

# 感性デザインのマネジメーター5

## 副題：MOD と 広義のデザイン

Management of Kansei Design - 5

subtitle: Management Of Design & design management in a broader sense

(キーワード：経験価値創造、感性情報共有、コンテキストマネジメント)

(KEYWORDS: Experiential marketing, Kansei information sharing, cultural context management)

○竹川亮三 (シンカデザイン)

### 1. 市場背景

経産省が2007年に提唱した「感性価値創造イニシヤティブ」に端を発してようやく日本の産業界も商品開発の基盤を高機能高性能一辺倒から感性価値へ目を向ける機運が見られるようになり商品開発が顧客の経験価値を起点として企業と顧客が共創するような方向に転換しつつあるかに見える。しかしながらその変容は遅々として進まないようであり、その要因が旧来の高機能高性能開発最適型の組織と行動規範という長年住み慣れた工業的文化と体制をいまだ維持しながら新フロンティアである感性価値創造型開発を目指しているという不整合から来ているように思える。モノに重きを置きその高機能高性能を追求するという高度成長時代に慣れ親しんだ画一的価値観が基本にありこの中には感性的で文化的な多様な価値観が溶け込む土壌は準備されていない。その多様性やストーリー性やさらには企業として独自かつ自律的な文化的コンテキスト、すなわち商品やサービスの顧客にとっての意味を如何に共有し構築し発信し得るかといった面への能力開発と関心を示すことは、企業が一企業としての経済活動を全うしながらもさらには文化的リーダーという大きな社会性を帯びた存在に変容するという社内外への現代的な意思表示であり、今や経営者にとって基幹事項であるはずである。にもかかわらず繰り返されるが、企業内では相変わらず既存の各事業部やその各組織が個別に手慣れた昔ながらの業務範囲内での部分最適化を進めているようであり、感性価値実現のための企業としての理念の確立やそのメッセージの発信やそれに基づいて全社的な最適化を目指した全事業的、全社的組織の再構築への試行錯誤を図るという段階にはいまだ至っていないように見える。そもそも本来、課題フロンティアの産業界が率先して展開すべき「感性価値」というような概念が役所から発せられるという明治時代のような様相を呈していること自体に問題の深さを感じる。

### 2. 各マネジメント領域の新しい重なり

楠木（一橋大学）は 企業が内部で作りに出せる顧客価値の質をクオリティと呼びその方向を志向する企業をクオリティ企業と呼んで、外部環境が作り出す機会に乗じて事業を進めるオポチュニティ企業と区別している。[1]  
企業内では経営者によるクオリティ企業に向かうというミッ

ションのコミットメントや企業の向かうべき顧客価値の明確化とその文化的コンテキストの深化、即ち社内のハイコンテキスト文化度を深める[2]という努力が希薄な状況のまま、従来からのデザイン、商品企画、TOMやMOT、マーケティングなど高度工業化時代に確立された各マネジメント概念を用いながら個々の孤立した領域での部分最適をめざすマネジメントが継続されており、全体としての最適化を追求するという姿勢が見られないでいる。それでも既存の各組織は経営の無理解のまま感性価値の実現のためにやむを得ず自らの判断でそれぞれの前後にその他の組織と重なり合う領域を拡大することによって組織間やマネジメント間の壁を低くし自分たちの組織の全体への適用力を改善しようとして試みているのが現状ではないだろうか。(図1)

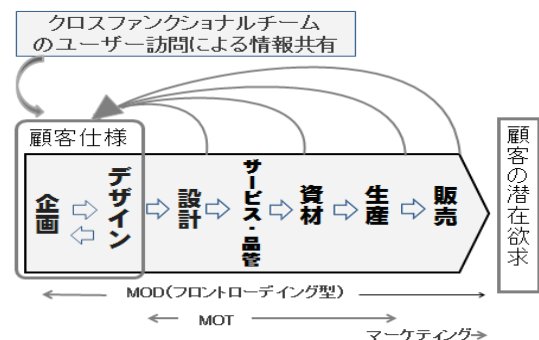


図1. 経験価値型商品開発プロセスと各マネジメント領域

即ちデザイン、商品企画、設計生産、MOT、マーケティングなどの各マネジメント概念が工業化時代に確立された内容を核としながらもそれぞれ前後の工程でお互いに重なり合う領域を増やすことにより、まだ断続的ではあるが組織間のシームレス化を図って感性価値創造へのマネジメント課題の克服をめざしているようである。筆者は製造業で70年代にはマーケティング、80年代にはMOT(TOM)、そして90年代と独立してから現在までデザインのマネジメントのそれぞれに関わり、高度工業化時代(高性能高機能的)から高度情報化さらには感性価値的時代への変化を多重的に経験したが90年代の変化は企業はもとより個人の生き方でもを問う社会の根本的な質の変化であったにも関わらず、我が国の産業界はい

まだ工業化時代の負の財産処理に忙しく、その変化に呼応する大きな覚悟と変容への挑戦はまだ見られない。

### 3. 広義のデザイン、感性デザイン 等

このような状況下で、感性価値創造に連なる経験価値の商品開発やその実際の展開としてのデザインシンキングの主体組織であるデザイン部門は商品企画部門とともに今まで以上に事業やプロジェクトに関わる組織全体の調整役・ファシリテーターとならざるを得なくなっている。このような状況は、従来のデザイン領域を対象とするデザインマネジメントという概念では包括しきれない新しい機能への期待や概念を含んでおり、その事を従来の概念と区別して表すために新しい用語が必要となった。最近では前者を狭義のデザイン、後者を広義のデザインと呼ぶ用語がそれである、また感性デザインという用語もまた工業デザインという用語を意識してこれらの事情を伝えようとするものであろう。これらの用語もそれぞれの主張や観点によって関心の領域や内容はかなり異なったものになっているようであるが、広義のデザインといっても今のところデザイン側から広げた発想は大部分がブランディングやA/Dさらには企画の一部などにとどまっており、経営全体の観点からデザインを決定的に経営効率に影響するMOTやマーケティング領域まで関与させるといふところまで踏み込んで概念付けをしている論はまだあまりみかけない。

### 4. MODとは

従来のように機能性能が開発企画の目標とされる開発の場合は組織間で記述や数字による情報の受け渡しが可能であるが、経験価値のような感性が目標となった場合単なる記述では工程の受け渡しが行われる毎や関連スタッフ間で理解に受け渡しエラーが出てくる可能性が多くなり場合によっては各工程で勝手な解釈が加えられる場合も出てくる。したがって企画・調査段階のコンセプトを全行程にわたって正確に転写を繰り返してその情報の束を間違いなくターゲットの顧客まで届けるための俯瞰的で総合的なマネジメントが今まで以上に必要となる。[3] 言い換えればこれは感性価値という出発点でのコンセプトを全行程歪なく貫くためのマネジメントであるのでコンテキストマネジメントとも呼ぶべきものであり視野に入れる範囲は全工程に及ぶ。

これが10年来の我々デザイン&ビジネス研究部会の主張するMODie. Management Of Designである。[4]

日本企業ではまだ普及していないようであるがコトラが提唱するCMO(chiefmarketing officer)の領域に重なるものでもあると考えている。

### 5. おわりに : クオリティ企業を目指して

以上のように時代に即した新しい経営概念の創出とそれに基づく従来のマネジメント論の基本的な組み換えが必要となっている。そしてその新概念にふさわしい組織名や機能名を創設したりあるいは機能や業務の括りをやりなおさねば過去の組織形態と切り口で変容したこの現実を切り取るという言葉わ“新しい酒を古い革袋に入れる”が如き本末転倒の結果を

生むことになる。デザイン、商品企画、MOT (TOM)、マーケティングなどのマネジメント概念が従来の領域を起点にしている限りこれらすべてのマネジメントに「広義の」という接頭詞を付けるような部分最適型の進め方しかできなくなり全体最適を目指す観点が見えてこない。長い間使い慣れてきたこういったマネジメントの関心領域やたとえば資材、人事、営業、設計、などといった組織名そのものも機能性能主義の精神構造を継承しておりそのフィルターを通してしか世界を見ないという傾向が続いている。その状況から脱出するためにはまずそれぞれの企業が目指すべき感性価値や顧客価値がなにかを見極めその実現のために全体最適のあり方と構造を決定しそれに基づいた事業全体の進め方と各組織にそれぞれのミッションを与え直す必要がある。

このような感性価値創造を志向する企業の経営効率面からもデザイン部門はMOD的見地から全体最適をリードするにふさわしい立場に位置しており今後はさらにそのMOD的役割に耐えうる能力をもつ部門へと昇華させるために人材や教育などへの投資を強化すべきである。が、現実には未だその逆のケースが多いようである。聞くところによれば中国でデザインを中国語に訳すに際して現在採用されている工業設計ともう一つ創造設計という案があったそうである。今にして思えば広義のデザインは創造設計的でもあり、そのような見方からすればまた工業デザインから感性デザインへの変容も同じ思いが込められているように見える。企業内のデザイン組織自らもこれらの変化と向き合う最前線であり司令部参謀であることを自覚しその感性をさらに磨くとともに顧客の求める感性価値の全社的なMOD的なマネジメントにも自らが深くかかわっていくという強い意識が必要な時代に既に突入している。そしてこれらの潮流からは「感性経営」といった言葉も自然に連想されることになるが、まさにこの顧客価値の変化に深く想いを馳せみずからの企業の文化を発信それに共鳴するものが集うという同志的で自律的な新しい文化的コンテキストと価値をもった組織を日本に再構築するということが経営者の最大の仕事である。にもかかわらず、このような状況が理解されていなかったり、新しい考えに向かうというリスクの回避がこれらの動きを阻害する主たる要因になっているように見える。多様な個性、多様な価値観などを唱えながらその実態は硬直化した単一価値観に留まっておりそれらを受け入れようとしない。「広義の経営」などという言葉が生まれる前に行動を起こすべきである。

#### 参考文献 :

- [1] 「目指せクオリティ企業」 楠木健 一橋大学教授 2014/4/9 日経新聞朝刊
- [2] “Beyond Culture “ Edward. T. Hall
- [3] 「生産マネジメント入門 1 &2」 藤本隆宏 日経新聞社
- [4] 日本感性学会 デザイン&ビジネス研究部会HP [www.dbsn.jp](http://www.dbsn.jp)