

個の実装力と世界を変える組織を大学・企業と開発する

# 人材応援

2021.06  
VOL. 17

[特集1]

## 地球貢献が当たり前になる 研究者と組織を目指して

[144年続く組織の人材論]

### 情熱の火を消してしまう組織の 常識を覆す

株式会社村田製作所

[特集2]

### 若手研究者との対話から 生まれるもの



# 人材応援

vol.17 TABLE OF CONTENTS

## ■ 知識が新たに生まれる働き方

- 03 会議を通じて共有することが組織の土台をつくる  
ハイラブル株式会社 代表取締役 水本 武志 氏

## ■ 特集1

### 地球貢献が当たり前になる研究者と組織を目指して

- 06 研究者が社会でさらに課題にアプローチするには？  
08 経済の潮目が変わる時、企業はどう行動するべきか  
11 JRE Station カレッジ受講生募集開始！  
12 リバネスユニバーシティ  
[ディープイシュー講座][ディープテック講座] 受講生募集開始！

## ■ 144年続く組織の人材論

### 情熱の火を消してしまう組織の常識を覆す

- 13 株式会社村田製作所  
事業インキュベーションセンター 新商品事業化推進部 部長 安藤 正道 氏

## ■ 課題解決型人材が生まれる土壌づくり

- 18 個のネットワーク組織を作り、社内アセットを最大限活用せよ

## ■ 特集2

### 20 若手研究者との対話から生まれるもの

- 22 二刀流人材を目指したインターン  
株式会社エクサウィザーズ  
23 あらゆる植物の可能性を追究する研究所への参加  
株式会社ブランテックス  
24 アジアのハブで世界中から獲得する挑戦意欲に溢れた人材  
株式会社自律制御システム研究所  
25 若手研究者との関係を構築し、共に活躍する場を創る  
■ Hybridization 若手研究者との連携から自社の新たな価値を発見する  
26 非研究開発型企業が若手研究者と始める自社の価値創造  
株式会社池田理化「池田理化ブリッジフェローシップ制度」の挑戦  
29 研究コーチ実施企業募集  
■ セミナーレポート  
30 第3回 Startup Creative Lab セミナーダイジェスト  
「僕らはこうして仲間を作ってきた～ベンチャー流の人材採用、育成とは～」

 Leave a Nest

## STAFF

人材応援 編集部

編集長 福田 裕士

編集 環野 真理子、高橋 宏之、松原 尚子、  
楠 晴奈

記者 神藤 拓実、立花 智子、齊藤 想聖、  
伊達山 泉、仲栄 真 礎

発行人 丸 幸弘

発行元 リバネス出版(株式会社リバネス)  
東京都新宿区下宮比町1番4号  
飯田橋御幸ビル5階  
TEL:03-5227-4198  
FAX:03-5227-4199

表紙・DTP 高杉昭吾デザイン事務所

印刷 昭栄印刷株式会社



## 【表紙】

株式会社村田製作所  
事業インキュベーションセンター  
新商品事業化推進部 部長  
安藤 正道 氏

## 発刊に寄せて

今号では、これからの未来社会にむけた人材育成において多くの提言を盛り込みました。特集1では現在から価値が変わる未来においてどのような人を育てていけば良いのかを論じています。144年続く人材の組織論においては企業が次世代を担う新規事業を育てていく方法を、特集2では研究者との新たな関係づくりなどを紹介しています。これらの事例を通して、読者の皆様が思考を未来へとシフトチェンジしてもらえれば嬉しく思います。

編集長 福田 裕士

## 知識が新たに生まれる働き方

知識を繋いで新たなアイデアを創出する人は、どのようにして新しい価値を生みだしているのか、その働き方を考える。

# 会議を通じて共有することが 組織の土台をつくる

「良い会議」とはなんだろう。働き方の見直しにより、無駄を省き、密度の濃い議論を生み出すことは多くの企業で切望されている。デジタルツールを駆使し、リモートワークも増えた今、組織で会議の役割や会議の方法を見直しつつあるのではないだろうか。会議の音声データから発言量やその変化、やり取りの量を可視化する技術を開発するハイラブル株式会社の代表水本武志氏に、良い会議について聞いた。

### 良い会議は一概に表せない

水本氏は「良い会議を一概に表すことはできない」と話す。ハイラブルでできることは、発言のタイミングや発言者、発言の会話量の可視化だ。あえて内容ではなく、音声データとして可視化することで、参加者の対話の関係性を見ることができる。これらを一般的な会議のメソッドとてらし合わせ、自社の状態を把握することも可能である。例えば、発話の少ない人の参加を減らす、などすれば会議の無駄を省くことはできるだろう。しかし、水本氏は「無駄を省くことだけが良い会議に近づく方法とは限らない」という。会議を1つ1つの良し悪しではなく、「知識を生み、組織の土台を形成するプロセスの1つ」とも捉えているからだ。

### 物事を進めると同時に 土台をつくることが重要

会議の一番の目的は組織やプロジェクトを進めることだが、知識

を混ぜたり、構成員の気持ちを一つにするタイミングを作るなど、経験やノウハウや感情を共有していく機会が必要な場合もある。例えば、自分の興味や得意分野をチーム内に共有することで「誰がどんな知識を持っているか」を理解できることもある。そんな時は全員に発言の機会があることが大事だ。「他に、みんなが均等に気持ちよく話せることが良い会議ではない場合もありますね。本当に価値観やアイデアを混ぜるには、衝突を生んだ方が良い場合や上司にとって耳が痛いことが部下から聞けた方が良い場合もあります。一見無駄に思える会議も、物事を前に進めるための土台を作っていくことが目的の1つなら、無駄、と言い切れない場合もあるのです」。組織の中で本当に知識が混ざり、物事を進めるためには、組織内での構成員の知識、感情、ノウハウなどを土台として、さまざまな共有を行っていることが組織にとっては重要なのだ。



ハイラブル株式会社  
代表取締役 水本 武志 氏

京都大学情報学研究科博士後期課程修了。博士（情報学）。カエルの合唱等の研究に従事。2016年にハイラブル株式会社を創業し代表取締役に就任。対面とWeb会議の見える化サービスHylableを開発し学校や企業研修を中心にのべ2万人以上の会話を分析。第17回日本eラーニング大賞厚生労働大臣賞、リアルテックベンチャーオブ・ザ・イヤー2019などを受賞。

### 組織ごとの良い会議を定義づけよう

組織ごとによって会議が必要な場面や内容は異なる。だから1つ1つの会議の目的やどんな意味を持たせている会議なのかを組織ごとに定義をすることがそれぞれの組織にとって「良い会議」をもたらすし、組織を前に進めることができるのだろう。そのヒントになるのが可視化なのだ。「可視化の一番の目的は、自分たちの組織の会議がどのような状態なのか、自覚することにあります」と水本氏がいうように、一般的な会議の方法と比べる以外に、組織ごと、目的ごとの会議のあり方を定義して、そのためにどんな状態が理想となるのか追求していくことでそれぞれの「良い会議」を生み出せるのではないだろうか。

(文・環野 真理子)



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。



aiwell 株式会社



株式会社イノカ



株式会社ガルデア



株式会社ダスキ



株式会社バイオインパクト



株式会社フロンティアコンサルティング



藍澤證券株式会社



インテグリカルチャー株式会社



環境大善株式会社



THK 株式会社



パナソニック株式会社 アプライアンス社



マイキャン・テクノロジーズ株式会社



株式会社アオキシシテック



インテリジェント・サーフェス株式会社



KOBASHI HOLDINGS株式会社



DIC 株式会社



東日本旅客鉄道株式会社



三井化学株式会社



アクプランタ株式会社



株式会社 Inner Resource



株式会社コルク



トイメディカル株式会社



株式会社日立ハイテック



株式会社ムスカ



株式会社アグロデザイン・スタジオ



株式会社エアロジーラボ



株式会社セールスフォース・ドットコム



株式会社ニッポン



株式会社ヒューマノーム研究所



株式会社村田製作所



アメリエフ株式会社



株式会社エクサウィザーズ



株式会社セルファイバ



日本ハム株式会社



株式会社ファームノートホールディングス



株式会社リコー



株式会社池田理化



株式会社 Eco-Pork



損害保険ジャパン株式会社



日本たばこ産業株式会社



株式会社フォーカスシステムズ



レキオ・パワー・テクノロジー株式会社



inaho 株式会社



株式会社荏原製作所



大正製薬株式会社



株式会社ニューズピックス



株式会社プランテックス



ロート製薬株式会社



30年後に花開く構想をアカデミアの若手との掛け算で作る  
三井化学株式会社



三井化学株式会社  
研究開発本部  
研究開発企画管理部長  
山岡 宗康 氏

当社グループでは、2030年の姿をイメージした長期計画の策定に着手しています。もちろん2030年はゴールではなく、その先も社会課題を解決する企業であり続けなければなりません。そのため研究開発部門は視線を高くして将来の社会を想像し、バックキャストで目標設定する必要があります。20年後、30年後を担う研究開発の今をつくるために、組織外との共創も必要だと考えています。この度、リバネスと共同で開始したプログラムでは、ア

カデミアから集積された2000件超の未活用アイデアから、当社の将来を担う若手研究者が自社との掛け算で花開くと信じられるものを探索し、共同開発案件として自ら社内提案します。「これがあれば将来の社会は良くなるはずだ」という若手研究者らしい発想の実現を目指すのです。構想を共にするアカデミアの研究者との関係は、当社の研究者の財産になるでしょう。そのチャレンジを全力でサポートします。

特集1

# 地球貢献が当たり前になる 研究者と組織を目指して



人類が地球規模の課題に待たなしで立ち向かう必要がある中、組織にとっても自社の技術や強みから地球の課題を解決することが企業の価値として重要になりつつある。企業人に必要なのは、ビジネススキルだけでなく、地球規模の課題解決に取り組めるビジョンや考え方だ。新しい事業や研究を生み出す中で研究者や組織にどんな変化を起こし、その考え方を身につけていくのかに迫る。

## P06 研究者が社会でさらに課題にアプローチするには？

株式会社リバネス 人材開発事業部

## P08 経済の潮目が変わる時、日本企業はどう行動するべきか

株式会社リバネス×株式会社ユーグレナ×東日本旅客鉄道株式会社

# 研究者が社会でさらに 課題にアプローチするには？

## 外の世界を知ることが 力の使い方を気づかせる

執行役員

高橋 宏之 博士(理学)

### アカデミアをもっと面白くしたい

私は学部、修士、博士で、化学、構造生物学、分子生物学と全て分野が変わっていて、結果として通常の修了年限を2年10ヶ月オーバーしてしまいました(笑)。ただ、この経験が、リバネスに入ってから自分の原動力になっています。現象を深掘りする研究、知識を組み合わせる課題を解決する研究がバランスをとっていることが重要なはず。日本の研究はそれがおかしくなっていて、その状況を変えたいと思い、民間企業主導の若手研究者対象の研究費や、超異分野学会という分野・業種にとられない学会の立ち上げなど、2つの研究が混ざり合う仕組みを作り続けています。

### 研究経験が時には 事業のアイデアも生み出す

こうしたプロジェクトの中で大きな発見だったのは、自分の研究経験が分野違いのクライアントのすることも広げられることです。もともと研究で物事をブレイクダウンして考える習慣は身につけていました。見えてきた本質に対して自分の知識を加えることで新しい仮説が生まれ、時



にはビジネスの種になりました。これはアカデミア、企業を問わず研究に取り組む人に共通の素養ではないかと思っています。研究所内での研究以外の世界を知ること、自分の研究経験を活かす機会はいくらでも開けるはず。ただ、今の組織ではその様な機会がうまく作れていない。私はこれまでに研究員が異分野の研究者やベンチャーと議論し、アイデアがたくさん出てくる場面に何度も出会い、新しいことが生まれない原因は組織内の他のところにあるのだろうと感じています。

### 研究を触媒に 参加者の化学反応を起こしたい

今、ビジネス現場でも「いくら儲かるか」ではなく「どんな社会的な課題を

解決し、価値を産むか」を考えることが重要だという考えが受け入れられてきているように思います。研究を全く新しい自社の価値を生み出す源泉に変えられるか。この5月にプレ開校したリバネスユニバーシティでは、最先端の科学技術を極める研究者、ベンチャー企業、大企業から参加する人々が、先に触れた知識を組み合わせることで課題を解決することを主に、お互いから学び合う機会を作ります。ここに現象を深掘りしているような研究者たちもいることで研究を触媒に参加者の化学反応を起こし、複雑な社会課題を解決する人材や組織が生まれる場にしたいですね。

「人材応援」を制作する株式会社リバネスの人材開発事業部では、研究者のキャリア支援から始まり、企業研究所の人材育成や組織開発を行ってきた。2021年、組織の枠を超えて協働し、新しい知識を生み出す場「リバネスユニバーシティ」を立ち上げる。人材開発事業部で「研究者の成長」に興味を持ち、人材育成やキャリア支援に関わってきた部長の環野真理子と、長く研究開発事業部で産学連携の加速に携わってきた執行役員高橋宏之が、人材開発事業部のこれからの挑戦を語る。

# Leave a Nest

and Technology for Global Happiness

Leave a Nest has been coming up with alternatives to shape a better world, scientists and engineers with general

Founded the "Institute of Innovation & Technology for Global Happiness"



## 研究者の伝える力の先に新しい活躍の場がある

人材開発事業部 部長

環野 真理子 修士(理学)

### 研究を続けた

#### その先のキャリアが知りたかった

学生時代、私は環境問題の解決に資することをしたいと思い、研究をしていました。しかし大学での研究が社会に還元されるまでの距離感を感じ、研究を社会に活かすためにどんなキャリアを歩んでいけばいいのかわかりたいと思うようになりました。そこで、リバネスでインターンを始め、キャリアマガジンの取材や研究者のキャリアセミナーに携わりま

した。そんな中で見えてきた課題は、研究者がキャリアを考える際にアカデミアか企業かといった対立軸での議論になってしまっていたことです。そして、それ以外の基準やキャリアを考える拠り所を多くの研究者が持っていないということでした。

### 自分の想いを伝え、

#### 居場所を創る力が必要だ

たくさんの若手研究者の悩みや、研究者として活躍する方々の考えに触れ、所属や職種を選ぶのではなく、「なんのために研究をするのか、何を表現したいのか」を考え、自ら居場所をつくる必要があると気がきました。そのために欠かせないのが、人に伝える力です。私自身も自分の考えや思

いを言葉にして人に伝える力に乏しく、苦労しましたし、多くの仲間もそうでした。正確に話すことはもちろん相手の共感を得られなければ、何かを一緒に始めることはできず、自分の知識の社会への還元につながりません。リバネスが開発した「サイエンスブリッジコミュニケーター®(SBC)」は科学技術を分かりやすく伝えるとともに、研究者のビジョンや自分と異なる人たちとつながる力を鍛えるプログラムです。このプログラムを大学やリバネスのインターンの場で多くの研究者に伝えてきました。

### さまざまな価値観を混ぜ合わせ、成長し合える場を創りたい

立場や分野を超えて人と繋がることのできる SBC の概念はアカデミアの研究者だけでなく、ビジネスの世界で活躍する人材にも重要だと感じています。より大きな課題解決には多様な専門家チームでプロジェクトをつくる必要があります。「オープンイノベーション」で異分野連携や飛び地の事業を作る人材を育てたいという企業研究所も増えています。リバネスユニバーシティでは、所属を超えて想いを共有して課題を発見し、複数の技術を活用する方法を知る場にしたいと考えています。自ら描く未来に人を巻き込むコミュニケーションで研究者が社会と繋がり、結果的に研究者の活躍が加速する世界を創りたいです。

# 経済の潮目が変わる時、 日本企業はどう行動するべきか

2020年8月に「ミドリムシ」の会社から「Sustainability First(サステナビリティ・ファースト)」の会社へとアップデートを果たした株式会社ユーグレナ、2020年12月に「リバネスユニバーシティ」を発表した株式会社リバネス、そして、2021年3月に「Beyond Stations 構想」を発表した東日本旅客鉄道株式会社(以下「JR東日本」)。事業規模も業種も異なる3社は、なぜ時を同じくしてこのような発表に至ったのか。今回は、2021年3月5日に超異分野学会内で実施したセッション『サステナブルビジネス-「持続可能性」で判断し行動する人を創る』から紐解く。

(詳細: <https://hic.lne.st/conference/hic2021/>)



登壇者(写真左から)

株式会社リバネス  
代表取締役 グループCEO  
丸 幸弘

株式会社ユーグレナ  
代表取締役社長  
出雲 充氏

東日本旅客鉄道株式会社  
執行役員 事業創造本部副本部長  
表 輝幸氏

モデレーター

『WIRED』日本版  
副編集長  
小谷 知也氏

## 鉄道企業の

### サステナブルビジネスへの挑戦

**小谷:** コロナ禍もあいまって、人々の鉄道利用が減り、キオスクや券売機も自動化が進んでいますよね。鉄道事業を主事業にしてきたJR東日本はどんな企業に変容していくのでしょうか？

**表:** 私たち鉄道会社が現在取り組んでいるのは、どこに住んでいても、どこで働いていても不便なく活動できる環境を作ることです。例えば、育児の場合ですと、駅でのベビーカー利用は非常に利便性を欠くという意

見を多く耳にしまして、空きスペースをベビーカー置き場にして、ベビーカーレンタル事業<sup>※</sup>を開始します。さらに、保育所を基点にお年寄りとお子どもの交流を活性化させて、日本の文化を子どもたちに伝承する事業も始めています。社会課題を解決するビジネスを通して、鉄道利用する人が結果的に増えればと考えています。

**丸:** 青森県産りんごのブランド価値をさらに高めることを目指して、青森駅に青森県産りんごのシードル工房と市場を兼ね備えた「A-FACTORY」も作っていますよね。JR東日本だけが儲かれば良いという考えではなく、

りんごの規格外品を有効利用するというのが、まさにこれまでの概念とは違う事例です。りんご生産者である農家さんにもちゃんと稼いでもらいながらサステナブルビジネスにしていく。これこそ、知のステーションです。これからは中央集権モデルから、このような地域に根ざしたディセントラライズドモデルが東南アジアでも普及していくはずですよ。JR東日本はこのモデルを広げていく会社になるのではと私は思っています。

**出雲:** 未来においてJR東日本の業態が変わったかどうかは、証券コードでも分かるかもしれませんが、数十

※ベビーカーレンタル事業「ベビカル」 <https://babycal-jre.com/>





青森県産のりんごで作るシードル工房

年後に運輸業銘柄の9000番台のままだったとしたら、トランスフォーメーションをしなかったのだと言えるでしょう。大企業のトランスフォーメーションは、リーダーが会社の生業を変えてやるんだ、というくらい本気でビジョンを描いてチームを動かしていかないと、大きい組織がゆえに難しいところがあると思います。

**丸:**ベンチャーの中で唯一サステナブルビジネスを成功させているのがユーグレナです。一部では、通常の燃料よりも価格が高いバイオ燃料のビジネスに反対する方々もいます。確かに経済的な基準にもとづくと10倍高いものを買う人はないかもしれませんが、一方で、このまま化石燃料を使い続けると地球温暖化が進み、地球がもちません。地球を守るためにはバイオ燃料を10倍高くても売れる仕組みを作る必要があります。地球環境を守る技術がここにあるのに、概念が変わらなくて変えられない世界がまだあります。私は教育によってその考え方を換え、世界を変えていきたいです。その結果、ユーグレナのように、リーダーが本気で旗を振れば、サステナブルビジネスは誰でもどこでも成功するようになると思っています。

## 地球にもプラスになる考え方を 当たり前を持つミレニアル世代

**小谷:**大多数の人はまだ金融資本主義の考え方で活動しています。そういった人たちにこそ、サステナブルな活動に参加して欲しいですが、どうしたら参加してくれると思いますか？

**丸:**直球で言ってしまえば、「儲かりますよ」ですよね。でも、間違っていないのが、儲かるためにやるのではなく、地球にとって持続可能な形を作っていく中で、「結果的に儲かる」というのが正解です。

**表:**地球にとってプラスになることは、結果的に、関わる人や地域にも必ずプラスになるはずですが、だからこそサステナブルビジネスが成り立つわけですが、今までの経験上、同業者が集まるだけでは難しいと考えています。

**出雲:**サステナブルビジネスが当たり前になると言っても信じてもらえないのはなぜかと考えたのですが、単純にそれに取り組む人数が少ないからなんです。現在、日本企業のトップを担っているのは団塊世代ですが、私たちミレニアル世代と比べて、倍近い人数の同期がいます。意思決定するときにはたいてい多数決で決まるのが日本。世代の人数比を考えるとサステナブルビジネスと言ってもすぐに「OK」とはなりません。徐々に労働市場から団塊世代がリタイアし始め、社会の中核で活動する人たちの過半数がミレニアル世代になる2025年に潮目が変わると私は考えています。2025年までは逆風が強い。でもそこからガラッと変わるはずですが。

**丸:**私は、ちょうど団塊ジュニアとミレニアル世代の狭間の1978年生まれなのですが、勝手にブリッジ世代と定義しています。調和を重んじながら、上の世代と下の世代をつないでいくのが使命かなと。学生時代に後輩の出雲さんとユーグレナを上げた時も、「バングラデシュには主食の米がたくさんありお腹がいっぱいなのに栄養失調で苦しんでいる人がたくさんいる。何で博士がこれを解決できてないんだ!」と言われ、研究者の知識を使って一緒に解決したいと思ったのが始まりです。自身の専門分野が藻類でもあったので、藻類研究の大家や昔から藻類の大量培養をやっていた地域企業をブリッジして、ユーグレナの大量培養技術にこぎつけました。リバネスが2020年12月に発表したりバネスユニバーシティーでは、このブリッジコミュニケーションの考え方を企業の方にも伝えていきます。会社の存在意義は稼ぐことではなく、ビジョンを共にした人たちが集い、世の中を良い方向に変えること。それを当たり前のように理解しているミレニアル世代と、意思決定する団塊世代の考え方を調和させていきたいです。

**表:**長く続く企業が日本に多いのは、お金儲けをしたいという儲け主義で



『サステナブルビジネス』著者 出雲 充

出雲氏は、「それは儲かるのか」という判断基準だけでなく、「それは持続可能なのか」を問い、自らビジネスを進めている。持続可能な社会の実現に向けて、1人でも多くの人たちの価値観の転換を促し、歩み始めるための一助となる書です。

## 地球貢献が当たり前になる 研究者と組織を目指して

はなく、課題が明確で「売り手よし、買い手よし、世間よし」の三方よしの考え方があったからだという話をよく聞きます。全ての企業がこのことを見つめ直し、もう一度考えなくてはいけないですよ。

### 人が「つながる」ことで生まれる 新しい教育システム

**小谷:** ユーグレナはグループ全体でコーポレート・アイデンティティを統一し、サステナビリティを軸とした事業を展開する方針にシフトされましたが、JR東日本が3月に発表した「Beyond Stations構想」はどのようなものなのでしょうか？

**表:** ヒトの生活における「豊かさ」を起点として駅のあり方を変革し、「交通の拠点」という役割を超えて、駅を“つながる”「暮らしのプラットフォーム」へと転換するという内容です。リアルとバーチャル両方のインフラを整備した駅を基点として多様な知識が集まり、新しいビジネスが創発されるような場をつくりたいと考えています。その仕掛けとして、リバネスユニバーシティと共にJRE Station カレッジを立ち上げ、2021年9月から東京駅にてプレ開校します。

**出雲:** 私も駅が変わることは重要だと思います。「駅とは何か」を考えると、元々は馬が待機していて、馬で次の宿場町まで行くための場所というのが漢字の表す駅だと思います。今回の発表は、漢字ではなく英語の意味に近いと思いました。英語のステーションはラテン語のストー、立つという意味から来ています。知識や人、抽象的なものも立つところがステーション、

## Beyond Stations 構想 「通過する」「集う」から「つながる」へ。



Beyond Stations 構想イメージ

拠点ということです。つまり、東京ステーションが次の100年の知の拠点になるのです。

**表:** JRE Station カレッジは、年齢も業種も立場も超えて、異分野人材のコミュニケーションを通じた新しいサステナブルビジネスを創出することを目標としています。プレ開校を東京駅からスタートするのは、100年前にもものすごく高い志を持つ先輩方が、世界一の駅を作るために多大な努力を重ねて開業したからです。そういった事実を知り、私たちはこういった想いや知識を引き継いでいるんだと、感動を覚え、身震いました。ですから、次の100年先にむけて、駅や街に異分野人材が集まり、様々な研究や実験に取り組んでもらって、社会課題の解決ができる拠点にしていきたいと考えています。

**丸:** ミレニアル世代よりも上の世代の感覚では、「新しいことを仕掛ける」と

聞くと「売上を立てること」に意識が行きがちですが、今まさに産業の中心で活動している世代こそが、次の100年を見通して持続可能な社会を作るために、学ぶ場が必要です。このまま放置しておくと、当たり前のようにサステナブルに物ごとを考えられるミレニアル世代にとって、我々世代がどれだけ邪魔な存在になるか想像に容易いですよ。しかし、未来をミレニアル世代だけが考えて作っていいのかというと、それは違います。現在の日本を築き上げてきた素晴らしい先輩方の知識も混ぜながら、共につくっていく必要があります。そのためには先輩方の考え方を現代にトランスフォームすることがとても重要になってきます。この分断の時代に知識プラットフォームを通じて繋がる教育は、日本初の教育モデルとして海外へも輸出できるでしょう。それができるのがリバネスユニバーシティだと確信しています。

(構成・齊藤 想聖)

セッション終了後の集合写真、左から丸 幸弘、出雲 充氏、表 輝幸氏、小谷 知也氏



2021年9月、いよいよプレ開校！

# JRE Station カレッジ 受講生募集開始！

このたび、2021年6月1日より、課題発掘型リーダー人材育成のための「JRE Station カレッジ」プレ講座の受講生を募集開始いたしました。プレ開校では、「東京湾で養殖を実現する」・「東京湾を安心安全なマリンスポーツの聖地に」をテーマに、水質浄化、養殖、廃棄物循環などの環境問題に取り組みます。次の100年後を見据えて、サステナブルビジネスを共に考える仲間を募集します。

本カレッジでは、リバネスユニバーシティとの連携により、知識をインプットするための座学、ゼミ活動と実証フィールドワークを通じた課題発掘力の醸成と研究開発・ビジネス実証を推進する実践的な講座を開発しました。プレ開校では、座学とゼミ活動を東京駅にて、実証フィールドワークを竹芝周辺エリア(仮)とし、「東京湾で養殖を実現する」と「東京湾を安心安全なマリンスポーツの聖地に」をテーマに水質浄化、養殖、廃棄物循環などに取り組みます。

詳しくはこちら <https://lne.st/jresc>

実施期間

2021年9月～2022年3月

座学場所

東京駅・前「GALERIE 四季島」(〒100-0005 東京都千代田区丸の内1丁目)

実証フィールド

竹芝周辺エリア(仮)

通常コース 定員20名

参加内容

座学講座 / ゼミ講座 /  
フィールドワークの現地受講

受講料 495,000円(税込)

オンラインコース 定員100名

参加内容

座学講座のオンライン受講

受講料 99,000円(税込)

参加資格

サステナブルビジネスに興味がある方 / 環境系テーマで課題解決に興味がある方 /  
活動日に現地参加できること(原則水曜17:00-18:30) ※通常コースは現地参加が必須となります /  
SlackやGoogleドライブ等、当方が指定するアプリが使用できること /  
zoom等を使用したオンライン講義に支障なく参加できること

申込方法

事前登録フォームからお申し込みください。

事前登録フォーム

<https://lne.st/sla7>

(各講座開始日の1ヶ月前までに、リバネスIDよりご登録、お支払いください。)



お問い合わせ

JRE Station カレッジ運営事務局 担当: 齊藤、松原

Mail

[jresc@lne.st](mailto:jresc@lne.st)

# 受講生募集開始！

リバネスユニバーシティは地球の課題を解決するために、職業、立場、年齢に関わらず誰もが共に学び合うオープンな参加型プロジェクトです。必要な知識を学び合い、課題を発掘して解決のための仮説を立て、プロジェクトを立ち上げて実践検証していきます。2021年5月にプレ開講し、6月より第1期ブリッジ講座を開講しています。このたび、9月より新たに2講座の開講が決定しました。リバネスユニバーシティの「学び」の根幹となるディープイシューとディープテックについて理解を深め、未来を共に考える仲間を募集します。

## リバネスユニバーシティの特徴

**「先生」はいない、「勉強」をしない、「参加型プロジェクト」**

リバネスユニバーシティには先生や生徒は存在しません。知識と経験を持って共に考えるプロフェッサー、哲学を共有し伴走するコミュニケーター、そして受講者が未来を描いて新しいコトを起こすリーダーとなってプロジェクトを牽引していきます。

## カリキュラムの5本柱

- 1 **ディープイシューを学ぶ** (ディープイシュー講座) **9月開講!**
- 2 **ディープテックを学ぶ** (ディープテック講座) **10月開講!**
- 3 **ブリッジを学ぶ** (サイエンスブリッジリーダー育成講座)
- 4 **実践する** (ゼミ)
- 5 **知識をつくる** (活動発表)

詳しくはこちら <https://univ.lne.st/>

### ディープイシュー講座

ディープイシューとは、社会に根ざした深い課題のことです。多くの人には見えない課題であり、それを「発見・設定」するためには、プレイシューとも言うべき現場の「叫び」に共感する感性が必要です。また、そのプレイシューが解決した後の世界の持続可能性を検討し、他者も共感可能な形で共有することが必要になります。このインプット/アウトプットの事例を共有し、ワークによって受講者の周辺にあるイシューの発掘を行うことで、ディープイシューからの課題設定を学びます。

**実施期間** 2021年9月12日(日)～10月3日(日)

**実施時間** 毎週日曜日13:00-16:00

**実施形態** オンライン受講

**受講料** 330,000円(税込)※学生無料

### ディープテック講座

ディープテックとは、ディープイシューを解決するための技術の集合体のことをいいます。複雑な社会課題を解決していく上で、科学技術を組み合わせるという考え方の重要性を学びます。特に生活インフラ、食糧、健康・医療、環境などの人々の生活の基盤に関連する7つの領域(ディープテック、バイオテック、アグリテック、メドテック、フードテック、マリンテック、エコテック)について理解を深めます。さらに受講者はワークを通じて今ある技術を組み合わせ、新たな課題解決策を生み出すことに挑戦します。

**実施期間** 2021年10月31日(日)～11月21日(日)

**実施時間** 毎週日曜日13:00-16:00※11月14日を除く

**実施形態** オンライン受講

**受講料** 330,000円(税込)※学生無料

#### 申込方法

事前登録フォームからお申し込みください。  
各講座開始日の1ヶ月前までに、  
リバネスIDよりご登録、お支払いください

#### 事前登録フォーム

[https://lne.st/univ\\_reg/](https://lne.st/univ_reg/)



お問い合わせ

リバネスユニバーシティ事務局(担当:立花、楠) Email : info@lne.st

# 144年 続く組織の 人杖論

長針の1針を1年とすると、長針が1周するのに12年、短針が1周するには144年かかる。組織が世界を変えるミッションに挑むためには、それほどの年月をかけて持続していくことを目指し、文化や仕組みを作り、時代に合わせて変化させていくことが必要だ。144年続けることを見据えて、変化する社会や未知の課題に独自の答えを出していく経営者は、組織を作る人の育成に、どんな思いや情熱を持ち、取り組んでいるのだろうか。株式会社リバネスの創業メンバーであり代表取締役である井上浄が、研究者の視点で144年続く組織の人材像や人づくりについて伺う。

## 情熱の火を消してしまいう組織の常識を覆す



### 株式会社村田製作所

事業インキュベーションセンター 新商品事業化推進部 部長

安藤 正道 氏

### 株式会社リバネス

代表取締役副社長 CTO

井上 浄

新規事業を立ち上げるとき、短期的な利益と長期的なインパクトを出すという両者の間でジレンマに落ち入ることはあるのではないだろうか。このような社内にかかる「死の谷」に新規事業アイデアが消えていったことも多いだろう。どのようにしてこのジレンマが起こるのかを理解し、乗り越えるプログラムを走らせているのが株式会社村田製作所だ。自身の経験をもとに、プロジェクトを推進する、事業インキュベーションセンター 新商品事業化推進部部長の安藤正道氏にお話を伺った。

## いつしか壁を築いてしまった 社内評価制度

**井上:** 安藤さんと初めてお会いしたのは私が大阪大学で行った学生向けの講義でした。我々が行っているテックプランナーにウチも入れてくれ！と言ってくださいました。初めてお会いした大手企業の方からそんなことを言われたのは後にも先にも安藤さんだけです。

**安藤:** 今、弊社では、個々人が情熱を持って新しい事業に取り組んでいける人材育成の取り組みを始めていま

す。弊社のトップも、失敗を恐れずいくらでもチャレンジしたらいいと言っています。そんな時に研究への情熱に溢れた浄さんを見て、一緒にやるならこの人だと思いました。

**井上:** 安藤さんご自身は、社内でポリ乳酸の研究から圧電繊維を開発するなど、新規事業を立ち上げた経験がごありですね。

**安藤:** 私は、社内で新事業にチャレンジできる制度「未来のとびら」に応募しまして、2008年度から圧電性ポリ乳酸の開発・実用化とそのセンサ利用を手掛け、さらにこれを利用

した圧電繊維の電気抗菌というアイデアに辿り着き、他社とのジョイントベンチャーを創りました。「未来のとびら」は10年間続きましたが、その間応募のあった数十件のうち、事業化できたのはこの1件で、ベンチャー発足までは12年かかりました。自分が取り組んでいた時にも周囲の一部には「なぜそんな10年かかって成功するかわからないことに取り組むのか？」という雰囲気がありました。事業を創出するために一番重要なことは情熱と志を持って続けることだと思っています。弊社には誘電体や圧電体セラミックをコアコンピタンスにしてその事業技術を愚直に磨く時代がありました。それが弊社の事業の源であり、その開発は間違いなく現在でも主流です。その中で、全く異なる事業を1から創ることに情熱を燃やすことを難しいと感じる人が多いのは仕方のないことです。結局どんどん応募が少なくなってこの制度は10年で幕を閉じました。現在では創発活動という新しい取り組みが出来ています。

**井上:** 大手企業でチャレンジする風土が維持できなくなっていくのはどうしてでしょうか。

**安藤:** 私は、高度成長期後に確立された人事評価がそのチャレンジを阻んでいる要因の1つになっていると思います。私が入社して30年間で、その当時の欧米型の人事評価が主流となり、短期間での成果が問われてきました。そうすると、長期に渡って取り組む大きな挑戦をしづらくなるのではないかと思います。



**安藤 正道 氏**  
事業インキュベーションセンター 新商品事業化推進部 部長  
株式会社ピエレックス 取締役 CTO

関西学院大学理学部物理学科卒業 博士(工学)。1988年村田製作所入社、世界初、世界最小の誘電体多重モードアンテナデュプレクサ(携帯電話基地局用)を開発・事業化。2007年圧電性ポリ乳酸(PLA)の研究開発を開始、2013年有機圧電フィルムセンサを商品化。2016年に圧電性PLAの電氣的抗菌作用を発見。2020年帝人フロンティアと合併会社ピエレックスを設立。現職に至る。

**井上:** 堅実な人が評価され、組織には安定的な思考が広がっていくのですね。この長期にわたる挑戦がやりにくくなる状況をどうすれば打破できるのか、これは多くの企業が悩んでいることです。

**安藤:** 成果が見えるのに時間がかかる飛び地の事業や長期的なチャレンジが評価されにくい風潮がいつのまにかできてしまったのだと思っています。この課題感をもっていた部門長たちが集まって始めたのが社会課題解決のための新規事業に取り組むプロジェクト「 $\eta$  (イータ)」です。

## 鳴りを潜めた熱を 呼び起こせ

**井上:** 「 $\eta$  プロジェクト」はどのようにして生まれたのでしょうか。

**安藤:** 村田製作所の事業開発本部には約1500人の社員がいて、それを約20名の部門長が束ねています。それまで、横で繋がる機会があまりなかったのですが、2018年に担当の役員から「部門長の頭を揃えて組織について考えよう」という声がかかり、皆が一同に集まって人材育成、新規事業などについて議論しました。

その後、活発に議論していた有志で作上げたのが $\eta$  プロジェクトです。 $\eta$  という文字は物理では熱仕事変換係数を表します。情熱を仕事へと昇華させるという意味を込めています。選考に合格した人は担当



**井上 浄**

株式会社リバネス 代表取締役副社長 CTO

東京薬科大学大学院薬学研究所博士課程修了、博士(薬学)、薬剤師。リバネス創業メンバー。博士課程を修了後、北里大学理学部生物科学科助教および講師、京都大学大学院医学研究科助教を経て、2015年8月より慶應義塾大学特任准教授に就任(兼務)。2018年4月より熊本大学薬学部先端薬学教授も兼任。研究開発を行いながら、大学・研究機関との共同研究事業の立ち上げや研究所設立の支援等を担っている。

している業務から切り離し、自分発信のプロジェクトに専任させることで、次のムラタの事業を創る取り組みです。さらにその新規事業は社会課題を解決するものという制限を設けました。募集人数をはるかに上回る応募がありました。 $\eta$  に関わる部門長陣はメンバーと多くの活動を共にしながら伴走し、彼らの育成も手がけていきます。既存業務をこなしながらになるので、部門長にとってもチャレンジングな内容になります。

私たちの世代もチャレンジできる機会をいただき、その中で情熱を燃

やし続けることができました。今、その火を燃やしていく環境があります。それであれば、個人が持つ種火に私たちが火を加えることで、自分で燃やし続けられるような仕組みを創ろうと考えました。

**井上:**  $\eta$  の中で安藤さんはどんなことを社員に伝えていきたいですか？

**安藤:** まず、20年後には大きな事業として実現するようなアイデアを作って欲しいと伝えています。ムラタには強大な電子部品の事業があります。これらがなくなる世界は考えにくいですし、今むしろ活躍の場が

増えています。例えば今後環境への貢献が求められる世界では再生可能エネルギーを活用した製造方法を考える必要があります、それには、これまでと全く異なる電子部品の作り方を開発しなくてはなりません。世の中ではその価値観も、技術も変化していきます。2-3年後にすぐできる製品は変化も小さく、長期的に見ると淘汰されていくかもしれません。だから、技術的にもビジネス的にも困難が伴いますが、20年後に必要とされる事業をつくって欲しいのです。今回は1ヶ月、2ヶ月で考えつくようなアイデアは受け付けません。その一方で実現が遠いかもしれないアイデアを否定しないつもりです。

**井上:**個人の情熱を燃やし続けて事業をつくってきた経験を持ち、そして現場を熟知した部長陣が、硬直化する組織に対して若手と一緒に自らリスクをとってチャレンジをするのですね。現場を知っている皆さんだからこそその視点だと思いますが、簡単ではありませんよね。

**安藤:**そうです。だからこそ、我々は今まで積み重ねられてきた評価方法や常識を覆したプログラムにしようと決めました。

## 「いつ儲かるの?」は 社会課題の解決を目指す 新規事業の芽を潰す

**井上:**今、御社では20年後の社会にインパクトのある事業を生みだそうとされています。とても刺激的



な取り組みだと思いますが、一方でいつ利益を生むのかをいつ判断すれば良いのか?多くの企業で聞かれる悩みです。

**安藤:**先程申し上げたように、短期的な視点では結果は出ないことを前提にしています。村田製作所の歴史を振り返っても、100-1000億円規模の事業に成長したものは20年以上かかっているものが多いです。なので、20年、30年先の世界を変えるような長期目線で評価します。我々のプロジェクトでは「数年後にその事業はいくらの売上を生むのか?」という質問はしません。しかし、長期間ほったらかしではなく評価はします。その評価は、売上ではなく、各自が設定した行動計画の達成状況です。机上の空論

ではなく、事業のためにどれくらい行動し、結果どうなったか。その実践度を評価します。

**井上:**つまり、チャレンジした数を見ているのですね。

**安藤:**そうです。私は事業のアイデアの構想から事業として成立するまでに12年かかりました。その中で会社は私のアイデアに賭けてくれた。だから私たちも賭けたいと思っています。

## 机上だけの綺麗なプランは 要らない

**安藤:**  $\eta$  のメンバーには、「外にでてなんぼ、足で稼いで、人と会ってな



# 144年<sup>続く組織の</sup>人杖論

いことに挑戦しにくくなってしまった組織に、大きなビジョンを描くきっかけを作っているのですね。それは、77年続いてきた村田製作所が、144年続く組織になっていくために必要なターニングポイントになるのではないかと感じます。

**安藤:** 設立してから200年以上の歴史をもつ企業は世界に3000社くらいあると言われており、その半数が日本に集積しています。どうして日本では組織が長く続くのかというと、それは理念を大事にしているからだと思います。長寿企業は理念を語る機会が多い。創業者が立ち上げた思いや、自分たちが何をすべき組織なのかを見失わないのだと思います。 $\eta$ でも行動を規範する十訓を用意しました。第一訓は社是を守れとしています。村田らしさとは、技術を錬磨し、科学的管理を実践して、独自の製品を供給して文化の発展に貢献することを愚直に実行していくことです。チャレンジする事業領域は飛び地でもよいのですが、それが社是につながっているのかを考えて欲しいのです。

**井上:** チャレンジをしながらも、創業者の想いを見つめ直す機会にしているのですね。今回の $\eta$ プロジェクトは、安藤さん自身にも、企業にとっても次に進んでいく重要なチャレンジになりそうですね。ぜひ、テックプランターでもご一緒しながら成功させていきましょう。

(構成・福田 裕士)



んばだ」ということを伝えています。

**井上:** 安藤さんが立ち上げたポリ乳酸の圧電繊維事業は、繊維状のセンサで衣服から人間の活動データをとるというアイデアが、靴下の臭いをなんとかしたいという何気ない会話から電気で抗菌するというアイデアに発展したと聞きました。目や耳から得る情報と日頃から考えていることが結合したときに、新しいアイデアがひらめくのですね。

**安藤:** 若い社員に新しいアイデアを発表させると、インターネットで検索して集めた情報を組み合わせてプレゼンすることが多くあります。インターネットにあることは誰かがすでにやっていることで、そこに答えはないことを知って欲

しいのです。

**井上:** 論文やWEBで発表されていることは研究者にとってはすでに終わったこと。その先に熱量があり、未来があることを知らなければなりませんね。

**安藤:** だからこそ、表面だけのプランは全部はねるつもりです。きっと彼らは否定されることに慣れていないはず。3年かけてもいいから、世の中のためになって継続できる新規事業を考えよと伝えています。

## チャレンジする場であり、 想いを未来へと紡ぐ場となる

**井上:**  $\eta$ は、まだ誰も正解を知らな

超異分野学会でのセッションの様子  
(右端が鴨田氏)



# 課題解決型人材が 生まれる土壌づくり

## 個のネットワーク組織を作り、社内アセットを最大限活用せよ

2036年に創業100周年を迎える株式会社リコー。事務機器を通じて働く人に寄り添い続けてきた同社だからこそできる人間らしい創造的な仕事の追求を目指し、2036年ビジョンとして「はたらく」に「喜びを」掲げた。2020年11月には、本社の近隣に、「はたらく」を研究するワークプレイス「3L(サンエル)」を開設し、喜びが生まれるプロセスの実証に取り組んでいる。

### 未来の「はたらく」を考え、 主体的に行動するプログラム

「私たちは、生産性や効率性が高まる未来では、はたらくことにもその人ならではの個性や創造性が重要になると考えています。人の創造性を活かす新しいテクノロジーやビジネスを生み出すためには、プランを具現化していち早く試していくことが必要だと考えました。」と語るのは、社長直下で形成された若手社員中心のフォワードプロジェクトチームのリーダーである稲田旬氏だ。2036年の世界にリコーがどんな価値を提供する会社になっているのかを考える同チームは、2020年9月、リバネスとニュースピックス社と共に、未来の「はたらく」を考え、アイデアを具現

化する人材を発掘・育成するプログラムを開始した。

社内の全部署から30名ほどの有志社員が集まり、ゼミ長であるリバネス代表取締役グループCEO丸幸弘のもとビジネスアイデアを実証するためのゼミ活動がスタート。初めに丸から提示されたお題は、「あなた自身が本気で解決したい課題は何か」。未来につながる新しい概念や事業を創るときには、「いくら儲かるか」から考えるのではなく、一人ひとりが情熱を注げる課題に対していかに主体的に行動するか、が最も重要であるからだ。最初の「問い」がどれだけ崇高で面白いにかかっていると丸はいう。

6ヶ月に渡る活動の中で、はたらく喜びに関連するテクノロジーベン

チャーの創業者から開拓者精神を学び、参加者個人が解決したい課題を見つけ、それに共感するメンバーを集めてチームを形成し、ビジョンの策定やサービス・商品の設計、試作開発等を進めた。最終的に、結成された6チームの中から、最後までプランを実行し続けた3チームがリバネス主催の超異分野学会(3月5日・6日)にてビジネスアイデアの成果発表を行うに至った。その3チームのうち、高齢者の自己効力感の維持を前提とした社会サービスの開発を目指すチームのリーダーである三谷悠貴氏は、「どんな場でも試してみる意味はあると思うが、このゼミでは情熱が薄っぺらいと生き残らない。本当にやりたいことやチャレンジ精神がある人は楽しめる場だと思う。」と話す。

## 自身の言葉で相手の心を動かし、 個のネットワーク組織をつくれ

崇高な問いを立てることの他に、ゼミの中で重んじてきたのは、プレゼンテーションだ。

「もったいないと思うのは、プレゼンは魂の表現であることがわかっていないこと。スライドの綺麗な図やプロダクトに逃げるのではなく、1分間話して、人を動かせるかどうか。話の上手い下手よりも、その人自身の言葉で伝えているか、最後までやりきる覚悟をもって臨んでいるかを見ている。」と丸は語る。

プレゼンの機会として、セラミックス3Dプリンタと直感的な三次元データ生成システムを開発するチームのリーダーである鴨田紀一氏は、超異分野学会のパネルディスカッションに登壇し、開発にかける自身の思いを発信した。その結果、同じ会場にいた3Dプリンタの黎明期を支えてきた起業家や技術者の共感をよび、技術的なアドバイスをうけるなどコラボレーションのきっかけが生まれた。さらに、137演題のポスター発表の中から、最も研究に情熱を感じられるとして、最優秀ポスター賞の受賞まで成し遂げたのだ。ゼミで培った相手を動かすプレゼンが実った瞬間だ。鴨田氏は、「自分がやりたいと思ったことは一朝一夕では結晶化しない。それを支えてくれるネットワークは魂を伝えないと作れないということを身にしみて感じた」と自身の経験を振り返る。丸は「御社・弊社という関係ではなく、面白い!と相手の心を震わせることで、その人の情熱によって動く人が増え、

結果として個人同士がつながるネットワークができる。この“個のネットワーク”を組織化していけば、できないことはなくなる」と組織のあり方にも言及した。

## 社内のアセットを使いこなせ

このように、企業プログラムの中で、社員の思いを形にしていくためには、売上やお金ではなく、個人の情熱をドライブする“個のネットワーク組織”という考え方が重要であることがわかったが、もう一つ見えてきたものは、社内アセットを有効活用することだ。

コミュニケーターとしてチームに伴走してきたリバネスの松原は、「自分が創業したベンチャーであればプロジェクトの進行は自分でデザインできる。一方で、組織として各チームのプロジェクトをどう実現していくか、そこには組織のビジョンやルールも存在すると思う。今後、これらを実現していくための仕組みを設計しなければならない。」と分析する。

大企業の中でイントレプレナーを育てるには、自社のアセットを社員にわかりやすく伝え、「全部活用して良い」という状態をいかにつくるかがポイントになるだろう。「新しいコトを興すには、できるだけ早く物を作り、試してみる必要がある。初めからそれを外部に求めなくとも、身近にある社内の技術や環境を有効活用していけばよい。」と丸は、隣の部署が何をしているのかさえわからない企業が多い現状に警鐘を鳴らしつつ、社内アセットを共有する仕組みがあれば、強い技術やインフラを保有する日本企業に勝機があると考えている。

若手メンバーが主体となり、2036年の未来を創るリコーの挑戦はまだ始まったばかりだ。ここから、時代と共に変化する「はたらくに歓び」を具現化するプロジェクトが生まれることを期待したい。

(文・福田 裕士)



月に1回のゼミでのチームディスカッションの様子

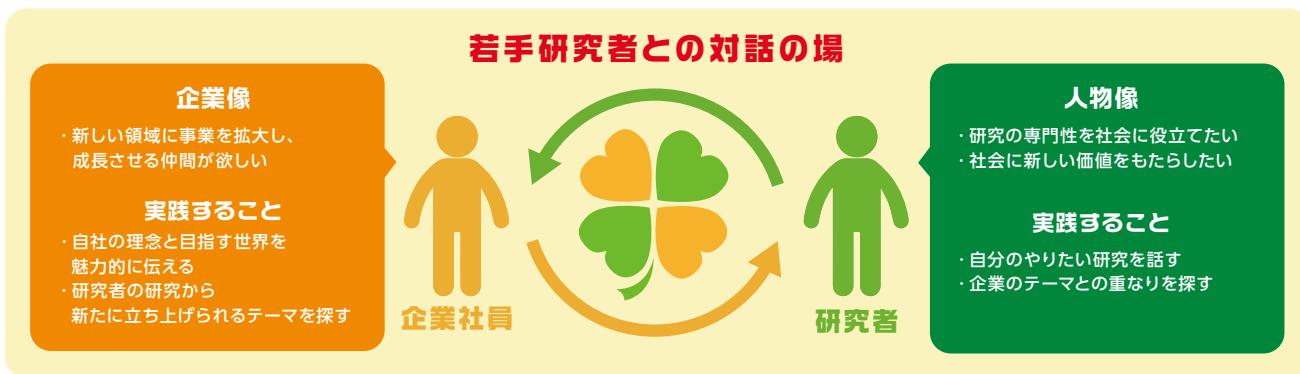
# 若手研究者との対話から生まれるもの

リバネスでは、2017年から、「キャリアディスカバリーフォーラム」という名称で、アカデミアの大学院生ら若手研究者と、企業との対話の場を作ってきた。

企業が自社を紹介し、若手研究者が聞く、という構図ではなく、双方の研究や実現させたいことをディスカッションする。企業が語るのは、自社の研究とそのビジョンだ。また、一歩目として一緒にできることがあれば双方から提案していく。

私たちが対話に着目するのは、社会での価値観が変わりつつあるからだ。既存の役割や仕事に拘らず、実現したいことのために生きる人が増えてくる。その時に、個人が実現させたいことを組織ビジョンと重ねられるかは鍵になる。特に、研究者では自分の実現したいことを成すにはアカデミアという風潮が強い。このイメージを払拭し、組織のビジョンやその価値に共感して入ってきてもらうことで、情熱の火を組織で燃やし続けてもらえるのではないかと仮説を持っている。また、ビジョンが一致すれば、採用を待たずに一緒に活動を始めたり、採用という形に拘らず異分野からの組織への参画があっても良いのではないだろうか。その関係には様々な可能性がある。将来、新しい事業の担い手となる次世代の研究者たちに、既存の役割に自分をはめこむのではなく、実現したい世界を共に目指す仲間になってもらいたい。だから「説明」ではなく「対話」で双方が共感できる仲間としての関係を築く場を作っているのだ。

リバネスではこの若手研究者との対話の場を、数々の企業と共に各地で設けてきた。そこにはどのような人が集まり、どのような関係が生まれたのだろうか。事例をもとに、若手研究者との対話が生み出す可能性を考える。



## 外部研究員としてアイデアを温められる関係

@東京



キャリアディスカバリーフォーラムでの対話の様子

研究者との連携の形は、様々に考えられる。社会的にも多様な働き方や副業・兼業の関係性が認められるようになる中で、ベンチャーや企業の中には、採用という形以外でも研究者を活用し、自社事業の成長に繋がりたいというケースが現れているのだ。東京で開催したキャリアディスカバリーフォーラムでは、企業が、全く異分野の研究者と新規プロジェクトを始めた事例(P22)の他、将来の研究所のアイデアを膨らませることができた事例(P23)、企業とともに研究者の知識を活かした教育プロジェクトを実現した事例(P26)が生まれた。今後も、対話をきっかけに、採用に限らない多様な関係を築き、研究者が活躍する場面がさらに増えることが楽しみである。

## 地域ベンチャーと研究者が共に育つ関係

### @神戸

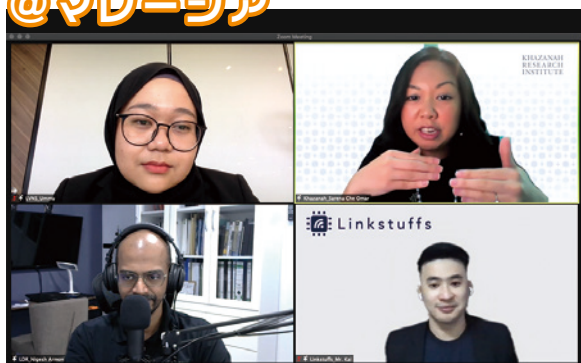


CLIKでのベンチャーと研究者との対話の様子

インキュベーション施設は、創業間もないベンチャーが事業化のフェーズを上げ巣立つための場だ。研究者には普段馴染みのない施設だが、そこで最先端の研究開発を行うベンチャーと研究者との交流が活発になることで、次世代の起業家育成を加速することができるのではないだろうか。神戸医療産業都市の中核として新しく立ち上がった、CLIKのインキュベーション施設にて、2021年3月に、若手研究者と施設に入居するベンチャーとが対話する場を設けた。研究者からは、「自分の考えが広がった」「身近にこれ程面白い研究拠点があると知らなかった」という声が上がリ、インターンを検討する人も現れた。ベンチャーの成長に若手研究者を巻き込む機会を創ることでインキュベーション施設が、ベンチャーと次世代の研究者が共に育つ場になりつつある。

## 未解決の課題を共に発掘する関係

### @マレーシア



マレーシアの先達の研究者、ベンチャーによるパネルセッション

新興国であるマレーシアでは、高等教育機関以外に研究者の活躍の場が少ない。そのため、研究者には自ら未開の課題に取り組むことで、活躍の場を自分の手で作り出すことが求められている。平均年齢28歳、若く勢いのあるマレーシアで、現地の大学、政府と協力し数百人規模の学生を集めたフォーラムを開催した。先達の現地の研究者やベンチャーが表に立ち、課題解決のマインドを説いた後、日本と現地の企業が、学生とこれから取り組むべき課題の解決方法を議論するのだ。マレーシアには、農業や未利用資源、ムスリム特有の文化の中に、未解決の課題が潜在している。それらの解決を目指す人材と、日本企業が強みとする科学技術とが組み合わせることで、現地の課題解決を起点に新しい産業が生まれるかもしれない。

## 世界中から最先端事業に挑戦する関係

### @シンガポール



シンガポールで開催したキャリアトークの様子

政府の強力なリーダーシップのもと、外国企業の誘致を積極的に行うシンガポールは、アジアのビジネスハブとしての機能を有している。教育と研究にも多額の国家予算をかけ、アジアでもトップレベルの人材の宝庫としても重要だ。日本だけでなく、対話の対象をシンガポールに広げることで、若く挑戦意欲に溢れる優秀な人材を世界中から集めることができる。現地のトップ大学や政府直属の研究機関とのネットワークを活かし、シンガポールでの人材採用を目指す日本企業のキャリアトークを個別に実施した。個別の部局へのアプローチで学生と密に対話することで、実際に採用に繋がった(P24)。若手研究者との対話を海外に広げれば、優秀な人材を集めるプールを拡張することもできるのだ。

## 二刀流人材を目指した インターン

### 株式会社エクサウィザーズ

AIをツールとして使いこなす人材が集まり、AIの強みを生かしたアプローチで社会課題を解決するサービスを次々と生み出している株式会社エクサウィザーズ。新たな技術とサービス開発には、一見AIとは関係ないと思われる人材も含めた社内の多様性が重要と考える同社に、異分野の若手研究者との議論から見た可能性について伺った。



キャリアディスカバリーフォーラムで若手研究者とAIが実現する未来を議論する株式会社エクサウィザーズ

#### 社会課題の本質にAIで挑戦する 専門家集団

この10年程度のうちにAIの技術開発は加速度的に進んでいることは多くの人実感するところだが、エクサウィザーズが注力する医療や介護、労働力、スマートシティをはじめとして、その活用はまだ始まったばかりだ。AI技術を最大限に活用するには対象にあわせた課題設計ができる力が重要だと考えている。例えば、エクサウィザーズが開発した「口座見守りサービス」は、銀行口座をモニタリングし、不自然な出金をAIが検知することでオレオレ詐欺対策に活躍する。このシステムは、高齢者の認知機能の変化と銀行口座のお金の流れの変化などにも着目し、独自の視点で高齢化社会で起こり得る課題を捉え、その解決方法の一つとして生みだされた。その先には認知症の症状予測など、より広い展開まで考えている。問いを磨き、社会課題の背景にある要因をAIで解決していく人材が集まっていることがエクサウィザーズの強みだ。

#### 二刀流の専門家を集める

AIを「使える」と「使いこなせる」では意味が大きく異なる。使いこなすには道具の強みを理解し、対象に合わせて使い方を柔軟に変えていく必要がある。エクサウィザーズが集めている仲間は後者。ゲームで言うなら魔法も武術も使える魔法剣士のような存在に注目しているが、AIに関する技術だけではなく、異なる分野の強みを持つ二刀流人材に熱い視線を注ぐ。薬学の博士号を持ったマシンラーニングエンジニアや、大学の講師との兼業などバックグラウンドは多様だ。こうした幅広い人材採用を進める上で、従来の中途採用に加えて期待しているのが、新卒採用だった。

#### 異分野の若手を仲間にする 新たな採用法

新卒採用視点で参加したキャリアディスカバリーフォーラム(2020年6月開催)では、全く畑違いの腸内細菌の研究をする修士の学生との出会いから新たな採用仮説が生まれた。腸内細菌の研究とAIを掛け合わせたアイデアを熱弁するその学生は参加者の中でも際立った。バイタリティーや学ぼうとする意欲が強く、AIを学べば、領域横断型の強みを持ったAI人材になるのではと佐藤氏は考えた。早速インターンシップを開始したところ、この学生の育成に手応えを感じているという。あえて専門外の若手研究者に自社のコア技術を活用するアプローチに取り組んでもらい、仲間になった時のポテンシャルを見出したエクサウィザーズの例は、尖った人材を採用する新たなモデルになるのではないだろうか。

(文・伊達山泉)

## あらゆる植物の可能性を 追究する研究所への参加

### 株式会社プランテックス

株式会社プランテックスは植物工場の産業化を目指すスタートアップ企業だ。「植物の新たな可能性を引き出す研究」を社内外の研究者と実現しようとしている同社は、2020年度のキャリアディスカバリーフォーラムに参加した。



キャリアディスカバリーフォーラムで若手研究者と議論する  
株式会社プランテックス

### 植物工場での栽培研究を 加速したい

植物工場は、省スペースで場所を問わず、気候に左右されずに植物を栽培できるため、新しい食糧生産や成分抽出目的植物の栽培に有効と期待されてきた。しかし、様々な植物の栽培を産業化していくにあたり効率的・効果的な栽培研究手法が確立されていないという課題がある。同社には、データサイエンスや産業用工場の工程分析や工程制御システムを開発するエンジニア等が集まっており、そのノウハウを生かし、植物成長管理システムと環境制御性に優れた「密閉型」の栽培装置を完成させた。栽培装置に関してはこれまでに、工場での量産を目的とする大型栽培装置と研究開発用の小型栽培装置を開発し、植物工場の生産性改善や高付加価値植物の開発などの栽培研究を行ってきた。これから大規模な植物工場の建設に加え、自社の植物栽培研究所の設立を進め、大学、企業、研究機関と連携しながら、研究開発を加速する予定だ。

### あらゆる植物栽培の研究を 外部から募集

「研究所では自社の研究に加えて外部の企業や研究者等からもテーマを募集し、幅広く植物栽培研究を推進していく拠点としていきます。」と話すのはプランテックスの企画室長である竹山政仁氏だ。自身も修士号取得まで植物の研究を行っており、過去2回、東京でのキャリアディスカバリーフォーラムに参加してくれた。これまで、「植物の新たな可能性を引き出す研究とは」というテーマを掲げ、研究者と対話を重ねてきた。漢方原料となる薬用植物の栽培や、植物栽培への微生物の活用等研究者自身の専門性や興味の方からさまざまなアイデアが出てくる。参加者とは、まずは小型栽培キットにてレタスの栽培に取り組むなどの活動に着手している。キャリアディスカバリーフォーラムの場での参加者との対話を通じ、将来の研究テーマのタネとして風船のようにアイデアが浮かんできている。栽培研究所の設立に向

けて、将来的にはプランテックスの栽培研究事業の中核を担う人材を採用したい、と竹山さんは話す。

(文・環野 真理子)

## アジアのハブで世界中から獲得する挑戦意欲に溢れた人材

### 株式会社自律制御システム研究所

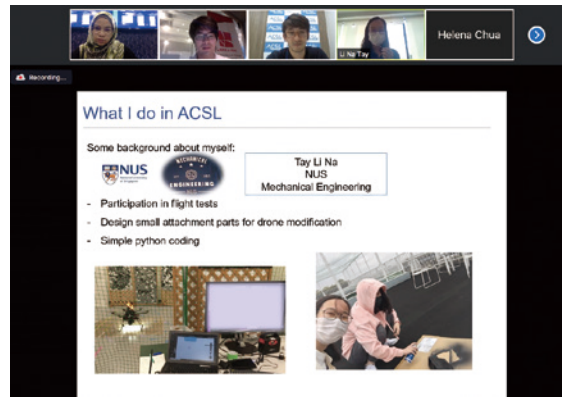
株式会社自律制御システム研究所は、ドローン前提社会を掲げ、GPSの届かない地点や突風が吹くようなあらゆる環境でも自律制御できるドローン技術を強みに、有人地帯、無人地帯のインフラ点検をロボティクスで実現する事業に取り組む。共に社会を変革する仲間を集めるために、同社が求めたのは、シンガポールでの”キャリアトーク”という形での若手研究者との対話だった。

#### 人材のプールは日本だけにあらず

同社は、経済成長の見込まれる東南アジアに着目し、2019年にシンガポールに開発・営業活動を担う事業所を新設した。インフラ、離島や農業にドローンを活用できる中核都市をもつ同国で、現在の社の要であるエンジニアを採用している。常に未知に遭遇するベンチャーにあって、求める人物像は、挑戦意欲に溢れ自律的に世界で戦えるスキルとマインドを持った人材だ。外国籍のCTO他、国際経験豊富な社内体制を武器に、採用の門戸を世界中に開き、求める人材の母数を増やすことを目指している。中期経営方針では、従業員国籍数を3カ年で15カ国以上とすることを掲げた。ダイバーシティの強化を一つの指標に、共に社会を変革する優秀な人材を世界中から集めているのだ。

#### 海外の学部と直接繋がるネットワークを活用

教育レベルも高いシンガポールでの人材採用を目指し、注目したのが、リバネスが持つ現地トップ大学・研究機関とのネットワークだ。シンガポールの学生や研究者が就職先を探す際、たくさんの企業が集まるキャリアフェアに参加することが一般的だ。そこで、多くは学部生の内にインターンを行う先を見つけ、スキルと実績を積んだあと大企業への就職を目指す。日本ベンチャーである同社に興味を引くために、大手も含め企業の多いフェアへの出展より、個別の大学・研究機関の工学部などの部局に繋がる方が有効と考えた。そこで、リバネスシンガポールと共同で、シンガポール国立大学、政府直下研究機関のA\*STARで、計3回、キャリアトークという形で講演会を実施した。個社では新規の交渉が難しい個別の部局での開催も、リバネスへの信頼を背景にスムーズに実現したという。



シンガポール国立大学でのキャリアトークの様子  
2回目の実施の際、1回目をきっかけに採用した社員が登場した

#### 最先端技術への挑戦が魅力的に映った

最大2-30名規模で開催した講演会をきっかけに、シンガポール国立大学からエンジニアが1名インターン参加し、その後、本採用に至った。工学部との連携で、日本文化に興味がある人を集められた他、シンガポールの工学部のエンジニアに、ドローンの開発が自分の能力を試す最先端の研究の場として魅力的に受け止められたことが、採用に繋がる決め手になったという。国が違えば自社の魅力がまた違って映ることもある。東南アジアの研究者は、まだ大手企業やアカデミアを主流なキャリアとして捉える人が多いが、実際に共に活動する中で、国や社会を良くしたいという純粋な想いから、ベンチャーにも共感して貰えると実感できた。若い世代との対話を海外にも拡げることで、世界を変える挑戦が一層加速するかもしれない。

(文・神藤 拓実)



## 若手研究者との関係を構築し、共に活躍する場を創る

今回の特集では、キャリアディスカバリーフォーラムという場を通して、学生と対話した企業が見出した3つの関係性に着目した。一つ目は分野横断型の二刀流人材の育成の可能性、二つ目はコア技術に関連する研究テーマを共に広げる関係、三つ目は世界初の技術開発に意欲的な海外からの人材採用だ。このような事例が生まれたのは企業が自社の強みや実現したい世界観を話すだけでなく、参加した学生が自らが取り組んでいる研究とその専門性を企業の強みや関心ごとと掛け合わせてできる共同研究や企画などの提案があったからだ。若手研究者の研究の話は荒削りではあるが、同じ土俵で話し、何が一緒にできるのかという視点に立つことで、自分達にとって新しい採用方法や、彼らの発想力や突破力を活かした共創の形が見えてくるはずだ。

### キャリアディスカバリーフォーラム参加企業の声

ここでは、過去のキャリアディスカバリーフォーラムに参加した企業による若手研究者に対する印象を一部紹介する。

自社のコア技術であるカプセル技術を紹介したところ、カプセル技術を使って、ベンチャーを立ち上げてみたいといってくれた学生もあり、自分のアイデアを熱く語り、新しいことに挑戦する学生が多かったことに非常に驚いた。



医薬品製造企業

研究者とのコミュニケーションのイメージがわからないところからの参加ではあったが、彼らは目指すビジョンを共有することで分野を超え、研究のアイデアが湧き上がってくるということがわかった。



環境系ベンチャー

専門性とマッチするかに限らず、過去、今、未来の自分をしっかり語れる人は、きちんと自分と向き合って頼もしいと感じた。自分のやりたいことと重なる場所だったら、ベンチャーにも来て欲しいと思った。



バイオテックベンチャー

参加企業募集!!

## キャリアディスカバリーフォーラム2021

**日程** 2021年11月20日(土)

**時間** 13:00-18:00

**場所** 東京都内

**参加者** 主体的に研究を進めている  
大学院生・ポストドク

### プログラム

13:00-13:30	オープニングセッション(30分)
13:30-15:00	企業紹介2分ピッチ+交流(90分)
15:00-15:50	企業と参加者の グループディスカッション1(50分)
16:00-16:50	企業と参加者の グループディスカッション2(50分)
17:00-17:30	閉会式(30分)
17:30-18:00	閉会式ネットワーキング(30分)

-お問い合わせ-

株式会社リバネス 人材開発事業部(担当:伊達山・環野)  
TEL: 03-5227-4198 / Email: hd@Lnest.jp

キャリアディスカバリー Website

最新情報を随時更新  
<https://lne.st/u3af>



# Hybridization

ハイブリダイゼーション

若手研究者との連携から自社の新たな価値を発見する

生命の設計図であるDNAは4つの塩基A、T、G、Cが連なって情報をもった配列を作っている。DNA鎖は鎖間のAとG、TとCという決まったペアで相補対を作り二本鎖を形成する性質を持ち、これをハイブリダイゼーションと呼び、生物学的にも研究開発的にも重要な意味を持つ。企業のDNAと若手研究者のDNAでのハイブリダイゼーションが起こった時、そこにはお互いの価値の発見と新たな取り組みタネが生まれているはずだ。本コーナーでは、異分野の若手研究者との組み方を模索する企業へのインタビューを通して、これからの時代の連携の形を紹介していく。

## 非研究開発型企业が若手研究者と始める 自社の価値創造

### 株式会社池田理化「池田理化ブリッジフェロースhip制度」の挑戦

#### 研究者とともに歩む理化学機器商社の想い

株式会社池田理化(以下、池田理化)は、創業90周年を迎えた国内有数の理化学機器の商社だ。大学や企業、国の研究機関をクライアントに、最新の技術情報をもとにした最適な研究環境の提供を専門とする。特に1980年代よりライフサイエンス分野に注力し、「バイオの池田理化」として研究者からの厚い信頼を得ている。

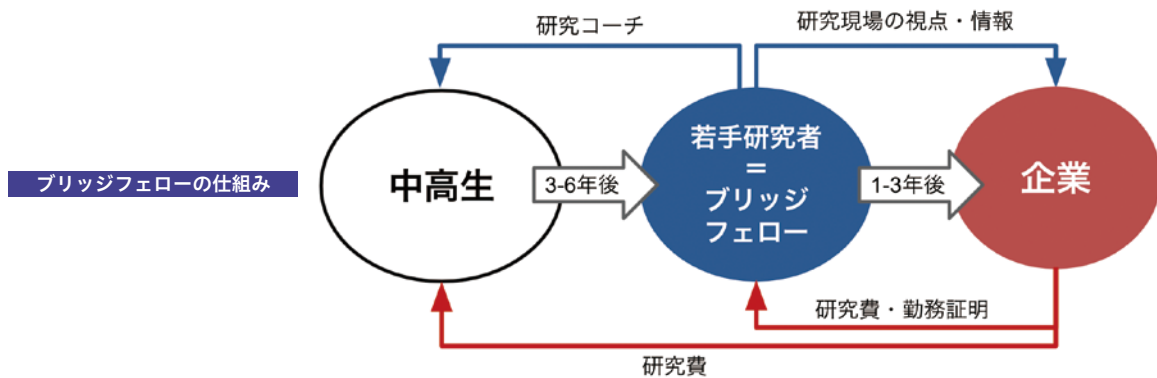
日々、研究者のもとに通い、一番近い場所で実験の困りごとを聞きながら、適切な商品を提案し研究をサポートする代理店としての活動を90年間、愚直に続けてきた。しかし、研究をめぐる環境は大きく変わり、eコマースで研究機器を購入することも可能になってきている。こうした社会の変化を捉え、100周年に向けたこれからの10年で、既存の事業の枠組みだけにとらわれない研究業界に貢献できる事業を生み出そうと動き出している。その一つ

として現在進行形で進んでいる取り組みが、今回紹介する若手研究者の研究キャリアを広げる支援と自社の価値向上をあわせたブリッジフェロースhip制度だ。

このアイデアは、同社の高橋秀雄代表取締役が持ち続けてきた、若手研究者の研究環境に対する危機感が発端となっている。高橋氏いわく「研究の大家と呼ばれるような先生方が、口をそろえておっしゃることがある。それは『自分が若いときは、今と比べて非常に研究がやりやすかったが、今は違う。これからの研究者は大変だろう…』。私はこれを何度も聞いて、強い危機感を覚えています。知の担い手たる若手の研究者が、生き生きと研究できない世の中は、問題だと思います」(2021年3月5日超異分野学会本大会セッション「研究者のポテンシャルを活かす人材流動モデルとは」より)。科学技術の発展を支援する事業を通して社会に貢献することを理念としている会社にとって、若手の研究者の研究環境改善は、社をあげての願いに通じる。



第10回超異分野学会 本大会(2021年3月5-6日(金、土))セッション「研究者のポテンシャルを活かす人材流動モデルとは」より(セッションパートナー:株式会社池田理化)  
本セッションでは、博士人材が企業の求める人材像にあわせるのではなく、研究のバックグラウンドを活かして企業と連携できる活動を通して、研究者と企業がお互いの理解を深めていけるモデルを新たに作り上げていくことで、研究者が産業界とアカデミアの双方にわたって活躍していく可能性について議論した。



## 研究助成から研究を取り巻く環境のアップデートへ

池田理化は、2014年から再生医療に関連する分野の40歳以下の研究者に対して最大50万円の研究費を助成する、リバネス研究費池田理化再生医療研究奨励賞の公募を毎年行っている。別テーマで1回実施したのもあわせて合計9回というのは、通算53回実施(2021年6月現在)しているリバネス研究費の中で最多だ。このように既に若手研究者に対する支援をしている中、高橋氏は上述した課題感から研究費以外の研究をとりまく環境を変えていくことに目を向けた。若手研究者がアカデミアの研究以外でも自分の経験を生かして活躍できることを経験する機会を池田理化でも作れないか、という話の中から生まれたのがブリッジフェローシップ制度の構想だ。ブリッジという言葉には、若手研究者がアカデミアと産業界や教育界をつなげる人材になる、将来産業界で活躍する橋渡しをするといった様々な意味が込められている。

結果として彼らが自分にとっての研究の価値について認識することにつながり、研究に対するモチベーションの向上、ひいてはアカデミアの研

究現場が活性化することにつながっていくのではないかという思いがある。さらに、「ブリッジフェローという肩書きがあることで、CVに外部専門家として民間で活動した実績を残すことができる。そのままアカデミアに残る場合でも、企業で就職する場合でもこのことは彼らにとってプラスに働くはず」という高橋氏の思いも込められている。

## 互いを深める関係性

この制度の大きなポイントは、自社のプロジェクトを推進する外部専門家として若手研究者が関わられるようにしたことにある。このことで彼らに対価を支払うこともできるため、若手にとっては研究以外の自分の活動をする資金的な余裕が得られるという点でもインセンティブが生まれる。

あえて一緒にプロジェクトを推進することで、池田理化にとっては研究者の視点を自社のプロジェクトの価値向上や、研究テーマからではわからない若手研究者の能力や考え方を深く知ることができるといった効果が期待できる。一方、若手にとっても企業やアカデミア以外の世界で自分の能力をどう活かすことができるのか、そのためにどのようなコミュ

ニケーションが求められるのかを理解する機会になる。よくある大学生・大学院生向けのインターンシップでは、企業が教える側、学生が教わる側、もしくは企業側でテーマを設定して学生の選抜に利用するなど、あくまで実施企業が上位の関係性だが、ブリッジフェローシップ制度にはお互いが教える側であり教わる側でもあるという関係性がある。

## はじめの一步は 中高生の研究活動支援

第一弾のプロジェクトには、池田理化が2021年度に実施する中高生対象の研究活動支援が選ばれた。中高生に対して研究助成を出して、やりたい研究を進めてもらう取り組みの中で、フェローに選ばれた若手研究者は大学で自身の研究を進める傍ら、中高生の研究活動を自身の研究経験を活かしてサポートする中高生の研究コーチとして、次世代の研究者を育てる役割を担う。池田理化としては中高生に対して研究試薬や機器の貸与といった貢献ができる可能性があり、お互いの知恵を出しながら進められるプロジェクトだ。さらに、フェローによる池田理化の社員を対象にした最新の研究に関する勉強会など、中高生の研究支援以外の

活動も行われる予定だ。ブリッジには様々な意味があると書いたが、池田理化のブリッジフェローには中高生を研究の世界に橋渡しするという意味もある。

すでにフェロー候補者との面談が進んでおり、アグレッシブな質問が候補者から寄せられているそうだ。中高生の研究活動支援に対する前めりな姿勢に、高橋氏やこのプロジェクトの責任者を務める戦略営業部の真野桂介氏らは手応えを感じはじめている。

### 自社にあった博士人材の活躍像が見えてくる

企業がアカデミアの人材と連携する手段は共同研究や受託研究がメインだが、若手研究者と互いにフラットに近い関係性で議論しながらプロ

ジェクトを進めていくことができるブリッジフェローシップ制度は、新しい企業とアカデミアの連携の形になりえるのではないだろうか。特に、従来は採用しなければ若手研究者が持つポテンシャルを知ることが難しかったのに対して、この制度は採用という固定された関係性を抜きに、内面に隠された若手の本質を企業が知る機会を提供してくれる。さらに、池田理化のように研究開発型ではない企業でも若手研究者の知恵を借りながら新しい取り組みを始めることもできる。

研究活動とは0から1を生み出す活動である。0から1を生み出す取り組みが多く企業で始まっている今、仮説検証や課題解決に情熱を持ち、日々課題をブレイクダウンし、解決法を組み立て、新しいことを発見し

ようと本気で取り組んでいる若手研究者を仲間にできるこの仕組みは、どの企業に対しても自分達が進む新しいベクトルを示してくれるはずだ。

(文・立花 智子)



#### 株式会社池田理化

創業:1931年

資本金:5,040万円

代表者:代表取締役 高橋 秀雄

従業員:433名(男273名/女150名) ※2021年4月現在

事業内容:バイオサイエンス関連機器および試薬、分析機器、光学機器、  
汎用実験・研究器具および・実験研究用消耗品、実験設備の販売、  
汎用理化学機器、農学関連機器の設計・販売

ウェブサイト:<https://www.ikedarika.co.jp/>



代表取締役社長  
高橋 秀雄 氏

お問い合わせ

株式会社リバネス 人材開発事業部(担当:立花、高橋)  
TEL : 03-5227-4198 / Email : hd@Lnest.jp

中高生と未来の社会を作る研究をしませんか？

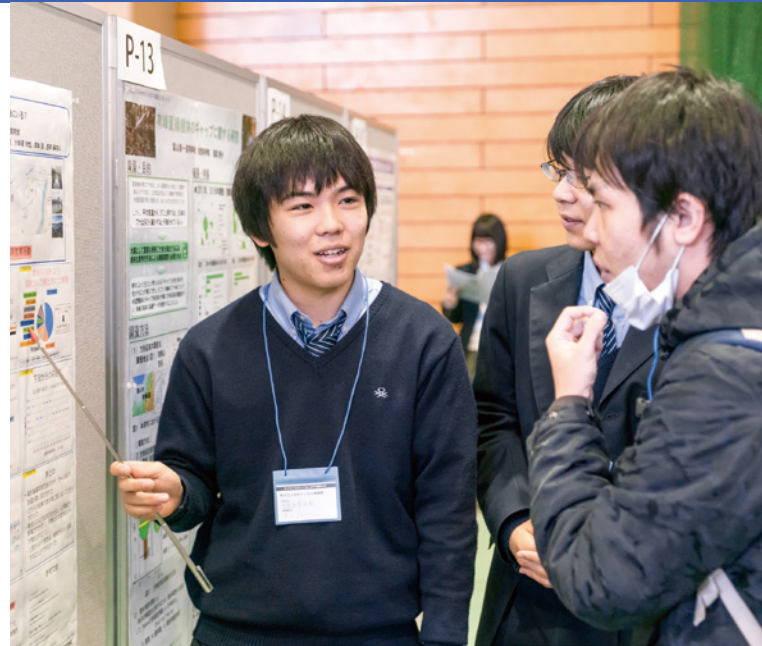
# 研究コーチ実施企業募集

## 企業が描く未来に 中高生と一緒に取り組む

株式会社リバネスでは、企業が自社ビジョンを実現する活動に中高生とともに取り組む教育プログラムを展開している。研究活動を行う中高生に対し、企業等が研究費や専門的なアドバイス、発表の場、資材等を提供する研究助成制度「サイエンスキャスル研究費」だ。高校の新学習指導要領でも「理数探究」や「総合的な探究の時間」等の科目が新設され、自分の身近な疑問や科学への好奇心から研究活動を行う中高生が増加している。企業は彼らが生きる未来に何を約束し、そのために何にコミットするのかを、研究テーマを募集する際にビジョンに基づいたテーマを掲げることで伝える。

## 中高生の提案が 企業の研究者を刺激する

「ピーマンを美味しく食べるための研究」や「海洋性乳酸菌を使った芳香剤開発に向けた研究」「バクテリアセルロースを用いたストローの開発と評価」など、全国から中高生らしい身近な視点に基づく研究テーマが集まり、自社が作ろうとしている未来に重なりそうなテーマもある。これらを掲げる中高生のチームに、企業の研究者が



「研究コーチ」として半年間伴走する。自社のコミットする未来がどう実現するのか、中高生との議論を通じ企業人側にも様々な刺激になり、気付きが生まれている可能性が示唆されている。未来を担う中高生と活動することで「目指す社会を実現させたい」と、企業研究者が本気で未来を考えるきっかけになるのではないだろうか。

### アサヒ飲料株式会社

企業理念等※各社webサイトからの抜粋	中高生向け研究費募集テーマ	採択テーマ（一部）
重点課題領域 『健康』『環境』『地域共創』 お客様との約束 100年のワクワクと笑顔。	『健康』『環境』『地域共創』のいずれかに関わる、未来のワクワクや笑顔を生み出す研究や開発	・ピーマンを美味しく食べるための研究 ・海洋性乳酸菌を使った芳香剤開発に向けた研究 ・バクテリアセルロースを用いたストローの開発と評価

### 株式会社荏原製作所

企業理念等※各社webサイトからの抜粋	中高生向け研究費募集テーマ	採択テーマ（一部）
水と空気と環境の分野で優れた技術と最良のサービスを提供することにより、広く社会に貢献する	「流れ」を使って、未来を創る研究	・校地内の自然エネルギーを利用した空調システムの開発 ・アジが誤食した海洋プラスチックの年代測定から考えるプラスチックゴミの漂流期間

### THK株式会社

企業理念等※各社webサイトからの抜粋	中高生向け研究費募集テーマ	採択テーマ（一部）
世にない新しいものを提案し 世に新しい風を吹き込み 豊かな社会作りに貢献する	LMガイドを活用した、世の中の課題を解決するものづくり	・VR内の自由歩行を実現する歩行リハビリ装置の実用化に向けての開発 ・自動車廃品を利用した階段掃除ロボット ・新型コロナウイルスと闘え！公衆衛生を保つ「自動手すり消毒マシン」

企業人材による中高生研究コーチの活動に興味のある方、どうぞお気軽にご連絡ください。

お問い合わせ

株式会社リバネス キャリアデザイン研究センター（担当：立花、仲栄真）  
TEL：03-5227-4198 / Email：hd@lnest.jp

# 僕らはこうして仲間を作ってきた

## ベンチャー流の人材採用、育成とは

2020年10月にクリエイティブラボ神戸の2階にオープンした、ライフサイエンス系の実験環境とハンズオン支援を提供するシェアラボ「Staratup Creative Lab(SCL)」では、起業前の研究者、創業期のベンチャーを主な対象にセミナーを開催しています。2021年2月26日にオンライン開催した第3回は、「僕らはこうして仲間を作ってきた～ベンチャー流の人材採用、育成とは～」をテーマに、ベンチャー企業3社と自社で取り組んでいる採用や人材育成について議論しました。

### やり抜く力を見極める

**井上:** 今回のセミナーはベンチャー企業の採用や人材育成がテーマとなっています。さて、ベンチャーにとって特に重要になってくるのが創業期のチームビルドです。創業期を支える経営チームを集めるフェーズと、その次に組織の機能を強化するための仲間を集めるフェーズではスタンスも違うのではないかと思います。特に初期の頃の採用では、熱意や勢いみたいな要素も重要だと思いますが、玉木さんはどうお考えですか？

**玉木:** 初期の頃の採用はかなり慎重に行っていました。特にその人が実現したい夢や、その達成に向けて走るエネルギーをもっているのかをメンバーみんなで確認していましたね。創業期のメンバーとして仲間に加わってもらおうかどうか

は、実現したいことに向かって最後までやり抜く力があるかで見極めていました。できたばかりの会社が少ない人数で前進するために必要な要素だと思います。

**井上:** 初期のベンチャー企業ではチャレンジするためのエネルギーは確かに重要ですね。ある程度会社が育って資金調達をした際には採用の方針は変わりましたか？

**玉木:** 資金調達後はバックオフィスや営業などの会社の機能を補うためのスキルや役割を重視した採用に変わりました。会社にこの機能が必要だから資金調達したいと説明しやすいですね。

**井上:** なるほど。確かに資金調達ではそういった理由があったりしますね。資金調達していないリバネスは、もちろん熱意を重視して採

用しています。皆さんが採用候補者の熱意をどのように確認しているのか気になりますね。

### その熱意は、ホンモノか？ 内なる熱意を確かめる方法とは？

**土井:** 採用する際には、会社がどのフェーズにいてもやはり熱意が大事です。私はいっしょに食事をしたり、お茶をしたりしながら、その人の苦労話を聞くようにしています。自分自身が本気で取り組んだからこそ、苦労したのだと思いますし、それを乗り越えられたのはその人の熱意があったからだと考えています。また、話を聞く際は、横に座って聞くようにしています。正面だと視覚情報が多いので、表面的な情報にとらわれてしまう。それをシャットアウトすると内なる熱意が探れると思っています。



## セミナー登壇者

### 株式会社リバネス

代表取締役副社長 CTO **井上 浄** (左上)

### 株式会社MOLCURE

取締役 CSO **玉木 聡志** 氏 (左下)

### 株式会社イーベック

代表取締役社長 **土井 尚人** 氏 (右上)

### AMI 株式会社

代表取締役 CEO **小川 晋平** 氏 (右下)

**井上:** その時の表情で違った解釈が生まれてしまうことも確かにありそうですね。視覚情報によるバイアスを削った上で感じるものが大事なのかもしれません。

**小川:** 私も思い当たることがありますね。今まで採用した人はカウンター席で食事していた気がします。横に座って、逆に自分の熱意を聞いてもらっていたんだと思います。それで入社を決めてくれたのかもしれません。

**井上:** 自分自身の熱意を伝えることも重要ですね！何に熱意を持って、これまでどのようなアクションを起こしてきたのか、横に座って話し合うのが良さそうですね。あえて情報量が一番多い視覚情報を削ることで、かえってお互いの本心が見えるのかもしれない。

## 社員自らの挑戦が自身の成長へ導く

**井上:** 次は人材育成についてもお聞きしたいと思います。離れた拠点にいる社員を等しく育成して、熱量を維持するのは難しいと思うの

ですが、小川さんのところではどのように取り組んでいますか？

**小川:** うちでは人材育成のための特別なプログラムはありませんが、社員自らチャレンジして自ら学ぶことを応援している感じですね。例えば、外部のアントレプレナー育成プログラムへの参加を希望した社員を会社としても応援していて、参加した社員はそのプログラム内で2年連続で表彰されています。現在は外部の開発コンペにエンジニアチームが参加しようと準備を進めているところです。

**井上:** チャレンジできる場を熱意のある人向けに作っているということですね。すばらしい取り組みだと思います。玉木さんはどうですか？

**玉木:** うちではバイオ、AI、ロボットの融合領域で事業に取り組んでい

るので、社内の異分野融合を進める場を作っています。月に1回、全社員が任意で参加して好きに5分間のプレゼンができる会議を行っています。ここで自分の取り組みを他分野のチームにもわかるようにプレゼンすることで、違う分野のチームからアイデアが出てくるようになりました。この会議がきっかけで社員同士のコミュニケーションが進んで新たな開発にチャレンジする事例もあり、社内の異分野融合に役立っています。

**井上:** チャンスがあるから好きにやってくれ、が育成になっていきますね。きれいな育成系を作るのではなく、場を創るということも重要だと感じました。熱意ある人材を採用し、チャレンジの場を提供する。これがまさしくベンチャー流の採用と人材育成ですね。

(構成・仲栄真 礁)

## SCL 入居者募集

Startup Creative Lab では入居企業を募集しています。

詳細は Web ページをご覧ください。



# 社内アクセラレーションプログラムに 課題感を持つ組織の方必見!!

こんな社内アクセラレーションに  
なっていませんか？

アイデアが小粒である

アイデアを育てても次のステージで潰れてしまう

自社の理念や中長期計画に沿っていない

アイデアを出した人が辞めてしまう

社会の課題解決の絵を描き、組織のアセットなどを活用しながら良質な事業アイデアを育てる

## 事業創造人材創出プログラムを開発

### 事業創出の秘訣

短期間での事業化より良質な社会課題へのアプローチ

社内のアセットやキーマンを理解し、活用する

コミュニケーターとの対話から本質にたどり着く

リバネスのイベントや他プログラムを通じて

良質な課題へのアプローチや社外連携を目指す

事務局と連携して新しい事業が生まれる

組織文化や仕組みの議論も行う

研究開発型スタートアップのアクセラレーション経験と  
多くの企業の組織課題解決に取り組む株式会社リバネスが  
独自で開発したプログラムを導入できます。

お問い合わせください

株式会社リバネス人材開発事業部

TEL 03-5227-4198 Email [hd@Lnest.jp](mailto:hd@Lnest.jp)