

独創的高付加価値経営・研究委員会報告書

いま求められるコンセプト・クリエイター

「独創的高付加価値商品の開発リーダー」

2004年3月

ごあいさつ

社団法人日本能率協会

会長 富坂良雄

小会では、毎年日本の産業界が抱える重要な経営課題について実践的な研究を行い、その解決の方向について提言の発表を行っております。

昨年は、経営者主導による新商品・新事業開発への転換をテーマとした「開発経営」の考え方について発表いたしました。おかげをもちまして多大の反響をいただき、その具体的な展開について、引き続き研究を続けてまいりました。

特に、開発リーダーの育成に関しましては、一橋大学大学院の野中郁次郎教授と横浜国立大学大学院の谷地弘安助教授をはじめとして多くの実務家各位に熱心にご検討いただきました。ここにご多忙にもかかわらず貴重なお時間を割いて研究委員会にご出席賜った皆様に厚く御礼申し上げます。

実務家の方々による実践的な開発における体験談、ならびにゲストとして開発にかかわるお話をいただいた開発に関する実例については、開発リーダーの養成の難しさを改めて実感することとなりました。

しかしながら、各企業がこの課題の解決に向けてご苦労されながら取り組まれている実例から、多くの重要な要素を窺い知ることができました。そして研究委員会各回の実務家の皆様のご意見を、研究会主査の谷地弘安氏にまとめていただき報告書をここに作成することができました。

日本能率協会では、この報告書をもとにさらに「開発プロジェクトリーダーの養成コース」の開発に着手しております。これを機会に、各社における開発力の強化について議論が盛んになり、開発リーダーの育成について微力ながら寄与できれば望外の喜びに存じます。

目 次

1 .「開発リーダーの知の方法論」一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授 野中郁次郎	1
2 . 研究委員会 設置のねらい	2
3 . 研究委員会 活動経緯	3
4 . 研究委員会 委員名簿	4
5 . 研究報告「独創的高付加価値商品の開発リーダー」 横浜国立大学大学院 国際社会科学部研究科 助教授 谷地弘安	6
. 開発リーダーの役割	
社内でのプロジェクト守護神 - 気を外に発散する -	
プロジェクト推進ドライバー - プロジェクトメンバーに気を吹き込む -	
. コンセプト - 独創的商品の源流・プロジェクト守護神 -	
. なぜコンセプトが大切か - もう一つの理由としての「組織」の陥穽 -	
. コンセプトを生み出す「仕組み」の追求	
アイデアは人からしか生まれない。	
顧客と開発者が化学反応をおこす仕組み	
企業文化を脈々と受け継ぐ仕組み	
コンセプトを具現化するプロジェクトマネジメント	
. コンセプト・クリエイターとしての開発リーダーの育成は可能か	
- 日本能率協会が目指すもの -	

～ 序にかえて～
開発リーダーの知の方法論

一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授 野中郁次郎

われわれは現実を見るとき、二つの視点がとれる。「主観的な視点」と「客観的な視点」だ。

「主観的視点」とは、たとえば市場における競争の実態を知りたいければ、自ら特定の市場に入り込んでいって、顧客の購買行動をじかに観察したり、時に会話をしながら競争相手の製品やサービスについての思いを聞いて、市場競争の状態を自分の眼線で意味づけすることである。まずは直接経験を通じて市場についての気づきを獲得してから、その本質を自分のことばで概念化するというやり方である。

「客観的視点」とは、市場は主観的な意味から独立した実在であり、マイケル・ポーターの競争戦略論のように、産業内の競争の激しさ、新規参入の脅威、代替的な製品・サービスの脅威、供給業者の交渉力、買い手の交渉力の5つの要因で客観的かつ分析的に捉えられるとする立場である。そして競争の激しさは、企業数と規模の分布で定量的に測定・検証できるが、このような市場構造は虚構であって眼には見えない。

どちらのアプローチが市場競争の現実をよりリアルに捉えているのだろうか。答えはどちらか(either-or)ではなく、どちらも(both-and)である。おそらく神は主観的視点と客観的視点を同時にとることができるのであろうが、われわれ人間にそれはできない。つまり、われわれは自己の眼線で世界を見たり、自己の見たものを客観化して反省もする。われわれは、両者の間を往ったり来たりして真理にかぎりなく近づくことしかできないのである。たとえば、イチローはバッテリーボックスに立った視点から相手投手の投げる球を主観的に推論して打つが、もう一人のイチローもいて自己の打撃フォームのあり方を分析的に反省することもできる。そして、彼は両方の視点をスパイラルに連動させながら理想の型を磨き続けているのではないか。

現状は科学に代表される実証主義の立場が強く、主体と客体を分離して、世界の事物をモノとして傍観者的に分析するいきかたがあたりまえという傾向にある。これに対して、主観的視点は、主体は客体の実存者としてかわり、自分にとって現実がどう見えるかを基本にして世界を開示していくので、当事者意識がその基本にある。

しかしここきて、アメリカ型経営の信仰が崩れつつあるように見える。その本質は、傍観的方法論ではイノベーションは生み出せないことが分ってきたからではないか。真の開発リーダーに求められているのは、主観と客観が往還する知の方法論の実践なのである。

独創的高付加価値経営・研究委員会

設置のねらい

- ・グローバル競争の中で、日本企業の競争力強化に求められる要件は、「効率・品質重視のマネジメント」から、「独創的で顧客に高い評価を得る高付加価値な商品（ハード・ソフト・サービス）をいかに早く開発し市場に提供できるか」、「新商品、新事業を連続的に開発し、新たな利益の柱を立ち上げることができるか」という開発力の競争に移行しつつあります。
- ・しかし、これまでの時代に適っていた「大量生産販売競争・横並び競争」モデルが終焉した今日、日本企業の多くが、わかっていながら従来の発想と体制からなかなか脱却できないで苦戦しています。
また、中国をはじめとするアジアや東欧諸国の製造業の躍進により、これまで日本製造業の優位性であったはずの品質、生産性向上の取り組みはその強みを脅かされつつあり、内部・外部環境ともに日本企業にとって大変厳しい状況を余儀なくされています。
- ・このような中、21世紀の産業界にとって大きな課題と思われる「独創的な高付加価値を生み出す経営の実践」とは何か、この課題についてご賛同いただいたメンバーによって「独創的高付加価値経営・研究委員会」を設置いたしました。
研究委員長には、一橋大学大学院野中郁次郎教授に、また研究主査には、横浜国立大学大学院谷地弘安助教授にお願い申し上げました。
- ・本研究委員会では、「人」と「組織」の重要性を踏まえた研究を進め、独創的で高付加価値な商品を生み出す開発リーダーの機能と育成ならびに開発リーダーを活かす社内の仕組みについて議論いたしました。
- ・なお、本研究委員会は、開発リーダーの養成を目的として開催いたしました。

独創的高付加価値経営・研究委員会

活動経緯

第1回 研究委員会の目的、研究委員会の進め方、メンバーの自己紹介

特別ゲスト講演 テーマ：「iモードの開発について」

株式会社NTTドコモ 常務取締役 iモード事業本部長 榎啓一氏

第2回 わが社で求めるプロデューサー（プロジェクトマネジャー）の大切な機能について

「商品コンセプト創造はいかに進めるべきか」

第3回 わが社で求めるプロデューサー（プロジェクトマネジャー）の大切な機能について

「商品コンセプト構築の方法」What/Whyを生み出すHowについて考える

特別ゲスト講演 テーマ：「だれにでもできる起業術」

あそぶとまなぶ事務所 代表 くらたまなぶ氏

第4回 わが社で求めるプロデューサー（プロジェクトマネジャー）の大切な機能について

「実践するために必要な、熱意を沸きあがらせる方法」

特別ゲスト講演 テーマ：「本田の特徴的しつけとその原点」

本田技研工業株式会社 参事 経営企画部 部長 経営企画室 室長 小林三郎氏

第5回 第4回までを振り返り、プロデューサー（プロジェクトマネジャー）養成を考える

特別ゲスト講演 テーマ：Honda流人の育てかた

「HONDA DNAの伝承・継承」Nプロジェクト編

株式会社本田技術研究所 朝霞研究所 上席研究員 中野耕二氏

「開発リーダーの鍛錬道場」プログラム案について 研究委員会事務局

第6回 独創的高付加価値経営・研究委員会のまとめ

独創的高付加価値経営・研究委員会

委員名簿

敬称略 会社名 50 音順

	氏名	会社・学校名	所属役職
委員長	野中 郁次郎	一橋大学大学院	国際企業戦略研究科 教授
主査	谷地 弘安	横浜国立大学大学院	国際社会科学部研究科 助教授
委員	横野 滋	株式会社イーフォーシーリンク	代表取締役副社長
	榎 啓一	株式会社NTTドコモ	常務取締役 iモード事業本部長
	河添 光男	オリンパス株式会社	研究開発センター 生産技術本部 副本部長
	渡部 國男	キヤノン株式会社	常務取締役 企画本部長
	前田 辰巳	京セラ株式会社	執行役員常務 事業戦略統括部長
	辻野 隆志	小林製薬株式会社	執行役員 研究開発グローバルシニアシニア
	松岡 継文	三洋電機株式会社	コンシューマ企業グループ グイフソリューションズカンパニー 経営企画ビジネスユニット ユニットリーダー 工学博士
	河田 亨	シャープ株式会社	フェロー 工学博士 河田研究所 所長
	萩原 潔	住友スリーエム株式会社	技術本部 開発部 部長
	橋本 新一郎	セコム株式会社	IS研究所 顧問 工学博士
	二宮 清	ダイキン工業株式会社	常務取締役 工学博士
	中山 明人	トヨタ自動車株式会社	技術管理部長
	小林 三郎	本田技研工業株式会社	参事 経営企画部 部長 経営企画室 室長
	真下 修	株式会社ワコー	代表取締役社長

いま求められるコンセプト・クリエイター
「独創的高付加価値商品の開発リーダー」

独創的高付加価値経営・研究委員会

冒頭の研究委員会設置のねらいで述べた問題意識のもと、日本能率協会は独創的高付加価値経営・研究委員会を合計6回に渡って開催した。委員の方々から忌憚ないご意見をいただき、たいへん活発なディスカッションを行うことができた。また、外部からゲスト・スピーカーをお招きして商品開発に関するご経験をお話しいただき、活発な意見交換ができた。主査として、ここにあらためて御礼を申し上げたい。

以下では、委員会をふまえた総括的な議論をしていくことにする。そのテーマは5つある。独創的商品の開発を指導するリーダー（以下、開発リーダー）とはどのような役割を持つのか、コンセプトがいかに重要であるのか、なぜいまことさらに重要視されるのか、それを生み出すためにはどのような組織的な仕組みが考えられるか、そして優れたコンセプトを生み出せる人材は育成できるか、である。

委員会での議論をベースに、以上5つのテーマに関する総括的な検討を行うことにしたい。ただし、以下の考え方は委員会をもとにした主査の一考察であって、ありうべき誤謬もふくめて主査の責に帰することを明記しておきたい。

横浜国立大学大学院 国際社会科学研究科 助教授 谷地弘安

I . 開発リーダーの役割

開発リーダーの役割として重要なことは大きく2つある。それはプロジェクトの外に対する守護神としての役割であり、もう1つはプロジェクト自体を完遂へとまとめあげるリーダーとしての役割である。両者はいわばコインの表裏といえ、いわばプロジェクトのなかに気を吹き込み、そのプロジェクトの気を外に発散させると表現することができるだろう。

社内でのプロジェクト守護神

気を外に発散する

まず、プロジェクトの守護神として外部の圧力から守る役割である。

これまで自社で行った経験がない事業、自社のこれまでの常識を覆すような独創的商品を企画・開発するとき、そのプロジェクトは社内から猛烈な反対を受けることが多い。市場での洗礼を受ける以前に、まずは社内での洗礼を受けるのであり、これを突破しなければ殻を破って外に出ることなく潰れてしまうのである。

一方、そうした社内的な反対を猛烈に受けるプロジェクトだからこそ、優れた商品が出てくるとする意見は多い。委員メンバーに関連するケースとしては、ホンダのエアバッグ開発やNTTドコモのiモード開発がある。その体験をふまえて、ホンダの小林氏は「10人中9人が賛成するようなものではすでに遅い。逆に、10人中9人が反対するようなものにダイヤがある」という。

場合によっては、ライバル企業が出していないような商品であるということが、反対の理由になってしまうことすらある。まさに本末転倒というべきだろう。ライバルと差別化した商品の開発が重要なことは常識として語られる。ところが一方で、まさに差別化するような構想であるために、市場性への疑問が投げかけられてしまう。

このようなロジックでの社内反対意見は、現実には希有ではないはずだ。そこで、なぜそのようなことが頻繁に起こるのか、理由を考えると、1つに組織がネガティブに能弁にすぎるといった要因が指摘される。

能弁という場合、2つのタイプがある。1つはポジティブな能弁である。自信にあふれて歯切れがよい、情報やアイデアがユニーク、語彙が豊富といったことで、これは問題にならないと思うが、問題はもう1つのネガティブな能弁さである。これが独創的なアイデアやコンセプトに対する反動となる。

台詞で書けば、「このところを分析したのか」、「最近こういうことが言われているが、ちゃんと考えているのか」と、どんどん突っ込んでいく。これはある事柄を否定するときの武器あるいは姿勢であって、比較的簡単にできてしまう傾向がある。こういうネガティブな能弁さが蔓延している

組織だと、いろいろな人たちから横やりが入って、結局複雑で実行困難なアイデアになっていって実用化できなくなる可能性が高くなる。これを「スマート・トーク・トラップ」、「能弁さの罠」という。

別の視点から見ると、これは「正当化」というプロセスの問題ともいえる。たとえば、新しいアイデアや技術が出てきたとき、それを実際にカタチにしていくかどうか決定しなければいけないが、本当にそのアイデアや技術がモノになるかどうかは、アイデアを出した張本人でさえもわからないことがある。さらには管理者もトップもわからないこともある。つまり、誰も正当化できないのである。「独創的」という言葉のコインの裏側には「正当化」の難しさが潜んでいて、それはプロジェクトへのネガティブなプレッシャーとなるのである。

この要因はきわめて微妙である。なぜなら、新たなアイデアや構想について徹底的に「たたく」というのは、一方で内容を鍛えることにつながるからである。「ちょっと批判しただけで潰えてしまうような構想は、熟慮していない証拠である」という考え方もあった。ネガティブな能弁さが絶対悪だともいえないのである。結局、問題は批判の目的であり、単につぶすための批判なのか、鍛えるための批判なのかであり、議論における対話の作法の問題にもなってくる。また、そうした外部からのプレッシャーこそが「いまに見ている」というエネルギーに転化されるという意見もあった。

独創的な商品を構想し実現させていく状況では、なにかと外からのプレッシャーを受ける。そのなかで、開発リーダーは自ら立ち上げを決めたプロジェクトという繭を守る防波堤の役割を果たさねばならない。反対者に対してプロジェクトの有用性、必要性、重要性を訴え、説得することを人一倍しなければならない。プロジェクトの推進にとって必要な人材を集めるためにも、そのような説得が必要になる。また、プロジェクト・メンバーではないが、推進にとって必要な人材や部門の協力を得るように働きかけることも大きな役割となる。

iモード立ち上げを振り返り、NTTドコモの榎氏はこれを「泥舟に乗せる」とシニカルに表現している。NTTドコモという企業にとって、移動体通信を通話からデータにシフトさせるiモードは未踏の事業世界であり、プロジェクトの成功は保証されていない。そのなかで周囲の人を説得して協力させなければならない。この状況で協力した人は泥舟に乗った状態であるという。なぜなら、泥舟はこぎ続けないと沈んでしまうからだ。だからいちど乗った人は沈まぬようにこぎ続け、それがプロジェクトの強力な推進力となった。

このように、開発リーダーの1つの役割とは、外から容赦なく吹いてくる逆風をはねつけ、逆に自分たちがなそうとしていること、やりたいことを外に向けて発信することにある。開発リーダーはプロジェクトの代表者として、いわば自分たちが持つ気を外に向けて発散するという役目を持っているのである。

プロジェクトの推進ドライバー

プロジェクト・メンバーに気を吹き込む

プロジェクト外の社内から圧力を受けることは、開発リーダーもさることながら、プロジェクトのメンバーに強力な影響を与える。そのなかでメンバーのモチベーションをアップさせたり、元気づけるメンターとしての役割が開発リーダーには求められる。実際に、実現困難であるとか無意味であるといった烙印を押されるなか、とにかく気が滅入ってしまうプロジェクト・メンバーを叱咤激励することこそ、開発リーダーとしての自分の仕事のほとんどを占めていたとする意見があった。これは気の発散に対置して、気をプロジェクト内部に吹き込む役割と表現できるだろう。これがもう1つの大きな役割である。

このことは、開発リーダーに強い信念、ねばり強さが必要とされることを意味する。そうになると、このような役割は開発リーダー自身の精神力、あるいは人間力という属人的な問題ということになってくる。もちろんそれを否定はしない。だが、それだけでもないとも思われる。なぜなら、開発リーダー自身がプロジェクトに気を吹き込めるには、精神力だけではなく、プロジェクトの必要性、意義をめぐる確固たるベースがなければならぬはずだからだ。そして、そのベースこそがメンバーをふくめたプロジェクト全体の推進を底辺部から支える。それはなんだろうか。

プロジェクトの意味、存在意義に関する確固たる信念と構想のコアとなるのが事業や商品に関する「コンセプト」だと我々は考える。

このプロジェクトを「いかに進めるか」という「HOW」に先立つものとして、プロジェクト自体が「いったい何なのか、何のために存在するのか、何を求めているのか」、すなわち「WHAT」に関する考えであり、開発リーダーにとってもメンバーにとっても、このコンセプトが根底の変わらぬ価値観になり、自らを支えていく。

このコンセプトは、会社内部でのプロジェクトの存在意義のシンボルとでもいうことができる。さらに、プロジェクトという組織の支えになるだけではなく、独創的な商品を創り出し、実際に市場に出て行って顧客から評価を受けるシンボルにもなる。

独創的な商品の開発において、あらゆる意味でコンセプトが重要である。プロジェクトはコンセプトにはじまりコンセプトに終わる。コンセプトはプロジェクトにおけるアンカー・ポイント（投錨点）である。これが我々の基本的な見方であって、いかにコンセプトを突き詰めていくかが独創商品開発におけるもっとも重要な作業といえる。

結局、開発リーダーとは優れたコンセプトを創り出し、それを内外に発信する役割を持つ人たちであると見ることができる。その意味で、コンセプトは気の源流とでもいうことができる。

Ⅱ . コンセプト

独創的商品の源流、プロジェクト守護神

ある商品の誕生にさかのぼると、熱く強い思いや夢を抱く少数の人間にたどりつくことが多い。その思いや夢が構想となって、やがて多くの人の知恵や知識、技術を巻き込んでいき、批判も受けながらも研ぎ澄まされ、具体的な商品として送り出される。その構想のコアが「コンセプト」である。

どのようなユーザーに、どのような魅力ある価値（機能・効用、喜び・感動）を提供しようとするのか。ユーザーへの思いや夢を「WHAT」として簡潔に表現したものがコンセプトである。誰が顧客かをクリアにし、顧客に喜んでもらえる価値が何かを想定するのがコンセプトづくりである。

コンセプトは物事の本質をつかみ取ることのできるような観点でもある。これまで見えていなかったこと、見落とされたものを明らかにし、新しい観点で現実を切り取る道具の役目を果たす。対照的に見ると、顧客にとってどのような意味があるのか、どのような価値があるのか、そして顧客の世界がそれによってどう変わるのかをピンポイントで表現しているものでなければならない。現実を新たなものとして認識することで、隠れていた顧客ニーズや新たなマーケット、変革をもたらすような戦略などが明らかになる。そして新たな価値や行動が展開されていくのである。コンセプトは、自分たちが求めているものの本質を表しているものでなければならない。

市場や技術の動向、その予兆を読み取り、来るべき社会や産業の絵を描きながら、世の中の人々が困っていることは何か、ユーザーがまだ意識していない潜在的なニーズや欲求が何かを感じ取る。そして、いずれ世の人々が求めるであろう新しい価値は何か、さらには「そんなことができるのか」といった、ユーザーに喜びと感動をもたらす隠れた欲求を発見する。とはいえ、コンセプトは多くの人の熱い思いがぶつかり合う過程のなかで練り上げられ、ようやく生み出されているのも事実である。

個々人の思いや夢から生じ、かつコンセプトのいわば仕掛かり品とでもいうべきものとしてアイデアがある。アイデアは主観的なものであり、その背後にあるコンテキストや、アイデアを具体化するための段取りや枠組みが含まれる、あるいは複数のアイデアが結びつくなどして、実際に理解できるレベルのものになるとコンセプトといえる。

委員会での議論を通じて、アイデア発想の動機には大きく2つの概念的モデルがあるように思われた。

1つにライフスタイル、価値観の変化といった市場環境の変化であり、これは市場起点発想とでもいうことができる。もう1つが技術の革新や進展であり、技術起点発想とでもいうことができる。

技術起点発想は、「こういう技術を使えば、商品のこういう点を改良できるのでは」、「この技術を使えば、こういう面白そうな商品が開発できるのでは」といったもので、何らかの技術的知見や手段が前提となっていることから、商品開発に直結するアイデアとなる可能性が高い。

一方、市場起点発想はそれほど単純な話ではない。市場環境の変化に気づくことは存外難しいの

である。まして将来の市場がどうなるのか、その絵を描くことも容易ではない。仮に気づいても、単に「こういう商品が開発されたら」、「こういう問題が解決できたら」というだけなら、単なる願望・思いつきの域を出ていないので、直ちに本格的な開発に結びつくアイデアになりにくいのである。

アイデアは企業内にたくさん埋もれていると思われる。問題は、これらのアイデアがコンセプトとして構築されるかどうかである。事業や企業全体にどのような影響を与え、マーケットを変化させ、将来にわたってどのような出来事が起きていくのかを説明できるかどうかである。その意味で、コンセプトは人々を理解させ行動に移らせる「理論」と言ってもいい。そうした理論がなければ、企業内での理解の広がりや正当化が得られない。

「マーケットや顧客のニーズが見えにくい」と言われる。顧客が何が欲しいかを企業が拾い出すのが難しくなっている。深刻なのは、顧客にアンケートをとったりしても、なかなかクリアーなニーズが出てこないことだ。この場合、顧客自身がニーズに気づいていない場合もあるのだ。このようななかなか顕在化してこないニーズ（知識）のことを暗黙知という。

たとえば、いまの商品に対しては不満がある。しかしこの企業も同じようなもので、なかなか不満をクリアーするものが出ない。そのうちに、いわばあきらめてしまっている場合だ。こういうケースでは、おうおうにしてアンケートをとってもなかなか数字でクリアーに出てこないことがある。また、商品というカタチができて、それを顧客が使ってみて、はじめてニーズとしてはっきりする場合もある。販売後にフォローしてみると、当初予想もしないような使い方をユーザーがしていることや、想定してなかったセグメントが買って使っていることがわかるケースもある。

要するに、こういうはっきりしないニーズをいかにいち早く捉えて、商品に結びつけるかが大切である。ライバル企業が出した商品に追随したりするのではなく、独自性のある商品を出すためには、見えないと言われる顧客のニーズを引き出す努力を継続する工夫が必要だ。そして、市場サイドの問題を発見し、その問題を解くカギとなる技術的手段をリンクさせる架け橋がコンセプトであること、そしてコンセプトはマーケティングだけのものでもなく、かといって技術だけのものでもないということも大切なポイントである。

「マーケットや顧客のニーズが見えにくい」といわれるなか、この問題に対して基本的なアプローチを議論してみると、やはり「現場」に行く、「顧客と話す、聴く、見る」という基本的な方法が強調される。細かなノウハウは多様であるが、開発者が身体をつうじてできるだけ多くの暗黙知を同化吸収するという基本スタンスがある。こうしたプロセスは、顧客の隠れたニーズを引き出し、そこから新たなアイデアを生み出す源泉となるばかりでなく、論理抽象思考に走るのを避け、実践的な感覚を失わないようにするのも役立つ。確かに、コンセプトを考えるにあたっては、個々人がすでになんらかの思いや情熱を持っている。コンセプトを追っていく際に重要な要素である。ただし、それらはときとしてバイアスともなりえる。

重要なのは、いわば理想を求めつづける姿勢、より高いレベルでの本質追究、コンセプト創造の「絶対価値」や意図、意思（思い）の確認である。自己中心であってはいけないので、現場に身を置

いて、顧客やパートナーなどと思いを共有することである。

暗黙知という主観的なものをバイアスなく、客観的に獲得するのは矛盾に聞こえる。しかし、大事なのはそれを同時に行うことなのである。店頭に出向いてみる、周囲にいる顧客層に属する人々と接触する、自分がその身になって見聞きしてみるなど、自分が観察者であること(客観的側面)と、参加者であること(主観的側面)の両面があることが大事である。

コンセプトを生み出し、実際に製品としてカタチにし、市場に商品として売り出して果たして成功を収めるかどうか、100%の確信などとはできないはずだ。最後は開発者、ひいては企業のトップが判断し、選択することになる。そうすると逆説的に、だからこそ、その判断を自信をもってできるように徹底的に顧客の声を聞き、コンセプトをまとめあげ、それを商品というカタチに忠実に具現化するという、愚直な作業を徹底するしかないということになる。

Ⅲ．なぜコンセプトが大切か

もう1つの理由としての「組織」の陥穽

優れた商品を開発するためにコンセプトが重要であることや、開発者が身体をつうじて暗黙知を同化吸収することの重要性は、なにもいまに始まったことでもない。このように思われる方も多いはずだ。

確かにその通りである。だが、この重要性をことさら強調しなければならない理由が現在の日本企業の多くにはあると考えられる。それが組織の陥穽である。コンセプトを徹底的に突き詰めていくことが難しくなっているのだ。その理由がすでに述べた能弁さの罨以外にある。

委員会でケース・スピーチをした本田技術研究所の中野氏は言う。「大きな研究所のヒエラルキーのなかで、ラインナップから仕事が降りてくる。となりで何をやってるかを知らない。コンピュータのなかにすべてが入っていて、外れたところの世界は何も見えてない。確かに、それくらいにしていけないと大きな企業の効率は上がらない。しかし、そればかりでは限界がある」。

コンセプトづくりが商品の本質を徹底的に突き詰める作業であるとする、実際にそれが体験ができる場が多くのメンバーにとって少なくなっているというのである。委員会メンバーから出された意見として次のようなものがある。

分析や説明に終始して結局自ら何がやりたいのかをクリアーにしない人材が増えている。何がやりたいのかというWHATよりもいかにするかというHOWの方に重点を置く人材が増えている。

若手の人材を中心に、自ら「仕掛ける」仕事よりもほかから与えられた「こなし仕事」、「やらせ仕事」に埋没している。

「好きなコト」よりも「トクなコト」に目が向く人材が増えている。

こういう事態がなぜ顕著になってきたのか。そのメカニズムはニワトリとタマゴの関係になってしまうこともあるだろうし、突き詰めれば大学教育をはじめとする日本の教育システムの陥穽に求められるという意見もあった。しかし、まずはこうしたコンセプトを生み出しづらい、あるいはコンセプトを突き詰められる人材が稀少になってきている事実に向け、それをいかに改善すべきかを会社組織の問題として考えることが重要だ。

もう1つの理由として、たとえ優れたコンセプトを創れる潜在的な人材がいたとしても、その人材がアウトプットを生み出しづらくなっているような組織環境が生まれていることにも目を向ける必要がある。

これを説明するのに、生産現場を舞台とした「制約条件の理論(TOC)」がある。ゴールドラットのベストセラー『ザ・ゴール』のコアになっている考え方でご存じの方も多いただろう。

生産にいくつかの工程があるとき、最終的なアウトプットはもっとも能力の低い工程によって決められてしまう。そのような工程をボトルネックと呼んで、生産全体のパフォーマンスを高めるには、ボトルネックを中心に方針を決めるべきだと主張している。たとえば、ボトルネックの時間を徹底的に有効活用する。ボトルネックの前や後の工程がいくらキャパを高めても、結局はボトルネックで過剰在庫が出るだけなので、ボトルネックの加工スピードに合わせるが必要になる。また、ボトルネックに不良品を投入すると、ボトルネックの時間が無駄になり、それは全体のパフォーマンスに影響してしまう。そこでボトルネックの前に検査工程を入れるといったことである。

細かいことはさておき、要するにこの理論が言いたいことは、ボトルネックを見極め、それに合わせて全体を体系的に運営し、工程にメリハリをつけるというものである。一見すると、これは当たり前前のことにも思われる。しかし、ではなぜ当たり前前ことを主張するこの本がベストセラーになったのかを考える必要がある。

それは、この理論が生産現場だけの話ではないからではないか。たとえば開発部門に話を移してみる。この組織の仕事でボトルネックはなにかを考えると、それはまさに独創的な商品に関係してくる。それは製品コンセプトを考える開発者の時間だ。この開発者がコンセプトを考える時間をムダにしてはならない。これが制約条件理論の基本である。しかし現実にはどうだろうか。優秀な開発者ほど、詳細設計や他部門との根回し、予算の確保など、大量の仕事が集中する傾向が強い。結果的に有能な開発者がコンセプトを考えることに費やせる時間が急速に少なくなってしまうのだろうか。同じように、研究開発が遅れがちになっている、誰かの机の上に書類の山が長いこと積まれている、前々から懸案になっていた事柄がいつまでたっても決まらないといった現象は、よく見られる。こうした問題からコンセプトを突き詰める高質な時間をいかに作りだすかが問われていると思われる。

さらに、熾烈な市場競争が結果的にコンセプトの徹底追及を阻害するという皮肉な現象も出ているように見える。

市場競争の激化から製品のライフサイクルが急速に短くなってきた。とくにエレクトロニクスと

いった分野では、製品の市場における寿命が6カ月、場合によっては3カ月というものも出てきている。こうした状況では製品の開発に1年も2年もかけているのは市場のスピードに対応できないし、市場投入の時期を逸することもある。かくして、スピードを追求して製品のモデルチェンジ・サイクルや製品開発のリードタイムを短くすることが重要になっている。

ところが、製品開発スピードを速めることでWHATたるコンセプトの構築がないがしろにされ、特定の軌道のなかでいかにすべきかというHOWがいたずらに協調されてしまう危険がある。コンセプトだけではない。結果的に製品の品質までも悪影響を受けてしまうこともありうる。

市場競争を問題の原因と見なすことも可能ではあるが、そうしたなかでなぜ重要と見なされるコンセプト追求がおろそかになってしまうのかに注意しなければならない。外部環境のプレッシャーを受けるのはどの企業も同じであるが、そのなかでなぜ自社で問題が出るのかという疑問に翻訳すれば、それは明らかに組織的な陥穽になるのである。

Ⅳ．コンセプトを生み出す「仕組み」の追求

アイデアは人からしか生まれない

突き詰めるとアイデアは人からしか生まれない。したがって、コンセプトを生み出す人を活かす仕組みを考えることは重要である。

すでに述べたように、次々に新商品を開発することが使命である開発部門やマーケティング部門では、競争に追われてコンセプトについて熟慮することができにくくなっている。新商品開発競争や開発のルーティン化により、開発者はゼロベースでコンセプトを考えにくくなっている。一方で、改良型新商品ではヒットが難しい。

営業担当は、商品をなるべく多くの顧客に売ることが使命であり、顧客のクレームには対応しても、クレームに潜むニーズを新商品の企画として提案することは、二の次になっている。顧客の満足度を高めることが使命なので、クレームが解決すれば新商品の提案などしない場合が多いのである。そこで組織の中でアイデアを活かす仕組みが必要となる。

研究開発においては、従来 of 性能を高める機能の競争に勝つことが最大の課題であった。たとえば、より鮮明な画像、しかも低価格のテレビを提供する競争では、鮮明画像と低価格の競争であり、過当競争の末に中国の高品質・低価格のテレビに追いつかれてしまう。そこで薄型で、しかも以前より一段と鮮明なテレビが開発された。しかし、薄型というキーワードが顧客のニーズだといつ判断されたのであろうか。これまでとは異なる競争次元を生み出せるように基礎研究や生活研究を進める仕組みが必要となる。

顧客と開発者が化学反応をおこす仕組み

どの企業も新商品・新事業を開発する組織を備えている。コーポレート・レベルの研究開発部門、新事業開発部門、または事業部門のなかに研究開発部門がある。しかし、大企業では業務が細分化されていて顧客の暗黙知と接することが難しくなっている。そこで外部から顧客ニーズを注入して分析する部門やデータをもとに研究テーマを設定したり、ヒット商品開発のためにモニター組織をつくり、グループインタビューなどを行う。

これらがアイデアを生み出す仕組みだが、そこで重要になるのはアイデアを出す人が自らの頭の中で化学反応を起こし、潜在ニーズを感じとることである。アイデアを出す人の経験や見識と顧客のニーズが反応しなくては、だれかが考える平凡なアイデアしか出てこない。人に経験と見識を与えるのは、データではない。実体験やその時の感動から生まれてくるといえる。そんな仕組みが必要だ。

組織が小さいと組織内で開発から営業まで一貫して行うことができる。ある玩具企業では、開発担当者とマーケティング担当者が数人のチームを編成し同じチームの中で新商品を開発している。また、ある大手自動車メーカーは、若手の研究開発者でチームを作り、アンテナショップで販売しながら新商品開発を行った。このように、開発の化学反応は顧客の暗黙知と触れ合うことで起こることから、顧客の暗黙知との融合を重視することが大切である。コンセプトを生み出す人が顧客との体験や感動を得る仕組みが必要である。

企業文化を脈々と受け継ぐ仕組み

委員会では、手本や体験、実践がその人を創り出すという意見があった。創業者が明確な企業では、創業者の創業時の理念は企業の存在意義である。企業として、社会のなかで何を意義として存在するのか、企業の存在価値は何かを考えることが人を創り出すことになると考えられる。

企業にとって創業者は手本といえるのではないか。創業者が持っている遺伝子が従業員に伝わることで、その企業の文化が形成され、企業価値として受け継がれていく。ある大手自動車メーカーでは、新しい技術の開発提案について創業者を筆頭に幹部が「何のために開発するのか?」、「その企業らしさ、新しさは何か?」といったことを問う評価会が存在する。この評価のやり取りはまさに企業遺伝子の伝達になっている。社内では、評価会の議論を受けて同じような議論を行うことになり、全社に考え方が伝播していくことになる。評価会は、いわば創業者の理念を全社に伝播する仕組みといえる。業務をどのように進めるかという会議ばかりでなく、企業として社会にどのような価値を提供するかを議論する仕組みが大切である。これは、コンセプトを生み出す人の重要な体験となる。

コンセプトを具現化するプロジェクト・マネジメント

「商品化・事業化が組織横断的に進められていない」、「開発型プロジェクトリーダーが不足している」ことが重要課題に上がる。横断的な組織運営の難しさとして挙げられる意見としては、縦型組織のセクショナリズムが原因とされ、プロジェクトに参画する個人の権限や責任について基準を明確にすることが求められている。また、それを支えるためにトップのコミットメントや新事業についてのビジョンを明示して、全社に横断的なプロジェクトを理解してもらうように説明することが大切である。

すでに述べたように、チームを守る繭の機能がプロデューサーには大切であるが、一方で新事業部門を物理的に隔離する必要性も指摘される。実際、NTTドコモのiモード開発では別ビルに事務所があった。プロジェクト・チームを隔離すると企業の資源の活用が難しくなるので、既存組織のなかで保護することが必要な場合もある。プロジェクトを保護しながら、既存事業からの支援を得る方法も必要である。ある電機メーカーの緊急プロジェクト制度などはこの一例である。この制度では、プロジェクトリーダーは取締役と同等な権限で優秀な協力者を他部門から集めることや、役員会で直接支援を仰ぐことができる。また、もう1つの事例としてある電機メーカーでは、社内ベンチャー制度でも社内起業家が既存事業部門からメンバーを勧誘することが認められている。プロジェクト・チームの仕組みでは、セクショナリズムからチームを守ることが必要であり社内の資源をうまく活用できることが望まれる。

V . コンセプト・クリエイターとしての開発リーダーの育成は可能か

日本能率協会が目指すもの

優れたコンセプトを生み出すためにはどのようなことが必要となるか。

この疑問を考えると、前節で見てきた組織的な仕組みづくりは1つのアプローチとなるだろう。コンセプトを生み出しやすい組織をつくるというのは、すでに見たようにそれを阻害する組織内部の要因を突き止め、それらの除去をはかる、あるいは阻害要因と与件としつつも、そのなかでコンセプトを生み出すための場を制度的につくるという発想である。

しかし、むしろこのアプローチはすでに実務界でも各社各様で検討・実行されてきたものであり、また学界でも多くの研究が行われてきた領域であるといえる。一方で、これまでに十分な取り組みや研究がなされてきていないもう1つのアプローチがある。それは、いかにして優れたコンセプトを生み出せる人材を養成するかというアプローチである。

このアプローチは組織ではなく個人にフォーカスを合わせたものである。そのうえで、優れたコンセプトを生み出すにとどまらず、これまで述べてきたようなリーダーとしての役割を果たせる人

材をいかに養成するかを検討する必要がある。ここが我々最大の問題意識であり課題である。

なかでも、やはり優れたコンセプトの創出が重要であるというのが我々の考えである。すでに述べてきたように、「なにをすべきか」というよりも、「いかにすべきか」に思考が傾斜している。Whatとは、何か問題が起こったり、迷ったときに戻る柱であり、原点となる。Whatを考える癖をつけ、考えざるを得ないような状況に追い込む。そうすることでコアの価値基準がブレにくくなるのである。How toではなく、Whatを徹底的に考える場が必要になっている。

ところが、こういう場をつくること自体が存外に難しい。

1つに、その場での経験が重要な局面だからだ。誰もをはじめから優秀なコンセプト・クリエイターであるわけではないし、優れたリーダーであるわけではない。誰もはじめの一步があり、経験を通じて能力や感性を磨いていくのである。失敗の経験も実は重要であるという意見も多くの委員から出された。要するに、優れたコンセプトをつくるとか、優れたリーダーが生まれるというのは、経験のなかの産物であるとすれば、それを意識的・集团的に養成するのははじめから無理だという話になる。結局は神の見えざる手で結果的につくられることになってしまう。

2つめに、したがってコンテキストのほとんどない座学的教育システムにどれだけの効果があるかという疑問がある。整備された体系的な手法を講義で教えることやケース・マテリアルを使って討論するようなふつうの教育スタイルだけで目的が達成されるとは思えない。言い換えれば、そうした人材を育てるには、場の共有による体感、自分の原体験を語りながらコーチングしていく必要がある。コンテキストが存在し、かつそれを共有し、熱が伝わるようなコミュニケーションが必要となる。体験が共感する距離というものがある。強烈で高質な原体験をさせ、それを通じて高質な知識を伝承する場が必要となるのである。

それでは、コンセプト・クリエイターを「人工的に」養成することはまったく不可能なのだろうか。個人個人の素養や経験に依存し、マネジメント的に手が出せない神の領域になってしまうのだろうか。

我々はそうではないと考え、目下その可能性を検討している。すなわち、コンセプト・クリエイターを養成する「道場」をイメージし、徹底的にコンセプトのことを考える場を提供できないかを検討している。

難しいのを承知で我々がここにこだわる理由は、独創的で顧客に高い評価を受けるような高い付加価値を持った商品やサービスを開発することが、国内での日本企業間の競争、グローバルな他流試合いずれにおいても、これほど求められていることはないからである。ここがもっとも高次の理由であるが、それをブレークダウンさせると、こういう道場を特定企業の外部に設けることが必要である積極的な理由がある。

1つに、これまでの繰り返しになるが、内部のダイナミクスに任せきりで、果たして優れたコンセプト・クリエイターやリーダーを生み出す勢いが増えるかどうか、疑問に思えてしまうことがある。いまの日本企業には、それを阻害こそすれ増進するような力が働いているようにはなかなか見

えないものがある。であれば、むしろコンセプトの重要性から創出までを体感できる臨場、最初から意識的にコンセプトを徹頭徹尾考える場を設けることには少なからぬ意味があるのではないだろうか。

2つめは、いわゆる他流試合の必要性である。独創的なコンセプトは、これまでの業界の常識を見直し、ゼロ・ベースから商品やサービスのあり方を考えることで生まれることが多い。しかし、通常の実務のなかでこのようなりセット・リビルド発想を持つことはたやすくはない。すでにあるプロトタイプやライバルという鏡を映して発想してしまうことになりやすい。同質的・横並び競争とはそのさらなる鏡といえる。したがって、現場から外に出た場で考えること、しかもそこに自社の業界以外の、まったく異なるルールで動いている業界他社の人材と場を共有することの意義があると考えられるのである。

本質を追求し、見えづらいとされる顧客のニーズを取り込んで優れたコンセプトに翻訳できるリーダーの鍛錬道場をつくることは、我々日本能率協会に課せられた重要な使命であるという認識のもと、現在その構想と実行案づくりに挑戦を続けている。



JMA2004年提言 研究報告
いま求められるコンセプト・クリエイター
独創的高付加価値商品の開発リーダー

社団法人日本能率協会
〒105-8522東京都港区芝公園 3-1-22 電話 03(3434)6211(大代表)