

立教リーダーシップカンファレンス 2016

10代からのリーダーシップ教育

～高校、大学、企業で リーダーシップを育てる リーダーシップで育てる～

第1部 ー講演ー

【企業の求める人材像】

甲斐 博一 (株式会社日本 HP パーソナルシステムズ事業本部 パーソナルシステムズ・マーケティング部長)

司会：それでは甲斐様、よろしくお願いいたします。

甲斐：皆さん、おはようございます。日本 HP の甲斐と申します。40 分間どうぞよろしくお願いいたします。

思えば約 5 年前になると思うんですけども、震災が終わって最初の夏だったと思いますが、日向野先生に、私たちのオフィスに尋ねてきていただいたんです。その時に私、もう本当に一言だけが残っているんです。それが「権限なきリーダーシップ」という言葉なんです。これに私はとても共感を覚えて、そして何かそこに対して携わることがないかなと考えて約 5 年が過ぎたなと思っています。その時から想像してみると、私がこの場でこんなお話をさせていただく機会があるとは、全く想像もしていませんでした。ただし、やっ进行中でいろんな問題も感じ、そして特に企業が、その人材育成の観点から、何か企業の中ではなくて外で活動できることがとてもたくさんあるのではないかな。つまり、産学連携と言ってしまうと一般的すぎるんですけども、そういった形で企業の外で人材育成にもっともっと、日本は特に携わってもいいんじゃないかなという思いから幾つかの活動を展開してまいりました。

このタイトル自体は、私はマーケティングを職としていますし、現場の人間ですからあまり人材畑ではないので、私の普段のプレゼンテーションとはちょっと違うテーマになってしまうのですが、現場としてやってきたことを紹介しながら、何か皆さんの参考になることが一つでもあれば、ありがたいなと思っています。

それでは始めてまいりたいと思います。今日、私のその内容ですが、まず自己紹介を少しさせていただいた後、立教大学さんと約 3 年にわたってやって来たことがありますので、それを具体的に紹介していきたいなと思っています。それから今、その後約 2 年にわたって展開している活動、特にこれは人材育成という面から先ほど申し上げたようなことを紹介していきたいなと思っています。その後、どんな話をしたらいいかなと考えるときに、現場で起こっている事象をケースとして、こんな事象を、どう立ち向かっていく人材が必要なのかという観点で、少しケースを用意させていただきました。企業で働いたことのある方、もしくは独立されてビジネスを展開されている方には、「まあ、そんなことあるね」というような共感を呼べるかなと思っていますが、もしくはそこから離れて長い方、あるいは

経験されたことのない方に関しては、リアルの現場ということをぜひご理解いただければなと思って作りました。最後に、1枚だけですけれども、私たちが求める人材像という形で進めていきたいと思っております。

あまり長くはやりませんが、自己紹介です。私は、90年にB to BのITの会社に入社しました。営業を5年半やっていました。その後、セールスプロモーションと書いてありますが、営業も素晴らしい仕事で、私なりに実績は残せたかどうかは分かりませんが、それなりに頑張ってきたつもりです。けれども、もうちょっと違う畑の仕事をしたいというところで、販促部隊に異動しました。これもB to Bです。その後、マーケティングへと流れて行くんですけれども、それは私のやるべきこと、あるいは私しかできないことっていうのを常に考えてきたつもりです。その結果がマーケティングにいたということだと思います。

途中、私の中で大きな財産となっておりますのは、eコマースビジネスの立ち上げというのを1999年から2002年の3年間、ここに注力させていただきました。これは社内でも新しい事業を興すという形で、既存のエコシステムを壊さなければいけなかったんです。でも壊すことが目的ではなく、途中で気づくんですけれども、共存していくというスタイルを取りました。それによって今の私たちのビジネス、例えば個人向けビジネスの約8割がこのビジネスモデルによって、今成り立っております。それから法人向けビジネスの7割もこのビジネスから発生した形で展開しておりますので、ここの3年間で立ち上げたことというのが、非常にその後の私のキャリアに影響を与えています。ただし、この時は本当にキツかったです。社内で色々な障壁とぶつかり、けんかもしました。そこで得たことがその後の自分のキャリアの、本当に礎になっているなど、今思っています。

その後は、マーケティングのほうに行くんですが、弊社、後で紹介しますがPCとプリンターが生業のタネとなっているんですが、その一般的なマーケティングを担当するとともに、途中から、5年ぐらい前ですけれども、ちょうど日向野さんに出会った頃かな、グローバルの組織の一員になりますので、そこでアジアを担当することになります。アジアという意味では、話は続きます。私たちのそのアジアのリージョンは、5つの国と地域から成り立っています。日本以外で言うと、一番大きいところはチャイナ、そしてインド、そしてオーストラリア、オーストラリアとニュージーランドはサウスパックと言って、1つの地域なんですけれども、あとは東南アジア群。これらの地域のリーダーと私は一緒に仕事をしております。私の同僚ということですが、皆その地域もしくは国のマーケティングのリーダーですので、そういった観点でいろんな議論をクォーターに1回しています。それから半年に1回はグローバルのメンバーと、前はサンディエゴだったんですけど、その前はバルセロナでグローバルのマーケティングのリーダーの方々と一緒に仕事をしていくというような形です。私の担当する地域は、今は日本ですけれども、グローバル企業ですのでそういった機会も多く存在します。そんな形でキャリアを積んで、今マーケティングがあります。マーケティングのことを天職だと思っているんですけど、そろそろまた違うこともやりたいなど最近思い始めています。

ヒューレットパッカードという会社を分社しましたという話を少しだけさせてください。約1年前になります。正式には昨年の11月に分社をしました。私は合併とか分社とか、本当に何回も繰り返してきているので、その中での政治ですとか人間関係とかそんなことを学んできたなというふうに、なんとか今、生き残れているというところと言うと、うまくやってこられたのかどうかかわからないですけど、色々な経験を本当に幾度となくしました。最近はこの1年前の分社です。HPっていう会社は実は今、こちらの左の会社だけなんです。もう一つがそのヒューレットパッカード・エンタープライズという会社で、こちらの会社はサーバーですとかコンサルティングですとか、あとはシステムのメンテナンス、保守といったところでビジネスを展開する会社にフォーカスしました。

一方、デバイスですとかプリンターの会社に関してはこのHP、正式に日本の名称は「株式会社日本HP」なんですけど、こちら側は実はHPではないんです、もう既に。そういう会社に分社して約1年が過ぎようとしています。このことを話し始めたら長くなるので、企業規模としてはだいたい同じぐらいなんです。ここに書いていますが、こちらは他社になってしまったので私が紹介すべきじゃないと思って、こちらの数字だけ用意しました。だいたい1兆2,000億から3,000億ぐらいのグローバルの売上規模で、営業利益は9%ぐらいです。キャッシュフローは1,700億円も含めて、実は分社した目的の一つが、私たちがPCビジネス、あるいはプリンターのビジネスで稼いだ利益を、やはり同じく、その同じ分野の成長に使おうというところが大きかったんです。こっちの変化は著しく激しいですので、今はIoTっていう言葉が盛んになっていますし、AIの登用なんかもそうかもしれません。変化の激しい中で投資の循環を、サイクルを早くしたいという思いからこの分社が成り立って、今、1年たってこの分社自体はうまくいっていると思われれます。

一方、PCビジネスだけで言うと、日本の企業さんがとても苦しんでいらっしゃいます。直近のクォーターの比較をしてみても、私たちの全世界のPCビジネスだけの営業利益が3.9%なんですけれども、でも日本の企業さんで苦しんでいらっしゃるところはマイナス10%を超えています。赤字なんです。イノベーションが起きにくくなっていますので。ですけれども私たちのビジネスはPCビジネスも成り立っていると。それにそのプリンターというビジネスが存在しますので、全体で9%。日本はさらにオペレーションがうまくいってまして、営業利益がなんと17%です。PCビジネスだけでも14%、全体で17%という形で、この辺は上手にオペレーションできている証拠かなと思っております。

では、本題に入りましょう。ちょっとビジーかもしれないので口頭で説明していきます。これが、3年間にわたって私たちが立教大学さんとやらせていただいた主な出来事です。最初の年は2012年でした。BL0、400人の1年生に向けた大規模なアクション・ラーニングだったと思うんですけれども、当時これ、今もたぶん同じぐらいな規模なんですかね？ 18クラスありまして、そこにSAという、この辺はシステムが変わっていると思いますけれども、SAという18人の上級生がおりまして、そこに12人の私たちの正社員をメンターという形で入れました。そこから、ちょっとこれ自体もなかなか火曜日の午後一という、私たち

の社員が出て来るのが難しい時間帯にあったので、なかなか全授業というわけにはいきませんでしたけども、これが、でも後でポイントとなってきますので、社員を送り込んだということが最初の出来事でした。

この年、どうせやるんだったらいろんな角度で試してみたいと私は考えましたので、実はこのBL4もやろうとしたんですね。ですけれどもちょっと埋まっていたので、別のプログラムを立ち上げてみませんかという話を頂いて、ここでBLP Advanced というのを設立しました。これが秋なんです。春から夏に向けての授業、この正課授業のBL0。Advancedは非正課授業ですので、BLPの冠を付けさせていただいておりますけれども、非正課で単位認定なしということで、約50人の生徒で、この秋の授業で始まりました。

実は、この秋の設計をするのはちょうどこの夏のお盆の時期なんです。これ、3年間同じなんですけれども、0をやって、私が幾つか思ったことがあったんです。それをこのAdvancedで解決してみたいというふうにトライをしました。当然BL0でリーダーシップ教育のもう入り口となってもおりますから、ここで取った行動を振り返りながら、その行動に対して自分がどういう気持ちであったか、あるいはどういうことを学んでいったかということ、中核に据えられていますが、BLP Advancedではもっとリアルな現場、もっとリアルな数字、もっとリアルなビジネスというのを体感してほしいと、私は、会社には機密保持を結んでも学生とはあまり効果がないとか、いろいろ言われましたが、「そんなことを言っていて進まないぐらいだったら、もうやってしまえ」と思って、実は私が普段使っている資料のほんとのPLですとか、あるいはビジネスモデルといったところの情報を全部出しました。

それを彼らが理解することから始まり、本物を提案してほしいということで、ここで書いておりますが、難しいです。かつ具体的です。上のほうは、もうちょっと優しく出題をしたと思うんですけれども、例えば1年目に出したものは、ちょうどWindows8が発表されるタイミングと重なったので、「Windows8の特徴を利用して新規ビジネスを提案してください」という課題を出しました。上のほうは同じく新規ビジネスでも、もうちょっと緩く、「リアルストアの出店計画をその効果とともに提案してください」となっていますが、重視したのは本当のリアルで使う数字とそしてプレゼンテーションです。

0のほうで、プレゼン、9分、だから10分ぐらいで決勝戦やりますけども、そこで感じたのは、この授業としてはとても素晴らしい機会ですし、体験、経験としてはいいですし、生徒さんたちの学びもあるんですが、ただ、リアルなプレゼンではないなとも思ったんです。リアルなプレゼンは、やはりこんなにたくさんのオーディエンスにすることはないので、その口説かなきゃいけない数人の事業主、もしくは経営陣に向かってするプレゼン、しかも質疑はどんどん飛んできますから、リアルタイムで。そういうプレゼンを体感してほしいと思いましたので、そういう設計をしたのがBLP Advanced。ですからいきなり最初から役員応接での、役員へ向けてのプレゼンでした。そこで役員にお願いしたのは、普通にやってくれと、間違っていたら間違っていると言ってくれと。褒めたりする必要はないと。褒め

るのは最後に褒めましょう。ただプレゼンの時は本当に厳しいプレゼンの評価をしてくれというふうに提案して、それは実現しました。

ですので、非単位でこの50人ぐらい集まった学生の皆さんは、より本物を目指したいという学生ばかりですし、単位取れませんので、それなのに熱狂してやるのは何なんだろうというのは、私の課題としてその初年度は残ったんですけれども、でもとてもある意味変わった子たちだったんでしょうかね。今は、いろんなところで活躍されていて、最近1年に1回ぐらいお呼びいただいて、同窓会みたいにやるんですけれども、本当にいろんなところで活躍されていてうれしい限りです。この時に1年生だった子たちが、たぶんもう今4年生で就活を終えた時期かなと思いますが、その就活の結果もいろいろ報告頂いてありがたいなと思っている次第です。

それが3年続きます。最後の年、私、何をやるにもだいたい3年計画を立てるんですけれども、この年最後になることもあって、BL0、もう1回やってみようと思いました。3年間で何か私たちも変化をしているかもしれませんし、立教大学さんも変化をしているかもしれないと思ったからなんですけれども。

今度は、私もだいたい分かってきたので、BL0のテーマ設定、もうSAの皆さん、Student Ambassadorの皆さんにほぼ考えていただきました。私たちは選択肢を用意しましたが、この「2020年東京オリンピックをより良くするHP製品の新しい使い方を考え、それがHPにとってどのようなビジネスの機会になるか提案してください」と、このテーマ自体もSAが最終的には決めたものです。舘野さん、覚えていらっしゃるかと思いますが、私たちが提案したものを、まあ無視はされていませんけど、まあ否定もされていませんけど、でもかなり変えられました。その辺も面白かったなと思っています。当然、この1年目でやったのは私たちが決めています。そういった変化も見取れて、とてもすてきな3年間だったなと今も思います。

BLP Advancedのほうは3年続けて、色々な生徒さんがいらっしゃいました。共通して言えるのは、後で結果が出てきますのでその時に申し上げますけれども、やはりこれが生活の中心になるぐらい没頭していただいた生徒さんは、本当に成長を遂げていて、私はこの半年間で、約3カ月なんですけど、3カ月での学生、この10代の成長、変化というのを見るにつれて、これが若者の本当の成長なんだということを実感した次第です。これは3年間共通していました。最後の決勝戦は、負けると本当に泣き崩れるメンバーがたくさんいて、私も「泣かせて終わりじゃあな、かわいそうだな」とか思いながらも、毎年毎年そんな場を提供することができたかなと思っています。

このBLP Advancedの取り組みが経産省と、これ文科省も絡んでいるんですかね、ちょっと記憶しておりませんが、キャリア教育アワードというのを頂きまして、これ、私全部見ましたけれども、大学生の取り組みとしてはたぶんこれが唯一だったんじゃないかなと、この年ですけれども、いうふうに思っております。

受賞したポイントはこのように聞いております。まずは、「実践的な問題解決型プログラ

ム」。実践的であるかどうかは、どれだけリアルに近づけるか、テーマもそれからお出しする内容物も、というふうに思っております。それからもう一つ、2つ目はこれも大きいんですけども、社員がどれくらい関わるか。BL0のほうはやはり400人いますので、なかなか一人一人に関わることが難しい。ですけれども、Advancedは50人ですから50人はほぼ一人一人と何らかの形で社員が触れたと思います。3年間全部やっていただいた社員もおります。その人は、学生の中ではとても、なんか慕われるお兄さんになっていて、でも学生との関わり方も非常に上手で、彼らが持っているその潜在的な力を引き出すということも彼は学んで、そういう意味では社員側も学ぶことが多くて、その後、この途中で彼はマネージャーになるんですけど、マネージャーになってマネージャーとしてのリーダーシップをちゃんと発揮できたんじゃないかなと思っております。

それから「多様性と継続性」のところですけども、3年続けたということもさることながら、これ1年生から4年生、それから他大学も許容したんですね。それから学部も関係ないと。最初の年はやっぱり経営学部の4年生、3年生が中心になりましたけども、2年目、3年目といくにしたがって他の大学の人たちが聞き付けてやってくるですとか、あるいは1年生と4年生が組み合わせる。中学高校でもやっぱり部活以外で上級生と何か一つのことを達成するというのはなかなか少ないですよ。それを授業の中で展開するという、私はどうしても展開してみたかったのでこれをぜひお願いするという形で、必ず一つのチームに他大学、もしくは他学年を入れることというのを条件にしました。その辺が評価いただいて、やれたかなと思っております。

ざっとフィードバックを頂いていますので、そのBL Advancedに関するアンケートから幾つかのことを抜き出して説明していきたいと思えます。

左上の円グラフは就職先です。いちいちご覧いただく必要はないと思うんですけども、就職先に関しては多種多様なところにこのAdvancedを受けた人たちが旅立って行ってるな、あるいは内定をもらっているなと感じております。左下なんですけれども、ここ、少し感じることもあるので触れておきます。50~60%近いのが3,000人以上の大企業なんですね。皆さん大企業に行くなあというのが私の実感で、個人的には大企業ってこれからどうなるか分からないので、新しいビジネスを立ち上げる、あるいは新しいビジネスのいきなり中核メンバーとして入っていくような、そんなところに行ってほしいなあと思ったんですけど、やはり大企業が大好きなんだなと。この間ある大学の先生と話しましたが、やっぱり学生は3つのことを考えているとおっしゃっていました。1に大企業に行きたい。2に大企業に行きたい。3に大企業に行きたい。そんなに大企業大好きなんだなというのを私……。うちも大企業なのかもしれないので感覚がマヒしているのかもしれないんですけど、でもやはりこれは日本人の特色なんですよね。アメリカの優秀な学生はやはり、あるいは先進国の優秀な学生は大企業は、Googleでさえ10年後にあるかどうか分からないという発想を持っていますから、なかなかそういう企業を選ばないんですけども、あるいは親が関与しすぎているのかもしれないですね。そういったところで、こういう傾向はやっぱりあるんだな

ということを痛感しました。

「職種」はちょっと飛ばして、「役立ったか」っていうのが右下なんですけれども、これもちょっと後、出てきますので、右側のそのデータをテキストマイニングしたところをご覧ください。この「活きる」という、フリーアンサーのところをテキストマイニングしていますので、いろんな形でこの場が活きたんだなど。何に活きたか別にして、この「活きる」っていうのがこれだけでっかく出てくるということは、活きたんだなと思っています。

ただやっぱり一方で右下のほうのテキストですけども、就職活動が本当に頭の中に大きくあるんだなということもやはり実感せざるを得ませんでした。就職活動のことを考えながら全てが動いているというのは、なんかおかしいなとは思うんですけども、やっぱりこのアンケート結果からもこの学生たちは就職活動のことをたくさん考えていると。あと「泥臭い」っていうのが面白いんですけど、泥臭いことをやったんだなあとというふうに感じますけれども、やはりリアルの世界というのは、きれいな理論だけとかきれいなプレゼンテーションだけとかではいきませんから、泥臭い体験をしたんだなど。けんかもしたんでしょう、あるいは意見のすれ違いから徹夜したということもたくさんあったでしょう。そのことを通じてキャリアのことを考え、そして泥臭い関係の中からもいろんなことを感じ、考えていたんだなということが伺えるかなと思っています。

少しはこのことが、彼らの人生を考えるにあたって影響を与えてくれれば私はうれしい限りです。1年生、2年生と3、4年生で感じ方が少し違っていたようです。影響のしようが。

特に1年生はやはり新しく、4年生と一緒に何かプロジェクトを進めるということがとても刺激的だったように思います。中高一貫の学校ですと、中学と高校生とありますけれども、やはり1年生と4年生でかなりの、精神的な成熟度も違いますしキャリアとか知識も違いますし、経験も違うというところで、ここはとて1年生にとって刺激的で全ての出発点になったように聞いております。

2年生になると少し就職のことを考え始めるんですね。ですのでこれは、私たちはHP、テクノロジーの会社ですから「テクノロジーの方向に私は向かないな」と思い始めた人もいます、リアルの数字を使いましたんで。

3、4年生はこの青なんですけれども、より実践的なところが評価されたようです。マーケティングを希望している、あるいは営業を希望している、エンジニアは文系ですので少なかったですけれども、そういったところに触れてみて、「あ、この職は面白い、やってみよう」と。マーケティングに興味ある人は、オンラインの電通に行ってみようとか博報堂に行ってみようとか、あるいはオンラインの新興のマーケティング会社に行ってみようとか、たくさんそういう形でこんなふうに仕事が進むんだということが分かったようです。ですからやはり具体的に、かつ仕事の進め方と同時にその厳しさというのを感じたようです。それが彼らの具体的な方向性を指し示したことになるかなと思っています。まだまだ話し足りないですが時間の関係もありますので、立教大学さんとやったことはここまでさせてい

ただ、最近やっていることを少しご紹介します。

私、この BLP Advanced をやりながら、大学生では少し遅いと感じ始めてもいました。学びのスタイルが、もうやっぱり出来上がっているんですね。学びのスタイルが出来上がる前のほうが、もちろん大学生から変化する話もさっきしましたが、その点もありますが、もっと早い段階から学びのスタイルが固まらない段階から、もっとアクティブに自ら学び取る機会をつくり出していくような、そんな若者をぜひつくりたいなと考えたときに、少し遅いかなとも思っていたんです。ですので、だんだん年齢を下に下げていきます。

実践女子大でやったのは、入学が決まった高校生が冬から春にかけて少し時間を持って余すというところで、かつ実践女子大もアクティブ・ラーニングをととても推進されていると。なので、入学後スムーズにそれに入り込めるよということ、その 3 カ月間を使ったアクティブ・ラーニングを実践してみました。これは、立教の経営学部でいろいろ私、3 年間見てきましたから、彼ら自身がまだ全体から見るととても特異な人種なのということも気づきました。PC をまず使えないんですね。だからプレゼンテーションするとき PowerPoint を使うという経験も、確か、この時 55 人いたんですけど、2 人ぐらいしか経験したことがないようでした。これですと、何て言うんでしょう、企業に出てやっぱり通用しませんので、その場を早いうちから経験させることはとても大事だなということ、この時痛感しました。ですから PC の使い方から教える必要があったんです。これはかなりつらいなと思いました。

で、高校生にいくんですけど、高校生は今 ICT 教育が盛んですから、たくさん私たちの PC なりタブレットなりを導入いただいています。導入いただいている中から、幾つかの高校さん、あるいは中高一貫の学校さんと組んで、その機器を商売させていただきだけではなくて、その授業自体をクリエイトさせていただきたいなと思って。当然、クリエイトするのは学校さんですから、それをサポートする形で幾つかの、今、学校さんと取り組んでいます。

その中で一つだけご紹介したいのは、滋賀県に滋賀学園というところがあるんです。そこ 2 年間ぐらいやってきました。最初に導入してそのアクティブ・ラーニングの授業をつくり出すところから、校長先生自らリーダーシップを発揮して始まっているんですけど、1 年目、特進クラスだけでやられたんです。幾つかの課題を発見しました。他校の話を知っていると、なかなか始めること自体も難しいようなんですけれども、トップのリーダーシップがあれば始めることは可能だということで、金曜日の 45 分の授業を 2 つ続けて 90 分の授業に、「国際理解」でしたかね、その授業をアクティブ・ラーニング化させて PBL として発信されています。

ですが、なかなか内容が伴っていないんです。私も立教大学さんのプレゼンテーションを 1 年生でさえ見てきましたから、それに比べるとやはりかなりのギャップがある。それは質的にも作法的にも。ですので、それをどうやって、じゃあ本物にしていくかということ、幾つかの課題に分類して 2 年目取り組んだんです。

ポイントとなったのは、幾つかある中で一つだけ申し上げると、データというものに高校

生は全く触れたことがない。それから論理思考のところ。データを利用して論理を組み立てて人を説得するというのは、これはインターナショナルなんです。文化を超えます。でもデータ、数字がないと文化は超えにくいんです、語学が堪能でないと。でも日本人は基本、僕もそうですけど、基本的には英語下手ですよ。でも英語が下手だから全然悪いというわけではないです、伝わりさえすれば。でも伝えやすくなるのは、やはりビジネスの現場においては数字なんです。数字に徹底的に強い日本人であってほしいなという思いから、数字をなんとか授業に組み込めないか、その数字から根ざして論理的に話を構成できないか。あと、数字があると度合いが分かりますよね。何%上昇します。売上が10%上昇するのかあるいは30%上昇するのか、全然違います。そういったことを展開しようと思って。

実は滋賀学園さんって、春に甲子園に出たんです。データを身近なものにするために何かいい方法はないかなって、これも校長先生と考えて、じゃあこの野球のデータ分析を使おうと思ったんです。滋賀学園の秋から、秋季大会の野球の試合の分析をデータに落とし込んで、ピッチャー神村君というんですけど、神村君のその投球は何%がストレートで何%がチェンジアップでというようなことをやりました。それをまずは野球部に間違っていないか、みたいな展開をして確認をして、それをさらにアクティブ・ラーニングで使っていただくと。そのことによって神村君は何%がストレートなので、しかも追い込んでからの打ち取り率は高いとか。そうすると、今度は神村君を攻略するためには、65%のストレートをじゃあどう攻略するのか。35%をフォーカスするのか、65%をフォーカスするのか、あるいは追い込まれる前に勝負をかけるのか、そうじゃないのかみたいなことをやって。野球部の監督といろいろ話し込んでいった時に、特進クラスが野球部のデータ・サイエンス的な役割をしてくれるととても学校としてはうれしいというようなことをいただいて。この取り組みは続いていますので、残念ながら今年はそのデータを生かせなかったのかどうか分かりませんが、滋賀県大会の準決勝で負けちゃいましたけれども。そんな感じで何か身近な数字を使って授業を展開するという取り組みを始めました。幾つかある中でそれをご紹介したいなと思いましたので、今、披露させていただきました。

最後に、高校卒業間近の学生で、高校生。そして、もう一つ大学生の取り組みとしては、これは私が独自に立ち上げたプログラムでして、今度は大学生です。HP Student Ambassador というプログラムをやっています。

最初、ソーシャルの現場でHPの存在感というのは学生の間で低いので、やっぱりAppleなんですよね。そこにHPというのをどうやって存在させようかという思いで、マーケティング・プログラムの一つとして立ち上げたんですが、今はちょっとそれが発展して、なんか人材育成みたいな感じに若干なり始めているんですけども、これはインターンという形を取った後、そこで資質を磨いてそして実際にHPのマーケティング・プログラムを実行していただくというようなことまで展開しています。学生が学生で考えたものを私たちが承認をして、予算も付けて実践するというようなプログラムです。話せば長くなるので、あまりここは触れませんが、これちょっと紹介したいなと思って。

これは前回の 2015 年度になるんですかね、に展開をした HP Student Ambassador の皆さん、8 人がいたんです。8 人の方々が自分たちでつくったビジョン・ミッションなんですかね。当然 HP の管理下と言うか、元で行うプログラムですから、まずは HP という企業とビジョンとミッションを彼らは理解します。その上で HP Student Ambassador というのがどんなミッションとビジョンを持って動くのかというのが、彼らの指標となってつくられました。「テクノロジーで未来を変えよう」というようなところが彼らのビジョンです。ミッション、何をやるかというところ言うと、まずはアメイジングな経験、驚くような経験をつくり出そうじゃないかと。それを、テクノロジーを使ったより便利なより豊かな生活に貢献するように、さらにそれらをヤングジェネレーション、自分たちの同世代に広めていくようなミッションを持って行動しようじゃないかというふうに立てられました。

ここから生まれたのが、先ほどちょっと滋賀県の話をも 1 つだけしました。もう一つ実はあるんです。ここから生まれたプロジェクトが、実は入学式を変えようじゃないか、というような彼らの発案から、最後は実行までやりましたけれども、先生を口説いて。実は、入学式って親御さんを含めて全ステークホルダーがいるんですよ、地域の方ですとかも含めて。その場で入学式を変えるのはとても困難です。セレモニーとして成立してますし、もう長い年月……。でも何かしらおかしいと、あれ面白くないよね。最初の日なのに、なぜこれエキサイトしないんだらうと。せっかく受験を勝ち抜いて入ってきたのに、なんであんな眠い話を聞か……。高校の先生がいたら大変申し訳ないんですけど、聞かなきゃいけないんだらうというのが彼らの発想の原点です。リインベント、私たちのなぜ存在するかという標語ですけど、リインベントしよう、テクノロジーを使って。

ということで、実は入学式が巨大なアクティブ・ラーニングになったんです。参加型の授業を展開しました。これは YouTube で滋賀学園+入学式とか、検索していただくと見られますので。45 分の校長先生の授業みたいになっていますので、ぜひお時間あるときにご覧ください。これらは実は先ほどの HP Student Ambassador が発案して実行まで成し遂げて、私は予算を出すだけ。予算出して、それを実行は仕切って。これが保護者にとっても好評で、保護者のなんか価値観も変わった。かつ滋賀学園が目指されている、コンピューターを使った、テクノロジーを使った人材育成の方向性がはっきり見えたという賛辞を頂いて、あんまり褒めていただきすぎたので、来年どうしようかなと思ってるんですけど。でもまあ、入学式自体を変えたという観点ではとても面白い出来事だったんじゃないかと思っております。

時間がだいぶたってきましたけれども、それらのことから、この 3 つのことを私は学びました。今までやってきたことからですけども、やはり熱狂する場をどれだけつくれるか、その熱狂する場づくりに関しては、私たち大人があるいは企業が、私の場合企業人ですので、企業からどれだけ入り込んで、場づくりに関しては真剣に考え抜くとかと。でも場でアクションするのは学生、若者ですからそこにあまり仲介しすぎない。でもその場づくりにとっても真剣に議論を繰り返して、熱狂させてあげなきゃいけないと。珍しい学生は勝手に熱狂しま

すけど、なかなかそれを狙っていてもスティーブ・ジョブスがつくり出したようなものなので。そうじゃなくて、やっぱり普通の人たちをどれだけ熱狂させてあげられるか、そのことができれば本当に多くの学びを得ること。そして短い時間の中でも多くの成長を見ることができると実感しました。

一方で 21 世紀型教育と言われていますが、特に自分で課題を解決していく。自分で課題を解決するということの難しさ、この辺が、私は大学では遅いと思い始めた要因なんです。やはり小学校中学校、特に中学ぐらいですかね、全く多感期なので授業を聞かなくなるじゃないですか。その辺りがすごくもったいない。あそこで脳が寝ているんですよ。脳が、起きて活性化されている時間をどれだけ作り出せるか。このことが課題を見付け出す力につながっていくと信じて疑いません。ですけど、これをつくり出すのはなかなか難しいということを改めて思いました。

それから大学生に関してですけれども、BLP もそうですけど、プランニングして提案する、ここまではそれをやられている大学さんも、学校さんも沢山あると思うんですけれども、これをさらに実行するってなった時の難しさですね。プランはほとんどプランのまま終わることはないです。成功するものって、その間にどんどん変わっていきますし、現実問題変化しますし、その中でやりきることのスピリットと言うか、そういうメンタルでしょうか、そういうところもとても大事で、考えたことがうまくいかなかったら「やめ、ああ諦めよう」という人材は、本当に企業には要りません。そこで、なんで違うんだろう、どうやったら解決できるんだろう、それも論理的に。で、熱いハートを持って展開できる人を育てなきゃいけない。でもなかなかそういう人材っていうのも難しいなと思った次第です。この辺が、私が学んだ事です。これらを、これからも解決し続けていきたいなと思っております。

ここからもう 5 分しかないので、ケースに行きたいんですけれども、3 つケースを用意したんですが、全部説明できないと思いますので 2 つほど紹介したいと思っております。これは実際に私の周りで起きた出来事です。

まず分かりやすいケースがいいと思ったので、私はマーケティングの仕事をしておりますので、マーケティング関連ということで 1 個用意しました。2010 年の秋から 3 年間 AKB48 を使ったキャンペーンをやるんですけれども、関連する部門としてはマーケティング。私はマーケティング、私のチーム。それからそれ以外に売上を実際に上げてくる営業の部門。そしてもう一つその製品の担当。ここが **profit and loss** を見ている部門なんです。あと、製品を提供する部門。この 3 つの部分が存在します。

私は自分のチーム、これを担当する人間に「AKB を使ったマーケティング・キャンペーンで認知度が上がるでしょうから、その上げた状態からちゃんと量販店ビジネスを拡大して、そしてその策を考えて実行すること」とふうに命題を出しています。

営業部門は売上を上げたいですよ。あと、バイヤーが存在します。お客さまですよ、私たちの。バイヤーが存在します。そのバイヤーが存在するっていうことは、彼らにとってとても大きな壁で、バイヤーが求めることにしか応えたくないんですよ。それが一番楽だから。

でも私たちのビジネスを実行させるためには、バイヤーの言うことだけに応えても駄目なんです、おそらく。なぜならこの時の状況は、外資系のベンダーは、PCは安いものだけ提供してくれればいい、国産メーカーが10万円そこそこの物を出すなら、外資系は5万円のそこのラインアップが欲しいんだ。余計なことするなと。10万円とか12万円のものは提供してほしくない。その棚は用意しないよ。その代わり5万円のところはたくさん取っていいよと言われます。

右側、売上でなくPLを見ている部門からすると、売上だけじゃ駄目です。利益を出して欲しいと思います。やはりそんな現場になるんです。その中でこのキャラクター自体はマーケティングが主導して設立したものですから、リードをしなきゃいけないんですね、この状況をどう打開するか。最初に言ってきます、ほとんどの部下はそうです。「売上を上げることはできるんですけどね、売場拡大はできるんですけど、利益はたぶん難しいと思います。それでも売上、上げましょう」と言ってきます。でもそれでは製品部門は納得しません。PLを見ているから、赤字を出しちゃうかもしれませんよね。そんな状況になります。

あるいは今度は製品部門対マーケティング部門ということで言うと、マーケティング部門はお客さんに近いですからお客さまに一番受ける形での **implementation** を考えるわけです。AKBをもっと前に出したい、そしたら売場ももしかしたら違う場所に置いてくれるかもしれない。でも製品部門は、それはそうだけど結局売りたいのは製品だから、製品のいろんなことを言ってほしいと言ってきます。でもスペースは限られていますから全部乗せることはできないんです。その中でどう調整を図っていくか。気の弱い、気の弱いつて言いたくないですけど、ジュニアなメンバーだとたぶん製品部門に負けて「じゃあAKBちょっと小さくして、まあでもこの言いたいこと5つぐらいあるから、全部これ乗せられるんでこれで行きましょう」と言ってきます。そこでどういう行動を取るかなんです。

私は、私のチームの人間に「それで目標は達成できんのか。目標は幾つかあるよね。1個じゃないよね。最終的な目標は何だった？」現場でいろいろな人と交渉していると、あるいは外に出て交渉していると、やっぱり目的を見失うことが多いんです。「それ全部達成できるアイデアに切り替えてこい」と。時にはお客さまを説得しなければいけないし、時には製品部門を説得しなければいけないです。でもそれぞれがヒエラルキーで成り立っている部門なんです。ですから、そのヒエラルキーを乗り越えなければいけないわけです。

こういった形で困難な状況がたくさん生まれます。せつかくAKBを使ったのに、中途半端な **implementation** に終わってしまうみたいな状況をどうやって乗り越えるんだろうかと。これらを乗り越えられる人材を私は欲しいなと思っていますし、その素養を持った人材を企業が受け入れられれば、なるべく早い段階でその経験をさせてあげたいなと思っています。でも簡単じゃないです。だってこちら営業のトップと話しなければいけませんし、お客さまこう言ってんだから、そんなのありえないって言われますし。こちらはこちらで、いや利益だよねと。売上だけじゃないよねと。売上は上がっても、要らん、そんな要らんとされます。AKBなんて別に関係ないしと言われます。そんな状況をどうやって打開

していくか、ということが実際に起きた出来事です。

でも3年ぐらい経験するともう分かってきます。私はこう思ってこれをこう思ってこれをこっち側の営業のほうに持っていくと、こう言われるから、じゃあその後これを出してこうと。カーブを幾つか用意して交渉するようになってきます。こちらに対しても同じような行動をするようになります。つまり打開する方法論も、当然やり方はいろいろあります。営業の人たちを飲みに誘って口説く人間もいます。論理でいく人もいます。あるいはプレゼンテーションの上手な人はプレゼンテーションを持ち込むような人もいます。そのやり方自体私は取っていないんですけど、でもやっぱり目標に向けて自分のヒエラルキーをいかに飛び出して、他部門と上手にコラボレーションしていくかというところがポイントだと教えていくつもりです。

私自身もそれを実践してきたつもりですし、これからも実践しようと思っていますので、それを見ながらこうやってやっていくんだということを体感いただきながら、育成できればなと思っています。ちょっと今日、僕、この場ですから企業の中に入って学べることもいっぱいあるんですけど、やはりこのこと自体を学生時代に経験しておくことはとても大事だなと思っています。ですからできるだけ多くの学生にそういう困難な場所、違うヒエラルキーで違う目標を持った人たちと一緒にコラボしながら一つの目標に向かって実行し、その実現をさせていくというような経験を持った人間は、やはり強いと思っています。

あと2つ用意しているんですけども、やはり時間がないので、この2つはもし質疑応答の時にでも、あるいは後ほど時間がある時にでも、お話できればなと思っていますが、最後まとめたいと思います。

これらの経験と、あと、今やっていることから私が思う次の世代への期待値ということをもとめてみたんですけども、最初の例がそうですかね、「他者への配慮」。その人たちは違う目標で違う評価を受けているかもしれないんですよ。違うことに喜びを感じているかもしれないんです。でもコラボレーションして解決するためには、そのことに対してすごく深い理解と思いやり、配慮みたいなものが必要なんです。「私はこうしたいんだからやってよ」では人は絶対に動きませんし、一つの目標で違う人種を動かすことはできません。だからそこで他者への配慮ができる、で、深く考え抜くこと、彼らを巻き込む力というところがとても大事です。問題は新しいですから経験値はあまり会社、企業の中では存在しません。ですからその経験値のない者に対してどう立ち向かっていくかは、このコラボレーションが必要なんですけれども、コラボレーションの原点となるのは、この目標共通化させた上での、他者への配慮と思っています。

それから「クリティカル・シンキング」と書いたのは、やはり自分で課題を見付け出すときのスキルというか、能力の原点となっているのはクリティカル・シンキングだと思います。これは、本当にこう書いてあるけどそうか？ これって、何かおかしくないか？
で、企業に入ると先輩たちが色々なことを教えてくれます。これは素晴らしい学びとなるん

ですけど、でもそのこと自体は彼らが経験した中で学んだものです。これから社会の状況が変わっていく中で、また新しいものが必要になってくるはずなんです。ですから今ある成功、もしくは今ある体験は必ずしも次の世代にとって有効かどうか分かりません。その時に、そのクリティカル・シンキングというのをぜひ使って、新しい創造する力というのを、創造的破壊と書いたんですけれども、破壊しながら想像する力というのを身に付けてもらいたいなと思っています。

最後「深い教養」と書いたんですけれども、実はケース 3 のところで出てくる予定だったんですが、ここはこの国際的な中で、仕事をしていく中でよく日本ってどうなのという話に私もなりますし、そのことを説明しなければいけないことがたくさんあります。

例えば、最後のケースでは LINE のことを言おうと思ったんですけれども、LINE というのはソーシャルビジネスにおいて、日本特有のものなんです。最近アジアでも進出していますけれども、でも、じゃあなんで LINE が成り立っているのか。成り立ったのか。どんな文化的背景から、あるいはその Twitter の使われ方、Facebook の使われ方というのは、実はすごく日本人の文化に根ざしているんです。つまり文化が違えば、他の国の使われ方と日本での使われ方は違うわけです。

そこでその文化に関して深い教養がないといけない。本音と建前の使い方。これは日本の村社会がつくったと思うんですけれども、その本音と建前の使い方、実は Facebook とソーシャルに現れているみたいなことをちゃんと、自分たちが学んで、社会で学ぶのか、道徳で学ぶのか分かりませんが、その学んできたことを深く深く理解して違う文化を持った人たちに説明できるような力というのがとても必要だなと。

その時に感覚だけではなくて、論理で説明をしていくというようなことが必要な場面が、特に国際場面的な仕事をしていく中では多くありますので、私、今そう思って、自分でも日本史を勉強し直そうと思って、今、日本史の本を読んでいるんですけど。本当に大事な、もう日本史勉強しときゃよかったと、本当に思うんです。この時この判断は、なぜしたのか、その時の人たち。それを知っていれば、私はもうちょっとうまい説明がアジアの人たちにできるのになあと、アメリカの人たちにできるのになあと思うことが本当にたくさんあるんです。ですから、そういった深い、ただ知識で点を取ることも重要なんですけど、知らないよりはいいので、ですけどそこだけではなくて、それを深い自分の教養に変えていくっていう作業を、また一緒に中学高校の時にぜひしていただきたいなと思っています。

この 3 つを持ち合わせた人材であれば、必ずこの未来をつくっていける人材ですし、世界の中で仕事ができる人材になると私は信じてやみません。ちょっと時間的配分を間違えてしまって、途中飛ばすことも多かったんですけれども、以上、私の今日のお話とさせていただきます。足りないところは質疑応答のところぜひ突っ込んでいただければ、できる限りお答えしたいと思いますので、どうもありがとうございました。

(拍手)

司会：甲斐様、ありがとうございました。

