

る。即ち顧客像が企業が創る製品やサービスを一方的に受け取るだけではなくしに企業と交流共創をするパートナー的存在になりつつあるということである。このことは2010年の感性工学会大会で「ユーザーインボルブメント的に見た企業と顧客の概念図」でも示した通りである。(図2) これは「デザインシンキング」で言うところのインスピレーションと呼ばれているステップが特に重要になったということを示しており、世の出来事を満遍なく洞察し何かに共感しそこからインスピレーションや気づきを得るという共創への特徴的な初期段階である。筋道を設けた方法論ではなく企業や開発参加スタッフ各個人のもつ文化的な感受性や美意識で広く世界を見てから再度企業としての足元を見直そうというオープンで自由な自発的概念である。この初期段階というタイミングで部分と全体の関係を深く洞察してユーザーや企業内での各部門間にコラボレーションを起こそうとするのが新しいデザインの精神でありMODのベースでもある。サービスとの関わりが更に進化せざるを得ない製造業にとって真剣に取り組むべきマネジメントである。

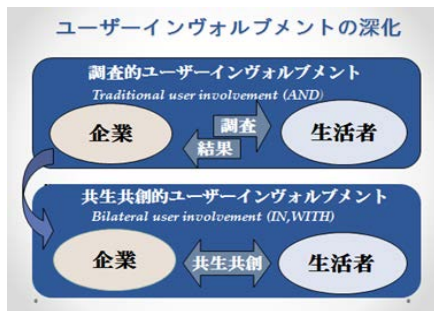


図2

4. MOD上でのモノ造りとコト創りの融合

上記2のような世界の製造現場の奥深く、またその一方で3のような世界の市場の奥深く起きている一見遠い極にあるような経営課題は実際には複雑さを増しながら相関度を益々高めており商品開発の着手時にその相関要因を出来るだけ抽出し予想される問題点を可能な限り解決しておくことが必須となっている。その為の組織形態として従来のデザイン部門を母体としてさらに発展させmanagement of design(MOD)というマネジメント能力や機能をもつ組織力を創出すべきであるとするのが2004年のデザイン&ビジネス研究部会発足以来の主張である。(http://dbsn.jpを参照されたい。)そのMODの大略の関与領域は図3のようであり製造企業では中核オペレーションのトータルマネジメントとなる。

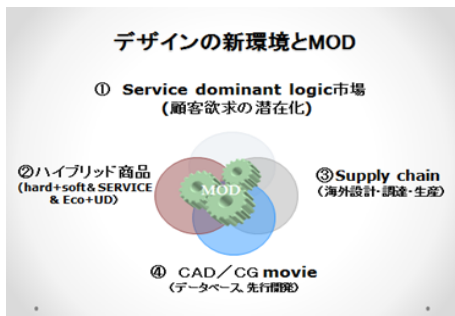


図3

筆者の在籍した企業で1985年ごろから商品開発プロセス上で行なった実例を再度挙げる。ある製品の企画を進めるに際してその最も初期の段階で開発に関わるすべての部門から(例えば、企画、デザイン、設計、資材、営業など)プロジェクトの責任者が集まりチームを組んで生活者宅を訪問して何時間か歓談しながらその人の生活全体を感じさせてもらうという活動を盛んに行なった。「デザインシンキング」でいうところのinspirationとideationに相当する活動である。要するに商品開発プロセス上での最も初期の段階でユーザー訪問という現場に入り込むことにより企画商品のイメージを明確化すると同時にそれを設計生産するために後段で予想される問題点の洗い出しやその共有(フロントロード)と解決アイデア(フロントソリューション)出しなどを行う。そして場の共有によって生じる組織間のコラボレーションを通しての課題のフロントローディングとフロントソリューションというプラットフォームを創成するというオペレーションであり今思えばこれこそがMODの真髄部分であったと考える。即ちモノもコトもそれぞれに時代と共に変わるがこの二つをユーザー側に立ってひとつのものと見なしてプロダクトを創造して行こうとする為のマネジメントでありこれこそがMODでありデザインシンキングの精神に共通するものである。そしてこの精神を企業カルチャーにまで広げ経営イノベーションへと続けようという概念でもある。

5. 災害を機に経営マネジメントの新境地へ

1990年代(失われた20年の前半)は企業内各部門の部分利益の最大化を目指し三大過剰(人、設備、債務)の追放を主たる経営課題としてきた。この行動は日本本来の強みである組織全体と将来を考え全体最適の行動をとるという調和型の行動様式を壊してきた。商品の開発に置いても在来ラインアップの高機能化(最適化)に専念し、事業部間を超えて全体最適を目指せる人材の育成や企業のキーコンピタンスを生かした全体最適への再編成やそのための外部との連携などに遅れをとることとなりMOD的な経営志向する韓国企業の進出を許す結果となった。そういった産業界の事情を飛越して今回の大震災はいきなり我々ひとりひとりに人生の意味の再確認を迫るといふ不連続な特異点を作り出した。企業もソーシャルな存在としてのあり方に再考の機会を得たと考えるなら単に失ったものを元の形に戻すということではなくその存在意義や理念のあり方などを再構成して元の状態に戻すだけでなく更に生きがいのある社会の構築という別の次元へ向けての活性化を図るといふ方向でなければならないだろう。MOD的マネジメントの導入はそこへの第一歩である。

参考資料

1. Design Thinking IDEO Tim Brown HBR 2008/6
2. Stephen L. Vargo & Robert F. Lusch Evolving to a New Dominant Logic for Marketing Journal of marketing 2004
3. 日本感性工学会研究論文集 2007年9月 竹川亮三
MODという概念確立と経営革新への応用