィス機器も同様に、環境調和型オフィス機器を基本方針に掲げて、何回もリサイクルやリハービッシュできるエコプロダクツを開発中です。

## 15. 未来をひらくデザイン

様々な制約に支配されない自由な発想や未来をひらく芽を育てることも大切です。そんな思いから、昨年「in focus」という社内コンペを行いました。こうした機会を設けることがルーティンワークでは見出すことのできない、デザイナーたちの資質や個性の発見にもつながるだろうと考えました。

テーマは「つながる、持ち歩く」。とても抽象的ですが、未来をひらくようなデザインのために

は、このくらいザックリとしたテーマがよいと思います。昨年2月頃に突然ウェブ上で情報公開して、世界中のデザインメンバーに募集をかけました。最終的には15人の応募があり、無記名状態で審査を行って6点を選んでモデル化しました。モデルは先述の銀座「RING CUBE」で一般公開いたしました。展示期間中には、デザインスタッフが説明員として交代で常駐して、来て下さったお客様のご案内やアンケートに答えていただいたり、直接コミュニケーションを図ることができました。172件ほど集まったアンケートの中には参考になる具体的なご指摘を多数得ることもできましたし、雑誌やサイドでも紹介されて、通常のデザイン業務とはまた違った刺激を得られました。

さて、ではデザイナーがどんな提案を行ったのかご説明します。

「FrameEZ」は、フレームとレンズだけで構成されている究極のカメラです。カメラを撮るという行為は、使い手が対象に感じている感動を断ち切ってしまうバリアとなる場合があります。このカメラでは、そうしたバリアを極力感じさせない配慮がなされています。

「Finger Frame」は、景色を切り取るという行為に着目した提案です。子どもは、レンズを通すどうしても意識してしまって自然な表情が撮影できない。ならば「レンズを通さずに相手と直接視線を合わせられるように…」と指輪の形をした造形が生まれました。

「Box」は、積み木に着想を得たデザインです。ブロックの表面には磁石が付けられていて、積み重ねたり、並べたりするとその数の分だけ撮影領域が広がります。また円形につなげればその内部や外部も取れるというという遊び心の溢れたアイデアです。

「GRID」の撮影対象は現実世界だけではありません。ネットの世界にも撮影したい画像や風景はたくさんあります。それならば、写真を撮るようにネット上のデータを記録できるカメラもあっていいのではないかと…が着想となっています。換言すれば、非常に薄いレンズをもったiPhoneみたいなもの、です。

「∞Loupe」は、フレームとレンズのみというシンプルな提案です。虫眼鏡のようなモノをズームイン/ズームアウトという単純な動作によって、微細な世界から宇宙空間、あるいは現在から未来まで、時空を超えた対象をこの丸いレンズを通して覗こうという壮大なイメージがあります。

## 16. 美しいソフトウェアをつくる。

私は、「ソフトウェア」というものは、きれいであるべきだと思っています。実際美しいソフトは使うときのストレスも小さいものです。それはたぶん、視覚的な分かりやすさとシンプルな美しさが、使いやすさにつながっているからでしょう。例えば、一つの例ですが、リコーでは自分の書類やファイルをウェブ上に保存しておけるデータの貯蔵庫のようなサービスを行っていますが、そのインターフェイスを開発しました。私たちが考えたのは、三次元的なGUIを表現することで、使い手がそのファイルの場所を空間的に捉え、簡単にアクセスできるようにデザインすること。結果的にシンプルで美しいソフトになったと思います。

## 17. しゃれたウィジェットをつくる。

「App2Me」は、ウィジェットをダウンロードすれば、面倒な設定をすることもなく複合機の機能を取り込めるという当社の新サービスです。要は、PCをおしゃれな道具にするサービスといえます。また「Print4Me」は、外出先などどこからでも必要な書類を空いている複合機から印刷できるというサービスです。この2つのサービスによって、どんな場所でも自分のPC環境を手にすることが

できます。この場合、デザインの美しさや楽しさが、ウィジェットのバリューに大きな影響力を与えることとなります。

## 18. 何でもやろう。

私は、デザイン部門がなくなる日が来るかもしれないと考えています。そんなときのために自分たちの思想やスキルを磨いておいて、いつでも一人立ちできるようにしておかないといけないのではないかと。と。言うことで、今まではデザインセンターの領分ではなかったような仕事にも取り組もうと、先述の「LING CUBE」での写真展の運営なども一部引き受けることにしました。

今まで手掛けた例を一つご紹介しますと、昨年夏の「銀座動物園」という写真展を開催し、その会場設営から印刷物までのデザインプロデュースをしました。こだわったのは、まるで動物園に居るような、目前に動物たちが存在しているような臨場感。そのため、会場の写真は動物の等身大まで引き伸ばし、象などは天井が低いので頭が切れてしまいました。最初に来た保育園の子どもは、あまりのリアルさに泣いちゃったりとか、怖がっちゃったりしたほどでした。印刷物も動物の毛並みまでも伝わってくるように工夫しました。私たちにとってなかなかよい経験になったようです。

## 19. まとめ

デザインは、新たな価値を創造しなければいけません。そのためには、有効な戦略を立て、未来を拓く新しさ、使いやすさと快適さ、地球環境を考え、感性品質にこだわりながら、コンセプトをつくり、実現していく。

言い換えると、リコーデザインは次の5本の柱によって支えられている訳です。

「コンセプチュアルデザイン」は人々が共感を持ってくださるコンセプトをつくり出しデザインすること。

「イノベティブデザイン」はライフスタイルやワークスタイルを革新できる新しさを提供できること。

「コンフォタブルデザイン」は、ストレスの少ない快適な生活やオフィスワークを提供すること。

「エモーショナルデザイン」は、人々の感性や知性、文化性や心の豊かさをもたらす感性溢れるデザインであること。

「サステイナブルデザイン」は、持続可能な社会を実現するデザインであることというものです。

## 20. ブランド構築へ

…と。言うことで、以上、私がデザインセンター長として取り組んだプロジェクトや考えたことについてお話ししてまいりました。ご紹介はしませんでした、ミラノサローネのデザイン展に出展したり、先述のようなエコプロダクツコンペを支援したり、社内コンペなど日常業務以外のプロジェクトも実践してきました。そして、これら一つひとつの取り組みが、リコーブランドの構築につながればと考えています。



2009年度第10回物学研究会レポート  
「リコー・デザイン——もの・かたち・マネジメント」

小島文代 氏

(リコー、総合デザインセンター所長)

---

写真・図版提供

01；物学研究会

編集=物学研究会事務局

文責=関 康子

- [物学研究会レポート] に記載の全てのブランド名および商品名、会社名は、各社・各所有者の登録商標または商標です。
- [物学研究会レポート] に収録されている全てのコンテンツの無断転載を禁じます。

(C)Copyright 1998~2010 BUTSUGAKU Research Institute.