

論 説

自動車企業におけるプロダクト・マネジャーの資質と 能力に関する実証研究 日産自動車の事例 *

長 沢 伸 也
木 野 龍 太 郎

目 次

はじめに

1. 顧客の視点と顧客満足シミュレーション
 2. バランス感覚
 3. リーダーシップと動機付け
 4. 人を見抜く能力と人を使う能力
 5. プロダクト・マネジャーの人間性 プロジェクトの運営との関連で
 6. プロダクト・マネジャーの人間性 コンセプトの創出との関連で
 7. 車づくりに対する「熱い想い」
 8. 先輩プロダクト・マネジャーの影響
- おわりに

は じ め に

現在の自動車産業においては、自動車需要の成熟化と、企業活動の国際化の進展によって、競争の激化が顕著に見られている。そうした状況において、自動車企業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ことが、従来以上に強く求められていると言えよう。その意味で、自動車企業における製品開発は、ますます重要になってきていると言えるが、自動車企業の製品開発については、経営学の側面から検討を行っている研究者は必ずしも多くはない¹⁾。

* 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) 代表的なものについて、以下に挙げておく。

Kim B. Clark and Takahiro Fujimoto [1990], "The Power of Product Integrity", *Harvard Business Review*, November-December. (藤本隆宏・K.B.クラーク著/坂本義実邦訳 [1991]「製品統合性の構築とそのパワー」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1991年2-3月号, pp.4-17)

Kim B. Clark and Takahiro Fujimoto [1991], *Product Development Performance - Strategy, Organization, and Management In the World Auto Industry*, Boston MA :Harvard Business School Press (藤本隆宏・K.B.クラーク著/田村明比古訳 [1993]『製品開発力』ダイヤモンド社)

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開発プロセス』有斐閣

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

またこれらの研究においては、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については、余り触れられていない。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、製品開発を効率的に行うためには、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っていくわけであるが、こうした製品開発の形態を取る際に、コンセプトを製品全体で統一することなどを目的として、製品全体に対しての責任を持つ、プロダクト・マネジャーと呼ばれる役割を置くケースが多い。こうした制度はトヨタ自動車が始めであるといわれる。トヨタの場合は、「主査制度」と呼ばれ(現在は「チーフエンジニア制度」と呼ばれている)、現在の日本自動車企業の多くがこうした形式を取っていると言われている。こうした制度を運用して、日本の自動車企業は、世界的に市場の変化が早くなった時代に、市場の変化に対応した車を短い期間で開発し市場に投入できると言われている²⁾。

前稿では、日産自動車のプロダクト・マネジャー(商品主管³⁾)に焦点をあて、その役割や保有する知識、製品開発における位置付けについて実証した⁴⁾。同社のプロダクト・マネジャーは、図1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⁵⁾。そこでは、プロダクト・マネジャーは、商品企画とプロジェクトの運営という大きく2つの役割を担っており、製品競争力に大きな影響を及ぼしていた。そして、職務範囲は非常に広く、製品に関する非常に広い範囲の知識が求められていた。その職務内容については、製品コンセプトの創出、「製品の首尾一貫性」⁶⁾の確保、および、原価と収益の管理の3つに大別された。そして、これらの職務を遂行するために、市場に対する深い洞察力、自

2) 名城鉄夫・大熊和彦・田淵泰男[1994]『感性商品の開発管理 セルシオ・プリメーラ・ロードスターはこうして創られた』、中央経済社、まえがき p.3。

3) 同社におけるプロダクト・マネジャーの役職名は「商品主管」である。ちなみに、トヨタ自動車においては、以前は「主査」であったが、現在は「チーフ・エンジニア(CE)」とされており、本田技研工業においては、「ラージ・プロジェクト・リーダー(LPL)」とされている。

4) 長沢伸也・木野龍太郎[2001]「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」『立命館経営学』第40巻第3号。

5) 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 現場からの報告』同文館出版、pp.5-7。

6) 「製品の首尾一貫性(product integrity)」には内的側面と外的側面がある。内的首尾一貫性は、製品の機能と構造の間の整合性であり、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、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(藤本・クラーク[1993]、前掲書、pp.52-53)。

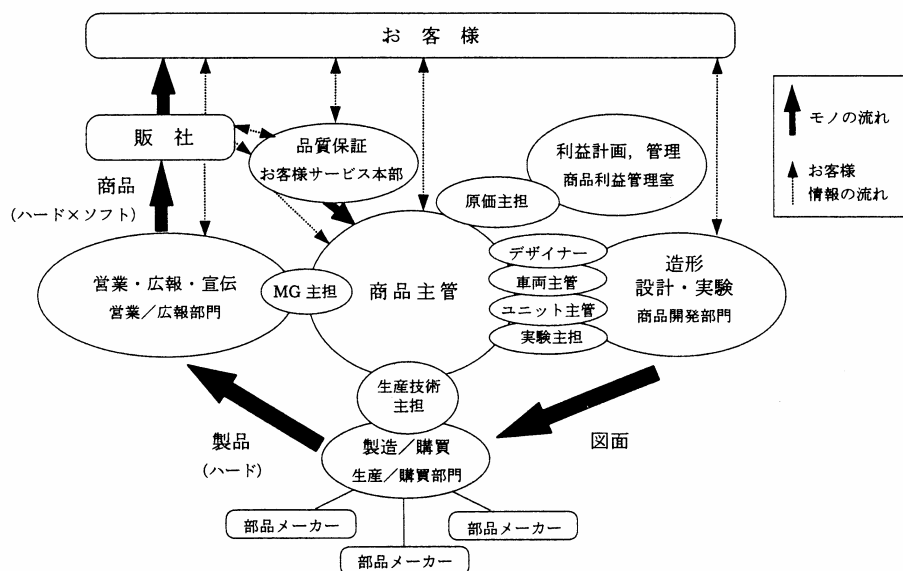


図1 商品主管の役割

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。

動車に関する広く深い知識, および, プロジェクトチームに対するマネジメント能力の3点が求められると考察された。

本稿においては, 前稿で検討を行った, 自動車企業の製品競争力に大きな影響をもつプロダクト・マネジャーの役割や知識が, その能力や資質とどのように関連しているのかについて, 表1に示した同社の商品主管(ヒアリング当時)6人へのヒアリングを通じて実証する⁷⁾。これらの実証を通じて, 自動車企業におけるプロダクト・マネジャーの職務内容や性質について, 製品競争力の観点から, より一層明らかにすることを目的とする。また, 自動車企業における製品開発の特質についても考察を行うこととする。さらに, 本田技研工業における製品開発を論じた, 岩倉・長沢・岩谷⁸⁾との比較も試みる。

7) 本稿における「能力」と「資質」についての定義は, 以下の通りとする。すなわち, 「能力」とは, ある物事を成し遂げる力であり, その人に先天的に賦与されている場合もあれば, 経験などを通じて後天的に獲得される場合もあるものであるとする。「資質」とは, その人に先天的に賦与された性質であるとする。

8) 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。同 [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。同 [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。

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) ヒアリング当時の役職は、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。

1. 顧客の視点と顧客満足シミュレーション

製品の企画を行うに際して、まずは製品のコンセプトを作る必要がある。そのために、プロダクト・マネジャーとチームメンバーは、各種調査資料を使ってマーケット・リサーチを行ったり、例えば、若年層向けの企画の場合は、若い人を集めてグループインタビューを行ったり、若いテスト・ドライバーと一緒に食事をしたり、お酒を飲んだりなどしている。また、顧客の自宅に訪問してヒアリングを行ったり、遊園地やスキー場の駐車場で車の使い方を調査するといったことも行われている。これらを通じて、ターゲットにする顧客層の「生の声」を集めることが行われている。

こうした行動の目的は、結局のところ「顧客の視点」を探るために行われているといえよう。

写真 1 の「エクストレイル」を開発した清水主管(役職はヒアリング当時。以下同様)は、「お客様を創造するのは当たり前で、言うまでもありません。ルノーになって変わるだろうと言われるけれども、同じことでしたね。社是にもあるんですけど、こんなの覚えている人もいないかもしれませんよ。当たり前として受け止めればいい。それなりにお客様の立場に立って素直に見る。そういう意味では、エゴというか、自分が正しいんだと思い込んで人だめかもしれないですね。いろんなものに裏付けられたものならいいですが、一人の人間は限られていますから、そこから出発しないと危険だと思いますね。」と述べている。

他の主管もこれらの点について以下のように述べている。

「私自身の車に対する見方は、あまりマニアックだと思っていない。どの会社の車がいいか、



写真1 エクストレイル（出所：日産自動車株式会社商品パンフレット）

カッコいいかを，ユーザーが見ているのと近いところで見ていると思います。車が発表されますと，普通は自分の担当のところを見ますが，私は，外から眺めて，これを買うとどうなるのか。嬉しいかな，という見方をしています」（谷野主管）

「車に対する購買動機としては，車屋はいきなり性能とか入りますが，一般のお客様は，イメージ，デザイン，次は内装，装備の順番で車を見ている。動性能（走り）の多少の違いはお客様にとっては影響度は小さいと思います」（同）

「我々はお客様からしかお金をいただけない，車一台売らない限り1銭も入ってこない，そこを常に考えて，結局どれだけお客様の身になって，商品を逆サイドから見られるかです」（宮内主管）

「お客様にとって，どういう意味があるのかというのが原点なんです。そういうために物っていうのは作っていくのであって，物からお客さんに行くわけではないのです。だから，お客様の同意を出発点にします。後は作る側がコストなどを考えて作ったらいい」（森主管）

こうした「顧客の視点」という見方について谷野主管は，自分自身では「意識していない」「そういう見方をするために特に工夫したとか勉強したとかはありません」としている。谷野主管が担当した写真2の「セドリック／グロリア」は，谷野主管と同年代の顧客をターゲットにしているため，「この車は私自身のターゲットだから楽なのかもしれません。例えば若い人がターゲットの「キューブ」を作れと言われたら悩めますよ」と述べている。その結果，図2に示すように自らデザイン画を描いたデザイン，静粛性および走り感にこだわった。



写真2 セドリック（出所：日産自動車株式会社商品パンフレット）

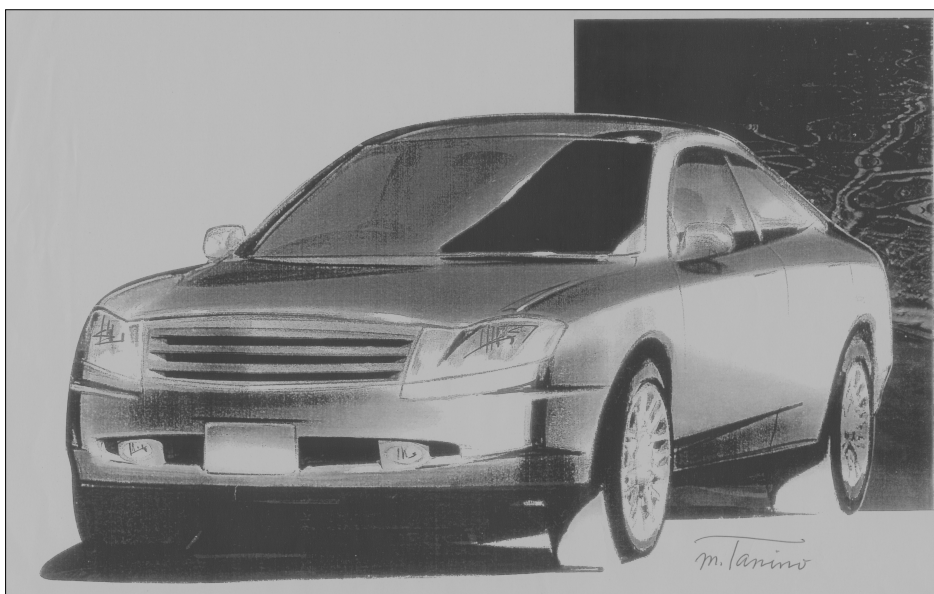


図2 谷野主管が企画段階で描いた「セドリック」のデザイン画（谷野主管提供）

ターゲットがプロダクト・マネジャーの年齢と大きく違う場合には、「顧客の視点」を把握することはより難しくなる。しかし、プロダクト・マネジャーは社内では比較的高い位置にあり、年齢層も高いために、自分自身の世代をターゲットとしない製品を扱う場合も多いであろう。また、同社のプロダクト・マネジャーには女性はいないために、女性をターゲットにした場合もあり得る。

藤本は、製品開発について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パラレル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⁹⁾。すなわち、製品のコンセプト作りは、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と考えられる。プロダクト・マネジャーには、こうした顧客満足のシミュレーションを行う能力が必要とされる。それが、「ユーザーが見ているのと近いところで見ている」、「どれだけお客様の身になって商品を逆サイドから見られるか」、「お客様にとってどういう意味があるのか」といった言葉に現れているのであろう。同様のことは、岩倉・長沢・岩谷によっても述べられている。すなわち、「自らが役者となり、その車に乗った場合のユーザーのライフスタイルを様々な視点から探った¹⁰⁾」というふうに、顧客の視点からのシミュレーションが行われていた。しかも、自分自身の世代や性別とは違う顧客の視点について、把握する能力も必要とされるといえよう。

また、「顧客の視点」を考える際に考慮すべき点は、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いことである。例えば出川主管が開発した写真3の「キューブ」の場合は、構想に3年、開発に2年かかっている¹¹⁾。したがって、現在の市場だけを見たコンセプト創出では、製品が販売されている期間における、顧客の需要に合致しないという可能性もある。元・本田技研工業常務取締役の岩倉は、この点について以下のように述べている。

9) 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開発の重要性」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1998年1-2月号, p.75-77。

10) 岩倉・長沢・岩谷 [2001a], 前掲稿, p.62。

11) 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 現場からの報告』pp.10-11。



写真3 「キューブ」(出所：日産自動車株式会社商品パンフレット)

「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¹²⁾」

「現在は『モノ（製品）』だけをデザインするだけではなく、その有用性を活かしながら一步進むことが大事であるという。それは、『モノ（製品）』によって引き起こされうる世の中の様々な出来事を含めた『こと（出来事）』をデザインしていかなければならない¹³⁾」

写真4の「ハイパーミニ」を開発した原主管の場合も、商品主管の心得に「市場を創造せよ」というのを挙げている（彼はこれを「マーケット・ドライブ」と呼んでいる）。また宮内主管も、「企画と言うのは創造、クリエイティブである」と述べている。すなわち、市場の声に耳を傾けつつも、その市場の動きについて考察し、将来における顧客の需要を企業から提起するという能力も、自動車企業のプロダクト・マネジャーには必要とされと考えられる。

そして、顧客にとっては、満足度は極限まで高く、かつ、価格は極限に安いにこしたことは

12) 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。

13) 岩倉・長沢・岩谷 [2001c]、前掲稿、p.30。



写真4 「ハイパーミニ」(出所：日産自動車株式会社商品パンフレット)

ない。しかし、その一方で、企業の最終目的である「利潤追求」を行わなければならない。製品の機能を高めたり、製造コストを低減するといったことを行うことにより、製品競争力を高め、企業は適切な利潤を獲得する必要があるのであるが、こうした側面についても、プロダクト・マネジャーは大きく関与している。以下では、顧客満足と収益のバランスについて見ていくこととする。

2. バランス感覚

写真5の「ステージア」を担当し、後に新型「スカイライン」を開発した宮内主管は、商品企画に際して、大岡越前の「三方一両損」をもじって、「三方一両得」と言う言葉を挙げている。「企画をやるときに考えることは、まず、お客様が得した気分になることです。これは当たり前です。それから、日産も儲かる、販売店も儲かる。日産が儲かることは、結局部品メーカーも儲かる。結局お客様が得した気分になって、日産も収益があがるというお金の流れを考える」(宮内主管)

顧客に出来るだけ多くの「得した気分」を持ってもらう(顧客満足を高める)には、製品競争力をより高めていく必要があるが、一方で目標原価の達成など企業側の事情も考慮する必要がある。また、つくり手側の「思い込み」によって、顧客の求めるものとは離れてしまうことも考えられる。こうした課題をクリアしていくことも、プロダクト・マネジャーの仕事であると



写真5 「ステージア」(出所：日産自動車株式会社商品パンフレット)

言えるが、そのための資質として宮内主管は「バランス感覚」を挙げている。プロダクト・マネジャーは、開発する製品に関する全責任を負っており、社内でも部長クラスの役職である。いわば顧客の最も対極にある、企業サイドの人間であるように考えられる。そういった側面を持ちながらも、顧客の視点からの商品企画を行うという点で、例えば顧客満足と企業収益の確保といった「バランス感覚」が必要とされるのであろう。この点については、宮内主管は以下のように述べている。

「『こんなんでいいかな』と思って突っ走ってしまうとすごく危険です。まして商品主管なんて会社の中で力を持っていますから。やはり常に考えて、割と冷めた感じで検証しつづけられる。お客様と話しながら熱くなって、『つくりたい』と思って、実際にやるには冷めた目で検証していく、二重人格ではないですけど、それができるとは私は大事ではないかと思います¹⁴⁾」

このように、プロダクト・マネジャーに必要とされる資質の1つとして、顧客からの視点と企業からの視点との「バランス感覚」が挙げられよう。この「バランス感覚」によって業務上の様々な判断を適切に行っていくことが出来るといえるが、以下のように述べられている。

「熱い一辺倒で行ったら、当然収益はそっちのけになるし、また、冷めたばかりで行って、

14) ヒアリングでは宮内主管は自分自身も「二重人格」とであると述べていた。ちなみに彼の血液型はABである。



写真6 「バサラ」(出所：日産自動車株式会社商品パンフレット)

『コストを守ってつくりました』となるとつまらない商品になってしまう。プロデューサーの資質としてはやはり、設計の人間などの、『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。デザイナーとの対話でも、『ここのモールはこういう風にしないとダメ』というのがあるわけです。それをやると3,000円かかると。その判断は最終的には、冷めた目で判断するんですけど、デザイナーなり、設計なり、あるいは技術屋なりの、『熱い思い』をお客様に届けないといけない」(宮内主管)

この言葉から考えられることは、製品競争力を高めていくためには、単純にコストと競争力のつじつまを合わせるだけではなく、より高次元での「バランス」を取らなければならない。それは、原価や収益、自動車企業及び部品企業の技術蓄積などの企業側の要素を十分に考慮しながら、製品開発に関わるメンバーの「熱い思い」を汲み取り、能力を最大限に引き出すことで、より高次元での「バランス」が達成されると考えられる。そのことが高い製品競争力につながると言える。

写真6の「バサラ」を開発した森主管は、車が売れることと収益を確保するのが並び立たないのではという質問に対して、「そういう場合に商品主管は責任があるんですよ。100万円なら100万円で売らなきゃいけない。やりたいことを全部やったら150万円掛かっちゃいますからね。トータルの値ごろ感と収益を考える。その中で大切なものを選択していく。できないものはできないとクールに判断していきます。財布の中には金がないのに、もっと金をもって言っても『それはまたいつかね』ってことで」と述べている。これらに関して、以下のようにも述べられている。

「商品主管の大事な役割は2つあると思います。経営に対してウソがないこと。お客様に対してウソがないこと。3つ目を言うと、自分自身に対してウソがないこと。立派な言い訳を作りながら仕事をしていくことは簡単ですが、それをするかしないかだけだと思います。妥協しないということでしょうね。そのために、デザイン、設計、製造技術など、いろんな意味で勉強が必要です」(出川主管)

「チャレンジするっていうのは2つの方法があって、こっちやると簡単だけど、こっちやると難しい、そこで、難しいほうを取るということをよく言います。新しいものとか、お客様の満足を得られるのは、高いハードルを越えた所にあるんじゃないか、高いものを超えると今までになかった、よりなかったものが実現しうる。低いハードルだったら誰でも超えてくるわけですが、高いハードルであれば越えられる者が少ない」(宮内主管)

「ある日設計者が、『レイアウトのスペースがなく、車体強度を確保するためには、デフロスタ（窓の曇りを取る機能）性能は目標を下げた設計しかできません』と言ってきた。そこで、私が『そうですか』と言うことは許されない。『どうしてかを説明しろ』というところからスタートする。『できない』というのを『そんなことはない』と切り崩していったらできたという、それが原価でもデザインでも同じではないかと思います」(谷野主管)

やはり、高次元での「バランス」を達成するには、妥協をしないこと、挑戦的であることが必要であり、繰り返しになるが、決してつじつまを合わせただけでは、製品競争力の向上にはつながらないと言える。それを実現するためにリーダーシップを取るのが、プロダクト・マネジャーの役割であると言えよう。岩倉・長沢・岩谷においては、プロダクト・マネジャーは「それぞれの人が許容できる最大の妥協点を見つけて組み合わせ、最終製品の価値を最大にすること」と述べられているが¹⁵⁾、今回のヒアリングでは、「妥協点」自体をより高い位置に引き上げることで、「最終製品の価値を最大にする」ことについても述べられている。

そして、プロダクト・マネジャーが持つ、こうした「バランス感覚」による判断基準によって、製品全体におけるプライオリティーが決定していくと考えられる。そのために、「1つ1つ言えばここが命って言うものの塊ですから。ステージアの中でもやりたいと思って止めた項目は山ほどあります。100点満点は全然ないです」(宮内主管)とも言われている。また、前述の作り手側の「思いこみ」に陥らず、顧客満足のシミュレーションを冷静に行うことの出来るという意味での、「バランス感覚」と高度な判断力も重要であろう。

こうした、企業側の論理と顧客の視点との「バランス」を取りつつ、最終的な判断はプロダクト・マネジャーが行い、その責任を負うことになる。そのことは、企業に長く勤務して、部長クラスの比較的高い位置にいる、いわば非常に企業側に近いと考えられる人間と、顧客の立

15) 岩倉・長沢・岩谷 [2001a], 前掲稿, p.56.

場から製品を考える人間が同じ人間であることを意味している。その両者の「バランス」を取することは非常に難しいと考えられるが、この点は以下のように述べられている。

「結局お客様から見たときに魅力的な商品でないといけないわけです。やはり1台売り上げてなんぼですからね。それはプロダクトの事情で作ったって、コストが目標に収まっても何の価値の無い。1人の商品主管が動かしているわけですから、自分の中の葛藤を乗り越えればできるんじゃないかと思います。商品とお客様のプロフィットしか見ない、お客さんの価値しか見ない、企業としてのプロフィットを実証する、2人の人間がいたら結構大変だと思います」(宮内主管)

宮内主管の考え方としては、企業側の論理と顧客の視点の両者どちらにも気を配りつつ「バランス」を取っていくのは、1名のプロダクト・マネジャーが行うことがよいと言うことであった。「葛藤」を乗り越えることで、企業の論理と顧客の視点の両方に配慮を行うことが出来ると言うことであろう。

なお、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¹⁶⁾、従来の商品主管が担っていた職務は分担されている。製品を6つのグループに分け、それぞれプログラム・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もち、クルマ作りの流れに沿った、車作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CPSの清水主管は「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¹⁷⁾」と述べているが、前述の「バランス」を取る主体が複数名になることが、どのような影響を及ぼすのかについては、今後の展開を待ちたい。

3. リーダーシップと動機付け

前述のように、自動車は部品点数が多く、非常に複雑で多様な技術領域を含む工業製品であるため、その開発には非常に多くの人間が関わっている。プロダクト・マネジャーはこれらのメンバーの方向付けと、動機付けなどによってプロジェクトの運営を効果的に行うことが、製

16) 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、及び、『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。

17) 『日経産業新聞』2000年11月16日号。

品開発を行うにあたって非常に重要である。また、そのことが製品競争力の向上につながると言えよう。こうしたプロジェクト運営能力とそのための資質が、プロジェクト・マネジャーに必要なことは言うまでもないが、その具体的内容について、以下で検討していくこととする。

1 つは、メンバーの意見を引き出して、良いところを取り込みながら、プロジェクトを進めていくことについてである。具体的には以下のようなことが述べられた。

「商品主管の要件の中で一番大事なものは、一人一人の、例えば技術屋が持っている力を、出来るだけ 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、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、一人一人の力を引き出す力っていうのが、リーダーシップと並んで大事ではないか」(宮内主管)

「相手の意見をよく聞くこと。聞いてから判断し決定する。決定権は私ですが、集まって皆の意見を聞きます。自分が考えていることがどのくらい伝わっているか、欠落していた観点もあるかもしれない。意見は聞く、私が結論を出すというパターンです。『俺は独裁者だ。俺は間違っていない』という人もきつというと思います。しかし、人の意見を聞く、それを聞くことによって、彼がまた新しいことを考えた場合、『こういう考えがあるんだけど』と気軽に言ってくれる。独裁とか恐怖政治だとやめておこうかとなって、機会を逃すかもしれないと思います」(谷野主管)

「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』っていうの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、担当から 1 日に受発信で 1,000 件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、最終的なまとめを行うといったことが行われている。谷野主管の場合は、「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「3 つを同時に高いレベルで満足させることは出来ないから目標を下げてくれ」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」と、担当者として徹底して議論を行うということを行っている。

また、プロダクト・マネジャーに必要な能力として、宮内主管は「会話をする能力」を挙げている。自身の専門分野ではない自動車のデザインを例にして、以下のように述べられている。

「私もシャシー設計から商品企画に移ったとき、デザインでは非常に戸惑いもありましたけれど、やはりデザイナーとの接点は会話なんです。どこを守りたいのかとか言うのは話をしていくなかで、あるいは人間関係ができていくなかで、『ここは駄目』『ここは 7 割譲る』『ここはやるけど

こっちはあきらめる』って言うのが当然出てくるわけです。私が最終的にその車をまとめるときに、デザインで大事なのかもしれないけど、『ステージア』ではそこは我慢するのだということがあれば、そういう判断をする。でも、ベースにあるのは対話ではないでしょうか」（宮内主管）

プロダクト・マネジャーは、製品競争力を高めるために、プロジェクトメンバーの持つ能力を最大限引き出す、そういう方向に持っていくということが求められてくると考えられる。そのために必要な能力として、宮内主管の言葉を借りれば「会話をする能力」が挙げられよう。プロジェクトメンバー間での会話（対話）や議論を通じて、メンバーの能力を引き出し、高次元での「バランス」が実現するのであろう。この点に関して、清水主管は以下のように述べている。

「私の場合は、やってもらうのが人間ですから、やってもらう人間をいかに動かすかというのが私の基本です。車は何万点もの部品からできていますが、一個一個の部品をそれぞれ担当する者にやる気を起こさせることによって、その人間がある目的を持って、モチベーションを持っていることで、品質もコストも全然違ってきます。担当者のモチベーションを高めるためには、私の気持ちももちろん伝えるのだけれど、設計者が苦勞している悩みを正直に言ってもらうことです。いかにコミュニケーションを図るかということなんですよ」

「私としては、一人の人間にできることは限界があると思ってしまして、出来る人間を集める、そういう人間を利用することが大事なかなと思います。一人の人間を知れば、コミュニケーションにおいて自分の知らない世界を倍知れるわけです。自分の目を見て、造形とかハードとか営業的なことなどに長けた人間を集めてくる。その人間の持っているノウハウを自分のものにすることが大事なかなと思います。そういう人間を集める能力と、その人間が仕事をしやすくする、出しやすくする、それをまとめて一つの方向に向けるという能力は、ある程度持っている。人間を扱う能力が大事なかなと思います」

この言葉に見られるように、プロダクト・マネジャーの「会話をする能力」は、プロジェクト・メンバーに動機付けを行い、彼らの能力を引き出すこと、また、メンバーの持つ様々な意見を議論の場に持ち込み、良い意見については取り上げたり、相互に高め合ったりすることにつながっている。これらによって、単純な分業関係に留まらず、一般的な言葉で言えば「三人寄れば文殊の知恵」とも言えるような、メンバーの知識や知恵の相乗効果につながっていくわけである。それらを製品に織り込むことで、製品競争力の向上に結びつくと言えよう¹⁸⁾。もち

18) 谷野主管は、「生徒会とかクラブのリーダーとかやってきましたので、そういうところで人の意見を聞く、人の動きを見ながら人を動かすのに慣れているのかもしれません」と述べている。また、清水主管は「私は会社以外のところで、ある組織にかかわっています。全く別の世界ですけどね、音楽関係の人とかです。またオカツコク（岡津古久は日産テクニカルセンターの所在地の地名）シンドロームという狭いところに閉じこもる傾向を打破するために社内の若い人を集めて講演会とか研修とかやってきました」と述べている。こういった点も、プロダクト・マネジャーの能力を養ううえで、役立っていたのとも言えるのではないだろうか。

ろん、それはメンバーの意見の単純な最大公約数であって、それは意見の寄せ集めに過ぎず、「製品の首尾一貫性」は達成できない。製品のコンセプトを固めていき、それに沿ってある一定の方向に向けていくことも必要であるといえよう。この点については、次項において述べることとする。

4. 人を見抜く能力と人を使う能力

商品主管に必要な能力は、「人を見抜く能力と人を使う能力」（清水主管）とも言われているように、有能な人材を集めること、その人材をうまくマネジメントすることも、プロダクト・マネジャーに必要とされる能力のひとつといえよう。この点については、以下のように述べられている。

「ある商品についてプレゼンテーションをすると、社内外を問わず、皆がいろんなことを言うわけです。そこで、自分で考えるか、どの人の意見を聞くかが一番大切になってきます。その人が、過去にどんなことを言ってきた、どのくらい当てているかも含めて、そういうキーになる何人かを頼ることですね」（出川主管）

「努力の程度にそんなに差はなくても、結果として車が売れたり、儲かったり、売れなかったりという差は出てきてしまう。そこは努力の中身に差があるというよりも、たまたまその人を取り囲んでいく周辺の人たち、競争相手の会社の車たちとか、そういう要素の方が強そうに思いますね」（同）

「そのプロジェクトを成功させるために、ある程度は人事も動かさないとだめでしょうね。役に立つ人間を自分のプロジェクトに持ってくる。新しく持ってきた人は、このプロジェクトの成功のために大きく貢献していることは事実としてあります。基本的には人事権は商品主管にはないのですが、私自身は、結果として成功させるためには、場合によってはどんなことでもやらないといけないと思っていますので、それが商品主管の大きな資格要件のひとつかなと思っています」（同）

「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。その人間の持っているノウハウを自分のものにする、個人的に使うということが大事なことだと思います」（清水主管）

自動車という製品の性質上、その開発に際してはたくさんの人間が関与することになる。そのため、プロダクト・マネジャーは、製品そのものに対して直接的にマネジメントすることだけでなく、製品に関わる人間をマネジメントすることの比重も大きくなってくると言えよう。そのために、能力の高い人間を見抜いて、自らのプロジェクトに引き込むことも非常に重要となるわけである。日産自動車の商品主管には、人事権がないということであったが、権限の及ばない範囲についても関わっていくことも必要となると言えよう。この点について、「スカイライン」の商品主管であった伊藤修令・元主管は以下のように述べている。

「主管には他部門に命令する権限はない。しかし、権限なんて自分たちでつくるもので与えられた権限だけで仕事をするサラリーマン的なやり方では、車の開発は出来ない¹⁹⁾」

また、このような分業の形態においては、製品のコンセプトをメンバーで共有し、それを製品全体に行き渡らせることも重要であろう。それはまさに、前述の「製品の首尾一貫性」につながり、製品競争力の向上につながるわけだが、その点については、以下のように述べられている。「商品主管は、オーケストラで言うと指揮者です。それに必要なのは、自分がこういう車をつくりたいというイメージをどれだけ持っているか、自分がその地位についたときに、自分がつくりたいイメージをどれだけレベルで明確にするかということです。次に、オーケストラとしてはこういう『運命』をつくりたいと、各楽器に対して言葉で言います。全体のバランスで自分の思っているものを取り込めるような指示ができればいい。指揮者は必ずしもトラペットが吹けなくても構わない。方向を示してこういうイメージだと、それが出てくるまで粘り強さがいる。その粘り強さが大事だと思います」(谷野主管)

「私が見ていて、これはヤバイなと思う時はかなり厳しくやります。私も怒鳴ることは時々あります。それをやらないと、私の考え方とか、大事なポイントが伝わりませんから。そういうことをやることで、その人間に大事なことをやろうとしていることが伝わる。感情的に怒る傾向もありますけれども、多少計算をした上でやっています」(清水主管)

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、責任の及ぶ範囲(製品全体)に対して製品のコンセプトを反映させ、「製品の首尾一貫性」を持たせる必要がある。そのためには、プロダクト・マネジャーが作り上げた製品コンセプトが、製品開発期間全てに渡って、メンバーに正確に伝わっていないといけない。そのためには、製品コンセプトを作り上げる能力に加えて、製品コンセプトをプロジェクトに関わるメンバーにプレゼンテーションする能力、製品開発期間全てに渡ってコンセプトを伝え続ける「粘り強さ」が必要とされるわけである²⁰⁾。原主管も、商品主管の「心得」に「志

19) 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、p.115。この引用は、資料としては少し古いですが、商品主管の職務内容については大きな変化が無いことから、参考として使うこととした。

20) なお、こうしたプレゼンテーションは、社内のメンバーに対してだけではなく、サプライヤ(部品供給企業)に対しても行われる。自動車は原価の70%をサプライヤから部品・材料として購入しており、また、自動車企業は基本設計のみを行い、サプライヤが詳細設計まで行うという「デザイン・イン」も行われているため、製品開発におけるサプライヤへのプレゼンテーションは、非常に重要な役割を持っていると言えよう。昨今、「系列破壊」や「購買政策のオープン化」といった動きが取りざたされているが、これによって、サプライヤとの関連におけるプロダクト・マネジャーの職務内容や役割に、どのような変化があるのかについては、今後の研究課題としたい。なお、自動車企業の購買政策とモジュール化、デザイン・インとの関連については、木野龍太郎 [2001] 「自動車企業の新たな購買政策に関する一考察 モジュール化とデザイン・インとの関連から」 ASIM Working Paper Series No.W-01-01、工業経営研究学会西日本部会発行を参照されたい。

を高くして、当該車両の商品企画、戦略を立案し、実行し、かつ広く浸透させること」をいうのを挙げている。また、岩倉・長沢・岩谷によれば、メンバーに対してコンセプトを伝えるためには、「フィロソフィー（共通の哲学）」が必要とされ、デザイン室のリーダーであった岩倉は、メンバーに説明する際に、実行計画書の最初に「かたちはここなり」と記したとされる²¹⁾。

こうしたことを行うためには、プロダクト・マネジャーには、技術や原価などを含めた、自動車全般に関する深い知識が必要とされると考えられる。そうした知識がなければ、製品コンセプトをメンバーに正確に伝え、製品機能に転化させることが難しいと考えられるからだ。同社の商品主管には文科系学部出身者が非常に少なく、ヒアリング当時も商品主管が全部で19名いるうち、文科系学科出身者は森主管を含めて2名のみで、その他はいわゆる理科系出身者の「技術屋」であった。彼らは、シャシーや車体、エンジンなど、自らが担当をしていた特定の部分に関しては、図面を描くことが出来るといったような、詳細な知識を持っているが、それ以外の部分に関しては、やはり、プロジェクトに関連するメンバーに任せるということになる。そこで、製品に関する知識に加えて、メンバーに対するマネジメントが重要になってくると言えよう。

5. プロダクト・マネジャーの人間性 プロジェクトの運営との関連で

このように、自動車企業のプロダクト・マネジャーにおいては、その製品の持つ特質から、プロジェクトのマネジメントに関する職務が非常に重要であると言える。とりわけ、プロジェクトに関わるメンバーへのマネジメントが、製品競争力に大きく影響を及ぼすと考えられる。そういった場面では、まさに人間と人間との関係が重要になってくる。ここでは、こうしたマネジメントを行う際に大きく関連すると思われる、プロダクト・マネジャーの人間性について見ていくこととする。

プロダクト・マネジャーは、製品コンセプトの浸透・共有、機能面での向上や原価原価低減のために、メンバーの意見が出やすくしたり、議論を促したりということを行うことが必要になってくる。そうしたことをマネジメントするには、一般的な言葉で言う「ネアカ（根が明るい、明るい性格）」の方が、議論を促したりするのは良いと思われるが、これについては、「ネアカであることが商品主管の条件なのか」という質問に対して、以下のような回答が得られた。

「商品主管の条件として、『明るい』とか『ネアカ』とか言うのはかなり大事だと思いますね」（原主管）

「その方がいいだろうというくらいじゃないですか。大事なのは、やはり結果です。あの商品主管は暗いけど、いい車ができた。結果的には、あの商品主管はいいじゃないか、となると思

21) 岩倉・長沢・岩谷 [2001a], 前掲稿, p.58.

います。強いて言えば明るい方が皆はやりやすいと思います。明るくなければならないということではないと思います」(谷野主管)

「あんまりそういう気もしないですけどね。色々企画を考えてくるわけで、それをつぶしたら絶対だめなわけですよ。『やってみないとわからないものはやれ』、『失敗したっていい』と、やりすぎるくらいやって責任は上に任せて、何もやらないのは一番だめで、そういう意味では、『ネアカ』を『ポジティブ思考』と捉えるのなら、そういうことはあるかもしれませんね」(宮内主管)

「『ネクラ』な人もたくさんいますよ。まあメリットもあればデメリットもある。逆に多少『ネクラ』でも緻密さがあるという人もいればこそ、いいんじゃないか。個性豊かな集団で、画一的な人間を集める必要は全くないじゃないかと思います」(森主管)

「『ネアカ』であることは必要条件ですね。結局、いかにメンバーに楽しく仕事をさせるかが大事な要素だと思います。その雰囲気づくりが必要で、あの人の言うことを聞いていると、何となく売れそうな気がしてくる。そういう気持ちにさせないといけない。そうすると、いい知恵も出てきますから」(出川主管)

回答は多少ばらついている。「ネアカ」という言葉についての、各人の持つイメージが異なっているためであるとも考えられるが、概ね意見や議論を促すことが出来ることが重要であり、それが、「ネアカ」という性質と一定程度関連していると見られる。ヒアリングに同席していた日産自動車・商品開発本部・ブランドマネジメント&市場調査グループの高祖 洋主査は、メンバーとしてプロジェクトに参加した経験があり、その立場から以下のように述べている。

「基本的に主管が本当に『ネクラ』だと部下は滅入ってしまいます。あまり脳天気な人も困りますけど。あんまり『ネクラ』だという人に会ったことはないですね。部下から見るとやはり、マイナス思考よりプラス思考のほうであった方がいい」

ここでは、「ネアカ」を「プラス思考」と捉えられており、宮内主管の「ポジティブ思考」に近いものであると考えられる。「ネアカ」を「プラス思考」「ポジティブ思考」と捉えるならば、プロダクト・マネジャーはネアカであるほうが仕事を進めやすいと考えられる。ちなみに、関西出身の谷野主管は、「関西人の方が主管に向く」とも述べている。

「きついことを言っても、言い方が優しくて、頭に来ないとよく言われますよ。格好を付けて本音を出さないよりも、関西人はいきなり『何言うとなねん』『ホンマかいな』となります。目的を達成するためにいい方向に持っていけるのではないかと思います」

言うまでもないことであるが、関西人が全て本音で話す人間であるというわけではない。ここでは、本音で議論が出来る、そうした議論をメンバーに促すことが出来るといったような人間が、プロダクト・マネジャーに向いているタイプのうちの1つと考えられよう(その意味では、

「お酒」もコミュニケーションには役立つので「お酒好き」も望ましいのではないかという話も聞かれた。

プロダクト・マネジャーは、製品全体に対して責任を負っており、全体を見たうえで、製品コンセプトや原価の「バランス」の点から判断を行い、原価の配分やデザイン案の決定を行う必要がある。そう言った場合に、セクション間でいざこざが起きたりということも考えられる。こうした点については、以下のように述べられている。

「必ず問題は解決できるということはないです。A と B を成り立たせたいと思っていても、A と B が成り立たない条件の時は、それは商品主管の仕事なので、私が『A をとります、B は下げます』『B チームの人はマイナスいくらで我慢して下さい』と決断を行います。不満は残るでしょうが、仕方がないと思っていただくしかない」(谷野主管)

「一生懸命担当が設計をやってきたものを、『もういい』『これ使わない』と、ある時点で切ったりするわけです。それを納得させて、その車の全体の中で決めていかないとはいけません。これは冷静に言えば、『プロなんだから』ということです。そこを良い商品主管は、人望なり何なりでカバーしながらいくんでしょうね。人望があると言うのは条件だと思います。自分が設計していたところの商品主管を思い浮かべて、あの人のためなら一肌脱ぐというのは当然あります。そこのパワーが一番大事だと思います」(宮内主管)

これらに見られるように、製品を作り上げていく際の様々なコンフリクトを解決するためには、そのための合理的な理由を見つけだし、それをメンバーに説明する能力、実際に解決する能力、そして、それらの能力も含めた「人望」が重要であると思われる。デザインなど、理論的に解決できないようなときに、「いかに親密な関係を築いておいて、言いにくいことをどううまく言うか」(出川主管)といったことも聞かれた。また、インタビューでも、「スカイライン」を担当した桜井・元主管や、「シーマ」を担当した三坂・元主管の話が随所で聞かれたり、出川主管が「GSD (Great Syukan Degawa の略)」と呼ばれているといったことも、こうした「人望」によるものと言えるのではないだろうか。岩倉・長沢・岩谷によれば、チーム・リーダーは「専門外の者も束ねてマネジメントできる能力が必要」としており、それには、「『腕利き』であるという得意な技能と、『志が高い』という輝きが求められる」、「こうした特質(腕利きであること)や語れる夢(志が高いこと)を持ち合わせていない限り、チーム・リーダーには決して選ばれない²²⁾」としているが、これらにおいても、上記の「人望」に近いものであると見ることが出来よう。

6. プロダクト・マネジャーの人間性 コンセプトの創出との関連で

プロダクト・マネジャーの職務における製品コンセプトの創出は、製品競争力を規定する非

22) 岩倉・長沢・岩谷 [2001a], 前掲稿, p.57。

常に大きな要因であることは間違いない。これに際しては、調査資料やヒアリングなど、様々な手法を用いることで、製品コンセプトを創出しているわけであるが、この点に関しては、以下のようなことが述べられていた。

「つまるところは情報の量ではなくて、最後の決め手はプロとしての直感と運、そこに賭ける以外に無いというのが経験を通じて得た私の結論です²³⁾」(出川主管)

「正直なところ、賭きたいな要素が強くて、最後のところは、リサーチとか事実に基づく勘みしたいなものが最後の勝負で、最後はほとんど勘だと言っています」(同)

ここから読みとれることは、製品製品開発においては、客観化・抽象化が難しい判断基準が用いられていることもあるということである。それは、前述したように、自動車は企画から製品が市場に出るまでの期間が長く、製品開発費も莫大なためモデルチェンジもそれほど頻繁に行うことが出来ない。そのため、製品が市場に出たからそのモデルの販売を終了するまでという、時間的に非常に先の市場についての予測を行う必要がある。そういった点で、現市場についての情報を最大限収集しつつも、最後は「運」や「勘」といった、不安定なものに頼らざるを得ないということがあると思われる。しかし、これらについては、以下のようにも述べられている。

「勘と運と極論して言っていますが、実はただ純然と独立した勘は存在しなくて、勘を養うためにベーシックな積み上げがあるわけです。誰の言うことを聞か、その人が信用できるかどうか。信用できるかどうかを決める材料は、ある事実なんですよ。その人は事実を正しく認識しているか、自分が知っている事実に基づいて決めるしかなくて、そういう事実をどのくらいたくさん知っているか、たくさん覚えているかがベースなんです。勘を養うために勉強しないとだめです。運の中にはよそがどんなものを出してきそうかを含めて、運の要素をどのくらい小さくしていくかが、事実に基づく、事実をたくさん知るための努力になると思います」(出川主管)

「運」については、急激な不況のため高級車の需要が減少する、あるいは、同業他社がほぼ同じコンセプトの製品を同時期に発売する（例えば「キューブ」の場合は、本田技研工業の「キャバ」という似通った製品が少し遅れて発売されている）といったように、プロダクト・マネジャーにも予測が難しいようなこともある。しかしこうした点についても、最大限の情報を集めて、不安定な要素を極小化することが必要であろう。またこの点に関しては、以下のように述べている。

「私も娘の買い物についていくと、女房と買い物に行く所が違って、『学生はこういう店に行くのか』とわかる。ピアス1つ取ったって、3,000円以上のものは絶対買わない。携帯電話でも、会社で安く手に入るものを私が買ってあげるって言っても、ある機能が入っていたほうが良い、そうすると高いものを平気で買う。車じゃなくても、娘を介してでもいいし、いろんな事がで

23) 出川 [2001]，前掲稿，p.15。

きるはずですよ。そうすると世の中がどんどんわかる」(原主管)

「電車に乗った時に、週刊誌の吊革広告を見たり、高校生のルーズソックスも見て、世の中こうなっているなど。ルーズソックスは誰が仕掛けたのかなと、マーケティングの目で見て真剣に考えて、もしかしたらソックタッチ屋さんが、ルーズソックスを流行らせたのかなと。例えば、ルーズソックスの流行っているときに、薬局に行くと、ソックタッチが店頭に近いところに出るんですよ。やはりこれは仕掛けた奴がいるなど。それは、1 つのマーケティングですから、商品企画をやっているとすごく気になるんです。こうした情報ごとに、自分なりに噛み砕く行為をしないとだめだと思います」(同)

「年間大体 10 万円ぐらい本代に使っていますけど、本も 1 冊だけ読むと、それに感化されてしまうので、同じ種類のやつを 3 冊、4 冊見ると大体見方がわかります」(同)

「与えられた情報で進んでいくとだめだなと。もう情報の渦ですから。それを新聞情報、雑誌情報で理解するのではなく、自分でどうかみ砕くかということが大事な所ではないかなあと常に思っています」(同)。

「定量データも必要ですけど、定量データのみに溺れていては商品企画は出来ない。やはり、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。テクニカルセンターの中で頭でっかちにものを考えたって、絶対に出来ない。それが第一歩ではないかということです。それは定量データとしては非常に少なく、定性的にしか掴めないかもしれないけど、自分の目で見て噛み砕くという行為がどうしても大事だということを、しつこく浸透させています」(同)

原主管の言葉が多く引用されているが、このように、身の回りにある情報をより多く取り入れること、加えて、それに対する分析を行うことが、不安定な要素の排除につながることを考えると考えられる。そのような、身の回りの情報に関する「感度」を持つことも、プロダクト・マネジャーにとって重要であると言える。

また、自動車のデザインのような、客観化・抽象化しにくいものについても、森主管のようにトレーニングを積むことで、見る目を養ったりということを行っているケースもある。

「僕は美術自体が好きなので、常日頃から美術誌を見てトレーニングは続けています。美術館にも年間 50 回ぐらいいきます。実際にパリに行ってオルセー美術館も見たり、世界中の美術館に行きます。自分がデザインを持っていて、本物って何かを見分ける力を持たないと商品主管はできないと思います。見る目を養うというのは商品主管の条件じゃないでしょうか。例えば、コンサートに行くとか、旅行するとか、そういうのもすばらしいと思います」(森主管)

岩倉によれば、「『必要十分な機能と心豊かになるデザイン』を持つ『モノ』に多くの人は惹かれ、それを中心とした『こと』に幸福感を得るという。そして、このうちの機能の面は論理的に追求できるが、人に好まれて、受け入れられるような『モノ』は論理的に考えることはで

きても、つくり出すことはできない²⁴⁾」としている。製品競争力のうちの大きな部分を占め、機能面にも大きな影響を及ぼすデザインに関しても、判断するための感度や能力がプロダクト・マネジャーには求められよう。岩倉が在籍していた本田技研工業では、創業者であり、技術者であった本田宗一郎が、創設当時から数年間はデザインも全て自分で行い²⁵⁾、また、自らはデザイナーであるといいながら、よくデザイン室にやってきてデザイナーたちと意見を交わしたり、自分でクレイモデル（粘土で作る試作品）を削ったりしていたということである。また、同社では、伝統的な工芸品などを展示するコーナーをデザイン室に設けたり、伊勢神宮や根本中堂の柱を見てくるようにすすめたり、デザイナー達が勤務時間中にお茶を習いに行かせたりということも行われていたということである²⁶⁾。

このように、プロダクト・マネジャーには、いわゆる「感度」が必要とされるといえる。そのためには、車に関する技術的な知識に留まらず、会社以外の世界へ積極的に出ていったり、芸術などを含む様々な教養を身につけることで、そうした感度を身につけることが行われている。

「技術だけでは主管になれない。技術と教養とか、人格を育てていくことが会社世界の中で心がけてきたことかもしれません。音楽を聴くとか、一般教養も含めましてね。技術だけ狭く見るのではなく、広く世の中を見るバランスのとれた人間であるという資質や、少しでもそれに近づく努力は必要かなと思っています」(谷野主管)

プロダクト・マネジャーに必要な、こうした「感度」の背後にあるのは「好奇心」であるという話も聞かれた。

「好奇心が強いですね。それは大事なのかもしれません。いろいろなものや人を知ろうとすることは気質として必要かもしれない」(清水主管)

「好奇心はマーケティングの原点です。好奇心がないやつは、マーケティングじゃないですよ、“マ” 抜けとかね。好奇心と継続が大切だと思います」(森主管)

このように、自らの身の回りに存在する様々な情報に興味を持ち、それを取り込んでいこうとする「好奇心」は、製品コンセプトの創出の「運」と「勘」を養成するのに適的な資質であると言える。「要は、自分の知識を出せば給料を貰えるんです。だけど、充電しないで放電ばかりしていると枯れてしまう。いろんな意味で充電することは大事だぞと言っています」(原主管)という言葉にもあるように、多くの情報を取り込んで分析をすることが、プロダクト・マネジャーとしての能力を高めることにつながる。そのための資質として、「好奇心」というも

24) 岩倉・長沢・岩谷 [2001c], 前掲稿, p.46。

25) 岩倉・長沢・岩谷 [2001c], 前掲稿, p.35。

26) 碓 義朗 [1986]『燃えるホンダ技術屋集団 ホンダ技術研究所の創造現場をゆく』ダイヤモンド社, pp.172-173。

のが挙げられるのであろう。

7. 車づくりに対する「熱い思い」

そして、プロダクト・マネジャーが製品開発を行う原動力となるのが、前稿²⁷⁾でも少し触れた、「モノづくり」に対する「熱い思い」であろう。プロダクト・マネジャーには、非常に多くの知識が必要であり、複雑かつ困難な業務を行っている。伊藤修令・元主管は、商品主管の業務について「ラクをして車をつくったらそれなりの車にしかない。だから、気が弱くて体が丈夫でないものには主管はつとまらない²⁸⁾」とも述べている。彼らの職務に対する原動力は、やはり「車を作りたい」「商品企画をやりたい」という「熱い思い」であろう。

「私は自動車会社に入ると小学校の時から決めていました。同級生には『昔、言ってたことをやっているんだね』と言われます。夢はいつか自分がつくった車を世の中に走らせてやろうということで、車一本で来たという感じです。いつかはこういう仕事をさせてくれと、毎回上司に言うんですが、なかなかチャンスが来なくて、入社25年ようやくチャンスが巡ってきたということです。原動力は本能的に『車が好きだ』ということだけなんです。『音楽がどうして好きですか？』と聞かれて困りませんか？」（谷野主管）

「僕はなぜ日産に入ったという話をすれば、機械工学を専攻していて、機械でいこうかなと思ったわけです。学生時代に機械と人間の接点というものは何かなあと考えて、車がどうも一番よさそうだと、男女問わず、運動神経ある人ない人いろいろいると、その人達が乗るのがすごく人間味があるのと、それで『俺、日産行こうかな』ってなったわけです。商品主管の仕事は難しいです。普通です。車が好きであるってことは大事だと思うんです。車が好きで、人間が好きだったら出来ますよ。それだけです、単純に。」（原主管）

「商品企画者になりたい、なりたい、なりたいってのはありました。いろんなことを考えて実行する楽しみは、ある意味で自分の趣味と一致していて捨て難いものがある。とにかく、好きでなきゃできないですよ。僕は、お客様のお宅をよく訪問して、インタビューをかなり多くやっているんですが、これで土日が無くなるわけです。それに対する報酬も当然ない。でも、それが自分の財産になってくるわけです。これは物好きでないとできないんじゃないかと。休みを返上してでも、という意識でないといけない仕事ができないんで、それが自分のエネルギーであると思っています」（森主管）

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

27) 長沢・木野 [2001], 前掲稿。

28) 碓 [1988], 前掲書, p.115。

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²⁹⁾。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。こうした点が、製品競争力の向上には大きく影響していると言えよう。

こうした「熱い想い」は「2. バランス感覚」でも述べた、作り手の勝手な「思い込み」であっては、顧客の支持を受けることは難しい。ここでも、人間の感情を司ると言われる右脳（ここでは「熱い想い」など）と、分析や計算などを司ると言われる左脳（ここでは冷静な判断力など）との「バランス感覚」が、プロダクト・マネジャーの資質として求められよう。まさに、「温かい心と冷徹な知性」が必要と言えるのではないだろうか。

また、ヒアリングから受けた印象として、プロダクト・マネジャーの方々が、「自分がつくりたい製品をつくる」といった部分から、一般的な表現で言えば「一匹狼」のような印象を受けることも少なくなかったが、一方で、日産自動車という企業の価値を高め、販売量を拡大し利益を確保することも常に念頭にあり、こうした部分ではまさに「企業人」とであるという印象も受けた。こうした「一匹狼」と「企業人」としての微妙な「バランス感覚」も、プロダクト・マネジャーの資質として求められるのであろう。企業の論理に束縛されることない、魅力的な製品をつくりつつ、なおかつ企業にとってプラスになることを考えることが必要であると考えられる。

また、私見であるが、こうしたプロダクト・マネジャーの製品開発に対する姿勢が、同社の製品の性質を規定しているように感じられる。

「日産は世間の動き、車に対する好み等のトレンドの波に対して、違う波長でトレンドの波に絡みながら動いてきたところがある。トレンドの波を横切った瞬間は、お客様の好みにぴったり合うので、ヒット商品が出る。でも、しばらくするとオーバーシュートして、お客様の希望するものに沿わなくなってしまうので当たらない。でも、またしばらくすると、戻ってきてトレンドと一致するので当たってヒットする」(谷野主管)

従来から、トヨタ自動車の製品は、多くの顧客に受け入れられやすい「優等生」と言われてきた。日本での自動車に関するシェアは一位であるトヨタ自動車の製品と同じような製品を日産自動車がつくることは、販売面で非常に不利になるわけである。そのためには、製品の差別化を図る必要があるわけだが、日産自動車は「優等生」的な製品作りではなく、「トレンドの波を横切」ることで差別化を行う必要があるといえる。こうした特色ある製品づくりにお

29) 岩倉・長沢・岩谷「2001a」, 前掲稿, p.62。

いては、前述の「一匹狼」や「熱い想い」といった要素が必要となるのではないかとと思われる。この点については、トヨタ自動車における「主査制度（チーフエンジニア制度）」との比較を通じて、詳細に検討する必要がある。

8. 先輩プロダクト・マネジャーの影響

プロダクト・マネジャーのこうした能力・資質は、どのようにして養成されるのであろうか。ここまでのところでは、「ネアカ」であることや、「バランス感覚」、「人柄」、「感度」、「好奇心」、「熱い思い」などについて見てきたが、ここでは、先輩のプロダクト・マネジャーの影響について見ていくこととする。同社の「スカイライン」を担当した桜井・元主管、「シーマ」を担当した三坂・元主管についての話を聞くことが出来た。

「私は入社して最初の 11 年くらいは設計部にいたんですが、商品をまとめるところをやってみたくてという希望があって、12 年目くらいに今の商品企画に入りました。商品企画部門に入つてすぐ、スカイラインの生みの親である桜井真一郎さんの下で、一時働きました。桜井さんは車をつくる時には、『つくる人間が大事だ』と、『担当を集めて、車の考え方そのものについて物語を自分で作ってみろ』と、イメージを皆に植えつけていく、同じ方向を向かそうというわけですね。彼自身、心理学を利用して、人を動かすにはどうしたらいいかという術を考えていました。マーケティングとかプロダクトという意味では、人間の研究が大事だと私は前から思っているんです。桜井真一郎さんの影響は大きかったです。上についた人間がどういう人かによって違うと思います」（清水主管）

「三坂さんっていうのは『シーマ』をつくった方で、現場主義みたいなものをかなり鍛えられました。物の見方とか、商売人としての感性、感覚も、厳しい日頃のご指導をいただいて、ピシバシ、ピシバシと。非常に厳しい方でした」（森主管）

日産自動車では、「オヤジさん」と呼ばれていた桜井真一郎・元主管の影響は非常に大きらしく、「桜井学校」とまで呼ばれている。「桜井学校」の伝統的な新人教育の 1 つに「線引き」というのがあり、大きなトレーシングペーパーに、鉛筆で 5 ミリ感覚位にびっしり線を引かせるというのを、1 週間ぐらいやらせるということであった。また、部下を非常に厳しく叱ともされている。彼に指導を受けた人には、「スカイライン」の主管であった伊藤修令や、「プレリー」の梅村敏夫、「パルサー」の千野甫らがいる³⁰⁾。

また、三坂・元主管は、開発部門と営業部門の人事交流において、最初に国内販売部門から開発部門へ移動し（1985 年春）、「セドリック／グロリア」及び「シーマ」の商品主管となった。そこでは、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

30) 碓 [1988]，前掲書，pp.120～126。

たり、雰囲気をつかませたりといったことを行っている³¹⁾。

商品主管は、設計などの担当から、主担当員（主担）という道筋を経ていることが多い。そのプロセスにおいて、こうした上司や先輩に直接指導を受ける、あるいは「背中を見て育つ」ことで、商品主管としての職務の進め方を身につけるとともに、能力や資質を養成していくと考えられる。本田技研工業の製品開発を論じた岩倉・長沢・岩谷においては、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出来る現象』が、企業の成長につながる」と表現されている³²⁾。製品開発という企業経営のプロセスのなかで、プロジェクト・メンバーの能力が高まっていくといったところに、先輩プロダクト・マネジャーの影響を見ることが出来よう。

お わ り に

以上、日産自動車のプロダクト・マネジャーへのヒアリングを通じて、自動車企業における製品開発において大きな影響を与えているプロダクト・マネジャーが持つ能力や資質とはどのようなものか、それが製品競争力とどのように関連しているのかについて見てきた。その結果、以下の点について明らかになった。

日産自動車のプロダクト・マネジャーの持つ資質とは、以下の通りである。

1. バランス感覚
2. 自動車を作りたいという「熱い思い」
3. 冷徹な知性・視点
4. 粘り強さ
5. ネアカ・ポジティブ思考・プラス思考
6. 人望
7. 様々な物事に対する好奇心・感度
8. 挑戦的であること
9. 妥協しないこと

同様に、同社のプロダクト・マネジャーの持つ能力は以下の通りである。

1. 顧客の立場に立って考える能力
2. 顧客満足のシミュレーションを行う能力
3. 製品コンセプトを創出する能力

31) 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。

32) 岩倉・長沢・岩谷 [2001], 前掲稿, p.63。

4. 製品コンセプトをメンバーにプレゼンテーションする能力
5. デザインを見て判断する能力
6. 顧客側の論理と企業の論理の高次元でのバランスを見つける能力
7. メンバーの意見を引き出す能力（コミュニケーション能力）
8. 人を見抜く能力
9. 人を使う能力
10. 権限や職務範囲にとらわれずに行動出来る能力

資質と能力については、完全に二分することが難しいものもあるが、概ね先天的か後天的かという点で分けている。プロダクト・マネジャーという職務を遂行するには、性格や人柄などといった、様々な先天的な要素（＝資質）が必要であるが、それだけでは十分とは言えない。顧客の立場に立って考える能力などといった、後天的に獲得される要素（＝能力）も必要であると考えられる。すなわち、プロダクト・マネジャーの職務を遂行するに当たっては、例えば、車づくりに対する「熱い想い」という資質だけがあっても、製品コンセプトを創出する能力を持ち合わせなければ、職務を遂行することは出来ない。逆に、こうした能力を十分に発揮するために、前述のような資質が不可欠であると言えるのではないだろうか。

そして、この資質と能力とプロダクト・マネジャーの職務との関連については、以下のようなことが述べられよう。

第1に、製品開発を行う際には、それが顧客満足創出においてどのような役割を持つかといったことをシミュレーションすることが必要になるため、プロダクト・マネジャーにはそうした能力が求められる。そのためには、各種調査資料や実際に市場に足を運んで情報を集め、それを分析する能力も必要とされる。また、自動車は製品開発の期間が非常に長く、製品モデルの販売期間も長いから、プロダクト・マネジャーは、何年も先の市場の動向について考え、その需要に応えていく、もしくは需要を生み出していく必要がある。こうした能力も求められよう。

第2に、プロダクト・マネジャーが製品をつくり上げていく際には、顧客の視点について念頭に置きつつも、企業側の論理（例えば原価と収益など）についても考慮しなければならない。こうした「バランス」を取っていくことや、「こういう製品をつくりたい」という「熱い想い」と、一方でそれに対する冷静な判断を行うことの出来る、「二重人格」とも言えるような「バランス感覚」が資質として必要とされる。この「バランス」は、単純に両者のつじつまを合わせただけではなく、それらを高次元で実現することが、製品競争力を高めることにつながるわけである。そのためには、挑戦的であること、妥協しないことも、資質として求められよう。

第3に、プロジェクト運営に関わっては、プロダクト・マネジャーはメンバーの様々な意見を引き出して、多くの人間の知識や知恵を製品に織り込むことで、製品競争力を高めることが可能となる。そのためには、「会話をする能力」や「ネアカ（ポジティブ思考、プラス思考）」など

が、能力や資質として必要となろう。これらの能力や資質が、プロジェクト・メンバーの動機付けや方向付けの一助となっていると考えられる。また、プロジェクトを進めていくうえで出てくる、様々なコンフリクトを解決する能力や資質（「人望」など）も重要であろう。

第4に、自動車は非常に部品点数が多く、技術領域が広いため、その製品開発には、非常に多くの人間が関わっており、プロダクト・マネジャーは、メンバーを通じて間接的に製品開発に関わることになる。そこでは、メンバーに対するマネジメントが重要になるわけであるが、そこでは、「人を見抜く能力と人を使う能力」が必要とされる。日産自動車のプロダクト・マネジャーには人事権が無いがために、様々な手段によって人事部を動かし、能力の高いメンバーを集めることも必要となる。また、そのように、権限を持たない部分に関しても積極的に関わっていかうとするという資質や、「根回し」とも言える能力と、備わっている必要がある。

第5に、自動車の製品開発においては、企画と発売期間との間が非常に長く、「運と勘」に頼らざるを得ない面がある。こうした不安定な要素を極力減らすことが必要になるが、そのためには、より多くの情報を得ようとする「好奇心」、情報から何かを得られる「感度」といったものが、資質として求められよう。

本稿においては、プロダクト・マネジャーの資質と能力について、主に製品競争力と職務内容との関連から見てきた。こうした資質や能力が、自動車という製品が一般的に持つ性質（部品点数の多さ、技術領域の広さなど）だけではなく、その製品の持つ性格や特質（価格やターゲットとする顧客層の違いなど）とどのように関わっているのかについても、非常に興味深い点である。

なお、日産自動車では、筆者の1人の長沢らが提案している「商品企画七つ道具」を商品開発に採用している。例えば、宮内主管が中心となって開発し、高祖主査がリサーチを担当した「ステージア」では、「商品企画七つ道具」の1手法であるコンジョイント分析を初期受注予測に活用して、初期マッチ率（初期見込み生産車に対して発表後1ヵ月の間に引き当たる受注車の割合）を従来のRV車での18～48%に対して62%と大幅に上回ることができた^{33),34)}。また、清水主管が中心となって開発し、戸井雅宏主担が現在はCPS（チーフ・プロダクト・スペシャリスト）として責任を引き継いでいる「エクストレイル」では、「商品企画七つ道具」を商品企画に全面的に採用して、世界100ヵ国以上で発売されるというヒット車となっている^{35),36)}。前述の組織改革とあわせて、同社の商品開発が変わりつつあると思われ、これも非常に興味深い。

33) 高祖 洋 [1999]「新発売車種の初期受注予測へのコンジョイント分析の活用」『日本品質管理学会第29回年次大会研究発表要旨集』, pp.69-72。

34) 神田範明・大藤 正・岡本真一・今野 勤・長沢伸也・丸山一彦 [2000]『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.69-75。

35) 戸井雅宏・武井暁彦・吉村 太・山下惣一郎 [2001]「新型NISSAN X-TRAILの商品企画と商品企画七つ道具」『日本科学技術連盟クオリティ・フォーラム2001報文集』, pp.387-392。

36) 戸井雅宏 [2001]「新型NISSAN X-TRAIL 商品企画と商品企画七つ道具」『品質管理』, 第52巻第12号, pp.80-85。

謝辞

ヒアリングに際しては、日産自動車株式会社商品企画本部・商品企画室・商品主管である、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、多忙にも関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応じていただいた、心より御礼申し上げたい。また、上記の方々へのアクセスに際しては、同社商品企画本部・商品戦略室・ブランドマネジメント&市場調査グループ主査・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る。加えて、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、テープ起こし等の協力を賜った。記して感謝する。