

Works 166

人事が変われば、社会が変わる。

2021. 06-07

Recruit Works Institute

Revolution

人事と大学で仕掛ける 学び方改革



連載

スポーツとビジネスを語ろう 江藤美帆氏

栃木サッカークラブ 取締役マーケティング戦略部長

人事変革のパディ 楽天の「世の中を元気に」を目指す組織開発

極限のリーダーシップ 長野県中野市 ぶどう生産者 町田 仁氏

人事のアカデミア 笑い

人事は映画が教えてくれる

『ファウンダー ハンバーガー帝国のヒミツ』に学ぶ非情なイノベーション

With コロナの健康経営 健康経営のこれまでと現在地

With コロナの共創の場づくり オランダで共創の動きが止まらない理由

野中郁次郎の経営の本質 京都信用金庫



4 特集 人事と大学で 仕掛ける学び方改革

4 はじめに 人々が生涯を通じて学び、成長する仕掛けをいかにつくるか

8 仕事に必要な力をいかに身につけさせるか

8 action 1 仕事に必要な力を学生時代に高める

14 action 2 インターンシップで仕事に必要な力を高める

14 2-1：人の成長に寄与するインターンシッププログラムとは

16 2-2：人を育むインターンシップのために大学と企業がすべきこととは

18 2-3：インターンシップにおいて大学と企業の連携をどのように促すのか

20 2-4：短期間の濃密なインターンシッププログラムをいかにつくるか

22 2-5：学生・企業双方のインターンシップによる価値をいかに高めるか

24 action 3 【米国事例】
産業・企業を超えて職業教育を行う

26 action 4 大学・大学院で学び直す

29 action 5 仕事で大学・大学院と協業する

32 学ぶ力・学び続ける力をいかに高めるか

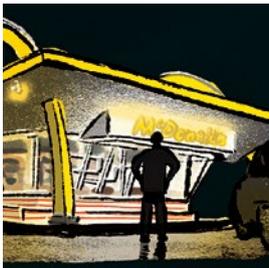
32 action 6 大学で学び続ける力を養う

34 action 7 学び直し支援の人事制度を導入する

36 action 8 シニアの学びの意欲を高める

38 **まとめ**：何をやるかより何をを目指すのか 人事が大学とともに目指すべき世界観とは
佐藤邦彦（本誌編集長）

連載



40 **スポーツとビジネスを語ろう**

江藤美帆氏

栃木サッカークラブ 取締役マーケティング戦略部長

44 **人事変革のパティ**

楽天の「世の中を元気に」を目指す組織開発

46 **極限のリーダーシップ**

長野県中野市 ぶどう生産者 町田 仁氏

48 **人事のアカデミア** 笑い

52 **人事は映画が教えてくれる**

『ファウンダー ハンバーガー帝国のヒミツ』に学ぶ非情なイノベーション

54 **With コロナの健康経営**

健康経営のこれまでと現在地

55 **With コロナの共創の場づくり**

オランダで共創の動きが止まらない理由

56 **野中郁次郎の経営の本質**

京都信用金庫

62 FROM EDITORIAL OFFICE

本誌に掲載されているデータは2021年5月24日現在のものです。
©株式会社リクルート 本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

特集

人事と大学で仕掛ける 学び方改革



はじめに

人々が生涯を通じて学び、
成長する仕掛けをいかに作るか

本特集は、164号(2021年2月発行号)の「ジョブ型と大学」の続編である。「ジョブ型と大学」の取材を通じて見えてきたことは、産業界と大学が手を携えて、社会全体で人が学び続け、人を育むエコシステムをつくることの重要性だ。今号の特集はその具体論として、人事が大学とどのように協業していくべきかを検討することを目的とする。Works誌ではあまり“続編”という手法を取ったことはないが、若手人材はもちろん、人々が生涯を通じて成長していく仕掛けをいかに作るのか、何に私たちは注目し、どこから手をつけていくことができるのかを検討

Text=入倉由理子(4~37P) Photo=各社・各校・本人提供 illustration=AAA

することは可及的速やかに行われるべきだと考え、前回の特集を続ける決断に至った。

前回の特集で多くの有識者、実務家たちが提案したことは主に2つある。1つは、職業能力・スキルをはじめとする仕事に必要な力を大学や大学院で身につけさせることである。そして、もう1つは変化の激しい時代において、大学・大学院はもはや18歳から数年間学ぶための場ではなく、社会に出てからでも誰でも何度でも学べる、つまり学び直しをしたい人にも開かれた場であるべき、ということだ。「日本人は社会に出てから学ばない」と言われるなか、人々の学ぶ力、学び続ける力というものが、今後、企業や社会にとって大きな関心事となっていくはずだ。この2つのテーマ、「仕事に必要な力をいかに身につけさせるか」「学ぶ力・学び続ける力をいかに高めるか」をメインに据えて、本特集を展開していく。

仕事に必要な力をいかに身につけさせるか

次ページの図で、本特集の構造を説明したい。前述の2つのテーマで大学と企業が協業するにあたり、知っておくべき知見や情報、すぐに実行したい具体的な手法を8つ挙げている。

まず、大学と企業が協業して「仕事に必要な力をいかに身につけさせるか」。

このテーマを取り扱う前にまず、大学という場でどのような過ごし方をすることが、後の仕事に役立つ力の獲得につながるかを明らかにしたい。前回の特集で、大学生の学びに関する調査結果を紹介したが、ほぼ同じ質問項目での調査を新卒2年目・3年目の若手社会人に対しても実施している。仕事に役立つ力を人的資本、社会関係資本、心理的資本の3つと定義し、それらを比較的高く持つ人はどのような学生生活を送ったのかを分析したのが、①である。



②では、どのようなインターンシップが仕事に役立つ能力を高めるのか、先の若手社会人への調査のインターンシップに関する結果を見ながら、学生たちのキャリア形成と職業能力の向上のために真摯にインターンシップに取り組む大学、大学のゼミ、企業の事例を紹介する。

③では、②のインターンシップを含む、産業や企業を超えた米国における職業教育の方法論を学ぶ。米国においては技術者、人事、広報などさまざまな職業の組合、あるいは協会の活動が活発だ。その職業の地位や待遇向上のための活動のほか、プロを育てるための情報やトレーニングを提供している。学生も所属できるこうした組織の活動の効果を、全米のPRの組織、PRSAのインタビューをもとに明らかにしたい。

④では、社会人の学びに目を向ける。日本には多くの社会人向けの大学・大学院がある。しかし、たとえば

OECD諸国のなかで群を抜いて大学生の平均年齢が若い日本では、社会人が学び直すことは一般的だとはいえない。そこにある課題は何か、課題を乗り越えるために何をすべきかを検討していく。

大学の知を企業に取り入れるには、上記のような個人の学び直しのみならず、仕事における大学との協業も重要であろう。実際に、多くの大学との協業によってイノベーションを起こすことを狙うダイキン工業に、その要諦を聞いた。この、大学・大学院との協業を仕事のなかで行うことを通じて人の育成を目指すのが、⑤である。

学ぶ力・学び続ける力をいかに高めるか

そして、2つ目のテーマは「学ぶ力・学び続ける力をいかに高めるか」である。

前回の特集で、明治大学大学院教授・野田稔氏、立命

大学と企業が人を育てるために協業すべきこと

【仕事に必要な力をいかに身につけさせるか】

① 仕事に必要な力を学生時代に高める

② インターンシップで仕事に必要な力を高める

③ 産業・企業を超えて職業教育を行う

④ 大学・大学院で

⑤ 仕事で大学・大

学生時代

【学ぶ力・学び続ける力をいかに高めるか】

⑥ 大学で学び続ける力を養う

⑦ 学び直し支援の

館アジア太平洋大学学長・出口治明氏が主張したのは、大学は職業の専門能力よりも、学ぶ力を獲得する場であるべきということだった。⑥では、実際にどのような場が学ぶ力を涵養するのかについて論ずる。

⑦では、学び続ける意欲を高めるために人事ができることを考える。「勉学休業制度」など、学び直しを支援する制度を持つ企業の事例を紹介する。

最後の⑧は、中高年以降の学び直しの支援について扱っている。寿命の延伸や労働力人口の減少、社会保障制度の崩壊を防ぐ、というようなさまざまな背景から、長く働き続ける人が今後は増える。そのための能力・スキル獲得をどのように支援するのか、学びの意欲をいかに喚起するのか、立教セカンドステージ大学の取り組みをもとに考える。

常にWorks誌では、あるテーマについてページを追う

ごとに深掘りしていく、というスタイルの特集づくりをする。今回はある意味、一つひとつの項目が独立しているため、①から③までのなかから興味のあるページを“つまみ読み”することもできる。もちろん、つくり手としては全部読んでいただきたいが、1つでも多くの情報を理解し、1つでも実践に移してもらうことのほうが重要である。人が資本、人が財産、というならば、今さらいづくもなく一人ひとりの能力を高めることが、私たちの未来を豊かにすることにつながるからだ。

読んでいただくにあたり、すべてに通底する1つのキーワードは、“壁を越える”である。大学と企業の壁はもちろん、個別企業の壁、産業の壁、世代の壁を越えて人を育てる機運をいかに作り、いかに実践していくのが今、問われていると思う。

本誌編集／入倉由理子

学び直す

学院と協業する

社会人

高齢者

人事制度を導入する

⑧ シニアの学びの意欲を高める

出典：編集部作成

仕事に必要な力を 学生時代に高める



ここでまず、若手社会人の調査から、どのような学生時代の過ごし方が仕事に必要な力を高めることにつながるのかを明らかにしたい。

調査は、2020年12月～2021年1月に、インターネットを通じて新卒2年目・3年目を対象に行った(調査の詳細は次ページ)。大学の選択理由や大学で学んだこと、課外活動の経験、そして卒業・修了後の今、どのような能力を有していると本人が認識し、職務に対する満足度はどのようなものか、などについて質問した。この調査の設計・分析については、神戸大学大学院准教授の服部泰宏氏の協力を得た。服部氏は調査結果をもと

に、クラスタ分析、回帰分析など統計的手法を用いて、学生時代の過ごし方と獲得する力の多寡の関係について、一定の結論を導き出している。

大学時代の仕事キャリアと アカデミックという経験

図1は、大学時代の授業で経験したことについて聞いた10の項目の相関を見たものである。「この10の経験の間には一定の相関が見られます」と、服部氏は説明する。縦の項目と横の項目の交差したオレンジ色の部分に特に注目してほしい。たとえば、3の「多くの課題/宿題をこなす機会」と、4の「自身の意見やアイデアに対して教員などからフィードバックされる機会」、8の「大量の情報・文献を収集し、まとめる機会」には非常に高い相関があるし、4の「自身の意見やアイデアに対して教員などからフィードバックされる機会」はまた、5の「議論やグループワークなど、周囲の学生との頻繁な相互作用を行う機会」、7の「人前でプレゼンテーションをする機会」、8の「大量の情報・文献を収集し、まとめる機会」などと相関がある。「あ

る経験をしている人は1つの経験に限らず、ほかの多様な経験をする機会にも恵まれている、という姿が浮かび上がってきます」(服部氏)

さらにこれらの10の経験について、相互に強い相関のあるもの同士をグルーピングすると、「仕事キャリアにかかわる経験(以下、仕事キャリア経験)、アカデミックな学習経験(以下、アカデミック経験)の2つのグループが浮かび上がってくる」(服部氏)という。仕事キャリア経験は、図1の1～7の項目、アカデミック経験は8～10で、前者は大学内での学びのなかでも仕事キャリア上もそのまま役立つと思われる項目群、後者はどちらかといえば純粋なアカデミックな学びにかかわる項目群である。

専攻や所属するゼミで 学習経験に分散がある

次に、仕事キャリア経験とアカデミック経験について回答者のパターンを見たのが図2(11P)だ。「すると、一方では高い値を示すが他方はそうでないという人もいれば、いずれも高い(あるいは低い)値を示す人もい



服部泰宏氏

神戸大学大学院
経営学研究科 准教授



調査概要

大学時代の学習に関する調査

調査手法：インターネット調査

調査期間：2020年12月25日～2021年1月7日

有効回答数：1342人

*9～12P、15Pの図は、当調査にもとづき服部氏および編集部作成

回答者1342人の内訳

性別

男性：671人（50.0%）

女性：671人（50.0%）

学歴

大学卒業：1140人（84.9%）

大学院（修士）修了者：187人（13.9%）

大学院（博士）修了者：15人（1.1%）

社会人歴

最終学歴卒業・修了後1年以上3年未満

図1：大学時代の経験の相関分析

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 社会に出た後に役立つ、実践的な知識や技能を習得する機会	1								
2 職業生活／キャリアについて考える機会	.305	1							
3 多くの課題／宿題をこなす機会	.212	.314	1						
4 自身の意見やアイデアに対して教員などからフィードバックされる機会	.197	.370	.413	1					
5 議論やグループワークなど、周囲の学生との頻繁な相互作用を行う機会	.205	.390	.386	.556	1				
6 ビジネスパーソンなど、大学教職員以外の人とのやりとりをする機会	.148	.340	.223	.366	.351	1			
7 人前でプレゼンテーションをする機会	.194	.307	.378	.431	.463	.353	1		
8 大量の情報・文献を収集し、まとめる機会	.170	.334	.422	.420	.444	.263	.490	1	
9 数量的なデータの分析や数値処理を行う機会	.136	.209	.345	.309	.253	.289	.345	.517	1
10 インタビューやフィールドワークなど、定性的なデータを収集／分析する機会	.083	.260	.206	.395	.358	.446	.373	.384	.376

高い相関がある

非常に高い相関がある

る、というようにいくつかのグループに分かれることがわかりました。具体的には、回答者を仕事キャリア経験、アカデミック経験それぞれの値の高低で分類すると、グラフのような4つのクラスタに分けられます」（服部氏）

大学時代の仕事キャリア経験・アカデミック経験の体験頻度が両方とも高い人。両方とも低い人。そして両方とも中程度の人、中程度のなかで比較するとアカデミック経験が比較的高い人。「これら4つのクラスタ

にそれぞれ一定数が存在することから、大学で教えている私の実感値も含め、専攻や所属するゼミの違いによって、大学生の学習経験にはかなりの分散があることがうかがえる結果といえます」（服部氏）

アカデミック経験が仕事に必要な資本の形成に

これらの経験の高低が、現在、本人が有していると感じる能力にかかわっているのではないかという仮説の

もと、服部氏は分析を試みた。なお、ここでは、個人の能力を、知識・技能といったものに限定せず、豊かな人間関係を有することや心の柔軟さなどを含めて、広くとらえている。そのため、その人が有する“資本”という言葉を用いる。「一般的に資本の種類は3つあるといわれています」（服部氏）

1つ目は、「人的資本」である。これにはさまざまなものが含まれるが、今回の調査では、「会社に貢献できるエンプロイアビリティを持っている」と

いうことに注目した。実際に質問した項目は、「私が身につけた知識／技能は、ビジネスの広い領域で活用できる」「自分自身が立てた目標を達成するために、さまざまなアプローチを考えつことができる」「仲間と議論を共有したり、議論に貢献することに自信を持っている」である。

2つ目は「社会関係資本」で、豊かな人脈があるかどうか、ということだ。具体的な質問の項目は、「必要ときにアイデアや情報をくれる人が豊富にいる」「プライベートな事柄について相談できる人が豊富にいる」である。

そして3つ目は、心がタフで柔軟で仕事に耐え得るかどうかを示す「心理的資本」である。具体的な質問の項目は、「困難に陥ったとき、そこから回復するのにそれほど時間がかからないほうだ」「私は将来自分に何が起こるかにして楽観的なほうだ」である。

ここで、図3を見てほしい。「3つの資本いずれについても、大学時代の仕事キャリア経験とアカデミック経験がどちらも高い人は、値が明らかに高くなっています。学生時代の学習経験が、知的能力の高さ、人間関係の潤沢さ、仕事をするための心のしなやかさをある程度規定する、という結果なのです」(服部氏)

企業の採用面接においては、どうしても仕事キャリア経験のほうに注目しがちである。しかし、「アカデミック経験が仕事に役立つ資本の形成につながっていることは、大変興味深い」と、服部氏は指摘する。

次に、大学時代の経験の差は、社会に出てからの職務満足度の高さどのように影響しているのかを見た。これも資本と同様に、仕事キャリア経験とアカデミック経験が両方とも高い人は明らかに満足度が高く、両方とも低い人とは1ポイント近くも差がある(図4)。「学生時代の学習経験が潤沢な資本の形成を促し、それが就職活動の成果や仕事成果となって現実に反映され高い満足度につながっている、という因果の経路が想像されます」(服部氏)

大学入学時のキャリア意識が豊かな学習経験につながる

では、これまでに紹介してきたさまざまな要因のうち、どれがどれに影響を与えるのか。回帰分析により、原因と結果の因果関係を読み解いていく(図5)。

まず、学生時代の仕事キャリア経験、アカデミック経験という学習経験は、それぞれどんな人で高くなっているのかを見る。

「学習経験が豊富な人は、まずは女性。興味深いのは、大企業に行った人が大学時代に熱心に学んでいた人であったかということ、決してそうではないという結果です。ダブルスクールに行っていた人はアカデミック経験の機会を豊富に得ていた人でもあるようですが、その人たちが仕事キャリア経験を豊富に持っていたわけではないこともわかりました」(服部氏)

もう1つ注目に値することは、「大

学入学時にキャリア意識が高かった人は、アカデミック経験という意味でも、仕事キャリア経験という意味でも豊かな学習経験をしていること」だと服部氏は指摘する。「ゼミの先生が熱心だった、大学の学習環境が整っていたといった大学入学後の環境だけでなく、個人がどのような意識で大学に入るかによって、入学後の学習経験が変わるということを表す結果だといえるでしょう」

次に人的資本、社会関係資本、心理的資本という各資本に影響を与えるのは何かを検討した。「まず注目したいのは、大学入学時のキャリア意識や留学経験が、3つの資本すべてに影響を与えているということ。先に見たように、アカデミック経験と仕事キャリア経験が、3つの資本すべてに影響を与えているという関係が、ここでも同じく確認することができました」(服部氏)

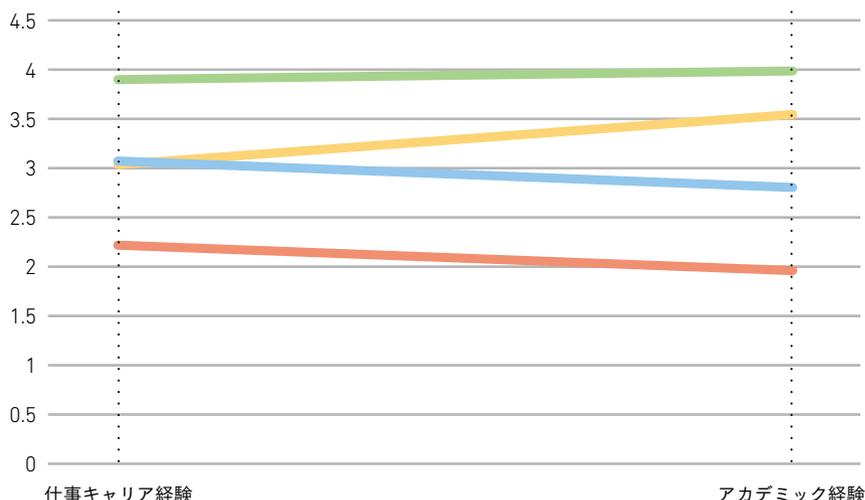
インターンシップについては、社会関係資本に対して影響を与えており、これがゼミやサークルなどのクローズドな人間関係を越えた、学内外の広いネットワーク構築に貢献していることがわかる。また、ダブルスクールは心理的資本には影響しているが、人的資本や社会関係資本の構築には寄与していないという結果が出た。

入学時点での学習のモチベーションの高さがカギ

ここまでの分析の結果を踏まえ、総合的には図6のような因果関係が

図2：仕事キャリア経験と
アカデミック経験における
クラスタ分析

- 仕事キャリア（低）+
アカデミック（低）(N=269)
- 仕事キャリア（中）+
アカデミック（中）(N=529)
- 仕事キャリア（中）+
アカデミック（高）(N=303)
- 仕事キャリア（高）+
アカデミックH（高）(N=241)



	仕事キャリア（低）+ アカデミック（低） (N=269)	仕事キャリア（中）+ アカデミック（中） (N=529)	仕事キャリア（中）+ アカデミック（高） (N=303)	仕事キャリア（高）+ アカデミック（高） (N=241)
仕事キャリア経験	2.24	3.09	3.02	3.88
アカデミック経験	1.95	2.79	3.56	4.00

図3：大学時代の経験クラスタごとの資本の量の差

	仕事キャリア（低）+ アカデミック（低） (N=269)	仕事キャリア（中）+ アカデミック（中） (N=529)	仕事キャリア（中）+ アカデミック（高） (N=303)	仕事キャリア（高）+ アカデミック（高） (N=241)
人的資本	3.171	3.5085	3.6007	4.1162
社会関係資本	3.4071	< 3.6021	< 3.6568	< 4.1452
心理的資本	3.4006	3.5189	3.5891	4.0145

図4：大学時代の経験クラスタごとの職務満足度の高さの差

	仕事キャリア（低）+ アカデミック（低） (N=269)	仕事キャリア（中）+ アカデミック（中） (N=529)	仕事キャリア（中）+ アカデミック（高） (N=303)	仕事キャリア（高）+ アカデミック（高） (N=241)
職務満足度	3.1491	< 3.3828	< 3.6073	< 4.0083

考えられよう。

まず注目したいのは、大学入学時にキャリアを意識している度合いが高いほど、大学時代の学びが変わり、アカデミック経験と仕事キャリア経

験をともに高いレベルで経験することになる点だ。

「そしてそのような学習経験によって、まずは知識という人的資本、人脈という社会関係資本、心のしなやかさとい

う心理的資本が高まり、そのことが順調な就職活動の成果、さらには仕事の成果へとつながっていく。そして、社会関係資本と心理的資本が高まることで、職務満足度も高まる。少なく

とも社会人生活の最初の2、3年のキャリアの成否には、このような因果関係があるといえます」(服部氏)

つまり、総じていえば、大学入学時のキャリア意識→大学時代の学習経験(仕事キャリア経験/アカデミック経験)→各資本の獲得→職務満足度という因果が確認できたといえよう。「私があらためて注目したいのは、大学入学時のキャリア意識が、資本の形成、さらには就労後の職務満足度にまで影響を与えているということです」(服部氏)。ただしこれは、「キャリア意識が高い=卒業後に就く職業を大学入学時点で決めている」という

ことを必ずしも意味しないという。「工学博士になって最先端の仕事をしたいから、工学部にまず入ると考える人が成功しているというよりも、大学生活のスタート時点で自らが選択した学部学科での学びに対して、ある程度高いモチベーションを持つことができているか否かがカギを握る、と考えるべきだと思います。仮に入学後にやりたいことが変わったとしても、スタート時点でそのようなモチベーションを持つことができている人は、新たな学びの場にも積極的に顔を出し、進路を変更していくことができるはずだからです」(服部氏)

つまり、入学時点でキャリア意識を持つことの重要性は進路の早期決定そのものにあるのではなく、入学時点での学習へのモチベーションの高さにある、といえるのではないか。

キャリアのカンフル剤は大学の内外にたくさんある

では、入学時のキャリア意識が高くなければ、豊かな学びの経験、豊かな資本の形成、職務満足を得られないのかというと、決してそうではなさそうだ。「データ分析の結果によれば、大学時代に新しい世界へと能動的に飛び込むような経験をすること

図5：因果関係の分析

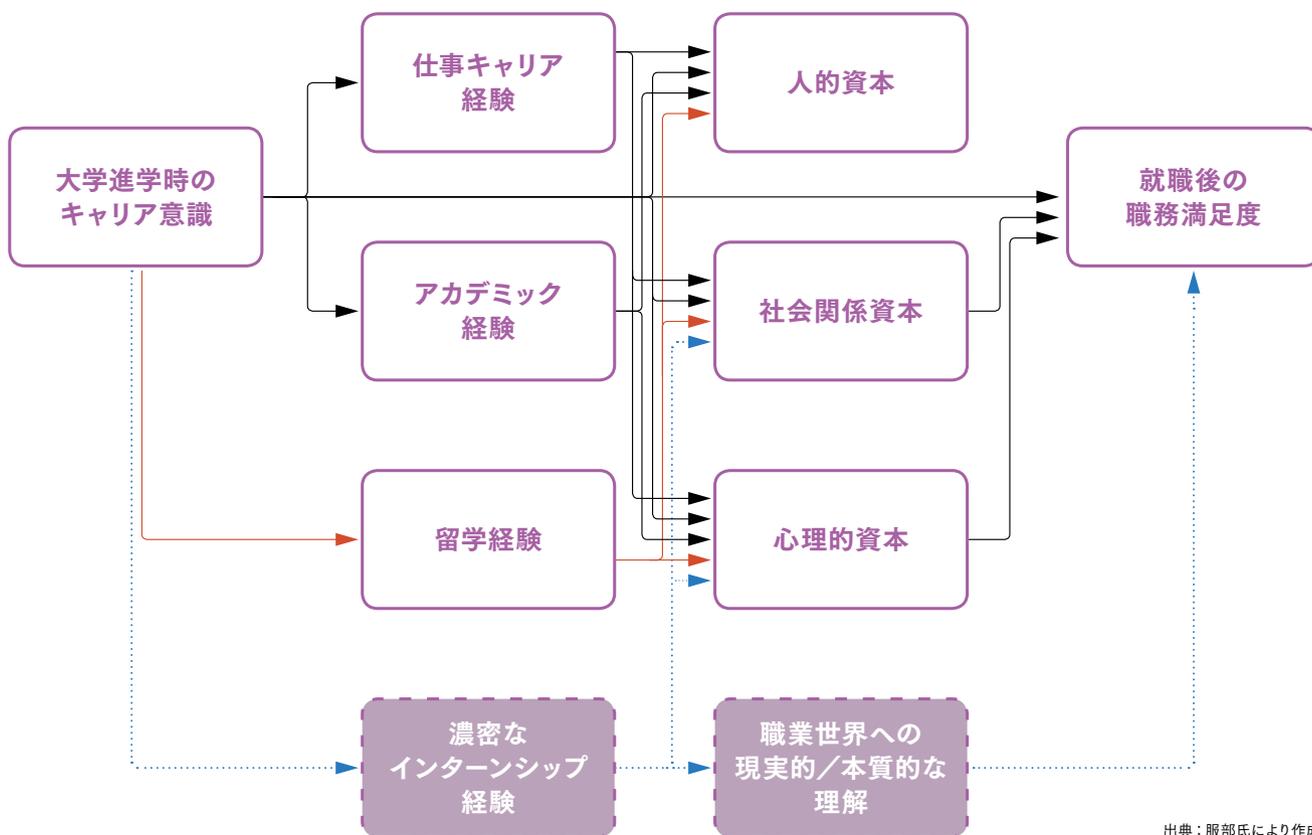
0.05水準で有意(*) 0.01水準で有意(**) 0.001水準で有意(***)

	アカデミック 経験	仕事キャリア 経験	人的資本	社会関係資本	心理的資本	職務満足度
(定数)	0.4***	0.319***	2.598***	2.906***	3.007***	0.436
女性	0.044*	0.035**	-0.236***	0.001	-0.131**	-0.091
年齢	0.016*	0.012	0.001	0	0.001	0.017
従業員規模1000人以上	0.043	0.034	0.038	0.088*	0.152***	0.018
留学経験	0.061	0.049*	0.155*	0.138**	0.16**	-0.074
ダブルスクール経験	0.098**	0.078	0.105	0.14	0.191*	0.115
インターンシップ経験	0.043	0.034**	-0.038	0.131***	-0.048	0.007
大学入学時のキャリア意識	0.025***	0.02***	0.111***	0.15***	0.1***	0.086**
仕事キャリア経験			0.293***	0.232***	0.16***	0.062
アカデミック経験			0.139***	0.097**	0.106***	0.067
人的資本						0.008
社会関係資本						0.223***
心理的資本						0.46***
決定係数	0.037	0.043	0.082	0.09	0.073	0.283
F値	8.417	9.648	14.393	17.067	12.749	45.008

* 有意水準は、数値が小さいほど分析結果に「信頼が持てる」ことを意味している。

具体的には、0.05よりも0.01の方が、0.01よりも0.001の方が得られた結果が「確からしい(より正確には、間違っている確率が低い)」ことを表す。

図6：各種資本の獲得と職務満足度を高める大学時代の過ごし方



出典：服部氏により作成

が、初期のモチベーションの違いによる差を挽回する契機になります。その1つの象徴的な経験が、留学経験です」(服部氏)

分析の結果、留学経験のある人は、決して入学時のキャリア意識が高い人ばかりではないことが明らかになった。「進学時に意気揚々と留学を志していた人ももちろんいますが、大学で学ぶなかで思うところがあって留学という選択をした人も少なくありません。入学時点でのキャリア意識がどうであれ、留学という経験を経由することによって人的資本、社会関係資本、心理的資本が増え、就職後の満足につながるという、もう1つの経路がある

ことが見えてきました」(服部氏)

ただし、ここで言いたいのは、「留学こそが大事だ」ということではない。「むしろ、留学は、いろいろあり得る挽回方法のほんの一例」(服部氏)なのだろう。本当は行きたい大学があったが受からなかった、目標が見えない、というようにモチベーションが低い状態で大学に入ったとしても、留学だけでなく、厳しいゼミで学ぶ、学生ベンチャーにかかわってみる、タフな体育会系の部活を経験してみる、というようなキャリアのカンフル剤は、大学の内外にたくさんあるはずである。大学での学びに対するモチベーションの低さを自覚している人こそ、

自らの豊かな資本形成を行うべく、このような新しい世界へと飛び出していくことが重要である。

また、「カンフル剤の1つとして、インターンシップが機能している可能性も十分に考えられる」(服部氏)が、先の回帰分析によれば、社会関係資本以外の資本に対して、強い影響を与えていないという結果が出ている。これは、1日から数日などの体験型や会社説明会型インターンシップと、長期間にわたる就業型などハードなインターンシップを区別せずに扱ってしまったため、という可能性は十分にある。次ページから、インターンシップについて詳しく見ていく。

2

インターンシップで 仕事に必要な力を 高める



2-1 人の成長に寄与する インターンシッププログラムとは

ここでは経験するインターンシップの期間とタイプによって、就業観やキャリア観、獲得できる能力(資本)にどのような影響を与えるのか、クロス集計の結果を見ていく。

右ページの表は、前ページまでの調査で半年以上の長期インターンシップを経験した若手社会人と、課題解決プロジェクト型、自社ビジネス連動プロジェクト型、現場就業型のいずれかのタイプをインターンシップで経験した若手社会人を対象として、「非常に重視する」「非常にそう思う」という回答が多かった項目に「●」、逆に「まったく重視しない」「まったくそう思わない」という回答が多かった項目に「×」をつけたものだ(「×●」は両方とも回答が多かったもの)。精緻な統計的分析はしていないので、全体の傾向としてとらえてほしいが、これを概観すると、一

定の傾向があることがわかってくる。

長期インターンシップ経験は 本質的に職場を見る力を養う

まず、長期インターンシップ経験者のほうが、職場で重視することやキャリア観、各種資本や満足度に対する明確な判断基準を持っているということがいえそうだ。特に働く会社の重視項目については、より本質的かつリアリティのある項目の選択が目立ち、公平に実力をみてもらえる環境か、先輩の活躍も含めて自分が成長できる環境か、専門性を生かしつつ、広げることができるか、といったことが意識されている。それと比較すると、仕事がラクか、残業の有無、福利厚生などの優先順位は低い。

これらの項目を参加したインターンシップのタイプ別に見ても大きな

違いはない。ただし、現場就業型の場合は、人事をはじめとしたインターンシップの企画運営者ではなく、現場従業員との接点が多いという特徴があり、長期インターンシップと同じように、仕事がラク、転勤や残業の有無、給与などについては優先順位が低く、より本質的な仕事の内容を見ている可能性が高い。

時間的・人的リソースの 投入が学生の成長を促す

キャリアにおける重視項目と、現状の自分に対する認識については、長期インターンシップと課題解決プロジェクト型に特徴が見られ、特に各種資本、職場と仕事に対する満足度にはすべてポジティブな影響がみてとれる。前ページまでの服部氏の分析に戻れば、学生の成長のカンフル剤という視点で見たとき、時間的・人的リソースを投入して構築されたインターンシッププログラムが求められるということであろう。

インターンシップの期間の長短は

経験したインターンシップの期間、タイプによる若手社会人への影響

		インターンシップのタイプ			
		期間 半年以上	課題解決 プロジェクト型	自社 ビジネス連動 プロジェクト型	現場就業型
働く会社の重視項目	終身雇用である	×●		×	×
	実力主義である	●			
	年齢にかかわらず仕事を任せてもらえる	●	●		●
	男女や国籍などによらず活躍の機会がある	●			●
	子供ができてでも仕事を続けられる				
	教育研修制度がしっかりしている	●	●		
	獲得できる知識・スキルが豊富だ	●			
	その会社のOB・OGが活躍している	●		●	
	仕事がラク				×
	職種や領域をまたいで異動し、多様な経験ができる	●		●	
	大学時代に学んだ専門を生かせる	●		×	
	1つの専門の仕事を極めていける	●			
	海外勤務ができる	●			●
	転職がない	×			×
	残業がない	×			×
	リモートワークができる		●		
	副業ができる	●	●	●	
	給与が高い			×	×
休日・休暇がしっかり取れる					
福利厚生がしっかりしている					
職場の人間関係が良好である					
キャリアにおける重視項目	将来の保障や安定を得ることは重要なことだと思う			×	×
	組織での高い地位よりも、自分自身で事業を起こすほうがよい			●	
	組織のリーダーとして決断をするような仕事をしたい	●	●		
	社会に役立つと感じるような職業経験を送りたいと思う	●			
	仕事のやり方を自分自身で決めることのできる仕事をしたい				
	自分、家族、職場のニーズを統合できるような仕事が理想だ		●		
	専門分野で能力を発揮できたいと思う	●	●		
	難しい問題に挑戦しつづけるような仕事をしたいと思う	●	●		●
	副業をするなど、1つの雇用先にとらわれずに仕事をしたい	●	●	●	
結婚後（あるいは子供ができた後）には、専業主夫・主婦になりたい					
現状の自分に対する認識	私が身につけた知識/技能は、ビジネスの広い領域で活用できる	●	●		
	自分自身が立てた目標を達成するために、さまざまなアプローチを考えつことができる	●	●		
	仲間と議論を共有したり、議論に貢献することに自信を持っている	●	●		
	必要なときにアイデアや情報をくれる人が豊富にいる	●	●		
	プライベートな事柄について相談できる人が豊富にいる	●	●		×
	困難に陥ったとき、そこから回復するのにそれほど時間がかからないほうだ	●	●		●
	私は将来自分に何が起こるかに関して楽観的なほうだ	●	●		
	総じて、現在の会社に満足している	●	●		
	総じて、現在の仕事に満足している	●	●		

どうあれ、自社ビジネス連動プロジェクト型と現場就業型については、簡単な業務や雑務を担うアルバイトのようなリソースとして働くことも多

くあるため、それが各種資本や満足度の形成につながっていないことが考えられよう。

次ページより、大学や大学のゼミ、

企業の取り組みから、人の成長という視点ではどのようなインターンシッププログラムが求められるのかを検討していく。

2-2 人を育てインターンシップのために 大学と企業がすべきこととは

ここからは、学生を成長させるインターンシップのありようについて事例をひもときながら検討していきたい。まず、法政大学キャリアデザイン学部教授の田中研之輔氏が13年にわたって大学で実践してきた「人を育てるスタンダードとしてのインターンシップ」(田中氏)の方法論を紹介する。

求められる 仕事の“練習の場”

「学習は幼少期から親、初等・中等・高等教育、塾などで何度でも“練習”できます。しかし、仕事というものは日本では新卒採用が一般的なため、高校や大学・大学院を終えていきなり実践に入ります。その断絶をなくし、学習から仕事への移行をスムーズにする、“練習の場”としてのインターンシップが求められると考えています」と、田中氏は説明する。



田中研之輔氏

法政大学キャリアデザイン学部
教授



田中氏は、練習の場として重要なことを2つ挙げる。1つ目は、“積極的に挑戦して、失敗できる場”であることだ。「よくある会社説明会のような1dayインターンシップは単なる会社見学会にすぎませんし、長期であっても簡単な雑務ばかりをやらされるようなインターンシップでは失敗の機会はありません。自分で考えたり、背伸びをしたりしなければできない仕事を任せられ、たとえ失敗してもそれが許容されてこそ、インターンシップは練習の場として機能します」(田中氏)

学生が仕事(のようなもの)を経験する場としてアルバイトがある。「アルバイトは否定すべくもありません。ただし、上から指示を受けて動くだけのオペレーティブな職務では成長の機会としては不十分です。たとえば多くの学生がコンビニエンスストアや飲食店のスタッフとして働きますが、その場合、小さな居酒屋さんで店長の右腕として経営を考える、コンビニで発注業務を任せてもらう、というような自分の頭で考えて提案することができる裁量のあるアルバイトであることが求められます」(田中氏)

2つ目は、“本人が先に描くキャリアとの整合性があるかどうか”だ。アルバイトに、仲間もできて没頭している学生は多い。「学生に問いかけることは、『その業種や職種を目指してい

るのか』。すると多くの学生は『違う』と答えます。もちろんなんでも経験であるには違いないのですが、その世界が“働くこと”のすべてと認識してしまいます。サッカー選手を目指しているのに、野球のプロトコルを学ぶようなもので、そこでの仕事の進め方を深く知っても練習にはなりにくいのです」(田中氏)

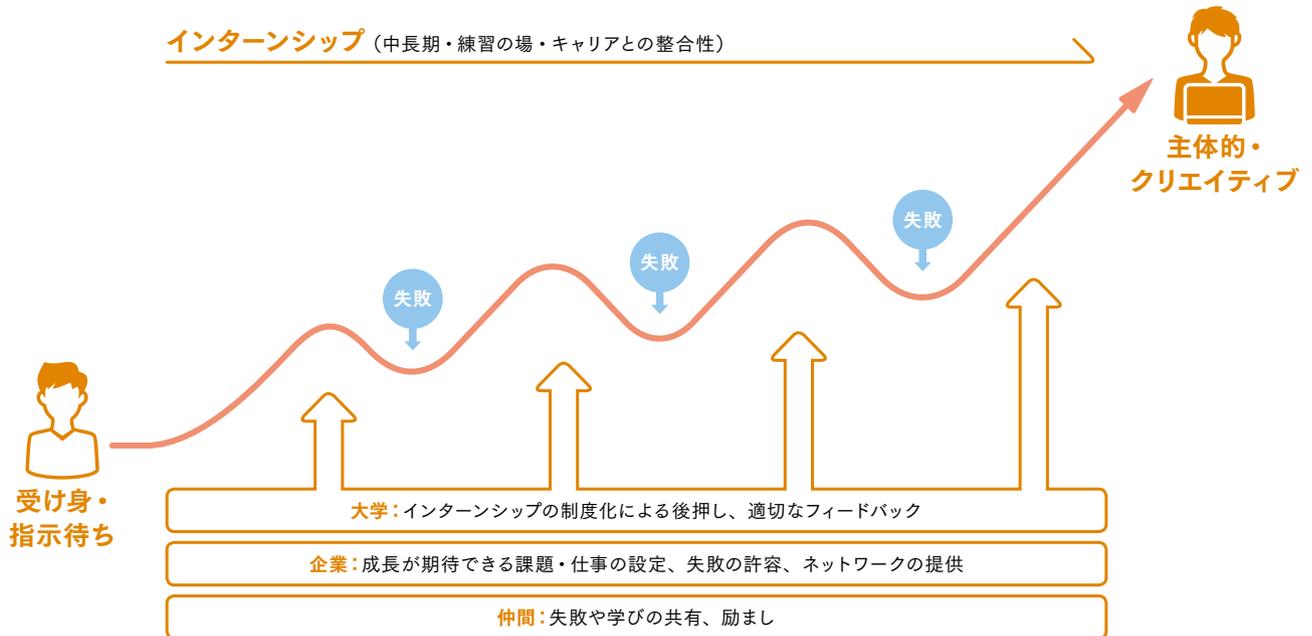
仲間の存在と、適時的確な フィードバックが重要

では、田中氏が行うプログラムとはどのようなものか。基本的に、スタートは2年生である。「1年生のうちは必修の授業も忙しく、サークルやアルバイトなど学生生活も満喫したい。それを否定するのではなく、まずはやってみれば良いと伝えています」(田中氏)

2年生になると、キャリアデザイン学部の学生のうち、1クラス25人の4クラス、約100人が参加する授業で中長期インターンシップを必修とする。「条件は5日以上プログラムであることです。まず、1日、3日といった短期プログラムは排除され、たいていは数週間、数カ月に及ぶものを選択せざるを得なくなります」(田中氏)

プログラムのポイントの1つは、「仲間がいること」(田中氏)だ。1クラス25人のうち、最初の月に数人が動き出す。次の月にはそれが10人に増える。「3分の1を超えると、ティッピングポイントのようなもので『やらなければならない』という危機感が伝播し、3カ月も経てばほぼ全員がインターン

学生が成長するインターンシップ



出典: 田中氏への取材をもとに編集部作成

シップに出ていきます」(田中氏)。練習の場であるため、当然失敗して学生はへこむ。「そのとき、ほぼ全員が同じような経験をするため、痛みを共有したり、アドバイスをし合ったりして乗り越えることができるのです」(田中氏)

また、「適時的確なフィードバックも必要」と、田中氏は強調する。「企業内の人材育成と同様で、仕事を任せても放置してしまうと人は育ちません。インターン中は、授業の一部として週に1回の面談を行っていますし、SNSでアドバイスすることも頻繁にあります」

授業でも前の席を陣取る学びの姿勢が変わる

1社目のインターンシップ経験で、学生は大きく変わるという。サークル

やアルバイトでそこそこうまくやってきた学生が、はじめて「これではだめだ」「自分には何もできない」という経験をやるからだ。「学生は、とてもピュアです。できないとわかると、大教室の後ろのほうの席に座っていた学生がどんどん前の席を陣取るようになります。授業の取り組み姿勢も大きく変わってきます」(田中氏)

田中氏は、「少なくとも3年生まで3社経験したほうがいい」と言う。「理由の1つは、学生たちがインターンシップを経て、自分に足りないと思った部分を大学で学ぶことを繰り返して、グングン成長するからです。入学時には受け身だった学生が主体的に、指示待ちだった学生がクリエイティブに、というようにです」(田中氏)。アルバイトを掛け持ちしていた学生が、インターンシップでの経験の豊かさを

実感し、アルバイトを1つに減らし、そのうち全部なくして、インターンシップと大学の授業に没頭するなど、自分が持つ限られたリソースの使い方を変えるケースもある。

もう1つは、ミスマッチを防ぐという理由だ。「私のゼミの学生が、接客業を志し、ホテルでの泊まり込みのインターンシップを経験した後、『自分はホテル業向きではないことがわかりました』と言いました。インターンを通じた“違う”という気づきも、重要な経験なのです」(田中氏)

社会全体としていかに人材力を高めるかという視点

このようなプログラムを実践するのに欠かせないのが、「学生にインターンシップの場を提供してくれるパートナーとしての企業」の存在だ。「今、多

くの企業で行われているのが、採用目的の短期型プログラムです。採用目的であっても、その学生の数日、つまり“点”を見るだけでは学生の成長の可能性を見極めるには不十分です。ここまで言ってきた通り、学生は場を与えれば成長する。その成長曲線まで見られるインターンシップの設計が求められると思います」(田中氏)

また、「自分の会社で働いてもらうことだけを想定するのは、もはや前時代的な考え方だ」と田中氏は強調する。

「これだけ流動性の高い時代に、自社ですべて働いてもらうのは難しいと考えたほうがいいでしょう。それよりも、社会に送り出す若者たちの能力をいかに高め、社会全体としての人材力を高めていくのか、という考え方にシフトすべきです」

田中氏がインターンシッププログラムをともに行う企業の多くは、小規模から中規模のベンチャーがほとんどだ。「人が足りない、やってほしい仕事がたくさんある。若い力やアイデアを活

用したいという企業と、インターンシップに参加したい学生のニーズが合致しているためではありますが、若い経営者が人材育成という社会的責任を強く意識していることも大きいでしょう」(田中氏)

企業として人材育成の社会的責任を負うこと、若い力やアイデアを必要としているのは大手企業も同様だろう。どのように大学と連携し、有効なプログラムをつくっていくのか、すべての企業にぜひ考えてほしい。

2-3 インターンシップにおいて 大学と企業の連携をどのように促すのか

人を育むためのインターンシップを行うにあたり、大学と企業の連携をどのように促すのか。京都産業大学准教授として同大学のインターンシッププログラムを主導し、インターン

シップの産学の協働の実現を目指す産学協働人材育成コンソーシアム(以下、CIAC)の代表理事を務める松高政氏は、「連携は必ずしもうまくいっているとはいえない」と話す。「問題の1つは、インターンシップの関係者である学生、企業、大学それぞれの目的があいまいであり、共有されていないことにあると思います」



まさし
松高 政氏

産学協働人材育成コンソーシアム 代表理事
京都産業大学経営学部 准教授



課題は目的の明確化と コミュニケーションの改善

インターンシップは、ほとんどの学生にとっては就職活動の一環である。企業もその多くは、採用活動を目的としているが、それを明示するケースは極めて少ない。表向きは学生や社員

の人材育成、社会貢献を謳うが、そこに振り切れている企業はごくわずかだ。「私たち大学関係者は、学生が本人にとってよりよいキャリアを形成していくために、就職活動前に働くことや仕事について向き合ってもらいたいと考えます。学生、企業、大学の思惑が微妙にずれて、それが解消されていない状態でインターンシップを行うと、実施するプログラムの目的や内容にもアンマッチが生じ、得られる成果がそれぞれにとって限定的になるのは仕方のないことでしょう」(松高氏)

もう1つの問題は、大学と企業のコミュニケーションの難しさである。松高氏によれば、大学と企業は「対等な関係を結びにくい」という。「インターンシップのときには、大学は学生を受け入れてもらうために企業に頭を下げます。一方、採用において企業はできるだけいい人材を送ってもらおうと大

学に対して気を使う。このような常にとどちらかが優位に立つ状態では、お互いに心を開いてなんでも言い合う関係にはなりにくいのです」(松高氏)

松高氏は、インターンシッププログラムで長くかかわる企業に対しては、ここがよかった・改善すべきと忌憚のないフィードバックをする。「すると、プログラムがどんどん改善されて、学生の満足度が上がっていきます。企業が得られるインターンシップの果実は、いい人材の採用につながるだけでなく、携わる若手社員の育成、社内の活性化などさまざまありますが、それが偶然に起こったことだと再現性はありません。何がそれをもたらしたのかを明らかにして、大学との連携のなかで仕組みに組み込んでいく必要があると考えています」(松高氏)

オンラインで何ができるか 真剣に模索した

その仕組みをあらためて考える機会には、コロナ禍という不幸な出来事によってもたらされた。

2020年夏、CIAC主催で5日間にわたるリモートインターンシップを実施した。ここでは、全国17大学61人の学生、業種もバラバラの15の企業の社員が参加した。Zoomのブレイクアウトセッション機能を使って、各社の社員とともに課題に取り組む就業体験実習を行う、というものだ。

「コロナ禍で人が集まれないなか、多くの企業が独自にオンラインのインターンシップを開催していましたが、



2020年に行われたリモートインターンシップ。学生、企業の若手社員、大学の教職員がオンライン上で同じ目的のもと、一同に介した。

それは名ばかりで、内容的には採用を目的とした会社説明会であることがほとんどでした。これがオンライン時代のインターンシップのスタンダードになってはならないと考え、オンラインで何ができるのかを真剣に検討しました」(松高氏)

松高氏をはじめ、CIACであらためて「何のためにやるのか」を議論した。実は、CIACではコロナ禍前にリアルな場で、「社員と学生のコラボ研修」を実施してきた。「若手社会人と学生が“働くこと”をともに考える場です。同じ社会人の話を聞くにしても、会社の事業紹介だと学生は睡魔との闘いになるのですが、どう働きたいのか、どう生きたいのかという社会人の話には目を輝かせます。一方、話す側も普段は考えたことのない自らの働き方・生き方を真剣に考える機会とな

り、彼らの成長の場として機能しています。学生にとって、3年生の夏の段階での企業選び、職種選びはまだ実感がわからないので、リモートインターンシップも採用色を一切排して『学生、社員それぞれが生き方・働き方を考えるキャリア形成』を目的とした教育プログラムとしました」(松高氏)

実際に行われたインターンシップは3日間。1日目の午前は全員が参加し、『働く』とは何か』『仕事』とは何か』『今後のキャリアビジョン』について参加企業の社員に語ってもらった。その後は、各社に分かれてリモート就業体験をし、3日目には最終報告会を各社で行う、というものである。

学生、大学、企業がともに つくっている感覚を醸成

ここに至るまでの事前準備には、関

係者全員がかなりの工数をかけている。参加企業の社員向けには丁寧なオリエンテーションをオンラインで行った。「働く」とは何か、「仕事」とは何か、今後のキャリアビジョンについて、学生が腹落ちするように説明できる準備をしてください、と伝えました」(松高氏)。学生側にも事前に目的が共有された。そして、社員・学生双方に自己紹介動画の作成をお願いした。その作成法についてはデジタルハリウッド大学の講師の指導による事前学習をオンラインで実施し、Slack上に全員分の動画をアップロードして、事前に関連できるようにした。

大学側に求めたことは、学生を5名程度、参加企業を1社集めて参加することだ。その対応に責任を持つことのほか、自分の大学の学生が参加して

いるプログラムに必ず参加することを条件とした。「対面で行うインターンシップの場合、大学関係者は学生を送り出した後、見学する機会がないのでどのようなことが実際に行われているのかわかりません。今回、オンラインなので、5分でも10分でも学生の様子や、プログラムの内容を見ることができ。さらに学生や企業にフィードバックする役割もお願いしました。企業とともにインターンシップをつくっている、という感覚が得られたのではないかと思います」(松高氏)

学生側、企業側からの「この企業のプログラムに参加したい」「この大学の学生に参加してほしい」という要望は一切受け付けず、CIAC側が適宜振り分けた。「それでも目的を明確にしていたため、一切不満は出ませんで

した。参加企業はまたやるならばぜひ参加したいと言い、最終報告会で涙を流す学生もいるなど、大変密度の高い時間を過ごすことができたようです」(松高氏)

松高氏が今、模索するのは、「対面に戻ったときに、リモートで得た学びをどう生かすか」、つまりどう再現していくか、である。「あらためて目的の共有と、共有していくプロセスのなかで同じ目的に向かって学生、企業とその社員、大学教職員が全員で汗をかき、協力してつくり上げることの重要性に気づきました。職場という異質な場で異質な人と接することの目新しさに頼るのではなく、目的を明確にして、その達成のために内容を緻密に構成することができるかが問われると思います」(松高氏)

2-4 短期間の濃密なインターンシッププログラムをいかにつくるか



池田淳一氏

ブレインパッド
人事部人事部長



森川なな子氏

ブレインパッド
人事部人事部新卒採用担当



ここからは、企業が実施するプログラムの事例を2つ紹介する。

1社目は、データを活用して企業の経営変革を支援するブレインパッドである。同社では、ビジネス課題や社会課題を解決するための解析ロジックを生み出すデータサイエンティスト、データ分析基盤などを構築するエンジニア、クライアントとともにデータ活用によって成果を出す道筋を構想する営業・コンサルタントが活躍している。「インターンシッププログラムはそれらの人々が担う実務を可能な限りリアルに体験できるように設

ブレインパッドのインターンシッププログラム

コース	内容	期間	参加人数
ビジネスコース	社会の課題を解決するコンサルティングワークの実務体験。 グループワークで課題解決	2～3日間	1クール20人 (2クール)
データサイエンティストコース	実データを使って、ブレインパッドの データサイエンティストの分析・課題解決の実務を経験する	1週間	1クール16人 (2クール)
機械学習 エンジニアコース	実際の案件について、 よりよい課題解決のためのプログラムを提案する	4週間 (2020年まで、2021年は3日間)	3人
自社サービス開発 エンジニアコース	自社プロダクトを使って ビジネス課題を解決する開発をチームで行う	1週間	1クール3人× 2チーム(2クール)

出典：ブレインパッドの取材をもとに編集部作成

計しています」と、同社人事部人事部長の池田淳一氏は説明する。

インターンシップに “社員全員”がコミット

具体的には、ビジネスコース、データサイエンティストコース、機械学習エンジニアコース、自社サービス開発エンジニアコースの4つのコースがあり、期間・人数・プログラム内容はまちまちである(上図)。「コースにもよりますが、参加するのは主に修士課程や博士課程の理系の学生たちです。採用につなげたいという思いもありますが、広い意味での“仲間づくり”が最も大きな目的です。新卒で当社に入社しなかったとしても、数年後、経験を重ねて中途入社してくれることもあるし、同じ業界のなかで協業する機会もある。インターンシップを採用活動としてとらえるのではなく、長期にわたり仲間になれるかどうかの一期一会の機会ととらえ、人事をはじめ、会社全体でそのありようを体現しようとしています」(池田氏)

そのため、“社員全員”がインターンシップにコミットする。「人事としては、多忙な社員にいかにコミットしてもらうか、ということを中心に考えています」と話すのは、同社採用担当の森川なな子氏だ。たとえば、1週間にわたり実施されるデータサイエンティストコースは、最初の1日は同社の仕事で求められるスキルのトレーニング、2日目前半は分析の基礎講座を行い、そしてそれ以降は実データを用いて実際のビジネス課題を解決し、最終日に同社の役員や部長陣などにプレゼンするというものだ。

「このプログラム全体の統括も、1日目、2日目の講義もデータサイエンティストの社員が務め、チームに1人ずつつくメンターもデータサイエンティストです。懇親会には1日目、2日目といった若手社員に参加してもらうなど、インターンシップ中に10人以上の社員に触れてもらえます」(森川氏)

このように多くの社員がコミットするプログラムにこそ、参加者を引きつけるポイントがある。

現場での就業体験よりも 実務に近い濃密な課題解決

1つは、「自社のリアルなプロジェクトを中心にピックアップしていること」(池田氏)だという。「普通のインターンシッププログラムは、学生にもなんとか解けそうな課題を設定します。しかし、私たちが提示するのは、当社の社員が実際にクライアントとともに取り組んだリアルな課題です。データはもちろんインターンシップ用に加工していますが、課題そのものがリアルであるため、社員が出した答えだけでなく、解やそこに至るアプローチは数多あり、他者の視点での新しい解に気づく醍醐味があります。実務の現場ではありませんが、実務に近い濃密な体験を短期間ですることができます」(池田氏)

現場での就業体験には課題があるとも言う。「たとえばトレーナー的な人に半年ついて、その人の補佐をしたとします。当然に学びはありますが、そのトレーナーが携わること以上の

経験はできません。トレーナーがある意味、リミッターになってしまう可能性があるのです」(池田氏)

また、インターンシップ参加者たちは、絶対に同社に入社したい、というような人ばかりでなく、この分野だからその悩みや不安を抱えてやってくる。「修士や博士課程の学生は、もともと研究が好きなお人が多い。会社に入社したら学ぶ機会がなくなるのではないか、という不安を感じています。また、自分の研究がどのようにビジネスに生きるのかイメージできない、という人も少なくありません」(森川氏)。これに対して、現場のデータサイエンティストたちが自身の経験を踏まえ、社内の勉強会が豊富であること、カンファレンスなどへの出席も推進していること、その時間がとれることなどを説明する。また、課題を解決していくプロセスやデータサイエンティストとのやり取りのなかから、研

究領域と仕事の関係を見出す機会が得られる、というわけだ。

参加者が出す“解”に社員たちがワクワクする

「このために人事は、社員たちの大学や大学院での専攻、研究領域をできるだけ把握しようとしています。インターンシップの選考の面接官やメンターなどに、参加者と同じ、あるいは近い領域の社員をアサインしたいと考えています。学生と親和性の高い社員をアサインすることで、専門性を突き詰めてアカデミックな道を目指すのか、ビジネスの世界でその専門性を生かすのかで迷う学生の悩みに対してよりリアリティのあるアドバイスができるからです」(森川氏)

多忙な社員たちにコミットしてもらうための努力も怠らない。「まずは、現場に入っていく、一人ひとりの社員の業務の繁閑を知ろうとしています。

あまりに多忙な社員には負荷をかけないようにしていますし、1人の負担を減らすために多くの人数をアサインするなど工夫もします」(森川氏)

そのうえで、プログラムのなかには、社員も楽しめる仕掛け、学びの機会が組み込まれている。「先にお話しした通り、参加者に提示するのは、当社が扱ったリアルなプロジェクトです。自分たちが解いたクライアントの課題を、参加者たちはどんなアプローチで解き、どのような解を出すだろう、と社員も常にワクワクしています。予想を超えたもの、驚きのあるものが出てくることもあるのです」(池田氏)

インターンシップを経て入社した人が多く活躍する同社では、「優秀な仲間が社内外に増えるのは、自分たちの生産性の向上に確実に寄与する、と全員が体感している」(池田氏)。それが多くの社員がインターンシップにコミットする最大の理由だという。

2-5 学生・企業双方のインターンシップによる価値をいかに高めるか

次に、2社目のアドビの事例を紹介したい。アドビは35カ国に展開し、毎年世界でインターン生を1000名程度受け入れる。同社の社員数2万2000人からすると、その受け入れ人数はかなり多い。「日本では受け入れ人数は若干名であるものの、アドビ

のインターン生には有給できちんと働いてもらい、スキルや経験、人的ネットワークを持ち帰ってもらうようにしたいという考え方は全世界で共通しています」と話すのは、同社人事部シニアマネージャーの杉本隆一郎氏だ。「また、インターンシップの期

間が基本的に長期であることは、他国の法人と同様です。インターンシップの選考面接でそれぞれの志向や大学でやってきたことを聞いたうえで、その人にできるだけ合った仕事をアサインするようにしています」

個人に合わせて仕事をカスタマイズしていく

配属は、基本的に1部署に1人ずつ。マーケティングや経営企画、カスタ

マーサポートなど多岐にわたる。「夏の時期には、インターン生がくることがわかっていますから、それを前提に各部署で仕事を用意しています。それは単に補助的な業務をこなすアルバイトということではなく、一定の役割を担ってもらい、そのうえで第三者的な視点から業務プロセスの改善を提案してもらったり、アドビ製品を使ってそのフィードバックをしてももらったりします。開発部門を持つ米国では、コンピュータサイエンス専攻の学生が新しい製品のアイデアを出すプロジェクトに参加する例もあります」(杉本氏)

現場での就業体験であっても、このように業務を個人に合わせてカスタマイズしていくことで、学生は豊かな経験やスキルを獲得できるということだ。また、人的なネットワークを得られるような工夫もしている。「ある特定の部署にインターン生としてやってきて、ひっそり仕事をして終わり、ではありません。社員のイベントでインターン生を紹介し、社員に声をかけてもらえる雰囲気や醸成して交流の場を設けています」(杉本氏)

また、もう1つの特徴は、グローバルでの交流ができることだ。「世界中のインターン生が参加できる『インターンプロジェクトエキスポ』というオンラインイベントを開催しています。インターン生がインターンシップ中に行った仕事やプロジェクトを、全社員に紹介し、優秀だと思うものに投票して社員がコメントすることもでき



杉本隆一郎氏

アドビ
人事部シニアマネージャー



るものです。その国の法人・配属された部署の社員だけでなく、世界中のインターン生や社員とつながる機会を提供しています」と、人事部タレントスペシャリストの谷澤ジェニファー氏は説明する。

インターンシップは、同社の業務全体の一部であり、また、カルチャーとして組織に根付いている。

学生に求める長期間、フルタイムのコミットメント

このように、会社がインターン生にコミットするぶん、学生にもコミットメントを求める。期間は数カ月にわたり、基本的にはフルタイムで参加してもらう。「そのため対象は、時間的に余裕がある大学4年生、修士2年生です。長期で参加してもらったほうが、任せられる仕事が多くなります。1週間で終わりとなれば、受け入れ側も『これを教えてもすぐなくなる』と忘れてしまいますが、2カ月、3カ月という見通しが立てば、このミーティ



谷澤ジェニファー氏

アドビ
人事部タレントスペシャリスト



ングにも参加してもらおう、これも覚えてもらおうと考えるのです。受け入れ部門の人たちも、必ず『どれくらいいてくれるんですか?』と聞いてきます。インターン生に対する期待は高く、社員たちもやってくるのを心待ちにするようになっていきます」(杉本氏)。結果、受け入れ側はしっかり仕事をしてもらうことができ、学生側も持ち帰るものが多くなるというわけだ。

対象者が大学4年生、修士2年生ということに、驚きを感じた読者も多いのではないかと。「そもそも、採用目的のインターンシップではありません。私たちの製品を、学生という若い世代に使ってもらい、そのプロセスで彼らの視点や意見をもらうことを主眼としています。とはいえ、長期的な意味では“人材育成”です。アドビのインターンシップをきっかけに能力やスキル、ネットワークを獲得し、社会のなかで活躍してもらいたい。アドビと一緒に働きたい、そんな期待もあります」(杉本氏)

3

[米国事例] 産業・企業を超えて 職業教育を行う



欧米では産業・企業を超えた職種別の組合や協会が存在し、そこで学生をプロに育て、プロとつなぐネットワークの役割を担う。実際にそれほどのような組織でどのように運営されているのか、どのような人々が参加し、どのような仕組みで学生を育てているのか。これらについて米国最大のパブリックリレーション(以下、PR)のプロフェッショナル組織、Public Relations Society of America (以下、PRSA)、その学生組織であるPublic Relations Student Society of America (以下、

PRSSA)に話を聞いた。

キャリアのあらゆる段階の 会員に成長の機会を提供

PRSAの設立は、1947年と歴史は古い。大手PR会社ランバートのマネージングパートナーであり、PRSAの会長を務めるミッシェル・オルソン氏は、「PRSAの主な目的と使命は、キャリアのあらゆる段階の会員に、学習、専門的および個人的な成長、そしてネットワーキングの機会を提供することです」と説明する。現在、米国

を中心に世界に約3万人の会員を擁する。会員の約3分の2は一般企業やPRエージェンシー、フリーランスで働く人々であり、残りの約3分の1は学生だ。「学生たちはPRSAの学生組織であるPRSSAに所属し、375の大学のキャンパスで活動しています」(オルソン氏)

PRSAの具体的な活動は、ワークショップやオンデマンドのウェビナー、国際的な年次会議を含む地域や国内のイベントなどさまざまな方法で、情報や知識を会員に提供することだ。「これらの全国的なプログラムに加えて、国内の支部でも独自の学習やネットワーキングの機会をつくり、提供しています。また、PRの専門性を証明するAccreditation in Public Relations (APR)という資格の認定を行っています。これらの恩恵は、学生の会員も当然、受けられるものです」(オルソン氏)



ミッシェル・オルソン氏

PRSA 会長



キャロリン・ロク氏

PRSSA 前代表



企業もPRのプロも学生を
未来の担い手として支援

PRSSAは大学や大学院でPRを専

攻めている学生に限定した組織ではないが、やはりその多くはPRやコミュニケーションを学んでおり、彼らにとっては知識やスキルを獲得する重要な場だ。「大学ではPRの理論からデジタルメディアの作り方、メディアリテラシー、ストーリーテリング、編集など具体的な手法まで学びますが、あくまでもアカデミックな追求がその学びのほとんどです。PRSSAでの活動を通じて、現場で活躍するプロから、より実践的な現場のノウハウを学ぶことが可能なのです」(オルソン氏)

そして、学生たちは企業、政府、NPOなどでインターンとして働くことで、リアルな職場体験を積むことができる。また、PRSSAには学生主導のPRエージェンシーが組織されており、クライアントの企業に対して、PRの実務に携わる機会もある。「PRSAのプロが指導もしますが、基本的に実務を担うのは学生のチームです。企業からお金をいただき、プロとして活動できるスキルを蓄積し、また、学生のうちにプロやクライアントとのネットワークを構築できるのです」(オルソン氏)

こうした場合は当然、企業の支援なしには提供できない。「私たちにとって企業に支援してもらうのは、それほど難しいことはありません。企業の人々も、学生を未来の担い手として認識しているからです。それはPRSAに所属するプロたちも同様で、若い世代にスキルを身につけてもらうことがPRという仕事の地位の向上に

つながっていくと認識しています」(オルソン氏)

大学での学びと現場での実践の大きなシナジー

学生の活動は、実際にはどのようなものか。2020年度にPRSSAの代表を務めたキャロリン・ロク氏は、2021年にフロリダ大学を卒業し、グローバルに展開するマーケティングコミュニケーションエージェンシーへの就職を決めた。

米国では、大学生が卒業してすぐにフルタイムの仕事を獲得することは、日本のように“当たり前”のことではない。それには、「大学、そしてPRSSAでの活動を通じてネットワーク、リーダーシップ、プロジェクト管理、ソーシャルメディア戦略、デジタル分析など、幅広いスキルを身につけることができたことが寄与していると思う」(ロク氏)という。

PRSSAでの活動は多様である。「2020年度の代表の職務として、コミュニケーションが重要であるにもかかわらず、コロナ禍で対面での活動が制限されました。大変厳しい状況でしたが、オンラインでチームをリードする経験は大変いい勉強になりました」(ロク氏)

また、コミュニケーションエージェンシーや地元の劇場、大使館など、多様な場で長期インターンを経験した。PRSSAのPRエージェンシーでは、コカ・コーラなどの大手企業や地域の企業をクライアントとして実務経

験を積んだ。「大学で学んだことを拡張して、プロの方からより専門的にそれを実行する方法を学ぶことができました。大学での学びと現場での実践の大きなシナジーがあったと思います」(ロク氏)

ロク氏は、就職してからもPRSAの活動を続けたいという。「数年の経験を積んだ後、次世代の学生を教えたいと思っています。私がお世話になったプロの方々は、私の個人的、職業的な成長に多大な影響を与えてくれました。いつか私と同じ立場になる学生たちに恩返しをしたいと思っています」(ロク氏)。このようにして、プロがプロを育成する仕組みが受け継がれているというわけだ。

プロとしての知識、スキルを大学から得てアップデート

オルソン氏はもう1つ、大学とプロ組織、企業の協業の形を提示してくれた。「プロとしての知識・スキルのアップデートを高等教育機関や大企業から情報を得て行っています。そして、大学で教える内容が最新のものに更新されているのかという確認も私たちの組織の重要な仕事の1つです。特にこの10年、ITの進化によってPRで求められるスキルは大きく変容しています。プロとして現場で求められることと、大学で学んでいることの整合性が取れているかも、次世代を担う若手がPRの世界で活躍していくには、大変重要なことだと考えています」(オルソン氏)

大学・大学院で 学び直す



ここでは、「社会人の学び直し」について考える。既に述べたように、現在の日本では大学や大学院での社会人の学び直しは一般的ではない。そこにどのような課題があるのか、この状況を変えるために企業は何ができるのか。長年専門誌の編集を通じ、社会人学習の促進に携わってきたリクルート進学総研の主任研究員、乾喜一郎氏は、「学習習慣を持つ社会人と学習に背を向けている社会人では、その課題は大きく異なります。それが整理されないまま議論されていることに、そもそもの問

題があるのです」と指摘する。

自律的な学習者は 働く人々のうちの2割程度

「どれくらいの社会人が学んでいるのかについてはいくつかの調査があります。たとえば内閣府の『生涯学習に対する世論調査』（2018年）では6割程度が学んでいると回答している。一方で、リクルートマーケティングパートナーズの『学び事・習い事の実施率に関する調査』（2018年）では、年代・性別ごとの調査のため幅はありますが、9.3%～24.3%とかなり低くなる。この数字の違いは、何を“学習”と捉えるかという定義の違いによるもの。それを読み解くと現状が見えてきます」（乾氏）

前者には、職場での研修からネットでの調べものまで、学習にかかわる行動がすべて含まれる。一方後者は自分の意思と費用負担で能動的に学習を実施した人の比率だ。「自らの意思によるかどうかで、このように大きく数字は変わります。特に実施率が低く

なるのは40代、50代の男性。50代の男性では10%を切ってしまうほどです。この世代の男性の多くは自発的に学習を実施しようという意欲が薄い。一方で、所属企業から十分な教育投資をされていないと感じることが多い女性や、バブル崩壊後に教育訓練費が減少してから入社した35歳以下の世代の実施率が高いのは、学習は自分で行うものという認識があるからでしょう」（乾氏）

乾氏の実感では、「概ね、働く人々の2割程度が自律的な学習習慣を持つ人々」だという。「残りの8割のうち4割は所属企業からの指示があれば学ぶという人々、いわば“業務上学習者”です。残りの4割は、職場からの指示も、学習による効果を実感する機会もなかった人々です。結果、学習を実施したことがない。この2割・4割・4割の人々それぞれの学習実施に向けた課題は異なっていますし、当然その乗り越え方も違います。一緒くたに議論しては有効な解決策は見出せません」（乾氏）



乾喜一郎氏

リクルート進学総研 主任研究員



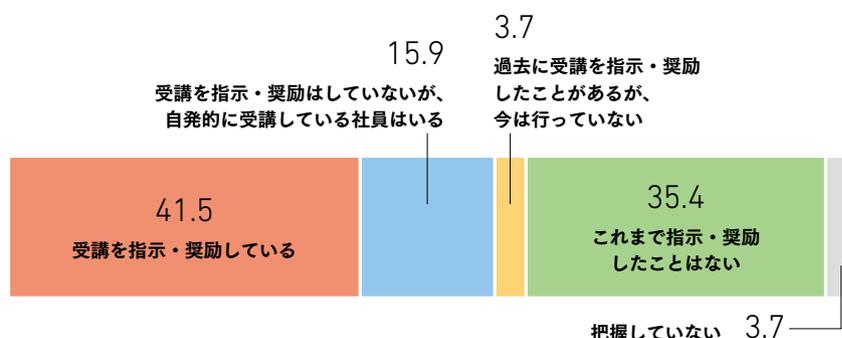
学びたくても学べない 社会人大学院の高額な費用

8割を占める業務上学習者や非実施者については、まずは丁寧な学びへの興味喚起が必要になる。一方で、2割の自発的な学習者は放っておいても問題がない、と考えるのは早計だ。「社会人大学院で学ぶ人は学習実施者のうち2～3%ですが、そこには問題がよく表れています。日本は学びたいと思ったからといって、皆が学べる環境ではないのです」（乾氏）

1つは、お金の問題である。社会人大学院で学ぶ人々は10年以上ほぼ横ばいだという。「ただ、その中身は大きく変わりました。以前は企業派遣、会社が学習費用を負担している人が多かったのですが、現在では一部を除いて自費で入学する人がほとんどです。日本の大学院の学費は修士課程で総額200万円から300万円と、国が負担していて無償で学べる北欧諸国や数万円程度のドイツやフランスなどと比べて著しく高額です」（乾氏）

日本でも2014年度から、従来の教育訓練給付制度を拡充した専門実践教育給付金が制度化され、支給上限が最大7割まで引き上げられた。これは大きな前進ではあるが、「改善の余地は大きい」（乾氏）という。まず金額には年間56万円という上限が設定されている。つまり年間100万円の学費だとすると、44万円が自費負担ということになる。また、1度制度を利用すると、3年間は使えない。「これが

大学等が実施するリカレント教育プログラムの受講について



出典：「『大学等が実施するリカレント教育に関するアンケート調査』結果報告」（2021年、日本経済団体連合会）

実は、とても大きな問題だ」と乾氏は強調する。「多くの人、いきなり社会人大学院に進学するのではなく、さまざまな学習機会を通じて問題意識が高まり、その帰結として大学院への入学に至ります。その過程で、たとえば『履修証明プログラム』など、数カ月間・30万円の課程を受講される人も多い。こちらで制度を利用してしまえば、続けて学ぼうとした大学院では制度が使えません。いちばん学びの気持ちが熱くなっているときに、お金の問題で延期せざるを得ないことも少なくないのです。変化が小さく将来が見通せた時代につくられた、単発的な学び直しを前提としてできた制度ですから、改善が必要なのです」（乾氏）

上司に理解されないから 隠れて学ぶ・断念する

職場における問題もある。日本経済団体連合会が経団連関連委員会委員企業などを対象に行った「大学等が実施するリカレント教育に関するアンケート調査」（2021年2月）では、

41.5%の企業が「大学等が実施するリカレント教育プログラムの受講を指示・奨励している」と回答している（上図）。「しかし、現場にその経営の意思が伝わっているかどうかは疑問です。私は、働きながら大学院に通う人を多く取材してきましたが、大学院で学んでいることを人事には報告していても現場の上司には言っていない、という人も少なくありません」（乾氏）。その理由は、理解が得られないからである。「先に紹介したように、上司の世代は自発的な学習者が少ない世代です。自分に経験がないから、社外で学ぶ価値が理解できない。週末に大学院で学んだことが職場の雑談で話題に上るだけでも、1人の学びが組織に還流するのに、非常にもったいない。現場のマネージャーがそういう状態なのは、経営や人事の責任ではないでしょうか」（乾氏）

隠れてでも学ぼうとする強い意志を持つ人ばかりではない。学びたくても組織の理解や支援が得られず、あるいは得られないと思込み、断念する人は少なくないだろう。社員の学び直し

を歓迎するならば、経営の意思を隔々まで行き渡らせること、あるいは34ページのヤフーのように学び直しを支援する制度を導入する必要があるだろう。

もう1つ、社会人大学院で学ぶ人の数が伸びない理由は、前回の特集でも指摘した学位というものの価値の低さだ。「マネジャーや部長クラスの募集で修士や博士が要件となることも多い諸外国と異なり、内部昇格が多い日本では転職市場でも大学院での学位が問われることは少なく、また入社時の給与差もあまりありません。これまで自発的に学んでいない8割の人びとには、わざわざお金を出して大学院に行くメリットがイメージしにくいのです」(乾氏)

しかし、この状況は徐々に変わりつ

つある。「グローバル企業が海外で教育を受けた優秀な人材を獲得しようとしたとき、修士や博士の学位を持つ人にはそれなりの金額を用意しなければなりません。国内では、IT系企業のエンジニア採用で同じことが起こっています。学位というものの評価が、今後変わっていく可能性は十分にあるでしょう」(乾氏)

大学院での学びでこそ 得られる体系的・普遍性

そして、学位の評価にかかわらず、「大学院で社会人が学ぶ価値を、企業はもっと認識すべきだ」と、乾氏は強調する。社会人が学ぶ場は、民間スクールから各種のオンライン講座、YouTubeの動画に至るまで多様にある。そのなかにあって、大学院だからこそ得られる学びの価値が2つあるという。

「1つは、体系的です。2割の自発的学習者は、書籍やセミナーなどで自身の専門分野にかかわるもの、かかわらないもの、さまざまなことを学んでいる人たちです。しかし、昨日学んだことと先月学んだことをどのように位置付けるのか。たとえばマーケティングならDX戦略と行動経済学がどのようにつながっているのか、というように。大学院の体系的に設計されたプログラムはそれを知るには効果的です。同時に、何が漏れているかもわかります」(乾氏)

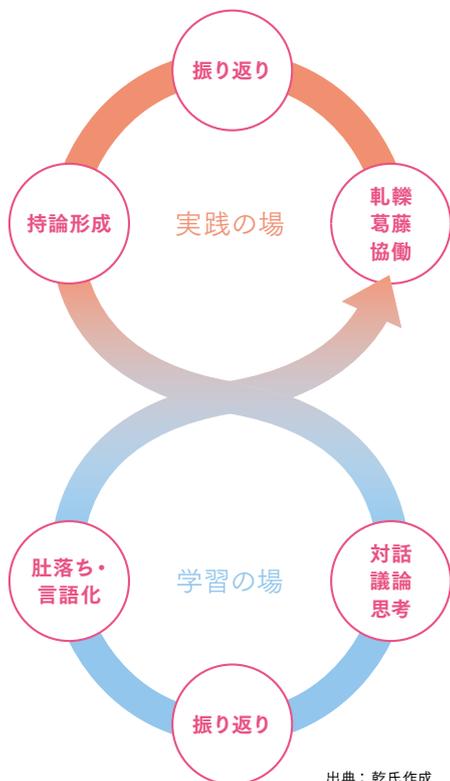
もう1つは、普遍性だ。「学術論文にせよケーススタディにせよ、大学院での学びは特定の企業や業界を超え

た世界共通の知識体系に基づくものです。たとえば論文の執筆では、内外の先行研究に加え、今進行中の研究をリサーチすることが求められます。多くの人が競合商品のリサーチとは比べものにならないといいます。そうやって自身の研究の意味を探究し、まとめあげるまではルーティンが1つもないハードなプロジェクトです。教授の伴走が得られることもあり、大学院ならではの学びだといえるでしょう」(乾氏)

社会人大学院は越境学習の場としても効果的だ。「社内の限られた場で通用してきた自身の持論が、外部では通用しないことに気づきます。大学院では、アウトプットした自身の成果に対し、教授はもちろん、さまざまな経験を持つ広い世代の社会人学生からフィードバックを受けられます。それを内省し、肚に落としていくわけです。そして会社に戻り、学んだことを実践の場に持ち込む。当然、葛藤や軋轢が起きます。乗り越えられることも断念することもあるでしょう。その経験を振り返り、自らの持論をアップデートしていく。社会人学習者は、このサイクルを回しているのです」(乾氏、左図参照)。これらはプロボノ活動や留職などアウェー感の強い場所でも得られるが、体系的・普遍的な学びとともにこのサイクルを回せることが大学院の価値だという。

「率直なフィードバックは、上下関係の強い組織内では受けにくいものですが、誰とでもフラットに議論できることも大学院の魅力です」(乾氏)

越境型学習の8の字モデル



解のないことを探索していく ことこそ大学院での学び

リスキリングという文脈で、新たな、すぐに役立つ専門的なスキルを身につける必要性が叫ばれている。「もちろんそれは重要なことですが、大学院を利用する価値はもっと大きい」と、乾氏は話す。

「社員に学んでほしいことが明確であるならば、それをパッケージ化して企業の研修で提供したり、大学を含む外部の専門教育機関に委ねればいいと思います。ですが、大学院での学びとは、答えのない問題に向き合い探究していくことです。企業が今社員に求めているのは、解のない課題に挑み、とりあえずの解を手繰り寄せ、探

りながら新たな価値を見出していくことではないでしょうか。そうであるならば、大学院で社員が学ぶ意味は十分にあるでしょう」（乾氏）

イノベーティブな発想をしてほしい。社外からも知見を持ち込んでほしい。そう人事が願うならば、社員の深い学び直しの支援をしていくことを検討しなければならない。

action

5

仕事で 大学・大学院と 協業する



組織全体で大学・大学院と協業し、高等教育機関の知を組織に取り込み、人材育成にも貢献する。これを体現するのがダイキン工業だ。

協創の場づくりを 目的とした長期の包括提携

ダイキン工業は、たとえばこれまで多くの企業で行われてきたような、教授が企業の研究開発プロジェクトに参画する形とは一線を画し、東京大

学、京都大学、大阪大学、奈良先端大学、同志社大学、鳥取大学など多くの大学と長期にわたる包括提携を結んでいる。その目的は、本格的な「協創の場づくり」である。

「2000年頃にチェスブロウがオープンイノベーションを提唱し、2000年代に多くの企業がそれに取り組みました。しかし、その発想は当時の当社にとっては既に、あまり目新しいものではありませんでした」と話すのは、同

社の執行役員であり、イノベーション拠点テクノロジー・イノベーションセンター（以下、TIC）副センター長の河原克己氏である。「これは多くの日本企業が同様の状態でしたが、当時、当社の主力商品であるエアコンがコモディティ化していました。それまで、エアコンは省エネで電気代が安く、音が静かでコンパクトであれば売れましたが、それだけでは大きな成長が描き切れない。次の目標を設定する踊り場

に来ていたのです」

顕在化した課題をテクノロジーの力で解決するのは技術者の得意分野である。「しかし、まだ見ぬ未知の大きな課題を設定するのは苦手です。そのためには、文系の領域を含むさまざまな知との交流が求められました」(河原氏)。物理や化学のみならず、社会学、心理学、歴史学、哲学などの教授たちと連携し、あるべき将来の社会の姿を描き、ダイキン工業が未来にわたってどのようなコーポレートアイデンティティを持つべきかという議論を行っていくことが重要だと考えたのである。「最初に包括提携を結んだのは京都大学です。当時の松本紘総長と当社会長の井上礼之が意気投合し、文理融合での産学連携をスタートしたのでです」(河原氏)

大学が持つ知の貯蔵という無形資産に期待

ダイキン工業が描き直した未来社会における価値創造の方向性は、「空

気の価値化」、空気に責任を持つ会社への脱皮である。「すると、エアコンを事業領域としてきたときよりもさらに、外部の力を借りなければならなくなりました。たとえば、“健康的な空気”“快適な空気”“主産性の高い空気”とは何で、それを実現するためにはどうしていくのかという知見が求められます。“空気学”という学問がないだけに、多様な大学や大学院との提携が必要になりました」(河原氏)

各大学との連携には、それぞれ特色がある。たとえば東京大学は日本の最高学府として政府の方針や国策に即したような、大きく、かつ長いスパンのビジョンを描くためのパートナーである。大阪大学は情報系が強い。「当社はもともとAI、IoTの領域が弱いため、大阪大学と情報系の包括提携をしています。新卒を100人純増で採用し、給料を払って2年間学んでもらうダイキン情報技術大学も支援してもらっています」(河原氏)

とはいえ、企業のなかにもさまざま

な専門技術、知識が存在する。大学や大学院と提携する意味はどこにあるのか。「東京大学の村上周三総長補佐がおっしゃったのは、大学には江戸時代から続く知の貯蔵という無形資産があるということです。たとえば、江戸時代の地震災害を描いた絵巻物を地震学の知見で見ると、その時代の地震の震度や被害の大きさがわかるというのです。それは将来の地震対策につながります。歴史学と地震学のコラボレーションは、大学ならではの、深く広い知の量は企業を圧倒的に凌駕します」(河原氏)

ダイキンのファンになってもらう

包括提携による協創の場を、同社はダイキン情報技術大学のみならず、さまざまな人材育成に活用しようとしている。産学連携を人事部として支援する人事部人事企画グループ長の野間友恵氏は、「大学と企業を自由自在に行き来し、意見をぶつけ合う仕掛け、場づくりによって大学・当社双方の人材が成長していくことを目指しています」と説明する。その場づくりで大きな役割を担うのが、河原氏が副センター長を務めるTICである。「TICのオープンは2015年。丸5年が経過した今、約10万人の方々に来ていただいています」(河原氏)

TICに来てもらい、知ってもらって交流する。これによる人材育成効果は計り知れない。「たとえば、TICにはノーベル化学賞を受賞された根岸



河原克己氏

ダイキン工業 執行役員
テクノロジー・イノベーションセンター
副センター長(産官学連携推進担当)



野間友恵氏

ダイキン工業 人事部 人事企画グループ
人事企画グループ長





ダイキン工業のTIC。企業、大学の壁を越えた協創の場となっている。

英一先生や東大の総長特別参与の坂田一郎先生の専用の部屋があります。そこにお客さんとしてではなく来てくださり、腰を落ち着けて研究者と夜遅くまで議論してくれます。こちらが大学に向いて大学の知を学ぶだけでなく、大学の先生に企業の社会実装や商品の実際を知ってもらうという意味もあります」(河原氏)

重要なのは、「ダイキンのファンになってもらうこと」(野間氏)だ。「人の魅力、場の魅力、そこで生まれるディスカッションの魅力でまた来なくなる。人が常に往来して協創が生まれる世界観を目指しています」(野間氏)

技術の前に相互の交流を重視することの重要性を説く

そこには、「大学と本気で一緒にやる」という覚悟が見える。「人材交流、人材育成というからには、研究は大学、開発は企業というようにプロセスで分けることはありません。大学と当社、そして技術、営業、マーケティング

など自社内の壁を壊してともに進むことにこだわっています」(野間氏)

この包括提携の枠組みのなかに、人事が入っている意味も大きい。「技術者のなかには、これまでの共同研究の経験からこっちがお金を払っているんだからやってよ、というスタンスで大学の人々に接してしまうことがあります。これでは絶対にファンにはなってくれません。包括提携のスタートにあたって、会長の井上が技術幹部70人を集めて話したことは、技術の話をする前に相互の交流を重視すること、それが双方の人材育成につながることに、一人ひとりの先生との信頼関係を大事にすることでした」(野間氏)

具体的に野間氏は、「まず先生たちの意向を聞いてください」と社員に話しているという。「先生たちが何を求めているのか。共同研究をやりたい先生もいれば、学生の海外経験の機会を支援してほしい先生もいる。それにダイキン工業がどう応えられるかを考える。そうしてディスカッションして

仲良くなれば、やりとりのなかで新たな価値が生まれると考えています」(野間氏)。実際、既に予算が1億円を超えるような大きな新規テーマが、こうした協創のなかから生まれている。

また、人材交流や人材育成を実現するための制度や仕組みづくりも、人事の重要な役割だ。たとえば、大学の先生にダイキン工業で一定の割合勤務してもらうクロスアポイントメント制度は、大学と企業ではこれまで適用実績がなかった。「双方の制度運用を変えて、突破していく役割は人事部が担いました」(野間氏)。そのほか、育児休業中の社員が大学や大学院で学べるようにするなど、幅広い社員に人材育成の機会を提供している。

「人事は、協創の理念のエバンジェリスト」だと河原氏は言う。多くの会社が目指すオープンイノベーションの場づくりにおいて人事の貢献は大きく、場に参加することで人材を育むという果実をより大きなものにできるとダイキン工業の事例は教えてくれる。

大学で 学び続ける力を養う



いくら学びの場を充実させても、学生が学ぶ力を身につけていなければ機会を有効に活用することはできない。また、社会に出たのち、活躍し続けるためにはやはり継続的に学ぶことが求められ、そこでも学ぶ力を身につけていることは意味深い。では、実際にどのような場が学ぶ力を育むのか。

「やりたい」という動機付けがすべての出発点

リクルートワークス研究所の特任研究員であり、10年以上にわたり大学



豊田義博氏

リクルートワークス研究所
特任研究員



生や若手社会人の就職活動や育成の課題を見つめてきた豊田義博は、2021年、大学時のコミュニティ経験と社会人としての成長の関係を25～29歳の若手社会人1000名への定量調査と、20名へのインタビューによって明らかにした。「この調査でわかったのは、あるコミュニティが学生を育てるかどうかは本人の動機とコミュニティが持つ性質にかかわってくるということです」と、豊田は説明する。

右ページの図は、調査に基づき、個人に自己発見や自己変容をもたらす、すなわち学び、成長するコミュニティの要件をモデル化したものである。「1つ目の要件は、本人がテーマへの関心や経験できる内容への興味、自身の成長、自身を高めてくれる仲間との交流など、意図を持ってそのコミュニティに所属していること。それは所属前に明確なものでなくても、そこにいるうちにだんだんと動機形成されたものでも構いません。自分のなかに関心のないことは、強い眼差しにならないのです。2つ目に、ゼミ長やサークル

の幹事などリーダーとしての役割に限らず、自分がやるべき明確な役割があること。そして、それを果たすことが本人にとってのストレッチなゴールであることが3つ目です。さらに他者の介入も重要です。4つ目として、これまで自分が接してきた同級生など同質性の高い人だけでなく、教師、他大学の学生、社会人、外国人など多様性の高い“異質な他者”の介入が欠かせません」（豊田）

若手社会人に大学時代に所属していたコミュニティを聞くと、ゼミ、サークル、アルバイト、高校時代の仲間などがほとんどだ。「そのコミュニティから、彼らは安心、喜びなど多くの“ギフト”を得ています。ただし、そのコミュニティが個人の成長とつながっているかという点、必ずしもそうではありません。同質性の高い仲間のなかに逃げ込むネバーランド的なコミュニティだったり、本来成長の場であるべきゼミですら、教員が介入せず学生だけでテーマを決めるがためにストレッチなゴールのない、ぬるま湯的な

コミュニティだったりすることも少なくないのです」(豊田)

社会に出た後も 自己発見・変容を繰り返す

こうした自己発見や自己変容を大学時代に経験した学生たちは、社会に出た後もそのサイクルを繰り返す。豊田は、個人へのインタビューによってそれを証明する例をいくつも目撃している。

1つ目は、現在社会人3年目の女性の例である。高校時代まではそれほど行動的ではなかった彼女が、東日本大震災をきっかけに地方創生に興味を持ち、大学では行政を学ぼうと入学した。残念なことに、大きな期待を抱いて入学したにもかかわらず、大学での授業に興味を持てなかったという。しかし、あるきっかけで地域創生のNPOでの活動に参加することになった。そこで、地域創生の現場を見るのと同時に、リーダー的人物の地域に向き合う姿勢や対話のありようなどに

強く心を動かされ、1年間休学して島根県の地域創生プロジェクトに参加した。さまざまな課題や難しい人間関係を乗り越えて、現在も続くプロジェクトとして成長させた。

「これをやらなければ、やりたい、という動機があり、本気で生きている人からの強い影響を受けた。これは大学の閉じた授業だけでは難しいことですが、大学時代に自分は変わったと彼女は言っています。今、地方創生にダイレクトにかかわる仕事をしているわけではありませんが、大学時代に得た、学び、成長するサイクルを回すことができているようです」(豊田)

もう1つは、大学が実施するリーダーシッププログラムの運営にコミットし、それが成長するきっかけとなった例である。「このプログラムのポイントは、さまざまな大学の学生が参加するオープンカレッジ形式だったことです。リーダーシッププログラムでオーナーシップやビジョンの重要性を

学びつつ、多様性の高いコミュニティで刺激を受けたことが彼女の成長の背景にあると思います」(豊田)

彼女は演劇に関心があり、日本の演劇業界を変えていく仕事に就きたいと考えていたが、なんの経験もない自分には難しいと、夢を実現するために必要なスキルを身につけることを意識してある会社に就職した。「4年経って、ある程度自分にできるという手応えを得て、エンタテインメント業界に転職しました。テーマを持ち、キャリアを意識して入社し、思いを形にする知を獲得していったのです」(豊田)

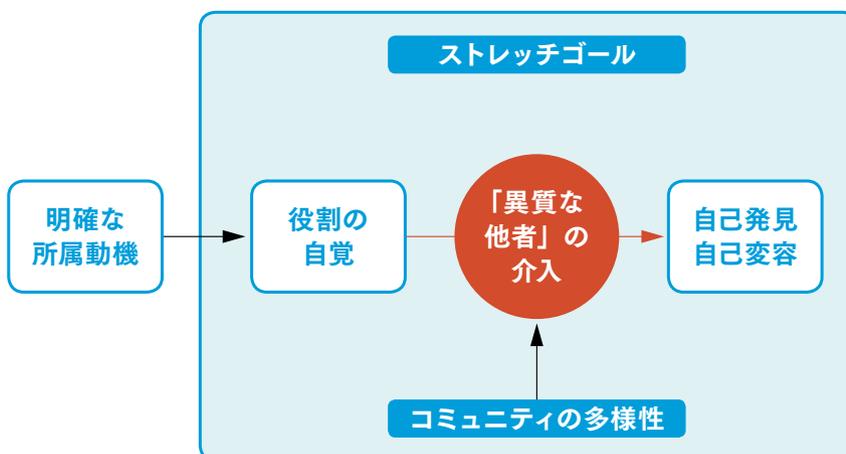
企業は役割と責任が明確で PDCAを回せる仕事を渡す

もちろん、例に挙げたようなコミュニティに、学生時代に全員が参加できていたわけではないことは既に述べた通りである。その機会が得られなかった学生たちには、自己発見・自己変容=学び・成長のサイクルが埋め込まれていない可能性は十分にある。

「その場合も、やはり“師による介入”が大変重要な意味を持ちます。出発点は個人の動機です。個人の動機を社会や顧客の課題と結びつけ、それを強い眼差しに高めていくのは師の役割です。それによって、その人の学びの態度が変わります。企業でいえば、それは上司の役割といえるでしょう」(豊田)

そして、既に学び・成長のサイクルを獲得した人を、企業はどう受け止めてさらなる成長軌道に乗せるべきか。

成長するコミュニティの要因・変数とは



出典：豊田作成

「こういう人は、自分で何かテーマを持って、その課題を設定し、それを乗り越えるために行動し、結果を出して内省する、というPDCAを回せる人たちです。しかし、社会に出て与えら

れる多くの仕事は、こうした自己完結型ではなく、仕事のプロセスのある部分を任せるのみにとどまります。個人的な意見ではありますが、こういう人材には、とても小さなことでもいいの

で役割と責任を持ってもらい、ビジネスの小さなPDCAをどんどん回して、できるようになったら役割と責任を大きくしていくというやり方で大きく育ててほしいと思っています」(豊田)

action

7

学び直し支援の 人事制度を導入する



26ページで乾氏が指摘した通り、社会人が高等教育機関で学ぶ1つの足かせになっているのは、学びという

ものに対する会社、特に現場の上司らの無理解である。会社として全面的に社員の学びを支援しているのが、ヤフーだ。

働いていれば人によっては自らの振り返りの機会を持ちたくなる。その内省のための制度です」と話すのは、同社ピープル・デベロップメント統括本部ビジネスパートナーPD本部本部長の岸本雅樹氏だ。長期の海外旅行をする人、MBAのショートプログラムに参加する人、ボランティアなどで異質な出会いを求める人など、その使い方はさまざまだという。



岸本雅樹氏

ヤフー ピープル・デベロップメント統括本部
ビジネスパートナー PD本部 本部長



2年を上限に勉学・研究のために休職できる

ヤフーには、大きくは3つ、社員の学びを支援する制度がある(右ページの図)。

「1つはサバティカル制度です。目的を問わず、勤続10年以上の社員を対象に上限で3カ月、休暇を取れる制度をつくったのが2013年です。10年も

その後、2014年に、最長2年まで大学や大学院など高等教育機関で学ぶことを支援するために新たに制度化したのが勉学休職制度である。「サバ

ヤフーの自律的な学びを支援する制度

制度名	期間	取得条件	目的	会社からの支援
サバティカル制度	2～3カ月	勤続10年以上 (在職期間中1回)	自らのキャリアや経験、働き方を見つめ直し、考える機会をつくることで、本人のさらなる成長につなげる	支援金を支給
勉学休職制度	最長2年	勤続3年以上 (在職期間中1回)	キャリア施策の1つとして、普段の業務を離れて専門的知識や語学力をより集中的に習得できる機会を提供する	学費の補助はなし
社会人ドクター支援制度	博士号取得までの期間	勤続2年以上 (在職期間中1回)	データサイエンス、機械学習など先端のコンピュータサイエンス領域の博士号取得を支援する	一部学費を補助、週1回を有休扱いとする

出典：岸本氏の取材をもとに編集部作成

ティカル制度は期間が短く、大学や大学院での本格的な長期の学びを実現するのは難しい。そこで、勉学・研究のために長期で休職できるようにしたのがこの制度です。勤続3年以上で、なぜその教育機関を選んだのか、そこで何を学べるのか、学んで戻った後にヤフーでそれがどのように生かせるのかという3点を提示することが条件となります」(岸本氏)

勉学休職制度の活用例では、国内の大学院のほか、留学して海外の大学や大学院で学ぶケースも出てきているという。

そして、3つ目が2015年に制度化した、博士課程で学ぶことを支援する社会人ドクター支援制度だ。「理系のなかでもデータサイエンスや自然言語処理、機械学習、画像処理など特定の13領域に限られますが、修士修了後で博士課程を修了していなかったり、満期退学せずに就職したりした人が博士号を取ることを支援しています。会社としても基礎研究が非常に重要な領域であるため、学費の補助に加え、週1日は有給休暇扱いにして学びの時間を確保できるようにしました」(岸本氏)

制度化によって 社員の学びの選択肢を増やす

比較的短いサバティカル制度はともかく、勉学休職制度や社会人ドクター支援制度は取得者が10名前後、実際には希望者が出たときに“現場の運用”でなんとか対応できる数字である。それにもかかわらず、これらを制度化した理由は何か。岸本氏は、「社員の自律的な学びを支援するため」だという。

「これらの制度をつくったのは、前社長の宮坂学の時代です。宮坂が繰り返言っていたのは、ヤフーにとって事業目標の達成は大事なことだが、社員は会社のためだけに生きているわけではなく、自分の人生をいかに生きるか、自分の時間を何に投資するかを全員に考えてほしいということでした。同時に会社としては、社員の成長を支援しなければ、人的資本は確実に目減りしていきます。そのため、1on1を徹底したり、社員の学びの選択肢を増やし、学びたいという意思があれば学べるというメッセージを出すためにもさまざまな制度を用意したりしたのです」(岸本氏)

一方、会社の制度はあっても現場の上司からの理解が得られなければ、学び続けるのは難しい。特に博士課程を仕事と両立しながら修了するのは、並大抵のことではないはずだ。「上司の理解を得られるような仕組みづくりもしています。いずれの制度も志望書を書いたうえで、上司の推薦状が必要になります。その段階で上司の理解を得るために、きちんとコミュニケーションをとってもらいます。最終の審査では当社の技術トップから会社に貢献できる研究であると承認を取りますから、それは会社の公式の承認であることを理解し、仕事のアサインなどを配慮してくださいとお願いしています」(岸本氏)

社員が自分の時間を 創造的に使うことを意識

制度を活用し、学んでいる人の存在がほかの社員に及ぼす影響も見逃せない。「1つは会社が学びを支援してくれることの周知、もう1つは意欲の喚起があります。学んできた人が会社に戻り、高まった視座や広がった視野を社内に伝えてくれることで、キャリアに対して短期的な視点に陥ってし

まい、自らの仕事に限界を感じている人への大きな刺激にもなります」(岸本氏)

実は、岸本氏はこれらの制度は利用していないが、働きながら自ら大学院のMBAコースで学んでいる。本部長という多忙な身でありながら、仕事と学びを両立するそのありようは、同

社の自律的な学びを支援するカルチャーが機能している証左でもあろう。「私だけでなく、社員それぞれが自分の時間をいかに創造的に使うかということに意識を向けるようになってきていると思います」(岸本氏)

同時に、「社内への知の還流というメリットもある」と岸本氏は強調する。

ヤフーにも当然、先端技術研究に取り組むR&D部門はあるが、それらのおおくはいかに新しい技術をサービスに適用していくかという応用研究である。「大学院で基礎研究に取り組んでもらい、その知見を社内で生かしてもらうことに大きな意味があると考えています」(岸本氏)

action

8

シニアの 学びの意欲を 高める



河村賢治氏

立教大学法学部 教授
立教セカンドステージ大学
学長補佐



7ページで述べた通り、寿命の延伸や少子高齢化による労働力人口の減少などさまざまな社会的背景のなかで、中高年層は働き続けること、社会に貢献し続けることを求められ、それに伴い学び直しのニーズも高まっている。シニア層の意識を学びに振り向け、学び続けさせるには何が求められるのだろうか。

立教セカンドステージ大学は、50歳以上のシニア層の学びを支える教



育機関として2008年に開学した。「当時、団塊の世代の一斉退職が社会課題とされていました。この方たちの退職後、社会がどのような受け皿をつくっていくかを模索していた時期でした。そこで、シニア層に対して質の高い人文的教養教育と多面的な学びの場を提供し、社会と大学のネットワークの輪を一層広げることは、これからの時代における大学の社会的責務だと考えたことが設立の背景です」と説

明するのは、立教セカンドステージ大学学長補佐の河村賢治氏だ。

多様な選択肢があつてこそ 学びの意欲は喚起される

立教セカンドステージ大学では、“自由な市民”として一人ひとりが自分なりのセカンドステージの生き方をデザインできるようにサポートすることを重視している。「自由な市民に必要なことは、幅広い教養です。利害関係や固定観念にとらわれず、自分のことだけでなく広く社会や世界に思いを馳せて、多くの人々が尊厳を持って生きられる社会を目指し、その実現に向けて活動・貢献する人々だと考えています」(河村氏)

カリキュラムは、「学問の世界A・B」と「ゼミナール・修了論文」を主軸とした必修科目と、3つの選択科目群「エイジング社会の教養科目群」「コミュニティデザインとビジネス科目群」「セカンドステージ設計科目群」から成る。『コミュニティデザインとビジネス科目』では社会・地域貢献のためのソーシャルビジネスの理論や実践を、『セカンドステージ設計科目』では、シニアの健康や心理学、死生観などを扱います。また、リベラル・アーツ教育に強みを持つ立教大学の全学共通科目も履修できます」(河村氏)

「シニア向けに特化したカリキュラムです」と、立教セカンドステージ大学教務委員長の栗田和明氏は説明する。「健康、経済、社会とのかかわり方についてプラクティカルに知識を得ても

らう授業もあれば、実際面からは離れて、生／死、幸福／不幸、平等／不平等という人生の根本について、歴史や哲学、文学を紐解いて再考してもらう授業もあります。その学びを社会に還元してもらうことは重要な目的です。同時に受講生が人生の半ばで、21世紀のこの場で生きている意味や世界に多様な人がいることの意味を考える機会となれば、こんなにうれしいことはありません」

仕事に直結する専門知識を獲得したい、あるいはこれまで経験してきた専門領域を深めたいならば、大学院や専門学校など多様な学びの場が既にある。「セカンドステージ大学はそうではなくて、これまでとは別のステージに進みたい、別の角度で社会を見たい、という人を対象としています。多様な選択肢があつてこそ、多くの人の学びの意欲が喚起されると思っています」(河村氏)

修了生が現在の受講生に 刺激を与える循環

では、実際にどのような人が、どのような動機で学んでいるのか。「今セカンドステージにいる人だけでなく、セカンドステージの準備をしたいという人にも開かれた場です。そのため、動機もさまざまです。それまでとは異なるステージで社会や地域、人々に貢献するために学びたいという人もいますが、すべての人がポジティブな理由で入学するわけではなく、たとえば配偶者を失った、体調不良に陥った、



栗田和明氏

立教大学名誉教授
立教セカンドステージ大学
教務委員長



仕事を失ったなど、好んで人生の転換点に立ったわけではない人もいます。全員が同じスタート地点ではない、同じ歩調で進むのではない、というところもセカンドステージならではの思いです」(栗田氏)

セカンドステージ大学の修了生たちは、東日本大震災の復興支援、パラリンピックの支援、シニアの再チャレンジ支援など、多くの領域で活躍している。「シニア世代の生き方についてディスカッションする機会が多くあり、それが自らの生き方、社会でのありようを考えることにつながっている」と、栗田氏は言う。「NPOを設立し、活躍する修了生などが、学びをどのように生かしているのか、どのように社会とのつながりを持っているのかについて授業のなかで話す機会を設けています。修了生は1000名以上、同窓会・同期会でのネットワークも非常に活発で、修了生が現在の受講生に刺激を与える循環ができて上がっているのです」(栗田氏)

何をやるかより何をを目指すのか 人事が大学とともに 目指すべき世界観とは

佐藤邦彦 (本誌編集長)

本特集では、164号で見た課題を踏まえ、具体論として人事が大学とどのように協業すべきかを検討した。我々が考えるべきことは、若手人材はもちろん、人々が生涯を通じて学び続け成長していく仕掛けをいかにつくるか、である。

まず、ここまで論じてきた2種類の学びを整理したい。1つは学生時代の学びについてだ。調査結果は、大学入学時のキャリア意識が高いほど大学時代の学びの質や就職後の職務満足度が高まることを示している。ただし、入学時のキャリア意識が高くなくても、新しい世界への能動的活動が初期のモチベーションの低さを挽回するきっかけになり、留学やゼミ、インターンシップなどがカンフル剤となることもわかった。

2つ目は社会人の学びである。自律的な学習者は働く人々のうちの2割程度、4割は指示されれば学ぶという他律的学習者であり、残りの4割は学びに興味のない人々という構

成だ。人事としては2割・4割・4割のそれぞれに対して学びの必要性を伝えることや興味喚起、実践をサポートする仕組みなどを用意する必要がある。ただし、仕組みは使われなければ意味がない。大事なことは学びの明らかな成果だけでなく、学ぶという活動も含めて評価される風土醸成である。それによって、組織内に学びの好循環が生まれ、学ぶことによる知が組織内に還流し得る。

葛藤を乗り越えて追求すべき インターンの真の目的

もちろん、これらの2種類の学びの促進において人事が果たす役割は大きい。そのなかで、人事が最も早く取り組むべきこととして提案したいのは、学生に就業体験を通じて成長の機会を与える場、つまりインターンシップの機会の提供だ。今回のインターンシップの取材を通じて、私自身が以前、事業会社で採用に携わってきた経験を振り返り、反省したこ



とがある。それは、インターンシップの目的、「何をするかではなく、何を指すのか」をきちんと設定し、それを明確に伝えられていたかという点である。実際は、その年の採用数という経営からの要請に応えようと、学生に自社を選んでもらうことに腐心していたように思う。企業間の壁を越えて、次世代の担い手を育成していくという視野に立っていたか、と

問われれば答えは“NO”だ。人材育成を目的としたインターンシップを行う産学協働人材育成コンソーシアムの松高氏、米国のPRSA、アドビの取り組みなどは、採用を目的としたインターンシップでは達成できないであろう学びの機会が提供されている。大学や企業の壁を越えたコミュニティから得られる刺激、プロを目指す人々とそれを後押しするプロが集まる場の緊張感、業務を通して組織に貢献し仲間として受け入れられる経験、これらの体験は社会人になってからも活きる学びだ。

人が育つインターンシップ 押さえるべき3つの要諦

インターンシップの目的を、人を育てることと定義するならば、それを達成するために私たちが学ぶべきことは、豊田が挙げた人が学び、成長する場の要件である。

1つ目は、動機だ。豊田が説明している通り、テーマへの関心や経験できる内容への興味、自身の成長、自身を高められる仲間との交流など、意図をもって参加する活動であることがその後の成長に大きく影響する。それは、そこに参加しているうちに形成されたものでも構わない。田中氏のゼミでは、2年生からインターンシップに参加することで、働く“練習”を重ね、挑戦と失敗を繰り返し、徐々に動機が形成されていく。

2つ目は多様な“仲間”の存在だ。人が成長できる場には、教師、他大学の学生、社会人、外国人といった多様性の高い仲間からの刺激や異質な介入が欠かせない。田中氏が進める取り組みでは、学生がインターンシップに参加し、それまで触れることなかった異質な人間関係からの刺激を受け、それを仲間と共有することによって1人で経験できることを超えた多様性が広がる。

そして最後は、“師”の存在である。学生にとって成長の機会に欠かせないのが、ストレッチなゴールを設定し、そのゴールに向けて伴走してくれる人だ。ブレインパッドのインターンシップでは、参加者と同じか近い領域の社員のエンジニアがメンターとなり、先々のキャリアについて相談に乗るなど、師としての役割を果たす。PRSAでも同様に、さまざまな場面で実務のプロが師として機能している。今回取材したロク氏も数年後には次世代の学生を指導したいと語る。こうして師の存在は受け継がれていく。

結局大事なことは、人事が視野を広く、時間軸を長くして、次世代の育成を考えることに尽きる。そしてそこから見えた目指すべき世界観を大学と共有し、その実現に向けて協働していくことが求められる。ここで整理した要諦は、具体的な設計の要素である。それをすぐに実行すべきだが、その手前で忘れてはならないのは、すべての人が学び、育ち、活躍するという明るい未来の共有だ。 



スポーツと ビジネスを 語ろう

マーケターなどの 経験を生かし クラブの収益増を目指す

栃木サッカークラブ（栃木 SC）
取締役マーケティング戦略部長

江藤美帆氏

Eto Miho 米国南フロリダ大学卒業。留学中、マイクロソフト社でインターンとしてソフトウェアの日本語ローカライズに携わり、卒業後1年間本社にて勤務した。帰国後、フリーランスのライター、Googleでオペレーションズリード（運用管理者）、「禁煙セラビー」普及事業の経営などを経て、2014年にインターネット広告会社のオプトに入社。ウェブメディア「kakeru」の初代編集長を務めた後、スマートフォンで写真を売買できるアプリ「Snapmart（スナップマーケット）」を開発。その後設立されたスナップマーケット社の代表取締役CEOに就任する。2018年3月に同社の代表から退き、同年5月、Jリーグ栃木サッカークラブのマーケティング戦略部長に就任。2020年からはノジマ社外取締役も務める。

ビジネス界からスポーツ界に転身し、活躍している人々を取り上げる本連載。

今回は、メーカーや起業家、インフルエンサーとして活躍し、

2018年にJリーグ栃木サッカークラブの取締役マーケティング戦略部長に就任した江藤美帆氏に話を聞いた。

サッカー界に転じたきっかけ、スポーツ界で生きている過去のビジネス経験、

そして、江藤氏がサッカークラブで実現したいこととはなんだろうか。

聞き手=佐藤邦彦（本誌編集長）

——まずは、**栃木サッカークラブ**（以下「**栃木SC**」）について教えてください。

栃木SCは、栃木県宇都宮市をホームタウンとするサッカークラブです。2009年からJリーグに参戦し、現在はJ2リーグに所属しています。

——**江藤さんは、メーカーや起業家、SNSのインフルエンサーとして活躍されていました。別世界であるサッカークラブに転職したきっかけはなんだったのでしょうか。**

私は昔からジェフユナイテッド市原・千葉の熱心なサポーターだったのですが、以前はサッカーを仕事にするなど考えてもみませんでした。

意識が変わったのは2018年です。代表を務めていた会社を退任することになって次の進路を模索していたとき、ネットで偶然、FC今治（現J3）の求人を見つけました。軽い気持ちで応募して最終選考まで残ったのですが、その際、サッカー界ではスタートアップやプロジェクトマネジメントの経験、メディア運営スキルが求められていると知り、私の経験が生かされると気づいたのです。その後、「Jリーグ」というキーワードで

求人を検索し、栃木SCの募集を見つけて応募しました。

実は、栃木SCから内定を得たのと同時期に、より待遇がよく、自宅からも近い企業から誘われていました。しかし夫は、「サッカークラブで働けるなんてめったにないチャンス。頑張ってみたら」と背中を押してくれたのです。

来場者のデータを取り マーケティング施策に生かす

——**江藤さんが入った2018年、栃木SCはどういう状況でしたか。**

Jリーグでは、ファンに固有のIDを付与して行動履歴をたどれる共通基盤「JリーグID」を設けています。ところが栃木SCでは、2015年にJ3に降格した際、経費削減のためJリーグIDの利用を中止していました。そのため、当時は来場者のデータすら取れない状況でした。

——**ということは、客層がつかめないままでマーケティング施策を考えなくてはならなかったのですね。**

そうです。最初の1年あまりは来場者の男女比や年齢層をおおざっぱに見積もり、推測で策を立てていま

した。2019年からJリーグIDを再導入したのですが、その後もデータの収集は不十分でした。

——**それはなぜですか。**

JリーグIDを使えばスマートフォンでチケットが取れますが、栃木SCはファンの年齢層が高くてスマホ発券よりコンビニ発券を選ぶ人のほうが多く、JリーグIDによるデータ収集が完全にはできなかったからです。ところが、コロナ対応でどの席に誰がいるのか管理する必要性が高まったため、9割以上の来場者にJリーグIDを使ってもらえるようになりました。コロナ禍がきっかけではありましたが、メーカーにとって重要なデータが収集でき、施策に生かせるようになったのです。

ファンの開拓と関係強化に SNSを積極活用

——**栃木SCはSNSでの情報発信に注力していますね。**

新規顧客層にアピールし、ファンになってもらうのが狙いです。

栃木SCはほかのJリーグクラブに比べ、20代のファンが多くありません。しかし、日本人初のNBAプレー



ヤーで人気もある田臥勇太選手が在籍し、同じく宇都宮をホームタウンとするBリーグ・宇都宮ブレックスの試合には、多くの若年層ファンが集まっています。彼らをスタジアムに呼び寄せれば、きっと、クラブを何十年も愛してくれるファンになってもらえる。そう考え、若い人にアプローチしやすいSNSに力を入れようと決めました。

——SNSでの具体的な施策について教えてください。

各SNSの特性に合わせ、マーケティング施策を立てています。たとえばTikTokでは、人気音楽グループBTSのダンスを選手に踊ってもらったり、公式アカウントのコメント欄で応募してくれた人にチケットをプレゼントするキャンペーンを実施したりしたことがあります。

TikTokはほかのSNSと異なり、非フォロワーにも投稿を見てもらえる可能性が十分あります。極端に言えば、フォロワーがゼロでも100万回再生の可能性があるメディアなのです。また、視聴者層も若いですね。

TikTokによるチケットプレゼントキャンペーンでは、栃木SCの試合を一度も観たことのない10代の若者にたくさん来場してもらうことができました。彼らが栃木SCに興味を持ってくれば、新たなファン層の開拓につながるはずです。

——栃木SCでは、公式アカウントだけでなく選手も、SNSで積極的に情報発信しています。彼らに対し、どんな支援をしていますか。

心がけているのは、情報発信しやすい空気をつくることです。私自身がSNSでひっきりなしに情報発信していますから、選手のSNSに対する心理的ハードルは低くなっていると思います。また、SNSの発言が元で炎上し、クラブに迷惑をかけることを恐れる選手には「倫理に反する内容でなければ、萎縮などせずどんどん投稿していい」とメッセージを出すことで、のびのびと発信できるようにしています。

——選手たちに、SNSの使い方を教える機会がありますか。

SNSについての講習会を定期的に

開いています。そこでは、選手が情報発信することの大切さや、ファンに対して公平に振る舞うなどの注意点、スポンサー企業が喜ぶ投稿などについて説明します。

たとえば、2020年はコロナ禍でスポンサー名の露出が減り、それを補うためにTwitterの公式アカウントなどでスポンサーの宣伝をしたのですが、それを選手たちがリツイートするなど協力してくれました。また、ある選手は自発的に、「1人スポンサーパーティ」と題してスポンサー企業の話題を自分のTwitterアカウントで投稿してくれたのです。

選手のSNSは、たくさんの地元ファンがフォローしています。そのため、ローカルマーケティングの面では強い影響力を発揮できるのです。また、選手の人柄や思いをファンに届けることもでき、選手とファン、スポンサーとのエンゲージメント強化にとっても役立ちます。

——SNSの特徴に合わせてマーケティングの施策を変える。また、選手が情報発信しやすいように具体的な支援策を授けるのは、マーケティングで、かつインフルエンサーとして実績のある江藤さんならではのですね。

**サッカーの枠にとらわれず
新事業を手がけて収益を得る**

——現在の江藤さんにとって、最も



栃木SCの選手がTikTokでBTSのダンスを披露している映像。若い視聴者にアプローチし、栃木SCに興味を持ってもらうことで「未来のファン」を開拓しようとしている。



選手向けSNSセミナーの様子。ソーシャルメディアコンサルタントが講師を担当し、投稿時に気をつけるべき点や、誹謗中傷された際の対応法などについて具体的にレクチャーした。

重要なミッションはなんですか。

チームの強化資金を増やすことです。最終戦でJ2残留が決まるほど成績が低迷した2019年シーズンは、どんな施策を打っても来場者数は増えませんでした。チームが弱いと、マーケティングや営業面でどんなに工夫しても無力だと痛感しましたね。そこで、チームを強化するお金を稼ぐため、サッカーを軸にしたさまざまな新事業を展開したいです。

——現時点で、どんな事業を考えていますか。

たとえば、スポーツ界向けITシステムの外販を模索中です。アナログなやり方で仕事をしているサッカークラブはいまだに多く、業界ではDXの推進が求められています。しかし、あり合わせのSaaSはかゆいところに手が届かず、スポーツの現場では使づらい面があるので、事業化の可能性は大きいと思います。

——江藤さんが持つスポーツ界の知識とITプロダクトの開発経験を生かせば、ほかのクラブにも役立つシステムができそうです。クラブが収益

を上げるには、来場者数やグッズの販売数を増やす以外にも多様な道が考えられるのですね。

そうです。多くの人がスポーツに関して「不便だなあ」と感じていることを見つけ、それを解消するビジネスを生み出す。それにより、クラブの収益向上と、スポーツ市場拡大の双方を目指したいです。

また、今後のクラブチームの運営においては、副業が1つの焦点になると思います。

チームが強くないとお客さまは集まりませんから、多くのクラブは、ス

タッフの育成や待遇改善よりチーム強化を優先します。そのため、高度な専門能力を持つ人材をクラブが自前で育てるのはかなり難しいことなのです。しかし世の中には、ビジネス界で培ったスキルや経験を生かし、好きなスポーツに関わりたいと考えている方がたくさんいます。栃木SCでも、グッズのデザインなどを、ほかに本業を持つ人に手がけていただいています。異業界の専門人材に副業という関わり方で参加してもらえれば、スポーツ界はさらに盛り上がるのではないのでしょうか。

After Interview

顧客は何を求めているのか。常に顧客が困っていることにアンテナを立て、課題を見つけたら解決せずにはられない。江藤氏から感じたのは生粋のマーケターとしての信念だ。マーケットのニーズをつかんだウェブメディアの立ち上げ、禁煙セラピーの普及事業、スマホで写真を売買できるアプリの開発など、これまでの経歴をみるとまったく異なる仕事に取り組んできたように見える。しかしながら、江藤氏のなかでは目の前の人々が感じている不便を解消し

てきたという点において一貫している。それはビジネスの世界からスポーツの世界に転身しても変わることはない。ファンは何を求めているのか、スポンサーは何を求めているのか、選手は何を求めているのか、スタッフは何を求めているのか。サッカークラブの取締役である江藤氏の前に立ちただかる壁は高くなる一方だが、生粋のマーケターとして課題を1つずつクリアすることでサッカークラブ運営の新しい形を作り上げてくれそうだ。

人事変革の バディ

楽天の 「世の中を元気に」を 目指す組織開発

たった1人で人や組織を変えるのは簡単ではない。大きな変革を成すには、多様な知見や能力が必要だ。新連載『人事変革のバディ』では、志を持つリーダーと頼もしいパートナーの双方の視点から、人事変革に求められるパートナーシップのあり方、関係のつくり方を探っていく。

日高と話すと、
散らかった頭の中がきれいに
整頓されていく感じ

小林氏

課題の設定者 組織文化の体現者

Kobayashi Masatada

(Seichu)



小林正忠氏

楽天 常務執行役員
CWO (Chief Well-Being Officer)
慶應義塾大学総合政策学部を1期生として卒業。97年楽天創業から参画し、ショッピングモール事業責任者として営業本部、大阪支社、マーケティング部門、国際事業等の立ち上げを行う。2012年春よりカリフォルニアに赴任し米州本社長、2014年9月アジア本社長を歴任。2019年、CWOに就任。

第1回のバディは、楽天の組織開発に挑む2人、CWO (Chief Well-Being Officer) の小林正忠氏と、楽天ピープル&カルチャー研究所(以下「ラボ」)代表の日高達生氏だ。

楽天は現在、Well-beingの取り組みに力を入れている。創業時から受け継ぐ「楽天主義」をベースに、個人、

課題の解決者

Hidaka Tatsuo



日高達生氏

楽天ピープル&カルチャー研究所 代表
筑波大学卒業後、リンクアンドモチベーション入社。スポーツ事業の立ち上げ、大手企業の組織変革コンサルティングなどを数多く手掛け、執行役員、グループ会社取締役を歴任。2018年1月楽天入社。グローバルでの組織開発(理念共有、D&I、カルチャーPMIなど)を統括。同年「楽天ピープル&カルチャー研究所」を設立。

組織、社会のWell-beingの実現を目指している。これを牽引するのが、楽天創業メンバーの1人であり、2019年、初代CWOに就任した小林氏だ。小林氏の管轄するコーポレートカルチャー部門は、人事部とは別に、企業文化の醸成を担う専門の組織である。

「まずは個人の心身の健康が基本にあり、そのうえで社員と会社が価値観を共有して強いつながりを保つことによって幸せな組織ができる。自分たちがハッピーであるだけでなく、会社と社会がより良い関係性を築い

ていくことで社会全体がサステナブルに発展する。コーポレートカルチャー部門では個人、組織、社会とそれぞれのWell-beingを実現しようと取り組んでいます」(小林氏)

こうした取り組みを体系的な理論にまとめ、ソリューションの創出につなげる位置付けにあるのが、日高氏が代表を務めるラボということになる。

社外のパートナーとして 長年仕事をともにしてきた

組織開発の始まりは、2017年夏。三木谷浩史代表取締役会長兼社長からの電話だったと小林氏は振り返る。「コーポレートカルチャーを再強化しよう。経営的にはアクセルを踏みまくってグローバルに急拡大していたので、多様な人々が働く組織での価値観共有の重要性をあらためて感じたのでしょう。そのミッションを受け、まずは1人でコーポレートカルチャー部門を立ち上げました」(小林氏)

とはいえ人事の経験もなく、自分だけで何をしたらよいのか。そのときに相談した1人が、当時は人事コンサルティング会社にいた日高氏だった。楽天主義を伝える新入社員研修の企画・運営を任せるなど、クライアントとコンサルタントとして長く一緒に仕事をしてきた間柄だった。「私は完全に“右脳派”です。20代で楽天の創業メンバーとして加わって以降、常に“ゼロイチ”の立ち上げをしてきました。日高は、そのとき考えていることを私がわっと話すと、『それはこういうことですな』と見事に整理してくれるのです。私の“左脳”

クリエイティブなリアリスト。
今、小林のようなリーダーが
求められていると思う

日高氏

を見つけた!と思いましたね(笑)」(小林氏)

一緒にやろうと誘われて、日高氏の心も決まった。「コンサルタントとしてさまざまな企業の変革を支援してきましたが、次は事業会社で変革を推し進めたいと考え始めた頃でした。なかでも楽天は、即断即決し、その意思決定を組織の隅々まで行き渡らせて変革し、モデルケースとなって社会に影響を与えることのできる数少ない企業の1つ。それが大きな魅力でした」(日高氏)

Well-beingを自ら実践し 世の中に広めていきたい

2018年、日高氏が楽天に入社。小林氏のアイデアを、日高氏が持ち前の論理性や実行力で精緻に組み立てていくことも多い。一方、もともと日高氏が構想したラボの設立は、経営陣の説得やアドバイザリーボードの招聘など、小林氏の経験やネットワークなくして実現しなかっただろう。「右脳派と言いながら、小林はリアリストでもある。人と人の機微のなかで中核事業を育てあげ、異文化に直面しながら海外展開を進めてきただけあって、自己満足ではなくみんなにとってよいことを掲げて旗を振ってくれる。その絶妙なバランスに共感して、みんながついていき

いと思えるんだろうな、と」(日高氏)
経営に直結する組織開発のテーマにおいて正解はない。当然ながら2人のあいだで意見がぶつかることもあるだろう。しかし、根底に信頼感があれば、意見の相違も問題にならない。「議論しているうちに、気付けば日高の指摘通りになっている」(小林氏)と、知的スパーリングを楽しむときもあれば、「それでもやるんだ!と小林が言うなら、信じてコミットし、正解にするために力を尽くす」(日高氏)という。

2人の目標は一致している。Well-beingを追求して、世の中を元気にすることだ。それは口で言うほど簡単ではない。「だからこそ、自分たちで体現して世の中に証明したい」と小林氏。一方の日高氏は、「自分の役割は課題解決。世界の研究やそれによる知見などのリソースを駆使して、リーダーの描いた理想をいちばんよい形で実現したい」と意気込む。

2020年には、コロナ禍での働き方に対応した「コレクティブ・ウェルビーイング」に関するガイドラインをラボから発表した。「仲間」「時間」「空間」の「^{さんま}三間」の設計と、それぞれに「余白」を設けることが重要だと、ニューノーマル時代のチームのあり方を提唱している。Well-beingな未来を切り拓くバディの挑戦は続く。 

極限の リーダーシップ

長野県中野市 ぶどう生産者



町田 仁氏 Machida Hitoshi

長野県中野市「ぶどうの沢乃園」園主。江戸時代から続いている農家の9代目。先々代が1960年から巨峰を中心にぶどう栽培を始める。中野市のぶどう生産者で構成される「JA中野市ぶどう部会」部会長を2008～2009年に務める。中野市のぶどう生産者のなかでもいち早く新品種シャインマスカットの栽培を開始し、中野市のシャインマスカット産地化へのきっかけをつくった。

長野県中野市のぶどう生産者、町田仁氏は2005年、国の試験場である農研機構 果樹研究所ブドウ・カキ研究部を訪れ、ある種なしぶどうの新品種を口にした。「香りがよくてすごくうまい。粒も大きい。最高だと思いました」。シャインマスカットとの

出会いだった。

長野県中野市は1950年代から巨峰の生産に力を入れ、かつては生産量日本一を誇ったぶどうの一大産地。だが、1990年代から巨峰の価格の下落に悩んでいた。食べやすい種なしぶどうの人気が高まり、種のある巨

峰が売れなくなっていたのだ。

「山梨は種なし、長野は種あり。1990年代までそれが常識だった。私たちは、ぶどうは種があってこそ本来の味と思いこんで作っていました」

だが、ぶどう栽培を辞めてさくらんぼやプラムなどに転作する生産者も現れ始めた。「このままでは中野のぶどう産業そのものが衰退してしまう。市場が求めている種なしぶどうを作らなければ生き残れないと焦りを感じました」

巨峰の価格は下がり続け、このままでは農家を続けることさえ難しいというところまで追い込まれていた。そんなときにシャインマスカットと出合った。町田氏は背水の陣で生産に取り組むことを心に決めた。

シャインマスカットで 日本一の産地を目指す

国の試験場で作られた新品種は日本全国の農家が栽培することができる。「これだけおいしいぶどうだ。引く手数多になるだろう。早く苗を手に入れて、一気に増やして中野市でシェアを取りたい」。町田氏は中野市の生産者に試験場で見たシャインマスカットの話を持ち込んだ。しかし、実際に味わっていない生産者たちにはなかなか話が通じない。

「シャインマスカットが当たらない理由がない」。そう信じていた町田氏は思い切って自分の畑の半分をシャインマスカットに転換した。通常、作物の転換は失敗のリスクを考えると畑の10分の1にとどめるものだが、それをはるかに超える転換だ。「早く

Text=木原昌子 (ハイキックス)



明るいグリーンが美しいシャインマスカット。JA中野市では1房30～35粒、1粒13～14gなどの規格を設け、ぶどうの品質保証に力を入れている。



JA中野市のぶどうの苗を育てる畑。ぶどう生産者が畑を巨峰からシャインマスカットに切り替えたときに1年でも早く収穫ができるよう、事前に育てた苗を供給する体制を整えた。

作って、早くもうけたほうが勝ち。だったらまず自分が先陣を切ってしまおうじゃないか、と」

もう1つ、町田氏の大規模な転換には思惑があった。

「ある品種の産地として認められるには、一定のボリュームの出荷量が必要となる。そのためにも中野市全体で取り組まないと意味がない。だから、まず自分が量を作り、儲けてみせる。そうすればみんなもやりたがる。やってみせるのがいちばん手っ取り早いのです」

2008年、町田氏は中野市の生産者の組合である「JA中野市ぶどう部会」の部会長に任命され、本格的に「シャインマスカット産地化プロジェクト」を立ち上げる。当時シャインマスカットの苗は日本中で争奪戦が始まっていた。中野市も十分な量の苗を入手することができない。そこで、JA中野市ぶどう部会が協力してシャインマスカットの枝を各農家の別品種のぶどうの樹に接ぎ木して増やした。また、多めに苗を入手できたときはJA中野市が苗を育て、シャインマスカットに取り組みたい農家に成長した苗を渡し、1年でも早い収穫を実

現できるようにした。

「実際に収穫できるまでの5～6年は本当にうまくいくかわからず、暗闇のなかでした」

2012年、ようやくシャインマスカットの出荷が始まった。町田氏の予想どおり、シャインマスカットは全国レベルで人気となる。その年、中野市のぶどうの売り上げは前年より約4億円増の25億円となった。その後も順調に売り上げが伸び、中野市のぶどう産業はみごとに復活。そのV字回復は話題となり、2017年には、日本農業賞「集団組織の部」で大賞を受賞し、取り組みが評価された。2020年の売り上げは61億円に達している。

人をひきつける産業に

JA中野市はシャインマスカットのブランド価値を高める施策にも力を入れている。1房の粒の数、粒の大

きさに規格を作り品質を担保。さらに栽培や保存の独自技術を開発し、年間のうち9カ月の長期シーズンでの出荷を可能にした。これらの施策によって「中野市産は品質も入荷量も安心」という市場の信頼を作りあげている。

市場の信頼は、ぶどうの価格の高値安定にもつながる。シャインマスカットに転換する農家が増え、また、都会に出た若い後継者たちが戻ってくるようになった。さらには、中野市のシャインマスカットなら収入を見込める、とIターン移住で農業に従事する新規就農者も増えた。JA中野市では、シャインマスカットの新規就農者に栽培ノウハウをオープンにし、指導も手厚い。「誰かが質が低いぶどうを作り、それが出回ってしまうと評判を落とします。だから、全員が質の高いぶどうを作れることが重要なのです」

まず自分が作り儲けてみせる。
そうすればみんなもやりたがる。
やってみせるのがいちばん早い

人事の アカデミア

こんな研究があったのか!
にフォーカスする



Navigator

梅崎修氏

法政大学キャリアデザイン学部教授

Umezaki Osamu 大阪大学大学院博士後期課程修了（経済学博士）。専門は労働経済学、人的資源管理論、労働史。これまで人材マネジメントや職業キャリア形成に関する数々の調査・研究を行う。

第8講

笑い

社会の「掟」を反転させる ユーモリストを増やしていこう

「人生には笑いが必要だ」といわれる。もちろんそれは仕事の場でも同じだろう。笑いのあふれる職場では、関連な議論が交わされ、多様なアイデアが次々と生まれて、人々のクリエイティビティが大いに発揮されるに違いない。ところが現実の社会を見渡すと、無邪気に笑える場所はそれほど多くないように思える。人生に希望や勇気をもたらす心からの笑いを、私たちはどうすれば手に入れることができるのか。哲学の視点から、社会を取り巻く笑いの状況を考察する木村覚氏に聞く。

安全を求めるほど 笑いから遠くなる

梅崎：イノベーションを求める企業では、クリエイティビティの発揮が目指されています。そのなかで、「笑い」という発想は盲点でした。木村先生の「笑いの空間」の考察を大変興味深く読みました。

木村：笑いの問題を考えていくと、社会との関わり抜きに語れないと気づきました。笑いの問題は、社会の問題なのです。そこで「掟」、つまり社会のなかで従わなくては行けない

価値との関わりによって、「優越の笑い」「不一致の笑い」「ユーモアの笑い」の3つに分類しました。硬直した社会から柔軟な社会に近づくほど、優越の笑いから不一致の笑い、さらにはユーモアの笑いが実現していくと考えています（図1）。

梅崎：最初の優越の笑いは、「掟」に従う笑いですね。

木村：典型的な例が、誰かがへまをしたのを笑うというもの。社会の価値観に照らして愚かなもの、劣っているものに対する優越感から起る笑いです。身体的な特徴をからかうのも、この一種でしょう。しかし問題は、笑われた者の尊厳が傷つけられるかもしれないという点にあります。つまり、この笑いの空間は、差別の空間にもなり得るのです（図2-1）。

梅崎：いじめの問題とも関わり、そうすると無邪気に笑うわけにはいかなくなります。

木村：差別をなくすために「笑ってはいけない」というベクトルが働くと、安全な空間が生まれます（図2-2）。実際に傷つけられている人がいる限り、安全な空間を志向するのは当然でしょう。多様性のある社会で他者を尊重するには正しい方向かもしれない。でも一方で、安全な空間も、



Guest

木村覚氏

Kimura Satoru 日本女子大学人間社会学部文化学科教授。上智大学文学部哲学科卒業。東京大学大学院人文社会系研究科博士課程修了。専攻は美学、ダンス研究。15年以上、日本のコンテンポラリーダンス・舞踏を中心としたパフォーマンス批評を行っている。

◆人事にすすめたい本

『笑いの哲学』（木村覚／講談社選書メチエ） 社会の秩序・掟への揺さぶりとしての笑いの可能性を考える。

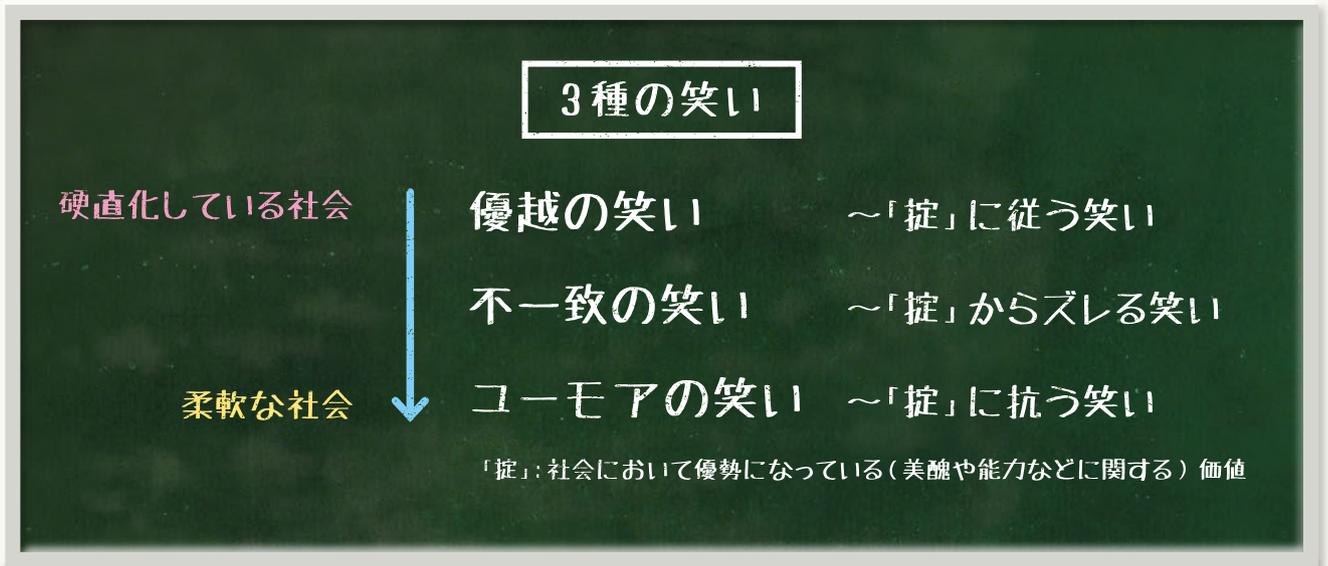


図1

出典：木村氏作成

「掟」に囚われた状態であることに変わりありません。

梅崎：まさに企業もその状況に陥っています。極めてデリケートな問題ですが、誰か1人に「差別だ」と言われることを恐れて、全体が安全な方向に流れているきらいがある。クリエイティビティの発揮には、心理的安全性が大前提であるといわれてきました。ところがリスクを回避して、安全を求めるほど、コミュニケーションは閉鎖的になり、心理的安全性から遠ざかる。安全な空間は、むしろ息苦しくなりそうです。

木村：もちろん差別は許されません。ただ、笑ってはいけない社会は、人間のいろいろな可能性を限定してしまうことも確かでしょう。

そこで、差別の空間でも安全な空間でもない第3の道が、毒蝮三太夫や綾小路きみまろの笑いです。「おい、ババア」などとしつこい暴言を吐かれても、誰も悲しい思いをしていない。ネタにされている中高年が自ら笑っている。信頼に基づく、か

まい合いのような快適空間が生まれています（図2-3）。

梅崎：恋愛ドラマでも口げんかをする男女が最後には親密になるのが定番です（笑）。快適空間では「掟」との関わりはどう変わのでしょうか。

木村：歳を取ることがネガティブだという「掟」に従っていることは同じです。ただし「掟」からの囚われが軽くなり、暴言も遊びの道具として使われている状態といえます。

既存の枠からズレたところに創造的な笑いが生まれる

梅崎：これに対して、「掟」からズレるのが不一致の笑いです。

木村：不一致の笑いは、ヨーロッパでは「wit（機知）」と呼ばれるものです。たとえばドイツの漫才に、言い間違いのネタが多くあります。「日暮里樹里が……」「上野だろ！」という具合の掛け合いです。「上野樹里」という役者名と「日暮里」という地名には、本来はまったく関係がありません。ところが観客の頭のな

かで山手線の路線図が浮かぶと、両者がつながって笑いが生じるわけです。

梅崎：木村先生はこれを「適合と不適合の対立」と表現されています。

木村：適合的なもの、たとえば本物そっくりのモノマネは「すごい」と思うかもしれないが、面白くはない。逆に、まったく似ていない不適合なものだと意味がわからない。芸術作品なら、これを不条理と呼ぶのかもしれない。

適合でも不適合でもなく、既存の枠組みからは外れるけれども、何らかの理屈に基づいた適合性があるのが不一致の笑いです。ペン図でいうと一部が重なっている状態ですね。屁理屈でも理屈が通っていて、それが少しズレているから意外に感じて面白いのです。実際、似ているかどうかよくわからないけれど、特徴がデフォルメされたモノマネのほうが笑えたりしますよね。

梅崎：この話を聞いて、職場でいくらかプレストをやっても新しいアイデ

アが出てこない理由の一端が垣間見えた気がします。創造的なものは既存の枠組みからズレたところにあるとしたら、「新しいことを考えましょう」という規範意識のなかから生まれるはずがありません。

木村:「新しいこと」という既存のイメージがあって、それにあてはまるものを作ろうとしてしまうのかもしれないですね。

梅崎:そうですね。新しいか、新しいくないかを一つひとつチェックすることが目的になっている。ズレているところが面白いのに、きれいに分類・整理して、なんとなく多くの人が「新しい」と思う、最も適合率が高いものを選んで終了となりがちです。空気にしばられる傾向のある日本では特に、ズレた意見は出しにくいのかもかもしれません。

木村:哲学者のカントは、「笑いには不快が伴っている」と言っています。適合しないものは最初は不快なものなのです。意味がわからないから、「何だ、これは」と気持ち悪く感じるかもしれません。でも、そのつながりが見えると、新鮮さに打たれて快に変わっていく。言ってみれば、笑いとは、異文化接触と同じですね。私たちの常識の枠組みに揺さぶりをかけてくれるから、面白く感じて、笑いが起こるのです。

安心して絶望できる ユーモアのある社会に

梅崎:そして「拮」そのものに抗うのが、3つめのユーモアの笑いです。木村先生もユーモアの価値を重視さ

れていますね。

木村:日本ではユーモアの笑いはあまり見られず、むしろペーソスの笑いが多いように思います。ペーソスとは、人情漸に代表されるようなほろ苦い笑いのこと。「拮」に抗ってはみたものの、最終的にはそれに勝てない切なさがある。「泣き笑い」というと、わかりやすいでしょうか。ユーモアの笑いは、その逆をいくものです。

梅崎:具体的には、どのような笑いになりますか。

木村:『雨に唄えば』というミュージカル映画で、主人公が雨のなかで歌い踊るシーンがあります。恋人もできて満ち足りた気分で「私の心には太陽が鎮座している」と歌うのですが、雨はざあざあ降り続き、一向にやみません。このような場面で、主人公がずぶ濡れになってしまう惨め

さや滑稽さを描き、雨にも負けずに歌っている悲哀を笑いに変えるのがペーソスの笑いです。

しかしこの映画では、どしゃ降りのなかで踊りながら、主人公はますます盛り上がり、はしゃいでいきます。雨の強さよりも彼のハピネスが上回るのです。観客もハッピーな気持ちになって、もはや大雨など気にならなくなってくる。このように「拮」よりも自己が上回る状態が、ユーモアの笑いです。

梅崎:とはいえユーモアの笑いも、「拮」そのものを変えられるわけではありません。たとえば「死は誰にでも訪れる」といった絶対に逃れられない「拮」も存在する。これにユーモアで対抗するとは、どういうことでしょうか。

木村:死という運命は変えられなく

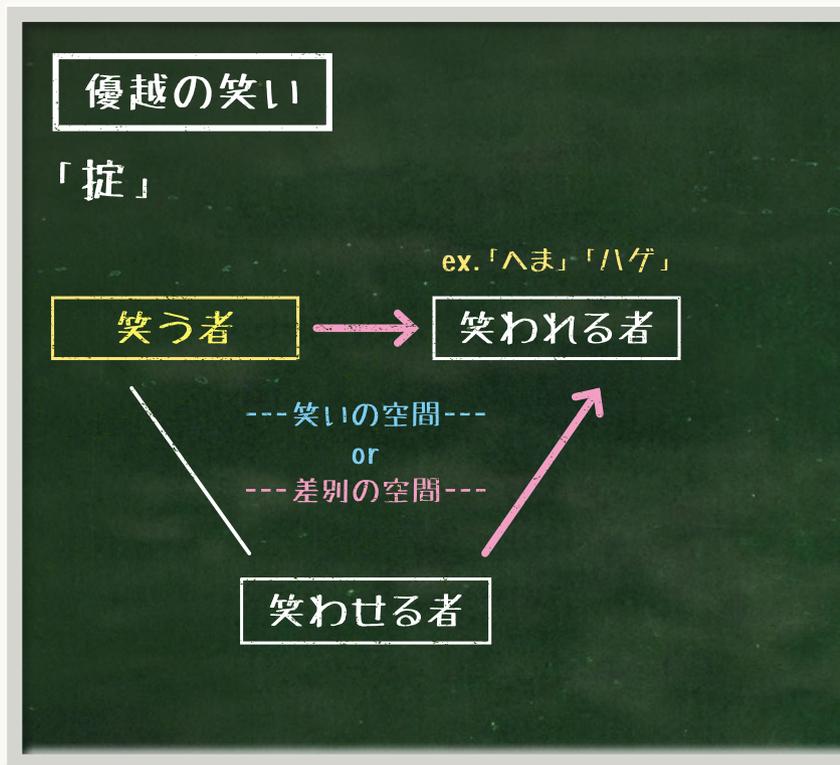


図2-1 笑いの空間は差別の空間にもなり得る

「掟」

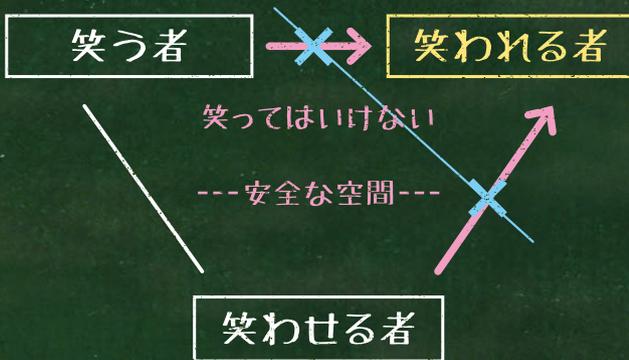
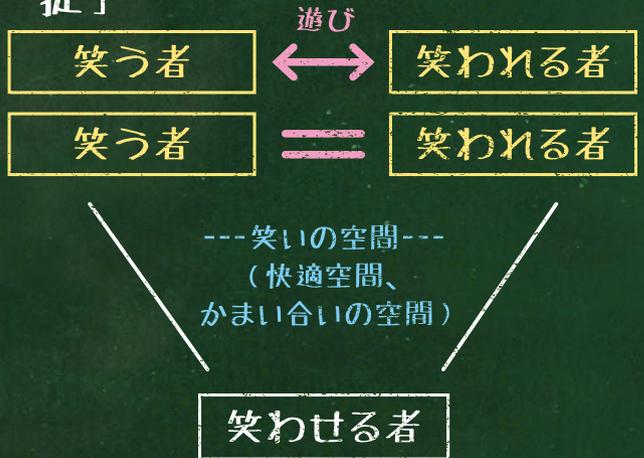


図2-2 「笑ってはいけない」というベクトルが働くと安全な空間が生まれる

「掟」



ex. 毒療三太夫 綾小路きみまろ
(コーディネーター)

図2-3 技量のあるコーディネーターがいると、遊びとしてのかま合いが成立する快適空間が生まれる

出典：木村氏作成

ても、死に向き合うマインドを切り替えることはできる。冗談を言って笑い飛ばしてもいいのです。ナチス・ドイツ下の強制収容所体験をもつ心理学者のヴィクトール・フランクルは、「自己距離化」というキーワードを挙げています。広場恐怖の患者が「私のノイローゼと一緒にこれから出かけます」と鏡に向かって笑った、というエピソードを紹介し、広場恐怖を遠ざけるのではなく、むしろ広場恐怖の自分に向き合うことが治癒につながると主張しました。自分から距離を取ることが、自分を手に入れる方策になるというのです。

梅崎：自分を客観視するということがですね。こうしたユーモアの笑いを提供できる人を、木村先生は「ユーモリスト」と定義しています。

木村：ユーモリストは、「掟」を無化

し、社会の価値を反転させる存在です。日本でも、べてるの家の創立者である向谷地生良さんは、まさにユーモリストだと思いますね。べてるの家は、統合失調症などの病気を抱える当事者の活動拠点です。弱さや悩みをそのまま受け入れるのが基本スタンスで、普通なら隠したくなるような幻覚や妄想を競い合う大会を開くなど、ユニークな取り組みが行われています。

向谷地さんの著作に「安心して絶望できる」という言葉があるのですが、これはとても象徴的な表現だと思います。逃れられない絶望に向き合って、絶望とともに生きる力を得る。それがユーモアの力です。

梅崎：合理性で解決できないことに直面したときこそ、ユーモアによって救われる。ユーモアが最後の希望に

なるのですね。どうしたら日本にもユーモリストを増やすことができるでしょうか。

木村：最初の話に戻りますが、今はあまりにも安全を求めすぎている気がします。リスクを回避するあまり、一人ひとりが強く正しくあろうとして、弱い自分を肯定できない社会になっているように思います。

ユーモアを必要としているのは、べてるの家の当事者だけではありません。私たちもそれぞれに絶望や困難を抱えているのですから。そのなかで重要になるのは、安全よりもむしろ、自分の弱さや悩みを素直に開示できる信頼でしょう。ありのままの自分に向き合い、誰もが安心して絶望できるような社会こそ、最も居心地がよく、生き生きとした場といえるのではないのでしょうか。

人事は 映画が 教えてくれる

Navigator

野田 稔氏

明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科 教授

『ファウンダー ハンバーガー帝国のヒミツ』は、世界的なハンバーガーチェーンであるマクドナルドが1950年代に大成長を遂げた実話をもとにした映画です。

シェイクミキサーの営業をしていた主人公レイ・クロック（マイケル・キートン）は、マクドナルド兄弟（兄マック：ジョン・キャロル・リンチ、弟ディック：ニック・オファーマン）が経営するハンバーガーショップの合理的・効率的なシステムに感銘を受け、フランチャイズビジネスとして展開することを提案します。兄弟は既にフランチャイズを手掛けていましたが、品質保持を優先して、当時は店舗数の拡大には積極的ではありませんでした。

レイは兄弟と契約し、本格的なフランチャイズ化に乗り出しますが、その手法は強引でした。品質を優先する兄弟はレイのアイデアにことごとく「NO」を突きつけますが、レイはそれに抵抗し、自ら描いたビジョンに向かって突き進みます。その過程で両者の溝は決定的となり、

兄弟は最後、自分たちの店舗で「マクドナルド」の名称を使うことすら禁じられ、レイは創業者でもないのに自らマクドナルドの「ファウンダー」を名乗るようになります。

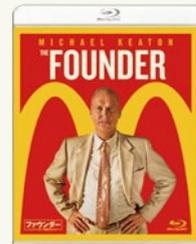
この映画では、レイは兄弟のビジネスを乗っ取った存在として偽悪的に描かれています。映画を観た多くの方は、物語の終盤、レイに全面的に敗北し、肩を落とした兄弟の後ろ姿を見て、同情したはずです。「マクドナルド兄弟こそファウンダーなのに……」と。

確かに人間模様の側面から見れば、レイは悪役でしょう。しかし、私はこの映画を「イノベーション」という側面からとらえました。すると、物語はまったく違った様相を呈してきます。結論を言えば、現在のマクドナルドのビジネスの礎を築いたファウンダーは間違いなくレイです。

マクドナルドの全権利譲渡にあたり兄弟に利益の1%を保証するという紳士協定を結びながら、レイがこれを反故にしたのは本当に許しがたいことです。しかし、この1点を除

レイ・クロックこそが
現在のマクドナルドの礎を
築いたファウンダーである

『ファウンダー ハンバーガー帝国のヒミツ』に学ぶ 非情なイノベーション



『ファウンダー ハンバーガー帝国のヒミツ』

2017年7月公開

監督：ジョン・リー・ハンコック

キャスト：マイケル・キートン、ニック・オファーマン、ジョン・キャロル・リンチほか

発売・販売元：KADOKAWA

価格：Blu-ray 1650円（税込）

DVD 1100円（税込）

©2016 Speedee Distribution, LLC. ALL RIGHTS RESERVED.

【あらすじ】物語の始まりは1954年。シェイクミキサーの営業であるレイ・クロック（マイケル・キートン）は、自ら車を運転して米国中を回り、飲食店に商品を売り込む日々を送っていた。しかし、冴えない営業職としての自分に納得はしておらず、52歳にして大成功への野心を燃やし続けていた。そんなある日、南カリフォルニアの「マクドナルド」というハンバーガーショップからシェイクミキサーの大量注文が入り、レイはマクドナルド兄弟と出会うことに……。



マクドナルド兄弟は当時のフランチャイズ店の1つに印象的なアーチを掲げていた。レイはこのアーチに着想を得て、壮大なビジョンを描く。

けば、レイはマクドナルドのビジネスを発展させるために「正しいこと」をしてきました。間違っていたのはむしろマクドナルド兄弟なのです。

マクドナルド兄弟もイノベーションを行いました。それは調理スペースでの無駄な動きを排した動線計画、薄くしたパテなど、早く提供するためのプロセスイノベーション、プロダクトイノベーションです。

一方、レイはマクドナルドのMをかたどった象徴的な黄色いアーチを、裁判所の国旗や教会の十字架と同じように米国中に浸透させるという壮大なビジョンを描き、それを実現するためのビジネスイノベーションに取り組みます。

従来のフランチャイズのオーナー

は、片手間に店舗を経営するような金持ちたち。彼らに任せたのではうまくいかないと考えたレイは、あたかも「聖職者」のように実直にビジネスに取り組む中間層の夫婦にターゲットを絞り、新しいかたちのフランチャイズビジネスを展開していきました。加えて、不動産を本部が購入し、フランチャイジーにリースするアイデアも画期的でした。新規参入のフランチャイジーは土地購入分の初期投資を抑えられて、参入の障壁が大幅に低くなるからです。これらをはじめとするレイのビジネスイノベーションがあったからこそ、マクドナルドは成功したのです。

弟ディックはフランチャイズ化に夢を抱いていました。しかし、レイ

のイノベーションに対しては「NO」を連発する抵抗勢力になってしまった。兄弟がもしレイと同じ夢を見ることができていれば、結果は違ったものになっていたかもしれません。

レイが兄弟の「NO」に屈していたら、マクドナルドの成功はなかった。彼のイノベーターとしての発想力、胆力は尊敬に値します。ただし、個人的に友だちになりたいとは思いませんが（苦笑）。



Noda Minoru リクルートワークス研究所特任研究顧問。専門分野は組織論、経営戦略論、ミーティングマネジメント。

With コロナの健康経営 ①

健康経営のこれまでと現在地

本連載では、企業が取り組む健康経営の課題を踏まえ、コロナ禍にあってこそその未来を考えていきたいと思えます。

社員が会社にとって重要な経営資源であることは言うまでもありません。その社員の健康への投資で生産性を上げ、企業利益を創出する健康経営が新たな経営手法として注目され、取り組みも徐々に普及しています。企業のリーダーとして健康経営に取り組んでいる方も多いと思いますが、果たしてそれは職場や社会をダイナミックに変える潮流になっているのでしょうか。実際、物足りなさを感じている経営者も多いようです。

その理由の1つは、新たな経営手法といいながら、実体はこれまでの健康管理の延長にすぎないケースが少なくないことです。東京商工会議所が2019年に実施した調査によると、

健康経営として企業が実践していることのトップは「健康診断」です。もちろん、健康管理は取り組みのベースですが、それだけでは従来とあまり変わりません。

もう1つは、健康経営が「官製インセンティブ」によって普及したという構造的な特徴と関係しています。少子高齢化に伴う人手不足や、失われた20年で顕在化した日本企業の生産性の低さを背景に、政府は企業価値の向上に乗り出しました。たとえば、私が統括を務めた経済産業省のプロジェクトでは、企業の健康経営を多方面から評価する仕組みを検討し、その成果として、積極的に健康経営に取り組んでいる企業の金利を優遇する「健康経営格付融資」（日本政策投資銀行）が2012年に始まりました。また、ハローワークで求人票に健康経営の取り組みを記載すると

古井祐司氏

東京大学未来ビジョン
研究センター特任教授



産官学共創のもとデータに基づく科学的な予防介入の設計および検証を進めるデータヘルス研究に従事。著書に、『会社の業績は社員の健康状態で9割決まる』（幻冬舎メディアコンサルティング）など多数。

いった事例も生まれました。さらに、政府の『『日本再興戦略』改訂2014』によって、企業の顕彰制度も創設されました。その1つが、健康経営に取り組んでいる上場企業を「健康経営銘柄」として選定し、投資家に周知する仕組み。もう1つが、中小企業を含めて地域、業界を牽引する企業の健康経営を表彰する「健康経営優良法人認定制度」です。このような国による仕組みは健康経営の普及に大いに貢献しましたが、一方で認定（評価点）をとるための目先の取り組みに終始しがちで、企業による創意工夫が生まれにくかったのかもしれない。

しかも、この1年はコロナ禍で健康経営を実践しにくかった企業が多かったと思います。それでも、この状況をむしろ逆手にとって取り組みを進め、社員のモチベーションを上げ、顧客や地域社会から圧倒的な支持を受けている企業もあります。健康経営には本来、人と組織を変え、企業を成長させる力があります。全国の成功事例も踏まえて、次号ではその発展形を探りたいと思います。





温水プール跡にスタートアップが集まる「BLUE CITY」。



With コロナの共創の場づくり ① オランダで共創の動きが止まらない理由

オランダでは、国籍や志向、価値観など非常に多様な人材が集まり、その人々が共創してイノベーションを起こそうとするコワーキングスペースでの活動が盛んです。当然、コロナ禍以前はリアルな場でそれが行われていました。そして、その多くがサステナブルな社会への移行、サステナビリティトランスフォーメーション(SX)に向けて取り組むプロジェクトです。たとえば、サステナブルな事業に取り組む人々が集まる、廃業して放置された温水プール場は、バイオ実験を行えるラボ、3Dプリンターや工作機械がある工房、ミーティングスペース、バーなどを備えており、コーヒーかすを集めてマッシュルームを栽培するといったスタートアップが入居しています。コロナ禍においてもオンラインに場

を移し、ワークショップを開催したり、ディスカッションを重ねたりとその動きは止まりません。

日本でも多くのコワーキングスペースが生まれましたが、コロナ禍で閑散としていると聞きます。なぜ、オランダは動きを止めないのか。それは、「集まれば何かが生まれる」というような漠然としたものではなく、目的を非常に明確にした場であるからです。前述のSXというのは、近年盛んになった目的の1つです。

オランダを含めた欧州の北側は、世界でもSXが進んでいるエリアの1つですが、オランダがSXに取り組む理由は、少し特殊です。オランダにとっては、生き残りのための成長戦略なのです。端的に言えば(オランダ人はそうは言わないと思いますが)「儲かるから」ということです。

オランダは小国ですが、欧州の激動の歴史のなかにあっても、しぶとくその存在価値を発揮し続けていま

す。それは、世界に利用してもらえるプラットフォームやインフラを提供しているからです。たとえば、玄関口であるスキポール空港は欧州のハブ空港の1つですし、

ロッテルダムは欧州一の港を誇ります。また、デジタルや英語、そしてLGBTなど多様性も同様にプラットフォームやインフラと考えます。そして、次はサステナブルが儲かるプラットフォームだと確信しています。だからこそ、全員があまねくそこに向かい、これまでの経験から、プラットフォームをつくるには多様な人が共創することが重要だと認識している、というわけです。

本連載では、そのようなオランダにおけるSXの取り組みや共創の場のありようを紹介しながら、日本社会、日本企業がどのように有効な共創の場をつくっていくのか、その方法論を模索したいと思います。

吉田和充氏
ニューロマジック
アムステルダム
Co-founder&CEO/
Creative Director



博報堂勤務を経て、2016年に独立しオランダに拠点を移す。日本企業、オランダ企業向けのウェブディレクションや日欧横断プロジェクトに多数携わる。

野中郁次郎の 経営の本質

経営においていちばん大切なことは何か。経営とは人間が行ういかなる行為なのか。これらの問いに対し、経営者はおのおの、思索と実践から紡ぎ出された持論を備えているはずだ。本連載では、革新的経営やしぶとい経営を模索し、常に高みを目指す経営トップへの取材を通じて、そうした経営の本質を探究していく。

絆もイノベーションも すべて対話から生まれる

京都信用金庫

理事長 榊田隆之氏

Sakakida Takayuki 1960年京都市生まれ。1984年上智大学外国語学部卒業。日本輸出入銀行（現国際協力銀行）入行。1985年京都信用金庫入庫、同年理事。1996年常務理事、2006年専務理事。2018年に理事長に就任し、現在に至る。京都信用金庫の前身、京都繁栄信用組合の組合長をつとめた榊田喜三氏が祖父。父、喜四夫氏を含め、3代にわたり、京都信用金庫トップをつとめる。

京都の夏の風物詩、祇園祭で山鉦の辻回しが行われる河原町御池交差点の一角、京都市役所の斜め向かいに8階建てのガラス張りのビルが立つ。2020年11月にオープンしたQUESTION（クエスチョン）である。

看板は1つもなく、瀟洒なファッションビルという趣きだ。1階はカフェ&バー、2階、3階がコワーキングスペース、4階はイベントスペース、5階が学生向けの無料オープンスペース、6階は京都信用金庫（以下、京都信金）



QUESTION4階にある吹き抜けの大階段「コミュニティ・ステップス」にて。70名収容できるイベントスペース。ガラス越しの向こうに見えるのが京都市役所だ。

の河原町支店、7階が会議室、8階には大きなキッチンと会食スペースがある。法人ならびに個人の会員制で、月額数万円の会員になると2階以上の施設が使用できる。

運営は、京都信金のほかに、移住促進を行う企業、学生支援のNPO、社会起業家育成企業など、いずれも地域の8組織が共同で行っている。

京都信金のトップ、理事長の榊田隆之が「どんな問いでも投げかけてほしい。ネットワークを駆使し、われわ

野中郁次郎 氏

一橋大学名誉教授

Nonaka Ikujiro 1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院博士課程修了。知識創造理論の提唱者でありナレッジマネジメントの世界的権威。2008年米経済紙による「最も影響力のあるビジネス思想家トップ20」にアジアから唯一選出された。『失敗の本質』『知識創造企業』など著書多数。



れが寄ってたかって解決します。『?』を『!』に変えていく場所がここです」と、ビル名の由来を説明する。実際、10名の京都信金職員がコミュニティマネージャーを名乗り、新規事業の相談や人の紹介など、会員から寄せられた問いに48時間以内に答える仕組みになっている。

榊田がこのビルを構想した原点には米国オレゴン州の都市、ポートランドがある。「共生や寛容さ、多様性を重んじ、競争よりも共創を志向しています。彼らいわく、すべてを自社に取り込み競争する、同じ西海岸のシリコンバレーのやり方とは一線を画し、必要なときに、必要な人とつながれる緩いネットワークを大切にしている。京都も同じだと思ったんです。京都の企業は規模が小さく、個々は弱い。でも、こうした横のつながりさえつくれば、大企業にも負けない力が発揮できるはずだと」

コミュニティ・バンクを標榜

信用金庫は相互扶助を旨とする非営利組織で、営利の株式会社組織である銀行と異なるが、金融機関という意味では役割は同じだ。その金融機関がなぜ行政のお株を奪うような地域活性化の拠点創設に踏み出したのか。

実は京都信金はコミュニティ・バンクを公式に標榜する日本で唯一の金融機関なのだ。1923年に設立された京都繁栄信用組合を前身とし、現在は京都府と滋賀県、大阪府北部に92店舗を展開する。

1971年3月、当時の理事長で榊田の父にあたる榊田喜四夫きしよがコミュニティ・バンク宣言を発表した。喜四夫はこういう言葉を残している。「地域社会の個人と事業に資金を提供するばかりでなく、資金と共に情報を、資金と共に知恵を、資金と共に人を、資金と共にシステムを地域に提供することを通じて、地域の人と事業との接触をあらゆる面で深め、地域社会との真の意味での共栄を図るのがコミュニティ・バンクの使命である」

まるで、息子が半世紀後に新設するビルで目指すことを予見しているようだ。ただ、ここに至るまでは多くの曲折があった。時計の針を2007年まで戻してみよう。

この年の2月、京都信金は中期経営計画「21世紀のコミュニティ・バンクを目指して」を策定する。先の「宣言」からこの方、バブルとその崩壊、不良債権問題と、日本の金融システム全体が時代の波に翻弄され、新しい業態を模索する時間もなかったところ、ようやく経営環境に落ち着きが見られてきた時だった。

当時、副理事長だった増田寿幸としゆき・現顧問が振り返る。「社会には課題が山積みでした。非正規や就職氷河期といった言葉が溢れ、家庭内の暴力事件も頻発していた。当時の理事長が『(取引先の)社長は元気だろうが、孤独なのでは』と口にしたことをよく覚えています。地域社会に新たな絆を育むことがわれわれの使命だと改めて認識し、『コミュニティ・バンク』という言葉をや約40年ぶりに引っ張り出してきたのです」

増田は翌年6月に理事長となるが、その3カ月前、「京信・絆づくり5カ年計画」を策定する。信用金庫は社会の紐帯であるべきで、中小企業経営者の孤独に寄り添うのが使命、とするものだった。

理事長になると、絆づくりの具体例として、「雨の日に傘を貸す金融機関」を宣言。その3カ月後にリーマンショックが発生する。「世情は騒然としていましたが、時代の流れは我がほうにあると思っていました」(増田)

「ナイスマッチング賞」を創設

とはいうものの、トップが振る旗の通りに現場が動くわけでもない。支店長会議で「経営者に寄り添え」と檄

課題解決ビルともいうべきQUESTIONの外観。以前、ここには京都信用金庫の河原町支店があった。現在はビル6階に入っている(60ページの写真参照)。



を飛ばしても彼らの心にそのメッセージが届いていないようだった。

増田は一計を案じ、支店長向けのブログ「絆ブログ」を始めた。2009年10月のことだ。感動した日々の出来事や、絆づくりに成功した現場の事例を平易な文章と写真で紹介し、コメントも受けつける。金庫内に絆づくりへの共感を醸成しようとしたのだ。

京都信金には「ビジネスマッチング掲示板」というオンライン上の仕組みがあった。営業担当の職員が担当企業の困りごとを書き込み、それに対して別の職員が応える。ただ、この掲示板がうまく機能していなかった。そこで増田は、2009年11月、好事例を毎月表彰する「ナイスマッチング賞」をつくった。

たとえば、イベントグッズ会社を担当する職員が、同社が毎年正月明けに超多忙で人手不足になるので、外注先を探していると掲示板に書き込んだ。それを見た別の支店の職員が、自分が担当する、大学願書の製作を請け負う印刷加工会社はその時期が閑散期なのでどうでしょう、と応え、みごとマッチングが成立した。

栄えある受賞者は増田とランチを食べ、理事長室に招かれる。受賞の記念として写真を撮影し、それは額に入れたうえで、本人に贈られる。「その写真はこれみよがしに支店の自席に飾っておくんだぞ」という言葉とともに。



増田寿幸氏
京都信用金庫 顧問

泥臭い手法だが、増田は絆づくりの実践者を誉め、その事実を社内に知らしめることで、価値観を変えようとしたのだ。

翌年1月には各支店を夕方に訪問し、職員全員から話を聞くワイガヤサロンを開始した。そこで耳にした、顧客に喜ばれた営業の一工夫など、絆づくりに役立つ「いい話」を翌日のブログで発信し、それを読んだ他店の支店長が自店にも取り入れるというサイクルも回り始めた。

ところが9月に思いがけない不祥事が発覚する。職員が巨額の顧客資金を流用していたのだ。経緯を調べると、その職員の職場における孤独が浮き彫りになった。背景には営業成績至上主義という問題が横たわっていた。「絆づくりを宣言したわれわれが組織内に断絶を抱えているという事実は私にとって強烈なショックでした」(増田)

増田は大胆な試みを始める。翌2011年1月に新設した門真支店で、融資残高や預金口座数といった営業職員のノルマを廃止したのだ。戸惑う現場には「お願い営業はやめよ。融資の話はするな。お客さまの経営課題の解決にひたすら取り組み」と言い続けた。

結果は意外なものだった。「感謝したお客さまのほうから取引したいと言ってくれた。結果、営業成績は上がる、職員の連携が自然に生まれる、いいことづくめでした。職員も『取引先に感謝されるので、仕事が楽しくなりました』と喜んでいました」(増田)

ただ、ノルマ廃止を全店レベルで実行するのは時期尚早と考えた。既存の評価制度を維持したまま、今まで以上に、顧客の課題解決に成功した職員を称賛した。



(上)QUESTION2階はチェックインラウンジとワークスペースを兼ねている。
(左)同1階のカフェ&バー。京都芸術大学の学生が立ち上げた会社が運営する。

「2000人のダイアログ」を実施

2013年9月には社内SNSもスタートさせている。「私がブログを書くように、職員にも、面白いと思ったこと、自慢したいことを自由に発信しなさいと伝えたんです」(増田)

そのうち、SNSが支店の壁を越え、好事例を横展開させる仕組みとして機能するようになった。ある職員が顧客支援の取り組みを投稿する。それに対し他店の職員が「いいね」を押して反応し、「うちの店にも同様の課題を持ったお客さまがいるので、このアプローチは参考になります」というコメントを書き込むというわけだ。

融資や口座開設を目的としたお願い営業から、顧客の課題解決に主眼をおいたお役立ち営業へ。社内の風土が変わった2016年10月、増田は営業ノルマの全廃を新聞の取材で明言する。実際に形になったのは2017年4月のことだ。評価制度も顧客対応重視に変えた。翌2018年6月に理事長を退任、後を継いだのが榊田だ。

榊田も専務理事として増田を支え、一連の改革を推進してきた。その榊田は理事長就任にあたり、「日本一コミュニケーションが豊かな会社」を目指すと言った。

その象徴が、就任直後の7月から9月にかけて、時期

と会場を分け、計21回にわたって実施した「2000人のダイアログ(対話)」である。コミュニケーションの活性化や人づくりをテーマに、パートや経営陣も含めた約2000人の全職員が対話や意見交換を行った。テーマを変え、ダイアログはこれまでに5度、実施されている。

金庫内の多くの制度がこのダイアログから誕生した。スーツや制服以外での勤務が可能なカジュアルフライデー、近隣3、4店舗をグループと位置づけ、そのなかの異動は支店長間の話し合いで実施できるようにしたグループ内自由異動制度、ダイアログの定期開催、バースデー休暇、各自の写真つき名刺、役職名ではなく互いを「さん」づけで呼ぶことなどだ。

ダイアログでは「これは面倒だから本部で引き受けてほしい」といった業務に関する声も上がる。榊田はそこで、本部にバックオフィスセンターをつくり、各支店の担当事務を一手に引き受けるようにした。

コロナ禍において半年で1万1000件という膨大な数の緊急支援融資を行ったが、この事務効率化のおかげで、担当職員の残業はほぼゼロだったという。「こうやって事務作業を減らすと、職員がお客さまに寄り添う金融に専念することができるのです」(榊田)





(左) QUESTION6階にある京都信用金庫の河原町支店。個人・法人のすべてを対象とする総合型店舗では、同金庫初の空中店舗である。

(下) 同8階にあるキッチンスペース。企業の懇親会、飲食業が開催する試作メニューへの意見交換会などに使われる。



寄ってたかってお節介を焼く

榊田は「経営の本質」は対話にあると考えている。「自分の経営スタイルを対話型経営と呼んでいます。課題も答えも現場にある。対話によって、職員との近い距離感を実現する。ここが自分の会社なんだという意識を全員に持ってほしい」

プロジェクト方式支援活動と呼ばれる取り組みもスタートした。所属や職位に関係なく、手を挙げた4、5名がチームを結成し、会員企業の課題解決に3カ月限定で取り組む。入社1年目の新人やパート職員もリーダーになることができる。プロジェクトの数は500におよぶ。

そこではチームワークとフィールドワーク、プレゼンテーションという3つが重視される。営業担当者を筆頭に、複数の職員がタッグを組む。金庫内で仕事を完結させず、その会社に出向き、社長だけではなく、社員、あるいはお客さまにも話を聞く。最後に必ずその成果を社長や社員の前で発表、提案する。

たとえば、工場の建て替えを目前にした金属加工会社が少しでも効率的な生産を実現しようと工場内のレイアウトに悩んでいた。その問題を解決すべく、プロジェク

トが発足。職員が社長や社員に聞き取りを行うと、機械の稼働率や作業の手順など、想定外の問題も明らかになり、それを反映したレイアウトを共同でつくり上げた。

榊田は「寄ってたかって」「お節介焼き」という言葉をよく使う。ビジネスマッチングもプロジェクトも、そして先のQUESTIONの仕組みにもまさにその2つの言葉が当てはまる。「20世紀の金融は決済業務と仲介業務といった、お金に直接かかわる業務を中心としてきた。21世紀の金融は、それに加えて課題解決機能を持つ必要がある。そのために不可欠となるのがその2つなのです」

2020年6月、京都信金から社内ベンチャーが立ち上った。京信人材バンクという人材紹介会社だ。ともに2016年新卒入社^{りようすけ}の矢野凌祐と新田廉が共同代表をつとめる。

矢野は母子家庭に育ち、奨学金で大学に進んだ。卒業後は大学院に行くか、起業するかで悩んだが、奨学金を返済しなければいけなかったのも、どちらも諦め、やむなく就職の道を選ぶ。そのうち、同じような問題に悩む学生が予想以上に多いことを知る。そこで、奨学金返済で進路が狭められるという課題を地域で解決し、誰もがチャレンジできる社会をつくりたいと思っていたところ、コミュニティ・バンクという考えに共鳴し、京都信金への就職を決めた。

入庫後、大学時代からの友人だった同期の新田をはじめ、さまざまな人たちとの対話を経て、考えが変わった。「あらゆる人が希望する仕事に就くことができれば、お金の問題も解決するはずだ。僕の母親も当時、思い通りの



矢野凌祐氏
京都信用金庫
京信人材バンク
共同代表



新田廉氏
京都信用金庫
京信人材バンク
共同代表

計数追求から知識創造へ 金融の未来を象徴する組織革新

京都信用金庫の変革は2人のリーダーによって実行されてきた。先鋒をつとめたのは、現顧問の増田寿幸氏である。

ほとんどの金融機関は計数至上主義の上意下達のピラミッド組織だ。京都信金もそうだったが、それでは顧客との絆づくりを重視するコミュニティ・バンクたり得ない。増田氏は営業数字の追求が至上命題だった職員の意識を変えるために、絆づくりを象徴する実践をした職員を大いに誉めることから始めた。

増田氏はITツールを導入してそれらの事例を社内に発信し、徐々に新しい価値観と実践を正当化していった。さらに職員同士が顧客の課題や要望を共有し、支店の壁を越えて共

に解決する仕組みも整備し、営業ノルマの撤廃も行った。

こうして職員と顧客、顧客と顧客の間に絆をつくる動きをいくつも制度化し、新たな価値観を定着させ、自律分散組織に変えていった。

増田氏の後を継ぎ、理事長となった榊田隆之氏は既存の組織とは別に、自主的プロジェクトを数多く走らせる試みに着手した。

さらに、職員と顧客との絆だけでなく、職員と職員との絆の強化も図り、日本一コミュニケーションが豊かな組織になるためにあらゆる手を尽くしている。

われわれが提唱するSECIモデル^{セキ}においては、互いに胸襟を開いた本音ベースの対話はそのきっかけとな

る。それによって、互いの共感が生まれ、五感を通じて暗黙知の交換がなされる。そこから新しい知識の創造がスタートするのだ。

その「対話」型経営の象徴が、新たに誕生したビルQUESTIONだ。経営者、学生、起業家など、地域の広範な人たちが集い、新たな出会いによるイノベーションが創発されることを企図している。

私も見学させてもらったが、1階から8階まで、各階に知の創発が起こる工夫が凝らされていると感じた。たとえば、共感を通じた本音の対話が生まれやすいのは飲食の場面だ。そうした「共食」ができる場として、8階をキッチンスペースにしている点には大いに感心した。

金融業の使命は今後大きく変わる。世のため、人のために、地域のあらゆる知を総動員し、新たな価値を機動的に創造することが新しく加わる。京都信金はそうした知創バンクの最先端を走っている。

仕事に就くことができれば、返済に苦しむほどの奨学金を借りる必要はなかったのではないかと。お金ではなく、働くことに焦点をあてようと思ったのです」(矢野)

同社の現在の事業内容は、京都信金の会員企業に求職者を紹介するというもの。求職者は廃業する会員企業の従業員、京都信金に口座を持つ個人客、京都信金を定年退職した元職員という3種類に分かれる。

こんな例がある。建築デザイン会社が人を探していた。ただし、要求水準は高く、英語ができ、デザインソフトを使いこなすことができ、経理もわかる人材というものだった。適任者がなかなか見つからない。

新田がふと個人客のライフプランの相談に乗る専門職

員に相談してみたところ、最近、口座をつくった主婦に、うってつけの人がいるという。ハローワークに行っても、培ったスキルや経験をなかなか理解してもらえず、働くのを諦めかけていたというのだ。両者を引き合わせると、みごとに成約し、ともに喜んでもらった。「この仕事を通じ、企業の本業支援と個人の幸せづくり、そのどちらも実現できる。胸が熱くなりました」(新田)

金融は経済の血といわれる。その巡りがよければ経済が活性化し、悪ければ冷え込む。その巡りを中長期的によくするには、人と人、人と事業をつなげていくに如く^しはない。コミュニティ・バンクを突きつめると、まさにヒューマン・バンクになっていくのだ。(文中敬称略) 

読者の声

前号『Works』165号(2021.04-05)に寄せられた読者の声です。

特集『ダウントレンドを乗り越える人事』に関するご意見、ご感想

- どんときでも人事は目指すビジネス目標を支える人材を定義し、現状の人材とのギャップを埋めていく方策を考える必要があります。新たな採用なのか、育成なのかは状況次第です。一方、個人と会社との関係がドライになっていくなか、個人も自分のスキルを管理することがとても重要になると感じます(コンサルティング)
- 以前から自己啓発としてプログラム提供・一部補助や資格取得奨励金の制度は設けていますが、リスクリングのように、会社としての人材ポートフォリオの方向性を持って再構成する必要性をあらためて感じました(薬品)
- コロナ禍を経験した日本企業の人事として取るべき方向性の考察のベースとなり、参考になりました。「新しい活躍の場いかに社員を送り出すのか」は、社員の配置転換の選択の1つですが、企業が雇用を維持しつつ人材の需要と供給のバランスを保とうという心構えを感じました(金融)

連載に関するご意見、ご感想

- スポーツとビジネスを語ろう：島田氏が、自分がいなくてもやっている組織にしたことに強い感銘を受けました(コンサルティング)
- 極限のリーダーシップ：片野氏の意思決定で心がけていた3点は社会人にも十分通用するメソッドです。危機において、1つでも開催を望む団体があれば開催するのが義務であり、使命だとして、「指揮命令権」という伝家の宝刀のない学生組織で、論理とコミュニケーションで求心力を維持しながら、プロジェクトを完遂したリーダーに賛辞を贈りたいですね(建設)

Next

次号 No.167 のテーマは

社員の病と人事 (仮題)

社員全員が活躍できる、というダイバーシティ&インクルージョンを実現する際に考えなければいけないのは、社員の“病”である。調査を通じて働く人々の健康状態の実態を把握し、そのうえで人事がどのように支援すべきかを考える。

発行は、2021年8月10日(火)です。

編集後記

昨年4月の緊急事態宣言とはほぼ同時に編集長に就任して1年が経ちました。当初はコロナ禍が収束してからと考えていた連載のリニューアルですが、編集長交代から1年を機に、準備を進めていた新連載をリリースしています。その第1弾として164号より「スポーツとビジネスを語ろう」をスタートさせました。続いて、今号より合わせて4本の新連載をリリース。次に何がくるのか楽しみな特集と続きを楽しむ連載の両方を満喫していただけるWorksをお楽しみに！ (佐藤)

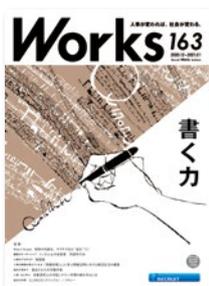
私ごとですが、オンラインでの取材や打ち合わせが増えたので、“山”のなかに引越しました。家まで、最寄りの駅から坂道を登り続けること20分。この町にはコンビニが一軒もないといわれる不便な場所です。それでもご近所さんには、働き盛りの人々が少なくありません。我が家の上階にやはり最近越してきたのは、米国系某IT企業勤務の30代の方です。日く、「コロナ禍でずっとリモートで、収束してももう元に戻さないと言われたので、便利なところに住まなくてもいいかなと」。時代の変化を体感している日々です。 (入倉)

経営の「経」の字は、古代中国で、織機にかける縦糸を意味し、そこから物事の筋道や正しさ、道理を意味するようになりました。一方の「營」は軍や宮殿での仕事に勤しむことを意味し、そこから、仕事に鋭意取り組む、という意味を持つようになりました。その2つの字があわさった経営は「地面に縄を張り、建物をつくる」という意味を持ち、そこから「企業を運営し事業を営む」という意味に転化したのです。その経営の本質とは何か。今号から、再び野中郁次郎先生とともに、探究の旅に出ます。ご愛読いただければ幸いです。 (荻野)

BACK NUMBERS



No.165 2021.04-05
ダウントレンドを乗り越える人事



No.163 2020.12-2021.01
書く力



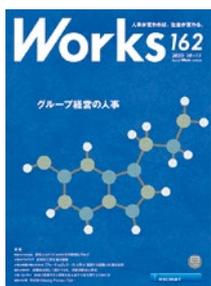
No.161 2020.08-09
オンライン元年



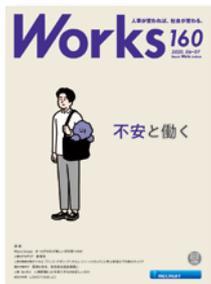
No.159 2020.04-05
地球視点の働き方改革



No.164 2021.02-03
ジョブ型と大学



No.162 2020.10-11
グループ経営の人事



No.160 2020.06-07
不安と働く



No.158 2020.02-03
3つのオーナーシップ

Works 宅配サービスのご案内

定期購読は3回、6回をご指定いただけます（隔月偶数月10日発行）。
バックナンバーも含め、1冊のみのご購読も可能です。

お申し込み方法

ネット書店「富士山マガジンサービス」からのお申し込みとなります。

インターネット

<https://fujisan.co.jp/pc/works>

電話

0120-223-223（通話料無料 年中無休 24 時間）

※ご利用に際して、富士山マガジンサービスの利用規約に準じます。

購読料 1冊 700円（消費税込み・送料無料）

Works 編集アドバイザー

有沢正人（カゴメ 常務執行役員 CHO（最高人事責任者））

大谷友樹（ヤマトホールディングス 常務執行役員
（人事・コンプライアンス統括担当））

古寺猛生（レスターホールディングス 執行役員 人事部部长）

曾山哲人（サイバーエージェント 常務執行役員 CHO）

二宮大祐（イオンディライト 執行役員 グループ人事総務IT本部長）

※50音順・敬称略

STAFF

発行人／奥本英宏

編集長／佐藤邦彦

編集／入倉由理子、伊藤敬太郎、荻野進介、

木原昌子、白谷輝英、瀬戸友子、金井あかり

アートディレクション／八ノ島博明（Grid）

デザイン／石川幸彦、井上大輔（Grid）

フォト／刑部友康、平山 諭、宮田昌彦

イラスト／AAA、信濃八太郎、ノグチユミコ

校正／ディクション

印刷／北斗社

お問い合わせ先

株式会社リクルート

リクルートワークス研究所

web / <https://www.works-i.com>

e-mail / works@r.recruit.co.jp

tel / 03-6835-9256

166 2021.06-07 人事と大学で仕掛ける学び方改革

第27巻 第2号 通巻166号2021年6月10日発行(隔月10日発行)

発行人 奥本英宏 編集人 佐藤邦彦 発行(株)リクルート リクルートワークス研究所
〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17

TEL 03-6835-9256(編集部)

定価700円 本体636円

