

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

2018.12

VOL. 07

【特集】

博士活躍時代の 研究人材との 出会い方

【人間青山】

ロート製薬株式会社

被災地の子どもたちや若者からの学びを、
組織風土創りに活かす



03 巻頭言

■ 人間青山 - 活躍できる場所は、あらゆるところにある -

05 被災地の子どもたちや若者からの学びを、組織風土創りに活かす

ロート製薬株式会社 広報・CSV推進部 部長 河崎 保徳 氏

■ 特集

博士活躍時代の研究人材との出会い方

10 プロローグ

博士教育、博士人材、企業の変化は企業と博士の付き合い方をどのように変えるのだろうか

12 これまでにない博士人材を世に送り出す現場から

早稲田大学リーディング理工学博士プログラム 「エナジー・ネクスト」 リーダー育成 教授 朝日 透 氏

13 研究者ならではの価値観が受け入れられる社会が研究者の活躍の場を創る

熊本大学大学院先端機構 特任准教授 久恒 昭哲 氏

14 ユニークな処遇で博士を迎える企業ポスドクの新たな形

新日鐵住金株式会社 技術開発本部 人事室長 日高 正貴 氏
新日鐵住金株式会社 主幹研究員 末岡 一男 氏

16 エピローグ

立場を超えて出会い、研究者の発想を尊重した働き方ができる環境を作る

■ キャリアディスカバリーフォーラム

17 ミッションは「新たな仕事を創る」こと

18 採用につながる「研究者との出会い方」を求めて

株式会社メタジェン 取締役 CSO 水口 佳紀 氏
東京大学大学院 医学系研究科 仲谷 健 氏

19 『〇〇× IT 人材』の職種開拓に必要な社内の進化

株式会社オプティム 執行役員 経営企画本部 山下 隆敏 氏

20 CDF2019 開催決定

■ 特集

新・研究人材マッチング論

22 研究者特有の就職活動の課題に寄り添い、企業との相互理解を促す

株式会社 POL 代表取締役 CEO 加茂 倫明 氏

23 企業と個人がビジョンで繋がる世界を加速する

アスタミューゼ株式会社 事業推進本部 関本 佳史 氏

24 AI の活用で、採用戦略から育成まで、考えながら行動できるマッチングへ

株式会社フォーラムエンジニアリング 取締役 FE ICT 戦略部 事業部長 竹内 政博 氏

26 IT を活用した起業・事業化のための基礎知識習得セミナー

～事例から学ぶ X-Tech 起業のヒント～ 開催報告

■ 人材応援プロジェクト

■ 組織・人材に研究から切り込む

32 新しいことを起こせる人材の「マインド」はどのように成長するのか

33 組織全体のソーシャルスキルを磨き、個人の想いがもっと表現できる世界へ

筑波大学大学院 人間総合科学研究科 博士後期課程 酒井 智弘 氏

■ 研究員応援

34 宇宙研究の事業化に挑戦!研究の先を見据えた本気の研究を促す環境作り

東京理科大学 光触媒国際研究センター 教授 寺島 千晶 氏



STAFF

人材応援 編集部

編集長 岡崎 敬

編集 環野 真理子、楠 晴奈、坂本 真一郎

記者 井上 麻衣、江川 伊織、齊藤 想聖

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 : 050-1743-9898

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】

ロート製薬株式会社

広報・CSV推進部 部長

河崎 保徳 氏

発刊に寄せて

誰かを応援することで自らも育つという「共育」の考え方を、本誌では掘り下げていきたいと考えています。一方向ではなく双方向でこそ人は育つ、異分野をブリッジコミュニケーションする活動そのもので私たちは育てていただいています。今号では博士人材と企業との出会い方を特集しました。そこにもやはり共育の重要性を感じました。大学や企業などそれぞれの立場があっても結局は人にいきつきです。優れた研究をするのは人であり、イノベーションが起きないのも人が育っていないことに起因するでしょう。何が正解なのか私は答えを持っていません。本誌を通じてこの問題と一緒に考え続けていくことで共に育つことを目指していきたいと考えています。(岡崎 敬)

「人材応援」とは 共に育む双方向の 人材育成の加速を 目指す活動



株式会社リバネス
人材開発事業部 部長 岡崎 敬

大阪大学大学院卒博士（理学）。産業技術総合研究所特別研究員を経てリバネス入社。大学、民間大手企業、公的研究機関での多様な研究経験の他、地方自治体外郭団体において科学技術振興企画業務に従事。研究者の多様なキャリアを応援するとともに、新規事業の創出に取り組む。

「誰かを応援することは結果として自分を育てることになる。」出前実験教室を祖業とする株式会社リバネスが実体験をもとに確信をもっていることです。子どもたちの理科離れを何とかしたいという想いで始めた出前実験教室が、リバネスのコアコンピタンスである「サイエンス・テクノロジーをわかりやすく伝える力」を支えています。子どもたちが成長した分だけ自分たちも成長させてもらっているという考え方が「人材応援」というプロジェクトの根幹にあります。双方向に育みあう関係は異質であるほど効果があります。それは極めて難しいからです。私たちにとっては、興味がなければ話も聞いてくれない子どもたちが偉大な先生だったのです。この関係は出前実験教室だけに限った話ではありません。私たちは、ベンチャー企業やアカデミアの研究者との連携においても、彼らの研究や事業を加速させる応援をすることで、自分たちとは異なる彼らの発想や研究力、情熱から学ぶことができます。応援も私たちが共に育つ「共育」の考え方もとづいて取り組んでいます。

私は、アカデミアの研究機関で研究後、大手企業の研究所などを経て、リバネスに入社しました。大学、企業、公的

研究機関、それぞれの立場で研究した経験と見聞きした事例も含めて振り返ってみると、研究開発においても同じことがいえます。どの組織に属しているかは重要ではなく、新しいことを共に発見し、仮説通りの結果が得られなくても共に考え、建設的に研究に取り組んでいたケースは、共に成長しあえる研究者同士の関係がありましたし、そのような共同研究は本当に楽しいものでした。一方、業務委託の姿勢が強くていた共同研究では、対価に見合うかどうかの文脈での議論ばかりで、共に成長するどころか、心身ともにいろいろと消耗するばかりの関係でした。オープンイノベーションが進まないのは、それに関わる人が育っていないことが原因です。社内も社外も関係なく、共に成長できる個人と個人が繋がることで組織されるチームが最高のパフォーマンスを発揮して世界を変えていく時代だと考えています。既存の会社という枠を超えて、人と人が共育しあう関係でプロジェクトを推進することが効果的であり、それがオープンイノベーションの本質ではないでしょうか。

上記のような関係性や学びを実現するために最も重要な点は、一人一人が研究テーマや事業に対して自分なりの疑問と

情熱を持っていることです。研究者は、誰も答えを持っていない課題について、疑問を持ち、その疑問のために情熱を持って没頭できる力を持っています。研究所ではしばしばテーマが与えられ、それに取り組むミッションが上から提示されることがあるかもしれません。そのテーマをいかに、自己の深層から出てくる社会への課題感や情熱と繋げ、自分ごとにできるか。または、新しいテーマを自ら発見し、解決に向かう情熱を持てるか。その力がある人は、個人と個人で対等に繋がり、共に成長できる関係を築けます。しかし、社会が目まぐるしく変化していく中、社内に閉じた環境では、その疑問や情熱は生まれないかもしれません。人材育成にもオープンイノベーションが必要な時代だと考えています。人材応援は「大学・研究者の実装力を開発する」取り組みとして、自らの疑問を持つ力、その疑問に基づき、行動することで深化していく力を様々なステークスホルダーと共に学び、成長していくプロジェクトとして取り組んでいます。この考えに共感し、仲間になってくださる方を求めています。

知識プラットフォーム参加企業



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IHI



ENERGIZE - GROUP



オートジャパン株式会社



関西電力株式会社



コニカミノルタ株式会社



小橋工業株式会社



株式会社ジェイテクト



株式会社シグマクス



株式会社セラク



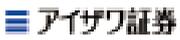
THK 株式会社



東洋ゴム工業株式会社



凸版印刷株式会社



藍澤證券株式会社



アサヒ飲料株式会社



アストラゼネカ株式会社



株式会社池田理化



ウシオ電機株式会社



内田・鮫島法律事務所
UCHIYA & SASIDARA LAW FIRM



江崎グリコ株式会社



SMBC日興証券株式会社



オムロン株式会社



オリエンタルモーター株式会社



オリックス株式会社



株式会社カイコム・バイオサイエンス



川崎重工業株式会社



紀州技研工業株式会社



協和発酵キリン株式会社



協和発酵バイオ株式会社



株式会社グローカリンク



コクヨ株式会社



近藤科学株式会社



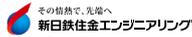
サントリーグローバルイノベーションセンター株式会社



敷島製パン株式会社



株式会社資生堂



その精進で、先導へ
新日鉄住金エンジニアリング

新日鉄住金エンジニアリング株式会社



EY 新日本有限責任監査法人



セイコーホールディングス株式会社



損害保険ジャパン日本興亜株式会社



大日本印刷株式会社



株式会社タカラトミー



武田薬品工業株式会社



株式会社竹中工務店



株式会社 DG TAKANO



帝人株式会社



株式会社デンソー



東京東信用金庫



東宝株式会社



東洋紡株式会社



東レ株式会社



中西金属工業株式会社



株式会社ニッピ



株式会社日本政策金融公庫



日本ハム株式会社



日本たばこ産業株式会社



日本ユニシス株式会社



パーク24株式会社



株式会社バイオインパクト



株式会社パイオニア・コーポレーション



株式会社浜野製作所



株式会社ビービット



株式会社日立ハイテクノロジーズ



株式会社フロンティアコンサルティング



ボストン・サイエンティフィック ジャパン株式会社



本田技研工業株式会社



株式会社 MACHICOCO



三井化学株式会社



三井化学東セロ株式会社



三菱電機株式会社



株式会社メタジェン



ヤンマーホールディングス株式会社



株式会社ユーグレナ



株式会社吉野家ホールディングス



リアルテックファンド



ロート製薬株式会社



Rolls-Royce Holdings plc

世の中では様々な企業が先端技術の探索・獲得、または新規事業の開発に注力している。研究所や新規事業創出部門で挑戦を続ける組織のリーダーはどのようなビジョンを持ち、組織の風土醸成、さらには人材育成に取り組んでいるのだろうか。

被災地の子どもたちや 若者からの学びを、 組織風土創りに活かす

ロート製薬株式会社
広報・CSV推進部 部長
河崎 保徳 氏

1899年創業、来年120周年を迎えるロート製薬株式会社。2016年には、コーポレートアイデンティティを「NEVER SAY NEVER」に刷新し、「薬に頼らない製薬会社になりたい」などこれまでの常識にとらわれない企業姿勢を強く発信する。同時に組織改革にも積極的に挑戦し、大手企業ではいち早く副業解禁に踏み切ったことでも注目を集める企業だ。「当たり前」を疑い、進化を続けるロート製薬ではこれからの組織のかたちをどのように捉えているのか、広報・CSV推進部 部長の河崎氏にお話を伺った。

未曾有の大震災の発生。 復興支援室長として現地へ。

楠：コーポレートアイデンティティ「NEVER SAY NEVER」への変更など、ここ数年で御社は大きく変化されており、その中心に河崎さんはいらっしゃいます。そのようなお立場になったきっかけは何だったのでしょうか。

河崎：広報・CSV推進室に配属される前は、営業職をはじめ、マーケティング、商品企画の仕事でしたから、今とは全く違う価値観の中で戦ってきました。現在の仕事の始まりは東日本大震災まで遡ります。当時、会社が立ち上げた復興支援

室の室長になったことが、私の人生のターニングポイントになりました。東日本大震災が発生した2週間後、現会長兼社長の山田邦雄（以下、山田）から全社員に1通のメールが届けられました。「未曾有の災害が起こった。現地に入って、どのような支援が必要なのかを見聞きし、復興支援を行うチームを作りたい」という、社内公募でした。震災発生の一報を受け、大阪に本社を構える私たちは、すぐさま阪神淡路大震災のことを思い出しました。公募は3日の猶予しかありませんでしたが、55名が手を挙げたそうです。家族へゆっくりと相談する時間がなかったのを覚えています。その中から私が復興支援室長を拝命し、会社が選んだメンバー5

名と共に現地入りしました。現地に復興支援室を置いたのは、阪神淡路大震災の経験から、復興には、金銭的な支援だけでなく、現地に入り本当に必要な支援を見つけることが必要だと考えてのことでした。そこで私が驚いたのは、集められたメンバー5名が非常に優秀な人材だったことです。おそらく、各部署からは「その人材を抜かれたら困る!」という声が上がったであろうと思われる人材ばかりが集められていたのです。経営陣の本気を感じました。

楠：現地に行って、気づいたことは何だったのでしょうか。

河崎：復興支援室長を任された際、山田から伝えられたことは、たった1つ、「阪神淡路大震災の時に1つだけやり残したことがある。子どもたちの夢への支援だ。復興支援室は何をやってもいいが、子どもの支援は必ず考えてほしい」ということでした。現地に入ると、瓦礫の山や、物資の不足、人々の住まいなど様々な課題が目に入ってきました。離れたところからニュースを見ていると、破壊されてしまった街に目が行きがちですが、現地では、愛する家族と離ればなれになった人々をたくさん見ました。神戸震災を経験して、復興には神戸で10年、東北では15年かかるかもしれない。現在小学生・中学生の子どもたちが復興の立役者になる。そのためには子ども達が夢をい দিয়ে生活をしていなければいけない。「子どもの夢への支援を」というのは、山田のそんな想いがあったのだと思います。

楠：復興支援室は3年間東北を拠点に活動されたとお聞きしました。最も印象に残る支援について教えてください。

河崎：現地では、親を亡くし、避難所で暮らしているという状況の中、大学進学するか、就職するかという大きな人生の選択を迫られている子ども達が各学年100-120人ほどいました。相談できる人もいない、生活の見通しも立たない子どもたちの進路選択を後押しする支援が必要だと考え、私たちは「みちのく未来基金」を立ち上げました。東日本大震災で親を亡くした子どもたちが大学（短大、専門学校含む）へ進学できるよう、学費の全額（年間上限300万円）を支援するという基金です。前例のない、複数の企業連合によって設立されました。カゴメ、カルビー、そしてロート製薬の3社です。毎年定員を設けず、全員を支援できる画期的な基金です。現在7期目の奨学生が学校に通っています。

また、復興支援を始めて3年目に宮城県の有識者の方々から頂いたお話をきっかけに、リバネスさんとともに中高生のた

めの学会「サイエンスキャッスル東北」を立ち上げたことも印象的な活動の1つです。雇用創出のため、企業の工場を誘致するという考えはよくありますが、宮城県の方々からは、東北には工場ではなく研究所を作ってほしいというお話もありました。その理由は東北の子どもは辛抱強く、粘り強いので、研究者向き、そして何より、ノーベル賞研究者も出している東北大学がある。研究所ならば東北の地から世界に貢献できる。そういった夢が持てる仕掛けづくりをしたいのだと語って下さいました。しかし、金銭的な理由や親の反対など、様々な理由で、理系進学を諦めている子どもたちが数多くいます。研究者の卵たちを応援するために、「サイエンスキャッスル」を東北に誘致することを決めたのです。こうして、短期的な支援だけでなく、長期的な復興につながる取り組みができたのは、現地に復興支援室を置いたおかげです。

東北の子どもたちや若き経営者との出会いが転機になった

楠：「人生のターニングポイントになった」とおっしゃっていましたが、河崎さん自身にはどのような変化があったのでしょうか。

河崎：「みちのく未来基金」では奨学生同士が交流を深めるイベントを定期的に開催しています。そこで、彼らはなぜ自分が奨学金を受けるのかを考え、発表しあう時間があります。自分はなぜ大学で建築を学ぶのか？なぜ専門学校へ進んで美容師を目指すのか？を考え、自分なりの理由を発見していくんですね。「私は家族のために東北で働きたい」とか「誰かに喜んでもらえる仕事がしたい」といった高校生の想いを聞いていると、自然と、私は何のために仕事をしているのかを改めて考えるようになりました。

東北に行く前は、私のビジネスマンとしての評価軸は売り上げや利益でした。入

社してからずっと営業畑で仕事をしてきましたから、売上を達成したか、効率の良いマーケティングをしたか、という数字との勝負に向き合ってきました。数値目標を達成することが仕事の喜びだったのです。子どもたちの姿は、それで本当にいいのか、という疑問を私に投げかけてきました。

楠：その疑問の答えは見つかったのでしょうか。

河崎：そうですね。さらに思考を深めることに繋がったのは、東北でソーシャルビジネスを立ち上げた、経営者たちとの交流でした。東北には、復興のために名だたる大企業を辞めて、現地の復興支援に当たっている若いリーダーたちがたくさんいました。そんな彼らの目はいつも生き生きとしていました。この目の輝きは、どこから来ているのか、なぜ自分たちの会社にはそのような目をした社員が少ないのか。そういった疑問を持ちながら、彼らと接しているうちに、私たちとは価値観の軸が違うということに気がついたのです。彼らは困っている人の課題解決のため、現地の人と一緒になって創意工夫し、人の役に立つことそのものに喜びの軸があるんです。それは、研究者も同じかもしれません。自分のやっている研究がきっと世の中の役に立つと信じて情熱を持って研究・事業化に邁進する。売上ではない軸で動いていることが、自分たちと彼らの大きな違いだと気づいたので。

「常識を変える」という決意をコーポレートアイデンティティに

楠：東北での気づきが、現在の広報・CSV推進部の取り組みにつながっていくのですね。

河崎：これは、自社だけの課題ではなく、日本中の大企業で働く人たちも同じ課題を抱えているのではないかと思います。世の中の大半は売上至上主義です。私たちは目薬やリップクリーム、ハンドクリームなど一般消費財を売っている会社です

から、人口の増減は売上に直結します。日本ではすでに人口減少が進んでいます。ところが、変わらず会社の経営企画室が提出する年度計画は必ず右肩上がりの売上成長になっています。それが、良い企業だという固定概念があるからです。今の時代、数字に喜びの軸がある限り社員は幸せになれません。新しい軸が必要なのです。新しい価値観を社内に持ち込む必要性を強く感じ、東北から戻ってきてすぐ、山田へそのようなチームを作りたいという提案をしました。そうして生まれたのが、広報・CSV推進部です。

楠：2016年に発表されたコーポレートアイデンティティ「NEVER SAY NEVER」はどのようにして生まれたのでしょうか。

河崎：推進部が発足して、まず初めに取り組んだのが、会社のミッションをもう一度見直すために、コーポレートアイデンティティを新たに考えることでした。外向けというよりは、内側の社員に向けてメッセージを発信するために始めた活動でした。広告代理店などは一切入れず、メンバーで4ヶ月かけてああでもない、こうでもないと考えました。「価値ある未来を生み出しつづける」といったような言葉を恐らく500本ほど出し、眺めながら、「何をするか」ではなく、「なんのためにするか」という社員の想いを表現することが重要だという結論に至ったのです。こうして生まれたのが「NEVER SAY NEVER」という言葉です。この言葉に込められた想いは「常識を変えてやる」という決意です。誰かのために、業界の常識、薬の常識そしてロート製薬の常識をぶっ壊して行く。このコーポレートアイデンティティができた年、全社員が集まる創業記念式典では、「NEVER SAY NEVER For OOO」の〇にあなただったら何を入れますか?と社員全員に問いかけ、考えてもらいました。

楠：社員の様子に変化はあったのでしょうか。

河崎：既存事業でも、新規事業でも社内外のプレゼンテーションの多くに、「NEVER SAY NEVER For OOO」が自然と書かれるようになってきました。「ロート×アフリカ」や「ロート×レストラン」といった製薬企業の枠を超えた取り組みが生まれてきたのも、「For OOO」の考え方があったからです。少しずつ、会社の風土も変わってくるのではと期待しています。

社員を信じ、社員の自立を促す

楠：副業解禁や健康経営など社内制度の改革も注目されていますが、御社が描く未来の社員はどのような人材なのでしょうか。

河崎：ロート製薬が目指しているのは社員の「じりつ」です。「自ら立つ」と「自ら律する」の2つの意味があります。私たちは会社と従業員の関係ではなく、企業と社員を対等な関係にしたいというのが

根本にある考えです。2年半前に発表した副業解禁や健康経営は象徴的なこととして扱われますが、いずれも社員がより成長し、さらに良いアウトプットを出してもらえるように、会社が環境を整えたというのが本質です。

特に副業については、若手社員に、「自分たちがより早く成長していくためにどんな制度が必要か?」と問いかけたところ、彼らから提案された制度です。社員の自立を促せるなら挑戦してみようということで導入を決定しました。副業については、賛否両論ありましたが、社員が行う副業は、お金ではなく、自分がワクワクすることをやる傾向があることが分かりました。やりたいこと、チャレンジしたいことに挑戦するエネルギーは、人を成長させていくと感じています。

楠：多くの企業が苦労する中で、御社のような大きな組織の中で大胆な変革が進められるのはなぜだと思われますか。



河崎 保徳 氏
ロート製薬株式会社
広報・CSV推進部 部長

1960年大阪生まれ。近畿大学卒、慶應義塾大学経営管理学科 MDP 終了。日本生命保険相互会社を経て1986年ロート製薬入社。商品企画部長、営業部長、営業企画部長などを歴任。その後3.11東日本大震災後復興支援室長として3年間を被災地で過ごし震災復興に尽力、震災遺児の進学奨学金、公益法人「みちのく未来基金」を創設。2014年～現職。2018年4月より、神戸大学大学院非常勤講師。

河崎：この会社の良いところは、経営陣が社員を信じていることです。経営陣が社員を信じていなければ副業解禁はできません。副業が本業に悪影響を及ぼすのではないかと、副業のほうが面白くなって会社を辞めてしまうのではないかと、という懸念は尽きません。しかし、人は何か新しいことを体験すれば、必ず成長します。たとえ、副業を行って本業がおろそかになっても、副業での成功体験がプラスになり、ロート製菓で活躍をしていただければ、社にとっても嬉しいことです。私たちの会社も、まだまだ古くからの考えが根強く残っています。会社と社員が主従の関係であり続ける限り、イノベーションは起きにくいでしょう。これからはより一層、会社の「社員を信じる力」が問われていくと感じています。

楠：新しい取り組みを進める中で、ベンチャー企業との接点も多い河崎さんの目から見て、ベンチャーと歴史ある企業の組織はどのような違いがあると感じますか。

河崎：リバネスさんもそうですが、ベンチャーを見てうらやましいと思うのは、彼らは石垣のような組織だということです。人を石ととらえ、経営者が石垣を築いていくと考えると、石垣は、大小様々な形もバラバラな石で構成されながらも、見事に組み合わせて、大きな城を築き上げていきます。ところが歴史ある多くの企業が、昭和の時代に築いてきたのはブロック塀型の組織です。高度成長期では効率よく生産性を向上させるために、一定の基準を設け、社員を形の整ったブロックにして効率よく積み上げていくことで収益を増やしていきました。これからの時代はそうではありません。アイデアを生み出す、イノベーションを創出するには、環境に応じて石を柔軟に組み上げていける石垣型の組織が強いと感じています。

楠：ブロックから、石垣に変化することはできるのでしょうか。

河崎：それはとても難しいことですね。変えられるところから変えていくしかありません。大企業がイノベーション組織を本体から切り離して子会社化するのは理にかなった戦略と言えます。ただし、ブロック塀型も石垣型も周りの環境によって、結果的にその形を形成しているだけであり、元々はそれぞれ個性を持った人です。ルールや環境の変化で、個性を取り戻すことができるのではと考えています。会社のマネジメントや評価制度、人事制度など、我々もまだまだ古くからの仕組みから抜け出せていないところがたくさんあります。早急にコトを進めても、全社に「浸透」しなければ意味がありません。大きな組織であるほど時間がかかります。焦らず、ゆっくりと変化を促していければと思っています。

楠：これからどのような挑戦を考えているのでしょうか。

河崎：全国の農業高校の人材をもっと光らせたいと思っています。リバネスのサイエンスキャッスル東北大会でも農業高校がいくつか出てきていますよね。大阪が本拠地なので、地元の農業高校を回っているのですが、三重の相可高校でバイオマスプラントを秋田大学から譲り受けて研究を開始するといったニュースをたまたま目にしました。そのニュースを見た週末に早速話を聞きました。彼らの話を聞くと地元への愛がひしひしと伝わってきました。しかし、そういった農業や研究への熱を持った子たちが就職する先は、関係ない職業ばかりです。一方で、農家の高齢化が進んでおり、そのような状況下で、地球規模の気候変動と戦っている。農業には、科学技術で解決できる問題が山ほどあります。そういったテクノロジーを使いこなすには若い力が必要です。農業分野に関わる企業の多くは大学の農学部を見していますが、プロ野球では高卒の選手

が活躍するのは当たり前です。農業でも同じではないか。そういった思いから、農業高校生の応援を始めたいと思っています。働き方改革や健康経営など、「ロートさん1歩先に行ってるね」と言っていたこともありますが、全ては、東北の子ども達に教わったことです。子どもたちに学び、会社に持ち帰る。そんな姿勢をこれからも持ち続けたいと思っています。

(取材・構成：齊藤 想聖)

インタビュー

楠 晴奈

リバネス研究キャリアセンター センター長

2003年よりリバネスに参加。教材開発事業部、教育開発事業部、人材開発事業部の部長を経て2016年5月より研究キャリアセンター長に就任。実験教室によるサイエンスブリッジコミュニケーター育成を主軸とした企業・大学の人材育成プログラムの開発・実施経験を豊富に持つ。研究キャリアセンターでは、「研究」の考え方を持った人材のキャリアを「研究キャリア」として位置づけ、研究キャリアを歩む人材の育成研究に取り組む。



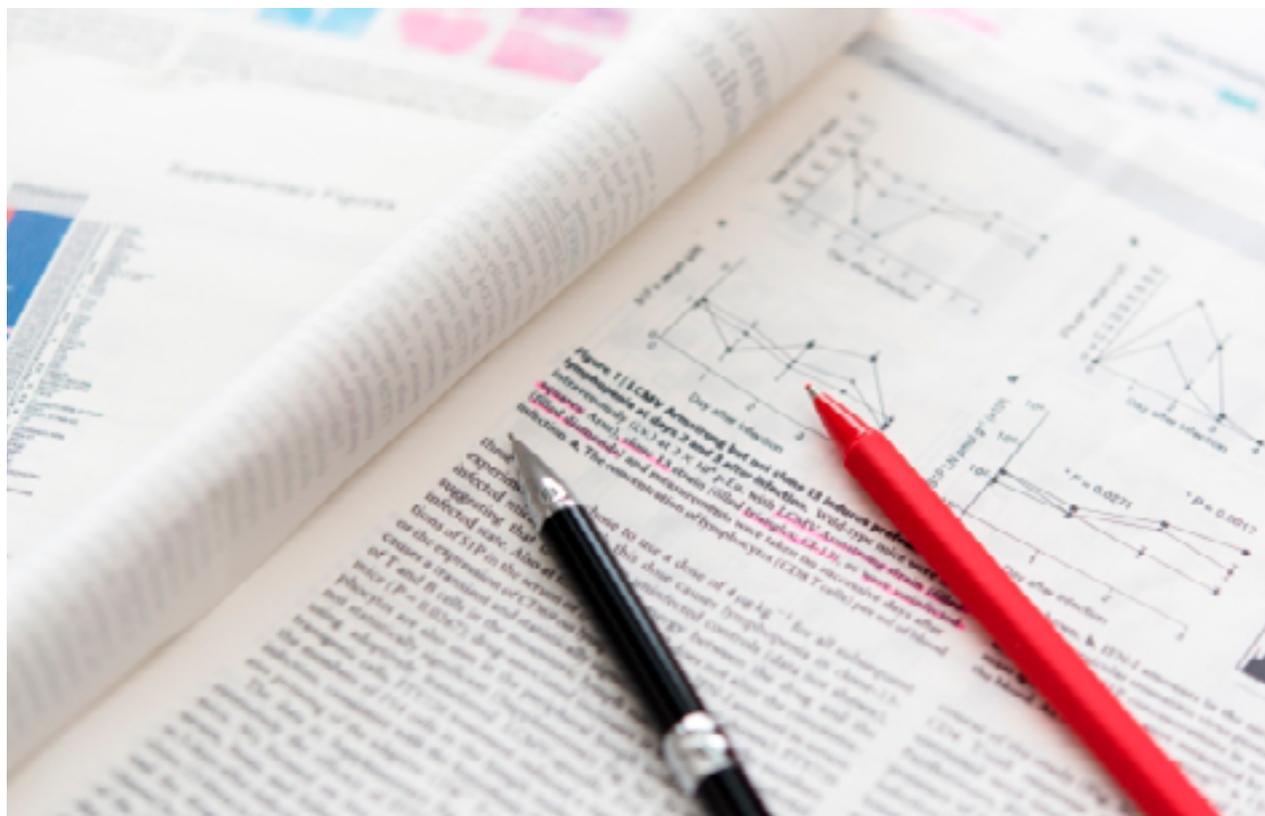
特集 1

博士活躍時代の 研究人材との出会い方

～ 優秀な研究者を仲間にするには？～

近年、博士採用がかつてなく積極的になってきているようだ。景気の影響や企業のおかれている状況の変化もあると考えられるが、最近の博士教育やそのような中で育つ博士のマインドの変化も大きいのではないだろうか。時代の変化に対応するために、企業が新規事業の即戦力となる優秀な人材に着目するとともに、大学の教育においてもイノベーション創出人材の育成に力を入れてきている。博士研究員と企業のマッチングの機会も増えてきており、加速する博士人材の流動化は、博士と企業の間をどのように変化させていくのだろうか。博士のキャリアプラン、マインドの変化を俯瞰し、これからの企業と博士の付き合い方を考えてみたい。

博士教育、博士人材、企業の変化は 企業と博士の付き合い方を どのように変えるのだろうか



研究者はイノベーション人材として認知されてきた

2018年10月、日本経済新聞電子版に、「『博士は就職できない』に変化の兆し」という記事が掲載された。これまで博士をはじめとする研究者の採用に消極的だった企業が、一転して採用へと動き始めている、という内容で、企業と博士の交流会での様子や、博士課程研究者のインターンシップの様子、企業の外部資金による産学官共同の研究所の事例などを通じて、研究人材の活躍と社会の受け止め方の変化を取り上げている。自社の研究開発だけではイノベーションを起こすことはできないという課題感から、外部の知恵や研究力を持つ人材を巻き込んでいくオープンイノベーションの考え方が浸透し、多様な人材の活用を推進する社会の価値観の変化も重なって、自社で育てた研究者とは異なる魅力を持った専門性の高い研究人材への期待が高まっている。

研究室に籠りっぱなしの博士像はもう古い

博士人材は増えるがアカデミアポストが増えず、多くのアカデミア志向の人材の活躍の場が広がらなかったポストドク問題を受けて、アカデミアや企業研究の現場だけでなく、社会の幅広い場所で活躍する博士人材を輩出しようと、政府は様々な人材育成やキャリア支援のプログラムを開発・展開した。文部科学省の「博士課程教育リーディングプログラム」、「EDGE プログラム」、

「EDGE-NEXT プログラム」など、名称は異なるが、時代に即した博士人材の活躍を後押しするべく、企業との連携や社会課題を意識した教育プログラムが数多く実践されてきた。彼らは自分の研究にも取り組みつつ、インターンシップやチームワーク課題によって、実社会に飛び出し、自分の研究的思考やチームでの共創に必要な視点を実践から学ぶ厳しいトレーニングを積む。

人材輩出の取り組みから約10年経った今、企業や社会との接点も増え、起業などのビジネス創出への挑戦、異業種への就職、企業との共同研究などの場への積極的な参加など、アカデミアの外との協働を歓迎する博士人材の活躍は着実に増えつつあるのではないだろうか。

過去約10年の研究人材向け人材育成プログラム（一部）		
プログラム名	期間	大学・機関数
イノベーション創出若手研究人材養成	平成20年～22年	23大学
ポストドクター・キャリア開発事業	平成23年～28年	33大学
博士課程教育リーディングプログラム	平成23年～29年	30大学 62プログラム
グローバルアントレプレナー育成事業	平成26年～28年	13大学
次世代アントレプレナー育成事業	平成29年～33年	23大学 5プログラム
卓越研究員事業	平成28年～	各研究機関研究員

博士フラグを立て始めた企業たち

こうした博士人材や大学の変化もさることながら、企業の価値観もまた、変わってきた。効率的な拡大や均質化を重視する思考から、1つの疑問を追求していく情熱や、誰にもない発想・着眼点から未踏の世界を開拓する研究者の研究的思考が尊重され、社会の課題や産業上の課題において有効に働くという認識が広まっている。また、技術が極めて早く高度に発展し続ける時代

にあって、その変化に対応できる専門性の高い人材は貴重だ。さらに、データからの人の消費活動や行動解析など、技術の進歩によって人を理解する研究の範囲は拡大し、企業の事業の拡大に寄与する可能性が出てきた。これまで研究開発型の事業を行って来なかったアパレルの企業や商社が博士人材との接点を増やしたり、既存の繋がりのない全く別の分野の人材との接点

を増やしている。面白い点は、これらの企業がこれまでの一括採用の文脈の中に博士を組み込んでいく体制ではなく、インターンシップやポストドクのように期間を限定してお互いに向き合う制度を設けたり、共同研究から関係性を始めたりと、長い付き合いを前提とした関わりを持とうとする企業が出てきていることだ。

研究人材と積極的に接点を持つ企業（事例）	
サイボウズ株式会社	ウェブアプリケーションエンジニア、サイトリライアビリティエンジニアなど、職種を限定した採用において、博士卒のポストドクの募集をしている。
スタートトゥデイ研究所	同研究所の研究に関連する分野において博士号の取得を希望する者に対して、共同研究先との研究開発と修学を優先業務として、給与とは別に修了に必要な学費（入学費・授業料・試験費用等）を支援する制度を設立している。

企業の中での働き方に対する価値観も、全てを公平、一律に管理するやり方から、それぞれの事情に合わせて働く価値観にシフトしている。そんな中、一括採用の文脈の中で、一律で面談し、自社にあうか合わないかを判断するだけが仲間を集める方法ではない。研究人材との出会い方やお互いが

どんな立場で関わっていくか、その付き合い方はもっと自由な発想で考えてもいいのではないだろうか。自社の研究を加速する仲間の作り方は様々なかたちが考えられる今、本当に優秀な人材にはどうしたら出会えるのだろうか。その優秀な人材の価値観をどう受け止め、自社に還元していくのだろうか。

そのためにどんな環境や考え方を企業はしていく必要があるのだろうか。本特集では「博士活躍時代の研究人材との出会い方」に着目し、大学等アカデミアや企業の取り組みの事例から、研究者との新たな関わり方を模索し、企業と研究人材の新しい付き合い方を提言したい。

これまでにない博士人材を世に送り出す現場から

早稲田大学リーディング理工学博士プログラム エナジー・ネクストリーダー育成

産学官にわたりグローバルに活躍するリーダーへと導く「博士課程教育リーディングプログラム」が始動して7年。プログラムを通じて、各大学が多様な活躍ができる博士育成を模索してきた。中でも、早稲田大学リーディング理工学博士プログラム「エナジー・ネクスト」リーダー育成は、アカデミアのみならず民間への就職率が6割を超え、産業界が高く評価する人材を輩出している。多方面に活躍する博士をどのように育成しているのだろうか。企画・運営に取り組んできた朝日透教授にお話を伺った。



朝日 透 教授

早稲田大学 理工学術院 教授ナノ・ライフ創新研究機構 副機構長 / 博士キャリアセンター センター長

1992年博士(理学)。2007年経営学修士(専門職)早稲田大学。物理学、化学、生物学及び薬学に跨るキラリテイが関与する学際的研究の立場に基づき、有機・無機問わず物質の光学的・物理化学的性質などを解明する研究を行っている。

覚悟を決めた大学が本気の博士育成に取り組む

平成24年度から始まった同プログラムは、今年、事後評価の時を迎え、カリキュラムは5年一貫制の「先進理工学専攻」に引き継がれた。「博士課程の進学者が年々減っている」、「博士取得を学生が敬遠している」と言われる中で、あえて博士号の取得を目指す専攻を作った想いには「ビジネスで博士が当たり前活躍するグローバルな社会に合う博士を輩出していく」という強い覚悟があり、厳しい入学試験を実施した。特に面談時の志望動機を重視したという。「研究をしなから50単位、TOEICで800点以上の取得を課している。強い目的意識がないと乗り越えられない」と朝日教授は考えている。また入学後は、各自が目標を立て、1年に1回、専攻長をはじめ3名の教員と自らを振り返る。覚悟を決めた教員のもとに、志のある人材が集まり、「今の時代に活躍できるのは志高く、挑戦できる人」という理想像に向けて、それぞれが目標に向かってさらに意欲を高める環境を整えたのだ。

最先端の現場で社会実装力を徹底的に鍛える

カリキュラムを運用中、「社会の変化に大学が敏感になっていくことを意識した」と朝日教授は言う。世の中が進むと、技術や考え方も変化し、スタート時のカリキュラムは陳腐化していく。新しい知識や概念を知る機会が必要だ。そこで、後発のEDGE-NEXTプログラムやデータ関連人材育成プログラムと連携し、新しい技術や概念を知る機会として、人工知能入門キャンプやSDGs時代のアントレプレナー養成などを取り入れてきた。リーディングプログラムで必修の海外や企業でのインターンも、大学や民間企業のスタッフを担当教員として、密に連携する。機会を掴めば、博士課程のうちに社会の最先端の動向について学ぶことが可能だ。社会実装の実践は、世の中に論文という自分の成果を出し、フィードバックを受けるといった研究の過程で向き合い、どのような場所でも応用できる力に変えるトレーニングを積む。同学の取り組みは、研究室でひたすら研究に注力するこれまでの博士課程のイメージを一新する。

社会に開かれた大学で、企業は刺激をもたらせるのか？

博士課程教育を刷新する挑戦から6年、インターン受け入れ企業からアンケートをとるなど、大学側もフィードバックを受けながら変化してきた。持続可能な仕組みとして、民間原資の寄附講座や奨学金の普及などにも取り組み、企業と研究者の出会いも増やしてきた。アカデミアのみならず、6割を超える企業就職や多様な活躍の場所を求めて活動する学生の多さが積み上げた教育成果を物語っている。起業する人、海外企業でチャレンジする人、自主的に企業人との交流を企画しネットワーキングを行う人など、「自ら率先してチャレンジするマインドセットを獲得する」人材が目立つ。まさに設立時に掲げた理想像に重なる人材の輩出を実現しているのだ。産学で多様な活躍ができる博士を育てる実験の場としてのリーディングプログラムを経て、覚悟を決めた大学は社会実装力を身につける場となった。さらに刺激的な研究や考え方を企業が持ち込むことで、互いが切磋琢磨できる出会いをより多くつくり出すことができるのではないだろうか。

(文・環野 真理子)

研究者ならではの価値観が 受け入れられる社会が 研究者の活躍の場を創る

熊本大学薬学部博士課程教育リーディングプログラム HIGO プログラム

薬学部は一般的に卒業後の進路が明確で多様性が少ないとされる。薬剤師や製薬企業という進路を選択する学生が多い中で、熊本大学薬学部では大学院の教育プログラムとして医学部と共同で博士課程教育リーディングプログラム「グローバルな健康生命科学パイオニア養成プログラム HIGO プログラム」に取り組み、薬学のバックグラウンドに拘らないアントレプレナーシップを育てている。彼らが社会に出てから真に力を発揮するために必要な環境とは何か、久恒氏に話をうかがった。

製薬企業が研究者を抱える必然性が失われてきている

新薬開発には基礎研究から前臨床試験、治験、薬事申請、承認まで10年以上かかることとされる。膨大な研究開発費が必要だけでなく、その成功確率がきわめて低いという大きなリスクがある。製薬企業が独自に研究開発するのではなく、ある程度フェーズの進んだ創薬シーズを持つバイオベンチャーを買収するのは賢明な判断であろう。製薬企業が研究人材の採用を減らす中、薬学分野で学位をとった研究者は製薬企業以外の進路も積極的に視野に入れる必要がある。「HIGO プログラムでは、普通ではない感覚や非常識との出会い、さらに異分野との交流の機会を作り、専門性を身に着けた先の活躍の仕方を伝えています」と久恒氏は言う。実際、彼らの中には製薬企業やアカデミア以外にも、ベンチャーの創業や行政、商社といった異業種への挑戦が見られるようになった。

博士人材の培った本質的な力の使い方

HIGO プログラムでは、社会課題に向き合い、その解決方法を考えて実践する過程に研究のプロセスを当てはめて試す機会を積極的に提供している。例えば、フィリピンでは不法投棄という社会課題を抱える地域がある。そのゴミ山地域でホームステイし、公衆衛生に関して現場を知って解決策を考えるという機会だ。結果として彼らは、バイタリティ、フレキシビリティ、コミュニケーション能力を身に着け、専門外のフィールドでも課題設定して多様な解決策を試していくという博士の本質を鍛えている。これらの普通ではない感覚や非常識との出会いを経て、現在の自分が考える価値が全てではないことに気づき、それとは全く異なるところに価値を見出すようになった学生もいるという。博士人材自らが社会で期待されている役割を知ること、また博士課程で培った能力の応用方法を知ることによって活躍場所は格段に広がり、社会的価値が何倍にもなる。高度な研究人材としてだけでなく「博士はイノベーションを起こす人材として活躍が期待される」と久恒氏。



久恒 昭哲 氏

熊本大学
大学院先端機構（薬物活性学分野）・特任准教授
熊本大学大学院薬学研究科修了後、久光製薬株式会社を経て、熊本大学薬学部に赴任。2013年より同職。

失敗を糧にする博士人材の強さを活かす社会を創る

「博士課程修了の後の活躍には、レールのない環境を社会や企業が提供することも重要です」と続ける。1回2回失敗しても博士人材はへこたれない。研究では失敗はむしろ当たり前であり、それが前に進むために必要な過程である事を知っている。課題解決に向けてチャレンジを続けられるのが博士人材の真価であり得難いユニークさなのだ。日本社会は失敗に厳しいとされる。社会や企業がその価値観を続ける限り、イノベーションの芽は摘まれてしまうだろう。真に活躍する博士に出会うためには、社会や企業は失敗を許容して何度でもチャレンジできる環境を用意し、彼らが本領を発揮できる風土を醸成する必要があるだろう。

ユニークな処遇で博士を迎える 企業ポスドクの新たな形



新日鐵住金株式会社
技術開発本部人事室長
日高 正貴 氏

新日鐵住金株式会社
主幹研究員
末岡 一男 氏

ポスドクというと大学や公的研究機関で採用する形が一般的に思われるが、新日鐵住金株式会社では、2006年から特別研究員制度（ポスドク）を設け、博士人材に対して新卒採用とは異なる形で門戸を開いている。企業における博士人材採用にはどのような狙いがあるのだろうか。また博士にとってはどのような魅力があるのだろうか。同社技術開発本部人事室長の日高正貴氏と特別研究員制度を経て入社した主幹研究員の末岡一男氏にお話をうかがった。

新卒採用とは異なる 博士人材活用の制度

新日鐵住金では制度導入前から毎年数名の博士を新卒採用していた（現在も継続）。しかし、博士人材で専門性が配属予定職場にマッチし「即戦力」となりうる人材については、その他の学士修士卒採用と同じ育成プログラムを適用することは必ずしもそぐわないケースもあった。また、鉄鋼業は材料開発からプロセス開発まで、分野も材料工学にとらわれず機械・電気から物理・化学・数学と多岐に亘る研究人材を必要としているが、博士人材は自らの専門分野が鉄鋼業とは縁が薄いと思いがちであることも課題に感じていた。新卒採用とは異なる博士人材活用の制度はこのような背景から生まれた。高い専門性

を有し、アカデミアへの進路を念頭におく博士人材にも門戸を開いて年俸制で迎えられる新たな枠組みを設け、優秀な研究員との出会いを実現したのが新日鐵住金の特別研究員制度だ。プロの研究者としてのアウトプットに期待して、研究テーマとチャレンジの期間を明確にし、自らの裁量で研究に専念できる環境を与えている。その後、契約期間を満了した特別研究員の多くが正社員採用への選択肢を獲得しており、アカデミアにおけるテニュアトラックを産業界で具体化した制度といえ、博士がキャリアパスの1つとして企業で研究を追究し、企業から巣立つことも可能なユニークな取り組みである。また、製鉄所など企業ならではの「現場」も研究者のフィールドに含まれる点が、いわゆるアカデミアとの大きな違いであろう。

研究を追究する人材との出会い

特別研究員制度が始まって3年目に特別研究員として迎えられた末岡氏は、博士課程修了後の進路について、当初は「大学に残って研究をつづけていくつもりでJREC-IN（科学技術振興機構のキャリア支援ポータルサイト）に登録するなど活動していた」という。しかし、基礎科学的な研究やひとつの分野の専門だけでは課題解決に対してのブレイクスルーを得られにくいとも考えていた。微生物による水処理研究で環境課題の解決を目指す上で、新しい視点を求め、企業での研究も選択肢として検討していた。通常、企業に就職となると、共同研究でもなければ自身の研究テーマを継続するのは難しい現状がある。そのような中で、いわゆる



日高 正貴 氏

京都大学文学部哲学科卒(社会学専攻) 1995年新日本製鐵株式会社入社。人事制度企画、人事・総務部門を中心に従事。名古屋製鐵所、大分製鐵所、広畑製鐵所、本社人事部門等を経て、2017年4月から現職。大学卒業論文テーマは「ナショナリズム」

新卒定期一括採用とは異なる方法で、特定の研究テーマに取り組む人材を受け入れることは、アカデミア志向を含めた幅広い博士人材と企業の出会いのチャンスを増やすことにつながるだろう。

制度設計にみる博士人材への期待

研究のプロとして高い研究成果を求めるには、受け入れ側も相応の体制が必要だ。この制度の導入にあたっては「処遇体系として、通常の新卒採用者の場合には学部卒を基準として修士であればプラス2年、博士はさらにプラス3年という設計をしているのに対し特別研究員制度では最初からプロの研究者としての成果を期待するという点を含めて年俸制を採用しています。年収水準としても若手管理職や大学でいえば准教授クラスを意識した設計をしています。」と日高氏は言う。多岐に亘る研究資源を自らの裁量で使用することができることも、魅力のひとつだ。3年という決められた期限の中で、高いアウトプットへの期待の高さとプロの研究者としての真価を問うための企業の覚悟ともいえる。もちろん、知財管理など社内外で開催されている正社員向けの研修・教育メニューを特別研究員は受けることができる。そのような環境の中で、末岡氏はプロの研究者としての本領を発揮し、試行錯誤しながらも研究を満喫し、独自

の研究テーマを推進した。そして、3年の期限の後、期待に応える成果を出すとともに、自らの意思で正社員としての進路を選択した。

特別研究員はアカデミア志向でもいい

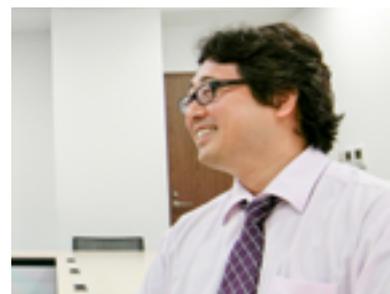
自身の追究したい研究テーマを携えた研究のプロとして博士を受け入れる背景には、アカデミアでの研究のように、直ぐには活用できないかも知れないがユニークで尖った研究テーマ、それを試行錯誤しながらも推進できる人材を引き入れたいという想いがある。だから「特別研究員はアカデミア志向であっても良い」のだ。結果、末岡氏のような元々はアカデミア志向で自分の専門領域を極めようとする優秀な人材の獲得につながっている。さらに、尖った特別研究員の存在により、他の研究者が刺激を受けて社会人博士課程に入学したり、論文投稿で自らの専門力に磨きをかけようといった研究部門全体への良い影響が出ているという。他方で「特別研究員契約満了後の進路がアカデミアであっても良い」と日高氏はいう。世界で活躍し成功する研究者へのステップのひとつに新日鐵住金の特別研究員制度があることをイメージしているのだ。そのようなブランドとして認知されていくことで、より優秀な研究者との出会いのチャンスを広げていくことができるだろう。

新卒採用と異なる博士人材との出会いの先に

現状では、特別研究員の後に入社するケースが8割、2割はアカデミアに進む

という。新日鐵住金の特別研究員の後、アカデミアに進路をとった人材では准教授など大学のテニユアポストで活躍している者も多い。優秀な研究人材を正社員として獲得することだけを目的としない特別研究員制度のメリットは他にも考えられる。新日鐵住金の特別研究員を経て羽ばたき、世界で活躍する博士が増えるということは、狭い研究領域に限られないユニークな研究者プラットフォームの存在を世界に発信することになるだろう。新日鐵住金のような企業が博士人材を受入れる仕組みが、博士のキャリアパスの1つとして位置付けられることで、優秀な人材との出会いを拡大し、人材獲得の可能性だけでなく社外で活躍する研究者とのネットワークを広げ続けることができる。企業が博士との付き合い方の新しい形を実践している好例ではないだろうか。博士人材と企業双方にとって将来の選択肢を広げようという取り組みが、優秀な人材との出会いをつくり、結果として博士人材の社会進出の加速に繋がっている。

(文・岡崎 敬)



末岡 一男 氏

東京大学大学院修士、博士(環境学)。研究テーマは鉄鋼排水処理微生物の生態解明。新日本製鐵株式会社特別研究員を経て2012年に同社に入社。技術開発本部において副産物利用、排水処理、大気環境等の研究開発業務に従事し、その間、広畑製鐵所において製鋼プロセス改善・開発の現場業務にも従事。

新日鐵住金株式会社特別研究員制度	
対象者	博士課程(工学系、理学系等)を修了している者、若しくは当年度末に修了が見込まれる者で、当社が研究している、若しくは研究を計画している特定のテーマについて、博士課程で研究活動実績があり、高い専門性が認められる者。
採用後の業務内容	採用後は採用直後から博士課程での研究実績を活かし、研究者として、当社で研究している、もしくは研究を計画している特定のテーマを担当する。
採用時期	通年
処遇	・嘱託社員(3年の有期雇用契約、1年毎に更新) ・年俸制 ☆期間終了後、本人希望があれば審査を経て、社員として採用。

立場を超えて出会い、研究者の発想を尊重した働き方ができる環境を作る

本特集で大学や企業、そしてそこにいる人材の価値観は大きく変化していることが実感できた。大学では積極的に社会への輩出を意識したトレーニングを行っており、事実、研究室に留まらずに分野を超えて羽ばたいている。大学や研究室に人材育成の段階から協力し、入っていくことができれば、今の時代に企業が求めるようなインベティブな研究者に出会う機会は数多く

あるはずだ。むしろ問題なのは、出会いよりも、その後どのように価値観をすり合わせていくか、研究者の独創的な発想や力を尊重し、さらに伸ばしていくことができる仕組み作りにあるのかもしれない。それは企業にとって、制度を変えたり、非効率を受け入れたりとチャレンジが必要なことだ。もしそれが出来ないのであれば研究者の真価を最大限に活かすことはできないで

あろう。オープンイノベーションを推進する現代、社内外を問わず、多様な人材を受け入れ、協業していくという価値観を今の社会に示していくために、大きく転換できるチャンスなのかもしれない。本特集の締め括りとして優秀な研究者を仲間にする付き合い方を3か条にまとめて本誌編集部が提言したい。

優秀な研究者を仲間にする付き合い方 3 か条

1 立場で繋がるのではなく、まずは想いで繋がる

社内、社外や求人者、求職者といった立場での繋がりではなく、「どんな人か」「どんなことをやりたい人か」という個人の想いで繋がると、立場を超えた関係を築けるだろう。

2 チャレンジの機会をつくり失敗を許容する環境を作る

大きな可能性をもった優秀な博士人材を既存の枠に押し込めることなく、枠を超えた挑戦を何度でも促す文化の醸成が求められる。

3 自社に取り込むのではなく、長期的なネットワークを作り、チームになる

出会った研究者を順化を伴う組織内へ取り込むことなく、あえて社外でネットワークすることでオープンイノベーションを加速することができる。

たくさんの研究者と出会い、議論ができる「リバネス研究費」

若手研究者に自社が設定するテーマで研究費を募集することができます。研究費をきっかけに自社の想定を超える研究を行う研究者に会い、ビジョンのすり合わせやお互いを知る機会を作れます。

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

未来の仕事を共につくる議論をする「Career Discovery Forum」

企業が募集をし、学生が手を挙げる出会い方ではなく、新しいチャレンジをする企業と学生が集まり、お互いの理念や目指す方向が重なる点を議論していくことで、この世にまだない未来の仕事と一緒に作る第一歩を踏み出すことができます。

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

キャリアディスカバリーフォーラム

ミッションは「新たな仕事を創る」こと

「事に仕える」役割はロボットが担う時代、リバネスが定義する「仕事」とは「事を仕掛ける」ことです。自ら事を仕掛けることができる人材が、仕掛けたい夢を実現するための出会いを創る場がキャリアディスカバリーフォーラム(CDF)です。学生や若手研究者、企業が、新しい事を仕掛けるために、お互いのビジョンを共有し、ひとつでも多くの新しいチャレンジをスタートさせることがCDFのミッションです。目的は、新しい事を仕掛ける仲間を見つけ、お互いが描く未来の実現に向けて行動し世界を変えること。より多くの新しい仕事を創るためにCDFは進化し続けます。



〇〇人材の活躍領域の拡大。企業の社員の成長。

新しい仕事を創る。そのためには、課題発掘、チーム形成、解決するサービスや技術の探索、など様々な要因がありますが、私たちが注目したのは、人材の成長と流動化です。

例えば、これまで博士人材の多くは学術界か企業の研究所が主な活躍の場所でした。しかし、教育現場や金融、サービス業などこれまでは異世界だった場所で活躍する方法を模索することで、新たな仕事生まれ始めています。さらに、そのような経験を持った博士が、学術界に戻ったり、別の業界に移動したらどうでしょうか。このような人材流動を加速することで、これまでになかったスキルや経験を持った人材が増えることで、多様な課題を解決できるようになる。それはすなわち、新たな仕事を生むことにも繋がるのではと考えています。

そのような世界を実現するには、一組織では不可能です。多くの企業とともに、採用や人材育成の改革はもちろん、多様性のあるチームで仕事ができる人材の育成が不可欠です。しかし、新しいことを仕掛けられる人材育成や共にチャレンジできる異分野人材の採用、それをプロジェクトとして推進できる環境が未整備など課題が多くあります。どうすればそのような組織を作れるか。人材という視点から議論し、新たな仕組みを考え、実行していくのがキャリアディスカバリーフォーラムの場だと考えています。

今号の採用テーマ

企業インタビュー

今回は「採用」にフォーカスを当て、昨年のキャリアディスカバリーフォーラムに参加し、人材の採用により、自社の可能性を広げることに挑戦している企業にお話を伺いました。ここから「新しい仕事を創る」を採用の文脈から考察するとともに、キャリアディスカバリーフォーラムの進化を促していきます。

採用につながる「研究者との出会い方」を求めて

株式会社メタジェン 取締役 CSO 水口 佳紀 氏
 東京大学 大学院医学系研究科 仲谷 健 氏

「〇〇× IT 人材」の職種開拓に必要な社内の進化

株式会社オプティム 執行役員 経営企画本部 山下 隆敏 氏

採用につながる 「研究者との出会い方」 を求めて

株式会社メタジェン 取締役 CSO
水口 佳紀 氏 (写真右)

東京大学大学院 医学系研究科
仲谷 健 氏 (写真左)



腸内環境を科学的に「デザイン」して病気ゼロを目指す株式会社メタジェン。事業を共に進める研究者の仲間を求めて参加したキャリアディスカバリーフォーラム (CDF) をきっかけに、東京大学大学院の仲谷氏を採用することができた。仲谷氏と本社取締役 CSO の水口氏の話から、ベンチャー企業ならではの CDF の活用方法に迫った。

採用の判断軸は、 スキルでなく理念

来年の4月から入社する仲谷氏の専門は遺伝学だ。「人の健康に貢献したい」というモチベーションで進路選択をしてきたという仲谷氏。専門は異なるものの、腸内細菌の働きや健康に与える影響を解明し、腸内環境を適切にデザインすることで病気の予防や治療方法の確立につながる活動をしているメタジェンには注目しており、一度話してみたいと望んでいた。CDFの場で話して意気投合し、インターンシップへの参加を決めた。「正直に言うと、周りの同期たちの進路を見て、ベンチャー企業への就職を迷ったこともありましたが」と仲谷氏は告白する。心を決めたのは、経営層と食事をしながら、未来について深く話をしたことが大きかった。「この人たちと仕事をしたいと心から思え、入社を決意しました」という。研究開発が欠かせない会社では研究者を積極的に採用しているが、専門分野は腸内細菌でなくても構わないという方針だ。「むしろ、『最先端科学で病気ゼロを実現する』という理念に共感し、自分から新しいことを進めていく熱を持っている人かどうかで決める」と水口氏は話す。即戦力を求めていたこともあるが、分野の違いは後からでも補える。結果的には理念への共感度が高いことのほうが会社に利益をもたらす、というのがメタジェンの考えだ。

必要だったのは、
研究者とビジョンを語り合う場

必要だったのは、 研究者とビジョンを語り合う場

成長期にあるベンチャー企業にとって、人材の採用は生命線にあたる。スキルではなく理念で採用する場合は、採用に繋がる出会いが特に欠かせないが、その機会の創出は課題の1つだ。もちろん、学会や講演会などで研究者に会う機会は多くあるが、進路を考えるという文脈ではないため、採用のステップには進みにくい。合同説明会や web 求人など、大手企業と同じ土俵での採用活動では、参加する学生の職業観とマッチしないことが多い。「キャリアについて考える場であり、かつ、企業と参加者がともにビジョンを語り合うという場は、まさに私たちが求めていた場所でした」と水口氏は言う。CDF はベンチャー企業の参加も多く、大手企業に就職したい学生とはまた違った層が多く集まる。採用にあたり重視している理念

の重なりを互いに探ることができる場合は、ベンチャー企業の採用にとって非常に適していたのだ。

新しい仲間と共に 可能性を拡げる

多様なサービスを持ち、多くの社員を抱える大手企業ならまだしも、高い専門性が武器の少人数のベンチャー企業で社員の専門性がバラバラでは、事業に注力するのが難しくなるのではないかと。しかし、結果的には、ベースとなる腸内細菌の事業に、新しく入ってきた仲間の専門性が掛け合わせられ、取り組める範囲が拡張してきた。「腸内細菌の多様性で人の健康が保たれているように、企業にとっても多様性が重要なのだと思います」と水口氏は言う。専門性よりも、「病気ゼロの実現」を一緒に目指す熱量を判断軸とする方針は、これからも続けていく。メタジェンの理念を語り、仲間を増やせる第二世代を育てることが次の挑戦だ。次は、仲谷氏が直接対話で新しい仲間を集める人材となるだろう。

(文・江川 伊織)

『〇〇×IT人材』の 職種開拓に必要な 社内の進化



株式会社オプティム
執行役員 経営企画本部
山下 隆敏 氏

株式会社オプティムは、『〇〇×IT』を基本戦略として掲げ、農業や医療をはじめとする様々な産業に新たに適用できるITテクノロジーを開発する段階からビジネス展開までをトータルで実施しているIT系の企業だ。ITテクノロジーを産業と結びつけることによりプロセスイノベーションを実現し、製品やサービス、ビジネスモデルまでイノベーションを起こすことに挑戦している。『〇〇×IT』を実践する人材の育成を目指す、執行役員の山下氏にお話を伺った。

博士号取得者を採用したい

AI・IoTがあらゆる産業に入り込むこの時代、例えば、農業エリアにしる、医療エリアにしる、『〇〇×IT』を実現するためには、その分野の専門家との連携が欠かせない。これまで、外部の専門家のサポートを得ながら新たにITを産業に入れる挑戦をしてきた。しかし、課題や必要な情報が何かといった初期のリサーチや、技術・サービス開発において産業的ナレッジを全て外部に頼っていたのではスピード・質両面からなかなかお役に立てない。社内にエンジニアだけではなくその分野に詳しい目利き人材がいればもっとスムーズに『〇〇×IT』を盛り上げていけるのではないかと山下氏は感じていた。オプティムではそのような専門人材こそ博士号取得者であると考え、採用に乗り出した。

改革は採用担当の育成から

社内に博士人材を入れていくにあたり、直面した課題は採用担当の育成だ。エンジニアや営業、事務スタッフの採用しか経験していないため、経済的効用を考える産業界の思考とは違う領域にいる人が、

どんな価値観、マインド、職業観を持っているのかがわからない。採用面接の段になって、「研究者のことを知りたい」という構えでは採用は困難だ。採用担当者が、研究者の研究モチベーションや目指す先について知る機会が必要だと山下氏は考え、CDFへの参加を決めた。次元の異なる思考を相互に受け入れ、ざっくばらんに話せる場は他にそうないという。企業のことを学ぼうという姿勢を持ちながら研究に至る背景や自分のことを話してくれる人たちがCDFにはいた。「企業紹介ではなく、『お互いにやりたい、本当のことを話す場』になっており、研究への多様なパスを聞くことができたのが私たちのニーズに合致しました」。

専門とITを ブリッジした職種とは

博士人材の採用という挑戦は、採用の改革だけでは終わらない。社内に入ってきたエンジニアではない人材をどのように育成するかという大きな取り組みが待ち受けている。今までエンジニアばかりだった組織にとって、博士人材は未知の人種。人材を定義し、評価や育成のプロセスを

新しく作る必要があると山下氏は考えている。何が彼らにとって『活躍』になるのか、彼らのマネージャーがイメージできるようにするためだ。ITの活用に専門性の鼻を効かせて、ITとその専門性をブリッジしていくことが、新しいものを生み出していくことになるだろう。しかし、どこまでITの素養を求めるのかは悩みどころだという。

ときに見守り、試行錯誤していく中で、山下氏は、産業界に入る前の外部の理系人材に対してもエンジニアの物の考え方の必要性を呼びかけている。育成の場を広く捉えることで、専門分野とITを繋ぐ人材はオプティム社内の話ばかりでなく、AI・IoT市場を盛り上げる人材という広範なものになる。山下氏が挑戦するのは、まさに、『〇〇×IT人材』という新たな職種の開拓なのだ。

(文・井上 麻衣)

キャリアディスカバリーフォーラム 2019

開催決定！

キャリアディスカバリーフォーラムをスタートして、次年度が3年目となります。これからの「キャリアディスカバリー」とは何か。実施をする中で見えてきたのは、キャリアディスカバリーフォーラムは異分野の優秀な人材との出会いが最終目的ではないということです。出展社と参加者両者が解決したい「問い」を持ち寄り、それを解決するためのチームと「仕事」を創ること。それこそが「キャリアディスカバリー」なのです。キャリアディスカバリーフォーラムはその場にいるすべての人にとって、挑戦の場となることを目指しています。

キャリアディスカバリーフォーラム 2019 概要

日時	2019年6月22日(土) 10:00～18:00
場所	ベルサール新宿グランド(東京都新宿区西新宿8-17-1)
参加者	自分の研究を社会に活かしたい研究者、新事業創出を目指す企業、研究開発型ベンチャー企業
主催	株式会社リバネス

キャリアディスカバリーフォーラム 2019 の流れ

多くの新しい仕事を創るためには、学生や若手研究者だけでなく、企業の参加者が自らの仕事の魅力を語り、学生や若手研究者を魅了し、共に新しい事を仕掛ける力が求められます。貴社には自分の仕事を語ることで、学生を魅了することが出来る人材が何人いるでしょうか。これからの時代、その力が魅力ある人材の採用や新規事業を創る力であり事業拡大の原動力になるのではないのでしょうか。CDF2019では、事前研修および事後のインターンシップ等の枠組みを利用して、積極的に新しい仕事を生み出すことを提案しています。

1. 事前研修

実施内容

- 貴社社員の自身の仕事の軸、想いの整理
- 異分野の人材にわかりやすく魅力的に伝える力を養う

2. CDF 当日

- 貴社社員がさまざまな分野の研究者に、自身の仕事を伝える実践の場
- ブース
- セッション

3. インターンシップ開発

CDF で出会った人材と新しいプロジェクトを開発

貴社が得られるもの

- 貴社社員の働く意義・魅力の再発見
- 異分野の人材を魅了し、未来の仲間を巻き込む人材の育成

- 貴社社員の想いに共感した研究者の仲間
- 自身の仕事の魅力を語る力を実践の場でトレーニング

- 新たな企画を立ち上げられる人材の育成
- 多様な分野の研究者の採用可能性の向上
- 新規プロジェクトのアイデア

2019年度の参加企業の募集を開始しています！

新規事業創出部門、研究開発部門など、学生や若手研究者と未来の仕事を創造できる貴社社員の参加を受け付けています。

問合せ：株式会社リバネス 人材開発事業部 齊藤 Mail: hd@lnest.jp / Tel: 050-1743-9898



特集 2

新・研究人材マッチング論

人手不足や人々の価値観の変化によって人材の流動化が活発になりつつある昨今、紹介や採用ウェブサービスを中心とした人材マッチングの仕組みにも変化が現れている。多様なニーズに合わせた人材プールの細分化、企業が直接人材をスカウトするサービス、マッチングの成功率を高めるテクノロジーの進化もある。人々のニーズや価値観、市場の変化の中で本当に自社にマッチし、長く働いてもらえる人材を見つける為に、お互いのスペックや待遇など条件面だけではわからない価値観や将来の姿を明らかにすることで、コミュニケーションを進化させ、実現しようとするサービスを展開する人材ビジネス企業がある。彼らはどのように、人材マッチングの現場を進化させようとしているのだろうか。彼らの話から、これからの人材マッチングの場を企業がどのように活用すべきかを考えていく。

研究者特有の就職活動の課題に寄り添い、企業との相互理解を促す

多くのマッチングサービスが、業界別に細分化されてきている。ダイレクトリクルーティングサービス「LabBase」を展開する株式会社 POL は、理系学生に特化した就活メディアや採用サイトを運営する企業だ。研究者特有のマッチング課題に向き合う同社に、研究人材紹介における現状を伺った。

活躍の場はあるが、忙しすぎて見つけれない研究者の現状

東京大学の現役大学生である代表の加茂倫明氏は、大学に在籍しながら株式会社 POL を立ち上げ、「研究しながら就職活動できる」方法としてダイレクトリクルーティングサービスを始めた。企業が登録学生を直接スカウトするサービスだ。起業のきっかけは理系の先輩が研究に忙しすぎて就職活動に時間が割けていない様子を見たことだった。サービスをスタートさせながら、研究者の就職活動における課題が見えてきたという。「研究室の推薦や OB を通じて進路を決める人も多い中、『自分の研究スキルや経験を活かせる場所』としてイメージするのは研究室で繋がりのある既存の業界だ。忙しさに押され、じっくり検討できず、限られた選択肢の中から就職先を決めてしまう人も多い」。研究室と接点の少ないベンチャー企業や、新規事業開拓のために大手企業が主要事業とは異なる新たな分野での募集もあり、活躍の場は広がりつつあるが、多くの理系学生には認知されていないかったり、その魅力が理解されていないために活かされていなかったのだ。

企業と学生の相互理解を促す存在になる

「研究室にしながら、理系人材の選択肢を広げ、自分自身のキャリアを広い視野を持って考えて欲しい」。加茂氏は啓蒙の意味も込めて LabBase を立ち上げ、学生インターンと一緒に活用してくれる学生を、研究室を回って地道に開拓してきた。今では 8,000 人ほどの修士・博士の学生が登録する。研究室との圧倒的な距離の近さを活かし、理系学生や研究者に様々なアンケートを実施してその就職活動の実態を可視化し、結果を求人側へのアドバイスにも活用される。電機メーカーがなぜパイオ系人材にアプローチするのか、飲料メーカーが機械系の人材の活躍によってどんな事業が広げられるのか、一見すると自分の研究との関連がわからない事業での募集もある。スカウトの中で個々の研究経験が生きるポイントをしっかり説明するように企業側に促している。企業と研究者の相互理解を仲立ちするため、企業がこれまでの分野や業界と異なる研究者を理解していくサポートも非常に重要だと考えているのだ。



株式会社 POL 代表取締役 CEO 加茂 倫明 氏

東京大学工学部 3 年生。高校時代から起業を意識し、大学進学後、ベンチャー数社で長期インターンを経験。2015 年、シンガポールのスタートアップでオンラインダイエットサービスの立ち上げなどを経験後、株式会社 POL を設立。

小手先のテクニックではなく、研究を頑張る人が活躍できる世界へ

これまでの一括採用の仕組みの中では、求人募集の内容やタイミング、採用方法を均質化せざるを得なかった企業の多くも、就職協定の廃止を受け、各社が独自のタイミングと工夫で採用活動を行えるようになる。本当に選ばれる企業になるために、理系人材の実情やニーズに合わせて募集形態から見直して配属を限定したり、インターンや勉強会などで理解を促す企業も増えてきた。両者が自らの意思とタイミングでそれぞれに向き合うことができれば、短期間のうちにたくさんの人材・企業に会い、面接の良さだけで決まってしまうマッチング活動はなくなるだろう。「たくさん面接して面接テクニックだけを磨いて研究ができない人も、研究はすごいけど面接テクニックがわからなくなかなか就職先が決まらない人もなくしたい」。採用か否かの文脈ではない出会いが相互理解には重要であり、それが増えることで、より研究者としての本質が見られることになるだろう。「研究を頑張る人が活躍できる世界を作りたい」という彼の思いに、これから世の中は近づいていくのではないだろうか。

(文・環野 真理子)

企業と個人がビジョンで繋がる世界を加速する

既存の求人票や履歴書には表しきれない会社や個人の未来への意思を、アスタミューゼ株式会社はウェブメディア上で表現しようとしている。この取り組みは、従来の求人求職情報の果たす役割、価値観をどのように変えるのだろうか。

従来の求人票ではビジョンが見えてこなかった

「求人票に記載される『求める条件』や『待遇』だけで出会いを生むマッチングでは、求人側も求職側も相手を値踏みする構図になりがち」とアスタミューゼ株式会社の関本佳史氏は話す。さらに「求職者に面談で転職理由を聞くと、人間関係や条件面での不一致をあげますが、本当の気持ちを探ると、言葉に表せない不一致にモヤモヤしていることが多い」と続ける。その不一致の多くは、目指す方向性の違いだという。これまでの社会では、企業も個人も、業務の内容、待遇、条件で仕事を語る事が多く、目指す世界を語る場があまりにもなかった。つまり、「求める条件」や「待遇」だけで出会うマッチングは、結果的に長く働けるマッチングに繋がりにくいといえる。グーグルやアップルなど、近年多くの人材に選ばれる企業は、「何に挑戦する企業なのか」を明確に発信してきた。一方で、求められる技術やその開発の方向性が変化、多様化する中で、多くの企業において、その目指すべき世界がわかりづらくなっている。この現状に対して、待遇や条件・今の業

務内容だけで人が集まる構造から、目指す世界から人材が集まる仕組みを同社は目指してきた。

企業の未来への意思を見て、人が出会う仕組みへ

同社は、企業の未来への意思を知る方法として、取り組みたい「社会課題」と、力を入れていきたい「成長領域」から企業を知ることができるウェブメディアを作った。同社はもともと、世界中の特許取得状況、研究テーマ、製品データ、投資状況などのデータから、世の中のあらゆる研究開発の状況について、メディア発信やコンサルティングを行ってきた企業だ。このデータベースを元に「未来を創る2025年の成長領域」として「金融システム・Fintech」、「IoTシステム」、「ドローン・ロボット飛翔体」など、400もの市場を設定、領域別の転職サイトを設けたり、その領域に取り組む企業を取り上げたりして紹介してきた。また、SDGsを参考に「挑戦したい社会課題」を独自にカテゴライズし、どの企業が何の課題に取り組みたいと考えているのかを分析している。この2つの軸によって、どのような社会課題を



アスタミューゼ株式会社 事業推進本部 関本 佳史 氏

ハードウェア、ミドルウェア、ソフトウェア / アプリケーションのエンジニアを経て2013年に起業。その後創業メンバーに会社を任せて、2017年10月にアスタミューゼ入社。主に技術開発型ベンチャーやスタートアップの採用支援に従事。

解決し、どのような市場を見据えて技術開発にアプローチしている企業なのかを可視化することが可能になる。

未来を語る言葉を持つ人が繋がる時代

「企業側が労働者を確保し、労働者が企業に自分を組み込む人材採用の構図を変えたい」という関本氏。待遇や条件で集まってきた人材をフィルターにかけてふるい落とすことではなく、同じ方向性を向いた人材に少しでも多くアプローチする手段を実現することができた。ここから社会への志の高い企業と人材が繋がり、マッチする世界が広がれば、「待遇」や「条件」だけではなく、目指す世界に向けて企業と人材が出会い、長く付き合える世の中になるのではないだろうか。その時は、求職者も自分の言葉を持って未来を語る力が重要となってくるだろう。「企業が考え方を発信し、個人がキャリアを自分で築くために企業を選ぶ時代。考え方で仲間と繋がっていく文化を作りたい」。関本氏の描く世界が、次の人材との出会いの場を作るヒントになるだろう。

(文・環野 真理子)

AIの活用で、 採用戦略から育成まで、 考えながら行動できる マッチングへ

エンジニア領域での派遣・紹介を主軸事業としてきた株式会社フォーラムエンジニアリングでは、コミュニケーションの「曖昧さ」（認知バイアス）を伴う既存の人材のマッチングモデルに限界を感じている。IBM社の認知コンピューター「Watson」の機能を活用し、人とコンピュータで挑戦するのは、曖昧さを伴うコミュニケーションから「意図」を理解し、AIが求職者のスキルや経歴、求人企業の人材要件について深堀りと幅出しを行った上でマッチングスコアを算出し、双方の意思決定スピードを向上させる仕組みだ。取締役FE ICT戦略部事業部長の竹内政博氏に、同社のAI人材マッチングサービスについて伺った。

コミュニケーションの曖昧さが 阻む意思決定の精度

人材業界のサービスは、企業が本当に必要とする人材像を求人票から掘り下げて顕在化させ、合致する人材を探していく過程で、人の介在が不可欠な労働集約的ビジネスモデルが一般的だ。この属人的サービスは、企業の顕在する条件に上らない潜在的な意図が汲み取れなかったり、営業やコーディネータの個人の経験に基づく認知バイアスやコミュニケーションロスも発生する。そのため、従来のサービスでは求人企業も求職者も意思決定するまでに、何回もヒアリングを重ねる必要があった。個人差のあるコミュニケーションに依存して決める曖昧さが事業の拡大の律速となり、求人求職者の時間的コストをも奪って

た。同社はこれらの課題に対して大量の文書データ、音声データ等の非構造化データから企業や個人を洞察するInsight Matching®で解決を試みたのだ。

3つの指標からマッチングロス を減らしていく

コミュニケーションの曖昧さには3つの課題があると同社は考えた。1つは、技術者の持つ技術要素の認識の曖昧さだ。企業が挙げる技術と、人材が自分のスキルとして挙げるキーワードの認識のずれや、潜在的に企業が期待する技術、人材が自分のスキルとして表出できていない技術を俯瞰できる手段が、専門性が大きな指標となる技術者のマッチングにおいて重要であると考えた。2



株式会社フォーラムエンジニアリング
取締役FE ICT戦略部事業部長
竹内 政博 氏

平成23年2月株式会社フォーラムエンジニアリング入社 / 平成24年9月 同社取締役就任 / 20代後半から人材サービス業界に入り、BPR、SFA、MA、リコメンドエンジンなどのプロジェクトをリード。株式会社フォーラムエンジニアリングに入社後、ICT革新を推進する。

つ目は、技術の習熟度を統一の基準で認知する方法がないことだ。そして、3つ目は、上述の2つのスキル指標に現れない企業や個人の潜在的な価値観や重視する考え方が求人票や履歴書に現れないことだ。この特性を短時間の面談で把握することは難しい。同社では、これら3つのコミュニケーションの曖昧さに切り込んだ。スキル、プロダクト、工程、学問的知識をそれぞれツリー構造に要素分解し相関関係をネットワーク化したInsightMatching辞書（コーパス）を軸に『COMPAS』により求職者と求人要件を詳細化しマッチング度をスコアリング、スキルの習熟度とそのスキルに関連する技術がどのステージ（黎明期 / 成長期 / 成熟期 / 衰退期 / 消滅期）にあるかを基にスコアを算出する『SOEFIA』での習熟度の可



人工知能技術を活用し、SOEFIA (Score Of Engineer For Intelligence and Ability)、COMPAS(Cognitive Matching Point for Ability and Skill)、SIDUS(Spectrum of Identity Definition from UnStructured data) の3つを用いて、企業と人材のマッチングを図る

視化、そしてテキストデータなどの非構造化データから企業や個人の特性を項目ごとに数値で表す『SIDUS』の開発だ。これらの3つの指標から最適な人材をマッチング（スコアリング）し、お互いの特性が明確な状態からコミュニケーションが始められると、認識の齟齬や時間的ロスが減り、結果、マッチング率が改善されたのだ。

求人・求職者双方の行動を 進化させるソリューションに

マッチング効率の改善は元より、このツールは活用する求人、求職者双方を進化させる。人材市場では、自社の求めるスキルを完全に網羅する人材はなかなかいなかったり、総合スコアが同じ2人の人材でも、持っている技術の習熟度の配分は異なることが起こりうる。それらが俯瞰できると、どの技術の習熟度を優先するかを考えたり、残りの技術はどう育てていくのかという受け入れたあとの議論もしやすく、自社の採用や育成の方針を明確にすることに繋がる。求職者側にとっても、待遇や環境の裏にある仕事に求めるものについて、深層の心理に寄り添うことで明らかになれ

ば、より確かな選択ができるだろう。「エンジニアの転職市場は、慢性的な人手不足。そんな中で、求人求職者の双方が、お互いの現状を理解し、自分たちが本当に必要な人材・環境について検討して欲しい」と竹内氏は考える。市場に理想を投げて待つのではなく、現状からいかに行動し、溝を埋めていけるかを議論しあう、攻めのスタンスに変わることができるだろう。

技術の使い方も開発していく

Insight Matching® によってマッチングの効率は向上しつつあるが、明確になったスペックや特性から効率よくふるい落とすのではなく、企業や人の多面性を浮き彫りにし、捉えるための活用を目指していることが、これらの技術を有効に活用する鍵になると思われる。従来、技術者の特性から企業の潜在的ニーズへのマッチから活躍の場の拡大を目指してきた同社だからこそ、この課題に着目し、パイオニアとなることができたのではないだろうか。今の形に至るまでは、Watsonの機能ありきでの適用業務選択ではなく、現場の業務課題のソリューションとして、さらには肌感覚に近づける

ための独自に開発を加えたり、データを組み合わせて判断するなどの試行錯誤があった。「人にはできなかった認知の曖昧さを明らかにし、より深い理解の元で将来を決めていく、進化するマッチングソリューション」を開発・活用していくために、そこに携わる人が自身の考え方や認識をアップデートし、活用に向けて試行錯誤する開発力が問われている。

(文・環野 真理子)

IT を活用した起業・事業化のための 基礎知識習得セミナー

～事例から学ぶ X-Tech 起業のヒント～

開催報告



日時 2018年10月12日(金)・21日(日)・24日(水)・27日(土) 10:00-17:00

内容 < 基礎講座 (各回共通) >

企業経営・事業戦略

会社設立前～設立時に考えておくべきことは何か? 誰に相談するか?

人材

人材を獲得するために必要な要素とは? 活用していく組織作りや仕組み

財務・資金調達

融資による調達を上手に使いこなすには?

融資を考えればよいタイミング

銀行、公庫、信金の違い、VCに接触するタイミングとは?

リスクマネジメント・コンプライアンス

リスクマネジメントの進め方とは?

企業が直面する具体的なリスクとは?

ベンチャー企業の法律順守とは?

知財管理、法務戦略

攻めの「共同研究契約」とは?

不利な契約条項をどのように修正するか

ベンチャーと大企業(と大学)間での争点と回避策

< 応用講座 (テーマ別) >

第1回 IT×ものづくり

第2回 IT×アグリ

第3回 IT×バイオ

第4回 IT×教育

今後の発展が注目される 4分野とITを組み合わせる

デジタル化が様々な領域に変革をもたらし、人工知能、ロボット、IoT、ナノテクノロジーなどの新興技術により、第四次産業革命の時代と呼ばれる今、ITが活用される分野は多岐にわたる。また、起業家やベンチャー企業、イノベーション企業を自律的・連続的に生み出せる仕組みが求められているが、既存のITスタートアップ支援の枠組みでは、多岐にわたる事業領域に対応できない事例が増えてきている。このような背景の中、株式会社リバネスでは、独立行政法人情報処理推進機構(IPA)の「IT人材のための『起業家養成講習会』に係る運営業務」の採択を受け、X-Tech 起業について体系的に学ぶ一連の講座を開発、実施した。

参加者の声

企業経営・事業戦略の話で Question と Passion の重要性が理解できた

起業までの具体的にやるべきことがわかった

リアルなシチュエーションに応じた法務のあり方を学ぶことができた

最先端の話や、具体例(各ベンチャーの話)を聞いたのは有意義

プログラムの詳細はこちらから <https://lne.st/itstartupseminar/>

主催：独立行政法人情報処理推進機構 (IPA) <https://www.ipa.go.jp/>

お問い合わせ先：株式会社リバネス 齊藤想聖 hd@lne.jp

伝える活動を通じて1人1人が
会社を代表するリーダー人材になれる

共育研修

今、多くの企業が『子供たちに自社を伝える活動』を始めています

CSR活動や人材育成研修として、学校現場に出向き、自社の仕事や研究をわかりやすく伝える出前授業を導入する企業が増えています。新入社員研修や研究所の年次研修として実施され、拠点のある地域の学校を中心に全国に渡って展開されています。本業とは関係のない教育活動を実施する企業には、どんな狙いがあるのでしょうか。

Q なぜ、子供たちに伝えることが研修になるのか？

A 未来を描き、伝える力が鍛えられるからです。

社会の発展とともに、企業の社会的責任や期待は大きくなっています。多くの人が多様な考えを持ち、簡単に情報を入手できるようになった今、これからの社会で企業が社会に伝えていくべきは製品やサービスという外から見える自社の姿だけではなく、どのような思いで製品を作り、研究開発をし、仕事をしているのかのストーリーではないでしょうか。

一方、組織の中で自分のビジョンや思いを会社を代表して語る機会はなかなかありません。そのため、自社のビジョンの意味や自分のビジョンとどのように繋がるのかを1人1人が考える機会は組織の中であまりないのではないのでしょうか。リーダーシップを発揮できる人材の不足や離職の増加などにはそうした背景

があるのかもしれませんが。

株式会社リバネスでは、小中高に出向き、自社の仕事や研究をわかりやすく伝える出前授業を企画しながら、自社の目指している世界や社員の生き方を伝える共育研修を企画・運営しています。子供たちを前に自社の仕事や技術に関わる体験活動を企画し、その中で社員がどのような思いで働いているか、どんな未来をつかっていきたいのかを伝えます。それは、会社を代表して語り、子供たちと約束することを意味します。この活動を通じて、1人1人の行動が企業の未来の姿をつかっていくことやリーダーシップの必要性を実感することができます。



リバネスのコミュニケーターが企画から実施までの学びをサポートします

1 オリジナルのコンセプトを作る企画会議を設計

出前授業を通じてどんなことを伝えたいか。各チームごとに考え、1つとして同じ講義はない、そのチームだけのオリジナルな企画を作ります。小さなプロジェクトとしてマネジメントやチームワークも学んでいきます。



2 座学研修で考え方を整理する

コミュニケーションやプレゼンテーションなど、専門外の相手に自分や自社の技術を伝えるために必要な考え方を、リバネスのコミュニケーターが伝えます。



3 学校の要望に合わせてカスタマイズする

2万人を超える株式会社リバネスの学校ネットワークの中から手を挙げてくれた学校で出前授業を行います。学校の生徒の様子や先生の要望に合わせて、企画をカスタマイズしていき、クライアントに求められる教室を作るという体験ができます。

4 自己とチームを振り返る

実験教室後に必ず振り返りの時間を設けます。どんなチームだったか、自分の働きやコミュニケーションはどのような価値をチームや伝える人にもたらしたのかを深く振り返ることで、チームやコミュニケーションについて、改めて考える機会となります。

以下のような課題感を持つ組織におすすめです。

- ・顧客への意識が若手社員にまで十分に育っていない
- ・訓示以外に自社理念を浸透させる機会を作りたい
- ・リーダーシップを発揮できる人材が不足している
- ・社員の離職率が気になっている

共育研修のお問い合わせ

株式会社リバネス 人材開発事業部

TEL 050-1743-9898 / Email hd@lnest.jp (担当: 環野)

イノベーション創出を担う人材を育てるために 人材応援プロジェクト

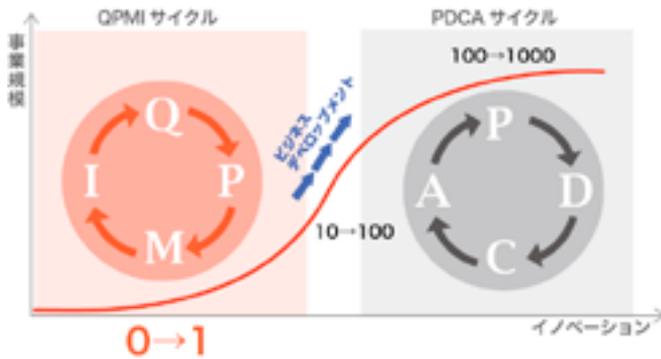
イノベーションは 課題抽出から始まる

研究者の思考が、 社会課題を解決する「QPMI サイクル」へ

0 から 1 を生み出すためには、自ら課題を設定し、無数の試行錯誤を繰り返して、今までにない発見や技術を生み出し続けてきた研究者の思考が使えるのではないか？我々はそう考え、個人が自ら解決したい社会課題を設計することから始まる「QPMI サイクル」という考え方を生み出しました。Q は「Question (課題)・Quality (質)」で様々な事象から課題を見出し、P は「Person (個人)・Passion (情熱)」で個人が課題解決に対して情熱を傾け、M の「Member (仲間)・Mission (目的)」では信頼できる仲間たちと共有できる目的に変え、取り組んでいく。そして、あきらめず

にチームで試行錯誤を繰り返し、1 の「Innovation (革新)」でイノベーションの種 (新たな価値) を創出するというのが「QPMI サイクル」のプロセスです。

QPMI サイクルで 0 から 1 を生み出す過程では、小さな Q から始まり、何度も何度もサイクルを回しながら、Q を進化させ、やがて大きな 1 を生み出します。生まれたイノベーションの種をもとに、PDCA を回し、ビジネスを育てていった先に、結果としてイノベーションが起こるのです。



- Q** 様々な事象から**課題** (Question) を見出す
- P** 課題解決に対して**情熱** (Passion) を抱く
- M** **仲間** (Member) と共有できる**目的** (Mission) とチームを作り、取り組む
- I** 試行錯誤を繰り返し、チームの推進力により**新たな価値の創出** (Innovation) を目指す

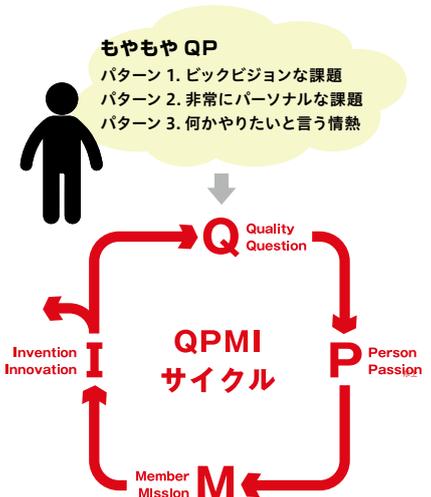
Q はいかにして生まれるのか？

リバネスでは、社員全員が 3 年以内に自身の Q と P を見つけることを目標に人材育成プログラムを走らせてきました。その経験をもとに「QPMI 研修」を開発し、重工業や総合化学メーカー、ソリューションサービス企業等の社員に向けても同様のプログラムを提供してきました。これらの経験により蓄積された知識を整理しました。そこで今回は、サイクルの最初である Q がいかにして生まれるのかについて、紹介します。

誰しも「もやもや」した Q と P からスタートする

QPMI サイクルにおける「Q」とは「個人が自ら解決したいと情熱を燃やせる社会課題」を指します。しかし、最初から良質な Q を持っていることは稀です。多くの場合は、自分の中にある「なんとなくやってみよう」「なにかの課題を解決してみたい」というふわっとした熱や課題感から始まります。ここではそれを「もやもや QP」と呼ぶことにします。もやもや QP にはいくつかパターンがあることが分かりました。1 つは「エネルギー問題を解決したい」「食糧問題を解決したい」といった非常に大きな社会課題から入る場合です。個人の情熱 (P) に落とし込み一歩目を踏み出す

ことが難しく、QPMI サイクルが回りません。2 つ目は「私の祖母の困りごとを解決したい」「自分が救われた経験を活かしたい」といった個人的な Q から始まる場合です。この場合もそのままでは仲間を集めてミッション化 (M) する部分で止まってしまうことが多いです。もう一つは「とにかく何かやりたい！」「人の役に立ちたい！」という情熱だけの場合です。QPMI サイクルを回す際には、この「もやもや QP」を「Q」に磨き上げていくというプロセスが非常に重要であることが分かってきました。



内側にこもっている QPMI サイクルをまわす「Q」に辿り着けない

それではどのようにして、Q に磨き上げて行くのでしょうか。まずは課題感や情熱を深掘りし、その周辺の情報をリサーチして行くというのは多くの人が取り組むことだと思います。その上で、我々が最初の一步目として設定しているのは、「もやもやしたもの」を言葉にする（明文化すること）です。そしてそれを誰かに話すため、外に出ます。自分の中だけでQを磨くには限界があります。学会発表でも同様のことが言えますが、誰かに話すことは何よりも自身の深掘りになる、新しい視点を獲得するために重要なプロセスです。その結果得られた反応を考察し、もやもやQPを再構築します。話す人は誰でも構いませんが、自分のもやもやQPと関わりが深いと思われる人や、自分の属する組織外の人に話すことがポイントです。自分とは異なる視点や、伝えるというプロセスの中で得た

自身の経験そのものが、再構築の際に盛り込まれ、パーソナルな課題から少しづつ現実世界との繋がりが濃いものになっていくのです。

このような作業を繰り返して行くうちに、思いがけない課題や、想像しなかった場所に仲間がいることに気づくなど、転換点が訪れます。それを見逃さず、ブラッシュアップを続けると、自分ごとでありながら、社会課題と強く結びついた、ゆるぎない信念を持って語れる「Q」が生まれてくるのです。そのメカニズムの詳細を言葉にすることは現状では難しいのですが、とにかく外に出て再構築するというプロセスを繰り返す数が多ければ多いほど、「Q」にたどり着く確率が高いというのが、これまでの事例の中から言えることです。

もやもやQPから「Q」が生まれるプロセス



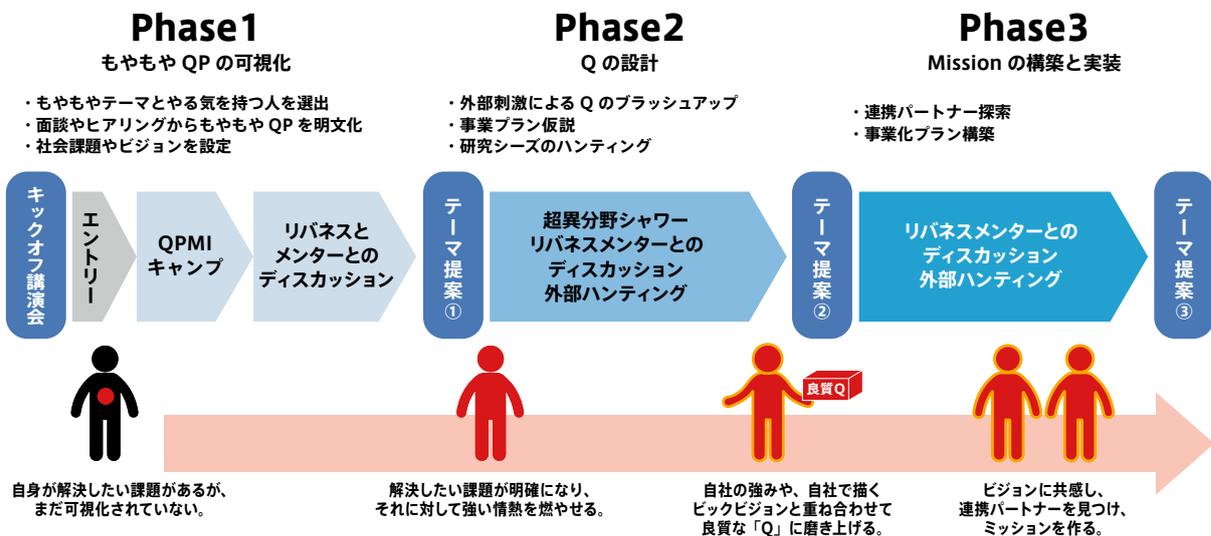
QPMI サイクルを理解するための参考書籍
世界を変えるビジネスは、たった1人の「熱」から生まれる。
 日本実業出版社

リバネスのQPMI 研修

QPMI 研修では、リバネスのコミュニケーターによるもやもやQPの明文化から始まり、リバネスのネットワークやネットワーク開拓力を活用し、今まで出会ったことのない異分野人材に会いに行く「外部ハンティング」など、貴社社員がQPMI サイクルを回すプロセスに伴走します。社会課題を解決する個々のQを設計し、それを解決した時の世界（ビジョン）を明確にしなが、ミッションとチームをつくり、イノベーションの種を生み出す最初のサイクルを回すことを目指します。

大きく分けると3つのフェーズがあり、Phase1 はもやもやQPの可視化がメインです。0 から新しいものを生み出す起業家人材の「考え方」に浸かり、PDCAとは違う、新しい思考プロセスを体験する研修を経て、

もやもやQPを明文化していきます。Phase2 は、もやもやQPを良質なQに磨き上げるプロセスです。超異分野シャワーや外部ハンティングといった取り組みで良質なQを持っている研究者やベンチャー企業経営者、教育現場やものづくりの現場の多様な人に会いに行きます。自身の経験を増やしていくと共に、もやもやQPを語っては再構築することを繰り返します。Phase3 では、Missionを構築し、テーマごとに外部連携体制構築や実証パートナー探索、小規模実証試験等のフォローを通じてビジネスモデル仮説の先鋭化を行います。



貴社のイノベーションの種、創ります

貴社の環境に合わせた、イノベーション人材育成研修を設計・実装いたします。
 お問い合わせ：株式会社リバネス 研究キャリアセンター
 TEL 050-1743-9898 / Email hd@lnest.jp (担当：齊藤)

研究開発型ビジネスのシミュレーションで
「経営視点」を養う研修

Medical Innovation Talent Game

MIT-G

MIT-G は武田薬品工業株式会社と株式会社リバナスが共同で開発したビジネスシミュレーションです。製薬企業の経営体験を通じて、ビジネスへの理解を深めることができます。さらに中長期的な視点での事業推進、他部門への理解やコミュニケーションの重要性、ステークホルダーの理解など経営視点の獲得にも繋がることから、多くの企業で次世代リーダー研修として導入されています。

なぜいま、ビジネスシミュレーション研修なのか？

エクスポネンシャルの時代、全ての企業人に必要な力とは

「エクスポネンシャル」は「指数関数的」という意味です。ムーアの法則やゲノム解析技術など、エクスポネンシャルな技術の変化を我々は目の辺りにしています。これら技術は元々の規模が小さい時期は人々の目にとまることは少ないですが、積み重なった「指数関数的」な成長は結果として、途方も無いインパクトとなっていきます。このように変化の著しい時代に、すべての企業人に必要な力はどのようなもののでしょうか。

変化に対応するマインドとスキル

2003年にヘンリー・チェスブロウがオープンイノベーションを概念化してはや15年。ここ数年で打ち上げられたエクスポネンシャルの概念は、オープンイノベーションが待った無しだという警告のように聞こえます。従来の企業における研究、開発、販売、マーケティング等の必須な役割でさえ、社会の変化に応じてフレキシブルに外部のリソースを調達して事業を創出していく。そんなマインドとスキルが求められているのです。

全社員が経営者の時代 「仲間」をコミュニケーションで巻き込む

変化の兆しやヒントは現場にこそ現れることが多いです。だからこそ、すべての社員が経営者としての視点を持ち、チャンスを見逃さずに早期に事業に繋がることができる組織は強いでしょう。また、縦割り化の結果、自部門最適化に

集中する社内の他部門や短期的に利益を上げることを求める株主などの社外のステークホルダーを説得していくコミュニケーション力も必要となることでしょう。社内外の専門家の仲間を増やしてチームを作っていく段階でも、インセンティブの異なる組織をまたいだチームのマネジメントにも、コミュニケーション力は必須な力です。

疑似体験により、 時代に必要な力を感じ取る

MIT-G は製薬企業をモデルとしたビジネスシミュレーションです。代表、経営戦略、営業、研究の4つの部門に分かれ、複数のチーム（企業）が参入する市場の中で会社経営を行います。不確定要素が多い中、膨大な情報を分析し、立場の違う4部門が協力し1つの決断を下さなくてははいけません。研修の中では中・長期計画の策定や株主総会も行われ、自ら立てた目標に対して、下した決断とその結果についての説明責任が問われます。一連の研修はビジネスへの理解、中

長期的な視点で会社を俯瞰する視座、他部門理解やコミュニケーションの重要性の理解等に繋がるため、多くの企業で次世代リーダー研修として導入されています。

さらに、ハイラル株式会社との連携によって、チームや参加者個人のコミュニケーションスタイルの可視化システムの導入も開始しました。コミュニケーションスタイルを可視化することで、会社の方針を決定するまでのプロセスをチームごとに比較したり、自身の発言量や発言パターンなどを見たりすることで、データを見ながら組織のコミュニケーション

のあり方を試行錯誤していけるという、画期的な方法です。変化の激しい時代はすでに始まっています。高い視座から物事を見て、トップダウンに頼らないテーマ立案、所属の違う専門家たちとの縦横無尽なプロジェクト推進。そんな人材の育成を行ってみませんか？

MIT-G 導入企業の課題

課題	
マネージャー層（および候補者）の経営への関心・理解が低い	営業と研究の横のつながりが弱い
企業理念やビジョンと日常業務とのつながりを理解しにくい	経営層の危機感が共有できず、変化が促せない



MIT-G プログラム例

Day1 : 7時間	Day2 : 7時間
<p><導入研修> 自社組織の課題共有 研修の目的と目標の理解</p>	<p>中長期的計画の策定</p>
<p>シミュレーションゲームの説明 テストモード実施</p>	<p>シミュレーション実施(3~5期)</p>
<p>企業理念と中長期的計画の策定</p>	<p>第2回模擬株主総会 各社の状況の分析結果解説</p>
<p>シミュレーション実施(1~2期)</p>	<p><振り返り> 自社の理念・中期計画との比較 MIT-Gでの気づきの整理</p>
<p>第1回模擬株主総会 社員からの質問に対する回答</p>	<p><結びの研修> 自身の業務や部門の改善につながる提案</p>
<p><振り返り> 他チームとの比較による、チームの決断の フローやコミュニケーションの見直し</p>	

お問い合わせ

プログラム体験会を不定期で開催しております。ご興味のある方は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: 050-1743-9898 / FAX 03-5227-4199 / Email : hd@lnest.jp (担当: 坂本、楠、江川)

組織・人材に研究から切り込む

～人材開発研究レポート～

株式会社リバネスでは組織と人材を探求し、得られた知見を社会実装する研究活動を進めています。組織づくりや人材育成の中で勤と経験で進められてきた部分に、研究の力を加えてさらに前に進めることを目指しています。このコーナーでは、人材に関わる研究活動を紹介していきます。

新しいことを起こせる人材の「マインド」(以下、創造的マインド)はどのように成長するのか

多くの企業がこれまでの事業に捉われず、新たな事業の創出方法を模索する中、生産性の向上ではなく、創造性を発揮できる人材が多く求められています。人材育成においても、そのような人材に求められるスキル・ナレッジ・マインドの育成手法の開発は今後一層求められていくでしょう。私たちは、その中でも「マインド」が重要であると考え、共育プログラムをはじめとする研修を開発してきました。さらに組織の特性に合ったプログラム、個人のフェーズに合ったプログラムを開発するため、個人の創造的マインドの成長を長期的に測定・分析し、創造的マインドの成長プロセスを明らかにしたいと考えています。

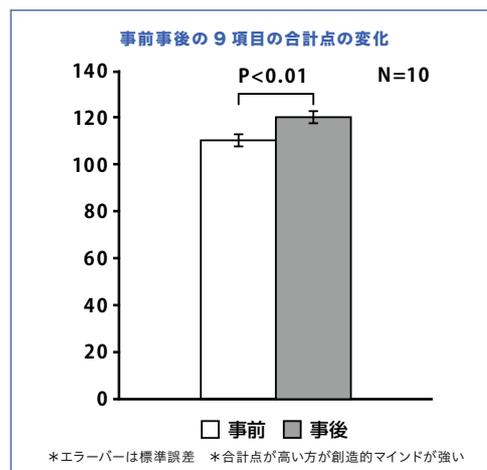
新しいことを起こせる人材が持つマインド

先行研究により、新規プロジェクトの創出経験のあるベンチャー企業の経営層を対象に、考え方や行動方針に関するインタビュー調査を実施し、結果から特徴的な9項目を抽出しました。以下の9項目を測定・得点化できるアンケートツールを用いて、研修の前後や社員の年次ごとの測定を行っていきます。

項目名	定義	項目名	定義
異分野への開放性	他者や、自分とは異なる領域の見解に対して拒絶しない態度	常識からの逸脱傾向	一般的・標準的とされる価値観に従属しない傾向
研究的思考	自ら課題を立て、仮説検証を行う研究の考え方をもち、実践しようとする傾向	即動力	思いついたことや自分にできることを素早く自発的に行動に移そうとする傾向
社会課題への使命感	社会の課題を何としても自分が解決したいと思っていること	自分ごとの拡張	チームや組織における自分の責任範囲を超えて主体的に行動する傾向
チャレンジ精神	困難なことに抵抗を感じず、挑戦しようとする態度	変化への受容性	新しい出来事や環境の変化を前向きに捉える態度
個のネットワーク志向	自分一人ではなく、チームとなる仲間と一緒に進めていこうとする態度		

共育研修の受講者の変化

プレ調査として、リバネスが行う共育研修の参加者10名を対象に、事前事後のアンケート調査を実施しました。共育研修は6ヶ月間かけて子ども向けの体験教室の開発をし、自身の仕事観と理念を伝えるとともに、1人1人が次なる挑戦を宣言するという内容で実施しました。研修の前後での創造的マインドの変化は以下の通りです。9項目の合計点は事前事後で有意に上昇。各項目では特に「研究的思考」「社会課題への使命感」が上昇傾向にありました。その他項目ごとの変化は個人間での差が大きく、個人の特性に合ったプログラムの設計や、チーム形成によって成長を促していける可能性も鑑み、本格的に調査を展開していきます。



研究所紹介：リバネス研究キャリアセンター

研究キャリア人材のための育成プログラムの開発、検証を行っています

社会の中には解決すべき多様な「問い・課題」が存在します。私たちは、それを解決しうるのは「研究」の考え方を持った人材であると位置づけ、「研究キャリア」を歩む人材の育成研究に取り組んでいます。全ての世代を対象として、そのような人材の成長モデルを体系的に調査・研究すると同時に、その結果に基づいた環境づくり、メンターの育成等の開発を行います。そして、あらゆる地域・組織で研究キャリアを歩む人材が育ち、やがて次世代育成に戻ってくるという、研究キャリアのライフサイクルの構築を目指しています。

株式会社リバネス 研究キャリアセンター TEL : 050-1743-9898 / Email : hd@lnest.jp (担当: 楠)

組織全体のソーシャルスキルを磨き、個人の想いがもっと表現できる世界へ

「ダイバーシティ」という言葉に代表されるように、多様な人材の活用によって組織の創造性を高める動きが注目を集めている。筑波大学大学院の酒井智弘氏が心理学の知見を活かして取り組む「ソーシャルスキルトレーニング」は、「ひとりひとりの主張や想いが適切に発信され、それらが信頼関係のもとで受け入れられる社会」を実現する1つの方法になりそうだ。

異分子を受け入れる組織づくりのためのソーシャルスキル

組織の中での多様性が重視されるようになった昨今、個人の自由な発想を活かしながら1つの組織としてまとまる挑戦を始めている企業も多い。しかし、自分と異なる見解を受け止めながら、自分の主張や考え方を提案するコミュニケーションは難しく、その場の「空気感」で物事が動いたり、「同調」を重んじたりする傾向にあった組織においては、異分子と見なされることや、画期的なアイデアが活かされないことがありがちだ。酒井氏は、自分の想いや主張を適切に伝え、異なる見解を理解して認め合う技術である「ソーシャルスキル」を身につけることが解決策の1つになりうると考えている。

個人のみでの努力ではなく、組織全体でトレーニングする

酒井氏が扱うソーシャルスキルトレーニングは、たとえば、対人場面で不快なことがあったときに、事実と解釈を分ける練習をする。相手との議論の中で意見がぶつかったとき、「この人は自分のことを嫌って

いる」「この人はこのテーマに本気で取り組もうとしている」などの複数の解釈が可能である。後者のような解釈を意識的に行うことで、相手の主張を受け入れ、建設的な議論をすることができる。こうしたトレーニングは、コミュニケーション能力に悩みを抱える個人のみが受ける必要があると考えられがちだが、酒井氏は、生き方、考え方、背景などが異なる多様な人材がいる組織の構成員が、共通の課題として学ぶ必要があると考えている。「組織全体が他人の主張を受け入れたり、適切に自己主張をしたりできるスキルを身につけることで、各メンバーの想いやアイデアが活発に交わされるようになります。これは個人の力を最大限に活かす組織の文化や風土を作るものだと思います」。酒井氏の考えるトレーニングはいわば「組織全体のソーシャルスキル」を鍛える取り組みだ。

論文の外で見えたリアルな課題を捉える

自分自身が人とのコミュニケーションに難しさや苦しさを感じていた中で、コミュニケーション能力を「スキル」として誰でも身につけることが可能だという視点に新



筑波大学大学院
人間総合科学研究科 博士後期課程 心理学専攻
酒井 智弘 氏

鮮さを感じ、酒井氏はソーシャルスキルに関する研究を始めた。今では、自身の研究を心理学者以外にも知ってもらい、社会の中でより多くの人に、自分の研究を還元したいと組織への社会実装の道を模索し始めている。研究活動と並行して、筑波大学でアントレプレナー育成を目指して行われている「EDGE-NEXT プログラム」に参加し、様々な企業にヒアリングをしたり、自分の考えを提案したりする活動を進めている。大学の講義や一部の企業でのパイロット導入もスタートした。いざ、組織の現場に出てみると、ソーシャルスキルの理論として提唱されているトレーニングを現場で意味のあるものにするために、上下関係など、実社会での対人関係の課題やシチュエーションをもっと理解する必要性を実感できた。「論文を読んでいるだけでは現実味をもって理解できなかった組織の課題を丁寧に知っていききたい」。組織全体のソーシャルスキルを磨き、個人の想いがもっと表現できる組織・世界を共に実現する仲間を、酒井氏は求めている。

(文・江川 伊織)

自ら研究者としての道を切り拓きながらも、後進の仲間のために積極的に社会とつながりを持ち、外の世界への扉を作るリバネスのパートナー研究者です。

宇宙研究の事業化に挑戦！ 研究の先を見据えた本気の研究を促す環境作り

寺島 千晶 氏

東京理科大学 光触媒国際研究センター 教授

東京理科大学光触媒国際研究センターに所属する寺島千晶氏は、スペースコロニー研究センターの運営にも携わっている。宇宙での生活を実現するあらゆる技術を結集させる研究所で、全国の宇宙に興味のある学生の育成プログラムにも力を入れている。宇宙開拓を担う学生をどのように育てていこうとしているのか。お話を伺った。

本気で試行錯誤できる 環境を作りたい

寺島氏の研究指導の基本方針は、「口出ししない」ことだ。ゼミの中で研究の進捗や方向性についてみっちり議論する以外は、日々の会話の中で研究の話はしないことにしている。「自分で試行錯誤して発見することが、研究を学ぶためには大事。教員が口出ししてしまうと学ぶ機会を奪ってしまうことになる」というのがその理由だ。大きく方針がずれていなければ、自由に進めても問題ない。方針がずれていく人には毎朝相談をすることもある。本人の状態に合わせて学生と向き合うのが寺島氏の指導のやり方だ。長年の学生との対話の中で、研究の手順もさることながら、「危機感・スピード感・本気度・パッション」を持って取り組むことを伝えることが非常に大事だと感じている。「理科大の学生はとても実直に学問に取り組み、社会の中では重宝される存在。その反面、指示を得ないと動けないところもあり、いかに本気で楽しく研究できるか。その環境を作ることを目指しています」。

研究のその先を考える 事業化への挑戦

本気になれる環境を築くため、国際会議など様々な機会に学生を連れ出して来た寺島氏。今年は、事業化を目指す研究者

が集まる「アグリテックグランプリ」に学生が挑戦した。自身の研究室では、水中プラズマと光触媒で、空気中の窒素と水から防藻効果のある液体肥料を作り、植物栽培を行う研究をしている。その担当の学生に代表としてエントリーを勧めた。「学生は、研究を楽しんでいる中でもどこか与えられたテーマという意識があるように思う。研究は学会に発表して終わりと思っている感があった。事業化という発想は、私も含めてわからないことだらけ。社会に本当の意味で実装されるためにどうすべきかを一度、とことん考えてみてほしかった」。期待通り、伴走するコミュニケーターのアドバイスを受け、10回以上発表内容を作り変えた。その発表は好評を得て、企業賞を受賞した。

宇宙研究から多方面への 活躍を目指す

東京理科大学のスペースコロニー研究センターは、宇宙開発に不可欠な極限的な閉鎖環境において人間が長期間滞在するために必要な技術の研究開発を行う。民間との迅速な連携で技術の実現を目指す、実社会を向いた研究所だ。同時に、宇宙開発に挑戦したい学生を全国から集め、宇宙に関わる研究・体験を通じて宇宙技術開発の現場で活躍できる人材の輩出を目指している。NASAの施設見学、宇宙飛行士を招聘した講演会、企業の無重力

施設での宇宙擬似空間の体験や実験など、学生たちにとって魅力的な取り組みだが、寺島氏がここで目指すのは宇宙開発を実現する人材の輩出だけに止まらない。「『宇宙学部』というのはまだどこにもないし、理科大も宇宙に特化した学部を作ろうとも思っていない。宇宙技術に関わること地球上の実際の生活にも役立つ研究に繋がったり、未来を俯瞰することができる。多方面で活躍する人材を輩出していきたいですね。自身も技術を社会に生み出す事業化はまだ未知の世界。宇宙を軸に、未来の地球を若手人材と作っていきたい。あらゆる企業にぜひ、この研究所の教育、研究に参加してもらいたいと考えている。



寺島 千晶 氏

東京理科大学 光触媒国際研究センター
教授

2003年東京大学大学院工学系研究科博士課程修了、博士(工学)。2005年東海旅客鉄道(株)にて主幹研究員、機能材料等の開発に従事。2010年より名古屋大学大学院工学研究科特任准教授、2013年東京理科大学大学院工学研究科特任准教授を経て、2018年8月より現職。専門：ダイヤモンド材料・プラズマ化学。

株式会社リバネスでは大学・企業人材の研究的思考と実装力を開発する「人材応援プロジェクト」を運営しています。この活動を共に推進していただく産業界・アカデミアのパートナーを募集しています。

募集中

人材応援プロジェクト参加企業

アカデミアやベンチャー企業など、外部との連携を通じた人材育成のオープンイノベーションの場を作ります。創造性やリーダーシップを向上させる人材育成に取り組みたい企業が対象です。

ご提供内容

企業の研究所等における人材のマインドセットの醸成やモチベーションの向上、アカデミア・ベンチャー企業・大企業などにおける外部連携推進人材の育成、研究人材による新規事業創出を支援する研修、リーダーシップ、コミュニケーション、マネジメントなどの各種研修の企画・相談を通じて、研究人材等の育成に関するご提案をいたします。

参加方法

下記まで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(担当: 齊藤)
Tel: 050-1743-9898 / Fax: 03-5227-4199
E-mail: hd@lnest.jp

研究応援教員

大学院生・ポスドクなどの研究活動・キャリア支援に繋がる活動にご協力いただけるアカデミアの教員の方が対象です。

ご提供内容

①ご指導されている学生向けにスタッフがキャリア相談や講演を行います。

自らも研究経験と社会経験を持つスタッフがご相談・講演に応じます。

②冊子「人材応援」「incu・be」及びメールを通じてキャリア開拓に役立つ情報をお届けします。

多様なロールモデルや研究費、研究職求人、キャリアイベントの情報を定期的にお届けしています。

現在の登録者数 **417**名

登録教員(一部)はHPでご覧になれます。

登録方法

以下のウェブページにアクセスしていただき、フォームからご登録ください。



今号の読者アンケートの回答を募集しています

より良い誌面を作るため、読者からのアンケートを募集しています。以下のフォームから回答にご協力ください。

読者アンケートは
こちら



研究キャリア発見マガジン『incu・be』で若手研究者のキャリア開拓を応援しよう

年に4回、1万5千部お届けしている研究キャリア発見マガジン『incu・be』では、若手研究者の多様な研究キャリアの広がりや開拓に必要な視点を紹介しています。





ISBN978-4-86662-032-9

C1060 ¥500E



1921060005004

人・行動・心の研究開発、始動！

リバネス サイキテック研究所

株式会社リバネス サイキテック研究所は、心理学や哲学、組織行動論といった、人の心や行動に関する研究の社会実装を目指して組織されました。「新しいアイデアが生まれやすいオフィス環境を作りたい」、「使命感を持ってコトを仕掛ける人材はどう育成されるのか」といった、人と組織に関する企業の課題を、心とテクノロジー (psyche + tech) の研究開発を通じて解決します。

人と組織の課題に対して一緒に研究開発を進めたい企業、募集中！

サイキテック研究所では、人の心や行動に関わる多様な研究者、テクノロジーベンチャーとのネットワークを活かし、対象となる研究課題に適したプロジェクトチームを設計して研究開発を進めることができます。心という捉えることが難しい対象を、アンケートやインタビューの他、音声解析、表情解析など、心理学的、生理学的最先端技術を組み合わせて多面的に解析できます。

【サイキテック研究所のネットワーク】



分野を超えた研究を生み出す研究者



サイキテック 研究所



【アプローチ可能な課題例】

パフォーマンスを高めるチームはいかにして構成可能か？

創造性を高めるオフィス設計とは？

熟練プレゼンターの暗黙知は可視化できないのか？

新しいコトを仕掛けられる人材にはどのような特徴があるのか？

【研究開発の進行プロセス】

研究対象の特定
仮説立案
研究チーム結成データ取得
(調査・実験)データの
解釈・考察ソリューション開発
サービス設計

【連絡先】

人と組織に関わる課題を研究で解決したい企業、お問い合わせください

株式会社リバネス サイキテック研究所研究所 URL : <https://lne.st/institute/psy/>TEL : 050-1743-9898 / Email : hd@lne.jp (サイキテック研究所 所長: 江川 伊織)