

# 私の失敗例

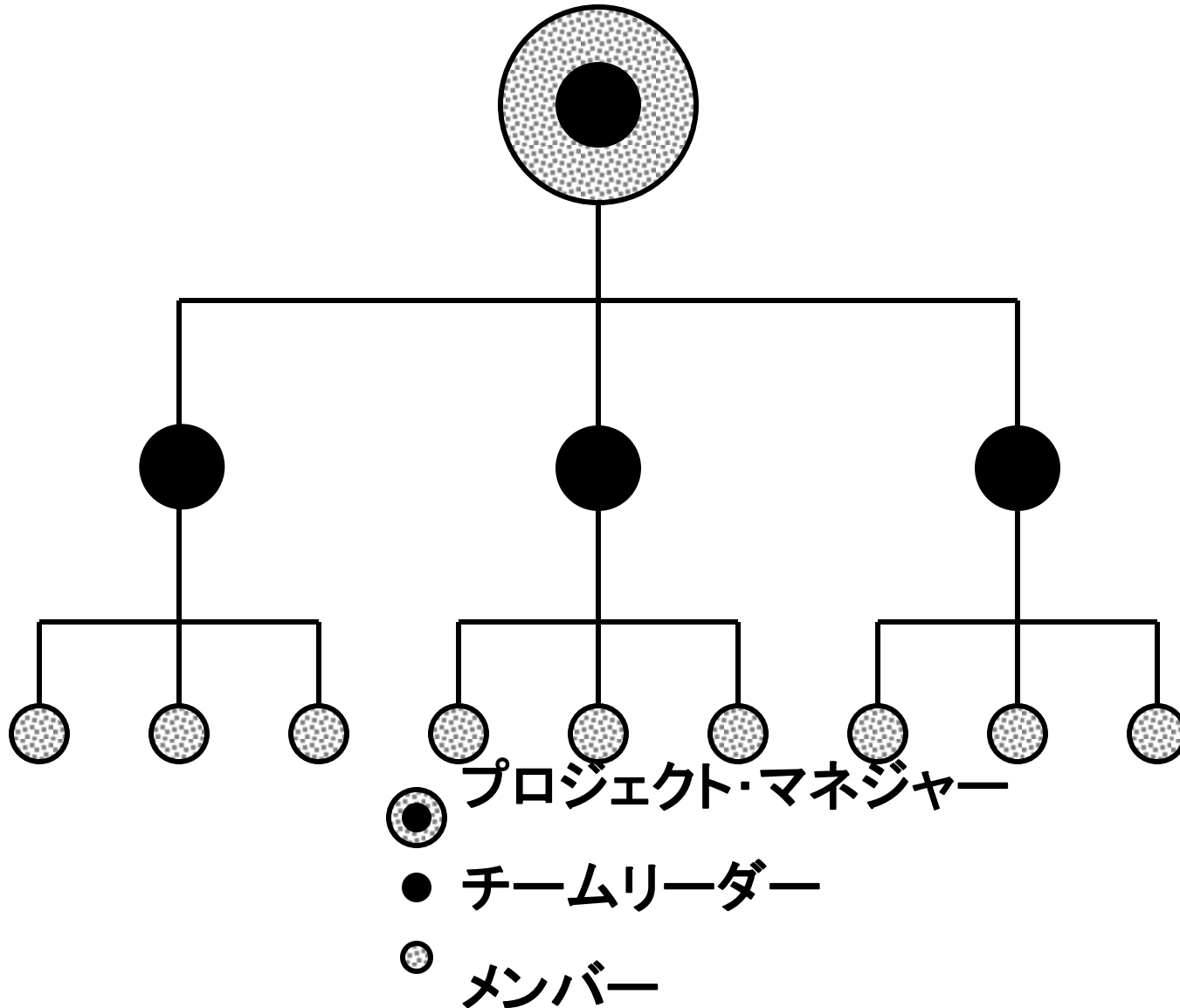
IHI LNG船

AC 1995

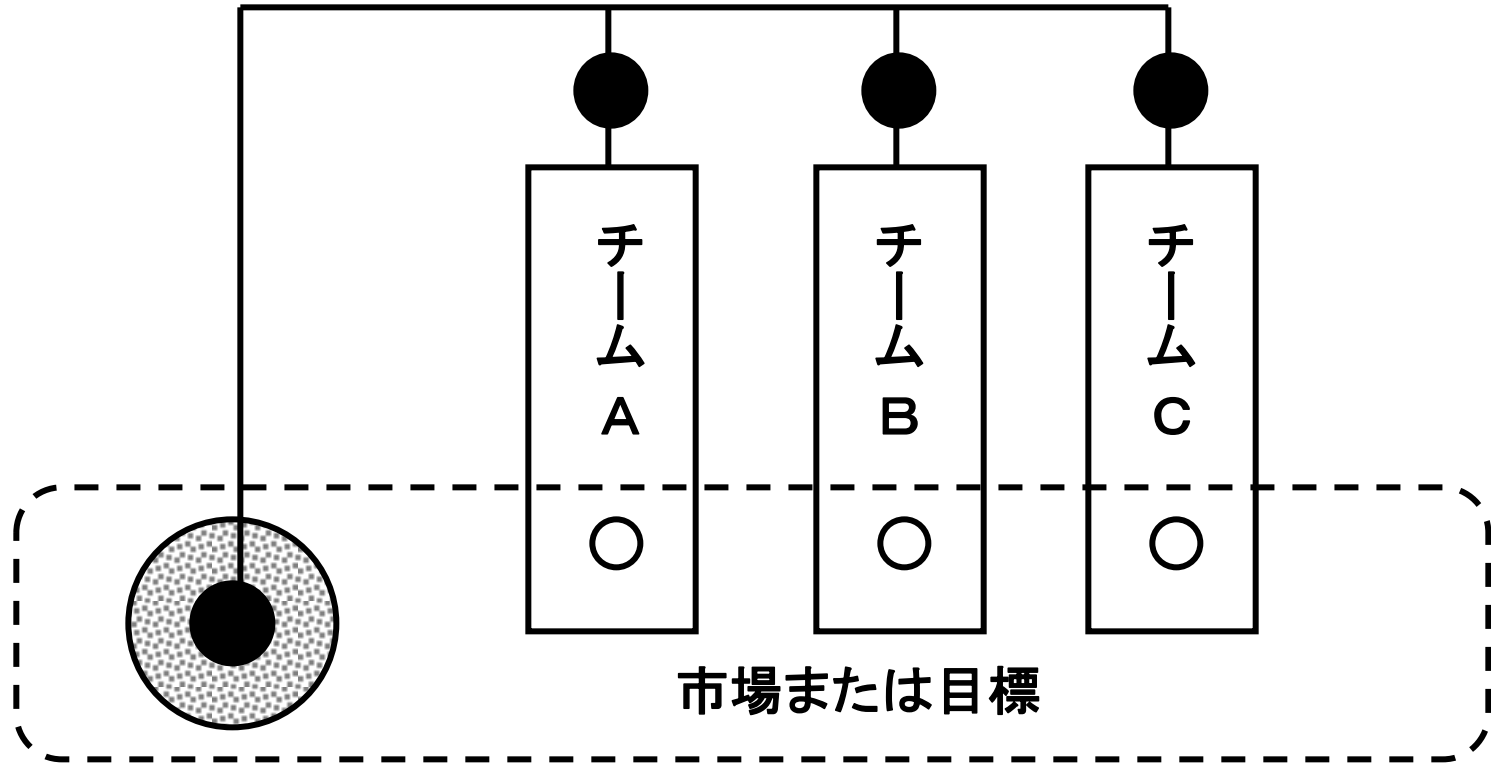
AC 2000

大学改革

# 機能別チーム構造(部課制)

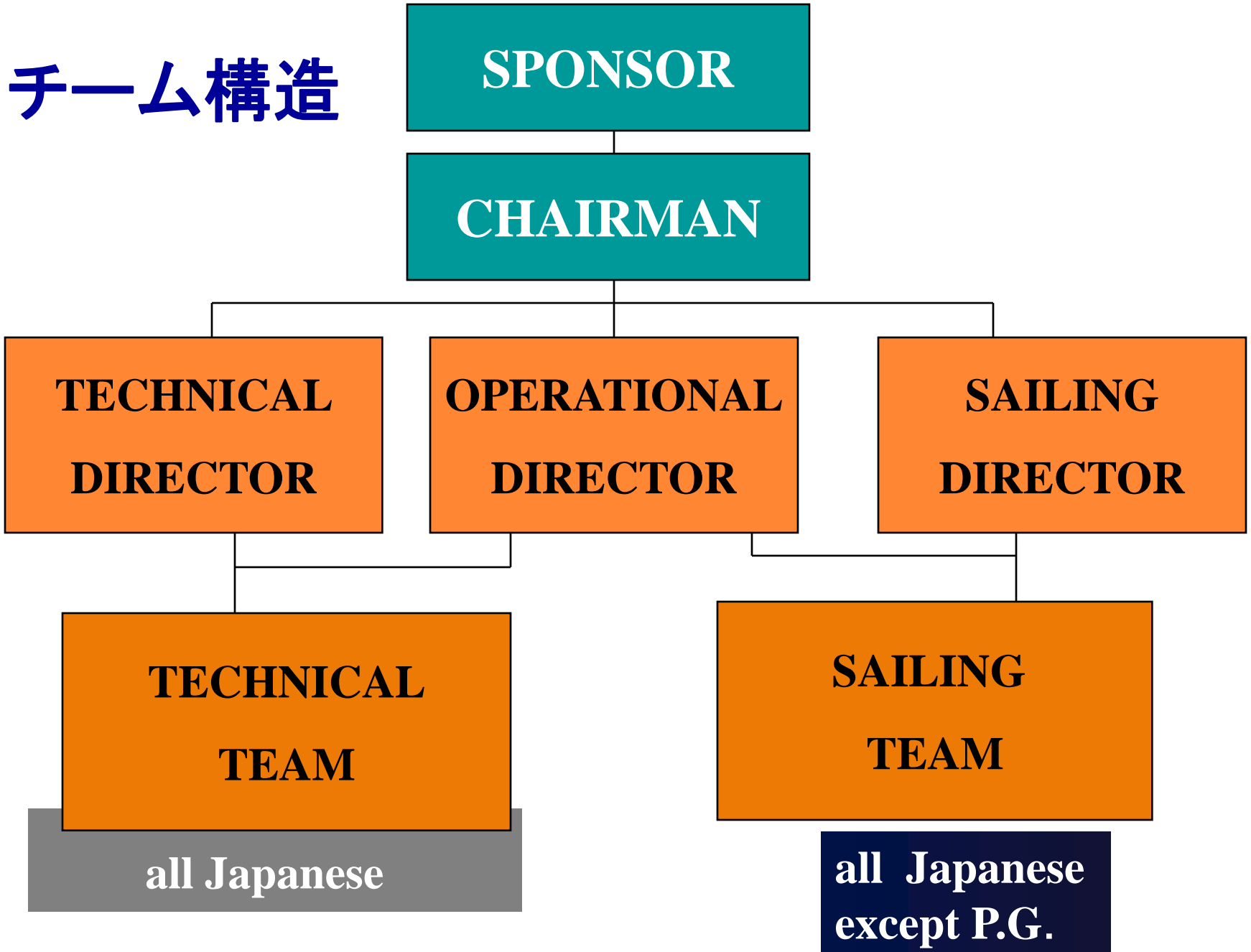


# 重量級チーム構造

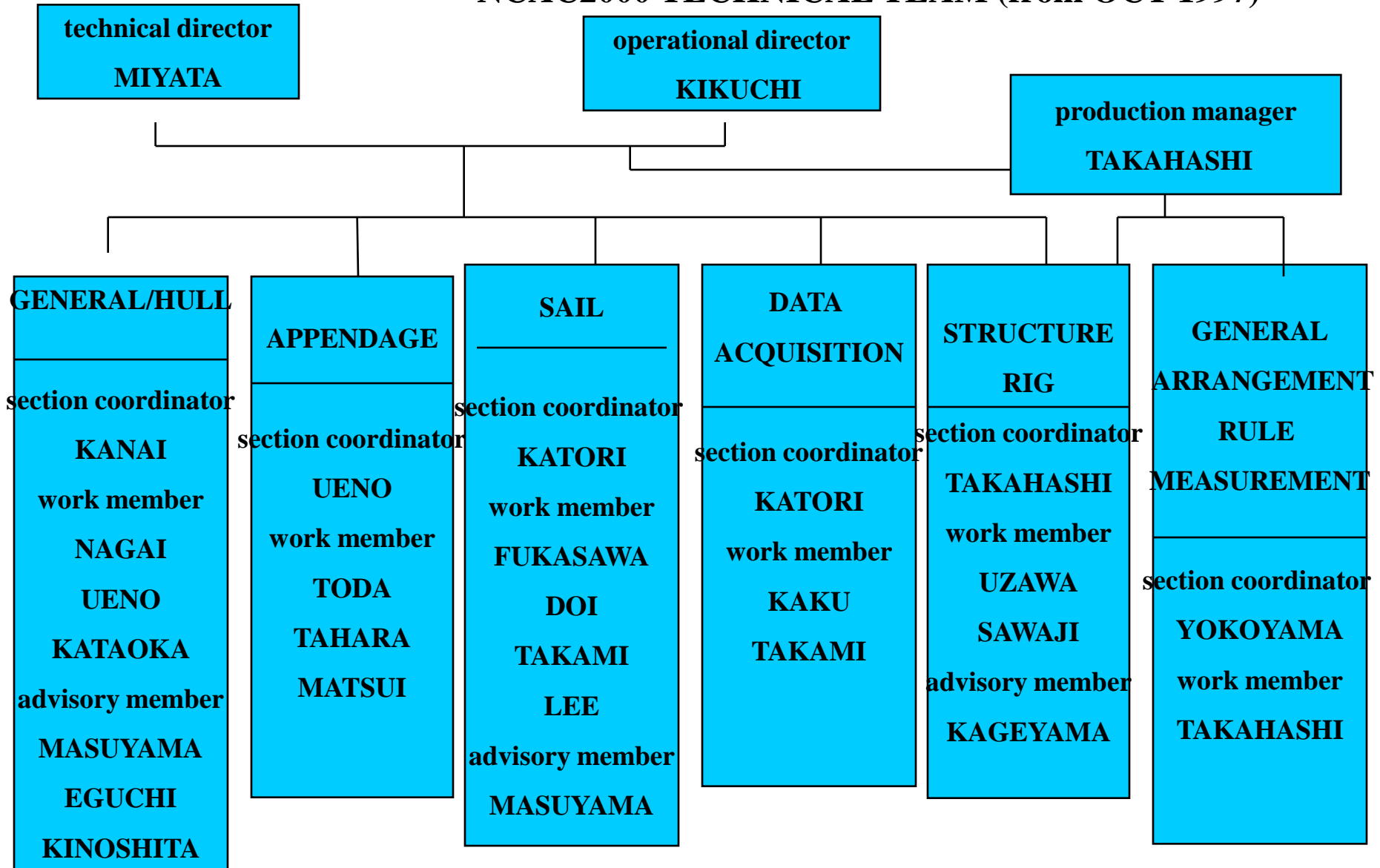


- プロジェクト・マネジャー
- チーム・リーダー
- リエゾン・マネジャー (コーディネーター)

# チーム構造



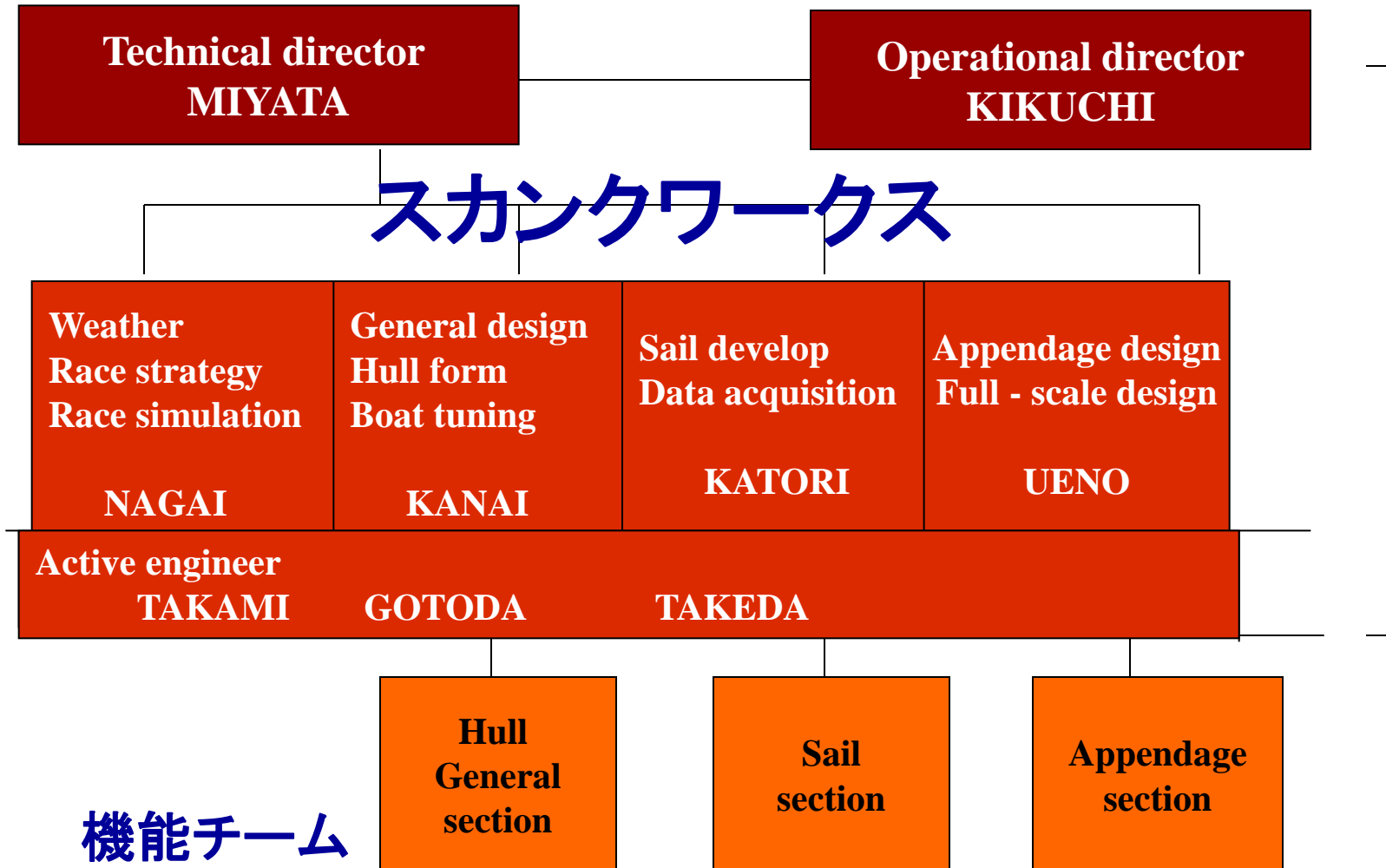
# NCAC2000 TECHNICAL TEAM (from OCT 1997)



要素開発段階でのFUNCTIONAL TEAM構造

# スキャンワークスと機能チーム

ACtech Design team  
Team structure 1998



# 東大宮田室 100回の会議



# 仕事の種類



# まず仕事・プロジェクトを区別する

(不安定性・創造性・複雑性・非線形性・環境)

## 通常プロジェクト

確実性の世界で実行する「線形」プロジェクト  
解があらかじめ見えており、タスクを積み重ねること  
で成果が得られる

## 特異プロジェクト

未来に創造する「非線形」のプロジェクト  
解があらかじめわからない環境、新しいコンセプト  
やモデルを模索しながら  
成果を導き出す

# どんな仕事・プロジェクトか



仕事・経営の方法・チーム構造が決まる

○型 積み重ねで成果が得られるか 「線形」

**ORDINARY PROJECT**

E型 複雑・非線形だ

**EXTRAORDINARY PROJECT**

どちらの内容を持ったプロジェクトかの判定を間違えるのは致命的になる。必ず失敗する。

- 例 ・経済は人間が関係するので E型
- ・マーケティングは消費者(人間)対象なので E型
- ・品質管理は ○型

# 非線形とはどういうことか

- ・株価の変化
- ・交通渋滞の発生
- ・海岸で波が高くなる、崩れる
- ・1mの波と1mの波が重なって、3mになる
- ・本がベストセラーになる
- ・車の衝突による大きな変形

20世紀の最後の25年、自然科学の研究は非線形なもの  
の解決法に向かった、eg. コンピューターサイエンス  
社会科学での取り組みは遅れている、対象が人間という  
一番非線形なものであるにもかかわらず

# PRODUCT INNOVATIONかそれとも PROCESS INNOVATION

PRODUCT INNOVATION(商品開発)は  
非線形が多い

- ・継続発展的な商品開発なら ○型
- ・新規性の高いもの、完全な新商品は E型

創造性・新規性の高さ、テーマの難しさ(予測の困難さ、非線形さ)が判定基準

高度成長時代はO型の仕事、プロジェクト、経営が主流  
成功したのは経営がよかったというより、勤勉な良質の  
勤労者の努力の積み重ねが成果に結びついた。

21世紀はこれだけでは、生き残れない。

E型の仕事、プロジェクト、経営は新規性、革新性、創造  
性が高いので同時にRISKも高い。

ふさわしいマネジメントの方法、仕事の方法がある。  
これを間違えると、失敗する。

「仕事革命」

「仕事の方法間違えてます」で「仕事の方法」を伝えたい。

	Extraordinary Project	Ordinary Project
特徴	非線形微分方程式の問題 (時間発展、不連続の発生) <b>Nonlinear</b> 創造発展 <b>必ず大局解</b>	連立一次方程式や 線形微分方程式の問題 <b>Linear</b> 継続発展 <b>局所解の重ね合せでも可</b>
例	ソニッククルーザーの開発 F1 プロジェクト	B777の開発 新型スカイライン開発
方法	先端IT スカンクワークス 構想力	IT 定型マネジメント手法

**TOP-DOWN MODEL**

**BOTTOM-UP MODEL**

## 既存のフレームワークとの比較(整理)

	革新的イノベーション	延長的イノベーション
宮田	特異プロジェクト	一般プロジェクト
Eisenhardt and Tasbrizi (1995)	<p>Experiential strategy</p> <p>頻繁な開発工程変更、反復活発なテスト、細かなマイルストーン 強力なリーダーがスピードを速める</p>	<p>Compressive strategy</p> <p>開発工程のオーバーラップ 多機能チームがスピード速める</p>
Clark and Fujimoto (1991)など	<p>アーキテクチャル・イノベーション</p> <p>複雑・不確実な環境で、外部・内部統合が必要な場合、重量級PMが有効 (インテグラルな調整が必要な場合)</p>	<p>インクリメンタル・イノベーション</p> <p>軽量級プロダクトPMが有効 機能組織をベースにしたPJ</p>