

デザインイノベーションとMODの新次元 — その4

New Perspective for MOD and Design Innovation – 4

(キーワード：市場溶解、全エージェントインボルブメント、生活者志向イノベーション)

(KEYWORDS:melting market,all agents involvement,Creativity Economy)

○シンカデザイン 竹川亮三

1.はじめに

米国での自動車のブレーキ問題に端を発する大規模リコール問題は様々な角度や立場からの議論でマスコミを賑わしたけどどの論調も「ものづくり」の基盤が今までの工業化社会の延長上にある安寧で安定した社会感や産業感や技術感の領域を越えたもっと広い認識に基づく必要があることを示していた。自動車という高度に社会的存在でありかつ現代の技術的複雑さを象徴する工業製品に起きた問題であるが間近の電気自動車の普及への観察も含めるとその波及は社会構造、産業構造間などの壁やそのそれぞれに内在する壁等も越えてglobalでtransdisciplinaryな広がりを見せた。我々にとって重要なことはこの出来ごとの本質部分は自動車に限らずそれ以外の一般工業製品にも共通して言えることであり、「ものづくり」が社会的産業的には従来とは未だ微妙だがそれでも明確な変節点を迎えてさらに深い「製品とユーザー」ie.「企業と社会」の関係へと推移したことを伝えているように思える。我々「デザイン&ビジネス研究部会」との関連性が高い家電においても従来のハードやソフトに留まらず種々の新たなサービスやコミュニケーション的環境が加わることにより加速度的にユーザーとの新たな関係が企業自身の意識や認識獲得のスピードを越えて発展進行することとなったことは同次元の課題である。この意味からは何か特定の商品やサービスを使うといった狭い意味で用いられている「ユーザー」という概念ではないもっと広い社会システム上で日々の生活を送るのに諸々のモノやシステムを利用しているといった観点に立って近来用いられている「生活者」という表現が益々適切になったようである。が、いずれにしてもこれからの経営、商品開発は従来の組織や従来の商品マーケティング上で自社方向から一方向に都合よく切り取って解釈整備してきた既成の産業・社会・生活・空間上だけの情報や概念では対応出来ないことが起きつつあることを意味しており企業はこの新たな状況への対応能力を社内に獲得せねばならなくなった。ここでは先に言及したマスコミ上で展開されたものづくり論をベースに当部会が今まで論じてきたマネジメントオブデザイン (MOD) を土台として企業内にこの新次元のMODとも呼ぶべき能力を構築すべく、新局面に入ったユーザー、市場、社会との多面的な関係を観察し、traditional user management から all agentst management へそして project management から diversity management へと観点を広げることを考える。そしてMOD

の新次元でのミッションとして家電企業が生活者志向型イノベーション→デザインイノベーション→経営イノベーションへと展開発展する核となる可能性につき考察する。

2. 商品開発環境の最新事情

最近の家電のいくつかの傾向を見てみよう。最初に挙げるのは製品開発や設計の基本ポリシーのことである。ユーザーフレンドリーという名分のもとに多くの機能を付加しその為に複雑化した操作をユーザーに代わってコンピューターに電子部品を統括制御させるやり方が基本的な構造になっている。ここではユーザーフレンドリーでシンプル操作を目指すのだが例外使用に対しての備えと解説がなければならず却って操作の複雑性を増し使用マニュアルが厚くなり続けている。とくに新技術が開発されるたびにバージョンアップされたり新モジュールが導入されたりするサイクルが短くなり続けている。今までのような様相ではITに馴染みの薄かった生活者は益々取り残されて、商品の使用に関して買ったユーザーが何とかしてくれるまたはユーザーががんばればなんとか出来るという今までの企業期待は今ではユーザーの処理可能な限界を超えることが多くなった。そしてその解決のためにユーザーは従来無関係でいることが出来たそのマイコンから先の世界や製品が関与しているネットワークやシステムや接続機器に関心を持たざるを得なくなったという一般家電としては矛盾のサイクルを創り出す多重債務状態にはまり込んでしまった。更には、以前は機構や部品は物理的構造が主体でありそれらの操作時に受ける感覚は身体的感性的な一体感をもっていましたが今では本来は複雑さ解消のために採用した制御機能装備付きの電子部品の採用によりコンピューターが部品の物理的機構と操作者の感覚の間に入りユーザーが直接コンタクトする相手は均一化されたボタンやスイッチとその先にあるコンピューターという無機物的感覚物となった。ユーザーは更にその向こうに技術のシステムや製造者やネット経由のサービスやコミュニケーションと接するという2重構造となった。人と部品機構の間に立つ均一的物理特性のボタンやスイッチや標準化した感覚・感性を記憶させたコンピューターの操作感覚が操作者の直接感じる製品との物理的または官能的インターフェース感覚となり、それまでに獲得したアフォーダンスとは必ずしも重ならない「不快さ」「もどかしさ」を発生させることとなった。例えば先の自動車の場合の問題は顧客品質に関わる問題であるので顧客のフィーリングとブレーキの効き具合

や効き方の最適関係を調べそれを標準化し設計データ化して行くことが順序であるとするならば品質管理ではなくてむしろ企画開発やマーケティング側に属する課題であろう。家電ではこのような大問題はまれであるが質的には同質の問題が存在し種々のモードの設定やその簡易化などがこれに当たり更には工場品質問題とは一線を画す快不快感覚などの感性品質とも呼ぶべきものが新しく重要課題となって来ている。更に過程でのIT環境づくりにはこのような単一機能的にモジュール化された商品やサービスを生活者がそれぞれに目的に合わせてシステムアップしなければならないような現状下では各企業が自社に都合よく想定してきた使用環境や使用状況をはみ出すかまたは逆に使いきれないような現実がユーザーの幅として出現する。即ち、製品やサービスの浸透過程で実際の使用上で本来企画されていなかったような多くの新しい使用法や利用法が見つけれたり新しいネットワークとつながることによりさらに新規のサービス利用法を見つけるといった企業内のプロさえ考え着かなかったようなことが起きるしその一方まったくのオーバースペック、オーバーフィーチャーを感じる層も同時に発生させる。どちらにしてもユーザーの自己創意と自己責任に任されており企業側はそれらの不都合に対しては聞くだけか支援(サービス対応)をするという立場しか取れていない。それは今はまだ緩やかだが既に従来の社会構造や産業構造が影響を受け始めているということでもあり企業はこのようなに継続して全方向にダイナミックに変化するプロセス的な情報の循環の中に身を置いて常に生活者の中で起きていることを情報化して自社に取り込む能力を構築し生活者側に立ったもっとユニバーサルで真に生活者フレンドリーである普遍的なサービスや商品を再構築せねばならなくなったということである。(図1) 本来的には社会生活上でのサービスやコミュニケーションの在り方は社会や個人生活の合理性の改善への寄与という基本的理解がありそこには小は個々の価値観の表現や大は社会問題の解決などを目指すソーシャルマーケティング的な大きな観点がなければならない。このような認識にたてば新しい可能性が見えてくるはずで例えば最新の話題ではiPadなどがそれに対する一つの回答を与えている。今迄のようなサービスの提供側と受益側といった一企業と一生活者の一方向の関係を前提にしては見えてこない事態が多くなってきているということであり業種間や旧来の産官学の領域も越えて生活者の立場で双方向的に捉え直すという姿勢が生まれて企業内の組織の組み直しや同種異種の企業間の連合などが起きればそのすぐ先に日本社会が抱える基本問題である少子高齢化や世代・社会格差の問題がビジネスチャンスへと変わる。このように共生共創時代のソーシャルマーケティング的発想は日本の現状に基づいたそして日本の社会産業構造に本来的に適した生活者視点型経営イノベーションへと発展していく重要契機をつくるはずである。このことを企画開発上の課題として考えそれに有効なマネジメントの在り方を探るとすればここでもっとも効果的で組織内の波及力

をもつのはもMODとの関わり上で現在のユーザーインボルブメントの概念を更に発展深化させるという方向である。即ち、従来のユーザーインボルブメントの考えは企業とユーザーという2項関係で捉えられておりしかも企業がユーザーを観察

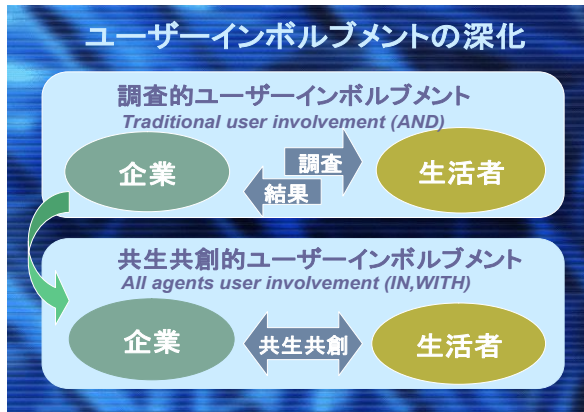


1 図

するという点では一方通行的であったが今や生活者側からの総合的な情報も取り込み双方向的に企業と共に社会的でかつ実生活上で共感の持てるシステムやモノを生み出すという共感共創的フレームの工夫が組織上で必要となった。自社の経営領域生息領域に対する絶え間なき俯瞰力をもつことで常時の立ち位置の確認と自社サービスや商品への反映や修正が素早く可能となるということである。そして持続的循環型社会への転換へのきっかけとなるかもしれない。

3. 経営のパラダイムシフト：リザルト型からプロセス型へ
 グローバル化と高度情報化した高速プロセス型社会ではそれぞれの製品が程度の多少はあれ生活者や利用者を触媒として何らかの形でそれまで関係のなかった他の分野の商品やサービスと結びつき瞬時にして全く新しい情況を生み出すような可能性が出てきた。(図2) 従来のように市場をガラパゴス的に囲い込み年次単位の経営計画で数値目標を決めそれを厳しく管理するというようなスピード感で間にあったが今やある種の品質クレームや新規規の発生や新サービスの導入や他の領域での製品の出現などで一瞬にして計画が陳腐化したり企業の生存基盤が揺らぐような事態が出現するようになった。そしてこの変化の速さはそれに即応すればするほど取り残す顧客をつくるという矛盾も孕むこととなった。この相矛盾する生活者側での矛盾を咀嚼し自社と社会(市場)のあいだをファシリテートする能力、すなわち決めた数字や目標(リザルト)だけを追いかけるオペレーション型マネジメントではなくて刻々の変化に対応するため状況変化を生活者側に立って見極める感度の良い目と耳とそしてその変化を社内で瞬時に調整していくという経過(プロセス)即応型マネジメントで企業内の組織と市場(社会)との間に立って調整して能力が必要となった。即ち、商品やサービスの開発は従来とは比較にならぬ感度と執念で企業の内外を一元的に観察して常に本当のユーザーフレンドリー(同じ生活者が生産者であり同時に消費者である

いう関係が益々濃密になったという意味で)とは何かを問い続けスピーディに修正し続けなければならなくなった。即ち企業側からユーザーをみた一元的なユーザーインボルブメントではなくて生活者側からもそれぞれの企業を見る全エージェント参加型のインボルブメント的観点を経営理念の中心に据えなければならなくなったということである。



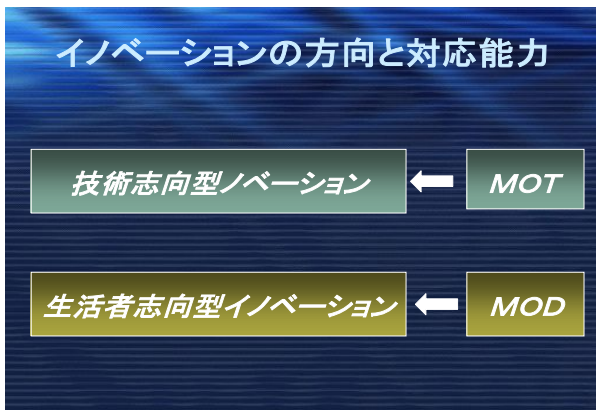
2図

このことは近來話題に上るダイバーシティ・マネジメント (diversity & inclusion) も同様の背景からの要求であり詰まる所いよいよ経営は財務金融主体の短期的見方のみではなく真に創造的文化を獲得してイノベティブな活力を発生させるためには今一度長期的な展望に立った目標や戦略もった上で日々のプロセス重視型マネジメントを行わねばならなくなったということでもある。

4. MODの新次元と経営イノベーション

最近やっといノベーションには創造型/技術志向型と生活者志向型があると盛んに言われるようになった。そして生活者志向型の観点に立てば日本のように少子高齢化の成熟社会ではそこで固有に起きる社会問題を解決しようとする姿勢そのものが新しいビジネスチャンスを生みそれにふさわしい産業構造や社会のシステムまでも変える力を獲得する可能性がありそれは当然経営理念や経営システムの改革と相前後しながら進行する。そしてそれらは必ずしも最先端技術的である必要がないかもしれない。そしてそれは多くの場面やケースにおいて世界的に日本発のデファクトスタンダードになりえる可能性が強い。社会的産業構造的に見れば韓国、中国をはじめとする新興国はコスト競争面での労働市場や規制や通貨までも含んだ産業インフラではアドバンテージがあるが近代社会としての成熟はこれからで今はモノや富の追及が第一義となっておりその一方欧米では社会成熟度は申し分ないが海外へのアウトソーシングのため自国内の産業インフラが日本ほどバランスが良くない。日本はバイオやエコやその他の先端技術から中小企業群を含む独自のものづくりの文化と産業インフラを持ちながら更には洗練された大量の消費者がいる成熟社会という大きなアドバンテージの組み合わせがある。この二つのアドバンテージの組み合わせにこれからの日本の生

きるチャンスが生み出せないわけがない。今の日本に極端に不足しているのはこれらの現状を「世界的に広がる大きな事業機会が発現した」と捉えようとする経営の認識のみである。そして更に重要なことはリストラが経営の最重要課題であるとしてプラザ合意以来慣れ親しんできた産業界や金融界が過去の成功経験依存を離れ思いきってこのような課題に正面から取り組んで切り開いていくフロントランナーとなる覚悟を持てるかどうかである。企業側に必要な能力は生活者(顧客、サービス利用者)やステークホルダーの側から企業の提供するサービスや商品が如何に見えているかを感じ取ることにある。その為の EMPATHY をもって入り込む能力を如何に組織内に獲得するか? そしてそこで感じ取った暗黙の知を如何に自分の実際の感覚に定着させるか? その感覚を企業が我が感覚として如何に社内や周辺に移植増殖していくか? ここで必要な力は従来の管理の強化によるオペレーション力ではなく多くの要因を開発に向かって組織内や組織間をファシリテートすることにより発生するコラボレーション力によるものである。これこそ従来から主張しているMODの基本であり個々に更に all agents involvement という新しい概念の実践的な開発システムを考慮すべきで2項に挙げた様な問題のファシリテーションセンターとすべきである。人材的には自分の専門を軸としながら他の複数の領域に関心をもつ意欲を通していくつかの出来ごとや経験の中から不変をとりだす抽象力が益々必要となる。この感性と工学の接点を論じて *Conscience* (科学的知性と文化的知性の統合)、*inter/transdisciplinary*, グローバル人材、横断型人材などのいわゆる *diversity & inclusion* 的人材が生活者志向型イノベーションでは必須の条件であると論じられることが普通になってきた。ここでMOT (management of technology) とMOD (management of design) について一言言及しておきたい。この二つの概念はほとんど同時期に紹介され一時相前後して経営イノベーションのキーワードになるかに見えた(図3)しかし技術志向型イノベーションに執着する産業界からはMOTのがそれなりの支持をうけMOTなる概念も生存権を得たかに見える。が一方MODは生活者志向のイノベーションに向かっていただけに *creativity economy* を目指さぬ産業界ではその概念が育つ土壌に恵まれずに折角経営の匂いのする *management of design* から最近の *design management* という言葉に象徴されるように狭い旧来のデザイン世界に押し戻されてしまったような感がある。いよいよこの狭い認識からデザイン解き放ち生活者志向を目指すためには経営者自身が「経営=管理」を乗り越えて「マネジメント=教養」「経営=アート」といわれる領域に本格的に踏み込まねばならなくなった。



3図

5. おわりに

最後にアメリカのデザインコンサルティング会社のIDEO社のトム・ケリー氏の言葉を掲げることとする。少し古いが2005年8月のNEWS WEEKに”Get creative”と題して掲載された有名な記事の一部である。彼らアメリカの大手デザインコンサルティング会社は色と形だけのデザイン (design management) はもちろん行うが事業コンセプトの提案までも行い (management of design) 日本流に言えば「調査会社+経営コンサルタント会社+デザイン会社」といった能力があり一部自社資金によるインキュベーション機能まで持っている。アメリカは彼らの産業構造上こういった外部の独立した巨大デザイン会社がプロフェッショナルとして存在する。日本の産業構造上で生活者志向型イノベーションを立ち上げらせるためには彼らの真似をしたり依存することなく堂々と自社内に於いて現在のデザイン部門のMOD力を発展成長させイノベーションのファシリテーションセンターとすることがふさわしい在り方であると考え。このことを我々は新次元に入ったMOD (Management Of Design) と呼び色と形だけの領域の Design Management とは視点を異にしたい。韓国のサムスン電子、LG電子そして現代自動車はIMF破綻からの立ち直りにMODを採用して世界的に成功している。(国家運営にまでも適用している。) そして彼らはこの考え方は先に述べた理由により自分たちよりも日本がより適した土壌を持っているということも知っている。彼らのコアコンピタンスは今までもこれからもMODでありさらにはこの新次元に入ったMODのも視野にいれている。IMF危機以降一貫してこのMOD的経営を目指してきた韓国は経営の強いコミットメント下でMOD的人材の育成に巨額の予算と長い熟成時間をかけてきた。「技術では再度優位に立てることがあってもこの時間と金をかけて育て上げてきた人材はそう簡単には創れない」と最近サムスンの会長が述べている。ここが肝心であると思う。彼らに追いつくためには経営者の認識の変化が出发点でなければならない。これなくしてはいくらこの種の論を展開は無駄である。しかし未だ日本では design management しか論じられていない。日本の多くの経営者も生活者志向の視座をこの新次元のMOD

に託して“ナレッジ経営”から更に日本発の“クリエイティブティ経営”を目指されますよう！！

“The Knowledge Economy as we know it is being eclipsed by something new -- call it the **Creativity Economy**. The game is changing. It isn't just about math and science anymore. It's about creativity, imagination, and, above all, innovation. New forms of innovation driving it forward are based on **an intimate understanding of consumer culture -- the ability to determine what people want even before they can articulate it.**

参考資料：

1. 日経新聞 (朝刊) 「ものづくり論」 1～4 (10/3/15～18)
吉川政之・畑村洋太郎・藤本隆宏・木村英紀
2. 舘岡康雄「利他性の経済学」新曜社