

## 第6回アジアデザイン国際会議

主催：日本学会会議・日本デザイン学会・日本感性工学会

### デザインビジネスフォーラム (デザインビジネスフォーラム委員会)

#### 記録1

#### 期日等

2003年10月14日(火) 15:30~17:30

#### 場所

つくば国際会議場

#### テーマ

徹底検証・先を越されたか、日本のデザインマネジメント

#### 出席者

デザインビジネスフォーラム委員会委員(50音順)

- ・大谷毅：信州大学教授
- ・川原啓嗣：キッドステューディオ代表取締役・神奈川デザイン機構前副理事
- ・河原林桂一郎：東芝デザインセンター上席部長・前デザインセンター長
- ・木村徹：トヨタ自動車デザイン本部デザイン部長
- ・竹川亮三：シンカデザイン代表取締役・元ケンウッド常務取締役
- ・比良木高幸：弘前大学教授・前パイオニアデザイン常務取締役
- ・和田精二：湘南工科大学教授・前三菱電機デザイン研究所所長

#### 記録

**和田**：本日は、デザインマネジメントの視点から日本のデザイン業界について討論してみたい。最近、日本企業のデザイナーは元気がないと言われている。高度成長時代のパワーを失った日本企業の今日的な状況を見れば、デザインのパワーを発揮する基盤が脆弱になった分だけデザイナーの活動が阻害されている面がある。そういったデザインの活動基盤に原因をもっていくことは的を得ていない、事態はもっと深刻であるとの認識もある。デザインマネジメントの視点から、日本のデザインは、本当に負けているのか、そうでないのか。負けているとしたら、どうリカバーしていったらよいのか、その辺からお話ししていただきたい。

**大谷**：1960年代に横文字の本を広げると、自分で仕事をせず、人を介して仕事をする特有な仕事をマネジメントという書いてあった。マネジメントは、経理、財務、生産、販売等々の組織に関して存在する。当然それは官僚制の組織となる。自分が行動するのではなく、自分が決めたことに基づいて他人が仕事をする、ここが円滑に行われるため

に何を守ったらいかがが課題だった。それを守ってれば管理者は、うまくいくのだということで、これを何とか開発しようとした。1950年、1960年の頃の話である。沢山の人が試みたが、あまりいい結果にならなかった。上司が部下に命令すると部下は必ず言うことを聞くという展開、部下は必ずしも上司の言葉通りに行動するとは限らないという展開、中間ぐらいとして、部下はやる気を起こしたときに仕事をするという展開、の3つ位に分かれて研究がなされた。そういった雰囲気は漂わしているのが管理論、そのベースになっているのが組織論、それにお金の話、商品の話がつくと財務論になる。また、これを外したら会社はつぶれるという議論をすれば、戦略論になる。

**竹川**：海外でのマーケティングディレクターという営業寄りの立場と、事業部長という工場、技術寄りの二つの仕事で自分の主たる経歴である。デザインに直接深く関わったのは退職前の7年間だけ、しかもデザイナー出身ではない。それだけに、経営側からデザインがどう評価され、理解されたかを見てきた。20数年前にかなりの経営危機に瀕したが、市場はまだ緩やかに拡大していた。商品を企画するときは他社の売れている製品の性能機能をしらべ、それより少し良く、安くし、デザインに少し新鮮味を加えていけば売れる状態が続いた。しかし7-8年前からこのやりかたが通じなくなった。企画部は方策が見つからず、中途半端な企画でデザインに沢山の絵を描かせ、企画会議はその絵を使い皆が納得する最大公約数を探す場となった。デザイナーは、社内外を俯瞰できる位置にあり、消費者の立場にたって彼らの欲するものを理解できる立場にいる。さらにそのアイデアやビジョンを、目に見える形にできる。デザイナーが最前線に立って戦わなければ戦争に勝てない状況が生まれているのに企業がデザイナーの能力を評価し、重要な位置で使おうという機運が弱い。ほとんどの企業が、デザインを絵描きやアーティストの集団としかみていない。デザイナーも、自分たちの考えを周囲に説得し、諸組織の先にたち、突破力になるうという気迫が感じられない。ケンウッドデザインでは、デザイナーは企画部門より数年先をならんで行動できるように経営目標をたて施策した。5-6年したとき、やっとデザイナーが気づき始めたが、経営モデルに高める前に降板することになった。デザインの創造力が一番頼りになる力であり、マネジメントの中心におくべき状況なのに、そうならないのは何故か？そういった組織運営を考えない企業経営陣の問題であり、デザイン関係者の気迫の無さと勉強不足の問題でもある。また、同時に教育の問題であり、デザインを日本の産業復活のキーワードにしない官の認識の問題でもある。

**比良木**：デザイナーは企業内で場を与えるとそこそこやるが、自分から計画しアピールしない。専門性についても、デザインがいかに生活と社会に結びついているかについての説得が足りない。インハウスデザイナーは、引きこもりデザイナーであると言う説もある。しかし、今様々な分野でデザインからアプローチをかける傾向も出てきた。日

本のデザインは、変わりつつある。一方、アジア諸国で、デザインを経営や国の力として使っていく傾向が目立ってきた。これは日本がやったこと、やれなかったことを学んだのではないか。この力がアジア諸国の政治、行政、教育面に目立った効果を出しつつある。日本は大きな山を越えて次の本質に向かい新しい価値を作るところにさしかかっている。企業の現状が厳しいからこそ、そこにデザインの価値がますます求められる。デザイン側から行政や社会にいろいろな形で打って出ることが大事ではないか。

**和田**：韓国における IMF 危機の際、なぜ国家がデザインに対し国策としてあそこまで投資したのか。韓国と比較すると、日本では政治はデザインに関心なく、デザイナーも政治に近づかない傾向が強い。そういった問題も含めて話していただきたい。

**川原**：私はデザイン事務所を 20 年ほど営んでおり、大手企業との取引が多い。企業内デザイナーと話をしているのは、同じ業種でも会社によりかなりマネジメントの仕方が違うこと。家電製品や情報機器など、日本のデザインの質は劣っていない。何が根本的な問題か。デザイナーはエンジニア同様、真面目な人が多い。反面、商売人のずる賢さを持ち合わせず、利潤追求への貪欲さに欠ける。日本の製造業の多くは技術オリエンテッドである。日産は典型的な日本の企業で技術屋に支配されてきた歴史が長く、会社経営に支障をきたした結果、フランスから経営のエキスパートが送り込まれてきた。技術はデザイナーの 10 倍以上いるから数の論理では対等に渡り合えない。デザインの有効性を説くのは難しい問題だ。組織のマネジメントは確かに大変である。家電は、量販店の価格競争で利益が出ない構造にある。製品の機能、性能だけでは競争ができない。問題はデザインの質だけでなく、商品自体の存在意義を問う本質的なクオリティの問題と思う。顧客が望む品物を供給できているか。デザイン部門だけに責任は問えない。組織論や企業価値、経営責任の問題である。デザインは、比較的少ないリスクで多くの効果が期待できる安全な投資対象と言ってきた。そのあたりを企業経営者は理解しない。人的資源以外にも金、情報などの資源があり、どの資源をどういった配分と優先順位で投資するかが最も大切である。その認識の差が韓国企業との差と思う。何が問題か、何を増やし何を減らせばいいか、日本のマネジメントはもっと考えなければいけない。

**河原林**：電機関係のデザインを長年見てきた。会社にはデザイン部門の何 10 倍の人達が技術や営業部門にいるが、彼らに対しデザイン部門主導で新しい事業や商品の展開ができないかという活動してきた。民生用の機器は生産がアウトソーシングされ、海外に生産拠点が移転し、最近では設計も移行されてきている。一方、国内の家電等は、流通業界の力が強力になってきている。そういう中でデザイナーが主導的にやれる部分を模索している。B to B(Business to Business)といわれるソリューション系ビジ

ネスの領域でも、デザイナーはデザインしないデザイン、ものを解決する、あるいはことを解決するデザインというところに新しい活路を見出そうと努力してきた。問題は、そういった努力が個別にはあるが、それが組織として企業の中で新しい機能となったかということである。デザイナーのそうした能力は、新しい事業分野を展開できるところまで至っていない。経済情勢が厳しくなってくると、やはりデザインに手をかけるリソースが切り詰められていく。経営レベルの議論の際、最後に自分たちはデザイン部門だからという意識が、いい意味でも悪い意味でも問題を含んでいる。経営レベルで対等に議論できるようにと経営層に対し機会あるごとに提案を行っているが、デザイナーはぎりぎりのところに来ると、狭義のデザインに原点帰りし、閉じこもってしまう傾向がある。デザインの力をハードやソフトを融合させた「価値創造」というような上位の言葉で語れる機能なり組織なり、あるいはそういう職種なりに脱皮していく時期に来ている。またそれが新しい日本の産業を動かしていく原動力のひとつになるのではないか。その資質をデザイナー、あるいは、デザイン教育を受けた人たちは、社内の他部門より多く持っていると感じている。

**木村**：毎年一生懸命頑張っても、年初のあいさつで社長から新しい目標が示される。あんなに頑張ったのにまだ駄目かと思うが毎年のことだ。勝ってかぶとの緒を締めよという言葉があるが、30 年もやってくると首もだんだん丈夫になる。だから最初にデザイナーは元気がないと言われたが、ぴんとこない。毎年、こんなにやっても毎回、問題を探るのが上手い。自分たちの駄目なところを上手に探し、出来そうもない目標が示される。ハイブリッドの車では、燃費がいいのを作れと言うだけでなく、すごい目標がトップダウンで示される。30% ぐらいの燃費改良では突っ返される。やみくもに新しいことを考えなくてはいけない。それでハイブリッド車ができたと聞いた。デザイナーも結構提案してきた。モーターショーのたびに提案する。忘れてしまったものも多いが例えばラウムは 10 何年前の東京モーターショーで提案した。ユニバーサルデザインは大事だ、だからこういう車が必要だと。うちの技術屋はデザイナーのことを聞いてくれる。自動車会社は戦争で負けてからずっと外国メーカーに追いつけ追いこせできた。少しずつ近づいたがなかなか勝てない。こっちが前に出ると向こうも前に出るから、革新的なことを考えなければいけない。その例がハイブリッドで、低燃費で環境にもいいものを作ろうとすれば勝っていける。その場合、デザインも当然変わってくるはずで、我々は本当に対応できているかということちょっと疑問である。今度のプレゼは多少いいと思うが、もっとすごいのが、水素を燃やして走る車。それぞれのタイヤにモーターを入れるとボンネットがなくなる。ボンネットがなくなるとデザイナーは昔から言ってきたが、実現するとなるとまだついていけないところがある。GM が前のデトロイトのショーで面白いのを出したが、ボンネットがなくなったところをただの空間にただで意味のないデザインだったので技術屋に馬鹿にされ、デザイナーが

恥をかいた。今度のモーターショウでうちも新しいのを出すが、どこまでできたか。室内も電気で動かす。例えばシフトがシフトバイワイヤーになってきて、それがこんなに小さくてまるでスイッチである。ハンドルを切るのではなくて電氣的に信号を送る。そうすると3回ぐらいハンドルを回していたのが、90度ぐらい回すだけでスピードを感じ舵角を感じてハンドルを切ってくれる。これはすごい、じゃあその意匠をしてくれと言われる。一生懸命やったがまだついていけない。自分たちが最初に目標設定をしていく能力があるか、そういうデザイナーの一番得意なことができないと日本のデザイナーはどんどん負けていくのではないのか。だからもっともっと勝つかぶとの緒を締める仕事をしていきたい。

**和田:** これからの日本には高付加価値なものづくりが必要だとよく聞かすが、その高付加価値なものづくりとは具体的にどういうことを指すのか、今ひとつ分からないところもある。こうした時代にデザインはどこからどう攻めていったらいいのか。教育の問題も含めてお話し願いたい。

**会場1:** ひとつ大変危機感をもっていることがある。文系、理系のくくりでは計れないところがデザインの職業文化だが、デザイン系学生は共通入社試験での偏差値が低い。昔も低かったのか、それとも最近低くなったのか。当社の例で言うと、80人ぐらい受けに来て2人しかデザインの関門をクリアできなかったが、その2人ですら、当社の文系、理系の場合の合格基準偏差値60以上に対し50以下であった。専門領域が優れているからと主張して採用になったが、偏差値で負けていると、将来、経営層や他部門と渡りあっていくとき大変つらいことになるのではないのか。

**木村:** 昔からこんなもんだと思っているが、やはり全体にレベルが下がっている。国内の学校を出た学生と海外からの学生をみているが、この会社に入ろうという姿勢が全然違う。この間、国内の学生に授業料をいくら払っているか聞いてみたところ、半分ぐらいが知らないのにびっくりした。親は子供の授業料を一生懸命払っているが、学生はいくら払ってもらっているのか分かっていない。親に行って言われて学校に行き、何とかかなという気持ちで生きている。ところがインターンシップで来ている海外からの学生のバイタリティはすごい。これで日本の学生と同じ世代かと思うくらい迫力が違う。いろいろなことを実によく知っている。日本の学生は、JIDAを知っているかと質問すると、まるで聞いたことがないという顔をする。デザイナーになろうというのに、デザインの一般教養すら知らないのが現状だ。デザインを勉強しようという学生は、そういう組織があることくらい常識として知っていてもいいと思う。悲しい話である。

**河原林:** 資質の問題だが、大変厳しくなっていることは事実である。学生のポートフォリオだけで資質を判断していない。レポートや作文を書いてもらおうと残念ながら自分の

意志が出るような文章に出会うことは少ない。文章の表現力や文法上の問題よりも何がしたいかという目的意識の弱さが問題である。海外からの学生の迫力と比較して非常に弱い気がする。今はパソコンなどにより表現技術がデジタル化しているため、いろいろなことが瞬時にできる。それが逆に判断力を失わせている。本当にしたいものをデザインしているかという、これが一番よかったからという形になっている。こうしたい、こうすべきだという思いや志が感じられない。今の日本経済や企業、デザイン界などを見て、学生がそうした志を持ってないのは、デザイン界に魅力がないからだという反省もしている。そういう意味で、デザイナーの能力を偏差値という尺度で考えてはいけないと思う。デザイナーはもっと尖った部分、是非やりたいという部分を、早く顕在化させていくべきだ。

**竹川:** デザイナーは既成の組織で、既成の仕事のやり方で下請けサービスに甘んじるのではなく、自分たちから時代を変えるという気迫を持ってほしい。これはデザインの道を歩いてこなかったから俯瞰的立場で言えることである。在職中、国内外で様々な仕事をした。中でも韓国、台湾、中国の会社との仕事で感じたことは、これらの会社からの発注のほとんどが会長、社長、副社長などトップからの発注だったこと。日本の場合は発注元はほとんどがデザイン部門だ。同じデザインの仕事をしても内容は大きく異なる。日本の場合は形や色を中心に商品をつくる議論に終始するのに、韓国や台湾では会長や社長がデザイン会議を主催し、会社のビジョンやブランド付加価値といった観点で議論が進み、経営とデザインが一体化されて進行する。創業者が多くの企業のトップに残っているという面もあるが、デザインを経営のキーワードにしたい思いが強いためでもある。デザイナーも全員とは言わないが、積極的にキャリアを踏んだ教育がされており、国際性と起業家マインドを感じた。彼らはデザイナーでありながらビジネスマンであり、自分のビジョンをビジネスに結びつけ、系統立てて説明できる。こういった若いデザイナーと議論する時、実に緊張を強いられる。日本では往々にしてこういう場合は絵描きが何か言っているなといった程度で扱われる場合が多いが、彼らとの場面ではむしろマーケティングのプロとして扱われるので、経営的な観点が加わらねば仕事したことにならない。韓国など全てとはいえないが、産、官、学のそれぞれが、デザインが国の経済をささえるという認識のもと、国策的に能力のあるデザイナーやデザインマネジメントを育成していこうという共通した施策がある。それらが相互補完的なシステムとして社会基盤に組み込まれつつあることを実感する。しかし日本の現状とはいえば、毎年デザイン学科の新卒を2~300人と面接してもほとんど自分の考えをもった学生に出会わない。結局派遣社員で間に合わせたり、海外からの研修生を本採用に切り替えたりする。これからデザインを志向する若い人たちにこれからのデザイナー像を提示し、育て、評価する社会教育システムを作る必要がある。このままではこれからもっと大事になるデザイナーやデザインマネジメントを志向す

る優秀な若者たちがいなくなる可能性すらある。

**川原**：イギリスでの経験では、学生は他のヨーロッパ又は米国の場合と同様、基本的に大学、大学院を卒業したその日から自活していかねばならない。青田刈りがないので、通常、卒業制作展にあたる Degree Show で自分の作品、自分の個性をアピールしながら訪れた企業やデザイン事務所のスカウトに売り込まなければいけない。そこから既に競争が始まっている。運良く面接にこぎつけてもごく一部が採用されるだけで、多くは最初からフリーランスデザイナーとして独立して仕事をしていく。ハングリー精神、起業家マインドが日本のデザイナーとは違っている。日本では学校から送り出され企業が受け取るという構造が 20 年前と変わっていない。企業もデザイン系の大学に多くを期待しない。基礎教育だけやってくれば、後はこちらで教育するからというスタンスだ。ヨーロッパでは即戦力になるかどうかで容赦なく切り捨てる。戦力になるスキルがなければ話にならないので学生は必死になる。学校の工房で自分がデザインしたものを作り街のショップで販売してもらうなど実績を作ろうとする。ポートフォリオを抱えて営業に歩き回る。そういうことがたぶんデザイン能力以外の訓練になり、ビジネス会話術やプレゼンテーション術あるいは交渉力をつけていく。教育体制が整備されているでなく、欧米の競争社会がそうさせている。日本ではいきなりビジネススクールとか MBA 養成過程が必要といった話になる。そのような教育過程だけではない、意識や社会との関わり等を含めて徐々に変えていかねばならない。

**比良木**：4 年半前に大学に移った。最後の 10 数年は採用人事の責任者としても苦労した。デザインがまだ本社内の組織であった頃に人事のテストが大変厳しくて困った。デザインの専門性と資質について詳細に説明し、特例として認めてもらう苦労をした。最近、経済産業省の次長がデザイン活用研究会でデザインルネッサンスという副題で報告をされたが、日本に油断とおごりがあったという様な表現があった。本当にプロになるつもりで学んでいるのかと思う。私の知人が東大の工学部でデザインを教えていた。人気があり、非常にたくさんの学生が集まった。デザインについてのレポートを書かせると、中にデザイナーに書かせるものに比べ、主張を考えてものを言っている例が多いという。基本的なりテラシーも大事なベースという感じがする。偏差値の高低で判断すべきとは思わないが、デザイナーを採用し、組織で生かすことを考えると、もっと多様な視点から資質をみるべきと思う。当然その中には偏差値が高く、将来経営者と渡り合える人も欲しい。デザイン組織は、発想し、表現し、共感をもたらす仕事であり、多彩な人材が組み合わせられるべきと思う。デザイナーの育て方、配置、専門性など、多くの方向性と役割のあり方を自覚させ、マネジメントとしてシステムを作ることを徹底的にやるべきだ。その背景には、専門化と総合化の時代やプロとしての専門強化という両面があると思う。理工系でも心理からでも採用していい。大学に移ったので教師になる人間

も育てているが、デザインを理解した教官群を育てることが学校教育で大事と思う。デザインの価値の分かる人材は高校時代より前、もっと小さいときから徹底的に政策として育てるべきではないか。

**大谷**：少し違う角度から考えてみたい。なぜ学生に元気がないかということは、なぜデザイナーは自分で仕事を探さないかということにつながる。それは、そういう風に育てられてきたからではないかというのが私の見方である。会社は、上の人の命令を聞いて下の人が仕事をする、そうやって育てられたのだから上の人が言うのを待って仕事をするのは当たり前だ。その反省がなくて悪いといったら、最初から元気だしてやれということになる。そういう矛盾を含んだ問題として考えていくべきだ。なぜそうなったかという、およそ 1990 年位まではいい悪いは別にして学校と産業界はうまくいっていた。うまくいかなかったのは、学校が変わらず、会社が変わったからだ。1990 年ぐらまでは、前の年より次の年のほうが売り上げが上がるのが当たり前だった。誰が経営者をやってもうまくいった。ここをやっぱり見据えないと後々墓穴を掘ることになる。デザイナーが悪いとか、学生がばげているとか、そういうふうにはならないという感じがする。

**和田**：市場競争が厳しくなるにつれ、製造部門より設計部門、設計部門より企画部門が重要視されるようになってきた。この傾向がデザイン分野にも波及し、コンセプトデザイン、モノからコトへと言った概念が標榜されてきた。デザイン部門も開発の川上へ上ることに注力したが、経験的に言えば、それほど簡単ではない。開発の川上に上ると当然技術者や営業企画と対峙することになる。スキル以外は、デザイナーは広く浅い知識でいいといわれてきたが、川上に上ればあるレベルの専門知識は必要となる。日本ではデザイン系の大学を出て企業にそのまま入るが、米国では専門分野を複数もつことがマネジメント層のパワーの源泉となっている。また、実績のある大手デザイン企業のデザイナーの 80% は非デザイン系の大学卒である。日本もデザインの専門性を高めるための具体的な方策が必要と思う。

**会場 2**：高度成長の時期に家電、車がけん引役になった。これを悪いこととは思わないが、デザイナーを企業の中に入れて企業主体のデザインで進んできた。組織の中でどうやってデザインを決めていくかという基本的なところに立ち返って、デザインのなりたちを考えないと上滑りになってしまう。クリエイターたるデザイナーというのは、そんなに沢山必要なものか。ドイツではクリエイティブであるということが、毎回デザイナーにとってマスト条件ではなかったと思う。卑近な例で言えば、ウォークマンみたいな事例はごく限られていると思う。質の高い造形を与えながらいいプロダクトを作っていかなければいけないが、そういう可能性が沢山あった時代からそれが減少していく時代にある。デザインをもう一度見直してみないと先は見え

てこない。

**竹川**：20年近くホームオーディオの事業部長をやった。商品企画のプロセスづくりもやった。企画部が商品像を考え、デザインが絵を描き、工場がつくるという古典的順序である。1990年代はじめまではすべてが順調に行き、このやり方でずっとうまくいくと誰もが思っていた。しかし市場の伸びが止まり、コスト競争が強調され始めるとあっという間に苦しくなった。CI活動がうまくいっていたのでブランド好感度が依然高いという応援はあったが、旧来の成功したラインアップの延長線上でスペックやフィーチャーをいじりデザインを弄ぶ流れになってきた。こまめくると事業の組み立て方をもう一度基本から見直す必要が生じた。オーディオという狭い範囲での世の中との接点を白紙に戻し、再度戦い方を設定しなおす作業が必要となった。従来のやり方では商品企画がスムーズに進まなくなった。顧客の要求が変化しているのに、相変わらず昔のやり方で収めようとする。企画の初期に描くレンダリングが10~30枚くらいで済んでいたものが、5~10倍も描かされるようなことが起きた。営業も企画も明快な商品イメージを持てなくなり、企画書そのものの詰めも甘い。しかも企画会議は従来型の全員合議型で動いているから、結局次から次へと絵を描いて、最大公約数を見つけることになる。どんどん個性なき方向へと流れる。その説得のためにCGで説得ムービーを作り、ますますデザインコストがかさんでくる。我々が仕事をいただいていた多くの企業でも似たような現況と感じている。こういった状況のなかで従来の他社横にらみ型のやりかたから抜け出して、巷の一消費者として自社を見直し、とるべき事業の道筋や方法を提案できるのがデザイナーである。デザイナーは世の流れを全体として認識する力に優れている。デザイナーの価値観を中心としてブランディングの方向や商品の方向を決める。合議制のやり方でなく選ばれたプロフェッショナルな少数グループが深く素早く時代の先端を感じ取っていくようなやり方が良い。しかしここに問題がある。まずデザインに対する認識度の低い経営者の問題。マネジメントができるデザイナーの育成の問題。改革を行う意識、意欲の産官学間共有の問題。産官学の連携なくして現状の打破はできない。この席に出席してもらいたいのは官や企業の責任者である。問題提起をデザインの世界からデザインの外に行う積極性が必要である。

**会場3**：今日のテーマについては2つの見方があると思う。ひとつはデザインのマネジメントで負けているか、負けていないかということ、それをやる人間の資質が負けているか、負けていないかということ。企業のマネジメントは、海外デザイナーを使って目的どおりのデザインをすることも可能となったが、日本語しか通じない人間を使うことができるが、それがいいのかどうか。私がマツダにいた時、4年ぐらいフォードの人間とつきあったが、彼らがマネジメントとして自分に教えてくれたのは、自分と同じ文化の人間だけを使おうと全く考えないこと。1番いいものを使

う、それがマネジメントの力量である。デザインを経営者に伝えるためには、きちんと評価されるエビデンスをつけるべきである。それから、我々が大学でデザインを習った時代は、とにかく絵も描け、字も書け、図面も描け、何でも理解できることを是とした時代だった。今はそういう時代ではない。いやおうなく分業をせざるを得ない。そういう時代に人材をうまく使うのがマネジメントではないのか。

**和田**：最後の最後まで密度の濃い、参考になるお話をいただいた。高度成長時代以来、右肩上がりデザイナーの数をどんどん増やしていった時代から、組織のスリム化を強いられる時代になってきた。そしてデザイナーに元気がないと言われた。そういうこともあって、本日ここで様々な視点から論じていただいていたわけである。日本の学生を採用するよりも外国からの学生を採用したほうがモチベーションが高いという話が複数の方から出てきた。それから、日本のデザインをどうするかという問題と、日本人のデザイナーをどうするかという問題を分けて考えなければいけないかも知れないということも論じられた。また、デザインは開発の川上を目指すべきであるといいながら、デザイナーに企画をやらせない会社もあると聞いているが、そのあたりについては、さきほどの偏差値問題のところでもいただいたご意見と連動してくるものと思われる。こういった問題は、従来あまり取り上げられなかったテーマであったと認識している。そういう視点からも、デザインマネジメントを考えていく上で大変重要なことが語られたと理解している。時間がまいりましたので、ここで終了いたしたいと思います。ご意見いただいた方、ご静聴いただいた会場の方、今日は本当に有難うございました。

完（文責・和田）