

<フォーラム報告>

## 企業が求める人材と大学教育への期待 —WACE 第 19 回世界大会 基調講演記録とその成果—

山本 忠人<sup>1</sup>・中川 正明<sup>2</sup>・大西 達也<sup>3</sup>・富山 雄一郎<sup>3</sup>・前原 達哉<sup>3</sup>

平成 27 年 8 月 19 日～21 日の 3 日間、京都産業大学にて「WACE 第 19 回世界大会 - グローバル社会を生き抜く力の育成をめざした産学連携教育 (CWIE) の確立に向かって -」が開催された。本論では、初日のプログラムである基調講演にて、「企業が求める人材と大学教育への期待」というテーマで、富士ゼロックス株式会社代表取締役会長山本忠人氏に講演いただいた内容を報告する。

ネットワークの発展そして、それに伴った社会の急速な変化により、産業界でのビジネスモデルも大きく様変わりしている。それに対して、企業から求められる人材も変化し、これからは、リーダーシップや課題解決力等の業務スキル、コミュニケーション能力、マナー等の基礎スキルを備えた「ヒューマンスキル」が必要になってくる。これらのことに対して、富士ゼロックス社で、近年力を入れて取り組まれている様々なインターンシップによる産学連携教育とその成果、そして、それらのことを踏まえた上で今後の大学教育への期待を示された。

キーワード：産学連携教育、ヒューマンスキル、離職率、インターンシップ、ビジネスモデルの変革

### 1. はじめに

#### 1.1. 本論の趣旨

本報告では、第 2 章の講演内容のみ、基調講演者である山本が報告し、それ以外については、中川、大西、富山、前原が報告する。

平成 27 年 8 月 19 日～21 日の 3 日間、京都産業大学にて「WACE 第 19 回世界大会」が開催された。WACE 世界大会とは、WACE (世界産学連携教育協会) が主催する最大規模の国際会議で、世界各国から産官学のリーダーや産学連携教育の専門家が集い、研究・事例発表や情報・ノウハウ交換、人脈形成を目的に 2 年に 1 度開催されている。本年、初めて日本で開催された。

世界大会は「グローバル社会を生き抜く力の育成をめざした産学連携教育 (CWIE) の確立に向かって」という大きなテーマの下に、3 日間延べ約 130 ものプログラムが実施された。産学連携教育における様々な国の先進事例が報告され、参加者間でノウハウや情報を共有し、また、人的ネットワークを構築する機会となった。その中、初日のプログラムでは基調講演が組み、「企業が求める人材と大学教育への期待」というテーマで、富

士ゼロックス株式会社代表取締役会長の山本氏に講演いただいた。富士ゼロックス社では、日本の産業界でも特に産学連携教育による人材育成に力を入れて取り組まれており、当日は富士ゼロックス社独自のデータを用いた、産学連携の実践報告がなされた。

世界大会のプレイベントとして、平成 26 年 8 月 30 日に開催された「WACE 世界大会 in Kyoto プレ大会」の討論会において、「特に就活のありようを考える際に、如何に立場を超えて協力することができるかが、日本におけるコーオプ教育、キャリア教育、さらには高等教育全般の高度化には不可欠である」という点が明らかにされた (伊吹ほか、2015)。この点において、大学が産業界に高等教育への参画協力を依頼するケースが多い日本の現状において、産業界の視点で産学連携教育の成果が明らかにされた意義は大きい。

この取り組みを読者諸氏と共有することで、これからの日本社会を担って立つ人材の育成に向けて、大学が果たすべき役割、産学連携教育の意義に関する深い議論を呼び起こすことができるだろうと考えて、「高等教育フォーラム」誌面での報告を行うこととした。

<sup>1</sup> 富士ゼロックス株式会社、<sup>2</sup> 学校法人京都産業大学、<sup>3</sup> 京都産業大学 コーオプ教育研究開発センター

## 1.2. 概要

講演テーマ：企業が求める人材と大学教育への期待

講演者：山本忠人氏

(富士ゼロックス株式会社 代表取締役会長)

## 2. 講演内容

### 2.1. 富士ゼロックス株式会社の概要

(山本氏)

弊社は1962年に設立され、日本の富士フィルムホールディングスが75%、米国ゼロックス・コーポレーションの100%子会社であるゼロックス・リミテッドが25%を出資したジョイントベンチャーである。富士ゼロックスグループ全体としては国内外に80社を超える企業があり、47,116人の社員が働いている。2015年3月期の連結売上高は1兆1,889億円である。

「富士ゼロックス」というと、複写機やプリンターのような出力機器を製造販売する会社という印象が強いと思うが、最近はソリューション&サービス系の事業が売上高の約4割を占めている。この割合を2020年に向けて6割に引き上げ、ハードウェアとソリューション&サービスの比率を逆転させたいと考えている。

約47,000人いる社員のうち、日本人は51%、外国人が49%を占めており、弊社単独では、従業員数が9,000人強、売上高は17%に過ぎない。必然的に、日本的な考え方だけでは会社は成立しない。オール富士ゼロックスとして、47,000人が同じ目的に向かって、同じ価値観で仕事をしていくことが大切になる。



図1. 基調講演の様子

企業理念として「知の創造と活用をすすめる環境の構築」「世界の相互信頼と文化の発展への貢献」「一人ひとりの成長の実感と喜びの実現」の三つを掲げている。グループ全体としてガバナンスを効かせながら、これらの企業理念を合言葉に、

社員全員が「連携」を意識して仕事を進めることが重要だと考えている。

### 2.2. ビジネスモデルの変革と求められる人材像の変化

50年前は、海外とやり取りする際に、一つのことと数日を要した時代であったが、現在は「ICTの進化」により、瞬時に世界各国に情報が伝わる時代になった。

そういう時代にあって、モノづくりは簡単に陳腐化する。標準化が進んで、市場には廉価な類似品があふれ、モノ単体の優位性は長続きしなくなっている。このような変化に伴い、お客さまの仕事の仕方、組織、風土も変化してきた。

たとえば、教育機関は良質な学生を社会に輩出する、病院は患者を早く健康体にもどす。そういうバリュー・クリエーション（価値創造）が、それぞれに求められている。そのために、たくさんのICT機器を使い、多岐にわたるプロセスを介在させながら仕事を進めている。弊社のお客さまも、一つのテクノロジーや単体の商品を使うだけでは仕事が成り立たなくなっており、事業や業務全体のプロセスの見直しを迫られている。弊社としても、商品が優秀なだけでは、お客さまにご満足いただけない。「モノ」でなく「コト」、ソリューションをお客さまにお届けできなければ、われわれの優位性、お客さまから見た企業の価値は下がってしまう。

弊社の仕事の内容は、複写機などをお客さまにお届けする単純な業務から、お客さまの真の課題を捉えて、その解決につながる環境を構築する、ソリューションサービスへと変化している。時代の要請や、お客さまのニーズに応えるために私たち自身も、事業のあり方や進め方について、大きな方向転換をしていかなければならない。開発、生産、営業、すべてのスタッフがものの考え方を変えていこうとしている。

ビジネスモデルの変革は、弊社に限らず、さまざまな業界で進んでいる。新たな価値創造につながることで、省力化・効率化を図ることがビジネスのポイントになっていると思う。そのためにお客さまは高価なPCやサーバーを買い、クラウドのシステムを立ち上げる。そのお手伝いをする私たちは、お客さまの経営課題を聞き、それを具現化していかなければならない。お客さまへのヒアリングを通じて、潜在的なニーズをつかみ、対応策を提案し、共感をいただいてプロジェクトを立ち上げる。パートナーと連携しながら、お客さまにソリューションを提供することが必要である。

当然、社員に求める能力も変わる。モノづくりにおいては、専門的な知識や能力が高ければ良いモノができた。これからは、それに加えて「ヒューマンスキル」が必要だと考えている。「ヒューマンスキル」には、リーダーシップ、課題解決力、チームワーク力、グローバル対応力などの「業務スキル」と、コミュニケーション能力、マナー、熱意、一般教養などの「基礎スキル」の二つがある。お客さまに胸襟を開いていただき、本音で対話しながら課題を見出していくためには、豊かな人間力が求められる。

厚生労働省が2014年11月に示した「2011年3月新規学卒者の卒業後3年以内の離職状況」によると、1年目で13.4%、2年目で10.1%、3年目で8.8%と、3年以内の離職率は32.3%であった。「この会社は自分に合わない」と入社後に気づく社員は不幸である。また、仮に弊社の場合だと、1人3年間の教育費などをお金に換算すると、一人当たり2,500万円かかっている。このように、社員の早期離職は、社員および会社の双方にとって大きな損失であるため、採用のミスマッチングはできるだけ減らしたいと考えている。

経済同友会の「企業の採用と教育に関するアンケート」をベースに、日本の企業が大卒、大学院卒の人材に求める能力をみると、近年、「問題/課題解決力」「チームワーク・コミュニケーション」「誠実さ・明るさ」などが重要視されるようになってきている。「モノビジネスからコトビジネスへ」というビジネスモデルの転換に合わせて、どのような業種の企業においても、社員に求める能力が変化している。



図2. 神山ホール全体の様子

### 2.3. 富士ゼロックス株式会社の産学連携の取り組み

弊社で取り組んだ産学連携活動について紹介したい。企業が求める能力をもつ人材を育て、あるいは採用の可能性を広げるために、「イノベーション

の創出」と「若手人材の育成支援」を目的とする活動を展開してきた。

「イノベーションの創出」とは産学連携の共同研究。年間50程度のテーマについて、各大学と研究を進めている。

「若手人材の育成支援」としては、「VFP (Visiting Fellowship Program)」「実務実践型インターンシップ」「就業体験型インターンシップ」「PBL型(大学主体)インターンシップ」を実施しており、近年インターンシップを段階的に強化している。

このなかで、「就業体験型インターンシップ」は、弊社における営業活動や研究テーマをケースにして、実際のビジネスに求められる問題解決力やチームワーク力、またコミュニケーション力を主に習得するプログラムになっている。商談を想定して、お客さま役の弊社若手社員に対してヒアリングを行い、チームメンバーとのディスカッションを通して問題や課題を捉え、最終的にその課題に対するソリューション提案をプレゼンテーションする。タフではあるが、実際の業務を短期間で体験できるプログラムとして人気が高い。昨年は年間30回を超えるインターンシップを実施したが、参加希望者が多いことから、今後、実施回数を増やしたいと考えている。

「VFP (Visiting Fellowship Program)」は1998年からスタートしたプログラムであり、海外の若手人材の育成を目指したものである。毎年、約10人の若者を日本に招き、1年にわたる長期型のインターンシップに参加してもらう。参加者は、たとえばソフトウェアの開発プロジェクトのメンバーになり、社員と一緒に実務を経験する。毎月の給料に加えて、日本への渡航費、滞在中の社宅、保険等、費用はすべて弊社が保証している。スタート時は、中国の学生を対象にしていたが、近年はシンガポールやインドの学生にも拡大している。

### 2.4. インターンシップの可能性

弊社がソリューションビジネスに転換をしていくためには、お客さまとコミュニケーションを図りながら、お客さまの事業状況をよく理解し、調査や分析、さまざまな対話を通じて、問題・課題を明確化する必要がある。その課題に対して、弊社や他社のハードウェアやソフトウェアを組み合わせたソリューションやサービスを提案するための、専門的な知識や新しい価値を創造する能力も必要になる。ケースによっては大きなプロジェクトになるし、グローバルな商談であれば、海外のメンバーとも連携しながらプロジェクトを推進していかなければならない。そのため、強いリーダー

シップも必要になる。

このようなことを踏まえて、弊社が求める人材の能力要素を体系化してみた。専門スキルだけでなく、仕事をしていくベースになるヒューマンスキルが必要だ。つまり、業務スキルと基礎スキルが、弊社としては非常に重要だと考えている。

このことは、最近3年間で弊社に入社した新卒社員の直属の上司に対するアンケート調査でも明らかになった。若手社員に不足している能力課題として、専門スキルに加えて、リーダーシップ、問題/課題解決力、コミュニケーションが上位にあがった。また、同様の社員を対象に、パフォーマンスレベルと能力要素との関係性を分析したところ、専門スキルよりもマナー・熱意、コミュニケーション、問題/課題解決力、リーダーシップといった項目が、パフォーマンス評価レベルに影響していることが分かった。

一方、弊社のインターンシップに参加した学生たちには、どのようなメリットがあったか、別途アンケート調査を実施した。

インターンシップに参加して有益だったこととして、「会社の実務への理解が進んだ」を選んだ学生は26%と最も多かった。続いて、「自分に必要な能力・スキルは何か、改めて気づいた」という学生が23%にのぼった。

また、どのような能力やスキルの必要性を感じたかという点、問題/課題解決力、コミュニケーション、リーダーシップという回答が比較的多かった。

これらの気づき、反省を生かして、残りの学生生活のなかで、自分に足りない部分を磨きあげるのには、大切なことだと思う。

それでは、企業側にとってのインターンシップのメリットは何か。過去数年間の傾向をみると、インターンシップに参加した学生のうち、74%の人が「富士ゼロックスに入社したい」という意思を表明した。実際に入社した新入社員の3年以内の離職率は1.8%と、先述の32.3%よりも低く、離職者8人のうち、インターンシップに参加していたのは1人だった。インターンシップを通じて、会社の風土をより深く理解し、納得して入社してきた結果、離職率が低くなったのではないか。つまり、インターンシップを経て入社する社員は、ロイヤルティが高まる傾向にあると考えている。

また、弊社で導入している行動評価のスコアをみると、インターンシップの参加者は、入社後に比較的高いパフォーマンスを発揮する傾向がみられる。入社前にインターンシップを経験して、リーダーシップや問題解決力など、必要な能力への気

づきがあって、意識的または無意識的にそれらの能力を高めた結果が、パフォーマンスレベルに影響を与えていると推察できる。とくに、海外からの長期インターンシップであるVFPの経験者は、意志の強さや取り組み意欲の高さに加えて、所属組織に対する新たな発想力や職場のコミュニケーション活性化に貢献している等、職場で高く評価されている。

このような調査結果を踏まえて、インターンシップの可能性について考えてみたい。

最初に、学生側は、企業という場を使って体験しないと学ぶことができないことを学べる。また企業側は、企業説明会などでは伝えきれないことを伝えることができる。これは、ジョブマッチングのうえで、インターンシップの良い点である。

次に、インターンシップを通じて、学生は自らのスキル・能力の不足に気づくことができる。企業としては、就職希望者の確保にもつながる。仕事や企業風土をよく理解した人、自社の風土に合う学生を獲得できて、長期の定着と高いパフォーマンスが期待できる。このように双方にメリットがある。

## 2.5. 大学教育への期待と今後の展望

企業を取り巻く環境は急速に変化している。どんなに高度な専門知識や専門技術を学んでも、数年後には陳腐化するリスクがある。一方で、スキルのベースとなるヒューマンスキルは、環境が変化しても陳腐化しない、本質的な資質といえる。陳腐化することのない、社会を生き抜く力が身につく教育、人間力を高める教育の強化を大学に期待したい。

大学にとっても、企業にとっても、インターンシップのメリットは多い。しかし、日本のインターンシップは、まだまだ発展途上にある。弊社は、企業社会や自社の人材課題を踏まえて、さらに磨きをかけたインターンシップを模索していきたい。

また、地域企業や中小企業において、なかなか良い人材が集まらないと聞く。そういった中で、中小企業がインターンシップにその活路を見出せるかと言えば、実際には受け入れる余裕がない場合も多い。このような課題にどう対応するかも考えなければならない。

さらには、インターンシップの対象を大学生ではなく、高校生などの若い世代に拡大する必要があるのではないか。若いうちから働く意識、キャリア意識をもってもらうことは、結局は人材の底上げにつながると考えている。

今回、このような場でお話する機会をいただ

いて、大学と一緒に良い学生を育てることは、われわれ企業の重要なミッションだと改めて感じている。たくさん優秀な人材を大学から輩出いただくために、私たち企業側も力を尽くしたい。

### 3. まとめ

今回の基調講演は、富士ゼロックス社が独自で調査されたデータ等を絡めた、密度の濃い講演内容であり、ポイントとしては、大きく三つの点に集約できる。

一つ目は、テクノロジーの発展により、社会の変化が目まぐるしく起きていることで、ビジネスモデルや企業から求められている人材も大きく変化している。この激動の社会の中で、これから求められる人材の必要な能力は、業務スキルと基礎スキルといった「ヒューマンスキル」で、それは環境が変化しても陳腐化しない、本質な資質であるという点である。

二つ目は、業務スキルである「リーダーシップ」、問題/課題解決力、基礎スキルである「マナー・熱意」、「コミュニケーション」が、直近3年間の新卒社員におけるパフォーマンスに影響している点である。そのことは、「ヒューマンスキル」を高めていくことで、企業における高いパフォーマンスの発揮につながることを意味している。

三つ目は、インターンシップを経験した社員が、会社に対する高いロイヤルティを示し、高いパフォーマンスを発揮している点である。さらに、海外からの長期インターンシップを経験した社員は、非常に高いパフォーマンスを発揮している。これは企業側にとって、インターンシップが社員の長期定着と高いパフォーマンスを得る一つの手段になっていることを意味している。

環境の変化にも耐えうる、そして順応できる人材育成に向けて、大学にはこれまで以上に人間力を高める教育が求められている。

そういった、学生のみならず、企業側の視点でインターンシップのメリットが示された、本講演の意義は大変大きい。本報告を読んだ関係者とともに、WACE 第19回世界大会を契機とした、日本におけるインターンシップのさらなる普及・推進が図れるように、今後も努力していきたい。

### 謝辞

WACE 第19回世界大会の基調講演では、大変素晴らしい講演を展開いただき、また、本論の掲載にも快く許可くださった山本様そして、基調講演に携わっていただいた富士ゼロックス株式会社

関係者の皆様にご場をお借りして、心から感謝申し上げます。

### 参考文献

伊吹勇亮, 大西達也, 富山雄一郎 (2015) 「グローバル社会を生き抜く力の育成に産学官がすべきこと: WACE 世界大会 in Kyoto プレ大会 討論会報告」 高等教育フォーラム 5: pp.225-229

---

## Future Talent Required by Corporations and the Role of Universities for its Development — A Summary Report of the Keynote Speech at the WACE 19<sup>th</sup> World Conference —

---

Tadahito YAMAMOTO<sup>1</sup>, Masaaki NAKAGAWA<sup>2</sup>,  
Tatsuya ONISHI<sup>3</sup>, Yuichiro TOMIYAMA<sup>3</sup>, Tatsuya MAEHARA<sup>3</sup>

This is a summary report of the keynote speech at the WACE 19th World Conference held at Kyoto Sangyo University. The keynote speech made by Mr. Tadahito Yamamoto, Chairman of the Board and Representative Director of Fuji Xerox Co. Ltd. introduced the company's internship program and its effectiveness. His three main points are as follows. First, adapting to the fast changing business environment, the skills employers need are categorized into two groups; one is work skills and the other is personal skills. Second, the analysis of the work performance of new graduate employees at Fuji Xerox shows that work skills such as leadership and problem-solving skills and personal skills such as motivation and communicative skills have an effect on their work performance. Third, in his analysis, the employees who had experienced an internship during their college life showed higher loyalty to the company. Especially, overseas internship experience led to much higher work performance.

KEYWORDS: Work-integrated education, Internship, Work skills, Personal skills

2016年2月25日受理

1 Fuji Xerox Co., Ltd.

2 Kyoto Sangyo University

3 Center of Research & Development for Cooperative Education, Kyoto Sangyo University

