

# ミドル人材の活躍推進のために 何をすべきか

——サービス・ラーニングによる企業の人材育成の可能性

中島 豊

(中央大学特任教授)

改正高年齢者雇用安定法の施行を契機に、企業では経営における人件費管理の視点から、特に年功賃金制を中心としたミドル人材の人事制度の見直しに着手している。本稿では、賃金制度が年功的要素を含むことは、社員に対して公正で企業の社会的責任を果たすものであると位置づける。そのうえで、コスト削減よりも企業の付加価値創造を重視する観点から、ミドル人材に対する能力開発と新たな価値を生み出す職務開発を行うことが必要であると結論づける。その育成方法として、本稿では学校教育で一般化しているサービス・ラーニング(SL)を取り上げる。SLは学生が社会奉仕活動を通して学びを深めるものである。本稿では、その手法が企業の人材育成へ展開できる可能性について、凸版印刷株式会社(トッパン)の、福島県の南相馬における災害復興支援を通じた研修の事例を用いて論じる。事例の検討から、被災地における研修には、学習—実践—内省というSLのプロセスが組み込まれており、研修成果は研修参加者の能力開発に結び付いているだけでなく、新たな価値創造に結び付く事業開発の可能性に寄与していることが明らかになった。これに基づいて、本稿では、今後のミドル人材の活躍を推進するうえにおいて、SLの手法を用いた研修が有効である可能性を示唆する。

## 目次

- I はじめに
- II ミドル人材活躍推進の課題
- III 「サービス・ラーニング」への着目
- IV 事例研究——トッパン×あすびと福島による人材育成研修
- V 考察
- VI おわりに

## I はじめに

改正高年齢者雇用安定法の施行を契機に、企業ではシニア層に対する人事制度の見直しや、ミドル層以上に対するキャリア教育の実施などの対応を取り始めている。この背景には、1990年代前半に採用した、いわゆるバブル採用組の従業員の

年齢がもまなく50歳代に到達し、従業員全体の平均年齢も40歳代後半になっていくことがある。

平均年齢が急速に上昇するのは、団塊の世代が賃金のピークを迎え始めた1990年代に、不況の影響もあって、それまで大量採用してきた新卒を採ることを急激に控えたためである。さらに、長期雇用を期待しない非正規社員の雇用を増加させたことも影響している。そうした施策の結果、団塊の世代が賃金のピークを迎えても人件費の増加を抑えることができた。さらに、その年齢層に対して定年後に再雇用をするように法改正がなされても人件費の上昇を吸収する余地も生み出したのである。しかし、その陰では、雇用の維持を優先させた結果として、いびつな人員構成という将来にわたる問題が残された。

次に控えている課題は、バブル期に大量採用し

た社員と、それに続いて入社した団塊の世代ジュニアの高齢化による「2020年問題」である<sup>1)</sup>。特に、国内において従業員1000人以上を抱える資本金10億円以上の大企業では、年齢別雇用者数において、バブル期の採用者のウエイトが雇用者全体の中で最も高くなっている。日本企業における典型的な賃金体系の下では、この層が50～55歳を迎える頃に賃金のピークを迎えるため、今後の人件費負担の急増が予想されている。

藤村(1997)は、1990年代からの企業業績の悪化に伴い、それまでの人事制度に基づいて人件費が右肩あがりになった中高年層に対して、彼らが発揮する能力や達成した成果について、低コストで雇用している若手よりも厳しく評価するようになったとする<sup>2)</sup>。若年から中堅期にかけて業績より低い賃金を甘受してきた中高年層は、生計費の高騰する時期において業績以上の賃金を受け取ることが暗黙の了解とされていたのを反故にされたと感じて労働意欲が下がり、働きがい失われつつある。

本稿では、2020年問題に対応するために、企業や行政の採るべき道は人材育成に重点を置くことではないかと考える。そこで、新たな人材育成の可能性として、企業における「サービス・ラーニング」を取り上げ、事例報告を行う。サービス・ラーニングは、もともと米国の大学教育で実施されている教育手法である。体系的なカリキュラムによって得た知識やスキルを「奉仕活動」(service)を通して実践し、その経験を内省することで、「市民」としての個人の気づきを得ようとするものである。この手法をミドル人材の育成に適用することで、企業と社員と社会を結び付け、この三者のステークホルダーの持続的な発展が期待できるかどうかについて論じていきたい。

## II ミドル人材活躍推進の課題

### 1 エイジズムによる偏見

企業の人事担当者は、2020年問題の根本的な原因は、企業がかつて大量採用し、高齢化してき

ているミドル人材の賃金と仕事のミスマッチが発生していることであるという。今日、ミドル人材に対して、相対的に高い賃金を払う割にはその人材の貢献が釣り合わないといわれる。つまり、企業は、社員の貢献と、労働の対価である報酬に不均衡が生じていると考えているのである。

企業には、「加齢＝職業能力の劣化」という思いこみが強く存在する。かつて、加齢によって能力が低下していくことに伴い、社員は現場から引退して社会保障の分野に引き渡されて、守られるべき社会的弱者になっていくことが当然とされてきたために、「エイジズム」という一種の差別意識が企業の中に浸透している。しかし、1991年に「高齢者のための国連原則」が決議されたように、高齢化する社会においては、高齢者を一律に弱者として扱うのではなく、増加する社会保障費用の負担軽減のためにも、高齢者の多くが自立し、価値創造活動に主体的に参加する社会的強者であり続ける「プロダクティブ・エイジング」<sup>3)</sup>が重要視されるべきである。

小倉(2013)は、『賃金構造基本統計調査』の2005年から2011年までの集計データから、「いわゆる『年功賃金』の特徴が一部で薄れている可能性がある」<sup>4)</sup>(傍点筆者)と指摘しているが、それはあくまで「可能性」であり、最新の『賃金構造基本統計調査』を見ても、年齢によって賃金が上昇する年功賃金カーブが顕著に損なわれているわけではない。

過去20年以上にわたって、年功賃金の不都合がいわれている中で、依然としてこうした年功型の賃金制度が維持されているのは、制度の設計思想の妥当性が未だ失われていないからだと考えられる。

2020年問題に対して、エイジズムの偏見による近視眼的な年功賃金批判とそれに連動した賃金制度改革やコスト削減に議論を終始させてしまうと、経営だけでなく社会へのマイナスのインパクトが危惧される。年功賃金が機能してきた背景を分析し、それに基づいたミドル人材の排除ではなく活躍を推進するような施策を検討していく必要がある。

## 2 年功賃金の「正当性」

エイジズムの裏返しには、賃金制度の正当性は職務ではなく労働者の能力（限界生産力もしくは生産性）と賃金率が一致することで担保されなければならないという日本企業固有の人事制度に対する考え方がある。年功賃金が正当化される根拠は大別して二つある。第一は、伸長している能力と賃金が常に均衡しているという、いわば能力の時価に対して賃金が支払われているという根拠である。

ベッカーの人的資本論では、「人間は教育や訓練によってその仕事能力（経済学の用語でいえば、限界生産力）を向上させうる」<sup>5)</sup>ということを基本的な考え方におき、「企業の負担する投資費用プラス賃金総額が、従業員の企業への貢献総量（限界生産力の総和）に等しくなっている」<sup>6)</sup>とされている。さらに小池（1999）は、熟練において重要な「問題処理や変化への対応に強く要求される」ものは、「知的な推理力」であるとし、1984年の労働省による調査<sup>7)</sup>をもとに、加齢による体力の衰えは職務遂行能力に大きな影響を与えないと論じている<sup>8)</sup>。

これらの考えに基づいて、年齢と賃金、生産性（能力）、貢献の関係を概念的に示すと図1のようになる<sup>9)</sup>。直線 AB は賃金率を表し、雇用期間中は年齢とともに右肩上がりです。ベッカーや小池によれば、この間企業は育成に投資することで社員も生産性（能力）を高めるので、生産性は直線 AB と一致する。生産性がそのまま社員の企業に対する貢献（限界貢献力）になると仮定すると、この線を上辺とする四角形 OABR は企業の社員の雇用期間中の貢献の総和になり、同時に賃金の総和ともなる。

第二の根拠は、年功賃金は、長期雇用を前提とした賃金制度であるということである。前出の藤村（1997）のように、年功賃金の設計思想とは、生計費がそれほど高くない若い時期において業績よりも低い賃金を甘受する一方で、生計費が高くなる中高年期において業績以上の賃金を支払うというものであるといわれる。

八代（2009）が「定年までの長期的な雇用関係

図1 能力の蓄積に応じた賃金と貢献

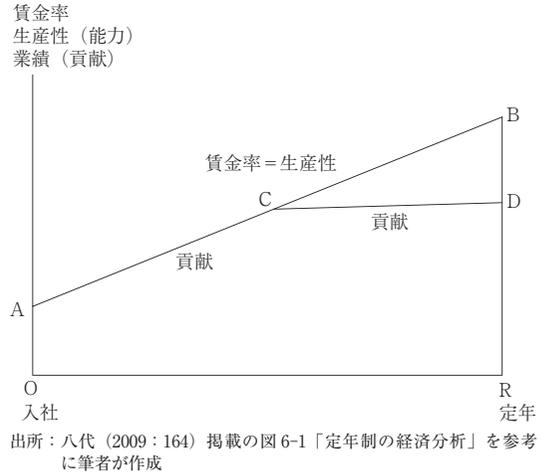
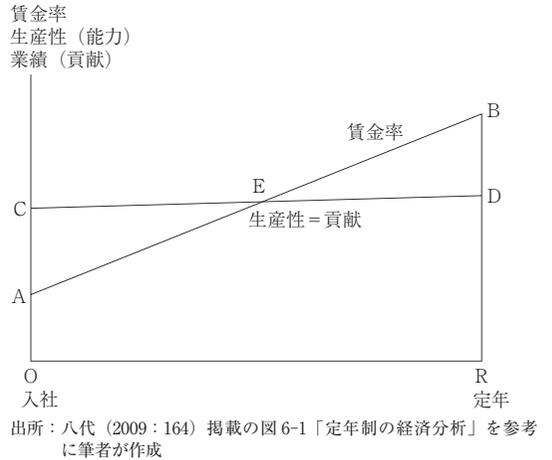


図2 業績の「後払い」を前提とした賃金



の下で、企業はある時は賃金を生産性よりも高く、ある時は低く設定することによって、人材育成を行ってきた<sup>10)</sup>と指摘しているように、このような制度設計の思想のもとでは短期間で貢献と賃金は必ずしも一致しないことが前提となる。その結果、若手・中堅層から中・高年層期に対して、一種の所得移転が行われているとも見えるが、社員のライフサイクルという長期的な視点で見れば、年功賃金は、その収支が一致している故に「正当な」制度であるといえる<sup>11)</sup>。

図2において、左から右に向かって水平方向に引かれている直線 CD は生産性を表す。生産性がそのまま企業に対する貢献になると仮定すると、直線 CD は社員の限界貢献力とも一致すると考え

られる。この線を上辺とする四角形 OADR は企業の社員の貢献の総和となる。

右肩上がりの直線 AB は年功賃金である。直線 CD と AB 交点 E 以降の年齢において賃金は社員の生産性（能力）を上回っている。しかし、それ以前において賃金は生産性を下回っているため、図の三角形 ACE と三角形 EBD の面積が等しい限りにおいて年功賃金の正当性の根拠とされる。

### 3 問題の所在と対応策

年功賃金の第一の根拠に対して、今日指摘される問題は、これまでの人的投資によって高められた生産性（能力）に対して社員の企業に対する貢献性（限界貢献性）が一致しなくなったというものである。図 1 において、直線 AB 上にある点 C の時点以降の年齢において、何らかの原因で貢献性が能力より低下すると賃金と能力の不均衡が引き起こされるのである。

能力と貢献の不均衡が引き起こされる原因は二つ考えられる。一つは、ミドル人材に対して、蓄積された能力に見合うような貢献を引き出すような場を与えていないということである。もう一つは、そのような場が与えられたとしても、そこにおいて、ミドル人材が能力を活用できていないということもある。

これらに対する対応策として考えられるのは、まず、企業をとりまく社会、技術、経済、政治といった諸環境の変化に対応しながら新たな付加価値を生み出すような事業機会を見出し、貢献を引き出せるような職務を開発していくことである。

次に、そのような新たな職務において、これまで蓄積された能力を活かしていくためのメタ能力を開発することも必要になる。固有の職務領域で必要な知識や、汎用的に使えるスキルを習得していくためには経験が必要である。松尾（2011）は、「適切な『思い』と『つながり』を大切にし、『挑戦し、振り返り、楽しみながら』仕事をするとき、経験から多くのことを学ぶことができる」としている。個人の信念である「思い」や他者との「つながり」は、知識やスキルなどの能力を獲得し、それを活かしていくことを動機づけるメタ能力であり、「挑戦、振り返り、楽しみながら」仕事を

する原動力となる。さらに、このような働き方をすることで、ミドル人材は成長し続けることができるとする<sup>12)</sup>。

年功賃金の第二の根拠に対しては、ミドル人材の過去の業績を企業が業績不振によって費消したことで、ミドル人材に対して、今後の所得を移転させていく余力が企業にないことが問題となる。八代（2009）は、年功賃金が「賃金後払い」<sup>13)</sup>と呼ばれる性質を持つものであると述べている。図 2 において、後払いすべき過去の蓄積部分は、三角形 ACE で表される。1990 年代以降長く続いた不況の中で、倒産は免れたものの、経営不振によってこの未払い賃金の原資とすべきものを失った企業も多い。これまでは、三角形 EBD の部分の支払いを、新卒の採用抑制や合理化によって捻出してきた利益で賄っていたが、それも限界である。高齢化による 2020 年問題への対応に各企業が苦悩するのは、これまで若手の低賃金を原資として団塊の世代の賃金を賄うような人事政策をとってきたことの代償であるともいえる。

これに対する対応策も、ミドル人材に対して蓄積された能力に見合うような貢献を引き出すような場を提供することと、そうした場で、既に保有する能力を活用できるメタ能力を開発することである。すでに失われた貢献の蓄積は取り戻すことはできない。企業は、新たな支払い原資とするための価値創造の場を見出す必要があるが、そのためにはミドル人材が自ら新しい価値創造の機会を見出せるように能力開発を行っていくことが特に必要となるであろう。

### Ⅲ 「サービス・ラーニング」への着目

楠田（2004）が、「10 年働いた人には 10 年の成果が残っているんだから取り戻してはいけない」<sup>14)</sup>とわかりやすく述べているように、本来、企業には社員の過去の蓄積をきちんと運用管理して将来の支払いに備える義務がある。雇用とそれに付随する賃金には、単なる私的な契約関係を越えた社会的責任が伴う。賃金の「後払い」という考え方は、払うべき賃金の水準が中高年社員の現状の貢献を上回ることを前提として長期雇用契約が結ば

れることに依拠している。

企業の事業継続の資格として求められるCSR（企業の社会的責任）では、労働者の権利保護、雇用の維持などと並んで労働者の能力開発が挙げられている。この能力開発の対象としてミドル人材も当然含まれる。もし企業側に債務の支払い能力が欠けるのであれば、企業は根拠に乏しいエイジズムによるリストラなどのコスト削減策をとるのではなく、ミドル人材に対して能力開発を行うことによる業績向上、ひいては支払い能力の回復の途を選ぶことが、社会的責任として強く求められる。

その一方で、高木（2008）のように、企業は社会や個人の要請に応じる「社会性」を持つと同時に、利益の極大化を追求する経営行動をとる「経済性」も併せ持つ存在であるとする考え方もある。

高木は、この「社会性—経済性」を対立させるのではなく、連鎖させるような人材マネジメントが重要であるとする<sup>15)</sup>。

既に述べたように、人的資本論に始まる能力の長期蓄積の考え方に基づけば、これまで育成してきたミドル人材の能力を十分に活かしきれないのは経営行動の不効率である。

本稿では、2020年問題に対処するためには、ミドル人材に対して「社会性—経済性」の連鎖が可能となるような、「賃金水準と均衡するような新たな事業開発能力」と「賃金水準にふさわしい能力活用が行えるメタ能力」の二つの能力開発が必要であるとする。そして、このための新しい能力開発の方法として、「サービス・ラーニング(SL)」に着目する。

SLは、1990年代に米国の大学教育で導入され、近年、日本でも大学教育において取り入れられ始めている<sup>16)</sup>。米国では、1990年に社会活動を通して「民主主義における有能な市民に必要とされる知識・技能・価値を教える」という公民教育を再生することを目的とした「国家およびコミュニティ・サービス法」（「1990年・サービス法」）が定められ、それを契機にSLの実践と展開が始まった。

学生の市民性（＝社会性）の涵養と職業能力の

育成を目的としたこの教育手法は、カリキュラムによって習得した基礎的な知識や基本的技能を、コミュニティ・サービス（CS）の「プロジェクト型学習」において実践し、その体験的学習を振り返る（リフレクション）ことで、学習と行動の有機的な統合を行うことに特徴がある。

当時の米国では、社会の多様化やグローバル化といった変化、若者の無力感の蔓延といった中で、「市民的責任の倫理を復活させる」必要性が求められた。1990年・サービス法は、学校教育段階の生徒を主たる対象としているものの、一般成人や高齢者といった全年齢層におけるサービス活動による公民教育も対象としている。SLを実施することで、変革を志向する人材の育成、社会問題解決型（新たなニーズ発見）の能力開発、他人との関係性の中で学ぶ気づき、といった効果が期待されるとする<sup>17)</sup>。

2011年の東日本大震災以降、日本の企業においてもCSへの関心が高まっている。すでに多くの企業がCSRの一環としてCSに関わっているが、最近、その中の一部で人材育成の手段としてCSに関わる企業も出始めている。

本稿では、福島復興を担う地元人材の育成を目的とするNPO法人あすびと福島が凸版印刷株式会社（トッパン）の人材育成研修を受託している事例を取り上げる。この研修は、東日本大震災の被災地である福島県沿岸部における社会的課題に対して、研修参加者が向き合い、ソリューションを開発することが将来の日本や世界の課題解決に役立つと同時に、参加者の意識・意欲・能力も高めることを期待しており、SLの企業への応用の事例であるとする。この事例の検討を通して、ミドル人材に対して「社会性—経済性」の連鎖が可能になるような育成が可能であるか検討したい。

#### IV 事例研究——トッパン×あすびと福島による人材育成研修<sup>18)</sup>

##### 1 会社概要

凸版印刷株式会社（トッパン）は、日本の印刷

業界大手の一角に位置し、世界最大規模の総合印刷会社である。1900年に創業され、100年を超える歴史の中で同社は、印刷技術を核として事業分野を拡大し、今日では、情報コミュニケーション分野、生活産業事業分野、エレクトロニクス事業分野といった幅広い事業を展開している。2015年3月末の連結売上高は1兆5000億円を超え、グループ企業も175社を13カ国1地域に展開し、約5万人の社員を擁している。

## 2 福島での人材育成研修

2014年6月にトッパンは、「トッパングループ未来双発プログラム・アドバンスコース」という名前の人材育成研修プログラムを開始した。研修を受託実施したのは、南相馬市出身で元東京電力執行役員の半谷栄寿氏が代表を務める「あすびと福島」である。

あすびと福島は、南相馬市内で太陽光発電所と植物工場を一体として建設された「南相馬ソーラー・アグリパーク」において、小中学生の考える力、発表する力、そして行動する力を育成する目的体験学習を実施し、高校生・大学生の構想力、プレゼン力、そして人を巻き込む力を育成する目的のオープンスクールなどを実施しているNPO法人である。

トッパンの人事労政本部人材開発センターでは、以前から福島の問題は、日本全体ひいては世界の社会的課題を先取りしたものであると考えていた。例えば、震災に伴う原発事故で、放射能汚染を懸念して若い世代が多く去っていった南相馬市では、15歳から64歳までの生産年齢人口が減少し、人口構造が2035年の日本全体の人口構造予測に酷似してきている。20年後の未来が、そこに抱える社会的課題とともに一足飛びにやってくるのである。

そこで、トッパンは、福島において社員が学ぶことで、将来の日本に必要な社会性と経済性を連鎖させるような新しいビジネスの着想が生まれるのではないかと考えたのである。そして、半谷氏と出会ったことで、社員が福島に行き、その内容を発表し、それをリフレクションにつなげていくような研修を行うことが、社員の能力開

発に寄与するだけでなく、講師である地元事業者を応援し、新しいビジネスの種や人脈を生み出す効果があることに気づいた。さらにトッパンが支払う研修費は、あすびと福島の活動資金として地元の小中高生の育成事業の継続を支援する社会的貢献につながることから、福島における社員研修を計画して社内了承を得たうえで実行に移したのである。

福島における研修は、人材開発センターで実施される一連の研修プログラムの一つとして1泊2日の合宿形式の研修で、年6回実施される。毎回、グループ全体から30代の中堅・若手の非管理職層18人を選抜して実施される。2015年末時点で合計12回実施され、延べ約200人の社員が参加している。

## 3 研修プログラム

研修は、大まかに被災地の視察、講義、討議と発表という流れになっている。第一日目は、「東日本大震災とは何か？復興における問題の本質は？」という内容について視察と講義を通して理解を深める。研修生は、集合後、仙台からバスで福島入りし、福島第一原子力発電所のそばを通過して現状を視察する。その後、南相馬市の市議会議員と市役所職員から、それぞれ政治と行政の視点から地域の課題について知識を得る。ここでは一方通行の講義ではなく、講師と研修生の間で様々な角度から質疑応答が行われる。

初日の講義が終了すると、研修生は農家民宿に宿泊する。食事と入浴の後、半谷氏らとともに車座になったの自主討議が続けられ、それぞれの考えや認識をさらに深める機会を持つ。この過程を通して、研修者は東日本大震災からの復興の課題が、福島だけの限定的な問題ではなく、日本全体の問題であり、自分自身や、さらには子供たちの将来に関わる問題であるというところまで認識を拡大していくようになる、と半谷氏らは考えている。こうした課題の本質に関する認識の抽象化と、それに続く一般化という思考プロセスを経ることで、研修生は、この社会的課題に対して主体性を持って対峙しようとするようになる。この認識の変容が、研修後の行動変革につながると考

えられている。

二日目は、被災地で復興事業を展開している方々の話を聞く。そのうえで、討議グループに分かれて解決策の検討を行う。企業として、被災地での社会的課題の解決と経済利益の両立ができるために何ができるか話し合うのである。ここでの特徴は、単なるボランティアや寄付ではなく、経済性を兼ね備えた、持続するような事業アイデアを全員で検討することである。

この研修の最終的な到達目標は、従来の研修のような討議や発表による「気づき」の喚起にとどまるのではなく、研修後の「主体的な行動」に繋げることである。事業アイデアを検討するワークショップでは、最初に自分自身が今すぐに実行できそうな行動を必ず10個書き出す。次のステップでは、それをグループで共有し、その中で規模は小さくても有償化が可能なものはないか検討する。収益の見込めるアイデアは、さらにその規模を拡大し、将来、事業化できないかを考える。事業の構想や経済性の分析には、各自がそれぞれ、これまでの職業経験の中で蓄積してきた知識やスキルを活用することが求められる。

事業構想の検討においては、事業アイデアに終始してしまうことが多いので、机上の空論に陥らないように気を付ける必要がある。この研修においては、事業アイデアを、泥臭くとも実効性のあるもの、実現に向けて自分自身が主体的に動いていこうと動機づけできそうなものに仕上げていくようなファシリテーションが重要になる。研修のまとめに各グループは、それぞれの検討した社会的課題の解決策として事業になりうるアイデアの発表を行う。

#### 4 研修修了者の反応

研修修了者からの受講後の評価では、97%の人がこの研修を「良い」もしくは「大変良い」と回答している。また、93%が研修を受講したことに「満足」もしくは「大変満足」とたいへん高い評価をしている。

一方で、研修内容を活用できるかという質問に対しては、39%が「すぐに業務に活かそう」と答え、54%が「将来的に活かそう」という回答

であった。むしろ評価の中で目立つのは、研修を仕事に活かせる以上に、修了者が自分の人生や生き方を見直すことにつながっていることである。

研修に対するフリーコメントには、「これから日本という国でどう生きるべきか考えた」「自分がどれだけ甘えていたか痛感した」「一步踏み出すことの大切さに気づいた」「トッパンの将来を考えるうえで必要な考え方を学んだ」「何のために仕事をしているのか、あらためて認識した」というような感想が寄せられている。こうした学びや気づきは、修了者が今後自ら行動していきたいという意識を高めていることを示している。

#### 5 研修から行動へ

過去2年間の研修で発表されたものは様々であるが、大別すると人材（特に若者）の育成、起業・新たな事業創出、地元農産物の販促、ソーラー・アグリパークやその関連団体の支援、コミュニティ形成、子供の居場所づくり、復興ツーリズム、帰還支援・情報発信・集客、といった分野に関わるものが多い。その中には、実際に社員の具体的な行動に結び付いたものもある。

最初に現実化された例は、被災地産の農産物の風評払拭の課題解決に貢献するような食品の販売支援である。被災地で採れる菜の花から抽出した菜種油を「油菜ちゃん」とネーミングし、地元の高校生がパッケージをデザインした商品を研修修了者たちが販売支援をした。

社員食堂に働きかけて「油菜ちゃん」を使った独自メニューを開発するなど、商品の認知や販売の促進活動を展開したことがきっかけとなり、社内の様々な部門の協力を得ることができて、生産者から新商品ラインナップのパッケージデザインを受注することになった。社内イベントで手作りのボードを使った告知活動をするなど、修了者の個人レベルの行動が会社全体を動かしてビジネスにつなげることができたのである。

同じく風評払拭のために福島の高校生が発信している食材付きの情報誌『高校生が伝える ふくしま食べる通信』<sup>19)</sup>を支援した例では、まず、研修修了者が専門知識を活かして媒体の制作や編集に協力した。さらに、社内宣伝イベントを企画し、

東京の本社勤務の社員を多数集めて福島の高校生を招いて直接商品説明をする場を設けた。高校生の復興に対する想いに直接触れたことで、『高校生が伝える ふくしま食べる通信』を購入し始めた社員もいた。社内旅行の行き先を東北に切り替え、お土産も『高校生が伝える ふくしま食べる通信』にして販売拡大に協力することにした。そうした足元の活動が、やがて情報誌の外装箱を高機能化するという具体的な事業提案につながっていったのである。

南相馬ソーラー・アグリパークにおける研修のブランディングも、研修修了者たちが支援した。もともとは「福島復興ソーラーアグリ体験交流」という社団名だったところを「あすびと福島」という新たな名前を提案し、ホームページのリニューアルを受注した。さらに、会社の広報と連携して、環境ソリューションを一堂に紹介する「エコプロダクト展」<sup>20)</sup>において、自社ブースに告知ボードを設置し、自主制作したパンフレットを配布して、あすびと福島企業研修の告知や販促の支援を行った。グループ会社のトッパントラベルとも連携することで、研修の企画営業を請け負った。その結果、他の企業からも研修を受注することができた。

その他にも、コミュニティ復活のキラーコンテンツとしてグループ企業の芸術造形研究所が手掛ける「アートサロン」<sup>21)</sup>が採用される、筑波大学や藻類産業創生コンソーシアム<sup>22)</sup>の協力を得て、藻類から新たなクリーンエネルギーを抽出するプロセスを子供たちが体験学習する企画を進行させるなど、研修修了者たちによってソーラー・アグリパークのコンテンツを拡充させるアイデアを具体化するような様々な行動をとり始めている。

## 6 被災地での学びと人材開発部門の役割

トッパンの人材開発部門は、社員一人ひとりの能力を活用していくことで、社会的課題解決と経済的利益の両立を可能にできると考えている。すなわち社会性と経済性が連鎖していくような人材マネジメントを行うことで、社員が主体的に行動するようになり、これからの会社を支えていくのである。

被災地で学ぶことで、実際に行動を起こし、その行動によって成果が生まれ、地域に笑顔が増える。その笑顔に研修生は、やりがいを感じる。これが成功体験となって、次の行動につながり、その行動によって成果が拡大していく。社会性と経済性の連鎖のプロセスが繰り返されることで、社員のモチベーションが高まり、社会人として、そして企業人としての「志」につながる。志を高く持つことで、日常の仕事においても「やらされ感」ではなく主体的に創意工夫して自らを高めるような行動をし続けていくという意識変革が起こる。

トッパンの人材開発部門は、自分たちの役割を、受講者の行動変容のための側面支援であるとしている。研修生が主体的に行動できるように<sup>23)</sup>、過去の事例や実績の紹介、関連情報の提供、社内外の有識者への接点の紹介、職場の上司への経緯説明とその後のフォロー、支援の依頼などを裏方として、研修終了後もかなり細かく行っている。

2015年12月より、被災地における研修は、これまでの中堅層から管理職層、そしてその上の階層である部門長・本部長にも拡大展開している。さらに具体的な成果、すなわち社会に貢献する価値創造を行うことで、トッパンの人材開発部門は、社員研修と地域の復興への好循環を実現しようとしている。

## V 考 察

サービス・ラーニング(SL)のプログラムには、カリキュラムによる学習、社会奉仕活動(ボランティア)の実践、そして振り返りという要素が含まれる。「トッパングループ未来双発プログラム・アドバンスコース」(以下、「研修」)においても、南相馬の社会的課題解決に取り組むための学習、学習した内容に基づいた事業アイデア作りと実践、そしてグループ討議やその後の具体的行動を計画・着手することによる振り返りが組み込まれている。

単なるボランティアではなく、そこに学びの場を構築したこの研修は、SLのコンセプトを企業の人材育成の方法として取り入れているものであるといえよう。また、SLの学習目標は「市民性

の育成」であるが、トッパンが研修によって社会的課題に取り組むことで、自らが一企業の社員という枠を超えて社会の一員（市民）である意識を強く持つことを意図していることも、SLの目指すところと軌を一にしている。

この研修の大きな特徴の一つに、研修参加者が社会的課題に正面から取り組むことで、「志」を高めることを重視していることがある。志とは、個人の価値観であり、信念と同義であるといえる。松尾（2006）は、「信念は、世界をどのようにみるかを決定するフィルターの役割を果たし、行動を方向づけるトップダウン的な働きをするという意味で、メタ知識としての特性を持つ」<sup>24)</sup>ものとしているように、信念によって個人のものの見方や行動の方向づけがなされる。信念は、あたかもフィルターのように様々な経験を濾過することで、個人が蓄積した知識やスキルなどの中から、課題解決のために必要なものを選んで構造化して実践可能な能力にまで高めていく原動力である。さらに、信念は個人に新たな能力を学習する意欲を持たせることができる。信念が目的に向かって進む個人に対して足元を照らす光のような働きをすることで、進むべき方向に対する迷いを払しょくし、目標を達成しようとする動機づけを行うのである。

トッパンの人材開発部門は、研修の最終目的を、社員を動機づけて具体的な行動を起こすことにおいている。行動に結び付けるために、研修では、現場・現物・現実という「三現主義」を重視する。現場に足を運んで、自分の目で見て、耳で聞いて、現物を手に取り、五感で感じることで、ようやく参加者は自らの志（信念）に「気づく」<sup>25)</sup>ことになる。その志（信念）を通して現実を見つめることで、意外な事実に気づき、机上の空論に陥らずに、現場に即した具体的な行動につながるのである。

ミドル人材の活躍推進の課題への対応策として必要なメタ能力とは、この行動を促す信念である。すでに、多くの企業では価値観や信念の重要さに注目しているが、その浸透施策の大多数は、企業理念としての価値観をトップからのメッセージ伝達や人事評価への組み入れなど「導管メタ

ファー」的な手法による一方的な価値観の押しつけになってしまっている<sup>26)</sup>。研修の中に、無意識であったのではあろうが、SL的な要素を包含した社員の主体的行動を喚起する方法を開発したのは、トッパンの人材開発部門の育成に対する優れた洞察力によるものといえる。

研修のもう一つの特徴は、研修そのものによって価値創出が行われていることである。通常、企業の人材育成では、OJTやOff-JTなどの教育訓練を行うことを直接の目的とする。この研修のユニークな点は、価値創造が人材を育成するという逆の発想を前提としていることである。

ミドル人材の活躍を推進するためには、これまで習得してきた知識やスキルを活用することで新たな価値創造が行えるような職務を開発していく必要があることはすでに述べた。研修は、被災地の社会的課題を経済性と両立できるような解決方法を提案し実行することを成果物としている。現時点においては、研修の成果は数も規模も小さなものであるかもしれないが、実際に社会性と経済性が連鎖するようなアイデアが事業化され、新たな職務開発が行われている。

被災地で経験したことが学びとなって信念に気づく。それが行動に結び付くことで価値創造の成果に結び付くと同時に能力が開発される。たとえ小さな成果であっても、その成功体験は次の行動と成果に結び付いてさらに能力が開発される。このような人材育成プロセスは、従来の知識やスキルの獲得を目的とした研修とは一線を画すユニークなものであり、社員の高齢化と賃金と貢献の不均衡に悩む多くの企業の参考となるものである。

## VI おわりに

平成24年8月の中央教育審議会の「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて——生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ（答申）」では、サービス・ラーニング（SL）が取り上げられ、「教育活動の一環として、一定の期間、地域のニーズ等を踏まえた社会奉仕活動を体験することによって、それまで知識として学んできたことを実際のサービス体験に活かし、ま

た実際のサービス体験から自分の学問的取組や進路について新たな視野を得る教育プログラム。サービス・ラーニングの導入は、①専門教育を通して獲得した専門的な知識・技能の現実社会で実際に活用できる知識・技能への変化、②将来の職業について考える機会の付与、③自らの社会的役割を意識することによる、市民として必要な資質・能力の向上、などの効果が期待できる<sup>27)</sup>と紹介されている。本稿では、トッパンの研修の事例を取り上げ、学校教育におけるSLの人材育成方法が、企業の人材育成においても有効であることを示し、ミドル人材の活躍推進への適用可能性を示唆した。

しかしながら、学校教育におけるSLの実施に対しては、批判もあることは記しておく必要がある。SLへの参加、つまり社会奉仕活動への参加が強制されるならば、それはもはや奉仕（サービス）ではなく「勤労動員」となるという批判である。教育においてはある程度の強制も許容されなければならないことは理解できる。けれども、主体性が重要視されるSLにおいて、強制力が働くことは本末転倒である。これは企業の人材育成への導入においても十分に配慮されるべきものであり、その主体性を損ねない運用方法については、今後の研究が俟たれるところである。

- 1) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2014)を参照した。
- 2) 藤村(1997)。
- 3) 高木(2008:35-41)。
- 4) 小倉(2013:181-184,285)。
- 5) 清家(2004:27)。
- 6) 清家(2004:28)。
- 7) 労働省(1984)『加齢と職業能力に関する調査報告』のデータをもとに分析している。
- 8) 小池(1999:217)。
- 9) 八代(2009:164)掲載の図6-1「定年制の経済分析」をもとに加筆・修正している。
- 10) 同前。
- 11) この考え方は、年功賃金型の会社に入社し定年まで同じ会社で働くということを前提としている。転職した場合には、八代(2009:165)で指摘されているような異なった議論が必要である。
- 12) 松尾(2011:21)。
- 13) 八代(2009:163)。
- 14) 楠田(2004:136)。

- 15) 高木(2008:35-41)。
- 16) 上智大学の事例([http://www.sophia.ac.jp/jpn/global/international/jissengata/active-learning\\_slp](http://www.sophia.ac.jp/jpn/global/international/jissengata/active-learning_slp))。ICUの事例(<https://www.icu.ac.jp/academics/sl/index.html>)などが参考になる。
- 17) 唐木(2010:20-27)。
- 18) 事例の内容は、2016年2月5日に実施された日本能率協会主催「KAIIKAカンファレンス」における「被災地における社員研修の新たな取り組み——社会的課題を自分ごととし、行動する人材を育てる」と題した凸版印刷株式会社人材開発センター長巽庸一郎氏の講演に基づいている。内容の記述に関する文責は、すべて講演を聞き取ってまとめた筆者にある。
- 19) 高校生が自ら情報誌の編集部を構成し、記事の取材や原稿執筆などを行う。情報誌の発行を通じた事業実践の場にもなっている。<http://taberufukushima.tumblr.com/>
- 20) 環境問題の解決に貢献することを目的に、最高の環境性能を持つ製品や、環境負荷低減に励む先進企業の取り組みなど、企業の環境配慮製品・サービスの販路拡大、環境コミュニケーションの促進、ブランディング、環境学習の機会提供、環境CSR活動の紹介等を行うこの展示会。毎年6万人を超える来場者がある。<http://eco-pro.com/eco2015/index.html>
- 21) トッパングループの株式会社芸術造形研究所(本社:東京都千代田区、代表取締役社長:大橋啓一、以下、芸術造形研究所)と共同で開催する、仮設住宅を巡回して行う臨床美術のワークショップ。臨床美術とは独自のアートプログラムに沿って創作活動を行うことで脳を活性化し、人の感性や潜在能力を引き出す。絵を描くことで、子どもから大人まで幅広い年齢層の感性に働きかけ、心安らぐ時間や自分自身を見つめ直すきっかけづくりをサポートし、「心のケア」の一助となることを目的としている。<http://www.toppa.co.jp/news/2011/11/newsrelease1288.html>
- 22) 藻類のオイル蓄積能が陸生油脂植物に比べて桁違いに高いため、化石燃料や化学工業の原料の代替可能性に着目し、藻類の産業利用やそれに関わる技術開発課題の探索、藻類に関する国内外の調査および情報の収集・提供・交換、そして会員企業が参画する研究開発等の活動を通して藻類産業の早期確立を目指して平成22年6月に設立された。平成25年4月には一般社団法人に移行し、平成26年3月現在、コンソーシアムの正会員は100(機関会員及び個人会員)を超え、この分野で日本最大のグループとなっている。<https://algae-consortium.jp/about>
- 23) 中原・長岡(2009:162)においても、主体性を重視する価値観や文化を、情報の送り手が一方的にメッセージを投げ込むような「導管(Conduit)メタファー」のような方法で流し込むだけでは浸透できないとしている。
- 24) 松尾(2006:31)。
- 25) 本稿では、経験を積んだミドル人材においては、志は新しく作られるものではなく、潜在意識にある自分の信念とそれに基づく行動パターンの中から再発見するものであると考えている。そのためここでは、あえて「気づく」と表現している。
- 26) 一方的な価値観の押しつけは、社員の自主性を損なうため、その効果が疑われる。信念は、自らが気づき、強め、堅持していく個人的なものだからである。
- 27) 詳細は、<http://www.human.tsukuba.ac.jp/gakugun/k-pro/aboutSL/aboutSL.html>。

参考文献

- 大平義隆 (2009) 「企業と社員——CSR と働き手」大平浩二編著『ステークホルダーの経営学』第5章所収, 中央経済社.
- 小倉一哉 (2013) 『「正社員」の研究』日本経済新聞出版社.
- 唐木清志 (2010) 『アメリカ公民教育におけるサービス・ラーニング』東信堂.
- 楠田丘 (2004) 『賃金とは何か——戦後日本の人事・賃金制度』中央経済社.
- 小池和男 (1999) 『仕事の経済学 第2版』東洋経済新報社.
- 清家篤 (2004) 「年功賃金はどうなるか」『日本労働研究雑誌』No.525.
- 高木朋代 (2008) 『高年齢者雇用のマネジメント——必要とされ続ける人材の育成と活用』日本経済新聞出版社.
- 中原淳・長岡健 (2009) 『ダイアログ 対話する組織』ダイヤモンド社.
- 藤村博之 (1997) 『企業にとって中高年は不要か——日本型雇用システムの再評価』生産性出版.

- 松尾陸 (2006) 『経験からの学習——プロフェッショナルへの成長プロセス』同文館出版.
- 松尾陸 (2011) 『職場が生きる 人が育つ 「経験学習」入門』ダイヤモンド社.
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング (2014) 「大企業における『2020年問題』——バブル・団塊ジュニア世代の高齢化による人件費負担増」調査レポート.
- 八代充史 (2009) 「第6章 定年延長か継続雇用か?——60歳定年以降の雇用延長」佐藤博樹編著 (2009) 『叢書・働くということ 第4巻 人事マネジメント』ミネルヴァ書房.

なかしま・ゆたか 中央大学大学院戦略経営研究科 (ビジネススクール) 特任教授。主な著書に『非正規社員を活かす人材マネジメント——どうすれば組織コミットメントを生み出せるか』(日本経団連出版, 2003年)。人事政策・人的資源管理専攻。