

拠点とともに歩んだビジョナリーリーダー

COIでは産業界の強力なリーダーを中心とする「ビジョナリーチーム」を設置し、研究を支援してきた。ビジョナリーチームの一員であり、各ビジョンの責任者でもある3名のビジョナリーリーダー(VL)が拠点と歩んだ日々を語った。



まつだ ゆずる
松田 譲

協和キリン株式会社 元社長
2013年よりCOIビジョン1
ビジョナリーリーダー

ビジョン 1 少子高齢化先進国としての持続性確保

私は製薬企業で研究開発を長く手掛けてきましたが、産学連携で目を見張るような成果を出した事例はほとんど見たことがありませんでした。ですから、最初にVL就任のお話をいただいたとき、とても迷いました。目指そうとしていることは理解しましたが、成功する道筋が見えないと感じたからです。しかし、今回は本気

でやろうとしていると、何度も文部科学省の方にもご説明をいただき、それならばと、お引き受けしました。

やると決めたからには、成果を出そうと思いました。大学の先生方にも企業の方々にも、たくさんの注文を出し、企業の方は、従来のような「お付き合い」ではなく、本気で参加していただけたところだけに絞らせてもらいました。なんとなく参加していただいても、COIの目指すイノベーション創出は実現できないでしょう。企業の研究員を常駐で大学に出していただき、一緒に成果を目指し、社会実装につなげるための知恵を絞りました。

利潤追求と社会貢献を両立

現在、産業界では環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)の3つの要素を重視したESG投資への

意識が高まっています。これは世界的な動きで、日本の企業にも利潤追求と社会貢献を両立することの重要性が、次第に理解されてきました。COIで大学と一緒に研究することが、会社の価値を押し上げていきますし、新事業の芽が出てくると企業も理解してくれるようになり、後半はより積極的に関わってくれるところが増えました。

大学の先生方にも、意識改革を求めました。自分で何でもやろうとする自前主義では、COIで目標とする社会的課題の解決はできません。1つの技術や1つの商品・サービスだけで、なんとかできる時代ではありません。自分の持つシーズだけに固執せず、足りない知識や技術は外部から調達し、研究を広げていくことで成果を生むという方向に、発想の変革を促しました。

また、少子高齢化課題への取り組み

を社会にどう実装するかを軸に、計画の練り直しも行いました。それなりにどこも成果が出始めていましたから、試験的に社会に還元する動きが増えました。自治体と連携したり、アプリやセンサーを実際に使ってもらって改良したり、新型コロナ感染症のまん延で課題だった遠隔医療を重点的に進めた拠点もありました。体に良いと言われても、なかなか実行できないのが人間です。どうすれば、負担無く健康になれるのか、実際に使う人々の声に耳を傾け、研究成果を磨いていただいたように思います。

こうした産学連携の真剣な取り組みが功を奏し、ビジョン1の拠点は日本トップクラスの賞をたくさんいただきました。しかし、ここで満足することなく、COIで得た経験を生かして、さらに大きなインパクトを世の中に与えられる研究拠点到発展して欲しいですね。

ビジョン 2 豊かな生活環境の構築(繁栄し、尊敬される国へ)

新たな価値の創造を目指す

ビジョン2は科学技術分野のテーマとしては、曖昧だと感じる方もいるかもしれませんが、人々が新型コロナ感染症をはじめとしたさまざまな社会課題に直面し、不安が増大している現代において「豊かさとは何か」という視点は非常に重要です。物質的な豊かさだけでなく、心と体の豊かさ、社会とのつながりを重視したウェルビーイング

社会へ、今まさに大きな価値観の転換が起こっているのです。そのような社会においても、新たな価値を持つイノベーションを創出することをこのビジョン2では目指してきました。

私自身は長年投資家・起業家として、ベンチャーの立ち上げをはじめ、さまざまな事業に関わってきました。私は組織の中に入り込み、一緒に汗をかくハンズオンスタイルでこれまでやってきたから、今回VLを引き受けることになった際も「私は評価者ではなく、一緒に事業

を創り上げていく側の人間である」ということをまず明確にしました。

いろいろな立場、考えを持つ人が集まってできた組織というのは、問題があっても当たり前です。そうした集団で成果を上げるためには、小さな不具合も見逃さず、すぐに調整・改善していくことが重要です。拠点の方々にも「どんな些細なことでも、相談してください。一緒に解決しましょう」と話しました。初めは警戒されていたようですが、今ではこの姿勢を理解してもらっており、ちょっとした心配事でもすぐに連絡をいただけるようになりました。また、若手研究者の活性化にも力を入れ、ビジョン間・

拠点を連携した多くの研究成果や若手の自主的活動に繋がりました。

こうした信頼関係の下、結果を出すためのビジョン・テーマのブラッシュアップにも注力しました。社会の流れを見たとき、大規模な自然災害やパンデミックなどをきっかけに心と体の豊かさはますます重要性を増し、新たな価値観が生まれ、地球とも共生したウェルビーイング社会の実現が求められています。拠点にも皆が自分ごととして共感できるストーリーを軸にビジョン・テーマの見直しをしてもらいました。

これらの見直しがいままでのもの、各拠点が持つ基礎研究が強固なもの

だったからです。研究技術が弱いと、どんなに良いストーリーやビジョンがあっても説得力がなく、拠点全体としての研究の方向性がバラバラになってしまいます。ビジョンに基づいた研究開発テーマが実現したら、人や社会がどう変わるのか、そこにどんな価値が生まれるのかを徹底して深掘りしてきました。

精神的な拠点の取り組みのおかげで、出てきた成果はいずれも技術力の高さだけでなく、共感を生んだり、新たな価値を感じたりしていただけるものばかりです。COI終了後も、各拠点が革新的イノベーションを連続的に創出し続けることを、大いに期待しています。



こいけ さとし
小池 聡

ベジタリア株式会社 代表取締役社長
2017年よりCOIビジョン2
ビジョナリーリーダー

ビジョン 3 活気ある持続可能な社会の構築



みずの まさあき
水野 正明

名古屋大学 医学部附属病院 教授
2020年よりCOIビジョン3
ビジョナリーリーダー

従来の産学連携は、研究者と企業という「個人」対「組織」で手を組むのが当たり前でした。一方、COIは大学が「組織」として複数の企業と多様な分野の研究者をまとめ、成果を出すというこれまでにない事業でした。当時、名古屋大学の総長補佐として産学連携事業を担当し、COIではビジョンを横断する課題を検討する「構造化チーム」のメンバー、さらにCOI統括ビジョナリーリーダー代理でもあった私は、どうすればうまくいか、かなり悩みました。契約書1つとって十

分な物ではなく、成果が出るたびに企業と貢献度でもめたりしました。これだけ多くの成果が期待できそうな事業を、誰も経験していなかったからでしょう。

2020年にビジョン3のVLに就任してからは「テクノロジーで人が変わる、社会が変わる、大学が変わる」を強く掲げ、運営にあたりました。活気ある持続可能な社会に変えるためには、従来のような製品化がゴールではなく、町や人に技術が溶け込み、暮らしをよりよい方向に変えなければいけません。拠点の持つテクノロジーを丁寧にヒアリングし、安全や暮らしやすさ、資源循環など、拠点のテクノロ

ジーを集約するキーワードを軸に、研究テーマにメリハリを付けました。

また、うまくいっている拠点の事例を拾い上げる中で、人的ネットワークの重要性が見えてきました。拠点内の連携から始まり、外部の企業や自治体、市民へと連携の輪が広がることで、テクノロジーの価値が高まっていることがわかりました。良い事例を共有し、それぞれ独自にネットワークを広げてもらいました。これらの取り組みが新たな研究の種につながったり、実証の場を得たり、あるいはベンチャーを立ち上げたりと、多様な成果へとつながりました。

実装で得た資金を大学に還元

こうした外向きに発散したベクトルを、再び研究現場に還元する仕組みを整えることにも注力しました。COIで育てた拠点を今後も自立したイノベーションエコシステムとして機能させるためには、社会実装により得られた資金の一部を研究費として大学に還元し、循環させる仕組みづくりが欠かせません。大学人である研究者が金もうけなんて、と言われたこともありましたが、最終的には研究成果を社会にしっかり届けることで、大学も研究も、そして資金

提供元となる企業もそれぞれが充実するという概念を多くの機関と共有できました。大学ミッションの2本柱である教育と研究に、3本目の柱として社会貢献を打ち立てたことも、COIの成果だと考えています。

日本の課題は依然として山積していますが、大学も企業もCOIで多くのことを学びました。若手研究者にも、持続可能な明るい研究の在り方を感じてもらえたと思います。COIで培ったノウハウやネットワークを生かし、今後も多くの社会的課題解決に貢献することを願っています。