

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っており、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した。

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 considered 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、市場に打って出ることは、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2か年の計画にて行った。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した。

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、昨年度に引き続き3回(第4回～第6回)の商品開発セミナーの開催と産地視察をしながらの個別指導、有田焼窯元有志による勉強会を行った。講演、勉強会の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4回 商品開発セミナー(平成29年2月16日)

「コト、モノを届ける為の3つの体感 ー見る(インパクト)・観る(楽しむ)・魅る(心が動く)」

講師：青木 昭夫 氏(ミルデザイン代表取締役)

- ・インテリアライフスタイル展や旭川デザインウィークなどの運営
- ・様々な企業のブランディングやプロモーションの紹介
- ・今後のデザイン戦略や社会動向へのアプローチ
- ・質疑応答、意見交換

参加者数:21名(窯元他製造関係者:10名 商社他販売関係者:3名 その他:8名)



図1 第4回 商品開発セミナーおよび産地視察の様子。

参加者からの意見

- ・モノを売るまでのプロセスが理解でき、「伝える」事の大切さを知った。
- ・商品やものづくりを「伝える」ためにコミュニケーション力の強化の必要性を痛感した。
- ・陶磁器業界以外の世界を知る機会となった。
- ・展示会への出展などについて詳細な実例がためになった。
- ・「伝える」「届ける」方法について具体的な方法のアドバイスをもらった。
- ・事業の背後にあるビジョンに対する考え方、どう向き合うかということの重要性を感じた。

4.2 第5回 商品開発セミナー(平成29年2月27日)

「デザインと文脈」

講師：安積 伸 氏(法政大学 デザイン工学部 システムデザイン学科教授/a studio 代表)

- ・これまでデザインされてきたプロダクトの開発経緯と着眼点を解説
- ・企業との向き合い方、プロジェクトの進め方について
- ・質疑応答、意見交換

参加者数:23名(窯元他製造関係者:9名 産社他販売関係者:3名 その他:11名)



図2 第5回 商品開発セミナーおよび産地視察の様子。

参加者からの意見

- ・豊かな生活のためにデザインするという姿勢の大切さを改めて感じた。
- ・新しいものを作る時に歴史を学ばなくてはならないという話が強く印象に残った。
- ・外部のデザイナーがメーカーと関わる時に大切にされている視点や考え方を知ることができた。
- ・分かりやすく、血の通った充実したセミナーだった。
- ・日本人として異国の文化との共通点に目を向け、商品開発に取り組む姿勢の話がためになった。
- ・技術者とデザイナーとの商品開発における戦略的なやり取りの話が勉強になった。
- ・デザイナーの思考方法を知る機会となり、とても貴重な経験ができた。

- ・挑戦し続けること、新しい発想を生み出す大変さがわかった。
- ・モチベーションを保ち続けるための話が大変勉強になった。

4.3 第6回 商品開発セミナー(平成29年3月21日)

「『意識と形』～ものづくりの2つの現場から～」

講師：吉田 守孝 氏(ヨシタ手工業デザイン室代表 / 十文字学園女子大学非常勤講師)

- ・焼き物産地と金属加工産地での実務経験について
- ・これまでデザインされてきたプロダクトの開発経緯と着眼点を解説
- ・デザイナーとしての産地や企業との関わり方
- ・産地にもたらした意識変化
- ・質疑応答、意見交換

参加者数:15名(窯元他製造関係者:8名 産社他販売関係者:1名 その他:6名)



図3 第6回 商品開発セミナーおよび産地視察の様子。

参加者からの意見

- ・これまでの技法や素材などを違う視点から見直してデザインするという手法が参考になった。
- ・「製品(商品)自体がメディアである」という言葉が印象に残った。
- ・これから30～50年、事業を継続していくことができるのかを真剣に考えたプロジェクト運営をしていくことの

覚悟の凄さと大切さを学んだ。

- ・ 普段知らない他産地や他産業の話が勉強になった。
- ・ 作り手と密接に関わりながら商品開発を行っている姿勢がすばらしいと思った。
- ・ セルフプロダクトとして、デザインから開発、販売までを一貫して行っていることが、魅力的な商品づくりにつながっていると感じた。
- ・ 産地やメーカーと距離感の近いとても好感もてるデザイナーだと感じた。
- ・ コンセプト(テーマ)決定の経緯や背景について非常に具体的な説明が参考になった。
- ・ 製造している現場の映像がとても興味深かった。
- ・ 「現場からの工夫と気付き」「セルフプロダクトの重要性」「販売までを含めたデザイン開発」「結果だけでなく理念の重要性」といった話がとても勉強になった。
- ・ 数回セミナーに参加し、日頃の自分の悩みが少しずつ解消されてきた。今後の継続を望む。
- ・ ものづくりを協働で取り組むために、相手とパートナーとしての関係をいかに築くかといった経験談が勉強になった。

4.4 有田陶交会 勉強会(平成28年8月～平成29年3月)

佐賀県陶磁器工業協同組合員の有志の集まりである有田陶交会と技術指導契約を結び、毎月1回の勉強会を開催。新しい商品開発手法の情報提供やコンセプトメイク、企画書の書き方を学んだ。また有田焼の窯元の抱える課題、有田焼の定義について KJ 法等を用いて整理し、窯元間での意見交換を行う場を創出した。各回のテーマは以下の通り。

- 第1回 「オリエンテーション・商品開発を考える-1」 コンセプトを考える(コンセプトシートにまとめる)
- 第2回 「商品開発を考える-2」 ものづくりを伝える(企画書に仕上げる)
- 第3回 「商品開発を考える-3」 プロジェクトを遂行する
- 第4回 「自社の強みを考える」
- 第5回 「産地の課題を議論する」
- 第6回 「有田焼を定義する」
- 第7回 「意見交換・まとめ」



図4 有田陶交会 勉強会の様子。勉強会では、座学による講義を中心にワークショップや参加者間の意見交換を行った。



図5 第3回 勉強会での窯元同士によるワークショップの様子。各社が「我が社の自慢の逸品」を持ち寄り、プレゼンテーションと意見交換を行った。

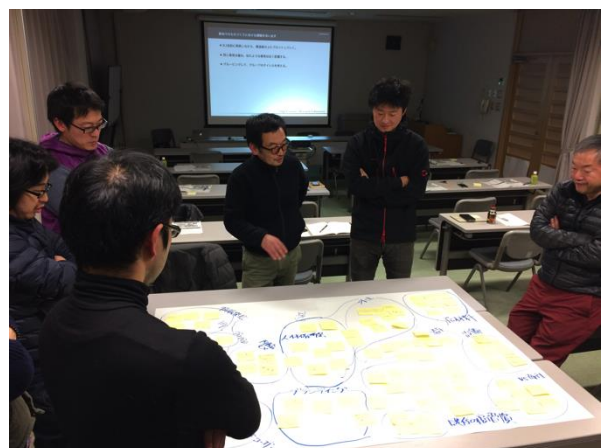


図6 第5回 勉強会では、情報整理術を学ぶとともに、実際に窯元同士で KJ 法を用いたワークショップを行い、「産地の課題」を議論した。

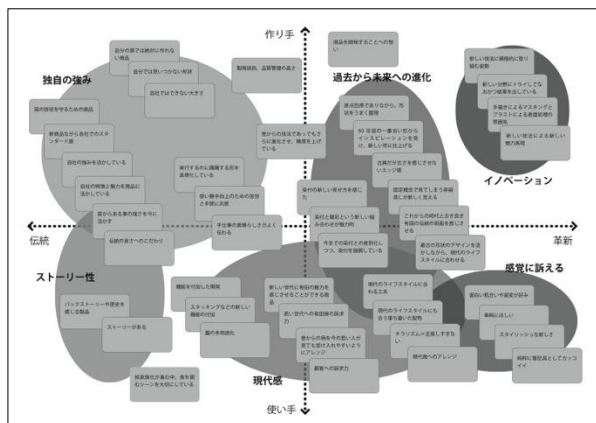


図7 KJ法と2軸図により意見を整理した事例(テーマ:「有田焼の魅力とは?」).

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。

5.3 産地内での自由な意見交換の場の創出

産地内事業者は小規模企業が多数を占めるため、企画から販路開拓にいたる商品開発において、調査検討の作業から開発の意志決定までを事業主自らが行わなくてはならない。そのため、自らの決断が正しいのか判断するのが難しいという声も多い。セミナーや勉強会、ワークショップを通じて、意思決定するための方法論を学ぶことや他の事業主と自由に意見交換できる場が果たす役割は大きい。また日頃の悩みや課題を話し合い、共通課題に対して、複数の事業者で解決を試みることもつながる。

6. 今後の取り組み

次年度以降は、新体制の元、事業化支援のための活動と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や産地外にいかには有田焼やブランド、ものづくりを「伝える」か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す。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していきたい。

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。