

大学・企業人材の研究的思考と実装力を開発する

# 人材応援

2020.06  
VOL. 13

【特集】

## 組織と人を変え続ける理念とは

【巻頭鼎談】

ベンチャー、大企業の事例から見えた  
企業理念の再考のすゝめ

【新連載】

知を繋げてビジネスを生む、  
サイエンスブリッジコミュニケーター® の仕事

## ■ 10年後の仲間づくり

03 好きなことを追究する面白さを教えてくれた研究者との出会い

## ■ 特集

# 組織と人を変え続ける理念とは

06 巻頭鼎談 ベンチャー、大企業の事例から見えた、企業理念の再考のすゝめ

11 コラム 理念を改めて考える

12 相互理解から生まれる組織としての個性

インテグリティカルチャー株式会社 取締役CTO 川島 一公 氏

13 自分自身と次世代への約束が、組織を豊かに進化させていく

14 個々で理念を感じ、広げることで未来を創る

## ■ キャリアディスカバリーフォーラム2020

16 社会課題に取り組む企業に必要な「ビジョン共感型人材」の新しい育成・採用プログラム

## ■ 若手研究者応援教員

20 研究テーマだけではなく人材育成方針の親和性で組む、新たな産学連携の形  
～大学の教員ら33名へのヒアリングから見えた、大学と企業の共育の可能性～

## ■ 越境人鑑

22 グローバルビジネス創出・実践研修

23 立場を越えた経営者視点と行動で国内事業の閉塞感を打破する

東洋製罐グループホールディングス株式会社

シンガポール支店 Future Design Lab. General Manager 渡部 篤 氏

## ■ リバネスの人材開発プログラム

24 イノベーション創出人材を育てるリバネスの人材開発プログラム

25 ●●人再定義プログラム

26 QPMIプログラム

28 共育プログラム

29 ブリッジコミュニケーター/ブリッジマネージャー育成講座

## ■ [新連載] リバネス研究キャリアセンター

30 知を繋げてビジネスを生む、サイエンスブリッジコミュニケーター®の仕事

## STAFF

人材応援 編集部

編集長 福田 裕士

編集 環野 真理子、岡崎 敬

記者 花里 美紗穂、江川 伊織、  
神藤 拓実、立花 智子

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】

ファームノートホールディングス株式会社

代表取締役

小林 晋也 氏

## 発刊に寄せて

新型コロナウイルスが各社の事業活動や働き方に大きく影響を及ぼそうとしている中で、今号は企業の根幹となる企業理念に焦点を当てました。読者の方々が本誌を通して、自社や自身を見つめなおし、新しい生活様式が始まる中での行動指針を考えて頂ければ嬉しく思います。

編集長 福田 裕士

# 好きなことを追究する面白さを教えてくれた研究者との出会い

千葉工業大学大学院 工学研究科未来ロボティクス専攻  
修士2年  
濱田 有希 氏

参加した  
共育プログラム

大学の若手研究者による  
リバネスの出前実験教室



株式会社リバネスが行っている出前実験教室では、インターンシップに参加している若手研究者が直接、研究の魅力を伝え、次世代の仲間づくりを行っている。千葉工業大学修士2年生の濱田有希氏は、実験教室を通して自身を理系の道へと背中を押してくれた企業に、自らの経験を高校生に伝える研究者として戻ってきた。

## 本物の研究者と親しくなれる貴重な経験

濱田氏は中学3年生の夏休みに学校で行われた実験教室に初めて参加した。小学生の頃から科学雑誌を愛読して理科に興味をもち、中学校では科学部に所属して科学館でのイベントにも参加していた濱田氏だが、科学に携わる本物の「研究者」に出会ったのは初めてだった。研究者との対話や実験をする中で、味覚の研究者がマウスやラットの舌を使ってどのように実験しているかなど、研究者の日常や謎を解き明かすプロセスを実感できた。身近な話題から研究室での日常の話、進路の相談など、ただ知識を伝えたり研究を一緒にしたりするだけでなく、様々な話ができることが新鮮で親しみが湧いた。それからは毎年、研究者との交流を楽しみに実験教室に参加したのだ。

## 積み重ねることでやっとわかった研究の面白さ

実験教室では、毎年、学校の周囲に生息するタンポポの在来種と外来種の生息分布を調べ、遺伝子からわかる生態系の変

化を明らかにする研究を行った。仮説を立てたり、データをまとめる過程を研究者に導かれながら行い、当時は「自分が研究をしている」という実感はなかった。しかし、4年目に、データを元に自分たち自身で次の仮説を立てることができ、自分たちの研究だと胸をはって言える体験ができた。それまで理系に進みたかったものの、理系科目が得意とは言えなかった濱田氏だが、理科から繋がる研究の醍醐味を体験できたことや、「自分の好きなものがあるなら、それを突き詰めていってほしい」という実験教室での研究者のメッセージが、濱田氏の背中を力強く押すことになった。現在は、自分が考えたプログラムに基づきロボットを動かす面白さに目覚め、森林における不整地でも走行可能なロボットの開発を目指し、地面の状態をセンシングし、車輪の調整にフィードバックするシステムを研究している。

## 情熱の伝播が仲間を作る循環を生む

濱田氏は現在、自分が参加した実験教室を企画した株式会社リバネスでインター

ンシップを行っている。自分が実験教室で研究を伝える側に立ったとき、中高生と自然に交流することや、研究の醍醐味を短時間で伝えていくことの難しさを感じている。しかし、自分が背中を押されたように、やりたいことを突き詰めてもよいのだということも多くの中高生に伝えていきたいと、出前実験教室はもちろん、教材作りやロボットスクールでの継続的な支援など、様々な形で次世代の仲間を増やすことに取り組んでいる。

実験教室で濱田氏は、知識や今の技術だけでなく、研究に取り組む人そのものの情熱を受け取り、自分の熱を持てることに素直に進むことができた。魅力的な大人が情熱を注いでいる実際の過程の一部と一緒に体験することで初めて、子供達はその情熱から生まれる価値や過程で生まれるワクワクを実感できるのではないだろうか。自らの研究領域や事業に次の情熱をもつ次世代を仲間にするのできる循環を、実験教室では生むことができるのだ。

(文・福田 裕士)

# 知識プラットフォーム参加企業



## 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。



藍澤證券株式会社



インテリジェント・サーフェス株式会社



オリエンタルモーター株式会社



大正製薬株式会社



株式会社バイオインパクト



株式会社フロンティアコンサルティング



株式会社アオキシテック



株式会社 Inner Resource



株式会社ガルデア



THK 株式会社



ハイラブル株式会社



株式会社ミスミ



アクプランタ株式会社



有限会社ヴァンテック



関西電力株式会社



DSM 株式会社



株式会社バンダイ



三井化学株式会社



株式会社アグロデザイン・スタジオ



株式会社エクサウィザーズ



協和発酵バイオ株式会社



株式会社 DG TAKANO



株式会社ビービット



株式会社メタジェン



アサヒクオリティアンドソリューションズ株式会社



株式会社 Eco-Pork



コニカミノルタ株式会社



東洋アルミニウム株式会社



株式会社日立ハイテク



株式会社ラングレス



味の素ファインテクノ株式会社



MSD 株式会社



小橋工業株式会社



東洋紡株式会社



株式会社ヒューマノーム研究所



株式会社 Loop



アンカービジネスコンサルティング株式会社



株式会社オプティム



株式会社自律制御システム研究所



株式会社夏目総合研究所



株式会社ファーマンテーション



レキオパワーテクノロジー株式会社



インテグリカルチャー株式会社



オムロン株式会社



株式会社セルファイバ



日本ハム株式会社



株式会社フォーカスシステムズ



ロート製薬株式会社



## 自社を伝える言葉をつくり仲間を得るための考え方を学んだ 株式会社セルファイバ



株式会社セルファイバ  
代表取締役社長  
柳沢 佑 氏

私たち株式会社セルファイバは、繊維状に加工した細胞を、医療や食品分野で活用することを目指しています。研究開発を加速するため仲間を増やしたいのですが、研究者としての知識やスキルを重視した採用をしても彼らが必ずしも活躍できるわけではなく、その後の育成にも課題を感じていました。それが、リバネスのキャリアディスカバリーフォーラムに参加した背景です。実施前には、リバネスのコミュニケーターと一緒に、自社のビジョンを伝えら

れるよう言葉を整理し、プレゼンテーションに臨みました。当日会った研究者には、自分の目指す方向性とビジョンが重なる企業を探そうとしている人、会社の成長を面白がって自分ごとと捉えてくれる人が多く、共同研究をしたいと思える人材とも出会うことができました。その後の採用面談では、互いの目指すビジョンについて、よく話すようになりました。今後さらに、仲間を増やしていきたいと考えています。



# Leave a Nest

“Advancing Science and Technology for Global Happiness”

Since 2001, Leave a Nest has been coming up with new initiatives to shape a better world, gathering a core team of scientists and engineers with genuine passion.

We then instinctively founded the “Institute of Innovation & Knowledge”, I<sup>2</sup>K, which comprises of the Biotechnology, Ecology, Agriculture, Robotics, and Space Labs. Here with inexhaustible passion, we are committed to bring about innovations after innovations which will become the seeds that shape our future.

This is the value that lies in us.

リバネス社内に掲げられている理念

## 特集

# 組織と人を変え続ける 理念とは

気候変動や新たな感染症の流行など地球規模の課題が深刻化する中、企業には社会課題を解決する役割が求められています。利益の追求だけに重きをおくのではなく、社会と共生して課題を解決するための企業という認識が広まる中で、企業自身の目指す世界観を示す理念の価値が見直されています。

一方で、壮大な理念を掲げても言葉だけが一人歩きし、組織に浸透せず行動に繋がらないという課題も多くの組織で挙げられています。本来の理念は社員の身近にあり、企業人生の指針となるはずですが、受け継がれず、形骸化して行くのです。この問題に対して、社員に愛される普遍的な理念を作り、社員が自分事にするためにはどのように向き合っていけばよいのかを考える必要があります。本特集では、普遍的でありながら組織と人に変化を起こすための理念について、事例を通して論じます。

# ベンチャー、大企業の 事例から見えた、 企業理念の再考のすゝめ



株式会社リバネス 代表取締役副社長 CTO 井上 浄 (左)

株式会社ファームノートホールディングス 代表取締役 小林 晋也 氏 (右上)

青山学院大学 地球社会共生学部 教授 / アバナード株式会社 デジタル最高顧問、音楽家 松永 エリック・匡史 氏 (右下)

企業の事業展開や社員の働き方などの企業活動の見直しが求められている昨今において、企業の活動指針である「企業理念」をどのように捉えていくべきなのか。リバネス井上が、12年間で大きく成長したベンチャー企業の創業者と、コンサルファームで要職を歴任した経験をもとに数々の大企業の経営をサポートも行う大学教授と共に、大企業、ベンチャーにとって、企業理念の真の意義について議論を行った。

## ウケを狙う現代の企業理念

**井上** 昨今の新型コロナウイルスの影響でテレワークなどの働き方が急速に浸透し、生活様式も一変、企業が今後どのように事業を維持し展開していくのか、社員一人一人がどのように働くかということに対して考えを深めている時期だと思えます。このように世界が大きく変化しようとする中で、企業の指針になるのが企業理念です。まずは、大企業の理念の策定に関わってこられたエリックさんに、理念に対する考えをお聞きしたいです。

**エリック** 私は、コンサルタントとして活動し始めた当初、企業理念の策定の依頼が多くあること自体に戸惑いました。例えば、社長の代替わりの際に企業理念を見直すことがあるのですが、企業理念を作るのは社長の仕事だと思っていましたからね。歴史を持つ日本の大企業は雇われ社長が多いが故に、企業理念と社長の想いが一致していない場合があるのだと思っています。

現在の大企業の創業者には、自分が成し遂げたいことを基本とした大きな理念がありました。創業から時間がたち、事業収益も上がってくると企業活動の目的的の多くは事業の維持や改善になってしまいます。そうすると、理念は事業を安定維持させるために、「自分」ではなく、「人」に受ける言葉にしたいという思いが強くなり反映されたものとなります。資本主義社会における株式市場において、理念は株主に対する見せ方が重要であり、社長自身は思っていないけれど、株主のために社会のために表現をするという場

合もあります。先人の言葉を自分なりに咀嚼し、覚悟や熱意をもって伝えたり、地に足がついた言葉として発信されたりしていない現状があります。

**井上** 企業が成長する中で、経営が安定した時期に理念口は起こるのですね。

**エリック** これはベンチャーの人も考えないといけないと思います。創業から10年、20年が経過した時に、創業時の理念が受け継がれるのか。これは特に人の採用などにも繋がっていくと思います。理想的なのは企業の理念と個人のアイデンティティが合致していることです。これは言い方を変えれば、ノリ。採用において、フィーリングつまり感性が合うこと、これは大事な点だと考えています。

**井上** ノリと聞くと軽いようですが、実に深いですね。小林さんは会社をゼロから立ち上げる経験をされています。ベンチャーとしてのスタートから現在までの経験から、理念策定における課題はありましたか？

**小林** 私はうまくいく会社といかない会社の違いは、社長から社員まで考えていることややっていることが全て一致しているかということだと考えています。社長自身が自分の人生の目標と会社の理念が一致し、それに従って生きているか、徹底的にやっているかどうかが重要です。現場から社長まで一貫している状態をつくることは非常に難しいですが、実現すれば強い組織を作ることができます。スタートアップにおいては地位やお金

を稼ぐことが起業のテーマになっている場合が見受けられます。起業時にお金や人を集めるために、共感手段として企業理念を作るのです。そうすると社長が自分にウソをついて、受けの良い、テクニックを活かした企業理念が出来上がります。なぜ、そのようなことが言えるかというと、私自身がそうだったからなのです。ある日、それではダメなのだとすることに気づいたのです。



小林 晋也 氏

株式会社ファームノートホールディングス  
代表取締役

1979年生まれ、北海道帯広市出身。旭川工業高等専門学校卒、機械工学専攻。機械部品商社に入社し、FA(ファクトリーオートメーション)分野で精密機械の拡張を担当。2004年帯広市に有限会社スカイアークシステム(現株式会社スカイアーク)を創業。大手企業へのCMS・ブログシステム・社内SNSの普及に貢献。「世界の農業の頭脳を創る」という想いから2013年に株式会社ファームノート、2016年にファームノートホールディングスを創業。同年、日経ビジネス「次代を創る100人」に選出。2019年に日経BP社主催「第17回日本イノベーション大賞・日経ビジネスRaise賞」の他、経産省・農水省主催「第5回 日本ベンチャー大賞・農林水産大臣賞(農業ベンチャー大賞)」受賞のほか、自社牧場の展開を目指す株式会社ファームノートデーリィプラットフォームを創業。2020年1月、第8回「ものづくり日本大賞・内閣総理大臣賞(主催：経産省、国交省、厚労省、文科省)」を受賞。

## ウソとウソで組織化される企業

**井上** 起業してから小林さんが走ってこられた期間は、ある意味、見せかけの理念だったということですか？

**小林** はい。創業からの12年間は、お金と人は手段として、目標の達成に駆られた期間でした。毎日、目標を達成するたびにドーパミンを出し、達成したらまた次の目標に向かうという、全員が逼迫した状態でした。また、業績

が悪くなると、社長としての自分の力量に限界を感じる心を隠すために、大きいこと（ビジョンや戦略など）を宣言する。理念はチームが成長に向けて走り続けるようにコントロールするための道具でしたね。現場の人間をコントロールするための手段としての理念なのか、自分自身へ問いかけた結果で生まれた言葉で表現されている理念なのかで全く異なります。私が作っていたのは前者であり、言い換えれば自分にウソをついていたのだと思います。

**エリック** 経営者は株主に対しあるいは社会においてこうあるべきと、本来の意に反した理念を作る。私は大学にも所属していますが、就職活動中の学生を見ると、自分に嘘をついて理想エントリーシートを書いている。見せかけの理念を語った会社と偽りのアイデンティティで固めた学生が組み合わさっている。もうカオスですね(笑)。

最近では、多くの企業でイノベーションを生むことを目的として、若手社員の方々がプロジェクトを立ち上げることが多く、そのアドバイスを求められることがあります。そのときに、私は最初に、その人自身が会社のために何をやりたいのか、そして会社の歴史つまり過去を聞きます。しかし、いずれも答えられない方が本当に多いです。皆さんは器用だから最初は動けますが、どこかで失敗するのです。不器用でも自分のやりたいことを言う人の方がうまく行くことが多いです。

## 真の理念へと 転換するための考え方

**井上** 小林さんは何が転換のきっかけになったのですか？

**小林** きっかけは世界中から経営者が集まるお寺がインドにあり、そこでの瞑想でした。私はそもそも美しい心があっても経営はうまくいかないと思っており、知り合いの社長に誘われて参加したのですが、瞑想なんて、なぜやらないといけないんだろうか。瞑想なんて気持ち悪いと(笑)。こんな嫌なことをやってまで会社なんかやりたくない。そこで会社というものが本当に大切なのではなく、自分の気持ちの方が大切だということに気づいたのです。

それまでの自分は、目標を達成して会社を大きくすることが自分の人生だと思い込んでいました。つまり会社の大きさが自分の価値であり、世間からどう思われるかばかりを気にして経営していたのです。しかし、自分は世間体を気にするあまり、強くあり続けなくてはならないと考えすぎていることにふと気づきました。自分の価値を周囲を気にせず自分で決める、自分の内側から出てくることに素直にしたがって生きていこうと気付いたのです。そこから、理念の捉え方が変わりました。

自社の理念である『『生きる』を、つなぐ。』これは私にとっては、人と動物、自然が好きで、これらをテクノロジーをかけあわせてより良く



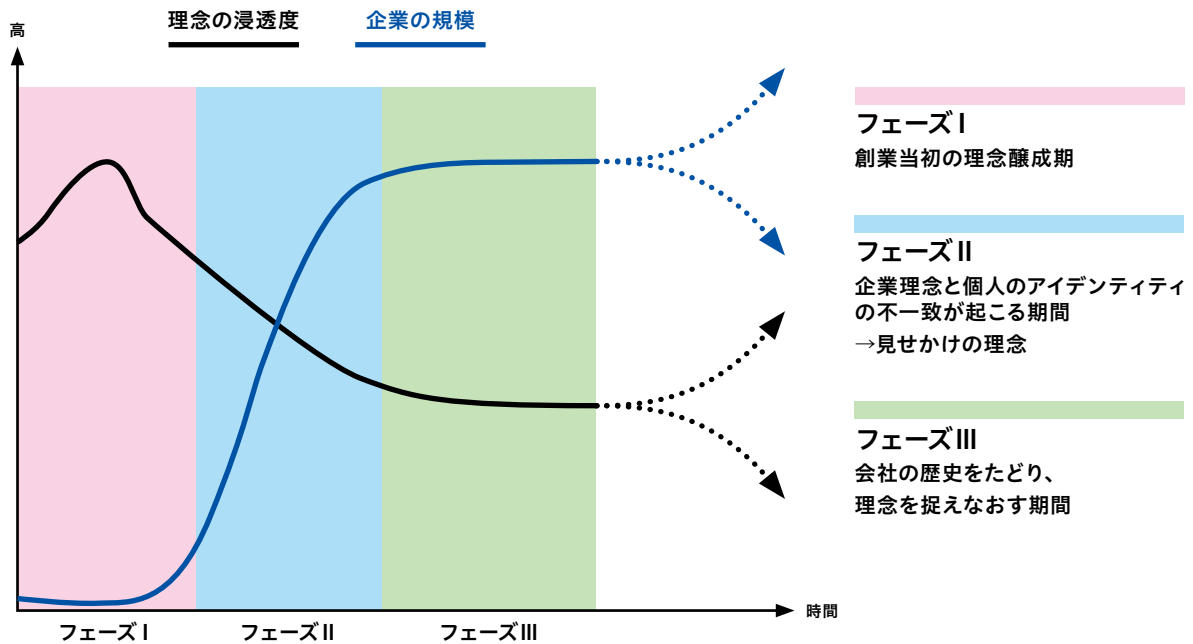
松永 エリック・匡史 氏

青山学院大学  
地球社会共生学部 教授

アバナード株式会社  
デジタル最高顧問、音楽家

1967年東京生まれ。青山学院大学国際政治経済学研究所修士課程修了。パークリー音楽院にてJazzを学ぶ。幼少期を南米（ドミニカ共和国）で過ごし、15歳からプロミュージシャンとして活動。大手メーカーのシステムエンジニア、AT&Tを経て、エンターテインメント&メディアに特化したインダストリービジネスコンサルタントとして、アクセンチュア、野村総合研究所、日本IBMを経て、テロイトーマツ コンサルティング メディアセクター APAC 統括パートナー・執行役員、PwC コンサルティング デジタルサービス日本統括パートナーとして、デジタル事業の立ち上げ、エクスペリエンスセンターをコンセプトデザインからリード。2018年よりアバナード(株) デジタル最高顧問。2019年4月より青山学院大学 地球社会共生学部 教授。2020年より事業構想大学院大学 客員教授。





企業の成長ステージと理念の捉え方の変化  
(鼎談での内容をもとに編集部が作成)

していきたいという意味であり、そこに売上や企業の成長はないのです。ただ、やりたい、それだけ。それは自立できた瞬間であり、自分の価値を決められたときでした。

しかし、ただ自分勝手に事業をやりたいと言っているだけではなく、実現していくためには社会との調和が必要です。事業は社会との調和を実現する手段で、社会に貢献するために採用や資金調達などを通じて私たちの自立を支えてくれるという存在です。社会で役割分担をして生きていくと、私のありかたの根幹が変わったことで、事業を目的に生きていくのではなく、自立し社会と調和して生きていくために事業を行うのです。

井上 本物の理念になったのですね。

では、それを作っていくには何が必要となりますか？

エリック 企業の歴史こそが理念を作るために必要です。今でこそ当然の事業でも、創業当時はその事業は、社会にイノベーションを生んでいたのです。だからこそ、前提として、企業の歴史・過去を尊敬できるかが重要となります。その時代にある事業の背景や創業者の想いや行動を理解しなければ、理念の本当の意味は理解できません。

井上 私も同じく、人間も、法人も時を重ねて生きてきたからこそ、そこから生まれてくるストーリーがあると考えています。時代を経る中で事業の積み上げがゆるぎないものを生み、オンリーワンが生まれると思います。

エリック 私は3歳からジャズやクラシックなど様々なジャンルの音楽の基礎を積みました。音楽家はひたすら過去に構築されたロジックを学び続けて、ロジックが身につくと自然言語になり、そして新しい音楽を生み出せるのです。だから、過去の先達がやってきたことを尊敬できるかどうか、歴史が血となり、肉となりイノベーションが生まれるのです。バズワードでは真の理念は作れないのです。

### これからの時代で問われる 企業と人の「生き方」

井上 基礎をどれだけやってきたかがイノベーションに繋がる。会社の積み上げてきた歴史、それからの積み上げから真の理念が生まれるのですね。小林さんは理念自体の文言に変化はあり

ませんでした。理念の捉え方が変わりました。その転換が起こった後に、会社に変化はありましたか？

**小林** 半年に1回の全社員面談において、複数人の社員から、今の私は言っていることとやっていることが一致している、だから一緒に頑張れると言われました。今は、売上よりも事業の成長を通じて人の成長に貢献するという前提で全てを語り、行動をしています。社長が言っていることと行動が一致していれば理念は不要なのかもしれませんね。

**井上** 大企業でも課題と言われる理念の浸透についてはどのように考えますか？

**エリック** 今の理念は社会に伝えることが先になっています。それよりもまずは、従業員に対してどう伝えるかが重要だと考えます。そういう意味では小林さんの転換がまさに社員のみなさんに伝わったのだと思います。このように、大企業のためのベストプラクティスはベンチャーにあると思っています。

**井上** 理念は社会のためではなく、社員のためにあることを認識することが重要です。経営者が本気な言葉を社員に向かって話して、行動していたら、結果的に理念は浸透するのです。現在、働き方が大きく変わり始めています。その中で、理念をどのようにとらえるとよいのでしょうか。

**エリック** 命の危機が身近になる中で、自分に嘘をついていたなら、このまま人

生が終わって良いのだろうかと思う人が増えます。そうすると、どういう仕事につくか、どういう人たちと働くか、と考え方も変わってきます。これからは、学歴ではなく、経営者の理念と、働く人のアイデンティティが一致することが明確に求められます。自分たちの理念に合っている人をクローズドでマッチングすることで、組織をピュアにしていく。理念と心が一致している人たちが集まり組織ができる世界になっていくと思います。

**小林** 会社の経営において大事なのは良い文化、良い製品、良い管理だと考えています。特に文化は、社長が二枚舌だったら浸透はしません。社長が自社の文化を嘘ではなく語ることで、そして社員が自立することが必要とされます。今後もしオンライン前提の働き方になると、自立している人とそうでない人の差が大きくなると思います。

**井上** もしかすると、その差はもう見え始めているのかもしれませんね。最後にお二人にとって理念とは、一言で言うとは何ですか？

**小林・エリック** 理念とは「生き方」ですね。

**井上** 私も同感で、理念とは「生き様」であると思います。会社として、そして個人としてどう生きるかを突き詰めて、経営者が言葉にしたものが理念であり、それを行動に移すことで社員に伝わり、強い組織ができるのです。

**エリック** 私や井上さんが大学で教えないといけないのは生き方ですね。情報はインターネットで簡単に得ることができるし、日々変わっていきます。その中で、いかに自分の生き方を考えるかを教えないと意味がないですね。

**井上** 自分の生き方を突き詰めたときに共に生きたいと考える企業に出会うという流れができるのがこれからの世の中ですね。だから、理念で会社としての生き方を示すことは重要であり、会社としての生き方もまた、突き詰め、見直し、進化させていくことが大事なんです。ぜひこれからもお二人とディスカッションしていきたいと思っています。ありがとうございました。

(取材/構成・福田 裕士)



**井上 浄**

株式会社リバネス  
代表取締役副社長 CTO

株式会社リバネス創業メンバーの1人。北里大学理学部助教および講師、京都大学大学院医学研究科助教、慶應義塾大学先端生命科学研究所特任准教授を経て、2018年より熊本大学薬学部先端薬学教授、慶應義塾大学薬学部客員教授に就任・兼務。研究開発を行いながら、大学・研究機関との共同研究事業の立ち上げや研究所設立の支援等に携わる研究者。

# 理念を改めて考える

## それぞれの企業にとって理念とは？

経営の柱を作る言葉には、「経営理念」、「企業理念」、「ビジョン、ミッション、バリュー」など様々な解釈や種類があり、使い分け方がある。「経営理念」や「企業理念」はいずれも、「経営者が大切にしている考え方」や「企業として大事にしている考え方」を指すことが多い。その中には存在意義や、価値観、目指している姿など、企業によって様々な指針が含まれている。「理念」が「ビジョン（将来像）、ミッション（使命）、バリュー（価値）」と同義の場合もあれば、3つの上位概念として存在している企業もあるなど、使い方も様々である。本特集では、「企業が大事にしている価値観や世界観・将来像」の意味で理念について考える。

## 「知っている」から行動に移していく 理念浸透の取り組み

各社は社内に理念を浸透させていくための取り組みとしてどのようなことを行っているのだろうか。『「経営理念」等の浸透・共有のために行っている取り組み(上位10件) 別に見た浸透状況』の調査では、ホームページやパンフレットへの掲載の事例がもっとも多い結果となっている一方、それらより新入社員や階層別の社員教育における理念教育を行う企業の方が浸透度が高い結果となっている。日常業務と企業理念のつながりを意識し、「知っている」というレベルから、実践へと移していくことが必要であると言えるだろう。

## 「経営理念」等の浸透・共有のために 行っている取組別に見た浸透状況（一部抜粋）

取組み	取り組んでいる企業数(社)	浸透状況(%)
自社ホームページに掲載	42	76.2
パンフレット、カード、書籍等の配布	37	78.4
パネルやポスターの掲示	34	70.6
新入社員を対象にした経営理念教育	30	86.7
管理職以上を対象にした経営理念教育	16	81.3
新入社員以外の階層別教育における経営理念教育	14	92.9

\*浸透状況は『「経営理念」等が社員に浸透していると思うか』という問いに対し、「まったくそう思う」「ややそう思う」の合計の値から算出

出展 経営理念の策定・浸透に関するアンケート 労務行政研究所

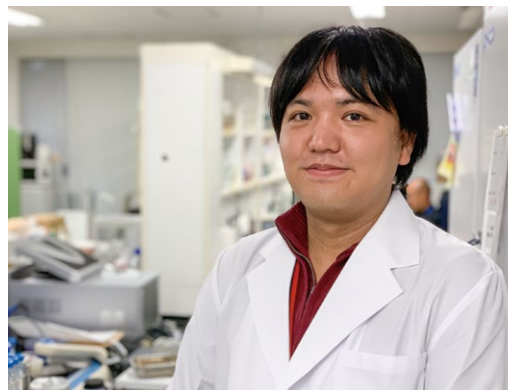
アンケート実施主 一般財団法人労務行政研究所

対象 『労政時報』定期購読者向けサイト「WEB労政時報」の登録者から抽出した本社に勤務する人事労務・総務担当者の計3871人(1社1名)

## 相互理解から生まれる 組織としての個性

### ケーススタディ1 インテグリカルチャー株式会社 取締役 CTO 川島一公氏

2012年、広島大学にてPh.D（農学）を取得。Baylor College of Medicine フェロー、JSPS（DC1, PD）フェローを経て、インテグリカルチャーを共同創業。日本生殖内分泌学会 学術奨励賞、日本受精着床学会 世界体外受精会議記念賞、日本繁殖生物学会 学会発表賞 口頭発表部門を受賞。



インテグリカルチャー株式会社は、細胞培養にかかるコストを大幅にカット可能な新技術を開発するベンチャー企業である。組織として活動を進める軸となる言葉をつくる過程で、創業メンバーである川島一公氏は、メンバーと自社について思いがけない変化と発見が得られたという。

#### 研究開発が進む一方で、共有されていなかった想い

同社は、細胞培養による人工肉をつくり、近い将来に人類が直面するタンパク源不足の課題に挑戦するために、川島氏と代表の羽生氏が共同創業した会社だ。当時大学の研究員だった川島氏は、アカデミアに限らない生命科学の可能性を見据え、ビジネスへの展開を考えていた。創業当初は川島氏と同様に、今までにないものを創りたい願望をそれぞれ強くもつメンバーが集い、羽生氏が目指す「宇宙で人工肉をつくる」という壮大なアイデアに共感を抱き、培養システムの開発を進めていった。しかし、皆の情熱が人工肉を実現する目の前の培養システムの開発に注がれ、それ以外の可能性を議論したり、各メンバーが抱く想いを共有したりする機会は少なかった。設立から2年が経った夏、支援を受けていたファンドから「組織としての軸がなく、メンバーの考えがばらばらである。メンバーで合宿をして方針を議論してみてもどうか」との提案が寄せられた。当時、メンバー同士が本音でフラットに議論できる関係性であったことから、川島氏はあまり必要性を感じなかったという。しかし、合宿の前後で、川島氏の考えと組織の状態は、大きく変わることになった。

#### 相互理解を深めた結果、組織を表す言葉が生まれた

合宿では、普段議論する人工肉の研究開発や会社の運営についてではなく、メンバーがそれぞれのアイデアや夢を語りあい、混ぜ合わせることで、インテグリカルチャーとして目指す未来を言葉にする議論が行われた。この時間で、これまで多忙も手伝って実務的な話に終始していたことに川島氏は気づかされた。合宿というまとまった時間で徹底的に話し合っはじめて、皆の根底にある想いや夢を深く理解することができたのだ。さらに自身も、これまで伝えたつもりになっていたやりたいことを、メンバー全員に理解してもらえた実感が初めて湧いたという。相互理解を深め、全員の夢の重なりを議論した合宿が終わる頃には、2つの四字熟語が生まれていた。「万衆満溢」「文化創生」。人工肉というアプローチに限らず、世界の食と健康を豊かにする新たな文化を創る。インテグリカルチャーという組織が実現したい未来であり、自分たちがつくる世界観が凝縮された言葉だ。「今思うと、目先の研究開発に夢中になった個人が集まり、組織として何のために社会に存在するかが本当には定められていなかった、まるでサークル活動のような会社でした」と、川島氏は合宿の前までの様子を振り返る。メンバー同士の相互理解の結果、組織を表現する言葉が初めて生まれたのだ。

#### 未来像を示す言葉が、組織の個性となる

共有する未来像が言葉になったことで、経営者としての川島氏の意味決定にも変化が生まれた。開発が進むための選択をしていた一研究者としての判断軸から、目指す未来の実現のための選択をするようになったのだ。川島氏が組織を考える経営者へと成長できた大きな出来事だった。合宿で生まれた2つの四字熟語は、あくまでも現在のメンバーの夢の重なりだ。正式な理念として掲げているものではないが、多様な価値観をもつメンバーにとって自分たちがこの組織を使って生きる拠り所ができたことが組織としての第一歩といえるだろう。培養技術や人工肉を技術的な特徴に掲げる企業は他にもあるが、この拠り所はインテグリカルチャーならではのものである。創業まもないチームが理念をつくる過程では、チームの相互理解が生まれることで、想いをもつ個人の集まりから個性をもつ組織が形作られていくのだろう。

（文・江川伊織）

# 自分自身と次世代への約束が、 組織を豊かに進化させていく

## ケーススタディ 2 株式会社リバネスの実験教室



理念浸透の機会や理念を考えるプロセスをどのように社員に作るのか。一般的には研修やワークショップを行うなど、各社様々な試行錯誤がある。株式会社リバネスでは、実験教室の開発を通じて企業の理念について子供に伝える実践の場から、その機会を作っている。

### 目指している世界を次世代に伝える実験教室を作る

なぜ実験教室が理念を考える機会に繋がるのか。教室では、学校の先生ではない社会人が突然現れ、子供の心を掴んで一緒に楽しむ空間を作る必要がある。「自分たちの会社は何者なのか」「なぜここで実験教室をするのか」を伝え、意欲的に参加してもらうために、「モーターの会社である」「車を作っている」ということは簡単であるが、その組織らしさが伝わらず、心に残らない。社名の有名さなどは子供たちには通用しない。一番子供たちの心に残るのは、「どのような思いで何を目指して仕事をしている企業か」という「理念」なのだ。また、共通の実験体験はありつつ、伝えたいゴールはチームごとで設計し、オリジナルの講義をつくっていく。この時も、各チームが自社の世界観や価値観を基盤にして考える。自分たちが普段の生活で使っている製品の背景には確固たる未来を描いて、卓越した技術を生み出している人がいることに、子供たちは驚き、感動する。つまり理念とそれを目指す人を伝えようとするのが大事だと言える。

### チームの数だけ理念の捉え方があり、伝え方がある

伝えたいことは理念そのものを眺めていても導き出される訳ではない。自分たちが一番大事にしている価値観や誇り、普段先輩や同僚と語っている自社らしさ、など自社の様々な側面について洗い出していくことで、自分たちの一番伝えたいことが浮き彫りになってくるのだ。例えば、あるモーター企業の実験教室で、あるチームは、自社技術が世界の「動き」を支えていることを伝えるために、どんな動きを支えているのかわかるワークを作った。他のチームでは、「設計と製造が一体となったものづくり」を行っていることを伝えるために設計と製造の役割を体験してもらう位置付けで実験を行った。チームの数だけ理念の捉え方があり、伝え方がある。それは、組織にとっても、社員にとっても、理念の認識に深みを与えることに繋がる。

### 子供に自社を伝えた社員は自分なりのビジョンをもつ

実験教室を作る過程では社員の面白い変化が見られる。実験教室前後で参加した社員にアンケートをとったところ、「自分の仕事の好きなど、人に誇れるところは何か」という問いに対して、事前では「収益計算や原価算出をしている」と回答した人が、事後に「色々な情報やデータ提供をしながら人の役にたつこと」と回答するなど、「仕事の内容」から「自分の仕事が他の人に与える価値」へと視野が広がっているのである。そのほかにも、「自分がやっている仕事の説明だけでなく、なぜしているのか、まで話すことができた」など、仕事を深く捉えることの重要性を認識する社員の回答もあった。福利厚生や働きやすさなどで働く場所を選んできるとも多い中、実験教室は、自分がこの会社で何のために働き、なにを目指しているのかについて改めて考え、子供たちと自分たちにその世界の実現を約束する場といえる。理念を自分たちの言葉で表現し、自分自身や次世代への約束をした人のリーダーシップ、そしてそれぞれが捉えた理念が、組織を豊かにし、進化させる支えとなっていくに違いない。

(文・環野 真理子)

リバネスのサイエンスブリッジコミュニケーター<sup>®</sup>が理念の策定を伴走します！

# 個々で理念を感じ、 広げること未来を創る

これまでの取材の中で、理念は企業の生き方を表すものであり、社員が自分の言葉にしていくプロセスで、考え方に変化をもたらすものであることが分かった。組織と人を変え続ける理念はどのように生まれ、組織で生きるのだろうか。サイエンスブリッジコミュニケーター<sup>®</sup>として数々の企業の理念の策定に立ち会ってきた株式会社リバネス代表取締役グループCEOの丸幸弘は、組織における理念をバームクーヘンに例える。

## バームクーヘンのようにできる理念

バームクーヘンは最初の芯となるものに、生地を塗りつけ、乾かし、何度も塗り重ねいって初めて形になる。理念も最初から1つの言葉にすることを狙うのではなく、策定する人が納得する言葉になるまで、何度も何度も考え続けることが必要になっていく。「大事なことは最初の芯を捉えること。行動してきた人の中にしか、芯となる言葉はありません」と丸は言う。経営者と対話を繰り返し、経験に裏打ちされた世界観や思いから、芯に当たる言葉を引き出すことがコミュニケーターである丸の役割だ。例えば、あるものづくり企業の理念策定に関わったときには、メンテナンスして使い続けられるものづくりを行っていた先代の仕事を振り返った。そして、様々な人の知恵を合わせて新しいものづくりをしていきたいという策定者の挑戦への熱意も導かれた。両者を合わせ、古きと新しきが混ざり合う、持続可能なものづくりの新しい姿を作りたい、という思いから、「共生型ものづくり産業に挑む」という理念が生まれた。

## リズムを感じて口ずさめば、組織の力は120%になる

経営者が作り、社員に受け継がれるとき、彼らに愛される理念に大事な要素として、丸はリズムを挙げる。「リズムが良い言葉は、みんなが口ずさみやすく、自然に共鳴し、タイミングを合わせやすくなる」。綱引きに例えると、個々がバラバラのタイミングで綱を引いても決して大きな力が出ない。「よいしょ」とみなで掛け声を出し、全員のリズムが合わさったタイミングで引いた時に、大きな力となる。組織においても、ここぞというピンチや心を1つにしたい局面は多くある。そんな時に、理念を唱えてリズムを整え、力を合わせられる組織は、120%の力でその局面を乗り越えられるだろう。「理念がなくても組織は続けていける。でも6割の力しか出ないのではないだろうか。」と丸が言うように、リズムの良い理念を作り出すことは、組織の力を最大にするために必要なのだ。



## 浸透は目指さない。共感で繋がる

平成から令和にかけ、自社理念を見直す企業が多くあった。時代の大きな変化から浸透への課題や描く世界観を修正する必要に迫られた企業が出ているといえる。「理念は浸透させるものではなく、共感できない人を取り除くためにあると思います。共感できる人だけのピュアな状態を作るのが経営者の役割です」と丸は言う。組織がピュアになることで、不協和音や無駄な食い違いが生じにくくなり、浸透にコストをかける必要はなくなるのだ。「最初から深く理解し、言葉で表すことは難しいでしょう。自分が共感し、良い理念だと感じられれば良いと思います。理念を心で唱える人は自然と頻繁に口ずさみ、自分で使おうとします。それが大事なのです」。前述の企業では「共生」という言葉がキーワードになって社員同士の助け合いが加速し、他の企業では「地球」というキーワードで分野が拡張し、新しい事業へ加速したのだ。掲げた言葉を理解させ、浸透させるのではなく、言葉に対するそれぞれの共感からスタートし、積極的に理念を使った対話を繰り返すことで、結果的に理念は組織の中で生き、浸透するものだと伝える。

## 個のネットワーク組織時代の理念は、個々の解釈で意味に広がりをもつ

「これからは個のネットワーク組織の時代です。いつも会社において、上司からの指示の下で全員が同じ働き方をすることは終わりました。1人1人が自らの考えで自律的に動き、外部の人と協力して新しい仕掛けをして、組織を拡張していくことが求められます。そのような組織では、働き方も多様になり、一見するとまとまりがない。けれども、協調している必要があります。どんな場所でもどんな働き方をしている、力を合わせられる理念が必要です。理念が誰にも愛されていないなら見直すことを勧めています」。1人1人の価値観や考え方を活かしていく個のネットワーク組織時代の理念には、昔から受け継がれてきたものをそのまま掲げ、暗記するのではなく、個々が自由に解釈し、発想を広げられる意味の幅や、共感できるリズムが求められる。例えば、リバネスの理念である「科学技術の発展と地球貢献を実現する」の「地球貢献」は、時代やメンバーによって様々な姿をイメージすることができる。それぞれの社員が自分の感性で理念を感じ、自らの想いや経験を重ね、自分の言葉として使っているのだ。個々が解釈し、広がりを持った理念を抱いて、組織や社会の未来を創る。不変でありながら組織と人に変容をもたらす役割をもつのが、これからの理念なのだ。

(文・花里 美紗穂)

### 過去に策定に関わった企業

小橋工業株式会社 / 株式会社アオキシテック / 株式会社 DGTAKANO 等

## ウェブセミナー開催！

### 個のネットワーク組織時代の 理念の作り方

詳細はこちらから

<https://lne.st/twv3>



### モデレーター

代表取締役 グループCEO **丸 幸弘**

東京大学大学院農学生命科学研究科応用生命工学専攻博士課程修了、博士（農学）。大学院在学中に理工系学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。大学・地域に眠る経営資源や技術を組み合わせて新事業のタネを生み出す「知識製造業」を営み、世界の知を集めるインフラ「知識プラットフォーム」を通じて、200以上のプロジェクトを進行させる。ユーグレナなど多数のベンチャー企業の立ち上げにも携わるイノベーター。

理念策定サービスにご興味のある方はお問い合わせください。

お問合せ 株式会社リバネス 人材開発事業部

TEL : 03-5227-4198 / FAX : 03-5227-4199 / Email : hd@Lnest.jp



Career  
Discovery  
Forum

社会課題に取り組む企業に必要な  
「ビジョン共感型人材」の  
新しい育成・採用のプログラム

# キャリアディスカバリーフォーラム 2020

## 次の社会課題の解決に挑む仲間を育て、集めるには？

企業に求められることが「利潤の追求」から「社会課題解決とビジネスの両立」にシフトしている昨今、より大きな課題解決に挑むためには、分野や領域を超えたチームで新たな価値を生み出すことが必要です。これからの研究所や新規事業創出部門に求められる人材には、マッチするスキルやスペックはもちろん、自社と自分自身のビジョンを魅力的に発信し、相手のビジョンとの共感を呼び、仲間にするのできる力を持つ人といえます。株式会社リバネスではこれらの力を持つ人を「ビジョン共感型人材」と定義しました。



「ビジョン共感型人材」をいかに育成していくか、そして採用していくかが、今後、新たな挑戦を目指す組織に必要なだと私たちは考えます。そこで、企業とともに、自社と自身を魅力的に語り、アクティブな研究人材を仲間のできる人材を育てるプログラムを行っています。

## ビジョン共感型人材育成プログラム

1

研究者とともに  
実現したい企業の未来像を  
言語化



2

企業の未来像を  
自分の言葉で語り、  
仲間を集める



Career  
Discovery  
Forum

で実践

3

仲間になった  
研究人材と共創する  
インターンシップ・プログラムの  
設計運営サポート



上記の育成・採用の実践の場として、挑戦する企業のビジョンと人を見せるキャリアプログラム「キャリアディスカバリーフォーラム」を開催（次頁）。次の時代の企業と研究者の出会いの形が生まれています。



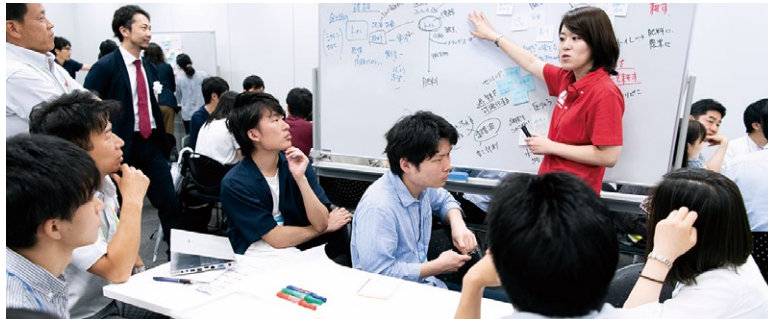


**日時** 6月20日(土) 10:00 - 18:00

**会場** 日本科学未来館

## 新しい仲間作りは挑戦する企業のビジョンと人を見せることから始まる

これからの研究者は、既存の職や研究を行うだけではなく社会の課題に取り組み、新しい仕事を作っていく時代です。企業にも既存事業に集まってくる人だけでなく、新しい仕事を作っていく仲間が必要といえるでしょう。キャリアディスカバリーフォーラムは、企業と参加者が双方でビジョンを語ることで、研究者が作る未来を共に考える人材育成かつマッチングのプログラムです。大手企業の新規事業創出部門・ベンチャー企業の経営層や次世代リーダーなど、次の事業を作る人たちが多く参加します。



10:00	開会式・オープニングセッション
10:30	キャリアディスカバリースプラッシュ
11:30	ブースセッション
12:30	パネルセッション
13:30	ブースセッション
14:30	カフェタイム
15:00	ブースセッション
16:00	ワークセッション
17:30	閉会式

**見学参加者  
募集!**



Pick Up

## オープニングセッション(開会式)

### 研究者は社会で即活躍できる! 最初の一步の踏み出し方とは?

学生時代に社会に一步踏み出し、様々な人との連携によって活動を始めた学生、アカデミアから企業の執行役員に就任した研究者の挑戦を通じて、研究者の社会での具体的な一步の踏み出し方を議論します。

株式会社グリーンエース 代表取締役社長 石川 慎之祐 氏

筑波大学 システム情報工学研究科 博士後期課程 坂本 航太郎 氏

楽天株式会社 常務執行役員 テクノロジーディビジョン CDO (Chief Data Officer) 北川 拓也 氏

## ブースセッション

### 企業の挑戦と参加者の未来を語る

企業と参加者が双方向で語ることで、若手研究者と企業がお互いの「目指す世界」に触れ、研究テーマ以外でも企業との共通点を見つけることができます。

## ワークセッション

### 関係性を深める一步目を作る

ブースで出会った企業・参加者がより深くテーマについて議論をし、実際に関係性を深め、アイデアを実行できる一步目を設計します。その後のインターンや共同研究に繋がります。



Career  
Discovery  
Forum

# キャリアディスカバリーフォーラムの 企業準備内容

フォーラムへの準備の過程で企業のビジョンと新しい挑戦について自分の言葉で語り、共創したい研究者や次世代の仲間の姿、協同するテーマを決めていくことで、自らの責任の下にチームを作っていくリーダーとしてのマインドを育てます。



## 企業のブース・ワークのテーマ フォーラムでは、参加企業が

株式会社アグロデザイン・スタジオ	安全安心な農薬を作る方法をバイオの観点から考えよう!
inaho 株式会社	農家の本当の経営課題をテクノロジーとの共存で解決しよう!
インテリジェント・サーフェス株式会社	インテリジェント・サーフェスとは?
株式会社 Inner Resource	これ本当に研究者がやらなきゃいけないの?
株式会社エクサウィザーズ	AI x 「自分の専門分野」 で社会課題解決
株式会社ガルデリア	藻類で解決する「地球規模の課題」とは?
株式会社セルフアイバ	細胞研究を劇的に変える(かもしれない)視点とは?
株式会社バイオインパクト	研究者がヒーローになる世界をつくるには?
ハイラブル株式会社	ビデオ会議で対面より熱や空気を伝えるには?

# プログラムから仲間になった若手研究者の声

プログラムの中から新しい出会いも生まれています。社名の有名さだけでなく、企業のビジョンに自分なりの魅力を見つけ、主体的に関わろうとする若手研究者が、仲間になっています。

## 未知の領域だからこそワクワクして自分ごとになった

**株式会社ガルデリア 亀本 有生 氏**

ガルデリアに出会って、藻類が燃料や食料になることは知っていましたが、今後大きな市場が広げられそうな藻類のレアメタル回収の可能性に賭けていることはまだ誰もやっていない、面白い仕事だと思いました。ライフサイエンスで社会にインパクトをもたらす仕事をしたいと考え就職活動を始めた当初は、大手企業を志望していましたが、実際にキャリアディスプレイフォーラムで様々な企業を見て、考えが変わりました。ベンチャー企業には大手企業のような潤沢なノウハウやアセットはありませんが、だからこそ少数の研究者でこの組織の制度や製品化プロセスなどの会社の中核を自分で作っていく経験は、自分にとって新しく発見できた仕事の魅力だと思っています。

**自社のビジョンと挑戦を表すテーマを掲げ、参加者と議論します。**

株式会社ヒューマノーム研究所	人が健康に暮らすために必要なAI技術とは
株式会社プランテックス	どこまで植物の可能性を引き出せるのか？
レキオ・パワー・テクノロジー株式会社	超音波エコー1家に1台で拓く、新健康社会
アクプランタ株式会社	植物の力でSDGsを解決するには？
インテグリカルチャー株式会社	細胞培養をもとにどんな文化を作りたい？
株式会社Eco-Pork	何の社会課題の解決に、「自分」というツールをどう活用できるか？
KOBASHI HOLDINGS 株式会社	「地球を耕す」地球の課題を解決しよう！
日本たばこ産業株式会社	「なんかいいよね」の価値を本気で考える
株式会社フォーカスシステムズ	アフターコロナ時代のスマート社会実現に向けて

問い合わせ：株式会社リバネス 人材開発事業部（担当：環野） Email : hd@Lnest.jp

# 研究テーマだけではなく 人材育成方針の親和性で組む、 新たな産学連携の形

## 大学教員33名へのヒアリングから見た、大学と企業の共育の可能性

自ら新たな問いを設定する力や、オリジナルの仮説を検証する力など、研究者のもつ力に期待を寄せている企業は多くあります。こうした研究人材が成長する場として、大学は主要な機関であり続けています。特に、研究経験に根ざした力やマインドセットが磨かれるのが、研究室です。研究者としてトレーニングフェーズにある大学院生やポスト・ドクターの多くは、研究室の主宰者のもと、大半の時間を研究室で過ごします。

『人材応援』編集部では、社会に研究者を輩出する研究室の育成方針を、大学教員33名に聞きました。若手研究者の育成やキャリア開拓において、教員が考える課題感や、実際の取り組みについて抽出することで、研究者の活躍の先の1つである産業界が、大学と共にこれからの研究者に必要な力を育てるヒントを探ります。

## ヒアリング結果

### 私たちが育てたい研究者 大学教員から寄せられた研究室での育成方針と取り組み (抜粋)

#### 生態学

##### 教授

**教育方針** ポスからの指示を待つのではなく、自ら課題を設定し、やりたいことを提案できる人間になってほしいと考えています。

**取り組み** アウトプットの機会を増やすために、大学施設の水族館を活用した企画提案を学生にしてもらっています。自分のやりたいことを他人に説得力をもって魅力的に伝える力を養う場です。企画を通せることと研究ができることはイコールである、と考えています。

#### 生物科学

##### 教授

**教育方針** 研究を社会還元できる研究者になってほしいと思います。

**取り組み** 専門家だけでなく、様々な人に研究を伝えられるようにはなりません。伝えるためには、「なぜその研究に取り組んでいるのか？」という気持ちの部分話せるよう、普段の研究発表から学生に問いかけています。「なぜ？」を意識することは、研究の問いを立てたり、手法を検討する力をつけたりするためにも重要です。

#### 数理工学

##### 准教授

**教育方針** 研究を面白いと感じ、この分野では他の人には負けないという専門性を持つ研究者になってほしいと思います。

**取り組み** そのために、学部や修士の研究テーマ決定のタイミングでは、プログラミングなど、手を動かしながらテーマを決定してもらうようにしています。手を動かすことで面白さが見えてくることが多いし、テーマがそこで決定しなくても次の研究に繋がる具体的な成果が得られます。

今回のヒアリングでは、31名の先生方から、学生の育成方針やそのための取り組みの中で、企業や異分野の研究者とのコミュニケーションを重視しているとの回答が得られました。社会での活躍や異分野との共創を見据えた育成方針がうかがえます。

### 教員がコミュニケーション機会を重視する目的

- ・アカデミア以外の価値観や考え方を知るため (11名)
- ・自身の研究を俯瞰的に捉えたり、わかりやすく伝えたりする力を養うため (8名)
- ・領域の異なる相手との連携で研究の幅を広げるため (5名)
- ・研究の社会還元のため (4名)
- ・実社会の課題を研究に反映させるため (3名)

また、共創の機会の1つとして、企業との連携を通じた育成を積極的に求める声も多数聞かれました。

### 企業と共に取り組みたい研究室の人材育成 (抜粋)

#### エンジニアリング

##### 助教

学生には、現場の課題に触れて研究テーマを生み出してほしいと考えています。企業からお題とメンターを出してもらい、学生との間でソリューションを共創するワークショップを実際に行っており、今後、そうした機会を増やしていきたいと思っています。

#### 生態学

##### 教授

やや専門性が異なる研究に取り組みたいという学生がいるときには、他の研究室や試験場に里子を出すような形で指導を依頼することがあります。どうしてもそのテーマに取り組みたい、という熱意のある学生が多いので、受け入れ先にも歓迎されます。同じように、ノウハウのある企業の研究機関で学生が研究できるようなパートナーシップが組めると、学生の育成の幅が広がるとしています。

#### 物性化学

##### 講師

大学の研究機器や施設を企業の研究員が使用しにくくときに、学生から企業の人に使い方を説明してもらうことがあります。学生にとっては、コミュニケーションをとりながら、企業の研究者の考えに直接触れられる貴重な機会となっています。

# ヒアリングを踏まえた提案

## 共創の時代、育成方針の共感で研究室と繋がる提案

従来では、企業と研究室の連携といえば、専門分野や技術のマッチングが主な着眼点でした。しかし、研究室との連携に人材育成や知識の流動の役割も期待されている今、分野やテーマの親和性はもちろん、育成方針の一致も、新たな知識を生み出したり、新たな仲間を得たりするときに重要な要素ではないかと考えられます。これからのコラボレーションの指標の1つとして、研究室の育成方針に着目してみてもいいのではないでしょうか。

## 企業と大学研究室の「共育プログラム」

リバネスでは大学研究室の人材と企業の人材が、お互いの視点や知識に触れ、共に育つことができるプログラムを開発・提供しています。これまでの技術だけで繋がる共同研究の形から、目指す未来や関わる人材の育成像から議論し、知識と研究者としての考え方の両方を学び合う、共創社会における新しい繋がり方を提供しています。

### キャリアディスカバリーフォーラム

#### 自社と自身のビジョンを魅力的に語り、仲間を得られる人材を育てる



若手研究者から自身が解明したい問いを、企業から研究者とともに解決したい課題を持ち込み、お互いにビジョンをぶつけ合うプログラムです。研究者が研究室ではなかなか触れることのできない産業界の課題を知ることができることも、自身の研究経験を活かせる場を発見できる機会となります。企業人材は、自社と自身のビジョンを魅力的に語り、様々な分野の研究者のビジョンとの重なりを見出し、仲間を集める実践トレーニングが可能となります。

Webサイト <https://cdf.lne.st/>

※ P.16-19にも記事を掲載しています。

### リバネス研究費

#### 企業のこれからの研究開発を構想する人材を育てる



企業が解決したい課題や挑戦したい領域をテーマに設定し、若手研究者向けにアイデアを公募する研究費を設置します。研究者は企業の設定するテーマと自身の研究テーマの重なりを考慮して申請書を作成することで、研究の幅を広げる経験が得られます。選考プロセスに企業の人材に関わり、申請書の読み込みや研究者との面談、採択者の決定を行うことで、企業の人材も、若手研究者のアイデアと自社の掛け算でどのような研究テーマを立ち上げるかを構想する力を養いつつ、実際にテーマを推進できる研究者とのつながりを得ることができます。

Webサイト <https://r.lne.st/grants/>

### ゼミの論文輪読会へのマッチング・プログラム

#### 研究室の議論に潜り込み、先端知識と強固な研究者ネットワークをもつ人材を育てる



大学の研究室活動の一環である論文の輪読会と企業を結びつけるプログラムです。企業の要望に応じて、研究テーマや分野がマッチした受け入れ研究室を探索します。研究室メンバーは、普段接する機会の少ない企業の人材の視点や考え方に触れることができます。企業人材は、その分野の先端知識を得られる研修効果を狙えるとともに、ゼミの輪読会という密なディスカッションをきっかけとした精度の高い共同研究の発足や、企業の将来の研究開発を担う仲間集めができます。リバネスがこれまで構築してきた大学研究室とのネットワークを基盤に探索するため、研究テーマのみならず、人材育成方針の親和性なども考慮したマッチングが可能です。

Webサイト [https://lne.st/2020/04/24/univ\\_seminar\\_service/](https://lne.st/2020/04/24/univ_seminar_service/)

※裏表紙にも案内を掲載しています。

問い合わせ：株式会社リバネス 人材開発事業部（担当：岡崎・江川）  
TEL：03-5227-4198 / FAX：03-5227-4199 / Email：hd@Lnest.jp

# グローバルビジネス創出・実践研修

市場や社会情勢、技術の変化が非常に激しい現代において、会社の持続的な成長を維持していくためには、社員1人1人が主体的に経営者の視点を持ち、将来に向けて有望な新規事業を作っていく姿勢をもつことが重要です。リバネスでは、日本企業の新しいビジネスチャンスを生む場として、諸外国の情勢に注目しています。中でも東南アジアは、語学も堪能で優秀な若い人材が多く、人口ボーナスと政府主導で進むビジネスエコシステムの構築によって、今後急激な成長が見込まれます。東南アジアのインフラや農業、ライフケア、ヘルスケアなどの喫

緊の社会課題を解決に導くような日本のハイテク/ローテクを組み合わせた事業を展開することによって、日本企業の強みである技術力を活かしつつ新しい市場を開拓することが可能です。

将来のビジネスチャンスに繋がるグローバルな環境下で、社員が自社の強みを新しい市場で実装する実践的な活動を行うことで、将来の事業を自力でハンドリングする能力を得ることができます。東南アジアのトップベンチャーから課題を抽出し、自社技術の活用・連携により新規事業を立案する5カ月間の実践型研修を行います。

## 研修プラン

<b>対象</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>次期経営層を担う若手人材</li> <li>グローバルビジネスの新規開拓に興味のある方</li> </ul>	<b>期間</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経験豊富な講師陣（国内外で数多くの人材育成研修の実績。海外ベンチャー600社以上のビジネスを支援）が事業立案を伴走支援</li> <li>東南アジア6カ国（シンガポール・マレーシア・タイ・フィリピン・インドネシア・ベトナム）で選考をくり抜けた選りすぐりのトップベンチャー12社とのビジネスマッチング</li> <li>海外とオンライン接続により国内での実施が可能</li> </ul>
<b>期間</b>	2020年10月 - 2月（5カ月間）		

## 研修の流れ

<b>10月</b>			<b>社内研修</b> 自社の強みや海外での課題発掘の方法を理解する渡航前研修 対象：1社あたり最大30名 研修の例 60分 [講義] 東南アジアの歴史や産業構造の変化を知る 90分 [ワークショップ] 自社の強みを理解するアントレプレナー研修
<b>11月</b>			<b>TECH VENTURE MEETUPでのビジネスマッチング</b> TECH PLANTERを勝ち抜いた東南アジア6カ国のトップベンチャー12社（各国2社ずつ）とのビジネスマッチング 対象：1社あたり最大5名 必要に応じ現地の課題の現場とキーパーソンを巡る視察ツアーを実施
<b>12月-1月</b>			<b>事業計画立案</b> 対象：1社あたり最大5名 リバネスのコミュニケーター同席によるオンラインでの打ち合わせ 必要に応じ現地の課題の現場とキーパーソンを巡る視察ツアーを実施
<b>2月</b>			<b>プレゼン発表会</b> 新規事業の立案を実践した社員による社内提案会 対象：1社あたり最大30名 必要に応じ社外発表会の開催の追加を含む

**申込  
お問合せ**

**株式会社リバネス 人材開発事業部**  
 Email : info@lne.st （担当：神藤・岡崎）

# 越境人鑑

流動性が増す研究や事業環境のなかで、分野や国の境を越える場面が増えてきています。境を越えて活躍する先達の経験や考え方に鑑みて、境を越える意義、人材の成長について学ぶ人材名鑑です。

## 立場を越えた経営者視点と行動で 国内事業の閉塞感を打破する

東洋製罐グループホールディングス株式会社 シンガポール支店  
Future Design Lab. General Manager 渡部 篤 氏

世界でも有数の技術を持ちながら、その技術が将来の社会でも必要とされるのかという点で悩む日本企業は多くあるのではないだろうか。東洋製罐グループホールディングスの渡部篤さんは、自身が職位より上の経営者の視点に立つことで、国内で感じる将来への閉塞感の打開策をシンガポール支店の立ち上げに見出した。それに至った渡部さんの考え方や体験談を聞いた。

### 常に職位より上に視座を高める

東洋製罐グループホールディングスは、金属、プラスチック、紙やガラスなどの素材を活かした様々な包装容器を製造し、国内外に届ける世界有数の包装容器メーカーである。渡部さんは、その傘下の日本クロージャー株式会社で、国内向けの包装資材の設計に20年近く携わり、若手の頃に教わった『職位より二つくらい上の階級の視点でどうすべきか考えよ』という考え方を常に大切にしてきたという。管理職に就き、経営者の視点を持つことを意識するようになったとき、国内の顧客の要望に依存して自社では製品開発の新規開拓が難しい状況に対し閉塞感を感じるようになった。現状に甘んじることなく、自分が率先して会社の未来を切り拓くために新しい取り組みを始めたい。もともと、「人とは違うことをしたい」という性格であるという渡部さんだからこそ、閉塞感を打開するために何かをしなくては行けないという思いに駆られたのであろう。

### 国内には無い海外の考え方に気づく

2017年に東南アジアのビジネスハブとしてオープンイノベーションが盛んなシンガポールに、日本クロージャー社長

とともに訪問することになる。突然の出張命令で戸惑ったが、今思えば社長の策略で、渡部さんなら何かを感じ取ると社長は確信していたようだ。現地の人々と自社技術の活用について議論するうち、渡部さんは、日本人との対話で感じたことのないシンガポールの人々のもの見方に衝撃を受けた。彼ら/彼女らは、技術者であっても大学でUXやCXを学んでおり、身近な誰かの課題に着目して、その解決のための技術の活用や発展のアイデアを考えるのがとても上手かった。その前向きな姿勢は、取引先からの要望と技術の汎用範囲に固執して自分たちで新しい技術価値を作り出せない国内での事業の姿勢とは全く違うものだったのだ。この国の人々と協力すれば、社会の課題解決を目標において、既存技術の新しい活用方法を見出すことや、未開の技術を新しく作る挑戦的な技術開発を行うことが可能になるかもしれない。そう考えた渡部さんは、足繁くシンガポールや周辺の東南アジアを訪問し、国内では得難い視点を取り入れるための方策を練った。

### 海外とがっぷり四つに組むことで 会社の気風を変える

渡部さんの働きかけにより、東洋製罐グループホールディングスは2019年に



2019年に設立したシンガポール支店 Future Design Lab.にて。

シンガポールに支店を立ち上げた。渡部さんが現地での支店設立に拘ったのは、単なる事業展開ではなくシンガポールの人々に対して国を越えて共に新しい事業を作っていこうという姿勢を示すためだ。支店の設立は、国内の社員の考え方の変化にも伝播した。渡部さんと共にシンガポールを視察した社員らが中心となり、国内の事業所でも身近な社会の課題に対する感度を高め、オープンイノベーションを進めていこうという取り組みが加速しているのだ。渡部さんは、本年度からリバネスの東南アジアでのテックプランターにも参画し、自社の技術や社員をグローバルな視点と接続する取り組みを推進している。常に自分が今いる立場を越えた先に見えるものを想像する渡部さんの姿勢が原動力となり、これからも、会社や自身の将来を明るく照らしていくのではないだろうか。

(文・神藤 拓実)

# イノベーション創出人材を育てる リバネスの人材開発プログラム

新規事業開発部を設置したのだが、なかなか成果をあげられない。どうすれば良いだろうか。リバネスには日々そういう相談が舞い込みます。リバネスの人材開発事業部のサービスは研究者集団であるリバネスが、イノベーションを生み出せる研究者のリーダー人材を増やしたい、という思いで社内実践し、成果を上げた中で培われた知識を基盤にしたものです。その中に人材育成を模索する企業への答えがあります。

## リバネスの人材育成のポイント

### 1 考え方と行動の進化を促す

スキルとマインドなどと表される一般的な組織の人材開発とは一線を画した「考え方と行動」の進化を促します。社会や組織の変化とともに変わる知識やリーダー人材としての行動指針の獲得、発揮されるリーダーシップや組織の捉え方などの発達を促すための体験を設計することができます。

### 2 社会の中で実践的にリーダーシップを鍛える

子どもたちへの出前授業や研究者・ベンチャーとの協業などプロジェクトを実践することが弊社ならではの特徴です。自社の価値を届ける相手が実際にいる状況で自身が責任をもつ経験は、社員のリーダーシップを育成します。また、異分野、立場が異なる人の考えを肌で感じることで、課題やニーズの捉え、事業を立ち上げる実践的な力を養うことができます。

### 3 ブリッジコミュニケーターが伴走する

リバネスには異分野・異業種の企業や研究者と共に新しいプロジェクトを生み出してきた「ブリッジコミュニケーター」が存在します。社会課題の解決という目的のもと、専門分野の周辺にある繋がりを通して新たな知を生み出すコミュニケーターが、多様な人材との協働が必要とされる研究人材に必要なネットワークや実践的な力を提供すべく、異分野・異業種とのコミュニケーションや新しい知識の創出を伴走します。

## リバネス人材開発プログラム一覧

課題	目的	プログラム名	ページ
可燃性人材を生み出す組織文化を醸成したい	ビジョン形成/コアコンピタンス構築・再定義	<ul style="list-style-type: none"> <li>〇〇 (企業名) 人再定義</li> <li>・共育</li> </ul>	P25 P26
イノベーションの基礎となる事業を提案できる人材を増やしたい	ミッション創出 バリュー形成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・QPMI</li> </ul>	P28 P29
イノベーションを担う専門部署の社内外とのコミュニケーションを加速したい	ブリッジ人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ブリッジコミュニケーター育成</li> <li>・ブリッジマネージャー育成</li> </ul>	P27

問い合わせ：株式会社リバネス 人材開発事業部

TEL : 03-5227-4198 / FAX : 03-5227-4199 / Email : hd@Lnest.jp (担当：環野・福田)



自社の行動規範を  
社員とつくる

# ●●人再定義プログラム

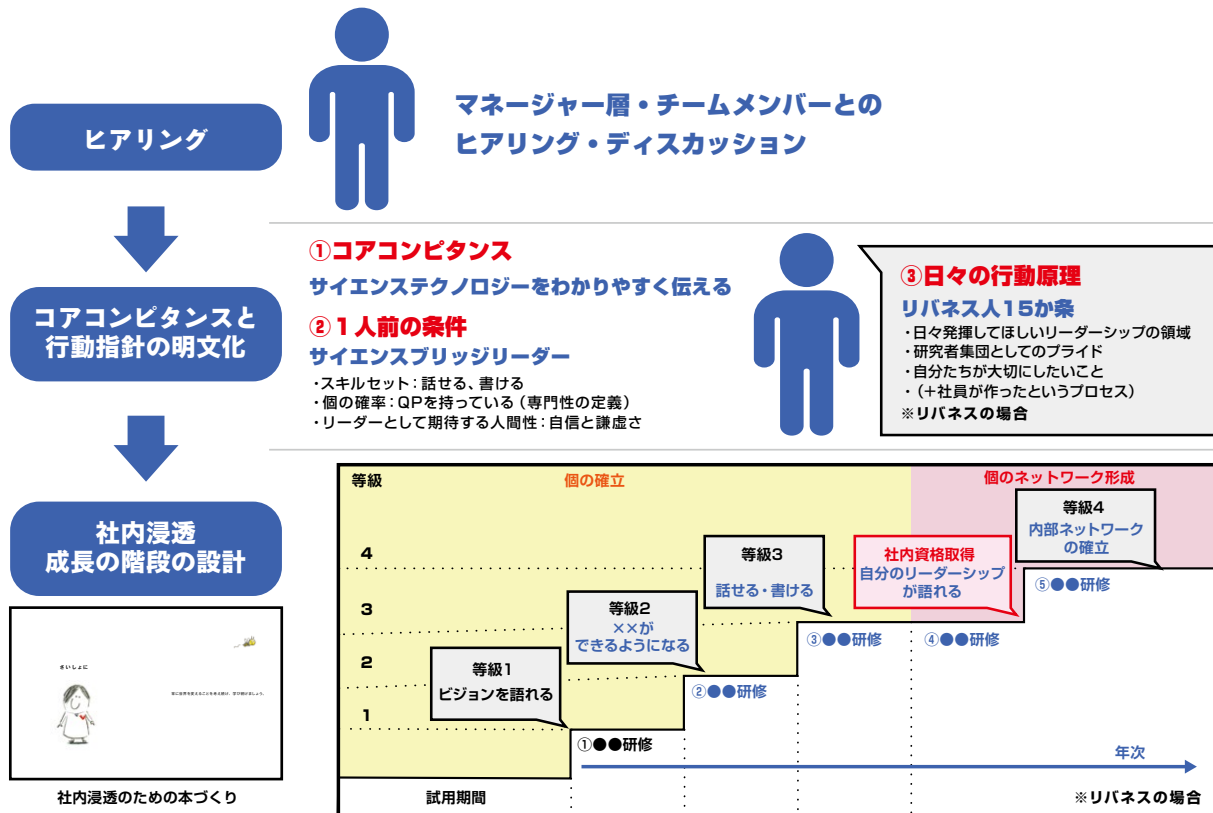
## コアコンピタンスと行動規範を定義する

企業は戦力の大きさで活動する時代から、1人1人の自律的な「知的機動力」で活動する時代になっていると言われます。知的機動力を高めるには、自社は何のために事業活動を行っているのかを理解し、組織ごとに作られる「コアコンピタンス」や、文化や社風と呼ばれるユニークな意思決定の基準や社員の行動指針のスタイルを築くことが必要です。組織として長い年月が経っている場合でも、未来に向けて受け継ぐべきものや新たに獲得すべきものを言葉にすることで、時代に合わせた自社らしい「コアコンピタンス」や「行動指針」にアップデートすることができます。また、このプロセスに社員を参加させることで、行動規範を自分ごとにすることができます。

プログラムでは、リバネスのコミュニケーターが、トップマネジメントから社員までさまざまな階層のメンバーとの対話を繰り返し、トップの経験を踏まえた自社のコアコンピタンスとなる人材像をマインドとスキルの面から共感的に言語化します。このコアコンピタンス や行動規範が自社の人材育成像を設定する基盤となります。

## 考え方と行動の成長の階段を設計する

上で定義したコアコンピタンス や行動規範を実行できる「一人前」の人材は組織の中でどのように成長していけるのでしょうか。「一人前」と組織内で認められるまでにどのような考え方や行動様式を獲得し、リーダーシップの質が進化していくのかを段階上で整理して行きます。



問い合わせ：株式会社リバネス 人材開発事業部

TEL : 03-5227-4198 / FAX : 03-5227-4199 / Email : hd@Lnest.jp (担当：環野・福田)

イノベーション創出を担う  
人材を育てるために

# QPMIプログラム

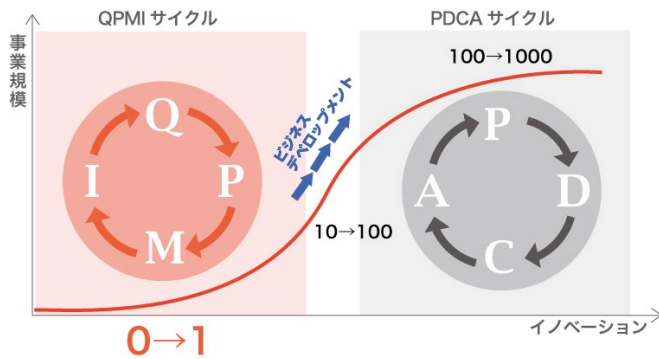
研究者の思考が、  
社会課題を解決する「QPMIサイクル」へ

イノベーションは  
課題抽出から始まる

0から1を生み出すためには、自ら課題を設定し、無数の試行錯誤を繰り返して、今までにない発見や技術を生み出し続けてきた研究者の思考が使えるのではないかと我々はそう考え、個人が自ら解決したい社会課題を設計することから始まる「QPMIサイクル」という考え方を生み出しました。Qは「Question(課題)・Quality(質)」で様々な事象から課題を見出し、Pは「Person(個人)・Passion(情熱)」で個人が課題解決に対して情熱を傾け、Mの「Member(仲間)・Mission(目的)」では信頼できる仲間たちと共有できる目的に変え、取り組んでいく。そして、あきらめず

にチームで試行錯誤を繰り返し、1の「Innovation(革新)」でイノベーションの種(新たな価値)を創出するというのが「QPMIサイクル」のプロセスです。

QPMIサイクルで0から1を生み出す過程では、小さなQから始まり、何度も何度もサイクルを回しながら、Qを進化させ、やがて大きなIを生み出します。生まれたイノベーションの種をもとに、PDCAを回し、ビジネスを育てていった先に、結果としてイノベーションが起こるのです。



- Q:** 様々な事象から課題 (Question) を見出す
- P:** 課題解決に対して情熱 (Passion) を抱く
- M:** 仲間 (Member) と共有できる目的 (Mission) とチームを作り、取り組む
- I:** 試行錯誤を繰り返し、チームの推進力により新たな価値の創出 (Innovation) を目指す

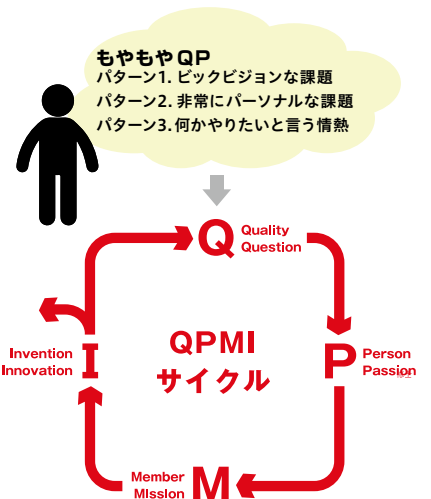
## Qはいかにして生まれるのか?

リバネスでは、社員全員が3年以内に自身のQとPを見つけることを目標に人材育成プログラムを走らせてきました。その経験をもとに「QPMIプログラム」を開発し、重工業や総合化学メーカー、ソリューションサービス企業等の社員に向けても同様のプログラムを提供してきました。これらの経験により蓄積された知識を整理しました。ここでは、サイクルの最初であるQがいかにして生まれるのかについて、紹介します。

### 誰も「もやもや」したQとPからスタートする

QPMIサイクルにおける「Q」とは「個人が自ら解決したいと情熱を燃やせる社会課題」を指します。しかし、最初から良質なQを持っていることは稀です。多くの場合は、自分の中にある「なんとなくやってみよう」「なにかの課題を解決してみたい」というふわっとした熱や課題感から始まります。ここではそれを「もやもやQ」と呼ぶことにします。もやもやQにはいくつかわパターンがあることが分かりました。1つは「エネルギー問題を解決したい」「食糧問題を解決したい」といった非常に大きな社会課題から入る場合です。個人の情

熱(P)に落とし込み一歩目を踏み出すことが難しく、QPMIサイクルが回りません。2つ目は「私の祖母の困りごとを解決したい」「自分が救われた経験を活かしたい」といった個人的なQから始まる場合です。この場合もそのままでは仲間を集めてミッション化(M)する部分で止まってしまうことが多いのです。もう一つは「とにかく何かやりたい!」「人の役に立ちたい!」という情熱だけの場合です。QPMIサイクルを回す際には、この「もやもやQ」を「Q」に磨き上げていくというプロセスが非常に重要であることが分かってきました。



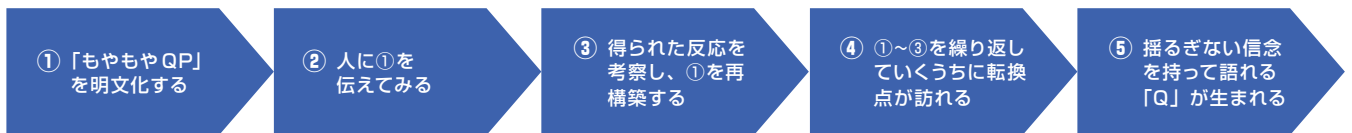
## 内側にももっているQPMIサイクルをまわす「Q」に辿り着けない

それではどのようにして、Qに磨き上げていくのでしょうか。まずは課題感や情熱を深掘りし、その周辺の情報をリサーチしていくというのは多くの人が取り組むことだと思います。その上で、我々が最初の一步目として設定しているのは、「もやもやしたもの」を言葉にする（明文化すること）です。そしてそれを誰かに話すため、外に出ます。自分の中だけでQを磨くには限界があります。学会発表等でも同様のことが言えますが、誰かに話すことは何よりも自身の深掘りになる、新しい視点を得るために重要なプロセスです。その結果得られた反応を考察し、もやもやQPを再構築します。話す人は誰でも構いませんが、自分のもやもやQPと関わりが深いと思われる人や、自分の属する組織外の人に話すことがポイントです。自分とは異なる視点や、伝えるというプロセスの中で得た

自身の経験そのものが、再構築の際に盛り込まれ、パーソナルな課題から少しずつ現実世界との繋がりが濃いものになっていくのです。

このような作業を繰り返して行くうちに、思いがけない課題や、想像しなかった場所に仲間がいることに気づくなど、転換点が訪れます。それを見逃さず、ブラッシュアップを続けると、自分ごとでありながら、社会課題と強く結びついた、ゆるぎない信念を持って語れる「Q」が生まれてくるのです。そのメカニズムの詳細を言葉にすることは現状では難しいのですが、とにかく外に出て再構築するというプロセスを繰り返す数が多ければ多いほど、「Q」にたどり着く確率が高いというのが、これまでの事例の中から言えることです。

### もやもやQPから「Q」が生まれるプロセス



### QPMIサイクルを理解するための参考書籍

**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

## リバネスのQPMIプログラム

QPMI プログラムでは、リバネスのコミュニケーターによるもやもやQPの明文化から始まり、リバネスのネットワークやネットワーク開拓力を活用し、今まで出会ったことのない異分野人材に会いに行く「外部ハンティング」など、貴社社員がQPMIサイクルを回すプロセスに伴走します。社会課題を解決する個のQを設計し、それを解決した時の世界（ビジョン）を明確にしながら、ミッションとチームをつくり、イノベーションの種を生み出す最初のサイクルを回すことを目指します。

大きく分けると3つのフェーズがあり、Phase1はもやもやQPの可視化がメインです。0から新しいものを生み出す起業家人材の「考え方」に浸り、PDCAとは違う、新しい思考プロセスを体験する研修を経

て、もやもやQPを明文化していきます。Phase2は、もやもやQPを良質なQに磨き上げるプロセスです。超異分野シャワーや外部ハンティングといった取り組みで良質なQを持っている研究者やベンチャー企業経営者、教育現場やものづくりの現場の多様な人に会いに行きます。自身の経験を増やしていくと共に、もやもやQPを語っては再構築することを繰り返します。Phase3では、Missionを構築し、テーマごとに外部連携体制構築や実証パートナー探索、小規模実証試験等のフローを通じてビジネスモデル仮説の先鋭化を行います。

### Phase1

#### もやもやQPの可視化

- ・もやもやテーマとやる気を持つ人を選出
- ・面談やヒアリングからもやもやQPを明文化
- ・社会課題やビジョンを設定

### Phase2

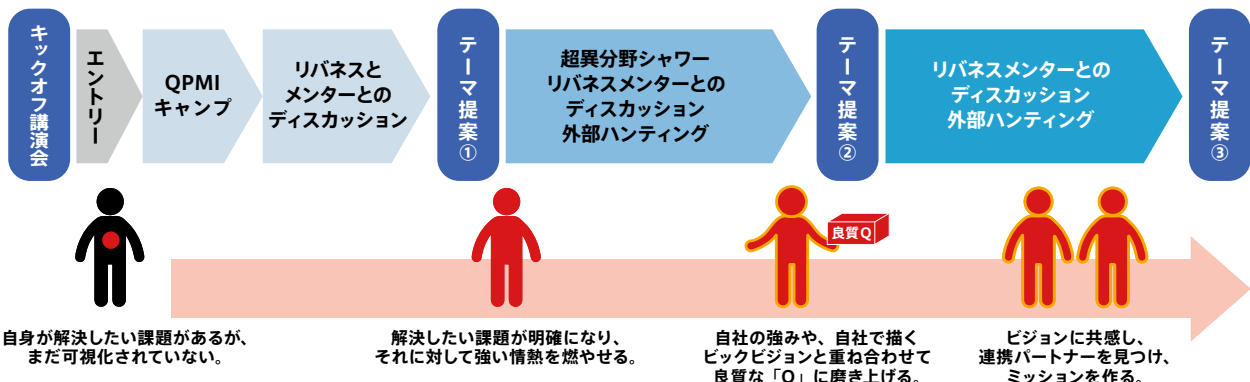
#### Qの設計

- ・外部刺激によるQのブラッシュアップ
- ・事業プラン仮説
- ・研究シーズのハンティング

### Phase3

#### Missionの構築と実装

- ・連携パートナー探索
- ・事業化プラン構築



問い合わせ：株式会社リバネス 人材開発事業部

TEL : 03-5227-4198 / FAX : 03-5227-4199 / Email : hd@Lnest.jp (担当：環野・福田)

伝える活動を通じて1人1人が  
会社を代表するリーダー人材になれる

# 共育プログラム

今、多くの企業が『子どもたちに自社を伝える活動』を始めています

CSR活動や人材育成研修として、学校現場に出向き、自社の仕事や研究を分かりやすく伝える出前授業を導入する企業が増えています。新入社員研修や研究所の年次研修として実施され、拠点のある地域の学校を中心に全国に渡って展開されています。

## 共育プログラムの概要

本プログラムでは、「未来の仲間づくり」をmissionに、貴社社員が子ども向け（主に中高生）の体験教室を実施します。子どもが本物を通じて学ぶ機会と、貴社社員が伝えることで学ぶ機会の両輪となっている点が特徴です。

自社の魅力やビジョンを伝え、  
未来の仲間を集める

体験教室：90～120分程度の体験＋講義

### 子どもの学び

多様な知識、キャリアに触れる機会  
学ぶ「意欲」に繋がる社会との接点

### 次世代の育成

「本物」に  
触れて学ぶ



### 貴社の社員教育

伝える  
ことで学ぶ

### 社員の学び

相手を理解する洞察力  
ビジョンを明確にし、語る力

## 共育プログラムの流れ

### 1 体験教室のテーマ及び、人材育成ポイントの設計

社内ヒアリングを元に、貴社の理念および技術と教育現場とのリンクを探求。また、人材育成の目標について決定します。方向性に基づいて、研修内容の設計や共通の体験部分などを企画します。

### 3 座学研修で考え方を整理する

コミュニケーションやプレゼンテーションなど、専門外の相手に自分や自社の技術を伝えるために必要な考え方を、リバネスのコミュニケーターが伝えます。

### 5 子どもたちに伝える

社員の方がメインスタッフとして体験教室を実施します。子どもたちと向き合い、コミュニケーション、プレゼンテーションを通じて体験教室を成功に導きます。

### 2 体験教室の開発

体験教室の準備プロセスが、貴社社員にとって最も重要なトレーニングの場です。サイエンスブリッジリーダー®育成に長年従事する、リバネスのコミュニケーターとともに、体験教室の目標設定、自身の深掘り、伝える言葉の作りこみを行います。

### 4 学校の要望に合わせてカスタマイズする

2万人を超える株式会社リバネスの学校ネットワークの中から手を挙げてくれた学校で出前授業を行います。学校の生徒の様子や先生の要望に合わせて、企画をカスタマイズしていき、クライアントに求められる教室を作るという体験ができます。

### 6 振り返り

一連のプロセスを通じたフィードバック及び振り返りの場を用意します。参加社員はプログラムを通じて学んだことを棚卸しし、自身の仕事に繋げるため、次の行動を決めます。

問い合わせ：株式会社リバネス 人材開発事業部

TEL：03-5227-4198 / FAX：03-5227-4199 / Email：hd@Lnest.jp（担当：環野・福田）

仲間を増やす  
共感力と交渉力を  
鍛える

# ブリッジコミュニケーター ブリッジマネージャー育成講座

新規事業を進めるにあたって障壁となることが社内外との接続です。特に社外の人材と多くを共感できる力既存の文化や仕組みの中で、その風土を尊重しつつ、新しい挑戦を社内に無理なく導入できる力や新しい仕組みを作っていく力が必要とされます。このポジションにつく人材は、自らも社会課題のためにリーダーシップを発揮したプロジェクトを経験したことがあるリーダー人材であり、さらに、「共育プログラム (P27) で培われるような自社の理念や文化を理解しながら組織や相手に合わせてその意義を伝えられる「共感的コミュニケーション力」や、各ステークスホルダーにとってのwinの創出のために「交渉的コミュニケーション力」をもつ必要があります。リバネスは実践にてそれらの力を鍛えていきます。

## プログラム内容

### 座学プログラム

リーダー	マネージャー
リーダーシップ	編集力
コミュニケーション	ネットワーク構築
プレゼンテーション	交渉力
ライティング	マネジメント応用
マネジメント	

### 実地プログラム



共育プログラム (P26)



LNest Grant  
リバネス研究費

リバネス研究費



Exploring Deep Tech & Solving Deep Issue

TECH PLANTER

TECH PLANTER

得られる力

探索力

決定力

交渉力

推進力

リバネス研究費

公募する研究テーマの設定など、自社に必要な研究や事業の領域を考慮することで視野を広げることができます。

公募の目的を踏まえて、採択すべき研究テーマを選定し、オーナーシップをもって決定する力を問います。

研究者と信頼関係を築き、その後の方向性について合意を得る交渉的コミュニケーションが試されます。

自身の責任のもと、共同研究を推進することで外部連携マネジメントの実践力を養います。

TECH  
PLANTER  
審査員

TECH PLANTERのエントリーチームと自社のアセットを理解し、事業シナジーの可能性を見定める力を養います。

審査員として企業を代表しての発言、決定を自身の責任のもと実施する経験を行うことができます。

エントリーチームと信頼関係を気づき、社内理解を得るための交渉的コミュニケーションが試されます。

自身が決定し推進する事業の実績が求められる中、企業を代表した立場で社内外に責任を伴うマネジメントが試されます。

問い合わせ：株式会社リバネス 人材開発事業部

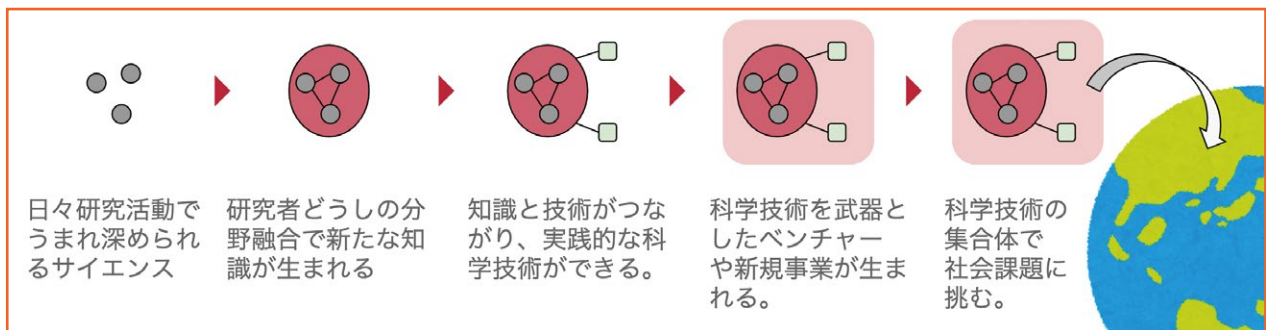
TEL : 03-5227-4198 / FAX : 03-5227-4199 / Email : hd@Lnest.jp (担当：環野・福田)

# 知を繋げてビジネスを生む、 サイエンスブリッジコミュニケーター<sup>®</sup> の仕事

新たなビジネスを生み出すには、自らの専門とは異なる分野との接続や、社会の「今」を捉えて新たな業界に打って出る挑戦が必要な時代だといわれる。

株式会社リバネスの研究キャリアセンターでは、多くのベンチャー企業のビジネス化や、大手企業での新規事業を伴走してきた事例から、研究者が異なるものに橋をかけ、

ビジネスを生み出すプロセスについて、以下のような仮説を抽出した。最初に、異分野の研究者の分野を融合させ、新たな知識（法則や知見）を生み出す。次に、研究者と技術者の知識の融合からより実践的な科学技術の集合体が生まれる。最後に、科学技術の集合体と社会を繋げ、持続可能な仕組みを構築していく。これにより、社会課題の解決が実現し、結果としてビジネスが生まれるのだ。



しかし、「異分野や異業種の融合が大事なのもう十分わかっているが、何からすればいいのかわからないのだ」という意見が、新規事業を手がける組織や担当部署の本音だろう。これらの過程で重要なのが、研究者同士や、技術、社会を繋いでいく「コミュニケーション」である。同社では、これまで研究者集団として「科学技術の発展と地球貢献を実現する」を理念に、異なる技術、分野、業界などを繋げて、ビジネスを生み出す存在を「サイエンスブリッジコミュニケーター<sup>®</sup>」として、社内外で養成を行っている。これまでに数十名が認定され、実際に自ら新しい事業を立ち上げる、ベンチャー企業への伴走か

ら創業時のメンバーとなるなど、ビジネスの現場で多く活躍する人材を輩出している。サイエンスブリッジコミュニケーター<sup>®</sup>は具体的にどのようなコミュニケーションを行い、何を仕掛け、何が生まれているのだろうか。本コーナーでは、サイエンスブリッジコミュニケーター<sup>®</sup>に話を聞き、その姿を通して、異分野異業種融合で新たな仕掛けを作り、ビジネスを生み出す「ブリッジコミュニケーター」に共通するコミュニケーションや、そのコミュニケーション力などのような経験から得られるのかを紐解いていきたい。

## リバネス研究キャリアセンターとは

リバネスの研究機関のうちの1つ。リバネスの理念である、科学技術の発展と地球貢献を実現できる人材の育成を目指し、サイエンスブリッジコミュニケーター<sup>®</sup>のプログラム開発や育成を行う。

# 対話で相手の 行動原理まで読み取り、 人と組織を動かす

## 株式会社リバネス

執行役員 塚田 周平



塚田は現在、地域の企業や自治体との連携によって特色のある産業創出に取り組んでいる。自治体、大学、銀行、産業界などと連携しながら地域の大学にある科学技術を、地域や世界の課題解決に向けて活用し、新たな産業を生み出すスキームを作っているのだ。

もともと塚田は農学で博士号を取得し、「農学と他の学問を結びつけ、将来的に世界の農林水産に貢献したい」と考えていた。リバネスでは、研究者の専門的な知識を組み合わせ、食や農業の新しい世界を作るプロジェクトに参加する。大学で眠っていた技術だった植物工場をメーカーの新規事業として設置から流通までを手がけたり、外食企業のオペレーション改善やメニュー開発を大学研究者やベンチャーと手がけるなど、サイエンスとテクノロジーを繋げ、食の消費者に届けるまでの経験を多く行ったのだ。

地域での産業創出の取り組みは熊本県がリバネスに声をかけたことから始まった。新たな産業を作り、地域活性に繋がりたいという自治体や地方銀行の思いを受け、地域の特徴を抽出するために半年間で8つの都市を回り、地元の企業や大学、

農業の現場などでのヒアリングを行った。そこで、地域の歴史や資源を活かした自然と共生する「自然共生型産業」の姿を見出し、熊本県、株式会社肥後銀行、熊本大学、一般社団法人熊本県工業連合会などと熊本県における次世代ベンチャーの発掘と育成に向けた連携協定を締結、ベンチャーとともにビジネスを生み出す挑戦をしている。

この取組みの中で最も必要だったのは「個と組織を理解するコミュニケーション」であった。事業を作る過程では、生産者、研究者、銀行員など、立場も環境も異なる個人を相手にする。やりたいことや背景にある文化、行動の原動力となることは異なり、組織を背負って対面する人もいる。相手の組織や個人のやりたいこと、強みを十分に理解して初めて、自分たちが目指す世界が相手にとってどのような価値になるのか、メリットを示したり、異なる知見や強みをもつ人を連れてくることができる。組織の所属が外れたり、ロジックが合わないと切れてしまう関係性ではなく、個人と個人で繋がれるような情熱の共有や、個人の背景にある文化、特徴の理解までが必要なのだ。

「自らのやりたいことの実現した姿や道筋は最初は描けていなかったが、対話を繰り返すことでも見えるようになった」と塚田は言う。熊本のプロジェクトは「農林水産への貢献」とは異なるテーマであったが、プロジェクトに取り組むうちに、業界の文化、会社法などの法律や世の中の仕組み、社会への見せ方など、科学技術の面以外でも立ちほだかる壁が見えるようになった。結果的に、「自然共生型産業」という、農林水産業も含めた産業創生の取り組みが生まれたのだ。専門性をもつ研究人材が、個人とのコミュニケーションを通じて社会を知り、専門性以外の実装に向けた武器を持つ。コミュニケーターは、個人と組織を理解する対話を起点に自らの武器を専門以外にも広げ、異分野や異業種との融合を実現しているといえる。

(文・立花 智子)

# 人材育成・採用のサービスリリース続々!!! 最新情報はリバネスHPをチェック!

## 研究人材採用システム開発サービス

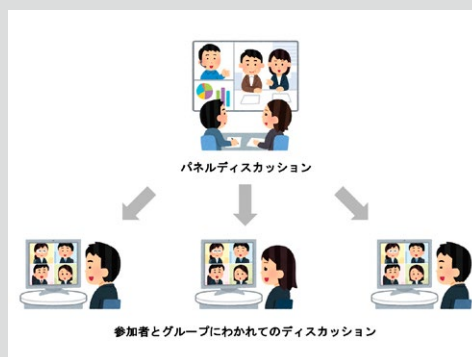
### 第一弾オンラインキャリアセミナー

#### サービス内容

オンラインで企業とアカデミアの若手研究者（大学生・大学院生・ポスドク）が会い「これから共に創造する世界」についての議論を通じて、ビジョン共感型の採用を可能とします。また、オンラインにおけるコミュニケーション量を可視化する機能も6月にリリース予定です。

#### サービスの流れ

実施時間	3時間程度
実施形式	オンラインツールを用いる（Zoomによる配信など）
対象	大学生・大学院生、ポスドク（30-100名程度）
プログラムの流れ	趣旨説明（10分） 実施企業によるプレゼンテーション（10分） パネルディスカッション（50分） グループディスカッション①（50分） グループディスカッション②（50分） クロージング（10分）



## ゼミの論文輪読会へのマッチング・サービス

#### サービス内容

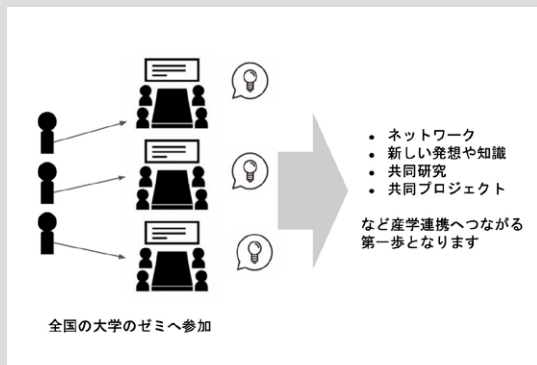
弊社が構築してきた国内の大学・研究機関220機関と、海外の大学・研究機関43機関とのネットワークを基盤にした、研究室の論文の輪読会に企業が参加できます。

#### サービスの流れ

- 1 リバネスの担当者による要望ヒアリング
- 2 リバネスのネットワークを活かした候補研究室の探索
- 3 研究室の紹介とゼミの輪読会への参加条件の調整
- 4 ゼミの輪読会参加開始

#### 期待される効果

特に若手人材の研修として導入いただくことで、その分野の先端的知識を得るだけでなく社外のネットワークを広げることに繋がります。



問い合わせ

株式会社リバネス 人材開発事業部

TEL : 03-5227-4198 / Email : hd@Lnest.jp