

第一章 企画開発型の人材育成のあり方

1 企画開発型の人材育成が必要とされる背景

日本のモノづくりは1960年代の黄金時代と言われる「安かろう、多かろう」の大量生産・大量消費の時代を経て、1970年代から現在にかけてパラダイムシフト（ここでは理論的な枠組みの変遷として捉えてみる）が起こっていることである。その特徴を「3Cの時代から3Iの時代」というキーワードでたとえるならば、3CはCOPY（コピーここではものまね）、CONTROL（品質・管理）、CHASE（追いつき、追い越せ）で2番手商法に見られるように、欧米のモデルを上手にコピーし、少し機能を拡大し品質管理を高め「より安く、高品質のモノ」を作り上げ、それを生産現場から市場に押し出すことで、先手に追いつき、追い越すというのが日本の特徴であったと思われる。

1980年代に入ると、コピーするモデルが世界市場になくなってきたことと、欧米先進国の多くは容易に自国の優秀な技術を外国に提供することがなくなってきた。例えば、AV機器のように品質管理を高め、良質で安価な製品を市場に供給しても売れないという現象が起こりはじめ、3I時代への移行が行われたのである。3Iとは、IDENTITY（ユニーク、差）、IMAGINATION（イメージ、想像、創造）、INNOVATION（社会的変革）であり、これは同質的競争から脱却し、国内の企業をはじめ外国の企業との競争から打ち勝つために「差」を求めた結果、研究所の設置とCI（ここでは3Cと3Iの重なりをさす）現象が起こったのである。1980年代後半に入ると研究開発費の頭打ちが企業の多くにみられた。

1990年代には、研究開発費をいくら投入しても研究によって裏付けされた商品が市場に出てこないという現象に直面することになった。この研究開発にあたっての考え方や方法が従来の思考方法に基づいたものが大部分であった。この思考方法とは、まず現状を分析し、仮説を立てて、実証するという段階方式で進められており、実証（研究）されたものが安全基準に合格するか、耐久試験はどうか、日本工業規格・食品検査等の試験や基準を合格したものが市場に自動的に押し出されて商品化されるはずの商品が、市場と結びつかず不良の技術在庫として途中で停まってしまう現象が起こりはじめた。

これまでの生産拠出型、実証（研究）型やニーズ追随型での商品開発や販売方法では、時代の変化に対応することが難しくなりつつある。従来からの市場の調査や分析を行ったその結果から研究開発を行い、生産品や商品を作る流れから、こういうものがあたら「利便性が高まるな」こういうものがあたら「いつ、どこでも、自由に会話ができるな」といったことを創造しながらニーズを生み出していく企画力や開発力を十分に持った高度な専門知識を有する技術者が必要とされてきている。現代の日本が壁にぶつかっている様々な分野での激しい競争や変化に対応するために、それはまさに「過去の延長線上には未来がない」という気構えを持った高度な専門技術・技能集団が求められているのではないだろうか。今後の企業の競争力は、同質的競争力でなく生産品の開発から販売戦略を含めた、あらゆる分野でユニーク（差）のある新しい創造力、つまり企画力や開発力を世界に提供できる能力であり、そのための企画開発型の人材をどのように育成していくか、公共機関とりわけ職業能力開発施設での取り組みは重要な課題の一つである。

2 公共職業能力開発施設における人材育成の現状

ここで、公共職業能力開発施設が今までに歩んできた職業訓練の人材育成は、どのような変遷を経て今日に至ったのか簡単に述べてみる。昭和33年に、職業訓練法が施行され従来の技能者養成及び職業補導の制度は、新たな総合的な職業訓練制度として発足した。職業訓練の体系は、事業主がその雇用労働者に対して行う事業内職業訓練と、公共職業訓練施設において学卒者、転職者等の求職者または雇用労働者に対して行う公共職業訓練に大別された。昭和44年には、労働経済の変化及び技術革新の進展に対応すべく、職業訓練の種類を養成訓練、向上訓練、能力再開発訓練とする職業訓練法が施行された。昭和49年には、一部改正が行われ職業訓練短期大学校及び技能開発センターが新たに設置され、昭和53年に雇用情勢の深刻化を受けて一部改正が行われた。昭和60年に、職業訓練法の抜本的な改正が行われ、法律の名称も職業能力開発促進法に改められ、労働者が急激な社会情勢の変化に的確に対応できる適応力を付与し、技能関係労働者のみならず、事務関係労働者、サービス関係労働者等全ての労働者に対して幅広い職業能力開発を図り、事業主等に対する援助措置、労働者の自己啓発促進のための援助措置等各種の施策を総合的に講ずることとなった。

平成5年に改正職業能力開発促進法が施行され、職業能力の開発について講じようとする政策の基本事項として職業能力開発基本計画が策定され、現在第6次が進められている。この中で技術革新、情報化の急速な進展や経済活動の高度化、多様化の進展に伴い広範囲にわたって労働者の職務内容が変化しつつあり、産業界の求める労働者の技能は高度化、複合化が進んでいる。特に中小企業では、その発展を図るためには事業の高度化が重要であり、これを支える人材をいかに育成し確保するかが中小企業の浮沈の鍵となっている。また、技術革新が進展しつつある最近の産業界が求める人間像は、新しい技能とともに、よい人柄の人間を求めようとしている。ある調査によれば、日本の主要企業が求める条件は、①根性、バイタリティ（活力のある人）②積極的な人③創造性のある人等が望まれている。

技術が進歩するにつれて機械が人間に代わって労働をするようになるが、機械には創造する力を持っていない。創造活動は人間だけがなしうることで、まさに産業界は新しいアイデアを創りだし、これを生産化し商品としてうまく売りさばいていかなければ、立ちいなくなっている。技術者にも、新しい創造力が求められており、これらの人材をどのように育成するかが、公共職業能力開発施設に問われている。

3 企画開発型の人材育成の方法について

現在、日本の産業、企業、行政、政治、そして国民の生活を巻き込む構造変革の流れが強まりつつある。この流れをさらに加速させるかのように「IT革命」「デジタル革命」の流れが、情報産業だけでなくすべての産業、企業、行政、家庭生活に大きなインパクトを与えつつある。日本の企業戦略は、これまでの大量生産・大量消費、大量廃棄の高成長時代の「いかにしてつくるべきか」から低成長・成熟、高付加価値化の高い生産品としての「何をつくるべきか」へのシフトが迫られてきている。

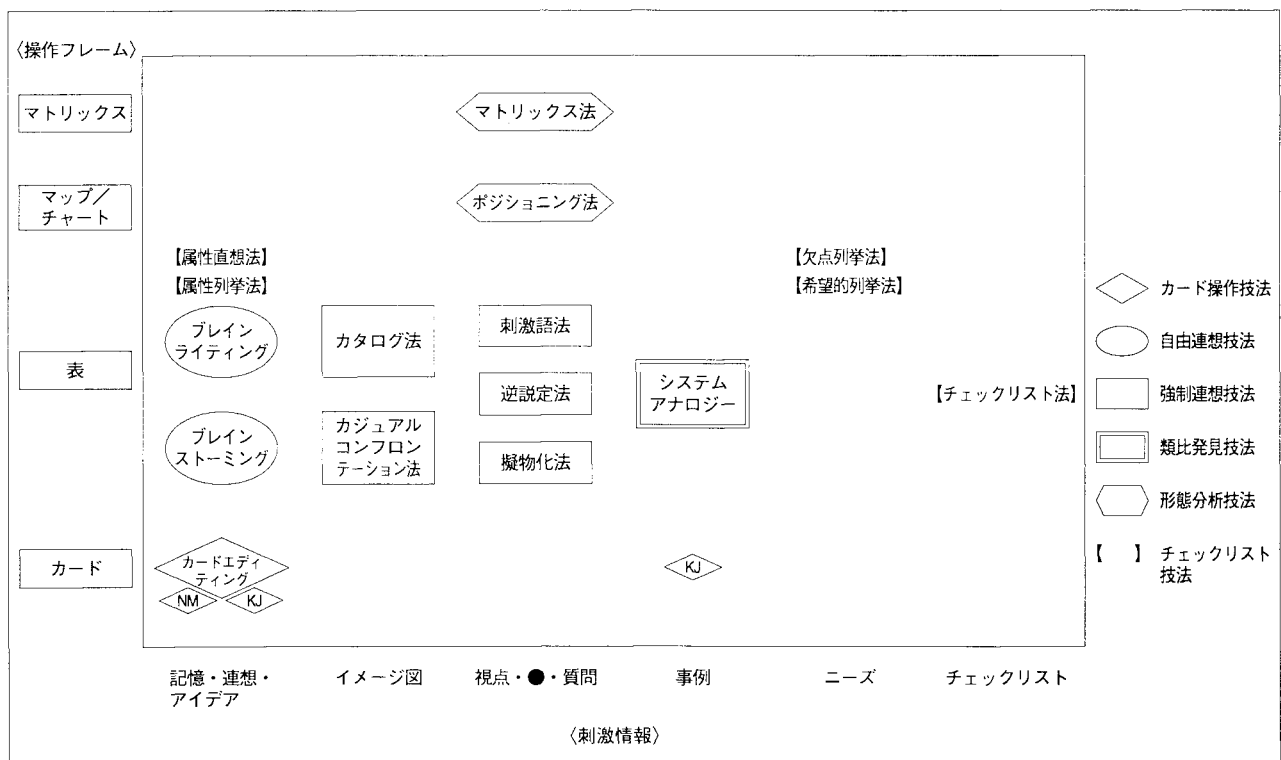
この変化に求められる企業のもつべき姿とは、どれだけの高品質の多品種・少量生産の付加価値のある生産品や商品を生産できるかが、企業における企画、技術企画、研究企画部門等の創造力の優劣が重要なファクターとなってきているのである。例えば、ある企業において新たな商品開発を行うことで集められたスタッフは、商品の開発の過程でそれをどのようにして市場に送り出し、ヒット商品になることを考えるのだろうか。それはどのように企画し、商品化し市場に送り出すことができるのだろうか。

その時点での発想法とはどのような方法が捉えられればよいのだろうか。ここでとりわけ注目することは、「人間の創造性とは何か」ということで、人間はどのようにして新しいアイデアを思いついたり、未知の問題の解決策を導き出すことができるのだろうか。これは、新しくて古い問題である。

中国では「良い考えは三上（机の上、馬の上、厠の上）で生まれる」という諺がある。また19世紀の有名な話でケクレは夢の中で蛇が環状になるのを見て、ベンゼン環の構造を思いついたといわれている。創造力を生み出すための発想法は、一朝一夕で沸くものではないというのが通常であり、それゆえに発想法のあり方が求められる理由がまさにここにあるのである。

従来の問題点の解決法とは、まず現状分析からスタートし、その分析結果のさまざまな面から問題点を発見し、それを検討したのちに対策で置き換えるという方法が行われている。この従来の発想法から一歩でも先じるために、企業ではさまざまな技法を含めた方法が取り入れられている。そこで、発想技法の一般フレームを表-1に示す。

表-1 発想技法の一般フレーム



引用：アーバンプロデュース
研究開発マネジメント1996年12月号

これらの技法は、(1) どのような教材や道具を使用するのか(2) どのような情報として表現するか、によって位置づけが決定される。(1) には、カード、表、マップ／チャート、マトリックスである。情報(結果を含めた討議方法)として(2)は、人間自身の記憶、連想、アイデア、イメージ図、視点、評価軸、質問、事例、ニーズ、チェックリストによって差異が生じるようになっている。

これらの発想技法にもいくつかの問題点がないこともない。それは、各手法ごとに刺激情報および操作／整理フォーマットが特定されていて、本来一つの課題に対しては、さまざまな刺激情報および操作／整理フォーマットがあってしかるべきものがあること。刺激情報が主として、参加メンバーの記憶に頼っているため、発想のベースとなるべき情報が自ずと限定される。特定の場所・時間帯で結果を出そうとするため、創造過程で重要とされるアイデアのあたためとひらめきを出すための時間的なゆとりがない。どうしても公式的となるため、奇抜なアイデアをあたためたり、発展させることができないなどが指摘されている。

このように、発想技法の方法には長年の先駆者の経験や実践から創出されたもので、どの技法を使用するかは判断の別れるところであるが、今後の職業能力開発施設でのセミナー構築の手法として検討することが必要と思われる。

本研究では、企業の現状はどのような体制や組織で行われているのか。企業が企画開発型の人材育成にどのようなところに関心を寄せているのか。企業調査をとおして企画力、開発力を必要とする人材育成のコース開発を立ち上げることが求められているのである。次章以降に述べている事例等をとおして、今後のセミナー構築を進めるものとする。