

慶應義塾大学先端生命科学研究所における 文系社会人の人材育成プログラム

2020年10月20日公開

5

石井美季 牧兼充

10 山形県鶴岡市。田園風景の中に現れたサイエンスパークには、東京から派遣された文系社員たちの姿があった。慶應義塾大学先端生命科学研究所(以下、IAB)の所長、富田勝が考案した、大手企業の文系社員の人材育成プログラムの参加者たちだ(資料1: 授業風景)。

IABは2001年4月、山形県鶴岡市に設置された生命科学の研究所である。最先端のバイオ・テクノロジーを用いて生体や微生物の細胞活動を網羅的に計測・分析し、コンピューターで解析・シミュレーションを行い、医療、環境、食品などの分野に応用することを主軸にしている。
15 IABは、ITを駆使した「統合システムバイオロジー」という新しい生命科学のパイオニアとして、世界から注目されている。そんな最先端の生命科学の研究所において、文系卒の人材が、何をしているのか。

損保ジャパン

20 高木慶太は、損害保険会社に入社して10年余り。営業畑をひたすら駆け抜け、それなりに充実した日々を送っていた高木は2018年3月意外な辞令を受け取る。異動先は「慶應義塾大学先端生命科学研究所」。大学の研究所へ何を売りに行くのだろう?でも慶應なら都内なので引越しもしなくてよい、入園が決まっていた子供も予定通りの幼稚園に通える、とほっと胸をなでおろしたのもつかの間、研究所は山形県にあり、修士課程の大学院生として赴任するという。
25 その一週間後に日本経済新聞に掲載されたのは損害保険ジャパン日本興亜株式会社(現損害保険ジャパン株式会社、以下「損保ジャパン」)が、慶應義塾大学先端生命科学研究所と包括連携協定を締結したというものだった。目的は「先端科学技術を活用して社会課題の解決を図り、地域・社会への貢献に寄与する」とあるが、損害保険会社ができる「社会課題の解決」とは、また「地域への貢献」とは鶴岡市への貢献なのか、頭の中は多くの疑問が錯綜するばかりであった。

そもそも損保ジャパンが大学の生命科学研究所と連携協定を結んだ背景は何か?金融機関の一部として位置づけられる保険業界も、例にもれず合併吸収を続けており、将来どのようなサービスが必要なのか、市場はどのような変化を遂げるのか経営陣にとって予測が難しい時期がきていた。そんなころ慶應義塾大学が山形県・鶴岡市と共同で設立した研究所の活躍を耳にす

る。企業経営において、人材育成は企業の将来に重要なカギを握っている。ベンチャー企業を次々と輩出し、人材育成にも力を入れるこの研究所に西澤（損保ジャパン社長）は興味を持ち、鶴岡への訪問が実現する。創立から 15 年余りたった研究所は施設も充実し、想像を超えるものだった。ここに何かしたいとは思っても具体的に何ができるのか考えながら、富田と酒を酌み交わす。最近の若者は優等生すぎる。言われることはすぐに理解し、きちんとこなすが、突発的なことが起こった時に「俺がやってやる」と手が上がることが多い。こんなことでは保険業界に将来はない。そんな西澤の呟きに富田は社員の IAB での研修を勧める。ここに鶴岡に来て、全くの「放牧¹」状態で、何を研究するか、そのためにどう行動するかも自由。今までの経験とは別にメタボローム解析等、どっぷり理系の勉強をしてもらう（資料 2：履修科目）。

その全く違う経験の中で、何も得られないかもしれない。すぐに何か形のある結果も出ないだろう。ただ、何が起こるかわからない未来に、その経験が及ぼす手段が得られるかもしれない。熱く語る富田と組んでみよう、と思った。何もしなければ何も起こらない。東京へ戻るやいなや、西澤は新しく「ビジネスクリエーション部」という部署を立ち上げる。同時に、各部長陣に対して「鶴岡研修」への人選をするよう指示を出した。人選のガイドラインには全く別の環境での体験を目指すため、バイオの経験がない者（文系）や、将来の幹部候補となる人材（30代前半）などの条件がつけられた。富田に勧められたように同期の社員を 2 名選ぶ予定でもあった。

そんな経緯は異動が決まったついでに知ることになるのだが、鶴岡に転居した高木には修士課程の学生が先ず提出する「志望理由書」と「研究計画書」が待っていた。締切まで約 10 日。もともと準備していた受験ではないので、理由書も計画書も何を書いてよいかわからない。それどころかこれからの 2 年間でいったい何をすればよいのだろうかと悩んだ。なんとか地域貢献を見据えた「ひとつづくり」にテーマをしぼり入学にこぎつけたが、周りはみんな理系という環境に自分は何をしてよいのか全くわからない。

損保ジャパンに入社以来、営業畑で仕事をしていた自分には鶴岡で何ができるか、バイオは素人であるが何かできることははあるはずだと考えたが思いつかない。そこで研究者・教員・学生、また鶴岡市役所などに出向きネットワーク作りと情報収集を繰り返した。縁もゆかりもない鶴岡で何かを始めるには、地域の方々に鶴岡の魅力や課題を教えていただくしかなかった。高木は研究所では最先端の技術や研究成果だけでなく、地域貢献のプロジェクトが展開されていることを知る。そこで地域貢献をテーマに研究所での活動と、鶴岡の基幹産業である農業・食文化を中心とした活動を始めることにした。

本取組は研究所と企業が協力して立ち上げた企業人の人材育成の取組である。派遣された社員にはミッションが与えられておらず、鶴岡で何をするか考えることが最初の壁となる。富田所長や会社の上司から指示のない中、課題を見つけ解決に向けて動く。誰に協力を仰ぎ、誰を

¹ 富田研用語。自由な発想のもと、指示もなく思いのまま研究すること。放任よりも暖かく見守る意がこめられている。

巻き込むか、全て自身の判断と行動力にゆだねられる。社外に飛び出し、全く異なる環境でもがきながらも前に進む過程に、指示待ち人間ではなく、自ら考え行動する人材を育てる事が期待されている。

5

第一生命

第一生命は、鶴岡におけるベンチャー創出のポテンシャルに着目し投資も行っていたが、損保ジャパンと同様の人材派遣にも興味を抱いた。担当者が会長と鶴岡を訪れた時、富田は「損保ジャパンの西澤社長には、今の日本に必要なのは 20 年後の日本を見渡せるような若者。そんな若者を育てるには普通じゃない環境で異種なものを経験し、何かを見出させることが必要だ、と言った」と話した。今月は何をして、それがどうビジネスにプラスになるかを報告せよ、などと小さいことは言わず、とにかく「放牧」してくださいという話だった。それに共感した第一生命は 2018 年 8 月末日に同様の包括連携協定を結ぶことになる。但し損保ジャパンとは異なり、社員全員に主旨を伝えた「公募」である。以下 3 件の包括連携協定項目を目指す、志高い社員は手を挙げよ、という大々的な社内通達だった。

1. 先端科学技術を活用した産業振興および社会実装の推進
2. 社会課題の解決に向けたイノベティブな人材育成
3. 地域社会の活性化等に関する共同取組

これを目指した木村剛徳はこのプログラムを修了すれば会社のイノベーターになれるのではないか、と感じすぐさま応募をした。彼もまた文学部出身のシステム開発・広告宣伝担当とバイオとは無縁の環境で入社から 12 年が経過していた。第一号として社内選抜はクリアしたものの、入学前の所長面接で「ここで何をしたいのか?」と問われ、悩む。前述のように「2 年間プロジェクトに参加修了すればイノベーターになれる」と思って志望したため、「何をしたい?」と問われても答えはまだない。練り上げたわけではないが、構想していた「QOL 向上に貢献できるようなベンチャーを作りたいです」と言ったものの、どうすればベンチャーなど立ち上げられるのか、ましてやイノベーターになるにはベンチャーを作るのが近道なのか、全く考えがまとまらないまま始まった。鶴岡には赴任したが、何をすればいいのだろう。

木村はそれまで鶴岡という地を知らなかつたため、まずは地域の様々な場所に足を運び、地域の理解に努めた。その中で今まで見たこともないような地元住民の地域に根差した産業や歴史を知ることになる。研究計画書を作成した段階では健康関連ベンチャーと一般住民を繋ぐエージェントのようなものを立ち上げることをイメージしていたが、法的な縛り等での難しさを感じつつあった。そのため、生命保険業と直接結び付きづらいことをテーマにすることに対する社内の受け止めや、テーマを途中で変更することへの心理的なハードルもあったが、思い切って観光産業について調べてみることにした。先ずは鶴岡の歴史や文化についての理解を深め、同時に観光客の目線で求められる物も調査した。すると観光旅行に対する期待の中で歴史や文

化を訪れることにニーズはあるものの、それを学ぶニーズは相対的に低い。ゆえに、単に歴史上の由来がある場所を訪問しても、何も感じないで、また何も学ばないで帰る観光客が多いのではないかと考えた。木村自身が鶴岡での実体験で感じたように、見学するだけでなくそこにどんな裏話があるのかを教えてもらうだけで「面白い」と思える尺度が違う。歴史を語ってくれるような、いわゆる「語り部」が解説してくれることで、その旅行がどの位思い出深いものになるかに違いが出るのだ。そこで木村は観光客と地元住民を繋ぐプラットフォーム作りを課題に研究を進める想いをつくる。具体的なプラットフォーム(システム)についてはまだプロトタイプ作成の段階だが、「観光に来る人が地元住民(語り部)と都合を合わせてガイドを頼む」という構想は出来上がっている。

10

明治安田生命と日本ユニシス

15

20

IAB は上記 2 社に継いで 2019 年 1 月に明治安田生命保険相互会社、2019 年 9 月には日本ユニシス株式会社と包括連携協定を締結しており、社員各 1 名が修士学生として「放牧」に出されている。明治安田生命は「健康増進に関する包括連携協定」と銘打って、IAB のもつ先端科学技術および鶴岡市民に対する健康増進の取組みに関する知見と、明治安田生命の保険事業・サービスに関する知見を組み合わせた、地域住民の健康増進に資する取組みを行うことを主旨としている。一方日本ユニシスは、先端科学技術を活用した社会課題の解決および地域社会の発展に貢献することを目的としながらも、生命科学、ビッグデータの解析技術などの研究を通じて生命科学とデジタルの融合による価値創造を目指すという。各社がこのプログラムを自らの業種と重ね合わせ、将来の自社を切り拓くきっかけを模索している。

今後の展開

25

多くの企業は自社の文化に合致するような、失敗しない堅実な社員を育成しており、企業が持つ文化にマッチしない人材は社内で活躍の場が少ない。その結果、優等生的社員ばかりになって画期的なイノベーションに携わる人材が枯渇している。その状況に各社は危機感を持っており、今回の取組みは失敗しても良いから自社の社員に極端な体験をさせることで、新たな人材の幅を広げる取り組みと見ることができる。

30

この IAB の持つプログラムは、企業にとって新しい形のオープン・イノベーションの実践手法であり、人材育成の手法である。東京の本社で、同質性の高い社員同志が交流するだけでは不可能な異質な体験をすることができる。また本社から離れて、他社の社員と横連携することで、新しいアイディアが創発される可能性が高まる。このような「出島」を作ることをニーズとして持つ企業は少なくない。参加する企業も順調に広がっている(資料 3: プログラム参加者とテーマ(抜粋))。

35

IAB の文化に触れると、その影響をうけて「かぶれる」。IAB から「かぶれた」社員が戻ってくることで派遣元企業の雰囲気が変わる可能性もあるが、「かぶれた」社員が異分子と扱われて社内に居場所がなくなり、退職してしまうリスクもある。

派遣元企業は、このプログラムで育成された社員をどのように評価し、また自社に戻った際にどのように活躍の場を提供していくのか。これから発展が期待されている。

資料 1：授業風景



出典：高木氏提供(2020)

5

10

資料 2：履修科目（一例）

概念構築 (BI)、先端研究 (BI)、メタボローム解析実習、
プロテオーム解析実習、脊髄動物のボディプラン、アカデ
ミックプロジェクト (BI)、修士研究会

- * 二年間で 30 単位の履修が必要
- * アカデミックプロジェクト (BI)、修士研究会、修士論文執筆は必修で合計 18 単位
- * 政策・メディア研究科の履修科目全てより選択可能であるが、物理的な制約から鶴岡キャンパスでの講義から選択せざるを得ない

出典：筆者作成

6

資料 3：プログラム参加者とテーマ（抜粋）

名前	所属組織	研究テーマ
高木慶太	損害保険ジャパン株式会社	異分野社会人教育プログラムの設計に向けた活動
山賀広平	損害保険ジャパン株式会社	ヘルスツーリズムの新たな形態の提案と山形県鶴岡市モデルの設計に向けた活動
木村剛徳	第一生命ホールディングス株式会社	観光をより魅力的にする、「地域観光ガイドプラットフォーム」の構築に向けた活動
三島拓也	明治安田生命	スポーツを軸としたコミュニティ形成に向けた活動と個人や地域に与える影響の考察
五十嵐巳玲一	日本ユニシス	メタボローム解析のピーク同定における機械学習の適用
前橋和毅	損害保険ジャパン株式会社	地域愛着の醸成プログラムの設計と提案
重森圭太	損害保険ジャパン株式会社	農繫期における人手不足解消のためのマッチングシステムの構築
館野弘樹	第一生命ホールディングス株式会社	活動テーマ)地方都市における農福連携を促進するための第三者組織の必要性について

出典：筆者作成

■利用許諾■

- 1) 当ライセンスは、教材の著作権を保有する教材作成者の同意を受け、早稲田大学ビジネス・フ
5 アイナンス研究センター・科学技術とアントレプレナーシップ研究部会が利用許諾を行ってお
ります。
- 2) オンライン・オフラインを問わず、無断での改変を禁止します。
- 3) 当教材は営利利用を除き、クリエイティブコモンズライセンス
10 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.ja>) の下に無料で配布されてお
ります。
- 3-1) 当教材を利用して、著作権保持者以外が「営利活動において同時に 3 部以上の複製を用いた研修や講義を行われる場合、または非営利団体において有料セミナー等に利用（=以下、営
15 利用）」される場合は、当該教材を作成するにあたり要した調査費・作業費等の実費として一部につき 500 円と、一回のご注文につき 1000 円の事務処理費用のご負担をお願いしております。
- 3-2) 営利利用をご希望される場合は、請求書及び領収書をお送り致させて頂きますので、下記
必要事項をご記入の上、電子メールにて (case@stentre.net) までお送り下さい。
- 3-3) 上記規定に関わらず、学校教育法で定めるところの学校法人（学位取得を目的とした専門
職大学院を含む）における授業利用はこれを無料とします。
- 20 3-4) 当教材を利用した研修や講義を録画・録音される際、又は当ライセンスにおいて想定され
ていないと考えられるその他の方法でのご利用を希望される場合は、電子メールにてご相談下
さい。
- 4) 当ライセンスに関する質問・ご意見・疑問点がございましたら、又は当教材の不正な利用を発
見された方は、case@stentre.net までご連絡頂けますようお願い致します。
- 25 5) 当ライセンスに関するより詳しいご説明は、<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/legalcode> をご覧下さい。

[3-1 で規定する「営利利用」を希望される際のメールへのご記入事項]

1. 団体名・住所・電話番号・メールアドレス
30 2. 担当者名・連絡先メールアドレス
3. 必要な教材の名称・利用部数・利用形態の詳細

以上をご記入の上、case@stentre.net までお送りください。ご負担頂く実費・手数料のご請求を
お送りさせて頂きます。

