



Title	新商品開発における集团的創造の問題と要因：目標設定背景の考察
Author(s)	畔柳, 加奈子
Citation	デザイン理論. 2017, 69, p. 46-47
Version Type	VoR
URL	<a href="https://doi.org/10.18910/65013">https://doi.org/10.18910/65013</a>
rights	
Note	

*The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA*

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

## 新商品開発における集団的創造の問題と要因

— 目標設定背景の考察 —

畔柳加奈子／京都工芸繊維大学デザイン・建築学系

今日、企業におけるデザイナーの役割は、商品企画から販売促進まで、新商品開発全体へ広がっている。商品開発はデザイン活動そのものであり、様々な部門が協力して行う集団的創造と言える。しかし、多数の商品開発実績のある企業であっても、デザインが高く評価され、事業に貢献する商品を毎度必ず開発できるとは限らない。人材や開発環境において、同様な仕組み、同様なリソースで開発されているも関わらず、なぜ開発のたびに商品のデザイン評価や事業的効果には大きな差が生まれるのか。

デザインプロセスに関する研究は、大きく分類すると次の4つに分けられる。1、デザインのマネジメントや組織構造を対象とした、組織論、マーケティングからのアプローチ。2、開発プロセスや業務に焦点を当てた、プロジェクトからのアプローチ。3、デザイナー個人の発想や思考のプロセスに迫った‘個’からのアプローチ。4、心理や欲求など人間の根源的思考や情報処理の観点から普遍的な創造のプロセスを明らかにした‘人間’からのアプローチである。本研究は、プロジェクトからのアプローチを基礎として、組織論やマーケティングの側面から考察を行った横断的な研究である。

具体的には、グッドデザイン賞を受賞し、事業目標を達成した事例をプラス事例、グッドデザイン賞を受賞せず、事業目標を達成しなかった事例をマイナス事例と定義し（表1）、国内の家電メーカーで実際に行われた複数の事例について、開発者関係者へインタビューを実施した（表2）。これによって得

表1 商品開発事例の分類

		グッドデザイン賞受賞	
		受賞有り	受賞無し
事業貢献度	高い	プラス事例	
	低い		マイナス事例

表2 インタビュー実施対象

日付	調査対象者職種	内容
2013. 6. 4	商品企画担当者	商品 A 商品開発
2013. 6. 4	技術研究者/商品企画担当者	商品 B 商品開発
2013.11.12	デザイナー	商品 C 商品開発
2013.11.13	デザイナー	商品 D 商品開発
調査実施場所はすべて被験者の所属する企業内、及び近隣		

た発話をグラウンデッドセオリーアプローチに基づいて分析し、開発プロセスの図式化と比較分析を行った。

分析の結果（図1）から、プロジェクトの4つめのステップで設定されるゴール、つまり商品開発目標の質が開発の成果に差を生じさせる要因であり、プラス事例とマイナス事例では、開発目標の内容と記述方法に違いがあることが分かった。また、開発目標の内容には目標設定に至る迄の開発ステップが影響しており、マイナス事例ではその一部が欠如していた。

さらに、過去の研究を参照し、開発ステップの欠如の背景を考察した結果、構造的要因と心理的要因が明らかになった。構造的には、商品開発プロセスにおける、「ステージゲートシステムの無効化」が生じていた。「ステージ」はアイデアの創造や市場調査、試作品の開発などさまざまな活動であり、「ゲート」は、プロジェクトを続行するか中止する

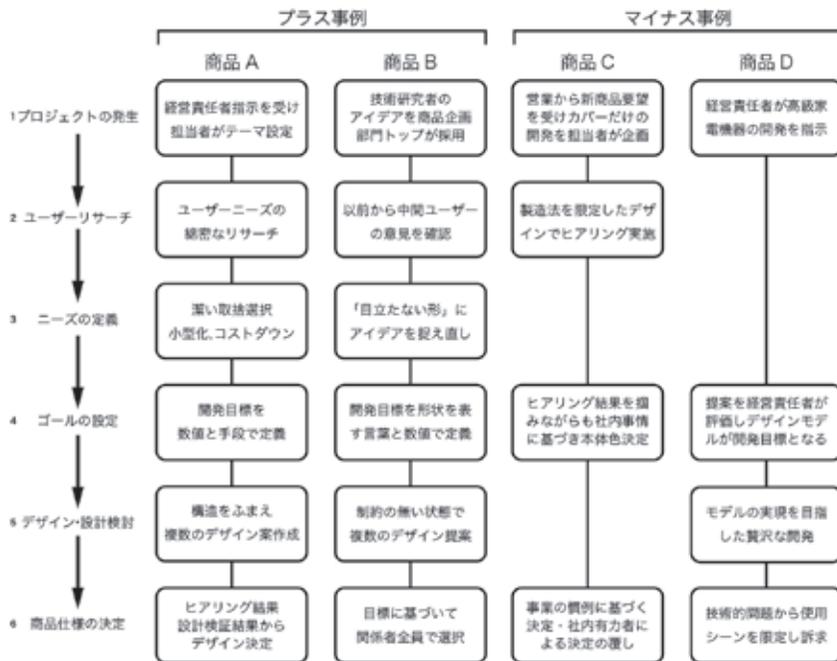


図1 商品開発プロセスの比較

かの意思決定を行う「商品企画会議」や「開発会議」である。マイナス事例においてはこの「ゲート」が機能していなかったと考えられる。これは、マイナス事例のそれぞれにおいて、社内事情やそれまでの慣例を押し通す、強い発言力を持った部門が存在していたこと、プロジェクトが経営責任者による絶対的な開発指示から始まったことによる。つまり、偏った権限や影響力をもったキーマンの存在により、本来、客観的な視点でプロジェクト推進の是非を問うはずの会議がゲートとして機能していなかったという、組織の構造的要因である。

心理的要因としては、情報処理バイアスの影響がある。情報処理バイアスとは、人間は事実を自分がすでに受け入れている信念や好みに合うよう歪めて受け取る傾向がある、というものであり、情報ソースの信用性が高くともその確率は変わらない。人間は、信頼性

の高い客観的情報を前にしても意思決定場面で私情を完全に排除することは難しい。マイナス事例のあるプロジェクトでは、実施したヒアリングで中間ユーザーからニーズ情報を得ながらも、営業時の説明優位性を優先してニーズと異なる選択をした。このとき、中間ユーザーはヒアリングで、商品に対する最も強い希望以外についても言及しており、この発言を自社の都合に合うよう歪めて解釈したと言える。もう一方のマイナス事例では、開発途中に商品仕様や外観に対して関係者から反対や懸念の声が生じたにも関わらず、開発の発端となった経営責任者とデザイナーが強い思いを持っていたため、プロジェクト続行に有利な情報を集めて周囲を強引に説得した。

このように、開発における決定プロセスを会議などで形式化しても、構造的要因により正しく機能しなかったり、関わる人間の心理的要因が影響を及ぼすことが明らかになった。