

平成30年度産学連携サービス経営人材育成事業
第2回ワークショップ議事録

日時	平成30年12月17日 13:00~16:45
場所	PwCコンサルティング合同会社 丸の内オフィス

<開会挨拶>

経済産業省 サービス政策課長/教育産業室長 浅野 大介

本事業に
期待すること

- ・前回、大学関係者のみでワークショップを開催した際には、今の産業界が求める人材ではなく、今の産業界の限界を破れる人材育成をして欲しいと伝えた。
- ・サービス産業の生産性が低いのは、経営者から現場のマネージャー層にかけて、問題や手段の棚卸をしながら問題解決のサイクルを回せる人材がいなかったことが一因でもある。
- ・大学は、会社の中に、問題意識を持って、変革を起こせる人材をどう育てるかという視点を持って、プログラムを開発して欲しい。
- ・本事業で開発しているプログラムは、多様で面白いものが多く、今後どのように根付かせるかが重要となる。プログラムの在り方は、学位授与だけにこだわらず、サーティフィケートなどを活用し、産業界が社員を休ませても受講させたいプログラムにして欲しい。
- ・また、開講形態もFace to Faceのコミュニケーションだけでなく、Technologyを活用して、受講しやすい環境整備をすることも併せて検討して欲しい。Technologyの活用は、受講者だけでなく、連携先の産業界にとってもメリットがあるので、産学連携を深めるツールとして活用できる。

プログラムの
在り方

- ・プログラムには5つのモデルがあり、①~③を目的としたプログラムはできつつあるが、④や⑤に取り組んでいるプログラムはまだ少ない。今後、④や⑤のプログラムを増やしていくことがイノベーションを起こすためには必要となる。
 - ①発射台モデル:若手の育成のベースを上げる
 - ②加速モデル:ベテランがハイパフォーマーへとワンランク上がる
 - ③軌道修正モデル:経営者がモヤモヤを晴らし、筋を磨く
 - ④サービスの実験室モデル:サービス開発や改革のトライアルをする
 - ⑤事業化着地モデル:新サービスの芽を事業として育てあげる
- ・プログラムの出口も6つに分類できる。大学の正規課程だけでなく、大学が開発したプログラムを企業研修として実施するケースや、複数の大学が連携し、新たなプログラムを開発するケースなども考えられる。プログラム開発しながら各大学がどのような出口を想定するのか考えなくてはならない。
 - ✓通常の学位プログラムとして実施
 - ①学部や学科として実施
 - ②学部や研究科の科目(科目群)として実施
 - ✓履修証明プログラムとして実施
 - ③学部や学科の科目等と組み合わせた新たなプログラムとして実施
 - ④コンソーシアムメンバーによる独自開講
 - ✓他組織への移管
 - ⑤大学が企業等へ移管をして継続実施
 - ✓複数大学での実施
 - ⑥同じニーズを持っている大学間で、受講者、教員を出し合って継続実施

今後に向けて

- ・経済産業省では、「プレ金大学」という取組を始めた。プレミアムフライデーを活用して、月に1度、普段とは違う場で違う人と出会い、新しいことに取り組んでみるきっかけにして欲しい。働き方改革を推進し、個人に学びと出会いの場を提供することで、会社にとっても良いフィードバックを得られる仕組みとなっている。
 - ※プレ金大学HP (<https://premium-friday.com/prekindaigaku/>)
- ・各大学は、開発中のプログラムのパイロット版の実施や告知のために「プレ金大学」を活用してみてはどうか。
- ・本事業は、今年度で終了であるが、良いプログラムは、来年度以降「未来の教室」の実証事業の中で引き続き開発できるように考えている。今日の議論では、これまでの振り返りだけでなく、今後の取組の可能性についても議論していただきたい。

<ワークショップ>

今年度採択校の5校(九州大学、京都大学、信州大学、慶應義塾大学、東京藝術大学)をケーススタディとして、大学関係者および産業界で人材像や産学連携についてワークショップ形式で議論した。

1. 九州大学(クリエイティブ産業の未来を創るコンテンツビジネス人材育成事業)

人材像

- CDO(チーフデザインオフィサー)を育成するというアイデアが斬新であった。デザイナーの立場から企業に必要なデザインについてコメントできる人材を育てるという考え方は、現在想定している人材像とも近く、取り入れやすい。
- 現在は、学部でデザインを学んだ修士課程を対象としている。デザイナーとして活躍している社会人がマネージャーやプロデューサーにキャリアアップするための「学び直し」の場としても活用できるという意見が、新しい視点であった。
- 結論としては、社会人向けに開講し、学生も参加できるようにするのが良いと考えている。

プログラム開発

- 本事業で開発したプログラムは、2年後を目途に大学院の正規課程のコースとして新設予定である。
- デザインとビジネスを掛け合わせるプログラムが、社会人に需要があることが分かった。
- 一方、学生と社会人では関心が異なるので、プログラムの入り口の設計を考えなおす必要がある。例えば学生は、モノづくりには興味があるが、ビジネスに関心が薄かったり、問題解決に関心があるが、それをお金に換えることに関心が薄かったりするため、ビジネスは楽しいものだと思わせる必要がある。

今後の課題

- 対象に社会人を含むことで、開講時間帯や場所が変わる可能性がある。こうした変更により、教員には新たな負担が生じるため、実現に向けては、EdTechを活用し、教員の負担を減らすことが必要だと考える。
- オンライン上で、リアルに近いディスカッション環境を作る方法について、学内の工学系と連携してみよう余地がある。

Q&A

- 現時点で、企業からどのような人材ニーズがあるのか。
→コンソーシアムはクリエイティブ系の企業で構成されている。デザイン会社やゲーム会社からは、プロデューサーに昇格する際に活用できる「学び直しの場」が欲しいといった声が上がっている。一方で、大学ではクリエイティブを学ぶことに集中し、ビジネスは社会人になってから学べばよいという意見もあった。
- デザインは全ての企業で必要とされるものであり、プログラムの今後の広がりには期待ができるが、何か取り組んでいるか。
→開発中のプログラムとは別で、鉄道会社や食品会社からデザインを活用したいというニーズがあったため、ワークショップを開催した実績がある。また、正規課程のコース化をする際には、対象をコンテンツ産業から広げる予定である。
- クリエイティブ産業に転換を図りたい企業や、観光も含めた地域マネジメント等の領域まで広がる可能性はあるか。
→九州大学の芸術工学部では、コンテンツ以外にプロダクトデザインや環境、地域イノベーション等も扱っているため、広がる可能性はある。
- 講座は一般公開したり、サーティフィケートを発行したりする予定はあるか。
→12/21に「プレ金大学」としてEスポーツをテーマに講義を行う。受講者の反応を見て、社会人大学院としての開講を含めた今後の可能性について、大学に提案したい。



人材像

- ・イノベーション人材を育成する際に、目指す方向として「個人で0から1を生み出す力を持った人材」と「チームメンバーに対するホスピタリティを持って、組織でイノベーションを起こせる人材」の2タイプがあるという議論をし、京都大学としては後者を育成したいと考えている。

プログラム 開発

- ・国や文化によって「おもてなし」は異なるため、ホスピタリティの実現には、異文化を理解する能力が必要となる。それらをまとめ上げた先に、イノベーションを起こすか否かがある。つまり、ホスピタリティとイノベーションは別の要素であるため、このプログラムではそれぞれについて教育する必要がある。
- ・ホスピタリティを理論だけでなく、実体験として経験することの必要性が議論された。例えば、JAXAの宇宙飛行士の試験では、2カ月間狭い部屋で3人で共同してミッションを遂行することが求められる。この試験をクリアするには高いホスピタリティが必要とされるため、JAXAにはホスピタリティに関する知見が蓄積されており、連携してプログラム開発ができる面白い。
- ・プログラムは開発されているため、JAXAのような機関と連携してリビングラボに取り組むことが、京都大学の目指す次のステージである。

Q&A

- ・チームでイノベーションを起こせる組織について議論した内容を詳しく聞きたい。
 - 詳細まで議論できていないが、「オープンイノベーション」や「多様性」、「連携」といったキーワードは明らかになっているが、そこからイノベーションが生まれるケースと生まれないケースがある。その違いが何に起因するかについて研究されていないため、関心がある。
 - 人口減少社会において、個人・組織でイノベーションを起こしていかなければ、今の生活水準を維持することが難しくなる。0から1を生み出す人材は、属人的な能力を持っており、教育機関で何かできるものではない。京都大学では、組織的に異業種との交流をしながら、人材育成する仕組みを作っていきたい。組織能力×日本の良さ(ホスピタリティ)が、SDGsのような持続的な価値の発揮において有効と考える。そういったことができる人材の育成は、産業界や地方創生にとって価値があると思う。
- ・「マルチリテラシー」というキーワードがホワイトボードに記載されているが、どういう意味か。
 - リビングラボを実現するためには、企業・教育機関・自治体など様々なステークホルダーが登場するため、マルチリテラシーをマネジメントする能力が求められる。こうした能力を身に着けることは、多様な他者を理解するという本プログラムの人材像につながってくるのではないかという議論をした。

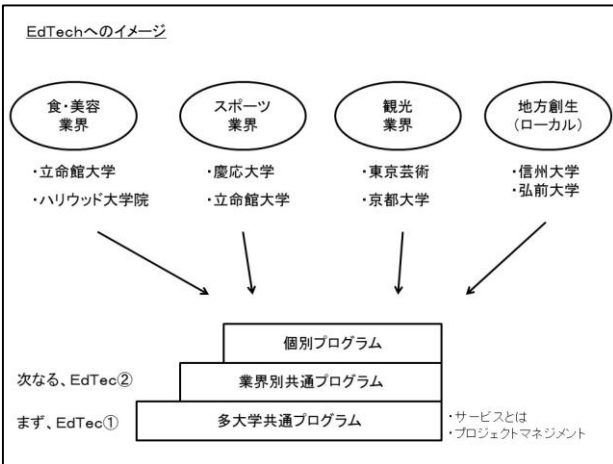
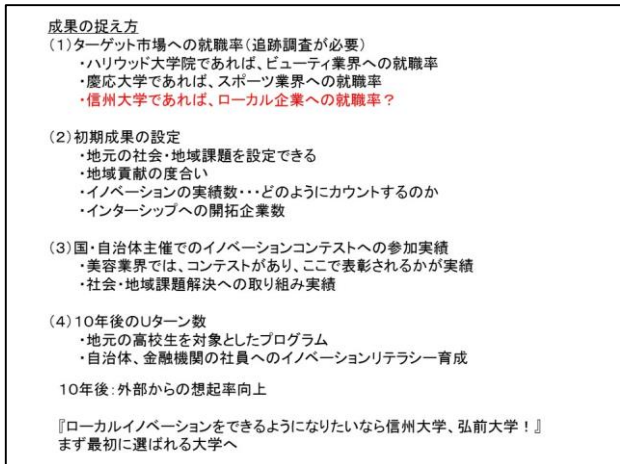
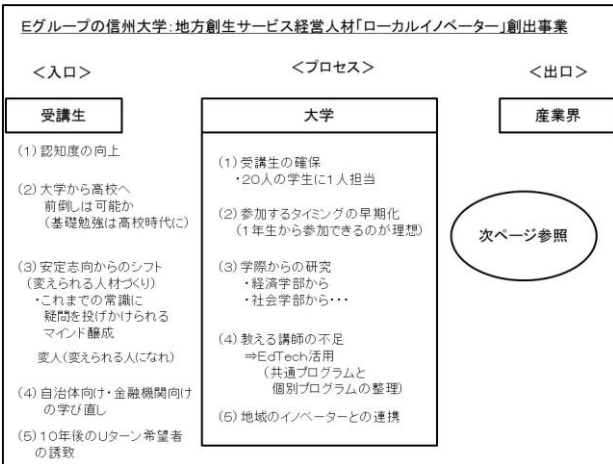


今後の課題

- ・プログラム開発の論点は、大きく入口、プロセス、出口の3つある。
- ・入口は、受講生の確保の問題であり、学内における学生への認知度の向上、高校生に基礎的な内容を教育し入学前の学生への認知度を高める、学生を安定志向からイノベーター志向にマインドチェンジさせ関心をむけさせるといった方法が考えられる。
- ・プロセスは、教員の人材不足への対応、より高度な教育内容とするための学際的なアプローチの検討といった課題が考えられる。
- ・出口は、どのようなKPIを設けるかが課題である。テーマによっては、就職率が最終成果として妥当であるが、本プログラムのテーマを鑑みると、インターンシップの連携企業数、ビジネスコンテストの受賞実績、受講者の10年後Uターン率なども有力なKPIとして考えられる。
- ・プログラムを整理すると、全大学共通の科目、業界共通の科目、個別の科目となり、まずは他大学と連携して全大学共通のプログラムからEdTechを導入することで、教員の負担を減らせるのではないかと。

Q&A

- ・地方のイノベーター人材は、自治体に集中している。自治体職員や地銀の人材を対象とした「学び直し」プログラムがあれば、地方産業の活性化に寄与するのではないかと。こうした人材は、ビジネスやローカルイノベーションの情報を持っていないことが多く、可能性を感じる。
→信州大学では、金融機関と自治体向けに連携コーディネーターという制度を設け、大学と企業とのマッチングを行っている。金融機関や自治体との連携はあるので、その拡張として、そういった人材の「学び直し」について検討してみたい。
- ・信州大学では、ローカルイノベーターと並行して開講している講座はあるのか。またローカルイノベーターとして活躍している人材と一緒に取り組むプログラムはあるのか。
→昨年度からローカルイノベーターを開講し、今年度からグローバルコース、来年度から環境マインド養成コースを開講する。学部を横断して、副専攻として取り組めるように整備を行っている。
→プロジェクト型の授業では、全国のイノベーターに特別講師として参加してもらっている。
- ・ローカルイノベーターは、リソースの制約が多い中で活動するため、経済界のイノベーターを生むより難しい。どういう体験をさせることが、切り口の一つとなると考えているか。
→信州大学の中では、「変えられる人」になれば、学生に伝えている。イノベーターから、人を巻き込んだり、変えていったりすることを学ぶことができるようプログラムを構築している。



4.慶應義塾大学(スポーツ・ビジネスイノベーター養成プログラム)

人材像

・現在は、スポーツビジネスに携わっている人を対象としているが、スポーツには経営に通じる視点が多く、業界外から受講者を集めてくることも可能ではないかと議論した。

プログラム 開発

・スポーツは経営に通じる視点が多いだけでなく、地域振興などの課題とも親和性が高いため、課題解決型のアウトプットをする時間を設けることで、よりよいプログラムになるのではないかと話し合っている。

今後の課題

- ・アメリカにおいて、スポーツMBAの修了生の年収は、一般のMBA修了生に比べると相当程度低く、スポーツ業界は自己犠牲の上に成り立っているといえる。このプログラムを通じて、スポーツ産業エコシステムを様々な視点から捉え直し、待遇改善につなげることが課題である。
- ・実践型の検証を通じて、スポーツビジネスにおける変化への抵抗感を乗り越えていくことが課題である。
- ・教える側の人材が不足しており、Edtechを活用した大学間連携が有用だと議論した。
- ・スポーツとサービスの共通点は、OJTに偏った人材育成が挙げられる。また、スポーツチームを運営しているのは、中小企業であり、組織力というより、個人のマネジメントで成り立っている組織が多い。これらのことから、スポーツ産業における課題解決は、どのサービス産業でも活用できるのではないかと考える。

Q&A

- ・根本的な問題として、スポーツ産業に人が集まってこない原因はどこにあるのか。
 - 供給より需要が多いため、設定される賃金が低いことが一番の原因である。アプライする量は充足しているが、賃金が安いと、人材の質が低い。スポーツの産業規模が大きにならないため、賃金が上がらず、優秀な人材も集まらず、産業規模が大きにならないという循環が生じている
- ・楽天球団の立ち上げには、優秀な人材が集まり、その後各々が会社を立ち上げたという事例から、スポーツイベントの企画は人材育成にも有効と思われる。企業の人材育成の場としての活用や、スポーツイベントを通じて企業と連携することで新たなステークホルダーの獲得に繋げられるのではないかと。
 - 受講者が取り組んでいる事例であるが、自動車メーカーがディーラーの経営課題を解決するために、エンドユーザーとのキッズサッカー教室を開き、顧客との接点を作ったことがある。
- ・スポーツ産業のイノベーションの阻害要因として、部活という特殊構造があると思う。OBやレジェンド、業界団体などが様々な枷をはめている。楽天やDeNAはそういったものがないため、様々な人材が流入し、上手い例である。新しい人材を受け入れる体制を整えることが課題であると思う。
 - コンソーシアムにDeNAベイスターズと老舗スポーツ企業が入っており、老舗企業はしがらみがないDeNAが羨ましいと言っている。



人材像

- ・既存の教育プログラムとしてある「食・教育・観光」というテーマに、農業と芸術を加えることで、新たな創造的価値を作り出すことを目指している。
- ・創造的価値とは、金銭的価値と異なり、体験者が面白いと自ら価値づけるものであり、そういった体験を作り出せる人材を育てるプログラムを目指している。

プログラム
開発

- ・プログラムの価値について、企業が研修の場、採用の場、オープンイノベーションの手段、福利厚生としてなど多角的な視点から議論した。
- ・経営者としては、創造性を学ぶことを期待するが、学生としては就職につながることを期待するなど、視点によって、見出す価値が異なるプログラムである。
- ・企業の研修の場として期待することは、通常的能力開発研修では、今の延長線上でしか物事を考えられないが、このプログラムは、既成概念を取っ払うための感性を磨くという点で活きるのではないか。プロジェクト単位で派遣するというような形であれば、研修効果が期待できると感じた。
- ・芸術家は細かいところに気づいたり、既存の価値を変えたりということが得意。そういった人たちが、ビジネス界をリードしていく人材と交わることが、学生、産業界のどちらにとっても有意義であると感じた。

今後の課題

- ・企業が人材を送り出す際には、目に見える成果を期待する。それに応えなくてはならないが、大学は成果のヒントや気づきを与えることしかできないため難しい。大学としては、良いプログラムであっても企業に伝わりづらいところがあるため、ギャップを埋めるために、企業と話し合いを続けていくことが必要である。

Q&A

- ・デザイン、スポーツ、コンテンツといったテーマは、領域外の人にも学ぶべきことが多くある。アートやデザインを専門にしていない人が、どのような期待をもってプログラムに参加することを想定しているか。
 - コンソーシアム内に、地銀や社会福祉法人などが参加している。例えば、社会福祉法人だと、アイデアがあっても、日々の業務に追われる中で、形にすることができないが、このプログラムを活用することで、一緒にプロジェクトを伴走してくれる人がおり、最後まで形にすることができたとおっしゃっていた。
- ・企業の人事部からすると、農業と芸術による人材育成と言われてもピンとこないが、こういった角度から物事を捉えることが効果的だと思い、採択した。普段とは異なる角度から物を見たり、経験させたりすることに対して、企業の人事を納得させられるようにできるかが重要だと思っているが、産業界の皆さんはこのプログラムをどうとらえているか。
 - 経産省「大人の武者修行」の事業の中では、受講者に、「経験を積むこと」と「理論」を教えている。経験だけでなく、理論を教えることで、次に進めるようになる。このプログラムでも、アートによる異質な体験と、分析するための理論を提供することで、自ら学べるようになると思う。
 - 半農半芸がテーマになっているが、ここにテクノロジーが入ると、劇的にワクワク感が増す。企業は、生産性の向上のために、農業にテクノロジーを用いるが、その結果は生産性の改善以上のものを生み出さない。ここに芸術が加わることで、今までとは違った結果が生まれるのではないかと期待がある。

