

新たな価値を創造する経営人材育成シンポジウム

～サービス産業の生産性向上を目指して～

日時 平成31年3月8日 10:00～12:00

場所 ビジョンセンター永田町 ビジョンホール

開会の挨拶 経済産業省 サービス政策課長 浅野大介

経済産業省 サービス政策課長 浅野大介

経済産業省は、サービス産業の経営人材育成に取り組む大学のプログラム開発を支援してきた。昨年度より、サービス政策課に教育産業室を新設し、「未来の教室」というプロジェクトを立ち上げ、人生100年時代における子供から大人までの学びを刷新していくことを目指している。

来年度以降は、本事業で開発してきたプログラムを「未来の教室」で引き続き支援し、良いプログラムとなるよう磨きをかけていく予定である。座学中心の学びではなく、社会の課題を解決することで学びを得たり、課題解決のプロセスを学問のディシプリンに落とし込んだりするような、新しい学びの型を作っていく。今後、本事業のプログラム同士が繋がったり、プログラムが世界とつながったりすることで、学び方を変えるきっかけにしたい。

1.基調講演

ロイヤルホールディングス株式会社 代表取締役会長(兼)CEO 菊地 唯夫氏

生産性向上が求められる背景

- 外食産業は1970年代から成長を遂げてきた。この時代は、人口増加と経済成長を背景に、スピード・効率性・画一化といった合理的なビジネスモデルが求められ、チェーン理論、セントラルキッチン、フランチャイズシステム等の仕組みが、外食産業の産業化をバックアップした。
- しかし、現在は、「日本の人口減少」と「世界の人口増加」というメガトレンドの中で、多くの市場が、市場規模の縮小と労働力の供給制約を受けるようになり、規模の拡大を図るビジネスモデルだけでは、太刀打ちできなくなると考えている。
- そこで、「生産性を高めること」、「生産性向上を持続的な成長につなげること」が答えを出さなければならないテーマとして設定される。
- こうしたメガトレンドはゆっくりと進行するため、意思を持って取り組まないと、対応することができない。

生産性向上の前提条件

- 生産性は売上総利益/従業員数で産出されるため、生産性向上は、分母を減らすか、分子を増やすと実現できる。しかし、サービスはストックできないため、分母を減らすと分子も減ってしまう可能性がある。
- 一方で、デフレ環境の下で、物価低下に伴い、価格に含まれていた「サービスの対価」も縮減されており、サービスの質を向上させて、サービスの対価を引き上げることは容易ではない。

ロイヤルホールディングスの考え方

- サービスの質を高めて、分子を増やすことで生産性を向上させたいが、そのためには、顧客にサービスに対して付加価値を感じてもらい、相応のサービスの対価を支払ってもらう必要がある。
- 質の高いサービスとは、マニュアル通りではなく、それを超えたサービスである。こうしたサービスは、大規模では提供しづらい。そこで、弊社は、規模を縮減し、質を高める取組を行った。例えば、ロイヤルホストでは、24時間営業廃止に加え、営業時間短縮と店休日の設定をすると共に、ランチ・ディナー帯の人員を増やした。その結果、顧客満足度は上がり、顧客単価を引き上げられた。
- 縮小均衡とは異なる、規模の戦略的圧縮を図っており、現在は、価値を最大化できるポイントを実証的に探している段階である。

新しい取り組み

- サービスの対価向上には時間がかかる一方で、人手不足も深刻化しており、その対応は喫緊の課題となっている。そこで、労働を肉体労働、頭脳労働、感情労働に分類し、**肉体労働はロボット、頭脳労働はAI、人間は感情労働に集中する**と整理した。
- 感情労働はストレスがかかるため、従業員が付加価値の高い仕事に注力できるように、ストレスを感じやすい、棚卸や発注業務、清掃等にテクノロジーを活用し、環境整備に取り組む必要があると思っている。
- ロイヤルホールディングスでは、労働orテクノロジーではなく、**労働withテクノロジーの考え方**で、テクノロジーを活用して、人間が付加価値を最大化できる方法を考えている。

これからの経営人材に求められるもの

- これからのビジネスは、経営資源の有限性を意識しながら、人口減少局面でもサステナビリティを持ったビジネスモデルを作り出したり、現場の抵抗感を軽減しながらテクノロジーを現場に導入して生産性を高めたり、SDGsやESGといったステークホルダーへのアカウントビリティを高めたりすることが求められる。こうした中で経営者に求められるのは、下記3点であるが、これらはこれまでの社内教育で培うことが難しく、本事業で開発しているような産学連携の実践的なプログラムが有効な手段になると考えている。

- ✓ 過去の延長線上ではなく、これまでと全く異なるアプローチを用いて答えを出せること
- ✓ 現場とのすり合わせを行った上で、テクノロジーを導入し生産性向上を図れること
- ✓ 全てのステークホルダーにコミットできること

2. 事例発表

(1)信州大学「地方創生サービス経営人材『ローカル・イノベーター』創出事業」 林 靖人准教授

プログラム概要

- 「地方創生サービス経営人材『ローカル・イノベーター』創出事業」は、全学横断特別プログラムとして、縦割りになっている学部や学年に横串を刺すプログラムとして実施している。
- 本事業では、平成29年度より「ローカルイノベーター」を創出するプログラムを開講し、本事業とは別で、平成30年度より「グローバルコア人材」の育成プログラムを開講し、平成31年度からは環境分野における実践的プログラムとして「環境マインド実践人材」を育成するプログラムを開講する予定で、これら3つのプログラムを学部教育とは別の副専攻として設計している。
- プログラムの対象は、学部生とし、定員は20名/年とすることで、トップの学生の引き上げを狙っている。
- ローカルイノベーターの「ローカル」は「地域や現場」と定義し、地域でイノベーションを起こすための「エボリューション」ができる人材と育成人材像と設定している。

プログラム詳細

- プログラムは、①スタートアップ、②イノベーションリテラシー、③リアルプロジェクトマネジメント、④課題解決インターンシップの4ステップと課外活動から構成される。4つのステップを通じて、受講者全体で学ぶことから、徐々に個々のスキルを伸ばす内容に移行する。

①スタートアップ(1年次後期)

地域の問題の現場を自らの目で確認し、当事者から生の声を聞いたり、地域講師との対話やグループでのワークショップを中心として、「考える力」「知識を活用する力」を育成し、現場の課題を理論や研究の知見を用いて解決するアクションリサーチの基本的な流れを体得する。この科目を通じて、自身の適性を見極め、2年次以降の履修を検討させる。

②イノベーションリテラシー(2年次前期)

リサーチスキルや対話スキル、表現スキル等、現場に入って、課題を構造化するためのスキルを習得する。講座は、軽井沢で1週間の合宿形式で行われ、軽井沢の地域が抱える課題や個別企業が抱える課題について、問題把握、課題設定、提言をまとめることをチームで取り組んだ。

③リアルプロジェクトマネジメント(2年次後期)

学生主体でイベントを企画し、予算管理や会場確保、チームメンバーの役割分担等、通常、社会人になってから学ぶ実践的な協働のマネジメントを学ぶ。具体的には、地域企業と大学生や高校生の接点を作るマッチングイベントを企画。中小企業等に興味関心を持てるようになるかという課題解決に取り組む(例:企業名ではなく、コンセプト/コンピタンスでブース設置)

④課題解決インターンシップ(3年次前期)

地域企業の現場に入り、組織が抱える問題の分析、課題の設定をした上で、課題解決に取り組む学生主体のインターンシップを行うことで、より実践力を磨く。インターンシップは、企業と学生間で対話を通じて設計し、その内容をホームページに蓄積している。

※課外活動

一流のイノベーターをメンターとして、メンターとのワークショップやアルバイトとして参加できる活動を中心に、4つのカリキュラムで学んだことを実践する機会を提供している。

プログラムの特徴

- 全ての産業において、どのような付加価値やサービスを提供するかを考えなくてはならない。したがって、プログラムでは特定の産業を想定せず、幅広い分野で活躍できる人材の育成を行っている。
- コンソーシアムは企業・団体と個人から構成されており。企業や団体はプログラムの評価や認証機関としてのサポートをもらう一方で、一流のイノベーター4名に学生メンターとして参画してもらい、プログラムの質を引き上げてもらっている。

8つの学部と学年を超える 全学横断特別教育プログラムを新設



(2)慶應義塾大学大学院SDM研究科「スポーツ・ビジネス・イノベーター育成プログラム」 渡辺 今日子特任助教

プログラム
概要

- システムデザイン・マネジメント(SDM)研究科は、2008年に設立されたシステムデザイン&マネジメントを教育する日本で唯一の大学院である。これまでの方法論では解決できない、複雑に絡み合った大規模な課題解決を図ることを目的としている。
- 本事業にて、スポーツをテーマとしたのは、スポーツはエンターテインメントや健康増進だけでなく、社会課題を解決するためのプラットフォームになりえるにも関わらず、現在の日本のスポーツを取り巻く環境はそうした方向に向かっていないという問題意識からである。
- SDMでは、スポーツを一つのシステム(Sports As a System)と捉え、全体を統合的に構造的な改革に取り組むためのプログラム開発を行った。
- プログラムは、「ハードスキル」「メタスキル」「ソフトスキル」を習得することを通じて、スポーツの内側・外側の課題について、構造化し、課題解決できる人材を育成人材像としている。

プログラム
詳細

- プログラムは①基礎能力、②専門能力、③専門能力+実践能力、④実践能力の4つのPhaseから構成される。また、これらに加え、分野横断型の問題解決力と国際コミュニケーション能力を通期での教育で実践する。

①基礎能力

スポーツを多視点から構造化し、可視化するために求められる能力の習得を講義と演習で行う。SDMのシステムエンジニアリング教育の知見をベースとしたカリキュラムの短縮版として、「システム思考」「デザイン思考」「ビジネス統合力」を扱う。

②専門能力

ニューヨーク大学の教員を招き、スポーツマーケティングやファイナンス、アスリートキャリア等のスポーツの専門領域に関する集中講義を行う。

③専門能力+実践能力

ニューヨーク大学大学院のキャンパスやプロリーグ・チームで実地講義を開催し、ヒアリングやワークショップを通じて、アメリカのスポーツビジネスに関する専門知識の習得と実践能力を習得する。

④実践能力

①～③のインプットや受講者が抱える課題に対して、小グループでプロジェクトワークを行い、試行錯誤の結果についてプレゼンテーションを行う。

※分野横断型問題解決力

学生と教員と一緒にプロジェクトに取り組み、フレームワーク作成や運用能力の強化を目指す。2017年度は、スポーツを取り巻くコンテキストを分析して、スポーツを「する」「見る」「支える」「使う」というフレームワークを作り、2018年度はこれを活用したディスカッションが行われた。

※国際コミュニケーション力

講義を英語と日本語のハイブリッドで行ったり、議論の可視化による非言語的コミュニケーション力の強化に取り組んでいる。

- 社会課題をビジネスとして解決する方法論や、Edtechを活用したプラットフォームづくり、ニューヨーク大学との国際産学連携に力を入れている。
- 2年間で32名の受講者がおり、8名がキャリアチェンジし、うち3名が起業する等目に見える成果が出ている。
- 2019年2月にSDM研究科Sports Labを設立し、学問的なアプローチを進めている。

プログラムの
特徴



(3) 京都大学経営管理大学院「インテグレイテッド・ホスピタリティ国際連携コース」 嶋田 敏特定助教

プログラム概要

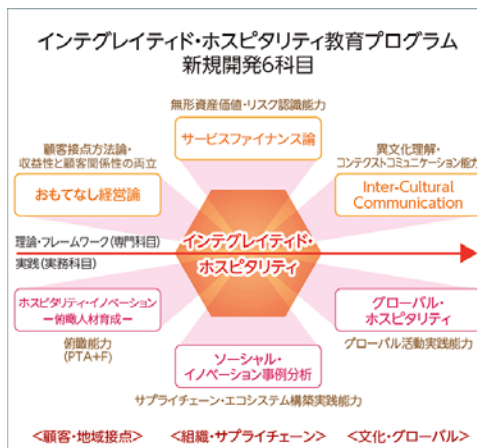
- 京都大学では、日本のおもてなしや日本型経営について研究をしており、その知見を教育に活用するために、本事業にてプログラム開発を行っている。
- 日本型経営の強みを反映した日本のホスピタリティを世界に打ち出していくことや、海外に出ていく学生が減少していることへの対応の起爆剤となることを目的としている。
- プログラムでは、ホスピタリティを起点として、総合的な価値創出コンセプトとして、サプライチェーンマネジメントの考え方と特定の領域の知見を横展開する考え方の2軸からなる「インテグレイテッド・ホスピタリティ」の概念を提唱している。
- サプライチェーンマネジメントの考え方は、事業の上流から下流まで一貫してどのような価値を提供するか考える。例えば、フェアトレードの考え方や、製販一体とすることで、製造現場が消費者のニーズをとらえたモノづくりができるようになること等が該当する。
- 特定の領域の知見を横展開する考え方は、一企業内であれば、主力事業の強みを生かして、事業の多角化を進めたり、企業内に閉じない場合は、ホテルで培われたホスピタリティを医療や介護分野に活用すること等が該当する。
- この両者を縦軸と横軸として、ホスピタリティを起点に統合することが「インテグレイテッド・ホスピタリティ」の概念である。
- また、プログラムの中では、ホスピタリティの理論と実践を対応させることを重視し、ホスピタリティを「顧客・地域接点」「組織・サプライチェーン」「文化・グローバル」という視点で構造化した。

国際連携詳細

- 本プログラムは、京都大学とコーネル大学との国際連携コースであり、両校の入学資格を得た上で、両校に所属し、京都大学MBAとコーネル大学MMH(Master of Management in Hospitality)の学位を取得することができる。
- 1年前期は京都大学で学び、1年後期から2年前期までをコーネル大学で学んだ上で、再度2年後期は京都大学で学び修了する。
- アメリカで発達したホスピタリティ・マネジメントと日本のおもてなしを含む日本型経営の両方を学ぶことができるカリキュラムとなっている。
- コーネル大学は、国際連携することで、プログラムを通じて日本型経営に関する知見が得られたり、コーネル大学の学生が日本で学ぶことで、日本型経営や長寿企業について日本文化を象徴する京都で学べること等をメリットとして享受できる。
- 日本とアメリカでは学費に大きな差があり、不均衡を解消するために、京都大学で学ぶ期間は京都大学に学費を納付し、コーネル大学で学ぶ期間はコーネル大学に納付する仕組みを構築した。

プログラムの特徴

- 人材像は、様々な産業や企業が抱えている課題を洗い出し、大学と産業界で共通認識を作りながら明確化してきた。
- 修了生が習得した能力を企業内で発揮できるよう、どのような出口を設計するかについて、コンソーシアムで議論を重ね、設計している。
- 変化し続ける環境に即した理論と実践の対応を実現するために、教育プログラム開発の基盤となったコンソーシアム企業との産学連携を継続していく。



【登壇者】

ロイヤルホールディングス株式会社 代表取締役会長(兼)CEO	菊地 唯夫 氏
京都大学 経営管理大学院 院長・教授	原 良憲 氏
株式会社リクルートリクルートワークス研究所 主任研究員	城倉 亮 氏
経済産業省 商務・サービスG サービス政策課 課長	浅野 大介

信州大学の
事例について

- 信州大学の特徴は、全学横断教育プログラムであること、また地域中小企業と直接対話する機会があることだと思う。お話を伺った上での感想を登壇者から共有いただきたい。(浅野)
 - ✓ 学部教育において、1科目あるいは1単位を全学教育で横断的に行うのは、大変難しいことであり、信州大学の取組に敬服している。その上で、実践型のワークショップをされていることは、本学も大事にしていることで共感できる。反転型で課題認識を先にすることにより、数学や哲学等の必修科目を学ぶときの意義やモチベーションにも繋がると考える。(原氏)
- プログラムの中で中小企業のみなさんとお話しをされ、それぞれの課題に対して、生産性が上がるのか。また、生産性向上のために、どのようにテクノロジーをサービス創造の中に組み込んでいるか、もしくは本プログラムの中にどれぐらい組み込まれているかをお話しいただきたい。(浅野)
 - ✓ すべてのプロタイプに組み込んでいるわけではない。本学は環境分野に強いイメージがあると思うが、農業や林業分野も強い。農業におけるセンサー研究をしている工学部の先生方と組んで農業生産物のセンサー管理を行ったり、AIを使い最適な出荷時期を予測したり、林業においては、今まで人がやっていた木の太さの計測や状況把握でドローンを使ったセンシングを行うことで、今まで人が2日間かけて行っていたことを効率的に20分で終わらせる研究等もある。現在、3つのコースがあるので、今後どこに組み込んでいくかを考えている。(信州大学 林氏)
- 地方創生は文系だけで取り組む領域のイメージがあるが、工学的な視点も組み込んでいるということか。(浅野)
 - ✓ 全てに組み込んでいる訳ではないが、各学部とそのような考え方も要素に入れていきたいと協議している。どちらかと言うと、モノづくりのウェイトよりサービスのウェイトのほうが高い。(信州大学 林氏)
- 地域は、業種等のカテゴリーを超えたサービス創造を考えやすい場であると思う。(浅野)
 - ✓ 地域は手の届くところでのネットワークがあるので、もしかしたらそのネットワークが他のローカルコミュニティとさらに付加価値を生み出す可能性も十分もある。(菊地氏)
 - ✓ 学び(インプット)だけで時間を費やすことに、企業がお金を出さなくなってきた。信州大学の取組を含め、実践とインプットをどう有機的に結びつけていくか、今後の産学連携を検討する上では重要だと思う。(城倉氏)
- 地域コミュニティや地方中小企業の課題を設定する際の工夫や、リアルな課題に取り組むための工夫等をお聞きしたい。(浅野)
 - ✓ 予定調和の課題設定はない。学生が訪問する前の企業との事前調整では、現場にヒアリングだけさせて欲しいと伝え、現場からの課題はもらっていない。課題の調整は学生たちが実際にヒアリングを行った上でゼロから見つける。課題を設定する際に、学生だけだと知識不足等の問題があるので、メンターも協力する。メンターは、答えを教えるわけではなく、深堀の仕方や考え方を教えるサポートを行う。(信州大学 林氏)

慶應義塾大
学の事例
について

- 慶應大学はスポーツという社会システムの課題を扱いながら、新しい可能性も見つけるプログラムだと思うが、それについてご意見いただきたい。(浅野)
 - ✓ 社会課題を解決する上でも、要素還元型とは異なる「システム思考」の発想は大事だと思う。活用できるリソースや環境に制約がある中で、スポーツの事例やそこでの成功事例は、他でも転用する機会があると思う。(原氏)
- 受講された生徒は必ずしもスポーツだけではなく、関連する場においてビジネスをスタートする等、再現可能性や転移可能性があるという認識で良いか。(浅野)
 - ✓ スポーツ全体の価値を底上げするのが大きな目的である。他のところに横展開する可能性もあると思うが、集まっている参加者は、プロスポーツアスリート、広告代理店でスポーツ関係の仕事に携わる方、スタジアム設計に関わる建築家等であり、スポーツに特化した仕事だけをしているわけではない。本プログラムは、色々な分野でスポーツというコンテキストで話を進めるため、受講者個人が横展開をいくらでもしていただける環境になっている。(慶應大学 渡辺氏)
- プロジェクトベースラーニングとは具体的に何か。(浅野)
 - ✓ 受講者それぞれが持つスポーツの価値等に関する課題意識をテーマとして議論する。今年度のテーマはスポーツのスポンサーシップ、学校の教育現場における部活動、アスリートの価値向上、スポーツ業界の人材不足(人材の流入・流出のエコシステム構築)であった。プロジェクトベースラーニングとしては、可視化・構造化して問題をとらえていくことを短期間でインプットし、それを基にディスカッションを重ねている。(慶應大学 渡辺氏)

慶應義塾大学の事例について

- 4つの視点Play・Watch・Enable・Utilizeについて、おそらくPlayとWatchはアートの世界にUtilizeというサイエンスを入れることであり、それは外食産業も同じである。サービス業の現場はアートの側面がある一方、そこに生産性・テクノロジー等サイエンス的な話もあり、アートとサイエンスをどう融合していくかは大事なテーマである。アート(スポーツ)の価値を出すためには、的確にサイエンスを使い、持続性のあるものとして完成させることが重要である。(菊地氏)
- スポーツからどんな価値を生み出すのか、テクノロジーの力を使いどんな新しいサービスを作っていくかに着目することで広がりを生み出せると考える。資料にもEdtechのことが書いてあったが、実際にどんな学び方のツールとして使っている、または使おうとしているか教えてほしい。(浅野)
 - ✓ 現在ではEdtechというほどのテクノロジーの利用はしておらず、ELearningとして、YouTubeに実際の講義内容等をアップする等、限定的なものである。今後は、時間や空間などの物理的に参加が困難な参加者に対して、インプットの部分で、スラック等のEdtechを活用する可能性はあると思う。(慶應大学 渡辺氏)

京都大学の事例について

- 京都大学のプロジェクトについてコメントをお願いしたい。(浅野)
 - ✓ 実践型(産業界主導)であれば良いのではなくて、ベースとなる原理原則の部分はアカデミック分野でしっかりと捉え、そこに人口減少などといった日本特有の問題をどうとらえていくのか産業界と連動しながらやっていくべきものだと思う。ホスピタリティーの原理原則を抑える意味でこのプログラムは良い。(城倉)
 - ✓ サービス産業の課題に真正面から向き合っており、海外との連携の中で答えを出すのは良いと思う。海外を見れば日本のサービス対価がどうなのか見え、それが学べる機会としておもしろい。(菊地氏)
 - ✓ こういった機会を企業が社員に提供しやすくするためにはどうしたら良いかが根底の問題だと思う。これからの経済環境を考えると、1年2年の企業派遣は現実的でない。自分の意志で学び、学んだことが次のキャリアにおいてきちんとバリューアップにつながるということが産業界では大事だと思う。産業界全体でM&Aやファンドの買収による業界内の再編や、人材の流動化が起こることにより、こうしたバリューを持つ人が、よりステップアップすることに繋がるのではないか。(菊地氏)

取組を継続するための大学と企業の課題について

- それぞれのプロジェクトにおいて、色々な掛け算でできている。慶應大学と京都大学の特徴は海外大学との連携プログラムであり、日本の大学がこれから進むべき道だと思う。また、信州大学の地域中小企業との密接な関係にも特徴がある。全体として、異分野の知を混ぜ、文理を分けたくないのが象徴的だと思う。今後、サービス産業の人材育成を継続的にやっていく上で、こういったプログラムを活用しながら、どう人材育成を継続的にやっていくか、大学側・企業側の課題をそれぞれ伺いたい。(浅野)
 - ✓ 企業にとって、ESG(環境・社会・ガバナンス)は大きなテーマになってきている。社内の教育だけでは後継者の育成は限定的であり、後継者育成の視点で産学連携のようなものが生まれてると理想に近づくとと思う。後継者がローカルから海外へと色んなところに広くネットワークをもって学ぶ必要がある。(菊地氏)
 - ✓ サービス産業界に限定した話ではないが、経営者の育成について企業とディスカッションすると、海外や異業種の経験、大学での学びといった従来のサービスのフレームを超えた「異質な経験が必要である」とおっしゃる企業が多い。異質な経験の一つの手段として産学連携は大切であり、今後どのような機会を設けられるかが重要である。(城倉氏)
- alumniでのネットワークや継続的にギャザリングする仕組みも極めて重要になると思う。(浅野)
 - ✓ エグゼクティブエデュケーションのような形で月二回(週末)で行う「サービスエクセレンス講座」や入門プログラム等働きながらも負担の少ない講座も開発している。また、経営や長期的な視点を見据えた受講者に対しては、今回のコーネル大学との国際連携コースや、Service innovation and designという領域で博士(経営科学)の学位を授与する博士後期課程も設置している。一方で、高校生にもスーパーグローバルハイスクールで、高校1年生に大学院と同じ授業やワークショップを行っている。大学と受講者の使用価値を接点として継続的に付き合う必要がある。(原氏)
 - ✓ 信州大学の事例で、学生と中小企業とのマッチングの場面があるが、企業と大学生だけでなく、高校生や下への繋がりへの可能性も考えているか。(浅野)
 - ✓ このプログラムは高校に向けても行っている。(信州大学 林氏)
- 2年や4年のコースが出来たが、なかなか企業として長時間人材を外に派遣するには限界がある。より、一般的に多くの人にふれてもらうための工夫はあるか。(浅野氏)
 - ✓ 単位つきの教育プログラムとして提供は容易でないが、単位のつかないコースも検討可能である。どういう形態が学びやすいのか(週末がいいのか・オンラインがいいのか)を産学連携で考えていきたい。(嶋田氏)
 - ✓ 少人数を対象としたプログラムではあるが、半数以上の受講者はalumniからの紹介であるため、仲間づくりを強く意識をしている。スポーツという文脈で本プログラムをやっているのも、スポーツはどんな人にも関わりがあり、いろいろな業態に広められる可能性があると思う。(慶應大 渡辺氏)
 - ✓ ローカル・イノベーター育成コースは、今後の展開として、学生と社会人が接点をもつことによるエンゲージメント価値として行っていきたい。(信州大学 林氏)