

2012 年度第 9 回物学研究会レポート

「公開アドバイザー会議」

市川和男氏 植田 隆氏 加藤公敬氏 平田智彦氏 吉田道生氏  
黒川雅之氏 植松豊行氏 坂井直樹氏 (進行) 関 康子氏

2012 年 12 月 14 日



**BUTSUGAKU**  
**物学研究会**  
SOCIETY OF RESEARCH & DESIGN

アドバイザー会議は、春、秋の年2回、会の運営、企画の意見交換の場として開催され、毎回、興味深い討議がなされています。

今回は「今デザインが抱える問題を語り合おう」をテーマに、物学研究会メンバーの皆さまにも参加いただき、公開形式で開催する初の試みです。今デザインが直面する様々な問題、課題について率直な意見交換の場を目指しました。以下、サマリーです。

## 公開アドバイザー会議

### 登壇者

#### 市川和男 氏

(ソニー株式会社 UX・商品戦略本部 クリエイティブセンター コミュニケーションデザイン統括グループ  
チーフアートディレクター)

#### 植田 隆 氏

(コクヨ株式会社 RDIセンター センター長)

#### 加藤公敬 氏

(富士通株式会社 マーケティング改革プロジェクト室 シニアバイスプレジデント (デザイン戦略担当))

#### 平田智彦 氏

(株式会社 ziba Tokyo 代表)

#### 吉田道生 氏

(サムスン電子ジャパン株式会社 部長・デザインチーム)

#### 黒川雅之 氏

(物学研究会代表)

#### 植松豊行 氏

(物学研究会ディレクター)

#### 坂井直樹 氏

(物学研究会ディレクター)

#### 関 康子 氏

(進行；物学研究会コーディネーター)



司会（関 康子氏）：

今日は、前半はデザインが抱える問題点などについてのお考えを各登壇者からプレゼンしていただき、後半はプレゼンの内容などについて各々感じられたことなどご意見いただき、セッション形式で進めていこうと思っています。では、市川さんからお願いします。

## ■市川和男氏

トップバッターということで、インハウスデザイナーとしての私の思いを実直に語ってみようと思います。

まず、ソニー社の組織構造図をご覧ください。製品の商品化に向けたさまざまな要素が集約されており、全てを通るとモノが完成するわけです。この中にはデザインとはどういう位置づけなのかも示されています。たとえばデザイン部門でいえば、コンセプトづくりなどから始まり、最終的に発売までの要素を担っています。単純にいうと、デザインとは要素の集約ということなのです。

コーポレーションなので、さまざまな人がさまざまな組織にいます。ソニーでいえば事業部にあたりますが、各事業部が個々の原理原則を持っていて、いろいろなしがりみがあるので、デザインをする部署はある意味、それぞれを調整する仕事も担っています。デザインが関わっていく領域は多様というより多元的で、政治的なものもあって難しい立場です。

私が所属しているのはクリエイティブセンターという部署で、ひとつのプロジェクトにはお客様のタッチポイントやイベントがプロセスとしてありますが、全てに関わるわけではなく、専門領域によって分業しています。プロダクトやUIなどをデザインするチームはプロジェクトの最初からインプリまで含めて最後まで関わりますし、コミュニケーションデザイン、特にパッケージなどは、後半以降に関わることになります。

こうしたプロセスを改めて並べてみると、ソニーという会社のインハウスデザイナーとして、やるべきことをやりきっていないところもたくさんあるなと感じます。最近、「デザインの領域が広がった」とよく言われますが、僕は意外と自虐的なので、「本当は昔からこうだったのではないかな。ただやっていたいなかっただけではないかな。そして、今のこの環境を招いているのは、デザインの責任もあるのではないかな」と感じています。

デザインの仕事のひとつとして「ブランド戦略」と書きましたが、正直いってソニーでもできていたか疑問です。ちゃんとできている会社は日本にはないのではと思っています。つまり、インハウスデザイナーが今置かれている環境の中で、やらなければいけないことはまだたくさんあるのではないかと思います。

整理してみると、「デザインという概念をひとつにしたい」というのがインハウスデザイナーのビジョンだと思います。やはりデザイナーは経営トップの横にいて、できればパートナーという位置づけで仕事ができるのが一番いいのではないのでしょうか。もちろん、それぞれの専門性のレベルを限りなく高くしていきながら、個々のデザインのクオリティも上げていかねばと思います。

また、社内外にわたって広域なコミュニケーションをするため、高いコミュニケーション能力も必要であり、個々人の素養を高めねばならないでしょう。日本人には苦手な部分ですが。

さらに、かなりローカルなエリア戦略や、あるいは横断的なネットワークサービスのようなことも、ソニーだけでなく、多くのエレクトロニクス企業はやっているでしょう。そうした環境も、デザイナーはつくっていかねばならないと思っています。

今、皆さんに認識していただきたいことは、実際の現場ではもっと深く複雑なオペレーションがなされているという事実と、社会の産業構造はそう簡単には変わらないので、今後、どう変えていくのが課題であるということです。やはり、デザイナーというクリエイティブな部分や感性の部分で企業を引っ張れるような企業のつくり方をしていかないと戦っていけないと思います。我々デザイナーはそういう部分で企業に貢献できるような役割を果たしていきたいと思っています。以上です。

## ■植田 隆氏

私は、「自分が今、興味あること」を語り、次に「インハウスデザインの今後」ということを語ってみます。

まず、私は最近、モノよりも人、つまり、人間の機能を拡張したり、行動を促すようなデザインに興味があります。たとえば、機能拡張のデザインとしては、「自分の顔が他人からどう見られているのか」を解析するソフトウェアが一例です。表情が周囲にどんな影響を与えるかが分かるので、たとえば顧客によく思われる顔として、営業マンにむいた顔のデザインなどができる時代が近づいているのではないかと考えたりします。

一方、人の行動を促すデザインですが、つまらないことや楽しくないことをゲームの要素を入れて楽しくするという意味の、「ゲーミフィケーション」がいろいろな分野で起こってきています。たとえば、時間と手間がかかるDNA配列の解析を、クラウドソーシングを使って世界各地の一般の人がゲーム形式で楽しみながら配列パターンを見つけるサービスも生まれています。

また、弊社がデザインしたもので、「身体性コミュニケーション支援空間」があります。会議の時に、参加者の後ろのホワイトボードに人のシルエットを映し出し、このシルエットが参加者の声に反応し、話に同期して頷くというデザインになっています。最近の若者たちの中には直接コミュニケーションが苦手という人も増えています。そこでこんな空間デザインのアイデアが生まれました。人は頷かれると話しやすくなるようで、この空間支援システムを使うと、会議の活発度が5割ほど向上するというデータもあります。

ただし、こういう技術は行き過ぎると問題も発生するので注意が必要です。たとえば、五輪の短距離選手は共通して筋繊維の成長を受け持つ遺伝子の変異体を持つそうですが、最近、ニューヨークなどでは300ドルほどでDNA鑑定ができるので、自分の可能性がどの程度か

が分かってしまい、やる気がなくなってしまうような「可能性への期待の喪失」といった問題です。

また、「ゲーミフィケーション」に関して言えば、ゲーム中毒のような状況で過剰労働をさせることも可能で、アメリカでは受刑者にゲームをさせ、獲得したグッズやスキルを看守が現金化するといった問題も起こっているようです。このような領域のデザインの先にはこうしたグレーゾーンもあることを、我々は考えていかなければなりません。

では、「インハウスデザインの未来」をどういう風に考えていけばいいのかという話に移ります。コクヨの場合はステーションナリーの分野ですが、マーケティング活動をしてモノを売っていく「対話のデザイン」や、最近増えているメカニカルな文具の「機構のデザイン」などは強みとしてインハウスデザインを志向します。

しかし、「感性や美のデザイン」、例えばグラフィックデザインなどはインハウスの中ではなかなか磨きにくいと考え、外部連携を行います。コクヨは商品数も多く、顧客も幅広いので、全体を統括するブランドイメージづくりが難しいという状況もあるからかもしれません。つまり、これまでデザイナーの仕事といわれてきた部分は外部に求めつつ、先ほど市川さんが企業全体をデザインすると言われたように、インハウスにはそんな本来の仕事以外の部分のデザインを今は求められているように感じています。やはりこれからのインハウスデザイナーは、一般的にデザインの領域と言われるところだけでなく、開発から始まって顧客にモノを届けるという企業のバリューチェーン全体に目を光らせ、企業がどうビジネスをしていくべきかを見る、そういう立場に変わっていくのではないかと考えています。以上です。

## ■加藤公敬氏

私は6月にデザイン会社からマーケティング部門に異動し、マーケティング改革プロジェクトに携わっています。富士通グループでは今、「大切なのは人間視点」であり、基本的には「ICT（情報通信技術）を意識することなく、安心・安全で環境と人に優しいワークスタイルやライフスタイルの実現を」と言っています。

1990年代はコンピュータセントリックの時代で、要はコンピュータを入れれば効率化でき、コスト削減ができ、便利になりました。富士通もパソコンの開発生産を始めましたが、生産性向上が叫ばれ、コンピュータメーカーが儲かった時代です。

2000年に入るとネットワークセントリックの時代となり、グーグルなどネットワーク専門の企業が出現してきました。日本の産業構造も変化し、メーカーは生産系をやり続けるのかなど問題を抱え始めました。

そして、2010年以降はクラウドやビッグデータが普及する中で、「ヒューマンセントリック」に向かうだろうと考えています。要するに効率化からプロセス改革を経て、次は「実践知」の時代です。つまり、知的創造や行動支援など人の価値といったところに到達しないとモノが提供できないし、何をつくっていいかわからず、「お客様に聞くしかない」という時代

です。

なおかつ、今は「業際のビジネス」が起きていて、たとえば、ヘルスケアでは電子カルテだけでなく創薬の問題など、いろいろなことが複合的に絡む時代です。これまでの企業やデザインスキル、営業スタイルでは提案できないし、お客様自身にも分からなくなっています。

こんな時代、デザイナーの役割とは何でしょう？ たとえば富士通には「バリューツール」という評価表現ツールがあります。商品企画から開発、さらに保守／回収までのプロセスを富士通ではパイプラインと呼んでいます。デザインは今まで、仕様づくりや設計を行う開発プロセスに入っただけでした。「いわゆるフィールドワークからプロトタイピングまでデザイン思考が大切」と言われる今、お客様の見える化や機会発見、商談のコンセプトメイクといった初期段階からそれぞれのプロセスにどのように貢献でき、いかにパイプラインを太くするかが重要になってきています。

でも実は、現場でのフィールドワークによる「直接観察」やペルソナ・シナリオの活用などによる「アイデアの展開と具体化」、コンセプトや仮説を検証するラピッドプロトタイピングなどによる「モデル化」などはデザイナーが得意とする分野。デザインする対象はホームページからファシリティなどいろいろなものに及ぶということになります。

ただし、デザイナーに全てできるわけではありませんし、なんでもかんでもやるのではなく、3つのレイヤーを設けています。1層目はユニバーサルデザインのようなアクセシビリティで、これは絶対に守らねばなりません。2層目は「富士通らしさ」を守ることで、富士通を弱めるものでなければ、ある程度許容しようというものです。3層目は最も軽く、デザイナーは使いやすいツールを提供するだけで、あとは現場のことをよく知っている、例えば営業に任せるといったものです。

富士通全体が「マーケティング思考でいく」という方針の今、デザインはモノでなくコト、そして、コトを満足させるモノをつくるという、プラススパイラルの問いかけなのだと思います。以上です。

## ■ 平田智彦氏

こんにちは、株式会社 ziba Tokyo の平田です。社名の ziba は「美しい」という意味のペルシャ語で、アメリカオレゴン州ポートランドに本部があるデザイン会社です。ブランチはサンディエゴ、ミュンヘン、台北、上海と、7年前にオープンした東京にあります。19カ国から集まった約180名で ziba グループは構成されていて、東京は3カ国24名が『顧客にとって、ふさわしい経験（オーセンティックエクスペリエンス）』を提供するという業務を行っています。僕自身は日本のキヤノン、ブリヂストンなどでインハウスの経験があります。

設問の「今、いちばん気になっていること」ですが、一つは、「サービス・デザイン」をあげたいと思います。概略はコンシューマ・ジャーニを探り、顧客と商品、ブランドとのタッチポイントを新たな価値と成果として創造するデザイン。顧客の価値だけでなく、会社の成

果が何かをデザイナーが認識しているかが不可欠です。そしてそれは顧客に対するブランドプロミスに大きく影響する。この考え方はイギリス発祥で、まだ日本にはあまり浸透しておらず、僕たちも研究中ですが、zibaの本部には既にサービスデザイナーが二人います。

もう一つは「ショールーミング」。今は店舗で製品を確認しネットで購入するのが主流になっているので、製品と量販店の「新しい展開」が顧客の期待を超えた体験を提供できるか？というのが今後のカギなのかなと思っています。顧客にとっては悪いことではないし、いいものが安く買えれば、それに越したことはありません。だからといって量販店がかっこいいオリジナル製品を開発するかというところはそうはならないだろう、といったこと等を今、すごく研究しています。

次の設問の「インハウスとして何を考えていけばいいのか」。デザインで問題点や課題を無くすことは、マイナスをゼロにする『解決というミッション』。ゼロからプラス方向が達成されるミッションが『イノベーションする』ことだと思います。目的に応じて双方は存在するが、ミッションに適應する期間やコストの便益だけでなく部門間を横串しリソースを最大限に活用する施策を、インハウスデザイナーは計画する必要があります。もしアウトソーシングした場合でも、そういう点に重心を置かねばならないだろうと思います。

最後に、日本には良い会社や商品はたくさんありますが、好きな会社や商品となると、僕が教えている学校で聞いても明快な回答はない。数年前はソニーが筆頭だったと思いますが、今はアップルがよく語られる。『好き』をデザインで具現化することが、これからの日本製品が世界市場で競争しうる施策の一つだと考えています。そのためには、インハウスデザイナーはデザインだけでなく、様々なネットワークが必要でしょう。これからは業種間の壁を壊した co-working をどういう風に展開していくかが重要です。黒川さんのように中国との関係を結ばれたデザイナーもいますし、コーポレート・ガバナンスで社名まで変わった企業も多い。そうしたグローバルな関係は日本の商品開発の、ひょっとしたらカギになるかもしれないと今、すごく思っています。以上です。

## ■ 吉田道生氏

先日いただいた、「インハウスデザインの未来について」という質問への答えとして、実は昨年ちょうど今頃、産経新聞の日曜版に掲載された記事(2011年11月24日“Note! Our Voices”)を書かせていただきました。その時から特に考えに変化は無いので、ここで簡単に紹介させていただきます。

記事には、新しい製品をつくろうとするときに、いろいろと出てくる障害をどう乗り越えるかについて書きました。私はデザイナーはこれから、さらに大きな製品クラスターや生活シーンといったところを、経営者とともにつくっていくべきだと考えています。

なぜ経営者と一緒につくることが大切かというと、デザイナーが主張してデザインがいったん決まったとしてもその後に調整が始まってしまうと、結局は社内の力関係で力を持っていないデザイン部門の主張は、他部門との調整中にリスクを回避しようという力に抵抗でき

ず、結局既存のやり方に戻ってしまうことがあまりに多いからです。ですから、経営者なり事業部長なりという組織を引っ張っていく人と一緒に新しい商品像をつくり込み、そこからぶれたものはつくりたくない、“トップの意思決定したデザインは絶対に実現しなければならない”という企業文化がすごく大事ではないかと書きました。

もう一つ、10月末に見たフォーラムが面白かったので紹介します。日本最大のシンクタンク、NR I（野村総合研究所）が毎年開いている、「これからの日本はどう変わっていくか」というフォーラムで、基調講演とパネルディスカッションからなります。NR Iは証券系ですから、どうすれば儲かるかといった話を期待している人がほとんどですが、今年は「もうお金の話じゃないよね」という話だったので、聞いていて少し違和感を感じました。

これまでのテーマは「金融大国になれるかニッポン」（2007年）、「東京を基点に、日本の経済・産業の活性化を」（2008年）など金融関係が多かったのですが、今年は工業デザイナーの奥山清行さんが、「これからの100年をデザインする」というテーマで、NR I未来開発センターの副センター長の村田佳生さんが「社会価値イノベーションへの挑戦」というテーマで講演をされましたが、実際、デザイナーの基調講演は今年が初めてでした。証券会社でさえ、これからはデザイン的な思考を通した価値創造をやっていかないと日本は浮き上がれないとみているのだと感じました。

また、村田副センター長の話は、今の日本は世代間や地域間など力関係の綱引きで息詰まっていて、富をどう分配すべきかがうまくいかなくなっているが、もう分配の話ではなく、価値をどう創造していくかであり、社会に新しい価値（富）を生み出すイノベーション、つまり社会価値イノベーションが必要だというものでした。

そのためにどんな人材が必要だろうかと、イノベータ15人とホワイトカラー300人を徹底的に調べたところ、出てきた結果が「価値実現力」は両者に差はないが、イノベータには「価値発見力」という要素が見つかったということです。おかしいと思う力や試す力、人とつながる力や観察する力（気づく力）などに、ホワイトカラーの平均と明らかな差が見られたそうです。

さらに、会社の中でたとえ経験を積んでトップマネジメントになっても、価値実現力はつくが発見力は育たない。これからの社会を変えていくイノベーションを起こすには、価値発見力をもつ人材が必要であり、それは社会価値を見出し、新しいコンセプトをデザインできる「デザイン型人材」ではないかということです。そうした人材の育成方法として、学生対象のインターンシッププロジェクトなどが紹介されましたが、要は、決まりきった答えなどなく、自分には無限の創造性があることを若い時から実感させることが大切だそうです。若い世代に良質な体験をさせれば日本はもっといい形で産業が回っていくのではないかと、そういう手助けをしようという話でした。

最後に韓国のお話を少しします。今、東大門デザインプラザというデザイン専門の施設が建築中です。ここにはイベントホールやデザインの美術館のほか、ビジネスゾーンがあり、特に韓国のファッション関係の会社が50%も集まるようです。建設には500億円ほどかかっています。批判も強く、デザイン推進派の前市長から昨年、新市長に変わり、どうなるかと言われ

ていましたが、新市長も、「デザインはやる価値がある。デザインをつかって自分たちのアイデンティティをつくっていくという意識が国民に必要な」と説いたそうです。ただ、前市長時代に組まれていた年 30 億円ほどのデザインプラザ運営支援の予算が廃止されたので、今後は自分たちだけで利益の出せる運営をしていかなければならないという話になっているようです。以上です。

## ■植松豊行氏

デザインとは、経営の想いを商品（モノやサービス）を通じて示す創造活動です。少し前に経済産業省が主唱して「感性価値創造イニシアティブ」や「新日本様式」という形のプロジェクトを推進し、現在のクールジャパン活動に繋がった取り組みをいたしました。これらに共通したコンセプトは、新たな価値創出には、次代を拓くシナリオの創作とそれらに則ったプロデュース機能が重要だということでしょう。

1980 年代中頃にハーバード大ビジネススクールで発信された、「デザイン＝経営資源」の提示以来、パナソニックデザイン社をはじめ、多くの企業がこの考えを使って改革を推し進めました。サムソンの経営改革もこの思想の成功例といえるでしょう。でも今日改めて考えると、現在、デザイン機能は本当に経営資源たりうるのかを問い直すべきかと思います。私の経験や研究を踏まえて申しますと、トップ経営者自身がデザインマインドをしっかりと認識把握することが出来なければ、十分な効果を発揮することは出来ないということです。

たとえば、ジェームズ・ダイソン氏とスティーブ・ジョブス氏はきわめて有能な経営者であり、なおかつデザインマインドをもったプロデューサーです。RCA を卒業したダイソン氏は別格としても、ジョブス氏の場合は、プロダクトデザインの価値を把握し、その造形思想をウルム造形大学に代表されるミニマリズムに置くことを認識して商品開発を推し進めたと思います。つまりピーター・マックスヴィルやディッター・ラムスの造形思想に傾注していたと思います。そこでその具現化が適うデザインマネージャーとして、ジョナサン・アイブを呼んできてアップルデザインを形成したことをご理解頂きたいです。

つまり、真のデザインオリエンテッドカンパニーの具現化には、デザインマインドに長けた人材がトップに就かなければ十分な機能を発揮することは出来ないと考えます。トップ人材の革新など、デザインの現場からは手が届かないと泣き事を言うのではなく、現場からも可能な改革施策を戦略的に実践し、経営資源や新資源として経営貢献を高める・・・この原点に立ち戻って対処すべき時ではないでしょうか。

新たな価値の創出要因としては、次代を拓くシナリオ（コト）の創作とそれらに則ったモノの創造がポイントであり、具体的には人と人のつながりやコミュニティなど無形のものプロデュースなども重要な要素になっています。これら、次代の価値を拓くシナリオ創造のポイントの一つがホスピタリティーと考えます。突き詰めて考えてみますと、お客様に対して提供すべきはモノでなく、ホスピタリティーではないかと思います。

分かり易い事例で説明すると、太閤秀吉が石田三成を重用したのは、光成にホスピタリテ

イーがあったからと言われていました。あるとき、秀吉が、喉が渇いて訪れた寺で小坊主をしていた三成は、1杯目は喉が渇いているのでゴクゴク飲めるように、ぬるめでたつぷりと、2杯目は少し温かく、香りのあるもので、最後は熱く、香りの強いお茶を献上したと言われていました。「お茶を所望する」という注文に対し、三成は3杯の茶の仕組みをデザインして求められるホスピタリティーを提供したわけです。どうプロデュースし、モノや作法に姿を変えていくかが真の価値創造に繋がる大切なことだと思います。

そこで、みなさんに向けて私は「檄文」を書きました。極論すると、今までのインハウスデザイン部門の姿で本当に経営資源としての機能が適っているのかを問い直し、これからは企業の中長期の事業戦略を先取りしてそれらを牽引するような機能を担おうではないかということです。もしかしたら、デザインという言葉を変えてもいいし、勇気をもって、自らの組織を発展的に解消して、新しい部門をつくるくらいの姿勢で、新たに経営貢献に寄与する機能への変革に取り組むことが必要ではないかと思っています。

インハウスイノベーション部門の機能の改革は、大きく分けると、「戦略機能の強化／転換」と「戦術機能の質的向上」に分けられると思います。戦略的機能は企画機能との融合化などをも検討項目に掲げて、皆さんから起案してプランニングすべきだと思います。一方、戦術機能に関しては、その質的向上が恒常的に適う育成機能が保有できるか否かが機能存廃の評価ポイントなろうかと思っています。無ければアウトソーシングを検討すべきだと思います。それ以外に今後、真の経営資源としての経営貢献は適わないと思います。

しかしながら、既存のデザインオフィスがそれぞれの企業のアウトソーシングの受け皿として十分機能するとは思いません。各企業の要望に応えること、また身の丈に合うようなアウトソーシング機能を戦略的に育成確保することも計画的に推進していくことが必要でしょう。

経営コンサルタントを行うシンクタンクや宣伝企画代理店に代表されるような、情報管理や守秘義務を担保できるようなアウトソーシング機能の事業化が必要なので、その受け皿になるような機能を日本でつくろうというのが私の思案です。今もっている戦術機能が本当に今後とも世界に通用するか、アップトゥデートなスキルアップが機能しているか、できていないのであれば、アウトソーシング化への機能転換が必要だと思うからです。

これらデザイン機能の改革には、戦略的にトップマネジメントができる人材の獲得が欠かせません。現下の多くの企業デザイン部門の課題であるトップ人材とその育成課題を抜本的に改革すること、この喫緊の課題に対処するために、将来のトップ人材獲得を目指したりクルート施策に根本的に改めるべきだと思います。

インハウスイノベーション部門が日本に生まれて62年、人材採用に関してはほとんど変わっていません。グローバル採用やダイバシティー化、中途採用比率の拡大など、他の職能と共に変化した項目でしょう。トップ人材の有為な卵獲得には選別採用のこれまでの対応を180°変更し、発掘育成へ変換することです。つまり、来た人から選ぶという従来方法でなく、「プロ野球型」、つまりスカウティング型への変更です。

具体的には、トップランクの大学の工学系や経営工学系、マネジメント系学部の1、2年生向けにダブルスクーリングとしてプロダクトデザイン並びにデザインマネジメントに関する講座を持ち込み、将来的に企業の中で戦っていけそうな有為な学生を戦略的に発掘してリクルートする方法です。将来的には欧米の大学に拡大し、グローバルな観点から優位な学生の発掘につなげていくべきと考えます。まず、こうしたトップ人材採用・育成戦略を描き、実践することが喫緊の課題ではないかと思っています。

続いては、「来年度の物学研究会で取り上げてほしいテーマ」について簡単に言います。基本的には黒川さんの提示する考え方を基盤に補足する形で付加してはどの思いを持っています。1つ目は、もうすでに日本の多くの企業で動いている、「China +1」や「China +2」。脱中国を基軸にエマージングカントリーであるVISTAなどへのシフトにおいて、今後、どんな形の開発生産販売体制に移管すべきか、その中でデザイン機能はどうあったらいいのかと考えることも必要でしょう。アウトソーシングとも絡ませると大きな課題や可能性が存在すると思います。

2つ目は、ホスピタリティーについて、人間のタスクや機能を踏まえた商品のあり方など、ワークショップ形式で探求したら面白いと思います。

3つ目は、「デジタルコンバーゼンスへの次代の取り組み」です。特筆すべきポイントは、クラウドマーケティングと、3Dマニファクチャリングです。要は大量生産で供給するのではなく、マーケットポイントで各顧客に最適なものをつくって提供するイノベーションの現出が見え出しています。これらのことで物流やモノのあり方が抜本的に変わります。そんな中で、デザインとマーケティングがどうリンクするかなど、新たな価値創出の仕組みを考えることです。

最後に、「インハウスデザイン部門の改革の示唆」です。これは、講演だけでなくワークショップのような形で、共通的なデザイン部門の戦略的な機能改革策の考察を行うことです。具体的には各社独特のいろいろ大きなテーマがあると思いますが、共通した構成、構造に焦点を当てて進めることで、コンフリクトする同業各社であってもウィンーウィンの構成になるかと思っています。物学研究会ならできるのではないかなと思っています。以上です。

## ■坂井直樹氏

この20年くらいでインターネットが社会化し、モノの存在感が薄れています。みなさんは、クリス・アンダーソンが書いた『メーカーズ』という本を読まれましたか？ 久しぶりにモノがどう変化していったか、しかもインターネットによってネットワーク化された工業が社会をどう変えていくかというビジョンだったかと思いますが、なかなかいいまとまりで僕は好きな本でした。

また、1月の講師でもある、MITに行っていた田中浩也氏さんがファブラボという、基本的にはなんでもつくれる工房を始めました。そんなに自由につくれるとは思えませんが、レーザーカッターや3Dプリンター、編み機などを備えていて、その構想自体は大変楽しいも

のがあります。

インターネットの出現によって、モノの発見が再度なされるという点に僕は大変関心を持っているし、そういう方向に社会が変われば面白いなどは思っています。ただし、ひどいデザインやクオリティの低いモノがでてくることもあるので、そんなプロセスを経て、最終的にどこに収束するのか僕は楽しみにみえています。

また、シリコンバレーでは今、ネットワークやソフトウェアというビジネスを構築してきた連中が、ハードウェアに目覚めているという状況が見られます。特にアップルが製品によって時価総額 50 兆円の会社になったという事実をみて、グーグルもアマゾンも心穏やかではないわけです。そういう意味で、Kindle Fire やイーサグラムがほんとのカメラをつくるなど、久々にモノが騒がしい状態になっているなど僕は思っていて、その辺が「最近気になっている話」です。

次に、「インハウスデザインの未来」についてですが、僕はインハウスのデザイナーになったことがないので、非常にパーソナルな視点から考えてみます。サムソンさんにはデザイナーが 1000 人もいるというし、アジアの経営者はデザインについてよく語ると感じています。

一方、僕は以前、『日経デザイン』という雑誌で経営者とデザインを語るという連載をやっていましたが、対談依頼をすると、「うちの経営者はデザインのことは語れません」と断られてしまうことが多かったんです。デザインカンパニーだと考えられている会社でもそうで、デザインを知らないのはまずいんじゃないかなって思っていました。そんなこともあって、もう少しデザインにお金をかけたほうがいいし、インハウスデザイナーをもっと大事にしくちやいけないのではと僕は思っています。

しかも、一般人から見ると、デザイナーは素晴らしい能力を持った人たちだと思われるのに、労働条件としてはけっして優遇されていませんよね。デザインが本当に経営資源であるなら、デザイナーをもっと大切にしてほしいし、憧れの職業であってほしいと思います。

また企業内のデザイナー数を比べてみても面白いです。たとえば、アップルにはデザイナーは 15 人という体制で時価総額 50 兆円になったと言われる一方で、サムスンさんには 1000 人いるそうです。また、少し前の話ですが、ナイキは全従業員 5000 人中、デザイナーは 500 人で 10% でした。日本ではどうかというと、ある自動車メーカーでは約 0.008%。1%にも満たない会社なんてありえないですよ。

市川さんは、デザイナーはキュレーターとかまとめ役だとおっしゃいましたが、僕も共感できる点です。いろいろなエンジニアリングが集結して、最後にデザイナーが集約しなければいけないという課題がある。そういう役割として、コミュニケーション能力や全体をまとめる力がとても重要だと思いました。

最後に、時代はどんどん変わっていきますが、僕は今が 30 年に 1 回の大きな変革期を迎えていると感じています。たとえば、iPhone が多くのプロダクトを吸収してしまったので、プロダクトという意味ではデザインのミッションも減りました。そういう大きな変革期だから

こそ、チャンスだと僕は思うし、思いたいです。

具体的にはまだ浮かびませんが、こういうインターネットが変えたモノの時代に、ビジョンを語る人を物学研究会に呼びたいと思います。以上です。

## ■ 関 康子氏

私はデザイナーでなく、企画や編集の仕事をしています。そんな立場から、「最近、気になっているテーマ」ということでまとめてみました。言葉としては、“Up Cycle”（アップサイクル）です。

アップサイクルという意味は、「サステイナブル(持続可能)なモノづくりの新たな方法論。従来のリサイクル(再循環)とは異なり、単なる素材の原料化、その再利用ではなく、元の製品よりも次元・価値の高いモノを生み出すことを目的とする。換言すると、「リサイクルによる製品のアップグレード」です。

リサイクルとは違い、アップサイクルは、資源やゴミ問題と言った物理的なテーマだけでなく、たとえば企業が築きあげた知的財産をいかに活用していくかとか、既存の都市や建築物に手を加えながら、いかに現代社会に合わせてアップグレードさせるかなど、デザインやモノづくりのコンセプトをアップサイクルするというような、かなり広い概念で使えるのではないかと考えています。

具体例を幾つかあげてみたいと思います。まず、三宅一生さんの「1325」という服です。「プリーツプリーツ」や「エイポック」に続く新しいシリーズとして、この2年ほど評判になっています。これは折り紙のように折りたたんだ1枚の布を広げると、プリーツやギャザーがきいたドレスになるというもので、コンピュータサイエンティストと協働した3D造形の技術を使っています。アップサイクル品なので、生地は完全に再生繊維を使用しています。同様のアイデアで、「陰影」というタイトルの照明器具も発表しています。こちらもペットボトルの廃材を使い、イサムノグチの「あかり」シリーズと好対照です。

考えてみると、三宅さんの服づくりは「一枚の布」というコンセプトを40年もの長い間、追いつけながら、「プリーツプリーツ」やGマーク大賞を獲った「エイポック」、そして「1325」といった新しい服、身体と布の関わり方という原点を提示してきました。そういう意味で、これも「一枚の布」というコンセプトのアップサイクルではないかと思っています。

もう一つの例はデザインランゲージのアップサイクル。アップルのモノづくりは、ディター・ラムズが確立したブラウン社のデザインランゲージを参考に行っているという説です。両者を比べてみると、たしかに似ています。デザインについて語られていることを、私のようにデザイナー以外の立場で聞くと、どうもデザイナーのみなさんは新しい技術的イノベーションが起きると、新しいカタチや姿をつくりださねばならないという強迫観念に染まりすぎているのではないかと感じます。人間の感性や五感はそれほど変わらないので、デザインのプロトタイプや原点をアップサイクルしながら新しいテクノロジーと融合させていくという

アプローチもあるように感じます。

また、建築の世界的な潮流を示す、「ベネチアビエンナーレ 2012」もいい例です。私は実際に行って驚いたのですが、これまでは超未来的な建築やコンセプトの展示が中心でしたが、今年は総合コミッショナーであるイギリスの建築家、デビット・チップパーフィールドの意向なのか、「西洋建築の歴史を振り返って、今の建築はどのようなのか」という視点からの展示がとても多かった。さらに、日本館は伊東豊雄さんがコミッショナーでしたが、東日本大震災の被災者のために建築家たちが行った「みんなのいえ」というコミュニティスペースの制作プロセスを展示し、金獅子賞を受賞しました。震災によって生活環境すら流されてしまった中、建築とは形やモノでなく、風景や人々の生きる場をつくることだという日本の建築家たちの主張が非常に高く評価されていたのが印象的でした。

他にも、今年は中国の町をいくつか廻ったのですが、レム・コールハースやザハ・ハディットなど最先端の建築家による先端的建築が建築される一方で、歴史的な町の保存にすごく力を入れていることに驚きました。それはたぶん、観光客が本当に求めるものがその土地に根差した伝統的なものや現地の人々の生活だと中国の人には分かっているのでしょう。また、日本国内でも、4月にご講演いただいたアレックス・カーさんの取り組みのように民家や街並みをアップサイクルしながら、新しいライフスタイルを提唱する動きが少しずつ拡大しています。単なるリバイバル、リサイクルではない「アップサイクル」の動向を注目したいと考えます。以上です。

## ■黒川雅之氏

まず、みなさんのお話を聞いて、「企業は大変なんだな」というのが実感です。モノのデザインを考える際に、組織や経営という視点や、組織という共通概念だからこそそのコミュニケーションの仕組みなどさまざまな障害物があり、純粹にデザインだけを考えるのは難しい環境にあるのではという印象を受けました。

さて、ここからは僕の考えで、「これからのデザインはこうなる」という9つのポイントをお話しします。1番目は、「使い良いこと（実用性中心）」から、「生命的な感動（美中心）」にシフトすること。すでに不便な点を支配し、電化製品や携帯電話の普及など、使い良さも制覇した今、これからは生命的感動、つまり、「美」に入っていくだろうと思います。

2番目は、「企業のため」から「人間のため」にシフトすること。最終的に企業が利益を上げるには人間のためでなくてはならない。お客が喜ばば、企業の利益につながりますから、難しく考えず、ただストレートに使う人がどうすれば喜ぶかを考えればいいのです。ただ、インハウスデザイナーには企業から報酬を得ているので企業に奉仕しなければならないという問題があります。企業の先にいる客のことを思い突き抜けて考えるという、人間的な資質を問われるようになるかもしれません。

3番目は、「Future」から「Desire」にシフトすること。「Future」とは最終的に到達するターゲットですが、今のようにダイナミックに変化する時代にはターゲットはさまざまに変

化するので、「Future」を描くと間違いを犯す危険があります。だから、「Desire」を描くべきなのです。ベクトルとも言い換えられる「Desire」には大きさと方向しかなく、どこに到達するか分からない。ただ、「こうしたいんだ」という強い願望があるだけです。

4番目は、「プロフェッショナル」から「アマチュアリズム」へシフトすること。たとえばゴルゴ13はプロフェッショナルなので、依頼主からお金をもらったら、たとえターゲットが素晴らしい人だとしても必ず殺します。これは問題です。今大切なのは、アマチュアリズムとして普通の人の感覚をもち、ゴルゴ13にならないようにすることだと思います。

5番目は、「経験とそこで形成された知識」から「無知と初めから考察する知恵」にシフトすること。今の時代は、「これはこうだから、こうなるだろう」という予測が立たず、経験がむしろマイナスに働く時代だと考え、常に「俺は知らないんだ」という無知の状態から問題にあたる姿勢が大切です。たとえば、テレビのデザインなら、「テレビはこういうものだ」と考えるのではなく、「テレビとは何か」から考え始める姿勢です。

6番目は、「表現」から「刺激」へシフトすること。表現とは自分の思想を顧客や生活者に伝えることですが、人間というのは非連続な存在であり、コミュニケーションは不可能です。では、どうしたらいいかという、デザイナーはただ、生活者を刺激し、何か行動を起こすように仕向けることだけを考える。つまり、問題を解決するモノでなく、むしろアートのように生活者を触発するモノを提出することがデザイナーや企業が課せられたテーマだと思います。デザインはアートではないという考え方が一般化していますが、僕は、デザイナーはアーティストだと思っています。

7番目は、「問題の解決」から「問題の発見」へシフトすること。消費者や市民は問題に気づいていないので問題提起できません。だから、企業やデザイナーが問題を発見し、彼らに解決の方向を問うことが必要なのです。さらに言えば、解答を与えることですらなく、作品や製品を通じてあり方を問うことでしかない。企業と消費者の関係はそれほどクリエイティブで面白い関係だと僕は感じます。

8番目は、「市民への表現」から「市民への問い」にシフトすること。以前から僕は、アートの定義は「告白でなく問いである」と言ってきましたが、最近は「デザインも同じだ」という感覚が芽生えています。そういう意味では、デザインは外部でなく、内部に帰ってくるものだと思います。

9番目は、「外からの情報」から「内からの情報」にシフトすること。本当の情報は自分の体の中から出てくるものだと思うべきだという意味です。たとえば「僕の客観」というものはありえません。僕が話せば、それは主観になってしまうからです。「客観の概念」は一神教であるキリスト教の概念から生まれたと僕は思っています。ヨーロッパの文化は荘厳な素晴らしい文化ですが、キリスト教から生まれたものであり、だから、禁欲的であり、白いモダニズムであり、一種類であり、他のデザインを否定します。東洋には仏教と共存して、道教や気功、土着宗教などは残っていますが、ヨーロッパにはキリスト教が土着的な宗教を全部抹殺したので、そういうものはありません。

これからは、「神は外にいない。自分のうちにある」という東洋の思想を大事にしなければいけないと思います。僕はいつか東洋的な思想によって近代の思想を再構築してみたいと思っています。基本的には我々の頭の中に巣くう近代主義の思想や企業理念、哲学のようなものをすべて初期化し、そこから再構築するのが今、僕たちに求められているものではないかと思っています。以上です。

=====  
**Part 2: セッション**

関氏： 皆さま、ありがとうございました。では、セッションに移ります。まずは会場から何かご意見やご質問などがあればと思いますが、いかがでしょうか？

黒川氏： どうでしょう。プレゼンの内容はバラバラなように思えても、実はいくつか重要キーワードもでてきました。「組織と個人」とか。気になった単語でもいいですから、どなたか教えてください。

市川氏： では私から一言いいですか？ 私はプレゼンの一番手で、たぶん一番手にさせられるのではないかなという予測の元にああいう組織図を描いてきて、みなさんから「外にもっとクリエイティブティはあるだろう」などと突っ込まれるだろうと期待していたのですが、意外とありませんでした。なので、その点についてご意見とかご質問をいただけたらというのが、私からのお願いです。

坂井氏： 結局、社長権限の中にデザインが入っていくという、そういう話ですよ？

市川氏： そういう話が理想ですね。それと、吉田さんの話にもたぶん近くて、やはりデザイナーにそういう力がないと動かせないだろうと思います。ソニーのクリエイティブセンターは50年の歴史がありますが、それでもやりきれないことはあるでしょう、というような読み取りをされるだろうと思って、かなり一般的な話し方をしましたが。

坂井氏： 要するに、意思決定がヒエラルキーの構造になっていますよね。僕の経験からいうと、大企業と組んでもヒエラルキーの壁はあまりなかったんですね。決定権者と直接組んで、途中の調整機能が排除してやったり。そういうイレギュラーなことは外部からはやりやすかったりします。でも、市川さんの話を聞いていると、「組織って大変だなあ」と思いますね。

黒川氏： ああいう組織図を書くからそういう風に見えるのではないのでしょうか。もっとも個人的な発想でやってもいいんじゃないかと思うんですが。

植松氏： 中長期的にみて、企業の中核人材になり、他職能と伍して闘い勝ち抜ける人をつくっていかなければいかんという、僕が提言しているデザイン機能を高めるためには、トップマネジメントの役職に適う人づくりが重要だと思います。

たとえばインハウスであれば、25歳、30歳までには将来の経営幹部になる候補生は決定されます。また、主要職能では、入社後すぐに欧米の主要な大学院に留学し、MBAをとり派遣される者も多々います。やはりその第一段階の時点で、デザイン職能からも将来の部門トップ、ひいては企業トップ層になりうる人材の発掘・採用は必須事項だと思います。戦略的に取り組むべき課題でしょう。5人採用するなら、うち1人は必ずそういう人材を採る。どんなに歩留まりが悪くても彼らの3人に1人は必ず育つはず。そして、経営の中にいわゆる新たな価値やデザインに繋がるシナリオなり、ホスピタリティーの考え方をしっかりと植え付けていくことを目指すべきです。これは10年、20年かかる中長期戦略として即、取り組むべき課題と考えます。

だから、応募した人を獲るのでなく、主要な大学に入り込んで発掘した有為な人材を、インセンティブをつけて引っ張りこんでくる必要がある。場合によってはダブルスクーリングのもう一つは企業が資金を払ってでも勉強させる。まさしくプロ野球方式、スカウティングですよ。いわゆる改革は血を流している時がチャンスですから、今こそ中長期的に先を見据えた人材の育成が根幹かなと思うわけです。

黒川氏： 今の話、どなたかつなぎませんか？ 吉田さん、いかがですか？

吉田氏： たしかに人材育成はサムスンも一生懸命やっています、サムスンデザインメンバーシップという、大学とダブルスクールで実践的なデザインを学べる場を93年につくっています。現在、その学校を卒業した4人に1人はサムソンに入社していて、初期の人からもう役員が出ています。

それを6年ほど前に中村史郎さんが見て、「企業もこういう学生に対する活動をやらなければいけない」と、日産デザインのオフサイトインターンシップを中目黒につくられました。そして、いまだに地道に続けられています。日本の場合は学生が各地に散らばっているので難しいですが、運営などもすごく考えられていて、近隣から通う学生は放課後に授業を行います、遠方の学生には費用を支給して春休みや夏休みに呼び寄せて集中的に鍛えるという風に工夫されています。あの活動はもっといろいろと広げていったほうがいいと思いますね。

加藤氏： 富士通という会社は成果主義を含めて、いろいろなことをやりながら失敗して、何とか頑張る会社ですが、デザイン社も1997年にBPO分社してインハウスデザインを一度、卒業しました。その時に感じたのは、やはりインハウスであることのいい加減さとか・・・。月1回、グループ内会議があり、本体の全役員とグループ会社120社ほどの社長が一堂に会すのですが、やっと「お前も仲間だ」という風に一人前扱いされる。インハウスのときは、「お前は上納金(配賦)で生きているんだろう」という感じでしたが。

で、今私は本体に呼び戻されましたが、いろいろな意味でデザインの価値が上がったことを感じています。たとえば、最近はいろいろな事故がありますが、「デザイナーは関係なくていいよな、気楽で」と言われたこともあります。「違います。投薬システムで画面一つ間違うと人が死んじゃうんです」という話をしましたが。だから、間違いを起こさないデザインも必要だとデザイン部隊緊急点検プロジェクトのチームに入るなども行い、経営がデザインに目を向けるといったこともしました。

ものすごく私的な話ですが、一時期、「パソコンはソニーのバイオに勝て」と言われ、ちょっと間違えると、「お前ら、感性をもっと磨け」と言われる。そこで、バイオで使った薄いコネクタを使わないと描けないレンズを見せたら、品質保証本部から「バイオさんが使ったコネクタは軟らかすぎて富士通では使えない」と言われる。要するに、ソニーさんの感性と喧嘩してもだめなわけで、富士通には富士通の、世の中から期待されるモノづくりがあるのだから、それをデザイン部隊が嗅ぎ取って、できることを最大限やるのが大事なんだと思いました。

また、最近CSRからCSV (Creative Social Value) になってきたようですが、やはり我々のやることは市民が感動すること、世の中のためだということですよ。ソニーさんはひとつの象徴ですが、富士通にはソニーは目指せないわけで、別な意味での人材育成など、デザイン社の社長だったときはいろいろ頑張っていたんですが、本社に行くと本社からの視点でみると、「デザインへの期待や価値が違って見えてくる」ということもいろいろ出てきています。今はこれをどうデザイングループに還元すべきかと考えているところです。市川さんがおっしゃったことに対して、あまり刺激的ではないかもしれませんが、そんな感想を持ちました。

関氏： では、会場からもどなたかご感想、ご意見などをお願いします。

会場の方： 今日はいろいろ楽しいお話を聞かせていただき、ありがとうございます。今日のテーマはインハウスのデザイナーということでしたが、僕はメーカーのインハウスデザイナーを経て、今は独立してフリーでやっています。両方の環境を経験してみて、インハウスの良さを感じることも多いです。たとえば会社が大きいから他の部署と手分けしてできたり、非常に大きな影響力のあるプロジェクトに関われたこともあり、いい時代を過ごさせていただいたなと感じたりします。

僕はアンケートにも書きましたが、日本の社会を大きく左右するのに、インハウスのデザイナーが重要な位置にあると思っています。今日はいろいろな方のお話を聞いて、インハウスには問題点もいろいろあると感じましたが、めげずに解決していくしかない。今は本当に悪い時期だから、これからは上がるだけだと信じ、今は全部の膿を出してしまうことが大事だろうと思います。

仕事とは直接関係ありませんが、僕はついこの間、ユーミンこと、松任谷由実のデビュー40周年の記念コンサートに行きました。その中で、彼女はプロコル・ハルムと共演したのですが、実は、彼女はデビュー時にプロコル・ハルムの曲にとっても影響されたので、共演は大きな夢だったそうです。でも、そんなことは起こるはずないと思っていたところ、長い年月を経て思いがけず実現してしまったというのです。

このエピソードを聞いたとき、ふと僕はデザイナーとして今まで何をしてきたのだろうかと考えました。就職してから35、6年経っていますが、自分の夢ってなんだろうと。実は僕の父はろうけつ染めという工芸、つまりアート系の、たった一つの仕事をしています。僕には同じ仕事はできないので、プロダクトデザイナーとして多くのモノをつくりたいと思い、その夢はメーカーである程度実現できました。そして独立し、次の夢はなんだろうと考えてい

たときにユーミンの話を聞いて、自分の夢についてもう一度考え直さなければと思ったのです。

とにかく、インハウスだろうがフリーランスだろうが、デザイナー一人ひとりが自分の夢というのを持っているはずです。社会がどうだとか不景気だとかは関係なく、夢を達成できるように努力していきたいと思います。それは社会の夢であり、日本の夢。デザイナーとして、そういうものを元気づけていけたらいいなと最近、つくづく思っています。

関氏： 会場からのご意見、ありがとうございました。では最後に黒川さん、お願いします。

黒川氏： みなさん、本当にありがとうございました。僕のように勝手に仕事をしている気楽さに対して、組織の中で仕事をしている人たちの状況を知ることができて、今日はいいい勉強をしました。この中から来年度のテーマが浮かび上がってくるか、今はまだ定かではありませんが、僕自身ももう一回考え、ディレクターたちとも話をし、提案していきたいなと思います。

関氏： ありがとうございました。最後に、本日の討議の中に「ソーシャルデザイン」という言葉が多く登場しましたが、少し驚きました。私は、製品デザインとは当然のようにソーシャルデザインであると理解していたからです。たぶん、松下幸之助さんや本田宗一郎さん、井深大さんたちは「モノづくりで社会に貢献する。モノづくりは社会づくりだ」と考えておられていたし、その精神が息づいているものを思っていましたものですから……。社会的な状況などがすごく変わりつつある今、後藤さんの言葉を借りれば、「もうこれ以上の底はない」ということで、来年はもう少し明るく、企業のデザインのあり方について議論できる、そんなテーマ設定をしていきたいと思います。

では、これで今日の公開アドバイザー会議を終了させていただきます。

以上

2012 年度第 9 回物学研究会レポート

「公開アドバイザー会議」

市川和男氏 植田 隆氏 加藤公敬氏 平田智彦氏 吉田道生氏

黒川雅之氏 植松豊行氏 坂井直樹氏 (進行) 関 康子氏

---

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 1998~2013 BUTSUGAKU Research Institute.