

MOD といわゆる経営管理論の接点について 最近の DMJ の論調から

On the Common Point of Management of Design and Business Management Theory

大谷毅（信州大学）

1. MOD

MOT 以来こういう表現が流行である。その昔、行政管理とか病院管理というのがあったが、それはそれで理解可能である。ところが MOD (Management of Design) となると、一体何を管理するのか判然としない。ひとつに Design という言葉に由来する。Design は意匠・図案でもあるが設計でもあり、ときに「会社経営デザイン」とか「経営構想としてのデザイン」と表現できる。そのすべを対象とする Management となると、Business Administration (以下 Management という) と同義になりかねない。また構想一般となると哲学や認知科学に近似して議論しにくい。そこで MOD らしい領域を見出す必要がある。それを「DMJ」に求めようとするが、このレジメではその前提となる枠組みをおもいつくまま提示する。

2. MOD の対象と目的

おそらくそれは Management の一部であり、典型的には生産機能を対象とする。「工程のデザイン」という表現も可能だが、それはどう作るかという生産管理に比べて、MOD ではなにを作るかにシフトする。そこでマーケティングと事業計画にかかわる。ここまで広がると Management そのもので、あえて MOD という所以はやはり「形」にある。ことに工学系の立場では Design は Styling だけではないのだとして、Design にいたる関連の工程を強調する。しかし生産管理との差異は、何を作るかの議論に際し、「絵」をもって説明することの強みである。MOD のテーマとは何を作るべきかについて有効な「絵」をいかに書かせるかに関係する。つまり、その書かせ方こそが MOD である。こんどは「有効な」が問題になる。その内容は MOD の場面で異なり千差万別であるが、追々ある程度は整理できよう。ただし今回はサービス事業分野の考察は除外しておく。

その絵に文字数字があっても差し支えない、文字数字のみで書くならば事業計画の策定と大同小異であるから、あえて MOD という必要はない。ただし「絵」といっても、ポンチ絵から実施設計図面まで多様である。また、絵を描くために収集すべき情報は、「有効」の基準により変わる。その情報を理解するのにエンジニアリングや文化論が必要だったりする。それがゆえに MOD の領域は拡散して捉えられがちだ。

当然に Designer の守備範囲がある。Designer は工系なのか美系なのか論議される。これも実施設計と同義の「絵」と規定するなら、Designer が Engineer とあまり変わらず、生産管理の一端としての MOD に集約される。実施設計の絵と同

義でもよいが、そこに至るに描かれる「絵」も管理の範囲に含まれる。Engineer の実施設計は再現性を旨とし厳密ゆえに本来の「絵」から派生するルーチンワークである。

3. Manager の機能

MOD が目的を達すのために、Manager は何をすべきか。それは Design という行動にかかわる。その基本的出発は「いかに有能な Designer でもひとりではできない」にある。他の協力や他との分業が不可避であるゆえに、他人を介して仕事をする、Manager の思い通りに他人に仕事をさせることになる。伝統的にはここが Management であり、具体的に内容は function の Process である。

それは組織という「場」で行われるため、組織に関する諸現象、たとえば官僚制とか Conflict とか Innovation とかの諸問題が発生する。また、人間の世界だから好き嫌いという感情もある。Motivation や Leadership の問題も生じる。MOD でも変わらない。起きた問題を解くほぐし、なんらかの回答を見つけないければならない。しかしこうした議論は Management の議論とあまり変わらない。MOD に固有なテーマが見出せるなら、MOD は Management と差別化できるが、そうでなければあえて MOD と強調しても仕方がない。そこで MOD らしさはなにかということになる。

4. MOD らしさの問題

Designer に固有な問題が中心である。Design 部門の問題である。ただし Design は必ずしも Designer だけの仕事ではない。だから Design しているときはだれも Designer と考える。そうすると Design 部門以外でも MOD の対象になる。その Management ゆえに厄介である。

大手家電メーカーで見ると、RD 全般の研究開発費に比べると Design の費用はかなり少ない。松下電産の 03 年決算を有報で見ると、連結売上 7.47 兆円。粗利 2.16 兆円。販管費 1.97 兆円。研究開発費 5,792 億円である。東芝は 5.57 兆円。粗利 1.67 兆円。販管費 1.37 兆円。研究開発費 3,367 億円である。デザイン部門に 4 - 500 名の配置と仮定すれば、デザイン部門の費用は推定 80 - 100 億円である。デザイン競争のコストは RD から見ると低く、デザインでヒット商品が生まれる効果は大きい。狭義には MOD はこの 80 - 100 億円の使い方のノウハウであるともいえる。

このようなことを DMJ で確認しようとするのがこのテーマである。その作業は追って紹介する。