

VIEW21 大学版 特別号

学部教育を問い直すVol.1 再構築が迫られる大学の人材育成システム

発刊にあたり

大学教育に対して今の時代ほど耳目が集まったことがかつてあったでしょうか。大学の入り口では、入試のハードルが低下するとともに受験生の学習意欲は低下しており、想定以上に学力幅のある学生たちへの対応が必要になってきています。大学の出口では、企業が新卒学生に求める人材要件が高度化してきたため、入学時点での学生の力とのギャップが大きくなっている現状があります。更に制度面からは義務化された大学の情報公表、教育の質保証など、大学の国際競争の進展を考えても、すべての大学が教育力、すなわち「学生に付加価値をつける力」を更に向上させなければならない時代になったと言えます。

そのような中、教育改革に向けて日夜奮闘されている大学教職員の方々を応援し、背中を押すことを目的に、このたび「VIEW21大学版 特別号」を発刊する運びとなりました。

一部の大学・学部では教育改革が確実に進んでいます。しかし、「頑張っても結局世間からは偏差値でしか見られないから無駄だ…」との声をいただくこともあります。確かに、高校生や保護者の大学を評価するための視野を広げることも必要ですが、教育カリキュラムなどの変化をしっかりと伝え切れていない大学広報にも課題があります。大学内での（教育）改革を行い、社会で求められる人材を育成する大学・学部が増え、そしてそれを大学が正しく伝え、高校生、保護者、高校教員が評価する、そんな状況を私たちは目指します。

大学教育が進むべき方向を、大学現場の声はもちろん、社会の声も受け入れながら一緒に検討させてください。ベネッセコーポレーションは大学に対する評論家にならず、大学と一緒に汗をかき、学生が自信を持って社会に出られるようご支援します。ぜひ忌憚のないご意見をお寄せいただければ幸いです。

ベネッセコーポレーション
中学・高校・大学教育事業ドメイン
大学事業部長
山元 倫明

シリーズ 学部教育を問い直す Vo1.1

再構築が迫られる 大学の人材育成システム

2 インタビュー「今、求められる学部教育とは」

- 2 専門性に加え社会性の育成が大学教育の責務
立教大学経営学部長 山口和範

6 データで見る

- 6 学生の実態と社会で求められる力のギャップ

11 企業人インタビュー「社会で求められる力の変化」

- 11 私たちが任された仕事 ～中堅社員が自分のたどった道を振り返る～

株式会社セブン-イレブン・ジャパン 長井由衣 / 株式会社良品計画 重松美紀 / 株式会社ベネッセコーポレーション 日高祐二

- 15 大学での小さな成功体験が、社会で更に大きな成功を追うスタートになる
～採用育成担当者が語る求める人物像～

株式会社電通 安藤洋次

17 事例編

- 18 中央大学 学部横断の課題解決型プログラムで学際的な視点を持つ人材を育成する
22 産業能率大学 3～4年サイクルでカリキュラムを見直し実践と理論が連動した体系を構築
26 電気通信大学 将来の科学技術に貢献できる人材育成を目指しキャリア教育を年々拡充させる

30 インタビュー「社会は大学をどう見ているか」

- 30 大学は社会の公器としての自覚を持ち変革のための自己決定を
読売新聞 松本美奈

- 32 学生の期待に応えるために大学は教育改革を進めよ
大学研究家 山内太地

- 34 高校生が求める学びを理解し、大学の現状や学問・研究を生き生きと伝えてほしい
東京都立新宿高校 木村知博・上田隆之

36 編集後記

東日本大震災の被災者の皆さまに、心からお見舞い申し上げます。 VIEW21編集部一同

<http://benesse.jp/berd/> 本誌記事は、Benesse教育研究開発センターのウェブサイトでもご覧いただけます

本文中のプロフィールはすべて取材時のものです。本文中、敬称略。本誌記載の記事、写真の無断複写、複製および転載を禁じます。

専門性に加え 社会性の育成が 大学教育の責務

立教大学経営学部長

山口和範

Yamaguchi Kazunori

社会が急速に変化するなかで、
人材育成の中核を担う大学教育はどう変化すべきか。
積極的な学部教育改革で注目を集める
立教大学経営学部長の山口和範教授が、
同学部での実践を交えて
これからの大学教育の在り方について語る。



九州大学大学院総合理工学研究科博士課程修了。理学博士。専門は統計科学。少数教育プログラムの開発など経営学部の教育改革を牽引する。

これからの学生に求められる主体性、社会性、専門性

即戦力ではなく 組織で働く基礎力を 持った人材を育てる

多くの学生は、卒業後、組織の中で働くことになります。いろいろな価値観を持つ人と関わって仕事を進め、更に変化が進む社会に対応しながら自分の強みを発揮していくうえで、どのような力が必要になるのか。私は、主体性、社会性、専門性の三つがポイントになると考えています。

全てのベースになるのは、新しいことに前向きに取り組む主体性です。今の学生は、高校時代までは基本的に答えのある課題に取り組んでいます。背景には、今日の大学入試がそのような問題で成り立っていることもあるでしょう。

しかし、社会では答えが一つでは

ない課題に取り組まなければならないばかりか、そもそも課題自体が明確ではないことが普通です。そういう状況では、受け身の姿勢ではなく、主体的に課題を発見して解決する力が必要です。大学教育を通して、どのように主体性を育てるかは重要なテーマの一つといえます。

社会性と専門性は、社会性が横軸、専門性が縦軸の関係で捉えるとイメージしやすくなります（図1）。

大学教育では、社会との接続を意識した教育が不可欠ですが、それがイコール「即戦力」ではありません。企業の第一線で専門知識を生かして実績を上げる力を即戦力と考えたとき、これを学部レベルでの大学教育で育てるのには無理があります。

そういう意味での「戦力」ではなく、自分の役割を自覚して、若い世代の

代表として意見や知識を提供することで組織をより活性化させていく力を、我々は育てるべきでしょう。そのために必要なコミュニケーション能力をはじめとした基礎力が、大学で身に付けるべき大切な社会性と捉えています。これは、経済産業省が提唱する、いわゆる「社会人基礎力」に当たる力と考えてよいと思います。

すべての社会人に リーダーシップが必要

リーダーシップも、不可欠な社会性の一つです。リーダーというと、固定化されたリーダーが集団を引っ張ることを思い浮かべる方が多いでしょう。しかし、本学ではそのようには考えず、リーダーとは、例えばグループワークが進行するなかで、

その都度、変わっていくべきものと捉えています。自分の役割を果たすべき瞬間が訪れたときにリーダー性を発揮して、チームに貢献することが求められます。ですから、全ての人がリーダーシップを身に付けなくてはなりません。そのようなリーダーシップの必要性を理解して身に付けていれば、集団を率いるという一般に使われる意味でのリーダーシップもおのずと育っていくはずです。

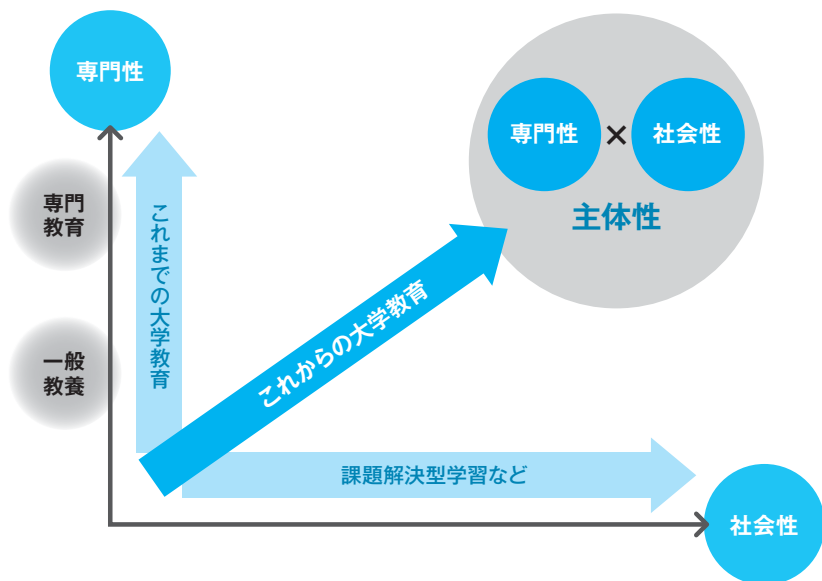
アカデミックな教育の役割は「学び方」を学ぶこと

社会性を育てる必要がある一方で、専門性、すなわち、アカデミックな教育もまた、大学教育の使命といえるでしょう。コミュニケーション能力などを育てることだけに力を注ぎ、専門性が育たなければ、各学部に分かれて学ぶ意味はありません。

専門性とは、専門知識の集まりというよりは、各学問によって異なるものごとへのアプローチの仕方、いわば学び方に本質があると考えています。例えば経営学部なら経営学的、文学部なら文学的なアプローチの仕方があります。学生時代、こうした学び方をしっかり学んでおくことで、社会に出て新たな問題に直面したとき、自分なりに必要な知識やスキルを学び取って解決に向かえるのです。

チームとは、同じ考えを持つ人だ

図1 大学の役割



縦軸：専門性 → 学び方、課題へのアプローチの仕方を育成する
横軸：社会性 → 協同するために必要な力を育成する

*インタビューを基に編集部で作成

けではなく、異なるバックグラウンドを持つ人が集まったときのほうがより大きな成果を出せるものです。一つの問題に対して、異なるアプローチが出来る人が複数いるほうが、多様なアイデアが生まれやすいからです。ですから、学生がしっかりと専門性を身に付けることは、組織で存在感を発揮することにつながるのです。このようにして横軸の社会性と、縦軸の専門性はリンクしています。

横軸と縦軸とはバランスが大切であり、どちらか一方しか育てないという状態は、大学教育として不十分

といえます。しかし、どちらにより重きを置くかは各大学の方針によって異なると、私は考えています。日本ではまだ許容度が低いですが、アカデミックに特化した一部のエリート養成も、もっと重視されてよいかもしれません。何より重要なのは、各大学がカリキュラム・ポリシーなどによって、外部に対して教育の中身をしっかりと伝えることです。これが徹底されれば、「もっとアカデミックな勉強がしたかった」といった入学後のミスマッチは未然に防げるでしょう。

学習活動のなかで社会性と専門性をリンクさせる

現代の社会環境では社会性は自然には育たない

今の大学では、なぜ、社会性の育成が重要視されているのでしょうか。

社会に出てから求められる力は、基本的に昔も今も大きくは変わらないと、私は考えています。しかし、本学の教育を考えると、以前に比べて社会性の育成に、より大きな比重

が置かれるようになってきました。この方向性は、どの大学でも基本的には同じでしょう。

大学関係者には改めてご説明する必要はないかもしれませんが、これ

は入学する学生の質の変化が大きな要因です。大学の大衆化によって多様な学生が入ってくるようになりました。社会の変化によって学生の特徴が変わってきていることも大きいですし、社会全体の教育力の低下も無視できない問題です。20年前、30年前は、幼い頃から地域社会で育てられたり、異年齢の集団で遊ぶなかで価値観をぶつけ合ったり、兄弟の交流で刺激を受けたりする機会が、今よりも多くありました。そうした経験を通して、おのずと社会性の素地は育ちました。

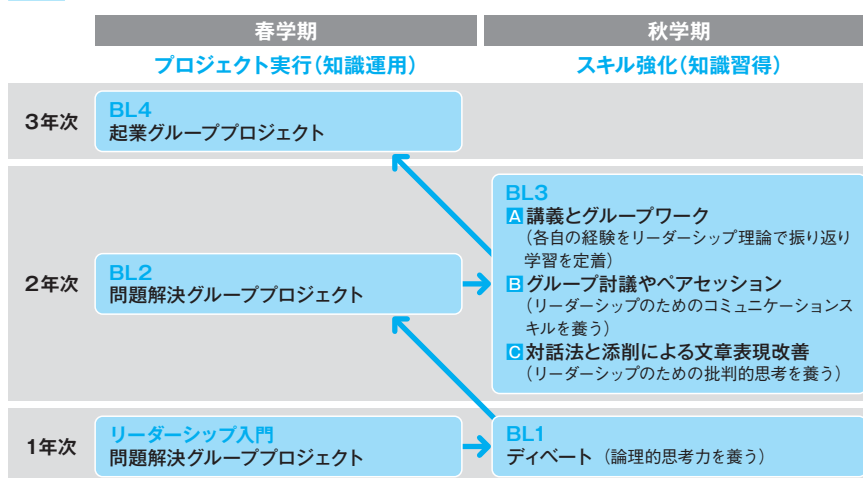
また私の学生時代を思い起こすと、友人と最も議論した時期は高校時代でした。今の高校生はあまりそういうことが好きではないのか、時間的な余裕がないのか、ともかく友人と本気で関わるよりも、大学受験に向けて個人で頑張る時間が増えているようです。情報機器の操作に長け、より多くの情報を得ているのも今の学生の特徴ですが、人とつながりを持つ力、言い換えれば社会性は昔の学生のほうが上でしょう。

社会性の低下によって 友人をつくれない学生も

ひと昔前は、もともと学生が社会性の素地を身に付けていたから、大学はアカデミックな教育をするだけでバランスのよい状態で卒業させられました。しかし、現在、同じ教育を行っても、社会で活躍できる人材はなかなか育たないでしょう。実際、きちんと授業に出席する成績の良い学生が、必ずしも社会で活躍できるわけではありません。

また最近の学生の社会性を表す象徴的な例として、大学の中でうまく友人をつくれないケースが増えている

図2 立教大・BLP(ビジネス・リーダーシップ・プログラム) のカリキュラム



「リーダーシップ入門」は経営学部学生は全員が履修する科目。「BL1・2」は経営学科の学生は全員必修で、国際経営学科は選択科目として履修できる
*大学資料を基に編集部で作成

ることに多くの大学人は気付いています。そういう学生は、就職活動もなかなかうまくいきませんから、人間関係の面からフォローする必要があります。20年前なら「そんなことまで大学がしなくてもよい」という声が聞こえてきそうですが、そこは時代の要請だと理解しています。

就職を巡る学生の意識変化も、大学は把握をしておく必要があるでしょう。昔の学生は、大学でそれなりに勉強すれば、卒業後、普通に就職できるという安心感を持っていました。今の学生は違います。アカデミックな勉強だけをしていても就職できるのかという不安が非常に強く、安易な資格取得や就職試験対策に走ってしまうケースも少なくありません。学生が一定の将来展望を持っていないことで、アカデミックな教育が成立しにくくなっていることは十分に留意する必要があると思います。

チームで議論する 学習の効果

今、お話ししてきた通り、専門性

よりも社会性の育成を重視せざるを得ない現状のなかで専門性の育成もバランスよく行うためには、授業のなかで横軸である社会性と縦軸である専門性をうまく関連付けることです。このことについて、本学の経営学部経営学科での実践を交えてお話ししましょう。

本学の経営学科では、BLP(ビジネス・リーダーシップ・プログラム)という、プロジェクト型学習を核としたカリキュラムを取り入れています(図2)。このプログラムは、チームでビジネス課題の解決に取り組むもので、1年次から3年次の2年半にわたり、学年が上がるごとにプロジェクトが高度化していきます。チームは4、5人で構成され、グループ内で全ての学生が役割を持ち、何らかの形でリーダーシップを発揮しなければプロジェクトが進行しないようになっています。その過程でリーダーシップやチームワークの必要性を経験し、またコミュニケーション能力が磨かれて、社会性が育っていくのです。

近年、多様な学生が入学している

ことをお話ししましたが、プロジェクト型学習ではこれは大きなプラスになります。さまざまな思考や経験を持つ学生が集まり、極端な話、すぐにさぼるような学生もいたほうが、社会の縮図のような状況が生まれやすく、実践的な学びとなるのです。

プロジェクトの成果は、コンテスト形式で評価することになっており、評価の基準は一元的ではないことを実感させます。世の中は単純ではなく、あやふやな問題に対して、自分たちが視点を定めて問題を定型化し、答えを出さなくてはなりません。視点の定め方によっては、多様な答えが出ます。評価の基準も、自分たちの思い通りとは限りません。そういう意識を持たせることが、プロジェクトの大きな狙いの一つです。

プロジェクトで得たスキルをアカデミックな学習に生かす

課題設定においては積極的に産学連携を推し進めています。経営学部という学部の特性上、企業とのつながりを持つことは学生のモチベーション維持に大きな意味を持ちますが、社会イコール産業界とは考えていません。学部によっては、行政機関や地域団体、研究所などとの連携も有効です。実際、本学のコミュニティ福祉学部などは、地域社会との連携を教育活動に生かしています。

こうしたプロジェクト型学習を前期（春学期）に行い、後期（秋学期）は主にアカデミックな学習を進めることで、横軸と縦軸のリンクを図っています。プロジェクト型学習で学

んだ知識やスキルをアカデミックな学習で生かすように意識付けることは非常に重要です。そういう訓練を積むことで、社会に出ても大学で獲得したアプローチの仕方を生かして、新たな知識やスキルを得ることが出来るからです。そのような学びを促すために、教員は授業の内容や進め方を変える努力を続けています。

プロジェクト型学習は時間がかかるため、アカデミックな学習にかけられる時間が圧縮されることもあります。横軸と縦軸をうまく関連付けることが出来なければ、プロジェクト学習は「楽しかった」「達成感があった」といった感想だけで終わってしまい、更に以前と比べて専門知識も身に付かないという結果を招きかねません。その点には十分な注意が必要です。

大学はこれからも人材育成の中核を担っていく

学び方を習得したという自信を持たせることが大切

日本が現状維持に留まらず、今後も継続的に発展していく社会を望んでいる限り、人材育成の中核を担う大学の使命は大きいです。むしろ、人材育成は企業を含めた社会全体で取り組むべきですが、やはり大学をはじめとした教育機関が中心になるというのが基本的な考え方でしょう。

アカデミックな力を十分に育てながら、社会性を身に付けて変化できる社会に対応できる人材を育てる。そのためには、正課・正課外の両方で成果を出していくべきでしょうし、教員と同様に、職員も教育の担い手であるという考え方が重要だと考えています。例えば、職員が運営するキャリアセンターの活動内容は、正

課の授業と結び付くことで、より大きな成果を生み出せます。

そもそも大学で出来ることには時間的にも内容的にも限界がありますから、大学だけで人材育成を完結させるという意識は持つ必要はないと思います。ただし、どの学部であっても「学び方を習得した」という自信を持たせることを徹底すべきです。本来、世の中の事象は、分からないことが大半です。そのことをきちんと認識して、なおかつ新しいことを自分で学んでいく方法を身に付けさせることが重要です。

コミュニケーションに不可欠な他者理解を促す取り組み

また他者への理解を深めるには、一定の知識も必要です。そこで本学

では2012年度より、各学部の学問的なアプローチの仕方について、他学部の学生に教えるという授業を導入します。例えば、経営学部の学生に対し、文学部や理学部、法学部などでは、どのような考え方でものごとに迫るのかを教えるのです。他学部の学び方を理解したり、そこまでいかななくても、「世の中には、自分とは異なる考え方やアプローチをする人がいる」ことを知ることにより、コミュニケーションに不可欠な他者理解を促したいと考えています。

今の学生は、社会に出ても学習を継続していく必要があります。そのことを大学が意識して、卒業後も伸びていけるような素地を十分に育てることが、大学と社会をつなぐうえで最も大切なことではないでしょうか。

学生の実態と社会で求められる力のギャップ

変化が進む社会ではどのような力が求められているのか。

大学に入学してくる学生は、大学での学びや卒業後の進路に対して

どのような意識を持っているのか。若手社会人、大学生を対象とした調査データから学生の実態と社会で求められる力のギャップについて考える。

1 「社会で求められる力」を学生は獲得していない

社会で求められる力とは果たしてどのようなものか。社会に出る前の学生はその力の性質を認識し、自分に身に付いているかどうかを正しく把握できているのだろうか。

「問題解決力」「継続的な学習力」「主体性」「チームワーク力」が求められる

若手社会人を対象とした調査（図1）によると、社会で求められる力として「問題解決力」「継続的な学習力」「主体性」「チームワーク力」「自己管理能力」などの能力や

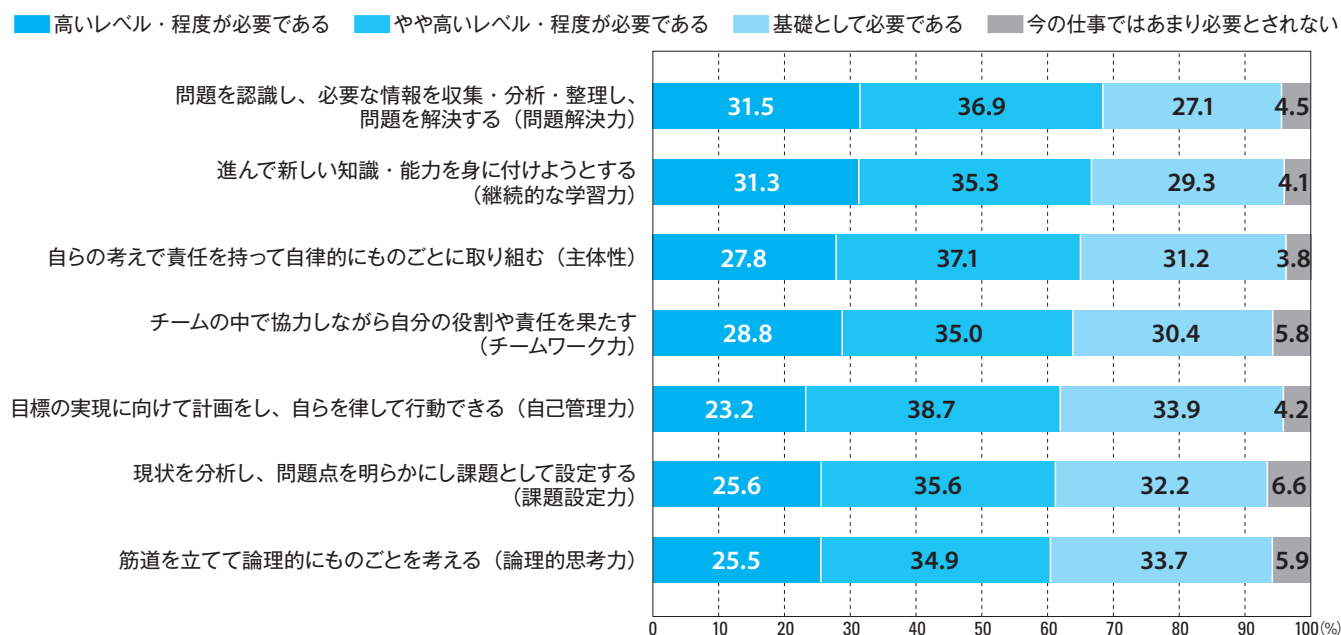
スキルが上位に挙げられた。では、このような力が重要であることを、若手社会人は学生時代から理解し、その獲得に意識的に取り組んでいたのだろうか。

企業と学生では「不足している力」の認識にギャップがある

経済産業省が実施した調査（図2）では、企業が学生に不足を感じている力は「主体性」「コミュニケーション力」「粘り強さ」などである。課題に根気よく仲間と協同して向き合うための力であり、図1の若手社会人の意識

と共通する。しかし図2では、学生は自分に不足している力として語学力や業界の専門知識を挙げており、「企業が不足を感じる力」の学生自身の不足感は、企業評価を下回る。ギャップは大学段階で明らかに発生している。

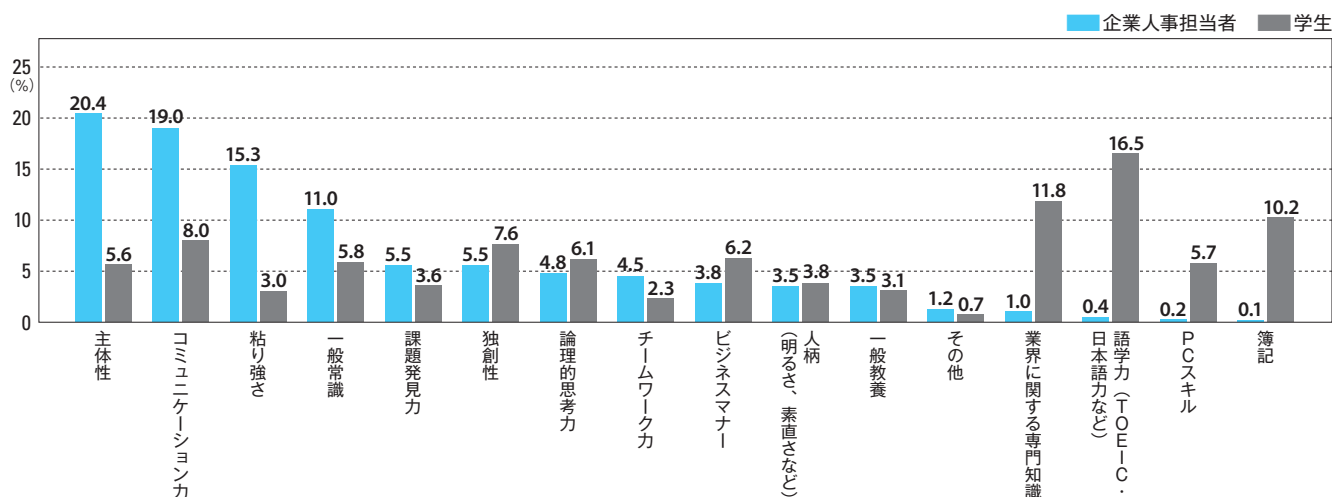
図1 仕事をするに当たって、次の能力・スキルはどの程度必要とされるか（社会人1～3年目 n=1,732）



出典／Benesse教育研究開発センター「社会に必要な能力と高校・大学時代の経験に関する調査」（2010年）

調査対象／社会人：民間企業（従業員数300人以上・1次産業は除く）、官公庁勤務または専門職（看護師、教員など）の正規職員。大学または大学院卒。社会人1～3年目：1,732人

図2 企業が学生に不足していると思う能力要素 学生自身が自分に不足していると思う能力要素



出典／経済産業省「大学生の『社会人観』の把握と『社会人基礎力』の認知度向上実証に関する調査」を基に編集部で作成
調査対象／企業：全国の企業人事採用担当者1,179人 大学生：全国の大学・修士課程・博士課程の日本人学生1,598人

2 入学してくる学生の実態

学生は社会に出ると「問題解決力」「継続的な学習力」「主体性」「チームワーク力」が求められる。では、そもそも学生たちは、大学入学までにそれらの力の育成につながる教育を十分に受けているのか。「学ぶ力」「考える力」「大学への不安・将来への期待」の面から大学1年生の意識と現状を探ってみたい。

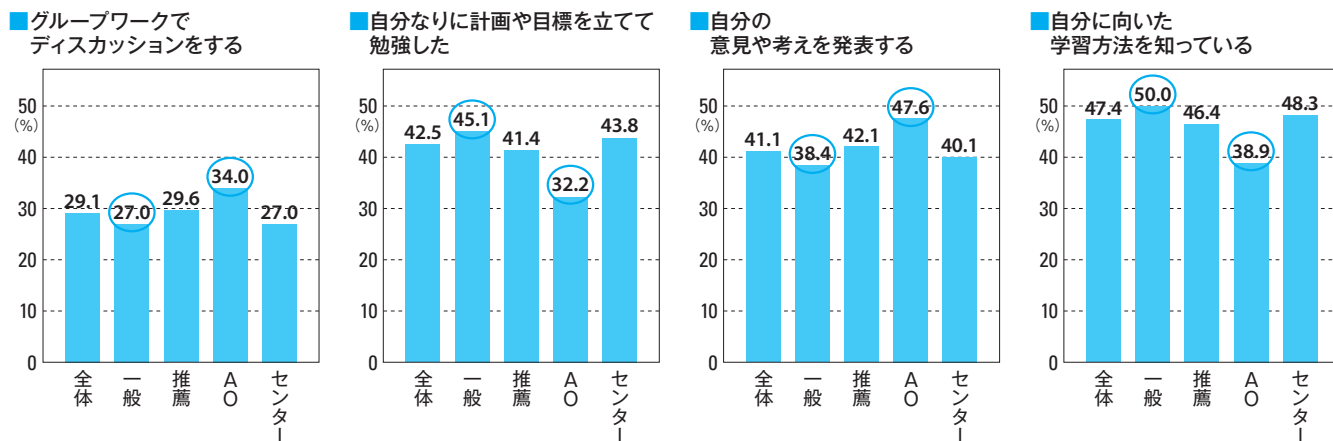
協同的な体験や自律的学習、アウトプット型の学習経験が不足している

グループワークでディスカッションを高校までに経験した学生は30%前後、自分の意見や考えを発表する授業を経験した学生は40%前後と多くない（図3）。社会で求められる「チームワーク力」「主体性」を獲得する機会が、大学入学までの学習では十分でなかったことがうかがえる。また、計画や目標を立てて勉強した経験があり、自分に向いた学習方法を知る学生は半数以下となってい

る。「問題解決力」「継続的な学習力」につながる経験は決して多くはなかったようだ。特に、推薦入試、AO入試による入学者は、こうした自律的学習に関する自己評価が学科試験で選抜された入学者よりも低くなっている。

自校の学生の現状を把握し、大学入学後の早い段階で、多様な学びの経験を与えていくことが、大学にとって重要な課題であると言えよう。

図3 高校までの学習経験・学習習慣



出典／ベネッセコーポレーション大学事業部「大学生基礎力調査I」（2011年）

調査対象／大学1年生 全体89,015人 入試区分別（一般入試36,052人、推薦入試34,421人、AO入試6,693人、センター試験利用7,775人、その他4,074人）

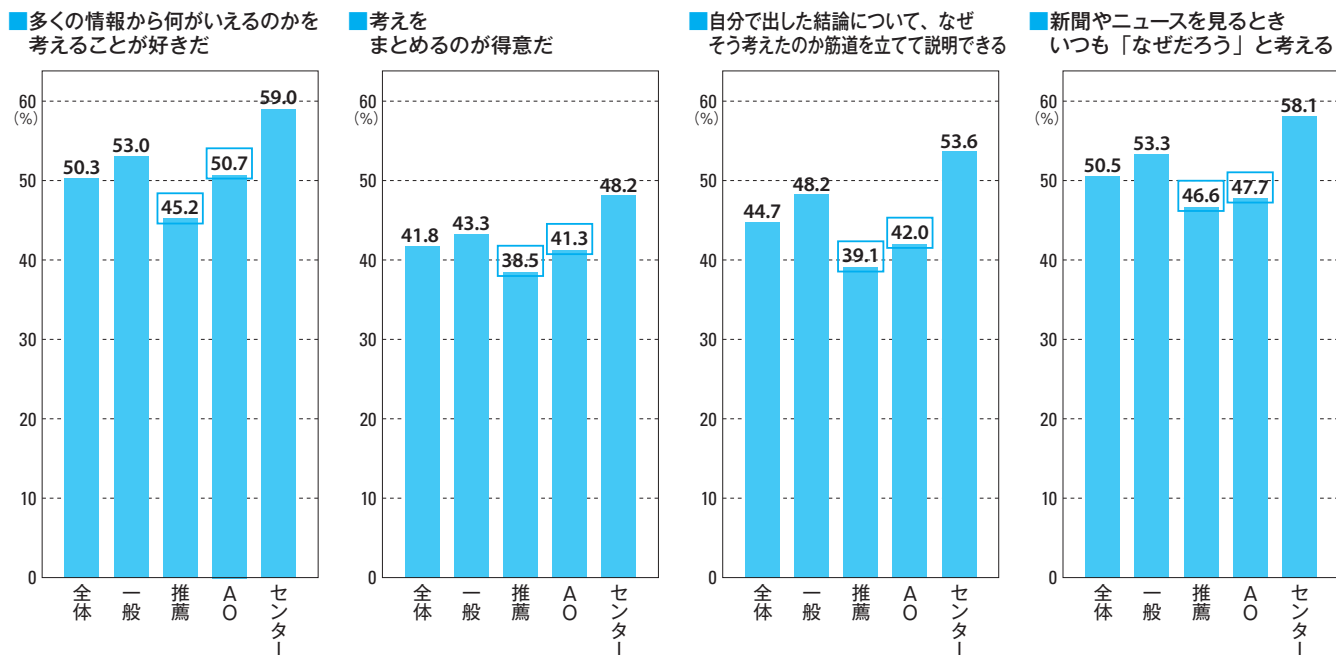
2 入学してくる学生の実態

自ら考える力は、推薦・AO入試入学者の自己評価が低い

入学生の実態を更に見ていく。社会で必要とされる「問題解決力」のベースになるのは、自分自身で考える力である。だが、大学1年生全体では「考えることが好き」な学生は約半数、「考えをまとめるのが得意」な学生は4

割にとどまる（図4）。なかでも推薦入試、AO入試による入学者は、考える力に関する自己評価はいずれも低く、自信のなさや不安感がうかがえる。考える力を伸ばし、自信をつける機会の提供が必要だ。

図4 考える力



出典／ベネッセコーポレーション大学事業部「大学生基礎力調査Ⅰ」（2011年）

調査対象／大学1年生 全体89,015人 入試区分別（一般入試36,052人、推薦入試34,421人、AO入試6,693人、センター試験利用7,775人、その他4,074人）

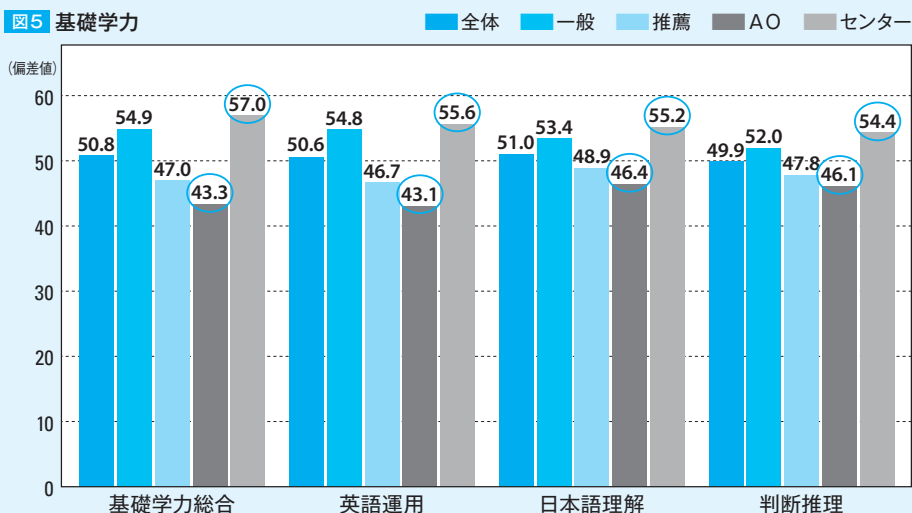
受験した入試の違いによって基礎学力に差がある

入学者の基礎学力についてはどんな課題があるのだろうか。

「大学生基礎力調査Ⅰ」の基礎学力（図5）の結果によると、受験した入試の違いにより、学生の基礎学力に差が見られる。特に、推薦・AO入試入学者と一般入試・センター試験利用入学者では学力差が大きい。

自校の学生の学力をしっかりと把握し、多様な学生に対して、それぞれの状況に合った最適な教育を提供できるように工夫をする必要性が高まっている。

図5 基礎学力



出典／ベネッセコーポレーション大学事業部「大学生基礎力調査Ⅰ」（2011年）

2 入学してくる学生の実態

学生は、大学での学習や人間関係に対して不安を抱えている

大学の学習そのものに対して、入学生は大きな不安感を抱えていることも明らかになっている（図6）。推薦入試、AO入試で入学した学生によりその傾向が見られることは、誰よりも学生自身が基礎学力の不足を感じているということの表れであり、大学には確かな支援が求め

られる。また、大学での人間関係に対しても不安感を抱えている学生は多い。一般入試、センター試験利用による入学者は、推薦入試、AO入試による入学者と比べて、「友人が出来るかどうか不安」と答える割合がやや高く、ここでも入試区分による特徴が見られる。

将来の希望はあるが、実現に向けて何をすればよいか分からない

将来の進路については、志望業界や志望職種がはっきりしている学生は6割に及ぶ（図7）。入学生の大半が将来の希望を持っているわけだが、その一方で、希望進路

に進めるかどうか不安に思っている者が5割に迫る。将来の希望を実現させるために何をすればよいかを明確にすることで、学生の不安は大きく払拭されるだろう。

図6 大学生活への不安

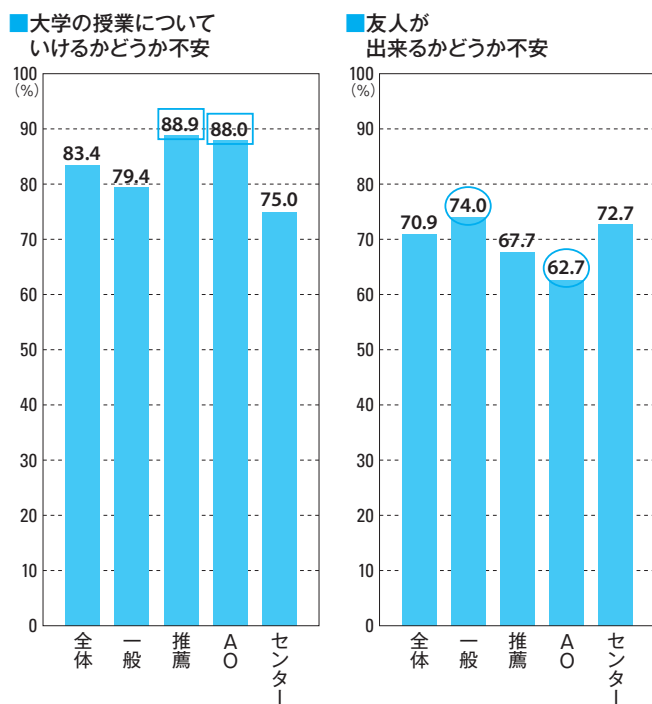
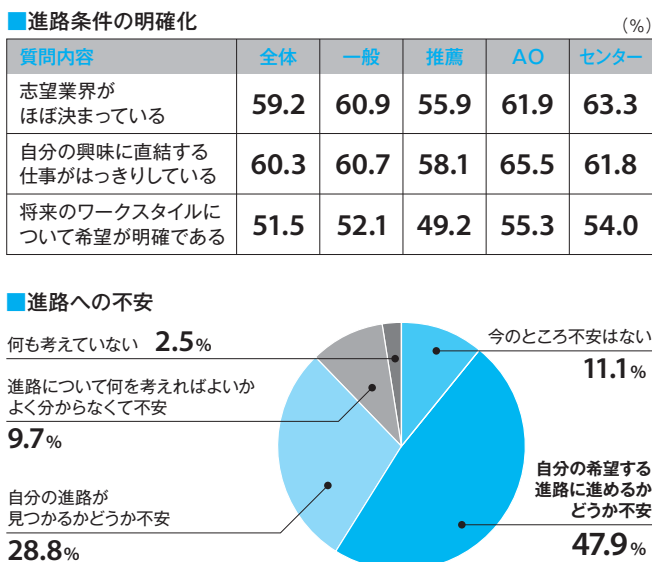


図7 将来の進路に対する意識



出典／ベネッセコーポレーション大学事業部「大学生基礎力調査I」（2011年）

調査対象／大学1年生 全体89,015人 入試区分別（一般入試36,052人、推薦入試34,421人、AO入試6,693人、センター試験利用7,775人、その他4,074人）

入学生の実態から見てきた「大学に求められるもの」

社会で求められる「問題解決力」や「継続的な学習力」を大学卒業までに育成するためには、学生に自分なりの学び方を早期に身に付けさせることに加え、大学の授業を通じてグループで学ぶ機会や自分の意見や考えを発表する機会をこれまで以上に与える必要がありそうだ。また、「自ら考える力」も、日々の講義や実習などのなかで、より意図的に教員が学生に問い掛けるなどして身に付けさせなければならない。

入学してくる学生の多くは学習面や人間関係に対して不安感を抱き、将来の進路へのアプローチ方法についても迷いがあることを見過ごすことはできない。そのため、ただ単に多様な学習機会を提供するだけにとどまらず、教職員が連携して、入学してくる学生の意識や特性に寄り添い、「大学」の固定観念や既存の枠組みにとらわれない、新しい学生支援が求められている。

3 大学の授業は、どんな力を身に付けさせているのか

ここまで、社会が求める力と大学に入学してくる学生の実態を見てきた。
では、大学は日々の授業でどんな力を育成しているのだろうか。学生の実感から探してみたい。

現段階では、「社会で必要な力」が養われたと学生は実感していない

就職活動を経験した大学4年生に対する調査（図8）によると、大学生生活を振り返って「社会で必要な力」が養われる機会があったと回答している割合は、どの能力・スキルについても低いスコアとなった。

既にさまざまな大学では、就業力の向上を意識して社会で求められる力を自校で定義し、育成する取り組みが行われている。だが、図8を見る限り学生自身の手応え

は小さく、その成果は期待通りとは言えないだろう。

社会で求められる「問題解決力」「継続的な学習力」「主体性」「チームワーク力」などを、大学はどのように育成するのか。そのスキームを個々の教員の努力に委ねるのではなく、大学全体のものとして組み立て、更に学部系統ごとの特徴を踏まえて改編し、学生に明示する必要があるのではないだろうか。

図8 大学の授業で次の能力・スキルが養われる機会があったか（大学4年生 n=1,731）

	全体	人文系統	法学系統	経済系統	理工系統	その他
問題を認識し、必要な情報を収集・分析・整理し、問題を解決する（問題解決力）	36.1	40.5	36.5	32.9	33.1	37.5
進んで新しい知識・能力を身に付けようとする（継続的な学習力）	30.7	34.1	27.6	25.3	28.8	34.3
自らの考えで責任を持って自律的にものごとに取り組む（主体性）	31.9	35.6	31.8	26.8	25.8	36.6
チームの中で協力しながら自分の役割や責任を果たす（チームワーク力）	44.1	42.8	29.4	43.7	40.5	50.6
目標の実現に向けて計画をし、自らを律して行動できる（自己管理能力）	25.0	25.8	27.1	20.8	22.4	27.8
現状を分析し、問題点を明らかにし課題として設定する（課題設定力）	33.4	33.7	34.1	33.4	29.4	35.1
筋道を立てて論理的にものごとを考える（論理的思考力）	37.6	42.4	51.2	32.4	35.8	35.9

(%)

出典／Benesse教育研究開発センター「社会で必要な能力と高校・大学時代の経験に関する調査」（2010年）

調査対象／大学生：就職活動を経験した大学4年生（4年制大学） 1,731人

まとめ

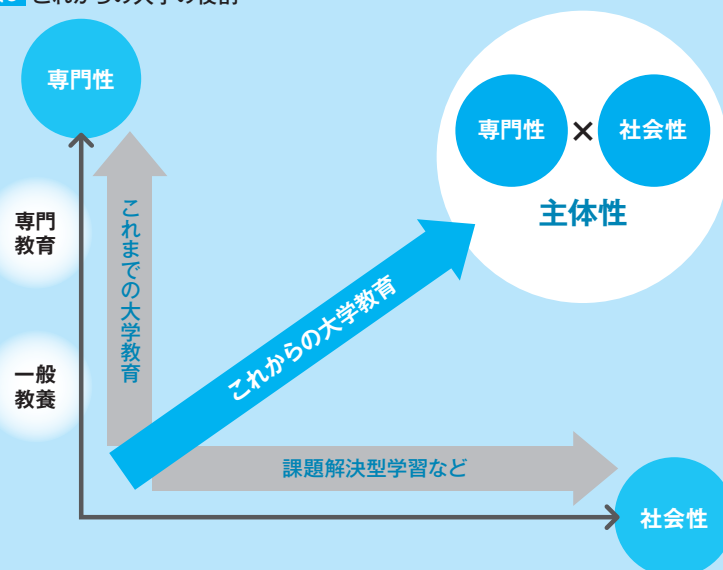
社会と学生のギャップを克服するためには 広い視野で教育をとらえ直すことが必要に

このコーナーでは、社会で求められる力と入学してくる学生の実態とのギャップ、そして卒業を目前にした学生の大学教育に対する評価をデータで見てきた。

社会で仕事をするに当たっては、「問題解決力」「継続的な学習力」「主体性」などが求められている。しかし、入学してくる学生は、「自ら考える力」「学習上の計画性や自分に合った学習スタイル」「考える力」などに対して自信がないようだ。また学生は大学生活自体にも不安を抱えており、将来の希望の実現に近づいていることを実感しながらギャップを克服していくためには、大学は広い視野での教育のとらえ直し（図9、P.3参照）を進める必要があるのではないだろうか。

本誌では、変化する社会に対応して教育改革を進めている大学の取り組みを、事例コーナー（P.17～29）で紹介する。

図9 これからの大学の役割



私たちが任された仕事

～中堅社員が自分のたどった道を振り返る～

大学生は企業入社後、何を求められ、どのような壁にぶつかり、どう乗り越えて行くのか。現在入社10年目前後の企業人3名の体験から、大学が学生に身に付けさせておくべき力を探る。

長井由衣 Nagai Yui

学習院大 法学部卒
株式会社セブン・イレブン・
ジャパン

2004年入社。副店長、店長を経験し、店舗経営相談員（OFC）として7店舗を担当。08年より採用部に配属。



重松美紀 Shigematsu Miki

中央大 総合政策学部卒
株式会社良品計画

2001年入社。部門担当などを経て、04年から店長を務める。神奈川エリア7ブロックのブロック店長と、11年11月開店の「無印良品 テラスモール湘南」店長を兼任。



日高祐二 Hidaka Yuji

横浜国立大学院
教育学研究科卒
株式会社ベネッセコーポレーション

2003年入社。入社後、栃木県の高校約50校を担当。現在は高校事業部首都圏事業推進ユニットの営業課営業グループリーダーとして、首都圏の私立高校約250校の営業を統括。



初めて任された仕事

自分が頑張るほど 誰もが笑顔になれる仕事だと分かった …長井

——本日はよろしくお願いします。最初に大学時代に学んだことや現在お勤めの会社への入社動機などをお聞かせください。

長井 学生時代は法曹を目指して法律を学びました。就職活動と法科大学院に向けた勉強を並行して進めていた中で、あまり多くの企業を受けませんでした。そのなかで内定をいただいたのがセブン・イレブン・ジャパンでした。コンビニという業態は、お客様の生活のニーズを満たすのに比例して、会社や店舗オーナーの収益も上がっていきます。法曹の道と比べて迷いましたが、自分が頑張る分だけ、周囲を笑顔にすることが出来る仕事だなと感じ、最終的に入社を決めました。

重松 私は大学時代に、政策的な視点から問題解決能力を身に付ける学部に所属しました。幅広い分野のなかから自分の関心に合わせて学べるのが特徴で、私は異文化の共生をテーマに研究しました。今の会社を選んだのは、消費者に対して総合的な暮らしの提案が出来ることにやりがいを感じたことと、私自身、「無印良品」が大好きだったのが理由です。

日高 大学と大学院で、ずっと教育学を専攻していました。

教育に携わる仕事をしたいと思ったときに、「教える」という枠組みにとらわれず、様々な視点で子どもの成長を支援していくベネッセの仕事に魅力を感じたのが入社のも動機です。

最初は任される喜びより プレッシャーが大きかった …日高

——入社後は、どのような仕事を経験されたのでしょうか。初めて会社から仕事を任された経験についてもお聞かせください。

長井 半年間の新人研修の後、店舗の副店長と店長を経験し、入社4年目から複数の店舗オーナーに店舗経営に関してアドバイスをするOFC（オペレーション・フィールド・カウンセラー）というポジションで仕事をしました。その後、採用部に配属され、今は主に新卒の採用に携わっています。

重松 私、店舗経験がキャリアのスタートです。入社してすぐに店舗に配属され、紳士ウエアの担当になりました。半年ほど経って担当の幅が広がり衣料部門全体を見るようになりました。その後は複数の店舗の店長を経験し、現在は私が店長を務める新店の開店準備を進めています。

日高 私の場合は入社後3週間の研修を経て、4月の最終週には先輩から引き継いだ1県約50校の高校の担当として、一人で学校を訪問するようになりました。今は首都圏の私立高校約250校を担当するグループの責任者をしてい

ます。

高校では先生方にお会いしてコミュニケーションを取りながら個々の学校の課題を把握し、それを解決するための教材などを提案するのが、営業のメインの仕事です。といっても、課題の多くは目に見えません。入社当初は高校教育に関する知識も経験も乏しく、何が課題なのかが分からずにかなり苦勞しました。仕事を任される喜びを感じたというより、とにかくプレッシャーが大きかった記憶があります。

私たちに立ちはだかった壁

自分に自信が持てず 葛藤する毎日を過ごした・重松

長井 私が会社から仕事を任される責任の重さを初めて痛感したのは、副店長から店長になったときでした。副店長のときは惣菜コーナーを任せられ、発注や商品管理を担当しつつ、POSシステム*のデータの使い方などを学んでいました。半年後に同じ店舗で店長になったのですが、正直言って、それほど副店長と変わりはないだろうと思っていました。店長の仕事を間近に見て理解したつもりになっていましたし、アルバイトのスタッフともコミュニケーションが取れていましたので。

ところが、いざ店長になってみると苦勞の連続でした。ひと言で言うと、店長とは社長業のようなものです。商品管理や売り上げ、スタッフの採用・教育など店舗マネジメントの全てに責任を持ち、そのベースとして店舗のビジョンをきちんと打ち出して浸透させなければ、スタッフはついてきてくれません。店長になった途端、スタッフの私に対する扱いが違うんです。最初、なかなか自分の方針が定められずにいると「頼りない」などと言われてショックを受けたこともありました。

重松 すごく共感します。私の場合、紳士ウエア担当のときは、商品の仕入れや管理、ディスプレイなどをしていました。そのときもそれなりに責任を感じていましたが、後から考えると、自分一人に与えられた仕事の範囲に集中していればよかった分、プレッシャーは小さかったと思います。それが衣料部門全体の担当になると、自分の仕事だけではなく、衣料品のスタッフをまとめる役割が求められるようになりました。最初は自分に自信を持てず、知識やスキルも不足していたため、自分より経験の長いスタッフに適切な指示を出すことが出来ず、葛藤の毎日を過ごしました。今、振り返ると信頼されていなかったのだと思います。本当に何度も辞めようかと思いましたね。

投げ出したくなることが

多々あった入社1年目・日高

——そこで踏みとどまれたのはなぜでしょうか。

重松 単に自分が出来ないから逃げようとしているということは、自分なりに分かっていました。何とか前進したいという思いが、辞めたいという気持ちに勝っていたという感じででしょうか。

日高 私も1年目は、投げ出したくなることが多々ありました。自分がこんなに責任のある仕事を任されてよいのだろうか、常を感じていましたね。それでも何とかやれたのは、先輩の存在が大きかったです。先輩から課題を見つけたときの話を聞いて自分の担当校に当てはめて考えたり、提案用の資料をもらってつくり直したり、逐一、アドバイスを受けました。

また相手の先生方は、その道数十年のベテランです。入社したばかりの自分の知識で対等に話せるわけはありませんから、分からないことがあれば、「分かりませんので、教えてください」と謙虚な姿勢で教わりました。そして「指導のなかで何を大切にしている、どのような生徒を育てたいのか」を根気強くお聞きし、少しずつ課題が分かるようになっていきました。

重松 私も同じように分からないことばかりでしたので、まず先輩のしていることを真似て、少しずつ自分の工夫を加えることから始めました。またお客様の反応を見たり、お話を伺ったりして、例えば商品を見やすいレイアウトに変えてみるなど、一つひとつの気付きを大切に売り場に反映させました。こうして成功と失敗を繰り返すうちに、自分の経験値を徐々に増やしていきました。

特に苦勞したのはスケジュール管理です。スタッフに方向性を示して指示を出す立場にあるにもかかわらず、自分自身がスケジュール通りに進められず、どんどん仕事が貯まっていくという悪循環に陥ることもありました。そこで通常は1週間単位のスケジュールを2週間単位につくり直し、スタッフとミーティングを重ねるなどして改善していきました。

長井 お二人が話されているように、分からないことがあっても、とにかくやってみるという経験は、若いうちには必要だと思います。私も、店長として自分のやり方を見つけないと思い、ビジネス書を読みあさり、試行錯誤を重ねました。自由にさせてもらった分だけ困ることも多かったのですが、今考えれば、店長経験はいわば実地研修のようなものでした。4年目からOFCになりましたが、この時期の苦勞があったから、自らの経験をもとにオーナーにアドバイスを出来るようになったと思います。

* POS システム : Point Of Sale System 商品に付いているバーコードを読み取って売り上げ計算、在庫管理などをする方式。販売時点情報管理システム。

乗り越える力になったもの

人を動かせずに悩み 信念と想いの大切さを知った・長井

——自分なりに仕事への自信が付いた時期は、いつ頃でしょうか。

日高 入社して半年くらいで少し気持ちは落ち着きましたが、全体像が見えてひと通りの仕事が出来るという自信が持てたのは1年ほど経った頃でしょうか。

重松 私も同じです。2年目くらいから他のスタッフの状況を含めてトータルに仕事を見られるようになりました。

長井 店長を半年経験して、入社後1年半くらいから徐々に自信が芽生えました。この頃には自分のビジョンが固まり、それをスタッフに浸透させることも出来て、自分がいないときもイメージ通りに店舗が動くようになりました。

重松 仕事で求められることを学生時代にイメージしきれなかったことが、入社後、精神的にもつらい思いをした一因だったかもしれません。例えば、学生時代は仕事を通じた成長とは個人の能力を高めることだと思っていましたが、責任のある仕事を任されると、チームが大事であることを痛感しました。チームリーダーには、自分だけではなく、アルバイトも含めたスタッフが、仕事を通してどのように成長できるかを一緒に考えることが求められます。一人ひとりがそうした考えを持って仕事をすることでモチベーションが高まり、店舗が活気づきます。その雰囲気はお客様にも伝わります。この考えは年々強まっています。

長井 学生時代に考えていたこととのギャップは、私にもありますね。OFCになったとき、人の心を動かすことの必要性を痛感しましたが、学生時代はそこまで考えていませんでした。私が担当した店舗オーナーは80歳くらいの方までと年齢層が幅広く、当時25、6歳だった私の言葉がなかなか届かないことがありました。「こうしたら売り上げが伸びると思いますよ」とアドバイスをして、「そうだね」という言葉が返ってきたのに、次に店舗を訪れたときには実行されていない。理屈で説明するだけでは人は動いてくれません。自分を信頼してもらい、人の気持ちを動かすにはどうすればよいか、すごく悩みましたね。

結論として、とにかく信念と想いに勝るものはないと考え、「お店のことを本気で考えているのに、どうして分かってくれないのですか」と、泣きながら話したこともありましたが、どれだけビジョンを浸透させるか、また自分が本気になれるかによって、相手が動くかどうかが決まるという店長時代の経験がOFCになっても生きました。こうした経験が今につながっているとも思います。

仕事をやり遂げる気持ちは 大学時代の体験がベースにある・重松

——学生時代の経験が仕事で生きていることは何ですか。

日高 研究を進める際、「最後は自分でやるしかない」「納得するまでやりきる」といった態度を強く求められたことです。当時はつらかったですが、今思えば、諦めずにやり切ることが求められるという点は、仕事と共通しています。

また大学院では、先行研究をしっかりとチェックする大切さを教えられました。自分が考えることの多くは、既に先輩たちが考えているものです。会社に入ってから、いきなりオリジナルのやり方で進めようとはせず、まず過去の事例や議論を知ることが大切になっています。

重松 やり遂げる気持ちは、私も大学時代の研究で身に付いたと思います。また異文化共生の研究を通して、多様な価値観に触れることの面白さや大切さを知りました。この経験はチームワークが重要な今の仕事に生きています。

長井 法律では、ものごとを公平で中立的な立場で考えるリーガルマインドが特に重視されます。OFCの仕事では、会社と店舗の間に入って、双方にメリットがあるように調整する役割が求められました。そういうときに中立的なスタンスを保つうえで、学生時代に身に付けたリーガルマインドが生きていたと思います。また、オーナーに対して法律の知識を生かしたアドバイスが出来たことは、大学での学びが直接的に役立った経験です。

大学教育の可能性

多様な人間関係のなかで アウトプットを体験してほしい・日高

日高 「相手の話を引き出す力」や「自分の考えを分かりやすく伝える力」は就職してから身に付けたもので、大学時代の学びでは、あまり意識させられていなかったですね。

長井 私たちが入社した頃と比べて、近年は環境の変化が非常に激しくなりました。それに伴い、仕事の内容が難しくなっていると思いますし、会社の方針が転換されるペースも速まっています。こういう時代には、どのような状況にも柔軟に対応し、自分のパフォーマンスを発揮できる人が強いです。大学教育でもそうした力を育てることを意識すべきかもしれません。私の体験でも、大学での学びが今の力につながっているかと聞かれると、「ノー」というのが正直なところでは。

日高 確かに、私の入社当時も今より仕事がシンプルだったように思います。それが少子化という環境変化のなかで

売り上げを拡大していくため、新しいビジネスモデルが必要になり、扱う教材なども増えています。その点では当社の状況は、長井さんが話されたことと似ていると思います。

重松 学生時代は、どうしても同じ価値観を持つ人が集まりやすいですが、異なる価値観を持つ人たちが一緒に何かをつくり上げる経験をする、チームをまとめる力や異なる考えを合わせる力が育つと思います。また小さなことでもよいので、課題をやり遂げたという達成感を持つと、社会に出てからも、自分で仕事を完結させたいといった意識につながるのではないのでしょうか。

日高 実際、仕事では考えが違ったり、全く異なる経験をしてきた人と一緒になることはいくらでもありますからね。そうした多様な人間関係のなかで時間をかけてアウトプットする経験を、学生時代に積んでおくとういでしょう。プレゼンテーションは社会人になってから場数を踏めばよいかもしれませんが、傾聴力や読解力は多様な価値観に触れることで育つと思います。こういう力は社会に出る前から意識して磨いておくプラスになりそうですね。

体験と気づきの繰り返して

社会人としての基礎が育つ

・長井

長井 私の経験上、挫折したり、自分は未熟だと気付く体

験が、出来るだけ早めにあるとよいと思います。

大学時代、私はアナウンス研究会に所属しており、ペラペラと話すことは得意でコミュニケーション能力が高いと思っていました。ところが就職活動の際に企業の方から「あなたは本音で話していませんね」と指摘されました。自分のコミュニケーションが浅いことに気付いてショックを受けましたが、それは自己を振り返る意味では貴重な体験でした。そのように自分が「井の中の蛙」と気付く体験は、自己分析を深め、成長のきっかけにもなると思います。

重松 最近の若い人たちを見ていると、失敗を非常に恐れている印象を受けます。若いうちは失敗が許されるのに、そこで踏みとどまってしまうと、結果的に成長が遅れてしまいます。ですから、学生時代から失敗する体験を積んで慣れておくことは大切かもしれませんね。

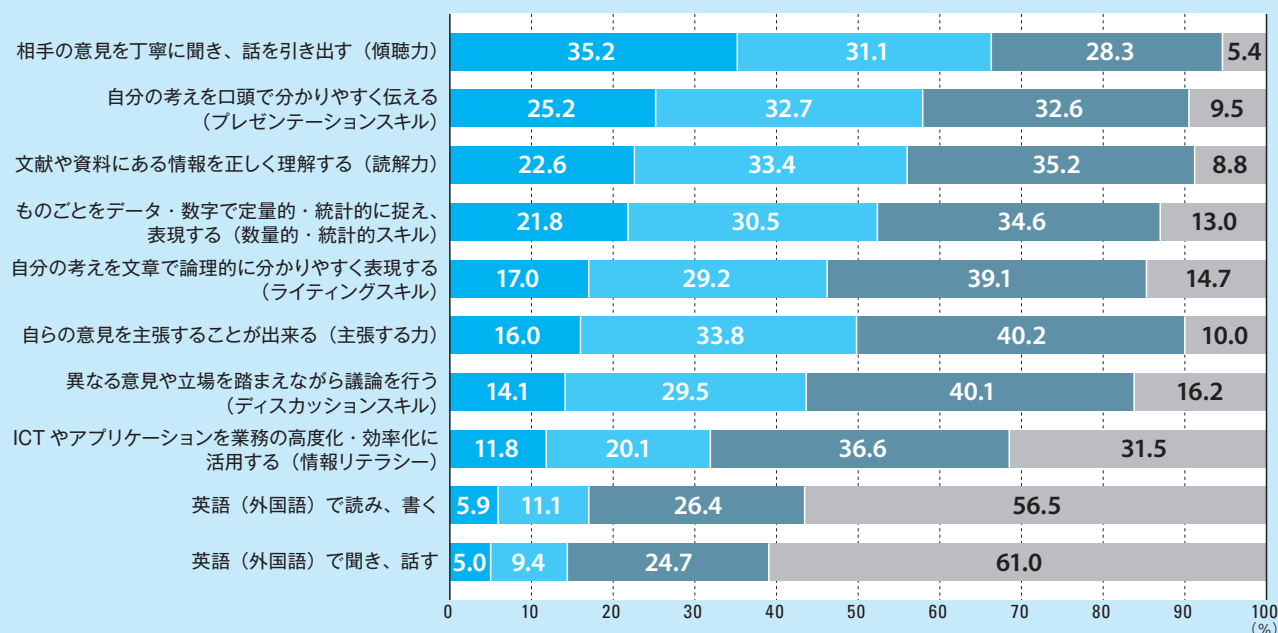
長井 あえて失敗させることも、大学教育には必要かもしれませんね。体験と気づきを繰り返すことで、社会人としての基礎が身に付いていくと思います。学生時代は社会人との距離を遠く感じていましたが、もっと社会人と接していれば、気づきの機会が増えたと思います。インターンシップなど、大学教育のなかに社会人と触れ合う機会を増やすと、多くの学びが得られるのではないのでしょうか。

——本日は貴重なご意見をありがとうございました。

社会人が考える仕事をするに当たって必要な能力、スキルは 傾聴力、プレゼンテーションスキル、読解力、数量的・統計的スキル

Q. 仕事をするに当たって次の能力・スキルはどの程度必要とされていますか。 社会人 1-3 年目 n=1732

■ 高いレベル・程度が必要である ■ やや高いレベル・程度が必要である ■ 基礎として必要である ■ 今の仕事ではあまり必要とされない



『社会に必要な能力と高校・大学時代の経験に関する調査』2010 Benesse 教育研究開発センター

* 「高いレベル・程度が必要である」の高い順に並べている

大学での小さな成功体験が、社会で更に大きな成功を追うスタートになる

～採用育成担当者が語る求める人物像～

急速な社会の変化に伴い、企業が求める人材像も当然のように変化している。これからの社会で活躍できる学生を育てるために、大学側はどのような視点を持って教育に当たるべきか。株式会社電通の採用育成を担当する安藤洋次氏に採用や人材育成の実情を伺った。

株式会社電通 人事局 採用育成部 部長 **安藤洋次** Ando Yoji

1983年入社。営業、ストラテジック・プランナーを歴任。2009年1月より現職。新入社員研修からマネジメント職研修までの全世代の研修に従事し、現在は電通グループの企業理念スローガンであるGood Innovationを実現させるべく、デジタル・グローバル・ソリューションの研修企画および実施に取り組む。



若者の変化に伴う人材の育成

アイデアと実現力で顧客の問題を解決する

当社が社員に求めている力をひと言で表すならば、それは「アイデア×実現力」となるでしょう。顧客の問題を解決するソリューション企業として、付加価値を創造するアイデアは当然不可欠ですが、どれだけ素晴らしいアイデアでもそれを実現することが出来なければ全く意味がありません。では、実現力とは何か。これは結局のところ、ハートの問題が大きいです。やり遂げようとする強い意思といってもよいでしょう。

最近の学生たちは、このハートの部分が弱いと私は感じます。壁にぶつかったときに、それを乗り越えるために自分なりに必死に工夫しようとせず、「どうしたらよいでしょうか」と、誰かに方法や答えを聞こうとする。これは、楽しい・面白いことに対する水準が上がっている一方で、厳しい・つらいことを経験する機会が減っていることと無関係ではないでしょう。

例えば、人を説得しようと思ったとき、1回会って駄目なら10回会いに行く、そして毎回新しい工夫をしなければ、人の気持ちは動かすことができません。「当たって砕けろ」の姿勢で、たとえつらい思いをしても相手と同じ気持ちになるまで諦めずに何度もチャレンジしなければ、新しいア

イデアを実現することは難しいのです。

先輩社員との相互の教え合いが若者の良さを引き出す

この実現力は形式化が難しいため、当社では基本的にOJT*を通して育てます。

時代の変化に伴い、OJTの形も変わってきました。かつては、「先輩の背中を見て覚えろ」という、多少、荒っぽい面がありました。しかし近年は、なるべく丁寧に言葉で説明するように心掛けています。これは最近の新入社員を見ていると、自分が納得しなければ取り組まない傾向があるからです。明快な反抗をしない「良い子」が多いという面では素直なのですが、意味や根拠を聞いて納得するまで動かなくなっている面では、素直ではなくなっているともいえます。

もう一つ、OJTの形が変化しているのは、若手とベテランによる相互の教え合いが必要になっているからです。「先輩の姿を見て学ぶ」というスタンスは今でも基本的に変わりませんが、近年は「デジタル」「グローバル」といった要素がますます重要性を増しており、これらに関するノウハウや感性は若者のほうが優れています。そのため、若者からベテランが学ばなければならない場面が出てきますし、企業としてイノベーションを進めるうえでも、若者の力を積極的にくみ上げる仕組みをつくる必要があるのです。

*OJT: On-the-Job Training 職場での実務を通じて行う従業員の教育訓練

社会が変化していくに伴って、会社が社員に求めることが複雑化しています。そのため、以前に比べて社員の育成は難しくなっているのは確かです。しかし、5年や10年を経て、今の若い社員にしっかりと実力を付けることが出来たら、とても素晴らしい人材に育つと思います。デジタルやグローバルといった新しく豊富な武器を持っているからです。

大学に望むこと

「発見」「発明」を生み出す 専門性を軸として育てる

企業の立場から大学にお願いしたいのは、専門性を軸として育てていただきたい、ということです。

専門性の分野は何でも構わない、と私は思います。例えば当社の場合であれば、事業内容からマーケティングなどが専門であれば入社に有利と考える学生が少なくありません。しかし現実には、それはあまり関係ありません。もちろん、マーケティングでもよいのですが、法学でも文学でも理系でも、とにかくある分野の専門性が高いということは、その分野で努力をしたという証です。専門的な知識やスキル以上に、努力をしたという経験が社会に出てから生きてきます。

広く浅く優秀であるより、若いときはがむしゃらに一つの専門を追究するという姿勢でよいのではないかと思います。これは就職活動の関係上、学部で学ぶ期間が短くなっているせいもあるかと思うのですが、昔に比べて専門性の追究の仕方が浅くなっていると感じられることを少し心配しています。先ほどの話にも通じますが、学生があまり無理をしたがらなくなっているからでしょう。しかし、学生時代に挫折を味わうくらい、突っ込んで学ぶ経験は、きっとプラスになるでしょう。

我々が問題を解決しようとしているお客様は、提案のなかに「発見」や「発明」がなければ、満足してくれません。発見とは気付かなかったことに気付くこと、発明とは存在しなかったものをつくることです。この発見や発明がない提案は、単なる紹介や説明に過ぎません。専門性があるほど、発見や発明の可能性も高まります。

ただし専門性だけでは足りず、更に「許容」する姿勢を十分に持ってほしいと考えています。この許容とは、興味や好奇心と言い換えてもよいでしょう。

例えば、大学時代に法学を学んだ新入社員がいるとして、その知識はまず、権利ビジネスなどで生かします。しかし、法学の知識を活用するだけでは仕事の幅は限定されてしま

います。

そこで当社では、部署をローテーションしてもらい、多様な知識や感性を身に付けてもらうようにしています。法学と芸術、法学とグローバルなど、他の要素がくっついたときに、新たなアイデアが生まれやすくなります。つまり、法学という専門性を軸にして自分の世界をどんどん広げていくのです。

また必ずしも意識して採用しているわけではありませんが、当社では実は理系出身者がたくさん活躍しています。理系の人は、ロジカルに思考して明快な答えを出すスピードが速いことに驚かされます。理系の専門性を生かそうとするだけでは業務は限られますが、そこに許容があれば、より多様な領域で培ってきた思考力を生かすチャンスがあるのです。

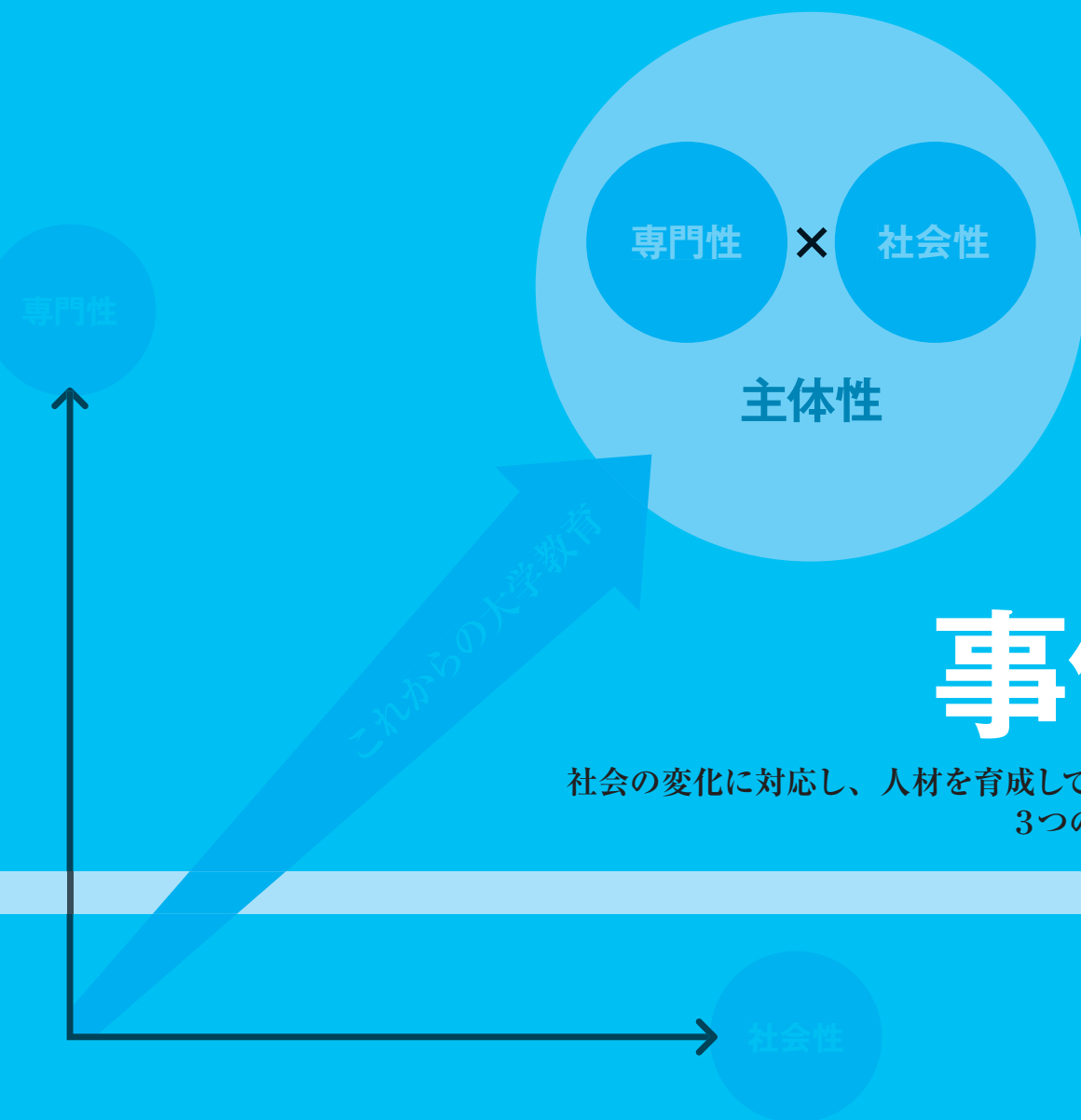
異なる専門性や価値観を ぶつけて化学反応を促す

この許容の姿勢を育てるために、大学時代には、異なる専門性や文化、価値観を持つ人と、自分の専門性をぶつける体験をしてもらいたいと思います。1人より2人のほうが面白いアイデアが生まれやすくなりますが、2人の専門性が異なれば、より一層、化学反応が起こりやすくなります。それが5人であれば、なおさらです。

そのようなグループワークは、「明確で唯一の答えはない」「自分とは考えの異なる他者がいる」といった意識を持たせて取り組むとよいでしょう。そのほうが相手の考えを許容しやすくなるからです。今の若者はすぐに答えを求めますが、世の中には答えのないことのほうが多いのです。それを自覚して、答えがないことを追究できる力を身に付けておけば、社会に出てからもきっと役に立つはずです。

もう一つ、持っておいてほしいものは「成功体験」です。大学時代に成功体験を持った学生は、更なる成功を追求めようとします。そうした姿勢が社会人のスタートでは大切なのです。

社会人生活が何十年も続くのに対して、大学はたったの4年間です。どれだけ頑張っても、大学時代の成功の完成度が低いのは実は当たり前のことなのです。しかし、そこで身に付ける「成功に向かって一生懸命に挑戦する姿勢」を私たちは重視しています。社会人になって、桁違いに大きな成功を得るチャンスや人的ネットワークに出合ったとき、それが生かせるかどうかは、その姿勢にかかっているのです。



事例編

社会の変化に対応し、人材を育成していくためのヒントを
3つの大学事例から探る

中央大学 事例 1

学部横断の課題解決型プログラムで
学際的な視点を持つ人材を育成する

産業能率大学 事例 2

3～4年サイクルでカリキュラムを見直し
実践と理論が連動した体系を構築

電気通信大学 事例 3

将来の科学技術に貢献できる人材育成を目指し
キャリア教育を年々拡充させる

学部横断の課題解決型プログラムで学際的な視点を持つ人材を育成する

社会が複雑化して、一つの学問領域では社会問題にアプローチしにくくなっている。

そこで中央大は縦割りの学部教育を見直し、

学部横断型の教育プログラム「FLP (Faculty-Linkage Program)」を導入した。

各学部の学生が協同して課題解決型学習に取り組み、学際的な視点を育てる独自性の強いプログラムだ。

取り組みの背景と歴史

複雑化した社会に 対応できる人材を養成

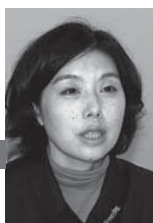
中央大の教育改革の核となっているのが、総合大学の強みを生かした学部横断型の教育プログラム「FLP (ファカルティリンケージ・プログラム、Faculty-Linkage Program)」だ。その名の通り、法・経済・商・理工・文・総合政策の全6学部の教育資源をリンクさせる試みである。「『実地應用ノ素ヲ養フ』という建学の精神と、『学識を広げ、問題を発見して解決する力を磨く』という教育目標を、時代に合わせて実現することを目指し、2003年度にスタートした。背景には、社会のめまぐるしい変化に即して変わらねばならないという危機感があった、と学事部教務総合事務室事務長の橘由紀夫氏は語る。

「環境問題に見られるように社会問題は複雑化し、学際的なアプローチが必要とされています。従来の縦割



学事部教務総合事務室
事務長

橘 由紀夫
Tachibana Yukio



学事部教務総合事務室

武地 紫
Takechi Yukari

りの学部教育という発想から抜け出し、各学部が協力することでより柔軟な教育プログラムを生み出そうと考えました。18歳人口の減少が進むなか、魅力的な教育プログラムの創造により、学びへのモチベーションが高い学生を確保したいという思いもあります」

改革を進めるに当たり、当初は新学部の設置も検討した。しかし、教授会などで議論を重ねるなかで、教育内容をアレンジしやすい学部横断型の組織のほうが、更なる社会構造の変化に対応しやすいと判断した。

「FLP」とは

課題解決型学習を通して 社会人としての基礎力を育成

FLPでは、現代の社会的ニーズを踏まえ、「環境」「ジャーナリズム」「国際協力」「スポーツ・健康科学」「地域・公共マネジメント」の5プログラムを開設(図1)。学内選抜を通った各学部の学生が3年間にわたり、協同して一つのテーマに取り組む。2011年度は、2～4年次の計約640人の学生が履修。延べ58人の教員が指導する。教務総合事務室の職員が活動支援を行い、履修生専用のミーティングルームも設置している。

学生は通常の学部教育のほか、各プログラムで指定された20単位の講義科目と12単位の演習科目を履修。

総合政策学部教授

松野 良一

Matsuno Ryoichi

朝日新聞社、TBS東京放送を経て2005年より現職。専門は、メディア論、ジャーナリズム論、メディア表現教育。



卒業に必要な単位数は一般の学生と変わらないため、所属学部の学びと両立しやすくなっている。各プログラムでは、少人数のゼミ形式での課題解決型学習と充実したフィールドワークが展開される(P.20図2)。

「単に社会で役立つ知識を備えるだけではなく、社会の課題に実際に向き合い、新たな価値を生み出せる人材が求められています。そうした力を育てるには、積極的に大学の外に出て、現実の社会を見て、主体的に課題を解決する体験を積むことが不可欠と考えています」(橘氏)

異なる学部の学生と協同し、多様な視点から課題に取り組むのも特徴だ。学生は将来、さまざまなバックグラウンドを持つ人とともに仕事を進めることになるが、そうした協同作業を大学時代に体験できるわけだ。

「自分とは異なる関心や考えを持つ学生と学び合うことで視野が広がり、課題解決の質が向上するとともに、協調性や責任感、主体性、統率力、対話・交渉術をはじめとした『社会人基礎力』の養成にもつながると考えています。更には、『自分に足りないもの』を自覚することで、講義

への関心も向上します」(橘氏)

FLPの具体的内容

履修者の半数以上は FLPの存在を知って入学

FLPの具体的な内容を、ジャーナリズムプログラムを例に紹介する。

ジャーナリズムプログラムは、主にマスメディアを志望する学生を対象としており、現場で活用できる専門知識や実践力を身に付けることを目指す。約40人が履修するゼミ「番組制作とノンフィクションの取材・執筆による多様な能力の開発(12年度)」を開講する総合政策学部の松野良一教授はこのように説明する。

「学生はケーブルテレビ用の番組制作を中心に複数のプロジェクトに携わります。理論と実践は、半々のイメージです。大切にしているのは現場を訪れて当事者(取材対象)に会って話をすることです。企画→撮影→編集→アウトプットのサイクルの繰り返しにより、コミュニケーション能力、表現力、リーダーシップ、マネジメント能力など、社会人として、そしてジャーナリストとして活躍するために必要な基礎力を育てます」

法学部政治学科3年の村松拓さんは、高校時代、将来的にテレビ関係

図1 FLPの5プログラム

環境プログラム	環境問題を複数の視点から学び、必要な取り組みを立案できる人材を育てる
ジャーナリズムプログラム	ジャーナリストとして活躍するための専門知識と広い知識を身に付ける
国際協力プログラム	途上国の諸問題を多角的・総合的に研究。貧困問題の解決に貢献することを目的とする
スポーツ・健康科学プログラム	医療や文化、ビジネスなど、幅広い領域でスポーツの発展に寄与できる能力を養う
地域・公共マネジメントプログラム	これからの社会の鍵を握る「地域社会」で、将来、政策形成を担える人材を養成する

*同大学の資料をもとに編集部で作成

の仕事に就きたいと考え、関連する内容を学べる大学を探した。そして同大の大学案内で松野教授のゼミの紹介を見つけたという。

「本物のテレビ番組を制作できるなど実践的な学びに引かれました。映像制作に特化した大学なども調べましたが、中央大のFLPはジャーナリズムについても深く学べることを知り、より幅広い観点から学習できると思って入学しました」

FLP履修生対象のアンケート調査などから、入学前にFLPの存在を知っていた学生は半数以上と推測されている。このことから、FLPは受験生に向けても中央大をアピールする大きな役割を果たしていると考えられる。

プロジェクトの経験を通して 学部教育の意味を実感

松野ゼミでは、すべての学生が全国8局ネットで放送されるケーブルテレビ用の10分番組「多摩探検隊」を制作する。ディレクターやカメラマン、キャスターなど役割分担をして進めるが、番組制作の流れを習得するため、どの学生も最低1回はディレクターを体験。そのほか、同じくケーブルテレビ用の30分番組や出版用のノンフィクション作品の制作など、学生自ら希望の進路に応じてプ

ロジェクトを企画し進行させる。

繰り返し述べているように、学びのポイントの一つが各学部の学生が協同することだ。例えば、法学部の学生が著作権や肖像権など権利関係について意見したり、文学部の学生が外国語の翻訳をしたり、経済学部の学生が農業経済学の観点から多摩地域の農業を調べたり、それぞれが専攻分野を生かしてプロジェクトに貢献している。また全員でゼミ改革に取り組んだ際には、商学部の学生がマーケティングの手法を活用して有意義な提案をしたこともあった。

「学部の中だけで学んでいると、どうしても視野が狭まってしまう傾向があります。他学部の学生も集まったプロジェクトで自分の知識が役立つ経験をして初めて、学部で学んでいることの意味を実感できることも多いようです。この経験は、『大学での学びは社会でも役に立つ』という考えにつながります」(松野教授)

教授の方針によっても異なるが、学部と同様に学年も混成でプロジェクトを組むゼミが多い。学事部教務総合事務室の武地紫氏が言う。

「そのようなゼミでは、先輩が後輩を教える姿が日常的に見られます。学生にアンケートを取ると、『先輩から教わったことが大きかった』という声はとて多いです」

経済学部
経済情報システム学科4年
Yamashita Kaori 山下 香



総合政策学部
国際政策文化学科3年
Ominato Risa 大湊理沙



法学部政治学科3年
Muramatsu Taku 村松 拓



松野ゼミも学年間の協同作業を重視しており、プロジェクトにはティーチングアシスタントとして、指導が出来るだけの経験を積んだ学生が必ず入る。リーダーシップや協調性の育成に加え、課題解決型学習をより効果的に進めるのも狙いだ。

「教師がどこまで教えるか」は課題解決型学習の難しさの一つだ。教え過ぎると自ら解決したことにならないし、学生に任せ過ぎると解決の糸口が見いだせず、学習が停滞してしまう。その点、先輩が後輩に教える形態を取り入れると、学生は「自分たちで解決した実感」を持ちやすい。松野ゼミでも開設当初は基礎講座を設定するなどしていたが、現在では学生間での学び合いを重視する。

「私はなるべく最終チェック時しか口を出さないようにしており、先輩から後輩に知識やスキルを伝えることが定着しています。同じ学生からの指導は心に響くようで、ダメ出しされた後輩が落ち込む場面もあります。しかし、その後に先輩が後輩をちゃんと丁寧にフォローする姿が見られるなど、そういう経験も双方にとって良い学びとなっています」(松野教授)

感動とともにもたらされる 学生の成長

こうした学びを通じて、学生はどのような成長を実感しているのか。

経済学部経済情報システム学科4年の山下香さんは、テレビ局に入社したいという希望をもって松野ゼミに入り、あるテレビ局からディレクターとしての内定を獲得した。

「興味を抱いたことをどのように調べれば核心に迫れるかが具体的に分かりました。また現場を訪れることの大切さも知り、ゼミの活動以外でも個人的に知りたいことを調べに行

図2 各プログラムで実施されたフィールドワークの例 (2010 年度実績より)

環境プログラム	・福島県只見町において環境保全・創造活動についての視察 ・神奈川県三浦市での臨海実習 ・八王子市において農業振興についてのヒアリング
ジャーナリズムプログラム	・長野県において明治初期の地方情報メディアの成立を調査 ・福島県において企業の危機管理と報道のあり方を調査 ・高尾山において「天狗伝説」にまつわるテレビ番組制作
国際協力プログラム	・ベトナムにおいて現地住民に対する社会調査 ・ドバイにおいて現地日系企業へのインタビュー ・ラオスにおいて JICA 事務所でのインタビューや活動視察
スポーツ・健康科学プログラム	・長野県においてノルディックウォーキングについての調査 ・北海道においてのプロスポーツチーム視察 ・新潟県においてスキー場での調査
地域・公共マネジメントプログラム	・富山市の行政機関等へのヒアリングおよび政策提言 ・京都市においての自治体や NPO へのヒアリング ・多摩市での水上ステージ企画、運営に参加

*同大学の資料をもとに編集部で作成

くようになるなど、とても行動的になりました。例えば、東日本大震災前から原発問題に興味を持っており、個人的にチェルノブイリを訪れたり、実家のある山口県の祝島で原発反対運動が続いているので、関係者に話を聞きに行ったりします」(山下さん)

山下さんがディレクターを務めたドキュメンタリー「硫黄島から戻ったイチョウ」は、「ヒューマンドキュメンタリーコンテスト2011」や『『地方の時代』映像祭2011』などの映画祭で入賞した(図3)。こうした経験が就職活動でも自信になったという。

「夜通しの編集作業などはつらかったですが、『ここまでやれた』という思いは就職活動の心の支えになりました。知識やスキルも身に付きましたが、F L P で得た最大のものは『精神力』だと思います。また実際にアウトプットした作品を提示することで具体的なアピールができましたし、大学での学習内容に興味を持ってくださった企業も多かったです」

総合政策学部国際政策文化学科3年の大湊理沙さんは、コミュニケーション能力の面で自信が付いたと話す。

「初めは知らない人に電話をかける

のも怖い状態でしたが、初対面の人とのコミュニケーションや目上の方への接し方などはずいぶん上達したと思います。自分がきちんと礼儀やマナーをわきまえば、相手も快く接してくださることを体験的に理解して自信が付きました」

特に成長のきっかけとなった経験が、大韓航空機007便墜落事件に関するノンフィクション作品の取材・執筆だったという。大湊さんたちは1983年に起きたこの事件の日本人被害者の遺族10人を訪ね、インタビューして記事を書いた。

「今も精神的なダメージを抱える遺族の方が多く、厳しい言葉とともに断られる経験もしました。一方で、『事件を風化させたくない』『今の大学生が興味を持ってくれるのがうれしい』と依頼に応じてくださった方もいました。プロジェクトを通してジャーナリズムについて深く学び、自分自身、一生懸命に生きなくてはという思いが強まり人生観も変わりました」

締め切り前はF L P が生活の中心になり、遊びを優先する友人がうらやましく思えたこともあったという。

「そんなときに励みになったのが、

松野先生の『快樂より感動を』という言葉。作品を完成させたとき、この言葉の意味がよくわかりました」

FLPが忙しい時期もバランスよく計画を立て、学部学習との両立を心掛けているという大湊さんは、早期卒業制度を活用し3年間での卒業、大学院進学を目指している。

アウトプットすることで 揺るぎない自信が生まれる

村松さんは、ゼミ長という立場を経験して自身の成長を実感している。

「同時進行するプロジェクトを全て把握し、それぞれのスケジュールをチェックしたり、トラブルに対応したり、撮影のために大学の施設を確保したり。とにかく忙しくて辞めなくなることも多々ありましたが、その半面、終わってみると、全体を把握してマネジメントをする力がかなり付いたと感じています」

どの学生にも共通するのは、ひと筋縄ではいかないプロジェクトを完結させたことからくる自分への自信だ。松野教授はこう強調する。

「実際にアウトプットすることは、自分への揺るぎない自信をもたらします。だから、就職活動がなかなかうまくいかなくても決してへこたれない。就職後につらいことがあっても、『大学時代にあれだけ学んだのだから』と思い出し、改めて頑張ろうという気持ちになれるのです」

これからのFLP

量的・質的な充実により FLPの価値をより高める

FLPの今後の課題の一つは、理工学部の履修者が少ないことだ。文系学部は多摩キャンパス、理工学部は後楽園キャンパスと地理的に隔たりがあることに加え、理工学部は文

系学部の学生に比べて履修内容がハードなためだ。理工学部の学生へのフォローを充実させて履修者を増やすことは、学びの視点の広がりをもたらすなどメリットが大きい。

FLPの履修者と未履修者との間に、学びへのモチベーションの差が見られるのも課題だという。現在は、FLPを履修する学生に対し、学部の授業のなかでディスカッションをリードする役割などを期待しているが、影響はまだ限定的だ。

「現在は1年次に履修者を決めています。2年次以降にFLPを知り、学習へのやる気が芽生える学生もいます。また11年度は志願者451人に対して合格者は282人であり、希望者全員が履修できるわけではありません。FLPの選考から漏れた学生をいかに拾い上げていくかを検討する必要性を感じています」(武地氏)

そうした課題はあるものの、学生の満足度が高いことや良好な就職実績などから、現在の取り組みを維持・拡大するのが基本的な方針だ。ただし、学部とは別にFLPのゼミを担当できる教員には限りがあり、また

各プログラムの定員を際限なく増やせば少人数教育の機会が失われるため、急拡大は難しい。徐々に履修者を増やす体制を整えていく考えだ。

量的な拡大とともに、質的な充実も常に視野に入れている。

「FLP修了証の価値をますます高めるために、現在の5プログラムの内容を常に精査するとともに時代の要請を敏感に察知し、必要に応じて改編していく考えです」(武地氏)

FLPの充実を検討する際、根本的な課題として浮き上がるのが現在の6学部体制だ。

同大で最も新しく設置された学部は、1993年に開設された総合政策学部であり、新学部の設立を要望する声も少しずつ学内で聞こえ始めている。新学部が設置されれば、教員数が増えてFLPに携われる教員も増加するほか、新たな学問的なアプローチが加わるというプラス面がある。

今後も社会の動きを見据え、大学全体で教育改革を推し進めていく考えだ。そのうえでFLPは、既存学部にはない革新的な教育を開発する実験場の役割も担っている。

図3 松野ゼミの活動例

2つの映画祭で入賞「硫黄島から戻ったイチョウ」

◎経済学部経済情報システム学科4年の山下香さんがディレクターを担当した10分間のドキュメンタリー番組「硫黄島から戻ったイチョウ」が、「ヒューマンドキュメンタリーコンテスト2011」「『地方の時代』映像祭2011」で入賞。

〈あらすじ〉日本兵2万人以上が戦死した激戦地・硫黄島。戦後、遺骨収集団が地下壕で掘り出したある兵士の遺品の中から、血染めのノートに挟まれた1枚のイチョウの葉が見つかった。このイチョウの葉は、3歳の息子が自宅で拾い、母親が軍事郵便に同封したものだった。父親は死の直前まで、そのイチョウの葉を大事に持っていたのだった。検閲の厳しい時代に家族の思いを伝えたこのイチョウの葉が35年ぶりに祖国に戻り、兵士の息子のもとに戻った。

「遺品の中からイチョウの葉の物語を見つけ出したのは山下なんです。われわれは『情報』を撮りにいくのではなく、『物語』を撮りにいくのです」(松野教授)

動画がこちらからご覧になれます

多摩探検隊「番組アーカイブ」

<http://tamatan2.exblog.jp/13176110/>



3～4年サイクルでカリキュラムを見直し 実践と理論が連動した体系を構築

産業能率大は、2000年度、法人全体の教職員による「大学改革委員会」を設置し、実践的な科目を中心としたカリキュラム体系を築き上げてきた。

その過程で浮かび上がってきた課題は、実践と理論の連動であった。

06年度には「ユニット専門科目」を編成し、学びのステージを更に進化させた。

課題意識

実学教育をより重視するための カリキュラム改革

産業能率大は、経営学部、情報マネジメント学部の2学部を擁する大学だ。教育理念に「学問を大学の中だけにとどめず実践の場に移し、世の中で実際に役に立つ能力を育成すること」を掲げ、開学当初から実学を重視した教育を行い、実践的で学生参画型の授業を展開してきた。しかし、大学としての特色化を更に図るため、この十数年、大学改革を進めている（図1）。2000年度に開設した経営学部を08年度より自由が丘キャンパスにて授業開講し、06年度には大学名を開学時の産業能率大学に変更した。

こうした大改革の流れのなか、実学教育を進化させようと、00年度、法人全体の教職員による「大学改革

委員会」を発足、新たな教育形態を模索してきた。04年度から順次カリキュラム改定を行い、コース体系も大きく変更した。特に実践系科目、実務科目を拡充。湘南ベルマーレや横浜ベイスターズとの提携や地元自由が丘の商店街とコラボした科目を開設したり、アーティストの協力を得てコンサートの企画・運営をしたりするなど、キャンパス外で行う学生参画型の学びの場を増やしてきた。

実学重視の姿勢はカリキュラム体系にも表した。経営学部では、専門科目で「基本プログラム」に位置付けられるのはいわゆる実践系科目であり、理論系科目は「バックアッププログラム」としている。また、1年生の授業からグループワークを取り入れ、企業と同様の「組織の意思決定プロセス」を体験させる。経営学部の松尾尚教授は、その狙いを次のように話す。

「企業では組織での意思決定が重視され、個人でものごとを判断する場面は多くありません。1年生からチー

ムで問題解決を行う経験を積み重ね、組織の一員としての思考や態度を育成しようと考えています」

実践系科目の拡充により 理論面の弱さが顕在化

ところが、実践系科目を増やしたことにより、新たな課題が浮かび上がった。理論面の弱さが顕在化してきたのだ。経営学部長の内藤洋介教授はその要因を次のように説明する。

「理論系科目が時間的に少なくなったこともあり、学生にとって演習は『楽しくてよかった』で終わってしまい、理論と結び付かず、学びが深まっていないことに課題がありました。東京大の市川伸一教授もいわれているのですが、理論と実践は両輪であり、実践をしていると自分に何が足りないのかに気付くことがよくあります。また、足りないことが分かると、一見つまらないと思える基礎も必要性を感じて意欲的に学べるものです。このような考え方に基づく仕組みが必要だと感じました」



経営学部長

内藤 洋介
Naito Yosuke

都市銀行、経済同友会の勤務を経て、1989年度、産業能率大に入職。専門分野は企業論、経営戦略論。2000年度より現職。

経営学部学生指導主任

松尾 尚

Matsuo Takashi

総合電子部品メーカー勤務を経て、2005年度、産業能率大に入職。ボストン大学でMBAを取得。2011年度より現職。



図1 主な大学改革とカリキュラム改革

2000年度	経営学部新設。大学改革委員会発足
2004	経営学部、経営情報学部共にカリキュラム改革
2006	校名を開学時の「産業能率大学」に改称 経営学部「ユニット専門科目」を導入
2007	経営情報学部を「情報マネジメント学部」に改称 スポーツマネジメントコース新設

*同大学の資料を基に編集部で作成

実践系科目の拡充は教育理念に合致しているものの、理論的な裏付けがないまま実践ばかりを積み上げて、社会に出て役立つ知識・技能にはならない。大学教育である以上アカデミズムも必要であるとし、理論系科目と実践系科目を有機的に結び付けたカリキュラムにしようとした。

05年度には早速、プロジェクトチームを結成し、次年度に向けてどのようなカリキュラムにするのかを議論した。メンバーは、経営学部の教員の他に、産業能率大総合研究所の社会人教育の研究員で、企業のコンサルタントを務める人物も参画。大学院や社会人教育の授業を見学し、また、優れた取り組みを行っている他大学も訪れた。松尾教授は、特に大学院の授業を毎日のように見学に行くと話す。

「本学の授業を考えると、社会との接点は外せません。本学では社会人教育と大学院教育を行っているの、その資源を活用しようということになりました。学士課程教育と接点のない方々でしたが、プロジェクトチームに快く参加してくれました。また、社会人教育や大学院の授業を継続的に見学しました。実践と理論

が結び付いた授業とはどのようなものかの手本となったからです。学士課程教育と同じように進むものではありませんが、その知恵や工夫をどのようにすれば学部の授業に応用できるかという視点で見学しました」

「ユニット専門科目」の内容

実践と理論の2科目を、連動するひと続きの授業として展開

1年間、新たな授業形態を練り上げた結果、06年度に始めたのが経営学部の「ユニット専門科目」だ。3年生の選択必修科目で、学生は「ショップビジネス」「まちづくり」「心理・コミュニケーション」「広告・消費トレンド」「商品企画」の5つのユニットから1つを選ぶ（図2）。いずれのユニットも実践系科目と理論系科目が配置され、2つの授業が連動しながら進む仕組みだ。

「ショップビジネスユニット」を例に説明しよう。前期には理論系科目「ショップビジネス講座」と、実践系科目「フィールドリサーチ」が配置されている（P. 24図3）。「ショップビジネス講座」では流通・サービス業界の経営に関する基礎知識を習

得し、顧客に支持される店舗とはどのようなものかを理解し、出店の必要条件を学ぶ。一方、「フィールドリサーチ」では、目的に合わせて調査を立案し、店舗調査の手法とデータ分析を学び、実際に調査を行い、出店計画を練る。

後期にある2科目も同じように理論系科目と実践系科目のセットであり、この4科目を同じ教員2人が担当する。内藤教授は、理論と実践が同時に進むうえでの学習効果を次のように話す。

「理論と実践がほぼ交互に進み、知識と経験をスパイラルのように積み上げていくイメージです。講義で得た知識をすぐ実践できるので、学生は必要感を持って理論を吸収することが出来ます。また、実践を進めるなかで、教員が学生に理論不足を感じたら、適宜、授業の進め方を変えられるのもこのシステムのよさです。もちろん、シラバスを変更するほど内容が変わるときには、学生にあらかじめ説明したうえで変更しています」

学生からは学びに確かな手応えを感じているという声が挙がっている。「ショップビジネスユニット」を10年

図2 「ユニット専門科目」の内容

ユニット名	内容	理論系科目	実践系科目
ショップビジネス	自分が店舗の責任者である「店長」になることを想定し、ショップ運営を通して経営を学ぶ	・ショップビジネス講座 ・ストア・オペレーション	・フィールドリサーチ (入りやすい店・売れる店) ・ショップビジネス店長の計数
まちづくり	ビジネスの重要拠点である「街」をテーマに、まちづくりとビジネスの関連性を学ぶ	・まちづくりとコミュニティビジネスⅠ・Ⅱ	・自由が丘学 ・代官山学
心理・コミュニケーション	ビジネスの原動力である「人」をテーマに、人材育成、組織マネジメントという視点から経営を学ぶ	・組織と集団の心理学 ・ビジネスコーチング	・コミュニケーションスキルアップ ・リーダーシップ&チームマネジメント
広告・消費トレンド	広告やイベントプロモーションなど、モノを売るために必要な手法と背景にある企画立案の重要性について学ぶ	・広告ビジネス ・ブランド戦略	・消費トレンドとコンセプトマーケティング ・マーケット分析
商品企画	新しいビジネスや商品を自ら考案し、世の中に誕生させるために必要なプロセスを学ぶ	・商品企画の基礎 ・商品企画におけるマネジメント	・ビジネスプラン作成演習 ・商品企画の実践演習

*同大学の資料を基に編集部で作成

度に履修した経営学部4年の学生は次のように話す。

「『男性が一人で入りやすいカフェ』をコンセプトに、実在する店舗を研究しながら、立地やレイアウト、損益計算やコスト管理などを記載した詳細な経営計画書を作りました。計画書の数値を精密なものにするのは大変でしたが、授業を通して『経営』をより実感できました」

ときには外部の力を借り 授業内容を充実させる

この新しい授業には、それまでにない、生みの苦労があった。

教員にはユニットのテーマに合わせて実践的な知識も必要となる。例に挙げた「ショップビジネスユニット」では、実際に開店できるレベルでの出店計画を練るため、教員にも店舗開発のノウハウが不可欠であった。そこで、実施初年度の06年から2年間は、実際に店舗開発を手掛けている企業人を講師として招き、専任教員とともに授業を受け持ってもらった。教員も授業を担当して学生への指導を支援しつつ、教員自身が店舗開発に必要なノウハウを学び、専任教員だけで授業を行うための指導力を付けようという意図があった。

内藤教授は、新しい授業の構築に

当たっては、外部のプロの力も必要だと話す。

「内部の人材だけで新しい授業を構築するには限界があります。教員は机上のことには長けていますが、現実のビジネスがどのようなものなのか、最新の事情までは分かりません。理論面では内部の人材を生かしつつも、実践面では外部の力を取り入れることも必要です」

また、綿密な計画を立てていても、学生がどのような反応を見せるのかは実際に授業をしなければ分からない。外部の講師とともに「ショップビジネスユニット」の初年度の授業を担当した松尾教授は、当時を次のように振り返る。

「授業担当者3人で毎週、ランチミーティングをしていました。学生の反応がよくないから次はこうしようというアイデアを出し合い、それを次の授業で試し、その結果をまた話し合いました。意識の共有化を図るためには必要な時間であり、そうした細かな修正の連続と、経験の積み重ねによって、授業のノウハウが出来上がっていきました」

他にも、「まちづくりユニット」では自由が丘商店街、「広告・消費トレンドユニット」では広告会社の協力を得て授業が進められている。

実践系科目拡充の成果

学びの成果を感じながら 新たな学習へと進んでいく

1年生からグループワークを取り入れ、実践系科目を拡充してきた結果、学生にはどのような変化が見られるのだろうか。経営学部3年の学生は、入学前は大学卒業後、すぐにも自分のカフェを開店させたいという夢を描いていたが、大学で学ぶうちにその考えを変えたという。

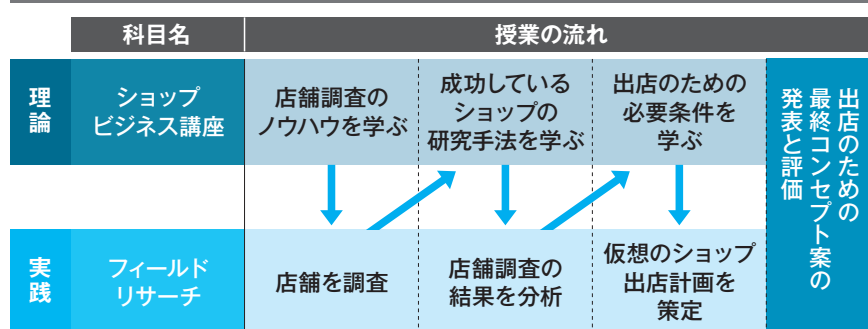
「2年生のときに5人グループで、親子が集まる『子育てカフェ』のプランを作成しました。損益計算などのシミュレーションに苦勞し、カフェ経営を具体的にイメージできるようになりました。今は、例えば食品会社などに就職して知識を深め、人脈をつくれれば、カフェ経営に大きなプラスになることに気付くなど、自分の将来をより幅広く、より具体的に考えられるようになりました」

自分が働く姿を思い描き、キャリアプランを立てていけるのも、1年生から社会と通じた実践系科目を展開しているからだろう。

「実践的に学ぶなかで、学生は夢を実現するのは甘くないことを知ります。しかし、我々の目的は、夢を壊すことではなく、夢を実現させるための方法を学び、知恵と力を付けさせることです。跳ぼうと思ってもいきなり跳べるものではなく、練習をして、助走をつけてから跳ぶ。そうすればうまく跳べることに、学生自ら気付くような授業をつくっていききたいと思います」(松尾教授)

実践系科目の拡充は、学生の自主的な学びにも結び付いている。産業能率大と立教大の経営学部生によるビジネスアイデアコンテストは、両大学の学生が主催し運営するもので、ファッションブランド「LIZ LISA」

図3 理論と実践が補完し合うカリキュラム
「ショップビジネスユニット」の3年生前期の例



「ショップビジネス講座」と「フィールドリサーチ」は、それぞれの活動内容が同時進行、あるいは連動しながら進み、最終目標である「出店のためのコンセプト案」を完成させる

*同大学の資料を基に編集部で作成

写真1 プレゼンテーションソフトで作成した資料をプロジェクターに映し出しながら、チームで練った企画を発表する



写真2 グループワークは意見を発し、教え合いも可能とする。そうすることで理解度も高まっていくという

の協力のもと、ネット販売での新たなビジネスモデルを考えるという本格的なPBL（プロジェクトベースドラーニング）だ。学生主体のサークル的な活動のため、当然、単位にも認定されない。

11年4月に両大学の推進者による運営会議が設置され、1、2年生でのメンバーを公募したところ数十人が集まった。教職員は全く関わらず、プロジェクト会合の場所の確保、アドバイスを求めるための教員や実務家の手配などを自分たちで行い、10月末には最終プレゼンテーションを会社役員の前で行った。

このプロジェクトに参加した学生は、松尾教授に「立教大生とディスカッションをしていて、基礎力や教養の不足を感じた。もっと勉強したい」「自分が知らないこともあったが、逆に自分は学んでいたけれども、相手は学んでいないこともあった。この大学で学んでよかった」と報告したという。

「他大学との学習面での交流は、自分に足りない部分や評価される部分に分かって、学生にとって大きな刺激となります。『ショップビジネスユニット』を履修する学生から『先生の授業で学んだ店舗分析の方法や、商品ラインナップの分析が役に立った』と聞き、私自身、役立つ授業が来ているのだと実感できました」

（松尾教授）

内藤教授は、実践系科目によって学びの成果を実感できる場を在学中に持てたことが有機的に働いていると話す。

「一般的に大学での学習成果を感じるのは、社会で働き出してからです。しかし、本学では学生のうちに学びの成果を感じることが出来るため、学ぶ環境と時間が十分あるときに次の学びへと進めます。それが本学にとっての大きな強みでもあり、そのサイクルを更に効果的に回せるようにしていきたいと思います」

今後の課題と展望

実践系科目の成否は 授業の平準化とFDの充実が鍵

さまざまな内容の実践系科目を積み重ねてきた経験から、今後の課題の一つとして挙げるのは、授業内容の平準化だ。実践系科目は少人数での活動となるため、必修科目に取り入れるとなると、1科目のクラス数がどうしても多くなる。授業担当者の数が増えるため、授業の平準化が必要というわけだ。

それまでは、教員個人の裁量に任せられ、同じ科目でも授業内容が異なることがあったが、教育の質の保証が問われる昨今では、どの教員が教えても、一定レベルの授業を行う

ことが求められる。科目を統括する科目主務者の力量が大きく問われ、FD（ファカルティ・ディベロプメント）の充実が不可欠となる。

「本学では、以前からFDに取り組み、授業改善の意識は学内に浸透しています。勉強会も月1回開いていますし、新任教員の授業は必ず見学し、指導しています。複数クラスのある科目については、科目主務者を立て、授業開始までに綿密なシラバスと教材を用意しています。授業の平準化のためには、先生方に研究者としての面を押さえて授業をしてもらう必要がありますが、本学の場合、研究のための大学ではなく、教育のための大学というポリシーを明確に打ち出していることを伝え、理解を求めています」

カリキュラム改革を始めて約10年。11年度には、実践系科目中心の学習方法を「アクティブラーニング」と打ち出し、大学の特色として受験生らにアピールし始めた。改革の成果が実を結んだ今、更なる進化を目指しカリキュラムの変革を検討中だ。松尾教授は理想は学生と一对一の指導だと話す。

「私は大教室の授業であっても、学生一人ひとりの名前と顔を覚えるようにし、学生との双方向の授業になるようにしています。現実には一人ひとりに対応した指導は難しいですが、出来るだけそれに近い形で学生と接していきたいと思います」

内藤教授は今後の展望を次のように話す。

「少子化が進行し、大学にとって厳しい環境は続きます。そのなかで、今の実践系科目中心の教育を実現するためにはどのような体制を整える必要があるのか。また、社会環境の変化に応じて授業内容を見直していく予定です」

将来の科学技術に貢献できる人材育成を目指し キャリア教育を年々拡充させる

電気通信大は、産業界とのつながりを意識させることを通して、
学生に大学教育の意義を再確認させ、学習意欲を高めるキャリア教育に取り組んでいる。
2005年度に自由科目として「キャリアデザインA」を開講して以降、年々拡充させ、
11年度には「キャリア教育演習」を1年生の必修科目とした。

課題意識

ものづくりへの意識の希薄さ 学習意欲の低下が課題

電気通信大は、情報通信技術を中心とした教育と研究を担う理工系専門の国立大学だ。例年、学部卒業生の約6割が大学院に進学し、約3割が就職する。2010年度学部卒業生の就職率（就職希望者のうちの就職率）は91.5%と高い実績を誇る同大学だが、近年、学生の将来への意識が希薄になってきたことに危機感を抱いていた。教育戦略担当の福田喬理事は学生の変化についてこう話す。

「ここ数年、理工系学部という価値以外で、本学を選ぶ入学生が増えてきました。それは、偏差値であったり、立地であったり、必ずしも科学技術の習得を目的として入学してくる学生ばかりではなくなっていました。そうした意識の変化が影響した

ためか、自分を見失って、4年間で卒業できない学生がいました。また、学生には消費者としての意識が強く、社会構造や産業構造に目が向いていない点も気になりました。例えば、携帯電話に関心はあっても、それは利用者としての関心であり、これから科学技術を学ぼうという本学の学生でも、どのような通信技術が使われているのか、電話本体の内部構造はどうなっているのかなどにはあまり関心を示さなくなっていたのです」

多くの理工系学部がそうであるように、同大学でも1、2年生は必修科目がほとんどで、中心は数学や物理などの基礎科目だ。それらを高校の授業の焼き直しと捉えるのではなく、最先端技術の土台であり、将来の目標への経路として学ぶことを学生にきちんと理解させる必要があった。更に、その将来の目標となる「科学技術への貢献」という意識の喚起をする必要も出てきたのだ。

共通教育部の竹内利明特任教授は、授業での学生の様子を見て、教育面での産学連携の必要性を感じていた。

「私は企業出身で00年に本学の客員教員として産学連携に関わり、01年から『ベンチャービジネス概論』を担当しました。主に3年生が履修する授業で、当時注目されていたベンチャーや起業について学ぶ内容でした。若手起業家を中心に講師を招いていましたが、学生から『刺激を

受けた』『企業のことをもっと知りたい』という声が多数上がったのです。本学では研究面で産学連携がありましたが、教育面では連携が進んでいませんでした。学生は3年生になり就職活動をしてから初めて企業と接し、企業が何を求めているのか、どのように仕事が進むのかを知る状況だったのです。学生から『1年生のときから企業のことを知っていれば、大学での4年間で違うものになっていたはずだ』という声を聞き、1年生から産業界に接する機会を設けるべきだという思いを強くしました」

キャリア教育の推移

自由科目から出発、 2010年度には選択必修科目に

こうした課題意識から04年度、当時、教育担当の副学長であった福田理事の下、竹内特任教授が在籍していた産学官連携部門が中心となってキャリア教育の企画を練り、翌05年度に1年生対象の「キャリアデザインA」を卒業要件単位外の自由科目として開講することになった。担当教員は竹内特任教授、内容は企業から派遣された講師によるオムニバス形式の講義と企業見学だった。

「本学としては初めてのキャリア教育科目であり、開講に際し、専任教員の賛同を得るのは難しい状況にありました。そこで、自由科目として、



理事（教育戦略担当）

福田 喬
Fukuda Takashi

電気通信学部長、副学長などを経て、2011年度より現職。全学教育・学生支援機構長なども務める。専門は超高層大気物理学。

共通教育部特任教授

竹内利明

Takeuchi Toshiaki

自動車部品メーカー勤務を経て、コンサルタント会社を創業し取締役社長に就任。2000年度より電気通信大の教壇に立つ。



専任教員には負担を掛けずに始めることにしました」(福田理事)

開講初年度は、まず学生の認知度を上げようと、授業内容を説明したパンフレットをつくり、入学式で配布。更に、履修登録についての『全学ガイダンス』でも10分ほど説明の時間を確保し、キャリア教育の意味、学習の効果を説明した。その結果、初年度の履修者数は262人と、1年生約700人のうち4割弱が履修した。

「そのときは景気が冷え込み、社会では就職を不安視する傾向にありました。自由科目にもかかわらず履修者が多かったのは、その影響が大きかったのでしょう。事実、景気が回復してきた次年度の履修者数は77人と大幅に減りました。社会情勢に影響されて履修者が増減するようでは、キャリア教育の目的は果たせません。いずれは必修科目にすべきだと思います」(竹内特任教授)

「キャリアデザインA」の初年度の通年出席率は81.2%と、高い出席率を維持。学生のアンケートの自由記述欄には、企業の最先端に触れられることの感動や、企業や業種によって現場の違いがあることへの驚きなどが書かれていた。「今、数学や物理の授業を受けていて面白くないが、

何のために勉強しているのかが分かった」という声もあったという。

「現在の学びと将来を結び付けられたいという声が、学生から実際に出たことは大きな喜びでした。出席率からも分かるように、この授業は学生から支持されたのです」(福田理事)

データ面でも教育効果は実証された。教育の品質管理を研究する教員から、授業の教育効果を測定したいという申し出があり、毎回の授業でアンケートを実施。4年にわたる調査の結果、さまざまな項目で、統計的に有意な値で成果が見られた。

「例えば、毎年実施している職業適性検査で、1年生の終わりには、入学時よりも適性職業の幅が広がった学生が多いというような結果が出ました。数値として成果が見られたことは、キャリア教育科目が卒業要件単位に認定されるための大きな説得材料になりました」(竹内特任教授)

06年度には文部科学省の特別教育研究経費(教育改革)の支援事業に選定され、2年生対象「キャリアデザインB」、07年度は3年生対象の「キャリアデザインC」を開講し、4年生で研究室に所属するまでの3年間のキャリア教育を整えていった。

「10年度、本学のFD研修でキャ

リア教育の授業を公開した時に、3年生対象にグループディスカッション形式の授業を行う教員から、『自らリーダーになる学生が増え、リーダー選別に苦勞しなくなった。議論をするのがうまくなってきた』と聞きました。学生の変化もあり、キャリア教育に賛同する教員が徐々に増えていき、専任教員の会議の場でもキャリア教育を支持する声が聞かれるようになりました」(竹内特任教授)

09年度には「キャリアデザインA～C」が共通教育科目の選択科目として卒業要件単位に認定され、10年度には学部改組に合わせてキャリア教育科目8単位が選択必修となった。

キャリア教育の本質

将来を思い描き、目標に向けた計画を立てられるよう支援

実績を少しずつ積み上げ、現在の形を築いた同大学のキャリア教育。福田理事は自分も当初はキャリア教育の導入には懐疑的だったと話す。

「文部科学省がキャリア教育の推進を奨励するようになり、今でこそ学内にキャリア教育の重要性は浸透してきました。しかし、学内に最初にキャリア教育を提案したときは、その必要性を疑問視する声が圧倒的多数を占めていました。実は私もその一人で、学生の就職支援をなぜ大学がしなければならないのかと思っていました。しかし、竹内先生と何度も議論を積み重ねるうちに、キャリア教育の本質は人生そのものを設計させることにあったと分かりました。学内に向けては、教育効果のデータ分析が説得材料になりました。数値で成果を見せられると納得せざるを得ないようです。大学で何を学び、習得した知識と技術を生かして就職し、どのように社会貢献をするのか。

図1 電気通信大のキャリア教育の推移

2004年度	産学官連携部門が中心となり、キャリア教育を企画。学部教育委員会の承認を得て、次年度に自由科目としての導入を決定
2005	自由科目「キャリアデザインA」(1年生対象)を開講。企業から派遣された講師によるオムニバス方式の講義と、事業所見学を実施
2006	文部科学省特別教育研究経費(教育改革)の支援事業となる。自由科目「キャリアデザインB」(2年生対象)を開講。キャリア教育ボランティア(TTA)制度導入
2007	自由科目「キャリアデザインC」(3年生対象)を開講
2008	「ベンチャービジネス概論」(3年生対象)の内容を変更し、キャリア教育科目に位置付ける
2009	学部教育委員会の承認を得て、「キャリアデザインA～C」を共通教育科目の選択科目として卒業要件単位に認定
2010	学部改組に合わせて、キャリア教育科目を8単位選択必修とする。「電気通信大学概論」と「アカデミックリテラシー」(夜間課程主)をキャリア教育科目に追加。文部科学省就業力育成支援事業に選定される
2011	「キャリア教育演習」を1年生の必修科目とした

*同大学の資料を基に編集部で作成

将来を思い描き、目標に向けた計画を立てられるよう支援することがキャリア教育であり、その結果、学習意欲が高まり、大学4年間の学びが充実することが理解できたのです」

キャリア教育の内容

社会に目を向けさせるとともにグループで活動を進める

同大学のキャリア教育は、10年度に文部科学省「大学生の就業力育成支援事業」に選定され、科目体系が変わった(図2)。主軸は、1年生の必修科目「キャリア教育演習」と、選択必修科目「電気通信大学概論」だ。

◎「キャリア教育演習」

学生4～5人のグループで課題設定から企画立案までを行う、プロジェクト形式の科目。課題は人に役立つことであればよく、「電気通信大学の知名度アップ」「一人暮らしの学生のための料理レシピの作成」など、身

近なテーマを選ぶグループが多かった。見学した授業では、前期までの総括と後期の計画を書いた模造紙を掲げ、グループごとに壇上で発表した(写真1、2)。13年度からは3年生も加わり、異学年の混合グループでプロジェクトを進める計画だ。3年生は2年間の学びを生かしてリーダーシップを発揮し、1年生は3年生をロールモデルとして学びを進めてほしいという狙いがある。

◎「電気通信大学概論」

大学の歴史を学ぶとともに、経営者の講演や企業見学により最先端技術を見せ、社会や企業の構造を理解し、技術者の役割を知ることで学びへの意欲を高める科目。講演会形式の講義と少人数のグループワークから成る。講演を聞いて終わりにせず、学んだポイントに絞り自らの考えを400字程度のレポートにして提出。更にグループディスカッションを通し、他者の受け取り方から多様性を

学び、自分では気付かなかった学びのポイントを共有する。「キャリア教育演習」と同様にグループ内での役割分担を意識させ、話す・書くというアウトプットの訓練を積ませる。

最大の特徴は、夏休みに行う企業見学だ。05年度から「キャリアデザインA」で行ってきた内容を引き継いだもので、NTTドコモやソニー、鉄道総合技術研究所など、卒業生の主な就職先約30社に分散し、半日見学を行う。発売前の商品を見せたり、工場の生産ラインを見学したりと、1年生には刺激になる。見学時に必ず行う若手社員との懇談会では、仕事内容や就業形態などさまざまな質問に答えてくれるため、将来を思い描く場となっている。

◎「キャリアデザインA・B」

1年生で社会人基礎力を育成し、社会に目を向けさせたいうえで、2年生の「キャリアデザインA・B」で自己理解のワークシート記入や適性

図2 2011年度以降の主なキャリア教育科目

科目名	履修年次	必修・選択	概要	2011年度の履修者数
キャリア教育演習	1年生通年(隔週)	必修	4～5人のグループで行うプロジェクト形式の授業。課題設定から企画立案までを行う。人とかかわり方、社会性などを学ぶ	701人
キャリア教育演習リーダー (旧キャリアデザインCの一部を継承)	3年生通年(隔週)	必修	1年生の「キャリア教育演習」に入り、プロジェクトを牽引する役割を担う。企画、運営を通じてリーダーシップを学ぶ	*2013年度に開始
電気通信大学概論	1年生通年(隔週) 2012年度～ 1年生前期	選択必修	母校について学ぶと共に、経営者の講演や企業見学を行う。大学での学びの意味を考え、将来の職業を含みビジョンを描けるようにする	660人
キャリアデザインA (2012年度～ キャリアデザインI)	1年生後期 2012年度～ 2年生前期	選択必修	自己理解のワークシートや適性検査を通じて自己理解を深めると同時に他者の多様性を尊重する意識を醸成する。キャリアデザインマップの作成に取り組む。2011年度は過渡期で2010年度受講していない2年生だけを対象に開講	2011年度は過渡期で2年生35人
キャリアデザインB (2012年度～ キャリアデザインII)	2年生後期 2012年度～ 2年生後期	選択必修	キャリアデザインマップの完成を中心に、PDCAのサイクルを回すことを学ぶ。発想力を鍛え、しっかり考える力をつけ自分の意見を分かりやすく説明できるようにする。ディベートを通じて発表力、コミュニケーション力の向上を目指す	207人
キャリアデザインC (2012年度～ エンジニアリングデザイン)	3年生前期 2012年度～ 通年	選択必修	PBL(Project Based Learning:課題解決型学習)手法による各学科の専門分野に関わるエンジニアリングデザイン教育により課題設定(発見)・解決能力の高い技術者の育成を目指す	30人
インターンシップ	3年生 (夏季集中)	選択必修	企業において実習を行い、その経験から勤労観、職業観を育成し、自らのキャリア形成に役立てる	56人
ベンチャービジネス概論	3年生前期	選択必修	グループで、課題設定を行い、解決策を提案する事業計画書を作成する。グループで仕事をすることの基本を学ぶ	43人

*同大学の資料を基に編集部で作成

検査などを行い、自己理解を深め、将来像を描かせる。ここでも、その日のテーマについてのグループディスカッション、レポート提出が必須。

◎「キャリア教育演習リーダー」

1年生の「キャリア教育演習」に3年生がリーダーとして加わりプロジェクトを進める。13年度開始予定。

キャリア教育の特徴

定年退職後の企業人を採用し1年生の最初の学びを支援

どの授業もグループ活動が主体となるが、そこで重要な役割を果たしているのがT T A (Team Teaching Assistant)だ。1人が学生10~20人を担当し、出欠やレポート提出の管理、グループ活動の補佐などを担う。主に企業を定年退職した管理職経験者が、交通費と若干の謝礼の有償ボランティアとして従事している。総勢約50人の平均年齢は66歳だ。

竹内特任教授は、T T Aの存在は、特に1年生にとって重要だと話す。

「T T Aには、遅刻者を注意したり、レポートにコメントをしたりと、学生を丁寧に支援してもらっています。本学の調査結果では、新卒者の採用成否は4年間の成績と高い相関関係があり、4年間の成績は1年生前期の成績と高い相関関係がありました。1年生の最初に手を掛けて授業をきちんと受けさせ大学での学びの土台をしっかりとつくりたいと考えました」

T T Aは竹内特任教授の発案によるもので、06年度に取り入れ、現在は「キャリア教育演習」「電気通信大学概論」「キャリアデザインA・B・C」を担当する。授業前には15分ほど打ち合わせをし、授業後には反省会を行う。特に「キャリア教育演習」「電気通信大学概論」は、1年生の全員が履修し、12クラスに分かれて同



写真1 「キャリア教育演習」の授業の様子。この日は後期の最初の授業で、グループごとにプロジェクトの進行状況を報告した

写真2 発表後はグループに分かれて、後期の進行について話し合った。T T Aが見て回り、適宜、声をかける



時に授業が進行する。教育の質の保証のためにも、T T Aの足並みをそろえることは必須であり、打ち合わせと反省会は意識共有の場となる。

「授業の進め方や学生の反応、今後の展開を考えて事前に準備すべきことなど、さまざまな意見が出されます。T T Aの皆さんは現役時代、部下を率いて事業を進めてきた方ばかりです。授業を少しでもよくしようと率直に意見を言われますし、出された意見にも反論、同意が出てきます。授業はきちんと考えてシラバスをつくっていますが、運用するなかで問題が出てくるものです。反省会はその不具合を修正する場であり、議論をしながら授業の目的を改めて確認し、スキルや意識をそろえる場になっています」(竹内特任教授)

今後の課題と展望

PDCAを積み重ね、社会環境に合わせた最適な教育を

同大学がキャリア教育を始めて7年経った。毎年、1年生からは「他人の価値観をじっくり聞く機会はなかなかないので、人が何を考えて生きているのかを聞けてよかった」「授業は受け身でなく、自分たちでつくっていく形式だったので、自分を磨くことができた」などの声が聞かれるという。1年生からキャリア教育を行う意義がうかがえる。また、「キャ

リアデザインC」を履修した3年生は、「今は基礎研究であっても、プロジェクト形式で進めるのが主流です。私は大学院進学希望ですが、この授業ではプロジェクトの進め方をはじめ、研究で必要となる力の下地をつくることが出来ました」と評価する。

11年度の企業見学では、キャリア教育を経験した卒業生が案内役となる企業が現れた。「キャリア教育のよいサイクルがやっと回り始めました」と福田理事は喜ぶ。

今後の課題は、回り始めたサイクルをより一層回転させていくことだ。竹内特任教授は、「キャリア教育演習」に3年生を参加させるのと同じように、大学院生をキャリア教育のT T Aとして参画させることを構想する。また、11年度に専任教員による担任制を導入し、専任教員が低学年から積極的に関与することも進める。

「キャリア教育はまだ新しい教育分野であり、『こうしなければならない』という型はないと思います。目標は学生が幸せになることであり、本学においては、しっかり基礎を身に付けて、産業界から求められる、必要とされる人間になることです。そのためにどうすればよいかは、社会情勢や入学生によって変わっていくことでしょう。そのときに最適な教育を提供できるように、毎年、PDCAサイクルをしっかりと回して改善していこうと思います」(竹内特任教授)

インタビュー

社会は大学を どう見ているか

変わろうとする大学教育を社会はどのように評価しているのか。そして、大学に対して何を期待しているのか。大学の今を熟知する4人に聞いた。

大学は社会の公器としての 自覚を持ち 変革のための自己決定を

読売新聞東京本社
教育ルネサンス取材班

松本美奈
Matsumoto Mina

まつもと・みな◎2008年から毎年7月に読売新聞紙上で掲載されている「大学の實力」調査と、特集記事などを担当。就職者数や進学者数、退学率、卒業率、更に在学生への学習・生活支援など多岐にわたる項目で大学の教育力、人材育成力を分析する。

教育改革の必要性に社会は気付き始めている

進む大学の二極化 大学を見る目にも変化が

私が全国の大学の取材を始めて4年が経ちます。この短い間にも、日本の大学は大きく変わったと感じています。しかし、それは全ての大学ではありません。変わった大学、変わろうとしている大学と、そうでない大学の二極化はますます進んでいます。

変わろうとしているのは、社会の現状、そして自校の学生にしっかりと目を向けている大学です。一方、変わらない大学は外の世界に目を向けず、知名度の上にあぐらをかいている大学です。それを許してきた責任は、学生本人や保護者、高校現場にもあるでしょう。偏差値にしか目

を向けず、各大学でどんな教育が行われているかに関心を向けなかったからです。しかし、長引く不況や国際競争の激化など社会状況が変化し、更に全入時代を迎えて大学入試がこれまで通りの意味を持たなくなるなかで、大学を見る目も厳しくなっています。現に、『大学の實力』を読んだ保護者や学生から「あの大学の自己評価はウソだ」といった声が寄せられることもあります。

高校の校長を務めた後、今は大学でキャリア教育を担当している大学職員は、あるとき私にこう言いました。「大学に入りさえすれば何とかなると入学を後押しした教え子たちが、大学に4年間通っても何も成長しないまま卒業していることを知ってしまった。自分のしてきた罪の大きさに気が付いた」と。

人という大切なバトンを しっかりと引き継いでほしい

高校生の二人に一人が大学に進む時代です。目的意識もないまま進学する高校生もたくさんいるでしょう。そうした学生を、大学も漫然と受け入れ、卒業させる。そして就職も出来ず、家に閉じこもってしまう若者を育ててしまう。前述の大学職員は、「各大学の退学率のデータを見ると、このなかに自分が入学を勧めた学生がいるのでは……」と思ってしまいます。だから今彼は、これといった目的意識もなく進学してきた学生でも伸ばすことが出来るような教育、学生本人も気が付かなかった可能性を引き出す教育を行えるよう、教育改革に尽力しています。大学の

現実にもっと多くの保護者、高校教員、そして大学教員・職員が気付いたら、大学は今まで以上にダイナミックに変わらざるを得ないはずです。

しかし、現実気付いてなお、「勉強しない学生が悪い」「大学の役割はそんなことではない」と現実を受け入れず、これまでの大学像に固執する大学人もいます。資源と呼べるものは人しかない日本にあって、本当にそうした考えでよいのかと私は問

いたいのです。学生がひ弱になったと嘆くばかりでなく、いずれは独り立ちできるように育て方を変えなければならぬのではないかと。小・中学校の教育が悪い、高校が駄目だと責任を押しつけ合うのではなく、例えば少人数クラスや双方向型の授業の採用などによって、今まで以上に丁寧に、人という大切なバトンをとさないように引き継いでいくことが必要だと思うのです。



人材育成の「孵卵器」たる大学をみんなで育てる

大学のトップは自校の現状を本当に知っているのか？

大学教育改革は個々の教員の努力だけでは困難であり、組織としての取り組みが不可欠です。そのためには、大学のトップが大学の現状をしっかりと認識しなければならないでしょう。しかし、『大学の実力』調査で集められた大学のトップの言葉のなかには、「この人は、キャンパスを歩き、学生の姿を見たことがあるのだろうか」と疑うものもあります。トップの現状把握能力も二極化しているのかもしれない。

それでも、大学は大きく変わる可能性を持っていると私は思っています。教育機関のなかで、最も大きな裁量、自己決定権を持ち、「自由の府」と呼ばれるのが大学です。自由であることは、大胆な改革のエネルギーになるはずです。大学のなかに、学生を育てる授業をしている教員をきちんと評価する仕組みをつくるのが出来れば、改革は個人レベルの活動にとどまらず、組織のなかに大きく広がっていくでしょう。

大学は社会全体の財産である

読売新聞で『大学の実力』調査がスタートしてから今日まで、私のなかで変わらないのは「このままではよくないことに気が付いてもらいたい」という、大学に自己変革を期待する思いです。だからこそ、さまざまな観点から、しかも自己申告による調査を行っているのです。

大学の自己申告をどのように読み解くかについても、私たちは読者にしっかり伝えていくつもりです。例えば、大学教育改革の一つとして注目されるPBL*や討論中心の授業形態に関して、大規模大学が「全学的に行っている」と答えていたら、実際にどんな工夫をして実現しているのか、ぜひ大学に聞いてみなければな

りません。大学改革をステークホルダーとして見守るための視座や必要な知識も提供していきたいと思っています。

自校の学生を有為な人材に育て上げ、社会に送り出すことは大学の最大のミッションです。それが出来ない大学は、退場を迫られる時代はそう遠くないと私は思います。

大学生を次世代を担う人材の「卵」に例えるなら、大学は大切な「孵卵器」です。大学は社会の宝物、公共の財産でもあるのですから、簡単に壊れてもらっては困るのです。社会みんなで大学を育てようとしている気運に、大学人はぜひ気が付いてほしいと思います。そしてそれぞれの大学が、いろいろな能力、可能性を持った「卵たち」にふさわしい「孵卵器」となることを願っています。

『大学の実力2012』

読売新聞教育取材班 著（発行：中央公論新社）

◎623大学の就職者数、進学者数、退学率、卒業率といった各種データと大学の自己評価で「実力」を読み解く。ランキングによる画一的な序列化ではなく、一人ひとりにとってよりよい大学とは何か考える視点を提供する。学生の「孤立化」を防ぐ取り組みなど、近年注目されているテーマも取り上げている。



学生の期待に 応えるために 大学は教育改革を進めよ

大学研究家

山内太地

Yamauchi Taiji

やまうち・たいじ◎東洋大社会学部卒業。理想の大学教育を求め、47都道府県と11か国・3地域の865大学1152キャンパスを訪問。国内4年制大学784校（2011年度現在）は全て訪問。著書に『真実の大学案内』（東京図書出版会）、『こんな大学で学びたい！ 日本全国773校探訪記』（新潮社）など。

大学の教育改革が進まないのは誰のせい？

社会のイメージと 大学の中身は大きく異なる

退屈でつまらない授業、丸写しが横行するレポート、そしてたとえ居眠りしても出席さえすれば取得できる単位。大学生になったばかりの頃、「大学なんてそういうものだろう」と私も納得していました。しかし、次第に「本当にこれでよいのだろうか」と思うようになり、いろいろな大学を訪ね歩くようになりました。15年ほど前のことです。以来、全国47都道府県全ての大学を訪問し、キャンパスを歩き、学生や教職員と語り合い、ときには授業を聴講したりしながら、日本の大学を見てきました。

実際に大学に行ってみて分かったことは、世間一般のイメージと実態のギャップの大きさです。例えば、社会状況の変化に伴い、大学に対し

て官民いずれからも教育改革が強く求められているのは周知の事実ですが、その進み具合は大学によって著しく異なります。しかも誰でも知っているような有名大学ほど、旧態依然としたマスプロ教育がほとんど改善されていないと私は感じます。

社会の要請を 大学は無視しているのか？

これからの社会はグローバル人材を必要としており、課題発見・解決力やコミュニケーション能力を大学は育成しなければならないと皆が言っているのに、大学だけがそれを無視しているように見えるのです。偏差値と知名度を重視する高校生と保護者にしか、大学は目を向けていないからでしょうか。これでは国際的な競争に打ち勝つ人材は育成でき

ないでしょうし、競争に生き残った企業も、日本の大学出身の人材を採用しなくなってしまうでしょう。

ひと言で言えば、大学の状況は二極化していると思います。教授会などが社会のニーズや若手教員の提言を受け止め、教育改革に向けて努力している大学とそうでない大学に二分されています。しかも困ったことに、教育改革の進捗度と学生の人気はなかなか一致しない。受験生や保護者だけでなく高校教員にも大学を中身で選ぶ視点が育っていません。教育産業が大学の中身をしっかり伝えてこなかったこともその要因の一つです。

しかし、そんななかでも、質の高い教育を受けた人材が少しずつ社会に出ている。彼らが活躍を始めれば、人々の大学を見る視点も豊かになり、状況はもう少し変わるかもしれません。

大学の教育力を評価するための二つのポイント

1年次の少人数指導が 4年間の学びを変える

本来、私たちが大学の教育力を評

価する際に見るべきポイントと、大学が自校の教育力をアピールするために伝えるべきポイントは同じはず。私はその一つに、教員一人当たりの学生数を挙げています。

そもそも世界の名門大学と比べて、日本の大学は教員一人当たりの学生数が多すぎます。これまではマスプロ教育でもよかったのですが、しかし、今はそれだけでは社会で通



用する人材を育てることが出来ません。「3、4年生になってゼミに所属してから少人数で鍛えればよい」という声もありますが、それは間違いです。推薦・AO入試に安易に流れる受験生が多いことから分かるように、最近の学生は高い目標に向かって粘り強く学習する経験が少ない。1、2年生の間にマスプロ教育の下、楽をして過ごせば、3年生になっても勉強しようとは思わないでしょう。そもそも大規模大学には、全員がゼミに入れないところも多いのです。

そこで重要になるのが、1年次の導入ゼミだと思います。それも補習教育のようなものではなく、少人数のグループ単位でハイレベルの学問、

文理融合型の学問に触れさせ、考える力を養う授業です。1年生のときに少人数で丁寧な指導を行い、しっかり鍛えれば大学生としてのものの考え方、学習習慣が身に付き、4年間の過ごし方が変わり、結果的に就職実績も向上するはずです。エントリーシートの書き方などではない、社会に出て役立つキャリアの基盤を大学らしいきめ細かな学びを通して築くことが重要だと思います。

学びのなかで友人ができるシステム

大学の教育力を見るもう一つのポイントは、アクティブラーニング*やPBLなどの課題解決型の授業の有無です。どれくらいの講座があるのか、どれくらいの割合の学生が受講できるのかをチェックすることを高校生や保護者に勧めています。

アクティブラーニングやPBLなどの課題解決型の授業を私が重視するのは、思考力やコミュニケーション能力を育成できるからだけではありません。何より、協同的な学びのなかで質の高い友人関係が出来るか

らです。アルバイトや遊びではない、学問の友人です。

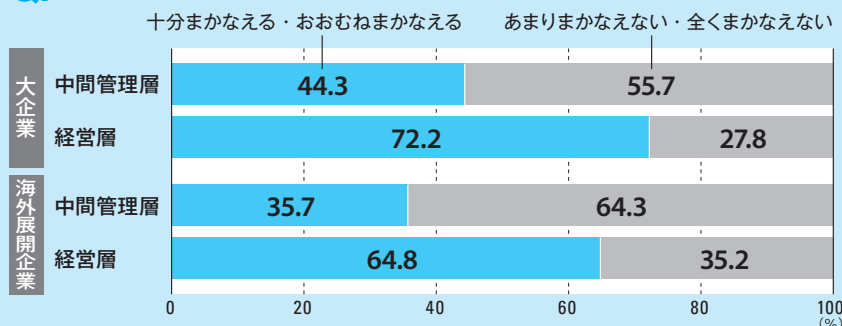
「友だちづくりなんて、それこそ個人の問題だ」と言われそうですが、大学生の人間関係の構築力の弱さを、大学関係者は実感しているはずです。もはや個人の問題ではなく、大学が学びのシステムを変えながら、対応すべき問題です。それに気が付いている大学は、TA（ティーチング・アシスタント）制を導入したり、学生が空き時間に自由に立ち寄って勉強したり、外国人講師や専属スタッフと英語でおしゃべりしたりすることができるスペースをつくっています。そういう小さな配慮も、学生の4年間を大きく変えるでしょう。

「大学に進学したけれど、期待していたような高い教育を受けられなかった」という、大学と大学生の間のギャップをなくしたい、と私は強く思います。そのために、教育改革をしっかりと行っている大学の現状と成果を、まだ動き出していない大学関係者に伝えて改革への動機付けとしたいですし、高校生や保護者に伝えて大学を見る目を養ってもらいたい。それは日本の大学の再生にきつとつながると信じています。

「高度な人材は日本人だけではまかなえない」と企業は考えている

◎日本企業約400社が回答したアンケートでは、「大企業の中間管理職」が「日本人だけではまかなえない」と考えている企業は半数を超える。「海外展開企業の中間管理職」に至っては、64%の企業が「日本人だけではまかなえない」と考えている。経営を左右する高度な日本人材の欠乏感は大きな問題となってきている。

Q. 求める人材が日本人だけでまかなえるか



※2007年1月、上場企業（東証1部、2部、地方上場、ジャスダック）約3550社、その他企業の製造業について従業員数上位から約450社を無作為に抽出し、合計4000社に対して行われたもの（有効回答数406社）。大企業は、従業員規模1000人以上の企業、海外展開企業は海外売上比率30%以上の企業
※経済産業省「グローバル人材マネジメント研究会」資料

*アクティブラーニング 課題研究やPBL、ディスカッション、プレゼンテーションなど、学生が能動的な学習を行う授業

高校生が求める学びを理解し、大学の現状や学問・研究を生き生きと伝えてほしい

大学選択の現場

**東京都立新宿高校
進路指導部**

◎大正10(1921)年創立。生徒数は1学年約320人。2007年に東京都教育委員会により「進学指導特別推進校」に指定。11年度入試では、国公立大は東京工大、一橋大、東京医歯大、東京外国語大、千葉大などに74人が合格。私立大・短大は青山学院大、慶應義塾大、上智大、早稲田大などに869人が合格（現浪計）。

「大 学での成長」を高校生は強く求めている

進路指導部主任 **木村知博** Kimura Tomohiro

視野を広げさせ、進路観を深める高校の指導

高校入学時の段階では、多くの生徒は明確な志望大を決めていません。決まっている生徒もありますが、よく話を聞くと、名前を知っている大学を挙げている程度です。学部についても、「英語が得意だから国際関係学系統の学部」といった具合です。それくらい生徒の進路に対する視野は狭いため、私たちの指導は、生徒の進路観を広め、深めることが目的となります。

具体的には、1年生から「総合的な学習の時間」などを利用して、学びたいこと、就きたい仕事を考え、そしてオープンキャンパスなどに参加して大学を具体的にイメージしていくことになります。

指導の大原則としているのは、「行きたい大学に行こう」ということ。だから、難易度や偏差値は1年生の間は生徒にあまり考えさせない。行きたい大学・学部を見つけて、それが高いレベルであってもまずは目指して努力しようと声をかけます。学力的なギャップがあったとしても、それをどう埋めていくかを一緒に考

え、その力が付くように指導します。そして「この大学に行きたい」と志望が固まってきた生徒には、「なぜこの大学なのか」「他は調べたのか」と尋ね、もっと行きたいと思える大学を探させるのです。だから、行きたい大学は変わり、深まるのです。

学生の成長にこだわりたい

生徒が複数の大学を前にして迷ってしまい、相談にくることもあります。そんなとき、生徒には大学を比較する観点を示します。就職実績や研究施設の充実度、大学生の意識調査などから分かる大学の面倒見のよさ、満足度などいろいろな角度から大学を比較することで、自分に適した大学がどこなのかを少しずつ理解させていくのです。情報誌やオープンキャンパス、ウェブサイトなどから情報を得ていきますが、最も大きな影響を与えるのは卒業生の声です。学校で開催される先輩講話などを通して、自分たちがそれまで調べた情報、数値の意味を理解し、大学をより身近に感じるようです。生徒が志望大について調べることは、自分

の生き方をデザインする作業だと思います。ですから、その大学でどのような学びが出来るのか、どう成長するのかをイメージできるような情報があると、その大学の存在は生徒に大きく近づくのではないのでしょうか。その意味で、1年次に行われる導入ゼミなどで、大学らしいアカデミックな学びのプログラムを実践している大学の話には生徒も関心を持って耳を傾けています。

近年は教育改革に取り組む大学も増え、学部長などが直接高校を訪ねて、大学が変わりつつあることを私たちに向けて発信するようになりま



した。そのときに、熱意を持って指導してくれる、生徒を成長させてくれると感じる大学には感銘を受けることも多くあります。

確かに就職率や講座の数など数字も大切です。しかし私たちが数字と並んで関心を持っているのは「4年間の学びでどのような成長を果たした

のか」です。それが見えてくるような情報発信を大学には望んでいます。

卒業生が語る「学びの面白さ」が生徒を引きつける

進路指導部副主任 **上田隆之** Ueda Takayuki

卒業生の生の声に耳を傾ける

生徒の進路意識を高める情報として、進路指導を担当する私たちが重視しているのが、卒業生をはじめとする、大学に通う学生の生の声です。本校でも、主に1、2年生を対象に、大学生を招いた進路講演会を開催し、受験勉強の体験談、学部・学科の特徴、大学生活の様子などを話してもらったり、進路指導用の小冊子の原稿を提出してもらったりする機会が増えています。

私自身、彼らの話を聞き比べると、入試の段階ではたとえ同じような難易度であっても、授業の様子、実験実習の環境、就職活動の支援体制などは大学によってずいぶん違うことがよく分かります。

久しぶりに母校を訪ねてくれた卒業生と話していると、残念なことなのですが、「大学の授業はつまらない」と話す学生が実はとても多いのです。私たちも、研究機関としての大学の意義、高校と大学の学習の進め方の違い、1年生から4年生へと深まっていく大学での学びの見通しなどを話すようにしていますが、やはり従来のマスプロ型の授業に対して不満を感じ、期待していた大学生活に失望感を抱く学生は少なくありません。

しかし、そんななかでも、「1年生

のうちからゼミ活動などに参加して充実した学習に取り組んでいる」と、それこそ目を輝かせて話す卒業生もいます。そうした話を聞くと、今の若者が大学に求めている学びがどのようなスタイルのものなのかを改めて実感しますし、そういう大学は、高校教員として生徒に勧めたい大学として印象に残ります。

真に生徒に合った大学を探して

大学生の就職状況が厳しく、また企業も国際競争にさらされている現代社会で、生徒も「社会で求められている力は何か」を考えています。そして、大学で一方通行型の講義をただ漫然と聴いているだけでは、今の社会で通用する力が身に付かないと、既に高校生も漠然と気が付いているかもしれません。

高校生自身にも課題があるでしょう。今の高校生は子どもの頃から与えられることに慣れ、自分の考え、基準で選ぶ力が十分身に付いていないと感じます。だからこそ、学習の仕方、興味の見つけ方から教えてくれる面倒見のよい大学の方が安心して進学できると思うのでしょうか。

私たちも生徒と志望大について面談をする際、「この生徒の性格で、この大学に4年間通い続けることが出来



るだろうか」「この生徒の性格ならば、学習の進め方などを丁寧に面倒を見してくれる大学の方がよいのでは」と考えることはよくあります。有名大に合格すればそれでよい、などという感覚の進路指導では十分とは言えません。生徒の成長に資する教育の実践や環境が用意されている大学なのかを、生徒一人ひとりの学力や性格、目線を大切にしながら丁寧に検討し、指導しています。

だからこそ、卒業生が母校を訪れて「こんな授業を受けてワクワクした」と生き生きと語ってくれることが、生徒と教師にとっては何よりも刺激になります。卒業生が「大学の学びは面白い」と進学を勧めたくなるような大学が増えることを期待します。

ベネッセの大学支援サービス

ベネッセコーポレーションの大学支援サービスは、学内の課題解決と教育力向上に役立つ学生調査、キャリア教育・就活指導における質の高いサポート、グローバル社会で活躍する就業力育成のためのジェネリックスキル養成プログラムや英語コミュニケーション力測定テストをご用意しています。

学生調査（アセスメント）



大学生基礎力調査Ⅰ・Ⅱ CAREER APPROACH

学内の課題把握、仮説検証ができる学生調査用アセスメントをご提供しております。

キャリア教育・就職活動支援



キャリア教育用テキスト 筆記試験対策・エントリーシート 対策サービス

大学の年次ごとに、学生の意識や理解度に合わせたテキストや各種サービスをご用意しております。

ジェネリックスキル養成



ジェネリックスキル養成テキスト 英語コミュニケーション力 測定テスト

養成が難しいといわれているジェネリックスキル用のテキストを新開発。右のページをご覧ください。

ベネッセの大学支援サービス お問い合わせ先

東日本エリア 03-5320-1299

西日本エリア 06-6204-1714

土曜・日曜・祝日・年末年始を除く
9:30~17:30

詳しくはホームページをご覧ください <http://www.benesse.co.jp/univ/>

編集後記

◎「プロジェクト型学習とアカデミックな学習をどのようにリンクさせるか」ここがポイントだと思いました。これから現場の実践事例をお届けしていきたいと思います。（今西）
◎学生の幸せのため、変化する社会に対応する教育改革をし続けることと語る、大学の力強さを感じ、何より成長した学生を目の前にし、産業界とのつながりを意識した取り組みが必要だということを再認識しました。（大室）
◎今回の取材を通して、個々の学生のために改革をし続ける大学・先生に出会い、感動を覚えました。また、変化し続けることの重要性和難しさを噛みしめています。（荻野）
◎「日本の企業で通用しない日本人が、海外に行っても使いものにならない」とは、先日お会いしたある社長の言葉。社会が変化しても、どんな国にいても、世の中で貢献するために必要な不易の力があるはず。（小泉）
◎企業人インタビューでは、全員の方から「お客様のために」という発言がありました。「自分のために」が多い大学時代ですが、「自分

誰かのために」を考えて行動する機会も重要ななと思いました。（榎原）
◎今号の記事の事例。実現には強い意思と大変な努力が必要と実感。それにしても、実現できる大学と、できない大学にはどんな違いがあるのか。高校生の大学選びにも通じるテーマです。引き続き考察していきます。（東山）
◎「大学に育ててもらおう」という依存心、就職によって既存の社会の枠組みの中に早く居場所を見つけない・・・大学が変わる一方で、自立しない生徒・学生と保護者の意識改革が必要だと感じます。（松田）
◎多くの受験生を集める学部が、必ずしも教育改革に汗を流しているわけではありません。汗を流す学部を受験生が集まるよう、高校生の大学選択に新しい指標を加える必要があります。（松本）
◎本物に触れると感動があるように、本気で学びに向かう学生や、本気で学生の事を考える教職員の方々に触れると迫力がありました。特に自信を持つ学生は強いです。改革の種は、確実に現場で芽吹き始めています。（村山）

VIEW21大学版 特別号に関する ご意見、ご感想を 編集部にお寄せください。

E-mail
view21_since-1975@mail.benesse.co.jp

VIEW21 大学版 特別号 Vol.1

2011年12月9日発行

発行人 山河健二
編集人 山元倫明
発行所 (株)ベネッセコーポレーション
教育事業本部 中学・高校・大学教育事業ドメイン
印刷製本 (株)ビーヴィオコーポレーション
編集協力 (有)ペンダコ
執筆協力 二宮良太
撮影協力 荒川 潤

VIEW21大学版 特別号編集部
〒163-0411 東京都新宿区西新宿2-1-1 新宿三井ビルディング14階
電話 03-5320-1294

©Benesse Corporation 2011