

NEXT HIROMIRA PROJECT



広島修道大学





ひろみら イノベーションスタジオ

地域がそれぞれの特徴を生かした自律的で持続的な社会を創生するために、大学が地域課題を学問的・実践的に紐解き、その解決の方途を、当事者意識を持つ多様な関係者が集まって議論をし、共に解決への行動を起こす場「ひろみらイノベーションスタジオ」を支援します。また、各スタジオが講演とワークショップからなるレクチャーを開催します。



活動期間 ▶▶▶2019.05.01 – 2019.12.20

- メンバー ▶ <ディレクター>
菅尾 尚代
(広島修道大学 人文学部 教授)
- ▶ <課題提供者>
中田 佳邦
(全国健康保険協会 広島支部)
- ▶ 島津 貴幸
(株式会社広島経済研究所)
- ▶ 森本 浩文
(株式会社エイバス)

2016年から始まった「ひろしま中小企業合同運動会」(以下、運動会)を持続可能な事業とすべく、運動会の意義や価値を共有し、連携・協働することを目指したスタジオです。運動会は、広島県内の中小企業を主な対象とし、健康意識の向上、職場のコミュニケーション促進、他企業との交流を目的としたレクリエーションイベントです。活動の継続推進を図るため、本スタジオでは、①パートナーシップの強化、②活動を支える財源確保手法の検討、③運動会運営に関わる人材の確保と育成の3つを重点課題とし取り組みます。運動会の持続可能性を高めることは、元気で生き生きと働く社員育成の場の創出と広島県の健康寿命日本一への意識化を図る機会の創出に繋がることを期待しています。

事業の概要・目的

2016年(平成28年)より「ひろしま中小企業合同運動会」(以下、運動会)が実施されている。ひろしま中小企業合同運動会の目的は、運動によるレクリエーションイベントを通して、参加者一人一人の運動習慣の醸成、健康に対する意識の向上、参加企業の社員間のコミュニケーションの活性化、参加企業間の親睦を深めることである。

事業の経緯には、広島県内の中小企業で働く人々のコミュニケーション、離職率、健康への関心という特徴的な課題の解決を図ることが発端にあり、地域の要請や期待が込められている。

具体的な現状として、①震災以降人々の絆・つながりが見直され、コミュニケーションが再び注目され、広島においても景気の低迷で開催が見送られていた社内運動会の開催が増えていること、②趣味が細分化され、自分らしさ・ライフスタイルを重要視する現代では、終身雇用的な発想は希薄になり、気軽に・簡単に転職を選ぶ人が増えていること、③東京オリンピックの決定以降、健康への意識の高まりが加速し健康寿命という言葉も頻繁に聞き、健康に年を取るための運動や食生活を意識する人が増えていることなどが挙げられる。

このような中、運動会に代表されるスポーツレクリエーションの開催意義が見直され関心が高まっている。しかし、中

小企業1社で実施するには、人員・予算・規模感・盛り上がりなど、間尺に合わず実施が困難という問題があった。そこで、実行委員会メンバーのネットワークを活かし、中小企業をマッチングし、複数の会社を取りまとめる事で、運動会の開催が実現した。

本運動会の継続的な開催には、地域の要請や期待が込められているが、一方、運営的側面において、コストやマンパワーの課題が浮き彫りとなっている。また、開催の中心を担う実行委員会のメンバーの交代により、運営方針の変更が生じることや、理念や将来ビジョンの共有、運動会の意義や価値の共通認識を行うことの難しさもある。

上記の課題意識から、本運動会をサステナブルな事業とするために必要なことは何かを学問的・実践的に紐解き、解決の方途を得ることを目指して、ひろみらイノベーションスタジオ「ひろしま EHE 運動会プロジェクト」を開設し取り組む。

イノベーションレクチャー

NO.1 ▶ 2019.07.05. 持続可能な運動会にするためのチームビルディング
講師 木村 尚義 氏 (Realism代表)

NO.2 ▶ 2019.08.09. 目的と意義とマネジメントー社会イノベーションにおける目的の意味ー
講師 早田 吉伸 氏 (県立広島大学 准教授)

ひろしま EHE 運動会プロジェクト

ひろしま EHE 運動会プロジェクトのネーミングは、この運動会を通して人々の健康寿命延伸（EHE：Extension of Health Life Expectancy）を図ることへの願いを込めて名付けられた。

本プロジェクトの健康とは、身体・精神・人間関係の健康の3つの側面を包括した健康である。

実際の企業現場から取り上げられた今日的課題とされている、運動する機会の減少、健康に関する意識の二極化、生活習慣病やメンタル疾患にかかる人の割合の増加、また、超高齢社会に突入した我が国において、広島県の女性の健康寿命は全国最下位と言われ、要介護状態の改善と医療費の抑制が急務となっていることなどを背景に、高齢になっても元気で働ける心身の健康を今からみんなでつくっていけたらという願いも含まれている。

を目指して取り組まれている。

1社では行うことが難しい運動会を複数の会社で構成して実施するという、国内では初めての取り組みであり、今年度が4回目の開催である。

組織は、実行委員会方式で行われ、運営メンバーは運動会の継続開催を受け継ぐ組織・個人で構成され、大学の協力を得て実施されている。これまでの運動会の参加企業数、参加者数、運営スタッフ数、ボランティア学生数は、次の表の通りである。

年度	参加企業数	参加者数	運営スタッフ数	ボランティア学生数
2016 (H28)	18事業所	226人	45人	21人
2017 (H29)	23事業所	226人	45人	21人
2018 (H30)	23事業所	188人	31人	19人
2019 (R1)	21事業所	171人	28人	22人
合計	85事業所	811人	149人	83人

ひろしま中小企業合同運動会

ひろしま中小企業合同運動会（以下、運動会と称す。）は、2016年（平成28年）より、全国健康保険協会広島支部（協会けんぽ）などで構成されたひろしま中小企業合同運動会実行委員会が主催で、地元の中小企業に所属する人々の健康と交流を図ることをテーマに、運動イベントを通して、健康の意識化、企業内・外の社員交流・理解・尊重など

運動会に関する参加者の感想

昨年度の運動会実施後のアンケート調査では、約9割の参加者が「楽しかった」「来年も開催したほうが良い」「来年度も参加する」と答え、満足度の高い傾向であった。

企業からの参加者の感想には、普段話さない会社の同僚や他の会社の方とコミュニケーションがとれたことや、他社の方々と交流でき一緒に盛り上がったこと、学生のリーダーシップと優しい応援がもらえたこと、また家族を連れて一緒に参加できることで子どもと一緒に楽しむ時間ができたことが良かった等、コミュニケーションに関するコメントがあった。

また、普段あまり運動することがなく久しぶりに体を動かしたことや運動不足を認識できたこと、運動しようというきっかけになったことが良かった等、健康や運動習慣の意識に関するコメントがあった。

さらに、色々な競技があって楽しめた、チームの一体感があって楽しかった、大声を出して応援したのですっきりした、必死になれた等のコメントもあり、運動会に参加し、参加者はおもいきり楽しんだ様子が窺えた。

運営協力として参加したボランティア学生の感想には、企業の方々に楽しく参加していただけたこと、企業の方々との交流は初めてで緊張したが優しく接してもらえ安心したこと、運動会を通して企業を超えた連携ができること、視野が広がり人の輪が広がる楽しさを実感できたこと等、スタッフとして企業の方々と交流し一緒に運動会を盛り上げたことに達成感を得た様子が窺えた。

これらの感想から、運動会は、実施目的を達成していることや各チームと会場に一体感や高揚感を生む作用があることなどが再認識できる。

2019年度の取り組み

今年度の取り組みスケジュールは、以下の通りである。

5月	運動会ミーティング・意見交換（2回）
6月	運動会ミーティング・意見交換（2回）
7月	第回イノベーションレクチャー（5日） 運動会ミーティング・意見交換（1回）
8月	運動会ミーティング・意見交換（1回） 第2回イノベーションレクチャー（9日）
9月	運動会ミーティング・意見交換（3回）
10月	運動会ミーティング・意見交換（1回） 運動会前日準備（19日） 運動会当日（20日）
2月	運動会報告会 イノベーションスタジオ報告書作成



イノベーションレクチャー

イノベーションレクチャーとしては、運動会をサステナブルな事業にするために、運営側として認識しておかなければならない必須事項とは何かにフォーカスを当て、課題解決に取り組むための方途を得るため、木村氏と早田氏によるレクチャー及びワークショップを企画し実施した。

〈第1回〉

開催日時	2019年7月5日(金) 10:00~11:30
講演テーマ	持続可能な運動会にするためのチームビルディング
内容	なぜ本格的なチームが必要となるのか、どうすれば本格的なチームが作れるか、グラフィックレコーディング、ディスカッション
講師	木村 尚義氏 (Realism代表) 1971年生まれ 呉市出身。現在の活動としては、地域住民を対象としたワークショップから企業や団体での会議進行などによる現場力向上やリーダーシップ、各種研修でのスキルやマインドの普及啓発、また創業や経営へのコンサルティングを中小企業庁登録専門家として行っている。ラジオのレギュラー番組「ワクワク未来カフェRADIO」ではパーソナリティを務める。
グラフィッカー	片島 蘭氏 (広島市立大学非常特任教員) 2015年 広島市立大学芸術学研究科造形芸術専攻博士前期課程修了(染織造形)横川にアトリエを構え制作とアートプロジェクト、商店街の活動に取り組む。2017年 ゲンビ広島ブランド2016入選(広島現代美術館)2018年 アートプロジェクト桃園地景藝術節「藝遊中壠上河圖」滞在制作、現地小学生にワークショップを行う(台湾 桃園市)



〈第2回〉

開催日時	2019年8月9日(金) 10:00~11:30
講演テーマ	目的と意義とマネジメント—社会イノベーションにおける目的の意味—
内容	目的と手段の明確化～運動会の意義を考える～、目的と手段の関係、運動会に参加する目的の共有、ワークショップ
講師	早田 吉伸氏 (県立広島大学 准教授) 佐賀県生まれ。大学卒業後、NEC(日本電気株式会社)入社。一貫して新事業戦略、経営戦略、コミュニケーション戦略を担当。その間、2度の政府(内閣官房)への出向を経験。地域活性化政策、ICT政策の企画立案・制度運用に従事。企業・行政での25年の実務経験を基に、2019年より県立広島大学准教授に就任。専門は経営戦略、ビジネスデザイン、ソーシャルイノベーション。博士(システムデザイン・マネジメント学)。中小企業診断士。地域活性化伝道師(内閣府)。NPO法人Cut-jp代表理事。

振り返りと成果

ひろしま中小企業合同運動会が最初に開催された2016年に、「今まで経験したことのない、ビジネスを離れた大きな輪になった。」という参加者の声を聞き、この言葉に運動会の意義が集約されていることを実感した。

産学官連携、中小企業の活性化、健康増進と医療費削減といった、今求められている課題解決へ対応した取り組みの一つとして、中小企業が合同で運動会を開催したこと



は新しい挑戦であった。

本運動会をサステナブルな事業とするために必要なことは何かを学問的・実践的に紐解き、解決の方途を得ることを目指して、ひろしま EHE 運動会プロジェクトを開設し取り組んだ。具体的には、プロジェクトの重要課題として挙げた「①パートナーシップの強化」である。今回の取り組みで得られた成果は次の2点にまとめることができる。

一つ目は、サステナブルな運動会にするための理論研修として、2回のレクチャーを開催し、チームとは何か、チームはどのように成長するのか、プロジェクトの意義と目的、マネジメントの在り方を学び、運動会の運営について、みんなで改めて深く考えることができた。

二つ目は、理論を学び、実践に結び付けて考えることで、事業の持続を図る上での基本的で重要な取り組みの方途を得ることができた。具体的には、まず実行委員会方式で行う場合、創設者や立案者がいなくなると元の形が変わる現象が生じることをみんなで共有できた。

そして、多様なステークホルダーが関わり合い運動会を実現していく時、チームが本格的な活動ができるようになるまでに必ず通る成長プロセスがあることや、チームを結成する最初にインセンティブを図ることが非常に重要なステップであり、個々の目的と社会的意義を繋げながら、共通の目的を示すことで、プロジェクトの駆動力が得られることなどの示唆を得ることができた。



また、今年度(2019年度)に運動会が開催されたことの成果は次の2点にまとめることができる。

一つは目、状況が変わりながらも、運動会をいかにして継続していけるかを考え実現化させることは、容易なことではないことを改めて認識し、運動会が継続開催され、4年間で85事業所811人の参加者があったことは大きな成果であった。

二つ目は、運動会全体を通して、互いを元気づけ応援し、それを受けて個々が頑張り、応援してくれた仲間を応援し、それを受けてさらに精一杯頑張るという往還作用が生じ、企業参加者も学生サポーターも運営スタッフも充実したコミュニケーションを図っていた。

また運動会種目を通して、個の力を出すことやチームや係りが息を合せて取り組むシーンなども多く見られ、創発的な学びに繋がる可能性が感じられた。「多くの企業があり自分のやりたいことを見つめ直すことができた」「まるでインターン研修のような現場で成長できた自分を感じ嬉しかった」という学生のコメントからもそれが窺える。

今回、初めてひろみらいノベーションスタジオ「ひろしま EHE 運動会プロジェクト」を開設することにより、上記のような成果を得ることができた。限られた時間ではあったが、学問的・実践的に運動会の持続可能性にみんなで向き合った有意義な活動となった。



レクチャー＜第1回＞ 2019年7月5日（金）

講師：木村 尚義 氏（Realism 代表）

グラフィッカー：片島 蘭 氏（広島市立大学非常特任教員）

講演テーマ：

持続可能な運動会にするためのチームビルディング

多様な利害関係者が
チームで目的目標を
共有しゴールを目指す手法
～グラフィックファシリテーション～

2019年7月5日(金)
10:00～11:30
広島修道大学協創館(8号館)1F
まなびホール

10:00～ 木村氏レクチャー
11:00～ ワークショップ
持続可能な運動会にするための
チームビルディング

講師 木村尚義 Hisayoshi Kimura
Realism・代表

1971年生まれ 広島出身 現在の活動としては、地域住民を対象としたワークショップから企業や団体での会議進行などによる現場力向上やリーダーシップ、各種研修でのスキルやマインドの普及啓発、また企業や個人へのコンサルティングも中小企業庁登録専門家として行っている。ラジオのMCや「チームビルディング実用講座」ではパーソナリティを務める。

主催：広島修道大学・ひろしまEHE運動会プロジェクト デレクター：人文学部教育学科 菅尾典代
お問い合わせ：広島修道大学 ひろしまEHE運動会プロジェクト (082)830-1114 get@ehe@shudo-u.ac.jp

レクチャー

1. なぜ本格的なチームが必要となるのか

レクチャー I では、以下のように、本格的なチームがなぜ必要となるのかを学んだ。

現代は、複雑な問題を解決するために、主体性のある行動で周囲を巻き込んでいく「自律型人間」が求められる時代である。それぞれが「主役」であり、スポーツのサッカーで例えるならば、ボールがきたら、一人一人が、いかに最高のパフォーマンスを行うかが大切となる。また、課題が複雑化している現代では、課題解決や目標達成という何らかの成果を出すための「提案力」が必要な時代とされる。

この複雑な課題の解決を図るために立ち上げられ、また、新規事業においては、専門的知識を持つ人材が集まり、一人では作れない変化を作り出し、個人個人の力を合わせた以上の成果を上げる「チーム」が必要となる。このチームとは、連想されやすい仲良しとは異なり、良い仲間はチームの一条件に過ぎず、実際のチームによる取り組みでは、ある状態から他の状態になる「変化」を生むために、チームのメンバーによる、助け合いと化学変化を合わせた「チームワーク」ができるかどうか鍵となることを学んだ。

II. どうすれば本格的なチームが作れるか

レクチャー II では、駆動するチームが作られるには、一定のプロセスがあり、これを整理したものとして、以下のような、タックマンモデルが紹介された。

チームが本当に機能するには、「立ち上げ期 (forming)」「混乱期 (storming)」「平常化期 (norming)」の3つのステージを経過する必要があり、それらを経て「活動期 (performing)」がくるというチーム構築のプロセスである。

編成されたチームは、目的達成の方法や手順が個人の暗黙知の状態であり、意見は控えめで外見や職務、職位などで判断する傾向がある（立ち上げ期）。役割が決まり始めるが、モヤモヤ感で意見の対立も出てくる、チームの方向づけが明らかになるにつれ失望感や活動意欲を失うこともあり、チーム全体の活動は空回りが多い（混乱期）。対立が収まりかけチームの活動も進み始め、ルールも決まり出す（平常化期）。

チームは多様な人材の集結である。結論の出し方のルールを決め、資格や地位にかかわらず一人一票で、各自の専門性をだして議論できることが重要であること、また、チーム内でぶつかるがゆえに目的や目標が明確になってくることなどを学んだ。レクチャーの内容や運動会の振り返りをグラフィックレコーディングで可視化し、共通認識を図ることができた。

ディスカッション

ディスカッションでは、「コミュニケーションとは」「わくわくの引き出し方」「どんなテーマが良いのか」「運動会を広げるにはどうしたらいいか」「楽しい先にある目的・目標をどうするか」について、異なる6つの立場（実行委員、アドバイザー、イベントスタッフ、学生、教員、イベント組織運営経験者）から考えや意見を出し合い共有した。

また、実際の運動会と照らし合わせて、運動会がどのような目的で始まったのか「立ち上げ期」から「混乱期」にかけて議論が進み、目的と手段を明確化し、運動会の意義を共通に認識することの課題を得ることができた。

加えて、多様なステークホルダー（利害関係者）が一つの事業を行う時、事業の持続可能性を考えると、どうしても実行の軸となる機関の特色が事業の目的に強調され、少しずつベクトルを変えていかざるをえないことを理解し、認識することができた。

なぜ運動会なのか、何のために運動会を行うのか、次回に向けて「運動会の目的と手段の明確化～運動会の意義～」というテーマを得ることができた。



※グラフィックレコーディング：「議論」を絵や図などのグラフィックに「可視化」して記録するコミュニケーションツール



レクチャー＜第1回＞ 2019年8月9日（金）

講師：早田 吉伸 氏（県立広島大学 准教授）

講演テーマ：

目的の意義とマネジメント

—社会イノベーションにおける目的の意味—



レクチャー

レクチャーでは、はじめに、本来多様なステークホルダーが事業を共働（コラボレーション）して行う際に必要不可欠なものとして「言語体系の理解、翻訳」と「共通のビジョン（目的）」、「中間領域」が必要であることを学んだ。

具体的には、異なるステークホルダーが事業で共働する際、セクター間や分野間でミスマッチが起きないためにはOS変換が重要であり、共通する目的（Goal）の明確化が重要であり、日本が抱える様々な公共課題を解決するためには行政、企業、NPO・NGO、大学（研究・教育機関）が目的を共有化して取り組めるように「新しい公共空間」を創出することが展望されている。

次に、正解のない時代、答えを作り出す時代を基本的認識として、「ソーシャルデザイン」・「イノベーション」・「SDGs」について学び、「課題先進国」とされる日本の特徴として社会環境変化（安定した環境：20世紀型→動的な環境：21世紀型）の特徴、新たな事業戦略の方法とモデルのコモディティ化（一般化）から生じる問題、CSV（Creating Shared Value: 共通価値の創造）の焦点化（社会的大義と共通価値）と共創の時代（Social Sectorの機能）、社会構造の変化と生き方改革を学んだ。

最後に、「越境と共創」についてオリンピック・パラリンピックの企業間の越境モデルとして経済界コミュニティと若手コミュニティ（One JAPAN）の活動事例の紹介から、社会イノベ

ーションにおける「目的」の意味について学んだ。目的はイノベーションの駆動力であり、目的により人は駆動することや、目的に対して活動に関わるメンバーが共感し、その価値を理解しているかどうかを重要であることを学んだ。

ワークショップ

ワークショップでは、はじめに目的と手段の関係を押さえ、社会的意義としての大目的（群）、個人としての小目的（群）、プロジェクトとしての中目的（駆動目標）の3つの関連付けを学んだ。

プロジェクトでは、個人の目的が社会的意義と繋がり、みんなが一緒になって取り組む目的（駆動目標）が設定され、その達成に向けてチームが取り組む。

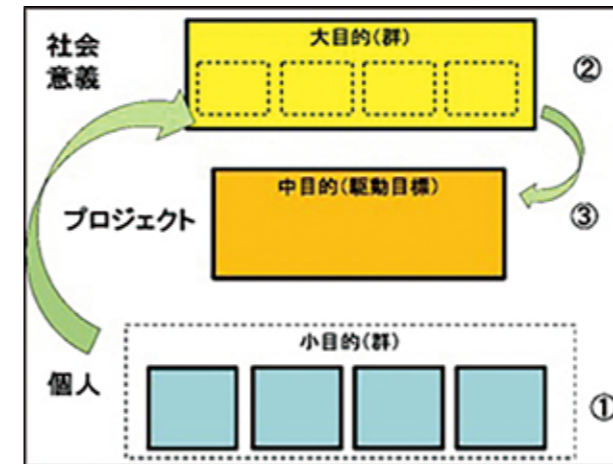
具体的には、運営側として運動会に参加する際に、今回の運動会の駆動力となる目的は何かを、深くみんなで考えることをワークショップで取り組んだ。

異なる6つの立場（実行委員、アドバイザー、発案者、イベントスタッフ、学生、教員）のメンバーが捉えている目的はどのようなものであるか、「実行委員」として、「所属組織」として、「個人」としての3つの側面について考え、3色のポストイットに書き出して可視化し、共有することを試みた。

これにより、これまで共通に持っていた運動会の実施目的とは別に、それぞれの立場で異なる目的があることを改めて

確認でき、運動会の運営に取り組む際には、そこに集まった異なるステークホルダーのウォンツやニーズ知った上で、互いにインセンティブ（協働することへの動機）を図ることが重要なステップであり、それが運動会の駆動力をおこし、運営をさらなる成功につなげることを学んだ。

みんなで目的を共有するという事は、単に全体の実施目的の共有だけではなく、各立場固有の運営メンバーの参画目的をしっかりと相互で共有し、みんなで大きな柱となる共通ゴールを目指して行うことが、運動会を持続可能なものとする一つの方法であることの示唆を得ることができた。



資料：早田氏レクチャー



謝辞

ひろしま EHE 運動会プロジェクトの実施にあたり、ご協力いただきました皆様方に心より感謝の意を表します。

ひろしま中小企業合同運動会の発案から構想、企画立案、実施計画、運営を担われ、学生教育にもご尽力いただきました本プロジェクトメンバー各氏、レクチャーにて有益なご示唆をいただきました講師の方々にあらためて深く感謝申し上げます。

スタジオを開設していただき貴重な機会をいただきました広島修道大学ひろしま未来協創センターに心より感謝の意を表します。

第 1 回レクチャー 講師

木村 尚義 氏 (Realism 代表)

第 1 回レクチャー グラフィックカー

片島 蘭 氏 (広島市立大学非常特任教員)

第 2 回レクチャー 講師

早田 吉伸 氏 (県立広島大学 准教授)

ひろしま中小企業合同運動会 実行委員会事務局

中田 佳邦 氏

(全国健康保険協会広島支部 企画総務グループ長)

ひろしま中小企業合同運動会 アドバイザー

森本 浩文 氏 (株式会社エイパス 代表取締役)

ひろしま中小企業合同運動会 発案者

島津 貴幸 氏 (株式会社広島経済研究所 取締役)

