



変化の波を起こすキーマンを育てる 「次世代リーダー育成」

イノベーション創出を担う人材について、経営者の皆さまはどのような基準をお持ちでしょうか。私たちOKB総研は、「求める素質」だけでなく、「託す前の下準備」にも目を向けていただきたいと思います。企業が本当につかむべき未来を手にし、東海エリアの行く先をより明るくしていくためにも、本号では「バイアスの破壊」について取り上げます。

CONTENTS

- 02 特集記事
現状維持から脱却！
変化のはじまりは、バイアスをかき分けた先にあり
インタビュー
FabCafe Nagoya 居石有未さん
- 04 参加企業の声
田澤電材株式会社 田澤太郎さん
名古屋樹脂工業株式会社 伊藤聡志さん
- 06 INFORMATION
【SEMINAR】2023新入社員研修会のご案内
【SERVICE】共立ビジネスクラブ 新サービススタートのご案内
【SERVICE】メール会員募集中！

現状維持から脱却！ 変化のはじまりは、 バイアスをかき分けた先にあり



OKB 総研と株式会社ロフトワークが協働で運営する「FabCafe Nagoya」^{※1}。2020年9月にオープン以来、東海エリアの製造業がクリエイティブと出会う架け橋となることを目指し、さまざまなイベントを実施しています。2022年からは、新たに「組織のバイアスを破壊する人材開発プログラム」を展開。本号では、このプログラムを通して「イノベーション創出を阻む要因」と「次世代リーダーが持つべき視点・視座」について考えてみました。

“変化のはじまり”をつかみ取るために、プロローグの段階からスタートを

「先行き不透明な時代をどう生き抜くか?」「自社の将来を担う次世代リーダーをいかに育成するか?」。これらは今、多くの経営者が抱える共通の悩みでしょう。長年安泰だった老舗企業も例外ではありません。激変する時代を反映するかのよう、リーダーに求められる能力も大きく様変わりしています。かつては、既存の構造・システムの上で周囲と調和しながら結果を出す人材が評価される傾向にありました。最近では、「自ら知恵を働かせて新しい価値を創造する」「リスクを恐れない」など、いわゆる“挑戦”をキーマンに求める傾向が強まっています。しかし、挑戦を続けられる組織づくりについては目が向いているものの、次世代を託す人材をどう育成するかについては、まだ既存の手法から抜け切れていない企業が多いようです。

私たちOKB 総研は、あらゆる危機に直面する中で企業がやるべきことは「自社の潜在能力を明るみに出す」「従業員と一体となって未来を構想していく」に基づいて変化につながるストーリーをつくることだと考えています。繰り返しお伝えしている「外」のプロフェッショナルが持つ異なる視点・視座の活用は、過去の焼き直しや堂々巡りの防止にも有効です。変化のはじまりを確実につかみ取るためにも、挑戦はプロローグの段階からスタートしていただきたい。^{※2} FabCafe Nagoyaが東海エリアの中小企業に提供している

「組織のバイアスを破壊する人材開発プログラム」を通して、その重要性をお伝えいたします。

思考の幅を狭めるバイアスは、組織の可能性も狭める原因に

このプログラムの大きな特徴は、名前の通り「組織のバイアスを破壊する」です。まずはなぜそれが必要なのかを、ビジネスシーンでよく見受けられる2つのバイアスを通してご説明いたします。皆さまは、「先入観は可能を不可能にする」をご存知でしょうか。メジャーリーグで活躍中の大谷翔平選手が花巻東高等学校の恩師から贈られ、今なお大事にしているという言葉です。先入観は、日本を代表するスター選手のみならず、すべての人に付きまとうもの。たとえ意識していなくても、何かを判断しようとする際には「経験」から生じる先入観に人は頼ってしまいます。これを「認知バイアス」と言います。

また、人は変化を好まない本能を有しています。知らなかったり未経験だったりする何かを受け入れたくない心理的傾向を「現状維持バイアス」と言います。何かを変えようと議論をはじめたのに、いつの間にか変えられない理由ばかりを話していた経験はありませんか?それが、“現状維持バイアスが働いているとき”です。

経験に引きずられたり、変化を避けたりと、思考の幅を狭める厄介な2つのバイアスは、人単位だけではなく組織単位でも存在します。いわゆる「組織風土」です。これらにとらわれないために肝心なのは、「自分の中にあるバイアスを認識できているか」にあります。違う見方や考え方の存

在をつねに意識しながら観察し、判断していく。そうすれば、本質にたどり着く可能性は飛躍的に高まります。

イノベーション創出で、過去の焼き直しや堂々巡りから抜けられないのは、これらバイアスが原因だと言っても過言ではありません。“本物の変化”のはじまりは、バイアスをかき分けられるからこそ、手に入れられるのです。

バイアスの渦に立ち向かう力を、仲間と共に身に付ける

「組織のバイアスを破壊する人材開発プログラム」を企画・立案したFabCafe Nagoyaの居石有未さんは、「プログラムを通してデザイン思考を習得し、自社事業の捉え直しに役立てていただきたい」と思いを語ります。異業種3社で各社から3名ずつの計9名という参加メンバーの構成条件には、新しい視点・視座を得た“その後”を見越した理由がありました。

「人は日常業務の中で、どうしても組織や自身自身の常識に縛られがち。凝り固まった発想力や思い込み、いわゆるバイアスがイノベーション創出を阻む要因になっているのはご承知の通りです。参加メンバーの皆さまには、異なる考え・文化を持つ人たちと出会い、これまでにない思考を受け入れながらの試行錯誤を繰り返すことで、自分の中にあるバイアスに気づいていただきます。そのうえで、最大の目的である“バイアスとの付き合い方”を身に付けていただきます。1社3名ずつを条件にしたのは、得た学びを自社で普及させていく際に起こり得るケースを想定したからです。

1人で、組織風土や社員たちによるバイアスの渦に飛び込むのは難しい。そばに仲間がいるからこそ、立ち向かい続けられると考えました。

プログラムのスタートは、2022年8月。1期生としてエントリーしたのは、建設会社「株式会社浅沼組 名古屋支店」、電材商社「田澤電材株式会社」、プラスチック成形加工メーカー「名古屋樹脂工業株式会社」です。これまでまったく接点がなかった3社は、ある共通の危機感を抱いていました。それは「同じビジネスを続けているだけでは生き残れない」。これからも会社が未来を迎えられるよう、次なる変化のはじまりの糸口を探している真っ只中でした。

新たな視点・視座を手に入れた後が、参加メンバーにとっての本番

このプログラムの面白いポイントは、1日のはじまりに行う「アイスブレイク」です。人間ビンゴ、惑星探し、インプロゲームと、内容は日によってさまざま。童心に返り、バイアスを外す準備を整えるのが目的ですが、「この時間が一番楽しい」という声があがるほど参加メンバーに好評です。

参加メンバーが全5回コースの中ではじめてバイアスを意識したタイミングは、Day1でのチームごとのディスカッションでした。この日は、「サステナブル×デザイン」がコンセプトのFabCafe Nagoyaの内装を見学し、飛騨産広葉樹の端材の活用方法を目の当たりにしたうえで、“ごみ”を“価値”に変えるアイデア出しやプロトタイプ作成に着手しました。3チームに分かれてのディスカッションは、それぞれ順調にスタートしていたようです。しかし、次第に発想力を阻むバイアスが表

面化していきました。居石さんいわく、「あちらこちらから“難しい”という形容詞が、湧き上がるかのように聞こえてきた」。その言葉を禁句にしたところ、全員のスイッチがポジティブに切り替わり、プロトタイピングに熱が入っていったそうです。このエピソードから見えてくるのは、“～だから難しい”という先入観、“失敗する自分を見せたくない”という羞恥心などによって生じるバイアスの影響力です。「本来、プロトタイプには優劣も正解もありません。互いがフラットな立場で自由に意見を交わしていく、手を動かしてみる。そういう楽しさを味わうことでバイアスを外していきます」と続けた居石さんの言葉には、バイアスをかき分けるためのヒントが隠されていました。

取材当時はDay3を終えたタイミングで、去る12月9日に1期生の最終発表会が行われました。本号が読者の皆さまのお手元に届いている時期には、参加メンバーにとっての“本番”がすでにはじまっているかもしれません。彼らがそれぞれのステージでどのような奮闘を繰り返しているのか、いずれ本紙でご紹介したいと考えています。その日を迎えるまで、OKB 総研とFabCafe Nagoyaは3社の伴走者として、共に正解のない課題に挑んでいきます。

※1 FabCafe Nagoya オープンイノベーションのプラットフォーム機能を有したモノづくりカフェ。東海エリアの感度の高い人材が集うシリーズイベント「名古屋共創会議」、製造業の集積地ならではの循環型経済の実装を目指す「東海サーキュラーエコノミー推進事業(知財活用)プロジェクト」など、多数のプロジェクトを手掛ける。(fabcafe.com/jp/nagoya/)

※2 KBC TIMES134号(2022.1発刊)「オープンイノベーション」7ページ「さいごい」を加筆修正しました。

「組織のバイアスを破壊する人材開発プログラム」の概要

Day 1

プロトタイピング

頭の中のアイデアをすばやくプロトタイピングするための手法を学びます。ただやり方をなぞるだけでなく、短時間でチームメンバーと議論し、効果的なフィードバックを得るための“文化の醸成”を目的としています。



Day 2

フィールドワークリサーチほか

顧客と製品・サービスを結びつける「ユーザーインタビュー」を実践し、見落としがちな“外部の視点”を学びます。さらに製品・サービスに関わる直接的なアカウントと、間接的なアカウントをそれぞれマッピングし、具体的な行動・活動プランを考えていきます。



Day 3

コ・デザイン(共創のデザイン)

「コ・デザイン」とは、作り手であるデザイナーや専門家だけではなく、利用者や利害関係者である使い手が積極的に関わりながら、一緒に手を取り合い、共創しながらモノ・コトをつくる手法です。利用者・消費者視点の開発や企画力の要となる“デザインの態度”を学びます。

Day 4

サーキュラー・デザイン

正解のないVUCA時代に必要戦略の一環として、サーキュラー・エコノミーを踏まえたデザインの在り方を学び、時代に適した“広い視野で発想する力”を習得していきます。

Day 5

講評会・フィードバック

手を動かし、多様な視点を学び、思考してきた集大成として、講評会で締めくくります。これまでの手法をおさらいするだけではなく、社員のパフォーマンスを向上させるのに欠かせない“心理的安全性”が担保されたチームづくりを学びます。

※課題感や目的によって、プログラム内容にチューニングが入ります

プログラムの詳細・お問い合わせは、5ページをご覧ください。

参加企業(五十音順)

株式会社浅沼組 名古屋支店

愛知県名古屋市中村区名駅南3-3-44
事業内容: 建設工事の企画・設計・監理・請負
およびコンサルティング他
Webサイト: www.asanuma.co.jp

田澤電材株式会社

岐阜県岐阜市清本町2-50
事業内容: 電気設備資材や工具等の販売 他
Webサイト: www.tazawa-ec.co.jp

名古屋樹脂工業株式会社

愛知県名古屋市中西区上堀越町1-50
事業内容: プラスチック成形事業、看板サイン製作事業
Webサイト: www.nagoyajushi.co.jp

Day 1



FabCafe Nagoyaの店内設計の解説を受ける参加メンバー



“ごみ”を“価値”に変えるアイデア出しにチームで取り組んだ



チームごとに完成したプロトタイプを発表

Day 2



河川敷で「惑星探し」



豊橋市で天然醸造蔵を営む「小田商店」での見学の様子



アクタント・マップの制作ワーク

参加企業の声

私が「デザイン思考」を学ぶワークショップに興味を持ったのは、「KBC TIMES134号」^{※3}に掲載されていた共栄鋼材さんの記事を読んだのがきっかけです。自動車業界に起こっている大きな変革の波にのまれまい、未来に向かって新しいチャレンジをと、強い意志を持って「未来構想スクール」^{※4}に取り組む松本英之社長の姿に感銘を受けました。

当社は1934年の創業以来、電材商社として安定した成長を続けてきましたが、人口減少やEC市場の拡大などの影響を考えると、決して将来を楽観できません。会社に体力があるうちに次の事業の柱をつくりたい、そのために組織に変革を起こせる人材を育てたいとOKB総研さんに相談したところ、提案されたのが今回のプログラムです。「現状維持バイアスを外す」と聞いた時、自分の中でモヤモヤしていた当社の課題がクリアになり、「これだ!」と思いました。

プログラムには、リーダークラスの2名、そして共栄鋼材の松本社長にならって組織のトップである私が参加しました。実際のワークショップは、初回から度肝を抜かれたというか、新しい気づき、刺激の連続。自分の意見やアイデアをどんどん言葉にし、かつプロトタイピングで形にしていく。それは普段、与えられた課題に対して答えを正しくスピーディーに出すのを是としている私たちにとって、全く異質の体験でした。

田澤電材株式会社 代表取締役社長
田澤 太郎さん

Day 2のワークショップで訪れた小田商店さんでは「五感を研ぎ澄ませて観察すること」の大切さを学びました。現状維持バイアスを外す以前に、そもそも私は日頃から物事をちゃんと観察していなかったのに気づかされたのです。「今のままではいけない」と思いながらも、数字をただ漫然と見て時間を過ごしていた。本質的な問題は私自身の中にあっただけで衝撃を受けました。お客さまや社会が何を望んでいるか。その問いを原点にしてつねに広い視野で物事を観察し、生まれたアイデアを実行していく繰り返しの先に、結果として変革があるのでしょうか。今回のプログラムを機に、大切な一歩を踏み出した気がします。この喜びやワクワク感を他の社員にもぜひ味わって欲しい。「バイアス破壊ツアー」と題した社員旅行もおもしろいかもしれません。

胸襟を開いてディスカッションし、互いに切磋琢磨した浅沼組さん、名古屋樹脂工業さんとの絆も財産です。プログラム終了後も交流を続け、チャンスがあればビジネスを共創するパートナーになりたいと考えています。

※3 KBC TIMES134号 (2022.1発刊)
「オープンイノベーション」ご参照
(www.okb-kri.jp/pdf/kbc/KBC134.pdf)



※4 未来構想スクール
共栄鋼材株式会社、OKB総研、ロフトワークの3社による膝を突き合わせた意見交換に基づいて組み上げた、オリジナル研修プログラム。思考プロセスを身に付けつつ、外部に関係人口を増やす必要性を体感できるコンテンツにすることで、社員のレジリエンス向上を目指した。

Day 3



「コ・デザイン」についてレクチャーする上平崇仁教授



講演後、プロトタイピングを行った



「組織のバイアスを破壊する人材開発プログラム」参加メンバー募集中!

デザイン思考の学習と実践を通じて、自社事業を捉え直すための新しい視点・視座を獲得するクリエイティブ・プログラムです。Webサイトでは、1期生のレポート記事もご覧いただけます。ご興味のある方は、ぜひお問い合わせください。

こんな課題感や期待をお持ちの企業におすすめです

- 組織課題の一つであるさまざまな“バイアス”を外すきっかけがほしい
- ユーザー視点で新たなサービスや製品を考えたい
- 既存ビジネスにとらわれず、改革・改善を主体的に行える組織のキーマンやチームをつくっていききたい
- 新たな取り組みをしたいが、自社だけでは限界を感じている など

プログラムの詳細・お問い合わせ
FabCafe Nagoya
(fabcafe.com/jp/nagoya/business-service/workshop/)



好評受付中！ 2023新入社員研修会のご案内

SEMINAR

新入社員の人材育成の一助として、ぜひご活用ください。

対象	2023年度の新入社員
申込締切日	各開催日5営業日前17:00
受講料	共立ビジネスクラブ会員：「口座振替」もしくは「お振込み」からご選択
支払方法	一般：「お振込み」のみ



開催内容（一部）

	オンライン型	集合型
受講料	共立ビジネスクラブ会員：2,200円 一般：3,300円	共立ビジネスクラブ会員：6,600円 一般：8,800円 ※ともに昼食代込
スケジュール	<p>■ Web会議システム「Zoom」</p> <p>3/29（水）・4/4（火）・6（木）・7（金） [定員] 各80名 いずれも13:00～17:00 ※休憩時間あり</p>	<p>■ 大垣会場</p> <p>ソフトピアジャパンセンター 大会議室（大垣市加賀野） 4/4（火）・5（水）・6（木） [定員] 各50名</p> <p>■ 岐阜会場</p> <p>ワークプラザ岐阜 大ホール（岐阜市鶴舞町） 4/4（火）・6（木）・10（月） [定員] 各70名</p> <p>■ 名古屋会場</p> <p>名古屋銀行協会 大ホール（名古屋市中区丸の内） 4/4（火）・5（水）・6（木）・7（金）・10（月） [定員] 各60名 いずれも9:30～17:00 ※昼休憩1時間、休憩時間あり</p>
講師	株式会社ビジネスプラスサポート 人財育成プロデューサー 尼崎 真実 氏 人財育成プロデューサー 畠 杏奈 氏	ウィル・マネジメント 研修インストラクター 志水 美和子 氏 元NHKキャスター・日本サービスマナー協会認定講師 宇野 悦加 氏 株式会社クレース・プランナーズ 人材開発コンサルタント 伊藤 典子 氏 人材開発コンサルタント 長谷 香代子 氏
カリキュラム（一部）	<ol style="list-style-type: none"> 1. 社会人としての心構え 2. 社会人に必要なビジネスマナーと表現力 3. お客様の心をつかむ電話応対とメール作成 4. 来客応対・訪問のマナー 5. まとめ 質疑応答 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 接遇の心構え 2. 社会人と学生時代の違い 3. 会社とは 4. 社会人としてのマナー 5. 来客応対と訪問のマナー 6. ビジネス会話の基本 7. 電話応対の基本 8. 仕事の進め方 9. 円滑な人間関係とコミュニケーション 10. 自己管理 11. 自己啓発
ご留意事項	<p>受講環境のご準備が必要です。</p> <ol style="list-style-type: none"> ①マイク・カメラ・スピーカー機能付きのパソコン（原則1人1台） ②安定したインターネット接続環境 ③静かで、声を出せる環境 ④「Zoom」のインストール（無料） 	各会場の方針に則り、利用定員の約半数で運営します。新型コロナウイルスの感染状況により、開催を見合わせる場合があります。

お申込方法

空き状況等、詳しくはOKB総研Webサイト内の専用ページ「2023新入社員研修会」をご覧ください。

研修会詳細・お申し込み
(www.okb-kri.jp/okbseminar/newemployeetraining/)



重要 共立ビジネスクラブ 新サービススタートのご案内

SERVICE

2023年2月から、共立ビジネスクラブの新サービスがスタートします。
Webコンテンツのご利用に必要なお手続きは、Webでいつでもどこでも簡単に行えます。

●ご利用いただける主なWebコンテンツ（ご利用にあたり、日経IDの取得が必要（無料）です）

日経ビジネス電子版

『日経ビジネス』の過去記事も検索できるうえに、カリスマ経営者の経営哲学を動画で学べるなど、ビジネストレンドをいち早く入手できます。



Knowledge of Design

著名人の講演や、企業が求める情報をいち早く研修コンテンツとして発信します。また、人材育成にも活用できます。



日経IDの取得手順や詳細は、毎月お届けしている会報誌『Monthly』をご覧ください。

登録無料

メール会員 募集中

OKB総研は、メール会員を随時募集しています。イベントやセミナーの開催情報、独自の視点でまとめた調査結果、マッチング情報（希望者限定）などをいち早くお届けいたします。ぜひご登録ください！

メール配信サービスのお申し込み
(www.okb-kri.jp/contact/mailcontact/)

