

イラストを活用した経営理念の実現

— 伊豆沼農産の事例 —

主任研究員 尾中謙治

1 食農体験ファーム「ラムサール広場」

1988年に創業した有限会社伊豆沼農産(宮城県登米市)は、農業生産(養豚、水稻、果樹)をはじめハム・ソーセージなどの加工品製造、直売所・レストランの運営、食農体験等を行っている農業生産法人である。設立当時から、経営理念として「農村の産業化」を掲げ、地域一貫生産販売体制システム(地元農産物を加工・販売)を確立している。04年にはそれを進化させた「プロジェクト-I^{アイ}(地域住民が地域の宝物を再発見し、それを誇りに思い、お客様を誘客する)」を策定し取り組んでいる。

その具体的な取組みのひとつが15年6月にオープンした食農体験ファーム「ラムサール広場」である。伊豆沼農産のある新田地区には、ラムサール条約登録湿地「伊豆沼」などの豊かな自然環境があるものの、観光客と地元住民との交流がほとんどなく、観光客も減少傾向にあった。そのようななか、都市と農村をつなぐ「場」として、伊豆沼のほとりにラムサール広場が造られたのである。敷地3.2haの広場内には、都市農村交流施設、生ハム体験工房、野菜畑や果樹園(農園2ha)、ヤギ・羊とのふれあい牧場などが設置されており、食農体験イベントや環境教育プログラムが提供されている。イベント等の運営にあたっては、地元の農畜産業や食文化、郷土芸能などを教えることができる地元の高齢者を講師としており、広場は地元住民が活躍できる場にもなっている。

このように新田地区の地域資源をラムサール広場に集めることによって、観光客等には新田地区を知ってもらうための入口に、地元の子どもたちには自分たちが住む地域の魅力を再体験・発見してもらうための場にしたいという伊豆沼農産の思いがある。今後は、ラムサール広場を通じて地域内への一層の観光客の誘致と農泊の需要創造にもつなげようとしている。なお、このような伊豆沼農産の地域づくりに関連する取組みは、地域住民と話し合い、何を望んでいるかを確認し取り組んでいる。

2 「なりたい未来」のイラスト化

大規模な施設であるラムサール広場の開設にあたって、当初は完成のイメージが社員間でバラバラのため、共有ができていなかった。そこで、社員は協力して3年後の食農体験ファームの姿・ビジョンをイラストにする作業に取り組んだ。「こうなったらいいな」というワクワク感をもって社員は描いていき、何度かの修正を経て「なりたい未来」のイラストが完成した(第1図)。

イラストによって、社員間での目標の明確化と共有が図られた。また、社員たちが自ら描いたことによって、社員個人のモチベーションだけでなく、社員全体のモラル(士気)も高まり、取組みへの責任感も付与された。長期的な取組みでは、途中でモチベーションが下がることが多いが、イラスト化によって

第1図 社員で創作した食農体験ファームのイメージ図



資料 伊豆沼農産

「なりたい未来」を継続的にイメージすることができ、モチベーションの維持も図られている。まだ改良は加えられているが、ほぼイラストどおりのラムサール広場が現在、完成している(写真1)。

社員はイラストによって、「なりたい未来」を実現するために、これから何をすれば良いかということのを発想し、前向きに着実に取り組むことができている。これは「なりたい未来」を起点として「現在」を考える「バックキャストイング」といえる。通常は「現在」を起点として企画を考え、現在の仕事の延長線や時間的制約からの発想で、社員が熱意をもって取り組める企画ができないケースが多い。それに伴い社員のモチベーションや責任感も低くなる傾向がある。

3 経営理念の浸透

社員がワクワクしてラムサール広場の開設に取り組めた要因は、社員が「なりたい未来」を思考したこととそのイラスト化だけではなく、その前提として経営理念の社員への浸透と社長が社員の能力(発想力や実行力など)を信



写真1 実現した食農ファーム「ラムサール広場」
(写真：伊豆沼農産提供)

じて企画・実行を社員に一任したことも大きいといえる。

伊豆沼農産では、社長自らが「農村の産業化」という理念・ビジョンを掲げ、加工販売やレストラン事業などを実現している。会社の理念と行動が一致していることを、社員たちは理解しており、社員は理念に賛同し業務を行っている。伊豆沼農産の理念は、会社のためだけでなく、地元農家、地域住民、お客様に役立つことも目指しており、それに共感して入社を決めた社員もいる。

ラムサール広場もその理念の実現の一環で、決して利益だけではなく、地域活性化・貢献に役立つことも開設目的としている。これに基づいて社員はアイデアを出すことができ、自分たちの納得のできる「なりたい未来」を描くことができている。

イラストを活用したことによって、「自分たちで決めた」という「自己決定感」、「自分たちならできる」という「有能感」が社員に付与され、「社長が任せてくれた」という「期待感」も伴って社員のコミットメントが高まり、充実した食農体験ファームの実現が促されている。

(おなか けんじ)