

## 人材育成と社会的企業

(一財)北海道開発協会では、2012年11月29日に当協会6階ホールで、「人材育成と社会的企業」をテーマに第8回助成研究発表会を開催し、大学関係者や一般参加者など約40名の方々のご参加をいただきました。

＊

北海道開発協会は、北海道開発に関する調査研究や各種の助成事業と広報活動などの公益的的事业に取り組み、特に助成事業では大学等の研究者を対象とした研究助成とNPO等を対象にした地域活性化活動助成が中心の公益的的事业です。また、ソーシャルキャピタル、ケイパビリティ、コモンズ、インバウンド観光を中心的なテーマとして各々研究会を立ち上げ、大学の研究者や各界の専門家とともに調査研究に取り組んでいます。

研究助成は今年度で11年目を迎え、毎年30～40件の応募があり、応募総数も300件になりました。このうち89件の研究テーマに助成を行ってきましたが、行政の課題・計画・実施などに関するテーマもあり、研究助成を受けたことが縁で、国の各種委員会や審議会に参加されるなど具体的な成果も表れています。

研究発表会は、採択した助成研究から共通テーマをセグメント化しながら、各年度の発表テーマを決めています。



小林 好宏  
(一財)北海道開発協会長  
開発調査総合研究所長

第8回助成研究発表会のテーマは、「人材育成と社会的企業」です。研究発表の後、小林好宏開発調査総合研究所長をコーディネーターとして、フロアを交えた活発な意見交換が行われました。

### 研究発表1

#### インターンシップ活用と人材育成の評価システム構築に関する基礎的研究

##### 研究の背景と目的



平岡 祥孝 氏  
札幌大谷大学  
社会学部教授

インターンシップの実施目的や形態は多様で、1～3カ月の中期、6カ月の長期、5～7日の短期があります。私の記憶では、道内のインターンシップ導入は平成7年頃、大学に導入されました。私どもの札幌大谷大学社会学部では、あえて一般教育のキャリア教育に入れ、「職業意識醸成型」として期間も5～7日で十分と考えました。

単位認定の評価基準は、出席・質問回数・毎日の日誌点検が主流ですが、短期・中期・長期の各インターンシップでは当然異なるため、今後の課題です。ホテル業のインターンシップでは、使える人材かどうかを判断する特殊な状況で、私の受け取り方とは異なります。その辺を含め、大学はキャリア教育との有意義な接続として、「職場体験」や「職場実習」との連動をいかに図るかが大きな課題です。

調査は、道内ホテルを対象にアンケートを行い、インターンシップの受け入れ回数などによって、JRタワーホテルは3票、後楽園ホテルや京王プラザホテルは19票等と差をつけています。調査票は、105票を送付し、そのうち有効回答数は102票です。

##### アンケート結果から見えてくるもの

アンケート結果から、「インターンシップの必要性」では、全ての調査票をクロスし、「強くそう思う」「ある程度そう思う」を合わせると92票です。男女別では、全体に占める女性の数が少ないため、「強くそう思っ

ている」男性が多くなり、なかでも割と若い世代が多く、50代は7票が「ある程度そう思う」という結果です。日本マンパワーが発表した50代社員の課題は、「後進育成」と「働く意欲」となっています。私が以前書いた『ミドルの仕事論』でも「冷めた50代」が多すぎると書きましたが、わずか7票というところからもそのように感じました。

次に、「インターンシップの重要性」を「企業貢献」「社会関係」「個人能力」のキーワードに分けると、「企業貢献」はホテル業界の特徴ですが、業務適正の把握が一番です。宿泊・営業・レストラン等の各セクションを1日ずつ回り適性を見えています。特に、社員食堂で食べるかを見るようです。ホテル業は一見華やかに見えても、失礼ながら裏側は3K職場に近い職場と感じ、定着率も低い職種です。「社会関係」は、CSRを含め企業・団体・学校の良好な関係を維持し、地場産業として地域と育てる。「個人能力」は、仕事に対する誇りや責任感です。「職場の雰囲気が良くなる」では、インターン学生が職場の雰囲気を良くしているかとの質問に女性は割と肯定的です。また、「社員の意欲が高まる」では、男性は肯定的、女性は否定的です。年齢別では、20代と30代は肯定的ですが、50代は否定的です。

「国・自治体からの補助・支援」では、ジョブスタートプログラム<sup>\*1</sup>という大卒等の新卒未就職者を対象に、長期研修（半年、10カ月研修）をしながら早期就職を目指すことを目的とした事業があります。北海道の完全失業率は5%を超える状況で、企業はこのような補助事業にも慣れていません。「企業・団体等の戦力」では、即戦力志向が強く、ホテル間の移動も激しい業界のため、中途採用でも戦力としています。「個人の能力向上」では、インターンシップで仕事上のマナーや仕事に対する熱意を養っても、技能・課題・問題を発見する能力までは養われません。7日程度のインターンシップでは、ビジネスマナーや仕事に対する姿勢・取り組み方・コミュニケーションの大切さが分かれば、一般教育の成果として十分です。「企業への貢献」では、業務適正の把握が企業としてのメリットです。

また、「社会関係の維持」は、企業・団体等との良好な関係維持に貢献しています。けれども、家庭・地域社会との良好な関係維持は課題のようです。

#### 考察と今後の課題

考察として、企業風土や文化に対する男女の認識の違いもあり、男性中心社会が北海道のホテル業には特に色濃く残る感じがします。また、雇用条件の違いもあるでしょう。例えば、京王プラザホテルも正式には京王プラザホテル札幌で現地子会社です。北海道には本社企業が少なく現地雇用のため人材育成や人材基盤の差がでます。そして、「中高年男性の仕事に対する意欲に問題」とした「冷めた50代」の問題は大きいです。

今後の課題として、人材評価は非常に難しく、「仕事に対する誇りや責任感」「仕事上の技能」「問題や課題を発見する能力」に焦点を当て、例えば5日間のインターンシップでは、週1回、2単位程度の事前指導や事後指導ができることが理想です。今は企業確保とインターンシップを体験させることがメインです。即戦力志向の企業（ホテルや旅行業）と、人材育成に一定時間を要する企業では目的が異なるため、受け入れ企業の開拓から目的を明確化し依頼する必要があります。

インターンシップでは、職場に身を置き「コミュニケーションの大切さ」「いろいろな仕事がある」等とシャドウワークを含めた「職業意識醸成型のインターンシップ」と、内定後の学生に対するホスピタリティやワンランク上のサービスを学ぶ「人材育成型のインターンシップ」の二つがあると考えています。

就職活動前後のインターンシップと組み合わせ、学校社会から職業社会への円滑な移行として、地元教育機関や企業・団体との連携強化が必要です。ただし各大学の教育目標が異なることは当然あるでしょう。札幌大谷学園には中学校・高校があり、中学から大学までの10年間のキャリア教育として体系的に組み立て、中学は1日職場体験、高校は3日間、大学は1週間と発達段階に応じたインターンシップ教育の構築を思案しているところです。要するに各大学独自の考えがあつてよいと思います。

※1 「新卒未就職者人材育成雇用プログラム事業（通称ジョブスタートプログラム）」

## 研究発表 2

### 北海道の企業が採用時に重視するコミュニケーション能力に関する実証的研究

#### 研究の背景と目的



町田佳世子 氏  
札幌市立大学  
デザイン学部准教授

企業が採用時に重視する内容として、「コミュニケーション能力」を強く求めていることは、日本経済団体連合会（2012年）や厚生労働省（2004年）及び札幌商工会議所（2007年）が実施した企業に対するアンケート調査で「コミュニケーション能力」が常に上位に挙げられていることでも示されています。一方で若い人のコミュニケーション能力について企業の「不満足度」が「満足度」を上回り、経済産業省（2010年）の調査では、この能力の不足感を企業は強く感じているのに対し、当事者である大学生たち自身はそれほど感じていないという結果も出ています。企業と若者たちの意識のずれは、コミュニケーション能力という言葉の曖昧さにも原因があると考え、具体的な能力要素の記述の必要性を感じて、アンケートによる意識調査を行いました。

#### 企業への調査

企業への調査（2011年）は、札幌市内500社と札幌市以外304社の計804社を選定して調査用紙を郵送し、190通（回収率23.6%）の回答がありました。アンケートは、先行研究を参考にコミュニケーション能力の10のカテゴリー（①聴く力、②共感、③相手・状況適応力、④表出・発信力、⑤社交性、⑥感情抑制、⑦衝突対処、⑧会話運用力、⑨やりとりの基本的スキル、⑩態度や特性）を想定し、その下に43項目の能力要素を仮定しました。それらの項目について、「採用の際にどの程度重視するか」並びに「若手社員（入社～3年程度まで）が、平均するとどの程度できているか」を5段階で回答いただきました。本日はその結果を1）企業が採用時に重視し期待しているコミュニケーション能力要素は何か、その期待に対して実情はどうか、2）企業の規模及び業種により求めるコミュニケー

ション能力や評価に違いはあるかについて報告します。

重視に関する5段階の回答を「重視している」（5とても重視～3どちらかという重視を合算）と「重視しない」（2あまり重視しない～1ほとんど重視しないを合算）の2群、評価の回答を「できている」（5よくできている～3どちらかというできているを合算）と「できていない」（2あまりできていない～1ほとんどできていないを合算）の2群に分け分析しました。

1）については、採用時にほぼすべての項目を重視していますが、プレゼンテーション力や会話運用力への重視度は少し低いことが見いだせました。若手社員の評価は、「できている」群が「できていない」群より多い項目（「相手の話をじっくり聴くことができる」など）、両群とも約5割しか「できている」と回答していない項目（「相手の立場に立って考える」など）、「できていない」群が「できている」群を大きく上回る項目（「相手が言ったことだけでなく、言わなかったこともくみとる」など）に分かれましたが、全体的には重視の度合いに比べて評価は低いと言えます。

2）については、従業員数による事業規模で回答を3分類し重視度および評価を比較しましたが、事業規模では重視度も採用後の評価もあまり違いがないことがわかりました。

業種別の比較については、回答企業を「ものづくりを主体とする企業（農業・建設業・製造業など）」（以下、ものづくり系）と、「人もしくは組織・事業所に対し何らかの形でサービスを提供することを主たる業務とする企業」（以下、サービス系）の2種類に分けて比較しました。採用時の重視度には違いはなく、どちらもコミュニケーション能力の多様な面を重視すると考えています。一方で評価については、ものづくり系の企業が14項目において「できていない」が「できている」を有意に上回ったのに対し、サービス系の企業では、「相手が言ったことだけでなく言わなかったこともくみ取る」と「相手が自分の言葉をどう解釈するか考える」の2項目以外は、「できている」という評価が「できていない」を上回り、サービス系の企業

の方が、よりコミュニケーション能力の高い人材を採用している可能性を示唆する結果となりました。

### 企業の意識と大学生の意識の比較

今年度は、同じ質問項目を用いて大学生の意識調査を行い、4大学の学生から538件の回答をいただきました。重視度については、企業結果よりも大学生の意識の方が高い結果となりました。自己の能力評価については、企業評価に対して28項目で有意な差がありました。それらは大きく3パターンに分かれ、①企業は「できていない」と考えているのに、大学生自身は「できている」と考えている項目（「相手が言ったことだけでなく言わなかったこともくみとる」など）、②企業評価は「できている」と「できていない」が半々にもかかわらず学生の大多数が自分は「できている」と回答した項目（「相手や状況に応じて表現を選んで話す」など）、③学生たちは「それほどできていない」と思っているのに対し、企業は「できている」と回答した項目（「話しかけやすい雰囲気をもっている」など）があり、中でも②が一番多いパターンです。一方で、どちらも5割が「できていない」と評価した項目（「自分の意見や考えをわかりやすく伝える」など）もあります。

企業と大学生の認識比較をまとめると、各能力要素の重要度はほぼ一致しているのに対し、評価のずれは大きく、特に「相手の立場に立って考える」「相手の気持ちを察する」「相手が言ったことだけでなく言わなかったこともくみとる」といった、相手の心の内を推測しながら関わる項目の評価が、大学生は「できている」と自己評価し、企業は「できていない」と評価されました。この認識のずれが、企業の不足感につながるのではと推測しました。このような認識のずれは、大学生が仕事上のコミュニケーションレベルを実感できず、友人や家族との日常的なコミュニケーションでしか自己評価できなかったからではないかと考えています。

社会にでていく若者たちに社会が求めるコミュニケーションのレベルを知ってもらい、人間関係をスムーズに展開するための方法を考えるのが今後の課題です。

## 研究発表3

### 北海道における農業六次産業化起業家育成事業 ～アントレプレナーたちの実践事例研究～

#### 研究の背景と目的



加藤 知愛 氏  
北海道大学国際広報メディア観光学院博士課程

近年、欧米諸外国では、社会的企業が生活関連サービス事業を担うと同時に、雇用創出している事例があることが知られています。日本でも、地域社会の課題既決と雇用創出する社会的企業について検討されてきました。この研究の目的は、22年～23年度に実施された内閣府地域社会雇用創造事業<sup>※2</sup>によって北海道に誕生した社会的企業家を調査分析し、社会的企業による雇用創造を農村地域で進める政策設計モデルを提示することにあります。

#### 地域社会雇用創造事業の妥当性

新規産業創造をめざす社会的企業家育成を目的として、その育成機関となるNPOや個人へ国の交付金を拠出したのは当事業が初めてのことです。全国で約800名（道内142名：2012年3月）の社会的企業家が誕生し、その多くが農山村に移住し、地域の課題解決への使命感をもって起業しました。拠出金の受け手が、NPO等の民間事業者、地方自治体等（複数事業者によるコンソーシアム等を含む）と規定されていたため、事業推進団体に採択された団体はいずれも、民間、行政、NPO等、複数の地域社会創造に関わる主体によるコンソーシアムを形成しました。国が指針を出して交付金を準備し、自治体とNPOが協働体制で、地域社会に雇用を創り出すスキーム形成が促された面は評価できます。

北海道地域再生推進コンソーシアムは、全道的に過疎化が極度に進行した産業振興が困難な地域での社会的企業家創出を重視しました。ふるさと回帰支援センターが北海道地区で行った事業は、「都市から農村への移住を触発し、そこでなりわいを興す」ことを重視しました。前者は、生活関連分野を支える社会的企業家をきめ細かく発掘し養成することを企図し、後者は、

※2 平成22年3月に始まった緊急雇用対策の一環で70億の予算を12の事業体に拠出し、革新的事業に挑戦する社会的企業家の育成を目的にNPOや個人に直接交付金を拠出した初めての事業。

北海道の産業創造のコアとなる農山漁業六次産業の企業家（「農村六起ふるさと起業家」）創出を企図していました。また、NPO法人グラウンドワーク三島が実施した事業には、農村地域の集落再生支援、これとコンテンツ制作を組み合わせた事業などが見られます。これら三つの事業体による支援対象は、道内の産業分野を広く網羅しており、その事業設計は妥当であったといえます。

### 北海道の社会的企業創出フレーム

北海道の社会的企業の内発的ルーツは、NPO法人北海道グリーンファンドの形成過程に辿ることができます。この時形成された異なる属性の主体（国・自治体・市民・企業等）による協働事業スキームは、北海道の社会的企業事業コンソーシアムの原型となっています。それゆえに、当事業を通じて道内の社会的企業育成事業の制度的骨格となって、115名という大量の企業家の創造を実現しました。今度も、同様の事業の中核的な機能を果たしていくものと考えられます。

北海道の中核都市と農村地域で進行している人口減少は、既存産業マーケットの縮小を意味します。縮小が続く公共事業に代わる産業創造は、北海道では一次産業と観光のクロスする領域に、新規移住者を迎えることなくしては、成立しえません。この分野への産業創造と担い手となる社会的企業家の育成に合致する支援事業としては、ふるさと回帰支援センターの事業が該当します。そして、社会的企業の本質に最も近い事業が、グラウンドワークの事業であるといえます。もともと、社会的企業事業で先行するイギリスのグラウンドワークを日本版に構成して展開してきた歴史があり、北海道の農村地域の社会形成事業のハード部分は、グラウンドワーク事業と親和性が高いといえます。北海道のグラウンドワーク西神楽では、集落営農とコ

ミュニティ形成を社会課題として重要視しており、その解決の一方法として、本事業を活用しています。

### 協働システムの形成と持続のためには

社会的企業家たちの取り組みが継続し、地域創造に結び付くためには、国・自治体・企業それぞれが果たさなければならない役割があります。国は、地域社会に新産業創造を促す支援事業の指針を明確に打ち出し、予算を準備し、適正に拠出すること、自治体は、地域のアイデンティティを示す理念を提示し、社会資本を整え、民間企業や研究機関、NPOなどの参画を得て、産業創造の施策を実施することです。一方、地域に参入する企業は、農村地域の営農システムや地域に協調して参画することが望ましく、近年増加してきた農業関連CSR企業等が注目されています。そして、属性と原理の異なるアクターを結びつけ、公共利益に依拠して活動するNPO等の中間組織はとても重要です。これらの機関は、社会的企業家の採算性確保、コミュニティ参画支援、社会的意義の広報機能が求められます。また、地域のアイデアと国や自治体の事業を組み合わせる地域づくりにつなげる政策形成力や組織力も必要です。農村地域では、都市のようにNPOが育っていないため、町内会や農業組合、森林組合等がその役割を果たしていることもあります。

北海道の新産業創造の可能性は、一次産業と観光業がクロスする領域や農村の六次産業、小規模エネルギーやアート系等の創造産業が組み合わせられた分野に可能性が見いだされるのですが、それらのマーケットをいかに築くかが鍵となります。労働と雇用の形態の変革を含む、製品・サービスの生産とそれが提供されるシステムの質的な転換と創造です。事業型NPOや社会的企業は、そうした創造の担い手です。コミュニティビジネス、ソーシャルビジネス、社会的企業の市場は、既存のグローバル市場と質的に異なるオルタナティブな市場となるわけですが、こうした市場の成長が、新産業創造の一つの要素になると思います。

