

地球貢献に資するひとづくりを、企業・大学と実践する

# 人材応援

2025.06

VOL.28

## 「大企業からの起業」

### 社員の起業挑戦を企業はどう受け止めるのか

株式会社UMIAILE Co-Founder, COO, CSO 取締役 中島 亮平 氏

株式会社KAMAMESHI 代表取締役社長 小林 俊 氏

DO・CHANGE株式会社 代表取締役 岸本 明弘 氏

出向起業スピンアウトキャピタル 代表パートナー 奥山 恵太 氏

新規事業を生み出す“ひと”を育てる、  
実践型人材育成

## ■人材開発ラボ

03 若手に自発的に新規事業に取り組んでもらうには？

## ■2025年の分岐点

05 ロボットづくりの好きを極め、人に寄り添うプロダクトを届ける

慶應義塾大学 環境情報学部 環境情報学科 篠部 虹人 氏  
株式会社リバネス執行役員CBO 兼 株式会社ADvance Lab代表取締役 松原 尚子

## ■アド・ベンチャーフォーラム

10 アド・ベンチャーフォーラム東京2025春開催報告

12 東南アジアに広がるアド・ベンチャーフォーラム

## ■特集1

### 「大企業からの起業」

#### 社員の起業挑戦を企業はどう受け止めるのか

14 Hondaのエンジニアとして、新たな価値を生み出す

株式会社UMIAILE Co-Founder, COO, CSO 取締役 中島 亮平 氏

16 自ら作った挑戦の場を大企業とともに育てていく

株式会社KAMAMESHI 代表取締役社長 小林 俊 氏

18 答えがないのが面白い“清水の舞台”から飛び降りて広がる舞台

DO・CHANGE株式会社 代表取締役 岸本 明弘 氏

20 飛び出す人材を応援する企業が評価される時代

出向起業スピンアウトキャピタル 代表パートナー 奥山 恵太 氏

## ■ひとと組織の研究開発

24 個人と組織間の「ずれ」を可視化し、人がいきいきと働ける仕組みを

お茶の水女子大学 宮川 祥子氏

## ■特集2

### 新規事業を生み出す“ひと”を育てる、 実践型人材育成

28 ディープテックベンチャーとの事業創出の中で育つ

30 研究者との新規研究テーマ創出の中で育つ

32 東南アジアの社会課題の一次情報に触れる中で育つ

34 中高生に教え、ともに活動することで育つ

36 中堅中小企業による新産業の創出の中で育つ

38 全ての基盤となる、ブリッジコミュニケーションとは

## ■リバネスユニバーシティ

41 2025年度前期開講コース一覧

42 カレッジピックアップ ジャーミネーションカレッジ

44 カレッジピックアップ ことまちカレッジ

46 カレッジピックアップ 感性と素材カレッジ

## STAFF

人材応援 編集部

編集長 重永 美由希

編集 川名 祥史、楠 晴奈、藏本 齊幸、  
立花 智子、長谷川 和宏、森安 康雄

記者 上野 裕子、大坂 吉伸、海浦 航平、  
環野 真理子、塩川 雅貴、瀬野 亜希、  
伊達 山泉

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6階

TEL:03-5227-4198

FAX:03-5227-4199

表紙・DTP 高杉昭吾デザイン事務所



## 【表紙】

慶應義塾大学

環境情報学部 環境情報学科

篠部 虹人 氏

- 発刊に寄せて -

2回目の編集長として、大企業発ベンチャーに注目して取材しました。制度がなくとも文化があれば物事は動き、また、文化から制度は育つものなのだと感じました。新しい物事に挑戦するための各企業の方法論や制度が企業の枠を越えて共有された結果、異なる文化をもったそれぞれの企業の中でユニークな形に進化していくのではないかと期待しています。私自身、組織開発や制度設計は学びながらではありますが、本誌が知識をつなぐ一助となれば嬉しく思います。

編集長 重永 美由希

# 人材開発 Lab.

## 新規事業が生まれ続ける場所とは？

リバネスは年間200以上の新規プロジェクトを推進しながら、新しい事を生み出し続ける組織のかたちを探求し続けています。本コーナーでは、その中で自らも挑戦を続ける社員の目線から、コトを起こしやすい環境や仕組み、文化について紹介していきます。



## Q 若手に自発的に新規事業に取り組んでももらうには？

「若手こそ、新しい視点で新規事業の提案を積極的にして欲しい」という思いは、多くの組織が持っています。しかし、実際に取り組みが進行すると、「なかなか面白いアイデアが出てこない」「新しいが自社では受けとれる人がいないと言われた」といったギャップが生まれてしまいます。

それこそ入社1日目から、どんどん新しい提案を、というリバネスですが、若手の私もすぐにはできませんでした。私の関心キーワードは「地域産業創出」だったこともあり、「地域開発」に関わるチームに入りました。しかし、チームのプロジェクトは農業関連のものが多く、専門分野の違う私は全く違うことをどう提案していいのかわかりませんでした。そんなとき、実はある社員の食への課題感から農業関連プロジェクトが生まれ、各地域でのプロジェクトが増えるうち、「地域開発」のチームが生

まれたことを知りました。このチームでは社員1人1人の興味や情熱を起点に地域開発に繋げることを大事にしていることを知り、自由に提案を考えられるようになりました。

「若手からのアイデアが出てこない・育たない」その原因は多くの場合、「提案した内容がどんな文脈で受け取られるかわからない不安」です。会社のビジョンや歴史は多くの企業で開示されていますが、その達成のために今、向かおうとしているのはどこなのか。どの部門が、社員がどんなことに力を入れ、チャレンジしようとしているのか。また、そもそも新しい取り組みに対してどう考えているのか。多くの場合、若手がその情報を知る機会がありません。

リバネスでは「アニュアル研修」と「CM会議」という2つの仕掛けを創っています。アニュアル研修は、新入社員研修を兼ねた2日間の研修で、代表や役員

も含めて全社員が参加します。そこでは、会社の理念の実現を目指す中で、代表や役員たちが個としてどんな問いを持ち何に取り組んでいるか、個々の物語が語られます。更に、部長や入社2年目の社員など、様々なレイヤーの社員がそれぞれの視点から、社内の考え方や未来のビジョンをプレゼンします。また、日常の中でも、現在進行形の挑戦をリアルタイムで全社に共有する、毎週月曜日に開催される「CM会議」という機会があり、全社員で共有しています。

普段聞けない“今も挑戦を続ける先輩が語る公式ではないリアルな歴史”は、若手が企業の一員として世界のどんな課題を解決していくべきなのかイメージを湧かせ、自分発で動き始めるきっかけになるはずです。

### 提案

会社の理念やビジョンを  
様々なレイヤーの社員が  
“個人の物語”として共有しよう。

[記者] 重永 美由希

博士(理学)2016年入社。入社1年目より、地域産業の創出をめざすプログラム地域テックプランターの立ち上げに挑戦。現在は「研究者の生き方・働き方を多様にする」をビジョンに活動中。

ご意見募集中です！ 人材応援プロジェクトでは、新しいコトが起こる組織の文化や仕掛けについて研究を進めています。面白い制度や仕掛けについて、実践例やアイデア、本記事へのコメント等お気軽にお寄せください。少しでも関心を持っていただけの方は、お気軽にコメントをお寄せください。

問い合わせ先

株式会社リバネス 人材開発事業部  
担当:重永 [Mail] hd@lnest.jp



# 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。

|                               |                    |                      |                     |                                |                      |                           |
|-------------------------------|--------------------|----------------------|---------------------|--------------------------------|----------------------|---------------------------|
| <br>株式会社 ARK                  | <br>株式会社 ACSL      | <br>幸福ホールディングス株式会社   | <br>大日本印刷株式会社       | <br>株式会社ノベルジェン                 | <br>富士電機株式会社         | <br>株式会社メタジェン             |
| <br>artience 株式会社             | <br>株式会社 Eco-Pork  | <br>株式会社サンケイエンジニアリング | <br>太陽誘電株式会社        | <br>株式会社 BIOTA                 | <br>株式会社フツパー         | <br>モバイル・インターネットキャピタル株式会社 |
| <br>株式会社 IHI                  | <br>エスター株式会社       | <br>三洋化成工業株式会社       | <br>株式会社中国銀行        | <br>長谷虎紡績株式会社                  | <br>株式会社プランテックス      | <br>モルミル株式会社              |
| <br>株式会社 IDDK                 | <br>株式会社エヌケービー     | <br>株式会社ジャパンモスファクトリー | <br>東武不動産株式会社       | <br>株式会社Hundred Semiconductors | <br>マイキャン・テクノロジー株式会社 | <br>株式会社山田商会ホールディング       |
| <br>株式会社アグリライト研究所             | <br>株式会社ガルテリア      | <br>株式会社セルファイバ       | <br>東洋紡株式会社         | <br>東日本旅客鉄道株式会社                | <br>マイスターズグリット株式会社   | <br>ヤマハ発動機株式会社            |
| <br>株式会社アグロデザイン・スタジオ          | <br>カルビー株式会社       | <br>株式会社 Soilook     | <br>日本ハム株式会社        | <br>株式会社 PITTAN                | <br>Mipox 株式会社       | <br>ugo 株式会社              |
| <br>アサヒ飲料株式会社                 | <br>キオクシア株式会社      | <br>綜研化学株式会社         | <br>日本たばこ産業株式会社     | <br>BIPROGY 株式会社               | <br>株式会社 MACHICOCO   | <br>株式会社吉野家               |
| <br>UntroD Capital Japan 株式会社 | <br>京セラ株式会社        | <br>ソミックグループ         | <br>株式会社 NINZIA     | <br>株式会社ヒューマノーム研究所             | <br>株式会社マテリアルゲート     | <br>株式会社 Liberaware       |
| <br>株式会社 EAGLYS               | <br>麒麟ホールディングス株式会社 | <br>ダイキン工業株式会社       | <br>株式会社 NEXTAGE    | <br>fabula 株式会社                | <br>株式会社ミーバイオ        | <br>レボックス株式会社             |
| <br>株式会社イノカ                   | <br>建ロボテック株式会社     | <br>大正製薬株式会社         | <br>株式会社 NEST RdLAB | <br>株式会社フォーカシステムズ              | <br>明治ホールディングス株式会社   | <br>ロート製薬株式会社             |



## 若手・ベンチャーとともに、変わり続ける100年企業へ 富士電機株式会社



富士電機株式会社  
インダストリー事業本部  
フィールドサービス統括部 統括部長  
高橋 克裕 氏

富士電機は、エネルギー・インダストリー・電子デバイス・食品流通の各分野で、産業や社会インフラを支えるあらゆる電機機器の製造を行っています。2023年に100周年を迎えましたが、本統括部は、その5年前の2018年に発足し、組織の変革に取り組んできました。我々は、中小システムのエンジニアリングから、試験調整、納入後の保守業務をメインとし、お客様から修理などの依頼が来ると現場にかけつけ解決する、基本的には受け身のビジネスモデル

でした。その組織を変革させるべく、お客様に近い我々が、課題を聞き出し解決させるソリューションを推進し、組織風土改革にも着手してまいりました。そして次の100年へのさらなる発展のためには、全社員がお客様の市場に精通し需要創造し続けることが必要であると考えます。2030年に向けて、お客様の変革と発展に寄与する「デザインセンター」となるべく、パートナーとともに社会課題解決に寄与し続ける組織として、我々は挑戦を続けていきます。

# 2025年の分岐点

2025年は、日本の労働人口の過半数を日本の高度経済成長期を知らない世代が占め、働く人の価値観が大きく変わる転換点でもあります。これからの社会の中核を担う若手人材がどのような価値観で行動し、どのような視点で世界を見ているのか。私たち企業は彼らから学べることが多くあるはずです。本コーナーでは、独自の視点や情熱を持ち、自ら行動を起こして社会の中で活動をする学生を紹介します。彼らの活動を応援しながら、互いの価値観を共有し、ともに未来の社会を構想していきます。



## 篠部 虹人 氏

慶應義塾大学  
環境情報学部 環境情報学科 1年

「入院患者・患児の寂しさを解消する」ことをミッションに、コミュニケーションロボットの研究開発および医療現場での実証実験に取り組む。代表作に、抱擁型ロボット「Hug Bot(ハグボット)」、ぬくもり伝達ロボット「Breath(ブリース)」などがある。2023年には、「令和5年度かながわ学生 ビジネスアイデアコンテスト」でエッジ賞とユープルーム賞を受賞し、2024年にはSFC-IFCが主催する「障害のみらいを考える文化祭」にも出展。その後リバネス奨学金 太陽誘電ゼミに招待生として参加、2025年3月に行われたサイエンスキャスルジャパン2025では口頭発表にも選出された。現在は、次世代研究所アドバンスラボの研究員として活動中。

## 松原 尚子

株式会社リバネス  
執行役員CBO 兼 株式会社ADvance Lab代表取締役

東京農工大学大学院農学府生物生産科学部門修了、修士(農学)。研究開発事業から経営管理、地域開発、教育開発など様々な事業分野を経験し、2012年より執行役員に就任。大手事業会社や地域中核企業の新規事業の立ち上げや戦略的運営を担うと同時に、ベンチャー企業の研究開発・事業開発のサポートなどを行う。また、経営企画室において自社のブランディングや人材育成の企画開発を担い、組織の基盤強化と価値向上にも取り組む。

# ロボットづくりの 好きを極め、 人に寄り添う プロダクトを届ける

高校時代に数多くのロボットをつくってきた篠部虹人さん。友人家族が抱える課題をきっかけに、地元の老人ホームや国立成育医療研究センターなど様々な現場の生の声を聞きながら、人に寄り添ったロボットを開発し続けてきたという。ロボット開発を起点に活動の幅を広げてきた篠部さんの軌跡と展望から、これからの世界を覗く。

### 「寂しさ」を ロボットの手でなくしたい

**松原：**数多くのロボットを持ってきてくれてありがとうございます。高校生の中にこれらをつくってきたと聞きました。ロボット作りにのめり込んだきっかけはどんなことだったのでしょうか。

**篠部：**ロボットづくりは、中学2年生の自由研究でつくってみたのが最初でした。「つくることが楽しかった」ところから始まったのですが、私はただ作るだけでは続かないタイプ。自分がつくったロボットがどのように人の役に立つんだろうというのが想像できないと熱量を込められなかったのです。のめり込むようになったのは、高校2年生のときに聞いたクラスメイトのお母さんの言葉がきっかけです。末期がんで入院されていたのですが、病室からでも授業参観などに参加したい、という母親としての想いを聞

いたときに、自分自身のものづくりの力を活かして、彼女の想いを実現できないかという考えに至り、開発したのが「ロボくま」なんです。中にカメラ、マイク、スピーカーとサーボモーターが入ってて、誰かに行きたいところに持って行ってもらうことで、病室から遠隔操作してリアルタイムで会話ができる機能を持ったロボットとして、夏休みを使ってつくりました。

**松原：**友達のお母さんが子どもたちを、また子どもたちがお母さんを身近に感じるロボットということですね。一方で、たとえば友達のお母さんの言葉がきっかけでも、ロボットを開発したいと思うまでに発展する気持ちの変化が篠部さんの中にもあったと思うのですが、振り返ってみていかがですか。

**篠部：**「寂しさを解消したい」というのが、全てのロボットにあるゴールなのですが、その観点でいうと、

小学校時代、4～5年間父親と離れて暮らしていたということが原体験としてあるのかもしれませんが。母親も働いており、一人でいる時間が小学校低学年時代には多かったような記憶です。そのときに覚えた寂しさみたいなもので、友達の家族の話聞いたときに体が反応してしまったというか、放っておけなくなっていた、というのが今振り返ると思うことです。

**松原：**自分の原体験が呼び起こされ、ロボット開発に没頭したのですね。やはり、強烈な原体験があるものですね。

### 誰かの1人のために届ける インターフェース

**松原：**お話を聞いていると、離れている人や、行きたいところに行けない人など、何かしら不自由のある人たちのコミュニケーションを活性化したいという思いを感じるのですが、その手段としてロボットを選

ぶ理由はなんだったのでしょうか。

**篠部：**そうですね。実はロボットに固執するつもりはありません。でも、今はロボットが離れている人をつなぐ手段としてよいのではないかという仮説のもと、深掘りをしているフェーズと捉えるのが良いかなと思います。

**松原：**手段には固執しないという考え方は、とても本質的だと感じました。アントレプレナーを支援していると、やりたいことに没頭して活動しているうちに、だんだんとテクノロジーだけに注力してしまう瞬間があります。あくまで手段の一つだと思うので、自身の原点や目的に立ち戻り、見直すことも大事ですね。ちなみに、篠部さんが活動を通じて作ってきたロボットは、それぞれ見た目の特徴が異なりますね。それにはなにか理由があるのでしょうか。

**篠部：**はい。それぞれ現場の声に応えようとした結果です。例えば、最初は友達の弟がお母さんにハグしたいという希望から、ハグニケーションロボット「HugBot」を作りました。支えていないと倒れるような重心設計をしており、見た目の形状から思わずハグしたくなるようなロボットにしました。しかし、ハグしている感覚を呼び起こすことができなかつたり、生命感を感じることができない、というフィードバックをもらう結果に。そこで、次はぬくもりに着目して、人間らしい呼吸を持つロボット「Breath」を開発しました。最初のころは

「HugBot」のように顔があったのですが、小児科の病院関係者から、顔があると、人を連想させ、むしろ子どもたちが寂しい感情を抱いてしまうということから、今は人っぽいけど人じゃないロボットとしています。結果として、普段声を荒げるような子どもも、Breathを抱いていると落ち着く事例もでてきて、一定の効果が見られました。まだ完成形ではないですが、方向性としては合ってきているなどという実感ががあります。

**松原：**まさに現場の声に寄り添ったプロダクト開発ですね。私もBreathを抱いていると安心します(笑)。篠部さんにとって、ロボット製作にかける信念はどのようなものなのでしょうか。

**篠部：**どんなプロダクトをつくる時も、最初から100人の課題を解決するようなものはつくれる気がしていなくて、本当に目の前のその1人のニーズに応えるものをつくった結果、それが発展して10人、100人の人が使ってくれるようになると広がっていったらいいなと思います。でも、まずは目の前の人と向き合い続けるということを意識しています。

**松原：**ニーズに適合するように知識や技術の幅も広がってきたのだと理解しました。これから大学に入って専門性を高めていくと思うのですが、ロボットの専門家が多い工学系の大学ではなく、慶應義塾大学環境情報学部(以下、SFC)を選ん

だ理由はあるのでしょうか。

**篠部：**当初は工学系の大学に進もうと考えていました。しかし、理工学部系を調べてカリキュラムを見ているうちに、自分が学びたいことがすべて学べないことに気づきました。工学的な観点で技術的に高いプロダクトだけではなく、それを体験した人の心理的・生理的な反応を踏まえて機能へフィードバックをかけるようなアプローチもしたい。人の感情変容を設計するような視点でも学べる大学を探していたら、SFCにたどり着いたのです。

### 誰かのために 科学技術を生み出し、 届ける仲間を増やしたい

**松原：**ここからは大学後の未来についてお聞きできればと思います。大学卒業後の道はどのように考えているのでしょうか。

**篠部：**今は事業を始めてみたいと思っています。もちろん、大学院に



## 2025年の分岐点

進学してしっかりとしたエビデンスをとって、良い論文を書いて学会で発表するというのも一つだと思うのですが、研究開発の先で、やっぱり私は目の前の人に届けるフェーズまでやりきりたいという思いが強いんです。実際に自分のつくったものを届けた人の体験を変えることに興味があるので、研究開発でアカデミックにやる考え方・方法も取り入れつつ、ただメインは社会実装していきたいなと思っています。どちらかというと届ける手段として起業することも視野に入れているという感覚です。

**松原：**2022年にスタートアップ元年と言われて、今日本中で起業の流れが加速している中、たまに会社をつくること自体が目的になってしまっていると感じることがありますが、篠部さんは、「自分が解決したい世界を実現するには起業という手段を選択してサステナブルにやっていきたい」という意思を感じました。

**篠部：**もしかしたら、一番最初に開発したロボクマが届けたい人に届けられなかったことが大きいのかもかもしれません。だいたい開発が終わって実証実験のフェーズとして初めてテストしようと友達のお母さんと日程を決めたのですが、ちょうどその届けようとした1日前に亡くなってしまいました。その直後は、届けたい人に届けられなかった悔しさから、何のために私はものづくりをしてたんだろうと悩み問い直す時間がありました。そのときに振り返ってみると、目の前に助けた

い人がいて、その人に必要とされて自分がプロダクトをつくることに喜びを感じることに気がつきました。だから、社会実装にこだわりを持っているのだと思います。

**松原：**すごく納得しました。この4月から次世代による次世代のための研究所、ADvance Lab(以下、アドラボ)の第2期として参画してくれましたね。SFCでもプロダクト開発の仲間がどんどんできると思うのですが、アドラボに入ろうと思ったきっかけはなんだったのでしょうか。

**篠部：**アドラボに魅力を感じたのは、頑張っている同世代から刺激を受けられるだろうと思ったからです。昨年、リバネスと太陽誘電株式会社が実施しているリバネス奨学金 太陽誘電ゼミに招待生として参加させてもらいました。そのゼミ活動では、毎月成果報告を皆がして、来月までのゴールを立てて、また活動をしていくという4ヶ月を過ごしました。いい意味で競い合っているその空気感に乗ったほうが研究活動が加速することを実感していたので、それが通年でできるアドラボに魅力を感じたのです。

**松原：**同世代の仲間を集めるためにアドラボで活動することを決めたというわけですね。これまではどのようにプロダクト開発をしてきたのでしょうか。

**篠部：**これまではほとんど一人でやってきました。様々な大人の方々

にアドバイスをもらっていましたが、技術的な部分を一緒にやってくれる仲間がほしいですね。例えば、機械設計や電子工作の知識がまだ浅いので、アドラボや大学で仲間を探していこうと思っています。

**松原：**アドラボという組織をつくってから次世代研究者との接点がすごく増えたのですが、篠部さんと同じく、これまでとは考え方や行動規範、行動範囲が大きく違って今までの当たり前だった価値観が変化していることを実感します。今後、開発を進めていく中で、企業とのコラボレーションの機会も増える可能性があると思いますが、篠部さんからみて、今の企業に求めることはどのようなことなのでしょうか。

**篠部：**誰の何を解決するか、というところを明確に持って科学技術を使うことが大事だなと思っています。日本の企業の持つ技術は圧倒的に高いのですが、それをつくることが目的になっていて、社会にどう落と





右から順に、ロボくま、HugBot、Breath

し込んでいくか、という視点が少しかけている印象です。なので、その技術をもっと世のため人のためにどう使っていくかという視点で活動する企業が増えたらいいなと思っていますし、そこをデザインできる人に自分になりたいと思っています。

### 信念を押し付けるのではなく、対話で共感をつくる

**松原：**今日話してくれたような篠部さんの価値観がどのように形成されてきたのかにすごく興味があります。

**篠部：**ずっと信念として持っているのは、「世のため人のために科学技術を使う」ということです。ロボットも、場合によっては、人の仕事を奪う存在にされることもありますし、人らしいロボットを追求すると倫理的観点から指摘を受けることもある。いろんな声がある中で、誰の何を解決するのか、そしてそれが世のため人のためになっているのかということは、常に言い聞かせて考えるようにしています。

**松原：**「科学技術の発展と地球貢献

を実現する」というリバネスのビジョンに共感してくれたからかもしれません、この2年間でたくさんのリバネスがやっている取組みに参加してくれましたよね。所属していた高校という枠を越えて、全然知らない人と会うことへのハードルはなかったのでしょうか。

**篠部：**特にハードルは感じないですね。初めて会う人と、共通点とか重なる部分を探しながら、お互いの活動をシェアし合う時間は結構好きなんです。自分の世界に引きずり込むのではなく、いろんな価値観があって、でもアプローチの方法が違うけど、目指す世界は似ているとか。そういうのを考える時間は楽しいなって思います。

**松原：**リバネスが大事にしているブリッジコミュニケーションという考えとまさに同じだなと感じています。相手が今何を考えていて、何がしくてとか、どういうバックグラウンドがあって、どういうベクトルを持っている人なのかというのを理解した上で、自分のベクトル

と重ね合わせていく、というようなコミュニケーションを我々は実践しているのですが、高校生までの間にそのような考え方を身につけていることにびっくりしています。

**篠部：**きっと母親の影響が大きいと思います。私がいけないことをしたときに、怒るのではなく、ずっと対話を大事にしていました。喧嘩しても、分かりあえるまでは向き合うことから逃げることを許してくれません。長いときは2日間にわたってずっと話し合っていたこともあります。その経験から、どんな相手とでも分かりあえるんだという感覚があるのだと思いました。

**松原：**とても大切な体験ですね。篠部さんが形成される過程にこそ、世の中の変化に対応するマインドセットのヒントが隠されているように感じました。今日はありがとうございました。これからはアドラゴで、楽しく新しいことにチャレンジしていきましょう。

(構成・海浦 航平)



# Add Venture Forum

## 東京2025春 開催レポート

### アド・ベンチャーフォーラムとは

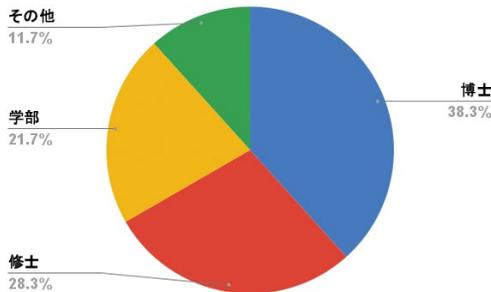
アド・ベンチャーフォーラムは「研究者の新たな活躍の場を発見する」をコンセプトに、修士・博士・ポスドクの若手研究人材とベンチャー企業が出会い、共に次の一步を踏み出す場です。主体的に課題を発見し、情熱と柔軟な発想で解決していける、まさに世界を変えようとしているベンチャー企業に不可欠な研究人材が集まります。これまでのアド・ベンチャーフォーラムを通して、若手研究者とベンチャー企業の、分野を超えた新たな連携事例が続々と生まれています。また、その場限りのイベントではなく、そこで生まれた繋がりやプロジェクトを加速させるべく、リバネスのスタッフが伴走し続けています。



## アド・ベンチャーフォーラム東京2025春

**日時** 2025年4月19日(土) 13:00-17:00 **場所** センターオブガレージ(〒130-0003 東京都墨田区横川1-16-3)

### 参加者属性 ※事前登録60名の割合



#### [参加者の所属(抜粋)]

東京大学、東京科学大学、東北大学、筑波大学、名古屋大学、早稲田大学、東京農工大学、奈良先端大学院大学、お茶の水女子大学、東京理科大学 他

#### [参加者の分野(抜粋)]

農学研究科、薬学科、工学研究科、理学研究科、生命環境学群、情報システム工学科、地域創生科学研究科、先端科学技術研究科、植物遺伝子工学、医歯薬総合研究科 他

### 参加企業

株式会社アグロデザイン・スタジオ、UntroD Capital Japan株式会社、株式会社ジャパンモスファクトリー、株式会社NEXTAGE、株式会社BIOTA、株式会社Hundred Semiconductors、株式会社プランテックス、株式会社ミーバイオ、モバイル・インターネットキャピタル株式会社、株式会社山田商会ホールディング、株式会社リバネスキャピタル、株式会社リバネス

### 参加した学生の声

- さまざまな分野の方々と話す中で、自分の考えがいかに限られた枠の中にあるかを実感しました。異なる視点に触れることで、研究の可能性が広がることを肌で感じました。
- 研究のこと以外の自分の活動からもアイデアが生まれました。学会だとこれまでやってきた過去のことが中心だが、これからやりたい未来のことが中心のイベントだったのが印象的でした。
- 考えているだけではなく、自分の足で現場に入り、人と対話しながら動くことの重要性を改めて感じた。行動するからこそ、次の問いが見えてくるという姿勢に背中を押された。
- 自分のやりたいことがかなり特殊だと感じていたのですが、他に同じような考えの方がいたことが嬉しかったです。

参加者と企業の共創を  
加速する仕掛け

## アド・ベンチャー奨学金

アド・ベンチャー奨学金は、社会課題の解決を志す研究者とベンチャー企業の連携アイデアに返金不要の奨学金を最大10万円支給する取り組みです。ブースセッションでの議論を通して生まれたアイデアをイベント当日の「アド・ベンチャーピッチ」にて参加者が1分で宣言！今回(2025年4月)のアド・ベンチャーフォーラムでは、12社の企業に対し、30を超える申請がありました。イベント終了後、宣言した参加者と企業とで実現可能な活動に落とし込み、参加者は具体的な活動計画を提出します。採択されると奨学金を受け取り、交通費や資材購入などの活動資金に充てることができます。



### アド・ベンチャーフォーラムで生まれた次の1歩

初開催から1年が経ち、若手研究者とベンチャー企業との間で多くの次の1歩が生まれました。採用やインターンに至ったケース、アド・ベンチャー奨学金を活用して連携プロジェクトに至ったケースなど、さまざまな形で仲間になり、新たな1歩を踏み出しています。

#### 採用に至った事例 株式会社イノカ (2024年4月参加)

株式会社イノカは「人類の選択肢を増やし、人も自然も栄える世界をつくる。」というミッションに共感してくれる仲間を常に募集しています。アド・ベンチャーフォーラムを通じて出会った学生は、その日のうちに会社に訪問し、自己の研究とイノカとでできることをかけ合わせた提案を考え、社員とディスカッションしました。現在は研究や営業を支える人材として活躍し、さらには自分の大好きなウミガメの目線で、世界を語る事ができる人材として活躍しています。

#### 連携プロジェクトに至った事例 株式会社 Liberaware (2024年11月参加)

##### [連携テーマ] 小型軽量ドローン搭載用の化学"リトマス紙"の開発

小型ドローンを開発している株式会社 Liberaware と東洋大学博士課程の山口さんは2024年11月のアド・ベンチャーフォーラムで出会い、アド・ベンチャー奨学金に応募したことがきっかけで連携プロジェクトを開始しました。埼玉の道路陥没事故等をきっかけとして、日本のインフラメンテナンスは喫緊の社会課題となっています。一方、そういった下水道や工場タンク内、排水処理施設内には硫化水素等のガスが存在していることがあり、作業員の死亡事故につながるような危険な環境です。そこで、山口さんが研究している有毒ガスを検知する装置を、株式会社 Liberaware のドローンに載せ、危険な場所の点検を行うための研究を行っています。4月には山口さんの研究室のウェブサイトの研究概要が紹介されるなど、着実にプロジェクトが進んでいます。

## 次回 2025年11月8日(土) アド・ベンチャーフォーラム東京2025秋開催決定！

アド・ベンチャーフォーラムへの参加企業・参加者を募集しています

アド・ベンチャーフォーラム

[お問合せ] 株式会社リバネス 人材開発事業部 (担当:伊達山・重永・岸本)

<https://avf.lne.st/>

[ Email ] [hd@lnest.jp](mailto:hd@lnest.jp)

# 東南アジアに広がるアド・ベンチャーフォーラム

## 研究を通じて社会に変革をもたらしたい

「研究を通じて社会に貢献したい」そう思う若手研究者の思いは、日本だけに留まりません。2024年に東京で始動したアド・ベンチャーフォーラムは、研究者がアカデミアの枠を越えて実社会とつながる道を模索するイベントとして、その舞台を東南アジアへと広げました。2025年にフィリピン、シンガポール、マレーシアで開催されたAVFは、それぞれの地域の特色と課題に寄り添いながら、ローカルかつグローバルな視点での研究者支援と社会実装の機会を提供しています。

### フィリピン / 社会課題と研究の接点を可視化する

Add-Venture Forum Philippines 2025では、開催地であるアダムソン大学の学生を初め、フィリピン国立大学などの6大学から総勢300名を超える学生が参加しました。同イベント内での講演では、フィリピンが直面するBrain Drain:優秀な人材の海外流出という課題にも触れ、国内での研究者による研究の場の創出の重要性を強調しました。科学技術を通じた社会貢献の可能性を探る場として、地元企業によるワークショップやパネルディスカッションが行われました。



Add-Venture Forum Philippines 2025  
[日時]2025年2月8日  
[場所]Manila, Adamson University

### シンガポール / スタートアップと研究の交差点

シンガポール国立大学を始めとした4大学から学生が参加したAdd-Venture Forum Singapore 2025では、5社のシンガポールスタートアップも参加することで、技術シーズの事業化や国際展開を目指す動きが活発な同国ならではの議論が展開されました。イベントでは、研究者と起業家が直接対話できるセッションを実施することで、実際に事業化を進める若手科学者の事例紹介などが行われ、研究とビジネスの境界を越える試みに注目が集まりました。



Add-Venture Forum Singapore 2025  
[日時]2025年2月28日  
[場所]Meeting Point, One North

### マレーシア / 産業と人材をつなぐキャリア共創の場

初開催となったマレーシアでのAdd-Venture Forum Malaysia 2025は、スタートアップや地元中小企業、政府機関を含む52の組織から総勢171名の参加者を迎えました。Validate Your Crazy Ideaセッションでは、学生・若手研究者がアイデアを持ち寄り、企業関係者からその場でフィードバックを受けることで、自らの発想を社会に投げかけ実装の可能性を探りました。創造性と現実性の接点を見出すこの取り組みは、他国開催にはないユニークな試みとして高く評価されました。



Add-Venture Forum Malaysia 2025  
[日時]2025年4月26日  
[場所]Cyberjaya, UMCCed

## 地に根ざし、志をつなぐアドベンチャー

アド・ベンチャーフォーラムの東南アジア展開は、各国・地域の現実に即した形で、「研究と社会をどう接続するか」という普遍的な問いに向き合う場となっています。東南アジアの現地研究者・学生との接点を求める日本企業にとって、貴重な出会いと共創の機会になるでしょう。現地の課題に触れ、共に未来をつくる「冒険」に、一歩踏み出してみませんか。

## 次回 Add-Venture Forum Malaysia 2025 開催！

[日時]2025年11月15日 [場所]マレーシア、ペナン

[テーマ] Empowering Talent for Career Growth: Driving Sustainable Innovation in Technology

特集I

# 「大企業からの起業」

## 社員の起業挑戦を

## 企業はどう受け止めるのか

社内アクセラレーションプログラム等が増加する中で、新たな事業創出への挑戦を試みる社員が増えてきた。社内制度としてまだまだ手探りの企業も多く、予算や人員の制約、実現が難しいアイデアも存在し、意欲ある社員が挑戦を諦めて離職する事例も見受けられる。一方、新しい制度を効果的に活用し、大企業に所属していた社員がベンチャー企業を立ち上げる事例も増えてきた。本特集では、大企業からベンチャーを立ち上げた当事者の経験をもとに、彼らが起業に至るまでの過程を学び、大企業における起業支援の仕組みについて考える。

- |  |      |
|--|------|
| 社内アクセラレーションプログラムを経て起業<br>株式会社UMIAILE 中島 亮平 氏（本田技研工業株式会社から起業）         | P.14 |
| 社内に働きかけ企業の協力体制を構築<br>株式会社KAMAME SHI 小林 俊 氏（日本製鉄株式会社から起業）             | P.16 |
| 社内アクセラレーションと、外部の補助金等を活用しながら起業<br>DO・CHANGE株式会社 岸本 明弘 氏（清水建設株式会社から起業） | P.18 |
| 大企業発ベンチャー設立を後押しする出向起業制度を開発<br>出向起業スピンアウトキャピタル 奥山 恵太 氏                | P.20 |

## Hondaのエンジニアとして、 新たな価値を生み出す

株式会社UMIAILE  
Co-Founder, COO, CSO 取締役  
中島 亮平 氏



本田技研工業株式会社の新規事業創出プログラム「IGNITION」から2025年1月に誕生した海洋ドローンベンチャー UMIAILE。独自の自律型小型モビリティを用いて大規模海洋センサープラットフォームを構築し、海洋資源や安全保障等の課題の解決を目指している。同社の取締役 COO,CSOを務める中島氏はこのプログラムの事業開発支援者だった。中島氏はなぜ支援者となり、そしてチームの一員として起業するに至ったのだろうか。

### 研究開発から 社会実装を推し進める側へ

中島氏は学生時代、学生フォーミュラでレーシングカーの開発に取り組んでいた経験から、Hondaにもエンジン開発エンジニアとして入社した。入社を決め手は、本田宗一郎氏と共に働いた世代のOB達との交流だった。彼らが持っていた“でっかい夢を追い自分のために働く、世のため人のために想い言われたことをやるのではなく、全エンジニアが製品に自分の意志をぶち込む”というエンジニアとしての哲学や、やりたいことには自ら手を挙げろと語り、ユーモアを持ち生き生きと人生を楽しむ姿が魅力的だったのだ。入社後は研究所で世界最高水

準の熱効率を有するエンジン開発にも成功し、充実した日々を送っていたが、まさかのHondaのF1撤退と2040年EV・FCEV100%方針の発表という大転換が訪れた。電動化への事業戦略変更により、他分野への転向も考えたが、研究所で取り組む研究は高度化し、顧客なき開発に足を踏み入れつつあると感じていた。それよりは、自ら仕掛けて意味のある変化を生み出し、チームで社会実装に取り組むほうが楽しいと考え、その実現のためビジネスサイドへ軸足を移す決断をした。グロービス経営大学院で経営とビジネスの原理原則を体系的に学びながら、リアルな事業創出の現場に身を置こうとIGNITIONの運営担当の社内公募に手を挙げたという。

### 社員の挑戦を後押しする IGNITION

一人ひとりの夢が持つ力を重要視するHondaのフィロソフィーを体現するかのごとく、IGNITIONにはエンジニアを中心に、これまで1,000件以上の応募が集まっている。書類・ピッチの多段階審査を経て十数件が選抜され、選抜されたチームにはユーザーインタビューのサポートや、事業仮説の壁打ち、VCとの資金調達交渉、デザインや試作費用等、幅広い支援が行われる。審査で漏れた提案にもフィードバックレターを必ず返送するなど、丁寧なアフターフォローも特徴的だ。独立前提なため、社内アセットの利用を前提としたアイデアは対

象外だが、社内アセットを活用したほうが良さそうなアイデアには開発者の独立心を尊重しつつも研究所や事業部への橋渡しを提案し、社内での新規事業創出につながった例もある。中島氏が着任した事業開発支援者のポストも社内エンジニアから人気のある役職で、公募は毎回10倍近い倍率だという。その魅力は社会実装までの動きをリアルに経験できる点にある。中島氏も、審査過程での多くのベンチャーキャピタリストのやりとりや、イベントでプレゼン経験等、研究所ではできない経験を重ねていった。

### エンジニアたちと目指す海での挑戦

事業開発支援者として活動する中で中島氏が担当したチームの一つが UMIAILE だった。代表の板井氏は学生時代に人力飛行機の開発経験を持ち、入社後も水中翼船の開発にプライベートで取り組んでいた。CTOの海野氏も元はHondaのエンジニアであり、ソフトウェア開発を学ぶために転職していたが板井氏の誘いにより合流した。根っからのエンジニアである二人とともに、漁港や官公庁でのヒアリングや事業プランのブラッシュアップ、VC訪問に明け暮れた。現場の熱と課題の大きさに触れるうちに当事者意識が芽生え、中島氏は次第にこの事業を自分でも実現したいと考えるようになっていった。そんなときに、板井氏から「一緒に会社をやろう」と誘われ、迷わず「やります」と応えていたという。学生

フォーミュラのときのエンジニアのチームで物事に取り組む面白さも蘇り、このチームでなら実現できるとも感じていたようだ。伴走支援者が創業メンバーへ加わるのはIGNITIONでも異例の出来事だったが、結果的には「夢を追う社員を全力で後押しする」というプログラム理念が後押しとなり受け入れられ、最終審査ピッチでは中島氏も共同起案者として壇上に立っていた。

### ベンチャー企業の成長が夢の力を示し続ける

起業後の現在はCOO,CSOとして資金調達、事業開発、バックオフィスまで幅広く担当している。「二人が本田宗一郎ならば、事業成長のためには藤沢武夫が必要かなと思っているんです」と自らの役割をHondaの創業期になぞらえる。IGNITION発スタートアップへのHondaの出資比率は20%未満にしておき、ベンチャーが独立してチャレンジできるようになっている。また、多産多死ゆえの将来の不安や家族の反対など、起業前のハードルを下げる工夫として、数年程度のセーフティネットが設けられている。「この権利がなくても起業したと思いますし、事業成功を目指す今は権利を行使する気もありません」と、覚悟の決まった当事者には不要そうだが、話す表情からは会社側の支援に対する感謝の想いが感じられた。これまでIGNITIONから生まれたベンチャーはUMIAILE含めて3社。どの企業も展示会でHondaと共同展示したり、Honda発ベンチャー

企業として多くのニュースで取り上げられたりと、ある種の「顔」としても機能しているように見える。成熟した大企業の中で、エンジニアの夢の力を信じ続ける企業であるために、IGNITIONは単なる新事業創出プログラムではなく、社員の心に火をともし続ける存在なのかもしれない。

(文・重永 美由希)

#### 中島 亮平氏

2017年 株式会社本田技術研究所に入社し、直噴ガソリンエンジン研究開発や燃焼基礎研究に従事。2023年、本田技研工業株式会社にて新事業創出プログラムIGNITION事業開発伴走支援を担当。2025年1月に、IGNITIONプログラムに参加していた板井 亮佑氏、海野 暁央氏とともに高速で自律航行する小型無人ボートを使い、海洋データを収集・提供する株式会社UMIAILEを創業。

## 自ら作った挑戦の場を 大企業とともに育てていく

### 株式会社KAMAMESHI

代表取締役社長

小林 俊 氏



株式会社KAMAMESHIの小林俊氏は日本製鉄株式会社の所属のまま、自身が立ち上げた会社に出向する仕組みを、社長を巻き込んで構築した。「日本の製造業を支えたい」という情熱から事業テーマを創出し、周囲を巻き込みながら出向起業制度を立ち上げたプロセスや、起業によって自身や組織が得られたことについて伺った。

#### 製造業の設備老朽化課題に挑む KAMAMESHI

同社は製造業における設備の老朽化の課題に着目し、中小製造業向けの設備部品管理・マッチングプラットフォームを提供している。老朽化する設備の早期復旧を目的に、故障に備える形で確保する企業が多いが、結果として不足するケースが多く、過剰在庫となり、一定期間利用されなかった場合には廃棄するしかない。さらにこれらの管理は製品用の在庫と異なり、デジタル化が進んでいない会社が多い。そこで同社は、会員企業に対して社内で保有する設備部品を一元管理し、会員間の設備備品の売買取引を仲介す

るプラットフォームを提供する。現在、小林氏は日本製鉄に所属しながら自身の作ったこの会社に100%出向するという形で代表を務めている。資本関係はないが、同社のグループにも廃棄部品は存在するため、グループ内での廃棄資産の有効活用にも繋げている。グループの豊富なネットワークを活かし、取引先候補を紹介してもらったり、専門部門に相談にのってもらったりと、アセットを存分に活用できる環境と日鉄発というブランドが信頼に繋がる点が、大企業に所属したままの起業には大きなメリットを感じているという。

#### 製造業を支えたいという 情熱がアイデアを育んだ

小林氏は新規事業検討の部署に所属していたわけでもなく、新規事業部門はおろか、検討プログラムや仕組みも当時社内にはなかった。コロナショックを経験したことが起業のきっかけだった。「業績が下り、閉塞感もある中で、製造業を支えるという気持ちで入社してきているので、何か製造業に貢献できることはないか、とプライベートの時間で事業検討を進めました」。やがて経済産業省が主催する「始動Next Innovator」に採択され、事業検討を本格的に外部の知見を入れながら検討する中、製造業の設備老朽化の課題に辿り着いた。「製造業の中

小企業の方々に改めてヒアリングし、現場を回るところから始めました。喫緊の課題ではあるものの、根本的な対策が打てていないのが設備老朽化であり、事業継続リスクに繋がってしまうと確信しました」。

### 自ら切り拓いた 出向起業の仕組み

「始動Next Innovator」ではシリコンバレー派遣に選抜され、優秀賞まで獲得するなど、事業化に確信を持った小林さんだったが、日本製鉄が事業として注力するほど優先度は上がらないだろうということも理解できた。この事業検討を今の所属にしながら続ける方法を模索し、上司に相談したり、副社長に話を聞いてもらったりした。その頃には出向起業という仕組みがあることや、経産省から補助金が出ていること（現在は廃止）を知り、最終的に社長に直談判して事業の重要性と共にこの制度の導入を訴え、応援をもらうことができた。無事に補助金に採択されることになり、実際に事業をスタートする。「社長にも、誰が見ても事業の重要性は理解できる。また、会社が変わってきているイメージを社内外に示すことができることや、チャレンジする人を育てる機会という意味でも良いことだと認めてもらえました。資本関係はないけれど、日鉄のビジョンと親和性のある事業テーマであることも良かったのだと思います。制度はないけれど、新しいことをしようとする人には懐が深い文化があり、

多くの社内関係者のご支援で実現をしているので、心から感謝しています」と小林氏はいう。

### 挑戦する人を組織が応援し、 新風を吹かせられる仕組み

新規事業では、事業の可能性について最初から保証することは難しく、検証してみないとわからないことが多々ある。一方でそれらの多くが本業とのシナジーや収益性・事業規模など様々な理由で会社として取り組む優先順位をあげられない。出向起業は、そのジレンマを解消できる仕組みだと小林氏はいう。まず、今まで一步踏み出せずに終わっていた案件を、会社が大きなリスクを取らずに検討できるようになる。事業としても資本関係がないことで、競合系列の会社であっても中立的にフランクに取引ができ、仕事の幅が広がる。そしてこの仕組みは、社員の流出を防げるのではないかという。「できないでモヤモヤするより、自分がリスクをとって結果を示せる形ができて良かった。私も会社には愛着があり、恩義もあるので辞めたくはなかった。転職してしまう人の中には新しい挑戦ができずに辞めてしまう人もいます。そこに受け皿があれば辞める人を減らせるのではないのでしょうか」。出向起業は、起業する本人のためだけでなく、会社側が人事制度も変えず、情熱ある社員の挑戦を最小限のリスクで応援し、組織に新風を吹かせ、社会貢献のアピールができる制度とも言える。

### 枠を外せば大企業にいても 新しいチャレンジができる

小林氏は自身の経験をできるだけ社内でも伝えるようにしているという。「起業したことによって、外から見えることがたくさんありました。決断力がいかに大切か身に染みたり、日鉄の中のリソース、ノウハウ、潜在能力を改めて実感することができた。もっと潜在能力を發揮できること、既存の枠組みの中ではできないけど枠を外せばできることがたくさんあると気づいた。今自分がやりたいことができなくても、そこに情熱が本当にあるなら、諦めるんじゃなくて、周囲に想いや考えを話し、壁打ちしていくところから始めてほしい。新しい仕組みや連携で解決できる可能性は必ずあります」と小林氏はいう。

挑戦できる環境を作ったからこそ、事業を軌道に載せることができた。今後、会社との関係性も大切にしながら、その都度、新しい道を切り拓いていく覚悟が小林氏にはできている。そのような社員を応援する仕組みとして、出向起業はひとつの切り札となるのではないだろうか。

(文・環野 真理子)

#### 小林 俊氏

KAMAME SHI 代表取締役 CEO。2010年に新日本製鐵(現:日本製鐵)に入社。製鉄所での生産管理に従事したのち本社へ異動。営業や企画部門を経験後、19年より八幡製鉄所にて生産管理課長と構造対策プロジェクトを担当。22年よりタイでの海外駐在を経て、23年8月に日本製鐵の社内起業制度適用第1号となりKAMAME SHIを創業。(受賞歴:経産省「始動」7期シリコンバレー選抜&優秀賞、経産省「出向起業」採択、FTS INTREPRENEURS AWARD 2024グランプリ、DBJスタートアップアクセラレーションアワード2025最優秀賞)

答えがないのが面白い

“清水の舞台”から

飛び降りて広がる舞台

DO・CHANGE 株式会社

代表取締役

岸本 明弘 氏



清水建設株式会社でベンチャー的に新規事業創出する「コーポレートベンチャリング制度」を活用し、アフリカなどの途上国で電線のリサイクルを推し進めるスタートアップ企業がある。DO・CHANGE 株式会社の岸本代表だ。大手企業の制度をいかに利用し、起業に至ったのか、そしていまの挑戦までを聞いた。

### 持ち込まれた技術に着目して、自ら手を挙げる

アフリカなど途上国では棄てられる被覆電線が適切に処理されず、野焼きされることでダイオキシンなどが発生し、大気汚染と健康被害が問題視されている。被覆電線を熱処理と焼成処理をする技術があれば金属銅と炭化物に分離できる。金属銅はリサイクルして販売し、炭化物は活性炭などに利用できるはずだ。清水建設発のベンチャー企業である DO・CHANGE 代表である岸本氏はこのテーマに着目し、起業した。

起業に至るきっかけは、知り合いの社長からの相談だった。

「被覆電線から銅を抽出する特許技術がある。清水建設で被覆電線の銅以外の部分を建築資材にできないか」というものだ。当時営業部に所属していた岸本氏は「技術や発想はおもしろい。ただ、自分には新規事業を担当した経験もない。社内に紹介すれば、誰かが担当をするだろう」と考えていた。しかし、やはり推進者がいない状態で事が進むわけもなく1年が過ぎた。そんなとき、清水建設で「コーポレートベンチャリング制度」が始まり、環境問題の解決につながる技術のもつ可能性の大きさは感じていたため、岸本氏はとっさに「自分がやろう」と手を挙げた。そこから事業化を考える中で「廃材を資源化

したい」という気持ちは次第に強くなった。しかし、制度の終盤に社内からいつ起業するのかを聞かれ、事業化の目処が立っておらず、焦りを募らせた。思いはあるが「本当にいま起業しているのか」と清水建設から一步外に出る覚悟を問われた、と岸本氏は当時を振り返る。

### 社外の舞台で発信し、覚悟を決める

覚悟を決めるきっかけとなったのは社外の舞台だった。「事業プランが社外で通用するか試したい」との思いで参加したのが、岡山県で実施されていた「岡山テックプランター」だった。技術

の由来がある香川県に近い岡山で、制度の終盤の2024年2月に開催されたデモデーで思いの丈をぶつけた。まだ実証結果がでておらず、事業化に程遠い状況だったが、結果はHOXIN賞とみずほ銀行賞をダブルで受賞し、初めて社外で評価され、自信をつけた。「テックプランターで受賞してから、ガラッと変わりました」と岸本氏は目を輝かす。事業化が「いけるかもしれない」と思い舵を切った。

清水建設の「コーポレートベンチャリング制度」の合言葉は「清水の舞台から飛び降りろ。」だ。いざ舞台を飛び降りて、自らの仮説を社外に発信すると、フィードバックをもらえる。ある人からは、日本ではすでに商流があるため通用しないのではないかと指摘を受けた。別の人からは、棄てられる被覆電線はアフリカでは野焼きをされていること、それが環境問題や健康被害をもたらす貧困問題にも関係があることなどを教わった。教わったことで実際に現場を見たい思いが募り、2023年12月にガーナに単身渡航した。そこで岸本氏は現場を見て回る重要性を認識し、現場に足を運ぶことで事業プランがさらに具体化した。もともとは持ち込まれた相談だったが、社外で発信を繰り返すことで、徐々に仮説がブラッシュアップされるだけでなく、自らの思いをのせて話すうちにテーマが自分事となり、起業する覚悟が決まったのだ。そして2024年3月、清

水建設発のベンチャー企業DO・CHANGEが誕生した。

### 所属企業の社是と経験が、人生とベンチャー企業を支える

2024年4月からは、代表として会社を運営することになる。日々やることはプランの発表だけではない。会社運営上は契約の作成や経理など実務もあるが、ここで活きたのは清水建設の各部署での経験だ。実務が発生する度ごとに、多様な経験の記憶や上司と意思決定をした記憶が蘇る。社内外向制度を活用し、清水建設からの出資は無いが、数年間は給与を応援してくれる体制となった。また、社内からはケニアで技術紹介をする機会をもらい、ケニアの野焼きの現状も目の当たりにした。所属企業の有り難さが身に染みだ。

プランや実証の仮説検証の繰り返しは、その後も同じだ。2024年7月に経済産業省が実施する出向起業スタートアップの補助事業に採択され、同年8月には香川県ビジネスチャレンジコンペで優秀賞を受賞した。その後、ケニアとガーナへ渡航し、現場を見て回った。補助金を活用し、実証をすることでますますプランに磨きがかかった。2025年2月には「J-Startup」地域版である「J-startup WEST」（四国地域）に選出された。覚悟を持って飛び降りた舞台に広がっていたのは、孤独ではなく会社と社会からの応援で翔び発つ世界だ。「最近、清水建設の社是である『論

語と算盤』をよく思い出します。『道理に適った企業活動によって社会に貢献し、結果として適正な利潤を得て社業を発展させる』というこの言葉の意味が起業してより理解できるようになりました。起業後は自分がやった分だけ前に進む。全て自己責任。答えはないが、それも一つの面白さです」といまの状況を語った。所属企業の社是と経験に支えられながら、自らの発想と行動力で日々を切り拓いている。

(文・大坂 吉伸)

#### 岸本 明弘 氏

学生時代に阪神淡路大震災を経験し、震災ボランティアを行いながらゼミにてまちづくりを研究。1998年、立命館大学産業社会学部を卒業し、清水建設株式会社に入社。入社後、建設現場での原価管理をスタートに、営業、不動産仲介取引、不動産開発事業、総務、人事、債権回収事業等、幅広い職務を経験。2024年、DO・CHANGEを設立し、代表取締役役に就任。1974年生まれ。兵庫県出身。

## 飛び出す人材を応援する企業が 評価される時代

出向起業スピナウトキャピタル  
代表パートナー  
奥山 恵太 氏



大手企業では新規事業の創出がますます重要になっている。豊富な人材や技術、資金といったアセットを持ちながら、それらが十分に活かされない場面も多い。そうした中、「出向起業」という仕組みを活用したベンチャー企業の動きが広がっている。この仕組みに関する補助金を経済産業省時代に立案し、現在は出向起業に特化したベンチャーキャピタルの代表を務める奥山氏は、「出向起業は企業にとっても“損をしない”制度ではないか」と語る。制度の狙いや企業・起業者に双方にもたらす効果について伺った。

### 実はハードルが高くない “出向起業”の活用

多くの企業では、既存の事業領域に近いテーマであれば新規事業に取り組みやすいが、本業とシナジーが薄いテーマやゼロからの挑戦には、短期的な収益性の低さや赤字リスクを理由に社内承認が得にくいという課題がある。

こうした壁を乗り越える手段として注目されるのが「出向起業」だ。これは、起業家が所属企業を辞めずに個人の資産や社外からの資金を活用して起業し、既存の出向制度を使って起業先に出向し、新規事業を創出するものだ。出向元企業が保有できる新会社の持分は20%未満に限られ

る。一見すると企業にとって人材や技術・知財、資金の「流出」と映るかもしれないが、実際はそうでもない。人材面でいえば、多くの企業に既にある出向制度を用いるため、既存企業に所属しながら活動ができる。このやり方だと、エース級人材がくすぶっている職場環境から抜け出して起業したとしても、関連会社化したり、仮に事業が失敗しても出向元企業に帰任させるなど、柔軟な対応が可能だ。技術や知財面も、既存事業で使われないと判断されたテーマであれば、必要に応じてライセンス契約することができる。資金面についても、出向中の人件費を負担する程度で、ベンチャー企業は社外資金を活用して事業

を進めるため、企業側の負担は限定的だ。

奥山氏は「制度を立案した当初は企業が出向起業を認めるハードルは高いかもしれないと考えていた」と当時を振り返る。2020年以降、経済産業省では補助金やガイドライン整備を進め、出向起業の導入を後押ししてきた。結果として5年間で64件が採択され、出向起業を輩出した企業は大手から地域中核企業まで広がっている。

### リスクを取る人を応援する 方法を考える

出向起業で多いのは次のようなケースだ。尖った新規事業案

を企画したが、所属部署で予算が下りない中堅・若手社員が、個人資産で起業した場合に出向契約の締結を実行できるかを、社内で事前に相談する。出向を事前承認された社員は、個人資産で新法人を設立し、従来からある出向制度を活用して数年間の出向扱いとなり、出向元企業からの人件費負担を受けながら経営に取り組む。このプロセスの前後で、研究開発や社外からの資金調達も進める。

奥山氏は経済産業省在籍時に、業務外の活動として、自身も三菱重工のエンジニアとともに起業を目指した経験を持つ。実現には至らなかったが、その過程で得た学びは大きく、「このエンジニアの方と同じように挑戦の機会を求める熱量の高い中堅・若手が他にもいるはず」と感じたという。当時、日本の大企業がGAF Aと戦える勝ち筋を見出す施策を立案することが経産省の一丁目一番地だったが、その中で「社内に埋もれた人材や技術を流動化し、ベンチャー企業という形で活かせないか」との思いが出向起業制度の着想につながった。しかし、制度の立ち上げには課題も多かった。特に、出向扱いの社員が立ち上げたベンチャー企業には、投資家の資金が集まりにくかったのだ。投資家から最初に問われるのは“起業家の覚悟”であり、代表が出向扱いの社員の状態では投資家から覚悟があると見なされなかった。覚悟のある出向起業をした代表が投資を得るため

に、奥山氏が自らベンチャーキャピタルを設立。出向起業にリスクマネーを供給するという行動に踏み切った。その後、奥山氏のもとには、中堅・若手から200件以上の相談が寄せられ、今では数多くのベンチャー企業が誕生している。

### 応援する既存企業が得る メリットも多い

奥山氏は「企業がこの取り組みを後押しすれば、三つのメリットがある」と語る。第一に、新規事業の創出が加速する点だ。意欲ある社員が発案したテーマに対して、既存事業に隣接している等により本業シナジーや黒字化の予見性が十分にある場合は、社内リソースを十分に投入できる。逆に不確実性が高い事業案は投下リソースをゼロにとどめるのが従来だが、出向起業では部分的なリソース配分が可能で、残りは社外の資金や人材で補える。成功すれば追加出資によりベンチャー企業を関連子会社化することもでき、失敗しても社外投資家の資金が失われるのみ、という整理ができる。第二は社員の成長だ。出向起業では、社員自らが所属企業の出向の承認を得て事業を進め、リスクを取って起業に挑む。営業や研究開発、企画など複数領域を社内ローテーションすることだけでは得られない経験を、横断的かつスピーディに獲得できる。数年で復帰するにしても、そのまま事業を拡大するにしても、将来的な

経営人材の育成につながる。第三は企業の評判向上だ。ベンチャー企業がメディアに取り上げられれば、所属企業名も注目される。「社員の多様な挑戦を支援する企業として、新卒採用にもつながっている」との声もある。

出向起業は既存企業から見れば一つの方法論。育てるべきは人材であり、文化だ。小さく細かく多く、できるだけ早く試してみることで、社内から新規事業が多く育つに違いない。出向起業によるベンチャー企業が世界を席卷し、出向元企業以上により大きく羽ばたく日が待ち遠しい。

(文・大坂 吉伸)

#### 奥山 恵太氏

2010年経済産業省入省後、主に化学産業の規制緩和・国家衛星開発業務に従事。2018年の内閣府での宇宙関連ベンチャー企業の支援業務を経て、経産省で「出向起業」補助制度を自ら企画し、大企業等社員による資本独立性のあるベンチャー企業の起業を後押し。大企業内での出向等の意思決定に係る調整も幅広く支援。2022年7月に経済産業省退職。2022年9月、出向起業スピニアウトキャピタル設立・運用開始。1986年生まれ。

# 理念やビジョンをともにできる社員の挑戦なら、 既存制度にとらわれず柔軟な発想で支援しよう

今回取材した起業家たちはみな、ももとの所属企業とのカルチャーフィットが高い社員たちだった。理念やビジョンをともにできる彼らだからこそ、挑戦を応援する意味がある。制度を整えることで、社員は安心して挑戦に踏み切ることができる。一方で、もしこのような制度が整っていなかったとしても、挑戦する意思を持つ社員が現れた場合に既存の制度の中で支援することもできる点は注目に値する。

## 社員の起業に対する企業側のメリット

### 1. 企業のビジョンやカルチャーを体現する広報塔となる

創業期に作られて受け継がれてきた精神やビジョンはベンチャー企業と相性が高い場合が多い。それを体現する姿として関係性のあるベンチャー企業がいることは社内の文化醸成にもつながる。

### 2. 自社内では挑戦できない新分野への挑戦ができる

大きな出資などをしないからこそ、現業がある中では挑戦できない分野とのつながりを作るきっかけがある。事業内容によっては、成長した後に現業にと相乗効果を発揮することも期待できる。

### 3. 新規事業創出の学びを得られ、社内の機運も高められる

ベンチャー企業として取り組まないとわからない新規事業における様々な課題や乗り越え方、その面白さがある。良い関係性を継続できた大企業発ベンチャー企業からはこれらの知識を定期的に得ることができる。また、その話を聞く社員も、外の誰かよりも自社の状況をわかった元社員の語る話のほうがより共感を持って聞くことができる。

## 起業支援のポイント

### 1. 資本の独立性を保ち、ベンチャー企業から学ぶ

独立して意思決定をできることこそがベンチャー化の価値。子会社をつくるのでも社内で新規事業をやるでもない強みを活かすには資本の独立性を保つことは欠かせない。

### 2. 自社のブランド・人的支援の価値を理解する

ベンチャー企業の弱みは知名度やブランド力の無さ。元の会社が紹介してくれるだけでも安心感に繋がり、営業の際には強みになる。また、現場を知る社内のメンバーとの議論も成長のために有益だ。

### 3. 復職制度を設ける

安定した企業を辞して起業しようとする、周囲の反対に合うことも少なくない。再度企業に戻れるという権利の付与はこのような周囲の反対を和らげる効果があり、支援の一つとなりうる。

### 4. 出向制度を活用する

明確な支援制度がない場合でも、既存の出向制度を活用することで社員の起業を支援できる。社員が自ら起業した会社に「社員を出向させる」のだ。社員にとっては創業初期の不安定な時期に給与が保証された状態で活動できるためこの上ない支援になる。

日本の製造業の知識が蓄積された日本の大企業から、ベンチャー企業として新たな事業が生まれていくことは日本の今後の成長の上でも価値がある。大企業が新規事業創出を支援することの価値は、単に自社の成長にとどまらず、日本の産業構造を変えていく力を秘めている。今後打破すべきは「前例がない」という言葉だけだ。

# トランスファラブルスキル実践プログラム

博士後期課程の学生には、研究力の向上のための支援策と平行し、彼らのキャリアパスの開拓が非常に重要です。大学及び大学外で多様なキャリアを開拓し、活躍していく上で欠かせないのが、研究経験で培った力を分解し、他の分野へ横展開する能力です(トランスファラブルスキル)。

そこで本研修では、博士課程学生を対象とし、実践的にトランスファラブルスキルを発揮する能力を鍛えるプログラムを実施します。また、研修での経験を通じて、キャリアパスの開拓にも繋がるプログラムとなっています。

なお、リバネスは2002年の創業以来、サイエンスブリッジコミュニケーションを核とした人材育成プログラムの実践を通じて、博士人材のキャリア開発を手掛けて参りました。本プログラムでは、これまで培ったノウハウとネットワークを生かしたプログラムとなっています。



### ショートプログラム(全1回 日本語実施のみ)

|   |   |   |
|---|---|---|
| 1 | <p>&lt;事前研修&gt;<br/>博士の1分自己紹介をパワフルにする、QPMIワークショップ<br/>+</p> <p>&lt;実践研修&gt;<br/>「アド・ベンチャーフォーラム」で自分の熱を発信し異分野の仲間を集めよう</p> | <p>[場所] アド・ベンチャーフォーラム<br/>[時間] 終日<br/>午前: 事前研修(1時間程度)<br/>午後: 実践研修(イベント参加: 5時間程度)</p> |
|---|---|---|

### 大学出前型研修プログラム(全3回 英語/日本語実施可)

|   |  |  |
|---|--|--|
| 1 | <p>&lt;事前研修&gt;<br/>博士の1分自己紹介をパワフルにする ~QPMIワークショップ~</p>                | <p>[場所] オンライン、現地いずれも可<br/>[時間] 90-120分</p>         |
| 2 | <p>&lt;実践研修&gt;<br/>「超異分野学会」または「アド・ベンチャーフォーラム」で自分の熱を発信し異分野の仲間を集めよう</p> | <p>[場所] 超異分野学会 or アド・ベンチャーフォーラム<br/>[時間] 半日~終日</p> |
| 3 | <p>&lt;事後研修&gt;<br/>自分の研究への熱を発信し続け、新たな道を開拓する方法を考えよう</p>                | <p>[場所] オンライン、現地いずれも可<br/>[時間] 90-120分</p>         |

### 大学出前型研修プログラム(全5回 英語/日本語実施可)

|   |  |  |
|---|--|--|
| 1 | <p>&lt;実践研修&gt;<br/>「超異分野学会」または「アド・ベンチャーフォーラム」で多様な熱を持った先輩の事例に触れよう</p>  | <p>[場所] 超異分野学会 or アド・ベンチャーフォーラム<br/>[時間] 半日~終日</p> |
| 2 | <p>&lt;事前研修1&gt;<br/>博士の1分自己紹介をパワフルにする、QPMIワークショップ</p>                 | <p>[場所] オンライン、現地いずれも可<br/>[時間] 90-120分</p>         |
| 3 | <p>&lt;事前研修2&gt;<br/>相手の心を動かすプレゼンテーション</p>                             | <p>[場所] オンライン、現地いずれも可<br/>[時間] 90-120分</p>         |
| 4 | <p>&lt;実践研修&gt;<br/>「超異分野学会」または「アド・ベンチャーフォーラム」で自分の熱を発信し異分野の仲間を集めよう</p> | <p>[場所] 超異分野学会 or アド・ベンチャーフォーラム<br/>[時間] 半日~終日</p> |
| 5 | <p>&lt;事後研修&gt;<br/>自分の研究への熱を発信し続け、新たな道を開拓する方法を考えよう</p>                | <p>[場所] オンライン、現地いずれも可<br/>[時間] 90-120分</p>         |

これまでの実施事例(一部抜粋)  
岡山大学/筑波大学/東京都市大学/東京都立大学/東京農業大学/  
奈良先端科学技術大学院大学/山梨大学 など

本プログラムの詳細は  
こちらを御覧ください。



大学院生向けの研修、グローバル研修等のご相談などあれば、お気軽にお問い合わせください

[お問合せ] 株式会社リバネス 人材開発事業部 (担当: 重永・伊達山) [Email] hd@lnest.jp [Tel] 03-5227-4198

『地球貢献型』のひとと組織を研究開発するべく、多様な分野の研究者と議論する。  
 (聞き手:株式会社リバネス ひとづくり研究センター長 楠 晴奈)

## 個人と組織間の「ずれ」を可視化し、人がいきいきと働ける仕組みを



お茶の水女子大学 宮川 祥子 氏

組織のパフォーマンスにも影響を与えうるという観点から、従業員のウェルビーイングの向上に対する関心が高まっている。宮川氏は、自身の就業経験から、「同じ組織でも、個人によってウェルビーイングが異なるのはなぜか?」という問いを持ち、個人とその人が所属する組織の適合性を指す『個人-組織適合 (person-organization fit)』の研究を開始した。本記事では、個人と組織の適合性の指標を実社会で活かす可能性について、宮川氏に伺った。

### 自身の 就労経験から生まれた疑問

楠:宮川さんの研究について、今日は詳しくお聞きしたいと思います。「個人と組織の間の適合性」に注目したきっかけはあるのでしょうか。

宮川:実は初めから心理学の研究を志していたわけではなく、高校卒業後は名古屋の大学で看護学科に通っていました。地方出身なこともあり、女性が活躍できる場所として学校と病院という選択肢が大きかったからです。ところが、都会の大学に行ってみると、他にも多様な選択肢があることを知りました。結果的に卒業後はシステム系の企業に就職したんです。開発や要件定義など様々な仕事に挑戦させてもらい、楽しく過ごしていましたが、新卒の同期が「続けるのは無理」と他部署や他社に異動してしまうことが何度ありました。同じ環境・仕事でも人によって捉え方が全く違うんだということに驚きました。もっと人がいきいきとパフォーマンス高く働くにはどうしたらいいんだろう。そんな興味がわき、大学で研究してみようと思ったのが始まりでした。

楠:実経験から生まれたテーマだったんですね。入社3年後に仕事を辞めて大学へ、というのはかなり思い切った決断ですね。

宮川:あまりそんな気持ちはなく、私にとってはごく自然な選択でした。看護学科にいた頃から、将来的には大学で研究したいと思っていたのですが、当時は看護のテーマではないかな。と思ってすぐに大学院に行こうとは思わなかったんです。今の大学を見つけ、大学3年生から編入し、勉強を開始しました。研究は面白いですし、時間に縛られない研究生生活は、自分のスタイルにすごく合っていると感じています。

楠:「人がいきいきと働くには?」という疑問が始まりだったということですが、「個人と組織の間の適合性」に行き着いたのはなぜでしょうか。

宮川:そこに至るまでには紆余曲折ありました。当初は仕事の意義深さや、仕事をどう捉えているかが、パフォーマンスに影響するのではないかと考えていました。しかし、実際には給与などもっと多様な要素が絡み合っているはず。文献を読み進めてい

く中で、この概念に辿り着きました。例えば、適合をずれ(差得点)で捉える場合、「挑戦的なことをする」という考え方について自分が5段階で3程度持っているが、組織は1程度持っていると感じる、というとき、個人と組織の間には2のずれがあるということになります。このずれがパフォーマンスに影響するのではないかという考え方です。これは自分の考えていたことに近いと思い、例えば給与に関する期待値のずれなのか、社会貢献への意欲のずれなのか、「個人と組織の間にどんなずれがあると結果が悪くなるのか」というリサーチクエスチョンを立てて研究を開始しました。

### 「ずれ」は 必ずしも悪いわけではない

楠:社会貢献をたくさんしていればいい、というわけではなく、個人が良いと思っている度合いと一致しているかどうかが大事。という視点は面白いですね。例えばどんな要素を比較していくんでしょうか。

宮川:大枠では、価値観・文化・規範意識・目標などです。具体的には挑戦的

環境、規範意識、多様性・働き方への配慮などに関する志向性、さらに、あとは日本特有の雇用観、例えば終身雇用とか年功序列などに関連する要素を入れ、これらがエンゲージメントや組織へのコミットメントにどう影響するかを明らかにしようとしています。

比較方法としては、企業で働いている従業員に、各項目について、自分の考えがどの程度か、自分が思う組織の考えはどの程度か、それぞれ答えてもらいます。その数値に個人と組織の間で隔たりがあれば「ずれ」があるということになります。この数値と会社に対するエンゲージメントやコミットメントを測るアンケート結果を分析することで関係を見ていきます。

**楠:**これまでの調査で、何か見えてきたものはありますか？

**宮川:**これまでの私の研究では、挑戦的な環境や規範意識が有意に関連することがわかってきました。一方で、先行研究をリサーチする中で、興味深かった発見は、ずれが大きいことが必ずしも悪い結果を招くわけではないということです。元々は、ずれは悪いことだと考えていたのですが、ずれがあることで、自分をもっとそこに向かいたいという意欲に繋がったりすることもあるんです。

**楠:**それは面白いですね。リバネスでは採用候補者に必ずする質問があるのですが、それは「研究が好きですか？」と「人を育てることに興味がありますか？」という2つです。この質問には、その人の成長の伸びしろを知りたいという思いがあるのですが、人の成長の伸びしろのような「良いずれ」というのがあるかもしれませんね。

**宮川:**そうですね。組織との関わりの中でずれが縮まっていくと何が起るのか、時系列での調査にもぜひ挑戦してみたいです。

### 適合性を見るだけでなく、介入できる指標にしたい

**楠:**最後に、宮川さんのこれからの挑戦についてお話したいです。

**宮川:**現在の研究は個人と組織の適合性ですが、適合性がいかに悪いかという指標だけでは社会的には価値がなく、何かしらの介入の指標として使うことが大事だと考えています。リバネスの方と、ベンチャー企業における組織づくりの難しさや、経営者の悩みについてディスカッションした時に、創業初期の組織づくりや、組織文化の変革を起こそうとしている中小企業が使えるような指標を作れたら面白いのではとワクワクしました。

例えば、経営者が「何か組織の調子がいまいちなあ」と思った時や「この人を採用したらどうだろう」と思った時に、使えるようなものにしたいです。そのためには、経営者の視点からインタビューを行い、データを取ることが必要だと考えています。サンプルを集めるのが難しい部分もありますが、経営者が抱える課題を定量的に分析し、測定の妥当性や信頼性を担保できれば、実際に有用な指標となるかもしれません。

**楠:**経営者を対象にした先行研究は少ないのですか？

**宮川:**特に日本では、この分野の研究の多くは従業員に対する調査が多く、個々の事例研究はありますが、多くの経営者からデータを集めたものは殆

ど無いと思います。学術的にも価値があるデータになると思います。

**楠:**いいですね。最終的に、宮川さんが目指していることは何でしょう？

**宮川:**給与や労働条件といった画一的な情報では、給与の多い少ないや福利厚生の有無くらいでしか会社を選ばません。「自分にはどんな組織が合うか」というのをもっと違った視点から選べるような世界になったらいいと思います。一人ひとりに譲れないポイントがあると思うので、それを可視化できる仕組みを創りたいです。

**楠:**私は新しい挑戦を大事にする、ベンチャー企業ならではの採用の仕組みを創りたいと思っています。宮川さんの研究成果が、採用というマッチング部分だけでなく、組織と個人が共に成長していくための指標にもなったら最高ですね。

**宮川:**そうですね。ベンチャー企業の中にいる人達がどんな価値観で仕事をしているのか、それを可視化して適合を見ていくことで、どんな可能性が広がるのか、ぜひ皆さんに直接お聞きして、ディスカッションしたいです。

**楠:**ぜひ一緒にやりましょう！これからよろしくお願いします！

#### 宮川 祥子 氏

お茶の水女子大学大学院 博士後期課程在籍。名古屋大学を卒業後、民間企業での勤務を経て、お茶の水女子大学大学院人間文化創成科学研究科博士前期課程修了。現在は、同大学院博士後期課程で心理学を専攻。専門は産業・組織心理学で、個人-組織適合(P-O fit)や職場におけるウェルビーイング、採用におけるジェンダーバイアスなどのテーマに取り組む。学外の活動として、企業との共同研究やコンサルティング、講演活動、研修設計なども精力的に行い、科学的知見を活かして「人と組織のよりよい関係づくり」を支援している。

# リバネスひとづくり研究センターの活動

## ひとづくり研究センターのミッション

科学技術の進歩により、人材開発も転換点を迎えています。しかし、社会や地球のために働きたいという情熱を持った個が自由に学べる場は少なく、彼らが裁量をもって活動できる場を組織側も提供できていないという課題があります。そこで本センターでは、熱ある個が学ぶ場の開発と研究、個と組織の新たな接点と働き方について研究します。これにより、個と組織のそれぞれが成長し、社会課題が解決していく世界を実現します。

## 活動レポート

### 【学会発表】 日本教育工学会研究会にて「STEM系学部生における中高での探究学習・研究活動が大学進学後の研究活動に与える影響」を発表

2024年12月7日に岩手県立大学滝沢キャンパス（滝沢市）で行われた日本教育工学会研究会にて発表しました。リバネスが2012年より継続開催している中高生のための学会「サイエンスキャッスル」の過去参加者の事後調査を、早稲田大学大学院人間科学研究科の正司豪さんの協力の下、2023年より開始しました。今回の研究会では、過去にサイエンスキャッスルで口頭もしくはポスター発表に参加し、中高時代に探究学習・研究活動の経験を持つ大学生・大学院生7名を対象に半構造化インタビューを実施し、高校での探究学習が大学での研究活動にどのように影響を与えるかについて分析・考察した結果を報告しました。



発表テーマ STEM系学部生における中高での探究学習・研究活動が大学進学後の研究活動に与える影響

### 【学会発表】 経営情報学会 2024年全国研究発表大会にて新規事業のアイデアの芽が創出するプロセスの解明にむけた実践事例研究を発表

2023年度より静岡大学情報学部の後藤健太郎氏と共同で、「異分野連携を生み出す環境づくりとその媒介者の役割」について研究を開始しました。今回は、リバネスが主催する「超異分野学会」内で行われたワークショップ「知識製造イグニッション」にて、異分野連携によるチーム形成とテーマ創出を行った実践事例の分析結果を報告します。「知識製造イグニッション」は、超異分野学会に集まる研究者、ベンチャー、事業会社など、異分野・異業種の参加者同士で新たに研究プロジェクトの創出を目指すプログラムです。初対面の参加者同士が、数時間の対話から連携案とそれを実行するチームを形成し、発表します。優れた発表をしたチームには活動費10万円を提供し、学会後の具体的な活動を促します。本研究では、「知識製造イグニッション」で行われた対話の分析、チーム形成を促したコミュニケーター役へのヒアリングを行い、異分野の参加者同士が短時間でテーマ創出、チーム形成するプロセスと、コミュニケーターの役割を明らかにすることを目指しています。



発表テーマ ACDPサイクルを用いた新規事業のアイデアの芽が創出するプロセスの解明：異分野交流ワークショップにおける実践事例研究

本件に関する問い合わせ 株式会社リバネス ひとづくり研究センター [担当] 楠、環野 [メール]hd@Lnest.jp

# 新規事業を生み出す “ひと”を育てる、 実践型人材育成

## 「研究者しかいないのに、 なぜ社員全員が新しいことを起こし続けられるのか？」

これは、私たちリバネスがよく投げかけられる問いです。

リバネスの社員はその多くが新卒採用。新規事業創出の経験を豊富に持った人材が集まっているというわけではありません。アカデミア出身の若手研究者が集まって、1から人材育成を行っています。この視点から見ると、リバネスは、教育サービスや研究費、創業支援などの事業を開発するベンチャー企業でありながら、「創造的な人材育成」に特化した育成の仕組みを20年開発し続けてきたというもう一つの側面を持っています。

開発してきた人材育成は、スキルよりも、マインドや考え方の醸成に重きを置いている点が大きな特徴です。

その中でも重要な要素は近年注目されている「エフェクチュエーション」理論とも共鳴しています。特に、外部との協働プログラムは、既存の枠組みを超え、ゼロから事業を創り出すためのマインドセットを育む上で、非常に有効だと実感しています。不確実な時代において、いかにして手持ちの資源を最大限に活用し、新しい価値を生み出していくのか。そのヒントが、ここにあります。

今回の特集では、リバネスが実際に行っているプロジェクトを、「人材育成」という視点から徹底解剖します。ディープテックベンチャーとの事業創出、研究者との新規研究テーマ創出、東南アジアをフィールドとした事業展開、中高生研究者の研究応援、中堅中小企業による新産業の創出、これらの5つの具体的な事例を通して、リバネスの人材育成の核心に迫ります。

|                          |      |
|--------------------------|------|
| ディープテックベンチャーとの事業創出の中で育つ  | P.28 |
| 研究者との新規研究テーマ創出の中で育つ      | P.30 |
| 東南アジアの社会課題の一次情報に触れる中で育つ  | P.32 |
| 中高生に教え、ともに活動することで育つ      | P.34 |
| 中堅中小企業による新産業の創出の中で育つ     | P.36 |
| 全ての基盤となる、ブリッジコミュニケーションとは | P.38 |

# ディープテックベンチャーとの 事業創出の中で育つ

活用する場

テックプランター



TECH  
PLANTER.

<https://techplanter.lne.st/>

オープンイノベーションやベンチャー企業との協業は多くの企業が取り組み始めているが、どんなベンチャーと何をやりたいのか、明確に言語化できている企業は少ない。テックベンチャーのエコシステムに参加し、ベンチャー企業との協業を構想する中で自社の事業創出の方向性や自社らしいベンチャー連携の形を構築していくのが「テックプランター」を活用した取り組みだ。

## アジア最大級のエコシステム 「TECH PLANTER」

テックプランターは、技術を社会に還元したい、世界を変えたいという熱い研究者を起点に、世界を変えるビジネスを生み出すエコシステムを創るため、2014年にリバネスが開始した取り組みだ。エコ、アグリ、フード、バイオなど7つの領域別に加え、全国12地域別、さらには東南アジア7カ国でも展開している。これまでに全世界から6,000を超えるチームが参加し、累計1000億円超のインパクトを創出する、アジア最大級のエコシステムに成長している。リバネスはこのエコシステムの中に、大手事業会社やものづくり日本で鍛え上げられた知識と技術を持つ中堅中小企業を巻き込み、先端の技術を持つベンチャー企業とともに科学技術の集合体で世界の課題解決を進めている。

## 自社の指向性や特性を 担当者レベルで言語化する

テックプランターはファイナリスト12チームが集まり、プレゼンテーションして賞を渡すというコンテ

トのフォーマットを取っているが、この取り組みの特徴はそこではない。大手、中堅、中小企業は毎年100社以上にパートナーとして参画してもらい、参加チームの発掘の段階から複数の企業・チームと協業した新事業の種を創造していくことが重要な価値となっている。オープンイノベーションやベンチャー企業との協業は多くの企業が取り組み始めているが、どんなベンチャーと何をやりたいのか、同じ業種でも指向性や得意領域は大きく異なる。1パートナーあたり、年間に60件以上のチームを紹介し、企業担当者とともに「こんな連携ができるのではないかと具体的な連携相手を作成する。実際にどういうチームとどのような事業を組むのかを短期間で大量に試行錯誤することで、自社の指向性や特性を担当者レベルで言語化することができる。

## 短期間で 小さな成果を出すプロセスを 社員が体感することが 最大の価値

直接アントレプレナーと対話し、その場で具体的な連携案を考え、小

さく試す動きを積極的に進める点も特徴だ。社内調整をうまく進めることができれば、1年間で共同研究やPOC開始等の連携のリリースを出すことも可能だ。例えばパートナー企業の外食事業会社のB社はテックプランターに参加し、その後フードテックベンチャーと製パン会社の3社で連携し、外食チェーン店の野菜加工工場が発生する玉ねぎの端材を、ベンチャー企業が提供する食品の乾燥・殺菌装置で粉末化し、パン生地

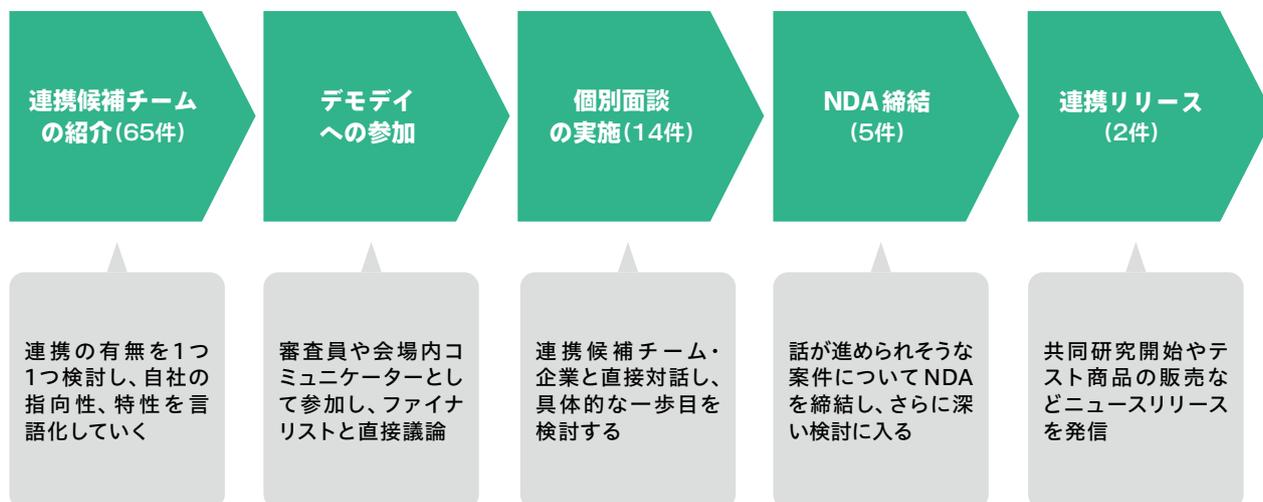
に練り込んだ商品を翌年の2月に販売した。このように、大きなビジョンの中での最初の一歩を決め、1年という期間の中でニュースリリースという小さな形でも世に出すプロセス自体を、社員たちが体感できるのが、テックプランターを通じた人材育成の仕組みになっている。

(文・楠 晴奈)



## なぜこれが人材育成になるの？

### テックプラランターを通じた活動例



## 得られる成果例

### システム開発会社A社の事例

#### 「社会実装に向けた産学連携研究を開始」

テックプラランターに参加したベンチャー企業と大学の研究者3社と連携し、新たなヘルスケアvの開発に向けた共同研究を開始。テックプラランターに参加した研究者の思いに共感し、大学の研究所を訪問。複数回のディスカッションを重ね、将来的に必要なセキュリティシステムを創業当初からともに考えるための共同研究を開始。その後研究者はベンチャー企業を設立し、大学・パートナー企業・ベンチャー企業3者での産学連携研究に発展した。

### 外食事業会社B社の事例

#### 「端材から生まれた新商品の販売を開始」

もともとベンチャー企業との対話は担当者同士で進んでいたが、テックプラランターデモデイ当日に審査員で参加したパートナー企業の役員とベンチャー企業が意気投合しその場で連携が決定。短期間で新商品の販売実現に繋がった。

## コミュニケーターからのイチオシポイント

新規事業創出というテーマについて、既存事業の拡大と同様のフォーマットで情報を整理し、新規事業を生み出そうというスタンスの場合、ベンチャー企業の多くはロードマップやマーケットなど不確定な情報が多く、結果的に計画がまとめられないケースが多々あります。リバネスのアプローチでは具体的なスタートアップと議論し、現時点の技術やアセットからプランを考え、できるだけ早く試す中で事業を進めていくというアプローチを取っているため、「不確定な情報、状態でもモノゴトを進める」という実践の中でしか学べない経験を積むことが可能です。新規事業創出人材を育成したい、そんなニーズを持つ企業におすすめです。



# 研究者との 新規研究テーマ創出の中で育つ

活用する場

リバネス研究費

L GRANT

<https://r.lne.st/grant/>

アカデミアと産業界間での知識の流動性を高め、新結合を生むための取り組みとして、「リバネス研究費」という仕掛けがある。これにより、企業はアカデミアの優れたアイデアを課題解決に活用し、アカデミアは企業のアセットを研究促進に活用することができる。こうした研究開発活動もまた、研究員のリーダーシップや越境する力を育む実践の場として活用されてきた。

## アカデミアと企業の 新結合を生み出す研究費の仕組み

40歳以下の若手研究者向けの研究助成であるリバネス研究費は、2009年にリバネスの自主事業として始まった。学生や若手研究者が申請できる研究費は非常に限られており、ラボの研究費はテーマや使途が限定されている。そこで、若手研究者が自身のアイデアの検証を進めるために必要な資金として、研究を進めるためであれば何に使っても良い50万円という研究費を支給することにした。募集をしてみると、集まったのは独自のアイデアをもち、研究にも産業界との連携にも意欲的な若手研究者達。デスクトップリサーチでは見つけられない研究アイデア・研究者との出会いが大きな価値となり、これまでの15年間で100社を超える企業と連携し245テーマの賞を設置し、537名に約2億円の研究助成を行うに至っている。

## 研究員が企画・審査に関わると

リバネス研究費を設置する企業の中には、自社の研究員の人材育成と

しても活用している事例も多い。研究費実施の流れは①公募テーマ設定、②募集、③審査の大きく3ステップだが、育成対象となる研究員に、テーマの設定や審査に深く関わってもらうことで実践の場としている。1つの公募テーマに対し20~30件程度の申請が集まるが、書類審査・面談審査を通じて、最先端や異分野の知らなかった世界の知識を浴び、異分野とのコミュニケーションを実践する。さらに、研究員自身に「自分が連携して研究をする」という視点で採択者候補を選び、社内プレゼンしてもらうことで、自分の興味関心・判断基準の言語化や、自社の方針・強みと自分のやりたいことの関係性の整理、自分事化によるリーダーシップの発揮など、様々なことを実践する機会となる。

## 研究費をきっかけに 共同研究へと発展

研究費の実施により、短期的には、自社のテーマに合った方向でのアイデアや、良好な関係性を作れる異分野のラボ・研究者の一覧が得られる他、長期的には出会った研究者との

共同研究による成果も生まれている。「健康で快適な生活空間の実現につながるあらゆる研究」を公募した第49回リバネス研究費ダスキン開発研究所賞(2020年公募)では、採択者との共同研究へと発展し、2025年には“効率的なモップの使い方”を楽しく学ぶことができる体験型アトラクションの開発・導入がリリースされた。研究員自身が組織や分野を超えて、研究者との連携により新規研究テーマを立ち上げ、推進していく足掛かりとしても、ぜひ活用いただきたい。

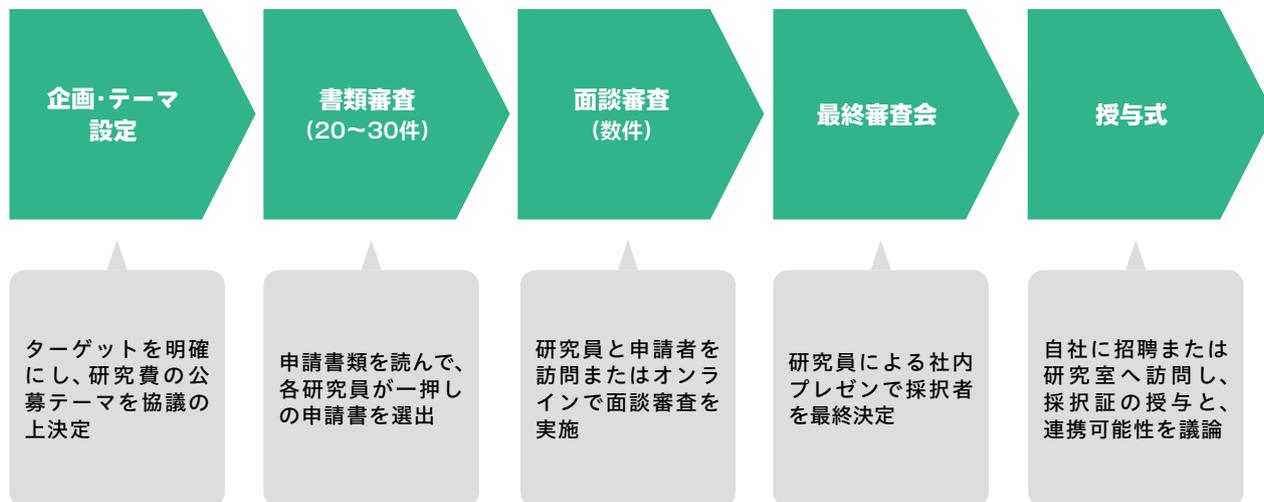
(文・瀬野 亜希)



研究費設置企業から採択者への採択通知書授与の様子

## なぜこれが人材育成になるの？

### リバネス研究費を通じた活動例



## 得られる成果例

### 第49回リバネス研究費ダスキン開発研究所賞の事例

「採択者との共同研究に発展」:「健康で快適な生活空間の実現につながるあらゆる研究」を募集テーマに研究費を設置。審査の結果、東京農工大学 工学研究院 先端情報科学部門 准教授の中山悠氏が採択された(採択テーマ:持続的な生活環境維持に向けた清掃活動のセンシング&モニタリング)。2025年には、中山氏と共同開発した“効率的なモップの使い方”を楽しく学べる体験型アトラクション『モップがけの達人』のダスキンミュージアムへの導入がリリースされた。

## コミュニケーターからのイチオシポイント

企画や審査の過程でのインプットやコミュニケーション、思考こそがリバネス研究費の真価です。研究費の公募・審査に参加するという立て付けをとることで、一足飛びに「研究者との新規研究テーマの創出」をミッションとするよりも、ハードルを下げて研究員に実践してもらうことができます。そして、研究員が自分で相談、議論ができる「個のネットワーク」を広げることで、取り組む研究を広げることに繋がります。



# 東南アジアの社会課題の 一次情報に触れる中で育つ

活用する場

超異分野学会



<https://hic.lne.st>

日本の人口は今後も減少を続け、国内市場の縮小は避けられない現実となっている。こうした中で、企業が持続的に事業を展開していくには、国内だけで完結するモデルから脱却し、新たな市場と接点を持つことが求められている。その選択肢として、東南アジアはますます重要性を増している。経済成長の勢い、人口構成の若さ、多様な課題とイノベーションの可能性の存在が交差する東南アジアは、単なる「進出先」ではなく、共に育ち合う「現場」として機能しはじめている。

## 市場と課題が同居する 東南アジア

東南アジアは特に高成長を続ける地域で、ベトナムやフィリピンは年6%超の伸びを示し、中間層の拡大に伴い消費市場も急速に変化している。一方で、水や空気の質、医療・教育格差、インフラ未整備など多くの社会・環境課題がまだまだ深刻だ。だからこそ日本の技術と知見が生きる余地が大きい。リバネスは、そんな東南アジアの可能性に着目し、2010年に東南アジア進出を開始。現在はシンガポール、マレーシア、フィリピンに拠点を持ち、タイ、ベトナム、インドネシアでもプロジェクトを展開している。テックプランターや超異分野学会、ディープテックツアーを通じて企業、大学、政府機関を訪問し、現地の課題と可能性を探り続けてきた。そこで出会う起業家や研究者は社会課題への解像度が高く、彼らと連携することで日本企業単独では掘り起こせない課題を捉え、共創の糸口を見いだしている。

## 経験が関心を育て、 視野を広げる

海外でのプロジェクト展開をする中で見てきたのは、「グローバル人材」とは語学力や渡航経験の多さではなく、異文化に身を置き、自らの立場を再考しながら他者と協働して課題を乗り越えていく人材である、ということだ。現地のフィールドワークでは交通渋滞、環境汚染、商習慣の違いなど複雑な現実と直面し、インターネット越しでは得られない一次情報に触れる。リバネスの研修プログラムでは数日かけて、研究所、スタートアップ、製造現場、農家など、現場を訪問する。こうした体験は視察や情報収集にとどまらず、大学・企業・政府関係者との対話を通じて互いの背景や思いを深く理解し、「共に何かを始めよう」という関係へと発展する。連携の第一歩としてMOUを交わすケースも多いが、その本質は相手の課題を自分ごととして捉え、共通のゴールを描けるかにある。プロジェクトを進める過程で渡航者は自分の役割を見だし、自発的に動き、仕事やキャリアに対する視座を大きく広げていく。

## ゴールは 「一人のアントレプレナー」へ

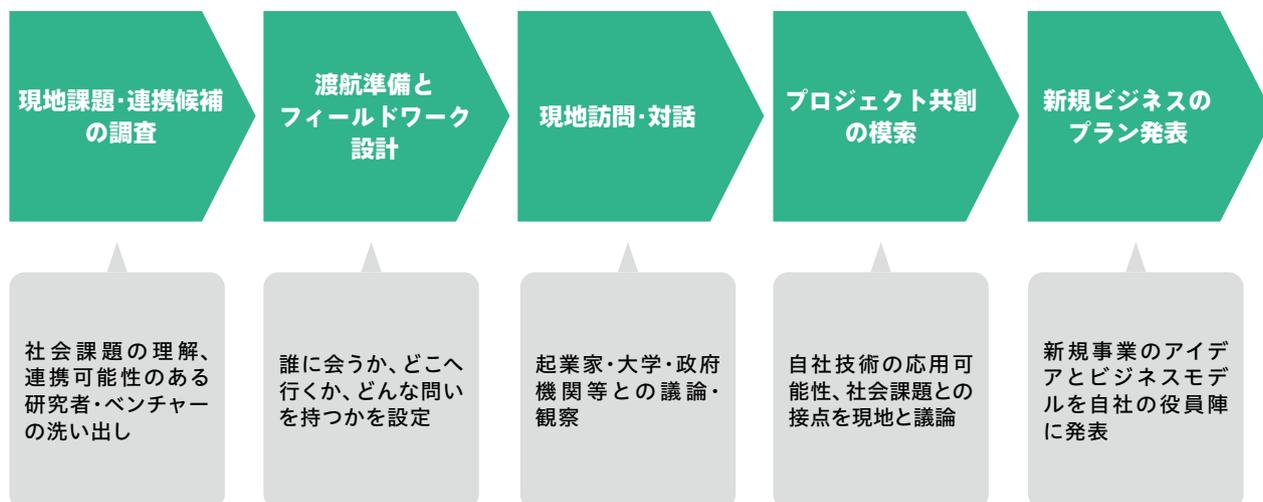
日本市場の伸びが鈍化する中、海外に関心はあっても踏み出せない企業は少なくない。理由として英語力や海外案件を任せられる人材の不足が挙げられるが、実際に必要なのは「まず現場に行ってみよう」という行動力だ。現地でリアルな環境に触れる体験こそが、関心を深め、視野を開く第一歩になる。技術を持っていても価値の出し方が見えないという“イノベーションの壁”は、現場の一次情報に触れることで突破口が見えてくる。社会課題の発掘と新しい視点の発見があり、事業を通じた成長の「土壌」とも言えるだろう。こうした挑戦を重ねることで、参加者はプロジェクトに関わる意義を言語化し、仲間を巻き込みながら事業を動かす「一人のアントレプレナー」へと成長していく。

(文・伊達山 泉)



## なぜこれが人材育成になるの？

海外テックプランターや超異分野学会 (HIC) を通じた活動例



## 得られる成果例

### 国内大手食品会社 A 社の事例

#### 「未来志向の問いに感化され、自らの伝え方が変化」

次期幹部候補の社員を対象に、タイで3日間の集中プログラムを実施。農業や研究開発など一見自社と無関係に見える現場を訪問し、最初は戸惑いもあったが、社会課題に挑む研究者やベンチャーの“50年後を見据えた技術”への想いや姿勢に心を動かされた。帰国後、プロジェクト推進の中で相手から協力を断られた場面でも、「なぜこれが必要なのか」を熱意を持って丁寧に伝えることで、新たな提案や共創の対話が生まれるなど、当事者意識を持った行動に変化が見られた。



## コミュニケーターからのイチオシポイント

海外渡航型プログラムは、ただの視察や交流ではありません。現地での“対話”を通じて、社会課題に真正面から向き合い、自社の技術やアイデアをぶつける中で、人は「動ける人材」へと変化していきます。不確実で正解のない現場だからこそ、考え、伝え、巻き込む力が鍛えられます。計画された研修では育ちにくい、自発性・主体性・突破力が、異文化の中で芽吹いていく。その経験こそが、次の事業を創る人材の土台になります。越境の場に身を置き、自分の中の「常識」が揺さぶられる感覚を、ぜひ一度味わってみてください。



# 中高生に教え、 ともに活動することで育つ

活用する場

サイエンスキャッスル



<https://castle.lne.st>

リバネスでは、中高生を対象とした教育活動が、社員が自らの成長を実感する実践の場にもなっている。ただ知識を伝えるのではなく、子どもたちの素朴な疑問や熱意に触れることで、大人たち自身の前提が揺さぶられ、「なぜそれをやるのか」という原点に立ち返る機会になる。共に学び合う構造が、人と組織の未来を育てていく、それが、リバネスが大切にしている“人づくり”の実践の方法だ。

## 「問い」を引き出し、 共に育つ教育の現場

リバネスの教育活動は、教えるための場でありながら、同時に社員が自分自身の問いと向き合う場でもある。たとえば、アサヒ飲料株式会社と行う「サイエンスキャッスル研究費アサヒ飲料賞」や、日鉄エンジニアリング株式会社と行う「情熱・先端 Mission-E」などのプログラムでは、社員が中高生の研究開発テーマに伴走し、議論し、時に一緒に悩みながら研究開発を前に進める。このような関わりを通じて、「なぜ会社ではその仕事をしているのか?」「なぜこの課題に心を動かされたのか?」といった問いを投げかけられた社員自身が、自らの動機や価値観を再確認することになる。教えることで教えられ、説明することで言語化される、そこには、机上の研修では得られない学びがある。

## 教育がつくる、 組織の中の“熱”と“つながり”

アサヒ飲料株式会社は、主力商品である「カルピス」の誕生100周年

を機に、新たなCSV活動として「サイエンスキャッスル研究費アサヒ飲料賞」を創設した。本賞は、同社が重点テーマとして掲げる『健康』『環境』『地域共創』の3つのマテリアリティに沿って募集テーマを設定し、次世代を担う中高生の研究を支援することを目的としている。本取り組みでは、全国の中高生から募集された研究テーマに対し、アサヒ飲料の社員が研究アドバイザーとして参画する。選出された生徒に対しては、約半年間にわたりオンラインでの相談対応を行い、研究の進め方に関する助言や、成果発表会における研究発表へのフィードバックなどを通じて、研究の伴走者として関与する。

## 社会とつながることで高まる、 働く意欲と誇り

この活動に参加した社員には、業務外での社会との接点が生まれ、自身の仕事の意義を再認識する機会となる。その結果、「社会に貢献できた」という充実感を得るだけでなく、「意欲の向上」「キャリア意識の醸成」「エンゲージメントの強化」といった心理的な良い変化が見られた。また、

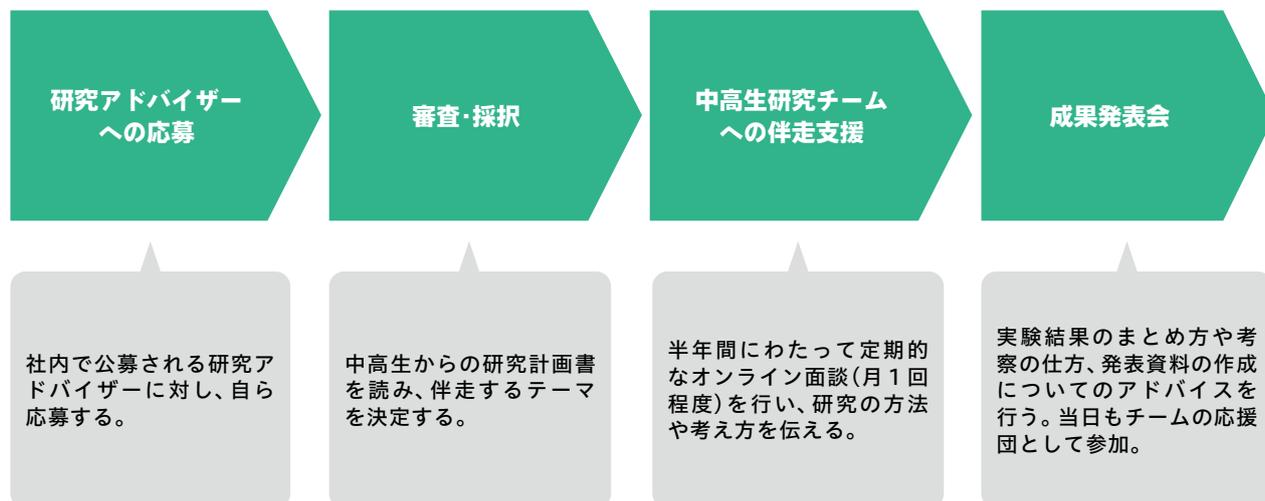
活動を通して主体的に考え行動する力が養われ、普段の業務にも前向きな影響を与えているという点が、調査結果からも明らかになっている。社会貢献を通じたこのような社員の变化は、組織全体の活性化にもつながっていくだろう。

(文・立花 智子)

参考)「社会をよくする」を通じた人づくり・組織づくり〜ワクワクする職場を目指して〜<2023年開催・超異分野学会大阪大会ダイジェスト> <https://media.lne.st/contents/asahi>



## 共育プロジェクトを通じた活動の流れ(サイエンスキャッスル研究費の場合)



## 得られる成果例

### 中高生研究者に対し、研究の方法や考え方を伝える機会

- 仮説の立て方、実験の設計、データ分析の考え方など、研究開発の基本サイクルをアドバイス
- 自分の業務経験や研究姿勢を伝えることで「研究の楽しさ」や「失敗からいかに学ぶか」を共有

### 中高生の発想と対話しながら進める経験

- 正解を教えるのではなく、一緒に考える「仲間」として接する
- 自己紹介で共感と信頼を築き、生徒の主体性を引き出す

### 社会性と個人の価値観を結びつける

- アサヒ飲料としての社会課題(健康・環境など)と、生徒の研究テーマ、社員個人の想いの重なりを意識して活動に取り組む

### 仕事への意欲向上、エンゲージメントの強化

- 活動を通して主体的に考え行動する力が養われ、普段の業務にも前向きな影響を与える



### 特設のウェブサイトを活用した CSV 活動の PR

この取り組みで支援した研究開発テーマの紹介、参加した中高生からの声、参加した社員の姿の紹介等を特設のウェブサイトを通して行うことで、同社の CSV 活動の PR につなげている。

<https://www.asahiinryo.co.jp/rd/s-castle/>

## コミュニケーターからのイチオシポイント

企業人が自らの経験や知識を活用して中高生のアイデアに伴走し、彼らと同じ目線で新たな発見をしたりプロダクトを作るといった経験は、中高生と企業人の双方によい影響を与えることがわかっています。



# 中堅中小企業による 新産業の創出の中で育つ

活用する場

全国知識製造業会議



<https://km.lne.st>

技術と知見を持つ現場のプレイヤーたちが、業種や分野の壁を超えて新たな価値創出に挑む「全国知識製造業会議」。リバネスが提唱する「知識製造業」の実践を目指す中堅・中小企業とベンチャー企業が全国から集まり、ベンチャーや中堅企業同士の連携から、課題解決につながる事業や製品が生まれはじめている。共創の現場では今、何が起きているのだろうか。

## 変化の時代を生き抜く 「知識製造業」

知識と知識の組み合わせによって新たな知識をつくり出し、その新たな知識によって未解決の課題を解決するプロセスをリバネスでは「知識製造業」と定義している。この営みにはこれまでに人類が蓄積してきた知識や発見・発明を組み合わせる必要がある。日本の99.7%を占める中堅中小企業には様々な知識が蓄積している。その中でも製造業をはじめとする企業では、産業構造上の特性から新規事業創出が難しい状況があった。そこで、知識製造業への転換を目指す中堅中小企業と、課題を持つベンチャー企業を一堂に会して、未解決の課題を解決するための技術・事業・サービス・製品を生み出し、課題の現場に実装することを目指して開催しているのが「全国知識製造業会議」だ。

## 企業の強みと目指すビジョンを 掲げ協業を生み出す

全国知識製造業会議には、自社の強みを活かして新たな価値を生み出

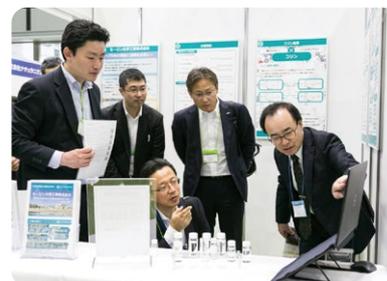
したいと考える中堅・中小企業の経営者や、先端技術を持つディープレック系スタートアップの起業家など、多様な背景を持つ実践者が集まる。彼らに共通するのは、業種や立場を超えて協業を生み出そうとする姿勢だ。実施前にはすべての企業とリバネスのコミュニケーターが議論をしながら年鑑を作成し、各社のビジョンや強みを言語化している。強みとともに、企業がこれから目指していく姿を掲げることによって、課題感やビジョンに共感が生まれ、異分野の企業とも「なにか連携できるところがあるのではないか」と議論が弾みやすい。また、当日も現場にコミュニケーターが介在することで、これまでになかった連携の種が各所で生まれる場となっている。

## 実績を生むとともに社員も 協業創出に積極的な姿勢へ変化

初回開催から一年たち、異業種・異分野の連携から具体的な成果が生まれてきている。2回目の会場でこれらの成果の表彰を行った。精密打抜き加工を得意とする株式会社サンコー技研と、AI技術を有する株式会社アンブラットは、

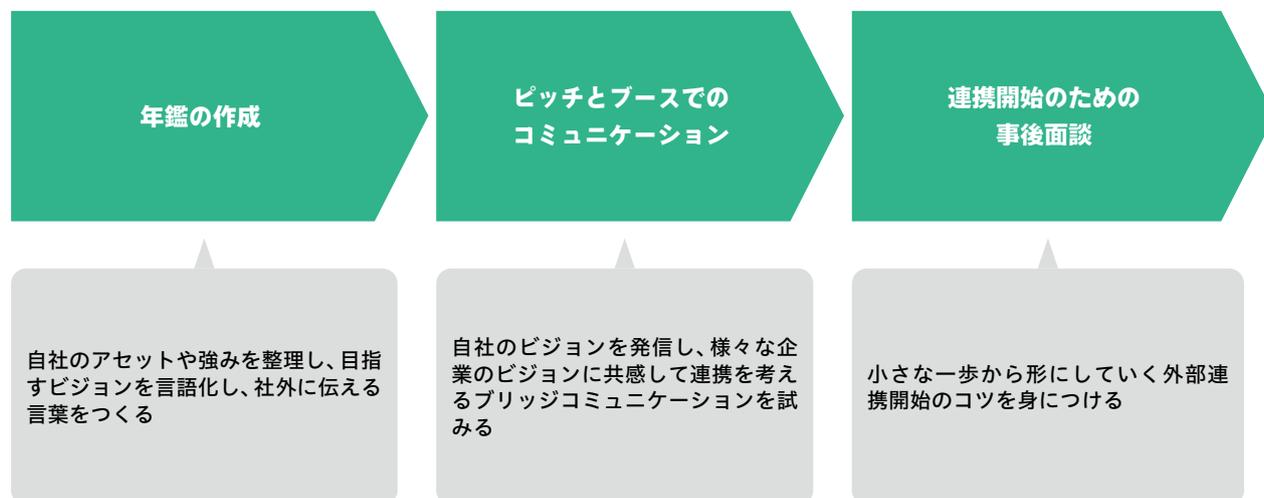
製造現場の知見を集約したChatbot「サンコー君」を共同開発し、わずか4カ月で公開に至った。また、有限会社ヴァンテックと株式会社環境内水面資源研究所は、ベトナムの水環境課題に対し、ファインバブル技術を活用した実証試験を現地で展開している。さらに、栃木精工株式会社とインテリジェント・サーフェス株式会社は、医療機器の高付加価値化を目指し、生体模倣コーティング技術の応用で資本提携にまで発展した。連携する両者が積極的な姿勢だったことでスピーディーな連携が実現している。また、公表された以外にも、参加をきっかけに積極的な提案ができるようになり、特許取得につながった事例等の不時事的な成果も報告されている。具体的な実践とともに社員一人ひとりにも変化をもたらし、社内を製造業から知識製造業へアップデートする。それが最も大きな変化になるはずだ。

(文・重永 美由希)



## なぜこれが人材育成になるの？

### 全国知識製造業会議を通じた活動例



## 得られる成果例

株式会社サンコー技研と株式会社アンプラットは、全国知識製造業会議をきっかけに連携し、精密打ち抜き加工に関する Chatbot「サンコー君」を共同開発した。サンコー技研が15年間蓄積してきた作業手順や品質管理の知見をもとに、アンプラットのAI解析技術を活用。現場の技術に関する問い合わせに即時対応できるツールとして、2024年6月にβ版を公開し、同年8月に正式リリースに至った。現場知とテクノロジーの融合をおこなった事例である。



全国知識製造業会議2024実績第一弾

サンコー技研 × アンプラット  
精密打ち抜き加工に関する  
Chatbot『サンコー君』を共同開発



## コミュニケーターからのイチオシポイント

技術を持つ人が自身の強みを言葉にし、伝える力を身につけられる点が知識製造業会議への参加の価値につながると考えます。これまで受託製造で受け身になりがちだった姿勢から、自らビジョンを語り提案する姿勢へ変わるきっかけとしていただきたいです。



## 全ての基盤となる、 ブリッジコミュニケーションとは

ここまでで紹介してきた、「ディーテックベンチャーとの事業創出」「研究者との新規研究テーマ創出」「東南アジアをフィールドとした事業展開」「中高生研究者の研究応援」「中堅中小企業による新産業の創出」。なぜこれらが人材育成につながるのか？ここではその根幹となる「ブリッジコミュニケーション」について紹介する。

### 外に出て多様な人に会うだけでは、 コトは起こらない

まず、ここで言う創造的人材に求めるものはこれまでの延長線上ではない、飛び地に行くような新しい挑戦であることを前提とする。そのような前提においては、外部とのコラボレーションを実現する力が創造的人材には欠かせない能力と言える。先に紹介してきた事例では、参加した各社の社員が外の世界とつながり、驚くほど短期間で新しいコラボレーションを実現させている。

短期間に多くの人に会い、ディスカッション量が多いというのも特徴の一つだが、実はどれだけ数を重ねても、ただ会いに行くだけでは何も起こらない。

リバネスで活躍する社員は全員、大学の研究室にこもって研究をしていた人材だ。多くは人と話すのが苦手、専門的な内容を非専門家にわかりやすく伝えるのも苦手だ。しかし、リバネス独自の育成プログラムによって、全くの異分野と創造的な活動を生み出すブリッジコミュニケーションの考え方を身につけている。「コミュニケーション」というと相互理解を促すことが重要だという点はもちろんだが、それ以上に、全く異なる分野の相手、

興味関心も全然違う人に対して、強固なつながりを作り、共に何かをするための活性状態を作れるのが「ブリッジコミュニケーション」なのだ。

### コミュニケーションの 方法を変えると、 スピードが飛躍的に変わる

何が違うのかは実はとてもシンプルだ。一つ具体例を紹介する。ある大手化学メーカーと新規事業のテーマ探索プロジェクトを実施した際、多くの社員が自分のアイデアを提案し、その中から選り抜きのテーマをブラッシュアップしていくことになった。アイデアの価値を検証するため、社員らは外に出て、顧客になりうる相手や協業できそうな仲間と多くコミュニケーションを取った。しかし、結論としてはアイデアに対する前向きな意見はいくつか得られたが、その後続く動きは生まれなかった。そこで、私たちはある点に気づいた。確かにアイデアの説明はわかりやすくできていた。そして相手からも積極的に質問があり、それに対して真摯に答えることができていた。「出来上がったらぜひ使いたい」という声も得られていた。しかし、全てはそこで会話が終了してしまっていたのだ。誰も「なぜ」を相手

に聞かなかったのだ。「なぜそんな質問をしてくれたのか」「なぜ興味を持ってくれたのか」「なぜ使いたいのか」。そして相手からも「なぜこのアイデアを試そうと思ったのか」は一度も聞かれなかった。ブリッジコミュニケーターは逆に、真っ先に「なぜ？」を質問する。

### 「なぜ」を問う力を 育ててくれるのは、子どもたち

子どもの純粋な好奇心から発せられるような「なぜ？」を素直に問いかけることは、実は大人になればなるほど難しい。企業や大学での研修で実践した場合、頭でわかっているてもできない方がほとんどだ。その場合、まずは自分が多くの「なぜ」を浴びる経験からするといい。リバネスの社員は授業である教育活動を通じて、そのトレーニングを行っている。社員は全員、小学生～高校生のいずれかを対象とした出前実験教室に参加する。子どもの前に立ち、自分の仕事やこれから挑戦したい研究の話をする中で、「なんで研究を始めたの？」「なんでこれが面白いの？」とたくさん「なぜ」の洗礼を受ける。そして、自分が真摯にその問いに答えることで、相手も自分からの「なぜ」に答えてくれることに気づく。そこから一気に距離が縮まり、たった3時間のプログラムの中でも、「もっとこうしたら面白いかも」「こんな実験してみよう」という試行錯誤が一緒にできる。そして、プログラムが終わる頃には、「私も〇〇をやってみよう」「また一緒に研究したい」という話が生まれていくことを体感する。

ブリッジコミュニケーションのポイントは、自分の「ベクトル」を理解することだ。自分が何に興味を持って

いるのか、自分はどんなことに情熱を持っているのか、それはなぜか。という方向性があることで、相手に対して「なぜ？」を問いかけやすくなり。相手からの問いに対して、自分がやりたいこと、求める仲間、そして足りないものが明確であれば、答えやすくなる。だから、ブリッジコミュニケーションのトレーニングは自分のQuestionやPassionを言語化することから始め

る。そのフレームワークが「QPMI」だ。自分が今力を入れているプロジェクトや研究テーマ、もしくはもっと大きく自分が人生をかけて取り組みたいテーマでもいい。どんなQuestion(問い)を持っており、その解決に対してどんなPassion(情熱)を感じているのか。そしてそこから生まれたMissionはどんなもので、それによってどんな世界を実現したいのか(Innovation)

を書き出す。そして、あらゆる場面で、自分のQPMIを語ることからコミュニケーションを開始する。これがブリッジコミュニケーションだ。

リバネスの人材育成プログラムでは、実践の場に出る前に必ずこの考え方を学び、QPMIを言語化し、QPMIの自己紹介を必ず行う。これにより、物事のスピードが飛躍的に変わることを実感するだろう。

**交渉ではなく、共感からはじめる、ブリッジコミュニケーション**

|      | 共感的<br>コミュニケーション               | 交渉的<br>コミュニケーション             |
|------|--------------------------------|------------------------------|
| 目的   | 人との対話<br>自らのQP・動機を語り共感する仲間を集める | 課題と向き合う<br>アセットを活用し具体的な行動に移す |
| マインド | お互いのビジョン、興味や情熱を<br>リスペクトし合う    | 利害関係を乗り越え合意形成する              |
| 行動指針 | 性善説にたち、信頼から始める                 | 用を足して信用を積み                   |

**ブリッジコミュニケーションのトレーニングプログラム**

|       | 第1回   | 第2回   | 第3回  | 第4回   | 第5回  | 第6回  | 第7回   |
|-------|---|---|--|---|--|--|---|
| 講義    | ブリッジコミュニケーションの15の考え方を学ぶ                                 |   |  |   |  |  |   |
|       | 地球貢献に必要な3つのBridge Communication                         | 異質なものに橋を架ける共感的コミュニケーション                             | 相手の心を動かすプレゼンテーション                                    | 個の熱を源泉に発揮し続けるリーダーシップ                                    | 相手の心に残るストーリーをつくる   |  |   |
| セッション | 個のQP  |   | チーム内ブリッジコミュニケーション                                    |   |  | 外とのブリッジコミュニケーション   |   |
|       | 個のQuestionとPassion<br>参加者一人一人の背景・興味のパターンを共有する個のQPを言語化する | 課題(分断している壁)を見つける<br>自分が挑戦したいテーマは何か。それにはどんなブリッジが必要か。 | 大きなミッションを描く<br>見つけた課題の解決につながる、大きなビジョンを描き、プロジェクトを構想する | 仲間を集める企画をつくる<br>仮説と検証を繰り返し、ミッションをわかりやすく伝え、仲間を集めるWSを企画する | 仲間を集める企画をつくる2<br>仮説と検証を繰り返し、ミッションをわかりやすく伝え、仲間を集めるWSを企画する | 仲間を集める企画をつくる3<br>仮説と検証を繰り返し、ミッションをわかりやすく伝え、仲間を集めるWSを企画する | まとめ<br>これまでの取り組みからの気づき・学びをまとめる今後どのようなリーダーとなるか、QPMIを宣言する |
|       | 1min自己紹介<br>QPシート(人生振り返り・3つのキーワード)                      | QPプレゼン<br>1次情報を得る先の選定話しかけるヒント                       | QPMIプレゼン<br>イグニッション                                  | 企画プレゼン<br>(ビジョン)  | 企画プレゼン<br>(ストーリー)  | 企画プレゼン<br>(コミュニケーション設計)                                  | ブリッジコミュニケーション実践<br>ラップアップ                               |
| 実践    | 100のアントレプレナーのQPに振れるQPシート完成                              | 行動し、「自分ごと」にする(3人以上の人に話す、1次情報を得る)                    | 他者とブリッジし、共感を「つくる」                                    | チームのQPを起点に、地球貢献型プロジェクトを構想する                             | 3人のリーダーシップが発揮できる、WS企画の詳細を詰める                             | 3人のリーダーシップが発揮できる、WS企画の詳細を詰める                             |   |

本講座は異なるものに橋をかけ、世界を変える価値を生み出すブリッジコミュニケーションの概念を学び、リーダーに必要なマインド・思考・価値観を身につけることを目的としています。自分を知り、相手を知る共感的コミュニケーションが、新しいことを起こすリーダーを支える最も重要な基礎力です。講義を通じて必要な15の考え方を紐解き、創造性・新規性を求められる仕事に応用可能な考え方を実践的に身につけます。

※その他、上記プログラムのエッセンスを学ぶ、1~3回のショートプログラムも実施可能です。※本プログラムは毎年6月より「リバネスユニバーシティ(P40)」でも開講しています。

【本件の問い合わせ】株式会社リバネス 人材開発事業部 (担当: 楠・伊達山) 【Mail】 hd@lnest.jp

# スキルアップではなく 概念シフトを起こす

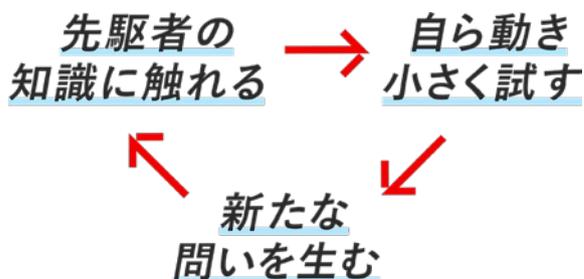
# リバネスユニバーシティ

「地球貢献型リーダーを育成する」をビジョンに掲げ、多様な組織の人材が集まり、学び合いながら、越境的なプロジェクトを生み出す場としてリバネスユニバーシティは多様なコースを開発・運営しています。

## 特徴 1

「先生」はいない、自ら思考し、実践して知識を創る

リバネスユニバーシティには「先生」は存在しません。教えてもらうのではなく、自分で考えてやってみる。質問に答えるのではなく自ら問いを発する。これがリバネスユニバーシティでの学び方です。



## 特徴 2

ビジネスを共生型へシフトさせる「ブリッジコミュニケーション」の概念

市場を1から作っていくような活動においては、「伝える」ことができなければ、その価値は認められず、仲間を集めることもできません。分断した向こう岸へ「橋」をかける強力な概念が必要です。



## 特徴 3

多様性のある学びを実現する「カレッジ制」

核となるカリキュラムと「地球貢献型リーダーの育成」という共通のゴールをベースとして、そこに各カレッジ主催企業のアセットを組み合わせることによって、多様性のある学びを実現します。



# 2025年度開講予定のコース一覧

コース詳細は  
こちら

<https://univ.lne.st/courses/>



※リバネスユニバーシティーは、学校教育法上で認められた正規の大学ではありません。  
※各コースのプロデューサー・日程・会場は変更となる場合があります。最新情報はWebページをご覧ください。  
※金額は全て税込です。

## リバネスユニバーシティー基礎コース ブリッジコミュニケーションコース

【主催】株式会社リバネス 参加費 495,000円 実施形式 オンライン・対面 [リバネス東京本社(東京都新宿区)]

実施期間 2025年6月18日～2025年8月20日(15:00-17:30・全6回)

実施日 6/18、6/19、7/3、7/17、7/31、8/20

※6/18は終日、6/19は午前、8/20は13:00-の開催 ※6/18、6/19、8/20は対面開催(東京都内)  
※7/3、7/17、7/31はオンライン開催

**概要** 具体的な課題を発掘しソリューションを生み出すには、異分野の知識を編み、持続可能な仕組みをつくり上げることが必要です。理解を促すコミュニケーションだけでなく、異分野の相手との間に強固な橋を架け、さらには活性高く動き続けるチームをつくるための「ブリッジコミュニケーション」を実践的に学びます。

【最終課題】異分野チームで地球貢献プロジェクトを構想し次世代を巻き込む

【プロデューサー】井上 浄

株式会社リバネス 代表取締役社長 CCO

博士(薬学)、薬剤師。株式会社リバネス創業メンバー。リバネスグループの知識製造の根幹を担う6つの研究センターを設立。自身も研究開発を行うプレーヤーであり、大学・研究機関・ベンチャー・地域等をつなぎ、「超異分野」の研究を創るブリッジコミュニケーター。本コースでは「異世界の相手と個を起点とした関係性構築ができる、経営者と「話せる」、人を動かす言葉を「書ける」リーダーになる」を目標に、受講生とともに新たなベクトルを生み出します。

## ジャーネーションカレッジ開講コース キャピタルブリッジコミュニケーションコース

【主催】株式会社リバネスキャピタル 参加費 495,000円 実施形式 オンライン・対面 [リバネス東京本社(東京都新宿区)]

実施期間 2025年7月18日～2025年8月22日(17:00-19:30・全5回)

実施日 7/18、7/24、8/7、8/21、8/22

※7/18、8/21-8/22は対面開催(東京都内) ※7/24、8/7はオンライン開催  
※8/21は午後、8/22は午前開催

**概要** 受講者はベンチャーの経営チームの一員となりきり、ベンチャーの課題の本質を見極め、解決するための連携仮説の提案と実践を行います。所属組織の様々な資本(キャピタル)を活用し、ベンチャーの事業計画の蓋然性を高めるアイデアを主体的に創出することで、世界を変える挑戦を加速する真の伴走者となるための概念を実践的に学びます。

【最終課題】CFO/CSOになりきって立案したベンチャーとの連携仮説とその実践

【プロデューサー】池上 昌弘

株式会社リバネスキャピタル 代表取締役社長

光合成細菌の研究で大学院に進学後、丸・井上と出会い2人の熱に巻き込まれるようにしてリバネス創業に関わり、出前実験教室の初代講師を務める。創業後大学院を中退し初の常勤役員となり、経理・財務などコーポレート部門を一手に引き受ける。リバネスの知識製造業を絶対に止めないファイナンスを実行しつつ、この20年間で70社超の創業期ベンチャーに対し経営の土台作りの伴走も行ってきた。この経験を活かし、子会社のリバネスキャピタルを設立し組織的なベンチャー伴走体制を構築中。

## こどもまちカレッジ開講コース ラーニングクリエイターコース

【主催】東武不動産株式会社 参加費 495,000円 実施形式 対面 [こどもまちラボ(東京都墨田区)]

実施期間 2025年10月～2026年1月(18:00-20:30・全7回)

実施日 10/31、11/7、11/21、12/5、12/19、1/16、1/30

**概要** 「ラーニングクリエイター」は多様な視点を持った人と人が互いに学び合う「豊かな学びの場」をクリエイイトできる人材です。今回は、墨田区・押上を実践フィールドとして「街のにぎわいづくり」につながる「学びの場づくり」に挑む、実践的なコースとなっています。

【最終課題】大人と子どもを巻き込み「まちのにぎわいづくり」に繋がる教育プログラムの企画提案

【プロデューサー】前田 里美

株式会社リバネス 教育総合研究センター長

高校を卒業後渡米。WrightStateUniversityで人間工学心理学の修士、博士号を取得。2010年にリバネスに入社。若手研究者向け研修、教員研修、中高生の国際教育企画の開発に従事。2018年4月から、リバネス教育総合研究センターのセンター長として、非認知能力の評価系と育成の研究を、学校現場の先生方と一緒に取り組む。

## 感性と素材カレッジ開講コース 感性イントレプレナーコース

【主催】artience 株式会社 参加費 495,000円 実施形式 対面 [京橋エドグラン(29F Incubation CANVAS)]

実施期間 2025年7月～2025年11月(14:30-17:00・全8回)

実施日 7/24、8/7、8/21、9/4、9/18、10/9、11/6、11/13

**概要** 「感性価値」を五感への刺激により直接想起される感情に留まらない「心の充足」と捉え、それを実現するためのものづくり・サービスによる新規事業開発を目指します。多様な素材および周辺技術を持つartienceグループ、感性に響く事業を立ち上げたベンチャー企業、その他企業が集まり、所属組織の中で新規事業を立ち上げる方法を学び、実践していきます。

【最終課題】「感性価値」をテーマとした新規事業仮説プレゼン

【プロデューサー】長谷川 和宏

株式会社リバネス 執行役員 CHO

修士1年よりリバネスに参加し、その後リバネス初の新入社員として入社。人材開発事業部を立ち上げ、2012年より執行役員に就任。TECHPLANTER事業やリアルテックファンドの立ち上げ、スタートアップと町工場の連携事例構築、インキュベーション施設「センターオブガレージ」の開設や中堅中小企業の新規事業創出支援などを主導。

# Germination College

ジャーミネーションカレッジ [主催] 株式会社リバネスキャピタル

## Mission

### ベンチャー伴走の本質を追求し、 社会実装を先導する

課題解決を目指す研究シーズの社会実装のためには、創業期ベンチャーの支援体制の充実が求められます。その対象を初期PoCからビジネスモデル・マーケットを見出す手前までのステージをジャーミネーション期として明確に定義しました。本カレッジでは、資金調達・経営人材・経営管理という観点で伴走に必要な考え方を共有し、実践する場を通じて、受講者それぞれがジャーミネーション期のベンチャーに対して主体的な伴走者として動き出すことを目指しています。

## 実施コース名 キャピタルブリッジコミュニケーションコース

全5回の講義とワークを通し、受講者がベンチャーのCFOの立場になりきった上で、受講者が所属する金融・投資機関・事業会社のアセット・ネットワークを活用したベンチャーとの連携仮説を立て、これを実践・実証し、対象ベンチャーのビジネスモデルの拡張・共創の可能性を探ります。受講者自身の価値観、課題感、情熱を見つめ直すところから始まり、ベンチャーの創業期の支援に必要な投資の概念をアップデートし、創業期のベンチャーとのコミュニケーションのあり方を学びます。

|     | 第1回                                 | 第2回  | 第3回  | 第4回  | 第5回   |
|-----|-------------------------------------|--|--|--|---|
| 講義  | キャピタルブリッジコミュニケーターを考え方を学ぶ            |  |  |  |   |
|     | 「社会実装を先導するベンチャーの伴走者」に必要な視点とは        | 連携仮説という知識製造に必要なABCDE理論を学ぶ                                  | ベンチャーとの連携仮説は共感からはじまる                                       |  |   |
| スキル | 自己の掘り下げ                             | 概念・考え方のシフト   |  | ベンチャーCxOロールプレイ・最終発表                            |   |
|     | お互いを知る<br>一般論ではなく個人の課題意識を持ち、お互いを知る  | 個のQuestionとPassion<br>自身のQuestion・Passionや共感しやすいポイントを掘り下げる | 具体的なブリッジコミュニケーションの取り方を学ぶ<br>ディープテックベンチャーのビジョンを浴び、共感ポイントを探る | アクションプランを立案<br>売上創出に必要な要素とその他の経営課題を俯瞰し体系的に整理する | アクションプランと学びについて最終プレゼン<br>CBCの概念を今後どのように活かし行動するが宣言する |
| 宿題  | 1分自己紹介                              | QPプレゼン   | ベンチャーの共感ポイントを探る  | 連携・プロジェクトのアイデア・実践計画                            | 実践計画最終発表<br>CBC宣言                                   |
|     | なぜ自分はシード期のベンチャー伴走に携わりたいのか、自身のQPを深掘り | 自社のABCを理解しながら強みを理解する、言語化する                                 | チームでディスカッションし、お互いに一緒にできることを見つける                            | コミュニケーターからのWSの型提案を起点に、WS企画を考える                 | CBC宣言を実践していく  |



## 実施する内容

自身がシード期ベンチャーに伴走したいQとPを言語化することからスタートします。自社のアセットをABC理論で言語化したのち、講座に参加する伴走ベンチャーとの仮説連携を考えていきます。そこには自社のアセットの深い理解や、ベンチャーのビジョンへの共感などコミュニケーションの基になる「深く知る」ことをディスカッションを通じて体得していきます。立てた連携仮説を言語化し、実践すべく行動を起こすところまでを目指します。

## おすすめの人、参加した人

金融機関のベンチャー支援部門、投資期間のキャピタリスト、大手・中堅・中小の事業会社の研究開発部門、新規事業開発部門などに所属する若手又は中堅の方々に主に想定しています。これまで具体的な伴走をイメージしにくかった創業期のディープテックベンチャーを題材としてグループワークを実施するため、彼らとのブリッジコミュニケーションの概念を習得し、世界を変える挑戦に「主体的に伴走する力」を実践的に身につけます。

## プロデューサー紹介



株式会社リバネスキャピタル 代表取締役 池上 昌弘

修士(技術経営)。東京工業大学生命理工学部卒業。2002年6月に株式会社リバネスを立ち上げ、取締役CFOに就任。リバネス創業期の財務・経理・労務などコーポレート業務を一手に引き受け、経営の土台構築に貢献しながら、これまでに70社以上の研究開発型ベンチャー企業のコーポレート、ファイナンス面を支援。2020年1月リバネスの子会社として株式会社リバネスキャピタルを会社分割により設立し、代表取締役に就任。その他リバネス関連子会社の監査役等を兼任。

## 実施レポート

### ファイナンスブリッジ コミュニケーターコース



創業期ディープテックベンチャーに主体的に伴走できる人材を輩出するファイナンスブリッジコミュニケーター（FBC）コース。次のファイナンスを加速するためベンチャーのCFOになりきり、創業者の問いや熱、事業を理解し、他企業との連携仮説の立案と具体的一歩の実行にまで挑戦します。

### 第3回「ファイナンスブリッジコミュニケーターコース」

#### ベンチャー企業と真の仲間となる

金融機関、VC、事業会社、自治体など、多様な組織でイノベーション創出を担う人材が参加し、コース全体を通して、ベンチャー企業のジャーネーション期における支援の本質を深く理解すると共に、真の仲間として伴走するために不可欠なスキルとマインドセットを、徹底した実践形式で習得していきます。コースの前半では、受講者がブリッジコミュニケーションの考え方を学び、ベンチャーの情熱や課題に深く共感・理解をし、信頼関係を構築するところから始まります。その上で、自社の持つアセット（強み）を多角的に分析・言語化し、プレゼンテーションを行い、互いに共感ポイントを探り、チームを形成していきます。その後、共感したチームで、ベンチャーの経営上の課題を俯瞰し、体系的に整理を行っていきます。

#### 覚悟を決めて、共に一歩を踏み出す

コースの後半では、合宿形式で2日間のディスカッションを通して、具体的な連携仮説を構築し、その仮説を実行に移すプロセスまでを体験します。そして最終日には、自身が自分の組織でどのような価値創造をしていくかについて宣言し、修了生として次なるアクションへと踏み出していきます。第3期には、事業会社6社、金融機関3社、自治体1法人からイノベーション支援や新規事業創出部門に所属する方、あるいはこれからベンチャー伴走に挑戦したいという熱意ある11名が参加し、3社のベンチャーと共に、課題の現場や開発現場を共有体験すると共に、過去の参加者同士で出資に至った事例なども生まれています。



#### 参加者Aさんのレポートより

まずは、仲間になることを意識し、自分ができることを明確にし、着実に行動することで、ジャーネーション期に直面する多様な経営課題に寄り添うことができたと実感した。



#### 参加者Bさんのレポートより

最終回に向けて、自身のQPや得られた学ぶの振り返り、整理を通じて、自身が心から実現したいと思うミッションをイメージできたことが一番の成果だと思っています。

本コースの2025年度申込みはこちらから

<https://univ.lne.st/courses/cbc2025h1/>



# KOTOMACHI College

ことまちカレッジ [主催] 東武不動産株式会社

## Mission

### 人と人、 人と自然の新たな繋がりを 創造する

箱作りだけではコトは生まれず、目的を体現するプロジェクト・プログラムを創出できる人材が必要です。街づくりにおいては、これまで自治体や町内会がその機能を担っていましたが、地域を拠点にしている企業こそ、もっとそこにコミットしなければいけないのではないかと。そんな思いから、街に根ざした「コトづくり」をするプロジェクトを立ち上げました。本カレッジでは、多様なバックグラウンドをもった人が出会い、多様な視点を調和・統合させることを通じて、そのまちに根付く「こと」を生み出すことができるリーダー人材を育成します。

## 実施コース名 ラーニングクリエイターコース

本コースは、多様な視点を持った人と人が互いに学び合う「豊かな学びの場」をクリエイトできる人材が育つ場です。全5回の講義と全7回のゼミを通し、コース参加者の情熱と専門性、街のアセットとを組み合わせ、多様な人が集まる求心力となる、新しい「学び」のコンテンツを開発します。ラーニングクリエイターの個の熱を起点に「好奇心」を刺激する場を設計し、共通の目的を持った仲間を集める方法を学びます。研究者やベンチャー、学校の先生、子どもなど、これまでコラボレーションしたことがない人たちとの化学反応により「いまここにしかないもの」を生み出します。

|    | 第1回   | 第2回  | 第3回   | 第4回   | 第5回   | 第6回   | 第7回  |
|----|---|--|---|---|---|---|--|
| 講義 | ラーニングクリエイターの15の考え方を学ぶ                             |  |   |   |   |   |  |
|    | 新しいコトを起こす「学びの場」をつくるラーニングクリエイター                    | 自分の情熱と個のネットワークで面白いことを企てる                         | 異なる世界とつながるブリッジコミュニケーション                                     | ANDの発想で両輪を回す「学びの場」とは                                    | 相手の心を動かし、一歩前にすすめるプレゼンテーション                                    |   |  |
| ゼミ | 個のQP  |  | チームでの企画開発   |   |   | 企画提案  |  |
|    | お互いを知る<br>多様な参加者の興味を知り、互いに学び合う「豊かな学びの場」について自由に考える | 個のQuestionとPassion<br>参加者一人一人の背景・興味を伝え合い、チームをつくる | 異分野に新しいつながりをつくり、発想を飛ばす<br>異分野の仲間と繋がり、人を惹きつける新しい発想やアイデアを構想する | 大きく描き、小さく試す方法を考えよう<br>仮説と検証を繰り返し、チームで描いたビジョンを達成する企画を考える | 外に出て仲間を集めよう<br>自ら設計した学びの場にかんして人を巻き込むか。プレゼンテーションの極意について学び、実践する | 「まち」とつながる<br>ことまちラボの場で、同区で活発に活動を行うスピードカーを迎え、企画の中間プレゼンテーションを実施 | ことまちラボへの提案<br>「まちのにぎわいづくり」に繋がる教育プログラムの企画提案する |
|    | 1分自己紹介プレゼン Mission提示                              | QPプレゼン チームビルディング                                 | 企画妄想シートの作成  | 企画書作成   | 企画プレゼン 仲間集め   | 中間プレゼン 地域関係者からのフィードバック  | ことまちラボへの企画提案                                 |
| 宿題 | 自身のQPシートの作成                                       | チームで妄想キャンパスと企画シートを作成する                           | 人を惹きつけ、新たな繋がりを作る企画を具体的に組み立てる                                | 企画の実現可能性を検証し、ブラッシュアップする                                 | 実施に必要な仲間を集め、企画をブラッシュアップする                                     | 持続可能な仕掛けを考え、企画をブラッシュアップする                                     | 採択された2チームは3月末に春休みことまちイベントを実施                 |

## 実施する内容

全7回、各回2時間のゼミが行われます。開発したコンテンツは主催企業の経営者等へプレゼン提案し、採択された企画は主催者が仕掛ける「ことまちラボ」にて実施することが可能です。実施後も企画を継続していく仕掛けはもちろん、ここで育ったラーニングクリエイターがそれぞれの所属組織で学んだ力を発揮し、人と人の新たな繋がりを創造していくことを目指しています。

## おすすめの人、参加した人

地域共創、異業種共創、部門間連携促進などの目的で設置されたコミュニケーションスペース等をお持ちの企業・自治体・大学関係者の方



## プロデューサー紹介



株式会社リバネス 教育総合研究センター長 前田 里美

高校を卒業後渡米。WrightStateUniversityで人間工学心理学の修士、博士号を取得。2010年にリバネスに入社。若手研究者向け研修、教員研修、中高生の国際教育企画の開発に従事。2018年4月から、リバネス教育総合研究センターのセンター長として、非認知能力の評価系と育成の研究を、学校現場の先生方と一緒に取り組む。

## 実施レポート

### ラーニングクリエイターコース



本プログラムは、単に座学で終わるのではなく、墨田区の「ことまちラボ」を実践フィールドとし、「押上の街のにぎわいづくり」という具体的なテーマを設け、「学び」を通じて街の中に新たな関係性を創造するという、具体的な活動(ハードではなくソフト)を開発する、他にはない実践的なコースとなっています。今回は第2回のプログラム実施レポートをご紹介します。

### 第2回「ラーニングクリエイターコース」

#### ブリッジコミュニケーションは共感から始まる

2024年11月8日に開催した第2回の講義では、参加者とともに「まちのにぎわい」について深掘りしました。「にぎわい」とは集まる人の多さではなく、新しい人と人の繋がりが増えることであると定義しています。異分野交流の場やイベントは多くありますが、人が集まっただけでは何も起きません。集まった人々を繋ぐには何が必要か？これまでの経験や活動の事例を聞きながら、受講生・ゲストスピーカーとともに考えました。講義の中で出てきたキーワードは「共感と共創」です。通常子どもと大人、ゲストとホストという立場で企画を考えるとき、「大人が子どもに教える」「ホストがゲストにサービスを提供する」といった一方向で捉えがちです。しかし、今回は双方向の関係を考え、立場が違って共感できるテーマで、ワクワクしながら共創できる場をクリエイイトするのがラーニングクリエイターである、という考えに至りました。

#### 情熱を起点に、人を惹きつける企画をつくる

上記の講義を受け、ゼミではまず、受講者1人1人の専門性や強烈な興味をプレゼンするところからスタートしました。そのプレゼン内容をもとに、企画開発チームを結成します。第2回の今回は、チームで「自分たちもワクワクするチャレンジ」をテーマにディスカッション・発表を行いました。発表の中では「何をやりたいか」ではなく、「なぜやりたいか」を盛り込むことで、体験としての面白さではなく、相手を巻き込むストーリーに注力。講師やプロデューサー、受講者からさらに思考を深めるフィードバックを返し合い、ゼミを終了しました。第3回目はいよいよ、実践フィールドである押上で実施する企画の具体的な構想を開始します。



#### 参加者Aさんのレポートより

これまでの活動が軌道にのりきらないのは「ワクワク」が足りないからだ気づいた。「やらねばならぬ」が先に立っている。興味や情熱、問いを大切に育む余裕が必要だ。



#### 参加者Bさんのレポートより

誰かの情熱を突き詰めるとこんなにも人を魅了するものを作れることに驚いた。一見関連性がないものでもシナジーが生まれると感じたので自分の情熱もどんどん足していきたい。

本コースの2025年度申込みはこちらから

<https://univ.lne.st/courses/lc2025/>



# Art & Science Colledge

感性と素材カレッジ [主催] artience株式会社

## Mission

### 「心の充足」の実現による ビジネスを創出する

現代社会において、単なる機能や利便性を越えた「感性価値」が注目されています。本カレッジでは、この「感性価値」を五感への刺激により直接想起される感情に留まらない「心の充足」と捉え、artienceグループが持つ素材や技術等のアセットと受講生のアセット、価値観を繋げ、新しい事業を生み出すことを目指します。

## 実施コース名 感性イントレプレナーコース

感性イントレプレナーコースでは、感性価値の創出をテーマに大企業の社員が主体となり社内で新たな事業を生み出すべく、4ヶ月間の講義とゼミにチャレンジします。講義では「感性価値創出にむけた18の考え方」として毎回3項目をテーマとして取り上げ、ゲストスピーカーを招いて現場での実例を豊富に交えて伝えます。ゼミでは、自らの感性から新たなビジネス（プロジェクト）を生み出すことにチャレンジします。

|    | 第1回                                   | 第2回                                 | 第3回                     | 第4回                                      | 第5回                                       | 第6回                                     | 第7回                                  | 第8回          |
|----|---------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|--|---|---|--------------------------------------|--------------|
|    | 感性イントレプレナーの18の考え方を学ぶ                  |                                     |                         |  |   |   |                                      |              |
| 講義 | 感性価値の源泉はどこにあるか                        | クリエイティブの方法論                         | 素材で感性価値に再現性をもたらす        | 自分の充足、相手の充足、地球の充足                        | 感性価値を世界に発信するには                            | 「共感」で価値を創るブリッジコミュニケーション                 |                                      |              |
| ゼミ | 個                                     |                                     | ネットワークを学ぶ               |  | チームを学ぶ/リーダーを学ぶ                            |   | 個                                    |              |
|    | あなたの感性体験は？<br>参加者一人一人の背景、興味のパターンを共有する | 感性体験からプロダクトを考える<br>仮説をもって一次情報を取りに行く | 仲間を集める<br>3~5名のチームを形成する | ミッションを掲げビジネスモデルをつくる<br>どこに誰の感性価値を創造するのか？ | 試行錯誤する<br>小さく実験を回す、他者に伝わる価値があるかどうかの検証を行う。 | 人の心を動かす<br>チームの生き残りをかけ、人を感動させるプレゼンに挑戦する | 覚悟を決める<br>講座終了後も継続の意思があるか、継続の方法を宣言する |              |
| 宿題 | 自己紹介                                  | QPMIシートの発表                          | 妄想プレスリリースを集める           | ビジネスモデルをプレゼン                             | 実証を含めたビジネスモデルプレゼン                         | 実証を含めたビジネスモデルプレゼン                       | 個人の覚悟を発表                             |              |
|    | 自分の感性に向き合い、QPMIワークシートを作成する            | 妄想プレスリリースを作成する                      | チームでミッションとビジネスモデルを考える   | いまずすぐできる実証を行い、プランを練り直す。                  | いまずすぐできる実証を行い、プランを練り直す。                   | いまずすぐできる実証を行い、プランを練り直す。                 | 何を学んだか、どんな覚悟が決まったかを考える               | 修了後も継続して実施する |

## 実施する内容

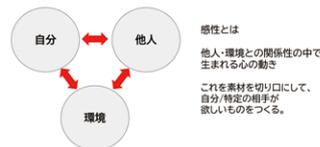
全8回、2時間のコースです。第1回と第2回では、自分の「感性」を基点に「こうありたい」という未来の姿を想像し、それを実現するために技術を組み合わせた新たなサービスを構想します。第3回では、異分野異業種のチームをつくり、第4回以降はチームでビジネスモデルを構想、社内外のステークホルダーを巻き込むべくブリッジコミュニケーションを実践します。最後は事業計画を経営層にプレゼン、修了後も自らのプロジェクトを進める道筋を後押しします。

## おすすめの人、参加した人

- ・「感性」をテーマにビジネス創出にチャレンジしたい方
- ・社内に新規事業創出に関するノウハウがなく、何から行ったらよいかわからない新規事業担当者



1-2 感性に向き合う  
1-2-1 感性とはなにか



## プロデューサー紹介



株式会社リバネス 執行役員 CHO 長谷川和宏

修士1年よりリバネスに参加し、その後リバネス初の新入社員として入社。人材開発事業部を立ち上げ、2012年より執行役員に就任。TECHPLANTER事業やリアルテックファンドの立ち上げ、スタートアップと町工場の連携事例構築、インキュベーション施設「センターオブガレージ」の開設や中堅中小企業の新規事業創出支援などを主導。

## 実施レポート

### 感性イントレプレナーコース



本コースは『心の充足』の実現によるビジネス創出をミッションに、artienceグループが持つ素材や技術等のアセットと受講生のアセット、価値観を繋げ、新しい事業を生み出すことを目指しています。初開催となった2024年度は、20名の受講生を迎え4ヶ月間の活動を経て5件のプロジェクトが生まれました。

### 第7回 ゼミ「人の心を動かす」(チームによるプロジェクトの最終プレゼン)

第1回から第6回の講座を通して、20名の受講生が5チームに分かれて各チームで感性価値創出・課題解決を目指したビジネスモデルを構想しました。第7回では「人の心を動かす」をテーマに、各チームで策定したプロジェクトについてプレゼンを行いました。5チームのプレゼンのうち、最も共感が得られたチーム、感性価値を生み出し世界を変えそうなチームに、実証費(最大50万円)を渡します。プレゼンを聞き審査するのは、artience株式会社の高島 悟代表取締役社長グループCEO、リバナスの代表取締役社長CCO 井上 浄、そしてゼミ長の長谷川の3人です。

各チーム7分間のプレゼンテーションを行い実証費を手にしたのは、チームHuXionの「Aimy 曖昧な私の想いをアートに」でした。このプロジェクトは、AIの発展により個人のアイデンティティが失われつつある

現代社会において、自分自身と向き合い、自分らしさを見出すきっかけを提供したいという、メンバー個人の想いが核となっています。そのためには何ができるかをチームで議論し試行錯誤し続けた結果、言葉で表現しきれない曖昧な想いをアートで表現できるAIアシスタント「Aimy(エイミー)」が生まれました。

感性イントラプレナーに求められるのは、世の中の誰かの心の充足につながる感性価値の創出、ビジネス化して持続可能にするアイデア、そして、プロジェクト継続に向けた情熱です。受賞したチームは、チーム一丸となって試行錯誤をし、そして短期間でプロダクトを生み出したという点がとくに高く評価されました。これからチームで活動を続け、Aimyのユーザーを増やし、用途開発を進めていきます。



参加者Aさんのレポートより

感性価値がビジネスチャンスになると気づいてから、自分の心の変化を機敏に捉えられるようになった。



参加者Bさんのレポートより

HuXionチーム優勝の決め手は、「感性」で聴衆を巻き込んだ魅力の賜物と思っています。私自身もよりQPを深掘りしていかねばと思いました。

本コースの2025年度申込みはこちらから

<https://univ.lne.st/courses/artience2025/>



# 経営者・新規事業担当者必読

「新時代の」イノベーションを生む方法と組織のつくり方

新刊

## 新時代の世界を変えるビジネスは、 たった1人の「熱」から生まれる。

「熱がなければ、**化学反応**は起きない」

これは、科学に携わる人なら誰でも知っている真実です。一つひとつの分子がぶつかり合うとき、それぞれの熱が小さければ、大きな力は生まれません。高い熱量をもった分子が出会うからこそ、そこに変化が生まれ、爆発的な破壊力を保ちながら連鎖し、さらに加速していく。一人ひとりの社員が強い「熱」(パッション)を持って動いてぶつかり、互いに化学反応を起こし合う状態を集団化することで、世界を変えるチェンジメーカーになれる——(本書「はじめに」より抜粋)



本書で紹介するのは、この化学反応を起こす原動力となる社員1人1人の問い(Question)と情熱(Passion)を起点に目的(Mission)を決め、革新(Innovation)を生み出す「QPMIサイクル」です。この10年間で、QPMIサイクルの考えを起点に立ち上がったアントレプレナーの多くが、中堅、大手企業と化学反応を起こし、大きな成長を遂げています。「イノベティブな活動が起こりにくい」「自分のアイデアがなかなか世に認められない」そんな悩みを抱える経営者・企業担当者の方にぜひ読んでいただきたい一冊です。

はじめに — 科学の大原則がビジネスを変える

第1章 研究者集団のベンチャー企業リバネス

第2章 「QPMI」～イノベーションを起こす魔法のしくみ～

第3章 アイデアをビジネスに変えるしくみ

第4章 イノベーションを生む強い「組織」のつくり方

第5章 イノベーションを生む「社内制度」

第6章 おわりに — 研究者こそ経営者に向いている

【出版社】リバネス出版(株式会社リバネス)

【発行日】2024年12月15日

【価格】2,000円(税抜)

【単行本】(ソフトカバー):218ページ

【ISBN】978-4-86662-153-1

書籍の購入はこちらから

<https://lne.st/business/publishing/netsubon/>

