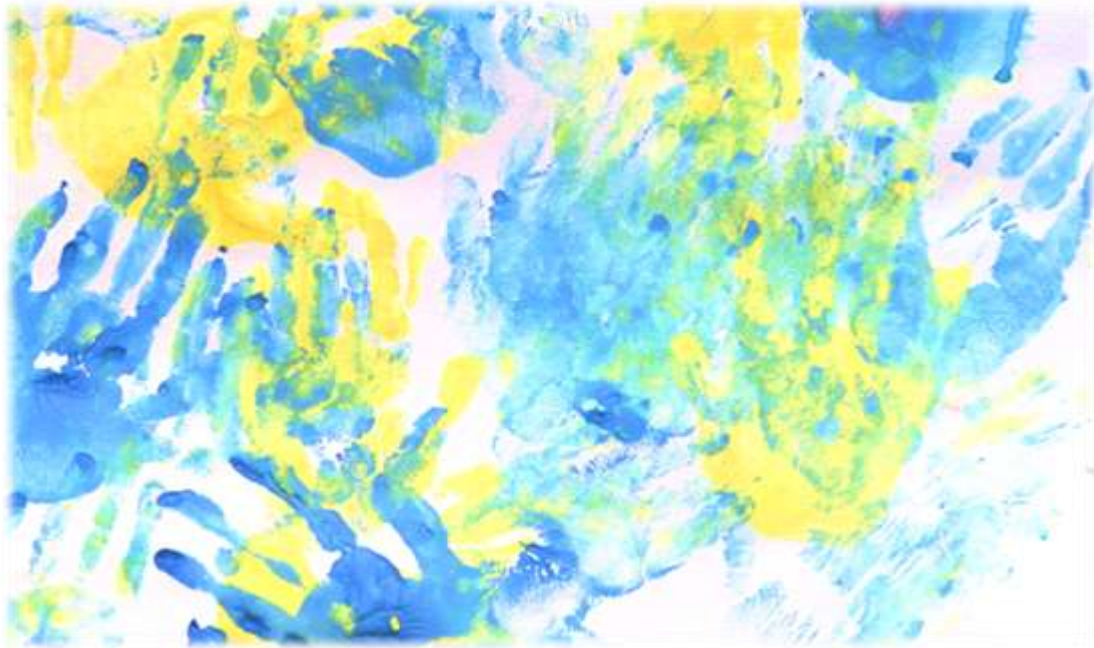


一般社団法人 長野県経営者協会

2023年度 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 2023)

～持続可能な経営のためのガイドライン/チェックリスト～



長野県経営者協会 SX アドバイザー 渋谷 健

表紙アート: i2i 作「FUN」

目次

第1章 調査結果概要	2
参考) 解説動画および AI 環境の使用方法	7
第2章 調査実施内容	8
第3章 持続可能な経営の実現に向けた実践課題	10
第4章 持続可能な経営の実践に向けたガイドライン/チェックリスト	14
観点①: 基本となる考え方	15
観点②: 経営メッセージ	17
観点③: 生産性向上	18
観点④: エンゲージメント強化	21
観点⑤: 人財投資	22
観点⑥: 事業によるインパクト(新規事業開発)	25
第5章 実践に向けた必要施策	27
おわりに	31
長野県経営者協会 会員の皆様へ	32
参考文献	33

第1章 調査結果概要

2021年度と2022年度の実態調査を踏まえた実地検証と関係者ヒアリングによる調査を行った。その結果、持続可能な経営の実現においては人財投資が重要であることが明らかとなった。この人財投資は「経験学習×成功循環」の考え方にに基づき、経営が意志を持って積極的にメッセージを発信し、生産性向上とエンゲージメント強化を行っていることを前提としている。今回はその実践のためのガイドラインをチェックリスト形式で提供する。また合わせて簡単な解説動画を提供するとともに、2024年度以降の具体的な支援施策につなげていく。

【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】

長野県下の企業が持続可能な経営に向け必要施策の具体的な実地検証として、コーチング・プログラムを開発し、関係各所の実務活動へ展開し、その推進を支援した。また、経営層だけでなく中間層・実務層を含めた幅広い関係者ヒアリングによる調査を実施した。加えて長野県下企業の特性をより明確につかむため、セミナーやワークショップの場を設け、県外企業までを含めて意見を集め、マクロな視点を取り込んで調査を行った。

【前提整理】

本調査では2021年度・2022年度の実態調査結果を前提とする。とくに「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として位置付けている。

【地域特性についての整理】

本調査では長野県下の企業に加え、東京や名古屋など都市圏を含む他地域の大企業から中堅・中小・ベンチャー企業まで調査を実施した。その結果、特に精密機械や食品関連分野における業種や、都市部の大手企業への依存度が高い“待ち”の姿勢など、市場ポジショニングに明確な特色が見られた。さらに、現状を打破し自律的な事業展開を図る企業も見られ、新たな動きが始まっていた。特に持続可能な経営に積極的に取り組む企業では、地域の成長と自社の成長を

一体のものとする思考が特に際立っていた。

一方、持続可能な経営の実現に向けた課題は根源的なものであり、地域差や企業規模、業種による差は見られなかった。これら根源的な課題に対処することが持続可能な経営の鍵となる。このため、長野県での持続可能な経営アプローチの精査は、地域の持続可能性にとどまらず、日本全体の持続可能性への貢献に繋がる可能性を秘めている。

【重点課題】

今回の実態調査を通じ、以下の3点が持続可能な経営の実現のための重点課題となっていることが改めて明らかになった。全般を通じて表層的な問題ではなく、ひと・組織・事業の根本的な変革が求められている。

- 社会価値創出に向けた人財投資
- 中間層・実務層のリーダーシップ育成
- 利害関係者同士の意志共有

【重要となる考え方】

重点課題の解決にあたり、プログラム等を通じた実証を重ねたことで経験学習（組織行動学者 デイビット・コルブ氏提唱）と成功循環（MIT 教授ダニエル・キム氏提唱）の組み合わせによる実践が重要であることが確認された。それはデータなどに基づいて事実を把握する（経験）→良好な関係性を築く（関係性）→相互に気づきを共有する（内省）→ものごとの考え方を発達させる（思考）→必要施策を整理する（抽象化）→具体的な行動に落とし込む（行動）→現場で実践する（実験）→得られた結果を振り返る（結果）のサイクルを回し続けることである。これによりひと・組織が発達し、事業を通じた社会に対するインパクト創出が可能になる。

【実現アプローチ】

持続可能な経営の実現に向けては、経験学習×成功循環の考え方に基づき、経営（経営層）が主体となりインパクト創出に向け、戦略的に人財投資を展開することが必要となる。そのためには以下6つの観点が必要となる。取り組みの初期は1から順に進めていき、成熟期においてはこれら6つの観点を連動させながら同時に展開し続けることが必要となる。

1. 基本となる考え方（持続可能な経営のために前提として必要になる考え方の共有）
2. 経営メッセージ（事業による社会インパクト創出への意図を明示）
3. 生産性向上（人財投資を行っていくうえでの余白を創出）
4. エンゲージメント強化（投資対象人財の意欲向上と離脱防止のため信頼関係を構築）
5. 人財投資（事業戦略の中に人財投資を位置づけて展開）
6. 事業によりインパクト創出（新規事業開発等を通じ社会共通価値を提供）

【カギを握る人財投資】

人財投資は段階的な展開が必要となる。裾野を広く全社的に始め、より事業によるインパクト創出の可能性が高い人財に焦点を絞っていくことが求められる。また一方通行で段階を進めるだけでなく、必要であれば手前の段階に立ち戻って学びなおし、再挑戦できることも重要となる。以下にその段階を示す。

- ① 基礎環境（組織内外を含めた個人が自発的に学習できる環境の提供）
- ② 知の基盤（持続可能な経営に必要な基礎知識習得機会の提供）
- ③ 実践の基軸（コミュニケーションの質を高めるファシリテーション能力強化機会の提供）
- ④ 環境理解（事業を取り囲むマクロ環境・ミクロ環境の理解の深掘り機会の提供）
- ⑤ 戦略デザイン（実行可能な戦略策定のための実践コーチング機会の提供）
- ⑥ リーダーシップ&チーム形成（事業を推進するための実践コーチング機会の提供）
- ⑦ 機会共創の実践（具体的な新規事業等の価値創出のための投資の実施）
- ⑧ エコシステム化（事業を通じた社会体験価値創出の運営の委任）

これらの人財投資を進めるうえでは、事業によるインパクト創出までの一連のシナリオをプロデュースできる人財が不可欠となる。また組織内のロールモデル人財をつくることによって、「自分たちでもできる」という認識を共有し、自信をもって挑戦できる機運を組織的に作り上げていくことが合わせて必要になる。

【必要施策】

一連の人財投資を単体個社ですべて賄うことは非常に難しい。このため長野県経営者協会などの共同体による支援施策の活用が重要となる。とくに本調査実施時点ではプロデュース人財は希少であるため、シェアード型で各社の人財投資を支援できる状態を創る。その際、事業競争領域・戦略的協調領域・非競争領域の3領域を分けて具体施策を整理することが必要となる。

○事業競争領域：

- ・ 個社の事業活動そのものであり、個別の支援が必要な領域。
- ・ 人財投資においては⑦機会共創の実践、⑧エコシステム化が該当する。
- ・ 個々の事業活動に対する客観的・具体的な助言が提供できる環境が必要となる。

○戦略的協調領域

- ・ 事業としての方向性を同じくする企業同士で協働することが効果的な領域。
- ・ 人財投資においては④環境理解、⑤戦略デザイン、⑥リーダーシップ&チーム形成が該当する。
- ・ 最終的な事業によるインパクト創出を念頭に具体的かつ実践的な知見を共有し、実現に向けてたコーチングが得られる機会が必要となる。

○非競争領域

- ・ 事業領域を問わず社会全般の企業活動で共通的に必要となる領域。

- ・ 人財投資においては①基礎環境、②知の基盤、③実践の基軸が該当する。
- ・ 非営利型でオンラインなども活用し、経済的・時間的・空間的な制約のない、社会共通プログラムとして提供することが必要となる。

【チェックリストと解説動画/AI 環境の提供】

今回の調査結果を踏まえて、持続可能な経営を実現するためのアプローチと、とくに人財投資に関わる部分で確認すべき事項をチェックリストとして整理する。また本調査結果を解説した動画を作成する。これらを自社における持続可能な経営の実現に向けた課題を整理し、具体的にその実現に向けたアクションを設定するための一助としていただきたい。あわせて今回の内容を踏まえて、簡易に相談に対応できる AI 環境も提供する。利用方法については後述する。

【今後に向けて】

上記必要施策に関し、2024 年度より、長野県経営者協会を通じて具体的な支援施策を提供する。とくに非競争領域に関わるイーラーニング・コンテンツやワークショップ・プログラム等を新たに開発するとともに、2023 年に展開した「持続可能な経営人財育成プログラム (SX 実践人財育成プログラム)」、「イノベーション人財育成プログラム ビヨンド・ザ・ボーダー 2.0」、「持続可能な経営を実現する 事業推進リーダー向けコーチング・プログラム Deep Dive Journey」などをさらに精査して提供する。これらにより長野県下の持続可能な経営の実現に長野県経営者協会として継続的に貢献する。また長野県経営者協会の取り組みを東京地域はじめ他県に発信することにより、日本社会における持続可能な経営の実現にも寄与していく。

【補足:AI 活用について】

本調査にあたっては AI を非常に多くの場面で活用した。ヒアリング時においては音声入力機能でまとめ、その要約は AI を利用して行われた。また、ワークショップ時においてもオンラインのアンケートフォームを作成し、その結果を AI に読み込ませてその場で分析結果を参加者個々に提供した。実地検証の中で行ったコーチング・プログラムにおいても、個々に対する支援施策で AI を活用するだけでなく、参加者自身が AI の活用方法を理解し実務に応用していた。その結果、2022 年度と比較して飛躍的に広範で大量の情報を処理し、より多様な視点を取り込んで迅速に調査結果を分析・考察することが可能になった。

本調査においてすでに AI が大きなインパクトをもたらしているように、今後経営全般において AI が劇的な変化をもたらすことは疑いない。一方で AI は当然ながらコンピューターを必要とし、そのためにはエネルギーが必要となるが、その影響は見えにくい。つまり間接的な環境負荷を考慮しながら、AI の活用をいかに経営の中に取り込んでいくかは今後重要な課題となる。なお、AI を活用しないという選択肢は経営上、非常に危険な判断となる。AI の導入前後は、まさに過去の産業革命前後ほどの社会変容をもたらすため、持続可能な経営を求めらるるのであれば必然的に取り込むべき要素である。

持続可能な経営実践ガイドライン エグゼクティブサマリー ～事業によるインパクト創出のための人財投資～



【活動経緯】

実態調査活動 (2021～)

長野県経営者協会
長野県人財投資協議会

2021年度 DX実態調査
2022年度 持続可能な経営実態調査

＋

プログラム提供&現場実践

【重点課題】

- 社会価値創出に向けた人財投資
- 中間層・実務層のリーダーシップ育成
- 利害関係者同士の意志共有

©Field Flow.biz/ Creative Guild

【重要な考え方】

結果 (実績) → 関係性 → 思考 → 必要施策整理 (概念化) → 行動 → 経験学習 × 成功循環 → 事実の把握 (経験) → 関係性 → 気づきの共有 (内省) → 思考

【実現へのアプローチ】

経営が主体となりインパクト創出に向け、戦略的に人財投資を展開する

生産性向上
経営メッセージ
エンゲージメント強化
人財投資
事業によるインパクト (新規事業開発)

【人財投資シナリオ】

裾野を広くはじめ、事業によるインパクト創出の高い人財に焦点を絞っていく。

どの段階から始めるか、自分の意志で前に進める、気づいたらずみをおせる。

エコシステム化
機会共創の実践
リーダーシップ&チーム形成
環境理解 (マイクロ・ミクロ)
実践の基軸 (コアリーダーシップ)
知の基盤 (前提となる知見)
基礎環境

事業投資 (実践)
運抜型実践
コーチング
一部必修 & 希望制研修
全体共通

【必要施策】

シニアード型
プログラム人財

- 【事業競争領域】 それぞれの組織の個別事業に対する支援
- 【戦略的協調領域】 将来的な共創を見越した協働施策の展開
- 【非競争領域】 非営利での社会共通プログラム活用

2024年度より支援プログラムを具体的に展開予定

プロデュース人財 × 組織内ローモデル人財の存在がカギ

参考) 解説動画および AI 環境の使用方法

【解説動画の使用方法】

解説動画はイーラーニングプラットフォーム「UMU」を通じて、マイクロラーニング形式にて提供しています。今回の調査結果概要を中心に、長野県経営者協会 SX アドバイザーの渋谷が解説いたします。コメント機能等を使ってご意見・ご質問にもお答えします。

<使い方>

- ① 以下のイーラーニングの URL にアクセスする。

<https://umu.co/course/?groupId=377404&sKey=f5b4d10575f0b5d6d4455041383eccf6>

- ② 「エントリー」をクリックする

※初めて UMU を使用される方はアカウント作成を同時に行います。

すでに UMU のアカウントをお持ちの方はログインしてください。

(エントリーボタンが再度表示される場合は、クリックして必要事項を入力)

- ③ 画面上部の「始める」ボタンをクリックして進める
- ④ 記述内容や動画を確認したら画面下部の「次へ」をクリックする
- ⑤ 順次動画等のコンテンツを確認する(飛ばして見たい場合は、見たいコンテンツをクリック)
- ⑥ 質問などはコメント欄に記入する(随時講師より返信)



【AI 環境の使用方法】

AI 環境は ChatGPT (有償版) をもとに提供しています。過去の実態調査 (2021 年度 DX 実態調査、2022 年度持続可能な経営の実態調査、および 2023 年度持続可能な経営の実態調査) の内容を踏まえ、持続可能な経営に対する疑問・質問に専門的知見から答えてくれます。

<使い方>

- ① ChatGPT のアカウントを作成する。

<https://chat.openai.com/>

- ② アカウントの「My Plan」から「ChatGPT Plus」にアップグレードする

(2024 年 3 月時点 月額 20USD)

- ③ 以下の URL にアクセスする

<https://chat.openai.com/g/g-BfTF5K9vG-batiyaruchang-ye-sxadobaiza>

- ④ チャット形式で質問を投げかけ、使用する (ChatGPT と同様)



第2章 調査実施内容

2021年度DX実態調査、2022年度持続可能な経営の実態調査結果を踏まえて、その具体的な実践のためのアプローチを整理するための調査として実施した。長野県下の企業が持続可能な経営に向けた必要施策の具体的な実地検証と関係者ヒアリングによる調査を実施するとともに、長野県下企業の特性をより明確につかむため、県外企業までを含めたマクロな視点を取り込んで調査を行っている。

【調査実施方法】

実施期間：2023年4月～2024年3月

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> 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)

実施内容：

1. 個別企業における深掘り調査(3社、のべ約70名に対して実施)
 - (ア) 個別企業において、経営者に加え事業部門等の責任者ごとに個別にヒアリングを実施
 - (ウ) ヒアリング結果をもとに全社の特性を整理
 - (エ) 当該企業における戦略方針を整理し、関係者全体での意見共有
 - (オ) 上記から実践ベースでどのような戦略アプローチが求められるかを整理

2. 持続可能な経営 診断ツールを用いた調査(延べ77名に対して実施)
 - (ア) 2022年度調査結果を踏まえた簡易なAI診断ツール(ChatGPT)を作成
 - (イ) 上記ツールを用いて、長野県内外企業を対象にワークショップを開催して傾向を確認
 - (ウ) 全体の傾向から、どこに実践の課題があるのかを整理

3. コーチング・プログラムによる実証(延べ約50名に対して実施)
 - (ア) 2022年度の調査結果を踏まえ、長野県経営者協会提供の以下プログラムを実施
 - ・「持続可能な経営人財育成プログラム(SX実践人財育成プログラム)」
 - ・「イノベーション人財育成プログラム ビヨンド・ザ・ボーダー 2.0」
 - ・「持続可能な経営を実現する 事業推進リーダー向けコーチング・プログラム
Deep Dive Journey」
 - (イ) 上記参加者を通じたひと・組織・事業の変容を、実践を通じてモニタリング
 - (ウ) 全体の傾向から具体的に必要となるアクション、支援施策を整理

【参考情報:活用した AI/デジタルツール】

OAI ツール

「ChatGPT(有償版)」 <https://chat.openai.com/>

※API を利用し、以下のデジタルツールと連動させて処理を自動化。



Oその他併用したデジタルツール

<音声入力>

「Microsoft Word」 <https://www.microsoft.com/ja-jp/microsoft-365/word>

※ディクテーション機能を使用



<ラーニング・ツール(知識共有)>

「UMU」 <https://www.umu.co/>



<コミュニケーション・ツール>

「Slack」 <https://slack.com/>



<データ管理ツール>

「Airtable」 <https://airtable.com/>

<自動化ツール>

「Zappier」 <https://zapier.com/>

【参考情報:コーチング・プログラム/ワークショップの様子】



第3章 持続可能な経営の実現に向けた実践課題

本調査を通じて、持続可能な経営の実現に向けた意思を多くの企業が持っているものの、根幹となる人的資本の確保・育成が大きな課題であることが改めて明らかになった。特に、人財投資のアプローチを整理し、次世代を担う中間層・実務層のリーダーシップを育成すること、さらには事業による社会インパクト創出に向けて利害関係者間の意識共有を進めることが強く求められていた。なお、前提となる考え方の詳細は「長野県経営者協会 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)」を参照のこと。

【基本姿勢に関する課題】

◆前提となる考え方(2022年度調査結果より抜粋)

持続可能な経営の実践にあたっては、以下の5つの特徴点を抑えることが必要となる。

- <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

◆本調査から見えてきた課題(実地調査結果より AI を活用して分析)

- ・ 組織は持続可能な経営に対して基本的な姿勢や行動特性、基本戦略において一定の認識を持っているが、重点施策や重要成功要因に関して具体的な検討や実務展開が不足。
- ・ 社会課題を起点としたエンゲージメント形成、社会体験価値の提供、及び経営視点での人財投資や価値提供の機会共創に意識があるが、具体的な戦略や施策の展開が追いついていない。
- ・ 持続可能な経営実現に向けては、組織全体での意識向上と具体的な行動に移すための策定と実行が必要であり、特に人財投資と社会的価値の提供に関する施策の強化が急務。

【ワナと対処法に関する課題】

◆前提となる考え方(2022年度調査結果より抜粋)

持続可能な経営の実現に向けて実践する中で陥りやすい以下4つのワナを理解し、対処することが必要となる。

- <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

◆本調査から見えてきた課題(実地調査結果より AI を活用して分析)

- ・ 組織は経営上のワナへの対処法に関して認識はあるものの、具体的な対策や実践展開には至っておらず、特に権威への依存や人気者になることへの無関心が課題。
- ・ 単純化・効率化や外注への依存などのワナに対しても、経営層の具体的な動きが求められており、主体性・創造性を育むコーチングや時間価値軸での選択と集中が重要視される。
- ・ 全体的に、経営層主体での実践展開と具体的な戦略の検討、そして現場実務への展開が急務であり、組織全体での意識改革と具体的な対策の実行が求められている。

【エンゲージメントに関する課題】

◆前提となる考え方(2022 年度調査結果より抜粋)

持続可能な経営の実現には、として以下5つの観点から組織内外のエンゲージメントの必要要素整えることが必要となる。

- 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

◆本調査から見えてきた課題(実地調査結果より AI を活用して分析)

- ・ 経営層からのパーパス発信は行われているものの、中間層や実務層でのリーダーシップ発揮、ライフキャリア設定、協業関係者とのスタンス明確化が不十分で、組織全体のエンゲージメントが低い。
- ・ 具体的な戦略や実務展開が行われておらず、社員一人ひとりの目標と組織のビジョンとのリンクがなされていないため、エンゲージメント形成に向けた改善が必要。
- ・ 今後の取り組みとして、中間層や実務層におけるリーダーシップや倫理観の向上を促し、個々の目標と組織のビジョンとの結びつきを強化することが求められる。

【社会体験価値創出のエコシステムに関する課題】

◆前提となる考え方(2022 年度調査結果より抜粋)

持続可能な経営は、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、以下の6つのステップが必要となる。なお、これは事業を通じた社会インパクトとなり、収益面でも大きく貢献する。

- (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
- (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

◆本調査から見えてきた課題(実地調査結果より AI を活用して分析)

- ・ 社会体験価値創出のエコシステム実現に向けては、方向性や戦略の明確化が不足しており、利害関係者間での意志共有や具体的な実装に至るプロセスが未確立である。
- ・ 心理的安全性の確保や実践者同士の信頼構築が重要であり、これらの基盤を整えることで新たな機会を創出し、社会に実装する取り組みを進める必要がある。
- ・ 現状では認知や問題意識の共有は進んでいるものの、具体的な社会実装や新たな社会潮流を生み出す段階にはまだ至っておらず、全体の最適化や社会的評価の獲得に向けた改善が求められる。

【機会共創のアプローチに関する課題】

◆前提となる考え方(2022 年度調査結果より抜粋)

持続可能な経営で具体的な成果を創出していくためには、組織や立場を超えてそれぞれの社会体験価値の提供する機会を共創する以下7つの段階が必要となる。

- 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

◆本調査から見えてきた課題(実地調査結果より AI を活用して分析)

- ・ 機会共創の実現に向けた取り組みは、キーワード啓発や関心引き出しの初期段階では進展しているが、具体的な戦略策定や実務への展開、特に Step5 以降の施策・手法の確立や持続発展は不十分。
- ・ 現状では、関心を持った人々が気軽につながる場の提供や、学びやアクションにつながる取り組みが必要であり、施策・手法の確立やエコシステム化を進めることで、持続的な発展が可能となる。
- ・ 全体的な浸透やエコシステム化に向けた展開シナリオの確立が求められ、戦略デザインの明確化や動的な展開による最適化が今後の課題である。

【全体的な課題の整理】

◆前提となる考え方(2022 年度調査結果より抜粋)

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るためのオーケストレーションの実践である。そこでは“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っている。

◆本調査から見えてきた課題(実地調査結果より AI を活用して分析)

<重点課題①: 社会価値創出に向けた人財投資の在り方を考える必要性>

- ・ 組織内での意識の不一致:
企業文化や組織風土が革新よりも安定を優先し、新しい取り組みに対する抵抗感がある。社会価値創出に必要なリスクを取ることに對する恐れや不安が存在する。
- ・ 教育・研修体系の不足:
持続可能な経営や社会課題に對する深い理解と関連スキルを育むための教育や研修が不十分。特に、実践的な学習機会の欠如が問題となっている。
- ・ タブー視されるテーマへの取り組みの難しさ:
企業の利益と社会的責任のバランスを取る難しさや、社会的に敏感なテーマに對する取り組みがタブー視されがちであること。これらの問題に正面から向き合うための勇気や戦略が不足している。

<重点課題②: 中間層・実務層のリーダーシップ育成の環境整備と強化の必要性>

- ・ トップダウンの文化:
リーダーシップの発揮がトップダウンで行われがちで、中間層・実務層に對する権限の委譲や自発的な行動を促す文化が育っていない。この結果、主体性の育成が阻害されている。
- ・ リーダーシップ育成の機会の不足:
リーダーシップを発揮するための具体的な研修やメンタリングが不十分で、育成プログラムが形式的で実践から乖離していることが多い。
- ・ 失敗への恐れ:
失敗を許容する文化の不足。リーダーシップの発揮は試行錯誤のプロセスであり、失敗から学ぶことが重要だが、失敗を許さない文化ではリスクを取るものが難しく、革新的なリーダーシップの育成が妨げられる。

<重点課題③: 利害関係者同士の意志共有の質の向上(コミュニケーション改善)>

- ・ コミュニケーションの障壁:
利害関係者間でのコミュニケーションにおける障壁。異なる背景を持つステークホルダー間での言語や価値観の違いが意志の真の共有を困難にしている。
- ・ 情報の非対称性:
経営層と現場、または企業と外部ステークホルダー間での情報の非対称性。必要な情報が適切に共有されず、意思決定の透明性が低下している。
- ・ 組織内外の信頼の欠如:
利害関係者同士の信頼関係の構築が不十分であること。信頼は意志共有の基盤であり、その欠如は共通の目標に向けた連携の障害となる。

全般を通じて組織文化の変革、教育・育成プログラムの充実、コミュニケーション手法の改善など、根本的な解決策の検討が必要となっている。また、これらの課題は単に表面的な問題ではなく、組織の深層に根差した文化や価値観に関わるため、持続的な取り組みと組織全体の意識変革が求められている。

第4章 持続可能な経営の実践に向けたガイドライン/チェックリスト

本章では今回の調査結果を踏まえ、持続可能な経営の実践に向けたガイドラインをチェックリスト形式で整理する。具体的にこれから実践する場合を想定し、チェック項目は大きく以下6つの観点に分け、それぞれ時系列で並べる。成熟期においてはそれぞれの観点から並行して動かすことを想定している。それぞれのチェック項目により、現状の課題を確認し、必要な施策を整理し、実践につなげるための参考としていただきたい。

観点①：基本となる考え方

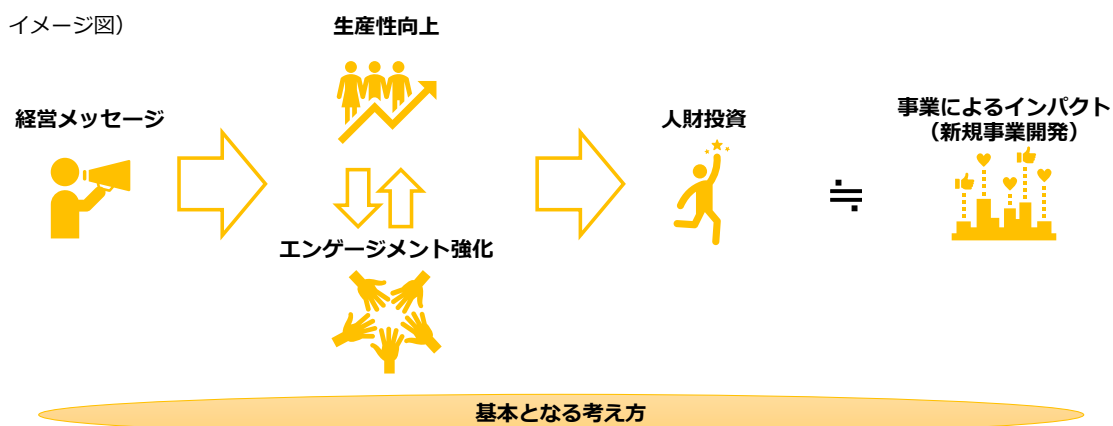
観点②：経営メッセージ

観点③：生産性向上

観点④：エンゲージメント強化

観点⑤：人財投資

観点⑥：事業によるインパクト(新規事業開発)



※チェックリストとして活用にするにあたって

本章の内容は、持続可能な経営のためのチェックリストとして活用し、組織全体で持続可能な経営への理解を深め、実践的なアクションに落とし込めるようにすることを念頭に整理している。以下のポイントに留意しながらステップ・バイ・ステップで項目を進め、自社の課題や必要なアクションを検討する上での参考としていただきたい。

1. **現状を確認:** 時系列に整理したチェック項目をもとに自社の状況を確認する。
2. **対話と精査を重ねる:** このチェックリストを基に組織内外の関係者と対話を重ね、内容を精査する。
3. **外部の知見を活用:** 不明点は外部の専門家に相談するなどの方法で解決を図る。インターネット検索やAIの活用も有効な手段となる。
4. **より深い理解を目指す:** 各項目について深掘りし、自分の言葉で理解を深める。
5. **見えない領域を探索:** チェックリストで網羅されていない領域も積極的に探求し続ける。

6. **自社の特性に注目:** 自社独自の特性や強みに注目し、それを最大限に活かす。
 7. **自社の必要施策を設定:** 自社の実情に合わせた具体的な施策を定める。
 8. **実行にまずは着手:** まずは各項目に応じた施策から着手する、動かすことを優先する。
 9. **試行錯誤を重ねる:** 完璧を目指すのではなく、試行錯誤を継続する。
 10. **並行での施策展開:** 各項目の施策をバランスよく並行して展開する。
-

観点①: 基本となる考え方

ここでは持続可能な経営を実践するにあたり、前提として持つべき考え方を整理している。経営層はもとより、中間層・実務層を含めて共有することにより、持続可能な経営に向けた実践アクションを大きく下支えすることになる。一方で、これらの考え方は社会の変化と共に進化し続けるため、組織全体で探求し、その理解を常に更新し続けることが重要である。これにより、企業は変化に柔軟に対応し、持続可能な成長を達成するための基盤を強化することができる。

1. 社会課題起点の経営姿勢を持っていること

社会の課題を自社のビジネス機会と捉え、これらを解決することで社会的価値と経済的価値を同時に生み出す解決策を常に模索している。企業が直面する最も重要な社会課題を特定し、それらをビジネス戦略の核として位置付け、持続可能な社会づくりに貢献している。

2. 経営戦略としての持続可能性を組み込んでいること

持続可能性は一過性の取り組みではなく、企業の経営戦略の中核に位置付けている。利害関係者との関係を再考し、持続可能な事業モデルへの移行を進めている。とくに環境保全、社会的貢献、経済的成長のバランスを取りながら、長期的な企業価値を高める取り組みを行っている。

3. DEI(多様性・公平性・包摂性)を組織文化の前提としていること

DEI(Diversity:多様性、Equity:公平性、Inclusion:包摂性)が組織文化の前提として共有され、必要な教育が全社員に行われている。多様な背景を持つ人々が互いに尊重し合い、公平な機会を享受し、全員が参加しやすい環境で、それぞれの強みを生かすことができている。

4. 実践者との越境的な信頼関係に基づく心理的安全性があること

立場や肩書にとらわれることなく、事業によるインパクト創出に向けた実践者として、地域・領域・組織の壁を越えて人間的信頼関係を広げ深めていくことを重視している。この信頼関係に基づいて率直にものごとを伝えあい、忸度なく実践に動ける心理的安全性が担保されている。

5. 共創=オーケストレーションに取り組んでいること

持続可能な未来の実現に向け、地域や領域を超えた多様な組織・コミュニティとの共創に取り組んでいる。そこではオーケストラがハーモニーを奏できるように、より大きな社会的影響を生み出すオーケストレーションを意識し、社会課題解決に向けた解決策を生み出している。

6. 社会体験価値の提供に努めていること

企業活動を通じて、顧客だけでなく社会全体に肯定的な影響を与える価値を提供している。製品やサービスを越えて、社会の豊かさ・幸福といった体験価値を創出することで、企業として社会的な存在意義を高める取り組みを進めている。

7. 持続可能なイノベーションに取り組んでいること

新しい技術やビジネスモデル、経営手法を採用し、社会課題の解決に事業を通じて貢献している。持続可能なイノベーションを通じて、経済的利益と社会的価値の両方を追求し、企業の長期的な成功と社会への貢献を目指している。

8. 資本の多様化と経営資源としての活用に注力していること

お金やものなどの経済活動資本だけでなく、知的資本や社会関係資本を経営資源として認識し、これらを有効に活用している。経営戦略において、これらの資本をバランス良く組み合わせ、企業価値の向上に努めている。

9. 俊敏かつ柔軟に変化に適応していること

経営環境の変化に俊敏かつ柔軟に対応し、戦略を適宜調整することで適応し続けている。持続可能な成長を促進し、不確実性の高い市場環境でも競争力を維持し、高めていくための探求を継続している。

10. 地域社会との連携を強化していること

地域社会の一員として、そのニーズに応え、地域の持続可能性に対して貢献している。地域の利害関係者との連携を通じて社会的責任を果たすとともに、地域の成長と自らの事業の発展を両立させ、長期的な成功につなげている。

11. 経営・事業の発達段階を正確に理解している

自社の成長段階を客観的に分析・把握し、それに応じた戦略を立てている。成長目標達成のための明確なロードマップを持ち、持続可能な発展に向けて利害関係者を巻き込んで、具体的なアクションを整理・実行している。

12. 持続可能な人財の育成に力を入れている

企業文化の中で持続可能性の理念を浸透させ、従業員がこの価値観を内面化し、実践できるようにしている。従業員教育と育成を通じて、企業の持続可能な成長を支える人財を継続的に育成・確保している。

13. デジタル・リテラシーを向上させていること

組織全体でデジタル技術の理解と活用を深め、新たなビジネス機会の創出や運営の効率化を図っている。デジタル・リテラシーの向上により、柔軟な働き方を実現し、従業員のワークライフバランス改善につなげている。

14. コミュニケーションの質を高めていること

透明性のあるコミュニケーションを心がけ、社内外のステークホルダーとの信頼関係を築き上げている。ファシリテーションの技術を活用して情報の共有と意志疎通を円滑化・促進することで、共通の目標達成に向けた協力体制を構築している。

観点②：経営メッセージ

ここでは持続可能な経営を実践するにあたり、経営トップがどのようにメッセージを発信すべきかを整理する。表層的なアプローチを超え、持続可能な経営に向けた強い意志を示し、中間層や実務層を含む全ての利害関係者の共感を引き出すことが重要となる。このメッセージの質が、生産性の向上、エンゲージメントの強化、人財投資、そして最終的に社会へのインパクト創出へと直結し、それぞれの実践の質を大きく左右する。

1. 社会背景と存在意義を明確化していること

経営トップは自社が直面する社会課題を特定し、それらに対するビジネスを通じた解決策や貢献の方向性を明確に定義している。このプロセスには、企業のビジョンとミッションを現代の社会背景に即して再定義することが含まれる。

2. 信念を組織内外に共有していること

持続可能な経営を実現するための経営信念やコアバリューを組織内外で共有し、行動指針に落とし込んでいる。持続可能性に向けた共感を生み出し、一体感を高めながら、経営環境の変化に強い組織文化を築いている。

3. 根本的な WHY を探求していること

経営および事業活動全体を通じて、持続可能な変容を促す根本的な目的 (WHY) を探求し、社内外に明確に伝えている。また自社の存在意義を再考し、市場環境と社会的要求に応え続けるための戦略を構築している。

4. 対話を通じて透明性を高めていること

経営メッセージを軸に、組織内外での積極的な対話を通じて理解の共有・浸透に努めている。また対話の場を通じて利害関係者の要望や懸念、現場の課題を吸い上げ、経営メッセージを精査している。これらにより組織全体の透明性も高め続けている。

5. 組織全体の認知能力の向上 (マインドセット) に努めていること

経営トップをはじめ、組織全体が外部環境の変化や新たなトレンドに対して敏感であり、これらの変化を認識し、適応するための認知能力の向上=マインドセットを高めている。組織全体での学習機会を提供し、新しい技術や概念への理解を深め、これらを積極的に取り入れている。

6. 触媒型人財によるファシリテーションを展開していること

組織内外で社会価値創出に向けて積極的に動く触媒型人財を育成し、これらの人財によるファシリテーションチームを通じて、経営メッセージを具体的な行動に繋げている。あわせてデジタルツールやソーシャルメディアを活用し、より広範囲に経営メッセージを伝える工夫も行っている。

7. 経営としての責任と覚悟を示し続けていること

経営トップからのメッセージをより明確に伝えるために、経営トップ自ら言動一致させ、率先垂範している。また、目的に対する全社的な活動の責任を取る覚悟を言語化し、発信し続けている。これに準じて、上層部ほどに強いコミットメントを言葉でなく行動で示す文化が醸成されている。

観点③：生産性向上

ここでは経営トップのメッセージを踏まえた生産性向上に必要な施策を整理する。生産性向上はそれ自体が目的ではなく、エンゲージメントの強化、人財投資、事業によるインパクト創出（新規事業開発）を行っていくための余白を創出する手段であり、前提として位置付けられる。激しく変化する経営環境に対し、いかにひと・組織・事業が適応し続けられるかがカギを握る。

1. 経営トップが明確に生産性向上に向けた意志を表明していること

経営トップは生産性向上へのコミットメントを社内外に明確に発信し、なぜ生産性向上が重要なのか、その目指すべきビジョンを共有している。このメッセージは定期的に更新し、進捗状況や成功事例を共有することで、組織のモチベーションを維持し、目標達成に向けた意欲を高め続けている。

1-1. SMART な目標設定していること

組織の生産性向上に向けた目標を、具体的(Specific)、測定可能(Measurable)、達成可能(Achievable)、関連性(Relevant)があり、時間的に限定された(Time-bound)、すなわちSMART な形式で設定されている。目標達成のための行動を明確にし、各個人やチームが具体的なアクションプランを立てている。

1-2. 組織全体の共通理解を築いていること

生産性向上の取り組みは、個人の成長や職場での満足感、組織全体の成功にどう貢献するのかを共有している。この共通理解を基に、個人の目標と組織の目標が連携し、全員が同じ方向を目指して努力する組織文化を育てている。

1-3. 経営の"大ナタ"により行動で示していること

生産性向上の障害となる不要な会議や手続き、非効率な業務を経営判断によってスピード感をもって見直し・削減する“大ナタ”をふるうことができること。経営トップが率先して不合理な慣習に挑戦する姿勢を示すことで、組織全体の变革意欲を高めている。なお、本当に必要なものは

再度構築しなおして継続することを前提とする。

2. 全社的にコミュニケーションの変革に取り組んでいること

組織内で必然的に発生する情報伝達や知識共有といったコミュニケーションの在り方を変革することで、全体の生産性と効率を向上させる取り組みを行っている。これらの施策を通じて、組織全体での経験学習を促進し、成長と発展の基盤を強化し続けている。

2-1. デジタルツールを積極的に活用していること

効率的なコミュニケーションのために AI をはじめとするデジタルツールを積極的に活用している（とくに AI の活用に注力することが重要）。デジタルツールを使うことで、情報の共有とアクセスが容易になり、時間や場所に縛られずに柔軟なコミュニケーションを可能としている。

2-2. ファシリテーション能力の育成・強化に努めていること

組織内のコミュニケーションの質を高めるために、全社的にファシリテーション能力の育成・強化に努めている。会議などを効果的に進行し、複雑な課題に対する多様な意見を統合して、共通理解と創造的な解決策を導き、実践活動を促進している。

2-3. 特性を生かした人員配置していること

各個人の強みや専門性などの特性を把握するとともに、それぞれの成長可能性を鑑みて業務を分配している。従来の役職や年齢に囚われることなく、最も適した人が最適な位置で貢献・成長できる環境を整えている。

2-4. 情報共有（レポート）の仕組みが活用されていること

プロジェクトの進捗状況や議事録などのレポートを随時まとめ、必要な関係者に即時共有する仕組みが運用・定着化している。また機密情報を除き、原則として全員が参照可能にすることで、組織全体の透明性を高め、より正確に状況把握し、知見を共有・活用できる環境を整えている。

3. 業務変革・事業基盤強化に継続的に取り組んでいること

組織内外の激しい環境変化に適応し、持続可能な成長を実現するために、自らの運営モデルを定期的に精査し続けている。生産性の底上げとリスク対応力の強化を、その根本となる人財の確保・育成から継続的に行い、変化に強い組織として成長している。

3-1. 攻めと守りの両面性を意識していること

革新的な施策を通じて市場での競争力を高める「攻め」の姿勢と、危機管理（BCP/BMC）を通じたリスクヘッジの「守り」のバランスを取っている。環境変化に対して柔軟かつ俊敏に対応し続ける意識が組織全体で共有されている。

3-2. 実務プロセスの最適化を行っていること（テクノロジー活用）

定期的に業務プロセスを見直し、不要な作業を省き、資源を価値ある活動に集中させることで

効率化を図っている。現場からの意見を汲み上げ、AI やロボティクスなど最新の技術やノウハウを積極的に取り入れ、人間の創造性とテクノロジーを組み合わせることで業務の最適化を図っている。

3-3. 組織内外の連携を担う横断的なコーディネーターを活用していること

効果的なコミュニケーションと連携を促進するため、組織内外で活動する横断的なコーディネーターを活用している。部署やチーム間の橋渡しを行い、異なる知見やスキルを有する人財を結びつけ、組織の革新性と柔軟性が高めて、問題解決や価値創出を促進している。なお、コーディネーターはチームとして編成することがあり得る。

3-4. 個々の学習機会を増やして生産性を底上げしていること

マイクロラーニング等を活用し、従業員が必要な知識やスキルを短時間で効率的に学習できる機会を提供している。従業員は常に最新の情報や知見を取り入れ、即座に業務に適用することが可能になっている。これにより個々の能力向上が組織全体の生産性向上に寄与している。

3-5. 環境効率の向上を図っていること

環境に配慮した資源管理を実践し、事業活動による環境への負荷を減らすと同時に、運営コストの削減に寄与する環境効率の向上を継続的に図っていること。自社だけでなく、社会全体のトレンドを把握し、エネルギー活用・資源活用等の最適化を図っていること。

3-6. 自らの標準と方法論を明確にしていること

自らの事業活動に関する品質等の標準を設定し、そこで必要な考え方を方法論として明確にしている。これにより組織内の期待値を統一し、業務の透明性と予測可能性を高め、データ等による客観的評価により継続的に精査し、持続可能な経営のための課題を随時抽出している。

4. 将来に向けた発展・持続化施策を展開していること

強化した事業基盤を踏まえて環境変化に持続発展的に適応しつつ、新たな成長戦略を展開している。自社の経営だけでなく地域社会や産業領域を広範にとらえ、利害関係者を巻き込んで、持続可能性を高めていくための取り組みを戦略的に展開している。

4-1. 基盤となるコミュニティの構築していること

共通のビジョンと目標を共有する地域や領域、組織を超えたコミュニティを構築し、利害関係者同士の直接的な人間的信頼関係を広げ、深めている。利害関係者同士の相互支援、知識共有、共感の場としてコミュニティが機能し、個々の組織の変化対応力の向上に寄与している。

4-2. 包括的な人財育成を展開していること

組織能力を底上げするために若手からのマネジメント能力育成、中堅に対するリーダーシップ育成、ベテランに対するコンダクターシップ育成の3つを包括的に展開している。コンダクターシップは社会での共創＝オーケストレーションを実現するための能力である。組織内部の人財の可能性を最大限活用し、環境変化に柔軟かつ効果的に対応する能力を組織的に開発している。

4-3. スキルレベルの発展を促進していること

組織として従業員が自身のスキルレベルを段階的に高め、活躍の機会を広げていくためのサポートを提供している。実務と分離することなく、個々人の能力を高めていくことで組織が直面する課題を解決し、より挑戦的な価値創出に取り組むことを可能にしている。

4-4. 外部との持続可能なパートナーシップを構築していること

組織はサプライチェーン、業界団体、地域コミュニティなどの利害関係者との持続可能なパートナーシップを積極的に構築し、共通の持続可能性目標に向けて協力している。社会的課題への取り組みを加速し、組織の社会的責任を果たすために社会的な影響力を高めている。

観点④：エンゲージメント強化

ここでは経営トップのメッセージを踏まえ、生産性向上に並行して実施すべきエンゲージメント強化の施策を整理する。エンゲージメントを強化することで、利害関係者との信頼関係が強化され、特に従業員の個々の意欲の向上が期待できる。これにより、人財投資がより効果的に実施可能になる。また、投資した人財の離脱を防ぐ効果も期待できる。エンゲージメントの成否は、一人ひとりの人生や内面にどれだけ深く関わられるかによって決まる。

1. 基本的な生活の安心を担保していること(ウェル・ビーイング)

個々の従業員が安心して働き続けられるよう、健康面、経済面、地域での人間関係を含む生活基盤を企業が支援し、従業員のウェル・ビーイングを担保している。社会福祉プログラムや地域コミュニティへの参加促進を通じて、従業員の生活全般に渡るサポートを実施している。

2. キャリア形成と成長の機会を提供していること

従業員が自らのキャリアを形成し、成長できる環境を整備している。研修プログラム、キャリア開発セミナー、挑戦的なプロジェクトへの参加機会提供を通じて、個々人の可能性を引き出し、キャリアパスをサポートしている。

3. 社会価値創発に挑戦する機会があること

DX/SXなどの革新的な施策に取り組み、社会インパクトの創出を目指す取り組みに従業員が参加することができる。経営層の明確なパーパスの設定と、中間層のリーダーシップ育成を通じて、企業全体が社会価値の創発に挑戦できる土壌を構築している。

4. 企業ブランドの継続的な強化に取り組んでいること

企業のブランド力強化に取り組み、市場や社会からの評価を高め、従業員が組織に所属していることを誇りに思える状態を築き、その状態の維持・発展に努めている。外部評価の積極的な取得、広報・PR活動の強化を通じて、企業の存在感と社会的責任をアピールしている。

5. 身近なロールモデルと学びの場を提供していること

目指す姿の具体例となるロールモデルが身近に示されており、従業員個々に対する成長を促すメンターやコーチが組織内外に存在している。従業員が新しい知識やスキルを習得し、キャリア上の重要な決断をする際の支援体系を確立している。

6. 離職後も継続した関係を維持していること

定年や転職などで離職した従業員とも良好な関係を維持し、将来的な組織外からの再協力や“出戻り”を歓迎している。従業員にとっては家庭の事情なども鑑みながら、組織外も含めて自由にキャリアを選択することができる。

7. 対話による相互理解を地道に積み上げていること

組織内外多方面での対話の機会を地道に丁寧に継続し、透明性や共感性の高い文化を醸成している。対話を通じて従業員や利害関係者の声を積極的に受け入れるとともに、組織の課題や戦略の共有に努めている。

観点⑤：人財投資

ここでは生産性向上とエンゲージメント強化を踏まえた、人財投資に必要な施策を整理する。これにより、より効果的な事業によるインパクト創出（新規事業開発）を可能にするとともに、経営全体の持続可能性を高めることを可能にする。人を対象にするため、その心理面も考慮した人財投資プログラムを設定することが重要となる。

1. 人財投資のための基本的な環境が整っていること

組織として人財投資の意義とそのアプローチが共通認識となっており、経営を中心に関係各所が協働できる状態になっている。事業によるインパクト創出に向けたアクションとして認識され、戦略的に取り組んでいる。

1-1. マインドセットの重要性が理解されていること

人財投資にはマインドセットが重要であり、その状態によって人財投資の効果が大きく変わることが共通認識になっている。マインドセットとは気づく力であり、認知能力・学習能力として科学的なアプローチにより開発できるものであることが共通認識となっている。

1-2. 人財投資対象の選抜プロセスが設計されていること

全従業員が必要な知識やスキルを身につけられる機会が提供されている。そのうえで個々の意欲やライフステージなどの状況に対する考慮と客観的な成果・能力評価を基に人財を選抜し、本人の自発性と組織のニーズを両立させるアプローチが採用されている。

1-3. 人財投資プログラムと事業戦略が連動していること

事業の成長可能性を踏まえて必要となる将来の人財像・組織像を想定し、その実現手段として人財投資プログラムが位置づいている。ポートフォリオ管理の考えを取り入れ、将来性のある人財に焦点を当てた投資が事業的な意図を踏まえて行われている。

1-4. 人財投資対象に対するインセンティブが設定されていること

組織は、人財投資に対する積極的な参加と成果達成を促すために、昇進や報酬などの効果的なインセンティブ制度を設定している。従業員のモチベーションを高め、継続的な学習と自己改善を促すために、インセンティブは十分な内容になっている。

1-5. 利害関係者の共通認識の構築が行われていること

人財投資の中長期的なリターンに対する組織内外の共通認識を構築し、短期的な成果への固執を避け、持続可能な成長を目指す組織文化の醸成を促進している。また人財投資がどのように行われているか、理論背景も含めて透明性をもって説明可能な状態になっている。

2. 段階的な人財投資施策が展開されていること

人財投資を以下に示すとおり段階的に展開していること。裾野を広く全社的に始め、より事業によるインパクト創出の可能性が高い人財に焦点を絞ら込むことができる。また一方通行で段階を進めるだけでなく、必要であれば手前の段階に立ち戻って学びなおし、再挑戦できる。

2-1. 基礎環境:組織内外を含む個々人が自発的に学習できる環境が提供されていること

情報アクセスの容易さ、評価・診断ツールの利用、実践的なフィールドの提供を通じて、個々の従業員が自らの意志で経験学習を加速できるような基礎環境が確保されている。またその利用方法を共有し、活用を促進する啓発機会を継続的に設けている。

2-2. 知の基盤:持続可能な経営に必要な基礎知識の習得機会が提供されていること

リベラルアーツ、コミュニケーション、デジタル・リテラシー、セルフマネジメントなど普遍的な幅広い分野の知識を習得し、日常業務に活かすための機会が提供されている。環境変化に合わせて内容が更新され、生涯学習的に学び続けることができる環境となっている。

2-3. 実践の基軸:コミュニケーションの質を高めるファシリテーション能力強化機会が提供されていること

ミーティングだけでなくイベントやプロジェクト、コミュニティなどの活動を円滑に進めていくためのファシリテーション能力の強化プログラムが提供されている。組織内での効果的なコミュニケーションと協働の促進のために、ファシリテーションの実践を奨励している。

2-4. 環境理解:事業を取り巻くマクロ環境・ミクロ環境の理解を深める機会が提供されていること

自社を取り巻く環境をマクロ視点・ミクロ視点で常に動向を把握し、戦略立案や日々の意思決定に活かすための支援プログラムが提供されている。短期的視点から長期視点までの時

間軸の幅をもって、事業のリスクと可能性の双方を多面的にとらえる機会が提供されている。

2-5. 戦略デザイン:実行可能な戦略策定のための実践コーチング機会が提供されていること

具体的な事業課題に基づき、実効性の高い戦略を描くためのアプローチを共有し、その実践を可能にするためのコーチング・プログラムが提供されている。手法だけでなく戦略を描くためのマインドセットや、実現可能性を高めるための人的ネットワークの構築が可能である。

2-6. リーダーシップ&チーム形成:事業を推進するための実践コーチング機会が提供されていること

具体的な事業戦略の実行を念頭に、個々のリーダーシップを形成し、実際に動けるチームを築いていくことで、事業の推進力を高めるための実践的なコーチングが行われている。実際の実務を通じ、多様な利害関係者も巻き込んだトライ&エラーが行える。

2-7. 機会共創の実践:具体的な新規事業等の価値創出のための投資が得られること

自らのアイデアやイニシアティブをもとに新規事業やプロジェクトに取り組み、実践を通じて学び、成長する機会が提供されている。持続可能な経営のための重要成功要因である価値提供の機会共創に、リーダーシップをもって自律的に取り組むことができる。

2-8. エコシステム化:事業を通じた社会体験価値創出の運営を任せていること

事業責任者として社会体験価値創出のエコシステムを回し続けることに取り組むことができる。経営環境の変化に応じて自律的に事業の在り方を見直し、意図をもって進化させ続けることが可能になっていること。そのための支援が組織内外から適切に得られる。

3. 人財投資の効果測定と改善を継続的に行っていること

人財投資を行ったことで起きる個人の変容や、それによる組織・事業に対する効果を客観的に測定している。またその効果測定の結果を踏まえて、より効果的な人財投資を行うためのプログラム精査につなげている。

3-1. データによる人財投資の見える化を行っていること

人財投資の一連のプロセスで発生するデータを集積・整理することで、人財投資の状況をデータにより見える化している。またその分析を行うことで、人財投資によってどのような変化がもたらされているかを客観的に把握・確認している。

3-2. 人財投資プログラムを多面的に評価し見直していること

人財投資によって組織や事業にどのような効果をもたらされたのかを、金銭的な数値に限定せず多面的に評価している。また個人の人材キャリアに対してもどのように影響しているかを把握し、随時人財投資の在り方を見直している。

3-3. ロールモデルの発信を行っていること

人財投資により優れた成果を上げた従業員をロールモデルとして積極的に取り上げている。これにより、モチベーションの向上、学習意欲の刺激、目標設定の参考になる具体例の提供を実現している。またロールモデルを通じ、組織の共通理解・価値観の共有を促進している。

観点⑥：事業によるインパクト(新規事業開発)

ここでは人財投資を踏まえた事業によるインパクト創出、つまり新規事業開発に必要な施策を整理する。これは経営メッセージとして表明された意志を形に変える過程であり、生産性の向上、エンゲージメントの強化、人財投資からの成果を具体化する取り組みでもある。これにより持続可能な経営を実現するとともに、さらなる社会に対するインパクト創出に踏み出し続けていくことが重要となる。

1. 新規事業開発の目的を明確にしていること

自社が直面している課題と市場機会を分析し、新規事業開発を通じて達成したい具体的な目的を設定している。この明確化された目的を事業開発プロセスの基盤として、関連するすべての戦略的決定の方向性を提供している。

2. 多角的な新規事業開発の入口を設計していること

人財育成、研究開発、企画公募、財務活動など複数のアプローチを通じて新規事業の機会を探索している。各入口からのアイデアやリソースを統合し、多様な視点から事業機会を評価している。これにより、事業創出の潜在的なルートを最大化し、成功確率を高めている。

3. キーマンを特定し継続的な関与を促進していること

新規事業開発プロジェクトの利害関係者の中からキーマンを特定し、事業開発の各段階で積極的に関与し続けるよう促している。キーマンを中心にプロジェクト活動が活性化するように支援施策を継続的に提供している。

4. 新規事業創出のシナリオを設定してステージゲートを整理していること

新規事業開発をどのように進めていけばよいのか、それぞれの状況にあった実現へのシナリオが示されている。またシナリオを進めるにあたり各段階での評価基準を設け、ステージゲート方式にて新規事業開発プロセスの透明性を担保し、進捗を管理している。

5. 出口戦略としての事業展開の方向性を整理していること

一定の成果を達成した後の事業展開の方向性を明確にし、事業の独立、他の事業部門への統合、外部企業への売却やパートナーシップの形成など、複数の展開可能性を評価している。戦略的な選択を行い、事業の持続可能性と企業全体の成長に貢献する方向性を選択している。

6. 社会体験価値創出のエコシステムを構築していること

新規事業が市場や社会に与えるインパクトを最大化するため、関係者間での協力体制を築き、持続可能な社会体験価値創出のエコシステムの構築を目指している。このエコシステムには、顧客やパートナーなど組織内外の利害関係者を含んでいる。

7. プロデュース人財を確保し組織内ロールモデルを輩出し続けていること

経営メッセージから新規事業開発までの流れを一貫して描き動かすためのプロデュース人財を組織内外から確保していること。また新規事業開発を実践し成果を創出した組織内ロールモデル人財を輩出し、「自分たちにできる」という自信を組織内に共有し続けていること。

8. 事業によるインパクト創出の客観的評価を行っていること

事業によるインパクト創出により、社会にどのような貢献ができたのかを客観的な視点から定量的・定性的に評価・分析している。またその評価・分析結果をもとに、より高い事業によるインパクト創出を可能にするための施策につなげている。

9. 全体を持続可能な経営のための施策として定着化させていること

「事業によるインパクト(新規事業開発)」に至るまでの「基本となる考え方」から「経営メッセージ」、「生産性向上」、「エンゲージメント強化」、「人財投資」の一連の流れを持続的なものに行っている。次なるインパクト創出に向けて各施策を並行して動かし、持続可能な経営の基盤としている。

第5章 実践に向けた必要施策

持続可能な経営の実現においては人財投資が非常に重要な要素となる。一方で人財投資を取り巻く課題は多く、単一の個人・組織・領域では対応することは難しい。そこで人財投資を事業競争領域、戦略的協調領域、非競争領域に分け、地域や領域・組織を超えて協調的に取り組むことが求められる。またこれらを動かすためのプロデュース人財がシェアード型で活躍し、その知見を共有して後進を育成できる環境が必要となる。

【実践に向けた課題】

持続可能な経営の実現においては人財投資がカギを握っている。一方で人財投資により、個々の人財が獲得すべき実践知は4V (Volatility: 変動性、Variety: 多様性、Velocity: 変化や広がり、Volume: 量) と、BANI (Brittle: 知識自体の脆さ、Anxious: その活用に対する不安、Non-Linear: 内容の非連続性、Incomprehensible: 全体的な複雑さ) の特性を持っている。このため、単一の個人・組織・領域では対応することは困難になっている。

【必要となるアプローチ】

持続可能な経営を実現するための人財投資は、事業競争領域、戦略的協調領域、非競争領域の3つに分けて考える必要がある。事業競争領域では、企業独自の事業活動に焦点を当てた人財育成を行う。戦略的協調領域では、異なる企業間で共通の目標を持ち、それに向かって人財を育成することで、相乗効果を生み出す。非競争領域では、業界や事業領域を超えて社会共通プログラムを構築し、基礎知識やスキルなど広範な学習機会を提供する。これら3つの領域に分けることで効率的に人財投資を実践することが可能になる。

<事業競争領域での人財投資アプローチについて>

事業競争領域では、人財投資における「機会共創の実践」と「エコシステム化」を対象とし、個々の事業活動に特化した具体的な施策が必要となる。機密情報の取り扱いには特に注意が必要であり、そのセキュリティと保護を確保する措置を講じることが必要となる。一方で事業を精査していくために多角的なフィードバックが必要となるため、組織や立場を超えた信頼を基盤として、多様な実践者間での対話と協力を促進することが不可欠となる。

<戦略的協調領域での人財投資アプローチについて>

戦略的協調領域では人財投資における「環境理解」、「戦略デザイン」、「リーダーシップ&チーム形成」が対象となる。事業を通じて目指すインパクトの方向性が一致する企業同士が、地域や領域、組織を超えて協調し、人財投資プログラムを共同展開する。すでに長野県経営者協会などの共同体が提供するプログラムを活用し、相互の知見を共有しつつ実現に向けたコーチングを共に受けることで、具体的な活動における連携を強化し、成功の可能性を向上させる。

<非競争領域での人財投資アプローチについて>

非競争領域は、「基礎環境」、「知の基盤」、「実践の基軸」を対象とする。これらは地域や領域に関係なく、社会全体で共通して必要とされる基本的な知識やスキルとして位置付けられる。オンラインを活用して、経済的、時間的、空間的な制約を超え、企業や個人がアクセスできる非営利型の社会共通プログラムを提供することが求められる。行政機関等と連携し、長野県経営者協会などの共同体を通じて社会貢献を目的としたプログラムを提供していくことが必要となる。

【アプローチ事例】

人財投資の具体的なアプローチとしては、長野県経営者協会が持続可能な経営の実現に資することを意図して開発・提供している「持続可能な経営を実現する 事業推進リーダー向けコーチング・プログラム Deep Dive Journey」が挙げられる。以前のプログラムを含めて2019年度から2023年度の5年間実施し、製造業・サービス業・メディア・食品関連・流通・IT・金融・行政関連など多様な分野の大手企業か中小・ベンチャーまで延べ約100名が参加している。このプログラムは戦略的協調領域として位置づけられ、その後の組織変革や事業活動につながっている。

<プログラムの特徴>

「Deep Dive Journey」は主に幹部候補やリーダー級を対象に、直接的な事業課題を持ち込み、約半年間にわたりその解決に取り組む有償プログラムである（2023年度までの実績：1社60～100万円程度）。プログラムはイーラーニング形式による学習と、オンラインと対面を合わせたワークショップに加えて、2023年度からはAIも組み合わせたコーチングを随時行っている。参加者同士の相互の関係性を結び、課題解決のために領域や組織、立場を超えて支援し合っていくことも大きな特徴である。

<プログラムの効果>

大きくは持続可能な経営の実現に向けたマインドセットが参加者個々に形成される。そのうえで戦略的思考が養われるとともに、その実現に向けた行動変容を起こしている。とくに自分自身の軸をもって会社との関わりを再確認し、社会に対する事業を通じたインパクト創出への意図が明確になるため、会社とのエンゲージメントが強化され帰属意識が高まっている。この効果は参加者のほとんどに現れてくる。

組織内においてはいわゆる組織の壁を超えて関係性を構築し直し、実践に向けて動けるチームを築いていっている。組織外においては分野を超えて、例えば30代の若手の参加者が各社の経営層などのキーマンとの人脈を形成し、さらにそこから人的ネットワークを広げることができている。結果として昇進などを含め参加者自身の影響力を高め、短期的にも大型イベントや商品開発を形にするなどの成果を上げている。こうした施策を外部のコンサルタントなどに頼らず自走することも可能になり、社内での知識共有・改善も加速することができることから、結果的に外注費などの側面でも効果がでていく。

<成功要因の分析>

「Deep Dive Journey」によって成果につながっている事例に共通している特徴としては以下の7点があげられる。なお、得られる効果への期待値や実務との連動性の高さから、小規模な企業からの参加であっても参加費用や実施期間・負荷が問題になることはなかった。

- ・ビジョンに向けて人財投資として経営層がコミットし、参加している
- ・事業課題をもっており、その解決をミッションとして参加している
- ・将来の幹部候補や中核となるリーダー級が参加している
- ・参加者に対して、組織の関係者が協力・支援する体制が整っている
- ・参加者自身が自分自身のキャリア形成にもつながることを理解している
- ・一連のプログラムを実務と切り離すことなく、周囲を巻き込んで推進している
- ・プログラムの修了をゴールとせず、むしろスタートラインとして継続施策に発展させている

<失敗要因の分析>

一方で「Deep Dive Journey」に参加ができなかった、または参加したが成果が得られなかった事例も存在している。これら失敗要因は総合すると、人財投資のための準備ができていない状態だったとも言える。

- ・一般的な人財育成の研修として位置づけ、経営的な意志とつながっていない
- ・短期的な目的（営業活動など）を目的として、参加者間の関係性が築けない
- ・実務と切り離してしまっているために、参加者が組織的に支援を受けられずに孤立している
- ・参加者自身が自分の参加意義を曖昧にしておき、プログラムをこなすだけで終わっている
- ・組織内でインパクト創出につながる流れを創れず、一過性の取り組みで終わっている。

【実践に向けて】

人財投資に加えて、前提となる考え方の整理から経営メッセージの発信、生産性向上、エンゲージメント強化などの前段階を含む一連の流れを考慮する必要がある。また人財投資を踏まえた事業によるインパクト創出（新規事業開発）につなげることも不可欠である。このため特に全体を描き、動かすプロデュース人財の確保が不可欠となるが、これらの人財は非常に希少であり、個々の企業での確保が困難となっている。このため、長野県経営者協会を含む共同体を利用して、シェアード型でプロデュース人財を活用し、効率的な人財投資を促進する環境を構築することが求められる。さらに、これらの知見の共有を通じてプロデュース人財を継続的に育成し、長期的により広範な企業への影響を拡大していくことが重要となる。

幸いなことに2023年度の調査事業を通じて、上記の非競争領域や戦略的協調領域にあたる施策について長野県経営者協会と本調査の協力団体である一般社団法人 Creative Guildとの連携により試行している。実践者を招いての公開型のセミナー（オンライン配信あり）の場や、基礎的な知見をイーラーニング形式で提供するほか、ファシリテーションについて学べる場も提供し始めている。また戦略的協調領域においては環境理解にあたる「持続可能な経営人財育成プログラム（SX 実践人財育成プログラム）」や、戦略デザインにあたる「イノベーション人財育成プログラム ビヨンド・ザ・ボーダー 2.0」、リーダーシップ&チーム形成にあたる前述の「持続

可能な経営を実現する「事業推進リーダー向けコーチング・プログラム Deep Dive Journey」を実際に提供している。その経験値をもとにさらに精査し、2024年度以降もより発展的な形で提供することが可能となっている。

以上から、持続可能な経営の実践にあたっては、長野県経営者協会などの共同体で提供する各種プログラムをまずは活用することが有効な手段となる。この実践を通じて関係者間の連携が深まり、施策の洗練と成果の創出・共有が促進され、事業のインパクトも拡大することが期待される。さらに、これらの成果を広範囲に共有することで、長野県の枠を超えて、日本全体の持続可能な経営の推進にも貢献し得る。いずれにおいても、すでにある施策を利用し、持続可能な経営の実現に向けていま・ここから半歩でも動き出し、その取り組みを地道に継続していくことが何よりも重要である。

なお、長野県経営者協会で具体的に提供可能なプログラムについては、諸所の機会を設けて紹介するとともに、必要施策の具体化・詳細化は2024年度からさらに精査していく予定である。

おわりに

2023年度の持続可能な経営に関する実態調査は、これまでにない実践的な学びを得ることができました。この場を借りて貴重な機会をいただいたことと、長野県下の企業をはじめ全国各地より多くの関係者の方にご協力いただけたことに心からの感謝を申し上げます。

振り返ると、2021年度の調査では社会の変化に適応し続けることの重要性を再確認し、それに必要な変革の必要性について整理しました。続く2022年度の調査では、持続可能性を実現するための経営のあり方を深く掘り下げ、幅広い業界の経営層や専門家からの評価を得ることができました。そして今回は、過去の調査結果を基に、持続可能な経営を実現するための施策を、机上の理論に留まらず実践を通して検証することができました。これは非常に価値のある成果であると捉えています。

特に今回、注目すべき点は人財投資に関する課題の解像度が大きく上がったことです。人財投資の必要性は2021年度の調査時から認識されていましたが、その実現に向けては経営メッセージの発信、生産性の向上、エンゲージメントの強化など、事業によるインパクト創出への前段階が非常に重要であることが明らかになりました。また、事業によるインパクトを創出するためには、基礎レベルからの人財投資を底上げ的に継続的に行うことが不可欠です。これらの課題は単一の個人や組織、領域だけでは解決が困難であるため、長野県経営者協会をはじめとする共同体の役割が非常に重要となります。この観点から、長野県経営者協会 SX アドバイザーとして本調査に携わることができたのは、非常に意義深い経験だったと感じています。

また、今回はAIの力を深く実感する調査となりました。AIを活用することで、従来とは比べ物にならないほどの情報量をより高精度で分析できるようになったのです。例えば、AIを用いて開発した持続可能な経営のセルフチェックツールにより、これまで個別にインタビュー形式で行っていたヒアリングをワークショップ形式で大人数に対応することが可能になりました。今回のチェックリスト作成においても、AIの活用により従来数日かかっていた作業が1日以下で完了するようになり、大幅な時間短縮が実現しました。この調査を通じて、AIが将来にわたって大きな影響を及ぼすことが確信されました。

さて、今回まとめた持続可能な経営のチェックリストは、実践に活用されることで初めてその真価を発揮します。各項目は深い洞察を要し、継続的な探求が求められます。その実践に際しては、地域や業界、組織の垣根を越えた協調が欠かせません。私自身もその協調に参加する一人の経営者として、実践者として、これからも持続可能な経営の実現に貢献していきたいと思えます。実践の場でぜひ皆様とご一緒できることを願いつつ、本調査の結びとさせていただきます。次なるインパクトをともに創ってまいりましょう。

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財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、ナゴヤインベーターズガレージ 運営委員、Creative Guild ギルドマスターなどとしても活動中。

長野県経営者協会 会員の皆様へ

今回、貴重なご協力を賜りました会員の皆様へ、心からの感謝の言葉を申し上げます。2021年度から続く、社会の変化に対応する持続可能な経営に関する本調査を通じ、私たちは貴重な学びと洞察を得ることができました。この度は、調査へのご協力だけでなく、長野県下の企業をはじめとする全国各地の関係者の皆様から寄せられた深い知見に、重ねて御礼申し上げます。

本調査は、社会の変化に適応し、持続可能性を経営の核として位置付けることの重要性を浮き彫りにしました。特に、人財への投資の必要性を改めてクローズアップするとともに、長野県の企業が如何に社会への貢献を意図し、地域と共に歩んでいるかを再確認する機会となりました。この精神は、協会の創立以来大切にしてきた「経営者よ、正しく強かれ」の理念に通じるものです。

しかしながら、持続可能な経営の道のりは決して容易ではありません。日々の社会の変化の中で、何が「当たり前」であるかを見極め、それをコツコツと実践していくことの難しさを、本調査を通して改めて実感しております。しかし、この難しさこそが、私たちが一緒に学び、共に成長していくための契機だと信じております。

また、新しい技術の活用、特に AI をはじめとするテクノロジーを取り入れることで、精度の高い分析を実現し、持続可能な経営への理解を深めることができました。このような新しい知見を経営に取り入れ、社会や組織の変化に柔軟に対応していくことが、今後の持続可能な経営の実現に向けての鍵となると感じています。

今回の持続可能な経営のチェックリストを実際に活用していただき、長野県から新たな持続可能な経営の形を一緒に築いていくことを心から願っています。私たちも、経営者として、そして実践者として、みなさんと共に歩むことに強い意欲を持っています。長野県が誇る豊かな自然環境とともに、未来に向けて持続可能な社会を構築していくために、協会としても積極的に様々な取り組みを推進してまいります。

このたびの調査結果を基に、持続可能な経営のさらなる実践に向けた施策を、皆様と一緒に考え、形にしていくことを楽しみにしています。長野県経営者協会として、持続可能な経営のモデルを長野県から日本、そして世界に発信していくために、皆様と力を合わせ、歩んでいきたいと考えています。

これからも、長野県から始まる持続可能な未来の構築に向け、会員の皆様とともに力を尽くして参ります。未来への一步を踏み出すたびに、皆様と共に新たな価値を創造していけることを、心より楽しみにしています。

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)「美德の経営」
- ・ 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」

一般社団法人 長野県経営者協会



Shinshu Creative Guild