

企業主体の産学金官連携による価値共創

— 地域活性化を目指した人材育成「岐阜県創生研鑽会」の事例より —

名古屋産業大学 現代ビジネス学部 准教授

今永 典秀

要約

地域活性化に向けた人材育成を目的とし、企業が主体となり産学金官が連携した価値共創のあり方について、2017年度から岐阜県で展開された東京海上日動火災保険株式会社による「岐阜県創生研鑽会」の事例を対象に考察する。岐阜県創生研鑽会は、産学金官のアクターが連携し、県内企業の社員と岐阜大学学生がグループとなり、岐阜県の政策課題を検討する人材育成の仕組みである。県の政策課題は、企業や住民の共通課題であり、人材育成を目的としたグループでの議論を通じて参加者同士の関係性の強化に寄与した。東京海上日動火災保険株式会社にとっても、従来の保険サービスの販売に加え、アクターと連携にした地域活性化を目的とした人材育成と、価値共創の仕組みを提供し、将来の地域企業との関係強化につながる取り組みを実現した。

キーワード

価値共創, サービス・ドミナント・ロジック, 地域活性化, 産学官連携, 越境学習

1. 背景

日本の人口は、2008年をピークに減少局面に入り、少子高齢化の加速が予測される。このような「人口現象が地域経済の縮小を呼び、地域経済の縮小が人口現象を加速させる」負の悪循環の連鎖に陥り、地域経済が弱体化する危惧がある。さらには、地方において大多数を占める中小企業は大手企業と比べて人材不足の状況であり、後継者となり得る人材を確保できない可能性もある。「まち・ひと・しごと創生総合戦略」では、「地方創生は「ひと」が中心であり、長期的には、地方で「ひと」をつくり、その「ひと」が「しごと」をつくり、「まち」をつくるという流れを確かなものにしていく必要がある（内閣府、2018）。地方においても、現時点において47都道府県、1740市区町村で「都道府県まち・ひと・しごと創生総合戦略」及び「市町村まち・ひと・しごと創生総合戦略」が策定され、各地域の実情に即した具体的な取り組みが行われている。しかしながら、木下（2016）は、課題として国の政策に沿って実施された多くの取り組みは失敗事例が多く、地方政策は国と地方、行政と民間、政治と市民という関係の中で真面目に執行されているが成果が出ていないと指摘する。

地域活性化に向けた大学と産業界が連携した産学連携や、さらに自治体と連携した産学官連携、金融機関などが連携した産学金官連携による様々なプログラムが、全国各地で実施されている。藤岡（2018）は、地域活性化を推進する場において、企業などの事業者やNPOと連携し、個人が出会う場の必要性を述べ、その場における異質な人々のコミュニケーションが触発されエネルギーが大きくなり、より大きな場になることを示唆する。一方で、自治体と大学が協働する教育プログラムでは、岡田久典・永井祐二・中野健太郎・中川唯・勝田正文（2019）は、プロジェクトとプログラムのマネジメントが重要であり、地域課題の解決を実施する障壁があり、大学・地方自治体が地域の状況を十分配慮した活動実態は乏しく、プログラムレベルで地域住民のニーズと地域住民の理解増進の重要性を指摘する。

そこで本稿では、地域活性化に向けて、企業が主体となり産学金官が連携した価値共創のあり方について、東京海上日動火災保険株式会社（以下「東京海上」とする）岐阜支店が2017年度から取り組んでいる「岐阜県創生研鑽会」に着目する。本事例への着目理由は、主催者である東京海上が「岐阜県商工会議所」と共催し、自治体

の「岐阜県」、地方の国立大学である「岐阜大学」、地方金融機関である「十六銀行」の後援による産学官連携であり、岐阜県内の企業の社員と岐阜大学の学生が参加し、岐阜県の政策課題の検討を通じた人材育成を通じた価値共創が行われるためである。企業間や行政、大学との連携による地域活性化事例を価値共創マーケティングの観点から考察し、概要と効果を明らかにする。

II. 価値共創

Vargo & Lush (2004) が提唱するサービス・ドミナント・ロジック (以下「S-Dロジック」とする) の中心概念の1つに「価値共創」がある。S-Dロジックは、有形財を中心とした交換するグッズ・ドミナント・ロジック (G-Dロジック) とは異なり、変換活動に使われる資源を変換される側 (オペラント資産) と変換する側 (オペラント資源: ナレッジやスキル) に分けられ、サービスを他社もしくは自身のベネフィットのために専門家されたナレッジやスキルを適用する。また、価値共創に関する公理の一つに「顧客は常に共同生産者である」(FP6) がある。従来のマーケティングでは価値を創る主体は企業と考えられ、企業は商品に価値を作り込み、商品に対して顧客に多くの価値を認めてもらう事を目指してきた。顧客は、企業が創った商品に対して対価を支払い、消費する主体であると考えられていた。つまり、企業による価値生産と顧客による価値消費が分業されてきた。しかし、S-Dロジックでは、顧客が製品やサービスを使う過程において企業が行う活動や顧客がとる行動が価値を生み続けるという前提に立つ。つまり企業と顧客が相互作用の中で一緒になって価値を創る「価値共創 (co-creation)」という考え方である。

価値共創に関する見解や、企業がS-Dロジックの観点から顧客との価値共創の概念には先行研究より明らかにされている。河内 (2014) は、共創が行われるためには、不特定多数でない参加者が、特定の場で相互作用をもたらす必要性を述べ、さらにそこで参加者同士の価値提供による創発、セレンディビティが生じる仕組みを述べた。さら

に、村松 (2015) は、製品開発やサービス・マーケティングにおいて議論されている消費者参加型製品開発やサービス提供プロセスへの顧客参加を意味するのではなく、顧客やその他の主体も価値創造プロセスの一部として、価値共創者になると指摘する。また、藤川・阿久津・小野 (2012) は、10の日本企業の事例から、企業と顧客が価値創造に加わる「価値共創」プロセスから、価値共創を始める当初の段階よりも、企業側も顧客側も事前に想定しなかった価値を創造することの多さを示唆する。

本稿では、地域活性化に向け、産学官連携の人材育成によるアクターが連携する事例について、価値共創の観点から考察する。

III. 岐阜県の課題と産学連携

岐阜県が抱える特有の課題として、岐阜県においては、年間4千人規模で県外に人口が流出し、特に20歳代で職業上の理由から愛知県への転出ケースが最も多く、要因としては、愛知県には大企業が多いこと、学生が岐阜県内の企業・産業の魅力をも十分に把握できていないこと、岐阜県内の企業が自社の魅力を学生に十分に発信できていない、あるいは学生の能力を十分に理解できていないこと等の理由が挙げられている。

全国的な視点では、文部科学省の支援のもと2013年度より「地 (知) の拠点整備事業 (大学COC事業) (Center of Community: 地 (知) の拠点) によって、大学が自治体と連携し、地域を志向した教育・研究・社会貢献を進めることで、地域の課題解決に資する様々な人材や情報・技術が集まる、地域コミュニティの中核的存在となるべくその機能強化が図られた。また2015年度からは、COC事業の後継事業として、「地 (知) の拠点大学による地方創生推進事業」(COC+事業) が推進されている。目的は、若年層の東京一極集中を解消するため、全学的に地域を志向する大学群、自治体、地域の中小企業等の連携により、各地域の実情に応じた雇用創出や学卒者の地元定着率向上に向けた取り組みを進め、大学による地域創生を

推進することである。その中で、岐阜大学は2015年度にCOC+事業に採択され、その一環として「次世代地域リーダー育成プログラム産業リーダーコース」を推進している。「産業リーダーコース」の目的は、将来地元産業界で活躍する人材を育成することに加え、岐阜県内の企業へのインターンシップや企業見学・フィールドワークなどを通して岐阜県内の企業の魅力を学生が体感することにより、岐阜県内就職率を向上させることである。本プログラムは、地域産業の現状把握及び地域産業の課題解決に貢献する知識・意欲・能力を修得し、将来当該地域で活躍する人材を育成するために、インターンシップを中心とした3ステップの体系的なカリキュラムで構成され、実現するために、岐阜大学は、事業協働機関として、岐阜県、岐阜県経営者協会、十六銀行、大垣共立銀行、マイナビと連携して取り組んでいる。また、今永・松林・益川（2019）は、産学金官が連携し、大学が主導的に地方銀行などの外部のアクターと連携した教育プログラムを通じた人材育成に関する一つのモデルを示している。自治体、大学側が中心となり、アクターと連携した取り組みが行われているが、本事例の東京海上岐阜支店は、岐阜県や岐阜大学との連携協定を締結し、岐阜県の活性化・地方創生に向けた各種取り組みを実施している。

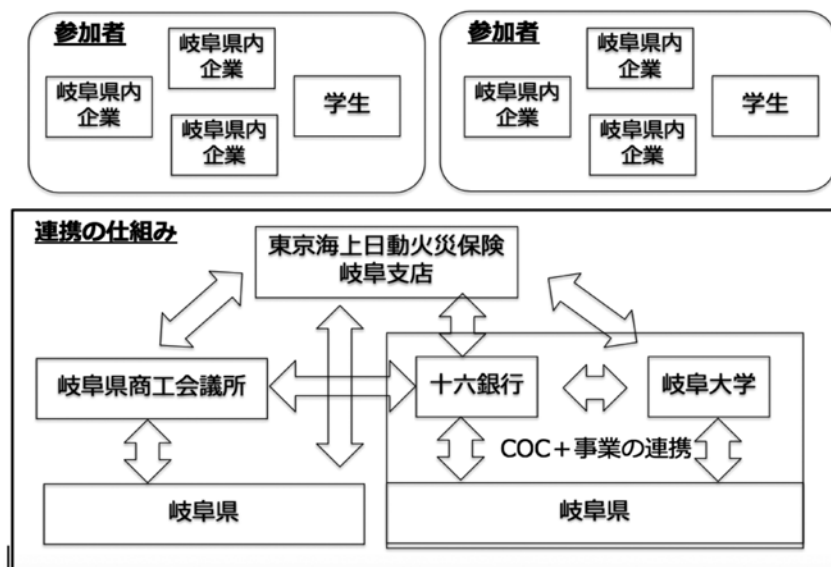
そこで、東京海上が2017年度から実施している「岐

阜県創生研鑽会」を事例とし、参与観察および関係者へのインタビュー調査から概要と仕組みを明らかにするとともに、価値共創マーケティングの分析に有用な4Cアプローチ（村松, 2016）に関する考察を行う。4Cとは、顧客との接点（contact）を構築し、そこで顧客とコミュニケーション（communication）を実施し、その基で、直接的な相互作用を通じて共創（co-creation）する。その結果として、共創された文脈価値（value-in-context）が生成されることである。

IV. 岐阜県創生研鑽会について

岐阜県創生研鑽会は東京海上が主催、「岐阜県商工会議所」が共催、「岐阜大学」「岐阜県」「十六銀行」が後援する形で、2017年度より開催され、2018年度・2019年度にも継続開催された。目的は、「岐阜県で働く異業種の方々との生の意見交換や議論を通じこれまでの常識に囚われない思考の多様性や深化を実現し、将来各社の中核となる人材を育成することにより岐阜県、参加企業のさらなる発展を図ること」である。つまり、岐阜県の地域活性化に向け、大学・金融機関・自治体・商工会議所・経営者協会が中心となり、人材育成において協働する連携の仕組みである。

図1 アクターの連携の仕組み



参加者は、岐阜県内の企業の将来の幹部候補となる職員として、東京海上の取引先企業に限らず、岐阜県商工会議所経由で趣旨に賛同した企業の担当者と、岐阜大学の学生であり、グループには、東京海上の職員がファシリテーター役として参加する。

2017年は岐阜県内企業が25社、合計27名、岐阜大学の学生（3年生）5名東京海上の職員が10名参加した。テーマを「地域資源を生かし、活力溢れるふるさと岐阜県づくり」とし、「日本を代表するもの作り産業を有する岐阜県の地域・産業・企業発展につながる仕組みや仕掛け」について提言を行った。

2018年は、岐阜県内企業が24社合計24名、岐阜大学の学生（3年生5名、2年生1名）が6名、東京海上の職員12名が参加した。これらの合計42名が、6チームに分かれて岐阜県の活性化に向けて取り組んだ。テーマを「産業人材確保対策」と「岐阜県第4次産業革命推進」とし、政策提言を行った。2年間で約84名が参加し、岐阜県の活性化に向けて様々な調査・分析が行われて、具体的な解決策が提言された。

2017年度は4日間のプログラムを実施した。1日目は、2017年10月12日13時30分から17時。東京海上の社内研修などを担う東京海上日動HRA社の講師による事前研修により、地域経済分析システム（RESAS）の活用方法や、論理的思考法や、最終発表に向けたグループによる調査分析方法を学修した。2日目は、2017年11月2日14時から17時。2人の講師から岐阜県に関連する情報として、岐阜県内の各種統計に関する情報提供や、岐阜県内の地域資源の魅力に関連した情報提供がされた。3日目は、2017年12月8日14時から17時。中間発表として、各グループの検討状況（テーマ・方向性）について発表・確認した。各グループからの発表に対して、東京海上日動HRA、岐阜県、岐阜大学、岐阜県商工会議所より今後の

グループでの検討のヒントになるコメントやフィードバックが行われた。4日目は、2018年2月14日（水）14時から17時。最終発表会が実施された。発表に対して、東京海上日動HRA、岐阜県、岐阜大学、岐阜県商工会議所、十六銀行からコメントがあり、参加企業各社や共催・講演となる主体の関係者が参観した。

なお、各グループは中間発表・最終発表に向けて、上記の4日間以外に勤務時間外（主に就業時間終了後）に集まり、勉強会などが実施された。10月以降に、概ね1週間から2週間に一度の頻度で実施された。

V. 効果について

1. アクターの効果

参加者は企業間、学生と社会人の枠を超えて取り組み、グループに1名東京海上の社員がファシリテーターとして加わり、円滑に議論を進める役割を担った。関係者は、企業人としての役割と、市民としての役割の双方を担う。グループ内の議論において、立場・経験が異なる人たちが岐阜県の政策課題を議論することで、政策に対する価値創造が行われた。

行政である岐阜県の政策立案担当者は、中間・最終発表に提案内容が県内企業や市民の考えであるため、政策を議論するプロセスが把握でき、今後の政策立案時の市民や県内企業には、需要を把握し、効果的な施策の実現可能性が高まる効果が含まれる。

企業の参加者にとっては、異業種・異分野が集まり、共通の目標に向かってチームで取り組む会社外で実施される人材育成となる。このように多様な人たちが集まり、テーマ（課題）について「未来志向」「未来の価値の創造」の視点から議論する対話の場は、「フューチャーセンター」と呼ばれ、その効用を野村は（2012）、「人が成長し、アイデアが創出され、人の繋がりが生まれる場」と言及する。また、社会人が職場外の活動に参加する意義については、職場内や社外で「仕事に関する学習を主な目的とする実

実践共同体」が有意義であり、社会人のキャリア確立には職場を越境する実践共同体への参加が有用である（荒木, 2008）。また、職場をまたいだ越境学習に関しては、様々な定義があるが、中原（2012）は「個人が所属する組織の境界を往還しつつ、自分の仕事・業務に関連する内容について学習・内省すること」と定義する。日本の社会人が「越境」して、企業外で自主的に組織された勉強会・研究会に参加した際の学習に関する調査を実施し、その参加者は、企業外で学んだことを自社に伝えようとする（石山, 2018）。このように越境学習には、人材育成効果と、自社への効果の両面が期待される。

本事例では、学生もグループの一員として加わるのが特徴である。学生は、社会に出るまでの移行期間であり、将来組織に参加した際の適応が求められる。高橋（1993）は「組織への参入者が組織の一員となるために、組織の規範・価値・行動様式を受入れ、職務遂行に必要な技能を習得し、組織に適応していく過程」を組織社会化と定義した。また、中原（2012）は、組織社会化は個人の学習・変容を含むプロセスであると強調し、新規参入者が早い段階で効率的に組織社会化を図ることが重要であると述べ、インターンシップのプログラム自体が組織社会化に役立つ試みと評価する。学生にとっては、通常のインターンシップでは一企業との関係性であり、企業の社会人と学生との関係性が完全に対等な状況ではないが、本事

例では、複数企業の社員と、同じ立場で接する機会ことで、社会人の生の姿と触れる機会がある点の違いである。

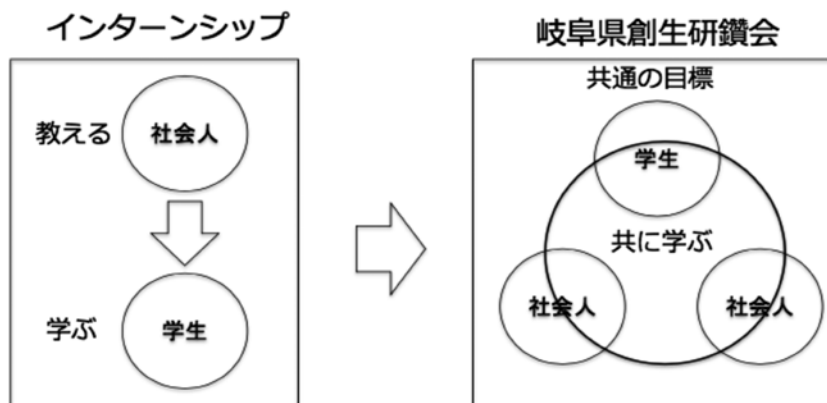
2. 東京海上にとっての意義

東京海上は、2018年1月時点で、全世界に子会社245社及び関連会社32社より構成され、国内損害保険事業、国内生命保険事業、海外保険事業、金融・一般事業を幅広く展開する。

地域では、東京海上は、保険代理店と一体となり、地域に根ざした取り組みを強化することにより、東京海上グループのソリューションを活用した「地域創生」に貢献し、地域とともに成長することを目指す。地方創生の一環として、岐阜県創生研鑽会が実施された。提供価値を保険販売にとどまらず、将来の顧客候補になる地域企業と共に、岐阜県の政策課題の検討による人材育成をキーワードに企業を超えた小集団のコミュニティが形成され、価値共創が行われた。

今回の価値共創の仕組みについて4C分析を用いて考察する。前述の通り、4Cとは、顧客との接点（contact）を構築し、そこで顧客とコミュニケーション（communication）する。その基で、直接的な相互作用を通じて共創（co-creation）する。結果として、共創された文脈価値（value-in-context）が生成される（村松, 2016）。参加者は、岐阜県商工会議所が地域企業に案内し、企業内では岐阜

図2 インターンシップと岐阜県創生研鑽会の違い



県内の政策課題を検討し地域活性化を担う人材育成研修として、将来の幹部候補となる若手社員が選定された。企業にとっては、社外の企業との交流機会があり、社内では提供できない学修効果と、関係性の構築が期待できる。4回の定例研修に加え、自主勉強会が週に1回程度行われ、グループで議論がされた。その中では、岐阜県内の企業や市民の共通の課題である、岐阜県の政策提言を検討するプロセスが、企業内で活躍できる将来の幹部候補の人材育成につながり、議論の中で関係性の構築が進んでいく。最終的には、中間発表・最終発表で岐阜県の政策としてグループでオリジナルの意見を生み出す仕組みが取られ、発表を岐阜県の関係者にプレゼンテーションすることから、より良い発表内容とする仕組みが取られ、一段と関係性が凝集される。終了後も、最終的な成果に向けて一緒に取り組んだ仲間として継続的な関係性が構築された。

VI. おわりに

岐阜県創生研鑽会の事例より、企業が主体となり、アクターが連携する人材育成・地域活性化を目指すことによる価値共創の概要・仕組みと効果を明らかにした。

地域活性化に向けた人材育成に関しては、将来的にも地域を超えても重要な取り組みである。今後の研究上の課題は、他地域での展開における障害を明確にすることや、参加者の学修効果に焦点化し、定量的・定性的な観点から、参加意義や具体的な能力の変化、行動変容などを明らかにすることがあげられる。

東京海上にとっては、保険サービスの提供に加え、地域のアクターと連携を通じた地域活性化・人材育成に取り組むことが、中長期的な観点では、地域の人材育成による将来の事業創造を加速させることは、結果として将来のサービス需要の創出と、地域企業と自社との接点強化につながると期待される。参加企業や参加者にとっては、企業の枠を超えた多様なメンバーとの研修を通じて議論するプロセスにおける人材育成効果が期待される。また、岐阜県の

政策担当者にとっては市民や企業の考えのプロセスを共有することの意義が認められる。このように地域活性化に向け、アクターが連携し協働する人材育成を通じた価値共創の一事例を明らかにした。

引用文献

- 荒木淳子 (2008). 「職場を越境する社会人学習のための理論的基盤の検討」『経営行動科学』21 (2), 119-128.
- 石山恒貴 (2018). 『越境的学習のメカニズム: 実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・ブローカーの実像』福村出版
- 今永典秀・松林康博・益川浩一 (2019). 「産学金連携による地域創生の取り組みと地域デザインについて」『地域デザイン学会誌』(13), 193-213.
- 河内俊樹 (2014). 「SD ロジックにおける価値共創に関する一考察」『松山大学論集』26 (3), 65-100.
- 岡田久典・永井祐二・中野健太郎・中川唯・勝田正文 (2019). 「地方創生に資する「域学連携」機能 山形県, 福島県, 千葉県, 長野県の地方自治体における P2M 的分析」『国際 P2M 学会誌』13 (2), 226-244.
- 木下斉 (2016). 『地方創生大全』東洋経済新報社.
- 高橋弘司 (1993). 「組織社会化研究をめぐる諸問題」『経営行動科学』8 (1), 1-22.
- 内閣府 (2018). 「まち・ひと・しごと創生総合戦略について(改訂版)」<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/meeting/honbukaigou/h30-12-21-shiryou1.pdf> (2019.8.1アクセス)。
- 中原淳 (2012). 『経営学習論』東京大学出版会
- 野村恭彦 (2012). 『フューチャーセンターをつくらう』プレジデント社
- 藤川佳則・阿久津聡・小野譲司 (2012). 「文脈視点による価値共創経営: 事後創発的ダイナミックプロセスモデルの構築に向けて」『組織科学』46 (2), 38-52.
- 藤岡芳郎 (2018). 「地域活性化活動における場の生成プロセスについて 価値共創アプローチでの理論的考察」『大阪産業大学経営論集』19 (2・3), 25-42.
- 村松潤一 (2015). 『価値共創とマーケティング論』同文館出版
- 村松潤一 (2016). 『ケースブック価値共創とマーケティング論』同文館出版

文部科学省 (2015).「平成 27 年度 地 (知) の拠点大学による地方創生推進事業 (COC+)」

http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/coc/1362179.htm (2019.8.1 アクセス)

Vargo, S.L., and Lusch, R.F.(2004).Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.