

地球貢献に資するひとづくりを、企業・大学と実践する

人材応援

2025.03

VOL.27



新たな価値を生み出す人材を どう育てるか

ーアントレプレナーシップ教育と
アントレプレナー研究に学ぶ評価・制度設計ー

早稲田大学 大学院経営管理研究科 牧 兼充 氏

神戸大学大学院 経営学研究科・経営学部 吉田 満梨 氏

東京大学 産学協創推進本部 松井 克文 氏

リバネス流、イノベーションを生む
「ひとづくり」を解剖する
～100を超える実践現場から～

■人材開発ラボ

03 社員のアイデア、どれを応援したらいい？

■2025年の分岐点

05 倫理学を科学技術の発展に活かす人を目指して、アクセルを踏む

筑波大学 人文・文化学群人文学類(進学予定) 甲斐 晴奈 氏
株式会社リバネス 知識創業研究センター長 高橋 宏之

■ひとと組織の研究開発

10 共創・連携のプロセスを学術と実務の知識で事業につなぐ

静岡大学大学院 総合科学技術研究科 情報学専攻 助教 後藤 謙太郎 氏

■特集1

新たな価値を生み出す人材をどう育てるか

ーアントレプレナーシップ教育とアントレプレナー研究に学ぶ評価・制度設計ー

14 アントレプレナーシップ教育から見る、

新規事業開発を促進する評価のしくみ

早稲田大学 大学院経営管理研究科 准教授 牧 兼充 氏

18 誰もが実践できる！新規事業を生み出す5つの行動原理

神戸大学大学院 経営学研究科・経営学部 准教授 吉田 満梨 氏

20 アクションを増やすために組織ができること

東京大学 産学協創推進本部 特任研究員(ディレクター) 松井 克文 氏

■リバネスユニバーシティ

25 2025年度開講予定コース一覧

26 言語を超えた コミュニケーションの実現で色鮮やかな未来を作る

東洋インキ株式会社 技術本部 鈴木 聖矢 氏

27 「スタートアップが 生まれ育つ地」にするために

公益財団法人 石川県産業創出支援機構 川端 洋平 氏

28 ブリッジコミュニケーションコース

29 ジャーミネーションカレッジ

30 ことまちカレッジ

31 感性と素材カレッジ

■私が海を渡った理由

32 研究者プラットフォームでチームアジアの成長を加速する

株式会社 LabBase 代表取締役 CEO 加茂 倫明 氏

■特集2

33 リバネス流、イノベーションを生む

「ひとづくり」を解剖する

～100を超える実践現場から～

STAFF

人材応援 編集部

編集長 伊達山 泉

編集 楠 晴奈、佐野 卓郎、長谷川和宏、

前田 里美、篠澤 裕介

記者 海浦 航平、重永 美由希、

塩川 雅貴、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6階

TEL:03-5227-4198

FAX:03-5227-4199

表紙・DTP 高杉昭吾デザイン事務所



【表紙】

筑波大学

人文・文化学群人文学類(進学予定)

甲斐 晴奈 氏

- 発刊に寄せて -

入社して丸7年が経ちました。入社当時はできないことばかりで苦しいときもありました。自分にとっての後輩が増えてくるようになり、どれだけ先輩たちが自分のために時間を費やし、対話をし、チャレンジのためのサポートをしてくれていたのか、を痛感するようになりました。私もまだまだ精進せねばならない身分ですが、人材の成長は教えるものではなく、共に育つことなのだなと感じます。自分の所属組織を超えて、人材応援を手にとってくださった皆様と共に、成長できる仕掛けを作っていければ幸いです。

編集長 伊達山 泉

人材開発 Lab.

新規事業が生まれ続ける場所とは？

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



Q 社員のアイデア、どれを応援したらいい？

今回は、社員のアイデアに対して、上司は何を基準に「目利き」をしたら良いかをテーマにしたいと思います。

社員主体の新事業のアイデア創出を加速しようとする企業の取り組み事例を多く耳にします。そこでよく聞かれる運営者や経営者の悩みが「テーマの目利きはどうしたらいいか」という点です。一方、アイデアを出す社員からは「提案しても『それ儲かるの？』『100億の事業になるの？』という話が先立ってしまい前に進まない」という悩みをよく聞きます。かといって、限られたリソースの中ですべてのアイデアを試すことは不可能です。

社員からのアイデア創出を常に推奨しているリバネスでは、アイデアを受け取った先輩社員や役員が必ずする3つの質問があります。「それ、新しいの？」「そ

れ、おもしろいの？」「それ、続けられるの？」です。この3つの視点で周囲を納得させられなければプロジェクトは始まりません。

私自身もこの3つの質問を何度も投げかけられてきました。とある自治体から自分の関心があるテーマでの企画提案が公募された時、その公募に採択されることに意識がいったしまった私は、公募の仕様にあった提案をすることに集中してしまいました。「新しいの？」「面白いの？」という点には自信があったのですが、アイデアをすぐに試したいと焦るあまり、事業の継続性をきちんと考慮できていませんでした。予算は一過性のものであり、その後の自立化計画がなければ広げていくことはできません。そんな私に社内の先輩方からは3つの問いが厳しく投げかけられました。結果的に、より洗練されたアイデアが生まれ、現在もその活動を

続けています。どんな時もこの問いを発した先輩方も主体的に議論に加わり、共に考えてくれました。結果的にこのアイデアはやめたほうが良いと自分で結論を出したこともあります。自分がやりたくて始めたことをやめるのは厳しい決断でしたが、納得して、別の方法を模索するきっかけにもなりました。

この3つの質問は、「目利き」という効果だけでなく、社員の熱意を受け止めながらも、そのテーマをブラッシュアップすることを手助けするものだと思います。上司は社員のテーマの審査員ではなく、共に新事業創出を目指す仲間なのです。チーム形成やマネタイズなど、上司だからこそ力を発揮できることも多いはず。共に議論を行う中でより良いテーマが生まれ続けるチームになるでしょう。

提案

選ぶのではなく、
チームの一員として3つの質問で
テーマをブラッシュアップしよう。

【記者】重永 美由希

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

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

問い合わせ先

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



人材応援プロジェクト

私たち株式会社リバナスは、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 ARK



株式会社 ACSL



キリンホールディングス株式会社



ダイキン工業株式会社



株式会社 NINZIA



株式会社フォーカスシステムズ



株式会社メタジェン



artience 株式会社



株式会社 Eco-Pork



建ロボテック株式会社



大正製薬株式会社



株式会社 NEST RdLAB



富士電機株式会社



モバイル・インターネットキャピタル株式会社



aiwell 株式会社



エスター株式会社



幸福ホールディングス株式会社



大日本印刷株式会社



株式会社ノベルジェン



株式会社フツパー



モルミル株式会社



株式会社 IHI



株式会社エヌケービー



株式会社サンケイエンジニアリング



太陽誘電株式会社



長谷虎紡績株式会社



株式会社プランテックス



株式会社山田商会ホールディング



株式会社 IDDK



株式会社 荏原製作所



サントリーホールディングス株式会社



株式会社中国銀行



東日本旅客鉄道株式会社



マイキャン・テクノロジーズ株式会社



ヤマハ発動機株式会社



株式会社アグリライト研究所



株式会社ガルデリア



三和酒類株式会社



DIC 株式会社



株式会社日立製作所



マイスターズグリット株式会社



ugo 株式会社



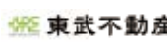
アサヒ飲料株式会社



カルビー株式会社



株式会社セルファイバ



東武不動産株式会社



株式会社 PITTAN



Mipox 株式会社



株式会社吉野家



UntroD Capital Japan 株式会社



キオクシア株式会社



株式会社 Soillook



東洋紡株式会社



BIPROGY 株式会社



株式会社 MACHICOCO



株式会社 Liberaware



株式会社 EAGLYS



キッコーマン株式会社



綜研化学株式会社



西日本電信電話株式会社



株式会社ヒューマノーム研究所



株式会社マテリアルゲート



レボックス株式会社



株式会社イノカ



京セラ株式会社



ソミックグループ



日本ハム株式会社



fabula 株式会社



明治ホールディングス株式会社



ロート製薬株式会社



「老舗メーカー」ではなく「100年続くベンチャー企業」になる、ひとつづくり
Mipox株式会社



Mipox株式会社
取締役兼執行役員
中川 健二 氏

「塗る・切る・磨く」ソリューションを提供してきた私たちは、2025年に創業100周年を迎えます。他の企業には真似できない技術を磨いてきたからこそ、自分たちを研磨材メーカーなどと表現するのではなく、「塗る・切る・磨くに絡めたらなんでもできる」という姿勢で新しい可能性に挑戦していく組織にしたいと考えています。その原動力になるのは「これを解決したい」という個人の情熱です。それを社内に持ち込むためには、経営者・

社員が自ら外の世界に飛び出し、多様な世界に触れることが必要です。これまで話したことの無い相手に対して自分たちが持っている技術をわかりやすく伝えること、そして解決したい社会課題を掲げて自ら行動している人たちと共創すること。そんな挑戦を、人材応援プロジェクトに参加する多様なスタートアップや、次世代の研究者とともにしていきたいです。

2025年の分岐点

2025年は、日本の労働人口の過半数を日本の高度経済成長期を知らない世代が占め、働く人の価値観が大きく変わる転換点でもあります。これからの社会の中核を担う若手人材がどのような価値観で行動し、どのような視点で世界を見ているのか。私たち企業は彼らから学べるが多くあるはずです。

本コーナーでは、独自の視点や情熱を持ち、自ら行動を起こして社会の中で活動をする学生を紹介します。彼らの活動を応援しながら、互いの価値観を共有し、ともに未来の社会を構想していきます。



甲斐 晴奈 氏

筑波大学
人文・文化学群人文学類(進学予定)

2006年生まれ。アドミッションセンター入試に合格し、筑波大学人文・文化学群人文学類に2025年度入学予定。哲学・倫理学、とりわけ生命倫理学・医療倫理学に関心があり、医療上の意思決定について研究している。個人でも共同でも複数の研究を遂行しており、国際誌への論文投稿や学会発表なども経験。大学合格から入学までの期間に株式会社リバネスの研究開発事業部でのインターンとして、実験教室や超異分野学会などに関わっている。

高橋 宏之

株式会社リバネス
知識創業研究センター長

2009年横浜市立大学大学院博士後期課程修了。博士(理学)。40歳以下の若手研究者を対象にした「リバネス研究費」の立ち上げなど、産業界と若手研究者との間で新たな研究プロジェクトを生み出すことを中心に従事。さらに、アカデミアの枠組みにとらわれずに個々人の知識、技術、課題解決に対するパッションを合わせて新たな知識を生み出す場「超異分野学会」や、知識製造を行うリアルなラボの立ち上げなど研究開発の種を生み出す動きを仕掛けている。

倫理学を 科学技術の発展に 活かす人を目指して、 アクセルを踏む

小学校時代から人と社会の関係性の違和感を問いとして様々な活動を精力的に進めてきた甲斐 晴奈さん。高校時代には医療倫理の領域で研究を始めるようになった。複数の論文を国際誌へ投稿するなど、すでに最先端の研究者として活躍する甲斐さんの軌跡と未来展望を尋ねた。

自分の心理的变化をきっかけに医療倫理の研究へ

高橋：甲斐さんは17歳で共著者として国際誌へ論文投稿されていますよね。哲学の中でも特に医療や生命に関わる生命倫理をテーマに研究を始めたきっかけをぜひ教えて下さい。

甲斐：両親が研究者ということもあり、身近に科学がある環境で育ちました。小学生の頃に熱中していたのは、ものづくりでした。小学3年生からは仲間とロボットコンテストで全国大会に出るくらい熱中していました。3人一組のチームで一つのラジコンをつくり、仕掛けを動かしたり、時間内にゴールまで走りきるようなものです。でも、私は全国大会でミスをしてしまったんです。練習でうまくできていたことができなかったり、時間もギリギリになってしまいました。できたはずのことができなかったことが悔しい、という思いが強く、自分をすごく責めました。

高橋：チーム戦なら自分だけの責任ではないと思うのですが、気持ちが自分に向いてしまったのですね。

甲斐：はい。なんでこの世界ってこんなに辛いんだろう、どうして自分を責めてしまうんだろう、そんなことを思いながら学校の帰り道を歩いていたのを覚えています。そんなときに出会ったのが和歌でした。小学4年生のときの授業で百人一首を習ったのですが、99番の歌にとっても惹かれたんです。「人もをし 人もうらめし あぢきなく世を思ふゆゑに 物思ふ身は」という和歌なのですが、上皇という雲の上の存在の人でも、世の中が面白くないかと思っているんだと驚きました。自分の悩みも普通のことなんだなという気持ちになり、心が楽になりました。それをきっかけに文学へとめり込んでいったのです。今になって思うと、和歌そのものではなく、和歌の奥にある思想やこの世界に対する気持ち

とかに関心が向いていたのだと思います。

高橋：ロボット大会での経験が和歌や文学への興味に繋がっていったとは驚きました。そこからさらに生命倫理へ興味が進んでいったのはどんな経緯があったんでしょう。

甲斐：倫理に出会ったのは高校生になってからです。元々不登校気味でしたが、結局は中退し、高卒認定を受ける選択をしました。その際、社会科の試験科目の中で選択したのが、倫理でした。倫理学や哲学の領域で、「人間の本质はあらかじめ決められておらず、生きる道を自分で切り開く存在だ」という実存主義のことを知り、先人たちの議論に興味を持つようになりました。生命倫理に興味を持ったのは新型コロナ禍がきっかけでした。まだ濃厚接触者の外出が憚られるときに、私が40℃以上の高熱を出したことがあり、弟の大事な試合のタイミングに

重なってしまっていたため、親はじめ病院にいくか判断に迷っていました。結局連れて行ってもらったのですが、合理的に考えればすぐにでも病院にいくべきでも、受診の意思決定は様々な要素の影響を受けるため、必ずしも合理的なものではないことを実感しました。

高橋：医療の中での合理性は何か、ということについて考える経験をしたことが、どのような研究につながっていったのでしょうか。

甲斐：宗教的輸血拒否がなぜ起こるのか、当人はどのような判断をしているのか、を文献研究と当事者へのヒアリングを組み合わせた研究です。きっかけはある宗教団体に家族で所属している友人の悩みでした。大学進学について両親や宗教団体と価値観が異なっていたことが一番最初だったのですが、よく聞いてみると、宗教上の理由で輸血などの医療行為の一部が受けられないことも知りました。友人も「輸血を希望しない」という意思表示カードを携帯していました。治療の意思決定には想像以上に様々な要因が影響していることを知り、特に宗教と医療の関わりを研究テーマにしようと決めました。

高橋：宗教によっては輸血拒否の話だけではなく、再生医療の受け入れなど、科学技術がどう受容されていくのが議論されていると聞いたことがあります。様々な宗教観の中で新たな科学技術がどのように受容されていくのかはこれからの世界にとって大事な論点の一つですね。

甲斐：対象とした宗教団体の信者さんや元信者さんにも、友人の紹介やSNSでのコンタクト等でヒアリングを行うことができました。研究を進めていく中で、同じ団体の中にも様々な考え方を持っている人がいるため、人を属性で一括りに理解しようとする愚かさにも気が付きました。

宗教は自分が生きている意味のようなマインドのところに関係していて、医療は生きられるようにする生物学的な立ち位置になっていて、相対する立場に見えます。ですが、最近の医療はスピリチュアルなケアも取り入れていこうという潮流があり、この歩み寄りとはとても素敵なことだなと思っています。私もそれぞれの立場からの歩み寄りをして、相互補完できるような関係を築くことにチャレンジしたいと思っています。

社会と研究に橋を架ける活動の真髄を見た、リバネスでのインターン

高橋：そんな思いを持った甲斐さんがリバネスにインターンとしてジョインしてくれたのはとても嬉しいです。リバネスに出会ったきっかけは何ですか？

甲斐：エッジの効いた中高生の研究支援をしているゼミに友人が誘ってくれたのですが、そこでメンターをしていたリバネスの方に出会いました。そのゼミでは、様々な分野で中高生のトップを走っているような研究者ばかりが参加していて、圧倒されたのを覚えています。そんな人たちでも専門外の人に研究を伝える難しさだったり、研究と勉強のバラ

ンスなど、みんな似たような悩みを抱えていたのが印象的でした。

高橋：リバネスのインターンに参加したのはなぜですか。

甲斐：研究と社会がどのように関わっているのかを知りたかったからというのが大きかったです。特に私が研究しようとしている人文科学はお金になりづらいものが多いので、どのように社会とつなげているのかに興味がありました。そのために研究と社会をつなげているリバネスの活動をもっと知りたかったのです。実際に関わってみてわかったことは、サイエンスブリッジコミュニケーションは画期的なことでした。

高橋：そうなんですね！まさに、研究と社会を繋ぎ、地球の課題を解決したいという思いから生まれたのが、リバネスのサイエンスブリッジコミュニケーションです。甲斐さんの視点からみて、何が画期的だったのか気になります。



2025年の分岐点

甲斐：昨年末にリバネスが銀行と実施した実験教室のプロジェクトに参加したときのことで。プロジェクトが始まるまでは、銀行と研究には大きな隔たりがあると思っていたので、どのように橋をかけるのだろうと思っていました。打ち合わせを続けている中で、リバネスのスタッフから「まちづくり」を起点にして実験教室で子どもたちに伝えたい研究の意義や可能性を伝えたときに、銀行の人たちが強く共感してくれたのです。そこから同じ目標を持って活動ができました。正直、研究者同士でないと共有できないのではと思っていた感覚を共有できたことに大きな驚きと発見がありました。

高橋：相手の目線に合わせて共感をつくりに行くという感覚は大切な気づきですね。私も社会から研究者に向けられる期待は、研究成果をお金に変えてください、と言われてるように感じます。でも、将来的に価値あるものを生み出せるという可能性を持っているのが研究者だと私は考えているので、目の前の短期的な目線を優先する視点には違和感がありました。それを理解してもらうには研究者から外の人に橋をかける行くことが重要だと思っています。

甲斐：医療倫理の現場でも同じような事があります。例えば、お医者さんは倫理学者に対して、「現場を全然わかっていない」と思っていて、他方、倫理学者はお医者さんに対して、「倫理を全然わかっていない」と思っているという感じです。私がそれをみて思ったことは、医療関係者と倫理学者の間で橋をかけられるよ

うな研究が必要だなということです。難しいかもしれませんが、その間に橋をかけられるように、そして患者さんにとって一番良い結論へと導けるような実践型の哲学研究者を目指したいと考えています。

高橋：相手と自分の土台を理解してこそ、強固な橋がかかる、というところがポイントだと思います。サイエンスブリッジコミュニケーションの概念は生命倫理においてもとても重要な要素になりそうですね。

現代の課題を解決するために、『自律』の追求に挑戦したい

高橋：4月からは大学でのチャレンジになりますね。生命倫理の分野もそうですし、興味を持っている哲学にも打ち込めると思います。

甲斐：そうですね。哲学を学びながら、もう少し抽象度を上げていきたいと思っています。これまではどういった理由で治療を拒否するのか、という背景や事象の整理が中心で、事例をもとにした研究でした。これからは生命倫理学の根底にある個としての「自律:autonomy」を学問として深掘りしていきたいと思っています。

高橋：具体的な事例と抽象的な議論を行き来するのも研究の面白いポイントだと思います。自律をキーワードにしたいと考えた理由を詳しく聞かせてください。

甲斐：宗教と医療倫理の間にあるのは、個人の考え方だけではなく、人間関係でもあるということも研究

からわかってきました。先ほど話した教団でも、輸血してしまった人を排除しようとしたり、輸血拒否の希望について明記していない人を書くことを促したりということがあったそうです。そのように、人には人間関係や環境の影響により、個人として自律した判断ができない状況があるのです。そこで、近年生命倫理学で注目されているのは、他者との人間関係の中で自律を捉える関係的自律という考え方です。これからの時代では、人間関係や状況に即した「自律」を考え、時には定義を広げていくことが生命倫理学でも大事になってきているなと感じています。

高橋：実態に合った倫理学や哲学を発展させていかないと、倫理と研究や社会とのずれがどんどん広がっていき修復できなくなるかもしれないという危機感でしょうか。

甲斐：実際、すごく複雑な人間関係の中で自律を定義するには、まだまだ考えなければいけないこと、学ば





ないといけないことがたくさんあります。例えば、一概に人間関係の中で自律を捉えていくといってもいくつかの流派があります。それらをどう組み込んだ自律を定義していくのかまでは考えられていません。でも、だからこそワクワクしています。

私にとって、研究とは対話

高橋：今後の甲斐さんの研究、とても楽しみです。医療関係者と倫理学者の間に橋をかける実践的研究者を目指すと仰っていましたが、研究結果を社会に還元していく中でどんな世界をつくりたいですか。

甲斐：科学技術が発展してきていて、いろんな技術が社会にでてきている一方で、倫理的な検討は不十分だなと思っています。真に技術的な世界は、ちゃんと一つ一つの技術の活用の方向性が倫理的にあっているのか、丁寧に向き合っていくことが大事ではないかと考えているからです。

高橋：リバネスのビジョンは「科学技術の発展と地球貢献を実現する」です。まさにそのような活動になっていくのだろうなという期待感を持ちました。そんなに熱中している研究の魅力とは甲斐さんにとってどこにあるのでしょうか。

甲斐：私が研究で一番楽しいのは、プロセスです。自分なりのリサーチクエスチョンを立てて、文献を読み漁る。自分が考えていたことが言語化されていたら、「それぞれ！」と喜びを感じますし、先行研究で指摘されていないことを考えていたら、そこに研究テーマとしての余地を感じ、喜びを感じます。文献研究って合う合わないがあると思いますが、私はとても楽しいです。そういった研究プロセスと対話がすごく似ているからかもしれません。インタビューも対話ですし、文献を読むこともそれを書いた研究者との対話だと思っています。

高橋：研究と対話は似ている、という感覚は面白いですね。私はバイオの研究を通じて、先生や先輩から作法やプロセスに対する考え方を学んできたのでとても共感します。今日の甲斐さんの話は、分野は違えど、科学技術を通じて社会課題を解決したいという私たちの思いと通じると改めて感じました。引き続き、一緒に仕掛けていきましょう。

(文・構成 海浦 航平)

共創・連携のプロセスを 学術と実務の知識で 事業につなぐ

静岡大学大学院 総合科学技術研究科 情報学専攻 助教 後藤 謙太郎 氏



製品開発などを行う実務現場では、イノベーションを創出することが重要な課題となっている。静岡大学の後藤謙太郎氏は、特に製造業などの実務現場で必要とされている共創を創出することを目指し新たな事業開発に繋げるための実践的方法、理論研究を行っている。現場に密着した研究を始めた思いと、見えてきた内容を伺った。

研究所の中で 成果を社会実装する方法を 研究する

楠：後藤先生は実は理学の博士号もお持ちで、もともと機器メーカーの研究職をされていたとお聞きしました。そこから、なぜ、現在の人と組織の研究に進まれたのか、とても気になります。

後藤：博士号を取得後に企業に就職し、研究所で10年ほど生体組織を分析する医療機器の開発に携わりました。やりがいを持って研究していたのですが、分析装置の開発だけでは社会に直接インパクトを与えることには繋がらない、ということを考えるようになりました。ちょうどその頃、社内で研究成果の社会実装ももっと進めていこうという動きがあり、大学の研究者との共同研究で、経営学の視点から研究所発の事業化を加速するための研究をしないか、と上司に声をかけられ、手を上げた

のが始まりでした。

楠：社会実装のやり方をまず研究しようという発想と、その機会を社員に与えるというのは面白いですね。実際にはどんな研究をしたのですか。

後藤：過去に研究所のテーマを事業化した事例を取り上げ、その約30年間のプロセスを追いかけてきました。1つのシーズでもテーマが多岐にわたっていて生まれたプロジェクトも複数あるんですね。どのようなアイデアが出て、それぞれがどうなっていったのか、源流をたどりながらつづさにリストアップしていきました。約30年間となると、当時の状況を知っている人が定年間近だったり報告書が紙ベースだったりで大変でしたが、面白かったですね。その中でインタビューの手法やデータ分析の方法を学ばせてもらいました。

楠：すごい研究ですね。どんな事がわかったのでしょうか。

後藤：きっかけとなる出来事やキーマンとなったのは誰かというところに注目して読み解いていきました。わかったことは端的に言うと、方法論から計画を立てて進めたのではなく、実務者自身が行動することによって、分岐点ができたということです。行き当たりばったりとも言えなくもないですが、技術の整合性やテーマの親和性ではなく、人と人の関係性が大きく起因していたケースも少なくありませんでした。自分の技術を優先したいという思いだったり、お互いの好き嫌いの人間関係だったり、それはどこにでもあることで、単純に良い技術だから前に進むわけではないんですよね。やっぱり人の感性やコミュニケーションが大事なんだというのは、納得でもあり、驚きでしたね。

楠：先生が創造的活動を推進するコミュニケーションに関心を持たれているのは、このときの気づきがきっかけなんですね。

後藤：そうですね。これを突き詰めて研究するのは面白そうだと思いますし、この研究の後に研究支援を行う部署に異動したこともあり、いかに研究所全体が組織としてインパクトのある動きができるかということに興味広がっていきました。そんな時、大学で教員の募集があることを知り、応募したのです。

計画ではなく 行動から創造する、 ACDPのプロセス

楠：事業化につながる人と人との共創、連携のプロセスとして、先生が研究されているACDPサイクルについて、ぜひ詳しく教えて下さい。

後藤：ACDPサイクルとは、PDCAサイクルのように計画から始めるのではなく、実務者が行動(Action)から始めることにより、「Action(行動)－Co-Creative Communication(共創的コミュニケーション)－Design(設計)－Production(製品、試作品を生み出す)」という製品開発、事業開発が進むというプロセスをモデル化したものです。冒頭に紹介した研究で、起点となった社員の行動は起業家の行動に近く、「共創」のプロセスが必ず含まれていました。新製品のコンセプト策定というアイデア初期のプロセスと、開発の方向性がある程度見えている段階で新たな試作品または製品を生み出すプロセスの両方にこのACDPサイクルが適応できるように理論拡張したのが私の研究です。

楠：このACDPサイクルは特にどの

ような現場に有効なのでしょうか。

後藤：研究に力を入れている組織にはこの考えは有効だと思います。研究の社会実装における創造活動には研究の不確実性をいかに認識するかが大事だと感じています。ACDPサイクルはPDCAサイクルのアンチテーゼでもあるのですが、特に研究所では頭で考えてパソコンの前に長く座ってしまうタイプの人が多いので、プランのフェーズが長くなりすぎてしまう。不確実性の高いものだからこそ、計画だけで終わると本当に何もわからないままです。もちろん二項対立ではなく、あまりにも計画性や確実性が求められすぎると、研究開発においての重要な創造性が失われるのではないかと、という考えです。リバネスさんが提唱している、QPMIサイクル「Question(質の高い問い)-Passion(崇高な情熱)-Mission(仲間と共有できる目的)-Innovation(革新)」という、実務者自身の問いと情熱から始まるという考え方も非常に親和性を感じています。どっちの概念もインストールされるとより創造的な活動が加速する、というようなことが見えてきたら面白いなと思っています。

楠：QPMIサイクルは研究者が当たり前にやっている研究プロセスから生まれた概念ですから、かなり親和性があると思います。Questionを探す旅や、Missionを見つけていく過程の中で、ACDPサイクルのプロセスを行なっていると感じます。それを研究で明らかにできれば面白いです。

実務と学術、 両方に有効な理論を示す

後藤：ACDPサイクルは実務的にも有効であり、かつ学術的にも有効な理論として提示されたというのがポイントだと思っています。私もそうでしたが、現場は学術的な知識を全然知らないですし、学術側も然りです。そういう意味で、自分は単に実務者ではなく、学術的な研究に挑戦したいという思いがあります。

自分を育ててもらったフィールドということもあり、今は特に研究所や製造業に貢献したいという思いが強いです。その中で共創的な活動を生み出すプロセスを明らかにしていきたいというのが今の関心です。自分の研究成果が、少しでも研究成果の事業化や製品化に繋がったらこんなに嬉しいことはありません。また、今リバネスさんと一緒に研究を始めましたが、組織を超えたアントレプレナーや異分野同士の連携にも関心が広がってきています。ACDPサイクルを進める触媒となるリバネスのコミュニケーター存在は興味深いです。

楠：ぜひ一緒に研究したいです！本日はありがとうございました。

後藤 謙太郎氏

博士(理学、光産業創成)。奈良先端科学技術大学院大学 物質創成科学研究科 物質創成科学専攻博士課程(理学)修了後、電気機器メーカー研究所に勤務、2018年3月に光産業創成大学院大学 光産業創成研究科 博士後期課程に入学、2021年9月博士(光産業創成)号を取得し、2023年10月より現職。専門は経営情報学で、企業、病院などの現場調査を実施することによって、製品開発、事業開発に繋がる実践的方法の開発に関する研究を行っている。

超異分野学会2025 東京・関東大会 参加者・聴講者募集中!



超異分野学会は研究者のほか大企業、町工場、ベンチャー、自治体といった分野や業種にとらわれずに、議論を通じて互いの持っている知識や技術を融合させ、人類が向き合うべき課題や新たなテーマを捉え、共に研究を推進していく場です。異分野・異業種の参加者が多数集まり、垣根を超えて共に最先端の研究開発を仕掛け続けています。

新たな連携創出の場！ ポスターセッション



新たな研究テーマ・課題を捉える！ パネルセッション



連携アイデアを生み出す！ 知識製造イグニッション



こんな方におすすめ！

- 新規事業担当の社員、若手研究員に新たなネットワークを開拓させたい。
- 新たに検討を開始する新規事業テーマについて、別の分野の人から意見がほしい。
- 社内で新規事業アイデアを募っているが、なかなか良いアイデアが出てこない。

超異分野学会の場を活用した実践型研修プログラムも実施しております。自身のテーマを設定し主体的に行動し始めるきっかけを得ることができ、新規事業に取り組む担当者や研究所の研究員の方向けの人材育成としてお勧めです。ご興味のある方はお気軽にお問い合わせください。

【聴講者募集中】東京大会



日程 2025年3月7日(金)～8日(土)
両日とも 09:30～18:30

[\[申し込み・詳細\]](#)

場所 ベルサール新宿グランド コンファレンスセンター
東京都新宿区西新宿8丁目17-1 住友不動産新宿グランドタワー5F

参加費 [企業、行政機関の方]10万円/名・2日間(税・手数料別)

【発表者・聴講者募集中】大阪大会



日程 2025年9月6日(土)
09:30～18:30

[\[申し込み・詳細\]](#)

場所 グランキューブ大阪(大阪府立国際会議場)
大阪府大阪市北区中之島5丁目3-51

参加費 [企業、行政機関の方]5万円(税・手数料別)

※聴講の場合。研修としてポスター発表を利用の場合は、まずお問い合わせください。

お問合せ先

株式会社リバネス 人材開発事業部 重永 [E-mail] hd@Lnest.jp

特集I

新たな価値を 生み出す人材を どう育てるか

アントレプレナーシップ教育と
アントレプレナー研究に学ぶ評価・制度設計

企業規模を問わず、社会の変化に伴い新規事業の重要性が高まる中、新たな価値を生み出す人材をいかに育成するかが問われている。各社、様々な試行錯誤が行われているものの、目標とすべき指標が見えずに活動が続ける企業も多い。一方、学術界では、中等・高等教育を含む幅広い教育現場でアントレプレナーシップ教育が拡大・普及してきている。この教育のシステムや評価基準に、新規事業人材育成のヒントがあるのではないか。本特集では、アントレプレナーシップ教育とその元となるアントレプレナー研究の最前線を探り、その評価方法や制度設計について企業に取り入れるという視点から考察する。

アントレプレナーシップ教育から見る、新規事業開発を促進する評価のしくみ

そもそもアントレプレナーシップ教育はどのように発展し、現在最新の理論はどのようなになっているのだろうか。2002年からアントレプレナーシップ教育と研究に携わる牧氏に話を聞いた結果、既存企業から新規事業を起こすために考えるべきことが見えてきた。

早稲田大学 大学院経営管理研究科 准教授 牧 兼充 氏



うまくいくビジネスの研究から、人はどうやったら行動できるのかの研究へ

重 永：現在、企業での人材育成にアントレプレナーシップ教育の手法が活かせるのではないかと考えています。最新のアントレプレナーシップ研究や教育についてお教えいただけますでしょうか。

牧：2002年頃からこの分野に携わっていますが、もしアントレプレナー教育にとっての大きな分岐点があるとするれば、2006年のAmazonによるAWS (Amazon Web Service: アマゾンが提供するクラウドサービス) の発明だと思います。AWS以前はそもそもアントレプレナーシップ研究が手探りの状態だったんです。起業家教育で知られ、創立時からアントレプレナーシップ研究の中核であるバブソン大学では、積極的にこの領域の研究が行われていました。当初の関心事の一つはどのようなビジネスモデルが成功するのかということでした。特に、当時、インターネットを通じたビジネスアイデアであっても、それを試すには、自分でサーバーを立てなくてはならなかったのが、初期コストが非

常に高かったのです。そのため、ベンチャーキャピタル(VC)も多額の資金を投入する必要がありました。ビジネスの前提も違えば投資の額も違う、前提条件が揃わない中で科学的にそれらを分析することが難しかったんです。

重 永：確かに、様々な種類の成功したビジネスの間に法則性を見出すのは難しそうですね。

牧：しかし、AWSが提供され始めてからは、アイデアを小規模で始め、徐々にユーザーを増やすことが可能になり、少額の投資でスタートできるようになりました。これにより、投資の数が増え、個々の投資額は小さくなり、アントレプレナーもプロトタイプを作ることが容易になったのです。

SaaS (Software as a Service) モデルが確立し、サブスクリプション型をはじめとしたビジネスモデルが実践されるようになり、ライフタイムバリューなどの収益性を分析する方法も確立されました。この変化は、アントレプレナーとVCの間に共通の言語を生み出し、アントレプレナーシップ研究は再現可能な科学と見なされるようになったのです。その結

果、アントレプレナーシップ教育の標準化も進み、カリキュラムが確立され、様々な大学で様々なバックグラウンドを持った人が教えられるようになりました。

重 永：なるほど。そうすると、現在もどのようなビジネスモデルが成功できるかが研究され、それに基づいた教育がなされているのでしょうか？

牧：いえ、それはある程度研究され尽くされているので、2020年代から更に状況は変わってきています。私は昨年スタンフォード大学に滞在し、いくつかのアントレプレナーシップ研究のグループと交流したのですが、人間がなぜ合理的に行動できないのか、どうすればイノベーションが起こるような行動を取ることができるようになるのかと言ったことが、アントレプレナーシップ研究の中心になりつつあると感じます。理論的には「どう行動すれば儲かるか」がほぼ確立されているにもかかわらず、実際には人間が非合理的に行動するため、その通りにいかないことが問題となっている点です。

確かにハーバードの研究でも、スタートアップの失敗はビジネスモデルよりもチームの不具合で発生する、

ということが指摘されています。例えば、創業メンバー同士が喧嘩したりとか、インセンティブが合わなくなったりとか、それは創業メンバーだけじゃなくて、VCとの調整がうまくいかなかったりとか、そういうメカニズムの研究がより重要になっています。

重永：やはり人間関係の問題が大きいんでしょうか。

牧：まとめてしまうと一番大きいのは人間関係ということになるのかも知れませんが、結局、誰と一緒にチームを組むかによって自分自身の頑張りも変わるわけです。既存のアントレプレナーシップ研究は、人間は基本的に最大限頑張ることを前提としていたんだと思うんですが、思ったより人って頑張らないんですよね。しかし、それは驚くほどサイエンスにはなっていないわけです。この点については、Sozo Venturesの創業者であるフィル・ウィックハムさんがスタンフォード大学で“Capital Formation”という授業を実践しながら体系化しています。

アントレプレナーの思考プロセス

重永：スタートアップ以外の日本企業でも、新規事業創出などアントレプレナーシップが求められる場面が多いと考えています。アントレプレナーとしての行動をどのようにすれば取れるのかという研究はこれからだということですが、現段階でなにか参考にできる指針はないのでしょうか？

牧：現在中心となっているのは、サ

ラス・サラスバシー氏によって2008年に提言された「エフェクチュエーション」という思考プロセスです。マーケティングとアントレプレナーシップの分野両方から発展してきたものですが、教育の場でもこれらが重視されています。「未来はどうなるか分からないから、ざっくりとした目標を立て、今あるリソースでとりあえず進めていきながら軌道修正すれば、いつの間にかインパクトあることができるようになる」という考え方でですね。これは戦略や計画を重んじる既存企業の考え方「コーゼーション（原因・因果関係）」とは逆の考え方です。

重永：変化を起こすうえでは重要そうな印象を受けました。しかし感覚的な指針だと、これまでデータや計画に基づいて考えてきた企業経営者や研究所長、昨今アントレプレナー教育を担うことがある理系の大学教員などには、少し受け入れにくいように思うのですが....

牧：なるほど。しかし、研究者こそエフェクチュエーションに長けていると思いますよ。これまで私はイノベーションを起こすのは「スター・サイ

エンティスト」だという視点で研究をしてきましたが、サイエンスの分野で卓越した業績を残してきたスター・サイエンティストたちは、エフェクチュエーションが上手な人が多い。だからこそ、僕はサイエンティストが実は起業に向いているのではないかという話をよくしています。

重永：たしかに、新しいテーマを立ち上げる際にももとの自分の専門性や経験を活かすことや、限られた研究費や時間の中でどこまで思い切った挑戦をするかを事前に決めておくというのは、多くの研究者が自然に実践していることのように思います。そう考えるとエフェクチュエーションは一度研究開発に取り組んだことのある人であれば馴染みやすい考え方もかもしれませんね。日本の製造業者にもイメージが湧く方が多くいらっしゃる期待が持ててきました。

新規事業人材はどこで育つのか

重永：ここまでのお話を伺って、企業の中にいる人が、エフェクチュエーションの考え方を知り、これに基づいて行動し、新規事業創出などで活躍できると良いのではないかと考え

||||| エフェクチュエーション 5つの行動様式 |||||

手中の鳥の原則

手元に何があるか考え、それを活かす

許容可能な損失の原則

ここまでなら許容できるという損失をあらかじめ決めておく

レモネードの原則

逆境や不運な事態をチャンスと捉えて新たな創造につなげる

クレイジーキルトの原則

様々なパートナーと一体になって価値を生み出す

飛行機のパイロットの原則

未来は自ら作るものと考え、自分ができていることに集中する
先回りして準備するのではなく、今の状況に柔軟に対応する

新たな価値を生み出す人材をどう育てるか

ています。導入にあたってなにか課題はあるでしょうか？

牧：日本の大企業ですと、既存の事業を回して行くオペレーションと新しい事業を立ち上げるということを同時にやっていかなければならない。いわゆる両利きの経営というものです。しかし、この2つは評価基準が違うので、切り分けなければだめだと思います。スタートアップだけが新規事業だとは言いませんが、既存の組織の中で既存の事業と同じように位置付けたら絶対うまくいかないと思います。

重 永：それは大きな課題ですね。なにか良い方法はあるのでしょうか。

牧：そのための工夫をしている企業は多く存在しています。例えば私が研究対象としているスター・サイエンティストの富田勝さんのところでは、文系社会人派遣プログラムというのをやっています。全く専門が違う文系社員を、なんのテーマも持たせずに鶴岡の研究所に送り込み、何も決まっていないという状況から、自らプロジェクトを作らせるんです。この過程で人材が育成されます。

重 永：専門性も全く異なるところからとは、社員さんにとっては随分ハードな取り組みですね。

牧：他には、Global Catalyst Partners Japanの大澤弘治さんが進めているStructured Spin-In (SSI) モデルというものもあります。大企業はVCファンドの出資者となり、企業内で生まれた良いアイデアがあればスピノフし、大澤さんが運営するVCファンドから出資します。リスクは

事業会社ではなく、大澤さんのVCが持つ。そして、事業がうまくいけば、元の大企業が買い戻すという仕組みです。

重 永：出島みたいなモデルですね。ちょっぴり外に出たところで作り、また戻すという仕組みを作ることによって、新しい事業がうまく回るということがあるのですね。

牧：基本的に終身雇用の大企業で、現状の社内の体制のままで新しい事業を生み出すというのは、なかなかできないように思います。適性がありそうな人材を送り込んで、鍛えられながら、外の空気も取り入れていく、という役割も担ってもら。また、少し異なる事例ですが、企業に籍をおいたままMBAに留学する社員というのが近い状況に置かれているようにおもいます。日本企業の中で、今の仕組みの中で、社員の評価体系が既存の事業のものと明確に違うのがMBA留学の時なんですよ。こういうときは業績を出さなくても卒業さえすれば、プラスに評価されます。だから、その2年間は一番リスクが取れるんです。その評価指標は新規事業と相性がいいわけですよ。それと同じような評価形態を、鶴岡の事例やSSIモデルではやってみましょうという話なんだと思います。実際、私のゼミにきた社会人MBA生も、在学中に準備して卒業後にすぐ起業する事がありますよ。

重 永：新しいことに取り組むときに、その成果によって評価されるのであれば、なかなかリスクは取れないですね。とにかく何かをやることに価値があるぞと明言してやら

せてみる環境を構築するのが大事なですね。

鍵となる仮説検証に 取り組むことを 評価できる体制を

重 永：企業の皆さんとお話をしていると、新規事業に向けた取り組みの重要性を認識されている方であっても、社員を巻き込んだ新規事業開発プログラムを行う際には、生まれたテーマ数やその成果などについて経営会議の中で納得してもらうのが大変だという話をよく聞きます。成功した数で数えるのはフィットしないよなと思うのですが、なにか良い評価の指標はあるのでしょうか。

牧：新規事業テーマの数というよりは、仮説検証を行った数、仮説検証で企画して潰したプロジェクトの数が大事なんだと思うんです。日本の企業は中小企業もそうだけど、アイデアをリジェクトするのが苦手ですよ。うまくいかないアイデアはいかに早くリジェクトするかが重要です。

AWS誕生によって生まれたもう一つの新しいビジネスモデルがアクセラレーターです。VCが少額投資をするようになるとハンズオンがやりづらくなる。そこの穴を埋めるのがアクセラレーターです。良いアクセラレーターの特徴は、早く失敗させることなんです。そのほうが結果的に良いスタートアップを効率よくサポートできることが過去の研究によって裏付けられています。仮説検証したものの数が大事なんです。

重 永：失敗した数が多いほど評価

しようというのはかなりの発想の転換になるように思います。しかし、評価のためにわざと失敗するというのは良くないわけで、このあたりなにか工夫はできるのでしょうか。

牧: 失敗と間違いは違うという話ですね。間違いは仮説もなしにただ闇雲にやっしまいうまくいかないこと。失敗っていうというのは、仮説を立ててきちんと検証した上でリジェクトすること。そこを区別することが大事です。

もし「うちの社員は優秀だから、仮説でリジェクトされるものが少ないんです」と言う人がいたとしたら、そういう会社は仮説検証する価値のない仮説ばかり検証しているということ。新事業のデフォルトは失敗なので、リジェクトされる数が多くて当然。何がうまくいくかはわからないのだから、小さく試してみることが重要です。

重永: 自分が研究していたからこそ思うのですが、価値のあるいい仮説を立てるのって、そんなに簡単なことではないと感じます。どうすれば良い仮説検証ができるのでしょうか？

牧: そうですね。例えば、とあるブログに出てくる話なのですが、「猿が舞台の上でシェイクスピアを朗読する」というのがプロジェクトのゴールだったとすると、その時に仮説検証しないといけないことは大きく2つあります。1つは猿が乗るためのステージが作れるかという仮説検証。もう1個は猿がシェイクスピアを覚えられるかどうかの仮説検証です。

重永: もちろん猿がシェイクスピアを覚えられるか？が重要ですね。

牧: まさにそうです。しかし、これが成功が評価される企業だと「猿が登れる舞台を作れるか」から試し始めるのです。なぜなら、舞台を作ったらその成功が評価されるからです。一方で舞台の上でシェイクスピアを朗読させる、という仮説検証をしていたら、延々と上司にうまくいかなかった理由を説明しないといけなくなります。大企業の担当者はビジネスの成否にかかわらず、小さな成果を出して出世する、というインセンティブで動いています。

担当者だけでなく、上司の人も失敗したことは評価されていないので、そこにも問題があります。上司の評価基準も変えないとダメなんですよ。新規事業をやるぞ、となった時にその部署だけではなく、それに連なる全ての人の評価体制をきちんと構築してあげないとうまくいきません。

アウトプットを重視するかプロセスを重視するかで、失敗の許容度が変わってくるんです。上司がプロセスに注目しないで、アウトプットだけを評価するような場合、人は失敗を恐れてしまいます。つまり、中間管

理職の行動次第で、失敗を促進する文化を作ることができると思います。人間が現状維持を好むのは生命の進化の過程の必然なので仕方のないことですが、イノベーションを起こすにはそれを打破して意思決定をしていく必要があります。

先述したフィル・ウィックハムさんが『2032年、日本がスタートアップのハブになる 世界を動かす才能を解放せよ』という書籍を書いて、今回お話ししたような新しい種類のアントレプレナーシップ研究についても述べておられるので、ぜひ皆さんにお読みいただきたいですね。

重永: 改革は大変そうではありますが、課題点が明瞭になったことで取り組むことができるのではないかという希望も湧いてきました。たくさんのヒントをありがとうございます。

牧 兼充 氏

2015年カリフォルニア大学サンディエゴ校にて、博士（経営学）を取得。スタンフォード大学社会・環境工学科客員准教授、カリフォルニア大学サンディエゴ校ビジネススクール客員准教授、慶應義塾大学理工学部訪問准教授、高知大学客員教授などを歴任。日米の大学において理工・医学分野での人材育成、大学を中心としたエコシステムの創生に携わる。専門は、技術経営、アントレプレナーシップ、イノベーション、科学技術政策など。経済産業省産業構造審議会イノベーション小委員会委員、内閣官房「創業力の向上により国民に最新の医薬品を迅速に届けるための構想会議」構成員、経団連「Science to Startup Task Force」メンバー、文部科学省戦略的調査分析機能に関する有識者懇談会委員などを歴任し、日本のイノベーション政策に深く関わる。近著に「イノベーターのためのサイエンスとテクノロジーの経営学」（単著、東洋経済新報社）、「科学的思考トレーニング意思決定力が飛躍的にアップする25問」（単著、PHPビジネス新書）などがある。

重永 美由希 株式会社リバネス 人材開発事業部 [聞き手]

東北大学大学院理学研究科 化学専攻 博士後期課程修了。博士（理学）。2016年株式会社リバネスに入社。宮城県・鹿児島県にてテクノロジーベンチャーに特化した事業化支援プロジェクトの立ち上げと運営を行った。現在は研究者の生き方・働き方を多様にするをテーマに、各種研修や事業化支援に取り組んでいる。

誰もが実践できる！ 新規事業を生み出す5つの行動原理

不確実性が高まっているビジネス環境で、従来の計画重視のアプローチでは限界がある。そこで注目を集めているのが、優れた起業家に共通する意思決定法である「エフェクチュエーション」だ。一見、難しそうに感じるが、実は誰もが学び、実践できるものだとして神戸大学大学院の吉田氏は話す。この理論が企業の新規事業開発にどのように適応できるのかを伺った。

神戸大学大学院 経営学研究科・経営学部 准教授 吉田 満梨 氏



優れた起業家の意思決定力は 実践で鍛えられる

篠澤：吉田さんが出版された日本初のエフェクチュエーションの解説書を読んで、創業23年になるリバネスが実践してきたこととも通ずるところがあり、共感することが多かったです。今、このエフェクチュエーションがビジネスで注目されているんですね。

吉田：そうなんです。エフェクチュエーションは、ビジネスで成功した起業家に共通する意思決定法をまとめた理論で、「手中の鳥の原則」「許容可能な損失の原則」「クレイジーキルトの原則」「レモネードの原則」「パイロットの原則」の5つから成り、メディアでも取り上げられるなど注目が集まっています。(P15参照)

篠澤：吉田さんは研究だけでなく、ビジネススクールで授業もされているんですね。受講生からの反応はいかがですか？

吉田：みなさん最初は「優れた起業家のような意思決定なんて自分ではできない」と思っています。私も最初は教わってできるものなのかと疑っ

ていました。しかし、授業を通して受講生が習得していく姿を見て、誰でも実践できるものなのだと確信しました。例えば、泳いだことのない人は、オリンピック選手の泳ぎを見て、自分には無理だと思ってしまいがちですが、授業を通して25mプールぐらいは泳げるようになっていくイメージです。

篠澤：分かります。私はリバネスで15年のキャリアがありますが、エフェクチュエーションも上達するというか、輪を描くように大きくなっていく感覚があります。できることが増え、個のネットワークが広がり、視座も上がって、という感覚と、エフェクチュエーション5つの原則には共通点をたくさん見つけることができました。

吉田：そうですね。これはやらないと絶対分からないので、まず試してみることが大事だと思います。授業の中では、まず手の中の鳥を洗い出してもらうのですが、受講者にはどんなテーマでも構わないと伝えています。本人にとって身近で意味のある行動でないと継続は難しいからです。その結果、90人いれば90通りのテーマが出てきます。

計画重視で先に進めない状況を 打破する理論

篠澤：そもそも、どうしてエフェクチュエーションが注目されるようになったのでしょうか。

吉田：これまで主流だった事業計画重視の手法に行き詰まりを感じているからではないかと思います。多くの企業では、新規事業を始める前に事業計画を求められます。しかし、先が見えない今の時代において、計画通りに進めることは簡単ではありません。その時に有効なのが、変化に対応しやすい手法であるエフェクチュエーションなのです。

篠澤：計画性と新規事業って相性よくないですね。行き当たりばったりでもいけませんが、ごく初期のスタートアップや新規事業でも精緻な事業計画の作成が求められ、結果的に活動が始められない、ということもあると思います。とはいえ、資金を預かるベンチャーキャピタルも収益の蓋然性を重視せざるを得ません。

吉田：なるほど。私が行った研究を元に考えると、その場合はパートナー、つまり投資家もエフェクチュ

エーシヨンの考えを持っている必要があります。つまり、事業計画だけを求めてくる投資家ではなく、状況を理解して無条件に応援してくれる投資家を見つけることが重要です。

篠澤：そういう投資家は起業家にとっての「伴走者」と言えそうですね。スタートアップ界からものすごく求められる人になっていくと思います。ちなみに、吉田さんは、どのようにエフェクチュエーションと出会ったんですか？

吉田：私自身の研究関心はマーケティングから始まりました。しかし、マーケティングの研究は市場分析をして、そこに適応的な考え方を導き出すのが一般的です。すると既存の枠組みの中でしか考えることができず、新しい市場を創るようなイノベティブな現象を説明できません。博士課程の頃からこのことにモヤモヤしていました。拍車をかけたのが伊藤園の事例です。伊藤園は、市場がなく、絶対に売れないと言われていた緑茶飲料を大ヒットさせました。助教の時にこの事例で論文を書くとなった際、この現象を説明する理論が必要だと思いました。そこで、論文を読み漁った結果、エフェクチュエーションを発見し、これだ！と思いました。しかし、当時は誰にも理解してもらえませんでした。

新たな市場を創れる組織へのステップ

篠澤：その後、いくつもの実践を通じてエフェクチュエーションは誰でも実践できると確信されたのかと思いますが、企業のような組織レベルで実践していくためには、伴走支援

が必要なのではないかと感じました。

吉田：そうですね。私も普段授業で教えています、大事なはその後継続することです。現在は受講者が自発的に作ったエフェクチュエーションの実践コミュニティが増えており、継続して学ぶための土台ができ始めています。そして、企業レベルで実践していくためには、企業側がエフェクチュエーションを実践するフィールドを作り、潰されないような仕組みを作ってあげることが重要です。最近では、これを意識的に実践している企業も増えてきています。

篠澤：そうなんですね。実はリバネスでも「イノベーションを生むのはPDCAではなくてQPMI」と提唱しています。良質なQuestionが、強いPassionを生み、それを仲間たちと共有できる目的(Mission)に変え、解決する。それがイノベーションの種となる。こういう考えは0を1にする段階の考え方で、PDCAは10を100にする以上の時の発想だと言ってきました。これまでの話を聞くと、予測可能性を前提にする従来のマーケティングと、不確実性を前提にするエフェクチュエーションのように、PDCAサイクルとQPMIが対比できている。つまりQPMIサイクルはエフェクチュエーション的だと解釈できますね。

吉田：そう捉えられると思います。以前からリバネスさんの取り組みは聞いていて、エフェクチュエーションの事例として興味深いと感じていました。

篠澤：私たちの経験では、特に大手企業の人にはPDCAと対比させながらQPMIサイクルをお伝えするのが効果的でした。異業種、異職種の人同士がお互いをあまり知らなくてもQuestionやPassionを語れると一気に打ち解けます。これらの考え方を発信することで、社員や関係する企業の人たちが実践できるようになってきています。

吉田：その視点はすごく大事だと思います。実際、エフェクチュエーションは色々な形を取ります。例えば、人間工学の文脈であれば「デザイン思考」、システム開発であれば「アジャイル開発」と共通点を見つけることができます。

篠澤：新規事業の芽はあちこちにあって、ということなのでしょうね。今日のお話を参考にしながら、今後もリバネスとして実践していきたいと思っています。ありがとうございました。
(構成・塩川 雅貴)

吉田 満梨氏

2009年 神戸大学大学院経営学研究科 博士後期課程修了、首都大学東京 助教、立命館大学 准教授を経て、2021年より現職。マーケティングが専門であり、特に企業のマーケティング行動と、他の市場参加者(他者や顧客など)との相互作用を通じて、新たな製品市場境界が生み出されるプロセスを明らかにすることを研究課題とする。

篠澤 裕介 株式会社リバネス 教育開発事業部 執行役員 [聞き手]

東京大学大学院農学生命科学研究科 修士課程修了。2008年PR会社を経て2009年よりリバネスに入社。同年、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。その後、シードアクセラレーション事業「TECH PLANTER」、投資育成研究センターの立ち上げなどを経験し、2021年より執行役員。

アクションを増やすために 組織ができること

教育者やスタートアップ支援の実務者として、アントレプレナーシップ教育に関わっている松井さんは、同時にそれらの教育活動の効果についての研究も行っている。実践者の立場から、支援者・指導者ができることを伺った。

東京大学 産学協創推進本部 ディレクター（特任研究員）松井 克文 氏



アントレプレナーシップ教育の 評価は「アクション」で見る

前田：松井さんはアントレプレナーシップの教育の効果について研究をされていますが、その際どのように効果を評価するのか、最新の研究を元に教えて下さい。

松井：アントレプレナーシップ教育の評価は非常に難しいと感じています。研究で最も用いられる指標は起業をすると決心している、起業を真剣に考えているなどの個人の意思を指す「起業意思」です。他には、起業に関する活動を成し遂げる自信を表す、「起業の自己効力感」も人気があります。しかし、この起業意思と実際の起業行動の間にはかなりギャップがあると言われています。学生が教育を受けて「起業したい」と思うことが、実際に行動につながるかどうかについて研究の関心があります。

前田：実は、私は中高生を対象に、関心あるものを突き詰めていく主体的な行動についての研究を行っています。そこで重要視しているのもまさにアクションの数と質であり、共通していて興味深いです。松井さんは、どのようにしてアクションを評価しているのですか？

松井：起業行動の項目を10個ほど定め、質問紙調査を行います。例えば「アイデアについて話し合った」「チームを組成した」「潜在的な顧客にインタビューした」などです。これらの項目を教育プログラム終了後6ヶ月などのタイミングで受講者に提示し、実際に行動したかどうかを答えてもらいます。

前田：その10の指標は企業でのプログラム実施の効果を見るためにも使えるのでしょうか？

松井：私が研究を行う際は、先行研究に基づいて指標を定めています。そのため、企業での評価は、実施するプログラムの目的に照らし合わせて独自に設定するのが望ましいと考えます。私自身は研究よりも教育や支援に携わることが多いのですが、教育よりも、活動場所の提供や、小規模ファンドの活用などの支援が、意思を後押しし、次の行動へとつながると考えています。

前田：なるほど。企業組織においてアクションが取りやすい環境があるということでしょうか。

松井：はい。私は、受講者がアクションを起こせなかった要因を調査し、

どのような外的要因が障壁となったのかを分析することで、プログラムや支援体制の改善につなげています。お金と時間の不足などは代表的な阻害要因です。

ベテランこそが背中を押せる

前田：企業の中で、新規事業担当者をどのように選ぶとよいかは悩みのタネだと思います。松井さんのプログラムではどのように選抜していますか？

松井：まず、技術的な面では、個人もしくはチームによるアイデアの実現可能性を評価します。具体的には、技術開発に必要なスキルや、それを証明する過去の実績について確認します。もう一つの重要な要素は、顧客や業界とのつながりがあるかどうかです。この二つの軸を基に、現時点では十分でなくても、将来的にどのように実現へとつなげるかを詳しく聞きます。一方で、熱意は問いません。プロジェクトが進めば、自然と熱意は生まれるものだからです。

前田：その熱意とは起業へ対する熱意ですか？技術や課題解決をしたいというものではなく。

松井：そうですね。起業したいとい

う熱意と、研究や技術に対する熱意は分けて考えるべきです。起業したいという熱意や意思は、プロジェクトが進むにつれて自然に生まれてくるものだと思います。

前田：私達も研究や技術、社会課題を解決したいと言う熱意を大切にしているので、見ている点は同じですね。一方で、その熱意があっても、現場の課題感を正しく把握できていない場合には、一緒に現場を巡ることもあります。その点は、松井さんが言う2つ目の軸にあたるなと思います。プログラム受講者本人に対しては、具体的にどのように介入して支援しているのですか？

松井：最も重要なのは、背中を押すことだと考えています。特に資金面は重要な要素であり、「こんな助成金があるよ」といった機会を伝えながら、積極的にサポートしています。もう一つ大切なのは、人をつなぐことです。学内の研究者や、他のチームの高いスキルを持つ人とつながる機会を多く提供しています。結局のところ、周囲の人がアイデアそのものを良くすることはできません。そのため、私は活動を前に進めるためのアドバイスに徹するようにしています。また、活動を継続するかどうかは、客観的な指標に基づいて判断します。具体的には、活動開始時に設定したマイルストーン、例えばプログラムの中間審査における審査員評価や外部資金の獲得結果を基に判断します。

「手中の鳥(P15参照)」の考え方にもあるように、私たちの手元にある手段を最大限に活用してアクションを起こし、その結果として仲間や資金

などの新たな資源を獲得するサイクルを生み出せなければ、事業の拡大は難しいのです。企業にいるベテランこそが、社内のネットワークや資源を的確に把握しており、社内調整を陰で進めながら、背中を押す役割を果たせると思います。

手中の鳥が既存事業と新規事業をつなぐ

前田：一方で、既存企業で新規事業担当者が、特定の技術や課題に対する思い入れや経験を持っていないこともあります。こんなとき、松井さんならどうしますか？

松井：先ほど紹介した「手中の鳥」の考え方は、有益かもしれません。改めて見つめ直すと、身の回りや会社の中には、活用できる手段が豊富にあることに気づきます。また、自分とは無関係だと思っていた特定の技術や課題にも、意外なつながりが見つかるかもしれません。そこからスタートすることで、本人のモチベーションが次第に高まっていく可能性があります。ただし、エフェクチュエーションに基づく実践が、企業内の新規事業戦略と必ずしも一致するとは限りません。企業の戦略は定められた目的に向かって合理的に進めるアプローチが一般的だからです。そのため、両方のアプローチを適切

に活用することが重要だと思います。

前田：なるほど、難しい部分ですね。なにか解決のヒントはあるのでしょうか。

松井：現在実践している北海道大学のスタートアップスタジオを参考にしたプログラムが、この議論に関連するかもしれません。このプログラムでは、プログラム運営者が大学の戦略に基づいて事前に定めた特定の領域に対し、参加者と運営者が一丸となって、社会的インパクトの高い事業アイデアを考案し、技術開発を進めていきます。その際、参加者のモチベーション、例えば、技術の社会実装、革新的な技術開発、資金獲得に取り組みたいという想いなどを事前に把握し、運営者の目的と丁寧にすり合わせておくことが、活動を前進させる鍵であることがわかってきました。アントレプレナーシップ教育は、研究よりも実践が圧倒的に進んでいる分野だと言われています。そのため、自分の研究論文にも、最も面白い部分はまだかけていないのかもしれません。

前田：今日はその面白い部分をたくさん聞けたのかなと思います。私達も実践と研究を深めていければと思います。

(構成・重永 美由希)

松井 克文 氏

京大文学部卒業後、株式会社電通を経て、東京大学大学院学際情報学府博士課程を修了。博士(学際情報学)。2019年4月より、東京大学産学協創推進本部スタートアップ推進部ディレクター(本郷テックガレージ/アントレプレナーシップ教育担当)を務める。2024年4月から、九州大学ロバート・ファン/アントレプレナーシップ・センターQRECアドバイザー(客員准教授)を兼務。アントレプレナーシップ教育の実践と研究に従事している。

前田 里美 株式会社リバネス リバネス教育総合研究センター センター長 [聞き手]

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

本特集では、3名の専門家とアントレプレナーシップ教育における評価方法や制度設計についてディスカッションを行った。すべての議論の中で、既存事業を推進するためのシステムが根付いた企業の中で、いかに担当者が不確実性の高い新規事業に関する問題に対して起業家的な行動を起こしていけるのかが焦点になった。

アントレプレナーシップ教育の視点に立つと、良い新規事業人材というのは限られたパイの取り合いではなく、教育とシステムによって育成できるという希望が湧いてくる。また、レポートライン全体に失敗を評価する制度を適用して仮説検証を増やし、明瞭に許容可能な損失を明示して担当者に任せ、関わる全ての人々がエフェクチュエーションの概念を理解してサポートすることができたなら、きっと新規事業が生み出されやすい理想の組織になるはずだ。

多くの読者が「それができたら苦労しない」と感じているかもしれない。しかし、多くの新規事業開発の現場で感覚的に感じ取られていたことが言語化され、議論の土台が生まれたと感じた読者もいることだろう。上述した理想の組織のあり方は、一つの仮説でしかない。どうすれば新規事業を生み出せるのか、という日本の多くの企業が抱える課題を解く最前線は、まさに頭を抱えるあなたの目の前にある。この領域はまだまだ研究の途上だ。まずは一つでも、今回の特集の中で気になった要素を許容可能な範囲で試してみてほしい。そのアクションから何が起きたのか、そして将来、何が生み出されるのか。ぜひとも、共に研究させていただきたい。その積み重ねが、日本企業が昨今の社会変化を捉え、今後も発展を続けていくことにつながると信じている。

参考図書



2032年、日本がスタートアップのハブになる 世界を動かす才能を解放せよ

フィル・ウィックハム 著
株式会社ユーザベース：運営会社（ニューズピックス） 刊

著者の研究する「資本形成」の考え方に基づき、これまでの工業社会の文化からスタートアップが生まれる文化へどう変化していくかについて語られている。日本の明るい未来のために今私たちは何をすべきかを考えさせられる一冊。

エフェクチュエーション 優れた起業家実践する「5つの原則」

吉田満梨、中村龍太 著
ダイヤモンド社 刊

サラス・サラスバシー著のエフェクチュエーションの学術書の翻訳も手掛けた吉田氏の手による一般向けの入門書。簡易な説明かつ事例も豊富で、エフェクチュエーションをまずは実践してみようという方におすすめしたい。



トランスファラブルスキル実践プログラム

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

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

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



ショートプログラム(全1回 日本語実施のみ)

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

大学出前型研修プログラム(全3回 英語/日本語実施可)

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

大学出前型研修プログラム(全5回 英語/日本語実施可)

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

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

本プログラムの詳細は
こちらを御覧ください。



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

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

スキルアップではなく 概念シフトを起こす

リバネスユニバーシティ

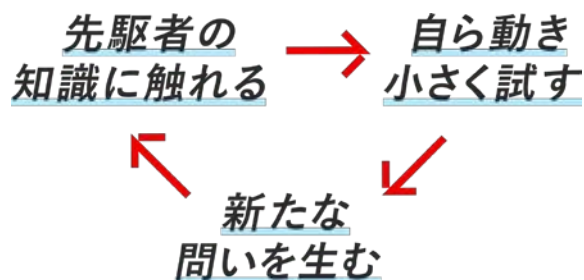
「地球貢献型リーダーを育成する」をビジョンに掲げ、多様な組織の人材が集まり、学び合いながら、越境的なプロジェクトを生み出す場としてリバネスユニバーシティは多様なコースを開発・運営しています。

特徴

1

「先生」はいない、自ら思考し、
実践して知識を創る

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



特徴

2

ビジネスを共生型ヘシフトさせる
「ブリッジコミュニケーション」
の概念

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



特徴

3

多様性のある学びを実現する
「カレッジ制」

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



2025年度開講予定のコース一覧

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

コース詳細は
こちら
<https://univ.lne.st/courses/>



リバネスユニバーシティ基礎コース ブリッジコミュニケーションコース

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

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

実施日 6/18、6/19、7/3、7/17、7/31、8/20

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

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

【最終課題】異分野チームで地球貢献プロジェクトを構想し次世代を巻き込む

【プロデューサー】楠 晴奈

株式会社リバネス ひとつくり研究センター長

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年研究キャリアセンター長に就任。リバネスの教育応援プロジェクトの立ち上げ、企業の教育参加を加速する教育CSR事業の創出に関わる。また、リバネスの人材開発の根幹となるサイエンスブリッジコミュニケーション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。著書「誰もが「地球貢献型リーダー」になれる思考法」(リバネス出版)

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

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

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

実施日 7/18、7/24、8/7、8/21、8/22

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

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

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

【プロデューサー】池上 昌弘

株式会社リバネスキャピタル 代表取締役社長

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

ことまちカレッジ開講コース ラーニングクリエイターコース

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

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

実施日 隔週金曜開催

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

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

【プロデューサー】前田 里美

株式会社リバネス 教育総合研究センター長

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

感性素材カレッジ開講コース 感性イントレプレナーコース

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

実施期間 2025年9月～2025年12月(15:00-17:00・全8回)

実施日 隔週木曜開催

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

【最終課題】「感性価値」をテーマとした新規事業仮説プレゼン

【プロデューサー】長谷川 和宏

株式会社リバネス 執行役員 CHO

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

言語を超えた コミュニケーションの実現で 色鮮やかな未来を作る



鈴木 聖矢 氏

東洋インキ株式会社
技術本部

参加コース

感性と素材カレッジ(株式会社artience)
感性イントラプレナーコース

「『感性』というタイトルを見て面白そうと思ったんです」そう話す鈴木さん。もともとアートや「色」が好きだった鈴木さんは、機械工学を学んだ高専卒業後、東洋インキに入社した。持株会社の東洋インキSCホールディングスの社名がartience、すなわち「アート＆サイエンス」という意味に変わったこともあり、今後の自分の方向性を新しくなった企業文化の中で見つけたと思い、参加を決めた。

コミュニケーションを起点にした 価値創出をしたい

品質管理や開発部門を渡り歩きながらカラーユニバーサルデザインのためのツールの開発などに携わってきたという鈴木さん。カスタマーサポートにいたこともあり、人とのコミュニケーションの重要性を実感してきた。鈴木さんが開発したシステムは、色弱ユーザーのための商品をデザインする人を対象としている。デザイナーとのコミュニケーションの中で、色弱の方にとっての見やすさと、一般の方にも買いたくなるデザインの両者のバランスを取れるような商品づくりができるシステムが必要だと気付いた。「感性と素材カレッジ」が立ち上がったのは、色を主軸に川下の方々の価値をつくる仕事への想いが沸き起こり始めていた頃だった。

曖昧な想いを可視化する Aimyプロジェクトの提案

感性イントラプレナーコースで鈴木さんが提案したのは「曖昧な私の想いをアートにする」Aimy(エイミー)。言葉で表現しきれないものをアートで表現するAIアシスタントで、自分の感情を可視化し自己理解を深めるツールだ。潜在的な感情を

見つめ直し、自分らしく、素直に、前向きに生きられるように、という鈴木さんの願いが詰まっている。始めは市場性を意識して「ストレスチェックに使えるツール」といったテーマをプレゼンしていた鈴木さんだが、ある時「自分の感情の可視化」に振り切った。「吹っ切れたのは、コースの中で『本当にそれやりたいの?』と何度も聞かれたこともあり、もやもやと考えていた本音を思い切って皆の前で話してみたときでした。」自分の内側に隠し持った本音や情熱をちゃんと外に開示することの重要性に気付いたという。そこから一気にプロトタイプを作成し、わずか数週間で周囲に見せることができた。

新事業創出に必要なのは 情熱と共感

多くの仕事では、予算や開発手順

など仕事を進めるために重要な情報のやりとりがほとんどであり、情熱や思いなどの本質的な事を共有する機会はほとんどない。言いたいことを飲み込むことが多かった鈴木さんは、講座の中で本音を開示し、共感を得ることができた。やはりコースの中で一番印象に残っているのも「新事業創出に必要なのは情熱と共感」だと鈴木さんは話す。自分がこれまで大事に感じていた人とのコミュニケーションと、今回やりたと思っていた新事業への挑戦が繋がった瞬間だった。「この感覚を信じてこれからも突き進んでいきたいです」。その後、鈴木さんは新規テーマ創出をする部門に自ら手を上げて異動。本格的な挑戦が始まっている。

(文・立花 智子)



「曖昧な私の想いをアートにする」
Aimy(エイミー)

左: 熱い想いを見つけられた。
きっかけをくれたすべての人に感謝

右: 本当にやりたいことが、
何なのかわからない

「スタートアップが 生まれ育つ地」にするために

生まれ育った石川県のために自分は何ができるのかを問い続けてきた公益財団法人石川県産業創出支援機構(以下、ISICO)の川端さん。福祉や観光、新型コロナウイルス対策など様々な仕事を通じて地域と関わってきた中で、現在は石川の地に新産業の種を生むようなスタートアップ企業の支援に取り組んでいる。何もかもが初めての経験の中、キャピタルブリッジコミュニケーションコースで掴んだ「支援者ではなく伴走者になる」という感覚は、生まれ育った地の県職員の川端さんだからこそ発揮できる力になるだろう。

自身にできることを考えて

石川県では18年にわたり「スタートアップビジネスプランコンテストいしかわ」という、飛躍的な成長が期待できるスタートアップに集中的に支援するという取り組みを行っている。スタートアップには、細部まで手が行き届く支援が必要だ。そのためには、行政とスタートアップ企業の距離を縮め、相互の関係性を構築することが重要だと川端さんは考えていた。一人ひとりの「起業したい」と声をあげている人たちの存在を把握できているからこそ、自身がどのように積極的にスタートアップに関わっていくマインドを身につけていくか悩んでいた時に、リバネスの方からコースの紹介をしてもらい、参加を決意した。

支援者ではなく伴走者になる

実際に今回は、株式会社イノカ(以下、イノカ)のCxOとして連携仮説を生み出していった。川端さんはコース受講中の、「支援者ではなく伴走者として一緒に走っていく」という言葉が特に印象に残っているという。

コース参加前は「本当にできるの

か?」「お金儲けとしてちゃんと成り立つのか」という客観的な視点で会話することが多かったが、講義内でベンチャーの一員として構えましょうという話を受けた川端さん。今までベンチャーを本当の意味で伴走できていたのだろうか?と考える中で、将来の可能性やマネタイズの部分を中心に見ていて真にベンチャーと話せていなかったことに気付いたという。その言葉を聞いてからは、自分たちが彼らのチームだとしたら、壁打ち相手になる専門家や進出を目指すマーケットの顧客との接点作りができないだろうか。といった自身の持っているアセットネットワークを活用する視点でディスカッションすることができるようになったという。

「待ち」の姿勢ではなく、 自らが接続していく

今の自分であれば、将来の可能性やマネタイズでの視点ではなく、真の気持ちや目指す先を一緒にベンチャーと話し、作っていききたいと語る川端さん。

コース中のディスカッションでは、事業会社と金融機関、そして自治体という色の違った3社の中で、事業



川端 洋平 氏

公益財団法人
石川県産業創出支援機構

参加コース

キャピタルブリッジ
コミュニケーターコース

会社と金融機関、ベンチャーは揺るぎない信念を持って動いていることを強く感じ、行政も同じように強い思いと推進力を持つべきだと感じたという。単体で使えるリソースは限られるかもしれないが、それぞれのアセットを組み合わせれば様々な課題を解決できそうだと感じたそうだ。コース終了後も今回CxOとして伴走したイノカに声をかけ、実際に石川県に来てもらい、現場を見ながら石川県とイノカで一緒にできることについてディスカッションを行ったという。具体的な一次情報を取得するために、地元企業や金融機関との接点を生み出したり、県庁との面談を打診へアクションを起こしている川端さん。考えるだけの「待ち」の姿勢ではなく、自分から声をかけアクションを起こしていく。自分一人ではできないことをベンチャーと一緒に叶えていくために、やりきっていききたいと思うと語る。

キャピタルブリッジコミュニケーターとして、これから石川県をベンチャーとともに盛り上げるだろう。

(文・榎本 菜々華)

リバネスユニバーシティの基幹コース

ブリッジコミュニケーションコース

「競争」から「共生」へ、「利益追求」から「地球貢献」へ。外の世界とつながり、自社の固定概念を変える人材が100年後の当たり前をつくる。リバネスユニバーシティでは「課題解決への挑戦」という共通項をもつ異業種・異分野の受講生と共に学ぶことで、多様な視点やアプローチに触れ、自らの思考・行動を加速度的に変化させます。その基盤となるスキル・マインドが「ブリッジコミュニケーション」です。本コースはリバネスユニバーシティが展開するすべてのカレッジに共通する「誰もが地球貢献型リーダーになれる思考法」を学びます。

実施コース名 ブリッジコミュニケーションコース

本講座は異なるものに橋をかけ、世界を変える価値を生み出すブリッジコミュニケーションの概念を学び、リーダーに必要なマインド・思考・価値観を身につけることを目的としています。自分を知り、相手を知る共感的コミュニケーションが、新しいことを起こすリーダーを支える最も重要な基礎力です。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、ライティングに対する概念をシフトさせ、4つの講義を通じてリーダーに必要な力を紐解き、創造性・新規性を求められる仕事に応用可能な考え方を実践的に身につけます。

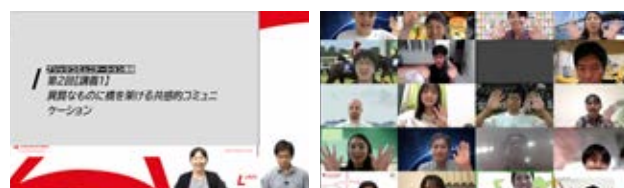
	第1回	第2回	第3回	第4回	第5回	第6回
ブリッジコミュニケーションの15の考え方を学ぶ						
第1回	地球貢献に必要な3つのBridge Communication	異なるものに橋を架ける共感的コミュニケーション	相手の心を動かすプレゼンテーション	個の熱を源泉に発揮し続けるリーダーシップ	相手の心に残るストーリーをつくる	
第2回	個のQP		チーム内ブリッジコミュニケーション(WS企画)			WS実施ラップアップ
	個のQuestionとPassion 参加者一人一人の得意・興味・関心のペクトルを共有する個のQPを言語化する 1min自己紹介 QPシート(人生振り返り・3つのキーワード)	課題(分析している壁)を見つける 自分が挑戦したいテーマは何か。それにはどんなブリッジが必要か。 QPプレゼン 1次情報を得る先の選定話し合いのヒント	大きなミッションを描く 見つけた課題の解決につながる、大きなビジョンを描き、プロジェクトを構想する プロジェクト(QPMI)プレゼン イグニッション	仲間を集める企画をつくる 仮説と検証を繰り返し、ミッションをわかりやすく伝え、仲間を集めるWSを企画する 企画プレゼン WS設計(コンセプト、大枠)	仲間を集める企画をつくる2 仮説と検証を繰り返し、ミッションをわかりやすく伝え、仲間を集めるWSを企画する 企画プレゼン WS設計(LPS、体験内容)	仲間を集める企画をつくる3 仮説と検証を繰り返し、ミッションをわかりやすく伝え、仲間を集めるWSを企画する 企画プレゼン WS設計(コミュニケーション設計)
第3回	100のTP動画でQPを見つける コミュニケーションとの壁打ち(QPシート完成)	行動し、「自分ごと」にする(3人以上の人に話す、1次情報を得る)ミッションの構想	チームでディスカッションし、お互いに一緒にできることを見つける	チームのQPを起点に、地球貢献型プロジェクトを構想する	3人のリーダーシップが発揮できるWS企画の詳細を詰める	3人のリーダーシップが発揮できるWS企画の詳細を詰める
第4回						WS実施(13-15時)ラップアップ(15時-17時半)

実施する内容

「次世代とともに未来をつくるプロジェクトを構想する」をテーマに、異業種混成チームでプロジェクトを構想します。さらに、構想したプロジェクトの一步目として、中高生の仲間を集めるための活動を企画します。企画した内容はプロジェクトの実現に必要な次世代教育を考え実現に向けた具体的なディスカッションを行います。受講者同士、中高生と未知な相手と協働しながら地球貢献に資する活動を構想し、ブリッジコミュニケーションを通じて仲間を集める、PBL型の実践ゼミです。

おすすめの人、参加した人

新規事業創出や異業種との協業加速を求められている部門の担当者、次の経営人材候補など、既存の枠組みにとらわれない発想や行動を求められている方



プロデューサー紹介



株式会社リバネス ひとづくり研究センター長 楠 晴奈

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年研究キャリアセンター長に就任。リバネスの教育応援プロジェクトの立ち上げ、企業の教育参加を加速する教育CSR事業の創出に関わる。また、リバネスの人材開発の根幹とな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。著書『誰もが「地球貢献型リーダー」になれる思考法』(リバネス出版)

Germination College

ジャーミネーションカレッジ [主催] 株式会社リバネスキャピタル

Mission

ベンチャー伴走の本質を追求し、 社会実装を先導する

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

実施コース名 キャピタルブリッジコミュニケーションコース

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

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



実施する内容

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

おすすめの人、参加した人

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

プロデューサー紹介



株式会社リバネスキャピタル 代表取締役 池上 昌弘

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

KOTOMACHI College

ことまちカレッジ [主催] 東武不動産株式会社

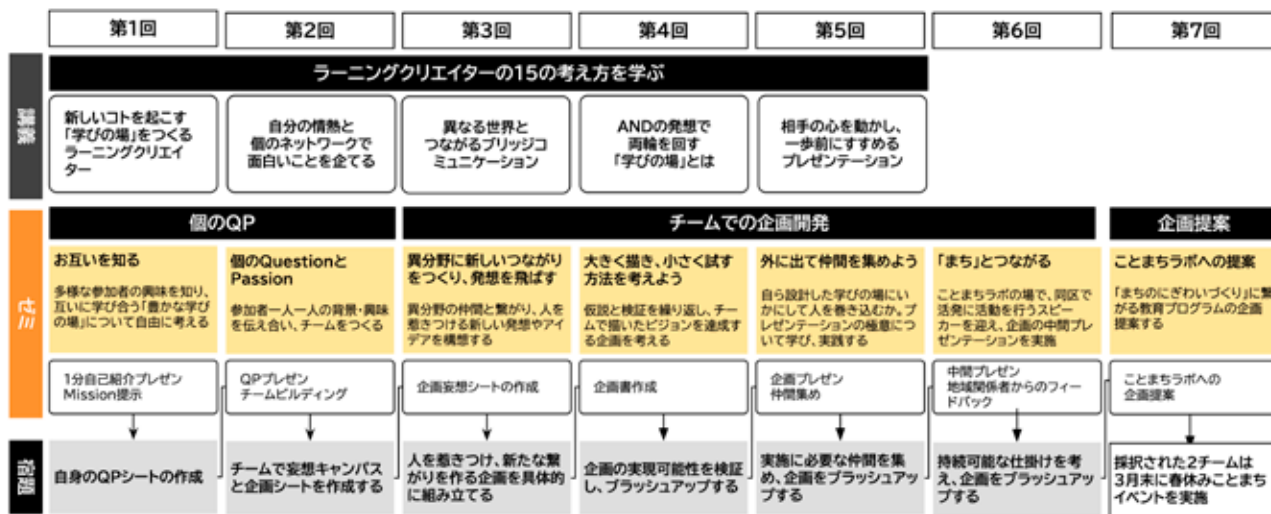
Mission

人と人、 人と自然の新たな繋がりを 創造する

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

実施コース名 ラーニングクリエイターコース

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



実施する内容

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

おすすめの人、参加した人

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

プロデューサー紹介



株式会社リバネス 教育総合研究センター長 前田 里美

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

Art & Science Colledge

感性と素材カレッジ [主催] artience株式会社

Mission

「心の充足」の実現による ビジネスを創出する

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

実施コース名 感性イントレプレナーコース

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

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

実施する内容

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

おすすめの人、参加した人

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



プロデューサー紹介



株式会社リバネス 執行役員 CHO 長谷川和宏

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

私が海を渡った理由

本コーナーでは、自国の外に出て海外で挑戦をする、様々なアントレプレナーを紹介します。彼らの体験談を通じて、自国にいただけでは見られない世界の課題をお届けします。

研究者プラットフォームで チームアジアの成長を加速する

株式会社 LabBase 代表取締役 CEO 加茂 倫明 氏

「研究の力を人類の力に」をパーパスに掲げ、研究者のキャリア支援プラットフォームを運営する株式会社 LabBase(以下、ラボベース)。AIを活用したマッチングシステムと、企業の研究開発部門との直接対話を重視した独自アプローチで、創業から7年で国内の理系大学院生の2人に1人が利用するサービスへと成長した。そして2024年、同社は研究者の可能性をさらに広げるべく、マレーシアとベトナムで同時にサービス展開を開始した。成長著しい東南アジアの研究界に加茂氏が見る課題と可能性とは。



研究者の可能性を 世界に繋げたい

加茂倫明氏は研究者が最大限に力を発揮できるように研究環境をより良くしたい、と在学中にラボベースを創業した。その入り口として研究者のキャリアマッチングを始め、今では共同研究など多様な研究者の可能性を広げる機会を提供するプラットフォームを展開している。もともと、研究者の活動の機会が世界に開かれているべきだと考えていた加茂氏。企業からも労働人口が減少する日本だけでこのまま採用を続けていけるのかという不安の声を聞くようになった。さらに、地方大学からは、研究者人口を増やしたい、優秀な学生を確保したいという切実な声も届いていた。そんな中、スタートアップの海外展開を支援するプログラムの案内が舞い込んだ。「以前からアジア展開は視野に入れていましたが、国内での事業展開には手応えを感じ始めたこのタイミングで挑戦しようと決意しました」。

海外と日本の声を聞き、 ニーズを見出す

東南アジア展開の一步目はマレーシアとベトナムでの調査から始まった。当初のビジネスモデルは「海外の研究者が日本企業に就労するための支援」を中心に構想していた。現地での研究開発のポジションは少なく、日本企業での活躍の機会を提供できれば喜んでもらえるのではないかと考えていたのだ。実際に現地の大学を訪問し、研究者たちと対話すると、彼らは新しい取り組みに対する好奇心が強く、自分の研究室だけでなく、自国の研究に関する課題を積極的に話してくれた。その中で、「就職先となる企業だけでなく、大学院進学先も、共同研究先も探したい。そのためのプラットフォームとしても使えないか」という提案が出てきた。一方で、この話を持ち帰り、日本企業に話すと、「実は東南アジアでの研究開発拠点設立や共同研究を考えているから相談したい」といった新たなニーズも見えてきた。

日本はチームアジアで 共に成長できる

「東南アジアの研究エコシステムはこれから成長、成熟していく。このタイミングに参入し、価値を提供しながら、一緒に我々も成長していくのが我々の大戦略です」。目指すのは、国境を越えて研究者が自由に協働できるエコシステムの構築だ。そのために、加茂氏が大切にしているのは、日本でのビジネスモデルをそのまま持ち込まないこと。「日本での成功モデルをそのまま持ち込んでも現地の課題には応えられない。謙虚に現地の声に耳を傾け、共に新しい形を作っていく姿勢が重要です」。短期的には大きな収益は見込めないかもしれないが、しっかり現地の課題を知り、さまざまな解決策を試しながら、長期的な視点に立ち、チームアジアで成長する。「研究者一人一人の可能性を広げることで、人類全体の発展に貢献する。」その大きな夢に向かって、加茂氏の挑戦は加速している。(文・伊達山 泉)

リバネス流、 イノベーションを生む 「ひとづくり」を解剖する ～100を超える実践現場から～

「既存事業が先細っていく中で、我が社も新規事業に取り組まなくてはこの先はありません。そして新規事業には、次の経営を担う若手・中堅社員のセンス、アイデアを取り入れて、新たな市場を開拓すべきであり、そういった社員には、まずは自由に事業アイデアを発想してほしいと考えています。しかし、うまくいきません」。こういったケースは、企業の経営企画部や新規事業を担当する部署、人材育成関連の部署のリーダーから多く聞かれ、実際にリバネスにもたくさんの相談が舞い込みます。

リバネスでは自社においても年間200以上のプロジェクトを生み出し、延べ6000チーム以上のディープテックスタートアップの事業化支援、そして大手企業や中堅・中小企業との連携支援を行っています。新規事業を生み出すために必要なアプローチは様々ありますが、リバネスで特に重視しているのが、新規事業に取り組む社員1人1人の育成と、上司を含めて周囲の人材がそれをサポートする風土づくりです。このコーナーでは、これまで寄せられた相談のうち代表的なケースを取り上げ、リバネス流のひとづくりについて紹介します。

CASE1

新規事業のアイデアが、 どこかでみたような提案にとどまってしまっています。

若手・中堅社員には、これまでの事業とは異なる視点を持った新たな提案を期待しがちです。しかし実際は、DX、SDGs、カーボンニュートラルなど、どこかで聞いたことがあるようなテーマと内容にとどまっていることが多くあります。恐らく、提案した本人は、頑張ってデスクトップリサーチをしたのでしょう。しかし、ここから新たな事業が生まれる気がどうしてもしないという状況が、よく見受けられます。

原因 現場の一次情報が不足しているため。

対策 実際に現場に赴き、話を聞く。

なぜ、ありふれた提案にとどまってしまうのか、それは、有料の市場レポートやネットニュースなどの二次情報から提案を作っているケースが多いからです。多くの人の目に触れる情報からは、当然、どこかで聞いたことがあるものしか出てきません。ここで大事なのは、自らが現場の「今の」「そこでしか見られない」「本物の」情報を得てくることです。それには、会社の外に出て、現場に行き、本物を見る、そしてその場にいる人の話を聞いてくる必要があります。例えば、海ごみの提案であれば、ごみはどこにどれだけあって、実際に誰が困っているのか、そして本当にその課題はあるのか。そういった一次情報が、イノベーションの起点に必ず存在するのです。

上司の働きかけ

一次情報をとりに行かせる。そして、どんな一次情報を得たのかを確認する。

ありふれた提案にとどまってしまう場合には、「本当に現場を見たのか?」「誰が困っているのか」を確認し、もし、一次情報にまだあたっていない場合は、課題のある現場や、その課題に悩む人に実際に会いに行くことを強く推奨します。現場に行ったり相手と話すことにより、二次情報から着想した「借り物のアイデア」から、その先に実際に人の顔が見える、自分ごとになった自分自身のテーマに行き着けるようになるでしょう。

また、社員が現場に話を聞きに行けるような根回しをしたり機会をつくるのが、上司の務めといえるでしょう。上司のネットワークの中で、話が聞ける人がいればつなぐ、その分野に強い他の管理職に相談するなど、上司もそのアイデアを実現させる当事者の1人として動けるか否かにかかっています。

リバネスの場合

全社員参加、アイデアを話しクリエイティブに議論、
応援や仲間を得るための場

CM会議(クリエイティブ・マネージャー会議)

リバネスが創業当時から続けている会議体で、全社員が参加します。代表から新人まで等しく全員にプレゼンする権利と質問する権利があります。ここではプロジェクトリーダーがプレゼンし、皆でクリエイティブに考え、議論します。議論の観点は「面白いの?」「新しいの?」「続けられるの?」の3つ。参加者1人1人が、プレゼンターからのプロジェクトを加速するために、自分が持つノウハウやプロジェクト、ネットワークが組み合わせられないかを考えます。一次情報の入手先が不足している場合にも、CM会議で発表することで、訪問先が見つかることも多くあります。新たなことにチャレンジしたいとき、関係するステークホルダー全員にネゴシエーションすることはなかなか大変ですが、このCM会議の仕組みがあることで、関係者に一気にアイデアを開示することができ、プロジェクトリーダーが応援してもらいやすくなっているのです。

CM会議の仕様

- ・全社員が参加(東京、大阪、マレーシア、シンガポール、フィリピンの5拠点より)
- ・毎週月曜日、9:30から11:00に実施(約90分間)
- ・1プロジェクトにつき、プレゼン時間は5分または7分
- ・質疑は5分または3分。1プレゼン10分以内で積極的に議論する。
- ・アジェンダは週8件程度。
- ・会議実施後も、社内のコミュニケーションツール(slack)で議論

とある月曜日のCM会議のアジェンダ

- ・うみともShipプロジェクト 海事業業界との新プロジェクト
- ・RUMENプロジェクト 新しい取り組み
- ・超異分野学会東京大会まで、あと3週!
- ・タイでのプロジェクト成果
- ・栃木テックブランングランプリ、いってきます!
- ・広島テックブランングランプリ、結果及び次の動き
- ・マリンチャレンジプログラム2024 全国大会の実施と次年度の話



CM会議の様子



slackの議論の様子

CASE2

外にヒアリングに行かせましたが、次につながる話を持って帰ってきません。

現場を見に行ってきた部下から話を聞くと、たくさんの情報を得て、知り合いも増えてはいますが、「では、次は何をしますか？」という問いに答えられない、という状況もよく聞きます。新規事業のタネを掴みにいっているはずなのに、会いに行ってもそれっきりになってしまっているケースです。

原因

仮説を準備していないため。

対策

自分が活用できる資産を理解し、複数の仮説をつくり、相手にぶつける。

相手から面白い話を引き出すコツは、自分が相手に話題をぶつけ、その反応から話題を引き出していくアプローチにあります。新規事業の現場であれば、相手とこんなことができるだろうという「仮説」をもって相手にぶつけることが必要です。その現場に存在するであろう課題やニーズを複数想定し、それらに対して自社ができることを事前に想像して仮説を相手に話してみると、自分の想定と異なる部分がわかったり、相手がやりたい具体的なところまで話を引き出すことができるのです。

なお、仮説を立てるには、自分が活用できる会社の資産を理解すること、ビジネスモデルを考えてみる必要があります。資産とは、自分が活用可能な自社の技術、ノウハウや設備、販路・仕入先などの取引先、自分の持つネットワークなど全般です。大企業の場合、1部門の社員では把握できる情報は限られているため、上司や他部署の社員にも聞いてみる必要があります。ビジネスモデルについては、誰が、誰に、どのような製品・サービスを売るのかを一度具体的に考えてみることです。最初に想定されたビジネスモデルが変わることは多々あるので、精度の高さはそこまで求めなくても良いですが、相手の話を聞いたうえで「自分は今、こんなビジネスを考えている」という仮説を相手に打ちこめるか否かで、相手から引き出せる情報や行動は、大きく変わります。

あらかじめ仮説を持って行って相手にぶつけ、反応を見て検証をする、これによりアイデアがブラッシュアップされていきます。ここでは小さく、細かく、多く、できるだけ早く試してみることが大切です。

上司の働きかけ

仮説と一緒に考える。資産(技術やネットワーク)の洗い出しの支援を行う。

最初からすぐに仮説を立てられる社員はいません。相手の事を事前に調べ、課題やニーズを想像すること、それに対して自社ができそうなことを、一緒に考えると良いでしょう。初めて会う相手のことを、できるだけ具体的に想像しようとするのは、誰にとっても難しいことです。また、経験の少ない社員は、自分の部署を超えた自社の技術やネットワーク、サービスを把握していないことも多くあるため、その洗い出しの支援を行うことも有効です。「この分野だったら、この部署のこの人に話を聞きに行くと良いよ」というような、上司のネットワークが活きる場面です。また、仮説出しの段階で、具体的な計画の詳細を確認して売上予測を聞くのはやめましょう。なぜならば新規事業を始めて計画する人はだれもが自分に手触り感はなく、不足している部分を探したらいくらでも見つかるからです。そこで、足りない点を指摘するよりまずは、自分も部下のアイデアの種に対し、共感して思いっきり面白がってみる、一緒に考えるというスタンスが、社員のアイデアを花開かせるのに必要なのです。

リバネスの場合

会いたい相手に会いに行くために、日常的に取材を行い記事にする。

年に4回の季刊誌の発行

リバネスには7冊の季刊誌があり、各誌年に4回発行しています。企画、取材、執筆を社内で行い、すべての社員がこの制作に関わっています。季刊誌は、リバネスの考え方や活動を世の中に発信するためのものですが、もう1つ、別の目的をもって作られています。それは、季刊誌を発刊することは、リバネスの社員たちが「取材」という手段を使って、定期的に会いたい相手に会いに行くためのツールになっています。

記事は、読者に面白がってもらわないと意味がありません。面白い記事を書くために、リバネスの社員は、事前に入念に取材相手の事を調べます。そして、相手から面白い話を引き出すために、ライター自身が「仮説」を立て、取材相手に問いをぶつけ、その反応から話題を引き出していくというアプローチをとります。仮説は複数持っていく、Aで盛り上がらなければB、BがいまいちならCというように、相手の反応に合わせて仮説を変えていきます。

このようにリバネスでは取材という活動を通じて、仮説をたて、相手から面白い話を引き出すトレーニングを日々、行っているのです。

取材の準備の際に調べて明文化しておく項目

- ・取材相手の基本情報
- ・取材相手のプロフィール
- ・取材相手に選んだ理由
(他の人から見たときに面白いポイント、今回この人に注目した社会背景)
- ・取材相手に関する仮説
(どんなところが特徴だと思うか、どんな部分を引き出したいか)
- ・質問項目
- ・記事構成案

リバネスの季刊誌一覧

- ・中高生のための研究キャリア・サイエンス入門『someone』
- ・若手研究者のための研究キャリア発見マガジン『incu-be』
- ・中高生・先生の研究活動を大学・企業で支援する『教育応援』
- ・地球貢献に資するひとづくりを、企業・大学と実践する『人材応援』
- ・研究者の研究・開発・技術移転を企業と加速する『研究応援』
- ・企業・ベンチャー・大学と地球貢献型の事業を創る『創業応援』
- ・Knowledge Manufacturing with researchers, startups, corporations and educators 『Nest Garage』



CASE3

失敗を恐れ、新たな人に話を聞きに行ったり、 能動的なチャレンジをしようとしません。

新規事業創出の現場では、実際に現場に足を運び話を聞く、一次情報を得に社外にすることが必要だと、ケース1、2で述べてきました。しかしそういった機会をつくっても、「全く関係のない相手の話を聞いてもらえないのではないか」などと不安に思い、一步を踏み出せない社員が多いという話もよく聞きます。

原因 失敗＝悪、ミスだと認識してる。

対策 「やってみよう」という原動力を高める。

新規事業にはそもそも正解がありません。失敗すること、思い通りに行かないこと、想定外のことが日常的に起こるのは仕方ないことなのです。ワークフローが整理されている既存業務では、失敗の多くは「ミス」として認識されますが、新規事業の世界においては失敗のほうがむしろ多い。そのような中では、失敗との向き合い方を変えていくとよいでしょう。失敗は悪いことではなく、むしろそれを分析して失敗から何かを得ることができるチャンスである、と捉え直します。つまり、ケース2の仮説を、検証していると捉えるとよいでしょう。

それと同時に、「やってみよう」と思う、自分のプラスの気持ちを増していくことも大事です。そもそもなぜ自分はそれをやりたいと思ったのか、その思いの源泉や、一次情報に触れたときの感覚に立ち返り、ときにはそれを周りの人に話したり、文字にしたりなど、やりたいことを開示する癖をつくると、自分の活動を前に進める原動力になります。

上司の働きかけ

対話を通して、部下の失敗への恐れを取り除きやってみようと思う原動力を育む。

上司ができることは、部下の失敗を恐れるというマイナスの気持ちを減らし、やってみようというプラスの気持ちを増やしていくことです。自分の思い通りに行かないことが日常の新規事業の世界では、部下が自信をなくし、自分のやりたいと思っていたことを見失ってしまうこともあるでしょう。そのようなときは、部下とのコミュニケーションから、なぜそれをやりたいと思ったのか、これまで何を積み上げてこれたのか、など、部下の活動を認めて、やりたいという気持ちを、再燃させてあげることも必要でしょう。

部下が失敗を恐れ過ぎずに小さな失敗体験と成功体験を積み重ねていけるよう、できるところから、小さく、細かく、多く、できるだけ早く試してみる活動を、ぜひ、支援してください。

リバネスの場合

社員が、子どもの前に立ち自分の仕事と会社を語り、自己に向き合う。

出前実験教室

社員が、やりたいと思えることを育むためには何が有効なのか。リバネスが創業当初から、ずっと考え続けてきたことです。一番有効だったのが、子どもの前にたち、社員が自分の事、仕事の事、会社の事を語る、出前実験教室を実施することでした。子供にもわかるように、自分のことや自分の業務について話すことにチャレンジすることで、自分に向き合い、自分を理解しようとする機会になります。

子どもの前に立つと必ず聞かれるのが、「なぜその仕事をしているの?」「なぜそれが面白いの?」「何の役に立つの?」といった素直な問いです。それに真剣に答えようとする中で、「なぜ自分はこの仕事を始めたんだろう」「この仕事のどこに魅力を感じているんだろう」「これからどんな事をしたいんだろう」と自然に考え始めるようになります。ここから自然に「なぜ」を考え始め、個々の視座を上げる仕掛けになっているのです。

出前実験教室の例

- [テーマ] 都市鉱山に眠る宝「レアメタル」を掘り出せ!
- [目的] レアメタルのリサイクル技術という最先端の技術に触れつつ、生徒が自分自身の興味に沿って活動するきっかけを作る。
- [内容] レアメタルの抽出実験、エマルションフロー技術の説明
- [実施者] 株式会社エマルションフローテクノロジーズ、株式会社リバネス
- [日程] 2024年12月13日
- [場所] 茨城県立勝田中等教育学校 化学室
- [内容] レアメタルの抽出実験、エマルションフロー技術の説明
- [対象] 茨城県立勝田中等教育学校 中学2年生 120名

実験教室のタイムライン

- 0:00-0:10:【導入】講師とティーチングアシスタントの自己紹介
- 0:10-0:25:【講義】レアメタルの一生を追え〜ブラックマスに眠る宝〜
- 0:25-1:15:【ワーク】レアメタルの分離方法を考えよう
 - 【実験①】レアメタルの油への溶けやすさを比べよう
 - 【実験②】都市鉱山からレアメタルを掘り出そう
- 1:15-1:35:【講義】エマルションフロー法でレアメタルリサイクルに革命を起こす
- 1:25-1:55:本日のまとめ



イノベーションの源泉となる 「ひとづくり」の実践へ

新規事業は、それを実現させる「ひと」が育つことによって初めて継続的に生み出せるものです。しかし、そのためには、従来の事業環境の中ではなかなか意識されづらいプロセスを社員一人ひとりが身につけ、実践することが求められます。本特集で紹介したように、目の前にある市場レポートやニュースの二次情報に頼るのではなく、自ら現場に足を運び、一次情報を収集する習慣を持つこと。そして、収集した情報をただ持ち帰るだけでなく、具体的な仮説を立て、実際に人と対話しながら検証を重ね、アイデアを発展させていくこと。この過程こそが、社員の発想力・実行力を養い、ひいては組織全体が新たなビジネスチャンスを見出す力を持つことへとつながります。

しかし、新規事業の推進においては、こうした能力を個人が単独で身につけることは難しく、周囲の人々、特に上司や経営層による支援が不可欠です。上司が社員の発想を導き、時には自身のネットワークを活用して環境を整え、失敗を恐れず挑戦できる組織文化を醸成することが、新規事業を生み出し続ける土壌の基盤となります。リバネスでは、これまで6000以上のチームとともにディープテック領域を中心としたスタートアップ支援や新規事業創出の支援を行い、企業の皆様とともに「ひとづくり」に取り組んできました。私たちは、新規事業の成否は、事業計画の巧拙だけでなく、その計画を推進する「ひと」の成長と、その「ひと」が思い切って挑戦できる環境づくりにかかっていると考えています。

ぜひリバネスとともに新しい未来を切り拓く「ひとづくり」を進めていきましょう。

新規事業を生み出す“ひと”を育てるー リバネス流・超実践型人材育成プログラム体験会

新規事業を創出するには、明確なアイデアや市場分析だけではなく、それを生み出し、推進できる「ひと」の成長が不可欠です。しかし、多くの企業が直面するのは、「社員に自由に発想してほしいが、事業化につながるアイデアが出てこない」「新規事業の現場に出向かせても、なかなか具体的なアクションに結びつかない」「そもそも、挑戦する文化が根付いておらず、チャレンジを避ける傾向がある」といった課題です。本セミナーでは、年間200以上の独自プロジェクトを立ち上げ、累計6000チームもの新規事業・スタートアップを支援してきたリバネスが、「ひとが成長し、イノベーションを生み出すための具体的な仕組み」を解説。現場の一次情報に基づくアイデア創出、仮説検証型のアプローチ、そして社員の挑戦を支える環境づくりまで、実際の事例を交えながらご紹介します。

自ら新規テーマを創出するメンバーが少ないことを課題に感じている新規事業開発部門

異分野・異業種の方々、ベンチャー企業等とのコミュニケーション方法を知りたい研究開発部門

リスクをとって新たなことに挑戦する人が増え、新事業が生まれ続ける組織をつくりたい経営企画部門

実践的に社員のチャレンジ精神を高められる研修を探している人事部門

日時 3月 26日 (水曜日) 15:00~17:00

会場 株式会社リバネス東京本社 セミナー室

住所 〒162-0822 東京都新宿区下宮比町1-4 飯田橋御幸ビル4階

アクセス 最寄り駅: JR中央・総武線 飯田橋駅東口より徒歩2分
東京メトロ南北線・東西線・有楽町線 飯田橋駅 B1出口より徒歩1分

形式 オンサイト

参加費 無料

お申込み <https://lne.st/OC2025>



[お問合せ]

株式会社リバネス 人材開発事業部(担当:立花、楠) [e-mail] hd@lnest.jp



Add Venture Forum

2025秋 参加企業 募集！

「ベンチャーで働く」を博士の
新たなキャリアの選択肢にする

アド・ベンチャーフォーラムとは？

アド・ベンチャーフォーラムは「研究者の新たな活躍の場を発見する」をテーマに、修士・博士を取得した若手研究人材とベンチャー企業が出会う場です。ベンチャーとは誰も正解を知らない冒険的な事業を行う企業のこと。未踏の地の開拓に取り組む研究者とは冒険仲間になれるはず。アド・ベンチャーフォーラムでは固定概念にとらわれない研究を活かす方法、新しい働き方、新しい生き方を作り出し、多様な若手人材がベンチャー企業で活躍できる仕組みを開発していきます。



研究経験を活かしたい学生が参加

本イベントには自らの研究経験や専門知識を社会のために活かしたい、誰もやったことがないことに挑戦してみたいという意欲のある学生が集まります。参加者は、企業の歴史や規模にかかわらずビジョンを持ち、挑戦的な事業に取り組もうとする企業と新たなキャリアをこの場で共創できることを期待しています。自身の研究ややりたいことと、企業の目指す世界との接点を自ら見つけ出し、次の一步を積極的に作ろうとする人に出会えます。また、キャリアに対しても固定概念にとらわれない柔軟な人材が多く、長期的な採用候補にもなりえます。在学中から活動を共にすることで、貴社を深く理解し、即戦力として、入社したり、アカデミアで研究パートナーとなる人材を自社のネットワークに入れることができます。

東京大会概要

[日時] 2025年11月8日(土)13:00-17:30
[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)
[参加対象] 院生、ポスドク・若手研究者

当日タイムスケジュール例

13:00-13:30	オープニングセッション
13:30-14:00	1min QPプレゼン
14:15-15:00	ブースセッション1
15:00-15:45	ブースセッション2
15:45-16:30	ブースセッション3
16:30-16:45	閉会式
16:45-17:30	交流会

大阪大会概要

[日時] 2025年12月6日(土)13:00-17:30
[場所] 大阪市内
[参加対象] 院生、ポスドク・若手研究者

1min QPプレゼン



各参加企業が1分間で自社で挑戦することや参加者と議論したいことを伝える。

ブースセッション



①双方の自己紹介
②ブース毎でのテーマの紹介を実施
様々な人材との出会いとディスカッションを生む。

アド・ベンチャー奨学金制度を活用し、 連携プロジェクトの仲間を見つけないか？

株式会社リバネスは、2024年より、アド・ベンチャーフォーラムにて「アド・ベンチャー奨学金」の制度を開始しました。

社会課題の解決を志す企業とアド・ベンチャーフォーラムに集まった情熱と研究力を持った研究者が共にプロジェクトを生み出す一歩を応援する奨学金です。

アド・ベンチャーフォーラムでのピッチやブースセッションをとして、互いの情熱の方向性やできることを議論し、その出会いを一歩前に進めるための仕掛けです。アド・ベンチャーフォーラムに出展し、異分野の研究者と新たなプロジェクトを生み出す挑戦をしてみませんか。

給付金額

最大 10万円 支給

奨学金は、交付日に一括で交付するものとします(本人名義の銀行の預金口座に入金します)。返金不要の奨学金です。

2024年度11月の奨学金採択者

連携事例の詳細は
こちらから
ご覧になれます



アド・ベンチャー奨学金応募の流れ

- 1 アド・ベンチャーフォーラム当日に参加する
- 2 各ブースにて、企業経営者/研究者とディスカッションし、仲間にしたい企業を見つける
- 3 フォーラム会場内で「アド・ベンチャー・ピッチ」にエントリーする
- 4 「アドベンチャーピッチ」にてやりたいことを宣言する(1分間)
- 5 ④の参加者はフォーラム後、活動計画を提出
- 6 ⑤の中から採択者を決定

採択者	所属	テーマ	連携企業
村上力丸	福山大学	壊して創る ものづくり教室	株式会社 MACHICOCO
福本和正	和歌山工業高等専門学校	アマモ場における底質分析と土壌環境のマークシート化	株式会社 アグリライト研究所
小倉彰紀	神戸大学大学院	空気DNA分析を使用した屋上庭園における鳥類の生息地利用の解明と従来モニタリング手法との比較	株式会社 山田商会ホールディング
山西沙来	東京都立産業技術高等専門学校	廃教科書を活用したサステナブル本棚の開発	fabula 株式会社
尹寧得	総合研究大学院大学	人間と共に働くロボットを社会実装するための適応的信頼補正	ugo 株式会社
長岡瞬	福島大学	色覚異常者のための支援デバイス	モバイル・インターネットキャピタル株式会社
平井聡一郎	山梨大学	持続可能な養豚業の実現に向けた糞尿および排水中の病原微生物のモニタリングシステムの構築	株式会社 Eco-Pork
山口洋	東洋大学	小型軽量ドローン掲載用の化学“リトマス紙”の開発	株式会社 Liberaware

参画費用

60万円 / 回(税別) コミュニケーターが学生への発信の仕方を一緒に考えます。

本フォーラムへの参加企業・参加者を募集しています

アド・ベンチャーフォーラム [お問合せ] 株式会社リバネス 人材開発事業部 (担当:伊達山・重永・岸本)
<https://hd.lne.st/forum/> [Email] hd@lne.st.jp





研究者と若手人材の強みを組み合わせ、事業化を目指す

GERMINATION REACTOR 始動！

リバネスグループは、2014年よりディープテックベンチャーの発掘育成エコシステム「TECH PLANTER (テックプランター)」を日本・東南アジアで展開し、2024年4月時点で国内2,528、海外1,604チームが集積するアジア最大規模のディープテックエコシステムを構築しています。2016年からは地方自治体や地元の銀行・大学・企業等と連携して、地域における新産業創出を目指したエコシステム構築を行う「地域テックプランター」を開始し、2024年度は12地域に展開し2024年4月時点で1,774チームが参加しています。これらチームのうち、約半数が起業前という割合になっていますが、チーム形成ができずに創業できないケースも多くあります。

地方大学などにおいてどのように経営人材を確保し、創業を加速させるかが今、課題になっているのです。

経営人材の確保という課題に対しては、大学発スタートアップにおける経営人材確保支援事業や様々なベンチャーキャピタルによるマッチングの取り組みが行われていますが、特に地方大学においては、経営人材候補の母数が少なく、既存のマッチング手法ではなかなかうまくいっていないのが現状です。また、経営人材確保の取り組みは、ベンチャーキャピタルが主体として推進することが多く、事業化に距離のある技術シーズは支援対象にづらいという課題が見えてきています。

GERMINATION REACTORのミッション

私たちは、創業期のディープテックベンチャーに必要なのは、経歴や能力のマッチングや事業計画の精度よりも「価値認識」を揃えるマインドセットが重要であるとの仮説を立て、経営者候補は理工系、40歳以下の若手人材をターゲットとして設定します。そして、新たな経営人材の確保ルートの開発と、創業に必要なマインド醸成と経営チーム形成のための教育プログラムの開発を行い、創業を加速するベンチャービルダープログラムの実装に挑戦します。

プログラムの特徴

01

発掘する事業シーズを、地方大学にフォーカス

02

対象とする経営人材像を、経営経験豊富な人材ではなく、40歳以下の若手人材に設定

03

マッチングではなく、経営人材、研究者双方のアントレプレナーシップのマインド醸成とチーム形成に重点を置いた教育プログラムの実施

04

優秀チームはリバネスキャピタル等からの出資を検討し、早期の事業化が難しいチームも対象とする

プログラムの流れ



プロジェクト推進体制

プログラム企画・運営	教育プログラム連携	経営人材発掘
 Leave a Nest	 Leave a Nest CAPITAL	 LabBase The Research Empowerment Platform
株式会社リバネス	株式会社リバネスクピタル	株式会社LabBase
「科学技術の発展と地球貢献を実現する」をビジョンに掲げる。科学技術分野における教育、人材育成、研究、創業に関する企画・研究業務を通じて、未解決課題の解決に資する知識製造業を行う。	自社のミッションを「ヒューマンキャピタルの力で効果的な組織経営をデザインする」と定め、研究開発型ベンチャー企業の飛躍を支える伴走支援として環境開発事業や投資開発事業を行う。	「研究の力を、人類の力に」をパーパスに掲げ、研究エンパワープラットフォームの開発と提供を行う。理系学生、大学研究室、企業の研究開発者・技術者、企業という研究ステークホルダーを相互に可視化し、出会いの場をつくる事業を展開。

参加者募集中

経営人材候補となる若手人材を募集しています。関心のある方は以下のパネルセッションにご参加ください。

超異分野学会東京2025での
パネルディスカッション

大学発ベンチャーの「経営者」はどこにいる？

大学発ベンチャーの設立が増加していますが、研究者の意欲があっても経営人材不足により創業に至らないケースも多く、特に地方大学では人材確保が困難です。また、事業化までに距離がある技術シーズに対しては既存のマッチング手法では対応が難しい状況です。本セッションでは、大学発ベンチャーの創業期における経営チーム形成について、VC以外の視点も交えて議論していきます。

超異分野学会 東京大会 2025

〔日時〕
2025年3月8日(土)15:10-16:00

〔パネルセッション名〕
大学発ベンチャーの「経営者」はどこにいる？

〔場所〕
ベルサール新宿グランド コンファレンスセンター（東京都新宿区西新宿8丁目17-1 住友不動産新宿グランドタワー5F）



詳細・お申込みはこちら

詳細・お申込みはこちら <https://lne.st/HICtokyo2025GR>

国地域を超えて知識・技術・人材を橋渡しし、地球貢献に寄与する

ライフテック領域の アントレプレナー育成プログラムを初実施

2024年春、リバネスは世界中の研究者の活動を後押しし、さらに多くの活躍の機会を創出する仕組み「L-GRANT」において、独創的・野心的なテーマの創業支援を目的とした新たな取り組み「リバネス創業奨励費(英名:L-GRANT Entrepreneur)」を開始しました。その第一弾のテーマは「ライフテック」。日本たばこ産業株式会社をパートナーとして新設した、L-GRANT Entrepreneur「LIFE-TECH AWARD」では日本、シンガポール、マレーシアの若手研究者ならびに起業家を公募。採択者には活動支援金に加え、創業に向けたアントレプレナーシップ教育プログラムへの無償参加の権利、創業期の出資機会の提供を行うプログラムを2024年6月からスタートさせました。そして、2025年この取り組みはさらに発展します。

ライフテック領域での挑戦

人が感じる「幸せ」や「豊かさ」は時や状況、過去の経験や環境などに影響されます。異なる文化や価値観で生まれ育った人はその捉え方も異なるでしょう。正解を定められないからこそ、ライフテック領域では、技術の完成度や、熟考された計画ではなく、一人一人の課題への着眼点や描くビジョン、そして実現にむけた情熱や行動が重要です。そこで、本取り組みでは、参加者たちが半年間のプログラムを通して、第一線の外部講師たちやリバネスと交わり、自身のアイデアを異なる角度で拡張、再考、検討して発展させていきます。

初回の実施、そして

2024年6月公募後、3ヶ国から80件を超える申請が集まり、世界中から各国で活躍するアクセラレーターやアントレプレナーシップ教育に関わる第一人者を招き、講義やワークショップを実施しました。同年11月には約20名に活動支援金を提供し、リバネスメンバーが伴走しながら、アイデアのブラッシュアップやプロトタイプや実証を続けてきました。2025年1月にはデモデーを実施し、厳正なる審査の結果、7名の参加者がオーディエンス賞、最優秀賞などを受賞。参加者たちのプレゼンは申請当初のアイデアから大きく拡張され、自身の研究テーマとライフテックとの関係性をより拡張させていました。現在は、各国で受講者それぞれが創業に向けた活動を加速させています。2024年の取り組みをより進化させるべく、今年は日本とシンガポールの2ヶ国を対象により濃密なプログラムを実施します。

プログラム実施のイメージ



2025年度 プログラム開催決定！ 参加者募集開始！

日本・シンガポールにおいて起業を考えている大学生や大学院生、若手研究者らを対象とする新たな創業支援プログラムを開始します。本プログラムでは、活動支援金や創業期の出資機会に加え、創業に向けたアントレプレナーシップ教育プログラムへの無償参加の権利を提供します。また、約半年間のプログラムを通して、第一線の外部講師たちと交わり、様々な角度から自身のアイデアを拡張し、時には昇華・変容させることで、参加者の思い描く豊かさを具体化し社会へ実装します。例えば、バングラデシュの栄養問題解決のために立ち上がった株式会社ユーグレナは、ミドリムシの豊富な栄養に着目した健康食品事業の構想から、藻類由来のジェット燃料生産という事業へ発展しました。このように、ビジョンの達成のためのアイデアの昇華への挑戦も一緒に行っていきます。人が人らしく生きるための技術や研究開発アイデア、構想を持ち、その実現を強く願う研究者・アントレプレナーの皆様は、ぜひ本プログラムへご参加ください。一緒に社会実装を実現しましょう。

募集テーマ

人がより豊かに生きるための 事業・研究開発アイデア

概要

本プログラムでは、書類申請とキックオフイベント実施を経て、3日間の教育プログラムへの参加と通して自身のアイデアのブラッシュアップを行う。プログラム実施期間は5月～11月の7ヶ月間。

プログラム言語

英語（書類申請、教育プログラム中の講義やワークショップ、デモデーの発表など）

スケジュール

3月1日	公募開始
5月9日	公募締め切り
5月10日	キックオフイベント
5月10日～	書類審査、採択者決定
6月28日、 7月12日、26日	アントレプレナーシップ 教育プログラム
11月14日	デモデー

※キックオフイベント、教育プログラム、デモデーの全日程において現地集合（日本/ 東京、シンガポール）を予定

対象

日本またはシンガポール在住者であり、
以下のいずれかに合致する者

- ・本領域に強い関心や実現したいビジョン、課題意識を有する者
- ・本領域での起業をしている、もしくは起業を検討している者
- ・本領域に関わる研究開発シーズ、もしくはアイデアを有する者

授与される賞や事業支援

1. 教育プログラム終了時

書類とプレゼンテーション審査を経て、選抜された参加者16名に10万円の活動支援金を授与

2. デモデー終了時

最終プレゼンテーション後、10万円～50万円の活動支援金を授与

3. 事業推進のための出資検討

申請	教育プログラム	デモデー	活動支援
日本・シンガポール 2ヶ国から募集	書類審査後、選抜者が 教育プログラムへ参加	選抜された参加者へ 10万円の活動支援金 を授与	最終選抜者が 10万円～50万円の 活動支援金と 伴走支援を獲得
5月10日 キックオフイベント	6月28日・7月12日・26日 教育プログラム	11月14日 最終選抜	プロジェクトを その先へ

詳細やお問い合わせはプログラムウェブサイトへ



経営者・新規事業担当者必読

「新時代の」イノベーションを生む方法と組織のつくり方

新刊

新時代の世界を変えるビジネスは、 たった1人の「熱」から生まれる。

「熱がなければ、**化学反応**は起きない」

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



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

はじめに — 科学の大原則がビジネスを変える

第1章 研究者集団のベンチャー企業リバネス

第2章 「QPMI」～イノベーションを起こす魔法のしくみ～

第3章 アイデアをビジネスに変えるしくみ

第4章 イノベーションを生む強い「組織」のつくり方

第5章 イノベーションを生む「社内制度」

第6章 おわりに — 研究者こそ経営者に向いている

【出版社】リバネス出版（株式会社リバネス）

【発行日】2024年12月15日

【価格】2,000円（税抜）

【単行本】（ソフトカバー）：218ページ

【ISBN】978-4-86662-153-1

書籍の購入はこちらから

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

