

MODなる概念は成立可能か？

(MODに定説は未だ存在しない。故に研究部会での論議のプラットフォームとして企業内でのMODの可能性と限界をMOTとの関連で以下論点の考察を試みる)

J S K E デザイン&ビジネス研究部会

竹川亮三(シンカデザイン)

ばなら

1. はじめに

日本もこのところ企業業績の回復や種々の経済指標の改善が進み経済や産業の構造転換が順調に進んでいる感があるがリストラ効果と金融処理によるリセットとも呼ぶべきものであり構造的にはいまだ産業界には高度成長時代の基本構造をそのまま残しており全体としては次世代に向かう経営の思想や思考の転換には至っていないように思える。即ち事業モデルや商品開発は未だ既成の構造枠内での展開しか行われておらず本当に新しいコンセプトやライフスタイルの創造によるものはきわめて少ない。例えば今をときめくデジタル商品群にしても確かに産業界に活気をもたらしたその裾野の広さから産業界に様々な恩恵をもたらしたが相変わらずスタンドアロン型でコンテンツやその配信システムやITとの親和性などの大々たるネットワークシステムの提案などに至っておらず従来どおりの機能性能主義的ハード志向の考え方の延長線上であり限られたイノベーションしか生んでいない。イノベーションを技術革新の意味だけで捉えられることが多いが元の意味は“現状を刷新する”である。技術以外で全く新しいコンセプトの商品を考えたり新しい市場を創造したりひいてはそのための新しい経営組織を作り出す等までも意味している。

首切りと経費カットのリストラはやり易い。問題はアフターリストラの産業構造に全方位的にイノベーションを生み出そうとする機運が作り出せたかどうか？ その機運があったからこそ今のデジタル商品群が生まれたなどの意見があると思うがこれは技術の革新はあったが産業の構造やひいては社会構造にまでは改革をもたらしていないと考える。

それではこれから日本が向かわねばならない創造のための基本姿勢とはどんなものか？

マーケティングにはIN-OUTの姿勢は良くないがOUT-INなら良いとか顧客志向でなければ

ばならないとか顧客のニーズに基づくとかまた市場調査に基づいて云々といった言い方が未だにされているが実はこれらの物言いは高度成長時代の機能性能ハード主義の名残である。この物に満ち足りた顧客が真に欲しているものはマーケットでも心理学者でもない彼らには自分の中に奥深く在る隠れた欲求までは表現できずそれが他から目の前に示してもらえるまで自分でも分らない。顧客志向は顧客が欲しいものが自分でわかっているという前提がある。しかし今度は分っていないという事が前提でありこういった顧客側の状況に立った態度を便宜上顧客志向(顧客の側に立ち一緒に欲しいものを探す姿勢)と呼ぶこととする。これが成熟した市場の今後のキーワードとなる。

こういった時代になっていることをまず大前提として認識すべきであろう。

2. コンセプトメーカーへの期待

ある企業に今日現在最大の利益をもたらしている最適解は明日の不確実性に対しての備えがなければ即破滅の要因にもなる。例えば施策のひとつとして現行のビジネスに対して明日のビジネスは自社内での研究開発でそれに備えるということをしてきた。が、**不確実性の時代**に入り従来のようにCTO(chief technical officer)が自社の特性に関係なく流行や自分の好みによって研究開発のテーマを決めるような傾向が出て開発の結果は出ても利益や企業価値の増大に結びつかない事が多々起きている。だからこそ技術者に経営の概念を注射して技術を製品コンセプトに具現化するコンセプトメーカーに育て上げその長たるCTOをコンセプトリーダーにした組織を志向すれば良いとの論が此処へ来て流行している。即ちMOT(management of technology)なる考え方である。いわく企業にとっての生命線は技術である。そのためには自社の現状の延長線上だけではなく顧客の想点で競合や他の業界などなどを俯瞰した技

2004年9月8日

術ロードマップを作る必要がある。即ち技術個々のデテイルではなく近未来に起きそうなイノベーションを洗い出しもし起きたらどうなるかという仮説を立てリスク最小利益最大のいくつかの自社にあった**対策シナリオを作る能力**を開発すると言うものである。これは誠にもっともであり的を得た考え方でもある。しかしこういった技術者をいかに培養して行くかそしていかに企業内でこの存在を有意義にしていけるかという事を考えるといくつかの問題に突き当たる。まず企業内で自然発生的にこうした人材が生まれなければ意識的に培養しなければならないか外から連れてこなければならない。そのためにはMOTなるものの機能と組織内での位置づけを社内全員がわかる形で提示されていなければならない。この考え方を我々デザイン界に属するものからみて思うことはMOTの発信地であるアメリカでは機を一にしてMOD (management of Design) 概念も提起されていたにもかかわらず、日本では上記のごとく主としてMOTとして技術者だけが事態の救済者として優位的にあつかわれており、この議論の中には現在のような状況下ではデザインという機能もまた大きく貢献できる可能性を持っているにもかかわらずMODという思想が全く別個に扱われているように思える。たとえMOTの論議内ではデザインが扱われたとしてもむしろデザインは絵描き領域にとどまりMOTをアシストするものといった論調すらみかける。以下この事を考えたい。

3. MOTとMOD

ここでの主題がMODであるにもかかわらず何故先にMOTなるものに言及したかという、ひとつにはMODなる概念よりもMOTなる概念の方が日本ではより多く普及しており、それなりに定着していると思われる事と、更にもうひとつはMOTなるマネジメント概念が論じられる際の問題認識の領域と方向が本来の機能は別のものであるとしてもほとんどがMODの背景と共通だからである。今行われているMOT議論の中のテクノロジーとかエンジニアリングとか研究開発という言葉やデザインに置き換えエンジニア、技術者という言葉やデザイナーに置き換えれば即MODの議論と同意義になるほど近い議論である。同じ経

済環境の中でMODやMOTと並んでMOF (management of finance), MOP (management of personnel), MOS (management of sales) そしてMOA (management of administration) 等の領域においても同様の議論がすすんでいるのになぜ特にここにきてMOTやMODだけが特に脚光を浴び始めたのか？

それは企業に於いてこの事業構造転換のためのイノベーションは顧客志向(顧客志向ではない。)で行われねばならずその組織内の発想の起点として**顧客の立脚点**で技術の特異性を事業化したりライフスタイルに関わる提案やそれを可視化したりできるというコアコンピタンスに関わる位置に一番近いところにいるのが技術者でありそしてデザイナーであるからである。

最近創刊された日経のBiztec "MOT" 誌の冒頭に曰く「MOTなるものは自由発想で新しきものを**創造できるデザイン力**(創造するという広い意味でのデザインで必ずしも絵を描く仕事という意ではない)と同時に多彩な人材をいかして(上記の意味で)デザインしたものを**成果物にまとめるマネジメント力**。発散と収斂という矛盾をマネージできる者」。ここでMOTをMODに置き換えても志向する概念の方向は全く同じであることからこの二つの概念の相似性と企業の抱えている問題点が伺える。では企業にとってより重要なのはMOTなのかMODなのか？

4. MODの存在意義

企業はMOTを志向することのみで現況を打破できるのだろうか？ 技術者とデザイナーは似通った特性を持っている。まず事業の原点である製品開発には双方とも必須の機能である。しかし事業を行う企業からみて両者には共通した二つの問題が在る。ひとつはそれぞれが技術やデザインを自己実現のための作品とみなしてディテイルにのめりこみ何のための技術でありデザインであるのか企業、社会、人生全体から俯瞰する能力に欠ける傾向がある。二つ目に企業の目的である利益の構造に無関心で自己没頭完結型が多い。こういった気質も高度成長下の機能性能追求型での産業構造では業界横並び型開発スタイルでも分業でやっていける間は問題は少なかったむしろポジティブな面すらあった。そこで顧客志向とい

う事をキーワードとした場合これからのコンセプトリーダーとしてはMOT志向技術者を教育する方が早いとはたまたMOD志向デザイナーが適しているか？ 筆者は企業で双方のマネジメントをした経験をもつが顧客を生活者（ライフスタイル）というシーンから眺める能力ならばデザイナーの方が圧倒的に発想が自由であり企業内でも事業部や研究テーマや会社のタブーを簡単にのりこえられる特性を持っていると考える。したがって新規軸の提案力においては技術オリエンテッドのみならず流行トレンドやシステム提案や新販売方法やビジネスモデルまでも発案できる能力があるのである。そしてこのアイデアを可視化出来るという決定的な武器を持つ。それ故デザイナーに企画の起点を任せて技術はそれを種として評価し製品化の段取りをするといったプロセスのほうが良いとおもう。その際にデザイナーはできるだけ発想のスタート点でその後続く事業上の制約を頭に入れ技術者はデザインの言う顧客志向アイデアを理解でき取り入れようとする柔軟性を持つ必要がある。MODをMOTの上位概念においてはどうかという提案である。そしてMOTとMODは共有領域をもち企業内の発想基点となるという事である。ここで更にCEO、CTO、COOがこの状況を共有して同じ基点での議論が可能にならなければならないという“鶏とたまご”的な大問題が在るがその状況までいけばここではじめて**企業全体が顧客志向**に向かえるといった構造が生み出せる。

（経営トップにこういった概念を如何にもってもらうかという課題やまたMOTやMODから如何に経営者を輩出していくかという根本的な課題は別途取り組む必要があると思っている）

共に短期の商品や事業の計画を作るとともに中長期のライフスタイルの変化や大局的な技術ロードマップを勘案し自社にとって起きれば決定的な影響を与えるであろう事を洗い出しその中でどう生きるべきかの仮説（シナリオ）を創ることにより経営基本要素のヒト、モノ、カネに更に不確定時代に大切な相手より早く動くという**時間**の問題も改善される。仮説を立て一歩早く動き間違っていると分ったらすぐ大局感に戻り一歩早く修正する。そしてまたすぐ動く。顧客志向時代では仮説 実行 修正 実行のサイクルをまわす速さが問題と

なる。MOTやMOD概念はこの速さをも問題にしているように思える。このような話をしている時に筆者の頭の中にいつもベースとしてある経験は20数年前に始めた製品開発の方法である。それはある意味では企画のスタート時点にすでに概念的には製品開発が終わっていることのみならず売り込みまで終わっているという考え方である。それは企画を立てる直前に技術者、企画者、デザイナー、営業、資材、時には事業部長や役員がチームとなり自社の現行商品を購入してくれた顧客と他社製品を買った顧客を就業後自宅訪問してそこでその人と直接会話しながら2-3時間過ごさせてもらうというものである。これを主市場につき20-30件行う。世界共通商品をつくるときはこれを世界中のメイン市場でやるのだから結構大変なことである。こうする事によってチーム全員がひとつの状況を共有して（情報間に言葉や組織の壁が入らない）自ずとどんな商品でなければならぬかが見えてくる。そしてそれぞれの立場で何をやらねばならぬかが見えてくる。命令したりされたり不毛の議論なしで仕事に入れる。一言で言えばチームと市場の顧客の想いが一致したところで次のステップに入れる。企画を立ててデザインをした時点で大手のバイヤーを訪れる。バイヤーは今売れている物しか見ていないから往々にして話が食い違う。このバイヤーの意見を取り入れる隙間を最初から残しておく。修正したあとアドバイス通りやりましたと言う。これでオーダーが確定する。販売計画の触れが少なくなる。自分が参加して創ったと言う感じから肩入れしてくれる、……、といったような事で実感として今のMOTやMODの志向している世界が重なる。それゆえ筆者はこういった流れを作り育てて今後のマネジメントとして確立させることが大切でこれを技術側からみればMOT、デザイン側からみればMODと言うのだと考えている。組織全体が変わらねばならないときにデザインのマネジメントや技術者のマネジメント改善だけを局所肥大的に論じても有効ではないとも思うがデザインや技術者がその最初の意識変革部門で問題提起部門であるべきだとも思っているしさらにはデザインがこのリーディングパワーになれることを願ってのことである。

5 . MODの領域

さて今まで述べた事で概念的にはMODが分かったとしてもそのマネジメントが関わる具体的な領域はどう決めるのか？ または決まっていくのか？

デザインという言葉を使っても例えば日産はCEOがイメージしているCIやブランドイメージの具現化のため自分と当該スタッフ以外のすべての社内外の世界へのメッセージ（当然商品を含む）のすべてを可視化し管理している。普通の会社でいえば経営企画の一部、商品企画の基本戦略、市場調査、宣伝広報、IR、デザイン、といった複数の機能を一括して担当副社長下においている。こういった思想で動いているところもあれば多くの中小企業のように生産や設計者がついでに絵を描いているだけのところもある。要はデザインを絵を描くサービス機能にとどめるか彼らの特質を活かして会社の中核で戦略戦術の発想部隊、文化創造伝達部隊として用いるか？ 要は企業が未だ工業型でモノから情報を見ているか情報型で情報からモノを見ているかの違いが出ている。明らかに時代はMODに後者を志向させている。MOTがManagement Of TechnologyよりもむしろTechnology based Management とかManagement based on Technologyといったニュアンスを志向して従来あった技術者向けのMBAコースと言ったこととは一線を画す論調が強まっている。同様にMODもこういった見方からすればDesign based Management とかManagement based on Design と呼ばれてしかるべきである。

といったことから（日本の大学ではまだコースを置いているところは少ないが）アメリカでかつて“デザイナーの為のMBA = MOD”と称したコースが多く設けられたが今はほとんどが閉鎖されてしまった。このあたりがこの問題が単純ではない事を示している。これは志向していた方向が間違っていたのか、それとも手段が正しくなかったのか、はたまたデザイナーたちにはもともとこういったことを学ぶ能力がなかったのか？ 私には志向していた方向が正しくなかったように思える。要は絵だけを描いていれば済む世界にいた人たちにいきなり経営を教えらるのだろうか？ 学ぶ準備そのものがあつたのだろうか？ 問題意識が醸成されるだけの体験はあつたのだら

うか？ そういったデザイナーたちに教室で財務諸表の読み方やキャッシュフローやサプライチェーンを教えて“経営の分るデザイナー”が出来上がるのだろうか？ アメリカで出た答えはノーだったようだ。2年ほど前の「Design Management Journal」誌上である高名なコンサルタントが“やはりビジネスとデザインはマネジメント上では交わらなかった”と嘆いていたのを読んだことがある。少なくともこういった試みでは日本より10数年早くスタートしたアメリカですらこうである。日米の産業構造がちがうという条件を置いたとしても恐らく似たやり方では似た結論が出ると推測される。教師となりえるMOTやMODを体現した人を探すだけでも大仕事である。しかも誰がその人にその能力ありと判断できるのか？ 名前だけ立派だが教えられる人のいないコースをいくら開いてもだれも教育できない。企業の中ですらそんなキャリアデヴェロップメントはやっと緒に就いたばかりのようである。しかしこれからはこのおぼろげに見えてきたMODの姿をはっきり捉えるために種々の観点からの議論をぶつけあっていく必要があると思う。

以上の論からMODの領域を下記のように大別してみた。

第一は「デザインの基本であるコンセプト立案能力とそれを可視化するスキルに関わる領域」これはアイデア開発の力や造形力はもとより生産過程の効率化、例えばCGやCADやITシステム関連の提案なども含む。これは全社的な生産システムや商品開発システムの改善などの全工程に深く関わった領域である。

第二は「ブランドの創設、育成、管理の領域」である。此処に言うブランドとはコーポレートレベルではなくプロダクトレベルでの拘わりを意味する。

第三は「いわゆる事業計画や財務やマーケティングにかかわる領域」である。これはいままではデザインとは縁の薄かったこれらの業務に参加させる事によって資本の効率を考えさせようという領域である。

第四は「コーポレートカルチャーやCIなどの創設や育成や管理であり企業の基本戦略レベルでのプロジェクト運営や経営トップのジェネラルスタッフとしてのマネジメント」である。

MODなる概念の成立は可能か？という表題について答えてみれば；第一、と第二、第三は現状の拡大と言う延長線上にさらにMBA的発想を加えると言う領域で改善されると思うがやはりこれから更に重要性を帯びて領域拡大と活躍が期待されるのは第四の領域であろう。

6．MOD育成の可能性

以上のような状況は従来の教育システムや組織や職務からみればそれらのいくつかに同時に精通しておりさらにそれを経営につなげられるという縦にも横にも広いといふかなりハイブリッドな能力をデザイナーに要求している。こういった能力は教育機関や企業の従来のシステムの中で育成出来るものであろうか？ 上記の三つの領域で第一と第二、第三は従来の枠組内でMBA的発想を加える事により達成可能かもしれないが第四領域のマネジメント能力の開発が問題であると思う。これは企業文ビジョン、CI、ブランディング、IRなど企業文化形成という企業のコアの構成に直接関与する感性のマネジメントである。

そしてこの領域こそ第一から第三までの領域を統括する上位領域でありこれからの企業にとって重要な領域である。これらの能力は大学などの教育機関で育成可能なのか？ それは難しいことだと思ふ。何故か？ 1) MOD概念の提案元のアメリカですら定説や確立したマネジメントにはなっておらずまだ試行錯誤している。(この状況はMODの先達「Design Management Institute」の活動内容を観察すればうかがい知る事が出来る) 2) それでは企業内で必要マネジメントとして認識され概念として整理されて企業内でキャリアデヴェロップメントとして準備されているのか、またその要求が学の世界に届いているのか？ (そのような企業は思い当たらない) 3) こういったハイブリッドな能力取得には複数の専門性(教育または経験で)を身につける必要がある。それを今の4年生大学で可能なのか？などの問題点を今後研究していかねばならない

7．おわりに

いままで述べてきた事は想いが余って整理が足らずの類で相当の混乱と誤謬が多く含まれている

おり論になりきっていないように自分でも思う。大体筆者自身今の日本でMOTやMODがどんな取り扱いを受けているのかを最近まで全く関心がなかった。興味を持って見てもMOTについては断片的ではあるが結構印刷物や雑誌やWEB上でも論じられているがMODはほとんどない。正直言ってMODなるものを真剣に考え始めたのはごく最近である。それもMOTとの関係で。自分の経験は企業人として家電メーカーで商品企画、マーケティング、事業部経営、それに経営企画などを担当し国内外の企業内のあらゆる組織と連携を組む仕事をしてきた。そして最後にデザインを担当した。商品企画とマーケティング担当の時期が長くその間は主として営業部や技術部との折衝が多かった。とくに技術部とは機能性能、品質、コスト、納期での折衝が主であったが当初はリスクをとりたくない彼らとは同じ会社とは思われない省庁間の折衝のような様相を呈していた。要求していることは私個人のことではなく貴方の運命にも関わる製品の売れ行きにかかわることでそれはお客様の声ですよという事を直接感じて分ってもらふ為に前述したようにチームを組んで顧客宅訪問を始めた。それを始めてすぐに技術者が自分の問題として自分の責任として技術を中心として周辺の要素まで考えて仕事をするようになり組織がスムーズにまわるようになりそれが企業文化にまで定着していった経緯を経験している。だからMOTの概念を読んだときはすぐにそれなりに理解出来たし、今更といった感じすらしたものだ。ところが時代を経て丁度デザインを担当した10年ほど以前は消費性向も変わり始めITの普及もありかつ海外での生産が本格化するなどデザイン周辺の仕事も飛躍的に増えた。と同時にその重要性も増した。そこで始めた種々の施策や考え方が最近になって出会ったMODという概念に近いことを知った。ここに体験的にMOTとMODは基本的に同じ方向に向かっていると感じた共通土台がある。自分の感じたままを順に書きとめたに過ぎないこの拙速なる文が、各位がこの拙文をご批判いただくことでデザイン&研究部会の議論を始めるきっかけになれば幸いである。「完」