

## 1. はじめに

### (中間提言の内容)

2010年度のもの・ことづくり委員会は、日本製造業の飛躍のためには、“ことづくり”の概念が必須であり、“ものづくり”と“ことづくり”の融合した“もの・ことづくり”が重要であると述べた。また、その実現のための人材の育成(“ひとづくり”)が急務であるとした。

中間提言では企業や経営者が自らできることに焦点を絞った提言を行ったが、本報告書においても対象は企業および経営者としている。

### (“ことづくり”とは)

“ことづくり”とは、これまでの製造者視点での“ものづくり(ビジネスの入口論)”とは反対のマーケット側からの視点でものづくり・品質づくり・ビジネス(シナリオ・戦略・企画・デザイン)づくりを見直す、ビジネスの出口論と言うべき概念である。

### (“ものづくり”人材、“ことづくり”人材とは)

“ものづくり”人材と“ことづくり”人材は日本製造業において互いに不可欠な関係であり、相互理解の上で役割分担をして“もの・ことづくり”を進める。これまで“ものづくり”人材の育成に関する提言は成されてきており、人材像や育成方針は明確になっていると考えられる。そこで本報告書では“ことづくり”人材の育成に焦点を絞る。

## 2. “もの・ことづくり”に求められる要素

“もの・ことづくり”に求められる要素としては、中間提言でも述べたように、“ものづくり”人材(ディレクター型)の要素と“ことづくり”人材(プロデューサー型)の要素がある。各人材の素養・タイプを見極め、強みを活かした育成・活用を考えるべきである。

### “ものづくり”人材の3要素

- 完成度(品質・コスト・性能)を高めることへのこだわり
- 設計情報の流し方のうまさ
- 解決情報の提供のうまさ

### “ことづくり”人材の3要素

- 市場を理解し、顧客経験とビジネスモデルのデザインができる能力
- 俯瞰的な視点で、市場の変化に臨機応変かつスピード感を持って対応できる能力
- 人を巻き込むリーダーシップ

### “もの・ことづくり”の基本3要素

- 世の中の当たり前のことにも疑問を持ち、社会をもっと良くしたいという思い
- 情熱と粘り強さ
- チャレンジ心・旺盛な好奇心

## 3. “ことづくり”人材育成に関する問題意識

### (1) “ことづくり”人材の必要性が会社全体で共有されていない

社内での立場や職種等によって認識が異なり、“ことづくり”の重要性が会社全体に浸透していない

### (2) 挑戦や異分子を認めようとする風土が存在している

組織・制度の両面において、挑戦や個性的な人材を評価しない状況が存在する。

## 4. “ことづくり”のための“ひとづくり”

### (1) “ことづくり”と、そのための人材育成の必要性をトップ自ら示す

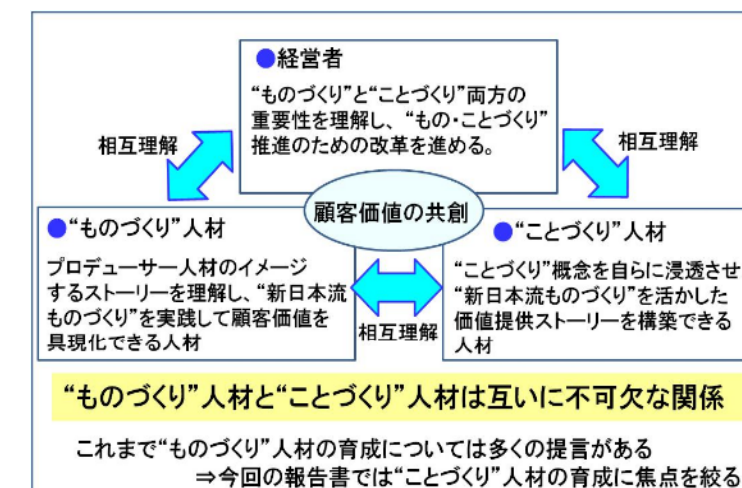
経営者は、企業の持続的な発展のために世界でのビジネスに勝って利益を確保すると共に、将来への投資として“ことづくり”人材の育成について強くコミットするべきである

優秀な人材は業務遂行能力が高く、所属する部署が手放さない傾向がある。そのため、“ことづくり”の資質がある人材については、本来の強みを活かした育成・活用をすることが会社にとっての最大の貢献である」との強いメッセージをトップ自らが発信し、社員の意識を変革しなくてはならない。

### (2) 経営者自ら“もの・ことづくり”に強く関わり、推進する

経営者としては“ものづくり”人材、“ことづくり”人材の両方の考えを理解したうえで“もの・ことづくり”に強く関わり、積極的に推進し、三位一体となって顧客価値を共創していく。

経営者としては、自らが“ものづくり”人材要素、“ことづくり”人材要素を併せ持っているのが最も望ましいが、各々の要素を持った複数のトップが補い合いながら経営を行うことも考えられる。



### (3) 求める人材像と育成方針を明示する

#### (人材像)

求める人材像と育成方法は、時流に合わせて変わるべきトップの意思と、各社のDNAとしての企業理念を強く反映したものとし、各社固有の人材像を作り上げるべきである。

#### (育成方針)

組織風土の改革を行い、“ことづくり”人材が育ちやすい環境を整える

“ことづくり”の重要性を認識し、その基本的な方針を仕組みにまで落とし込むことが重要  
何かに挑戦することのリスクよりも、何もしないことによって生じるリスクの方が大きいことを認識させる  
多様化・融合・挑戦の仕組みをつくる

資質のある人材を選出する仕組みをつくる

資質・特性に関する評価項目についてもできるかぎり定量化の努力を行う。

資質のある人材に「型」の徹底的な教育を行い、能力の底上げを行う

基礎的な知識を幅広く身につけ、「型(フレームワーク)」を徹底的に学ぶ

学んだ「型(フレームワーク)」は、実践を通じて無意識に活用できるレベルまで高める

## 5. おわりに

本報告書では、これまで不足していた“ことづくり”人材の育成方法に焦点を当てた提案を行った。今回の提案によって“ものづくり”人材に加えて“ことづくり”人材の育成も可能となり、これらの人材が役割分担を行いながら“もの・ことづくり”を実現することが、日本製造業のグローバル競争力強化につながることを願う。

本報告書の内容は製造業を中心としたものであるが、“ことづくり”の概念はサービス業にも共通であり、その観点からもさらに発展していくことを望む。

大学や大学院における“ことづくり”教育などの詳細については、多くの課題がある。今後、2012年度の関連委員会の下、部会や研究会といった形で検討され、さらに具体的な提案がなされることを望む。