

論 説

自動車企業におけるプロダクト・マネジャーの役割と
知識に関する実証研究 日産自動車の事例 *長 沢 伸 也
木 野 龍 太 郎

目 次

- はじめに
1. 日本自動車企業におけるプロダクト・マネジャー
 2. 日産自動車におけるプロダクト・マネジャー
 3. 製品コンセプトの創出
 4. プロジェクトのマネジメント
 5. プロダクト・マネジャーの知識
 6. 原価と収益についての責任
- おわりに

は じ め に

本稿においては、日産自動車株式会社の商品企画におけるプロダクト・マネジャー（商品主管）の職務内容とその知識について、表 1 に示した同社の商品主管 6 名へのヒアリングを通じて実証する。現在、自動車企業による海外生産や、世界規模での企業間提携などを通じた自動車市場の国際化によって、自動車企業は自国内の競争相手だけでなく、世界的規模での競争を余儀なくされている。また、自動車市場の成熟化等による需要低迷により、自動車企業各社は競争力のある製品を、的確なタイミングで市場に投入する必要性が、従来以上に強く求められている。また、自動車の排気ガスによる環境汚染といった、深刻な社会問題もみられており、従来の大量生産・大量販売という自動車生産のあり方について再考し、社会に配慮した製品開発が求められている。その意味では、自動車企業における製品開発の重要性は、非常に大きなものになってきていると言えよう。

自動車企業の製品開発に関しては、藤本・クラークによる本田技研工業に関する研究¹⁾や、

* 本稿は、長沢が 1999 年 9 月 13・14 日に行った、日産自動車株式会社商品企画本部商品企画室の商品主管 6 名へのヒアリングを、木野がまとめたものである。

1) Clark, K. B. and Fujimoto, T. [1990], "The Power of Product Integrity," *Harvard Business Review*, November-December, pp.107-118. (阪本義実訳 [1991], 「製品統合性の構築とそのパワー ホンダのベストセラーカー開発の秘密」, 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1991 年 2-3 月号, pp.4-17).

表 1 ヒアリングを行った商品主管と担当車名など

氏名(敬称略)	担当車名	出身部門	出身学科	生年	入社年	その後の配属先
清水哲夫	エクストレイル*	車体設計	航空	1948	1973	商品企画本部商品戦略室 チーフ・プロダクト・スペシャリスト
谷野幹男	セドリック/ グロリア	車体設計	航空	1950	1974	プログラム管理室 次席プログラム・ダイレクター
出川 洋	キューブ	エンジン 設計	機械	1948	1972	商品企画本部商品戦略室 チーフ・プロダクト・スペシャリスト
原 洋一	ハイパーミニ* (電気自動車)	エンジン 設計	機械	1949	1974	環境・安全技術部主管
宮内照雄	ステージア	シャシー 設計	機械院	1950	1976	商品企画本部商品戦略室 チーフ・プロダクト・スペシャリスト
森 高章	バサラ*	マーケテ ィング	経済	1952	1976	営業本部第四営業部主管

注) ヒアリング当時の所属は、全員が商品企画本部・商品企画室・商品主管であった(商品主管の人数は全部で 19 人)。担当車名および出身部門はヒアリングによる。ただし、*のついた車種は、ヒアリング当時はまだ発売されていなかった(車種名も明かされなかった)。

出所) ダイヤモンド社編 [1999] 『ダイヤモンド会社職員録全上場会社版 2000 中巻』ダイヤモンド社、および、ダイヤモンド社編 [2000] 『ダイヤモンド会社職員録全上場会社版 2001 中巻』ダイヤモンド社より作成。

1985 年から 1990 年にかけて、日米欧の自動車企業を対象に行った詳細な調査に基づいた研究²⁾がある。そして、藤本がトヨタ自動車を対象に行った研究³⁾や、藤本・安本による産業間比較の視点からの研究⁴⁾がある。また、延岡による製品開発プロジェクト間のマネジメントに着目した研究⁵⁾も行われているが、その重要性の大きさを鑑みれば、自動車の製品開発に関して経営学の側面から研究を行っている研究者は、それほど多くないように思われる。さらに、これらの研究においては、主に製品開発を行う組織が対象となっており、自動車の製品開発において重要な位置を占め、製品に対して大きな責任を持つプロダクト・マネジャーの具体的な役割などについては、あまり触れられていない。

そこで本稿では、自動車企業のプロダクト・マネジャーに焦点をあて、その役割や保有する知識、製品開発組織における位置付けについて、検証を行う。プロダクト・マネジャーの役割については、各社それぞれ違いがあるが、上記の藤本・クラークにおける本田技研工業の事例のように、プロダクト・マネジャーが製品開発に対して大きな権限を持ち、最終製品に大きな影響を与えていることから、プロダクト・マネジャーの役割について実証することは、自動

2) Clark, K. B. and Fujimoto, T. [1991], *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, Harvard Business School Press, Boston. (藤本隆宏・K. B. クラーク著 / 田村明比古訳 [1993] 『製品開発力 日米欧自動車メーカー 20 社の詳細調査』ダイヤモンド社。)

3) 藤本隆宏 [1997], 『生産システムの進化論 トヨタ自動車に見る組織能力と創発プロセス』有斐閣。

4) 藤本隆宏・安本雅典編著 [2000], 『成功する製品開発 産業間比較の視点』有斐閣。

5) 延岡健太郎 [1996], 『マルチプロジェクト戦略 ポストリーンの製品開発マネジメント』有斐閣。

車企業の製品競争力を考えるうえで、非常に重要であると考えられる。今回ヒアリングを行った6名のプロダクト・マネジャーについては、彼らが企画した自動車に対する市場の反応も良く、非常に効果的な製品開発が行われていたと考えられる。そのため、その役割について実証することは、自動車の製品開発を考えるうえで、非常に有意義であると言える。

また、本田技研工業における製品開発を論じた岩倉・長沢・岩谷の研究^{6)・8)}との共通点などの比較も試みる。

なお、周知のように、日産自動車は1999年6月にカルロス・ゴーン（Carlos Ghosn）ルノー上席副社長をCOO（Chief Operating Officer = 最高執行責任者）として迎え入れ、同年10月に「日産リバイバルプラン（NRP）」を発表、そして、2000年1月より製品開発部門の組織改編を行っているが、上記のヒアリングはその組織改編前に行われており、日産自動車の製品開発とプロダクト・マネジャーの役割の変化を知るうえで、非常に貴重なものであると言える。

1. 日本自動車企業におけるプロダクト・マネジャー

自動車は、およそ2~3万点の部品によって構成される、非常に複雑で多様な技術領域を含む工業製品である。そのために、製品開発を効果的に行うためには、部品や機能などによって一定の単位に区切り、分業を行うことが必要となってくる。これを再統合することで製品が出来上がるわけであるが、こうした製品開発の形態を採る際に、プロダクト・マネジャーと呼ばれる役職を置くケースが多い⁹⁾。

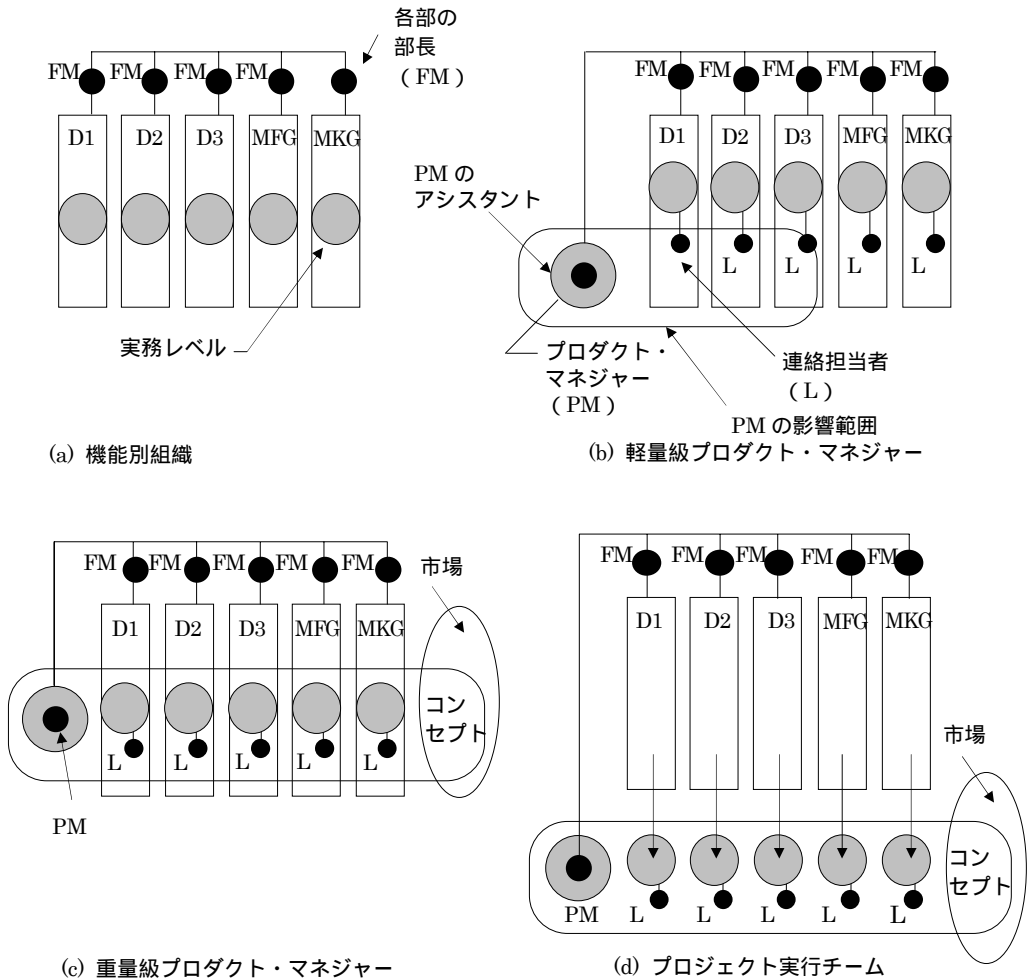
自動車企業の製品開発組織とプロダクト・マネジャーについては、前述の藤本・クラークにおいて、図1に示すような4つの分類が行われている。図1(a)に示した「機能別組織」では、製品開発の組織は各部門ごとに構成され、製品全体について全般的な責任を負う個人は存在しない。図1(b)に示した「軽量級プロダクト・マネジャー」では、プロダクト・マネジャーが各部門を代表する連絡担当者を通じて製品開発活動を調整しているが、製品開発部門の外に対しては影響力が小さく、内部でも限られた影響力しかない。図1(c)に示した「重量級プロダクト・マネジャー」の場合は、組織内でも地位が高いのが普通で、各部門の長と同格かそれよ

6) 岩倉信弥・長沢伸也・岩谷昌樹 [2001a], 「ホンダの製品開発とデザイン 企業内プロデューサーシップの資質」, 『立命館経営学』, 第39巻第6号, pp.53-66。

7) 岩倉信弥・長沢伸也・岩谷昌樹 [2001b], 「ホンダのデザイン戦略 シビック, 2代目プレリウド, オデッセイを中心に」, 『立命館経営学』, 第40巻第1号, pp.31-51。

8) 岩倉信弥・長沢伸也・岩谷昌樹 [2001c], 「ホンダのデザイン・マネジメント 経営資源としてのデザイン・マインド」, 『立命館経営学』, 第40巻第2号, pp.29-47。

9) プロダクト・マネジャーの名称については、各社によって異なる。例えば、トヨタ自動車では「チーフ・エンジニア（CE）」, 日産自動車では「商品主管」もしくは「主管」, 本田技研工業では「ラージ・プロジェクト・リーダー（LPL）」と呼ばれている。



注) D1, D2, D3 は製品開発の各部門を表す。MFG は製造, MKG はマーケティングを表す。

図 1 製品開発組織の 4 つのタイプ

出所) 藤本隆宏・K. B. クラーク著 / 田村明比古訳 [1993], 『製開発力 日米欧自動車メーカー20社の詳細調査』ダイヤモンド社, p.323, 図 9-1。

り格上ということも多い。プロダクト・マネジャーは、必要があれば実務担当エンジニアと直接接触し、フォーマルな権限がなくても、プロジェクトに関係する全ての部門や活動に対して直接・間接の強い影響力を行使する。また、製品プランニングやコンセプトの創出にも責任を持っている。図 1 (d) に示した「プロジェクト実行チーム型」では、重量級のプロダクト・マネジャーが、プロジェクトに専属のエンジニア等で構成されたチームとともに作業を行うわけである。そして、1980 年代の自動車企業において好業績を収めた企業は、重量級プロダクト・

マネジャー制を採っていたとされている¹⁰⁾。このように、プロダクト・マネジャーの役割は、自動車企業の製品競争力に大きな影響を与えているとされる。

製品開発活動においてこのような大きな役割を果たしているプロダクト・マネジャーは、いつ頃から見られるようになったのであろうか。トヨタと日産を例に取り、プロダクト・マネジャーについての歴史的な流れを見ていくこととする¹¹⁾。トヨタ自動車では、1950年頃から、車両担当主査として部長クラスが任命されて新型車開発のまとめをやっていたが、その活動はほとんど技術部門に限られていた。1952年の「クラウン」の開発より始まった新たな主査制度では、エンジン、車両の設計から生産準備までを統合して推進するというものであった。1953年には、技術部内の設計課を、シャシー設計、ボディ設計、エンジンの3課に分離独立させて設計部門を強化、同時に数人の新任主査を加えて主査室が新設され、車両担当主査の役割を強化、車両開発計画を推進するだけでなく、生産準備、発売準備に至るまでの調整の中心となり、さらには発売後の改良まで一切の責任を持つことになったとされる。そして、1965年に技術管理部の元にあった主査室が独立して製品企画室となった。このあたりから、製品企画、開発から、販売に関しても一貫して見るという形が出来たとされる¹²⁾。

日産自動車の場合は、戦後の設計部がその原点であり、1956年の設計部門拡大とともに製品企画を担当するようになり、車種の開発から市販までのまとめ役をしていた。1979年になり、設計部の再編成とともに、車両開発リーダーだった各設計部の部次長、課長の一部を集めて商品開発室が設けられた。トヨタの主査に相当するのが主管担当員で、主任担当員、担当員がつき、数名のグループが形成された。その後、1986年に商品開発室を3つの商品本部とし、主管担当員、主任担当員はそれぞれ主管、主担と改められ、その職務範囲は拡大された。この組織改編により、ブルーバードの開発を担当した町田・元第一商品本部主管は、同社の商品主管の仕事について以下のように述べている。

「日産としてのプロジェクトではあっても、形としてはブルーバード株式会社でひとつのものをまとめていくという、事業部制に近い考えが強くなった。エネルギーの使い方が、開発の段階にしたがって変わった。企画の初期段階は営業部門との詰め。具体的な開発に入るとほとんどの時間を設計や実験に没頭、クルマの総仕上げの段階では連日テストコースに通うという経過をたどった。あと生産移行があって、最後は営業部門と一緒に、たとえば販売価格の設定、

10) 藤本・クラーク [1993]、前掲書、pp.332-335、p.367。

11) 以下、プロダクト・マネジャーの歴史的な流れについては、トヨタ自動車株式会社 [1987] 『創造限りなく トヨタ自動車 50年史』トヨタ自動車株式会社、日産自動車株式会社[1985] 『日産自動車社史 64～73』、『日産自動車社史 1974～83』日産自動車株式会社、碓義朗 [1988] 『私はこうしてクルマを作った トヨタ VS 日産 新車開発リーダー50人の主張と実践』ダイヤモンド社、によっている。

12) トヨタ自動車の「主査」は、1989年よりその名称が「チーフ・エンジニア」へと変更された(延岡 [1996]、前掲書、p.130)。

広告・宣伝の戦略などをそれぞれのエキスパートの部長さん方と話し合っただけだ」¹³⁾。

このように、トヨタにおいても日産においても、プロダクト・マネジャーの職務の範囲は拡大しており、「重量級プロダクト・マネジャー」に近づいていると考えられる。以下では、本稿において対象とする日産自動車のプロダクト・マネジャーについて、さらに詳細に検討する。

2. 日産自動車におけるプロダクト・マネジャー

自動車を含む現代の多くの産業においては、「製品の首尾一貫性 (product integrity)」が競争の焦点となってきたといわれている。これには内的側面と外的側面がある。内的首尾一貫性は、製品の機能と構造との間の整合性のことであり、部品同士はぴったり合っているか、半製品同士は相性よく作動するか、レイアウトは最大限効率よく空間を利用しているかということである。外的首尾一貫性は、製品の機能、構造、ネーミング等がユーザー側の目的、価値観、生産システム(ユーザーが製造企業の場合)、ライフスタイル、使用パターン、自己の個性等とどれだけ適合しているかということである¹⁴⁾。そして、これらの一貫性を確保するために、部門横断的に権限が及ぶ重量級プロダクト・マネジャーの役割が重要になってくる。

本稿にて対象とする日産自動車の製品開発体制は、図2のようになっている。同社のプロダクト・マネジャーは、1970年代末までは軽量級にとどまっていた。1980年代初めには、製品プランニングや部門間の調整において若干大きな役割を持つようになってきたが、外的統合(コンセプト創出)は、依然として問題があった。まだ製品コンセプトが構想段階にある製品開発の極めて初期において、販売部門や経営首脳陣に妥協してしまう傾向があった。さらに、ユーザーとの直接的接触を十分に確保せず、短期的な競争圧力に振り回されて明確なコンセプトを持たずにいた。また、開発部門と製造部門間のコミュニケーションと調整の程度が、日本のメーカーとしては低く、設計の製造性に時々問題を生じていた。1986年および1987年に実施された大幅な組織改革では、3つのプロダクト・マネジャー部(商品本部)が創られ、各部はそれぞれ基本的な製品コンセプトが共通している製品グループを担当し、強力なプロダクト・マネジャー(商品本部主管)を擁し、マーケティング・プランニングも管轄することになった。新しいシステムでは、プロダクト・マネジャーは、将来のユーザーが期待するものを製品の細部にまで徹底させる外部統合推進者として位置付けられた。このような組織改革と併せて、中堅および上級マネジャーの姿勢を変える努力もなされ、販売部門も製品同士の調整やユーザー志向を強化するように再編された¹⁵⁾。

13) 碓 [1988], 前掲書, p.50.

14) 藤本・クラーク [1993], 前掲書, pp.52-53.

15) 藤本・クラーク [1993], 前掲書, pp.354-355.

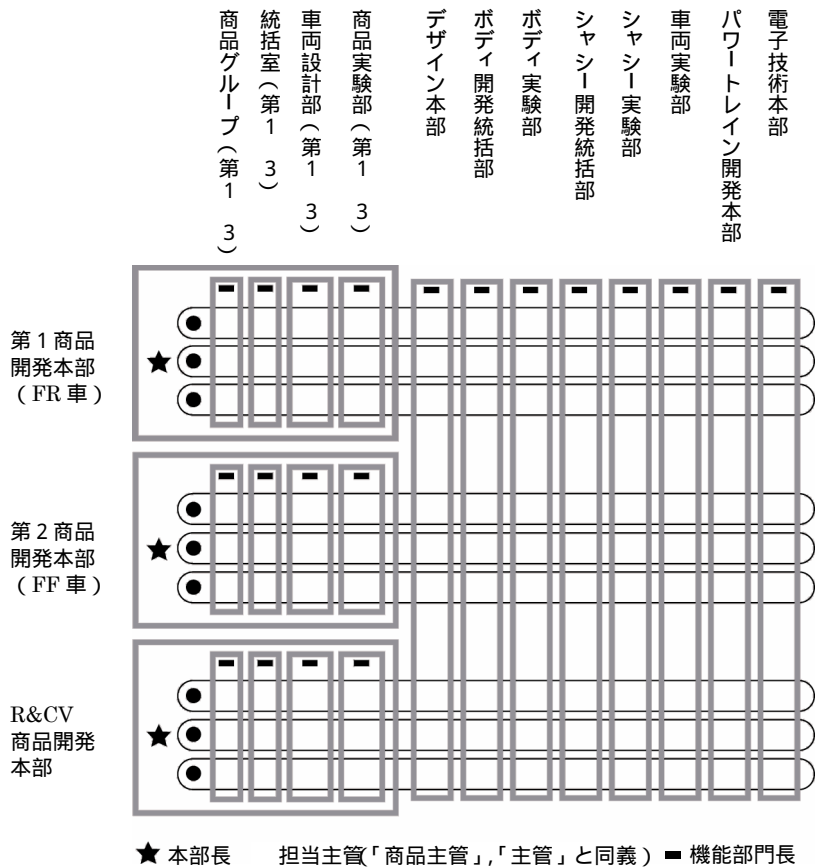


図2 日産のマルチプロジェクト管理組織

出所) 延岡健太郎 [1996], 『マルチプロジェクト戦略 ポストリーンの製品開発マネジメント』有斐閣, p.182, 図7-5。

3. 製品コンセプトの創出

以下、日産自動車のプロダクト・マネジャー（商品主管）6名へのヒアリングを通じて、その職務と権限について実証することとする。

製品開発のプロセスについては、多くの論者によるさまざまな捉え方がある¹⁶⁾。そのなかで、

16) 長沢伸也 [2000], 「商品企画七つ道具とは」, 神田範明・大藤 正・岡本真一・今野 勤・長沢伸也・丸山一彦『商品企画七つ道具実践シリーズ第3巻 ヒットを生む商品企画七つ道具 すぐできる編』日科技連出版社, pp.1-26。

図3に示すように、製品開発は、主に創造的作業から構成されるコンセプトづくりから製品計画まで(製品企画)と、製品設計を生産へと橋渡しする広義のルーチンワーク的作業から構成される製品化開発という、2つの本質的に性質の異なるプロセスから成り立っていると見る見解がある¹⁷⁾。商品主管が関わる部分は、ここでいう「製品企画」の部分および「製品化開発」の一部にあたると思われる。

同社の商品主管は、出川主管(ヒアリング当時。以下同じ)によれば、図4に示すように、設計開発部門(図では造形・設計・実験を行う商品開発部門)、生産部門(図では製造/購買を行う生産/購買部門)、宣伝・営業部門(図では営業・広報・宣伝を行う営業/広報部門)、管理部門(図では利益計画、利益管理を行う商品管理室)の4部門の「つなぎ役」をしているとされる¹⁸⁾。そして、商品主管の役割について、宮内主管は「1つは企画、もう1つはプロジェクトの運営」としている。すなわち、製品をつくりあげていく際に、プロジェクトチームの意見を引き出しつつコンセプトのとりまとめを行い、そのコンセプトをチーム全体で共有するように方向付けを行っていく

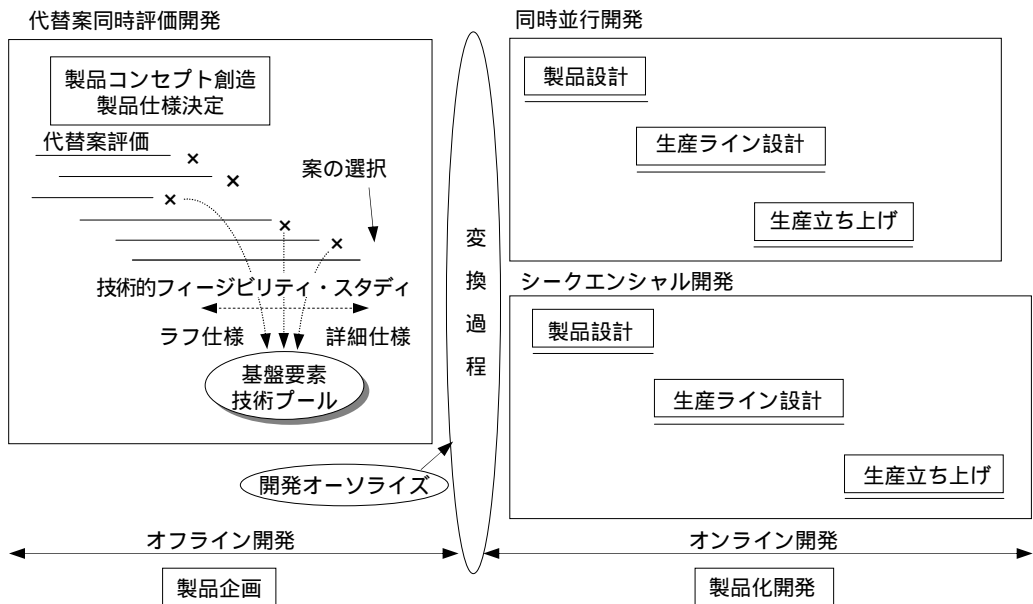


図3 開発の進め方

出所) 圓川隆夫・安達俊行 [1997] 『製品開発論』日科技連出版社, p.8, 図 1.5。

17) 圓川隆夫・安達俊行[1997] 『製品開発論』日科技連出版社, p.8。

18) 出川 洋 [2001], 「自動車 『キューブ』はどのようにして生まれたか」, 早稲田大学商学部編 『ヒット商品のマーケティング』同文館出版, pp.5-7。

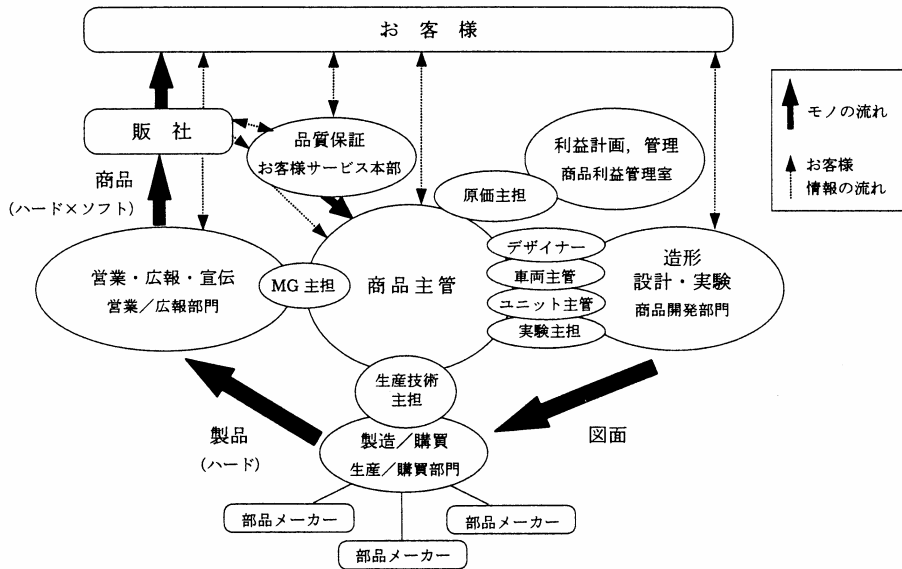


図4 商品主管の役割

出所) 出川洋 [2001], 「自動車『キューブ』はどのようにして生まれたか」, 早稲田大学商学部編『ヒット商品のマーケティング』同文館出版, 第1章, p.6, 図。

わけである。藤本は、製品開発について図5を示しながら以下のように述べている。「製品開発は一種のシミュレーション(事前再現)だと見ることが出来る。…シミュレーションの対象は、将来の『顧客満足創出プロセス』であり、単純に言えば、それは生産工程 製品構造 製品機能 顧客満足という一連の状態をつなぐ因果連鎖のことである。…製品開発の過程とは、いまだ実現していない顧客満足創出過程を逆行してシミュレーションすることになる。すなわち、そのプロセスは、製品コンセプト(顧客満足の写像) 機能設計(製品機能の写像) 構造設計(製品構造の写像) 工程設計(生産工程の写像)という顧客満足創出過程と平行な連鎖を想定できる。この点からすれば、効果的な製品開発の要件の1つは、生産・消費過程(価値創出過程)のシミュレーションを正確かつ迅速に行うことだといえよう¹⁹⁾。すなわち、製品のコンセプトづくりにおいては、市場とのつながりのなかで、顧客がどのような製品を求めているのか、どのような製品・機能によって、顧客満足が創出されるのかというシミュレーションが行われている。そこでは、プロダクト・マネジャーがチーム内のさまざまな意見を引き出しながら、シ

19) 藤本隆宏 [1998], 「製品開発を支える組織の問題解決能力 自動車製品開発競争にみるシステム創発の重要性」, 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1998年1-2月号, pp.75-77。

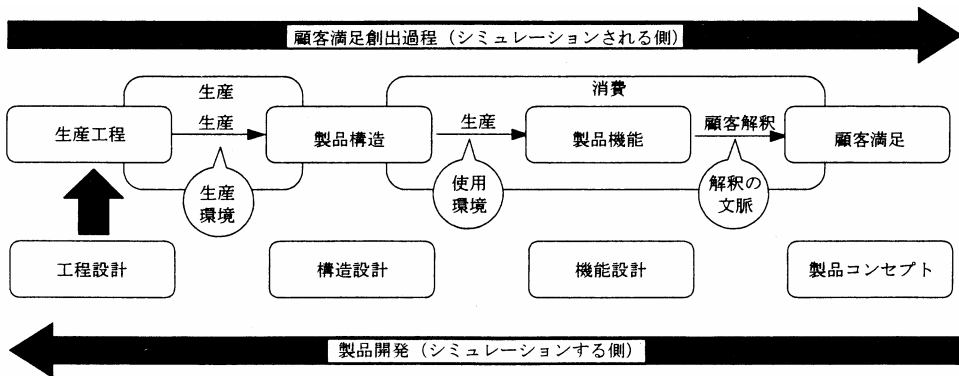


図5 製品開発過程と顧客満足過程

出所) 藤本隆宏 [1998], 「製品開発を支える組織の問題解決能力 自動車製品開発競争にみるシステム創発の重要性」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1998年1-2月号, p.77, 図1。

シミュレーションを行いつつ意見をとりまとめ、チームの方向付けを行っていると考えられよう。そうしたシミュレーションを行うために、商品主管はどのようなことを行っているのだろうか。

例えば、若い男性をターゲットにした「キューブ」を担当した出川主管は、若い人を集めてグループインタビューを行ったり、同社の若いテスト・ドライバーと一緒に食事をしたり、お酒を飲んだりして、そこから吸収しようと試みたりしている。そこでは、「100%言わないまでもずいぶん本音で話はしますから、こっちは酒を飲みながら忘れずに覚えておく。それは大変でしたね。目の前でメモをとったら台無しですから。次の日には忘れてることが多くて困りました」(出川主管)といったことが行われ、実際のユーザーの「本音」に近づく努力が行われている。また、以前に同社のスポーツカーである「フェアレディZ」の担当になった原主管の場合、スポーツカーとはどういうものかということを考え、「暇があればポルシェを乗り回していた」(原主管)など、会社が保有する他社の車を、主管が実際に街に持ち出して走ったりするという行っている。森主管の場合には、休日を利用して顧客の自宅へ訪問し、ヒアリングなども行ったりしている。その目的は「生活価値観について話を聞く。そこで、いろんなアイデアも出てきます。お客様に、車を使っていくうえで『こういう所に気を付けていこう』といったように、そういう現場の感覚を身につけるのは、実際お客様のところに行って、使っている姿を見ないといけない」(森主管)といったように、実際の市場の動きをつかむことにあるとされている。清水主管の場合には、20歳台の若者向けの車種「エクストレイル」を企画するのに際し、夏は炎天下の遊園地で、冬は厳寒のスキー場で、何日も朝から晩まで駐車場に立ちっぱなしで、車の使い方を徹底調査するといったことも行われている²⁰⁾。また、国内販売部

20) 『日経ビジネス』2000年11月13日号, p.38。

門から開発部門へ移動し、「シーマ現象」と呼ばれるほどのヒットとなった高級車種「シーマ」の商品主管となった三坂・元主管は、設計開発の若手スタッフに、ユーザーへの飛び込み訪問をさせ、ユーザーの顔を見たり、雰囲気をつかませたりといったことを行っている²¹⁾。

コンセプトの創出に関しては、以下のように述べられている。

「定量データも必要ですけど、定量データのみにおぼれては商品企画は出来ない。お客様の顔が見えないと商品企画は出来ない。このために外に出るとよく言っているんです。車だけを見ていたら絶対失敗しますから、人が今どういう方向に行っているのかというのを一生懸命見ています。」(原主管)

「企画というのは創造、クリエイトですから、お客様に対して、お客様が思っても見なかったもの、こんなモノがあったらいいなと、潜在意識で思っているものがポツと出たときに、それが商品として成功する。どういうものが欲しいですか、ではなくて、お客様の価値観なり、生活実態なりを踏まえて提供したら喜んでもらえる。」(宮内主管)

自動車の場合は、製品企画からその製品が市場に投入される期間が長く、日本の場合、80年代には4年、現在でも2年近い期間が必要とされる。出川主管が担当した「キューブ」の場合は、構想に3年、開発に2年かかったとされている²²⁾。そのため、現在の市場の様子を見て製品をつくるだけでは、製品が市場に投入されたときには、既に製品が市場の需要に合致しないという可能性もある。また、プロダクト・マネジャーは、その製品が販売されてから、次のモデルチェンジが来るまでの期間における、販売台数と収益に関して責任がある。現在の市場を見ながら、製品が市場に出るときの状況、および、発売後の状況を考えた製品を企画する能力も必要となるであろう。上記の商品主管の言葉には、こうした点が含まれていると考えられる。

そういった意味では、現在の市場だけを見た(いわゆる「マーケット・イン」による)コンセプト創出だけでは、顧客の満足を得ることは難しい。岩倉・元本田技研工業常務取締役(四輪事業本部商品担当)は、『『マーケットイン』とは、その時代のユーザーの声(市場の欲求)に耳を傾けることに相違ないのだが、そのままの形でこれを取り入れてしまうと失敗する。ユーザーの声というのは、そのときそのときにおける欲求である。商品開発のプロにとっては、もっと先の時代に対しての潜在的な欲求を予測することが重要なのだ。同様に『プロダクト・アウト』も現在の問題解決のみを目指すのでは困る。未来に対しての何らかの展望や、理想の実現に近づくものであるべきなのである』²³⁾、「不変性や有用性を持ちながら、その時どきの時代性を求め

21) 柴田昌治 [1988], 『何が日産自動車を変えたのか 大組織活性化を生んだ意識革命とは』PHP 研究所, pp.195-196.

22) 出川 [2001], 前掲稿, pp.10-11.

23) 岩倉信弥 [1995], 「商品(クルマ)づくり デザインの側面から」, 早稲田大学商学部・(財)経済広報センター編 『自動車産業のグローバル戦略 挑戦から共生へ』中央経済社, 第6章, p.113.

るには、企業からの『プロダクト・アウト』とユーザーのニーズからの『マーケット・イン』のバランスをとらなければならない。…そのキーファクターは、『世の中の動きや人の心を感度良く知り抜くこと』にあること²⁴⁾であるとしている。清水主管の場合にも、「マーケット・インとプロダクト・アウトは、ある時にはマーケット・インであったり、プロダクト・アウトだったりして、両方がないといけない」(清水主管)と述べていたり、原主管の場合は、商品主管の心得に、「市場を創造せよ」というものを挙げており、「マーケット・インでもプロダクト・アウトでもなく、大事なのは『マーケット・ドライブ』である」(原主管)としている。このように、市場の声に耳を傾ける「マーケット・イン」を行いつつも、その市場の動きを冷静に洞察し、将来の顧客の需要を企業から提起するといった「プロダクト・アウト」の要素とのバランスを取る必要があり、プロダクト・マネジャーにはこうした感覚が必要とされる。そのために、上述のような手法が採られているのだと考えられる。

こうした商品企画では、同社の商品主管には技術系の出身者が多く、今回のヒアリングにおいては事務系の出身者は1名のみであった。同社内では文科系の商品主管は少ないということであったが²⁵⁾、前述の「シーマ」の商品主管であった三坂・元主管は、第一販売部、広報部、管理部、販売部出向といったところから来ており、自動車の技術についての知識はあまり深くないようであった。彼は、「僕は技術出身ではありませんが、事務屋とか機械屋とかいう区別は関係ないと思います。車をまとめる仕事は、プロデューサー、コンダクターのようなものですからね。自分のやっている車に対して、どうしたいのか、何を主張したいのかということがはっきりつかめてればいいんです²⁶⁾」と述べている。プロダクト・マネジャーは、商品企画を行うにあたって、市場の動きなどをつかみ、製品コンセプトをつくり上げていくわけであるが、そのコンセプトを、原価や収益、自社および部品企業の持つ技術などを考慮しつつ、実際の製品構造などに移していき、最終的な製品としてまとめていくということを行っている。つまり、市場の動きをつかんだりするといった事務系(マーケティングなど)の職務と、技術のとりまとめといった技術系(設計など)の職務の両方にまたがった仕事であると考えられる。製品をつくり上げるために、プロジェクト全体を方向付け、自身が知識を持たない分野については、プロダクト・マネジャー自身も知識を一定程度持ちつつ、その分野に明るい担当者をうまくマネジメントすることで、製品をつくり上げていくと考えられる。そこで、以下では、商品主管の持つ知識とプロジェクト・チームへのマネジメントについて見ていくこととする。

24) 岩倉・長沢・岩谷 [2001b], 前掲稿, p.48.

25) ダイヤモンド社編 [1999] 『ダイヤモンド会社職員録全上場会社版 2000 中巻 -』ダイヤモンド社, によれば、ヒアリングが行われた時期の同社の商品主管は全員で19名で、うち文科系学部出身は2名のみであった。

26) 碓 義朗 [1987], 『日産・意識大革命 巨大企業になにが起こったか』ダイヤモンド社, p.231.

4. プロジェクトのマネジメント

前述のように、自動車は非常に幅広い技術を集めた製品なので、プロジェクト・マネジャーが1人で全ての技術に精通することは極めて難しい。そのため、複数の技術者を集めてグループ化し、作業を進めるケースが多く見られる。プロジェクトの形態で製品開発を行っていくにあたって、各メンバーの意見を引き出しながら、1つの方向にまとめていくことが、製品の首尾一貫性へとつながっていくこととなる。その役割を果たすのが、プロジェクト・リーダーであるプロダクト・マネジャーの役割である。彼らはプロジェクト・チームに対して、実際にこういったマネジメントを行っているのかについて見ていくこととする。

「商品主管の要件の中で一番大事なのは、一人ひとりの、例えば技術屋が持っている力を、できるだけ100に近い形で出させて、トータルな車として100以上のものを出させる力というものではないか。結局自分で全部は出来ないわけですから。やるのはデザイナーであり、設計であり、実験であり、営業であり、実際にこういう専門部隊がいるわけですから。その力をどれだけ集めてパワーアップできるか、一人ひとりの力を引き出すかっていうのが、リーダーシップと並んで大事ではないか」(宮内主管)

「メンバーを引っ張っていく気持ちなんか持ったらだめだと思いますね。プロジェクトっていうのは同列だと思っています。そこに10人いれば、みんな同じ意見じゃなくてバラバラに出てきますから、そこが面白いと思うんです。最後はまとめてしまいますけど、それを『これで行くんだ』っていうと、もう発言の機会もないし、言ってもしょうがないってなる」(原主管)

原主管の場合は、電子メールを通じて、1日に受発信で1000件を超えるというほどの意見をプロジェクトのメンバーからももらうなど、メンバーの意見を引き出すことに主眼を置き、最終的なまとめをするといったことが行われている。清水主管の場合は、担当者への徹底したヒアリングを行うといった手段を採っている。また、谷野主管の場合は、高級車種であるセドリック/グロリアの開発において、デザインと静粛性と乗り心地を高めることをポイントとしたが、設計担当者は「静粛性の目標が高すぎて達成は出来ないから、目標を下げてください」と言ってきたため、「理由を知りたい。その中に突破口があるはずだから相談しよう」(谷野主管)と、担当者と徹底して議論をするということを行っている。時間的な問題から決着をつけないといけないケースでは、「『お金をかけてもいいから、世界中のどこに行ってもいいから解決案を見つけ出して達成してくれ』と、諦めないで彼らの力を出すことを考える」(同)といったように、当初の予定していた原価を超えても、その分を他の部署から都合をつけてくるなどして、メンバーの意欲を高める努力が行われている。

これらは、メンバーの動機付けとプロジェクトの方向付けのための手段であると考えられる。各担当者の意見を引き出し、良い意見は製品に盛り込む。そのための動機付けは、プロダクト・

マネジャーにとって最も重要な「製品競争力を高める」という目的達成にとって、非常に重要な職務であるといえよう。そこでは、コミュニケーションを図るために、和気あいあいとした雰囲気にしたり、一方で意図的に怒鳴ったりするなど、プロジェクト全体の方向付けおよび動機付けのために、こうしたやりとりが行われているケースもある。プロダクト・マネジャーの職務について、谷野主管はオーケストラにたとえれば「指揮者」の役割が求められるとしている。すなわち、「自分で楽器が演奏出来なくても、全体のバランスで自分の思っているものをつくり上げるような指示が出来ればいい」(谷野主管)としている。製品コンセプトをきちんと確立し、それを製品として実現できるように、「指揮者」としての立場から各担当者をマネジメントし、プロジェクトの方向付けをすることが必要となろう。しかし、指示や方向付けを行うためには、製品を構成する各部品について、一定程度の知識が必要とされると考えられるが、「楽器が演奏出来なくても」とはいえ、実際に「指揮者」として職務を遂行するときには、プロジェクト・マネジャーにはどの程度の知識が必要とされるのであろうか。以下ではこれらの点について見ていくこととする。

ちなみに、プロジェクトのメンバー選定についても、商品主管が行うケースがある。例えば、「造形とか、ハードとか、営業的なことに長けた人間を自分の目で見て、良さそうだと思う人間を集めてくる」(清水主管)といった形である。基本的には人事に関しては商品主管の管轄というわけではないということであるが、そこについても働きかけを行い、プロジェクトチームを作るといったことが行われている。その意味では、プロダクト・マネジャーには、人間を見抜く能力も必要であるといえよう。

5. プロダクト・マネジャーの知識

前述のように、今回のヒアリングにおいては、文科系出身のプロダクト・マネジャーは1名のみであった。同社のプロダクト・マネジャーには、いわゆる事務系の出身者は少ないということであったが、「シーマ」のプロダクト・マネジャーであった三坂・元主管は販売部門の出身であり、技術についての知識はそれほど深いわけではないということであった。これらの点について、実際にはプロダクト・マネジャーには、どういった知識がどの程度必要なのかについて見ていくこととする。

原主管は、商品主管の「心得」として、「物事事象の1, 2, 9, 10を自分自身で理解して、商品的構想に練り上げよ」というものを挙げており、この点について以下のような説明がなされた。

「1, 2は基本、ベースで、9, 10は応用であり使い方です。3~8というところは、本当は理解しないといけないんだけど、場合によっては担当に任せでもいい。例えばシートでも、シートには骨が入っていて、それに対してクッションの厚みを何ミリにするとか、どの部分を接着

する必要があるとか、ある程度理解しておかないと、シート屋さんに『こういうのを作れ』って言ったってなかなかついて来ないです。だから僕は、部品メーカーさんにお邪魔するときは、必ず『工場を見せてください』とっている。出来た製品だけを見るのと工程を見るのでは全然違います。シートのプロではないが、1, 2, 9, 10 は人一倍知っている、その感覚をすごく気にしています。そうしないと車は理解できない」(原主管)

すなわちプロダクト・マネジャーは、製品を構成する部品に関して、最初の20%に相当する基本的な部分(部品の構造など)と、最後の20%に相当する応用的な部分(部品の使用方法など)に関する知識は持ちつつも、真ん中の20~80%の部分、例えば、鉄やアルミ、樹脂などの場合に、「100万回の耐久実験をやっている」等といった詳細な部分については、一部は理解する必要があっても、担当部署に任せても構わないとされている。

他にも、技術系出身でない文科系出身の森主管は、「技術的な限界はわかる」、「商品企画ってというのは、物を知らないとわからないので、そういう意味ではオールラウンド的なことは当然知っています」(森主管)といったことが聞かれた。さらに、デザインに関しても、常日頃から美術誌を見てトレーニングを続けており、「美術館にだいたい年間50回ぐらい行く」(同)といったように、デザインに対する知識の向上を目指していた。それは、デザインに関しても、「自分がデザインを持っていて、本物が何かを見分ける力を持たないと商品主管は出来ない」(同)と考えているためである²⁷⁾。

このようにプロダクト・マネジャーは、自分が担当した自動車については、「端から端まで責任を負っている」(原主管)ため、その部品全てに対して(場合によってはデザインまで)、非常に広く深い知識が必要とされる。それは、生産技術(製品技術・製造技術)に対する知識がないと、プロジェクト・メンバー、あるいは、サプライヤー(部品企業)への適切な指示が難しくなると考えられるからである。ただし、販売部門出身の三坂・元主管の場合には、「テストコースを走っていて、クルマに“波”(ローリング・ピッチング)を感じたら、技術的にどうなるかはわからないが、オレはこの“波”は嫌いだ、クルマをこのようにしてつくってはいかんとははっきり言った」²⁸⁾といったようにして、技術の部分についての指示はほとんど行わなかったという事例もある。こうしたケースでは、メンバーに対するマネジメントを通じて、問題解決を行っていたと考えられる。技術系出身のプロダクト・マネジャーでも、自分の専門外については、その分野に明るいプロジェクト・メンバーをうまくマネジメントする(場合によっては他から引き込む)ことで補うというようなケースが見られた。その意味では、技術に関する知識を補うだけの、

27) ちなみに、谷野主管の場合は、自分の専門外であるデザインについても、デザイナーの描いてきたスケッチに対して、自らの筆で修正をしようとか、ラフなデザインを自分で描いて、デザイナーに「こういうふうしてくれよ」と頼むといったことも行っていた。

28) 柴田 [1988], 前掲書, p.210。

プロジェクト・メンバーに対するマネジメント能力がないと、プロダクト・マネジャーとしての職務を行うことは、非常に困難であると言えよう。

6. 原価と収益についての責任

加えて、プロダクト・マネジャーには、自分が企画した製品について、販売量と収益に関する責任がある。それらについては、以下のように述べられている。

「商品づくりをやっていきますと、結局、会社の利益とお客さんに与える商品力といつでも天秤にかけて仕事をやっているわけです。最終目標は数が売れて儲かるようにすることが仕事の目的であり、それを具体的に数字にしたものが目標であるわけですけれども、実はそのバランスが大変です。たくさん数を売ろうと思うと、オプションや装備を付けたい。しかし、いろんなものを付ければ現実にはコストとして成立しない。コストをきっちり守っていくと、商品が魅力的に劣ったものになってしまう。それでは結果として台数が出ません。したがって、1台当たりの利益を計算上成立させた台数にいかないと、結果的に赤字になるケースが多い。台数の量を満足させながら、台数当たりの利益を確保させていく仕事は実は一番大変です」(出川主管)

以上に見られるように、プロダクト・マネジャーは、商品の魅力を高めつつ製造原価を削減し、商品性と原価のバランスを取りながら、販売台数を増加させることを目的としている。自動車の場合は、製品開発にかかる費用が非常に大きく、一定の台数が売れないと大きな損失を被ることになるため、販売台数の確保は至上命題であるといえよう。販売台数については、製品のサイクルが4年間の場合は、「4年間トータルで、販売台数は目標に対してどれだけ売れたかと、収益が目標に対してどれだけ達成できたか」(谷野主管)が評価の基準とされている。だから、発売当初に販売台数が伸びても、「手放しでは喜ばない。4年間の結果で見ないと意味がありません」(同)といったことも聞かれている。このように、短期的に販売台数が伸びるだけでは収益につながらず、モデルチェンジのサイクルが4年なら、最低でも4年間にわたって消費者にその魅力を訴えかけるような製品づくりが必要となる。

販売台数確保のためには、製品開発の段階での製品競争力の強化だけではなく、製品が市場に出てからの販売促進も必要となってくる。プロダクト・マネジャーは、「年間販売目標台数を確実に達成するために、次の何月にどういうイベントを打って需要を喚起しようかと考えています」(谷野主管)といったように、その職務は販売促進活動にも及んでいる。販売促進のCMに関しても、基本的には宣伝部長権限によって決定されるが、販売に関してはプロダクト・マネジャーにも責任があるため、プロダクト・マネジャーに対しても「極力同意を得ようとする」(出川主管)といったことが行われている。

同社の「キューブ」の発売に際しては、普通のモデルと、その1ヵ月遅れで販売する予定のスポーティ・バージョンが用意されていたが、最終的には販売予定日より1ヵ月遅れて、スポ

ーティ・バージョンのみが発売された。それには、「営業部門も含めて、こちら1本で売った方が商品のインパクトがある、台数がきちんと売れる」（出川主管）ということになり、「そのためには1ヵ月遅らせても構わないという提案を営業サイドからもらっていた」（同）ということも行われていたようである。

ちなみに、製品の次のフルモデルチェンジが行われるまでの4年間について、ずっとプロダクト・マネジャーである場合は4年間の責任になり、発売後1年間で交代になる場合は、その1年間の販売に対して責任が及ぶことになる。そして、その次に来たプロダクト・マネジャーは次の3年間に売り続ける責任があるということである。また、「このプロジェクトをやると同時に、前の車をいかに台数を増やすかも一生懸命やっています」（谷野主管）といったように、期間が重複することもある。すなわち、現行モデルの市場での販売期間の後半は、次期モデルのための開発期間と必ず重複するので、主管は常に現行モデルと次期モデルの両方に責任を持っていることになる。

収益との関連では、販売台数に加えて製造原価についても考慮する必要がある。原価については、今回のヒアリングでは6名のうち5名が設計部門出身であり、「設計は原価に強い」（宮内主管）ということであったため、原価に対する知識はあると思われる。加えて、「原価計算を知らなくても、どうやって計算しているのかを聞けばいい。こちらはトータルにまとめる責任がありますから、私の責任で納得できるまでは聞く」（谷野主管）といったようなことが行われている。このようにして、より高い機能をより低い製造原価で達成し、高い製品競争力を目指す試みが行われる。しかし、どうしても無理だと思われる場合には、プロダクト・マネジャーの責任において、製品全体を見ての判断が必要とされ、「どこかを捨てるとか、全体を見てアドバイスする」（同）といったことも行われている。さらに、原価と製品競争力とのバランスをとるために、「静粛さを達成するためにあと1,000円いるなら他のところから回してやる」（同）といったことが行われているなど、製造原価の配分に対しては、柔軟に対応できる権限があると考えられる。

その場合に、各機能部門間の調整が問題になってくる。「例えば、AとBが成り立たない条件のときは、『Bチームの人はマイナスいくらで我慢してください』という決断をします」（谷野主管）といったようなことを、プロジェクト・マネジャーが行っている、しかし、こうした判断は、プロダクト・マネジャーが独善的に行うのではなく、プロジェクト・メンバーの持つ「これをやりたいという熱い想いを十分に汲み取りながら判断していかないといけない。例えば、デザイナーとの対話でも『絶対このデザインはこういう風にしないとダメだ』というのがあるわけです。それをやると3,000円かかる。そこは冷めた目で判断するんですけど、デザイナーなり、設計者なり、あるいは実験評価者なり、熱い想いを結局お客様に届けないといけない」（同）。さらに、あるケースでは、プロダクト・マネジャーは「10,000円といわれたけれ

ども12,000円と持ってきたら、2,000円の付加価値をお客様にアピールできるものがあれば、それはトータルな中で入れればいいわけで、その2,000円入れるっていうのをきちっと証明できるかを、担当者がアピールする」(森主管)といったように、判断に際しては、プロジェクト・メンバーの意見や「熱い想い」も考慮しながら判断するというも行われている。もちろんそれには、各メンバーとの情報交換が必要であり、「どこを守りたいのかとかいう所は、やはり話をしていく中で、あるいは人間関係が出来ていく中で、『ここは駄目』『ここは7割譲る』『ここはやるけど、こっちは諦める』というのが会話の中から出てきます」(宮内主管)など、プロジェクトに対する人間的なマネジメントや、プロジェクト・チーム全体の運営も、プロジェクト推進のための重要な要素となっており、その役割を担うのがプロダクト・マネジャーであるといえよう。

おわりに

以上、日産自動車におけるプロダクト・マネジャーの職務と知識について見てきた。同社のプロダクト・マネジャーは、いわゆる「重量級プロダクト・マネジャー」と呼ばれるものであり、非常に職務範囲が広く権限も大きい。その職務内容については、大きくは以下の通りであった。

- 1) 製品コンセプトの創出
- 2) 「製品の首尾一貫性」の確保
- 3) 原価と収益の管理

これらの職務を遂行するために、以下の能力が求められる。

- 1) 市場に対する深い洞察力
- 2) 自動車に関する広く深い知識
- 3) プロジェクトチームに対するマネジメント能力

自動車という製品は、長い製品開発期間と製品サイクル、部品点数の多さと必要とされる技術範囲が極めて広いという特徴を持っている。こうした製品上の特徴が、「重量級プロダクト・マネジャー」制に適合的であったと考えられる。すなわち、幅広い技術を効果的にとりまとめ、製品競争力の焦点である「製品の首尾一貫性」を確保しつつ、コスト削減のために製品開発期間を短縮し、なるべく早く市場に投入する必要性があったことから、重量級プロダクト・マネジャーの強力なリーダーシップを通じた製品開発が求められたと考えられる。そこでは、市場と結びついた製品コンセプトを、コストを睨みながら機能として製品構造に織り込み、かつ、製品全体の首尾一貫性を確保しつつ商品性を高めることが行われている。その際に、プロジェクト・メンバーの意見を生かしながら、それらを一定の方向にとりまとめることが必要となる。そこで、チームに対するマネジメント能力が求められるというわけである。

藤本・クラークは、プロダクト・マネジャー制の成功のための条件として、以下の5つを挙げている²⁹⁾。

(1) 市場との直接的接触

外部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

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

(2) マルチリンガルな翻訳者

ユーザーやマーケティング担当者、エンジニア、デザイナー等が用いる言語に全て通じていなければならない

自分の中に浮かんだ漠然とした製品コンセプトを、川下部分のそれぞれの言語で明確に表現し、プロジェクトの参加している人々全員がそれを理解しうるようにする必要

(3) エンジニアとの直接的接触

エンジニアリング面での調整者として、製品設計の首尾一貫性と、コンセプトやプランの整合性を確保する責任

部門間の調整や対立の処理を通じて、製品設計の重要な細部に影響力を持つ

(4) 行動するプロダクト・マネジャー

エンジニア、工場の従業員、ディーラー、ユーザーなどと会うために外へ出かけることを重視

コンセプトに関する文書は不完全な情報にすぎない

フェース・トゥ・フェースのコミュニケーションが重要な補完手段

製品コンセプトはエンジニアの頭の中からすぐに消えてしまいやすいので、絶えず記憶を新たにさせ、あるいは強化を図る必要

(5) コンセプトの守護者としてのプロダクト・マネジャー

エンジニアリング・プロセスを通じて、製品コンセプトの崩壊を防ぎ、製品設計に反映させる

(6) テスト担当者とのコンセプトの共有

プロダクト・マネジャーはしばしば新車をテスト・ドライブし、テスト・エンジニアとその体験を共有

これらと照らして、今回ヒアリングを行った6名のプロダクト・マネジャーについて考察してみることにする。彼らにはこれらに近い行動が見られ、彼らによって企画された製品については、市場での評判も良い。ヒアリングを通して検討される限りにおいては、日産自動車におけるプロダクト・マネジャーは「重量級プロダクト・マネジャー」の成功例と言えるであろう。

29) 藤本・クラーク [1993]，前掲書，p.327。

さらに、これらの条件に加えて、彼らにはプロジェクトを運営するための高度なマネジメント能力が備わっていると思われる。本稿の「4)プロジェクトのマネジメント」に見られるように、プロジェクト・メンバーの意見をうまく引き出しつつ、彼らの能力を最大限活用し、それを一定方向に向けて製品に仕上げていくために、「手練手管」とも言えるような、さまざまな手法が採られている。本田技研工業の製品開発を論じた岩倉・長沢・岩谷では、製品開発の過程においては、「一方では『物育て』、他方では『人育て』が行われる」、「『物と人とが重なってできる現象』が、企業の成長につながる」と表現されている³⁰⁾。プロダクト・マネジャーが効果的な製品開発を行ううえで、プロジェクト・メンバーをマネジメントする能力が非常に重要であると考えられる。前述の条件(2)「マルチリンガルな翻訳者」にあるように、「ユーザーやマーケティング担当者、エンジニア、デザイナー等が用いる言語に全て通じていなければならない」とされるが、技術領域が非常に広い自動車においては、全てに通じるのは難しいと思われる。ヒアリングにおいてもそうした点が述べられていたが、これらを補うものが、プロジェクト・メンバーをマネジメントする能力であるといえよう。これらについて、プロダクト・マネジャーの条件として、「車が好きで、人間が好きだったら出来ますよ」(原主管)と述べていたり、「まず人を見抜く能力と人を使う能力が必要」(清水主管)と述べているように、人間関係の構築に関わる能力についても重視されている。これらの点を総合的に考えれば、プロダクト・マネジャーに必要とされるのは、商品企画やマーケティングなどの文科系的な考え方と、技術的な側面が理解できる理科系的な知識との適切なバランスと、それらを補うためのプロジェクト・マネジメント能力であるといえよう。

さらに加えて、ヒアリングを通じて感じられたものは、自動車づくりに対する強烈な「思い入れ」である。前述の岩倉・長沢・岩谷においては、「ものをつくる人間として、想いが並はずれて強いかどうかが肝心なのであり、それがそのままプロデューサーシップの資質となってくる」としている³¹⁾。ヒアリングでは、「原動力は『根っからの車好きだ』ということだけなんです」(谷野主管)といったような、直接的な発言だけでなく、出川主管のように、若手と一緒に飲みに行ったり(しかも自腹で)、清水主管のように、遊園地やスキー場での徹底調査や、森主管のように、休日をつぶして顧客を訪問したり、年間50回美術館に通ったりなどといったことから、その熱い想いを感じることが出来よう。ヒアリングにおいても、非常に詳細に説明をしていただくなど、そうした「熱い想い」を受けることが出来た。こうした「想い」があったこそ、条件(5)の「コンセプトの守護者」として「製品の首尾一貫性」を確保することが出来ると考えられよう。

30) 岩倉・長沢・岩谷 [2001a], 前掲稿, p.63。

31) 岩倉・長沢・岩谷 [2001a], 前掲稿, p.62。

今回のヒアリングにおいては、日産自動車におけるプロダクト・マネジャーの職務が及ぶ範囲は非常に広く、その職務範囲については、企業として必ずしも明確に位置付けを行っているわけではないように感じられた。また、プロダクト・マネジャーの自由裁量に任されている部分も非常に大きく感じられた。加えて、企画の成功と人事考課との関係が必ずしも明確でないような印象も受けた。これらの点が、後述する新体制において、どのように変化したのか、さらに 前述したプロジェクト・メンバーに対するマネジメント能力の具体的な内容については、今後の研究課題としたい。

日産自動車は、2000 年 1 月から製品開発部門の組織改編を行っており、従来の商品主管が担っていた職務は分担されている³²⁾。図 6 に示すように、製品を 6 つのグループに分け、それ

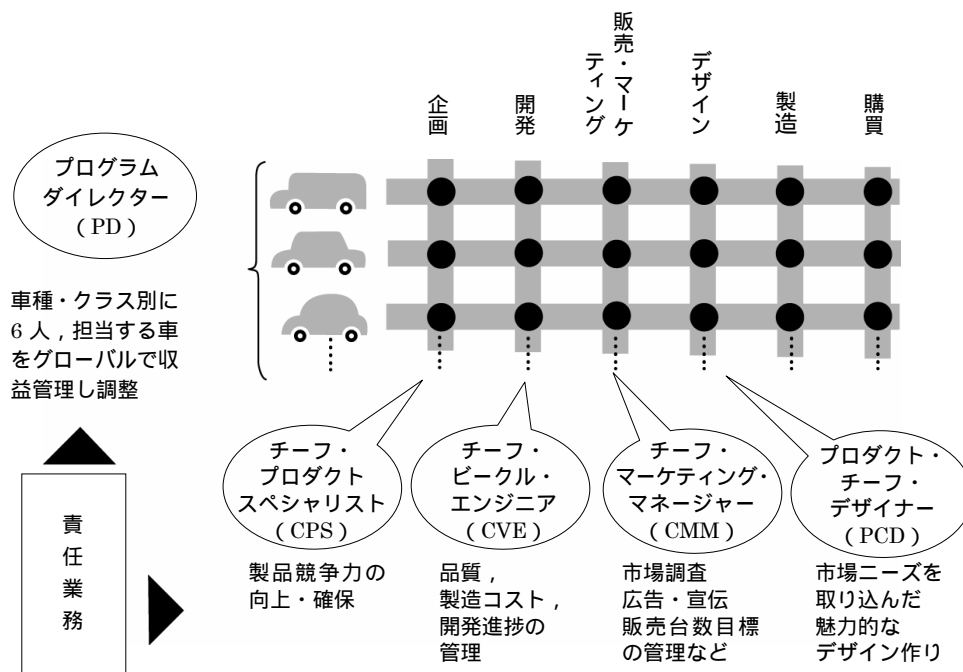


図 6 日産の新しい商品企画体制

出所)『日経ビジネス』2000年11月13日号, p.40, 図。

32) 改編後の組織については、『日経ビジネス』2000年11月13日号, pp.38-41, 『日経産業新聞』2000年9月28日号, 『日経産業新聞』2000年11月7日号, および, 『Design Solution デザインの企業競争力19の事例』(『Diamond Design Management Network』特別編集号: 2001年5月発行)ダイヤモンド社, p.20, によっている。

ぞれプログラム・ダイレクター (Program Director : PD) が配置されている。PD は収益確保に責任を持ち、クルマづくりの流れに沿った商品企画、デザイン、開発、製造、購買、販売・マーケティングの6部門の動きを監視する。そして、チーフ・プロダクト・スペシャリスト(Chief Product Specialist : CPS)が商品企画、チーフ・ビークル・エンジニア(Chief Vehicle Engineer : CVE)は開発、チーフ・マーケティング・マネジャー (Chief Marketing Manager : CMM)は販売・マーケティング、プロダクト・チーフ・デザイナー (Product Chief Designer : PCD)がデザインといった具合である。そして、PD、CPS、PCDの3名による合議制とした。従来商品主管を務めていた清水 CPS は「新体制では事業性はPDが見てくれるので過負荷が解消した³³⁾」と述べているなど、商品主管への権限と責任の集中が一定程度緩和され、それぞれの職務に集中することが出来ると考えられる。しかし、従来は「製品の首尾一貫性」を持たせるうえで、合理的であったと考えられる「重量級プロダクト・マネジャー」の役割を分担することで、どのように製品競争力を向上させていくのかという疑問が残る。従来の商品主管にはそうした役割が1人に集まっており、まさに「重量級プロダクト・マネジャー」として、さまざまな要素についてのバランスを取り、「製品の首尾一貫性」を確保するための組織的基盤が出来ていた。新体制においては、これらの点をどのように進めているのか、非常に興味深い点である。また、プロダクト・マネジャーの職務が3名の合議制になったことで、プロダクト・マネジャーに必要とされる知識についても、ある程度特化することが出来る。そのことで、従来プロダクト・マネジャーには技術系の出身者が多かったのが、どのように変化していくのであろうか。従来プロダクト・マネジャーは、非常に広い範囲に渡る知識と、メンバーのマネジメントに関する能力も必要とされるなど、非常に能力の高い限られた人間にしか出来ないように思われるが(ヒアリングでは「誰でも出来る」と言われているが)、この点がどう変化していくのかも興味深い点である。

謝辞

ヒアリングに際して、日産自動車株式会社商品企画本部商品企画室の商品主管であった、清水哲夫氏、谷野幹男氏、出川 洋氏、原 洋一氏、宮内照雄氏、森 高章氏には、多忙にもかかわらず貴重な時間を割いて頂き、長時間のインタビューに快く応じていただいた。心より御礼申し上げます。また、ヒアリングの実現には、同社商品企画本部商品戦略室のブランドマネジメント&市場調査グループ主査である高祖 洋氏に多大なご協力を賜った。あわせて御礼申し上げます。また、立命館大学経営学部3回生(当時)川栄聡史君、同じく橋本 快君には、ヒアリングに同行してインタビューや録音、テープ起こし等で協力を賜った。記して感謝する。

33) 『日経産業新聞』2000年11月16日号。