

## 多様なメンバーでプラットフォーム形成を

—中央LFPネゴシエーター/株式会社アール・ピー・アイ・佐藤孝弘—

近年、さまざまな場面で、社会課題解決と結び付いた取り組みに触れる機会が増えている。一例を挙げれば、2021年11月29日に、国内金融機関21社が社会課題解決を目的とする投融資を目指す「インパクト志向金融宣言」に署名したとのニュースが報じられた。呼応するように創業の世界でも、気候変動や社会格差など社会課題の解決をミッションに掲げるスタートアップが注目を集めている。未上場ながら評価額が10億ドル以上の企業を「ユニコーン企業」と呼ぶが、これに対して短期的な成長よりも持続可能で社会課題の解決と経済的利益の両立を図る企業のことを「ゼブラ企業」と呼び、ユニコーン企業とは一線を画す存在として評価されている。また、近年の調査では、Z世代（日本においてはおおむね1990年代中盤から2000年代終盤までに生まれた世代）と呼ばれる若者は、就職先を選ぶ際のポイントとして社会貢献を一番に挙げるなど、ビジネスの考え方や企業の存在意義が大きく変わりつつあると感じさせる。SDGs（持続可能な開発目標）の認知度向上などの影響もあり、「社会課題の解決」というテーマはビジネスの世界に広く浸透してきていることを鑑みると、皆さんの地域の中にも同じような考えの企業・組織・人材が少なからずいるのではないだろうか。



### ◇プラットフォームの組成パターン

「地域食農連携推進プロジェクト（LFP）推進事業」において、21年12月時点で各道府県の取り組みに名を連ねるLFPパートナーと呼ぶ企業・団体数は、多い地域で100社を超える一方、十数社という地域もあり、プラットフォームの姿はだいぶ個性が出てきた印象がある。プラットフォームの組成の経緯を見ていると、大きく分けて（1）地域事務局が運営する既存団体を母体として展開するパターン（2）地域事務局の人脈を中心に組成するパターン（3）地域事務局がさまざまな分野の組織・団体を通じて告知し、幅広く多様な企業の参加を募るパターン—などに類型化できると思われる。

（1）や（2）は既知の関係性の上にスタートするため、スピード感のある取り組みが期待できる可能性がある半面、組織内で化学反応を起こして新しいモノやコトを起こすという点では、もう少し刺激が欲しかった地域が多いのではないか。（3）は多くが初対面同士のスタートなので立ち上げ時は苦労されたと思うが、異なるバックグラウンドの者同士が出会うことで、従来にはないアイデアやビジネスチャンスが生まれる可能性が広がり、イノベーションの素地がつけられる。

### ◇イノベーションのカギは組織の多様性

多様な人・組織による意見交換をとはいふものの、地域事務局としては、会議が紛糾したり何をどうすればいいのか分からなくなったりするような混沌（こんとん）とした状況は避けたいのが本音だろう。さらに、LFPは解決すべき「社会課題」を見つけるところから取り組む必要があり、与えられた問題を解く行為とは違った新しい難しさがある。多様な人材や組織の集まりには確かに混沌をさらに深めるリスクがある一方で、混沌とした状況こそが全く新しい道、すなわちイノベーションのヒントを与えてくれるチャンスにもなり得るということを見逃してはならない。私たちは計画性や効率性を重視するあまり、混沌とした状況からいち早く抜け出す手段として、つい妥

協しすぐに思いつくようなアイデアを採用してしまいがちである。そして当然ながら、妥協による選択から飛躍は生まれない。混沌とした状態を新たな道が開けるチャンスと捉え、考え抜く時間が必要なのである。

「パターン・ランゲージ※」ではそうした状況を

指して「意味のある混沌」と名付け、肯定的に受け止める。L F Pの地域事務局のスタッフの中には、会議のファシリテーションをしていて、良いアイデアや意見が浮かばず、気まずい沈黙が続いた経験をされた方も少なくないのではないだろうか。しかしL F Pパートナー全員が深く考え込むために不可欠な沈黙なのである。本当に新しいことに取り組んでいるときは、自分たちが考えたことや、やっていることの意味自体も新しくつくる必要がある。そのために一緒に悩む時間を共有することが重要である。圧に耐え、自分たちのビジョンに納得解（正解は誰にも分からない）を得た後は、深い理解に基づいた発想の連鎖が誘発され、プロジェクトに勢いが生まれる。近年よく耳にするダイバーシティという言葉が、社会的弱者の包摂という意味を超えて、組織の競争力を高める戦略的な意味合いで用いられるようになってきている理由もそこにある。今年度プラットフォームを小さく生んだ地域は、ぜひ来年度は多様な参画を促し、大きく成長させてもらいたい。

※1970年代に建築家クリストファー・アレグザンダーが住民参加のまちづくりのために提唱した知識記述の方法。建築分野で発展したパターン・ランゲージは、その後人間の行為の秘訣（ひけつ）を記述するために応用されるようになった。日本では2009年に慶応義塾大学総合政策学部の井庭崇教授が作成した「ラーニング・パターン」を先駆的な事例とし、企業活動や教育現場などで採用されている。

### ◇プラットフォーム参加の動機づけ

多様な企業を集めるに当たって、どのような工夫が考えられるだろうか。ある県はプラットフォームに参加するメリットとして、L F Pの取り組みの最新情報が入手できること、事業構想や補助事業プロジェクトに意見やアイデアを出せること、地域の取り組みのテーマに合致したものについてはマッチングなど地域事務局に相談可能とすることなどを挙げ、プラットフォームへの参加を促している。また別の県は、2次・3次産業事業者にとって1次産業事業者の生産する品種や量といった、通常世間に出回らない情報のニーズが高いことに着目し、1次産業事業者を組織的に集めることでプラットフォーム自体の引力を高め、結果として2次・3次産業事業者が口コミも含めてどんどん集まってきているという例もある。なお、間接補助事業者になれば補助金が得られるという金銭的なメリットもあるが、補助金だけをことさら強調してしまうと、採択に至らなかった場合にモチベーションが急減してしまう。プラットフォームの魅力づくりは地域事務局にとって重要なミッションの一つと言える。

世間はちょうど受験シーズンだが、L F Pはいわば地域社会を担っている大人たちの共通テストである。入試問題と違って、L F Pは他の誰かと相談してよい。冒頭に触れたように、社会課題解決に関心を持つ身近なゼブラ企業・団体または個人とL F Pプラットフォームを通じて出会い、連携し、幅広い知見を集めて新たなアプローチで社会課題の解決に挑戦していただきたい。

