令和3年度

「大企業等人材による新規事業創造促進事業(創造性リカレント 教育を通じた新規事業創造促進事業)」

報告書

令和3年度 株式会社日本総合研究所

令和3年度「大企業等人材による新規事業創造促進事業 (創造性リカレント教育を通じた新規事業創造促進事業)」報告書

<目次>

1.当事業の実施概要	3
1.1.当事業の背景・目的	3
1.2.当事業の実施事項	4
1.3.当事業の実施体制	8
1.4.当事業の進め方	8
2.研修プログラムの内容	9
2.1.研修プログラムの全体の流れ	9
2.2. 感性基盤	15
2.3. 情報基盤	19
2.4. 価値観基盤	23
2.5. 手法基盤	26
2.6. 経験基盤	29
2.7. 新規事業経験者による講話の実施	34
3. 効果検証	35
3.1. 参加者概要	35
3.2. 事前アンケート	37
3.3. 事後アンケート	41
3.4. フォローアップ面談	51
4.リカレント促進のためのオンライン公開	58
5.当事業のまとめと今後の課題	59
5.1.当事業のまとめ	59
5.2. 創造性リカレントに関する今後の課題	61
参考資料 1.事前アンケート票	63
参考資料 2.事後アンケート票	65
参考資料 3.フォローアップ面談票	72

1. 当事業の実施概要

1.1.当事業の背景・目的

日本企業は、新しい製品・サービスを投入した企業の割合やマークアップ率(限界費用に占める製品価格の比率)が先進国の中で低水準にあり、付加価値の高い事業の創出で遅れをとっている。これは、消費者の大方のニーズを満たす製品・サービスが市場に多く存在するため、これまでのビジネスモデルや技術の延長線では消費者のこれまで以上のニーズを十分に満たせなくなっていること、また、既存事業を多く抱えた企業は、組織として効率性を重視する傾向にあり、新規事業の創出において求められる創造性が相対的に軽視されていることが要因とみられる。

こうした中、日本企業が状況を打開し、新たな市場を創出するために注目されているのが社会人の創造性の育成である。世界経済フォーラムが発表する"The Future of Jobs" (2020 年版)においても、日本で今後求められるスキルの第三位に創造性が挙げられるなど、近年その必要性は高まっている。創造性については、特に 2010 年代以降、デザイン思考やアート思考に代表される思考法や創造的な態度が注目されるようになってきた。

その一方、創造性は一部の天才的主体にのみ宿るものといった誤解や、特定の思考法への偏重はいまだに多い。また、思考法のみが重視されがちで、認知バイアスとの向かい方やチームメンバーとの協同といった創造的な態度の育成や組織文化づくりは一般に軽視される傾向がある。多様な視点を調和・統合させることを通じて、新たな関係性を見いだす創造的思考や、それを支える創造的態度は座学で身につけられるものではなく、繰り返し試行錯誤する中で身体知として習得できるものであるが、日本ではそういったスキルを身につける場に乏しいといえる。

具体的には、性能のデザインや異なる技術の統合、仕様への落とし込み(下図.「STEP 1 What to do」)と、性能のデザインや異なる技術の統合、仕様へ落とし込み(下図「STEP 2 How to make」)は、日本企業が得意としており人材育成も可能だが、課題の認識、アイデアのひらめき、構想と技能のデザイン(下図「STEP 3 What to design」)は、成功事例のプロセス抽出が難しく、各企業で人材育成の普及・確立されていないと考える。

イノベーションプロセス 日本の現状と課題 例: クリエイター、起業家、アーティスト 着日 STEP1 才能がある人しか出来ないという思い込み アイデアの創発プロセスが不明 1. 課題の認識 What to design 2. アイデアのひらめき 人材育成プログラムが無い 3. 構想と機能のデザイン 例:ブランドオーナー、専門職、演出家 STEP2 専門職や実務経験を有する分野 1. 性能のデザイン What to do 高齢化によるノウハウ移転問題 2. 異なる技術の統合 終身雇用制やジョブローテで経験蓄積が難 3. 仕様へ落とし込み 軽量化、薄型化、機能進化など、日本が得意な分野 例:プロジェクトリーダー、事業部 STEP3 組織力や企業リソースが発揮される分野 1. 具体設計 2. 製作·製造 または販売に特化し、外注する企業も登場 How to make 製作·製造 OJTや社内研修で、育成可能な分野 3. 販売

図表 1-1 ステップごとのイノベーションプロセス及び日本の現状と課題

本事業では、上記の背景・課題を踏まえて、大企業等人材の創造性育成につながるプログラムを作成し、実践の場の提供やケーススタディを行い、そこで得られた成果を自学自習できるオンラインコンテンツとして編集し、公開することとする。

1.2.当事業の実施事項

前述の背景・目的を踏まえ、当事業においては以下の事項を実施した。

- (1) 教育プログラムの提供
- (2) 研修事業の組成
- (3) オンラインコンテンツの作成

(1)教育プログラムの提供

当社が自主的に調査研究を行った人材育成プログラム及びそれを基に出版された書籍「創造力を鍛えるマインドワンダリングーモヤモヤから価値を生み出す東大流トレーニングー」「を踏まえて、経済産業省と協議の上、教育プログラムの作成を行う。対象者は、現在新規事業に携わっている、もしくは今後携わる可能性のある企業の職員として、プログラム構成を検討した。

プログラム名称	独創的アイデア創出人材育成プログラム
	(通称:創発人材育成プログラム)
教育プログラムの受講を	独創的な視点から新規事業を
通じ育成する人材像	創造し、実装できる人材
プログラムの構成	当社では、過去の自主調査研究のなかで、新規事業を立ち上げた
	人達(創造性人材)へのデプスインタビューにより、共通する特長的
	行動様式を「5 つの基盤」として抽出しており、5 つの基盤(ベースス
	キル)の向上を目指したトレーニングプログラムを丸2日間で習得
	し、かつその後も身につけた基盤を習慣化できるように再構成し、提
	供することとした。

本事業では、デザイン思考やアート思考といった特定のものにとらわれず、善や美を追求する人 文知の活用など、多様な視点を調和・統合させることを通じて、新たな関係性を見いだす創造的思 考や、それを支える創造的態度の養成が期待されていることから、①感性基盤、②情報基盤、③ 価値観基盤、④手法基盤、⑤経験基盤の5つの基盤(ベーススキル)を養成するプログラムが適し ていると考えた。

¹ 出典:中尾政之、上田一貴、井熊均、木通秀樹、劉磊「創造力を鍛えるマインドワンダリング-モヤモヤから価値を生み出す東 大流トレーニング-|(B&T ブックス日刊工業新聞社)

この5つの基盤を通じて、マインドワンダリング²からひらめきを生み、アイデアを具体化・実装できるように導くことを目指した。5つの基盤とそれぞれの状態に求められる要素については、以下のとおり整理できる。本事業では、研修を通じて各要素を習得できるプログラム内容を設計した。

基盤 状態 求められる要素 社会や生活の変容に敏感であり、 観察力を高め、感性(感度の高い社会 ①感性基盤 マインドワンダリング 違和感や変化に気づける アンテナ)を身に着ける 特定の情報に反応し、 特定の情報に「反応」し、異なる情報と ②情報基盤 その他情報との連鎖が起きる 「つながり」を見出し、発想を「飛ばす」 社会や物事に対し、こうあるべき 価値観に正解はないが、個人の解が、 ③価値観基盤 という個人の信念や使命感を持つ どのような思考に基づくか自認する アイデアのデザイン アイデアを相手に伝える「言葉」に変え コミィニケーションのポイントを抑え、 ④手法基盤 周りを巻き込むステップがある 相手の心を開く 肯定的な考え方でイベントを捉え、 否定的な考え方を肯定的に変え、 ⑤経験基盤 ポジティブな気分から行動を行う 発展的な行動を思いつく 今回のプログラムで取り組む分野

図表 1-2 5つの基盤とそれぞれの状態に求められる要素

(2)研修事業の組成

当事業で実施した研修事業の概要は以下のとおり。

図表 1-3 研修事業概要

研修題名	独創的アイデア創出人材育成プログラム(通称:創発人材育成プログラム)
研修目的	アイデア創発から具体化までのスキルを身に付けるもの。
研修内容	新規事業創出において、アイデアの創出からデザインまでの流れの中で必要な
	ベーススキルを学ぶ。(マインドワンダリングで感性や価値観を最大限に働かせ、
	情報をつなぎ合わせ新たなアイデアを創出、周囲を巻き込みながらアイデアを実
	現していくための経験・手法を一体的に学んでいくもの。)
実施日	2022年2月13日(日)、20日(日)の計2日間
場所	全面オンライン(Zoom)
参加者	2022年2月13日:出席22名(申込26名)
	2022年2月20日:出席16名(申込22名)

² マインドワンダリングとは、ぼんやりと心が彷徨う状態(もやもやしている状態)。脳を上手く使えば、モヤモヤ状態がアイデアの創発土台に変わる

• 参加を想定した企業

新規事業・製品・サービス開発に注力している大手企業及び中小企業の中で、本事業のプログラムに興味を持つ人材を幅広く募集し、プログラムを実施することを計画した。

ペルソナ企業について、大手企業においては、展開している事業が多岐にわたり、既存事業とのシナジーは考慮しつつも、次世代の種を植える目的で、多角化的な新規事業を展開する傾向にあるため、本事業で想定しているプログラムに適しているといえる。

また中堅・中小企業においては、少子高齢化により縮小していく国内市場環境、不確実性の高い競争環境などを踏まえて、生き残りをかけた事業変革を望まれている企業も多く、また新規事業・製品・サービス開発の知見を持った人材も不足していることから、本事業のプログラムにおけるニーズは一定以上あるものと考えられる。加えて、今後、事業拡大を計画しているベンチャー企業においても、計画している事業・製品・サービスをよりブラシュアップさせる目的で、本事業のターゲットとなる可能性が高い。

図表 1-4 具体的なペルソナ企業

	総合商社	事業領域が多岐にわたり、近年、既存のトレーディング事業よりも投資
		による事業開発がメインであり、独自のバリューチェーンを構築してい
		る。
	大手金融グ	都市銀行、証券会社、保険会社においては、規制緩和の元、金融以外
	ループ	の事業領域への参入も盛んである。CVC やアクセラレーションプログラ
		ムを構築し、既存金融事業以外の企業支援も実施。
大	総合メーカー	国内市場縮小とグローバル化を背景に自社製品の選択と集中をおこな
大手企業		っているが、自社の高い技術を活かした新製品開発や有力な事業・技
業		術の買収を行い、総合力を活かしたサービス開発(製品を核にした)を
		している。
	建築•不動産	国内市場縮小を背景に、不動産を活かした新規事業・サービスや資金
		力を活かした新領域への投資を検討している企業が存在。
	大手 SIer	多種多様な領域に対してシステム開発・導入を実施しており、高い技術
		力・開発力、システム運用で培ったビックデータを保有しているため、そ
		の資源を活かした新規事業を検討している傾向にある。
〕中	地方銀行	地方創生の一環で、地方におけるエコサイクルを実現するための新規
企整業		事業・サービスの開発が求められている。特に地域の中堅・中小企業に
中小		対する支援に関する金融以外の新規事業が求められている。
企 業	地場優良企	既存製品・サービスにおいては高い技術力を持ち、オーナー系の強み
来 ・ べ	業(製造・小	を活かした意思決定の早い事業開発・展開の特徴を持つ企業がある。
ンチ	売等)	一方、人材不足が深刻化しつつあり、自社の人材育成に課題を持って
7		いる企業も多い。

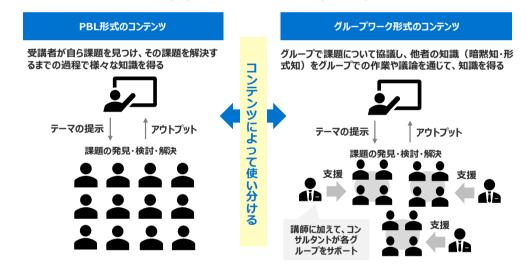
テックベンチ ャー AI、IoT 等において、高い技術力を持ち、今後、技術を活かしたマーケットインの発想での事業開発・サービス開発、シェア拡大を検討している企業が多い。

トレーニング実施方法

トレーニング実施においては、プログラムの効果の最大化と今後のプログラムの発信を図るための検証を目的として、少数に対するPBL(Project Based Learning)形式およびグループワーク形式を使い分けながら実施した。

グループワーク形式においては、2~3 名程度に対して、グループワーク補助のファシリテーターとなるコンサルタントを1名ずつ配置した。

なお、当初は、対面の集合形式での実施を想定していたが、新型コロナウイルス感染症対策の 観点から、オンライン(Zoom)形式での実施に切り替えることとなった。



図表 1-5 トレーニングの実施方法

トレーニングの実施スケジュール

トレーニングは 2 日間に分けて実施した。また、トレーニング日とは別に、トレーニング前にはアンケート及び事前課題に取り組んでもらい、トレーニング後には各人 1 人 30 分程度のフィードバック及びメンタリングを実施した。

- ▶ 事前:個人課題抽出アンケート 事前にアンケートを配布し、各プログラムへの期待や現在抱えている業務上の課題について、記述いただいた。
- ▶ 事後:講師からのフィードバック及び個別メンタリング 各基盤において、プログラムへの納得感、当初抱えていた業務上の課題への解決方法 や新たな課題解決に向けた思考につながっているかについてヒアリングを行ったうえで、

講師からのフィードバックおよびメンタリングを実施した。

(3)オンラインでの公開

個人が自学自習できるように、個人受講生向けのインプットのための教材と、企業の人事担当者 が企業内で研修運営をするための研修教材の2つを作成した。

個人受講者向け資料、研修用資料には、いずれもパワーポイントで提供をすることを想定している。研修用資料については、(2)のプログラムで用いた資料を踏まえて、多くの方が汎用的に利用できるよう標準化する。

講師用には、グループワークの進め方や、進め方に関する注意点、一般的な FAQ 集等、講師を行う上で必要な情報を明記する。本資料を主体的に活用する対象者については、大企業等の人事部を想定。

1.3.当事業の実施体制

当事業は株式会社日本総合研究所(以下、「日本総合研究所」という。)が経済産業省から受託し、実施した。日本総合研究所は、創造性リカレントの研修の知見や民間・公共における人材活用支援、民間企業向け各種人事コンサルティングの実績を有する。また、大手企業向け研修、個人向けセカンドキャリア支援の実績を有する株式会社社会人材コミュニケーションズとの連携体制で実施した。

経済産業省

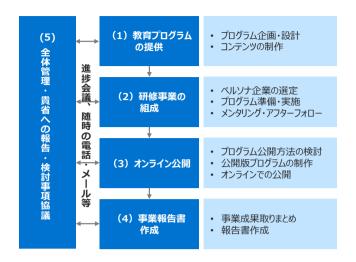
| 受託 | 社会人材 | コミュニケーションズ

図表 1-5 当事業の実施体制

1.4.当事業の進め方

当事業は、下記イメージ図の形で対応を進めた。月に数回程度、経済産業省との打合せを設け、全体の進捗報告に加えて、各コンテンツ制作や研修の進め方等について確認・協議を実施した。

図表 1-6 当事業の進め方



2.研修プログラムの内容

2.1.研修プログラムの全体の流れ

(1) 実施目的

本事業では、独創的な視点から新規事業・製品・サービスを創造〜実装できる人材の育成を目指し、「独創的アイデア創出人材育成プログラム(通称: 創発人材育成プログラム)」の実証を実施した。期待される人材像としては、創造性を磨いて新規事業に挑戦する人材、将来の新規事業創造に資する経験を積む企業人材、所属する企業の創造性の源泉となる人材としている。

(2) プログラムの対象者

- ・大手企業等に勤務する新規事業企画担当者
- ・将来的に起業を考えている人材
- ・その他、新しい企画、取組を検討している人材 など

(3) プログラム設計の考え方

前提として、「アイデアの創発プロセス(1.What to design)」には、「モヤモヤ状態(マインドワンダリング)」が必要であることから、マインドワンダリングを上手に活用するために、<脳の働きにメリハリを持たせること>が有効である。

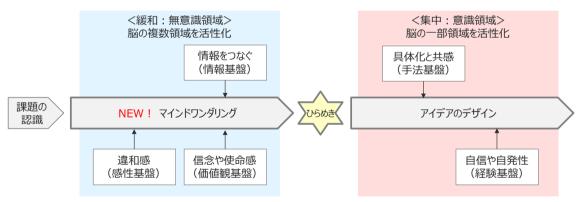
図表 2-1.アイデアの創発プロセス

What to design



また、過去に、当社が自主的に調査研究を行った人材育成プログラムを踏まえつつ、本事業において、教育プログラムの作成を行った。過去の自主調査研究のなかで、新事業を立ち上げた人達(創造性人材)へのデプスインタビュー(「アイデアの創発プロセス(What to design)」のイノベーション事例)分析により共通する特長的行動を5つの基盤として抽出している。

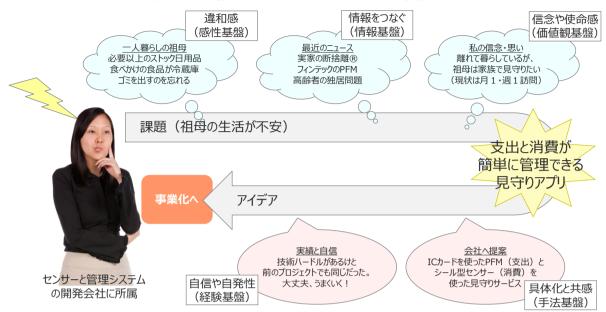
図表 2-2.ひらめきをデザインする5 つの基盤



- ある課題やニーズに対し、<u>感度の高いアンテナ(感性基盤)</u>と、<mark>情報連鎖の機能(情報基盤)</mark>に、 **信念や使命感(価値感基盤)**が加わることで、独自のアイデア(ひらめき = 新事業のタネ)が得られる。
- 独自のアイデア(ひらめき)は、説得プロセスを用いて具体化し、周りの共感を得る(手法基盤)。
- 最後に、<u>過去の実績や個人の強みを土台に意思の力を発揮し(経験基盤)</u>、具体的な事業開発に向けて1歩踏み出す。

なお、独創的アイデア創発のプロセスと 5 つの基盤の関係性は、以下の通りで、何らかの課題がある中で、違和感を持ち、ひらめきにつながる情報のつながり、ストーリーづくりとその課題に対する信念・使命感を持つことで、アイデア創発につながる。それを具体化していく上で、周囲の人間を巻き込み、アイデアを事業化に向けて自信・自発性を高めていく。

図表 2-3.独創的アイデアをひらめくイメージ(例)



本事業では、この5つの基盤を柱とした教育プログラムにしている。具体的には、マインドワンダリングで感性や価値観を最大限に働かせ、・情報をつなぎ合わせ新たなアイデアを創出、周囲を巻き込みながらアイデアを実現していくための経験・手法を一体的に学んでいくという構成である。

図 2-4.5つの基盤と本プログラムの到達目標

アイデアの 創発プロセス	創発人材の行動(役割)	必要な5つの基盤(ベーススキル)	本プログラムの到達目標
(もや)	社会の潮流を捉えて、その変化や違 和感に気づく	① 感性基盤 ・先入観に囚われない多面的な観察力 ・観察・描画を通じて発見・疑問を得る力	・研修期間中に出会う事柄や人間の変化、 違和感を列挙できる
もや状態)	特定の情報に反応し、その他の情報と	②情報基盤 ・情報に対する感情や自分との関係性、情報 間のつながりを整理できる論理力	・関心のあるテーマの情報と、異なるテーマの 情報のつながりを説明できる
ひ ング ひらめき	社会や物事に対し、こうあるべきという 個人の信念や使命感を持つ	③価値観基盤 ・自身の価値観を自覚できる認識力	・価値観の背景や多様性を、尺度や理論を用いて整理できる
具ア体イ	アイデアを「言葉」で表し、他者の共 感・協力を得る	④ 手法基盤 ・相手の状況を踏まえ価値を訴求する対話力 ・信頼関係と対話に基づいた提案力	・対話・提案における自身の課題と改善策を説明できる
化デアの	経験に裏打ちされた自信に基づいて、 自発的に新しい取り組みを実行する	⑤ 経験基盤 ・物事を肯定的に捉えられる思考力	・過去の否定的なイベントを肯定的に捉え直し、発展的な行動を列挙できる

(4) 各プログラムのコンセプト

ここから、具体的に各基盤のコンセプトを説明する。

① 感性基盤

感性基盤のプログラムでは、対象物を抽象化せず、多様な視点で観察・描画を行い、そこから気づきを得て、仮説に導く。これにより観察力を高め、感性(感度の高い社会アンテナ)を身に着けることをコンセプトとする。

日常の中で非日常的な視点を持つ 違和感
発問
発見 抽象化 観察 気づき 仮説 撮影·描画 確認 検証 抽象化をしない 多様な視点で、観察⇔撮影・描画を行う 気づきを視覚化・言語化する 仮説を立てる 関係性 役割 モノの形、 コトの背景、 リンゴは としの行動. 全体、細部、使用状況、 アクティビティ、 赤い丸に しぐさ、表情 経緯 構造 「抽象化」は、情報の取 多様な視点で観察し、撮影・描画を繰り返すことで、 撮影・描画を诵じて生まれ 「気づき」について深く老 え、関係性・役割・構 捨選択が脳で発生する 対象を深く見ることができる。 た「気づき」を視覚化・言語 限られた視点が、研修を通じ徐々に広がる。 状態。抽象化を自覚し、 化してストックする。 诰・経緯などの仮説を立 止める必要がある。

図表 2-5.感性基盤のコンセプト

② 情報基盤

情報基盤では、ある情報に対する感情や自分との関係を整理した後、他の情報とつなげることを意味する。一見全く関係の無い事柄等をつなぎ合わせることで、その情報から新たに気づきを得て、将来のストーリーをつむぎ、自分との関係を予期することをコンセプトとする。



図表 2-6.情報基盤のコンセプト

- 1. 心に残った記事を見つける (ビジネスに関係無でもOK)
- どの部分に心が動き、 どんな感情が起こったか (感性?価値観?)
- 3. 自分との関係を整理する (仕事?プライベート?)
- 情報AにつながるBを見つける
 a) 業界軸: 5 Fs or 業界変更
 - a) 条介軸: 375 01 条介を更 b) 商品軸: 4 Ps or 商品変更 c) 時間軸: 過去に起こった事
- 情報AとBでモヤモヤ・・・ (何か見えてきた!)
- 3. モヤモヤをクリアにする 情報Cを見つける
- 情報A,B,Cの気づきは? (MWで出す、いくつでも)
- 2. 将来のストーリーは? (MWで出す、いくつでも、壁を破る)
- 3. 自分との関係を整理する (仕事?プライベート?)

③ 価値観基盤

価値観基盤では、自分や他人の価値観の背景や多様性を、尺度や度合いを用いて、客観的に認識し、価値観の対立には択一選択ではなく、各論の本質を含む高次の概念の提案を行うことをコンセプトとする。

図表 2-7.価値観基盤のコンセプト



④ 手法基盤

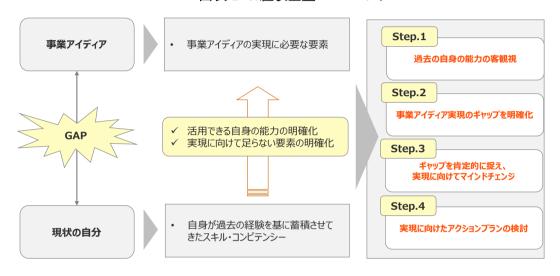
手法基盤では、ヒラメキを企画として提案し、次のステップに進むため、他者を巻き込むための「対話・提案」の手法を学ぶことをコンセプトとしている。コミュニケーションには、4つのポイント(共感・期待・納得・信頼)をおさえることが大切であり、その4つのポイントを押さえる必要がある。

図表 2-8.手法基盤のコンセプト



⑤ 経験基盤

経験基盤では、過去の自身の能力を客観視し、事業アイデアを実現するにあたってのギャップを明確化し、自身の能力の過不足においてポジティブマインドを持ちながら、実現に向けた行動に変えていくことをコンセプトとする。



図表 2-9.経験基盤のコンセプト

(5)研修プログラム実施の流れ

研修は、2月13日(日)、2月20日(日)の2日間に渡って実施した。研修実施前には、感性基盤、経験基盤、価値観基盤の事前課題の提出を依頼し、あわせて、本研修の目的や期待することなどのアンケートを実施した。2月13日(日)の研修では、導入研修を実施し、研修の目的や全体像の理解、創発人材に必要なスキル(基盤)の説明を行った上で、感性基盤、情報基盤習得のための研修、新規事業経験者の講話(スマート・ストラテジー株式会社 CEO 兼 ジェミニ ストラテジー グループ株式会社 Strategy&Business Transformation Group 統括 CSO(最高戦略責任者)マネージングディレクター 内田 純氏)を実施した。

2月20日(日)の研修では、前回の振り返りも含めて、創発人材に必要なスキル(基盤)の説明を再度行った上で、価値観基盤、手法基盤、経験基盤習得のための研修(新規事業経験者の講話(AUDER株式会社 創業者・代表取締役 各務 友規氏)を実施した。

2月下旬から3月上旬には、希望者に対して、研修で学んだことや自身の創発における課題・改善策を具体的なアクション(学んだスキルの習慣化)に向けて、フォローアップを実施した。あわせて、研修プログラムの改善点等に関するヒアリングを実施した。

なお、今回全面オンラインでの実施だったことから、研修全体が間延びしないよう、また受講生の 負担を考慮し、グループワーク等の時間配分を短く調整した。

図表 2-10.プログラム全体の流れ

事前のご対応	研修プログラム実施	フォローアップ面談
本日~研修前日まで	1日目:2月13日(日) 2日目:2月20日(日)	2月下旬~3月上旬
■ 事前課題の実施のお願い ✓ 以下の3テーマにおいて、事前課題の提出を依頼。 ①感性基盤 (2/13 (日) 実施) ②経験基盤 (2/20 (日) 実施) ③価値観基盤 (2/20 (日) 実施) ■ 事前アンケートの実施 ✓ 本研修の目的や期待すること、本テーマにおける課題について、事前にアンケートを実施。	 ■ 1日目:2月13日(日) ◇ 本研修の目的・全体像の理解 ◇ 創発人材に必要なスキル(基盤) 習得のための研修(2テーマ) ◇ 新規事業経験者の談話① ■ 2日目:2月20日(日) ◇ 創発人材に必要なスキル(基盤) 習得のための研修(3テーマ) ✓ 新規事業経験者の談話② ■ 事後アンケートのお願い ◇ 本研修プログラムの感想や改善点等、アンケートをさせていただきたく存じます。 	■ 研修後の面談 (30分程度) ✓ 希望者にはフォローアップを目的に本研修で学んだことや自身の創発における課題・改善策や具体的なアクション(学んだスキルの習慣化)に向けて、フォローアップを実施。 ✓ 本研修プログラムの改善点等、ヒアリングを実施。

図表 2-11. 研修当日のスケジュール

1日目 (2/13 (日) 10:00~16:30)

コンテンツ		時間
導入研修 イントロダクション&アイスブレイク	50分	10:00~10:50
(休憩)	10分	10:50~11:00
①感性基盤 観察力を高め、感性を身に着ける	90分	11:00~12:30
(昼食)	60分	12:30~13:30
② 情報基盤 情報に「意味づけ」、「つながり」を見 出し、発想を「広げる」	90分	13:30~15:00
(休憩)	10分	15:00~15:10
新規事業経験者の談話①	60分	15:10~16:10
1日のまとめ&事務連絡 アンケート記入	20分	16:10~16:30

2日目(2/20(日)10:00~17:30)

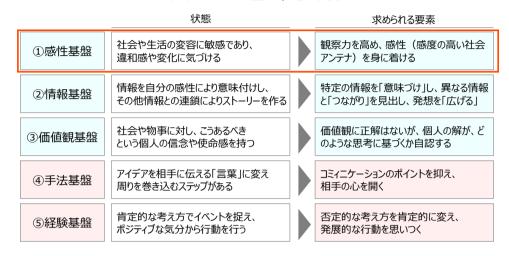
コンテンツ	時間	
③価値観基盤 社会や物事に対し、こうあるべきという 個人の信念や使命感を持つ	90分	10:00~11:30
(昼食休憩)	60分	11:30~12:30
④手法基盤コミュニケーションのポイントを抑え、 相手の心を開く	90分	12:30~14:00
(休憩)	10分	14:00~14:10
⑤経験基盤 否定的な考え方を肯定的に変え、 発展的な行動を思いつく	100分	14:10~15:50
(休憩)	10分	15:50~16:00
新規事業経験者の談話②	60分	16:00~17:00
2日目のまとめ&事務連絡 アンケート記入	30分	17:00~17:30

2.2. 感性基盤

(1) 感性基盤の研修コンセプトと期待される効果

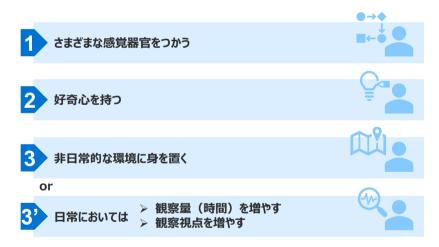
対象を抽象化せず、多様な視点で観察し撮影・描画を行い、そこから気づきを得て仮説に導く。 これにより観察力を高め、感性(感度の高い社会アンテナ)を身に着ける。感性基盤では日常にお ける観察を通じて、多様な視点と気づきを得ることで仮説形成のきっかけをつかむ方法について学 ぶ。

図表 2-12.基盤の状態と要素



感性基盤の研修では、観察力・感性を高めるポイントとして、以下の点を挙げている。

図表 2-12.観察力・感性を高めるポイント



これらのポイントを踏まえ、身の回りの環境を改めて見つめなおすことで、新たな発想のキッカケを得ることができる。ただ見るだけでは無く、撮影や描画を通じて自身の気づきを視覚化した上で他者に共有し議論を繰り返すことにより、徐々に視点が広がり感性が高まる。

(2)研修の流れと内容

①イントロダクション

研修の流れは下図の通り。感性基盤のコンセプト及びその習得プロセスについて説明を行った後

に、事前課題を含む個人ワーク、他者とのディスカッションによるペアワークを実施した。最後に各ワークの成果を研修参加者全体へ共有する為の発表時間を確保し、参加者間同士で互いの取り組みを紹介しあうことで視野が広がるように工夫を行った。

図表 2-13.感性基盤研修の流れ

	テーマ	時間
1	感性基盤のコンセプト説明	15分
2	感性基盤の修得プロセス	10分
3	事前課題の確認	5分
4	個人ワーク:事前課題の整理	5分
5	ペアワーク:撮影・描画したイメージと気づきを他者へ共有し、仮説を言語化する	30分
6	全体発表(代表者6人)	20分
7	習慣化へむけて	5分

②個人ワーク

研修参加者には予め以下の事前課題を実行して頂いた。課題の内容は、日常の中での一場面を 多様な視点で観察し撮影・描画を行い、そこから得られた気づきに関してテンプレートを活用し視 覚化するというもの。

図表 2-13.事前課題の概要およびテンプレート

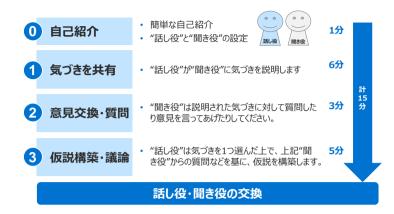
- 日常の中であなたが"違和感"や"疑問"を感じた場面を、スマート フォンなどで写真撮影して観察力を鍛えましょう
- 後の頁に記載の"事前課題のテンプレート"を活用し、観察結果 を記録してみましょう
 - ▶ 撮影した写真
 - ▶ 撮影した場面を示すタイトル
 - ▶ 撮影した場面で感じた気づきのメモ (約20~140文字)



③ペアワーク

研修の中心となるペアワークでは、事前課題で準備した撮影・描画イメージと気づきを参加者同士で共有し、仮説を言語化することを行った。2人一組での対話形式のワークとし、"話し役"と"聞き役"の役割を決めて議論を促した。実施の内容は下図で示す通り。

図表 2-14.ペアワークの実施内容



4)全体発表

感性基盤のコンセプト内で説明を行った「個人の認知バイアスを外すために観察視点を増やす」 ことの重要性を研修参加者に体感してもらうため、下記手順で代表者による全体発表を実施。

- ▶ 事前課題のうち"違和感"や"疑問"を感じた場面を1つ選択
- ▶ その時撮影した写真・記録したメモを共有
- ▶ ペアワークを通じて考えたこと、構築した仮説を共有

⑤おわりに

研修で実施したことを踏まえて、日常生活の中で感性基盤を強化・習慣化するためのフォーマットを紹介した。日常の中で"違和感"や"疑問"を感じた場面を写真撮影し、気づきを貯めていくことの習慣化を狙いとしている。

図表 2-16.感性基盤の習慣化に用いるフォーマットの例



■ ノートFMT

日記の形式を活用。
 ※ノートアプリメモアプリで有名なGoogle Keep、
 Evernote、One Noteなどを利用し、スマートフォン内で記録しても構いません。

■ 書き方

- 1. 日付(曜日)・タイトル・基盤名をつける
- 2. 研修の進め方に合わせて、最初は「観察⇔撮影」。
- 3. 次に「観察⇔撮影→気づき」。
- 4. 最後に「観察⇔描画→気づき→仮説」と、広げていく。
- 5. MWを重視するため、違う日に書いたら日付を記入。

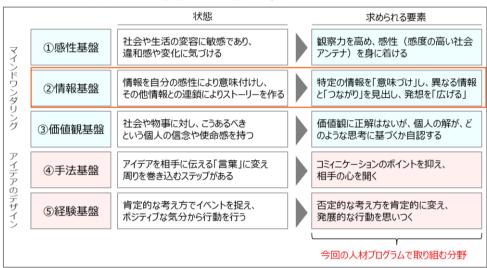
■ ポイント

- 対象を抽象化せず、多様な視点で観察し撮影・気づきの 記入を行う。記入時は下記を意識するとよい。
 - ヒトの行動、しぐさ、表情など
 - ▶ モノの形、全体、細部、使用状況など
 - ▶ コトの背景、アクティビティ、順序など

2.3. 情報基盤

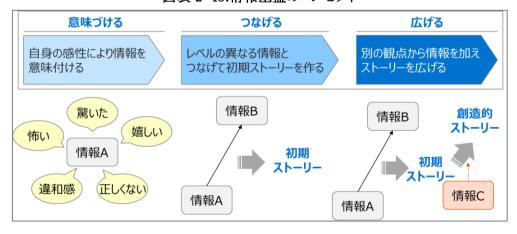
(1)情報基盤の研修コンセプトと期待される効果

情報基盤は、「自身の感性により情報を"意味付け"し、他の情報と"つなげる"ことにより、新しいストーリーを"広げる"」というアイデア創出に欠かせないスキルである。情報基盤の研修は、「意味付ける」「つなげる」「広げる」の一連の流れを体感することで、今後、参加者が習慣的に情報基盤を活用できるよう準備を行うものである。



図表 2-17.情報基盤を有する状態と求められる要素

図表 2-18.情報基盤のコンセプト



尚、この情報基盤の特徴である「意味づける」「つなげる」「広げる」の考え方は、イノベーションに関するこれまでの研究等に裏付けされてものである。

例えば、経営学者のジョセフ・シュンペーター3は、新しい知とは常に、「既存の知」と別の「既存の

³ 出典:入山章栄「世界標準の経営理論」(2020、ダイヤモンド社)

知」の「新しい組み合わせ」によって生まれることを「新結合」と称して述べている。その他にも、昨今の「両利きの経営」の考え方の中では、「知の深化」と「知の探索」の双方が重要であるとされており、人・組織が新しい知を生み出すために必要なことは、自分の現在の認知の範囲外にある知を探索し、それをいま自分の持っている知と新しく組み合わせることと言われている。このように、かねてより、創造性とは情報の結びつきによって生まれるものであると言われており、情報基盤のトレーニングはこれを身近な例を使って日々、実践することとも言えよう。

(2)研修の流れと内容

① オープニング

オープニングでは、研修全体の流れと情報基盤の説明を実施した。情報基盤の研修は、主として3つのテーマによるワークで構成される。尚、各ワークは、いずれも個人ワークとグループ内共有により構成される。

テーマ 時間 方法 オープニング 5分 説明 1 テーマ1「意味づける」 25分 | 個人ワーク → グループ内共有 30分 ┃ 個人ワーク → グループ内共有→他者コメント 3 テーマ2「つなげる」 テーマ3「広げる」 25分 個人ワーク → グループ内共有→他者コメント 4 5 まとめ・クロージング 5分|説明

図表 2-19.情報基盤の研修の全体像

尚、受講者が取り組みやすいよう、専用のワークシートを予め用意して事前に配布した。



図表 2-20.情報基盤のワークシート

② テーマ1 「意味づける」

テーマ 1 の「意味づける」は、身近な情報を1つ選び、自分の感想、考え等をコメントするものである。スマートフォン、SNS等の普及に伴い、日々の生活の中で情報の量は圧倒的に増えたものの、その分、1つ1つの情報に向き合う時間は短くなっている。1つ1つの情報に向き合う時間が少なくなれば、情報は右から左に流れるだけであり、情報受領者にとって何らの価値ももたらさない。情報が情報としての価値を持つためには、個々人の意味付けが必要であり、テーマ1でそれを実践するトレーニングを行った。

具体的には、参加者それぞれがニュース記事から気になるものを選び、その記事の概要と意味付け行うものである。個人で意味付けを行った後、グループ内で共有を行った。

尚、グループは1グループ3名~4名の参加者と、1名のファシリテーターで構成し、テーマ 1~ テーマ 3 でグループの構成員は同じとした。

図表 2-21.【テーマ 1「意味づける」の概要】

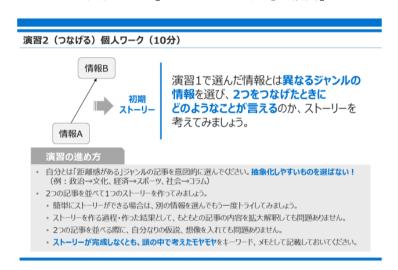
③ テーマ2「つなげる」

テーマ 2 では、自分とは「距離感がある」ジャンルの記事を意図的に選び、2 つの記事を並べて 1 つのストーリーを作る演習である。この1つのストーリーを作るプロセスの中で、新たな気づきがあり、創造性を生むことを狙っている。

よって、新たな気づきが生まれにくいストーリー、言いかえれば、簡単にストーリーができてしまう場合には、記事の選定段階に問題があり別の情報を選ぶように促した。大企業等人材は、異なる事業を抽象化して説明することに長けており、自然にその発想で思考を収束しようとする傾向にある。ここでは、そのような頭の使い方を取り払い、あえて、収束させない方向でストーリーを作るよう促した。

まず、このストーリーづくりを個人で実施し、その後、グループで共有した。グループでの共有に際しては、発表者以外の参加者には、「このようなつながりも考えられるのではないか」という別の観点から示唆を提示するよう促した。

図表 2-22.【テーマ 2「つなげる」の概要】

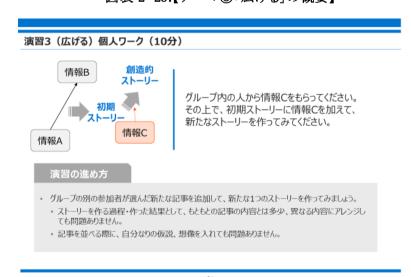


④ テーマ3「広げる」

テーマ 3 は、テーマ 2 の応用編として、テーマ 2 で作成したストーリーに対し、グループの別の 参加者が選んだ新たな記事を追加して、新たな 1 つのストーリーを作るというものである。

他者の視点を入れることにより、さらに発想を広げることで、新たな気づきを得ることを狙っている。 尚、個人でのストーリー作成の後、グループで共有し、他者からのコメントやフィードバックを得た。

図表 2-23.【テーマ③「広げる」の概要】

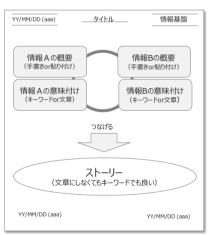


⑤ おわりに

情報基盤研修の締めくくりとして、今後、情報基盤を活かすための習慣化のポイントを説明した。具体的には、以下の3点である。

- (1)1日1記事、自分なりの「意味づけ」を行う(まずは短い単語から、できれば1センテンスに、言語化する)
- (2)「情報ストック」をつくり、「つなげる」(情報を書き留める、ノートに貼る。そして、折にふれて見返し、1週間に1ストーリー作る)
- (3)他者とのかかわりを持ち、「ひろげる」(積極的にストーリーを語り、自分自身では得られない気づきをもらう)

あわせて、上記を実践するために、日常生活の中で情報基盤を強化するフォーマットを紹介 した。フォーマットは日常生活において上記のポイントを一人でも行えるように工夫したものであ る。また、情報基盤を強化するための日常の行動について、以下のようなヒントを示して研修を修 了した。



図表 2-16.情報基盤の習慣化に用いるフォーマットの例

■ J-FMT

情報を「意味づける」と「つなげる」をアイデアノートで実施。

■ 書き方

- 1. 日付(曜日)・タイトル・基盤名をつける
- 2. 最初に「情報 A 」の概要と意味付けをメモ。
- 3. 最初に「情報 B 」の概要と意味付けをメモ。
- 4. 「ストーリー」を、メモした日付とともに書く。

■ ポイント

- ふと思いついたら、メモする、貼り付ける。
- ノートを持ち歩き、適宜、前後のページを眺める。
- 量は質に転化する!だからこそ、完璧を目指さない。 キーワードだけでも良い。
- ストーリーづくりに慣れてきたと思い始めたときが注意!簡単にストーリーができそうな情報を選び始めている。

2.4. 価値観基盤

(1)価値観基盤の研修コンセプトと期待される効果

価値観とは、個人が何かの行動を行う際にベースとなっているものであり、何を大事だと思うか、何を善とし何を悪とするか、といったことについての判断基準である。

感性基盤や情報基盤を通じて、社会課題に対する気づきや、今起きていることの大きなストーリーが個人の中に醸成される。価値観基盤は、その気づきやストーリーから、「自分は何をするか」という具体的な行動(新規事業等)に転換する際に大きな役割を果たす。

図表 2-24.価値観基盤の状態と要素

状態 求められる要素 社会や生活の変容に敏感であり、 観察力を高め、感性(感度の高い社会 ①感性基盤 違和感や変化に気づける アンテナ)を身に着ける 特定の情報を「意味づけ」し、異なる情報 情報を自分の感性により意味付けし、 ②情報基盤 その他情報との連鎖によりストーリーを作る と「つながり」を見出し、発想を「広げる」 価値観に正解はないが、個人の解が、ど 社会や物事に対し、こうあるべき ③価値観基盤 という個人の信念や使命感を持つ のような思考に基づくか自認する アイデアを相手に伝える「言葉」に変え コミュニケーションのポイントを抑え、 4)手法基盤 周りを巻き込むステップがある 相手の心を開く 肯定的な考え方でイベントを捉え、 否定的な考え方を肯定的に変え、 ⑤経験基盤 ポジティブな気分から行動を行う 発展的な行動を思いつく

価値観基盤の研修では、答えの1つに決まらない問題について考え、自分の解のベースにある価値観・思考を認識することに取り組む。これによって事業構想のバックボーンになる社会課題への感度、認識の高さを形成するとともに、物事の是非、正しさに関する論拠、論理構成、依って立つ立場などを学んで気づきを得、社会課題とその解決処方箋について自分なりの判断基準を持てるようになることが期待できる。

(2)研修の流れと内容

①イントロダクション

研修の流れは下図の通りで、新規事業をはじめとするイノベーションにおける価値観基盤の役割や、その強化に関する説明を行った後、2つのテーマに関する思考とグループディスカッションを実施した。最後に、日常生活において価値観基盤の強化のために行えるワークおよび使用様式について紹介した。

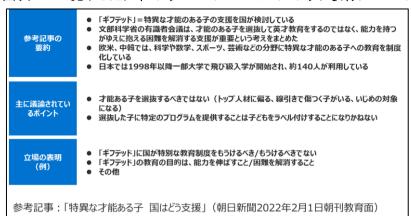
図表 2-25.価値観基盤研修の流れ

	テーマ	時間
1	イントロダクション:価値観基盤とは	10分
2-1	ディスカッション:テーマ1	35分
2-2	ディスカッション:テーマ2	35分
3	おわりに:習慣化に向けて	10分

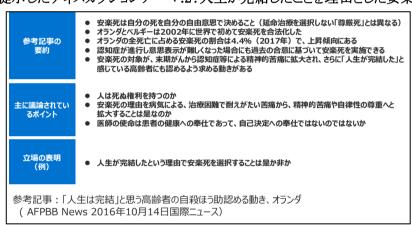
②ディスカッション

研修の中心となるディスカッションの構成は以下の通りである。

図表 2-26.提示したディスカッションテーマ.1:ギフテッド教育について

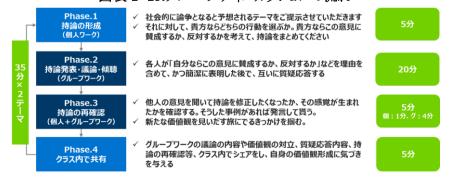


図表 2-27.提示したディスカッションテーマ.2:人生が完結したことを理由とした安楽死について



提示されたテーマについて、はじめに自分の持論を形成する(例えば、「ギフテッドに国が特別な教育制度をもうけるべきだという意見に賛成だ」など)。次に、形成した持論を他のメンバーに発表し、質疑応答や意見交換を行う。その中で、自分の考えに変化があったか、新たに気づいたことがあるか、といった点を確認して言語化し、他のメンバーと共有する。 これを2つのテーマについて行った。

図表 2-28.グループディスカッションの流れ



③おわりに

研修で実施したことを踏まえて、日常生活の中で価値観基盤を強化するためのフォーマットを 紹介した。生活の中で気になった話題を「命題」として文章化し、それに関する自分の直感的な 見解をまずは記録する。その後、様々な観点から自分の見解を吟味して、最終的な見解を記録 する。研修ではグループディスカッションで他者の意見を聞くことを通じ、自らの考えが何に基づ いているのかを問い直した。フォーマットは日常生活においてこれを一人でも行えるように工夫し たものである。

図表 2-29.価値観基盤の習慣化に用いるフォーマットの例



- ノートフォーマット
- 1. 命題に対する個人の意見・立場に対し、アイデアノートを使っ て、価値観を深掘りする

■ 書き方

- 1. 日付(曜日)・タイトル・基盤名をつける
- 命題を簡潔な文にしてメモる(思い出すために)
- 3. 最初に直感で、意見・立場の位置づけを○する
- 4. 意見・立場の価値観の背景を、4つのカテゴリで深掘り
- 5. 最後に改めて、意見・立場の位置づけを○する6. 自分が思ったことを、その下に記入する

■ ポイント

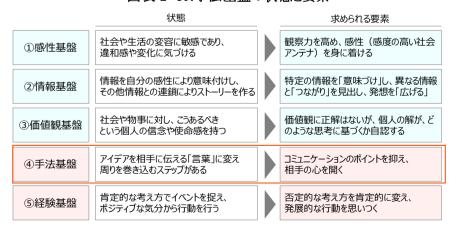
- 1. 最初に「命題メモ」と「直感意見」と枠を作り、一旦終了。
- 2. ふと思いついたら (MW) 、メモする。

2.5. 手法基盤

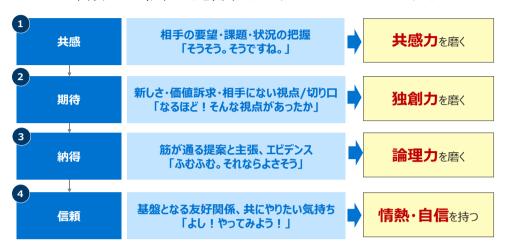
(1) 手法基盤の研修コンセプトと期待される効果

アイデア創出し、具体化していくにあたって、ヒラメキを企画として提案し、次のステップに進むた め、コミュニケーション(対話・提案)を用いる。手法基盤では、新たな取組や自身の企画を他者へ 提案し、共感を得て、賛同してもらうためのコミュニケーションにおける4つのポイント(共感・期待・ 納得・信頼)について学ぶ。

図表 2-30.手法基盤の状態と要素



手法基盤の研修では、アイデアを他者に伝えるためのコミュニケーションの重要な要素として、 以下の4点を挙げている。



図表 2-31.相手の心を開くコミュニケーションの 4 つのポイント

このポイントを踏まえたコミュニケーションを図ることで、相手の心を開き、周りを巻き込む働きかけが実現できる。企画は、「個」では成り立たず、「他」の力が必要であり、ヒラメキを「企画」として他に提案し、次のステップに進むため、コミュニケーション(対話・提案)をしていく必要があり、事業・プロジェクトとして進めるため、相手との「対話」を通じて、ヒラメキを企画にしていき、相手への「提案」を行い、次のステップに進めることが可能となる。

(2)研修の流れと内容

①イントロダクション

研修の流れは下図の通りで、新規事業をはじめとするイノベーションにおける手法基盤の役割や、コミュニケーションの4つのポイント及びその強化に関する説明を行った後、2つのテーマに関するグループディスカッションを実施した。最後に、日常生活において手法基盤の強化のために行えるワークおよび使用様式について紹介した。

	テーマ	時間
1	イントロダクション:手法基盤とは	20分
2	グループワーク①:日常的な対話	30分
3	グループワーク②:非日常的な対話(プレゼン)	35分
4	手法基盤の習慣化に向けて	5分

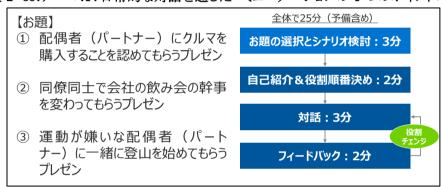
図表 2-32.手法基盤研修の流れ

②ディスカッション

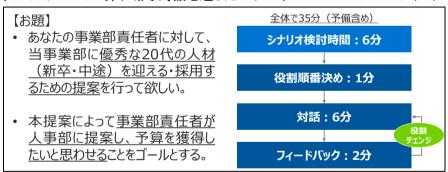
研修の中心となるディスカッションは、日常的な対話と非日常的な対話(プレゼンテーション)において、お題を提示し、その対話を通じて、コミュニケーションの4つのポイントにおける自身の長所・課題を確認できる内容とした。グループワークは3人一組とし、「話し手」「聞き手」「観察者」の役割を決めて、対話を実施した。

具体的な役割としては、「話し手」は、提示されたお題から1つ選択をして、「聞き手」に対して対話をし、「聞き手」は、「話し手」と対話を自然体で対応(相槌・質問含む)し、「観察者」は「話し手」と「聞き手」の対話を客観的な立ち位置で観察を実施した。対話終了時には、「聞き手」、「観察者」は、「話し手」にフィードバックを実施した。

図表 2-33.テーマ.1:日常的な対話を通じたコミュニケーションの 4 つのポイントの習得



図表 2-34.テーマ.2:非日常な対話を通じたコミュニケーションの 4 つのポイントの習得



③おわりに

研修で実施したことを踏まえて、日常生活の中で手法基盤を強化・習慣化するためのフォーマットを紹介した。何らかの対話を実施する際、以下のようなアイデアノートを用いて思考し、 Plan/Do/Check を行い、4つのポイントの取り入れ方を身につけていくことを狙いとしている。

図表 2-35.【手法基盤の習慣化に用いるフォーマットの例】

YY/MM/L	D (aaa)	タイトル	手法基盤
	(自分の目的)	
		↓	
	(相手	に言わせたい言葉)
	仮説:かく	実行:はなす	検証:ふりかえる
共感			
期待			
納得			
信頼			

- ノートFMT アイデアノートの 1 ページ(1 回目) 振返り後の再アクションは 2 ページ(2 回目)へ
- 書き方
- 1. 日付(曜日)・タイトル・基盤名をつける。
- 2. 「自分の目的」「相手に言わせたい言葉」を記入。
- 3. 「かく」と「はなす」を事前に記入。
- 4. 実行後、検証として「ふりかえる」を記入。
- ポイント
- 相手に言わせたい言葉を考える
- 4ポイントの仮説を「かく」
- ※結構、ココができない人が多く、 解を相手に求める傾向がある。

2.6. 経験基盤

(1)経験基盤の研修コンセプトと期待される効果

具体化されたアイデアを自身が推進していく上で、個人の能力・実績における自信が欠かせない。 そのため、経験基盤では、過去の自身の能力を客観視し、事業アイデアを実現するにあたっての ギャップを明確にして、自身の能力や実績の不足においては、具体的にそれを埋めるアクションプ ランを策定する必要があり、それを通じて、ネガティブマインドからポジティブマインドにチェンジし、 実現に向けた行動に変えていく。これは単に思考の問題ではなく、自身の能力・実績に基づいた アイデアを推進していく上での長所と課題を明確にすることで、実行プランの見える化が行え、それを通じて、自信をつけていくことを狙いとしている。

図表 2-36.経験基盤の状態と要素

	状態	求められる要素
①感性基盤	社会や生活の変容に敏感であり、 違和感や変化に気づける	観察力を高め、感性(感度の高い社会 アンテナ)を身に着ける
②情報基盤	情報を自分の感性により意味付けし、 その他情報との連鎖によりストーリーを作る	特定の情報を「意味づけ」し、異なる情報と「つながり」を見出し、発想を「広げる」
③価値観基盤	社会や物事に対し、こうあるべき という個人の信念や使命感を持つ	価値観に正解はないが、個人の解が、ど のような思考に基づくか自認する
④手法基盤	アイデアを相手に伝える「言葉」に変え 周りを巻き込むステップがある	コミュニケーションのポイントを抑え、 相手の心を開く
⑤経験基盤	肯定的な考え方でイベントを捉え、 ポジティブな気分から行動を行う	否定的な考え方を肯定的に変え、 発展的な行動を思いつく

(2)研修の流れと内容

経験基盤では、以下の流れで、セルフワークとグループワークを実施した。ワーク①では、自身の能力を客観視し、洗い出すセルフワークを行い、グループワークで発表・意見交換を通じて、能力の再認識を行った。ワーク②では、自身の実現したい事項に対して、セルフワークにて、ワーク①で客観視した能力を踏まえて、不足点を洗い出し、アクションプランを考えてもらい、それをグループワークにて発表し、追加・修正を行った。

図表 2-38.経験基盤の流れ

ワーク①:自身の能力の客観視 ワーク②:課題解決行動の実践

自身の元となる経験の棚卸し

"できる"前提で実際に取り組むテーマ の実現策を検討

客観視による経験の深掘り

言語化により前向きな考え方の定着

自身の能力の客観的理解

	テーマ	時間
1	イントロダクション 経験基盤とは	5分
2	ワーク①自身の能力の客観視	40分
3	ワーク② 課題解決実践	40分
4	おわりに	3分

① イントロダクション:経験基盤の説明

アイデアを事業に変えていくことにおいては、未知領域であり、不安・恐怖を解決すべき課題に転換してゆくことが必要となる。上記で述べた通り、何より自身の能力に自信を持つことが重要であり、さらにその能力を前提とした、あるいはその能力を獲得してきた能力を信じて解決行動に踏み出すことが求められる。イントロダクションでは、その重要性と各ワークでの実施事項を説明し、経験基盤の研修の目的・狙いの理解を促進した。

② ワーク①:自身の能力の客観視

ワーク①では解決行動に出る前提としてのご自身の能力を明らかにしていくセルフワークを 実施した。(実際は、時間の都合上、ワーク①のセルフワークは事前課題とした。)

具体的には今までの仕事の経験から自身の知見・能力等を棚卸しし、それを整理することで 問題解決に使える道具(武器)としていく内容とした。

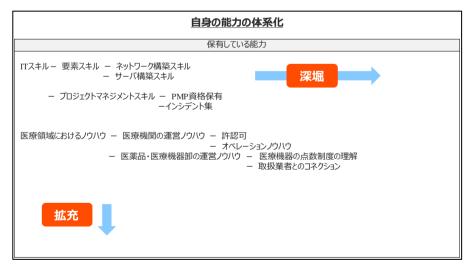
図表 2-39.【ワーク①セルフワークの流れ】



図表 2-40.【ワーク①ワークシート:自身の能力の客観視】

	自身の能力の客観視				
		業務①	業務②	業務③	
行	ってきた業務				
担	ってきた役割				
	知識				
保	ノウハウ				
保有して	活用した ツール				
いる能力	人脈				
为	資格				
	その他				

図表 2-41.【ワーク①ワークシート: 自身の能力の体系化】



※記載されている内容は例

セルフワークのアウトプットとしては、上記の通り、過去の業務実績やその役割からどのような能

力・知識を蓄積させてきたかを洗い出し、自身の能力を体系化した。それを基にグループワークを 通じて、他者からの気づきを得て、能力の再認識や深堀・拡張を実施した。



図表 2-42.【ワーク①グループワークの流れ】

③ ワーク②:課題解決実践

ワーク②では、ワーク①を踏まえて、自身の実現したいことを挙げてもらい、それに対して不足している事項を明確化してもらうセルフワークを実施した。物事を成し遂げる上で、それに対する計画・方法を検討することさることながら、マインドの持ち方として、「不安・恐怖」から「出来る前提」に切り替えることが重要である。できることを明確にし、自信につなげ、できないことにおいては補填方法を考え、不安解消につなげていくことを説明した。

Step.1 Step.2 Step.3 不安の解消と あなたの実現したいこと あなたなりの を見つめなおす アプローチ方法の検討 実現シナリオ 実現する上で、できること、で 具体的な事業アイディア、 不安を解決すべき課題に転 きないこと(不足しているこ なりたい自分、やりたい領域 換し、具体的なシナリオを書 と)を明確にし、そのアプ /仕事などを書き出します。 き出します。 ローチ方法を検討します。

図表 2-43.【ワーク②セルフワークの流れ】

図表 2-44. 【ワーク②ワークシート: 課題解決実践】

課題解決実践

	事業アイディア・なりたい目	分・やりたい仕事/領域 など	
素直な感情			
375CF			
		<u> </u>	
アプローチ			
方法の検討			
7372471743			
- C+VV			
足らない			
リソース			
	I		
実現シナリオ			
エロハーフの地域ナンの4を計			
	不足リソースの補填方法の検討		
	不足リソース	補填方法	

不足リソースの補填方法の検討			
不足リソース	補填方法		
シナリオ(手	順) の検討		

ワーク②のグループワークでは、活用できる能力や実現のシナリオにおいて、自身だけでは 気づかない視点を得ることを目的に実施した。

具体的には自身の活用できる能力と実現シナリオを他者に説明し、他者の目を通すことで、 より充実させることを実施した。

図表 2-45.ワーク②グループワークの流れ

④ おわりに

経験基盤におけるポイントを振り返り、習慣化に向けて、日常生活の中で経験基盤を強化・ 習慣化するためのフォーマットを紹介した。自身の能力の客観視を定期的に行い、自身の能 力のアップデート(ワーク①ワークシート)を実施し、自身の実現したいこととそれに必要な前提 条件、足らない要素とアクションを作成し、定期的に見直すものとしている。

図表 2-46.経験基盤の習慣化に用いるフォーマットの例

YY/MM/DD (aaa)	タイトル	経験基盤
Ţ.	期間】までに実現したいこ	٤
実現において必要な	は前提条件 (スキル・経験	k·人脈·情報等)
実現において		
実現において足らない要素	アクションプ	5>
	アクションブ	ラン
	アクションブ	ラン
	アクションブ	<u>ラ</u> ン
	アクションブ	<u>5</u> >
	アクションブ	<u>5</u> >

■ J-FMT

- 実現したいこと(やりたい事業アイディア、なりたい自 分、やりたい仕事/領域など)を記載
- それに対して、実現において必要な前提条件と足らな い要素(能力・リソース・ネットワーク等)を記載
- ・ これを定期的に見直して、進捗管理を行う

■ ポイント

- 実現したいことにおいて、常に「実現できる」という肯 定的な感情を持つことが重要。
- 肯定的な感情を持つために、定期的に能力の棚卸 と客観視を行う。
- 感情の転換、行動の発展は、消しゴム等は使わず、 追記していく。心の移り変わりも重要。

2.7. 新規事業経験者による講話の実施

本研修プログラムは、創発に必要な「5 つの基盤」を習得するものであるが、受講生の各基盤を より実務上活用できるようにイメージを深めるため、以下の2名の新規事業経験者に「5つの基盤」 を踏まえた実体験を講話いただいた。

図表 2-47.新規事業経験者のプロフィールと談話テーマ

2/13(日)開催



内田純(Jun Uchida)

スマート・ストラテジー株式会社 CEO 兼 ジェミニストラテジー グループ株式会社 Strategy & Business Transformation Group 統括 CSO(最高戦略責任者)マネージングディレクター

【略歴】

- e 戦略コンサル、政府系ファンド、M&Aアドバイザリー等において10年超の経験を 有し国内外におけるPJ実績多数
- スネルギ・テレコム・メディア・ライフサイエンス・コンシューマー等の様々な業界において、全社戦略策定・新規事業創出・デジタル推進・オペレーション改革・組
- 織再編・M&A等の各サービスを提供 単なるコンセプトに留まらず、実行力・訴求力のあるプランに落とし込み、明確な
- 単体のコンピントに留まっり、実行力・訴求ノリのののプランに落とい込み、明確な成果を実現するアプローチに定評がある コンサルティングファームにおける社内新規事業・戦略投資・アライアンスの責任 者として、SaaS型サービスの企画・設計・ローンチまでの指揮やM&A・アライアンス に関する戦略策定から実行等に従事した経験を持つ

【その他の実績】

- ペンチャー3社への投資実行/投資後の取締役としてのハンズオン経験等コンサルティングサービスの開発/ローンチ経験多数

2/20(日)開催

_____ 新規事業における逆境への向き合い方 ∼創発人材における5つの基盤と具現化までの道のり〜



各務 友規(Yuki Kagami)

AUDER株式会社 創業者·代表取締役

【略歴】

■ AUDER株式会社

- 2021年4月、RFIDを活用した食品流通改革PJでの経験を基に、在庫可視化及び自動供給に係るSaaSの開発・社会実装を目指し、ベンチャー企業AUDER株式会社 を共同設立し、代表取締役に就任
- 自社事業を推進する傍ら、新規事業開発のコンサルティングを提供

- ・ 新規事業創出を専門とする創発戦略センターで以下に従事(約8年) 自社主導のインキュベーション(コンソーシアムの企画・運営) 戦略コンサルティング(主にクライアントの新規事業開発)

- 戦略コンガルテインク(主にクライアントの新規事業開発) 主な自社主導のインキュペーション実績として、マルチクライアントの新規事業開発・ 共同ベンチャーの創出、国家プロジェクトの推進等 主なコンサルティング実績として、農業・食品、総合商社、化学等の大手クライアント に、新規事業企画、戦略策定及び実行支援、M&A等のプロジェクトを多数リード

3. 効果検証

3.1. 参加者概要

参加者の属性情報については以下のとおり。

なお、事前アンケート、研修1日目、研修2日目と、3回に分けてアンケートを実施しており、それぞれの設問及び回答者が異なることから、それぞれの項目で最も回答数が多かった回のアンケート結果を採用することとしたため、設問ごとに総計が一致しない場合がある。

図表 3-1 参加者属性:年齢

年齢	n	%
20代	5	29%
30代	8	47%
40代	3	18%
50代	1	6%
総計	17	100%

図表 3-2 参加者属性:現職経験年数

現職経験年数	n	%
5年未満	7	50%
5年以上10年未満	2	14%
10年以上	5	36%
総計	14	100%

図表 3-3 参加者属性:業種

業種	n	%
IT	4	18%
教育	4	18%
コンサルティング	2	9%
商社	2	9%
製造	2	9%
インフラ	1	5%
卸売	1	5%
介護	1	5%
建設、再生可能エネルギー分野	1	5%
建設•不動産	1	5%
広告	1	5%
電気	1	5%
流通	1	5%
総計	22	100%

図表 3-4 参加者属性:職種

職種	n	%
営業	5	23%
マーケティング	3	14%
カスタマーサクセス	1	5%
ビジネス開発	1	5%
営業サポート	1	5%
会社員	1	5%
開発	1	5%
教務	1	5%
経営コンサルタント	1	5%
経営企画	1	5%
経営企画室	1	5%
事務職	1	5%
職能	1	5%
人事	1	5%
人事•経営企画	1	5%
物流	1	5%
総計	22	100%

図表 3-5 参加者属性:役職

役職	n	%
役員級	1	5%
部長級	2	9%
次長級	1	5%
課長級	6	27%
係長級	1	5%
主任級	3	14%
役職なし	5	23%
その他	1	5%
無回答	2	9%
総計	22	100%

図表 3-6 参加者属性:社会人経験年数

社会人経験年数	n	%
5年未満	2	9%
5年以上10年未満	4	18%
10年以上15年未満	7	32%
15年以上20年未満	6	27%
20年以上	2	9%
無回答	1	5%
総計	22	100%

図表 3-7 参加者属性:現職経験年数

現職経験年数	n	%
5年未満	10	45%
5年以上10年未満	3	14%
10年以上15年未満	6	27%
15年以上	1	5%
無回答	2	9%
総計	22	100%

3.2. 事前アンケート

(1) 実施目的

5 つの基盤それぞれの内容に対する受講者からの評価フィードバック及び研修効果の把握を目的として、研修受講後にアンケートを実施した。

(2) 実施概要

アンケート実施概要は以下のとおり。

実施期間	2月4日(金)から2月12日(土)まで
回答率	65.3%(回答数 17/参加申込者数 26)
実施方法	Word ファイルを用いた電子メール配付・回答
主な質問項目	• 独創的な視点から新規事業・製品・サービスを創造し、実装した経験だと
	思える経験とそれを実現できた理由
	• 独創的な視点から新規事業・製品・サービスを創造し、実装できる人材に
	なるために、今後身に着けるべきだと感じている能力
	• 研修への期待

(3)調査結果

事前アンケートにより得られた結果については以下のとおり。

1. 独創的な視点から新規事業・製品・サービスを創造し、実装した経験だと思える経験とそれを実現できた理由

実績	成功要因
金融機関の商品(銀行口座、住宅ローン、投	日常的な空間で金融商品選択の敷居を下げ
資信託)の大型スーパーの店舗内での販売を	ることを志向した。
実施した(金融小売りインストアブランチ)。	本業で大きな稼ぎがあったものの、経営陣お
	よび現場が成功するまで我慢強く実行した。
投資初心者を対象とした、投資信託と定期預	経営陣の気概に加えて、実務担当者間の相
金のセット商品を販売した(グループ内銀行と	互理解が深い状態にあり、組織間の連携が促
の連携キャンペーン商品の開発)。	進された。
顧客企業の事業再構築検討の計画策定を支	前職(銀行員)時代の融資審査業務の視点の
援した(事業シミュレーションや既存事業との	活用により、事業シミュレーションの妥当性を
シナジー効果を高めるアイデア提供)。	確保した。
海外語学学校におけるオンライン英会話の新	実際に留学していた生徒(顧客)からの意見に
規事業を立ち上げた。	基づいて発想した。
業界の「当たり前」に縛られない手法や設計で	業界に関する知見がなかったことで、逆に当
施設を開発した(既存製品の転用や無駄の削	たり前以外の発想につながった。
減の観点を中心に)。	企業の理想や理念の実現に対する確信がモ
	チベーションにつながった。
中古航空機の購入が一般的である途上国(東	視点を広げてアプローチ方法を検討した。(販
南アジア・太平洋島嶼国)に対して、新造機の	売先国の周辺国における製造元企業のサポ
販売を実施した。	ート体制の把握、販売先の途上国企業や宗教
	団体には直接アプローチせずに先進国にある
	母体へのアプローチの実施)
開発から営業を一元化した部署を新設した結	従来の営業プロセスおよび提案内容・手法に
果、顧客獲得のリードタイムを大幅に短縮、グ	おけるボトルネックを特定した。(営業の商品
ローバルでの商品調達、国内外ユーザーでの	知識不足に対しては自社・部品メーカーによる
設計案件に部品採用を実現した。	技術フォロー、会社専属担当の設置による一
	気通貫のフォロー体制等)
学童の立ち上げ、主に学習カリキュラムを検討	「教育」の意義等に関する固定観念にとらわれ
した(プロジェクト学習への着目)。	ずに先進的な事例等を基に発想した。(先進

	的な教育法を調査し、共通点や相違点を分
	析)。
医療・介護関係の社会課題と同根の背景を有	関係者間で課題に対する認識を共有し、各人
する、子育て関係の課題およびサービスを検	が使命感を持って取り組んだ。
討した。	
社内マネージャーに求められるスキルや行動	作成プロセスに多くの社内関係者を巻き込ん
を文章化し、社員にとって腹落ち感のある内	だ(経営陣・社員への丁寧なヒアリングを重
容を意識したサーベイの作成並びにサーベイ	視)。
を用いた研修を設計した。	
既存の代理店網を再編・活用し、サービス事	従来の営業効率に対する課題感を踏まえ、既
業を構築した(1対1の営業から代理店を介し	存リソースを有効活用した(視点の転換)。
た営業の効率化を実現)。	

2. 独創的な視点から新規事業・製品・サービスを創造し、実装できる人材になるために、今後身に着けるべきだと感じている能力

基本スタンス

- 批判的精神。
- 社会に対する関心・興味(社会のニーズに基づくものとするため)
- 追究する粘り強さ(粘り強さが独創的な視点につながるため)
- ◆ 社会に求められる新たな事業・製品・サービスを見抜く感性。
- 過去接点がない物事への興味関心

経験

- 実務経験。
- 経験を積むこと。創造力は経験の上で発揮できる。

情報収集•処理能力

- 視野の広い外部環境知識(法改正、政治、政策、景気、物価、株価、ライフスタイルの変化、技術革新など)。
- 発想の着眼点を増やし、そこから具現化する思考力
- 情報を組み合わせる力、処理する力。
- 現場のニーズを聞き取り、それをサービスに反映させていく能力
- より幅広い・多様なインプット。一般的に「リベラルアーツ」と言われる教養を身に着け、さらに最新の経済トレンド等にも逐一キャッチアップしている状態。

洞察力•思考力•分析力

- 本質を見極める力。
- 継続して考える力。
- 表と裏を読み取れる力。時代的ニーズを感じ取れる力。カネに結び付けられる力
- 事象の発生要因を掘り下げて捉えることで、思考のブレがなくなる。
- 既存のアプローチでうまくいかなくなった時に、これが変化点であると気づける能力。
- 過去の成功失敗経験を体系的に整理し、一定の課題を導き事業・サービス改善に転嫁できる能力

マネジメント能力

- 別業種、別領域にて新規事業を組成する立場にあるため、先ずは順応性が必要、次いでその市場で独創的、他社と差別化できるポジションを獲得するための案件組成、運営能力が必要と考える。
- 新しいアイデアを実現させる実施体制を構築する、又は構築を支援する能力。新規事業の 実行能力又は実行を支援する能力。
- 事業計画をより精緻に作成する能力。

コラボレーション能力

- 人を巻き込む力(新しいことを行いたくても、一緒に行ってくれる方や環境を整えなくては実行できない)
- 他者の意見を柔軟に聞き入れる能力
- 自分が"面白い""必要だ"と思ったサービスについて他者に正しく伝え、実現に向けて動か す力

その他

● IT(テクノロジー)を使用した営業網に切り替える必要があるため、WEB サービス系の知識を取得する必要がある。

3. 研修への期待

①感性基盤、②情報基盤、③価値観基盤、④手法基盤、⑤経験基盤の5つの基盤(ベーススキル) を養成するプログラムに対して期待すること

①感性基盤

- 自分にはその能力がないので他の方の例を見ながら学びたい。
- ベーススキル、特に個人の差があり言語化が難しい感性や価値観などにおいて、具体的な事例、ワークショップなどを通じて体系的に学びたい。

②情報基盤

- 例などを参考に、自分の会社に当てはめて考えられるようになりたい。
- 一見関連性の薄いと思われる事柄が、アイデアを得るためのヒントになることもあるので、 情報の関連性を整理し、そこから新たな着想を得られるようにしていきたい。

④手法基盤

- 根拠の見せ方や具現化の度合い、方法論などについて学びたい。
- 具体的な事例など知りたい。
- アイデアの具体化である④手法基盤は、自身に必要なスキルと思いますので、研修では そのスキルを身に着けるきっかけを得たい。

その他

- 過去の経験に縛られている面があることに加えて、新規事業に係わる業務から離れて相当の時間が経過している。このため、自分を縛っている無意識に気付くことができると、大変ありがたい。
- 現職では、過去の実績・経験⑤に重きが置かれているため、固いビジネスはできるが、① ~③の優先順位を劣後する傾向が企業にも私自身もある。
- マインドワンダリングの項目について体系的に学びたい。アイデアの具現化については特に弱い観点と感じている。
- コロナ禍・自動車業界 CASE などを背景に企業の新規事業開発の需要が高まっており、 自社及び顧客企業でかかる事業開発を行うためのスキルを習得したい。
- 事業化や商品化検討を進める際に、市場性(マーケットニーズや採算性)を求められる局面が多々あり、実現に向けた最大のボトルネックであるとも感じているが、どの基盤を強化や意識することで、突破できるか知りたい。
- 普段(自分一人で物事を進める or よく見知った同僚と仕事をする等)とは異なる頭の使い方・思考プロセスに触れたい計画だけに終わらない、営業現場の具体的な営業 KPI まで構築できるような創発の方法を取得したい。

3.3. 事後アンケート

(1) 実施目的

5 つの基盤それぞれの内容に対する受講者からの評価フィードバック及び研修効果の把握を目的として、研修受講後にアンケートを実施した。

なお、研修受講直後に回答いただけるよう、2月13日と2月20日の2回に分けて実施した。

(2) 実施概要(期間や回答率等)

アンケート実施概要は以下のとおり。

	2月13日実施分	2月20日実施分			
実施した	● 導入研修	● 価値観基盤			
研修内容	● 感性基盤	● 手法基盤			
	● 情報基盤	● 経験基盤			
実施期間	2月13日(日)から3月6日(日)まで	2月20日以降から3月6日(日)まで			
回答率	100%(回答数 22/参加者数 22(※))	100%(回答数 16/参加者数 22(※))			
	※途中退席者を除く	※途中退席者を除く			
実施方法	Google Form による Web 配付・回答				
主な質問項目	• 各研修科目の内容、量、進め方等に関する感想				
	• 各科目の受講を通じて感じた自身が抱えている課題や得られた気づき				
	(自由回答)				

(3)調査結果

各研修内容に対するアンケート調査結果は以下のとおり。

◎導入研修:2月13日(日)10:00~10:50

図表 3-8 受講者アンケート結果:導入研修

	n	%				
		そうは思わ	ない			そう思う
③導入研修		1	2	3	4	5
本研修の実施目的が理解できた	22	0%	0%	14%	32%	55%
本研修の内容に関心が持てた	22	0%	0%	5%	36%	59%
導入研修内容の質が妥当だった	22	0%	0%	9%	41%	50%
導入研修の内容の量が妥当だった	22	0%	5%	5%	41%	50%
講師の説明はわかりやすかった	22	0%	5%	5%	23%	68%
ファシリテーション(事務局)はスムーズだった	22	0%	0%	14%	27%	59%
講師の説明、ワークに集中できた	22	0%	5%	5%	36%	55%
導入研修の雰囲気は快適だった	22	5%	0%	9%	23%	64%

その他導入研修の内容に関する感想等

- 事前課題をメンバーに深堀させても良い。
- 最初にカメラをオンにすべきなのか、などの参加ルールを明示していただけると、迷わずに 参加できて最初からスムーズに入る事ができたと感じる。
- もう少し具体例があるとイメージしやすかった。
- 顔出しするかしないか、できれば統一して欲しかった。個人情報の問題もあるかと思うが、 できれば顔出しで参加者の表情を見ながらできる方が嬉しい。

①感性基盤:2月13日(日)11:00~12:30

図表 3-9 受講者アンケート結果:感性基盤

	n	%				
		そうは思わ	ない			そう思う
①感性基盤		1	2	3	4	5
講義内容に関心が持てた	22	0%	0%	5%	32%	64%
自身の能力開発に役に立った	22	0%	0%	18%	36%	45%
講義内容・ワークの質が妥当だった	22	0%	0%	18%	36%	45%
講義内容・ワークの量が妥当だった	22	0%	9%	9%	50%	32%
講師の説明はわかりやすかった	22	0%	0%	9%	45%	45%
ファシリテーション(事務局)はスムーズだった	22	0%	0%	14%	41%	45%
講師の説明、ワークに集中できた	22	0%	0%	9%	32%	59%
講義の雰囲気は快適だった	22	5%	0%	5%	27%	64%

感性基盤の受講を通じて感じた、自身が抱えている課題や、自身に対して得られた気づき

他社の視点を知ることの重要性

- 他者の視点を知ることは大切だと感じた。
- ペアになった方や全体で発表された方の意見をお伺いして、自身にも同じような経験があり ながらも全く違和感を持っていなかった場面があり、大変興味深かった。
- 実際やってみると多面的な視点が足りておらず、パートナーの方の視点や考えによってよりよい仮説構築ができるようになった為、今後も自分だけに閉じずいろいろな人に仮説を話しながら意見をもらいたいと思った。
- 対象への興味関心度合いは、自身のバックグランドに起因するので、物事への深堀りした考えは改めて重要と感じた。他者の意見を聞けるのは、自身の思考の整理にもなり良いと感じた。

積極的に「気づき」を探す重要性と探す方法

- 日ごろからアンテナを張って生活していると、想像以上に気づきを得られるなと感じた。研修 のために意識して生活していたが、今後も続けていきたい。
- スマートニュースのアプリで、関心のあるニュースを見ることは便利になったが、普段全く気に していないニュースをあえて探ることをしなくなってきていた。アンテナを拡げたいと思えた研 修だった。
- 事前課題をやる事によって意識的に「探そう!」という気持ちになったことが一番良かった。 好奇心そのものが失われていた事に気が付いた。
- 日常をただ過ごすのではなく、日々の気づきを情報としてストックしていくことがアイデアに繋がるということを学んだ。
- 他業種の方とのワークが新鮮だった。他人の発言をうけ、そういえばそれ気になっていたな、 と自分の中にある潜在的な考えを吸い上げられた感覚を感じることができた。日々のゆるい

PDCA の大切さを感じることができた。

- 先入観から脱却することが苦手であると感じていた。普段は気にせずにいたが、観察力を身に着ける必要を感じた。量と視点を意識していきたい。
- 事前課題について、なかなか案が出なかった。普段違和感や疑問を持つことがなかなか無いと感じた。

その他

- 気づきの体験を行動に落とし込むフレームを学べて良かった
- 会社より、新規事業をやるように指示されているが、流れが作れていない。今回の講義で、その方向性がわかるようになった。
- 習慣化のことに対しての気づきができません。
- 分析に終始する傾向が強く、ストーリー展開に上手く繋げられない。
- 知覚プロセスの説明は、わかりやすく、参考になった。
- ビジネスプランまで繋げられるよう取り組みたい。

その他感想等

- ワークや習慣化の方法についてとても具体的で分かりやすかった
- 他人の意見は非常にヒントになる。
- ほかの人の気づきを聞くのも非常に参考になった。生活する中での視点が違い、興味深かった。
- 大変参考になった。アンケート結果で評価4としている項目は、内容自体に不満はなく、最終的に、今後自分自身が活かすか否か、という点が1ポイント分。
- グループワークをおこなうことで、自分の味方と違う意見があり非常に感銘をうけた。他業種の方々と意見交換する場が少ないので貴重な時間であった。
- 個人ワークは既存の課題+1程度のボリュームがあってもよいと感じた。
- 抽象的な話が多いことがあるが、事例をもとに話をされていたので、キャッチアップしたり具体 化していく手法がみえてきた。
- 冒頭のアイスブレイクや、参加者の口開き等もなく始まってしまったため、雰囲気が非常に堅く、快適とは程遠い状況だった。

②情報基盤:2月13日(日)13:30~15:00

図表 3-10 受講者アンケート結果:情報基盤

	n	%				
		そうは思わ	ない			そう思う
②情報基盤		1	2	3	4	5
講義内容に関心が持てた	22	0%	0%	5%	41%	55%
自身の能力開発に役に立った	22	0%	0%	18%	55%	27%
講義内容・ワークの質が妥当だった	22	0%	0%	14%	45%	41%
講義内容・ワークの量が妥当だった	22	0%	14%	5%	50%	32%
講師の説明はわかりやすかった	22	0%	0%	5%	41%	55%
ファシリテーション(事務局)はスムーズだった	22	0%	5%	18%	32%	45%
講師の説明、ワークに集中できた	22	0%	0%	9%	45%	45%
講義の雰囲気は快適だった	22	0%	0%	14%	36%	50%

情報基盤の受講を通じて感じた、自身が抱えている課題や、自身に対して得られた気づき

情報の収集

- 自身の業務に近い情報を取りにいきがちだが、他の情報との組み合わせによるひらめきにより、思考・想像の範囲が広がると感じた。
- 内容に対してあまりにも時間が足りないと感じた。ただ、同じ情報の組み合わせであっても 切りローつでストーリーが大きく異なると同時に、共通するキーワードが出るなど、非常に面 白い内容だった。
- 関連性のない情報を探そうとすればするほど、近い情報しか拾えず、意識の使い方が固まっているのが感じられた。
- 関心のないことを探すのが難しい。よくアプリ等のサービスで「関心あること」をまとめてくれているが、逆に「関心ないこと」を抽出して示してくれるサービスが欲しくなった。

情報をつなげたストーリーの発想

- 発想力が足りない。
- 視点をより多角的に持てるようにする必要がある点に気付いた。
- 異なる記事を無理やり繋げてみる中で、今までになかった発想を得ることができたと感じる。
- 情報をつなげる、というのが苦手意識を持っていたが、実際に今回のワークに取り組んでみてハードルが下がった。 論理的にしっかりとストーリーを組み立てようと身構えすぎずに、軽めに考えようと意識をしてみると、情報同士をスムーズにリンクさせて新たな着想につながった。 実際に新規事業についてアイデア出しを行う際も、 論理的に組み立てようとしすぎずに、手軽に様々な情報に当たっていきたい。
- 課題を振り返った際に自分に近しい情報を繋げていたことに気づいた。広い視野を持って、情報の取得とつながりを見出し、ストーリーを組み立てられる力を身につけたい。

- 自分の興味がある情報と違う情報を掛け合わせて、新たな筋を考える、多面的に考える事で見える筋や結果が変わっていくのを実感し、いかに自分の側面でしか、捉えられていなかったんのという事に気付かされた。また時間を決めてワークする事でアイデアが出てくる特性も自分自身でわかったので、時間を決めて実施する事も意識していきたい。
- 今回のフレームについて、個人ワークでできる部分は継続できると思った。一方で互いに 意見を言い合う仲間を探すのは大変に感じた。
- 普段から無意識の中で情報をつなげることはしていたと思うが、全く違う情報をつなげる・広 げるのは非常に難しかった。習慣化することが重要だと感じた。

他者の発想の共有

- 自分の考えに、他の方の意見を取り入れると、納得することが多かった。
- 同じグループとなったお二人がとても言語化が上手で、勉強になる意見をたくさんお伺いできた。このワークは今後も定期的に取り入れていきたい。

その他講義の内容に関する感想等

- 他人の意見はヒントになる。
- 今回のグループワークはとても参考になった。普段、情報同士をリンクさせるときはどうして も関係の深い情報をとってきてしまいがちなので、他の人が選択した情報を使うことで全く 関連性のない情報をリンクさせることができ、思いもよらない着想につながった。
- 大変、役に立った。日頃の情報収集の質を高めることができるのではないかと感じる。
- ワークの時間がタイトだった。
- 少しワークの時間が短く、未消化だった面もあったかと思う。
- 情報収集の部分で、「初期の垂直立ち上げ」の部分は少し理解が難しかった。

③価値観基盤:2月20日(日)10:00~11:30

図表 3-11 受講者アンケート結果:価値観基盤

	n	%				
		そうは思わ	ない			そう思う
③価値観基盤		1	2	3	4	5
講義内容に関心が持てた	16	0%	6%	0%	31%	63%
自身の能力開発に役に立った	16	0%	6%	25%	31%	38%
講義内容・ワークの質が妥当だった	16	0%	0%	19%	38%	44%
講義内容・ワークの量が妥当だった	16	0%	6%	6%	44%	44%
講師の説明はわかりやすかった	16	0%	0%	25%	13%	63%
ファシリテーション(事務局)はスムーズだった	16	0%	13%	6%	13%	69%
講師の説明、ワークに集中できた	16	0%	0%	6%	38%	56%
講義の雰囲気は快適だった	16	0%	0%	6%	25%	69%

価値観基盤の受講を通じて感じた、自身が抱えている課題や自身に対して得られた気づき

自身の価値観に関する気づき

- グループワークを通じて、自分が物事に対してどのような価値観を持っているのか、しっかり 考えたり、口に出したりする機会は思いのほか少ないのだということに気づいた。
- グループワークを通して自分がどんなところに価値観を置いているのか気づくことができた。
- 自分の価値観は、自分がそうありたいと考えていることなのか、本質的自分が感じているかも しれないことなのか、はっきりしないことがはっきりした。
- 自分自身の価値判断基準が今までわからなかったが、今回の研修で見えた気がしている。 「みんながポジティブになれるならなんでもやるほうがいい」だと思っていたが、人間の倫理の 部分に触れるような大きなことになると、過去の歴史から見てやっていない事はしないほうが いいと、判断する保守的な部分もあるのだなとわかった。

他者の価値観を知ることの効果

- 他者の考え方を知ることで、自身の考えを更に深めることができた。
- 価値観基盤のワークは、メンバーと価値観を比較することで、それ価値観自体近くても遠くても相手のことを短時間で知れたような気がした。またやはり他人の価値観に触れると自分を客観視できて面白かった。
- 自分自身の価値観の軸を検討していく中で、最初は自分の中で明確だと思っていても、他の人の価値観と比較することによって違った視点が出てきたり、すこし価値観が変わったりして面白かった。自分自身の価値理解だけでなく、相手の価値理解のためにも必要なスキルだと思ったので、研修で学んだことを今後の業務に生かしていきたいと感じた。
- 価値観基盤の実践については、個人ワークとしては実施可能。他者を巻き込んで実施しないとあまり意味がないと思われるが、このために他者に時間をとってもらうのは少々厳しい。

その他

- このセッションでは、新たな気づきは少なかった。(元々関心がある分野であり、それなりに理解できていたため)
- 説得力は弱い。

その他感想等

- このワークは昨今のテレワーク社会でこそ"社内研修"で必要な気がした。同僚とのコミュニケーションの希薄化が課題な会社も多いはず。
- 今回の講義は、予習が大切だと感じる。

④手法基盤:2月20日(日)12:30~14:00

図表 3-12 受講者アンケート結果:手法基盤

	n	%				
		そうは思わ	ない			そう思う
④手法基盤		1	2	3	4	5
講義内容に関心が持てた	16	0%	0%	6%	38%	56%
自身の能力開発に役に立った	16	0%	0%	25%	25%	50%
講義内容・ワークの質が妥当だった	16	0%	0%	19%	38%	44%
講義内容・ワークの量が妥当だった	16	0%	0%	38%	19%	44%
講師の説明はわかりやすかった	16	0%	6%	19%	13%	63%
ファシリテーション(事務局)はスムーズだった	16	0%	6%	6%	19%	69%
講師の説明、ワークに集中できた	16	0%	6%	13%	19%	63%
講義の雰囲気は快適だった	16	0%	0%	13%	19%	69%

手法基盤の受講を通じて感じた、自身が抱えている課題や、自身に対して得られた気づき

コミュニケーションにおいて意識すべきポイントの自覚

- シナリオ作りの際に、唯一「信頼を得るポイント(情熱・自信)」のところで、詰まってしまったので「これをやりたい!」という熱い気持ちが必要だな、と感じて、今後意識しようと気づけた。
- プレゼンの前段階でのストーリー作りの重要性を感じた。
- まずは共感というところから入る、という点がとても参考になった。
- 動特を広げるような顧客へのコミュニケーションを最近できていなかったと反省した。
- 論理的な説明力の不足が課題だと実感した。今回学んだ手法を意識してプレゼン力を身 につけていきたいと思った。

その他

- 参加者が初顔合わせであるというワークの制約上やむを得ない気もしたが、自分自身を含めて、感覚的な材料で説明をする局面が多かった(定量的な観点が抜けてしまった)点が、少し気になった。
- グループワークの中で、リアルな職場でのひとこまのようだった、という感想があった。私自身の完成度はさておき、5つの基盤の中では、この基盤が普段の生活や仕事の中でも最も意識している点だったと思う。
- 「能力の体系化」は、出来ているつもりで全くできていないことだった。それを他者とのディスカッションを通じて深掘りするというアプローチは、個人的には新しく、学びが多くあった。
- 新規事業はいかに他者を取り込んでいけるかが重要であると感じているので、今回具体的 な説得方法を学べて大変参考になった。

その他講義の内容に関する感想等

- テーマが身近で考えやすかった。グループワークはもうちょっと時間がほしかった。
- 残念だったのは、ワークの時間が短かったこと。せめて、他社のセルフワーク内容を読み込む時間は、いただきたかった。それがあると、より多くの意見が出たかと思う。(セルフワーク自体とディスカッションの時間は、当初のままで良いと思う。これ以上長いと間延びするので)。
- こちらも社内研修にも応用できそうな研修で参考になった。
- ケーススタディのような感じで、前提条件を設けたうえでワークを進めることができると、だい ぶ手触り感が出てくるのではないかと感じた。

⑤経験基盤:2月20日(日)14:10~15:50

図表 3-13 受講者アンケート結果:経験基盤

	n	%				
		そうは思わ	ない			そう思う
⑤経験基盤		1	2	3	4	5
講義内容に関心が持てた	16	0%	0%	19%	31%	50%
自身の能力開発に役に立った	16	0%	0%	19%	25%	56%
講義内容・ワークの質が妥当だった	16	0%	0%	19%	38%	44%
講義内容・ワークの量が妥当だった	16	0%	0%	13%	38%	50%
講師の説明はわかりやすかった	16	0%	0%	19%	31%	50%
ファシリテーション(事務局)はスムーズだった	16	0%	0%	25%	13%	63%
講師の説明、ワークに集中できた	16	0%	0%	13%	31%	56%
講義の雰囲気は快適だった	16	0%	0%	13%	31%	56%

経験基盤の受講を通じて感じた、自身が抱えている課題や、自身に対して得られた気づき

能力・スキルの棚卸しの重要性

- 自信の経験を他者に伝える経験自体があまりなかったなと気づかされて、改めて自身の経験・能力の棚卸をしなくてはと感じた。
- 社会人経験2年目のため、自分の能力が少ないと感じていた。ただ、今回の研修を通して自分の経験を棚卸し、どんな能力を身に着けているのかを具体的に考えていったことによって、自分が思っていたよりも実は能力があることを実感的、自信につながった。また、今課題だと思っていることについてのアプローチ法も具体化できると実感できたので、実際の事業でも取り入れてみたい。自分だけでなく、ほかの人の能力の棚卸もすることでより適切な人材を新規事業に巻き込んでいくことにもつながるのかなと思った。

他者との相互作用によるスキルの自覚

- 自身の持っているスキルに対して客観的な視点からご意見をいただくことができ、大変ありがたかった。○○の専門家です、といえるくらいに専門性を高めつつ、業務の幅も広げていきたいと感じた。
- 自分で自覚していなかったスキルを知ることができた。
- 他者の力を借りることで、見える化が進むことがよくわかった。

その他

- 文系と理系の中間というのは、ファシリの方におっしゃっていただき自己認識できた。
- 新規事業を考える経験が殆どないため、自分だけで取り組もうと思っても、発散してしまいがちである(リーンキャンバス等のフレームワークも、そもそも使い方がわからないので、イマイチ機能しない)。そうした中で、今日のフレームは考えやすく、あれに沿って一度テキスト化するだけでも考えを前進させることができた。
- ストーリーが確り作れなかったのが心残りだが、今後の課題として良かったと感じている。
- 具体的なスキルがないので、どのようなスキルや経験を今後積んで行くのかを考えて行か なければならないと感じた。自分の担当領域だけで完結すると稼げない。

その他講義の内容に関する感想等

- スキルの一般化の例などがあると分かりやすいかと思った。(気づいたら仕事内容のヒアリン グばかりになってしまい、相手へ気づきを与えられるようなコメントができなかったような気が する)
- 後半部分を検討する時間があると良かったので、後半部分は後日、改めて講義を行う(ゆっくりまとめる時間を作る)ようになると、個人的には、もっと充実したのではないかと感じる。
- 参加者の皆さんとても素晴らしく、刺激になった。

3.4. フォローアップ面談

(1) 実施目的

希望者に対して、研修で学んだことや自身の創発における課題・改善策を具体的なアクション (学んだスキルの習慣化)につなげていただくともに、今後の研修プログラムの改善していくための 意見をお伺いするため、ヒアリング調査を実施した。

(2) 実施期間・対象者

2月下旬から3月上旬には、研修参加者7名に対してフォローアップ面談を実施した。

(3)フォローアップ面談の結果

①本研修プログラムについてのヒアリング

プログラム設計における評価及び改善点

- 事に創発のプロセスの中で必要な要素をスキルとして定義し、体験できたのは良かった。
- 事前課題はあってすごくよかった。課題の量や難易度はちょうどよかった。ターゲットは新規 事業向けとのことだが、他の部署に所属している自分でも違和感なく取り組むことができ た。自身の課題意識とも合致していたので、勉強になった。職種や年齢層が幅広くて面白 かった。特に価値観基盤は、参加者同士のギャップがあればあるほど面白くなる。
- 人事部に所属しており、仕事ぬきで社外の方とディスカッションできたのが刺激になった(グループワーク中心の設計が良かった)
- 社外の方に言語化するケースがなかったので、良い気付きになった。
- 自分自身の軸や長所・短所の気づきになった
- 構成については違和感なし。事前課題もそこまで重くなかった。無料で参加できる期待度と、新規事業関係の抽象度の高さからして、バランスは良かった。
- グループワークは対面の方が良いと思う。参加した側としては勉強になったが、これで創発 人材が生まれるかは疑問。
- この研修プログラムで創造性を高めるのは可能だが、アントレプレナーマインドがないと、事業化ができないと思う。もう少し経営現場(特にシード段階)の地に足ついたプログラムや支援メニューが必要なのではと思った。
- コロナの影響もあり、今回のような研修は 3~4 年ぶりだったが、刺激を受けられてよかったと同時に、こういう研修の受講は、定期的に必要だと感じた。流れはコメントする程違和感はなかった。
- 個人の感覚や主観もあるが、細切れでもよいのではないかと感じた。120 分ぐらいのものを 1 つの塊として、夕方などにできるようにすると参加しやすい。
- 1 つのセクションを踏まえて、次の講座があった方がふり返りができ、自分のなかで消化できる。もったいないという感じがした。
- プログラムを事前に見たとき、最初は重たいなと考えていたが、研修の雰囲気や説明など

良く、楽しく、取り組みやすかった。

● 今までの新規事業立案に関するプログラムは、事業戦略や事業計画、ビジネスモデル検討など、アイデアが固まってからのものが多かったが、その前段のアイデア創出において、理論とフレームワークを体系的に整理されたものがあまりなかったので、大変良かった。

プログラム内容(導入研修及び5つの基盤研修)における評価及び改善点

導入研修

- 導入研修はあってよかったと思う。自分なりの解釈が入るので、主旨を理解できた気がする。丁寧に最初に主旨を含めて話をしてもらえた点がよかった。人によっては分かれるかもしれない。自分の想定していたことよりも話が深いことや、それぞれのセクションの話の流れを理解することができた
- 事前案内に加えて、導入研修にて目的やスコープが明確になった。
- 事前に理屈を理解できたのが良かった。

感性基盤

- 研修を踏まえて、現在、Google keep を活用している。習慣化の取組みまでセットだったのが良かった。違和感をあまりうまく出せなかったので、議論が活発にならなかったので、もう少しレベルの高い違和感を出せると良いと思った。
- 事前課題において、他の視点が良い気付きになった。
- 普段、無意識にやっていることを体系的に説明してもらえてよかった。課題も面白かった。
- 感性基盤は、面白かった。うまくできたかできたかではないが、2 日に 1 回、3 日 1 回程度は、寝る前に今日起こったことや気になったことを数秒手帳に書き留めるようにしようという気になった。写真を見たときに、ちゃんと問題意識の課題の立て方の違いだと思うが、こういうことが問題なのでこういうことに発展させられないか(レストランのメニュー表)、という視点の参加者がいた。問題意識の持ち方が課題認識の持ち方の違いだと感じたが非常に勉強になった。問いの立て方を変えなければいけないと感じたとともに、自分でもこれからやったらできそうな気がした。グロービスに帰っていたときに、毎日皆で課題を共有するという講座があった。毎日コメントを 1 個つけて、フェイスブックにあげるという形にすると、社内でも色々なことができるかもしれない。人の気づきをみたり、面白そうな人をグループワークのときに説明してもらったりするとよいのではないか。
- 事前課題は難しかったが、楽しかった。アンテナを張りながら、日常生活を過ごすとよいと 思った。
- 面白い内容で、かつ具体的な習慣化に向けたレクチャーもあり、良かった。
- 気づきを得ることができる内容であり、良いと感じる。もう少しテクニカルな要素やアカデミックな要素があっても良いと思う。また GW もう少し時間があると良い。表面的なディスカッショ

ンが多いと感じた。

情報基盤

- 情報とつなげることによって、視点が広がり気付きが広がると思う。現在の感性基盤の取組 に加えて、情報基盤と合わせた取組もやってみたい。
- ストーリーに仕上げるのが難しかった。事務局の狙い通り、もやもやした。少し時間が足りなかった。特にストーリーに仕立てるところは時間があった方が良いかもしれない。
- 難しいが勉強になった。情報を得ることでよりクリティカルになる点が学びになった。
- 情報基盤は、個人的に一番難しかった。自分のなかでもう少し気づく何かがあったらよかったと思う。2 つを紐づけるのはもやもやしているが、1 つ 1 つのニュースを自分なりに意味付けできるよう考えましょうという話があったときに、日経の電子版の見方を振り返る必要性を感じた。
- 他の方のニュースを加えて、全く違う視点を組み入れる点が、普段やることはなかったので、勉強になった。
- GW の時間が短いと思った。恐らくもう少し長めに取り、もう何個か情報をつなげるワークがあると深い議論ができたり、ストーリーが広げたりすることができて、良いと思う。
- 気づきを得ることができる内容であり、良いと感じる。もう少しテクニカルな要素やアカデミックな要素があっても良いと思う。また GW もう少し時間があると良い。表面的なディスカッションが多いと感じた。

価値観基盤

- 結局意見が変わらなかったので、あえて逆の意見で話すのも良いと思った。
- 答えのない課題に対して、GWを行うのが良い経験になり、時間もちょうどよかった。
- 当初、あまり新規事業と関係ないと思っていたが、最後の意思決定に重要と思った。自身の判断の基準が分かるようになった。
- 価値観基盤は、ギフテッドと尊厳死は空けてもらった方がよかった。材料は、調べてから議論をしても良かった気がする。その人それぞれ価値観が色濃くでてくるので、ふわっと見ただけでは、さらっと賛成、反対となるが、色々なことを調べている人とそうでない人の差がでてくる。調べている人は議論が深いので、そういう人と議論すると、考え方が理解しやすかった。完全な対立軸ではないが、よってたっているものが違うというのがよく分かった。頭では人の考え方が違うことはわかっているが、日常で落とし込むことが少ないので、事例を通してお互いが違うということを改めて感じることができた。業務の際にも深く話した方がよいと考えるようになった。
- 考え方が難しくてよくわからなかったが、グループに分かれたときに、ファシリテーターが、 それぞれのニュースについてより具体的に説明をしてもらい、冒頭での説明が、グループワークで理解できよかった。

- ディベートとは異なり、他の価値観の相違点を見出す点が良かった。もう少しその相違点を 見出すことについて、体系化されていると良いと思う。(ケーススタディを用いてなど)
- 気づきを得ることができる内容であり、良いと感じる。もう少しテクニカルな要素やアカデミックな要素があっても良いと思う。また GW もう少し時間があると良い。表面的なディスカッションが多いと感じた。

手法基盤

- テーマに対して違和感はなかった。リアルでは前提条件がわからないまま調整することもあるので、想像力をもって取り組むことが必要だと思う。
- GW を通じて、他の方のプレゼンも参考になったし、営業を過去やっていたので、その際の 経験の整理にもなった。
- 普段から営業で行っているプロセスと近かったが、企画系の人は勉強になったのではないか。共感と信頼性のメンタルが強い営業である自負がある。論理性はもともと弱いので強化中である。
- 手法基盤は、何を重視するのか、という癖は出ている。振り返って、気を付けないといけないと感じた。自身は共感のウェイトが低い。プレゼンテーションにおける最後の落としどころは「感情」で伝えているので、そこはできていると感じる。事前の前提の「共感を得るということ」は、改善点であるということがわかった。自分自身は、本論から入ってしまう傾向ある。他の人はうまい「共感」の与え方をする。落語の小話みたいな感じで知らないうちの本題に入ってくる人がいたので、それは自分のなかで唐突感がなくてよいと思った。
- 人を動かす上で、共感、独創、納得、信頼をうまくバランスを持つことの重要性が学べた。 講師の理論をそのままグループワークで実践できたのが良かった。一緒にやっていたグループの人が上手に説得をされていて、論理性だけではなく、人の感情にゆさぶりかけるのが大事だと感じた。実際のグループワークで、うまく説得されると、説得される側もやる気になると実感することができた。加えて、色々な人たちの上手なところを吸収することもできた。
- 自身のプレゼンの癖が分かり、良かった。一番習慣化がしやすく、通常の業務でも役に立つ内容だと感じた。
- テクニカルな要素があり、納得は高かった。PDCA を回していくことの重要性も理解できた

経験基盤

- 業務内容をヒアリングしがちだったので、抽象化のためのキーワードがあればよかった。
- 事前課題も難しく、自身の能力・経験を書き出すことが今までなく、良かった。
- やっている仕事がずっと一緒なので、具体的なスキルを提示しづらいと思っていたが、複眼的に他者からフィードバックをもらうことで、自分には意外なスキルがあるという気付きがあり、社外の人とのやり取りが効果的だった。
- 経験基盤は、自分でたいしたことがないと思っていることが、他の人から見ると際立っていた

- り、逆もあることが理解できた。人事部としては皆に実施したいと感じた。会社のなかで共有する仕組みがあると良いと感じた。
- 個人的に経験基盤の時間は苦しい時間であった。社会人 2 年目で、職も変えているので 業務も狭く、そのなかで分解して能力を書き出すという意識はしたものの書き出せなかっ た。業種がグループの方と違っていたので、グループワークをするなかで、質問をするのが 難しかった。
- 自身の実績、能力の体系化をしたことがなく、有意義なテーマだった。ただし、新規事業を 行う上での関係性が少し見えなかった。
- 時間が短い。より深い議論が必要だと感じた。

②創造性リカレント促進における要望・意見など

- 色々な世代の人と話せる研修というのは必要だと感じている。世代を超えて話すことで、見方、考え方が違うことが改めて感じた。世代を超えた人たちが協力することが大事になってくる。これまでは世代が特定されている研修が多かったので、様々な世代、社外の方と受けられる研修があると良い。
- 若手の社員の研修を担当しているが、創造性リカレントにおいては、幅広い年齢層が受講できると思う。このワークの手法を手に取りやすい方法(e ラーニングなど)であると良いと思う。加えて、リカレントだけでなく、企業内の社員研修でも実施できるような説明があると良い。
- 幼児教育や若年層時点での思考法や頭の使い方をインプットする。子供のアイデアを商品 化するような取組等。癖付けや視点を幼少期から持っている人とそうでない人とでは膨大な 差が出てくると思う。小さいころから意識できれば起業家が増えると思う。
- 創造性の前にアントレプレナーマインドの醸成が必要なのでは。
- 日本は、沢山時間を働く、頑張っているということに対する評価が、年次が上の人ほど強い。こういうことをやることと並行して、年齢の高い人に対して、時間量ではない、ということを同時に話すことが必要。
- 色々な世代の人と話せる研修というのは必要だと感じている。世代を超えて話すことで、見方、考え方が違うことが改めて感じた。世代を超えた人たちが協力することが大事になってくる。これまでは世代が特定されている研修が多かったので、様々な世代、社外の方と受けられる研修があると良い。
- 創造性をテーマにした場合、今回のプログラムのように GW が中心のものが適していると思うため、個人学習では難しいと考える。どちらかというと、創造性に関するプログラムは企業研修向けなのではと感じた。創造性に関しては、個人でアイデアの創発力を高めるだけでなく、企業を巻き込み新規事業創造まで実装していくことが求められる。

③フォローアップ面談

研修におけるグループワークのフィードバック

- 他社の方の意見や対話が大切だということに気づいた。
- 他社の方の意見や対話が良い気付きになった。
- グループワークの時間がかなりタイトだった。ディスカッションの中の気づきが大きかったので、そちらを重視すると学びが多くなると思う。
- 他社の方の意見や対話が大切だということに気づいた。

研修前後での創造・創発に関して、ご自身の気持ちや課題感の変化

- 苦手意識のあった感性基盤について、違和感のアンテナを張りながら業務に当たれている 気がする。
- 「創造性」のイメージが変わり、天性のものではなく、日々の蓄積や見方が重要なのだと思った。新規事業において興味を持った。
- 情報基盤は特に苦手と感じたので、優先的に習慣化に向けた取組を行っている。
- GW での他の意見により、自身の業務や能力、キャリアの振り返りになった
- 理屈っぽいことを改めて認識した。感性のところに出てくるので、次につなげられるように持っていけない。
- ニュース等を見るときもよりアンテナをはるようになった。1つの情報をさらに踏み込んで、違う情報と結び付けるようになった。
- 今まで新規事業を経験したことがあったが、大体誰かが考えたものを具体化したり、戦略・ 計画を作ったりするなど、後続の経験しかなかったが、この研修を受けて、自信で何かを生 み出したいと思った。

5 つの基盤におけるご自身の課題について(研修を受講して課題と感じた基盤)

【長所】

- 手法基盤を通じてプレゼンにおける共感を得る点は得意だと感じた。
- 学生時代から新規事業に関するアイデアのメモを作っていた。感性基盤が一番得意である。
- 普段から気になったものをメモしたりするので、感性基盤は得意な方だと感じた。

【短所】

- 感性基盤に苦手意識があった。事前課題にも苦戦した。
- 感性基盤と情報基盤では、情報のアンテナの偏りや狭さ、現状課題の咀嚼の難しさを感じた。
- 経験基盤を通じて経験不足を感じた。
- 手法基盤におけるロジカルな要素と、情報基盤は苦手と感じた。

- 経験基盤については経験を増やすのは前提として、手法基盤は伸ばしていく必要があると 感じた。
- 経験基盤については、自身の経験は幅が広いが、認識としてどれも浅い気がしていたが、 他の方の視点からのコメントが気づきになった。
- 情報基盤については、今まで社内コンサル的な立ち位置で情報収集・整理・構造化・分析などをしていたため、それとは真逆の関係ない情報をつなげて独創的なストーリーを作るという点が苦手だと感じた。

5 つの基盤の習慣化に向けた課題について(習慣化に向けた取り組みについて)

- 5 つ全部習慣化するのは難しいので、現在は絞って取り組んでいる。習慣化のイメージはついている。
- 習慣化において、重要性は感じており、アイデアノートを活用できればと思うが、難しい
- まずは、各基盤の中で短所である基盤において、日頃の生活で意識を傾けることから始めてはいかがか。例えば感性基盤においても、少しでも違和感を感じる光景があったら、そこを広い視点で見てみるなど。その上で、より気になったら、写真を撮る、メモをするなどしてみる良いと思う。一言日記のような形で。
- 5 つの基盤を一度に全て実践することは難しい。研修を通じて、自分が取り組んだ方がよい もの、得意・不得意がわかった状態で持ち帰ることができるとよい。
- 座学だけでは厳しい。アイデアノート+習慣化に向けたプログラムがあると良いと思う。
- 情報基盤の講座を通じて、ニュースが多いとこなしてしまう傾向があるが、1つ1つの記事を 意味付けすることが大事だという点はとても参考になり、実践をするようにしている。(その結果、新聞を読むのは遅くなってしまった。)
- 手法基盤、感性基盤、情報基盤はやる機会が多い。回数として積み重ねることが多いが、 価値観基盤の習慣化は難しい。特に意識しないと埋むれてしまうという課題がある。
- 感性基盤、情報基盤、手法基盤はすぐにでも実施することができると思う。ただし、もう少し、各基盤の関連性を深く説明してもらえるとありがたい。それに関しては、5 つの基盤研修をした後に各基盤の関連性を体験しながら、習得できるプログラムがあると良いと思う。時間の都合上難しいことは承知だが、例えば、各基盤を一気通貫で体験して、ひとつのアウトプット(ビジネスアイデアなど)を出すようなプログラムなど。

自社もしくはチーム内の業務で5つの創発基盤を生かすことができるか。

- 社内研修で取り入れたい。価値観基盤のディスカッションが面白かったので。根本が同じ価値観だが、最後の結果が異なっていたので、それを紐解くプロセスが良いと思った。
- 自分のチームでは、ちょうど新規の企画を構想し、受注しにいくフェーズに入っているので、既に活かされている実感がある。提案には、想いが重要という点等は実感としてある。
- 社内では活用は可能だと思う。エッセンスを抽出して、社内で研修を実施したいと思った。

- 今回参加していた人は意識が高い人が多かったが、自分の会社で取り入れるときに、感性 基盤、手法基盤から入っていく。その他のところは、ある程度意識を高めていかないと難し い。
- 新規事業に会社内で携わっているので、色々な人を巻き込んでいかないと、良いものができないというフェーズに入っている。他社を巻き込むときにこの人ならやりたいなあと思っている。
- 当社では、残念なことになじまないと思う。新規事業を考える上で、全く新しい領域は歓迎されない文化とルールがある。既存事業の VC やシナジーを考えることが前提。もちろん一概にこれが悪いことだとは思わないが。

4.リカレント促進のためのオンライン公開

創造性リカレントの促進に向けて、本研修プログラムを編集し、オンラインコンテンツとして作成。また、作成したコンテンツについては、Web 上に公開する。ターゲットとしては、新規事業企画を担当する人材やその他、事業企画にかかわらず新たな取り組みを行う人材を想定している。加えて、グループワークを中心とし、複数人数で実施することでより効果を発揮する可能性が高いという本研修プログラムの特性を踏まえて、企業内研修に使用することが想定されることから、企業のマネジメント層や人事・教育担当者もターゲットになることが考えられる。

具体的には以下の研修教材及び研修動画等を公開する。

■オンライン公開資料

- ① 研修テキスト
 - ◆ 導入研修テキスト(本研修プログラムの狙い・5 つの基盤の概要等)
 - ♦ 5 つの基盤の研修テキスト
 - ◆ 振り返り及びまとめ研修のテキスト
- ② 研修動画

上記①のテキストを用いて実施した研修の録画動画

③ 研修実施のための補足説明資料

企業の研修担当者向けに研修教材の活用方法や研修プログラムの運用を記載した補足説明 資料

図表 4-1.公開イメージ



5. 当事業のまとめと今後の課題

5.1. 当事業のまとめ

本事業では、独創的な視点から新規事業・製品・サービスを創造〜実装できる人材の育成を目指し、「独創的アイデア創出人材育成プログラム(通称:創発人材育成プログラム)」の実証を実施した。期待される人材像としては、創造性を磨いて新規事業に挑戦する人材、所属する企業の創造性の源泉となる人材としている。

過去に、株式会社日本総合研究所が自主的に調査研究を行った人材育成プログラムを踏まえて、プログラムの作成を行った。過去の自主調査研究のなかで、新事業を立ち上げた人達(創造性人材)へのデプスインタビュー(「アイデアの創発プロセス(What to design)」のイノベーション事例)分析により共通する特長的行動を5つの基盤として抽出しており、5つの基盤(①完成基盤、②情報基盤、③価値観基盤、④手法基盤、⑤経験基盤)を抽出した。この5つの基盤を通じて、マインドワンダリングからひらめきを生み、アイデアを具体化・実装できるように導いていくことを考えて、プログラムの設計を行った。デザイン思考やアート思考といった特定のものにとらわれず、善や美を追求する人文知の活用など、多様な視点を調和・統合させることを通じて、新たな関係性を見いだす創造的思考や、それを支える創造的態度の養成が期待されていたことから、本実証において実施したプログラムは、今後さらに効果的なプログラムを開発していくという点でも、基礎資料になるだろう。

感性基盤については、参加者への事後アンケートでは、事前課題をやる事により意識的に日常における気づきを探そうという気持ちになった、研修のためにアンテナを張って意識して生活していたが今後も続けていきたい、という前向きな意見が得られた。これは事前課題を実際に実行したことによる効果が大きいと考えられる。ペアワークや全体発表に対する意見としては、パートナーの視点や考えを取り入れることでよい仮説構築ができるようになった、自身にも同じような経験があり

ながらも全く違和感を持っていなかった場面があり興味深かった、など物事の深堀や視点の広がりを評価する声が多数あった。また、内容自体に不満はないが、最終的に今後自分自身が実践していくことは難しい、という意見もあったことから、感性基盤の習慣化のハードルを下げるなど工夫を行い、受講者が日常の中で実行し続けられる仕組みを確立することが今後の課題と認識している。

情報基盤については、参加者アンケートからは、「異なる記事を無理やり繋げてみる中で、今までになかった発想を得ることができた」「新規事業についてアイデア出しを行う際も、論理的に組み立てようとしすぎずに、手軽に様々な情報に当たっていきたい」「課題を振り返った際に自分に近しい情報を普段から無意識の中で情報をつなげることはしていたと思うが、全く違う情報をつなげる・広げるのは非常に難しかった。習慣化することが重要だと感じた」との意見を得た。こうしたコメントからは、情報を「意味づける」「つなげる」「ひろげる」は、創造性を高めることに寄与するものであると言えよう。 情報基盤の研修は、「異種の情報をつなぎあわせてストーリーを作る」という難易度の高い内容であり、研修受講中もしくは受講後、参加者が消化不良を感じることがある。しかしながら、消化不良を感じることができればできるほど、「異種の情報をつなぎあわせてストーリーを作るための思考を巡らせている」ことの証左であり、「消化不良を感じるほど、この研修の意義がある」ことを参加者に対して終始伝え続けることが研修運営上のポイントであると言える。

この点では、各グループのファシリテーターの存在も重要である。本研修開始時には、ファシリテーターに対し「『答えがない』『きれいにまとまらない』ワークであることを参加者に伝え続けること」「抽象的に整理する脳を捨てて発言すること」を促した。また、ファシリテーターが参加者のストーリーや発言に対し、「いいですね」との前向きな発言をすることを促した。正解のない場であるほど、参加者の心理的な安全性を確保する必要があろう。大企業等人材は得てして「正解」と「適切なコメント」が求められている。ゆえに、今回の情報基盤の発想を常に実践することは難しい。確かに、「正解」や「適切なコメント」を示す場面も必要であろうが、一方で、創造性を生むためには、今回の研修のような心理的安全性が確保する場づくりも必要となろう。情報基盤の強化に向けては、組織運営者のふるまい、場づくりのトレーニングも求められるところである。

価値観基盤については、参加者への事後アンケートでは、自分自身の価値観に関して考える機会が普段は少ないこと、他者との共有を通じて自分自身の価値観に対する認識が高まったというコメントが得られた。また、他者の考えを知ることができた点にもよい評価が得られた。

日常的に行う上では、相手となる他者がいた方がよいものの、このために時間を取らせることは難しいという意見があり、フォーマットと合わせて SNS などを活用して他者への問いかけや共有もできることが望ましいと考えられる。

手法基盤については、研修直後のアンケート結果やヒアリング結果を見ると、他の基盤と比較して、手法基盤は日常的に実施していることであり、かつテクニカルな内容であったため、受講生の理解度及び関心は高かった。一方、グループワークでは、コミュニケーションの4つのポイントの長所・短所を色濃く出すため、時間を少し短めにし、あえて前提条件等を設けておらず、受講生の対話における瞬発力が問われることを狙いとしていたため、一部の受講生において、「時間が足りない」「補足情報や前提条件をもう少し設けてもらいたい」といった声もあった。手法基盤の今後の課

題としては、もう少し狙いを受講生に説明しつつ、手法基盤のテクニカルな説明や長所・短所の把握だけでなく、グループワークの形式の種類を増やし、習慣化に向けた訓練ができるプログラム内容が求められると考える。

経験基盤については、研修後のアンケートやヒアリングにおいて、自身の経験や能力を可視化し、客観的に体系化したことがある受講者が少なく、良い機会になったという声が多かった。また、アイデアの推進に対する自信だけでなく、自身のキャリアビジョンを見つめなおす機会にもなり、勤務先でのキャリア形成やステップアップとしての転職、将来起業を見据えた転職など、自身の実現したい事業アイデアにおいて、中長期的な目線を持てた点が評価されている。一方、普段実施していない、または実施したことがない内容であったため、思うようなアウトプットが出せなかった受講生も一定数存在し、研修プログラムとしては、もう少しフォローアップの時間を設け、ファシリテーターよりもメンターの位置づけで受講生をサポートすることが求められる。

研修プログラム全体を通じた点では、「多種多様な年齢・業界・職種の人材とグループワーク形式で学べたのが刺激になった」といった意見があり、この刺激こそが本事業の狙いである 5 つの基盤において重要視している「気づき」を生むのではないかと考えている。

また5つの基盤においては、それぞれ個人においても得意な基盤、苦手な基盤があるように、企業、組織においてもそれが言える。受講生から「社内でも、どれか一つでも良いので基盤研修を実施したい」という意見があり、社員研修の一環としても活用してもらえるプログラムであると考える。

5.2.創造性リカレントに関する今後の課題

受講生からのコメントで、「今までの新規事業立案に関するプログラムは、事業戦略や事業計画、 ビジネスモデル検討など、アイデアが固まってからのものが多かったが、その前段のアイデア創出 において、理論とフレームワークを体系的に整理されたものがあまりなかったので、大変良かった」 という意見があり、本取組においては、一定の成果があるものと思われる。

一方、「この研修プログラムで創造性を高めるのは可能だが、アントレプレナーマインドがないと、 事業化ができないと思う。もう少し経営現場(特にシード段階)の地に足ついたプログラムや支援メニューが必要なのではと思った。」という意見もあった。

創造性に関しては、個人でアイデアの創発力を高めるだけでなく、企業を巻き込み新規事業創造まで実装していくことが求められる。すなわち、創造性を高め、アイデアを創出できることと、事業化し、社会実装していけることには、大きな隔たりが存在しており、最終的な目標である日本において独創性の高い新規ビジネスを生んでいくという点においては、本事業のリカレントに加えて、事業化に向けて支援していくことが求められる。企業においては、不確実性の高い新規事業において、中々予算がつけづらく、アイデア創出を促すための社内ビジネスアイデアコンテストなどを開催し、社員から応募しても、自社事業とのシナジーを前提にしたものが大半であり、また、それが評価されることが多い。

本事業を踏まえて、今後考えられることとしては、学んだスキル(5 つの基盤)を通じて、実際にアイデアを創造し、それを基に実際に新規事業立案(事業戦略やビジネスモデルの策定、事業計画

の策定)をし、自ら適切な協力者を集め、提案・実行にうつすことをサポートするような、より実践的な支援をすることが考えられる。

独創的アイデア創出人材育成プログラム(通称:創発人材育成プログラム)

研修受講前アンケート

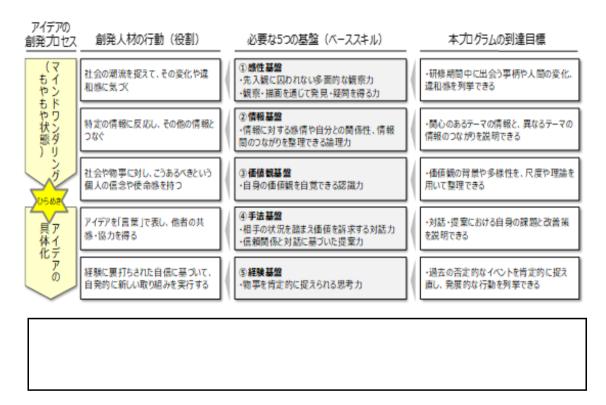
この度は、経済産業省 令和3年度「大企業等人材による新規事業創造促進事業(創造性 リカレント教育を通じた新規事業創造促進事業)」で行った独創的アイデア創出人材育成プログラム(通称:創発人材育成プログラム)にご参加いただきありがとうございました。基盤 研修実証にご参加いただきありがとうございました。各基盤のコンテンツを受講頂く前に、 ご自身が抱えておられる課題や研修への期待についてお伺いさせてください。ご回答頂い たアンケート内容については、匿名にて集計等をさせていただき、調査研究報告書への掲載 及び、今後のコンテンツ、構成等のブラッシュアップに向けた基礎資料として活用させて頂ければと存じます。

17 40 18 C 11 C 2 7 0
1.独創的な視点から新規事業・製品・サービスを創造し、実装した経験だと思える経験について、教えてください。特に、新規事業・製品・サービスを創造する部署に配属された経験がなくても、新しい視点で創造をしたと思える経験があれば、それも含めていただいて構
いません。
2. 1で回答いただいた経験について、なぜそのようなことが実現できたのか、教えてくた
さい。
3.独創的な視点から新規事業・製品・サービスを創造し、実装できる人材になるために、
ご自身が今後身に着けるべきだと感じている能力について、教えてください。

4. 研修への期待

本プログラムでは、デザイン思考やアート思考といった特定のものにとらわれず、善や美を追求する人文知の活用など、多様な視点を調和・統合させることを通じて、新たな関係性を見いだす創造的思考や、それを支える創造的態度の養成が期待されていることから、①感性基盤、②情報基盤、③価値観基盤、④手法基盤、⑤経験基盤の5つの基盤(ベーススキル)を養成するプログラムを提供いたします。この5つの基盤を通じて、マインドワンダリングからひらめきを生み、アイデアを具体化・実装できるように導いていくことを期待しています。

各基盤プログラムに対する期待などご意見を頂ければ幸いです。



最後に、お手数ですが、本アンケートをご記入いただいた方に関する情報をご記入ください。

性別		年齢	歳
業種		職種	
社会人経験年数	年	現職経験年数	年

参考資料 2.事後アンケート票

独創的アイデア創出人材育成プログラム(通称:創発人材育成プログラム)

研修受講後アンケート (第1回目)

この度は、経済産業省 令和3年度「大企業等人材による新規事業創造促進事業(創造性 リカレント教育を通じた新規事業創造促進事業)」で行った独創的アイデア創出人材育成プログラム(通称:創発人材育成プログラム)にご参加いただきありがとうございました。本日 は感性基盤と情報基盤 2 つの基盤のコンテンツを受講いただきましたが、大変お疲れ様で した。

下記アンケートに忌憚ないご意見をいただきたく、ご協力のほど、どうぞよろしくお願いいたします。ご回答頂いたアンケート内容については、匿名にて集計等をさせていただき、調査研究報告書への掲載及び、今後のコンテンツ、構成等のブラッシュアップに向けた基礎資料として活用させて頂ければと存じます。

1. 個別の講義の内容及びその評価に関して(段階評価+自由意見)

①感性基盤: 11:00~12:30

基盤の内容:対象物を抽象化せず、多様な視点で観察・描画を行い、そこから気づきを 得て、仮説に導く。これにより観察力を高め、感性(感度の高い社会アンテナ)を身に 着ける。

	<i>₹</i>	う思われ	ない							そう思う
		•								→
•	講義内容に関心が持てた:	1	-	2	-	3	-	4	-	5
•	自身の能力開発に役に立った:	1	-	2	-	3	-	4	-	5
•	講義内容・ワークの質が妥当だった:	1	-	2	-	3	-	4	-	5
•	講義内容・ワークの量が妥当だった:	1	-	2	-	3	-	4	-	5
•	講師の説明はわかりやすかった:	1	-	2	-	3	-	4	-	5
•	ファリシテーション(事務局)はスムー	ーズブ	だった	た:						
		1	-	2	-	3	-	4	-	5
•	講師の説明、ワークに集中できた:	1	-	2	-	3	-	4	-	5
•	講義の雰囲気は快適だった:	1	-	2	-	3	-	4	-	5

感性基盤の受講を通じて、ご自身が抱えておられている課題や、ご自身に対する得ら
れた気づきなど、お感じになったことをご記入ください。
その他講義の内容について、感想等ございましたら、ご記入ください。

②情報基盤: 13:30~15:00

基盤の内容:ある情報に対する感情や自分との関係を整理した後、他の情報とつな げる。つないだ情報から気づきを得て、将来のストーリーをつむぎ、自分との関係 を予期する。

	<i>₹</i> ∂	思わな	い							そう思う
•	講義内容に関心が持てた:	1	_	2	-	3	_	4	_	5
•	自身の能力開発に役に立った:	1	-	2	-	3	-	4	-	5
•	講義内容・ワークの質が妥当だった:	1	-	2	-	3	-	4	-	5
•	講義内容・ワークの量が妥当だった:	1	-	2	-	3	-	4	-	5
•	講師の説明はわかりやすかった:	1	-	2	-	3	-	4	-	5
•	ファシリテーション(事務局)はスム-	ーズナ	ぎつり	た:						
		1	-	2	-	3	-	4	-	5
•	講師の説明、ワークに集中できた:	1	-	2	-	3	-	4	-	5
•	講義の雰囲気は快適だった:	1	-	2	-	3	-	4	-	5

情報基盤の受講を通じて、ご自身が抱えておられている課題や、ご自身に対する得られた気づきなど、お感じになったことをご記入ください。

i i		

L										
きょ 証修	£: 10:00~10:50									
╊∕\WI⊮										
	<i>₹</i>	う思わない	۱,							そう思
•	本研修の実施目的が理解できた:	1	-	2	-	3	-	4	-	5
•	本研修の内容に関心が持てた:	1	-	2	-	3	-	4	-	5
•	導入研修の内容の質が妥当だった:	1	-	2	-	3	-	4	-	5
	送1 理版出版の目 22 の世北 よ ・	1	-	2	-	3	-	4	-	5
•	導入研修内容の量が妥当だった:	_								_
•	導入研修内容の量が妥当たった: 講師の説明はわかりやすかった:		-	2	-	3	-	4	-	5
•		1			-	3	-	4	-	5
•	講師の説明はわかりやすかった:	1 ハーズ 7	だった							
•	講師の説明はわかりやすかった:	1 ハーズ 7 1	だっ) -	た: 2	-	3	-	4	-	5

独創的アイデア創出人材育成プログラム(通称:創発人材育成プログラム)

研修受講後アンケート (第2回目)

この度は、経済産業省 令和3年度「大企業等人材による新規事業創造促進事業(創造性 リカレント教育を通じた新規事業創造促進事業)」で行った独創的アイデア創出人材育成プログラム(通称:創発人材育成プログラム)にご参加いただきありがとうございました。本日は価値観基盤、手法基盤、経験基盤含めた計3つの基盤のコンテンツを受講いただきましたが、大変お疲れ様でした。

下記アンケートに忌憚ないご意見をいただきたく、ご協力のほど、どうぞよろしくお願いいたします。ご回答頂いたアンケート内容については、匿名にて集計等をさせていただき、調査研究報告書への掲載及び、今後のコンテンツ、構成等のブラッシュアップに向けた基礎資料として活用させて頂ければと存じます。

1. 個別の講義の内容及びその評価に関して(段階評価+自由意見)

①価値観基盤: 10:00~11:30

基盤の内容:自分や他人の価値観の背景や多様性を、尺度や度合いを用いて、客観的に認識する。価値観の対立には択一選択ではなく、各論の本質を含む高次の概念の提案を行う。

	₹.	き思わな	い							そう思う
		•								→
•	講義内容に関心が持てた:	1	-	2	-	3	-	4	-	5
•	自身の能力開発に役に立った:	1	-	2	-	3	-	4	-	5
•	講義内容・ワークの質が妥当だった:	1	-	2	-	3	-	4	-	5
•	講義内容・ワークの量が妥当だった:	1	-	2	-	3	-	4	-	5
•	講師の説明はわかりやすかった:	1	-	2	-	3	-	4	-	5
•	ファリシテーション(事務局)はスム-	ーズナ	ぎつり	た:						
		1	-	2	-	3	-	4	-	5
•	講師の説明、ワークに集中できた:	1	-	2	-	3	-	4	-	5
•	講義の雰囲気は快適だった:	1	-	2	-	3	_	4	_	5

価値観基盤の受講を通じて、ご自身が抱えておられている課題や、得られた気づきな ど、お感じになったことをご記入ください。

基盤の	: 12:30~14:00 D内容:自分や他人の価値観の背景や3 数する。価値観の対立には択一選択では					-		-	-	
を記録		,	14 3	サック本	・貝 で	. 占 ٤	回了	人	ノ (球)	ניקי
		そう思わな	よしい							ح
•	講義内容に関心が持てた:	1	_	2	_	3	_	4	_	5
•	自身の能力開発に役に立った:	1		2	_		_	_		5
•	講義内容・ワークの質が妥当だった	: 1	_	2	-		_			5
•	講義内容・ワークの量が妥当だった		_	2	-	3	_	4	-	5
•	講師の説明はわかりやすかった:	1	-	2	-	3	-	4	-	5
•	ファリシテーション(事務局)はス	ムーズ	だっ	た:						
		1	-	2	-	3	-	4	-	5
•	講師の説明、ワークに集中できた:	1	-	2	-	3	-	4	-	5
•	講義の雰囲気は快適だった:	1	-	2	-	3	-	4	-	5

③経験基盤: 14:10~15:50

基盤の内容:イベントが起こった時、すぐに行動を起こす、または「否定的な考え方」に囚われることなく、「肯定的な考え方」でイベントを捉え、ポジティブな感

情を持つことで、行動が変わっていく。

•	講義内容に関心が持てた:	1	-	2	-	3	-	4	-	5
•	自身の能力開発に役に立った:	1	-	2	-	3	-	4	-	5
•	講義内容・ワークの質が妥当だった:	1	-	2	-	3	-	4	-	5
•	講義内容・ワークの量が妥当だった:	1	-	2	-	3	-	4	-	5
•	講師の説明はわかりやすかった:	1	-	2	-	3	-	4	-	5
•	ファリシテーション(事務局)はスム-	ーズナ	ざつり	た:						
		1	-	2	-	3	-	4	-	5
•	講師の説明、ワークに集中できた:	1	-	2	-	3	-	4	-	5
•	講義の雰囲気は快適だった:	1	-	2	-	3	-	4	-	5
その他調	講義の内容について、感想等ございました	ĖĠ,	Z ii	记入〈	くだ	さい。	0			
	計に関して							4		5
	計に関して 1講義の時間は妥当だった:	1	-	2	-	3	-			
	計に関して 1講義の時間は妥当だった: 終日講義は負担ではなかった:	1 1	-	2 2	-	3 3	-	4	-	5
	計に関して 1 講義の時間は妥当だった: 終日講義は負担ではなかった: 各講義の回数は妥当だ:	1 1 1	- -	2 2 2	- -	3 3 3		4	-	5 5
	計に関して 1講義の時間は妥当だった: 終日講義は負担ではなかった: 各講義の回数は妥当だ: 講義参加者の人数は妥当だ:	1 1 1 1	- - -	2 2 2 2	- - -	3 3 3		4 4 4	-	5 5 5
	計に関して 1講義の時間は妥当だった: 終日講義は負担ではなかった: 各講義の回数は妥当だ: 講義参加者の人数は妥当だ: 事前の案内の内容はわかりやすかった:	1 1 1 1 1:1		2 2 2 2 2 2		3 3 3 3 3		4 4 4	-	5 5 5 5
	計に関して 1講義の時間は妥当だった: 終日講義は負担ではなかった: 各講義の回数は妥当だ: 講義参加者の人数は妥当だ: 事前の案内の内容はわかりやすかった: 事前課題の内容は妥当だ:	1 1 1 1 ::1	- - - -	2 2 2 2 2 2 2	- - - -	3 3 3 3 3 3		4 4 4 4		5 5 5 5
	計に関して 1講義の時間は妥当だった: 終日講義は負担ではなかった: 各講義の回数は妥当だ: 講義参加者の人数は妥当だ: 事前の案内の内容はわかりやすかった:	1 1 1 1 1 1		2 2 2 2 2 2 2 2		3 3 3 3 3 3 3		4 4 4 4 4		5 5 5 5 5

. 講義全	体に関して			0		0				_
•	基盤間の連携を意識できた:	1	-	2	-	3	-	4	-	5
•	社内の人に勧めたい	1	-	2	-	3	-	4	-	5
•	社外の人に勧めたい	1	-	2	-	3	-	4	-	5
その他	講義全体について、感想等ございました	ら、さ	ご記え	入く方	ぎさい	ه ر ۲				
その他	講義全体について、感想等ございました	ら、さ	ご記)	入く7	ぎさい	() °				
その他	講義全体について、感想等ございました	Б 、	ご記)	入くが	ぎさい	(⁾ °				

参考資料 3.フォローアップ面談票

経済産業省 令和3年度「大企業等人材による新規事業創造促進事業(創造性リカレント 教育を通じた新規事業創造促進事業)

独創的アイデア創出人材育成プログラム(通称:創発人材育成プログラム)

研修後ヒアリング&フォローアップ面談シート

休日のところ2日間にわたる研修プログラムにご参加いただき、誠にありがとうございました。

本研修プログラムをより良いものとするため、研修を受けられた方にヒアリングをさせていただきたく存じます。 加えて、本研修プログラムの創発人材に必要な「5つの基盤」は、習慣化を経て、習得されるものですので、研修受講前後の課題やお考えの変化について、お伺いさせていただき、習慣化に向けて意見交換をさせていただきたく存じます。

【ご面談事項】

- 1. 本研修プログラムについてのヒアリング(10分)
 - プログラム設計における評価及び改善点
 - プログラム内容(導入研修及び5つの基盤研修)における評価及び改善点
 - 創造性リカレント促進における要望・意見など
- 2. フォローアップ面談 (20分)

 - 研修前後での創造・創発に関して、ご自身の気持ちや課題感の変化
 - 5つの基盤におけるご自身の課題について(研修を受講して課題と感じた基盤)
 - 5つの基盤の習慣化に向けた課題について(習慣化に向けた取り組みについて)
 - 自社もしくはチーム内の業務で5つの創発基盤を生かすことができるか。
- 3. その他、本件に関するご相談事項やご意見について(時間があれば)