

実は私、

中大出身で

Vol.4

山本貴史氏

(1985年経済学部卒)

理研イノベーション代表取締役社長
東京大学エクステンション代表取締役社長
東京大学TLO前代表取締役社長



インタビュー動画は
こちらから
ご覧になれます

「中大一厳しい」ゼミで研鑽を積む 産学連携「技術移転」の道へ 導いてくれた恩師と中央大学

「実は私、中大出身で」の第4回では、アカデミア(学術界における研究職)の発明や知的財産を、産業界に「技術移転」として橋渡しをするパイオニアとして、長年活躍している株式会社理研イノベーション(埼玉県和光市)の代表取締役社長、山本貴史氏(1985年経済学部卒)に、学生時代の学びや、技術移転の進展が社会に及ぼす影響、価値などについて話を伺った。山本氏は「明日の社会、地球のためにこそ、新たな技術移転の余地がある。世界はもっと発展できる」と未来を展望し、「技術移転の道に進むきっかけを与えてくれたのが大学の恩師であり、中央大学だった」と振り返っている。

(聞き手「HAKUMON Chuo」学生記者、金岡千聖^{ちさと}=商学部4年、荒田智海=文学部3年)

(映像撮影 中央大学広報室・中央大学放送研究会学生スタッフ)

故郷を離れ、「外の世界を見たい」 斎藤優ゼミで実践的な学び

《岡山県新見市出身の山本氏は、小学校と幼稚園で教育に携わっていた両親のもと、たくましく活発に育った。高校卒業後は故郷を離れて、中央大学経済学部産業経済学科（現経済情報システム学科）に進学し、技術移転や国際経済などについて学修する斎藤^{にいみ}優^{まさる}教授（現名誉教授）のゼミの門をたたく。研鑽を積む中で、卒業後の社会人としての方向性が培われていった》

——岡山県から東京の大学へ、中でも中央大学に進学しようと考えた理由を教えてください。幼少期はどのようなお子さんでしたか

山本貴史氏 故郷は隣の家まで1キロという田舎です。父親は小学校の校長で、母親は幼稚園の園長でした。このまま新見にいと、学校の先生になって、ここから抜け出せなくなるのではないかと。閉塞感というか、「外の世界を見たい」という思いが強かったんですね。岡山以外の大学を希望して、中央大学を受験して合格できたというのが実際のところですよ。小さい頃はもう、とにかく野生児ですよ。野を走り、山を駆け上り、当時は川でも泳げた。野生児のように元気に走り回っていました。

——多摩キャンパスで学んだ記憶、学生時代の印象的な出来事を教えてください

山本氏 経済学部の斎藤優先生は「技術移転論」という著書があり、先生のゼミは中大でも「一番厳しい」と評判でした。ゼミの勉強に一生懸命に取り組み、さまざまなことを学びました。「きょうの1ドルは何円？」の問いに答えられなかったら、教室から出ていきなさいという厳しさで、卒業前の最後の講義でもゼミ生同士で円ドル相場を確認し合ったほどです。実際は優しい先生で、厳しいばかりではなかったんですけれどね（笑い）。ゼミではいろいろな学者が本で語っているようなことを、校外に出て確かめるという調査をして、とても実践的な学びを経験しました。開発経済的な技術移転と、企業が進出先の現地でモノを作れるようにするための技術移転。この2つの実情を調べられる国として、当時紛争状態にあったスリランカに2週間滞在し、身の危険を感じる体験もしました。慶應義塾大や東京工業大（現東京科学大）、一橋大などの学生同士で技術移転や国際経済について議論するディベート大会で、私たちのゼミは負けたことがなく、帰国後は「そんなことを言うけれど、スリランカでは今こんなことが起きています。どう説明できますか？」というふうに、“スリランカー本”で攻めたこともありました（笑い）。

アントレプレナー教育の先駆け 「自分の足で立て」「社長になれ」の教え

——斎藤先生のゼミでの学びが大変充実していたのですね

山本氏 ゼミで学んだ技術移転は、言葉は同じですが、私が今取り組んでいる技術移転とは違います。当時の経験自



JICAスリランカ事務所の所長宅を訪れた斎藤ゼミのメンバー。前列右から2人目が斎藤教授、すぐ左後ろのチェック柄のシャツが山本氏

体がそのまま今に役立っているというわけではありませんが、3年生の頃、こんなふうに取り組んで、学びを深めたことがありました。ゼミでは「100論」といって、ゼミ生は論文100枚（400字詰め）を書きます。私は証券と銀行の垣根（業際）の変化に関心があったので、アポイントを取って、まずA証券で話を聞きました。次にB銀行で「証券の人はこんな話をしていました」と尋ねると、「証券はわかってないなあ」と異なる説明を受けた。続けてC証券で「A証券の人はこんなことを言って、B銀行の人はこう教えてくれました」と水を向けると、「AもBもわかってないなあ」と…（笑い）。でも、こうしていろいろな人の意見を聞くと、頭の中が立体的になって、やっと自分らしさ、自分の考えができてくる。それに外国の垣根の実態を加えて100枚を書き上げました。斎藤先生は愛情のある厳しさを持った先生で、口癖は「やってみい（やってみなさい）」でした。当時、アントレプレナー（起業家）という言葉は浸透していませんでしたが、今考えると、斎藤先生はアントレプレナー教育を実践されていたんです。大企業に就職すると叱られました（笑い）。「サラリーマンで一生を終わるなんて考えるな。自分で会社を作れ。僕ら（先生たち）の時代は就職先も住む所も選べなかったけれど、君らは何でも選べる。住む国も、仕事も選べるんだから、自分の足で立たんでどうする！」というのが先生の教えでした。それを実感したのが、教授を退職されたときの最終講義です。大勢の卒業生の顔ぶれに社長のなんと多かったことか。卒業生の多くが社長というゼミになっています。

——そうした学びを経て、どのように将来の進路を見据えていたのでしょうか

山本氏 斎藤先生の影響が大きかったんですけれど、いつか自分でビジネスをやりたいという思いはありました。就職先として最初は証券会社しか興味がなかったんですが、私はやはり事業をやりたいかったです。お金の勉強も大事ですけど、事業をやるなら事業を勉強した方がいい。学生の立場では全くわからない業界や、わからない仕事が多くあるわけですね。それで、さまざまな事業を見ることができるリクルートに興味をわいたんです。



《「35歳で起業を」というベンチャー志向を持ち、「事業の現場を見て勉強したい」とリクルートに入社。そして、「学生（人）と企業のマッチング」である就職、転職に関する仕事に携わったとき、産学連携の推進に役立つアイデアを思い立つ。「技術と企業のマッチング」への発想の転換である。「アカデミアの発明、知的財産を評価し、ライセンスやスタートアップを通じて事業化へと結びつけて、研究成果を社会に最大限に還元する」。1996年、それをリクルートの新規事業として日本で最初に手がけるようになる》

——「産学連携」や、大学の研究成果の社会への還元に、最初に着目したきっかけや経緯を教えてください

山本氏 リクルートブック（現在のリクナビの前身）を担当した課長職のとき、新規事業を考えてほしいと上司から相談され、こんなふう考えたんです。本来は大学の先生方も企業に転職してもいいと思うのですが、おそらく研究をしたくて教員になられているから転職しない。でも、転職は斡旋^{あつせん}できなくても、頭の中のナレッジ（知見や技術）はトランスファー（移転）できるかもしれない。新しいナレッジを産業界にトランスファーできたら、産学連携が進むのではないかと。これはすごいことを思いついたとハッとしたのですが、調べると、アメリカでは1920年代からそうした考えや技術移転機関がありました。それでも、特許や知的財産を産業界に移転する事業の日本での先駆けとして、リクルートの新規事業として始めたのです。

どう結び付ければビジネスになるのか 「技術移転の父」に本質を学ぶ

技術移転のスキルやノウハウは、アメリカのスタンフォード大学に技術移転機関、OTL（Office of Technology Licensing）を創設し、産学連携に成功したニルス・ライマース氏に、

株式会社東京大学 TLO

1998年設立。経営理念は「産業界との連携による東大の知の社会への還元」。TLOは技術移転機関（Technology Licensing Organization）の略。前身の先端科学技術インキュベーションセンターを含め、山本氏は2000～2023年に代表取締役社長を務めた。

会社（リクルート）として契約した上で学びました。大学のあるシリコンバレーにはハイテク・IT企業が集まり、夕方になると競合や異業種などに関係なく、皆でビールを飲んだりして、わいわいやっているうちにネットワークや会社ができるといった流れがあって、いま93歳（2026年5月現在）のライマース氏はその輪の中心にいたような人物です。どんなにAIが発達しても新しい事業をやるかやらないかを決めるのは人で、そのアイデアを創るのも人です。発明者である研究者と事業家を上手につないでいくというのがライマース氏の産学連携のモデルでした。ライマース氏の手法をみると、一番大事なものはマーケティングでした。技術をどういう形にすれば、事業になるのか、ビジネスになるのかということを熟慮して結びつけるというのが技術移転の本質で、一番に学んだところですよ。「技術移転の父」といわれるライマース氏はGoogleがよちよち歩きだった頃から、創業者のラリー・ページ氏やセルゲイ・ブリン氏を支援していた人で、自分のことを「テクノロジージャンキー」とたてていました。

《産学連携、技術移転の仕事が軌道に乗り始め、2000年には先端科学技術インキュベーションセンター（東京大学TLOの前身）の社長に招かれ、2023年まで社長を務めた。ニルス・ライマース氏のマーケティングをモデルとして、数々の産業界への技術移転に携わり、社会に役立つ製品や仕組みを誕生させていった》



リクルートの若手社員だった頃

——これまで携わったアカデミアの研究成果で技術移転されたものを教えてください

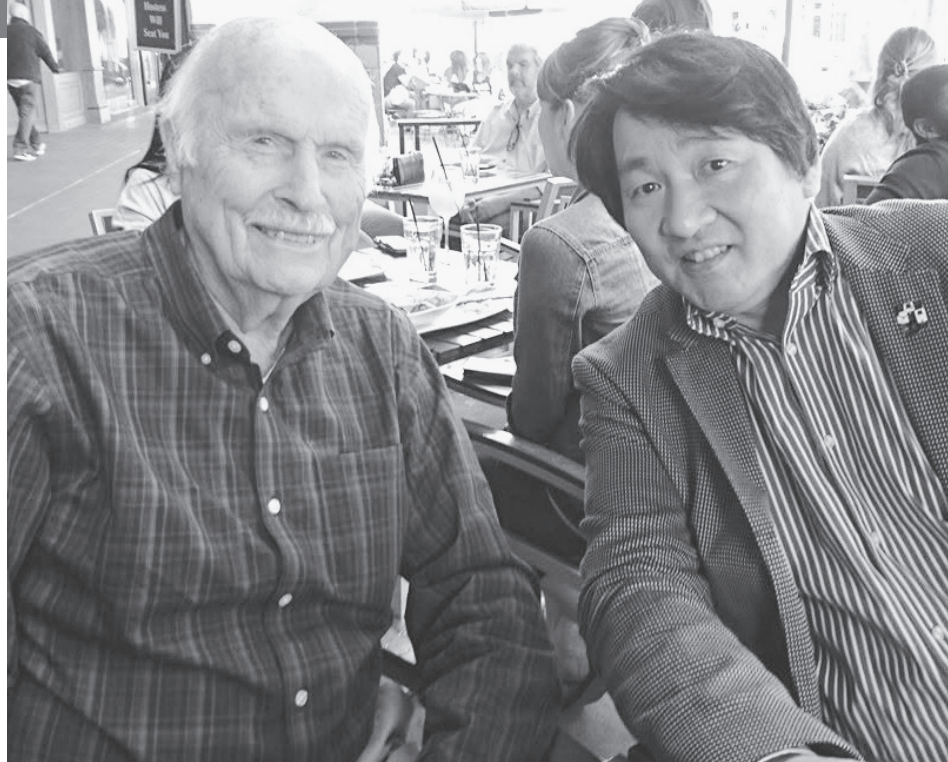
山本氏 駅のコンコースとして大きな橋を造り、その両側に改札口がある構造としたら、人の流れがどう変わるかについて、横浜国立大学工学部の森下信先生（現名誉教授）が開発した特殊なシミュレーション技術を用いて予測し、特許出願をして、今ではJR品川駅、田町駅など数多くの駅で採用されています。この頃、東京大学から声をかけていただき、先端科学技術インキュベーションセンター（現東京大学TLO）に移りました。東京大学TLOにおける実例としては、コマツのショベルカーやフォークリフトといった建設機械に、東京大学生産技術研究所の鹿園直毅教授の技術開発による排気ガスと騒音規制に対応したラジエーター（熱交換器）が搭載されています。東京都板橋区にあるワカイダ・エンジニアリングという会社と、東京大学アイソトープ総合センターの共同研究では、放射性物質を安全に回収できるフィルターの開発に成功しました。ワカイダ・エンジニアリングは従業員12人（当時）という小規模な会社でしたが、開発されたのは放射性物質を99%以上除去できるという布状のフィルターで、東日本大震災で爆発事故が起きた福島原子力発電所に陸上自衛隊を介して納入されています。

《技術移転を成功に導くカギは、「チームビルディング」というプログラムにあるという。多くのベンチャー企業が、技術ではなくチームワークのもろさから成功にたどり着けなかった例を見てきた山本氏は、チーム（組織）の力を最大限に引き出すため、チーム内のコミュニケーションをエンジニアリングする（役に立つ実用的なもの、システムとする）ことの大切さを説く》

成功のカギはチームビルディング 「コミュニケーションをエンジニアリングする」

——以前の講演で、技術移転の成功のカギとして、「チームビルディング」の重要性を指摘されていました

山本氏 チームビルディングは、働くすべての人がしっかりと考えるべきことだと思っています。「人はなぜ働くのか」を調査するリクルートのシンクタンクで学んだモデルをもとに、リクルートの許可を得て改良したのが私のチームビルディング・プログラムとなります。会社では、社長や専務、常務、部長も課長も新入社員も「会社を良くしたい」と思っていますよね。でも夜の酒場に行くと、「部長の考えはだめだ」「課長もだめだ」と、とぐろを巻いている人を見かける。皆が良くしたいと考えているのに、どうしてだろう。そこで「コミュニケーションをエンジニアリングする」というリクルートの横山清和さんという人が考えた方法を取り入れるんです。横山さんは、企業内のコミュニケーショ



「技術移転」の恩師であるニルス・ライマース氏と（2017年10月）

ンをエンジニアリングすることで企業を活性化させる理論を打ち立てた人です。たとえばコンビニチェーンの社長が「本格的な競合対策をやるぞ」と社内に呼びかけて、1カ月後の会議で、ライバルチェーンの戦略などについて社員が一生懸命に調べたレポートに「こういうことじゃないんだ」と怒ったら、社員たちは夜の酒場で「社長はだめだ」となりますよね。でも、もしかすると、社長は10年後のビジネスの競合を頭に描いていたのかもしれないし、競合相手は同業者ではなく、宅配業者や通販業者に変わることを念頭に置いていたかもしれない。そのような観点で競合対策を指示したとすると、どうすればよかったのか。つまり、一人ひとりが見えている世界の広さ（視野、視点）と、現在から未来へと続く時間軸をできる限り、重ね合わせる努力をしていけば、コミュニケーションはもう少しエンジニアリングされるよねということです。

私たちは「ベクトル（方向）を合わせる」と簡単に言うけれど、その方向性や、なぜ合わせる必要があるのかを含めてコミュニケーションをエンジニアリングする必要があるんです。だとすると、それぞれの人のモチベーションのリソース（源泉）や意思決定の基準も互いに理解していかないとけない。何回も酒を飲みについて、「彼は、彼女はこういう人なんだ」とわかるのが昔の日本流だったのですが、酒を飲まなくても大切な仲間のリソースを言語化できるというのがチームビルディングです。一人ひとりがどういうふうを考えて問題に対処すべきかを、同じフォーマットで考えられるようにするのがこのプログラムといえます。

《現在、理研イノベーション代表取締役社長を務める一方で、東京大学エクステンション代表取締役社長として、東大の学術成果を社会人や企業にリカレント教育（学び直し）として還元する仕事にも携わる。現在の日本を「超学歴社会」とたとえ、社会人の学びを重視する「学習歴社会」への変革を訴えている》



理研の研究成果「いかに社会実装するか」 リカレント教育の充実で「学習歴社会」へ

——理研イノベーションの取り組みについて教えてください

山本氏 理化学研究所（理研）は一万円札に描かれている
 渋沢栄一氏が発起人となった理学、化学を研究する研究所
 で、次のような歴史があります。シリコンバレーよりはる
 か昔、大正時代から昭和の初期に「理研コンツェルン」と
 いう理研の研究成果を事業化、製品化する企業集団があり
 ました。理研は当時、東京の本駒込にあって、数多くのベン
 チャーやスタートアップ（理研ホームページによると最
 盛期の1939年に63社・121工場）が周辺に生まれました。
 研究グループをスピンアウト（子会社や部署の切り離し・独
 立）させていたんです。研究のシーズ（ノウハウやアイデア、
 特許）に基づき、それぞれに会社を作っていました。第二
 次世界大戦でこれは全部失われてしまうんだけど、その
 まま進めば、シリコンバレーは本駒込がモデルとなったか
 もしれません。ただ、理研は今も国立研究開発法人の自然
 科学系ではもっともユニークな研究をしていて、これから
 スーパーコンピューター「富岳NEXT」の開発にも着手し
 ます。従来の富岳より大幅に性能を向上させた次世代のス
 ーパーコンピューターです。物質のミクロの構造や動きを世
 界最高精度で透視、観察できる性能を持つ大型放射光施設
 「SPring-8」（兵庫県佐用町）など、大学にはないような大
 型の装置もありますし、「SPring-8-II」も着工します。私
 たち理研イノベーションのミッションはこの理研の研究成
 果をいかに世に出していくかということに尽きます。

——東京大学エクステンションのリカレント教育はどのよ
 うな内容でしょうか

山本氏 まず日本人ほど社会に出て勉強しない国民はいな
 いと言っていいくらい、本当に勉強しません。日本は18歳

株式会社理研イノベーション

理化学研究所の研究成果を社会実装する可能性を追求し、産業界
 に働きかけて事業化を推進する組織。理化学研究所の100%出資で
 2019年に設立された。

東京大学エクステンション株式会社

東京大学の学術成果を社会人や企業に教育（リカレント教育）とし
 て還元する東大100%出資の組織。2018年設立。

のときの受験で成功したか否かが一生を左右するような、
 残念ながら「超学歴社会」です。でも大学を卒業していなく
 ても、その後に一生懸命に学んでいる人が、大学を出てか
 ら一切勉強してこなかった人と同じわけはありません。そ
 ういう意味では、皮肉なことに東京大学エクステンション
 は、東京大学という名称を含みながら、学歴社会から「学
 習歴社会」に変えていこうとしているんです。学歴社会で
 はないものを作るために、東京大学というブランドを使っ
 ています。私が学生のときは生成AIやゲノム編集、量子
 コンピューターなどはなかったけれど、今は当たり前にな
 る学生の皆さんが学んでいますよね。社会人も学び直しをし
 っかりと進めていかないと、看板のおかげでイメージは良い
 とされる企業でも、中身が古かったら、もう世の中にキャッ
 チアップできない。それを追いつくように実現していくの
 が東京大学エクステンションです。実際にはデータサイエ
 ンスやAIの学修などいろいろなことに取り組んでいます。
 「スマートシティスクール」という教育プログラムでは、過
 疎化が進み、消滅可能性自治体と指摘されながらも、DX（デ
 ジタルトランスフォーメーション）を積極的に推進して危機を
 脱し、持続可能なモデル都市となった北海道の^{かみしほろ}上士幌町を
 実際に訪ねるなど、各地の実情を見たり聞いたりして、実
 践的で仕事に生かせるような学びを行っています。

《人口爆発や食糧危機、環境破壊…。人が地球に住めなく
 なる未来が来るかもしれない。山本氏は、そう警鐘を鳴ら
 す一冊の本に衝撃を受けた。技術の開発や技術移転を通じ
 て、そうした事態を招かない世の中を形作ることに貢献す
 る。そう願って、仕事に向き合っている》

技術移転「明日の社会、未来の地球のために」

——仕事の転機、人生の転機と振り返るようなことはあり
 ましたか

山本氏 先ほどお話ししたリクルートブックを担当してい
 た課長職のとき、経済学部で斎藤先生の話を知り、先生は「経済学者でありながら環境問題などを軽視し
 すぎている」と述べられました。お話の中で、環境学者で
 マサチューセッツ工科大学（MIT）のデニス・メドウズ氏と
 妻らの共著「成長の限界（原題：The Limits to Growth）」
 （1972年）という本の存在を知りました。世界が一つの国
 だとして、そのGDP（国内総生産）はいつまで伸びるかを



山本貴史 氏

やまもと・たかふみ。1962年岡山県新見市生まれ。1985年中央大学経済学部産業経済学科（現経済情報システム学科）卒。同年リクルート社入社。2000年株式会社先端科学技術インキュベーションセンター（現東京大学TLO）社長（2023年退任）。産学間の技術仲介ビジネスを日本国内で構築、展開したパイオニアで、のちのTLO業界発展の嚆矢となった。現職は次のとおり。株式会社理研イノベーション代表取締役社長、東京大学エクステンション株式会社代表取締役社長、国立研究開発法人理化学研究所副理事。

MITのスーパーコンピュータでシミュレートするのですが、2030年頃に急降下するという内容です。理由として人口爆発や食糧危機、天然資源の枯渇、フロンガスによる大気圏の破壊などが挙げられていました。メドウズ氏はのちに「限界を超えて（原題：Beyond the Limits）」という本も書いて、人口爆発やフロン対策をしても2050年頃に限界は来ると発表しました。要は、私たちの子供、孫たち、今生まれていない世代は、地球に住めなくなるかもしれないという警鐘です。私は頭を殴られたくらいの衝撃を受けて、すぐに「限界を超えて」を読みました。本の結びに10項目くらい解決策が示されていたのですが、その中で唯一、私に刺さった言葉が「技術移転」だったのです。「良い技術があったら、それを適材、適所に役立てなさい」という内容で、それからはもうリクルートブックではなく、新規事業の技術移転の世界へと向かいました。だから、それくらい私たちが取り組んでいる技術移転は、明日の地球のため、明日の社会のために大事だと思っています。私はまだまだ新しい技術を開発できる余地があると思っています。皆が明日、携帯もインターネットも全部捨てて江戸時代に戻るか、もう少しあらがうか。それでいうと、私はもっと発展できる世界があるという方に懸けていきたい。そうした転機を示していただいたのも斎藤先生だし、中央大学という学びの場だったと思います。

価値観やコンテキストの異なる人と交流 質実剛健の校風、胸を張って頑張ろう

——ご多忙な日々を過ごされる中で、母校・中央大学のこ

とを意識することはありますか

山本氏 駅伝はもちろん応援していますし、意識することはたくさんありますよ。数少ないケースかもしれないけれど、私は学生のときに学んだことが仕事になっています。技術移転だけではなく、先生の教えに導かれて、自分の人格が形成されたというか、結局アントレプレナーのようになったと思っています。大学で学ぶということはとても大事な経験だと思っています。学生や大学の活動に関しては、できる限り応援していきたいと思っています。

——学習歴が重要視される社会への移行を目指す中で、学生のうちに積むべき経験はあるでしょうか

山本氏 できれば海外に行って、価値観やコンテキスト（さまざまな背景や事情）の異なる人と交流してほしい。海外に数多く足を運ぶといいと思いますよ。そうした人たちと話をすることで、もしかすると自分の中の常識を疑うようになるかもしれないし、新しい価値観の軸ができるかもしれない。私は世界中に友達がいて、意見交換もしますし、割と突っ込んだ話もします。本気で、生身で付き合っていると言っているのかな。そういう姿勢でやっていくと、いいと思いますよ。

——後輩の中大生たちにエール、メッセージをお願いします

山本氏 中央大学は華やかではなく、地味な校風なのかな…（笑）。それぞれの道で一生懸命に頑張してほしいと思います。質実剛健、まじめな校風だと思いますので、学生の皆さんも卒業した皆さんも、誇りをもって胸を張って頑張ればいいのではないのでしょうか。