



東京大学 名誉教授

宮田 秀明氏

# ビジョンから始まる価値創造 プロジェクト思考で困難に挑む

私は、すべての仕事はプロジェクトだと考えています。経営はプロジェクトマネジメントなのです。

プロジェクトには、ビジョン、コンセプト、モデリング、ソリューション、意思決定、実行という創造のプロセスがあります。どんな仕事でもビジョンがなければ始まりません。その実現には優れたコンセプトが求められ、それを具現化するモデリングが成否を分けます。こうした段階を踏まずにソリューションから考えてもうまくいきません。

プロジェクトを率いるリーダーには、論理・技術力に加えて、全体最適の視点から大きな絵を描く構想力と、リーダー自身が変化を恐れず成長し、同時にメンバーも成長させる人間力が求められます。

世界最高峰のヨットレースで世界一になることを目指したアメリカスカッププロジェクトでは、コンピューターシミュレーションを中心としたIT情報技術によるデジタル設計で経路不足を補い、従来の常識にとらわれない斬新なコンセプトを追求。船尾を絞る独自の形態にたどり着き、予選2位、米国5チームに全勝という快挙を成し遂げました。日本艇の非常識な船尾形状は、次の大会では常識となりました。

東大工学部のシステム創成学科設立プロジェクトでは、社会の変革に貢献する知能社会システムコースを設置しました。特定分野の技術者育成ではなく、新しい文理融合型の教育で、21世紀の人類が直面する課題の解決を図るリーダーの育成を目指します。

東日本大震災後の東北復興プロジェクトでは、単なる土木建築による復興ではなく、環境問題の解決や産業振興、エネルギー安全保障なども含め、環境未来都市として復興を図るコンセプトを設定しま

あらゆるものにライファイヤブルがある以上、インベシオンに挑戦しなければ競争力は得られません。リスクを承知で価値の創造に挑む行動力は不可欠です。

こうした能力を育てるには、多くの困難なプロジェクトを経験しなければなりません。失敗を恐れず、成功するまで続けることが大切です。

これまで私は、数々のインベシオンプロジェクトに携わってきました。例えば高速船開発では、揺れない安全な高速船を安価で実現するというビジョンの下、双胴水中翼で20%は浮力を使うというコンセプトを設定。モデリングのため実験船を建造し、実験と並行して確実な設計を繰り返していききました。その結果、ジェットフォイルと同等の性能を3分の1の価格で実現しました。

どんなに困難なプロジェクトでも、成否の鍵を握るのはマネジメント力です。これは現場で苦勞を重ねなければ身に付きません。様々なことに挑戦し、新しい仕事を始める際は常にゼロベースに立ち返ること。いつまでも青二才のつもりで成長を続けることが大切です。

愛知県有料道路のコンセッション(運営権売却)プロジェクトでは、社会インフラを民間経営で効率化し、地域の活性化を実現することをビジョンに、行政・民間企業・利用者・地域がウィンウィンの関係を構築するコンセプトを設定しました。ほかのインフラや地域への広がりも期待されます。

岩手県の大船渡市、陸前高田市、住田町と共同で構成する気仙広域環境未来都市推進共同事業体を主体として、大規模な太陽光発電所の設置やコンパクト商業センターの建設など様々な事業を展開しています。

石井 御社は今年、創業100周年を迎えました。

鈴木 次の100年に向けて、物質や素材だけの化学にとどまらず、人を中心に化学を考へる企業として、未来の人々の生活の質(QOL)向上を見据えたソリューションを提供していきたいと考えています。社員が多様な生きかたしながら、新たな価値を創造し続け、未来の社会を支える会社になることを目指しています。

その実現のため、既存事業を成長戦略と位置付けて基礎収益力の強化を図ります。その成果を発展戦略である新規事業に投資。将来の収益基盤として育成します。例えば発展戦略として位置付けている自動車向けの複合材料事業では、単に自社の素材を提供するだけでなく、デザインや設計能力を持つ部品供給のパートナーとなることを構想しています。新しいヘルスケア事業としては、予防医療などを含む総合的なヘルスケアサービスの実現も模索しています。

石井 そうした新機軸を打ち出すのはベンチャーの得意技です。それを可能にしてい

るのが「エフェクチュエーション」というアプローチだといわれます。これは最初に必要な手段を検討するのではなく、あえてゴールを定め、今ある手段を利用して行動していく中で新たな目標を発見していくものです。未来を予測しにくい不確実な世界で、新たなビジネスを創造する手法として注目されています。

鈴木 当社の在宅医療事業は1982年、医療用膜製酸素濃縮器を開発したことに始まります。これは酸素を濃縮できる膜の開発に成功したことから製品化に取り組みました。走り出したものの十分な酸素濃度を得られないなど技術的な課題に直面したり、販売に苦しみながらも高価すぎて売れず、国の健康保険の適用を受けられないことになりました。事業を軌道に乗せるまでには長い時間がかかりました。しかし、結果的に患者さんは自宅療養や社会復帰が可能になり、病院は入院患者数を減らすことができ、国は医療費負担を軽減できるという三方良しのビジネスが実現できました。

石井 エフェクチュエーションでは手元にあるリソース(青い鳥)を育み価値を生むことを重視し、外部環境の変化

に「社員と共に成長」することを企業理念に盛り込み、人を大切にすることを社会に宣言しているのが素晴らしいと思います。選抜人材育成プログラムは人事の公平・公正を担保し、社員の不満を軽減する役割も期待できそうです。

鈴木 当社は世界20カ国以上に約160社、約2万人の社員を擁していますので、グローバル・マネジメント人材の育成にも注力しています。複雑なグローバルビジネス環境で、異文化の組織・人材を効果的にマネジメントするためには、専門性やリーダーシップ、外交力、人間的な魅力など様々な能力・資質が必要です。母国でのマネジメント経験や母国企業とのビジネス経験も求められます。こうした要求事項をすべて備えた人材などいませんので、各人の長所・短所を踏まえて育成していきます。あえて不可欠な資質を挙げるなら、自分の軸を持っていること、相

## 第3期 価値創造リーダー育成塾

Vol.

5

イノベーションを起こすために必要なものは何か。7月10日、東京・大手町の日経ホールで開催された第3期「価値創造リーダー育成塾」(主催=一般社団法人価値創造フォーラム21 価値創造リーダー育成塾、共催=日本経済新聞社クロスメディア営業局)では、東京大学名誉教授の宮田秀明氏がビジョ

ンから始まる創造のプロセスについて基調講演。続いて帝人の代表取締役社長執行役員CEOの鈴木純氏と、神戸大学名誉教授の石井淳蔵氏が特別対談を実施し、新たなビジネスを創造するエフェクチュエーション(実効論)の実践や、未来の社会を支える人財のあり方などについて語り合った。

### 特別対談

## 「未来の社会を支える会社の人財とは」

# 発展支える新規事業に注力 手の中の青い鳥を育てる

「鈴木氏」  
「石井氏」

### 実効論に注目

石井 御社は今年、創業100周年を迎えました。

鈴木 次の100年に向けて、物質や素材だけの化学にとどまらず、人を中心に化学を考へる企業として、未来の人々の生活の質(QOL)向上を見据えたソリューションを提供していきたいと考えています。社員が多様な生きかたしながら、新たな価値を創造し続け、未来の社会を支える会社になることを目指しています。

その実現のため、既存事業を成長戦略と位置付けて基礎収益力の強化を図ります。その成果を発展戦略である新規事業に投資。将来の収益基盤として育成します。例えば発展戦略として位置付けている自動車向けの複合材料事業では、単に自社の素材を提供するだけでなく、デザインや設計能力を持つ部品供給のパートナーとなることを構想しています。新しいヘルスケア事業としては、予防医療などを含む総合的なヘルスケアサービスの実現も模索しています。

石井 そうした新機軸を打ち出すのはベンチャーの得意技です。それを可能にしてい

るのが「エフェクチュエーション」というアプローチだといわれます。これは最初に必要な手段を検討するのではなく、あえてゴールを定め、今ある手段を利用して行動していく中で新たな目標を発見していくものです。未来を予測しにくい不確実な世界で、新たなビジネスを創造する手法として注目されています。

鈴木 当社の在宅医療事業は1982年、医療用膜製酸素濃縮器を開発したことに始まります。これは酸素を濃縮できる膜の開発に成功したことから製品化に取り組みました。走り出したものの十分な酸素濃度を得られないなど技術的な課題に直面したり、販売に苦しみながらも高価すぎて売れず、国の健康保険の適用を受けられないことになりました。事業を軌道に乗せるまでには長い時間がかかりました。しかし、結果的に患者さんは自宅療養や社会復帰が可能になり、病院は入院患者数を減らすことができ、国は医療費負担を軽減できるという三方良しのビジネスが実現できました。

石井 エフェクチュエーションでは手元にあるリソース(青い鳥)を育み価値を生むことを重視し、外部環境の変化

に「社員と共に成長」することを企業理念に盛り込み、人を大切にすることを社会に宣言しているのが素晴らしいと思います。選抜人材育成プログラムは人事の公平・公正を担保し、社員の不満を軽減する役割も期待できそうです。

鈴木 当社は世界20カ国以上に約160社、約2万人の社員を擁していますので、グローバル・マネジメント人材の育成にも注力しています。複雑なグローバルビジネス環境で、異文化の組織・人材を効果的にマネジメントするためには、専門性やリーダーシップ、外交力、人間的な魅力など様々な能力・資質が必要です。母国でのマネジメント経験や母国企業とのビジネス経験も求められます。こうした要求事項をすべて備えた人材などいませんので、各人の長所・短所を踏まえて育成していきます。あえて不可欠な資質を挙げるなら、自分の軸を持っていること、相

手を立場に立って考えられることです。

グローバルなマネジメントの仕組みも運用しています。事業戦略の実現に必要な人材の発掘・育成・配置をグローバルで実施できます。

石井 外国人の社員に対して企業理念をどのように浸透させているのでしょうか。

鈴木 企業理念は複数の言語に翻訳していますが、まだ浸透しきっていないと言えます。創業100周年を機に、役員全員でグローバルでの浸透を図る取り組みを進めています。

石井 御社の未来を支えるのは、どんな人財でしょうか。

鈴木 階層ごとに求めるものは異なります。新入社員には会社という「場」をうまく使い、自分の能力を存分に発揮して、自己実現につながる挑戦をしてほしいと話しています。

グループ社員には、一人ひとりが今より進化するために「視野を広く、外の世界へ向けること」「当事者意識を持つこと」「常に変革に挑戦する姿勢を持つこと」を求めています。当事者意識の強い社員・チームこそ事業の成否を分ける鍵であり、会社の財産です。

管理職はメンバーに仕事を「させる」のではなく「してもらう」という意識を持つことが重要です。反対意見にも率直に耳を傾け、チームが進むべき方向へメンバーが自発的に向かえるように、理解を促す努力を惜しまないことが大切です。

もう少し上層のリーダーに求められるのは、会社の持続的成長のために将来の方向性を見定め、その目標に全社員を向かわせることです。会社がシステムとして正しく回る仕組みを根付かせることも、自分より優れたリーダーを育てることが一番の仕事です。



神戸大学 名誉教授  
石井 淳蔵氏



帝人  
代表取締役社長執行役員CEO  
鈴木 純氏

第3期「価値創造リーダー育成塾」コンソーシアム企業

