

地域経済のレジリエンスを高める組織変革

菊澤 育代 *KIKUSAWA Ikuyo*

(公財) 福岡アジア都市研究所研究主査

■**要旨**：長期的に起こる社会的な変化や感染症のような突発的なリスクに対する地域経済のレジリエンスに注目が集まる。地域経済のレジリエンスの構築には、組織の多面的な変革が必須であるとの観点から、本稿では、組織変革の事例を整理し、その背景や変革の在り方について考察を行った。その結果、事業、組織編成、人材戦略、社会的なつながり、企業方針の5つにおいて変革が確認された。なかでも、従業員を“経営資源”の一部ではなく、“資本・資源”と捉え、全人的な対象として扱う考え方へのシフトが見られた。また、意思決定の移譲や複数の職能に従事する雇用形態の導入などの組織変革を通して主体性が醸成され、それにより従業員は、変化にしなやかに対応し、新たな価値創造をもたらす主体となることが明らかとなった。

■**キーワード**：組織編成、人材戦略、働き手の尊重、従業員の主体性、社会的つながり

1. 背景

今、再びレジリエンスに注目が集まっている。組織や社会のレジリエンスをいかに高めるかということが、未だ収束の兆しが見えない新型コロナウイルス感染症下において、身近でかつ喫緊の課題として受け止められているのではないだろうか。感染症拡大以前から、激しい社会変化や不確実な社会情勢に対するレジリエンスの重要性は唱えられてきており、特に地域経済のレジリエンスは市民の社会生活と直結する課題である。

レジリエンスとは、「しなやかさ」を意味し、社会を一個の有機体と見なした場合、どのような危機が訪れようとも、致命傷を避け、可能な限り被害を最小化し、被った被害から可能な限り早期に回復できる力と定義される⁽¹⁾。これに加え、現在ではBuild Back BetterやGreen Recoveryという言葉に象徴されるように、感染症発生以前よりもさらに良い社会・経済へと立て直そうという考え方が包含されるようになってきた⁽²⁾。

では、そうしたレジリエンスを構築するには個々の組織はどう振舞えば良いのか。中小企業自

書2021では、感染症流行以前に経営計画に対する定期的な評価・見直しを十分に実施してきた企業ほど、感染症後の売上高の回復幅が大きいこと、感染症下において新製品・サービスの開発・提供に取り組んできた企業は、事業環境の変化に、より柔軟に対応できていることが示されている⁽³⁾。こうしたことから、突発的なショックだけでなく長期的に起こる社会的変化も含めた変化への対応力が、レジリエンスに不可欠であることがわかる。そして、こうした個々の企業のレジリエンスが、結果として地域経済全体のレジリエンスの構築につながると考えられる。

多様な変革をもたらす地域経済のレジリエンスは、一企業の持続的な事業経営、企業間の連携による復元力、社会としてのダイナミズムも踏まえた耐性など、異なる次元が存在する。ただし、本稿では、地域経済のレジリエンスを実現する必須要素の一つとして、地域に存在する企業・組織の多面的な変革の事例を整理し、その背景並びに変革の在り方について考察を行う。

なお、「変革」には従来の姿を全く新しいものに

するという意味があり、事例の中には、設立後に変革を起こした企業と、従来の経営手法や慣例から脱却する形で創設された企業の両方が含まれる。いずれの事例においても、地域経済のレジリエンス構築に必要となる変革の要素という視点から取り上げる。

2. 変革の事例

2.1. ケース 1：仕事と家庭の両立を軸にした働き方

データ処理やウェブデザインを行うエス・アイ(兵庫県姫路市)では、自由出勤制、完全時給制、全員正社員制を導入している⁽⁴⁾。土日祝日を含め、午前8時から午後6時の間の好きな時間帯に出退勤し、合計3時間以上働けば良い。「全員が自分の好きな時間に働き、働いた分に応じて平等に評価されるべき」であるという今本茂男・代表取締役社長の考えにより、仕事量も働く時間も個人の裁量に委ねられる。自分のライフスタイルに合わせて仕事を行うことが可能で、その対価については、完全時給制のもと、単に業務内容に応じて給料が支払われるのではなく、それぞれの働きや数値化しづらい間接的な貢献も総合的に評価される⁽⁴⁾。

こうした働き方の根本には、「仕事と家庭は、各自が自覚を持って管理する」という約束事があり(図1)、残業なしが大原則となっている^(5,6)。こうした制度により同社は、高度なスキルや能力を持ちながらもフルタイムでは働けない人材を受け入れる場となった。しかし、当初、この自由出勤制度はパート

従業員向けに導入されており、能力のあるパート従業員に責任ある仕事を任せると時間給に不満が出たり、正社員から見れば、忙しい中でも自分の都合で帰社するパート従業員を恨めしく思うなど、雇用制度の違いによる軋轢が生じ始めた。このことから、正社員にも自由出勤制度を適用し、能力の高いパート従業員が正当に評価されるよう、全員を「完全時給制」に切り替えた⁽⁵⁾。その後、時間をかけてパート従業員も正社員雇用に切り替え、全従業員が同じ土俵で働く環境が整備されてきた。

こうした制度は、短時間で集中して働くことで効率よく高い時間給を稼げるしくみになっていることから、会社側は無駄な人件費を抑え、従業員は自身の都合に合わせてつつ、自律的で向上心を持って働くことにつながっている。

また、少数の取引先への依存体制を見直すことで、特定の取引先からの短期的で集中した発注を抑え、繁忙を均し、社の大前提である「残業なし」を実現してきた。こうした転換の背景には、「社員が生活できるだけの収入を安定して稼ぐこと」を十分条件として捉える方針があり、企業の成長を第一の目的にしないという社長の思いに裏付けられている。

2.2. ケース 2：業界の慣例にとらわれない待遇改善と人材育成による生産性の向上

大阪市の塗装会社「竹延」では、代替わりとともに、職人の処遇の改善と採用・人材育成を進めるため、親会社とは別に「KM ユナイテッド」を立ち上げた。建設現場の職人は、通常、業界の慣行として個人事業主として雇用されることが多く、待遇面での不満や不安定さから若手が数年で辞めてしまうことが課題であった。そこで、そうした職人を新会社で社員化し、月給制、週休2日、社会保険加入、退職金付与などの処遇改善に取り組んだ⁽⁷⁾。

採用面では、経験者や男性の応募が少なく、未経験者の女性や永住外国人の採用を進めるとともに、「職人育成塾」を立

《エス・アイでの働き方と約束事》

- ・仕事と家庭の両立は、各自自覚を持って管理してください
- ・1日の労働時間は、7.5時間以内を目安に作業してください(最大7.75時間)
- ・週の労働時間は、40時間以内を厳守してください
- ・1ヶ月の労働時間は、個別の契約によりますが、160時間以内を目安に作業してください(最大168時間ですが、ワークライフバランスの観点から、160時間を目安に作業することを推奨します)

★ 効率UPのポイント

- ◎出勤…作業を始められるようになった時点で入力
- ◎退勤…作業終了直後に入力
- 休憩入力…休憩に行くときは、忘れずに
- ※日報や届出の記入、作業の準備・片づけ等は、できるだけ時間をかけず正確に

勤務時間中は集中して作業をし、終業後は速やかに退勤することで、実績・評価UPに繋がります

図1 エス・アイ社での働き方の前提⁽³⁾

ち上げ、彼女ら彼らのスキルアップを図った⁽⁸⁾。「職人育成塾」は、当初、未経験者に向けた技術習得の場として開講されたが、従来から在籍する中堅の技術者も新しい技術を身に付けることに意欲を示し、参加するようになったことから、社全体の技術の底上げにつながった⁽⁸⁾。

また、一人前になるためには10年かかると言われる業界で、ICTの活用を進め、3年で職人の技術を体得できるプログラムを考案してきた。例えば、動画で仕事を学べる人材育成技能伝承アプリの開発などである⁽⁷⁾。内外装の仕上げ、塗装、左官、タイルなど23の作業についてベテラン職人の技を撮影し、それを見ることで効率よく仕事を習得するのである。

また、こうした工夫によって受注が増加すると、それに伴い現場監督が必要となる。しかし、現場監督は、職人らが帰った後の事務仕事（見積、請求書作成等）のため長時間労働になりやすいことや施主と職人の板挟みになるストレス⁽⁹⁾などから敬遠され、人材不足が顕著な職種である。これを解消するため、KMユニテッドでは、新規に建設アシスタントの役職を設け、監督者の業務軽減を図った。監督者は、現場での進捗管理だけでなく、積算、見積書作成、施工要領書や図面の作成・修正などの書類整理の仕事が全体の55%を占める⁽⁷⁾。これらの仕事を建設アシスタントが担うことで現場監督の負担を軽減し、またアシスタント自身が複数の現場を担当することで生産性の向上にもつながったという。さらに、IT技術の進化とウェブ会議システムの浸透などにより、女性の多いアシスタント業務が遠隔でもできるようになり、個々人の条件に合わせた業務の遂行が可能となってきている。

2.3. ケース3：意欲を掻き立てる多能工なキャリア形成

静岡県沼津市の平成建設では、社員の半数が大工となる⁽¹⁰⁾。木を扱う大工とコンクリートを扱う多能工を合わせて大工と呼ばれ、大工は現場監督や設計も含め複数の職能をこなし、多能工も、型枠・鉄筋・重機操作・足場組みなど、一人で何役もこなすことが求められる⁽¹¹⁾。「家を建てる技能、設計、な

どの一部ではなく、自分の発想を生かしてすべてができることが魅力」となり、高学歴な社員も大工として働く、ユニークな経営体制を整えてきた⁽¹¹⁾。

建築業会では、営業や施工管理以外の工程をアウトソースすることが一般的とされる。そうしたなか、平成建設では様々な工程の内製化を進める。内製化については、従業員から多くのメリットが見出されている。設計士・大工・現場監督・デザイナー・総務など、それぞれの分野の専門が社内にいることでわからないことをすぐに確認できる、設計に対して現場からアドバイスをもらうなど設計と施工のコミュニケーションが密で完成度が高まる、顧客の希望や現場の状況に応じて最適案を色々な角度から思案できる、多様な職種があることで他部署への異動やチャレンジの可能性の幅が広がる、意思決定や対応のスピードが速いなどである⁽¹¹⁾。

また、平成建設では、現場や事業のリーダーを投票で選ぶ「チーフリーダー制度」を導入している⁽¹¹⁾。部長や課長などの役職は資格に近い形で存在するものの、現場で指導し人の配置や評価まで考えていく人事力を備えた人がリーダーに選ばれる⁽¹⁰⁾。部下から選ばれた上司は、選ばれた責任を持って任務にあたることができる⁽¹¹⁾。また、「360度評価制度」を採用し、毎年2回の査定において、30項目程度の評価指標を用い、従業員一人ひとりが所属部門と関連部署の上司・同僚・部下の10数人から評価を受ける⁽¹¹⁾。これにより、多面的に自分を見直し、長所や改善点を知ることができる。

2.4. ケース4：自主経営によるサービスの担い手と受け手の幸福実現

オランダの地域密着型住宅ケアサービスを提供する組織ビュートゾルフは、自主経営を体現する代表的な組織である。オランダではどの地域にも病人や高齢者に在宅ケアサービスを提供する地域の看護師が存在する。1990年代に、自営業である看護師の組織化がオランダの健康保険制度に組み込まれ、患者の担当やスキルにおいて補完関係を築くことができる合理的な仕組みとして組織化し、組織の合併によって規模を大きくしていった⁽¹²⁾。規模化するにつれ、仕事は専門化し、地域マネージャーとディレク

ターが現場看護師を管理し、プランナーが日々のスケジュールを管理し、コールセンターにて患者からの電話を受けるようになった。これに伴い、高効率なサービス提供が目指されるようになり、静脈注射に10分、入浴に15分、傷の手当てに10分など、あらゆる種類の処置に対応時間が設定され、合理化が進んだ。これにより、患者の微妙な健康状態の変化が見過ごされ、看護師は一人ひとりの患者についてよく知らないまま大勢の患者のケアに翻弄される状況に陥った。

こうした状況を見かねて、看護師であり組織のディレクター職にも就いていたヨス・デ・ブロックはビュートゾルフを設立し、それまでとは全く異なる性質の組織運営を導入した。ここでの核は、自主経営である。10-12名のチームで構成された看護師は、担当地域で40-50名の患者を受け持つ。ここでは、新しい患者の受け入れ、ケアプランの作成、仕事の割り振り、業務管理など、従来の組織では部門別に分けられていたあらゆる仕事をチーム内で決定していく。チームにリーダーは存在せず、意思決定はチームで行われる。その結果、看護師は病気や怪我の処置だけでなく、時にはコーヒーを飲みながら患者と向き合い、細かな病状を理解することに時間を割けるようになり、疾病だけでなく、患者の気持ちや人間関係、精神面においても支えとなれるようになった⁽¹³⁾。

こうした対応は、効率性の低下という懸念に反して、患者一人当たりにかかる介護時間を大幅に減少する結果となった。他の組織でケアを受ける患者と比べ、ビュートゾルフの患者は40%近く少ない時間で早く回復し自立するということが明らかとなったのである⁽¹³⁾。

こうした数値で表される効果の他に、より重要な変化として、従来の組織体系から移ってきた看護師が「自分の仕事を取り戻した」と感じるようになったことがある。患者に向き合い、自分の仕事に誇りと責任を持って取り組めることで、「モチベーションの圧倒的な向上」につながっているという。

また、ビュートゾルフには、チームリーダーだけでなく、上司やミドルマネジメントも存在しない。

上司不在のチームにおいて自主経営が機能するために、看護師らは「相互作用による問題解決法」と呼ばれる研修を受ける⁽¹³⁾。健全で効率的な“集団での”意思決定のためのスキルを学ぶのである。また、従来の組織であれば、人事や戦略策定、法務、財務、リスク管理など多岐にわたるスタッフ機能が本社のミドルマネジメントによって担われるが、ビュートゾルフでは、スタッフ機能は、指針の提供と現場からの要請があった場合の支援などに限られ、権限や意思決定機能は現場の看護師らに置かれる。これにより、リスク回避やサービスの質向上につながっている。

2.5. ケース5：働き手の尊厳を基礎に置いたブランドづくり

イタリアのラグジュアリーファッションブランド「ブルネロ・クチネリ」は、1978年に創業し、世界60か国以上に展開しつつも made in Italy で丁寧な手仕事にこだわりを持つ。同ブランドを検索すると、人道、慈善、サステナビリティ、企業の社会的責任(CSR)、ステューワードシップなどのキーワードがともに表れる。そうした社会的評価と同時に、ビジネスにおける成功を最も評価される企業の一つでもある。1着500-600ドルで販売される社の軸商品のカシミアのセーターは、世界的な評価を得ている。

創業者自らが「人道的企業 (Humanistic Enterprise)」と呼ぶ同社の特筆すべき点として、働き手の尊厳の確保が挙げられる。人口約430人のイタリア・ソロメオ村にある古城を改装した本社工場では、従業員たちが自然光に照らされた心地の良いワークスペースで働き、ルネサンス様式の別荘を転用した食堂で地元の食材を使った昼食を摂り、市場価格よりも高い賃金を得ている。2012年時点で、イタリア国内同業種の平均賃金を20%上回っている^(14,15)。

また、創業者のクチネリは、村内にある12世紀に建てられた教会を修復し、通りを舗装し、森林公園を建設し、さらには、村内に劇場や図書館を整備し、地域への慈善的姿勢と労働者の働く環境の整備を徹底している⁽¹⁴⁾。

従業員らは、彼ら彼女らが作る製品と同様に貴重な存在として扱われ、職人の技、創造性、仕事への

誇り、完璧さが重視される⁽¹⁶⁾。従来の組織に見られる階層は存在せず、管理者と非管理者の区別もない⁽¹⁶⁾。タイムカードを押すこともなく、各従業員が会社の鍵を持ち、朝8時から夕方5時まで、1時間半の昼休みを挟んで、働くことが“期待”されている⁽¹⁴⁾。

会社全体に関する決定は集合的に行われ、様々な委員会が社内に設置される^(15,17)。特別な扱いを受ける階層は存在せず、高次の役職は単なる参照点として存在するのみであり、それよりもチームの円滑なコミュニケーションが重視される⁽¹⁷⁾。

ブルネロ・クチネリでは、人道的企業の実現のため、10の一般原則から成る倫理コードを制定する。「人間の尊厳と幸福」や「人材育成」、「誠実さと妥当性」などを含む10原則から成っており、従業員が安心して働く環境の整備や、従業員である前に人として敬意を払われ、自由にアイデアを共有できる職場環境の構築として体现されている。1時間半の昼休みを設定する背景には、すべての労働者が彼ら彼女らの文化的側面と心身の健康を向上させるあらゆる種類の活動に投資できる合理的な休息時間が会社にとって重要であるとの考えがある⁽¹⁷⁾。一般的に見られる持続不可能なシフト勤務とは対照的な視点である。

また、10原則の一つに「地域社会に対する責任と地域への支援」があり、会社の利益の3分の1は従業員に、3分の1は企業の投資分に、残りの3分の1はコミュニティに還元される。

地域社会への貢献は、教会の修復や通りの舗装、森林整備など、企業のビジネスとの関係性の有無に左右されず、また、慈善先は工場が位置するソロメオ村や村が位置するウンブリア州に限らない。アフリカ・マラウイでの病院建設は、人々の生活や働く条件の改善が人間の尊厳の向上に寄与するという、クチネリのより広いビジョンと一致している⁽¹⁵⁾。また、クチネリは、国際的なビジネスにおいても彼の倫理原則を適用する。彼は、同社にカシミアを供給するチベットのヤギの放牧地を個人的かつ定期的に訪れ、羊飼いと個人的な関係を築くことで、製品の品質保証ができていていると考える⁽¹⁵⁾。地域社会と

のつながりを拡張して捉える姿勢が、地域の発展と自社の持続的なビジネスの両方に寄与すると考えられる。

2.6. ケース6：従業員の個性をブランドの魅力に

国内第1号店が出店してから25年、スターバックスは、店舗数1,600を超え、国内最多のコーヒーチェーンとなっている。そのビジネス戦略の中核にあると言われているのが“パートナーシップ”の構築である。パートナーシップは主に、顧客、サプライヤー、提携組織、従業員という同社の主要な4つの構成員との信頼の上に築かれる⁽¹⁸⁾。“パートナーシップ”を、企業の管理レトリック以上のものであると認識するのは何もスターバックスだけではない⁽¹⁸⁾。持続的で優れた業績を収める、世界で最も成功している企業の多くが、パートナーシップを企業経営の中核に置いているということが調査によって明らかにされている⁽¹⁸⁾。

スターバックスがパートナーシップを築く構成員の一人である従業員は、パートナーと呼ばれる。同社は、パートナー一人ひとりのオーナーシップの醸成と、個性を生かしたサービスの提供を店舗の競争力向上につなげることを方針とする。従業員目線の環境対応、手話を共通言語とする店舗、自分らしさが表現できる服装や髪型、高卒採用による地域に根差した店舗づくりなど、パートナーの多様な個性を各店舗の強みに転換している⁽¹⁹⁾。こうしたパートナーの活躍は、同社のパーパス（企業の存在意義）への共感が根っこにある。スターバックスは、「人々の心を豊かで活力あるものにするために—ひとりのお客様、一杯のコーヒー、そして一つのコミュニティから⁽²⁰⁾」をミッションに掲げ、その実現のために、パートナーは、それぞれの想いを形にする。

また、同社は、若い人材への投資にも積極的である。15-24歳の未来の人材が、スターバックスの教育プログラムを通じて教育やトレーニングを受け、のちに店長やアシスタントへと成長する。こうした教育や研修には投資が必要となるが、長期的に見れば、企業と教育を受ける側の両者に利益が生まれる。若い人たちは無料で教育を受け、キャリアの可能性を高められ、スターバックスは地域コミュニティへ

ポジティブなイメージを与えると同時に早い段階で良い人材を確保することにつながる⁽²¹⁾。

パートナーを中心としたブランドづくりは、コロナ禍でさらに、人事制度の見直しにつながった。テレワークの推進により、都内の本社でなくとも様々な職種の仕事が可能であることがわかり、働く場所の制約が外れた⁽¹⁹⁾。これまで、管理職や本社勤務などでキャリアアップを目指す「全国型」と、特定の地域で店長のキャリアを目指す「コミュニティ型」に分かれていた人事制度を一変し、生活する場に関わらずキャリア形成ができる制度へと給与体系なども一元化する⁽¹⁹⁾。これにより、パートナーが家族との充足したライフスタイルを実現しつつ、愛着や知見のある地元でのキャリア形成が可能となる⁽²²⁾。この新たな取り組みにより、地元での人の採用・育成・活躍・成長を重視し、地域経済の活性化にもつながる中長期的な雇用創出への貢献が期待される⁽²²⁾。

3. 考察：変革行動の整理

ここまで、課題や社会的ニーズへの対応として、独自の変革を進めてきた組織の取り組みを紹介してきた。ここでは、地域経済のレジリエンス形成への貢献という視点で事例を整理し、その核となる要素を取り出す。

まず、上記の事例における企業の変革行動を見ると、次のように分類できる。1つ目は、仕入先や主力商品、販売方法の変更等を含む事業そのものに関連する変革、2つ目は、組織の運営体制に関わる組織編成の変革、3つめは、雇用形態や働き方、人材育成を含む人材戦略に関する変革、4つ目は、社会との関係性に関する変革、そして、5つ目として、ブランドの変更や企業理念に関する企業方針に関連する変革がある⁽²³⁾（表1）。

3.1. 事業に関する変革

事業における変革には、主力商品の変更などに加え、事業の規模や業種業態の変更、販売方法や顧客ターゲットの見直しなどバリューチェーンに関する変革がある。ケース1のエス・アイでは、季節的な受注過多を減らすため、取引先を広げ、リスクの軽減を図った。特定の取引先に依存するのではなく分

散させることで経営上のリスクを減らすとともに、繁閑を均すことで従業員の負担を軽減する効果があり、ビジネス的な観点からも、働きやすさなどの人材確保に関連する視点からも企業のレジリエンスにつながると言える。

ケース3の平成建設では、組織構成の項でも後述するが、多種多様な業務を内製化し、顧客の細かなニーズに応える体制を整えることで、一つ一つ個性のある高付加価値な商品（建物）の提供を実現している。

ケース4のビュートゾルフでは、一処置あたりの時間を定め、高効率なサービスの提供を重視していた従来の組織から脱却し、一人ひとりの患者に寄り添い、生活面やメンタル面も含めたトータルケアの提供に舵を切った⁽¹²⁾。こうしたサービスのあり方は、自分の生活を自分でコントロールしたいという患者の要望を満たし、かつ看護師自身のやりがいを高め、低い離職率と高い従業員満足度につながっている⁽²⁴⁾。社会的なニーズに応えると同時に、従業員のプロフェッショナリズムを刺激し主体性を育む事業の設計は、ともに企業のレジリエンスにつながる要素と言える。

また、商品やサービスの変革には研究開発が伴うが、国内では、特に中小企業において、売上高に占める研究開発費の割合が伸びず、中小企業の中でも従業員規模が小さいほど、研究開発への取り組みが弱いことが懸念される⁽²⁵⁾。一方、日本同様、国内企業の約99.5%を中小企業が占めるドイツでは、大企業だけでなく中小企業においても、大学や研究機関との関係構築が盛んで常に交流・連携を行い、イノベーションが生まれやすい土壌が形成されている⁽²⁶⁾。ドイツは、特定分野に強い高シェアの中堅・中小企業が多く（ドイツ1300社・日本220社）、得意の分野・市場における強みを高め、「グローバルで強い中堅・中小企業」を生み出しているという⁽²⁶⁾。こうした特性は、大企業と比肩して、あるいは大企業以上に中小企業が高い利益率を生み出す結果にもつながっている。2018年のデータでは、機械、金属加工、小売など多くの業種で、大企業よりも中小企業の利益率が3-8ポイント高いことからわかる⁽²⁶⁾。また、2011-2017年にかけての営業利益率を見ると、

表 1 変革の内容

変革の種類	事例から抽出したレジリエンス形成に寄与する変革
事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特定の取引先への依存抑制による繁閑の平準化 ・ IT 技術・ウェブ会議システムの浸透による働きやすさの向上
組織編成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新規ポジション（建設アシスタント）の設置による現場監督の負担軽減、生産性向上 ・ 多能工制によるやりがいの創出 ・ 業務の内製化による価値の創出、パフォーマンス向上 ・ 相互評価（チーフリーダー制度・360度評価）によるモチベーションの向上 ・ 自主経営（権限移譲）による看護サービスの質向上 ・ ミドルマネジメントの削減による主体性の確保と現場に沿った管理
人材戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自由出勤制・完全時給制等による従業員の自律性の向上、ライフスタイルに応じた働き方 ・ 職人の処遇改善による人材の確保 ・ 職人育成塾による新たな層（女性・外国人）の雇用と育成、既存の職人の技術向上 ・ パートナー（従業員）のオーナーシップの醸成による個性を生かしたブランドづくり ・ 働き手の尊厳を重視した持続可能な働き方実現による、仕事への誇りと創造性の創出
社会との関係性	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地元での雇用・人材育成による地域活性化 ・ 地域社会の環境整備への投資による長期的な利益の獲得 ・ 人権・環境など広い意味での社会との関係性重視による地域の発展と持続的なビジネス
企業方針	<ul style="list-style-type: none"> ・ 家庭と仕事の両立を軸とした経営方針による持続的な経営の実現 ・ 社会とのつながりを重視した長期的な利益の獲得

事例の整理および神田（2018）⁽²³⁾を参考に著者作成

日本の中小企業は、製造業・サービス業ともに2-3%台前半であるのに対し、ドイツの中小製造業は4-5%台、サービス業は5-7%台の高収益となっている⁽²⁶⁾。

新たな事業の展開には、社会のニーズや新たな技術の可能性などを模索し、積極的に投資を行う姿勢が求められる。上記の例から、多様なニーズの把握、変化への迅速な対応、多様な取引先との提携、ニッチな商品・サービスの展開など、事業の変革を通じた企業のレジリエンスの可能性が確認できる。

3.2. 組織構成における変革

組織構成における変革には、企業の持つ機能（部署・役職）の再整理や、意思決定・権限の移譲などが含まれる。これにより、従業員のやりがいの向上や生産性の向上といった効果が期待され、安定した人材確保や競争力強化といった企業のレジリエンスにつながると思われる。

機能の再整理という面では、ケース2の竹延における現場監督業務の一部専門化はその一つである。

これまで現場監督が担ってきた見積作成等の業務を切り出し、それらを専門に行う建設アシスタントの役職を設けたことで、現場監督の負荷を減らすとともに、生産性の向上につながった。

一方、平成建設が行う業務の内製化は、顧客に対し一貫通貫したサービスを提供できるといった付加価値の創出につながっている。また、分業ではなく、1人の従業員が全工程を受け持つ多能工を採用することで、失敗と修正を繰り返し、個々人が経験値を高めていくことが可能となっている⁽¹⁰⁾。大量生産・大量消費から消費の多様化が進むにつれて、試作品や金型の製作にコストをかけられない状況になってきていることから、こうした全体を俯瞰し対応する能力がますます重要になってきている⁽¹⁰⁾。

さらに、社内で異なる役職の選択肢があることは、従業員がライフステージに応じて異なる働き方を選択できるといった利点もあり、優秀な人材が、継続的に働ける環境を整備することで人材の確保、すな

わち企業のレジリエンスにつながっている。

意思決定や権限における変革では、リスクに対する適切で迅速な判断が可能になる。オランダのビュートゾルフの例がわかりやすい。フリーランスの看護師を束ねる従来の組織では、効率的なケアに重きが置かれたことで、看護師が患者のことをよく知らなかったり、微妙な体調の変化を察知する余裕がなかったりしたが、現場の看護師に権限が移され、ケアの仕方やチーム編成なども看護師自ら判断するようになると、患者のリスクにいち早く気がつくようになり、回復期間が大幅に短縮された。

こうした自主経営を軸にした組織モデルは、ティール組織と呼ばれる。ティール組織とは、F. ラーの著書『Reinventing Organization』で紹介された概念であり、自主経営と自己管理を特徴とする分散型の構造を持つ組織を言う。ティール組織は、仕事（Job）ではなく、何が成し遂げられるべきかという、言わば企業のパーパスに焦点が当てられる。従業員は、パーパスに沿って何をすべきかを自ら考え実行するため、適応性と応答性が向上し、“生きた”システムとして機能する⁽²⁷⁾。このため、ティール組織では、人々は事前に定義された単一の仕事にのみ従事するのではなく、動的な役割の組み合わせによって高い流動性と適応性を持つ⁽²⁷⁾。つまり、ティール組織のメンバーは、特定の能力のみを期待されるのではなく、その時々が必要に応じ複数の役割が期待される。

ブルネロ・クチネリもまた、ビュートゾルフと同様に、管理者と非管理者の区別や縦型の意思決定システムを持たず、個々人が自由にアイデアを出し合える環境を大切にする。階層や役割以前に、人として尊重され、信頼されているからこそ、例えば職人であれば、職人としての誇りを持ってクリエイティブな仕事を行うことができる。

こうした組織は、突発的なトラブルであれ、顧客の嗜好の変化などゆっくりとした変化であれ、従業員一人ひとりが“主体性”を持って意思決定することで、リスクを回避し、場の状況や時代に応じた解を見出すことができると考えられる。

3.3. 人材戦略における変革

労働人口の減少や人材のミスマッチなどによる人手不足は、企業のレジリエンス並びに地域経済のレジリエンスに大きな影響を与える。これに対する有効な策の一つが、柔軟な働き方を可能にする勤務形態や雇用に関する多様な選択肢の提供である。

エス・アイにおける自由出勤制度は、育児や介護などを理由に離職せざるを得ない従業員を減らし、これまで時間などの制約から働く機会を得られなかった層を取り込むことで、多様な人材の確保を実現した。平成建設では、多様な職種が内製化されていることで、個々の従業員が他部署や他の職種に異動することが可能となり、ライフステージやスキルアップに応じた選択肢が与えられている。また、分業ではなく、1人の従業員が全工程を受け持つ業務形態は、失敗しても修正を繰り返し経験値を高めていくという人材育成の視点からも評価できる⁽¹⁰⁾。このように、個々の多様なライフステージを尊重し、やりがいを高める仕組みによって企業価値の向上が図られていると言える。こうした変革は、特定の職能だけでなく、従業員の多様な価値観の尊重やライフスタイルも踏まえた全人的な人材への配慮が土台にあることがわかる。

人材の育成に関して、スターバックスでは、独自の教育プログラムを通して未来の人材への投資を行っている。地元で人を育て、それぞれの個性を生かして活躍してもらうという姿勢を徹底することで、地域の人材育成にもポジティブな影響を与えている。

竹延の職人育成塾は、女性や外国人を含む未経験者のスキルアップを図ると同時に、従来から在籍する職人の新しい技術の習得にも活用され、技術の底上げにつながった。業界の慣習であった、背中を見て学ぶスタイルから転換し、動画でいつでも繰り返し学べる手法を取り入れたことで未経験者も効率よく技術を習得できるようになった。

こうした手法は単に人材確保のための一手段にとどまらない。経済産業省がまとめた「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書」では、企業理念やパーパスに立ち戻り、そこで定められた

将来像の実現に向けた重要な要素として人材戦略を捉えていく必要があることが強調されている。人材は、資金とは異なり、心や意見を持つ資本であり、業務を命じるだけの管理対象としての「人的資源」ではなく、企業の価値を創造する「人的資本」と位置付けられる。

この点を踏まえると、エス・アイの自由出勤制度は、社員が仕事と家庭を両立し生活できるだけの稼ぎを得るという方針に基づき設計されたものであり、社員を「人的資本」として捉える考えが底流にあることが読み取れる。ブルネロ・クチネリでも同様に、周囲の環境や働く時間を含め、安心して働ける労働条件が整備され、人を資本とした事業運営が主流化されている。

一方で、人材の確保には、上記で示したような、多様な働き方や社内での人材育成、多様な職務機会の提供に加え、ジョブ型雇用などの新たな雇用形態も検討される⁽²⁸⁾。ジョブ型雇用とは、個人が特定の職務（ジョブ）の領域で価値を提供し、会社はその価値に見合った報酬を提供する、会社と個人の対等な取引を理念とした雇用の形態である⁽²⁹⁾。職務の概要、期待される成果と責任、必要とされる能力やスキルといった要件が記述されたジョブディスクリプションと呼ばれる職務の領域について、会社と個人で合意形成がなされる。これにより、個人は、職務や責任が明確になることで特定の業務に専念しやすくなり、業務における無駄をなくすることができる。また、企業は、市場の変化が激しい現代において事業戦略や組織設計を柔軟に変化させていくことが求められ、そうした変化に応じて必要な人的資源を確保することができる。なお、ジョブ型雇用における人材は、人を職務と紐づける性質から、人的資本よりも人的資源という捉え方がより強いと考えられる。

ジョブ型雇用の採用には国内で課題も指摘される。欧米では先行して外部労働市場が形成されてきているが、国内では、人材の流動化が進んでおらず、企業が市場からジョブ単位で人的資源を確保することが難しいという状況がある⁽²⁹⁾。

先述のティール組織における職務の考え方は、

ジョブ型雇用とは対照的で、仕事は組織によって定義されるのではなく従業員個人によって定義され、多くの場合、役職やジョブディスクリプションは存在しない⁽²⁷⁾。組織のメンバーは、仕事の負荷や関心に応じて職務を切り替えることが可能であり、仕事単体ではなく組織の目指すところに向けて何が必要とされているかを重視する⁽²⁷⁾。この「組織が目指すべきところに向けて柔軟に職務を変化させる」という点では、ジョブ型雇用もティール組織における雇用の形態も共通するが、その主体が組織にあるか個人にあるかという点で異なっている。ジョブ型雇用では、人と職務が一体的で、必要とされれば雇用され、必要がなくなると契約が終了する。そのため、その時々社会で求められるスキルを個人が常に習得しておくことが求められる。一方、ティール型では個人が複数の役割を組み合わせてつづき、柔軟に組織内で必要とされる職務に従事する。

こうした考え方の選択についてはさらなる議論が必要であろう。しかし現在のような、予測可能性の低い環境下では、「ジョブ（職務）よりも幅広い領域を網羅する[……]プロフェッショナル」の集結と、「チームワークと現場でのイノベーション」によって組織としての競争力を発揮することが、変化に対する組織の対応力につながる⁽³⁰⁾。企業のレジリエンスには、組織の総合力の向上が必須であり、そのためには個人の人々の主体性が存分に発揮され、柔軟に機能編成しながら組織のパフォーマンス実現に寄与する人材戦略が求められる。

3.4. 社会的つながり

全国157の農業・漁業の生産者を対象に行われた「災害対策に関する調査」によれば、生産者の9割以上が、日ごろから消費者およびほかの生産者との関係性を深めることが災害時のレジリエンス強化につながると認識していることがわかった⁽³¹⁾。実際に被災経験のある生産者の46.5%がボランティア活動や応援消費などを通じて消費者から助けられた経験があり、42.9%が復旧・復興の手伝いや情報交換などを通じてほかの生産者らに助けられた経験があると回答している⁽³¹⁾。

本稿の事例を振り返れば、ブルネロ・クチネリは、

地域の生活環境の向上や自然保護に資する投資を惜しまず、グローバルな意味での地域とのつながりを大切にしてきた。スターバックスは、地域に根差した人材の活躍を後押しし、人材や地域の個性をブランド形成の中心に据え置いている。また、両社ともに、ローカルな地域との関係構築にとどまらず、人権や環境など、グローバルかつ普遍的な社会課題への責任を果たす姿勢を示しており、こうした社会的責任への態度が企業のレジリエンス構築をもたらす重要な要素であることがわかる。

ブルネロ・クチネリやスターバックスに限らず、近隣の清掃活動や地域のお祭りへの協賛など、地域に根差した経営を重視する会社は少なくない。福岡に経営基盤を置く経営者の会として地域経済の活性化を図る博多21の会では、数年前から福岡市教育委員会と協力し、中学生へのキャリア形成支援を行っている。普段、中学生らが身近に感じることの少ない職種の経営者らに会社の紹介や個人のキャリアについて語ってもらい、様々な仕事や働き方に関心を持ってもらうのが狙いだ⁽³²⁾。数年後には、地域経済の担い手となる中学生に早い段階で地域におけるキャリア形成の多様な可能性に触れてもらうことは、長期的な視野から地域経済のレジリエンスに貢献すると考えられる。

このように、企業が社会との関係性構築の上にビジネス活動を行うことは、社会への奉仕によって企業の社会的評価を得るという相互性にとどまらず、地域で人材を育成し、主体性を持って業務に従事してもらうことで企業経営自体の発展にもつながり、人・企業の成長をともに促すことで地域経済のレジリエンスが形成されていることがわかる。

組織が地域社会あるいはグローバルな社会との関係性の上にレジリエンスを構築しているという視点は、他の文脈でも確認できる。例えば、経営者が株主のために利益を最大化することに専念する「株主資本主義」に対し、ステークホルダーへの配慮が、結局はビジネスを強くするという「ステークホルダー資本主義」がある。一般的に、ステークホルダーとは、「企業の目的の遂行に影響するか影響を受けるグループまたは個人」を指す。しかし、この定義

では、現状を正しく表現しきれていないと『SDGsの先へ ステークホルダー資本主義』の著者である足達は言う。世界がパンデミックを通じて、再認識させられているのは、「健全な社会がなければ、健全な経済活動はできない」のであり、「健全な経済活動を継続していくために、健全な社会を維持しなければならない」という教えである⁽³³⁾。これを踏まえれば、先の定義に加え、「地球環境」や「未来世代」を含めたステークホルダー資本主義2.0が目指されるべきだというのが足達の主張である⁽³³⁾。

すでに、スターバックスやブルネロ・クチネリが取り組むように、社会とのつながりというのは、近隣地域や提携先に限らない。クチネリが見据えるのは1000年先のビジョンであり、スターバックスが目指すのは地元の人材育成による将来的な地域の活性化である。社会とのつながりは、地理的な広がり、対象の広がり、時間的な広がりを含むことで、今だけでなく将来的なレジリエンスに備えることにつながるのである。

3.5. 企業方針の変革

事例から共通して見えてきたのは、顧客のニーズや社会的な変化への柔軟かつ迅速な対応を可能にする組織編成や従業員への配慮である。従業員の主体性の向上や、従業員を社会生活を営む人間全体として捉える視点が、結果として組織のレジリエンスの形成につながっている。

「技術革新は企業が人件費などのコストを最小限に抑えることも可能にした⁽³⁴⁾」が、人への投資を疎かにすることは、長期的なレジリエンスをも失ってしまう。クチネリは、「モノがなくなってもヒトが尊厳を持てば『番人』として次世代に引き継いで行ける」と語る⁽³⁴⁾。

より早くより多くのモノ・サービスを提供することに価値が見出された時代から、一人ひとりにとって価値のあるものが重視されるようになってきた。企業会計においてコストと捉えられるヒトは、地域経済のレジリエンスを支える資産・資本であり、全人的な配慮の対象であることが示されている。

こうした視点が、企業のパーパスに組み込まれることで、経営全体に影響を与えるようになる。エス・

アイは、社長自身の経験を省みて家族との時間を大切にすることを第一とする大きな方針転換を行った。

従業員がブランドを作るというスターバックスの方針や、「地球環境」「未来世代」を含めたステークホルダーの捉え方など、社の軸となる方針の転換は時代のニーズを反映したものでなければならない。

4. まとめ

元来、コロナショックのような大きな変化に直面した時、我々は慣性の力で元に戻ろうとする力が働きやすい⁽³⁵⁾。しかし、「人的資本の価値を最大限に引き出す方向に創造的かつ柔軟に変われる企業とそうでない企業との間には、埋めがたいほどの企業力の差が生ずる」と指摘されるように、変革はもはや避けて通れない⁽³⁵⁾。商品やサービス、取引先に始まり、組織編成や雇用制度、働き方、企業方針に至るまで、時代の変化や突発的な環境変化などに応じ、柔軟に変革を繰り返すことが企業のレジリエンスに求められる。本稿では、個々の企業のレジリエンスを中心に論じたが、企業内の変革のみならず、今後、組織間連携や地域全体をカバーするインフラ機能についても検討が必要である。ただし、「組織間学習は組織学習から構成され、その組織学習は個人学習から構成される」のであり⁽³⁶⁾、個人の主体性を軸にした変革という視点は外せない。地域経済のレジリエンスを支える組織の変革には、人の尊厳に根差した人への投資が求められている。

5. 参考文献

- (1) 藤井聡, 久米功一, 松永明, 中野剛志. 経済の強靱性 (Economic Resilience) に関する研究の展望. RIETI Policy Discuss Pap Ser. 2012; 12-P-008.
- (2) フェルナンデスリッチ. 組織のレジリエンスを高める効果. Harvard Business Review. 2020.
- (3) 中小企業庁. 中小企業の財務基盤と感染症の影響を踏まえた経営戦略. In: 中小企業白書 2021. 2021.
- (4) へえな会社) エス・アイ 時給制、月2回出勤でもOK. 朝日新聞 夕刊. 2013 Aug 26;
- (5) 渡辺木綿子, 荻野登, 新井栄三. 改正労働契約法と処遇改善の動向. Bus Labor Trend. 2017; 6.
- (6) 神田啓晴. コロナ禍でも強い姫路の中小企業「モーレッツ」と正反対の働き方. 日経ビジネス [Internet]. 2021 Jun 23; Available from: <https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00305/062100003/>
- (7) 真の組織づくりへ「仕事改革」で社員の力を倍増 (特集 中小企業戦国時代: 生産性を上げる緊急提言) - (真の組織づくりへ「仕事改革」で社員の力を倍増). 日経トップリーダー. 2021; (436): 28-35.
- (8) 【インタビュー vol.3】塗装職人育成のための新会社、人財育成支援ビジネスに発展 (KM ユナイテッド/竹延 幸雄氏) [Internet]. 2017 [cited 2021 Nov 9]. Available from: <https://next-innovation.go.jp/renovator/presspost/interview20171024/>
- (9) みずほ情報総研株式会社. 平成30年度厚生労働省委託 過労死等に関する実態把握のための労働・社会面の調査研究事業 報告書 (建設業に関する調査) [Internet]. 2019. Available from: <https://www.mhlw.go.jp/content/11200000/000511995.pdf>
- (10) 田村賢司. 平成建設・秋元久雄社長に聞く - 高学歴大工集団の仕事は面白い. 日経ビジネス. 2021; 特集 中小企業戦国時.
- (11) 平成建設. 平成建設ウェブページ [Internet]. [cited 2021 Dec 15]. Available from: <https://www.heiseikensetu.co.jp>
- (12) Laloux F, 鈴木立哉, 嘉村賢州. ティール組織: マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現. 英治出版; 2018. 589 p.
- (13) Laloux F, 鈴木立哉, 嘉村賢州. ティール組織: マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現. 英治出版; 2018.
- (14) Rebecca M. The Prince of Solomeo The cashmere utopia of Brunello Cucinelli. The

- New Yorker [Internet]. 2010; Available from: <https://www.newyorker.com/magazine/2010/03/29/the-prince-of-solomeo>
- (15) LaRocca D. Brunello Cucinelli: A humanistic approach to luxury, philanthropy, and stewardship. *J Relig Bus Ethics*. 2014; 3 (1) : 9.
- (16) Patrizia G. CSR: Focus on employees. *Italian cases. Ann Univ Oradea, Econ Sci Ser*. 2014; 23 (2) : 11-21.
- (17) Gabrielli B. Luxury in the era of corporate social responsibility: the case of Brunello Cucinelli. 2019;
- (18) Gulati R, Huffman S, Neilson G. The barista principle: starbucks and the rise of relational capital. *Strateg Bus*. 2002; 58-69.
- (19) スターバックス「店員任せ」で味わい深く 日本進出25年. *日経MJ* [Internet]. 2021 Dec 11; Available from: <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC297LO0Z21C21A1000000/>
- (20) Starbucks. Our Mission.
- (21) Haskova K, others. Starbucks marketing analysis. *Cris Cent Res Interdiscip Study*. 2015; 1: 11-29.
- (22) スターバックス. スターバックス日本上陸25周年 さらなる成長への重要な取り組みを発表人、地球環境、地域を中心にとらえた事業強化で、2024年末までに2,000店舗のつながり創出目指す [Internet]. 2021 [cited 2021 Dec 16]. Available from: https://www.starbucks.co.jp/press_release/pr2021-4133.php
- (23) 神田良. 老舗のイノベーション: 変革マネジメントの理論化を目指して. *法と経営学研究所年報*. 2019; 1: 3-26.
- (24) BUURTZORG. Our Organization [Internet]. Available from: <https://www.buurtzorg.com/about-us/our-organisation/>
- (25) 中小企業庁. 令和元年度(2019年度)の中小企業の動向. In: 2020年版「中小企業白書」. 2020.
- (26) 中小企業大国・ドイツに学べ 世界で稼ぐ猛者はここが違う (特集 中小企業戦国時代: 生産性を上げる緊急提言). *日経トップリーダー*. 2021; (436) : 36-8.
- (27) Reinventing Organizations Wiki [Internet]. [cited 2021 Nov 25]. Available from: <https://reinventingorganizationswiki.com/>
- (28) 勝藤史郎. 「労働市場の流動性」リスクが課題: ポストコロナの企業改革. *リスクインテリジェンスメールマガジン* [Internet]. 2020 [cited 2021 Nov 29]; vol.63. Available from: <https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/risk/articles/rr/risk-mm63/riskoverview.html>
- (29) 前川尚大. 日本企業におけるジョブディスクリプション(JD) - JDアレルギーを越えて. *マーサージャパン*. 2021;
- (30) 橋本英重, 大木裕子. 組織のセルフ・マネジメント再考~サッカーにおける組織開発の事例から~. *ライフデザイン学研究 = J Hum Life Des*. 2020; (15) : 61-73.
- (31) 株式会社ポケットマルシェ. 震災から10年、生産者の災害対策に関する調査【PR TIMES】 [Internet]. 2021 Feb 4 [cited 2021 Dec 15]; Available from: <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000043.000046526.html>
- (32) 博多21の会会員へのヒアリング. 2021.
- (33) 足達英一郎. SDGsの先へステークホルダー資本主義. *集英社インターナショナル*; 2021.
- (34) 社員はコストじゃない 働く尊厳「千年企業」生む. *日本経済新聞*. 2021 Nov 30;
- (35) 伊藤邦雄. 持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会. 持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書~人材版伊藤レポート~. *経済産業省*; 2020.
- (36) 青木崇. 価値創造経営を目指すコーポレート・ガバナンスと企業変革を導く組織間学習の形成. *商大論集*. 2018; 69 (3) : 101-21.