

# TEEP

進化型実務家教員養成プログラム

VOL.19

NEWS LETTER

## 進化型実務家教員への扉

進化型実務家教員養成プログラム (TEEP) の想いと実際、そして、実務家教員の未来像を発信する本ニュースレター。本号は、「進化型実務家教員への扉シリーズ」として、長年、日本能率協会産業界における経営戦略部門と人事部門の課題解決のための多様なプロジェクトに関われ、その経験で起業し、現在は淑徳大学経営学部で活躍されている齋藤智文教授にお話を伺いました。

(文・鵜飼宏成)

## 実務家教員インタビュー ⑦

インタビュー

●名古屋市立大学大学院 経済学研究科 教授……鵜飼宏成

淑徳大学  
経営学部 教授

一般社団法人経営研究所  
アカデミックフェロー  
東邦大学  
健康科学部看護学科  
非常勤講師

齋藤智文



ていました。20代後半のころ、JMAの人と知り合っ  
て話をしていたら「あなたはうちに向いている」とい  
われ、採用募集に応募したら142名中の2名の枠で  
受かりました。

最初は仙台の事務所でセミナー開発などの仕事を  
任されました。もともと新しいことに取り組むのが好  
きだったので、のめり込んでやっていたら人気の高  
い“ヒットセミナー”がたくさん生まれました。

鵜飼 新しいことに取り組むための情報収集はどの  
ようにされたんですか。

齋藤 まずいろいろな書籍や関連資料を読むことか  
ら始まりますが、自分がやっていないことをやってみ  
るとか、会ったことのない人に会ってみることが一番  
だったと思います。セミナー開発では、毎日のように  
仙台に仕事で来ているコンサルタントや研修講師の  
人たちと一対一で話をしながらヒントを得て、自分  
自身が受講したいと思えるセミナーを作っていました。  
その後、東京本部の戦略経営推進部という経営

## セミナー開発で多くを学ぶ

鵜飼 TEEPでは齋藤先生に実務領域診断カルテの  
開発に加わっていただきました。このカルテ開発は齋  
藤先生のご経験の延長線上にあるかと思っておりますので、  
まずは齋藤先生の経歴で、日本能率協会 (JMA) に  
入られた経緯から教えていただけますか。

齋藤 私はもともと仙台市で小さな流通会社に勤め



2008年4月 セントルイスの「エドワード・ジョーンズ」本社訪問

「人的資源管理論」などの教科書をそのまま教  
えても、学生にとっては面白くありません。学生  
にとって意味のある内容がいいと思い、テキスト  
は全部自前で用意しています。これも最初は苦労  
しましたが、企業の幹部相手に話をした際のパワ  
ーポイント資料が1万枚以上あって、最初は、企  
業幹部と大学生では知識と経験のレベルが違  
うので、とても使えないと考えていましたが、中  
には大学の授業で使えるものが結構あると分か  
ってから、少し楽になりました。

学生は、これから雇用される立場です。企業側  
における「経営学」でなく、働く人の立場にお  
ける「従業学」を確立するなど、大学も発想を  
変えていくべきかもしれません。

## 「カルテ」は目標への道標

鵜飼 実務家教員はどんな視点で自分を見つ  
め直したらよいでしょうか。

齋藤 一つの会社の実務経験しかなかったり、特  
定の部門しか知らなかったりするのは、視野が  
狭いと思います。例えば、経営コンサルタントも、  
一つのことだけでなく、広く経営全体を知って

る人でなければ、経営コンサルタントとは言え  
ません。医者は内科医もいれば外科医もいます  
が、医学の基本は同じはず。大学教員もそれと  
同じで「経営学」の領域をとってみても戦略論も  
あれば組織論、マーケティングや会計もあります  
。しかし、その特定の領域を知っているだけで  
は大学生相手には教えるに難しいと思います。  
経験と読書量との両方が大事になってくると思  
います。

実務家教員を採用する側も押さえなければ  
ならないスペックみたいなものを示した方がい  
いのではないのでしょうか。例えば、自著は書  
いていた方がいいとか、学術論文も、せめて  
一本は書いてほしい、非常勤講師として15回  
の授業を回した経験があるなどです。

鵜飼 TEEPでの実務領域診断カルテの役割は。

齋藤 カルテのような基準で「道標」を示す  
ことになります。押さえるべきところが整理さ  
れていて、私たちも使うことができます。道標  
はできているので、求められるスペックを示し  
てあげ、その達成を支援するためのメンター  
的な役割の人も必要だと思います。

鵜飼 カルテを教科書にしながら、受け入れ  
側の教育もしていかなければなりませんね。

齋藤 若手社員の離職率が低い会社は、メ  
ンター制度がしっかりしています。成功してい  
る会社は、メンターの研修を丁寧に行っていま  
す。実務家教員については、企業におけるメ  
ンターというより、行きたいところに連れて行  
ってくれる人という意味でコーチに近いかも  
しれません。実務家教員になるという目標に  
、一歩でも近づけてくれるコーチ役も育てて  
いく必要があるように思います。素質のある  
人が、コーチ役の人と共に真剣に取り組んで  
、自己研鑽も含めて立派な実務家教員にな  
ってほしいと願っています。

鵜飼 本日は貴重なお話、ありがとうございました。



11月18日(木)に「第2回TEEPシンポジウム」を開催いたします。具体的な開催方法については、Webサイトにのご案内させていただきます。 <https://teep-consortium.jp/>



2006年 講演会『働きがいのある会社とは何か』の会場

企画部の方々を対象とする企画の部門で4年経験した後、人事課題を解決する部門に移りました。部門でも、評議員会の担当をしました。この評議員会というのは、経営企画、人事、生産、マーケティングなどの経営機能別に設置されていて、産業界を代表する企業の会長や社長などの役職の人が議長を務めており、大手企業の専務や常務クラスの方々がメンバーでした。私は事務局という立場上、このような方々に日常的にお会いすることができました。30代前半の頃ですので、とても緊張しましたが、とても勉強になり有意義な経験でした。

**鵜飼** そういう人たちに共通した特徴のようなものはあったのですか？

**斎藤** 決して偉ぶらないところでしょうか。当時の私のような若造にも、皆さん気さくに接してくれました。気さくだから情報が集まったのでしょうか。私も会いに行き、嫌われたら終わりですから、そうならないように会っても無駄な時間は過ごさせないという気持ちでしっかり準備をして会いに行っていました。

**鵜飼** その頃から海外の企業調査にも行かれていたんですね。

**斎藤** 1989年から2008年頃までの20年間で、欧米・中南米・中国・韓国の企業を中心に、200社以上を訪問しました。1990年代の初めの頃から日本企業がバブル崩壊で苦しくなり、年功序列や終身雇用は続けられない、日本的な人事体系をすべて作り変

えなければという危機感が高まっていました。そこで海外の優良企業と言われる企業に訪問する調査団を毎年企画し、参加対象としては評議員の方々を中心に募集しました。一緒に調査に行ってくれた企業の人事担当役員の方々も海外の企業に学ばなければと、真剣でした。

そうした人たちが有益な情報交換をし、新しい知見などが得られるよう、私が訪問先の選定・訪問交渉・参加者募集・事前研修会・現地訪問・帰国後の事後研修会など全体をコーディネートしました。当時のメンバーは業界を越えて交流し、今も付き合いを続けているグループもあります。

## 「働きがい」調査を日本でも

**鵜飼** その後、2002年に日本能率協会コンサルティング(JMAC)への転籍を経て、企業の「働きがい」を調査する「Great Place to Work Institute Japan」のチーフプロデューサーに就任されました。

**斎藤** 日本能率協会(JMA)では、管理職としてだんだん企業の現場から離れていく気がして、コンサルティングならまだ企業の現場に近いのではないかと、グループ内での転籍を受け入れてもらいました。

グループ内とはいえJMACはまったく違う企業文化で戸惑うこともありましたが、アメリカの人事系の専門機関との業務提携の成立などに励みました。2004年10月に調査団で訪問したノースカロライナ州のSASインスティテュートは「徹底して従業員にやさしい」という意味では、これを超える会社があるのかというぐらい素晴らしい会社でした。この会社を訪問したことがきっかけで、「働きがい」について従業員にアンケート調査をし、経営側にはヒアリングと書類で調査する「Great Place to Work Institute」という機関に興味を持ちました。そこで、契約交渉をスタートし、日本法人の立ち上げに全力で取り組みました。

**鵜飼** その経験からどんな知見が得られましたか。

**斎藤** 企業評価と従業員アンケートの読み方ですね。欧米の会社は、とてもよく従業員のアンケートを行っ



2008年4月 GPTW年次カンファレンス パーティ会場

ています。対照的に日本企業は従業員アンケートの実施に抵抗を感じています。アンケートの後の対策が打てないという理由が多いようです。ということは、従業員がどう考えているか、どう思っているかという事実を見ようとしなないということです。下手にやらない方がいいという雰囲気にもなっているようで、人事担当役員がGreat Place to Workの従業員調査をやりたいと考えても、役員会などでつぶされてしまうことがありました。これではダメだと、啓蒙活動からやらなければと思いました。この調査モデルの詳細は、当時の日本では私がいちばんよく知っていましたので、その専門家になろうと決め、2008年に独立して「働きがいのある会社研究所」(2010年から「組織と働きがい研究所」に社名変更)を設立しました。

## テキストは自前で用意

**鵜飼** 大学に関わるようになったきっかけは。

**斎藤** 2000年頃に専門誌で海外調査団の活動を10回の連載で書く機会があり、書く楽しさを知りました。その後に本の執筆を頼まれたときも、苦も無く書けました。2007年から、いくつかの大学から非常勤講師を頼まれてやっているうちに、教える喜びを感じるようになりました。やがて自分のしてきたことを、きちんとした論文にまとめたいという思いも出てきて、2010年に法政大学大学院政策創造研究科に社会人として入りました。研究科の発足時に

ゲストスピーカーで話をするという縁もあったからです。周りも向学心の高い社会人ばかりで大変楽しい経験でした。

その大学院で修士を取り、さらにいくつかの大学で非常勤講師の経験をしながら、並行してやっていた中国・四川省でのコンサルティングの仕事などに一段落が付いたところで現在の淑徳大学の公募の情報をいただき、「受けてみたら」というおすすめもあり、急いで書類を作成して応募しました。運よく採用となり、2017年4月から着任し今に至っています。

**鵜飼** 実務家教員としてのやりがいは何ですか。

**斎藤** 私に任されたのは、学生が大学から社会に出ていくための「つなぎ」の教育だと思っていました。学問うんぬんよりは、社会人としての基礎力を身に付けること。だから私の授業は遅刻や私語に対して非常に厳しいです。社会に出て通用する人を一人でも多く育てなければと思っています。大学と企業の結びつきについて、高いやりがいを感じています。

**鵜飼** 実務の経験はどう生かされていますか。

**斎藤** そこは正直、生かし切れているとはいえません。今の大学生と企業とのギャップが大きすぎるからです。しかし、学生が最も興味のあるものの一つは「ディズニーランド」なので、オリエンタルランドの部長をされていた方などをゲストでお呼びすると喜ばれます。そういうネットワークを持っていることは強みと言えますが、そういう例はごく一部です。企業や社会の現実をよく知っているのも、私のところへ学生は結構相談に来ますよ。



2019年6月 授業「企業経営研究」の一環で学生を連れて「オリックス不動産」本社に訪問