

地域の中小企業への越境・共同活動の仕組みと 効果に関する考察 -富士ゼロックス株式会社とNPO法人G-netによ るシェアプロジェクトの事例より-

今永 典秀¹

¹正会員 岐阜大学 地域協学センター 特任助教 (〒501-1193 岐阜県岐阜市柳戸1-1)
E-mail:norinagoyanori@gmail.com

中小企業が抱える課題を一定のスキルを有した社会人がプロボノとして協働するプロジェクトについて取り上げる。NPO法人G-netと富士ゼロックス株式会社が協力し、28名の富士ゼロックス社員が社内の人材育成の一環として、東海地区の中小企業6社と協働したシェアプロジェクトの事例を考察する。G-netは中小企業と連携し、課題設定と進捗管理・サポートなどを行なった。参加者へのアンケート調査から、経営判断や決断の重要性に触れるなど、大企業では得られがたい経験が得ることができた。課題提供企業の中小企業にとっては、自社の現状や課題に対する第三者からの評価や、自社にないノウハウの吸収や、自社の若手職員の人材育成などの効果が確認できた。

Key Words :*Human resources development, collaboration, entrepreneurial education, CSV, cross-border learning*

1. はじめに

経済産業省¹⁾(2017)は「一億総活躍プラン」の実現に向けて、働き手一人ひとりが出産・育児介護などのライフステージに合わせ、働き方を柔軟に選択できる社会を作り上げることが必要であり、兼業・副業やテレワークに加え、時間と場所を選ばない「雇用関係によらない働き方」の重要性を主張し、その選択肢としての確立が柔軟な働き方の実現の鍵を握ると述べている。働き方改革の実現のために9つの検討テーマと19の対応策を掲げられており、テーマの一つである「柔軟な働き方がしやすい環境整備」においては、時間や空間の制約にとらわれることなく働くためのテレワークの重要性や、兼業・副業が新たな技術開発・オープンイノベーション・企業的手段として有効であることが述べられている。今までの日本企業による終身雇用・年功序列・OJT中心のキャリア形成から、「ジョブベース」の働き方へシフトし、自らのキャリアを様々な環境の中に身を置きながら、自ら主体的にキャリア形成を遂げることが予測されている。

このような状況を踏まえ、本研究では中小企業が抱える課題について一定のスキルを有した社会人がプロボノとして協働して解決に取り組むプロジェクトを取り上げる。具体的にはNPO法人G-netが富士ゼロックス株式会社と協力し、東海地区の中小企業6社に対し、28名の富士ゼロックス社員が社内の人材育成の一環として協働したシェアプロジェクトの事例を考察する。プロジェクトへの参与観察、参加者への意識調査及び、関係者へのインタビュー調査を通して、その概要と効果を明らかにする。

2. 先行研究

本研究の研究対象は、本業を有する社会人が自らのスキルや経験を活かし、無償のボランティアとして中小企業の課題に対して協働するプロボノと、外部の人材と協働する中小企業と、その仕組みをコーディネートする中間支援組織の3者である。今回は、富士ゼロックスが研修プログラムの一環として中小企業の課題解決に取り組むものであり、このように自らのスキルを活かした無償の

ボランティアをプロボノと呼ぶ。嵯峨²⁾ (2011) によるとプロボノはラテン語の「Pro Bono Publico (公共善のために)」を語源とし、社会的・公共的な目的のために、自らの職業を通じて培ったスキルや知識を提供するボランティア活動と定義し、プロボノの役割と全体像をレビューしている。プロボノのように自社の属する環境を超えた職場外の活動の学修効果については、中原³⁾ (2012) が「越境学習」として、「個人が所属する組織の境界を往還しつつ、自分の仕事・業務に関する内容について学習・内省すること」と定義し、組織外の学習効果について有効性を示した。また、杉岡ら⁴⁾ (2016) は、京都府におけるプロボノ活動の事例研究から、地域課題解決の担い手となる可能性を見出した。さらに、藤澤・香川⁵⁾ (2015) では、プロボノ活動へ参加する効果について、組織にとって従業員の変革的役割志向を伴う組織再社会化の機会となり、働く上での自己や所属組織の資源に関する理解を促進する場合があることを示した。ドラッカー⁶⁾ (1999) が、これからの社会では、自分に責任を持ち特定の組織に依存せず自分のキャリアは自分で決めることが求められることから、仕事以外の仕事を本業外で有し、社会活動等に参加することにより、本業とそれ以外のキャリアを両立させる生き方としてパラレルキャリアの概念を提示した。パラレルキャリアを推奨する背景には、知識労働者は生涯にわたる活動を続けることを望み、会社外で別の世界を持つことが生涯にわたる活躍につながると言及した。さらに、パラレルキャリアに関しては、石山⁷⁾ (2015) がパラレルキャリアを促進する事業主体について、中間支援団体としてNPO、プロボノ、フューチャーセンター、地域活性化を進める任意団体等、様々な活動形態が存在することを示した。石山⁸⁾ (2016) は「働くこと×働くこと」という枠組みで、社会活動、地域活動、社会人大学院や研究会などにおける学び、趣味のサークル、家事、育児など人生の役割を自在に組み合わせることで、個人と組織の双方に相乗効果があると述べた。

表1：受入れ企業について

企業	業種	本社	従業員数	プロジェクト内容
A社	製造業	愛知	30人以下	新商品のマーケティング戦略
B社	製造業	岐阜	30人以下	新商品開発とマーケティング戦略
C社	製造業	愛知	30人以下	地域活性化企画の立案
D社	林業	岐阜	100人以下	新商品のマーケティング戦略
E社	工業用塗装	愛知	100人以下	新商品開発とマーケティング戦略
F社	医療法人	岐阜	50人以下	新サービス開発

このようにプロボノやパラレルキャリアの効果に関する研究が行われているが、大企業が地域の中小企業と協働した取組みに関する研究は多くない。従って、本研究では、大企業の社員が研修プログラムの一環としてプロボノとして地域の中小企業の課題解決に取り組むシェアプロジェクトの事例を取り扱い、その効果を明らかにする。

3. シェアプロジェクトの事例について

シェアプロジェクトは、2018年1月から4月までの約3か月間にわたって富士ゼロックスの28名の社員がプロボノとして愛知県と岐阜県の6社の企業の課題解決に取組み、最終成果を発表するものである。特徴は、事前にコーディネーター役であるG-netがプログラムの設計を実施するとともに、グループに1名のスタッフが案件の進捗管理のためにコーディネーターとしてグループに参加することである。

今回のモデルに関しては、3つの役割が登場する。1つは参加者であり、2つは課題提供企業であり、3つは伴走役（仲介者）である。

参加者に関しては、富士ゼロックスの研修の一環として富士ゼロックス社員28名が参加した。参加者の属性は次のとおりである。性別は、男性は18名(64.3%)、女性は8名(28.6%)、不明2名(7.1%)であった。年代は、20代が8名(28.6%)、30代が18名(64.3%)、不明2名(7.1%)であった。転職経験の有無は、転職経験無しが23名(82.1%)で、転職経験有り(1回)が3名(10.7%)、不明2名(7.1%)であった。

2つ目の課題提供企業は、従業員数は10人～100人の規模の6社であり、愛知県と岐阜県を拠点とする中小企業を中心に、業種は製造業、木業、工業塗装、医薬法人等であった。プロジェクトのテーマとしては「新商品開発」「マーケティング戦略」「新サービスの開発」「地域活性化企画の立案」等であった(表1参照)。冒頭でフィールドワークを実施し、企業の実態を把握し企業の実態を把握した。

3ヶ月間で成果を出すことを目指し、冒頭に企業のフィールドワークを実施するが、それ以外の打ち合わせについては、スカイプ等を活用し遠隔地同士のオンライン上のMTGを実現可能にした。全体としては、中間発表を行い、最終的に2018年4月20日にプロジェクトの成果を発表した。

プロジェクトの設計は、G-netが中心となり企業と課題を協議して定めた。G-netは2001年10月に秋元によって設立された。ミッションとしては「地域へ愛着をもち、地域課題の解決に主体的に取り組んでいく人材育成を通じ地域活性化を目指す」ことである。G-netは2009年に経済産業省「ソーシャルビジネス55選」を受賞し、2012年「ものづくり日本大賞」青少年育成部門・優秀賞受賞を受賞するなど外部からの評価を受けている。具体的な事業は、岐阜県・愛知県を中心とした中堅・中小企業に対して大学生が1か月以上の期間にわたる長期間の課題解決・新規事業企画立案のインターンシップを中核とし、2013年から中小企業のみぎうで人材の新卒採用支援事業を実施している。蓄積したインターンシップのコーディネートノウハウを活用した企業向けのサービスや、社会人向けのプログラム開発を実施している。シェアプロジェクトの取組みに関しても、過去の事業を通して蓄積した地域の中堅・中小企業との関係性や、インターンシップで培われたプログラム設計や、コーディネートのノウハウを活かした取組みである。

4. 調査・分析

シェアプロジェクトへの参加の効果を明らかにするために、本プロジェクトの参加者である富士ゼロックス社員に対して意識調査を行った。調査内容については以下の通りである。

- ・ 調査方法：2018年6月にアンケート用紙を配布し回収した。
- ・ 回答人数：参加者28名中26名の回答が得られた。（有効回答数：92.9%）
- ・ 現在の仕事の状況として、1「仕事への愛着」2「職場の人間関係」3「やりがい」4「意思決定権」5「仕事の負担感」6「成長実感」7「貢献度」8「視野が広がる経験」9「時間の自由さ」10「お金の自由さ」11「出世意欲」の11項目について調査し、5段階での回答を得た。
- ・ プロジェクト終了後の成果として1「総合的満足度」2「成果の達成」3「視野の広がり」4「企業への貢献」5「能力・経験を活かした貢献」6「経営者視点の判断」7「将来のキャリアを検討」

8「現状の能力把握」9「自己効力感」10「挑戦心」11「決断の重要性」12「自社への愛着」13「自社の活動への相乗効果」14「自社で活かせる能力の修得」15「仕事で得られない経験」16「本業との両立」17「家庭・プライベートとの両立」18「周囲との関係（評判）」19「体調管理」20「受入れ企業への興味・関心」21「プロボノの継続実施」、22「パラレルキャリア活動への関心」の22項目について調査し、5段階での回答を得た。

調査結果に関しては以下の通りである。現在の仕事の状況について5段階評価で調査した（5非常に満足できる、4満足できる、3どちらともいえない、2あまり満足できない、1満足できない）結果、平均値は1「仕事への愛着」3.2、2「職場の人間関係」3.9、3「やりがい」3.3、4「意思決定権」2.7、5「仕事の負担感」3.0、6「成長実感」3.0、7「貢献度」3.9、8「視野が広がる経験」3.2、9「時間の自由さ」3.1、10「お金の自由さ」3.1、11「出世意欲」3.2であった。プロジェクト終了後の成果の結果の平均値は、1「総合的満足度」4.5、2「成果の達成」3.7、3「視野の広がり」4.2、4「企業への貢献」4.1、5「能力・経験を活かした貢献」3.8、6「経営者視点の判断」3.5、7「将来のキャリアを検討」3.7、8「現状の能力把握」4.0、9「自己効力感」3.4、10「挑戦心」3.9、11「決断の重要性」4.3、12「自社への愛着」3.2、13「自社の活動への相乗効果」3.5、14「自社で活かせる能力の修得」3.6、15「仕事で得られない経験」4.3、16「本業との両立」3.7、17「家庭・プライベートとの両立」2.9、18「周囲との関係（評判）」4.7、19「体調管理」3.5、20「受入れ企業への興味・関心」4.0、21「プロボノの継続実施」3.3、22「パラレルキャリア活動への関心」4.1であった。

5. 考察

参加者に対する意識調査と富士ゼロックスの担当者、受入企業に対するインタビュー調査と参与観察を通じたシェアプロジェクトの効果について考察する。

参加者の意識調査の結果、「総合的満足度」は4.5と高い結果が得られた。その他に高評価の項目は、18「周囲との関係（評判）」11「決断の重要性」15「仕事で得られない経験」3「視野の広がり」であった。1「総合的満足度」・2「成果の達成」と各質問の平均の差についてt検定を行った。1「総合的満足度」については、11「決断の重要性」と15「仕事では得られない経験」18「周囲との関係（評判）」を除く18項目につ

いて統計的有意差が認められた。また、2「成果の達成」については、3「視野の広がり」11「決断の重要性」12「自社への愛着」15「仕事で得られない経験」17「家庭・プライベートとの両立」18「周囲との関係（評判）」で統計的有意差が認められた（表2参照）。参加者にとっては、中小企業のプロジェクトに参加することによって、経営判断と決断の重要性に触れるなど、大企業では得られがたい経験が得ることができたと推察される。その結果として、視野が広がる経験に繋がったと推察される。

企業にとっての効果としては、プロボノプロジェクトを実施するにあたって非常に重視した点は「従業員が守秘義務を漏らす可能性」や「個々の参加者の成長」、 「参加者の体調管理」であり、重視した点は「本業との両立について」と「職場上司の理解について」であることが確認できた。企業側がこのプロジェクトに期待する目的は、参加社員がバリューチェーン全体を捉え、事業を考える事業化スキルの獲得することと、社内で経験で

きない修羅場経験によるリーダーシップの向上を目指した取組みの意図を把握した。実際にプロジェクトを終えて「良かった点」は、社内では経験し難い自身の職種の枠を超えた事業化や受入企業の経営者と協働した体験や、受入企業のビジョンに共感して自身の能力や経験を踏まえて最後までプロジェクトをやり遂げたことと言及を得た。

本プロジェクトの課題提供先の中小企業にとっての効果は、大企業社員との交流により、論理的思考力の必要性や、フレームワークに落とし込んだ思考方法、計画立案、会議の事前の準備などの回答が得られた。その他の効果は、自社のみでの取組みでは視野が狭くなるが、顧客視点の第三者的な客観的な意見により、商品の付加価値向上や、商品開発・改善のヒントに繋がるといった意見があった。また、若手職員がプロジェクトに関与することにより、活動を通じた人材育成や、外部との連携を通じた経験に繋がった。

表2：参加者への調査（創造的満足度と成果の達成とその他項目の平均の差について）

項目	平均	分散	標準偏差	満足度の平均との検定			成果の達成の平均との検定		
				統計量t	自由度	P値	統計量t	P値	
1 総合的満足度	4.462	0.338	0.582	-	-	-	-	-	
2 成果の達成	3.731	0.845	0.919	3.718	25	0.0010 **	-	-	
3 視野の広がり	4.231	0.345	0.587	2.287	25	0.0309 *	2.6874	0.0126 *	
4 企業への貢献	4.077	0.474	0.688	3.434	25	0.0021 **	1.8058	0.0830	
5 能力・経験を活かした貢献	3.846	0.535	0.732	4.500	25	P < 0.001 **	0.5925	0.5589	
6 経営者視点の判断	3.538	0.338	0.582	5.912	25	P < 0.001 **	1.0000	0.3269	
7 将来のキャリアを検討	3.654	0.715	0.846	4.386	25	P < 0.001 **	0.3276	0.7460	
8 現状の能力把握	4.038	0.518	0.720	2.391	25	0.0246 *	1.2804	0.2122	
9 自己効力感	3.423	0.414	0.643	6.845	25	P < 0.001 **	1.2172	0.2349	
10 挑戦心	3.923	0.714	0.845	3.384	25	0.0024 **	0.8662	0.3946	
11 決断の重要性	4.346	0.555	0.745	0.681	25	0.5021	2.3611	0.0263 *	
12 自社への愛着	3.154	0.695	0.834	7.543	25	P < 0.001 **	2.6701	0.0131 *	
13 自社の活動への相乗効果	3.500	0.820	0.906	4.721	25	P < 0.001 **	1.2958	0.2069	
14 自社で活かせる能力の修得	3.615	0.406	0.637	6.394	25	P < 0.001 **	0.5148	0.6112	
15 仕事で得られない経験	4.308	0.462	0.679	1.162	25	0.2560	3.2609	0.0032 **	
16 本業との両立	3.654	0.955	0.977	4.035	25	P < 0.001 **	0.3188	0.7525	
17 家庭・プライベートとの両立	2.923	1.594	1.262	5.882	25	P < 0.001 **	2.3310	0.0281 *	
18 周囲との関係（評判）	4.654	0.395	0.629	1.224	25	0.2323	4.6291	P < 0.001 **	
19 体調管理	3.500	1.780	1.334	3.503	25	0.0018 **	0.7103	0.4841	
20 受入れ企業への興味・関心	4.000	0.640	0.800	2.601	25	0.0154 *	1.0975	0.2829	
21 プロボノの継続実施	3.308	0.862	0.928	7.500	25	P < 0.001 **	1.7419	0.0938	
22 パラレルキャリア活動への関心	4.115	0.346	0.588	2.368	25	0.0259 *	1.7293	0.0961	
合計	3.818	0.670	0.794			-			

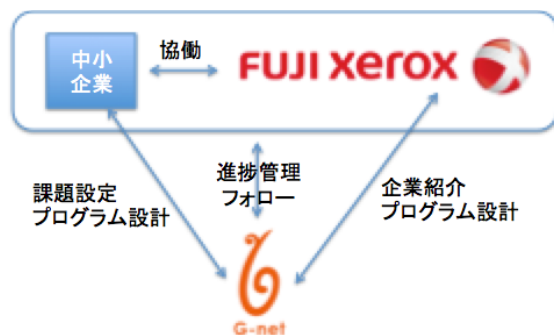
* : P < 0.05 ** : P < 0.01

6. おわりに

本研究では、シェアプロジェクトを通して、中小企業の課題解決について、大企業のプロボノが課題解決策を共同して検討する協働プロジェクトの効果について明らかにしたものである。地域の中小企業とのコーディネーターと課題設定、プロジェクトの進捗管理・フォローをG-net が担うことで、関係者すべての便益が得られるスキームを構築した（図1参照）。

将来の日本においては、兼業・副業が解禁されることが予測され、社外においても活躍できるプロフェッショナル人材が求められている中、大企業内においては貴重な経験である経営陣と議論し意思決定をする機会を得られることが把握できたのは有益な結果であった。また、企業にとってもCSV活動の一環として、従業員の社内研修の一環として位置付け起業家精神の習得を目的としながら、中小企業のビジネス支援を通じた社会貢献活動への寄与は価値があると認められる。今回のシェアプロジェクトは、当初のフィールドワークと中間・最終発表を除いてインターネット上の通信機能を使ったリモートワークを通じて打ち合わせを実施した。このことは、都市部で勤めるビジネスマンの新たなキャリア開発の可能性を示したものである。

図1：シェアプロジェクトのスキームについて



【謝辞】

本研究にあたっては、関係者の皆様へのアンケート調査やインタビュー調査など快くご協力いただきました。富士ゼロックス営業推進部三木チーム長、NPO法人G-net 南田代表理事には研究調査にあたって多大なるご協力を賜りました。深く感謝いたします。

参考文献

- [1] 経済産業省：“兼業・副業を通じた創業・新事業創出に関する調査業務研究会提言～パラレルキャリア・ジャパンを目指して～”，2017.
- [2] 嵯峨生馬：“プロボノ:新しい社会貢献新しい働き方” 勁草書房，2011.
- [3] 中原淳：“経営学習論”，東京大学出版会，2012.
- [4] 杉岡秀紀・滋野浩毅・久保友美：“京都市におけるフューチャーセンターを活用した次世代市民協働政策のための一試論”，同志社政策科学研究，20，pp.115-125，2016.
- [5] 藤澤理恵，香川秀太：“本業外の社会貢献活動(プロボノ)への参加が促進する組織再社会化”，経営行動科学学会第18回大会，2015.
- [6] Peter F.Dracker：“Management Challenges for the 21st Century”，New York, Harper Business, 上田惇生訳 “明日を支配するもの—21世紀のマネジメント革命”ダイヤモンド社，1999.
- [7] 石山恒貴：“時間と場所を選ばないパラレルキャリアを始めよう”，ダイヤモンド社，2015.
- [8] 石山恒貴：“企業からみた兼業とパラレルキャリアの効果とは”，人事実務，No53，pp.6-12，2016.

(2018. ●. ● 受付)

CONSIDERATION ON THE MECHANISM AND EFFECT OF CROSS-BORDER
AND COLLABORATIVE ACTIVITIES TO LOCAL SMALL- AND MEDIUM-
SIZED ENTERPRISES
-FROM THE CASE OF 'SHARE PROJECT' BY FUJI XEROX Co. ' LTD. AND NPO
CORPORATION G-NET-

Norihide IMANAGA

An employee with certain skills deals with a problem that small and medium enterprises have by collaborating as a pro bono. As an example, NPO corporation G-net and Fuji Xerox Co., Ltd. cooperate and 28 Fuji Xerox employees consider cases of share project collaborating with six small and medium enterprises in the Tokai district as a part of human resource development in-house. NPO corporation G-net cooperated with small and medium enterprises, set tasks, carried out the progress management and support. From the questionnaire survey to the participants, it was possible to gain an experience which is difficult to acquire in large companies, and by looking at the management judgment closely, I was able to come in to contact with the importance of the decision. For small and medium enterprises that was offered the challenges from enterprises, we have confirmed effects that they can incorporate the know-how that they do not have in their company, to assess the current situation and problems of the company from the external perspective of the third parties, to utilize the company's human resources development.