

2023年4月20日 発刊

# 2022年度 長野県企業の持続可能な経営に関する 実態調査報告書 (長野 SX レポート)

一般社団法人 長野県経営者協会

(担当: 原田 岳志/坂田 正行)

長野県経営者協会 SX アドバイザー 渋谷 健

長野県経営者協会 SX コーディネーター 長田 淳

(協力)

明治大学 商学部 教授 福田 康典

博士(経営管理学 専門:危機管理) 浅野 竜一



Shinshu Creative Guild

# 目次

第1章 調査結果概要 .....	2
第2章 調査実施内容 .....	4
第3章 前提となる考え方 .....	5
第4章 調査実施結果 .....	8
第5章 分析・考察 .....	13
第6章 提言 .....	16
第7章 実践に向けて .....	23
おわりに .....	25
長野県経営者協会 会員の皆様へ .....	29
参考文献 .....	30
付録①:2022年度持続可能な経営実態調査 要約 .....	31
付録②:エンゲージメント必要要素 .....	32
付録③:社会体験価値創出のエコシステム .....	33
付録④:機会共創のアプローチ .....	34
付録⑤:持続可能な経営のためのチェックリスト .....	35

## 第1章 調査結果概要

持続可能な経営とは「持続可能な社会を創る経営」であり、オーケストラがハーモニーを奏でるように時流に合った社会体験価値を創り出し提供し続けるためのオーケストレーションの実践である。その実現には組織内外のエンゲージメント、社会体験価値創出のエコシステム、機会共創のアプローチが必要である。「社会にとって当たり前に必要なことを当たり前、地道に、続けていくこと」に対する経営層（とくに経営トップ）の意志と中間層のリーダーシップがカギを握る。

### 【調査目的】

昨今の超複雑で急激な社会変化を踏まえ、長野県下における持続可能な経営の在り方を整理・共有することで、その実現のための関係各所の関連施策推進、とくに SX（サステイナブル・トランスフォーメーション）に貢献することを目的とする。

### 【調査概要】

長野県経営者協会にて長野県下の業種・業界・規模が異なる延べ 27 社（2021 年度より累計）の経営層に対する個別ヒアリング調査と、一部追跡調査を実施し、有識者による分析を実施した。

### 【調査結果概要・考察】

業種・業界・規模を問わず、持続可能な経営の実現は普遍的かつ必然的なテーマとなっていた。今回はとくに持続可能な経営の先進的な企業群を分析することで5つの特徴点を整理している。併せてその途上にある企業群と比較することで陥りやすい4つのワナと対処法をまとめている。

#### --- 持続可能な経営の5つの特徴 ---

- <特徴①> 基本姿勢：社会課題起点
- <特徴②> 行動特性：エンゲージメント形成
- <特徴③> 基本戦略：社会体験価値提供
- <特徴④> 重点施策：経営視点での人財投資
- <特徴⑤> 重要成功要因：価値提供の機会共創

#### --- 陥りやすい4つのワナと対処法 ---

- <ワナ①> 権威による手法のワナ → 対処法：対等な関係性による本質の探究
- <ワナ②> 担当者・外注のワナ → 対処法：経営層主体での実践展開
- <ワナ③> 単純化・効率化のワナ → 対処法：主体性・創造性のためのコーチング
- <ワナ④> 人気者のワナ → 対処法：時間価値軸での選択と集中

## 【提言】

持続可能な経営の実現にはまず組織内外のエンゲージメントの必要要素を整え、社会の豊かさや人の幸せを築くための社会体験価値創出のエコシステムを形成することが求められる。そして具体的な成果に結びつけていくために機会共創のアプローチを実践していくことが必要となる。

### --- エンゲージメントの必要要素 ---

- A) 経営層によるパーパス (社会に対する意志) の発信
- B) 中間層によるリーダーシップ (変革と創造へのけん引力) の発揮
- C) 実務層でのライフキャリア (人生設計) の設定
- D) 協業関係者のスタンス (考え方・姿勢) の明確化
- E) 生活者としてのエシカル (倫理観) の意識

### --- 社会体験価値創出のエコシステム ---

- (1) 自らが置かれている現状を認知し、危機感・問題意識を明確にする
- (2) 利害関係者の意志を共有し、方向性を明確にする
- (3) 仕組みを整理して余白を創出し、心理的安全性を確保する
- (4) 実践者同士のトラスト(信用×信頼)を構築し、新たな機会を創出する
- (5) 試行錯誤の結果から可能性の道筋を整え、関係者合意を得る
- (6) 具体的に社会に実装し、新たな社会潮流を生み出す → (1)に戻る

### --- 機会共創のアプローチ ---

- Step1: キーワード啓発による接点づくり
- Step2: 気軽な場による関心の引き出し
- Step3: 学びとつながりの機会による動機づけ
- Step4: 戦略デザインによるアクションの明確化
- Step5: ステルス実証による施策・手法の確立
- Step6: 展開シナリオによる全体浸透
- Step7: エコシステム化による持続発達

## 【実践に向けて】

持続可能な経営には特別な技術や経験は必要なく、時流に合わせ“社会にとって当たり前に必要なことを当たり前、地道に、続けていくこと”で実現し得る。経営層(とくに経営トップ)の明確な意思と、中間層の囚われのないリーダーシップが重要であり、以下アクションが効果的になる。

- アクション1: この調査報告書をもとに客観的に自組織の現状を棚卸する
- アクション2: すでに展開されている機会共創のアプローチを利用する
- アクション3: 実践者を発掘してコーチとして招聘する

## 第2章 調査実施内容

2021年度のDX実態調査を踏まえ、2022年度はその発展形として持続可能な経営の実態調査として実施している。長野県下における業種・業界・規模の異なる企業の経営層を対象にしたヒアリング調査と一部追跡調査により、持続可能な経営の実現に資する提言をまとめる。

### 【調査実施方法】

実施期間：2022年4月～2023年3月

※2022年度調査期間、結果分析にあたっては2021年度分含め実施

#### 実施体制：

<実施主体> 一般社団法人 長野県経営者協会(担当：原田 岳志/坂田 正行)

<調査分析> Shinshu Creative Guild / 一般社団法人 Creative Guild

渋谷 健(長野県経営者協会 SXアドバイザー/一般社団法人 Creative Guild 共同代表)

長田 淳(長野県経営者協会 SXコーディネーター/一般社団法人 Creative Guild 理事)

<協力>

福田 康典(明治大学 商学部 教授)

浅野 竜一(博士(経営管理学 専門:危機管理)/株式会社 ZOAS 代表取締役)

#### 実施内容：

<ヒアリング調査>

1. 前提となる考え方の共有
2. 持続可能な経営に関する課題認識整理(ヒアリングシートを用いて実施)
3. 持続可能な経営に向けた成熟度診断(体験価値システム 成熟度診断ツールにて実施)  
<https://forms.gle/RqwB73yYFL88eAx3A>
4. 今後の発展可能性についての意見交換

<追跡調査>

1. 個別にワークショップ、または面談形式にて実施

### 【実施対象】

長野県経営者協会に所属する、長野県下の企業合計27社。※()は2021年度実施

	製造業	非製造業(IT分野含む)
大規模(従業員500名以上)	3社(1社)	4社(1社)
中規模(従業員101~499名)	6社(5社)	6社(4社)
小規模(従業員100名以下)	4社(1社)	4社(2社)

### 第3章 前提となる考え方

現在、社会環境は非常に複雑化しており、かつその変化も激しく続いている。経営としてはそこに適応し続けることが求められ、DX や GX といった言葉に代表されるように変革が求められている。とくに現在の社会機能維持が今後困難となってくることを鑑みたときに、持続可能な社会を創ることへの貢献は現代経営の必須命題となっている。またその実現においては経験学習と成功循環の質の成熟度を高めていくことが重要になる。

---

#### 【VUCA な社会】

新型コロナウィルスやロシアのウクライナ侵攻などに代表されるように、社会的な情勢不安・経済不安が高まっている。国内においては少子高齢化による人口減少が加速する一方で、経済的低迷が続いており先行きが不透明となっている。また 2019 年の台風 19 号などの自然災害のリスクも継続して存在している。一方で AI を始めとする新技術は急拡大している。社会の多様性はより重要度を増し、Z 世代などの新たな価値観の影響も高まっている。こうした複雑性の高い VUCA\*な社会に経営は適応し続けることが求められている。

※VUCA

「Volatility(変動性)」「Uncertainty(不確実性)」「Complexity(複雑性)」「Ambiguity(曖昧性)」の頭文字を並べたものであり、超複雑化した社会環境を表す言葉として使われる。

#### 【DX の必然性】

昨今の目覚ましい AI の進展などデジタルによる社会的影響は非常に大きい。これは世界中の経営に対する考え方を業種・業界・規模を問わずに根底から変えるものとなっている。このためデジタルを前提にした経営の変革=DX(デジタル・トランスフォーメーション)は必然となっている。これに関連して長野県では 2019 年に信州 IT バレー構想を発信されている。

参考)長野県 「信州 IT バレー構想」(2019)

[https://www.pref.nagano.lg.jp/service/shinshu\\_itvalley/index.html](https://www.pref.nagano.lg.jp/service/shinshu_itvalley/index.html)

#### 【GX の必然性】

気候変動問題も世界的に注目されており、長野県では 2019 年に気候非常事態宣言を発している。とくに 2050 年のカーボン・ニュートラル実現に向けた取り組みは、分野・領域を問わない世界共通テーマとなっている。これは脱炭素の実現など産業の在り方を大きく変えるものであり、環境共生を前提とした経営の変革=GX(グリーン・トランスフォーメーション)が必然となっている。

参考)長野県 「気候非常事態宣言 -2050 ゼロカーボンへの決意-」(2019)

<https://www.pref.nagano.lg.jp/ontai/climateemergency.html>

## 【最重要のSX=持続可能性の経営の実現】

DXやGXの観点に限らず、VUCAな社会環境においては現在の社会機能の維持そのものが難しくなっている。つまり持続可能な社会を創ることは最重要の命題であり、その実現に資する経営の  
変革=SX(サステナブル・トランスフォーメーション)は現代経営の最重要テーマとなっている。これは社会に必要とされる経営であり続けることであり、経営そのものの持続可能を高める。逆を言えば持続可能な社会に資することができない経営は社会から不要とされ、存続が危ぶまれる。当然ながら長野県下の企業においても例外ではない。

参考) 経済産業省「伊藤レポート 3.0 (SX 版伊藤レポート)」・(2022)

<https://www.meti.go.jp/press/2022/08/20220831004/20220831004.html>

## 【社会における体験価値の重要性】

持続可能な社会の実現には、社会における体験価値の創出が重要になる。体験価値は豊かさや幸せなど普遍性の高い価値である。体験価値が発達するほどに生産性・成長性が高まり、収益性にも還元される。つまり高い体験価値を社会に提供できるほどに持続可能な経営は実現し得る。

## 【エンゲージメントの重要性】

2021 年度に前身として実施した「DX 実施対調査」では、その実現のためには人財投資と、その上でのトラスト(信用×信頼)の基づく共創的な関係性、すなわち高いエンゲージメントが重要であると結論付けた。IMD 世界競争力ランキング上位4か国に関する調査を実施しまとめた DBIC(デジタルビジネス・イノベーションセンター)の「Vision Paper2」においては信頼経営がキーワードになっており、やはりエンゲージメントの重要性が提言されている。また SX に関わるどころでも「人材版伊藤レポート 2.0」でエンゲージメントの重要性に触れられている。以上から、エンゲージメントは持続可能な経営を実現するための必須要素と言える。

参考) 2021 年度長野県経営者協会「DX 実態調査」報告書

<https://www.nea.or.jp/2021dxreport.html>

参考) DBIC Vision Paper2

<https://www.dbic.jp/resources/>

参考) 人材版伊藤レポート 2.0

<https://www.meti.go.jp/press/2022/05/20220513001/20220513001.html>

## 【求められる社会体験価値のための経験学習×成功循環】

DX、GS、SX ともに“X”=変革(トランスフォーメーション)が共通キーワードとなっている。それは持続可能な経営には変革が必然であり、大きく変化し続ける環境に俊敏かつ柔軟に適応し続ける質の高い経験学習の実践が求められていると解釈できる。

一方でその実現にはエンゲージメントが重要となる。エンゲージメントは良好な関係性をもたらす、良好な思考、行動を生み、成果を生み出す成功循環を描くことができる。この循環を継続してい

くことで変革は為される。

つまり経験学習と成功循環の実践が持続可能な経営の実現へのカギとなっている。またその発達は社会における体験価値の創出に向かい、経営で考慮すべき要素の因果関係を整理し、その成熟度を高めていくことが重要となる。

※経験学習モデル

(組織行動学者 デイビット・コルブ氏提唱)

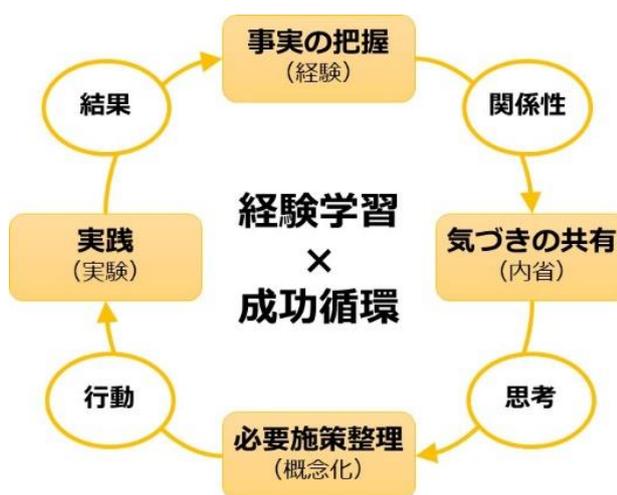
経験→内省(振り返り)→概念化→実践のサイクルによる発達プロセス。改善を積み上げるPDCA サイクルや、新たな価値創発につながるOODA ループにも応用することができる。

※成功循環モデル

(MIT 教授ダニエル・キム氏提唱)

関係の質→思考の質→行動の質→結果の質のサイクルとなって影響することを示した組織発達のプロセス。個々の質の高まりは全体の成果に、質の低下は問題の発生につながる。

(経験学習による成功の循環 モデル図)



考慮すべき要素	概要説明
社会共通価値	社会潮流・課題を読み解き、社会に求められる価値を探究する。
ビジョン	目指す姿を実現するためのビジネスモデルを探究する。
組織	組織として健全性・発展性を維持・発展させる。
創発・適応	新たな可能性を見出し、実現する方法を探索・探求する。
資源(ひと・もの・かね・ちえ)	状況に応じて戦略方針を精査し、経営資源を調達・活用する。
社会的責任	理念・倫理観に基づき、社会に対する基本姿勢・指針を示す。
改善・持続化	既存の施策を安定的かつ発展的に運用する。
トラスト	組織の源泉である個々の能力を活かし、可能性を最大化する。
インパクト	社会に対して自らが提供する価値を波及させる。

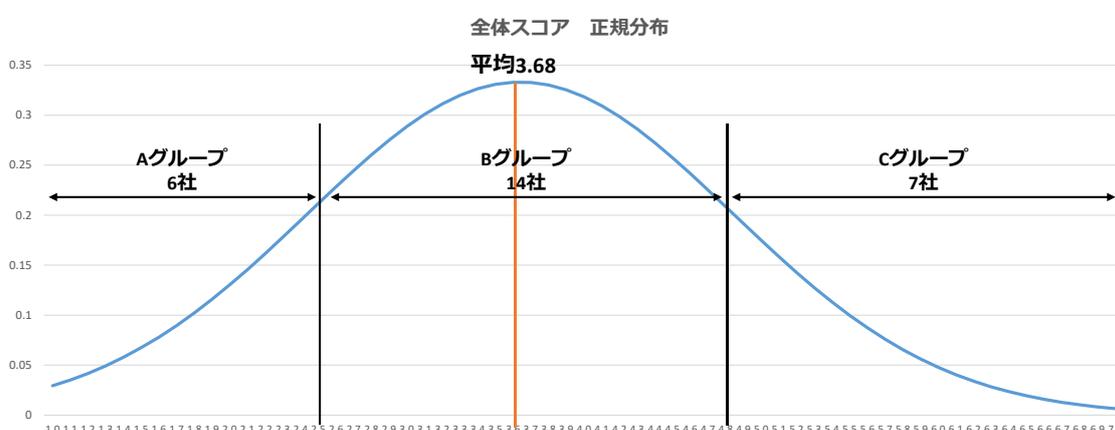
参考資料)

DBIC EGB (DX Escalation Guidebook) 概要版 <https://www.dbic.jp/resources/>

経済産業省創設 おもてなし規格認証項目 (ISO2359 準拠) <https://omotenashi-jsq.org/about/>

## 第4章 調査実施結果

今回調査では長野県下の 27 社(2021 年度実施の DX 実態調査からの累計、2022 年度は 14 社を追加)の経営層を対象とするヒアリング調査と、ワークショップ等の形式で行った追跡調査の結果からその傾向を整理した。全体としては 2021 年度の DX 実態調査と同様の傾向がみられ、いずれの企業においても持続可能な経営のための変革が必要なことを強く認識し、その起点となる人財が重要課題となっていた。一方で成熟度には大きな差があった。このため体験価値システム成熟度診断の評点(全体スコア)をもとに標準化し、その正規分布から 3 つのグループに分けてそれぞれの傾向と必要となる処方箋を整理している。なお、この処方箋は 2021 年度の DX 実態調査報告にてまとめたものをもとにその有用性についてヒアリング時に確認している。



A グループ	<p><b>「変革前夜」</b>(体験価値システム 成熟度診断 全体スコア 2.5 未満)            変革には着手を始めているものの、体験価値システムの成熟度は低い。  <u>方向性は示されているが具体施策の実践が伴わない、属人性の高い状態。</u></p>
B グループ	<p><b>「変革途中」</b>(体験価値システム 成熟度診断 全体スコア 2.5-4.8未満)            変革を意識的に進めており、体験価値システムの成熟度は発達傾向にある。            方向性に対し<u>一部で具体施策は動くが、全体での浸透はまだ不十分な状態</u></p>
C グループ	<p><b>「卓越的水準」</b>(体験価値システム 成熟度診断 全体スコア 4.8以上)            かねてより変革に取り組み、高い体験価値システムの成熟度を実現している。  <u>十分な戦略と実践環境が整い、全体へも浸透し、成果を創出している状態</u></p>

\*調査母数が増えたため、グループ分けの基準値を 2021 年 DX 実態調査実施時より見直し



## 【共通の処方箋】

全体を共通して、持続可能な経営のために変革と創造を推進し続ける仕掛けづくりが必要となっている。その実現においてはまず何よりも経営トップのコミットメントが重要となっていた。社会の潮流を読み解いて時流に合った未来へのシナリオを明確にし、その実現に対する強い意志を言葉だけでなく行動でも示し続けることが求められている。

次に持続可能な経営の実現に向け変革を推進する実践者同士をつなげる HUB チームの形成が不可欠となっていた。この HUB チームは組織内の部署横断だけでなく、組織外で分野や立場も超えたトラスト(信用×信頼)を築き、創造性を最大化していくことが求められている。

そしてその実現には担い手が不可欠であり、その確保・育成のための人財投資が特に重要視されていた。ここでは画一的な教育プログラムを提供するのではなく、個々の持つ多様な特性を引き出し、それぞれの主体性と創造性を最大化していくことが重要となっている。

これらを通じて組織内においては既存のエンゲージメントを強化して前例に囚われない変革を後押ししていくこと、組織外においては新規のエンゲージメントを広げて多様性を武器に可能性を創発していくことが期待されている。ただしこれらの施策は同時多発的に、かつ多岐にわたって行うことが必要になるため、経験値がなければ対応は難しくなっている。そこで実現に向け内部だけでなく、共創的に動ける実践者をコーチとして外部から招聘し活用することが有効になっている。

(全体に共通して必要な処方箋 イメージ図)

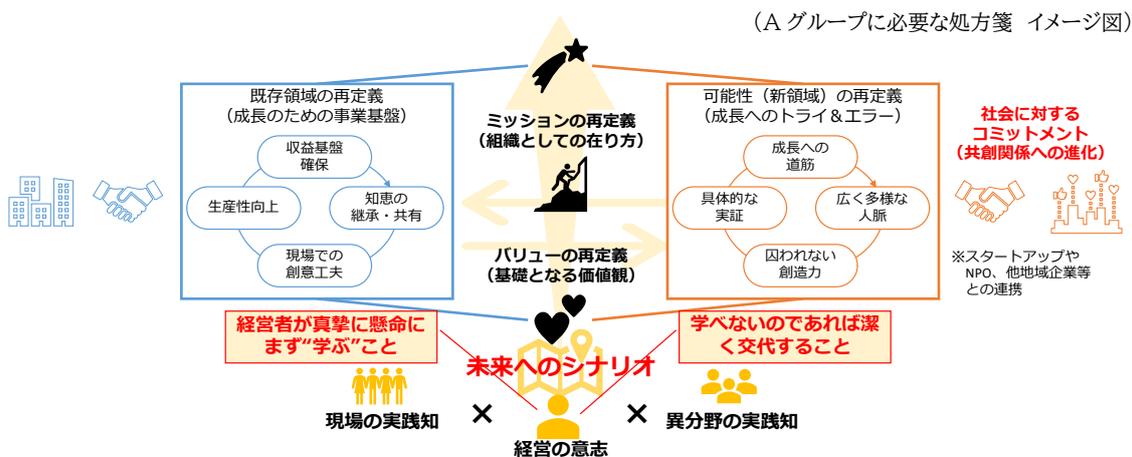


## 【「変革前夜」Aグループの傾向と処方箋】

成熟度がまだ低い A グループは持続可能な経営に向け変革への意志は示され、部分的には着手し始めているものの具体的に何をどうしていくのかは整理がされていない「変革前夜」にあった。ともすれば号令や標語だけが踊る形骸化した状態に陥りかねない段階でもある。今回の調査に関わっている時点で持続可能な経営の実現に前向きであるということや、日本社会全体のいわゆる「失われた 30 年」の状況を鑑みると、実際にはこの段階にある企業は決して少なくないことが推測

される。

この段階においては従業員などの直接的関係者と、顧客を含む社会一般に対する未来へのシナリオを経営トップのコミットメントとして明確に示すことが重要になっていた。そのために現場や異分野からの実践知を、経営トップ自らが率先して、周囲を巻き込みながら真摯に懸命に学ぶことが強く求められていた。もし学ぶことができないのであれば経営トップも含め、体制そのものを根本から変えることも視野に入ってくる状況にあった。なお、このコーディネートを中立的に行えるコーチの存在は大きなものとなっている。

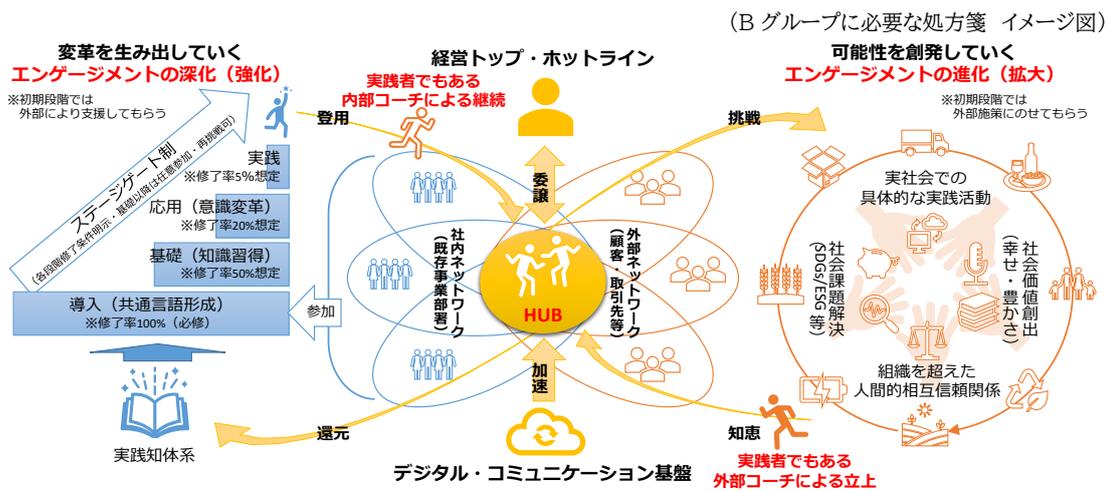


## 【「変革途上」 B グループの傾向と処方箋】

変革を意識的に進めており成熟度が上がり始めている B グループは「変革途上」の段階にあった。未来へのシナリオを基に一部では具体施策は動くが、まだ属人的な要素は多い状態となっている。このため考え方や施策等の全体への浸透はまだ不十分な状態であり、組織内外の利害関係者同士で理解共有を図っていくことが大きな課題となっている。

一部のプロジェクトなどでは具体的な成果も上がり始めていた。このため功を焦らず、全体のバランスを取っていくことが非常に重要となっている。特に批判的に介入しすぎることなく、過剰に期待することもなく、未来へのシナリオの実現に注力し続けることが求められていた。つまり利害関係者のトラスト(信用×信頼)次第で、その後の成否が分かれる段階となっている。

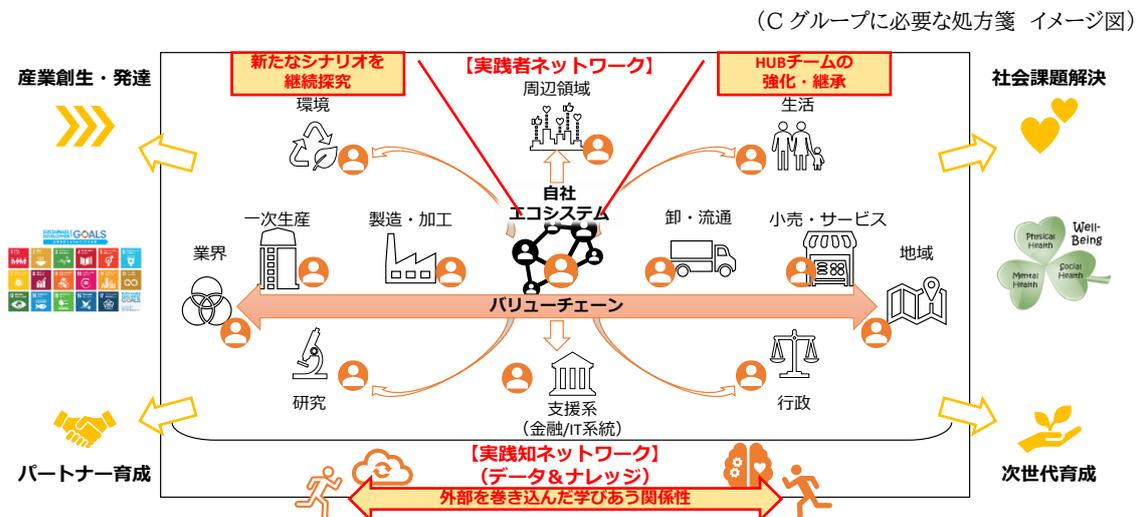
この段階では経営を支える、分野・立場などの壁を超えて組織内外をつなぐ HUB チームの形成がカギを握っていた。それは組織内での既存のエンゲージメントの深化(強化)と、組織外でのエンゲージメントの進化(拡大)の実践であり、その担い手の継続的な確保・育成が不可欠となっていた。このため初期においては実践者でもあるコーチを外部から招聘して早期に環境を整え、長期的には内部コーチを育成して自律的に HUB チームを発達・継承していくことが必要となっている。



### 【「卓越的水準」 C グループの傾向と処方箋】

成熟度が高い C グループはすでに卓越した水準に達していた。かねてより変革に取り組んできたことで十分な戦略と実践環境が整っており、全体へも文化として十分に浸透し、収益面なども含めて具体的な成果を創出し続けている。この段階においては社会的影響力をより高めていくことが持続可能な経営を実現していくうえで重要になっている。自組織だけでなく外部も巻き込んだ人財投資により学びあう関係性を広く構築し、実践者と実践知のネットワークを形成していただくことがまず求められていた。そのうえで未来への新たなシナリオを描き続け、組織内外をつなぐ HUB チームを強化・継承し、社会体験価値をより持続発展的に提供していくことが必要となっている。

なお、こうした施策を展開するうえでは言語化・体系化が非常に重要になっている。一方でこの段階においては文化的に浸透していることから、あまりにも自然体で日常的かつ感覚的に行えてしまっているために第三者に伝えることが難しくなっていることがあった。そのため客観的な視点から持続可能な経営を実現しているそのメカニズムを分析し、再現可能な方法論に落とし込むことも求められていた。この点においてはとくに外部のコーチの活用が有効になっている。



## 第5章 分析・考察

今回実施した調査結果の全体傾向を踏まえ、変革前夜の A グループ、変革途上の B グループ、卓越的水準にある C グループに分けて分析・考察を行った。

先進的な取り組みにより社会体験価値を具体的に提供している C グループを起点に分析することで、持続可能な経営の 5 つの特徴を整理している。これは持続可能な経営により実現すべき状態として位置づけられる。

またそれぞれのグループを比較することで、持続可能な経営の実現を図るうえで陥りやすい4つのワナとその対処法を合わせて整理している。A・B グループではこれらワナがボトルネックとなり、C グループにおいても真に持続可能な経営を実践するために考慮すべき要素となっている。

なおここでは追跡調査として行った以下の結果を鑑みている。追跡調査においては経営層だけでなく、中間層・現場層も含めて実施している。

### <考慮した追跡調査>

#### ✓ 人財育成プログラム:

2021 年度に実施した DX 実態調査を踏まえ、DX 人財育成プログラムを長野県経営者協会で実施し、当該プログラムへの参加者の反応を考慮

#### ✓ 新規事業戦略策定:

ナゴヤイノベーションズガレッジとの共催にて行った、戦略デザインプログラム「Beyond the Border2.0」に参加した2社の参画状況と最終成果を考慮

#### ✓ 事業共創施策実証:

NICOLLAP との共催にて行った「2022 年度ひと・組織・事業の変革実践プログラム」を通じて、関係数社にて実施した組織を超えた共創施策の検討・実証の結果を考慮

#### ✓ 全社戦略検討(内部ワークショップ):

2021 年度の調査結果と 2021 年度までの「ひと・組織・事業の変革実践プログラム」等の結果を踏まえ、経営層と組織横断チームを巻き込んだ全社戦略検討の結果を考慮

#### ✓ 組織変革プロジェクト試行:

2021 年度の調査結果の調査結果等を踏まえた、具体的な経営層主導による組織変革のプロジェクトを試行し、その途中成果と実施状況を考慮

## 【持続可能な経営の5つの特徴】

### <特徴①> 基本姿勢：社会課題起点

持続可能な経営の実践において社会環境の変化に適応し続けること、とくにデジタルの潮流やグリーン(環境共生)への対応は前提となっている。つまり DX や GX は必然となっている。そのうえで長期・社会的な視点で課題意識を明確に持ち、その社会課題解決のために自らが変革し、新たな価値を創造し続けることが経営の基本姿勢となっている。

### <特徴②> 行動特性：エンゲージメント形成

エンゲージメントを重視する姿勢は、持続可能な経営に必要な行動特性となっている。戦略レベルでトラスト(信用×信頼)が重要視されており、“ひと”中心の施策が進むため顧客満足・従業員満足が高くなっている。また実社会での試行錯誤により、独自の自律したブランドを形成することで、成果につなげていっている。

### <特徴③> 基本戦略：社会体験価値提供

未来へのシナリオの創発、分野・立場などの壁を超えた HUB チームの形成、社会的影響力の創出といった、第4章の調査実施結果でまとめた持続可能な経営のための3つの処方箋を同時に実践することが基本戦略となっている。これは社会体験価値を持続的に提供するために、次なる一手を打ちつつ、その提供機会を拡大することを可能にしている。

### <特徴④> 重点施策：経営視点での人財投資

持続可能な経営においては担い手となる人財の確保・育成、つまり人財投資が非常に重要となる。そこではまず一人一人が自ら気づき・考え・行動するための基礎中の基礎として、主体的かつ創造的なマインドの形成が必要になる。そのうえで既存の改善と新規の挑戦のバランスがとれた個々の自己管理能力を醸成するとともに、それぞれが変化に適応し続けていくため多様な学びの機会を継続的に提供することが必要になっている。

### <特徴⑤> 重要成功要因：価値提供の機会共創

価値提供の機会は、一般的に経営で成果を上げるために不可欠である。一方で昨今の複雑化した社会ではその機会は潜在化し、単体組織では成果につなげることも簡単ではなくなっている。そこで社会的多様性と繋がり、集合知によるアイデアを創発し、それを“まずやってみられる”環境で試すことで価値提供の機会を共創していくことは、持続可能な経営で成果を創出していくための重要な成功要因となっている。

## 【陥りやすい4つのワナ】

### <ワナ①> 権威による手法のワナ → 対処法：対等な関係性による本質の探究

持続可能な経営の実現は複雑性が高く難易度も高い。このため、とくに著名人・有名大学・大手企業等の名前が冠された実現手法に飛びついてしまう恐れがある。またそうした権威ある立場からの言葉に流される恐れもある。しかしながら必ずしもそれらは参考になっても、自組織のおかれた状況に合致するとは限らない。したがって、実際に持続可能な経営に取り組む利害関係者との対等な関係性を築き、本質的に何が必要なのかを探究することが重要になる。

### <ワナ②> 担当者・外注のワナ → 対処法：経営層主体での実践展開

一般的に経営層の仕事は多忙であり重責でもあるため負担は大きい。その中で持続可能な経営に向けた施策を展開しようとする、負荷を軽減するために担当者や外部のコンサルタントによる協力は必要になる。一方で丸投げにしてしまい報告を受け判断するだけの姿勢をとるような状態にも陥りやすくなる。それは現状認識や未来へのシナリオ設定を誤らせ、かえって経営層の負担を高める恐れがある。したがって、経営層が主体となって実践に落とし込むことが必要となる。

### <ワナ③> 単純化・効率化のワナ → 対処法：主体性・創造性のためのコーチング

持続可能な経営の実現に向けては、非常に多様な利害関係者を巻き込んだ実践活動の展開が必要になる。実務レベルでも負荷が大きくなるため現場作業として単純化・効率化することは不可欠となる。しかしながらそのために単に作業をこなすだけの状態に陥り、主体性や創造性が失われ、自ら気づき・考え・行動できなくなる恐れがある。いわゆる指示待ち状態である。そこで個々人の主体性・創造性を引き出すための内外実践者によるコーチングを活用することが必要になる。これにより人財投資の質の向上にもつながる。

### <ワナ④> 人気者のワナ → 対処法：時間価値軸での選択と集中

成果が創出されてくると必然的に組織だけでなく、関係する個人としての認知度も広がってくる。これは事業機会や成長機会につながり持続可能な経営の実現にプラスに働く一方、人気者であるがゆえに依頼事項も増え、かつ断るに断れずに振り回される状態に陥る恐れがある。また SNS などで不必要な批判にさらされ、その対応が迫られるリスクも否めない。したがって、それら依頼に対応することで自らの提供する社会体験価値の創出にどう影響するかを、投入する時間に対する効果=時間価値の軸で判断し、明確に選択と集中をしていくことが必要になる。

## 第6章 提言

持続可能な経営の実現には5つの特徴点を踏まえつつ、4 つにワナに留意しながら経営トップから現場、顧客、取引先などの利害関係者を巻き込んだ施策展開が不可欠となる。

このためまずは組織内外のエンゲージメントが不可欠であり、その必要要素を整えることが求められる。次に社会体験価値創出のエコシステムを形成し、未来へのシナリオの創発、分野・立場などの壁を超えた HUB チームの形成、社会的影響力の創出といった持続可能な経営に必要な処方箋の同時実践を可能にする。これによりエンゲージメントはさらに高まり、高まったエンゲージメントは再びエコシステムを発達し得る。エコシステム形成にあたっては機会の創出がカギになる。そこで組織外での価値創造のためのネットワークを拡大し、組織内で変革のためのチームの成熟・発達を促すための機会共創のアプローチを実践していくことも併せて必要となる。

実践にあたっては言葉と行動により経営層（とくに経営トップ）が明確に意思を示し、従来の枠組に囚われることなく変革と創造のためのリーダーシップを中間層が発揮することが重要になる。

---

### 【エンゲージメントの必要要素】

質の高いエンゲージメントを形成していくためには同一組織内の経営層、中間層、実務層に加えて協業関係者、生活者の立場からエンゲージメントの必要要素を揃えていくことが必要になる。なお、B2B の場合は協業関係者には顧客が含まれ、生活者は“顧客の顧客”という位置づけになる。B2C の場合でも生活者は単純に顧客だけでなく、その周りで影響を受ける家族や地域社会の関係者なども含まれてくる。

またこのとき、それぞれの立場同士の関わりも鑑みることが必要となる。結局のところそれぞれの関係性の質の向上が不可欠であり、それが結果として全体としてのエンゲージメントを相乗効果的に高めることになる。

以下にはそれぞれの立場からのエンゲージメントに対する必要要素と、それぞれの立場との関わりについて整理する。

#### A) 経営層によるパーパス（社会に対する意志）の発信

経営層（代表者、取締役等の当該組織における最終意思決定者）により、経営を通じて創り出すうとしている社会の在り方と、そこに込められた経営としての想いをパーパスとして、社会に対して公に発信する。これは“自社がどうなりたいか”ではなく、“社会をどうしたいか”という視点が重要であり、組織内外・直接間接を問わずすべての利害関係者に対する共通の指針となる。

（それぞれの立場との関わり）

対 経営層： 会社の枠を超えて社会の在り方を探究する

対 中間層： パーパスを踏まえて共に進む未来へのシナリオを描く

- 対 実務層： パーパスを踏まえた行動規範を自らが率先して示し続ける
- 対 協業関係者： 協業先の立ち位置やスタンスを尊重し、互いの目的意識を共通化する
- 対 生活者： パーパスに対する反応としての社会評価を真摯に受け入れ、学びとする。

## B) 中間層によるリーダーシップ(変革と創造へのけん引力)の発揮

中間層(部課長級等実務リーダー/マネジメント層)が経営層のパーパスを自分事として、従来の組織の枠組みを超えて内外を巻き込み、新たな価値に向かって変革と創造の実践をけん引する。つまり単にパーパスを鵜呑みにして言われたことを確実にやるということではなく、自分自身と自組織と社会のつながりを再定義し、パーパスに示された方向性の中で“自分自身が何を為すか”を探求するリーダーシップが重要となる。実質的に持続可能な経営の実現のカギを握る。

(それぞれの立場との関わり)

- 対 経営層： 一人の人間として自分自身がなぜ、何を為したいのか意思を明確に示す
- 対 中間層： 分野・立場などの壁を超え協調関係を築き、実行可能な戦略を具体化する
- 対 実務層： それぞれの持っている可能性を最大化するためのサポートを提供し続ける
- 対 協業関係者： 相互に戦略を理解し、相乗効果を発揮するための連携施策を展開する
- 対 生活者： 生活者に何が必要かを探究し、共感によって具体的行動へ動機づけする

## C) 実務層でのライフキャリア(人生設計)の設定

実務層(実務担当者、従業員等)ではそれぞれが、まず自分自身の人生を通じて何を為したいのか、そのために今何をするのかを明確にする。これは定年までなどの組織に所属している期間だけでなく、自分の人生の最後までを鑑みた人生設計そのものである。そのうえで現在の組織で何をするのが自分にとって望ましいのかを明確にし、周囲と協調して実務に関わることが重要となる。この関わりは実現される持続可能な経営の質や規模を決めることになっていく。

(それぞれの立場との関わり)

- 対 経営層： 示されたパーパスの自分自身にとっての意義を自分なりに咀嚼し、整理する
- 対 中間層： 戦略を踏まえた目標を共有し、自らの役割と具体的な現場施策を整理する
- 対 実務層： 自分自身の現状を相互の関わりの中で振り返り、新たな気づきを創発する
- 対 協業関係者： 具体的な協働活動による外部からの刺激を通じて新たな知見を獲得する
- 対 生活者： 現場での施策実践による試行錯誤を重ね、実践知を蓄積していく

## D) 協業関係者のスタンス(考え方・姿勢)の明確化

協業関係者(取引先、パートナー、B2Bにおける顧客等の組織体)の立場からは、社会における自らのスタンス(考え方・姿勢)を明確にする。これはどういったことならば協力できるのか、なぜ協業関係者となっているのか、その立ち位置を明らかにすることで不測のトラブルを未然に防ぐことが可能になる。また協業の発達可能性を高めることにもつながる。不正行為などがあつた場合の是正機能としての役割も果たし得る。

(それぞれの立場との関わり)

- 対 経営層： 示されたパーパスを踏まえ協業することに合理性があるかを確認する
- 対 中間層： 事業を推進するための戦略・戦術の確認し、協働範囲を整理する
- 対 実務層： 実務レベルで協業の意義・目標・施策内容を相互理解し、動ける状態にする
- 対 協業関係者： 当該領域全体を俯瞰し、利害関係者それぞれの意図・関わりを把握する
- 対 生活者： 生活者の観察を通じ、関連・周辺領域も含めて社会潮流を読み解く

## E) 生活者としてのエシカル(倫理観)の意識

生活者(一般消費者、ユーザ、関係者の家族や地域社会等)の立場からは、多様な視点に触れ、社会的な倫理観をもって自分自身の行動を選択する。これは単純に商品やサービスの価格や見た目など表面的な価値だけに囚われず、真に必要な社会体験価値が提供されているかを判断する目を持つことであり、企業活動等に対する社会としての監視機能の役割を果たすことになる。

(それぞれの立場との関わり)

- 対 経営層： 示されたパーパスを踏まえ社会的責任が果たされているのかを確認する
- 対 中間層： 自分自身と社会に本当に必要な社会体験価値が提供されるのかを確認する
- 対 実務層： 商品やサービスを通じ実際に得られる体験価値の意義を評価する
- 対 協業関係者： 当該の体験に関わる関連領域に関心を持ち、行動の選択肢を広げる
- 対 生活者： 多様な生活者同士、尊重し合うことで得た気づきを社会に意見を発信する

これらのエコシステムの必要要素は人財に関わる経営上の重要課題として、組織戦略・人事戦略として整えていくこと必要となる。その際、経営層・中間層・実務層に関しては組織単体の内部の施策であり、その実現可否はやるか・やらないかの問題でしかなく、比較的容易に対応していくことができる。一方で組織外となる協業関係者や生活者への対応は利害関係も複雑になり、不確実性も高く、組織単体で対応することは難しい。このため協業関係者には行政や業界団体等の公的・中立の立場からの働きかけが、生活者には学校教育やメディアによる啓発が必要になる。

## 【社会体験価値創出のエコシステム】

持続可能な経営の実践には、時流に合った社会体験価値を創出し続けるエコシステムが根幹で必要になる。そこでは一人一人のひとの意識の転換を図ることで未来へのシナリオを創発し、組織内外の関係性を強靱化して分野・立場などの壁を超えた HUB チームを形成することで、社会に対する事業としての提供価値を変容させて社会的影響力を高め、新たな社会潮流を築いていくことが求められる。これは経営を構成するひと・組織・事業の可能性を広げること(エンゲージメントのための進化)と、また同時にその質を高めること(エンゲージメントのための深化)を実現するものであり、第 4 章の調査実施結果であげた持続可能な経営に必要な3つの処方箋の実践プロセスでもある。そしてここから生み出される社会潮流を再びひとの意識の転換につなげることで社会体験価

値創出のエコシステムが形成され、全体としての持続発達が可能になっていく。

ここでは以下にその一連のエコシステムのステップを整理する。

#### (1) 自らが置かれている現状を認知し、危機感・問題意識を明確にする

ひとの意識を進化させ、個々の視野を広げる段階。まず事実として起きている社会潮流を捉え、向き合うべき社会課題が何かを本質的に理解する。そのうえで客観的視点から組織実態を理解し、関係者個々が自分自身の今置かれている状況を再確認して共有する。このプロセスにより現状に対する認知を共有し、向き合うべき危機感と問題意識を明確にしていく。これは社会体験価値のための一連の施策の共通前提となる。この段階においては調査機関等のレポートや、組織診断ツール/サービスなどを活用できる。

#### (2) 利害関係者の意志を共有し、方向性を明確にする

ひとの意識を深化させ、個々の視野を高める段階。共有した危機感・問題意識を踏まえ、まず利害関係者個々人が自分自身の人生設計に改めて向き合い、とくに自分自身の人生を通じて何を為したいのかを探究する。なお、ここでは実務層だけでなく中間層、経営層まで含め、組織に関わる個人全てが対象になる。そのうえで社会体験価値創出に向けて、組織として何を為し、そこに一人一人はどう関わればよいのかを明らかにするために施策方針の協調・整理を行う。またこの過程で創発される目指す社会像を発信することで、協業関係者なども含めた利害関係者間での意思の共有を図るとともに、ブレない方向性として明確にする。この段階においてはキャリアカウンセリングや創発的な対話のためのファシリテーションが活用できる。

#### (3) 仕組みを整理して余白を創出し、心理的安全性を確保する

組織の関係性を進化させ、強靱化のための対応力(柔軟性・俊敏性)を高める段階。共有した方向性を踏まえ、まず環境・制度を見直し、社会潮流に合ったものに修正していく。同時に不要なものを捨て必要なものだけを残す、組織としての断捨離により資金・資源的な余力を確保する。また実際に動けるように個人は自由裁量で動ける範囲を整理する。これは組織としてある程度の自由を許容する文化・風土を醸成することでもある。これらにより環境変化に適応していくための余白を創出するとともに、変革と創造への挑戦に不可欠な心理的安全性を確保していく。この段階においては組織開発のアプローチが有効になる。

#### (4) 実践者同士のトラスト(信用×信頼)を構築し、新たな機会を創出する

組織の関係性を深化させ、強靱化のための実行力を高める段階。心理的安全性を踏まえて、個人が自律し、主体的に考え行動していくための自己管理能力を高める。そしてそれぞれの生き方という多様性を尊重するとともに、組織の枠にとらわれず障がい者や外国人などの社会的マイノリティも含めて社会の中で互いに学び続ける。これにより個々の能力を高めるとともに、組織内外の実践者同士のトラスト(信用×信頼)を構築することでチームワークの質も高め、同時に社会体験価値

創出につながる新たな気づきと機会を創出していく。この段階においては分野・立場などの壁を超えたコミュニティによる機会共創のアプローチ(後述)が効果的になる。

#### (5) 試行錯誤の結果から可能性の道筋を整え、関係者合意を得る

事業の提供価値を進化させ、その在り方を再定義する段階。得られた機会を活用し、最先端技術なども含めて従来の枠組に囚われることなく異分野や新領域を体感し、その理解を深める。そしてそこで得られた事実に基づいて提供可能性のある社会体験価値を見出し、試行錯誤を繰り返して具体化する。同時に個人はその社会体験価値の提供にどう関わるかを、自らの意志で能動的に選択する。これにより実際に動けるチームが築き、社会体験価値創出に向けた可能性への道筋を明確にする。そして組織内外を本格的に巻き込んでいくための関係者合意を得ていく。なお、この段階においても後述の機会共創のアプローチ(後述)が効果的になる。

#### (6) 具体的に社会に実装し、新たな社会潮流を生み出す → (1)に戻る

事業の提供価値を深化させ、持続発展的に展開する段階。関係者合意に基づいて、個々がまず社会体験価値提供の実践を通じた研鑽を積み上げる。そしてその知見を仕組化して関係者に展開し、社会的影響力を高める。また提供した社会提供価値が実際に社会課題解決に貢献できているかを評価するとともにブランド発信にもつなげるため、第三者評価を得ていく。これらにより社会に必要な機能として実装し、新たな社会潮流を生み出すことにつなげていく。なお、この段階においては専門的なコンサルティングや、認証制度、メディアの活用が効果的になってくる。

### 【機会共創のアプローチ】

持続可能な経営に向けた社会体験価値創出のエコシステムにおいて特に要所となるのが「(4)実践者同士のトラスト(信用×信頼)を構築し、新たな機会を創出する」段階と、「(5)試行錯誤の結果から可能性の道筋を整え、関係者合意を得る」となる。とくにこのプロセスで重要になる機会の創出は、組織単体ではできることに限りがある。また新規事業等として社会体験価値そのものを共創することは難易度が非常に高く、時間も費用も掛かる。しかしながらそれぞれの社会体験価値の提供する機会を共創することは現実的であり、方向性さえあつてしまえば短期に実現し得る。またその積み上げにより、成果を創出しながら新規事業として築き上げることも可能になる。

この機会共創のアプローチでは分野・立場などの壁を超えたコミュニティを形成し、組織内外のエンゲージメントを高めていく。そのためにより広く多様に巻き込み、その中からトラスト(信頼×信用)を深めていくことが必要となる。一方で社会体験価値創出に向けて協働できない関係者との適切な距離感を保ち、必要な関係者だけに自然と絞込まれる仕掛けが重要となる。これにより組織内ではエンゲージメントの深化(強化)による変革のためのチームの成熟・発達が、組織外ではエンゲージメントの進化(拡大)による価値創造のためのネットワークの形成が期待できる。

実際に動かす際には職人技的な感性が求められるため、このアプローチ(もしくは近いアプロ

一十)の実践者にコーチとして支援してもらいながら進めることが現実的に必要になってくる。初期は外部人財の登用が有効だが、長期的にはコーチの内製化が継続性の観点から重要になる。

以下にはこのアプローチの一連のステップを経営層など仕掛ける側の視点から整理する。

### Step1: キーワード啓発による接点づくり

機会共創の為にはまず、コミュニケーション可能な接点が持てる範囲を可能な限り広げることが必要になる。一方で接点を広げると、一つ一つのコミュニケーションの時間は短くせざるを得ない。そこで創出しようとしている社会体験価値を象徴するシンプルなキーワードを用いて啓発を行い、浅い広く「見かけたことがある」程度での接点を創っていく。具体的にはSNSなどによる繰り返しの発信や、その発信につながる継続的なりサーチ活動が効果的になる。このとき相手との双方向でのコミュニケーション環境を整えることが重要になる。したがって一方的な情報発信では効果が薄くなる。この接点を通じて、Step2の気軽な場を紹介していく。

### Step2: 気軽な場による関心の引き出し

接点を持てた段階で、提供しようとしている社会体験価値に対して何らかの関心がある可能性は高い。しかしながら必ずしもその関心度合いが高いとも限らず、またキーワードでつながっているだけであるため認識のずれもあり得る。そこでどのような社会体験価値を創出しようとしているのかを感覚的にわかりやすく理解でき、かつ気軽に参加できる場を提供することで、相手からの具体的な関心を引き出していくが必要になる。例としては無料でのセミナーやワークショップ、交流会などが該当する。なお、この時にカギを握るのは「楽しさ」である。相手にとっての「楽しさ」が演出できることで、より前向きな印象を持ち、具体的な関心として「自分も〇〇もやりたい」といったような言葉が現れやすくなる。そしてここで引き出された具体的な関心に対し、Step3の学びとつながりの機会をつなげていく。

### Step3: 学びとつながりの機会による動機づけ

提供しようとしている社会体験価値に対して具体的な関心があったとしても、すぐに一緒に動ける状態にはならない。それぞれの背景が異なるため、共通言語・認識が必要になる。また具体的に何をしていくかも曖昧であることも多い。そこで引き出された具体的な関心にあつた知的好奇心を満たす学びの機会や、当該領域での著名人・有識者など会ってみたい人物とつながる機会を提供し、具体的な行動への動機づけを行う。例えば書籍やオンライン学習、勉強会・研修などの場が該当する。ここでは相手が「ラッキー」だと感じつつ、「本気度」がないと参加できないハードルの設定がポイントになる。これにより相手は自分自身でも、自ら動機づけする可能性が高まる。ここで出てきた動機に対して、Step4の戦略デザインの機会をつなげていく。

### Step4: 戦略デザインによるアクションの明確化

動機づけができたら、次はアクションを起こすことが必要になる。そこで戦略デザインの機会を提

供する。これによりなぜその社会体験価値が必要なのかを改めて捉え、目指すゴールを明確にし、とるべきアクションを具体化する。このときコンサルタント等との関わり方には注意が必要になる。コンサルタント等への依存度が高くなると戦略の理解度が下がり、また十分に自分事化もされず、実行可能性が低下するためである。可能な限り動機づけされた当事者が自分の頭で考え、手を動かし、戦略デザインをまとめることが重要になる。一方で戦略デザインにはノウハウが必要であり、対応しきれない場合も考え得る。その場合は外部コーチや支援プログラムの活用が有効になる。そして明確になったアクションを踏まえ、Step5の実験と検証の実践につなげていく。

### Step5: ステルス実証による施策・手法の確立

具体的なアクションがまとまれば、社会体験価値提供のための機会共創に向け実践あるのみとなる。しかし闇雲に動いたり、いきなり全面展開したりすることは、不必要に利害関係者を広げてかえって動けない状態を創ってしまいかねない。また机上でまとまっても、実際にやってみたら動かないこともあり得る。そこである程度自由で、場合によっては後戻りもできる環境で、素早く、小規模に、注目を避けたステルスな状態での実験と検証を行い、機会共創のための施策・手法を確立する機会を提供する。ただし完全に秘匿し、壁をつくって排他的になってしまうとエンゲージメントに悪影響を与える。このため「木を隠すなら森」のしたたかな発想でのステルス性が必要になる。例えば他のプロジェクトに相乗りや各種支援プログラムの中で実行するなど効果的なアプローチとなる。ここで確立した施策・手法をもって、Step6の本格展開につなげていく。

### Step6: 展開シナリオによる全体浸透

施策・手法が確立できれば、あとは社会体験価値の提供を本格的に展開する段階になる。しかしながら、いきなり全面展開することはやはり容易ではない。それぞれの実務現場の事情を鑑みた対応が必要になる。また物理的にも一度に施策・手法を共有できる範囲には限りがある。そこで施策・手法の展開シナリオを整理し、時間軸を設定して段階的に全体への浸透を図っていく。このとき特に影響力を扱いムーブメントにしていくことが重要になる。これはボーリングでいうヘッドピンを倒すことで、周りのピンが倒せてストライクがとれるような状態である。ブランディングが非常に重要になるため、テレビや新聞といったメディアの活用は効果的になる。そして全体浸透を踏まえて、Step7のエコシステム化につなげていく。

### Step7: エコシステム化による持続発達

全体に浸透していくことで、社会体験価値は安定して提供可能になってくる。またブランドも形成されることで社会的責任も高まってくる。一方で社会は変化し続けるため、これに適応して社会体験価値を安定的に提供し続けること、そして新たに創出し続けることが求められる。つまり社会体験価値創出のエコシステムを回し続けることが必要になる。この段階はすでにエコシステムの「(6)具体的に社会に実装し、新たな社会潮流を生み出す → (1)に戻る」にあるため、活動を継続しながらも改めて社会潮流を読み解きなおし、ひとの意識の転換から取り組んで行く。

## 第7章 実践に向けて

ここまで持続可能な経営の実態調査を踏まえ、その特徴点と実現に向けた提言をまとめてきた。時流に合わせて非常に多岐にわたるアクションを多様な利害関係者と進めることが必要となるが、つまるところそれは社会体験価値という一点に向かっている。すなわち持続可能な経営とは、オーケストラがハーモニーを奏できるように時流に合った社会体験価値を創り出し提供し続けていくためのオーケストレーションを実践することであり、持続可能な社会を創るための経営である。

そして一つ一つの要素は一見難しく見えるものもあるが、結局のところは“社会にとって当たり前に必要なことを当たり前、地道に、続けていくこと”に過ぎない。特別な技術や経験が必要なわけでもなく、業種や規模などにも関係ない。今回は長野県下の企業を対象にしているが、おそらく日本の他の地域においても同様のことが言える。つまり、持続可能な経営は“やればできる”ものなのである。

ただし、そのきっかけは必要になっている。また“当たり前”が社会にとってのものではなく、自分たちの過去の経験則に縛られたものになっていると困難なものになってしまいやすい。とくに“社会にとっての当たり前”は、時代に合わせて常に変わっている点にも注意すべきである。加えてこのオーケストレーションの実現には、まさに指揮者のように創造的に全体をまとめ上げて相乗効果を越していくリーダーシップであるコンダクターシップの実践が求められる。しかしながらこのコンダクターシップを“意識して”実践し、その知見を整理して後進を育成できるような人財は非常に限られている。そのような人財が見つければ幸運だが、現実的にはその人財を探すよりも自ら踏み出すほうが成果には近い。つまり、持続可能な経営の実現に向けて自分たちが今どのような状態にあり、何が必要なのかに対してまず自らが意識的になり踏み出すことが必要なのである。

そこでこの章では持続可能な経営に踏み出すための具体的な3つのアクションを整理する。

### アクション1: この調査報告書をもとに客観的に自組織の現状を棚卸する

ここまでまとめてきた特徴点やワナと対処法、エンゲージメントの必要要素、社会体験価値創出のエコシステム、機会共創のアプローチの各要素を基に自組織の現状を照らし合わせる。とくに各要素をチェックリストとして自己採点して「取り組んでいること」「できていること」「できていないこと」「今後必要なこと」を整理することで、より自組織の現状に対する解像度を上げることができる。(付録⑤: 自置く可能な経営のためのチェックリスト 参照)

### アクション2: すでに展開されている機会共創のアプローチを利用する

実際に持続可能な経営に取り組んでいくとなると、まず着手すべきは機会共創のアプローチである。結局のところこの機会共創のアプローチが起点となり、社会体験価値創出のエコシステムが形成され、エンゲージメントの必要要素が整い、持続可能な経営の特徴点に挙げられた内容が整ってくる。また現業に取り組みながら小さく具体的な成果を積み上げながら進められるメリットもある。なお、逆のアプローチを行うとアクションが見えにくくなり、机上の空論に陥りやすいため十分注意が

必要となる。

しかしながらこの機会共創のアプローチを自前で最初からすべて対応することは難しい。だが幸いなことに同じ課題意識を持っている企業も多く、国や長野県などの自治体、金融機関、各種産業支援の団体などで提供されている施策が利用できる。長野県経営者協会としても2019年より機会共創のアプローチを地域共創ラボとの連携により提供してきており、2023年からはShinshu Creative Guildとして東京や名古屋などとも連携し拡大展開している。こうした施策を利用することで負荷・不確実性を最小限に抑え、持続可能な経営に向け踏み出すことができる。

### アクション3：実践者を発掘してコーチとして招聘する

長野県経営者協会など各団体等による機会共創のアプローチ関連の施策は活用しやすい一方で、参加する企業の立場からすれば自組織全体に展開することは現実的に難しい。自組織全体に展開するためには単純に参加者数を増やす必要があり、当然ながらコスト面が問題になってくる。また他の企業とも共有するため、自組織固有の問題を深掘りするにも限界がある。そこでこうした各団体等で提供される機会共創のアプローチ関連の施策を通じて自社にコーチできる人財を外部から見つけて招聘し、内部展開に協力してもらうことが効果的になる。なお、それは必ずしも講師だけとは限らず、運営関係者や他の参加者である可能性も十分ある。

コーチとして招聘した後は“教わる”のではなく、伴走型で“一緒に考え動いてもらう”ことが重要になる。持続可能な経営には決まりきった答えがあるわけではないので、今回の調査報告書の一つのガイドラインとしても活用しつつ、コーチの経験値からの意見ももらいながら、試行錯誤し続ければ十分に実現し得る。そういった意味では招聘するコーチは実践者であることが重要となる。経営層まで巻き込んでいくことを考えると、経営経験を有することが望ましい。実践経験としてはインターネットで検索してニュースや事例などで第三者的に掲載されているかが一つの判断ポイントになる。なお、実践経験がなかったり、実践経験が3年以上前であったりする場合には注意が必要になる。一方で実践経験があってもその再現性を整理できなかったり、考え方などを言語化ができなかったりする状態だとコーチとしては難しくなることもある点にも注意する。また長期的にはそのノウハウを蓄積していくことで、自組織でコーチを内製化していくことも必要になる。これによりさらに持続性を高めることができる。

繰り返しになるが、これらのアクションを進めて行くためには特別な技術も経験もいらない。踏み出し、やり続ければ実現していける。ただしその踏み出す勇気と、実現に向けて地道に続ける胆力が不可欠となる。といっても全社的に必要なわけではなく、経営層、とくに経営トップがその意思を明確に示し、行動で見せていくことがあれば組織的に動き出せる。そして従来の枠組に囚われることなく変革と創造のためのリーダーシップを中間層が発揮していけば、十分に持続可能な経営は実現し得える。もしそこに不安や戸惑いがあったとしても長野県経営者協会をはじめ、経営者同士がつながりあい支え合う場が存在している。すでに支援施策も存在している。つまり持続可能な経営はもはや“できるか・どうか”の問題ではなく、“やるか・やらないか”でしかないのである。

## おわりに

2021年度のDX実態調査に続き、2022年度も持続可能な経営の実態調査という非常に貴重な機会をいただけたことにまず感謝を申し上げます。また今回の調査にあたりご協力をいただきました関係者の皆様にも重ねて御礼を申し上げます。

今回、「持続可能な経営」というテーマに至ったのは、実はDX実態調査に感じていた限界があったからでした。DX実態調査を進める中で「DX」という言葉は意識していないけれども“当たり前”すでに取り組んでいる企業にいくつも出会い、「DX」という概念だけでは長野県下の企業経営に十分貢献することはできないと感じていたのです。

そんな中、特に契機となったのは調査を通じてお会いした木造住宅建築等を展開する株式会社フォレストコーポレーションの小澤社長をはじめとする皆様との交流でした。同社の皆様は地域に対する愛情が深く、またGibという非常にユニークな仕掛けにより高いエンゲージメントを築き、コロナ禍の難局を乗り越えて成長を果たしていました。しかしながら慢心せず、また長野県経営者協会が共催した「2022年度ひと・組織・事業の変革実践プログラム」（主催：NICOLLAP）にも参加し、真摯に自分たちの価値を探究し続けていらっしゃいました。そこに共通していたものは自然体で共有している社会体験価値への意図と持続可能性に対する意識だったのです。この交流がきっかけで真に向き合うべきことは「持続可能な経営」であり、それは「持続可能な社会を創る経営」だという気づきに至っています。

給食・飲食事業を展開する株式会社ミールケアの関副社長との関わりも大きな学びとなりました。同社は「ひと・組織・事業の変革実践プログラム」に2020年から継続参加していただいております。2022年度は戦略デザインのための「Beyond the Border2.0」（主催：ナゴヤイノベーションズガレッジ）にも参画し、そこから見出されたものはやはり食を通じた持続可能な社会づくり。そのために会社をどう深化させていくかの議論を真剣に進める姿に深い感銘を受け、エンゲージメントの重要性を改めて感じた次第です。

他にもアルピコグループでスーパーマーケット等を展開する株式会社デリシアの取り組みも持続可能な経営の在り方として非常にユニークでした。萩原社長のリーダーシップのもと、地域生活者の問題を捉え、10年・20年の長期的な視点でいかに地域への貢献を継続するかを試行錯誤し続けていらっしゃいました。2022年9月にはSDGs from SHINSHUなど持続可能な社会づくりにつながる番組制作に取り組んできている長野朝日放送とコラボレーションした「長野クラフトビール&フードフェス」を開催するなど、その精力的な姿に本当に驚かされると同時に非常に多くの戦略的な示唆をいただいています。

他にも工業機械やITサービス、小売りなど、業種・業界・規模を問わない長野県下の多様な経営者の皆様との対話を通じ、実践に基づく持続可能な経営に関するたくさんの気づきをいただくことができました。そして多方面の関係者のご協力のもと、今回の調査報告書としてまとめた知見は長野県の地域はもとより、社会全体にとっても大きな財産になると感じています。今後、世界に通じる持続可能な経営の在り方を長野から発信できる、そんな期待も膨らんでいます。

実際に今回の調査で得られた知見は一つのモデルケースとなり、他地域や大企業での変革の取り組みなどに活用されるなど社会的影響力を持ち始めています。とくに東京都港区の港区立産業振興センターでのコミュニティ形成プログラムとは密な連携が進んでいます。同センター関係者にも「ひと・組織・事業の変革実践プログラム」に参加いただき、Minato Creative Guild を 2022 年 5 月に立ち上げ、2023 年 1 月には「遊ぶ・感じる・楽しむ!リトル信州 minatoEXPO2023」を開催しました。さらにより継続的な事業としていくために一般社団法人 Creative Guild を 2023 年 4 月に立ち上がるまでに至っています。こうした動きとの連動性をより高めるために長野側もこれまで地域共創ラボの中で動いていたチームをスピノフし、より多様ななかかわりの中で持続可能な経営の実現に具体的に貢献していくため「Shinshu Creative Guild」として2023年度から活動を展開しています。他にも中部経済連合会が立ち上げたイノベーション拠点であるナゴヤイノベーターズガレッジとの連携の強化にもつながっています。

一方で今回の調査では整理しきることができなかつたことも少なくありません。例えば持続可能な経営によって創られる地域社会の在り方は、より解像度を上げることが必要だと感じています。これは間違いなく循環型経済のモデルとなり、個々の事業成長はもとより、地域防災や食の安全保障などにもつながってくると考えています。ほかにも機会共創のアプローチを推進・加速していくためには、その手法をより具体化することも必要になってきます。昨今話題の ChatGPT などの AI 技術の活用も必然となっています。このあたりは今後も継続して探究し、次年度以降にお届けできるようにしてまいります。

いずれにおきましても本当に多面的に、地域も業界も組織も立場も超えた持続可能な経営の実現に向けたアクションが長野から生まれてきています。これは今後、日本における SX のモデルの一つに十分なり得ます。だからこそ長野からどんな世界が創り上げられていくのか、これからも私自身楽しみながら一人の実践者として皆様と多方面に関わっていけましたら幸いです。

持続可能な経営に取り組むすべての皆様への敬意と、改めてご協力いただきましたすべての関係者の皆様への感謝を込めて。

長野県経営者協会 SX アドバイザー

渋谷 健

※渋谷 健(しぶや たけし) 略歴

東海大学を卒業後、アクセンチュア株式会社に入社しコンサルティングに従事。その後、国内ベンチャー、国内大手企業経営戦略室を経て 2014 年にフィールド・フロー株式会社設立。「事業に脚本を」をコンセプトにオープン・イノベーション実践活動を全国展開し、戦略立案からシステム開発や人材育成までを総合的に提供する。経済産業省・農林水産省などの政策事業、北九州市・宮崎県・長野県・東京都港区などの地方創生事業、大企業・金融・ベンチャーなどの民間事業にプロの事業プロデューサー/ファシリテーターとして関わる。現在は DBIC ディレクター、ナゴヤイノベーターズガレッジ 運営委員、Creative Guild ギルドマスターなどとしても活動中。

私は長野県に移住してから多くの企業と関係を持たせていただいています。そのなかでも今回の実態調査は、地域社会や世界のために会社というシステムを使って社会価値を提供し続ける経営者の想いに直接触れ、地域で活躍する企業をより深く知る貴重な機会となりました。これは自身の独立にあたって掲げていた「勇気と感謝の循環を」という地域循環に貢献していくビジョンを見つめ直し、またこの地域の住人のひとりとして企業と地域の関係性をさらに身近に感じる体験ともなりました。

一方、企業が持続的に社会体験価値を提供していくための経営者の想いと、それを支えるあらゆる人の可能性を活かせる会社組織としての在り方の重要性を改めて痛感しました。その中でもリーダークラスは難しいことが求められています。だからこそこれらの方々に勇気を届け、次に進む一歩が社会を循環させるエネルギーとなるように、今後も皆様に寄り添い続けて参ります。

長野県経営者協会 SX コーディネーター

長田 淳

※長田 淳(おさだ じゅん) 略歴

法政大学卒業後、株式会社帝国データバンク入社し社内システム開発に従事。2007年に長野県に移住し、ソラン株式会社(現 TIS 長野株式会社)にて製造業・流通業小売業の ICT システム導入、ICT コンサルティング、業務プロセス改革、経営マネジメント支援、マーケティングに従事。2022年に独立し、民間企業向け ICT 活用による経営力向上支援およびマネジメントを行いながら長野県で地方創生事業に実践者として関わる。長野県 IT コーディネータ協議会員。

本調査は、長野県下 27 社に対するヒアリング調査及び追跡調査で得られたデータをもとに、持続可能な経営におけるオーケストレーションの実践の重要性を明らかにしたものである。実査に際してヒアリングシートや診断ツールを利用するなど、データの包括的収集や横断的比較に十分配慮された調査設計がなされており、またワークショップ等を併用するなどよりリアルで詳細なデータ収集に向けた工夫も随所になされている。

得られた知見も大変興味深く、また分かりやすくまとめられている。調査対象を 3 つのグループにカテゴライズしたうえで、追跡調査の内容を踏まえ、持続可能な経営の 5 つの特徴と 4 つの留意すべきポイントが示唆されている。これらの指摘は、持続可能な経営の実現に向けた重要なメルクマールになると思われる。また、こうした点を踏まえたうえで導出されている提言は、経営層や実務層といった層ごとに整理され、具体的なステップ順に描かれるなど、調査結果を実践の中で活用しやすくするための工夫も凝らされている。

本調査は、データの収集手続きにおいて十分な信頼性を有しており、また得られた知見及びその利活用という点でも大きな有用性と可能性を有していると考えられる。

明治大学 商学部 教授

福田 康典

※福田 康典(ふくだ やすのり) 略歴

明治大学商学部教授。2004年に商学部専任講師となり、准教授を経て、2014年より現職。2013年から2015年まで英国カーディフ・ビジネススクール客員研究員。現在、日本経営診断学会、日本情報経営学会、地域デザイン学会の理事。主な研究領域はマーケティングリサーチ、情報倫理、および地域デザイン。市場や地域デザインで見られる価値共創とエコシステムを情報行動の観点から研究。近著:「ZTCA デザインモデルにおける地域価値の体系化と評価の方法」原田保・石川和男・福田康典編著『地域価値発現モデル-ZTCA デザインモデルの進化方向』学文社(2022)、「Perceived Risk and Desired Protection: Towards Comprehensive Understanding of Data Sensitivity,」Arias Oliva, M. et al. (Eds.), *Societal Challenges in the Smart Society, Universidad de La Rioja*(2020)など。

渋谷氏の調査に同席させて頂き大変刺激になったのはその調査手法である。調査には定量調査と定性調査の2種類がある。定量調査はアンケート調査のようにある回答群から回答するもの。定性調査は任意の書き込みで調査を行うため幅広く意見を聴取できる反面、回答者の心理状態や手間が調査内容に影響する。渋谷氏の調査は、インタビュー形式で行いながら、その回答を文章化して確認する。回答者は自由に話をしながら文章化された自分の意見をその場で確認できる。また、その回答を数値化しているのも非常に興味深い。数値化の基準が主観的になるのは否めないが、そもそも回答者の意見を本人が数値化することが困難なのであるから、回答者が渋谷氏とともに数値化されたものをその場で確認できる本調査方法は回答者の事実に近いと言えるだろう。その調査結果から得られた各種施策は、今後の企業成長に大きな糧となることは間違いなく、一経営者としても大きな期待を寄せるものである。

博士(経営管理学 専門:危機管理)/株式会社 ZOAS 代表取締役  
浅野 竜一

※浅野 竜一(あさの りゅういち) 略歴

元千葉県警察官。退官後、米国にて警護及び Risk Management(危機管理)を習得。警備会社にて都内某企業幹部等の身辺警護を経て、株式会社ナイキジャパン危機管理担当部署設立し、長野オリンピック及び2002ワールドカップにて同社の危機管理及び警備責任者を務める。2007年株式会社 ZOAS 設立。自衛隊・海外派遣部隊のミッショントレーナー兼演習オブザーバー(評価分析担当)として技術提供及び訓練作成と指導を実施する国内唯一の民間企業となる。2016年に危機管理の5段階並びに危機的状況における心理的作用に焦点をあてた本邦初の論文として博士(経営管理)を取得。現在は企業や官公庁に対する危機管理コンサルティング/教育を提供している。

## 長野県経営者協会 会員の皆様へ

まず今回の調査にあたりご協力いただきました関係各所の皆様に心からの御礼を申し上げます。また、長期間にわたり調査にご対応いただいた渋谷氏、長田氏、並びに分析・考察にご協力いただいた福田先生・浅野先生に厚く御礼を申し上げます。

2021年のDX実態調査を踏まえ行った今回の持続可能な経営の実態調査は、より経営の本質に迫る内容だったと感じています。だからこそ、結果的には非常にシンプルな結論となりました。“社会にとって当たり前に必要なことを当たり前、地道に、続けていく”こと、そして持続可能な社会を創ることに貢献していくことが現代の経営には求められています。これは長野県経営者協会が設立した際のスローガン「経営者よ、正しく強かれ」と、掲げてきた理念「進取創造」「終生学習」の実践にほかなりません。そして大変うれしかったことは、それを実践しけん引する企業が、その実現に挑戦する企業が、長野県下にたくさんあったということです。

一方で、この当たり前のことを当たり前にする難しさも改めて感じたのが、今回の調査結果でもありました。大きく環境変化し続ける現代社会において、当たり前が何かを理解し、そして実践することの重要性を私自身痛感している次第です。

その結果から整理された今回の調査結果は業種・業界・規模を問わず、多種多様な企業の指針となると期待しています。そして皆様が持続可能な経営を実現できるように、長野県経営者協会としてもこの調査結果に基づいた具体施策を今後ご提供してまいります。

とくに今回焦点に上がった人財投資は重要な課題と捉えており、SX人財育成ほかShinshu Creative Guildなどと連携したプログラムの提供を推進してまいります。また会員各社におかれましては、個々の経営課題を掘り下げてその解決に向けた具体的なアクションにつなげていくための支援施策もご提供していく予定です。加えて、持続可能な経営の在り方は今後も進化していくことが必要であるため、長野県内の関係各所との連携だけでなく、県外機関とも連携し調査研究を継続してまいります。

こうした活動を通じてカーボン・ニュートラルをはじめとする現代社会の課題解決を図る、真に持続可能な経営の在り方を長野から世界に向けて発信していければと考えております。これは豊かな自然環境と共に歩み、持続可能な経営を実践できる長野県の企業の皆様とだからこそ為し得るものであります。

持続可能な世界をけん引する、持続可能な地域社会としての長野をともにこれからも築いてまいります。

一般社団法人 長野県経営者協会  
専務理事 平林 靖久

## 参考文献

- ・ C オッター シャーマー(2010)「U理論」
- ・ C オッター シャーマー, カトリン カウファー(2015)「出現する未来から導く」
- ・ ピーター M センゲ(2011)「学習する組織」
- ・ ドネラ・H・メドウズ(2015)「世界はシステムで動く」
- ・ ロバート・キーガン、リサ・ラスコウ・レイヒー(2013)  
「なぜ人と組織は変わらないのか」
- ・ ロバート・キーガン、リサ・ラスコウ・レイヒー(2017)  
「なぜ弱さを見せあえる組織が強いのか」
- ・ P. センゲ, O. シャーマー, J. ジャウオースキー, 野中 郁次郎, 高遠 裕子(2006)  
「出現する未来」
- ・ 野中 郁次郎、竹内 弘高(1996)「知識創造企業」
- ・ 野中 郁次郎、紺野 登(2007)「美徳の経営」
- ・ 重松 博之, 野中 郁次郎, 鈴木 寛, 山内 康英, 公文 俊平, 牧原 出,  
泉田 裕彦, 東 信男, 亀井 孝文(2021)  
「ワイズ ガバメント」
- ・ フレデリック・ラルー(2018)「ティール組織」
- ・ マイケル・ウェイド, ジェフ・ルークス, ジェイムズ・マコーレー,  
アンディ・ノロニャ, 根来龍之(2017)  
「対デジタル・ディスラプター戦略」
- ・ マイケル・ウェイド, ジェイムズ・マコーレー, アンディ・ノロニャ,  
ジョエル・バービア, 根来龍之(2019)  
「DX 実行戦略」
- ・ ハンス・ロスリング, オーラ・ロスリング,  
アンナ・ロスリング・ロンランド(2019)  
「ファクトフルネス」
- ・ 前野 隆司(2013)「幸せのメカニズム 実践・幸福学入門」
- ・ 藤本 浩一, 芦塚 英子(2006)「フォイヤーシュタインの理論と日本での実践」
- ・ 片桐 康宏, ドングショー・リー(2021)「パフォーマンス・ラーニング」
- ・ P F ドラッカー(2001)「マネジメント エッセンシャル版」
- ・ P F ドラッカー(2002)「ネクスト・ソサエティ」
- ・ ティム・ブラウン(2014)「デザイン思考が世界を変える」
- ・ ヘンリー チェスブロウ(2004)「OPEN INNOVATION」
- ・ 入山 章栄(2019)「世界標準の経営理論」
- ・ 広野 彩子(2020)「世界最高峰の経営教室」

# 持続可能な経営とは「持続可能な社会を創る経営」、それは時流に合った社会体験価値のためのオーナーズトレーシジョン。

## 持続可能な経営の5つの特徴点

<p><b>基本姿勢</b> 【社会課題起点】 デジタル&amp;グリーンは前提 長期・社会視点での課題意識 必然としての変革と創造</p>	<p><b>行動特性</b> 【エンゲージメント形成】 トランス (信用×信頼) 重視 “ひと”中心の施策 自律した独自ブランドの形成</p>	<p><b>基本戦略</b> 【社会体験価値の提供】 未来へのオーナーの創発 壁を超えたHUBチーム形成 社会的影響力の創出</p>	<p><b>重点施策</b> 【経営視点での人材投資】 主体的創造的なメンバーの形成 自己管理能力の醸成 多様な学びの機会の継続提供</p>
<p><b>重要成功要因</b> 【価値提供の機会共創】 社会的多様性とのつながり 集合知によるアイデア創発 “まずやってみられる”環境</p>			

**エンゲージメント必要要素**

- 経営層によるパーパスの発信
- 中間層によるリーダーシップの発揮
- 実務層でのライフキャリアの設定
- 協業関係者のスタンスの明確化
- 生活者としてのエンカルの意識

**社会体験価値創出のエコシステム**  
(新たな社会潮流)

【ひと】 意識の転換 現状の認知	【組織】 関係性の強期化 余白の創出	【事業】 提供価値の変容 可能性への道筋
探索による進化 (全体→個) 探究による深化 (個→全体)	心理的安全性 安全構築 (信用×信頼)	関係者合意 社会への実装

方向性: 危機感・問題意識 → 意志の共有

機会: トラストの構築 (信用×信頼)

**機会共創のアプローチ**  
より広く多様な巻き込み

組織外ネットワークの拡大

- 接点づくり
- 関心の引き出し
- 動機づけ
- アクションの明確化
- 施策・手法の確立
- 全体浸透
- 持続発達

より深いトラストの構築

関係人は自然と絞られる

組織内チームの発達・継承

権威による手法の可ナ → 対等な関係性による本質の探究

担当者・外注の可ナ → 経営層主体での実践展開

単純化・効率化の可ナ → 主体性・創造性のためのコーチング

人気者の可ナ → 時間価値軸での選択と集中

©Creative Guild 「社会にとって当たり前に必要なことを当たり前に、地道に、続けていくこと」

# エンゲージメントの必要要素



■ それぞれの立ち位置を理解し、意図を持って関わることでエンゲージメントが形成されていく。

	重要要素	経営層	中間層	【対象】 実務層	協業関係者	生活者（社会）
<b>経営層</b>	<b>パーパスの発信</b> 創り出した社会の在り方とそこに込められた想いを社会に対して公に発信する	<b>社会の在り方の探求</b> 経営層同士で会社の枠を超え社会的な視点で社会の在り方を探究する	<b>未来へのシナリオの創発</b> ミドル層と人として向き合いパーパスを踏まえ共に進む未来へのシナリオを描く	<b>行動規範の率先垂範</b> パーパスを踏まえた行動規範を自らが率先して示し続け、言外にも想いを伝え続ける	<b>目的意識の共通化</b> 協業先の立ち位置やスタンスを尊重し互いの目的意識を共通化する	<b>社会評価の受容</b> パーパスに対する反応としての社会評価を真摯に受け入れ、学びとする
<b>中間層</b>	<b>リーダーシップの発揮</b> パーパスを自分事として周囲を巻き込み、変革と創造の実践をけん引する	<b>意志の明確化</b> 示されたパーパスに対して一人の人間として自分自身がなぜ、何をしたいのかを示す	<b>戦略の具体化</b> 分野などの壁を超えた協働的関係性を築き、実行可能な戦略を具体化する	<b>サボートの提供</b> それぞれの持っている可能性を最大化するためのサポートを提供し続ける	<b>連携施策の展開</b> 相互に戦略を理解し、相乗効果を発揮するための連携施策を展開する	<b>共感による動機づけ</b> 生活者に何が必要かを探究し、共感によって具体的な行動へ動機づける
<b>実務層</b>	<b>ライフキャリアの設定</b> 自分自身の人生を通じて何をしたいのか、そのために今何をすべきかを明確にする	<b>自らの意義の整理</b> 示されたパーパスの自分自身にとっての意義を自分なりに咀嚼し、整理する	<b>具体施策の整理</b> 戦略を踏まえた目標を共有し、自らの役割と具体的な現場施策を特定する	<b>気づきの創発</b> 自分自身の現状を相互の関わりの中で振り返り、新たな気づきを創発する	<b>外部知見の獲得</b> 具体的な協働活動による外部からの刺激を通じて新たな知見を獲得する	<b>実践知の蓄積</b> 現場での施策実践による試行錯誤を重ね、実践知を蓄積していく
<b>協業関係者</b>	<b>スタンスの明確化</b> 社会における自らのスタンス（考え方・姿勢）を明確にする。	<b>合理性の確認</b> 示されたパーパスを踏まえ協業することの合理性があるかを確認する	<b>協働範囲の整理</b> 事業を推進するための戦略・職務の確認し、協働範囲を整理する	<b>実務的な相互理解</b> 実務レベルで協業の意義・目標・施策内容を相互理解し、動ける状態にする	<b>利害関係の把握</b> 当該領域全体を俯瞰し、利害関係者それぞれの意図・関わりを把握する	<b>社会潮流の読み解き</b> 生活者の観察を通じ、関連・周辺領域も含めて社会潮流を読み解く
<b>生活者（社会）</b>	<b>エシカルの意識</b> 多様な視点に触れ、社会的な倫理観をもちつつ自分自身の行動を選択する	<b>社会的責任の確認</b> 示されたパーパスを踏まえ社会的責任が果たされているかを確認する	<b>必要性の確認</b> 自分自身と社会に本当に必要な社会体験価値が提供されるかを確認する	<b>体験価値の評価</b> 商品やサービスを通じ実際に得られる体験価値の意義を評価する	<b>選択肢の発見</b> 当該の体験に関わる関連領域に関心をもち、行動の選択肢を広げる	<b>社会への意見発信</b> 多様な生活者同士、尊重し合うことで得た気づきを社会に意見を発信する

付録②：エンゲージメント必読書

©Creative Guild



# 社会体験価値創出のエコシステム

■ 社会課題を起点にひと・組織・事業の在り方を問い続ける、進化と深化による循環。

	ひと：意識の転換 新たな社会潮流	組織：関係性の強靱化	事業：提供価値の変容
<b>探索による進化</b> <b>(全体から個人へ)</b> 現状の認知 社会課題との対峙 組織実態の理解 自分自身の再確認 <p>社会・組織、そして自分自身の置かれた状況を客観的に把握理解することで、現状の認知を共有し、向き合うべき危機感・問題意識を明らかにしていく。</p>	<b>探索による深化</b> <b>(個人から全体へ)</b> 意志の共有 個々人の人生設計 施策方針の協調・整理 目指す社会像の発信 <p>個々人が人生として、組織として、共通して目指す社会像を明らかにすることで意思の共有を図り、実現に向けた方向性を明らかにしていく。</p>	<b>余白の創出</b> 環境・制度の見直し 資金（資源）余力の確保 自由裁量範囲の整理 <p>環境変化に適応し続けるための大前提として、組織的な断捨離によって活動のための余白を創出し、新たな挑戦するための心理的安全性を確保していく。</p>	<b>可能性への道筋</b> 異分野・新領域の体感 試行錯誤による具体化 個々人の能動的な選択 <p>従来の枠組に囚われずに試行錯誤を繰り返すことで実際に動けるチームにより可能性の筋道を整え、本格的に動いてくための関係者合意を得ていく。</p>
<b>危機感・問題意識</b> <b>方向性</b>		<b>心理的安全性</b> <b>機会</b>	
		<b>トラストの構築</b> (信用×信頼) 自己管理能力の強化 多様性の尊重 社会での相互学習 <p>個々人が自律的に行動し、尊重し、学びあう中で実践者同士のトラスト（信用×信頼）を形成し新たな気づきと機会を得ていく。</p>	<b>社会への実装</b> 実践を通じた研鑽 仕組化による展開 第三者評価の獲得 <p>個々の実践で得られた知見を基に仕組化し、社会課題解決機能として実装することによる効果が認められていくことで社会価値が実現される。</p>

©Creative Guild

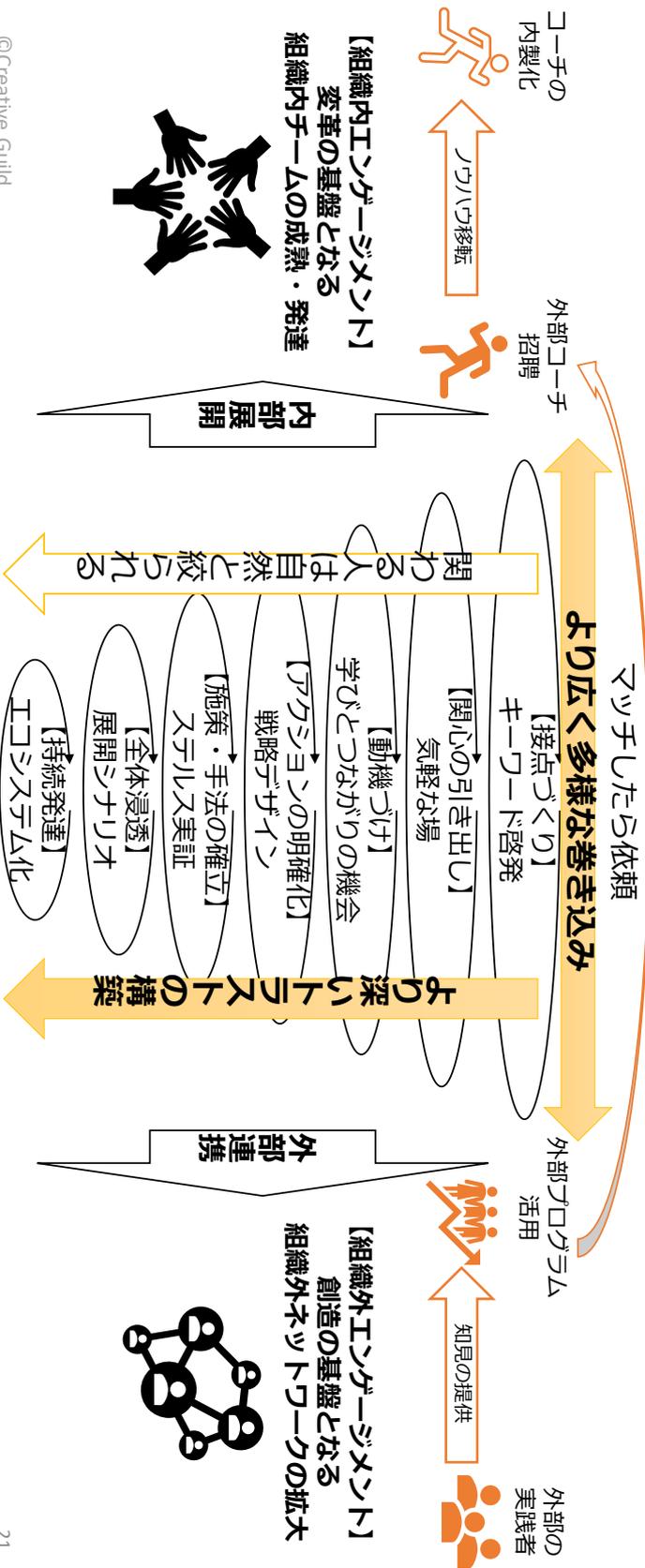
20

付録③：社会体験価値創出のエコシステム

# 機会共創のアプローチ



■ 外部提供のプログラムやコーチを活用して、組織内外を巻き込んだ価値提供の機会を共創・共有する。



付録④：機会共創のアプローチ

©Creative Guild

## 付録⑤:持続可能な経営のためのチェックリスト

### 持続可能な経営のためのチェックリスト

【点数のつけ方】 1点:全くできていない 2点:できていない部分が多い 3点:できている・できていないが半々程度 4点:できている部分が多い 5点:十分にできている

2022年度 長野県経営者協会 持続可能な経営実態調査報告書

©Creative Guild

チェック項目	点数	取り組んでいること	できていること	できていないこと	必要なこと
<b>〇持続可能な経営の実現状態の観点</b>					
<特徴①> 基本姿勢 : 社会課題起点となっているか?					
<特徴②> 行動特性 : エンゲージメント形成ができているか?					
<特徴③> 基本戦略 : 社会体験面提供を目的としているか?					
<特徴④> 重点施策 : 経営視点での人財投資をしているか?					
<特徴⑤> 重要成功要因 : 価値提供の機会共創に取り組んでいるか?					
<ウナ①> 権威による手法に囚われず、対等な関係性による本質の探求しているか?					
<ウナ②> 担当者・外注に依存せず、経営層主体での実践展開しているか?					
<ウナ③> 単純化・効率化に囚われず、コーチャングの活用をしているか?					
<ウナ④> 人気者になったことに惑わされず、時間面・面談での選択と集中しているか?					
<b>〇エンゲージメントの必要要素の観点</b>					
A)経営層によるパーパス (社会に対する意志) の発信をしているか?					
B)仲間間によるリーダーシップ (変革と創造へのけん引力) の発揮がされているか?					
C)実務層でのライフキャリア (人生設計) の設定をしているか?					
D)協業関係者のスタンス (考え方・姿勢) の明確化されているか? (確認できているか?)					
E)生活者としてのエンカール (倫理観) の意識に対応できているか?					
<b>〇社会体験面・価値創出のエコシステム形成の観点</b>					
(1)自らが置かれている現状を認知し、危機感・問題意識を明確にしているか?					
(2)利害関係者の意志を共有し、方向性を明確にしているか?					
(3)仕組みを整理して余白を創出し、心理的安全性を確保しているか?					
(4)実践者同士のトラスト (信用×信頼) を構築し、新たな機会を創出しているか?					
(5)試行錯誤の結果から可能性の通筋を整え、関係者合意を得ているか?					
(6)具体的に社会に実践し、新たな社会潮流を生み出しているか?					
<b>〇機会共創のアプローチ実践の観点</b>					
Step 1 : キーワード啓発による接点づくりを行っているか?					
Step 2 : 気兼ねな場による関心の引き出しを行っているか?					
Step 3 : 学びとつながりの機会による動機づけを行っているか?					
Step 4 : 顧客デザインによるアクションの明確化を行っているか?					
Step 5 : スケジュール集証による施策・手法の確立を行っているか?					
Step 6 : 展開シナリオによる全体浸透を行っているか?					
Step 7 : エコシステム化による持続発展につながっているか?					

一般社団法人 長野県経営者協会



*Shinshu Creative Guild*