

地方再生戦略に作用する 人事改革のインパクト

～企業人事の地殻変動は地方に何をもたらすのか～

第11回

地方の市場，地方の企業に学ぶ余地あり

(株)アジア・ひと・しくみ研究所 代表取締役 新井健一

革命は常に辺境から始まる 快進撃を続ける地方企業

北海道札幌市に株式会社クリエイティブオフィスキューという会社がある。先日、同社の代表取締役・伊藤亜由美さんとラジオで対談させていただいた。筆者は当初、TEAM NACS（俳優・大泉洋さんらが所属）をマネジメントする芸能プロダクションだと認識していたが、対談の冒頭で伊藤代表からその誤りを指摘された。クリエイティブオフィスキューは芸能プロダクションではなく、コンテンツ制作会社なのだ。対談が進むにつれ、同社には確かに『アーティスト（芸能タレント、音楽家、文化人等）の育成およびマネジメント』をする部門もあるが、それは一部に過ぎないと分かった。自社で『演劇、映画、音楽、講演、イベントの企画・制作、運営、請負』から『書籍等の企画、出版、販売』『ベーカリー・レストラン事業』までを幅広く手掛けていたのである。これまでも、自社企画で様々な地域発のエンターテインメントを提供したり、既存の流通チャンネルを通さず書籍を3万部も

販売したりと、快進撃を続けてきた。

設立から25周年を迎える同社の歩みには紆余曲折もあった。実際、代表自らが切り盛りするベトナム料理店やメキシコ料理店の売上で社員を食べさせていた時代もあったという。様々な事業の組み合わせで商売を成り立たせ、発展していくたくましい地方発の企業の姿を見たような気がした。

今、アメリカ型経営が リーダーに求めるもの

地方企業の快進撃——その秘訣は他にもある。日本企業では部下を育成するときに、まだまだ「ほめる」「任せる」よりは、「叱る」「指導する」方法を採用ことが多い。ちなみに、人材開発に関わるコミュニケーション技法でいえば、前者がコーチングで、後者はティーチングとなる。「まだまだ」と書いたのは、欧米企業がけん引するトレンドでは、すでに「ほめる」「任せる」に移行しているからだ。コミュニケーション技法でいえば、ティーチングからコーチングへのシフトだ。

この変化への対応について、よ

り深く理解していただくために、この分野を専門的に研究されている慶應義塾大学大学院理工学研究科・小杉俊哉特任教授から直接うかがった話や氏の著書『リーダーシップ3.0——カリスマから支援者へ』（祥伝社）から、特に印象に残った内容を紹介したい。まず、現に欧米企業がけん引するトレンドとは、ある意味、次の一文に収斂されるだろう。

アメリカ型経営がリーダーに「思いやり」と「謙虚さ」を求めはじめた。

この言葉の背景には、アメリカ型経営のもとで働く当の社員が、その行き過ぎた資本主義に嫌悪感を抱き始めたということがあるようだ。ここでいう「アメリカ型経営」とは何か？ それは、商品やサービスを市場で売りまくる、ライバル企業完膚なきまでに叩きめして勝つことを絶対とする組織であり、そのような組織をけん引するのは、高い地位と金と名誉を手にするために激しく働くビジネスエリートたちである（だが、ハードワークの代償として抗うつ剤を服用する者、また燃え尽きて戦線から離脱していく者も少なくない）。そんな価値観や働き方を絶対視し、組織風土として浸透させたのが、トップダウン型のリーダー（リーダーシップ1.0）や、20世紀最高の経営者と称賛されたジャック・ウェルチ、スティーブ・ジョブスなどカリスマ型のリーダー



■新井健一：1972年神奈川県生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業後、大手重機メーカー、外資系コンサルティング会社、ビジネススクール責任者、医療・ITベンチャー企業役員を経て独立。大企業向けの人事コンサルティングから起業支援まで幅広い経験を活かしたコンサルティング・セミナーを全国で展開。著書に『日系・外資系一流企業の元人事マンです。じつは入社時点であなたのキャリアパスはほぼ会社によって決められています。それでも幸せなビジネスライフの送り方を提案しましょう。』（すばる舎リネージュ）、『儲けの極意はすべて「質屋」に詰まっている』（かんき出版）。

■株式会社アジア・ひと・しくみ研究所 ●URL <http://ahsi.jp/> ●Email: info@ahsi.jp

ー（リーダーシップ2.0）である
と小杉氏は言う。

しかし、このようなリーダーシップスタイルでは、以前のように結果が伴わなくなってきた。小杉氏によれば、現在成果を出している組織にみられるリーダーシップスタイルは「支援型」であるという（リーダーシップ3.0）。そして「支援型」のリーダーシップをとる会社＝社員に優しい会社のほうが、儲かり始めたという事実を指摘している。ちなみに小杉氏は、日本における「いい会社」の代表格として、伊那食品工業、未来工業、ネットトヨタ南国といった、それぞれ際立った特徴がある企業を挙げている（図表）。

「真冬の北海道でアイス配布キャンペーン」の効果

他にもアイスクャンディー「ガリガリ君」でおなじみ赤城乳業の話も印象的であった。同社は、アイスは季節商品という常識を打ち破るために、真冬の北海道でプロモーションを展開したことがある。当初、部下から提案を受けた上司は、さすがに「任せる」を躊躇したようだ。「真冬の北海道で、アイスが売れるわけないだろう！」と、極めて常識的な判断が働いたのだ。だが、井上社長が打ち出した「我社の財産を『社員のモチベーションの高さ』とする」を受けて、現場の「聞ける化」と

図表 支援型のリーダーシップで成果を上げる企業

伊那食品工業	約50期連続で増収増益
未来工業	上場企業のなかで年間の休日数が最も多く、かつ、労働時間が短いにもかかわらず、業界で利益率No.1
ネットトヨタ南国	トヨタのディーラーのなかで、突出して顧客満足度が高く、長年顧客満足度1位を維持。また、ほとんどのディーラーが大きく業績を下げたリーマンショック時に、逆に売上を伸ばしたという逸話を持つ。

「言える化」を担っている上司は、部下に「任せる」そして「見守る」に徹する決断をした。そうして部下は、北海道に乗り込む。

その結果は、上司の予想を覆す事態が起こった。まず、北海道から連絡をよこした部下は「ガリガリ君」を大量に送れという。街頭で配るから、と。北海道、それも真冬の街を行き交う市民がアイスを手に取ってくれるはずがないと思った上司だが、そう言いたい気持ちをグッとこらえてガリガリ君を送った。確かに街頭活動の当初は見向きもされなかったが、「家で食べてください」というセールストークがきっかけになり、人々はアイスを手に取り始めた。

実は北海道の家の中は暖房が強力で、冬でも真夏のように暖かく、家族はみなTシャツで過ごすほどののだ。そんな室内で食べる「ガリガリ君」は何とも美味しい。しばらくすると、街頭に立つ部下の周りには人だかりができるようになった。興味本位とアイスほしさに人々が集まってきたのだ。そして、この一見、理解に苦しむ若手

社員の行動と市民の反応に目をつけたのがメディアだった。

“真冬の北海道でアイスクャンディー『ガリガリ君』を配る同社社員”

結果として、北海道に飛んだ社員のわずかな旅費交通費等を差し引いた後に残ったのは絶大なプロモーション効果だったのである。

投資信託会社・鎌倉投信は、このような日本の「いい会社」にしか投資をしないことで好成績を出している。同社社長の鎌田氏によれば、「いい会社」を率いる経営者の特徴は次の5つだという。

- ①非常に謙虚、威張っている人がいない、自然体
- ②志が高い、使命感が強い
- ③人に対する興味関心が高い
- ④現場主義、率先垂範
- ⑤勉強熱心

首都圏に本社を構える大企業がグローバル競争の波に押されて悲鳴を上げるなかで、地方企業の経営手法や人事施策に目を向けることは非常に意味がある。地方再生のみならず、日本と日本企業が歩むべき方向性を見定めることにつながると筆者は考える。