

大学・企業人材の研究的思考と実装力を開発する

# 人材応援

2020.12  
VOL. 15

【特集1】

**あなたはDXで  
何をトランスフォームしますか？**

【巻頭対談】

**144年続く組織の人材論**

パナソニック株式会社 アプライアンス社

【特集2】

**20年間積み重ねてきた知識の集合体  
リバネスユニバーシティー構想、いよいよ社会実装へ**

# 人材応援

vol.15 TABLE OF CONTENTS

## ■ 知識が新たに生まれる働き方

### 03 情報をオープンにし、活かす社内文化を作る

## ■ 巻頭対談

## 感性を経営に活かし、未来を拓く文化をつくる

### 05 144年続く組織の人材論

パナソニック株式会社 テクニクスブランド事業担当参与  
アプライアンス社 副社長 小川 理子 氏

## ■ 特集1

## あなたはDXで何をトランスフォームしますか？

### 10 個が組織で生きるための人材データの活用へ

株式会社BtoA VP of Business Development  
一般社団法人ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会 上席研究員 中村 亮一 氏

### 12 マテリアルズ・インフォマティクスにより社会課題起点で材料を生み出す

MI-6株式会社 執行役員 入江 満 氏

### 14 部署間の壁に縛られない横断的な商品開発体制を作る仕組み

アサヒグループホールディングス株式会社 日本統括本部事業企画部 Value Creation室  
シニアマネージャー 古内 智文 氏  
シニアマネージャー 山本 薫 氏

## ■ キャリアディスカバリーフォーラム

### 16 社会へのビジョンを持つ若手研究者と出会う

キャリアディスカバリーフォーラム2020

## ■ サービスリリース

### 18 スタートアップ向け組織開発支援サービス

## ■ 超異分野学会

### 19 知識・研究が集まる超異分野学会の活用法

## ■ 特集2

## 20年間積み重ねてきた知識の集合体

### 20 リバネスユニバーシティ構想、いよいよ社会実装へ

## ■ 人と組織の探究者

### 24 広報活動は企業の新人教育に生きる

京都産業大学 経営学部 准教授 伊吹 勇亮 氏

## ■ リバネス研究費 日本の研究.com賞 採択者

### 25 大学と企業でつくりだす、自ら研究する新たなURAの姿

信州大学 学術研究・産学官連携推進機構 助教(URA) 久保 琢也 氏

## ■ 個の実装力を鍛える社内人材育成の取り組み

### 26 次世代育成が社員にとって自社と仕事に対する理解を促す場となる

アサヒ飲料株式会社

## ■ ジョブ型インターン

### 28 インターン変革の時代に必要な視点とは

学びと即戦力の両立を実現するインターンシップの設計とは？

株式会社アグロデザイン・スタジオ 代表取締役社長 西ヶ谷 有輝 氏  
慶應義塾大学 環境情報学部 出野 泉花 氏

## ■ 越境人鑑

### 30 一歩も引かない技術者としてのマインドが未開の市場を切り拓く

IHI ASIA PACIFIC PTE. LTD.  
General Manager / Technical Attaché Research & Development Centre 山口 真氏

## ■ 知を繋げてビジネスを生む、サイエンスブリッジコミュニケーター®の仕事

### 31 夢と現実を行き来して、社会を変えるベンチャーを生み出す

株式会社リバネス 創業開発事業部 部長 篠澤 裕介



## 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、

川名 祥史、松原 尚子

記者 江川 伊織、西村 知也、神藤 拓実、

富田 京子、仲栄 真 礁、森本 けいこ、

武田 隆太、立花 智子

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】

パナソニック株式会社

テクニクスブランド事業担当参与

アプライアンス社 副社長

小川 理子 氏

## 発刊に寄せて

今号の144年続く人材の組織論では「感性と経営」、特集では「DX」を取り上げました。どちらにも共通していたのは、大きく変わろうとしている社会の中で、何を抛りどころとして未来を創っていくかが重要であるということでした。外部の環境に流されて現状を変えていくのではなく、自身の理想の姿を実現するためにどう変わるのかを考える。皆さまが、本冊子を通じてそ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





# 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



株式会社荏原製作所



株式会社セルファイバ



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



MI-6 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



株式会社アオキシシテック



インテリジェント・サーフェス株式会社



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



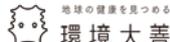
株式会社VEQTA



アクプランタ株式会社



株式会社 Inner Resource



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・テクノロジー株式会社



株式会社アグロデザイン・スタジオ



株式会社ウェルナス



関西電力株式会社



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



株式会社エアロジーラボ



コニカミノルタ株式会社



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



リコー株式会社



株式会社池田理化



株式会社エクサイザーズ



KOBASHI HOLDINGS株式会社



日本製粉株式会社



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 Eco-Pork



株式会社コルク



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



## 研究者・ベンチャーと共に、未来の働き方を創る

株式会社フロンティアコンサルティング



株式会社フロンティアコンサルティング  
執行役員  
ワークデザイン研究開発部 部長  
稲田 晋司 氏

オフィスデザインに携わる当社では、一昨年度から「Work Mock」という働き方の実証実験プラットフォームを運営しています。新型コロナウイルスの影響でオフィスのあり方や働き方が大きく変化したこともあり、今まで以上にワークプレイスやそこで働く人について、技術の発掘や実証を通じて、理解を深めていく必要があると考えています。Work Mockでは、サイエンティフィック・アドバイザーであるリバネスと共に、研究者やベンチャーにオフィ

スでの実証の機会を提供し、未来の働き方を共に創ることを目指しています。実際にベンチャーと2人の若手研究者と共に、社会心理学の調査技法とネットワーク分析を組み合わせた、組織内のコミュニケーションを分析するツールも共同開発しました。人生の中で、働く時間は約10万時間といわれます。その時間を豊かにすることを通して、すべての働く人の幸せに貢献していきたいと考えています。

# 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。

## 感性を経営に活かし、 未来を拓く文化をつくる



**パナソニック株式会社**  
テクニクスブランド事業担当参与  
アプライアンス社 副社長  
**小川 理子 氏**

**株式会社リバネス**  
代表取締役副社長 CTO  
**井上 浄**

創業100年を超えるパナソニック株式会社は、時代の変化に対応しながら多くの製品を世に輩出してきた。同社では創業者松下幸之助が残した精神が社員一人一人に受け継がれている。一人一人の個性や感性はどのように組織づくりにつながるのか、社会が大きく変化しようとしている今、どのように変わろうとされているのかについてパナソニック株式会社テクニクスブランド事業担当参与 アプライアンス社副社長の小川理子氏にお話を伺った。

## 感性と論理の 両立を目指す経営

**井上:**小川さんは自然科学的なサイエンスと人文科学的なアートの融合の研究を目指して、貴社の音響研究所に入られたと伺っています。部署の変遷はありつつも、オーディオブランド「テクニクス」の復活など音に関わる仕事をされていらっしゃると思います。論理では説明できない人間の感性と、数字で判断する論理の両立を長年追求されてきた中で、経営にも感性と論理が重要だと思えることはありますか。

**小川:**今、ビジネスの現場では、個人にも組織にも感性が求められていると思います。高性能な音響製品が開発される昨今、物理特性を測って「良い音」を追い求めても、平均値から少し高い性能を発揮するところまでしか見出すことができません。データをいくら集めても、自分たちは何を価値として何を生み出すかを明確にしなければ、新しい製品にならず、論理だけでは生み出せないのです。家電にしても、これまでは家事の負担を減らすことが重要視されていましたが、様々な家庭の形があるように、多様な人の視点や新しい考え方が必要です。1つの技術や知識の深化ではなく、様々な技術や視点、そして人と人との関係性を見ていく必要があります。そのような状況にあって、論理



小川 理子 氏

パナソニック株式会社

テクニクスブランド事業担当参与 アプライアンス社 副社長

慶應義塾大学理工学部卒業。2014年テクニクス事業推進室長に就任、高級オーディオブランドのテクニクス復活を総指揮。2015年役員に就任。2017年アプライアンス社副社長、ホームエンターテインメント、コミュニケーション事業担当、2018年技術担当、デザイン担当、新規事業開発担当。現在、日本オーディオ協会 会長、マツダ株式会社社外取締役を務める。2018年には大阪万博誘致の最終プレゼンテーションを担当し、注目を集める。

だけでなく、もっと上流の感性の塊のようなものを感じることが重要と考えています。

**井上:**組織でも個人でも、感性を捉えることは難しいことのように感じるのですが、どのように育むことが必要でしょうか。

**小川:**まずは、感動の蓄積が重要です。美味しいものを美味しいと思っ

たり、心を動かす体験を多くしたりすること。そして、感性を研ぎ澄ますということは言葉にできることだと思っています。松下幸之助は「製品には親切味、情味、奥ゆかしさ、ゆとりの多分に含まれるものを製出し、需要者に喜ばれることを根本的の信念とすること」と残しています。彼は自分の信条や製品づくりの感性を全て言葉で表しており、シンプルで分かりやすく私たちに

引き継いでくれました。これは、普遍的で感性の鋭い人にしかできないことだと思います。

## 個々人の価値観が 伸びていく組織を作りたい

**井上:**感性を研ぎ澄ませていくには、自分の感動する価値観や経験を表出させていくことが重要なですね。個人で育んだ感性を、組織で活かしていくためにどうしたら良いでしょうか。

**小川:**日本人はこれまで画一的で、個人の意見や価値観を表すこと、そして組織で活かしていくことが苦手だったかもしれません。しかし、個性を活かすことは重要です。私はパナソニックに入社するとき、「もう音を追究し、製品化する時代ではないから、やめておけ」と周囲の人に言われましたが、「こんなに人が救われたり、元気が出たりする音が不要になることはない」と、音の可能性を信じていました。入社して、自分の信じていることをやってみると言ってくれる先輩方がいたからこそ、辞めずに続けられました。そして、信じているからこそ、私にやれることがあるとも思うことができました。多様性という言葉がよく出てきますが、男女や国籍や年齢などでくられた多様性を重視するより、一人一

人の価値観がニョキニョキと伸びて、それが生きることが必要だと思います。

**井上:**今は技術本部長として新規事業のチームやデザインの統括なども担当されています。まさに感性と論理の両立を図る部署を見ていらっしゃると思いますが、チームに特に伝えていることはありますか？

**小川:**製品化にはサプライチェー

ン、コストなど様々な要件を加味していかなくてはならず、感性的な理想とリアルな現場での条件の間で出てくる摩擦を汲み取って、融合する必要があります。自分自身、ものづくり、ネットワーク、ブランド、CSRなど様々な部署を経験して、別々の視点を身につけてきました。感性とリアルな現場を行き来する中で見えてくるものはあり、私の中では良いシナジーが生まれていると感じています。だからこそ、私自身の経験をチーム



**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所博士課程修了、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。

に伝えるようにしています。今の若者は動画や写真で直感的にコミュニケーションをするデジタルの世界とリアルを行き来している人たちです。私たちとは違う形で若い世代には可能性があると思っています。

## 劇的な働き方の変化から ゼロベースの自由度が 生まれた

**井上:**新型コロナウイルスの感染症対策によって働き方が変わったことは組織の歴史にとっても、大きな転換期になりうるのではないかと思うのですが、組織が個性を活かすという視点で変わったと思うことはありますか？

**小川:**今年、これまで画一的に全員が出社していた働き方から、部署によっては在宅を増やすなど、働き方を自分で選ぶことができるようになりました。これまでも、育児休暇などを中心に制度はありましたが、周りが画一的な環境では、自分なりの働き方を選ぶことが難しい空気もあったかと思っています。今、完全に人それぞれになった中で、働き方をはじめ、様々なことを自分で考えて、実行することがやりやすくなったと思います。自由度が与えられたので、今こそ、その人の潜在能力や価値



観が現れてくるときだと思えますね。

**井上:**ある意味、外部のインパクトによって環境が変化したために、今までにないスピードでの組織の変化が訪れたのですね。

**小川:**生き物がまさにそうだと思いますが、変化に対応できるものが生き残り、永久に続けようと思ったから、今が崩れていくことを前提につくなくてはなりません。パナソニックは102年間、硬直しないように様々なことを変化させてきたと思います。全体最適を図るための

結果として、今のルールや仕組みがあります。それでも、今回の変化は外的なインパクトがなかったらもっと遅かったでしょう。人間は変わりにたくない生き物です。変革に対して3割の人がリーダーシップをとり、フォロワーがついてくることで変化していくのだと思います。

**井上:**今までの状態が崩壊して、新しいアイデアや価値観がどんどん出てくるようになったら、逆にあまりに困りませんか。

**小川:**「ちょっと待って」と言えるくらいにまとまらなくなったときこ



**井上:**このコーナーの趣旨である「144年続く組織」とはリバネスが目指している、孫世代まで続く組織です。新しいことで世の中にインパクトをもたらそうとするとそのくらいの時間がかかります。その中では時代の変化や逆境も多く起こるでしょう。今が1つの節目になっているのかもしれないね。

**小川:**本物の耳も3世代かかると思っています。普遍的な価値観を持ちつつ、前の世代の感性を受け継いで、今の時代に合わせた感性が重ねられることで新しくなり、日本の伝統工芸は生き残ってきました。組織もそのように先人の掲げた理念に、今の感性を合わせて、新しい文化をつくり続けたいですね。

(構成:福田 裕士)

そが、マネジメントの出番だと考えています。整理整頓する考え方と両立させたいですね。

## 100年間、硬直しないように変えていくことで新しい文化をつくる

**井上:**働き方が変化して顔を合わせない人が増えたことで、今、組織と個人の関係が問われていると思います。一人で仕事をしていく中で、自分がなぜこの会社に来たのか、ここが力を発揮できる場所で

あるのかを不安視するようになったとの声もあと聞きます。

**小川:**その時に重要なのが経営理念だと思います。普遍的な価値観に戻る。毎日唱和したりしているわけではないけれど、苦しいとき、変革を迫られるとき、立ち戻るのが経営理念です。パナソニックでは、「産業人たるの本分に徹し社会生活の改善と向上を図り世界文化の進展に寄与せんことを期す」という綱領が掲げられ、102年かけて常に理念が身近にあり続けているのではないかと思います。

# あなたはDXで何を トランスフォームしますか？

## 個が組織で生きるための人材データの活用へ



### 株式会社 BtoA

VP of Business Development

一般社団法人ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会

上席研究員

中村 亮一 氏

関西大学商学部卒業。日立製作所にHRとして入社。2015年から人材データ分析を活用した採用変革を行い、2017年4月よりピープルアナリティクス専門部門を立上げ、エンゲージメント研究に従事。2018年10月よりソフトバンク株式会社へ入社し、HR tech・People Analyticsの社内導入を専門に担当。その後HR techスタートアップの現職にて事業開発を担当。

人材開発の現場は組織の中でも多くのデータが蓄積されてきた。一方、評価や意思決定においては、主観的な経験や勘に依存することも多く、データは活用されず、眠っていたともいえる。データを活用し、科学的な解析をできる人材開発の世界が実現するとき、組織をどう変えていくことができるのか。一般社団法人ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会で、その研究を行っている中村亮一氏にお話を伺った。

### 一人一人の働く状態を 可視化・把握する

中村氏が取り組むピープルアナリティクスは、人事や人材開発におけるDXの1つで、人材マネジメントにおける様々なデータを統計解析し、可視化・把握することで、戦略的な人事や経営の意思決定に活かそうとする取り組みだ。その事例を過去に中村氏が取り組んだ仕事で示す。中村氏は、採用活動において、社員の適

正テストの分析から自社の「尖った人材・優秀な人材」をデータにて定義し「可視化」することで、不足している行動特性をもつ学生の採用方法まで設計し、これまでにない人材の採用を成功させた。また、従業員の状態把握のために、社員の充実度を仕事、生活、健康の3つのカテゴリーで測定するツールを開発し、毎月の集計結果とアクションのリコメンドを社員と上司に返すことで、コミュニケーションや振り返りに活用してい

る。人材の状態の可視化や把握・予測によって、より積極的な人材活用やパフォーマンスの向上に繋げていく動きが盛んになっているのだ。

### 個人の状態の予測で社員の価値を 最大限に発揮できる場所へ

これらの背景には、組織マネジメントからピープルマネジメントへの変化がある。人材の重要性が増す中、企業では社員一人一人が充足感

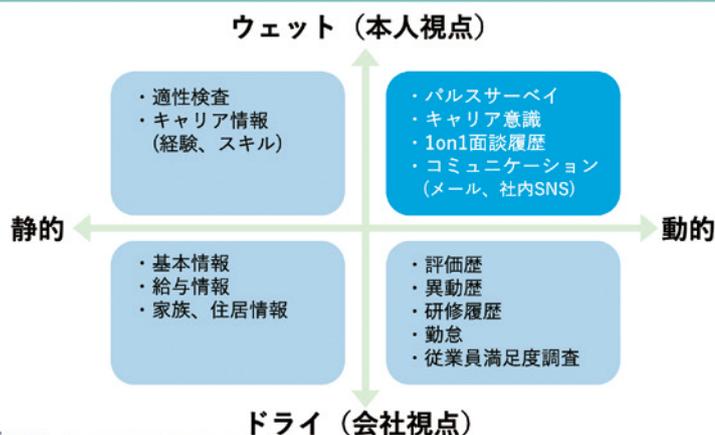
IoTや人工知能などのデジタル技術が飛躍的に向上している現代、これらの技術を用いて企業の経営における業務プロセスや人材マネジメント、事業の創出等を根底から変革していくことがデジタルトランスフォーメーションである。デジタル技術によって様々な情報が誰でも簡単に手に入るようになった。それをどう知識に変えて事業を変えていくか、が組織にとっての勝負だ。読者の皆さんはデジタル技術で何を変革していきましょうか。各分野における事例をもとにその実像を追う。

を持って価値を最大限に発揮できる環境作りが急務だ。これまで会社や組織の全体最適などのように、大きな単位で語られることが多かったマネジメントの視点が、社員の労働状態や充足度、成長への手応えなど、社員一人一人に移りつつあるのだ。個々の状態の可視化や把握、そして予測によって、人事はより個人に対してコミットしやすくなる。「例えば、今までの人事は仕事を辞めると聞いてから対処する、いわば対処療法でした。しかし、データからは社員の状態を予測でき、一人一人の抱えている問題に事前に対処することができます。組織的な課題も明確にでき、寄りやすい。それは従業員の充足感の向上やペインの軽減に繋がるでしょう」と中村氏は言う。

### 本人視点のデータで、より多様な気づきや成長を引き出す

ピープルマネジメントに移行しつつある組織の中で、これから必要なのは「本人視点での動的なデータを入手することだ」と中村氏は言う。これまで蓄積されてきたデータは、上司や人事から見た評価や事業実績など、「組織視点」であることが多かった。例えば、上司には良い評価であったが自分にとっては良い仕事ではなかった経験や、一方で失敗はしたが自己の成長には意味があったという mismatches が起きているという。

## EX実現に向けて必要なデータ



BetterEngage Copyright ©2024 Co., Ltd. All Right Reserved.

会社視点のデータのみならず、本人視点の、かつ変化するデータをとることが必要

本人視点での行動やキャリア意識、日頃のコミュニケーションや面談の内容など、成長によって変化の大きいデータを取得することで、周囲や本人が入社からの成長や組織での存在意義、目標設定を見直す機会を作ることができる。今、組織では社員目線で組織内での経験を整理した『Employment Experience』の質を高めていこうとする動きが高まっており、こうしたデータは、組織の上司に一方的に評価される人材マネジメントから、より社員の主体的な気づきを引き出し、行動できるマネジメントへの変化を促すに違いない。

### 組織と個人のより良い関係を最高のパフォーマンスを引き出す

どの企業も従業員に幸せに働いて欲しいと願っている。その幸せは多

種多様だからこそ、これからの組織では一人一人がその幸せを追求できる仕組みが必要だ。ピープルアナリティクスは、組織がデータを使い一方的にチームの配置や評価を決めるためだけでなく、組織の問題を解決し、個々人の気づきや行動を促すためにこそ使われるべきだと中村氏は考える。データを活用しようとして、社員がシラケてしまうことが最もよくないことだ。この変革は、社員が組織での存在意義や成長を自ら見出す助けとなり、組織とのより良い関係を築いて最高のパフォーマンスを発揮するためにあるのだから。

(文・福田 裕士)

# あなたはDXで何をトランスフォームしますか？

## マテリアルズ・インフォマティクスにより 社会課題起点で新材料を生み出す



### MI-6株式会社

執行役員 入江 満 氏

東京工業大学大学院生命理工学研究科修了。バイオインフォマティクスを専攻。三菱総合研究所、外資系ITベンチャーを経て現職。MI-6ではデータサイエンス統括として事業開発および解析プロジェクトを牽引する。

材料開発の現場では、実験やシミュレーションで得られるデータを機械学習により最適条件を推定するマテリアルズ・インフォマティクスが導入されはじめています。研究者の勤と膨大な試行錯誤による既存の材料開発をデータ駆動型アプローチによりスピードアップする先にあるのはどんな世界なのだろうか。

### 材料開発の新潮流

世の中の革新的な製品の裏には、優れた材料が必要である。2019年のノーベル化学賞が、リチウムイオン電池の開発に貢献した旭化成名誉フェローの吉野彰氏ら3人に授与されたことは記憶に新しい。一方で、材料開発では実験と評価に膨大な時間がかかる。元素や原料の組成や温度・圧力などの多くのパラメーターから最適な作製条件を検討する上、できた材料の性能を測定し分析・評価しなくてはならないからである。1つの性能の

検討に数十回から数百回の実験が必要なこともしばしばあり、膨大な経験から得る「勘」が大きな役割を占めてきた。

そんな材料開発の課題に風穴を開けつつあるのが、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)だ。MIでは、材料の構造データや過去の実験データをもとに、目的の性能を達成するための最適な構造や条件を推定する。数多くの試行錯誤やセンスが必要であった既存の材料開発と比較し、革新的材料に出会う確率を底上げすることが可能になる。

### MIとロボットを掛け合わせ 開発スピードをあげる

MI-6株式会社は、日本で唯一MIを専門とするスタートアップだ。材料・化学メーカーを顧客とし、MIのハンズオン解析による新規材料探索や、MI導入・活用のコンサルティングによる顧客社内のMI推進を支援している。また、MI解析SaaS「miHub」を開発し、材料研究者がMIを活用できる環境構築に尽力している。

同社のもつ大きな特徴は、人間では到達できない材料探索スピー

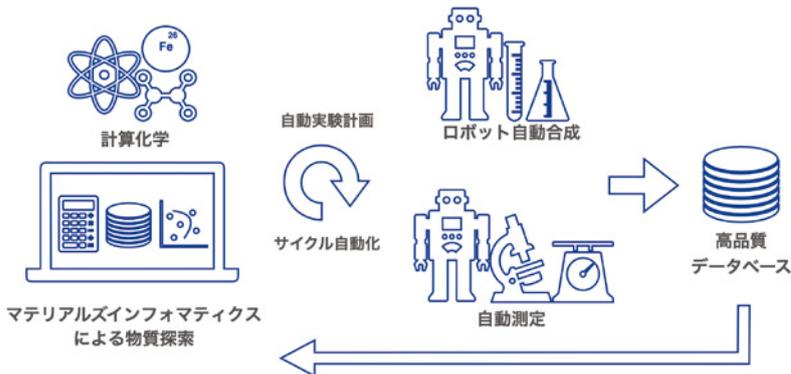
ドを実現するMI×ロボット実験システムを開発している点である。MI-6のラボには、コンピューターに接続された6つのチャンバーを基礎構成とする実験ロボットがある。過去データから構築された機械学習モデルにより推定される最適条件を抽出し、その条件での材料を自動的に1つのチャンバーで作成、残りの5つのチャンバーで性能評価測定を行う。得られた実験結果はコンピューターに取り込まれ、逐次的にモデルの推定精度を改善する。MIで材料実験の「打率」をあげ、ロボットによる実験自動化で「打席数」を増やすことにより、開発スピードを飛躍的に向上させる。たとえば従来の薄膜合成研究では2000回の試行でおおよそ5年かかっていたところが、このロボットシステムでは同じ回数を半年でできるようになった。



「研究者のエイヤをなくす」  
データ駆動型研究開発支援サービス



材料開発5.0 MIとロボティクスの融合による自走型材料開発 mi-6



MI-6の提供するプロダクトコンセプト（上部）と将来像（下部）

### 社会課題の解決に繋がる 材料を開発する世界へ

MIと材料の合成・評価の自動化が進むことで、材料開発研究者の働き方も変わると同社の入江満氏は考える。「既存のアプローチでは実験に時間がかかりすぎ、それを理由に材料研究を離れる学生や研究者の話を目にしてきました。実験条件最適化や実験自動化により材料開発の在り方を変えることで、研究者のポテンシャルを最大化し、より本質的な議論に集中できるような環境を作りたいと考えています」。

これからは、より実験の上流にある、何を作るかという開発テーマの設計や、探索する材料空間の設計の議論に軸が置かれるだろう。「MIや自動実験により探索空間が広がると、研究者の経験や研究的思考により生まれる価値がさらに大きくなる」と入江氏は言う。最終的に目指すのは、多くの社会課題の解決に繋がる材料の開発だ。「材料開発の目的は常に社会での課題解決にあるはず。開発成功の知見が増えることで社会で必要とされる材料をより早く開発できるようになる

でしょう」。膨大な実験によって作られるものを見出してきた技術起点での材料開発の現場が、社会課題を起点に求められる材料を素早くデザインできる世界へシフトする。そこでの研究者の役割も、変化していくことになるだろう。

（文・西村 知也）

# あなたはDXで何をトランスフォームしますか？

## 部署間の壁に縛られない 横断的な商品開発体制を作る仕組み

### アサヒグループホールディングス株式会社

日本統括本部事業企画部 Value Creation 室

シニアマネージャー 山本 薫 氏

シニアマネージャー 古内 智文 氏



DXを新規事業を創造するための契機と捉える企業は多いだろう。デジタル技術を用いて従来は見えなかったものを可視化し、データを基に新しいサービスや事業を開発していくことができる。一方で、技術の利用に意識が向かいがちで、本来目指したいゴールを見失ってしまうというケースもある。過去の苦い経験をもとにデジタル技術に“使われる”のではなく、課題解決の1つの手段として“使いこなす”挑戦を続けるアサヒグループホールディングス株式会社の奮闘を追った。

### 言葉に溺れない 本質的な変化を目指す

アサヒグループホールディングスは2019年に、DXをグループの理念に基づいて推進する「ADX戦略モデル<Asahi Digital Transformation>」を策定し、10個の戦略テーマを中心に具体化した「ADX戦略マップ」を実行してきた。2020年4月には、DXのみならず、国内事業の強化・拡大ならびに、新しいVaue(価値)を創造するミッションを担うValue Creation室(以下、VC室)を設置した。VC室

に集められたのは、室長の他、各部署を経験してきた中堅社員4名だ。VC室が活動を開始した4月は新型コロナウイルスの影響下の真っ只中。1-2回しか直接顔を合わせることがない中で、オンラインで密にコミュニケーションを取り、未来の環境変化を考え、また、提供できるアセットも改めて整理しながら、顧客満足と社会貢献を追求するために何ができるかを考えた。

半年かけてADX戦略モデルを再定義し、独創的なビジネスを創造・変革し、競争優位性を確保、進化し続けることを目指すAsahi Value

Creation戦略として整理した。

### 社内の文化・風土を 変えることから始める

Asahi Value Creation戦略の柱として掲げた考え方は「文化、風土を変える」ということだった。ここには古内氏が取り組んできた研究開発での苦い経験が関係している。同社では、2017年からAIの活用を研究開発テーマとして設定し、消費者の嗜好を表す素材を機械学習させ、客観性のある商品パッケージデザイン案を生成するためのAI技術「AI

クリエイターシステム」を開発した。このシステムでは、インプットされた画像素材やコンセプトに関するデータから多数のデザインを作り出し、生成されたデザインの良し悪しを判断して点数化することで、トレンドを反映した独創性の高いデザインを生み出すことができる。しかしながらこのプロジェクトはこれまでの延長線上の取り組みとは違うアプローチとなるため、実際にシステムを利用する事業会社の巻き込みに苦労したという。この状況は他の会社でも見られる風景ではないだろうか。DXを実現しなければならないという想いが強すぎて、新しい技術やサービス起点で施策を考えてしまうと、利用側の事業会社のニーズにマッチせず、うまく進まないことがよくある。

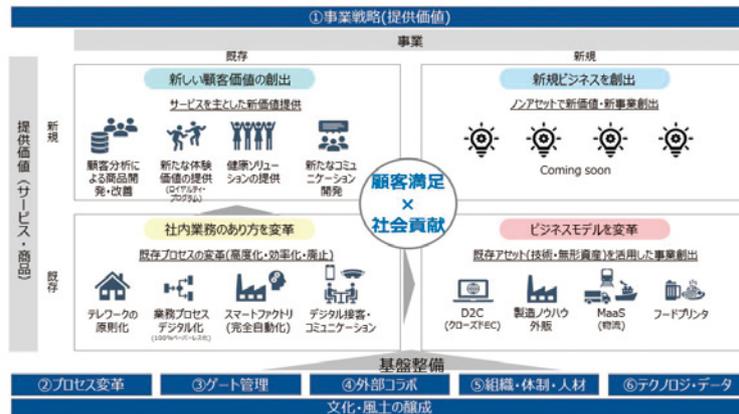
### 当たり前だが重要な知識の共通化

課題の共有と共に重要なのが、デジタルデータや技術に関するスキルや知識が合っていることだ。特に参加者が多様な場合、技術に対する理解がバラバラで、プロジェクトチームが目指していることを使う側へうまく伝えられず、デジタル技術の活用が進まなくなることがある。そのためVC室では、架空商品棚を再現できる「VR商品パッケージ開発支援システム」を体験できる場を社内に作るなど、社員がデジタル技術に触れる機会を増やすことで、自分ゴトとして考えてもらえるような仕掛けを行っている。本システム

## Asahi Value Creation戦略(VC戦略)の目的

AVC

Asahi Value Creation戦略とは、『独創的なビジネスを創造・変革し、競争優位性を確保し進化を続けること』と定義



は、平面デザイン案や実際の商品を専用のソフトやスキャナーで読み込むことで缶やペットボトルなどの商品の3Dモデルを生成し、生成されたデザイン案の3Dモデルを仮想商品棚で可視化することができる。前述のAIクリエイターシステムと連携することで、商品開発のサイクルを高速化させることを古内氏は狙っている。「データを扱うことで事実を正確に捉えてFactベースで議論ができるようになる。経験・勘・度胸などの主観的な判断基準ではなく、客観的な判断をするからこそ、頭の中のイメージを同じくして新しいものを生み出せるチームになれると考えています」と語る。

### デジタルネイティブをも巻き込んで挑戦を加速する

社内を変えていくには自身も変わらなければならないと考えるVC室では、入社1-2年目の若手社員と

も積極的に意見交換を行っている。「若者はデジタルネイティブであり、発想が柔軟です。いい意味で会社に染まっておらず、素直な意見をもらえるので非常に参考になります」と山本氏は言う。VC室の社内を巻き込んだ挑戦はまだ始まったばかりだ。古内氏は「やっと各部署と同じレベル感で話せるようになったくらいです。何か変えられたかという実感はまだないです。これからです」と語る。デジタル技術の活用をきっかけに、組織間コミュニケーションが進み、部署横断的な取り組みが生まれることこそがDXのあるべき姿ではないだろうか。アサヒグループホールディングスの挑戦が実を結ぶ日が来るのが楽しみである。

(文・福田 裕士)

VC戦略として絶えず進化させる

0



Career  
Discovery  
Forum

社会へのビジョンを持つ若手研究者と出会える

# キャリアディスカバリーフォーラム2020

## 神戸・東京での追加開催決定！



キャリアディスカバリーフォーラムでは社会の新たな課題の解決に研究で挑戦している企業の研究者と、研究への情熱を持ち、社会貢献を目指す若手研究者が出会い、ビジョンの一致で仲間になるプログラムです。

参加者は  
企業の次の  
研究開発型事業を担う  
若手研究者

双方向での  
ディスカッションで  
自社にフィットする人を  
開拓

連携・採用事例を  
多数創出

2020年 **12月5日(土)**  
13:00-18:00  
@ **東京**

2021年 **1月23日(土)**  
13:00-17:30  
@ **神戸**

2021年 **1月30日(土)**  
13:00-16:00  
@ **東京**

2021年 **3月20日(土)**  
13:00-16:00  
@ **東京**

問い合わせ先 [hd@Lnest.jp](mailto:hd@Lnest.jp) (担当:環野)

詳細・参加申し込みは  
こちらから

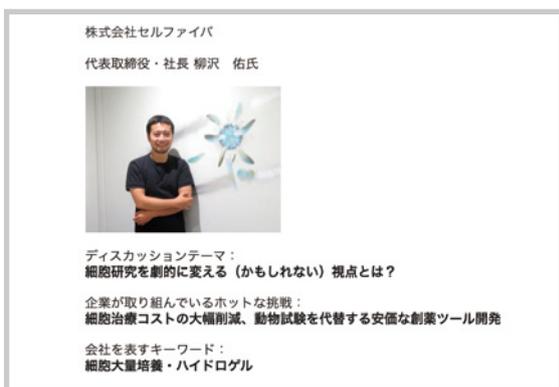


## 個とビジョンで繋がるコミュニケーション

企業と採用候補者という関係ではなく、技術の社会還元に挑戦する企業人と社会に研究で貢献したい研究者、という個々人のビジョンや思いが見える仕掛けを行います。

### 参加企業の個性を感じる 事前の発信

ウェブサイトにて、  
参加企業の担当者の思いや自己紹介を掲載



### 参加企業の熱を伝える キャリアディスカバリーズプラッシュ

1分間で参加企業の思いを発信



### 双方向コミュニケーションの ブース/ワークセッション

お互いを知る自己紹介とディスカッション



### 次の一步を踏み出す参加者の宣言

閉会式にて、参加者から企業と議論した次の一步を宣言



### 事後イベント・面談機会

2020年8月に株式会社アオキシントックはキャリアディスカバリーフォーラムでブースを訪れた学生を対象に工場見学会を実施し、6名が同社を訪れました。当日は、ものづくりの現場を見ながら、自身の研究内容で現場の課題をどのように解決できるかを議論しました。工場見学会後は数名の大学院生が同社と連携して活動を行っています。



# スタートアップ向け 組織開発支援サービス

組織文化を作る採用・育成の設計を伴走する

## 組織の人材基盤をゼロイチでつくる

スタートアップの採用や労務・育成・組織作りには成長に伴う様々な課題がある。成長企業の人材課題の調査(リクルートマネジメントソリューションズ,2019)では自社の後任を担える人材・次世代リーダーが育っていないという声(45.7%)や「採用ブランドが低く、欲しい人材が集まらない」という声(45.3%)がもっとも多く挙がった課題だった。労務・人事・育成は組織の文化を作り、経営方針を示す機会として、軽視することはできない。

### 採用における課題例

専門性のマッチする人材にアプローチできない  
母集団を自社だけでキープすることが難しい。  
採用広報に大きなお金をかけることができない。  
最適な採用基準や採用プロセスの作り方がわからない。

### 育成における課題例

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。  
マネージャーが部下を育てられない。  
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。  
育成にかかる時間がない。

## 研究開発型スタートアップ専門の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・育成のゼロイチでの設計を伴走する「スタートアップ向け組織開発支援サービス」を展開する。月1回の面談によるHRコンサルテーションの他、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」への出展が可能だ。同社はこれまで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・育成系を築いてきた。スタートアップにおける人材課題を熟知しており、これまで独自の採用系・育成系を築いてきたノウハウを持つ。また土業・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だ。相談は企業の人材開発を多く手がけてきたキャリアコンサルタント資格を持つスタッフが行う。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。課題感をもつ経営者はぜひ相談してみしてほしい。

## スタートアップ向け 組織開発支援サービス

サービス名	内容	トータルバック
HR コンサルテーション	月1回のオンライン相談 (採用、労務、育成など) HRネットワークの紹介 (社労士、司法書士、弁護士等)	<b>60万円</b> /年 ※月額5万円
人材紹介	研究者、ビジネス経験者等の紹介 成功報酬制	理論年収の <b>20%</b> /人
採用イベント	対象：大学院生・若手研究大学院生 特徴：ベンチャー企業向け 規模：各回数10名~100名規模 時期：年3回	<b>10万円</b> /回

## HRコンサルテーション

ベンチャー企業の成長に伴い採用や労務・育成・組織作りにつながる相談にのり、解決方法の提案や人事ノウハウ・ネットワーク等の提供をします。

### ベンチャーのニーズ

- 採用** 自社にある人材を採用するための広報や採用基準・選考方法を作りたい
- 育成** 組織の文化やチーム形成を行いたい
- 労務** 人を雇用するときに必要な手続きや労務を知りたい

### 助言するテーマ

- 採用広報・ブランディング
- 採用基準の選定
- 選考方法の確立
- インターン
- 採用コミュニケーション
- 雇用関連法令など
- 理念や文化の醸成・理解
- 経営理解
- マネジメントの理解
- 分野融合や外部連携の力を鍛える
- 雇用までの手続き・法令
- 給与設計
- 保険の仕組み
- 活用できる補助金

## 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

(懇親会 18:30-20:00)

開催場所: 東京都大田区

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創ります。

基調講演に東南アジアを代表する社会課題に向き合う起業家が登壇

**共感的創業時代、  
日本のディープテックベンチャーは時代を牽引できるのか？**

シーク・ミーツ CEO サンディヤ・シュリラム氏 / エアロダイナグループ CEO カマルルム・ハメド氏 /  
NDRメディカルテクノロジー CEO アラン・ゴア氏

## 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

### 【パネルディスカッション】



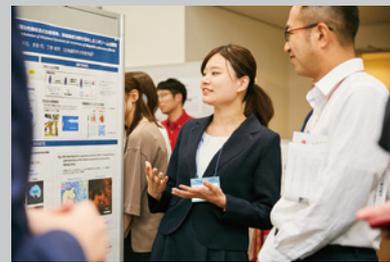
研究のはじまりとなる社会課題、その課題解決を研究や技術を組合わせていかに実現するかを議論する場です。セッションに参加して研究成果の社会実装の最前線を見て、自社の事業の将来像を考えることができます。

### 【テクノロジースプラッシュ】



プレゼンターである研究者・ベンチャーが、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分間で発信します。超異分野のショートプレゼンテーションの連続の中で、プレゼンターが持つ熱と、参加者が持つ熱とがぶつかり合います。

### 【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、異分野の研究者の発表にも関わらず内容が理解しやすくなっているのが特徴です。情熱とサイエンス・テクノロジーの最新の知識を吸収することで事業や研究開発の新たな種を生み出すことができます。

# 20年間積み重ねてきた 知識の集合体

## リバネスユニバーシティー構想、いよいよ社会実装へ

『科学技術の発展と地球貢献を実現する』ために研究者は何ができるのか。そんな大きな問いを持った15名の大学生・大学院生が2001年にリバネスを創業した。不確実性が増した現代では、自身が属するコミュニティと外部の知識をブリッジできる人材を育て、また活かす組織でなければ生き残っていくことは難しい。2021年5月に開校するリバネスユニバーシティーは、リバネスが設立より開発・実施してきた人材育成プログラムのノウハウの全てを投入し、新しい事を仕掛ける人材が育ち、共に学ぶ新しい場を提供する。発足にあたり、構想に至った背景や、育成する人材像について理事に就任する3名に話を伺った。

### サイエンスブリッジコミュニケーションを実践する

サイエンスブリッジコミュニケーションは、常にリバネスのビジネス開発と共にあった。リバネスの社員は、サイエンスとビジネスをつなぐ架け橋となる人材「サイエンスブリッジコミュニケーション®」として、社会の本質的な課題を発見し、大学や研究機関のサイエンスを学校、大企業、中小企業、町工場等のあらゆる異分野の現場にブリッジすることで、新しい知識を製造してきた。各パートナーとは年間300本以上にも及ぶプロジェクトを通して、課題発見と解決のプロセスを共にする密な関係を築いている。

その結果として形成されたのが、知識を共有するネットワーク『知識プラットフォーム』だ。今では、300社の大企業・地域中核企業、300校の大学、1,000社のベンチャー、3,000名の若手研究者、そして2,000名の学校教員がこのプラットフォームの中で日々知識を交換し、新たな知識の製造に寄与している。「言うまでもなく、ネットワークだけではビジ

ネスは生まれにくい。相手と意思・知識を相互に交通させるために、自分と相手の間に「橋」をかけるブリッジコミュニケーションが重要だ」とリバネスのグループCEOであり、リバネスユニバーシティーの発起人である丸幸弘は構想を語った。

### 21世紀はどんなリーダーやマネージャーが必要になるのか

リバネス発足当時、子どもの理科離れは科学技術立国・日本にとって大きな課題であったことを研究の最前線にいたメンバー達は敏感に感じていた。専門家と一般の方との知識・認識の差は大きく、遺伝子組換え食品や、クローン羊のドリーなど先端技術に対する漠然とした不安感が社会に存在したことを記憶している方も多いだろう。そこで、次代を担う子ども達へ「サイエンスとテクノロジーをわかりやすく伝える」ことで、科学技術への興味関心を引き起こし、中長期的に日本の課題解決を目指す、世界で初めての出前実験教室を開発した。しかし、当時研究者の卵であった創業メンバーは、プロの教育者で

はなく、学校現場についての知識も乏しい。そんな若い研究者たちが、受験に関係ない先端科学技術のプログラムを授業に導入することに対して、先生方から厳しい意見をもらうこともあった。それでも諦めることなく、日本の課題を解決したいという創業メンバーの熱を伝え、先生方からも教育現場の課題を教えてもらいながら何度もディスカッションを重ねた。結果、学校や生徒が本当に必要なプログラムを構築するに至り、今では



### 丸 幸弘

株式会社リバネス 代表取締役 グループCEO  
リバネスユニバーシティー 発起人・理事

東京大学大学院農学生命科学研究科応用生命工学専攻博士課程修了、博士(農学)。大学院在学中に理工系学生のみでリバネスを設立。日本初「最先端科学の出前実験教室」をビジネス化。大学・地域に眠る経営資源や技術を組み合わせて新事業のタネを生み出す「知識製造業」を営み、世界の知を集めるインフラ「知識プラットフォーム」を通じて、200以上のプロジェクトを進行させる。ユーグレナなど多数のベンチャー企業の立ち上げにも携わるイノベーター。

多数の民間企業も参加する科学教育活動へと広がっていった。コミュニケーションによって「サイエンスとテクノロジーをわかりやすく伝える」がビジネスへと昇華したのだ。

このノウハウはサイエンスブリッジコミュニケーションと名付けられ、この能力を身につけたリーダーが増えれば、異分野の企業間の連携や、アカデミアの研究者との共同研究、海外政府とのプロジェクトが推進される。リバネス内では入社するとすぐに、独自で開発した『サイエンスブリッジリーダー育成講座』を受け、必要不可欠な素養のトレーニングを積む。さらに複数のビジネスを同時に推進するための『サイエンスブリッジマネージャー育成講座』のカリキュラムも開発した。

これらのノウハウはリバネスユニバーシティでの共通科目として受講者に展開される予定だ。「所属の壁、分野の壁、国境の壁」という分断がよ

り大きくなっている時代だからこそ、リバネスのサイエンスブリッジコミュニケーションを学びたいという声が増えている」と、丸はリバネスが構築してきた人材育成系が社会に求められている機運を感じている。

### 高まる デザイナーとプロデューサーの価値

今回の壮大な構想では、研究者であり、かつ産業界でもトップを経験した人材が旗を振り、新しい仕組みを世の中に構築していかなければならない。そこで、丸よりオファーをだし、リバネスユニバーシティの理事長を快く引き受けてくれたのが、元協和キリン代表取締役会長の花井陳雄だ。「今回のプログラムは丸さんの構想をさらに一歩進めて、**ビジネスを一から創るデザイナーとプロデューサー人材の育成にチャレンジしたい**」と語る。デザイナーとは、世

界に散在するディープイシューを発掘し、それを解決するテクノロジーを集め、プロジェクトを構築し、推進力となる人材である。「社外とブリッジできるだけでなく、自社内の異なる価値観をもったトップ層、特にR&Dと経営企画部長との両方とコミュニケーションをとり、サイエンスとビジネスをブリッジする人材でなければならない」と加えた。

そして、複数のデザイナーとコミュニケーションし、ビジネス構築に必要な資金や人材を集め、一から事業を創ることができる人材がプロデューサーだ。資金獲得やチーム形成のために人事的な動きも必要になるため、プロデューサーは「社内の役職と関係なく、経営者と対等な立場で話することができる存在でなければならない」と花井は語る。これまでアウトローな自由人として捉えられることもあったデザイナーやプロデューサーこそが、所属や立場の間を自由自在

## リバネスが開発・実施した 人材育成プログラムの歴史

始まりは自社インターンシップとして、大学生・大学院生が次世代の子ども達に実験教室を通して最先端の科学技術を伝えることで「サイエンスとテクノロジーをわかりやすく伝える」能力を身につける実験教室活用型人材育成プログラムだった。ここで得られる学びは、社外の企業体や大学へ様々な形で提供されながら、現在「サイエンスブリッジリーダー育成システム」として体系化されている。また、SBLの次段階である「サイエンスブリッジマネージャー育成システム」を発展的に開発した。

### リバネスが開発した人材育成系

2002年	設立・インターンシップ開始
2003年	バイオ人材育成システム開発事業実施 「バイオコミュニケーター育成システム」を開発
2008年	社会人講師活用型人材育成 早期工学人材育成事業実施 社会人学び直し講座実施
2010年	バイオコミュニケーターを「サイエンスブリッジコミュニケーター <sup>®</sup> 」に改称
2013年	「サイエンスブリッジリーダー育成システム」を体系化
2014年	サイエンスブリッジマネージャー育成システムを開発 書籍「世界を変えるビジネスは、たった1人の「熱」から生まれる。」発行
2016年	MAKERS UNIVERSITY 丸ゼミ開始(若手人材の創業) リバネスユニバーシティ構想立上げ
2017年	人材応援プロジェクト立上げ Career Discovery Forum 開始 書籍「ミライを変えるモノづくりベンチャーのはじめ方」発行
2019年	書籍「DeepTech ディープテック 世界の未来を切り拓く「眠れる技術」」発行



## 花井 陳雄

リバネスユニバーシティー 理事長

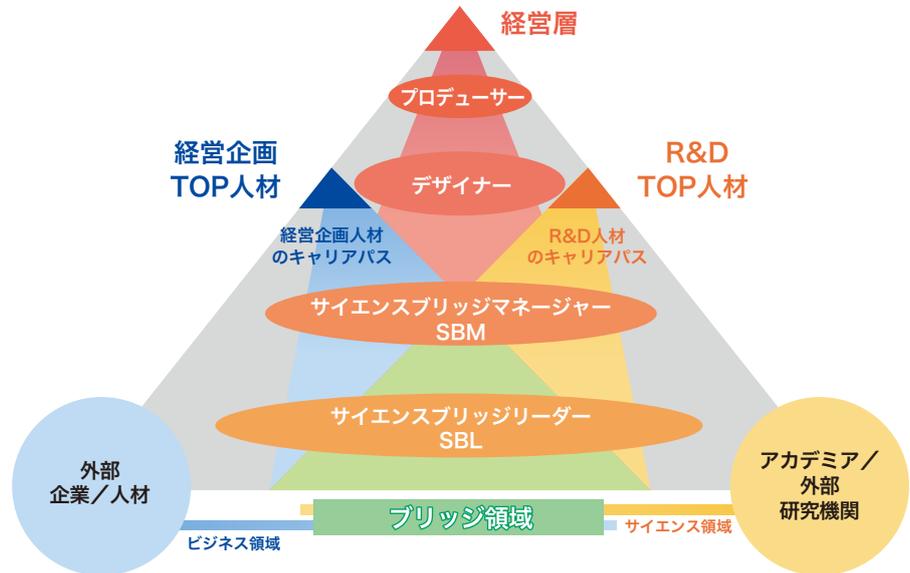
1976年協和発酵工業入社後、抗体医薬の研究開発における第一人者として活躍。2003年には、自らが開発した抗体医薬関連の技術導出のため、米国BioWa社を設立、社長に就任して会社運営を担った。協和発酵キリン発足後は開発本部長として数多くの製品開発を指揮、2012年に代表取締役社長に就任し、自身が創製・開発に関わった各製品の上市を果たすとともに、国内外大手製薬企業との提携や英国でのM&Aも実現。2018年代表取締役会長、2019年取締役会長に就任、2020年3月に退任し、同年5月よりリバネスキャピタル取締役に就任。

に行き来して、世界を変えるビジネスを産みだせるのではないだろうか。しかし、デザイナーもプロデューサーも自然発生的には生まれえない。まだ世界でも前例がない人材育成系を立ちあげるチャレンジが始まるのだ。

### 働くに直結する certificate を発行する

元ベネッセホールディングスで長年に渡り教育開発を手がけてきた副理事長の森安康雄は、「リバネスユニバーシティーでは一定の講座を修了した際に独自のcertificateを出したい」とGoogleや欧米の企業が始めた学位とは別のmicro certificate

## 新しい概念/Visionの創造



リバネスユニバーシティーが育てるブリッジ人材像

社内外のサイエンスとビジネスを繋ぎ、新しい知識を創るサイエンスコブリッジコミュニケーションの能力を身に着けた人材が、サイエンスブリッジリーダーだ。サイエンスブリッジマネージャーは、新たな知識を元に生まれた複数のビジネスを同時に推進することができる。さらに、デザイナーは、異なる価値観を持ったTOP人材とのコミュニケーションを行うことでビジネスを一から創ることが可能だ。そして、プロデューサーは複数のデザイナーとのコミュニケーションにより、経営層と対等な立場で新しい概念やVisionの創造を行うことができる。

の形を作るべきだと考えている。学んだという事実は、社会人のキャリア形成にポジティブに働く必須の要素となるべきである。誰が教える何の講座で学んだのか、LinkedInのように個が発信するメディアに表示することで、個の信用が上がる時代だからこそ効果的なのははずだ。「外部の講座でいくつも講師をしてきたが、自分の教え子同士が講座修了後も繋がりを続けるような学びの場があると、新しいプロジェクトが生まれやすい」と自身の経験を振り返る。講師と生徒、生徒同士の関係が可視化されることで、社会人にとっては所属組織での仕事にも繋がるはずだ。

また、教える側にも同様のインセ

ンティブが働く。既存の大学の教授陣がリバネスユニバーシティーで講座を展開すれば、産業界に教え子ができ、産学連携が強力に推進される。どんな分野の人材を何人育てたかを記録できるようにすれば、ビジネスへの貢献という新しい指標を大学教員に付与することもできるのだ。さらに森安は、「働くということを積極的に学ぶ意欲のある大学生や大学院生にとってもcertificateは今までにない直接的な産業界へのパスポートになり得る」と期待を寄せる。あらゆる企業人材、大学の研究者、さらには学生の参画が可能な唯一の学びの場が実現する。

## 日本発の オープン型ユニバーシティへ

あらゆる分野が有機的に繋がるプラットフォームを構築し、その中でコミュニケーションすることでビジネスを開発してきたリバネス。そのプラットフォームを活用して新しいビジネスの創出を目指す社会人、自身の専門性を活かしたビジネスの最前線を学びたい学生がリバネスユニバーシティには集まる。最後のワンピースは、知の最前線を開拓するアカデミアの研究者と研究開発型ベンチャーの経営者だ。「最前線にいる専門家から一次情報として話を聞くことの価値はいつの時代も高い」と丸は語る。さらに少子化の時代、またコロナ禍の中、「大学はキャンパスを持って余すことになる」とも予想

する。遊休資産となりかねない全国の大学の教室をリバネスユニバーシティのキャンパスとして活用することで、既存のあらゆる大学と、バーチャルではなくリアルに繋がる場をつくるのがリバネスユニバーシティの展望だ。

シリコンバレー的な破壊的イノベーションではなく、既存の大企業でのキャリア形成や、大学での評価にも繋がるこの形は世界でも類をみない。これまで人材育成モデルは常に欧米から輸入されてきた。「分断の時代に知識プラットフォームを通じて繋がる人材育成は、日本発の人材育成モデルとして海外へも輸出されるべきだ」と3名の理事は期待する。世界の課題を解決する大学、リバネスユニバーシティがスタートする。

(文・武田 隆太)



森安 康雄

リバネスユニバーシティ 副理事長

元ベネッセホールディングスEdTech Lab部長。ベネッセ在職中は30年以上にわたりデジタル教育事業開発を中心とした国内外の関連業務をリードし、Udemyの日本導入などR&Dから事業化までのプロセスに数多く関わった。2016年11月ベネッセ退職。2017年2月にリバネスに第三新卒第一号として入社し、教育開発事業、人材開発事業を担当。同時に教育総合研究センター主席研究員として自己効力感開発に繋がる「フクワク」研究に取り組んでいる。2020年5月よりリバネスキャピタル取締役に就任。

## リバネスユニバーシティについて

世界の課題を解決する知識を学ぶこと、その知識を社会にブリッジする方法を身に付けること、そして知識の組み合わせによって、新たな知識を製造すること。リバネスユニバーシティは知識で世界を変えていく人のための大学です。学生、社会人、ベンチャー、大企業、所属や業種に関わらず、ここでは誰もが学び、課題解決を目指していきます。

選択科目

### SEMINAR



ゼミ・特別講義

リバネスが世界中で構築してきた知識プラットフォームを活用し、「あらゆる知識にアクセスできる」を実現するのがリバネスユニバーシティのゼミ・特別講義です。講師を務めるのは、知識の社会実装に取り組む研究者や、先端テクノロジーを駆使するアントレプレナー、地球規模の課題解決を進める企業研究者など。世界のトップランナーが自らのダイアログをテーマに開講するゼミ・特別講義を通じて、新たな知識を製造する力を育成します。

共通科目

### SBL



SBL 養成講座

リバネスでは、社会課題の解決には先端科学と社会の「橋渡し」が必要であるという認識からサイエンスブリッジコミュニケーター\*の概念を構築し、その基礎的なスキルを身に付けた人材をサイエンスブリッジリーダー(SBL)として認定しています。SBL養成講座では、コミュニケーション、プレゼンテーション、リーダーシップ、ライティングで構成される「話せる/書ける」=共感的コミュニケーションのスキルを、座学+実地の実践的なプログラムで育成します。

開校時期

2021年5月1日(予定) - 2022年4月30日

開校場所

(東京) 株式会社リバネス東京本社 / (大阪) 株式会社リバネス大阪本社

お問合せ先

株式会社リバネス リバネスユニバーシティ事務局(担当:武田 / 立花)

TEL 03-5227-4198

E-mail hd@Lnest.jp

リバネスユニバーシティを  
自社に合わせてパッケージ  
企画として提供することも  
可能です

株式会社リパネスとともに、組織の現場を検証・調査し、組織・人材開発に繋げる研究を行うアカデミアの仲間を紹介します。心理学、経済学、経営学、文化人類学、教育学など、様々な分野の研究者と、人や組織に役立つ研究を進めて現場に還元しつつ、現場ならではのデータや実践知を新しい研究に繋げていきます。

## 広報活動は企業の新人教育に生きる

京都産業大学 経営学部 准教授 伊吹 勇亮 氏

京都産業大学 経営学部 准教授。京都大学 大学院経済学研究科 博士後期課程 組織経営分析専攻 学修認定取得退学。長岡大学 産業経営学部 産業経営学科 専任講師を経て現職。経営戦略論や組織論の観点から広報や広告の研究を行っており、近年は広報・広告専門職の人材育成について実証的な調査研究を行っている。

企業活動に関してまっさらな状態の新人が、自社の取り組みや自社の理念を組織外に誤解なく語れるようになることは最初の関門である。京都産業大学 経営学部 准教授 伊吹 勇亮氏はコーポレートコミュニケーション論、広告産業論を専門としており、広報におけるマネジメントプロセスや、それを担う人材を日本でどのように育成できるかについて研究している。そうした立場からの新人教育に対する意見はどのようなものだろうか。



### 日本における広報人材育成は企業の責務

伊吹氏の研究によると、企業が行うコミュニケーション活動は、大きく2つに分類される。商品広告のように短期的なリターンを求めるマーケティング・コミュニケーションと採用活動やCSR活動などのすぐには利益に直結しない中長期的なコーポレート・コミュニケーション(CC)である。企業にとってのステークホルダーは、顧客や株主、地域社会、行政など複合的に存在するため、本来はそれぞれの対象に合わせた広報戦略を練る必要があり、それを担える人材が求められる。その点、諸外国においてはマーケティング・コミュニケーションとCCは異なる概念として位置付けられ、効果的な広報活動を行う専門人材を育成するために、広報の学位を出す機関が存在している。一方日本では、媒体費のかからないコミュニケーション活動を「広報」と総称することが多く、広報人材も専門職としては見做されていない。そのため、就職してから偶々配属された先で広報を学ぶ人が大半を占め、日本における広報人材育成は各企業の方針や制度に依るところが大きいという。

### コーポレートコミュニケーションの教育効果とは

日本においても専門職としての広報人材強化を図る必要があると考えられる一方で、就職したての新人への教育としてCC活動を取り入れ、企業の中に広報の素養を持つ人材を増やしつつ、新人の効果的なトレーニングに活かす方法は考えられないだろうか。伊吹氏によると、中長期的なCCは、新人教育に向いているという。企業理念や業務に関するインプットが少なく、ステークホルダーに対する円滑なコミュニケーションが難しい新人が、初期にCCを経験することで、いち早く組織の全体像を理解し、相手に伝わる方法で言語化するスキルを身につけることができる。伊吹氏は、新人教育においてはまず「何を伝えるか(WHAT)を知る」ことが重要であるという。相手に10を伝えるには100を知る必要があるため、自身の業務以外についても視野を広げるきっかけになるのだ。次に、「相手にどのように伝えるか(HOW)を知る」こと。CCでしか学べないわけではないが、普段から伝え方を考えざるを得ない状況は、学生の社会化の第一歩になるという。CCのマネジメント・プロセスである「PDS(Plan;計画、Do;実践、See;評価)サイクル」を回し、

WHATとHOWがもたらす影響を、都度振り返り改善するプロセスが、広報のみならず業務の進め方に関する教育効果も生むと考えられる。

### “伝える”から“伝わる”方法を考え抜く

CCを通じた新人教育にあたって最も気をつけるべきことは何か。「高学歴の社員であるほどWHATに偏重する傾向がありますが、コミュニケーションは双方向のものです。本気で相手のことを考えてHOWを確立しているかを問う教育方針が重要となります。例えば恋愛の場合、相手との関係を構築・維持するために話す口調やタイミングなどをよく考えるでしょう。企業の場合も本質的には同じです。”伝える”では不十分で、”伝わる”に変える方法を理路整然と考えるのです」と伊吹氏は言う。WHATは諸先輩から教えてもらえる一方で、HOWは自身の経験や試行錯誤の末に身につくことも多い。伝わる方法を模索する間に、組織の一員としての理解や意識が深化し、企業活動を的確に捉えられるようになるだろう。そして、その過程で育った新人のその後の活躍は目覚ましいものになるに違いない。

(文・森本 けいこ)

# 大学と企業でつくりだす、自ら研究する新たなURAの姿

信州大学 学術研究・産学官連携推進機構 助教(URA) 久保 琢也 氏

2016年、広島大学大学院教育学研究科にて、心理言語学で博士(学術)を取得。その後、広島大学でのURA経験を経て2019年から現職。科研費分析ツールの開発など、研究力調査分析業務の効率化・高度化・民主化に取り組む。



リバネス研究費は、リバネスがパートナー企業とともに設置する若手研究者向けの研究助成制度だ。株式会社バイオインパクトと設置した第49回リバネス研究費日本の研究.com賞は、大学の産学連携担当者やURAを対象とした。「今回の研究費の存在を知ったとき、とても前衛的な取り組みだと思いました」と採択者の久保氏が言うように、研究支援を主に担うURAを対象とした研究費は前例がない。採択者インタビューから、研究の支援者としてだけでなく、自ら研究者として活躍する未来が見えた。

## 研究経験と大学制度の知識を兼ね備えた人材

URA (University Research Administrator) は、大学の研究推進支援を担う人材だ。2012年から全国で配置・育成が進んでおり、研究プロジェクトの企画立案支援やマネジメント、知的財産の取扱いなど、管掌範囲は幅広い。信州大学の久保琢也氏もその一人だ。マヤ言語の発話のメカニズムに関する心理言語学の研究で博士号を取得し、現在は学内外の研究活動に関するデータを分析するIR (Institutional Research) 業務に携わる。心理言語学の知識を活かし、研究費申請書をより伝わるものにする文章校閲にも力を発揮する。久保氏のように自身が研究経験を持ち、大学の制度や課題を熟知したURAには、組織の研究力向上や外部連携の促進などに期待がかかる。

## 2つの顔をもつからこそ

### 「研究活動に関する研究」ができる

多くが博士号を有するURAだが、自ら研究を立ち上げ主導することは稀であり、研究費を申請できる制度がない大学もある。こうした現状を受けて、URAや産学連携担当者を対象にバイオインパクト社は研究費を設置した。今回採択された久保氏の研究テーマは、研究機関の研究力の調査分析業務を効率的に、かつ誰でもできるようにするツールの開発だ。「IR担当者は各大学に1人が2

人しかいませんが、扱うデータの量は膨大で種類も多岐にわたります。なるべく効率的に行き、クリエイティブな提案に頭を使えるようにしたいのです」と開発の原点を語る。「研究環境の実態や産学連携状況といった研究活動に関する研究という、あまり手をつけられていない領域を、URAだからこそ担っていくことができる」と久保氏が言うように、大学職員と研究者の2つの顔をもつ立場だからこそ可能な研究だ。

## 自ら研究するURAが企業と大学の研究開発を促進する

URAが研究を支援するだけでなく、久保氏のように自ら仮説と研究課題をもつプレイヤーとなると、何が起こるだろうか。たとえば、研究環境に関する研究のみならず、豊富な学内ネットワークを活かして研究者を束ねた共同研究を主導するほか、企業と大学の新たな連携の形も探れるようになるだろう。研究企画立案やプロマネ、知財の扱いなどに長けた人材との連携は、企業の研究開発を大きく促進するはずだ。また、こうした素養をもつ人材は、企業の経営企画や研究開発でも重宝されるため、キャリアの拡がりも期待される。今回の研究費を契機に、URAが研究費申請に動けるよう、これまでの制度を見直した大学も出てきている。久保氏の採択と今後のアクションが、URAの新たな姿を示す嚆矢となるだろう。

(文・江川 伊織)



アサヒ飲料株式会社

## 次世代育成が 社員にとって 自社と仕事に対する 理解を促す場となる

アサヒ飲料株式会社では、「健康」「環境」「地域共創」をマテリアリティとしたCSV活動の一環として、『『カルピス』こども乳酸菌研究所』や『『三ツ矢サイダー』水の未来と環境教室』といった実験教室企画を実施してきた。このような実験教室が次世代に学びの機会を提供する一方で、伝える側に立つ社員にはどのような変化をもたらすのだろうか。今回、社会心理学者の正木郁太郎氏（東京大学研究員）と共同で実験教室に参加した161名の社員を対象にしたアンケート分析を行い、参加社員への効果を検証した。

### 実験教室が社員に与える影響

多くの企業が子ども向けの教育企画に取り組む一方で、企画を運営する社員の成長に着目することは少ない。アサヒ飲料株式会社では、自社製品である「カルピス」を題材に発酵や微生物のはたらきについて学ぶ実験教室や、「三ツ矢サイダー」を題材に水の性質や環境問題について学ぶ実験教室に取り組み、子どもたちにとってキャリア教育や科学教育、環境学習の機会を提供している。講師やティーチングアシスタントとして子どもたちに接するのは同社の社

員たちだ。自社製品の魅力や特徴を、実験や講義、ワークショップを通して伝えている。このような経験は参加する社員にどのような影響を与えようか。アンケート分析を用いてその効果を分析した結果、実験教室前後で参加社員の企業理念の理解や仕事へのイメージに関する変化が明らかになった。

### 自社の理念をより深く理解する

企業理念は、自社の様々な活動における指針となり、企業にとってはこれをどれだけ社員が理解し、

共感し、行動に反映させて価値を創造できるかが重要となる。今回の分析では、参加社員が企業理念への理解や利用、共感について問う質問において、企画実施の前後で得点を比較した。その結果、理念の理解を問う2つの質問「会社の理念や大事な価値観を、社外の人にわかりやすく説明できる」「会社の理念や文化をよく理解している」について実験教室後の得点が有意に高くなっていった(図1)。実験教室を通じて企業理念の浸透が効果としてみられたと考えられる。今回の企画では理念に共感したり、行

動へ強く反映したりといった深い浸透には至らなかったが、その前段階となる理念の理解について効果がみられた。

### 自身の仕事と社会との接点を見出す

実験教室に参加した社員の仕事における達成感や社会的評価といった自身の仕事に対するイメージは、実験教室後にどのように変化しただろうか。アンケート分析の結果、企画実施後は自身の仕事に対するイメージとして「多くの人を助けられる仕事である」「社会に貢献でき

るような仕事である」「達成感を感じられる仕事である」といった項目の得点が有意に高くなっていった(図2)。子どもたちとの交流の中で自社製品のブランドを実感したり、自社製品を題材にしてSDGsや環境問題に関する学びの機会を提供したりと、子どもたちの反応や体験内容から強く感じるものがあったようだ。

### 次世代と社員が育つ「共育」のかたち

今回のアンケート分析では、CSV活動の一環として実施する子ども向けの実験教室が、参加社員にとって自

社の理念への理解を深め、自身の仕事に対する社会的評価や意義を実感する機会となっていることが明らかになった。実験教室での子どもたちとの交流が、伝える側の社員に変化をもたらしていたのだ。子ども向けの実験教室は、次世代に教育の機会を提供するだけでなく、企業の人材が共に育つ「共育」の場となる。教育と人材育成の両輪を回すことで、企業としてさらなる社会的価値の創出を実現できるだろう。

(文・仲栄真 礎)

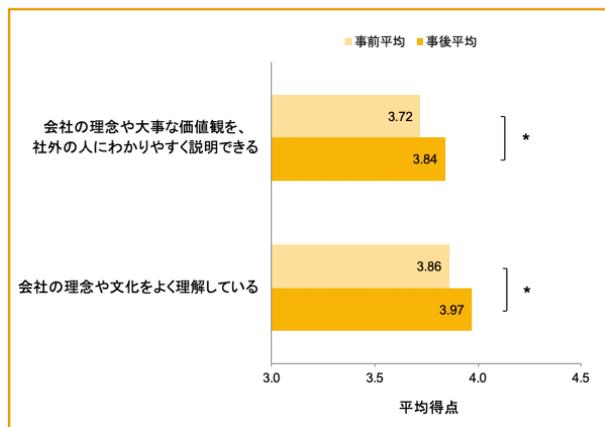


図1. 企業理念への意識の変化

企業理念の理解に関する質問の回答項目と事前・事後の平均得点。選択肢は「あてはまらない(1点)～「あてはまる(5点)」の5点満点で回答。アンケート項目の一部を抜粋して示す。( \* $p < .05$ )

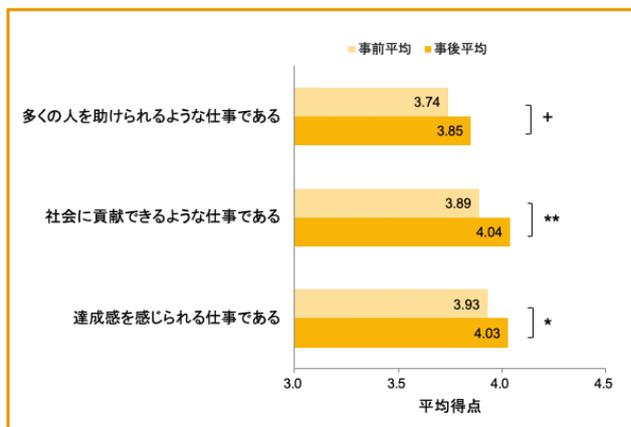


図2. 仕事に対するイメージの変化

仕事の達成感、社会的評価に関する質問の回答項目と事前・事後の平均得点。選択肢は「あてはまらない(1点)～「あてはまる(5点)」の5点満点で回答。アンケート項目の一部を抜粋して示す。( + $p < .10$ , \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ )

## リバネスの「共育」とは

リバネスでは、「未来の仲間づくり」をmissionに、企業が実施する子ども向け(主に中高生)の体験教室を通して参加する社員一人一人が会社を代表するリーダー人材の育成を目指しています。子どもが本物を通じて学ぶ機会と、企業の社員が伝えることで学ぶ機会の両輪を回すことで「共育」のかたちを実現します。

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

# インターン変革の時代に 必要な視点とは

2020年2月、日本経済団体連合会が1dayインターンシップを廃止すると発表した。実質は1dayのイベントをインターンシップと呼ぶことを辞めるようだ。アカデミアの学業への懸念などから設置された短期インターンシップだが、教育目的という規制をつけたことでかえって本来の目的である就業理解に至っていないという声が挙がるなど、様々な議論が沸き起きている。そこで、昨今注目されているのが「ジョブ型インターンシップ」だ。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。高度な専門性を必要とする研究者の中で、特に盛んになってきており、古くは文部科学省が大学のプログラムとして行ってきた「ポストクインターンシップ」「リーディングプログラム」などでの実績がある。最近では「卓越大学院プログラム」やIT企業を中心としたベンチャー企業での導入、一般社団法人産学協働イノベーション人材育成協議会など、専門性の高いインターンシップを取りまとめる団体もある。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。

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、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。

## 学びと即戦力の両立を実現する インターンシップの設計とは？

株式会社アグロデザイン・スタジオ 代表取締役社長 西ヶ谷 有輝 氏  
慶應義塾大学 環境情報学部 出野 泉花 氏



1dayや短期間のインターンシップを辞め、ジョブ型のインターンシップを実施する際にもっとも担当者の頭を悩ませるのが、どんな仕事を経験してもらうかを設計する点ではないだろうか。標的酵素に特異的に結合する農業候補化合物のデザインで、安全な農業開発を目指すベンチャー企業、株式会社アグロデザイン・スタジオでは、少人数ながらジョブ型インターンシップを実施している。どのようにインターンシップとして学びと即戦力の両立を実現させているのだろうか。

### 後々試行錯誤しておきたい 案件を任せる

設立2年にして、すでに複数人のインターン生を受け入れてきた同社代表取締役社長の西ヶ谷有輝氏は、インターンの課題についてこう考える。「インターン生に知的財産

の絡む案件を任せることは難しいと考えています。自分の研究もある若手研究者は毎日通うこともできないため、今優先順位の高い仕事も難しい。そこが研究型のインターンの難しいところで、弊社でも多くの人数を受け入れることはできません」。西ヶ谷氏が渡しているのは

直近の優先順位は下がるが、1年後など先を見据えて試行錯誤しておきたい調査や研究の案件だ。ベンチャー企業には補助金や研究費の活動などで調査や条件検討を行いたい仕事が多数ある。社員は今手を回せないが、取り組んでくれば後々助かるし、たとえ少し失敗

## ジョブ型インターンの特徴

- 教育目的から採用目的へ
- 学部生中心から大学院生中心へ
- 長期的で有給である

## 背景

- 出口(社会)を意識した大学院教育へ
- 高い専門性へのニーズ
- ジョブ型採用のニーズの高まり

しても十分リカバーできる期間があるので、インターン生にも試行錯誤してもらうことができるという。

### 必要なのは丁寧な教育ではなく、相談できる距離感

2020年の1月から同社にインターンとして通う慶應義塾大学の4年生の出野泉花氏は、今、微生物の培養条件の検討を進めている。高校生の時から研究をしており、学部生だがすでに論文を書いた経験と十分な研究経験があったので、受け入れを決めた。「教育する余裕はないので、自分で仕事を取りにいたり、考えて動ける人が必要だと思います。出野さんの論文を見て大丈夫だろうと思いました」。

自社技術の事業化に向けて社員が日々奔走する戦場のようなベンチャー企業をインターン生側はどう感じたのだろうか。「社員さんには相談すればアドバイスをいただけますし、困った、という事はありません。社会人の基礎は本を一冊渡してもらって実地で指導を受け

ながら勉強しました。アカデミアの研究とのギャップを見たかったのですが、私が関わっている新しい研究の種を探すところでは共通点があるなと思いました。データを眺めておもしろい！と考えている時間はないのですが」。大学での研究経験を活かせるテーマを渡せば、手取り足取りの教育がなくとも、インターン生がその中で学べることや感じることはありそうだ。

### 仕事の見極めによって優秀な人材の誘引力に

「教育する余裕がない現場に負担になる」、「秘密保持や知財の取り扱いが難しい」というのはインターンシップの検討でよく挙がる課題感だが、同社の事例はこうした課題があった上で、学びと即戦力を両立させることができている好例といえる。社内に入り込んで実施するジョブ型インターンの実施は多数を受け入れることは難しく、その能力やコミュニケーション力には見極めが重要になってくるた

め、受け入れの明確な条件検討も必要となるだろう。しかし、研究開発の一端を担ってもらう形であれば、専門性を持った研究者に手取り足取りの教育は不要であり、お客様の体験活動より、企業の文化や仕事の仕方、スピード感を体感してもらうことができ、より優秀な層を集めるきっかけとなるだろう。

(文・環野 真理子)

# 越境人鑑

流動性が増す研究や事業環境のなかで、分野や国の境を越える場面が増えてきています。境を越えて活躍する先達の経験や考え方に鑑みて、境を越える意義、人材の成長について学ぶ人材名鑑です。

## 一步も引かない技術者としてのマインドが未開の市場を切り拓く

**IHI ASIA PACIFIC PTE. LTD.**  
General Manager / Technical Attaché  
Research & Development Centre  
**山口 真 氏**

2019年のフィリピンでの超異分野学会にて。  
2020年もリバネスのオンラインセミナーに参加し、  
東南アジア各地のキーパートナーの探索を行っている。



海外のパートナーと連携しながら、事業開発を目指す際は、日本と異なる制度やパートナーの文化・技術的背景を乗り越えて互いの合意を得なければならない。まして、開発から実装まで多くの人や技術が関与するインフラ・プラントにおいては、多くのハードルがあるだろう。シンガポールを拠点に、東南アジアに新しい道路交通システムやカーボンリサイクルなどのソリューション導入を目指す山口真氏に経験談を聞いた。

### 「最後は自分しかいない」 制御システム開発で培った芯

山口氏は1996年に石川島播磨重工業(現IHI)に入社して以来、様々な製品の製造ラインなど、ファクトリーオートメーションの制御システム開発に従事し、お客様に届けてきた。「最後は自分がやるんだという当事者意識を持たなければ前に進まない」。若い頃はその場面の連続だった。課題解決のためにはどんなに小さなことでも提案した。周りの意見を引き出し、プロジェクトを完遂させる経験から、山口氏は、周りを巻き込むリーダーシップと、自社の技術を軸とした交渉力を自然と身につけていったのだ。その後、活躍の場は海外にも広がった。物流現場で働く人々の負担を軽減するため、ピッキング作業の自動化に取り組み、2016年にシリコンバレー発のAIベンチャーであるKinema Systems社(現Boston Dynamics社)とOSARO社との連携を開始。ベンチャーが実装を目指す技術にIHIの制御システムを組み合わせ、それぞれすでに事業化した。

### 国際的な産学連携の交渉を経て 事業化を目指す

2018年から、山口氏はシンガポールにある、東南アジア地域の統括本社に位置付けられるIHI ASIA PACIFICに赴任した。ここでは、現地の研究機関と開発している道路交通システムソリューションやカーボンリサイクルソリューションの事業化に取り組んだ。例えばカーボンリサイクルの案件では、開発完了後の収益が出ない段階で特許の独占使用権をどう扱うかといった点を、パートナーとすり合わせなければならなかった。特に、シンガポールの研究機関では、そうした交渉を特許化・事業化を統括する機関と行う必要があり、交渉はとてもタフだった。先方から優位な条件が提示された際も、IHIとしてできることを粘り強く説明して理解してもらい、双方にとって良い合意条件を探った。困難な中でも「悩んでも仕方がない。止まることは絶対にしない。」と心に決め、プロジェクトを前へ推し進めたのだ。制御システム開発で培ったリーダーシップと技術への深い理解を活かし、約1年間の交渉の末に終着点を見出した。この経験は、山口氏の次の挑戦の糧になったという。

### 現地のエコシステムビルダーを いかに育てるか

山口氏が次に見据えるのは、東南アジア各地のIHIグループ社員による社会ニーズの開拓と研究開発の並行、現地のパートナーと事業を生み出すエコシステムの構築だ。そのためには、自らリーダーシップを持ち、足りないところは現地のパートナーと連携しながらゴールにたどり着ける人材が必要だと、山口氏は自らの経験から熟知している。これから、東南アジアのローカル社員による横串組織を立上げ、プロジェクトのリーダーを担う機会を作り、育てていくつもりだ。同時に、山口氏は、リバネスの東南アジアのネットワークを活用し、各国のキーパートナーと率先して繋がるようにしている。彼らと繋がるのが、自社技術の将来の事業化にとって重要だからだ。山口氏は、技術者としての軸に、海外での交渉の経験を重ねて新しい組織作りを提案している。こうした姿勢こそが、将来の新しい市場の開拓に繋がっていくのではないだろうか。

(文・神藤 拓実)

## 夢と現実を行き来して、 社会を変えるベンチャーを生み出す

株式会社リバネス 創業開発事業部 部長 篠澤 裕介

2009年よりリバネスに入社。リバネスとして初の海外事業となる大学院生向けシリコンバレー研修を立ち上げる。2013年より、『テックプランター』を立ち上げ、日本国内外における大企業とスタートアップ連携の仕組みを構築。リアルテックファンドグロースマネージャー・インテグリティカルチャー経営顧問を兼務。



眠れる科学技術を事業化し、組織を超えて連携することで、世界的な課題に立ち向かうプラットフォーム『テックプランター』の先頭に立ち、ステークホルダーを取りまとめ、マネジメントを行っているのが篠澤裕介である。ベンチャーと共に新規事業を生み出し育てる伴走者としても活動している。「科学技術を武器とするベンチャーや新規事業の創出」でのコミュニケーターの仕事とはどのようなもののだろうか。

### 熱い起業家が集まってくる 仕組みをつくりたい

『テックプランター』が立ち上がったのは2013年。2008年から仕事で毎年訪れていたシリコンバレーのITベンチャー支援エコシステムに刺激を受け、日本ならではの仕組みを作ろうと、篠澤をはじめ何名かの社員ではじめた取り組みだった。注目したのは、バイオ、農業、モノづくりなどIT以外の分野。もっとも理解が難しく、事業化に困難を極める研究開発型のベンチャーの支援に特化することにしたのだ。そこに集まって来たのは、元会社員、オタク、元ひきこもり、学会の異端児、といった顔ぶれで、エネルギー問題解決に新しい風力発電機を作るアイデアを持ってきたり、孤独を解消するアバターロボットを開発するなど技術もビジネスモデルも未成熟だったが、科学技術へのパッションとへこたれない精神の持ち主ばかりだった。

### 営業とは？人材育成とは？ 経営と一緒に考える

開始3年目、バイオ領域で細胞培養ベンチャーのインテグリティカルチャーが最優秀賞を獲得した。篠澤は世界の食糧問題の解決のために「火星に培養肉工場を建てる」という彼らの野望に対して、実現に向けた経営を一から伴走する。「社員3人に給料を支払うためには、何をいくらで、いくつ売ればいいのか？」という数字的な話から、「社員の人材育成はどうするのか」という話まで、具体的な1年1年を積み上げ、実行力をつけた。若手のうちから数字の積み上げ方や人材育成を実践してきたリバネスの経験が役立った。同社は2020年5月に8億円の資金調達を実施、累計資金調達額は約11億円となった。

### 経験、知識、ネットワークを 総動員する仕事

『テックプランター』は7年間で1191チームが集まる巨大なプラットフォームへと成長し、第2、第3のインテグリティカルチャーが、篠澤のもとに集まりつつある。ベンチャーと向き合う際に大事なことは、夢と現実を両方ともみること。大きな夢をもつ人には、実現までのステップを整理し、最初の一步を決める。風呂敷を広げにくい人には思いっきり夢のある提案をして、思考の枠を外す。一口にベンチャーといっても関わる人も経営フェーズも様々だ。教科書的知識や経営の経験だけではうまくいかない。コミュニケーターが、ベンチャーと一緒に夢を描き、そのネットワークや知識を総動員して、経営の方向性を作る仕事が科学技術を武器とするベンチャーや新規事業の創出には求められているのだ。

(文・立花 智子)

### サイエンスブリッジコミュニケーター®とは？

株式会社リバネスでは、異なる技術、分野、業界などを繋げて、社会の課題に取り組み、ビジネスを生み出す存在を「サイエンスブリッジコミュニケーター®」として、社内外で養成している。トレーニングを受け、最終面談によって資格の認定を受けられる。これまでに数十名が認定され、社内外で活躍している。

人事必見!

# オンライン会議の見える化で実現する 人事のDX

あなたの会社の採用・育成・評価を変える  
「Hylable」体験会



オンライン上での会議の可視化ツール「Hylable(ハイラブル)」を実際に体験し、人事における新しい採用・育成・評価の形を議論します。これまで難しかった「会議の客観評価」が可能になる未来に触れてみませんか？音環境分析の研究者の生み出した技術が、あなたの会社の人事を変えます！

**日時** 2020年12月17日(木)17:00-18:30

**開催形式** オンライン開催

**定員** 最大30名 (定員に達し次第募集を締め切らせていただきます)

**主催** ハイラブル株式会社

**協力** 株式会社フォーカスシステムズ  
株式会社リバネス



## セミナーのポイント

**1** 会議参加者へのフィードバックから行動変容を支援する3つの最新技術を紹介します

- ・対面での会議の見える化技術
- ・オンライン会議の見える化技術
- ・会議データに基づく組織分析技術

**2** オンライン会議を見える化するツールを実際に体験できます

**3** 会議の客観評価で実現する人事のアップデートを共に考えます

### タイムライン

17:00 開会

17:05 ハイラブルの技術紹介・人事での活用紹介  
(ハイラブル株式会社 代表取締役 水本武志)

17:25 オンライン会議の見える化ツールを体験しつつ  
グループディスカッション

**テーマ** 話し合いの見える化技術で実現する未来の人事とは？

18:25 まとめ

18:30 閉会

## ハイラブル株式会社



代表取締役  
水本 武志

音環境分析技術を開発、音声によるコミュニケーションを定量化・可視化し、コミュニケーションをより豊かにすることを目指して事業を展開しています。対面の話し合い見える化サービス「Hylable Discussion」やWeb会議の見える化サービス「Hylable」を開発し、量的データや心理尺度に基づいた会話の評価・技術の向上を実現するプラットフォームを構築しています。コロナ禍によって増加したオンライン授業・研修において、参加者の行動変容と指導者のフィードバックの両方をサポートできる特長を認められ、2020年10月に日本e-Learning大賞厚生労働大臣賞を受賞しました。

お申し込み

<https://www.hylable.com/seminar20201217>



お問合せ

株式会社リバネス 人材開発事業部 (担当: 江川)

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