

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

2019.12

VOL. 11

【特集】

ネットワーク組織を 創造エンジンに変える 社内情報活用のヒント

【新連載】

144年続く組織の人材論

協和キリン株式会社

組織は柔らかくあれ：個性を伸ばし、進化し続けられる人材をつくる



人材応援

vol.11 TABLE OF CONTENTS

■ 人材応援プロジェクト 10年後の仲間づくり

03 中学時代の生物学のイメージを覆した「出前実験教室」

■ 144年続く組織の人材論

05 組織は柔らかくあれ：個性を伸ばし、進化し続けられる人材をつくる 協和キリン株式会社 取締役会長 花井 陳雄 氏

■ 特集

ネットワーク組織を 創造エンジンに変える 社内情報活用のヒント

10 個のマインドが有機的な結合を生み、ネットワーク組織の成長を促す 株式会社ビジネスリサーチラボ 代表取締役 伊達 洋駆 氏

12 情報がオープンに蓄積され、活用される文化作りが知識を生み続けるための鍵 株式会社リバネス 取締役 CIO 吉田 丈治

14 社内研究情報の可視化で自社の強みや事業の飛び地を見出だせないか？ 株式会社バイオインパクト 代表取締役 杉原 淳一 氏

■ 組織・人材に研究から切り込む～人材開発研究レポート～

16 新たに出て現しているリーダーシップのあり方

■ キャリアディスカバリーフォーラム 2020

18 キャリアディスカバリーフォーラム開催概要

20 キャリアディスカバリーフォーラムを活用した人材育成事例

21 参加企業インタビュー

自分で考えて動ける人に出会える場が不可欠
株式会社セルフファイバ 代表取締役社長 柳沢 佑 氏

■ 人材応援研究員 共に学ぶ、共につくるアカデミアのパートナー

22 学生が、自らの成長を「仕掛けに」外に出ていけるきっかけを 国立遺伝学研究所 教授 木村 暁 氏

■ 人と組織の探究者

23 人に伝え、自分の経験を豊かにするメタファーの可能性 立命館大学大学院 文学研究科 博士後期課程 3 回生 土元 哲平 氏

■ 組織を支えるテクノロジー

24 株式会社エモスタ

心理学とテクノロジーを用いたビジネス課題へのソリューション開発

ハイラブル株式会社

議論の様子を可視化し、コミュニケーションの力を育てる

25 事例紹介

コミュニケーションネットワークを可視化し、組織の隠れキーマンを発見する
サー ベイツールを超異分野チームで開発

■ リバネスの人材開発プログラム

26 共育プログラム

28 MIT-G

30 QPMI プログラム

32 SBL 講座

■ 越境人鑑

34 海外は特別ではない、自ら成長するための本質を伝えたい 首都大学東京 都市環境学部 環境応用化学科 准教授 田中 学 氏



STAFF

人材応援 編集部

編集長 岡崎 敬

編集 環野 真理子、楠 晴奈

記者 江川 伊織、福田 裕士、森本けいこ

森安 康雄

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】

協和キリン株式会社

取締役会長

花井 陳雄 氏

発刊に寄せて

時計の針の1周は12時間、1年は12ヶ月。リバネスでも12をひと区切りにしている。そのひと区切りが12回まわる144年を見据えて、組織、人材を考えていく新コーナー「144年続く組織の人材論」がスタートした。デジタル化、ネットワーク化が進む中で、情報の蓄積や活用のあり方も変化し、組織や人もその変化に対する適用や進化を促される。目まぐるしい環境変化の波を乗りこなし、自らも波を起こす震源であり続けるために必要な、不動の本質とは何かを探究し続けたい。

編集長 岡崎 敬

10年後の仲間づくり

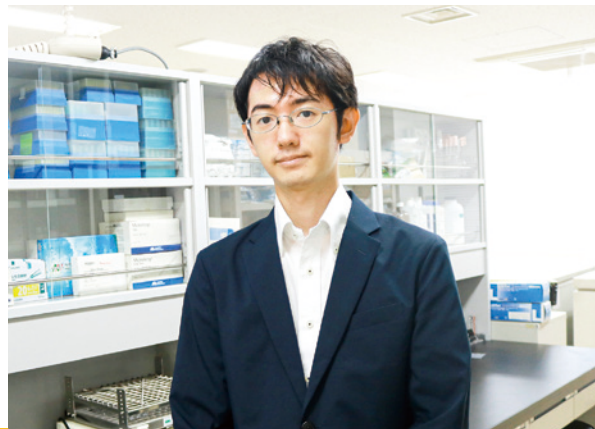
人材応援プロジェクトは、企業のスタッフが出前実験教室などを通じて、自分の課題意識や熱意、自社のビジョンを子どもたちに伝え、共感してくれる未来の仲間を集める活動を推進しています。活動から10年以上が経ち、地道な活動が、時を経てその価値を発揮することが証明され始めています。

中学時代の生物学のイメージを覆した「出前実験教室」

株式会社リバネス
滝野 翔大

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



株式会社リバネスは創業時より、研究者自らが研究の魅力を伝え、「10年後の仲間」となる研究者を育てる活動を行ってきた。滝野翔大は、13年前にリバネスが主催した若手研究者による出前実験教室の参加者だ。そして大学院卒業後の2018年、同社に入社した。

実験教室で知った、生物の魅力

滝野が参加したのは、中学校3年生の夏、母校の聖光学院中学校・高等学校（神奈川県）で行われたリバネスの実験教室だ。当時から、母校では様々な課外プログラムがあり、生徒は自由に選択することができた。その中の1つとして本実験教室は実施されていた。テーマは「DNA鑑定実験」。当時生物学には全く興味がなかったという滝野。「将来は法学部に行って、検察官になろうとか、工学部に行ってロボットを作りたい、などと考えていました。生物学は暗記科目の印象が強く、むしろ苦手でしたね」。しかし、課外活動で「実験」をやってみたくらいと思い、タイトルを見てプログラムへの参加を決めた。ブロッコリーとカリフラワーの遺伝子の違いをDNAを調査しながら説明していくという内容で、本格的な実験装置を使った実験に感動したという。この教室がきっかけで、生物の奥深さと、まだ分かってない世界の広さを知り、生物学に強い興味を抱くようになった。

自分の興味を追究していったら、もう一度巡り合った

その後、興味は環境問題や海洋研究へも広がり、大学では海洋学を専攻。プランクトンを中心とした、海の窒素循環に関する研究に打ち込んだ。大学院卒業後の進路を考え、就職活動を進めていたとき、もう一度リバネスと出会うことになる。「海洋研究の面白さを周りの人に語ったとき、自分との温度差に気づき、研究室から一歩外へ出た世界の海への関心の低さを知りました。それに海の研究を通じて知った環境悪化などの問題を解決するには多様な分野の人と力を合わせる必要があります。『伝えること』の重要性を感じました」。滝野は「科学、研究、教育」をキーワードに就職先を検索した。そして見つけたのが、リバネスだった。「自分が生物学を志すきっかけにもなった会社なので名前をよく覚えていました。詳しく調べ、様々なことをやっている会社だということを知り、興味を持ったのです」。そして昨年、リバネスの実験教室を受講した第1号社員として、入社を果たした。

未来の仲間をつくるのは、「ひと」

今、当時のプログラムを振り返り、滝野はこう話す。「実験内容の濃さも印象的でしたが、心に残っているのは各班についてくれたスタッフの姿です。『学校で学ぶ内容は、生物のまだ分かっていないことを解明するためのツールなんだ』という講師の言葉は今も覚えています。テレビで見るとような遠い存在だった研究や研究者を身近に感じたのです」。

現在の滝野の夢は、海洋開発事業部を立ち上げ、海にまつわる課題の解決に挑むこと。入社後、自分が受講した母校のプログラムに、今度はスタッフとして参加した。「当時の先輩方と同じように、海に興味を持つ後輩を増やし、異分野の研究者を巻き込んでいきたいです」。

(文・楠 晴奈)

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。



株式会社IHI



NOK 株式会社



MSD 株式会社



株式会社オプティム



オリエンタルモーター株式会社



関西電力株式会社



協和キリン株式会社



KONICA MINOLTA

コニカミノルタ株式会社



株式会社ジェイテクト



THK 株式会社



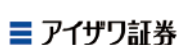
株式会社 DG TAKANO



凸版印刷株式会社



株式会社アーステクニカ



藍澤證券株式会社



アサヒ飲料株式会社



アサヒオプティクスアンドイノベーションズ株式会社



株式会社朝日新聞社



株式会社アシックス



味の素ファインテック株式会社



アストラゼネカ株式会社



株式会社池田理化



弁護士法人内田・飯島法律事務所



江崎グリコ株式会社



SMBC日興証券株式会社



株式会社 荏原製作所



オムロン株式会社



株式会社カイオム・バイオサイエンス



川崎重工業株式会社



紀州技研工業株式会社



協和発酵バイオ株式会社



株式会社クボタ



京浜急行鉄道株式会社



小橋工業株式会社



サントリーグローバルイノベーションセンター株式会社



敷島製パン株式会社



株式会社シグマックス



株式会社資生堂



株式会社自律制御システム研究所



セイコーホールディングス株式会社



損害保険ジャパン日本興亜株式会社



大正製薬株式会社



大日本印刷株式会社



株式会社タカラトミー



武田薬品工業株式会社



株式会社竹中工務店



株式会社ダスキン



帝人株式会社



株式会社デンソー



東京東信用金庫



東レ株式会社



日鉄エンジニアリング株式会社



株式会社日本政策金融公庫



日本ハム株式会社



株式会社 日本HP



日本たばこ産業株式会社



日本ユニシス株式会社



株式会社バイオインパクト



株式会社パイオニア・コーポレーション



株式会社浜野製作所



株式会社バンダイ



株式会社ビービット



株式会社日立ハイテクノロジーズ



株式会社フォーカスシステムズ



株式会社フロンティアコンサルティング



本田技研工業株式会社



株式会社 MACHICOCO



三井化学株式会社



三菱電機株式会社



株式会社メタジェン



ヤンマー株式会社



株式会社ユーグレナ



株式会社吉野家ホールディングス



リアルテックファンド



ロート製薬株式会社



Rolls-Royce Holdings plc

144年 続く組織の 人材論

「144年」と聞くと、キリの悪い数字に感じるだろうか。このコーナーでは小さなことを成し遂げるまでにかかる年月を時計の針に例えてみた。長針の1針を1年とすると、1周するのに12年かかる。さらに、時を刻み、短針が1周するまでに144年かかる。それほどの時間をかけて世界を変えるミッションに挑む組織は「人材」をどのように捉えているのか。リバネスの代表井上浄が組織のリーダーに持続可能な組織に欠かせない人材像や人づくりについて伺う。

組織は柔らかくあれ：個性を伸ばし、 進化し続けられる人材をつくる



協和キリン株式会社
取締役会長
花井 陳雄 氏

株式会社リバネス
代表取締役副社長 CTO
井上 浄

協和キリン株式会社取締役会長の花井陳雄氏は抗体医薬品開発の研究者として独自の抗体医薬技術「POTELLIGENT® (ポテリジェント)」の研究開発や、アメリカで同技術をライセンスする会社BioWa,Inc.を立ち上げるなど、研究者としても経営者としても結果を残してきた。研究者から経営者へ、そして「たった1度のいのちと歩く」を志に掲げ、バイオ医薬開発のパイオニアとなった組織を率いるリーダーへと進化していった花井氏が考える「144年続く組織における研究人材像」についてお話を伺った。

研究者が経営者になり、 組織の未来をけん引する

井上：花井さんは研究者としてリンパ腫に有効性を発揮する抗体医薬品を創成するという素晴らしい実績を残された研究者としても、経営者の先輩としても非常に尊敬しています。研究者から経営者への転換には葛藤がなかったのでしょうか。

花井：葛藤はありました。当時はちょうど BioWa, Inc. を立ち上げるきっかけとなる「POTELLIGENT®（ポテリジェント）技術」の研究が軌道に乗っていたときでしたから、研究を辞めたくないというのが正直な気持ちでした。その悩みを吹き飛ばしたのは、ニューヨークで親交のあった TNF（腫瘍壊死因子）の発見者である Dr. オールドの「自分の研究を進めなかったらマネージメントに移るべきだ」というアドバイスでした。当時はまだ、抗体医薬の実用化は半信半疑の状態でしたので、辞める企業も少なくなかった。基礎研究はできてなかなか開発資金を確保できなかったのです。彼に「他の誰かがトップに立って、『抗体医薬をやめよう』と決断したら研究は続けられない。直接研究開発には関われないかもしれないが、抗体医薬実用化の夢を実現するチャンスだ」と言われ、決意したのです。

井上：たしかに経営者の決断は、組織の研究開発の方向性に大きな影響を与えうる。研究者が経営者に抜擢される、というのは研究を大切にされている御社らしい風土ですね。研究者を離れた感覚はあったのでしょうか。



花井 陳雄 氏
協和キリン株式会社 取締役会長

1976年に協和発酵工業株式会社に入社、バイオ医薬品の研究に取り組み、協和発酵キリン独自の抗体医薬技術「POTELLIGENT®（ポテリジェント）」の開発を牽引し、アメリカの子会社 BioWa, Inc. の社長に就任。2012年より協和キリン株式会社の代表取締役社長、2018年より代表取締役会長、2019年より取締役会長を務める。

花井：研究者を離れた感覚はありませんでした。経営というのはある程度まではサイエンスで語ることができます。ポジティブな結果もネガティブな結果もでる中で分かること、分らないことを明確にして次に進むのは研究で培った感覚が大いに活かされます。また、実際にやってみたらマネージメントはプロデューサー業でした。研究に必要な資金を獲得し、研究者のキャスティングを考え、研究プロジェクトを作り上げていくことは、1研究者でいるときよりも、研究を進めている感覚がありました。

社員の個性が 組織の柔らかさをつくる

井上：1907年のキリングループの創業からたどると、御社には144年に近い経営の歴史があります。そのような組織にあって、花井さんが実感できる「続く組織」とはどんな組織でしょうか。

花井：今から144年前というと明治時代ですね。時代が変わり、今取り組んでいる事業も変わり、組織の

形も統合したり、分社化したりと大きく変わりました。組織は時間をかけて巨大に成長させながらも、常に変化していかなくてはなりません。しかし、組織は大きくなればできることは増えますが、舵取りのためにルールや仕組みに縛られて硬くなってしまいがちです。

井上：難しい問題ですね。リバネスは会社を生物に例え、大量の細胞によって1つの機能を果たす組織のように経営を考えると、いろいろと気づきがあります。そんな視点で細胞1つ1つである社員はどんな存在であるとよいと考えますか？

花井：1人1人の個性を大事にすることでしょうね。協和キリンには5千人強の社員が働いています。それだけいるといろんな人がいますね。しかし、没個性の5千人が集まっても、突然の環境変化に対応することはできません。1つの大きな機能を果たすための仕組みはつくりながらも、新陳代謝を繰り返して、環境変化に応じて変化できる、柔軟い組織であり続けなくてはいけないでしょう。

井上：今、ダイバーシティという言葉が大切にされていますが、男女や国籍の違いなどだけでなく、それぞれの個性を尊重することが柔軟い組織を保ち、時代が変化しても続けていける組織にすることができるのです。柔軟い組織をつくるため、人材に対して働きかけていることはありますか。

花井：私が研究所にいた頃、入社して間もなく成果の有無に関係なく医

学部病理学研究室に派遣されて学ぶ機会をもらっていました。私自身で今振り返ると「遊んでいた」ようにも思いますが、知らないことを積極的に学びに行ける環境は非常に重要だと思います。例えば今起こっている情報革命は産業革命以降でもっとも大きな変化なのではないでしょうか。OJTで「今」の仕事だけに従事していると、身につけることができないスキルや考え方がたくさんあります。社員の興味や熱意で新しいスキルや考え方を身につけてもら

ことは非常に大事だと思います。同じ会社で同じ仕事を続けていたとしても、新しい考え方やスキルを掴みにいくこと、学び直していく時間を持つことは非常に大事だと考えています。

企業にも余裕がなくなっている時代ですが、大学院に限らず新しく外に学びに行く機会があれば、会社が一部補助を出すなどして推奨しています。

井上：研究者は世界で初めての発見



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。

をすることにワクワクし、自分ならではの視点を磨いていきます。大学のときの専門や、今までの経験は通過点にすぎない。ラボで経験してきたことに止まらず学び直していきることが144年続く組織の研究者には必要であり、そういう人材をつくっていくことが重要だと感じました。

花井：自分の興味や情熱を保ち続けながら、異分野や新しい時代の考え方から学んで、自分の専門性に還元したり、コンピテンスを加え続けて行かないと個人も組織も硬くなってしまいうでしょうね。自分で新しい学びの機会を掴んでいくように発信して行きたいですし、組織としてもできるだけ時間やその機会を作りたいと思っています。

ビジョンを受け継ぎながら 新たに「つくる」ことができる人を

井上：組織が144年続けていくためには継承していく、ということも重要になると思います。花井さんも2018年に社長職を後身に引き継がれました。今のタイミングでの社長交代の決断にはどんな背景があったのでしょうか。

花井：社長の交代は自分から指名・報酬諮問委員会に申し出て検討いただきました。ステージによって会社は変わっていくべきです。今はサイエンスだけでなく、開発や経営戦略など、より総合的な力を結集して、経営をしていかななくてはなりません。現社長の宮本さんはその力があ

る方なので一緒にやりたいと思いました。経営者だって完璧な人間はいません。組織には、様々な人がいて、そのステージにより適した人が社長でいるべきだと考えたのです。

井上：個性が活かされ続けてきたからこそ、様々なステージに適した様々な人材が経営者として輩出されているのです。経営者の自身の判断が柔らかいことで、様々な人を活かす土壌が生まれているように感じます。次の世代の社員に引き継いでいきたい考え方はどんなことでしょうか。

花井：長く続けていく中で時代や社会は変わっていきますが、変わらないことがあるとすれば、人が生まれて死ぬということです。必ず死ぬ一生の中で満ち足りて有意義な時間を過ごせることが重要で、企業もそこに寄与できることを目指すべきだと私は思います。弊社も一貫して人々の健康と豊かさ貢献することを目指してきました。会社が何のために存在するかというと、売上や自分たちの生活のためにある訳ではありません。人の満ち足りた人生をつくるためにあるのです。そのことを一人ひとりが認識して欲しいし、経営者はぶらさずに伝え続けていかななくてはならないと思います。2008年に協和発酵キリン（現：協和キリン）が発足するときに、社員と経営陣で議論し、製薬企業として働く自分たちの思いを、「私たちの志」という文章として残しました。「たった一度のいのちと歩く」という言葉が生まれ、決意を新たにできたのではないかと思います。時代によって組織の形は変わっていきますが、自分た

ちが何のためにあり続けるのか、社員と対話をしながら見つめなおして行きたいですね。

井上：原点を見つめ直し、そのときの社員の考えや思いが合わさって、形にしていくと、同じビジョンの中にも新たな発見があり、ビジョンの捉え方も進化していくものですね。そうして組織は新たに生まれ変わりながら、進化を続けていくのだと実感しました。柔らかい組織と新陳代謝、そしてぶれないビジョン、これは夢を持つ生命そのもののように感じます。今日はありがとうございました。

（構成・環野 真理子）

協和キリン（旧 協和発酵キリン）株式会社が掲げる「私たちの志」の解説はこちら

https://www.kyowakirin.co.jp/about_us/commitment_to_life/index.html

A background image featuring a complex network of interconnected nodes and lines, rendered in a light blue color against a dark blue background. The nodes vary in size, and the lines connect them in a web-like structure, symbolizing a network or organizational structure.

特集

ネットワーク組織を 創造エンジンに変える 社内情報活用のヒント

多様な知識や経験を柔軟に組み合わせて新たなコトを生み出す組織形態として、ネットワーク組織が注目されている。ネットワーク組織には、役割分担やレポートラインが定まった組織とは異なる仕組みや構成メンバーのマインドが重要であり、一方、同組織形態特有の課題もある。本特集では、ネットワーク組織で知識と知識が繋がるための基盤である情報の共有と活用に注目したい。日々拡張を続ける社内の知的・人的ネットワークに関する情報を活用することは重要とはいえ、実践には困難が伴うのではないだろうか。ネットワークを単なる繋がりに終わらせず、新たな価値を生む創造エンジンへと変えるためには、どのような情報が必要となり、いかに共有・活用していけばよいのか。そのヒントを3者へのインタビューから紐解く。

個のマインドが有機的な結合を生み、 ネットワーク組織の成長を促す



株式会社ビジネスリサーチラボ

代表取締役 伊達 洋駆 氏

個人の持つ知識やスキルを柔軟に組み合わせて成果を生み出すネットワーク組織では、確固としたレポートラインのある組織とは異なる基盤が必要になってくる。学術研究に裏打ちされた組織分析や人材コンサルティングを実践している伊達洋駆氏と、コミュニケーションから知識の新結合を促すために共有されるべき情報と、それを可能にする人材の考え方について議論した。

個人の情報共有が要となる

ネットワーク組織ではメンバー同士が持つ知識や経験を互いに知り、複数の知識が繋がることで新しいアイデアが生まれ、サービスやプロダクトとして新たな価値を生む。この実現には、情報を「知る」「繋げる」プロセスにおいて個人の情報が共有されていることが必要になる。複数の情報を繋げるうえで、

各人の経験、興味関心、価値観が異なっていることは強みになる。業務上の役職や仕事の分担といった繋がりではなく、メンバー同士が互いを個人として深く理解するための情報共有が重要となってくるのだ。明確な役割分担や階層がある、いわゆるヒエラルキー型の組織とは異なる情報共有の仕組みや、メンバーの考え方といった基盤が必要となるだろう。

活発な情報発信を促す マインドセット

個人に関する情報流通を促進するにはどのようなアプローチが可能なのだろうか。伊達氏は積極的な情報開示に繋がるマインドセットの重要性を指摘する。「自身の成長を目指して積極的なフィードバックを求め、ネガティブな情報も含めた発信を恐れないことが重要です。」オープンな情報発信を行うマインドを醸成しやすくする仕組みの1つに、伊達氏は絶対評価を挙げる。個人の持つ経験や価値観をといった濃密な情報を得るには、得意分野や功績のみならず、失敗経験なども得る必要がある。しかし、他のメンバーとの比較で評価が決まる相対評価のもとでは、ネガティブな評判を呼ぶ可能性のある情報は発信されにくい。他者との比較ではなく、個人の時系列の変化を振り返って評価する絶対評価では、比べるべきは過去の自分になる。そのため、積極的に情報を発信し、フィードバックをもらうマインドが生まれるだろう。また、こうした情報に他のメンバーがアクセスできるような状態になっていることで、メンバー同士の相互理解も深まるはずだ。

立ちほだかる コミュニケーションコスト という課題

メンバーの知識や興味関心、価値観といった個人の情報は、人数の多い組織では膨大なものであり、日々更新される。これらが共有され、アップデートされるためには、メンバーが自身の発信を活発に行うことが不可欠だ。多様な情報から新結合を生むためには、表面的

な知識やスキル・業務経験のみならず、モチベーションの源泉はどこにあるのか、それを抱くようになったきっかけは何だったのかといった、個人の背景に踏み込んだ理解も重要となる。そうした背景まで話せる関係性を築くことも必要だ。密な関係性構築と活発な情報流通には、多くの時間と労力が求められる。そのためネットワーク組織は、膨大なコミュニケーションコストに直面することになる。いかに効果的な情報共有を行い、個々人の相互理解を実現するかが、これからのネットワーク組織が向き合う課題となるだろう。

組織の方向性へ敏感な人が 新結合を形にする

役割間での情報伝達ではなく、個人間の情報交換が必要なネットワーク組織において、個人に関する情報の他にもう1つ重要なものがある。組織の方向性に関する情報だ。「組織の方針や他部署がどのようなことに取り組んでいるかをメンバー全員がよく把握していると、自身の取組みを組織の方針と重ねられ、リソースをフル活用できるようになります。その結果、ネットワークに生まれた新結合がアイデアで終わらず、サービスやプロダクトとして形になる可能性が高まります」と伊達氏は言う。しかし、すべての社員が組織の方針を意識的に把握しようとする組織は少ないのではないだろうか。ネットワーク組織の実現には、マネージャー層以外の社員にも組織全体を見渡せる視座や組織の方向性への敏感さが求められる。経営的な全体観を備え、組織とそのメンバーの情報に敏感な人材を育成していくことが、ネッ

トワーク組織の実現を加速させるはずだ。

(文・江川 伊織)

伊達 洋駆 氏

株式会社ビジネスリサーチラボ 代表取締役

株式会社ビジネスリサーチラボ代表取締役。神戸大学大学院経営学研究科博士前期課程修了。修士(経営学)。同研究科在籍中、2009年にLLPビジネスリサーチラボを、2011年に株式会社ビジネスリサーチラボを創業。以降、人事領域を中心にリサーチ事業を展開。

情報がオープンに蓄積され、 活用される文化づくりが 知識を生み続けるための鍵



株式会社リバネス

取締役 CIO 吉田 丈治

ネットワーク組織が拡大していくにあたって成長のボトルネックとなってくるのが情報をいかに蓄積し、活用する文化をつくっていくかにある。社員 80 名ほどの組織である株式会社リバネスは、今、拡大につれてその課題に取り組んでいる。取締役 CIO 吉田丈治に挑戦中の取り組みについて聞いた。

情報に敏感であり続けることは ネットワーク組織で重要

リバネスは最先端の科学や社会の情報を集め、人の知恵を掛け合わせることで新しいアイデア（知識）を生む「知識製造業」を生業としている。階層や管理部門を最小限に抑えた組織の中で社員は事業部を超えて仕事をする。コミュニケーターとして日々様々な人に会う生活を送るため、最先端の研究成果や社会的なニーズ、社会課題などが集まってくる。「個のネットワーク組織」と

呼ぶ組織の中で、社内外の情報に敏感であることは重要だ。過去に他部門で行った取り組みが有効な場合もあれば、営業に行ったメンバーの報告を受けて、アイデアを加える議論が起こることもある。それぞれ複数のプロジェクトを抱える中で、仲間の仕事の状況も把握する必要がある。拠点が複数あり、外出や出張によってオンラインワークも多い。離れていてもコミュニケーションを取り続け、最新の情報に敏感であり続けねば知識を生み出すことはできない。

規模が拡大しても、 情報にオープンアクセス できる仕組みとは？

上記のような組織において社内に蓄積される情報を誰もが使える状態にしておくことは非常に重要なことだった。「リバネスは個人が情報へオープンにアクセスし、自主的に考える文化をつくってきました。ヒエラルキー型の組織は、情報を握っている上司が部下をコントロールします。不確定要素が大きく、上司が答えをもたない時代になっていく中で、情報が一部の手に握られていると組織のスピードが落ちてしまう。集まる情報をできる限り共有することで知識の出会いが発生し、新しいアイデアが生まれます。この情報の化学反応がリバネスを推進するエンジンとなっています」。組織の規模が拡大していく中で、集まる情報も増えてくる。部門やプロジェクトに閉じずに情報をオープンに蓄積し続けること、お互いの情報をスムーズに流通させるにはどうしたら良いか。CIOである吉田の追究するテーマになっている。

情報にアクセスできる場は 拡張されたオフィスに等しい

吉田はこの課題に対して情報へのオープンなアクセスがしやすい環境を整えた。CRMである「Salesforce」にプロジェクトや顧客情報のほか、営業報告、週報、社員の教育実績など全ての情報を集約し、どこに何が蓄積されているかをわかりやすくした。また、一部の情報をチャットツールのSlackと連携させ、情報共有の自動化を図った。メールよりも簡便に情報にアクセスできるようになったことで、気軽に誰もが情報を斜め読みすることができるようになり、瞬発力の高い組織になった。「インターネットで繋が

る空間がオフィスを拡張している」と吉田は言う。会えずとも他のプロジェクトの状況が理解でき、コミュニケーションできる状況は必要である。情報の蓄積やアクセスの仕方を見直すことで、オンラインでもまるで社員が同じオフィス空間にいるような環境が整った。

蓄積には意味があると社内が 実感し、優先されるために

場を整えるだけでなく、社員が情報を活用し、蓄積が優先される文化づくりも非常に重要である。「社員に還元される仕組みがないと蓄積の優先順位が上がっていかない」と考えた吉田は、蓄積された情報を適切に分析し、その情報から自分にとって有益な事実を発見できるような仕組みを構築。例えば、半期に一度の面談では、これまで蓄積してきた週報や顧客の情報などから自分が経験したプロジェクト、繋がった社内外のネットワークを分析することで、自分の経験や方向性を棚卸しすることができる。「蓄積だけを目的にすると続きません。蓄積し、活用しやすくすること、そして、見て意味があると実感できる状況をつくるのが、肝です」と吉田は言う。

部門を超えたネットワークを いかにつくるか

さらに、情報を活用し、知識を生むためには、異なる人と意見をかわしたり、混ざることが求められるため、事業部を横断したネットワークをもっていることも重要になる。リバネスではPMTマトリクスという評価制度で自身の社内の情報をもたらし人へのアクセスの敏感さを振り返る。社内の全員の関係性を「パートナー（対等に仕事をする人）」「メンター（教わっている人）」

「トレーニー（教えている人）」の3種類に分け、360度評価を行う。事業部横断のプロジェクトが少なく部門外に関係性が伸びていない社員や部門を超えてトレーニーを育てていない社員は、自分が事業部に閉じていることを実感する。次の半期で意識的に社内の情報や人にアクセスしようという姿勢が作られるのだ。

自走する組織をつくるため、 情報が蓄積され、 活用される文化をつくる

「個人が自分のやりたい未来に向かって自走していける組織がリバネスの理想です。そのためには、部門間や物理的距離による壁をなくし、成長のボトルネックを解消し続けなくてはなりません。情報が蓄積され、活用される文化があれば、我々は人数が増えれば増えるほど面白い組織になっていく自信があります」と吉田は言う。個人の興味や情熱を、常に最先端の情報が刺激となり拡張していくことで、組織を未開拓の世界へと導いていく。「知識が生まれる瞬間は1つの奇跡の出会いのようなもの」と吉田が言うように、セレンディピティの高い組織を続けるため、攻めの情報の蓄積と活用が、これからのネットワーク組織には必要となるに違いない。

(文・環野 真理子)

吉田 文治

株式会社リバネス 取締役 CIO

東京工業大学大学院総合理工学研究科修士(工学)。リバネスの設立から参画し、プロモーション・メディア開発事業、マーケティング事業等を手掛ける。グロースハッカー。Google Apps導入、Salesforce導入を手掛け、ITインフラの実装・活用によってリバネスを加速させている。2019年11月、SalesforceにおけるAI導入の先進事例として世界最大規模のICTイベント「Dreamforce」にて日本人として10年ぶりに登壇。

社内研究情報の可視化で 自社の強みや事業の飛び地を 見出せないか？



株式会社バイオインパクト

代表取締役 杉原 淳一 氏

情報化が急速に進む中であって、企業内の研究者情報は意外と活用されていないのではないだろうか。研究自体が属人的であり、研究員の異動、新規プロジェクトの立ち上げや既存プロジェクトの統廃合が比較的短期に行われるため死蔵されやすい情報といえる。この課題に対するヒントを得るべく、国内最大級の研究データベースサイト「日本の研究.com」を構築、運営する株式会社バイオインパクトの杉原淳一氏に話を伺った。

隣近所の研究者が見えていない 企業の研究所

規模が大きくなればなるほど縦割りになり隣近所が見えなくなるのは組織の宿命かもしれない。新たな研究課題に向き合うとき、その先行研究や専門家を、まず外部に求める傾向が強いが、実は類似の課題を隣の部署で数年前に検討していたということ、問い合わせた外部の専門家に知らされるといった話もあるという。研究に関する情報は、そ

の多くが携わった研究者に内包されやすく、その属人的な情報は組織として活用しにくい状況にある。かつては、生き字引のようなシニア研究者に聞けば、いつ、誰が、誰と、どのような研究課題に取り組んでいたのか知ることができたかもしれないが、組織規模が大きい中では網羅的ではなく、またそのような研究者が定年を迎えた時点で、お蔵入りが決定する。個々の研究者が保有する知識やネットワークを活かしきられていないことで費やす不必要なコ

ストは少なくないはずだ。

国内研究データベース 「日本の研究 .com」

日本の省庁における研究予算も縦割りの典型例といえる。省庁の垣根を超えることは容易ではなく、公的な研究費を採択されている研究者の情報もまた孤立しているのだ。杉原氏がこの課題に関心をもったのは、かつて研究資材を販売していた中で「研究予算に関する情報がまとまっておらず、どこにどのような研究者がいて、どのような研究課題に取り組んでいるのかわからない」と感じたことがきっかけだという。「日本の研究 .com」は、文部科学省、総務省、環境省、農林水産省などの他、科学技術振興機構（JST）、新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）、日本学術振興会（JSPS）、農業・食品産業技術総合研究機構、日本医療研究開発機構（AMED）といった独法系、さらに、科学研究費助成事業、厚生労働科学研究費を獲得した研究者の情報を網羅している。このような情報を収蔵する「日本の研究 .com」は、研究に特化したニッチなサイトにも関わらず、月間100万を超えるアクセスがあるという。研究者の他、研究に関わる業界や周辺で関心をもつ対象者は50万人程度ではないかと杉原氏は見積もる。知の創出から研究成果の社会還元とその基盤整備を担う国立研究開発法人からのアクセスは全体の1割を占め、政策研究や科学技術白書の取りまとめに活かされているという。日本の研究状況を俯瞰し、研究戦略立案にも活用できるデータベースの価値の大きさが伺えるだろう。

可視化された研究データから 事業のタネが 読み解けるのではないかな？

日本の研究 .com の強みは、情報の俯瞰にとどまらず、「研究系のキーワードを大量に保有し、膨大なテキストデータを自然言語処理により活用できる点にある」と杉原氏はいふ。例えば、日本の研究者 .com のテキストデータを活用して解析することで、「人工知能」というキーワードが、いつ頃から使われるようになったかなど研究動向を調査することが可能だ。企業の研究所において、同様のデータベースがあったならば、意外と把握されていなかった独自研究の強みや研究者ネットワークに気づくこともあるかもしれない。自然言語処理によって、自社の強みが他分野の課題解決に活用可能であることを知り、非常に親和性の高い「飛び地」を開拓することも可能と考えられる。つまり、自社ノウハウとしてある半導体製造プロセスの管理システムが、例えば、ウニの種苗生産プロセスに有用であるかもしれないという発見を、研究課題のテキストマイニングによって発掘できる可能性があるのだ。もちろん、それらの研究をどのようなメンバーで行うべきか、研究者個人が見えるだけでなく、適した共同研究者を探すのにも役立つだろう。

企業研究所にある情報を死蔵しないために

研究課題や研究者の情報が省庁や分野の垣根なく集められたデータベースは、今後益々情報が蓄積され、さらに研究開発や新領域の開拓を加速するツールになっていくだろう。一方で、企業研究所にある研

究関連の情報は、場合によっては紙媒体で企業内に眠っていることも珍しくないため、また、研究者個人に紐づく知識やネットワークもデータとして蓄積されていないため、これらのデータベースを構築することは容易ではないだろう。いつ、誰が、誰と、どのような研究に取り組んでいたか、社内外のネットワークを把握し、積極的にそのデータを活用していくことは、新規事業の創出、オープンイノベーションの加速のため研究データベースの活用にも不可欠であろう。

（文・岡崎 敬）

杉原 淳一 氏

株式会社バイオインパクト 代表取締役

株式会社バイオインパクト代表取締役。各省庁や研究機関の科学研究費助成（ファンディング）情報と研究者情報やプレスリリースを組み合わせた国内最大級の研究課題・研究者データベース「日本の研究 .com」を運営している。主に、研究試薬・機器会社等の販売支援事業を行なっている。機械学習、自然言語処理を用い構築した、研究分野等の独自分析アルゴリズムを活用し、製薬企業等の産学連携マッチングや KOL 探索等を行う事も最近では増えている。

組織・人材に研究から切り込む ～人材開発研究レポート～

株式会社リバネスでは組織と人材を探究し、得られた知見を社会実装する研究活動を進めています。組織づくりや人材育成の中で勤と経験で進められてきた部分に、研究の力を加えてさらに前に進めることを目指しています。このコーナーでは、人材に関わる研究活動を紹介していきます。



募集!

**自社のデータを活用した関係性可視化で、
組織内学習を加速したい組織を募集しています**

新たに出現している リーダーシップのあり方

現代は、不安定で変化が激しく、不確実で様々な要素が複雑に絡み合い、しかも物事の因果関係が曖昧になったVUCAの時代と言われています。仕事の環境の複雑さや曖昧さが高く、変化のスピードが速いということは、これまで組織に蓄積されてきた成功体験が通用しなかつた

り、経験豊富な上司の情報処理能力だけでは対応しきれなかったりすることを意味します。

これに対応するためには、組織内の立場やポジションに関係なく、メンバー全員が自分の強みをベースにして、自律・協働し、突破口をとともに探すリーダーシップを発揮することが必要になります。これはシェアード・リーダーシップ¹⁾と呼ばれる新しいタイプのリーダーシップのあり

方です。発揮すべきリーダーシップは潜在的に誰でももっていて学習によって開発可能であるという立場であり、権限や役職とは切り離されたリーダーシップともいえます。その観点で組織開発を行うためには、従来型の年次別研修や階層別研修では対応できず、入社早々の社員までも含めて「なるべく早く全員」を対象とする新たな人材育成の仕組みが必要になります。

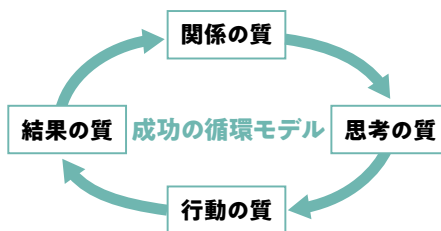
心理的安全性の中で 力を引き出し合う 組織内学習が 新しい人材育成の鍵

新たな人材育成の仕組みには、集合研修が有効なのでしょうか。ヒントは、Googleが実施したProject Aristotleという研究結果にあります。彼らは、成果を最大化するチームは、心理的安全性が確保されているチームであると明らかにしました。これはチームが仲良し集団であることを求めているわけではありません。あくまでもパフォーマンスを最大化するというプレッシャーの中で、チーム全員が立場を超えて、違いを認めた上で互いの力を引き出し合うという状態になる。自分が無知だと思われるかもしれないというリスクを冒して質問をしたり、新しいアイデアを披露したりしても、誰も自分を馬鹿にしたり罰したりしないと信じられるから新しいアイデアが次々と生み出されるという循環が生まれるわけです。別の見方をすれば、この時、組織学習が深まっているということが出来ます。つまり、座学による集合研修ではなく、組織内での経験学習によってチームメンバーを鍛えることは可能だということを示唆しているといえるでしょう。

自社チームでは 成功の循環モデルが 成り立っているのか

組織学習が有効な組織である時点における組織の状態を可視化し、それを社内の色々なチームと

客観的に比較してみることも新たな発見に繋がるはずです。MIT Organizational Learning Center 共同創設者キム博士は組織関係の質などに着目して、成功のエンジンを強化する循環モデルを示しています(図)。彼によると、チームの相互尊重や信頼を高めるにつれて関係の質が高まり、それによって問題や課題がより多くの視点から検討されることで思考の質が高まり、計画の改善、調整の強化、コミットメントの強化がなされるため行動の質が高まり、結果の質が高まります。良い結果が生まれればさらに関係性の質が向上するというループが成立するのです。²⁾ 成功の起点である組織内の関係性の質を見るためには、チーム内外の人の関係性を可視化することが必要です。



図：成功の循環モデル

自社データから関係性を 可視化することで組織へ フィードバックしませんか

関係性を可視化するサービスは、組織活性化調査やエンゲイジメント調査、360度調査など伝統的な質問紙調査だけではなく、近年はオンライン上で活用できるサービスが開発され様々な企業で採用されています。例えば、従業員同士が互いの良い仕

事に対してインセンティブを送り合う「ピアボーナス」の仕組みなどもこれに当たるとでしょう。あるいは、多数の企業に採用されているSlackを活用したグループチャットやメッセージングからもチーム内の関係性を読み取ることはできるはずで

こうした、企業内でバラバラな目的で利用されている既存データを組み立て直すことで、組織開発に対する新たな知見を得ることはできないでしょうか。株式会社リバネスでは、SlackやSalesforceのようなデジタルサービスを通じて、企業内に日々蓄積されていくコミュニケーションやプロジェクト成果、あるいは個人評価結果など様々なレイヤーのデータを統合的に扱うことで、それらのデータに隠されているプロジェクトチームや組織全体の関係性を明らかにし、組織開発へとフィードバックしていくサービスをベンチャーとともに研究開発しています。

(文・森安 康雄)

1) シェアド・リーダーシップ 中原(著・監修) 笹野・高橋(編著)「リーダーシップ教育のフロンティア[研究編]」北大路書房 2018 pp44-46 参照

2) 参考 web サイト Daniel Kim, WHAT IS YOUR ORGANIZATION'S CORE THEORY OF SUCCESS?, SYSTEMS THINKER, <https://thesystemsthinker.com/what-is-your-organizations-core-theory-of-success/>, 2019年11月20日アクセス

お問い合わせ

自社内に眠るデータを再活用しながら、組織開発や人材開発へと結びつけるプロジェクトにご参加いただける共同研究企業を募集中です。

株式会社リバネス 人材開発事業部

TEL: 03-5227-4198 / Email: hd@lnest.jp (担当: 森安)

研究者と企業が双方のビジョンに触れ、 新たな活躍の場を発見するキャリアイベント キャリアディスカバリーフォーラム2020

開催



キャリアディスカバリーフォーラムは産業界を担う次世代のリーダーを発掘し、ビジョンの一致で研究者と企業との出会いを生むキャリアイベントです。日本の研究者の採用・就職活動はこれまでの研究が活かせる場所を探すことが主流でした。しかし、異分野融合が行われる現在、既存の研究テーマに止まらず、研究を社会課題の解決のために活かす場を見出すことで研究者の活躍の場が広がります。企業・研究者双方が「これから目指す世界」を語り合い、研究者が共感できる新たな活躍の場を発見し、企業が未来の事業を担うリーダー人材に出会える世界を作っていきたいと思います。

2020年は2拠点開催

東京

2020年6月20日(土)

大阪

2020年8月23日(日)

3つのコンテンツ

パネルセッション

企業や大学の新しい挑戦を
発信し、視野を広げる



ブースセッション

もっと話してみたいと思え
る企業・参加者を見つける



ワークセッション

興味をもった企業、参加者
とでより深い交流をする



企業・研究者双方が未来の自分を伝える言葉をつくる

将来の仲間になるためには、「今の事業の説明や過去の実績」が語れるだけでは不十分です。各企業、研究者ともに、自分の事業や研究が目指す未来を表す魅力的な言葉をつくる必要があります。イベントを通して、自分の挑戦を認識し、語れるよう事前準備や事後の過程で社員・研究者が成長するような働きかけをしていきます。自分たちのビジョンを伝える言葉やメンターとしてのコミュニケーションを磨いていくのです。



社員が参加する 4つのポイント

開会式	1分間で自社をPRします。自社の新しい挑戦と背景にある思いを参加者に魅力的に話す力を鍛えます。
パネルセッション	自身の経験や自社の取り組みを深掘りし、興味をもってもらうストーリー設計力を鍛えます。
ブースセッション	相手を知るコミュニケーション力と異分野を繋ぐ発想力を鍛えます。
ワークセッション	設定したテーマを深く理解し、異なる意見もまとめながら自分ごと化していきます。

キャリアディスカバリーフォーラムを活用した人材育成事例

A社

目的

これまで採用していなかった領域の人材採用に関わる社員の育成

対象

人事担当者

参加セッション

パネルセッション
ブースセッション

実施の流れ

- キャリアディスカバリー参加者の理解**
参加者の事前情報をもとに、コミュニケーションを取りたい人物像を明確にする
- ブースセッションの設計・準備**
ターゲットが興味をもちそうなテーマやタイトルの設計、会社説明の内容を検討する
- 次の仕掛けの設計**
会社見学会やインターンシップ等、より深くお互いを理解し合える出口を設計する
- 実施当日**
2.の仮説の検証及び、3.の参加者募集を行う
- 振り返り**
会社紹介イベントの実施、新しい人材採用に必要な施策の設計等

参加スタッフの声

周りの企業の方のプレゼンテーションやファシリテーションの様子を見て、自身のレベルを知ることができました。また、その分野の研究者がどんなことに興味をもち、どんな経験を積んでいる人材なのかの概況を知ることができました。

B社

目的

新しいコーポレートアイデンティティの浸透

対象

次世代リーダー候補

参加セッション

ブースセッション
ワークセッション

実施の流れ

- 経営者へのヒアリング**
自社のコア技術とそれを活かした新しい挑戦の方向性を1スライドにまとめる
- 組織に必要な人材の言語化**
これからどんな仲間が欲しいかをディスカッションする
- セッションの設計・準備**
出会いたい人材に興味をもってもらえる会社説明、ディスカッションテーマを設定する
- 実施当日**
多くの参加者に対して自社を説明するプロセスを通じて「話すことで学ぶ」
- 振り返り**
社内に学びを共有するためにどんな場があるとよりよいかを考え、実践を目指す。

参加スタッフの声

社員同士で会社についてディスカッションし、それを外に向けて発信するという機会は、普段目の前のことに追われがちな中で、視座を上げる良い時間になりました。年に1回は必ずやりたい研修だと感じました。

C社

目的

新規事業創出に挑戦する人材の育成

対象

新規事業創出に関わる若手・中堅社員

参加セッション

パネルセッション
ブースセッション
ワークセッション

実施の流れ

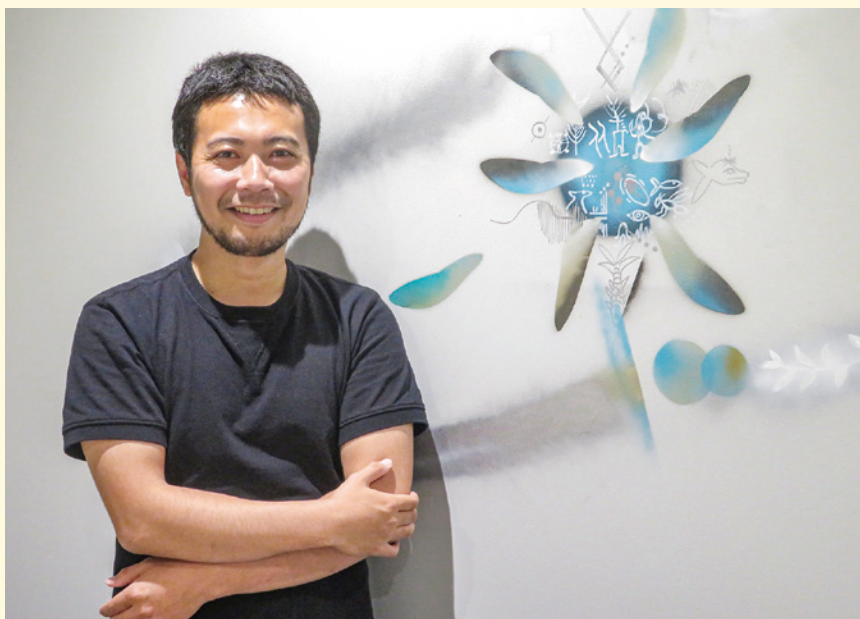
- 自身の活動の整理**
現在行っている新規テーマ発掘の背景・内容、自社や自身の強み、外部に求めていることを整理する
- プレゼンテーションの準備**
異分野に対し、端的にかつ魅力的に自身のやりたいことを伝え、具体的な次のアクションにつなげるプレゼンテーションを準備する
- セッションの設計・準備**
ピンポイントの目的にとらわれず、より発想を飛ばしたところに新しい発見を見つける目的を設定する
- 実施当日**
自身のプランを人に話すことで得られるフィードバック、新しい発想の種を見つける
- 振り返り**
自身の次の行動にフィードバックする

参加スタッフの声

これまで自分自身のことや会社について語る機会が少なく、異分野のバックグラウンドをもつ方に向けて魅力的に語る言葉をもっていないことを痛感しました。今回のプログラムを通じて、プレゼンテーションを何度も推敲していただいたおかげで、社内外に対して語る「言葉」を手に入れることができました。新しい事を推進する部門においては非常に重要な力だと思います。

自分で考えて 動ける人に 出会える場が 不可欠

株式会社セルフアイバ
代表取締役社長
柳沢 佑 氏



「自分で考えて動ける」リーダーシップは、スピード感をもってビジネスを考える今の時代に、多くの企業が求める力の1つだろう。そのような人材をどのように見極め、育てるのか。キャリアディスカバリーフォーラムに参加した企業からヒントを探る。

スピード感あるベンチャーの 成長に欠かせない リーダーシップをもつ 人材とは？

2015年に東京大学の技術を元に創業した株式会社セルフアイバは、繊維状に加工した細胞を医療や食糧生産など様々な場所で活用することを目指している。創業から4年経って、仲間を増やし研究を加速していく段階にきた。研究開発型ベンチャー企業にはしばらく専任の採用担当が不在の場合が多く、研究開発に力を注ぎながら開拓して回る機会にも限界がある。また、初期の戦力として、まだ仕組みや組織が作り上げられていない中での参画になるため、強力なリーダーシップが求められる。「ベンチャーの創業初期には、地味なことも格好悪いこともたくさんあります。できないことも多い。経営者は日々、社員にそんな姿を見せてでも走らなければなりません。そのスピード感の中で、言われることを待っている人やその姿を嫌だと思ってしまう人では一緒にやっていくことが厳しい。

採用を始めた最初の頃は、専門性の一致だけを見ていました。しかし、研究者としての知識がいくらあっても活躍できる訳ではなかったのです」と代表取締役社長の柳沢氏は話す。

会社のやりたいことと重なる 人を見つける場所

新たな仲間を求めて参加したキャリアディスカバリーフォーラムでの印象は、「自分とちゃんと向き合おうとしている人が多かった」と話す。普通の面接では、企業も会社の良いところを見せたり、求職者も会社に自分を合わせて攻略しようとしてしまうことが多いが、フォーラムの自己紹介では、情熱をもつ研究の背景や目指している社会など、過去や未来を語る自己紹介を企業や参加者が自分の言葉で語る光景が見られた。自分と向き合い、やりたいことを明確にして、重なる企業を探そうとする人は、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いのではないかと柳沢氏は考える。実際、ぜひ入社して欲しいと思う人材や共

同研究をしたいと思う技術やアイデアを持っている人材にも出会えた。

双方のビジョンをすり合わせる 対話を採用に取り入れる

研究を社会に還元することに情熱をもつ優秀な研究者との出会いの場は研究開発型ベンチャー創出のエコシステムの中でも必要だと柳沢氏は実感する。本気で自社の目指す方向を見せること、そしてその思いに共感する参加者を見つけることが、強力なリーダーシップをもつ人材を仲間にする鍵となる。「以前のように専門性の一致だけを見ては求める人材に出会えないと感じました。今は、求職者の自分のやりたいことと重なるのかについて入社面談でも対話をするようにしています」。自分で考えて動けるリーダーシップのある人材を重視している組織では、まず、社員や採用候補者と、ビジョンの一致を図る対話を始めてみるのが一歩目なのかもしれない。

(文・環野 真理子)

自ら研究者としての道を切り拓きながらも、後進の仲間のために積極的に社会とつながりを持ち、外の世界への扉を作るリバネスのパートナー研究者です。

学生が、自らの成長を「仕掛けに」 外に出ていけるきっかけを

木村 暁 氏

国立遺伝学研究所 教授

国立遺伝学研究所の木村氏は、2019年に行われた「キャリアディスカバリーフォーラム (P.18)」の応援教員として、積極的に学生の参加を応援。学生の育成に対してできることは何か、研究者の先輩としての想いを伺った。

必勝法のない 研究の世界だからこそ

「精密な建築物」のように自発的で複雑な機能を発揮する細胞の形に注目し、「細胞建築学」という新たな学問領域を立ち上げた木村氏。2006年に研究室を立ち上げ、学生と共に研究を推進している。研究室の運営を通じて、研究の成果を上げることに加え、学生の育成についても考えることが増えたという。誰もやっていない新しいことを探求し続ける研究の世界においては、そのやり方すら新しくないといけないときもある。「教授のやり方でやってもうまくいくとは限りません。勉強の仕方すら最適解はないのではと思います。師匠から弟子に伝承することが難しい世界だと思います」。

自ら考える「場」に身を置きに行くことを応援したい

木村氏に影響を与えた恩師の言葉は「それで、君はどう考えるんだ」という問いであり、自ら頭を動かすという姿勢が独自の道を切り開く力になった。教授になった今、学生に対して積極的に行っていることも、その言葉が指針になっている。「研究室にこもっている日常は、漫然とやるべきことごとをこなしていく作業になってしまいがちです。俯瞰的に自分を見て、『頭を動かす』時間は

自ら仕掛けてつくりにくいとなかなか得られません」。学生が外に出る機会には積極的に提供したいと木村氏は考えている。そんなときにキャリアディスカバリーフォーラムを知り、周囲の学生に声をかけ、静岡から東京の会場へ送り出した。様々な研究キャリアを歩む企業やアカデミアの研究者が集まり、社会課題の解決について、自分にできることをディスカッションするという企画自体も面白いと思ったが、学生に勧めたのは他にも理由があった。「外に出て新しい情報を得るということも大事ですが、なによりも非日常の場に身を置き、新しい刺激を受けることで、その場や行き帰りの電車で『自分で考える』きっかけになることが一番の価値だと思います」。

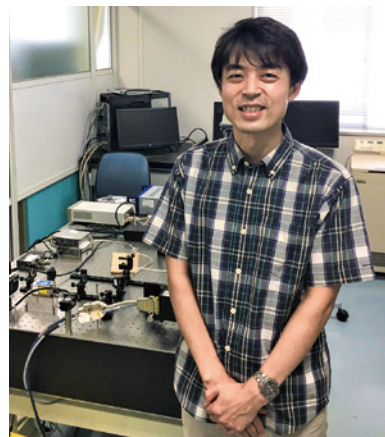
手に入れた小さな出会いを利用して、形にする経験

さらに次の1歩を進むなら、自分の考えたことを小さくてもいいので形にするという経験を積むことが、研究者としての成長を促すのでは、と木村氏は話す。新しいアイデアを出すこと自体はそこまで難しくない。しかし、アイデアだけでは「おもしろいね」で終わってしまい、議論だけでは評論家になってしまう。論文でも、製品でも、何か作品にできることが研究者に必要な力なのだ。「キャリアディスカバリーフォーラムのような場

所で得た、1つの出会いを利用して『一緒にやってみよう』と何か1つ形にできるという経験に繋がれば素晴らしいと思います」。

そんな場所を大学の教員や民間企業など研究室の外の人たちと共につくっていかないだろうか、そんな構想を木村氏をはじめ、様々な応援教員とともに進めていきたい。

(文・楠 晴奈)

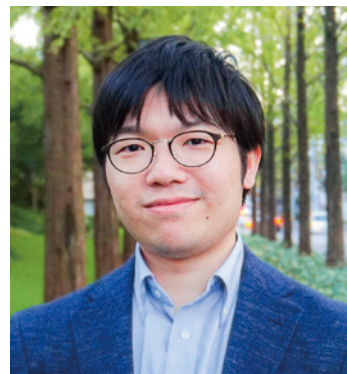


木村 暁 氏

国立遺伝学研究所 教授

1997年3月東京大学理学部生物化学科卒業。2002年3月東京大学大学院理学系研究科生物化学専攻修了。博士(理学)。慶應義塾大学特別研究助手などを経て、2006年6月より国立遺伝学研究所・新分野創造センター・准教授、2015年11月より同研究所・構造遺伝学研究中心・教授。

人に伝え、自分の経験を豊かにする メタファーの可能性



立命館大学大学院 文学研究科 博士後期課程 3 回生
土元 哲平 氏

キャリアの転機において、自己を理解するために自身を表現する機会は非常に重要である。立命館大学大学院文学研究科の土元哲平氏は、キャリア上の内省にメタファーが有効であると考えている。メタファーにより新しい言葉で自身を表現して理解できるだけでなく、他者がその人を理解するのに役立つはずだ。

転機となる瞬間を切り出す 自分の言葉をもつことで 自己理解が深まる

土元氏が関心をもってきたのは、キャリアの転機における気持ちの揺らぎをどう支援するかということだ。既存のキャリア教育の開発ツールでは、「社交的」や「内向的」など既存の言い回しを自身に当てはめるキャリア内省に留まっていたため、自己理解も受け手の納得感や理解力も十分ではないと感じてきた。既存の言い回しを使わず、自分の体験から生まれる新しい言い回しを用いて内省する1つの方法として土元氏はメタファーを挙げる。メタファーとは隠喩表現のことで、今までの経験の中でその人が1番大事にしている「転機となるような瞬間」の感覚や感性について自分の言葉にしていくことを指す。限られたことを切り取って表現するときのその人のもっている感覚や信念をビジュアルや身体感覚を伴って伝えることができる。「自分はそのとき雷に打たれたようだった」など聞いている人のイメージが鮮明になり、豊かに表現できることが魅力だ。

ゲーミングで広くメタファー をつくる経験をする

土元氏はメタファーの生まれる過程を研究し、生成するための教育手段を開発したいと考えている。背景には、「転機をこれまでに経験したことがない学生のキャリア支援の場合、転機における考え方を学ぶ機会がない」という土元氏の課題感がある。転機を実際に経験した他者とゲーミングに取り組むことで、より現実感をもってメタファーをつくる過程を学んでほしいと考えている。ゲーミングにおいては、自分のメタファーを伝えるときのガイドをつくる必要がある。他者を侵害する戦いなどの例えなどを使わないというルールを設けたり、①具体的な経験を思い出す、②「〇〇な感じ」のように経験全体をイメージする、③似ているものに置き換える、④共通点を考える、とメタファー生成過程の可視化を行う。このガイドを作成したのち、「他者に自分の考えをメタファーを用いて伝える」ゲームを実践し、人を納得させられるメタファーをつくれたかななどの効果の検証を行う。効果が認められれば、メタファーを導入した教育を企業や組織で用いることができるだろう。

豊かな組織人のキャリアを築く ために自分の言葉をもつ

採用の面接や異動、プライベートなど、組織人の人生において転機は多くあり、その転機をどのように捉えるかはキャリアの豊かさや成長に繋がってくる。一方で、社員1人1人が自身の経験を表現する力は磨かれているだろうか。例えば、日本の採用面接の場では、組織に合わせて本音を隠したり、受けの良い答えをすることが多いのではないだろうか。その人自身が持っている言葉や考えていることを引き出す必要があるだろう。組織でのキャリアにおいて、メンタリング時にメンターがメンティーの言葉を引き出す支援をすることで、自分の言葉をもてるようにすることも、自己理解や他者理解に繋がり、組織での人生を豊かにするだろう。受け手主体のメタファーは、教育現場や組織の中でまだまだ意識的に取り入れられていない方法だが、これからの人生100年時代に節目ごとに自分の言葉をもつことは、豊かな組織人としてのキャリアに必要なのではないだろうか。

(文・森本 けいこ)

組織を支える

テクノロジー

テクノロジーを用いて組織づくりや人材育成を加速する研究開発を行っている企業のサービスを紹介します。組織のチームの関係性や育成の効果・現状を可視化・分析し、経験や勘で行われていた組織づくりや人材育成の効果を高めるプロジェクトをカスタマイズして提案します。

株式会社エモスタ

心理学とテクノロジーを用いたビジネス課題へのソリューション開発

ネットワーク解析やテキスト解析といったテクノロジーのライブラリーを心理学の知見と組み合わせ、人の心の問題と不可分な領域においてプロダクト、サービスの開発を手がけている企業です。人事・組織変革、メンタルヘルス、営業・マーケティング支援等それぞれのビジネス課題に応じた心理学およびテクノロジーの活用をご提案します。

進行中のプロジェクト

- ・ 表情パターンによる感情解析ツール AI「エモリーダー」を用いた信頼形成度合いのスコア化
- ・ 信頼形成を支援するチャットボットの作成
- ・ ネットワーク解析と心理指標を用いた組織のコミュニケーション活性化



エモリーダーの出カイメージ

ハイラブル株式会社

議論の様子を可視化し、コミュニケーションの力を育てる

社会で求められる力が、知識の量から、考え方の違う人々との話し合いによって問題を解決する能力に変わっている中で、組織の内外の人とのコミュニケーションの重要性が高まっています。ハイラブル株式会社はコア技術である音環境分析を活かして会話や議論を分析し、よりよいコミュニケーションの実現を目指しています。誰が、いつ、どのタイミングで話しているかを可視化し、会議や研修など、対面のコミュニケーションが生じる場面を客観的に振り返り、効果を検討することが可能です。斬新なアイデアを出すのか、素早く的確な意思決定が求められるか、コミュニケーションに求められる力は場面によって変わってきます。議論分析で、場面に合わせたコミュニケーションができる力を育てるきっかけをつくることができます。



事例紹介

コミュニケーションネットワークを可視化し、組織の隠れキーマンを発見するサーベイツールを超異分野チームで開発



稲田 晋司氏
株式会社フロンティアコンサルティング
執行役員

小川 修平氏
株式会社エモスタ
代表取締役社長

酒井 智弘氏
筑波大学
人間総合科学研究科 心理学専攻
博士後期課程

坂本 航太郎氏
筑波大学
システム情報工学研究科 情報数理研究室
博士後期課程

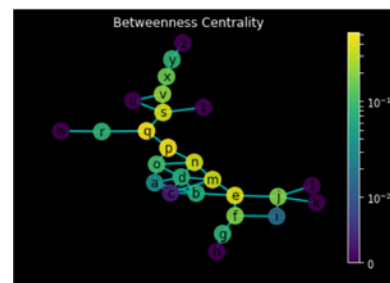
組織の縁の下の力持ちは誰だ!?

組織の縦の関係や部門を越えてコミュニケーションをとる重要性が認識されている。オフィスの改良や教育で改善に繋がりたいという声はあるものの、コミュニケーションを阻害する要因は複雑で、包括的に捉えた改善はなかなか難しい。このような状況を改善するため、あるチームが組織におけるコミュニケーションネットワークを可視化するサーベイツールを開発した。このツールでは、質問票でコミュニケーションの様相を調べ、やり取りの活発さをネットワーク分析をかけて可視化する。その結果、他者との繋がりが多い人や、異なるグループ間を接続している人が誰なのかが見えてくる。特に後者は、部署を越えたコミュニケーションにおいて縁の下の力もちになる。そのようなキーマンの数や分布を検討することができる。

「調べて終わり」ではなく、多様なソリューションを提示できる

開発したのはオフィスデザインを行う株式会社フロンティアコンサルティングの稲田氏、心理学×AIの技術を軸としたベンチャー株式会社エモスタの小川氏、そして筑波大学の酒井氏、坂本氏の2人の若手研究者だ。株式会社リバネス主催の超異分野学会での出会いをきっかけに集結した4者は、酒井氏の社会心理学の知見と坂本氏が得意とするネットワーク分析を活かし、稲田氏と小川氏が解決を望んできたセクション間のコミュニケーション不全という課題に切り込むツールを開発したのだ。異なる分野の専門家が集まると、分析後のソリューションに幅をもたせられる。キーマン不足という状況が同じでも、組織によってその背景は異なり、改善方法も変わってくる。異なるチーム同士が顔を合わせにくいオフィスレイアウトが原因の場合はオフィスデザインから改善が狙えるし、マネー

ジャー人材のソーシャルスキルの不足による場合は、小川氏や酒井氏の領分であるスキルトレーニングが有効だろう。異分野の新結合を体現するこのチームのプロダクトが、多くの組織の価値創造を加速することが期待される。



サーベイツールの出力イメージ
黄色に近づくほど異なるグループ間の接続機能を強く持つ人材であることを示す。

本ツールに関する問い合わせ 入手方法

株式会社フロンティアコンサルティング
稲田 晋司 (ineda@frontierconsul.net)

株式会社エモスタ
小川 修平 (sogawa@emosta.com)

※ 2019年内にβ版を公開し、2020年に正式リリース予定。

リバネスの人材開発プログラム

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。本業とは関係のない教育活動を実施する企業には、どんな狙いがあるのでしょうか。

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、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。

Q なぜ、子どもたちに伝えることが研修になるのか？

A 「伝える」ことが最も難しい相手だからです。

本研修では、社員が自社の技術や製品を使った体験型の教育プログラムを開発し、子どもたちに自社がどんな課題への貢献を目指して技術を磨いているのかを伝えます。その中で社員は密に子どもたちとコミュニケーションを取り、どのような思いで働いているか、どんな未来を創っていきたいのかを伝えます。

子どもに分かりやすく伝えるためには、専門用語をすべてかみ

砕く必要があります。それは十分な理解がなければできません。また、子どもならではの「なぜその研究が必要なの？」「その仕事のどこが楽しいの？」という本質を突いた質問に答えるために、伝える内容を深く掘り下げた、根幹の理解が必要です。子どもに伝えることを通じて、社員は多くのことに気づき、学びます。

Q 何が鍛えられるのか？

A 未来を描き、ビジョンを語る力です。

株式会社リバネスでは、創業時から、研究の魅力を現場の研究者が伝える「実験教室」を実施してきました。子どもたちとのコミュニケーションを通じて分かったことは、「科学のおもしろトピックスで子どもの心が動くわけではない。子どもたちに響くのは研究者自身の情熱や研究に対する姿勢・ビジョンだ」ということです。

社会の発展とともに、企業の社会的責任や期待は大きくなっています。多くの人が多様な考えを持ち、簡単に情報を入手できるようになった今、これからの社会で企業が社会に伝えていくべきは製品やサービスという外から見える自社の姿だけではなく、ど

のような思いで製品を作り、研究開発をし、仕事をしているのかのストーリーではないでしょうか。

一方、組織の中で自分のビジョンや思いを会社を代表して語る機会はなかなかありません。そのため、自社のビジョンの意味や、それが自分のビジョンとどのように繋がるのかを1人1人が考える機会は組織の中であまりないのではないのでしょうか。リーダーシップを発揮できる人材の不足や離職の増加などにはそうした背景があるのかもしれません。

この活動を通じて、組織のビジョンを理解し、その一員として自分は何をしたいのかを考え、語る力を鍛えることができます。

以下のような課題感を持つ組織におすすめです。

- ・顧客への意識が若手社員にまで十分に浸透していない
- ・訓示以外に自社理念を浸透させる機会を作りたい
- ・リーダーシップを発揮できる人材が不足している
- ・社員の離職率が気になっている

共有プログラムのお問合せ

株式会社リバネス 人材開発事業部

TEL 03-5227-4198 / Email hd@lnest.jp (担当: 環野・楠)

研究開発型ビジネスのシミュレーションで 「経営視点」を養う研修

Medical Innovation Talent Game MIT-G

MIT-G は武田薬品工業株式会社と株式会社リバネスが共同で開発したビジネスシミュレーションです。製薬企業の経営体験を通じて、ビジネスへの理解を深めることができます。さらに中長期的な視点での事業推進、他部門への理解やコミュニケーションの重要性、ステークホルダーの理解など経営視点の獲得にも繋がることから、多くの企業で次世代リーダー研修として導入されています。

なぜいま、ビジネスシミュレーション研修なのか？

エクスポネンシャルの時代、全ての企業人に必要な力とは

「エクスポネンシャル」は「指数関数的」という意味です。ムーアの法則やゲノム解析技術など、エクスポネンシャルな技術の変化を我々は目の辺りにしています。これら技術は元々の規模が小さい時期は人々の目にとまることは少ないですが、積み重なった「指数関数的」な成長は結果として、途方もないインパクトとなっていきます。このように変化の著しい時代に、すべての企業人に必要な力はどのようなもののでしょうか。

変化に対応するマインドとスキル

2003年にヘンリー・チェスブロウがオープンイノベーションを概念化してはや15年。ここ数年で打ち上げられたエクスポネンシャルの概念は、オープンイノベーションが待ったなしだという警告のように聞こえます。従来の企業における研究、開発、販売、マーケティング等の必須な役割でさえ、社会の変化に応じてフレキシブルに外部のリソースを調達して事業を創出していく。そんなマインドとスキルが求められているのです。

全社員が経営者の時代 「仲間」をコミュニケーションで巻き込む

変化の兆しやヒントは現場にこそ現れることが多いです。だからこそ、すべての社員が経営者としての視点を持ち、チャンスを見逃さずに早期に事業に繋げることができる組織は強

いでしょう。また、縦割り化の結果、自部門最適化に集中する社内の他部門や短期的に利益を上げることを求める株主などの社外のステークホルダーを説得していくコミュニケーション力も必要となることでしょう。社内外の専門家の仲間を増やしてチームを作っていく段階でも、インセンティブの異なる組織をまたいだチームのマネジメントにも、コミュニケーション力は必須な力です。

疑似体験により、 時代に必要な力を感じ取る

MIT-G は製薬企業をモデルとしたビジネスシミュレーションです。代表、経営戦略、営業、研究の4つの部門に分かれ、複数のチーム（企業）が参入する市場の中で会社経営を行います。不確定要素が多い中、膨大な情報を分析し、立場の違う4部門が協力し1つの決断を下さなくてはなりません。研修の中では中・長期計画の策定や株主総会も行わ

れ、自ら立てた目標に対して、下した決断とその結果についての説明責任が問われます。一連の研修はビジネスへの理解、中長期的な視点で会社を俯瞰する視座、他部門理解やコミュニケーションの重要性の理解等に繋がるため、多くの企業で次世代リーダー研修として導入されています。

さらに、ハイラブル株式会社との連携によって、チームや参加者個人のコミュニケーションスタイルの可視化システムの導入も開始しました。コミュニケーションスタイルを可視化することで、会社の方針を決定するまでのプロセスをチー

ムごとに比較したり、自身の発言量や発言パターンなどを見たりすることで、データを見ながら組織のコミュニケーションのあり方を試行錯誤していけるという、画期的な方法です。変化の激しい時代はすでに始まっています。高い視座から物事を見て、トップダウンに頼らないテーマ立案、所属の違う専門家たちとの縦横無尽なプロジェクト推進。そんな人材の育成を行ってみませんか？

MIT-G 導入企業の課題

課題	
マネージャー層（および候補者）の経営への関心・理解が低い	営業と研究の横のつながりが弱い
企業理念やビジョンと日常業務とのつながりを理解しにくい	経営層の危機感が共有できず、変化が促せない



経営を知る、という一歩目

MIT-G プログラム例

Day1 : 7時間	Day2 : 7時間
<p><導入研修> 自社組織の課題共有 研修の目的と目標の理解</p>	<p>中長期的計画の策定</p>
<p>シミュレーションゲームの説明 テストモード実施</p>	<p>シミュレーション実施(3~5期)</p>
<p>企業理念と中長期的計画の策定</p>	<p>第2回模擬株主総会 各社の状況の分析結果解説</p>
<p>シミュレーション実施(1~2期)</p>	<p><振り返り> 自社の理念・中期計画との比較 MIT-Gでの気づきの整理</p>
<p>第1回模擬株主総会 社員からの質問に対する回答</p>	<p><結びの研修> 自身の業務や部門の改善につながる提案</p>
<p><振り返り> 他チームとの比較による、チームの決断の フローやコミュニケーションの見直し</p>	

お問い合わせ

プログラム体験会を不定期で開催しております。ご興味のある方は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

TEL: 03-5227-4198 / FAX 03-5227-4199 / Email: hd@lnest.jp (担当: 楠、江川)

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

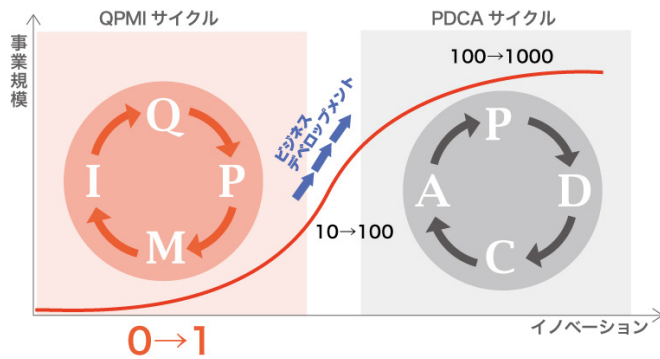
研究者の思考が、 社会課題を解決する「QPMI サイクル」へ

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 1 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

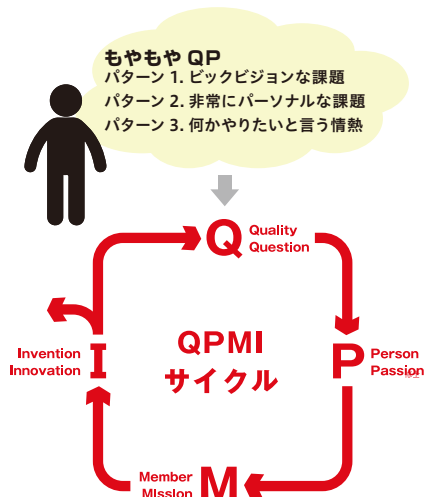
Q はいかにして生まれるのか?

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 QP」と呼ぶことにします。もやもや QP にはいくつかわり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 QP」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。



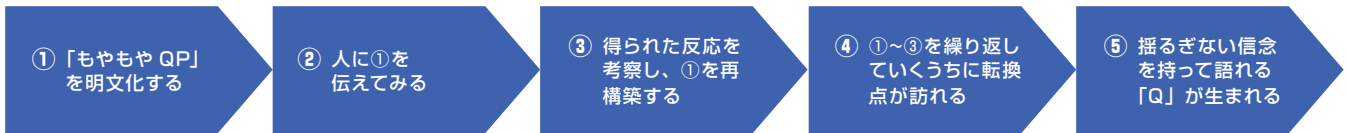
内側にこもっている QPMI サイクルをまわす「Q」に辿り着けない

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、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」に浸かり、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

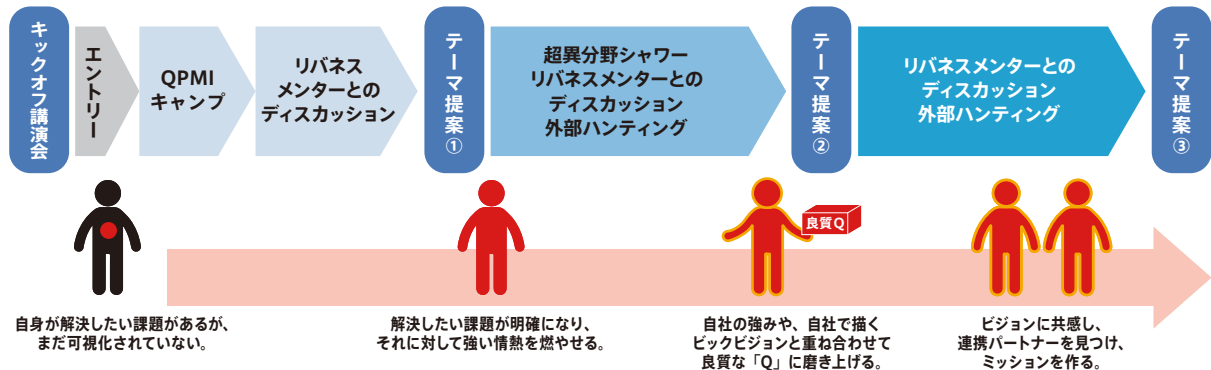
Q の設計

- ・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



貴社のイノベーションの種、創ります

貴社の環境に合わせた、イノベーション人材育成研修を設計・実装いたします。
お問い合わせ：株式会社リバネス 研究キャリアセンター
TEL 03-5227-4198 / Email hd@lnest.jp (担当：楠、福田)

リバネスの人材開発プログラム

異質なものに橋を架け、社会課題を解決するリーダー人材育成を目指す

サイエンスブリッジリーダー[®] 育成講座

サイエンスブリッジリーダー[®] とは

経済が右肩上がり成長し、正解が明示的だった時代の人材育成は、役職者を中心とした少数の精鋭リーダーを育成するアプローチが理にかなっていません。しかし、現在は、経済が頭打ちで、今までになかった新しい価値を生み出すことが不可欠な経営環境となり、誰もがリーダーシップを発揮することが求められています。

株式会社リバネスでは、自らも専門性をもちながら、課題を発掘

し、多様な専門家を巻き込みながら新しい価値を生み出すことのできるリーダー人材の発掘、育成を行っています。研究者は研究過程において、疑問をもち、それに対する独自の仮説を考え、実験、検証を繰り返し、新しい発見を日々目指しています。正解が見えない中で、新しい価値を見出さなければならない現代において求められるこれらのマインドを養成します。

研修メニュー

座学講座では、リーダーシップ、コミュニケーション、プレゼンテーション、ライティング、マネジメントにおいて、これからのリーダーに必要なマインドやスキルを学びます。

産学連携

名称	内容
リーダーシップ	新しい価値を創出するプロジェクトにおいて、自分ごとの範囲を広げ、チームの成功のために自ら発揮し続ける、リーダーシップについて考えます。
コミュニケーション	異分野とのコラボレーションを生むために必要な「共感的コミュニケーション」をテーマに、相互の価値観や理念を知る方法を学びます。
プレゼンテーション	自分自身を武器に、相手の心を動かし、チームを成功に導くために必要なプレゼンテーションについて考えます。
ライティング	チームを目標へ導くリーダーに必要な「言葉をつくり、残すこと」。モノトをつくるだけでなく、人々を導くライティングについて考えます。
マネジメント	まだ見ぬ目標を明確にし、メンバーを鼓舞し、チームを率いるために必要なマネジメント。目標を達成するためのマネジメントについて考えます。

実践研修



「共育プログラム(P26・27)」を通じて、座学研修で学んだことを実践します。

2020年度は前期(5月-6月)後期(10月-11月)にて講義を実施します。対象は学生、社会人です。

本プログラムの導入事例

インターンシッププログラムの構築

多くの企業が大学・大学院生を対象にしたインターンシッププログラムについて、やりたいと思う一方で、何をどうすればよいか分からないという声を多く聞きます。そこで、本プログラムを活用してインターンシッププログラムを構築します。



社内リーダー育成プログラムの構築

社内のリーダー人材育成のプログラムを自社だけでつくることは簡単ではありません。企業のビジョンを体現する人材像を明らかとし、その人材の育成にむけた道筋を構築します。



参加者の声



自身が独学でやっていたライティングスキルを磨くことができ、改めて自身がやりたいことを再確認することができました。(ポスドク)



会社内では身につけることができないスキルを身につけることができました。(ベンチャー社員)

お問合せ先

株式会社リバネス人材開発事業部 (担当: 楠、福田)

TEL:03-5227-4198 / FAX:03-5227-4198 / E-Mail:hd@lnest.jp



Deep Tech

世界の未来を切り開く「眠れる技術」

日本企業が眠れる技術で
世界に貢献する組織になる
ヒントがわかる

**ディープテックとは
地球規模の課題に対して解決に資する
テクノロジーの集合体**

- 技術革新だけではなく、
世界に隠れた課題・ディープイシューと
向き合う組織を作る
- > 新興国に眠る課題と情熱を多数紹介
 - > 日本企業に生まれる新たな活躍の舞台がわかる



著者紹介

株式会社リバネス 丸幸弘 代表取締役グループ CEO

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。大学や地域に眠る知識を組み合わせ、新たな知識を生み出す「知識製造業」を営む。ユーグレナを始めとする多数のディープテックベンチャーの立ち上げにも携わるイノベーター。

尾原和啓

フューチャリスト。京都大学大学院で人工知能を研究。マッキンゼー・アンド・カンパニーやNTTドコモ、グーグル、リクルート、楽天など数多くの企業で新規事業立ち上げを担う。現在はシンガポール、インドネシアのバリ島が拠点。著書は『ITビジネスの原理』『ザ・プラットフォーム』など多数。近著『アフターデジタル』は世耕元経産大臣も推薦。

株式会社日経BP 〒105-8308 東京都虎ノ門4丁目3番12号 TEL: 0120-255-255

株式会社リバネス 〒162-0822 東京都新宿区下宮比町1-4 飯田橋御幸ビル5階 TEL: 03-5227-4198

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。

海外は特別ではない、自ら成長するための本質を伝えたい

首都大学東京 都市環境学部 環境応用化学科

准教授 田中 学 氏

尖った学生、新しいことに積極的にチャレンジする学生が年々少なくなっていると感じる教員は少なくないようだ。博士後期課程への進学率は低下し、ポスドクとしての留学者数も減少している。首都大学東京 都市環境学部 環境応用化学科 准教授 田中学氏もこのような実態に懸念を抱く教員の1人だ。主体性をもつ「きっかけを与えたい」という想いや取り組みを紹介したい。

憧れの「海外」で気づいたこと

学位取得後、田中氏は「海外に出て自らの腕でどこまで通用するか、自分の立ち位置を知りたい」と思いポスドクとしてのポストをコーネル大学に得て渡米した。海外で暮らしてみたいという憧れもあったという。実際にアメリカでの研究や暮らしは、大きな刺激、成長の機会となったが、同時に海外だから特別であるといったことはなく、そこには同じ人間がいて、その環境の中で、「それぞれ考えをもって行動している」という事実を感じる。何か垣根のようなハードルを感じがちな「海外」も越境してみた現実には、日本と大きく変わることがない世界だった。帰国し大学教員となってからも、異なる研究分野・研究環境・人的ネットワークに飛び込むことで新しいことに挑戦したいと考え、サバティカル制度を活用してUCバークレーで研究するなど越境を重ねる田中氏だが、それは「積極的に行

動しないと貴重な機会がもったいない」という考えによるところだという。

首都大学東京 「理系大学院生海外研修プログラム」

田中氏が所属する首都大学東京では、e-learningを活用した授業外学習やアクティブラーニングを取り入れるなど、教育環境の改善に取り組んでいる。そのような学びの機会の1つに株式会社リバナスと10年以上継続する「理系大学院生海外研修プログラム」がある。興味をもった研究室に学生自らがアポイントを取って訪問し、研究ディスカッションをしたり、専門性を活かしたビジネスアイデアを海外の起業家などの前で発表したりするなど、新たな挑戦の機会となるプログラムだ。12回目となった2019年は、これまでのシリコンバレーから、シンガポール、マレーシアに渡航先を変えて実施したが、「文化、考え方の多様性

や普段とは違う環境で挑戦するきっかけ」を与えるという狙いは変わらない。田中氏は、2018年、2019年に同プログラムの企画、現地引率を行っている。

主体的な行動に繋がる 「きっかけ」をつくる

2018年のプログラムに参加した学生の1人は、その経験の結果、1年間休学して海外での活動を開始したという。過去参加した学生も将来の進路を考えるきっかけとして活用し、この経験を活かして社会で活躍している卒業生も多い。わずか1週間程度のプログラムではあるが、参加中の学生たちの意識の変化は目を見張るものがあり、引率する田中氏も気づきが多いという。参加学生数は限られているが、彼らが周りの学生に刺激を与え、良い循環も生じるなど、その「きっかけ」は大きく広がっている。同プログラムの本質は「自己を見つめ直すこと」であり、主体性をもって行動を起こす学生が確実に増えている。もちろん同プログラムも毎年参加学生の声を聞きながら改善を重ねているが、改善すべき課題、反省点も多い。参加学生、教員、プログラム自体も一緒になって越境し、その都度の「きっかけ」を活かし今後も成長し続けるだろう。



首都大学東京の参加学生、リバナスマレーシアスタッフらとの集合写真。右から二人目が田中学氏

(文・岡崎 敬)

グローバルビジネス・プレゼンテーション研修



「海外出張中に会社でよく使われているひな形を使ってプレゼンをして、先方の反応がよくなかった...」このようなご経験はありませんか？原因は、単に英語の問題だけではなく、貴社のネームバリューが日本より海外においては低いことがその一因であり、そのため日本でのプレゼンと異なる方法論が必要になります。

つまり、海外で“刺さる”プレゼンテーションには、異なる文化を持った貴社を知らない人たちにも、その魅力が伝わる必要があります。リバネスは、1,000 チーム以上のベンチャープレゼンを指南してきたノウハウを元に、異文化・異分野の相手に刺さる貴社のプレゼンテーションを一緒に作り出します。東南アジア各国の大学の研究室、ベンチャー、インキュベーター、VC などと密度の濃い交流を行う海外訪問ツアーが実践の場です。

研修プラン (2.5 時間)

対象	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバルビジネス視察ツアー参加者 ・海外でのプレゼンテーションに興味のある方
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・経験豊富な講師陣：国内外 1,000 チームのベンチャー・プレゼンテーションを指南 ・獲得した知識を実践するグローバルビジネスツアーの場も提供可能

研修の流れ (例)

時間	内容
30 分	講義 ベンチャーピッチ型プレゼンテーションの考え方と型
30 分	ワーク1 プレゼンテーションの対象、目的を考える
30 分	ワーク2 1min プレゼンテーションの構築
50 分	実践 参加者によるプレゼンテーションとフィードバック
10 分	研修のラップアップ

実践の場 東南アジアディープテックツアー

東南アジア4地点のインキュベーション施設、スタートアップ、政府機関やイノベーションエコシステムのキープレイヤーと深い議論を通して、各国のディープテックベンチャーのエコシステムを体感し、新規事業創発のヒントを得ることができる、唯一の海外ビジネスツアーです。



マレーシア

2020年1月15日(水) - 18日(土)

申込締切 2019年12月20日(金) 17:00



シンガポール

2020年2月26日(水) - 29日(土)

申込締切 2020年1月31日(金) 17:00

申込
詳細情報

株式会社リバネス 国際開発事業部
URL : <https://lne.st/business/seatour/>
Email : info@lne.st (担当：秋永・神藤)



体験会開催!

経営視点を養うことが、 企業の強化に繋がる

日時 2020年1月23日 (木) 14:00~17:00

場所 株式会社リバネス 大阪本社
知識創業研究センターセミナールーム

費用 無料 (要事前登録)



事前登録はこちら

製薬企業をモデルにした、
世界で唯一の
ビジネスシミュレーション



研修プログラムのご紹介



MIT-G とは

MIT-G は武田薬品工業株式会社と株式会社リバネスが共同で開発した、世界で唯一の製薬ビジネスシミュレーションです。

製薬ビジネス特有の医薬品開発、販売、事業リスクなどを要素として盛り込み、製薬ビジネスへの理解を深めるとともに、他部門への理解やコミュニケーションの重要性、さらには経営視点の獲得にも繋がることから、武田薬品工業株式会社の社内研修として活用されています。

さらに、製薬企業をモデルとしてビジネスの理解に繋がることから、世界中の学生向けにも教育目的で提供されています。

特徴

- ・製薬企業の特徴的な4つの部門（研究開発、販売、製造、経営戦略）を担当、理解できます。
- ・製薬企業をモデルとして、製造業の長期的なビジネスの疑似体験ができ、ビジネスの理解を深めます。
- ・ビジネスシミュレーションだけでなく、株主とのコミュニケーションを通じて経営者の視点を養う「模擬株主総会」を行います。

お問い合わせ

一般社団法人日本ライフサイエンス教育振興協会

<http://www.alse-japan.org/>

武田薬品工業株式会社、株式会社パナソニック、ワールドキャリア株式会社、株式会社リバネスが理事となり、メディカル・ヘルスケア分野の人材育成を行うことを目的に2015年8月に設立されました。

