

# 琉球大学学術リポジトリ

## 産学連携教育の新展開： レジリエンスを高める起業家教育プログラム

|       |  |
|-------|--|
| メタデータ | 言語:<br>出版者: 琉球大学法文学部<br>公開日: 2015-09-03<br>キーワード (Ja):<br>キーワード (En):<br>作成者: 大角, 玉樹, Osumi, Tamaki<br>メールアドレス:<br>所属: |
| URL   | <a href="https://doi.org/10.24564/0002007981">https://doi.org/10.24564/0002007981</a>                                  |

# 産学連携教育の新展開 ～レジリエンスを高める起業家教育プログラム～

大角玉樹

## (要旨)

キャリア教育汚染ともいえるべき状況が続いている。平成22年2月25日に改正された大学設置基準等を受けて制度化されたキャリア教育は、文部科学省の予算措置（就業力GPや産業界ニーズGP）を受けて、一挙に拡大することとなった。しかしながら、明確な目的ないしビジョンを欠き、単なる科目新設やインターンシップ等の増設にとどまっているケースも多く、場合によってはキャリア教育といいながら就職活動教育に矮小化されているケースもある。また、キャリア教育関連科目の行き過ぎた増設により、大学本来の専門教育や教養教育がおざなりになっている傾向もみられる。まさに、ビジョンなきキャリア教育が大学教育を汚染していると言っても過言ではないだろう。

本稿では、従来のキャリア教育ではあまり重視されてこなかった概念である、「レジリエンス」に注目し、試行として実施した起業体験プログラムのプロセス、結果から、今後の産学連携教育の方向性を探っていきたい。そうすることによって、将来、ミスマッチングがあっても克服する、乗り越えていく力の醸成が可能となり、場合によっては、国策で示されている起業大国、イノベーション大国につながる人材育成が可能になるかもしれない。日本の若者は、失敗を極度に恐れているという調査があり、また、日本の文化も失敗に対する許容度が低い文化である。レジリエンスを高める起業家教育は、このような状況を打破する橋頭堡になるかもしれない。

## I. 序 ～キャリア教育汚染～

キャリア教育汚染ともいうべき状況が続いている。平成22年2月25日に改正された大学設置基準等を受けて制度化されたキャリア教育は、文部科学省の予算措置（就業力GPや産業界ニーズGP）を受けて、一挙に拡大することとなった。しかしながら、明確な目的ないしビジョンを欠き、単なる科目新設やインターンシップ等の増設にとどまっているケースも多く、場合によってはキャリア教育といいながら就職活動教育に矮小化されているケースもある。また、キャリア教育関連科目の行き過ぎた増設により、大学本来の専門教育や教養教育がおざなりになっている傾向もみられる。まさに、ビジョンなきキャリア教育が大学教育を汚染していると言っても過言ではないだろう。

もちろん、大学の特性が研究型の大学か、教育型ないしは職業人養成型の大学かによっても、求められるキャリア教育の方向性や手法は異なって当然ではあるが、過剰な科目新設や就職センター、キャリア・センター等の拡充を見聞きすればするほど、行き過ぎであるとの印象が濃くなる一方である。琉球大学でも、大学教育センター、就職センターが提供している科目群だけをみても、例えば、キャリア・デザインとジェンダー、キャリア概論、キャリア形成入門、キャリアと学生生活、キャリア・デザイン実践、職業と人生、若者と雇用環境、キャリアと学生生活等が開設されており、学部・学科ごとにもキャリアという名称に関する科目が開設されている。肝心の学生からも、「もうキャリア（教育）はうんざり」という声が多数聞かれるようになってきている。もし仮に、研究大学以外の大学を職業人養成型の大学と位置付けるとしても、キャリアという名称を冠する講義を徒に増やすよりは、職業直結型の高度な資格や技能・スキルを身につける科目群を設ける方がはるかに建設的であろう。

本来、文部科学省の就業力GP事業は、長引く不況と雇用環境の悪化を背景に、大学が産業界等との連携による実学的専門教育を含む、学生の生涯にわたる社会的・職業的自立に向けた取り組みに対する支援策であり、その本質は、教育課程内外を通じた汎用スキル (generic skills) の醸成にあったはずである。そのために、単なる知識伝達・習得型の伝統的な講義や研究者養成型のカリキュラムを改革し、知識の活用能力と実践的スキルやマインドセットを育むために実務家講師の招聘や産学連携型の教育が推奨されたのではないだろうか。研究者が大半を占める大学単独では難しい改革だからこそ、産学連携、外部との連携を可能にする予算措置を講じ、事業期間内に、産業界や社会が求める新しい教育に必要なノウハウや知識を大学に移転、蓄積することが期待されていたはずである。<sup>(注1)</sup> これを実現するために、また、既存科目と相乗効果を生み出すために新規科目を開設するのであればともかく、結果として、外部機関・講師への依存度を強め、明確な戦略やビジョンを定めずに、キャリアを冠する科目を増設しているケースが依然として多いのではないだろうか。

さて、ことさらキャリア教育と呼ばなくとも、社会的・職業的な汎用スキルの醸成であれば、教員に指導力さえあれば、通常の科目群の中でも十分可能である。しかしながら、通常、大学教員は企業や社会での就業経験を持たないケースが多く、伝統的な研究者養成型のカリキュラムによる教育を受け現在に至っている。また、大学院において、特に教授法などを学ぶ訳ではないので、修学の過程で身に付けているはずの汎用スキルにも気付くことが少ない。世間知らずと揶揄されることの多い研究者も、調査研究の過程で多くの汎用スキルを身につけているのである。それを意識することがないばかりに、キャリア教育に否定的な感情を抱いてしまうケー

スが多い。この不幸な状況を改善するために、FD等でキャリア教育に対する自己肯定感を高めるプログラムを組むことにより、研究者の持つ潜在的な汎用スキルを顕在化し、自信を持ってもらうことも一案と考えられる。

筆者自身も、当初キャリア教育には心理的な抵抗が多かったが、GP事業に関わる中で、特にキャリア教育という言葉を使わなくとも、研究者として指導できる汎用スキルが非常に多いことに気付かされた。専門分野がマネジメント系であることも幸いし、マネジメント系学部・学科ではインターンシップの充実以外には、無理をしてキャリア系の科目を開講する必要性はないと主張するに至っている。

特に、マネジメント分野では、長きにわたり、起業家教育が取り入れられてきた。起業家教育というのは、起業家を育成する教育や会社を作るための教育ではなく、起業家的なものの見方や考え方、マインドセットとスキルセット、すなわち起業家精神 (entrepreneurship) を身につけるための教育なので注意が必要である。例えば、フィンランドの起業家教育では、起業家精神を修得する教育を内的起業家教育、実際に起業する、会社を作るための教育を外的起業家教育と明確に区別し、幼稚園段階から内的起業家教育が行われている。これに注目し、例えば、平成18年度、北海道教育委員会も小中高の教員を対象とした、「北海道における起業家教育の実践～想像力豊かに自立心あふれる人を育む～」指導・実践事例集を作成し、キャリア教育の一環として実践している。

本学でも、将来の選択肢の一つとして起業を考えることによって、職業選択の幅が広がることや、国・県の政策で起業とイノベーション創出が期待されていることを受けて、平成25年度より、起業家・起業コンサルタント・実務家と連携した「ベンチャー起業講座」を共通科目として開設している。しかし、専門科目との連携や相乗効果をデザインしていなかったため履修カリキュラムとの擦り合わせを行う必要性が高まってきた。それを補うために、本年度、「起業体験で学ぶ組織変革論」というテーマで、試験的な集中講義を開講した。

最近、大学の就職支援体制が充実したことから、就職率は上がったものの、すぐに辞めてしまうという事例が頻発している。もちろん、企業と学生のミスマッチングや未成熟な人材育成システム、過保護ともいえる大学の支援体制も原因の一旦ではあるが、忍耐力や強靭さ、逆境や失敗から立ち直り、何度でも挑戦し乗り越えていく力、しなやかな変化適応能力、すなわち「レジリエンス」が醸成されていないことも大きな要因ではないだろうか。<sup>(注2)</sup> これこそ、何度失敗してもくじけず、成功するまで頑張り続けるという起業家的な資質でもある。例えば、近年注目されているリーンスタートアップという起業手法においても、小さな試行と失敗を繰り返しながら、プロトタイプを改善し続け、成功する確率を高めることが説かれているが、レジリエンスはこれにも合致する概念である。

本稿では、従来のキャリア教育ではあまり重視されてこなかった概念である、「レジリエンス」に注目し、試行として実施した起業体験プログラムのプロセス、結果から、今後の産学連携教育の方向性を探っていきたい。そうすることによって、将来、ミスマッチングがあっても克服する、乗り越えていく力の醸成が可能となり、場合によっては、国策で示されている起業大国、イノベーション大国につながる人材育成が可能になるかもしれない。日本の若者は、失敗を極度に恐れているという調査があり、また、日本の文化も失敗に対する許容度が低い文化である。レジリエンスを高める起業家教育は、このような状況を打破する橋頭堡になるかもし

れない。

## II. わが国の起業家教育 ～経済産業省調査資料をもとに～

我が国の高校、大学・大学院の起業家教育に関しては、経済産業省が継続的に実態調査を行っており、広範かつ網羅的に整理されている。ここでは、最新版となる「平成25年度創業・起業支援事業（起業家教育の実態及びベンチャー支援策の周知・普及等に関する調査）調査報告書」を参考にしながら、本学で開講されている「ベンチャー起業講座」と過去6回実施された沖縄学生ビジネスプラン・コンテストの特徴と課題を整理しておきたい。<sup>(注3)</sup> そうすることによって、今後の展開の方向性と課題が明らかになるだろう。

参考までに、経済産業省のアンケート調査は、起業家教育に関わる実務家等にヒアリング等を行った上で設計されており、全国の高校等2,025校と大学・大学院778校に送付され、529校の高校等と352校の大学・大学院から回答を得ている。大学・大学院に関しては、全国すべての大学に送付していることから、検討の基礎資料としても多いに役立つ。本稿では、大学・大学院についてのみ比較検討しておきたい。

### ① 起業家教育の実施率

同報告書によると、国立大学の実施率は69.8%、公立大学36.4%、および私立大学50.6%であり、国立大学での実施率が極めて高くなっている。この一因は、1995年の科学技術基本法を皮切りに、産学官連携によるベンチャー創出を目的とした技術移転機関(TLO)の開設や大学発ベンチャー1,000社事業が、理工医学系の学部を有する国立大学を中心に展開されたからかもしれない。しかしながら、全国的にみても、起業家教育に関するコースや専攻を持たない大学・大学院が85%以上となっている。アンケートには記されていないが、九州大学はロバート・ファン・ビジネススクールが中心となって、全学的な起業教育を実施しており、注目に値する。

本学では、学部の共通科目として「ベンチャー起業講座」（1年次から4年次まですべての学部からの受講可）が開講されているだけであるが、座学ではなく、起業コンサルタント・実務家と連携した本格的なリーンスタータアップを学べる機会を提供しており、他大学の学生や社会人の聴講も認めている。開講初年度は、定員40名を大幅に上回る受講があったものの、非常にハードかつ本格的な内容であることを知らずに登録した学生も多く、講義に対する満足度は非常に高かったものの、前期・後期併せて受講した学生は激減した。本年度は、オリエンテーションの際に、内容をしっかり説明したこともあり、事前登録では40名であったが、辞退者が8名出た。後学期は他の必修科目と重複したこともあり、登録者は10名を割り込んでいるのが実情である。これを受けて、来年度は、他の科目と時間割が重複しないよう、集中講義形式で行う予定である。なお、大学院には起業関連科目は開講されていない。

### ② 起業家教育イベント・プログラム

起業家教育に関するイベントやプログラムについては、実施しているとの回答は28.1%とやや少ない数字である。イベントの内容としては、起業家シンポジウムが13.1%、インターン制

度が 10.8%、ビジネスプラン・コンテストが 10.2%、創業支援施設が 5.1%である。

本学では、産学官連携推進機構が、7年前から沖縄学生ビジネスプラン・コンテストを実施しており、年々参加者も増え、プレゼンテーションの実力なども高くなっているものの、最優秀賞、優秀賞受賞者が実際に起業するには至っていない。当初は起業を目指していた学生も、民間企業でインターンシップをするうちに、個人での起業よりも、まずは、企業の組織力を活かした社内ベンチャーから取り組みたいとの理由で就職を選択した。参考までに、平成 25 年度のベンチャー起業講座を前期・後期通じて受講した学生は、プランもプレゼンテーションも他の参加者を圧倒していたが、内定をもらっていた県内の銀行に就職した。起業するかどうかは本人の意志によるので強制はできないが、関係者は、できればこのコンテストの参加者から起業第一号がでることを心待ちにしている。

なお、大学主催ではないが、沖縄では、総務省が主催するビジネスコンテスト、Startup Weekend Okinawa、アメリカ領事館主催の起業家講演会をはじめ、起業やベンチャーに関するセミナーやイベントが多数開催されている一方で、集客、参加者集めに苦戦している状況が続いている。将来的には、これらをネットワーク化することも視野に入れた活動が続けられている。<sup>(注4)</sup>

### ③授業形式

学部での講義形式は、所属教員による通常講義 71.4%、所属学校以外の教員による通常講義 24.3%、教員以外の講師が通常講義 42.9%、学生がグループディスカッション 30.7%、学生がプレゼンテーション 39.3%であり、専任教員による座学が圧倒的多数を占め、それを補う形でグループ・ディスカッションやプレゼンテーションが実施されている。起業家教育は、アクティブ・ラーニングに代表される能動的かつ参加型講義の代表的なプログラムとして実施することも可能であり、それが期待されているはずだが、運営の困難性から通常講義（座学）に留まっているようである。

講義内容も、起業・経営理論講義 39.4%、起業ケーススタディー 37.3%、ビジネスプラン作成方法講義 21.7%、ビジネスプラン作成実践 18.9%、体験談講義 20.1%、社会課題の討議 15.3%であり、座学が中心となった講義内容である。

本学のベンチャー起業講座は、企画段階から実務家・起業コンサルタントと連携して検討したことと、2年間の予算が確保されていることもあり、座学中心ではなく、実践型の講義として展開された。とりわけ初年度は広報もかね、著名な起業家を招聘したシンポジウムも開催し、受講生のみならず、県内の実務家も多数参加した。本年度は、若手起業家で元起業コンサルタント、起業家精神に溢れるアーティスト、音楽による社会起業を実践する NPO 法人ブラストビートの代表理事、日本で一番長い朝礼で有名な沖縄教育出版社長、沖縄の IT ベンチャーの旗手ともいえる琉球インタラクティブ社長が登壇した。

講義形式は、アクション・ラーニングとアクティブ・ラーニングが統合され、フィールドワークも加えたきわめて実践型の講義であった。修得できるスキルが多岐に渡るとは確実であるものの、学部学生にとっては負担が大きすぎたようで、前述したように、満足度は非常に高かったものの、継続受講した学生は激減することとなった。講義の企画運営者は全員、絶対に質を落とさないで講義を継続していきたいとの思いが強く、人数にはこだわらないという姿勢であったが、予算をとって開講している以上、それなりの受講生が求められるというジレンマに直面

しているのも事実である。

沖縄県内の他の起業イベントも人数集めに苦戦していることもあり、来年度以降は学外イベントとも連携した運営を企画中である。本年度の後学期は、県内の状況を鑑みて、本学で開催されるセミナーだけではなく、他大学や行政が提供しているセミナー、シンポジウムをアラカルト的に受講してもらいつつ、沖縄学生ビジネスプラン・コンテストにエントリーしてもらい講義形式に変更している。沖縄のみならず、全国的に起業関連イベントは集客に苦戦しているようである。

#### ④担当教員・講師

全国的には、大学・大学院ともに起業家教育専門の教員数は1名という回答が最多であり、3名以上所属している大学もあるが、総じて少ないのが現状である。筆者自身も起業家教育が専門というわけではなく、10年以上に渡る産学官連携とイノベーションに関する調査研究や各種イベントへの参加を通じて、起業家、起業コンサルタントとのネットワークが広がったことから企画運営にあたっている。当初より、企画段階も含めて、3年間は実務家・起業家と連携しながらしっかりした講義運営を行い、その後は、専任教員がいなくとも継続できるような産学連携体制を構築することを目的として現在活動中である。やはり、座学ではなく本格的なアクティブ・ラーニングを伴う起業教育は、研究者ではなく、実務家・起業家を実施した方がパフォーマンスが高く、受講生のモチベーションの維持にもつながると実感している。

調査報告書によると、首都圏以外の外部講師の属性は、起業家・創業者 51.8%、その他の経営者 33.6%、コンサルタント・専門家 38.2%、投資・金融関係者 18.6%、非営利団体関係者 15.7%、行政機関関係者 13.6%、その他 12.9%となっている。非営利団体関係者が少なめになっているが、最近ではソーシャルビジネスの担い手としてNPOの注目度が高くなっていることから、今後はもう少し高まる可能性があるだろう。特に、社会起業に取り組んでいる実務家の方は、営利企業の起業家でもあることが多く、営利・非営利それぞれの立場から話題を提供することもできる。

昨年度・本年度は予算が確保されていることから、外部講師を中心にした企画運営が可能であったが、来年度以降は予算がなくとも運営できるような連携体制を構築することが大きな課題となっている。本学は、キャリア教育には力を入れるようになってはいるものの、起業家教育に対する関心は極めて低いので、大学としての予算措置にはあまり期待できないと思われる。

#### ⑤起業家教育の制約

起業家教育の制約としては、資金確保が困難 15.9%、熱心な教員不足 9.9%、標準カリキュラムが無い 7.4%、地域の人材不足 5.7%、となっており、とりわけ外部講師に依頼する場合には、資金面の問題を解決する必要がある。

本学の場合、本年度までは予算が確保できているものの、同様のプログラムを提供し続けることはできないので、予算ゼロでも持続可能な連携構築が喫緊の課題でもある。起業家教育に熱心な専任教員はきわめて少ないが、起業家教育に情熱を持っている実務家・起業家のネットワークはすでに有しているので、協力関係を密にしていきたい。国立大学の場合、営利行為に対する制約が非常に厳しいので、例えば外部の協力者に資金集めを目的としたイベントを開催してもらうことも検討中である。そのイベントを、学生に対する起業教育の場として利用させ

てもらえば、一石二鳥でもある。

地域の人材についても、協力者はいるものの、沖縄の場合、毎回同じ顔ぶれになってしまう可能性が高く、マンネリ化する傾向が強い。協力者の多様性を高めていくことも重要な課題の一つである。

学生の安定志向も教育機関からは制約と考えられている。特に、国立大学の場合は公務員志向が強いことから、起業家教育を積極的に受講する学生は少ない。他の国立大学の先生方ともこの問題を議論したことがあるが、公務員志向を変えるのは難しいし現実的ではないので、起業家精神に溢れる公務員、本当に社会問題の解決を考えるスーパー公務員になってもらうために起業家教育を取り入れてはどうか、という解決策も出された。最近若者の間でも人気となっている社会起業は、まさに地域や社会の問題解決をテーマとしているので、この方向からのアプローチも有効ではないだろうか。あるいは、心理的抵抗を小さくするために、「起業」という言葉を使わず、キャリア教育や実践型インターンシップ・プログラムとして提供することも一手と考えられる。キャリア教育といいつつ、実際には起業家教育プログラムを実施している事例もみられる。

## ⑥課題

調査報告書では、起業家教育の課題として、起業にリアリティがない28.1%、講座だけでは知識が不十分21.6%、社会課題に触れる機会が少ない20.5%、受講学生が少ない20.2%、知識中心で実践的でない15.1%、が挙げられている。

たしかに、マスメディアやインターネットでは起業家の活躍ぶりが紹介されているものの、大学という場にいるとそれは他人事のように感じるのも事実である。本学のベンチャー起業講座では、昨年度を受講生が実際に二社起業したこともあり、初回の講義の際にそのメンバーにもプレゼンテーションをしてもらった。同じ学生が起業して活動しているという事実は、受講生にとって大きな刺激になったようである。本気で起業を目指す学生は極めて少数派なので、そういった学生が常態的に交流できるような場が設置できれば効果的だと思われる。ちょうど、現在の産学官連携推進機構の建物の横に、産学官連携によるイノベーションや地域振興を目的とした地域創生総合研究棟が完成間近なので、学生が集まりやすい場を一つ提供して頂けないかと期待している。

ベンチャー起業講座は、当初より、起業コンサルタントの方の「知識より意識」をキャッチフレーズに講義運営が行われたので、報告書で指摘されている知識不足や社会問題に触れる機会については大きな課題にはなっていない。この点に関しては、講義の設計段階から、実務家・起業家に入って頂き、伝統的な大学の講義とは一線を画す革新的なアイデアを採用することで解決できる部分が大いのように感じられる。実際に社会問題に触れるようなフィールドワークを行わなくとも、身近な教室でも課題発見はできるので、担当者側の意識変革によって、課題と思われていた事柄が課題でなくなることもありうる。

以上、経済産業省の報告書をもとに、わが国の起業家教育の実態と本学のベンチャー起業講座、起業家教育関連イベント等との比較を行った。本学は、起業家教育に対して特別な専攻やコースを設置している訳ではなく、専任教員も不在である。たまたま、世界の潮流になっているリーンスタートアップをベースにした起業家育成プログラムを沖縄で実践したいという起業



コンサルタントの方と、熱心な実務家との巡り合わせで、急遽開講に向けた協議が始まり、日本の他大学では行われていない実践型の講義が誕生した。たしかに素晴らしい内容ではあるものの、学生にとっても運営者にとっても負担が大きく、他大学と同様の課題、特に予算と受講生の確保、を抱えており、このまま本格的かつ実践的な講義を継続していくのか、それともあまり学生に負担にならない程度の講義内容にダウングレードしていくのか、大きな選択に迫られている。

ただ、国策として起業大国やイノベーション創出を掲げているのであれば、国立大学をイノベーション・センターの一つとして位置づけ、地域ごとにシリアル・イノベーションを可能にするような起業家教育事業を展開すべきではないだろうか。起業しなくとも、起業家精神に溢れる人材は、産業界のみならず、行政、地方公共団体等でも活躍が期待できる。また、研究者にとっても、起業家精神を持つことは、未開拓の研究分野の発見につながるモノの見方、考え方を身につけることでもあり、極めて有用であると思われる。さらに、経済成長の鈍化や財政難の中、世界の多くの大学がイノベーション創出の拠点となるべく、“Entrepreneurial University”に向かっていることから考えても、起業家教育の推進は国を挙げて推進すべきであろう。<sup>(注5)</sup> イノベーションによる地域創生は起業家教育無くして考えられない。

参考までに、本学のベンチャー起業講座が契機となり、普天間高校がキャリア教育の一環として起業家教育プログラムを実施し、地元テレビや新聞でも紹介されるなど、高い評価を得ている。<sup>(注6)</sup> さらに、講義を視察していた沖縄科学技術大学院大学(OIST)の関係者が、同大学院でも起業講座を実施することを決定した。OISTは最近開設された基礎研究型の大学院大学であるが、世界中から研究者と学生が集まっていることもあり、産学連携や起業に関する関心度は高いようである。研究だけでは将来のキャリアを築くことが難しい時代に入っていることと、社会貢献の一環として研究成果の迅速な社会還元を意識した動きと考えられる。

### Ⅲ. 起業家教育と専門教育の相乗効果 ～本年度の事例をもとに～

起業家教育やキャリア教育を大学で実施するのであれば、単独で開講するのではなく、既存カリキュラムとの擦り合わせや相乗効果を意識した講義設計と手法を採用することが望ましい。起業やイノベーションに間接的につながる科目であれば多少なりとも開講されているはずだし、汎用スキルを高める実践的なアクティブ・ラーニングを取り入れている科目も増加していることから、担当者と協議し、それぞれの成果を高める科目間連携を実現することも重要である。しかしながら、その必要性は分かっている、一つ一つの新しい取り組みの企画運営だけで多大の時間と労力を要することから、ベンチャー起業講座や沖縄ビジネスプラン・コンテストと他の科目群との連携は依然として大きな課題の一つになっている。

その解決策を探るために、本年9月、隔年開講している集中講義「組織変革論」に起業家教育を採用して実施した。テーマは「起業体験で学ぶ組織変革論」である。

受講生には、事前に、組織変革論の権威であるジョン・コッターの著書『かもめになったペンギン』と『企業変革の核心』を読んだうえで、e-learningで基本概念の学習を行ってもらった。過去の講義では、このテキストを参考に、ストーリーテリングの手法で物語を創ってもらい、プレゼンテーションの代わりに寸劇やインプロビゼーションを課題としたり、実務家やアーチ

ストと連携して、アクティブ・ラーニングを行ってきたが、今回は、起業家や起業コンサルタントとのネットワークが広がったこと、また、予算が確保できていることから、起業家教育を取り入れることとした。

ちょうど、組織変革の理論展開や事例が、起業のプロセスと酷似していることも起業家育成型のプログラムを採用した理由である。連携する起業家とは、ハワイと東京で事前打ち合わせを済ませ、実際に大きな成果を上げたプログラムを大学生用にアレンジして実施することとなった。協力スタッフとして、もう一名、若手の起業コンサルタント（起業家）が加わることもあり、ぎりぎりまで懸念材料であった検討課題、すなわち、単なるシミュレーションではなく、一歩踏み出して、「少額ではあるが、実際にお金を稼いでもらう」案を実施することで合意した。

教育の現場で実際にお金を稼ぐ、利益を上げることには否定的な意見が圧倒的に多いことは周知の事実である。今回も、事前協議の中でその点が不安視されたが、担当者二人がベテラン・コンサルタントで、過去の多数の研修実施経験を通じて、受講生が直面する問題点を掌握しており、トラブルにも24時間体制で対応するという条件で、最も心理的な抵抗が大きいと思われる企画案を採用した。受講生にも、教員にも、担当スタッフにも緊張の強いられる案ではあるものの、前述した経済産業省の調査資料でも指摘されているように、多くの大学で「起業家教育にリアリティが不足している」ことが課題となっている。担当者一同、前例のないこと、変化への抵抗が最も大きいことを体験することは、まさしく組織変革論の本質であるとの見解で一致し、大学の講義としてはおそらく前例の無いプログラムがスタートした。その概要は次のとおりである。

#### ①スケジュール

| 日     | 内容   | 備考   |
|-------|--|--|
| 9月22日 | 1. オリエンテーション<br>2. 組織変革の基礎理論と考え方（講義）<br>3. アイスブレイキング（クイズ）<br>一見不可能に思える問題を解決する<br>4. チームチャレンジ<br>不可能に思えるゲームを全員で達成することにより、チームワークと一体感を醸成し、本格的な起業体験につなげる   | 指定文献は事前に読んでいるという前提で、基本的な考え方を説明。  |
| 9月23日 | 1. エレベーター・ピッチ（プレゼンテーション）<br>2. ビジネスプランの立て方（講義）<br>3. 会社を作る（1）：社長を決める：椅子取りゲーム方式で最後まで残った受講生が社長を務める。社長は、会社の方針等についてプレゼンテーション。<br>4. 会社を作る（2）：採用：気に入った会社に採用してもらえるよう自己アピールする。（採用する側・される側の心理を理解）<br>5. 資金調達：各社のビジネスプランのプレゼンテーションに基づいて、資金配分（実際のお金）とルール説明。<br>6. 講義の目的と諸注意の再確認<br>7. チームごとに、活動開始（キャンパス外を含む） | ・適宜ゲームを織り交ぜながら退屈しないように進行<br>・活動は、25日の午前10時までとする。<br>・コンサルタントが常駐し、24時間体制で支援 |

|       |   |                  |
|-------|---|------------------|
| 9月24日 | チームごとに自由に活動<br>(コンサルタントが教室に常駐し、午後10時以降は電話にて対応。トラブルが生じた場合、教員と連携して解決。)  | 時間を定めず24時間を自由に活用 |
| 9月25日 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 活動終了の合図（午前10時）</li> <li>2. チームごとに成果報告プレゼンテーション</li> <li>3. 組織変革のプロセスと起業プロセスの相異（講義）：チームごとに直面した問題を組織変革論のフレームワークで解説</li> <li>4. 詳細なフィードバック・ミーティング</li> <li>5. 最終課題説明</li> <li>6. 沖縄学生ビジネスプラン・コンテストに関する説明</li> <li>7. 講師陣とのフリーディスカッション（兼交流会）</li> </ol> |                  |

## ②プログラム概要

初日は午後1時からのスタートで、まずオリエンテーションと組織変革論を学ぶ意義や考え方を説明した。

前期のベンチャー起業講座の中で、「圧倒的多数の人たちが死の間際に人生を、やりたいことをやらなかったことを後悔する」、という話題について質問があり、集中講義「組織変革論」でヒントを示すと回答した話題からスタートした。最近注目されている幸福学や自己啓発でも同様のテーマが取り上げられており、組織変革論のフレームワークを採用することにより幸福な未来創造について一つの方向性を示すことができる。

万物は流転するという哲学者の言葉や平家物語、物理学などの例を参考に、変革の必要性を説明したうえで、変革を怠ったがために業績不振に陥った多くの日本企業のケースを紹介し、変革型リーダーが不足している点を指摘した。また、変化への抵抗が生じる原因や「ゆでガエル現象」と称されるように現状に満足してしまう現状、わかってはいるけれどもできない・やめられない心理を説明したフェスティンガーの認知的不協和の理論について専門用語を使わずに紹介した。その後、今回の起業体験の中で、組織変革論で取り上げられている概念や事例と酷似した現実的な問題に直面することを予告しておいた。

次いで、コンサルタントが、アイスブレイクのためのクイズを提示し、一見不可能に思える事柄が見方や考え方を変えるだけであつという間に解決できる、すなわち起業家的なマインドセットを身に着けるだけで、身近な多くの問題を解決できる可能性があることを紹介した。もう一つのアイスブレイクは、これから集中講義で受講者同士が濃密な時間を過ごしていくこともあり、チームチャレンジを行った。チームチャレンジというのは、今回のコンサルタントが独自に開発したゲームの一つで、全員が手をつないだまま、腰くらいの高さのロープを超えて、向こう側にたどり着くというものである。無理にジャンプしようとする危険が伴うので、事前に、決して無理をせず、全員の知恵を絞りながら達成するように指示をすることが必要となる。

このゲームも、最初にルールを聞いた時には、絶対にできないと感じる内容であり、時間をかけて、何度も失敗しながら成功に導いていくプロセスを経て、「不可能を可能にする」、「不可能なことなどない」という起業家的な発想が身についていく。何度も失敗しながらも落ち込まず、チーム全員がアイデアを出し合い、支えあうことによって初めて成功に至るので、まさに起業のプロセスの疑似体験でもあり、レジリエンスの獲得にもつながるゲームでもある。し

かしながら、硬い床の上だとけがをするリスクもあるので、競技用のマットを準備するか、芝生や砂浜で実施するなどの配慮も必要である。今回も、再三のアドバイスにも関わらず、少し無理な体勢でロープを超えようとした学生一名が腰を打ち、病院で診察を受けることになってしまったのは大きな反省点である。幸い、大事には至らなかったが、同様のゲームを実施する際には細心の注意が必要である。無事に達成した瞬間には全員が笑顔になり、グループの一体感が醸成される。

ここで、一日目が終了である。チームチャレンジには時間を要するので、本来予定していたビジネスプランの立て方については翌日、少し早目の時間に集合して説明することとした。

二日目は、通常の起業教育や Startup Weekend などでもお馴染みのエレベーター・ピッチを経験した後に、ビジネスプランの立て方の講義を行った。集合時間を早めたこともあり、受講生がやや眠そうな表情だったので、即興ゲームを取り入れてモチベーションを引き出していたが、この辺は、大学の教員には難しいファシリテーションである。

エレベーター・ピッチというのは、短時間で簡潔に自分ないし自社を売り込む説明のことでシリコンバレーが発祥の地であるといわれている。多忙な投資家たちから資金提供を受けるには、長々とした説明ではなく、30秒から一分程度で内容を的確に伝える必要があるとされている。筆者もシリコンバレーで活躍するベンチャーキャピタリストと話す機会があったが、やはり一分が一つの目安であり、短時間で成否を判断する嗅覚を磨くために努力しているとのことであった。

今回の講義では、30秒でプレゼンテーションをしてもらったところ、多くの受講生が、時間が足りないか、少し話ただけで言葉が出てこなくなり、短時間で的確に物事を伝える難しさを実感したようである。学生だけでなく、教室にいたゲストも含め、全員がエレベーター・ピッチを行った。

ビジネスプランの構築に関しては、すでにベンチャー起業講座などの受講経験者にとっては同じような内容ではあるが、学生にも理解しやすいスライドを使って説明が行われたこともあり、最低限必要な知識と考え方は全員が理解できたと思われる。もちろん、実現可能なアイデアに落とし込む作業には苦戦していたものの、議論を楽しみながら計画立案を行っていた。内容は、ビジネスになりそうなアイデアの考え方として、まず自分や社会の困りごとを発見するというもので、時間短縮（自分が最近時間がかかったこと）、簡便化（手間をかけたこと）、満足化（不満に思ったこと、満足したこと）、及び多様化（やりたかったけどできなかったことや、欲しかったけれども無かったこと）を考えてみるというアプローチである。

受講生にとって、少し緊張する体験となったのが、会社（チーム）の作り方である。通常の大学の講義であれば、友人や知人同士でチームを組むことや、教員がメンバーを決めることが多いはずである。スタンフォード大学の起業講座では、心理的な多様性を持たせるために、好みの色を選んでもらった後に、各色が混在する形のチーム編成を行なうなどの工夫をしているが、今回の講義では、まず、椅子取りゲーム形式で社長を決定した。用意された四つの椅子に、希望する受講生が座り、お互いが意見交換をしながら、どうしても社長をやりたいと主張し続けた学生がその座を射止めるという形式である。本当は社長をやりたいけれども、他の学生に譲ってしまった心優しい社会人学生もいて、見ている側としては微笑ましいシーンもあった。

引き続き、社長に決まった学生が、自社の方針、特に社員に対してどのように臨むかについてプレゼンテーションを行い、採用段階に移った。気に入った社長のところに並んで、その会社に入って一緒に働きたい理由を説明し、OKが出れば採用という方法であり、採用する側もアピールする側も初めての経験に緊張が隠せなかった。なかには断られるケースもあり、人気のない会社へ移動していく学生もいた。いわば、就職活動の疑似体験ともいえる。通常の講義であれば、希望する学生は受け入れるように、といった教員からの同情的なアドバイスがあるかもしれないが、今回の講義は現実を反映する形で進行したので、すべて受講生の判断に任せた。現実はそれほど甘くないし、これは講義なので現実ほど厳しくもないといった姿勢で臨んだ。

次は、いよいよ会社ごとにビジネスプランを作成し、投資家向けのプレゼンテーションを行うという段階である。この直前に、単なるビジネスプランの発表や採点ではなく、内容に応じて、実際に資金を配分し、利益を上げてもらうことが課題であることを説明した。受講生はかなり驚いていたようだが、コンサルタントからも、起業体験という以上、一円を稼ぐ大変さを経験すべきであるし、多くのビジネスプラン・コンテストがプレゼンテーションだけで終わってしまうことに疑問を感じている点についてコメントがあった。

もちろん講義なので金額は少額であり、学生の負担にならないよう、お金は教員が出資する形である。（プレゼンテーション内容に応じて、10,000円、7,000円、5,000円、3,000円を出資した。）また、利益を上げることだけに目を向けるのではなく、持続可能性や社会の人に喜んでもらえるかどうかにも十分配慮してグループ活動を行ってほしい旨、念押しされた。アドバイスやトラブル対策として、コンサルタントが常駐し、深夜早朝は電話で対応するなど、24時間支援する点についても説明したうえでプレゼンテーションに入った。

プレゼンテーション後、コンサルタントが投資家としての立場から、各チームに資金配分を行った。内容に応じて、金額に差があること、また、そのように決定した理由も紹介された。本格的なビジネス展開ができるほどの金額ではないとはいえ、実際に資金を使って利益をあげる経験は初体験となることもあり、各チームとも、なかなかすぐには行動に移せない状態が続いた。取り組むべき課題は、①目標利益金額を定め、時間内に達成すること、②継続的な収益が見込める事業であること、及び③できるだけ多くの応援を集めること、の三つである。初動は鈍かったものの、コンサルタントのアドバイスを受けつつ、徐々に行動に移って行った。過去の同様のプログラムでは、ほとんどのケースがイベント開催になったと聞いているが、この講義の受講生のプランは、物販も含め、多様な構成で実施された。

なお、開始から最終日の締切りである午前10時までは、受講生が自由に自分たちの意志で活動し、それを支援するために、コンサルタントが24時間体制でバックアップした。大きなトラブルはなかったが、予想通り、キャンパス内での物販については前例がないので中止してほしいとの注意があった。これに関しては、事前の講義で、組織変革を行う際には、必ず「前例がない」との反対意見が出てくる旨紹介していたので、受講生も、同じ場面に直面して、過去の事例の正しさを実感していたようである。（ただ、学内の暗黙のルールを破る活動でもあったので、関係者の方には紙面を借りてお詫びしておきたい。）

最終日の締切り時間ぎりぎりまで全員が粘り続け、結果として、全チーム利益を計上した。それぞれの目標額との差や取組内容についてプレゼンテーションをしてもらった後、講評を行った。どのチームも、当初のプラン通りには物事が進まず、挑戦と失敗を何度も繰り返しながら

プランを臨機応変に改善し、最終利益に辿りついている。やはり、通常の机上の空論的な講義とは異なり、金額は少ないとはいえ、資本金を元手に販売活動やイベントを行ったので、現実の壁と、それを乗り越えられた時の喜びが大きかったようである。

最後に、フィードバック・ミーティングを実施することにより、自分たちが実体験として学んだ内容の再確認や身に着けたスキル、マインドセットなどの確認が行われた。修了後、すみやかに詳細な振り返りを行うことによって、自分たちの学びを再検証し、内省を深めることは、自己成長を確認するうえで非常に重要である。コンサルタント側で準備して頂き、教室の壁に掲示した毎日の振り返りシートも受講生が四日間の活動を振り返り、もう一度その意味を考えるうえで大いに役立った。また、事前学習に使用したテキストの内容を今回の体験と照らし合わせることによって、組織変革の理論を体感的に説明した。単にテキストを読むだけでは無味乾燥な理論や学説等が、体験を通じることによって、「腑に落ちる」瞬間でもあったと思われる。特に、寓話的に描き出された『かもめになったペンギン』の登場人物たちの言動や変革における役割もあらためて理解できたのではないだろうか。もちろん、個々の専門用語や理論をすべて理解したわけではないが、少なくとも組織変革を学ぶ意義と有用性は感じ取ってもらえたように感じられる。

#### IV. 事例の評価 ～受講生アンケートの結果～

今回の講義では、節目で学生のモチベーション等に関する簡単なアンケートを行いながら、行動観察を行っている。ただし、学生の活動中は、不要の介入になる場合もあるので、回数を減らし、一分以内に回答できる項目のみに限定した。利用したのは、Creative Surveyで、スマートフォンからでも簡単に回答できることと、基本機能だけであれば無料ということあり、今回の講義に採用した。紙面の関係上、主要な項目のみを以下で紹介したい。

##### ①アイスブレイキング・ゲームの感想

まず、初日に行ったアイスブレイキング・クイズ（ゲーム）の前後でのモチベーションを比較すると、開始前が5段階評価で3.5であったものが、終了後は4.2に上がっている。また、このクイズで学んだことを自由記述で回答してもらったところ次のようであった。

- ・利己的に陥ってしまいチャンスを逃してしまうということ。
- ・勝手に個人戦に走ってしまい、結果にこだわるが出来なかったため、そこを改善しなければと強く感じた。
- ・できれば早い時間内で、終わるのが大切なこと
- ・目標の達成にこだわる
- ・無意識のうちにそれぞれが戦いの姿勢を取っていたことが面白いなと思いました。私は、正方形を作る、というところのみに集中してしまいました。集中し、さらに納期を守れたらいいのと思います。
- ・小枝のゲームで感じたことは、最終的な目標、早くと確に問題を解くことを1番に考え、自分のプライドや考えをなくして取り組むことが必要だと感じた
- ・結果よりも自分を優先していることがあるということを学んだ。また、自分一人でやるこ

とが重要なのではなく、求められた課題、仕事の納期を守り、良い仕事をするこの方が重要であるということを読んだ。

- ・ちゃんと課題を読み取って答える必要があると思った
- ・小枝ゲームを終えて、自分がいつも感じていた「人に頼らずに自分の力でやろうとするところ」が顕著に出たなと思いました。結果を出すために、自分だけでやることに意味はないということを読みました。
- ・最初、グループで協力したほうがうまくいく気がしていたけど、やってみると、競争に意識が向かって優先順位が変わってしまった。頭でわかっていることと行動が食い違うことがあるのが分かった。
- ・自分の特性を理解できて、なるほど、腑に落ちたことがたくさんあった。皆とも仲良くなれてよかった。
- ・自分の力だけでなく、周りの皆の意見や考えを聞くことも時には大切なことになるということが分かった。
- ・小枝のゲームでは、与えられた課題の本当の意味を理解し、そのためにすばやく行動することが必要だとわかった。そのためには、人にヒントを聞くことも仲間と協力することも大切であり、その中にあるプライドだとかの自分の気持ちをおさえて、一つの目的に向かう姿勢が必要だと感じた。
- ・なかなか出来なくて悔しかった。助けをもらうのが癪だった。自分一人で何とかしようと思っていた。
- ・時には、自分の力だけでなく周りの力を借りることも大事だと感じた

## ②チームチャレンジについて

まず、通常あなたは物事を一人でやる方ですが、それともグループでやる方ですか？という問いには、一人が10名、グループが4名であった。（1名未回答）次に、実際にセッティングされたロープの高さを見たときに、課題が簡単だと思うか、ほとんど不可能だと思うかという問いには、11名が非常に難しいと回答し、できそうだと回答した学生は4名であった。失敗が続いた時の気持ちは、ポジティブとネガティブがほぼ半数である。達成できた時の気持ちは全員が5点満点の5点と回答している。

何がきっかけとなってできると感じるようになったかという問いには、次のような回答であった。

- ・た一ぼうがジャンプで超えたとき、二番手のつつーがみんなの力で超えたとき、私が女子第一号で超えたとき、最後にた一ぼうが戻りりゅうさんを先に超えさせた一ぼうを最後の一人にしてジャンプで超えることにかけてのこれら4点がきっかけでできると感じるようになった。
- ・最初のジャンプ！
- ・チームで、一つの突破口を探し出せたとき（ローテーションで一人一人が土台になって、一人一人が飛び超えていくスタイル）。そして、達成に向けて、チームが一つになった気がしたため「これはいける」と思った。
- ・次々と成功していくメンバーを見ていて自信ができた。
- ・最初の一人があちら側に行けたことで、できると思いました

- ・ロープを越えられた人が続いたのを見て、できると感じるようになりました。実際に結果が出たのを見ると、いけると感じるようになるんだということを実感しました。
- ・失敗を繰り返すうちに少しずつ、やり方が安定してきていたので、そのプロセスのなかで徐々にできると思うようになりました。一番のきっかけは、土台を組んで足場を作ったのが成功した瞬間です。
- ・5人くらいが紐を超えられた時
- ・一度、何か問題を乗り越えると、コツがわかってきて、経験を重ねるたびに、できるという感覚が生まれた。
- ・みんなが一つになって、多くの人が成功してきたとき。
- ・何人かが続いて出来たとき
- ・みんなが頭で考えてできるできないを判断するのではなく、実際に行けそうと思ったら実験してみる流れができたとき、いつか成功するんだと思いました。
- ・皆で意見を出し合っているいろいろな方法を試している時、みんなのクリアしたいという気持ちを感じて、絶対出来ると感じた。
- ・た一ぼうが最初に飛んだ時。半分以上の人が向こう側に渡った時。
- ・二人目が超えたとき

### ③社長になる、採用される体験で学んだこと

- ・社長になるのはやはり大変…採用する人を選ばなければいけないため。
- ・自分をどうアピールするか…入りたい会社に自分をどれだけうまくアピールするかが難しかったため。
- ・どの会社に入るか…自分に合っている会社を見極めるのが難しかったため。
- ・短時間できれいにまとめわかりやすくプレゼン出来ることが重要（気持ちだけあっても伝わらなかつたら人は採用しないし来ない）
- ・プレゼンの始めの10秒で大体判断できる。（迷いがある選択や弱い意志を伝えるときすばっと物事を話せない）
- ・選ばれないと悲しい（誠意をと熱意を込めていたのに無駄になった気がした）
- ・人に気持ちを伝えることの難しさ、どれだけ短く簡単に伝えるのかの難しさ、リーダーの重要性
- ・改めて「選ぶ、選ばれることはリアルで酷だな」と感じた。しかし、それが実際であるためこのことは非常に良い機会だなと感じた（特に選ぶ方）。そして、「そのひとの為にもあえて選ばない」ということも学べた（情けで選ぶのはその人の為にならない）。最後に、このようにして、選び、選ばれるプロセスがあるからこそ、目標達成に向けて熱が入り、動いて行けるのだろうと感じた。
- ・ドキドキしました。選ばれなかったらどうしようという不安があった。けれど、本当は採用する側が一番辛いし、傷つくんだとわかりました。また、社長のプレゼンの際、短い時間の中でビジョンを他人に伝えるのが難しいと痛感しました。また、どんな事がしたい、どんな風の会社を創りたいのかを堂々とチームに伝えること、明確なビジョンを持つことがどれほど人の心を動かすのか学びました。
- ・一つは自分が思ったことをみんなに伝えること。自分の思いをみなに伝えなったら、メン



バーが集まらない。二つは責任をもつ。メンバーは私のことを信じて選んだから、失望させないようにする。三つは判断力。チームの団体写真を撮る時、ポーズは社長が決めてくださいと言われて、自分が決めなければならないと思った

- ・感じたこと、学んだことは、1つめは社長の魅力が会社の規模を決める一要因になること。誠さんとあいちゃんさんのプレゼンを比較して感じたのですが、誠さんのプレゼンは固い感じがして、あいちゃんさんのプレゼンは柔らかい感じがしました。これが、魅力なのかと思いました。2つ目は社長になるための責任です。あいさんが振り返りの時に、「あなたの～なところを採用した」と言っていたのを聞き、自分も社長に立候補していたけれど自分はそこまで考えずに、自分の成長を大きくしたいという思いだけで立候補していたなと反省しました。そこまで考えることが責任なのだろうと考えました。3つ目は志望理由の言い方です。なぜあいちゃんさんの会社を選んだのかを言うときにあいちゃんさんの言葉をあげて、心に訴えかけることを意識して理由を述べました。相手の言葉を拾うことで、相手自身を選んだのだと相手に伝わると思ったからです。
- ・採用体験を通して学んだ事として、選ばれるという、自分が選択肢の一つになるということとはとても勇気のいることだと感じました。また、選んでほしいという気持ちをぶつけることは、自分の意見をまとめてわかりやすく話さなければいけないというものもあるけれど、言いたい事を言えてすっきりすると感じました。また次に、選ぶ選ばれるという行為は改めてわかりやすくやると、とても難しいし、怖いとさえ思うけれど、これは人生にとってもとても重要なものであるし、これからも必要になってくる力だと感じました。
- ・私は選ばれる側だったのですが、希望していた社長のもとに無事行くことができました。自分のスピーチが意外と時間内にうまくまとめられたことで社長に対するアピールが成功したのかなと思います。これは私にとっては、小さいながらも初めての成功体験となりました。また、今まで社長やリーダーばかりやってきたので、選ばれる側の気持ちが分かったことと先の不安を体験できたことが学びです。
- ・選ばれることはとてもうれしいことだと感じた。選ばれるためには、相手の心に訴えかけることが必要だと感じた。社長として大切なことはまだわからないです。
- ・選ぶ側も選ばれる側もアピールが大切。どれが正解とかじゃなくて何が足りなかったか考えることが大切。今の自分の現状を知ることが大切。就職活動でも起業したときでも絶対この場面に出会うし自分の現状を知るため。
- ・自分の伝えたいことを言葉にすることのむずかしさ。こんなことを伝えたいと思っているのに、話している途中でよくわからなくなったり、緊張したりして伝えることのむずかしさを感じた。そして、結局は、自分でどんなにいい社長になれると思っていても、自分の魅力をアピールすることができなければ、何も始まらないなと思いました。二つ目に、誰も僕の会社に来なくてほかの社長に社員がアピールしているのを聞いていたんですけど、人が一緒に働きたいと思うポイントを知れて面白かったです。一緒に働きたい、この人のために活躍したいと思えたというのが、一番のみんなの会社に入りたいという理由でした。そんな当たり前前そんなことを僕のアピールでは抜けていたなと思いました。最後に、自分の行動に改善の余地があっただけで、自分を否定されたわけではないということです。他の会社から流れてきた人の話を聞いたら、こんな風にしたらいいという意見がたくさん聞けて、それを盛り込めたらもっと魅力を伝えることができると思ったから、自分の魅力が

否定されたわけではないなと思いました。

- ・①社長は、会社の利益を常に考え、その為には辛い決断をする必要があること。理由：会社のチームの事を考えると、同じような人材よりも、違う人材を集めた方が、より厚みが増すと思ったから。その為には、仲の良い友人でも、採用しなかった。胸は痛んだが、これも会社の為だと思って決断した。②人の頭より、心に訴えることが大切。理由：社長になりたい、といくら自分の気持ちを伝えても、人の心は動かない。自分よりも、まずは相手の困った感情を救いたい、打破したい、といった気持ちに寄り添うことが大切。そういったことが最終的に、会社や社長の魅力の共感に繋がると思う。③社長は万人に好かれようとしてはいけない。時には嫌われる事も必要であること。理由：何かを決断することは、何かを切り捨てることである。全員の意見を全て呑むことはできない。優しさだけじゃ成り立たない。時には厳しい意見を言うことや注意することも必要。そういう時、人は反感を覚えることもあると思うが、人から嫌われることを恐れては、チームがまとまらないと思うから。
- ・社長になる人を決めるとき、私の中で社長は責任重大で高度な役割だという思いと、いつもキャプテンなどの役割をしてきたのでサポートしてみたいという思いがあり、サポート役に回りました。社長との面接で自分のアピールをするときに、やはり、自分の思いを30秒で伝えることの難しさを感じました。私は、社長に最後の最後で選んでもらったのですが、その時に自分の思いが伝わることの嬉しさを強く感じました。それと同時に、選んでもらった分、しっかりサポート出来るように努めようと決意しました。
- ・社長をしたかったけど、他にもっとやりたい人がいたら…と思い、降りてしまった。社長のプレゼンを聞きながら、自分ならこうする、と考えていた。最初に社員に選ばれた時、当然だと感じた（生意気ですが）。自分に自信はあるのに、いざという時に貫き通せない、自分の弱さを見た。

#### ④実際に営利行為を行うことについて

各チームで、実際にお金を使って営利行為を行うことを説明した時の気持ちは、二名を除いて不安であるとの回答であった。翌日に、実際にお金を稼ぐことについての気持ちを確認したところ、全員が非常に難しいと回答し、苦戦ぶりがうかがい知れる。その時の気持ちを一言で表してもらったところ、次のような回答であった。

- ・上手くいかないことの方が多く、たくさんの壁にぶち当たっている。
- ・後悔が残るばかりで人生はそうならないようにしたい。
- ・どうすれば目標金額達成出来るか不安
- ・もう1度挑戦したい
- ・疲れた
- ・不完全燃焼
- ・色々な学びがありました！自分たちで1から利益を得るということの大変さと達成感でいっぱいです！
- ・達成できてよかった
- ・やり甲斐がある！

- ・悔しいです。まだ何がやりたいです
- ・自分でお金を稼ぐのはとても難しい。でもお金をもらって、相手から喜んで貰えるのは気持ちがいい。
- ・お金をもらうのは難しい

#### ⑤講義を終えた感想

初日の気持ちと今の気持ちを5点尺度で比較してもらったところ、4.8であり、全員が大きな満足感を得たといえる。現在、この世の中に不可能はないという言葉信じることができますかという問いには、一名を除いてポジティブな回答であった。やり終えた気持ちを一言で表してもらったところ次のような回答であった。

- ・目標金額を達成することが出来ず、悔しい。
- ・頭ばかりで考えず行動してみないとわからないことが多い。
- ・疲れた
- ・乗り越えた
- ・やっと終わった！
- ・気持ち良かった！
- ・悲しい
- ・もやもやする。
- ・やればできる
- ・実際に起業したい！
- ・やり終えた達成感と、成功させる難しさをすごく感じました。
- ・感動でいっぱい
- ・少し物足りない気がしています。
- ・結果を出すことが出来なかったこと、最後までやる気が持続できなかったこと（諦めてしまった）ことがとても悔しかったです
- ・自分が変革した。
- ・やりきって本当によかった！

最後に、この講義を他の学生に勧めますかという問いには、全員がぜひ勧めたいとの結果であった。とはいうものの、かなりハードな内容なので、勧められたとしても受講する学生は少数派であろう。

以上のように、アンケートを総合的に評価すると、非常にハードなプログラムではあったが、学ぶことが多く、達成感の得られる講義であったと言える。また、採用活動に代表される社会的活動の本質的な要素を実体験することも出来たことから、将来の就職活動においても役立つ点が多かったのではないだろうか？さらに、自由記述の内容からも、受講生たちのマインドが徐々に起業家的に変化していくプロセスをうかがい知ることができる。

とりわけ、何度も失敗を繰り返しながらも、すぐに次の挑戦にとりかかる様子は、レジリエンスの獲得プロセスでもあると推察される。しかしながら、今回のプログラムだけで安易に評

価を下すことは早計なので、今後同様のプログラムを分析し、起業家教育が個人やチームのレジリエンスに及ぼす効果について検証していきたい。もし関連性が明らかになれば、例えば、社会的意義もやりがいも高いにも関わらず、燃え尽きて離職が多い福祉・介護分野、年々ストレスが高くなっている教育分野の人材育成向けに、レジリエンスを高める効果的な教育研修プログラムを提供することも可能になるだろう。

何よりも、今回の受講者の追跡調査を行い、講義の長期的な効果についても検証していきたいと考えている。というのは、過去3回、特別予算を活用した自己啓発プログラムを実施した際に、ほとんどの参加者が、一步踏み出していくことや、自己変革に励むと宣言して終了したにも関わらず、その後すぐに元に戻ってしまうという苦い経験があるからだ。この事実は、行動変容プログラムの最大の課題でもあり、起業家教育プログラムが社会的・職業的自立に向けて、どの程度長期的な効果をもたらすのかを解明していきたい。

## V. 展望と課題

ここまで、経済産業省の最新調査報告書と琉球大学の起業家教育の内容を比較検討し、起業家教育と専門教育の相乗効果を目的として、本年度試験的に実施した集中講義、「起業体験で学ぶ組織変革論」を事例として取り上げ、学生のアンケート結果を紹介してきた。今回の講義は、①予算が確保できていたこと、②起業家教育やキャリア教育への過去の取り組みの結果、起業家・起業コンサルタントとのネットワークが広がり、大学予算の範囲でも引き受けて頂けたこと、および③起業教育と組織変革論の内容に類似点が多く、相乗効果が期待できたこと、を受けて実施することが可能となった。とりわけ、少額とはいえ、「実際にお金を稼いでもらう」ことが課題の一つになっていたため、過去に同様のプログラムを多数実施した経験のあるベテラン起業コンサルタントの24時間体制でのサポートがなければ実施できない特別なプログラムでもあった。また、担当して頂いた二人のコンサルタントは年齢的にも若く、実際に起業もしていることから、学生が質問しやすかったことも無事に終了できた要因であると思われる。したがって、他の教育機関がこのプログラムをそのまま実施できる内容ではないものの、一種のエスノグラフィー的な観察方法を通じて、キャリア教育の一環として、あるいはレジリエンスを高めるための一つの手法としての起業家教育を導入する有効性と課題等が明らかになってきた。

### ①起業という名称に対する偏見

教育関係者と起業家教育について議論する際に、必ず話題となるのが「起業」という言葉に対する偏見と誤解である。起業家教育というだけで、金儲けのための教育であるとか会社を設立し経営するための教育であるという思い込みが強く、また、教育関係者に実務経験や経済感覚が欠けていることから、「起業」という用語に対する過剰なアレルギー反応がみられる。たしかに、“entrepreneur”を邦訳すると、「起業家」「企業家」であることから誤解を生んでいるのが現状であろう。例えば、九州大学でロバート・ファン・アントレプレナーシップセンターを設立する際にも、「起業」とするか「企業」にするのかで議論が続き、結局、カタカナのアントレプレナーシップに落ち着いたという経緯をうかがったことがある。

また、フィンランドの起業家教育においては、起業家精神を修得する内的起業家教育と、実際に起業するための外的起業家教育が分けられていることは、関係者の間では広く知られているが、通常の教育関係者はこのような背景にも疎いので、導入にあたって一つ一つ丁寧に説明するだけで骨の折れる作業となっている。

そこで、実際には起業家教育であっても、無理をして抵抗の多い「起業」という用語を使わずに、キャリア教育ないしアクティブ・ラーニングという名称で実施されているケースも多いようである。教育関係者の抵抗は極めて大きいので、キャリア教育の一貫として採用していくのも妙案と言えるだろう。

## ②汎用スキル

起業家教育によって醸成できる汎用スキルを整理しておくこと、いわゆるキャリア教育で醸成されるスキルと共通する部分が多いことが理解されるので、導入を提案する際の資料としてスキルのポートフォリオないしはマトリックス表などを作成しておくことも抵抗を小さくする方法である。併せて、教育機関単独で修得可能な、読み書きそろばんにあたるリテラシー、社会的な汎用スキル、職業的な汎用スキルと、産学連携によって修得できる汎用スキルの一覧表を作成しておくことも効果的かもしれない。これらのスキルを明らかにしたうえで、カリキュラムや各種教育プログラムを再検討することにより、キャリア教育の本来の目的に従った教育体制を整えることが可能になるだろう。就業後、各企業や組織でしか身に着けることのできないスキルとは区別しておくこと、産学連携型の教育の成果や評価を明確にすることもできるのではないだろうか。

## ③レジリエンスを高める効果 ～福祉・介護分野への応用～

起業家教育においては、「リスク」と「失敗」の重要性が強調されることが多い。特に「危機はチャンスである」、「失敗の延長線上に成功がある」等のフレーズは、多くの講義や事例で紹介されている。起業家が成功に至る過程を分析すると、まさに失敗の連続であり、挑戦の連続である。しかし、成功した起業家は、多くの失敗や困難を経験しながらも、一般人にはとても乗り越えられないような障害にも立ち向かい挑戦を続けている。このような心理的特性や行動特性は、最近注目されているレジリエンスという概念と一致する。とりわけ起業家教育においては、多くの失敗を推奨し、「失敗経験のない者は、何事にも挑戦してこなかった奴だ」とネガティブにみられる。しかしながら、誰も失敗は怖いし、特に日本のように失敗に対する許容度が低く、敗者復活がほとんどない文化においては、挑戦するよりも現状維持、何もしないことが好まれる傾向にある。そして、何もしないことから不安だけがどんどん大きくなっていくという悪循環が生まれる。

このような状況を改善していくために、レジリエンスの修得という視点から、起業家教育の効果を再検討することも重要ではないだろうか。大きな失敗や挫折経験、障害から立ち直る心理的な強靭さ、しなやかな変化適応能力は、すべての分野で求められる特性と言えるはずである。建造物に例えるならば、地震に対して、耐震構造を高めるか、それとも免震構造を高めるかの選択になる。特に、社会的意義が高く、やりがいも大きいものの、燃え尽き症候群で離職者が多い福祉・介護分野で、レジリエンスを高めるための起業家教育は極めて効果的だと考えられる。通常、福祉・介護分野で働く人たちは、理想は高いものの、マネジメント・スキルや

ビジネス・スキルを欠くことが多く、場合によっては、ビジネスやマネジメントという言葉さえ毛嫌いするケースもみられる。しかしながら、最近では、社会起業の注目度が高くなっており、福祉や介護など社会的な課題解決のためにビジネスモデルを構築する人たちも増加傾向にあることから、社会起業教育に、レジリエンスを高めるようなプログラムを組み込むことも検討に値するだろう。

もちろん、レジリエンスは、マルチ・レベルの概念と言われ、個人、集団、組織だけではなく、広く社会システムや生態系等にも適用される。福祉・介護分野に限らず、多くの分野で教育プログラムの開発が期待される。

#### ④ 高大接続

最近では、高校でも起業家教育を採用するケースも増加しているが、担当教員や支援スタッフの不足が課題の一つとなっている。幸い大学では、起業だけではなく、会計やファイナンス、税務や法律関係等、高校生を指導するスタッフが揃っていることが多い。高大接続の一環として、出前講義や共同ゼミ等を行っている大学もあるが、より本格的に、共同で起業家教育を実施していくことも考えられる。

マスコミでもよく取り上げられている品川女子学院は、28歳になったとき社会で活躍している女性を育てる目的で「28」プロジェクトを実施している。その取り組みの一つとして起業体験プログラムが採用されている他、企業と連携した商品開発なども行うなど、未来を自らの手で切り拓く教育に積極的である。今後、今ある仕事の大半が無くなってしまうと予想されている中で、それであれば、自分たちで起業し、職を創っていくというのも、不透明な時代にあって、未来のキャリアの幅を広く、大きくする考え方といえよう。取組みの中で、チームで失敗することに慣れていることから、失敗からすぐに立ち直り、すぐに次の行動に移る力、すなわちレジリエンスも醸成されている。<sup>(注7)</sup>

同学院のような取組みを高校で実施するには、やはり経験のある実務家教員やスタッフが必要となる。場合によっては、指導員として、比較的年齢の近い大学生がリーダー役として携わり、教員はファシリテーター役に徹する方が、受講生のモチベーションが高まるかもしれない。指導員の年齢があまりにも離れていると高校生が敬遠してしまうことはすでに多くの先生方が経験済みだろう。

昨年度、本学のベンチャー起業講座を視察していた普天間高校のキャリア教育コーディネーターの提案で、インターンシップの一つとして、琉球大学産学官連携推進機構の支援を受けて、高校でも起業プログラムを実施した。「一過性の就業体験に留まらない起業家精神や主体的に動く精神を育む密度の濃いインターンシップを実現」と、メディアでも取り上げられるなど大きな成果を上げたが、やはりその過程では大きな苦労があったようである。<sup>(注8)</sup> 問題解決力を高校でどう育てるかが議論されている昨今、課題発見・課題解決をワンセットに議論、展開していく起業プログラムを大学と連携して実施していくことは非常に現実的な解決方法ではないだろうか。

現在、沖縄でも開催されている Startup Weekend のオーガナイザーは大学ではないが、このイベントに、高校生、大学生と一緒に参加する形で企画運営を行えば、無理のない高大接続も実現するだろう。

### ⑤新たな産学連携

以前、大学からの技術移転を中心とした産学連携が政策的に推進された時代があったが、残念ながら産業界からは、大学の研究はすぐには役に立たないこと、研究者がベンチャー創出に対する理解を欠いていたこと、あるいは、大学の意思決定が遅いことなどが原因で低調に終わってしまった経緯がある。筆者も技術移転機関である TLO や産学連携機関の調査研究に携わってきたが、徐々に担当スタッフが実務家中心になりつつあり、ニーズプル型の研究を推奨するようになってきているのを感じる。

その一方で、産業界のニーズに応える人材育成や、社会にとって有為な人材を連携して育成していくことに対する関心が高まっている。ビジネスに直結する産学連携から、人づくりを目的とした産学連携への移行であり、インターンシップがその代表でもある。しかしながら、大学で実践的な講義を展開するためには実務家との連携、産業界との連携が不可欠であり、お互いが成長するようなプログラム開発に対するニーズが非常に高くなっている。従来、企業任せのインターンシップや研修ではなく、関わる関係者も含め、全員にとってメリットが大きいプログラムが待ち望まれているが、まだ個別の取組みの段階であり、多くの教育機関が採用できるような標準化されたプログラムは登場していない。

起業家教育を振り返ると、大学教員、実務家、起業家、コンサルタント、プロボノの一環として参加する専門家（税理士、公認会計士、弁護士など）等、プレイヤーは多様である。それぞれの分野の壁や枠を超えた取り組み方が求められているものの、それが効果的に出来ていないことが課題の一つになっている。この中で、もっとも利害関係が少なく、中立的な立場の大学教員が中心となって、これらプレイヤーのネットワークを構築し、協力関係を高めていけば、人材育成面での次世代型産学連携が誕生するのではないだろうか。これを実現するためには、大学も従来の官僚的なシステムを見直し、時代と社会のニーズに応じた迅速かつ組織的な支援体制が可能になるよう制度改革を急ぐ必要がある。特に、大学理事のメンバーに、経営のプロを加えることが喫緊の課題といえよう。

### ⑥地方創生とイノベーション

現政権下で、地方創生が政策として掲げられ、首相官邸に「まち・ひと・しごと創生本部」が設置されている。また、成長戦略の一環としてイノベーションが謳われ、その実現のために、国際ビジネス・イノベーション拠点、医療等イノベーション拠点・チャレンジ人材育成支援、創業のための雇用改革拠点、国際観光拠点等、国家戦略特区が設けられた。そして、これらを実現し、イノベーションを生み出していくために、産学連携ないし産学官連携がキーワードになっている。かねてより、産業クラスターや知的クラスターなど、地域の特徴を活かしたイノベーションを創出するための経済クラスターが設置されたが、近年では、イノベーション・エコシステムと呼び方が変わってきているようだ。

国策としてイノベーション創出を目的とするのであれば、それに対応した教育改革、とりわけ国立大学の改革が急務であると思われるが、依然として旧態依然の教育研究が多く、産業界をリードするだけの教育研究を実施している大学はほとんどないと言ってもよいだろう。その流れの中、研究型大学と職業人養成型の大学を峻別する方向への議論もみられる。ヨーロッパで進行中の、“Entrepreneurial University” を目指した改革の動きは、わが国ではまだ顕在化していないのが現状である。また、ビジネス・スクールを有する欧米の大学では、起業やイノベ

ションに関連する講義やコースが数多く開設されており、イノベーション政策や起業エコシステムの生成を後押ししている。

我が国の国立大学改革プランにおける改革加速期間（平成27年度まで）の機能強化の視点として、「強み・特色の重点化」、「グローバル化」、「イノベーション創出」、及び「人材養成機能の強化」が設定されているものの、地方国立大学の多くはこの動きに迅速に対応することができず、締切年度に合わせて、カタチだけの改革が行われそうな気配である。特に、イノベーション創出を促進するためには、数多くの起業家人材が誕生することが不可欠の条件であり、地域ごとにイノベーション・エコシステムを形成していく役割を担う教育の一つが起業家教育である。国立大学の役割については、それぞれ考え方が異なると思うが、政策課題を解決していくことは重要な機能の一つであろう。そうであれば、レジリエントな経済を実現し地方創生を現実のものにしていくためにも、起業家教育の普及を政策的にも支援してほしいものである。

## VI. おわりに

序でも触れたとおり、いまや多くの大学・教育機関は明確な目的やビジョンを定めずに「キャリア」を冠する科目を増設し、不慣れな産学連携型の教育を導入しているため、キャリア教育汚染ともいうべき状況が続いている。今一度、キャリア教育の目的が、社会的・職業的自立を可能にする汎用スキルの醸成であるという原点に立ち返り、各大学、地域、学生等の特性に応じたカリキュラムに再構築すべきであろう。そうでなければ、大学は単なる職業訓練校と大差なく、知の創造や体系化という本来の存在意義が失われることになってしまう。

もちろん、研究型大学と職業人養成型・職業訓練型大学に峻別し、一部の研究能力の高い大学以外は、職業訓練型の大学として位置付けようとする政策的な動きもみられる。仮にそうであるとしても、「キャリア」という名称を付けただけの科目や単に実務家講師が担当する講義を増設するよりは、アクティブ・ラーニングやアクション・ラーニングを初めとする実践的かつ能動的な講義や職業直結型の高度資格・技能を修得できる科目を充実させるほうが社会的・職業的自立に役立つと考えられる。

大学が、また、大学教員がこのような現状を直視し、自ら主体的に、従来の横並び的な研究者養成型のカリキュラムを再検討した上で、各大学の特性を最大限活かしつつ、時代や社会のニーズに応えられる新たな教育研究体制を迅速に再構築していくことこそ、今求められている大学改革の道筋ではないだろうか。

### （脚注）

- 注1. この点に関しては、拙稿「就業力育成支援事業の現状と課題～キャリアコンシェルジュ支援体制の構築～」『琉球大学経済研究』（平成24年3月、83号、pp.83-103。）参照。
- 注2. 1970年代から心理学、精神医学、生態学等で、「強韌さ」ないし「破綻からの回復力」を表す考え方として、「レジリエンス」という概念が広く使われており、その裾野が広がりつつある。経営学の隣接分野の経済学においても、リーマンショックや東北大震災を契機に、「経済レジリエンス」や「ナショナル・レジリエンス」という概念が登場し、特に経済政策研究で使われている。経営学におけるレジリエンス研究



は緒についたばかりであるが、その重要性は、例えば、神戸大学のディスカッションペーパー（2014年）「組織行動論へのレジリエンス概念の導入」、組織論の世界的権威であるリンダ・グラットン の最新刊『未来企業～レジリエンスの経営とリーダーシップ』（2014）にみられる。また、産学官連携によるイノベーション研究の国際機関である Triple Helix や ISPIM の過去の論文にも、レジリエンス研究はほとんど無く、本年度のアメリカ経営学会 (Academy of Management) のレジリエンス分科会報告も、災害復興や起業家的活動とレジリエンスの関連性を説いたもので、本格的な研究はこれからと考えられる。

- 注 3. ベンチャー起業講座が開設されるに至った経緯及び沖縄学生ビジネスプラン・コンテストについては、拙稿「起業アイランドへの海図：起業家教育はもう一つの知の源泉である」『琉球大学：やわらかい南の学と思想第5巻』（平成25年3月）に整理している。
- 注 4. 沖縄県の産学人材育成ネットワーク事業は、平成24年度から26年度までの事業として実施されている。
- 注 5. ‘Entrepreneurial University’ の定義に関するコンセンサスはみられないが、OECD が示しているフレームワークによると、次の7つの領域が強化されている大学を指すようである。すなわち、①リーダーシップとガバナンス、②組織的能力、人材とインセンティブ、③教育と学習における起業家精神の開発、④起業家への道筋、⑤知識交換に対する産学ないし外部との諸関係、⑥国際的な機関としての ‘Entrepreneurial University’、及び⑦ Entrepreneurial University のインパクトの測定である。要約すると、研究、知識交換、教育と学習、ガバナンスと外部との関係を通じてイノベーションを創出し続ける大学が Entrepreneurial University の特徴であるといえる。我が国の国立大学改革プランもこれに類似した内容が多くみられる。  
<http://www.oecd.org/site/cfecpr/EC-OECD%20Entrepreneurial%20Universities%20Framework.pdf> 参照。
- 注 6. リクルート進学総研『キャリアガイダンス』（平成26年10月、vol.404、pp.32-33.）に先進事例の一つとして紹介されている。[http://souken.shingakunet.com/career\\_g/2014/10/vol404201410-760f.html](http://souken.shingakunet.com/career_g/2014/10/vol404201410-760f.html) でも閲覧可能である。
- 注 7. 品川女子学院の活動については、同学院ホームページ ([http://www.shinagawajoshigakuin.jp/01guide/28\\_c01.html](http://www.shinagawajoshigakuin.jp/01guide/28_c01.html))、関連記事 ([http://www.study1.jp/special/28p/ex\\_entrepreneur.html](http://www.study1.jp/special/28p/ex_entrepreneur.html)) 及び、日経プラス10の特集「28歳の自分を思い描く教育」（平成26年10月30日放送）を参照。校長の漆紫穂子氏によると、起業体験プログラムが商業高校の教育と異なるのは、商業高校が社会ですぐに使える即戦力をめざした教育であるのに対して、品川女子学院は、将来にわたり、物事を考える力を醸成する教育であるとのことである。同氏の著書『伸びる子の育て方』（ダイヤモンド社）も出版されている。
- 注 8. リクルート進学総研、前掲書参照。