

# 京都の中小・ベンチャー企業の魅力を 学生に伝える方法をデザインする

Designing how venture and smaller businesses in Kyoto city attract students



平本 毅

HIRAMOTO, Takeshi

京都大学経営管理大学院特定助教

## 1 はじめに

我われは京都市産業観光局新産業振興室の山本英夫氏、外山泰氏の発案で、「京都の中小・ベンチャー企業の魅力を学生に伝える方法をデザインする」というテーマに取り組み、筆者はこのグループに、ファシリテーター役に近い実施者として参加した。本稿ではこのグループのワークの過程でみられた興味深い展開を報告する。それは、ファシリテーターが予め限定していたデザインの範囲を参加者がワークを通じて超え出て、「中小企業に就職する」ことにまつわる人々の言説自体をデザインする<sup>i</sup>方向へと舵を切ったというものである。まずはテーマの背景を説明し、続いてグループワークがどう進んだかを概観したうえで、議論に進んでいこう。

## 2 背景

「京都の中小・ベンチャー企業の魅力を学生に伝える方法をデザインする」の背景は次のようなものである。京都市の学生数は、人口の約1割にあたる約13.6万人（平成24年時点）を占めている。しかしながらそのうち多くが、卒業後に市外へと転出してしまふ。これを引き止め、京都に根を下ろす企業の中でもとりわけ中小企業へと人材が流れるようにしよう、というのが今回の問題設定であった。観光資源の豊富な京都は第三次産業が発達している印象が強く、実際に市内総生産に占めるサービス業の比率は21.6%と高いが、これは全国の政令市の中で比較すると抜きん出て高いわけではなく、他方製造業の特化係数（市の産業構成比を全国の産業構成比で割ったもの）1.01は、政令市の中では川崎

<sup>i</sup> 言語使用とデザインのかかわりについては、以下の二つの論考を参考のこと。  
山内裕 (2015). 社会をデザインする：予備的考察. デザイン学論考, vol.3, pp.17-27.  
平本毅 (2015). コミュニティのデザイン. デザイン学論考, vol.4, pp.16-22.

市、北九州市に次いで第3位に位置する<sup>ii</sup>。京都市は、高い技術力を備えた会社が集まる「ものづくり都市」としての一面をもっているのである<sup>iii</sup>。その、「ものづくり」を支えている主役の一つが、中小企業であり、様々な先端技術や伝統の技を備えた会社が京都市に集積している。ここで中小企業の採用状況をみると、京都市の中小企業の人材採用の手段は「中途採用」が全体の約半数(49.6%)を占める一方、そもそも人材を「確保(採用)できていない」と答えた企業も16.4%みられる<sup>iv</sup>。ここに、解決すべき問題がある。京都の中小企業への就職を大学生に促すには、まず学生に中小企業の魅力が伝わっていただかなければならない。では、中小企業の魅力を伝えるための方法は何か。以上の背景が定まっている点において、元々ターゲットがある程度限定されていることが、今回のテーマの特徴であった。

### 3 ワークショップの進行

このテーマの難しさの一つは、タッチポイントを定めて調査を行っていく点にあった。漠然としたターゲットは就職活動を行う学生と決まっていますが、その就職活動は長期に渡って行われ、デザインすべき箇所を定めにくい。また、学生といっても、大学生に限定しても短大生と四年制大学の卒業生、大学院生、理系/文系(あるいはその細分項目)で事情は異なるし、大学自体の性質も大きな要因として関わってくる。それゆえ、聞き取り調査を行うべきか、行うとして誰に話をきいたらよいか、フィールドワークは可能か、可能な場合の現場はどこになるか等々を決めるのが難しい。中小企業経営者数名に事業内容と採用状況を話していただくことは決まっていたが、それ以外は白紙であった。そこで、筆者はファシリテーターとして、中小企業経営者への聞き取り調査と参加者各人の就職活動経験の振り返りと並行してカスタマージャーニーマップ作成のワークを行い、タッチポイントの限定を促すことにした。主要ターゲットである大学生の就職活動開始時期を起点に、内定取得までの経験の流れを追うマップを作ることにより、どのタッチポイントに焦点を絞るかを考えさせる狙いである。

結果からいうとこの目論見は外れたが、外れたがゆえに、肝心のデザインは興味深いものになった。順を追って何が起きたかを、簡単に説明していこう。ま

<sup>ii</sup> 「京都市の経済2014年度版」より。 <http://www.city.kyoto.lg.jp/sankan/cmsfiles/contents/0000178/178126/aramashi2014.pdf> (最終閲覧日: 2015年12月2日)

<sup>iii</sup> 府単位で見ると傾向は異なる。京都府の産業構造については「京都府中小企業製造業の現状2015」が参考になる。 <https://www.mtc.pref.kyoto.lg.jp/mtc/wp-content/uploads/seizoall2015.pdf> (最終閲覧日: 2015年12月2日)

<sup>iv</sup> 「新・京都産業政策プロジェクトに係る中小企業調査報告書」 <http://www.city.kyoto.lg.jp/sankan/cmsfiles/contents/0000086/86751/etyuusyokigyo.pdf> (最終閲覧日: 2015年12月2日)

ず、最初のアイスブレイクで、このテーマの参加者が学部生、留学生、就職活動支援を仕事にしている人、一般企業の人といった多様な背景をもった集団であることがわかり、また性格的にもムードメーカーやアイデアマン、熟慮型の人、センスに優れた人など多彩なタイプの人々がいることもわかった。続く聞き取り調査の収穫は大きく2点あった。第一に、京都市の企業の魅力が確認できたことである。我われは今回、コンピュータシステムを開発する会社と食品企画を開発する会社の二つの企業の経営者に話を伺ったが、どちらの事業内容もたいへんに面白く、作り込まれたヴィジョンの下に経営が行われていることがよくわかった。第二に、この「魅力」が、経営者の話を直接聞くことにより強く感じる類いのものであることを、参加者は実感した。参加者は企業のパンフレットやWebに記載されている情報の類いから「魅力」を感じたのではなく、豊富な経験に裏打ちされた経営者の語りに魅せられたのである。この聞き取り調査の合間に断続的にカスタマージャーニーマップ作成作業に勤しんでいた参加者は、徐々に、当初設定されていたターゲットが窮屈なものであることに気付き始める。模造紙の上には付箋が所狭しと貼付けられ、その合間を縫うようにマーカーで線が引かれていたが、カスタマージャーニーマップを作るために就活生の経験を浮かび上がらせようとするほど、その過程に中小企業が入り込む余地が見出せなくなってくるのである。Webサイトに情報を集積させるのも、合同説明会を開くのもよいだろう。だが問題は、そうした個別のタッチポイントにおけるサービスの改良／追加にあるというよりは、もう少し根本的な所にあるようにみえる。

#### 4 社会の仕組みを変えること

けっきょく、参加者たちが辿り着いた結論は、就職活動開始時期を起点に描かれていたカスタマージャーニーマップの枠をはみ出すことだった。就職活動が始まる時期より前に、すでに流れは出来上がっている。我われは小さな頃から「中小企業一大企業<sup>v</sup>」という区分を、中小企業基本法に定められた資本金と従業員数による定義とは（その定義を知らずとも問題なく日常生活の中でその概念を使い分けられるという意味で）無関係に学習して使っており、この区分に従って会社を分類したり、将来どこで働きたいかを思い描いたりしてきたはずだ。よい大学を出て（高学歴）よい会社（大企業）へ、という「大きな物語」がまだ現在の学校から職業への移行過程で力を保っているかどうかかわからない

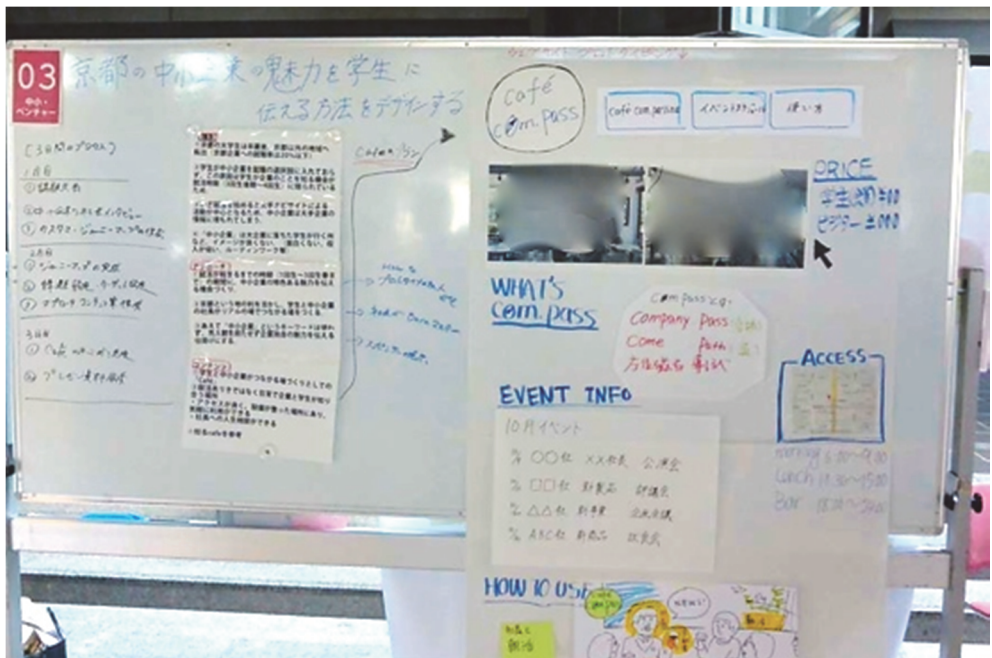
<sup>v</sup> ほかにベンチャー企業、中堅企業等々の区分がありうるだろうが、ここでは便宜的に中小企業一大企業の二分法を用いる。

が、少なくともこの言説を人々の間で信じられてきた物語であると常識的に理解できるくらいには、我われは「中小企業—大企業」という言葉を使う術を知っている。デザインすべきはこの言説=社会の仕組みであって、この言説に乗ったうえで行われるイベントや、打たれる広報にはそれほど効果がないだろう。参加者たちが以上を言語化したわけではないが、少なくとも彼／彼女らが、就職活動が始まる以前の学生のものの方を見方自体をデザインする必要がある、という認識に至ったのは確かである。

ワークショップの参加者たちはそこからアイデア出しを始め、京都大学吉田キャンパス周辺にも店舗を構える大学生限定のカフェ『知るカフェ』などの先行事例も参考にしながら、各自の特技・特性を活かしてデザインを作り込んでいき、中小企業経営者が共同運営する『com.pass』（oの字はコンパス=方位磁針をあしらったものになっている）という名の大学生のためのカフェを提案した。大学生なら誰でもこのカフェを安価（飲み物代が基本無料）で利用でき、朝と夜にはスポンサーの中小企業の社長が訪れて、ニュースを解説してくれたり、バーのマスターになったりする。店内の装飾や小物、飲食物にはスポンサー企業の技術や製品・商品が使われていて、学生はそれを使う中で企業の名と技術力を知る。

このアイデアがどれだけ優れたものか、実現可能性があるものかは判断が難しい。時間が許せば、統計データを体系的に調べるなり企業の人事担当、大学の就職支援課の担当、学生にそれぞれ聞き取り調査を行うなりして、ターゲット層をもう少し細分化したうえで、労働市場における需給のミスマッチが生じていないか、ダイバーシティマネジメントがどう行われるか等々を検討すべきだろう。そもそも大企業の労働市場と中小企業のそれを区別し、それぞれの性質と問題点を精査してきたはずの労働研究の流れを一切追わずに限られた時間の中で話し合っているのだから、できることには限りがある。だがデザインにかけた時間は短くても、少なくとも『com.pass』のアイデアの細部には、参加者たちが就職活動にまつわる社会の仕組みをデザインしようとした痕跡が刻まれている。安価な飲食物の提供は低学年の大学生が集まる機会を作り出し、社長がホストになるイベントは、参加者たちが聞き取り調査の中で中小企業の魅力を感じ取った経営者の「語り」を低学年の学生たちに聞かせる機会を提供する。これは賃金や福利厚生といった基準ではみえない要素を伝える工夫であろう。店内の装飾や小物、飲食物にスポンサー企業の技術や製品・商品を使い広告を行うというアイデアも、ワーク中の、大企業の製品・商品やサービスはその名を知っているものが多い一方で、どれだけ精巧な技術で作られていようと、

中小企業の生産品で名が広く知られている物は少ないという参加者の観察から生まれたものである。つまりワークショップの参加者は、就職活動が始まる前の学生の行動をそれなりに丁寧に検討したうえで、現状の社会構造下で学生が中小企業の魅力を知るのに要するコストを削減し、できるだけ自然な形で学生たちが中小企業の技術や製品、サービスと触れ合う機会を提供するデザインを考えたといえるだろう。これは、「就職活動」や「大企業—中小企業」、「学生」等々の言葉（＝常識的な概念）を使って人々が社会生活を送る、その実践に切り込み、それぞれの言葉やその相互連関の意味に変化を与えようとした試みにほかならない。ファシリテーターとしての筆者の力不足もあり、彼/彼女らのアイデアは十分に言語化できず、すぐに聴衆に要点が伝わるようなものにはならなかったかもしれない。だが、就職活動中の大学生という大雑把なターゲットにアイデアの幅を狭め、兎にも角にもタッチポイントを定めて即物的にデザインさせようとしたファシリテーターの思惑をすり抜け、就職活動という言葉にまつわる人々の実践が埋め込まれる社会の有り様に目を向け、そこをデザインしようとした点で、彼/彼女らの取り組みは興味深いものだったと思う。



pic.1 最終報告資料とデザインのあらまし

### 「デザイン学」への問い

- + ファシリテーターはどうやって自由な発想を促すか
- + ワークショップの時間的制約をどう考えるか