

産業構造審議会 産業技術環境分科会
研究開発・イノベーション小委員会 第3回若手ワーキンググループ 議事要旨

- 日時：令和2年7月28日（火）16時00分～18時00分
- 場所：オンライン開催（Webex）
- 出席者：塩瀬座長、宇井委員、大下委員、小野委員、小野塚委員、加藤委員、千野委員、林委員、松久委員、水口委員

■ 議題：

1. ベンチャー投資を手控えない大企業
2. 博士を活かすマネジメント
3. 大学と企業の win-win な産学連携

■ 議事概要

冒頭、座長から挨拶。

続いて、牧原経済産業副大臣、萩原大臣官房審議官から挨拶。

議題1～3について、各委員が3グループに分かれ議論。議論の概要は以下の通り。

1. ベンチャー投資を手控えない大企業

（ベンチャーに成長リソースを投資できる大企業と手控える大企業の違い）

- 大企業にいる人の属性は、個人の考え方や業務の内容によっても違うと思う。当初はやりたいことや目的があっても、縦割りの会社体制や組織の形態によって、徐々にチャレンジ精神・ベンチャーマインドが失われていきやすい環境かもしれない。
- 100人程度の規模の企業が集まってグループを形成しており、企業といった認識がないことが殆ど。小さい専門組織がたくさん集まっている。新興企業やベンチャー企業と比較的オープンに繋がりはある。
- ベンチャー企業と組むことはある程度のリスクをはらむと思う。大企業の法務のひな形が、ベンチャー企業の方々と組む際は通用しない場合もあることを理解している担当者、法務部門との連携が必要。評価基準は分けた方がいいのではないか。
- 取引についてはリスクがある中で、相手とその取引の内容を見て、比較的柔軟に対応している。事業の運営や経営権は各部門の長に委ねられており、事業部制・事業部経営を進めている。各事業部でメリットやリスクを判断して、テクニカルな部分だけ法務や経理、人事に確認する。

（「ベンチャーの考え方が分かって大企業のリソースを引き出せる人」を増やすには）

- ベンチャーと組むことについて、社内政治を理解して、どのように持ち込めば事業化できるか考えてくださっている大企業担当者があるが、その方をきちんと評価する人事制度があるのか。

- 評価される側の人は何を求めているかが多様化しているので、上司との面談でミッションの進捗を確認しながら評価を決めている。新規事業を立ち上げた際にはもちろん加点要素のような形で反映するが、あえて制度としては立っておらず、面談の中できちんと評価している。成果を認めてもらい、やりがいを持てることに楽しさを感じている社員の方が多いと感じている。
- ベンチャー企業と組んで実を結ばなかった場合でも、新規案件は当たり外れがあつて当たり前という考え方が浸透しており、経験として捉えることが多いと思う。既存事業だけでは食べていけないという危機感があるので、新しいチャレンジは失敗前提という考え方が浸透しているのではないか。また、その考え方を企業のトップが語る場があることも重要。
- 出向している状態だと、評価母体が所属母体と異なり、出向先の業務が出向元の評価基準と全くなじまない。出向先で得た経験を出向元で活かそうとしても文化の違いによって全く根付かないこともある。出向先と出向元の合同活動報告会を開き、簡易360度評価を行うと、相互理解が深まり、それぞれから評価を受けられるのではないか。
- ベンチャー企業が持っている新しい技術やサービスを即座に理解して、知財的価値を法務的にどう見ていくかは難しい。ライセンスビジネスの形態等について、経産省のソフトウェアひな形契約書を用意していただいているが、勉強会の開催や、経産省公認の専門家 YouTuber のような形で説明や講座をやっても良いと思う。
- 製造業では、製造工程が秘匿でも、製品の品質は ISO や JIS で評価・保証されている。AI の分野においても、AI の品質を評価できる物差しを作り、お墨付きを作ると良い。

2. 博士を活かすマネジメント

(博士の力が活きる仕事と埋もれてしまう仕事の違い)

- 博士とはどのような人材なのかを考えた時、自分の専門性を持っている一方で、専門分野以外の内容であっても、長期的に新しい分野を切り拓いていくことに関して興味を持てる人材が多いのではないか。元々の自分の専門分野と企業での活動に共通的なミッションを見出すことができれば、好奇心を保つことができると考えられる。
- 博士には、様々な強みがあることを認識することが重要。研究をずっと続けたい、より大きな研究をマネジメントしたいなど、個人の希望に応じた仕事を与えていく必要があるのではないか。
- 博士が埋もれてしまう仕事としては、単純作業、上司から行うべきことが定義されてひたすらそれをこなすといった仕事が挙げられる。博士は、新しい課題があり、その課題に対して検証して、新たな道を切り拓いていくことに強みを持つ。一つのプロダクトにこだわるというよりは、大きな問いに対して様々な方向からアプローチする仕事が向いているのではないか。

- 博士を研究という観点で活かすのであれば、長期的な視点をしっかり持ち、予算と裁量権を与えて仕事をしてもらうことが重要。

(型にはまらないが力のある博士が、存分に力を発揮できるマネジメントとは)

- 企業の組織体系に関して、博士が活躍できる組織は、前提として、多様な人材をマネジメントできるのではないかと。結果として、博士もそれ以外のスキルを持った人材も活かされることとなる。従来の上意下達の体制は向いておらず、個人の内発的な強み、新しい分野を切り拓く力を活かす体制が必要。博士の元々の専門分野に限らない、適材適所を意識した人材配置が重要。
- 企業において、博士が適正に評価されていない現実があるのではないかと。理由として、次の3点が考えられる。
 - ① 博士に対するステレオタイプがあること。大企業の中には、その人材の専門領域の仕事しか与えないという思い込みがあるのではないかと。このような前提があると博士を雇用しにくい。
 - ② 博士にも通常の社員と同様のマネジメントが課されること。ピープルマネジメントとプロジェクトマネジメントは全くの別物。すべての博士が管理職に向いているわけではない点に意識を向けるとともに、大規模なプロジェクトマネジメントを望む博士には、適切にピープルマネジメントのトレーニングもしていく必要があるのではないかと。また、優秀な人材ほど、ジョブローテーションされてしまう問題がある。特定の研究分野に秀でるがゆえに、企業の中で幹部候補生として、ビジネスサイドに回されるケースがあると考えられる。本人の意思を尊重し、研究分野で尖っていきたい人に対しては、研究者として能力を伸ばしていく方向性もあるのではないかと。
 - ③ 大学からネガティブな理由で出た博士は、企業としては扱いにくいこと。企業に就職する博士には、最終的にプロダクトを作りたいという動機を持っている人材もいるが、待遇への不満、個で際立つよりチームでの研究活動を望む考えを持っている人材もいる。オン・ボーディングを意識して、このような人材もしっかりサポートしていく必要があるのではないかと。この問題は企業の中だけで解決できるものではなく、企業の枠を超えた博士のコミュニティを構築・活用していく必要もある。
- アカデミアと企業、双方の現場でマネジメントがどうあるべきなのか、どのような環境を作りたいのか、当事者の状況を踏まえながら、マネジメント方針を明確にしていくべきである。

3. 大学と企業の win-win な産学連携

(成果をあげられる産学連携とバズワードに流される産学連携の違い)

- 成果をあげられる産学連携の事例として、企業側のニーズを大学側に持っていき連携していく事例と、大学側の研究内容を企業側に商品化してもらう事例、どの方向からでも成功事例が存在する。
- 一方、大企業やベンチャーからバズワードを発端に産学連携の話が進んでいく場合、大学の研究内容と本質的に合致していない場合、上手くいかないケースが生じるであろう。例えば、企業側のディープラーニングというバズワードに引っ張られ、大学側から他の機械学習機能を使おうという提案できないことが想定される。企業と大学、それぞれがその都度見ているものが違うので、双方の擦り合わせが必要。

(「アカデミアの探究心と企業の投資論理を繋げられる人」を、大学にも企業にも増やすには)

- 企業側から見た研究者の姿と、研究者側から見た企業の姿とのギャップをどう埋め合わせていくかについて、それぞれの組織に企業または研究者の立場が分かる人を投入していくことは一つの手段。例えば、URA（リサーチ・アドミニストレーター）の制度において、大学と企業との距離を近くするようなプロジェクトマネジメントの権限を強くする、成果報酬により立場を上げていくなどして、表に立ってコントロールできる機能が必要。
- URA の課題は2つ。1つ目は、情報系の研究者が化学系のことは分からないというように、URA がどの分野にも精通しているというわけではない点。この課題に対しては、レイヤーを区分けし、専門領域に特化した URA を中間階層に置き、研究室等にアプローチしていくという対策案はどうか。また、上階層にも全体のコーディネートやリソース配分ができ、広く研究分野を見ることが出来る URA を置くのが良い。大企業からのニーズが抽象的なものであれば上階層に、ある程度具体的なものであれば中間階層に持っていくというやり方がある。
- 2つ目の課題は、大学側でやりたいこと、やりたくないことがあり、そこを URA が企業側のニーズと上手くコーディネートしていく点。この課題に対しては、URA は研究内容のみならず、大学側がどのような方向性で企業と連携していきたいかを把握、管理していくべきである。
- URA の組織内に大学出身のみならず、企業の方を入れて企業側の意図を伝えることにより、URA の質を上げていくこともできる。
- 公的資金のみならず、企業や大学からもお金を出し、責任感をお互い持たせる仕組みを構築し、URA を公的であるが利益を上げていく一種の企業のような存在形態にすることも考えられる。
- 教員ではなく企業側から URA を大学に設け、研究者の意見を反映させられるような人事制度や組織構成を作るなど、小さなところから変えていければと思う。

終わりに、牧原経済産業副大臣、山下産業技術環境局長から挨拶。
事務局から、次回以降のスケジュールについて説明。

以上

お問い合わせ先：若手 WG 事務局 <wakate_wg@meti.go.jp>