

社是から新規事業を考える～イノベーション人材育成の第1歩として～

三菱日立パワーシステムズエンジニアリング株式会社 近藤由紀、八木田寛之

innovative DESIGN LLC 富田欣和、石橋金徳

Contact: 近藤由紀 yuki_kondo@mhps.com

【背景】

三菱重工業株式会社の産業用火力発電部門（現三菱日立パワーシステムズエンジニアリング株式会社）では、激化するグローバル競争の中、革新的な新規事業の創出が求められている。新規事業には会社として取り組む意義が必要だが、意義の有無をどのような基準で判断するのか明確な根拠がなかった。そこで自社の「社是」からその意義の導出を行うこととした。

【概要】

社是の一節「社業を通じて社会の進歩に貢献する」に着目し、社是から新規事業を考えるワークショップを開催。「社会の進歩を感じるときは？」をテーマにブレインストーミングを実施。その結果をイネーブラーフレームワーク¹を用いて構造化し、意義の導出を行った。ワークショップ開催日は2012年9月6日、参加者11名。

【成果】

「社会の進歩」＝「制約を越える」という新事業の意義を判断する基準を導くことができた

【アンケート結果／参加後の変化について（10段階評価、平均点、母数5）】

- ・社是の重要さを感じるようになった 9.2点
- ・良い提案のために考え続けることが必要だと思うようになった 8.2点
- ・使用した思考法を通常業務で利用するようになった 6.6点

【アンケート結果／自由記述】

- ・社是を考えることは実務外活動にあたるが、様々な手法で考える活動には多大なる価値があり、業務及び生活の場面でも十分有効活用できる。
- ・このような思考法を使いたくても実業務では使う場面がないし、一緒にやってくれる人が少ない。
- ・発散は楽しいが、収束が苦手のできなさそうだと感じる。
- ・ブレインストーミングは意見を自由に出すだけの場で、他の人の考えに乗って発想するものだとして理解していなかったため“目からウロコ”であった。自分の頭だけで考えがちなため、頻繁にやらないと身に付かない。

【考察】

良い提案をするために考え続けることの必要性や、デザイン思考やシステム思考の業務への有効性を感じている一方、実務では利用することが困難だと感じている人や、利用したくてもできなさそうだと感じている人がいる。

- ・実務で利用するのが困難だと感じる理由は、使おうと思っても使う場面がない（指示があってやる仕事が多い）、一緒に考える人が少ない、一緒に考える風土やデザイン思考・システム思考を使ってみようとする風土がないという回答があった。
- ・また思考法に対する苦手意識を持っている人に話を聞くと、今回のように正解がない問題を考え抜いたことが少なく、各思考法を正しく身に沁み込ませる機会もないため、使いこなしてやり抜く自信がないという回答があった。
- ・上記を踏まえると組織内でイノベティブな人材を育てる場合、手法の教育をするだけではなく、実務で「指示」でなく「問い」を与え、自ら考えさせる場をつくり、組織的・長期的に継続していくことが必要ではないだろうか。

【今後の課題】 組織的・長期的に続く「考える場」の創出／「指示」ではなく「問い」を与える組織文化の醸成

¹ 多様な視点を意味のある多視点として捉える為に構造化する手法。今回はブレインストーミングで挙げた様々な要素を能力・運営・機能・技術という視点で分類し、能力を実現している運営は何か、運営を実現している機能は何か…というように関係を整理し、多様な意見を意味ある構造に整理した。

社是から新規事業を考える ～イノベーション人材育成の第1歩として～



三菱日立パワーシステムズエンジニアリング株式会社 近藤由紀、八木田寛之
innovative DESIGN LLC 富田欣和、石橋金徳

【背景】

三菱重工業株式会社の産業用火力発電部門（現三菱日立パワーシステムズエンジニアリング株式会社）では、激化するグローバル競争の中、革新的な新規事業の創出が求められている。新規事業には会社として取り組む意義が必要だが、意義の有無をどのような基準で判断するのか明確な根拠がなかった。そこで自社の「社是」からその意義の導出を行うこととした。

【概要】

社是の一節「社業を通じて社会の進歩に貢献する」に着目し、社是から新規事業を考えるワークショップを開催。「社会の進歩を感じる時は？」をテーマにブレインストーミングを実施。その結果をイネーブラーフレームワークを用いて構造化し、意義の導出を行った。ワークショップ開催日は2012年9月6日、参加者11名。

【プロセスと成果】

イネーブラーフレームワーク

ブレイン
ストーミング

発散

収束

社会の進歩を感じる時は？



成果

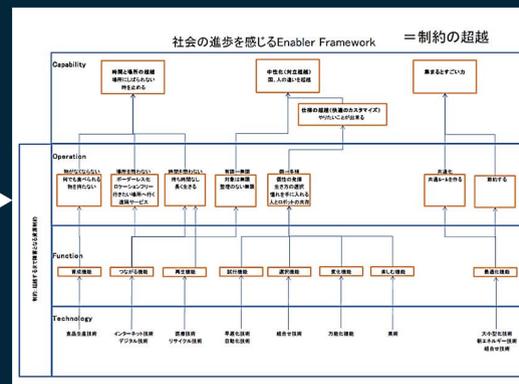
技術→機能→運営→能力 で再分類(1/3)

能力	社会性	IT活用	英語活用	海外展開	新規事業	顧客満足	品質向上	コスト削減	環境対応	社会貢献
運営	社会性	IT活用	英語活用	海外展開	新規事業	顧客満足	品質向上	コスト削減	環境対応	社会貢献
機能	社会性	IT活用	英語活用	海外展開	新規事業	顧客満足	品質向上	コスト削減	環境対応	社会貢献
技術	社会性	IT活用	英語活用	海外展開	新規事業	顧客満足	品質向上	コスト削減	環境対応	社会貢献

再グルーピング結果の纏め

能力	社会性	IT活用	英語活用	海外展開	新規事業	顧客満足	品質向上	コスト削減	環境対応	社会貢献
運営	社会性	IT活用	英語活用	海外展開	新規事業	顧客満足	品質向上	コスト削減	環境対応	社会貢献
機能	社会性	IT活用	英語活用	海外展開	新規事業	顧客満足	品質向上	コスト削減	環境対応	社会貢献
技術	社会性	IT活用	英語活用	海外展開	新規事業	顧客満足	品質向上	コスト削減	環境対応	社会貢献

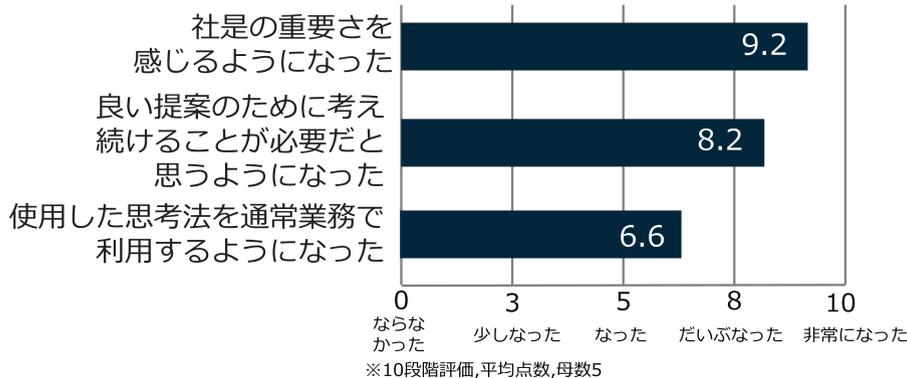
最終的なグルーピング結果



「社会の進歩」 = 「制約を越える」という新事業の意義を判断する基準を導くことができた

【効果測定と結果】 アンケート（選択式・記述式）を参加者5名に行い回収した。結果は以下の通り。

参加後の変化について



参加者のコメント

- ・社是を考えることは実務外活動にあたるが、様々な手法で考える活動には多大なる価値があり、業務及び生活の場面でも十分有効活用できる。
- ・このような思考法を使いたくても実業務では使う場面がないし、一緒にやってくれる人が少ない。
- ・発散は楽しいが、収束が苦手できなさそうだと感じる。
- ・ブレインストーミングは意見を自由に出すだけの場で、他の人の考えに乗って発想するものだと理解していなかったため“目からウロコ”であった。自分の頭だけで考えがちなので、頻りにやらないと身に付かない。

【考察】

良い提案をするために考え続けることの必要性や、デザイン思考やシステム思考の業務への有効性を感じている一方、実務では利用することが困難だと感じている人や、利用したくてもできなさそうだと感じている人がいる。

- ・実務で利用するのが困難だと感じる理由は、使おうと思っても使う場面がない（指示があってやる仕事が多い）、一緒に考える人が少ない、一緒に考える風土やデザイン思考・システム思考を使ってみようとする風土がないという回答があった。
- ・また思考法に対する苦手意識を持っている人に話を聞くと、今回のように正解がない問題を考え抜いたことが少なく、各思考法を正しく身に沁み込ませる機会もないため、使いこなしてやり抜く自信がないという回答があった。
- ・上記を踏まえると組織内でイノベティブな人材を育てる場合、手法の教育をするだけではなく、実務で「指示」でなく「問い」を与え、自ら考えさせる場をつくり、組織的・長期的に継続していくことが必要ではないだろうか。

【今後の課題】

組織的・長期的に続く「考える場」の創出／「指示」ではなく「問い」を与える組織文化の醸成