

論 説

デザイン主導型企業の論理

岩 谷 昌 樹

目 次

はじめに

I. デザイン主導型企業の特徴

1. ターゲット：デザイナーとのライセンス契約
2. アレッシィ：アイデア吸収型のデザインプロセス
3. デザイン思考の訓練
4. デンマーク発のデザインベンチャー：Muuto
5. 土 0 が示すデザイン・ビジネスモデル

II. デザインを熟知した上でのデザイナーの活用

1. ビジネススクールにおけるデザインスクール
2. デルタモデルとデザインマネジメント
3. デザインとは何か - ヘスケットから学ぶ
4. デザインとの戦略的提携
5. デザインの情動的側面 - ノーマンに学ぶ

おわりに

は じ め に

2008 年 4 月、中国自動車メーカー大手の重慶長安汽車¹⁾は、横浜に設計・開発のための会社(長安日本設計センター)を新設した。同社の設計センターは中国 2 ヶ所とイタリアに続く 4 拠点目となるが、日本に開発拠点を置くのは中国自動車メーカーの中で初めてのことだった。そのセンターでは日本人と中国人の技術者を採用し、部品メーカーともつながりを持ちつつ、日本車デザインの仕様を学ぶことで、内装デザイン、部品、車体の設計・開発をなし、それを中国向けの小型車やハイブリッド車へ活かすことが試みられている。

このセンター設立に際して、同社が属する長安汽車集団の朱華榮副総裁は、「日本の小型車の内装部品の設計の細やかさに感心している。開発にパートナーの力を借りたい」と語った。この事例のどこに注目したら良いかというと、中国の自動車メーカーがデザインに着目し、そこに力を入れ始めたという点である。

2007 年、中国の自動車需要は日本の 530 万台を上回る 850 万台に達しており、北米の 1,600

1) 重慶長安汽車は、1862 年に設立された長安汽車集団の中核メーカーであり、小型車(「奔奔」など)や商用車を主に製造している。長安汽車集団は 1995 年からスズキと、また 2007 年からはフォードとマツダと合弁で生産も行っている(『日本経済新聞』2008 年 4 月 16 日)。

万台に次いで 2 番目に大きな市場となった。そうした巨大市場での販売競争に勝とうとする場合、デザインで勝負し、それによってブランド力を高められるならば競争優位に立つことができる。そこに中国メーカーが気づいたということである。

同じく自動車需要が伸びるインドに関して、タタグループ傘下の自動車部品メーカーが横浜に開発拠点を 2007 年に設立したことからも、デザインで差を付ける競争がグローバルに展開されつつある現状をうかがえる。本稿では、そのようにデザインに目覚めた企業、つまりデザイン主導型企業の特徴に迫ることを通じて、デザインマネジメントについての理解を深めてみたい。

I. デザイン主導型企業の特徴

1. ターゲット：デザイナーとのライセンス契約²⁾

2004 年、アメリカ富裕層研究センターによる調査で、アメリカの所得階層の上位 10% を占める最富裕層 (平均年間所得 35 万 9,000 ドル) が好きな小売企業の上位 5 社は、ターゲット、ホーム・デポ、コストコ、ノードストローム、ギャップと並んだ³⁾。中でも、アメリカ全土でディスカウントストアを展開するターゲットは、タイム誌では「アメリカの新しいデザイン・デモクラシーのチャンピオン」と称された。それは、競合他社であるウォルマートに対して、次のような点で差異化を図ってきたからである。

①メジャーブランドと専売契約をして、手頃な値段の商品を生産する、②中流階級のアメリカ人にはあまりなじみがないが、革新的なデザイナーとのライセンス契約を結ぶ。こうした差異化によって、商品のパフォーマンスや特徴、特質が良いものとなり、多少なりとも値が張っても顧客が進んで購入するという状態に結び付く場合、そこに他社とは異なる価値が生じることになる。

そうした価値をつくり出す戦略を首尾良く形成して実行したとき、その企業は「戦略的競争力」(strategic competitiveness) を得る⁴⁾。ターゲットの戦略的競争力は、上記の 2 つの差異化によって成し遂げられてきた。

①に関しては 2002 年、ソニーがターゲットで独占的に商品を販売した。最初に取り扱われた 9 つの商品全てが女性用であったため、電化製品売場よりもインテリア売場に置かれた。

2) ここでは Rowley, L. *On Target: How the World's Hottest Retailer Hit a Bull's-Eye*, John Wiley & Sons, 2003. / 田中めぐみ訳『ターゲット 全米 No. 2 ディスカウントストアの挑戦』商業界 2005 年を参考にしている。

3) Spector, R. *Category Killers: The Retail Revolution and Its Impact on Consumer Culture*, Harvard Business School Press, 2005, p. 56. / 遠藤真美訳『カテゴリー・キラー』ランダムハウス講談社 2005 年, 87 ページ。

4) Hitt, M. A. Ireland, R. D. Hoskisson, R. E. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Concepts*, 5th Edition, 2003, p. 6.

②に関しては1999年、ニュージャージー州プリンストンの建築家、マイケル・グレースとの契約が最初だった。インテリアグッズ、台所用品、小さな電化製品などマイケル・グレースがデザインした300商品が店頭に並んだ。マイケル・グレースとのパートナーシップが成功したことによって、ターゲットは次々と「高品質なデザイン提携」(high-quality design alliances)をなしていった。

日産 Be-1 などを手がけた坂井直樹流に捉えると、ターゲットのブランドは「不変の器」(花器)であって、デザイナーは「花」である⁵⁾。旬のデザイナーが花器に、そのときどきで生け花として生けられている。こうした構図をターゲットのデザイン提携に見て取れる。

カリフォルニア州のデザイナー、モッシモ・ジャヌーリとは、背中の開いた黒いタイトミニワンピースをつくった。メイクアップアーティストのソニア・カシャック、ファッションデザイナーのトッド・オールダムとも契約を結んだ。トッド・オールダムは2001年、ターゲットと「ドーム・ルーム」(Dorm Room)というブランドのデザイン契約をした。ドーム・ルームでは、大学生向けのベッド用品や電気スタンド、椅子、キッチン用品、枕などがつくられた。トッド・オールダムは、「ターゲットと私は、デザインにおいて何が重要であるかという価値観が非常に似ている。消費者は、気が利いていて面白いデザインで、手頃な価格のものを欲しがっている」と語った。

また、ロイヤルトンやパラマウント、ハドソンホテルといったホテルの内装を手がけ、日本では浅草のアサヒビールの社屋をデザインしたことで知られる、パリジャンのフィリップ・スタルクとは「スタルク・リアリティ」(Starck Reality)というブランドをつくった。フィリップ・スタルクによる家庭用品や事務用品、キッチン、バスルームのインテリアグッズからベビーグッズが、業界で有名な「ミラノ家具フェア」で姿を見せた。フィリップ・スタルクは、「ターゲットと一緒に働くことで、ずっと叶えられなかった夢を実現することができた。デザインの民主化における私の目標は、最大公約数の人に楽しくてワクワクするようなものや体験を提供することだった。今の時代、デザイン性の高いものや気取ったものは必要とされていない。誰もが手の届く、少し上の幸せや魔法のようなものが必要とされている」と語った。

ところで、こうしたデザイナーとの提携は、どの層の消費者に訴えかけるものであろうか。それについては、ビームスが消費者の流行感度を次のような階層に分けていることが示唆に富む。①サイバー(流行の最先端を行く人)、②イノベーター(流行にかなり敏感な人)、③オピニオン(一般消費者の中でもかなり早い段階で流行を取り入れる人)、④マス(ボリュームとして流行を広げていく人)、⑤ディスカウンター(終わりつつある流行をまだ引きずって身に着けている人)。

ビームスが主な顧客層にしているのは、このうちのオピニオンである。この層で広まる流行

5) 坂井直樹『デザインのたくらみ』トランスワールドジャパン 2006年、20ページ。

は、量的拡大を見込める。ビームスの社長、設楽洋は元電通であるが、その社長室にはデザイン関係中心の美しい本が本棚にキレイに納まっているという⁶⁾。それはフランスの出版社、アスリーヌ社のアスリーヌ・ライブラリーというもので、本と本棚がセットになって買うことができるものであった。このように本を独自の美学で捉える設楽洋は、ビームスはブランドではなく、真剣に選び抜いたもので埋まった雑誌のような存在だと見なしている。そうであるならば、社長はビームスの編集長ということになる。

ビームスが扱っているアイテムのうち 65% が 1 年で入れ替わるので、そのマネジメントは雑誌を編集する行為に近いと考えると行動しやすい。そして、その雑誌の読者層をオピニオンに定めているということである。ターゲットもデザインの民主化を図る上で、このオピニオンに向けた商品提供をしている。こうした点は世界のグローバル企業のシニア・マネジャーにとって、革新的と見なされる。

というのも 2006 年、ボストン・コンサルティング・グループによる「最も革新的な会社」(63ヶ国で 1,070 人のシニア・マネジャーへの調査)で 22 位にターゲットが初登場したのである⁷⁾。北米だけでの集計では 13 位に入った(すぐ上の 12 位は IDEO)。その理由には、「ディスカウント市場でデザインをしっかりと抱え込んで差別化を図っている」ということが挙げられた。ウォルマートの革新がビジネスプロセスに重きを置くのに対し、ターゲットの革新は製品やビジネスモデルに重きを置くという違いが、広く認められているということである。

もし社内でデザインに決まったやり方があり、誰がデザインしても同じものになるのなら、その企業はデザインで差をつけることはできない。その点、ターゲットは有力なデザイナーを起用することで、製品やビジネスモデルの面から違いを出している。

2. アレッシィ：アイデア吸収型のデザインプロセス⁸⁾

北イタリアの日用雑貨・家庭用品 (designer kitchen and tableware) メーカーであるアレッシィは、ビジネスの中心にデザインを置いており、製品に新たな素材、特にプラスチックをハイテクに用いる先駆者である。同社の代表作といえ、フィリップ・スタルクによる“Juicy Salif”(レモンスクイザー：レモン絞り器)が挙がるだろう。これは、従来の市場分析(フォーカスグループへの調査に基づくもの)に頼ったデザインではなく、「起こりうる未来」を可視化した結果、浮かび上がった形であるとされる。そのことから「意味というものがラジカルイノベーションを遂げたデザイン」とも言われる⁹⁾。

6) 坂井直樹『デザインの深読み』トランスワールドジャパン 2007年、38ページ。

7) McGregor, J. “The World’s Most Innovative Companies”, *Business Week*, April 24, 2006, p.64.

8) ここではロベルト・ベルガンティ著/マクドナルド京子訳「ミラノ式デザイン主導イノベーション」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』August 2007, 126～137ページを参考している。

9) Design Council, “The Design Process”, 2007. (www.designcouncil.org.uk)

また、マイケル・グレーブスのヒット作である「バード・ケトル」(9093 アレッシィ・ホープ・ケトル・ウィズ・バード)という、注ぎ口にプラスチックの小鳥が止まっている円錐形のやかんもアレッシィが1985年に発表したものであった。実は、このバード・ケトルがターゲットの目に止まり、前述したようにターゲットとマイケル・グレーブスの契約が実現したのである。ターゲットからの製品ラインには、バード・ケトルの廉価版も含まれていた。廉価版と、その5倍もの値段のするオリジナルのアレッシィ版の両方で、バード・ケトルは高い評価を受けた。特にオリジナルのアレッシィ版は、ミラノを拠点にしつつ、世界中の関係者からの意見を取り込んでデザインされたものだった。こうしたデザインの取り決め方は、北イタリア企業の特徴となるものである。

アレッシィを始めとする北イタリア企業(家具メーカーや照明器具メーカーなど)の多くは、ロンバルディア・デザイン・ネットワークと呼ばれるものに属している。それは、ロンバルディア地方の企業(以下、ロンバルディア集団と称す)が緩やかに結び付いて、デザイン性の高い製品を開発するというデザインクラスターである。ロンバルディア集団は、デザイナーや芸術家、建築家の他、写真家や批評家、学芸員など、幅広い分野の専門家との流動的なネットワークを形成していて、彼らによる徹底した検討が製品に反映される。言わば、社会学をベースにしたデザイン決定である。

アレッシィのトップであるアルベルト・アレッシィは、彼らとの交流から「モダニズムの単純性への幻滅」と「遊び心の精神の台頭」が人々の間で起こっていることに気づいた。バード・ケトルも、そうした動きに応えるためのものであり、特に朝食のシーンにおけるやかんというアイテムの存在感を強調したデザインとなっている。バード・ケトルに関してマイケル・グレーブスは、ある日フランスの詩人から次のような葉書を受け取ったという。「朝起きると、私はいつも機嫌が悪かった。でもいまでは、朝起きて、やかんに火をかけ、それ(バード・ケトル)がさえずりを始めると、私はつい微笑んでしまいます。まったくしてやられました」。

また、彼がラジオ番組に出演したとき、彼の「ルースター」(Rooster:雄鶏)ティーポットを持っている者から電話があり、やはり「朝起きて寝ぼけまなこでキッチンに行って紅茶を淹れるとき、そのポットがとてもかわいくて微笑んでしまう。これは朝一番には最も大切なことなんです」という発言があった¹⁰⁾。こうした葉書や電話でのコメントは、朝食という経験を豊かにするデザインの役割を示している。

もともと、アルベルト・アレッシィがバード・ケトルのデザインをマイケル・グレーブスに依頼するきっかけとなったのは、メンフィスというデザイン集団に加わったことにあった。1981年、オリベッティのデザイナーとしてミラノで活動していた60代のエットーレ・ソッ

10) Norman, D. A. *Emotional Design: Why We Love (or Hate) Everyday Things*, Basic Books, 2004, p.7.
／岡本明・安村通晃・伊賀聡一郎・上野晶子訳『エモーショナル・デザイン』新曜社 2004年、8～9ページ。

トサスが、若いデザイナーたちと結成したのがメンフィスであった。メンフィスは強烈的な原色を用いたり、プラスチックのような安価な素材と大理石のような高価な素材をアンバランスに組み合わせたり、あるいは高尚な芸術と世俗的な芸術、ないし豪華と簡素を融合させることで、当時の若者文化の象徴として、それまでの規範を覆そうとする精神を持っていた。その結果、陽気で遊び心にあふれた作品が発表されたが、そうしたメンフィスの活動には、①吸収する、②解説する、③発表するという3段階からなる「デザイン主導型イノベーション」の過程があった。これがバード・ケトルのデザインプロセスに踏襲されたのである。

①吸収する … メンフィスにおける未来のデザインについての活発な議論を通じて、アルベルト・アレッシィは、自社のキッチン用品のデザインには「新しい言語」が必要であると気づいた。新しい語彙や文法を生むには、いままでに家庭用品をデザインしたことがない建築家が適していると考えた。建築家は環境づくり（ものと人との関係線を引く）専門家である。そこでアレッシィは何人かの建築家にアプローチし、「コミュニケーション」と「イメージ喚起力」の2つに絞った商品デザインに取り組ませた。当初からコストや機能性を考えさせないで、つくり手の自由な発想をまずは吸収する意図である。バード・ケトルは、このような手法を通じて新しい言語を持つものとして登場した。

②解説する … 商品化する前に、①プロトタイプをミュージアムに展示する、②限定版をつくり、美術館やコレクターなどに販売する、③プロトタイプに関する書籍を刊行し、関係者に配布する、④世界中の百貨店でプロトタイプを巡回展示する、⑤そうした活動の紹介記事を雑誌に掲載するといったことを行い、製品のコンセプトを伝えるのである。バード・ケトルのコンセプトは、こうして解説されていった。

③発表する … 製品の発売開始の前後に再び、展示会や各種パブリシティ活動を行う。また、直営店が販売し、製品の見せ方やメッセージを直接、管理する。販売代理店では製品専用のスペースを設けて、同一ブランドの商品はまとめて展示する。そして、製品誕生の経緯や製品の特性についても詳細に説明する。バード・ケトルは広告をほとんど使用せず、実際に製品デザインを人々に見せる形で発表された。

これら3つからなるデザインプロセスは、特に「吸収する」というところでオープン性を持っており、創造性が枯渇することを防ぐことができる。このようなアレッシィのアイデア吸収型のデザインプロセスに関して、「デザインされていないものは存在しない。単に良いデザインと悪いデザインが存在するだけだ。したがって、デザインプロセスを軽視する企業は自社を不利な立場に置くことになる。様々な専門性を取り込んで構想されたデザインプロセスによれば、消費者にとって魅力的で、意義深く、ロイヤルティを寄せるにふさわしい製品を開発できる」とロベルト・ベルガンティ（ミラノ工科大学教授）は捉える。

2007年、ロンドンのデザインカウンスルによるケーススタディにおいてもアレッシィブラ

ンドは、個々のデザイナーのアイデアと芸術的感情の供与によって快適なものとなっているとされ、「吸収する」ということが評された¹¹⁾。そうした吸収では、デザインプロセスにおいて柔軟性が必要となるが、これにはデザイナーと製品製造者とのインターフェイスを管理するアレッシィ本部のデザインエンジニア・グループが間を取り持っている。その管理においてアレッシィは、デザインアシスタントという形を採っている。これは2つのチームに分かれており、1つのチームは、デザイナーと会社のエンジニア部門との間の意思疎通をしやすいようにするために機能し、もう1つのチームは、デザインから実際の製品への移行を管理する役目を担う。こうしたデザインアシスタントは技術的知識に詳しく、その知識をこれまで市場にデザイナーグッズを送り出してきた豊富な経験に結合させている。

デザインカウンシルの分析では、世界中の才能あるデザイナーや建築家のネットワークからアレッシィが新しいデザインを発見し、関与し、開発するという洗練されたプロセスを進展させてきており、それが同社のコアビジネスであることが明らかにされた¹²⁾。端的にいうとアレッシィは、社内デザイナーを1人も持たず、全て外部デザイナーでまかない、彼らのアイデアを消費者に売るという独自のビジネスモデルを構築したのである。

同社では、新しいデザイナーと出会うには次の7つの方法があるとしている。①デザイナーがアイデアやコンセプトでアレッシィに投機的に接触する（この方法では1年で約350人ものデザイナーが接触している）、②デザインワークショップ（世界中の大学や工業デザイン学校の若いデザイナーを対象に毎年4～6のワークショップを開いている）、③現場を見ているジャーナリストからの推薦、④現在、共同作業をしているデザイナーからの提案、⑤会社から与えられたテーマでの募集、⑥アレッシィが主催するコンペティション（頻度としては少ない）、⑦知名度のあるデザイナーからの直接交渉（このパターンは多く、共同事業につながることもたびたびある）。

これら7つの方法から新しいデザイナーを見出していくのであるが、そのネットワークからもたらされるアイデアのうち、「これは今までにないデザインコンセプトだ」とアレッシィが見なす場合の評価基準は、① **F** (function: どのように機能するのか)、② **SMI** (sensoriality, memory, imagination: どのように感じ取られるか)、③ **CL** (communication, language: 所有者のステータスとなりえるか)、④ **P** (price: バリュー・フォー・ザ・マネーが成立しているか) という4つの次元から判断される。それら4つの次元は、それぞれ0から5までの点数で付けられる。つまり5点がその次元での最も良い評価で、3点が中間という評価である。見込みのあるデザインは合計で12点（4つの次元の中間）以上を得ないと、次の段階に進めないということになっている。

こうしたアレッシィが市場としているのは、①新奇さ (novelty) が販売上で最も重要となる

11) Design Council, "Meeting Business Challenges", 2007. (www.designcouncil.org.uk)

12) 以下、ここでは Design Council, "Design at Alessi", 2007. (www.designcouncil.org.uk)を参考に行っている。

ところ、②製造量が通常は少ないところ、③顧客が品質に重きを置くところである。したがってアレッシィが絶えず直面する課題は、そうした市場性に耐えうる製品を製造でき、特殊仕様の部品の調達も可能なサプライヤーを世界中（アメリカから中国に至るまで）から見つけることとなる。

また、具体的な市場としてアレッシィは、①“Officina Alessi”（洗練され、実験的・革新的な製品コレクションで、小規模・限定生産のアイテム）、②“ALESSI”（プレミアムな素材が使われた、大衆向けコレクションで、高品質・洗練されたデザイン）、③“A di Alessi collection”（量産され、比較的低価格な製品群）という 3 つの異なった市場それぞれに見合った製品を提供している。現在では、アレッシィの全製品の 65% が 60 ヶ国以上に輸出されており、5,000 を超えるリテーラーが取り扱っているほど、その活動はグローバルである。2007 年時点では、世界の主要市場に 14 ものアレッシィのショールームおよびフラッグシップストアが設けられている。

3. デザイン思考の訓練

以上で見てきたようなターゲットやアレッシィは、ユーザーにとって魅力的な製品をつくるためにデザイナーを起用している。そうしたデザイナーによるデザインは、「使いやすいこと」（実用性）と「美しさ」（有意性）を兼ね備えたものである。有意性によって実用性をより高めるためには、デザイナーが日頃からデザイン思考を養っておく必要がある。デザイン思考を鍛える行為には、デザイン専門誌を読んだり、美術館に足を運んだりすることがある。それ以外でも、ノートを常に持ち歩いて、良いデザインや良くないデザインを見つけたら、それを書き留めておくということも有効である¹³⁾。カフェや病院、旅先などで体験したデザインを記録するのも大事である。

これを続けることで、グラフィックやインテリア、生活環境などを見る目が鋭いものとなる。同時に、デザインが日常生活に与える影響に深い理解ができるようになる。他にも、次のような行為が訓練になる¹⁴⁾。①よくできたダイレクトメールと、ひどいものの両方を残しておいて、なぜお気に入り嫌いなものに分かれるのかを考える、②紙幣 1 枚を手にして買い物に行き、それで買える範囲の商品は、どんなデザインかを学ぶ、③標識 (signage) や取扱説明書 (manuals) が分かりやすいものかどうかを注意して見る、④普段よく使うウェブサイトのデザインを見比べる（ウェブは純粋にデザインで勝負するメディアである）。

あるいは、ジェームズ・ダイソンが述べるように、自宅にある製品の気に入らないところを

13) ダニエル・ピンク著／大前研一訳『ハイ・コンセプト「新しいこと」を考え出す人の時代』三笠書房 2006 年、155 ページ。

14) Tom Peters Essentials, *Design: innovate differentiate communicate*, Dorling Kindersley, 2005, p.35. / 宮本喜一訳『トム・ピーターズのマニフェスト①デザイン魂。』ランダムハウス講談社 2005 年、35 ページ。

リストアップするということから、デザイン思考を鍛えることができる¹⁵⁾。ジェームズ・ダイソンは、優れた製品とはデザインとエンジニアリングの両方に秀でた製品であるとして、良いデザイナーになるにはエンジニアリングの理解が必要だという¹⁶⁾。このような「デザイナー兼エンジニア」の視点から眺めると、不満を感じる製品の改良点をメーカーに伝えることもできる。

こういったことを日頃から意識して行っていると、デザインに対するカン（感と観）が養える。こうしたカンは、アップル社のスティーブ・ジョブズが、「デザインとは、その製品がどのように動くかということである」と見なすことに通じるところがある。良いデザインにするには、真に理解すること（それが何であるのか、心でつかむこと）が必要となる¹⁷⁾。これがなされたデザインは、アフォーダンスを呼び込む。IDEO のトム・ケリーは、本当にすぐれたデザインとは、人と出会って握手をするようなもので、それこそがアフォーダンスであるとする。もっと言えば「気前のいいもてなし役」(generous hosts) のように、人を玄関で歓迎し、軽い食事を出し、くつろいだ気分させてくれるものである¹⁸⁾。そうしたアフォーダンスを呼び起こすためにも、デザイン思考を養う必要がある。

4. デンマーク発のデザインベンチャー：Muuto

『エクセレント・カンパニー』の著者として高名なトム・ピーターズによれば、アフォーダンスを呼び込むデザインが、これからの企業の魂となるという。そうしたトム・ピーターズによる次のような対比は、デザインの在り方を分かりやすく示してくれる¹⁹⁾。

《コントラスト》

過去：デザイン軽視企業	現在：デザイン主導型企業
・デザインはコスト高を招く	・デザインは価値を生む
・デザインはあとづけの「お飾り」	・デザインは企業の心、そして魂
・デザイナーの職場は本社から疎遠な部署	・デザイナーのイスは取締役会の上座

15) ジェームズ・ダイソン著／櫻村志保訳『逆風野郎！ダイソン成功物語』日経 BP 社 2004 年、246 ページ。

16) ジャパンデザインネット海外レポート「特別寄稿 ジェームズ・ダイソン デザインを語る」(<http://www.japandesign.net/jp/HTM/REPORT/dyson/01/>)。

17) Young, J.S. Simon, W. L. *iCon, Steve Jobs: The Greatest Second Act in the History of Business*, John Wiley & Sons, 2005, pp.280 - 281. /井口耕二訳『スティーブ・ジョブズ』東洋経済新報社 2005 年、431 ページ。

18) Kelly, T. with Littman, J. *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm*, Profile Books, 2001, pp.182 - 185. /鈴木主税・秀岡尚子訳『発想する会社！世界最高のデザイン・ファーム IDEO に学ぶイノベーションの技法』早川書房 2002 年、201～206 ページ。

19) Tom Peters Essentials, *op. cit.*, p.11, 67, 101. /前掲訳書、11, 67, 101 ページ。

- | | |
|-----------------------------|-------------------------|
| ・デザインは社外のあちこちに依頼する | ・デザインは組織全体の DNA |
| ・さえない本社 (仕事をするだけの場所) | ・クールな本社 (創造する場所) |
| ・仕事は退屈, 「事務的」(businesslike) | ・仕事は興奮, 「すごい」(WOW-like) |
| ・つくるものは「製品」「サービス」 | ・つくるものは「経験」 |
| ・製品はしばらくの間は買い手の頭にある | ・経験は買い手に忘れられない思い出を残す |
| ・製品は「別に関わなくてもいいもの」 | ・経験のために「今, 手に入れたい」 |
| (I'm not sure I need it.) | (I GOTTA HAVE IT. NOW.) |

こうしたデザイン主導型企業の特徴は, ソニーやホンダといった大企業に発見できる一方で, 近年ではデザインベンチャーにも当てはまるものが多い。例えばデンマークの **Muuto** がそうである²⁰⁾。**Muuto** はデンマークにおいて初めてデザインを基盤とした企業であり, **Vaekstfonden** というデンマークの投資ファンドからベンチャーキャピタルを受けている。2006年に設立された **Muuto** は, 強力なデザインおよびビジネス戦略を持っている。それはどのようなものかと言うと“New Nordic”をスローガンとし, 半年ごとに新製品を5~7点つくり, 市場に送り出すことを狙いとしているというものである。その戦略の狙いは, 「スカンジナビアン・デザインを1950~1960年代の黄金時代に戻すこと」にある。黄金時代では, デザインに「均衡」と「簡素さ」が備わっており, ユーザー志向で, 「良質の製品を多くの人々の手に」ということが社会的に取り組まれていた。

現在でも, デンマーク企業では **Kompan** (街の公園や幼稚園, 小学校などに設置される子ども用の遊具をつくるメーカー) が公共の場において, この取り組みを行っているが, ルネッサンス的にデザインを見つめ直すというのが, **Muuto** の戦略性なのである。実際, **Muuto** は設立から1年半も経たない間に, 15国(ベルギー, フィンランド, ドイツ, ギリシア, アイルランド, アイスランド, イタリア, ノルウェー, ポルトガル, ルーマニア, スペイン, スウェーデン, スイス, オランダ, イギリス)への輸出を行っている。また, 2008年には, オーストラリア, 日本, アメリカにも輸出予定である(2008年3月時点)。

そうした同社の経営状態は, ①2008年の輸出率は前年比80%増を見込んでいる, ②2006年に比して2007年ではターンオーバー(総売上高)が250%も伸び, 2008年でも同様の伸びを見込んでいる, ③スタッフは当初の3人から8人へと増え, 2008年では12人を予定している, ④これまでに10人のデザイナーを世に送り出し, 現在は20人のデザイナーと仕事中心であるというものである。

その **Muuto** は, デンマークのデザインビジネスの利点を, ①専門的なデザイン能力と長い

20) **Muuto** については2008年3月, コペンハーゲンにあるデンマーク・デザインセンター(DDC)を訪問した際に得た情報・資料に基づいている。

伝統を持っている、②グローバルなプロフィールを持っている（世界的な知名度がある）、③デザインが成長市場であることとし、その一方で挑戦課題は、①マネジメントスキルを含むグッドビジネス能力が足りない、②量産型ビジネスモデル（大量生産）に見合うデザインを見つけるのが困難である、③デザインの可能性を評価できるような非デザイン専門家がいないと捉えている。これらはデンマークに限らず、デザイン・ビジネスモデル構築の際に共通した課題として挙がると言えよう。

5. 土0が示すデザイン・ビジネスモデル

視点を日本企業に転じると、2003年9月に始まった土0（プラスマイナスゼロ）の製品を企画・製造・販売するプラマイゼロは、まさしくデザイン主導型企業である²¹⁾。土0はタカラトミー（当時タカラ）の佐藤慶太社長が「デザインで欲しくなる家電をやりたい」と、プロダクトデザイナーの深澤直人に相談したことがきっかけで生まれたブランドである。

なぜ玩具メーカーが家電をつくりたいと思ったかと言うと、玩具は本当にそれが欲しいと思われるものしかなかなかつくる機会はない。その点、家電は故障したから買い換えるという消極的な理由から買われたり、店頭で価格や機能を見比べて買われることが多く、デザインが多少気に入らなくても安いからいいとか、便利な機能が付いているからいいかという理由（キラーコンテンツとも呼ばれ、便利な機能があるとそれが欲しくなる魔力のようなもの）で買われたりするもので、そうではなくデザインで買いたくなるような家電をつくるという隙間があると捉えたからであった。

土0は、こういったことを踏まえて「どっちにもぶれない中庸である」という意味で名づけられた。キラーコンテンツを競うメーカーとは違う土俵で、その製品の持つ本来の機能を心地良くデザインして、それに賛同してもらう形を土0は採っている。これについて深澤直人は、「生活とものの捉え方を共有してそのコミュニティに参加してもらおうという感じは、見えないつながりを持ったメンバーシップのようなもの」と述べている。そうした土0の製品はいずれも、深澤直人が直接デザインするかデザイン監修しているが、彼はデザインとは“without thought”（考えない）ものであると捉える。つまりデザインは、人が考えていない状態や、自然に動いてしまうことの中に溶け込むべきものであり、目立つべきもの（刺激を与えるもの）ではないと考えているのである。こうした思想に基づいて土0のデザインには、2つの大きなアプローチがある。

1つは、加湿器や空気清浄機といった、リビングなどで常に人目に晒される家電製品のフォ

21) 土0については『NIKKEI DESIGN』November 2006「デザインベンチャーの挑戦 vol.8 プラマイゼロ」100～107ページ、『一橋ビジネスレビュー』2007年 AUT. 「「without thought」のデザインで世界のものづくりをサポートします」156～169ページを参考にしている。

ルムや色を目障りにならないようにデザインするというものである。余分な飾りつけをせず、目立たないデザインが施される。特に加湿器は、プラマイゼロの製品総売上げの6割を占めるヒット商品で、初年度に1万6,000台、2年目には4万台を売上げた。

いま1つは、コードレス電話や電卓など、少し角度がついて傾いたもので、見て楽しいだけでなく、実際に使うときも自然な動作で使えるという操作性がデザインされたものである。±0が1枚焼きのトースターをつくっているのも、通常のトースターは2枚同時に焼けるものであるが、1人暮らしの生活に適した操作性をデザインしたからである。使用することで生活が豊かになるという点に、デザインの価値が置かれる。1枚焼きトースターに関しては深澤直人曰く、「1枚のパンを焼いて、相手に先に食べさせてあげる間に、自分の食パンを焼く。そういうやりとりに愛情やコミュニケーションも生まれる」²²⁾という意図もあり、2人暮らしも想定されている。「自分の生活にじっくりとくるサイズには可愛らしさがあり、自ずと親しみやすい製品になる。大きすぎると大雑把でつまらないものになる」という深澤直人のコメントに±0の根底に流れているものが見えてくる。

こうした±0の売上げはどうかと言えば、2005年3月期では約2億2,000万円で、単月・単年ともに赤字で終わった。2006年3月期では約6億円で、単年度では赤字だったが、単月では黒字となった月もあった。デザインベンチャー、プラマイゼロが黒字決算をする年が着実に近づいている。ただし、2006年2月末にプラマイゼロの株式を、カー用品・雑貨事業を営むイー・レボリューションが取得したことで、イー・レボリューションはタカラトミーの関連会社となり、プラマイゼロはイー・レボリューションの子会社となった。経営体制に変化はあったが、±0のデザイン哲学に変わりはない。

±0のアイテム数は2006年10月時点で24(AV家電製品が4,生活家電製品が7,雑貨が13)あった。2008年5月時点での総合カタログには38のアイテムが掲載されており、その数は増え続けている。これら全ての商品企画・デザインなど、あらゆることについては深澤直人の意思決定が関与している。1人のデザイナーにこうした権限が与えられているのも、デザイン主導型企業としてのデザインベンチャーならではの特徴である。

次のような深澤直人のコメントはデザインの可能性を伝えるものとなっている。「プラマイゼロが登場した当初、おそらく他の家電メーカーは、こんなデザイン重視のビジネスモデルが成功するはずがないと高をくくっていたはず」、「しかし、デザイン面で大きな話題になり、実際に成果も出始めたことで、他のメーカーのデザインに対する意識も変わりつつある」、「我々は良いデザインの商品を開発して、自分たちだけで儲けるというような小さな視点で仕事をしているのではない。デザインがどの企業のビジネスにも欠かせないものだということを、プラ

22) 『NIKKEI DESIGN』 December 2007, 57 ページ。

マイゼロのビジネスで実証することで伝えていきたい」。

Ⅱ. デザインを熟知した上でのデザイナーの活用

1. ビジネススクールにおけるデザインスクール

深澤直人の発言にあるように、デザインがどの企業のビジネスにも欠かせないというのは正論である。「25歳の女性をメインターゲットにした家具とインテリア雑貨の小売店を立ち上げる」という目的で、バルスが1992年に立ち上げたFrancfranc（フランフラン）も、ターゲット層が欲しいと思うものを揃えるために、デザインの力を用いている。

2004年からバルスは“Value by Design”（デザインの価値）を企業理念とし、デザインによる新たな価値を創造し続ける企業をめざすことを宣言した。これについてバルスの高島郁夫社長は、「当たり前のことだが、これからは付加価値を付けていかなければならない。バルスが何をもって付加価値を付けていくのか、その答えはデザインしかないと考えた」と述べ、バルスにとってのデザインとは「単にフォルムのことを指すのではなく、その製品を使うことによる豊かさや気分も含まれる。デザインによって空間の価値を高め、ライフスタイルとともにある豊かな時間を提案していくこと」であると見なす²³⁾。

また、デザインとはメーカーで言えば、「基礎」（create: 画期的な新素材の研究）と「応用」（develop: 新素材を活用した新製品の開発）の先にある「超応用＝最適化」（design: 顧客に新製品をどのように使わせるかの「仕掛け」づくり）だという菅原章（マッキンゼー・アンド・カンパニー プリンシパル）の捉え方も説得的である²⁴⁾。この捉え方に、デザインは製品の魅力づくりという「小さな design」と、それを包括する経営・事業戦略レベルでの「大きな Design」に分かれ、その「大きな Design」のレベルで企業はブランドを感じさせるような総合的な体験を提供するという井口博美（武蔵野美術大学教授）の概念フレームを重ね合わせると、マネジャーのデザインへの関与が重要であることが分かる²⁵⁾。

したがってデザインについては、単なるデザイナー教育のみならず、マネジャーへのデザイン教育も重要なものになる。例えばスタンフォード大学グラデュエート・スクール・オブ・ビジネスは、マネジャー教育としての5日間コースMTIS（Managing Teams for Innovation & Success）を7,900ドルで提供する²⁶⁾。MTISでは、簡単なクラフト・マテリアルを教材にすることから始め、IDEOへの訪問などを通じてマネジャーが、①マネジメント・ツールとして

23) 川島蓉子『フランフランの法則』東洋経済新報社 2007年、106、108ページ。

24) 『Think!』Summer 2007, No. 22, 26ページ。

25) 井口博美「戦略的デザインマネジメントの課題と方法論」山岡俊樹編『デザインセクションに見る創造的マネジメントの要諦』海文堂 2005年、53～54ページ。

26) Merritt, J. and Lavelle, L. “Tomorrow’s B-School? It Might be a D-School”, *Business Week*, August 1, 2005, pp. 80 – 81.

デザインを見なすこと、②違った視点から物事を捉えること、③創造的になることなどを目標とする。MBA のほとんどが、当然のことながら MBA の A の部分である経営管理 (アドミニストレーション) に重きを置く。しかし実際の経営は、創造と革新が決め手になることが多く、組織を管理することから得られる価値は、それに比べると少ない。競争するためには、マネジャーがもっと創造的にならなければならないということを MTIS は提唱する。

また、スタンフォード大学にはビジネススクールとオールタナティブな存在として、デザインスクール「スタンフォード・インスティテュート・オブ・デザイン」が設けられている。このデザインスクールは、これまでアメリカの「知識経済」を支えてきたビジネススクールに代わって、これからの「創造経済」の時代ではデザインスクールが必要であるという主張を持つ²⁷⁾。そのデザインスクールは工学部、医学部、経営学部、人文・社会学部などと協力しながら、ビジネスマンやエンジニア、デザイン学科生たちにデザインの思考や手法、戦略を多面的に教えることで、人間中心の立場から問題を解決する人材を育てる。同大学工学部のデイビッド・ケリー教授は、このデザインスクールプロジェクトに 3,500 万ドルを投じるほど力を込めている。

一方で、イリノイ州のインスティテュート・オブ・テクノロジー (イリノイ工科大学) でも同様のデザインスクール「イリノイ・インスティテュート・オブ・デザイン」が設置されており、すでに多くの卒業生がビッグビジネスへと送り込まれるという実績を残している。卒業生の半数以上が単に会社のデザインだけでなく、戦略やマーケティング、リサーチにまで関与している。

他にも MIT がプロダクトデザインのマネジャー教育として 4 日間コース (6,800 ドル) を設置して、デザインやアイデアのマネジメントの仕方などを教える。ハーバード・ビジネス・スクールやノースウェスタン、ジョージタウン、ミシガンといった幾つかの MBA でもプロダクトデザインに関する選択コースが置かれ、受講生からの人気を博している。

日本でも 2006 年から、一橋大学大学院国際企業戦略研究科がデザインを体験学習するコース (Design & Creativity) を開設し、日本のビジネススクールでデザインを教える先陣を切った。狙いは、デザインのテクニックを学ぶのではなく、ロゴマークやパッケージを自分で実際につくったりすることを通じてデザイン思考力を鍛えることにある。同コース講師である亀谷勉は、「次代を担うビジネスパーソンは、想像力と創造力を鍛え、デザイン思考力を備えたクリエイターの・デザイナー的発想を持つことが重要である」と語り、創造経済の時代ではクリエイティブというものはデザイナーだけの占有物ではなく、マネジャーも持つべき資質であることを主張する²⁸⁾。

27) 奥出直人『デザイン思考の道具箱 イノベーションを生む会社のつくり方』早川書房 2007 年、47 ページ。

28) 前掲誌『Think !』37 ページ。

MBA とは、すなわち MFA (Master of Fine Arts : 美術学修士) も意味する時代が確かに近づいて来ている。これに関しては「AQUOS」をデザインした喜多俊之も、ハイテクノロジーを管理する MOT (Management of Technology : 技術経営) と両輪をなす形で、ハイセンスを管理する MOD (Management of Design) という経営姿勢、つまりデザインをより重視した企業の政策が日本にそろそろ出てきても良い時期であると見なしている²⁹⁾。

2. デルタモデルとデザインマネジメント

昨今の戦略論では、デルタモデルという捉え方が有力である³⁰⁾。企業が戦略を立てる場合、大別して、①製品を安くつくり低価格で売る、②品質を高めてブランドを付けて高く売る、そのいずれかで見なされる。これは、①コスト・リーダーシップ、②差別化という二文法での分け方となる。どちらも製品中心のベストプロダクトという戦略である。安いという意味でも、付加価値を与えるという意味でも、最良の製品を提供することであり、そうした最良の製品を市場に送り出して、競争優位を得るものである。

デルタモデルは、こうした競争的な戦略に終始することなく、顧客を中心に据えて、彼らとの絆（密接な関係）を深め、ロイヤルティを得ることをめざそうとする。これは、トータル・カスタマー・ソリューションという戦略である。つまり、顧客との関係を築くために、魅力的な工夫をしつらえて、ワン・ストップ・ショッピングを実現することである。また、デルタモデルは、その名の通り、三角の形を取る。ベストプロダクト、トータル・カスタマー・ソリューションに加えて、いま1つの戦略も加味すると、バランスの取れた戦略を構築する糸口が見つかる。いま1つの戦略とは、顧客を囲い込んで（カスタマー・ロックイン）、なおかつ競合他社を締め出すことで（ロックアウト）、市場を支配するというシステム・ロックインである。

こうしたデルタモデルは平たく言えば、近江商人の精神である「売り手よし、買い手よし、世間よし」という「三方よし」の考え方に等しい。「顧客の視点で」とか「顧客との共創」あるいは「時代は経験経済に入った」、「経験価値を与える」といった言葉が盛んに飛び交うことを鑑みると、いまや「売り手よし」だけの時代は終わりを告げていることは明らかである。要するに「味よし」のみならず、そこに「客よし」、「世間よし」までが含まれていないと戦略にはならないのである。現在では、戦略の中心は顧客に置かれる。こうしたデルタモデル（三方よし）をつなぐものこそ、デザインに求められるだろう。それは2007年、ロンドンのデザインカウンシルがまとめたレポートが、デザインについて次のような3つの特徴を示したこ

29) 喜多俊之『ヒット商品を創る デザインの力』日本経済新聞出版社 2007年、202～203ページ。

30) デルタモデルについては Hax, A. C. and Wiersema, M. S. 『The Delta Project: Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy』, Palgrave, 2001. /サイコム・インターナショナル監訳『デルタモデル ネットワーク時代の戦略フレームワーク』ファーストプレス 2007年に詳しい。

とからも裏付けできる³¹⁾。

①グッドデザインは、製品の競争性を高める。競争性は、生産コストの引き下げか、製品の
高価格販売のいずれかを発揮させるものである。これは、デルタモデルのベストプロダクト(売
り手良し)に当たる、②グッドデザインは、使い手を幸せな気分にする。また、それを買いた
くなるし、人にそれを薦めたくなる。これは、デルタモデルのトータル・カスタマー・ソリュー
ション(買い手良し)に当たる、③デザインはブランドに力を与える。強力なブランドは企業
からのメッセージとなり、その製品の信用につながり、その後の購入意欲をそそる。これは、
デルタモデルのシステム・ロックイン(世間良し)に当たる。

また、デザインカウンスルが明らかにしたことは、調査した先のグローバルブランドを持つ
企業では、共通して次のようなデザインマネジメント活動を行っているということだった³²⁾。
以下の7つを首尾良く行うことで、グッドデザインが生まれる企業文化を創出できるという
ことである。

①デザイン部門の主導権を強力にし、目に見えるものにしていく … カリスマ性があり、
情熱的で、デザイン問題に取り組めるスキルを有するデザインチャンピオン(デザインリーダー)
が1人ないし数人いて、デザイン部門の原動力となっている。そうしたリーダーは、事業の
川上(生産現場)から川下(消費現場)におけるデザインの影響力を高めようとしている。また、
デザイナーの育成にも強い関心を寄せている。

②デザインの価値を認める企業文化を育てている … デザインプロセスについては常に開
かれていて、第三者が見ても捉えやすい。デザインプロセスが健全なものであり、きちんと機
能していることで、デザイナーは仕事に取り組みやすくなる。

③幅の広いビジネスプロセスにできる限り密接するようにデザイン活動を統合している …
デザイナーが他の部門(営業、技術、サポートなど)と業際的チームを組んで、相互作用の管理
に取り組んでいる。その場で話し合うために、デザイナーが他の部門の「言葉」を習得し、歩
み寄っている。

④デザインとビジネスの両方のスキルを持つデザイナーを育成している … デザイナーに
求められるスキルは、a) 鋭い商才、b) デザインを管理するスキル、c) 業際的なスキル、d)
手腕家(go-getter)のような態度、e) ユーザー志向、f) デザインの伝道師となることなどがある。

⑤デザインを支援するシニアマネジメントが存在している … トップは、a) デザインの
役割は価値創造だと認識している、b) 新たな使い手のニーズに注目している、c) ブランドを
届けるためのツールとしてデザインを捉えている。

⑥デザインのツールとテクニックを開発し、使用している … デザイン手法が文書化され

31) Design Council, "Meeting Business Challenge", 2007. (www.designcouncil.org.uk)

32) Design Council, "Managing for Design Excellence", 2007. (www.designcouncil.org.uk)

ていて、イントラネットで見ることができる。ビデオやスケッチ、フローチャートなどという形にもなっている。言わば社内に「メソッド・バンク」（手引き銀行）を有している。また、そうしたバンク内の文書を作成するために、知識の獲得（ナレッジマネジメント）も必要となる。

⑦デザインプロセスを公式に、しかし柔軟に管理することを進めている … デザインプロセスが明確に構造化されていても、困難であることや挑んでいくことがプロセスの一部として見なされる場合には、デザインプロセスは適応され、それに従うように修正される。

3. デザインとは何か - ヘスケットから学ぶ³³⁾

デザイン史家のジョン・ヘスケットは、「グッドデザインとは接続が良いことである」と見なす。例えば空港に着いてから、どのように出口に出たり、乗り継ぎをしたりしていいのかが分からない場合、あるいはタクシーの乗り心地が悪いといった場合、それはバッドデザインによるものである。その反対に、初めての空港でも迷うことなく歩けたり、快適なタクシーなどがあったりするが、どうしてそうなのかと言うと、それは、その物と周辺とのコミュニケーションがうまく接続（コネクト）するようにデザインされているからである。

このように、コネクションが滑らかになされることが、グッドデザインということになる。コネクションを考えないといけないことを踏まえると、デザインとは人間の能力に依存するものである。これについては、ESSEC ビジネススクールでデザインマネジメントを教えるブリジット・モゾタも、「物は誰かがつくっているから、人の問題が最初に来る」とし、したがってデザインとは知識に関することであり、技術・機能・シンボルの3軸が中心になると述べているので、やはり人間の能力に関係することが分かる³⁴⁾。

ある者が人々の望むことに応えようとして、身の回りの物を拵え、環境をつくり出すことがデザインなのであると、ヘスケットは捉える。そこでは、幾つかのデザインの選択肢が存在する。どのデザインを選ぶかに際しては、そのデザインがどのような目的を持っていて、誰のために有益なものになるのかが決め手となる。そうした点から、デザインとは単にデザイナーが最初に閃いたコンセプトのことだけを指すのではなく、そのコンセプトをどのように遂行するのか、そして、その結果どのような効果や利点があり、それを人々がいかに評価するかということまでもデザインであると言える。

デザインの価値は、そのデザインがどのように解釈されるのか、そのデザインにどのような役割を持たせるのかで決まるのである。このようなデザインの価値を考慮すると、デザイナーのリーダーシップが肝心となる。例えば『ブレイクアウト・ストラテジー』という著作では、

33) ここでは Heskett, J. *Design: A Very Short Introduction*, Oxford University Press, 2002. / 菅靖子・門田園子訳『デザインの思考—つまようじからロゴマークまで』ブリュッケ, 2007年を参考にしている。

34) 2008年3月3日、パリにおいて行ったブリジット・モゾタ教授へのヒアリングからの知見による。

数年間にわたる調査に基づき、リーダーシップには次の 5 つが不可欠だという結果を導き出している³⁵⁾。

①ポジティブ能力（ビジョン構築，説得など）… 将来に対するポジティブな思考を持ち，自信，信念，参加意欲を鼓舞する，②ネガティブ能力（聞く，対話するなど）… 複雑な問題にじっくり取り組み，不確実性が高いときも集中力を維持する。注意力を欠いたまま行動しない，③コンセプト化能力（分析，計画策定など）… 理論的思考や根拠の評価によって着実に実現可能な戦略を立てる，④創造的能力（イメージ化，問いかけなど）… 市場に関する実行計画に創造的に取り組むことから，進取性とイノベーションが生まれる，⑤人間関係能力（コミュニケーション，団結力の育成）… 信頼，自信，評判の獲得は優れた人間関係の産物である。いずれもネットワーキングや業務提携に不可欠。

もちろん，デザイナー 1 人が，これら 5 つの能力を発揮するのは至難の業であるので，マネジャーによる支援が必要となる。ここに，以下に述べるようなデザインマネジメントにおけるデザイン提携という考えが芽生えてくる。

4. デザインとの戦略的提携

ここで改めてデザインマネジメントを簡単に定義しておく，それは「組織内で公式な活動としてデザインを実施すること」である³⁶⁾。その際，会社の目標とデザインの関係性を明確に定め，はっきりとした管理体系のもと，資源配置を行い，監視することが必要となる。要するに，確固たるデザインプロセスの構築が決め手となるのである。

2005 年にロンドンのデザインカウンシルが唱えたデザインプロセスモデルは，①発見 (discover)，②定義 (define)，③開発 (develop)，④配達 (deliver) という 4D の段階を経るものであった³⁷⁾。①発見とは，市場調査やユーザー調査などからアイデア・ひらめきを得て事業を開始させること，②定義とは，ニーズを解釈して事業を展開していくこと，③開発とは，部門横断的に作業に取り組みながら，デザイン主導の解決を導くこと，④配達とは，最終的な確認をなしてから，適切な市場に送り出すことである。

これら 4 段階のデザインプロセスを公式な活動とすることが，デザインマネジメントの骨格をなす。デザインプロセスの本質は，「ある行為を，望ましい予知できる目標へ向けて計画し，

35) リーダーシップの 5 つの能力については Finkelstein, S. Harvey, C. and Lawton, T. *Breakout Strategy: Meeting the Challenge of Double-Digit Growth*, McGraw-Hill, 2007, pp. 297-326. / 橋口寛監訳，矢沢聖子訳『ブレイクアウト戦略ー 2 ケタ成長企業の戦略』日経 BP 社 2007 年，374～411 ページに詳しい。

36) Press, M. and Cooper, R. *The Design Experience: The Role of Design and Designers in the Twenty-First Century*, Ashgate, 2003, p. 204.

37) Design Council, "The Design Process", 2007. (www.designcouncil.org.uk)

整えること」にある³⁸⁾。こうして捉えるとデザインとは、「意味のある秩序を課すために意識的に努力すること」を意味するようになる。このデザインの定義は、ヴィクター・パパネックが1971年に出版した *Design for the Real World* における定義であるが、この第2版(1984年)では、これに「直観的に」(intuitive)という言葉が足され、「意味のある秩序を課すために意識的に、そして直観的に努力すること」がデザインであるとされた³⁹⁾。

これは、前掲の発見という段階でのアイデアやひらめきという部分を踏まえたものである。パパネックは、その例えとしてワトソンとクリックによるDNAの二重らせん構造の解明が直観から始まったことを挙げる。このようにパパネックが後に、「直観的に」ということをデザインの定義に含めたことは注目すべき点である。

また、日本では『現代デザイン事典』において、「地球環境にかかわる諸問題をはじめ、企業間の競争の激化、消費者ニーズの多様化、高度化などによる経営環境の変化に対応して、デザインを企業経営のうえでどのように位置付け運営管理するか」ということが、デザインマネジメントであるとされている⁴⁰⁾。経験経済の現在では、こうしたデザインマネジメントは社内の人々や過程の管理手段にとどまらず、顧客が自らの生活の中でどのように製品・サービスを体験しているのか、その全体像を分析する手段にもなる。そうした経験づくりに貢献するデザイナーへの理解と、デザイナーと組織との関係を管理することが重要となる⁴¹⁾。

ひとえに製品とは、そのデザインされる過程やデザインアプローチの際に、①デザイナー、②産業、③社会という主に3つの側面からの影響を受ける⁴²⁾。デザイナーについては、そのデザイナーがどのような教育法で訓練を受けてきたか、それまでに何に影響を受けてきたか、どの産業分野のデザイナーであり、どんな肩書きであるのかなどが製品のデザインを左右する。産業については、技術の程度、マーケティングやブランドとの関わり合い、その国の経済情勢、その企業の経営哲学などが製品のデザインに影響を与える。社会については、その国の文化、消費者の文化、経済の発展度などが関係する。

この中でもデザインマネジメントは、デザイナーというデザイン専門家とどのように連携を取っていくかが決め手となる。デザイナーの技能と才能には、①研究し、組織化し、革新でき

38) ヴィクター・パパネック著/阿部公正訳『生きのびるためのデザイン』晶文社 1974年、17ページ。

39) Papanek, V. *Design for the Real World*, Second Edition, Completely Revised, 1984, p. 4. 以降、パパネックは、この定義をデザインとしている。例えば Papanek, V. *The Green Imperative: Ecology and Ethics in Design and Architecture*, Thames & Hudson, 1995, p. 211. / 大島俊三・村上太佳子・城崎照彦訳『地球のためのデザイン 建築とデザインにおける生態学と論理学』鹿島出版会 1998年、215ページ。

40) 勝井三雄・田中一光・向井周太郎監修『現代デザイン事典 2007年版』平凡社 2007年、127ページ。

41) Press, M. and Cooper, R. *op. cit.*, 2003, p. 64.

42) Johansson, U. and Holm, L. S. "Brand Management and Design Management : A Nice Couple or False Friends ?", Edited by Schroeder, J. E. and Salzer-Mörling, M. *Brand Culture*, Routledge, 2006, p. 139.

る, ②新たな問題に対して的確に答えられる, ③その答えを試すことができる, ④開発したものを伝達できる, ⑤技術的思考や人間・社会的要素, 美的魅力を製品に組み入れられる, ⑥デザインする製品が環境・生態・経済・政治の方面にどのような結果をもたらすかを予測できる, ⑦異なった専門分野の者たちと共同作業ができるといったことが挙がる⁴³⁾。

社内外 (インハウス, フリーランス) を問わず, 企業は, こうした技能と才能を持つデザイナーを活用することで, 自社の製品やサービスに他社との違いを出すことができる。それはデザイナーがとりわけて, ①有形・無形双方の経営資源を統合できるから, ②消費者を興奮させ, 引き寄せることができるから, ③市場に向けて強力なメッセージを与えるからである⁴⁴⁾。それゆえ企業がデザイナーを, これら 3 つの目的を達成するために起用して, 製品製造の確かな流れをつくり出すには, デザインとの戦略的提携を公的に組織化することが求められる。デザイン提携とは, 企業とデザイナーが協力的なビジネス関係を結ぶということである⁴⁵⁾。

それを戦略的に行うことが, デザインマネジメントの本質に当たるところとなる。デザイン提携の主な利点には, 次のようなものが挙がる⁴⁶⁾。①デザインの専門的知識に近づくことができ, そこから自社のデザイン能力を築くことができる, ②デザインの開発過程における不確実性を管理できる, ③デザインとビジネスの相互作用を促すことができる, ④製品開発過程を視覚化でき, デザインを意思決定のツールにすることができる, ⑤他社に先駆けてデザインイノベーションを起こして, 1 番手利益を獲得できる, ⑥柔軟な製品製造ができる, ⑦製品名やイメージ, 名声を強めることができる。

このようなデザイン提携は, 関係付けを意図的になしていく活動であり, マネジメントをしないと消えてしまう企業資産である。消えやすいゆえに, デザイン提携における企業とデザイナーとの関係性が良いものであれば, 上記のような利点を得ることができる。デザイン提携は, 次に見るようなデザインの情動的側面への接近を容易にさせる。

5. デザインの情動的側面 - ノーマンに学ぶ⁴⁷⁾

アメリカ認知科学学会の創設者の 1 人である دونالد・ノーマンは, 1988 年に出版した

43) Papanek, V. *op. cit.*, 1995, p. 8. / 大島俊三・村上太佳子・城崎照彦訳 前掲訳書 1998 年, x ページ。

44) Jevnaker, B. H. and Bruce, M. "Design as a Strategic Alliance : Expanding the Creative Capability of the Firm", Edited by Hitt, M. A. Clifford, P. G. Nixon, R. D. and Coyne, K. P. *Dynamic Strategic Resources: Development, Diffusion and Integration*, John Wiley & Sons, 1999, p. 268.

45) *Ibid.*, p. 271.

46) *Ibid.*, pp. 276 - 277.

47) ここでは Norman, D. A. *The Psychology of Everyday Things*, Basic Books, 1988. また, それを改題した *The Design of Everyday Things*, Basic Books, 2002. / 野島久雄訳『誰のためのデザイン? 認知科学者のデザイン原論』新曜社 1990 年, および Norman, D. A. *op. cit.*, 2004. / 前掲訳書 2004 年を参考に行っている。

The Psychology of Everyday Things（邦訳『誰のためのデザイン？』）の中で、使いやすさを追求したユーザー志向の製品づくりに意識を高く持つことを促した。それには、良い概念モデル（その製品に対する深い理解）が提供されなければならない。良い概念モデルとは、こうしたらこうなる、こう使えばこういうことになるという、操作と結果の間に整合性を一貫して持つことである。使い方が全く分からない、どの操作ボタンを押せば良いのか分からない、どういう結果になるのか予測できないのならば、そこには概念モデルが欠如している。

概念モデルは、メンタルモデル（人が自分自身や周囲に対して持つもので、自分が観察したことを説明する理論）の一部である。人は経験や訓練などを通じて、メンタルモデルを形成する。物がどのように動くのか、出来事がどのように起こるのか、人がどのように振舞うのかといったことを経験から学ぶことで、身の回りのものごとについて理解ができ、自分が起こす行動の結果を予測できる。未知のものに対しても、これまでのメンタルモデルに依拠することで、おおよその判断が付く。

例えば電話機なら、それを用いて電話をするという行為を通じて、電話機というものの使い方（電話機とはこういうものだということ）を学習し、その人の中で電話機という目に見える道具の構造（ノーマン言うところのシステムイメージ）に対する概念モデルが出来上がる。こうした概念モデルを形成するには、①可視性（visibility：目で見ること、製品がどのような状態であり、どのように操作するかが分かること）、②良い対応づけ（good mappings：操作とその結果がどのように作用し合っているかが分かること）、③フィードバック（feedback：操作の結果がすぐに分かること）が必要となる。

ここには、デザインが確実に守らなければならない2つの原則が横たわる。それは、①ユーザーが何をしたら良いか分かるようにしておくこと、②何が起きているのかをユーザーに分かるようにしておくことである。使いにくい製品は、この原則が守られていない。ユーザーの持つ概念モデルとデザイナーの持つ概念モデルが食い違っている、つまり作り手と使い手の概念モデルに誤差があるのである。使いにくいのは、製品に対する使い手の理解不足と見なす前に、作り手がそうした製品をつくったことにあるからではないだろうかと考えることが大事ななのである。

それゆえにデザイナーにとっては、毎日使う道具の心理学（ドアノブやダイヤルの付いたもの、調節装置やスイッチのあるもの、ライトやメーター付きの道具などに対する理解）を踏まえることが重要となる。日常生活において非常に使いやすい製品がある場合、それはデザイナーが、その製品がどのような目的で使用されるのか、誤った使い方がなされないだろうかといった、製品の心理学を熟考して拵えた結果である。

使いやすさは偶然の産物であるはずはなく、デザイナーがそれを注意深く上手にデザインしているのだと、ノーマンは説く。言い換えると、デザイナーは考えられうる誤操作を想定した

上で、そうしたエラーが起こる確率を最小限にし、またエラーが起こったときもその影響が最小限に留まるようにデザインしなければならないということになる。そうした論点を持つ *The Psychology of Everyday Things* は 1990 年に *The Design of Everyday Things* と改題され、ユーザー志向の製品づくりの決め手がデザインにあることが明確にされた。

2002 年、同書のために新たに書き下ろした序文においてノーマンは、使いやすさだけではなく、アートとビューティーが人々の暮らしにおいて極めて重要な役割を担うので、グッドデザインとは、そうした美への喜びや芸術性、創造性を兼ね備えたものであり、使っている時に楽しい気分になるものであるとした⁴⁸⁾。この点をもっと深める形で、2004 年に出版した *Emotional Design* (邦訳『エモーショナル・デザイン』)においてノーマンは、製品が成功するためには、使いやすさという実用的な要素以上に、デザインの情動的側面が決め手となり、さらには美しさ、魅力というものが重要であることを示した。

それを説明するためにノーマンは、製品の異なる特性に沿って、外観に関する「本能的デザイン」(visceral design)、②使用時の喜びと効用に関する「行動的デザイン」(behavioral design)、③製品の合理化と知性化を通じた個人的満足感に関する「内省的デザイン」(reflective design) の 3 つのレベルにデザインを分類した。

①本能的デザインは、前意識 (pre-consciousness)、前思考 (pre-thought) に関わるもので、第一印象 (initial reaction) が大事になる。外観だけに限った場合のデザインの機能は、目の保養 (eye candy) である。例えば色彩あふれるキャンディは見ていると楽しいが、栄養価はほとんどない。それと同じようなことが本能的デザインには作用する。そのものの姿・形、素材の手触り・質感、頑丈さといったことを通じて、情動的なインパクトを即時に与えることが本能的デザインの狙いである。このタイプのデザインは、工芸品や民芸品に多く見られる。また、店頭での POP (point of presence) 表示も、この範囲である。とにかく、「つかみ」を重要視する。とりわけ子ども向けの玩具や衣服などに、明るい原色が使われているのも、そうした理由からである。その反対に、大人になるにつれ、シックな色調が好みとなるのは、獲得性嗜好 (acquired taste) が働くことによる。食べ物の好み甘いものから苦いものになったりするのも、この獲得性嗜好によるものである。これらは経験を通じて、本能として組み込まれた好みを超えたものを好きになった結果である。いずれにせよ、そうした人の本能や獲得性嗜好に訴求するには、見た目 (視覚的デザイン) が重視される。見た目とは、料理を皿に盛り付けて、見栄え良くするようなもので、クルマであれ家電であれ、製品というものは、この本能的デザインによって人の美的感覚に訴えかける。まず、その製品を見て人が「欲しいな」(I want it.) と思う。そうした感情が生まれたときに、製品は初めて商品へと変わる。その次に「これは何をするもの

48) Norman, D. A. *The Design of Everyday Things*, Basic Books, 2002, Preface to the 2002 Edition, p. 14.

なんだろう？」(What does it do?) と感じる。そして「じゃあ、これはいくらするんだろう？」(And how much does it cost?) と触手が動く。これが本能的デザインの狙いとする反応のパターンであり、ジャガーのような個性的なクルマや iMac のような革新的な PC などが、その代表例である。

②行動的デザインは、機能 (function)、分かりやすさ (understandability)、使いやすさ (usability)、物理的な感触 (physical feel) に関わるもので、その製品が必要とされて、楽しく使いながら目的を果たすことができることが大事になる。そこでは性能 (performance) や触知性 (tangibility: 重さ, きめ, 表面など) に重きが置かれ、いくら外観が良くても、求められる仕事をこなさなかつたり、使用時に快適ではなかつたりしたら意味がないものとなる。行動的デザインでは、そうしたユーザーの不満を払拭するように、人間中心のデザインがなされる。人間中心のデザインでは、デザインプロセスの随所に情報がフィードバックされていく。そうした反復的なデザインプロセスによって、行動的デザインが仕上がりを見せる。

③内省的デザインは、文化、経験、教育、個々人の違いに関わるもので、思考と情動の両方が絡み合っており、解釈 (interpretation)、理解 (understanding)、推論 (reasoning) をもたらすものとなる。例えば洋服のように、その日の気分デザインを選べるスウォッチの腕時計は単なる時間表記を越えており、ファッションとしての構えを持ち、文化性の高いアイテムとなっている。また、高級品や限定品なども内省的なものであり、人はそれを身にまとうことで、アイデンティティを確立し、世界において自身を位置付けようとする。そうした要望を満たすものが内省的デザインである。

以上のような3つのレベルのデザインのうち、本能的デザインと行動的デザインは、現在 (実際に製品を見たり使ったりしている時) についてのものであるのに対し、内省的デザインは、昔のこと (思い出) や未来のこと (自己イメージ) までを含めるものである。ノーマンが強調したのは、これら3つのレベルをなくしてデザインはできず、どのようなデザインにもこれら3つが、情動 (emotions: 面白さ, 楽しみ, 興奮といった感情的なもの) と、認知 (cognition: 役に立つ, 使いやすいといったことを解釈し, 理解するという論理的なもの) とともに織り交ぜられているということであった。

つまり、人が製品を使用することで何らかの行動をする際には常に、価値が与えられるという点で感情的な要素 (affective component)、そして意味が与えられるという点で認知的な要素 (cognitive component) の双方が含まれるのである。要点は、どんな行動においても、情動というものがついてまわるので、その側面に応じるデザインが不可欠ということである。実際にクルマや家電、さらには雑誌などに至るまで、ほとんどの製品カテゴリーが細分化されて、様々なニーズに応えていることは、人々の本能と行動、そして内省的な部分に応じたデザインが提示されていることを物語っている。

おわりに

本稿では、デザイン主導型企業の論理を解き明かすことに努めるために、デザインの特性についても論及したが、日本において、そうしたデザインへの関心が高まりを見せている好例として、2007年3月、六本木の防衛庁跡地に東京ミッドタウンがデザイン発信の拠点として開かれたことが挙がる。中でも三宅一生デザイン文化財団が企画運営し、パートナー企業からの支援で展覧会などの活動を行う「21_21 DESIGN SIGHT」(トゥーン・トゥーン デザインサイト)が、その中軸をなしている。これを設計した建築家の安藤忠雄は、「車やテレビ等のいわゆる家庭電化製品やファッションの生活文化においては、日本は世界一だと思う。これは1つには毎年新しいものをつくらないと納得しない大衆がいたからだと思うんです。前は大衆のレベルが高かったからデザインのレベルも上がったが、今度はデザインのレベルの高さに大衆がついてくる形で、日本のもう1つの顔ができないかと考えたのです」と語る⁴⁹⁾。

そうした生活デザインを世界に発信していくというのが、21_21 DESIGN SIGHTのコンセプトである。その第1回企画展となったのが、チョコレートをテーマにデザイナーがイメージを膨らませる「チョコレート展」であった。ディレクションを務めた深澤直人は、「展覧会を見た人が『ああ、こうなんだ』と気付いてくれるならば、企画者である僕もうれしい気持ちになるでしょう。そんな喜びをたくさん用意したいと思います。気付きは幸福なことであり、気付きがたくさんある日は良い一日ですから」と語った。

また、開館協力的一端を担った北山孝雄は、「この施設を訪れ、そこで発表されることや行われる活動を体験した人が、『生きていて良かった』と感じてくだされば、最高です。『生きていて良かった』と思う瞬間は、何かを消費したり所有することではなく、例えばものすごく綺麗な夕日を見たときのように、五感が刺激されたことによってもたらされるものです。素晴らしい絵画を見て『ああ、もっと生きてみよう』と思ったりするように。名所とは、人が生きることを勇気づける場所のことです」と述べた⁵⁰⁾。これらのコメントは、経験価値(何かの刺激に反応して個人的に得る心地良さ)を重視したものであり、それがデザインをツールとして与えることができることを示唆している。

一方で、2007年には興味深い調査結果が発表された。それはルーブル美術館が行ったアンケート調査であり、対象とした日本人のうち87%が一年で一度も美術館に行っていないとのことだった⁵¹⁾。また、残りの13%は、①グルーピー：主に30代女性で比較的裕福な層が社会

49) 読売新聞 2007年4月16日13面「「美しい国」どうあるべきか」。

50) 『21_21 DESIGN SIGHT BOOK VOL. 1』財団法人 三宅一生デザイン文化財団 2007年、14、21ページ。

51) 「ルーブル美術館・サマースクール in Japan 一般公開セッション」2007年7月30日 慶應義塾大学三田キャンパス。

的活動として家族など出かける（48%）、②熱狂的美的ファン：主に20～30代男性で比較的所得層が1人で芸術体験のために出かける（32%）、③芸術愛好家：主に高齢の女性で比較的裕福な層が文化的活動として出かけるという3タイプに分類可能であった。

21_21 DESIGN SIGHTが、この13%の各層に支持を受けるのは明らかであるが、問題は残りの87%の人たち（無関心層）をどこまで呼び込めるかである。デザインは、まさにその気を引くには打って付けの切り口となる。なぜなら現在の日本において、消費者はデザイン家電や北欧デザインを支持するといった具合に、デザインへの興味を高めているからである。そうした時代背景の中で生成するデザイン主導型企業の立ち居振る舞いに目を凝らすことは、新しい経営論理（デザインマネジメント）の発見につながるであろう。