

# 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4回

### ミッションに立ち返り、地方発の価値創出を

(株)アルマ 代表取締役 渡辺亜紀

最近、クライアントの組織風土変革プロジェクトやチームビルディング等の研修を実施する過程で、特に地域企業が健全に機能し成長し、新しい価値を創出していくためには、改めてそもそもの“存在意義”に立ち返ることが重要だと実感している。存在意義、つまりは企業のミッションや目的といわれるものは、皆さんの組織ではどのように認識されているだろうか？

#### 地方企業が自立するための 2つの提案

2016年9月25日に放映された、NHKスペシャル『縮小ニッポンの衝撃』をご覧になった方も多いと思う。人口増加と東京の経済成長を前提とした戦後の日本繁栄モデルがすでに破綻し、首都を含めた日本全国で自治体の維持すら困難になる未来が目と鼻の先に来ているという内容だ。現状では、地方に基盤を置く企業でも、東京の大企業の下請けであったり、グループ会社であったり、または取引先であったり、と直接間接に首都圏の社会経済状態の影響を受けることは免れない。つまり、地域企

業の経営陣は、今までの事業経営の大前提であった経済・社会のあり方が根幹から変化している時代に、どう舵取りをしていけばよいのか問われているのだ。

地域の企業には、以下の2つを提案したい。

#### 【提案1】地域で自立した社会経済圏をつくる

東京にヒト・モノ・カネを集めて経済発展を促進し、その恩恵が地方に波及していくというモデルが機能しなくなった今日、私たちは、構造的に東京依存型となっている事業、ひいては社員や家族、そこにつながる人々の生活基盤、暮らしの豊かさを地域で引き受けていかなければならない。それが1つ目の地域で自立した社会経済圏をつくる、ということだ。

これは行政のみならず、地域の経済を担う企業にこそ主導的役割を期待したい。そして、構造的変化とともに、企業の価値観もシフトさせていく必要がある。

WWFが発表するエコロジカル・フットプリント（我々の消費活動を支えるのに必要な土地を架空の面積に置き換えた指数）をベースにした試算では、現在、すで

に私たちは地球1.5個を使っており、現在の消費活動が継続すれば、2030年には地球2個が必要となる。企業活動どころか人類そのものが持続不可能な事態に陥ることは明らかだ。つまり、世界レベルで社会経済のあり方が大きな転換期を迎えているのである。日本の企業もあまねく今までの終わりなき経済成長を前提とした利益追求を是とする考えから、定常経済<sup>\*</sup>、いくなれば“足るを知る”価値観に移行すべきときがきている。

この転換期を大きなビジネスチャンスと捉え、すでに多くの企業が技術革新や新しい仕組みづくりに挑んでいる。環境への負荷を減らし、過度な消費を求めず、健全な経済状態を保持していくためには、地域という単位で取り組むのが現実的である。日本の地域企業も、この転換を脅威ではなく、自社と自社を支える地域社会の新たな発展の好機と捉えたい。

#### 【提案2】自社ならではの価値を 地域で創出する

そのためにも、2つ目の自社独自の価値を地域で創出することが強く求められる。とはいえ、「今まで発注元の指示通りに製品を作るだけでビジネスは回っていた」「そもそも自社に選択権はなかった」というような環境にあった企業は、とまどうかもしれない。

そのようなときにこそ、自社の



■渡辺亜紀：東京都生まれ、上智大学文学部/法学部卒。大手通信系シンクタンク、ネットベンチャー、外資総合食品メーカー、ダイレクトマーケティングベンチャーを経て独立。組織風土改革を中心とした組織開発コンサルティング、マーケティングからコミュニケーション、チームビルディング等の企業研修やワークショップ、エグゼクティブコーチング、地域再生コンサルティング等のサービスを提供している。2017年春より、山梨に築300年の古民家と地域資源を活用した研修・ワークショップ施設を開設予定。㈱アルマ代表取締役、CPC (Certified Professional Co-Active Coach, 米国CTI認定プロフェッショナル・コーチ)

存在意義＝ミッションに立ち返ろう。多くの企業が、単に金儲けがしたいという理由ではなく、社会に何らかの貢献をしたい、誰かの役に立ちたい、という想いを持って創業している。しかし、いつの間にか、手段であった収益の最大化が目的化してしまっていないだろうか。

既存の事業をいかに成長させるか、収益をどう改善していくか、といった考え方をいったん脇に置き、自社を取り巻く地域社会にどのようなニーズ（課題）があるのか、そのニーズを満たし（課題を解決する）、自社のミッションと整合しそうなものはあるか、といった視点で見直してみよう。

仮に「地域の交通インフラの整備を通し、地域住民の幸福に寄与する」といったミッションを掲げた企業であれば、創業当時は「移動が便利になる」「効率的に物資の輸送ができ、利益があがり、社員の給与があがる」といったことが「幸福」に直結していたかもしれない。これを現在に置き換えると、「幸福」とは、物質的なものから、より精神的なものへ移行しているかもしれない。あるいは高齢者の移動の便益といった公益的な課題が出てくる可能性もある。

正解がないからこそ、自社のミッションを羅針盤に、事業を通して地域に存在する課題の解決を行

うという発想をすると、企業にとっては今まで考えもしなかった事業ドメインの拡大や、新市場開拓の可能性が開け、地域で必要とされる存在としてブランド価値の向上にもつながりうる。

これは、ほぼCSVのコンセプトと同じである。CSV (Creating Shared Value) は、共通価値・共有価値の創造などと訳されるが、企業がその事業を通して社会課題に取り組むことで社会的価値と同時に経済的な価値をも創造していくという考え方であり、多くのグローバル企業の経営戦略にも取り入れられている。例えば、私も一時期在籍していた総合食品メーカーのネスレでは、事業を展開する世界各地の新興国を中心に、コーヒー豆やミルクの生産者への技術支援やロジスティクスの構築、一見、事業とは直結しない地域のインフラ整備、教育環境向上など社会課題解決への投資を行っている。その結果、製品の安定的生産が可能になり、生産者の暮らしや地域経済が底上げされ、自社の市場が拡大している。

地域の企業では、このようなCSVの考え方に賛同はするが、一部の大企業がやることで、自社とは関係がないと思っている方もいらっしゃるかもしれない。しかし、構図としては、「三方よし」であり、先に触れた定常経済同様、

私たち日本人が古来より大切にしてきた持続可能で豊かな暮らしをつくるための知恵は、今こそ企業経営の現場に必要とされている。

時間軸を再び長く持ち、利益が巡り巡って、地域社会の一員である自社に還元される大きなシステムを俯瞰する経営ヘシフトすることができれば、その先には東京という一本の足に頼る不安定な国ではなく地域といういくつもの足に支えられた新しい日本の未来が見えてくる。

最後に現実的な留意点を1つ。ミッションに立ち返ることとミッションと整合する組織経営が実際にできているかは別ものである。例えば「地域の幸せ」を謳いながら、人事評価が「利益増対〇%アップ」といった指標に偏っているケースがコンサルティングの現場では驚くほど多い。これでは、社員はミッションに共感し、その達成のために一丸となって考え行動することはしなくなる。ミッションと日々の組織運営が本当に整合しているか、常に見直すことも忘れてはならない。

※定常経済とは「経済成長を目標としない経済」、つまり「活発な経済活動が繰り返されているものの、その規模自体は拡大していかない経済」のこと。「ゼロ成長経済」という言葉で表現されることもある（幸せ経済社会研究所）。