



「デザイン」は、付加的・装飾的なものという捉え方をされる傾向がありますが、本来は、そのような意味だけでなく気持ちを具体的なものに転化するという意味の、総合的・全体的な考えにもとづいた表現行為を表すものです。その意義を考えると、経営戦略との関係性は小さくはないものです。ここではそのような経営の中での「デザイン」について述べていきます。

### 1 はじめに

鹿苑寺金閣。この金箔貼りの舍利殿を、一度は目にされたことがあるかと思いますが、鹿苑寺は、庭園としての評価も高いことは一般にはあまり知られていないことかもしれません。現在の舍利殿は1955年に再建されたものですが、3層の楼閣建築で、1層・2層は同一の平面、3層が縮小された平面になっており、2層・3層のみに金箔が

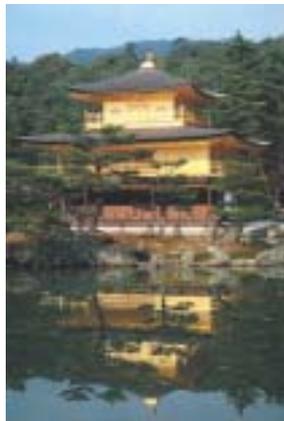


図1：鹿苑寺金閣（舍利殿）  
Copyright © 2002 Ccorel Corporation

貼られています。立面をみると、1層に庇がないことにより、全体的には多少間延びした印象があります。むしろ、2層・3層だけを見た方が、バランスが良く、軽快優美な印象があり、ここに、この建物の計画時の意図が読みとれます。すなわち、1層目に金箔を貼らないことにより、2層・3層目を浮き上がらせ、背後の山を背景にして鏡湖池に映らせることによって、舍利殿が空中に浮上している様を想起させるのです。きらびやかさを装いながら、庭園を巡る間に、借景と舍利殿の関係性の変化に対して、様々な感情を想起させる効果を生んでいる訳です。庭園と自然と人工物に精神性を加えて総合的に表現した秀逸な事例といえるでしょう。創建時には、「デザイン」という概念は明確には現れてはいなかったと思いますが、環境と受け手の捉え方を考慮し、「デザイン」を総合的に行っており、デザインにおける重要な点を象徴する事例としてみることができます。

### 2 「デザイン」について

#### 2.1 「デザイン」とは

金閣の事例とは反対に、「デザイン」という言葉を単

なる装飾的な意味として理解している方が多いかもしれませんが。しかし、デザインとは、もともとはラテン語の「指示・表示する」という意味をもった“Designare”という言葉に由来するもので<sup>1)</sup>、特徴をつけて(sign)完成する(de)という意味を持つ言葉として<sup>25)</sup>、「ある気持ち」を具体的なものに転化するという意味で使われるようになったということです。<sup>27)</sup>つまり、意図・計画と設計・意匠という「考えをまとめる」ことと、それを「具現化する」ことの二つの意味を併せ持っています。言い換えれば、情動的側面と機能的側面を持っていると言えます。このように「デザイン」という言葉には、装飾的な意味だけでなく、総合的・全体的に考えてデザインを具体化する際に、そこに表現され、意思として示された情動的側面を持つことは意識するべき点と考えられます。

#### 2.2 近代デザインの概念の現れ

近代デザインの概念は、その萌芽は1830年代に遡るとも言われますが、産業革命による工業化と大きく関係しつつ、一般的には、1851年、クリスタルパレスを会場にして行われた第一回ロンドン大博覧会において現れたと言われています。<sup>3)</sup>しかし、最初の頃は、デザインは実用品のための二次的な美術という認識をされており、現在のように、純粋芸術と対等な扱いをされるようになったのは、1920年前後のようで、近代デザインの概念の登場は、それ程古くないと言えます。そのような中で、アーツアンドクラフト運動、アールヌーボー、ドイツ工作連盟、アールデコ、パウハウス、インターナショナルスタイル、ポストモダンなど様々な運動・様式等が生み出され、デザインの位置づけが高くなってきました。

また、それらの流れと並行して、T.ロートレックのポスターに代表されるように、コミュニケーションの手段としてグラフィック・デザインを利用するようになってきます。それは、情報の伝達にデザインが利用されるようになったことを示しており、「空間形成」や「インダストリアルデザイン」等だけでなく多様なデザインの考え方が生じてきたということを示しています。

一方、1930年代のアメリカでは、流線型を基調にしたデザインによる製品が生まれ、これが消費者の購買意欲をそそり、広く受け入れられただけでなく、一つの社会現象的に機関車から鉛筆削りに至るまで、そのスタイルを用いるようになりました。これは、デザインをマーケティングの手段として活用した<sup>まきがけ</sup>事例としても捉えられるでしょうが、単なる商業主義というよりは、恐慌時代からの精神的離脱の手段として、先進的な新しいデザインにより解決を図ろうとしたという、社会的・文化的側面をも持っていたといえます。



図2：アールデコ様式のクライスラービル（左）とインターナショナルスタイルの旧パンナムビル（右）  
エイチツーソフト製「マスタークリップ303,000」より

このような様々な流れを経て、近代デザインの概念は確立してきました。

### 2.3 日本におけるデザインに対する認識

日本での「デザイン」は、ファッションの分野から意識され、プロダクトデザインに広がっていきましたが、1980年代になると、バブル経済絶頂期と重なったことで、大量消費の中での差別化のための表面的なデザインの横行が始まりました。これは、インハウスデザイナーが意匠の部分のみを担当することが多かったことによる弊害とも捉えられていますが、そこには、本質的なデザイン意思は見られず、表現の多様化のみを追求したものとどまっており、まさにデザインの意匠的な面の乱用といえる状況でした。そのような状況に対する危惧の意識として、本来の意味でのデザインの重要性の認識の機運も高まり、1989年の「デザインイヤー」に合わせて行なわれた名古屋世界デザイン会議の頃、「デザイン」の本来の意味での重要性が明確にうたわれるようになりました。しかし、バブル経済がはじけると、単なる意匠の多様化のみの現象を見てきた世の中では、「デザイン」を付加的な意味合いとして捉え、その重要性より、コストアップにつながる単なる装飾的なものと認識する風潮が生じました。そして、この頃の状況が、今でも尾を引いていると思われる。

その後、「デザイン」は、「ブランド」という概念に位置づけを代えて扱われる事象も生まれてきました。「ブランド」は、広告とデザインの融合であると言われることもありますが、企業を象徴する重要な概念です。しかし、「ブランド」の形成は、製品を作る側の意思だけで

なく、製品がどのように使われるか、どのように受け取られるかという使用者側の認知性によって作り上げられる性格のもでもあります。つまりこの「ブランド」の意識の現われによって、生産者側の論理から、消費側の論理へと、立場を変えて「デザイン」を捉えるようになったことが示されていると考えられます。

また、この数年、新しい状況も生まれています。「ユニバーサルデザイン」、「エコデザイン」、「情報デザイン」などの言葉に現れているような、デザインという言葉が、複合的・全体的な意味合いの中で登場するようになってきている状況です。このことは、(財)日本産業デザイン振興会が主催するグッドデザインアワードの部門構成からも見て取れます。同賞は、商品デザイン部門、建築・環境部門、コミュニケーション部門、新領域デザイン部門の4部門で構成されていますが、この部門が新しいデザインの捉え方をしている部分で、メディア、あるいはシステム、プロジェクトや企画をも審査対象とするようになってきています。このことは「デザイン」が単なる装飾的なものではなく、まさに意図・計画の部分に意義があると認識していることを示していると言えるでしょう。それは、端的に言えば、デザインの持つ「情動的側面」の再認識ということになると思われます。

そのような立場で「情報デザイン」として、コミュニケーションそのものをデザインするという概念も生じています。そのように見ると、現在は、「デザイン」は、考え方をどのようにあらわすかという本来の意味に立ち返った概念として、捉えられてきていると言えるでしょう。

### 2.4 JR東日本のデザインに関する取り組み

当社のデザインに対する意識が、取り組みとして明確に表れたのは、名古屋世界デザイン会議が開催された1989年に遡ります。当時、欧州内では、イギリス国鉄とデンマーク国鉄が行っていた「アングロデーニッシュデザイン会議」や、ヨーロッパ12カ国の鉄道デザイナーの集まりである「ワトフォード会議」などの鉄道デザインに関する情報交流を通して、優れたデザイン戦略が進められていましたが、そのようなデザインと経営に関する意見交換を行うために、1989年、当社が提唱し、世界鉄道デザイン会議を開催したことが、その取り組みの一つとして挙げられます。当時の副社長山之内秀一郎（現宇宙開発事業団理事長）は「21世紀に鉄道が生き残るためには、単なる輸送業だけではなく、知恵と感性の集積であるデザインがサービスや情報の分野を含めて大切である」<sup>(24)</sup>と述べており、経営幹部のデザインに対する認識を物語っています。そして、この取り組みに対して、

当社は、1990年日本デザイン賞を受賞しました。



図3：世界鉄道デザイン会議  
12カ国の参加により行われた

### 3 デザインと経営

意図・計画を表すものとして「デザイン」を考えた場合、企業等の経営戦略との関係は無視できないものとなります。1980年代後半から、イギリス国鉄では、組織の活性化のために「デザイン」を戦略的に導入し、そのことにより、職員のモラルやモチベーションの向上、大きなマーケティング・経営効果を得たという実績を持っていました。その成功に学ぼうと、デンマーク国鉄がイギリス国鉄と交流を始め、ヨーロッパへ広がったと思われます。イギリス国鉄が成功を収めた要因として、実現手段として経営陣直結の独自のデザイン部門を設け、CIにとどまらず、列車・運転室・駅舎・駅周辺のデザイン（自治体と共同）そして食堂車で販売するサンドイッチや料理の盛り付けにいたるまで、実際に入念にデザインを行なったことが挙げられます。<sup>5)</sup>「プロフェッショナルな視覚的表現こそ、プロフェッショナルな経営陣の証である」<sup>5)</sup>と主張する当時のイギリス国鉄デザイン部門ディレクターJ.プリーストマン女史は、世界鉄道デザイン会議でも「すべてのレベルにおけるマネージャーはデザインの価値を理解し、更にデザイン、マネジメント、デザイン・マネジメントの本質を理解せねばならず、それがマネージャーの業務の一部となれば基本的、文化的な変化をも、もたらすことができるようになるでしょう」<sup>(7)</sup>と発言しています。その後イギリス国鉄は分割民営化されましたが、今日、日本で成果をあげている企業では、デザイン部門が直接経営陣と結びついたことが大きく影響している場合が多いことから、イギリス国鉄の事例は陳腐化したものではないことがわかります。

また山之内は「デザインは経営手段、企業発展の手段」とも述べており、そのためには、「確固としたデザインプリンシプルを持ち、経営戦略の一部としてデザインを有効に活用していかななくてはならない。デザインを単に

車両や駅を設計し、飾り立てるだけのものと考えてもらっては困る。これは、情報、サービスを含めた広い分野のトータルなコンセプト作りなのである。デザインはその時代の感性を具現化し、時には先取りする高貴な知的生産物なのである」<sup>24)</sup>と述べています。また、当時のデンマーク国鉄総裁ランゲアは、「デザインとは顧客や社会に対して企業の正確な姿を伝え、アピールするためのツールであり、顧客のニーズからスタートして製品を生み出すためのプロセス全体がデザイン戦略である」<sup>25)</sup>と述べています。このことから、当時、利用者に接するインターフェースとして、デザインの重要性を認識し、経営と結びつけて考えていたことがわかります。

これらは10年以上前の事例ではありますが、実際にお客さまの目に触れるものが駅や車両等の経営資源であることを考えれば、そのインターフェースである「デザイン」は、単なる装飾的なものに止まらず、まさに経営戦略の一つの手段として活用するべきものであることには変わりがないと考えるべきでしょう。そして、現在ではそれが、更に進んでブランド・企業イメージ形成等に強く結びついていく訳です。

しかし、今日では、デザインの持つ情動的側面に社会的価値を付加して考えていくことも必要になっており、1989年当時の意識に戻るだけでは、その意義を果たせない状況にもなっています。すなわち、環境、エネルギー、普遍性、安全、文化、社会等への回答をデザインの中に取り込むことが必要になっているということです。そのためには、総合的な考え方で利用者との双方向の意思疎通により進めることが必要で、生産者・供給者側の論理だけでは成立しない時代になっていると言えます。

そのような側面が示された事例として、2002年度のグッドデザイン賞の受賞作が挙げられます。大賞は、札幌市のモエレ公園で、公園として初めての受賞となりました。さらに、次点には、新日本製鐵の廃プラスチック再資源化プロジェクトが選ばれました。プロジェクトが



図4：2002年グッドデザイン賞大賞  
北海道札幌市モエレ沼公園  
環境・景観部門から大賞を受賞。  
デザイン概念の広がり示している。

デザインとして評価されたわけです。これらは、どちらも環境問題に対する回答をデザインの根底にすえた事例になりますが、これらの事例からも「デザ

イン」が複合的な意味で捉えられる状況になったことが理解できます。

#### 4 最後に

昨年度、フロンティアサービス研究所が部外委託により、首都圏と地方在住の2,300名を対象に行なったWEB調査から、当社は鉄道会社としての「デザイン」は評価されているものの、利用頻度による評価の差があまりなかったのに対し、首都圏の私鉄の数社は、利用頻度が高い程、格段にデザインの評価が高い結果になりました。これは、その会社のデザインが、まさに利用者と接することで、強いメッセージとなって伝わっていることを示していると言えるでしょう。これは、経営における「デザイン」の重要性を表しているといえます。これからは、その「デザイン」の意義をどのように組織として考え、根付かせていくかが、重要になると考えられますが、反面、組織化は、両刃の剣でもあり、デザイン価値を理解しない、単なる組織化は、バブル時代の表面的なデザインの横行にもつながり、慎重に検討する必要があります。また、「デザイン」には利用者とのインターフェースとして、その意図・計画の部分を可視化する行為も伴います。その際、計画・構想力とともに、そのアナログ的な変換の結果の利用者に理解されるものとして可視化する能力、そして、デザインの優劣を見極める眼が必要となります。そのためには、組織として、デザインを通して価値の高いものを作るという強い経営意志と体制・能力を確保・維持することが重要になります。また、能力内在化のためのインハウスデザインの活用と同時に部外とのコラボレーション等によるデザインレベルの向上意識も重要となります。

IT技術の急速な発展、環境問題の顕在化、高齢・国際化社会への変化など、社会の様々な状況により、デザインへの要求内容も刻々と変化します。そして、その状況に対応していくためには、経営の中でのデザインの意義を明確化する必要があります。そして、それが経営におけるサービススタンスの表れとしても理解されます。

そのようなことから、フロンティアサービス研究所では、当社経営におけるデザインの意義の明確化のため、調査研究を進めて行く予定です。今後、経営に資するようなデザイン戦略、デザインマネジメントのあり方を導き出すための一助になればと考えています。

#### 参考文献

- 1) 世界大百科事典・年鑑・便覧 Ver.2.01.0、日立デジタル平凡社、2000.
- 2) 柏木博・伊藤順二編：現代デザイン事典 2003年版、株式会社平凡社、2003.3.
- 3) 海野弘：モダン・デザイン全史、株式会社美術出版社、2002.10.
- 4) 財団法人日本産業デザイン振興会：グッドデザインアワード・イヤーブック GOOD DESIGN 2002 2003、丸善株式会社 2003.1.
- 5) 紺野登：デザイン・マネジメント 経営のためのデザイン デザイン資源による創造的企業創造への序章、大手町ブックス、1992.1.
- 6) 水野誠一監修：20 - 21世紀DESIGN INDEX、INAX出版、2000.6.
- 7) 東日本旅客鉄道会社編：鉄道ルネッサンス、丸善株式会社、1991.4.
- 8) ペニー・スパーク著、白石和也他訳：近代デザイン史 二十世紀のデザインと文化、ダヴィッド社、1993.9.
- 9) 佐藤典司：デザインマネジメント戦略、NTT出版、1999.4.
- 10) 三井秀樹：かたちとデザインを考える60章 縄文の発想からCG技術まで、株式会社平凡社、2001.11.
- 12) 渡辺保史：情報デザイン入門 インターネット時代の表現術、平凡社、2001.7.
- 13) 木村浩：情報デザイン入門、ちくま書房、2002.10.
- 14) 柏木浩：デザイン都市 デザイン・クロニクル1987 - 1992、INAX出版、1992.10.
- 15) 中村周三：デザインマーケティング 図説・商品デザインのマネジメント、ダイヤモンド社、1992.3.
- 16) IID.J情報デザインアソシエイツ編：情報デザイン、株式会社グラフィック社、2002.2.
- 17) 谷口正和：企業経営とデザイン、ダイヤモンド社、1999.2.
- 18) 羽生清：装飾とデザイン、昭和堂、1999.6.
- 19) マーク・ゴベ著、福山健一監訳：エモーショナルブランディング ところに響くブランド戦略、株式会社宣伝会議、2002.5.
- 20) スコット・M・デイビス著、青木幸弘監訳：ブランド資産価値経営、日本経済新聞社、2002.8.
- 21) 内田東：ブランド広告、株式会社光文社、2002.9.
- 22) 世界デザイン会議運営会監修：情報化時代のデザイン 世界デザイン会議詳録、NTT出版、1991.2.
- 23) 榮久庵憲司監修、ボイスオブデザイン編：都市とデザイン デザインが都市を作る 都市がデザインを育む、株式会社電通、1992.5.
- 24) 社団法人鉄道建築協会発行：鉄道建築ニュース 89.10、社団法人鉄道建築協会、1989.10.
- 25) 社団法人鉄道建築協会発行：鉄道建築ニュース 92.10、社団法人鉄道建築協会、1992.10.
- 26) クリストファー・ロレンツ著、紺野登訳：デザインマインドカンパニー 競争優位を創造する戦略的武器、ダイヤモンド社、1990.4.
- 27) 日本デザイン機構編：デザインの未来像 地球時代の日本を考える、(株)晶文社、1996.4.