

# 7.異なる特徴のプロジェクトを マネージする -Day3-

慶應義塾大学大学院  
システムデザイン・マネジメント研究科

# 講師紹介ならびに企業事例紹介



no wrap



no stocker



no space

**24hX365D ENJOY**

# OSORO

OPEN TABLEWARE SYSTEM



reddot design award  
best of the best 2013



product  
design award

2013 GOLD



German  
Design Award

SPECIAL  
MENTION 2014



A'DESIGN AWARD  
WINNER 2014  
PLATINUM



# OSORO

## 機能性と感性品質の二律背反を止揚する

機能性重視（美しくない）

感性品質重視（機能的ではない）



OR

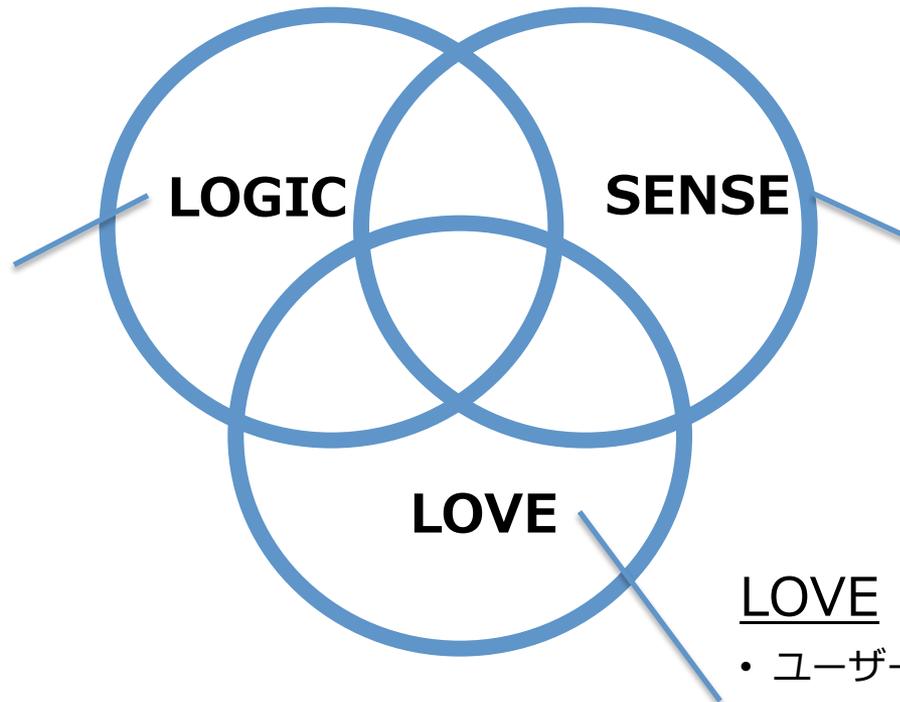


# デザインの三要素

## LOGIC/SENSE/LOVE

### LOGIC

- ロジカルシンキングとロジカルコミュニケーション
- 収益性計算のスキル
- 論理的意思決定スキル (投資実行等)



### SENSE

- ユーザーの痛みや喜びを我が事として感じるセンス
- さまざまなアクティビティからインサイトを抽出するセンス
- ストーリーテリングのセンス

### LOVE

- ユーザーに対する思い入れ
- 自らが取り組んでいるプロジェクトやソリューションへの情熱

「デザインマネジメント」 (田子學・田子裕子・橋口寛)

## ミニマムにして、マキシマム。

いま、「うつわ」にできること。OSOROはこの問いかけから生まれました。  
 テーブルを明るく彩るのはもちろんのこと。あらゆる人へ、食を通して豊かな暮らしを届けていく—それが、私たち NARUMI の使命です。  
 そのうつわを使うことで、食生活が健康的になり、時間のムダがなくなり、地球環境にも配慮できたなら、どんなに幸せなことでしょう。  
 OSORO がめがずるのは、まさにそんな暮らしのありかた。誰もがもっとスマートに、愛する人との時間を大切にし、社会貢献に目覚めていく—、  
 必要最低限のコンパクトなツールで、最大限に幸せな暮らしを叶えていく。OSORO からはじまるさまざまな“気づき”が、ここにあります。



save space



save water



save energy



save time



### 省スペース

OSORO のデザインの特徴は、なんと  
 いつでも驚異的なスタッキング能力。  
 食器棚いっぱいのうつわを OSORO に  
 換えれば、なんと 3 分の 2 もの空きス  
 ペースが。料理のジャンルを選ばない  
 スタッキングで、和洋中の食器選びの  
 お悩みも、もうありません。

### Economizing space

The characteristic of OSORO's design is in its  
 overwhelming stacking capability. With  
 OSORO, even for a cupboard full of dishware,  
 it will give you an extra 2/3 of space. Styled so  
 it does not limit the genre of food you serve,  
 you don't have to keep acquiring different  
 types of dishes such as Japanese, Western or  
 Chinese.



### 節水

OSORO なら、食材の保存や調理、盛り  
 付けもこれひとつで OK。野菜をゆで  
 るために大量の水を使う必要もなく、  
 洗いの量が驚くほど少なくなります。  
 食器洗浄機を使えば、さらに節水。食  
 器汚れの落ちやすい新素材の採用で、  
 驚異的な節水効果を実現します。

### Conserving water

With OSORO, you really only need one of these  
 types for stocking, cooking and serving food.  
 There is no need to use large volumes of  
 water to boil vegetables or only require  
 surprisingly small volumes for washing up. If  
 you use a dishwasher, you can conserve even  
 more. By adopting a new material so the food  
 remains do not stick, it shows surprising  
 effects to conserve water.



### CO<sub>2</sub> 削減

ご存じでしたか？ 電子レンジでの調  
 理はガスに比べ、大幅に CO<sub>2</sub> の排出量  
 を減らします。その削減率は、根菜で  
 は 50%、葉野菜や果菜はじつに 65%！  
 さらに、OSORO のシリコンアイテムを  
 使えばラップも不要。ゴミを増やさず、  
 地球環境に貢献できます。

### Cutting down on CO<sub>2</sub>

Did you know that you could cut down drastically  
 on CO<sub>2</sub> emission when cooking with a microwave  
 than with gas? You can cut back 50% with root  
 vegetables and a surprising 65% with leaf  
 and fruit vegetables! Moreover, by using OSORO's  
 silicone items, there is no need for plastic wrap.  
 Having less trash to deal with, you could help  
 save the green environment.



### 時短

これひとつで、食に関わるあらゆる  
 シーンに活躍する OSORO。手洗や洗  
 いものを減らすなど、各シーンの時間  
 短縮から、ゆとりの時間が生まれます。  
 忙しい現代人の暮らしを、心から健康  
 までサポートするパートナーになりた  
 い。OSORO からの願いです。

### Saving time

With only one of these, OSORO can help in all  
 food scenes. By cutting down on procedures  
 and washing up, you can save time in each  
 scene, which allows you more time to spare  
 for yourself. OSORO can be the perfect partner  
 for busy contemporaries, supporting their  
 health in the mind and body. This is our wish.



## 「食卓をめぐる“不合理な真実”」

たくさんの“便利”を支えられた、私たちの食生活。  
しかしそこには、自分でも気づいていない余計な手間やデメリット、  
経済や環境にとって多くのムダが、まだまだたくさん残されているのです！  
名付けて“あなたの知らない”不合理な真実”。徹底的取材でお届けします！



取材「こんにちは！暮らしにのびる**意外なムダ**を徹底追求。毎日の家事をもっとスッキリさせよう！という企画。今日は、東京都にお住まいの不知火真実（しらのまこと）さんのお宅にお邪魔しました！」

不知火「よろしくお願ひします。私なりに暮らしのムダをはぶきながら、**社会や環境に貢献したい**と思っています。少しは気を使っているほうだと勝手に思っています。

取材「たとえば？」

不知火「毎朝、子どもや夫とお弁当を作るとき、お肉に下味を付けて冷凍してストックしておいて、すぐ料理できるようにしておけば、手早く簡単だし、まな板や包丁など、洗いのものも少なくて済む……とか？」

取材「それで冷凍庫にお肉がこんなに**すごい量のタッパー**ですね！」

不知火「ええ。何かと使い回しが効くので、棚の中にもほら。いつも整理を心がけています」

取材「これはすごい！でもこんなに積み上げちゃって、下のほうとか取り出しにくいんですか？あ！シリコンスチーマーとか、レンジ用の**調理器具や便利グッズ**がたくさんホコリをかぶってる。これ、ほとんど使っていないじゃないですか？」

不知火「でも、ふと思いついて使いたくなるかもしれないじゃないですか！お皿もそうだけど、調理器具を集めるのが好きなんです！」

取材「わ。見てください、この**フライパンや鍋の数**！プロ級向けのコレクションですね！」

不知火「それほどでもないけど（笑）。でも、冷凍した食材を電子レンジで解凍して、フライパンや鍋で調理しながら、もう1品作りたい……って思うと、**いくらあっても足りない**な、って思いませんか？」

取材「**食器棚も満杯**だ！すぐ積み上がってるけど、この大きいのとかが、ちゃんと使いこなしていますか？」

不知火「それはホームパーティ用……もう何年もやってないけど。あと、私は洋食が好きなのに、夫が和食好きで、洋食器と和食器……うまく積み重ねられないじゃないですか。だから食器棚がもう満杯で、こうやって**見せ収納**してます」

取材「はんとだ！まるで“うつわタワー”（笑）。でもこれだけお皿があると、洗いのものもたいへんでは？あ、食器洗浄機が物置と化してる！」

不知火「あ（笑）。**食洗機の方が節水**になるのは知ってるけど、お皿が多すぎて……。でも、まとめて自分で洗ったほうがいいのか？って、ダメですか？」

取材「わお。冷凍庫の中もいっぱい！これは……昨日の残りのおかずですね。このポリュームは、あと3日ぶんはあるのでは？」

不知火「うー、多い、多く作り過ぎちゃうんです……。それで、今度は**冷蔵庫がいっぱい**になっちゃって」

取材「しかも、せっかくの盛り付けがラップでベシベシ。それをずんずんまた夕食に？」

不知火「夫はいつも残業で遅く帰ってくるので、いつもそうです。食べながらよく**わびしい……**っ

てつぶやいてるけど、しょうがない（汗）」

取材「**タッパー**があれだけあるんだから、移しておけばいいじゃないですか。**ラップ**を使い捨てのものも、環境にはよくないですよね？」

不知火「だって移し替えるのが面倒だし、洗いのだって増えるし……。子育てや家事でじゃうぶん忙しいので、**これ以上、手間をかけたくない**んです！でも、子どもの未来のことを考えると、**何かしなくち**なって思う。って、わがままですよ（笑）」

取材「いえいえ、よくわかりますよ！だからこそ、こうやって毎日の生活を振り返って、知られざる**“不合理な真実”**に気づくことが大切なんです。ではどうしたらいいか？それを一緒に考えていきましょう！」

（※この企画企画はフィクションですが、みなさんの実生活へと続きます）



## The “Inconvenient Truth” around the dinner table

Our food life is supported by many “conveniences”.  
Yet there are many unnecessary procedures, demerits and ineffectiveness to the economy and environment that you do not realize!  
So here, is an interview to give you an idea of the “inconvenient truth” you might not know of!

Interviewer: “Hi! We’re here to investigate the unexpected ineffectiveness hidden in your lives and to clear the way in performing daily chores. Today, we are visiting the home of Mami Shiranui who resides in Tokyo!”

Ms. Shiranui: “Hi. I believe I try to live my life without being too ineffective, while supporting society and the environment. I think I’m pretty conscious about it……”

Interviewer: How would that be?

Ms. Shiranui: Well, every morning, when I make box lunches for my kids and husband, I marinate the meat and freeze it so it can be cooked right away. It can be quick and easy, and I don’t have to clean the chopping board and kitchen knife……”

Interviewer: So that’s why you have so much meat in the freezer. Wow, there are so many food containers!

Ms. Shiranui: Yes, it can be quite useful. Look here on the shelf. I try to be organized.

Interviewer: Wow, that’s great! But you have it stacked up so much. Isn’t it hard to get something at the bottom? Oh, a silicone steamer, microwave cooker, and many

convenient tools that are collecting dust. You hardly ever use them, right?

Ms. Shiranui: Well, I might just decide to use it one day! Not just plates, but I like collecting kitchen tools!

Interviewer: Oh, look here. You have so many frying pans and pots! Your collection’s like a professional cook!

Ms. Shiranui: Well, not that much (she’s being humble). But defrosting the frozen food in the microwave, and cooking it in a frying pan or a pot, and I decide to make one more dish…… then it’s never enough pans, don’t you think?

Interviewer: Your cupboard is full too! It’s stacked up so high. Do you ever use this big one?

Ms. Shiranui: Well, in case we have a dinner party…… Although we haven’t had one years. Also, I personally like Western food, but my husband likes Japanese, but it’s hard to stack plates for western dishes and Japanese dishes together. So my cupboard is so full, that I decided to show my ware like this.

Interviewer: Oh my, it’s like a tableware tower (surprised). But with all these plates, isn’t it hard to wash? Your dishwasher has turned into a storage tool!

Ms. Shiranui: Um, I know that you can conserve more water with a dishwasher, but I just have too many plates…… So I thought it might be better if I just wash it myself. Is this bad?

Interviewer: Wow, your refrigerator is full too! This one…… is yesterday’s leftover, right? From what it looks like, it seems you’re going to last at least 3 more days.

Ms. Shiranui: I tend to overdo the portion…… so I end up with a full refrigerator.



Interviewer: And your food is flat from the plastic wrap. Are you going to microwave it for dinner?

Ms. Shiranui: My husband is always late from work, so yes, that is what I normally do. He mumbles often that it doesn’t look so tasty, but then what can I do (slightly embarrassed).

Interviewer: You have so many food containers that maybe you can store. Using plastic wrap excessively is not good for the environment, is it not?

Ms. Shiranui: Well, it’s a hassle transferring it to different container, and you end up with more things to wash…… It’s busy enough taking care of the baby and doing the housework, so I’d rather it didn’t take too much of my time! But I do feel something needs to be done, especially when I think about the future of my children. Do I sound egotistic (she laughs)?

Interviewer: Oh, no. I understand! That’s why it’s important to glance back at your daily life like this to see the “Inconvenient Truth”. Now, what can we do? Why don’t we think about this together!

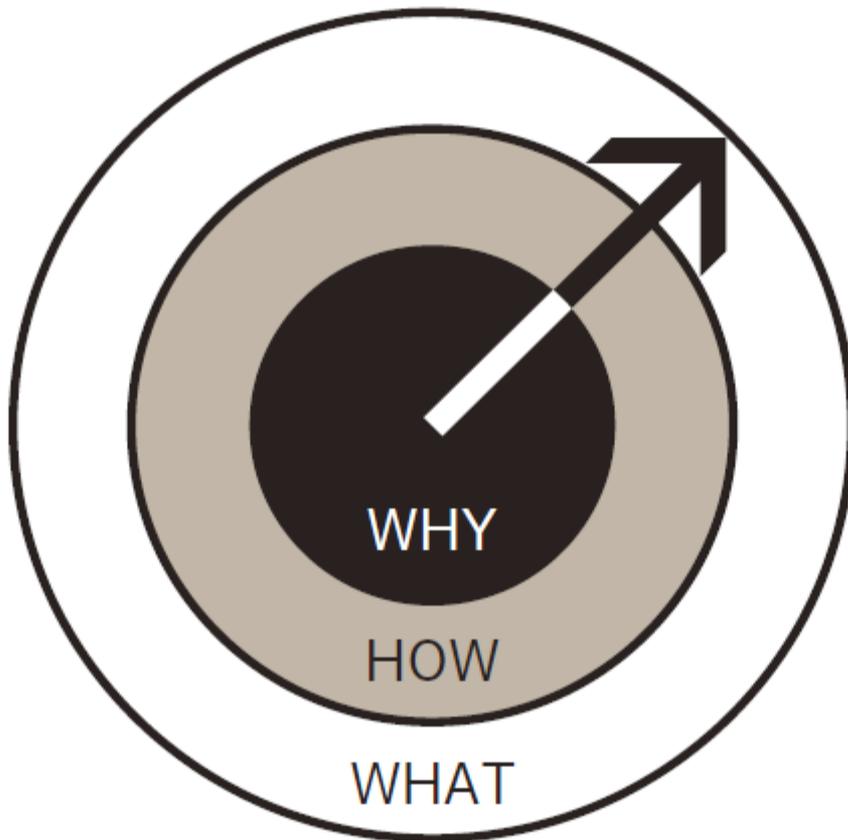
（\* Although the interview is fictitious, it is based on real life experiences）



# “Why?” of OSORO

LOVE

## Golden Circle



WHY

- ユーザーにうつわの使用を通じてハッピーになってほしい
- ユーザーの痛み・辛さを解消したい
- 省資源に貢献したい

HOW

- 高い耐熱性を持つ素材開発
- 高い寸法精度管理
- 滑らかで耐久性の高い釉薬開発

WHAT

- OSOROというプロダクト

Simon Sinek

# OSOROの学習・忘却・借用

## OSOROプロジェクトで行ったこと



学習

- 社外からの視点を多く入れて、新規事業のスピード感やユーザー感覚を移植

忘却

- 既存の商品開発スケジュールを完全に忘れた（半年⇒3年）
- 既存の営業チャンネルを忘れた（百貨店チャンネルを一旦捨てた）
- 商品プロモーションの仕方をすべて忘れた（発表会・ウェブ・紙等）

借用

- 技術開発等のケイパビリティは既存のものを借用
- 製造プロセスも既存のものを借用
- ブランドも借用+新規ブランド



# 異なる特徴のプロジェクトを マネージする

# イノベータータイプなプロジェクトの特徴

---

- イノベーション創出を目指す研究マネジメント活動は、そうではないものに比べ、結果の**不確実性が高い**
- また、効率・生産性指標などで**定量化することが困難**であり、評価そのものが容易ではない
- 創造性・Creative Confidenceが重要であり、従来型の業務に従事するメンバーからは、時に遊んでいるように見えて非難されることも少なくない

# 性質の異なるプロジェクトを マネージする上での留意点

- 性質のまったく異なるプロジェクトが同時に進行する組織は、例えるならスポーツカーと自転車が同時に走る道路のような状態である（その性質の違いに応じたマネジメントをしなければカオスに陥る）
- こういう状況の中でのマネジメントの不作為は、イノベーション型と非イノベーション型のプロジェクト間での衝突を生む
- 絶対・共通のマネジメント手法や評価軸は存在しない

# コード・規範の違い

非イノベーション型のプロジェクト(コードA)と、イノベーション型のプロジェクト(コードB)との間でコードが根本的に異なることが多い。

## コードA

(規律・効率を重んじる組織のコード)

- 自分の職務に専念する
- よく知った得意分野を追求する
- **現在の顧客**ニーズを充足する
- 物事を**計画**する
- **説明責任**を要求する
- **手続き・形式主義**を重んじる
- ルール・組織構造へ従うことを要求する
- 目に見える**生産性・効率**を追求する

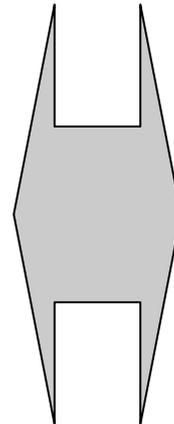
減点主義

## コードB

(創造性を重んじる組織のコード)

- 枠にとらわれずに発想する
- **未知の領域**に挑戦する
- 今は**存在しない顧客**のニーズを予測する
- 委ね・委任する
- **自由と柔軟性**を重んじる
- 手続き・形式主義を排する
- ルール・組織構造は気にしない
- 眼前の効率性を追い求めない

加点主義

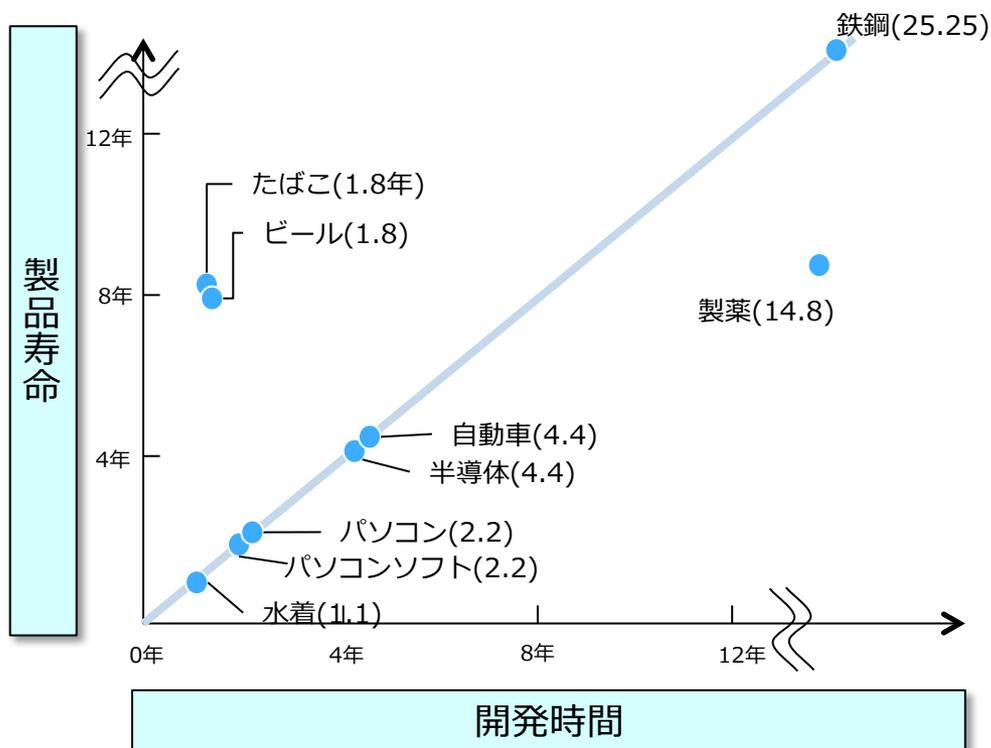


Vijay Govindarajan and Chris Trimble (2006) に加筆

# 業界による時間軸の違い

事業・業界ごとに存在する固有の時間軸の違いも、研究テーマを社会実装するプロジェクトにおける大きな差異の要因となりうる。

主な業界の固有時間 \*



\* 大江建(1998)

# 4つの感覚の違い

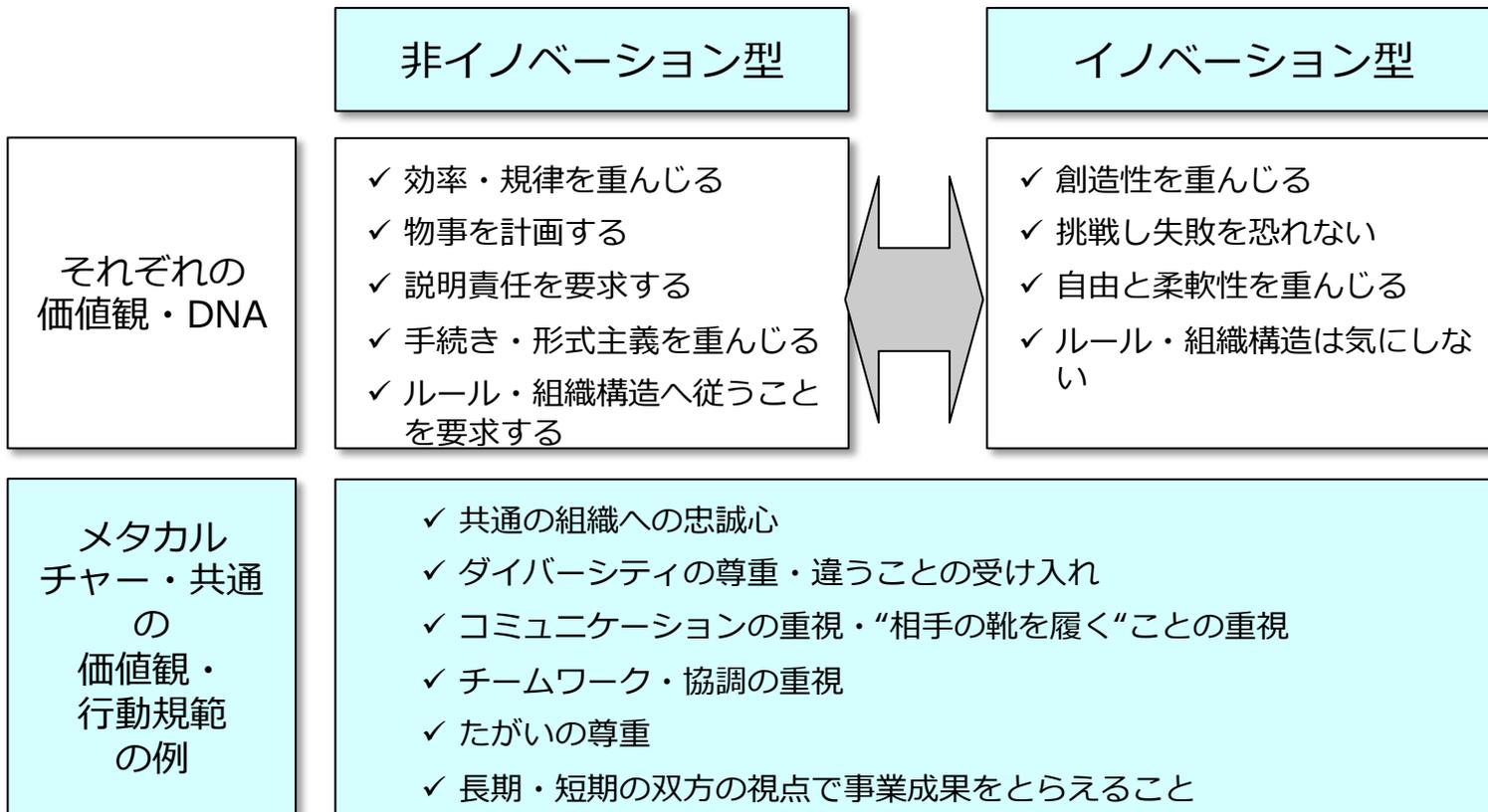
4つの感覚に大きな違いが存在する。この感覚が異なると「話が通じない」状況を生むが、違いの存在を理解しておくだけでも効果はある。

4つの感覚の違い	内容
①時間感覚の違い	<ul style="list-style-type: none"><li>● 開発に要する時間</li><li>● 上市後の製品寿命期間</li><li>● 事業が成長カーブを駆け上がる速度</li><li>● 意思決定に要する時間</li></ul>
②金銭・規模感覚の違い	<ul style="list-style-type: none"><li>● 一件あたりの必要投資金額への感覚</li><li>● クリティカルマスへの規模感</li></ul>
③リスク感覚の違い	<ul style="list-style-type: none"><li>● 事業リスクに対する感覚 (大規模労災等人命に関わる事故の有無) (社会インフラへの影響等の有無)</li></ul>
④組織コードの違い	<ul style="list-style-type: none"><li>● 形式重視の度合い</li><li>● 評価・報奨基準の違い</li><li>● 加点主義と減点主義</li></ul>

大江建(1998)に加筆

# メタカルチャー・共通の価値観

非イノベーション型とイノベーション型のプロジェクトで価値観が大きく異なる場合は、共通のメタカルチャーは何か？を明確にすることも有効。



Vijay Govindarajan and Chris Trimble (2006) に加筆

# 演習

---

- 自組織において行われているプロジェクトには、どのような性質の違いがありますか？違いをリストアップしてください。**話せる範囲でできるだけ具体的に**  
(例：関わる人員の数、資金の多寡、確実性、ステージ、必要とする時間、等々)
- これら性質の異なるプロジェクトを同時に組織内で進行させることについての悩みや難しさはありますか？それはどのようなものですか？
- 自組織ではこれらの困難に対してどのように対処していますか？