



岐阜大学機関リポジトリ

Gifu University Institutional Repository

ビジネスデザイン実習における学生から企業への提
案：サンメッセへの最終報告から
(<特集>大学と地域創生)

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 地域協学センター 公開日: 2024-06-11 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 伊藤, 成美, 大橋, 茉実, 菅沼, 亜香音, 古川, 瑠実, 柴田, 仁夫 メールアドレス: 所属: 岐阜大学, 岐阜大学, 岐阜大学, 岐阜大学, 岐阜大学
URL	http://hdl.handle.net/20.500.12099/0002000702

ビジネスデザイン実習における学生から企業への提案 —サンメッセへの最終報告から—

伊藤成美¹⁾・大橋菜実¹⁾・菅沼亜香音¹⁾・古川瑠実¹⁾・柴田仁夫²⁾

¹⁾ 岐阜大学社会システム経営学環 3 年（〒501-1193 岐阜県岐阜市柳戸1-1）

²⁾ 岐阜大学社会システム経営学環准教授（〒501-1193 岐阜県岐阜市柳戸1-1）

0. 実践報告の概要

0-1. 「ビジネスデザイン実習」について

「デザイン実習」とは、令和元年 8 月に学校教育法施行規則及び大学設置基準等の一部が改正になったことにより岐阜大学に新たに設けられた学部等連係課程制度に則って設置された学士課程である社会システム経営学環における課題解決型学習（PBL）として 1 年以上継続して取り組む実習科目である。デザイン実習では、企業や自治体が抱える具体的な問題に対して実習先等の協力を経て、その課題を発見し解決策を提案する。またこの実習は 1 年前期から 2 年前期にかけて企業や自治体などの社内組織における活動を体験しデザイン経営の在り方を学ぶ「マネジメント活動実習」と対になっており、座学の専門基礎科目での学びを経て「実習」を体験、さらに専門科目を座学で学ぶという往還型学習となっている。なお、デザイン実習は「ビジネス」「まちづくり」「観光」の 3 種類のプログラムで構成され、社会システム経営学環の学生は、2 年次に自身が学びたいプログラムを選択することになる。

ビジネスデザイン実習は、2023 年度現在 4 人の教員が担当しており、2 年後期は農業関連の企業を実際に訪問してこれまでの座学での学びと企業の現場での違いを目の当たりにしながら、企業経営について学び、3 年次は 1 年間かけて、各教員が担当する企業を学生が訪問し、経営者等へのインタビュー調査等を通じて各企業が抱える課題を見つけ、その解決策を提案するというものである。

0-2. 本稿の目的

2023 年度のビジネスデザイン実習の 3 年次担当は、前澤重禮教授、加藤厚海教授、柴田仁夫准教授の 3 名であるが、本稿では柴田准教授が担当したサンメッセ株式会社（以下、サンメッセ。本社：岐阜県大垣市）と三承工業株式会社（本社：岐阜県岐阜市）の 2 社のうち、サンメッセを担当した学生の最終報告を実践報告としてまとめ、開示することを目的とする。

1. はじめに

ビジネスデザイン実習の課題が「企業の課題発見と解決策の提案」であるため、実習先のサンメッセに前期は 3 回の訪問と中間報告、後期は 2 回の訪問を行い、今回がこれまでのまとめの最終報告となる。



目次

1. はじめに
2. 企業概要
3. ご提案内容
4. ご提案に至るまでの事前分析
 - (1) フレームワーク
 - (2) 外部環境分析
 - (3) 内部環境分析
 - (4) 事前分析から立案した仮説と課題
5. 仮説検証のアンケート調査の概要
 - (1) 仮説検証のアンケート調査の概要
 - (2) アンケート調査の内容
 - (3) アンケート調査結果
6. アンケート調査の分析と考察
7. 今後の展望

01

1. はじめに

実習課題

企業の課題発見と解決策の提案

実習内容

- | | |
|------------|------------------|
| 第1回(04/24) | 企業説明、社内見学等 |
| 第2回(05/29) | 前回のご説明を受けて学生から質問 |
| 第3回(06/26) | 学生からの追加質問 |
| 第4回(07/10) | 中間発表(20分) |
| 第5回(10/16) | 課題解決案提案 |
| 第6回(11/13) | アンケート実施について |
| 第7回(12/11) | 最終実習報告 |

訪問者

社会システム経営学環
ビジネスデザインコース 柴田Gr

02

2. 企業概要

サンメッセは本社を大垣にかまえ、商業印刷をはじめ、出版、包装まで手がける総合印刷会社である。1935年に創業し、2035年に100周年を迎える予定である。

3. 提案内容

サンメッセにインタビュー調査を実施したところ、①印刷業界が衰退していること、②女性の管理職が少ないこと、③社員の印刷業に対する危機感が低いこと、という問題を抱えていることが分かった。こうした現状から同社の目指すべき理想像は、①印刷業メインからの脱却、②女性が会社を引っ張っていくこと、③社員1人ひとりが経営意識を持って取り組む社長のよう状態になることではないか、と考えた。つまり現状をこうした理想に近づけることができるのであれば同社は明るい100周年を迎えることができるとの考えに至った。

そこで現状から理想に至るための課題は、強みを活かした新規事業、女性管理職の推進、社員の意識改革の3点であると考え、これらを解決することでサンメッセのリブランディングが達成できると考えた。まずこの提案に至るまでに行った分析について説明する。

4. 提案に至った分析結果

前期に行ったサンメッセの訪問とその際のインタビュー調査等により、次のような分析を行い、前述の提案に至った。ここでは実際に行った分析を振り返る。

4-1. ビジネスモデルキャンパス（以下、BMC）とSWOT分析による全体分析

4-1-1. BMC

まず、BMCを用いてサンメッセのビジネスの全体像の把握を行った。これにより、同社の顧客セグメントには地域の顧客が多く、ワンストップサービスによりこれらの顧客に寄り添い且つ期待に応える事業を展開していることが分かった。また、2本社体制により、東京本社ではインターネットでは手に入ることができない多くの情報を素早く仕入れ、岐阜本社でこれらの情報をいち早く地域と結びつけることで地元（岐阜県）に新たな価値を創出していると考えられる。また地域顧客を重視していることから地域行政の仕事を引き受けることで、地域との密接な関わりを維持していることが分かった。なお、同社の収入は主に地元顧客からの印刷物が大半を占めていることが分かった。

こうした価値提案をするためサンメッセには主なリソースとして、優秀な人材、製造拠点、生産設備が必要であり、そのための活動として

2. 企業概要

サンメッセ株式会社

本社所在地	岐阜県大垣市久瀬川町7丁目5-1
創業年	1935年
資本金	1,236,114,800円（東証スタンダード）
社員数	680名（2022年3月期、嘱託、パート含まず）
代表者	田中尚一郎
事業内容	

0 3

3. ご提案内容

明るい 100 周年を迎えたい！



①強みを活かした新規事業



②女性管理職の推進



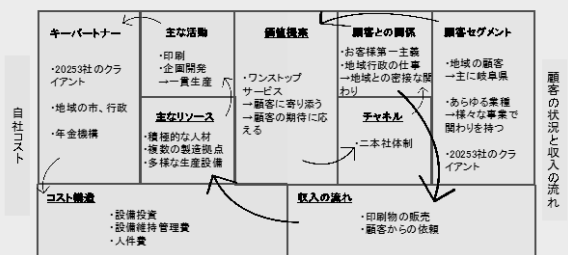
③社員の意識改革

リブランディング

0 4

4. ご提案に至るまでの事前分析

(1) ビジネスモデルキャンパス



0 5

4. ご提案に至るまでの事前分析

(1) SWOT分析

	プラス要因	マイナス要因
外部分析	機会 地域との密接なつながり 社内報アワードの受賞（ブロンズ賞） →知名度UP	脅威 ベーバーレスによる市場縮小 原材料価格の高騰 クライアントのコスト削減
内部分析	強み ワンストップサービス 東海地区随一の印刷設備 受注生産による顧客ニーズへの対応	弱み サンメッセ＝印刷業のイメージ 古い社内体質 製造業ならではの男社会

既存コアビジネスの衰退

→サンメッセ独自の価値で競合他社との差別化を！

0 6

企画開発から印刷までの一貫生産（ワンストップサービス）を行っており、それを実施するパートナーとして地方自治体や年金機構等の20,253社のクライアントを有しており、事業活動に係る必要なコストとして工場の設備投資や設備維持管理費、人件費などが挙げられる。

4-1-2. SWOT分析

次にSWOT分析によりサンメッセの現在の強みと弱みを分析する。まず、同社を取り巻く外部環境の「機会」には、地域は経済面で企業との密接な繋がりを重視していることや社内報アワードでブロンズ賞を受賞し知名度がアップしたことがあげられ、「脅威」には、ペーパーレスに起因する市場縮小や紙やインクなど印刷業における原材料価格の高騰、クライアントからのコスト削減要求が挙げられる。次に同社が持つ内部環境の「強み」としては、ワンストップサービスの提供、東海地区随一を誇る印刷設備、受注生産による多種多様な顧客ニーズへの対応、などがあり、「弱み」としては、「サンメッセ＝印刷」のイメージが強いこと、印刷業ならではの男性社会を例とする古い社内体質、があげられる。SWOT分析の結果から、既存のコアビジネスである印刷事業が衰退しつつある中、同社が独自の価値を生み出すことで競合他社と差別化していく必要があることが分かる。

4-2. 外部環境分析

ここでは前項で行ったSWOT分析で抽出した外部環境をさらに詳細に分析するため、PEST分析と5Force分析を用いる。

4-2-1. PEST分析

まずPEST分析を行う。この分析は企業を取り巻く様々な環境を4つの視点から整理する。Politics（政治的要因）では、ロシア・ウクライナ紛争やパレスチナ問題などの政治環境の不安定さ、SGDsが抱える環境問題や人権問題などが挙げられ、Economy（経済的要因）では、前述の政治環境の不安定さから、石油などのエネルギー高や、輸出入の不安定さからくる原材料費の価格上昇による紙の価格高騰などが挙げられる。さらにSociety（社会的要因）としては、国内ではコストや利便性、ecoの面から、ペーパーレス化やDX化が加速しており、Technology（技術的要因）としては、新しい生産設備の投入やICTが考えられる。このようにPEST分析だけでも、印刷業が置かれている現状の厳しさと喫緊の新規事業への取組みの必要性が垣間見える。

4-2-2. 5Forces分析

次に5Forces分析を行った。まず、印刷業界は既に激しい価格競争が勃発している現状にある。次に買い手は買い手自身がペーパーレスの進行によりコスト削減圧力が高まっており、売り手は原材料の高騰から紙やインク等の調達価格の上

4.ご提案に至るまでの事前分析

(1)PEST分析



07

4.ご提案に至るまでの事前分析

(1)ファイブフォース分析



08

4.ご提案に至るまでの事前分析

(2)外部環境分析



印刷業界は年々衰退している

出所: 山田シンポジウム「印刷業界の未来」報告書, https://www.yamada-symposium.com/industry/industry-meeting/ (2021.10.30閲覧)

09

4.ご提案に至るまでの事前分析

(2)外部環境分析

サンメッセ様は売上高東海第2位

凸版印刷

業界最大手

売上高1,838,833百万円 従業員 54,336名
事業内容: 情報コミュニケーション、生活・産業、エレクトロニクス情報・機械・表面・成型加工、マーケティング・ソリューションを組み合わせて課題解決へ

大日本印刷

業界最大手

売上高1,335,439百万円 従業員 10,082名
事業内容: 情報コミュニケーション、生活・産業、エレクトロニクス、飲料印刷と情報を組み合わせて社会課題の解決と新しい価値の創造へ

竹田iPホールディングス

東海最大手

売上高82,863百万円 従業員 1,010名
事業内容: 印刷、半導体関連マスク、物販印刷事業からお客様の課題解決へ

光村印刷

興産機

売上高14,701百万円 従業員 446名
事業内容: 印刷、電子部品製造、不動産賃貸等社会の発展と文化の向上へ

10

昇問題に直面しているため値上げ圧力が高まっている。さらに新規参入業者の脅威として、既にWebによる簡易印刷が価格の値下げ圧力を増し、印刷業の代替品としてWebや電子書籍、メールマガジンやSNSなどが挙げられる。このように5Forces分析からも、印刷業が置かれている現状の厳しさにより印刷に依存しない新たな価値の創出が早急に求められ、印刷業の特性を活かした情報加工産業への移行が求められていることが分かる。

4-2-2. 業界分析（印刷業）

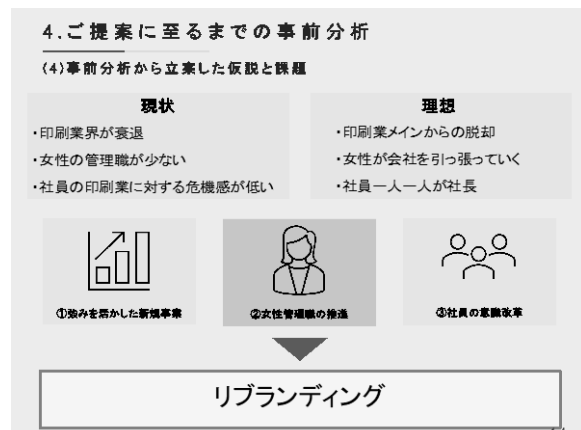
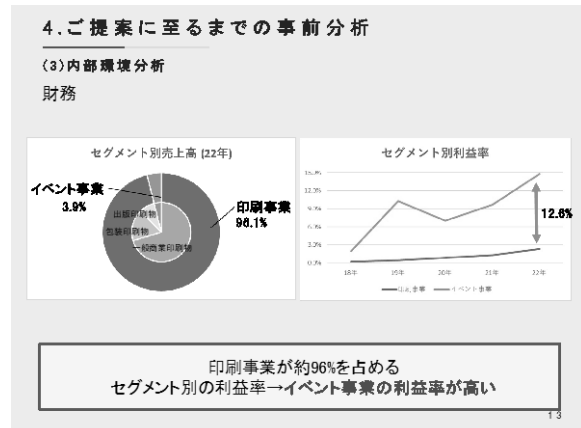
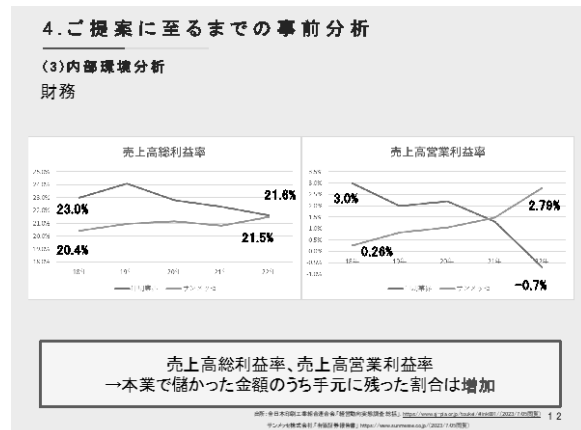
最後に5Forces分析の結果を踏まえ、印刷業界の現状をさらに細かく分析する。印刷業界の製造品出荷額を見ると1997年の約8.6兆円をピークに下がり続け、2021年には5兆円を割り込み、約20年間で市場規模が約3兆円強も減少していることが分かる。このままのペースで推移すると2030年頃には市場規模がさらに半減する計算になる。市場縮小により業界内の競争はさらに苛烈を極めると予想できるため、これまで通り顧客からの注文を待つだけではなく、顧客に対して新たな価値提案を行っていく必要がある。同じ業界のライバル企業は実際にどんな価値を生み出しているのだろうか。競合他社が印刷業以外に生み出している新たな価値への取組みとして、特質すべきは半導体業界への進出である。例えばサンメッセより売上がやや高い武田IPホールディングスは、半導体事業への進出を成功させていることから、同社も半導体事業に進出する機会があったと思われるが、人材や財務の面から半導体への投資に踏み切れなかったのではないかと考えられる。

4-3. 内部環境分析

ここでは4-1-2で行ったSWOT分析で抽出した内部環境を5大経営資源のうち、情報を除いた「ヒト・モノ・カネ・顧客」の視点から詳細に分析する。

まず、ヒトの集合体である組織を見てみると、①財務部がないこと、②女性管理職の比率が少ないこと、③社員の危機意識が低いこと、といった課題が挙げられる。次にモノとしての印刷設備を見てみると、印刷設備への過大な投資から、印刷業界の縮小傾向への危機意識の低さが伺える。これは印刷事業に固執した経営判断だとも言えるが、一方で自社の原点である印刷事業を大切にしているというサンメッセの方針も理解できる。顧客について見てみると、同社の設備稼働率は高く受注量に大きな影響を受けていないことが分かった。しかしペーパーレスによる影響が遅かれ早かれ訪れることを考えると、HPやSNSでの発信の強化等により顧客とのタッチポイントを増やし、新たな顧客ニーズを掘り起こすことが求められる。

最後にカネについては財務分析から検討して



いく。売上高純利益率はコロナ禍の影響もあり、業界全体では4年間で1.4%減少しているのに対し、サンメッセは1.1%上昇している。売上高営業利益率も業界全体は3.7%減少しているのに対し同社は2.5%上昇している。これらの点から同社は業界全体の傾向と異なり、本業での利益を獲得しかつ手元利益の割合が増加していることがわかる。さらに同社の利益について詳細に分析する。セグメント別売上高は、印刷事業が約96%を占めているものの、純利益率はイベント事業の方が12.6%高く、利益を生み出しやすいのはイベント事業だといえる。しかしここでイベント事業に注力していないのは本業である印刷事業を大事にしていきたいという同社の方針を読み取ることができる。

4-4. 事前分析から立案した仮説と課題

前述した前期の様々な分析から、サンメッセの課題は次の点にあると考えるに至った。同社を訪問した際のインタビュー調査から、印刷業が衰退しつつある中、同社は女性管理職が少なく、社員の印刷業に対する危機意識が低い点を懸念していたことから、同社の目指すべき姿は、「印刷業メインから脱却し、女性が会社を引っ張り、社員1人ひとりが経営者のような意識を持った企業」であると思われる。現在の同社の現状と理想の差を埋めるためには、①強みを活かした新規事業、②女性管理職の推進、③社員の意識改革、といった3点を改善することによりリブランディングを行う必要があると考えるに至った。今回の発表では、この3点の中から、女性ならではの視点から取り組んでほしいという同社の意見も踏まえ、「女性管理職の推進」に焦点を当てて提案することとした。

サンメッセが女性管理職を推進することにより期待される効果は次の2つである。1つは社内的効果である。同社は様々な新しいことに取り組んでいる一方、社内に古い体質が残っており、根本的な変化が難しい状態にある。同社のリブランディングを達成するためには、まず経営者及び社員の意識改革が必要であり、古い価値観を破壊するための起爆剤として、「女性を活躍させる」必要があると考えられる。また、女性社員が正に評価されることでモチベーションの向上にも繋がると思われる。そしてもう1つは対外的効果として、サンメッセが上場企業の社会的責任を果たすことが挙げられる。同社は印刷業界においては東海地域のリーダー企業であり、同社が女性管理職の推進に取り組むこと自体に意味があると考えられる。印刷業という古い体制の企業が新しいことにチャレンジすることで、革新的企業という企業イメージの構築に繋がる。それ故東海地域のリーダー企業として方向性を示すことで、岐阜県内の中小企業の模範にもなると考えられる。また

4.ご提案に至るまでの事前分析

(4)事前分析から立案した仮説と課題

女性管理職の推進に期待される効果

対内的効果	対外的効果
・新しい価値観への転換 ・女性社員のモチベーション向上	・上場企業としての社会的責任 ・常に新しいことにチャレンジする革新的企業という企業イメージ

15

4.ご提案に至るまでの事前分析

(4)事前分析から立案した仮説と課題

外部女性管理職との対話 仮説: 管理職として働くイメージをもてない人が、管理職になりたがらない要因ではないか 概要: 社外的女性管理職との対話を通じて、管理職になるイメージを持ってもらう
管理職補佐制度 仮説: 管理職と一般職の考え方に差があるのではない 管理職の仕事量の多さが管理職になりたがらない要因ではないか 概要: 管理職補佐に女性を導入。管理職の権限移譲を受けるとともに情報共有も担う
管理職の短時間勤務 仮説: 管理職の短時間勤務が認められれば志望者が増えるのではない 管理職の評価基準が認知されていないのではない 成果給を導入することで短時間勤務の実現に貢献できるのではない 概要: 時間→成果へと社員の評価方法を見直し、管理職の短時間勤務を可能に

16

5. 仮説検証のアンケート調査の概要

(1) アンケート調査の実施概要

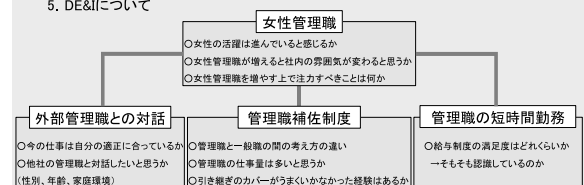
1. 目的
構築した仮説から導き出した提案が実行可能かどうかを検証するため。
2. 実施期間
令和5年11月15日～11月24日
3. 調査対象者
サンメッセの全社員(パート・アルバイト・嘱託を含む)
4. 調査方法
Microsoft Formsを使って調査を実施

17

5. 仮説検証のアンケート調査の概要

(2) アンケート調査の内容

1. 回答者の属性について
2. 90周年事業全般のことについて
3. 新事業について
4. 人材育成について
5. DE&Iについて



18

リーダー企業だからこそ、女性管理職を率先して推進することが同社自体のリブランディングに繋がると思われる。

また、「女性管理職の推進」を提案した場合、実際に実現可能で有効な方法として①外部女性管理職との対話、②管理職補佐制度、③管理職の短時間勤務の3つの実施により、前述した2つの効果が得られると考えられる。

まず①外部女性管理職との対話とは、社内の女性社員に社外の女性管理職との対話を通じて管理職になるイメージを持ってもらうというもので、この方法を提案した理由は、「管理職として社内で働くイメージを持ってないことが管理職になりたがらない要因である」という仮説を構築したからである。

次に②管理職補佐制度とは、上司である管理職の業務上の権限の一部を、部下である管理職補佐にエンパワーメントし管理職の仕事量を抑制することで、管理職の負担削減と情報共有を行うというものである。この方法を提案した理由は、「将来的に管理職を考えている一般職員にとって、管理職と一般職の間に大きな意識の差があり、その根本には管理職の仕事量の多さがあり、それが管理職になることの阻害要因になっている」という仮説を構築したからである。

最後の③管理職の短時間勤務とは、時間から成果へと社員の評価方法を見直すことで管理職の短時間勤務を可能にするものである。この方法を提案した理由は、管理職志望者が増えない理由は「管理職の労働時間が長いため」ではないかと考えたが、サンメッセ訪問時のインタビュー調査では、「労働時間も評価の重要な要素の1つであるため、短時間勤務の実現は難しい」ということを伺っていた。そこで「成果給の導入により管理職の評価基準は勤務時間ではなくその成果であるということが社内で認知されていない」という仮説を構築したからである。

5. 仮説検証のアンケート調査と分析

5-1. アンケート調査の実施概要

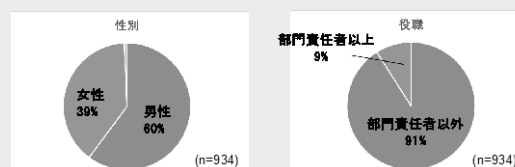
「女性管理職の推進」を勧める上で有効と考えられる①外部女性管理職との対話、②管理職補佐制度、③管理職の短時間勤務の3つの実施を検討したが、これはまだ机上の空論に過ぎない。そこでこれらの提案の有効性について、サンメッセの社員に対してアンケート調査を実施しその実行可能性について検証する。

アンケート調査の実施期間は令和5年11月15日～11月24日の10日間、調査対象者は同社のパート、アルバイト、嘱託社員を含む全社員とし、調査方法はMicrosoft Formsを使用して調査を実

5. 仮説検証のアンケート調査の概要

(3) アンケート調査結果

有効回答者数 934名/1001名

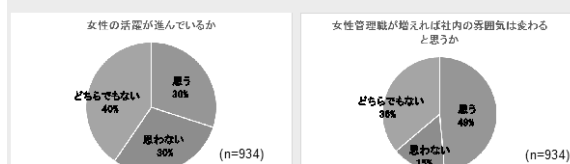


19

5. 仮説検証のアンケート調査の概要

(3) アンケート調査結果

○前期の課題の裏付け

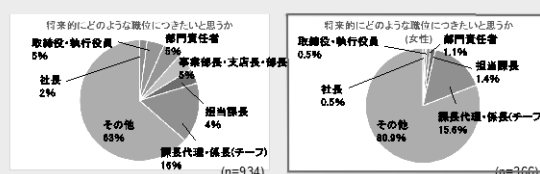


20

5. 仮説検証のアンケート調査の概要

(3) アンケート調査結果

○前期の課題の裏付け



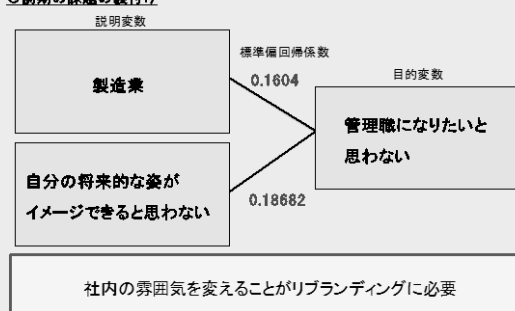
女性社員は特に管理職になりたがらない

21

5. 仮説検証のアンケート調査の概要

(3) アンケート調査結果

○前期の課題の裏付け



22

施する。

5-2. アンケート調査の内容

アンケート調査は主に前述した3つの提案に関係する①回答者の属性、②90周年事業全般について、③新事業について、④人材育成について、⑤DE&Iについて、の5つの内容について実施し、これらの設問に対する回答結果から構築した仮説の検証を行った。

5-3. アンケート調査結果

5-3-1. 回答者の属性

アンケートを実施した結果、有効回答者数は934名、性別は男性60%、女性39%、回答したくない1%であり、役職は部門責任者以外91%、部門責任者以上9%であった。

5-3-2. 前期提案の「課題」の裏付け

まず前期にサンメッセに提案した「課題」である「女性管理職の推進」について、実際のところ社員がどう捉えているかを確認した。「女性の活躍は進んでいると思うか」という設問に対し、アンケート調査の結果から「そう思う」と回答した人は30%と過半数を切っていたことから、同社では女性の活躍はあまり進んでいないと考える社員が多いと思われる。次に「女性管理職が増えると社内の雰囲気は変わると思うか」という設問に対し、「思う」と回答した人は49%であり、T検定を行った結果、男性と女性との回答に差がなかったことから、女性の活躍を推進するような提案に取り組んだとしても、社内で受け入れられる可能性が高いと思われる。

また「将来的にどのような職位につきたいと思うか」という設問に対し、全社員と女性社員のみ「将来就きたい職位」を比較したところ、全社員では「管理職になりたいと思う人」が36%であったのに対し、女性社員のみ場合は「管理職になりたいと思う人」は19%と、女性社員は管理職に就きたがらない傾向があると思われる。

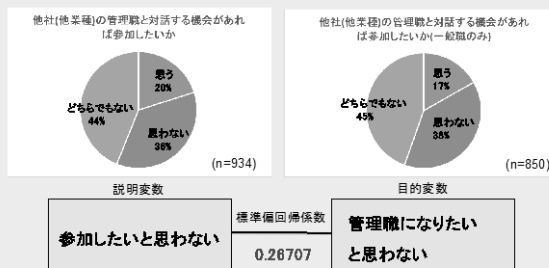
さらに管理職になりたくない人とその要因について回帰分析を行ったところ、考えられる要因としては、①製造現場の人と管理職になりたくない人の相関が強いため、印刷事業ならではの受け身体質がある、②将来のイメージができていないと答える人と管理職になりたくない人の相関が強いため、自分の世代は何とかなる、という思考の人が多いのではないかと考えられる。またこれらの結果から、VUCA時代において、経営層が考える企業の中で変えていく部分と変えてはいけない部分について、社員に考えが十分にシェアできていないのではないかと考えられる。

これらの分析結果から、前期に提案した「リブランディング」をサンメッセで実践するため

5. 仮説検証のアンケート調査の概要

(3) アンケート調査結果

1. 外部女性管理職との対話

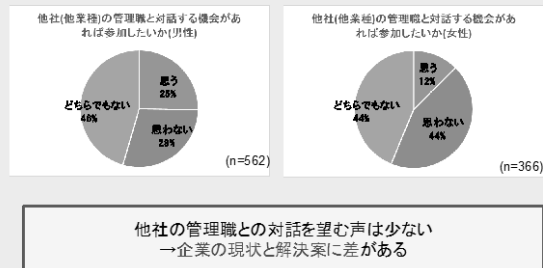


23

5. 仮説検証のアンケート調査の概要

(3) アンケート調査結果

1. 外部女性管理職との対話

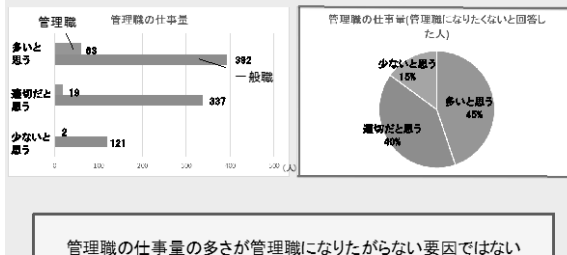


24

5. 仮説検証のアンケート調査の概要

(3) アンケート調査結果

2. 管理職補佐制度

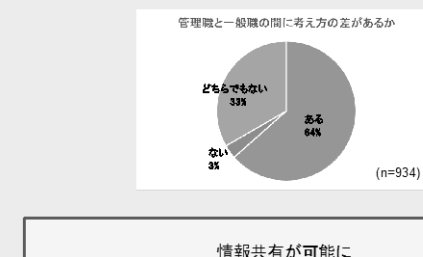


25

5. 仮説検証のアンケート調査の概要

(3) アンケート調査結果

2. 管理職補佐制度



26

には、従業員の意識改革が必要であり、女性管理職の推進を推し進めるなど、まずは管理職になりたがらない社員の受け身な社内風土を変えることが必要ではないか、と考えられる。

5-3-3. 提案①「外部女性管理職との対話」について

続いて具体的な提案について分析する。まず「外部女性管理職との対話」についてである。

「他社の管理者と対話する機会があれば参加したいか」という設問に対し全社員では「思う」と回答した人は20%であったが、管理職と一般職を比較すると、管理職で「思う」と回答した人は54%であったのに対し、一般社員では17%であった。また回帰分析の結果から、「参加したいと思わない」と回答した人と「管理職になりたくない」という人との相関が強いことが分かった。さらに女性では「参加したいと思わない人」が44%であり、男性の29%を上回っていること、T検定の結果からも男性と女性の回答に差があることが分かった。

これらの結果、女性社員自身が外部女性管理職との対話を望んでいないと考えられることから、本提案を行っても有益な効果は得られないと考えられ、現時点では、「外部管理職との対話」は女性管理職を増やすための施策としては不適であると考えられる。

5-3-4. 提案②「管理職補佐制度」について

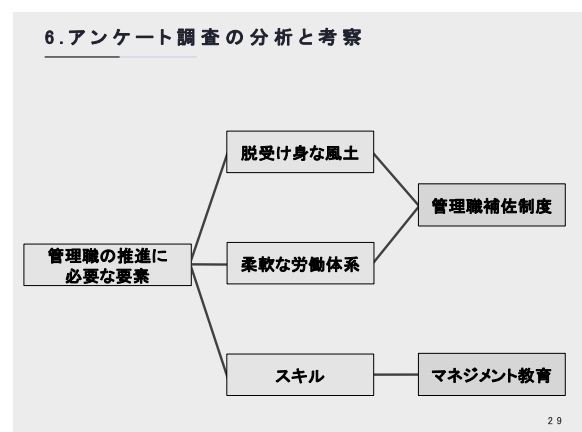
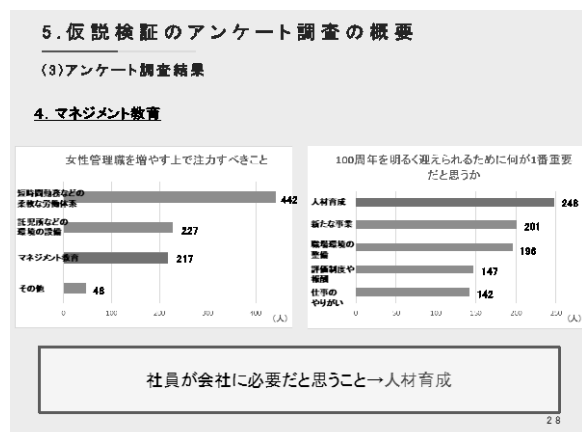
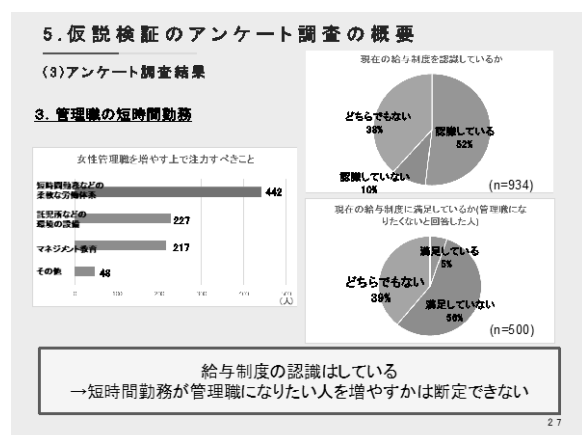
次に「管理職補佐制度」についてである。アンケートの調査の結果から、管理職の仕事量については管理職自身から見ても一般社員から見ても仕事量が多いと考えている人が多いということが分かった。しかし、管理職になりたくないと思わないと回答した人の「管理職の仕事量」についての回答が「多いと思う」45%、「適切だと思う」40%とほぼ同じ割合であることから、構築した仮説である「管理職の仕事量の多さが管理職になりたがらない要因である」は支持されたとはいえないと考えられる。また、「管理職と一般職の間に考え方の差があるか」という設問では、「ある」が64%と高いことから、管理職と一般職の間で情報共有があまりされていないのではないかと考えられ、「管理職と一般職の考え方に差がある」という仮説については支持されたと考えられる。

これらの結果、「管理職補佐制度」を導入し、これまで以上に情報共有を意識することで管理職と一般職の考え方の差を埋めることができるのではと考えられる。

5-3-5. 提案③「管理職の短時間勤務」について

最後に「管理職の短時間勤務」についてである。管理職の評価基準が認知されていないという仮説は、「現在の給与制度を認識しているか」という設問に対し、「認識している」との回答が52%であったことから棄却されたと言える。

またサンメッセからは「労働時間も評価の重要な要素の1つであるため、短時間勤務の実現は難しい」という意見を頂いていたが、「女性管理職を増やす上で注力すべきこと」として「短時間勤務などの柔軟な労働体系」が必要と考えている社員が多かったことから、訪問時のディスカッションの際の意見と社員の実感とは異なっていることが分かった。なお、「成果給の導入効果」については今回のアンケート調査



で問いを立てていなかったため、「成果給の導入により管理職の評価基準は勤務時間ではなくその成果であるということが社内で認知されていない」という仮説は検証できなかった。ただし、管理職になりたくないという回答した人の「現在の給与制度に満足しているか」という設問に対する回答で、「満足している」はわずか5%、「どちらでもない」の39%と併せても44%であることから、社員は現在の給与制度に満足しておらず、加えて柔軟な労働体系を求めていることが分かった。

サンメッセが現在進めている給与体系の見直しによって社員に評価と給与が見合うと感じてもらえれば、管理職を志望する女性社員が増える可能性があると考えられる。

なお、分析により新たに分かったこととして、「社員教育の需要の高さ」である。「女性管理職を増やすために注力すべきこと」という設問では「マネジメント教育」が第3位、「100周年を明るく迎えられるために何が1番重要か」という設問では「人材育成」が第1位となっており、社員自ら自身を成長させるための新たな教育を望んでいることが明らかになった。

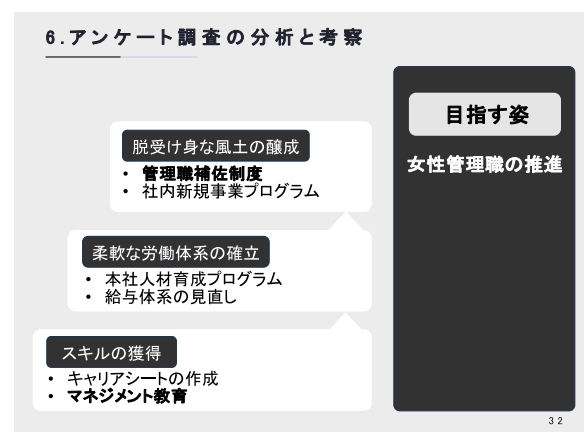
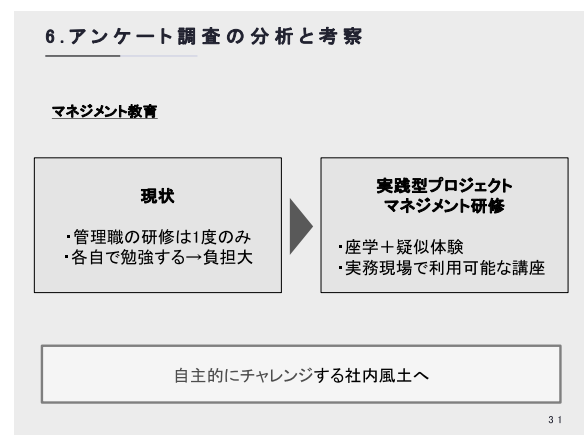
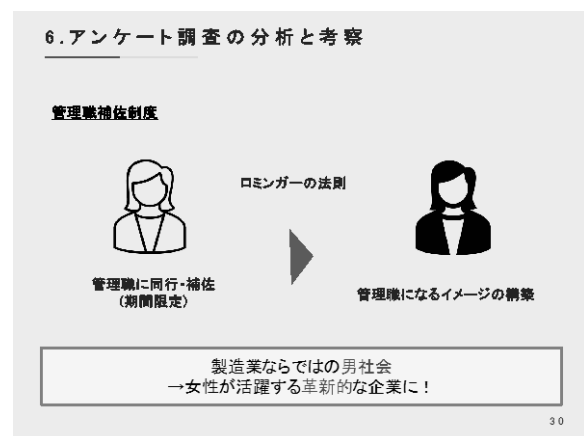
6. アンケート調査の分析からの考察

アンケート調査とその分析により、女性管理職を増やすためにサンメッセに必要な要素は、①脱・受け身な企業風土の醸成、②柔軟な労働体系の整備、③管理職に必要なスキルの獲得、の3点であると考えられる。そしてこれらを実現するため、「管理職補佐制度」と「マネジメント教育」を提案する。

1つ目の「管理職補佐制度」は、企業風土と労働体系の改善に、2つ目の「マネジメント教育」は社員の新たなスキルの獲得に結びつくと考えている。

「管理職補佐制度」についてももう少し詳しく説明する。アンケート分析の結果、管理職になりたいがらない人は管理職についてイメージが湧いていないという傾向を掴むことができたことから、管理職に期間限定で同行し補佐体験を行うことを提案する。人の成長に役立つのは70%が経験、20%が上司や先輩からの指導（薫陶）、10%が研修や本というロミンガーの法則がある。社員が実際に管理職を体験することで管理職になるイメージの構築が可能となり、受身な社員が管理職を目指すきっかけになると思われる。そしてこの制度の実施により女性社員が活躍することで、革新的な企業であるという企業イメージが新たに構築されると思われる。

次に「マネジメント教育」についてももう少し詳しく説明する。訪問時のインタビュー調査で、サンメッセの場合、管理職になる際の研修は1度しかなく、実際の管理職からは研修内容はすでに知っているような内容だったと伺った。そのため管理職は各自で自己啓発的にマネジメントについて学んでおり、その負担が大きいのではと推察した。そこで、実践型プロジェクトマネジメント研修を提案する。この研修は、座学と疑似体験を組み合わせたもので、目標を立て、計画し、チームで実行、そして結果



を分析・評価する。目標の設定とそれを達成するための計画の立案はどんなビジネスにおいても必須である。特に複数の事業を展開しているサンメッセでは有効な研修であると思われる。実際の現場で利用可能な講座を行うことで、管理職への抵抗が少なくなるのではないかと考えた。そしてプロジェクトマネジメントの研修を通じて、自主的でチャレンジする社内風土の育成に繋がるのではないかと考える。

前頁の右下の図は、サンメッセが90周年事業として取り組む施策と、今回の提案を階層化したものである。まず将来をイメージができないという社員を減らし、より多くの社員にスキルを獲得してもらうため、マネジメント教育やキャリアシートの作成を実施する。そして、本社人材育成プログラムや給与体系の見直しを通じて、社内の働き方の仕組みを強化する。そのうえで、管理職を目指す意向がある程度高まってきた社員を対象に、管理職補佐制度や社内新規事業プログラムを通じて、より会社を動かしていくイメージを持って頂く。このように、今回提案させて頂いた内容とサンメッセがこれから取り組まれようと考えている施策には親和性があると考えている。またこれらのステップを通して、女性管理職の方々が活躍できる会社になると考えている。

なお、最後に今回の提案とリブランディングのつながりについて説明する。サンメッセが女性管理職を推進することによって、社内に新たな価値観や視点が加わることになる。それにより社内の風土や意識が変わり、社員の意識も変わり、脱印刷の新しい新規事業が生まれる可能性が高まり、同社は持続的成長を遂げていく。このようなステップによりリブランディングが可能になると考えている。

7. 今後の展望

最後に約1年弱のビジネスデザイン実習について簡単に振り返りたいと思う。

まず、前期にサンメッセへの訪問とインタビュー調査をすることで同社が抱える問題を確認し、大学の講義で学んだ環境分析や様々なフレームワークなどを活用してサンメッセをより深く分析し、同社の抱える①女性管理職の推進、②社員の意識改革、③新規事業の創出、といった3つの課題を発見し、中間報告でリブランディングという解決策を導き出した。後期はこの分析結果をもとにアンケート調査を実施し、特に女性管理職の推進に絞って、構築した仮説の検証と課題を解決するための提案を行った。

今回の提案は来年度の3年生に引き継ぎ、サンメッセのリブランディングに少しでも貢献できたらと考えている。後輩たちの活躍に期待したい。

