

# 組織・地域における変革の新視座 〜協働型人材育成活用からのアプローチ〜

高知大学 地域協働学部 教授

池田 啓実



## 講演要旨

協働とは全関係者が利得を得ること。協働型システム成立には、その制度設計・運用の思想と能力が求められる。インターシップで目指すべきは、企業・社員も大学・学生も利得が大きい領域。それには双方が本気と覚悟を持つ装置を作る必要がある。

高知大学では学生を首都圏に半年間行かせる協働型インターシップを実施してきた。ただ、本気と覚悟があれば実習期間の長短や実習地の遠近は阻害要因にならない。信頼関係を醸成する仕組みにすれば短期かつ近場でも協働型が成立すると考え、人間関係形成インターシップ(SB1)を開発した。SB1は学生と若手社員の両方を支援し、受入先からの評価も高い。

信州エクスターンシップは2点から評価できる。1つは、自己対峙と他者との濃密な関係を形成し、学生の本気を醸成したこと。2つめは、コーディネートにより企業の本気を醸成したこと。共感を基盤とした空間が成り立っていた。長期でなくとも成功し、信頼関係実現の制度設計の重要性と、脱・常識の大切さを示した。

## 1. はじめに

私が大学院の頃から研究してきたのは、理論経済学、マクロ経済政策です。「人はほとんど1種類」と捉える世界で分析することがメインの分野です。「組織・地域における変革の新視座」については、「人を人として1種類で見ているのかな」という素朴な疑問から始まり、大学でインターンシップ等の開発に取り組む中で、理論などを活用しながら徐々に見出ししてきました。つまり、いわゆる地域経済やキャリア教育の専門とは遠いところにいるということをお聞きいただければ幸いです。

新視座を導くのに使ったアプローチは、協働型人材育成です。視点は一つの方向性だけを示しますが、「視座」には哲学が入ってきます。したがって、私自身の価値観、世界観、人生観が含まれているとご理解ください。

新視座は2つあります。1つは、コラボレーションとよく言われる「協働者信頼コミュニケーション」の醸成です。もう1つは、当たり前を疑う「脱・常識の思考行動」です。今後の価値多様社会においては、これらがとても大事になってくるのではないのでしょうか。この2つは当たり前のことのように感じられますが、ここにたどり着くのに私は十数年かかりました。当たり前というのは本当に難しく、これでよいのかという問いの繰り返しです。

本日のご報告は大きく2つに分かれます。1つ目は、「協働型人材育成の仕組みを活用した新視座をいかに充足させるか。そのメカニズムは何か」ということ。2つ目は、「信州エクスターンシップ」について私なりの解釈をさせていただき、「どこに価値があるのか」という点についてご報告します。

## 2. 協働型人材育成活用の 新視座充足の構造

### (1) 価値多様社会における要素の分断

今われわれが日常的に使う言葉の端々に、「人との関わりがすごく難しくなっている」など、「関係性」という言葉がたくさん出てくるようになりました。その背景にはどういことが起こっているのか？果たして若者だけの固有の特徴なのか？むしろ、「社会全体が関係性を非常に取りにくくなっている、難しくなっている」という風を感じておられるのではないかと思えます。

価値多様社会の中ではかなり以前から要素が大変複雑に絡んでいますから、要素を分けなさとそれをシステムティックに、因果関係も明確に把握しづらいと言われています。

それを回避するために要素を分けていくこと

を「デカルトの要素還元主義」と言います。要素をどんどん細分化すれば、その体系の中で因果関係が明らかになりますから、分かりやすく物事を捉えられるし、再現可能性が高まっていくと言われています。

### (2) 極端な分業化による機能不全化

ところが要素を分けると、それまで捉えられていた関係性が、分けた瞬間に消滅してしまいます。極度の効率化による極端な分業化が社会の様々な関係性を見えなくしてしまつたのです。学生からよく「非常に仕事が見えづらい」と言われます。見えづらいのは、分業しているからです。働いている人自身、自らの生産活動が人々の幸せにどうつながっているのかが見えづらくなっています。さらにインターネットが加わり、多様な価値が加わり、要素が分断されて関係性が喪失した世界の中で、果たしてこのま

まうまくいくのか。そのことを真剣に考えることが、われわれが今生きている社会でとても大事になってきているのです。

また、他者と手を組むときには、「断片化思考Ⅱ部分部分の思考」に陥りやすいとか、「ゼロ・サムⅡ誰かが勝って誰かが負ける」という論理が働きやすいといわれています。

実はそうではないという考え方もかなり以前から唱えられているのですが、それはまだ実現していません。喫緊の課題として、分断された要素をつなぎ直すシステムの開発と実践が要るのではないかと、私は考えています。

### (3) 「システミック思考」を取り戻す

要素内の因果関係を明確にする「システムティック」に対し、別の言葉が生まれてきています。「システミック思考」という言葉で、「評価尺度を異にする、システムティックなシステ

ムの相互関連を認識するシステム観」と言われています。<sup>(\*)</sup>

これを先行世代であるわれわれが日常の中で取り戻さない限り、学生に「あなた方が分断された社会を統合しなさい」とは言えません。ですから、システミック思考は私たち自身が本当に大事にしていかなければいけない思考ではないかと思つています。

(\*) 北原貞輔・伊藤重行(1991)『日本的システム思考』中央経済社 第2章参照

### (4) 個人・組織の新たなつながり

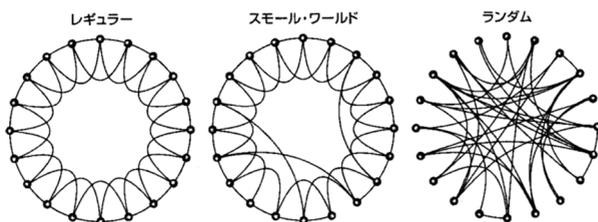
では、分断された関係をどのようにつなぎ直していくのか。従来の考え方は、分けた要素の似通った生産体系を持つところが手をつないでいくという「レギュラー」的な発想となります(次頁図1)。このレギュラーとは、いわゆる業界という意味です。社会が安定しているときには利害を共有化できますので、そういった人た

ちでつながる世界があります。

これに対して、1967年に人や組織がつながる経験則「スモールワールド」という概念が開発されました。6人の知人をたどると目的の人に出会うという考え方ですが、それを数式化してシミュレーションで解き明かしたのがダンカン・ワッツ&ストロガッツ<sup>(\*)</sup>です。

レギュラーの場合には要素が分断されていますから、違う要素とつながりたくても関係性が切れているのでなかなか探せない。本当は必要な情報がほしいのだけれど、真向かいの人と知り合いたいのもだけれど、遠いので横に順々にたどっていつても、そこに至るまでに情報が減衰してしまい正しく伝わらない、あるいは出会えないということが起こります。図1の中心のポツコリと空いている穴が、必要な情報が落ち込んでいる「構造的穴」とも言われる部分です。それに対して、隣との関係をちよつと絶つ勇

(図1) 3つのネットワークモデル



【出所】西口敏宏(2004)「ネットセントリック戦略」のp.52の図1を転載(『一橋ビジネスレビュー』52巻1号、一橋大学イノベーション研究センター、pp.48-63)

気があると遠隔地の人につながっていき、一番安定的に動く。そういった世界を彼らはグラフ理論を使ってシミュレーションし、発見しました。

「ランダム」は、まったく規則性なく人や組

織がつながるパターンで、伝達特性が予測できないため利用できません。以上の分析によって、彼は「スモールワールド（SW）」が非常に大事であることを明らかにしたわけです。

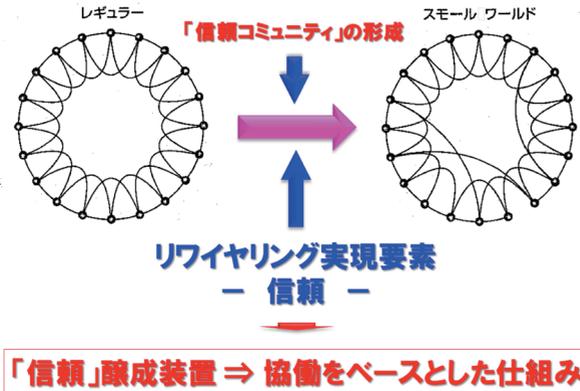
（\*2）ダンカン・ワッツ著 辻電平・友知政樹訳（2010）「スモールワールド・ネットワーク 増補改訂版・世界をつなぐ「6次」の科学」筑摩書房（ちくま学術文庫）

### （5）SW型ネットワークへの移行要因

このつなぎ直しのことをリワイヤリングと言います。それがどのように起こるかについては、実はダンカン・ワッツ自身は「なんとなくながる」としか言っていない。

そこで、一橋大学の西口敏宏さんが四川省のトヨタ自動車の生産活動を丹念に調べて導かれたのが「信頼」でした<sup>（\*3）</sup>。信頼がリワイヤリングする、今までとは関係がなかったところについていく、ということ。最初は偶発かもしませんが、信頼を醸成する装置がちゃんと内

（図2）SW型ネットワークへの移行要因



生されている場合にリワイヤリングが継続して起こるということを彼は発見した。私はそう理解しています（図2）。

（\*3）西口敏宏（2009）「ネットワーク思考のすすめ…ネットセンタリク時代の組織戦略」東洋経済新報社

## (6) 協働型システムの成立要件

従来とは違う新しいスモールワールド・ネットワーク型で組織や人がつながっていくためには、信頼をコミュニケーションとして形成できるかが重要になってきます。

よく「協働」と言われますが、何をもちて協働と言うのか、実はあまりよく分かっていません。そこで、私なりにその構造を図式化してみました(図3)。

協働とは関わるすべての人々が利得を得るということです。あえて利得という言葉を使うのは、利益は本業から得られる収益のことで、利得は本業ではないものから得る収益だからです。インターンシップなどは基本的に本業ではありませんので、利得という言葉に置き換えています。

このとき、協働型システムが成立するには、2つの要件が満たされることが大事です。

(図3) 協働型システムの成立要件

①制度の設計・運用に関わる思想要件 (思想要件)

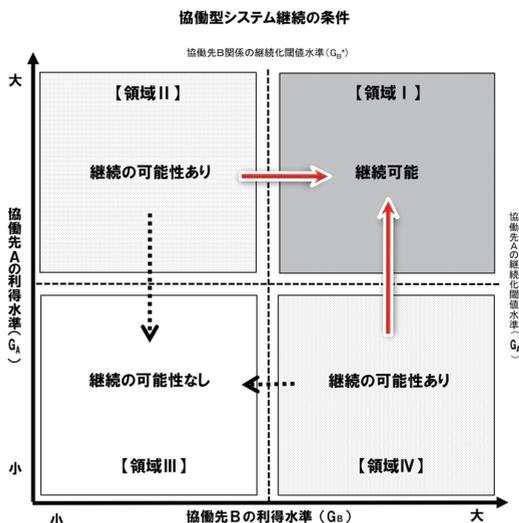
「すべての関係者の利得が好循環的に実現する制度の設計」

②制度の設計・運用に関わる能力要件 (能力要件)

「関係する機関が対等平等な関係で実践できる体制と方法の存在」

両要件充足

信頼の創発



【出所】池田啓実(2014)「協働型インターンシップの本源的特性」地域協働教育学部門研究誌『Collaboration』Vol.4, pp.35-54

例えば、縦軸を協働先Aの利得水準、横軸を協働先Bの利得水準とするとき、利得の実現領域が各破線で分岐した水準の上または右にあると、それぞれの機関の利得は満たされます。自分たちはこのレベルの利得がほしい、実現してほしいと思うときに、それが実現している世界です。ですからもつとも好ましいのは両方の利得を満たす「領域Ⅰ」です。逆に、「領域Ⅲ」はどちらも満たしませんから、本来なら協働関係がすぐ終わってしまうところです。

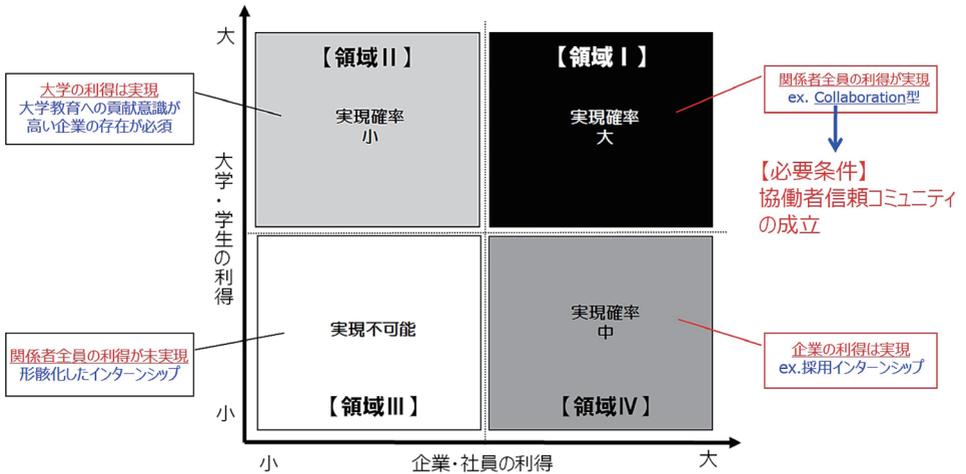
こういった考え方ですべての関係者がちゃんと好循環を起こすように制度設計しましょう、あるいは、それをちゃんと動かすだけの体制と方法を持ちましょう、というのが信頼を生み続ける大変大事な要素だと考えます。

#### (7) インターンシップの種類

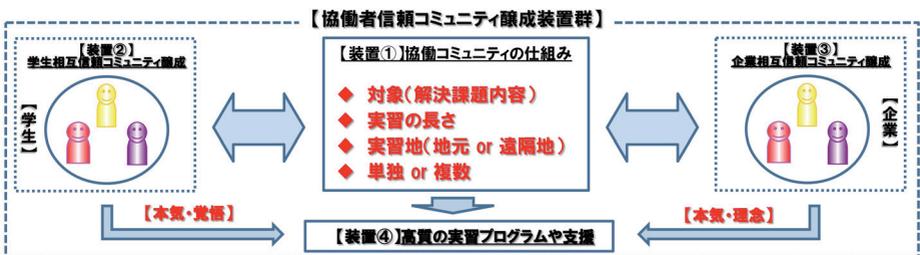
仮にインターンシップで考えるとどうでしょう。企業の採用直結インターンシップは多くの場合「領域Ⅳ」にあると思われれます(次頁図4)。  
われわれ高知のような地域のインターンシップはどこに陥っているかというところ、「領域Ⅲ」です。ここは大学や学生にとつていまいちの状況で、企業も「積極的に関わっていく意味はどこにあるのだろうか?」と思いつつも、不思議なことに続くのです。

なぜ続くかというところ、地方の大学、特に国立大学は人材の最大の供給元だからです。地域の企業は、大学から依頼されると断りきれない。そういう関係性があると、本来ならば協働関係が終了しておかしくない「領域Ⅲ」にあるにもかかわらず、続くのです。そのことが、インターンシップが不評を買う大きな要因になっているのではないかと考えます。

(図4) 関係者利得から見たインターンシップの類型



(図5) 協働者信頼コミュニティ形成に必須の4つの装置



われわれが目指したいのは、やはり「領域Ⅰ」です。大学・学生にとっては当然ですし、受入先の企業あるいは社員にとっても意味があると思える領域です。この位置にいかに関わりを持つていけるか。そのために必要なものが、冒頭で申し上げた協働者信頼コミュニティの醸成だと考えています。

#### (8) 協働者信頼コミュニティ醸成装置群

協働者が信頼し合うコミュニティになるために必要なものとして、装置①～④を挙げています(図5)。

装置①は、インターシップの制度に関わる要素の選択です。「みんながちゃんと利得を得られるように考えましょう」ということで設定したインターシップの目的の達成のために必要な制度の構成要素を抽出し、フレームを組み立てる。そういう次元のものです。

さらに、制度の構成要素の設定に併せて各要素を円滑に機能させるため、学生と受入先にそれぞれ「本気」が醸成されるような仕組みになっていなければいけません。②と③はそれを実現するための装置であり、④はそれを循環的に継続的に生み出す装置です。

装置①については、例えば対象は課題解決的なものなのか、そうではないのか。実施期間はどうなのか。実習地は地元なのか、遠隔地なのか。単独か、複数か。関わる人たち全員が利得を得るためにどういう要素を抽出しなければならぬかを、まずきちんと考えなければいけません。だから、「1日でも、5日でもいいから学生を受け入れてください」というインターシップはあり得ないわけです。なぜならば、それは自分の都合をお願いしているだけで、相手先のことを全く考えていないことになるからです。

装置②では、「学生側が本気になるために、大学はどのように支援をしたらいいのか」「受入先の企業が本気になるというのは何か」「本気になる企業にちゃんと出会わせていただくような仕組みはあるのか」という点が問われてきます。学生・大学・企業サイドが互いに本気と覚悟、あるいは理念を持って出会うような装置を作らないと、うまくいかない結果になると思います。

### (9) CBIの授業体系と内容

高知大学では12年前から、2年生の1学期に、インターンシップに半年間行かせるCBI (Collaboration Based Internship・長期社会協働インターンシップ) という授業を開講し、首都圏のベンチャー系ないしは中小企業に学生を送り込んできました(図6)。

半年間地元を離れ、勉学ではなく実習をする

わけです。親の反対を受けながら、友だちからも「学生なのになぜ半年も働くの?」と言われてながらです。しかも、入学から半年経過した時点でエントリーさせます。2年生になって行きたいと思っても時すでに遅しという仕組みですから、学生にとっては非常に心理的ハードルが高い。つまり、1年生の10月の段階で半年もインターンをするということの本気と覚悟をどうやってつくるかが最初のプロセスです。制度は改善の連続でしたが、ここで本気を醸成しました。

ポイントは、学生たちの思いを汲み取れる企業をいかに見つけられるかでした。私たちは首都圏の企業のこととは分かりませんので、東京で20年くらい長期インターンをしていたNPO法人ETIC<sup>(\*)</sup>と組み、彼らの紹介で望ましい企業と出会わせていただきました。

学生の実習中には、われわれ教員も月1回出

(図6) CBI授業体系と開講意図・内容



注)上記構成は第11期(2015年度)まで。全学的学部改組に伴い学期中の実習が不可能になったため第12期からは構成が改訂されている。

向き、経験を振り返る授業を現地でも実施いたします。さらに帰ってきてからもう一度2単位の授業として振り返りを行い、以降の学びに変えていきました。

一方、この場合の企業の利得はプロジェクト型です。半年間あるとプロジェクトを達成できますので、そういったものを一緒にやりたいという企業と組んだという経緯があります。

(\*4) NPO法人 E-I-C URL <http://www.eic.or.jp/>

(10) CBI実践から得た、ある「気づき」

CBIから、ある「気づき」を得ました。

私たちは最初、「領域Ⅲ」という大学・学生・企業にとって意味のないインターンシップになっているのは、「近場でやるからかな」「5日間では短いよね」という思い込みをしていました。ですから最初の設定は、「長くなければ駄目だ」「地元を離れる覚悟がないと駄目だ」と

いうことで作り上げました。

しかしやっていくうちに、「場所や期間はインターンシップの質保証の一要件に過ぎない」「インターンシップ成果の質を左右する関係者の本気度レベルは、長短や遠近以上に、学生と受入先双方の本気と覚悟醸成機能内包の有無の方が、より重要な要因なのではないか」と考えたのです。

これがある種の「脱・常識」で、当たり前を疑うということです。実習は短期かつ地元であつても、本気と覚悟を双方が満たすプログラムならば高い成果を得る可能性は大きいということにやっと気づきました。協働型インターンシップを、もう少し幅広く捉えられるのではないかと考えたわけです。

それは職場でも同じです。インターンシップであれ何であれ、何かを実践するとき人々が本気になることがものすごく大切だということ

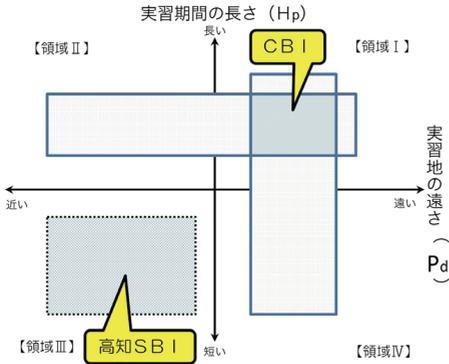
を痛感しています。30年の大学教員生活を振り返って、学生が本気になることがいかに難しいか。でも本気になった瞬間に、学生たちの成長は明らかに飛躍するということが間違いない起こっています。

### (11) 第3の実習本気度構成要素

図7は、関係者の本気度レベルを実習期間の長短、実習地の遠近の2要因だけで表したものです。これだけで本気度レベルを評価すれば、「領域Ⅰ」の「遠い／長い」CBIはうまくいくが、「領域Ⅲ」に位置する地元や短期の実習は、本気度が低くうまくいかないということになります。つまり、地元で行うインターンシップは成功しないということになってしまうのです。でも、それはおかしい。地元の企業の人たちも変わりたいのです。

実はかなり以前から、大学と一緒に何かやり

(図7) 第3の実習本気度構成要素；関係性密度



CBI：Collaboration Based Internship  
SBI：Society Based Internship

【実習本気度 (Ed) の関係式】

$$E_d = H_p \times P_d \times R_d$$

- ・ E<sub>d</sub>: 本気度
- ・ H<sub>p</sub>: 実習期間の長さ
- ・ P<sub>d</sub>: 実習地の心理的遠さ
- ・ R<sub>d</sub>: 関係者間の関係性密度

上記の関係式は、「関係性密度(R<sub>d</sub>)」の値を高める仕組み化ができれば、実習が短期かつ地元での実習だったとしても、実習の「本気度(E<sub>d</sub>)」が高いレベルで具現化しうることを示すもの

たいという打診を地元の企業から頂戴していただきました。ただ、これまでの考え方だと作れないという話になってしまふ。しかしよくよく見てみたら、長期のインターンシップは、長期に日々触れ合う中で信頼関係がものすごく醸成されていることに気づいたのです。

信頼関係とは、関係者間の関係性密度のことです。モニタリングや、各種データの分析、学生のヒアリングをしてみると、関係性密度が非常に効いていることに気づきます。

(12) 「脱・常識」から派生したSBI

そうであるならば、「インターンシップは、学生の学びのために受入先がボランティアで対応するもの」というこれまでの常識は本当にそうなのか。むしろ、実習先の関係性密度を高められたら、インターンシップ受入先の企業にも利得が発生するのではないか。

その一つとして、社員研修型のインターンシップを組み立てられたら、企業は本気になってくれるかもしれない。さらに学生の本気を醸成する仕組みを作れば、上質な関係性密度が実現できるかもしれない。この考えを基に、「人間関係形成インターンシップ (SBI: Society Based Internship)」は開発されたわけです。

### (13) SBIの狙い

では、どのようにSBIを協働型にしていたか。高知には、社内でOJT型人材育成が困難な企業が相当数あります。10人未満の企業ではなかなか人材育成はできません。

一方、大学側としては積み上げ型の学部も結構ありますので、学期中の長期のインターンシップはかなり厳しい。学期中でないときに質の高いインターンシップを大学はどう提供でき

るのか。また、地域の大学は地域企業・組織のハブになっていきたいとは言っているものの、技術以外の要素ではつながりは実現できなかつたという背景があります。

そこで、「関係者間の信頼コミュニティ醸成の有無がインターンシップの質を決める」という視点で作ったのがSBIプログラムです。

SBIは企業にニーズがあります。実はわれわれは当初国の補助金等を使っていたのですが、これが終了したとき、企業の方々から「お金を出すから続けてもらいたい」と言ってもらえました。お金を出していいから社内研修・人材育成として一緒にやりたいと言ってもらえるようになりました。

### (14) SBIプログラムの特徴

会社は、社内の人材育成をうまくやりたい。一方、学生には人間関係で苦しんでいる者も結

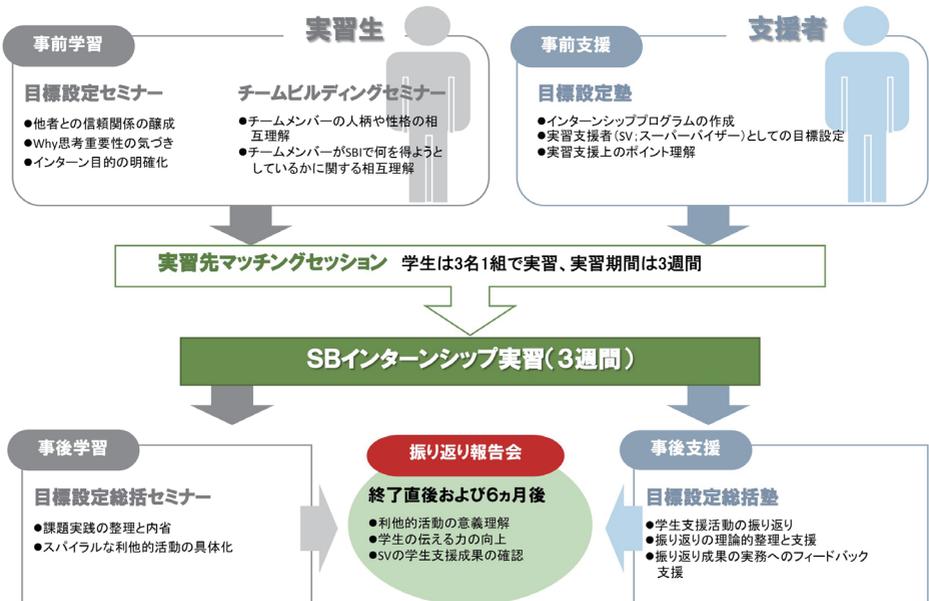
構います。そんな彼らに、真に質の高い関係性とは何かという「肝」に気づいてもらいたい。それらを目的にこの仕組みを作ってきました。

プログラムの特徴としては、まず、3人一組で3週間の実習をします。ただし、学生の希望を聞くなどのマッチングはしません。3人の組分けも、一番縁遠い人たちで組みます。

本気と覚悟は、図8のように作っています。左側のプロセスは学生支援です。同時に、スーパーバイザーになって実習支援者になっていく若手社員に対しても、塾という表現で右側の支援をやっていきます。つまり、学生と若手社員の両方を支援していくプロセスを作りました。これが企業の経営者から大変評価をいただいている点です。

しかも、この仕組みはわれわれが一方的に作ったわけではありません。企業の経営者を変えた研究会を作り、日々PDCAを回しながら

(図8) 人間関係形成インターンシップ (SBI) の概要図



改善を続けています。

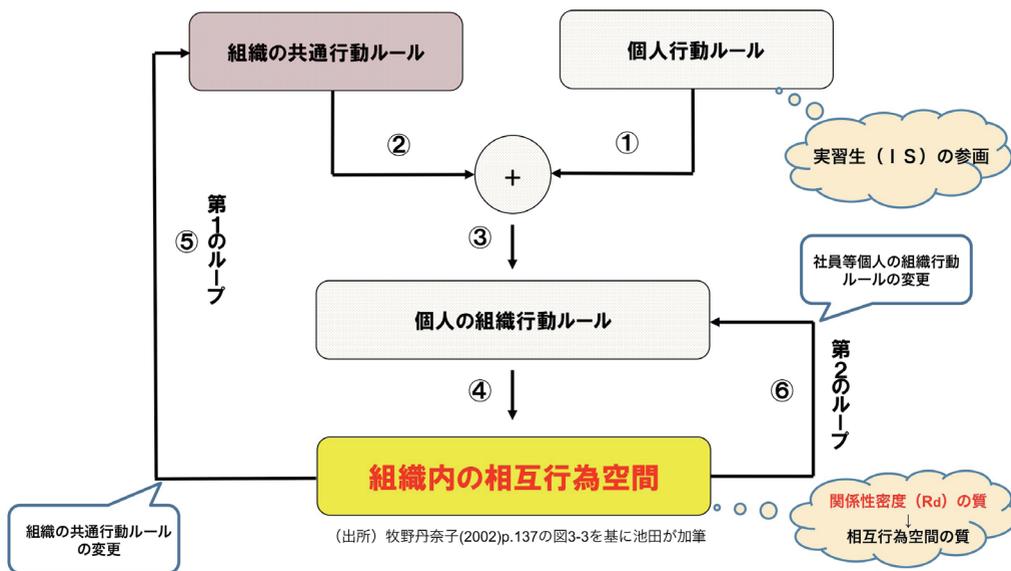
### (15) 関係性密度は組織の何を変えるのか

いろいろな企業の関係者にお聞きすると、昔は部署の縦の関係だけでなく、違う部署の上司に相談に乗ってもらおうということが頻繁に起こっていたそうです。しかし今は、そうしたことがなくなっている。つまり、組織内の相互行為空間の質が悪くなっているということだと思います。プレイングマネージャーの問題などもあるのかもしれません。ここをどうやって改善するかという課題に大手企業も直面しているというお話をよく伺います。

組織には本来、それぞれの組織が持つ共通行動ルールがあります。そこに社員が入ってきたと、個人の行動ルールを回しながら個人が組織の共通行動を咀嚼し、それぞれの個人の組織行動ルールを作り上げ、行動します。このと

(図9) 関係性密度 (Rd) は組織の何を変えるのか

牧野が考える自己組織化は、以下の図にあるように「自律した個人」、「装置」としての組織、「相互行為空間」としての組織の3者間で成立する2重ループによって形成されるとしている。



き、「自律」が大変大事になってきます。そして、行動した結果を人々がいろいろな形でフィードバックし合うわけです。

しかし、信頼関係のない人たち、命令しかされない、言われたことしかやらないような人たちが集団を組んでしまうと、いろいろな経験知があるにもかかわらず、ほとんどそれは組織や個人の行動にフィードバックされていかないということが起こってきます。

しかしこれがうまく回ると、課題が仮に派生しても、外部の力を借りなくても自らが改善していけるといって自己組織化の仕組みが動き始めるわけです(図9)。

そこでインターンシップをうまく使うことで、社員の関係を変えることができます。中小企業でインターンシップを使っていただいでいる方からも、「それまで若手社員はただ言われるだけでしかなかったのが、学生を支援することに

よって、ほかの部署の先輩たちにいろいろ協力を求めるようになる。その結果として、社員の関係性を変えてくれた」と言われました。各企業が持つ課題にもよりますが、組織を変える一つの方法としてインターンシップは使えるのではないのでしょうか。

## (16) 組織の変革モデル

では、組織が変革を起こしていくときには何が大事なのでしょうか。

先ほど申し上げたように、協働者の信頼コミュニティを醸成する装置は4種類必要です。これがきちんと動いたら、協働している皆さん方の中で徐々に「信頼に足る人たちだ、組織だ」という意識が醸成されてきます。

その醸成プロセスは、例えば学生側から見たら「脱・常識化」で、今までは、何か違う自分になっていこうと一歩踏み出す。それが学び

の成果を生み出します。「自分が社会に存在してもいいんだな」「人に言われなくても動けるじゃないか」など、いろいろなことを体感しながら自らを変えていく。そして自己実像をさらに明確にしていくことによって、循環がぐるぐる起こっていく可能性があります。

一方、組織のほうも、学生が本気で関わってくれることで組織の実像がまず分かり、さらに相互行為空間を変えていこうとするかもしれません。そして、そのことが新たな仕事の創発を生み出すかもしれません。そういった循環が起こってくる可能性があります(図10)。

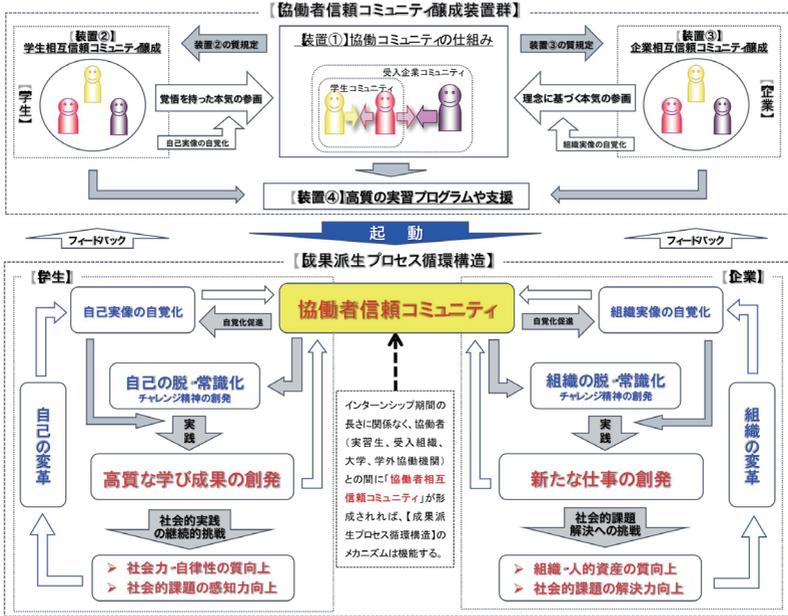
### (17) 地域の変革モデル

こうした変革は、地域にも当てはまります。経営者がいる組織の場合と異なるのは、地域の仕事づくりの実現に必要な組織や個人を繋ぐ役割を担う、CP (Community Producer) と

う存在です。信州エクスタインシップの場合はそれを立ち上げられた事務局であり、地域で受け皿として活躍されていたNPO法人夢のデザイン塾であり、あるいはJA、県の関係者がここに該当するのだろうと思います。地域変革には、このCPの存在が必要です(図11)。

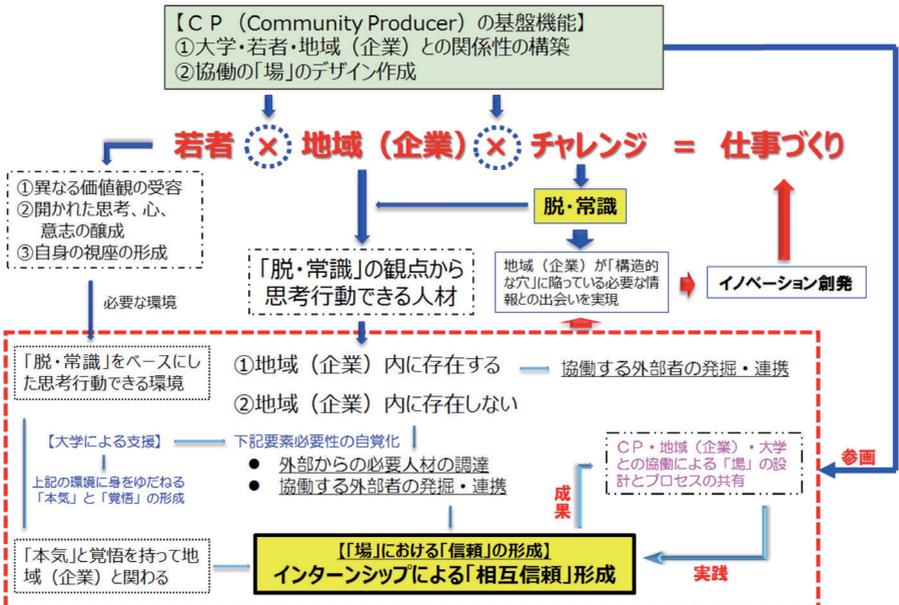
このCPなる人たちが存在すると、「若者」と「地域ないしは企業」と「チャレンジ」の掛け算が生まれます。「これまでの常識とは違うことをやりませんか」「これまでの考え方を疑ってチャレンジしませんか」ということを提案したり仕組んでくれたりすることによって、そこから先がぐるりと回り始めます。CPは小さな存在に見えますが、こうしたキーパーソン、キー機関を見つければ、あるいは育てることによって、地域はガラッと変わってくる可能性があるということです。

(図 10) 組織の変革モデル



【出所】池田啓実・福井美和(2011)「長期社会協働インターンシップ(CBI)の価値・特長・成果」高知大学地域協働教育学部専門研究誌『Collaboration』Vol.2, pp. 22-33

(図 11) 地域の変革モデル



一般社団法人 J A 共済総合研究所  
<http://www.jkri.or.jp>

### 3. 信州エクスターンシップ (信州ES)の価値

#### (1) 信州ESの目的

信州エクスターンシップについて、私なりの評価をしたいと思います。

①大企業・大都市の新卒採用プロセスに組み込まれつつあり、学生の就活の一部となっている「採用インターンシップ」とは異なる教育・学習の現場を提供したい、②早期キャリア教育の段階で、「地域経済社会の働き方」「地域における人と仕事のつながり方」「働く人々の考え方」を体験する場をつくりたいという目的で、長野県を舞台に1週間の「地域滞在型インターンシップ・プログラム」を提供された、とあります。

#### (2) 信州ESの関係性密度向上要素

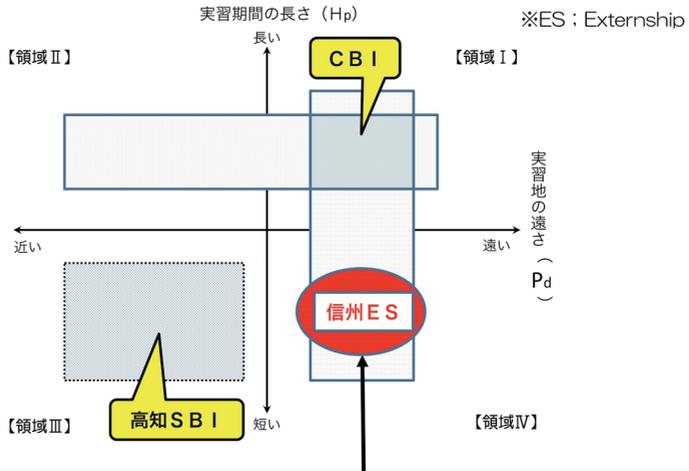
先ほど私が示した関係性密度のグラフに、信州エクスターンシップの位置を示しました

(図12)。私の思い込みかもしれませんが、このように評価した理由は2点あります。

1つは、非常によく考えられたプログラムを作っておられて、複数の首都圏大学の学生による6泊7日の合宿で、企業インタビュワーを通して長時間の自己との対峙と他者との濃密な関係性を形成することを意図されています。これが学生サイドの本気をかなり醸成しているのではないかと考えました。

2つめは、NPO法人夢のデザイン塾のコーディネートによる本気の企業等組織にうまく参画していただけているのではないかとということです。事後の研究会で企業の方々ともお話しをさせていただきましたが、夢のデザイン塾の松

(図 12) 信州ESの関係性密度 (Rd) 向上要素



【関係性密度(Rd)向上要素】

- ① 複数の首都圏大学の学生による6泊7日の合宿(企業インタビューワークを通じた長時間の自己との対峙と他者との濃密な関係性を形成する構成) ⇒ **学生サイドの本気の醸成**
- ② NPO法人夢のデザイン塾のコーディネーターによる本気の企業等組織の参画 ⇒ **企業サイドの本気醸成**

井秀夫副理事長のお言葉が、企業サイドの本気を醸成したのではないかと思いました。  
 結果として、首都圏の学生にすればちょっと遠く、1週間という短さはありましたが、関係性密度はかなり高くなったのではないかと推測したわけです。

(3) 信州ES・合宿の効果

参加学生のアンケートを見ると、「朝から夜中までみっちりのスケジュール。1週間以上続けたらおかしくなりそう」という学生の言葉が見られます。その反面で、「尊敬できる大人に会えたし、友達もできた」「不満は一切ない」「1週間が濃いと感ずる。充実した日々を過ごすことができた」「大学生生活を本気で走り抜くために役立てたい」「人生において大きな変化をもたらしてくれた」「1週間はどちらかというと長くて不安だったが、楽しい経験ばかり」「地

域社会に関わったことで、新しい視野や経験ができた」など、いろいろなことを書いています。こういった言葉が出てくるということは、おそらくこの1週間に、共感・シンパシーをベースにした空間が成り立っていたのでしょう。

企業組織において共感し合うというのは、大手・中小関係なくものすごく難しい。けれども、これができるものすごく力を発揮すると言われていきます。

共感とは賛同ではありませんので、「ひとまずあなたの考えを私は受け入れます。自分の価値観では判断しません」という姿勢です。言うのは簡単ですが、われわれ教員はもちろん、組織においても、「あなたが言うのはね」と返す方が多いものです。聞いているのだけれど、必ず自分の価値観で評価してしまいます。よかれと思って言うのです。しかし、それは共感ではありません。自分の価値観を押し付けるための

機会を持っていると理解したほうがいいでしょう。

でも、聞くとなったら徹底的に聞く。その日は絶対に聞く一方とする。一言も自分の価値観を言わないくらいの腹くくりをする。そうしないと共感の場は生まれません。

#### (4) 「共感」を基盤としたPBL型合宿

PBL (Project Based Learning の略) 型連携大学合同合宿とは、2014年に高知大学と桜美林大学、中央大学が協働し、3年生を対象に、首都圏で大手企業を訪問する仕組みを3日間実施したものです。あとで登壇される鈴木賞子先生にも、この訪問企業研究ワークシヨップに参画して支援をいただいています。最初に、「企業で働くとは何ぞや」「企業の組織運営はどうなっているのだろうか」ということで、本学の客員教授であり企業の人事部長をされていた

方に講師を務めていただき、そのワークを踏まえて企業訪問し振り返るといふ仕組みです。

われわれとしては、それぞれの場所がどのように機能しているかをきちんとチェックして、改善すべきところはしようということ、本学が独自に開発したEIPという自己評価型のアセスメント（EIPアセスメント… Entrepreneur Internship Program の略）を活用し、チェックを行いました。このアセスメントは、思考行動特性に関する要素と知識・技術特性に関する要素をそれぞれ8つの要素に分けて学生たちに評価してもらっています。

### (5) 「共感」基盤のPBL型合宿の効果

効果は図13（次頁）の相関図のようになりました。通常、ゼロ軸は平均値を取るのですが、3つのグラフを同じように比較してほしいため、あえて「普通」と答えた3の数値をゼロ軸に取っ

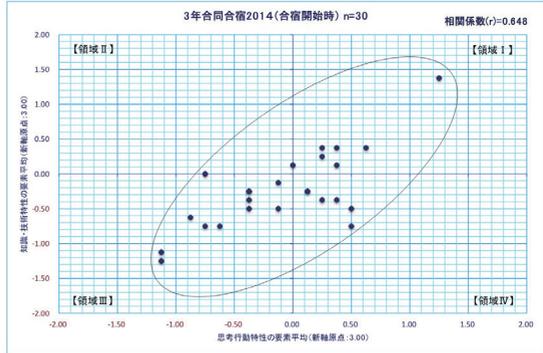
ています。そこが通常相関図とは少し違います。合宿を始める前は相関が0・6くらいで、悪くはないのですが少し低めです。「領域Ⅲ」のデータは、思考行動特性も知識・技術特性も3を切っており、「できていない」と評価した学生たちです。

しかし、チームビルディングと企業に関するいろいろな考え方を入れた結果、かなり直線的なプロットに変化しました。学生たち以後でアンケートを取りましたら、あいまいな自己評価基準が極めてはつきりしたそうです。ですから「自分の思考行動ができていないな」と感じる学生は、実はスキル・技術もうまくいっていなかったということがよく分かるようになったのです。

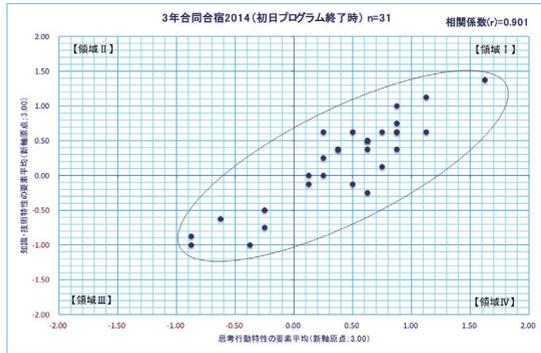
合宿終了時には、さらに上位に平行移動します。「0・909」という、人の評価データとしてはあり得ないくらい高い相関係数です。

(図13) 「共感」基盤のPBL型合宿の効果

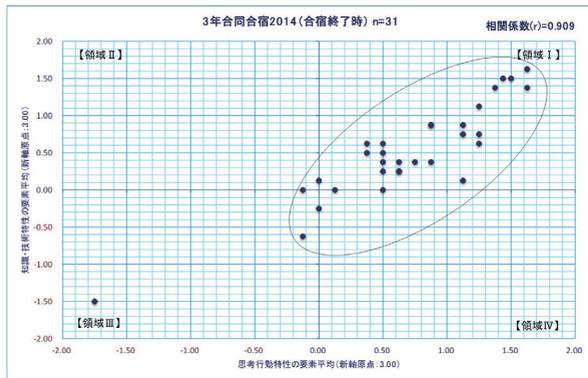
【合宿開始前】



【初日プログラム終了時】



【合宿終了時】



## (6) 合宿効果の波及プロセス

なぜこんなことが起こったのでしょうか。

「共感」という言葉を出してきた理由は、最初に徹底して信頼関係をつくることに腐心したからです。信州エクスターンシップも、おそらくここにかかなり腐心されているのではないかと思います。お互いにある程度の信頼関係があると、知識的なものも吸収しやすくなります。ですから、お互いに「こんなことも分からないの？」となるのではなく、「それはこういうことだ」ということを支援できる環境をつくりました。

そのことにより、自分がどのような知識・技術のレベルにあるかがよく分かるようになります。それは自分の力だけではなく、仲間や講師のおかげだということが明確になります。相互信頼は意味があるということを体感することによって、「自分は今こういう状態にあるのだ」

ということがよく分かり、それによって「では思考行動をもうちょっと変えてみよう」「こんなふうになれたらいいな」という行動基準が起り、結果として正の相関が大変強い状態が生まれてきたということなのです。

事後アンケートでも「思考行動が変わった」と答え、事後に肯定感が上がった学生が多く見られました。

## (7) 信州ESの協働型要件の成立状況

信州ESのアンケートの結果から、私自身は信州エクスターンシップを図14(61頁)のように結論付けました。今年度はまだちょっと辛めの評価かもしれませんが、協働型要件の成立状況は「領域Ⅱ」にあるのではないのでしょうか。学生にとっては非常に意味がある。ただ、企業にとっては「まだまだこのようにしたらいいな」という声が若干あります。

それは悪いことではありません。経験して初めて欲が出て、「なら、こんなことができるじゃないか」と企業も考えられたようです。この先、受入先にとつての今回の利得は何なのかをきちんと考え抜いた制度設計に変わっていくならば、「領域Ⅰ」にシフトする可能性は高いでしょう。

そしてこれは、1週間という仕組みだからこそ価値があるのかもしれませんが。いろいろなところに転用できるかもしれません。汎用性が高いということは、裏を返せばいろいろな場所でチャレンジできるといことです。

### (8) 信州ESの成功が教えてくれたこと

信州エクスターンシップやわれわれがやってきたPBL型合宿を整理して見えてきたこと、それは、協働するメンバーが信頼をおけるように思考し、それを実現するような制度設計を行うことが非常に大事だということです。そのた

めには、いかに最初にキーパーソンを見つけれかに尽きると思います。

もう1点は、「疑う」ということです。常識や当たり前を疑うことが大切です。

どうしてもわれわれは成功体験に縛られます。でもよくよく考えたら、それは本当に成功体験だったのでしょうか？ すべてのことについてわれわれ自身が、「今、これは本当に意味があるのだろうか」と問い直すことが大切です。それは学生も同じですが、われわれには経験があるわけですから、いい意味でもっと違うことが発想できるかもしれません。

そう考えると信州エクスターンシップも、キーパーソンを見つけられたこと、今までの当たり前を当たり前ではない形にしたことによつて、プログラムは成立したのでしょうか。「長いインターンシップをしなくてもいける」ということを、信州エクスターンシップは示してくれ

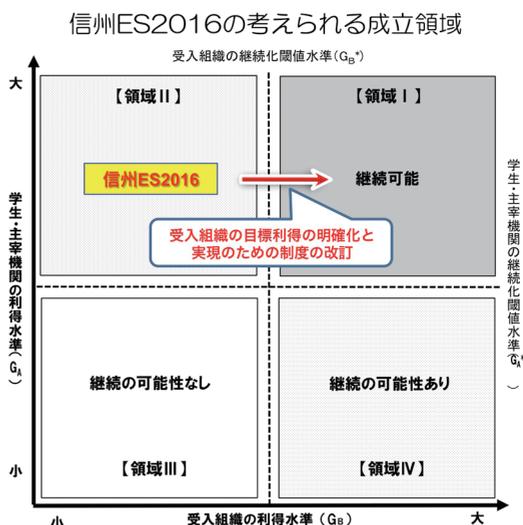
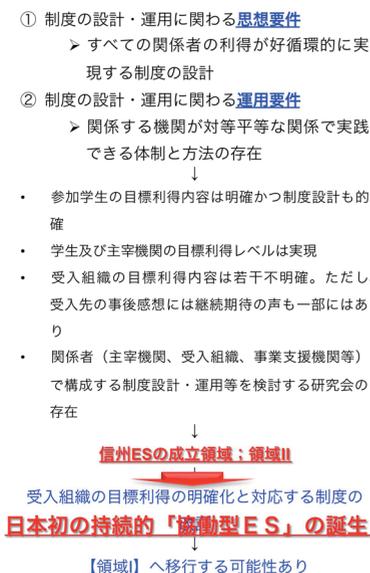
たと思います。

### (9) 信州ESの成功要因

組織あるいは地域における変革は、結局、特殊なものやスーパーマンを求めるのではなく、地道にやっている方や、地域あるいは組織に対してきちんと関係性をつくってきたり人々たちを大切にし、その人々たちを巻き込んだ、信頼をベースにした関係性づくりを日々われわれ自身が知恵を使って語り合うことに尽きると思います。

事業化には、お金はないと困るのですが、それ以上に必要であるのは、そうした人たちと出会うこと、見つけられるかどうかのほうはるかに大変であり、価値が高いと私自身は考えています。

(図 14) 信州ESの協働型要件の成立状況





Look into the future

