

プロジェクトチーム型ものづくり研究会運営事業 (有田焼創業 400 年事業)

浜野 貴晴
佐賀県窯業技術センター

有田焼産地では、長きにわたり製販分離の構造であることに加え、製造過程においても、細かい分業制の上でものづくりが行われてきた。1つの商品開発および販売の過程において、非常に多くの人の手を経ており、複数の事業体によるチーム体制での活動が常套化している。本事業では、一つの商品開発をプロジェクトと定義し、プロジェクトチーム型のものづくりにおいて重要なことは何かを提示するとともに、プロジェクト・マネジメントを行える人材育成、さらに国内外での新しいものづくりの取り組みの情報提供と意見交換の場を創出し、これからの産地でのものづくりのあり方を構築する。

Project to administrate a session for the study of merchandise development by Project-Team (Projects celebrating the 400th anniversary of Arita porcelain)

Takaharu HAMANO
Saga Ceramics Research Laboratory

In addition to the structure of manufacturing and sales has long been separated in the porcelain production areas of Arita, and even the production process has been specialized and divided into several phases work. In the process of one product development and sales, have done by the hands of so many multiple persons, activities as a framework of team of several business entities is usual.

To define one product development as “Project” and to present what is important in the Manufacturing by Project-Team and to cultivate human resources capable of performing project management, furthermore, to create a place for the information providing and opinion exchange about new Manufacturing, and we consider that the way of making porcelains in Arita from now on.

1. 背景

1.1 分業制の生産・販売構造

有田焼産地では、長きにわたり、製造過程において細かい分業制によるものづくりであることに加え、流通においても製販分離の構造を成してきた。分業制においては、各プロセスにおけるスペシャリストの技術の集積に伴う、商品の完成度の高度化と生産性の向上を生み、産地内商社による営業活動によって、日本から遠くヨーロッパまでの販売が行われてきたが、関係者が多いことによる意思の疎通、統率の難しさも同時に生まれる。

1.2 固定概念、保守的な姿勢、過信を生む歴史の弊害

日本初の磁器を生み出し、400年の長きにわたり生産し続けてきた有田焼の産地としての栄華の歴史は、時として

変革の妨げとなる。「伝統」という言葉を隠れ蓑に、慣習化されたこれまでのものづくりや商取引を見直し、新しい取り組みへの挑戦に臆病ともなる。産地の疲弊が叫ばれる中、変革を志す者が現れては、保守的な周囲と対立するという、ネガティブな関係性が、産地としての一体感を喪失させている。

2. 現状課題と目的

有田焼の製造において、1つの製品を生み出し、消費者まで届けるには、非常に多くの人の手を経なければならず、誰が欠けても商品化および事業化は成し遂げられない。すなわち複数の事業体によるチームの体制での活動が常套化している。新しい商品を開発し、市場に打って出るとは、一つのプロジェクトと定義できるが、産地

の体制は、プロジェクトチームとして活動できていない。

プロジェクトチーム型のものづくりにおいて重要なことは、関係者全員がゴールイメージを共有し、そのゴールに向かってそれぞれが知恵と技術を出し合い、その上で各々の役割を果たすことが求められる。

加えて、プロジェクトチームは、個の集合体であるため、全体をマネジメントし、ゴールへ向かわせるプロデューサーやコーディネーター的な役割も必要となるが、現在の有田の産地内ではその役割を重要視しておらず、その任を務められる人材も少ない。

そこで、プロジェクトチーム型のものづくりを実践するための方法、プロデューサー／コーディネーターに必要な能力は何かを学び、遂行できる産地内の人材育成を目指す研究会を組織して活動を行いながら、既存概念に囚われない新しいものづくりについての情報提供を行うものとする。さらにプロジェクトチーム型のものづくりを産地内に定着させていくための施策を考え、その上で窯業技術センターが果たす役割や体制づくりを考える。

3. 支援内容

本支援事業は、平成27年度よりの2か年の計画としている。当センター主催のセミナー・勉強会の開催を通じて、産地内事業者への情報提供、共に考え・交流を図る場の創出、また産地の抱える課題についての参加者とのディスカッションを行う。そうした中から、次世代を担う人材の発掘と集中的な指導を目指す。

1. 新しい商品開発手法の情報提供(セミナー形式)
2. 産地が抱える課題の抽出とその対応策に関する参加者とのディスカッション
3. 個別指導
4. 産地に適した商品開発手法の構築とそれを支援するためのセンター機能強化策の検討

4. 活動内容と現状報告

産地内での要望および産地外での新しい試みなどの調査、ヒアリングを行い、3回の商品開発セミナーの開催と個別指導を行った。セミナーでの講演内容および参加者からの感想および意見について以下に列挙する。

4.1 第1回 商品開発セミナー(平成27年12月9日)

「商品開発・デザインの動向およびその手法」

講師： 浜野 貴晴(窯業技術センター 特別研究員)

- ・ 本支援事業およびセミナーの開催趣旨の説明
- ・ 近年の消費動向について
- ・ 消費者心理について
- ・ 新しい商品開発手法の事例紹介
- ・ デザイン・プロジェクトのプロセスとその留意点
- ・ 質疑応答、意見交換

参加者数:22名(窯元他製造関係者:9名 商社他販売関係者:8名 その他:5名)



図1 第1回 商品開発セミナーの様子。

参加者からの意見

- ・ 今後の商品開発に取り組む際のヒントをたくさん得られた。
- ・ 商品やものづくりを「伝える」ことの大切さと大変さを理解した。
- ・ コンセプトが商品にとって、いかに大事かというのを理解した。
- ・ これまでのものづくりや商取引にとらわれずに挑戦していかなければならないと思った。
- ・ 企画から流通までの一貫したものづくりを進めなければならないことを理解した。
- ・ 商品開発の企画があるので、ぜひ相談したい。

4.2 第2回 商品開発セミナー(平成 28 年 2 月 18 日)

「伝統、職人、産業との関係から見直す地域ブランド」

講師：印南 比呂志 氏(滋賀県立大学 人間文化学部 生活デザイン学科 教授)

- ・ 地域資源としての産業
- ・ デザインの果たすべき役割
- ・ 滋賀県の取り組み「MUSUBU SHIGA」
- ・ 大学での教育手法の事例紹介「近江楽座」
- ・ その他海外の事例紹介
- ・ 今後の事業継承と人材育成
- ・ 質疑応答、意見交換

参加者数:20 名(窯元他製造関係者:7 名 商社他販売関係者:7 名 その他:6 名)



図2 第2回 商品開発セミナーの様子。

参加者からの意見

- ・ 商品に対する考え方、売り方を改めて考えるよい機会となった。
- ・ 違う見方で商売をする姿勢が大切だと感じた。
- ・ 他の産地や事業者が、どのような取り組みをしているのかを知ることができ、参考になった。
- ・ 歴史と価値を安売りにしない「もったいつける」という言葉が響いた。
- ・ 「文化」からの商品開発、ものづくりという考え方が興味深かった。

- ・ 付加価値の高め方、伝え方と売り方、巻き込み方について考えさせられた。
- ・ 「産地の生活のおすそわけ」=「消費地の生活者にとっての非日常、憧れを体験」=「観光」として考えることに、ヒントを感じた。

4.3 第3回 商品開発セミナー(平成 28 年 3 月 14 日)

「プロジェクト・アウトのものづくりと『伝える力』」

講師：永田 宙郷 氏(EXS Inc.代表 / ててて協働組合 共同代表)

- ・ 「ててて見本市」など、これまでの活動実績の紹介
- ・ プロデュースという仕事
- ・ 企画立案における留意点
- ・ 「ものづくりをつくる」「答えより問いを探る」
- ・ 「arita する」を考える
- ・ 質疑応答、意見交換

参加者数:20 名(窯元他製造関係者:7 名 商社他販売関係者:7 名 その他:6 名)



図3 第3回 商品開発セミナーの様子。

参加者からの意見

- ・ 「作り手」「使い手」をつなぐ「伝え手」の存在の重要性を認識した。
- ・ ものづくりの発案、プロジェクトの進め方が勉強になった。

- ・クライアントへの「問い」を考え、「答え」を導く方法をこれから考えていきたい。
- ・「arita する」と動詞化することで、客観視できるという発想がとてもユニークであり、有益だと思った。
- ・商品開発をプロジェクトとして考えることの大切さを納得した。
- ・焼き物に対する固定概念を取り払うことをポジティブに考え、実行したい。
- ・「器の産地」から「焼き物の産地」へ戻るといふ考えに共感した。
- ・参加者とのディスカッション形式での話題の進め方がわかりやすかった。

5. 成果と課題

支援事業での新しい試みに対し、以下のような成果および課題が見られた。

5.1 製造、販売における固定概念からの脱却と自由な取り組み

長年にわたり慣習化された、これまでの生産・販売体制が当然のことである産地内において、新しい取り組みに挑むことが、決して悪いことではないことへの理解を促した。また他産地や他分野における新しい取り組みを紹介し、参考事例の情報提供が行えた。

一方、限られた時間内での講演であるため、個別事例を深掘するのは難しく、概念的な話が多くなったため、より詳細な事例紹介を求める声も多く上がった。

5.2 事業化を見据えた商品開発の重要性

分業型の生産・販売体制において、企画から流通までを考えたものづくりを行うことは難しい。「良いものであっても売れない」時代に直面しているからこそ、事業化全体を見据えた一貫性のあるものづくりとプロモーション戦略が必要であり、そのための方法論の理解を促した。商品開発の一部を担う担当者みでの判断で開発を進めるのではなく、事業化全体のゴールを関係者全員で共通認識すること、そしてそのゴールに向かって各担当者が努力し成果を出す、プロジェクト全体のマネジメントが重要であることの理解も促した。

また、具体的に有田焼の商品開発において、どのように運用していったらいいのかわからないという声も聞かれた。

6. 今後の取り組み

次年度以降も継続して、複数回のセミナーを開催し、国内外で行われている新しいものづくりの取り組みについて情報提供を行うとともに、参加者と共に考え、議論する場の創出を目指したい。さらにより具体的な事例を挙げ、参加者との意見交換の時間を多くとっていくと共に参加者からの産地の課題の問題提起を促したい。

参加者の顔ぶれの固定化、参加者数の一定化に対し、セミナー事業の告知方法を検討し、参加者を増やす試みを検討する。

プロジェクトを産地内でマネジメントする人材「クリエイティブ・ファシリテーター（プロデューサー型、コーディネーター型）」の育成を目的に、窯業技術センターや県・組合の職員の参加もより促し、事業化支援のための仕事の仕方と第一線で活躍している外部講師とのネットワーク形成を図っていきたい。