

企業と協創する未来の価値と大学教育

— 経営デザインシート導入についてのパイロット研究

菅 万希子 (国際ファッション専門職大学 国際ファッション学部 教授)

Creating Future Value and University Education through cooperation with the Company : Pilot Study for Introducing Management Design Sheet

Makiko Suga

Professor, Professional Institute of International Fashion

【要旨】 企業経営や産業創造の理解を目的とする大学教育に、協力企業の公開情報調査、社長の出講、経営デザインシート作成を導入し、企業経営への関心や理解、起業願望等の変化を、自由回答記述・学生の主観的自己評価を問う質問紙調査（計4回）で測定した。導入の結果、企業経営への関心100%、企業経営の理解61.6%、協力企業の理解76.9%と増加し、起業願望も61.6%へ増加した。講義当初と最終回の変化の比較では、協力企業の経営方針や事業の理解と将来性について、100%プラスに進み、経営資源と経営デザインシート全社用の作成では、約90%前後がプラスに進んだ。本研究の結果から、企業と学生の経営デザインシート作成で企業経営全般への関心や理解、協力企業への理解が大きく進むことが明らかになった。経営デザインシートは、就職活動の相互理解にも有効なコミュニケーション方法となる。企業と学生が未来の価値を共に創造する視点をもつため、幅広い場面での導入に期待する。

【キーワード】 経営デザインシート 大学教育 就職活動 価値デザイン 起業

【Abstract】 Objective : To promote understandings about corporate management and industrial creation of students, Management-design sheet had introduced in University education. The purpose of this study is to examine the effect of practicing this sheet for students.

Method : The public information about Sun-lit Co. Ltd., had been surveyed by students, and the president Okada had lectured on students. Then, Management-design sheet about this company was practiced two times by students. The changes of students are measured by qualitative survey of open-ended question and quantitative survey to ask the subjective self-evaluation of understanding. (Four times in total)

Result & Discussion : As the result, interest for company management had increased up to 100%. Understanding for company management and entrepreneurialism had increased to 61.6%. Finally, understanding for Sun-lit Co. Ltd., and expectation in its future had increased up to 100%. Other results had been also advanced around 90%.

Conclusion : The Management-design sheet could be effective tool for students to learn management. It would also be excellent communication method for mutual understanding between companies and students in the job hunting. To realize the situations that students and companies would create future value together, they should make good use of Management-design sheet.

【Keywords】 Management-design sheet University education Job hunting Value design Entrepreneurship

1. はじめに

日本は世界有数の長寿国として、他国に先駆けて人生 100 年時代へとむかっている。その時代は、現在の生き方や働き方では全く対応できない社会になると言われている。というのは、平均寿命の長さというものは、人の生き方にも社会のあり方にも大きく影響するからである。

総務省の 2020 年 9 月 15 日時点の推計では、100 歳以上の高齢者の数は約 8 万人¹である。これまでは、高齢者の介護制度や医療保険制度の議論に焦点があてられてきたが、予防医学や医療技術の進歩により、今後は健康寿命が伸びると予測される。1890 年以降の 50-55 歳定年が徐々に普及したころの平均寿命は概ね、男性 42 歳、女性 44 歳であった（柳澤、2016）。つまり定年年齢が平均寿命を超えていたのだが、現在は 60 歳頃が定年で、定年年齢を平均寿命を超えており、定年後生きていく年数も少しずつ長くなっている。人生 100 年時代ともなると、さらに長い定年後の人生となり、老後に備えた老後資金が必要となる。また、日本の 100 歳以上の人口の約 90% 弱を女性が占めることを考えると、子育てが終わった女性が子育て後からかなり長い年数を生きていくことになり、女性の生き方や働き方も大きく変化するであろう。

若者について考えてみると、現在の大学生世代が 100 年時代を生きるとすれば、卒業後約 80 年の長い人生をどう働きどう生きていくかというテーマをもつことになる。同じ企業に働き続けるには 80 年は相当に長く、現実的には、異動や変化が訪れることになるであろう。Gratton and Scott (2016) は、教育・仕事・引退という「3 ステージ型仕事人生」は壊れ、もっと多くのステージを経験するようになると共に、退職後に最終所得の 50% の資金を確保するためには、80 歳ごろまで働き続ける必要があるとする。つまり人生のステージは長く多様となり、幅広い年齢で仕事を探す人が増えるのである。

そのような社会に通じるキャリアというものを考えると、やはり「自己理解」は重要である。異動や変化のある長いキャリアの中で、自己がどう生きた

いかをよく考え、自己の哲学を確立しておく、長寿化の恩恵を大きく受けることができるだろう。ところが、日本の若者は「3 ステージ型仕事人生」に則ってという同調圧力の中で生きている。

大学生の職業選択のデザインについて吉村 (2013) は、「自己理解」と「職業理解」の 2 つの理解が前提であるが、学生は自己分析を基軸とした企業選別に終始することが多く、相対的に経済・業界分析が不足しており、企業目線に立脚した仕事選びは、ほとんど行われていないとする。

就職活動時の「自己理解」は、競争によって狭められた選択に合わせた「自己理解」であり、経営哲学の確立につながるような、自由闊達に自己の生き方を考えた「自己理解」ではない。今回の取り組み以前の 2020 年に、本学 2 回生の学生 36 名が経営デザインシート簡易版を用いて比較的自由闊達に自らの 10 年後を描いてみた事例がある。10 年後に自身がどうなりたいかを改めて考えることは、大部分の学生にとって、あまり経験のないことであった。しかし、10 年後のありたい自分を描き、そこから現在にバックキャストすることにより、今自分が何を学ぶべきか、何をなすべきか、改めて気づいたという感想が多く、多くの学生より述べられた。というのは、ほとんどの学生が経営デザインシートの「これまでの内部資源」欄に何も書けないことに気づき、やはり学ばなくてはという自覚が芽生えたからである。つまり「自己理解」がすすんだと考えられる。また、他の学生達の経営デザインシートの発表を聞くことにより、初めて他の学生達が、未来をどう考えているか知ることができたとの意見もあった。経営デザインシート簡易版はシート 1 枚に簡略化された形式のため、学生にとっては比較的描きやすかった。この簡易版経営デザインシートの活用方法は、就職活動時の自己分析や、企業の未来を描く経営デザインシートの中で自身が何をしたいか、何ができるかという自己分析にも活用できるが、前提として、就職活動や企業の中でという制約がない自由な状態から描き始めるべきであろう。

そもそも不足している「職業理解」に至っては、企業経営全般や企業を時間軸全体から俯瞰できる視点をもっていないと、異動や変化を経験せざるを得

ない100年時代にむかっています「職業理解」がない状況になりかねない。確かに、大学で経営の知識を学ぶ学部もあるし、インターンシップなどで企業の中で働く経験ができる場も近年多く設けられている。学生が就職活動を始める時期には、企業説明会の開催や会社案内の配布がある。周囲の企業への評価などからも情報を得る。しかし、そこで手に入る情報は企業の過去や現在を説明したものが主で、学生の関心の対象も待遇面や安定性となりがちである。本来伝えなければならないはずの、若い学生達が生きていく未来の企業についての情報は漠然としているし、学生も強い関心をもっているわけではない。企業にとっての「現在」は時間を超えた未来へ過去から連続してプロットされた1つの通過点であるが、「現在」を見ている学生には「現在」が拡大されて見えている。学生が企業の未来までを俯瞰できる機会はほとんどなく、企業にとって重要な未来の戦略がどのように組み立てられるかを理解できていない。未来まで俯瞰するという視点での企業経営は学生から遠い世界にある。そして、現在の就職活動で用いられているエントリーシートは、企業視点で不足している自己PRが中心なのである。

経営デザインシートは、企業経営を俯瞰する視点をもち、企業の未来を考える最適のツールである。大学で学ぶ企業や企業の経営についても理解を深めやすいツールであり、企業の未来と自己の未来と重ね合わせてみることができるので、企業視点の自己分析にも活用できる。卒業前にほぼすべての学生が経験する就職活動は、企業と学生が共に未来について考えるよい機会であるし、そうあってほしい。企業が新卒採用で経営デザインシートを活用すると、学生にとって未来の社会とつながるコミュニケーションとなり、企業の新卒採用という枠を超えて社会全体で人材を育成することにもなる。たとえその学生が入社しなくても、共に描いた未来の社会で何かの形で消費に関わる可能性も高い。就職活動を超えたところでも未来は双方にとって意味がある。

ここでは、既に経営デザインシートを描いている企業を選択し、学生が企業経営を実践的事例として学ぶことを目的とした経営デザインシートの活用から、企業経営全般への理解まで展開するツールとし

ても経営デザインシートを用いた。また、企業のビジネスモデルや戦略を議論するコミュニケーションツールとしても用いた。

谷口（2020）は、職業人としてコミュニケーション力は重要であるが、ビジネス上のコミュニケーションでは、様々な衣装を着たいくつもの自分であることを自己認識して、すべての自分が他の人ではない自分自身であるというアイデンティティをもたせるべきであるとするが、経営デザインシートをコミュニケーションツールとして活用する中で、自身に何ができるか何をしたいかという視点をいれるように促し、描いた企業の未来の中でのいくつもの自己のアイデンティティをもつことができるように指導した。

企業が重視する社会人基礎力「主体性」と「実行力」は、描いた経営デザインシートの「何がしたいか」「何ができるか」で可視化される。以下は、株式会社アイデムによる企業の新卒採用活動における調査結果であるが、特に重視する社会人基礎力上位は、「主体性」が54.4%、「実行力」が42.6%、と2つの力を重視している企業が多く、企業が評価できない学生の志望動機では、「学生の自己分析が不十分で人となり伝わってこない」34.4%が最多であり、「内容が論理的に破綻している」27.4%、「学生のアピールポイントと、自社の求める人材像がずれている」25.9%であるとされる²。学生の志望動機を企業が評価できない理由は、主に学生の「職業理解」の不足であるが、「職業理解」はその職業だけを理解しようとするのではなく、経営全体を俯瞰する機会をもつことにより改善できる。学生は「現在」を拡大し、その職業の好き嫌い、待遇、安定性、に焦点をあてるが、経営全体を俯瞰した「職業理解」の位置づけと企業の時間軸を俯瞰した「職業理解」の位置づけができれば、現在が未来と過去との連続の中に位置づけられ、現在見えている待遇や安定性と異なるポイントも見えてくる。「職業理解」の不足も改善されるであろう。

本研究の対象である講義の目的は学生の企業経営や産業・事業創造に対する理解を促進することであるが、講義で得た知見が職業理解を促進する機会ともなることを、本研究を通じて期待している。

講義では、企業経営・事業創造・産業創造の知見を深める技法として、経営デザインシート、企業の説明資料、企業からの出講などを活用した。その教育効果の測定を目的とした調査を並行して行い、調査結果を分析したが、さらにそれらの知見を得る技法が就職活動などにも応用可能かつ有効であるという視点からも分析を試みたものが、本研究である。

2. 研究の目的

本研究の目的は、大学生への講義における、企業経営への理解や関心を促進する技法の分析である。具体的には、経営デザインシート（以後本稿では、経営デザインシートを KDS とする）の作成と発表、企業の公開情報の調査、企業の説明資料からの情報取得、企業からの出講など各々が、学生の企業経営と企業への理解や関心に与える影響を、学生の主観的な理解度を問う質問紙調査の回答結果の分析から明らかにすることを目的としている。

また、企業の公開情報の調査や、直接企業から受けた企業説明が企業経営に対する学生の主観的理解度に与える変化についても、本研究の目的に加えている。というのは、近年企業が様々な場面で大学に出講する機会も多くなった。学生は講義前に企業について公開されている情報で調べて講義を聴く。企業と学生が相互に理解を深めたいところであるので、講義における効果測定だけではなく、学生が就職活動をする場合もよく似た過程を経るので、就職活動にも応用可能な視点からも分析を試みている。

KDS を講義で活用するにあたり、対象とする企業は、既に自社の KDS を描いている株式会社サン・リット企画³（以後本稿では株式会社サン・リット

企画をサン・リットとする）とした。

3. 研究の方法

サン・リットの公開されている情報から理解した企業についての記述、企業が描いた KDS 配布後から理解した企業についての記述と定量調査、社長の講義から理解した企業についての記述と定量調査を行った。その間学生は、サン・リットの簡易版 KDS と全社用 KDS を描いており、結果、社長の講義と全社用 KDS 作成などのように 2 種類以上の介入を行った後の調査もある。研究の方法は、それぞれの調査結果の介入前後の比較を主に分析を行った。

具体的な方法と時期については表 1 にまとめ、次にさらに詳しく述べる。

3 回生の学生 13 人が、サン・リットについて、ホームページなどで公開されている情報の調査、サン・リットの KDS の分析、サン・リットの岡田利哉社長による講義の聴講 1 回を行った。

また、サン・リットについて、学生による簡易版 KDS と全社用 KDS の作成、全社用 KDS の発表を行い、岡田社長・内田欣也指導員（名古屋商工会議所）から、発表についてのフィードバックを受けた。

この間に、サン・リットについて学生が自由に記述する調査を 1 回および同じ自由記述調査 1 問を各々に含めた質問紙調査を 3 回、合計 4 回の調査を行った。

3 回の質問紙調査の主な質問項目は、企業経営への関心、起業願望、企業経営への理解、サン・リットへの関心と理解などについてであり、「全くそのとおり」「ややそのとおり」「どちらでもない」「や

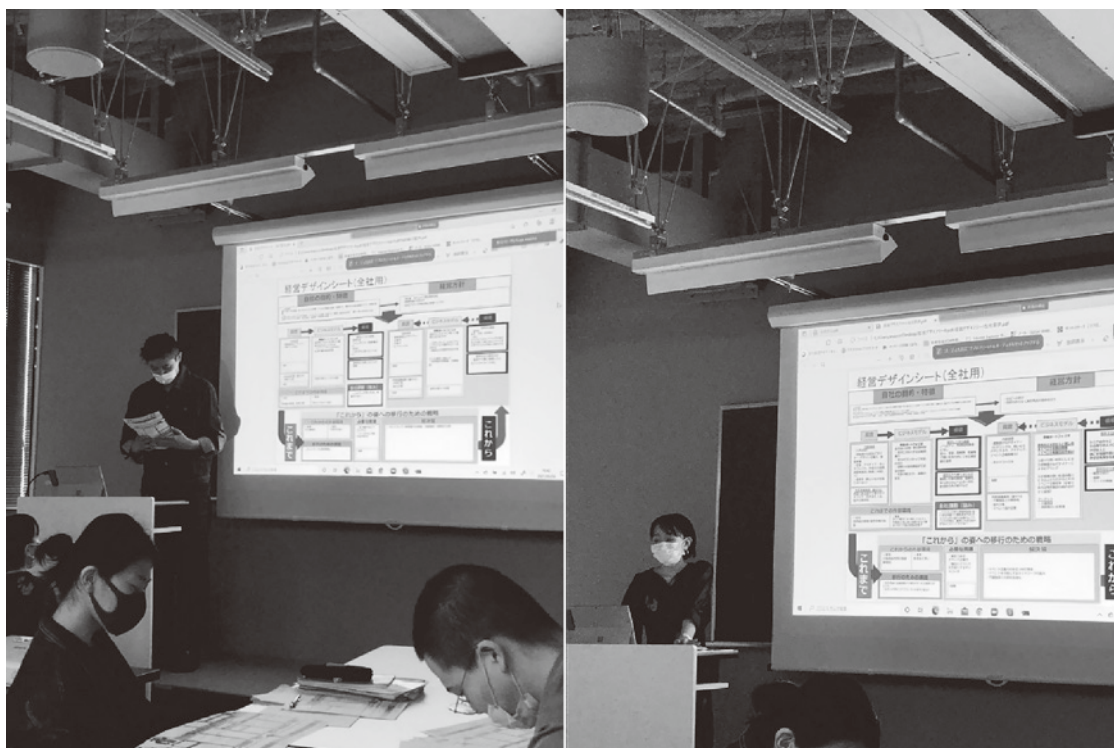
表 1 介入（調査）の内容と実施時期

回数	日時	介入	自由記述	項目質問紙調査	KDS 作成・発表
1	2021/4/9	HP・口コミなど公開情報や資料の調査	サン・リットの理解について	なし	
2	2021/5/7	サン・リット KDS を配布	同上	質問紙調査（5 段階リッカート法）	簡易版作成
3	2021/5/21	サン・リット岡田社長出講	同上	質問紙調査（5 段階リッカート法、7 段階 SD 法）	全社用 KDS 作成
4	2021/6/4	岡田社長・内田指導員より講評	同上	質問紙調査（5 段階リッカート法、7 段階 SD 法）	全社用 KDS 発表

図1 サン・リット岡田社長講義



図2 学生による経営デザインシート発表



やちがう」「全くちがう」の5段階リッカート法で回答を求めた。

また、3回目では2021/5/7以前と2021/5/7の後の変化について、4回目では2021/5/7以前と2021/6/4の後の変化について、+3、+2、+1、0、-1、-2、-3の7段階SD法での回答を求めた。学生達が行った調査と簡易版KDS・全社用KDSの作成と発表、岡田社長の出講、質問紙調査、各々を行った時期と内容は表1に示されている。

表1に示している、調査に対する自由記述回答および各項目の各々の調査結果について、KDSの作成などの介入と併せて、時系列での変化を分析した。また、学生が描いた簡易版KDSと全社用KDSの「未来の提供価値」の記述の比較、岡田社長により選ばれた学生1名、大橋美波さんの簡易版KDSと全社用KDSの比較を併せて行った。

KDS作成にあたり、以下の3点に留意するよう指導した。

- ・自分事として考える企業の未来：企業の未来の提供する価値を主体的に描く。
- ・企業の未来と重ねたなりたい自分の未来：描いた企業の未来で自身ができること、やりたいことを明確にする。
- ・バックキャスト：現在を分析し、描いた未来からバックキャストして、描いた未来を実現する戦略を立案する。

4. 結果と分析

4.1. 自由記述回答の結果と分析

調査1 自由記述回答：公開された情報から学生が理解したサン・リットについて

「明るい」「楽しい」「ジャンルが広い」などとポジティブに理解した割合は24%、「HPのデザイン」「オリジナリティ」「プロ集団という表現」などについてネガティブに理解をした割合が38%、ポジティブとネガティブ両面を述べている割合は38%であった。

ネガティブに理解をした割合がポジティブな理解より約15%多かった。また、サン・リットが描く「自社ブランドをもつ未来」への理解はあまりなく、現

在の事業や製品戦略についても疑問が示されていた。

調査2 自由記述回答：サン・リットのKDS配布・簡易版KDS作成後のサン・リットへの理解

ポジティブに理解をした割合は67%、ネガティブに理解をした割合は8%、両面を述べている割合は25%であった。公開されている情報がわかりにくいとの指摘があったが、調査1でネガティブな理解が調査2でポジティブに変化した理由は、KDSの配布の介入であろう。なぜなら、この時点の介入はKDSの配布だけであり、公開情報は企業の実態をうまく表現できていないと学生達も指摘している。

ポジティブに理解をした割合は調査1より約30%増加し、ネガティブな理解より約60%多くなった。

調査3 自由記述回答：社長の出講後のサン・リットについて

調査2と大きな変化はなかった。

調査4 自由記述回答：KDS作成・発表後のサン・リットについて

サン・リットについて「面白い」「新しい挑戦」「福祉への新価値提供」などの記述回答があり、サン・リットの未来について高評価となった。ポジティブな理解は100%となった。

これらの調査の結果をまとめると、サン・リットに対してポジティブな理解をした学生は、公開された情報を調べた後には24%しかいなかったが、サン・リットのKDSを配布後では67%、社長の出講、自身で全社用KDSを作成、作成したKDSを発表した後には100%と、サン・リットをポジティブに理解する割合が大きく増加した。

4.2. 質問紙調査の各項目の結果と分析

5段階リッカート法で回答を求めた質問紙調査の結果をまとめ、表2に示す。以後の調査結果の数値はすべてパーセント表示で、小数点以下2位を四捨五入している。

調査2 (2021/5/7)：サン・リットのKDS配布・簡易版KDS作成後の結果

企業経営に関心をもつ（全くそのとおり・ややそ

表2 質問紙調査項目別比較

質問項目		企業経営に関心がある						将来企業を経営する 立場になりたい					企業の経営が理解できている						サン・リット企画が 理解できている				
回答*	回数	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
調査	2021/5/7	2	41.7	25.0	33.3	0.0	0.0	25.0	33.3	8.3	25.0	8.3	0.0	16.7	25.0	33.3	25.0	0.0	16.7	41.7	33.3	8.3	
	2021/5/21	3	54.5	45.5	0.0	0.0	0.0	9.1	54.5	9.1	27.3	0.0	18.2	18.2	27.3	0.0	36.4	9.1	36.4	18.2	18.2	18.2	
	2021/6/4	4	38.5	61.5	0.0	0.0	0.0	15.4	46.2	23.1	7.7	7.7	30.8	30.8	23.1	7.7	7.7	15.4	61.5	15.4	7.7	0.0	

* 1 全くそのとおり 2 ややそのとおり 3 どちらでもない 4 ややちがう 5 全くちがう

のとりの計、以下同) 学生は 66.7%, 起業願望のある学生は 58.3%, 企業経営を理解する学生は 16.7%, サン・リットを理解する学生は約 16.7% であった。

調査3 (2021/5/21): 社長の出講後の調査結果

企業経営に関心をもつ学生は 100%, 起業願望のある学生は 63.6%, 企業経営を理解する学生は 36.4%, サン・リットを理解する学生は 45.5% であった。

調査4 (2021/6/4): KDS 作成・発表後の調査結果

企業経営に関心をもつ学生は 100%, 起業願望のある学生は 61.6%, 企業経営を理解する学生は約 61.6%, サン・リットを理解する学生は約 76.9% であった。

調査4の結果を調査2の結果と比べると、すべての項目の回答がプラスにすすんだ。

但し、3回目の調査と4回目の調査で、「企業経営に関心」をもつ学生は 100% となったが、「全くそのとおり」という回答は、調査3より調査4で減少し、「ややそのとおり」が、調査3より調査4で増加した。また、「起業願望」は調査3が最も多く、調査3より調査4で僅かに減少しているが、「全くそのとおり」の回答は、調査4では調査3より増加した。

この2点から、「企業経営への関心」や「企業の経営の理解」が回を重ねるにつれ増加している一方、「起業願望」は、社長の講義を聞いて経営現場の難しさを理解したためか、経営というものを知るにつれ難しさも理解したためか、3回目より減少した。

しかし、「起業願望がある」に「全くそのとおり」と回答した割合は、3回目で大きく減少したが、一

旦3回目で大きく減少した「起業願望」は、実際に自分自身で全社用 KDS を描いて発表した後、また増加した。自分事としてサン・リットの KDS を描くことは、サン・リットや企業経営全般への関心や理解も深め、現実的なビジネスモデルを描く力も醸成した。そのビジネスモデルに対して、社長から高評価を受けて、また起業願望が増加したと考えられる。

「サン・リットを理解」できるようになった学生は、16.7% から 76.9% に大きく増加し、KDS の作成がサン・リットへの理解をすすめたと考えてよい。

結果をまとめると KDS 作成により、学生の企業の経営に対する関心や理解はすすみ、起業願望も強くなり、サン・リットに対する理解も大きくすすんだ。

4.3. サン・リットの KDS 配布前と調査3との学生の変化の状態、およびサン・リットの KDS 配布前と調査4との学生の変化の状態の分析

4.3 の調査と先述の「4.2. 質問紙調査の各項目の結果と分析」との違いは、4.2 はそれぞれの段階の状態の調査である一方、4.3 はインターネットなどで公開されている情報で企業を調べた学生の当初の状態と KDS 簡易版作成後の学生の状態の比較、および当初の学生の状態と全社用 KDS を作成後の学生の状態の比較である。

言い換えると、サン・リットの KDS 配布前と調査3の学生の状態の変化の比較、およびサン・リット KDS 配布前と調査4の学生の変化の状態の比較であり、KDS を描く前と描いた後の比較とも言える。

調査結果を以下のグラフ図 3, 4, 5, 6 に示す。尚、「経営デザインシートの書き方」の項目を4回目調

査でのみに加えた。以下に、調査の結果概要を述べる。

経営方針への理解は、3回目より4回目が増加しており、理解がすすんだと100%が回答した。

事業への理解でも、3回目より4回目で増加しており、理解がすすんだと100%が回答した。しかしながら、経営方針の15.4%と比べると、内訳では+1が23.1%と多い。

経営資源への理解では、「どちらでもない」と回答した者が3回目で9.1%、4回目で7.7%と、4回目で少し理解がすすんだと言えるが、全員の理解がすすんだとは言えない結果となった。

サン・リットに将来性があると必ず考えるようになることが目的ではないが、サン・リットの将来性については、KDSを配布した3回目では-1が9.1%

と0が18.2%と将来性があると考えない者が27.3%いた。4回目では、将来性があると100%が回答した。しかし+1が30.8%と、内訳でのプラスは経営方針と比べると少ない。

全社用KDSを描いた後の「経営デザインシートの書き方」の理解については、84.7%（+3は23.1%、+2は38.5%、+1は23.1%）の学生の理解がすすんだが、15.4%の学生が、理解がマイナスになったと回答した。簡易版KDSから全社用KDSを描く段階で理解が困難になったのか、理由は不明である。

これらの調査の結果をまとめると、KDSを描いた後、サン・リットの経営方針と事業と将来性への理解は全員すすんだが、経営資源については全員の理解がすすんだとは言えない。また、約15%の学

図3 経営方針への理解

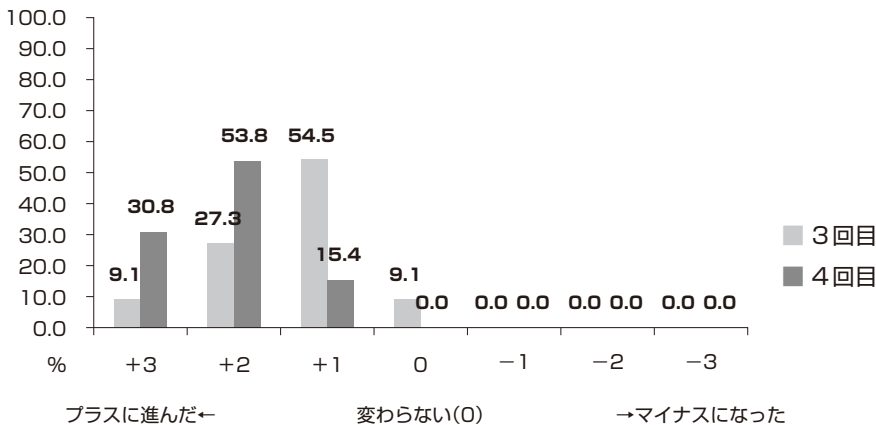


図4 事業への理解

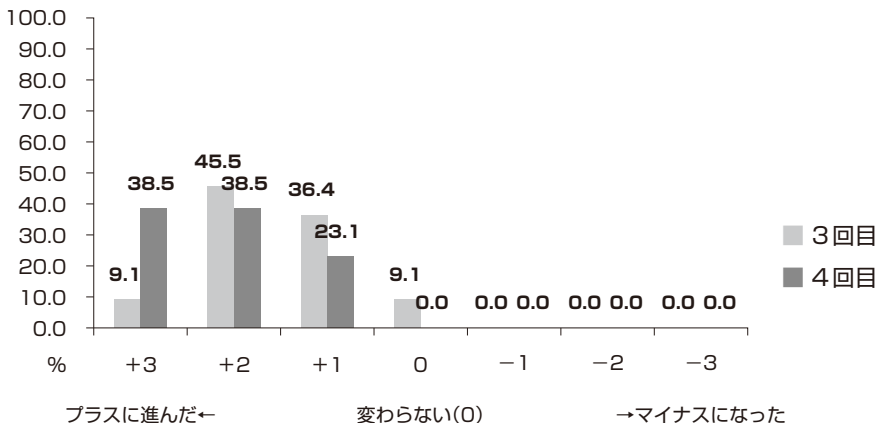


図5 経営資源への理解

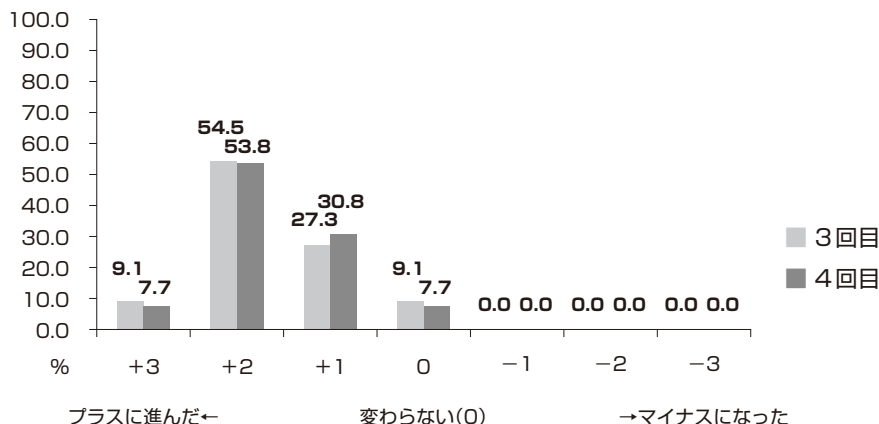
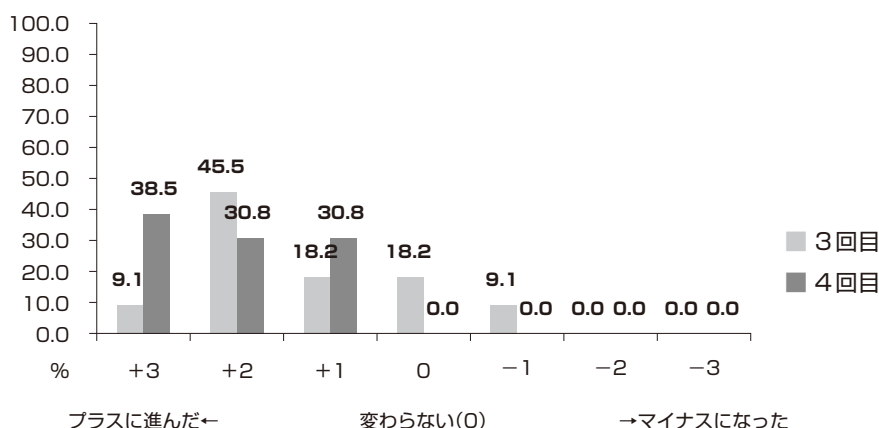


図6 将来性



生がKDSへの理解が後退したと回答した。

4.4. 簡易版KDSと全社用KDSに描かれた「未来の提供価値（著者要約）」の変化

学生が描いた簡易版KDSと全社用KDSにおける「未来の提供価値」の変化を要約し、表3に示す。

簡易版KDSと全社用KDSのフォームの違いはあるものの、全社用KDSでは簡易版KDSと比べて、未来の提供価値がビジネスモデルとして具体化されていた。ビジネスモデルのイメージのデッサンやデザインまで発表に加えた学生もあり、取り組みたいビジネスモデルがいくつもあると岡田社長より高評価を受けた。学生がサン・リットの未来の提供価値を描き、自身が「会社でやりたいこと」と「会社でやれること」を発表することにより、サン・リット

の学生への理解もすすんだ。結果として、学生と企業の相互理解が双方向ですすんだと考えられる。

4.5. サン・リットKDSと学生KDSの比較

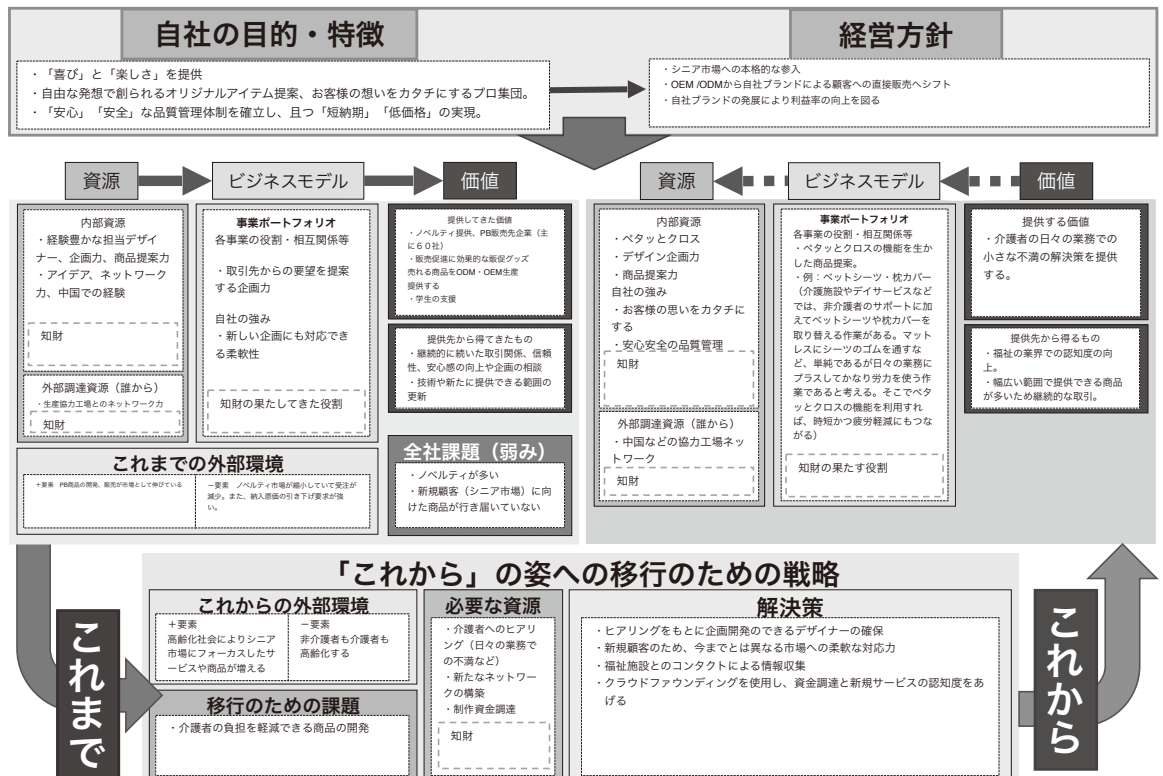
サン・リット岡田社長より選ばれた学生の大橋美波さんの全社用KDSと、サン・リットのKDSを図7、8に示す。

サン・リットKDSの未来への提供価値は、自社ブランド(MOAMA)だるまニャンによる表情豊かな生活とお客様への笑顔であったが、大橋さんが描く未来の提供価値は、サン・リットがだるまニャンを通じて市場としたい介護者の日々の不満の解決・負担の軽減であった。一方、初期に大橋さんが描いた簡易版KDSでは、お客様の「欲しい」を実現する信頼であった。

表3 簡易版 KDS と全社用 KDS に描かれた未来の提供価値の要約の比較

	簡易版 KDS	全社用 KDS
A	「人の手助けになる」を創造	介護ベッド：自分で起き上がることができない人に自分で起き上がる喜びを
B	より独創的なもの	一枚の布の服：介護者も楽に楽しめる生活
C	服を着る：デザイン性が高く高品質でスタッフが楽になる	毎日着る服：毎日着て健康的で元気になる
D	お客様の欲しいを	介護の小さなニーズ：介護の負担軽減
E	ターゲットをしぼった高品質・低価格	ゲル素材：子育てにママとパパに安心・安全を
F	深いコミュニケーションで高齢者・障がい者への安心	アイデアを形に：マイノリティ市場の「欲しい」に応えるサービスとモノ
G	オープン化されたものづくり	オープンプラットフォーム：介護者の負担軽減とメンタルケア
H	コトづくりで繋がる	ワークショップ：モノ・コトづくりの楽しさ
I	プラスワン意識からの企画力	介護業界の靴：介護靴を通じた介護者の安全と満足
J	発信する力 (HP)	社会復帰のサポート：被介護者へ社会の繋がりや生きがいを
K	高くても売れる信頼性	アナログの遊び：こども・高齢者ターゲット相互のふれあいを
L	世の中にないものをだれでもつくれるサポート力	ロボット技術：買物の負担軽減
M	ブランド力を高める力	イベント：シニア市場に家族の交流のきっかけづくり

図7 学生（大橋美波さん）全社用 KDS



経営デザイン・シート		企業名	株式会社サン・リット企画	作成年月日	2019年11月2日
自社の目的・特徴・事業概要			経営方針		
(1) 経営理念 私たちは商品の価値、立案、生産を通じて多くの人に「喜び」と「楽しさ」を提供できる会社を目指します。 私たちは仕事をすることで「考える」事を進め、そして人と人との交流を通して社会に貢献できる会社を目指します。 私たちはブランドを創出、協力会社へその最新ノウハウを提供して人々に、そして仕事の仲間を通して「感謝する」事を大事にします。 私たちは仕事から得る達成感や誇りや「社員の幸福」を目標としています。 (2) コンセプト 自由な発想で創られるオリジナルアイテム提案。お客様のニーズに応えるプロダクトの企画です。 ノベルティ(プレミアム)の企画・デザイン・製作及び各種小販路でのOEM/ODM制作などをメインに、「よろこび」「たのしみ」を「カタチ」にする事が得意な会社です。また、海外生産においては工場とダイレクトに取引をしており、「安心」「安全」な企画・商品開発体制を確立し、言わずが「納期順」「価格順」を実現しております。			今後の経営戦略 ・3年後売上3億1000万円、経常利益1700万円を目標とする。 ・事業分野を販売先市場へノベルティが50%/ODM比率によるP B提供（相手ブランド） および、自社ブランド（MA O M A 変換型）による顧客への直接販売へ事業展開をサポートしていく。 ・事業シフトによる利益率の向上（P B、自社ブランドは利益率が高い）および受注の増減、安定化 ・資源調達の変化化（キャシュフローの安定化、増大）		
資源	ビジネスモデル	価値	資源	ビジネスモデル	価値
内部資源 ●人材育成 ・経験豊富な企画デザイナー ・デザイン企画力、経歴豊富 ・社長 - アイデア、ネットワーク力、中国での経験、経歴実績深い知識（1985年から） 外部関連資源（誰から） 中国にある協力工場のネットワーク 井森社1社 協力工場30社 知財	資源をどのように用いて価値を生み出すか ●顧客に対する対応策を企画力 ・販売先向け事業展開の企画に する企画能力、速達のため大規模販路やノウハウからの企画能力。 ・OEM/ODM対応可能 ・受注のワンストップ対応の確保 デザイナーによる受発から生産指示、納品まで一貫と担当するワンストップサービスへの対応。 企画責任、品質保証、品質維持の提供 ●製品の試作納品ができる仕組み 依頼から試作まで2週間納期程度で可能 ●生産のコスト、品質の安定 中国で生産するため、国内よりは低コストでの生産が可能	提供する価値 ●企画力・企画性 ●P B販売力・販売力 主な販売先 60社 通信販売業者、百貨店、SPA業者、広告代理店、飲食業、自動車販売店 何を 販売先受注に効果的な高品質グッズ、売上の伸びるOEM、ODM生産で提供する。 提供側から得てきたもの 継続した取引関係、信頼性、安心感 や企業の相談、新規取引先の紹介など	内部資源 ●人材育成 ・経験豊富な企画デザイナー ・デザイン企画力、提出した実績豊富 ・社長 - アイデア、ネットワーク力、中国での経験、経歴実績深い知識（1985年から） ●接客機能や大手との関係 研究開発、アイデアの提供、実現化 外部関連資源（誰から） ●中国にある協力工場のネットワーク 井森社1社 協力工場30社 ●販売先 大手GMS、通信販売、ネット販売先、介護施設、病院、美容など 知財 ●特許 ●商標	資源をどのように用いて価値を生み出すか ●オンラインでの企画提案・制作力 ●顧客への企画提案力 ●経験、ノウハウからの企画力により迅速なP B開発、ニーズからワンストップ具體的提案力 ●販売先から需要を具体的に形にする企画能力、速達のため大規模販路やノウハウからの企画能力。 OEM、ODM対応の両方でも可能 ●外部部門とのネットワーク 自社ブランドの開発や外部専門家とコラボ ●受注のワンストップ対応の流れ 顧客デザイナーが受発から企画、生産指示、納品、まで責任を持って対応（企画に対する責任、品質保証、品質維持） ●試作での試作納品ができる仕組み 依頼から試作 2週間納期程度 ●生産のコスト、品質の安定 中国で生産するため、国内よりは低コストでの生産が可能。 ●顧客の販売チャネル 自社ブランド(MAOMA)を開拓し掲げる各店舗チャネル	提供する価値 ●企画力・企画性 ●P B販売力・販売力 主な販売先 60社 通信販売業者、百貨店、SPA業者、広告代理店、飲食業、自動車販売店 何を ●自社ブランド(MAOMA)だるまちゃん・表情豊かな生き物を取り戻すこと出来る・認知度などの改善（情報の特定、意図の理解） 子供、親戚との交流のきっかけ ●相手のPR、販促費ハバディ ●顧客先の販売促進の目的が達成できる PB、ノベルティ、サービスの提供 ●お客様に笑顔を与えられるノベルティ、サービス提供 ●販売先の売上、利益の増大に貢献 顧客の課題 MAOMAブランドのロイヤリティ獲得や顧客の拡大、リピートや新規アイデア、共同開発などの提案 継続した取引の依頼や企業の相談など
(+) これまでの外部環境 (-) 前年、業績、意欲的な生産だがキーワードとしていた商品、サービス需要は大きく減少。特に児童、健康系などのジャンル増加傾向が見られる 市場予測 年齢層別：若年層は引き続き多様化する。少子高齢化の進展で現在10歳代が2025年には2割弱の割合 移行のための課題 前年と比べ急激な変化とキーワードとしての商品、サービスの企画開発力の必要な方向上 販売チャネルの再構築 製造した生産機材の再構築（中国以外に開拓する）			必要資源 ●能力があるデザイナー ●外部機関とのネットワーク構築 ●販売チャネル ●生産の生産点確保 知財 ●特許 ●商標、秘密、特許権 営業秘密		
「これから」の姿への移行のための戦略			解決策 (1) 企画開発できるデザイナーの人員と質の確保 特に自社P B (MAOMA) の企画開発に必要な知識の習得、人材の採用 (2) 外部機関とのネットワーク構築 医療機関、大学、官庁などへのアクションやメディアへのプレスリリース (3) 販売チャネルの新規開拓に拡大 MAOMAブランドの取扱店の開拓 大手GMS、通信販売先、ネット販売先、未開拓市場への参入など (4) 複数の生産拠点確保 生産拠点を中国だけでなく、東南アジアでも生産出来るように開拓する。 品質維持の仕組みづくり（標準など）		

サン・リットのKDSの知財欄には、MOAMA 及びだるまニヤンの商標登録が記載されており、それが全学生の手元に配布されたにもかかわらず、KDS簡易版・全社用のどちらでも、大橋さんも含めたすべての学生の知財の項目欄は空欄であった。

本研究の分析結果からは、公開された情報の調査だけでは企業経営への理解度が16.7%、サン・リットへの理解度は16.7%とどちらも低かったが、簡易版KDSの作成後と社長の出講・全社用KDSの作成・発表後では、企業経営への関心は100%、サン・リットへの理解も約80%他、すべての項目で理解がすすんだ。社長の講義内容に対する学生の関心も高く(図1)、履修していない学生からオブザーブ参加の希望がでるほどであった。これは事前の学生間の評判によるものであり、KDSでサン・リットに対する理解がすすんでいた効果であろう。社長の講義では、KDSに描かれていた未来で提供する価値が明確であり、学生もKDSを描いていたことか

ら、相互のコミュニケーションが円滑となった。よって、講義におけるKDSの活用では、大きな効果を得られたと考えている。

この結果を学生の就職活動に展開して考えてみると、現在就職活動で行われている公開情報の調査や企業の説明では、学生が企業や企業経営を理解ができていとは言えず、KDSの作成が企業や企業経営への理解をすすめ、企業と学生の相互理解にも資すると期待できる。同じフォームの上に経営のデザインを描くことは、同じプラットフォームの上でコミュニケーションができるということである。KDSの最大の利点は、シンプルであるため、年齢や業種を問わず、幅広い層が同じプラットフォームの上で議論できる点にあると筆者は考えている。

図9は、本研究の結果をインプリケーションした、学生の就職活動のコミュニケーションモデルである。具体的には、現在の学生の就職活動に、SKDS（これ以後SKDSは学生によるKDS、CKDSは企業によるKDSと区別した）を取り入れた、学生と企業相互の効果的なコミュニケーションモデルを示している。

先述したように、就職活動の開始時に行う学生の自己分析にKDSの簡易版を用いる。

次に現行の就職活動では、業界・企業調査を行うが、本研究の1回目の記述調査結果から考えると、学生が手にいれることができる公開情報だけでは、業界や企業についての理解がほとんどできていな

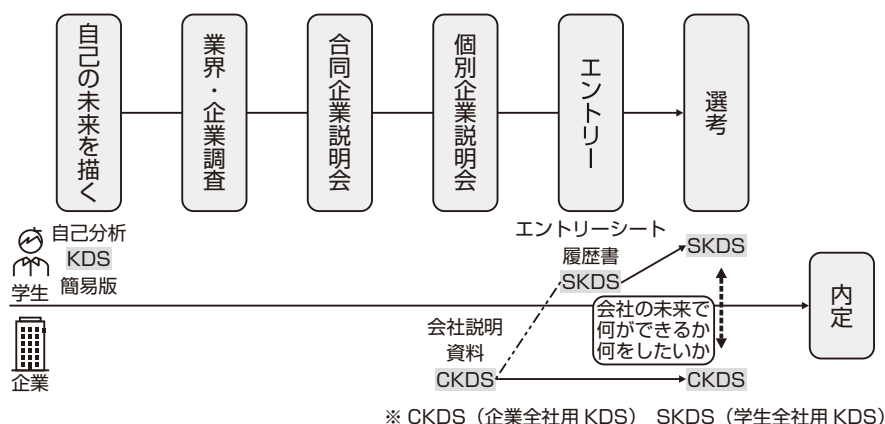
い。本研究の2回目の調査結果で明らかになったが、少なくとも個別企業説明会の段階で、企業からCKDSが会社の説明資料として配布されることにより、企業への理解がかなりすすむと考えられる。また、会社説明は、大部分が企業の現状についてであるが、CKDSは未来を描いており、この点はこれから長い人生を生きていく学生にとって重要である。

一方、現状の学生から提出されるエントリーシートは、概ね自己PRが主であるが、この時点で、エントリーする企業の将来を、学生が「自分事」としてSKDSに描くことにより、企業に対する理解がすすむ。SKDSをエントリーシートと履歴書に加えて提出し、面接選考において、自らが描いた未来の企業の提供価値の中で、何がしたいか何ができるかを発表することが、双方向の効果的なコミュニケーションの方法となる。就職における学生と企業の相互理解を深めるKDSの活用は、学生および企業どちらかがKDSを描くことでは不十分であり、双方がKDSを描くことが前提となる。

企業経営や企業を理解する講義でKDSを活用すると理解がすすむと考えられること、就職活動時において従来の資料に加えてKDSを相互に資料として追加することにより、コミュニケーションも円滑となり、相互理解が大きくすすむと考えられることを本研究の結論とする。

企業が未来で提供する価値を描き、その中で自身が創造的に何をしたいか、何ができるか考えること

図9 就職活動における企業・学生のコミュニケーションモデル



の必要性を主張するため、Gratton (2011) の「子どもたちへの手紙」からの引用で本稿を締めくくりたい。「みなさんは、これまでどの世代も経験したことがない難しい課題にぶつかるでしょう。どういう仕事をするか、どのように働くか、どこで誰と働くかという選択肢は増えますが、自分の働き方を自分で選ぶ以上、自分の責任で賢い選択をしなくてはなりません。(中略)所得と消費を中核とする働き方を卒業し、創造的になにかを生み出し、質の高い経験を大切に作る働き方に転換することです。」改めて、企業と学生がKDSを活用して相互理解を深め、明るい未来を創造してほしいと強く期待する。

今回の研究の限界は、サンプル数が13と小さかったため、調査結果が偏っている可能性がある。自由記述回答もサンプル数が小さく、分析を手作業で行ったため、著者の主観がバイアスとして入っている可能性がないとは言えない。また、回答は学生の主観的な自己評価であり、客観性を担保できていないことも、本研究の限界である。

【謝辞】本研究を行うにあたり、多くの方々にご協力を頂きました。経営デザインシートを教育現場に導入するにあたり、経営デザインシートを描いた経験のある企業と連携して取り組むことが必要でした。研究の枠組みの構築にあたり、一般財団法人知的財産研究教育財団事業部長 近藤泰祐様にご支援を頂き、厚くお礼申し上げます。株式会社サン・リット企画代表取締役 岡田利哉様、名古屋商工会議所中小企業・会員支援部中

央支部経営指導員 内田欣也様には、ご出講や学生の発表会へのご参加と学生のビジネスモデルへの評価など、講義に対して、また本研究に対して温かいご支援とご協力を賜り、心からの感謝の意を表します。あわせて株式会社サン・リット企画様の経営デザインシートを本研究において公開することについてもご快諾下さり、お礼申し上げます。末筆になりましたが、大橋美波さんをはじめとする学生のみなさんには、非常に熱心に講義へ取り組む中で、質問紙調査・結果公開にご協力頂き有難うございました。ご支援頂いた皆様に、深い感謝の意を表します。

注

- 1 総務省統計局 (<http://www.stat.go.jp/data/topics/topi1261.html> 2021年8月13日閲覧)
- 2 アイデム「2018新卒採用に関する企業調査」2017年5月1日状況 (https://apj.aidem.co.jp/upload/chousa_data_pdf/317/2017_05kigyuu.pdf 2021年8月13日最終閲覧)
- 3 株式会社サン・リット企画 HP (<https://www.sun-lit.co.jp/> 2021年8月27日最終閲覧)
株式会社サン・リット企画 経営デザインシート / 名古屋商工会議所 (https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/keiei_de_sign/pdf/nagoya_sunlit_02.pdf 2021年8月27日最終閲覧)

参考文献

- 谷口茂謙 (2020)「日本の大学におけるキャリア教育の新たな方向性についての研究—ビジネスコミュニケーションにおける自己認識を変えるために—」『常葉大学大学院国際言語文化研究科研究紀要』第1号, pp. 56-63.
- Gratton L. (2011) *The Shift by Lynda Gratton*, London: Tuttle Mori Agency, Inc., (池村千秋訳『ワーク・シフト』第25刷, プレジデント社, 2020年)
- Gratton L., and Scott A. (2016) *THE 100-YEAR LIFE*, London: Fraser & Dunlop Ltd. (池村千秋訳『ライフシフト』第18刷, 東洋経済新報社, 2021年), pp. 374-377.
- 柳澤武 (2016)「高齢者雇用の法政策—歴史と展望」『日本労働研究雑誌』No. 674, pp. 66-75.
- 吉村大吾 (2013)「大学生の就職活動とキャリア教育における企業理解」『追手門学院大学教育研究所紀要』第31号, pp. 17-24.