



「もの・ことづくり」のための「ひとづくり」
～ 世界でビジネスに勝つために～

2012年6月20日
公益社団法人 経済同友会

【目次】

1 . はじめに	P.1
(中間提言の内容)	
(“ ことづくり ” とは)	
(“ ものづくり ” 人材、 “ ことづくり ” 人材とは)	
2 . “ もの・ことづくり ” に求められる要素	P.2
3 . “ ことづくり ” 人材育成に関する問題意識	P.3
4 . “ ことづくり ” のための “ ひとづくり ”	P.3
5 . おわりに	P.8
6 . 活動概要	P.9
7 . 参考文献	P.11
8 . 委員名簿	P.12

< 巻末資料 >

巻末資料 1 (“ ひとづくり ” 事例集)

巻末資料 2 (もの・ことづくり委員会 2010 年度提言 概要版)

1. はじめに

(中間提言の内容)

2010年度もの・ことづくり委員会の提言書「世界でビジネスに勝つ『もの・ことづくり』を目指して～マーケットから見た『もの・ことづくり』の実践～¹」では、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する。

(“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・ビジネスづくり(ビジネスモデル・シナリオ・戦略・企画・デザイン・サービス)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。本報告書では、“ものづくり”人材の育成同様に、“ことづくり”人材も必ず育成できるという立場から、提案を行いたい。

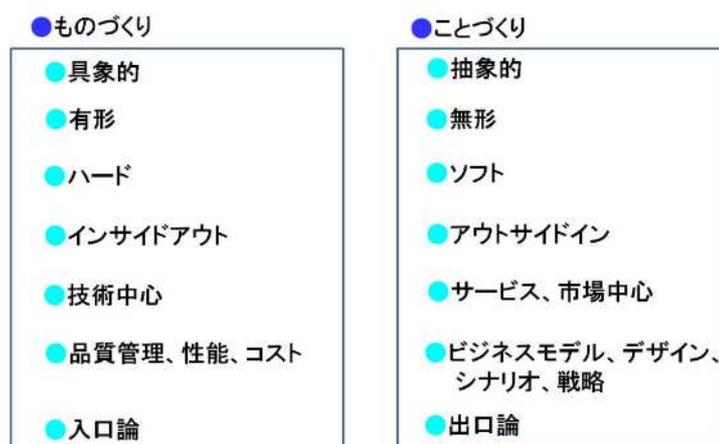


図1 “ものづくり”と“ことづくり”

¹ 巻末資料2参照

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。全ての人材が“ものづくり”人材と“ことづくり”人材のどちらかに完全に分けられるということはないが、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・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
- ・チャレンジ心や旺盛な好奇心

“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双方をデザインできる能力
- ・俯瞰的な視点で、市場の変化に対して臨機応変かつスピード感を持った対応ができる能力
- ・人を巻き込むリーダーシップ

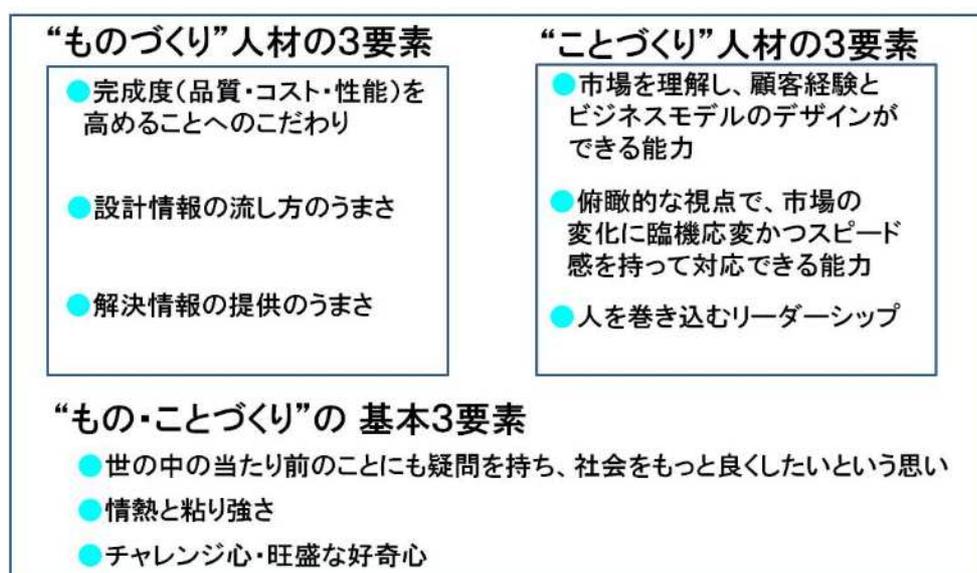


図2 “もの・ことづくり”に求められる資質・能力

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（経営トップ、ミドルマネジメント、若手社員）や職種（営業、マーケティング、開発、製造）等の違いによって“ことづくり”に対する意識・認識が異なり、その重要性が会社全体に十分浸透していない。

(2)挑戦や異分子を認めようとしにくい風土が存在している。

「過去の慣例に捉われず、新しいことに挑戦しようとする人材」を評価しない組織的な風土が未だに存在する。また、そのような挑戦を評価する制度が十分に整備されていないことも問題である。

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。また、“ことづくり”人材育成に関する目標を明確にし、社員一丸となって取り組む姿勢を示すことが重要である。

(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、動機付けを行うなどして積極的に推進し、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。

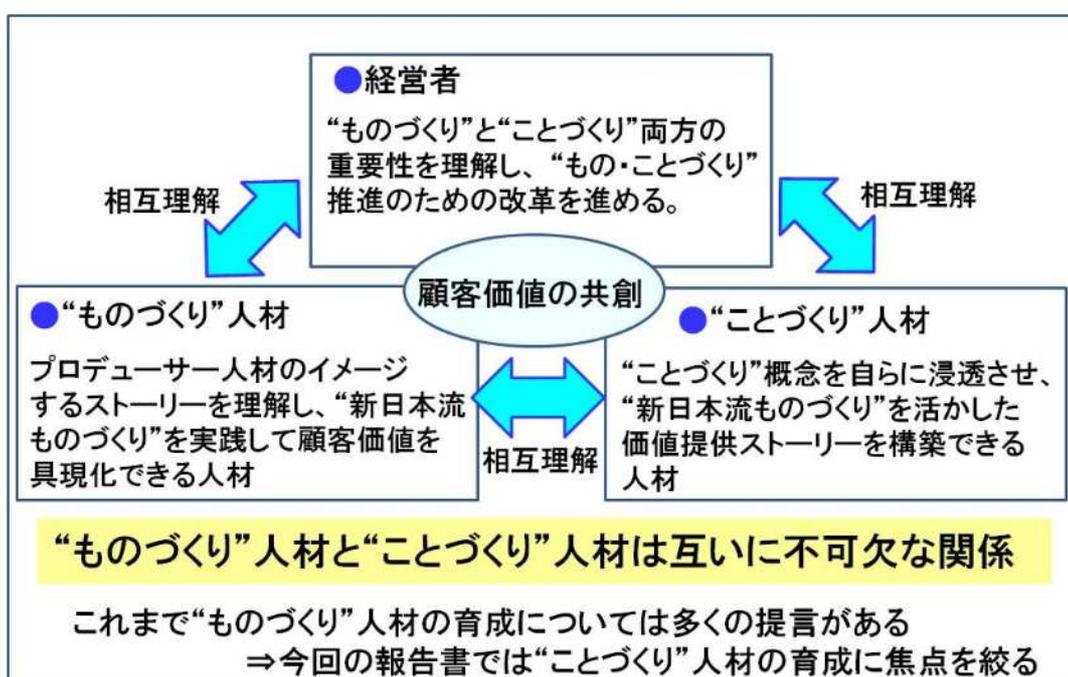


図3 “もの・ことづくり”の推進体制

(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

組織風土改革の実現には、“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である。一時期は成果主義をベースとした評価を取り入れる傾向があったが、“ことづくり”人材を育て活かすためには、「挑戦する人を評価し、挑戦した上で失敗した人を許容する」評価方法を導入する。また、「“ことづくり”人材を見出し、育成することを正しく評価する」仕組みも重要である。

製造業における前提も大きく変化している今日においては、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し、社員にも浸透させなくてはならない。

多様化・融合・挑戦の仕組みをつくる

多様化・融合の前提として、“ものづくり”及び“ことづくり”に関わる人材のコミュニケーション能力を十分に高めることが重要である。相互の理解が無いところに融合は起きない。

外国人、女性、社外キャリアを持つ人材等を積極的に導入・活用し、意識的に融合させることで、“ことづくり”やイノベーションが創造されやすい状況を喚起する。また、それらの多様な人材は短期的な“ことづくり”成果の追求の意味だけではなく、国内人材のロールモデルとすることで“ことづくり”人材教育にも活用する*。（*：巻末資料参照。以下同様）

職場内では議論の「場」を形成し、自由な発想とその融合を喚起する。例えば、フィンランドのAalto大学では、ディスカッションスペースと、隣接した実験ラボを提供しており、新しい発想を融合させ、それをすぐに具現化できるような「場」の提供を行っている*。企業においても同様の取り組みを検討すべきではないか。職場外では、顧客との共同開発やオープンイノベーションを推進し、異業種交流や出会いの「場」の積極的な提供を行う。

育成を目的とした国内外・多職種の業務ローテーションを積極的に推進し、幅広い経験をさせる。そのための制度上の壁、例えば事業部間での異動の制約等を排除する。

メンバー公募制の新規プロジェクトや新規事業提案の社内コンペティション制度等を推進することにより、自ら挑戦したくなる仕組みを構築する。採

用されたプロジェクトや事業提案については、起案者に資金や人材に関する権限を委譲するなど、“ことづくり”をより促進するような環境を提案する。

資質のある人材を選出する仕組みをつくる

人材の選抜を行うため、また能力や育成過程を正しく評価するために、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。さらには、データベース化することで、“ことづくり”人材の適材適所での活用につなげる。インテル社では「Data oriented」との考え方²に基づき、資質や特性、会社のバリューとの整合性についても極力定量化を行い、第三者にとっても公平に判断しやすい仕組みをとっている。

具体的な選抜方法は今後の検討課題ではあるが、まずはこれまでの定性的な評価方法に加えて定量性を取り入れることで、変化を起こし始めることが重要である。

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、“ことづくり”に必要な議論の土台となる知識や共通言語としての「型（フレームワーク）」を徹底的に学ぶことで、イノベーションを誘発・加速しやすい、効果的な議論を行うことを可能にする。

留学も含めて Off-JT で学んだ「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、その上で応用する必要がある。

知識を身につける方法としては、まずは大学や大学院等でビジネスモデルなどの概念を身につけた上で、企業に入った後に実体験によって浸透させる、さらにはその後に大学院等で再度知識を深めるといった方法が望ましい。

各企業は、各社独自に“ことづくり”の事例や方法論を学ぶためのカリキュラムを考案し、実践する。

“ことづくり”に必要とされる科目はまだ模索中の部分もあるが、近年、ビジネスモデル等を意識し、新しい考え方に基づいた学科・コースも大学等に設置・運営されてきている。企業としては、それらのコースの学生を採用したり、

² インテル社では人材の資質についても、売上や技術のデータ同様に数値化されて初めて改善の余地があると考え、既に定量化を行っている。

社員を留学させる等の方法によって各社での“ことづくり”への効果を確認しつつ、そういった教育機関と協力して教育プログラムを作成する、講師として人材を派遣するなど、グローバルビジネスを勝ち抜くために必要な人材育成に貢献していくべきである。

高等教育としては、理系の学部でもビジネスモデルの考え方を教える、あるいは文系の学部でも科学系の基礎知識や、技術発のイノベーションの事例を学ぶことが必要であり、そのような学部・学科の創設を期待する。

(学ぶべき「型」と教育機関の事例)

企業に所属した際には、各企業としての考え方の「型」として、まず企業理念やコアバリューを十分に身につける。

一橋大学商学研究科経営学修士(MBA)コース^{*}は、体系的・理論的知識に基づいた“理論指向のカリキュラム”を特徴としており、技術戦略論や研究開発マネジメント等の科目により、ビジネスモデルの「型」を教えている好例と言える。

欧米の大学では、方法論としての「型」を実践することでイノベーションの発生確率を上げようとする試みが行われており、例えば米国 Stanford 大学^{*}やフィンランド Aalto 大学^{*}では、イノベーションの「型」としてデザインシンキングを教えている。

富士ゼロックス社^{*}では、これらの欧米での事例を参考にしつつ自社にあった方法論・仕組みに落とし込み、イノベーションを生み出す努力を行っている。

イリノイ工科大学デザイン専攻^{*}も Communication design, interaction design, strategic design, system thinking and user research 等のビジネスデザインの「型」となり得るような特徴的な教育課程を持っている。また MBA と Master of Design の同時修得が可能となっている。

日本でも、九州大学大学院芸術工学府デザインストラテジー専攻^{*}ではストラテジックエクスペリエンス講座、ストラテジックアーキテクト講座などのビジネスデザインの「型」となり得るような、特徴的な教育課程を持っている。

東京農工大学大学院工学府産業技術専攻^{*}では、いわゆる技術経営（MOT）の知識を幅広く学ぶと同時に、最先端領域での専門性の高い内容をイノベーション科目として教える、さらには自分でビジネスモデルを作り上げる訓練を行わせることで、イノベーションの発生確率を高めることを狙っている。

5．おわりに

経済同友会が2011年6月に発表した提言書では、徹底したマーケット/顧客視点を基本とする“ことづくり”、進化した“ものづくり”の概念である“新日本流ものづくり”、それらが融合した概念である“もの・ことづくり”を提唱した。

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するものであり、その観点からもさらに発展していくことを望む。

2011年3月11日に発生した東日本大震災からの復興に関連して、当委員会では2011年度の当初より、緊急課題として「製造業におけるサプライチェーンのあり方について」の検討を行った後に“ひとづくり”のテーマへ着手した。そのため、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、なお検討すべき多くの課題がある。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。

6 . 活動概要 (本報告書関連)

1) 委員会 会合 (有識者ヒアリング)

第3回 委員会

「モノとサービスの複層的価値形成～次世代競争力強化モデルを概観する～」

講師：妹尾 堅一郎 元東京大学大学院 知的資産経営総括寄附講座 特任教授

開催日：2011年10月26日(水)

第4回 委員会 (医療・福祉ビジネス委員会との共同開催)

「帝人の在宅医療事業について」

講師：御法川 秀行 元 帝人ファーマ株式会社 専務取締役

森田 孝 元 帝人在宅医療東京株式会社 代表取締役社長

開催日：2011年11月28日(月)

第6回 委員会

「理想の人材とその育成方法」

講師：久保田 隆 千代田化工建設 代表取締役社長

開催日：2011年12月15日(木)

第7回 委員会

「時代はものづくりからしかけづくりへ」

講師：夏野 剛 慶應義塾大学 政策・メディア研究科特別招聘教授

開催日：2012年1月12日(木)

第8回 委員会

「Leadership Challenges for Extraordinary Results」

講師：阿部 剛士 インテル株式会社 取締役副社長

開催日：2012年2月28日(木)

第9回 委員会

提言骨子案の審議

開催日：2012年3月23日(金)

第10回 委員会

提言案の審議

開催日：2012年4月18日(水)

2) 正副委員長会議での討議

第7回 正副委員長会議

開催日：2011年12月15日(木)

第8回 正副委員長会議

開催日：2012年1月12日(木)

第9回 正副委員長会議

開催日：2012年2月28日(木)

第10回 正副委員長会議

開催日：2012年3月6日(火)

第11回 正副委員長会議

開催日：2012年4月18日(水)

7. 参考文献

- 1) クレイトン・クリステンセン(2011)「イノベーションのDNA」翔泳社
- 2) 経済産業省(2011)「フロンティア人材研究会」資料 (予定)
- 3) 藤本隆宏(2004)「日本のものづくり哲学」日本経済新聞社
- 4) 藤本隆宏(2007)「ものづくり経営学」光文社

8. 委員名簿

もの・ことづくり委員会

(6月20日時点 敬称略)

委員長

長 島 徹 (帝人 取締役会長)

副委員長

大 江 匡 (プランテックアソシエイツ 取締役会長兼社長)

小 川 富太郎 (住友ベークライト 取締役会長)

林 由紀夫 (ダイキン工業 常務執行役員)

深 澤 恒 一 (セガサミーホールディングス 上席執行役員)

藤 井 清 孝 (ベタープレイス・ジャパン 取締役社長)

山 口 千 秋 (豊田自動織機 専務取締役) 2011年4月17日まで

横 山 隆 吉 (不二工機 取締役社長)

委員

青 木 寧 (花王 執行役員)

秋 山 雅 弘 (アルモニコス 代表取締役)

秋 山 守 由 (JMAホールディングス 取締役社長)

芦 田 邦 弘 (Ashida Consulting Co. 取締役社長)

石 井 健太郎 (石井食品 取締役会長)

泉 谷 直 木 (アサヒグループホールディングス 取締役社長兼COO)

一 丸 陽一郎 (トヨタ自動車 常勤監査役)

犬塚雅大	(シーボン 取締役会長)
井上健	(日本電設工業 取締役社長)
入江仁之	(シスコシステムズ 専務執行役員)
岩部金吾	(文化シャッター 取締役会長)
宇佐美耕次	(セールスフォース・ドットコム 専務執行役員)
浦上浩	(リョービ 取締役会長)
大古俊輔	(ソリッドワークス・ジャパン 取締役社長)
岡田民雄	(日本ルツボ 取締役会長)
岡本昂	(保土谷化学工業 取締役会長)
小野駿	(日本パーカライジング 取締役会長)
梶明彦	(目黒雅叙園 取締役社長)
加藤勝久	(旭硝子 取締役兼専務執行役員CTO)
加藤治彦	(証券保管振替機構 取締役社長)
釜井節生	(電通国際情報サービス 取締役社長)
鎌田勇	(ジェイビルジャパン 取締役会長)
家守伸正	(住友金属鉱山 取締役社長)
高乗正行	(チップワンストップ 取締役社長)
佐川八重子	(桜ゴルフ 代表取締役)
佐藤葵	(ジェムコ日本経営 取締役社長)
清水修一郎	(三國機械工業 取締役会長)
神農雅嗣	(セレコーポレーション 取締役社長執行役員)
菅田史朗	(ウシオ電機 取締役社長)
鈴木孝男	(三菱ふそうトラック・バス 取締役会長)
瀬古茂男	(明電舎 特別顧問)

曾 谷 太	(ソマール 取締役社長)
高 橋 正 行	(ネオアクシス 取締役社長)
手 納 美 枝	(アカシアジャパン・デルタポイント 代表取締役)
寺 澤 則 忠	(ジャパンリアルエステイト投資法人 執行役員)
中 谷 昇	(ジャステック 取締役社長)
中 西 義 之	(D I C 取締役社長執行役員)
中 村 哲 也	(S M K 取締役会長)
中 村 正 己	(日本能率協会 理事長)
永 山 妙 子	(ディーシーエム マネージメント リミテッド 取締役)
野木森 雅 郁	(アステラス製薬 取締役会長)
乗 越 厚 生	(星光P M C 取締役社長)
馬 田 一	(J F Eホールディングス 取締役社長)
林 明 夫	(開倫塾 取締役社長)
日比谷 武	(富士ゼロックス 常務執行役員)
平 野 哲 行	(平野デザイン設計 取締役社長)
平 山 喜 三	(山九 専務取締役)
廣 澤 孝 夫	(企業活力研究所 理事長)
廣 瀬 修	(サーベラス ジャパン アドバイザリー ボード ガイド チェアマン)
古 橋 和 好	(感動創造研究所 エグゼクティブ フェロー)
降 籬 洋 平	(日本信号 取締役社長)
堀 切 功 章	(キッコーマン 取締役専務執行役員)
丸 山 利 雄	(アドバンテスト 会長)
水 越 さくえ	(セブン&アイ出版 顧問)
宮 内 淑 子	(メディアスティック 取締役社長)

森 哲 也	(日栄国際特許事務所 代表社員・所長・弁理士)
矢 口 秀 雄	(OCS 取締役社長)
築 田 稔	(コア 取締役社長)
山 岡 建 夫	(J U K I 最高顧問)
山 川 隆 義	(ドリームインキュベータ 取締役社長)
山 口 廣 秀	(日本銀行 副総裁)
山 田 恒太郎	(安藤建設 取締役会長)
横 倉 隆	(トプコン 相談役)
米 村 紀 幸	(グローバルビジネスサポート 代表取締役)
若 林 勝 三	(日本地震再保険 取締役会長)
渡 邊 喜 雄	(カインドウェア・ホールディングス 代表取締役)
鰐 淵 美恵子	(銀座テラーグループ 取締役社長)

以上75名

事務局

篠 塚 肇	(経済同友会 政策調査第2部 部長)
浅 井 真 人	(経済同友会 政策調査第1部 マネジャー)