

21 世紀のイノベーションをリードする女性と ICT  
Innovation Nippon Wing 公開研究会  
第 1 回「デザイン」

講師：三谷慶一郎（株式会社 NTT データ経営研究所 パートナー情報戦略コンサルティング  
本部長）

石川美礼（株式会社リクルートテクノロジーズ経営企画室人事教育グループ）

司会：砂田薫（国際大学 GLOCOM 主幹研究員 / 准教授）

日時：2014 年 11 月 11 日（火）14:00～16:15

会場：国際大学グローバル・コミュニケーション・センター

## はじめに

---

Innovation Nippon はグーグルと国際大学 GLOCOM が 2013 年 7 月に発足させたプロジェクトで、どのようにすれば ICT を通じてイノベーションを起こしていけるのかを、様々な角度から研究し、情報発信している。その一環として、イノベーションに貢献する女性の社会的活躍はどうあるべきかを考えているのが Wing (Women & Innovation Networking) というプロジェクトで、昨年度は、女性の活躍が社会政策だけではなく経済政策にとっても重要だというメッセージを発信させていただいた。今年度は、とりわけ 21 世紀のイノベーションになぜ女性が貢献できるのか、あるいはどの分野で貢献できるのかをテーマとして調査研究をすすめてきた。

今日の公開研究会のテーマは「デザイン」である。とりわけ 21 世紀のイノベーションに貢献するとして求められる人材は、デザインをキーワードとする人材、デザイン型人材ではないか。デザインというと、ファッションデザインや建築デザインのイメージがあるが、ここでは広く、人間や社会のニーズを深く理解して、そこから新しいサービスを考え、デザインし、社会の課題を解決していくようなアイデアを創り上げていく、という意味で使っている。来週は「起業」をテーマに公開研究会の第 2 回を予定しているが、デザインと起業の二つで女性が活躍できるのではないかという仮説の下に、本公開研究会を企画した。

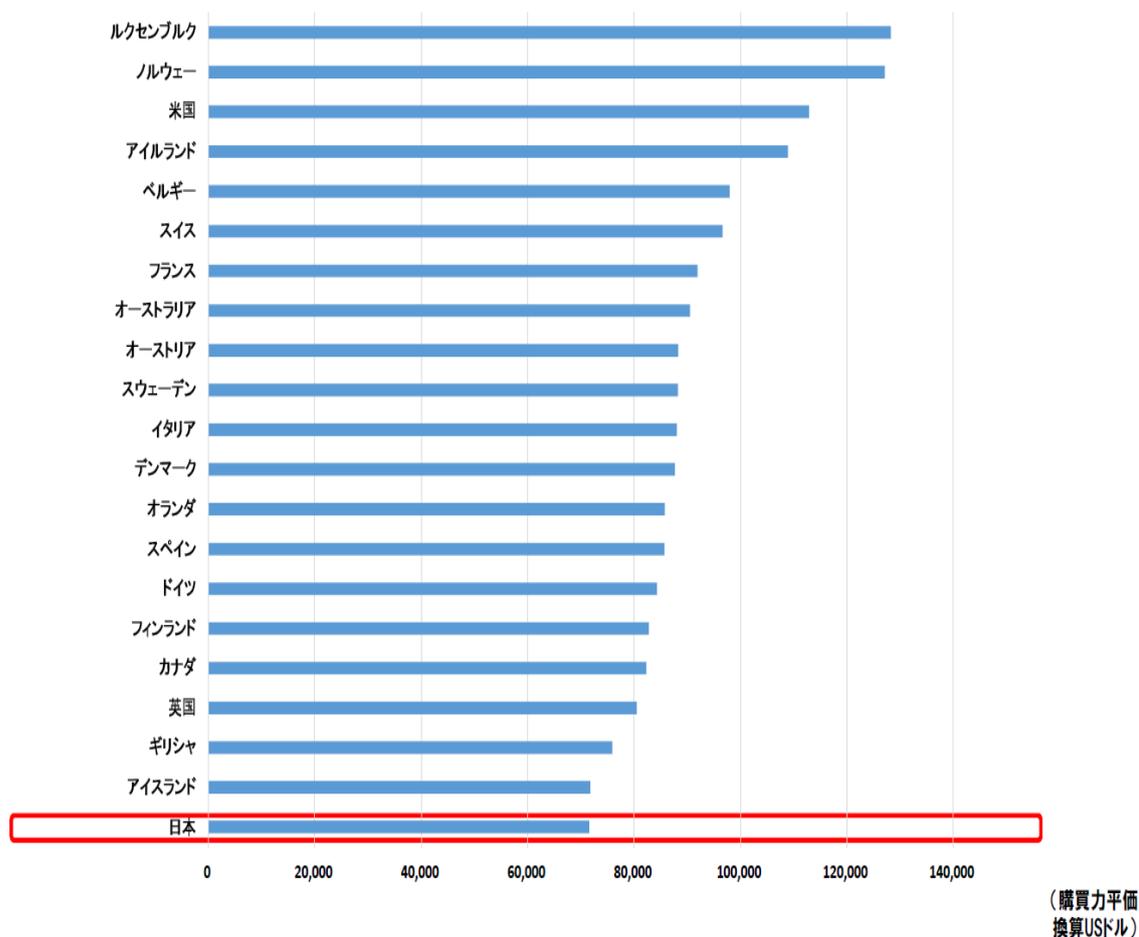
今日は 2 人のスピーカーをお招きしている。最初に、NTT データ経営研究所パートナーの三谷慶一郎さんに「デザイン型人材の必要性」と題してお話いただいた後、会場から質問をお受けする。次に、リクルートテクノロジーズの石川美礼さんに「IT 融合人材と女性 そして環境」と題してお話いただく。最後に全体討議として、イノベーションに貢献する人材とはどういう人材なのかについて議論を深めたい。

■なぜ今イノベーションが必要なのか

女性に特化した話ではないが、最近、いろいろなところで次に求められる IT 人材は何だという議論をする機会があり、その中でデザイン型人材という言葉を使い始めている。確かに、私の周辺でそれに近いことをやっている人たちの中で女性の比率が増えてきていることは事実で、何か親和性があるかもしれない。

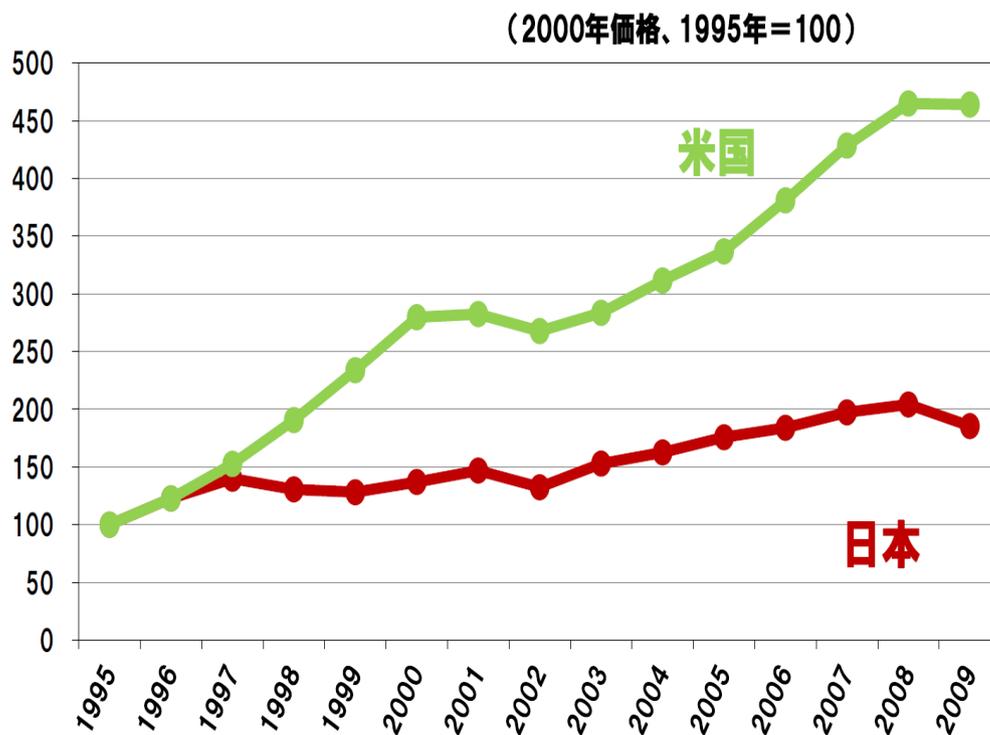
今「イノベーション」が重要なキーワードになっていて、それをテーマにしたプロジェクトもたくさんある。おそらく、高度成長期の日本企業のビジネスモデルが、さすがにこのままでは持たなくなってきていて、今のうちに考えておかなければならないということが背景にあると思う。イノベーションがなぜ必要かという、日本の国際競争力が低くなっているからである。労働生産性で見ると今やギリシャより低く、しかもどんどん悪くなっている。

図表 1-1. 国際競争力の低下（労働生産性比較）



日本は実は IT 投資をあまり活発にやっていない。図表 1-2 は 1995 年を 100 として以降の推移を米国と比較したものだが、韓国を同じようなグラフにするとより跳ね上がったグラフになる。

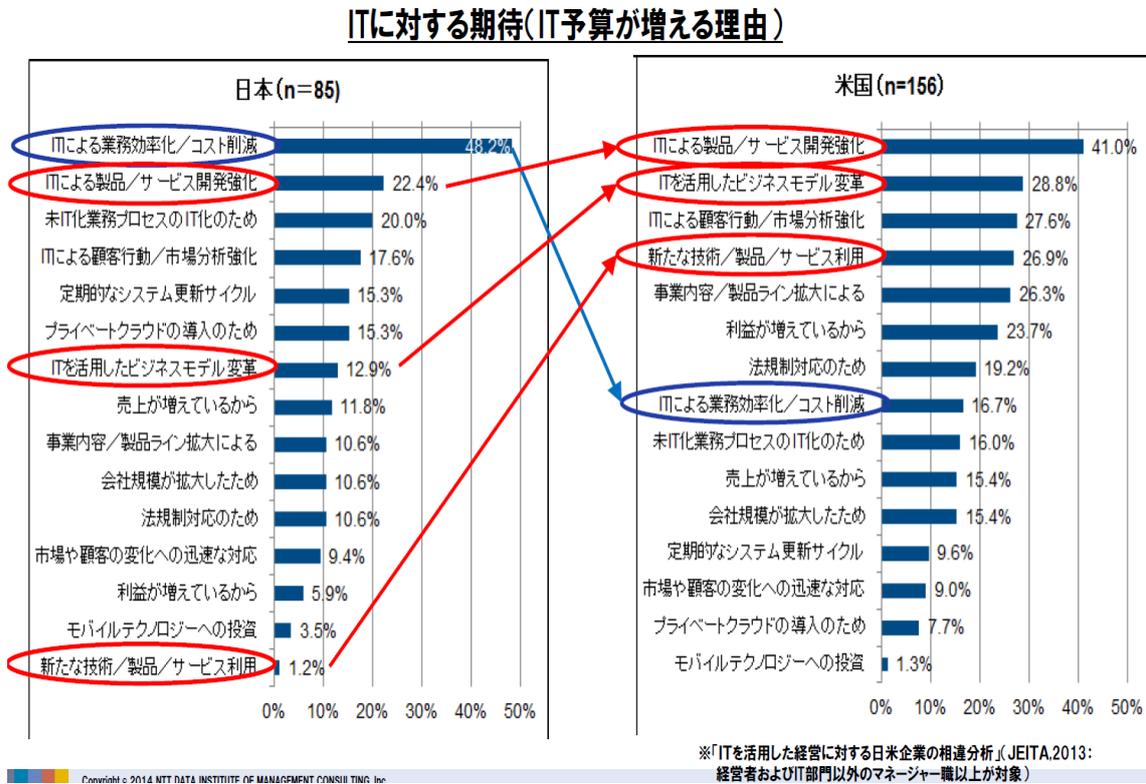
図表 1-2. 日本と米国の民間情報化投資推移



※総務省 平成22年度「ICTの経済分析に関する調査」

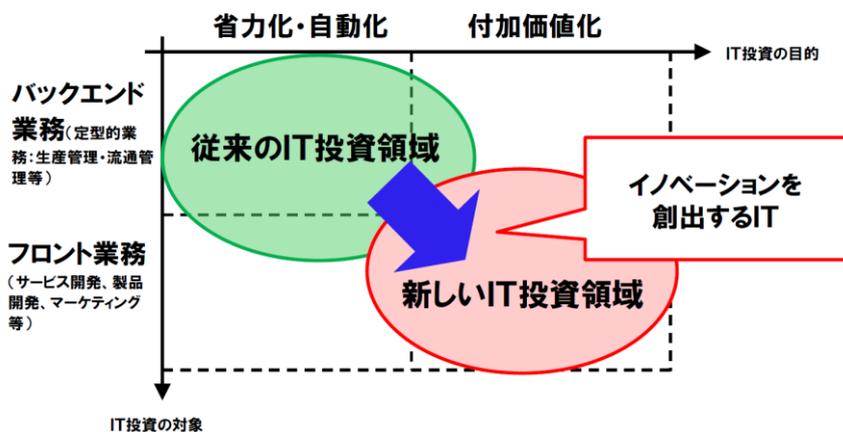
これは、IT の使い方に差が出てきているということだと思う。日本の IT の使われ方は制限されてしまっていて、新しい使い方ができていない。では、使い方にどのような違いがあるのか。図表 1-3 は、日本と米国の企業 (IT 関連だけではない一般の企業) のマネージャー層、経営者に「IT に何を期待するか」を尋ねたものである (JEITA, 2013)。

図表 1-3. IT に対する期待の差異



日本は、業務効率化・コスト削減が頭抜けて多い。米国ではこの順位が低く、一方で、ITによる製品・サービス開発、ビジネスモデル変革という、まさに攻めのITに対する期待が大きい。日本はそこをやっていないことが大きな問題で、そのことを説明したのが次の図である。

図表 1-4. 新しい IT 投資領域



縦軸に「バックエンド業務」「フロント業務」、横軸に「省力化・自動化」「付加価値化」を置くと、左上の緑の部分から従来のIT投資領域になる。重厚長大なシステムをつくり、

自動化・省力化をしてパフォーマンスを上げる。これはこれでありだが、そろそろ次の段階に行く必要がある。問題は右下の赤い部分で、顧客接点に近いところの IT 化がまだ十分ではない。これからはこの部分が重要になる。「付加価値化」と書くと難しいが、シンプルに言うと、IT を使って商売になる、お金を稼ぐところに対する投資をやっつけていこうということである。そこが日本国内の企業は十分にできていない。

そういう議論をしていると、どうも緑の部分をする人と赤い部分をする人に求められる能力 (capability) が違ってきているということに思い至った。そこが、今日のテーマのデザイン型人材で、これからは赤い部分をどんどんできる人材を育てなければならない。

### ■デザイン型人材とは

とりあえずデザイン型人材と呼んでいるが、確かにデザインの定義は難しい。ただ、表層的なデザインのことをいうのではないという考え方は世界中にあって、たとえば、ハーバート・サイモン (Herbert A. Simon) は「現状をより好ましい状況へと変化させるための方法を立案している人は、みんな誰もが“デザインしている”と言える」<sup>1</sup>と述べている。デザインというのはそういうことで、ある種の課題解決そのものを全てデザインという言葉で置き換えてもいいと考えている。そういうことができる人たちを、デザイン型人材と呼んでいる。

経団連も 2011 年の「今後の日本を支える高度 ICT 人材の育成に向けて」の中で「新たな課題を発見し、分野横断的な知識・スキルにより、課題解決のためのサービスやシステムなどを分析・デザイン、具現化できる人材」、また、経済産業省の産業構造審議会 (人材育成 WG、2012 年) の議論でも「異分野と IT の融合領域においてイノベーションを創出し、新たな製品やサービスを自ら生み出すことができる人材」が必要だと言っている。

### ■デザイン型人材が必要な背景

こういう人材がなぜ必要なのか、その背景を整理しておきたい。イノベーションが必要だから、それに向かってやれる人間が要するという説明は短絡的でわかりやすいが、それだけでもないということが、特に IT のマーケットにおいて言える。

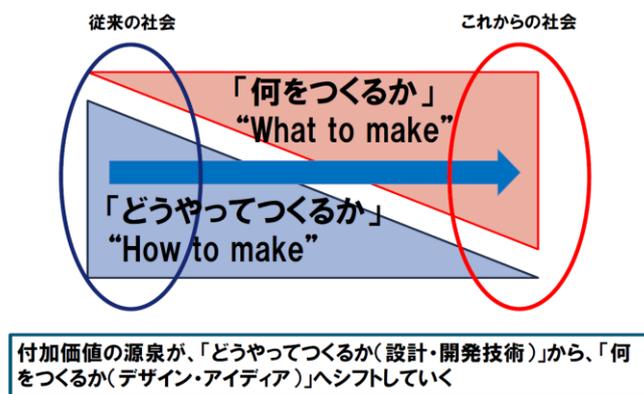
一つ目に、プログラミング技術そのものがコモディティ化していることをあげる。小学生にプログラミングを教える塾が流行っていて、高校生・大学生によるアプリのコンテストも活況を呈している。それを見た方に「スマホ・アプリを開発するプログラマーが不足しているように見える」と言われたことがあるが、正解はおそらく違う。プログラマーが足りないのではなく、小学生でもできるぐらいに、プログラミングがコモディティ化していて、コモディティ化したプログラミングを使うと、自分のアイデアを自分で実装できる環境になったということだろう。求められているのは、プログラムができる人ではなく、プログラミングを通して自らのアイデアを実装できる人なのである。開発すること自体の価値が減ってきており、「デザイン」の価値が増ってきている。

---

<sup>1</sup> ハーバート・A・サイモン [1987]『システムの科学』(原題: The sciences of the Artificial)ダイヤモンド社

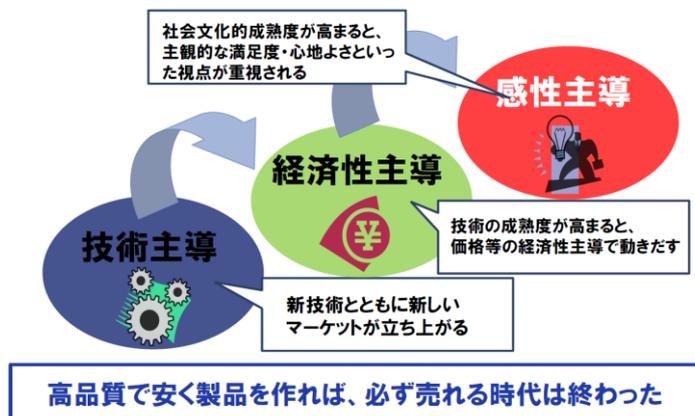
1980年代以前はプログラムをつくること自体に価値があり、プログラマーは先生と呼ばれていたが、今はそういう時代ではない。「どうやってつくるか」より、「何をつくるか」が重要になってきている。

図表 1-5. IT に関する価値のシフト



次に、マーケット自体が変わってきていることを上げたい。これをテリー・ウィノグラード (Terry Winograd) は、技術主導、経済性主導、感性主導という言葉で説明している。

図表 1-6. 経済性主導から感性主導マーケットへ (安岡美佳氏資料をベースに作成)

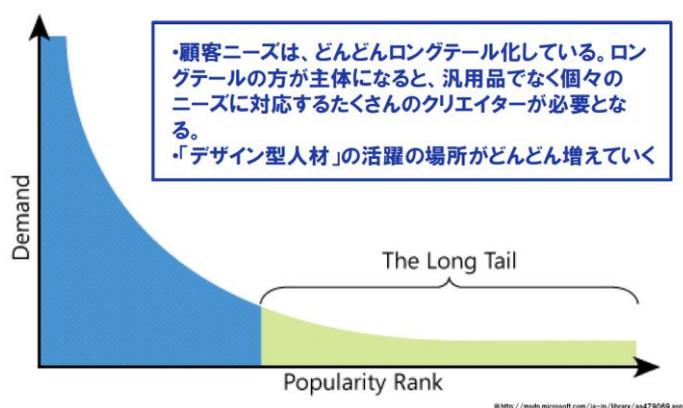


たとえば自動車が発明されると、そこにマーケットができる。これが技術主導である。自動車が普及してどんどん生産されるようになると、コストパフォーマンスに主軸が移り、価格や品質で勝負する世界になる。これが経済性主導で、日本はこのマーケットで世界一になった。ウィノグラードによると、それが今、右上の感性主導へと移ってきている。パフォーマンスが良いから、安いから、買うのではない。文化的な成熟が背景にあり、顧客経験価値と言われるが、主観的な満足度や心地よさが重視される。緑の「経済性主導」と赤の「感性主導」は随分違って、高品質で安い製品をつくれれば必ず売れる、という昔の神話は通用しない。感性主導のマーケットでは、今まであったものを良くするというより、その人の感

性に合ったものをつくらなければ新しい価値にならないので、サービスデザインがクローズアップされてきたのだと思う。

今、顧客ニーズがどんどんロングテール化していて、メインの領域を侵食し、むしろロングテールのほうがメジャーになってきている。ロングテールが主体になると、汎用品で何とかこなそうというより、個々のニーズに対応することが必要になる。これからのマーケットでは、デザイナーやクリエイターといった人材が必要とされる場面が増えてくるのではないかな。

図表 1-7. ロングテールというマーケット



デザイン型人材といっても、「例えば、車や家電のデザインを行う機会は一定量しかない。だとすれば、たくさんの人がデザイン型人材になろうとしても意味がないよね」ということに対する反論としては、おそらくこれからはデザイナーの対象となる裾野が広がることをあげたい。今、少人数で家電を作るメーカーが出現しはじめているが、今風なマーケットに適合したビジネスモデルだと思う。まさに 3D プリンタはこのような方々が利用するもので、ローカルで安く自分でモノをつくることができる。そうすると、ロングテール側のニーズがはけてくることになる。モノをつくることは、かつては工場でしかできなかったが、誰でもできるようになってくる。付加価値の源泉はデザインにシフトしていく。

### ■イノベーションを IT で創り出す

ここで、イノベーションを IT で創るというのは、具体的にどういうことなのかを例示したい。いわゆるネットサービス、たとえばリクルートのサービスは全てそうだ。IOT (Internet of Things) で、モノに IT を付けてサービス化することも、サービスデザインに入る。グーグルカー、グーグルグラス、Pepper くんもそうだ。コマツは重機にタグを付けて、M2M で通信をしている。最初は盗難予防だったらしいが、稼働状況がわかるので、マクロでビッグデータ解析をすると、世界のどこで工事が行われているかがわかるそうだ。hitoe (ヒトエ) は NTT と東レが共同開発した機能素材で、着るだけで心拍数を測定できる。これらは全部 IT を使ってサービスを創るという話になる。大きくても小さくても、こういうサービスをどんどん創るということが重要で、それをやるための人材がデザイン型人材だと考えていただくといい。

## ■求められる資質と環境

次に、デザイン型人材にどのような能力が求められるかを考えてみたい。

### (1) ユーザー視点

かつては最先端の技術を出発点として製品・サービスをつくっていたが、そうではなく現場目線・ユーザー視点で考えていく。受託型 SIer は、まず要求仕様（RFP）ありきで、それを満たすものをつくって返すのが仕事であり、どのようなサービスを創るかを考えることはない。それに対して、ゼロから創る、ないものを創るのがデザイン型人材だと思う。これをどうやるかという、まさに現場で、エンドユーザーが利活用している現場を見ることが重要になる。ハイエク（Friedrich August von Hayek）は「情報は場にある。どんな天才でもすべてを見渡せない」、すなわち、現場に行かないと情報は得られないと言っているわけで、これは間違いなくそうだと思う。

現場主義・三現主義という言葉は、昔からホンダなどで言われてきた。彼らのフィロソフィーには「現場の事実を五感で感じる」と書いてある。また、KJ法で有名な川喜田二郎先生の本を読むと、野外科学というジャンルがあって、「ありのままの自然を観察する。仮説を立てるための科学」が必要だと強調している。

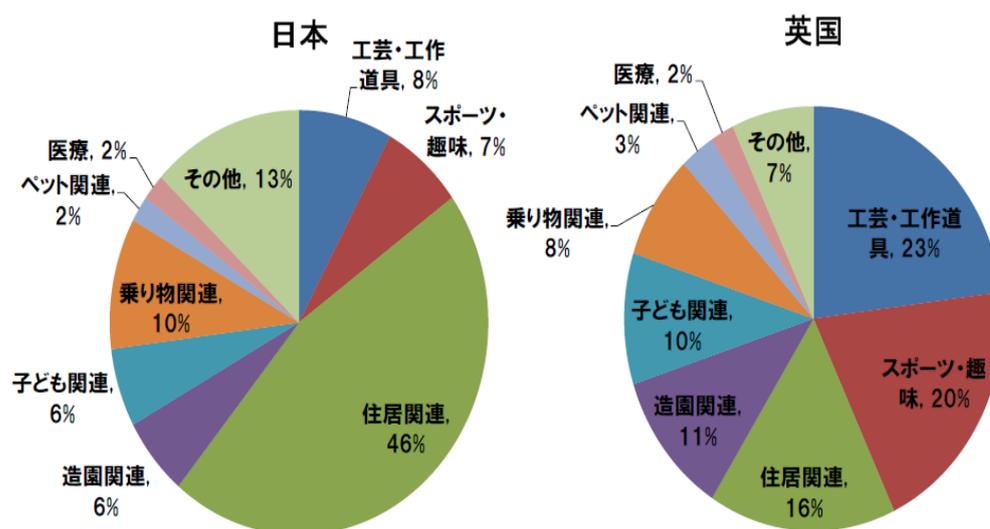
エスノグラフィーは文化人類学の手法だが、「仮説なしに現場を観察し、ユーザーに対する共感を得ることで、言語化されていないニーズを見出す」もので、製品・サービス開発に応用されている。エスノグラフィーによる新商品開発の事例として、アキレスの「瞬足」がある。これは、小学校のトラックが左回りであることに着目し、左回りに強い左右非対称のソールを開発した。また、サムスンの鍵付き冷蔵庫は、メイドのつまみ食いがあることに気がついてつくったそう。同じサムスンの携帯電話に、中東向けに方位磁石を付けたものがあり、メッカの方角がひと目でわかるようになっている。こういったニーズは、現場にいないとわからない。ロングテールのニーズを、アンケートなど従来のマーケティング手法で拾うことはかなり難しい。これからはそこをやっていくことが重要なので、こういった手法が注目されているのだと思う。

ここで、ユーザーイノベーションの話をしておきたい。ユーザーイノベーションとは、技術でイノベーションを創るのではなく、エンドユーザー自身が新しいモノの活用方法を見出していくということで、ヒッペル（Eric von Hippel）が提唱している。神戸大学の小川進先生からお聞きしたのがマウンテンバイクの話で、もともと愛好者が自分たちでつくってオフロードで乗っていたのをメーカーが見て、始まったそう。スケートボードはキックスケーターからハンドルを取ってしまったのが最初で、これもユーザーから始まったそう。ウィンドサーフィンやカヤックでも、ユーザーイノベーションが活発だという。エクストリームスポーツの分野に多くて、トッププレーヤーが自分で作るそう。その人にしかわからない感覚があって、それを商品化することがすごく重要なのであろう。もう一つ、希少な病気に対する薬や介助器具も、大きいメーカーはつくらないので、ユーザーのモチベーションが高く、自分でつくり出す事例があるそう。日本は供給側が強くてあまりやってこなかつ

だが、ユーザーイノベーションは今後、推進すべき領域だと思う。デンマークのレゴもそうだし、無印良品も「空想無印」という名称で、同じようなことを実施していた。

小川先生が、日・英の分野別ユーザーイノベーションを調査したデータをグラフ化してみた（図表 1-8）。日本では住居関連の割合が多い。これは具体的には収納で、ものすごいものを発明するわけではなく、よく奥様向け雑誌で特集されているような、ちょっと工夫してつくってみることを示しているのだろう。カラフルなマスキングテープの世界でも、ユーザーイノベーションが起こっていると聞いた。英国では、工芸・工作道具、スポーツ・趣味の分野が多い。造園はユーザーイノベーションがありそうな領域だ。自分の好きなものを、自分の道具として自分でつくる、ということが随分行われているらしい。こういった生活密着型のイノベーションは、女性のほうがアンテナが高いと思う。弊社でも、現場観察が大事だということで、高齢者の所に行き行って聞き取りをしたり、キャラ弁のエスノグラフィーを行ったりしている。キャラ弁は海外にはないそうで、輸出できないかという議論をしていた。

図表 1-8. 製品分野別消費者イノベーションの割合



※von Hippel, Ogawa and De Jong (2011) 「ユーザーイノベーション」(小川進)を元に作成(その他部分の数字は筆者調整)

## (2) コラボレーション

あるソーシャルイノベーターの方から「よそ者、若者、バカ者がイノベーションを生む」と聞いたことがあるが、これは結構真理かなと思う。パラダイムの概念を提示したトーマス・クーン (Thomas Kuhn) は、「本質的な発見によって新しいパラダイムへの転換を成し遂げる人間の多くが、年齢が非常に若い、あるいはその分野に入って日が浅いかのどちらかである」と言っている。

いずれにしても、1人でやらないで、多様な視点を持った人々を意図的に巻き込んで議論を起こす、ということをやらなければいけない。デンマークのイノベーションラボは、トヨタやサムスンといった企業から商品企画を請け負っている。「なぜ、そんなことができるのか」と質問したら、「いろいろな連中を僕は知っている。エンジニア、デザイナー、文化人

類学者、歴史家、心理学者等々と一緒にやることで、多様な観点を練り込むことができる」と言っていて、なるほどと思った。

NTT データでは、フューチャーセンターとして INFORIUM という場を設けている。ちょっと変わった、普通の会議室ではないような所で非日常性を出すこともクリエイティビティには大事だということで、そういうスペースになっている。

### (3) スピード

これは業務のスピードを上げるのではなく、プロトタイピングと言ったほうが IT 業界の方にはわかりやすいかもしれないが、「試作」と「評価」のスピードを上げることが生命線になる。新しいサービスで、最初から完成したものができるとはまずない。まずは、つくってみないと始まらないが、重要なのは、そのあと「試作」と「評価」を高速で反復させることである。割り切って、Quick and Dirtyと言われるような非常にざっくりとしたものをつくる。評価されることが重要で、エンドユーザーから「これはダメだね」と言われても、めげないで何度でも頑張る。そういうことをやり抜くのが、デザイン型人材だと思う。失敗すること、リスクを取ることに、ダメと言われることを恐れていると、この世界に入ってくることはできない。

スマホ等のオンラインゲームでも、このようなエンドユーザーの評価を高速でフィードバックしながらリファインを繰り返すような手法がよく採られている。今、据置き型のゲームより、こういうオンラインゲームのほうが盛り上がっているが、その理由の一つに評価のスピードがあるのではないかと思う。ネット越しの評価はリアルタイムにわかるし、A/B テストが高速にできるが、ROM に焼き付けて出荷するタイプだとそうはいかない。拡張性がなく、頑張っつくり込んで出したとしても、それ以上はしようがない。もしかすると、そういうことがあって盛り上がらないのかなと感じている。

同じことを、グーグル会長も、アマゾン創設者も言っている。

「一定量の時間の中で行える試みの回数を、世界のだれよりも多くするのが我々のゴールである」 (Eric Emerson Schmidt)

「単位時間の中に、できるかぎり多くの実験を行えるよう準備ができていなければならない」 (Jeffrey Preston Bezos)

センスも要るだろうが、何回もトライすることが新しいサービスをつくる肝だと思う。

### (4) 企業内環境

以上 3 点がデザイン型人材に求められる能力だが、最後にもう一つ付け加えておきたい。人の能力は何とかなっても、実は企業の中の環境、マネジメントの環境がイノベーション創出に対するネックになっていると感じている。イノベーションをどうやって生むかという方法論は誰もわからないが、なぜ大企業の中でイノベーションが起こらないかという議論を始めると、激論になる。なかでも、過去の成功体験が足を引っばっているというのは間違いない。成功体験が企業に慣性を生んでいる。変革のトリガーを引けるのは経営者だが、経営者自身が最大の成功体験者なので、なかなか自己否定ができない。特に、高度成長期をくぐり

抜けてくると、強烈な成功体験を積んでいるので、企業組織における教育も評価もそこに沿うような仕組みになっている。

よく言われるのが「先例・経験を重んじる企業文化」で、これを逆に言うと、失敗を恐れて、チャレンジをしない文化ということになる。成功してきた大企業にはこういう文化が生まれてくる土壌がどうしてもある。

もう一つがタテ組織の文化で、『タテ社会の人間関係』<sup>2</sup>という有名な本がある。階層構造で組織化されていて、序列をものすごく重視し、仲間意識も強い。特定の機能を効率的に実施するにはとても良い組織形態で、高度成長期にはそれがうまく機能した。それを否定するつもりはないが、イノベーションを起こすとか、新しいものを創るという話になると、それ自体が障壁になる。

特に組織間連携、企業間連携がしにくい。M&A は序列が明確なのでうまくいくが、アライアンスがうまくできない。欧米の企業は、どこかで素敵なアイデアが生まれると、「じゃあ、一緒にやろうよ」というのが普通にあるが、日本企業は自前主義で、自分のところでゼロからつくろうとして結局間に合わない、というパターンにはまる。そういうなかで、イノベーションは生まれにくい。

上司に向かって若い者が文句を言えるかどうかという度合いを、権力格差指標 (PDI: Power Distance Index) というそうだが、日本はこれが高くて、なかなか下から上にもものが言えないらしい。「よそ者、若者、バカ者がイノベーションを生む」と言いながら、下からのアイデアは聞かないということでは、イノベーションは起こらない。

デザイン型人材を育てたり、雇ったりということはどんどんやらなければいけないが、同時に、その人たちがうまくマネジメントして伸ばしていくことを考えなければいけない。デザイン型人材は、9時から5時まで机に座っているようなタイプではない。悪く言うと、あっちこっちフラフラして何をしているかわからないところがある。違うところで評価してあげないと、特に大企業には根付かない。

よく **Out of Box** と言うが、従来の枠を超えることのできる人材を育てると同時に、それを活かす環境をつくるのがとても重要だと思う。

### 【質疑応答】

【会場】 JEITA のデータ (図表 1-3) は興味深かった。今後、日本の産業が生き残りを図っていくためには、米国のように攻めの IT に投資をしていかなければならないのは明らかだと思う。ただ、それを担う人材という点では、日本企業のタテ社会や成功体験が問題になるということだった。人材も米国に倣うべきなのか、それとも日本型のデザイン型人材というものがあり得るのかどうか。

【三谷】 米国がこうだから、米国のように頑張れといっても、今からでは負けてしまう。この領域は、感性とかおもてなしに近いようなところがあって、むしろ日本人に競争力があるような気がする。日本の良さを生かした IT サービスを創り出す余地はあると思うので、ど

---

<sup>2</sup> 中根千枝[1967]『タテ社会の人間関係—単一社会の理論』講談社現代新書

うすればそれをできるかを考えなければいけない。グーグルやアマゾンとは違うところで斬り返さないと面白くない。

【会場】デザイン型人材の教育については、東京大学の i.school、慶應の SDM、九州大学にも同じようなものができている。ただ、そこでエスノグラフィーなどの手法を学んでも、現場に遠いことが限界だと思う。スポンサー企業がついていても、インターンシップで現場を学べるわけではない。そういう点で、海外のスクールはどうか。

【三谷】i.school や SDM が海外に比べて劣っているということないと思う。デザイン思考自体があやふやなものなので、何かを覚えるとすぐに発揮できるという状況ではない。企業のコミットについては、米国を見ていると、寄付や社会貢献というより、本気でそこから答えをもらおうとしてコラボしている。具体的にものを得ようとする真面目さ加減が違うような気がする。アジアの話も聞いていても同じようなことを思った。起業家教育で同じようなコースを受けても、やる気が違う。東大生は起業できなくても就職できるが、「これで起業できなければ俺は食えない」というところが違うのかなと。ただ、個人の心の持ちようだけに答えを求めてはいけない。大学でデザイン思考を学んで社会に出た人たちに対して、次に提供しなければいけないのはフィールドで、彼らが学んだ手法を使って具体的にサービスを考えることができないかぎり何の意味もない。そこは企業や社会の側が考えなければならぬことだと思う。

【会場】いろいろな視点からデザイン型人材について話していただいたが、全体が見えにくいという印象を持った。デザイン型人材は、他の人たちとコラボレーションする。すると、他にどういう人材がいて、どういう人たちとコラボレーションすることでイノベーションの確率が上がっていくのか、あるいは価値について語れるようになるのか。そういう全体のイメージを教えていただきたい。

【三谷】「要は、職種のことを言っているのか」「では、企業に何人いればいいのか」と、他でもよく聞かれる。これは議論があるところで、私自身も悩んでいる。ただ個人的には、こういう特殊な能力を持った人たちが数人いるというより、こういう素養やニュアンスを皆が持っている、ということのほうが正解に近いように思う。デザイン型人材的な粉がパラパラかかっているという感じで、営業だろうが開発だろうが R&D だろうが、皆が基本的にこういう要素を持っているうえでコラボするほうがイノベーションは起きやすいと思う。新しい教養、というイメージに近い。産構審でも議論になったが、これは IT 人材だけの話ではない。サービスを創るのは IT 人材でなくても構わないというのはその通りで、実はもっと一般的な話かなとも思う。

【会場】技術の人との対比で考えると、デザインの人には自分の責任の範囲を広くとらえて、企業や製品に限らず、節々まで全てに対して責任を取ろうとする見方なのかなと思う。

それに対して技術の人は、自分の担当を突き詰めていって、範囲外には興味を持たない。それを考えると、全員がデザインの視点を持って、シーズは育たない可能性がある。また、経営者はどちらなのか。よくデザイン型経営という言葉が出てくるが、経営者は会社がどうあるべきかという全てに対して、デザイナーに近い感性を持っているべきではないかとも考えたことがある。

【三谷】おそらく人によってデザインの度合いが違う。技術者でも、粉が少しかかっている人もいれば、全くかかっていない人もいる。ただ、こういうことが大事だと、多少でもわかったうえで、デザイナーなどと一緒にやるのは大事だと思う。そこで重要なのは、一人称であることではないか。コラボと言っても、「みんなで仲良く頑張ろう」というようなプロジェクトマネジメントではない。いろいろな人の考え方を取り入れるが、作品に対するオーナーシップは一人で、誰かの思いで創る、ということがとても重要な世界だと思う。サービスができたとき、「by 誰」と明記されるようなものでないと、イノベーションにはならない。そういう意味で、誰かが一人で、皆を巻き込みながら、売れるところまで込みでつくるというのがいいのではないか。

【会場】最初に IT 人材からデザイン型人材へという話があった。たとえば、マインドセット的なもの、エスノグラフィーとか、3D プリンタが使えるとか、個別の手法やツールを含めて、デザイン型人材のスキルセットは体系化されているのか。

【三谷】 Common Body of Knowledge のようなことを整理すべきだという人もいる。それを全否定はしないし、知識として重要なこともたくさんあるが、国語・算数・理科・社会を習うとできるようになる、という類のものではなくて、実践がなければ習得できない領域だと思う。イノベーション教育の事例も少し調べたが、みんな実践型で、同じようなことを何度も延々とやり続けるしか習熟度が上がらないような世界だという気がしている。ファシリテータも同じで、ファシリテータ論はあるが、それを一生懸命学んでファシリテーションがうまくなるということはない。場をつくって実践することを、組み合わせていくということだと思う。

【会場】私は IT エンジニアで、趣味でスマホのアプリを開発して出したが、ダウンロード数がなかなか伸びない。ロングテールを狙うにしても、UI のデザインスキルも重要なので、全てを一人だけでやるのは非常に難しい。デザイン型人材がいても、一人だけでヒットするような製品を生むのは難しいという気がする。個人でもやりやすい環境にはなっていないが、いろいろな人と一緒にやっていくということが簡単にできる環境がない。

【三谷】作品のオーナーシップは一人だといったが、一人でやれる限界があるというのはその通りで、組んではダメだということではない。確かに成功しているサービスは何人かで創り上げたものも多いので、守備範囲の違う人たちと組んでやることはありだと思う。デ

デザイン型人材とネット越しでやるというのが、今風な感じがする。ただ、私が SE をやっていた頃、個人が家でプログラムをつくるということは考えられなかった。それから考えると、今はフリーソフトもモジュールもクラウドもあるので、そういう下地はできつつある。それでも大変だというのはその通りだが、頑張っ続けてほしいと思う。

【会場】IT のコンサルをやっていると、市場のニーズというより、決定権者に引きずられることが多い。この絵を見て素敵だと思っても、他の人はそうは思わないということもあるので、感性だけで行けるかということ、チームのメンバーに納得させるのが大変だったりする。この人のブランドでデザインしたものは売れるとなると、みんな従うかもしれないが、大きなプロジェクトでデザイン思考は難しいと思った。また、かつてビジネスプロデューサーやマルチメディア人材でも組み合わせだと言われたが、それに似ていると感じた。

【三谷】以前は、受託型の仕事をやっている限りデザイン型人材の出番はない、他人に言われてやるから自由度がないとも考えていたが、今はそうでもないという気がしている。たとえば、丹下健三がつくったビルは、彼が資金を出したわけではないのに、「丹下健三の作品」と言われる。受託型だからできないということではなくて、そこに自分のオーナーシップとしての考えを入れていくことができれば、自分の作品になり得る余地がある。誰がつくっても同じだとしたら、コストの安いところに負けてしまう。仕様を示されても、自分の思いが入った別の仕様を提示してユーザーを驚かせるようなことができれば、付加価値が出てくると思う。ただ、エンタープライズの世界ではなかなか難しいのは事実だが。

最初に、後の話につなげるために自己紹介をさせていただきたい。

私はネットワークビジネスの立ち上がりに惹かれて、リクルートに新卒で入社した。その後、システム部門に移り、ヒューマンリソース系システムの BPR (Business Process Re-engineering)、勘定系 SE、印刷出版系 SE (DTP 化)、インフラプロジェクト等に携わった。その後、IT 人材育成担当に異動し、UISS (情報システムユーザースキル標準) 構築・運用などのあと、現在は IT 採用新人の研修と中途採用者の立ち上がり施策を中心に行っている。社歴が長いということもあるが、多くのいろいろな部署を体験してきた。これはリクルートグループの社風とも関係している。

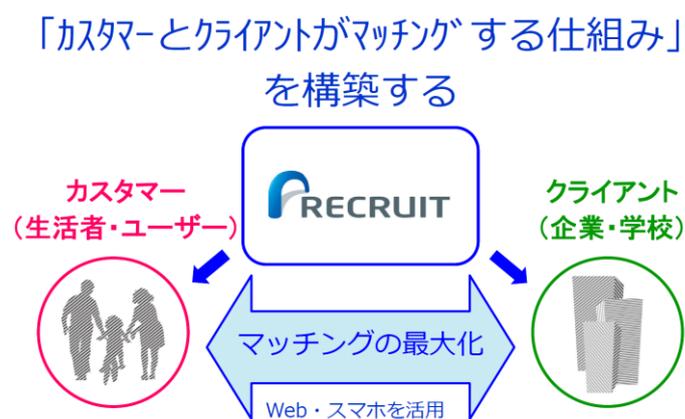
### ■リクルートグループのご紹介

リクルートグループは 1960 年創業で、今年が 55 期に当たる。配布資料に資本金 30 億 264 万円とあるが、先日上場したので額は変動している。従業員数が約 2 万 8,000 名、売上高がグループ連結で 1 兆円を超える規模感になる。海外も含むグループ企業 109 社というのも 2014 年 3 月末時点で、以降も M&A 等でさらに増えている。

事業領域は、「ライフイベント領域」と「ライフスタイル領域」の 2 軸で展開している。ライフイベント領域は、進学からシニアまで、一生のライフイベントに沿った形でサービスを提供している。ライフスタイル領域は、旅行に行ったり、ネイルしたり、女子会を企画したりといった日常消費領域で使っていただけるサービスを展開している。

ビジネスモデルは、カスタマー (生活者・ユーザー) のニーズとクライアント (企業・学校) のシーズをマッチングさせる仕組みを構築することで、マッチングの最大化のために、昨今はウェブやスマホを活用している。

図表 2-1. ビジネスモデル



事業価値としては、カスタマーに対しては、自身も気づいていない新しい発見や可能性の提示、安心して選択や行動ができるような客観的な評価や評判を提供することで、その人らしい最適な選択と意思決定ができるようにサポートする。クライアントに対しては、マーケ

ットの声を反映した商品やサービス向上の提案をさせていただき、まだ見ぬカスタマーとの出会いを提供することで、クライアントの事業が発展・成長できるように伴走する。これは“Follow your heart”というリクルートグループのメッセージにつながる。

現在、ほとんどのサービスがネット経由になっていて、200 を超えるネットサービスを提供している。それぞれの商品の中に小さなトライアルモデルが日々生まれていて、その中でイノベーションになるかもしれないものが始まっては消え、始まっては消え、という試みをたくさんしている。

## ■イノベーションを生み出す場

### (1) 風土

よく活気があるとか、ガチャガチャしていて落ち着きがないとも言われるが、リクルートグループの風土の特徴をあげると、以下の三つかなと思う。

#### ①変化をよしとする

事業の拡大やサービスの変化に伴い、組織がダイナミックに変化し、異動・仕事の変更も伴う。組織も座席も頻繁に変わり、上司もメンバーも変わる。変化に対応できることをよしとしている。

#### ②Will を大事にする

個人のやりたいことを重視する。基本的には、言い出しっぺがやるので、当事者意識やオーナーシップの意識も高まる。「で、どうしたいの？」という問いかけが、日常的にどこでもされている。異動も手挙げ制があり、基本的にはやりたい人に任せる風土である。

#### ③多様性

社外の多数（社員の 8~10 倍）のパートナーさんと協力してつくり上げる体制になっているので、固定化されたメンバーでずっとやっていくことはほとんどない。いろいろな人が入れ代わり立ち代わり入ってくる。

男女半々で採用するので、一般的な会社よりは女性の多い職場になっている。もともと男女の扱いに差がなくてフラットな感じだが、最近はダイバーシティを意識した活動も始まっている。

よく人材輩出企業と言われるが、それを肯定的なことと捉えていて、卒業のときは皆でお祝いする。

### (2) 施策

風土に加えて、次のようなイノベーションを促進する場を設けている。

#### ① 新規事業提案制度

制度としては1983年からあるイベントで、全社から250~300件/年の商品提案があり（内定者グループの提案もある）、1,000~1,500人/年が参加、提案次第で事業化される。カーセンサー、ゼクシィ、R25、タウンマーケット、受験サプリ等々が、社員の提案から生まれている。もともと年1回だったが、今期から毎月実施に変更になり、審査員にはシリコンバレーの起業家など社外の方にも入ってもらっている。

#### ② 全社イノベーション賞

グループの全従業員が対象で、業務の中で新しい価値（イノベーション）を意識して提案し、毎年10件程度を表彰している。日々のミッションの中にイノベーションを取り込みながら進めようとする取り組みである。

## ■分社化後の組織構成と役割

2012年にホールディングス制になり、主要7事業会社と3機能会社に分かれた。

図表 2-2. 分社化後のリクルートグループの構成



私が在籍しているのは、機能会社の中のリクルートテクノロジーズで、IT部門とウェブマーケティング部門があわさった専門性の高い部門になっている。ここは、グループ会社が競争優位性を担保していくために、どうビジネスを実装していくかという機能に特化して、ビジネスの裏を支える役割を持っており、技術者が六つの部門に組織化されている。(図表 2-2 参照)

IT部門と事業部門が分かれたことで、ネットサービスをつくり、拡大する役割はどうなっているかという、事業会社の中にメディアプロデュースという部門があり、そこがサービスのオーナーを担う。そのサービスのオーナー部署とリクルートテクノロジーズでチームをつくり、それぞれの機能で連携して商品を大きくしている。

図表 2-3. ネットサービスをつくり拡大する役割



図表 2-3 の下のほうに「ビジネス視点の IT マネジメント」とあるが、この担当にはいろいろな機能がある。たとえば、新規案件においては UI/UX 設計が SUUMO と直接やりとりするというよりは、ビジネス視点の IT マネジメントのほうで課題やニーズ、将来計画もある程度立てて、そのなかでニーズとテクノロジーズをマッチングさせる。ここをハブに UI/UX 設計やビッグデータなどと結びつけて、いろいろなチームをつくり成果につなげる役割を持っている。

### ■活躍事例

今日は女性の活躍事例を二つご紹介したい。事例①は UI/UX 設計の女性リーダーで、ここは女性が半数ぐらいいる。事例②のビッグデータにも比較的女性が多い。

#### 事例① MROC (Marketing Research Online Communication)

UI/UX 設計は、UI を改善してアクション率を上げることをミッションにしている部署で、彼女は最初、雑誌『赤すぐ』のウェブサービスの UI 改善をしていた。そのなかで、読者モニターから意見をもらって商品を改善する取り組みをしたいというニーズが生まれ、それをオンラインコミュニケーションを使って行う仕組み (MROC) をつくって運用した。これによって、赤すぐの商品開発がうまくいき、ユーザーに支持される商品ができて、売上拡大に貢献している。最初は確か 10 個ぐらいの商品について、読者から細かいフィードバックをもらい、それを形にすることで、商品の売上げが 1.5 倍ぐらい伸びた。そこから、どんどん広げていった。読者モニターを囲い込んで、彼女たちから何を引き出し、何をサービスとして提供するのかという全体設計をしつつ、運用もしつつ、ファシリテータもやりつつ、仕組みをつくり上げていった。

彼女はベーススキルがあり、自分で手も動かしていたが、ユーザーが何を待っているのかという定性的な指標を得るために、自分で入り込んで共感しながら提案をしていった。自分

がオーナーになって進めたことで、赤すぐ商品の拡大に貢献できた。MROC は、「雪マジ」という、リクルートグループによるスキー場活性化プロジェクトのバックにも使われて、サービスの拡大に寄与している。

### 事例② データ分析（レコメンデーション）

もう一つ、ビッグデータで、データ解析をしてレコメンデーション機能を実装し、売上げを拡大させている女性の事例がある。ウェブサイトに来ている人たちが、どういう画面やメールに反応して、どのように選択しているのかということ、裏ではビッグデータ解析をしながら、自分もユーザーの課題に共感しながら、どういう動線がいいのか何度も作り込んで、改善していった。最初はプロジェクトの立ち上げ自体に対して、そんなことをして意味があるのか、効果が上がるのかという声も聞かれ、関係者を巻き込むのが大変だったらしいが、地道に提案して小さなところからトライして効果を出していったことから、プロジェクトがどんどん大きくなり、成果をあげた。

彼女のきめ細かなログ設計やアプローチなど、ビッグデータを扱ううえでの設計能力も大事だったが、事業の先にいるエンドユーザーがこの仕組みを使うことで良い就職や結婚につながればいいという思いがあり、この事業をやり切りたいという熱い気持ちを周りに発信することでいいプロジェクトができた。

この二つの事例についてアプローチのポイントを、IT 融合人材育成連絡会で定義した「価値創造プロセス・メタフレーム」を使って整理したものがある（図表 2-4）。

図表 2-4. 活躍事例（女性）のアプローチ

	理解・共感	価値発見	ビジネスデザイン	ビジネス実証	ビジネス展開
<b>事例①</b> <b>MROC</b> <small>(マーケティングリサーチオンラインコミュニティ)</small>	顧客の真意を素早く捉えたいニーズに共感	Webとの親和性	コミュニティの全体設計が肝	赤すぐ商品展開	雪マジなど実施
<b>事例②</b> <b>データ分析</b> <small>(レコメンデーション)</small>	必要な人に必要なアクションの課題理解	既存データからの仮設立	モデル化目標設計	モデルをシステムに一部反映	本格実施

この二つの事例からすごく感じるのは、「理解・共感」のところで、対話によって相手に共感して本質的なニーズを引き出す能力が素晴らしいことであり、ここは特に女性が活躍できる場ではないかと思う。システムの要件定義でも、機械的にやるのではなく、これは何の

ためにやりたいかと深く掘り下げたり、きめ細やかに取りに行ったりできるのも、対話でニーズを引き出す能力が大きいからではないかと思う。

「価値発見」は、分析したり抽象化したりだが、ありたい姿を可視化するということも大事な要素だと思う。

「ビジネスデザイン」で、手段として IT を活用するのは、背景に IT 力があることが大きいので、IT 側の人はこちらで想像力を駆使できれば面白いことができると思う。

あとはスモールスタートで成果を出すことができれば、周りが認め、どんどん大きな取り組みになっていく。そのスモールスタートを何にするかが大きな要素だと思う。

図表 2-5. アプローチから見える力

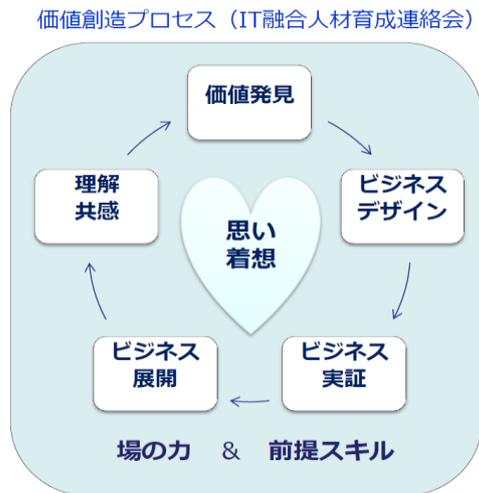


## ■まとめ

二つの活躍事例に共通の力としてあった「対話で共感し、本質的ニーズを引出す」や、そこから「ありたい姿を可視化する」は、コミュニケーション能力が求められる領域であり、今後、女性の活躍がより期待されていくと言えるのではないかと。もちろん男性にもコミュニケーション能力はあるし、それで活躍されている方もたくさんいるが、そこに向いている女性は多いと思う。

事例の女性はシステム開発スキルを有する IT 人材であり、ベーススキルがあった。ビジネスデザインの質を上げたり、素早い実証を可能にするためには IT のベーススキルがあることは重要だと思う。ビジネス側の人にも IT の理解は進んできている。ビジネス側の人向けのウェブ開発研修の短縮版をやっていて、以前はかなり抵抗があったが、今は手挙げ制で結構来ている。先ほどの図（図表 2-3）にあったメディアプロデュース部門の若手を中心に、短縮研修に出たいという要望も一定量あり、IT のベーススキルは読み書きソロバンに近いと言っている経営層もいる。そういう知識を持っていることは共通言語として大事だという考え方が、リクルートグループでは浸透してきていると思う。

図表 2-6. 価値創造プロセス (IT 融合人材育成連絡会)



さらに、その活躍を促進する組織の場の力は大きな要素だと思う。タテ社会の縛りがなく、やりたいことはやりたいと大きな声で手を挙げることができ、上司にも臆せずものを言える。女性には正義感が強くて、まっすぐなものはまっすぐと言いたいという人も多いので、そういう風土はすごく大事な要素だと個人的には思う。

#### [質疑応答]

【会場】二つ質問したい。一つは、今の成功事例を「価値創造プロセス・メタフレーム」(図表 2-4) に後付け的に当てはめてみるとよくわかるが、そもそもこういう仕組みがリクルートの中にあったのかどうか。もう一つ、三谷さんがタテ組織と成功体験の弊害を指摘した。タテ組織の弊害がないことは今の説明でよくわかったが、成功体験についてはどうか。江副浩正氏が新卒向けのフリー媒体をつくったという非常に大きな成功体験があって、これは事業の柱として今も継承されている。この成功体験を乗り越えていくのかどうか。

【石川】一つ目の、こういうフレームが社内にあったのかというと、なかった。ただ、「本人がやりたいことをやる」「やると言った本人がやる」という大きな決め事があると、みんな自分事として捉える。自分事として捉えると、こういう流れに近い形になっていく。また、ウェブサービスの開発プロセスがこういう形になっているということもある。ウェブサービスが中心になっているので、ビジネスでの実証と展開をくるくる回しながら、ダメなものを削り、新しいものを加えて、スモールビジネスを大きくしていく、という流れでものを考えていくことが主流になっていて、それを実践しているということだと思う。

二つ目の成功体験について、マッチングビジネスという点では越えられていないというジレンマは社内にもあって、それ以外に何があるのかというのはずっと探している。新規事業提案でうまくいったものもあるが、その 100 倍ぐらいの失敗を繰り返している。新規事業候補が年 3~4 本上がって一つも残らない、ということが毎年続いて、5 年に 1 回ぐらい当たる

という感じなので、サービスとしても、ものすごい数の失敗をしている。お金も人も使うが、失敗は全く咎められない。「また次、頑張ろう」と、超前向きに捉える文化になっている。失敗はなるべく生かそうということで、ナレッジの共有はするようにしていて、そういう意味で企業として少しは成長していると思う。

【会場】とてもリアルな活躍が見えて面白かった。学ぶべきところもたくさんあると思う。DNA が基本にあると思うが、それと制度がミスマッチだと、意識してやろうとしても、周りが止めてしまうということもありうると思う。そうはならないで、むしろ手を挙げた人を支えるということが制度面であるのかどうか。また、石川さん自身が人事に移られたというモチベーションは、そこに関係していて、つまり、今後どうサポートしていこうかということがあったのかなと想像したが、そのあたりをお聞きしたい。

【石川】手挙げ制で異動できるというのは、直属の上司を通さず、人事や本社機能に直接「こういうことがやりたい」と言って、行きたい先とお見合いが成立すれば、上司の意向に関係なく行ける。分社化したが、会社を越えても行ける。やりたいことというのは、年に2回、上司とミッションを決めるが、そのときのシートに2~3年後までにやりたいことを書く欄がある。そういうことがあるので、直属の上司だけでなくその上の人も、その人の希望が理解できるようになっている。とにかく、斜めの上司や横の人からも「で、何がやりたいんだ」と常に問われるので、新人のときはあまり意識できていなくて漠然としていても、だんだん自分の中で醸成されていくようなところがある。

今、私が人事においてモチベーションになっているのは、IT 融合人材、つまり IT を武器にビジネスをつかっていきたいという人たちにたくさん来てもらって、その人たちにいかに活躍の場を与えるか。活躍のための前提知識をどう入れて、どういう部署に行ってもらって、どういう活躍をしてもらおうかということをもっと促進させたい。これからの日本をつかっていく若い人たちが何を思い、何を課題と感じ、どうしていきたいかを、いろいろな人と組み合わせさせていって、シナジーが生まれるような場をつくらなければ面白くないと思う。

【会場】社内のいろいろなところで常にマッチングを意識して、人の流動性や適材適所を考えていると感じた。本当に私も教育は重要だと思うので、そういうことがうまく回るといいと思った。

【会場】二つお伺いしたい。一つ目は、「何をしたいのか？」とプレッシャーをかけ続けられると、ドロップアウトしてしまう人も多いのではないと思うが、そのときはどうするのか。二つ目として、失敗も OK という社風は素晴らしいと思う。それはタテ組織ではなくて、クラスター型というイメージもあるが、そういうマネジメントの方針をみんなが持っているのか。

【石川】すごく小さい「どうしたい？」が日々ある。中途で入ってきて「えーっ」となる人も結構いるが、すごく小さなことで「どうしたい？」という会話を繰り返しているので、

多分それに慣れていく。いきなり大きいことを言われると引いてしまうし、答えられないだろうが、「明日の資料はどうする？」といった細かいことから会話をしている。上司があまり細かく指示しないで、任せて外れないようにウォッチしているところがあって、できる範囲で聞いているし、いきなり大きな答えは求めてはいないと思う。ただ、それに向いていない人もいて、指示されたことをやりたいというような人は難しいかなと思う。

マネジメントについては、失敗 OK と言っても、全部がゆるいわけではなくて、セキュリティ部門のミスは許されないし、プロジェクトでも優先事項を決めて、QCD の Q だけは守ると決めたらそれは守る。もとは営業の強い会社なので、目標は絶対だったりする。失敗 OK というのは、新規事業提案やウェブサービスのトライアルのところで、想定通りにならなかったら、すぐ改善してサイクリックにいいものに変えていこう、というようなマネジメントがされている。

【会場】それは全員に共有されていて、同じ目線で見ているのか。

【石川】このプロジェクトはここを取りに行くとか、ここは守るといったことは、最初にある程度、宣言している。

【会場】新採や途中で多様性のある人たちを採用していると思うが、特に中途採用でリクルートに入ってすごく変わった、IT 融合人材として花開いたという実例があれば教えてほしい。

【石川】リクルートグループには、ビジネスの近くでやりたいと言って、SIer やメーカーから転職してくる方が多い。そもそもそういう思いがあって入ってきた人が、常に「どうしたい？」と言われていたなかで、「やっとやりたいことができるようになりました」という方がいる。

また、最初はビジネスの近くで自分のスキルを活かす仕事に取り組んでいる人もいる。

【三谷】身近な成功を見ることで、チャレンジへのハードルが下がるという現象はあるという気がする。「あいつがエスタブリッシュした。だったら、俺だってできる」というのは結構大事で、組織の中で誰もやったことがないことをいきなりやるのとはハードルの質が違う。リクルートのような環境だと、そういうことがどんどん誘発されてくるのだろうと、うらやましく思った。マンションの中で誰かが外車に買い替えると、みんな外車になるという現象があって、それと全く同じことがあるような気がする。

【石川】事例を細かく表彰している。組織の意志として、こういう事例をどんどん広めたいとなると、敢えてそういう場をつくって事例を共有している。

【三谷】見せることが大事だと思う。

## 全体討議

---

【砂田】多くの人を巻き込んで多様な意見を聴く、対話から何かを生み出す。その一方で、個人の熱い思い、何度失敗しても実現させたいという情熱も重要だということが、お二人の話に共通していたと思う。なかでも、人や社会の言語化できないニーズに対して課題意識を持ち、そこから出発している。とりわけ共感という言葉が何度か出てきたが、その人のアイデアや構想に関して共感が広がるからこそ、人を巻き込めるのではないかと思った。

これまで消費者のニーズやビジネスのニーズという視点から議論してきたが、最後のまとめのセッションでは、新しい論点を提示したい。企業が社会的課題に対してどう取り組むかが、ますます重要になってきている。来週の公開研究会にはソーシャルイノベータの方に登場していただくが、社会を良くしていこうと考える若者も増えていて、企業もそういう若者と一緒に発展していきたいという時代になっている。社会的課題をいかに動かしていくか、またそれがデザイン型人材や女性の活躍とどう関わっていくかを、今日のまとめの論点とさせていただきたい。

【三谷】とても重要なことだと思う。確かに今の若者は、社会的な意義ということを目に言う。震災以降、特にそうになっている。ちょうどその時期にソーシャルイノベータの話も出てきて、そういうことをやるべきだという声が上がってきているのは事実だ。社会的に本当に大事なことで、企業の中で閉じないでいろいろなプレーヤーを巻き込んで議論しなければいけない課題はたくさんある。ただ、それを行政も巻き込んで一緒にできる場が、日本にはあまりないという気がしていて、そういう「場」を意図的に作り出していくべきだと思う。

【石川】リクルートでも、「社会に価値を還元できているのか」という会話は多くされていて、就職ツール一つとっても、社会にとって本当に何が必要で、何が大事なのかという議論を随分している。過疎や緊急医療の話など、皆がどうにかしなければと思っていることはいろいろある。リクルート一社でできる話ではないので、本当に必要なことを皆でやろうという場ができれば、変わっていくと思う。ツールもいろいろあると思うので、大人たちが場を用意して、若者たちが案を出して実装化していくというような、いろいろな階層が混じり合って取り組みができるような場があると面白いと思う。

【砂田】GLOCOMでは北欧調査を行っているが、デンマークに「ユースドリブン・イノベーション」という言葉がある。そこには、社会的課題をイノベティブなアイデアで解決するということが含まれていて、消費者の言語化できないニーズを汲み取るだけでなく、社会的課題も非常に重要なユースドリブン・イノベーションの対象範囲と考えられている。そういうことから、この論点を提示させていただいた。

【会場】震災によって、いろいろな人たちの価値観を変えてしまうような気づきや学びがあったと感じる。しかも、それが共感できることだったからみんな動いた。そういう共感を、常々感じられることをつくっていくことがすごく大事だと思う。最近、「共創」とい

う言葉がよく言われるが、技術目線、ユーザー目線でもなく、どういう思いが共通なのかを、いろいろな人と対話できる機会があって、やりたいことが生まれて、それが共有化されていくようなベースがあると、大きなことも立ち上がりやすくなるのかなと考えた。小さい時からそういう問題意識を持ち、世代を越えて共有して、それが共創につながっていくような道筋をつくっていったらいいと思う。

【三谷】デンマークやスウェーデンの人たちは、行政に向かってでも自分の意見をはっきり言うらしい。身のまわりに対する問題意識が強く、それをどう思うかを発言することが重要だという考えは小さい頃からあると聞いた。そこはかなり日本と違う。問題意識を持つこと、それに対してどうしたいかを発言することは、社会人になってから学ぶことではないという気がする。「言ってもいいんだ」と、小さい時から理解することがとても重要だと思う。

【会場】社会的課題に対するアプローチということで言うと、たとえば、リクルートがSPIをつくって、いろいろな企業がその基準をもって採用を決めている。資本主義の原理で売れるから販売するというかもしれないが、就業の自由という点からは、大企業には貴重な資源の蓄積があるので、そういうツールをもっと柔軟に考えてもいいのではないか。あるいは事業のなかで、そういう場を提供するようなアクションがあってもいいのではないか。内側に閉じこもっているだけでなく、社会的課題で言えば、社会は市場よりも大きいので、当然その目を持たなければいけない。あるいはIT開発で言えば、7~8兆円という政府発注のほとんどを大企業が受注している。最近緩和されたが、随意契約で、起業してもまだまだ参入障壁が高い。社会的な視点からこういう意見もあっていいと思い発言させていただいた。

【会場】今日はデザイン型人材の必要性、IT融合人材と女性というテーマでお話を伺ったが、今はグローバル人材という言葉もよく聞く。IT融合人材では何がキーワードになるのか。もう少し説明をしてほしい。

【三谷】グローバル人材もそうだが、本来はわざわざ定義をするような話ではないのかもしれない。デザイン型も、本来は基本的な素養としてそういう姿勢があったほうが世の中のためになる、という話に近いのではないか。ただ、日本はここ20~30年、そうでないところでやってきているので、その反動として今強くメッセージされているのだろう。最終的に目指すところは、デザイン型人材などとわざわざ言わなくても、誰もが「そんなことは基本だよ」と思うようになることだろう。日本の企業がみんなリクルートのようにイノベティブになれることが目指すべき姿だと考える。