

# 難度の異なる複数のプロジェクトに同時に関わらせ、 成功体験を積みさせることで自信を付け、 実社会へ

実際の仕事の現場で通用する知識は、  
詰め込むだけでは身に付かない！

「『企業が大学に求める人材』の定義を、大学が翻訳しきれていない」とよく言われます。企業は「優秀な人材」を求めますが、大学の考える「優秀な人材」と企業のそれは、必ずしも一致していません。跡見学園女子大学マネジメント学部の芝原脩次教授は、商社で十数年営業に携わった後、人事を担当し、採用活動で大学と接する機会を通して、この矛盾を強く感じていました。そして大学に移ってからは、経営学を深く学びたいというよりは、多少は興味がある、という程度の意識で入学してきた学生が、実社会に出てから活躍できるようにするにはどのような教育をすればよいかを考えてきました。そして、2年次から始まるゼミを、理論としての組織論だけでなく、実践学習としてプロジェクト活動を中心とし、やりとげることによって自信を深め、主体的に行動できる人間を育てることを目指した教育を行ってきました。

その方法は、学生が実際の仕事の現場で通用する知識を、「社会人基礎力」を使って主体的に取り組める「場」として入念に工夫されたプロジェクトで使う状況を作ることです。このとき、教員は「社会人基礎力」を常に意識しますが、学生には事前に明示することはありません。結果として、活動を通して「社会人基礎力」を自律的に成長させる、というものです。プロジェクトを行うのは3・4年次で、1学年は20人前後。「企業マネジメント」という大きなテーマの中で、「女性の活躍の条件」をサブテーマにして、女性が活躍するために、組織の中でどのように振る舞うべきかを考えさせています。

芝原先生は1・2年次のゼミも指導していますが、1年次はまず大学に自分の居場所を見つけさせ、自分が主役だという意識を持たせること、2年次はさらに一歩踏み出すことをより重視するなど、学年によって狙いとするところを段階的に変化させています。

## ゼミ内→学内→学外とプロジェクトの難度がアップ

3・4年次のゼミでの「社会人基礎力」育成の工夫は、さまざまな規模の多数のプロジェクトを準備してそれらをレベル化し、それぞれに関わる際の役割を学生に合わせて調整し、達成感を味わわせ、自尊心を高める場を随所に持たせていることです。

50以上あるプロジェクトは、学外(A)、学内(B)、ゼミ内(C)の3つのグレードに

分かれ、学生は複数のプロジェクトに関わっています。

プロジェクトCはゼミ内の活動のため、失敗しても大きな問題になるものではありません。しかし、簡単であっても経験則で適当に済ませてしまうのではなく、例えば歓迎会であれば「どのようなプログラムでやれば皆が喜ぶかを考えて、1〜2時間の過ごし方を組みなさい」のように助言し、プロジェクト的な発想・思考を促します。これを通して、仲間を募ることの必要性（働きかけ力）など「社会人基礎力」の「前に踏み出す力」「考え抜く力」に気付かせます。そして、気付くことによつて、このような力を培わなければならないことになり、考えることとなります。そして、このような小さい成功体験をたくさん積み重ねることによって自信を深め、持続して「もっとやりたい」という意欲をかきたてることにもなるのです。

プロジェクトB（学内）、A（学外）と難度が上がります。特にプロジェクトAは、基本的に外部との交渉が必要で活動への要求も高いため、知識・スキルも「社会人基礎力」も高レベルの発揮が必要になってきますが、いずれもプロジェクトCでの成功体験が土台となっています。しかし、小さな成功ばかりでも面白くないので、5回に1回くらいは高めの目標にチャレンジさせて、モチベーションを上げていくようにしています。さらに、同じプロジェクトを毎年行っていると「考えなくてもできる」というマンネリが生じるため、新規のものと継続的なものを組み合わせるようにしています。

プロジェクトは、時間が決められている中で結果を出さなければならぬ、という制約条件があります。その中で、結果を出すことを繰り返し行う一方で、学んだことをプロジェクトで活用し、プロジェクトでうまくいかなかったものを教室にフィードバックするという、行ったり来たりが積み上げられるようになっていくのです。学生は複数のプロジェクトに同時に参加し、プロジェクトごとに異なる役割りを担っているため、複層的に知識や「社会人基礎力」を身に付けていくこととなります。

### 社会人基礎力を身に付け、「卒業偏差値」を上げる

芝原先生は、ゼミのテーマとして「アルバイトをプロジェクトとして有意義に生かすための仕掛け」も考えています。アルバイトでは、当然のことながら「前に踏み出す力」「考え抜く力」「チームで働く力」が必要で、それを実践するフィールドワークだと捉えることができます。例えば、ドイツニールンドの集客戦略を勉強したら、それを自分がアルバイトをしているファーストフード店で生かすことはできるかと考えたり、クリスマスパーティーの企画を「イベント論」の実践の場と考えたりすることもできます。このようにあらゆる場面で理論を実践する着眼点を見つけようとするのが大事だ、と学生に伝えています。芝原先生は、これらのプロジェクトのもととなるものを自身のネットワークを通して絶えず探すとともに、今後は学部内の全ゼミが参加して、さまざまな行事を学生の教育も兼ねて担っていきたいと考えています。

芝原先生のゼミでは、成績が悪い学生は、プロジェクトのメンバーには入ることはできませんが、単位をきちんと取るまでは、活動に参加することはできません。メンバーの割り振りは、最初は先生が行っていましたが、平成21年度は「能力だけでなく、相性も含めて、チームとして一番成果が出るメンバーを組みなさい」と伝えて学生にやらせてみたところ、

## 芝原ゼミで行っている「プロジェクト」

<p>A 【学外&amp;産学連携プロジェクト】</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日経ビジネス：プレゼンテーション大会（日本学生ゼミ協議会）</li> <li>・東京商工会議所：「学生まちづくり」プレゼンテーション大会2009</li> <li>・台東区・浅草活性化「4つの提案」（特別賞受賞）</li> <li>・「BBA（ベースボールビジネスアワード）」提案（大賞受賞「女性顧客拡大策の提案」）</li> <li>・「文京さくらタウンズ」企画運営</li> <li>・「文京グルメマップ」刊行</li> <li>・新座市商工会：「産業フェスタ」</li> <li>・新座市：「農業祭」スタッフ</li> <li>・新座市：「ウォークラリー：スタンプラリー」</li> <li>・埼玉県／新座市・志木市・和光市：「環境まちづくりフォーラム」</li> <li>・在日企業外国人・女性フォーラム＜企業で働く女性との交流＞</li> <li>・起業家支援NPOフォーラム ほか</li> </ul>
<p>B 【大学/学部プロジェクト】</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新座キャンパス：あとみ桜まつりPJ</li> <li>・企業人事・「就職懇談会」：企画・運営</li> <li>・ゼミ対抗スポーツ大会（ドッジボール）</li> <li>・オープンキャンパス：学部企画運営</li> <li>・ゼミナール協議会事務局</li> <li>・学園祭・紫祭模擬店：2/3/4年三店舗出店</li> <li>・卒業学位記授与式・運営スタッフ</li> <li>・学部「ゼミ演習活動報告会2009」</li> <li>・ATOMI アカデミア（新入生合宿）：企画運営</li> <li>・「魅力ある大学づくりへの提言」PJ</li> </ul>
<p>C 【ゼミ内プロジェクト】</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・入ゼミ説明会企画運営</li> <li>・ゼミ生選抜PJ（応募・選考）</li> <li>・新入生歓迎会、ゼミキックオフ懇親会</li> <li>・自己紹介冊子・ゼミ名簿作成刊行＜2・3・4年生＞</li> <li>・ゼミ内スポーツ大会＜ドッジ・キックベースボール・駅伝等＞</li> <li>・月刊「ゼミ通信」編集局輪番制＜4月創刊号～3月＞</li> <li>・課題研究プロジェクト（グループワーク&amp;発表） <ul style="list-style-type: none"> <li>：「魅力ある女性」研究、「女性起業家」研究、「女性活躍の条件」研究、「男女共同参画白書」研究、「ビジョナリーカンパニー」「ビジョナリーピープル」研究、「ワークライフバランス」研究、「MBA：人と組織のマネジメント」研究ほか</li> </ul> </li> <li>・「課題研究」から マネジメント用語集&amp;発表要旨総括刊行</li> <li>・「インターンシップ」PJ運営：実習&amp;報告会・報告書作成</li> <li>・「夏期ゼミ合宿」PJ</li> <li>・月刊「SHIBAゼミジャーナル」刊行</li> <li>・企業訪問・工場見学会</li> <li>・企業研究&amp;取材活動チーム</li> <li>・企業人事招聘・講演会セミナー開催</li> <li>・「魅力ある会社設立～女性活躍の条件100」（チーム活動最終提案）</li> <li>・「クリスマスパーティー」「卒業生送別旅行」PJ</li> <li>・「年間ゼミ活動ニュース」（学内外向けパンフレット）刊行 ほか</li> </ul>

資料提供 跡見学園女子大学

先生が予想したメンバーとほぼ一致していました。

先生は、学生には「プロジェクトが終わった段階で『もう一度あなたとやりたい』と思わせるようにしなさい」と指導します。プロジェクトでは、深く「考え抜く力」と強く「前に踏み出す力」がないと、心強い仲間にはならないため、この組み合わせはとても重要であることを実感させるのです。

「まずは、挨拶や身だしなみ、約束を守るといった人としての基本を身に付けさせ、その上で、個々の学生の力を伸ばしていこうと考えています。現在、少子化やユニバーサル化によって、大学には多様な学生が入学するようになり、本学も決して例外ではありません。だからこそ、入学時の学生の学力や意欲が低くても、4年間かけて成長させ、社会に送り出すまでのプロセスがますます重要になります。大切なのは、大学入学時の偏差値ではなく、マナーなども含めどれだけ力を付けて卒業するかという、『卒業偏差値』なのです」（芝原先生）

## 理論20対実践80

芝原先生のゼミのキーワードは「理論と実践」で、これは、マネジメント学部（平成14年度創立）の建学の精神でもあります。

「理論≡組織論」の部分は、講義とテキストの講読で行います。平成22年度のテキストは、『組織行動のマネジメント』（ダイヤモンド社）で、春学期（4～7月）の前半に理論構築をして、連休明け頃からプロジェクトに取りかかり、もう一冊のサブとなるテキスト

の講読を絡めながら、プロジェクトに取り組みます。理論と実践の比率は、おおよそ理論20対実践80で、あくまでも実践重視です。プロジェクトの進行で問題が発生した際には、先生が理論のどこに戻ればよいのかを示します。このようにして、現場で起きている問題と理論とのつながりをどのように考えるか、という形で原理原則と応用を行き来させられます。実際に働く場面にブレイクダウンして、初めて組織論とは何かがわかり、役立てられるという考え方です。

ゼミで使うテキストは、グループ単位で読んで学生同士でディスカッションをします。これは、理論の場でも「考え抜く力」と「チームで働く力」を育てるためでもあります。「学生に理論を教えるのは、野球を全く知らない人にルールブックを読ませるのと同じこと」と言うのが、芝原先生の持論です。野球をやりたい人に、「これを全部読まないで野球はできない」と言うのではなく、初日からボールを打たせて、面白いと思わせたと上で「もっと楽しむために、この本を読んでみよう」と言えば、ルールブックを読むのも苦ではなくなり、自分から進んで読み込むようになります。上級生になれば、さらに「今までは違って、もっと踏み込まないと、次のステップに行くには難しい」という指導になります。