
Ridilover

「大地の芸術祭@越後妻有を題材にした 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

【時代変化】

人口減少による国内市場の縮小、さらに高齢化を筆頭とした社会課題の多様化と深刻化といった変化に伴い、これからの時代に求められる人材要件は変化している。

各人が縦割りの組織内で、組織から与えられた課題に取り組めばよかった「大量生産大量消費」の時代はすでに終わっており、多様化し変動性の高い社会に対して、産業人材には、主体的に課題を発見し、周囲と協働して課題解決を進める能力が求められる。

【リカレント教育の現状／課題】

既存の人材育成プログラムの多くが、講師から情報を一方的に受け取る座学形式であったり、「地域課題解決」や「交流人口創出」というような、参加者ではなく受け入れ先のためのフィールドワークとなっており、現代に求められる能力を育成するためのプログラムとして機能しているとは言い難い状況である。

【本事業の目的】

本事業では、現実の社会課題をテーマにした人材育成プログラムを実施し、これからの時代に必要なコアコンピタンス（主体性、課題設定能力、合意形成能力）の向上を目指す。

プログラムの狙い

【プログラムの対象】

主に大企業に勤める20代～30代のくすぶり人材or経営予備軍。

【参加者属性】

対象者は、『情報を「処理」するためのスキルセットは高いが、会社や事業のミッション・ビジョンを自ら設定し、主体的に事業を推進する力は弱い層』を想定している。

【どのような能力を伸ばすのか】

「チェンジメーカー」に必要な以下の3つの能力を定義。

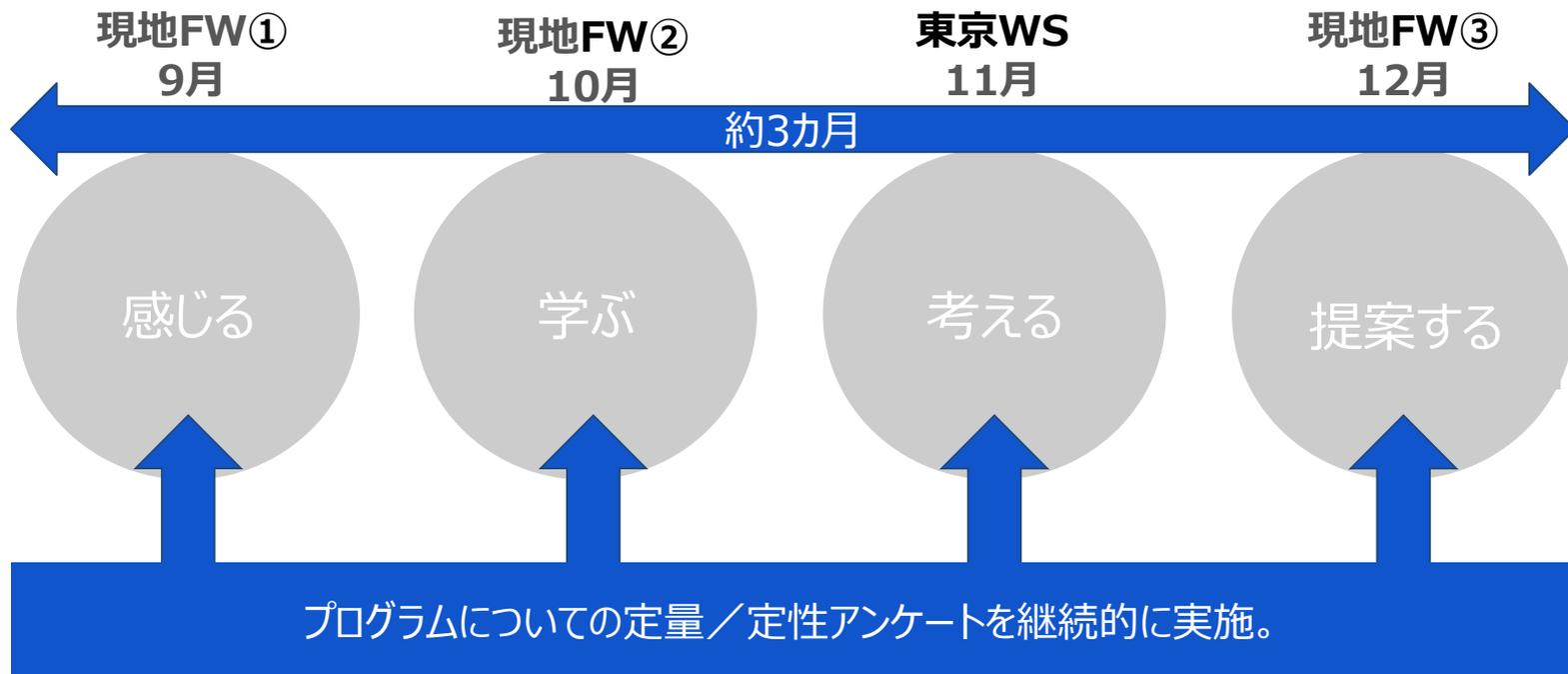
- ①主体性：指示待ちではなく、事業や組織にオーナーシップを持ちながら自ら行動する力
 - ②課題設定能力：前例踏襲ではなく、事業改善のために広い視野から課題を設定・解決する力
 - ③合意形成能力：目的遂行のために、社内外のマルチステークホルダーと合意を形成する力
- それぞれの能力の育成のために、プログラムを設計した。

実施内容：プログラム設計①セッション

日程	プログラム	場所	実施内容	成長の仕掛け
9/7	説明会 Day 1	東京	<ul style="list-style-type: none"> チームビルディング 扱うテーマ、参加者へのミッションについて説明 	<ul style="list-style-type: none"> 本質的な課題解決を学ぶには課題を自分ごととして捉える必要がある ⇒ キックオフの段階から現地の課題を知り、自分なりの目的意識を整理することで、プログラムへの主体性を育む
9/14	① フィールドワーク Day 1	新潟	<ul style="list-style-type: none"> 現地NPO案内のもと、本企画のテーマである「大地の芸術祭」鑑賞 関係者へのヒアリング グループワーク、懇親会 	<ul style="list-style-type: none"> 課題への主体性を高めるためには、課題を解決する意味に深く共感する必要がある。 ⇒ 芸術祭で地域住民の人と交流し、芸術祭が地域にもたらしている価値を体感する／現地事業者の原体験を知ること課題の価値を理解し、当事者意識を高める チェンジ・メーカーには、予定調和ではなく、自分の意見を持ち上手く伝えるコミュニケーション力が必然である ⇒ チームビルディングや懇親に厚めの時間を割り、信頼関係のあるチーム環境をつくることで、自己開示による本質的なコミュニケーションを促す
9/15				
10/27	② フィールドワーク Day 1	新潟	<ul style="list-style-type: none"> 関係者ヒアリング（現地NPO、地元ボランティア、アートギャラリー、行政担当者） グループワーク（各関係者からの情報を整理） 	<ul style="list-style-type: none"> 本質的な課題設定を学ぶためには、物事を多角的に捉え、正しい現状理解をする必要がある ⇒ 違う視点を持つステークホルダーへのヒアリングを実施するとともに、思考を整理するWSを設け、インプットを論理的に整理できるようになる 課題解決のためには、社外のステークホルダーを理解し、合意形成をする力が必要である。 ⇒ 最終提案の提案先であるNPO関係者とのセッションの時間を長時間とり、対話を重ねる中でどうしてもNPOに響くコミュニケーションとなるのかを各自が体感する時間を取る。
10/28				
11/10	中間発表 Day 1	東京	<ul style="list-style-type: none"> 芸術祭オフィシャルサポーター・津田大介氏のトークセッション／中間発表 	<ul style="list-style-type: none"> 非認知能力育成にはメタ認知により自分の現在地を知るとともに、ゴール設定する力が必要⇒セッション後の振り返りを習慣化し、自身の強み／弱みや課題設定／合意形成力を評価 ⇒「課題への価値貢献」をゴールとして全体で共有するとともに、各人の目標設定を行う
12/15	最終発表 Day 1	新潟	<ul style="list-style-type: none"> 中間発表へのフィードバックを基に最終提案作成 	<ul style="list-style-type: none"> 力になりたい課題を前にしたときの「成功体験」「挫折体験」がチェンジメーカーとしての一歩目につながる。 ⇒ 「やり抜いた」と各人が思える夜を徹しての議論により、体験の強度を上げる。 ⇒最終提案に対するNPO／オフィシャルサポーターからのフィードバック ⇒チームメンバーからのサンキューレター／スパイスフィードバック ⇒プログラムを通して普段の仕事・事業を振り返る内省を設計 ⇒志を同じくするメンバーのコミュニティ化
12/16				

実施内容：プログラム設計②ワークデイ、アンケート

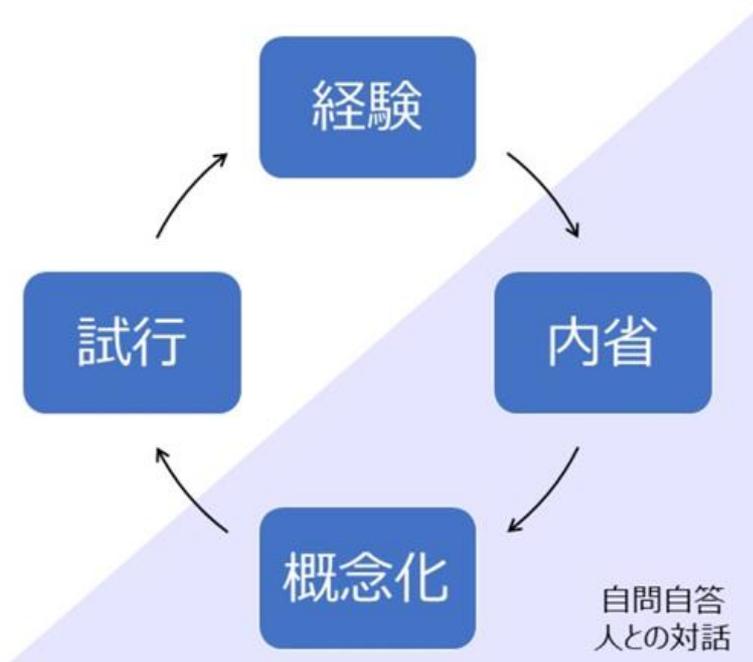
- ・ワークデイ：プログラム期間中は各チームが課題解決に向けた継続的なワークを実施。1～2週間に1度の定例会と定例会に向けたタスクへの取り組みが行われた。事務局では各チームをアクティブな状態を保つために、ヒアリングセッションへの質問提出や中間発表などのマイルストーンを設定した。
- ・事務局独自アンケート：プログラム中は、定量／定性アンケートを継続的に実施。定量アンケートについては、第1回～第3回セッション終了後は「プログラムで取り上げている課題を解決したい」など同一の質問項目についての回答を求めることで、参加者のプログラム内での意識の変化を確認できるように設計した。



実施内容：プログラム設計③メンタリング

アンケートにより「内省」「概念化」を促すのに加えて、セッション中の観察とアンケート結果をもとに、メンタリングを実施（オンライン・オフライン）。事務局がメンター機能を担うことにより、参加者のプログラム内での成長を最大化するための設計をした。

経験学習モデル



メンタリング実施例。

対象者：電通 I氏

アンケート：「チームでの協働作業に対する参加意欲が高い」のアンケート結果が、第2回セッション後「6」→第3回セッションの中間発表後に「4」に低下。「自身の弱み」についてのアンケートには以下の回答があった。「多様なメンバーが集まる環境でも、人間関係良好にグループワークをうまくやっていた方がと思っていましたが、ある程度同じようなタイプの人たちとのワーク内に限ったことだったのだなあと自覚しました。」

プログラム中の観察：I氏のチームDは、チーム内での合意形成が難航。I氏はワークデイにおける定例会アジェンダの設定や課題についてのリサーチなど献身的な取り組みを見せていたが、議論においては、ブルデンシャル生命M氏との間で議論がすり合わず、膠着状態に陥っていた。

→メンタリングを実施。合意形成についての学びの重要性を伝えるとともに、「チーム内での合意形成が目的なのか？ 地域、NPOへの価値提供が目的なのか？」を問いながら、プログラムの目標を後者で再設定。

実施内容：プログラム参加者（全体概要）

募集方法

ターゲット 大企業
若手経営予備軍（くすぶり人材）

告知方法

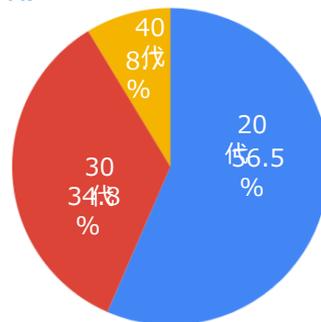
- RidiloverのFacebookによる告知
- 知人友人への告知
- 関係先企業への告知
- 経産省やBCG「未来の教室」案

選考方法

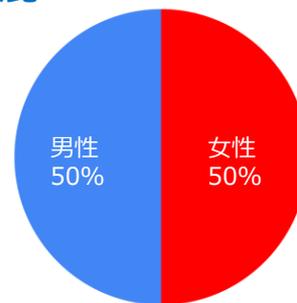
- 定員24名に対して、キャンセル待ちを含む44名の応募
- 参加者は抽選にて決定
↓
- その後のチーム分けに関しては、環境的に多様な構成となるように、年齢、所属、志望動機などに基つき事務局にて決定

デモグラフィクス

年齢



男女比



参加目的

- スキルアップ：課題解決能力、チームでの協働など
- 将来のキャリア形成：地域での課題解決経験など
- 対象地域・テーマへの関心
- 他社会人とのネットワーク
- 会社外からの刺激
- 社会貢献

実施内容：参加者①

性別	年齢	所属	役職	その他特徴：参加動機／期待すること
男性	満34歳	株式会社内田洋行	一般社員	地域アートイベントへの課題意識／他業種の人材との関わり
女性	満41歳	ヤフー株式会社	一般社員	地方創生・棚田への興味／良いプランの作成
女性	満28歳	三菱地所株式会社 丸の内開発部	一般社員	会社外からの刺激・スキルアップ・人的ネットワーク／スキルアップ・他業種の人材からの刺激
女性	満31歳	(株)電通	一般社員	自分が発揮できるバリューの把握／机上の議論・提案に止まらない現場への還元
男性	満34歳	株式会社MATCHA	部長クラス	地域へのコミット／「答えのない課題」に対するアプローチの仕方の学習
男性	満33歳	株式会社エンファクトリー	係長クラス	越後地域・芸術祭への関心・スキルアップ／スキルアップのきっかけ
女性	満24歳	株式会社リクルート住まいカンパニー	一般社員	地域振興とアートへの興味・キャリアアップ／キャリアアップ
男性	満33歳	プルデンシャル生命保険株式会社	主任クラス	将来のキャリアアップ／日本の社会課題にインパクトを与える取り組みをする
女性	満29歳	株式会社マイナビ	一般社員	社外メンバーとのグループワークを通じたスキルアップ／スキルアップ
女性	満23歳	デロイトトーマツコンサルティング	一般社員	将来のキャリア形成・課題解決経験／課題解決の方法を学ぶ
男性	満26歳	三菱地所株式会社	一般社員	将来のキャリア形成・弊社への興味
男性	満22歳	株式会社リクルートキャリア	一般社員	社外へのアンテナ・地域への関心／課題解決のための実践・スキルアップ・地域との関わり

実施内容：参加者②

性別	年齢	所属	役職	その他特徴：参加動機／期待すること
女性	満31歳	株式会社オリエンタルランド	一般社員	働き方・社会貢献の仕方を考える／将来のキャリア形成に向けた勉強
男性	満54歳	トランスコスモス株式会社	役員	故郷の近隣／多様な人材との協働
女性	満26歳	テレビ東京	一般社員	アート×地方創生の興味／多様な人材との協働・議論
男性	満36歳	GMOプライツコンサルティング株式会社	課長クラス	現場への実のあるアウトプット
女性	満32歳	(株) 電通	一般社員	社会貢献／大地の芸術祭の力の源泉について学ぶこと
女性	満29歳	東京大学法科大学院（元・三井物産）		アートへの関心・他社会人とのネットワーク／課題解決経験・現地関係者との連携
男性	満26歳	みずほ情報総研	一般社員	地方創生への興味・現場体験
女性	満28歳	株式会社スペースマーケット / 株式会社 HOME away from HOME niigata	一般社員	芸術祭への興味関心
女性	満23歳	JTBパブリッシング	一般社員	会社外からの刺激／他社会人とのコミュニケーション
男性	満24歳	野村證券株式会社	一般社員	新たな知見・考えを得たい
男性	満24歳	野村證券株式会社	一般社員	スキルアップ・地域への貢献／スキルアップ・地域への貢献・地域の発展
男性	満23歳	監査法人トーマツ	一般社員	地方創生への興味

実施内容：受入先

NPO法人 越後妻有里山協働機構

所在地	新潟県十日町市松代3743番地1
設立年	2008年
代表者	若井 明夫
設立／活動目的	大地の芸術祭を運営。「大地の芸術祭」で生まれた作品や施設、プロジェクトを通年事業として運営し、越後妻有を魅力ある地域にしていくために設立。
活動内容	十日町市・津南町を「大地の芸術祭の里」として、都市と地域の交流を促進し、それによって地域のこどもからお年寄りまでが元気になり、地域で雇用が促進されること、定住人口・交流人口の増加を目指し活動している。

成果：概要

達成したい状態

参加者

- 主体性の向上
指示待ちではなく、事業や組織にオーナーシップを持ちながら自ら行動する力
- 課題設定能力の向上
前例踏襲ではなく、事業改善のために広い視野から課題を設定・解決する力
- 合意形成能力の向上
目的遂行のために、社内外のマルチステークホルダーと合意を形成する力

受入先

- 事業メンバーの主体性向上
- プログラムへの継続的な受入意欲の高まり

効果が期待される 参加者ペルソナ（定性）

- ・要領が良く、自分なりの「正解」を持っていて、社内では仕事ができると見られている人
- ・仕事の原点を忘れて、仕事にマンネリ感を持っている人
- ・エリート街道を歩んできているものの、仕事の射程が「自己実現」にとどまっている人
- ・スピード感を持って課題設定／解決策立案のPDCAを回した経験・実績がない人
- ・調整能力・ファシリテーション能力は高いものの、自らの意見で事業を推進した経験がない人
- ・商材の特性から顧客の喜びや課題解決への実感が乏しい人
- ・仕組み化されたプロセスでの仕事に留まり思考が凝り固まっている人
- ・自身のことを社交的で合意形成能力が高いと思っている人

理由・改善/発展の方向性

（理由）

参加者

- 主体性の向上
 - 現場のロールモデルからの学び
 - 課題への価値提供の実感
- 課題設定能力の向上
 - 全体最適を踏まえた課題の構造化
 - 制約条件を見据えた検討
- 合意形成能力の向上
 - 受入先を含む多様なステークホルダーとの対
 - 参加メンバーとの議論を通じた学び

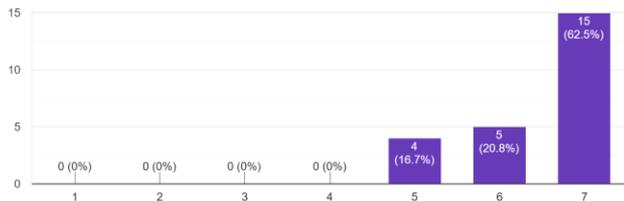
（改善／発展の方向性）

- アセスメントの精緻化
- プログラム後の継続的なアセスメント
- 参加社セグメント×取組み課題のマッチングサンプルの増加

成果：詳細①参加者への定量アンケート（最終セッション終了後）

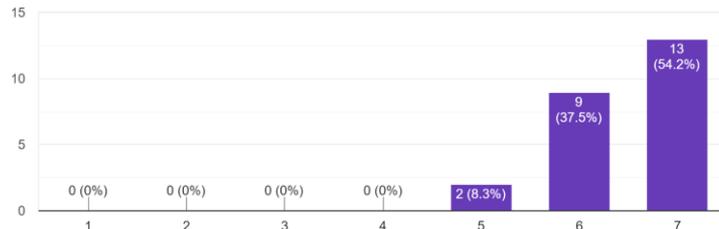
①「プログラム終了後も越後妻有や大地の芸術祭に関わっていきたい」（観光・旅行含む）

24件の回答



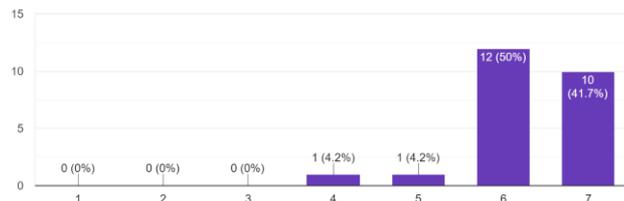
③「プログラムに参加して、仕事を通して社会により大きな価値を提供したいと思った」

24件の回答



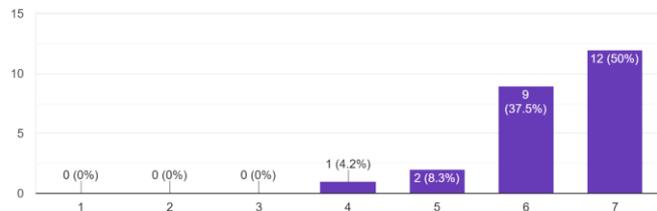
②「プログラムに参加して、成長意欲・学習意欲が高まった」

24件の回答



④「プログラム終了後も、参加メンバーとの交流を続けたい」

24件の回答



- ①：課題への当事者意識の高まり→参加者の地域の関係人口化：受入地域にとってもメリットのあるプログラムになる可能性
- ②：プログラムを通じた自らの「至らなさ」の自覚→成長意欲・学習意欲の高まり：参加者の「主体性」の向上に寄与
- ③：受入事業者の「社会性」「事業へのオーナーシップ」→社会への価値貢献意欲の高まり：主体性や高い視座からの課題設定能力への寄与
- ④：グループワークでのメンバー同士の深い相互理解→コミュニティ意識の醸成：「ソーシャルインベーター」のコミュニティ形成の可能性

成果：詳細②参加者への定性アンケート【主体性の向上】

【主体性の向上のtippingポイント】

- ・受入事業者の主体性、オーナーシップからの刺激
- ・課題の当事者への価値貢献の実感

【テレビ東京 S氏】

原蜜さんの「文化には今まで否定されていた価値をひっくり返す力があるから、ただのお祭りではいけない」と語られてたことです。コンテンツ産業に関わってる身としては非常に痺れました。プログラムに参加し原点に戻れたことで、今の仕事にやり甲斐を取り戻せました。

【三菱地所 N氏】

原さんから「これは本当に困ってる課題で助けてほしい」というコメントを頂いたことで、私の当事者意識が非常に高まりました。遠く離れた自分に関係のないと思える場所に、当事者意識が生まれるとはあまり思っていなかったので驚いています。まとめ作業にも主体的に関わり、意味のある提案ができるようチームを勢い付けていきたいです。

【リクルートキャリア O氏】

直面する課題に対しての「手触り感」と今成していることの「意味」の違い。普段の仕事でも、大地の芸術祭の課題解決でも、社会にある課題に向き合ってるという事実には変わりはない。しかし普段の仕事で直接相対するのは法人であり、法人の先にある社会の課題を掴みにくいというのが正直な感想としてある。一方大地の芸術祭の課題解決では、少子高齢化・過疎といった課題が目の前に広がっており、どうにかしないと地域社会が危ないということがありありと捉えることができた。自分は何を成すかの「意味」を大切にする世代と言われている。社会に与える影響が大きいことほど、普段の仕事の手触り感は少ないのかもしれない。しかし解決したい課題を見据えた上で普段の仕事に臨む必要性を、越後妻有地域の手触り感のある課題に直面したからこそ痛感した。

成果：詳細③参加者への定性アンケート【課題設定能力の向上】

【課題設定能力の向上のtippingポイント】

- ・ステークホルダー毎に異なる、多様なゴールを踏まえた課題設定
- ・just idea に留まらない、「実現可能性」を考慮した提言への取組み

【トーマツ 〇氏】

課題設定の前の理想状態の設定が難しいと感じる。関係者が多く、しかも感情的な部分に関わる割合が多いため、順序立てて話を整理するだけでは皆が納得する理想状態は設定できず、(現状とのギャップ=)課題も設定しづらい。

【電通 Ⅰ氏】

Cチームの課題の深堀とアウトプットについて、自分がどうしてもNPOが実行できる施策ベースで検討していたことに対し、その前提にとられずにまず本質に迫る姿勢については見習いたいと思った。

【みずほ総合研究所 T氏】

中間発表で出たアイデアは、現場で働く羽鳥さんの視点が抜けて、羽鳥さんから見たら空中戦の議論をされているのではないかと感じた。実際に課題に面しているのは原さんと同時に現場で働いてる羽鳥さんであるはずである。次回以降はその視点を忘れないで建設的に地に足つけた議論を進めたい

【エンファクトリーY氏】

課題設定がされていて解決だけすればいい状態は楽だなーとおもいます。その課題がいいのか悪いのかも気になるようになりました。

成果：詳細④参加者への定性アンケート【合意形成能力の向上】

【合意形成能力の向上のtippingポイント】

- ・戦略的提案を、現場文脈に即して届けるコミュニケーション
- ・バックグラウンドの異なるチームメンバーとの議論

【デロイトトーマツ T氏】

中間発表でも、まずはNPOの行っていることをたたえることが足りなかったな、と反省しました。

今回、原さんというある意味、一辺倒ではいけない相手であるからこそ「どんな提案だったら、心からYESと言ってもらえるのか」普段の仕事以上に考えている気がしています。

【電通 I氏】

多様なメンバーが集まる環境でも、人間関係良好にグループワークをうまくやっていける方かと思っていましたが、ある程度同じようなタイプの人たちとのワーク内に限ったことだったのだなあと自覚しました。話が平行線になってしまうメンバーをまとめることは諦めて、ちゃんとした提案をすることを最優先したいと切り捨てるタイプだと自覚したのは自分でも意外でした。

【スペースマーケット S氏】

日常で向き合っているもの、環境が違えば視点も全く異なるという当たり前の事を身を持って体感しました。わかりやすい数値的結果を追う議論ではなかったため、妥協するポイントが見つからず、価値観のぶつけ合いのようでした。その中で全員が納得いく一つの結論を出すには多大なエネルギーと時間がかかりましたが、普段では経験できないその議論はとても面白かったです。普段の仕事の議論の中で個人の人間性や価値観はあまり垣間見ることが少ないですが、このプログラムは個人の性格や考え方が全面に出ていて、過去に参加した様々な活動と比べても忘れられないグループワークでした。