
鴻鵠塾

「スポーツ興行@徳島／伝統工芸@佐賀
を題材にしたチェンジ・メイカー育成プログラム」

背景とプログラムの狙い

背景

- 当事者意識が欠如しやすい大企業
 - 機能・役割が細分化され一部分だけを担う仕事为中心であり、当事者意識を持ち辛い
 - 一方で、環境変化が激しく、当事者意識と全体観を持って物事を推進し、やり切る力が求められている
- ヒトを使って仕事を進める経験の遅れ
 - 作業員としての立場のまま中堅と言われる年次になっており、後輩・部下を使って仕事を進める経験が不足
 - リーダーとしての能力を持つ人材が、力を発揮する機会がなく、くすぶっている

プログラムの狙い

- 対象者
 - 大企業に勤務するビジネスパーソン
(原則、後輩または部下を持つ年次以上)
- どのような能力を伸ばすか
 - 当事者意識をもって物事を推進する力
 - 物事をやりきる力
 - 後輩・部下を使って仕事を進める力

実施内容：プログラム設計（全体）

プロジェクト活動

- 徳島・佐賀2県での活動
 - 当事者意識の醸成を求めため、活動内容自体を自ら設計して進める形を採用（詳細は敢えて事務局で決めない方式）
 - やり切る力の付け方を評価するため、「試合開催という明確なゴール」の徳島と「リブランディングという曖昧なゴール」の佐賀に分けて実施
- 大学生チームとの共同プロジェクト
 - 後輩・部下を使って仕事を進める力をつけることを目的に、両県とも大学生チームとの共同プロジェクトとして実施
 - 大学生をいかにして上手く使うかを考え実行する機会を提供

研修プログラム

- ヒトを育てるための研修を実施
 - ヒトを使って仕事を進める上で必ず求められる「育てる力」を獲得することを目的に、座学で研修を実施
 - 「座学で得た知見」と「プロジェクト活動で得た経験」がリンクして、より深い学びとなることを目指した

実施内容：プログラム設計（プロジェクト活動）

日程	プログラム	場所	実施内容	成長の仕掛け
8/5	キックオフ	東京	<ul style="list-style-type: none"> チームビルディング 目的の整理 	<ul style="list-style-type: none"> 当事者として物事を進めるためには、事なかれ主義ではなく自分の考えを適切に伝える力と相手に考えを尊重する力が必要 ⇒ 必要性を講義で認識させた上で、チーム内での対話に時間を厚めに割りチームビルディングを実施 地方創成とは何か、地方での課題解決とは何かを各々が当事者として考えておく必要 ⇒ 鴻巣塾としての過去の経験等を伝えた上で、チーム内でのディスカッションを行い、目的意識を整理することで当事者意識を育む
8月	現地活動準備	東京	<ul style="list-style-type: none"> 活動内容の具体化 	<ul style="list-style-type: none"> 言われたことをやるのではなく、何をすべきかを自ら考える力が必要 ⇒ 具体的な活動内容については事務局から一切の指示を出さず、当事者として自ら計画して実行することで当事者意識を育む ヒトを使って仕事を進めるためには、後輩・部下のモチベーションを保ち巻き込む力が必要 ⇒ 大学生チームにやらされ感を感じさせず、モチベーション高く取り組ませるためのチーム運営を経験させることで、ヒトを使って仕事を進める力を育む
8月・9月	現地活動	徳島 佐賀	<ul style="list-style-type: none"> 徳島) 興行準備・実施 佐賀) 現地調査 	<ul style="list-style-type: none"> 徳島) 言い訳なしにやりきる力が、チェンジメーカーには必要 ⇒ プロの試合の興行運営という言い訳のできない環境において、半強制的に最後までやり切らざるを得ない経験をさせることでその力を育む 佐賀) 実態を把握を通じた当事者意識の深化 ⇒ 東京で想像した課題認識ではなく、現地の課題内容をインタビュー等によりリアルな課題として認識していくことで、当事者意識を高めていく
9月・10月	解決策の立案	東京	<ul style="list-style-type: none"> 現地活動を踏まえた上での解決策の提案 	<ul style="list-style-type: none"> 実際の企業活動の現場では、自ら全てを企画立案することよりも、後輩・部下を使いながら企画を立案していく力が必要 ⇒ 大学生チームの発表会をターゲットに、何をすべきか・どうあるべきなのかの解決策の立案を実施し、後輩・部下を使って企画を立案していく力を育む ⇒ 現地活動という区切りを迎えた後のモチベーションコントロールを経験させ、ヒトを使って仕事を進めるためのチームマネジメント力を育む

実施内容：プログラム設計（研修プログラム）

日程	プログラム	場所	実施内容	成長の仕掛け
8/12	研修第1回	東京	<ul style="list-style-type: none">人材育成の基本的な考え方「守」とは	<ul style="list-style-type: none">ヒトを育てるための基本的な方法論を知っておく必要がある ⇒ 「守・破・離」の考え方をベースとして、3フェーズに分けた人材育成の方法論を理解させる人材育成モデルにおける「守」のフェーズを身につける ⇒ 座学での講義に加え、その場でロールプレイを実施して育む
9/15	研修第2回	東京	<ul style="list-style-type: none">「破」とは	<ul style="list-style-type: none">人材育成モデルにおける「破」のフェーズを身につける ⇒ 座学での講義に加え、その場でロールプレイを実施して育む
11/4	研修第3回	東京	<ul style="list-style-type: none">「離」とは	<ul style="list-style-type: none">人材育成モデルにおける「離」のフェーズを身につける ⇒ 座学での講義に加え、その場でロールプレイを実施して育む
11/11	研修第4回	東京	<ul style="list-style-type: none">プロジェクト活動の振り返り	<ul style="list-style-type: none">研修で得た知見とプロジェクト活動で得た経験をリンクさせ、人材育成の力を深める必要がある ⇒ チームごとにプロジェクト活動を振り返り、「守・破・離」のフェーズがどう推移したか、そのフェーズ毎に学生チームとどう接するべきであったかを振り返りながら育む

実施内容：参加者（全体サマリ）

ターゲット ・ 大企業に勤務するくすぶり人材

告知方法 ・ 鴻鵠塾社会人参加者への告知
・ 提携企業からの派遣

選考方法 ・ 多様な人材が集まるチームでの活動が成長には必要条件と考え、年齢・男女のバランスを考慮し、計15名の参加者を選定



年齢

年齢	人数
40代	1名
30代	4名
20代	7名

男女比

性別	人数
男性	8名
女性	4名

参加目的

会社以外での成長きっかけが欲しい 7名
地方創生に興味がある 7名
ヒトを育てることに興味がある 5名

※複数回答

実施内容：参加者（詳細）

チーム	募集区分	性別	主な経歴
徳島	鴻鵠塾	男	コミュニケーションコンサルタント
徳島	鴻鵠塾	女	ITコンサルタント
徳島	鴻鵠塾	男	建設資材セールス
徳島	鴻鵠塾	男	経営コンサルタント
徳島	鴻鵠塾	女	システムエンジニア
佐賀	企業派遣	男	システムエンジニア
佐賀	鴻鵠塾	男	経営コンサルタント→起業
佐賀	企業派遣	男	システムエンジニア
佐賀	鴻鵠塾	男	非営利団体事業企画
佐賀	鴻鵠塾	女	繊維メーカー営業
佐賀	鴻鵠塾	男	スタートアップ事業開発
佐賀	鴻鵠塾	女	経営コンサルタント

実施内容：受入先（全体概要）

受入先選定のコンセプト

- やり切らざるを得ない環境があること
 - やり切る成功体験を積むことができる機会があること
- リアルな課題があること
 - 実際に解決する価値のあるリアルな課題があること
- 現地でのコーディネーションを期待できること
 - 限られた時間の中での活動のため、現地でのハブ的役割を期待できること

受入先概要

徳島

徳島インディゴソックス

<選定理由>

- やり切らざるを得ない環境
- 地域×スポーツビジネスというホットなテーマが存在

佐賀

佐賀県庁

<選定理由>

- 伝統産業の衰退というリアルな課題が存在
- 地域に入り込むためのハブ的役割を期待可能

実施内容：プログラム受入先（詳細）

受入先名	事業概要	アプローチ方法	選定理由
徳島インディゴソックス	プロ野球球団	弊団体代表が 先方代表に提案	<ul style="list-style-type: none">• プロスポーツの興行を自由度の高い形で運営可能であったこと• 地域社会×プロスポーツというホットなテーマに取り組めたこと• 集客という分かり易く明確な課題が存在していたこと
佐賀県庁	行政	弊団体ボランティア参加者が 先方担当者に提案	<ul style="list-style-type: none">• 伝統工芸の衰退というリアルな地域課題が存在していたこと• 地域に入り込むためのつなぎ役を行政に期待できたこと

成果：概要 – 徳島 –

達成したい状態

■ 参加者

- ① 当事者意識、主体性を持って物事に取り組む姿勢を実現できていること
- ② 物事を最後までやり切る姿勢を見せ、実際にその経験を得られていること
- ③ ヒトを使って物事を進められるようになってきていること。または、その実現に向けた経験を得られていること

実際の達成度

■ 徳島

- ① プロジェクト活動 ○
リアル課題 △
- ② 半強制的な環境を提供したことで達成できた
- ③ 大学生チームを使っての興行主催を達成。学生に自律した主体として物事を進める意識が醸成された。

理由・改善/発展の方向性

- ① 当事者意識
 - 総じて、プロジェクト活動への当事者意識は持っていたと評価
 - 現地課題への当事者意識は、学生への指導とのバランスから持ち辛かったと認識。
- ② やりきる姿勢
 - 半強制的にやらざるを得ない状況であり、モチベーションも高く効果的であった。責任感を持たざるを得ない環境に置くことで、成功体験を積みやすい。
- ③ ヒトを使って進める力
 - 学生からの評価も総じて高く、学生自身の成長実感もあり成果があったと評価
 - ただし、日常業務を抱えている社会人に、昼夜を問わず学生が相談をするため、企業派遣のお墨付きがないと業務とのバランスが取り辛い、企業派遣に絞るなど企業側の理解が得られ形が望ましい。

成果：詳細（成果測定方法）－徳島－

成果の観点

- ① 当事者意識、主体性を持って物事に取り組む姿勢を実現できていたか
- ② 物事を最後までやり切る姿勢を見せ、実際にその経験を得られていたか
- ③ ヒトを使って物事を進められるようになってきているか。または、その実現に向けた経験を得られているか

測定方法

- ① 横ぐし評価指標より測定
- ② 横ぐし評価指標より測定
- ③ 大学生チームからのフィードバックアンケートより測定

共通：事務局の定性評価

測定結果

- ① 圧倒的な当事者意識
 - 5名中3名でポイントが上昇し、2名は変化なし。変化のなかった2名は、1名は元々の評価が高かったこと、もう1名はチーム内でも1歩引いた立場で俯瞰する役割を担ったことによるものと分析。
 - 試合直前は自主的に有給休暇を取得して準備に臨むなどコミットメントが高かった
- ② 果敢な失敗と回復力（レジリエンス）
 - 5名中4名でポイントが上昇し、1名は変化なし。変化のなかった1名は元々の評価が高かったことによるものと分析。
 - 試合中のトラブル対応など興行としての成否にこだわり学生を引っ張っていた。
- ③ 学生フィードバック
 - 学生側から自身の成長を促す存在であったとの評価に加え、また一緒にしたいとのポジティブな評価が多く、ヒトを使って進める能力を身につけられたと評価

成果：概要 – 佐賀 –

達成したい状態

■ 参加者

- ① 当事者意識、主体性を持って物事に取り組む姿勢を実現できていること
- ② 物事を最後までやり切る姿勢を見せ、実際にその経験を得られていること
- ③ ヒトを使って物事を進められるようになってきていること。または、その実現に向けた経験を得られていること

実際の達成度

■ 佐賀

- ① プロジェクト活動 ○
リアル課題 △
- ② 徳島と比してゴールが曖昧となったことから、学生が迷走しそのコントロールにエネルギーを割いた結果、具体策をやり遂げるところまで至らず。
- ③ 参加者間で別れる結果

理由・改善/発展の方向性

- ① 当事者意識
 - 学生が迷走する中で分担して個人面談を行うなどプロジェクトを成立させようとする主体性はあった。
 - 現地課題への当事者意識は、学生への指導とのバランスから持ち辛かったと認識。
- ② やりきる姿勢
 - 目的/ゴールが曖昧な課題であったことから、チームとして何をやり切るのかがはっきりせず尻切れトンボになった。
 - 成長プログラムとしては、分かり易いゴール設定により成功体験を積ませることが重要。
- ③ ヒトを使って進める力
 - 学生が迷走する状況下での対応により参加者間で大きく分かれる結果となった。
 - フィードバックによる成長機会は提供できたが、自己認識と大きくかけ離れている者もあり、気づかせる方法の研究が必要。

成果：詳細（成果測定方法）－佐賀－

成果の観点

- ① 当事者意識、主体性を持って物事に取り組む姿勢を実現できていたか
- ② 物事を最後までやり切る姿勢を見せ、実際にその経験を得られていたか
- ③ ヒトを使って物事を進められるようになってきているか。または、その実現に向けた経験を得られているか

測定方法

- ① 横ぐし評価指標より測定
- ② 横ぐし評価指標より測定
- ③ 大学生チームからのフィードバックアンケートより測定

共通：事務局の定性評価

測定結果

- ① 圧倒的な当事者意識
 - 7名中4名がポイント上昇、3名は変化なし。変化なしの3名については、1名は元々の評価が高いためであるが、2名は参加者が大人数であったことによる責任の希薄化の影響と分析。
- ② 果敢な失敗と回復力（レジリエンス）
 - プロジェクトとしては具体的に何かをるところまで至っていないが、全員のポイントが上昇。
 - 学生が迷走し活動が停止しかける中で、分担して全員と個人面談を実施するなど発表会まで学生を無事やり切らせたことにより自己評価が上がったと分析。
- ③ 学生フィードバック
 - 学生が迷走する中でコントロールが必要になるなど経験としては大きかった。
 - しかし、学生からの評価は、参加者により大きく割れる結果となった。加えて、自己評価と乖離している者も複数おり、気づきをどう与えるかが重要であると分析。

成果：詳細（ティッピングポイント） 1/2

■ リーダーのマネジメント力の差が結果に大きく影響

- チームマネジメントも含めたプログラムとすると、リーダーの資質に成果が大きく依存する結果となる。一方で、リーダーポジションではなかった人が、その役割を後から担って成長機会としている面もあり、偶発的事象がもたらす功績も確実に存在。ただし、何かをやりとげる成功体験を確実に提供するためには、一定の事務局コントロールが必要。

■ チーム人数には適正規模がある

- 徳島（社会人5名・学生8名）、佐賀（社会人7名・学生8名）で実施したが、プログラム内容と比して、佐賀は社会人・学生ともに人数が多く、それぞれに活動への当事者意識を持ちづらかった可能性が高い。適切なチームサイズとすることで個々人の責任を大きくすることで、プログラム効果を高められたと考える。

■ 分かり易いゴールの有無は、やりきるモチベーションに大きく影響

- 佐賀では、地元側に課題感がなくゴールが曖昧となったことから学生のモチベーションが低下。そのような状況下でのチームコントロールは能力としては必要であり、大きな経験を得る機会となったことは間違いないが、今回掲げた3点について、成功体験を積むことによる成長を実現するためには、ゴールが明確かつ半強制的にもやり切らざるを得ない状況の方が効果的であったと考える。

■ 学生の存在は、社会人参加者の成長には大きな要因

- 学生の存在は、彼らの成長への貢献意識という共通の価値観・意識を持たせており、日常業務が多忙な中での本プログラムへのモチベーションを維持する源泉になっていた。当初の設計の狙いとは異なるが、学生の成長に対する主体性・コミットメントが、社会人参加者の成長のきっかけとなっていた。

成果：詳細（ティッピングポイント） 2/2

■ 当事者意識の対象をどこに置くか

- 学生を使ってプロジェクトを進める特性上、両チームとも当事者が地元受け入れ側ではなく、学生に対する当事者意識となった。当初の狙いとは異なるが、過去にその立場にあったより身近な存在であり、当事者意識を強く持つという点では学生の存在が大きかった。
- 一方で、学生への意識が強くなることで、地域課題に対する主体性が薄まってしまう傾向は事実としてある。プログラムとしては、どちらかに意識を集中させることが重要であり、弊団体の特長を踏まえると、学生に意識を集中させることを前提にプログラムをブラッシュアップさせる方向で考えていきたい。

■ 利害のない学生をいかにして上手く使うか

- 学生チームを上手く活用するためには、業務上の立場など影響力を与えられる武器がない状態から、①信頼関係を築いていく力、②主体的に動いてもらうよう育てる力の2つが問われる。これは、会社の看板や肩書だけで仕事をしていては身に着けられない能力であり、その能力の必要性を否が応でも問われる環境を提供するためには学生の存在は大きいと考える。
- 一方で、学生のレベルのばらつきが大きいと、プロジェクトの進捗がおぼつかなくなる側面もあり、プログラムとしては、学生のレベルを一定以上に保つ必要性がある。

成果：詳細（受入先・派遣元評価）

受入先

■ 徳島インディゴソックス

- 東京の社会人、学生が興行の企画から実行まで担ってくれたことにより、都会の感性や若い人の感性による発想を感じられ良い刺激となった。
- また、時間の制約で実現に至らなかったものもあるが、社会人の方がこれまで培ってこられた人脈を還元していただけたのは、チームの今後の運営において大きな財産となった。

派遣元

■ 企業派遣、派遣元T社

- 学生チームをリードすることに、想像以上の苦労があったと聞いているが、中堅として部下・後輩を引っ張る役割が求められる中で貴重な経験になったと評価している。
- 具体的には、一方的に指示するだけでなく、自分で考えて行動させるなど主体性を持たせる指導の部分で、派遣前との変化を感じている。

継続プログラム編

背景とプログラムの狙い（継続プログラム編）

背景

- 地元課題への本質的洞察の不足
 - 学生チームのマネジメントと興行の実施という明確なゴールがあったことから、「地域のプロスポーツチームのあるべき姿」といった本質的な課題に切り込むに至らなかった
 - 本質的な課題に切り込む力を身に着けることを追加テーマとして実施

プログラムの狙い

- 対象
 - 徳島チーム社会人
- どのような能力を伸ばすか
 - 物事の背景にある本質的な課題に切り込む力の養成
 - 考え抜く力
 - 多様な視点
 - 目的思考

実施内容：プログラム設計（継続プログラム編）

プログラム	場所	実施内容	成長の仕掛け
課題仮説 討議	東京	<ul style="list-style-type: none">本質的な課題に切り込むチャレンジ	<ul style="list-style-type: none">地域のプロスポーツチームが地域社会でどのように存在価値を発揮すべきかをテーマに討議 ⇒ 事務局およびシニアメンターが討議に参加し、欠けている視点や深掘りすべきポイントを適宜アドバイスすることで議論に深みを持たせる。安易に結論を出さないようファシリテート。
課題仮説 ブラッシュアップ	東京	<ul style="list-style-type: none">課題仮説にリアリティを持たせるチャレンジ	<ul style="list-style-type: none">構築した課題にリアリティを持たせるために、現地関係者・有識者にインタビュー等を実施 ⇒ 野球だけではなく他競技や他地域の事例調査、有識者インタビューを実施し、多様な視点や地域固有の事情を踏まえた課題仮説のブラッシュアップをさせる
To-Be/解決 策の討議	東京	<ul style="list-style-type: none">本質的な課題に切り込んだ上でのTo-Be象を立案	<ul style="list-style-type: none">表面課題ではなく本質課題にミートするTo-Be象を討議 ⇒ 事務局およびシニアメンターが討議に参加し、欠けている視点や深掘りすべきポイントを適宜アドバイスすることで議論に深みを持たせる。安易に結論を出さないようファシリテート。

参加者、受け入れ先（継続プログラム編）

徳島チームの継続のため同様
(P.5-P.7を参照)

成果：概要 – 継続プログラム編 –

達成したい状態

- ① 課題の本質に切り込む力を身に着ける経験を得ていること
- 具体的には、考え抜く力、多様な視点、目的思考とは何かを理解し、それらを身に着けるための一歩目を踏み出していること

実際の達成度

- ① 経験を積む機会は提供できたものと評価
- 考え抜く力 ○
 - 多様な視点 △
 - 目的思考 ○

理由・改善/発展の方向性

- ① 考えることに集中したメリット
- 敢えて実行フェーズを設けずに、考えることだけに集中したことで、考えるトレーニング機会としては意味があったと評価
- ② 週末の細切れ実施よりも短期集中の方が効果的
- 参加者の特性上週末に数回に分けての実施となったが、期間が空くことの減衰効果はあり、本来的には合宿形式等の短期集中プログラムを経た上での定期フォローの形が望ましいと考える。

成果：詳細（成果測定方法）－継続プログラム編－

成果の観点

- ① 課題の本質に切り込む力を少しでも習得していること
 - 安易に結論を出さず考え抜く姿勢があるか
 - 意識的に違う視点、立場から考える思考をしようとしているか
 - 手段の議論に終始するのではなく、目的の議論を意識的にできているか

測定方法

- ① 事務局定性評価
- ② アンケートによる自己評価

測定結果

- ① 考え抜く力
 - 若手参加者において、事務局・シニアメンターからの問いかけに、粘り強く考え続ける姿勢が変化として見られた。
 - 自己評価においては、非コンサル参加者の2名において大きくポイントが上昇しており、意識付けにおいては効果があったと考えられる。
- ② 多様な視点
 - 意識的に違う視点、立場から物事を考える点においては、短期間においては大きな変化は見られなかった
 - 一方で、自己評価においては、ポイント上昇が見られており、意識付けにおいては効果があったと考えられる。
- ③ 目的思考
 - 討議のテーマ設定を目的に置いたため、手段の議論に終始するようなことは見られず、また自己評価においても変化がなかった

成果：詳細（ティッピングポイント） ー継続プログラム編ー

- 本質課題への切り込みに集中できるのは、社会人のみでの討議
 - 学生チームがいた第1フェーズにおいては、議論のレベル感を学生に合わさざるを得ない部分があったが、社会人のみでの討議においては、一定以上のレベル感で討議できることから議論を深めやすい環境であった。
- 第三者（事務局・シニアメンター・有識者など）の存在
 - 討議を客観的に見ている立場が存在することで、社会人参加者が自身の思考に対して客観的な評価を得られ気づきを得られやすかった。
 - 社会人のみの構成で自分自身に意識を集中できる状態にした上で、第三者からアドバイスを得られることが、思考トレーニングにおいては効果的である。
- フェーズ構成の在り方
 - “考えること”に集中するフェーズと“実行すること”に集中するフェーズに分けてプログラム設計することが重要。
 - 短期間で実行までを求めプログラムでは考えるフェーズが浅くなるため、社会人のみで継続プログラムの内容を実施した上で、学生チームを合流させて実行フェーズに取り組むことが、プログラム全体の成果を高める上でも効果的であったと考えられる。

まとめ

全体まとめ

■ 学生との共同プロジェクト方式

- 利害のない大学生チームを活用してプロジェクトを進めることは、会社組織においてチームで仕事を進めるために必要な能力を身に着ける上で効果的である
- 一方で、社会人と学生間のレベル差は大きく、社会人の意識が学生に向いてしまうことから、地域課題への主体性が弱くなってしまふ側面が存在。
- 地域課題に社会人だけで集中するフェーズと、学生と共同して実行するフェーズを分けて設計することで、両方の良い面を持ったプログラムに発展させられると考える。

■ 社会人のためのメンターの設置

- 第1フェーズでは、社会人チームには、何をすべきか含め自分たちで考え決めることを前提にプログラム設計している。そのため、客観的な評価を受ける機会が少なく、常に手探り状態の中でプロジェクトを進める状態にあった。
- 完全に社会人参加者任せにするのではなく、要所でアドバイスできる人間を設置することで、より効果的な成長・プロジェクト推進を実現できるプログラムに発展させられると考える。ただし、手探り状態でもがく経験も重要であり、ある程度突き放すこともできるシニアな人材を据えることが肝と考える。