

デザインマネジメントとは

佐渡山 安彦

和歌山大学

工業製品における商品のデザインは、経営戦略の大きな柱の一つである。特に乗用車のデザインでは、デザインの成否が販売の鍵をにぎると言われている。デザインマネジメントとは、デザインの創造性を生み出す環境づくり、マーケティングを通してユーザーの価値観、好みを継続的に把握するシステムづくりなど、人・物・金・情報・時間を最大限に活かし、経済効果をあげる諸活動である。デザインはデザイナーの個人的な能力に頼らざるを得ない側面を有するが、企業の商品戦略、コーポレートアイデンティティの確立を支えるには、デザイン組織としてのマネジメント能力が強く求められている。

Design Management

Yasuhiko Sadoyama

Wakayama University

Product design is one of the important part of management strategy for manufacturer. Especially as for the design of a passenger car, the design of it is said to determine the feasibility of sale. For example, design management means making environment for creativity, or making his or her value through marketing, or making systems for grasping his or her taste continuously. Design management is the activity to improve the economic efficiency by using man power, things, money, information, and time maximumly. Design is dependent on a designer's character. However, management ability as design institute, is strongly requested for establishing strategy of manufactures for product and corporate identity.

デザインが商品にとって大切なものとして認識され、多くのデザイナーが企業内で活躍する場を得てから約半世紀にもなろうとしている。その間、デザイン部門の組織化も進み、社内においては経営上の重要なポジションを得るようになってきた。

市場にはモノがあふれ、しかも生活者の価値観が個性化・多様化している今日では、消費者にとって「魅力ある商品」、企業にとって「売れる商品」とは何かを徹底追求し、考え、タイムリーに商品化しなければ企業競争に勝ち残れない時代である。「魅力ある商品づくり」と「好感が得られる企業イメージづくり」にむけて、魅力創出と視覚伝達の手段であるデザインをどのように活かしていくかが重要な経営課題となっている。

デザインは製品の「色・形」の制作行為といった基本的役割にとどまらず、商品企画やブランド戦略さらにコーポレート・アイデンティフィケーション（C I）確立のための一翼を担っており、制作・創造・伝達・貢献と言った企業戦略にかかわる重要な役割が求められるている。（図1）

すなわち、企業はデザインを重要な企業戦略要素として位置付け、デザインを武器・資源として活用する具体的な方法を策定し、実践していくことが必要である。

デザインマネジメントに関してはいろいろな捉え方があるが、概念的に捉えれば**デザインマネジメントとはデザインという経営資源を最大限に活かして経済効果をあげる諸活動である**と言えよう。

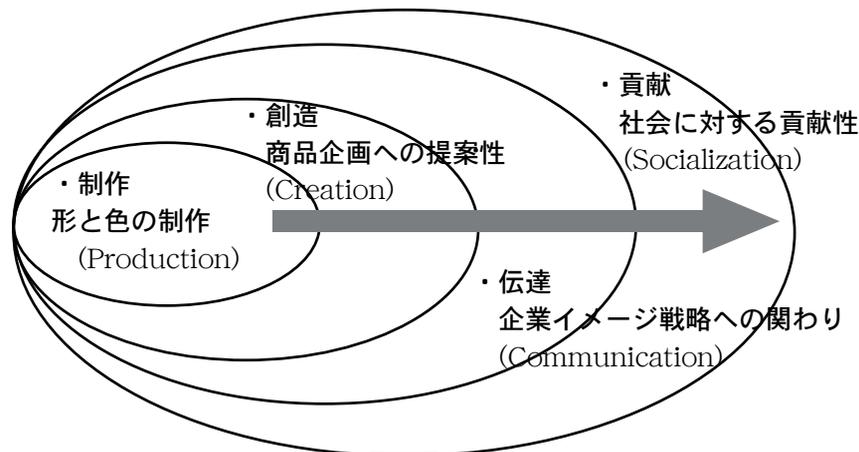


図1 デザインの活動領域

●経営課題とデザインマネジメント

企業にとってのデザインとは、基本的にP-B-O-F-E-R（図2）を実現させるための創造活動と制作活動である。即ち審美性 (Beauty)・独創性 (Originality)・機能性 (Functionality)・経済性 (Economy)・信頼性 (Reliability) を裏付けて進められる「形」「色」「空間」「メディア」の創造・制作活動であり、企業にとってはさらに理念 (Philosophy) というという象徴的なイメージを創りあげる活動である。

デザインマネジメントの実践は、デザイン活動の基本であるこのP-B-O-F-E-R実現のために経営資源（人・物・金・情報・時間）を効果的に確保・投入・活用し、経営計画に沿ってよい結果を出すことである。

（1）「人・組織」のマネジメント＝デザイン部門の人材育成とその組織運営

創造性開発・維持とマネージャーの役割

デザインの源泉は人であり、デザイナー個人のデザイン力と組織力により商品化されるデザインレベルやデザインの方向性によって企業イメージが形成されるといっても過言ではない。

優秀なデザイナーを育てるための教育が大切なのは言うまでもないが、デザインの成果を安定的にあげるためにはマネージャーの役割が重要である。

デザイナーとして直にデザインを担当する立場から、商品企画部門や設計部門・営業部門などとの折衝を経てデザイン案を採択する立場への転換にはそれなりの意識改革と能力が求められる。

デザイナーが形・色のデザイン業務から商品企画要員としての活動の場を得たり、デザインマネージャーが他部門から信頼されるような論理力と展開能力を持つためには、他部門経験などを含む育成プログラムを組む必要がある。経験や直感のみに頼ることなく、感覚的なものをできるだけ科学的に捉える方法論の開発やマーケット情報を的確に把握するため情報分析力強化などはマネージャーに嫁せられた重要な課題である。

部門における人材育成は、デザイナーとしての能力、マネジメント能力及びデザイン支援技術の開発力、調査・企画力などこれらの能力・適正を総合評価し、個人別の長期教育プログラム策定と適正な職務配置が必要となる。そしてこれらの集合力である最適な組織体制と運営システムの構築により、その活力を企業の内外に示し得るものにしなければならない。



図2 デザインの要件

コンピューターとデザイン組織

コンピューターの発展により、旧来のようなスケッチから始まってモデルの制作、設計展開といったリニアなデザインプロセスから、デジタル化されたデザイン情報が即座に関連部門へ伝達され同時進行するサイマルティニアス・デザインングの方向へと劇的に変化している。つまり、ややもするとブラックボックス化しがちであったデザイン組織がオープンなシステムとして全社的な展開にリンクする組織へと革新されつつある。

特に自動車産業ではモデラーの存在が大きな役割を担っている。実物に近いモックアップを作るといったモデリングの作業がコンピューター・グラフィック上でのモデリングに置き換わり、モデラーの職場がモデル場からコンピューター室へと比重が変わりつつある。デザイナーとモデラーとのコンピューター上でのデザイン・コラボレーションはますます不可欠なものとなっている。

このようにデザイン部門における人・組織のマネジメントはデザインの「創造性開発力強化」と「論理的な展開力強化」さらには「デジタル化への対応」といった3重の課題に直面している。

(2) 「物・金」のマネジメント＝デザインに対する投資

自社製品が市場で魅力あるものであり、消費者に購入してもらうためには、その商品の性能・デザイン・品質・価格が競合商品に比べ優位でなければならないが、その商品要件の中でデザインがどの程度の重要性、価値を有するかがデザインの投資と深いかかわりをもつ。

各種商品がデザイン重視の商品であるか機能重視の商品かによっても変わってこようが、経営にとって各商品のデザイン評価を客観的且つ継続的に把握することが必要である。つまり、ユーザーにとってデザインの重要性がどの程度のものかを計ることによって商品のデザインコストが決められるものであり、必要以上にデザイン工数をかけたり、安易にデザインを決定したりすることがあってはならない。商品コストにおける適切なデザインコストを把握することが重要である。

デザイン組織全体の人・設備の投資はこうしたデザイン価値評価に基づき、デザイナーの必要人員、デザイン関連設備、デザイン環境などを主張し、開発投資額全体のなかで適切に配分されるべきである。デザイナーの採用計画、長期・短期のデザイン関連設備導入計画の策定、デザイン外部委託計画などは重要なデザインマネジメント課題である。

(3) 「情報・時間」のマネジメント＝デザインのプロセスと情報

デザイン情報

デザインにおける「情報」には様々なものがある。

まず、コンピューターにおける「情報」とは、データに何かの加工を加えて次行程又は第三者にと

って価値のあるものを伝えるということであり、デザインにとっては「色・形態の情報」である。形態は線・面のデジタルデータとして即設計・生産用として活用されている。コンピューターの活用によりデザイン情報が全社的に一元化され、開発の効率化と開発日程の短縮化が急速に促進されてきた。

このように、デザインプロセスがこのデザイン情報の生成・伝達・変換・認識・利用といった情報処理によって設計開発プロセスと密接に連動し、開発スケジュールはよりシビアな管理を強いられている。その代わりに、期間短縮により発想段階におけるデザイン検討サイクルは数多く回すことが可能になり、より密度の高いアウトプットが得られるようになってきた。

コンピュータの導入はデザイン・シミュレーションの方法やプレゼンテーションにも大きな変化をもたらし、地域・場所を超えたデザイン検討も可能にしている。

デザインのコンピューターグラフィックスによる情報伝達が、商品企画会議、デザイン決定、宣伝や営業展開などあらゆるステージで威力を発揮している。これらの情報の有効活用が経営とデザインの重要な接点となっている。

マーケティング情報

つぎに、デザイン戦略やデザイン企画にとって必要な「情報」があげられる。これらの「情報」は主にマーケティング情報であり、デザイン開発にとって不可欠なものである。

デザインマネジメントを実践するには、デザインに関するマーケティング情報を体系的・有機的に蓄積・分析・利用することである。この情報には数量化できるものと定性的にしか捉えられないものもあるが、できる限り論理化し経営情報として説得力あるものにすることが必要である。

産業ごとにデザインプロセスが異なり、必要な「情報」もそれぞれ異なると思うが、おおむね以下の様なものである。

- | | |
|-----------|---------------------------------|
| ・ 構想段階 | — 経営方針とデザインポリシー（C I 等）に関する情報 |
| | — 企業の商品戦略とデザインイメージに関する情報 |
| ・ 企画・調査段階 | — 商品企画データ（販売実績などの現状分析） |
| | — 流行などのトレンド情報 |
| | — 消費者の意識、価値観などの情報 |
| ・ 発想段階 | — スケッチ、写真、映像、CG、モデルなどの視覚伝達情報 |
| | — CG表現手段としてのアプリケーションソフト |
| ・ 商品化段階 | — 設計、生産条件の情報 |
| | — CADのデータ |
| | — 商品化評価の情報（ユーザビリティ実験、デザインクリニック） |
| | — 企画段階における商品イメージとの整合性 |

また、このデザインプロセスを展開するためにはスケジュールがある。関連部門との連携が深いインダストリアル デザインでは要所ごとのチェックポイントがあって、情報のやり取りや進行度のチェックがなされる。時間はコストであり、いかに短期間に目標とする結果を出すかが重要なポイントとなる。

これらの情報をどのように蓄積、分析・活用し、時間を運用してていくかがデザインマネジメントの最も知的なところと言えよう。