

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

2021.03  
VOL. 16



SOMPO

【特集1】

## 高度な専門研究人材を活用する 企業のメソッド

【巻頭対談】

継承される想いと学ぶ場が  
次代の土台をつくる

損害保険ジャパン株式会社

【特集2】

## リバネスユニバーシティー始動

これから求められる人材とは？産・学の視点から読み解く

# 人材応援

vol.16 TABLE OF CONTENTS

## ■ 知識が新たに生まれる働き方

- 03 ルールと共生し、やりたい方向性を実現できるアドバイスをする  
社会保険労務士法人 日本人事 代表 山本 喜一 氏

## ■ 巻頭対談 144年続く組織の人材論

### 継承される想いと学び方を伝えることが次代の土台を作る

- 05 損害保険ジャパン株式会社 取締役執行役員 白川 儀一 氏

## ■ 特集1

### 高度な専門研究人材を活用する企業のメソッド

- 12 一人一人が独立した研究者に会社の未来を託す  
株式会社日立製作所  
専門理事 / 研究開発グループ技師長 / 基礎研究センタ日立神戸ラボ長 武田 志津 氏
- 13 共に可能性のタネをまく  
京セラ株式会社 執行役員上席 研究開発本部長 稲垣 正祥 氏
- 14 未来の研究テーマを探るコミュニケーションが仲間となる第一歩  
朝日熱処理工業株式会社 代表取締役社長 織田 章宏 氏
- 15 エッジの効いた専門人材を自社に惹きつけるために

## ■ 超異分野学会

- 17 超異分野学会の活用法

## ■ キャリアディスカバリーフォーラム

- 18 研究者として生き抜く道を開拓する

## ■ サービスリリース

- 20 スタートアップ向け組織開発支援サービス

## ■ 特集2

### リバネスユニバーシティー始動

- 21 これから求められる人材とは?産・学の視点から読み解く

## ■ インターンが変わる インターン変革の時代に必要な視点とは

- 26 インターンの受け入れ経験が企業にもたらす価値とは?  
株式会社ガルテリア 平井 一帆 氏  
東京農工大学 松岡 頌子 氏

## ■ サービスリリース

- 28 外からのアイデアを加えて未来につながる研究テーマを創出できる人材の育成に

## ■ 個の実装力を鍛える社内人材育成の取り組み

- 30 スタートアップとともに成長し、培地の世界市場へ突き進む  
コージンバイオ株式会社

 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、石澤 敏洋

記者 神藤 拓実、齊藤 想聖、伊達山 泉、

伊地知 聡、富田 京子、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】

損害保険ジャパン株式会社

取締役執行役員

白川 儀一 氏

## 発刊に寄せて

今号は、144年続く人材の組織論および特集2において「これからの時代の学び方」について論じました。社会が急速に変化していく中では従来のスキルやノウハウは通用しないことは読者の皆さんは感じられていると思います。その時に、何を学ばよいかではなく、学ぶことで自分や組織がどうなりたいのかについて考えを巡らせることが重要ではないかと私は思います。皆さまが、本冊子を通じてその思考のきっかけをつかんでもらえれば幸いです。

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。

# ルールと共生し、 やりたい方向性を実現できる アドバイスをする

残業上限規制などの働き方改革が始まってから2年近くが経ち、また、昨今の新型コロナウイルスによって働き方を大きく変えざるを得なくなった日本社会。人々は社会の変化に適応しようと知恵を絞る中、現代の働き方、ルールとの向き合い方をどのように考えていけばよいだろうか。社会保険労務士の山本喜一氏にお話をうかがった。

### 法律と現実の間に課題がある

働き方にはルールがある。1947年に制定された労働基準法は労働者保護のためにつくられた法律だ。この法律は工場法を前身とし、労働時間や休憩、休日等を定めた働く上での最低基準を定めたものである。ここでは働いた時間に対して出来高が決まる工場での労働をもとにした賃金の考え方がある。しかし、現代の職業はどうだろうか。ホワイトカラーと呼ばれるいわゆるオフィスワーカーや、知識を活用して新しいものを創出するようなナレッジワーカーなど、労働時間に対して賃金を払うという働き方が時代に合わなくなってきた。昨今、自社の働き方と法律が合っていないくてどうしたらよいか、という働き方の相談が多いと山本氏はいう。今や労働時間の提供だけではなく、従業員の持つ人脈ネットワークや、知識、試行錯誤の過程、物事の発想力などが会社の価値になっている。仕事を時間で測るという法律の考え方がある中で、ど

のようにして法律と付き合い、新しい働き方を設計し発信していけばよいか、経営者たちは悩み始めたのだ。

### 目的の理解が導く最適解

山本氏は、法律は白黒はっきりさせるものではなく、解釈の余地があるという。例えば、従業員の仕事の定義について、原則は使用者からの業務命令があるものについては仕事とみなされるのだが、実際は1から10までこと細かく業務命令のもとに仕事をするのは考えにくい。自らが考えて業務を進めていく過程で、どこまでが業務で、どこからが自己啓発となるか、その境は企業によって異なっても良い。だから、山本氏は、就業規則や評価を決める相談に対して、まずは自分たちの会社がどうなっていきたいのかを聞いて、アドバイスをする。例えば、ベンチャーが5年後、10年後に、5人くらいで小さく運営していきたいのか、従業員規模を拡大し、IPOまで目指していくような会社にしたいため、運用



社会保険労務士法人 日本人事  
代表 山本 喜一 氏

するルールは異なる。常に会社の向かいたい方向と、実際の運用と照らし合わせて、どう使っていけばいいかを考えることが必要だ。

### 価値観を明確にし 妥当なルールを構築する

将来的にどんな会社になっていたいかや、会社の価値観として何を重視するかが明確になれば、人が増えても、法律を振りかざす前にみんなが納得しているルールが作られるのではないかと山本氏は考える。「今後、大企業だから、という選択ではなく、その会社独自の働き方の価値観や仕組みに賛同する人が会社に残る時代になるのではないか。」と山本氏は話す。ただ、働き方の理想は人の数だけあるので全員が完全に満足するルールはない。個人個人ではちょっとずつ不満はあるけど、全体としてはみんなが納得している制度、というのが現実的なよい制度ではないだろうかと山本氏は考えている。

(文・富田 京子)



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。



株式会社 aiwell



株式会社イノカ



株式会社ガルデア



損害保険ジャパン株式会社



日本たばこ産業株式会社



株式会社プランテックス



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



大正製薬株式会社



株式会社ニュースピックス



株式会社フロンティアコンサルティング



株式会社アオキシントック



インテリジェント・サーフェス株式会社



関西電力株式会社



株式会社ダスキン



株式会社バイオインパクト



株式会社VEQTA



アクプランタ株式会社



株式会社 Inner Resource



コニカミノルタ株式会社



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・テクノロジー株式会社



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



KOBASHI HOLDINGS株式会社



DIC 株式会社



株式会社日立ハイテク



株式会社ムスカ



アメリエフ株式会社



株式会社エクサイザーズ



株式会社コルク



トイメディカル株式会社



株式会社ヒューマノーム研究所



株式会社リコー



株式会社池田理化



株式会社 Eco-Pork



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



株式会社ファームノートホールディングス



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



株式会社セルファイバ



日本ハム株式会社



株式会社フォーカスシステムズ



ロート製薬株式会社



「“はたらく”に歓びを」を具現化する挑戦  
株式会社リコー



株式会社リコー  
経営企画本部 経営企画センター  
Fw:D Project Team リーダー  
稲田 旬 氏

株式会社リコーでは、創業100周年に向けて、2036年ビジョン「“はたらく”に歓びを」を掲げています。創業以来、働く人に寄り添い続けてきた私たちだからこそできる、はたらく歓びを研究し、新たな価値創造に取り組んでいます。2020年9月からリバネスと開始した人材およびテーマを発掘する取り組みには30名ほどが参加し、ビジョンの具現化を目指して月1回のゼミとビジネスアイデアの

実証を行っています。この取り組みを通して、参加者には、課題を社会と結び、貢献するための気づきを与えることができました。私たちでは見いだせなかったポイントで厳しい意見をいただきながら、4つのチームのアイデアの検討が進んでいます。このゼミ活動を通して自らの言葉でビジョンを語る社員を増やし、新しい時代の「はたらく歓び」を発信していきます。

# 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。

## 継承される想いと学び方を伝えることが 次代の土台を作る



**損害保険ジャパン株式会社**

取締役執行役員

**白川 儀一 氏**

**株式会社リバネス**

代表取締役副社長 CTO

**井上 浄**

創業133年目を迎える損害保険ジャパン株式会社。5つの損害保険会社がそれぞれのDNAをもち合わせて統合した同社では、持ち株会社にあたるSOMPOホールディングス株式会社と連携しながら、保険業以外の事業展開にも注力している。2020年に完全オンライン社内大学を始め、人材育成にも大きく力を入れ始めている。損害保険ジャパン株式会社取締役執行役員の白川儀一氏に、事業展開や人材育成に込めた想いについて伺った。

## お客様のそばに常にある、 安心・安全・健康の テーマパークを作る

**井上:**白川さんとの出会いは2018年3月に慶応大学先端生命科学研究所に損保ジャパン日本興亜ビジネスラボ鶴岡(現:損保ジャパンビジネスラボ鶴岡)を新設された頃にさかのぼります。このラボ設立に代表されるように、SOMPOグループはモビリティやヘルスケアに関する先端技術を用いた新事業を探索されています。今、どうして新しい事業への転換を進められるのでしょうか。



**井上 浄**  
株式会社リバナス 代表取締役副社長 CTO

東京薬科大学大学院薬学研究科博士課程修了、博士(薬学)、薬剤師。リバナス創業メンバー。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。

**白川:**SOMPOグループの中核事業である損害保険事業は、お客さまが不幸にも事故や災害にあわれた際に保険金をお支払いするという事業です。しかし、この事業では長年、ご不幸があったときにしかお客さまとの関わり合いがないことが課題でした。例えば、自動車保険に加入しても、事故にあわなければ、保険会社との接点は契約更新の時ぐらいですよね。

**井上:**確かに保険会社の方とコミュニケーションする機会は少ない印象があります。

**白川:**損害保険事業はお客さまのいざという時の安心のために始まりましたが、お客さまとの接点があまりにも少なすぎました。ではどのように日常的な接点を作ってお客さまに寄り添っていくかを考えたとき、いざという時の安心に加え、お客さまの「安全でいたい。健康でいたい。」という根源的な想いに応える存在になりたいと考えました。そこで「私ども SOMPO グループのソリューションを自在に組み合わせることで、平時でもさまざまな安心・安全・健康のサービスが受けられる」という、お客さま一人ひとりにとっての「テーマパーク」のような存在となる構想が浮かびました。この構想をもとに新たなサービスを生み出しております。その一例が、通信機能付きのドライブレコーダーを活用したサービスです。ドライブレコーダーで常にお客さまと繋がることで、万が一の事故発生時にはドライブレコーダーが衝撃を感知し、当社へ事故通知されるだけでなく、通常運転時にはドライバーへの安全運転をサポートするなど、安心・安全のサービスを実現しています。

## 技術の進歩により 増大する危機感

**井上:**このような新しい事業や顧客接点を強化したサービス提供への転換は急激に進んだのでしょうか？

**白川:**お客さまとの接点をつくるという発想や取り組みは昔からありましたが、技術革新による社会の

変化が大きなきっかけです。例えば、私が入社した1993年、自動運転は技術的に確立されておりませんが、年を追うごとに現実味を帯びてきています。私たちの損害保険商品の収入保険料の半分は自動車保険ですので、自動運転によって事故がない世界になれば、既存の商売は成立しなくなります。

**井上:**技術が進歩することで変化する社会にビジネスモデルが追いつかなくなってきたのですね。

**白川:**技術の進歩で言えば他にもGAFA<sup>(※)</sup>に代表されるプラットフォームの台頭もあります。インターネットも1990年代は限られた人のものでしたが、もはや当たり前のもとなりました。彼らは常にサービス利用者と繋がっており、そこから多くのデータを手に入れることができます。プラットフォームたちが自ら保険会社をもち、毎日接点がある中に保険が組み込まれると、当社としてはビジネス面で大きな危機となります。そういった背景も踏まえ、社会課題を解決するような安心・安全・健康に資する最高品質の商品・サービスを提供することで、お客さまと多くの接点を持つように変わらなければと思ったのです。また、GAFA等とは異なり、SOMPOグループで展開する保険や介護など各種事業を通して得られたリアルデータを活かすことで、お客さまの求めるさらなるサービス提供が可能になり、より一層の顧客接点強化が実現できると考えております。



**白川 儀一 氏**  
損害保険ジャパン株式会社 取締役執行役員

立命館大産業社会卒、1993年安田火災海上保険(現損害保険ジャパン)入社。営業が長く、ベンチャーから大企業・アカデミアまで幅広い人脈を持つ。2017年秘書部特命部長、同年ビジネスクリエーション部長、2019年執行役員経営企画部長を経て、2020年取締役執行役員に就任。現在は新規事業、個人分野の商品開発、広報、CSR、コールセンター、保険事務関連部門を所管している。

### 新しい技術と接点をもち、 お客さまとの関わりを増やす

**井上:**社会が大きく変わり、保険事業そのものに危機感がある。そのような中で、私たちと一緒に、今まで接点がなかった研究者や技術系ベンチャーとの協業の模索が始まりました。なぜ技術系の人たちとの協業だったのでしょうか。

**白川:**技術の進歩によって、社会や産業構造が大きく変わる状況において、これまでの損害保険のビジネスや枠組みに捕われずに、どう

したらもっと社会の課題解決に貢献できるのかを考えました。先端科学技術を用いれば、病気の予防や事故を防ぐという段階からお客さまと接点を持ち課題解決に貢献ができると考えたのです。

**井上:**2018年には遺伝子解析ベンチャー(株式会社レリクサ)、2019年には睡眠状態を分析するベンチャー(株式会社ニューロスペース)と業務提携をしてきました。2020年には環境ベンチャー(サステナブルエネルギー開発株式会社)との協業も始まりましたね。

(※) グーグル、アマゾン、フェイスブック、アップルの4社の総称

**白川:**ヘルスケアベンチャーとの協業は、病気を予防できるソリューション提供によって健康に暮らすことができるサービス展開が可能となります。環境ベンチャーとの協業は、自然災害への事後対応を見据えています。私たちの保険商品には火災保険があります。現代では火事で家が燃えることは減ってきましたが、台風や地震などの自然災害の被害は増加・甚大化傾向となっています。保険会社の本来的役割である保険金のお支払いだけでなく、災害により大量に発生し処理が課題となっている災害ゴミの問題についても対処できないかと考えました。災害ゴミを焼却処理することで二酸化炭素の発生源にするのではなく、エネルギーとして再利用できればより安心・安全ですよ。いずれも、社会課題を解決しながら、安心・安全・健康のテーマパークの1つとしてお客さまと接点を増やす取り組みに繋がります。

## 仕事を通じて学ぶことで、社員の人間的な成長を促す

**井上:**新しい技術を導入することで、これまでの保険事業を幹として、健康や環境などの今ある社会課題に、さまざまな貢献ができる可能性が見えているのです。そうすると、新たな事業を作り育てていく人が必要ではないでしょうか。

**白川:**おっしゃるとおりです。もともと、保険会社は目に見える商品を買っているわけではないので、お客



さまは信頼できる人から保険商品を買います。したがって、当社の一番の財産は人材だと考えています。信頼には様々な意味があり、幅広い見識は信頼に繋がる手段の1つかもしれないですよ。人柄や知識を含めて総合的な人材の成長は、目に見えないものを売っている以上、必要だと思います。加えて、新しい事業を作っていく、ビジネスの「目利き」のような力も必要です。

**井上:**社会の変化に合わせて、どのような人材育成をされているのでしょうか。

**白川:**損害保険という業界は、どの保険会社で保険に加入しても保険料や商品の中身は全て同じという「護送船団方式」と呼ばれていた時代が続きました。金融ビッグバン以降、自由化が進みましたが、現在でも保険商品は、各社間でそう大きな差はないものを販売しています。したがって、この業界には変化することに慣れていない人も多い。そういった中でも、先ほど申し上げたとおり、お客さまとの接点を増やしていくためには、前向きに変化していくことを幸せと捉えられることが必要だと考えたのです。

# 144年<sup>続く組織の</sup>人杖論

であれば単なる商品販売手法のみならず、開発した商品に対する思いやコンセプトを学ぶ機会などがあります。これまでの営業現場では、商品をお客さまにどうお届けするかを考えるときに、抛り所となるのは多くの場合が上司でした。しかし、上司のアドバイスには、過去の成功体験に基づくケースがあります。過去の成功も大事ですが、そのまま当てはまるとは限りません。設計した商品の根底にある思いや考え方、そして幅広い販売事例を学び、それを抛り所にする事で新しいやり方を自分で模索できるようになります。

**井上:** 正解やノウハウを教えるのではなく、ブレない思いや考え方を伝え、新しい時代に合わせてどう自分たちが進化できるかを考える土壌を作っているのですね。

**白川:** 損保ジャパン大学の参加者からは、「お客さまを考えると、保険一辺倒だけではなくこれまでできなかった提案もできるようになりたい。もっと勉強してお客さまのためになりたい。」というアンケートの声もありました。まだ始まったばかりですが、お客さまへの提供価値を向上させるためにもっと学びたいという意欲や学ぶべきことを考える雰囲気が出てきたことは手応えとして感じています。誰かに強制されるのではなく、自主性をもって参加することが目指すべき方向であり、試行錯誤しながら進めています。

**井上:** 我々も、サイエンスと社会を繋ぐブリッジコミュニケーターを



そこで、2020年10月から、オンライン企業内大学「損保ジャパン大学」を設立しました。全社員が組織の枠を超えてオンラインで学べる仕組みや日常業務では習得が難しい分野の学びの場、社内の学習メニューを集約したプラットフォームを作りました。1日の多くの時間を仕事に費やしておりますが、その仕事を通して学ぶことができれば、働き甲斐が生まれ、新しい知識を得ることでイノベーションが生まれる。学ぶことを通じて社員は幸せを感じ、会社は成長していくのです。この仕事から「学ぶ」文化を浸透させるため

に、まずは誰にでも広く学ぶ機会を提供することが重要だと思いました。

## 正解を教えるのではなく、進化する土壌を得る

**井上:** 損保ジャパン大学ではどのようなことを学ぶのでしょうか。

**白川:** 我々役員が、過去から現在まで大切にしてきた思いや将来に向けてどのように考えているかを伝え、社員と双方向でコミュニケーションするオンライン講座や、営業向け



どのように育成していくかを体系化した「リバネスユニバーシティ」を2021年5月に開校します。そこでは、今の社会課題や最先端技術について知識として学んでいくほか、「コミュニケーション」や「プレゼンテーション」について徹底的に議論します。先人のノウハウやスキルを教えるのではなく、コミュニケーションやプレゼンテーションのあり方や、それらを手段として、自分が何を伝え、何を成し遂げたいのかを常に問いかけています。これからは、正解を学ぶのではなく、何のために学ぶか、何を学ぶかを明確にし、自ら答えを見つけていくことが必要だと考えています。

## 創業のDNAを 受け継ぎながら 異なる人たちから 学んでいく

**井上:** 貴社は今年で創業133年目に

なります。組織が133年続くために必要な人材育成とはどのようなものと考えますか。

**白川:** 1つは、明治から続く、「人のために」「やり抜く力」という当社のDNAを継承することだと考えています。例えば、私が入社した安田火災の前身である東京火災は明治26年に、お客さまを24時間365日体制で火災から守るという目的で、私設消防団「東京火災消防組」を設立し、当時の警視庁から正式に認可されていました。サービス自体がデジタルなのかアナログなのかは別として、このような「人のために」「やり抜く力」を継承していきます。これは損保ジャパン大学の中で、思いやコンセプトを徹底的に伝えていく活動と繋がります。そして、もう1つは自分と異なる人たちから異なることを学ぶということです。これからの学びは、昔からある知識や本に書かれていることに加えて、業界が異なる人と意見を交わしたり、違ったものを学ぶことが大事です。その時に、価値観が違った人からものを学ぶ素養があるかということも重要であると社内では伝えています。

**井上:** 異なる人たちからの学び方を学ぶ、ということですね。これからベンチャーとの協業を進めていけば、そういう方々からもパッションを受け取ることもできるかもしれませんね。

**白川:** これからのことを考えると、デジタルの力が必要です。一方で

デジタルはツールであり、文房具のようなものです。ツールとしてどう使うかの前に何を成し遂げたいのかを考える。そういった時に、独創的で創造性豊かなアイデアが社員から自由闊達に出てくるようにしていきたい。そのためには、DNAに立ち戻ることと異なる人たちから新しい知識やパッションを取り入れること。手探りではありますが、私自身も、さまざまな人に会って得たことから学んでいます。

**井上:** 創業からのDNAの継承と異なる人たちから新しい視点を学ぶ学び方が重要なんですね。これまでの会社の歴史からも、「人」が重要であることは変わらないという柱があり、人間的な成長を促す土壌、そして進化する土壌作りが133年続く組織には必要なですね。御社の「安心・安全・健康のテーマパーク」を作る挑戦と、走り始めた新しい人材育成の形が繋がっていくのが楽しみですね。

(構成・福田 裕士)





## 特集1

# 高度な専門研究人材を活用する 企業のメソッド

社会が急速に変化し、既存事業では立ち行かず、新規事業を立ち上げなければならない企業では、高度専門人材を獲得したいというニーズは大きい。実際に、文部科学省では卓越研究員制度に代表されるように、博士研究者が無期雇用を獲得するための支援制度を行っており、一定の成果が見られている。日本独特のアカデミア思考が高いとされる博士研究者に対して、採用に成功した企業では彼らをどのように惹きつけたのか。成功事例からそのメソッドを提起する。

---

**P12** 一人一人が独立した研究者に会社の未来を託す 株式会社日立製作所

**P13** 共に可能性のタネをまく 京セラ株式会社

**P14** 未来の研究テーマを探るコミュニケーションが仲間となる第一歩 朝日熱処理工業株式会社

**P15** エッジの効いた専門人材を自社に惹きつけるために

---



## 一人一人が独立した研究者に 会社の未来を託す

株式会社日立製作所

専門理事 / 研究開発グループ技師長 / 基礎研究センタ日立神戸ラボ長

武田 志津氏

2001年入社。プロテオーム解析、ゲノムネットワークプロジェクトを経て、2009年から再生医療分野での研究開発に従事。2017年には日立神戸ラボを開設。再生医療向け細胞自動培養装置の社会実装に取り組む。

日立製作所の研究開発グループ基礎研究センタ日立神戸ラボでは、研究員のほぼ全員が博士号取得者であり、アカデミアで研究歴がある人材の中途採用も行っている。高い専門性が求められる企業の基礎研究の中で、どのようにアカデミア出身の人の活躍の場を作り出しているのだろうか。同ラボのラボ長であり、自身も海外での博士研究員の経験を持つ武田志津氏に伺った。

### 博士人材の研究を 突きつめた力に期待

2017年に設立された基礎研究センタ日立神戸ラボでは、再生医療の普及を目標とした研究をアカデミアや産業界のパートナーと取り組む。将来の社会を創世し得る破壊的な技術を生み出す役割を持つ同センタでは、「深く専門性を突きつめた基礎が重要」と考え、関係先の学会や大学研究機関で活躍するポスドクや、文部科学省の卓越研究員事業\*の活用などで、博士号以上のキャリアを積んできた人材を採用している。「アカデミアと企業は研究の目的が違います。それを乗り越えて社会のための研究に前向きになれるか。アカデミアからの採用ではそのことを重視しています」と武田氏は話す。

### 自分の研究費を持ち、 テーマを推進する

同センタでは研究者が革新的なテーマを探索する取り組みとして、研究者に対して、社内の研究費を設け、自身がテーマ立案したのに対して評価されれば予算を配分できる仕組みを作っている。一人一人が主体的に情熱を注ぐ研究をドライブすることで、企業内で様々な角度から多くのテーマを推進することにも繋がり、研究リーダーとしての考え方が備わっていく。実際、卓越研究員制度で採用した博士研究員は、アカデミアへ就職したいと考えていたが、採用時から自分のテーマを認められ、入社を決めた。独立したテーマを1年目から任され、自分の研究を推進していく中で、いくつものサブテーマに発展させている。

### 会社の中でもっともチャレンジを 体現する場として

日立は、「再生医療向け完全閉鎖系自動培養装置の開発」を2002年から18年間続けており、製品化が見えたのは、15年目ごろだという。「将来の社会を創世し得る破壊的な技術」を生み出すためには、それほど長い年月試行錯誤する必要があるのだ。成果が出るか出ないかわからない中で信じ続け、チームをまとめて、あらゆる可能性を考えていくが必要になる。その時に自分がオーナーシップを持っていることはとても大きな力になるだろう。「リスクをとってチャレンジングなことを実施する覚悟がないと将来の社会と会社の発展はない」と武田氏はいう。研究者が独立したテーマに取り組み、オーナーシップを持つことは、研究センタがその姿勢を貫いていくために、必要なことなのかもしれない。

(文・環野 真理子)

\*卓越研究員事業

新たな研究領域に挑戦する若手研究者が安定かつ自立して研究を推進できるような環境を産学官を通じて実現するとともに、産業界をはじめとして若手研究者が活躍しうる新たなキャリアパスを提示することを目的とした事業。候補者が雇用される際には採用後2年間で上限1200万円の研究費が支給される。

詳細 <https://www.jsps.go.jp/j-le/index.html>



## 共に可能性のタネをまく

### 京セラ株式会社

執行役員上席 研究開発本部長

#### 稲垣 正祥 氏

立教大学理学部物理学卒。1981年、京都セラミック(株)入社。総合研究所にて、セラミック製品、シミュレーション技術の開発に従事。2005年、自動車部品開発部にて車載関連の開発に従事。07年、自動車部品開発部長、13年、執行役員研究開発本部長に就任。17年より現職。

京セラ株式会社は1959年に創業。現代では情報通信、車載・モビリティ、環境・エネルギー、医療・ヘルスケア、文化・生活と社会のあらゆる領域をカバーしている。大きな組織の中で、アカデミアで専門に特化した研究者の力をどのように捉え、活かしているのだろうか。執行役員上席で研究開発本部長の稲垣正祥氏に話を聞いた。

#### 専門性を軸に、 他の分野と繋がる挑戦意欲に期待

京セラの研究開発本部では、毎年、60名程の新入社員の内、10名程の博士人材を採用している。現場のニーズと専門の親和性はもちろんだが、同時に重視しているのは、自社のビジョンと採用候補者の考え方が一致しているかどうかだという。「企業というのは、いまやっていることが全てではなく、可能性のタネをまくことが重要な役割です。」と稲垣氏は語る。研究員の今の能力よりも、社会に価値あるものを生み出すのだという情熱と強い確信を持ち、変化していくことを歓迎する。その時に研究者と企業の目指す方向性との重なりは重要だ。自社と自身の情熱が繋がり、自分の専門性から知識や経験を広げ、新しい価値を生み出すことのできる研究者のポテンシャルに期待しているのだ。

#### 研究の価値とコンセプトを問う

研究人材の問いを事業に結びつけていくために、同社では事業に対する考え方”価値コンセプト”をことあるごとに問い、研究とビジネスの接続を行っている。①最終顧客にとっての真の価値、②京セラだからこそ提供できるユニークな価値、③借り物でない独自の視点、そして、④それらを一言で言って何になるかをプロジェクトごとに徹底して考えてもらうのだ。さらに、個人の情熱から来る自由な発想を発露する機会も作っている。稲垣氏は研究所独自の取り組みとして、入社4年目の研究員に1年間のものづくり課題研究を課している。研究員が専門外のテーマで、社会の人に役立つものを考え作り、社内でプレゼンするのだ。この2つの取り組みの中で、研究員は自分の社会への問いを大切に、京セラが生み出す技術や事業と重ねることを意識するようになる。

#### 自社の新しい事業アイデアが 博士人材から生まれた

取り組みの成果は、博士人材による斬新な新規事業の提案という形で現れ始めている。例えば、2019年に初めて社内で募集された「新規事業アイデアスタートアッププログラム」には、研究開発部の博士研究員の提案が採択された。大学発の微小な空間にインフルエンザウイルスを1個のみ閉じ込めて検出する手法を活用し、自宅でも唾液などからインフルエンザの検査を可能にするという、全く新しい簡易検査キットのアイデアを持ち出してきたのだ。専門人材の入り口は、尖った専門性だけでもいい。入社後の幅広い技術領域と徹底した教育で、自分の問いを大切にし会社のビジョンと重ね合わせられる人材にしていく。そうすることで、研究者の知識や経験、発想が、会社の新たな可能性に変わっていくのであろう。

(文・神藤 拓実)



## 未来の研究テーマを探るコミュニケーションが仲間となる第一歩

朝日熱処理工業株式会社

代表取締役社長

織田 章宏 氏

2008年に大阪大学大学院の修士課程を修了し、広告代理店へ入社。その後、九州大学大学院工学府へ進学し、2013年3月に博士後期課程を修了。博士(工学)を取得。株式会社クボタに3年勤めた後、2016年4月に義父の経営する朝日熱処理工業株式会社へ入社。2019年6月より代表取締役社長へ就任。

朝日熱処理工業株式会社の代表取締役社長である織田章宏氏は、アカデミアと民間企業で研究経験を積み、工学分野の博士号を取得した。2016年に同社に入社して以来、経営に携わる中で、自らと同じ専門人材を2年間かけて仲間として迎え入れた。織田氏にその経験についてお聞きした。

### 求む！研究経験のある人材

織田氏は九州大学大学院で学位取得後にメーカー企業に勤務したのち、2016年に義父が経営する朝日熱処理工業株式会社に入社して経営に携わるようになった。同社では、顧客からの要望や用途に合わせて金属の機能性を引き出す熱処理加工を請け負っている。数ある要望の中には、宇宙空間など、これまでにない条件下で目的の性能向上を実現する挑戦的な試みもある。織田氏は、このように未知の領域で技術力が問われる案件には、研究経験の中で未知なる現象への向き合い方を知り、物事を突き詰める力を培ってきた研究者が適任だと考えた。織田氏自身も研究経験はあるが、経営者としての役割もあるため、研究開発を任せられる人材の採用を始めた。

### 未来とともに語れるか

さっそくポストドクの採用に動くも、参画してほしいテーマを示すだけでは採用活動はうまく進まなかった。「専門性が合致すると助かるが、それだけだと困る。自社で活躍してもらうには、幅広い興味を持ち、新しいテーマにも積極的に踏み込めるフットワークの軽さが必要だと考え直しました」と織田氏は振り返る。改めて、専門人材は好奇心が原動力となる人材だと考えた織田氏は、積極的に新しい研究テーマを提案し、採用候補者が自身の興味と関連させてテーマが広がるように議論した。こうした考えのもとで採用活動を進め、大学院在学中に知り合った博士研究者の友人を中途採用した。採用する側も積極的に研究アイデアを加えていく姿勢が、それに呼応して自身の専門性と紐付けながら興味を広げられる素養を持った人材を惹きつけるのかもしれない。

### 議論を交わせる場を作る

採用後は、これまで専任がいなかった技術企画室に室長として就いてもらい、同社の技術顧問も参加して技術開発に特化したチームを作った。採用した専門人材が対等に議論できる仲間がいることで、活発に研究開発を進めることができ、未来の研究テーマを語る場ができたのだ。織田氏は、高い研究能力を求められる案件や新しい技術が関わる案件など、自社にとって挑戦的な仕事を技術企画室に集めた。その結果、技術企画室の徹底したリサーチ能力や技術への深い理解により、顧客から信頼を得られたという。「今後は、熱処理加工の際に生じる未利用な資源を活用する新たな事業と一緒に取り組んでくれる人材を採用したいですね」と、専門人材への期待は膨らむ。

(文・仲栄真 礎)

# エッジの効いた専門人材を 自社に惹きつけるために

テクノロジーの融合や次々と現れる新しい技術を自社に取り込むために、今後、専門性の高い研究人材の採用が必要となりつつある。過去10年間で専門人材を含む高スキル人材の採用ニーズは3%近く上昇しており（平成30年度年次経済財政報告）、緩やかではあるが、より高い専門性を持つ人材が求められていることがわかる。

一方で、日本では、優秀な博士人材がアカデミアを目指す傾向にあり、そこには一括採用の中でマイノリティであった専門人材について、研究者と企業の双方が抱えているギャップが存在するのではないだろうか。そのギャップを解消し、自社に専門人材を惹きつけるために、どんな施策が必要なのか。本特集で出たアイデアをまとめる。

## 期待される役割

新規事業のタネをまく  
異分野異領域への参入



研究者

抱くギャップ

- ・企業の研究はトップダウン型で言われたことしかできないのではないか？（自由度がない）
- ・専門性が低い仕事が多いのではないか？
- ・ビジネスに何がなんでも繋げないといけないのではないか？

## 期待される力

深い専門性と分野の広い知識  
新しい知識や技術を学んでいく力



企業

抱くギャップ

- ・専門の内容がマッチしないと興味を持ってもらえないのではないか？
- ・研究以外の仕事に興味を持ってもらえるか？
- ・社会に研究を還元する意識を前向きに持ってもらえるか？

## 【提案】専門人材採用・活用する新たな仕組み

# 採用活動

専門人材の採用では、一括採用の同一基準での採用や、採用母集団を大量に作って関係性を切っていくやり方は今後見直されることになるだろう。専門人材の採用については、企業側も答えを持っていないことに対して、事業テーマとして一緒に育てられそうな人材が着目されている。そのような関係性を築くには、①将来取り組みたい研究で繋がり、②共に新しいテーマを作る姿勢が必要だ。また、共創してテーマを実現させるに当たって、採用か不採用かで切れる関係性ではなく、③社内での共創か、外部での共創かを見極める議論を行う傾向にある。

## 採用のスタンス

これまで

スペックのマッチ

既存のテーマに当てはめる

不採用で切れる関係

これから

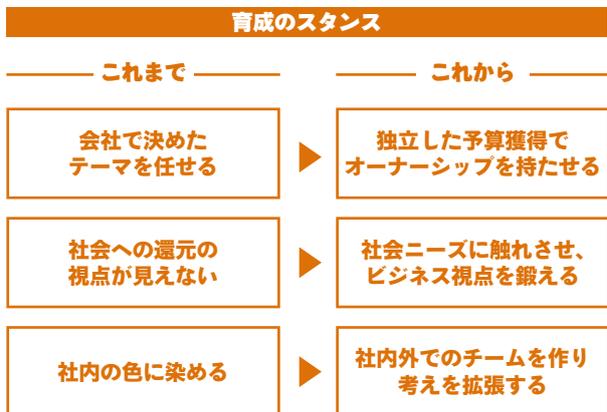
将来的なビジョンのマッチ

共に新しいテーマを作る

外部共創も含めた関係性

# 育成活動

専門人材の活用について取材した3社が口を揃えていたのは、今の専門性より将来の研究を任せられるかという視点である。入社後、ビジネスの視点や社会との接続の機会を積極的に作りだすことで、京セラ社の事例のように、ビジネステーマを積極的に掲げる博士を輩出することができる。専門が高度で社内のマイノリティになる場合、自社の研究の未来を語る社内外でのチームを作ると良いだろう。もともと、研究室主宰能力のある博士は自分で研究費を獲得したり、管理することもできるポテンシャルを持っている。企業のビジョンと重ね合わせることができれば、将来の事業テーマのタネを主体的にまける人材になるだろう。



## 自分のテーマと企業のテーマの融合・発展 将来の事業テーマの成長へ

### 橋渡しする人材(ブリッジ人材)が必要

上記の関係性を築くためには、両者が抱くギャップの解消や両者の共創経験が必要となる。共創経験を生み、相互理解を行う、橋渡し人材の役割が重要となってくるだろう。近年、博士人材のインターンシップなどが活発に行われているがそのような機会を積極的に作り出し、新しいテーマを共に作っていく挑戦をすると良い。

### ブリッジ人材と作る 新しい採用・育成の場

これまでの議論を実現するためには、全く新しい採用・育成の場が必要だ。ブリッジ人材と作り上げる新しい採用・育成の場を考える。

#### 新しい研究テーマを共に作る場

会社が既存事業を説明し、現在の会社の姿に惹かれて入ってくるマッチングの機会ではなく、お互いの未来について語り、実現するための研究を考える。ビジョンの一致によって自社の将来と社会への貢献のためにどんな研究をするべきかを一緒に考えるコミュニケーションを行う。受け入れる企業側にとっても、新しいアイデアを得るとともに、自社の未来の研究を考え、発信する機会となる。



相互理解とマッチングの場を設ける  
P18-19参照

#### 新しい研究テーマを共に試す場

短期間でも共同研究・プロジェクトを推進することで、お互いの相性や期待していたこととの一致を見極める。内容によっては予算をつけ、管理をさせることで研究リーダーとしての素養を見る。採用に至らなくても、深い関係性が築かれ、その後の外部人材活用機会などに活かされる。また、受け入れ側にも後輩を育てる機会や自社の研究の考え方を伝える機会、アイデアを重ねて研究を行う機会となる。



試験的な共創の場を設ける  
P28-29参照

## 変化・適応・進化

### 第10回 超異分野学会 本大会

2021年3月5日(金) / 6日(土) 9:00~18:00

開催場所: コングレスクエア羽田 (東京都大田区) 一部オンライン配信

聴講者  
募集中

超異分野学会本大会は、他にはない新しい知識を生み出していく場です。ヘルスケア、脳科学、IoT、データサイエンス、マテリアル、エネルギー、組織づくり、地域のエコシステム形成など、異分野の知識と熱のつぼが新しいチャレンジを作ります。今回は、お薦めのパネルディスカッションをご紹介します。セッションに参加して、研究成果の社会実装の最前線を実て、自社の将来像を考えるきっかけにしてみてください。

[ パネルディスカッション ] 5日(金) 16:00-17:00

## 研究者のポテンシャルを活かす 人材流動モデルとは？

企業や組織の既存の枠組みに縛られない考えで新しいことを起こしていけるのが、博士人材が持つ価値のひとつであるはずですが、博士人材が企業が求める人材像に自分を合わせるのではなく、専門性を強味として企業と連携できる関係へと、両者がお互いの理解を深める仕組みが必要とされています。本セッションでは研究者が産業界とアカデミアの双方を舞台として活躍するために必要な仕組みについて議論する。従来のインターンシップ等ではない、新たな人材流動モデルをこの場から発信します。



高橋宏之  
株式会社リバネス  
執行役員



高橋秀雄  
株式会社池田理化  
代表取締役



山崎詩郎  
東京工業大学理学院物理学系  
助教



西ヶ谷有輝  
株式会社アグロデザイン・スタジオ  
代表取締役社長

分野や立場を超えて研究者・ベンチャーと対話できる場所だからこそ新しい発見があります

### 【ポスター発表】

研究者・ベンチャーの研究発表はわかりやすく伝える工夫が随所にされており、異分野であっても内容が理解しやすくなっているのが特徴です。



### 【テクノロジー スプラッシュ】

プレゼンターである研究者が、自身の研究の最も熱いところを、分野や所属の垣根を超えて参加者へ2分で発信します。



参加申込は  
こちらから



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

# 研究者として生き抜く道を開拓する

## 所属、分野の壁を超え、未来の研究を描く場

企業の研究所では新規事業の開発に伴い、これまでと異なる専門領域の人材との連携や採用が必要となってきています。キャリアディスカバリーフォーラムでは、自分の研究テーマを社会に役立てるビジョンをもつ優秀な専門人材と出会い、それらの人材を自社に巻き込む力や自社を魅力的に伝える方法を開発して、異分野融合領域でコミュニケーションできる人材や、自社のビジョンを語れる人材を増やしなが、異分野との人材交流・発掘を行います。



研究者と企業が描く未来を双方と議論し、  
化学反応が起こる「触媒」となる



## 若手研究者と企業が結集し、未来の研究を議論！（実施レポート）

2020年12月5日、東京都内のセンターオブガレージに研究者としての活躍の場を模索したいという、若手研究者41名（オンライン5名）と、自社のビジョンに共感する研究者との出会いに期待を寄せる企業12社が集まりました。

参加企業が1分ピッチで「新しい診断予測方法の確立」「環境移送による生態系保全」など自らが挑戦していることを伝え、若手研究者たちも自分の研究との重なりから新たなアイデアを加え、ディスカッションしました。研究者が実現しようとしている未来や関心事がわかり、様々な領域の研究者と語り合うポイントが見えたという声もいただきました。



### 開催概要

日時：2020年12月5日（土）13:00-18:00  
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）

参加企業、議論のテーマなど詳細はこちら  
<https://cdf.lne.st/program2020-2/partner/>

### 次回3月に開催！見学者募集

<東京開催>

日時：2021年3月20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）

<神戸開催>

日時：2021年3月27日（土）13:00-17:30  
場所：クリエイティブラボ神戸  
（〒650-0047 兵庫県神戸市中央区港島南町6丁目3-7）

## 参加企業の声



# 企業と研究者が 双方から語り、 未来を描く

環境大善株式会社  
代表取締役社長  
窪之内 誠 氏

北海道北見市出身 1976年生まれ。大学卒業より18年間 ICT機器販売、販売責任者を経て2016年に環境大善に入社。代表取締役専務を経て2019年2月より現職。PR及び広報をメインに担当。土、水、空気研究所所長を兼任。

### 地球の健康を探究する 研究者を求めて

設立16年目を迎える環境大善株式会社は牛の尿を微生物で分解することで生まれた善玉活性水が消臭効果や土壌改良効果を持つことを見出し、メカニズムの解明や用途拡大のための研究を実行中の北海道の企業だ。研究を推進するため、2018年には初めて研究員を共同研究先の学生から採用した同社は、さらに研究を拡大していきたいと2人目の研究者の採用を考えている。「土、水、空気と地球の健康を探究することに興味を持つあらゆる研究者が働けると考えています」という同社代表取締役社長の窪之内誠氏は、研究者や関連するアイデアとの出会いを求めて、キャリアディスカバリーフォーラムに参加した。

### 熱量が就活とは違う

研究者たちとの交流経験があまりなかった窪之内氏は、どんな話をすればいいだろうかとドキドキしながら参加した。当日、ブースを訪れたのは発酵、土壌、畜産に関連する研究者たちだ。話し始めてみると、集まった研究者たちの関心は「環境大善とどんな研究ができるのか」にあることに窪之内氏は気づいた。参加者らは自らの研究テーマを善玉活性水と絡め、質問や提案をどんどんしてくる。すでにある事業や就業環境に関する質問に集中しがちな就職活動の合同説明会とは異なり、参加者と企業が互いに仕事や研究を通して創りたい未来を語り合える場がキャリアディスカバリーフォーラムだった。

### 自社製品の可能性を拡大する

自社ブースを訪れた参加者の中で最も印象的だったのは絶食の研究者だ。絶食後の腸内環境と善玉活性水の話を終り、健康食への展開を提案してくれ、自社で開発した製品の可能性を科学的知識とともに得ることができた。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もわかった。窪之内氏自身も参加者の視点を通して自社の価値を再発見したのだ。今後は彼らとの議論を深め、採用や共同研究など仲間として、一緒に話し合った未来を実現していこうとしている。

### 参加者・企業募集中

研究所や新規事業担当、人事の方など、下記に当てはまる方は、是非お問い合わせください。

- ・活性の高い自律的な研究人材をお探しの方
- ・新規事業を立ち上げ、異分野の研究人材獲得を目指す方
- ・オープンイノベーションを実現する人材の育成を目指す方

キャリアディスカバリーフォーラムへの出展および参加に向けた人材育成研修にご関心のある方もご相談ください。

### お問合せ先

株式会社リバネス  
人材開発事業部 環野・伊達山  
Tel:03-5227-4198 / Mail:hd@lnest.jp

キャリアディスカバリーフォーラム  
専用ホームページ  
(最新情報を随時更新)

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



# スタートアップ向け 組織開発支援サービス

株式会社リバネスは、スタートアップにおける採用・育成をゼロイチで設計する「スタートアップ向け組織開発支援サービス」を展開しています。サービス内容は月1回の面談によるHRコンサルティングの他、人材紹介や同社の主催するキャリアイベント「キャリアディスカバリーフォーラム」への出展が可能です。

我々はこれまで18年間、研究者が集まり、経営してきた企業として、独自の研究者の採用・育成系を築いてきました。また士業・専門家やHR系ベンチャーとのネットワークを持ち、評価設計や人材育成系の開発も可能です。スタートアップ時期の採用・育成の課題は、周囲に好事例がなく、手探りであることが多いです。課題感をもつ経営者はぜひご相談ください。

## スタートアップにおける人材課題

採用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門性のマッチする人材にアプローチできない</li> <li>・採用候補者の母集団を自社だけで維持することが難しい</li> <li>・専門人材を採用する広報や採用基準・選考方法を知りたい</li> <li>・採用広報に大きなお金はかけられない</li> </ul>
育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織の文化やチーム形成を行いたい</li> <li>・マネージャーが部下を育てられない</li> <li>・指示待ちではなくリーダーシップを発揮できる人材を育てたい</li> <li>・評価や育成をどのように設計していくべきかわからない</li> </ul>
労務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材雇用の際に必要な法律知識やルール作りを相談したい</li> </ul>

## サービス内容

1 オンライン相談	月1回のオンライン相談で、採用・労務・育成の相談ができるHRネットワークの紹介	年間 <b>60</b> 万円
2 人材紹介	研究者・技術マネージャーの紹介・成功報酬	理論年収の <b>35%</b> / 人 オンライン相談登録者・イベント参加者は <b>20%</b> / 人
3 イベント参加	若手研究者むけキャリアイベントへの登録・参加 各回数数十名から100名規模	<b>40</b> 万円 / 回 オンライン相談登録者は無料 人材紹介契約社は <b>10</b> 万円 / 回

## サポートするスタッフより一言



株式会社リバネス 人材開発事業部 部長 修士(理学) キャリアコンサルタント 環野 真理子

キャリアコンサルタント(国家資格)は、採用や定着支援、働く人の意欲や能力開発に関する施策の企画立案・実行のサポートを行います。これまで多くのスタートアップと研究専門人材のマッチング支援を行ってきました。未来の社会を作るスタートアップのみならずと研究人材の出会いから成長まで、一緒に作っていきたいと思います。

### 紹介実績

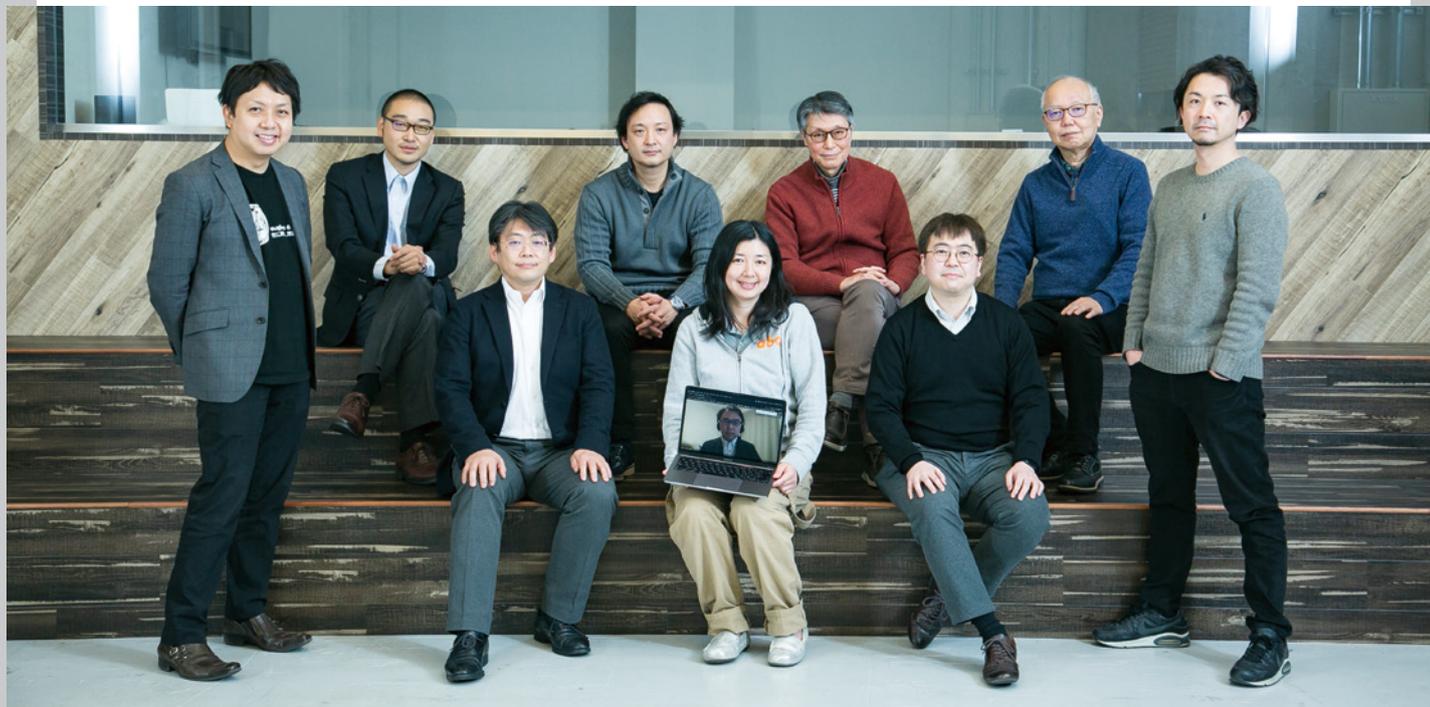
- ・30代女性 理化学研究所の博士研究員(植物系)をスタートアップに紹介
- ・30代男性 博士研究員(細胞工学系)を大手企業研究所に紹介
- ・20代男性 企業研究員2年目(再生医療系)を大手企業研究所に紹介 など

お問い合わせ

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

# リバネスユニバーシティー始動

～これから求められる人材とは？産・学の視点から読み解く～



■ 花井 陳雄	株式会社リバネスキャピタル 取締役 (元協和キリン 取締役会長)	理事長
■ 森安 康雄	株式会社リバネスキャピタル 取締役 (元ベネッセホールディングスEdTech Lab部長)	副理事長
■ 丸 幸弘	株式会社リバネス 代表取締役 グループCEO	理事
■ 高橋 修一郎	株式会社リバネス 代表取締役社長COO	理事
■ 井上 浄	株式会社リバネス 代表取締役副社長CTO	理事
■ 鈴木 健吾	株式会社ユーグレナ 執行役員研究開発担当	アドバイザリーボード
■ 林田 英樹	三井化学株式会社 新事業開発センター オープンイノベーション推進室	アドバイザリーボード
■ 瀬々 潤	株式会社ヒューマノーム研究所 代表取締役社長	アドバイザリーボード
■ 山田 拓司	株式会社メタジェン 取締役副社長CTO	アドバイザリーボード
■ 宇井 吉美	株式会社aba 代表取締役	アドバイザリーボード

いま人類の価値観は大きな転換点を迎えている。これまでの金融資本主義ありきの概念から、サステナブルな社会の実現へと舵が切られた。我々の働き方も、一つの組織に従属することから、活動範囲を自分らが能動的に決める「個のネットワーク時代」に突入している。右肩上がりの経済成長期に重視されてきた、個人のスキルや生産性、効率を高めるための人材育成はもはや通用なくなり、大部分はAIやロボティクスに代替されていくだろう。では、これからの社会において必要な「学び」とは何だろうか。

その一つの仮説として、2021年5月、リバネスでは、年齢・職業・立場を問わず、新しい概念理解やマインド・考え方を学び合う「リバネスユニバーシティー」を開校する。今回は、数々のスタートアップや大企業の経営を経験している理事陣と、アカデミアと産業界で活躍するアドバイザリーボードにお話を伺った。

### 多様な思考をデザインする学びの場

**丸:**まず学びの場を創るうえで忘れてはいけないのは、教育と人材育成は異なる概念である、ということです。人材育成とは、組織の戦略・戦術と同じく目的達成のための武器(スキル)を与える一方、教育は、新しい知識をつくる土台の考え方やマインドを醸成することです。日本ではこれまで教育よりも人材育成が重視されてきました。大学でも、英語教育やPCトレーニングなど、専門スキルの育成に主眼が置かれていますよね。それはそれで必要ではありますが、本来は、どんな生き方をしたいのか、何のためにそのスキルを身に付けるのかといったデザインが先にあるべきではないでしょうか。今ある仕事は卒業したらなくなっているかもしれないし、近視眼的に物事を考えてはいけません。

**宇井:**教育は後になって効果が現れることが多いため、区切られた期間の中でトレーニングを行う大学ではできないようなカリキュラムを開発して、定着させたいです。もともと私は大学在学中に介護ロボットの研



瀬々 潤氏

究開発に取り組んでいて、製品化するためにabaというベンチャーを創りました。その後、大学の先生たちと一緒に、ものづくり・デザイン・経営といった専攻がばらばらの学生たちを集め、横断的なチームになって介護機器を開発する教育カリキュラムを5年間ほど実施していました。学生たちからは、「就職した後に、自分が所属する部署だけでなく、他の部署がどう考えているかという広い視点を持てるようになった」と嬉しい声をもらっていたのですが、残念ながらこのカリキュラムを遂行できる人材を創出できず大学の中には根付きませんでした。とはいえ就職後に明確な効果を表していたことも事実なので、教育には長期的な思考が必要だと思います。

**林田:**私は、日本、オランダ、ドイツの化学企業で事業のマネジメントや新規事業の立ち上げを経験してきましたが、想いはあるのに周りを巻き込んでいく方法がわからない場面が多々あります。そこにはやはり教育が必要なのだと思います。東京農工大学でも教員として、経営戦略、イノベーションマネジメント、研究開発マネジメント、グローバルマーケティングを教えているので、そのノウハウも活かしてこうと思います。

**山田:**ベンチャーも教育の場になると考えています。私は東京工業大学で教員をやりながら、2015年にメタジェンという腸内環境を解析するベンチャーを始めました。実際にベンチャーをやってみると、自分の翼を広げられたという実感を持っていて



山田 拓司氏

ます。だから、自分で会社を興し羽ばたいていく人をもっと増やしたい。今の大学の教育方針が、「規則に書いていないことはやってはいけない」、なので、学生は硬直化してしまっているのかもしれない。幸いにも私は丸さんと出会い、「勝手に会社を作っても良いんだよ」と教えてもらったので、とりあえず怒られてから考えようと、メタジェンを立ち上げてしまいました。学生にも、怒られてもいいんだ、というマインドを伝えたいです。

### 本質の理解は問いから始まる

**丸:**インターネットの発達により人類の情報格差が少なくなった一方で、物事の表層だけを見て”知った気”になり、本質を理解する力が衰えていると感じます。いまや小学生も大学生と同じことを話せるし、ネット検索だけでは、本当にそうなの？という疑問には応えられません。自分で課題を発見して、それを解決するためのテクノロジーを探し、実行に移すところまでいかないと、本当の本質は見えてきませんよね。

**林田:**企業の中では、いつの間にか新規事業を創ること自体が目的になってしまい、言われたことはきっ

ちりやるけれども、真っ白いキャンバスには何も描けなくなっていると感じますね。

**丸:**私もよく「新規事業をつくりたい」という相談を受けますが、儲けたいから新規事業をやるのではなく、何が課題でどう解決できるのかをもう一度考えようよ、と伝えています。課題を発見する上で重要なのはまず知識のインプットです。日本にいると普段は意識しない世界の現状に目を向け、現地の方のリアルな言葉や経験から何かを感じ取ること。リバネスでは「蓄積」という言葉を使っていますが、本質を理解するまで噛み砕いて自分の中に腹落ちさせることが大事です。つまりそれが単なる情報ではなく「知識」となるのです。

**林田:**いまの企業には本質を理解するという段階が抜け落ちていると思いました。スキル教育に重きが置かれ、DXだ、効率化だ、と疲れはじめている。何でそれをやるのか？を教えて、考えさせる機関がありません。

**丸:**解雇して新しい人を雇うのではなく、今いる人にやり方を教えて変化を促すことが必要ですね。まさにリバネスユニバーシティの役割です。課題とテクノロジーをブリッジして実際に行動してみるプロセスの



林田 英樹氏

中で、自ら情熱をもってやり続けられるのか、なぜいまその課題が重要だと考えるのか、常に自身の哲学を問われます。

**山田:**一方、大学のサイエンティストは、必ずしもみんなの課題を解決したい人ばかりではなく、純粋に「問い」が面白くてそれを追求している人もいます。その問いが結果的にイシューになり、1000に1つが人類の課題解決につながることもある。

**丸:**そういう大学の研究が知識の源泉になるので、非常に重要だと思っています。もっとプロデューサー人材が社会に増えていけば、アカデミアと産業界、科学技術とマネジメントの溝をブリッジし、お互いにとってより良い形がつかれるはずです。

### プロデューサー人材が 変革の速度をあげる

**丸:**社会を変えようと思ったら、間違いなくプロジェクトをデザインする人や、プロデューサーが必要になりますよね。リーダーやマネージャーを育成する講座は世の中にたくさんありますが、前提として誰かが設定した課題を渡されるので面白くないんです。プロジェクトを立ち上げる前に、自分で課題を設定し、それを解決するためにはどんなプロジェクトをデザインするのか、どういう構造に仕上げるのかを総合的にプロデュースする知識製造人材が圧倒的に不足しています。でも、鈴木さんは自然体でそれをやっていますよね。



宇井 吉美氏 (中央) 鈴木 健吾氏 (右側)

**鈴木:**ユーグレナの起ち上げから15年間、ずっと企業経営に携わりながら大学の特任教授なども兼務するようになって、産学連携・異分野融合がもたらす可能性を実感しています。いま私は個人的に、牡蠣養殖の会社や日本酒の会社を支援していますが、周りから見ると一体何がしたいのか訳がわからないと思うんです。でも自分の頭の中では全部つながっていて、キャンバスが描けているんですよ。

**丸:**私も専門は農学とバイオですが、AIや工学、ロボティクスなど多分野のスタートアップ・研究者と日々議論する中で、頭の中で独立していた事象がつながり始め、次第に、社会課題とアイデアがデザインできるようになってきました。講義にも、例えば、鈴木さんなら健康 x サステイナビリティ、宇井さんなら介護 x デザイン科学、という掛け算の発想を入れたいですね。

**山田:**大学では、プロデューサーを育てるという発想は全くありませんでした。

**丸:**だからこそ、大学の先生もトランスフォームしていきたいと考えています。大学の研究室とは別に、本

当に先生がやりたい研究テーマを掲げて、一緒に研究資金を取りにいき、小学生から大人まで年齢・所属問わず参加できる研究ゼミを運営する。大学とか企業とか、大人とか子供とか、そういう枠を超えた研究を可能にするので、大学の概念を拡張することにもつながると考えています。

### 知識をアップデートし続ける

**丸:**教育と人材育成の両輪を回し、これらの概念を体系的に学ぶためのカリキュラムを開発しています。大きく3つの講座と実践的活動で構成されていて、世界の課題(ディープイシュー)を学ぶ講座とそれを解決するテクノロジー(ディープテック)を学ぶ講座、そして、ブリッジする考え方や手法を学ぶサイエンスブリッジリーダー育成講座があります。実践では、フィールドに飛び出し、

自らの課題感をもとにプロジェクトを推進するゼミ活動を予定しています。そして、知識が3年で陳腐化する時代に突入した今、常に学び続けられるようにマイクロサーティフィケーション制度を導入します。

**瀬々:**テクノロジーは日進月歩なので、マイクロサーティフィケーションに年号をつけて、毎年受講できるようにすると良いですね。ここで学んだことはどんどん外部でも実践して欲しいです。今いる組織の中で自由にやれないなら、ここでやれば良い。それくらいオープンな場をつくりましょう。単純な学び直しではないので、どういう仕組みにすれば人間の理解が進み、新しい概念をインストールできるのか、ここにいるアドバイザー以外の方からもアイデアを募集して、一緒に考えていきたいです。

**丸:**リバネス自体も理解されるのに20年かかりました。今回も走りながら体制やカリキュラムを考え、必要なコンテンツをどんどん実装していきます。私たちは大学を駆逐したいわけではなく、中等教育の仕組みも否定していません。コロナ禍で大学・企業のDX化が加速していますが、2021年はさらに組織のトランスフォームが進む時代になります。私たちが目指すのは、各組織が役割を担いながら、それぞれの特徴を横串でつなぐ調和型のユニバース(宇宙)です。

今後、全ての大学・企業に考え方をインストールし、AIやロボティクスに代替されるであろう職業の人材を、社会に新たな価値を生むブリッジ人材へとトランスフォームさせていくことを目指していきます。

(構成:齊藤 想聖)

### 理事会からのコメント



理事長 花井 陳雄

リバネスユニバーシティーの重要なコンセプトは、年齢、職業、立場を問わず、学び合うことができることです。私達の社会にあふれる課題の本質を理解しよう。そして最新のサイエンス・テクノロジーの知識を土台に課題解決プロジェクトをデザインする力を養おう。私は企業の研究開発と経営に携わった者として、我が社の研究は何も結果を出さないと嘆いている経営者に、リバネスユニバーシティーが企業研究を再生することを支援していきます。



副理事長 森安 康雄

新たな知識が激しいスピードで次々と生まれるこれからの社会では、まさに"learn or die"が起こるでしょう。生涯にわたって学び続ける人だけが、新たな何かを生み出す可能性に近づける。リバネスユニバーシティーはそういう人たちのための学び場を目指す。自らの情熱をぶつけられる問いに挑戦する人を育てるための、多様な知識との出会いと実践の場。この扉の先に何があるのか?今からワクワクしています。



理事 高橋 修一郎

これまでない研究所を創ろうと決心し、大学の職を辞し事業家を志しました。以来、自らの課題感を抛り所にしていくつものビジネスを立ち上げてきましたが、その過程では組織を超えた仲間たちとの学びあいがありました。これはまさにプロデューサー人材へと成長する道のりそのものです。リバネスユニバーシティーは壮大な社会実験装置になります。未来を創る仲間が集まる実践的な学び舎を皆で創っていきましょう。



理事 井上 浄

自身の好奇心やワクワクを原動力にして、学び、変化し、仲間を集め、世界初の最高に面白いことをやって未来を創っていく、そのために必要な仕組みとは何かを走りながら考えてきました。このリバネスユニバーシティーは、自らの問いや発見した課題の本質を理解し、未来を創るプロジェクトをデザインしプロデュースしていく人材が生まれる場になります。世界の変化はここから起こる。

# 2021年5月、いよいよ開校！

## リバネスユニバーシティー1年間の流れと講座の紹介

リバネスユニバーシティーは世界の課題を解決する知識を学び、その知識を繋いで新たな知識を創造するために、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大学として開校します。

2021年度は、下記のスケジュールでプログラムを実施予定です。多様な学びの場を用意し、学んだ知識を実践して方々と共に、私たち自身も世界の課題に挑戦します。

	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
講座	サイエンスブリッジリーダー講座			実験教室(中高生に向けた出前実験教室を実施)							
	座学講座			取材記事(中高生・大学生・大学院生向け科学雑誌での記事作成)							
					ディープイシュー講座		ディープテック講座				
特別講座					夏期集中講義			冬季集中講義			
ゼミ活動	ゼミ活動										

講義や実践を通して世界を変えていくために必要な考え方を学ぶリレー講義を行います。

### 講座

#### サイエンスブリッジリーダー講座(2021年5月~実施予定)

サイエンスとテクノロジーをわかりやすく社会に伝え、異なるものに橋をかけ、世界を変える持続的な仕組みを生み出すために必要な考えを深めます。

#### ディープテック講座(2021年9月以降で実施予定)

世界が抱える未解決の社会課題の解決に資するテクノロジーの集合体をディープテックと位置づけ、アントレプレナーからその解決の方法となる技術の知識を学びます。

### 特別講義

第一線で活躍する研究者や企業研究者が最先端の科学・技術に関する講義を実施します。

### ゼミ活動

アカデミア研究者や企業経営者などを講師に、多彩な経験をもつメンバーと共に、掲げたテーマに沿って、自ら社会課題解決にむけた実践を行います。

## 企業専用コースも実施中！

リバネスユニバーシティーは各企業に合わせた独自のカリキュラムを開発し、実施することが可能です。株式会社リコーでは、2036年ビジョンを実現するための新規プロジェクトのアイデアの創発段階からチームアップ、プラン作成、POC検討までの一連を企画内でを行い、最終的に予算を投下する新規プロジェクトの決定を目指すゼミ活動を行いました。

本取り組みでは、社内でゼミ活動を発信し、自ら参加したいという意思をもった社員が参加。6か月間に月1回の90分間の講義を実施し、講義以外の時間でチームに分かれてアイデアの創出を行いました。



株式会社リコーでのゼミ活動の様子

お問合せ先

株式会社リバネス リバネスユニバーシティー事務局 (担当: 武田、立花)  
TEL : 03-5227-4198 / E-mail : hd@Lnest.jp

# インターン変革の時代に 必要な視点とは

「より専門性を生かして働きたい」と希望する高度な専門人材の間でジョブ型インターンが注目されている。実際の企業に2-3ヶ月間駐在し、多くは有給で、仕事の一部を担う。一方で企業側にとって、長期間に及ぶインターンシップには、学生自身の「より高度な専門性を生かして活躍したい」というジョブ型採用への関心も高まっている様々な課題があり、なかなか踏み込めない企業も多いだろう。本コーナーでは、長期インターンシップにおける課題とそれを克服するヒントを、実践企業から探っていく。

## インターンの受け入れ経験が 企業にもたらす価値とは？

株式会社ガルデリア 平井 一帆氏 (写真右)

東京農工大学 松岡 頌子氏 (写真左)



インターンシップは大々的な採用をしていない企業にこそ、関係性を深め、入社後の即戦力を確保しつつ、ネットワークを増やす機会だが、労力が高くて、必ずしも採用に繋がらない。受け入れる余裕がないという声をよく聞く。採用以外にもどんな価値を企業にもたらすことができるのだろうか。研究者数名、初めてインターンシップで博士を受け入れた藻類ベンチャー、株式会社ガルデリアに話を聞いた。

### 本人と企業の興味的一致点を探る

植物の乾燥耐性について博士課程で研究をしていた松岡頌子氏と株式会社ガルデリアとの出会いは研究者向けのキャリアイベント「キャリアディスカバリーフォーラム」だった。松岡氏は理学的な研究から応用への興味が増しており、企業への研究に興味を持ち始めていた。「環境問題の解決に興味があったのですが、直接取り組む企業にはなかなか出会えませんでした。こんな会社があるんだ！と新鮮に思

いました。話しているうちに同社が藻類の一つであるガルデリアでリンの回収をしたいという話題になり、私もそのテーマに興味があったので、後日、それがインターンでの仕事になりました」。松岡氏のテーマ設定はどのように決まったのだろうか。指導した平井一帆氏によると、様々な企業から「解決したい課題である」と聞いていたため、検討しておきたいテーマだったという。「会社にとっても、まだ未開拓なテーマであり、できるできないにかかわらず結果を持っているこ

とが会社の知見になり、本人も興味を持っていることだったので一緒に研究を進めることにしました」。

### 本人の癖や苦手を理解することが 難しかったコロナ禍でのリモート指導

具体的にどのように研究するかについては、平井氏が相談にのりつつ、できるだけ松岡氏自身で考えてもらうことにした。松岡氏は植物の専門性はあったが藻類を扱うことは初めてだったので四苦八苦しながら計画を作った。ようやく計

## 必要な視点

**本人の専門性や知識の範囲を理解しながら、  
計画から関わってもらう**

**研究だけに従事させるのではなく、  
出口となるビジネスへの接点も作る**

**異なる視点や人材教育の検証の場として活用する**

画が見えたころ、緊急事態宣言が発令され、ガルデリア社のラボに通うことができない事態となる。所属大学の研究室の中でテーマを遂行することができるように交渉し、リモートでインターンを遂行することになった。「直接対面していると、その人の癖を把握したり、自分でやってみせたり、ちょっとしたことについて声をかけたりしやすいのですが、それができない中で一緒に研究をしていくことはとても難しかったです」と平井氏は振り返る。これまでは本人の性格を把握したり、苦手なことがわかったりして初めて円滑な研究指導ができていたのだと実感すると同時に、時間はかかったが、日々の連絡をチャットツールで行い、月2回ほどのビデオツールでの打ち合わせでなんとか研究を遂行することができた。

### 研究からビジネスまで、 ベンチャーの仕事の幅広さを知る場

松岡氏はインターンシップを通じて、ベンチャー企業の研究員の仕事の内容の幅広さに驚いたという。

「自分で最初からテーマややり方を考える経験も初めてでした。研究員は研究成果とそれに関連する周辺の業務を行うものと思っていました。しかし、研究員も出口となるビジネスのことでディスカッションしていて、研究者も研究以外にもいろんなことを知って、考えられる能力が必要なのだということがわかりました。インターン生にも関わらず自分の意見を自由に発言できるということは意外でした」。漠然と環境問題を解決するために植物を活かした研究を手がけたいと考えていたが、自分のやりたいことをビジネスとして実現するためには、足りないことだらけだということに気づいたのだ。どんな力を鍛えるべきかの解像度が上がった経験となった。

### 異なる視点に触れ、 人材教育の検証になる

最終的に松岡氏は他社への就職が決まった。必ずしも全員が入社をするわけではないインターン生を初めて受け入れてみて、平井氏は

その価値をどのように感じたのだろうか。「会社の仕事だけという頭でいると、異なる考え方に触れることはできない。インターン生がきて、自分と違う発想の人材にどのように伝えようかと考えたりすることが、会社にとっては良いことなのではないかと思います。」と平井氏は振り返る。ガルデリア社は、少人数の企業なので、教育のシステムがまだ確立していない。インターン生にとってどんなことをしたら学びになるか、どこまで指導やフォローをすべきか、時間をかけていくべきか、など教育系の検証にも活かされたという。「これからは違う専門性を持っている人たちも受け入れたい」というように、採用が達成されなくても、企業にとって新たな人材を受け入れるチャレンジの場や、異なる知識や視点に触れる学びの場になりそうだ。後輩から学ぶ、その経験そのものが、企業の財産になっていくのではないだろうか。

(文・環野 真理子)

# 外からのアイデアを加えて 未来に繋がる研究テーマを 創出できる人材の育成に

自社の研究開発をオープンイノベーションによって実現することが一般的となってきた。しかし、自ら研究テーマを掲げたり、外部との連携によって研究を進められる人材はまだ多くはない。外部の知識や人脈を社内に取り入れつつ、自社の未来の事業に繋がるテーマを作っていく力を鍛える必要がある。上記の力を鍛えながら、外部人材との知識交流・人的交流を増やす「リバネス研究費」プロジェクトを紹介する。

## 未来の事業に繋がる テーマをつくる

自社の事業に新しい技術を取り入れたり、自社のアセットを活用しながら、新たな価値創造を目指し、研究テーマを作っていくことが企業の研究所では求められている。未来の事業に繋がるテーマを作れることは、企業の研究者にとって必要な力となりつつある。

自社事業に新しい技術を取り入れた  
アプローチをしたい

保有するデータを活用して  
新たな顧客価値を考えたい

## 外部人材と繋がりながら 共創人材を育てる

リバネス研究費では、リバネスが保有するアカデミアのネットワークから、自社の未来の研究テーマに繋がるテーマを募集し、外部人材とのネットワークをつくる機会を創出する。同時に、このプロセスに若手を巻き込み、共創人材へ成長する機会として活用することができる。

### リバネス研究費でできること

若手研究者  
ネットワーク構築

自社研究のビジョンを伝え、  
未来の仲間となりうる  
若手研究者との繋がりを構築

異分野研究者  
ネットワーク構築

思いがけない分野の研究者との  
繋がりを作る

共創人材育成

責任を持って自社の未来の  
テーマと人材を自分で選ぶ

## リバネス研究費とは？

「科学技術の発展と地球貢献を実現する」ために、自らの研究に情熱を燃やし、独創的な研究を遂行する若手研究者を助成する研究助成制度。企業がテーマを設置して(全分野対象もあり)、アカデミアからのアイデアを募る。

計**51**回  
**305**名  
を採択

## プロジェクトの流れ(人材育成としての活用)

自社の事業の方向性を議論・テーマを設計し、海外を含む全国の研究者ネットワークにアプローチする。テーマに最適な研究者をリバネスがリサーチ、応募を呼びかけ、集まった申請書から面談などを通じて親和性の高い採択者を決定する。



### 1 自社の研究ビジョンをPR

自社の研究ビジョンに沿った公募テーマを設定し、冊子やイベントを通じて研究者にむけたPRを行う。



### 2 社内若手人材を巻き込んだ審査

申請書の審査には社内の若手研究者も参加し、審査のプロセスを通じて自社の未来の研究にあうテーマを自らの責任で選出する。



### 3 共創テーマを議論

採択者とリバネスのイベント(p18-19)などで、パネルセッションやワークショップなどを行い一歩目のテーマを築き、仲間になる研究者を増やす。



お問合せ

株式会社リバネス 人材開発事業部 (担当:環野・福田)

TEL : 03-5227-4198 / E-mail : hd@Lnest.jp

<https://r.lne.st/> 詳細は「リバネス研究費」を検索

# 個の実装力を鍛える 社内人材育成の取り組み

社外との共創により新しい事業を生む企業研究所の社内での人材育成には、どんな思いや取り組みがあるのか。社内の人材育成について考える。



地域産業創出セミナーの様子。左から株式会社リバネス地域開発事業部部长 石澤敏洋、コージンバイオ株式会社常務取締役 中村雄一氏、株式会社マイオリッジ代表取締役社長 CEO 牧田直大氏。

## スタートアップとともに成長し、 培地の世界市場へ突き進む | コージンバイオ株式会社

ものづくり系の中小企業にとって、製造開発力を伸ばすことは非常に重要だ。方法としては、自社での研究開発、大学との共同研究など様々なパターンがある。今年創業40年を迎える埼玉の地域中堅企業、コージンバイオ株式会社は、とにかく「相談が来たら断らない」という姿勢で、培地1本の試作から対応することで開発力を鍛えてきた。今回は特に、最先端の技術を持つが予算や経験に乏しいスタートアップからの相談に応えることで、自社を鍛えているという事例について伺った。

### 「断らない」姿勢で 培地開発のトップランナーへ

社名のコージンとは、「考える人（考人）の組織集団」を意図している。10年以上にわたる実験動物の飼育管理経験を元に創業。バイオテクノロジーが発展していくためには安定した動物血液及び血清が必要と考え、それらの製造と販売を手掛け、さらにはバイオサービス事業として免疫細胞の受託製造

なども数多くこなすことで事業を成長させてきた。現在は、微生物事業、組織培養事業、細胞加工事業の3つの柱で展開しており、国内培地製造ではシェアNo.1を誇る。細胞培養を扱う研究室であれば、「KBM」ブランドやそのOEM製品（写真1）に触れたことがあるはずだ。

コージンバイオ躍進の根底にあるのが、どんな無理難題が来ても「断らない」というスタンスだ。「こ

んな培地つくれませんか？」「コストをもっと下げられませんか？」など、これまで様々な相談が、大学研究室や、大企業、スタートアップから寄せられてきた。全力で応じてきた結果、現在の年間取り扱い品目は1000を超える。「そのうち200品目は、売上5万円以下なので経営的にはどうかと思います。それでも「断らない」で要望に応え続けてきたことで、培地製造技術ではどこにも負けない力が身につ



(写真1)「KBM」ブランドとして知られる研究用の細胞培養液

ました。そして、日々様々な相談・ご紹介をいただける会社になりました」と中村氏。そのような中で、2年前に紹介を受けたのが、株式会社マイオリッジだった。

### 世界をめざす、iPSスタートアップとの出会い

マイオリッジは、iPS細胞から心筋細胞への分化誘導、そしてその培養に必要な培地において、タンパク質の代わりに低分子化合物を用いることで培養コストを1/100にする「プロテインフリー技術」(図1)を持つ京都大学発のスタートアップだ。当時、オリジナルの培地をコストを抑えて製造できる連携先を探す中で「培地製造で高い技術をもつ企業がある」と紹介されたのがコージンバイオだった。代表の牧田氏は、すぐに新幹線に飛び乗って京都から埼玉まで訪問し、技術を紹介したという。確かな技術はもとより、そのスタートアップらしいフットワークの軽さも、新しい領域を開拓するパートナーとし

て認められた理由のひとつだった。「ただ、はじめて話を聞いたときには『そんなこと止めてくれ・・・』と正直思いました。だって、我々の主力製品である培地の価値が1/100になるわけですから」。しかし、だからこそ全く新しい価値観を生み出すチャンスだとも感じたという。

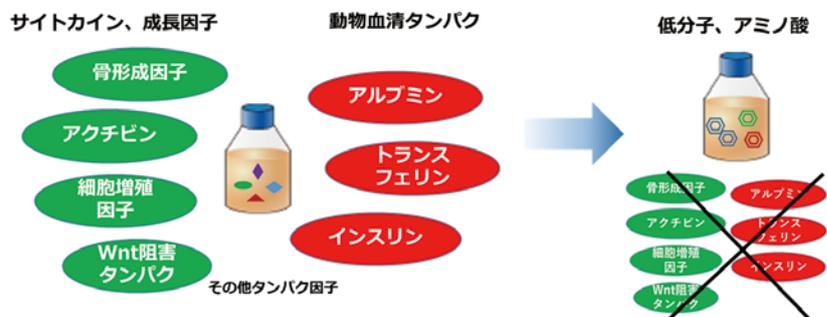
### 連携の決め手は、「なんでもいいから契約しよう」

遠路訪問してきた牧田氏を迎えたコージンバイオ代表取締役社長の中村孝人氏は、今度は自ら京都のマイオリッジ社を訪問してこう言った。「なんでもいいから契約しよう」。この言葉は、「培地に関することなら、どんな無理難題が来てもなんとかする。してみせる」という自信と決意に裏付けられている。

まだ実績も乏しいスタートアップだが、その技術がもつ可能性や情熱を高く評価してくれたこの言葉に、牧田氏は感動したという。「実際には、特に業務内容などが定まってい

ない契約でした。当時、本格的に業務提携する先として高い技術力と海外拠点を持つことを条件に探していました。我々への信頼と期待の現れでもある”既に契約があること”は、より深い連携へと進めていく決め手となりました」と牧田氏は当時を振り返る。断らないことで、多様な相談相手や内容から学ぶという姿勢は、社員にも深く浸透しているという。「研究成果という強みはあっても、機械設備や製造技術もなく、品質保証もできないのがスタートアップ。ものづくり企業の巻き込みが絶対必要です」と言う牧田氏に対し、中村雄一氏は「再生医療というグローバル市場に打って出る姿勢と研究力がとても魅力的なのです。だから、どんどん無理難題をぶつけてほしい。それが我々の成長にも繋がるのだから」と返す。あえてスタートアップと連携し自社の開発力を伸ばすという、新たな地域企業の成長モデルになりそうだ。

(文・伊地知 聡)



(図1) iPS細胞からの心筋細胞分化工、培養液に含まれるタンパク質をすべて低分子化合物に置き換えることで、培地コストの大幅な削減に成功したマイオリッジ社の「プロテインフリー技術」

※本記事は、2020年度関東経済産業局委託事業「中堅・中小企業とスタートアップの連携による価値創造チャレンジ事業」の一環として2020年11月20日に行われた、「第三回地域産業創出セミナー」の講演内容をもとに制作しています。

※関東経済産業局では、グローバルニッチトップ (GNT) 企業、地域未来牽引企業、サポイン企業等の技術力の高い中堅・中小企業に対して、異分野・新領域のスタートアップとのマッチングの機会を提供し、両者の技術やビジョンを踏まえて、新しい価値創造に向けた実践をサポートしています。



関東経済産業HP

# リバネス誕生の秘話に迫る、待望の1冊！

## 21世紀型のビジョナリー・カンパニー。

# LEAVE A NEST

# 14.4年続く ベンチャーをつくる。

創業期

株式会社リバネス  
代表取締役グループ CEO

丸 幸弘

リバネスは  
学生  
ベンチャーから  
始まった  
若き研究者たちの  
夢と涙と  
ドタバタの物語。

リバネス出版

リバネスに興味のない人は  
絶対に読まないでください。



株式会社リバネス  
代表取締役グループCEO

丸 幸弘

“

2002年6月14日に15名の理工系大学生・大学院生が設立したリバネス。「科学技術の発展と地球貢献を実現する」という壮大な理念を掲げ、子供の理科離れやポストク問題を解決したいという思いだけで走り始めました。その結果、企業や研究機関の先端科学技術を学校現場に届ける出前実験教室を、日本で初めてビジネス化するに至りました。現在は、多様な社員の専門性とパッションの数だけ事業は多角化し、世界中の研究者の知識を組合せて新たな知識を生み出す「知識製造業」を営んでいます。科学技術を異分野に分かりやすく伝え世界を変えるためのビジネスを創る「サイエンスブリッジコミュニケーション」や、イノベーションを生み出すサイクル「QPMI」といった知識製造のプロセス技術を開発しながら、あらゆる人や組織の発展に役立てています。この本には、創業期12年間の波乱のエピソードが沢山詰まっています。ぜひご一読ください。

”

お問合せはこちら：リバネス出版 [info@lne.st](mailto:info@lne.st)