



新規事業開発をはじめる前の下準備 「中核人材を育成する」

時代は変わっても変わらず言われ続けている言葉に「経営者は孤独」があります。長年言われているだけあって、世間にはその情報がとても潤沢。支援サービスを見ても、セミナーやコミュニティ、ホットラインなどを多くの企業が運営しています。もちろん、OKB総研もその一つ。しかし、「社長の右腕を担う中核人材の孤独」はあまり知られていません。経営者と同等とまでは言えなくとも、彼らも一人で戦っています。

CONTENTS

02 特集記事

いままでの延長線上から抜け出す力を
手に入れる
—「新規事業開発に挑戦するための
人材開発プログラム」中間レポート—

04 参加者のコメント

株式会社関ヶ原製作所
経営企画部 人事グループ 広報チーム 主任
佐部利弥加さん

06 INFORMATION

【SERVICE】

2025年度 レジャーチケット優待サービスのご案内
メール会員募集中！

いままでの延長線上から 抜け出す力を手に入れる —「新規事業開発に挑戦するための 人材開発プログラム」中間レポート—

東海エリアがより明るい未来を手にするために、地域企業それぞれがふさわしい成長を遂げられる支援をしていきたい——。この思いからOKB総研は2020年、「すべての人の内にある創造性が社会を明るくする」と考える株式会社ソフトワークと手を組みました。同年に協働で開設した「FabCafe Nagoya」では、地元の人々によって地域の資源やテクノロジーを更新すべく、人と人をつなぐコミュニティやプロジェクトを運営しています。そして昨年、当社は「新規事業の中核を担う人材」にフォーカスした3か年育成プログラムをスタートしました。10社18名の参加者さまが過ごした学びの期間を通して、私たちが考える「変わるために養うべき力」をお伝えします。

※本プログラムは、経済産業省の令和6年度当初予算「中堅・中核企業の経営力強化支援事業補助金（プラットフォーム構築による新事業展開等支援事業）」に採択され、実施しました。

はじめに

新規事業開発に挑んだ東海エリアの中小企業経営者さまから、「ふり向くと後ろに誰もいなかった」という話を聞くことがあります。これはよくある話で、似たような嘆きに「なかなか成果が出ない」「取り組み自体が形骸化している」などがあります。一体なぜ、このような状況に陥るのでしょうか。

結論から言うと、OKB総研は「それをするに至った動機」に原因があると考えています。上手くいかなかったケースの場合、たいてい行き着くのは「変わるために現業以外の何かをしなければ」という経営者さまご自身の焦り。「何のためにやるのか」という根拠が乏しいために、社員は「何をすべきか」を察することができないのです。つまり、社員に自分の役割を果たすことを求めるのであれば、経営者さまは前もって「どんな困難があってもこれを実現する」という強い熱意を抱くほどの、「世の中にどう貢献していきたいのか」を見出さなければいけません。

次に目を向けるべきは、「後ろ向きな発言ばかりする人」の存在です。より具体的に言えば、経営層のリードによって新しいコトに挑戦する気運をいくら高めても、「このような難しい条件がある」「過去にこういう事例があっ

て成功しなかった」「費用対効果が見込めるのか」などと、水を差す。でもロジカルに議論を重ねていくと、最後は「失敗したくない」という感情で逃げ出すような人のことです。ご承知の通り、他人によって後ろ向きの性質を変えることは容易ではありません。対処するにあたり、ごく当たり前の「影響力をどれだけ低下させられるか」がより現実的な方法になるでしょう。それよりも問題にすべきは、彼らの無自覚な言動や行動によって、希望に燃えて入社した若手社員たちの「やりがい」が「やらされ感」に変えられてしまっている事実。ただでさえ新規事業は、人だけではなく、お金や時間、ネットワークなど、あらゆるリソースがことごとく足りない状況に直面します。やらされ感に満たされてしまった社員からすれば、「面倒事が増えた」だけ。このような感情が蔓延してしまっている組織で、新しいと評されるモノを本当に生み出せるとはとても思えません。

OKB総研は、「東海エリアの未来をより一層明るくするためには、経営者と社員が一体となって会社の未来を作り上げていく必要がある」と考えています。だからこそ、変わろうとしている経営者のみなさまに「何がしたいですか」と問い続けてきました。今号でご紹介する人材開発プログラムでは、自社での立場を問わず、参加者のみなさまに同じ質問を投げかけ

ています。それを踏まえ、「自社のありたい姿」へと変わっていくために必要な力を得ていただきました。講師には、私たちと同じ「本当に変わるためのサポートをしたい」という志を持つ、各分野のプロフェッショナルにご登壇いただいています。

当社の思いのまとめとして、本プログラムに「人材開発」を掲げた大きな理由をお伝えします。経営者さまの抱く熱意は、ご本人が思っているほど社員のみなさまに伝わっていないどころか、影響力も持っていません。これに気づいていないがために、変化のきっかけをつかみ損ねている企業がとても多いのです。だからこそ私たちは、経営者さまと同レベルの熱意と当事者意識を持った社員を育成すべきだと考えました。それが、経営者さまの「ふり向くと後ろに誰かがいる」状態を生むことにつながるでしょう。「後ろにいる社員のさらに後ろ」に対するクエスションは、OKB総研が担い、支えていく課題です。なぜなら、さらに後ろに続くのは社員だけでは限りませんから。だからこそ私たちは、東海エリアの経営者のみなさまに「自分の熱意に共感してくれる人をつくる」ことを望みます。思い描く未来へつながる第一歩のために、まずは「世の中にどう貢献していきたいのか」をご自身に問うてみてください。

プログラム実施要項

プログラム名

新規事業開発に挑戦するための人材開発プログラム — 新規事業開発に挑むにあたって、 その取り組みにふさわしい“イノベティブな企業”へと変化する—

プログラムの目的

新規事業開発にあたる思考の起点を、「自社の技術・ノウハウを生かす」「高い品質をより安く」から「生活者のインサイトを探る」に切り替える。そのうえで、新規事業の中核を担う人材（以下、中核人材）に必要な“意識”や“態度”を身につけていただく。

身につけていただきたい3つの意識

①「ヒト中心」で考える

こういうモノがあったら便利だろう

共感を得られるか

作り手目線による開発

から

使い手目線による開発

へ

②社内外から共感を得る

自社の価値を再認識・再定義

未来にどう挑戦するか議論できる文化を醸成

なぜそれに取り組むかをオープンにし、社員を巻き込む

中核人材と社員によって、社外にも共感の輪が広がる

③カタチにして検証する、それを繰り返す

アイデアがひらめく

プロジェクトメンバーで「喜んでもらえそうなポイント」の仮説を立てる

承認を得られるレベルまで引き上げる

商品化に向けてカタチにする

から

意見を分析する

「何をすべきか」を仮説立てする

繰り返す

アイデアがひらめく

カタチにしてみる

使い手に試してもらう

検証を得る

商品化に向けて承認を得る

例：絵に描き起こす廃棄物や安価な素材を使って試作品を作る

対象

- 「地域の未来を牽引していきたい」と考えている
- 新規事業開発部門がある、またはこれから立ち上げようとしている
- 良質な製品を開発したものの、市場でいい評価を得るためのノウハウがない
- 開発部門のがんばりを、組織や取引先などが理解していないという課題がある
- プログラムのほぼ全日程に参加できる
- プログラム期間中、新規事業の取り組みについて意見交換が可能

参加条件

経営層に近い立場の方と実務者のペアでご参加いただくこと

OKB総研 comment

初開催である今回は、経済産業省が選定・公表する「地域未来牽引企業」の中から「中部エリア（愛知・岐阜・三重）の中堅／中核企業さま」を絞り込み、当社から直接お声がけをしました。

Category 01

「社員個人が“ヒト中心”の態度を身につけ、個人の大きな熱量で新規事業に挑戦していく姿勢」に変える

「デザインを経営の力に。企業が知るべきデザインのこと」

Day1 / 2024.7.18 会社に必要なデザインとは何か
—デザイン思考からブランディングまで—

Day2 / 2024.8.7 デザインを企業の力にするために
—デザインを構造化する—



講師

株式会社RW 代表取締役／デザイナー／クリエイティブディレクター
稲波伸行さん

先立って「観察力」を養っていただくために、「デザインで何ができるか」と「デザイナーの役割」について解説。それから、「視点の切り替え方」を体験していただきました。

OKB総研 comment

中核人材を育成するにあたり、当社には「まず“異なる視点”を知っていただくべきではないか」という考えがありました。そこでカリキュラムのスタートは、「デザインの力を正しく伝えるプロフェッショナル」である稲波さんに講師を依頼。東海エリアでビジネスパーソン向けのデザインスクールをいくつも運営されているだけあり、ほとんどの参加企業さまの業種からは縁遠いであろう「デザイナーが持つ視点」を丁寧にひも解いてくださいました。特に面白い反応を見受けられたのは、「右脳デザイン」と「左脳デザイン」です。脳の右と左でモノの見方が異なることを知り、「当たり前すぎて見過していたコト」の存在に気づいた参加者さまを多く見受けました。

「新規事業に挑戦していくプロセスに 社内外が共感している状態」をつくる

「自社の“らしさ”を把握し、ありたい姿を構想する」

Day 1 / 2024.9.4 自社らしさから「価値」を導き出す

- ・「事前課題」
経営デザインシートの作成
- ・自分や自社への認識を
アップデート



講師



一般社団法人日本知財学会
経営デザイン分科会 幹事
近藤泰祐さん（写真左）
奥田武夫さん（写真右）

未来を構想するための思考補助ツール「経営デザインシート」※を活用して、新規事業を立ち上げるにあたって求められる思考力と言語化力を体得。さらに、書き上げたシートをよりよくブラッシュアップしていくために、カリキュラムを工夫しています。

OK B総研 comment

経営デザインシートの開発チームの一員である奥田さん、知的財産管理技能検定の普及・運営に携わった近藤さんという、「自社の存在意義と資産を掘り起こすプロフェッショナル」にご登壇いただきました。このシートに取り組んでいただくにあたり、当社がご用意したブラッシュアップのタイミングは2回。実際のところ参加者のみなさまは、何度も真剣に取り組んでくださっていました。運営スタッフに寄せられた相談内容からの印象ではありますが、「自社らしさ」にここまで深く向き合ったのは、はじめてだと思います。

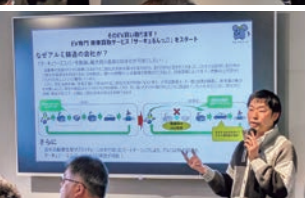
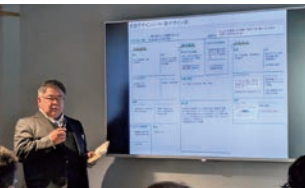
※経営デザインシート
企業等が、将来に向けて持続的に成長するために、将来の経営の基幹となる価値創造メカニズム（資源を組み合わせることで企業理念に適合する価値を創造する一連の仕組み）をデザインして、ありたい姿に移行するためのシート（首相官邸Webサイト「経営をデザインする（知財のビジネス価値評価）」より抜粋）

経営デザインシートの詳細・ダウンロード
(www.kantei.go.jp/jp/singi/titekiz/keiei_design/index.html)



Day 2 / 2024.12.19 事業モデルの仮説を立てる

- ・経営デザインシートの更新
- ・新規事業モデルの仮説立てと
移行戦略の検討



参加企業相互見学会
「らしさ発見ツアー」

OK B総研 comment

後づけしたカリキュラムは、親睦会という名の酒宴の席で、参加者のみなさまから挙がった声を具現化した企画です。まとも役を務めた当社からは、「感心で終わらない」「思ったことはすべて言葉にする」をオーダー。当日は、自社の当たり前が当たり前ではないことを知る、いいところに気づかされるなど、お互い発見の連続だったようです。

2025.1.27 「成果報告会」

これまでに得た学びの集大成として、参加企業ごとで構想したリアルな新規事業プロジェクトを「10年後のプレスリリース」として発表。変わるために養ってきた力を自社の「これから」にどうつなげていくか、そのアイデアをディスカッションしました。

OK B総研 comment

成果報告会を終えた参加者のみなさまが抱く不安は、「学んだノウハウで本当に上手くいくのか」「自分たちだけでできるのか」でしょう。しかし本プログラムにおける私たちのサポートは、必要な“意識”や“態度”を身につけた後から本格化します。変化に向け、覚悟を持って突き進む経営者さま。ふさわしい変化をつかみ取るために、中核人材となって行動を起こす参加者さま。双方の熱意が一体となって自社の未来を作り上げていく——。参加企業さまとOK B総研の本当のスタートは、ここからです。

参加者の
コメント



株式会社関ケ原製作所
経営企画部 人事グループ
広報チーム 主任
佐部利弥加さん

関ケ原製作所は近年、人を主体とした経営理念や会社の敷地を開放した「せきがはら人間村」、2023年の「第57回グッドカンパニー大賞」のグランプリ受賞などによって、メディアの取材や視察のお申し込みが急増しています。この変化に対応するため2023年6月、人事グループから広報チームが独立。私はその主任として、ブランディングを推進する立場になりました。ところが、就任早々に壁にぶつかってしまったんです。入社以来ずっと広報業務に携わってきたのに、いざ「ブランディングを」と言われたら、何をすべきかが見えてこない。いままで意識してただけで、結局のところ何も分かっていなかったんですね。モヤモヤを抱えた私に、上司が勧めてくれたのが今回のプログラム。「新規事業開発に挑戦するための人材開発プログラム」というテーマを見て少し戸惑ったものの、広報担当としては得たい学びが多い内容でした。それで参加を決めたものの、実は社外研修に参加すること自体がはじめての経験。ついていけるのか、どんな方と出会えるのか、期待と不安が入り混じった気持ちでした。

「発散・収束を繰り返し、 まずはカタチにしてみる姿勢」になる

「デザインリサーチを活用した事業プロトタイピング」

講師



FabCafe Nagoya
コミュニティマネジャー
斎藤健太郎さん



クリエイティブディレクター
加藤修平さん

ほか

「ヒト中心」で考えるにあたって必要な視点と思考を学んでから、名古屋市の錦二丁目を舞台に事業の立ち上げにチャレンジ。アイデア出しからコンセプト設計、プロトタイプ検証、アイデア検証、プレゼンテーションまで、一連のプロセスを演習していただきました。

Day 1 / 2024.9.20 新規事業のはじめかた
— 内発的な動機の形成 —



Day 2 / 2024.10.3 デザインリサーチワークショップ
— 事業のための仮説形成 —



Day 3 / 2024.10.23 検証手法としての
アイデアプロトタイピング



Day 4 / 2024.11.14 事業モデルのブラッシュアップ
— 検証結果を事業に反映する —



OK B総研 comment

地方銀行のグループ企業という立場から申し上げたいことがあります。机上の空論のうちからお金の話をしないようにしましょう。アイデア出しの段階でそこに意識が向いてしまうと、成功にとらわれ、どんどんユニークさを失っていきます。「アイデアをカタチにしてみる」は、お金がかからない手短な方法ですれば十分。重要なのは、やるかやらないか。お金のせいにして、やらない理由を作ってはいけません。参加者のみなさまによって、「まずはカタチにしてみる」のノウハウが広く知れ渡ることを期待しています。

OK B総研 comment

「まずはカタチにしてみる」にあたって求められるのは、「使い手目線」です。思考の起点を、自社で培ってきた技術・ノウハウに基づく「何ができるか」から、自社の存在意義に基づく「何がしたいか」へ。このとき障害になるのは、経験からくる固定観念です。ただし、今回学んでいただきたいのはバイアスへの態度。上手くつき合う方法に気づいていただけるよう、持つべき視点・視座を解説する講師のほか、あるべき議論に導くファシリテーター、アイデアをよりよく磨くヒントを与えるメンターが、参加者さまの思考整理をサポートしていきました。このCategory03こそまさしく、「変わるきっかけやふさわしい仕組みをつくるプロフェッショナル」であるFabCafe Nagoyaの得意分野。アイデアをカタチにしていくなかで楽しさを味わえるカリキュラムのおかげで、参加者のみなさまのワクワク感が伝わってくる4日間でした。

OK B総研 comment

ここで浮かんでくると思われるのは、「使い手目線をどうやって得るのか」という疑問。私たちの考えは、「知るための行動を起こすしかない」です。共感を得たい相手と同化できるまで、話を聞く。現場に訪れ、自分の目で見て、肌で感じる。そのうえで、作り手としてすべきことに考えをめぐらせる。本プログラムでは、聞く訓練として「インタビュー」も経験していただきました。予行演習をしたものの、質問の意図が伝わらなかったり予想外の回答で言葉に詰まったりと、なかなか思い通りにはいかなかったようです。

内にいろんな共感が生まれることを願いつつ、撮影を続けています。

スモールスタートでいい、完璧を求めなくてもいい。手探りしながら、走りながら軌道修正をすればいい。だって、正解はないのだから。そう

思いながら、新たなモノを生み出す楽しさや手応えを感じています。広報チームとしてさらに何ができるか考えると、ワクワクが止まりません。大きな未来を想像しながら、これからも次々と新しいコトにチャレンジしていきます。



DATA

株式会社関ケ原製作所

創 業：1946年
所 在 地：岐阜県不破郡関ケ原町2067
社 員 数：388名（2024年5月現在）
事業内容：油圧機器や船用特機、大型製品、鉄道機器などを手がけるモノづくり企業。創業以降、高い技術力が求められる個別受注生産に特化し、他社が参入しづらいニッチ分野でビジネスの拡大を続ける。創業者矢橋五郎の「会社はみんなのもの」という創業の精神をいまなお引き、人づくりに主軸を置いた経営をする企業として全国で知られる。その知名度は、「せきがはら人間村」と謳う2018年の会社敷地の開放によって、より高まった。

2025年度 レジャーチケット優待サービスのご案内

SERVICE

東京ディズニーリゾート®
「コーポレートプログラム利用券」

優待対象サービスご利用時、1枚につき500円の割引券としてご利用いただけます。

【優待対象サービス（2025年3月1日現在）】

①パークチケットのご購入

個人向けパークチケット（一部除外）のオンライン新規購入時にご利用いただけます。

※パークチケット1枚につき利用券を1枚ご利用いただけます。

②ディズニーホテルの宿泊費

宿泊費の精算時にご利用いただけます。

宿泊ホテルのフロントに利用券をご提出ください（東京ディズニーセレブレーションホテル®のみチェックイン時）。

※宿泊者1名様につき利用券を1枚ご利用いただけます。同一ホテルで2泊以上の場合も1枚に限ります。

※宿泊費のご精算が利用期間外となる場合はご利用いただけません。

※旅行会社のバックツアー（東京ディズニーリゾート®・パッケージングを除く）等ですでに宿泊費をお支払い済みの場合、割引金額分の返金を受けられます。

ご利用条件

発行枚数

1社あたり年間10枚まで

利用期間

2025年4月1日～2026年3月31日

東京ディズニーリゾート®・
コーポレートプログラム詳細
（共立ビジネスクラブがご提供す
る利用券の種類は「PH券」です）
（www.tokyodisneyresort.jp/treasure/fantasy/dcp/user/）
※「東京ディズニーリゾート®・コーポレートプログラム」の利用者用Webサイトにつながります



ナガシマリゾート「クーポンコード」

初回購入時に限り、「アソビュー！」の会員登録（無料）が必要です。

各種入場券・パスポートを優待料金でご購入いただけるクーポンコードを発行いたします。

会員さま専用申込サイトにてご希望のチケットをお買い求めください。

【優待料金（2025年3月1日現在）】

（ ）内は一般料金

券 種	大人（中学生以上）	小学生	幼児（2歳以上）
遊園地入場券	1,200円（1,800円）	600円（1,100円）	200円（600円）
パスポート	4,800円（5,800円）	3,500円（4,400円）	2,000円（2,700円）
湯あみの島入館券	1,900円（2,500円）	1,100円（1,500円）	400円（800円）
ジャンボ海水プール入場券	3,700円（4,500円）	2,300円（3,000円）	1,200円（1,700円）
ワイドパスポート	6,600円（7,500円）	4,700円（5,500円）	2,700円（3,200円）

※1コードにつき1券種、最大5枚まで購入可能です
※1コードで同時に異なる日付の券種はご購入いただけません
※1コードで1回限り購入可能です
※以下のケースの場合は、別途料金が必要です。
・「湯あみの島入館券」以外でご入場後、湯あみの島に入館される場合
・「名古屋アンパンマンこどもミュージアム&パーク」等の有料施設をご利用される場合
※施設が定める除外日、カウントダウン特別営業日はご利用できません
※気象状況による臨時休業等の情報、それに伴うチケットの取り扱いのご相談は、直接施設にご相談ください

ご利用条件

発行回数

1社あたり年間申込10回まで
（1回につき各券種3コードが上限です）

利用期間

2025年3月1日～2026年2月28日
（ジャンボ海水プールの営業期間は
7月12日～9月30日です）

ご利用方法

①お申し込み

WEB申込フォームもしくはFAX（ナガシマリゾート専用申込書）でお申し込みください。

②クーポンコード受領

事務局にてお申し込み確認後、電子メールにてクーポンコードをお知らせします。
ご利用予定日から余裕をもってお申し込みください。

●購入後のチケットの変更・キャンセルについて

- ・購入後の変更またはキャンセルは、購入申込者さまご本人がアソビュー！マイページ内「予約管理」よりお手続きください
- ・キャンセルは利用日当日23:58まで可能です
- ・購入金額は、キャンセル後にシステム上で返金処理されます
- ・キャンセル後のクーポンコードは、再利用が可能です
- ・人数を変更する場合は、対象チケットをキャンセルのうえ、再度新規購入してください

③チケット購入

クーポンコードをお手元にご用意のうえ、ご利用日までに会員さま専用申込サイトでご希望のチケットをご購入ください。「必須項目」には以下の通りご入力ください。

①購入者情報

各項目に従い、チケット購入申込者さまの情報をご入力ください

②購入者への確認事項（画面表示より表記一部省略）

- ・所属企業名もしくは所属団体名 「共立ビジネスクラブ」
- ・所属者氏名 「貴社の共立ビジネスクラブ会員番号」
※「1」ではじまる会員番号は、「1」を除いた8ケタの番号を入力
- ・所属部署または支部 「貴社名」（例：大垣商店）
- ・利用者氏名 「実際にチケットを利用される方の氏名」
※1名以上のご入力が必要です

クーポンコードご入力後、
当クラブの優待料金が
適用されます共立ビジネスクラブ会員さま専用申込サイト
（www.asoview.com/channel/tickets/GbXpooEY9Z/）

※「アソビュー！」のWebサイトにつながります



初回購入時に限り、「アソビュー！」の会員登録（無料）
が必要です（www.asoview.com/）
※アソビュー！登録後、ログインに必要なメールアドレス・
パスワード等のご照会、当クラブではお答えできません



お申込方法

- WEB申込 OKB 総研 Web サイト内のお申し込みフォームをご利用ください
- FAX申込 OKB 総研 Web サイト内よりご希望の「専用申込書」を印刷していただき、必要事項をご記入のうえ、送信してください

レジャーチケット優待サービス
詳細・お申し込み
（www.okb-kri.jp/kbc/welfare/）2025年度のOKBビジネスセミナーは現在調整中です。決まり次第、OKB総研Webサイトに掲載し、
メール配信サービスご登録者さまにはメールでお知らせいたします。セミナー詳細・お申し込み
（www.okb-kri.jp/seminar/business/）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/）