

個の実装力と世界を変える組織を大学・企業と開発する

人材応援

2022.03
VOL. 20

人のところが会社を変える
心理的資本、組織づくりへの実践

[144年続く組織の人材論]

**生態系の一員として世界を見れば、
組織の概念は「会社」を超える**

日鉄エンジニアリング株式会社 相談役 藤原 真一 氏

[現場実践型 製造開発人材育成プログラム]

スーパーファクトリーキャンプ 始動!

人材応援

vol.20 TABLE OF CONTENTS

■ ベンチャーの組織をつくる人事労務

03 労務って何から始めたらよいの？

■ 144年続く組織の人材論

05 生態系の一員として世界を見れば、 組織の概念は「会社」を超える

日鉄エンジニアリング株式会社 相談役 藤原 真一 氏

■ トランスファラブルスキル研修

11 博士学生向け トランスファラブルスキルを鍛える実践プログラム実施大学募集

■ Super Factory CAMP

14 参加者インタビュー

ここは自ら答えを見つける冒険に連れて行ってもらえる「キャンプ場」

鈴茂器工株式会社 杉之尾 隼人 氏

■ 特集

人のこころが会社を変える-心理的資本、組織づくりへの実践

18 心理的資本とは何か

19 心理的資本研究の第一人者、開本浩矢先生に聞く!研究と実践の最前線

大阪大学大学院経済学研究科 経営学系専攻 教授 開本 浩矢 氏

21 実践紹介 ロート製薬株式会社

2030年のビジョン達成にむけた、ロート流 Well-Being 可視化の試み

ロート製薬株式会社 執行役員 人事総務部 部長 河崎 保徳 氏

22 実践紹介 株式会社リバネス

研究開発型ベンチャーは、心理的資本で成長する

大阪大学大学院経済学研究科 経営学系専攻 教授 開本 浩矢 氏

株式会社リバネス 代表取締役グループCEO 丸 幸弘

■ 20周年記念対談

「企業の教育参加」で次世代とともに時計をつくる

24 熱の伝播をした2人で次の次世代を巻き込んでいこう

株式会社ユーグレナ 経営企画課 朝山 雄太 氏

株式会社リバネス 教育開発事業部 滝野 翔大

■ リバネスユニバーシティ

27 リバネスユニバーシティ2022 受講企業募集中!

28 2022年度開講コース

 Leave a Nest

STAFF

人材応援 編集部

編集長 立花 智子

編集 篠澤 裕介、大坂 吉伸、藤田 大悟

記者 富田 京子、楠 晴奈、環野 真理子

発行人 丸 幸弘

発行元 リバネス出版(株式会社リバネス)

東京都新宿区下宮比町1番4号

飯田橋御幸ビル5階

TEL:03-5227-4198

FAX:03-5227-4199

表紙・DTP 高杉昭吾デザイン事務所

印刷 昭栄印刷株式会社



【表紙】

日鉄エンジニアリング株式会社

相談役

藤原 真一 氏

発刊に寄せて

2017年6月から始まった本誌ですが、おかげさまで20号を迎えることができました。お読みいただき本当にありがとうございます。今号では、人のポジティブな心理状態を資本と捉える新たな概念を実践とともに紹介しました。第一線の方々への取材の中から、確実に次の潮流を感じました。またリバネスは、2022年6月14日に20周年を迎えます。本誌では20周年記念対談を実施するとともに、次号からはウェブメディアとして新たに生まれ変わります。引き続きリバネスの21年目とここから生まれるコンテンツにどうぞご期待ください。

編集長 立花 智子

人事労務

創業、シードステージ、アーリーステージとベンチャーが成長し、様々な仲間が入ってくるに従い、人事労務の仕組みづくりが必要になってくる。人事労務は単なる給料を決めるための決め事にとどまらない。従業員、組織の成長の武器にすることができると、会社の成長も加速する。本コーナーでは、こうした攻めの人事労務について考えていきたい。

労務って 何から始めたらよいの？

起業し従業員を雇うことになったが、労務は何をしたらよいかわからないといった経営者は多いだろう。また、従業員が順調に増えていき、いよいよ労務を整えていかなければといったフェーズにいて悩んでいる企業もよく聞かれる。労務はどんなことから整えていくと良いか、考えていこう。



じんざいくん



ろおーむくん

解決へのヒント

労務は、IPOを目指すとは決めてから整えようとしたのでは難しい。法令で決まっている事項もあり、1人目の従業員を雇ったら労務を始めなければならない。労働条件通知書の交付、法定3帳簿(労働者名簿、賃金台帳、出勤簿)の備え付け、労働保険の加入手続き、36協

定の締結届出など漏れなくやらなければならない。これに加えて、給与計算も大事で、人事労務が専業でない経営陣が片手間にやると、割増賃金の計算、保険料や住民税の控除が間違えやすくなる。

労務はこの他にも、従業員を1人雇ったところから整えておいた方がよい制度がいくつかある。給与等級制度と評価制度だ。従業員を雇い始める初期は、中途採用をするケースが多い。前職の給与水準をもとに給与を決定することがよくあるが、それでは同じスキルの人でも給与に差がでてしまい、従業員の納得が得られないなど、会社に対する不満に繋がってしまう。ある程度従業員を雇ってから整えようとすると、個々の調整や説明に時間

もかかり、気持ちの面でも大変になってしまうため、避けたい。

従業員が3-4名くらいになったら就業規則を作ろう。法令上は従業員が10名いると就業規則の作成、届出義務がある。しかし、スタートアップなどは助成金を申請することがよくあるため、その申請時に就業規則の提出が必要になってくることもある。また、会社と従業員のルールをきちんと定めておくことは、従業員側にとっては、どんなときにどんなルールになっているのかの見通しができてよく、会社側にとっては、いざというときに会社を守るものになるという側面がある。例えばトラブル社員がいた場合に、就業規則に懲戒の規定がなければ懲戒処分をすることはできない。

人事労務はスタートアップ企業では後回しにされがちだが、1人目の従業員を雇うときから整備することを考えていくことは、組織の成長を促し、同時にトラブルを防止することにもなるだろう。

(文・富田 京子)

相談・お問い合わせ

ベンチャーの人事労務に関する相談、
お問い合わせは株式会社リバネスまでどうぞ。

Mail HD@Lnest.jp 担当：富田、篠澤



人材応援プロジェクト

私たち株式会社リバネスは、知識を集め、コミュニケーションを行うことで新しい知識を生み出す、日本最大の「知識プラットフォーム」を構築しました。教育応援プロジェクト、人材応援プロジェクト、研究応援プロジェクト、創業応援プロジェクトに参加する多くの企業の皆様とともに、このプラットフォームを拡充させながら世界に貢献し続けます。



aiwell 株式会社



大阪ヒートクール株式会社



コージンバイオ株式会社



株式会社ダスキン



株式会社バイオインパクト



マイキャン・テクノロジーズ株式会社



アイザワ証券株式会社



株式会社 AutoPhagyGO



株式会社コルク



THK 株式会社



ハイラブル株式会社



三井化学株式会社



株式会社アオキシシテック



オプティウム・バイオテクノロジー株式会社



株式会社ジャパンモスファクトリー



東洋紡株式会社



パナソニック株式会社 アプライアンス社



明治ホールディングス株式会社



味の素ファインテクノ株式会社



オリエンタルモーター株式会社



株式会社セールスフォース・ジャパン



日本水産株式会社



東日本旅客鉄道株式会社



ヤマハ発動機株式会社



アメリエフ株式会社



株式会社カイオム・バイオサイエンス



ソニーグループ株式会社



日本ハム株式会社



株式会社ヒューマノーム研究所



株式会社吉野家



株式会社池田理化



株式会社ガルデリア



損害保険ジャパン株式会社



日本たばこ産業株式会社



株式会社ファームノートホールディングス



リアルテックホールディングス株式会社



株式会社 Air Business Club



川村通商株式会社



大正製薬株式会社



株式会社日本ネットワークサポート



株式会社フォーカスシステムズ



リそな総合研究所株式会社



株式会社エアロジラボ



CRUST Japan 株式会社



株式会社ダイセル



株式会社ノベルジェン



株式会社プランテックス



ロート製薬株式会社



地球貢献を実現できる、リアルデータサイエンティストの育成に挑戦する 株式会社ヒューマノーム研究所



株式会社ヒューマノーム研究所
代表取締役社長
瀬々 潤 氏

私たちは、人工知能の開発と活用を通じ、人間とそれをとりまく環境を理解し、個々が自分らしく楽しく暮らせる健康社会を実現してまいりました。健康社会を発展させ地球貢献につなげるには、適切な課題設定、的確な計測、そして、計測データの解析結果に基づく解決策の導出が必要です。この根幹を担うのがデータサイエンティストですが、2030年には国内で最大14.5万人不足すると見込まれ、世界的にもデータ解析の技術力を持つ人材

不足が叫ばれています。当社は、株式会社リバネス、Leave a Nest Malaysia Sdn. Bhd.とともに、AIとテクノロジーの融合で地球貢献に挑むリーダー人材の育成を進めるため、2022年6月よりリバネスユニバーシティ内に「ヒューマノームAIコース」を開講します。多くの方と出会い我々も学びながら、地球貢献を実現できるリアルデータサイエンティストの育成に挑戦していきます。

144年 続く組織の 人材論

長針の1針を1年とすると、長針が1周するのに12年、短針が1周するには144年かかる。組織が世界を変えるミッションに挑むためには、それほどの年月をかけて持続していくことを目指し、文化や仕組みを作り、時代に合わせて変化させていくことが必要だ。144年続けることを見据えて、変化する社会や未知の課題に独自の答えを出していく経営者は、組織を作る人の育成に、どんな問いや情熱を持ち、取り組んでいるのだろうか。株式会社リバネスの創業メンバーであり代表取締役社長である高橋修一郎が、研究者的視点で144年続く組織の人材像や人づくりについて伺う。

生態系の一員として世界を見れば、 組織の概念は「会社」を超える



日鉄エンジニアリング株式会社

相談役

藤原 真一 氏

株式会社リバネス

代表取締役社長 COO

高橋 修一郎

世界有数の鉄鋼メーカーのエンジニアリング部門として培ってきた技術・経験・ノウハウを武器に、世界の課題解決に挑む日鉄エンジニアリング株式会社。藤原真一氏は社長在任中、「答えが一つでない、社会課題に挑戦する」中高生向けエンジニアリングプログラム「情熱・先端 Mission-E^{※1}」を推進するなど、現業だけではなく、未来創造的な道のりの長い仕掛けにも積極的に取り組んできた。本コーナーでは、同氏と株式会社リバネスの高橋修一郎が自由な発想で、144年続く組織と、それを構成する人材とは何かを考える。

※1 理科や社会、数学などの様々な知識を活かして課題解決の「解」を導き出す、「エンジニアリング」を体感できる中・高校生向け研究応援プログラムです。同社のエンジニアがアドバイザーとなり、約8カ月間で「未来の浮体式洋上風力発電所」/「2030年冬季五輪のメイン会場の空間構造物」や「廃熱を使った、未来の工場」の設計・開発などに取り組む内容となっており、北九州・関東圏の学校を中心にプログラムを展開しています。

144年続く「組織」とは 「会社」なのだろうか

高橋: 私たちが会社を立ち上げた時、144年続く会社をつくらうと話していました。大風呂敷を広げたという訳ではなく、大学で生命科学の研究をしてきた私たちにとっては自然な感覚だったのです。なぜなら研究の世界では自分が生きている間に、問いが完全に解明されて研究が完結することはほとんどありませんから。だからこそ個人の人生で完結しないことをやるというのが大前提にありました。まだ生まれていない子ども

たちがリーダーとして活躍する未来社会では、どのような組織が必要なのだろう。と考えた時に、「144年続く組織をつくる」ということについて考えてみようと思ったのです。今日はそんな雲を掴むような話ができればと思っています。

藤原: 私は凡人なので自分の経験したこと、勉強したことしか話せません。ですから今日は自分自身の60数年の経験を振り返りながら議論ができればと思っています。私が岡山の小学生の頃は「そろばん」や「ガリ版学級新聞」の時代でした

し、東京は「一生行くことはないであろう遠い場所」でした。当時は岡山から大阪に出るのにも5時間かかりましたからね。それから世の中はどんどん変わり、今ここにいます。60年で世の中はこんなに大きく変わったんだ、という実感を持って、改めて「144年続く組織」ということを考えると、とても重たい問いです。

高橋: 組織と言われると、会社単位で思考しがちです。まず藤原さんと議論したいのは、144年続くという議論を「法人格として続いている」という視点でしていいのだろうか？ということ。

藤原: 会社という単位で何かを考え出すとどうしても「今の組織を守る」が思考の中心になってしまいがちです。特にサラリーマン社長の場合、限られた任期の中でいかに成果を出すかが問われる世界にいると、100年後のことを考える思考にはなりにくいですが、そんな話を周りにしたら、何を遊んでいるのだと言われがちだと思います。そういった意味で、多くの会社の場合「事業計画」的に会社単位で144年を考えるというのはなかなか難しい気がします。

高橋: なるほど。今のお話を聞き、逆の発想で「100年後のことを考えるのは遊びだ！」と振り切ってしまう、違う世界が見えてきそうだなと感じました。



藤原 真一 氏

日鉄エンジニアリング株式会社 相談役

1978年東京大学法学部卒。新日本製鐵(現日本製鐵)に入社、ハーバード大学JFケネディ行政大学院にてMPP(Master of Public Policy)取得。以降製鐵原料調達、海外部門を長く歩む。2015年に(現)日鉄エンジニアリングの社長に就任。多事業部門にまたがるプロジェクトマネジメントの標準化やエンジニアリングのDX(デジタルトランスフォーメーション)推進の多事業横断的な取り組みの火付け役。

最近私たちは、リバネスユニバーシティというプロジェクトを始めたのですが、それは2つの課題意識があったからです。1つは組織横断的に、既存の会社の中だけではできない価値観で動けるような場の必要性を感じたからです。ゆるい繋がり、それこそ遊び場のようなものをつくっておかないと、何かやろうと笛を吹いた時に、集まってくる人がいなくなるぞという危機感ですね。

リバネスが旗振り役になって、いろんな業種の人達が集まって、「あれやりたい、これやりたい」と持ち寄って実際に動かしてみようよということをやっています。1年目はとてもうまくいき、横断的なチームが多数生まれてきています。一方で、これは2つ目の課題感でもあるのですが、それを一歩進めようと、各々が現業の箱の中に戻ってやろうとすると、やはり「何遊んでるの?」になってしまう。かといって全てをベンチャー企業設立で始めるというのも違う気がします。もちろん社会運動にこだわりたいわけではなく、むしろビジネスにして利益をちゃんと出し、続けられるようにしたいけれど、今の「会社」では難しい。会社という組織のフォーマット自体に限界が来ているんじゃないかと感じます。それができる「組織」を考えることが「144年続く組織」の1つの形なんじゃないでしょうか。

藤原:冒頭に「そろばん」の話をしたのですが、私が就職した頃のコンピュー



高橋 修一郎

株式会社リバネス 代表取締役社長 COO

東京大学大学院新領域創成科学研究科博士課程修了、博士(生命科学)。設立時からリバネスに参画。大学院修了後は東京大学教員として研究活動続ける一方でリバネスの研究所を立ち上げ、研究開発事業の基盤を構築。独自の研究助成「リバネス研究費」や未活用研究アイデアのデータベース「L-RAD」のビジネスモデルを考案し、産業界・アカデミア・教育界を巻き込んだプロジェクトを数多く仕掛ける。

ターは大型の物しかなく、1つのフロア全部がコンピューター室で、そこから現在のパソコン、スマホに進化してきました。ビジネスの世界でその変化を見てきた身からすると、それを実現したのは誰か1人、どこか1社ではなく、多様な発想や素材・技術などがうまく集合し、無数の人材が繋がり絡み合っただけという感覚を持っています。

高橋:これまでご一緒してきた中高生とのエンジニアリングプロジェクト「情熱・先端 Mission-E」はもちろん、リアルテックベンチャーエコシ

ステムをつくろうと大手企業や町工場の方と取り組んでいる「テックプラント」で高校生や高度な技術を持ったベンチャー企業が、1つの組織では絶対に解決できないような課題に向き合っているのを見て、組織＝会社なのだろうか、と考えるようになりました。テックプラントでは、ベンチャーが掲げる大きなテーマに対して、大手企業や中堅のものづくり企業や、他のベンチャーが集まって、ああでもない、こうでもないという気になってくると、それ自体が「組織」なのではという気がしてくるんです。



藤原:そうですね。その「組織」という表現は私には「生態系」というものに近いのではないかと感じています。先日のトンガでの噴火もそうですが、突発的にも緩やかに大きな変化が起こる。それに対応するために、世の中に散らばっていた技術やソリューションを温めていた企業や人材がさっと集まって、問題解決の動きにまとまりができてくるのを目撃すると、まさに生態系だなと思うのです。つまり、「我社はこういくんだ!」という一人の意図や思いだけで生き残っていけるというのは違うような気がするんですね。それから、ウイルスは「変わろう」と思って変異しているわけではない。たまたま上手く変異したものが影響力を持って広がっていく。スマートフォンのような世界を変えるプ

ログクトを生み出した人たちだって、こんな世界になることを緻密に計算して狙ってスマホを世に問うたのではなく、問うてみたら社会の生態系に根を張って、全然違う人たちが「なんだか面白そう」「こんなことにも使えるぞ」という意思とは違う意義をもって新しい生態系を作り上げていく、そういったことなんじゃないかと感じています。

自然の摂理に忠実に、 社会の生態系に根を張る

高橋:生態系という感覚はとても共感します。ベンチャーの世界でも、会社単位でみると倒産したり、浮き沈みしていても、個人単位で見ると、常にどこかで活躍していたりする。生態系の一員として根を張っている個人同士のネットワークが組織の本

質ということですよ。

最近、よく新事業が生まれないという話を様々な会社の方から聞きますが、何が不足しているのでしょうか。

藤原:最近は何人かのスタートアップの創業者の方と話すようになったのですが、私の若い頃と比べて、事業を生み出す覚悟を持ったリーダーは、そういった生態系の中にしっかりと根を下ろしているなと感じます。ただ、日本の場合それをサポートする人たちが少ないんでしょうかね。例えばリスクを取ってファンディングをしてくれる人などです。もちろんないわけではないのですが。

高橋:ピースはあっても、ネットワーク化していないのが課題なのかもしれません。藤原さんのような全く

違う経験を持った方がスタートアップのコミュニティーの中に入ってきてくれたら間違いなくできることが広がります。

藤原: 私は、このお話を頂いてから色々と考えていたのですが、そうなるためには、個人なり会社なり自らの寄って立つ「存在意義」をしっかり押さえておくことがすごく大事なんだと考えるようになりました。また、それは「自然の摂理」に忠実であるということが重要だと思います。「自然の摂理」とは、基本的には物理や自然の法則に根差していて、変化しない、一貫性を失わないといえます。個人や会社のアクティビティがその「自然の摂理」に根ざしているかを常に問うことで、変化の中でも存在意義を失わずに生き続けられるのではないかということです。例えば官営八幡製鐵所は1901年に設立され、そこから鉄鋼業は120年続いています。なぜ続いてきているのかを考えてみると、まず地球には鉄が豊富にあり、鉄の持つ性質・特徴が、様々な課題に対して貢献できたからです。ですから経済的な製造方法さえ確立できれば、役に立ち続けることができました。一方で例えば希少金属は、単位価値は高いが埋蔵量は少ないから長期的な普遍価値は限定的だともいえます。そういった原点に立ち返りながら「私は鉄で役に立つ」「私は●●で役に立つ」というそれぞれの●●が普遍的なバリューを持っておくことで、何かあつ

た時に集まって力を発揮できるネットワークの一員になれるのではないのでしょうか。

高橋: 抛り所ってというのは、鉄のようなフィジカルなものはわかりやすいですし、それだけではなく、システムや人の繋がりや理念みたいなものも含まれますよね。非財務的な、アセットとしても認知されないような力が自然の摂理の中にあつて、そういった存在意義を見つけるには、財務的なところだけを抛り所にしてはだめなんじゃないかな。

原理・原則を考える力が、 変化し続ける組織をつくる

高橋: 先程のお話で「なかなか難しい」とおっしゃっていましたが、藤原さんは、社員を連れてアントレプレナーに会いにいたり、「情熱・先端 Mission-E」では毎回中高生の前に立って話をしてくださったり、他にも社長在任時に、「PMP」(Project Management Professional)※2の取得を社内で推奨するために率先してご自身が取得されたというお話もお聞きしたことがあります。未来への仕掛けに対して積極的な印象だったので意外でした。

藤原: そう言っていただくと面はゆいなのですが、実は自分の転機になったのは「情熱・先端 Mission-E」なのです。当初、中高生相手のプロジェクトだと聞いても、それがどんな価

値に繋がるのか、ピンと来ていませんでした。ところが、参加した生徒さんたちの成果発表の場に行き、そこで愕然としたんです。高校生の発表はその発想の豊かさに眼を見張るものがありましたし、Mission-E 仕掛け人の一人であるリバネス代表の丸さんや当社のアドバイザー諸君が生徒さん達と接している情熱的な姿を見て、今までの自分の高校生や次世代、若手への先入観がいかに大きいかに気がつきました。そして、「これは会社として一生懸命取り組む価値がある、これは絶対続けよう」と思うに至ったわけです。しかし、この経験は私が自ら切り開いたわけではなく「乗った」中で気づいたのです。でもこれをきっかけにももの見方がガラッと変わる。これこそが社会の「生態系」の中にあるということではないかと思うようになりました。それからですかね。よくわからないけど覗いてみるか！という姿勢で若手のスタートアップの方などと積極的に会うようになりました。最近ではデータサイエンスやAIのプログラミングを社内のデータサイエンス室の若手に教えてもらっています。

高橋: すごいですね！よくわからないものに巻き込まれる力って重要な要素だと思います。

※2 1987年にアメリカの非営利団体PMIが発行した、プロジェクトマネジメントに関する知識を体系的にまとめた『A Guide to the Project Management Body of Knowledge』に準拠した国際的な認定制度。

藤原:ビジネスも「生態系」だと思
うようになってからは、一歩足を踏
み入れてみて、「だめだこりゃ」と
思ったらやめればいい。これが絶対
正しいなんてことは無いんだから、
という感覚が強くなりました。例え
ば火山が爆発して地球が氷河期の
ように冷えてしまったとしたら、人
類は温暖化のことはすっかり忘れて、
わき目もふらずに化石燃料を使う
ようになるでしょうね。前提が変わ
れば価値観は全く変わる。そう考え
ると、自分の関心をできるだけ広く
持っていようと思いますね。

「PMP」の習得も、始めは「旗振り」
のためでしたが、自分自身にとっ
てもそれまで体系立ててエンジニア
リングのプロジェクトマネジメント
を勉強したことはなかったのも、
非常に多くの学びと気づきがあり
ました。余談かもしれませんが、先
日、知り合い経由で医療現場での臨
床試験のマネジメントの改善に情
熱をもって取り組んでいる方に出
会ったのですが、その人は今PMP
を目指していて、「ぜひ一緒に考え
てほしい」と声をかけていただきま
した。まさか、医療の世界と自分が
繋がるなんて想像もしていません
でしたが、PMPという世界共通の
プロジェクトマネジメント資格を
持っていたことで新しい人との繋
がり生まれたんですね。

高橋:自分で旗を立てて、まずは自
分が動くということですね。動いて
みる。そうすると世界が広がる。そ

の繰り返しなんです。

また、外的な突発的な変化にいか
に自身を適応させるかというのもあ
りますが、自ら変化を加速させるよ
うなパワーも大事なんじゃないか
と思うんです。最後の論点として、
藤原さんの考えをお聞きしたいの
ですが、変化を起こす力とは何だと
思いますか。

藤原:私は「普遍化」あるいは「一般
化」する力ではないかと思います。
会社の中にも多様な部門があり、世
の中には多様な会社があり、それら
は常に浮き沈みする。1つ1つのア
クティビティに対して、その分野限
定的なやり方や考え方で活動
していたら、隣の活動に参加するこ
とは難しくなりますが、その事業群・
企業群・生態系に共通項を発見でき
れば、それぞれのリソースを普遍的
に活用して浮き沈みを平準化でき
ます。

当社現業の拠り所であるプラントエ
ンジニアリングの下には、マネジメ
ントの考え方の基本や、技術や業務
インフラの基礎があります。その基
本・基礎を普遍化する、つまり他の
業態に向けてもわかりやすく、単純
なところまで落とし込めたり説明で
きたりすると、いろんな分野から「使
えるぞ」という反応がもらえて、自
らもそれに適応つまり変化できる。
つまり、変化する力とは、自らがコ
ンピテンシーととらえている価値の
「原理・原則」は何だろうと一生懸命
考える力なのではと思いますね。

高橋:複雑なものをシンプルに、相
手に合わせてわかりやすく伝える力
はリバネスのコアコンピタンスであ
るサイエンスブリッジコミュニケーションとも繋がっていく気がします。
DNAのように、根底の原理原則を
共有することで、全く違う分野の人
たちともすぐに協働できるようにな
れば、生態系の中でダイナミックに
変化する組織のイメージが広がって
いきますね。

今回のテーマに答えはないのですが、
本日のディスカッションを通じて、
会社という組織をいかに変えるかと
いう話ではなく、生態系の一員たる
私達1人1人が「会社」という枠組み
にとらわれない、自由な発想で新し
い組織を1から作っていくという新
しい視点が広がりました。本日はあ
りがとうございました。

(構成・楠 晴奈)

博士学生向け

Transferrable Skill トランスファラブルスキルを鍛える 実践プログラム

実施大学募集

研究で培った力とは何だろうか？

大学での研究を通じて磨いてきた専門性を、社会でどのようにして活かせばいいのだろうか？

多くの場合、現在もっている専門性、知識をそのまま転用することはできません。しかし、転用可能な状態に変化させていく「考え方」を身につけることができれば、自身の活躍の場を自ら開拓していくことが可能です。本プログラムではワークショップと実践を通じて、研究力を「トランスファラブル」するための最初の一步を体験できます。

プログラム概要

事前のワークショップ、実践としての研究体験教室の企画・実施、事後のワークショップの3部構成のプログラムとなっています。
実施時期は夏期(6月から9月)と、冬期(11月から2月)の2つから選択できます。

ワークショップ (事前&事後)

自分の研究の熱を伝える方法を学ぼう

自分の『研究力』を棚卸し、
自分のやりたいことを言葉にする。

実施時期

夏期 事前 6-7月 事後 8-9月
冬期 事前 11-12月 事後 1-2月

実施場所

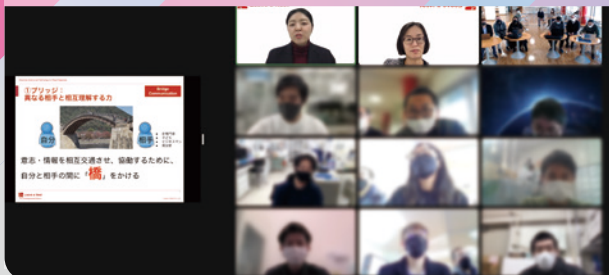
オンライン実施

内容(事前)

研究を非専門家にもわかりやすく伝えよう
研究を通じて得た知識やスキルを整理しよう
自分のやりたいことを言葉にしよう

内容(事後)

実践の振り返り 今後の目標設計



実践

(中高生向け研究体験教室の企画・実施)

研究体験教室「ハカセの哲学」 サマースクール/ウインタースクール

異分野チームの中で
自分の強みや興味と向き合い、
ブリッジコミュニケーションを通じて
相手を巻き込む。

実施時期

夏期 6-8月 冬期 1-2月

実施場所

全国の中高&オンライン実施

内容

子供たちへの研究の伝え方を考える研究体験教室の企画と実践
企画書、プレゼン、ミッションシートの作成等



実施希望 / お問い合わせ

株式会社リバネス 人材開発事業部 [Mail] hd@lnest.jp

博士学生向け

Transferable Skills

トランスファラブルスキルを鍛える実践プログラム

特徴

リバネスは創業以来20年間、サイエンスブリッジコミュニケーションスキルを核とした人材育成プログラムの実践を通じて、博士人材のキャリア開発を手掛けてまいりました。本プログラムでは、これまで培ったノウハウとネットワークを活かし、博士学生が実践的にトランスファラブルスキルを鍛えることのできるプログラムです。また2022年度は、ニーズが多かった次世代教育活動を取り入れ、理系分野、文系分野問わずさらに活用いただけるよう、実践部分を強化します。

ワークショップ

自分の研究の熱を伝える方法を学ぼう

自分の「研究力」を棚卸し、自分のやりたいことを言葉にする。

専門外の人たちと交流し仲間になるためには、自分の分野で通用する研究題目だけでなく、自分の研究をわかりやすく伝え、目指す姿や熱意を表現する力が求められます。自身のベクトルを明確にするとともに、サイエンスブリッジコミュニケーションの考えに基づき、伝える力の磨き方を学びます。

内容

- ペアで研究をわかりやすく伝えるために記事化するワーク
- 小中高大の経験から自分の原点(QuestionやPassion)を深掘りするワーク
- 1分自己紹介をパワフルにするQPMIシートのワーク

QPMIシートは以下からダウンロードが可能です。
<https://cdf.lne.st/2022/02/08/qpmisheet/>



New 実践

研究体験教室 「ハカセの哲学」

サマースクール/ウインタースクール

異分野チームの中で自分自身の強みや興味と向き合い、ブリッジコミュニケーションを通じて相手を巻き込む力を鍛える。

出前の研究体験教室の企画、実施を通して、自分たちの研究からは遠く離れた場所にいる子どもたちに研究の熱を伝えることにチャレンジします。異分野、異世代の相手に対してもわかりやすく研究を伝え、仲間を巻き込む力を鍛えます。



内容

- 子どもたちに研究の面白さや挑戦したいことを伝えよう！
- プロジェクトを設計し、学校に持ち込む「企画書」をつくろう！
- 中高生を巻き込む「導入プレゼン」をつくろう！
- 中高生と協働するために必要な「ミッションシート」を開発しよう！

プログラムを貫く2つのキーワード

ブリッジ

自身の専門的な知識や、自身のビジョンをわかりやすく伝え、異分野・異業種の相手と相互理解する力です。「みんな」ではなく、目の前の「相手」に合わせて言葉を選び、自分と相手の間に橋をかけるような関係性構築ができると、異分野の仲間を集め、知を融合できるようになります。これをリバネスでは「ブリッジ」コミュニケーションと呼んでいます。

ベクトル

自分自身の方向性と自分と相手を動かす原動力となる「ベクトル」を持つこと。「自分は 何をしている人か (What)」ではなく、「自分は何をしたい人か (Why)」を相手に提示することは、ものごとを前に進める力になります。それには自分の問い (Question) と自分の情熱 (Passion) を明確にし、相手に開示できる言葉にすることが重要です。

参加学生・教員の声

2021年度は4大学、約50名に対して実施をしました。

Student 博士学生

- 研究の面白さを伝えることは難しいことだと思っていたが、やり方があり、伝えることができた際に達成感があり、楽しいと思えた。
- より多くの人の意見を聞き入れることができるようになりました。これからもリーダーシップを發揮できるように努力してまいります。
- I was able to think not only as a researcher in my field but also as someone who needs to teach people that know nothing about my topic, such as high school students.
- I thought that this was a good opportunity to be polished about our knowledge.
- 相手の視点や分野、興味のあることを聞くことで、自分の研究がどういった面で優れているのか様々な言い回しができることに気が付いた。
- 普段は接することの少ない他学部の学生といっしょに、1つの企画を議論できたことがとても有意義だった。今回出会ったメンバーとともに、企画を実現したい。

Teacher 教員

- プログラムを受ける前と後では、明らかに学生の様子が変化していた。相手の立場に立ったプレゼンテーションができるようになったと感じた。
- 事後のワークショップの学生の盛り上がりは、予想以上だった。学生の知らない一面を知った。
- 学生の立てた教育活動の企画の質に驚いた。先生顔負けだった。ぜひ大学としても実現させていきたい。

博士学生は、分野や背景の異なる相手に自分の研究の魅力を伝えることを通して、相手の意見や視点を取り入れ、自分の特徴を見つめ直すことができたようです。また教員にとっては、このような学生の変化や、学生からのアウトプットを目の当たりにし、大学院教育における新たな一助となったようです。

リバネスでは、2022年度の実施大学を募集しています。ご興味ありましたら、お気軽にお問い合わせください。

株式会社リバネス 人材開発事業部 (担当 伊達山 / 立花) [Mail] hd@lnest.jp

Super Factory Camp

現場実践型製造開発人材育成プログラム スーパーファクトリーキャンプ

ここは自ら答えを見つける冒険に
連れて行ってもらえる「キャンプ場」

参加者インタビュー

革新的なアイデアを形にし、世に出すには多くの経験値や技術を組み合わせる必要があります。「どの業界の知識が使えるのか」「どこにその技術を持った人がいるのか」「どう組み合わせればいいのか」を考えるには、ゼロから企画・設計・開発・製造を行う一連のプロセスを「手触り感」を持って理解する人材が不可欠です。しかし、従来製品の高度な品質・性能を支えていたエンジニアの大量解雇や、更にその下支えをしていた町工場の閉業に伴い、現在そのような人材が圧倒的に不足しています。

2021年より、株式会社浜野製作所及び、サンケイエンジニアリング株式会社は株式会社リバナスとともに『スーパーファクトリーキャンプ』を始動しました。ここは未来に必要な革新的なものづくりを実装するために、自ら学び、自ら変化し続ける『スーパーファクトリー *』とつくる、実践的な学びの場です。本プログラムに参加した鈴茂器工株式会社の杉之尾 隼人さんにお話を伺いました。

受講者 鈴茂器工株式会社
杉之尾 隼人氏



机上のアイデアを 試せる場が欲しかった

鈴茂器工株式会社は寿司ロボットなど米飯加工機械の開発を手掛けるメーカーだ。杉之尾さんは新規事業テーマの検討チームの一員として新たな米飯加工ロボットを構想していた。「約1年間、想定している現場の声を聞いて回り、開発するものの方向性や必要な機能は見てきたのですが、自社にノウハウのない点も多くありました。どんな

方法で、どんな技術を使うか、メンバーで議論を重ねていましたが、自社の会議室やキッチンでの検証では、試行錯誤してアイデアを絞っていくには限界がありました。かといって、アイデアの種に対して1つ1つ設備投資をするわけにもいきません」。そんな時にスーパーファクトリーキャンプの話が舞い込んだ。本プログラムを実施するサンケイエンジニアリングは食品業界との取引経験が豊富で、聞けば杉之尾さんらが求めていた機器も十分

に揃っているという。「決め手に欠けていたアイデアの種を実際に『試して』判断できる、というのが参加の最大の目的でした」。杉之尾さんはチーム5名とともに2日間のプログラム参加を決めた。

専門家とは違う 「行き先案内人」の重要性

2日間、1日5-6時間をかけてキャンプ先のスタッフ数名とディスカッションをし、実際に機器を使って

アイデア検証を行った。結果、温めていたアイデアは実現不可能であるという結論をすぐに出すことができた。しかし、得られたものはそれ以上だったと杉之尾さんは話す。「大学の研究室にいた経験がある人は同じ感覚を持っていると思いますが、熱力学が詳しい人が流体力学はかじっているだけというのはよくある話ですし、企業の中でも専門家の基本的な特性は同じです。それが普通だと思っていたのですが、スーパーファクトリーの方と話をして驚きました」。それは、基礎的なメカニカルエンジニアリングの知識の広さや、他の業界の事情や、多様な企業の事例、ビジネス的な視点も交えたアドバイスといった、語れる話の広さだという。「専門家に話を聞くのとは全く違う感覚でした。そもそも誰に話を聞いたらいいの？という質問に答えてくれる感じですかね。1つ1つの専門家ほどの粒度ではないけれど、ネット検索だけでは掴みきれない情報が得られる。これまでは専門外の疑問が5つあったら、5人の専門家を探していたのが、たった1人と話すだけで済む。道の定まっていなかった新しいコトを進める時にはこういった存在がすごく重要なんだと実感しました」。

雑談こそが

キャンプ参加の最大の価値

スーパーファクトリーキャンプの最大の価値は副産物の持ち帰りだと杉



之尾さんは話す。「実は、1日5-6時間のうち、8割くらいが雑談でした」。この開発を始めた根本の想いを伝えることはもちろん、「ちょっとこんな事やったら面白そうだね」というフラッシュアイデアをすぐにその場で試したり、果ては「食を通じて人類が求めることは何か」といった大風呂敷な話にまで広がった。実際に「ちょっと面白そう」という雑談から、コンビニで買ってきたお菓子を使ったアイデアが予想外に良い結果となり、キャンプの成果として経営層にも報告できたという。「通常2時間も会議をやると長いと感じますが、キャ

ンプではあっという間でした。雑談の中だからこそ、これまではあえて発言していなかったことまで発言ができ、チームでも初見の意見を多く出し合うことができたと感じています」。

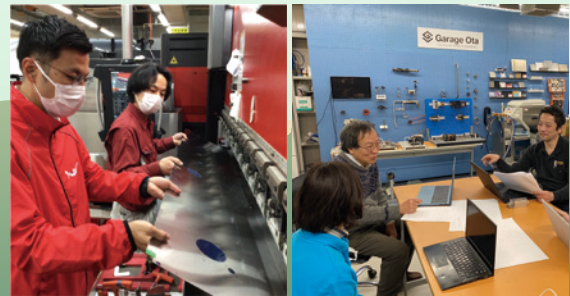
「答えをくれるのではなく、答えを見つげるために連れ回してくれるプログラム」と表現してくれた杉之尾さん。「スーパーファクトリーキャンプ」は非日常な空間で実働し、自ら変化し学び続ける「ものづくり人材」を育成する新しい学びの場なのだ。

(文・楠 晴奈)

スーパーファクトリーとは？

スーパーファクトリーは、世界中の革新的なものづくりに関する課題を解決することを目指す町工場のグループです。「世界の全てを試作する」をコンセプトに、町工場同士が有機的に繋がり、互いの強みを持ち寄って最強の開発体制を構築することで、これまで1社では実現が困難であった複合的な開発を実現します。「Garage Sumida」を運営する株式会社浜野製作所、「Garage Taisho」を運営する株式会社木幡計器製作所、「Garage Minato」を運営する成光精密株式会社、「Garage Ota」を運営するサンケイエンジニアリング株式会社、「Garage Tochigi」を運営する株式会社アオキシテック、さらに墨田加工株式会社を加えた6社で構成される、熱意ある町工場のネットワーク化が進行中です。

誰も製造経験のないモノの開発を目指す
ベンチャー企業や大手企業等に対して
“ものづくりの上流”からコミットし、
支援する町工場『スーパーファクトリー』で
ゼロから企画・設計・開発・製造を行う
一連のプロセスを「手触り感」を持って理解する



特徴

テーマは持ち込み、
キャンプ場のアセットをフル活用した実戦プログラム

- 1 「その場で作って試す」がすぐできる環境
- 2 全く異なる価値観の中で行う、リスクある挑戦
- 3 業界業種を超えたチームでのものづくり経験

期待される効果

自社内の人材育成による

検証期間の大幅短縮

開発費用の二度払いの削減

今後の開発を進める人的ネットワークの構築

こんな方におすすめ

製造プロセスを体験したい経営企画系人材

製造経験の少ない設計人材

異分野の製造を経験したい製造人材

参加目的別の持ち込みテーマ

— 失敗経験を積みたい —
自社で構想している
挑戦的なテーマ

— 高速の試行錯誤をしたい —
仕様や要件を決めるために
新しい視点が欲しいテーマ

— 開発投資としてやりたい —
社内では実施しづらい
リスクを伴うテーマ

短期	火おこし体験 コース	テーマに対して、簡易構想設計を行い、具体的な課題抽出や方向性の検討をします。 [成果物] 仕様書 / 次ステップの見積書
中期	キャンプ コース	テーマに対して構想や要求仕様を一緒に考え形にする一連の高速試作プロセスを一巡します。 [成果物] 仕様書 / 次ステップの見積書 / 試作品×1
長期	サバイバル コース	テーマに対して構想や要求仕様を一緒に考え形にする一連の高速試作プロセスを二巡以上行い、次に進むための決断を下します。 [成果物] 仕様書 / 次ステップの見積書 / 試作品×2～

※成果物にかかる材料費・加工費等の実費は別請求となります / 各コースの詳細はプログラムを開催する会社によって異なります。

本プログラムは、株式会社リバネスと株式会社浜野製作所、サンケイエンジニアリング株式会社が、経済産業省事業「令和3年度 地域新成長産業創出促進事業費補助金(地域産業デジタル化支援事業)」を活用して、開発しました。

お問い合わせ

株式会社リバネス 製造開発事業部(担当 藤田/申島) [Mail] md@lnest.jp

人のこころが 会社を変える

心理的資本、組織づくりへの実践

国際競争力の激化、産業構造や潮流の変化、テクノロジーの急激な発達により、求められる人材も変わってきた。スキルの陳腐化も加速する中、自ら考え続け、課題を見出し、新たな価値を生み出せる人が求められている。

しかし、自ら考え続けるというのは、簡単ではない。なぜならば、考えることから逃げるのは、行動を伴わないため、とても容易だからだ。これから重要となるのが、社員の1人1人が目の前の答えのない課題に自ら向き合い、考え続けられる状態、すなわちポジティブな心理状態をいかに保つかだ。

今、組織に属する人材のポジティブな心理状態を「心理的資本」と捉え、財務諸表など数字として表れない企業の価値としての研究が進んでいる。知識社会における働き方や組織づくりを研究するキャリアデザイン研究センターでもこの概念に着目し、本特集では、日本の心理的資本研究の第一人者への取材や、非財務的な指標を用いた実践を行っている企業の実例を紐解きながら、「人のこころ」が組織全体に与える変化とその可視化について議論する。

(文・リバネスキャリアデザイン研究センター センター長 立花 智子)

心理的資本とは何か

人のポジティブな心理状態が、組織全体を向上させ、ひいては経営によりよい結果をもたらすのではないかという感覚は、誰しも抱いている。しかしそれを、科学的に説明することは実は難しい。その中で、注目されているのが「心理的資本」の概念である。心理的資本とは個人のポジティブな心理状態をいい、エフィカシー、オプ

ティミズム、ホープ、レジリエンスの4つの要素をもつ。この4つの要素はともに測定が可能であり、また開発が可能である。すでに研究者による理論の構築と実証に基づき、心理的資本が、人の望ましい態度や行動に繋がること、そして業績や成果との関連性が確認できている。

心理的資本の4つの要素

1 エフィカシー
挑戦的なタスクを成功させるために必要な努力を行う自信や効力感がある

2 オプティミズム
現在や将来の成功に対するポジティブな帰属を行う

3 ホープ
根気よく目標に向かい、成功するために必要なら、目標への道筋を変える

4 レジリエンス
問題や困難に悩まされても成功するために耐え、すぐさま回復し、時には元の状態以上になる

「人のこころ」を資本と捉える試みには、1970年代の「人の能力」を資本と捉える「人的資本」や、1990年代の「人と人とのかかわり」を資本と捉える「社会関係資本」などを経て生まれた。人やその関係性、そして人のこころを「資本」と見なし、投資をすれば必ず見返りがあるという前提に立った概念である。

人的資本は、訓練により高めることのできるもの、知識、スキル、能力により測定され、社会関係資本は、その人がもつ人的ネットワークの豊富さによって可視化されてき

た。この人的資本と社会関係資本を活用するために必要なのが、「心理的資本」である。たとえ、優秀な能力や豊富なネットワークをもつ人であっても、自信をもってそれを活用しようとしたり、強い抵抗があってもやり遂げようとする気持ちがなければ、新たな価値を生み出すことはできない。ここから、心理的資本=人のポジティブな心理状態をいかに高め、持続していくかが、組織づくりにおいて、非常に重要となるのである。

参考 ・フレッド・ルーサンス(著)、キャロライン・ユセフ=モーガン(著)、ブルース・アボリオ(著)、開本 浩矢(翻訳)、加納 郁也(翻訳)、井川 浩輔(翻訳)、高階 利徳(翻訳)、厨子 直之(翻訳)こころの資本 心理的資本とその展開、中央経済社、2020年
・2022年2月26日 大阪大学大学院経済学研究科 開本浩矢 教授への取材により構成

心理的資本研究の第一人者、開本 浩矢先生に聞く！

研究と実践の最前線

2020年に『こころの資本 心理的資本とその展開』を翻訳・出版、日本の経営学分野における心理的資本研究を推進している開本先生に、日本における心理的研究の実践の最前線と、企業組織の現場に心理的資本を適用する場合の着眼点などをお聞きした。



開本 浩矢 氏

大阪大学大学院経済学研究科 経営学系専攻 教授

1991年大阪大学経済学部を卒業、1993年神戸大学大学院経営学研究科を卒業し、修士（経営学）を得る。1995年神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程を中途退学し、神戸商科大学（現兵庫県立大学）助手に就任。講師を経て、2007年に兵庫県立大学経営学部教授に就任、2012年より兵庫県立大学政策科学研究所所長に就任する。2014年4月より経営学部長・経営学研究科長を歴任。2017年4月兵庫県立大学名誉教授となり、大阪大学大学院経済学研究科教授に就任。専門は、クリエイティビティマネジメント、創造性マネジメント、組織行動論、人的資源管理（人事労務管理）。

心理的資本はどの程度実践されているのでしょうか？

米国では研究が盛んですが、日本ではまだ徐々に注目がされ始めている、という段階です。大企業を中心に、健康経営やその先にあるウェルビーイング経営などを掲げる企業が増えている中、その経営評価の観点から、心理的資本に興味をもたれるケースも増えています。たとえばロート製薬株式会社は、心理的資本が広まる以前から、健康の源である「幸せ」について取り組んでこられ、いち早く心理的資本についても、勉強会を開くなどして取り入れられています（ロート製薬社の事例は21ページ参照）。

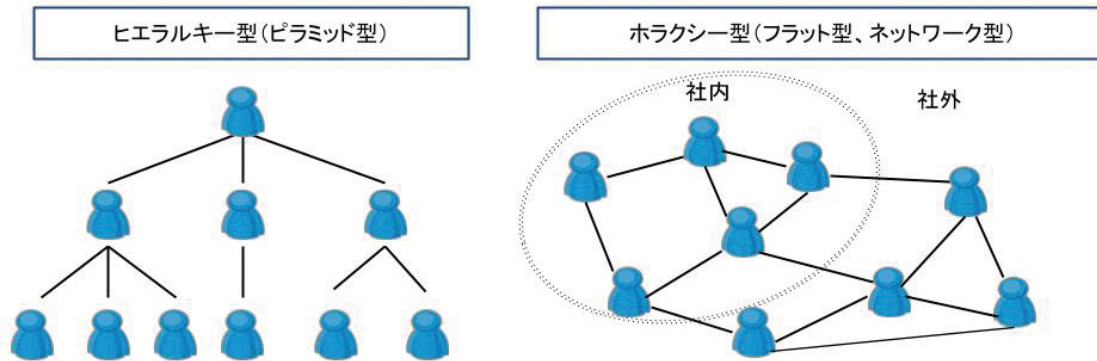
なお、心理的資本を測定する指標については、米国研究をそのまま輸入しているところもあり、日本企業の心理的資本にフィットした指標はまだ開発途上であり、標準化がされていない状態です。現在の指標は、エフィカシー、ホープ、オブティミズム、レジリエンスの4つですが、それも変化していくかもしれません。

心理的資本が高いとどんな変化が生まれるのでしょうか？

まずは社員のモチベーションや、心理的安全性、エンゲージメントが高まり、そこから離職率が低下したり、チャレンジングな行動やイノベーションが生まれたりするでしょう。結果として、売上や新しい製品、サービス、プロダクトに繋がるのではないかと考えています。ただ、数式をあてはめて定量的に測定するには、難しさがあります。

組織に適用する場合、トップダウンとボトムアップ、どちらで進めるのがよいのでしょうか。

上司の心理的資本の高さが部下に影響を与えてしまうため、トップダウンで進めるべきです。まずはトップが変わらないとミドル層や部下も変わりません。部下だけ先に導入研修を施しても組織の心理的資本は変わらないのです。



ヒエラルキー型(ピラミッド型)組織ならびにホラクシー型(フラット型、ネットワーク型)組織のイメージ

ヒエラルキー型は、階級や役職があり管理職やリーダーが存在する組織形態であり、意思決定権は管理職やリーダーが行う。指揮命令系統がわかりやすいことから、トップの判断を下位に伝達しやすく、規模の大きい組織が採用するケースが多い。個々人の役割が把握しやすく、責任の所在も分かりやすい。一方で、組織の硬直化や、ボトムアップが難しく、中間管理職が増えるデメリットも指摘される。

ホラクラシー型は、役職や階級のないフラットな組織形態であり、意思決定権は組織内で分散される。個々人の主体性や創造性を発揮しやすく、意思決定が早まるが、個々人の役割や責任の所在の把握がしにくくなる。組織としての統制をとることの難しさが指摘される。

組織形態として、ヒエラルキー型(ピラミッド型)、ホラクシー型(フラット型、ネットワーク型)など様々ありますが、心理的資本を高めやすい組織のかたちはあるのでしょうか。

多くの企業が採用しているヒエラルキー型より、ホラクシー型の方がより心理的資本と親和性が高いと言えます。たとえば、ヒエラルキー型のトップダウンで決められた目標に比べ、自分で決めた目標のほうが、当然熱意は高くなる傾向があると思います。また、ホラクシー型では、1人の人から多くの人との関係性が構築できているため、他者からの多様なフィードバックを得られることから、心理的資本の増加につながります。フィードバックがあると、目標への熱意が高まるとも言われています。一方で、ホラクシー型の場合、組織のどこか1箇所の心理的支援が低いと、それが組織全体に一気に伝播しやすいというデメリットもあると考えられます。

ホラクシー型は心理的資本を高めやすいとのことですが、ヒエラルキー型の要素がある方が働きやすいという人も存在します。

そのとおりです。意思決定は、脳のエネルギーを使うため、ストレスを感じる人もいます。つまり、誰かに決めてほしいとか、トップダウン組織の一部の方が気が楽だという、本能的な誘惑はあると思います。ヒエラルキー型を否定するような論調もありますが、ヒエラルキー型にもメリットがあるのです。

どのような組織形態が適切なのは、時代や業種、ミッションによって、企業により大きく異なります。純粋なヒエラルキー型、あるいはホラクシー型といえる組織というものは存在しません。ヒエラルキー型とホラクシー型の間で、それぞれのメリット、デメリットを理解した上で、ポジショニングができている組織が強いと言えます。

2030年のビジョン達成にむけた、 ロート流 Well-Being 可視化の試み

ロート製薬は、創業120周年を迎えた2019年、ロートグループ総合経営ビジョン2030において「Connect for Well-Being」を掲げ、心身の健康や幸福などを意味する Well-Being を経営ビジョンに取り入れた。2020年12月には独自指標を開発し、全社員対象の「Well-Being 調査」の結果を、経営評価として活かす決定をした。その第一線で指揮をとった執行役員人事総務部部長の河崎保徳氏に、その経緯や現場の実際を聞いた。

ロート製薬株式会社 執行役員 人事総務部 部長 **河崎 保徳 氏**



トップ自らが指標を開発

立花: 全社調査に取り組んだ経緯を教えてください。

河崎: 会長の山田は以前より、決算書に現れない企業の価値として、心理的資本の概念に注目していました。開本先生がアドバイザーを務める株式会社 Be&Do とともに「ロート経営学び塾」を実施しています。山田自身が Well-Being の指標と、5つの質問項目を独自開発しました。トップ自らが動いています。

数値の扱いは慎重に

立花: 数値はどのように活かされるのでしょうか。

河崎: 今回の調査により、全社員の「こころ」の状態をある程度数値化できたと考えています。調査結果の個人の回答をその上長にフィードバックしたり、部署ごとの数値を公開したりはしません。数値はあくまでも経営の「結果」であり、社員1人1人がお客様やパートナーの Well-Being を考え続け、行動し続けた結果が、調査結果に現れるのです。まずは純粋に経営の結果を示す1つの指標として、いずれは人事施策や教育研修、各種制

度の設計や社内イベントの在り方などに活かしていきたいと考えています。

調査が生み出した2つの効果

立花: 実施後、何か変化は生まれているのでしょうか。

河崎: 2つの効果を実感しています。1つめは、トップの本気度が社員に伝わったという点。会社の経営ビジョンについて、トップが語りかけるだけでなく、自ら指標を開発し全社調査を行ったという事実が社員の刺激となりました。調査開始の際には、会長自身が全社員にむけて20分間のプレゼンテーションを行い、調査の目的や狙い、ロート製薬の理念と自身の決意を直接語りかけました。調査の回答からは、1人1人が自身の Well-Being について、一生懸命考えたということが読み取れるものが多く、嬉しく思います。

2つめは、普段の業務の中で、おのおのがもつ Well-Being について、より社員が意識できるようになったという点。ロート製薬の考える Well-Being の指標は1つではなく、社員それぞれに固有の指標があります。そのため、相手の Well-Being とは何かを常に考え続け、行動することが必要なのです。

実践紹介 株式会社リバネス

研究開発型ベンチャーは、 心理的資本で成長する

ベンチャー企業のトップとして、多くの研究開発型ベンチャーを支援しながら、組織づくりを第一線でやってきたリバネスの丸が、開本先生と研究開発型ベンチャーの組織づくりにおける心理的資本について、議論しました。

大阪大学大学院経済学研究科 経営学系専攻 教授 開本 浩矢 氏
株式会社リバネス 代表取締役 グループCEO 丸 幸弘

身の回りにある心理的資本をとらえる

丸:誰もが自分の好きなことをやり続けられるような組織をつくりたいという思いでリバネスを設立しました。熱意ある研究者の研究活動がちゃんと世の中に実装され、発展していく状態がつかれないか、を考えていました。仲間や研究者たちのもつパッションには非常に価値がある。ただ、数字に表せないこの価値の重要性をどう発信すべきか悩ましいところがありました。

開本:まさにその数字で捉えにくいパッションやモチベーションの高い状態を、我々はトータルで「心理的資本」と表現しています。心理的資本の4つの因子のうちの1つ「ホープ」が、パッションそのものです。ホープを希望と訳すと、なんとなく将来に良いことが起こるというイメージをもたれますが、あくまでも明確な目標があり、そこに対する熱量が高い状態がホープです。加えて、目標を達成するための複数のルートをイメージできているかどうかも重要です。この目標への熱意と、目標に至るまでの経路の多さを、心理学的にはホープと呼んでいます。また、それらの経路をまずはやってみるというのも肝要です。AをやってみてだめだったらすぐBに、というように。このとき関係するのが「レジリエンス」です。折れない心と解釈されることがありますが、折れてもいいんです。折

れた後に立ち直り、筋トレの後の超回復のように前の自分を超える。これが心理的資本のレジリエンスです。

丸:まさに「失敗から学ぶ力」ですね。僕もよく社員に言っています。

開本:失敗から学ぶ時に、そのサポートをしてくれる人との関係性が重要だと思います。一人で自分の失敗を客観視するのは難しい。同僚であれ上司であれ、経営者の場合は他社の先輩経営者かもしれませんが、様々なサポーターの存在が大きいのです。

関係性資産が生み出す クリエイティビティ

丸:研究開発部門の組織の研究もされていますね。

開本:以前より「クリエイティビティ」を研究しています。クリエイティビティは、0から何かを生み出すイメージをもたれますが、実際は、既存のアイデアを組み合わせることで新しい価値を生み出すことが圧倒的に多く、それを「日常の創造性」と呼ぶこともあります。そう考えると、ネットワークを多くもっている人のほうが、自分の知識と相手の知識をうまく組み合わせ、新しいアイデアや価値を生み出しやすいとも言えますね。

PMTマトリクス 評価基準より高い人、低い人が一目で分かる

評価対象	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
220	30	40	20	30	30	30	20	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
220	38	70	6M	6M	6M	6M	5M	6M	6M	30	30	30	3M	3M	3M	3M	30	20	2M	
自己評価対象	Partner	1	5	9	9	9	9	10	7	9										
Mentor	36	2	30	14	26	9	8	13												
他己評価対象	0	0	0	0	0	0	2	2												
Partner	5	4	6	6	6	9	7	11												
Mentor	0	0	1	1	1	1	1	1												
Partner	32	18	28	24	19	16	22	17	13	11	11	10	7	7	6	6	2	6	3	
Mentor	17	38	38	29	28	25	20	33												
Partner	0	0	2	2	1	1	5	5												
Mentor	0	0	0	0	0	0	0	0												
Partner	23	3	18	13	18	11	6	16												
Mentor	23	3	20	17	19	12	9	21												

記入者	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
22D	A	Partner	Trainee	Trainee	Trainee	Trainee	Trainee	Trainee	Trainee	Trainee	Trainee	Trainee	Trainee	Trainee	Trainee	Trainee	Trainee	Trainee	Trainee	Trainee
BB	B	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner
7D	C	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner
6M	D	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member
6M	E	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner
6B	F	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member
5M	H	Member	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner	Partner
5M	I	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member
4M	J	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member
4D	K	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member
3D	L	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member
3D	M	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member
3M	N	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member
3M	O	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member
3M	P	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member
3M	Q	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member
3D	R	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member
2D	S	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member
2M	T	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member
2H	U	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member
2H	V	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member
2M	W	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member
1M	X	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member
1D	Y	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member
1D	Z	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member	Member

社員全員の関係性が一望できる

リバネスの関係性資産を可視化する試み PMTマトリクス

リバネスの人事評価の1つとしてPMTマトリクスがある。Pはパートナー、Mはメンター、Tはトレーニーの頭文字。すべての社員が、自分以外の社員に対し、相手はPなのかMなのかTなのかを判断し、分類する。これにより社員どうしの関係性を可視化する。結果は全社員に公開され、人の関係性を資産として把握し、個としても組織としても改善に役立っている。年に2回、個人面談のタイミングで実施している。(出典:丸 幸弘, 世界を変えるビジネスは、たった1人の「熱」から生まれる。、日本実業出版社, 2014年)

丸: そのとおりだと思います。リバネスでは、そのような知識を生み出す人と人とのコミュニケーションを「関係性資産」と呼び、長期的視点で関係性資産をしっかりと構築していくことをとにかく重視しています。リバネスは、関係性資産をもとに、売上には直結しないが誰もやったことのない仕掛けを生み出すことを常に目指しています。

開本: 競争は「敗者」のすること、とも言われています。クリエイティビティのある誰もやってないことに取り組むというのは、競争とは異なる、持続的なビジネスの本質ですね。

丸: 誰もやってないことをどんどん実施すれば、企業規模にかかわらず既存企業と異なる全く新たな境地を作れる。ベンチャー企業であっても、大企業とも対等な関係が築ける。これまで研究開発型ベンチャーを対象に、研究されたことはありますか？

開本: まだないですね。だれもやっていない分野という

意味でチャレンジしがいのある分野でもあるし、競争戦略でいうところのブルーオーシャンだと思います。

丸: ゼロからイチを生み出すような、まさにクリエイティビティで生きている研究開発型ベンチャーこそ、心理的資本の概念を知ること、より加速しそうです。

開本: とてもインパクトがあります。ぜひ議論しましょう。

リバネスでは、心理学的資本などの観点から、コミュニケーションツール、ウェアラブルデバイス、質問紙等のツールを組み合わせ、企業それぞれに応じた非財務的指標の研究と開発に取り組んでいます。組織開発、研修などにご興味ある方は、お気軽にご連絡ください。

株式会社リバネス キャリアデザイン研究センター
hd@lnest.jp

20周年
記念対談

「企業の教育参加」で 次世代とともに時計をつくる

熱の伝播をした2人で
次の次世代を巻き込んでいこう

ジム・コリンズの著作「ビジョナリー・カンパニー」には、優れた経営者は「時を告げるのではなく、時計をつくる」という記述がある。カリスマ経営者の号令で行動する組織ではなく、価値基準や判断基準を明確につくり、創業当時の経営者がいなくなったあともその基準で行動できる組織をつくるということだ。自分たちがいなくなったあとの組織の持続可能な発展のために、次世代を育て、共に過ごし、その価値観を共有しあうことは、組織にとって「時計をつくる」活動の1つとなるだろう。株式会社リバネスでは「未来の人材育成」や「次世代へのブランディング」の文脈で次世代教育への参画を企業に促してきた。始めた当時から20年経ち、当時の子どもたちが今、社会人となりつつある。企業の教育活動の中で何が次世代に響き、どのように思いが繋がっているのだろうか。

東京薬科大学在籍時に株式会社リバネスで実験教室の講師やリーダーを務めてきた朝山雄太氏と、朝山氏の実験教室を経験し、リバネスに入社してきた滝野翔大。当時は研究者と中学生だった2人がどんな思いを繋ぎ、次にどんな教育を一緒に考えられるのかを議論した。



朝山 雄太 氏

滝野 翔大

東京薬科大学在学中、リバネスの実験教室に参加。その後、創業間もない株式会社ユーグレナに新卒で入社し、日本科学未来館の「ユーグレナクッキー」プロジェクトを担当。ユーグレナ社で研究部門のマネージャーを経て、素材機能性の応用研究、新しい素材の開発、原料・製品の品質保証・安全管理・認証取得等を担当。現在異動して経営企画課に所属。

中学生のときに母校聖光学院中学校高等学校で行われた実験教室に参加（2006年聖光塾アドバンスト）。生物学に興味を持ち、海洋生態学を専攻。2018年リバネスに入社し、中高生の海洋研究を応援する「マリンチャレンジプログラム」などに関わる。

研究者の熱が、中学生にも伝わった

滝野: 中学生のとき実験教室で朝山さんから聞いた話が、研究者と生物学に興味を持ったきっかけでした。今できないことにアプローチするのが研究者だというお話や、古代の生物からの積み重ねが今の生物をつくっているというお話が面白かったんです。生物学はそれまで興味の範囲外だったにも関わらず大学では生物学や生態学の専攻を選択しました。

朝山: 当時から僕は環境問題に興味がありました。環境問題を解決するのに、人間が原始的な生活に戻るのではなく、研究や技術によって今不可能なことを可能にできる、そんな研究の魅力やそんな研究に情熱を傾けている研究者の姿を伝えたいと思って活動しました。楽しかったという印象が強くて、当時は自分の言葉が実験教室に参加してくれた生徒さんに響いたかなんて分からなかったけど、自分の熱を受け止めてくれる人が本当にいたんだなあと思うと感無量です。

滝野: 今でも研究者という存在は子どもたちにあまり知られていないように思います。大学では海の研究をしましたが、地球環境に影響を与える海について、人類はまだ知らないことが多すぎます。自分で研究しているうちに、仲間を増やさないといけないと海の解明にたどり着かないと考えるようになりました。

朝山: 環境問題は複雑で解決が難しい問題です。環境問題に向き合う企業に入って、研究や事業活動を展開する中で、問題認識の解像度が上がりました。例えばバイオジェット燃料を開発するにしても何を達成すると世界が変わるかが見えてくるようになりました。同時に、本当にその道程の長さも感じました。だからこそ次世代に関わる、ということは大事なのかもしれませんね。

理念の種が撒かれた人が集まる

滝野: 大学のときはリバネスのことは正直忘れていました。しかし、普通の就職活動のように企業研究をしな



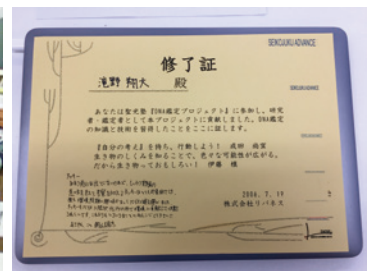
かったけれど、教育をやろうと決めたときに、研究者集団として教育活動をしているのを思い出し、会ってみたら理念にもしっくりきたのです。中高生のときの物心に「科学技術の発展を通して地球貢献をする」という種が撒かれたからだったのかなと思います。

朝山: 今の「自分のやりたいことから企業にたどりついた」という話を聞いて、滝野くんは教科書通りの採用活動では採れない人だなと思いました。企業研究して企業に合わせて入ってくるのではなく、自分がやりたいことがあって、それができる会社を選んで入ってきてくれるのはいいなあと思いますよね。自分も今の会社は藻類を研究して、環境に貢献できる場所を探して直感で選びました。今、自分は経営企画として社内外の人を巻き込んでどんな研究をしていくべきかを考える立場にいますが、自分が熱くなれるミッションが一人ひとりあって、自分たちが何を目指すのか確認しあえる、そんな研究チームにしたいです。実験教室を経て入ってくるという事例を目の当たりにして、新しい採用の仕方や人材の育成があるのかもと思いました。

滝野: 自分が入社したとき、会社の人たちに「理念を引き継ぐ人が来た」と言われました。今度は自分が次の世代を巻き込んでいきたいです。

刺激し合える 次世代の仲間をつくりに行こう

滝野: 現在は子どもたちが自ら研究するきっかけとなる機会となる実験教室を企画したり、研究している中



2人が参加した実験教室
(左:滝野、右:朝山氏)

朝山氏からのメッセージが入った実験教室の修了証

高生を応援する「サイエンスキャッスル研究費」を運営しています。中高生は大人が考えつかなかった視点やぶっ飛んだアイデアを出してくれるので、アイデアに触れること自体がすごく刺激になります。10年20年彼らと一緒に研究を続けたいし、大人の仲間ももっと増やしたいと考えています。

朝山: 自分も研究的な好奇心が変わらずあると思うし、「会社のミッションだから」「インパクトがあるから」という視点だけでなく、自然科学者として自然や環境をリスペクトできる文化に組織をしていきたいなと思っています。仕事で研究をしていると、研究者として「課題解決したい」、「研究が面白い!」、「誰も解明できてないことを解明したい!」というピュアな気持ちを取り戻す機会ってすごく大事だと思います。教育ってそういう「情熱の交換」や「異質なもののから刺激を受ける」機会になると思います。

滝野: 「みんなのミドリムシプロジェクト^{*1}」を横から見ましたが、そこから藻類の研究を続ける次世代が増えたらいいし、ユーグレナの中の色々な研究者に見てほしいです。20年後の共同研究者がつかれると思っていて、ぜひ一緒に教育活動をやりたいです。

朝山: ユーグレナでは18歳未満限定のCFO (Chief Future Officer: 最高未来責任者)をおいて、未来を生きる当事者世代が経営に参加していくべきであると考え、彼女らから見た会社の課題を提示してもらっています。次世代の目線からの価値観を尊重したいという土壌がユーグレナにはあります。研究においても同じような

ことができれば研究者にとって刺激になりますね。

滝野: 異質なものに触れる機会が必要なんです。まずは中高生の学会サイエンスキャッスル^{*2}にきてみてください。高校生たちのシンプルで的を得た質問にはつとすることも。その体験をしてみたいと思います。

朝山: 自然をリスペクトできる外の仲間を増やしながらか次世代のアイデアに自分自身も刺激を受けていきたいです。

企業の教育活動で伝わるのは科学技術の魅力だけではない。人の魅力が伝わることで、10年後に、実際に門を叩く人が現れるのかもしれない。時計をつくることの1つが、同じ熱を共有する仲間を集める、ということであれば、この活動はこれからの企業にとって重要なのではないだろうか。自分たちの目指す姿や実現したいことに対する熱を一人ひとりが共有することで、お互いが刺激をうける活動となるだろう。
(構成・環野 真理子)

*1 ユーグレナが2019年から実施する日本全国の『ご当地ミドリムシ』を収集して研究する市民参加型研究

*2 リバネスが主催する中高生研究者が集まり、自らの研究を発表し議論し合うアジア最大級の学会

L UNIV. リバネスユニバーシティ2022 受講企業募集中!

自社に「異分子」の思考を持ち帰る

株式会社リバネスは、2021年12月、「地球貢献型リーダーを育成する」をビジョンに掲げ、あらゆる組織のリーダー人材が集まり、知識を融合する学びの場として「リバネスユニバーシティ」を開講しました。リバネスユニバーシティは、熱密度の高い人同士で個のネットワークを形成し、地球貢献に資するビジネスを生み出していくという新たな挑戦です。

異分野・異業種との「活きた」ネットワークをつくるには？

社員の情熱を起点に 이슈を発掘する力とは？

「解決策」として真に機能する「ディープテック」を組み上げる方法とは？

サステナブルビジネスを生むアントレプレナーとは？

これらの問いを、実践を通じて明らかにしながら、具体的な「個の熱でドライブするテーマ」と「自社内だけではできない挑戦を通じて得た概念や手法」をそれぞれが自社に持ち帰ります。

— 受講検討企業からのQ&A —

Q:他のビジネス創出コースやMBAとは異なる特徴は何ですか？

A:活用するアセット、ビジネスモデル、対象顧客の前提をガラリと変え、「顧客は地球」、目指すのは「地球貢献をビジネスで実現する方法」としています。そのためにどのようなビジョンを掲げ、どのような方法で仲間を集め、どのようにビジネスを生み出していくのかを1から考えます。

Q:参加のメリットを教えてください。

A:社内の研修プログラムで良いアイデアを出しても、自社内に実行リソースがないことが原因で頓挫してしまう例も少なくありません。そこで、受講後も継続意思がある受講者には、コミュニケーターが付き、リバネスプラットフォームを活用した顧客候補や開発協力者の開拓、一步目を素早く試す資金の獲得など「本気」で前に進める仕組みを提供し続けます。

Q:自社ではできない経験は何でしょうか？

A:「御社」「弊社」といった組織同士の関係性ではなく、「個」で勝負する経験です。若手や幹部候補といったセグメント内での固定化した人脈ではなく、肩書に囚われない視点でネットワークを開拓し、何からやるか、どうやるかを決断し、実行していく経験を全てのコースで実践できます。

2022年度 開講コース情報

リバネス主催のコースだけでなく、企業との連携で設立した寄付コース、企業カレッジ主催のコースを計7コース開講いたします。いずれも異業種、異分野、異世代混合チームでの実践を通じて、リーダーに必要な概念と、地球貢献型ビジネスを創造するための知識を得ることができます。

学びの特徴

- 1 「先生」はいない、自ら思考し、実践して知識を創る
- 2 自ら動いて知識を創り、知識を共有し合う
- 3 講師は考えるための「問い」を投げかける
- 4 アントレプレナーから学べることを抽出する

グループディスカッションやアウトプットが主体の実践型講座です。プロフェッサー、講師、コミュニケーターの3役に加え、各回ゲストスピーカーを招聘して実施します。各コース1組織あたり2名までの参加となります。参加者の業種、職種、年齢は問いません。

※リバネスユニバーシティは、学校教育法上で認められた正規の大学ではありません。

コース詳細はこちら

https://lne.st/2021/12/08/luniv_2022_1/



ブリッジコミュニケーションコース

こんな方にオススメ!

研究所や事業部の新規テーマ創出担当者、イノベーション人材育成担当者

主催	株式会社リバネス
期間	2022年6月～8月(隔週日曜日)
場所	オンライン
定員	通常クラス(20名)・視聴のみ(100名)
参加費	通常クラス(165,000円)・視聴のみ(99,000円)
構成	異なるものに橋をかける 「ブリッジコミュニケーション講座(全6回)」 ブリッジコミュニケーションを実践する BC実践ゼミ(全4回)

コース開発者/プロフェッサー

井上 浄

株式会社リバネス 代表取締役副社長 CTO



博士(薬学)、薬剤師。株式会社リバネス創業メンバー。リバネスグループの知識製造の根幹を担う6つの研究センターを設立。自身も研究開発を行うプレーヤーであり、大学・研究機関・ベンチャー・地域等を繋ぎ、「超異分野」の研究を創るブリッジコミュニケーター。本コースでは「異世界の相手と個を起点とした関係性構築ができ、経営者と『話せる』、人を動かす言葉を『書ける』リーダーになる」を目標に、受講生とともに新たなベクトルを生み出します。

リバネスユニバーシティからのお知らせ

全ての研究者に巣立つ機会を提供するキャリア支援制度へ
「L-GRANT」ブランドリニューアル

L GRANT



株式会社リバネスは2009年に、若手研究者の飛躍の端緒となろうという想いから「リバネス研究費」を開始。第56回となる今回の公募で、91のパートナーと201のテーマ設置を迎え、多様な若手研究者を応援する取り組みとして価値を生んできました。会社設立20周年を迎える今年、リバネスではこうした研究者の飛躍に繋がる支援を「全ての研究者に巣立つ機会を提供するキャリア支援制度」へとアップデートを行います。今回公募する「Global Challenge Award」では日本、シンガポール、マレーシア、フィリピンで公募を実施し、「グローバルな課題に関する研究(環境、健康、農業、教育等)」を対象とします。リバネス研究費は舞台を世界に広げてまいります。

ディープイシューコース

こんな方にオススメ！

研究所や事業部の新規テーマ創出担当者、イノベーション人材育成担当者

主催	株式会社リバネス
期間	2022年9月～2月(隔週日曜日)
場所	オンライン
定員	通常クラス(20名)・視聴のみ(100名)
参加費	通常クラス(330,000円)・視聴のみ(99,000円)
構成	個の熱を起点にした課題発掘力を鍛える ディープイシュー講座(全6回) 知識を集積し解決に必要な技術を組み上げる ディープテック講座(全6回)

コース開発者/プロフェッサー

高橋 修一郎

株式会社リバネス 代表取締役副社長 COO



博士(生命科学)。設立時からリバネスに参画し、リバネスの研究開発事業の基盤を構築。研究現場に対する圧倒的な課題発掘力を持ち、独自の研究助成「リバネス研究費」や未活用研究アイデアのデータベース「L-RAD」等のビジネスモデルを考案し、産業界・アカデミア・教育界を巻き込んだプロジェクトを数多く仕掛ける。本コースでは「真の課題を見極め、その解決策を形にできるリーダーとなる」を目標に掲げ、ひとりひとりの課題の深耕と、アセットの理解、課題解決に向けた具体的一歩の実践を行います。

ベンチャー創業コース

こんな方にオススメ！

ベンチャー企業をこれから創業したい方や会社設立直後の創業者

主催	株式会社リバネス
期間	2022年6月～7月(隔週木曜日)
場所	オンライン
定員	通常クラス(20名)・視聴のみ(100名)
参加費	通常クラス(165,000円)・視聴のみ(99,000円)
構成	ベンチャー創業を通じて課題解決に挑む ベンチャー創業講座(全6回)

コース開発者/プロフェッサー

丸 幸弘

株式会社リバネス 代表取締役 グループCEO



博士(農学)。2002年大学院在学中に理工系大学生・大学院生のみでリバネスを設立。日本初「最先端科学の出前実験教室」をビジネス化。アジア最大級のベンチャーエコシステムの仕掛け人として、世界各地のディープテックを発掘し、地球規模の社会課題の解決に取り組む。株式会社ユーグレナをはじめとする多数のベンチャー企業の立ち上げに携わる。本コースでは「地球貢献を目指し、人を巻き込むビジョンを創り、仲間を集めて創業する」を受講生1人1人と考え、本気で実践します。

リバネス研究費 Global Challenge Award

対象分野 **グローバルな課題に関する研究(環境、健康、農業、教育等)**
Research that can potentially contribute to solving issues in our world

採択件数 **5人** 助成内容 **研究費(50万円)**

応募締切 2022年 **3月18日(金)18時** まで

URL

<https://grant.lne.st/globalchallenge/>

企業連携コース

ヒューマノームAIコース

こんな方にオススメ!

- ①生命科学分野でデータ解析を実施した経験のあるポスドク、学生、社会人
- ②マレーシアの大学に所属する情報科学分野のポスドク、学生、社会人

共催	株式会社リバネス 株式会社ヒューマノーム研究所 Leave a Nest Malaysia Sdn. Bhd.
期間	2022年6月～9月(隔週金曜日)
場所	オンライン
定員	日本クラス(10名)・マレーシアクラス(5名)
参加費	通常クラス(495,000円)・視聴のみ(99,000円) ※通常クラスは、学生向け特別割引を予定
構成	AI・数理統計・機械学習の基礎を理解する AI基礎講座(全5回) ※対象者①のみ 社会課題の解決に挑む実践編 ヒューマノームAI講座(全6回)

コース開発者/プロフェッサー

瀬々 潤

株式会社ヒューマノーム研究所
代表取締役社長

博士(科学)。東京大学助教、お茶の水女子大学・准教授、東京工業大学・准教授、産業技術総合研究所・研究チーム長を歴任。機械学習・数理統計の手法開発および生命科学の大規模データ解析を専門とする。2017年「AIの活用で健康に暮らせる社会づくりに取り組む」株式会社ヒューマノーム研究所を設立。本コースでは「生々しい現実とデータの世界との両方の「感覚」を持つリアルデータサイエンティスト」をコンセプトに、マレーシアと日本の受講生とともに共同プロジェクトを考案します。

ベンチャーハンズオンコース

こんな方にオススメ!

地方銀行やコーポレート・ベンチャー・キャピタル(CVC)担当者

主催	株式会社リバネス
期間	2022年11月～2月(隔週金曜日)
場所	オンライン
定員	通常クラス(20名)・視聴のみ(100名)
参加費	通常クラス(495,000円)・視聴のみ(99,000円)
構成	ファイナンス面のみに留まらない 成長へのコミットを考える 講義・ゼミ(全6回)

コース開発者/プロフェッサー

山家 創

株式会社リアルテックホールディングス
グロースマネージャー

研究開発型の半導体ベンチャーで経営企画などを経て、2015年に参画。2020年には地域発のリアルテックベンチャーへ積極的な投資を行う「グローバルディーブテックファンド」の組成をリード。地域金融機関や事業会社と連携して、優れた技術を持つベンチャー企業を支援・育成し、グローバルな課題の解決と地域経済の活性化を目指す。本コースでは「課題解決型ベンチャーを見極める視点を養い、ファイナンス面のみに留まらない成長にコミットする伴走者になる」をコンセプトに、地銀やCVC担当者と新しいハンズオンの形を構築していきます。

リバネスユニバーシティからのお知らせ

JRE Stationカレッジ 東京駅キャンパス 事業化に向けた5つのプロジェクトを立上げ

株式会社リバネスと東日本旅客鉄道株式会社は、2021年10月より東京駅キャンパスにて、サステナブルビジネスの創出を目指した課題発掘型リーダー育成講座『JRE Stationカレッジ』をスタートさせています。2021年10月から現在まで、食品・化学・建設・製薬・情報通信・金融・小売・弁理士などの異業種・異分野の受講生20名が東京駅キャンパス(STATION DESK 東京 premium内)に集まり、事業化に向けた実践的活動(ゼミ)を実施しています。サステナブルビジネスに必要な18の考え方を習得するとともに、個人が向き合う課題の発見からテーマの設計、異分野チームの形成、事業モデルの開発など、研究者的思考をもって「仮説・検証・考察」のサイクルを回し、机上の空論ではない実経験を伴う事業計画の立案を進めてきました。2022年3月までのプログラムでは、実際に開発予算を獲得しながらプロジェクトの実証・検証を行い、本格的な事業開発へと踏み出します。

エコテックコース

こんな方にオススメ！

研究所や事業部の新規テーマ創出担当者、イノベーション人材育成担当者

主催	JRE Station カレッジ(東日本旅客鉄道株式会社)
期間	[前期]2022年6月～9月 [後期]2022年11月～2月 (隔週水曜日)
場所	東京駅キャンパス(STATION DESK 東京 premium)
定員	通常クラス(20名)・視聴のみ(100名)
参加費	通常クラス(495,000円) オンラインクラス(99,000円)
構成	サステナブルビジネスとリーダーのマインドを学ぶ 講義(全6回) 『水辺と環境・まちづくり』をテーマにビジネス構想に挑む ゼミ(全8回)

コース開発者/講師



松原 尚子

株式会社リバネス 執行役員 CBO

株式会社リバネスキャピタル取締役兼務。研究開発事業からキャリアを開始し、経営戦略、地域開発、人材開発など様々な事業分野を経験し、沖縄事業所の立ち上げ等に携わる。大手企業クライアントを含む新規事業の立ち上げや戦略的運営を担う。本コースでは「駅・鉄道・街のアセットをフル活用し、『水辺と環境・まちづくり』をテーマにサステナブルビジネスを生み出す」をコンセプトに、受講生とともに多様な企業のアセットと地域の資源を活用したビジネス創出に挑みます。

フードテックコース

こんな方にオススメ！

研究所や事業部の新規テーマ創出担当者、イノベーション人材育成担当者

主催	JRE Station カレッジ(東日本旅客鉄道株式会社)
期間	11月～2月(隔週月曜日)
場所	新大久保駅キャンパス
定員	通常クラス(20名)・視聴のみ(100名)
参加費	通常クラス(495,000円) オンラインクラス(99,000円)
構成	サステナブルビジネスとリーダーのマインドを学ぶ 講義(全6回) 『新しい食の循環』をテーマにビジネス構想に挑む ゼミ(全8回)

コース開発者/講師



塚田 周平

株式会社リバネス 執行役員

博士(農学)。大規模植物工場の立ち上げ支援などを行うと同時に、陸上養殖システム開発、機能性を持つ農林水産物の供給システム開発など、アグリ分野の先進技術開発・導入、地域創業エコシステム構築事業の立ち上げを行う。大手・中堅企業やベンチャー、研究者等との連携による技術開発、事業開発に現場主義でコミット。本コースでは「駅・鉄道・街のアセットをフル活用し、『新しい食の循環』をテーマにサステナブルビジネスを生み出す」をコンセプトに、受講生とともに多様な企業のアセットと地域の資源を活用したビジネス創出に挑みます。

プロジェクト例

プロジェクト名	銭湯復活プロジェクト	テーマ名	サステナブル温浴施設「発酵サウナ」
サマリー	後継者不足や施設老朽化等の問題を抱え、銭湯を中心に斜陽産業と位置付けられる温浴業界。一方で近年のサウナブームによって娯楽の観点から注目が集まりつつある業界でもある。当プロジェクトは、入浴を通じヒトへ提供できる付加価値向上とヒト以外へ価値を付加するために「発酵サウナ」を開発する。さらに発酵に深く関わる微生物の働きによって健康や美容効果を最大化するとともに、施設から生み出される資源排出されるリソースを自然資本生態系へ還元し、ヒトの消費を賄うために地球環境を豊かにし続けるサステナブルな事業運営を構想しています。		

冊子「人材応援」は 「リバネスユニバーシティ」 のサイトに移行します！

株式会社リバネスは2022年3月発刊の20号をもって、冊子『人材応援』を休刊し、ここからの発信を「リバネスユニバーシティ」のサイトで行うことになりました。冊子『人材応援』は「個の実装力と世界を変える組織を、大学・企業と開発する」をミッションに、20号続けてまいりましたが、リバネスユニバーシティを「あらゆる年代や組織での地球貢献型リーダーの育成と組織開発の知見を生み出す新たなプラットフォーム」と位置づけ、本ユニバーシティの運営を通して生まれる新しい概念や実践的な知見を広げていくプラットフォームとして、さらなる情報発信をしていきたいと考え、このたびの決定となりました。

サイト内では、講義録やプロフェッサーインタビューなどの講義に関する話題の他、引き続き、企業・大学の皆様への取材を通じた組織開発、文化の醸成、人材育成などの話題をお届けしてまいります。

これまでのご愛読、ありがとうございました。引き続き、リバネスユニバーシティから発信されるコンテンツをお楽しみください。



リバネスユニバーシティサイト

<https://univ.lne.st/>

公開予定コンテンツ

株式会社ユーグレナ 代表取締役社長 出雲充氏 × 株式会社リバネス 代表取締役グループCEO 丸幸弘 対談

大企業こそ、自社のアセットを活用した サステナブルビジネスを始めよう

損害保険ジャパン株式会社 取締役常務執行役員 白川儀一氏 × 株式会社リバネス 代表取締役副社長CTO 井上浄 対談

継承される想いと学び方を伝えることが次代の土台を作る

【お問い合わせ・ご連絡】株式会社リバネス（担当 環野/立花） [TEL]03-5227-4198 [Mail] hd@lne.jp