

# COMPANY

# STUDENT

# UNIVERSITY

# EIKEI

叡啓大学「共創プログラム」レポート



# CO-CREATION

# PROGRAM



# REPORT



お問い合わせ先

広島県公立大学法人 叡啓大学 事務部  
価値創造ブランド推進課 社会連携係  
〒730-0016 広島市中区鞆町1-5

TEL 082-225-6312 MAIL [social-design-center@eikei.ac.jp](mailto:social-design-center@eikei.ac.jp)

「共創プログラム」の  
詳しい内容はここから  
ご覧いただけます。



2025

# 叡啓大学の 共創プログラム

企業

学生

大学で

叡啓大学が取り組む「共創プログラム」は、企業・学生・大学がチームになって「新たな価値」を探す旅です。旅支度として問いを磨き、現場の一次情報を羅針盤に、仲間と現在地を確かめながら次の一手を決めて前へ進みます。

## 「新たな価値」を探す旅

Bon Voyage!



詳しくはCASE STUDY 01

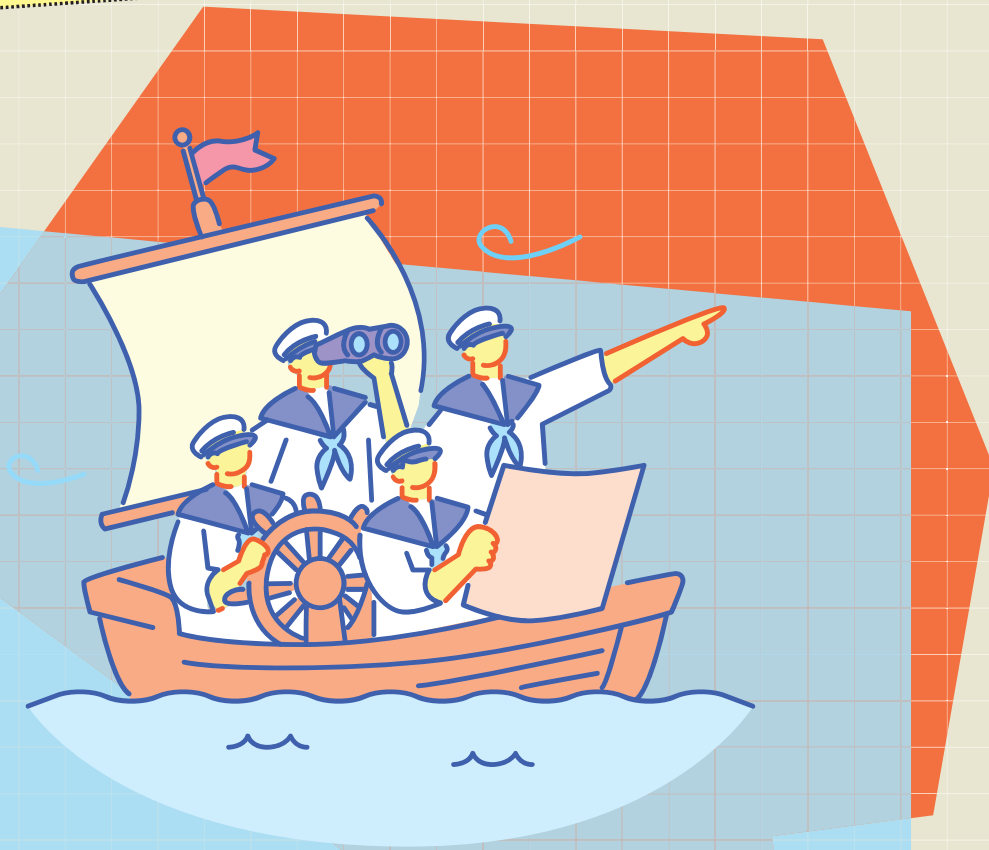
### 「重要だが緊急ではない」領域への旅支度を

共創プログラムは既存事業の枠を超え新たな価値を探索します。日々の「緊急かつ重要」な既存業務に追われると、将来の柱となる「重要だが緊急ではない」領域への旅支度(着手)が後回しになりがちです。

それに対して共創プログラムは、「思考の棚卸し」を大学と協働で行い、「自社の強みx社会的ニーズ」が重なる「目的地」を探ります。これにより既存の経営資源に新たな意味づけや顧客価値を創出することを目指します。

### 立場を超えた仲間と共に

共創プログラムにおいて学生はプロジェクト推進の核として参加する「仲間」です。学生を単なる「労働力」や「お客様」として扱う状態では推進メンバーとして力を発揮しにくく、プロジェクトの推進力は生まれにくくなります。それに対して共創プログラムの学生は、企業と有償契約を結び、成果に責任を持つ「推進メンバー」として参画します。専門的なフレームワークを習得した学生が、状況に応じて自律的にリーダーシップを発揮し、さらに大学教員もプロジェクトの環境を整える伴走者として加わることで、チーム全体でプロジェクトを前進させます。



Move Forward!

詳しくはCASE STUDY 03

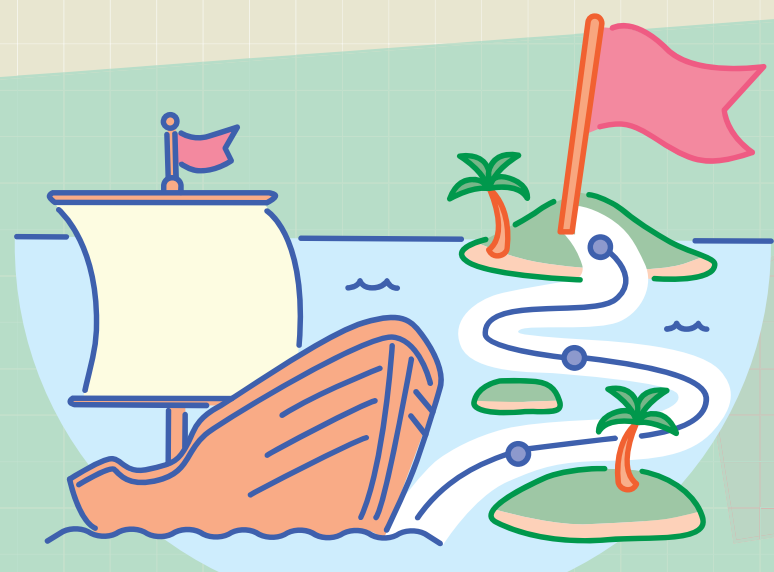
### 現場の生きた情報を道しるべに

This Way!

共創プログラムは「フィールドワーク」で得られた現場の生きた情報を道しるべにします。

業界内・社内の常識に基づく仮説だけで判断すると、日々変化する世界の状況と乖離してしまうリスクがあります。

それに対して共創プログラムは、学生と企業がチームとして現場に入り、観察・インタビュー等で一次情報を集め、「現場の事実」という羅針盤を持って次の針路を決定します。



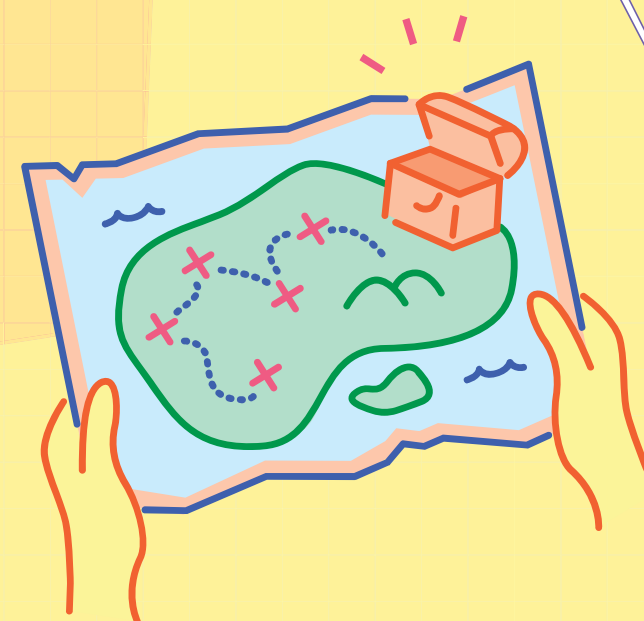
「フィールドワーク」とは調査の一種で、インタビュー・観察などで新しい事実を得ること。

詳しくはCASE STUDY 02

We Are Here!

### 現在地を皆で確認しながら

正解の分からない「新たな価値」を探す旅は、計画どおりに進めることよりも、小さな実験を繰り返し、今何が起きているかを共有し、次の一手に納得して踏み出せるかが推進力になります。それに対して共創プログラムは、毎週のサイクルで「やってみた結果」「その解釈」「次の行動」を回し、プロジェクトのストーリーを更新します。この「納得形成(センスメイキング)」が、チームの判断基準をそろえ、変化に強い推進力を生みます。



詳しくはCASE STUDY 04

# 共創プログラムの進め方

予測できない不確実な課題に対し、叡啓大学では「独自のフレームワーク」と「定例会議」を組み合わせ、プロジェクトを推進しています。

## 6ヶ月間の共創プログラムの流れ

3ヶ月

### 価値探索プロジェクト

#### 『企業の新しい価値探索』

企業のミッション・ビジョンや解決したい社会課題から焦点を当てる価値を決め、実証したい活動を特定する

企業経営層  
プロジェクトリーダー

大学教員

3ヶ月

### 学生実証プロジェクト

#### 『価値創出の実証実験』

叡啓大学のプロジェクト推進アプローチを学修済みの学生をメンバーに加え、価値創出の実証実験を繰り返す

企業経営層  
プロジェクトリーダー

大学教員

学生

## 定金教授に聞く!

### KEYWORD

#### KEYWORD 1. 環世界

##### 『私たちは違う世界を生きる』

一般的なプロジェクトって「みんなが同じ『環境』にいて、同じものを見てる」って前提で進むじゃないですか。でも、生物学者のユクスケルが言う「環世界」って概念を借りると、同じチームにいても、人によって見えてる世界が全く違うんです。だから「みんな同じにしよう」と無理に揃えるんじゃなくて、それぞれが別の世界を持っていて、それぞれ美しいんだっていう前提に立つ。プロジェクトって、まず違いを出して、お互いの世界にアクセスし合うのが大事なんです。

定金 基 サダカネ モトイ

叡啓大学 産学官連携・研究推進センター教授  
株式会社コパイロット代表取締役社長/共同創業者  
2005年に株式会社コパイロットを創業し、デジタル領域を含むプロジェクト推進の伴走支援や、プロジェクトを前に進めるための方法論(Project Sprintなど)の実践・発信に取り組む。2023年より現職。日本ナレッジ・マネジメント学会理事、MITテクノロジーレビュー日本語版エグゼクティブプロデューサー等も務める。

#### 『目的は立ち上がってくる』

共創プログラムで扱う「新たな価値」って、最初から目的・目標がカチッと決まってるわけじゃなくて、正解もゴールも手探り。これって「現れる」という意味の英語「エマージ」に近いと思ってます。個々が自分の環世界で動いて、出力を持ち寄って、対話する。その状態の中で、だんだんと「あ、これをやるんだ」と立ち上がってくる。最初から作るんじゃなくて、現れてくるんですね。

### KEYWORD 2. エマージ

#### KEYWORD 3. センスメイキング

##### 『正解ではなく納得』

カール・ワイクのセンスメイキング理論では、人は正解を見つけてから動くのではなく、行動や出来事とあとから振り返り、「何が起きていたのか」を意味づけしながら現実を理解していくとされます。共創プログラムもまさにそうで、最初からゴールが明確なわけではありません。だからこそ、フィールドワークで気づきを得て、毎週の会議で振り返りながら「いま何が起きているのか」「次に何をすべきか」を見立てて直していく。この意味づけの積み重ねが、前に進む力になるんです。

#### Project Sprint

##### アウトプットを繰り返す 毎週の定例会議

6ヶ月を、1週間単位の「スプリント」に分割して進めます。毎週開催される定例会議は、単なる進捗報告の場ではなく、プロジェクトを最速で前進させるための「意思決定と納得の場」です。

#### KEYWORD 4. インテグリティ

##### 『上手・下手より誠実さ』

インテグリティって、要は誠実さ。年齢や肩書き関係なく、自分の意思で「これがいい」と真剣に出力できるか。一人ひとりが自律して動いていけば「失敗」なんてないですよ。ジャズのセッションみたいに、相手の音に乗れるのは、その音が確信を持って出されたものだから。「なんとなく」の音が混ざると崩れる。共創のチームは、ここが土台です。

#### KEYWORD 5. ソリチュード

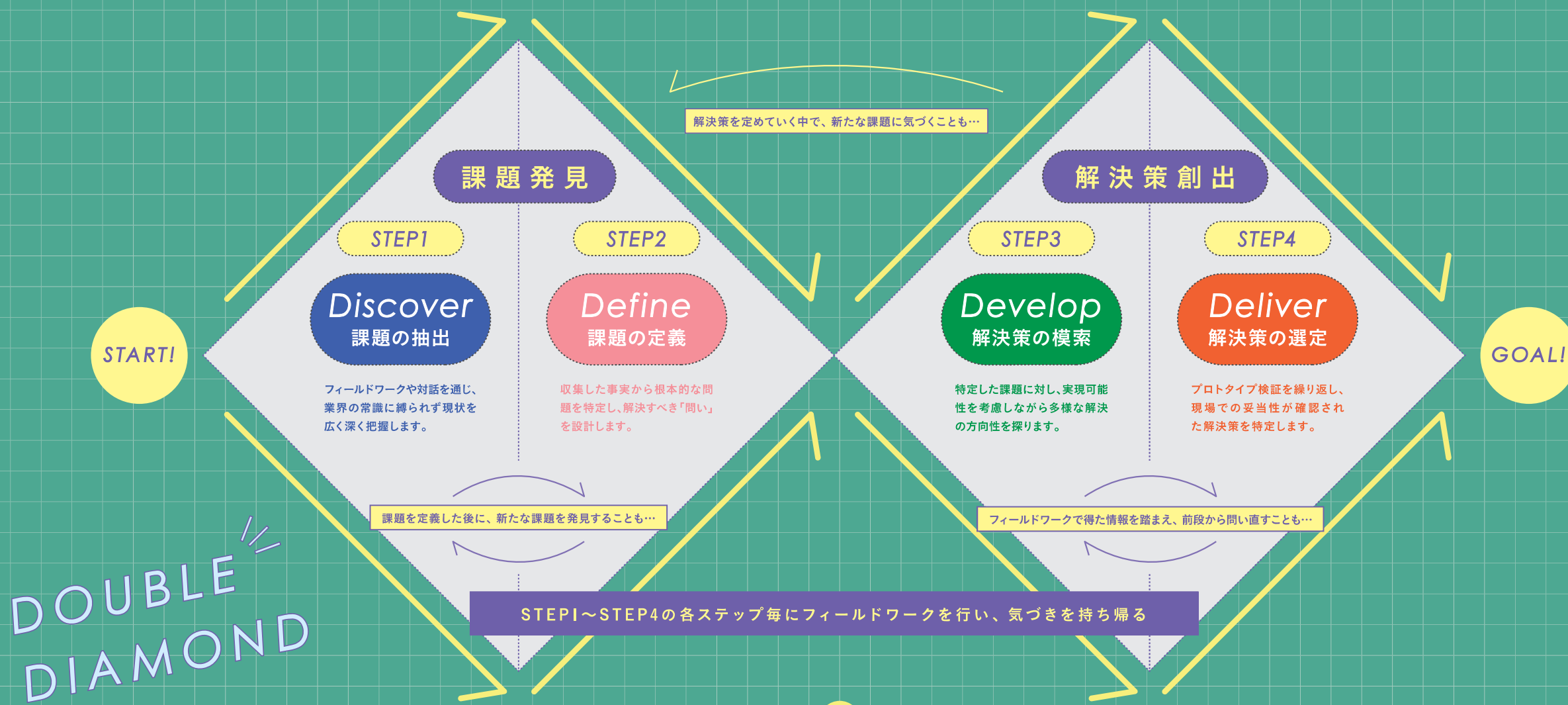
##### 『豊かな孤独』

チームで共創するって言うと、みんなでワイワイやるのを想像しがちですけど、僕は「孤独」がめちゃくちゃ大事だと思ってます。これは仲間外れになる「孤立」じゃなくて、「孤独(ソリチュード)」。つまり1人で考えたり何かをつくる専ら時間のことです。共同体に埋没して空気を吸わなくて、自立した「個」として現場に行き、手を動かして出力する。この強烈な「個」の活動があるからこそ、集まったときの対話(セッション)がぐっと深くなるんですよ。

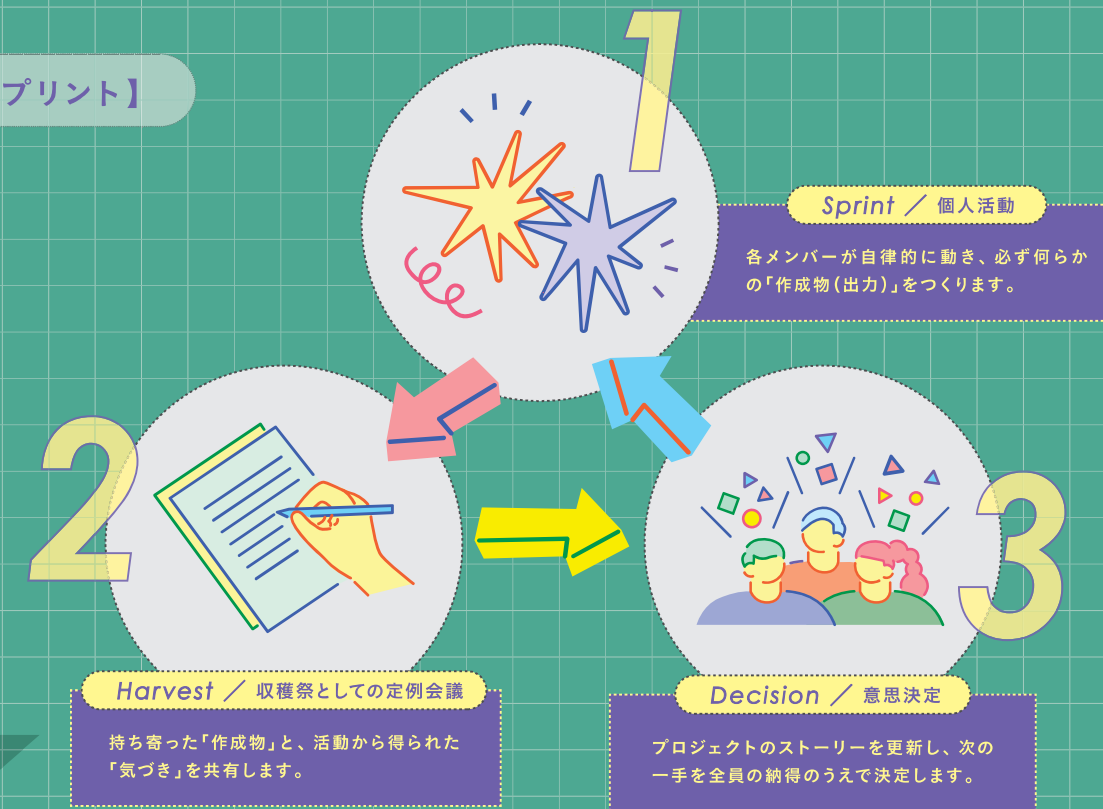
#### Eikei Project Framework (EPF)

##### 課題発見と解決策創出のサイクル

プロジェクトを「課題発見」と「解決策創出」の2つの大きなサイクル(ダブルダイヤモンド)で捉え、6ヶ月で新たな価値を探します。



スタートからゴールまでの6ヶ月間、1週間単位で行う【スプリント】



## 1 week

# CASE STUDY 01

株式会社シンギ

叡啓大学

日々の業務に忙殺される中で、将来を見据えた「重要だが緊急ではない」課題をいかに形にするか。食品容器の専門商社シンギは、大学との共創を通じて、自社の前提や業界の常識を見直しながら、新たな価値の可能性を探っていきました。

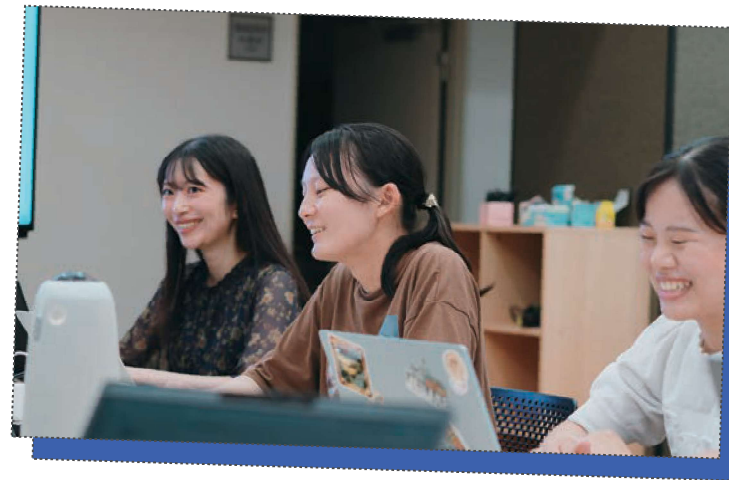


業界の「当たり前」をリセットし、未来の柱を。創業90年の専門商社が挑んだ「思考の棚卸し」と事業のシフト



未来に必要なだと分かっている、着手は難しい

多くの企業にとって、新規事業や社会課題への対応は「重要だが緊急ではない」テーマになりがちです。必要性は感じていても、日々の売上や既存業務への対応に追われ、後回しになってしまう。食品パッケージの企画・販売で確固たる地位を築く株式会社シンギも、そうした難しさを抱えていた一社でした。プラスチック削減や資源循環という難易度の高い社会課題に向き合う中で、共創プログラムは、同社にとって自分たちの考えを整理し直す場として機能していったようです。



シフト / SHIFT

既存の経営資源や技術をベースにしながらも、文脈をずらすことで新しい意味や顧客価値を創出する「非連続な成長」へのアプローチのこと。日々の改善(チューン)とは異なり、既存顧客や市場での検証を前提にし、自社にとっての「重要だが緊急ではない」領域において、新たな価値の柱を打ち立てることを目指す。

経営者こそ参加すべき「思考の棚卸し」の3ヶ月

共創プログラムの特徴は、前半3ヶ月を徹底した現状分析に充てる点にあります。田中社長は、この期間を「自分たちの頭の棚卸し」の時間だったと振り返ります。「業界にどっぷり浸かっていると、慣習が染み付いてしまう。社内では「そんなの知っている」という反発が生まれることもある「ロジックツリー」などの手法も、大学という中立な立場と対話することで、現状を客観的に図式化・言語化でき、頭の中がクリアになった」と田中社長は語ります。問いを立て直し、「自社の強み」と「社会的ニーズ」がどこで重なるのかを探る。この「思考の棚卸し」が、次の一步の土台になっていきました。

ロジックツリー / Logic tree

課題の全体像を樹形図のように分解し、原因の深掘りや解決策を論理的に導き出すフレームワーク。共創プログラムでは現状分析や思考の整理のために活用される。

学生の素直な「問い」と行動が、仮説を「確信」に変える

後半の3ヶ月からは、「推進メンバー」として企業と有償雇用契約を結んだ学生がチームに加わります。シンギが取り組んだ「紙コップの資源循環」という、業界でも正解の出ない難題に対し、大きな推進力となったのは学生たちの「なぜこれできないんですか?」という純粋な問いでした。ビジネスの「無理だ」という常識を知らないからこそ発せられる言葉は、既存の仮説を心地よく破壊し、新しい視点をもたらしました。学生たちは自らアポを取り、現場(フィールド)へ積極的に飛び込み、顧客の生の声を収集しました。その徹底したフィールドワークから生まれたのは、「歯磨きに使う紙コップ」という、企業側では思いも寄らない意外な再利用シーンのアイデアでした。現場の「生きた事実」を材料にした対話は、単なる思いつきではない、チーム全員が「これならいける」と腹落ちできるストーリー、すなわち「納得(センスメイキング)」を構築していきました。



6ヶ月で終わらない、広島資源循環モデルへ

このプロジェクトは、6ヶ月で完結する単なる「実習」ではありません。活動を通じて見えた「経済性と継続性を両立させる資源循環」の構想は、現在、行政や他社を巻き込んだコンソーシアム(共同体)の設立へと力強く動き出しています。田中社長は「学生が中心にいたからこそ、企業の垣根を越えて本気で取り組めるようになった」と振り返ります。学生との協働が生んだ自律的なプロセスは、今、広島資源循環モデルという社会実装に向けて、企業の枠を超えて広がっています。

学生からのコメント

最初はインタビュー調査により課題を特定するところまで終わる予定でしたが、私たちから「解決策の創出までやらせてほしい」と提案し実現しました。企業にとっても未知の課題に対して、「何ができるのか」「どこまでできるのか」を自分たちで考え、提案し受け入れていただいたことは大きな自信に繋がりました。

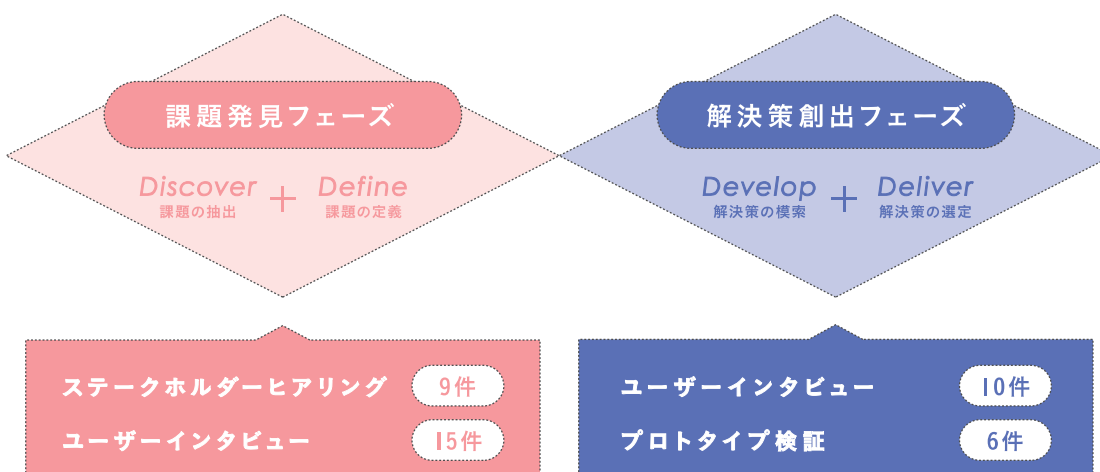


対話と実践の時間

合計 609時間

価値探索プロジェクト 企業 12時間  
学生協働プロジェクト 企業 42時間 + 学生(6名) 555時間

フィールドワークの成果



PROJECT PARTNER

株式会社シンギ 広島市中区

創業90年を超える包装資材の専門商社・メーカー。食品容器の企画・開発・販売を主力とし、減プラ蓋デバイス「シュリンテックエコ」の普及など、環境負荷低減に向けた新製品開発にも注力している。

【事業内容】食品パッケージ(紙・プラスチック容器)の企画・製造・販売  
【従業員数】約230名(2025年5月時点)



# CASE STUDY 02

## アクト中食株式会社

# 叡啓大学

慣れた業界ほど、判断は経験則や社内の前提に寄りやすいもの。  
飲食店や食品小売への卸売などを通じて地域の食の流通を支えるアクト中食は、  
学生とフィールドワークを重ねることで、農家の課題と自社の役割を捉え直していきま



農家の課題を、  
自分たちの言葉で捉え直す

アクト中食が共創プログラムに参加した背景には、「農家との関係をどう築き直すか」という問題意識がありました。単に「今高く買う」だけでは持続的な関係にはならない。農家が将来にわたって農業を続ける環境づくりを、事業としてどうサポートできるのか。平岩専務をはじめとするアクト中食のチームは、大学と対話を重ねる中で、「農家の現状を理解し、どこに本質的な困りごとがあるのかを見極める」というテーマにたどり着きました。



問いを磨くと、見える事実が変わる

才崎部長が印象に残っていると話すのは、学生たちが企業側で用意した質問内容をそのまま使うのではなく、「本当に必要な情報を引き出すにはどう聞けばいいか」を考え、自分たちの言葉に整え直していたことでした。ヒアリングへ向かう途中で聞き方を練習し、質問の意図を確認し合う。こうした準備を経たフィールドワークで学生たちが気づいたのは、「農業は稼げない、しんどい」という強い負のイメージが、後継ぎ候補たちの足かせになっていることでした。本来なら工夫次第で負担を減らせるはずのノウハウや、親の農業のやり方に目を向ける前に、農業そのものを遠ざけてしまう。そんな「腰重ループ」が、担い手不足の根本にあるのではないかと考えたのです。

商売の延長では聞けない声がある

そのために行ったのが、学生とともに進めた農家へのヒアリングです。山本部長が「取引先や生産者と日頃から接していても、仕事として会う関係の中では会話が商売の文脈に収まっていた」と振り返るように、利害関係のない学生だからこそ聞けた「現場の事実」がありました。たとえば、農業は「10年続けても10回しか実験できない」というほど試行錯誤できる回数が限られること、新しい品種を広めるには販路づくりに大きな苦勞が伴うこと。そうした声を聞くうちに、アクト中食にとっても「農家の課題は単純ではない」と実感する機会になったそうです。

現場の事実が、自社の役割を更新する

当初、このプロジェクトは農家の課題を整理・分析するところまでをゴールにしていました。しかし、フィールドワークを重ねる中で、学生たちから「解決策まで考えたい」という声が上がります。そこで提案されたのが、親が稲作をしている後継ぎ候補に向けたサービス案です。農地の強み、本人の希望、先輩農家の声を組み合わせ、農業へ一歩踏み出すきっかけをつくらうとするものでした。「これをどう事業にしていけるか、社内で揉んでいきたい」。学生からの提案を受けた平岩専務がそう語るほど、アクト中食にとっても、自社が農家とどう関わり直せるのかを具体的に考える材料となる提案でした。アクト中食のケースは、フィールドワークが現場の解像度を高めるだけでなく、自社の役割を捉え直す実践にもなり得ることを示す事例でした。

学生からのコメント

授業で学んだフレームワークが、実際の社会課題解決の現場でも実践的に使えることを実感できたのが大きな学びでした。企業の方と本気で議論する中で、一つの課題の裏には別の課題が潜んでいるというビジネスの難しさも痛感しました。また、チームでの取り組みを通じて、アイデアを形にする難しさや、自分の得意分野で貢献する喜びを学べたことは、今後の大きな財産になりました。



見えている課題のその先へ  
フィールドワークを経て捉え直した自社の役割

## PROJECT PARTNER

アクト中食株式会社 広島市西区

1911年創業。広島市西区に本社を置き、業務用総合食品・米穀・酒類の卸売を中心に、瀬戸内エリアで事業を展開。飲食店や食品小売の現場を支えるとともに、「三方よし」の理念のもと、地域の食の流通と持続的な発展を支えている。

【事業内容】業務用総合食品・米穀・全酒類の卸売、業務用食品スーパーFC本部運営および小売業  
【従業員数】567名(パート・グループ従業員含む、2025年3月末時点)



対話と実践の時間

価値探索プロジェクト 企業 80時間  
学生協働プロジェクト 企業 150時間 + 学生(5名) 275時間  
合計 505時間

フィールドワークの成果

課題発見フェーズ

Discover + Define  
課題の抽出 + 課題の定義

解決策創出フェーズ

Develop + Deliver  
解決策の構築 + 解決策の測定

ステークホルダーヒアリング 9件  
ユーザーインタビュー 9件

ユーザーインタビュー 1件  
プロトタイプ検証 1件

# CASE STUDY 03

## 広川グループ

# 叡啓大学

共創プログラムの特徴のひとつは、企業・学生・大学が、教える側／教わる側に分かれるのではなく、同じプロジェクトを動かす仲間として関わることです。広川グループのプロジェクトでは、学生と社員が対話と試行錯誤を重ねる中で、成果物だけでなく、チームの動き方や担当社員の姿勢そのものにも変化が生まれていきました。



教える／教わるの役割を超え、ともに動くチームへ  
成果物だけではない、プロセスという成果



迷いながらも、  
まずはやってみんさい

広川グループが共創プログラムに参加するのは2度目。今回、広川グループがテーマとしたのは、新設された営業企画チームの活動を支えるツールや運用の仕組みづくりでした。責任者である廣川常務は、「最初からうまくいく必要はなく、迷いながらも自分で考えて動く経験が重要だ」と捉え、自身の発言は最小限に、営業企画チームの塩田さんをはじめとする現場のチームに一任します。

大学は考える場を支える  
伴走役だった

前半3ヶ月で大学が果たしていた役割は、答えを与えることではなく、考えるための場を支えることでした。廣川常務も塩田さんも、定金教授の存在を「正解を出す人」ではなく、壁打ち相手、あるいはメンターに近いものとして捉えていたと話します。毎週の定例会議では、「何をつくるか」だけでなく、「それは何のために必要なのか」「どこに課題があるのか」を何度も言葉にすることが求められました。定金教授は、議論が逸れそうになったときには引き戻し、解像度の低い部分には問いを差し込む。そうした伴走があったからこそ、企業側のメンバーも、与えられた課題をこなすのではなく、自分の頭で整理しながら進めることができたようです。大学が一步引きながらも、思考を前に進める支点として機能していたことは、このプログラムらしい特徴のひとつです。

刺激を受けた主体的な学生の動き

学生が加わってから印象に残っていることは何ですか?との質問に、塩田さんは「学生さんは自分たちで考え、提案し、わからないことを率直に聞いてくるんですよ」と驚きを伝えてくれました。待つのではなく、自ら動く。ここでの学生は、指導される側でも、単なるサポート役でもありませんでした。社員と同じように悩み、考え、成果物をつくり、現場のフィードバックを受けてまた修正する。プロジェクトの一員として、同じリズムで関わっていたのです。実際、会議で一緒につくった提案書も、営業担当者に見てもらおうと厳しい指摘が返ってくる。そのたびに、学生と一緒に改善を重ねていく。この往復そのものが、「立場を超えた仲間」の意識を育てていったようです。



成果物だけでなく、  
動き方そのものが変わっていく

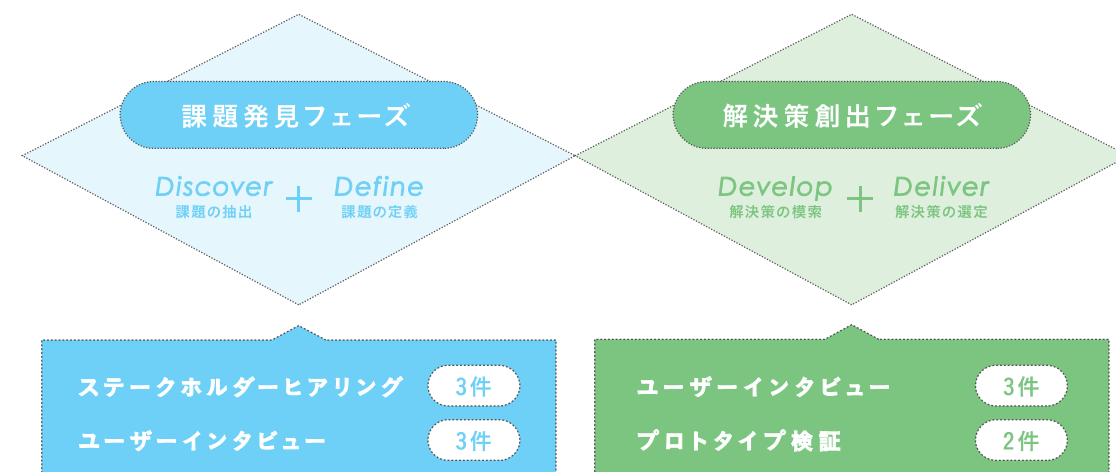
廣川常務が共創プログラムの価値として強調するのは、目に見える成果物としてのツールや資料だけではありません。むしろ大きかったのは、担当社員が「指示を待つ」状態から、「自分で考えて動いてみる」状態へ少しずつ移っていったことでした。塩田さん自身もまた、決まった型の中で動くのではなく、形のないものを学生や大学と一緒に作り上げていく経験そのものが、大きな学びだったと振り返ります。大学が壁打ち相手として加わり、企業が壁打ち相手として伴走し、学生が仲間として加わり、大学の担当者が任せられながら経験を積んでいく。この三者の関わり方があるからこそ、成果物にとどまらない変化が生まれる。広川グループのケースは、共創プログラムが「立場を超えた仲間と共に」進むことで、チームや人の動き方そのものを変えていく場であることを教えてくれる事例でした。

### 対話と実践の時間

合計  
537時間

価値探索プロジェクト 企業 80時間  
学生協働プロジェクト 企業 73時間 + 学生(4名) 384時間

### フィールドワークの成果



## PROJECT PARTNER

広川グループ 広島市西区

創業160年以上の歴史を持つ地域密着企業グループ。食品、石油エネルギー、住設エネルギー、旅行、保険など、暮らしと地域産業を支える事業を幅広く展開している。中核企業の広川株式会社では、家庭用・業務用食品卸売を中心に、地域の食の流通を支えている。

【事業内容】 食品事業、石油エネルギー事業、住設エネルギー事業、旅行事業、保険事業、サービスステーション運営 ほか。中核企業の広川株式会社では、家庭用・業務用食品卸売などを展開。  
【従業員数】 377名(パート・グループ従業員含む、2025年12月時点)



### 学生からのコメント

一直線に進むというより、作って、見てもらって、戻って、また直す、という探索的なプロジェクトでした。完成形を最初から決めるのではなく、社員の方と一緒に話しながら精度を上げていく進め方が、とても実践的でした。また、「どう思いますか」と確認するのはなく、「私たちはこう考えました」と提案することを意識したのが印象に残っています。社員の方に判断を委ねる場面でも、自分たちなりの考えを持ってぶつけることで、同じプロジェクトを動かしている感覚が強まりました。



# CASE STUDY 04

新和金属株式会社

叡啓大学

新しい価値をつくるプロジェクトでは、最初から答えが決まっているとは限りません。

新和金属は共創プログラムを通じて、当初構想していた「新たなプロダクト開発」から一度立ち止まり、社内で対話を重ねながら、自社の強みを生かした新たなサービスの可能性へとたどり着きました。



何をつくるかより、何に納得するか  
対話を重ねて見えてきた「らしい」新規事業



学生だからこそ聞いたことがあった

それでも興味を持って集まってきた学生たち。学生が加わってからプロジェクトは加速します。学生たちは、設備保全の現場を担うメンバーへのインタビューを行い、社内の強みを掘り起こします。これにより「新しい製品をつくる」よりも、自社が長年培ってきた保全・改善の技術を、サービスとして提供する方が新和金属らしいのではないか、という輪郭が見え始めます。その後サービスの概要を整理して実施したのは、競合他社である外部企業へのインタビュー。新谷社長が「ここが共創プログラムで一番の価値だった」と語るように、自分たちでは警戒されて聞けないような話も、学生が「純粋に聞く」立場で入ることで、相手のハードルが下がったといいます。社内インタビューで掘り起こされた「保全・改善の現場に蓄積された高い技術と経験」。外部企業へのインタビューで見えてきた「設備をすべて入れ替えるのではなく、いまあるものを活かしながら、よりよい状態へ更新したい」というリアルなニーズ。新和金属は、この強みとニーズが重なる地点に、自社ならではの新たな価値の入口を見出していきました。それが、既存設備を延命しながら価値を高める「レトロフィット」という新しいポジションです。

テーマは決まっていなかった

新和金属の新谷社長が共創プログラムを知ったのは定金教授との会話から。プログラムの概要を聞き、「会社の新たなコアになる価値を見つけ形にできそうだ」という期待から参加を決めたと振り返ります。ただし、最初から進むべき方向が明確だったわけではありません。当初はぼんやりと「他社とも協力しながら、新しいプロダクトをつくれなにか」という発想で進んでいきます。実際、前半のかなり長い期間は、保護メガネのような具体的な製品案も含め、ものづくりの方向へ議論が傾いていたといいます。

納得して決めるから、次の一歩が動き出す

実は「レトロフィットサービス+」というサービス名も最終発表の数時間前まで決まっていなかったそう。新和金属の半年は、何度も立ち止まり、対話を重ね、納得できる方向を探り続けていく時間でした。実際、新谷社長はこの半年を「本気で事業をつくりにいった」「共創プログラムを使いこなすつもりで向き合っていた」と振り返ります。まだ誰も見たことのない「新たな価値」を探求するうえで、テーマが変わること自体は問題ではありません。大切なのは、変化する状況の中で、いま見えている事実と自分たちの仮説、そして納得感を皆で何度も確かめ直しながら進めることです。その積み重ねが、単なる思いつきではない新規事業の輪郭をつくっていく。新和金属の事例からは、「現在地を皆で確認しながら進む」ことの重要性を学ぶことができます。

みんなが納得していないなら立ち止まる

転機になったのは、学生へのプレゼン直前、社内で交わされた「本当にそれでいきますか？」という取締役の森本さんの一言でした。森本さんは「一番煎じていいのか」「それでみんながワクワクできるのか」という違和感が残っていたようです。ここまで来たのだから、もうプロダクト開発でいいのではないかと。そんな空気もあったなか、新谷社長は「みんなが納得していないなら、そのままでは進めない」と決め、学生へは「まだ何をするか決まっていなが、一緒に考えてほしい」というプレゼンをします。



学生からのコメント

新和金属の皆さんが、インタビューの調整や同行も含めて本気でプロジェクトに向き合ってくれたことが、とても印象に残っています。途中で「学生は主体的に関わるのか、それともサポート役なのか」と問いかけていただいたことが転機になり、チームとしての動きも一気に良くなったように思います。新規事業に向き合う企業の熱量を間近で感じられたことも大きな学びでした。

## PROJECT PARTNER

新和金属株式会社 安芸郡府中町

創業65年以上の表面処理メーカー。電気めっき、無電解めっき、各種表面処理を主力とし、自動車部品や建築関係部品メーカー向けに製品・サービスを提供している。近年は「FACTORYからWACTORYへ」をスローガンに、ものづくりの現場から新しい価値づくりへ踏み出している。

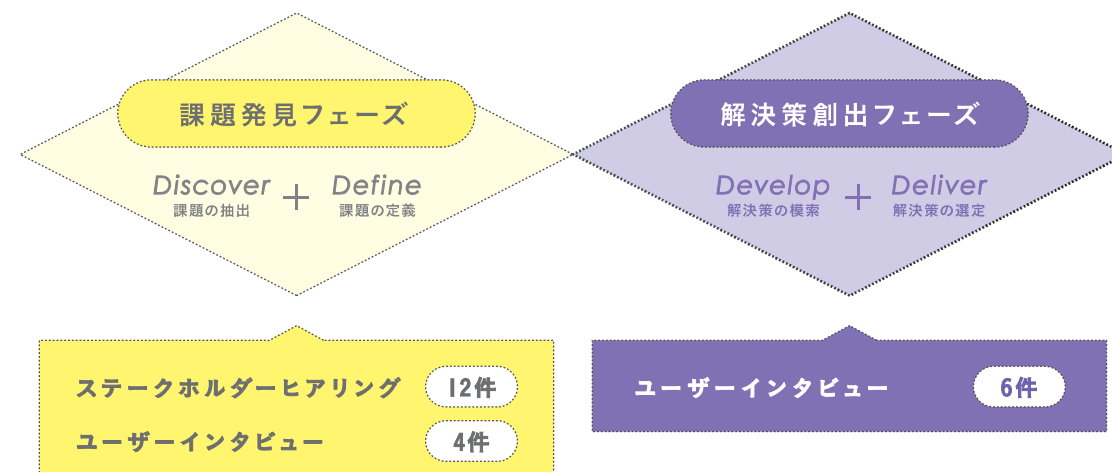
【事業内容】電気めっき加工（亜鉛、亜鉛-鉄合金、亜鉛-ニッケル合金、電気ニッケルほか）、無電解めっき（ニッケル、コンボジット）、その他各種表面処理、組立、代行納品業務。  
【従業員数】87名（2026年3月時点）



### 対話と実践の時間

合計 677時間  
 価値探索プロジェクト 企業 72時間  
 学生協働プロジェクト 企業 48時間 + 学生(5名) 557時間

### フィールドワークの成果



# 特徴的な「三人称」のプロジェクト

プロジェクトを円滑に進め横断的に支援する機能や仕組みを指すPMO(Project Management Office)。その優れた活動を表彰するPMOアワードは最優秀賞と優秀賞しかなかったのですが、今回「特別賞」が設定され淑啓大学が受賞しました。その理由は何だったのでしょうか？

伊藤) 淑啓大学さんの取り組みは、他に類を見ない応募内容だったんですね。通常、プロジェクトというものは自社のためという「一人称」、あるいはクライアントのためという「二人称」で閉じてしまうものなんです。しかし淑啓大学さんは大学がハブになって、学生の学びと、地域・企業の課題の解決を目指した「三人称」の取り組みになっている。これは「二重価値創出型PMOモデル」として他の大学や行政などにも広がってほしいと考え、表彰させてもらいました。

定金) 「二重価値創出」という評価をもう少し詳しく教えてもらっていいですか？

伊藤) PMOは大きく分けると2つのパターンがありまして、「全社型PMO」と「事務局型PMO」というのがあります。全社型PMOというのは、「会社の中で何を優先するか」を定義し時には予算まで検討する全体のマネジメントです。共創プログラムでいうと、前半の3ヶ月を使って企業さんと取り組みテーマをすり合わせるフェーズがそれに当たるといえます。もう一方は、まさにプロジェクトの現場で学生の皆さんが一生懸命頑張るなかで、課題にぶち当たる。それに対して「何が課題なの?」「だったらこういうツールがあるよ」「こう会議を進めてみれば?」とサポートしファシリテートする「事務局型」の活動。この両方が含まれているというのは本当に素晴らしいと思います。

2025年度、淑啓大学の共創プログラムは、「PM Award 2025」奨励賞や「PMOアワード2025」特別賞の受賞、日本経済新聞や広島経済レポートへの掲載など、学外からもさまざまなかたちで注目を集めました。共創プログラムの何が評価されているのか? 「PMOアワード」を主催する日本PMO協会会長の伊藤大輔さんに、受賞理由や共創プログラムならではの長について、定金教授、学生、参画企業の皆さんとともに話を伺いました。

写真左: 淑啓大学 定金教授  
写真右: PMO協会会長 伊藤大輔さん



PMI日本支部主催  
「PM Award 2025」  
奨励賞

一般社団法人  
日本PMO協会主催  
「PMO Award 2025」  
特別賞

『日本経済新聞』  
全国版掲載

『広島経済レポート』  
表紙・特集掲載

# 全員が担う「リーダーシップ」

## という推進力

がいるので、一人で担う必要はないんです。

定金) 共創プログラムでも実は最初にリーダーは決めないんですよ。今回、プロジェクトの中盤で膠着状態になり、暫定的に学生の中で意思決定を担う立場としてリーダーを決めました。リーダーを担当してみようでしたか？

学生) 大変でした(笑)。フィールドワークで見つけてきたいくつかの課題に対して、どれに焦点を当てるのが正しいのか。腑に落ちる形でその理由を考え意思決定しなければいけないことがプレッシャーで。

伊藤) 分かります。実は経営者の仕事も意思決定なんですよ。私は今6つの会社を経営していますが、皆さんと同じように意思決定で悩みます。でも最近ハッと気づいたんです。絶対に正しいという「完全解」はないけど、自分と周りが納得している「納得解」なら出せる。未来のことなんて誰も分からないので、納得解でいいんだって。それにとえ1回2回間違っただとしても大丈夫。あんまり恐れなくて意思決定していくといいと思いますよ。

伊藤) あと、「みんなが本気」ということもポイントな気がします。誰か一人でも本気じゃなかったら「やってられないよ」となりますよね。

定金) それはプロジェクトの最初に伝えています。毎回の会議で意思を持って自分の仮説を出力してきてくれと。上手/下手ではなくて、本気かどうかチームのグルーブをつくるし、そういう意思を持ったアウトプットをみんなが繰り返すことでいいチームになると思うので。

伊藤) 「仕組み」は効率的な運用をするための道具です。道具だけあっても物事は進まないですよ。そこで仕組みを動かすための原動力、推進力である「リーダーシップ」が必要になるんです。実はリーダーって役割で、プロジェクトのフェーズごとになるんですよ。立ち上げがうまい人、立て直しがうまい人、後片付けがうまい人。それぞれのフェーズごとに適任



# プロジェクトが育つ「心理的安全性」という環境

定金) プロジェクトって多様な人の多様な観点がないと成り立たない活動だと思っているので、私が学生に一方的に教えるという状態にならないようにはめちゃくちゃ気を使っていますね。具体的には、「間違っているから、危ないからこうしなさい」という修正的な助言ではなく、私の発言が「正解」や「指示」と捉えられないように「受け取るか受け取らないかはあなた次第、あなたが決めて」という「卓越的な助言」をするように意識しています。

伊藤) 淑啓大学さんは「ダブル・ダイヤモンド」のようなフレームワークや、定例会や会議ソールの導入など「仕組み」も素晴らしいのですが、今のお話を聞いていて、大学の皆さんが「心理的安全性」を提供していることも重要な点と強く感じました。「何でも言える」とか「何かあっても大丈夫」とか、安心して発言できる環境をつくっているんですね。

定金) そうですね。ただ、それはやっぱり僕一人じゃできないですよ。学生が僕に相談できないことは大学職員に相談に行けるように、大学側も環境をつくっていますね。それにプロジェクトに関わるメンバーは本当に等しく同じ立場なんです。なんならフィールドワークが一定以上進んだら、僕の方が全然視座が低い。実際、横並びで提案をして学生のプランに負けましたから(笑)。

# 「共創プログラム」ってなんだ?

共創という文化へ

「ワールドの重要性」

学生さんから「楽しかったし難しかった」という意見もありました。どのあたりが難しかったのでしょうか？

学生) 私が参加したプロジェクトでは途中まで毎週のように課題が変わっていたんですよ。仮説を立てて調査したり、ヒアリングするんですけど、そうすると別の課題が出てきて...

伊藤) それを経験できたのはすごいことだと思いますね。経営者の視点で言うと、市場の環境、経済の環境、お客さんの環境など、自分たちを取り巻く環境ってどんどん変わるんですよ。この動きが最近すごく速いので、昨日言ったことを変えて自分たちがアジャストしていかないと生きていけないんですね。ただ、計画や目標って3ヶ月くらいでいたい軌道修正できるんです。それは皆さんが実際に動いてフィールドワークをしたから分かったこと。動かなかったら本当の計画なんかできないんですよ。だから素晴らしい経験だと思いますよ。



最後に、プロジェクトに参画した企業さんからも感想をいただきたいです。

### 株式会社シンギ

前半の3ヶ月では、定金さんが壁打ち相手になってくれ、「業界の当たり前」で凝り固まった私たちの考えを壊してもらった感覚がありました。後半の3ヶ月は学生さんの行動力に驚きましたし、我々も背中を押してもらいました。

### アクト中食株式会社

フレームワークを使いこなして、生き生きとプロジェクトを進める学生のまなざしと姿勢に心打たれましたよね。この仕組みと効果が県全体へ波及することを期待しています。

### PMO協会会長 伊藤さん

大学がPMOの起点として、その熱が企業や地域に伝播し、どんどん広がるというイメージは描けますね。習慣になり文化になるには時間がかかりますが、伴走し続けることを期待しています。

大学として「PMOの機能を果たす」ということを目指していますか？