

デザインイノベーションとMODの新次元ーその5 現場の実践体験を通して検証するデザイン領域の拡大

New Perspective for MOD and Design Innovation

Verification of Expansion of Design Area by Practical Experience

○和田精二（湘南工科大学）

1、はじめに

デザインの領域拡大というテーマについて 2004 年の当学会大会のキーノートレクチャーで報告した。当時の最大の関心事「モノからコトへデザイン領域の拡大は可能か」という意識は現場を最重視する研究を通じ今日まで続いている。研究の詳細については過去 2 年間当学会大会で報告してきた。直接的な目的は、プール等の既存の施設を活用して高齢者・障害者・児童を含む全ての人を楽しめるカヌーを「ユニバーサルカヌー」と定義し、モノとして艇の製作を、コトとしてその艇を楽しめる場の実現を目標とした。現在、工場で生産したオリジナルカヌーを活用して実践中の体験会では延べ 1.2 万人以上の体験者を数える段階まで来た。しかし、企業外におけるモノづくりの一端の検証はできそうであるが、コトづくりの検証は先が見えるところまで達していない。今回は途中段階ながら、後者についてデザイン領域の拡大を考える切り口として、従来から拘ってきたデザイナーの能力の問題に「サービス業」という視点を加えて考察する。

2、ユニバーサルカヌー体験会の現状

本研究は 4 名のインハウスデザイン部門退職者がコアとなり毎年の卒業研究生と共に推進、本年で 8 年目を迎えた。ハード面では当初構想していた市販カヌーの改造計画を工場生産によるオリジナルカヌーの実現に切り替え、真空成型から回転成型に材料・製造方法を進化させることで両者合わせて 42 艇を生産した。回転成型により製造した 30 艇（標準艇）の一部を改造し各種の障害に対応した試作艇を 4 種類試作した後、2009 年末にモノの研究に対し区切りをつけた。2 件の特許出願と新聞掲載 27 件（2008 年までの広告換算値約 1,356 万円）等が成果といえども成果かも知れないが主たる目的はこの後の段階にある。最大のテーマであるコトの研究は、2007 年に県立辻堂海浜公園の中央部に位置する観賞目的のサザン池（1000 m²、水深 45cm）を活用した体験会の開催からスタートさせた。春の体験会（5/B-7/M）と秋の体験会

（9/M-10/E）を毎日曜日に（年間約 20 回）定期開催することにした。現在は、（財）神奈川県公園協会、（社）かながわデザイン機構、藤沢市カヌー協会、大学、協賛企業が主催・共催・協力の形をとって推進しているが、実質的には大学の 1 研究室が企画から運営まで全体を統括してきた。金型製作費含めた研究開発費は大学の特別研究費等に依存したが、体験会の運営に関してはコトづくりの検証を意識して独立採算制に強く拘ってきた。一昨年からサポーターへの実費（交通費・昼食費）を支給するため、体験者からの料金徴収制度（15 分 100 円）を県公園協会の承諾を得て開始した。昨年まで赤字を計上したが、今年度秋から全長 270m の流水プールの併用が可能となったため、収支バランスが改善する見込みである。ただし、公園内の施設使用（池・プール・艇庫等）や水の浄化に関わるコストは全面的に県公園協会に依存している。サポーターの安定確保を次年度からの課題としているが、地域主体での確保（1 日当たり春は 20 人、秋は 30 人の人員が必要）を図る計画である。宣伝を手控えてきたのは 1 日の収容能力が 300 人程度に限られるためであるが、顧客ニーズが想像以上にあることは 3 年半のデータが示している。毎回の体験者の 73% はカヌーの初体験者である（2009 年）。家族連れの来園者（12 歳以下が 65%、2009 年）がサザン池で展開しているユニバーサルカヌー体験会に遭遇したとき、かなりの割合で体験会に参加することも確認できている。カヌーが水深 45cm の池に浮かんでいる光景は、沈脱訓練から始まるカヌーに対する先入観を払拭し、遊び感覚で参加していることがアンケートから窺える。背景には、安全を保障された人工環境から来る安心感、初体験でうまく操艇できそうな期待感、ワンコインで乗艇できる気楽さ等がある。加えて、本研究では障害児が一般児童と一緒に空間と時間を共有しながら遊べる環境の創出を目指してきたが、サザンクラブとネーミングした障害児をもつ家族がお互いにコミュニケーションできる空間的なしつらえがうまく機能し始めている。過去 3 年半で 1.2 万人以上が乗艇したが、一般の部では幸い 1 件の事故も発生していない。一方、障害

児については事故に至らなかったが3件のアクシデントが発生、乗艇前の契約書への署名を依頼するきっかけとなった。

毎年の体験会は企画書を県公園協会に提出することから始まるが、企画立案、実施運営、効果測定、収支管理までの全体調整が必要となる。体験会事業は産学官民に関する人的調整に多大な時間を割く。秋からの流水プール使用は事業拡大と同時にいよいよ本研究の基本テーマであるデザインのコトのレベルの本格的な検証の段階に入ることになる。

3、デザインをサービス視点からみる

J. トゥボールの、サービスを1つの切り口として経営のあり方を問い直す試みはデザインによるコト推進の是非を問う研究視点から興味深い。モノづくりとサービスの区別はあまり意味がなく、製品はサービスを形にしたものとするトゥボールは、サービスを「表舞台」と「裏舞台」に分類する発想を提案している。表舞台とはサービスを提供するフロントラインでの顧客とのやりとり、裏舞台とは、モノづくりに関連したオペレーションを指す。マクドナルドを例に取れば、店頭の店員による販売サービス行為は表舞台の活動であり、調理場におけるマニュアルに沿ったモノづくり等は裏舞台の活動である。米国の紅花レストランが行っているシェフが客の前でパフォーマンスを披露しながら料理をするコンセプトは、表と裏の舞台がより接近した例である。

一方、製造業をインテグラル（摺り合わせ）型やオープン・モジュラー型という切り口で分類した東京大学ものづくり経営研究センター長の藤本氏（注）が、製造業を、販売消費現場での「表の競争力」と開発生産現場での「裏の競争力」という概念で説明している。製造工程における生産性、製造原価、不良率、生産期間、製品開発期間、開発生産性などは、顧客が観察できない「裏方」である開発・生産の実力を示すことから、「裏の競争力」とし、販売・消費の現場における「表の競争力」とは、顧客が評価の基準とする価格、品質、納期、サービス、市場シェアなどとしている。

サービス業、製造業共々、表、裏という概念を展開しているところが興味深い。どちらも客に近いところが表であり、遠いところが裏である。サービス業は表舞台の比重が大きく、製造業は裏舞台の比重が大きい。現在、サービス業に限らず、製造業においても、裏舞台でモノ

づくりに集中しているだけでなく、表舞台でグローバルな顧客のニーズを取り上げ、顧客との緊密性を高めるべくフロントラインにおける顧客とのやりとりを重視している。そう考えると、モノとサービスの境界線が曖昧な時代にあつて、製造業とサービス業を包含しての表舞台・表の力、裏舞台・裏の力という横断的な発想がデザイン領域にあつても悪くない。経営的には、表舞台と裏舞台のどちらがどれだけ重要かを見極め、異なる2つの舞台をどうマネジメントすべきかにあるが、デザインは表舞台のほうから経営的視点を交えて考えればよい。顧客をひきつけるのは性能だが、購入を決定づけるのはサービスなのである。

トゥボールの発想は、経営学をマーケティング、オペレーション・マネジメント、組織行動、人的資源管理などに細分化するこれまでの考え方では容易に受け入れられないだろうが、中国の製造業の台頭著しい現実を前に日本の製造業が規模の縮小を強いられている状況下、デザインの将来を考えれば、製造業に固執することなく、サービス業の領域に対しても積極的に取り組んでいくことは必然の方向である。

4、サービスに対するホスピタリティという概念

サザン池の一般エリアでは、毎回300人を超える体験者に対し事前のパドル操作指導からライフベスト装着、乗艇の支援、池内におけるパドル操作指導と安全確保、降艇時の支援まで気を配るが、15分サイクルをスムーズに行うための効率性が求められる。サポーターが毎回少しずつ変わるが、サポートする要素が複雑でないため、役割の大半を瞬時に暗黙知として理解できる。そのため詳細に記載したマニュアルは全く活用されていない。ここで行われるサービスは1人対多数の均一的なサービスであり、体験者に対して同じサービスを対等に行うことが適切とされる。マクドナルドのサービス方式がそのまま通用する。特定の体験者に偏ったサービスを行うことは、他の体験者に不快の念を抱かせる原因となる。一般客向けのサービスはあらゆる人に均等に配分されなければならない。安心・安全・廉価という要素が後押ししてくれるのか、サポーターに対する評価の高さがアンケートに反映されている。

ところが、1日平均10名程度の体験者数のサザンクラブ（障害児対象に同じ空間で別途に運営）では状況が全く違っている。身体障害から知的障害まで障害の種類も

違えば症状も重度も違う。その結果、艇の選択（標準型、特殊仕様型）、パドルの選択（有、無、アシスト装置付）、椅子の選択（標準型、座位固定型、仰向け型）、補助具の選択（体位固定用クッション、他）、サポータの選択（有、無）の組合せを各障害児に対し迅速に判断する必要がある。同伴する親の体験会に対する期待感にも差異がある。体験会を障害児の遊び体験の場、障害児または親同士のコミュニケーションの場、適度な癒しの場と考える親からリハビリテーションの場としての指導を要望する親まで期待の幅が広い。親から出てくる各種の注文に次回まで（可能な範囲で）何らかの対応を図ることが求められる。サザンクラブは一般向けの受付と別にテント張りの受付を設営している。リピータが多いので、会員の名前をできるだけ早く覚え2度目の来訪時に名前が声かけできるように個人別写真ファイルを整備している。同時に、乗艇するカヌーの仕様を記録し、2度目から即座に対応することが受付のノウハウとなる。特に氏名記憶のノウハウは大事で、2度目の来訪時にその名を呼んであげることが障害児に与える喜びと直結しモチベーションの向上となる。サザンクラブでは、一律サービス重視の一般向け受付とは全く違うサービスが要求されるのである。

サービスが1対多数の誰にでも同じ対応をし、誰隔てなく平等・均等になされる性格であるのに対し、ホスピタリティは人によって対応が全く異なっていくべきものであり、その場で何が起きるか分からない状況に迅速に対応すべきとする山本氏の言葉（「ホスピタリティ原論」）には、サザンクラブ受付の経験から説得力がある。ユニバーサルカヌー体験者の97%（2010年春）を占める一般体験者の行動や反応については大方予想がつくが、3%の障害児については予測できない数々の事態が発生する度合いが強い。現時点ではサザンクラブにはサービスマニュアルがない。サービスマニュアルは一律のサービスを施すという条件で成立するからつくりようがなく、今はひたすら記録を残している。受付は担当者の臨機応変な自由意志で行われるため、受付する人物の対応能力が問題となる。マニュアル化できない顧客への対応という点では舘岡氏のリザルトパラダイムからプロセスパラダイムへの転換期にあるという論（「利他性の経済学」）と重複してくる。動いている現在をプロセスとして扱って行動することが必要とする考え方である。ここには過去の成功体験もなければテキストもない。動的なものを動的なままに扱う態度や見方が必要となってくる。

5、デザイナーの資質を再考する

当学会の特集号「デザイン&ビジネス」に「能力視点からみたデザイナーの新しい役割」を記した時、デザイナーの能力として経産省のレポートなどにも記されて半ば定説となりつつある造形力、構想力、調整力について、構想力、調整力は期待度が高すぎると指摘した。本研究を進めるに従いその思いは徐々に強くなり、最近では構想力の中に含まれる仮説形成力（パースがアブダクションと比喩した能力）を独立させ、調整力は外してもよいと感じている。デザイナーにとって調整力は能力として存在するが、直接その能力を行使する意思力や実行力が伴わない傾向が強い。すなわち、個人、団体を問わず政治も宗教も歪んだ人格者も絡む複雑にして多様な社会の中でコトを推進するために調整力を行使するには、強靱な対人ストレス力や強固な信念がより一層必要とされるが、果たして対人ストレスにデザイナーが耐えられるであろうか。こうしたことはデザインの領域に限ることはない。しかし、企業内デザイン部門所属のデザイナーは社外との交渉は営業等に依存するため、デザイン部門内に閉じていても致命傷にならない。人とモノとの関係に終始する傾向の強いデザイナーにとって、人と人との関係に強いことが要求される調整力については以上から疑問である。特にコトに関して調整するためには予算から人命まで含めたリスクに対処する覚悟が必要となる。筆者自身もプールでカヌーのモニターを障害児の団体の支援を受けて実施しようとした際、ボランティアを専門とする教員から、プールは足元が滑り障害児に怪我をさせる可能性があること、汚れた水で障害児が病気になる可能性も強いことから中止したほうが賢明と思うが、もし実施するなら責任をとる覚悟ができているのかと何度も厳しい忠告を受けた経験がある。

一方、仮説形成力については、本研究が企業外で推進されたこともあり経験的にデザイナーの能力として他領域と差別化できることを再確認した。ただし、範囲は人間（ユーザー）に近いところの発想やローテクの範囲に限られる。MODが扱う会計領域においても、専門領域に話が及ぶと弱さが露呈する。それでも、生活者感覚、ユーザー志向、ユーザーインボルブメントといった言葉に代表されるデザイナーの表舞台に近い発想能力はこれからの超高齢社会にあっては医療や福祉の領域において強力な武器になるはずである。

6、デザインとサービス業を結ぶもの

国内の就業人口の約65%をサービス業が占めていることが現実である以上、モノだけの視点でデザインを捉えることは問題である。表=コトづくり、裏=モノづくりと置き換えたとき、モノとコトの視点から本研究を振り返れば、出てくる結論は「モノからコトへ」ではなく「モノをコト化する」とか、「コトの上にモノをつくりこむ」「コトからモノもあり得る」「モノとコトは相互に作用し変化する」等と表現できるほど両者の関係は複雑にして多彩である。もともと、モノとコトの境界もあいまいな上、コトという概念が、タンジブル、インタジブルと言った概念同様に今ひとつデザインの領域拡大を考える上でしっくり来ない。モノやコト、特に後者がデザイン業界特有の概念である上に、コト自身が明確に定義づけられていない。

モノからコトへデザイン領域の拡大を考える上で本稿で提示したのが、サービス業視点からもデザインを鳥瞰すべきという考え方であるが、既にデザインはグラフィックデザイン等によりサービス業に深く入り込んでいる。それでも、正面切ってサービス業とデザインを扱う論議が少ないのは、前述したようにサービス業には人対人の関わり、すなわち表舞台の性格が強いため、既存のデザインには参入が難しいと推測している。

当研究の最初の基本コンセプトは公共施設（プール）を活用した高齢者のためのアウトドアパワリハセンター構想であったが、いつの間にか流れが変わり現在に至っている。デザインとしてのコトの可能性を追求してきた結果も、冷静に観察すれば、隣接領域である広告代理業が営む「イベント」の領域に入り込んだに過ぎないという感もしないではない。イベントは広告代理業が取り仕切り、傘下にデザイナー等のクリエイターを採用するのが一般的である。デザインは戦後構築された職業であるが広告代理業は戦前にビジネスとして成立していた。電機メーカーの企業内宣伝部門も然りである。戦前に広告代理業や企業内の宣伝組織ができたときに、広告代理業とデザインの主従関係が決まってしまったという仮説も成り立つ。それを今覆そうとしている訳ではないが、デザインも広告代理業も100年以下の歴史であり、広大な時間の流れの中では点でしかない。将来ともこのままの状態で推移するのかどうか予想がつかないが、いつまでも現在のままでもないだろうということである。

7、まとめ

トゥボールが説くようにサービスとは実際のところ、経済全体から農業や工業を差し引いた残りである。逆に言えば、製造業とサービス業を加えれば大きな領域がデザインの対象として存在していることになる。サービス業は、あまりに幅広く、あまりに多彩な経済活動を含んだ分野であり、実に多種多様であるが、細かく分類していけば、デザインにとってビジネスの対象となる領域が現われる可能性がある。情報、通信、医療、教育、観光、エンターテインメント、コンサルティング、レジャー、等々。

これから本格的に始まる超高齢社会こそ、1人ひとりの要望や期待が異なるサービス（ホスピタリティ）の世界である。デザイナーは、製造業やサービス業の表舞台にも裏舞台にも精通できる数少ない職能である。改めてデザイン領域の拡大として捉えると、人対人の関係（表舞台）で生じる問題をクリアしていける意思の強さと営みがあれば、デザインをコトの世界まで拡大させることは可能と思える。そのときは、デザイナーの人材育成策やビジネスのあり方も変わってくるであろう。その場合もデザイナーを資質の視点から捉えると、ものごとを整理して考えやすい。デザイナーの有する生活者視点・消費者視点・人間主体・ユーザーインボルブメント等々の思考がより強く求められる時代、強さとなる時代の到来を感じている。以上を考えるきっかけとなったのはサザンクラブの受付をしているときであったことを最後に書き添えておく。

◆参考文献

- ジェームズ・トゥボール・サービス・ストラテジー・ファーストプレス・2007
- 藤本隆宏・ものづくり経営学・光文社・2007
- 山本哲士・ホスピタリティ原論・文化科学高等研究院出版局・2006
- 館岡康雄・利他性の経済学・新曜社・2006
- 日本感性工学会・日本感性工学会研究論文集特集デザイン&ビジネス・第7巻2号通号018号2007