

変化に強い企業・都市に関する一考察 — URC 都市セミナー「変化に強い企業のつくり方」を振り返る —

菊澤 育代 KIKUSAWA Ikuyo

(公財)福岡アジア都市研究所 研究主査

■要旨：「地域経済のレジリエンス」をテーマに実施した福岡アジア都市研究所（URC）の2021年度の総合研究報告を兼ねて、2022年8月にURC主催の都市セミナーを実施した。セミナーでは、中小企業及びスタートアップ企業の経営者ならびに企業の経営をサポートする専門家とともに、さらなる議論の発展を目指した。本稿では、登壇者らの講演およびパネルディスカッションでの議論を整理し、地域経済のレジリエンス構築に向けたさらなる示唆を提示することを目的とした。その結果、「社内のコミュニケーション」、「従業員のエンゲージメント」、「地域資源のシェア」の3点が、企業が変化に立ち向かい、変化を利用してさらに成長する「地域経済のレジリエンス」にとって重要なキーワードとして抽出された。

■キーワード：中小企業、組織のレジリエンス、社内コミュニケーション、従業員エンゲージメント、地域資源のシェア

1. はじめに

レジリエンス(resilience)は、「強靱性」や「復元力」と訳され、災害から街が復旧・復興する力や、個人が逆境やストレスから回復する精神的な能力などとして用いられる。

福岡アジア都市研究所の2021年度の総合研究¹⁾では、「地域経済のレジリエンス」がテーマであった。本報告書で、レジリエンスは、地域経済があらゆる変化や危機にしなやかに対応できる力と捉え、そうした力を備えるために必要な要素や方向性を取りまとめた(図1)⁽¹⁾。

研究成果をさらに成熟させ、社会で広く活用が進むよう、2022年8月、「変化に強い企業のつくり方」と題したURC都市セミナーを開催した。上記報告書の紹介に加え、中小企業及びスタートアップ企業の経営者ならびに企業の経営をサポートする専門家らを招き、さらなる議論の発展を目指した。

都市セミナーは、会場とZoomによるライブ配信のハイブリットで開催し、会場には、12名、Zoom

でのオンライン参加は75名の合計87名の方にご参加いただいた。

本稿では、都市セミナーの土台となった上記報告書の概要に触れた上で、セミナーの講演内容およびパネルディスカッションでの議論を整理する。また、セミナーの時間内に取り上げることのできなかった議題や事前打ち合わせでの協議内容を踏まえた考察を加えたい。

2. 地域経済のレジリエンス(報告書概要)

URC総合研究報告書『地域経済のレジリエンス』では、前提として、技術革新の進展やグローバル化、環境問題等の長期にわたる変化と、金融危機や自然災害、感染症の勃発のような突発的な変化が合わさることで、未来がますます予測できないものとなっているという課題認識がある。地域経済がレジリエンスを高めるには、地域経済を支える主体が、そうした変化にしなやかに対応し、新たな価値の創造につなげる力を有する必要がある。

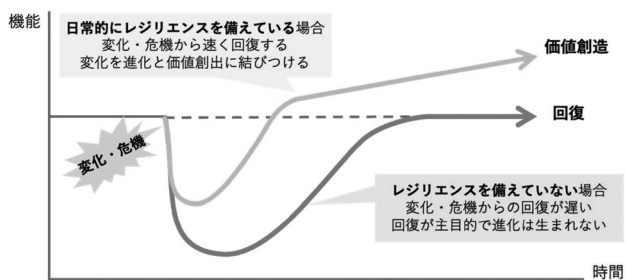


図 1 レジリエンスを備えた状態⁽¹⁾

第 1 章では、福岡市の地域経済の一主体である中小企業が、人材育成や人材不足、人材の定着など、人材戦略に関する課題を多く抱えている実態を明らかにした。

第 2 章では、変化に柔軟な先進企業の事例分析を行い、(1) 組織編成、(2) ビジネスモデル、(3) 人材戦略の分野で重要な変革が見られることを明らかにした。(1) 組織編成では、意思決定機能の分散化や業務の内製化による俯瞰的視野の獲得、意思疎通の円滑化、(2) ビジネスモデルでは、リスク分散、多様性への対応、生産性向上、付加価値向上、(3) 人材戦略では、柔軟な働き方の採用による多様な人材の活用、処遇改善による人材の確保、スキルアップの機会の提供による人材育成等がキーとなることが示された。

第 3 章では、個別企業の活動という点を面的に広げる仲介機能について考察を加えた。多様な主体の連携を促す仲介者の存在、地域としてのブランドを明確化することで地域の方向性を共有すること、プラットフォーム等の活用による既存資源の融通・共有が、都市の面的な耐性を強化する可能性が示された。

次の項では、上記の研究を土台とした都市セミナーの講演内容を紹介する。

3. 講演

3.1. 地域経済のレジリエンス ~URC 研究報告

最初の登壇者は、2021 年 3 月まで URC に所属し、報告書の執筆を担当した中村由美氏（現中村学園）による URC 研究報告である。概略は前項のとおりであるが、中村氏は、特に、中小企業の実情に触れ、人材育成や働き方の改革、デジタル化などの局面で

慢性的に（コロナ以前から）課題を抱えていることを指摘した。新たな価値創造を含む回復力が重要であり、ワークライフバランスを重視した働き方や自社製品への理解促進による顧客対応力の強化など、社員の自立性を高める人材育成の優れた点が共有された。さらに、プラットフォームなどの仲介者が介在することによって促される資源の共有や、産官学のネットワーク構築による企業が地域で育っていく仕組み（エコシステム）の形成についても言及があった。

3.2. 失敗から学ぶ中小企業の耐力づくり

次に、株式会社申匠の代表取締役野中一英氏より、コロナ禍における非常に厳しい飲食業界の実態について報告があった。コロナ禍において、社員の給料を下げないという宣言をしたものの、協力金や雇用調整助成金によって何とか繋いできた延長線に今があり、本当に大変なのはこれからであるという。

過去には、カンボジアへの出店を試みたが、1 年あまりで退店するという苦い経験を経て、社員に無理をさせたことへの反省から、社員が「ここで働けてよかった」と思ってくれる会社にしようとの思いを新たにしたいという。現在は、コロナ禍で、冷凍申揚げの通販やテイクアウト、デリバリーなど考えられる事業モデルを軒並み試してはいるものの、未だ打開策に辿り着いていないというのが実情のようだ。働き方の転換は都市から就業者を遠ざけ、飲食店に通う客数の減少を予期させる。コロナ後に従来の客足が戻るかという点にも不安が募る。

しかし、そうした中でも、同社は、社内に新しい評価制度を取り入れ、評価シートを通して企業の価値観を共有するほか、社員全員で経営計画書を読み合わせするなど、経営意識を持つ人材の育成にも取り組んでいる²⁾。このほかにも、社員のモチベーション向上のため、売上ではなく人時生産性（にんじせいさんせい）³⁾を用いたインセンティブ付与の工夫をするなど、社員と向き合った経営姿勢には、これからの人材戦略で必須となる、社員を「人的資源」ではなく「人的資本」と見る考え方⁽³⁵⁾が通底していると感じられる。

3.3.“このチームと一緒に仕事できてよかった”を生み出す会社運営

続いて、株式会社ヌーラボの代表取締役橋本正徳氏より、会社運営の軸となる考え方が共有された。

まず中枢にあるのが「一匹狼の群れ」というコンセプトである。自己肯定感が強く自律的な一匹狼が“群れる”というのは矛盾のようにも感じるが、主体性と判断力を持つ個人が集まることでユニークな着想や強固なチームづくりにつながる。

次に、弱みを開示することで強みを引き出すという逆説のコラボレーションという考え方である。強みを伸ばそうということはよく言われるが、弱みをオープンにすることでヘルプを受けやすくなる。ヘルプを与える側は、自分の強みを生かして助けようとするため、結果として弱みの開示は誰かの強みを引き出すことになるのである。

さらに、社の重要な情報をアクセシブルな状態にする（参照できるようにする）ことにも注力する。法人の人格がわかるような情報をインターネット上に公開することで、採用のミスマッチを減らすと同時に、社としての方針を開示することが社会を動かす力としても働きやすい（例えば、カスタマーハラスメントに対する方針の公開）⁽²⁾。社外だけでなく社内に対しても情報をアクセシブルにすることで、一匹狼たち（社員ら）が自ら行動を決めることにつながるほか、社内から社外へヌーラボのサービスや考えが“浸み出して”いくことが期待される⁽⁴⁾。

社員が自己決定できる社内環境の形成には、従業員エンゲージメントの重視も寄与しているようだ。橋本氏は、従業員エンゲージメントの要素として、会社理解、愛着、行動意欲などを挙げ、それらにつながる取り組みを強化することで、自発的に社員が企業文化を作るようになるという。会社が従業員のエンゲージメントを高めようとする、社員もまた顧客のエンゲージメントを高めようという行動を取る。このため、ヌーラボの顧客には熱量の高いファンが多く、口コミや紹介などでユーザーが増える構造になっており、エンゲージメントは会社の成長に不可欠となっている。

こうした社風の形成は、橋本氏の著書『会社は仲

良しクラブでいい』でも紹介されている。役職によって縛られる階層的な組織の構築よりも、それぞれの個性に合った人材の配置が重視され、社員の個性を受け入れる多様性への寛容さや、社の考え方の共有、社内コミュニケーションの在り方が示される⁽³⁾。従来の経営層を中心とした会社運営と管理の対象としての社員という構造の対局にあり、URC 報告書で提示した社会のニーズや変化に柔軟に対応できる会社（＝レジリエンスな組織）と重なる部分が多い。

3.4. 外部人材の活用による中小企業のポテンシャル拡大

最後に、一般社団法人福岡中小企業経営者協会常務理事古賀正博氏から、人材を中心とした組織のレジリエンスについての示唆が共有された。

古賀氏は、人事部門に長く携わった経験から、ヒューマンリソース（HR）領域からのアプローチとして組織開発と人材確保の2点に注目する。古賀氏によれば、組織開発は、「コミュニケーション開発」とほぼ同義であると言う。コミュニケーションの動きが組織のありように反映されるが、実際は、商品・サービスに対する議論（商品の陳列、原価…）はあっても、社内の風通しについて十分に議論されていない。

サイボウズが社の取締役を新卒社員や外国人を含む社内公募から選出したという事例は、まさに組織開発・コミュニケーションのあり方への挑戦であると捉えられる。同社は、経営会議も社内でオンライン配信し、個人情報以外は共有しようという考え方を徹底している。また、顧客と接触する第一線が一番大事であり、最新の情報がそこにあるとの考えから大胆な権限移譲を進めている。

従業員に権限を移譲し、個々が意思決定に関わる組織の形成としてティール組織が注目されている。これが理想形であるかは別にしても、従来の固定観念を払拭し、コミュニケーションのあり方を模索しようとする動きは望ましいと考えられる。

2点目の人材確保については、人材のシェアというアイデアが紹介された。人材は、育てる・買う・借りる、の3つの方法が認識されてきたが、これからはそれらに加え「シェアする」という考え方が可

能である。人材のシェアは、必要な技術やノウハウの獲得などに留まらず、イノベーションの創出や柔軟な人材活用、社内の負担軽減、事業継承のお試しなどとして活用することも可能である。

また、シェア人材は、技術職などの専門分野だけでなく、人材・財務のスペシャリストという分野でも活用され始めている。福岡でも、人事部長を月2回程度で外部から迎え入れるという事例があった。会社の最も重要な情報を外部と共有することを懸念されるかもしれないが、多様な組織を見てきた知見は貴重であり、プロとの契約でむしろ情報漏えいが防げるとも考えられる。

組織開発（＝コミュニケーション開発）やシェア人材の活用などには、経営者の固定観念の打破が求められる。古賀氏の用いたカマス理論⁵⁾は、経営者らが自ら壁を作ってしまったのではないかという指摘と、外の価値観や人材を取り入れることで新たな気づきを得られるという示唆が感じられる。

4. パネルディスカッション

4.1. 従業員のエンゲージメントを高める方法

橋本氏：従業員エンゲージメントを高めるには、企業理念の理解、共感、行動意欲の3つがあるが、まずは理念の理解である。会社の代表が理念を伝えるというのがよくあるが、しっかりと伝わるためには、企業理念と社員の経験の紐付けが重要と考える。会社の考え方を自身の体験と紐付けることで理解が促進され、共感を生むことにつながる。

野中氏：社員それぞれが経営者感覚を持つようになれば組織が強くなることはわかるが、それをどう導けばよいか非常に難しい。エンゲージメントを高める1つの方法として、頑張ったことが給料に反映されるしくみを考えている。そのために人時生産性の導入を試みている。生産性を高めれば給料に反映されるということで、その金額の多寡よりも成果が目に見える形で還元されることに意味があるのではないかと考えている。店舗によって繁閑のばらつきがあるので、人時生産性で捉えることで、千円二千円といった差かもしれないが、それぞれが置かれた環境でのモチベーションにつながると良い。

古賀氏：一匹狼のように当事者性の高い集団の雰囲気はどう作るか。権限移譲や風通しを高めることなど手法はあるだろうが、社会貢献であったり、給料であったり、その組織に所属していること自体が一種のプライドに感じられるようなしくみである必要がある。承認欲求を満たしていくことは、表彰制度などでも可能であり、可視化がしやすい。

4.2. 一企業内だけでなく、地域で組織のレジリエンスを支える上で望まれること

野中氏：経営者同士で話すことがほとんどないが、本音で話す機会・場があれば刺激になると考える。

橋本氏：地域の支え合いの方法として、人材のシェアに共感する。育てる・買う・借りるの3要素のうち、買うと借りるは技術に関連するため、シェアすることに適している。技術者が積極的に組織間を渡り歩くことは、地域の企業、ひいては地域経済にとって望ましい。個々人が技術を磨くことで人材獲得の市場競争が活性化し、人材の流動性が上がるだろう。「育てる」に関しては、人が人を育てることは難しいので、完璧に育成できる前提で進めず、ある程度は諦めたほうが良いと思う。実務を通して色々な経験をしてもらうことで人徳や人格、スキルを上げていくことができる。そんな人材を社員として迎えたいと思う。

古賀氏：人材も長いスパンで考えた際の世の中からの借り物と考えるのが良い。人材を含めあらゆるリソースを地域でシェアできることが望ましい。中経協では、まな板の上の鯉談義（通称「まなこい」）を開催している。企業の抱えるリアルな課題を経営者らで喧々諤々と協議する。経営企画部門などのない中小企業において、考えもつかない方向からアイデアや意見をもらえるなど、社内だけでは起こらない議論の場となっている。

4.3. コミュニケーションを望まない社員とのコミュニケーションの取り方

野中氏：以前は、休みの日でも会社の飲み会に出てこいという雰囲気があったが、今はそうではない。ただ、コミュニケーションは大事で、飲み会という場でなくてもそうした会が設けられたら良いと思う。

橋本氏: コミュニケーションを望まないとか、コミュニケーションを取る相手を選びたいという気持ちもわからなくはない。ただし、仕事をする上でコミュニケーションなしではタスクが完結しないため、業務コミュニケーションは必然的に発生すると考える。

古賀氏: 社内のコミュニケーションに消極的な人でも、家族や友人とはよく話すということがある。その違いにヒントがあるのではないか。一方で、コミュニケーションを取る人が素晴らしいというわけではなく、会話でなくても、文章を深く読み取ることができる人もいる。コミュニケーションの方法は色々あるので模索は続けられると良い。

5. まとめ

改めてセミナーを振り返ると、コミュニケーションという言葉が何度も登場することに気づく。それは、社外への情報開示という側面と、社内の風通しを含めたコミュニケーションの活性という2つの側面があるようだ。

本セミナーで、より強調されたのが社内のコミュニケーションである。会社の理念に始まり、顧客ニーズなど現場の担当者が収集した情報、社員への評価、経営会議の内容まで、社内のコミュニケーションツールやしくみの確保が重視されていることが伺える。会社の中から考えること、すなわち、社員が会社を信頼し、その会社で働くことに幸せやプライドを感じ、ともに価値を創造するということのスタート地点にコミュニケーションがあるのではないだろうか。会社の社会的意義を社員が理解し、モチベーションを持って仕事に取り組み、価値を創出することは、組織のレジリエンスにつながる。そして、そうした組織が社会に向き合うことで地域経済のレジリエンスにもつながると考えられる。

また社外とのコミュニケーションについても、顧客、取引先、未来の働き手などあらゆるステークホルダーに対し、会社の考え方をオープンにすることは、リスク回避の側面よりも価値創出の側面があることも共有された。

2つ目のキーワードとして、従業員の主体性ある

いはエンゲージメントの向上が挙げられる。従業員エンゲージメントは、従業員評価の仕組みや承認欲求を満たすような表彰制度などの社内コミュニケーションによって向上できる可能性が示唆された。また、従業員への権限移譲など、組織構造やガバナンスのあり方が従業員の主体性を高めることも指摘された。従業員が管理の対象として捉えられ、人的“コスト”として捉えられる経営から、主体的に判断し、課題解決や価値の創出に寄与する人的資本として位置づけられることは、組織に新たな価値を創出し、社会の変化や多様な価値観を捉え、ダイナミックに変化する社会的ニーズに答えることにつながる。

3つ目のポイントとして、地域資源のシェアという考え方が共有された。人材のシェアという考えの中で、人手不足や専門知識の不足に悩む中小企業が、専門人材のシェアによって、新たな方向性を見出す可能性が示された。

政府の方針でも、従来の年功序列・終身雇用型の働き方から人材の流動性を高める方向性が示されているが、本セミナーの議論では、とにかく人材の流動性を高めるというよりも、技術者や人事部門のプロフェッショナルのように専門知識やスキルを売りにする人材の流動性を高めることで、中小企業が高品質なサービスを享受できる可能性が示された。

また、URC 報告書では、人材のほか、スペースや物流スキーム、個人の技術などあらゆるもののシェアの可能性が生み出されていることが示されている。中小企業などが、プラットフォームを通じて、技術、施設、機会などを含む資源・資本を共有する仕組みは、社会の変化への柔軟な対応や生産性の向上、経営の持続性に寄与すると考えられる。

本セミナーでポイントとなった、「社内のコミュニケーション」、「従業員のエンゲージメント」、「地域資源のシェア」はいずれも、企業が変化に立ち向かい、変化を利用してさらに成長する「地域経済のレジリエンス」にとって重要なキーワードとなるであろう。

近年、気候変動やパンデミック、軍事侵攻など多次元で世界的な脅威が広がる中、地域経済あるいは地域経済を支える企業活動の逆境への適応力などを

含む「地域経済のレジリエンス」は重要性を増していると言える。些細な変化に対しても大きな衝撃に対しても、一人ひとりが相対し、考え、判断する人が社会や組織で育つ環境づくりを進めていくことが求められる。

注釈

- 1) URC では、毎年時宜を得たテーマを設定し、社会の変革を捉えた都市戦略を構想し、市民社会に資する研究として「総合研究」に取り組んでいる。
- 2) 申匠野中氏との事前打ち合わせより（2022年5月16日）。
- 3) 従業員1人の1時間あたりの粗利益を表す指標。人時生産性が高いほど、短い時間で価値の高い商品やサービスを生み出していることを示す。
- 4) ヌーラボ五十川氏との事前打ち合わせより（2022年5月12日）。
- 5) カマスは透明の間仕切りの向こうにいる小魚を食べようとするが、間仕切りに阻まれることを学習するうちに、間仕切りが取り除かれた後も、小魚の方に行こうとしなくなる。そして、新しく投入されたカマスが小魚を食べ始めると、元のカマスも改めて小魚を追い始めるという話から、人間の思い込みを取り払おうという学び。

参考文献

- (1) 公益財団法人福岡アジア都市研究所．地域経済のレジリエンス 人の力を引き出す変革が生み出すレジリエントな都市．2022.
- (2) nulab. ヌーラボ、労働施策総合推進法の改正に伴いパワーハラスメント・カスタマーハラスメント対策強化方針を策定 [Internet]. 2020 [cited 2022 Nov 15]. Available from: <https://nulab.com/ja/press/pr-2006-customer-harassment-policy/>
- (3) 橋本正徳．会社は「仲良しクラブ」でいい．ディスカヴァー・トゥエンティワン；2021. 274p p.