

現状報告書（申請書）の書き方

1. 現状報告書（申請書）の書き方

(1) 叙述の順序

- 5 ①重点先行：報告・説明の文章では、真っ先にいちばん大事なポイントを書く。
- ②細部の構成（順序の原則）：ホール・トゥ・パート、「概観から細部へ」が原則である。そして、論理的順序の原則に従う。時間は原因と経緯、結果の関係を書く。構造は、空間であれば「上から下」「北から南」「大から小」と原則に則る。度合いや程度は、共通の特徴を持つものを類似のものとしてグループ化する。
- 10 ③ストーリー形式：SCQA、「状況 (Situation)」「複雑化 (Complication)」「疑問 (Question)」「答え (Answer)」で書く。例えば、S=〇〇に問題があった、C=議論をしたら、いくつか解決策が出された、Q=それが果たして正しい解決策だろうか、A=おそろおそろやってみたが、期待した効果はでた、というものである。

15 (2) 事実記述～取捨選択の原則

- ①十分な吟味：事実に関する情報のなかで、何を書き、何を捨てるかを吟味する。ここで機械論か生命論かという選択をする。計画分析型は機械論に近く、ストーリー型は生命論に近い。申請書も人の営みを書くのだから、当然ストーリー型記述が望ましい。

20

	計画分析型記述	ストーリー記述
記述の目的	<ul style="list-style-type: none"> 概念それ自体を述べる 概念を目指した行動を述べる 	<ul style="list-style-type: none"> 概念を具体的行動に分解する 概念自体でなく、それが実体化するストーリーを述べる
記述の焦点	<ul style="list-style-type: none"> 概念、計画、論理そのものの意義、価値を論証 インプットによりアウトプットが生まれる しっかりした考え方がしっかりした行動をつくる 	<ul style="list-style-type: none"> 概念の実体化、計画の実行、論理の実践での出来事 インとアウトの中間で何か出来事が起こる 効果的な行動がどのように実現するのかをみる
前提	<ul style="list-style-type: none"> 計画するあり様 	<ul style="list-style-type: none"> 生まれる、起きるあり様
要素の関係	<ul style="list-style-type: none"> 因果的、直線的 	<ul style="list-style-type: none"> 相互作用的、影響的
記述の方法	<ul style="list-style-type: none"> 観念から説き起こす 抽象の連なり 言葉で表現する 	<ul style="list-style-type: none"> 現象・事象から解く 具体抽象の関係を解く 行動・実践に置き換え
機能	<ul style="list-style-type: none"> 計画の取りまとめ 計画通りの進捗 あるべきことがわかる 	<ul style="list-style-type: none"> ダイナミズムの振り返り 計画外の出来事 起きていることがわかる

	・美しくまとまる	・まとまりの良し悪しがわかる
--	----------	----------------

②ぼかさない：事実ではなく、意見の記述では、それが誰の意見なのかを明示する。執筆者の意見はできるだけ明確に、ぼかさずに書く。意見の根拠（となる事実）と、それからその意見を立てるに至る筋道をきちんと書く。

5 ③主観の混入を避ける：事実と意見を明確に書く。はじめに意見として書かれていたことを後のほうで事実のように書くことのないようにする。議論の大切な前提の記述が落ちていたり、前後の脈絡が乱れていることをなくす。

④印象や感想は最小限に：“優れたリーダーシップ”とか、“優秀な社員”、“卓越したプロセス”などはすべて意見であって事実ではない。それもほとんど個人的印象や感想の類である。こうした表現が入ると、文章の質は著しく低下する。

10 ⑤根拠と筋道：一つの意見（推論、判断、仮説など）に対して意見を述べるときには、意見を述べる対象が事実ではなくて、推論、判断、仮説…であることを明らかにする。

（3）語句の選択

15 ①意味内容の妥当性：わかりにくい、読みにくい語句を使わない。たとえば、「望ましい」「といえよう」「することが不可欠である」などという言い方は避ける。

②表現の適切性：役所文書風のタテマエ文も困るが、かといって説教がましいもの、逆に弁解がましいものもダメだ。箇条書きで「〇〇を実施した」などと羅列しているレポートがあるが、箇条書きは文脈がないので、原則禁止だ。

20 ③過剰、大げさにしない：感動やワクワクなどの表現は、できるだけ避ける。社員を盛り上げることが経営革新ではない。社員がよく考え、話し合い価値をつくるのが経営革新なのである。ワクワクなどと言っても価値にはならない。

25 ④情緒表現（形容詞、副詞）に注意：レポートに限らず、あらゆる文章作成上、気をつけなければいけないのが、形容詞と副詞の使用である。特に副詞は基本的に使わないことにしておいた方が無難である。

（4）明快な文章、明瞭な文章

①論理の流れが自然で、文と次の文の関係が即座にわかる

30 ②一つひとつの文が正確で、ことばとことばの対応がきちんとしている（二通り以上に読めることがない）

③事実記述でも、意見主張でも、ぼかさずにきちんと書く
～ほぼ、約、ぐらい、たぶん、らしい～は疑う

(5) 簡潔

- ①抽象的、観念的、精神的なものに注意する。SCQA型のストーリー記述ならば、具体的な事実関係や話の流れがわかるのだが、なにやらもってもらしいプロジェクト名や会議体の名前を羅列することはよくない。また、「徹底」「共有」「浸透」なども何がどうだということのかわからない。
- ②それは埋め草ではないか。時に当たり前のこと、いわずもがなの文章がある。これは、別に何かの事実とか意見を語っているのではなく、埋め草である。すべてカットしてほしい。

10 (6) パラグラフ

- ①段落とパラグラフの違い：日本語の起承転結は配列であって、ビジネスや社会科学系の文章（論理）には向かない。パラグラフとは、文章の区切りで、内容的に連結されたいくつかの文から成り、全体として、ある一つの話題についてある一つのこと（考え）を言う（記述する、主張する）ものである。
- ②中心文はひとつ：パラグラフのトピック・センテンスは一つである。一つのパラグラフで二つ以上のトピックを書いてはいけない。
- ③展開文：展開部は中心文で簡単に述べたことを具体的に詳しく述べる。あるいはそのパラグラフと他のパラグラフの関係を述べる。パラグラフの中の各文は、なるだけ前とのつながりを浮き立たせる。

20

(7) すらすら読める文章

- ①難読文：設計（構造）か、部品（語句）か。文が長すぎないか（短く、短く）
- ②逆茂木を避ける：日本語の修飾語（句）は名詞の前に置く構文規則から、長い文は逆茂木になりやすい。逆茂木とは「～で、～だから、でもって」と話がくどくどと長い文章のことである。欧文では、長い修飾語（句）は関係代名詞や分詞形を使い、名詞の後に置くことになっている。
- 対策①…いくつかのパラグラフに分解するしかない
対策②…前置修飾節がついていた名詞を、それぞれ一文の主語とする

30 (8) そもそも長い文を避ける

- ①書きたい内容を短文に分割して書く。やむをえず長い文になる場合も、長い前置修飾節は使わないようにする。特に修飾節の中の語にごちゃごちゃ修飾句をつけない
- ②文、節は、前の文とのつながりを浮き立たせる。
- ③根拠先行型とポイント（結論）先行型を考慮する。「○については…、△は…、そして□は…」というのが根拠先行で、これは英語では許されない。これは、「それに

35

は3つの要素（課題、テーマなど）がある。それは○、△、□である」の結論先行のほうがわかりやすい。

(9) 首尾一貫しない文章を書かない

5 例1. 一層の充実が地域の声として聞かれる。

例2. ここで問題となるのは、交通が渋滞する朝夕には、駅までバスで1時間もかかる

①内容を整理して、短い文に分割する

②「主語」を明瞭に意識して書く（主語を書かなくても、わかっていること）

10 ③主語と述語の対応を確認する

(10) まぎれのない文章を書く

①幾通りかに読める書き方をしない。「この現象は社長が最初に発見した」

15 これは、「この現象を最初に発見したのは社長である」か「社長は最初、この現象を発見した」のどちらかにする。

②修飾語（句）の順序を変える（修飾する語に密着）

例：a) 黒い目のきれいな女、の子

b) 黒い、目のきれいな女、の子

c) 黒い目の、きれいな女、の子

20 d) 黒い、目のきれいな女の、子

e) 黒い目の、きれいな女の、子

f) 黒い目のきれいな、女の子

g) 黒い、目のきれいな、女の子

h) 黒い目の、きれいな、女の子

25 ③適当にコンマを入れる

(11) 能動態で書く

受け身「…と思われる」「…と考えられる」は、「…と思う」「…を考える」に

30

2. リーダーシップ

(1) リーダーシップとは

リーダーシップが機能しないと、組織は事実前提、規則基準、部分最適になってしまう。そうならないように、価値前提、原則基準、全体最適へと組織を方向づけることがリーダーシップである。

35

- × 事情や都合から「できない」「仕方ない」と自己敗北へと至る事実前提
- × 規則や手順志向で、「決まったことはやる」「手順どおりやっている」という規則基準
- × 局所、短期的に「とりあえずこれで」「ここだけだから」という部分最適

このような一般的傾向から脱却しなければ、ものの見方（メンタルモデル）が間違っているため、この状態で話し合っても意味がない。

5

- あれも大事、これも大事というのではなく、最も重視する価値は何なのか
- 定説、手法、常識ではなく、意味、価値、性質を発想する
- 個々バラバラでなく、「誰」「何」「どう」のつながりがストーリーとして見える

こうするのがリーダーシップなのである。次のようなものはリーダーシップではない。

- ・ 改善・革新・戦略などの手法導入
- ・ 各種取り組みのてんこ盛り
- ・ 改善革新系会議体の花盛り

10

(2) 事例

当社は、長時間フライトに伴う乗客の負担を軽減するような飛行経験を提供する。私たちの提供するサービスが差別化特性を失いやすいので、顧客の期待や問題解決について、あくなき工夫と革新をしなければならない。

機会を予想する能力は、市場に対する多くの創造的な見方から生まれる。当社の会長〇〇〇氏が断固拒否している態度は、「事業は単に機能を遂行するだけである。わが社の場合、人びとをA地点からB地点まで、時間通りに、かつ、できる限り低価格で運ぶことである」といった間違っただけの一般的な思考様式である。

そうではなくて、当社は「経験を提供するということに基づいて競い合う」と考えるので、その「機能や価格の範囲を超えて」発想することができ、成功を続けることができた。こうした文化と思考様式を組織習慣とするリーダーシップは、例えばニューヨーク-ロンドン間をファーストクラスで利用するエグゼクティブたちのフライトに、次のようにあらわれる。

この路線では、当社とアメリカン航空の両社とも同型の航空機を使用している。しかし、当社は、フライトのあらゆる場面で便利さとくつろぎという顧客のニーズを満

たすということで、アメリカン航空をしのごうとしている。当社の価値提供システムには、ファーストクラス専用のエクスプレス・チェックインと通関手続き、および、時間に追われるエグゼクティブたちが、機内では食事にわずらわされずに十分睡眠がとれるよう、フライト前にファーストクラス・ラウンジで手早く食事がとれるサービスなどが含まれる。また、完全に平らなベッド状になるリクライニングシートをファーストクラスにいち早く採用したのも当社である。そしてイギリス国内では、エクスプレス税関エリアを設置して、多忙なエグゼクティブたちが早く通過できるように配慮している。

大衆薬や生活・衛生雑貨、医療機器を扱う当社にとって、企業革新が最大の課題である。当社は 1993 年に大規模な企業革新プロジェクトを発足させ、21 世紀における生き残りさらなる発展のための組織・風土・システムなど、あらゆる面での改革を実施してきた。

この企業革新は、手直しというものではなく、従来の組織の徹底的な破壊ともいえる内容である。破壊することで、古い行動パターンや思考パターンを崩し、まったく新しい行動様式、考え方を創造していこうとするものであった。そこには、社長である〇〇の「継続は悪」、「破壊と創造の反復で得た報酬が事業利益」という信念が貫かれていた。

〇〇は言う。

『継続は力なり』という言葉がありますけど、私はそうは思いません。同じことを 2~3 年もやっているようではだめだ、と。何かしら変えないと、improve(改善)はありえないはず。『経営は破壊である』というのも、それと同じような意味合い。電卓も C(クリア)ボタンを押さないと新しい計算ができないじゃないですか。経営だって、今あるものを壊さない限り、決して新しいものを生み出すことはできない、と考えているんです。

…1995 年には、それまで 20 あった事業部・室を廃止し、7 つの事業本部に集約。また、それまで 10 段階あった組織階層を 5 段階に半減させ、ピラミッド型だった組織階層を文鎮型のフラット組織に改革した。

こうした改革は、その後 2000 年には各部門の事業戦略をより強力で推進するためのカンパニー制へと移行する。これにより、それぞれのカンパニープレジデントには、まさに事業の社長として大幅な権限が委譲され、迅速な意思決定が可能になった。それと同時に、執行役員制を設けて、事業レベルの意思決定を執行役員であるカンパニープレジデントにゆだねるとともに、それまでの 13 名から 7 名となった取締役は、全

社レベルの成長戦略の策定と実施に専念する体制とした。

3. 社会的責任

(1) 真摯さ

5 組織は真摯さと高い思考基準をもたなければならない。そうでなければ、手抜きや
やっつけ仕事が行ってしまう。些細なズルだから、ちょっとしたウソだから、と放
置しておく、互いに信頼することができなくなる。

ベースになる信頼関係とは、うそをつかない、手抜きをしない、ずるをしない、な
どといった「小学生でもわかるレベル」の正直さを互いに尊ぶ文化をつくることから
生まれる。そういうことを重視させ、浸透させていくこともリーダーシップである。

10

マネジャーが学ぶことのできない資質、修得することができず、もともともってい
なければならない資質がある。(中略)それは、才能ではなく真摯さである。

部下たちは、無能、無知、頼りなさ、不作法など、ほとんどのことは許す。しかし、
真摯さの欠如だけは許さない。

真摯さに欠ける者は、いかに知識があり才気があり仕事ができようとも、組織を腐
敗させる。

ドラッカー『現代の経営』

15

ここでいう真摯さとは、英語のインテグリティの訳である。別にコンシステンシー
という言葉があり、首尾一貫性という意味ではこの二つは同じである。だが、ビジネ
スでインテグリティという言葉を使うのは、一貫性とは別の意味を強調するためであ
る。それはインテグリティのもつ、「倫理的に正しく、尊敬されるようなまとまりのよ
さ」というニュアンスにある。英語に「マン・オブ・インテグリティ」という言い方
があるが、これは「道徳的に一貫した立派な人」という意味で使われる。

20

インテグリティのない人、つまり真摯ではない人とは、尊敬に値しない人であり、
つまり軽蔑されるような人である。こういう人は、不誠実、不正直、無責任というこ
とであり、組織を腐敗させていく。彼(彼女)は、組織で最も貴重な“人という資源”
を台無しにし、その精神を損ない、結果は業績を低下させてしまう。

25

業務を行うことやその改善に取り組むことは、平均的な思考基準をもっていればで
きる。だが、軽蔑されるような人というのは、この基準が極端に低いのである。当人
はそれなりにやっているつもりなのだが、そもそも仕事観が甘い。こういう人の書く
企画書や報告書は、一応必要項目は書かれているが、最低限のことだけをやっている、
というレベルである。彼らは「さすが」と他人に言われるような仕事をすることがな
い。こうして、組織の仕事の水準を低下させていってしまう。

イノベーションや社会貢献に取り組むことは、平均水準の思考基準ではできない。より高い基準を自らに課す人でなければならない。

(2) 事例

これらの価値観は、当社の人々が会社の事業目的を実現していく上で、人々の努力の方向を示す目標であり願望である。

・誠実さ：私たちは、誠実さ、あるいは、〈完全さ〉を持って行動しようとしてきた。会社は今後もこの約束を尊重していく。この約束が目指すところは、当社の人々がすべての部署において言ったり行ったりすることが、真実で、かつ、言行一致しているべきだ、ということである。

・公正さ：会社の従業員、顧客、サプライヤー、株主、さらに政府、そしてまた会社が操業している地域社会をそれぞれ公正に取り扱うのが当社の願望であった。何が公正か決めることは往々にして大変難しいが、日常的にいつも代替的な行動案と比較して、相対的な公正さを問いただしてみるのが役に立つと信じている。当社は、他人に損害を与えるような交渉や取引から〈最大の利益を得ようとする〉ことは正しくないという信条を実践しようとして努力してきた。

こうした一連の価値観を絶えず思い出させるための額やポスターが本社や他の事業所にはいくつも並べられている。また、社内報や日常の会議や取締役会においても、価値観と信条とが議論される。これらは会社の運営方針や、発電所の建設や従業員採用手続きなどにも影響をおよぼす。株主に対する年次報告においても、当社の業績は4つの分野——共有されている価値観、発電所の操業状況、資産、受注残——について報告が行われた。毎年技術的な業績を達成した個人には社長賞が贈られるが、当社の価値観を顕著に実践した個人にも会社の創立者賞があたえられる。

5

4. 戦略計画

(1) 戦略の定義

戦略と管理は違う。管理は、定められた範囲の効率を上げることである。戦略は、投資を行うことである。投資は金だけでなく、人や彼らの持っている時間でもある。

10 次に、投資するか否かを定めるためには、何らかの基準が必要となる。それには、収益性、競争優位性、自社の独自能力の3つがある。

ということは、戦略には次の3つのタイプがあるということである。

- ・高収益性を基準として投資対象を選択する

- ・競合企業に対する優位性を基準として投資対象を選択する
- ・自社の持つ独自能力を基準として投資対象を選択する

どのタイプの戦略をとるかによって、重視することや考える内容がかわってくる。

- 5 高収益を追求する場合には、プロダクト・ライフサイクルのどこに位置しているのか、収益の経緯はどうなっているのか、ということを考える。

競合企業に対して、優位性を確保したいということならば、その優位性がどのようなものなのか、を考える。コスト優位、差別優位、集中優位などがある。

- 10 独自能力から戦略を考える場合、自社が持っている組織能力に焦点を合わせる。価値 - 稀少性 - 模倣困難性 - 組織との整合性の4つの側面から見るVRIOフレームが有名である。

これらには色々な手法・ツールがある。例えば、高収益タイプではPIMS、PPM、優位性タイプだと、SWOT、アンゾフ・モデル、ポーターのファイブ・フォース分析など。独自能力タイプでは、VRIOが代表的だが、これは手法というよりは「見方」に近い。

- 15 戦略に限らず、手法というものは手順、手続きになってしまう。マネジメントのPDCAもそうだし、マーケティングのSTPも同じだ。こういう手順、手続きは新人や素人に教える時には必要だが、漫然とつかっていると形式的な作業になってしまう。「道」における守・破・離の考え方に沿って、最初は手法を使って学ぶことはよいが、マスターしたらその型を破ってみる。そして、やがては独自の方法論を開発してほしい。

20

(2) プロセスとストーリー

「こういう手法をやっている」とか「こういう手順でやっている」ということが書かれている報告書の問題点は、ものごとがどのように作用して、その結果どうなったのか、全くわからない、ということである。

- 25 何らかの手法をやっていると書いてある場合には、いくつも会議体がつくられ、それぞれが「活発に話し合い、展開している」などと書かれている。話し合いが活発だという証拠もプロセスも示されていないし、展開についてはどうやって効果を把握しているのかわからない。こういう書き方をするとすることは、執筆者か組織全体かがディスカウント症候群に陥っている可能性を示唆している。

- 30 ディスカウント症候群というのは、①存在軽視（なにも問題ありません）、②意味軽視（たいしたことありません）、③可能性軽視（無理でしょう）、④能力軽視（できません）、という軽視の連鎖で、やっていることにしてしまうというものだ。

- 35 会社の実態を知らない第三者が読んでわかる内容でなければ、アセスメントも審査もできない。評価する対象はプロセスであって、使っている手法や会議体の存在ではない。

“プロセス”とは「何がなされたか？」ということよりも「どのようにしてそれがなされたか？」ということである。もし私が通りを渡っているならば、それは私が何をしているかということである。“プロセス”とは私がどのようにして渡っているか、ということである。すなわち歩いているのか、走っているのか、車をよけながらか、あるいはめまいがするため誰かに助けを請いながら渡っているのだろうか？

もし、私が誰かと話しているならば、それは私が何をしているかということである。しかし私は相手を見ているかもしれないし、地面を見ているかもしれない。つぶやいているかもしれないし声を荒げているかもしれない。身ぶりを交えているかもしれないし直立不動かもしれない。これらすべては私がどのようにして話をしているかということである。

エドガー・シャイン

報告書の書き方から、書き手がどれほど読み手の立場になっているかという相手志向の姿勢を把握することができる。これは、その企業の顧客志向の姿勢を反映している。書き手が自分都合で書きたいことを勝手に書いたものは、読み手にとっては読み

5

にくく、したがって理解しにくい。書き手都合で書いている会社では、コミュニケーションが発信者都合であって、受信者のことは考慮されていないことが大いに想像される。

また、アセスメントや審査の目的は、その企業の独自性、ユニークさを掘り下げる

10

ことである。有名な手法を使っていることについて知ることや、他の企業と同じようなことをしているということを見たい訳ではない。つまり、違いを明らかにしたい訳である。だから、手法の羅列や、有名な理論について書けば書くほど、読み手としては評価のしようがなくなってしまう。

特に戦略で明らかにしなければならないのは、「違いとつながり」である。違いの

15

方には種類と方法の二つがあるから、これが明らかにされる必要がある。一方のつながりだが、ターゲットはどう違うのか、ニーズはどう違うのか、ノウハウはどう違うのかが、具体的に書かれなければならない。

(3) 事例

当社の幹部たちはすべてのビジネスホテルにおける、顧客の期待について検討した。幹部たちは、快適な夜の睡眠を低価格で、という期待～望みについて定義することから始めた。この広く共通したニーズに焦点をあてることによって、彼らは業界が顧客に押し付けている大きな制約を解消する可能性を見いだすことになった。彼らが自ら

に行った問いかけは、次の4つである。

①私たちが当然として提供していることで何の価値もなくなってしまっているものはないか。気づかずに、不要なことをしていることはないか。

②私たちの提供する製品やサービスが、顧客の期待に対して過剰設計になっていないだろうか。

③私たちが顧客に無理やり妥協を強いてしまっていることはないか。実際には顧客が心底では耐えがたいようなことはないだろうか。

④私たちが全く新たな顧客価値を発見するために、業界の古い境界のどこを打破したらよいか。

調べた結果色々なことがわかったが、特に注目されたのは以下の点であった。

- ・ 大部分の顧客は朝食を街中のカフェやファーストフード店でとり、ホテルのレストランを使っていなかった。昼食や夕食についても、宿泊客や街中の人々はほとんどホテルのレストランを利用していなかった。

- ・ 宿泊客はチェックインとアウトについて、シティホテルのような丁寧で懇勤な接客サービスを別に期待してはいなかった。

- ・ 顧客は客室が広いほうが良いかと想定していたが、彼らの多くは部屋でゆったりとくつろぐということを期待してはおらず、ただぐっすり眠れることを求めている。

- ・ 顧客は隣室の話し声、テレビの音や、外のクルマやサイレンの音などで、熟睡が妨げられることを不快に思っていた。

- ・ 顧客はビジネスホテルの多くについて、部屋の清潔さやベッドの質について不満を持っていた。

この4つの質問に答えることによって、当社は新しいビジネスホテルのコンセプトを創造することになる。

- ・ コストのかかるレストランや印象的なラウンジなどの標準的なホテル様式を廃止した。これで一部の客を失うかもしれないが、大部分の客は気にしないと判断したのである。

- ・ フロント係は、チェックインとアウトのピーク時だけにした。その他の時間には自動精算機を使うことで対応した。

- ・ 客室は狭くして、ベッドと最小限のものしか備えない。筆記用具やデスク、装飾は全く無くしてしまう。クローゼットとドレッサーの代わりに、部屋の片隅に衣類の

棚と1本のポールを置くだけにした。

・部屋そのものは、工場で製造されたモジュラー・ブロック方式になっている。これは生産面での規模の経済性、高度の品質管理、優れた防音効果を実現するためである。

こうして客室工事費を半減させ、スタッフ・コストは業界平均（売上高の25～35%）を29～23%に削減した。このコスト削減で、客が最も価値を置くサービスについては平均を上回る水準に改善し、料金は最低ランクのビジネスホテルをわずかに上回る程度に抑えることができた。

その結果、以前は車のなかで寝ていたトラック・ドライバーから、数時間の休息を求めるビジネスマンまで、新しい顧客層が低料金カテゴリーに吸引された。当社の新モデルのホテルは競合企業を無力化した。同社のシェアは、競合5社の合計を上回っている。

当社では「三新活動」というものを50年続けている。三新活動とは、新用途開発と新製品開発に取り組むことで新しい需要を創造するということである。

市場と技術の二軸を現行と新規にわけると4象限になる。現在は、現行の市場に現行の技術の商品を出している。そこから新需要創造に向かいたいが、一気に対角線上に進むのは難しい。

そこで、まずは同じ技術をベースに「新」しい使い道（用途）を開発するか、「新」しい技術をベースに新しい製品を開発するか、どちらかに進む。こうして、右か上に一步進んだうえで、もう一方のほうへ進むようにすると、難易度が下がり、結果として早く対角線上の「新」需要創造に行ける。この3つの「新」を重ねて進化し続けるというのが、当社の三新活動である。

(1) 家庭用流し台から半導体製造へ

		市場	
		現行	新規
技術	新規	シート化技術	熱剥離シート(チップ部品製造プロセス)
	現行	表面保護フィルム(家庭用流し台シンク表面加工)	ウェハー保護固定用テープ(半導体製造プロセ

			ス)
--	--	--	----

当社の事業分野は、エレクトロニクス、自動車関連、住宅建材、一般工業関連、ヘルスケア関連と多岐にわたるが、基幹分野は粘着技術と塗工技術だけで、実は「貼る」と「塗る」をいろいろな目的に活用している。

日本の半導体産業が世界を制覇していた頃、国内に多くの工場があった。半導体製造は工業廃水を流すが、それを浄化する必要がある。この工業廃水を浄化する膜——逆浸透膜（RO）を当社がつくっていた。

その後、日本の半導体産業は衰退し、RO膜はビジネスとして成り立たなくなる。競合相手の多くは、この時点で、逆浸透膜事業から次々に撤退していった。

（2）半導体製造から水処理へ

		市場	
		現行	新規
技術	新規	メンテナンス技術（洗浄交換等）	水プラント・サービスマネジメント事業
	現行	工業排水浄化膜モジュール（半導体製造プロセス）	海水淡水化膜モジュール（RO膜）

ただ、新規工場の建設はなくなっても、これまで納入した浄化装置のメンテナンスというビジネスは引き続きある。ユーザーである半導体メーカーよりも、逆浸透膜のメーカーである当社のほうが、膜の洗浄や交換のタイミングや方法に精通しているからである。当社は、日本で新規設備需要が止まったあとも、このメンテナンス事業で、なんとかしのいでいく。そして、こうしてしのいでいる間に、次の新用途開発に進んでいく。

（3）工業用テープから医療用テープへ

		市場	
		現行	新規
技術	新規	薬剤技術	経皮吸収型医薬品（例：喘息治療用テープ）
	現行	粘着テープ	医療用粘着テープ

次に狙ったのは海水の淡水化ビジネスである。水は最も稀少価値の高い資源の一つと言われており、水資源に乏しい国はたくさんある。たとえば、砂漠に囲まれた中東諸国や、水道インフラが整備されていないサブサハラ地域（サハラ砂漠以南のアフリカ）の国々である。シンガポールもそのひとつである。シンガポールは海に囲まれているから、海水は豊富にあるが、海水では生活することはできない。そこでマレーシアから淡水を輸入している。シンガポールは水の最大輸入国なのである。

これは国家防衛の見地から見ても、非常に危ういことであり、憂慮したシンガポール政府は、海水の淡水化プロジェクト（「ウォーターハブ」構想）を、国家の4大プロジェクトの一つに掲げている。

シンガポール公益事業庁は自ら淡水化事業に取り組んでおり、水処理プラントの製造はハイフラックス（エンジニアリング会社）が担っている。ハイフラックスは日本でいえば、東洋エンジニアリングや日揮のようなエンジニアリング会社である。プラント全体の構想を描くことはするが、一つひとつのオペレーションノウハウをもっているわけではない。

世界的に見ても、淡水化のための逆浸透膜で高い技術を持っている企業は、アメリカのダウ・ケミカル、東レなど数少ない。

当社は、ここに工業廃水の浄化に使用していた逆浸透膜を売り込んだ。メンテナンスも含めてであり、これはシンガポール政府にとっても、ハイフラックスにとっても渡りに船であった。

5. 組織能力

(1) 優れた組織

- 5 優れた組織に一步足を踏み入れると、違いを実感できる。従業員は型通りに仕事をするのではなく、意欲にあふれている。彼らは、自社の戦略や現在起きている変化に対し、混乱したりあきらめたりはせず、自信を抱いている。自分が何をなすべきか、そして、それが同僚の仕事にどう関係するかを理解している。中長期の売上や市場シェアの成長率の推移、非営利団体であれば社会へのインパクトといった業績評価指標を確認すれば、第一印象をすぐさま裏づけることができる。

- 10 優れた組織は優れたチームから成り立っている。チームには、単なり寄せ集めのワーキング・グループから、高い自己組織化をしている高業績チームまでのレベルがある。ワーキング・グループや似非チームのレベルでは、メンバーが現状の分析をするための基本的な知識や、目標設定のための思考方法を持っていない。知識や思考方法がないので、思いつきや愚痴を雑談的にするしかない。

15 イノベーションに取り組むためには、ものごとを関係づけたり、構造的にとらえる

という知識や思考方法が不可欠であり、そうしたことを教育せずに、チームをつくったり、話し合いを促すことは無意味である。ポテンシャル・チーム以上になると、基本的な思考方法や対話方法を共有しているが、さらに組織学習を何度か繰り返すことによって、次第に高業績チームになる。

5

チームのレベル

チーム名	チームの状態
ワーキング・グループ	個人が自分の責任範囲内で目標達成することについて、情報提供や視点を交換する。ここには、本当の現実的な目的、高い目標、それにチーム・アプローチや相互責任体制など必要な共同性が存在しない。
似非チーム	飛躍的な目標や改善機会はあるかもしれないが、チームの共同成果に焦点が絞られず、またそれを本気で達成しようともしていない。共通の目的や目標の形成に興味を持っていない。似非チームは全く貢献しない。
ポテンシャル・チーム	著しい業績飛躍の必要性があり、改善しようと懸命に努力している。だが、目的、目標、成果をさらに明確に定義する必要がある。またチーム全体で集合的に責任をとる体制もまだできていない。真のチームへと成長する可能性を秘めたポテンシャル・チームは、組織のなかに数多くある。
真のチーム	知識・能力を持つ少人数で構成され、共通の目的、目標、方法に全員が同じようにコミットしており、それらに対しお互いに責任を負っている。業績達成の基本単位である。
高業績チーム	真のチームの条件を全て満たし、さらにお互いの個人的な成長と成功に深くコミットする複数のメンバーが存在している。このコミットメントはチームの枠を越えたものである。

(2) チームに必要なスキル

- 10 チームが機能するためには、①能力、②コミットメント、③責任感の3つが必要である。そして、チーム成立の根幹になるのが能力であるが、これには「問題解決」「専門的知見」「コミュニケーション能力」の3つがある。

- 15 「問題解決」の知識や能力がないと、何でもすぐに「どうする」「こうする」という対策に走り、これが部分最適や対症療法の原因になってしまう。それから、印象や感想など情緒的なものと事実との区別がついておらず、気分的な言説だけで終始して

しまう。顧客理解のためのリサーチを行う場合にも、あるいは製品やサービスの企画を行う際にも、状況把握を行うことは不可欠である。仕事の標準が低い人や組織では、この状況把握力が低い。

5 状況把握ができれば、次が問題明確化である。これは、状況がものごとのどういう関係なり構造になっているのか、からそれを「どういう問題」なのかを決める、ことである。問題の性質というのは決まっているわけではない。自分たちで「どういう問題なのか」を決めるのである。そして、その解決策の比較評価を行い、効果的な策を選ぶ。

10 「専門的知見」であるが、これは市場分析や顧客洞察などの知見である。これが従来の品質管理や業務改善と大きく異なるところである。例えばリサーチを行う場合、最も重要なのは調査企画を立てることであり、これがいい加減な調査結果は役に立たない。定量調査では調査票の作成段階でも、例えば消費者行動モデルなどの理論の理解が必要であり、そうした理論を持たずに調査を行っても分析も考察もできない。定性調査になると、より専門的な知見が必要になる。とくにナラティブ・インタビュー
15 (話を物語的に聞き出す) などのテクニックも必要だし、エスノグラフィ的な行動観察や参与観察の知識も欠かせない。

さらに、企画になると、コンセプトやアイデアを出し合うような場づくりの知識も必要になる。マーケティング・プランを立てるには、販売促進の具体策やどろくさい営業の実務にも長けている必要がある。

20 「コミュニケーション」は、受け身で相手のことを思いやることや配慮する能力、理性的に話し合う能力、自分の意見や考えをストーリー的に話す能力などが求められる。集団意思決定の仕方、陥りがちな病理、ファシリテーションの仕方など、メンバー全員が知っていなければならない。

25 (3) 組織能力

個人がそれぞれこうした能力を修得して、そういう専門的知識を持ったメンバーによって話し合われるのが組織能力である。組織能力は英語ではケイパビリティと呼ばれる。ケイパビリティのなかには、すでに多くの企業がある程度のレベルまで習得してしまっているようなものもある。たとえば品質管理力がその例である。ほとんどの
30 企業が品質管理力については、自己採点でも70～80点をつけるだろう。こうした組織能力を成熟ケイパビリティと呼ぶ。

一方、多くの企業がその必要性を感じていながら自己採点がせいぜい20～30点しかつけられない組織能力もある。たとえば創造力がそれだろう。このように新たに獲得することが期待されている組織能力をニュー・ケイパビリティと呼ぶことにする。

成熟ケイパビリティ	ニュー・ケイパビリティ
<ul style="list-style-type: none"> ・コスト管理力 ・品質管理力 ・納期管理力 ・方針管理力 ... 	<ul style="list-style-type: none"> ・独特の市場・顧客理解 ・独自の価値発想 ・企画力、独自の企画プロセス ・創造力 ...

- 5 成熟ケイパビリティは多くの企業がすでに高いレベルに達しているものなので、この能力によってライバル各社に圧倒的な差をつけることは難しい。もちろん、さらなる努力の積み重ねで他社をリードすることはできるが、たいていの場合、そのリードはユーザーにとってはっきり認知できないことが多い。そこで、もっと優位性をはっきり示すことができるような新たなケイパビリティが求められる。

(4) 事例

当組織は、グループ・レベルを中心とした反省・検証プロセスを制度化している。これはアフター・アクション・レビュー（AAR）と名づけられている。現在、組織の標準的な手続きとして取り入れられている。これが導入されたのは1970年代半ばで、本来は、ナショナル・トレーニング・センターにおける戦闘シミュレーションから教訓を得るための構想だった。そのテクニックはゆっくりと普及していった。組織参謀によれば、この反省・検証プロセスが現場の将校に完全に受け入れられ、組織の文化に埋め込まれるには10年かかったという。AARが当たり前の手法となったのはここ数年である。ターニング・ポイントは湾岸戦争だった。砂漠の真ん中でタコツボ壕のなかや車両の周囲に小人数の兵士が集まると、最新の任務を検証し改善の可能性を確認するために、AARが自発的に実践された。さらに一步進んだのがハイチ介入だった。ここでは、初めてAARが作戦のあらゆる段階に組み込まれ、重要な組織的知識を把握・普及させるために徹底的に活用された。

AARのテクニックは、どちらかといえば単純である。スポーツの世界でいう「チョーク・トーク（作戦分析）、つまり選手とコーチが試合の直後に黒板の周りに集まり、チームのパフォーマンスについて議論し合うやり方と似ている。チョーク・トーク、AAR双方とも、学習を日常化し、ある指揮官の言葉を借りれば「誰もがたえず自分自身や自分の部隊、組織を評価し、どうすれば改善できるかを問いかけるような気持ちのありよう」をつくり出すことを目指している。現実的には、すべての参加者が重要な活動・イベントが終了した直後に顔を合わせ、自らの任務を見直し、成功と失敗を見極め、次回もっと優れた実績をあげるための方法を探すという意味である。この

プロセスが公式に行われる場合もあれば非公式の場合もあり、また関与するグループの規模もさまざまだし、数分で終わることもあれば、数時間・数日も続くこともある。だが、議論は常に以下の4つの質問を軸に展開される。

- ①我々がやろうとしたのは何か。
- ②実際には何が起きたか。
- ③なぜそうなったのか。
- ④次回我々がやろうとするのは何か。

組織のガイドラインでは、AARに費やされる時間のうち約25%を最初の二つの質問に、約25%を三番目の質問に、そして約50%を四番目の質問に注ぐべきだとしている。

最初の質問はあっけないほどシンプルである。グループのメンバーは、自分たちの作戦の目的と、成功の定義について合意しなければならない。さもなければ、パフォーマンスを評価したり計画と結果を比較したりする基盤が何もなくなってしまう。組織では、非常に高い精度で目標を定義するのが普通である。そこには三つの要素がある。その作戦における主要「任務」、その任務を遂行するのに必要な「条件」、納得できる成功の「基準」である（たとえば、夜間、不整地を時速20マイルで移動する敵戦車を2000ヤードの距離から攻撃し、80%の率で破壊する）。こうした目標があれば、ほとんど曖昧さはなく、その任務がうまく果たせたかどうかという判断もたやすくなる。こうした明快さのおかげで、混乱した要領を得ない検証も避けられる。経験豊富なAAR支援担当者は次のように述べている。

「AARが失敗するのはたいてい上官が次のような態度をとる場合だ。『私は自分が何を求めているのかわからない。だから、何をしろと正確に命令はできない。しかし結果が出れば、それが私の望むものかどうかはわかる。だから、とにかく現場に行って、いい結果を出してくれ』。これでは役に立たない。我々は、最高司令官から3～5名の部下を指揮する立場まで、指揮官が兵士に明確な指針を与えるべきだと主張している。彼らが基準になってやらなければならない」

第二の質問に答えるには、任務の最中に実際に何か起きたのかについて、参加者の意見が一致しなければならない。これまた、思ったよりも困難な作業だ。ストレスが高く、事態が急速に変化するときなどは特に、事実を把握しにくくなる可能性がある。記憶が間違っていて、対立・矛盾するストーリーが生まれてしまう例も非常に多い。兵士たちが「戦場の真実」と呼ぶ現実はなかなか突き止めにくく、議論が袋小路に陥り、たとえAARが進行するとしてもそのペースは非常に遅くなってしまふ。だが、こうした問題は克服可能である。ナショナル・トレーニング・センターでは三つの異

なる客観的情報源からの情報を蓄積することで事実を確認している。すなわち、「観察監督官」「計測機器」「録画」である。

観察監督官は、スキルの高い経験豊富な兵士で、訓練の間中、個々の将校の背後につき従う。また、現場でのコーチングも行い、AARでもリーダーシップをとる（その多くが後に陸軍教訓学習センター〔CALL〕での勤務を命じられ、教訓学習部門に配属されるのも特に意外ではない）。3000～4000名が参加する訓練には、通常、約600名の観察監督官が含まれるのが普通である。たいてい彼らは、執務期間中は自分が観察する将校よりもやや上の立場に置かれ、それによって信頼性と影響力を発揮することになる。戦闘プランを完全に知る立場にあり、戦場の地形を熟知し、作戦行動中常に立ち会っているから、事実について意見が分かれた場合に、うまく議論を仲裁することができる。

当社では、商品開発（企画・開発）も営業も、各事業部別に分かれており、各事業部は基本的には独立して、自立的に付加価値の最大化を目指している。

千人以上いる営業はコンサルティング営業を通して、顧客企業固有の問題を解決することによって、付加価値を創出する、と位置づけている。たとえば、「お客さんの製造ラインであれば、この型のセンサを、こういうふうに使えば、これだけ不良率を低下させることができますよ」といったソリューションを提供する。

一方、競合企業の営業は、直販ではない場合も多い。たとえ営業担当者がいたとしても、適切なセンサの選択や設置・使用方法を、きちんと説明できる能力はあまり高くない。そのため、顧客企業は少々高価であっても、当社から購入することを選択していただける。

当社の営業は、ソリューション提供と同時に、そのセンサによって顧客にもたらされる効果（費用・工数・不良率の削減率など）を数量的に提示する。顧客にすれば、高価な当社の商品でも、その効果が価格以上に大きければ喜んで購入していただける。当社の商品（プラス営業が提供するソリューション）にはそれができているので、顧客から値下げの要求も少ない。

顧客企業が生産財を購入する場合には、その費用対効果が顧客価値であり、当社の営業は顧客企業にそれを明確に提示することが役割である。生産財の顧客価値は、顧客企業の価値づくり（利益・付加価値）にどれだけ大きな貢献ができるかによって決まる。そのため、供給企業は、自社の商品によって、顧客企業の価値づくりがどれだけ大きくなるのかを具体的に提案しなければならない。

一方で、商品開発部門（企画・開発）は、顧客や競合企業が気づいていない潜在ニーズを反映した新商品を開発する。営業担当者はすでに存在する当社の商品を駆使し

て付加価値の最大化を目指す。開発部門は新商品を開発することによって、一層大きい顧客価値を創出する。

営業と開発は役割の違いはあるが、両方とも、顧客が喜んで大きな対価を支払ってくれる意味的価値を考え抜いて提案し、付加価値を最大化することを目標としている点では同じである。

同じ目標をもって取り組んでいるので、営業と企画・開発は価値づくりに相乗効果をうみだしている。開発部門は商品を企画・開発する際に、自社の高い営業能力を最大限に活用することを考える。

当社の商品の特徴の一つは、「かゆい所に手が届くような商品」であることだ。つまり、商品開発は機能やスペックだけで表せない意味的価値を、工夫を凝らして商品に盛り込む。そのような商品を開発しても、顧客へきちんと提案や説明ができる営業能力がなければ意味がない。カタログだけでは価値を伝えることはできない。当社では、営業が意味的価値をきちんと説明できるので、大きな価値づくりに結びつくのである。

商品開発は、営業が顧客に価値の高いソリューションを提供できるような商品を開発しているということもできる。たとえば、顧客の製造ラインで使われる静電気除去器は設置場所が限られる場合が多いので、開発部門は取り付け方法や配線方法などにも細心の工夫をして、小型化・薄型化を徹底した。営業は顧客の現場で、その小型・薄型の商品でなければうまく設置できないような場所を見つけ、取り付け方法も含めて提案する。それによって、意味的価値は大きく高まる。このように、営業と開発は束になって価値づくりを行っているのである。

各事業部の商品開発部門には、商品開発グループに属する開発技術者と、商品企画グループに属する商品企画担当者がいる。意味的価値を中心とした価値づくりを牽引するのが、各事業部に何人かいる商品企画担当者（以下、商品企画）である。

商品企画は粗利益率80%以上の新商品を企画しなくてはならない。加えて、開発投資の償却期間も長すぎると認められない。そのため、商品企画には、営業や開発の中から際立って高い価値づくりの能力をもった人材が選ばれ登用される。その中でも、潜在ニーズを掘り起こして提案したり、顧客に高度なソリューションを提供したりする能力が高い営業担当者が商品企画に登用され、大きな実績をあげる場合が多い。営業出身でも、技術に関しては深い知識を教育している。

営業も商品企画も基本的には同じ目標に向けて活動するので、営業の中から最適者を選べば、優れた商品企画者となる可能性が高い。当社では、優れた商品企画者を特別な教育によって育てる必要はなく、仕組みの中で育つ。これも、全社的に同じ経営目標をもって業務にあたっているメリットである。

当社には、話し合いについての専門的教育を受けた者がおらず、どのような話し合いが効果的なのか、どのようにすればそれが実現できるのか、わからなかった。会議では、ふてくされた態度、テーマに無関係な不規則発言、感情的な表現、決めつけや断定が放置されている状態であった。

何から手をつければよいのか分からなかったので、幹部数名で「コミュニケーション能力向上」セミナーを受講することにした。2日間のセミナーは、TA（トランザクショナル・アナリシス）を用いた自己分析で構成されており、自己分析を通じて気づき（アウェアネス）を促すものであった。

セミナーは他社の方々とグループになって話し合うのだが、否定的な態度で白けている人や、話が長すぎる人、無表情で黙っている人、といった具合でまともな話し合いができない。それでもなんとか話し合いのセッションを終えた。そこで講師からグループ毎に「話し合い評価」のフィードバックがなされるのだが、これが衝撃的であった。

セミナーの冒頭で出席者は全員TAの診断を受けているのだが、そのデータに基づいたグループ診断なのである。例えば、あるグループは、「自己肯定・他者否定」が1人で「自己否定・他者否定」が3人、そして「自己否定・他者肯定」が1人であった。ライフポジション別に「話し合い」における適合度は表の通りである。

ライフポジション	数	メンバーとしての適応	リーダーシップの発揮
自己肯定・他者肯定	0	普通の意見表明	建設的、協力的
自己肯定・他者否定	1	決めつけ・断定型	同調圧力・強制
自己否定・他者肯定	3	歪み、屈折	空回り、過剰そんたく
自己否定・他者否定	1	破壊的態度	投げやり

このグループには「自己肯定・他者肯定」がない。建設的にチーム・ビルディングをしようとする人がおらず、全員が自己か他者の否定観を持っている。話し合いというのは、互いに相手を認めることだから、「他者肯定」でなければならないのだが、自分の頭で考える、意見を発表するというのは「自己肯定」でなければならない。つまり、組織はある人数の「自己肯定・他者肯定」を確保しなければ、話し合いが不可能だということに気づいた。

この衝撃が当社の「組織開発」取り組みのスタートである。それまでは、当社で話し合いがうまくできないのは、よい話し合いについて無知だからなのだと考えていた。だが、そうではなくて、社員個々人のパーソナリティの問題なのであった。パーソナリティであるから、他人である上司や先輩には教えようがない。各人が自分自身に気

づきを深め、そこから生まれる「アハハ体験」を通じて自己変容してもらい、というプロセスが必要なのである。さらに、そのためには個々の社員が自己肯定感を持てるように、互いが肯定的なストロークを出すような習慣、風土をつくらなければならない。

6. 顧客・市場の理解

(1) マーケティング

- 5 顧客・市場を理解するために、まず必要となる専門的知見はリサーチに関するものである。しかしリサーチは、マーケティングのために行われるものだから、マーケティングに関する知識や基礎的理論を幹部や管理職が学習し共有することが前提となる。
- マーケティングにはいくつかの確立した考え方があり、それを知らなくては考えることも話し合うこともできない。例えば、プロダクト・ライフサイクルを知らなければ、成長期と成熟期の違いを検討することもできない。大企業では、入社10年を経過するまでに、問題解決と財務（計数管理）、そしてマーケティングはほぼ必須の研修テーマとなっているが、中小企業では必ずしもそうした研修は行われていない。
- 10 中小企業では、問題解決、財務、マーケティングの基礎研修を行っていないために、管理者や社員がこうした知識を使って考えることができない。知識も考え方も教えていないのに、「考えろ」と言ってもなかなか難しい。
- 15

マーケティングに必要な情報

マーケティング・プロセス	必要な情報
市場機会の発見	消費者ニーズや不満、価値観、ライフスタイル、購買動機、 購買・使用実態、顧客満足度、継続購買意向 企業イメージ、ブランド 市場規模・成長性、市場シェア、競合企業・製品
セグメンテーション ターゲティング	セグメントの特性、ユーザー・プロフィール
ポジショニング	企業イメージ、自社製品・競合製品のポジション
製品戦略	製品コンセプト、製品機能（仕様）、デザイン、品質、パフォーマンス、ネーミング、パッケージに関する評価
価格戦略	価格の妥当性、許容水準、競合の価格
流通戦略	商圈、立地条件、売り場の状況 チャネルのニーズやフィードバック
コミュニケーション戦	広告コンセプト、メッセージに対する好感度、市場浸透度、

略	広告・キャンペーンの効果
---	--------------

ビジネス・マーケティング（従来の BtoB は最近ではこう呼ばれている）の分野別の特徴は次のようになる。

5 ビジネス・マーケティングの特徴

1. 加工材料と部品	2. 主要設備	3. 供給品
①標準化(規格化)の場合:契約、価格競争力、確実な納品、サポート・サービス	製品自体がマーケティング戦略の中心となる。ユーザー直が一般的。主要なプロモーションは営業であり、営業担当者は潜在顧客の購買担当者と密接に連携する。売買交渉は長期間におよぶ場合も多い。	幅広い業種の顧客からなる広範な市場である。マーケターは、顧客の購買部門がつくる選好サプライヤー・リストに自社名を載せてもらうことを目指す。
②カスタマイズ(適応化)の場合:対面の営業活動がマーケティングの鍵となる	顧客の購買決定要因は、経済的要素が中心となる。主要設備のマーケティングでは、強力な営業活動、エンジニアリングや製品設計に対する効果的サポート、競合相手を上回る高い収益率を実現できるような提案をおこなうことのできる能力が焦点となる。イニシャル・コスト、流通、広告はさほど大きな意味を持たない。	プロモーションにはカタログ・リストや広告のほか、一部に営業も含まれる。

(2) リサーチ

マーケティングを学習し理解すると、ごく自然にマーケットのこと、顧客のこと、サプライチェーンで起きていることが日常的な会話の中心となる。そうすると、不明なこと、分からないことが色々と出てくる。そこで、リサーチの出番となる。

しかしリサーチは、今までは大企業でもアウトソーシングと称して、調査会社やシンクタンク、コンサルタント会社、広告代理店などに丸投げしている場合が多かった。こうした丸投げをすると、納品されるのは「調査報告書」である。これを読んでも新たな洞察は得られにくい。一方、自分たちでリサーチをすると、調査企画の段階での気づき、実査段階での発見、データ分析や解釈・考察の時に出てくる疑問や発想の機会など、いわゆるインサイトの機会が数多くある。

また従来のアンケート式で行われた定量調査は、ブランド・マネジメントにおける AMTUL 測定など文字通り量的把握に限定され、最近ではもっぱら質的研究～定性調査が主流となっている。定性調査は、心理学や文化人類学などの知見も必要だが、製品

や技術の専門知識も必要なため、自社のメンバーが自ら担うことが増えている。

特にインサイトのためには、顧客にインタビューする場合でも、単に「このとき、どうされましたか？」と聞くのではなく、「その時、気になったのはどういうことでしたか？」などと認知～認識を掘り下げるナラティブ・インタビューなどが採用される。

- 5 あるいは、エスノグラフィを活用した行動観察が盛んに行われている。

リサーチの新旧比較

伝統的なマーケティング調査	ユーザーの潜在意識調査
人工的なセッティング	実際の状況
ユーザーが記憶している行動	ユーザーの行動を直接観察
表面的な顧客の好み・意見	顧客も無意識な潜在心理
整えられたデータ	生のデータ
想定範囲（仮説）に焦点	想定外（未知の機会）にアプローチ
クローズドな質問	オープンエンドな対話
分断されたリサーチ・チーム	当事者や専門家による統合的な開発チーム
グラフや説明文	ビジュアルイメージや実際の生の声

(3) 事例

プロジェクト・チームは、スポーツ・ドリンクの双璧、ポカリスエットとアクエリアスに代わり得る「本格的なスポーツ・ドリンク」の開発を担当することになった。

一般的な定量アンケート調査では、スポーツ・ドリンクを飲むのは「スポーツのとき」という回答が80%だった。そこからチームはひとつのコンセプトを導き出した。それは、ドリンク剤の要素も加えた「もうひと頑張りできる働く男のスポーツ・ドリンク」というものであった。こうした方法はごく一般的なものであり、特に問題があるわけではない。しかし、どうもこれでは当たり前すぎて訴えかけてくるものがない。同じようなコンセプトの商品は他にもたくさんあるし、新奇性も特徴も感じられない。

物足りなさはメンバーに共通していたので、もう一度原点から考え直そうということになった。本当のところ、消費者はどのようなTPO（タイム、プレイス、オケーション、時・場所・場合）でアクエリアスやポカリスエットを飲用しているのだろうか。また、その時の気分、心理はどのようなものなのだろうか。

普通のアンケート調査ではこうしたものは把握しにくいので、改めてユーザーに日記式の調査を行ってみた。そこにアクエリアスやポカリスエットをどういうTPOで飲んでいるのかを記入してもらった。その結果はアンケート調査とは大きく矛盾するものだった。既存のスポーツ・ドリンクを飲むのは、二日酔いのときや仕事で疲れた

合間が圧倒的に多かったのである。スポーツ時に飲んでいる人は20%に過ぎない。

今までスポーツ・ドリンクと考えていた飲料は本当の意味でのスポーツ・ドリンクではなかったのだ。それにもかかわらず、スポーツ・ドリンクというカテゴリー思考のパターンにはまっていた。コンセプトに非現実さを感じたのは、このズレに起因したのだ。そこで、チームは二日酔いや疲れたときの心理をもっと掘り下げたいと考えた。

メンバーからは色々な調査方法が提案されたが、その中に「宅配便ドライバーに密着する」というアイデアがあった。そこで、宅配便会社に頼み、手分けをして朝から晩までドライバーに同行させてもらった。

当社が冷凍餃子を発売したのは、1972年。その25年後の1997年にはフライパン調理で油がいらない『ギョーザ』を発売するなど、改良を重ねながらトップシェアを守ってきた。

冷凍餃子の購入率は28%なのに対し、冷蔵（チルド）餃子の購入率は39%である。当社はこの点に着目し、冷凍餃子のリニューアルの必要性と可能性を認識した。リニューアルしたこの商品を2012年8月に発売したところ、同年10～12月出荷額が前年同時期の155%に達する人気を集めて、現在では「単体商品で年商100億円を超える」という驚くべき冷凍食品のトップブランドに成長した。

商品のリニューアルにあたり、冷凍餃子のメインユーザーである主婦を対象に行動観察を行った。家庭で毎日使っているフライパンを持ってきてもらい、主婦たちに普段と同じように冷凍餃子を作ってもらって、その様子を多角的に観察した。

主婦たちの行動観察で目の当たりにしたのは、まったく予想していなかった光景であった。

当社の『ギョーザ』は、水をきちんと計って入れないと美味しく作れない。水の量が多すぎるとベチャベチャになるし、量が少なすぎると焦げつく恐れがある。水の量が美味しい餃子を作るのに欠かせないポイントだけに、商品パッケージに水の量を明記していた。

ところが実際に行動観察してみると、主婦たちはパッケージの表示を完全に無視。目分量で水を入れている人がほとんどだった。手軽さが売りの冷凍食品だから、目分量で手軽に作りたいというのが“主婦たちの本音”ということがわかった。

美味しい冷凍餃子を消費者に届けたいという商品開発の思いが強すぎて、「料理の手間暇を省きたい」という主婦たちの根源的なニーズを商品開発に反映し切れていなかったのだ。

そもそも「料理の手間暇を省きたい」という主婦たちの根源的なニーズからすれば、

油と水を正確に計って調理しないと美味しい餃子ができないというのは矛盾する。

いわれてみればその通りなのだが、その矛盾を発見し、商品開発に結びつけるのには手間取ったわけである。

この衝撃の行動観察を受けて、当社は2010年から油も水も使わずに美味しく焼ける餃子の開発に着手した。

誰でも失敗がなく、飲食店の餃子と同じように羽根を作るにはどうしたらいいのか……。試行錯誤を重ねた挙げ句、底面に最初から「羽根の素」をつけ、そこに油と水の成分をしみ込ませるというアイデアを実用化。加熱すると油と水の成分が溶け出し、最適の状態で蒸し焼きにしてパリパリの羽根ができる『ギョーザ』が完成した。

本当に油と水なしで美味しく焼けることを消費者にアピールするため、味の素では全国のおよそ2000店舗で実演試食会を実施。テレビCMの効果と相まって、大ヒットに結びついた。

その後も、臭いの少ないニンニクを使ったり、小分けに便利なトレーを用いたりするなどのマイナーチェンジを行って、トップブランドの地位を確固たるものにしていく。

行動観察がまったく新しい商品を開発するときだけでなく、冷凍餃子という既存のロングセラー商品に風穴をあけて、さらなるヒット商品を生み出すことにも役立った例である。

またこの事例は、商品開発担当者の先入観をとり除いて、生活者の視点で見落とされている根本的なニーズを見直す際に行動観察が役立つことを証明している。

マーチャンダイザー、製品企画者が良いアイデアを出せるように、当社では主に4種類の方法で市場情報を把握している。

第1の情報は、売上データである。通信販売の場合は、顧客である事業所の業種といった属性をつかんでいるので、どのような事業所が何をどのようなタイミングで購入したかがはっきりわかる。

売上データは、新製品の開発だけでなく、推奨製品の抽出やプロモーション価格の決定などにも利用される。データ分析は、社外のマーケティング・エキスパートのアドバイスを得て、相当に専門的なことを行っている。データ量が多ければ多いほど精度が高まるので、先発者である当社は、競合他社よりも正確な分析が可能である。

第2は、問い合わせや苦情のデータである。返品が多い製品は、特に十分な検討が実施される。「カタログの表現が誤解を生んでいないか」「品質は問題ないか」といった検討がなされる。この情報は毎週更新されている。

第3の情報は、顧客へのアンケートである。「あったらいいな」と思うものを顧客か

ら募集している。マーチャンダイザーは、このアンケートを顧客の業種別に並べて読んだり、地域別に並べ直して読んだりして、特定のセグメント特有のニーズがないかを調べる。マーチャンダイザーが最も活用している情報である。

アンケートと並行してサンプリングも行っている。ターゲットに当てはまる顧客をピックアップして、試作品を使用してもらい感想を聞く仕組みもある。

第4は訪問調査である。店舗用の製品開発をするときには、顧客の店舗に訪問して使用状況を観察したり、インタビューする。実際にオフィス状況などが把握できることによって、新しい事実が浮かび上がってくる。

これらの情報を利用してアイデアが生まれると、選定したメーカーとの議論を始める。議論している中でアイデアが固まってくるときもある。

出てきたアイデアをチェックするために、ウェブ調査をすることもある。対象となる顧客に対して、新製品に関するアンケートを行って、支持される製品になっているかどうかを確かめている。

ソリューション提供の中心的な仕組みの1つが、「アプリケーション開発本部」である。商品を開発する「技術開発本部」とは別に、並行してアプリケーション技術の開発と顧客へのソリューション提供に特化した組織としている。アフターサービスを中心とした、サービス部門からも別の組織になっている。

アプリケーション開発本部の中に、アプリケーションエンジニアが所属しており、世界全体では100名を超える。(営業、サービス、開発などとは独立して、アプリケーション開発・ソリューション提供を専門にした組織を設置している企業はめずらしいと思われる)。

アプリケーション開発・ソリューション提供のために活用されるのが、「アプリケーションラボ」である。本社には、77の個室になったアプリケーションブースが設置されている。さまざまな加工装置と3000種類以上の工具を揃え、加工実験(テストカット)を行うことができる。そこでは、アプリケーションエンジニアが最適な工具の選択や、最適な加工条件を探し出し、顧客へソリューションを提供している。

ソリューション提供の方法は多様である。たとえば、顧客が当社に加工したいものを送ってもよい。その場合は、当社が、さまざまなテストカットを行い、最適な加工パラメータと工具の選定に関するレポートを作成し、カットした現物と一緒に顧客へ提供する。または、顧客がアプリケーションラボを訪問し、当社のエンジニアと一緒に、加工方法などの問題点を解決する場合も多い。

テストカットは海外でも多数実施されている。2010年時点での実施件数は国内外合わせて年間約3000件にものぼった。テストカットは、基本的にはすべて無料

で提供している。しかし、提供されるソリューションによって顧客企業にとっての当社の商品価値が高まるので、たとえ他社が提供する機器よりも高い価格であっても、顧客満足度は高くなる。

同じ切断装置であっても、工具の選択や切る速度などの条件設定によって、品質や生産性は大きく変わる。無数にある条件の組み合わせから、特定の顧客がやりたいことに対して最適なものを選択するのは困難である。特に、砥石は極めて薄いので、うまく取り扱うことさえ簡単ではない。

これらについて多大なノウハウをもつ当社のアプリケーションエンジニアが提供するソリューションによって、顧客企業の品質や生産性が向上し、経済的な価値も高まる。そのため、顧客は商品単独の価値に加えて、ソリューションの意味的価値も合わせて評価するので、高価であっても商品の対価を喜んで支払っていただける。

7. 価値創造プロセス

(1) 価値について

- 5 価値について、ジョアン・マグレッタは有名な論文「なぜマネジメントなのか」に次のように書いている。

価値の創造という言葉は、さまざまなコンテキストであまりにもしょっちゅう登場するので、ありがちなビジネスの流行語のひとつとして簡単に片づけてなくなってしまう。しかしそれはとんでもない話だ。価値の創造は現代のマネジメントに活力を与える原理であり、マネジメントの果たすべき主要な責任でもある。この言葉は、仕事に注ぎ込まれる資源を管理すること（インプット）から、実践を管理すること（アウトプットもしくは結果）への考え方の転換を捉えている。それだけでなく、実践とは何か、組織はどう実践するのかという視点も反映しているのだ。

そして、マグレッタは価値という言葉が抽象的なところに意味があるのだといい、次のように巾を持った概念化をする。

10

「価値の創造」という言葉は、成果という昔の言葉では捉えきれなかった実績を、より組織的に理解できるような大きさを持った言葉だ。「価値の創造」という言葉には、産業の時代の効率重視も、消費者の時代の顧客やクオリティや選択の重視も含まれているが、同時に現代のマネジメントを構成する他のすべての要素も含まれるほどの大きさを持っている。この言葉は抽象的なところが良いと言ったのは、そういうわけだ。

狭い概念は分かりやすいが、当然ながら対象を狭く限定してしまう。効率、コスト、

品質などは意味するところが明確である。しかし、これらの言葉からプロセスやマネジメントの質をイメージすることは難しい。

- 5 一方、顧客側から見た「価値」は、速さ、便利さ、丁寧さ、親切さ、艶やかさ、性能の良さ、趣味の良さ、頼りがいなど様々である。そういった多様な価値を創造し、提供しようとするとき、そこにはしっかりとしたプロセス、効果的なマネジメントが不可欠である。

(2) 顧客価値

- 10 顧客価値追求の初期段階では、「顧客要求に合致する」ことが命題である。これは、不良を無くす、納期を守るということである。次の段階は、顧客が評価する品質を競合企業よりも高めることが課題となる。

顧客が競合他社と比べる要素のことを知覚品質という。このレベルでは、この知覚品質の測定把握と、それによる革新活動が行われる。

- 15 やがて第3段階になると、業界他社とは異なる独自の顧客価値の創造・提供を行えるようになる。

- 20 初期段階から第3段階に到達するまでには、相当な学習を重ねている。これを「経路依存性」というが、これは簡単にはマネできないということの意味する。実際、顧客インサイトは観察やインタビューのプロセスで起こるものなので、他社が模倣することは難しい。こうして高い顧客価値は、独自の組織能力を形成して、持続的な競争優位性をもたらす。

顧客価値創造の戦略ステージ

第1段階	第2段階	第3段階
QCD	知覚品質と競合的価値	顧客価値
顧客不満を無くす 顧客要求への合致 初めを正しく、ロス削減	相対的顧客満足を高める 競合企業より市場・顧客を熟知、 競合と自社顧客を顧客価値分析で 比較する	独自の顧客価値確立 魅力的価値を提供できる組 織能力確立
【焦点】 社内業務	【焦点】 標的市場変化と実績の競合対比	【焦点】 戦略全体のなかで、顧客価値が決定的な役割

(3) 独自の価値

- 25 内部基準のQCDから、顧客による相対評価へ、さらに他社の追随を許さない独自の価値をめざす、というのが「顧客価値」の意味なのである。

ところで、価値とは相対的で流動的なものだから、一度つくったから安心ということはない。その価値が減少していないか陳腐化していないかを検討しなければならない。それが絶えざる顧客・市場の理解であり、そこで得た知見にもとづく価値のリ・フレームやリ・フレッシュ、リ・フォームである。

- 5 価値の向上あるいは進化には、①価値増幅、②価値転換、③価値組み換えの3つがある。

価値増幅は、「従来の路線・区域トラック輸送」から「宅急便」へ、そして「常温便」から「クール便」へ、さらに「時間指定」というように、一段階前の価値が提供されることによって、新たに生まれるニーズを取り込んでいくということである。製品からサービスへ、標準品からカスタマイズへというアプローチもこのひとつである。

10

価値転換は、洗剤ならば「泡立ちから黄ばみ落とし（酵素効果）」、ビールなら「コクからキレ」のように、従来の価値基準を別のものへと移行させることを言う。モノからコト、製品デザインから経験デザインへというのも転換である。「運送」から「引越し」へと転換し、それを「生活の移動」と発想したアート引越センターなどは傑出した例である。

15

価値組み換えは、一般化し常識化していた価値の構成について、改めて見直して必要性を評価しなおす。そして、期待度の低い価値要素は下げ、期待されている価値要素は高める。

価値の検討には、「機能的価値と情緒的価値」「当たり前価値と魅力的価値」、それぞれの製品やサービスの知覚品質要素などを分類整理するところから始める。そうでないと、てんこ盛りCSやトンネルCSになってしまう。

20

(4) コア・プロセス

顧客価値は広範にわたるが、最も中心となる価値（コア・バリュー）を創造し提供するものがコア・プロセスである。消費財かビジネス財かを問わず、標準的な製品を開発する企業の場合、新製品の企画プロセスがコア・プロセスになる。一方、顧客企業とのカスタマイズを行う企業の場合には、顧客とのリレーションシップとソリューションがコア・プロセスになる。

25

流通業でも、標準的な製品をセルフサービス型で販売する場合にはやはり企画（マーチャンダイジング）プロセスがコアになる。しかし同じ流通業でも、個別の顧客にソリューションを提案する場合には、やはりリレーション&ソリューションがコア・プロセスになる。

30

つまり、顧客価値を実現するプロセスは企画かソリューションかどちらかしかないのである。

35

(5) 事例

当社では鮮度管理を実行に移すため、第一に製品に製造年月日を入れた。流通菓子のよう、1年も2年も製品が腐らない場合には、それまで製造日付や賞味期限は入っていなかった時代である。しかも、わざわざ小売店頭の製品の製造年月日や賞味期限をチェックする、つまり鮮度をチェックすることにした。それまでにはなかった追加的な仕事が要求されることから、流通業者側の反発は小さいものではなかった。当社のマーケティングは、消費者はもとより流通業者に向けて、そもそも鮮度という概念を周知させ、さらにはそれをチェックする必要性を理解してもらうことから始まったと言ってよい。

第二に、営業のやり方を大きく変えることになった。小売店頭の製造年月日をチェックし、それを情報としてデータベース化するという、やはりこれまでは必要のなかった仕事が営業の仕事に加わった。さらに、もう一つより大きな変更が営業について実施された。営業担当者の売上ノルマを廃止したのである。厳しい売上ノルマは、予算達成のためには効果を発揮する。だがそれは、流通業者への押し込み販売を助長し、流通在庫を増やし、鮮度を悪化させる元凶ともなる。そこで、当社では、営業から売上ノルマを外して、「店頭品質」という新たな営業ミッションを構築した。当社の言う「店頭品質」とは、4つの次元（指標）が含まれる。この4つの指標で表される店頭品質を改善することが、営業担当の主要な仕事となった。

店頭品質の4つの指標

- ①製品が小売店頭に置かれていること。つまり、店頭カバレッジが高いこと
- ②陳列される製品の棚スペースが十分にあること。適正フェイスが確保されていること。
- ③製品が目立つ場所に並べられていること。つまり棚スペースの良い位置に陳列されていること。
- ④店頭の販売促進が適度に行われていること。つまり製品回転率が上がること。

最後に第三として、生産部門や配送部門のやり方も変更した。店頭での製品の売れ行き情報や流通在庫情報は、営業から生産・物流に向けてフィードバックされることにした。そして、生産・物流側では、それに応じてジャスト・イン・タイムで需要変動に対応する。「売れた分だけ生産する・配送する」体制である。そのために工場は全国11カ所に分散し、配送網の整備を進めた。

「品質としては問題ないが、工程の途中で傷ついた商品」として割れシイタケを販売したのが当ブランドの始まりである。当ブランドは1980年、西友のプライベート・ブランドとしてスタートした。

こうした商品には、「わけあって安い」というコピーがつけられて人気を呼んだ。だが、その人気に継続的に応えていくのは実は難しい。というのは、割れシイタケにいくら人気があっても、それを生産するわけにはいかないからだ。当社はそこで、工程を省く、包装を簡略化するといった工夫を発展させて、「シンプルな生活」を提案することにした。それと共に、商品ラインをひろげ、食品から文房具、トイレタリー、化粧品、アパレル、下着、食器、調理器具、電気製品等々、日常の生活に必要な商品が「〇〇」の名前で売られている。

現在では〇〇の取扱品目は7000点以上になっている。シンプルライフ…、最近では「感じの良い暮らし」と表現しているが、それが「〇〇の暮らし」なのである。

〇〇では、すべての商品を、当社の考える「暮らし」を実現するために開発し、売っている。この「暮らし」は、強い主張の何々風ではなく、また華美でもチープでもなく、ごく自然な、無理をしない「感じの良い暮らし」である。

当社のホームページには次のようなメッセージが書かれている。

〇〇はブランドではありません。〇〇は個性や流行を商品にはせず、商標の人気を価格に反映させません。〇〇は地球規模の消費の未来を見通す視点から商品を生み出してきました。それは「これがいい」「これではなくてはいけない」という強い嗜好性を誘う商品づくりではありません。〇〇が目指しているのは「これがいい」ではなく、「これでいい」という理性的な満足感をお客様に持っていただくこと。つまり「が」ではなく「で」なのです。

しかしながら「で」にもレベルがあります。〇〇はこの「で」のレベルをできるだけ高い水準に掲げることを目指します。「が」には微かなエゴイズムや不調和が含まれますが、「で」には抑制や譲歩を含んだ理性が働いています。一方で「で」の中には、あきらめや小さな不満足が含まれるかもしれません。従って「で」のレベルを上げるということは、このあきらめや小さな不満足を払底していくことなのです。そういう「で」の次元を創造し、明晰で自信に満ちた「これでいい」を実現すること、それが〇〇のヴィジョンです。

このHPの文章はアートディレクターの原研哉氏が書いている。この「が」ではなく「で」というものの見方、考え方、洞察は現代の消費社会への鋭い批評を意図している。こうした見方・考え方こそ、当社が設立以来、突き詰めてきたコンセプトでもある。

〇〇の価値は、このコンセプトの独創性にある。「これでいい」の「で」を徹底的に追求することが当社の価値なのである。

たとえば「わけあって」と「で」のコンセプトで企画された商品アイデアは、外部のプロダクト・デザイナー、グラフィックデザイナー、クリエイティブディレクターなどで構成されたアドバイザリー・ボード（小池一子、杉本貴志、原研哉、深沢直人）「商品判定会」で厳しく判定される。

商品の機能や出来映えもそうだが、なぜその商品を〇〇が出さなければならないかが問われるわけである。

以前に中国茶飲料の開発で失敗をしていたチームが、新たに緑茶飲料の開発を担うことになった。そこで、まず中国茶のケースの失敗分析を行うことにした。

失敗分析で最も重要なことは、そもそも市場をどのような方法論で解明しようとしていたのか、ということである。失敗例の多くを見直すと、STP（セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング）を教科書通りに論理的にたどってはいるのだが、解釈や洞察の浅いものが多い。教科書通りにやれば、自然にコンセプトにたどりつくかのように思ってしまうのだろう。

「中国茶」のケースでは、チームは消費者に関する膨大なデータを集めてはいた。しかし、その奥に潜む消費者の潜在意識を引き出すところまで洞察を深めてはいなかった。表層的な消費者ニーズを前提としてSTPを進めてしまっていたのである。その結果、消費者のニーズを満たしていない製品コンセプトになっていた。

当時の「のほほん茶」や「しみじみ茶」はエンターテイメント志向の飲用気分を訴求しており、底の浅さは否めなかった。それに対して、「中国茶」はモノづくり、素材の良さを訴求した。しかし、消費者心理はそれを受け付けなかったのだ。

こうした失敗分析からチームは深く掘り下げること、インサイトの大切さを痛感した。教科書的なSTPをやらないわけにはいかないが、それを表層的に行えば思考も表面的になる。そうなると製品の本当の価値や本質的な意味合いには至らずに終始してしまいやすい。チームはなんとかしてそこから抜け出したかった。もっと深く掘り下げ、顧客自身が普段はあまり考えていない潜在的で、根源的な深層意識をなんとか探りたいと考えたのである。

緑茶飲料のメイン・ターゲットは中年男性である。世間では「失われた10年」などといわれ、不景気ということもあり、「閉そく感」という表現も盛んにつかわれていた。ビジネスマンでもある中年男性の多くは中間管理職であり、重い責任を負っている。家庭では、子供の教育や受験、親の介護をしなければならない人も多い。こういう人たちに対して、単に緑茶について尋ねるのではなく、その背後にある生活実態や人生観までも踏み込んで理解したい。

そこでチームは、消費者の潜在意識を様々な手法を駆使して調べていく。たとえば、その日一日に飲んだものと飲んだ時間の調査を詳細に行った。緑茶をどんなシーンでどのように

飲んだかだけでなく、他の飲料の消費シーンも調査し分析した。中年男性は風呂上りに牛乳を飲む人が多いというようなこともわかった。

この過程でチームは従来の消費者調査の方法の限界に直面する。一般的な定量型アンケート調査では質的な側面や、心理的な面をとらえることは難しい。そういう問題点とは別に、定性的な調査手法にも難しさがあることに気づく。定性調査の代表ともいえるものにグループ・インタビューがある。5～6人の人々を集め、テーマについて井戸端会議的なおしゃべりをしてもらう。そのおしゃべりのなかに無意識に垣間見える本音を探ろうとするものである。より心の深層を探ろうとするものが1対1のデプス・インタビュー(深層心理調査)である。こちらは心理療法のテクニックを用いて、対象者が自分でも気づかなかった潜在意識に踏み込もうとするものである。チームはもちろんこうした手法は知っているし、それなりに体験もしていたので、その限界も感じていた。

グループ・インタビューではメンバーが互いの顔が見えるため、他の人と異なる意見を持っていても控えてしまうことがある。また、パフォーマンスを高めるような心理は表現しやすいが、落ち込んだ気分を癒すことや不快感を忘れる、疲れから回復するというような心理はなかなか開示されにくい。便利、美味、快適などポジティブな感覚については、「自分のこだわり」を多弁に語る消費者も、精神的疲弊からの逃避などという感覚については、あまり語ってくれない。デプス・インタビューは1対1なので、ある程度はネガティブ心理についても探ることができるけれど、やはり日本人特有の恥じらいや照れが影響して、本音がつかみにくい。かれらはこのようなグループ・インタビューやデプス・インタビューの長所短所について話し合い、共有していく。

当社のプロダクト・マネジャーは、外的統合の推進者として、ユーザーとの直接的かつ継続的なコンタクトを確保しようとする。彼らは、マーケティング(営業・販売)部門から受け取る「料理された」情報を、既存または潜在的ユーザーから直接集めた「生の」情報で補う。今日の量産車メーカーにとっては、市場と製品コンセプト創出プロセスとを直接結びつけることが特に重要である。過去の市場データを分析するだけでは、強力な製品コンセプトは生まれない。コンセプト・クリエイターとしての役割を果たすためには、プロダクト・マネジャーは豊かな想像力と積極的で全体論的(ホリスティック)なもの考え方が要求される。ユーザーと直接接触することにより、抽象的な市場データに頼るよりも、もっと効果的に想像力を刺激することになる。

下記のインタビュー・データに、コンセプトの守護神としてのプロダクト・マネジャーの姿が浮き彫りにされている。

・プロダクト・マネジャーは、ディーラーを訪問し、海外旅行もし、東京のトレン

ディーナ場所へ出かけたりします。マーケティング部門からは体系的な市場データが届きますが、我々は自分たちでそのデータを確認しなければなりません。百聞は一見にしかず、です。

- ・我々は最近、プロダクト・マネジャー室のスタッフを直接ユーザーの元に派遣するフォーマルな予算を設けました。

- ・プロダクト・マネジャー室の中にリサーチ・チームを置き、自分たちの『アンテナ』で市場をモニターしています。

- ・優秀なプロダクト・マネジャーは、市場を歩き回り、生の情報を入手し、そこから製品のアイデアを生み出し、マーケティングやエンジニアリング部門の人々にそのアイデアを売り込みます。

- ・市場調査結果、ディーラーやユーザーからのフィードバック等は、営業・販売部門だけが集めるのではなく、プロダクト・マネジャーも集めます。営業部門は短期的にものを考えがちですが、プロダクト・マネジャーは長期的に考えます。

- ・『ヨーロッパで十分競争力を持つことのできるスポーティーな車』というような目標は少し抽象的で、我々エンジニアには曖昧すぎる。だが、我々のプロダクト・マネジャーは、いつでも『最高時速250キロ』とか『空力係数0.2以下』といった明確で特定できる目標の形に翻訳して示してくれる。

- ・私は自分の机で仕事をするのがめったにありません。直接訪ねて行かなければならない場所がたくさんあります。私は、他のエンジニアにいろいろな仕事を頼むので、彼らに自分のところへ来いとは言えません。私が彼らのところへ出かけて話してやるのです。この仕事は靴をすり減らさなければできません。

- ・私は毎朝プロジェクトの状況について5人ほどのアシスタントと短い打ち合わせを行います。その後は、ほとんど席を空けています。製品開発部門へよく出かけて行って、若い人たちと話をします。

- ・私は、日中は連絡調整のために各部を歩き回り、質問し、スタッフを励まします。自分の席に戻ってくるのはいつも夕方になってからです。

- ・我々プロダクト・マネジャーは、各部門に対して製品プランニングに関する文書を通達する権限を持っています。しかしながら、各部門の職員に対して文書を発し、明確な説明を添付したからといって、彼らが自動的に我々の望むとおりに動くと考えるのは間違っています。彼らはそれらの書類を机の上に置きっ放しにするだけかもしれません。我々は彼らを説得し、確信させ、『よし、やってみよう』とか『これは良さそうだ』とか考えるようにさせなければなりません。そうでないと、開発組織では文書からは何も起こらないのです。

- ・その車の『味わい』とか『個性』とか、製品プランニングの文書だけでは完全に表現しきれない微妙なニュアンスを設計の中に反映させていく必要があります。だから

ら、我々はその意図を正確に伝えるようにエンジニアとコミュニケーションをとるのです。

・我々は、社内における制約条件ばかりを重視して、製品について政治的妥協をしまいがちです。だが、最優先すべきなのはユーザーにとって何が最善かということです。社内の政治的状況を改善するのはその後の話にすべきです。

・我々がどんな種類の車をつくらうとしているのかについての哲学を正面に据えなければ、思ったとおりの車をつくることはできません。それぞれの部門の人々にコンセプトを説明すれば、異議が出てくるかもしれません。そうしたら我々は、自分たちが正しいかどうかチェックし、提案を見なおし、必要があれば妥協もします。だが、肝心なのは、彼らに対して多くの妥協を行ったように見せて、実は重要な部分では決して妥協しないことです。

・プロダクト・マネジャーは、単なる調整者であってはなりません。自分自身の哲学と信念を持つべきです。

・我々は工程エンジニアの言うことをよく聞きます。工場マネジャーの言うことも聞きます。だが、最終決断をするのは我々です。何よりも、製品コンセプトについて妥協することはできません。コンセプトは車の魂であり、それを売り渡すことはできないのです。

・このモデルのサスペンションの微調整は、コンセプト・チームによって行われました。テスト部の操縦性グループと乗り心地グループも関与していましたが、一定の基本的なレベルを超えた部分の最終調整は、コンセプト・チーム全体により製品の市場でのポジショニングについて議論がなされる中で行われたのです。

・テスト・エンジニアと、例えばサスペンションの調整について意見が合わない場合、私自身、できる限り頻繁にテスト・コースに足を運びます。私にとっては、日常あまり接触のない若いテスト・エンジニアとコンセプトについて話をするのができるよいチャンスだからです。

・車は芸術作品のようなものです。煎じ詰めると、理論的な議論よりも人間的な感性の問題になります。したがって、プロダクト・マネジャーとテスト・エンジニアとの間のコミュニケーションの程度と質が新車開発プロジェクトの成功の鍵を握っているのです。