

# イノベーションマインドの育て方 —インドネシアの環境問題に挑み、獲得した視点。

社会課題を解決するイノベーションを起こすことが、企業と社会のサステナビリティにつながる。

では、どうすればイノベーションを起こせる人材が育つか。

多くの企業が、いまだにその答えを見出せていないのではないだろうか。

日立の情報通信部門では、社員のイノベーションマインドの醸成を目的にしたサステナビリティ推進施策「社会イノベーション事業体験ワークショップ」を、2016年度からNPO法人クロスフィールズとともにブラッシュアップを重ねながら、毎年実施してきた。

2021年度に参加した社員への取材をもとに、日立の次世代を支える彼らのマインドの変遷を追った。



対面で行われた2回目の全体セッションで、インドネシアで活動する講師からオンラインにてフィードバックを受けるチームメンバー。左から出口興亮、小幡未央、多田克己、横山高士

## 新興国の課題を解決するビジネスアイデア

「社会イノベーション事業体験ワークショップ」とは、新興国の社会課題を解決するビジネスアイデアを、社員4人で構成されたチームが3カ月かけて企画立案するというもの。2021年度はインドネシアの環境問題をテーマに、3チームが活動した。そのうちの1チームのメンバーの中から多田克己、横山高士の2人に取材した。

## 深掘り不足からのスタート

9月、インドネシアで活動する社会起業家を講師に招き、全員参加による初回の全体セッションが開催された。環境問題をはじめとする現地の社会課題についてレクチャーを受けた社員たちは、その後1カ月間、環境問題を構造的に捉えるためのリサーチに努めた。早くもこの段階でチームの4人は、もともと関心があり、身近で

自分事化しやすい農業問題をテーマに据えて走り出したが、掘り下げ方が足りていなかった。10月に行われた2回目の全体セッションで「農業という視点はよいけれど、環境問題にどうつながるのですか?」と講師から指摘され、メンバーは答えに窮してしまう。

## 「レバレッジポイント」を見つけ出す

働き方改革の事業創出に携わっている多田が語る。

「自分たちが実現したいことを先に考えてしまっていました。農業に関わる環境問題には、そもそもどのようなものがあるのか。まずはそこを掘り下げ、見えてきた問題の因果関係を整理したうえで、レバレッジポイント\*を探るべきだと気づかされました」

\*小さな力で大きなものを動かす槌子の原理になぞらえ、ある1つの問題を解決すると、関連するさまざまな状況が改善されること

4人は再びリサーチをかけ、収集したトピックを持ち寄って議論した。すると、森林火災による煙害、地下水の枯渇による土壌への負荷、フードロスなど次々に問題が挙がった。それらの因果関係を整理したところ、共通項として浮かび上がったのが、貧困に苦しむ零細農家がやむを得ず行っている、違法な焼き畑農法だ。一部の先住民族が行っている伝統的な焼き畑農法であれば、環境への負荷を抑えることができる。しかし、自然保護区の森林を焼いてしまう、森林が回復する前に焼いてしまうといった違法な焼き畑が後を絶たない。ソフトウェアの

品質保証業務に携わっている横山が語る。

「零細農家の暮らしがよくなれば、いろいろな問題が解消されるはず。『零細農家による違法な焼き畑農法を減らす』というレバレッジポイントに、ようやくたどり着きました」

こうして、チームの方向性が定まった。

## 普段のビジネスとは違う、2つの意識

しかし、焼き畑問題の解決と収益性を両立するビジネスアイデアはなかなか生まれなかった。

「普段の仕事では常に、お客さまが困りごとを抱えている状況がスタートです。ところがこの場合は、お客さまがいない。でも社会課題は存在している。取り組む意識を普段の仕事とは変える必要がありました」(多田)



日立製作所 多田克己

苦心の末にチームが見出したのが「プラットフォームビジネス」という発想だ。

「零細農家が持続可能な農法にシフトできるように、栽培や流通を支援するプラットフォームを日立が創る。そこに、農業分野の技術を持つ企業に参加していただくというアイデアにたどり着きました。ただ、『そこに日立の技術をどう組み合わせるか』という従来の事業起点的思考に何度か陥ってしまった。課題の当事者である農家の目線で考えるよう意識を変え、アイデアを磨き上げていきました」(横山)

## 社会イノベーション事業に欠かせない視点

4人を最後まで悩ませたのが、マネタイズだ。生活に苦しむ零細農家から資金を回収するわけにはいかない。最終的には、ビジネスプランを2つのフェーズに分けることにした。第1フェーズでは無償で零細農家を支援し、違法な焼き畑からはかの農法へ転換するようにリードし、農家の所得向上を実現する。第2フェーズでは、零細農家を束ねるプラットフォームを企業に有償で提供するというものだ。

社会課題をビジネスで解決するには、中長期的な視点での事業計画が必要だという大きな気づきを得た4人。



日立チャネルソリューションズ 横山高士

社会課題を解決すると消費市場も成長し、新たな収益創出の機会につながるプランを立てることでアイデアの実現可能性が見えてきた。

## 本業では得られない学び

チームでは、メンバー全員が自由に意見をぶつけ合う場面が当たり前に見られた。その雰囲気づくりに一役買ったのが横山だ。

「海外業務での経験から、どんな意見であっても、否定せずにまずは受け止めて話を聞くように努めました。めざすゴールは一緒と感じていたので、みんなの思いを受け止めてアイデアをまとめていくプロセスを学ぶことができました」

多田はワークショップが終了するとすぐ、所属部署で新事業の企画化に着手。3カ月間の活動を通じて、利益を生みつつ社会課題を解決する事業を生み出すためのコツをつかんだと言う。

「他社と協力し、一緒に労力をかけ、利益もシェアする。そうすればパイが増え、他社も日立も成長できる。日立だけで何でもやる“自前主義”の考え方から、わたし自身が脱却することができました」

キャリアも価値観も異なる仲間と出会い、ビジネスアイデアの創出に挑んだ社員たち。ステークホルダーと協創しながら、社会課題起点でイノベーションを起こすという本業だけでは味わえない刺激的な体験をしたことで、それぞれがイノベーションマインドを育んだ3カ月だった。



本誌にはダイジェスト版を掲載しました。チームの他のメンバー、小幡未央と出口興亮にも取材したフルバージョンをWebマガジン「Executive Foresight Online」に掲載しています。  
[https://www.foresight.ext.hitachi.co.jp/\\_ct/17526310](https://www.foresight.ext.hitachi.co.jp/_ct/17526310)



日立製作所 情報通信部門のサステナビリティサイトはこちら。  
<https://www.hitachi.co.jp/products/it/sustainability/index.html>