

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

2023.09
VOL. 21

「競争」から「共生」への大転換

長谷虎紡績株式会社 代表取締役社長 長谷 享治 氏

「ADvance Lab(次世代研究所)」所長・関西学院大学 大城 彩奈 氏

「新しい価値感が根付くこと」を 加速する方法をデザインする

東京工業大学 准教授 大橋 匠氏

■ 地球貢献型リーダーズ

03 人生のミッションを力に、新規事業を立ち上げる

BIPROGY株式会社 プラットフォームサービス本部 廣瀬 賢太郎 氏

■ 特集

「競争」から「共生」への大転換

06 老舗の経営理念を土壌に、同業他社も巻き込み共生へ

長谷虎紡績株式会社 代表取締役社長 長谷 享治 氏

08 次世代が立ち上げた 次世代のための研究所に、人材開発の未来を見る

ADvance Lab(次世代研究所)所長 / 関西学院大学 大城 彩奈 氏

10 「競争」から「共生」へ思考をシフトし、ビジネスのルールを逆流させる

11 地球貢献型リーダーを育て、共生型ビジネスに着手する

■ ひとと組織の研究開発

12 「新しい価値観が根付くこと」を加速する方法をデザインする

東京工業大学 環境・社会理工学院 融合理工学系 准教授 大橋 匠 氏

■ ベンチャーの組織づくりレポート 人事評価の本質とは何か？

14 組織の共通認識や良さを言語化し 補完する客観的視点の重要性

株式会社カーボンフライ 取締役副社長 西田 雅彦 氏

STAFF

人材応援 編集部

編集長 立花 智子

編集 伊達山泉、吉田一寛

記者 海浦航平、富田京子、楠晴奈

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

印刷 昭栄印刷株式会社



【表紙】

ADvance Lab(次世代研究所)所長

関西学院大学

大城 彩奈 氏

— 復刊に寄せて —

地球貢献に資するひとづくりを、企業・大学と実践する

「既存のビジネスや研究開発の考え方・やり方を変えていかなければ未来はない」。

今、あらゆる組織が変化の時を迎えています。そして、いよいよ地球の課題を解決し、持続可能な世界を実現することが、結果的に組織の成長に直結する時代になっていきます。

一方、人工知能(AI)を始めとする技術の爆発的な普及により、人類が情報収集や分析、単純作業から開放されつつある今、これまでは一部の限られた人が行っていた「新しいコトを生む」活動に多くの人に関わるようになることは間違いありません。これからは、全ての企業・大学等の組織が、0から1を生み出す力を持った人材の「育成」に取り組むが必要になってきます。

本誌はこのような時代背景の中、「地球貢献に資するひとづくりを、企業・大学と実践する」というミッションを掲げ、復刊しました。現在、組織の人材開発は各組織の中で、その組織のために計画・実行されていますが、組織の枠を超えて人材開発を議論し、業界、地域の発展、ひいては地球環境の維持に寄与する人材開発の仕組みをつくりたいと考えています。

本誌を通じ、多くの方と議論し、実践していく場を生み出せれば幸いです。

編集長 立花 智子

地球 貢献型 リーダーズ

『地球貢献を実現する』ために必要なリーダーとは？
そんな大きな問いを掲げ、スタートしたリバネスユニバーシティ構想。
その中でJR東日本と立ち上げたJRE Station カレッジでは
異分野・異業種・異世代の人たちが集い新たな一歩を創り出している。

人生のミッションをカに、 新規事業を立ち上げる



廣瀬 賢太郎 氏

BIPROGY 株式会社
プラットフォームサービス本部
DXアクセラレーション部アジャイル推進室

廣瀬氏はBIPROGYで、同社の技術やネットワークを活かし社会課題を解決するための新事業開発に携わっている。社内のビジコンなど、新たなチャンスがあれば積極的に参加するタイプの廣瀬さんは、上司のすすめでJRE Station カレッジを受講した。これは、月に2回、駅にあるキャンパスに異分野・異業種の企業人20名が集まり、4カ月でサステナブルビジネスの創出を行う学びの場だ。

いことを強烈に主張しなかったことを反省しました。そしてプロジェクトを前に進めるには、やらないことを決断するリーダーが必要だと知りました」と廣瀬さんは振り返る。

新たなビジネスは 個人の情熱から生まれる

カレッジでは自身の情熱を燃やせるものや、一生かけて解決したい課題を見出すために、自分の源流に立ち返る。幼少期から今までを振り返り、その根底に流れるゆずれないものを洗い出し、他人に対して自分のパッションを語り続ける。廣瀬さんはこれまで、プライベートの公園でのゴミ拾い、会社のビジコンなど、会社での現業にかかわらず様々な経験をしてきた。一見バラバラのように見えたこれらの活動が、思考し続けたことで一つに繋がりはじめた。その結果生まれた廣瀬さんの人生のミッションステートメントが、「誰しもが子どもを持ちやすいサステナブルな社会を実現する」であった。

会社の業務を 自分ごとで語れる強さ

このミッションが受講修了後も自分の軸となり、原動力となっている。例えば廣瀬さんは、BIPROGYで保育園と保護者のコミュニケーションツール「mierun」の企画開発を行っており、昨年4月にサービスをローンチした。これを宣伝する中でも、プロダクトのミッションよりも先に、まず自分のミッションを語ることで、断然相手に伝わりやすくなったと感じている。プライベートでも会社でも一つの軸が通ることで、説得力が増し、仲間ができ、新たなものが生まれる。見出したミッションを掲げることで、これからも廣瀬さんは、自身にしかできないプロジェクトを生み出していくのだろう。

カレッジでの失敗経験

自主的に毎朝公園のゴミ拾いをするほど、身近にあるゴミに対し強い課題意識を抱いている廣瀬さん。カレッジではこの課題感を表明し、街のごみ問題をテーマとしたプロジェクトを立ち上げ、リーダーを務めた。メンバーは4名。業種業態・年齢・肩書もすべて異なるメンバーだった。“街をキレイに”というキーワードに対し集まったメンバーだったが、打ち合わせを重ねるにつれ、各人の方向性の違いが浮き彫りになる。メンバーのやりたいことをすべて盛り込んだ結果、「何をしたいのかがわからない」という指摘を受け、プロジェクトは頓挫した。「僕がやりた

「mierun」の
紹介はこちら



リバネスユニバーシティ
の紹介はこちら





人材応援プロジェクト

私たち株式会社リバネスは、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。

| | | | | | | |
|-------------------|--------------------------|----------------------|------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------|
| 株式会社アーステクニカ | 株式会社エアロジラボ | 株式会社ガルデリア | 成光精密株式会社 | Delightex Pte. Ltd. | ハイラブル株式会社 | マイスターズグリット株式会社 |
| aiwell 株式会社 | 株式会社 ACSL | キッコマン株式会社 | 株式会社セルファイバ | トイズメディカル株式会社 | 長谷虎紡績株式会社 | 三井化学株式会社 |
| 株式会社 OUTSENSE | 株式会社エコロジー | 京セラ株式会社 | 千寿製薬株式会社 | 東武不動産株式会社 | 株式会社浜野製作所 | 明治ホールディングス株式会社 |
| 株式会社アオキシニック | 株式会社エヌケービー | キリンホールディングス株式会社 | 大正製薬株式会社 | 東洋紡株式会社 | 東日本旅客鉄道株式会社 | 株式会社メタジェン |
| アグリショット株式会社 | 株式会社 荏原製作所 | 株式会社サイディン | 株式会社ダイセル | 株式会社ニッスイ | 株式会社日立製作所 | 株式会社ユグレナ |
| 株式会社アグリノーム研究所 | 株式会社エマルションフローテクノロジーズ | サグリ株式会社 | タカラベルモント株式会社 | 株式会社日本触媒 | BIPROGY 株式会社 | 株式会社ユニバーサル・バイオサンプリング |
| アサヒ飲料株式会社 | 大阪ヒートクール株式会社 | サンケイエンジニアリング株式会社 | 株式会社ダスキン | 日本ハム株式会社 | 株式会社ヒューマノーム研究所 | 株式会社吉野家 |
| 株式会社イヴケア | 株式会社 AutoPhagyGO | 三和酒類株式会社 | 株式会社中国銀行 | 日本たばこ産業株式会社 | 株式会社フォーカスシステムズ | リアルテックホールディングス株式会社 |
| 株式会社池田理化 | オプティム・バイオテクノロジー株式会社 | 株式会社ジャパンモスファクトリー | DIC 株式会社 | 株式会社ノベルジェン | 株式会社プランテックス | リそな総合研究所株式会社 |
| 株式会社イノカ | オリエンタルモーター株式会社 | 鈴茂器工株式会社 | THK株式会社 | 株式会社バイオインパクト | マイキャン・テクノロジーズ株式会社 | ロート製薬株式会社 |

東武不動産

ラーニングクリエイターを「まちづくり」のフィールドで育てる 東武不動産株式会社



東武不動産株式会社
代表取締役社長
田中 浩 氏

市街地開発はハードをつくって終わりではなく、そこからいかに「街の賑わい」をつくるかが重要です。これまでは自治体や町内会がその機能を担っていましたが、その地域を拠点にしている私達のような企業も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。その1つが、リバネスユニバーシティ内で実施する「ラーニングクリエイター」の育成コース

です。街の賑わいとは、人と人の繋がりが生まれ、その街に愛着や故郷意識が生まれることではないかと考えています。本コースでは街のアセットとコース参加者の専門性を組み合わせ、街に多様な人が集まるきっかけとなるような、新しい「学び」のコンテンツを開発します。研究者やベンチャー、学校の先生、子どもなど、これまであまり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期待しています。

— 特集 —

「競争」から 「共生」への 大転換

日本の未来を悲観する声は多い。労働力の不足、国内需要の縮小は目に見えており、従来どおりの「競争社会」の先に、豊かな社会を思い描くことは難しい。これから取り組むべきは、売上の追求から課題解決へシフトさせ、社会課題の解決の結果に売上がついてくるといふ、ビジネスの原理の転換だ。一見、理想論のようにも思えるが、100年続く日本の老舗企業の中にそのヒントがあり、若き経営者が実践をしている。また大学生の1人は、次世代研究者のための研究所を立ち上げ、企業や大学などの組織同士を繋ぎイノベーションを起こそうとしている。本特集では、この競争から共生への大転換を、自ら組織のリーダーとなって牽引する2人を取材、また、この考え方を各組織に取り入れ実践するための足がかりを紹介する。

老舗の経営理念を土壌に、 同業他社も巻き込み共生へ

長谷虎紡績株式会社

代表取締役社長 長谷 享治 氏



長谷虎紡績株式会社は創業136年、紡績糸の製造とカーペットの製造を二本柱とし、紡績糸はスポーツアパレルを中心に服に機能性を与える高機能素材に重点を置く。H3ロケットをはじめとする国産ロケットなどにも使用されている「燃えない糸」も同社の製品だ。また日本初のカーペットの国産化に成功し、自動車や航空機、ショッピングモールなどあらゆるところで空間を彩り、機能を発揮している。老舗ながら新たな事業を興し続ける長谷さんに、同社の歴史とそれに裏付けられた信念を聞いた。

目の前の課題を解決したくて創業した

長谷虎紡績株式会社の創業者である長谷虎吉氏は、もともと繊維に精通していたわけでも繊維会社で働いていたわけでもなかった。岐阜県羽島市に住み、地域の課題に正面から取り組もうとした結果の創業。この地域は農業が主流で、農閑期に養蚕業が行われていたが、育てたまゆ玉は仲買人に安く買い取られ、農家は貧しく子どもたちは10代半ばで都会に働きに出なければならな



かつて賑わっていた繊維問屋街も今は人通りが少ない

かった。そこで長谷虎吉氏は、地元で紡糸工場を建て地元の人々が育てたまゆ玉を適正な価格で買い取り、また、地元の人々にその工場で働いてもらうことで、地域の人々の生活を豊かにすることを目指した。創業から132年後の2019年、長谷虎紡績株式会社の5代目社長として就任した長谷さんは「私達は代々、自分たちの事業を通して、どうすれば世の中のためになるかを考え続けてきました。それがあったからこそ、100年以上続いてこられたのだと思っています」と語る。仕入れ値を1円でも安く買い叩くような価格競争に身を投じるのではなく、社会の課題に対して真摯に向き合い、「自分によし、相手にもよし、第三者たる国家にもよい」の経営理念で、共生型の事業活動を行うことを徹底してきた。

社外の技術を取り入れ地球の課題解決へ

一方で長谷さんは、現在の日本の繊維産業は風前の灯火だと語る。日本にある紡績の設備数は98%減少、同社の設備も86%減少した。数字だけ見ると撤退すべき産業に見える。しかし長谷さんはそれを否定し、逆に今、繊維産業には大きなチャンスがあると考えている。実は、世界で消費される繊維はここ20年で倍増した。これは人口増加によるものであり、今後も増加し続ける見込みだ。そして同時に増えているのが繊維廃棄物。9000万トンという膨大な繊維素材が1年間で廃棄されており、これも20年で倍増し、繊維は地球環境に大きな負荷をかけている。この地球規模の課題に対して長谷さんは、環境配慮型の繊維の開発・

製造に力を入れている。2030年までに製品の80%以上を環境配慮型の素材に変えるという大きな目標を立てた。この目標を達成するため、科学技術ベンチャーと連携し、新素材の開発を促進している。例えば、Spiber株式会社とは2014年から共同開発を進め、微生物発酵プロセスにより作られるタンパク質素材から繊維を作り出すことに成功した。2023年8月には、岐阜大学発ベンチャーFiberCraze株式会社に出資、防虫や保湿の成分を閉じ込めた機能性繊維の開発にも着手している。長谷さんはこれらの取り組みを通じ、繊維産業の振興と地球の課題解決に貢献していくことを目指している。

信頼から生まれる新たな事業

長谷さんはベンチャーをはじめとした様々な企業と連携し、新商品を生み出しているが、同社は60年以上前から創業間もない企業との連携を行っていた。そのひとつが株式会社ダスキンだ。60年前、ダスキン初のレンタル掃除用品「ホームダスキン」の製造を請け負ったのが同社であり、今でもその関係は続いている。そのきっかけは、ある偶然の出会い。当時の長谷虎紡績の社長(長谷さんの祖父)が、自社の庭先にある記念碑の前で熱心に手を合わせている見知らぬ男性を見かけた。不思議に思い声をかけると「実は新しい糸の開発の依頼に来たんですけど、今断られてこれから大阪に帰るところです。でも今日ここに来られたことに感謝し、手を合わ



60年前、長谷さんの祖父とダスキンの鈴木氏が出会った場所

せていました」と言う。さらに聞くと「世の中の幸せのために雑巾のレンタル事業をやりたいんだ」と言う。この見知らぬ男性こそが、ダスキンの創業者、鈴木清一氏だった。この情熱に当時の社長が動かされ、彼のために何か手伝いたいと思い、その場で役員と担当社員を集め会社として請け負う事を決めた。長谷さんの祖父は社員に対して頭を下げ、「君たちがこの事業を断ったのは正解だ。私もこの事業が本当に成功するかどうかはわからない。しかし私はこの人を手伝いたいんだ」と話したという。ダスキンとの事業は、当時の社長と鈴木氏、そして、社長と社員との信頼から生まれたのだ。このエピソードから、長谷さんは信頼こそがビジネスの基盤であり、他社との連携において重要視している。

競争から共生型ビジネスへ

かつてなぜ、日本の工場の減少を止められなかったのか。長谷さんは「競争型社会である限り、人件費の安い場所にもものづくりの拠点が移るのは必然であり、ただそれだけのことです」と語る。従来、紡績業界は閉鎖的で会社間の交流が少なかつ

たが、長谷さんは率先して風穴を開けようとしている。例えば生産性向上や人材育成を目的に、複数の紡績企業が参加する人材セミナーの開催にも積極的に動いてきた。2022年12月のセミナーには12団体が参加し、参加企業同士の意見交換のみならず、機械の部品などを融通し合うことも行われるようになった。このように企業同士が互いに補い信頼し合い、相乗効果での業界の底上げを目指している。

長谷さんは、繊維産業の価値について「人に一番近いプロダクト」と述べる。私たちはほぼ24時間、365日繊維と接している。この人に一番身近な素材の質の向上や環境負荷の軽減に取り組むことで、社会に大きく貢献でき、結果としてビジネスチャンスも生まれると信じている。これからも長谷さんは、競争より共生を重視し、世界を変える素材を提供することで、未来を創造していく。

(文・立花 智子)

次世代が立ち上げた 次世代のための研究所に、 人材開発の未来を見る

ADvance Lab(次世代研究所) 所長 / 関西学院大学
大城 彩奈 氏



大城さんは自身の中高時代を通じ、様々な研究活動に力を注いできました。タンパク質を利用した生分解性プラスチックの研究、インド・ウズベキスタンの高校生との感染症拡大のシミュレーションモデル共同開発、大阪大学の研究室での糖尿病患者のための血糖測定センサー開発、国産小麦ゆめちからの栽培研究への参加。そして今は、次世代研究者の支援に情熱を注ぐ。常に「社会をより良く変えられるか否か」で人生を選んできた大城さんに、これからの企業に求めることを聞いた。

活躍する10代と 活動の場の課題

現在、関西学院大学に通う大学1年生である大城さんは、研究・モノづくり・開発が好きで、10代の頃から様々な活動に取り組んできました。やがて、自らの楽しかった経験を他の人にも共有し、後輩たちにさらなる研究に取り組んで欲しいとの思いから、研究の支援に興味を持つようになった。そこで気づいたのが、次世代研究者が持つ様々な課題だった。1つ目は、研究活動に挑戦でき

る機会の不足だ。実際には多くの同世代が研究活動に興味を持っているものの、経済的な制約や通う学校の方針により差がある。2つ目はやりたいことがある児童・生徒が、周りに理解者や助言者を得られずに孤立していることも少なくないという点だ。学校の外、さらには海外まで目を向ければ、同じ興味をもつ人と出会い共同研究にも発展するが、現状、大学と比べ圧倒的に外との繋がりは薄い。そして3つ目が、大学進学後に研究を続ける環境が不足していることだ。現在、中学校や高校で探究活動が授業として多く取り入れられ、中高生研究者が増加している一方で、進学後から研究室配属前の大学1年～3年生の間は、研究を続けるための場や資金がなく、続けることができないという課題がある。以上のような理由から、

中高生研究者を取り巻く環境はまだ十分とはいえない状況だと大城さんは語る。

バックグラウンド関係なく 熱意で研究できる場をつくる

「熱意ある次世代研究者が共に研究できる場をつくりたい」。その大城さんの熱意が、リバネスの想いと重なり、2023年8月、本気で中高生研究者の研究を応援するラボの共同設立が決まった。研究所の名称は「ADvance Lab」。目的に向かって進んでいく先進的な研究をする(Advance)という意味と、次世代の若者(Adolescent)がイノベーションを起こし続ける場となるよう、2つの意味を込めている。

ADvance Labでは、小・中・高生、そして大学生がオンラインで大学



ADvance Lab 設立記者会見

の教員やLabメンバーと繋がり、いつでもフォローを受けることができる環境を構築する。国際的な発表会や国内外問わず共同研究の機会を提供するなどの取り組みを推進し、次世代の若者が自身の研究所で学びながら後輩に知識を継承できる環境を整えたいと考えている。ADvance Labの目標は、若い研究者を育成し、博士号を取得できるような環境を提供することだ。具体的には、学会誌や科学雑誌への論文投稿や学会発表など、高度な研究活動を支援する。英語力の向上や知識の継承を促して、科学技術のイノベーションを起こせる人材を育成していきたい考えだ。また、研究に興味のある後輩たちに科学の面白さを広めるため、ワークショップ、発表会などを開催する予定だ。これにより、自身の研究の一端を披露しながら、参加者の科学への意欲を高めることを目指す。

次世代研究者には「無料で研究の場を提供する」というのが大城さんの強い思いだ。大城さんは、次世代が研究を行うことに対して、お金やバックグラウンドの制約があることに違和感をもち「研究は、熱意がある人が行うのが一番良い。バックグラウンドに関わらず、研究をやりたい人が思いっきりやれるようにしたい」と熱く語る。研究には人々の多様な考え方や経験が不可欠であり、費用ゼロの研究環境を提供することで、様々な人々が集まりイノベーションが生まれやすくなると考えている。それには、彼らを応援する熱意を持った、企業や大学の参加が不可欠だ。



ADvance Lab設立メンバー
左から) バイオ部門リーダー 大竹 海碧 氏 (武蔵高等学校)、副所長 齊藤 想聖 (株式会社リバネス)、
所長 大城 彩奈 氏、ものづくり部門リーダー 立崎 乃衣 氏 (株式会社リバネス モルティングジェネレーター)

私たちは、 争っている場合ではない。

10代から研究活動を始め、さまざまな成果を挙げってきた大城さんはなぜ、1人のプレーヤーとして好きな研究を続けるのではなく、困難とも思える研究所の設立と所長の就任という新たな道に踏み出したのか。聞くと、これまでの活動で優秀な人々と接し、同時に社会で困っている人々を見ていくうちに、自分の研究の楽しさを追求するだけでなく、社会を変えるためには他の次世代と一緒に活動することの重要性に気づいたからだという。「親や先生に言われたから」「好きなことを続けられるから」「将来の就職に有利になると思ったから」などではなく、「社会をよりよく変えられると思ったから」という判断基準で、自分の身の振り方を考える10代。そんな大城さんとADvance Labのあり方は、これからの時代の人材採用やキャリア開発のヒントになるのではないかと。今山積する課題を単一の企業で解決するのは困難であり、それらを解決するためには異なる企業同士

が協力することが重要だ。一つの課題に対して、もしライバル企業でさえも手を組むことができれば、これまでにないソリューションが生まれるはずだが、どこか1社がその旗を振るのは現実的には難しい。そこでADvance Labが中心となれば、社会課題の解決を目的としてライバル企業同士も手を組んで次世代と共に一緒に社会を良くするための研究が行えるのではないかと。大城さんは言う。「私たちは争っている場合ではないのです」。ADvance Labが次世代研究者の交流の場となり、企業をも巻き込んでイノベーションを生み出す土壌となるべく、大城さんは奮闘する。
(文・立花 智子)

ADvance Labでは、次世代研究者と共に共同研究を行ったり、プロダクトの実用化に協力してくださる企業を募集しています。

[お問い合わせ先]
ed@lnest.jp
(担当 株式会社リバネス 齊藤)

「競争」から「共生」へ思考をシフトし、 ビジネスのルールを逆流させる

すべての事業活動が 地球貢献型へ

ビジネスとは、売上を上げ、利益を確保することである。他者が目をつけていない領域を見つけていち早く参入し、他者よりできるだけ良いものを早く安く作ることで、利益を確保する。右肩上がりの時代はこのように、他者との競争に勝つことで組織は成長してきたが、今は違う。縮小する日本の市場を奪い合っている。疲弊するだけである。さらに、この組織間の競争が人類の消費行動を促進させ、地球を破壊している。増え続ける世界人口に伴い、地球の資源は減少し続け地球の生態系を維持することがますます困難になっているのだ。まさに今、「従来の人類のやり方を続けていけば地球がもたない」という大前提に立って、すべての事業活動を見直す時が来ている。作る→売れる→廃棄される→また作る→また売れる→また廃棄される・・・という、作れば売れる「使い捨て」を

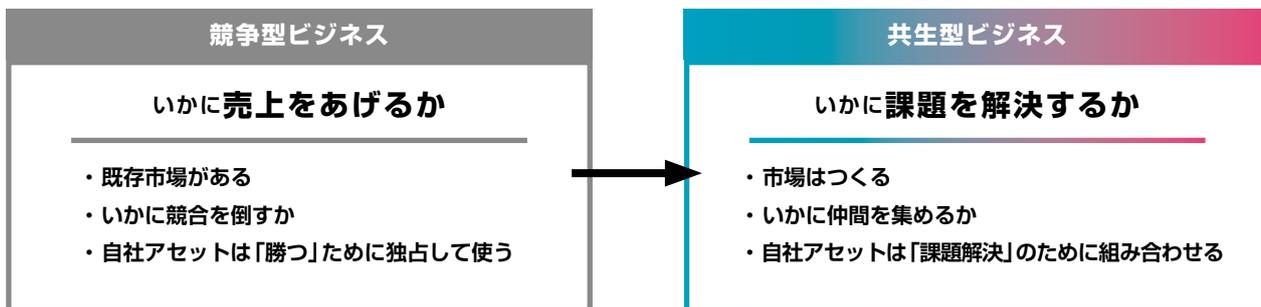
前提としたアプローチは使えなくなり、「作る」だけでなく「再利用する」というプロセスも同時に必要となる。そしてこのプロセスはまだ開発途上であり、どの企業にとっても新たな挑戦になるだろう。

課題解決ありきの 「共生型ビジネス」

地球規模の環境問題も含め「儲からないから」という理由で競争の原理からはじき出され放置されてきた数々の課題が、いよいよ待たなしの状態になっている。これを解決するため、つまり「売上のための課題解決」を「課題解決のための売上」というルールに逆流させるためにはどうすればいいのか。その鍵となるのが「共生型ビジネス」だ。共生型ビジネスは、課題を解決するために異なる存在同士でできることを組み合わせ、できないことを補い合い、その結果として売上がついてくるといふ仕組みだ。例えば長谷さんは、織

維廃棄という環境負荷に対し、ベンチャーが持つ環境配慮型の新素材と、長谷虎紡績社が持つあらゆる素材を糸にするノウハウを組み合わせることで、地球貢献型の製品を生み出し、結果として売上が上がっている。

一方で、課題解決を目的とした共生型ビジネスには正解は存在せず、やってみないとわからない事がほとんどだ。競争型のビジネスでは、競争相手と市場を分析することで、戦略と計画を立てることができているが、共生型ビジネスでは難しく、長年競争型ビジネスに慣れ親しんできた組織が共生型ビジネスを取り入れるのは容易ではない。ここで重要となるのが、個人間の信頼関係である。長谷さんの祖父とダスキンの創業者や同社の社員との信頼関係のように「成功するかはわからない。けど一緒にやってみよう」とチームになることができれば、共生型ビジネスの第一歩となる。それが、10年後、20年後の事業に育っていくのだ。



地球貢献型リーダーを育て、 共生型ビジネスに着手する

組織の存在意義を 今一度考える

信頼から始める共生型ビジネスと聞くと、企業人にとっては絵空事のように思えるかもしれないが、今の10代は違う。競争型ビジネスが限界を迎えた時代に生きてきた10代は、インターネットを通して物事をシェアし合うことが当たり前の世界で育った。大城さんのように「社会をより良く変えられると思ったから」という判断基準で物事を捉えることができる。次世代にとっては、共生型ビジネスが当たり前なのだ。さらに、2025年、日本の労働人口の過半数をミレニアル世代以降が占める。日本人の価値観が、競争から共生へ大きく変わる転換点になるはずだ。つまり、ビジネスの主流は近い内に共生型に変わっていくだろう。そのとき、自分たちは本当の意味で、社会貢献・地球貢献ができていのだろうか？たとえば製薬業界では、人々の幸せを願い医薬品開発をしている

が、もし、世界中の人類がみな健康であったら薬は売れなくなってしまう。つまり現在のビジネスを存続させるためには、罹患する人の存在が必要なのだ。この矛盾をどう考えればよいのか。今後どのような事業を展開すべきなのか。組織の存在意義が今一度、問われている。

超組織で本質を議論する

本質的な問いを業界を超えて超組織で議論し、新たなプロジェクトを試行するための場所として、リバネスでは「リバネスユニバーシティ」を設立した。現状を打開したいと考える異分野・異業種・異世代の個人が集まり信頼で繋がるチームとなって、地球貢献に資するプロジェクトを生み出す。また、JR東日本とリバネスが共同で企画運営をしているJRE Station カレッジでは、地球を相手にした真のサステナブルビジネスを学び、実際にサステナブルビジネスの種を作り出すことを目的としている。既に開講しているエコテック

コースでは地球の物質循環・環境保全・まちづくりについて、フードテックコースでは物質循環の中における食を通じた人間の営みについてをそれぞれテーマに掲げてきた。本年11月、3つ目のコースとして新たにライフテックコースを開講する。環境、食に続き、多様性を受け入れながらいかに一人一人が豊かに生きていくかを考えることが重要となることを前提として、「生まれてから死ぬまでをつなぐ」をテーマに、これからの人間の暮らしと地球のあり方についてアップデートを図る。

同質の組織のなかで、その存在意義を自ら問い直すのは難しい。リバネスユニバーシティのような一歩外に踏み出した場で、多様な人との議論の中から自分自身や自らが所属する組織について、捉え直すのも良いのではないだろうか。共生型に思考を転換し、本気で地球貢献をビジネスにするためのきっかけが、多くの人に訪れることを期待する。

2023年11月より、JRE STATION カレッジ ライフテックコース 新規開講！



JRE Station カレッジでは、2021年の開講以来、51社、68名が受講し、13のプロジェクトが生まれています。各コース全8回、講義+ゼミ形式で実施する本カレッジは、11月より新たにライフテックコースを開講し、3コースで受講者を募集しています。(詳細は裏表紙)。

2025年、労働者人口の過半数を「ミレニアル世代」以降が占めることになります。「成長ではなく持続可能かどうか」が当たり前の価値観である彼らによって、組織は大きく変化する転換点となるはずです。本コーナーでは、『地球貢献型』のひとと組織を研究開発するべく、多様な分野の研究者と議論します(聞き手:株式会社リバネス 人材開発事業部部長 楠晴奈)。

「新しい価値観が根付くこと」を加速する方法をデザインする

東京工業大学 環境・社会理工学院 融合理工学系 准教授 大橋 匠 氏



「地球温暖化の課題を解決したい」という思いから電気電子分野に携わり、最終的には半導体の研究を始めた大橋さん。しかし、技術だけではなく、それがどのように社会に浸透し、価値観や概念を変えていくかが真の問題だと気づき、「新しい価値観や概念をいかに根付かせていくか」という研究を開始した。優れた技術やノウハウ・人材を持つ組織において、スキルアップではなく「考え方を変える」という視点は、これからのひとつづくり組織づくりの重要なヒントになるのではないだろうか。

現場の一次情報と理論を組み合わせ問題提起する

楠 大橋先生は「アニマルウェルフェアに配慮した生産方式と消費行動促進のデザイン」「衛星技術を活用した大地震・大津波発生時の被害状況把握のためのシステムデザイン」など畜産・教育・介護・災害対策など多岐にわたるテーマを研究されていますが、これまでの研究の中で見えてきたことは何でしょうか。

大橋 「新しい技術が社会に受け入れられる」「世界が変わる」という瞬間に、実は人々の価値観が変化しているということです。私が現在、特に興味を持っているのは「新しい価値観や概念をどのようにして社会全体に普及させるか」という点です。例として、畜産を挙げると、「アニマルウェルフェア」という考え方が注目されています。この概念が生産者や消費者の間で広まると、産業自体

の形状や方向性が大きく変わってしょう。では、なぜこの概念に対する関心が高まらないのか、その原因を探り、その上で普及させる戦略をデザインし、効果を検証する。そういった研究に携わっています。

楠 価値観のシフトはこれからの人づくりにおいても非常に重要なキーワードだと思います。どのようにして明らかにしていくのでしょうか。

大橋 新しい価値観の普及方法は決して一つではありません。普及後期であれば、一気にゲームチェンジが起こることはありえますが、普及初期は価値観の異なるグループごとにデザインが必要です。例えば先ほど触れたアニマルウェルフェアのようなテーマでは、購買行動や判断基準の背後にある価値観をアンケートやインタビューを通じて明らかにしていくと、各グループのタイプ、例えば「新しいもの好き」や「保守派」などが見えてきます。各タイプに応じて、

なぜサステナブルな牛肉を選ぶ、あるいは選ばないのか、その背後にある問題を明らかにし、解決策を模索します。このプロセスは時間がかかりますが、問題が明確になれば、様々な解決策の検討が可能となります。私のような研究者の役割は、現場での具体的な情報を学術的な方法論や分析的枠組みを用いて分析し、問題の定義を行うことです。その上で、特定の課題に対して取り組み、解決の可能性を探求し、示すことだと考えています。

アントレプレナーシップの醸成を研究して見えてきたこと

楠 大橋先生とは、数年かけて博士人材のアントレプレナーシップ教育の研究をご一緒させていただきました。「アントレプレナーシップをいかに浸透させるか」というところでこれまでのお話と繋がりますね。

大橋 そうですね。世界を変えるた

めに、技術は必須ではないと思いますが、技術は変化を後押しする存在として無視できません。そのために研究者のアントレプレナーシップの醸成は重要なテーマだと思っています。

楠 ぜひ簡単に研究の内容を説明をお願いします。

大橋 「特定の専門性を持つこと」と「起業家を個人的に知っていること」が、起業の活動に大きく影響するという先行研究から、学生が自身の専門性を生かした社会課題解決のビジネスプランを構想し、終日かけて起業家と共にプランをブラッシュアップするワークショップをリバナスさんと共に設計しました。そして3年かけて参加した学生のアントレプレナーシップを高める要因を探っていきました。その結果、「自分にはそれを成し遂げる能力があるとの自覚」、「十分な時間を起業活動に投資できているとの感覚」、そして「外部からのプレッシャーを受けていないという認識」が、起業意欲の向上に繋がることが見えてきました*。

楠 「起業家から異質なフィードバックを受け、それをポジティブに受け止めた学生は、自分のビジネスに向けて動き出す可能性が高い」という結果がとても興味深いと感じています。相手との出会い方によってその後のアントレプレナーシップの発揮が変わりうるなら、既存の交流会や学会に「人材育成」の知識を組み合わせることで、醸成の機会をもっと増やせるのではと可能性を感じました。

大橋 少し論文でも触れましたが、自己決定理論でいうと、完全に内発的動機よりも、外発的動機の中で最も内発に近い「統合的調整」の状態が大事なのではと思っています。つまり、他者との交流等、外発的刺激によって「楽しいから、好きだからやる」ではなく「自分がやらなければ誰がやる！」といった状態になることが重要なかもしれません。

「共生型」の時代に必要なアントレプレナーシップ

楠 少し飛躍した話ですが、冒頭の概念浸透の話聞きながら考えたのは、共生型ビジネスの時代に必要なアントレプレナーシップは競争の時代のそれとはまた違うのではないか、ということです。「ビジネスは競争」という世界では、「あなたが勝つ根拠は？」といった議論になりますが、共生型の世界では「どんな仲間が必要か？」「あなただけでできないことはなにか？」という議論になり、考え方は随分と変わりますよね。

大橋 それは面白い視点ですね。実際、私が今行っている農業関連の研究では、生産者だけでなく、消費者や小売業者が生産から消費までの一連の流れに深く関与・コミットすることの重要性が見えてきています。持続可能性の観点からも、現代の一極集中の大量生産モデルから、地産地消やコミュニティー重視のモデルに移行することが望ましい。異なるバックグラウンドや考えを持つ人々が、それぞれの課題や強みを共有し、相互に協力しながら活



左から 楠 晴奈 (聞き手)、大橋 匠 氏

動を進める。このような共生的なリーダーシップが求められる時代が来ているのだと思います。

楠 破壊的イノベーターというより、人と人を繋ぐコミュニケーターのような人物像が見えてきますね。次はぜひそんな研究をしてみたいですね。

大橋 ぜひやりましょう。

*Ohashi, T., Kusu, H., Inoue, M., Tsukagoshi, H., Takeda, R., Saijo, M. (2023). Enhancing Graduate Student Entrepreneurial Intention: A Designed Workshop Based on Exploratory Factor Analysis. In: Alareeni, B., Hamdan, A. (eds) Innovation of Businesses, and Digitalization during Covid-19 Pandemic. ICBT 2021. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 488. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-08090-6_54

大橋 匠 氏

東京工業大学環境・社会理工学院 准教授
2018年東工大博士課程短期修了、技術経営
専門職学位課程修了。博士(工学)、技術
経営修士(専門職)、2019-2020年スタン
フォード大学客員助教。人間中心デザインの
研究に従事。

人事評価の本質とは何か？

研究を社会実装するために立ち上げた会社が順調に成長し社員が増えていくと、組織として様々な課題が浮き上がってきます。

今回取り上げるのは人事評価。

ここでは、株式会社リバネスキャピタルの給与評価制度設計支援を利用したベンチャー経営者の生の声を通し、その本質に迫ります。

組織の共通認識や良さを言語化し 補完する客観的視点の重要性

株式会社カーボンフライ 取締役副社長 西田 雅彦 氏

研究者の 評価の仕方がわからない

カーボンフライは、カーボンナノチューブという素材を様々な製品へ活用することを目指して素材開発をしている会社です。メンバーが楽しみながら会社のビジョンへ向かって進んでいければという思いで日々事業活動に励んでいます。そんな中社員が30人を超え、ビジョン達成のために何を目的に頑張っていけばいいのか、もっと具体的に社員に示したほうがいいのではないかと思うようになりました。また、実力と担う役割や待遇がマッチしておらずバラつきがあることも少しずつ気になり始めました。本心で言えば評価なんてしたくないですが(笑)、問題がまだ表面化していない今のうちに仕組みや制度をつくっていかないと、この先バラつきの是正ができずとどん

難しい状態になってしまうだろうと。ただ、制度を設計しようにも、その等級を決めるためにどんな評価をすればいいのか、どのように決めればいいのかかわからずにいました。カーボンフライは研究開発型のベンチャーなので、研究・技術スタッフが多くいますが評価の仕方がわからず、社内で自分たちだけで考えていくには行き詰まるだろう、第三者の目線で壁打ちする相手が必要だと考えました。そこで、研究開発型ベンチャーの支援が得意なリバネスキャピタルにサポートを依頼することにしました。

言語化の支援で 納得できる評価軸が決まった

まず、カーボンフライはどんなカルチャーの会社でどんなことを考えている社員がいるのか、社員インタ

ビューからその特徴を言語化することから取り組みました。社員には入社を決め手や仕事において大切にしていることなどを社内の人事担当者が全社員にインタビューし、できた答えをグルーピングしました。それをリバネスキャピタルへ渡し、まとめて解析、言語化をするという流れを経て、特徴やカルチャーが明確になってきました。

評価の方法や評価基準は様々なタイプがあり、1つに絞るのは難しいと感じましたが、リバネスキャピタルが提案してくれることには納得性があり、自社が何を重視したいかを認識することができたので、適切な評価軸を決めることができました。リバネスキャピタルが自社の組織を客観視していいところを引き出してくれたから、納得できる提案になったのだと思っています。

目標共有に評価制度を 羅針盤として活用する

今回目標管理を制度に取り入れたのですが、検討過程で部門間の目標の共有があまりできていなかったことがわかりました。そこから部門長会議を設けることに繋がり、部門間の目標統一ができる仕組みとして評価制度が役立ちました。つまり、制

度を整えたことで、会社の目指す方向へみんなが向いていける、共通の羅針盤を持つことができるようになったという嬉しい副産物も得られたのです。また、社員がやっていることが会社の描く未来とずれがないか確かめる機会として評価制度を活用できると考えています。

頭の中でイメージできていても自社だけではなかなか難しい言語化で

きなかったところを助けてくれたり、引き出してくれたりサポートしてもらってつくった制度が、組織の他の部分でもいい影響を及ぼしています。今後この制度をさらに自社らしい制度へと磨いていけるような運用をしたいと思っています。



左から
西田氏 (CF)
富田 (LC)
池上 (LC)
松原氏 (CF)
大塚氏 (CF)
張氏 (CF)
CFはカーボンフライ
LCはリバネスキャピタル

インタビューを終えて

研究や技術スタッフの評価をどうしたらよいかわからないという課題感から今回ご依頼いただきました。いろいろお話を伺ってみると、カーボンフライ様は会社のビジョンや経営者の考えに共感し、意欲のある社員が集まったまとまりのある組織だと感じました。一方で個性を尊重する文化もあり、いい個性を伸ばせるよう、またチームワークも大切にしていけるような仕組みができたらと思い制度を考えていきました。最終的には会社が目指す先にみんなが同じ方向性をもてる仕組みにまで展開できる制度となり、今後の成長が非常に楽しみです。

株式会社リバネスキャピタル 富田京子

給与評価制度設計支援サービスとは

本サービスは給与等級制度、評価制度のしくみづくりをサポートするサービスです。制度構築を通じて解決したい課題、目指すことを伺い、それぞれの会社のビジョンやカルチャー、特徴に合った制度を作っていきます。客観的な視点で考えや思いを言語化、制度構築をリードし提案を差し上げながら作り上げていきます。制度構築の過程では、経営者からのヒアリングや場合によっては社員からのヒアリングを行ったり、社内でディスカッションしてもらったりと制度と一緒に作ってまいります。

株式会社リバネスキャピタルとは

株式会社リバネスの100%子会社。環境開発部門では、グループ会社をはじめ研究開発型ベンチャーの管理間接業務支援やコンサルティングを通じて会社経営の土台作りをサポートしています。また、投資開発部門ではディープレックベンチャーへの投資育成を行っています。2022年には「Germination Lab.」を立ち上げ、ディープイシューの解決に繋がる研究シーズの社会実装に向けた「芽出し」を加速する複数のプロジェクトを企画運営し、新たな試みに挑戦しています。

本サービスへのお問合せ

株式会社リバネスキャピタル [担当] 富田・津久井 [電話] 03-5227-4198 [E-mail] lc_ac@lnest.jp

L UNIV.



<https://univ.lne.st/>

スキルアップ
ではなく
概念シフトを
起こす

「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—

ここにしかない4つの特徴

概念シフトを加速する
ブリッジコミュニケーション
の考え方を学ぶ

先生はいない
自ら実践して事を仕掛ける
ことで概念シフトを起こす

組織の枠を超え、
「地球貢献」を目的とした
テーマ創出

受講後も理念を持った企業とともに、
次の概念シフトを起こす
実践場をつくり続ける

参加者募集中コース（他募集コースはウェブサイトをご覧ください）

Leave a Nest COLLEGE



異世界に触れ、自分の情熱を再発見する

QPMI サイクルは Question, Passion, Mission, Innovation の頭文字です。本コースでは1人の熱からコトを起こすQPMIの考え方を学びます。圧倒的な数の課題解決型ベンチャーの 이슈に触れ、自身が情熱を傾けて取り組むテーマを徹底的に深掘り・言語化するプロセスを通じて、真の課題と推進力となる具体的なミッションを明らかにします。

JRE STATION カレッジ



生まれてから死ぬまでをつなぐ

人の生活スタイルや考え方の変化に伴い、性別、年齢、国籍、宗教、ソーシャルヒエラルキー、障害の有無、雇用形態、ライフステージ、価値観、世代などの垣根を超えて、多様性を受け入れながらいかに一人一人が豊かに生きていくかを考えることが重要となります。これからの人間の暮らしと地球のあり方についてアップデートを図ります。