

人材応援

2019.03

VOL. 08

【特集】

オフィスの 存在意義を見直し、 今までの組織から 「脱皮」する

【人間青山】

日本ユニシス株式会社

世界共通の社会課題を発掘し、
お客様とベンチャーの3者で
新しい価値を創る
コミュニケーター



STAFF

人材応援 編集部

編集長 環野 真理子

編集 岡崎敬、楠 晴奈、坂本 真一郎

記者 江川 伊織、齊藤 想聖、仲栄真 礁

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：050-1743-9898

FAX：03-5227-4199

表紙・DTP 高杉昭吾デザイン事務所

印刷 昭栄印刷株式会社



【表紙】

日本ユニシス株式会社

グループマーケティング部 戦略企画室

インキュベーションマネージャ

田中 美穂 氏

■ 人材応援企業の「共育」の取り組み

03 次世代育成が広げる技術者の可能性

成光精密株式会社 代表取締役 高満 洋徳 氏

成光精密株式会社 取締役 植木 和之 氏

■ 人間青山 - 活躍できる場所は、あらゆるところにある -

05 世界共通の社会課題を発掘し、お客様とベンチャーの3者で新しい価値を創るコミュニケーター

日本ユニシス株式会社

グループマーケティング部 戦略企画室 インキュベーションマネージャ 田中 美穂 氏

■ 特集

オフィスの存在意義を見直し、 今までの組織から「脱皮」する

10 プロローグ

今、オフィスは組織に何をもたらすのか。

12 「オフィスって必要？」の問いから理想の組織を作ろう

株式会社フロンティアコンサルティング 執行役員 稲田 晋司 氏

14 働く場所の選択から1人1人が自律し、個性を発揮する組織が作られる

株式会社オカムラ はたらくの未来研究所 所長・エバンジェリスト 遅野井 宏 氏

16 エピローグ

これからのオフィスから見えたのは、信頼と共感に満ちた未来の組織の姿

■ キャリアディスカバリーフォーラム

18 キャリアディスカバリーフォーラム参加者募集!

20 新しい感性を持った研究人材との出会いを加速する

■ 企業との協奏で育まれる視点

22 博士と企業人が共に育つ場所を創る

株式会社グリーンエース 代表 石川 慎之祐 氏

■ 人と組織の探求者

23 言葉と使わずに伝わる「何か」を身体から解き明かす

東海大学 現代教養センター 教授 田中 彰吾 氏

■ 人材育成の仕組みを変革し、組織の変化を促すリバネスの人材開発プログラム

24 新しい感性を持った人材が、組織を変える力になる

株式会社リバネス 代表取締役グループ CEO 丸 幸弘

■ 研究応援教員

30 経験に学び、受け継ぎ、伝統をつくる人材育成

沖縄工業高等専門学校 生物資源工学科 教授 池松 真也 氏

発刊に寄せて

今号では、「身体」や「行動」「空間」と人の関係性について専門家と議論し、思考を深めることができました。組織や人の育成など、目に見えないことを追求していく人材応援ですが、視点を変えて、目に見えることから考えていくと、また違った深みがありました。意識の高さや心の成長で課題があるとき、空間や行動から変えてみると、発見があるかもしれません。

編集長 環野 真理子

次世代育成が広げる技術者の可能性

成光精密株式会社

代表取締役 高満 洋徳 氏（写真左）

取締役 植木 和之 氏（写真右）



大阪市港区で実施されている平成30年度次世代を担う人材育成支援事業（通称、チャレンジポート事業）では、港区の事業者たちが小学生向け体験プログラムを開発し、区内の小学校で実施した。事業に参加している港区の町工場、成光精密株式会社の高満洋徳氏と植木和之氏に話を聞いた。

技術者の 人材育成における課題

同社はいわゆる部品の下請け製造業である。製造する部品がどんな装置の部品なのか、営業担当者から伝え聞いたわずかな情報と図面から、技術者たちが部品を製造している。「技術者は加工した部品が最終的にどう使われるのかよく分からないまま作業をしているので、社会との繋がりを感じにくく、工場にこもりがちでした」と植木氏は語る。また、新卒で社員を採用しても長く続かないケースがあったといい、「おそらくやりがいを感じられなかったのだと思う」と高満氏は振り返る。技術者と外部との接点を作り、自らが取り組む仕事の価値を実感する機会を作る必要があったのだ。

将来のものづくり人材を、 技術者が育てる

技術者たちに工場の外へ目を向け、やりがいを見出してほしい。そう考えた高満氏は、チャレンジポート事業に参画を決めた。そして技術者が主体となって、社会課題の解決に向けて子ど

もたちから引き出したものづくりのアイデアを設計図に落とし込むワークを開発、実施した。「アイデアをカタチにする」という成光精密の理念を子どもたちと一緒に実践したのだ。子どもたちは要介護者が座ったまま髪を洗えるヘルメット型洗髪マシンなどを考案し、「実際に作ってみたい!」という声が出るほどものづくりへの興味と熱意を育むことができた。自分たちが工場で当たり前に行っていることが、これほどまでに子どもたちの興味を引き出すことを目の当たりにし、技術者たちはこれまでないほどに活き活きとしていた。

技術者の幅を広げる 次世代育成

「子どもたちに伝える際に自社技術や理念について情報が整理され、理解が深まりました。また、会社が何を成し遂げようとしているのかを改めて考える機会になりました」。植木氏は次世代育成の活動の意義をそう振り返る。「今後は技術者が直接顧客の課題を聞いてものづくりができるようにしたい」と、高満氏は次世代育成に取り

組むことで成長する技術者たちに期待を寄せる。外に開かれた町工場は地域社会に根ざし、子どもたちとの学び合いから技術者たちも育つ。次世代育成を通して新たなものづくりの現場を創れるかもしれないと会社の2人は胸を躍らせる。

（文：仲栄真 礁）



実験教室の様子

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



MSD 株式会社



オートジャパン株式会社



関西電力株式会社



コニカミノルタ株式会社



小橋工業株式会社



株式会社ジェイテクト



株式会社シグマクス



株式会社セラク



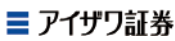
THK 株式会社



TOYO TIRE 株式会社



凸版印刷株式会社



藍澤證券株式会社



アサヒ飲料株式会社



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



内田・鮫島法律事務所
内田・鮫島法律事務所



江崎グリコ株式会社



SMBC日興証券株式会社



オムロン株式会社



オリエンタルモーター株式会社



オリックス株式会社



株式会社カイオム・ハイオサイエンス



川崎重工業株式会社



紀州技研工業株式会社



協和発酵キリン株式会社



協和発酵バイオ株式会社



株式会社グローカリンク



コクヨ株式会社



近藤科学株式会社



サントリーグローバルバージョンセンター株式会社



敷島製パン株式会社



株式会社資生堂



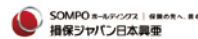
新日鉄住金エンジニアリング株式会社



EY 新日本有限責任監査法人



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



株式会社 DG TAKANO



帝人株式会社



株式会社デンソー



東京東信用金庫



東宝株式会社



東レ株式会社



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



ボストン・サイエンティフィック ジャパン株式会社



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



ヤンマーホールディングス株式会社



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。



世界共通の社会課題を発掘し、 お客様とベンチャーの3者で 新しい価値を創る コミュニケーター

日本ユニシス株式会社

グループマーケティング部 戦略企画室

インキュベーションマネージャ

田中 美穂 氏

ベンチャーと連携したオープンイノベーションには多くの企業が取り組んでいるが、自社の立ち位置の明確化や、事業部との連携、人材の育成等、社内の課題に苦戦する企業は少なくない。ベンチャーとともに、共通の課題感を共有しながら、大企業ならではの長所を活かしてオープンイノベーションを実現する方法を探索する日本ユニシス株式会社グループマーケティング部戦略企画室 田中氏にお話を伺った。

現場のエンジニアから、オープンイノベーションの最前線へ

楠：現在は、戦略企画室でオープンイノベーションの推進に携わり、多くのベンチャーと連携し、社内に新しいプロジェクトを生み出しているらしい田中さんですが、会社ではどのようなバックグラウンドをお持ちなのでしょう。

田中：実は、元々はシステムエンジニアとして入社したのです。私が大学にいた頃はコンピュータの黎明期でしたから、できればコンピュータに使われる側ではなく、使う側になりたいと思い、この業界を選びまし

た。あまり知られていないかもしれませんが、ユニシスの前身のレミントランド社は世界で最初に商用コンピュータを開発した会社で、日本ユニシスも日本で初の金融オンラインシステムを構築しました。そういった歴史にも惹かれ、入社しました。最初の担当は、当時はちょうど銀行にATMが導入されはじめた時期でもあり、銀行業界の勘定系システムの営業店システムの構築に携わりました。みなさんが想像するシステムをプログラミングするエンジニアとは少し違い、営業の方と一緒にお客様にシステムの機能説明や業務課題のヒアリングする機会も多かったことが印象に残っています。特に、プロダクトの導入を決定いただく最終フェーズでは、金融機関の経営層の皆様

にまでのデモ説明会などを実施していました。業務効率化を希望されるも、パソコンも家庭に普及していない頃に、お客様に操作性を理解して、愛着をもって使用いただくには、分かりやすく説明しなければいけません。そうした仕事を通じて、前例のないサービスを分かりやすく伝える力が相当鍛えられたかと思います。

楠：現場のエンジニアから、どういった経緯で現在の仕事に繋がっていったのですか？

田中：順を追ってお話しすると、銀行様向けシステムのエンジニアに始まり、マーケティング、営業、コンサルティングと、不

具合対応のカスタマーサポート以外は全て経験したのではないかとはいくらか様々な仕事に関わらせてもらいました。営業に携わっていた当時、ITの役割の多くは業務効率化でしたが、お客様とコミュニケーションを繰り返しているうちに、もっと色々な課題の解決や新しいサービスを提供する存在として導入してもらえようになりたいと思うようになりました。そんな中指示されたミッションはお客様に金融業界に注目されているテクノロジーや新しいサービスモデルなどを資料にまとめて紹介し、これまでと違った視点からお客様のご興味や課題を引き出すというものでした。そういった活動もあってか、全業種の新サービスのマーケティング部隊に異動し、お客様とのコミュニケーションで課題を引き出し、それを第一線でお客様と接しておられる営業やSEに渡すという仕事に奔走するようになりました。その後、「企業の仕組みをもっと知る仕事をしてみないか」という上司の勧めもあり、経営企画に異動し、事業経営に必要な施策検討に携わることで、ITスキルより課題解決の検討や事業企画の経験が増えました。こういったキャリアを歩んでいる人材は多くはなく、それなりに重宝してもらっているのかもしれませんが、どの業務分野もITスキルも深掘りができていないという点はコンプレックスでもあります。ただ、結果的に社内の様々な部門に知り合いも増え、経営企画部門時代には、100名ほどのマネジメントが集まるミーティングや全社施策の運営に携わったことで、多くの方に私の顔を覚えてもらうことができ、現在の仕事に非常に強く生きています。

楠：お客様の潜在的な課題を発掘する経験や、社内のネットワークが今の仕事に繋がっているんですね。

田中：社会の変化スピードが劇的に変わりました。リテール企業が銀行業を始めたのが一番インパクトを感じましたが、人々の生活に業界の壁を超越するサービスが次々と登場し、“会社も変わらなければならぬ”という、経営メッセージをきっかけに、5年ほど前からイノベーションを推進する

チームもつくられていきました。ちょうどそろそろ現場の役に立ちたいと考えだしていた時期に参画させてもらえ、3年前から本格的にオープンイノベーションへの取り組みが始まりました。マーケティングにいた頃に取り組んでいたことが現在の仕事の源泉になっているかもしれません。IT企業はおそらく金融・リテール・公共のように顧客の業種によって事業組織が分かれており、横断的な案件や今までないサービスの検討は行き場を失い、扱うことができません。大企業におけるイノベーションのジレンマのように、メディアでもよく挙げられるテーマですね。多くの企業のみなさんとディスカッションする機会が増えましたが、日本ユニシスのお客様は何か新しいことを、面白いサービスを期待してくださる企業が多いように感じています。こういった前例のない案件こそが新しいサービス・ビジネスの芽であり、当社の規模であれば各事業組織や、営業とシステム部門が連携してイノベーションができるのではないかと経営層が考えてくれました。一緒にスタートアップの話聞き、イノベーション創出に取り組んでくれているのは自慢であり、昨年は、経産省のオープンイノベーション白書にも事例として掲載いただきました。

数年先に投資する「決断」を促す、アイデアがなければ前に進めない

楠：今、多くの企業がオープンイノベーションに取り組んでいますが、御社はどのような視点から新領域への挑戦を進めているのでしょうか。

田中：日本ユニシスは、ハード商品を持たず、システムインテグレーションで勝負してきた会社です。弊社のお客様は独自のサービスを考えられたり、新しいことにチャレンジされたい企業が多く、システムの多くはオーダーメイドで開発してきました。そのおかげでしょうか、弊社の中には、どんなに困難でも必ず“やり抜く”文化や気質があるように思います。日本ユニシスの一番の

アセットは今まで出会ってきたお客様です。これから会社がどのように変わっていくべきかの検討の中で、「顧客第一主義」を経て、「お客様との価値創造」に進化しました。オープン & クローズで、机上のマーケティングで自分たちだけで考えるサービスではなく、お客様と共に社会課題を解決していくメッセージや、また、日本ユニシスが得意な分野だけでなく、あまり得意ではない部分にはパートナーとオープンな関係を築いてチャレンジしていくというのも、日本ユニシスらしいと思います。

楠：オープンイノベーションの推進はどういったベンチャーと連携するかというのが重要な論点かと思いますがどのような視点でベンチャーと出会っているのでしょうか。

田中：5年前、ベンチャー企業とそもそもどこでどうやって会えばいいの？というところからスタートし、多くの企業と同じくシリコンバレーへの視察などから始まりました。当初は場当たり的に“おもしろい、日本ユニシスでも取り組めるかも”と取り組みやすさから模索していきました。すぐにビジネス化できるものをめききしていくとなると、例えば当時のウーバーやAirbnbなどある程度サービス化の完成度の高いものであったり、デジタルの世界の中のサービスを見て回りましたが、そういったサービスの多くは類似サービスの登場も早くスピードが命でもありました。どうしても大規模システムを信頼性高く展開してきた企業ではその決断の速さに追いつけず、イライラさせてしまうことも多々ありました。またサービスの完成度が高いため、ITポジションにも、私たちが入り込むエリアがインフラ寄りとなり、サービス提供サイドに振っていくことがとても難しく、利益率でもスケールさせるストーリーを描くことに苦労しました。一方で、独自の技術を研究開発しているテクノロジーベンチャーは、まだまだそのコア技術をみがきながらのサービス化、アライアンス化の検討ですし、システム化においても日本ユニシスの連携のりしろが厚いとみえています。しかし、そういったリアルテック領域のベンチャーは、新サービスとして

のマーケティングではお客様のご意見をいただいたり、システム設計・POCと、早くもビジネス化に2-3年を要すると考えており、すぐビジネス化できるものと、じっくり数年お付き合いしてもらうものを意識して連携検討させていただいています。

楠：御社では様々なベンチャーとの連携事例が生まれてきていますが、上記の課題をどのようにクリアしているのでしょうか。

田中：日本ユニシスでは全社をあげて社会課題を解決するイノベーションに取り組んでいます。とはいうものの、現場では早くお客様に届けられるサービスを必要とします。大規模な信頼性の高いシステムをきっちり提供してきている現場には、単に連携できそうなベンチャーと引き合わせるだけではうまくいきませんでした。アイデア段階から紙に落とし、理解・興味への努力をしました。弊社の立ち位置が明確にあり、さらにベンチャーのビジネスやサービスを「いいね」と言ってくれる最初のお客様がいるという、お客様・ベンチャー・日本ユニシスのトライアングルが構築できないと組織は動き出さないことを学びました。現場がお客様からヒントを見つけてきたときに、すぐに連携検討ができるようなベンチャーを見つけやすくするような情報展開の取り組みも進めています。また、事業化として会社の中に企画を持ち込むにもサービスのインパクトを示す必要がありますが、顧客課題解決型の企画と違い、前例のないサービスで市場インパクトを数値化するのはとても難しい作業です。意思決定機関、経理、法務などグループデザイン部門もその負荷軽減やスピード化に協力してくれています。

たくさんの人と会い、ビジネスモデルを空想する日々

楠：事業部とベンチャーの繋ぎ役というのは、言葉では単純でも、なかなか難しい役割だと思うのですがいかがでしょうか？

田中：そうですね。まずは、連携の可能性の高いベンチャーの情報をなるべく早く、なるべく幅広く収集し、現場に届けるといのが重要ですが、空いているピースを把握して自分から探しに行くことだけではなく、ベンチャーからも我々を早く見つけてもらえるように、日本ユニシスがオープンイノベーションに取り組んでいることを積極的に発信もしています。私自身は、マーケティング部門の戦略企画という組織におり、最近は特に現場までの距離が少しあるテクノロジーベンチャーとの連携を中心に進めています。現場に届くのに数年要してもそのベンチャーと一緒に出口戦略を考え、アクセラレートできるように、連携できる部署に巻き込まれてもらう努力をしています。

また、どうすれば必要なピースがハマり一緒に社会にどんなインパクトが出ているのかを四六時中考えています。友人との食事の席などでもそんな話ばかりしていたので、「いつも仕事のことしか考えていないね」と言われてしまったこともあります

ね。今は抱える案件も少しずつ増え、頭の中にポワツとしたビジネスモデルキャンパスをチームのメンバとラフな企画案に描き落としながら進めています。

難しいのは、自分が抜けるタイミングですね。現在は、うれしいことにたくさんのお声かけをいただき、次々と関わる案件も増えている状態です。周りからはどんどんお任せして手放すよう言われるのですが、関わったプロジェクト全てが我が子みたいなものなので、手放し難いのが正直なところですよ。

楠：連携候補をセレクトしていくのも田中さんの役割だと思うのですが、相当な数の人との出会いの中からどのようにして繋げる相手を決めているのでしょうか。

田中：普段から社外は可能な限りの出会いの機会に参加し、最初は勇気が必要でしたが、自分から声をかけ、開発されている技術を教えていただくようにしています。毎年



田中 美穂 氏

日本ユニシス株式会社
グループマーケティング部
戦略企画室
インキュベーションマネージャ

金融システムエンジニアとして入社。営業・コンサルタント・経営企画を経験し、業種横断での新事業創出を担当。2012年より、企画担当から推進担当として、全社でのInnovation創出の浸透に取組む。特に、2014年より、顧客やベンチャー・スタートアップを含む独自のテクノロジーを持つパートナーと創り上げるOpenInnovationを推進。

500枚以上のビジネスカードを交換します。名前や部署までは正確に覚えられませんが、出会った人は覚えやすいキーワードでインデックスをつけて、常に頭の引き出しに入れておき、いつでも取り出せるようにしています。社内も社外もどんな人がいいか、という基準はそこまで明確にはありませんが、コミュニケーションできる方かどうか、やりぬく気概のある方かという点は、気を付けて見えています。

社外キュレーションも重要なのですが、社内においてもイノベーションに興味のある方やビジネス案をもっている人を求めていることをアピールしています。また、現場ではどこで何が動いているのかお客様とのコンディションを理解しておくことも重要だと痛感しています。第一線でお客様に接している方々から「タイミング的に今じゃない」ということもあります。せっかくベンチャーと話を進めていても、無駄骨に終わってしまわないように注意しています。

必要なのは、「世界共通の社会課題」を考えられる人

楠：少しずつ成果が出始め、さらなるイノベーションの加速には社内の人財育成も必要になってくると思います。御社ではどのような取り組みをされていますか。

田中：2016年度に人事部とは別に、組織風土を変革し、新しい変革の時代に活躍できる力を持った人“財”をデザインするOD (Organizational Development) のための専門組織として組織開発部が組織されました。この組織は、組織改革・人財改革・働き方改革という3つの改革に取り組んでいます。人財改革では、先見性と洞察力を鍛え、新たなICTビジネスを創出できる社員を育成するため、当社の社長である平岡が2010年から始めた、ビジネス創出のための私塾を現在も組織として継承し、実施しています。人財育成の他に、多様な働き方に対応した環境整備や、組織の多様性を高めるダイバーシティを積極的に推進する

など、組織の風土そのものを変えていけるような動きを創ろうとしています。

楠：田中さんご自身は、新規事業の創出にはどのような力が必要だと思いますか。

田中：「世界共通の社会課題を考える人」ですね。例えば、今年弊社では、株式会社KAKAXIという農業IoTベンチャーと業務資本提携しました。このベンチャーは、世界の農業の負担軽減、安全な食の提供を掲げて開発された農地の生産情報をモニタリングするIoTデバイスを開発しています。担い手が減る課題を抱えている日本の規模の小さい農業においては爆発的なスケールは難しく、担当現場に繋げるには少し弱いというのが課題となっていました。しかし、少し視点を変え、生産地の多いお米のモニタリングではどうでしょうか。また、世界中で活用されている芝の生育モニタリングではどうでしょうか。自分とは緯度や土のちがう生育との比較であれば、利用しにくくなりませんか。農業以外でも、人が入りにくい場所に設置すると、わかっていなかったなにかが見つかるかもしれません。ベンチャーのアイデアに乗っかるだけでなく、連携することで互いの視座を引き上げて、グローバルマーケットでの社会課題に挑戦するチームに進化させる視点を持つ人材が必要ではないかと常々思っています。どうしても目先のお客様の課題解決も重要ですが、大企業だからこそ企画できる広い視点を忘れず、イノベーションエコシステムで取り組んでいきたいと考えています。

楠：そのような人材を育てるため、仕掛けられていることはありますか。

田中：アイデアソン・ハッカソンなどの取り組みをされていますが、システム部門の役員の発案でT3という活動があります。1週間に3時間は担当する業務以外のことを考えてみようというものです。昨年より「モーニングチャレンジ」という、執行役員が全員出席し、社員は誰でも参加可能で意見交換に重点をおいたイノベーション情報発信の場も作りました。持ち寄り、出会っ

た面白いベンチャーや新規プロジェクトのアイデアについて自由にプレゼンする場となっています。大きな組織では、手を挙げて自分の意見を発言する機会はなかなかありません。やる気のある社員が誰でも役員に対してプレゼンできる機会を創りたいとCMOの想いで立ち上げました。また、イントラにおいても、定期的に全社に対して役員層がメッセージを発信してくれており、距離を縮めています。日本ユニシスの場合は、現場だけでなく経営層のみなさんも一緒に取り組んでくださっているのも特徴的かもしれません。企業組織の中では一部の人間がイノベーションに取り組む事例が多いのは事実ですが、「イノベーションはみんなで作るもの」として、それぞれのフィールドで盛んにチャレンジされており、積極的に外との連携も意識して、新しい取り組みについて考えていく風土ができてきているように思います。「社員も組織も柔軟に時代とともに変革・成長する」という感覚を意識していけることが私の目指している姿です。社員の誰かが自発的に何かを変えたい、変化に関わりたいと思った時に、参画できる仕組みや機会を創り渡すのが、私がか会社や連携するお客様・パートナー企業に貢献できることだと思っています。

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。



特集

オフィスの存在意義を見直し、 今までの組織から「脱皮」する

さまざまな働き方が提案されている現在、オフィスのデザインや形態も工夫され、多様化が進んでいる。他社を訪れる際に、オフィスを見るのが楽しみな人も多いのではないだろうか。しかし、各社がこれだけ工夫を凝らすほどに、オフィスはなぜ必要なのだろうか。いまや、単なる事務作業だけであれば自宅やカフェなど、場所を選ばずにできる時代だ。テクノロジーの進歩とともにこの流れはいつそう広まり、これから先、いままで以上に時間と場所に縛られない働き方が普及することが予想される。そのような流れの中で、組織にとってオフィスが果たす役割は何なのだろうか。オフィスの存在意義を今一度問うと新しい組織の姿が見えてくる。



今、オフィスは組織に何をもたらすのか。

2014年、グーグル社の元CEO エリックシュミットが執筆した「How Google Works」が日本にも紹介されると、グーグルのユニークな働き方とともにオフィス環境について話題になった。働き方改革の機運が高まり、オープンイノベーションの考え方も導入されていく中で、Activity Based Working (ABW) とも言われる、「働き方に合わせて仕事の場所を選ぶ」というワークスタイルや、「社内外のコミュニケーションを促進する場」としてのオフィスが、日本でも増えていった。

働く場面は多様になる

オフィスでの場面は多様になってきている。例えば、限られたメンバーで会議をする従来型の会議スペースもあれば、オープンで通りがかる人が気軽に話しかけられる打ち合わせスペースもある。デスクワークに集中して話かけて欲しくない人のために、集中スペースを設けたり、少し雑談しながら進めて行けるスペースもある。オフィス機器に関しても、フレキシブルに配置替えができる可動式のデスクや、気分転換をするために立ったり座ったりするデスクも登場した。

百花繚乱のオフィスあり

また、オープンイノベーションが浸透してきた今の時代、来客などの社外の人材との協奏の場である来客スペースを、ただの打ち合わせスペースに留めず、工夫を凝らす様になっている。自社を象徴するような製品を飾ったり、体験できたりする場所を設けている企業もあれば、社外の人にコワーキングスペースとして解放してしまう企業もある。まさにオフィスのあり方は百花繚乱、100社100様である。

機能や役割に合わせたオフィススペースの事例



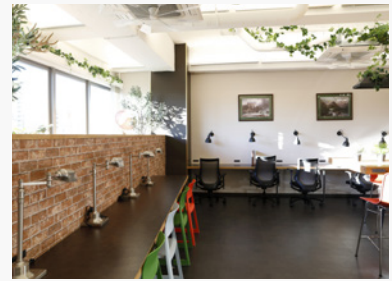
プレゼンテーションルーム

100名くらいが入れるスペース。外部の講師などを用いた勉強会やプレゼンテーションの場として使うことができる。



オープンスペース

カジュアルな打ち合わせなどに用いられる。通りがかりの人がアイデアを足していったりと、その打ち合わせに参加している人以外が気軽に参加できる様な場所に設けられている。



集中スペース

話しかけてほしくないくらいに集中したいときに使う場所を設ける企業も多くある。一定時間集中する必要がある作業にて使われる。

自分たちの組織はどうするか

おしゃれな空間や福利厚生としての側面が注目されがちな新しいオフィスだが、自分たちらしい働き方を追求した結果、オフィスを撤退し、全員がリモートワークを選択した企業もあるという。「オフィスはいらない」という選択をする人もいる中、事務作業や会議の場所という位置付けであれば、オフィスは存在意義がなくなってしまうのかもしれない。一方で、これだけ多様なオフィスが生まれ、話題になるのは、自社にあったオ

フィスを設計していくことが、経営戦略上の重要なテーマとなりつつあるからである。どうして、オフィスが注目されるのだろうか。組織にとって事務作業や会議の場所という以外に、各社はオフィスにどんな意義を見出しているのか。そして「オフィスを変える」という経営戦略は、組織に何をもたらすのか。その答えを探していくことで、未来の組織が見えてくるかもしれない。本特集では、オフィスからこれからの組織について探っていく。

センター オブ ガレージ (COG)

ものづくりベンチャーのインキュベーション施設。ベンチャー、町工場、大企業の三者連携によるものづくりや研究開発型のベンチャーのイノベーションを加速するインキュベーション施設。ものづくりベンチャーのコワーキングスペースやシェアオフィス、コミュニケーションやイベントのできるスペースを設けている。

<https://co-g.work/>



「オフィスを 作るから理想の 組織を作ろう」 必要？」



株式会社フロンティアコンサルティング
執行役員

稲田 晋司 氏

オフィスは昔、事務作業の場であった。しかし、リモートワークが広まる現在では、事務作業はカフェや自宅をはじめ代替できる場が増えている。「単なる作業場であれば、もはや不要ではないでしょうか。オフィスを、本当に必要ですか？」と株式会社フロンティアコンサルティングの稲田氏は問いかける。企業があえて自社の場を設ける意味は何か。オフィス＝仕事場という固定観念をいったん脇に置くと見えてくる価値がある。

大事なものは形ではない 多様な役割が 新しいオフィスを作る

日本の組織が「時間給」という意味合いの強かった働き方から「成果」や「創造性」を重視される働き方に変わってくる中で、オフィスの役割は1つではなく、変化し、多様化している。

例えば、稲田氏はその1つとして、場によって生み出される共通体験が「組織の深い理解に繋がる」ことを挙げる。その場所に行かないと言葉では伝わりきらないことが、発信できるのではないかと稲田氏は言う。例えば、多くの人が経験済みであろう会社訪問や採用面談の場面では、オフィスの見学などをさせてもらえると、web

や説明会だけでは感じ取れなかったその企業の雰囲気や、働き方のイメージが湧いてくる。事業内容も、言葉だけで伝えられるより、それを実現するために実際に社員がどんな働き方をしているのかを感じ取れるほうが、理解できることに深みがある。日本にも海外にも壁に社是や沿革を掲げたり、歴代の経営者の写真を飾ったりしてい

るところがある。あえてアナログに、社員や将来の仲間が自然と目に入るところで、自分たちの歴史や文化を感じ取りながら働く環境は、組織という1つのチームにとって重要だと稲田氏は考える。

企業らしさを追求する場づくりが、組織を作っていく

上述のような役割をもつオフィスは企業らしさが一番表れる場所と言える。オフィスに投資する考え方が浸透してきた海外の事例が日本にも輸入され、ABW(アクティビティ・ベースド・ワーキング)などの新しい形に注目が集まるが、大事なのは自分の組織のオフィスの役割を決めることだ。「オフィスに投資をかけることは経営の一部です。賃料などを考えると、新規事業を立ち上げるだけの予算をつぎ込むことになる。どんな場所にするか、どんな会社になりたいのか。企業のあり方や働き方が反映されたオフィスを作ることは、どんな働き方を推進していくかを考える一助になると思っています」。フロンティアコンサルティングでは、クライアント企業の経営者や一般社員に8週間かけて徹底的にヒアリングを行い、オフィスの役割を浮き彫りにするプログラムがある。目指すべき姿が明確になったとき、豊富な企画や設計施工経験からそれを形にしていくことができる。オフィスが多様化するのには、その企業の文化や

働き方に合った役割があるからだ。経営者は「自分たちらしいオフィスとは何か」を判断しなくてはならない。

オフィス作りから始まる経営参画？

今のオフィス作りでは、社員を巻き込みたいという会社が多いと稲田氏は感じている。全社を巻き込んだプロジェクトになることもある。「オフィスを経営者と社員が一緒に作ることは、自社の文化と一緒に議論し、発見し、表現する機会となります」。多様な働き方や能動的な組織への参加が必要になりつつある今、本当に生きる場所にするには、社員の声や現場感は欠かせない。一方で、普段経営に参加する機会のない社員でも、オフィス作りは自分事として捉えやすい課題だ。参加することで経営者の考えを理解する機会になったり、組織作りに主体的に関わるきっかけにできるのではないだろうか。自分の会社らしさを表現するという体験が、スタッフの会社らしさへの理解に繋がる。それは文化や理念の継承や創造に繋がるだろう。

究極のオフィスは『仕事をしない場』かもしれない

働き方に合わせた選択をするようになった結果、画一的だったオフィス作りのノウハウや表現方法も爆発的に増えてきている。今後、どのような

オフィスが作られるだろうか。「作って数年は同じ、という企業も多いが、企業の成長に合わせて使い方や役割も変化していくはず。人が成長に合わせて服を取り替えるように、使い勝手や役割を見直し、変化させていけるオフィスがあってもいい」。稲田氏がオフィスの進化に寄与すると期待しているのが、テクノロジーや研究的知見だ。例えば、今後ますます多様な国籍の人材と空間を共有することになる。国ごとの教育制度や冠婚葬祭のあり方など文化人類学的な見方から働き方のルーツを探り、その社員の文化的背景も加味したものができるかもしれない。オフィスの役割も、進化し続けるだろう。「ありのままの自分の状態でのコミュニケーションが、創造的なチームワークに必要ということであれば、極論、趣味で集まるなど『仕事をしない』場になっていくかもしれません」。稲田氏のような自由な発想で理想の場所について語ってみてはどうだろうか？組織のあり方や文化を、見直す機会になるのではないだろうか。

(文：環野 真理子)

稲田 晋司 氏

1980年生まれ東京都出身。建築設計事務所に4年半勤めた後、オフィス業界へ。2007年の株式会社フロンティアコンサルティング設立時より参画し、2009年に一級建築士を取得。海外拠点とあわせて約70名のデザイナーを抱える設計デザイン部門を統括する。海外支社設立や新規プロジェクトを推進する傍ら、オウンドメディアであるWorker's Resortの責任者としてオフィスや働き方のリサーチを行い、情報発信と業界の成長に努める。

働く場所の選択から 一人一人が自律し、 個性を発揮する組織が 作られる



株式会社オカムラ
はたらくの未来研究所
所長・エバンジェリスト
遅野井 宏 氏

オープンスペース、フリーアドレス、と一部の先進的な企業の事例を見て、オフィスの改革はおしゃれな企業の「福利厚生」のためにあると思う人もいるかもしれない。しかし、株式会社オカムラのメディア『WORK MILL』で働き方に関する情報発信を行ってきた遅野井宏氏は、オフィスが社員の行動そのものを変え、自律的に働き、個性を発揮することができる組織づくりに繋がるのではないかと考えている。オフィスから組織の人材を変える未来とは、どのようなものだろうか？

行動を変えることでメタ認知を促すオフィス作り

従来のオフィスは、自分の席と会議室しか選択肢がなかった。しかし、働く場面は、作業や会議だけの二者択一ではないと遅野井氏は言う。1人でアイデアを出したいときや事務作業に集中したいとき。この2つは同じ「集中

したい」場面だが目的が異なる。会議でも、ゲストを交える議論と社内で承認を得るための議論ではコミュニケーションの種類は異なる。働く場面は多様なのだ。遅野井氏はこの働く場面の多様性について、社員や企業の「メタ認知（客観的な自己認識）」を促すことが重要だと考える。自分のコンディショニングや作業・コミュニケーショ

ンの目的を自覚し、最適な行動を取れると、コミュニケーションの質やパフォーマンスは上がっていくだろう。一方で、日本の働き方はこれまで自分の考え方を変えることで行動を変える「努力と根性」の世界だった。しかし、精神論に頼りすぎるあまり、本当に自分たちのことを認識できていない状態だったのではないだろう

か。オフィスという環境の選択肢を増やすことは、必然的に行動の変化に繋がると遅野井氏は期待している。「環境を選ぶという行動から、自分の集中力や発想が環境によって変わることを実感でき、より自分のコンディションや目的に自覚的になるのではないのでしょうか。そんな人はより自律的な働き方ができるはずです」。環境の変化から行動が生まれ、結果として自覚や自律性が深まるという逆のアプローチも、これからの組織にとっての1つの選択肢になるだろう。

環境を選ぶ自律性が育まれると、個性の発揮に繋がる

「個人が環境を自ら選ぶ自律性が育まれると、組織の個人が個性を発揮する力をつけるきっかけにもなると思います」。これまで、組織に属する多くの個人は、仕事や環境を与えられるがままに受け入れてきた。画一化された管理に慣れてしまうと、メタ認知を通じて自分に合わせた働き方を考えて選択するのではなく、周囲と同じやり方や行動をなんとなく続けるような動き方になってしまいがちだ。しかし、個人が環境を選ぶ自律性が育まれると、人と異なることが当たり前となる。人と異なるけれども自分の道を貫くという行動は、自らの個性を尊重する一歩目なのではないだろうか。オフィスに多様な選択肢を用意することは、決して快適な環境を与えることや福利厚生

的な側面だけではなく、社員を自律した個と認め、最適な行動を取れるように促していく企業の期待の現れだとも言える。

新たな知見を集め、生き物のよう進化し続けるオフィスに

「オフィスを作る仕事はいまや、レイアウトを整え、家具を納めて終わりという一過性のものではありません。実際に使われはじめてからの使われ方や効果を継続的に知る必要があります」。その時に注目されるのが、テクノロジーや研究的な知見だ。例えば、空間や家具を変えたとき、どのように人が影響を受けるかということを検証していくことでオフィスをより進化させていくことができる。遅野井氏が今取り組んでいるのは7社共同の実験的シェアオフィスだ。空調・照明・音響・香り・家具などの設備環境が様々なシーンに合わせてデザインされた空間で、同社の他、ソフトバンクやダイキン工業、ライオンなど、技術の開発や導入を担う企業が、働く人々の快適性や生産性、健康などに関わるデータを収集しながら、効果検証を行う。例えば、あえて空間に余白を設け、温度の高い場所や低い場所を用意したら人がどのように行動するかなど、検証したいことはたくさんある。「まだまだ情報が無い時代です。オフィスのポテンシャルを検証し、進化する組織に合わせて戦略的に変えていける領域にし

ていきたいですね」。組織の成長とともに、生き物のように変わっていくオフィス。その進化に戦略的に取り組むことのできる組織こそ、1人1人を尊重し、変わってイける組織なのではないだろうか。

(文：環野 真理子)

遅野井 宏氏

1999年キャノン株式会社入社。9年半にわたりレーザープリンター新製品の事業企画を担当したのち、事業部IT部門で社内変革を担当。2014年日本マイクロソフト株式会社に入社し、働き方改革専任のコンサルタントとして製造業を中心とした企業変革を支援。2014年から岡村製作所(現・オカムラ)に入社。働き方を考えるプロジェクト「WORK MILL」を立ち上げ、さまざまな情報発信を行う。TWDW、at Will Workなど働き方に関する講演多数。働き方のメディア WORK MILL 前編集長。

これからのオフィスから見えたのは、 信頼と共感に満ちた未来の組織の姿

オフィスは自分たち自身や、 組織への深い理解を生む場所

取材を通して、近年のオフィスに導入されている様々なスペースや機能が、福利厚生や労働効率をあげる以上の目的で作られていることが明らかになってきた。あえてアナログに人が集まり、投資をかけて作る場所には、社員のコミュニケーションや事務作業をする場所に止まらない存在意義がある。1つには、自分たちの組織のこれまでの歴史や、築いてきた文化が分かる場所ということだ。モノを

売る時代からコトを仕掛ける時代に変化していく中で、目に見えないものを扱う組織も多い。自分たちのバリューがどこにあり、それはどのような考え方で築いてきたものなのか。どんな働き方を大切にしているのか。その場所に立つからこそ深みを持って理解できる。また、社員が行き来する場所にアイデアを書き溜める場所を作ったり、全社が集まれる場所を作ったりする企業も多い。アイデアを交換し、組み合わせることがイノベーションを生むと言われている中で、今の社員それぞれが何に興味を持ってい

るのか。どんな議論をしているのか。トランザクティブメモリー（組織内で『誰が何を知っているか』を把握すること）を蓄積することも1つの意義と言える。また、これから組織の仲間になっていく人たちや、クライアントなど外の人材と繋がり、自分たちを見てもらう場所としての意義も大きい。こうしてみると、オフィスというリアルな場に集うことは、言葉では届けきれない、自分たちらしさへの深い理解を生み、またそれを組織外の人に感じとってもらう場所になりつつあると言える。

これからの オフィスの存在意義

- 1 自分たちの歴史や文化が分かる場所
- 2 今、組織が何を考えているかが一番現れる場所
- 3 新たな仲間を呼び、集める場所

オフィスの価値が本当に発揮されるのは、組織が変わっていくとき

上述のような意義を持つオフィスを持つとき、組織の性質が変わらないとこのオフィスはうまく活かされない。事務作業を上司によって監視し、管理される場所ではなくなった、ということは、上司の目の行き届かないところで仕事をしたり、時間で評価できなくなるということである。組織は成果やそこにたどり着い

た考え方を評価する形に変わっていく必要がある。管理主義ではなくなるということは、性善説に基づき、1人1人の主体性を重んじる組織になる、ということである。個人の快適さや働きやすさ、Life Work Balance だけを考えているオフィスなのではなく、個人の組織へのコミットを信頼し、任せるといった考え方なのだ。また、オフィスのもっとも大きな意義が自分たち自身や組織への深い理解を生むことであるならば、自社らしさに共鳴し、その雰囲気を受することので

きる人を集めることになる。組織の理念や歴史、今働く人びとを体感し、その場所に馴染んでいける人を集める事で、自社の理念を自分の信念と重ね合わせながら、1人1人が主体的にコミットしていける組織になっていくだろう。そこに働くのは組織への深い共感だ。信頼と共感に満ちた、新しい組織の姿がこれからのオフィスから見えてくる。

オフィスから見えた 未来の組織の姿

- 1 時間ではなく、成果で評価する
- 2 管理主義ではなく、主体性重んじる
- 3 自社らしさへの共鳴を大事にする



多様なオフィスを選べるようになった 組織の次の姿とは？

人が環境に合わせる時代から、 環境が人とともに進化する時代 になる

毎日同じ場所で、毎日同じ人と同じことをすることが仕事ではなくなりつつある今、画一的なオフィスから、組織の目的や理念に合わせて、人々はオフィスを表現することができるようになった。お金や成果で人を集める箱ではなく、人材が主体的に集い、ビジョンを達成するため

の空間を作るようになったのだ。さらに、稲田氏も遅野井氏も触れていたように、作って数年変わらないというオフィスは、大人が子供の服を来て歩いているようなもので、少しずつでも組織の変化や成長に合わせて変化しなくては、居心地が悪いはずだ。今は、様々な生体認証技術や会話分析、環境分析などのテクノロジーがあり、組織を想定した場面に切り込むベンチャー企業や研究所も増えている。株式会社オカムラが複数社での実

証試験を始めていたように、オフィスを作ってからも本当にその組織の実態にあった環境を維持し続けられているかについては、これらの科学的アプローチを元に可視化していけるのではないだろうか。人々の行動や心の変化に合わせて見直し、変化していくオフィスが、さらに、組織を良い方向に変えていく。そんな相乗作用がテクノロジーや研究が進化した時代のオフィスには期待できるだろう。

心に関する研究をテクノロジーに乗せて実装し、人間の可能性を発信し続ける

サイキテック研究所 <https://lne.st/institute/psy/>

環境と人間の関係についても、言語解析や感情データ、心拍データなどテクノロジーから明らかにする実証試験を行っている。

オフィスについて仲間と話そう

オフィスに経営者の考え方や現場の理想が反映されるのであれば、社員同士、経営者と社員でオフィスについて話すことは、自分たちの働く姿を見直すことにも

繋がる。普段自分たちがどんな活動をしているのか。何を目的とした場が必要なのか。などを議論できると、今の延長線上の快適から一歩踏み込んだ「働き方そのもの」をオフィスと一緒に設計できるかもしれない。社員は経営者の考えを

理解でき、社員の考えを経営者が理解するという機会にもなるかもしれない。環境は「与えられるもの」から「自ら創るもの」へ。オフィスづくりをみんなで考えること自体も、理想の組織への第一歩なのかもしれない。

キャリアディスカバリーフォーラム 2019

参加企業募集中!

開催趣旨

今、社会には解決が求められている多様な課題が山積していますが、その課題を研究テーマに落とし込み、解決の道筋をつくる力を持った人材が非常に少ないのが現状です。研究者の持つ「何か変だぞ?」といった疑問を投げかけられる「感性」は産業界の課題解決のキーになると私たちは考えています。キャリアディスカバリーフォーラムは、「研究者の新たな活躍の場所を発見する」をテーマに、学生・若手研究者と出会う場です。ブースやセッションで企業社員と参加者両者が、「これからの研究テーマや課題」や「社会に貢献したいこと」を自由に語り合うことで、既存のイメージ・分野にとらわれない、越境的な出会いを生み出し、社会の課題を解決する「新しい感性」を持った人材の採用・パートナーシップを加速します。



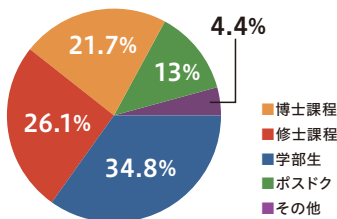
貴社社員及び参加者の想いを増幅し、当日の出会いで化学反応が起こるための「触媒」となる

数字で見るキャリアディスカバリーフォーラム (昨年度実績)

参加者

203名

学生・若手研究者 139名
出展企業 64名



秋田大学、東北大学、宇都宮大学、東京大学、東京工業大学、東京農業大学、東京農工大学、東京海洋大学、東京理科大学、東京都市大学、慶應義塾大学、早稲田大学、筑波大学、茨城大学、横浜国立大学、山梨大学、名古屋大学、岐阜大学、関西学院大学、京都産業大学、京都大学、大阪府立大学、岡山大学、九州大学、産業技術総合研究所、総合研究大学院大学、国際基督教大学、国立研究開発法人 農業・食品産業技術総合研究機構、独立行政法人 環境再生保全機構 など

参加企業(順不同)

32社

アグリホールディングス株式会社 / Agsoil 株式会社 / アイ・イート株式会社 / 株式会社ファームシップ / 株式会社ファームノートホールディングス / 株式会社リバネス / ライフイズテック株式会社 / 株式会社 LOUPE / 株式会社neumo / アメリカエフ株式会社 / 株式会社 Rhelixa / seak 株式会社 / インテリジェント・サーフェス株式会社 / 株式会社 Co-LABO MAKER / 株式会社城南村田 / 株式会社メタジェン / 日本たばこ産業株式会社 / 株式会社 DGTAKANO / 株式会社 i-plug / 株式会社オプティム / 株式会社ビービット / 紀州技研工業株式会社 / 株式会社セラク / 小橋工業株式会社 / 変人類学研究所 / 株式会社ユーグレナ / 株式会社バイオインパクト / 株式会社浜野製作所 / 株式会社ブランテックス / 株式会社ちえもの・越境研究所 / ロート製薬株式会社

開催概要

日時 2019年6月22日(土) 9:00～19:00

場所 ベルサール新宿グランド(東京都新宿区西新宿 8-17-1)

参加者 学生・若手研究者 300名

キャリアディスカバリーフォーラムで「発見」できるもの

異なる感性を持った
若手研究者・学生

今まで触れたことのない領域の研究内容

新しい人材育成・
採用の可能性

タイムライン

09:00-10:00	開会式
10:00-11:00	全員参加型企業ブース
11:00-12:00	セッション
12:00-13:00	ランチ
13:00-14:00	全員参加型企業ブース
14:00-15:00	セッション
15:00-16:00	カフェタイム
16:00-17:00	共創型ワークショップ
	全員参加型企業ブース
17:00-18:00	共創型ワークショップ
	セッション
18:00-19:00	交流会

コンテンツ

全員参加型企業ブース

多様な企業の「挑戦」を知る

参加者からは自己紹介、企業からは次なる挑戦を紹介します。各ブースで設定されたテーマに沿ったコミュニケーションを通じて、お互いを知り合います。

共創型ワークショップ

興味を持った若手研究者企業とのディスカッション

興味を持った若手研究者企業とのディスカッション
企業が提示するテーマについて、参加者と企業担当者それぞれの視点を活かしてアイデアを共創します。

セッション

これからの研究者の生き方を考える

CDFパートナー企業から、研究者に期待することや、研究者と始めている新しい挑戦、産業界の課題の紹介を行います。

キャリアディスカバリー フォーラム 2019 パートナー企業

株式会社 IHI / アサヒグループホールディングス株式会社 / NOK 株式会社 / 株式会社 オプティム / 紀州技研工業株式会社 / 小橋工業株式会社 / 株式会社 ジェイテクト / 株式会社 シグマックス / 株式会社 デンソー / 株式会社 巴商会 / ヤンマーホールディングス株式会社 / 株式会社 ユーグレナ

参加企業募集中

CDF2019では、これまで以上に参加者と企業の関係性を深めるため、当該活動に共感し、協働いただけるパートナー企業12社を決定いたしました。CDFをきっかけとして、インターンシップの新規開発や従来とは異なる人材の採用プログラム構築などを推進いたします。もし本取り組みにご興味のある人事・研究企画の方、その他上記に当てはまる企業のご担当者様はお気軽にお問い合わせください。



昨年の参加企業
インタビューはこちら
<https://cdf.lne.st/partner/>

お問い合わせ先：株式会社リバネス 人材開発事業部 齊藤 連絡先：hd@lne.st 03-5227-4198

新しい感性を持った 研究人材との出会いを加速する

大企業、ベンチャー、研究者をミックスし、それぞれが双方向で発信していくことで、偶発的な出会いを生む仕掛けを用意しています。自分の分野に関連する企業・研究者だけでなく、既存の分野やこれまでに出会ったことのない人材とぶつかりあい、それぞれが議論することで、人材の流動化やオープンイノベーションが加速する。そんな世界を目指しています。

キャリアディスカバリーフォーラムを起点とした年間スケジュール

2019

4月

5月

6月

7月

8月

9月

参加者

自己紹介プレゼン
ブラッシュアップ

夏季インターン参加

企業の動き

CDF・インターン
運営チーム体制構築

夏季インターン実施

リバネスの動き

CDF・インターン企画開発

■ヒアリング

貴社のプログラム方針を決定するため、人事やR&Dの方等にヒアリングを行います。

■企画立案

方針が決定した上で、それに最もふさわしい企画及びテーマを決定します。

夏季インターン運営

■ブース出展

学生や若手研究者が集まり、ビジョンを語り、現在取り組んでいるテーマをプレゼンします。

■共創型ワークショップ実施

提示するテーマについて、参加者と企業担当者それぞれの視点を活かしてアイデアを共創します。

CDF

参加企業の声

採用候補者との 出会いがあった

事後に連絡をもらって、会社訪問をしてもらいました。採用選考にも進んでもらいました。

採用に繋がった

博士後期課程の学生に、インターンシップに参加してもらい、そのまま入社することになりました。

インターンシップに 参加してもらえた

採用担当者が、研究者のマインドや目指す先、研究者の感性を知る機会になった。

2020

10月

11月

12月

1月

2月

3月

冬季インターン応募

冬季インターン参加

就職活動

冬季インターン募集

冬季インターン実施

採用へ

冬季インターン
企画開発・準備

冬季インターン運営

次年度企画・提案

■研究会実施

各テーマによって週一での進捗報告ミーティングを実施。仮説検証を繰り返します。

■報告会実施

仮説検証を繰り返した結果をまとめ報告会を実施します。

株式会社リバネスでは、CDFの事後のインターンシップやプロジェクトの企画提案、交流会の設計・実施のサポートも行っています。意気投合した研究者と企業が、一緒に知恵を絞ることでお客様に自社の思いを届けられる実験教室や記事制作など、それぞれのニーズにあった企画を考えることができます。

企業との協奏で育まれる視点

博士と企業人が 共に育つ場を創る

石川 慎之祐 氏

東京農工大学大学院 生物システム応用科学府
食料エネルギーシステム科学専攻
慶應義塾大学 SFC 研究所 所員
株式会社グリーンエース代表



博士人材教育プログラムに企業の参画が求められ、博士課程の学生もまた社会との接点や企業との連携の中での学びを通して視野を広げることが求められて久しい。企業人とのコミュニケーションによって、若手研究者は何を吸収していくのか。博士課程教育リーディングプログラムの課程に所属し、いくつもの企業との接点を持つプログラムへの参加を経て、昨年度起業をした、石川 慎之祐氏に話を聞いた。

博士課程での 試行錯誤を経て起業へ

石川氏は東京農工大学で植物成分のシグナル伝達機構の研究をしてきた。故郷山形県の過疎化や主力産業である農業に研究から貢献したいという思いを抱いて博士課程まで進み、農業で年間200万トンの野菜が出荷されることもなく廃棄されているという現状から、野菜の粉碎技術を用いた栄養食品の開発を目指す事業を構想した。乾燥、粉碎しても色や香り、栄養成分を損わず、1年程度保存できる粉碎技術や成分の解析が強みだ。いくつかのビジネス創出プログラムや株式会社リバネス主催のシードアクセラレーションプログラムを経て、仲間と起業。プログラムを通じて、企業と議論する機会を積極的に掴んできた。

情熱とロジックの両輪で 社会が回っている

石川氏は、企業に自分たちのアイデアを紹介するとき、なぜそれをやりたいのか、どんな未来を作りたいのか、自分の情熱について徹底的に聞かれたことが、とても意外だったという。「企業でのコミュニケーションには、技術の強みやど

んなビジネスなのか重要なのかと思っていました。しかし、人を動かすために、前提にある熱意を見せていくことも重要であることがわかりました」。一方で、その熱意を実現するために、マイルストーンを明確にする重要性も知った。マイルストーンを伝える形で表現することは他人に我々の本気度を理解してもらうだけでなく、我々が実現可能性を確信していくためにも大事だと思いました」。情熱とロジックの両輪を回すことで社会で事業が進んでいくキードと確信したようだ。

好奇心の研究から 世の中のための研究への転換

企業との議論の場でできた繋がりを活かし、貪欲に行動し続けている。起業しやすくに参加したリーディングプログラムの参加者が集まるワークショップでは、メンターを務めた企業人に招かれ、研究所でプレゼンテーションを行った。技術畑の人、新しい事業に挑戦している人などにフィードバックをもらえただけでなく、実際に仕事に繋がる可能性が出てきたのだ。

企業とのコミュニケーションを重ねることで、それまでの研究室レベルでの研

究や、自分たちの視点とのギャップに気づき、軌道修正が行われたり、新たな視点が獲得されたりしていく。様々なビジネスを見てくれた人から自分たちの研究や事業に対する違和感を可視化されることは彼らにとって価値のあることだと言える。石川氏は起業という選択をしたが、起業に限らず、本当に社会にとって価値のある研究を世の中に出していくために、社会との対話がアカデミアに必要となってきた時代だ。企業は、彼らが真っ先に飛び込む次の世界である。ある1つのビジョンで集まり、人を動かし、巻き込み、事業をドライブする企業での研究経験そのものが、「自分が好奇心の下に進めてきた研究」から、「世の中のための研究」にシフトする次のキャリアのフェーズで必要となってくる視点である。

こうした視点を吸収しながら社会と関わる研究者が増えれば、博士が真に即戦力となって活躍する社会になるだろう。そして彼らと議論する情熱とロジックの視点は、企業が目指すべき姿でもある。学生との対話で自らを鏡に写しながら、将来活躍する仲間を見つけることのできる機会を多くの企業に経験してほしい。

(文：環野 真理子)

言葉を使わずに伝わる「何か」を 身体から解き明かす

会話の中では、言語で伝えられる内容だけでなく、表情や仕草が手がかりとなって伝わる非言語情報も重要な要素となる。コミュニケーションの中の言葉にならない部分を、「身体」に注目して解き明かそうとする研究者が田中彰吾氏だ。「現象学」という哲学をベースとした視点から、コミュニケーションを考えるための新しい着想が見えてくる。

見えない心ではなく、 見える身体を手がかりに

誰かとコミュニケーションを取るとき、私たちは相手の真意や本心といった「心」を知ろうとしているのではないだろうか。従来の心理学でも、自分と他者には「心」という共通の原理があるという前提に立ち、相手の心を推論するメカニズムを通して他者を理解できると考えられてきた。ところが、田中氏はこれとは異なる見方でコミュニケーションを捉える。注目するのは表情や身振りを発する「身体」だ。「私たちは目に見えない心を間接的に推論するのではなく、目に見える身体から直接的に意図や感情をやり取りしているのではないのでしょうか」。身体的なサインから受け取っているものを捉えることで、コミュニケーションに新しい視点が見られると田中氏は提案する。

哲学×科学で 「あいだ」を紐解く

コミュニケーションを取る個人間で意図や感情がやり取りされるとき、重要とされ

るのが「文脈」だ。同じ言葉を発していても、話の流れによって言葉のニュアンスが変わってくる。何を手がかりとして、どのような文脈が作られるのか、その文脈の中で何が伝わるのか。田中氏はここに身体的な視点が重要だと考える。「身体は、自己と他者、自己と環境などの、あらゆる『あいだ』に介在します。私たちは身体を通して外の環境に働きかけます。その動きを他者が知覚し、次の行動を生み出します。」こうした自己と他者の相互作用を紐解くために、その場を三人称視点で客観的に捉えようとする科学の視点と、その場に臨む本人の一人称的な視点を重視する「現象学」の視点を駆使して挑むのが田中氏の研究のポイントだ。

文脈のダイナミクスを解明し、 コミュニケーションをもっと 豊かにする

田中氏の研究は、手法から試行錯誤を重ねる段階だが、解明が進めば様々なコミュニケーション場面への応用が期待されるという。たとえば、身体があることではじめて「あいだ」に生まれるものは何かを



東海大学
現代教養センター 教授
田中 彰吾 氏

解明し、再現できれば、画面越しの会話やVRを介した体験をもっと豊かにできることが見込まれる。また、会議室の椅子の配置によって人と人のあいだを設計する環境作りへの応用も期待できる。コミュニケーションには非言語的要素が強く影響すると言われているが、その理由については「こんなこともわかってないのか」と思うほど当たり前のことが学術的には未解明だ。コミュニケーションの手段が多様化していく現在、身体と他者との「あいだ」、そして「あいだ」の中に生まれる文脈について解明が進めば、コミュニケーションをより豊かにできる可能性がある。さまざまな領域の知識を重ね合わせ、身体から文脈を紐解く田中氏の挑戦は続く。

(文・江川 伊織)

人材育成の仕組みを変革し、 組織の変化を促すリバネスの人材開発プログラム

新しい感性を持った人材が、 組織を変える力になる

株式会社リバネス代表取締役グループ CEO 丸 幸弘



これからの「個」にとっての 豊かさとは何か

安倍政権が掲げる成長戦略の中でも、「人材の流動化」が挙げられています。この考え方は本当に社会を豊かにするのでしょうか。これからの時代、「優秀な人材は外から連れてくる」「転職を繰り返してキャリアアップ」という考えは結果的に組織を弱体化させていくと考えています。「生産性」や「効率」にお金が投資され、数字が右肩上がりに成長していくことが仕事の達成感になっていた時代はそれで良かったのかもしれません。しかし、これまでの価値観は少しずつ崩壊し始めています。

そんな中、現況に漠然とした疑問を持つ「新しい感性」を持った人材が現れてきています。そういった人材は「やりたいこと」ではなく「変えたいこと」を語ります。彼らにとっては給料が800万円から1000万円に上がるのではなく、自分の働きによって少しで

も世界が変わることが喜びであり、働きがいです。リバネスの社員がよく口にするのは「早く行きたければ1人で実行せよ。遠くまで行きたければチームで進め。大きなことを達成したければ組織で臨め」という言葉ですが、この言葉通り、「世界を変える」ことは個の力では達成できません。彼らが働きたいと思うのは、そういった豊かさ＝働きがいを提供し続けられる組織なのです。

大きな課題を解決する、 個のネットワーク組織とは

私が代表を務めるリバネスが目指しているのは「個のネットワーク組織」です。その中心にあるのが、QPMIサイクルの考え方です。QPMIサイクルとは、質 (Quality) の高い問題 (Question) に対して、個人 (Person) が崇高なまでの情熱 (Passion) を傾け、信頼できる仲間たち (Member) と共

有できる目的 (Mission) に変え、解決する。そして諦めずに試行錯誤を続けていけば、革新 (Innovation) や発明 (Invention) を起こすことができる、という考え方のサイクルです。確固たる考え方があれば、社員1人1人の力で社内外でネットワークを構築していくことができます。「解決したい課題は何か」「自分は何をやるのか」の問いを繰り返してマインドを育てます。そして、QとPを持った社員が持つネットワークから、やがてメンバーが集まりミッション (M) をを持ったチームができます。そのようにしてできた複数のチームがさらにネットワークで繋がり、1つのビジョンのもとに集まることで、大きな課題解決に持続的に挑み続ける「組織」ができます。これが個のネットワーク組織で、イノベーションが生まれる仕組みです。

今、ティール型組織、アメーバ型組織など、様々な組織の形が提唱され、議論されてきています。私が企業と共に

に考えたいのは、新しい感性を持った人材が活躍する組織の形です。

新しい感性の人材が豊かに働けるのは「できないこと」が見える場所

「ヒエラルキー型で凝り固まった組織を、変化させることは難しい」という相談を多くの経営者、人事担当の方から受けます。イノベーション推進のため、全く新しい組織を外に作るという方法もありますが、今の組織を変化させることは決して不可能ではありません。

私は昨年、ある企業と共に1年間、リバネスの社員とその企業の社員とで新規事業の創出や新規採用のプロジェクトを行いました。その企業の経営陣は新しいプロダクトが社内で生まれなことを悩んでいました。決してプロダクトを創る力が弱まったわけではありません。にもかかわらず新しいものが生まれていなかったのです。先日、その会社の社長さんから、「私のアイデアに歯向かってくる社員が出てきた。これはすごいことだ」と言われました。実は、プロジェクトを進めていくうちに、社員が自然とリーダーシップと課題意識を持つようになったのです。社員の方々と話をして分かったことは、「これを売らなくてはいけない会社」だと多くの人が思い込んでいたということです。誤った固定観念が創造力にブレーキをかけていたのです。

リバネスは、現場の研究者が子どもに研究の未来を語る「出前実験教室」で始まった会社であり、今もそれを続けています。私たちが子どもたちに教えてもらったのは、彼らがワクワクするのは、研究者が成し遂げた「偉大な

発見」ではなく、「まだ解明されていないこと」だということです。それと同じで、社員の創造力を引き出すために必要なのは、組織の「伸びしろ」や「まだまだできていないこと」に気付かせることだったのです。

これからの人材育成は、ビジョン→ミッション→バリュー

上記のことを踏まえ、社員に対する「会社の見せ方」を変えることが、組織を変化させる一歩になると仮説を立てています。目指す世界(vision)、企業の存在意義(mission)、組織の行動規範や価値観(value)は組織を創る上で重要な考えです。現在の就職活動や、入社後の人材育成では、先人が築いてきた成果に基づく、会社のバリューにどっぷり浸かるところから始まっています。基幹技術や売り上げを支えるプロダクトの理解といった会社のバリューを学ぶことから始まり、マネージャークラスになってきてようやくビジョンを語る、という流れが多いのではないのでしょうか。

私はその流れを逆にしたいと思っています。個のネットワーク組織においても、ビジョンに共感しないままに、ミッションやバリューを議論し始めると、「個のやりたいこと」が先走ってしまい、空中分解します。結果、QPMIの考え方を学んだら会社を辞めなくなった、ということになってしまいます。

最初にビジョンから入るのは、長く働ける組織を探すプロセスとしても重要です。ビジョンに共感できないのであれば、すぐに別の組織に移るか、ベンチャーを起こして組織のビジョンを創る社長になった方がいい、というのが私の考えです。

新しい感性を活かせる枠組みを、既存の組織の中に生む

地球規模の課題は、一組織で解決するのは不可能です。組織同士が有機的なネットワークを形成し、共生型の産業を創っていく必要があると考えています。最近はやりのシェアリングエコノミーはまさに共生型産業で、「お互いがいなければ成り立たない」という関係性が構築されています。それに対して「きせい(規制・既成・寄生)型産業」は潰し合いや囲い込み、強者が得をするといった勝負の世界です。共生型は、連携する組織間で互いに合った形にone by oneで変化する必要がありますから、実はとても難しい。しかし、互いの強みを生かして環境変化に柔軟に対応し、新しい課題に取り組むことができます。

今の日本を支える大企業が持っているアセットはどれも素晴らしいものです。ただ、その歴史の中で積み上げられてきた仕組みや考え方が、組織間での共生を阻害していることが少なくありません。私が人材開発事業部及び人材応援プロジェクトを立ち上げたのは、これまでお話ししてきたような考え方をインストールすることで、共に変化していける組織を創りたいと考えたからです。そして、多くの企業と共に、大きな課題解決に挑み続けることが、私の目指す世界です。

(構成: 楠 晴奈)

リバネスの人材開発プログラム

ビジョンを語る力を鍛える

共育プログラム (P.26-27)

ミッションを創り新たなバリューを生み出す
QPMI プログラム (P.28-29)

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、自身の深堀、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、根幹の理解が必要です。子どもに伝えることを通じて、社員は多くの事に気づき、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」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ない。

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

共育研修のお問い合わせ

株式会社リバネス 人材開発事業部

TEL 050-1743-9898 / 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

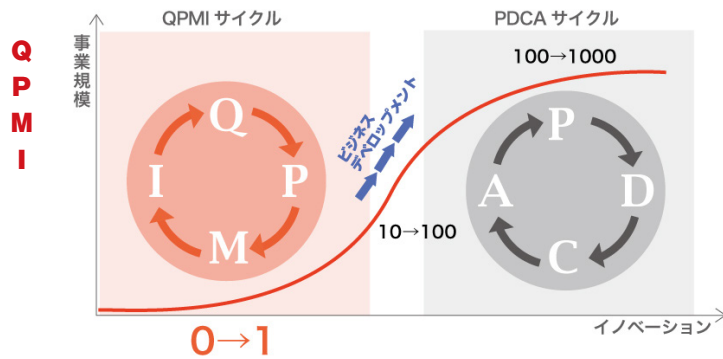
研究者の思考が、 社会課題を解決する「QPMI サイクル」へ

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 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。



- 様々な事象から**課題** (Question) を見出す
- 課題解決に対して**情熱** (Passion) を抱く
- 仲間** (Member) と共有できる**目的** (Mission) とチームを作り、取り組む
- 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

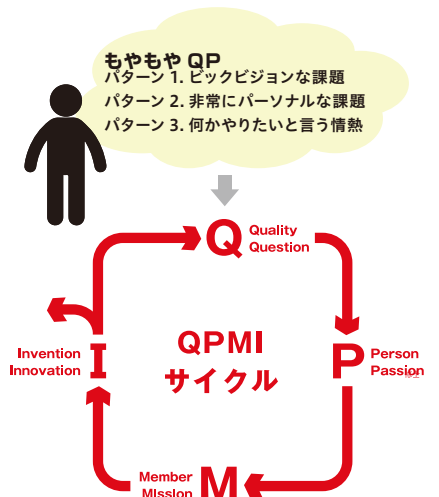
Q はいかにして生まれるのか？

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」と呼びことにします。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。



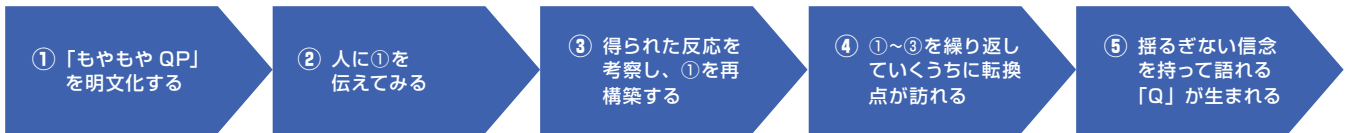
内側にこもっている QPMI サイクルをまわす「Q」に辿り着けない

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

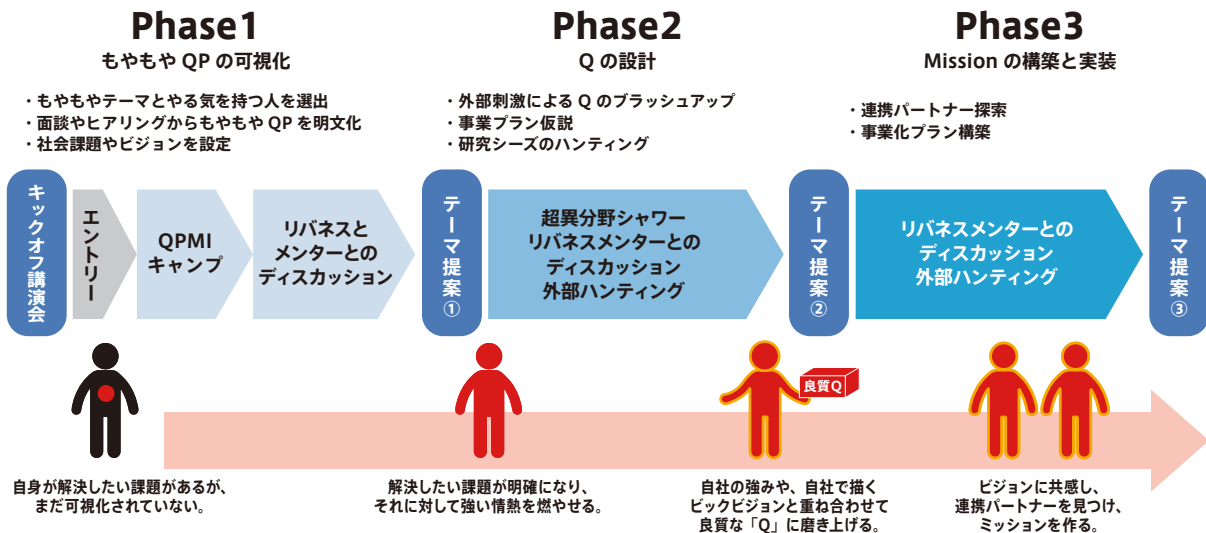
世界を変えるビジネスは、たった 1 人の「熱」から生まれる。
日本実業出版社

リバネスの QPMI プログラム

QPMI 研修では、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。



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 050-1743-9898 / Email hd@lnest.jp (担当：齊藤)

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。

経験に学び、受け継ぎ、伝統をつくる人材育成

池松 真也 氏

沖縄工業高等専門学校 生物資源工学科 教授

企業で長年にわたり医薬品開発に従事し、基礎研究から臨床試験、薬事申請など一連の研究開発を経験、その後に沖縄工業高等専門学校の教員になった池松真也氏。その経験を若い人に伝えるべく、高専では数少ないバイオ系の生物資源工学科で専門人材の育成に力を入れる。その想いと取り組みについてお話を伺った。

本人のやる気を伸ばしてあげることが大事

キャリア選択にあたり、「高専生は15歳で技術系に進路を決定して入学している。これはすごいこと」だと池松氏はいう。普通科の高校に進学する生徒よりも早期に技術系を選択して行動している点で自分のキャリアについて早くから考えているのは間違いない。だからこそ、やりたいことが明確な学生が多いのだろう。やる気のある学生には、大学院レベルの内容であっても難度に関わらずその機会を与えるのが池松氏の方針だ。沖縄県で実施している日本バイオインフォマティクス学会主催の技術者認定試験の導入もその1つ。早くから次世代センサーが導入され、亜熱帯地域特有の多様な生物資源の研究が盛んな沖縄県では、専門性の高いバイオインフォマティクス人材の育成が求められ、認定試験実施を沖縄県に誘致するなど取り組んできた。当該人材育成に積極的な沖縄高専では、2010年から最年少合格記録を次々と更新している。2017年度に合格記録を更新した1年生(16歳)は「がんや再生医療に興味があるので、将来は医療関係の研究職に就きたい」と抱負を語った。このように、やる気に応え、メンターとして寄り添い、経験させて方向性を見せていく方針だ。

先輩から引き継がれる学びの mindset

バイオインフォマティクス技術者認定試験は、沖縄高専の推薦入試面接において、1割近くの入学希望者が「3年生までには合格したい」と意気込みを話すく

らいに浸透している。その広がりを作っているのは、先輩の口コミである。試験に向けた勉強会も過去の合格者が主体となって指導し、情報系の試験勉強は琉球大学工学部と連携してスカイプなどで講義が行われる。LINEやTwitterなどSNSを使って気軽に相談できる関係が先輩後輩の間にあるという。試験の勉強に止まらず、2018年には中学生にバイオインフォマティクスの魅力を伝える体験会も開催され10名程が参加し、さらに若い世代を巻き込み始めている。後輩の面倒を見るというのは、学生にとって大きな負荷があるはずだが、その経験は、結局は自分に返ってくる。池松氏は考えている。自分が経験していることを伝えることこそが、自分の知識蓄積に繋がるからだ。将来指導的な立場になるなら、ときに興味の本流と異なることでも、地道な下積み経験は不可欠であり大きな糧になる。憧れの存在となる先輩が、経験したことを後輩に伝えていく伝統やネットワークが作られることで、学びの循環が起き、教えることで学ぶという文化を生んでいる。

経験から学ぶ機会を増やしたい

バイオインフォマティクスに限らず、自分の興味のあるキャリアについて、現場を見ることや経験することで、自分のキャリアをより具体的に考えることができる。社会に出たときにどのような役割を担っていくのかをイメージできることは、自分が何のために学んでいるのかを知る機会として貴重だ。その点で高専生が多く関わることになる医薬品開発の現場は未だ敷居が高くその機会が得にくい。ため、理化学研究所や産業技術総合研究

所、明治イノベーションセンターなどでの学外研修の見学の機会の開拓が続いている。企業との共同研究においても積極的に学生を参加させている。この先求められる人材はジェネラルでもスペシャリストでもなく、様々な知識、経験を派生させて活躍できる人材であり、その経験の機会をつくっていきいたいという想いだ。自らの研究室においても、企業の現場同様に、GLP(優良試験所規範)、GMP(適正製造規範)のレベルを当たり前のように身につけることができる環境をつくりたいと池松氏は考える。日本の学生レベルをあげて、「なぜそれが必要なかを理解し、より良い方向へと自分で考えて導いていくことができる」世界で求められるような高度な人材の輩出を目指している。



池松 真也 氏

沖縄工業高等専門学校 生物資源工学科 教授

名古屋大学大学院医学系研究科にて博士号を取得。臨床検査技師国家試験などの資格を持ちながら、明治乳業株式会社に13年間務め、現職。高専機構研究推進産学連携本部アドバイザー兼務。

株式会社リバネスでは大学・企業人材の研究的思考と実装力を開発する「人材応援プロジェクト」を運営しています。この活動を共に推進していただく産業界・アカデミアのパートナーを募集しています。

人材応援プロジェクトのご提供内容

Career Discovery Forum の開催

Career Discovery Forum(p18-21) では未来の仕事を発見する場を作っています。自社の仲間を集めることができます。研究人材のキャリアパス形成に、研究室単位でのご参加も承っております。



研究キャリア発見マガジン『incu・be』で若手研究者のキャリア開拓を応援する

年 4 回、1 万 5 千部をお届けしている若手研究者の多様な研究キャリアの開拓に必要な視点を紹介します。記事提供にご協力いただける企業様配布にご協力いただける大学教員の方を募集しています。

研究応援教員数
421 名



講演・キャリアセミナーの開催

事業創出を生む人材を育て方(企業) リーダー人材になる方法博士のキャリアパス形成(大学) など、研究人材の人材育成に関するセミナーを開催いたします。ニーズから弊社役員・スタッフの最適な人材を派遣いたします。



人材開発プロジェクトの実施

大学でのグローバル研修・ビジネス創出研修・コミュニケーションプレゼン、ライティング研修、企業での共育研修・QPMI 研修 (p24-27 参照) など、ニーズに合わせた研修を企画運営します。



募集中

人材育成の課題感やニーズをお寄せください。

【お問合せ先】株式会社リバネス 人材開発事業部 (担当: 齊藤)

Tel : 050-1743-9898 / Fax : 03-5227-4199 / E-mail : hd@lnest.jp

企業の方

新規事業創出・研究人材のリーダーシップ形成・組織づくりなどに対する課題を承っております。課題をお寄せください。

大学教員の方

incu・be のお届けをご希望される方は右の QR コードから Web ページにアクセスしていただき、フォームからご登録ください。



経営視点を養うことが、 企業の強化に繋がる

製薬事業をモデルにした、
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、創薬業界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、株式会社パソナ、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。