

# MOD (Management of Design) と生産管理・第2稿—その4

フロントローディング型マネジメントによるハイブリッド型デザイン組織への変容 -

TOM & MOD at Front-Loading Management in company

竹川亮三 (シンカデザイン)

## 1. はじめに

最近では家電業界に於いても経営指標の改善や大型のM & Aや投資などで賑々しいが実体はリストラによるリセット後も旧体質が温存されたままの企業同士が以変わらぬ体力消耗戦を戦っている図式に見える。今こそ新しい視点による戦略的な全体最適を探るべき時で、その先導的な役割を果たす可能性を最も持った組織がデザイン部門であると考え。

## 2. デザイン領域の変容

企業内デザイン部門は漸く商品デザインからCIやブランディングまでも機能の拡大が図られつつあるが、更に後に述べる生産マネジメント上の新事情がデザイン部門を半ば強制的に更なるニューフロンティアへと向かわせている。即ち、既存既知のデザイン業務を核にその前と後の工程をシームレスに結びつけ、そのネットワーク上で後工程である生産マネジメント上の課題を開発初期工程であるデザインに於いて解決しようとする考え方である。当部会の信州大学大谷教授は「TOM (technology & Operation management) では、製品のみならず工程も design の対象であるが、同時にこのままではMODは case study でしかない。」と提起している観点でもあり、この仕組みの早急な整備が経営に大きく寄与すると考える。

## 3. フロントローディング型マネジメントが造成するデザインの新しいポジション

製品の開発生産が「ハード型製品を国内で設計生産する」という従来の単純図式が、ソフトとハードの高度な融合化商品の出現と海外生産移行・現地設計生産、という二大要因の発生以来、開発生産活動の基本的なジョブフレームの見直しが必然となってきた。この要因によるインパクトは企業内デザイン組織が商品企画やデザイン開発という初期段階に於いて、後半の諸工程で想定される問題を先取りして(フロントローディング)してソリューションを準備するという新マネジメントの主管部門とならざるを得ない状況を生み出している。即ち;(1)「情報のフロントローディングのプラットフォームとしてのデザイン組織」: 企画・デザイン工程(前工程)

を設計生産工程(後工程)と連続したシステムとしてト

ータルで考え、後工程の情報をフィードバックし集中処理する基点とする。理由は 高度なハイブリッド型商品のインターフェースまでも含めた完成全体像は開発初期にはデザイナーの頭の中にのみ存在しそれを可視化できるのはデザイナーだけである。したがって初期の構想段階で後工程の生産管理上の問題を想定しそのソリューションを導き出す事はデザイナー不在では成立しない。

## (2)「フロントソリューション提起型マネジメント」

上: 前講で述べたMODの果たすべき具体的な責任のイメージは上記の組織のプラットフォーム上で、1. 設計・生産・コスト、品質など後工程の諸条件を総合判断し商品に最適なソフトとハードの機能配分や構成を導き出す。2. 海外生産は規制や為替リスクの回避、調達資材、加工技術、設計場所など複雑な要素のマトリクスを検討せねばならずそこで想定される生産マネジメント問題点と所定デザイン実現との調整センターとなる、...などが考えられる。従ってMODは個人ではなく組織としてデザインとその周辺を含む多角的なマネジメント構成となるであろう。

## 4. 家電製造業の新風: 日本型MODの育成

成熟型情報社会の欧米デザイン界はマーケティング・ブランド戦略提示型ではるかに経営に近い位置にいる。今や、日本でもこの方向に近づきつつあるが、上記のようにデザインという機能を生産マネジメント上にまで広げた考え方は欧米にはなく、これは日本産業構造のみが生み出せる独自のデザイン機能モデルと言える。最先端商品を作り出して来た日本家電界の構造的特徴は製造企業群と部品・加工技術企業軍の間の開発協力体制があったからであるが、いまや相似の開発協力体制が企業内で起きつつあるということではなからうか? 日本のデザイン界はこの構造の上に存在しているという実態は日本型MODを考える上で重要である。

## 5. 今後の問題

「造形デザイン部門」から「企業イメージデザイン部門」へ、さらに「経営デザイン部門」として旧来の経営企画の一翼を担う組織として発展を遂げて欲しい。MODを目指す覚悟のデザイナーの輩出と企業のMODを育成する長期的な視点の確立が肝要である。