

人材応援

2019.09

VOL. 10



【特集1】
**社員が採用に
関わることで促す
組織の変革**

【特集2】
**変化を創る企業研究所の
リーダーが語る、
これからの研究者像**

【人間青山】

株式会社オプティム

「異分子の採用」で組織の変革を促す、
攻撃的な人材戦略を目指して

人材応援

vol.10 TABLE OF CONTENTS

■ 人材応援企業の「共育」の取り組み

- 03 地域の身近な大人として地元企業がキャリア教育に関わる
超異分野学会大阪フォーラム「企業による教育活動が地域の未来を作る」

■ 人間青山 - 活躍できる場所は、あらゆるところにある -

- 05 「異分子の採用」で組織の変革を促す、攻撃的な人材戦略を目指して
株式会社オブティム 経営企画本部 本部長 山下 隆敏 氏

■ 特集 1

社員が採用に関わることで 促す組織の変革

- 10 変革期だからこそリニューアルした仲間を探す活動
コニカミノルタ株式会社 IoT サービス PF 開発統括部 戦略推進部 第1グループ
グループリーダー 五寶 匡郎 氏
- 12 リーダー候補人材から巻き込み、自立した個人と組織の重なりを見出す
MSD 株式会社 人事部門 タレントマネジメントグループ アソシエイトディレクター 大谷 潤 氏
- 14 ワーク・エンゲイジメントが拓く新しい採用の可能性とは？
慶應義塾大学 総合政策学部 教授 島津 明人 氏
- 16 情報戦から個の知識の魅力で社内外の人材が会社を理解する採用活動へ
- 17 コラム 人事を持たないリバネスの採用

■ キャリアディスカバリーフォーラム 2019

- 18 開催報告
- 20 キャリアディスカバリーフォーラムを活用した社内人材育成

■ 越境人鑑

- 22 異なる地で俯瞰して得る本質が研究員の成長を促す
Mitsui Chemicals Singapore R&D Centre Pte. Ltd.
Managing Director 上原 与志一 氏

■ 東南アジアディープテックツアー参加企業向け社内研修

- 23 グローバルビジネス・プレゼンテーション研修

■ リバネスの人材開発プログラム

- 24 共育プログラム
- 26 QPMI プログラム
- 28 MIT-G

■ 人と組織の探究者

- 30 ディベートの場が生み出す集合知から斬新な解決案を導き出す
一般社団法人パラメンタリーディベート人材育成協会 代表理事
大阪府立大学 工学研究科 機械工学分野 准教授 中川 智皓 氏

■ 特集 2

変化を創る企業研究所の リーダーが語る、これからの研究者像

- 32 生産性と創造性、両方の人材で新事業創出を目指す
三井化学株式会社 研究開発本部 合成化学品研究所長 (研究開発企画管理) 小畑 敦生 氏
- 33 『立型人材』をつくる新しい技術開発の形
株式会社 IHI 技術開発本部 副本部長 兼 技術企画部長 兼 グローバル・営業統括本部 本部長補佐
張 惟敦 氏
- 34 『両手人材』が育つチャンスを生み続ける
アサヒクオリティアンドイノベーションズ株式会社 研究開発戦略部長 新規事業開発ラボ 副所長
進藤 洋一郎 氏

■ 超異分野学会

- 35 未来を見つめチームを作る 超異分野学会の使い方



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、齊藤 想聖、森安 康雄

秋永 名美、安田 光里

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】

株式会社オブティム

経営企画本部 本部長

山下 隆敏 氏

発刊に寄せて

研究所という組織が健全に大きく成長するために、研究だけでなく組織や採用を意識できる研究員が、その研究所に相応しい研究者を仲間にしていく。それぞれの組織で求められる人材像が分かったとしても、どのように育成し続けるのか。普遍的な部分と時代とともに変化する部分がある人材育成は、いつの時代も最先端の課題といえよう。

編集長 岡崎 敬

人材応援企業の 「共育」の取り組み

人を育てることで自分も育つ。出前実験教室は、自分の課題意識や熱意を子どもたちに伝えることを通じて、今一度自分自身を振り返り、共感してくれる未来の仲間をつくる活動です。

地域の身近な大人として地元企業がキャリア教育に関わる

超異分野学会大阪フォーラム「企業による教育活動が地域の未来を作る」

企業が地元の小・中学生と積極的に関わることで、子どもたちが地元でのキャリアをイメージできるようになるかもしれない。このような長期的なビジョンで将来の仲間に投資する企業が増えてきている。超異分野学会大阪フォーラム（2019年5月開催）では「企業による教育活動が地域の未来を作る」と題し、地域のキャリア教育と地元企業との関わり方について議論した。



左から江口氏、近藤氏、木幡氏、瀬野

地域の大人のことを 知らない社会で

多くの子どもたちにとって、親をはじめ、大人の仕事を知る機会はまだまだ少ない。特にメーカーなど BtoB 企業で働くキャリアなどは、なかなか知ることができない。少子高齢化、人口流出となる地方においては、地域産業の担い手となる次世代が域外でキャリアを見つけ、巣立っていってしまうことが課題となっている。モデレーターの株式会社リバネス瀬野の課題意識は、まさにそこにあった。もっとも身近な大人である地元の企業人が自分の仕事に誇りを持って発信すべきなのではないだろうか。登壇したオリエンタルモーター株式会社や株式会社木幡計器製作所は、地元老舗企業だ。しかし、自分たちのことがあまりにも知られていない現状に愕然とした。「まずはものづくりやモーターに興味を持ってもらうことが必要なのだと思いました」とオリエンタルモーター株式会社高松カンパニー総務部総務課課長江口正剛氏は言う。

続けることで効果は 実感できる

大阪市大正区・港区では、「大正・港ものづくり事業実行委員会」を組織

し、両区内の企業が参画している。住民との騒音トラブルになりがちな町工場のある区の状況を好転させたいという意図からであった。小学生対象の「ものづくりフェスタ」、中学生対象の「職場体験」や修学旅行生の工場見学受け入れ、大学生への「インターシップ」などを展開する。平成 25 年から開始し、参画企業数も増え、今では 100 社を超えた。株式会社木幡計器製作所の木幡巖氏は、「ものづくりフェスタにきた小学生が中学生になって、職場体験に来てくれたり、先輩からの話を聞いて職場体験の場所を選んでくれた中学生もいる」と企業の認知度や魅力の周知に徐々に効果を実感している。企業だけでこうした取り組みが実現できるわけではない。大阪市の事例では、大阪市港区公民連携担当課長近藤高史氏（元 大正区職員）が、参画企業との密なコミュニケーション、時には説得などを行い関係性を深くしてきた。また積極的に学校訪問や地域住民との対話をもった。「地元産業のためには次世代が必要であり、次世代育成により、産業の活力があがることで地域の活力があがる」という長期的な投資の理解を各方面に訴えかけてきたのだ。

子どもたちに関わることで 地域の大人が元気に、 地域も元気に

子どもたちは地域へ出る活動を通して、身近な大人の働く姿を目にすることができるようになってきた。それは、彼らのキャリア醸成に良い影響を与えるだろう。実際に、出前授業を始めて 15 年目、株式会社リバネスでは初めて実験教室に参加した子どもが大学院を卒業して、入社した。大人も子どもたちに関わることで、自分たちの魅力や地域で働く魅力を再認識し、元気になっていく。地域に当たり前生き生きと働く大人がいて、子どもたちに自分の仕事の未来、地域の未来を語ることでワクワクが伝わっていく。自社と地域の未来を重ねて考え、ワクワクする世界を作っていける大人を増やしていくことが、1 番地域を元気にすることに繋がるのではないだろうか。



セッションの内容をまとめた
グラフィックレコーディング

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ナスは、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



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



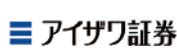
株式会社デンソー



凸版印刷株式会社



株式会社アーステニカ



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



アストラゼネカ株式会社



株式会社池田理化



ウシオ電機株式会社



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



株式会社カイコム・ハイサイエンス



川崎重工業株式会社



紀州技研工業株式会社



協和キリン株式会社



協和発酵バイオ株式会社



株式会社クボタ



株式会社グローカリンク



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



東京東信用金庫



東宝株式会社



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



日本たばこ産業株式会社



日本ユニシス株式会社



パーク24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

世の中では様々な企業が先端技術の探索・獲得、または新規事業の開発に注力している。研究所や新規事業創出部門で挑戦を続ける組織のリーダーはどのようなビジョンを持ち、組織の風土醸成、さらには人材育成に取り組んでいるのだろうか。

「異分子の採用」で 組織の変革を促す、 攻撃的な人材戦略を 目指して

株式会社オプティム
経営企画本部 本部長
山下 隆敏 氏



新しいコトが生まれる組織に必要な要素とは何か。「〇〇×IT」をキーワードに、AI・IoT・Robotの力を活用し、私たちの身の回りの生活や産業に存在する課題解決に取り組む株式会社オプティム。同社の経営企画本部長山下隆敏氏は、事業領域に深く根差した専門性を持つ「非エンジニア採用」を推し進め、人材採用・育成の側面から新ビジネス・サービスの創造加速に挑戦している。これまでの挑戦と成果についてお話を伺った。

コンサルティングから、 事業会社へ

楠：貴社はいわゆるIT系の企業でありながら、現在ITとは全く関係のない人材の採用に挑戦されています。山下さんもエンジニアではないという意味ではそのおひとりですが、もともと採用や育成など人事経験をお持ちだったのでしょうか。

山下：いえ、3年前にオプティムに参画し、人事を管掌するようになりましたが、それまでは、コンサルティングファームにてビジネスコンサルティングを20年ほど担当していました。実家が小売店を営んでおり、コンサルタントにお世話になったことがきっかけで、「企業のドクター」とも言われるこの仕事に興味を持ちました。新卒で入社したのは銀行系シンクタンクで、その後、外資系のファームに移りま

したが、一貫して企業の戦略策定や組織・人事戦略に関するコンサルティングに従事していました。

楠：コンサルティングファームから事業を実行する会社に転職された理由はこういったもののでしょうか？

山下：コンサルタントの仕事は、設計は行いますが実行、特に最後の最後までやりきる・成果を出すところまでは

求められません。様々な組織に関わり、コンサルティングに取り組む中で、自分もいつかは事業会社で自分の会社のために意思決定に携わり、そして最後までやりきれない仕事をしたと思うようになっていました。

ITの進化により「UBER」のようなタクシーを1台も持たないタクシー会社が生まれるなど、テクノロジーを活用することでこれまでの常識を覆すようなビジネスが生まれてくることを強く感じたため、IT業界に関心を持ちました。「ビジネスをテクノロジーが支える」から「テクノロジーがビジネスを生み出す」世界へと変化していく瞬間を、肌で感じていました。

楠：数あるIT企業の中で、オプティムを選んだのは？

山下：オプティムと出会ったのは、オプティムが現在の主幹事業の1つであるスマート農業分野へ進出したタイミングでした。現在では農業とITの融合はそこまで目新しいものではなくなってきましたが、当時はITの活用領域としてアイデア・技術両面から極めて斬新な取り組みでした。農業用ドローンを自ら開発し、AIを駆使して害虫のいる所にピンポイントで農薬を散布する、それにより農家の負担と担い手の減少という課題解決にチャレンジする取り組みは、取り組みそのものに興味を惹かれただけでなく、ITの進化が新しい産業を創出することを確認し、それができるのはこの会社だ！と思わせる強い可能性を感じさせるものでした。

会社としても東証1部へ上場し、さらなる成長に向けた経営基盤づくりに取り組むタイミングであり、私でも役に立てることがあるのであれば、オプ

ティムのチャレンジの一翼を担いたい、そう思うようになり、入社を決めました。

新ビジネス・サービス開発の加速を目指した、採用改革への挑戦

楠：新規事業創出に必要な専門性は、外部リソースの活用でも進むと思います。あえて社内にそういった人材を入れようと思ったのはなぜでしょうか？

山下：オプティムのビジネスにおいて象徴的なキーワードは、やはり「〇〇×IT」です。農業や医療といった様々な課題を抱えながらも、これまであまりITを活用できていなかった産業に目を向け、個別企業の枠を越え、産業としてさらなる進化を遂げるよう、ITの開発からサービス・ビジネスの提供までトータルで行うことを目指しています。AI・IoT・Robotを事業の基軸とし、「〇〇×IT」戦略を打ち立てて以来、既存産業や事業の在り方に課題意識を持つ多くの皆様とお話する



山下 隆敏 氏

株式会社オプティム 経営企画本部 本部長

大学卒業後、都市銀行系シンクタンク経営コンサルティング部門に入社。その後、外資系コンサルティングファーム等を経て、株式会社オプティムに参画。コンサルティングファームにおいては、一貫してマネジメントコンサルティングに取り組み、組織・人事エリアにスペシャリティを持ち、大手から中堅、国内外様々な業種・企業へコンサルテーションを提供。株式会社オプティムでは、その知見を活かし、経営企画・人事機能を管掌。

機会を頂き、ビジネスのヒントをたくさんいただきました。そこでの学びは「〇〇×IT」を実現するためには、外部の皆様の知見をもっとしっかり活かす必要があります、そのためには私たち自身ももっと「〇〇」について知っている必要があるということです。

農業分野ひとつとっても、課題を理解するにも、課題解決の仮説を立てるにも、作るもの、作る場所、作る方法が変われば、それに応じて異なる専門知識、その背景や周辺知識が求められます。当初は、都度外部の専門家の方々に頼り基本的・初歩的なことから1つ1つ教えてもらいながら、1歩ずつ進めていました。社内にエンジニアだけではなく、その分野に通じていて、初期の段階から何を調べるべきか、誰に聞くべきかわかり、調べたこと伺ったことを正しく理解できる人材がいればもっとスムーズに「〇〇×IT」を進めていけるのではないかと考え、特に修士や博士号取得者の専門人材採用を始める、という挑戦に踏み切ったのです。彼らが、ITスキルまでつけたらそれはもう鬼に金棒です。

楠：今までエンジニア採用がメインだったと思うのですが、専門人材として研究者を採用するにあたり問題はなかったのでしょうか？

山下：おっしゃる通り、研究者採用をするにあたり、最初から問題に直面しました。そもそも人事が研究者を理解していないということです。研究者は、どのように日々研究に取り組み、どのような価値観、マインド、職業観を持っているのかが全く分かりません。採用の場面になってはじめて研究者を知ったのでは採用の選考も魅力付けも到底無理です。採用する側が、もっと研究

者を理解しない限り、相手は見向きもしてくれない。ここは非常に課題だと考えていました。

そこで、まずは研究者と呼ばれる人たちがどんな人材なのかを知る機会が必要だと考えていました。その1つが、リバネスさんが主催する研究者のためのキャリアイベント『キャリアディスカバリーフォーラム』でした。多くの研究者が集まり、研究者としての価値観やマインド、さらにはオプティムの取り組みに興味をもってもらえそうかをざっくばらんに聞ける場はなかなかありません。これはまさにぴったりの場だなと思いました。

楠：研究者とのコミュニケーションはいかがでしたか？

山下：キャリアディスカバリーフォーラムでは、単なる企業紹介ではなく、「お互いにやりたいことを話す場」が設計されており、研究への多様な考え・想いを聞くことができました。企業のことを学ぼうという姿勢を持ちながら、自身のバックグラウンドや研究への想いを熱く話す研究学生や若手研究者に出会うことができ、積極的に採用していきたい研究者像が少しずつ見えてきました。特に強く感じたのは、この1年で若手研究者の「〇〇×IT」的発想が急激に進んできていることです。昨年までは、あまり研究とITを関連付けて考える若手研究者は多くなかったのですが、今年は私たちのブースに来たほぼ全ての参加者が研究テーマ×ITについて何かしらの意識や課題認識を持っていたことに非常に驚きました。研究をする中で、ITが必要であることに気づき、自ら学びながら研究を進めているという方も実際にいました。これは私たちにとってとても嬉し

いことですね。

8人の異分野専門人材の採用

楠：そして、今年度はエンジニアではない「専門人材の採用」をスタートされたわけですが、採用して半年たってみていかがですか。

山下：今年、農学系や生命科学系出身の8名を採用しました。採用の改革だけで終わりではありません。1つは新入社員研修です。社内に入ってきた非エンジニア人材の育成はエンジニアと同じにはできませんから、全く別の育成プログラムを用意し、採用に挑みました。

私たちが目指しているのは、専門的な知識とITの知識両方を持つ、まさに「〇〇×IT」を体現する人材です。入社して最初の一步として、ITの基礎を学んでもらうことにしました。

社内のエンジニア陣に協力を仰ぎ、オプティムにおいて必要なITの基礎知識とは何かを考えながら、実技を交えた3か月間のプログラムを設計しました。当初の想定では半数は途中でリタイアするのでは、と思いながらプログラムを設計したのですが、予想はいい意味で裏切られました。全員がプログラムを修了し、思いとスキルに応じて事業部門・開発部門に配属され、活躍し始めています。

楠：非エンジニアには、こういったプログラムを設計したのでしょうか？

山下：理論と実務に分かれています。理論は、ほぼ毎日、弊社のトップエンジニアが講義を行い、必要な基礎理論を学習します。実務は、前半は個人で

の簡単なアプリケーションの開発からスタートします。後半は、オプティムの特徴でもあるチーム開発にチャレンジし、しっかり学習・自習しなければできないレベルの難易度の開発に取り組んでもらいました。この期間は、業務は行わずITスキルの習得に集中していただき、メンターがついて成長をサポートしました。

楠：これからの活躍に期待ですね。

山下：そうですね。農学系の新卒者はさっそく自身の専門性を発揮し、活躍し始めると現場からは聞いています。彼らを真の意味で活躍させられるかは、彼ら自身の勝負でもありますし、受け入れる部門側にとっても勝負です。まだまだ始まったばかりですね。

シャベル型人材が「〇〇×IT」人材のカギ

楠：次年度に向けて、研究者の採用においてはどんな人材像を思い描いていますか？

山下：キャリアディスカバリーフォーラムや、実際の採用活動を通じて、「ドリル（ボーリング）型ではなくシャベル型人材」というのが私の思い描く人物像の1つになってきました。これは研究プロセスの中でどのような勉強の仕方をしてきたかを表現したものです。ドリルで土を掘るときはきれいにピンポイントで深く深く効率的に掘り進めることができます。シャベルでは深く掘るためには、周辺も一緒に掘り進める必要があります。専門性をしっかり持って掘り進めるのはどちらも同じですが、それだけではなく周囲分野・

関連分野にも触れながら、興味を持って掘るという研究をしてきた人のほうが、弊社には向いているのではと考えています。

楠：どのようにしてドリル型、シャベル型を見分けるようにしていますか？

山下：正直、まだまだきちんと見分けられているとは思いませんが、「なぜその研究をしているのかを徹底的に聞き出すこと」を意識しています。これは、もう何年も研究者採用を行っている企業の人事の方に教えていただき、マネをしています。研究の目的や背景についてどこまでの視野でとらえ、考えたのかがわかります。先生から勧められた研究、先輩からの引継ぎ研究だとしても、自分なりになぜそのテーマとするのかを考えているかどうかは話せばすぐに分かります。また、研究を進める中で、気づいたこと・発見したことを話してもらうことも効果的だと思っています。

楠：自分で研究テーマを発掘した経験を持っているかどうかは、研究者に期待される課題設定力に大きく影響している気がしますね。

山下：そうですね。自分で研究テーマを設定した経験は、仕事をする上で、必ず生きてきます。専門性だけでなく、そのような研究を通じて得られたスキルや姿勢を、実際に仕事で発揮できるかどうかは、非常に重要です。そこは採用後の挑戦ですが、そういう部分も面接では見ていきます。

楠：研究者との出会いで、山下さんにとっての新しい発見もあったのでは？

山下：はい。研究者の皆さんとお話し

すると、普段ではなかなか知りえない情報を教えていただけます。現在、どんな研究に取り組まれている、どんなことが課題なのか。また、現在世の中で使われている／使われようとしている技術をどう見ているのかなど、情報とその着眼点が非常に勉強になります。それだけでも大変ありがたいのですが、特に社会実装を重視する研究者・先生は、講義・講演の場などで弊社事業をご紹介いただいたり、学生との接点の場や、他の先生を私たちにご紹介いただけることもあります。

人事をあずかる身としては、最終的にはオプティムの採用に繋がりたいというのはありますが、それ以上に今は、学生・研究者の皆さんがオプティムのような会社、オプティムが取り組むような事業を知っていただくことで、自身のキャリアの広がりを捉えてほしいなと思います。そのうえで、オプティムを選んでいただくのがベストですね。

企業が研究者と触れあい、研究者が企業と触れ合うことで、それぞれの仕事と研究は変わらなくても、キャリアの産学連携が進み、研究者の活躍の場も広がるのではないかと思います。

インタビュー

楠 晴奈

リバネス研究キャリアセンター センター長

2003年よりリバネスに参加。教材開発事業部、教育開発事業部、人材開発事業部の部長を経て2016年5月より研究キャリアセンター長に就任。実験教室によるサイエンスブリッジコミュニケーター育成を主軸とした企業・大学の人材育成プログラムの開発・実施経験を豊富に持つ。研究キャリアセンターでは、「研究」の考え方を持った人材のキャリアを「研究キャリア」として位置づけ、研究キャリアを歩む人材の育成研究に取り組む。



WE NEED YOU!

特集1

社員が採用に関わることで 促す組織の変革

自社の文化にマッチする優秀な人材にアプローチする手段として、またエンゲイジメントの高い人材を維持する手段としてリファラル採用がIT企業を中心に注目されている。本特集では、社員が採用に参加することで得られる組織の文化や風土への影響について着目する。人事と他部署との役割がはっきりと分かれ、密な交流が難しい、また外部人材との接触の機会が乏しい研究所ならではの課題をクリアし、研究所にマッチした形での社員の採用への関わり方について議論して行きたい。

変革期だからこそ リニューアールした仲間を探す活動



コニカミノルタ株式会社

IoT サービス PF 開発統括部 戦略推進部 第1グループ グループリーダー 五寶 匡郎 氏

IT インストラクターや CGI プログラマーを経て、2000年にマイクロソフト、2016年末にコニカミノルタに転職。複合機とクラウド連携したサービスの開発に携わりながら、人事部との連携でエンジニアの育成から、ハッカソン、インターンシップなどの採用につながる活動を展開。2019年度から、技術戦略も合わせて担当し、人材戦略（採用・育成・配置）をより戦略的に検討・推進していくリーダーを務める。

コニカミノルタ株式会社は生まれ変わろうとしている。2010年ごろから主に海外のICT企業のM&Aを進めるなどして、強みであった複写機、医療機器などに搭載された高度な画像処理技術と、新たに取り入れたICTの技術を融合しながら、今の時代に求められるIoTサービスの展開を目指す。2019年には「課題提起型デジタルカンパニー」として中長期計画を発表。組織の変革期を迎え、採用活動にも変化が訪れている。

ICT人材の採用が急務な中、社員が関わる採用が必要になった

コニカミノルタは、変革期を担うIoT分野の人材を確保するため、社会人を積極的に中途採用した。五寶氏もその1人だ。同分野の新卒採用では分野特化の採用にチャレンジすることになった。もともと開発職は、一括採用し、各部署に配置される仕

組みだったが、部門別採用についても検討を始めており、ICT系人材の採用枠を従来の、電気・情報系の枠とは別にして、ICT分野にさらに特化した人材の確保を続けている。まだまだ同分野での知名度が低いため別の取り組みが必要と判断したのだ。五寶氏は、IoT/AIのスキルを持つ新卒社員を分野別で採用する役割も担う。人事とチームを組んでIoT/AI部門に特化したハッカソン

イベントやインターンシップなどを企画し、面接やイベントでメンターになる人材の確保なども行う。「専門人材の方がどこにどんな研究室があるかをよく把握しているの、その研究室のある大学を回って説明会などを丁寧に実施しています」。従来の分野と異なり、新しい分野の人材採用には、専門人材の協力が必然と言える。

試験や面談だけではわからない個性があるから長期的に関わりたい

通常の面接などで部門が協力する形はよくあるものの、部門が踏み込んで採用に関わるには理由がある。分野別採用では高い専門性が求められるために技術試験を課しているが、五寶氏は「自分たちの仲間を決めるときに、試験や面談だけでは分からない部分がある」と話す。「技術的に専門性が高い人も必要だが、様々なことを考えていて視野が広く、伸び代が見えたりする人も新しい事業をつくるのには向いている」というが、そのような1人1人の個性はハッカソンで2日間一緒に過ごしたり、インターンシップで長期間付き合ったりしているからこそ見えてくる。これが五寶氏が積極的に自社の採用に関わってきた理由だ。「これからつくっていく事業を担う人材なので、今現在の専門性よりは、新しい技術に興味関心があって、追求できる人が向いていると思います」。会社や部門にはそれぞれカラーがあるため、「開発者自身が人事部と連

携して、採用や育成に関わることで、将来に向けて強固な絆や想いを共有できる“技術者集団”を育て、技術者を大切に作る風土が醸成されることがとても重要」と考えている。

採用を通じて社内の繋がりも育まれる

採用に関わる人材は立候補で募ることもある。若手にも積極的に声をかけてメンターにする。「人に教える、ということは最高の勉強機会。質問されることで気づくこともあるし、将来、自分が人を動かす立場になった時に、この経験が絶対に生きてくるはず」と育成視点で若手を巻き込む。結果、積極的に関わってくれる人の繋がりが社内で作られるという。「無理やりお願いはしないつもりです。自分のためにもなるという意識で参加してくれる人だと、採用にも良い影響があると思っています」。実際、ハッカソンでは様々な部署から自分たちの開発するデバイスなどを持ち寄るため、社内交流の機会にもなっているという。「組織内外の繋がりを活かしていく気持ちや積極的に繋がりを作りに行く気持ちも仕事に非常に重要。そういう人を増やしていきたい」と五寶氏は考える。大きな組織で過ごすほど、普段接する範囲に付き合いが閉じがちだが、今や研究開発の現場も組織の中に閉じていては新しい知見が得られない時代。採用活動での偶発的な出合いを積極的に活用するオープンな気持ちが、研究人材にも重要ではないだろうか。

仕組みやルールではなく、情熱ある人の輪から「自分たちでチームを作る」文化を目指す

もともと人と人との繋がりを大事にする会社の文化があり、卒業生が母校に行きリクルーターを務めることが昔からあったという同社。さらに踏み込んだ関係性を築くにあたって、積極的に社内外の繋がりを作りに行く人が活躍し、その人の輪が、採用に関わる文化を自然に作っていく。明確な仕組みやルールではなく、五寶氏のようにリーダーシップの取れる人材や情熱のある人材を巻き込むことがキーポイントであろう。将来の部門別採用を目標に、同社でも試行錯誤が続いている。「採用に関わることはどんな技術者集団にするかを自分たちで作っていくということ」と五寶氏は話す。自分たちの働きやすい職場を作るために、やりたいことを実現していくために、「一緒にやっぴいこうと言えるメンバーを探すことは大事」と、それぞれが当たり前に見えるようなチームを作ることが、仕組みやルールを作るよりも先に踏み出すべき一歩目なのかもしれない。

(文・環野 真理子)

自立した個人と組織の重なりを見出す リーダー候補人財から巻き込み、



MSD 株式会社

人事部門 タレントマネジメントグループ

アソシエイトディレクター

大谷 潤 氏

大学時代、理転（天文学）シアメリカへ。その後、東京大学大学院で修士号を取得の後ビジネスの世界へ転身。コンサルティング・化粧品・製薬などの外資系企業に勤務の後、MSD 株式会社へ入社。人事ではないコンサルティングからビジネスのキャリアをスタートしたが、人財育成が企業にとって必要不可欠なチャレンジだと感じたため、現在は人事部門にて部門横断的な人財育成を担当し、Early Talent の発掘育成に注力。自身の副業にも積極的。

社員が関わる採用に、誰から巻き込むべきか。少数精鋭の若手を将来のリーダーに育てるプログラムを運営する MSD 株式会社の大谷潤氏は、リーダープログラムの参加者に採用の現場を経験させている。その考えと効果について伺った。

自らのキャリアを設計できる 人財が組織を強くする

MSD には、自身のキャリア形成は自ら責任を持って行うという、「自立性」を軸としたタレントフィロソフィーがある。製薬企業では、他業種よりも法律をはじめとしたレギュレーションが多いこともあり、社員が受け身・指示待ちになりやすい傾向にある。「自身のキャリアを自立

的に考え、語り、行動することができるプロフェッショナルが集まることで、結果として、組織としてもパフォーマンスの高い状態が実現される」と大谷氏は言う。大谷氏が人財の採用から育成までを担っているジャパン・リーダーシップ・プログラムは、ハイポテンシャルな若手を社内外問わず選抜し、リーダー人財としてのスピード育成を目指すものだ。得意分野以外での対応力、全社

的な視点が必要なプロジェクトへの参加、経営陣による直接指導など、「圧力鍋」とも形容される濃密な経験を提供している。

少数精鋭のリーダー候補を 採用活動の場に送り出す

大谷氏はプログラム生を未来のリーダー人財として、採用活動に参加させる動きを積極的に行っている。会社を代表して、同じ大学や分野の出身者として、採用イベントなどで直接対話してもらおうのだ。「リーダーとして人を巻き込むためには、自分の言葉で自身や会社の将来を魅力的に語る必要があります。だから採用に関わることは良いトレーニングになるはずですよ」と大谷氏は言う。自身と会社を魅力的に伝えることは一筋縄ではいかない。リーダー候補生には選抜時から、自身が大切にしている価値観やモチベーションを突き詰め、自らのキャリアを設計することを強く意識させる。MSDの哲学を先駆けてインストールするからこそ、あえて手取り足取りのフォローはせず、その伝え方を自分で考えてもらう。会社のことを自分のことのように語る過程で、リーダー人財としての視座が上がることを大谷氏は期待する。

未来の仲間を集める過程で 「会社のこと」が「自分ごと」と重なる

会社説明会は誰が話しても一様な説明になりがちだが、人事が用意し

た情報だけではなく、自分の魅力で相手を惹きつける説明が参加するプログラム生には求められる。会社と自身を伝えるために、プログラム生は会社の事業や制度について調べたり、自身の価値観やモチベーションを考えたりする。なぜMSDで働いているのか、そこで働く魅力は何か。その問いの答えを出す過程は、自分自身の興味関心や実現したいこと、MSDで働く意義などを見つめ直し、内省を深める機会となっている。将来の仲間集めを真剣に考える中で、自身と会社との重なりを熟考し、言語化する。「会社のことを自分のことのように語れることは、リーダー人財として必要不可欠な要素となります」と大谷氏は言う。リーダー候補生が採用の入り口に関わることは、会社のことを自分ごととして考え、自身の言葉で語る素地を養うことになるのだ。

リーダー人財を起点に哲学を 浸透させ、文化とする

「自立的キャリア形成の考え方や、採用に巻き込む動きは、全員にいきなり広めることは難しいため、リーダー人財が起点となって広げる形を作りたいと考えています」と、大谷氏は今後の展望を語る。プログラムの受講生が先駆けとして行動しながら、考え方をいかに周囲に伝え、広めていくことができるかがこれからの挑戦だ。現在ではジャパン・リーダーシップ・プログラムの他にも若手の成長を加速させるプログラムを運営しているが、そこではプログラ

ム生が自ら組織課題を解決するための提案をし、実現しようとしているケースが生まれている。ボトムアップ的に文化を広めていく動きが作りづらい大きな組織では、同社のように10年先を見据え、リーダーになりうる人財からの変化を仕掛け、現場が変わっていく方法もある。哲学の浸透は一朝一夕にはできない。中長期的な投資と考え、若手を巻き込み続けることが、MSDの組織戦略だ。採用活動の場で培われた自分自身のキャリアと組織の未来を重ね合わせる考え方は、リーダー人財から全社へと文化のように浸透し、これからのMSDを形作っていくだろう。

(文・江川 伊織)

新しい採用の可能性とは？ ワーク・エンゲイジメントが拓く



慶應義塾大学 総合政策学部

教授 島津 明人氏

早稲田大学大学院文学研究科修了。博士（文学）、臨床心理士、公認心理師。東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野准教授などを経て、2019年より現職。専攻は精神保健学、産業保健心理学。主な著書に『ワーク・エンゲイジメント：ポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日』（労働調査会）など。

ここまで採用に関わる各社の新しい動きを見てきたが、取り上げた事例からは、採用の形態そのものよりも、採用に関わる人のあり方に注目すべきであることが読み取れる。それを理解するためのキーワードは、現在コンサル業界をはじめとして様々な場で用いられている「エンゲイジメント」となるのではないかと。意味もバラバラで捉えにくいこの概念についてワーク・エンゲイジメント研究の第一人者である慶應義塾大学島津明人氏に伺った。

ワーク・エンゲイジメントは社員 が関わる採用を後押しする

文理別、職種別という色々な枠組みに当てはめ、新卒や中途で一括して採用することと、前掲事例のような社員の熱意や繋がりでも成り立つ採用は明らかに違う。この動きが登場した背景について、ワーク・エンゲイジメントの観点から島津氏は次のように指摘する。「社員が関わる採

用は、仕事の満足度、組織へのコミットメントやモチベーションの高い人が関わる傾向にあります。こうした感情と認知をエンゲイジメントと呼びますが、これが高い人は仕事に誇りややりがいを感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得て生き生きとしている状態にあります。エンゲイジメントが高い人が採用に関わることで、誇りや熱意、活力が伝わりやすくなり、結果として採用される側

も新しい職場への適応速度も早く、成果に繋がりやすいという循環を生み出すことに通じます」。社員が関わる採用は、エンゲイジメントに対するマネジメントのあり方としても有効な手段だと言える。

組織の持つ資源がエンゲイジメントを高める

前述のように、社員が関わる採用を真に機能させるには、ワーク・エンゲイジメントが高い社員がいることが重要であることが分かった。では、研究所で育まれるエンゲイジメントは他の職種とは異なるのだろうか。島津氏は、営業組織と研究組織を例として仕事の要求度 (Job demands) と仕事の資源 (Job resources) の最適化という観点で説明する。「要求度や資源には身体的・認知的・感情的と種類があって、職種によって違います。例えば研究組織では未知の研究を進めるといった認知的要求度に対して、知的好奇心を満たすような環境や同僚などの資源が重視されます。他方、営業組織では顧客対応でのストレスを防ぐというような感情的要求度に対して、気持ちを汲み取って穏やかにしてくれるような同僚や組織などの資源が重要となります。このように仕事の内容によって提供する資源を最適化することでエンゲイジメントを高めることができるのです」。社員参加による採用のルールや仕組みを作る前に、まずは自分の組織の要求度と資源という観点で職場を取り巻く環境を見極め、個人のワーク・エンゲ

イジメントを高める状態を整えることから始めるべきということになる。

採用する側を鍛える採用

個人のエンゲイジメントが高まれば、職場で一緒に働く仲間を自分の活動で見つけ出すレディネスが整ったことになる。これに続いて、採用に参加するに当たって紹介する社員には、自分の働いている場が、どういう会社であり職場なのか、どこにやりがいがあって活力の源になるのか、具体的な仲間となる対象を想定して行うポジティブなリフレクションが行われると島津氏は言う。「納得できないものはすすめないですからね」。紹介者が行っているのは、会社や職場の価値の再評価である。それを採用したい人の行動を変える表現、届く言葉で伝えることが必要だ。この過程は、紹介者のエンゲイジメントをさらに高めると同時に、言語化能力を鍛えていると言える。社内人材のエンゲイジメントを高め、コミュニケーション能力を高めるこの機能こそ、実は、あらゆる組織で社員が関わる採用に取り組むべき最大の動機なのではなかろうか。

進化型リファラル採用は飛び地の人材をいかに巻き込むかに向かう

島津氏は、社員が関わる採用のポジティブ面だけではなく、「紹介する人のネットワークを外れた多様な人材と出会う可能性は低くなる」と

いうリスクにも言及した。現在の自分の立場を脅かすような、飛び抜けた人材も受け入れられるのかという指摘だ。確かに、従来のリクルーター採用でも見落とすような、既存組織の枠に収まらない、組織に新しい価値をもたらす可能性が高い人材～未知の飛び地型人材～がイノベーションをもたらす可能性はあるだろう。社員が関わる採用は、同質の仲良し集団を生み出すためにあるのではない。これからの組織は、多様な価値観を持つ人材が出会うことによって、全く新しい価値を生み出すことのできる組織へと変革するために、そのリーチできる範囲を飛び地人材まで広げられるような、進化型リファラル採用を目指すことになるだろう。

(文・森安 康雄)

エピローグ

情報戦から個の知識の魅力で 社内外の人材が会社を理解する 採用活動へ

採用に参加することは経営に 参加すること

社員が採用で求められるのは、人事が説明できる研究内容や事業の業績という「情報」でなく、個人の思いや普段の仕事に乗せた「個の知識」である。そして、通常の業務では異なる文化を持つ外部人材へのコミュニケーション機会が少ない研究員が「個の知識」について話すことは、自身にとっても改めてその魅力を理解し、エンゲイジメントを高めることに繋がる。研究を離れて語る場の1つとして、研究所にこそ、社員が関わる採用があっても良いのではないだろうか。採用を意識するということは、経営を意識することである。大きな組織になればなるほど、チームのビジョンの実現に向けてどんな仲間を集めるべきか、自分たちのチームでも決める機会をもつことで、経営を意識することができるのではないだろうか。

多様性を認めつつ、 軸となる哲学を決める

社員が関わる採用はどのように導入していくべきなのだろうか。社員を採用に参加させているどの組織も、仕組みや制度ではなく、それがいかに文化として広まるかを考えていることが重要なようだ。文化として広まる働きかけや戦略を持ったリーダーやチームが起点となるだろう。そうしたリーダーやチームの呼びかけで、現場が改めて自分たちの仲間になりたい人材像を話しあうことから、採用への参加がスタートするだろう。画一的な人材像にならないよう、多様性を認めつつ、軸となる哲学を決められることが重要なのではないだろうか。

伝える内容の進化が これからは重要

また、取材からは、会社説明会、リクルーターなどのスポット的な関わり方から、インターンやイベントでのメンターなど、長期的な関わり方に進化していく様子も見ることができた。そのような場で求められるコミュニケーションは、個人の価値観、組織の文化、そして育成の方向性だ。特に、新規事業を目指すチームでの採用で求められるコミュニケーションは、研究にける情熱や目指す未来についてなのではないか。これらはまさに「個の知識」なのだ。ここから先では上述のような「個の知識」を伝えるプレゼンテーションをサポートする必要があるだろう。伝えたいことや伝え方についても、採用に関わるチームで議論してみるとさらに魅力的な活動になるかもしれない。

社員が採用に参加することで
組織の人材も変容させるイベント

キャリアディスカバリーフォーラム (p18-21)

<https://cdf.lne.st>

コラム

人事を持たないリバネスの採用

全員が研究者で構成される株式会社リバネスは、人事部を持たない。全員が事業部に所属し、それぞれの事業を展開しながら、仲間を探してくる。全員がプロジェクトの営業、企画、運営を行い、大学、企業、学校現場などの個別の繋がりを持っている「個のネットワーク組織」であるため、採用も事業活動をしていく中で面白いと思った人を自分で連れてくる。最終的に入社を決めるのも役員ではなく、代表や事業部の面談後、メンターの応援の元、全員の前で入社プレゼンテーションし、承認される過程を踏んでいる。面接やプレゼンテーションは何回でも行うことができるので、全員に受け入れてもらえるように、メンター社員がアドバイスや議論を行う。その過程でリバネスらしい考え方が伝わって行き、合わない人は脱落していくことになる。

こうした形をとるのは、全員を経営者候補として育てる、という方針をもつからである。リバネスの採用の基準は、「社会の課題を解決して行きたい」という情熱を持っていることである。新入社員のうちから小規模のプロジェクトでリーダーを任せ、インターン生と一緒にプロジェクトを推進する。組織の方向性を見通したり、多様な人材と付き合う

経験も積む。リーダーを経験するうちに、入社時に描いていた自分のやりたいことがさらに明確になり、仲間を作ることは、自分のやりたいことを実現するために必要だと認識するようになる。先輩も自分自身で実現したい未来があり、その情熱に惹かれ、また情熱を発揮できる場に惹かれた人たちが集まってくる。リーダーがリーダーを呼び、育てるという循環を作っているのだ。一見すると、プロジェクトとの両立に「負担」や「コスト」を感じる組織もあるかもしれない。しかし、「経営者候補を増やす」という施策として見ると、費用対効果では表せない価値があるのではないだろうか。



採用の入り口でも入社以外の関わり方も含めての接点を探る会を開催している

企業のビジョンと個人の生き方が繋がる研究者の新しいキャリア開拓の場を創る キャリアディスカバリーフォーラム 2019

開催報告



2019年6月22日(土) 9:00-19:30
ベルサール新宿グランドコンファレンスセンター
主催：株式会社リバネス

研究者の新たな活躍の場所を発見する！

企業や研究者が解決したい課題を語り合い、研究経験を活かす新たな活躍の場の発見や、新しいキャリアの考え方を得る、1DAYのキャリアプログラムを開催しました。当日の様子や参加者の声をお届けします。

当日の内容

オープニングトーク

活躍の場を切り拓け ～未来を創る研究者になる～

偶然の出会いや目の前の変化のチャンスはどう捉え、掴んでキャリアを切り拓いて行ったのかについてお話していただきました。

- 株式会社リバネス 井上浄
- 株式会社自律制御システム研究所 鷺谷聡之氏
- 株式会社エクサウィザーズ 石山洸氏



パネルセッション

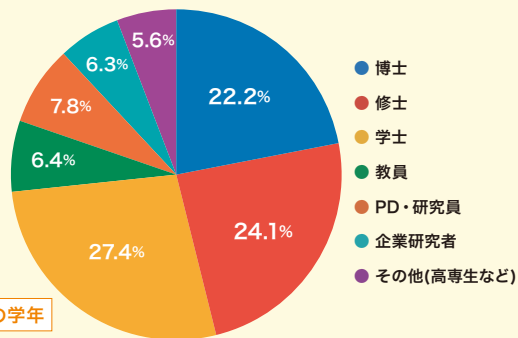
新しい視点を手に入れ、思いがけないところに自分の興味との繋がりを見つけるきっかけとなる議論を行いました。



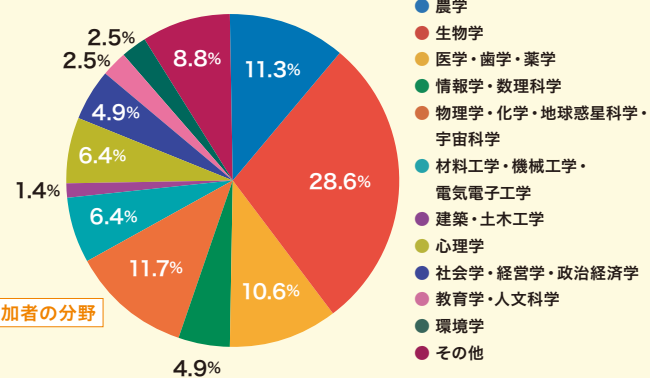
セッションテーマ

- ・ CDF の活用法
- ・ 大企業の研究所長が語る、これからの企業研究者とは
- ・ 変化の時代を生きる、研究者の多様な生存戦略
- ・ 海外研究者は次のキャリアを LinkedIn で探すってホント？
- ・ 研究×越境×ワクワクで 次世代の教育を生み出す
- ・ 人・文化・社会の研究者が、産業界で生む新たな価値
- ・ 東大キャリア教室で1年生に伝えている大切なこと
- ・ 自分をアップデートさせる研究者の過ごし方

参加者 企業 31 社 若手研究者 248 名



参加者の学年



参加者の分野

参加企業 31 社

株式会社シグマックス / アサヒクオリティアンドイノベーションズ株式会社 / NOK 株式会社 / 株式会社ジェイテクト / 株式会社 IHI / 小橋工業株式会社 / 株式会社オプティム / 紀州技研工業株式会社 / 株式会社デンソー / 三井化学株式会社 / ヤンマー株式会社 / 株式会社ユーグレナ / MSD 株式会社 / 株式会社ビービット / コニカミノルタ株式会社 / 日本製鉄株式会社 / 株式会社自律制御システム研究所 / 株式会社フロンティアコンサルティング / 株式会社 DG TAKANO / コネクテックジャパン株式会社 / 株式会社メタジェン / 株式会社サイディン / 株式会社ガルテリア / 株式会社セルファイバ / 株式会社ラングレス / 株式会社バイオインパクト / 株式会社ファームステーション / 株式会社ヒューマノーム研究所 / 株式会社ファームノートホールディングス / 株式会社 Loop / 株式会社リパネス

参加者の声



ずっと1つのラボにはダメだと思い知らされました。コンフォートゾーンから抜け出し、新しい環境で成長するために、海外留学への思いを新たにしました。

博士課程までいくと専門性が高すぎて、関連する分野(医薬系ならば製薬会社など)への就職が1番活躍できるのかと思っていましたが、むしろ分野が違う領域に飛び込むことでその領域に足りないものを補える可能性があることを知りました。



ブースセッション

25 分間 / 回 で企業と参加者が独自の研究や経験から得た「考え方」や「アイデア」を議論し、接点を考えました。



ワークセッション

企業が目指す未来のテーマについて、参加者と企業の協創でできる研究を議論しました。2019 年は 5 社のテーマを参加者と議論しました。



株式会社オプティム

時代が求めるその先にあるキャリアとは

小橋工業株式会社

未来創造ディスカッション：あなたは「何を耕し、地球の課題を解決するか」

株式会社 DG TAKANO

デザイナー×研究者で社会の課題を解決するサービス or 商品を考えよう！

ヤンマー株式会社

次の 100 年の新しい豊かさを、地球規模の視点で考えよう！

株式会社ユーグレナ

「人と地球が健康な未来」へのロードマップを設計しよう

キャリアディスカバリーフォーラムを活用した 社内人材育成

キャリアディスカバリーフォーラムは学生のキャリア開拓だけを目的としているイベントでなく、企業と学生が未来を語ることでお互いに視座を高め、共に育っていくプログラムです。各社の参加目的に合わせ、事前準備の段階から育成プログラムの設計を行っています。当日は、様々なコンテンツを通じて企業社員に参加いただき、参加者との接点をつくっています。いずれの場面でも、外部の人材と新しいコトを起すために欠かせない力を参加者と共に磨き合える内容となっています。

社員が参加する4つのポイント

※いずれもファシリテーターとしてリバネススタッフが同席し、サポートします。

1 開会式 企業1分紹介ピッチ

参加企業が1分の持ち時間で自社をPRします。プレゼンする内容は自社が取り組む新しい挑戦の背景と想い、本日ディスカッションしたいテーマです。大勢の前で、場の雰囲気に合わせて端的にかつ魅力的に話す力を鍛えます。

2 パネルセッション 7分間のプレゼンテーションと フリーディスカッション

50分間のパネルセッションでは、セッションテーマに合わせて登壇者が自身の経験や会社での取り組みについてプレゼンテーションし、その後会場からの質問も受けながらフリーディスカッションを行います。テーマに合わせて自身の経験や自社の取り組みを深掘りし、自社の取り組みに興味を沸かせるストーリー設計力を鍛えます。セッション内容から一緒に決めることも場合により可能です。

3 ブースセッション 3分間の自己紹介と相手との接点探し

25分間のブースセッションは少人数（5～6名）の参加者と企業スタッフで行うブース型セッションです。参加者の専門性や関心を持っているテーマを聞き出し、自社及び自身がこれから取り組んでいきたい領域との接点を探します。短時間で相手を知るコミュニケーション力、異分野同士をつなぐ発想力を鍛えます。

4 ワークセッション 120分間のディスカッション

120分間のワークセッションでは各社が設定したお題から参加者と自社との接点を見つけ、協働できるプロジェクトを設計します。会社が設定したテーマへの深い理解はもちろん、限られた時間の中でアイデアを出し合い、異なる意見をまとめるリーダーシップを鍛えます。また、出したアイデアの「自分ごと化」も重要なポイントです。

本件に関する問合せ

株式会社リバネス 人材開発事業部・研究キャリアセンター
Email: hd@lnest.jp (担当: 楠)

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

1

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

2

ブースセッションの設計・準備

ターゲットが興味を持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

3

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

4

実施当日

2. の仮説の検証及び、3. の参加者募集を行う

5

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持ち、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

1

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

2

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

3

セッションの設計・準備

出会いたい人材に興味を持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

4

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」

5

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か中で、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

1

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

2

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

3

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

4

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

5

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持つ方に向けて魅力的に語る言葉を持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。

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。

異なる地で俯瞰して得る本質が 研究員の成長を促す

Mitsui Chemicals Singapore R&D Centre Pte. Ltd.

Managing Director 上原 与志一 氏

成長著しい東南アジアとひとくちにおいても、トップレベルの大学や企業が集積するシンガポール、敬虔なイスラム国家としてアジアの中核を担うマレーシアなど様々だ。これらの国々を俯瞰することで見えてくるものがある。研究員と共に周辺 6 カ国を巡る“Journey旅”を続ける Mitsui Chemicals Singapore R&D Centre の上原氏にお話を伺った。

答えを求められる違和感

Mitsui Chemicals Singapore R&D Centre 社に Managing Director として、2017 年春に着任した上原氏は、三井化学株式会社の生産技術研究所においてプロセス開発、研究企画、経営企画でキャリアを積んだ後、シンガポールに赴任した。次の事業を担う研究の種探しや目利き人材の育成を担っていた経験を活かし、同社を東南アジア地域における新しい事業機会を見つけ、提案していく新製品・新事業開発のハブにするというミッションがあった。しかし、新規事業どころか、答えを聞いてくる研究員が多いことに驚いたという。東南アジアの文化的背景もあるかも知れないが、2011 年の会社設立以降、与えられた研究テーマに従って技術開発を行ってきた同社に、答えのない事業テーマの創出にチャレンジする文化はなかったのだ。

地域課題の俯瞰に繋がった 6 カ国の“Journey旅”

東南アジアでの新製品開発を推進するにあたり、まずは研究員 15 名のマイルド改革が不可欠であった。アイデア開発ワークショップを継続的に開催するなど取り組んだ改革の中で、研究員と共にシンガポールも含めた周辺 6 カ国において、ベンチャーや研究者に会いに行く活動が効果的だったと上原氏は振り返る。リバネスが東南アジアで開催するシードアクセラレーションプログラム「テックプランター」では、研究員に審査員として参加させ、自身が連携したいチームに自社の企業賞を決定、授与させる機会を作り続けた。最初は、審査会直前に正解を引き出そうと上原氏の顔をうかがう研究員もいたが、時には上原氏の懸念を振り切って自ら決断するような研究員も出てきたという。この変化は、自社を代表して審査するという責任を伴うチャ



レンジもあるが、各々深い専門性を持つ研究員がチームとなって東南アジアのベンチャーや研究者との交流を通じて、各国に共通する地域課題を俯瞰できたことが大きいと上原氏は分析する。

俯瞰して得た本質は進むべき道 を照らす

上原氏は、各国の課題を俯瞰することにより、三井化学として取り組むべき事業テーマに即した新しいフィールドが見えてきたと語る。その一方で、研究者の間にも変化が見えてきた。これまで、新規プロジェクト課題の模索に受動的だった彼らが、各国でスタートアップと触れ合う過程で積極性を見せ始めたからだ。そうした一連の変化を観察してきた上原氏は、テックプランターでの経験が彼らの自信に繋がり、意識改革にも寄与していると感じている。

また、新しい事業テーマを常に生み出す組織を育むためにも、マネージャーである自らも彼らと行動を共にし、一緒に考え続けることが重要だと思っている。そしてその支えとして、今後もテックプランターを最大限に活用し 6 カ国の“Journey旅”を続けていきたい考えだ。

(文・秋永名美)



多様で熱気あふれる東南アジアでの TECH PLAN DEMO DAY の場が研究員の成長を加速する。

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ありません。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つくります。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。



タイ	2019年9月18日(水) - 21日(土) 申込締切 2019年9月6日(金) 17:00	シンガポール	2019年11月20日(水) - 23日(土) 申込締切 2019年11月8日(金) 17:00
マレーシア	2019年10月9日(水) - 12日(土) 申込締切 2019年9月27日(金) 17:00	フィリピン	2019年12月4日(水) - 7日(土) 申込締切 2019年11月8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)



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『子供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

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

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

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、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育っていない
- ・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)

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

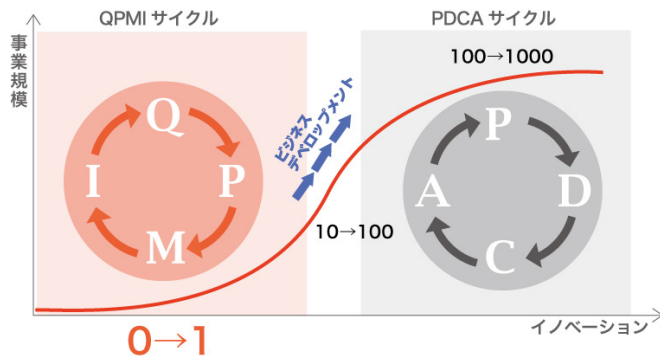
研究者の思考が、 社会課題を解決する「QPMI サイクル」へ

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

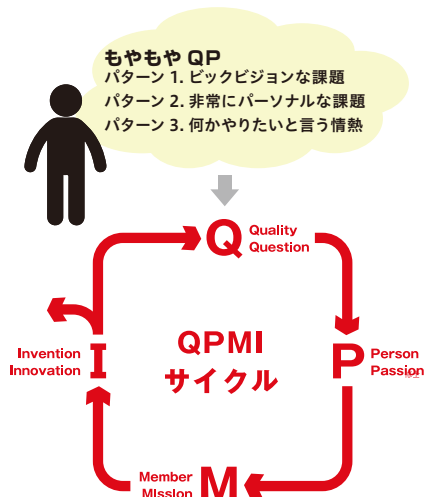
Q はいかにして生まれるのか?

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。そこで今回は、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。



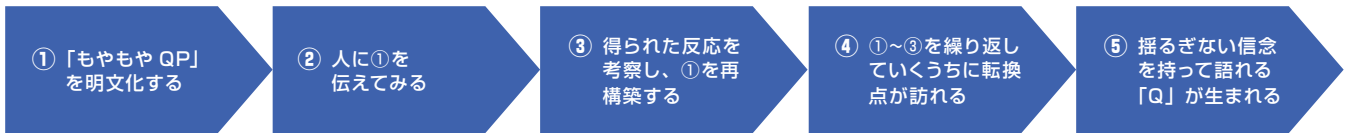
内側にこもっている QPMI サイクルをまわす「Q」に辿り着けない

それではどのようにして、Q に磨き上げて行くのでしょうか。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行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

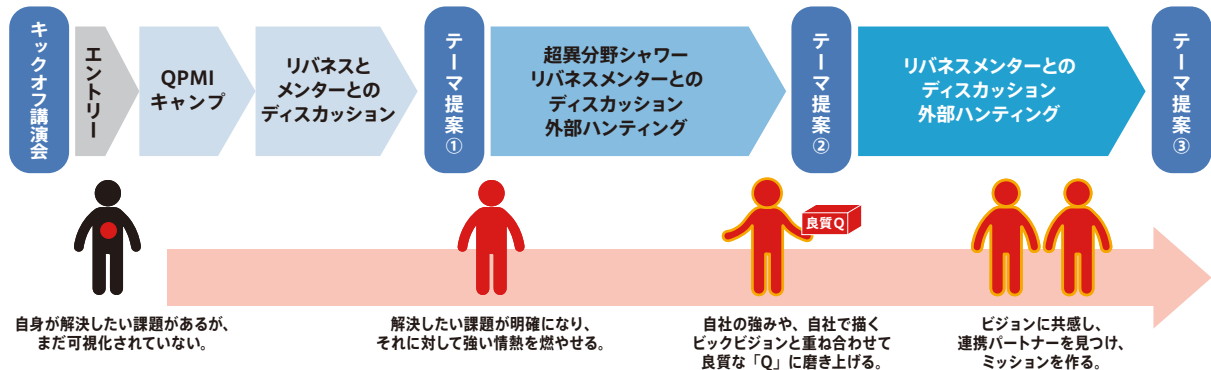
Q の設計

- ・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：齊藤)

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、途方も無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無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が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と比較したり、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)

ディベートの場が生み出す集合知から斬新な解決案を導き出す

一般社団法人パラメンタリーディベート人財育成協会 代表理事
大阪府立大学 工学研究科 機械工学分野 准教授

中川 智皓 氏



組織の中での議論において中々方針が決まらないことはないだろうか。一般社団法人パラメンタリーディベート人財育成協会の設立者、中川智皓氏はディベートを通して、人々が持っている知識を集合知としてどのように活用できるかを研究している。この方法には参加者全員から大胆な意見を引き出す魅力があり、議論から生まれた多角的な集合知は組織の意思決定の材料になり得るかもしれない。

知の共有と議論を深めることを目的とするディベート

ディベートと聞くと、主張を押し通す「論破」のイメージが強いのではないだろうか。一般的には、テーマについて賛成と反対の立場に強制的に分かれて第三者を説得する目的で議論をすると定義されている。しかし、その中でも、中川氏は議論をより深めることが目的であり、相手の主張に真摯に向き合う姿勢が大切だと考えている。相手を言い負かすのではなく、偏見をなくし相手の主張を正確に理解することが重要なのだ。複数の視点から意見交換が行われる中、その知を共有するために、伝える側と聞く側が共に議論を深める目的を持っていることが新しい考えを生む第一歩になると中川氏は提案する。

ロールプレイを通じて斬新な考えを生む

中川氏は、ディベートはルールが決まっているため、普通の議論では出にくい意見が生まれると考えている。例えば、上下関係や宗教など、取り扱いが難しいテーマにおいては、お互いに忖度して当たり障りのない議論を展開し、結果として新鮮な意見が生まれにくいことも少なくないだろう。しかし、ディベートでは違う。「肯定・否定が強制的に分かれるため、個人的意見は議論に含まれない。普段は他人の評価を気にして大胆な意見が言えない人でも、役割を与えられることで極端な意見を提案できるようになります」。テーマの両極端な意見を共有することで、幅広い思考を持ちながら議論を深めていけることがこのディベートの特徴だ。似たような意見しか出てこない議論においては、役割分担をすることで、客観的でときには大胆な意見を提案することができるのではないかと中川氏は期待を込める。

組織の方針を決断する議論の形

そもそもパラメンタリーディベートは議会をモデルとした議論の形であり、絶対的な正解がない課題を議論する方法として使われている。「熟練ディベーターは最終的な決定ポイントを最初に見極めて逆算しながら最も説得力のある肯定理由が導けるようになります」と中川氏は言う。つまり、ディベートを意思決定の場で十分な証拠に基づいて決断を下すことに利用できるのではないかと考えているのだ。ディベートのトレーニングを組織内で取り入れることによって、不確実下での意思決定をより多角的な思考に沿ってできるようになるだろう。組織内にある多くの知を共有して活用するために、ディベートは1つのコミュニケーションの方法になるのではないだろうか。

(文・安田 光里)



特集2

変化を創る企業研究所のリーダーが語る、 これからの研究者像

これまで企業を支えてきた大きな「森」から、少し離れたところに種を植え、新しい木を育てて、結果的に森を拡張する。そんな研究を加速するために、研究所の中に変化を生もうと、様々な取り組みを始めている研究所のリーダーたちがいる。様々な施策を組織に打ち込みながら、彼らが起したいのは、所属する研究者の行動や考え方の変化だ。企業それぞれの文化の中で、研究者としての力を十二分に発揮していくために、改めて「研究者とは何か」を問い、社内に発信し始めている。本特集では、研究所のリーダーが仕掛ける変革と、社内に浸透させたい「研究者に必要な力」について取り上げる。

生産性と創造性、 両方の人材で新事業創出を目指す

三井化学株式会社

研究開発本部合成化学品研究所長（研究開発企画管理）

小畑 敦生 氏



1991年九州大学大学院工学研究科応用化学博士課程修了後、三井化学（旧三井石油化学）に入社。主に機能樹脂やファインケミカル/基礎化学品を中心に生産技術を担当。2006年より機能性ポリマー事業部を経験し、その後生産技術研究所のGL、所長を経て2019年4月よりR&D戦略室長と合成化学品研究所所長として、研究所統括等を担当。

研究開発本部合成化学品研究所長の小畑敦生氏は、研究開発職で入社したのち、生産技術、事業部、研究所のマネジメント、研究企画等多様な部門を経験し、2019年に合成化学品研究所の所長に就任した。「終身雇用という日本企業の文化の中で、日本企業らしい研究所の改革とは何か」という問いと向き合い、研究所に新しい風を送り込む動きを続けてきた小畑氏に、これまでの取り組みと人材の視点から見た研究所の形について伺った。

変革を起こす人材が足りない！

「研究者には2種類いると考えています。ひとつは生産性を向上することが得意な人、もう一方は創造性を発揮することが得意な人です」。前者は、例えばペットボトルの材料開発において、コストダウンやお客様のニーズに叶う新しいペットボトル素材の開発といった研究に貢献する人だ。一方後者は、液体を携帯するよりよいパッケージとは何か、を考え、時に既存の価値や製品を否定し、破壊するような研究ができる人だ。変化の激しい時代、現在、主力となっている製品も近い将来必ず陳腐化する。その時、必要な新事業の創出には、創造性発揮型の研究人材の活躍は不可欠だ。「弊社は100年の歴史を持つ企業であり、圧倒的に前者の研究者のほうが多いのが現状です。創造性発揮型の研究者をいかにして増やすのかを考え、取り組みを始めています」。

創造性を発揮する研究者の育成を目指して

その取り組みの1つが「素材の魅力ラボ」だ。これまでの主力製品に対する

固定概念を打破して、新しい素材の使い方や展開を研究者自らが考えるという活動だ。研究者の有志を募り、デザイナーをアドバイザーとして迎えて実施した。例えば、同社は広く世の中で使われている、紫外線の強さでレンズの色が変わる、画期的なメガネレンズ素材を持つ。従来の生産性向上型の研究であれば、メガネレンズのさらなる進化を考えるとところだが、蛍光色素を入れた樹脂素材でつくった「光るオセロ」や「色が変わるボタン」など素材の新しい価値を提案する経験を研究者に持ってもらおうことが狙いだ。

さらに、その活動を経て「新規事業創出プロジェクト」を研究所内に立ち上げた。会社の中で研究者自身が外に出て顧客の課題を発掘し、新たな研究テーマを提案するという活動だ。提案されたテーマは審議され研究開発テーマとして採択されれば、提案者自身が研究推進のリーダーになれる。未来の在り方から新規事業を想起するバックキャストिंग的発想から始まり、後半は事業コンセプトの最適な着手方法を精査するという、本格的な事業化への挑戦が可能だ。

生産性と創造性のバランスで新しいことを起こす

新規事業創出プロジェクトは、2年目の若手社員から、30年以上のベテランまで多くの研究員が挑戦している。部門のテーマとは一線を置いた方向性のテーマで提案がなされるため、1人の提案者の動きから、その上長や周囲の研究員、事業部、関連会社まで、様々な「横串」の繋がりが必要だ。成果が出るには時間が必要だが、一連のプロセスには人材育成の意味もあると小畑氏は考えている。「冒頭では創造性発揮型の不足を課題としてあげましたが、生産性と創造性、どちらも企業研究所には欠かせない人材であり、両者が活躍できる研究所が必要だと考えています」。新規事業創出プロジェクトも最終的には持続的に生産性を向上させていく動きが必要になる。現状の企業の課題から、創造性型人材の育成に注目が集まりがちだが、それぞれの個性を活かし、研究所の中に「人材の多様性」をつくる施策をいかに仕掛けられるかが真に必要なことだと小畑氏は考えている。

『立型人材』をつくる 新しい技術開発の形

株式会社 IHI

技術開発本部 副本部長
兼 技術企画部長
兼 グローバル・営業統括本部 本部長補佐
張 惟敦 氏



1987年大阪大学工学部機械工学科修士課程修了。同年、石川島播磨重工業（株）（現・（株）IHI）に入社。技術本部技術研究所に配属。1996年博士（工学）。技術企画部門や事業企画部門を経て、2006年より総合開発センターに異動し、副センター長まで経験。2013年より技術開発本部本部長補佐としてグローバルR&D活動の統括業務を担当後、2015年より基盤技術研究所所長。2016年より技術開発本部副本部長（兼）基盤技術研究所所長。2019年より現職。

張惟敦氏は、入社後、16年間、樹脂系複合材料を重工業分野の製品に活用するための研究開発に携わり、技術企画の経験をしたのち、基盤技術研究所の所長に就任。0から1を生み出す研究所としての役割を加速するため、研究所員自ら新規テーマを発掘できる環境づくりに力を入れてきた。そして、当社は2019年4月に研究所制を廃止。組織全体の方針としても、技術開発に携わる人材に求められる価値が変化する中、どんな人材の育成が必要か、張氏の考えを伺った。

IHI社の新しい挑戦

当社は2019年に大きな組織変更を行い、4月より、技術開発本部の英語表記は「Corporate R&D」から「Technology & Intelligence Integration」に変更された。そこには「技術に真摯に向き合うのは基本だが、研究を極めるという単純な研究開発はやめる」というメッセージが込められている。これらを体现する場として、横浜にある技術開発本部に「Thinking together, creating together」をスローガンにした「つなぐラボ」、2018年にはシリコンバレーに「Stop thinking, start doing」を掲げた「IHI Launchpad」が開設された。テクノロジーに加え、デザイン・サイエンス・アート思考を融合し、新たなアイデアを生み出すというトライアルを始めている。

部長の役割は 変化を起し続けること

「自社のリソースだけで研究と開発を単純に行う時代はすでに終焉し、現在は競合会社とも共同して新たな価値を生み

出す時代であると考えています。インテリジェンスを技術と融合させて商品に埋め込む、という考えの変化を次世代へのメッセージとして込めています」と張氏は話す。

大きな舵を切った考え方の変化を現場に浸透させていくにあたり、技術開発本部の部長の役割とは何か。新たな役割を得て、張氏はこの問いと向き合った。16年間の開発者人生の中で大事にしてきたことはいくつかあるが、その1つが「変化することを恐れない」ということだと張氏は話す。「基本的に人は変化しないほうが安定で居心地がいいですから、常に変化し続けるくらいの気持ちが必要です。今の会社に必要なリーダーは、変化を起し続ける人だと思に至りました」。多様な人材を起用し、新しい挑戦を打ち立て、同じ状況が続いたり、一定の状態にチームを置かないということがこれからの勝負だ。

これからの技術開発に必要な 立型人材

これからのIHIで技術開発を担うチームに求められるのは、どのような力なの

か。「T型、π型人材とよく言われますが、私はどっしりとした立型人材になってほしいと考えています」と張氏は話す。立型人材とは、「立」という字の通り、ベースの基礎科学力と、その上にあるエンジニアリング力が自身の深い専門性の柱で支えられている状態を表す。その専門性の柱は1本より2本あったほうがどっしりしていて強い。さらに、その屋台骨の上に、ちょっと変わったことをすぐトライアルする先見性や創造性の心を持っていることが重要だ。「単純な研究開発をやめる、という真意は、専門性を求めないということではなく、磨き上げた力の上にさらに異なるものと繋がる遊び心を持とう、ということなのです」。その言葉の通り、技術開発本部が新たな挑戦として掲げているのは「お客様の心がときめき続ける技術を開発する」こと。そして、兼務している技術企画部の方針は、「夢みる力でみんなのエネルギーを高め、グローバルに大きな絵（戦略）を描こう」だ。「立の字の一番上の点をいかに消さずに、研究開発が続けられるか、それがこれからの企業研究所に必要な視点なのではと思います」。

『両手人材』が育つチャンスを 生み続ける

アサヒクオリティ&イノベーションズ株式会社

研究開発戦略部長
新規事業開発ラボ副所長
進藤 洋一郎 氏

1997年東大院卒（農学生命科学）、アサヒビールへ入社し主に基礎的研究に従事。現・農研機構への2度の出向（共同研究）と伊藤忠商事への出向（ベンチャー投資）を経て、2014年アサヒグループホールディングス経営企画部門、2018年同・研究開発部門新規事業ラボにて新規事業創出と研究開発戦略策定を担当。2019年4月より現職。2010年に味噌の分子生物学的メカニズムに関する研究で博士号（農学）を取得。



研究開発戦略部長 / 新規事業開発ラボ副所長の進藤洋一郎氏は、企業研究者でありながら、外部の研究所や商社などに出向し、キャリアの半分は社外で過ごしてきた。多様な企業の研究者との仕事を通じてそれぞれの文化の違いに触れ、ベンチャー企業への投資など畑違いの経験をするなど、様々な視点を心得、企業研究所の在り方を改めて問い始めた。そして2019年、自らの手で研究所を変革する取り組みを開始した。そんな経歴を持つ進藤氏が考える、これからの企業研究者像を伺う。

研究者だけの組織という挑戦

同社は研究所だけを本体から切り離して独立した、研究を主体とする組織体だ。総務要員を除く社員のほぼ全員が企業研究者という、新しい環境の中で、組織運営を行うという挑戦を始めた。旧組織では既存事業会社の成長を支援するための研究テーマを優先してきたが、しかし、グループの未来を見据え、これまでの既成概念を打ち砕くような「未来の事業会社のための研究開発」も必要だ。そこで、大胆にも研究所機能を切り出したのだ。

進藤氏が目指すのは「研究者が研究者らしく活躍できる組織」だ。いわゆる研究者というのは狭義の意味では「研究活動に従事している人」だが、ここでは広義の意味も含まれる。未来に問いを見つけ、ロジカル/ラテラルに仮説検証して新しい知を生み出し続けるということ。研究企画や広報戦略なども含め、研究者としての力を発揮しながら様々な場所で活躍する人材を育て、これからの企業研究者が生まれていく場所にしたいと考えている。

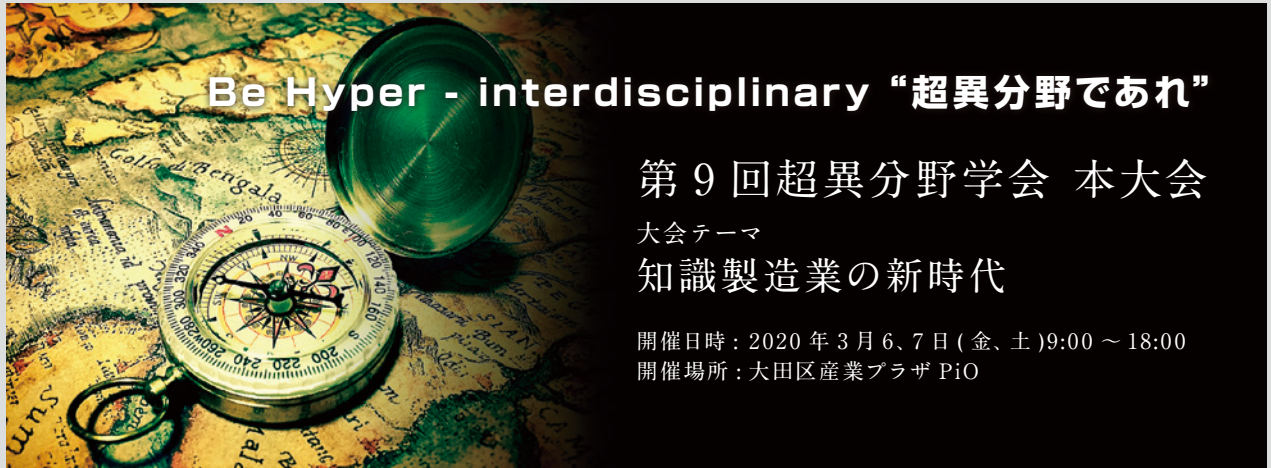
両手を使って成長する人材

そのような研究所の中で、いま、進藤氏が必要だと考えているのは「両手を使って成長すること」だという。「研究者というものは、ある日突然商社で働くといった大きな振幅に直面しても案外と順応できてしまうこと。その結果として想定外の能力や視点が身につく独自の強みを得ることができる。これらのことを自らの経験を通じて確信しました。研究者なら誰もがそのくらいの可塑性を持っていると思います」。自分自身に対するステレオタイプが良い意味で裏切られる経験を通じて、結果として思いがけない能力が開花し、非連続な成長を起こすことができるというのが進藤氏の人材育成観だ。計画的に経験を積み、獲得する力と、前述のような成り行きで獲得する力、両方あったほうがキャリアを通じて活躍できるチャンスは増える。考え方の面でもそうだ。費用として研究開発を行うという視点だけでなく、投資として研究開発を行うという視点。異なる2つの考え方を共存させることで、多様なアイデアを生み出すチャン

スは増える。そんな人材育成をどのようにしていくかがこれからのテーマだ。

まずはトップが挑戦を始める

新組織になって半年。進藤氏が今取り組んでいるのは「スタートアップとの連携を当たり前風景にすること」だ。従来の大量生産・大量消費を前提としないビジネスモデルを可能とするようなテクノロジーや、酒類や飲料の新たな価値を引き出してこれからの消費シーンを喚起・牽引するテクノロジー、製造拠点から大量に排出される廃棄物を二次的・三次的に利用可能とするテクノロジーなど、新組織で取り組むテーマを少しずつ社内に向けて浸透させている。これからの研究は全てを自社内で完結して達成できるものではない。それこそ、トップが率先し、「両手を使う」感覚でスタートアップと連携しながら新しいことを起していく風景を研究員たちに見せること。それが全ての始まりだと進藤氏は考えている。



Be Hyper - interdisciplinary “超異分野であれ”

第9回超異分野学会 本大会

大会テーマ

知識製造業の新時代

開催日時：2020年3月6、7日(金、土)9:00～18:00

開催場所：大田区産業プラザ PiO

超異分野学会本大会は、他にはない新しい知識を生み出していく場です。ヘルスケア、脳科学、IoT、データサイエンス、マテリアル、エネルギー、組織づくり、地域のエコシステム形成など、異分野の知識と熱のつぼが新しいチャレンジを創ります。

第8回超異分野学会本大会・実績

参加者数

1,016名

基調講演

2件

セッション

29件

ポスター

137演題

ベンチャーブース **73**件
(うち海外8件)

町工場ブース **4**件

研究者、ベンチャー、
事業会社の
ピッチ登壇者数

52件

いわゆるオープンイノベーション、行き詰まりを感じていませんか？



異業種交流会や新技術の展示会、新事業の種を求めて様々参加してはみたけれど、名刺の数は増えたけど、その後にも何も起きない、続かない。そんな人は新しい事を仕掛け続けるポイントを知り、超異分野の場で実践してみたいか？

研修モデルプラン

事前セミナー	新しい業をつくるとは何か？ 事例とともに QPMI(p26-27) の考え方を伝えます。
事前ワークショップ	会社と自分の10年後の未来をイメージするためのワークショップ 今、何を仕掛けるべきかを考えます。
超異分野学会参加	未来を語り、実現に向けたシーズと仲間を集める セッション、ポスター等で異分野の知識とネットワーキング、チーム作りを実践します。
事後報告	未来を見据えた事業プランの発表 事業プランとその実現に向けた具体的なアクションを発表します。

問い合わせ

株式会社リバネス 人材開発事業部 (担当：岡崎)

TEL: 03-5227-4198 / E-mail: hd@lne.st

<https://hic.lne.st>

人材応援セミナー

HUMAN RESOURCE ENCOURAGEMENT SEMINAR

社員が採用に関わり生まれる組織の変革とは？

2019年10月29日(火) 18:30-20:00

先着30名

自分たちの仲間を自分たちで作る文化は どのように作られるのか？

エンゲイジメントの重視やイノベーションを目指した組織人のリーダーシップや高い視座が求められる中、採用も人事だけに任せる時代は終わりました。自社のチーム作りに関わる採用を自分たちの手で行う新しい採用が目立っています。社員が関わる採用は、求職者だけでなく、採用する側の変化も起こし、組織の変革をもたらすことに繋がります。全員が採用にも関わる個のネットワーク組織をもち、多くの研究所の社員参加型の採用活動に関わってきたリバネスの知見から、その意義や研究所のような大組織における社員の巻き込み方や、採用と若手人材の育成の両輪を回す方法についてお話しします。

CONTENTS



個のネットワーク採用から組織変革を考える

株式会社リバネス 人材開発事業部 環野真理子

大学在学中から株式会社リバネスでインターンシップをはじめ、2009年に同社に入社。企業や大学の人材育成プログラムの開発や研究者集団リバネスの採用・人材育成系の開発・運営も行う。国家資格キャリアコンサルタント。人と組織が成長する場作りに関心をもち、試行錯誤を続けている。



社員が関わる採用の若手育成への繋げ方

株式会社リバネス 人材開発事業部 齊藤想聖

リバネス入社後、大学・研究機関・工場等のネットワークを活かした研究開発型ベンチャーの発掘・育成事業「TECH PLANTER」の立ち上げ、ベンチャーも含めたネットワークを活用したイノベーション創出を担う人材育成の系の立ち上げや大企業の新規事業創出、研究開発サポート、シーズ探索を手がける。企業人材と若手研究者がともに育つキャリアディスカバリーフォーラムの企画運営なども行う。

場所 株式会社リバネス知識創業研究センターセミナールーム
(新宿区下宮比町1-4 飯田橋御幸ビル4階)

対象 企業の研究人材育成・採用・組織開発に関心のある方

問合せ先 株式会社リバネス (担当: 環野)
TEL: 03-5227-4198 / FAX: 03-5227-4199
<https://lne.st/2019/08/19/hd/>

申込

お申込はこちらの
QRコードから

主催 株式会社リバネス