

～経済・商・経営系学生の主体的成長を実現する教育プログラム～
『V S P』 (Virtual Successor Program)

2010/12/03
大嶋事務所
代表 大嶋洋介

われわれが、
悩める人に与えることができる最も正しい助力は、
その人の重荷をとり去ってやることではなくて、
その人がそれに耐え得るように、
その人の最上のエネルギーを呼び出してやることである
—カール・ヒルティ— (フランスの哲学者)

はじめに

大学卒業予定者の10月1日現在の就職内定率が57.6%と発表された。(前年同期比 4.9%減)理由のひとつには企業が「厳選採用」を加速しており約7割の企業が選考基準に達しない学生の採用を控えているからだという。新卒の採用においても回収の見込みがなければ投資しないという当然の判断がなされているのであろう。むしろ”ミラクル”とも評される高度成長期を引きずった従来の雇用システムが異常であって正常な姿になりつつあると言えるのかも知れない。

このような状況下で大学がなすべきことはただひとつ、学生を投資の対象に引き上げることに本気で取り組むこと以外見当たらない。私は二つの理由から学生が成長する希望が大いにあると判断している。ひとつには大学が今まで近視眼的な取り組みに終始し学生の潜在能力を引き出すアプローチをしてきていないこと。もうひとつにはそもそも文系の学生は在学中に自己開発に取り組む時間をほとんど割いていないこと。言い換えれば勉強していないことである。

幸いなことに先人が多くの知恵や研究成果を残してくれている。それらを活用しない手はない。当プログラムは、教育の基本的な思想をフランスの哲学者カール・ヒルティから、人を動機づける方法論はアメリカの心理学者ベンジャミン・ブルームの「期待理論」から、この方法論そのものは心理学者フィリップ・ジンバルドーの「スタンフォード監獄実験」の研究成果から知見を拝借した。迷走しているときこそ、「欧米の教育界で成功しているから輸入する」という即席アプローチではなくより普遍性の高い知見に「突破口」を見出すべきであろう。

また、当プログラムは大学を経営組織として活性化するという視点も併せ持っている。それは、学生に対するサービスを充実させることでもあり、そこで働く教職員がモチベーションを高く保ち生き生きと働くこともまた一組織として重要であるからだ。

このプログラムを通じてひとりでも多くの学生が内なる力を呼び起こし、自らの力で人生を切り開き人生の礎を築いていただけたら何よりの幸いである。

大嶋事務所
代表 大嶋 洋介

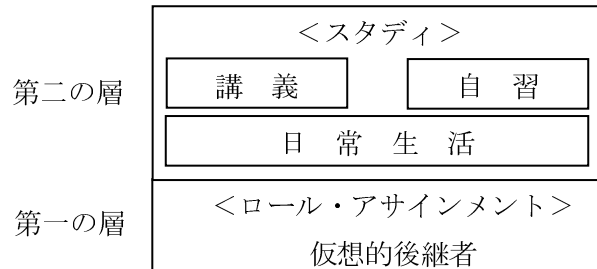
<目次>

はじめに	1
1 『V S P (Virtual Successor Program)』 概要	3
2 大学を取り巻く環境	4
3 大学の取り組み	4
4 取り組みの評価	5
5 改革に向けたアプローチ	6
6 自立的成長を促す『V S P』	7
6.1 第一の層：ロール・アサインメント	7
6.2 第二の層：スタディ	7
6.3 学生と大学のコミュニケーション	8
6.4 学内の基幹プロセス、支援プロセスが全て『V S P』を指向	9
6.5 導入効果の整理	
7 リスクへの対処	10
8 実行手順概要	10
8.1 学生募集活動	
8.2 導入基本方針の策定	
8.3 導入計画の策定	
8.4 導入作業	
8.5 実施	
9 支援体制、支援内容及び契約	11
9.1 支援体制	
9.2 支援内容	
9.3 契約	
10 プロフィール／連絡先	11

1 『V S P (Virtual Successor Program)』 概要

「人は役割にあわせて行動を変える。」

この性質を利用することで学生が主体的に学び成長する環境を作ることが『V S P』の本旨である。指向するのはペーパーテストで良い成績を上げる能力ではなくビジネスにおける実践的能力だ。



『V S P』は二層の構造からなる。第一の層：<ロール・アサインメント>では、学生が「卒業直後に実在するいずれかの企業の後継者になる」という仮想的な状況設定をする。この層は学生に将来の経営者として今何を学ぶべきか自ら考えさせ、さらにそれに相応しい態度で学業に取り組み日常生活を送る意識をさせることを目的としている。そして第二の層：<スタディ>が実際の学習の行為で「講義」、「自習」、「日常生活」の三つの要素で構成される。「講義」は置かれた状況で必要と考える科目を選択し、具体的なビジネスと関連付けながら予習をし、知識を掴みにいく姿勢で講義に臨む。「自習」では当該企業・業界についての知識習得やその他経営能力を磨くための学習に取り組む。また「日常生活」においても見聞きすること全てから当該企業をより良くするためのまた資質を高めるための情報を意識的に（やがて無意識のうちに）取り入れる。

つまり、通常であれば学生として漫然と講義を受け日常生活を送るところを、数年後には自分が具体的にある事業をリードしなければならない立場に強制的に置くことで、講義も自習もさらには日常生活までもがビジネス能力を磨く訓練の場に化すのである。

なお、学生は日々の学習成果を学内サイトの自分の領域に日報としてアップしそのフィードバックを受ける。この記録は学生の成長を学校側が確認し本人が実感する有益な情報として蓄積される。

一方、大学はこの学習環境を設定・維持するために教職員の資源や活動のベクトルを全てこの取り組みに向ける。従来は形式化していた活動も方向性が定まることで有機的になるだろう。そして、プログラムの質が上がれば成果への期待から学生のモチベーションを更に高めることになる。

プログラムの導入について簡単に触れる。最初に取り組むのは学生募集活動である。『V S P』を基盤に各校の「建学の精神」や独自の取り組みなどを味付けしプロモーションする。学校選択に大きな影響を持つ、高校の進路指導教諭が中心になる。実行体制は並行して、基本方針、計画、導入作業というプロセスを1~2ヵ月くらいの期間で完了することを想定している。

プログラムが効果的に機能しないリスクがひとつだけある。それは学生が「動機付けられない」ことだ。しかし、その対処についても一定の対策を想定している。

当方の役割は学生募集活動が成果を挙げ実行体制が機能するよう詳細に注意を払いナビゲートすることであり、プログラムの使用料と支援料として幾ばくかの報酬を頂戴する。

では、以降このプログラムを構想した背景を紐解くとともに詳細について説明させていただく。

2 大学を取り巻く環境

大学を取り巻く環境を主だった数値で示す。

- 私立大学の4割近くが定員割れ。18歳人口が減り始める2020年からさらに深刻さを増す。
- 年間の退学者は約55,000人にのぼる。¹⁾
- 2010年3月の卒業者のうち約106,000人の就職先が決まらず。
(2011年3月の卒業予定者の内定率は10月1日時点で57.6%。前年比4.9%減)
- その上就職浪人者が約72,000人存在する。
- 高校生の約85%は仕事に役に立つスキルを身に付けられることを大学に期待している。²⁾
- 企業が採用を厳選化する傾向にある。
- 4割を超える私立大学が赤字で、特に地方や小規模な私大は苦戦を強いられている

学生に**ビジネス能力**を修得できる期待があれば、入学者の確保、退学者の抑制にと寄与し、その結果経営も改善するのは自明である。

1) 平成18年度日本私立学校振興・共済事業団調査による。

2) 平成17年度経済産業省委託調査「進路選択に関する振返り調査による」

3 大学の取り組み

ここで大学の代表的な取り組みを分類ごとに列挙する。

- 学生募集活動
派手な広報活動、目新しい学部の創設
- つなぎ止め策
出席管理、コミュニケーション（学生支援センター、アドバイザー、メンター制）
- 就職に強い大学づくり
キャリアガイダンス、体験型学習、インターンシップ
- 義務的行為
リメディアル教育、授業評価、自己点検評価

大学の取り組みは多岐に亘っている。これらの取り組み全体でどのように**ビジネス能力**の習得を達成しようと考えているのだろうか。

4 取り組みの評価

ここで、それぞれの取り組みを評価する。

分類	取り組み	評価
学生募集活動	派手な広報活動	訴求点が不明確な広報活動は経費の無駄でしかない。
	目新しい学部の創設	社会のニーズの裏付けが弱い上に、想定する人物像に育て上げるプロセスが不明確である。
つなぎとめ策	出席管理	首尾よくいっても、出席はするが授業は真剣に聞かないという結果になる
	コミュニケーション	つなぎとめる材料がなければ効果が出るわけがなく、単なるホスピタリティの向上にしかない。
就職に強い 大学づくり	キャリアガイダンス	知見がある程度備わってから将来の方向性や不足している能力についてガイドすべきである。
	体験型学習	有益なものほど資源の制約で参加できる学生が限られている。
	インターンシップ	絶対的なボリュームが不足している。
義務的行為	初年度教育	同じやり方ではいままでペーパーテストが苦手だった学生の学習意欲が湧くはずがない。ビジネス能力と関係した課題に意欲的に取り組ませ、結果的に必要な能力が身に付くようにすればいい。自習が基本でいい。また、到達点を実際のビジネスに必要なレベルや質がどういうものかということから再考する必要がある。
	教員研修	研修により有益なティップスを会得するだろう。しかし、学生の学習意欲が低いままでは効果は限定的である。
	授業評価	学習意欲の乏しい学生からは、予習もせずに真剣に聞いていないのだから適切な評価は得られない。教員のモチベーションを下げることにもなりかねない。
	自己点検評価	完全に形式化している。

学習意欲を高めることで個々の取り組みが有益になり、また不要になるものがある。ただし、そのためには「動機付け」する材料が必要である。直接的に**ビジネス能力**を培う取り組みについては参加できる学生が限られていることと絶対的なボリュームが不足していることから成果に繋がりにくい。

5 改革に向けたアプローチ

改革に向けては学生自身の「学習意欲」を喚起すること、ビジネス能力を修得する取り組みについては「全学生が対象」で「十分なボリューム」が必要であり以下のアプローチとなる。

- ビジネス能力を磨くための取り組みにおいて、全学生を対象にしてさらに十分なボリュームを確保するためには、日頃の授業を実務に強く関連付けること以外に方法は見当たらない。
- この日頃の授業における取り組みを、学生が「努力をすれば高いビジネス能力が身に付く」と感じるクオリティとすることで学生を動機付ける。

日頃の授業に**ビジネス能力**を身に付ける仕組みを取り入れる。**学習意欲**を高めるためには成果が期待できるクオリティが高いものでなければならない。

6 方策のオプション

日頃の授業を実務と関連付けて行うことにおいて「教える側」と「教わる側」のどちらを主体にするのかというオプションが考えられる。

- 教える側から
相応の実務経験のある教員が授業を行う。
⇒資源の制約から現実的ではない。(同様に教員が実務経験を積むのも現実的ではない。)
- 教わる側から
学生が実務に照らし合わせて授業を聞く。
⇒ハードルは高そうだが、なにより学ぶ張本人からのアプローチが望ましいだろう。

「教える側」からのアプローチは資源の制約から現実的ではない。「教わる側」からも決してハードルは低くはないが、学ぶのは学生自身だ。従って「教わる側」からの方法で創造的解決を図るのが最良の手段と言える。

7 自立的成長を促す『VSP』

学生が主体となり日頃の授業をビジネスに関連した行う方法を創造するにあたり、「スタンフォード監獄実験」などで科学的に実証されている「人は役割に合わせて行動を変える」という性質を利用する。具体的には学生が「卒業直後に実在するいずれかの企業の後継者になる」という仮想的な状況設定をする。

7.1 第一の層：ロール・アサインメント

学生は実在する企業の中からあるひとつの企業を選択する。そして、卒業直後にその企業の後継者になると思いこみ、大学もそのような人物として扱うことを徹底する。企業選択は投資家向けに情報が公開されているという理由から上場もしくは店頭公開している企業の中から行う。特に将来の進路はあまり意識せずに自分の趣味に関連するものや愛着のある製品やサービスを提供している会社で構わない。仮に将来目指す方向が変わっても全く問題はない。マネジメントやマーケティングの基本は業界が変わっても全く一緒だからだ。業界が変わったところでハードルはせいぜいタイ料理に精通した料理人が新たにベトナム料理を学ぶ程度のものである。とにかくひとつの会社に心底入り込むことによってビジネスとはどういうものを具体的に学ぶのだ。

7.2 第二の層：スタディ

7.2.1 講義

履修科目の選択は、自分の置かれた立場から有益だと思われる科目を自分で考え選択する。予習はシラバスで自分の事業や立場と関連してどのような知見が得られるかを確認する。講義は自ら必要な情報を掴みにいく姿勢で臨み、質問があれば自分の企業との関わりで積極的に質問する。このように講義を進めることで学問をビジネス能力を修得する場にするのである。例えば、マーケティングの授業で4 P s (Product/Promotion/Price/Place) というフレームワークを唯の理論として学ぶよりも具体的な状況に照らし合わせることでより深く理解するとともにその理論の限界さえも理解できる。これはマーケティングのような専門科目だからではなく一般教養科目でも同様である。専門科目だから実学で一般教養科目だから教養なのではなく、実践に生かそうとするから実学なのであり、机上の乾いた理論でしか理解がなければ専門科目でも実学になり得ない。

なお、教員によって能力の差は必ずある。経営者の立場であれば、それを不満に思うのではなく、クオリティは低くてもその中で最大の利益を得るように振る舞わなければならない。実際、経営者になれば能力のばらつきのある従業員からいかに最大の結果を出すかという姿勢で臨まざるを得ないのだから。ただし、建設的なフィードバックは積極的に行い講義の質が上がるように自分自身がマネージするのである。

次に教員からのビューで説明する。教員は講義の前に学生が選択しているいずれかの企業を具体的なイグザンプルにする準備をする。そして講義は学術的な理論に加えそのイグザンプルと関連する説明をする。教員は手元に学生と選択している企業のプロファイルが書いてあるリストを持っているので学生を指名するときも学生の選択している企業を意

識して行うのである。また、教員は前回終了後のレポート（後述）の内容を踏まえて授業の前半の一部分を前回の復習に充てる。

7.2.2 自習

後継者として何を学ぶべきか、自分で考えて学ぶ。とにかくまずは自分で考えることが重要だ。どうしても浮かばなければ学生支援センターなどにアドバイスを求めればいい。情報が公開されている企業を選んでいるのでウェブサイトアクセスすれば投資家向けが豊富にある。ニュースリリースを日々確認するのもいいだろう。消費者向けの製品を扱っている会社であれば、実際に販売されている現場を自分の目で確かめに行くのも方法だ。

7.2.3 日常生活

学生は24時間、自分の置かれた立場を意識して生活する。（やがて、無意識になる。）人間は実は無意識のうちに考えていることが95%であるから意識の世界で後継者であることを刷り込むと無意識の世界でもそのことを考えるようになるのだ。意識のある世界でも通学途中や町で見聞きすることや、新聞やテレビから得る情報、家族や友人との会話などから自ずとアンテナに関連する情報が引っ掛かるようになる。

7.3 学生と大学のコミュニケーション

7.3.1 日報（学生⇒大学）

学生は毎日、学んだことについてのレポート学内サイトの自分の領域にアップする。内容は「講義」、「自習」、「日常生活」の3つのカテゴリからそれぞれ何を学んだか、自分の事業との関わりで書く。初めは大そうなことは書けなくて当たり前だ。ただ、この毎日の作業を続けることで、文章力が身に付くのはもちろん、過去の自分を振り返り成長を実感できることが何よりの利点である。週末や長期休み中も講義がなくても「自習」と「日常生活」について書くことはできる。

7.3.2 フィードバック（大学⇒学生）

大学は学生がアップした入力に対してフィードバックをする。この時のポイントは、根拠や証拠が明確であるかどうかのチェックである。これは「事実の追求」が何より重要だということを学生に徹底的に意識させるためだ。「事実の追求」に注力するのは、社会人に必要とされると言われる問題解決能力やコミュニケーション能力というものは全て、この能力が基盤になっていなければ意味をなさないからだ。

また、学生のサイトに残された記録は学生の頑張りや成長を確認する何よりの材料になる。出席状況や試験の成績からは見えない生きた情報だ。

なお、フィードバックの作業には相応のリソースを要する。大変重要なプロセスであるからなので、全学的にどうサポートするか議論や調整が必要だ。

7.4 学内の基幹プロセス、支援プロセスが全て『VSP』を指向

全てのプロセスが『VSP』を指向し、優先順位や判断基準とする

業務		担当	*イメージ	
主要プロセス	入学試験	入試	アドミッション・ポリシーは『VSP』に真剣に取り組む熱意と覚悟があるか。将来の方向性が見いだせていない生徒には『VSP』を通じで知見を磨いた上で将来の方向を正しく見極めてもらうというスタンスを取ればいい。	
	リメディアル教育	教務	個別の取り組みは行わず『VSP』の自習で吸収する。実際のビジネスに必要な到達度の再考が必要。	
	履修科目選択	教務	学生が自分の立場で必要だと考える科目を選択する。	
	講義	教員	学生が選択した企業との関わりを持たせながら行う。	
	試験	教員	学生が選択した企業との関連で回答させる	
	キャリア教育・就職活動	就職課	初年度から学生個人の能力や方向性に言及せず、能力を身に付けることに集中する。能力が身に付いたらそれをいかにアピールするかをアドバイスする。ウェブサイトをチェックしてプロアクティブに行うことも可能である。	
支援業務	事業計画	企画	『VSP』の価値向上にフォーカスした計画となる。	
	採用・教育・評価・	人事	『VSP』に対するコミットメントや改善の意思が採用の基準となる。教育もいかに『VSP』を活性化させるかという視点となる。評価のKPIも同様である。	
	広報活動	高校進路指導	広報	卒業生の奮闘振りを具体的に報告できる。
		オープンキャンパス		日常のキャンパスを見てもらうことも企画できる。
		資料類		シンプルにできる。作業や印刷の工数が減る。
		マス媒体		コンテンツやメッセージに迷うことはなくなる。
	情報システム	情シス	『VSP』のユーザビリティにフォーカスする。	
	施設管理	総務	『VSP』の取り組みを促進することにフォーカスする。空き教室をプレゼン大会に使うとか。	
学生支援	学生課	学生のウェブサイトをチェックしてプロアクティブにフォローをする。		
奨学金	学生課	真剣に取り組んでいる学生に特別な奨学金を企画する。		
その他	研究活動	教員	『VSP』を通じて得た知見を普遍化する。	
	授業評価	学生	『VSP』の取り組みのレベルの高い学生は、評価のウエイトも高くする。	
	保護者	学生課	「父母の会」は『VSP』を学校と家族でいかに応援するかという建設的な話合いの場となる。	

8 リスクへの対処

自分の可能性を否定的に捉えている学生を動機付けするのは簡単ではない。理屈で理解させること及びその他の刺激策で動機付けを試みる。

8.1 理屈で理解させる

- 人間の能力に差はない
脳科学上、生まれながらにして人間の能力に差はない。つまり特別な人間などいない。そのことを理解させるのにお勧めの方法は偉人の伝記を読ませることだ。偉業を達成したプロセスを辿ると決して特別な人間でないことが分かる。小学生向けのものなら前提知識がなくてもすらすら読めるから良い。読み終えた実績が小さな自身にも繋がる。
- 長期の取り組みである
卒業の職業人生はとてつもなく長く40年にも及ぶ。今後、年金受給開始年齢も確実に引き下げられるから更に長くなる。それだけ長く働くのなら今からじっくり取り組んでも遅くないだろう。
- 企業の趨勢は変化する
今後、企業の吸収・合併、アウトソーシング、グローバル化でますます企業の趨勢も変化する。つまり雇用もますます流動的になる。仮に卒業直後の就職活動が上手くいかなくてもいくらでもチャンスはある。その時のためにも今から備える。

8.2 さまざまな策で刺激する（多少ばかばかしいと思えるものでも何でもやるべき）

- セレモニー
後継者に指名するセレモニーを行い、辞令のようなものを出す。
- イベント
成果発表をする場を日常的に作る。（空き教室を利用）真剣に取り組んでいる同級生を見れば刺激になるだろう。
- ツール
オリジナルのノートなどを用意する。気が付いたことを常にそのノートにメモをするようにする。
- 関係先にも協力してもらう
警備員、食堂のスタッフ、バスの運転手にも取り組みの趣旨を理解してもらい、態度が経営者になるものとして相応しくない場合注意をしてもらう。（就職活動時期になってマナー教育を行うより余程効果的だ。）

9 実行手順概要

9.1 学生募集活動

- 9.1.1 活動体制の決定
- 9.1.2 メッセージの決定
- 9.1.3 募集ツールの作成
- 9.1.4 目標の設定
- 9.1.5 募集活動

- 9.2 導入基本方針の策定
 - 9.2.1 対象学年
 - 9.2.2 マスタースケジュール
 - 9.2.3 プロジェクトメンバー
- 9.3 計画作業
 - 9.3.1 組織体制計画
 - 9.3.2 WBS（作業分解図）作成
- 9.4 導入作業
 - 9.4.1 セクション毎の作業
 - 9.4.2 プロジェクト管理
 - 9.4.3 最終判断
- 9.5 実施
 - 9.5.1 モニタリング
 - 9.5.2 改善活動
- 10 支援内容及び契約
 - 10.1 支援体制

当事務所及び当事務所と協業する人事系コンサルティング会社、PR会社で支援する。
 - 10.2 支援内容
 - 10.2.1 学生募集活動支援
 - 10.2.2 導入作業支援
 - 10.2.3 運用支援
 - ◇ オンサイトモニタリング
 - ◇ リモート支援
 - 10.3 契約
 - 10.3.1 学生募集活動支援料金
 - 10.3.2 導入作業支援料金
 - 10.3.3 プログラム使用料金（逡減制。オンサイトモニタリング、リモート支援を含む。）

11 プロフィール／連絡先



大嶋洋介（おおしまようすけ）

大嶋事務所 代表／経営コンサルタント

1965年 埼玉県生まれ

1988年 明治大学商学部卒業

大手流通業の営業、ITベンチャーの新規事業立ち上げ、外資系IT企業の営業ディレクター、パートナー戦略、事業開発を経験後、2008年に個人事務所を開業。

【連絡先】

〒364-0013 埼玉県北本市中丸 2-69

<http://www.yosuke-oshima.jimusho.jp>

ceo@yosuke-ohsima.jimusho.jp

～経済・商・経営系学生の主体的成長を実現する教育プログラム～
『VSP』(Virtual Successor Program)

2010年12月3日 第一版