



## 資料編 2

企業団体インタビュー調査結果詳細



デザイン系・製造業系の企業 10 社に対して、本カリキュラム原案に対する評価、今後想定されるマネジメントの位置づけ、E-ラーニングの活用状況、本事業との連携の可能性について、対面式の意見聴取を中心に行なった。インタビュー聴取項目は以下の 4 項目を参考に行なった。

◆質問 1

開発中のカリキュラムは下記の教科から構成されています。マネジメント業務を遂行するプロダクトマネジャーの養成にとって必要と思われる教科には○、特に必要のない教科には×、どちらとも言えないと思われるものには△を、記入欄にご記入下さい。

また、下の設定教科や設定すべき教科など、教科のことについてご意見、ご感想などございましたら、自由にお答え下さい。

	教 科	教科概要	記入欄
デ ザ イ ン 関 連	構成演習	調和理論などデザインの基礎的な原理を演習によって学習。	
	色彩	色彩デザインの手法やその効果。色彩マーケティングリサーチの手順と活用法など。	
	テクスチャー論	テクスチャーの分類、テクスチャーが与える印象	
	ドローイング	誰にでも描ける描写技術と形状特性の表現技術	
	CG 演習	CG 制作技術	
	プロダクトデザイン概論	プロダクトデザインのプロセスと制作要件	
	プロダクトデザイン演習	デザインプロセスに準じた演習プログラムにより、実務の習得	
リ サ ー チ 関 連	感性科学概論	製品を評価する感性の意味と感性科学的アプローチの概要	
	調査分析手法	マーケティングリサーチの調査手法と分析手法	
	マーケティングリサーチ	マーケティングリサーチの演習	
	人間工学概論	人間工学的な視点による考え方や設計手法	
	人間工学概演習	人間工学的実験計画立案から設計までの演習	
製 造 関 連	製造技術概論	製品をつくるための加工技術全般について	
	品質管理	感性工学の活用と品質管理について概論と演習	
プ シ ロ モ ン ト	プレゼンテーション	プレゼン資料の作り方とプレゼン演習	
	コミュニケーション概論	デザインに関わるコミュニケーションの課題と対応	
総 合	プランディング概論	経営戦略におけるプランディングの基礎知識とその事例	
	パテント基礎	パテントに関する基礎知識	

教科についてのご意見

◆質問 2

最初の頁に述べたような考え方で、人材養成カリキュラムの開発を進めています。メーカーにお勤めの立場から、このカリキュラム開発についてご意見を頂けませんでしょうか。どのようなことでも構いませんのでお願ひします。

◆質問 3

製品製造業務がこれまでの 1 社完結型から協業型に移行していく中で、その業務フローは変化していく部分があるでしょうか。あるとすれば、それはどのようなことでしょうか？

また、本企画で設定したプロダクトマネジメントの役割に関する影響についてもお考えをお聞かせ下さい。

◆質問 4.

社内教育用プログラムとして本カリキュラムを採用して頂くことは可能でしょうか。もし、条件付きで可能であるならばその条件をお聞かせ下さい。

① インタビュー調査1

< インタビュー先 >

P 株式会社(家電メーカー)

回答者 OR 氏(デザインセンター)

場所 P 株式会社(東京都千代田区)

日時 8 月 5 日 13:00~14:00

・カリキュラムに対する意見

成型から塗装、ラインでの量産でのクオリティーを通しての流れや重要ポイントを把握できるよう  
なりアルな教材があるのが望ましい。

・今後想定されるマネジメントの位置づけ

昨今はマーケティングの力、売れる仕組みを戦略する力が必要。ものづくり全体を知ること、売り方を知ること、商品性とデザインの関係を知ることが重要。

デザインの現場と設計の現場が別の場所にある場合(海外など)、意思疎通でかなりの時間がロスされる。TV会議などでも同様。プロダクトマネジメントの役割に関しては絵やCG、簡易モック、色見本、塗装モックなど細かいやり取りができる準備、理解する能力、それを記録しスケジュール管理を徹底する能力、予算管理能力は必須。

## ②インタビュー調査2

<インタビュー先>

(地方独法)T産業技術研究センター

回答者 AT氏(デザイン担当)

場所 T産業技術研究センター城東支所(東京都葛飾区)

日時 9月17日 16:00~17:00

### 概要

T産業技術研究センターは、東京都内の中小企業に技術支援や経営支援を行っている地方独立行政法人。産業人材育成にも力を入れており、産業分野や工業技術に関するセミナー・講習会の開催も数多く行っている。

デザイン活用によるモノづくりの総合的支援も業務柱の一つであり、都内中小企業のモノづくり支援の場として平成18年9月にデザインセンターの機能と設備を強化している。

商品企画基礎講座、販売促進企画講座などのデザイン実践セミナー等も開催。

お話を伺ったA氏は城東支所でデザインを担当している。

#### ・カリキュラム構成について

科目名称を見ただけで、中小企業の方たちは戻込みをしてしまう可能性がある。できるだけ難しい用語を使わない方がよいと思う。

例えば、人間工学という言葉だけでも、難しそうに感じられるでしょう。

#### ・カリキュラムの開発について

デザインや人間工学のカリキュラムについていと、デザインを学んだことのない製造現場の方々を対象にするのならば、まず最初に「デザインとは何か?」を既存の製品デザインの事例を取り上げながら解説し、受講者に理解してもらうのがよいと思う。それは、人間工学でも同じこと。そして、製品製造分野の人をターゲットにしているのであれば、プロダクトの基礎についての内容も欲しい。

身近な事例を取り上げながら、分かりやすく勉強しやすいないようにすることがよいと思う。

## ③インタビュー調査3

<インタビュー先>

O産業デザインセンター

回答者 KT氏(主任研究員)

場所 O産業デザインセンター(大阪市住之江区)

日時 9月19日 15:00~16:00

## 概要

お話を伺ったのは、O 産業デザインセンターの主任研究員である K 氏。

産業デザインセンターは中小企業へ商品開発や経営高度化をデザイン面からサポートする大阪府商工労働部の支援部門であり、デザイナーと中小企業のマッチングや、中小企業向けにブランディング講座やデザインワークショップ等を開催している実績がある。

### ・カリキュラム構成の要不要判断、及びコメント

まず、カリキュラム内の18講座について、カリキュラムの順序と階層構造など、整理が必要という意見だった。また実施の対象層についても踏まえなければ内容が変わるというお話を頂いた。以降は中小企業を前提に考えた場合の意見である。

東大阪の株式会社エンジニア(<http://www.engineer.jp>)が標榜するような「MPDP(マーケティング・パテント・デザイン・プロモーション)」を参考に、カリキュラムの全体構造と目的を理解させた上で臨むべきで、プロダクトアウト志向よりも、マーケットインの概念が重要という意見が寄せられた。

CG 演習では、CG 制作であれば CAD との関係が出てくるためこれだけで膨大に学ぶことはあるが、そこまで深めなくとも、デザイナから出てきた CAD データの受け方や基本知識などの習得は必要であろうという意見があった。

マーケティングやブランディングでは「自社の強み」を如何につかむか、が重要で、その「強み」を言語化、可視化する方法がコミュニケーションにあるということだった。

強みの具現化にあたりブレインストーミングやワークショップなど、アイデア出しの方法はたくさんあるが、そういう方法を具体的に自ら実施できるように学んでおくことも必要である。

パテントにおいては意匠や商標に加え特許も考えるべきで、他社動向の調査方法や侵害対策、防御方法などの実益につながる内容を加味しておくべきという意見だった。

そのほか、加えるべき要素として、デザイナに対しての「契約の仕方」「発注」「費用について」「成功事例」などの実務向け内容の学習を加えるべきという意見もあった。

### ・カリキュラムの開発について

プロダクトの工程を見通せるマネジャーの育成は非常に良いことであり、各部門に精通した人材は、いわゆる社内でも有用な人材であることは明確である。修了者が実務をスムーズに行うためには、

- A) 修了証(認定書)の発行
- B) 修了者のフォローアップ調査

が必要であろうという意見が出された。A)は新しい概念のために修了証を発行し企業にお墨付きを与え、社内で修了者が動きやすい環境を作ることが望ましいとする意見である。

またB)については修了者が所属している企業毎の問題があり、それぞれフォローアップをしながら、実践がうまくいかない場合のカバー策など、修了者を長いスパンで支援していくことが必要であろう。

#### ・1社完結型→協業型へ変化する業務フロー

中小企業である場合、自社完結をすることはほとんど無い。そのため他社とは協業をせざるを得ず、製造業では、デザイナーは外部ヘソーシングする形になり、デザイナーはものづくりのできる製造業へアイデアを持ち込むことになる。

本カリキュラムのようなことを実施する会社にとっては、ほとんど「新規事業立ち上げ」に等しい。重要なのは、新規事業にはどんなリスクがあり、そのリスクを誰が負担して事業を作り上げるのかについての共有が協業型で行えるのかが重要だという点である。

商流や資金計画など、ビジネスとして動かすために最も重要なことは皆手にもちたくないでの、それが原因となりうまく物事が運ばないことも多々ある。

#### ・まとめ

本プロジェクトの対象となる企業規模が大企業かそれとも中小企業なのかという点により講座の内容レベルは変化させなければならないという意見が中心であった。また講座の提供順も考慮すべきで、市場調査は早い段階で開催されるべきであるし、プランディング概論は横断的に時間を掛けて提供することが望ましいという意見だった。また実際の現場に近い内容であるデザイナーとの契約や発注、費用についてなどを追加されればよりベターという意見があった。

#### ④ インタビュー調査4

< インタビュー先 >

○産業S館

回答者 TG氏(主任研究員)

場所 ○産業S館(大阪市中央区)

日時 9月20日 16:00~17:00

#### 概要

お話を伺ったのは、○産業S館ものづくり支援チームリーダーのT氏。

大阪産業創造館は、ビジネスセミナーやマッチングイベント、展示会、経営相談など多彩な中小企業支援業務を実施している。

#### ・カリキュラム構成の要不要判断、及びコメント

本カリキュラムを受講するのが、大企業なのか中小企業なのかによって大幅に想定は変わるため、今回はT氏にとって身近な中小企業技術系企業を前提として回答を頂くことになった。

ほとんどの項目は○で必要とされる評価であるが、1つ「CG演習」のみ不要ではないかという判断であった。CGには高度な技術が必要で、学習には膨大なコンテンツを学ぶ必要があるという判断があった。

教科について足りない内容として、コスト面から見た製品づくりが必要という意見を出された。コストの観点から素材・デザインを選ぶ。製品加工の場合、アール(丸み)の付け方1つで費用が大幅に変わるという点を踏まえるなど現場の情報も盛り込みデザインとコストの関係を意識付けることが重要とされる意見があった。

また、パテントについて基礎学習はもとより、他社知財戦略の調査や新規性の確認など経営としての知財戦略を組込むべきという意見。

#### ・カリキュラムの開発について

現状のカリキュラムに関しては、中小企業向けというよりは大企業向けの内容のように感じられ、中小企業では内容のレベルが高く感じるだろうという評価があった。

明確に対象となる講習者を定めることと、受講者の能力別クラス分け(初級・中級など)も必要ではないかという意見を頂いた。

カリキュラム内教科では、上記でも述べた「コスト」と「知財戦略」のような実現場に直結する内容を追加すべきでは、という意見だった。

#### ・1社完結型→協業型へ変化する業務フロー

このカリキュラムに関する内容を1社で全て実施できる中小企業は少なく、他社とのつながりを持って一連のフローを通す形が増えている。中小企業においても、自社に特色のある技術だけを残しあとを外注に出すのは日常であり、協業型はタイムリーな内容である。

全体を見て工程をつなげることのできる人材はほとんど皆無であるが、その育成を「デザイン」という切り口で実施することはとても有意義に感じる。デザイン自体は各工程を横串でつなぐことができるものなのかもしれない。

#### ・まとめ

対象受講者について真剣に考慮いただき、その結果導き出されたのは、あらゆる企業の「新規事業担当者」が対象となれば有用なカリキュラムではないかということだった。

企業には、新しい収益の柱を立てるための「新規事業担当者」が存在し、彼らは模索をしながら〇産業S館のような支援施設へ情報を求めて駆け込む。これは大企業に限らず、中小企業でも経営者そのものであったり、営業担当がその役目を担っていたりするため、あらゆる規模の企業で、対象になる人間が存在するはずである。

○ 産業 S 館は、MOT に関連した学習カリキュラムを提供していたことがあるが、その際は、教える内容の高度さが問題となっていたという経験を持つ。今回のカリキュラムではその高度さが垣間見えたのではないかと感じる。実務寄りの内容を加えるコメントから、会社で即実践ができる項目を加えることに重きを置かれていることに現実味を感じる。

まとめとして、今回のカリキュラムは企業規模を問わず「新規事業担当者」向けのデザインを根底に据えたメソッド学習プログラム、と対象を定めるのが望ましいのかもしれない。

## ⑤ インタビュー調査5

< インタビュー先 >

株式会社 M 美術

回答者 TA 氏(取締役社長)

場所 株式会社 M 美術(大阪市天王寺区)

日時 9月 27 日 14:00~15:00

### 概要

お話を伺ったのは、株式会社 M 美術の T 社長。創業は1934年の老舗印刷企業で、T 社長は二代目。インハウスのデザイナーを持ち、パッケージデザイン無料相談や小ロットパッケージ制作サービス等印刷業でありながら顧客目線でのデザイン要素をもったサービスを提供されている。またデザイナーとともにづくり企業をつなぐマッチングコーディネータ(メリック扇町からの業務委託)も実施されている。本カリキュラムの内容を、社長自身が日常業務で実践されている印象を受ける企業。

### ・カリキュラム構成の要不要判断、及びコメント

最初の印象は、「沢山のことを学ばなければならない」という大変さが先に立つ。デザインに関する内容が学問的になると参加者はめげてしまう、という点だった。

カリキュラムの要素に過不足は特に感じないが、自分で重要視している「市場調査の実践」の実例を示された。それは、売れているものと売れていないものの「なぜ」に学ぶという内容で、調べたい商品について、スーパーなどで店員から売れているもの、売っていないもの(一般的には教えてもらえない)ので、その商品を購入するからという前提で情報をもらうという具体的方法も)を手元に揃え、売れていること、いないことの「なぜ」を複数人数で議論・検証することを最も重要なとされている。

デザインやリサーチ、プロモーションは、理論ではなく感性能力が必要な世界であるため、まず主体的に考える場を、たとえばワークショップとして与え、実践させ、まず体感させて各々の腑に落とす。その結果カリキュラムの内容が後から学べる様に用意されていることが最も参加者に役に立つ流れではないかという意見だった。

#### ・カリキュラムの開発について

デザインをわかっている人間と、デザインと関わりのない人間がイメージする事象には大きく違いがある。例えばネジの製造であれば、他社との違いや耐久性などの機能差など自社製品の独自性が何処にあるのかを検討することは日常行なっている。

デザインのための市場調査でも、他社調査や機能差の確認など実践することは全く同じなのだが、そのことの共通理解が無いためにデザインは難しい、デザイナーはわからない、などの乖離につながっている。まずそういった固定観念を排除するため、上記で記載したようなワークショップの実施が取っ掛かりで最も重要であるという点を上げられた。

また、参加者が学ぼうとする理由も千差万別であることを前提に、まず参加者の認識されている問題や課題をヒアリングしておき、修了時に解決策を見いだせるかの確認を行うべきであり、さらに言えばその学習項目も個別であるべきなので、フレキシブルに変更ができるべきという意見だった。

#### ・1社完結型→協業型へ変化する業務フロー

協業型の動きは盛んに行われている。ものづくりの中のディレクターを育成しようとする本カリキュラムは、非常に有意義なことであり、もしさういった内外を問わずスペシャリストとの橋渡しがスムーズにできる技術が習得できるプログラムならば、会社が変わること内容である。

対象としてイメージができるのは、ものづくり系でも創業者よりも二代目がこういった情報を欲しい可能性は非常に高い。自社の独自性を客観視できるだけの経験を積むために外に仕事に一旦出される二代目は非常に多く、その多くは自社に戻ってきた時に、「独自性」の把握や創出に苦労し、試行錯誤をする。その過程にこのカリキュラムはあるべきだし、それにより付加価値が高まることにも期待ができる。

そういった二代目は、新しい情報を求め関西では、経済同友会や大阪商工会議所などに駆け込み、先輩メンバーから紹介されたデザイナーと新しい工夫を始める、という流れが一般的。

#### ・まとめ

T社長の話では、小林製薬では営業全員がマーケッターであるので、マーケティング部は存在しない、ということである。ここから感じるのは、営業全員は顧客からの要望を吸い上げる技術を自然に身に着けていて、それを余すところなく社内へフィードバックできるシステムがあり、今のような特徴有る商品を提供し続けられている。

自社製品の特徴の見つけ方がわからないものづくり企業は多く、さらに自社の製品に特徴があっても、それをデザイン視点でマーケティングやプロモーションにつなげることができない企業も多い。

T社長の意見の基本は市場調査であり、売れているものと売れていないものの「なぜ」を見つけることが全ての根源である。その気付きが有り、始めてカリキュラムを本腰で学ぶ意欲と主体性が生まれる。学問が先行するよりも、まず気付きを与えられるだけの「体感」を最前線に置くことが必

要であり、前述の小林製薬の営業マンは、そういった「体感」が自然に行なわれているのだろうと感じた。

本カリキュラムが、大企業から中小企業まであらゆるところで問題として発生しており、解決策を求めて暗中模索が続いているという点はインタビュー時の共通事項であり、なんとか有用性を高めた“カリキュラムの提供”に期待されていることを痛切に感じた。

## ⑥インタビュー調査6

<インタビュー先>

N自動車株式会社

回答者 KT氏(デザインプロジェクトマネジャー)

場所 N自動車株式会社(神奈川県厚木市)

日時 10月9日 13:30～15:15

(回答者:N、質問者:Qと表記)

### ・本プロジェクトについて

N:大きなプロジェクトにおいて、プログラムマネージをしていく時に、色々なことを知っていて、

色々なことが分かっていて、それをバランスよく進めしていくということは、一つある。

ただ、それだと妥協の産物のようになってしまい、尖がった商品や、勝っていけるような商品は作りにくい。それぞれの司にスペシャリストがいて、そういう中で色々なことを知っている人ばかりが集まつても物にはならない。

そういう個々のスペシャリストに特化した、逆に言えば「これは譲らない」と言い張るくらいの人たちが集まって、闘ぎあって物を作っていくぐらいでないと勝てない。

しかも、自動車はグローバル軸を持っていないと、物にはならない。

当社の例でいうと、日本の販売比率は2割しかない。あとは海外。すると、日本の製造業そのものの置かれているポイントとして、日本を見て物を作るということの意味があまりない。

だから、日本発信はあまり意味がない。あるのは、日本が持つ知見や技術、もしくは日本人の緻密さが、日本固有のバリューとして世界に通じる。

だけれども、こういう色々な項目やマーケティングや市場のこととか、日本だけでやっていくわけにもいかないし、海外ではわがまま放題。その中でプログラムをまとめていこうとすると、広く浅く知っているではあまり意味がなくなってくる。

ある意味では、個々の分野のスペシャリストの高いレベルのものを、どういう風にリーダーシップをとって、プログラムマネージしていくのかということは問われる。

あと、当社ではプログラムマネジャーとプロジェクトの責任者は違う。プログラムマネジャーは黒子役。一つのスタッフであり、プログラムを推進・責任を持つ人間とは、役割が異なる。

この中核人材育成プログラムでいうマネジャーとは、どちらのマネジャーを想定しているのか。

当社の場合、マネジャーと一口に言っても、もう少し細分化されている。例えば、プロジェクトの推進・責任を持って、プロジェクトの出来高を補償していく人と、プログラムマネジャーと設計やコスト、開発をマネージして、どのようなツールで何をやっていくかというリーダーの指揮の下に、マネージしていく人。関係者との会議設定をするとか、そのようなことをやっていくのがプログラムマネジャー。

Q:より製造に近い部分で、ということか?あとは経営側。

N:両方が経営側の視点は持っている。ただ、デザインにいるプログラムマネジャーは、デザインを最高なアウトプットとするリーダーのやりたい意思に従って、プログラムを進めていくということになるので、デザイン側の利益代表者になる。

だけれども、少なくとも他部門との調整はできなければならないので、あるプロセスに関する知識や、技術要件でどのような形で闇がっていくのかというような、ベースになる知識とか、経験はある程度は必要になる。

でもリーダーは、もう少し頓挫にしてもいいかもしれない。「俺はこうやりたい」とか、「このようなコンセプトでやるんだ」というように。

あまりリーダーが細かく分かりすぎているのも、陥ってしまうところがあるので、プログラムマネジャーと分けてやっていくのは、そのような背景がある。

そのため、マネジャーと言ってもいろいろあるので、どちらを向いてしゃべればいいのかというはある。

広く浅く知っているような資質をプログラムマネジャーに求めるのならば、今はもう少しそうではなくて、例えば、問題や課題を抽出・分析したりできるマネジメント能力が必要。いろいろな案件が出てくるし、単純に物事はいかない。

そういう中で、重要視すべき事項を見極めて、順序をつけられる。そのような能力あるいは判断力、洞察力のようなものを持っている人かどうかの方が、あまり広く浅く知識を知っているよりは重要かもしれない。

逆に、知識等は後で与えればよくて、逆にプログラムマネジャーを負わせる上での、資質のようなところが大事かもしれない。

ただ、それはプログラムマネジャーの役割にもよる。当社の現在のプログラムマネジャーは、スタッフとして黒子で動く部分の、いわゆる“番頭さん”、“事務局”的なもの。でも、事務局は大事。コミュニケーション能力もそう。そういう立場で、モノを見ていけるかどうかもある。そのため、どちらのことを考えてしゃべればいいかという風になってくる。

Q:おそらく、プログラムマネジャーの方だろうという感じはする。ただ、一つ条件として、このカリキュラム関係の委託事業というのが、生涯学習政策局から出ている。ということは、職業人というか社会人教育ということの枠組みを専門学校の中で創っていこうとしている。

N:それは以前一度やっていたことがある。蒲田にあるN工学院専門学校で、専門学校の将来を、どの様にしていくのかというのに、加わって色々やったことがある。その時には、私が言ったことは、少し聞いていたけれども、あまり中に入らせなかつた。

Q:ここでは、実際に資格制度のようなものを立ち上がらないかなと思ってやっている。そうした時に、一つは専門学校の学生の位置づけをどうするか。質的なものがあって、あまり高度なものを課題として与えても、未消化になる。

だから、一つ専門学校の学生用の位置づけを用意しておくのと、今後一端社会人になった人の学び直しのようなレベルで、どのようなカリキュラムを用意していったらいいのかという課題もある。

N:私が言っているのは、どちらかというと専門学校の学生・卒業生をベースとするプログラムマネージではなくて、もう少しグローバルリードするレベルの、トップマン的な人を対象とする話をしまったので、路線を変えます。

当社の中で専門学校出身者をどのような基準で採用して、どのようなことをやっているかをいうと、専門学校の人を採用する時には、スペシャリストとして、クリエーターとして特化しているかどうか。そういう部分のところで人を探っている。すなわち頭脳や解析力とか、そういうバランスはもともと期待していない。

そういう人たちがどの様になっていくかというと、例えば10年、15年の経験を重ねていって、その専門学校出身者の中でも、すごく優秀なクリエーターは何人もいる。しかも、それから更に専門知識とか、業務をやっていく中で様々なものを得ていくと、現場にずっといるから非常に自動車デザインに特化して、ものすごい専門知識を持っていて、経験も多くなる。

そういうものを持った車のデザインに精通したプロを結構多く派出している。そういう連中からプロジェクトのアシスタントのような形でプログラムを見る人材は非常に多くいる。

ただ、それはこの中核人材プログラムのような形で再教育するものではない。専門分化しきぎでいて、企業や業種によっていろいろあるだろうが、たぶんこういう形のカリキュラムを組んでも、非常に厳しいかもしれない。

ある特化した業界であれば、やれるのかもしれないけれども、少なくとも自動車とか大型のIDとかでは厳しいだろう。そういう意味では、自動車はある種、特殊なのかもしれない。

## ・設定科目について

N:このカリキュラムを見てみたのだけれども、一番上のデザイン関連というか、軸で抜けているのは「プロセス理解」。プログラムをするときに「プロセスと意思決定」、プロセスをおくのが一番重要だが、それが抜けている。

プロダクトデザイン概論の中に入っている。そのことをやる人は「プロセスとは何か」とか、「意思決定とは何か」とか、そういう定義とか、考え方をきちんと入れておいた方がよい。そこが一項目あるように思った。1ジャンル追加した方がいい。

別に、プロダクトマネジャーはデザインの専門家では無いので、デザインはデザインのスペシャリストを使ってやるわけだけだから、あまりデザインはやらなくてもいいのでは無いか。デザインとは何かを知っておくだけでもいいかもしれない。

あと、入社して5年くらいを対象にしているが、それでは無理だと思う。せめて10年くらい経つないと、たぶん5年では役に立たないと思う。

自動車で言うと10年でも厳しいかもしない。当社で言うと、経験させてといって、こういうところに持っていくのは40歳少し前くらいまでが見極め。クリエーターとして残っていけるか、違う方向に転化させるかというのは、35から40歳くらいの間に決定する。そういう意味で言うと10年から15年を対象にした方が、自動車の中では似つかわしい。

そして、「製造関係」というよりは、「技術知識」というように言った方がいいと思う。それは、「製造」だけでは無いから。「製造」なんて、逆にその会社がやらなくてもいいことが沢山ある。どこかに任せればいい。「設計技術」の方がいいと思う。ちょっと古い感じがした。

「リサーチ関連」には、「人間工学」や「マーケット」があるが、「マーケット・プロモーション」とは一緒にしていいと思うが、「マーケティング・リサーチ」というのは、たぶん役に立たなくて、そういうお客様の感性や共感力を持ってやるような、あるリサーチャーみたいな人が調査分析するとなると、「マーケッティング・リサーチ」はプロモーションになってしまふ。

専門分化が進んでいて、リサーチ関連といっている部分で言うと、市場調査みたいなところは、そういうデータを調査分析理解する力と、プロモーションのところで、マーケティングをどのように展開していくかとか、訴求ポイントをどうもって行くかというコミュニケーションとあわせて持っていた方がよいと思った。

マーケから企画に口をだすことは、ほとんど無くなってきてている。マーケは意思決定の1因には入っているが、そんなのでは企画は無理。

プロモーションは非常に大事で、逆にプロモーションのところをちゃんと商品訴求の部分や、商品魅力の訴求、商品理解や商品力理解がすごく大事かもしれない。

そして、もう一つ抜けているのが、「総合」として「ブランディング」とか、「パテント」、「ロイヤリティー」とかがあるが、そこまでをプログラムに背負わせるかどうか。

この中に「戦略」が抜けている。デザイン関連についての戦略のこと。戦略の中にはブランドが入るし、ブランディングの戦略や商品戦略で、この商品がどのような位置づけがあるのかを考えさせる意味で、「戦略」をデザイン関連の中に持たせた方がいい。それと、「プロセス」。それをデザインに入れる。

「構成演習」や「色彩」はいらない。こういう風なのは、10年間で勉強してきているでしょうと。今更、付け焼刃を付けてもしようがないと思ってしまう。10年くらい経験した人に、そこから見えて来ていない「商品戦略」とか、「ブランド戦略」のようなものと商品の関係はどうなのかを理解させる項目と、「ロイヤリティー」、「パテント」、「ビジネス軸のお金」。デザイン開発物の開発費、バジェットみたいなもののお金の問題があるのかかもしれない。

もう一つが「プロセス」と「意思決定」をちゃんとさせるのが一番上にあって、更に、次にやるとすればリサーチ関連で言うと、市場調査の分析理解力を高めるための理解力。

人間工学もあってもいいけれども。マーケティングはプロモーションを持っていった方がよいと思う。製造技術は「設計技術」といった方がよいかもしれない。当社では製造のことを設計と称するから。

たぶん家電業界も同じだと思う。

プロモーションはコミュニケーションを含めて大事だけれども、プレゼンテーションは、何をプレゼンテーションするのかがあるので、商品魅力の訴求とか、それはどのようなことなのかを教えておくのもいいと思う。

あと、もう一つ抜けているとしたら、その人のリーダーシップとか、コミュニケーション能力のようなものを、人のスキルとしてレベルアップしていく意味で、その人のソフト教育があってもいいかもしれない。それは総合の中に入れればいいと思う。プログラムマネジメントにおけるリーダーシップなどを、一般教養かもしれないが持たせていくのはあるかもしれない。

個別の項目になってしまふと、業界によっては、アイテムはガラッと変わってくるので、自動車で言うと、ほとんど役に立たない。

逆に言えば、10年くらい経験している人だと、「こんなのいらないんじゃないの」と思ってしまう。逆に教えなければならない人である場合には、プログラムでは使えないということになる。プログラムの教育を何年か受けたら、異業種でもプログラムができますということにはならないと思う。

企業の中で言うと、よく言われるベテランの使い方の中に、管理職に上がっていきにくいようなベテランで、でも実務に精通していて、ある程度の判断力もあり、バランスも取れるような人も、プログラムマネジメントを持っていくことは多い。

要は、課長補佐のようなもの。それに、専門学校の経験者とかがハマってくるという事実はある。

Q:一つには、デザイン出身者は、もうデザインは要らないということだから、デザイン出身者はデザイン以外のものを受けた。そういう前提で進めている。だから、例えば、リサーチャーみたいな、社会心理や統計学を専門にやってきた人がいる場合、その人たちはデザイン関連の科目をとり、製造の科目をとり、という構図になる。だから、一つのものを学んでスペシャリストとして入ってきた人が、スペシャルなものを改めて浅くやつてもしようがない。それ以外のものを浅くやつていこうという趣旨。

N:そういうリサーチャーみたいな特化した人を、プログラムに持っていくということ自体は、実際に起こらない。広く浅く知っていてもしようがない。本当の技術の研究をしている部分と、リサーチャーといってマーケットの、例えば新しい人のマインドトレンドなどを研究したりとか、人の購買意欲の研究をしているとか、俗に言われるマーケティングの新しいジャンルの中にそういうものを持っている者はいる。電通や博報堂がやっている研究所スタイルのやつだよね。当社では電通や博報堂にはもう頼んでいない。

Q:ということは、こういうスタイルは自動車メーカーではほとんど役に立たないということ。

N:そう。それぞれの部門がR&DならR&Dで車担という人がいる。エンジン、ボディ、デザインとの関係、商品企画などの間に入り込んでプログラム的なこと、即ちプロジェクトの事務局的なものをやる。そのような人は、車体デザイン、商品企画の中にそれぞれいる。全部をまとめてやっていく、一人で統括していくというのは到底無理。そんな感じでまとめられるものでもない。

逆に言うと、そこは経営が意思決定をする。先ほど言ったプロジェクトの責任を持っている人が、最終的に決心するということ。現場の泥臭いことを知ってしまうが故に、意思決定ができなくなる場合もある。

当社では、意思決定者と、前提条件を整理したりプログラムをまとめる人とを分けている。ボディーサイズを設計して、車体をまとめる責任者と、色々なところからの意見を聞いて、「こうなるとこうなる」、「こっちに持っていくと、こっちにはうまくなるけれども、こちらは角がたつ」と。そのような時に、「これはデザインにとって命だ」と、「譲れない」と設計の立場から言うと、でも「譲っても死にはしないか」と確認し、「では、それをお前のところに譲るか」と最終的に判断するのはプログラムではなく、プロジェクトの責任者。プログラムの人は、それをまとめる人。

Q:要するに、スペシャリストが他の分野を知る必要がないということ。

N:他の分野を知っている必要はあるのだけれども、ある程度相手の言っている事が理解できるレベルに知つていればいいだけ。

相手の言っていることが全くわからず、コミュニケーションができない知識だと困る。そういう意味で知つている。だけれども、「押したら、ここはだめなのか」とか、そういうことはわかる必要はない。

Q:スペシャリストが意思疎通するために知っておくべき他の部署の知識みたいなものは、こういうものを使わなくとも、経験でできるものなんだと。

N:逆に言うと、そこまで専門性を持っていないと、今後こういうプログラムを企業の中でやっていくとすると、通じないと思う。

先ほど行った様に、どのクラスの企業のどういったところで、そのものを言っているかによってガラッと変わる。

自動車はIDの中でも特殊。数は少ないし。車一台やるのに400から500億かかる。工場まで建てたら1000億くらいはいく。

そのため、一つの車の失敗で、うちくらいの会社は経営状態がこうなってしまったりする。そのくらい1個の重さが重い。

それと、例えば家電のように、ワンユニットのエンジニアリングのシステムで、ものすごい数の部品を作っていく。そういう業界とは一緒にはならない。デザイナーがどこまでの役割を担うかも、天と地の差がある。家電の世界なんかは、設計者無しで全部デザイナーがやっているようなもの。その世界を一緒にするのは無理という気がした。デザインが特殊かもしれない。

Q:意思疎通のための共通意識はわざわざこういう形で提供されるものでは無いということですか。

N:「少し知つてゐる知識で、ここはダメなんだ」と分かったようなことをしていたら、ろくな商品はできない。

#### ・協業について(ハイエンドとローエンド)

Q:一つ、サプライヤーみたいなところで、こういう構造が浅くわかってなければならないということは無いのか?

N:今世の中の商品は1本のプロセスだけで論じられるものにはなっていない。

ここにも2つがある。一つは、グローバルにプレミアムやハイエンド商品を作っていくためのプロセス・プログラムみたいなものと、もう一つは、新興国のダットサンのようなエントリーブランドとして、中国のローカルで対応してローカルブランドと戦って、要は市場を取っていくようなものの開発と2つある。日産とか、フォルクスワーゲンやトヨタ・ホンダのブランド、レクサス、インフィニティー・アウディー・BMその辺の世界と、ダットサンベヌーシャとか、おのずと棲み分けができる。

どこを見て、どれを開発するかによって、当然ながらパテントから意匠から、全然違ってくる。すると、ハイエンドの商品を作るときは、(例えば、もうアウディは顕著にやっているが)、サプライヤーと協業してやるが、サプライヤーに依頼して開発したすべてを買い取る。パテントも全て買取る。だから、サプライヤーは「お前のところの専門能力だけ出せ」と。「あとは全部うちが買取る」と。

サプライヤーに製造をやらせる場合、「お前はうちで作った技術を使って、他社でビジネスしたらだめだぞ」といわれてしまう。これがハイエンド。ハイエンドは全部買取っちゃう。協業のあり方が、まるでパラダイムが違う。

それと、例えば安いところは、「当社の技術で、品質基準を示して、こういう製造基準で、こういう材料とこういうスペックでやりなさい。設計図工はこれです。はい、どこがこれを満たして作れますか?安いところ入札してください」というようにして、最も安くて、最もロジスティックに物を作っていくとするものと、ハイエンド商品とは自ずと違ってくる。それによって、1社簡潔なのか、協業なのかでいうと、よりハイエンドの方は、協業でやらないことなんかはゼロ。当然ながら協業は当たり前。当たり前なのだけれども、協業のあり方が大きく異なる。

サプライヤーもあって運命共同体で、一緒に力を出してやりましょうというのは、中庸商品が多い。だけれども、その生存域は狭くなっているかもしれない。逆に、ユニクロなんかは、性能基準と材質、設計を決めて、実際に作る所は、どこで作らせているのか分からない。ものすごく安い値段で、高品質を供給する。だけれども、本当に品質がプレミアムと一緒にになっているかというと、なっているわけがない。それは一応ワンランク違う。

だけれども中国のどこで作っているかわからないようなものよりは、はるかに安心できる、というあたりの商品群と、もう一方の超ハイブランドのルイビトンやエルメスだといわれているところの商品と完全に分かれている。

今、日本で昔あったような真ん中の商品がどんどん淘汰されているということかなと思う。ハイエンドの方は、もう協業とはいっても全て独占して抑えているから、一社独占に近い協業。全部コントロールされる協業。だから協ではないかもしれない。

現在では、ローエンドとハイエンドの2つの商品群があつて、その2つが極端に対峙して2極化している感じがする。

安くて、ソコソコいいものは更新国からどんどん出てくる。日本はどこに向かっていくのかというのもある。

Q:自動車関連では、こういうもののカリキュラム構造が当てはまらないということだが、役に立ちそうな、中小のところとか、想定できるようなところはどこがあるか。いろいろな業界を俯瞰してみて、ヒットしそうなところはないか。

N:あまりないと思う。何故かというと、今求められているのは、ドローイングならドローイング、CGならCGの精通したスペシャリストである。与えられた仕事を早い時間でやれるような人で、深さが求められる。特に日本の場合は。そういう人の道は結構ある。

専門学校は、四の五のやらないで、「英語とCADができる」という特化した技術を持っていればよくて、一般教養のマネジメントなんてやめたらいいと思う。どうせできないのだからと、以前関係していたところで言って、皆を困らせたことがある。

一般教養なんてやめたらどうか。いまどき一般教養なんて、日本のものを欲したって、役に立たない。レベルが低い。スキルを身につけるというように、専門学校は特化したらどうか。スキルを売るんだと。いつでも実務をやれる、スキルを売るんだと。

そういう意味で言うと、ドローイングやCGはあってもいいが、プロダクト概論はいらない。その専門技術を生かすために、どういうプロセスで仕事をやっているかというのは知らせる必要はある。一般的な概論はいらない。専門学校はスキルの教育で実践向けのスキルが必要。それと、世界で活躍できる語学力だけは持たせると。

日本で雇用を補うなど考えるなど文科省にも言ったことがあるし、某美術大学にもそう言ってる。その美大は徐々にグローバル軸になりつつある。

Q:グローバル軸になると語学をやり始めるというのは？

N:語学と、あとはセンス。グローバルにしようすると、難しいのは、当社の部長クラスでも、身につかないやつはいる。グローバルに必要なセンスを持っていない。ビジネスセンスを持たない者。何ていうか、俗に言う、日本人というか。そういう人はいくら言つても無理。

語学力もさることながら、コミュニケーションセンスとか、ある意味での異文化理解力といったスキルとかセンスをどう磨くかだと思う。要は、相手をリスペクトしなくて、上から目線で接している場合には、相手が心地よく働くわけは無い。

これは、日本の統治国家で、韓国・中国から未だに嫌われている。あれは、当時のアメリカが上から目線だけでやってきた結果。ところが、日本を統治していたアメリカ。アジアを統治していたアメリカ・ヨーロッパは、誰からも恨まれていない。これが日本のもうどうしようもない陸軍のやった結果。

この思想を日本が持ってグローバルにやつたらお陀仏。未だ、そういう人間が当社にもいる。うちでもそう。

それは、人間が好きかどうかによるかもしれないし、好きであれば、相手をリスペクトできるかもしれない。そういう人にはグローバルに話ができる。

外人さんからかかってくる電話で怒鳴られるわけ。それでも私は聞く。相手は、グローバルリスペクトした上で判断していると思うから。そのポイントみたいなところかなと。それが外れていると、いくらグローバルをやっても英語力があっても無理。ある意味センスで決まる。

Q: それは分かる。人間力だよね。

N: そうそう。だから、自動車業界、家電業界、何業界というような、それぞれの業界の中で、こういう専門技術とかがあって、というのを持っていたときに、教えるとすれば、どのような構成と内容を理解していると、プログラムマネジメントができるのかとか。

そもそも、プログラムマネジメントとはどういう仕事をすることなのみたいなものを定義することが先かもしれない。

業界を越えて、プログラムマネジメントをやるというのは、どういう定義で何を期待している仕事かをはっきりさせると、そこのパラダイムは変わってくると思う。

「本事業で開発する教育プログラムは、5, 6 年たつ中堅社員を対象に学びなおすことを考える層が第 1 のターゲット」と読んだのだけれども、そもそも、デザイン視点によるプロダクトマネジメントとは何なんだという、そういう定義から始まってしまう。

先ほど話したのは、デザインはプロダクトマネジメントの中には2つあって、出来高を補償して商品として完成させていくことを持つ人と、それをいろいろな関係部署とやりながらコーディネートしながら設計・プロセス・日程・予算全部を合わせて、プログラムの責任はビジビリティと、コスト(開発費などのコスト)と、日程みたいなことをちゃんとやって、プロジェクトの進行を司る人。トップの指示で動いていく人のことを指すものかなという前提で今動いている。

だけれども、プロダクトマネジメントといつても、プロダクトの出来高までを含めていわれば、それはうちでは違う人材になる。あくまで、プログラム。プロダクトプログラムマネジメントという様に断れば、という話になる。だから、出来高を管理する人とプログラムをする人は違う。家電をやっている人に聞いた方が、これに近いことが入ってくるかもしれない。

Q: 某家電メーカーは、比較的これに沿ったストーリーで返事をくれている。よく分かるって言って、重要ですよというような。

N: 家電の人と話していると、よく言われるのが、手のひらで一人のデザイナーでやる仕事と。自動車のデザインは、大きさもそうだけれども一人では何もできない。そこには大きな違いがある。自動車の場合にはここから外れる。

Q: アイフォンのジョ布スが、あらゆることを分かつてプレゼンをしていく。あの辺の理解力のような、全ての工程を理解しているような者が、いろいろな部署にいたら面白いのでは無いかなと思うのだが。

N: それは不可能。だいたい、ジョブスは分かつてない。彼は最も、我儘。だけれども、自分の最も先端とする、誰にもできないようなことをやりたいという夢があって、それを担える人材を集めやつた。

だから彼はハイエンドの独裁王者。ハイエンドの商品はそういうもの。それを彼はいろいろな知見と専門のスペシャリストを使って、自分のやりたい様にやってきた。

だけれども、技術を知っているかというと、知らないかもしれないのだけれども、プレゼンのときに自分がどう立って、何をしゃべるかを徹底して調べてやる。

私も、プレゼンの時には頑張るんだけれども、彼は並外れてやっている。そして、妥協しない。彼のプレゼンは、自分がどこに立って、その先に何があるかを確認もする。ものすごく徹底している。自分の視野の中に変な奴が入ることを嫌う。彼が立っているときに、誰もいない。俺の目線のところに誰も入れるなど。だから、ものすごい独裁。だからハイエンド。彼の仕事は、ローエンドの仕事にはできない。

今の日本の家電は、ハイエンドはやっていないからそれでいい。だからはつきりいって衰退する。日本の家電の衰退はそこにある。どっちでもないから。ハイエンドでもローエンドでもない。だから中国にやられてしまう。日本の家電の体たらくはひどい。デザイナーの手のひらで、任せつきりでやってきたのが原因だと思う。妥協しすぎている。

ほんとにハイエンドをやるのならば、マスプロダクションでそれをやろうとするのならば、やはり途端には無理。

例えば、ハイエンドの SEIKO、グランド SEIKO といっているが、海外での消費は 1 割もない。世界の SIEKO なんて大嘘。

ただ、一時 SEIKO のクウォーツがスイスを壊滅させた。スイスはその時に、俺たちの生きる道はハイエンドだと決めて、そこに入って今がある。

日本は、そのときに SEIKO はクウォーツから逃げ切れなかった。すると、クウォーツというマスプロダクションに入ってしまうわけだから、ある時期から大衆化する。そのときに、ハイエンドに行くようなものを開発し切れなかったということが、やはり、日本の最大の弱みかもしれない。

これは自動車業界でも同じ。だから自動車も戦っている。これは黄色人種では無理ではないかと思っている。だれも、黄色人種からはハイエンドのものは買わないのではないかと。唯一、中国は中華文明があるから、あそこは生き抜くかもしれない。日本の生きる道をどこに持つかを日本の政治家は本当に分かっているのかと思う。

ハイエンドの方を狙っていく方法なのか、そういうものを作っていくところを目指すのかによって、自ずと違ってくる。家電は広くこれでいい。でも自動車はそうはいかない。

ただ、自動車でも自動車概論とか、上げればある。例えば、このカリキュラムで言うと、自動車でも色彩はあるし、テクスチャーはある。

でも、そんな幅広く知ったって、しょうがないということになってしまふ。僕らの言うプログラムはそういうスペシャリストを集めて、どうやってそこでコントロールしながらマネージするかということの方にウェイトがある。最低限知っておかなければならぬのは、それぞれのスペシャリストが話している内容が理解できるという知識があればいい。

#### ・日本の教育と教育レベル

N: 上げられている科目は、使えないのばかりやっている。これでは無理。こういうところから出てきた人材は、企業の中では役に立たない。はっきり言って申し訳ないけれども。今の日本の最大の問題は教育者。

教育者のレベルが低いし、勉強していない。だから、当社では自分のところで学校を作った。真剣勝負をやらなければいけないのに、それをやらせていない。概論ばかりやっていて、プロとは何かを何も教えていない。プロの仕事ができない人を集めてやっていることが最大の問題。

当社でも厳しい争いが嫌で先生になる人が多い。本当の学問で究極を持っていくて、そこで戦っている人は、それはそれでレベルが高いが、それ以外の教育者は話にならない。

#### ・自動車における最新情報について

我々も継続的にトレンドリサーチやマインドリサーチなどを実施しているが、新しい時代感覚的なものは、これらのトレンドリサーチから得ることはほとんど無くなっている。

新しいことへのチャレンジがブランド価値や商品競争力となるので、各メーカーが独自に創出する時代になっている。特にプレミアム系ブランドでは顕著にこの競争が激化している。

今や、サプライヤーの技術を使って製造するのではなく、自動車メーカーの技術、パテントを使ってサプライヤーが生産する形にすらなっている。

代表的なものが、EV 技術、自動運転技術/安全技術、LED の新技術開発をベースにしたライティング技術、ユーザーインターフェース(GUI,BUI)などです。これらの新技術がデザイン革新をリードする時代でもある。

自動車メーカーは、専門性の高いスタッフを採用し、サプライヤーに協力をさせて開発費は全て支払い、パテントなども全て自動車会社にある時代。

他方、新興国に加えて、アフリカや中南米、 ASEANなどの台頭などから自動車も多様化している。

主に欧州と日本で構成されるプレミアムブランド系、欧米、日本、韓国などが頑張るグローバルブランド系、発展途上国で成長しているエントリー系などがあり、それらの棲み分けが明確になってきたことも新たな時代感を生んでいる。例えば、エントリーブランドは剥ぎ取りローコスト化商品ではなく、Min な装備、仕様をベースに新たな価値を創造を生み、これらは先進国でもヒットする商品になることも多くなっている。

したがって、モーターショーを調査しただけで、これらの時代感覚やトレンドが身に付くわけでもない時にきている。

当分は自動車が幅広い技術革新をベースとした時代創造などをリードする可能性はあるが、国による差異も顕著。特に日本は。

軽とミニバンしかない特殊な国で新たな価値創造は難しく、これらの新たな価値創造はクロスカルチャーなことから生まれることも多くなっている。

例えば、技術シーズはドイツと日本。そのシーズから大胆な発想のものも想像するのは欧米が得意。但し、昨今はドイツはその両方の能力高く、世界を大きくリードしている。

日本は新技術と新発想をバランスよくすることで価値が出せる大衆車クラスでは何とか出来ている感じになっている。

これらの状況から、今後に向けた最新情報取得のための講座が、モーターショー調査報告レベルであれば可能ですが、分析視点が入るとその企業の攻める秘匿事項に重なっていくので、

自動車メーカーに講座を期待するのは難しい。 あるとすれば、ジャーナリストや自動車出身の大学の先生に委託などはあるかもしれない。

## ⑦インタビュー調査7

<インタビュー先>

株式会社O製作所

回答者 HR氏(デザイナー)

NT(マーケティング部部長)

場所 株式会社O製作所(東京都港区)

日時 10月11日 10:00~11:10

(回答者:2名。A、Bと表記、質問者:Cと表記)

### ・カリキュラムについて

A:開発スペシャリストでは無いけれども、そういう観点で回答します。

#### ・縦割りの弊害について

A:私が、当社はオフィス推進部で企画側のリサーチとプランニング。Bがプロダクト。プロモーションは広告宣伝部というように、はつきり縦割りになっている。ですから、その弊害はよく分かる。

全体がわかって、回すことが分かっているながらも、ここはここで物事がある。そのときの優先順位では無いが、パワーのバランスが、どちらかというと縦割りの方が強くなる傾向がある。

馬鹿だから、ここしか知らないというレベルではない。皆、全体は分かっている。開発におけるマインドは1つで、全てを見ながらやっていかなければならないということは分かっている。だけれども、「それはお前のところの仕事だろう」とか、そういう直接的なことは無いにしろ、これはあなたのところにバトンタッチ式のリレー式のやり方が強い。

例えば、待ちについても、「遅れた原因はお前のところのせいだ」と。一つ一つ細かなところでもそうなってしまう。開発は、スケジュール管理も、全部把握しておかなければならぬ話で、では、まっていればいいのかということにもなる。

縦割りの弊害は、積極性に掛けるところにある。積極的に「どんどん“うち”がやっていく！」ということではなく、回ってきた仕事をこなして行くという、いわばルーチン業務のような、基本的にそれうまくいっているときにはそれで構わないが、新しいものを生み出そうとか、特別なものをやっていこうというときになると、待ちの姿勢が強くなってしまうとちょっと弱いところがある。

それぞれの部署を光らせて、そして全体を光させていくためには、回りの部署に影響を及ぼすような行動をとっていないかないと、全体的にダメなはず。その辺がここだけの責任を果たすのが手一杯になってしまふとか。悪い状況にあることは確か。

だからといって、カリスマ的なリーダーが一人いて、それで回せていければ、それはそれで構わないのですが。

本来はその辺がプロジェクト化は全員がプロフェッショナルな立場になって、同時に同じステージに立っているというのがプロジェクト。決して、これはあなたの専門だといって、専門はあってもいいのだけれども、持っている問題意識とかは皆一緒の高いレベルでいるというのがプロジェクトの典型だと思う。なかなか、そうはならない。

部署というわけではなく、ここマネジメントが難しい。

#### ・教科の設定について

A:たぶん、一般企業(実業務)の中でこういうことをやっていくことは大切だと思う。

学生の時に、これを勉強したからといって、それが身になっていくかというと、それは別な話。それは、将来の社会人のシミュレーションと言う意味合いでは大切だとは思うが、一般企業では、プロモーション一つ取ってみても、それはどんなことなのか。責任感のようなモノが、肌で伝わってくるので。そうすると、それは開発の中でどういう位置づけなのかのウェイトが分かってくる。するとトータルのプロジェクトを考えていくときに、自分の領域だけということではなく、全体を見られる一つの要因になってくると思う。ですから、社会人としては大切。

一つの分野にいるのは、専門馬鹿。専門馬鹿でも奥の深い専門馬鹿になれば、それはまた別の存在感があると思うが。プロジェクトとして大きくまとめていくためには、全体を総なめにできるくらいのパワーがある人材は必要。

#### ・個々の教科・内容について

A:スケジュール管理は、簡単な言葉なのだけれども、社会人にとって時間観念というのはとても大切なこと。学生さんも分かっていると思うのだけれども、お金に全部つながって行くこと。

社会人になると納期とかは絶対にありますから。勉強しなくとも分かってくる用になります。ただ、それぞれの仕事のウェイト感が分からなければ、スケジュールの感覚も分からぬと思う。自分だけの作業で一杯一杯使ってしまうのでいいのか、それとも全体調整してやっていくのが正しいのか。その辺は絡んでくるので、単純にそのような授業があつても分からぬと思いますが…。

B:3年目の時に、研修でタイムマネジメントをやった。営業の人たちも全員一緒にやった。3年目までは研修が多くある。

A:今の企業は、研修でそのレベルまで上げていくというのが責務。勝手に上がっていくのだったりいいのだけれども。今どこ企業でも集合研修は多く行われている。例えば、デザイン関連に関して、どうなのだろう?

C:今までインタビューしたところからは、CGはいらないんじゃないの？といわれるが。

B:マーケティングの人がCGを演習するのですか？

A:CGはいらないかもしれない。単なる技術の問題だから。でも、CGは技術の様に見て、実はセンスの側面もある。

ドローイングはとてもいい。ホワイトボードにササッと描けるような技術を持っている人は優秀です。デザイナーはみな持っているのだろうけれども、こっちの方の人は、得意だと思っている人は描いているが、苦手意識を持っている人は一切描かない。コミュニケーションツールとしてはすごく役に立っていくと思う。

プレゼンテーションは、プロモーションだけではなく、全部ですね。これが開発の中ではウェイトが高い。人を説得していく、取り付けていくという行為ですから。そのためのデザイン作業であり、そのためのマーケティング作業であり、皆プレゼンテーションになる。

製造に関して、例えば、デザイン関連の人が製造のことを知っているのは当たり前のこと。製造がわからぬでデザインをしているというのはカタワ。どちらかというと、製造が分からぬデザイナーは、企画により近いデザイナーであって、言葉だけでやっているデザイナーもいます。その辺で、製造の勉強もどの程度の人たちが必要なのかというのも難しいところです。

当社の場合は、技術は、技術者と同レベルくらいまでに知って欲しい。製造は、生産ラインなどは知らなくてもいいのだけれども、新しい新技術や新素材や、その様なことへ眼を光させていく。

どういう風に世の中に影響を及ぼすかという情報は、当然のごとくデザイナーもマーケッターも知らなければいけない。モノはマーケット分野のすぐ近いところにある。モノを打っている会社なので、そういうところに眼を光らせているのが必要。加工技術よりは、どちらかというと、世の中の新技術・新素材の情報が欲しい。

感性工学は、品質管理につなげていますが、これは大切なこと。モノがある限り品質が管理されているのは当たり前のことで、その辺のルールは全員が知っておかないといけない。

C:感性工学と感性科学が2分野に分かれているところは今後の課題。総合でもいいのかなと思っている。

#### ・協業型・業務フローの変化、サプライヤーとの関係や運用範囲等

A:いろいろな協業の形があると思う。

例えば、当社の製造段階において、製造ラインのキャパシティーがオーバーだから、どこかに頼むといったときには、品質の共通化は当然で、これが今までの協業だった。

最近の協業は、開発の頭の部分にたくさんある。先ほど言った新技術や新素材は当社には無いこと。となると、いきなり協業で、共同開発になってくる。この場合、その辺を進めていくのは大変で、当然秘密保守契約を結んでやっていくことになるのでしょうか、その辺はもっともっと多くなってぐると思う。特に我々のような製造メーカーでは、我々の持っている技術は一部分で、世の中には技術は山ほどある。それを如何に使っていくかというのが各メーカーの仕事になってくる。これからは協業でないと、仕事が進まなくなっていくと思う。ずっと1社完結ができる会社はよほどの大会社か、車の会社。

車会社は、逆に日本の根幹を動かしているだけあって、車会社が物事を作っていくから、協業というよりは、発信元になる。それが日本企業の中で傘下で降りてくる。そのときに新素材や新技術がばら撒かれる。

別に親方が車だというわけではないのですが、今はそういう構造になっている。日本は車と一時は家電もそうだった。ICT 関係も昔はそうだったが、今はそうでもない。今の日本は車が根幹を作っている製造メーカー。あそこの技術が日本企業のいろいろな製造屋さんの中心になってい る。

よく分からぬのが、物を作るからといって、ものづくりの協業だけではなく、考え方の協業というものが最近絶対に必要になっている。例えば、研修をやるにしても研修所のシステムはどうすればいいのか。ICT がらみだけというよりは、運営方法や運用方法全てが商品になっている。そういうものになると、我々がコラボレーションするのは、そういう企画会社というのではないのでしょうか、そ こと協業でやっていく場合もある。

もちろん物を作るところの協業では、単純に物理的なことを言うと、品質管理規程というのが全部に浸透していかない限り、我々の傘下で働いてくれる企業さんは、我々と同レベルの品質を持っていない限り、我々が提供している商品・技術が安定しているとはいえない。そういうところの教育、取り交わしやチェックは非常に大切になってくる。これは、うちが言ふこともなく、世の中全部が そうなっている。ISO 関係とか。

C:このカリキュラムが実際に運用レベルに言ったときに、社内教育で利用することは可能か？

A:会社の中に、いきなりある部署に入っていくパターン、これが一般企業のパターンなのでしょうが、ただ、開発スタッフということになると、全てを一通り知っておかなければならない。モノはこうやってできるのだよと。こうやって売って、こうやって儲けているんだよと。これは社会のベーシックなお勉強なのですが、そういう意味合いでは非常に大切。会社に入ってくると、なんとなくは「横で見てろ！」というたぐいでしかないので、これがカリキュラムとしてあれば、たぶん開発スタッフは行くでしょう。

C:運用手法については、どのような形態がよいですか。

A:E-ラーニングは、当社でもやっているが、全く身に入らない。本当に詰め込み勉強ならあれでいいのでしょうか、実体験の伴わない勉強は、社会人の場合ほとんど身に入っていない。身体にしみこんでいかないと難しい。本来は3日間研修くらいで、課題を出して、開発ストーリーで開発にまつわることを総ざらいでテーマを決めてやらせるのは身になると思う。面白いと思う。

B:当社では、原価講習というお金にまつわる研修をやっている。それがどこに該当するのか？

C:確かに、スケジュール管理や、原価講習。具体的な本来のマネジメント業務のようなところの実務が欠けている。

A:我々は、明日から全部お金に関わってきてしまうから、そういうのが必要になる。確かに学生と社会人の違いがあるとすれば、スケジュールと責任感とお金の感覚。この2つの大きな違いがある。その辺はもしかしたら授業としては大事なことだと思う。

以上

#### ⑧ インタビュー調査8

< インタビュー先 >

株式会社Bコーポレーション(教育)

回答者 OS氏(企画開発)

場所 株式会社Bコーポレーション(東京都新宿区)

日時 10月21日 11:00~12:30

#### ・カリキュラム原案について

・カリキュラム原案にあるすべての科目が必要。すごく良いと思う。

- ・マーケティングの話かもしれないが、SNS、口コミ時代のものづくり的なもの(キックスタート方式とか・・・)があるとよいかもしない。

- ・**社員用プログラムの採用について**

- ・自社の開発カリキュラムの採用としては、全員研修は難しいものの能力開発のポイントとしては使えると思う。
- ・一社完結型から協業型に移行していくと、権利まわり、スケジュールまわり、ドキュメントまわり、プライオリティの設定などに色々影響が出てくる。協業ならではの知識が必要になるかもしれない。

⑨ インタビュー調査9

< インタビュー先 >

株式会社PC(プリントショップチェーン)

回答者 OY氏(代表取締役)

場所 株式会社PC (東京都中央区)

日時 11月25日 15:00～16:15

・**科目について**

- ・600 店舗でおよそ 2500 人いる。データを調整して顧客の志向に合わせることがオペレータの技術になるが、個々のセンスに依存する場合が多い。
- ・配色、デザイン、色調整など提案力を含めた技能向上をめざす教育を考えている。資格認定によって、意識の向上や、知識・技能の向上を図りたい。

・**社内教育プログラムとしての運用について**

- ・講座実施や認定する機関は社外が望ましい。
- ・講習時間は1回が2～3時間、月に5・6回の開催がよい。
- ・企業ニーズに合わせたカスタマイズ講座があればよい。内容は、デザイン、色彩、DTP、画像調整技術などで、資格認定まで出せる講座がよい。カスタマイズ講座を社内検定として開始し、状況によっては公開型を目指す選択もあるかもしれない。
- ・最も育ってほしい技能は、顧客と対面してニーズを汲み取り、希望どおりの写真に仕上がる提案ができることだ。その意味では言葉に関する理解やコミュニケーション能力も必要だと考えられる。
- ・社員は技能向上に向けて自主的に参加していくという機運がでて、意識が向上してくるのが一番よい。

## ⑩インタビュー調査10

<インタビュー先>

株式会社 I(オフィス什器)

回答者 YY 氏(企画推進)

### ・科目について

設定した科目に対して、「必要」と思われるものは、構成演習、色彩、プロダクトデザイン概論・演習、感性科学概論、調査分析手法、人間工学概論、製造技術概論、品質管理、プレゼンテーション、コミュニケーション概論、プランディング概論、パテント基礎。

「どちらともいえない」科目は、テクスチャー論、ドローイング、CG 演習、マーケティングリサーチ、人間工学演習という回答であった。

### ・中核人材カリキュラムの開発について

大変重要な取り組みだと思います。

現状、特定の領域出身者がマネジャーを勤めるときの弊害として大きなものは、デザイン、リサーチ等、各領域の重要性についての判断が個人の経験と好みで判断されてしまうことです。過去に関わった製品で、売上高に対してスタイリングやカラーよりも機能の効果が有意だったケースを経験した人は、スタイリングを軽視する、リサーチがあまり役に立たなかった経験のある人はリサーチを軽視する、といった具合です。(弊社の場合、開発スパンが短くて半年、長ければ数年に及ぶこともあるので、プロダクトマネージャーになるまでにそれほど多くの事例を経験できるわけではないのでこういったことが起こるかも知れませんが。)

また、色や形については素人でも「好き、嫌い」は言えるので、かえって教育が必要かも知れません。テクスチャーや人間工学的なよしあしなど、個別の担当が「こうだ」といったら反対しにくい点についてはあまり紛糾することはありません。

### ・一社完結型から協業型への移行で、業務フローは変化していく部分があるか？

間違いないく、1社完結型から協業型に移行しつつありますが、業務フローの変化まではまだよくわかりません。

### ・本カリキュラムの採用について

価格はもちろんですが、期間も重要かと思います。年々要求される開発スピードが短くなる中で残業規制等も厳しくなり、開発関係者に余裕が無くなっています。

## ⑪インタビュー調査11

<インタビュー先>

株式会社L(住宅什器)

回答者 SH氏(品質管理)

場所 日本大学芸術学部(東京都中央区)

日時 11月28日 17:30~18:30

### ・E-ラーニングについて

当社ではE-ラーニングを実施している。それは、底固めというか、基礎的な「ここは知っておいてほしい」というところを定期的だったり、あるstepごとにそれを見てもらって、チェックしてもらい、あるレベルになってもらおう、ということで、環境・品質・材料・技術などについての項目が多い。

E-ラーニングの方式は、人がしゃべっているものを見てもらったりする基礎講座や、応用といった社内研修の内容をE-ラーニングに置き換えてやっていることが多い。

E-ラーニングを受講する対象は、入社して5,6年の方というよりは、もう少し手前の人を受けている場合が多い。

### ・E-ラーニングの受講について

自分の部署の専門分野は各自勉強すると思う。私は品質管理の部署にいるが、その他の生産や開発やマーケティングやお金等について、いろいろな単語が飛び交っているけれども、自分にはわからないというときに、その研修を受けるような形になっている。

E-ラーニングの設定項目の中に「自分たちに必要な知識レベルを少しだけ底上げして、円滑に進めましょう」というタイプのものが数種類あって、その中から、自分が不足していると思うところを年に1つか2つ受けてもらうという仕組み。

### ・受講する時間と受講義務について

E-ラーニングの受講は始業時間中にやっていいものもあるが、いつ受講しなさいというあたりはあまりはつきりはしていない。

本人の意思で受講するのがほとんど。ただ、会社の指示で「これを受講するように」というものもある。例えば、コンプライアンスや法律関係。これについては必ず年に1回は受講することになっている。

### ・企業組織の統合に伴うE-ラーニングの役割と意味

大きな組織改変があり、多くの企業が一体化したので、それぞれやり方が混在している。

いろいろなやり方があるのは分かるのだが、「最低限、これで揃えましょう」という、ある意味では「会社の指示で教える」というか「覚えさせる」というものが多い。

統合前の会社の時には、技術分野や他分野の知識についての学習は、E-ラーニングというよりも、セミナーや講習をやって、それを聞くというスタイルだった。だが、最近ではそれがE-ラーニングに少しづつ変わってきている。

#### ・受講する場所 ・受講可能な場所

ネットワークがつながる環境で、無線を持っている人で、そこにアクセスする権限を持っている人であれば家でも受講できる。

ただ、会社の中で受講するのがほとんど。

本人の興味・関心があるものについては、自分から受講する時間を作るが、「会社からの指示でこれを聞け」ということになると、「時間がないよ」という返答になる。

どうしても仕事中にやってもいいとは言われているが、結局E-ラーニング自体に時間をかけきれなくて、督促が来てからやるということになってしまふ。

コンテンツの興味というか、魅力ある内容にすることが、E-ラーニングを受講しようとする優先度を上げてもらえることになると思う。

もちろん、それをやることによって得られる利得が高ければ話は変わってくると思う。自分が知りたいと思う事なのか、受講すると自分に何か有益になるということなのかということ。

#### ・受講した際、認定証や修了証のようなものはあるのか

受講後に試験がある。80点とか67点なり、という点数が出てくるが、100点を取つたら終了になる。というか100点を取らないと終了にはならない。ただ、その試験は何回でも受けができるので、必ずゴールはできる仕組みにはなっている。

それは、会社の中で個人のデータとしておそらくは残ると思う。

#### ⑫インタビュー調査12(補足)

<インタビュー先>

M県工業研究所

回答者 MM 氏

場所 日本大学芸術学部(東京都中央区)

日時 11月28日 17:30~18:30 (SH 氏と同席)

#### ・M県におけるE-ラーニングの取り組み

県全体としては、情報セキュリティー関連のE-ラーニングはあった。が、受講者は各々の職場で個人個人で受講するため、受講中に電話がかかってきてしまったりすると、そこで中断してしまい、そのままになってしまう。

全員受講が義務化というときには、本当はやってはいけないのだろうけれども、早送りしてみる場合もあるようだ。

そのような状況も合って、最近ではあまりEーラーニングをやることは少なくなってきた。勉強会スタイルの方が多くなってきてる。専用の時間が確保されるから。

・中小企業さんを集めてEーラーニングを行うという試みはないのか？

自社にいると、Eーラーニングをやっている場合、受講最中に機械が止まってしまったりすると、どうしても受講を中断せざるを得なくなるので、なかなか難しい。

そのため、金曜日とか土曜日に時間を作つてもらって、会社から切り離される所で勉強会を行うと、いいということ。

・Eーラーニングの場をそこで受けるのは？

なんだか、予備校のようですが…。まあ、社内にいると社内業務に引っ張られるので難しいですから、環境が変わった方が研修の効率が上がると思いますし、有り得なくはないと思う。