

第1回FD講演会

『記憶に残る教育とは～働くビジョンは入社時の研修で決まる～』

FDワーキンググループ 風間俊治もの創造系領域

平成25年11月29日（金）に本年度第1回のFD講演会が実施されました。東京エレクトロン株式会社グループリーダー 守屋 剛氏を講師にお招きして「記憶に残る教育とは～働くビジョンは入社時の研修で決まる～」と題したご講演を頂きました。

守屋氏は、博士（工学）およびMBAをお持ちです。理系と文系の両分野に跨る幅広い知識と数々のご経験を踏まえて、社内の業務のみならず、他社におけるコンサルティングや教育機関における講義など、多岐に亘りご活躍されておられます。今回は、最近の日本企業においてもグローバル化によるバリューイノベーション指向が高まっていること、優秀な若手技術者を採用して活躍の場を提供していること、一方で、OJT（On the Job Training）のみでは才能を發揮させることが難しくなっていることなどを語られました。これら背景に、短期間で効果的な社員教育や継続的な自主学習の方法について、約80枚のスライドを操りつつ、事例に基づいて、誠実かつ平易な語り口調でお話し頂きました。

はじめに、守屋氏が前任の企業の研究所で研究に邁進されておられた頃、父君より「その技術はいくらで売れるんだ」と問われ、「お客様の要求にこたえるのが最優先でいくらなんかも考えたことはない…」と返答されました。しかし、「本当にそれでよいのか？」と自問自答を繰り返し、その後の仕事や人生に大きな影響を与えていることが紹介されました。このエピソードを皮切りに、次々とお話が展開致しました。

配属前の企業研修で講授されている「新入社員教育の実例紹介」においては、try & error の積み重ねであり毎年リニューアルしていることや新入社員の自ら学ぶ姿勢に注力されていることを表されました。また、理念や価値観の説明、基礎知識の講義、グループディスカッションなどは新人研修にしばしば含まれるが、ほとんど参加者の記憶には残らず、企画側の狙い通りになっていないと指摘されました。なお、最近は理系でもマーケティングに興味を持つ新人が少なくないとのことでした。

某研究所で行っておられる実用ビジネススキルの研修プログラム「世界を相手に戦う方法」についても紹介がありました。働く上で個人的な欲求が重要であり、寺小屋で用いられたクイズなどを例に挙げながら、ひらめきが大切なことを強調されました。そのため創造力のトレーニングやイノベーションの創出の一部を示されました。顧客に有益なことをすることがエンジニアの使命であること、理詰めで説明する訓練も大切であること、十分にモチベーションを高めた後に専門業務（半導体製造プロセス）の内容に入ると学習効果が高いこと、顧客は必ずしも自ら欲するものを分かっているわけではないので、それを提示するのが技術コンサルトであることを述べられました。価格の決定要因などの具体例を紹介されるとともに、自身の経験に基づいたケーススタディを事実と情熱で話すことや正解のないリアルな内容が効果的であることな

どを説かれました。企業イメージが及ぼす影響の一例として、話を聞く会社は技術力の高さが重視されるが、商品を購入する会社は信頼性で決まることなどの事例も示されました。

さらに、「働く上で大切なこと」として、仕事を通して人の役に立つこと、閃きを大切に学び続けること、仕事の中に夢と責任を持つことを力説されました。仕事のやりがいと関連して、本当にいい商品を作ると間違いなく売れるとともに、売上げ以上の「何か」があること、自由やチャレンジなどが原動力となること、また、トレーナーが悪いと新人の学びがないこと、社員が皮むけるのは入社初期段階であること（企業トップ20名中5名の回答）から、新入社員研修が肝要であることも強調されました。

守屋氏は、私塾も運営されておられます。1、2か月に1回の開催で過去5年間に45回を数えます。そこでは、「残業にしない」「自由な発想をする」「威圧的な話し方をしない」「揚げ足を取らない」「率先して発言する」「塾の時間を楽しむ」「グループ討論では必ず結論を出す」を7か条とされています。なお、他社でも同様の勉強会が急増しているそうです。日ごろの学ぶ姿勢を植え付けようとすることや誰かが答えを持ってくるのではなく自分が考えることが共通点となっています。

最後に、会場からの質問に答える形で、仕事は与えられるものではなく見つけてくるものであること、院卒はその力があるが、学卒はその力が弱いこと、在学中に工学（技術者）倫理を身に付けて欲しいこと、トップは数%であり別格待遇で育てていることなどを紹介して頂きました。

技術からマネジメント、教育から研究までの極めて幅広い、現場ベースの貴重なお話を濃縮された形でお聞かせ頂きました。



第2回FD講演会

『いまどきの若者のモチベーションの上げ方』

FDワーキンググループ 島田 武ひと文化系領域

平成25年12月20日（金）に本年度第2回のFD講演会が実施されました。美崎 栄一郎氏を講師にお招きして「いまどきの若者のモチベーションの上げ方」と題したご講演を頂きました。

講師の美崎栄一郎氏は大阪府立大学大学院工学研究科で粉体工学を専攻後、花王に勤務され、その間、日用品のアタック(当時単品で年間売上1000億!)やニュービーズ、化粧品のレイシヤスなどの開発を手掛けられました。現在は独立し商品開発コンサルタント、ビジネス書作家、講演家としてご活躍中です。講演では当初の演題の「いまどきの若者のモチベーションの上げ方」に加えて、実体験に基づいた様々な事例が紹介されましたので、その中からいくつかご紹介します。

最初に、若者の意識変化について導入がありました。美崎さんが入社したのはバブルが弾けたころ。当時は偉くなりたいと思ったし、給料も上がるものと意識していました。それに対して現在の若い人は、給料は上がらないし、でもモノは十分に持っているので出世や昇給を求めなくてもよいと思っているため、要望を伝えても素直に聞く耳を持ってもらえないとは限らなくなっています。そういった若者に対しては動機付けの方法が変わってくるということです。その方法として、「こちらの要望を伝える前に、話を聞いて相手を認める」ということを挙げられました。事例として、優勝請負人と言われた工藤公康氏にノート術を教えた時の話をされました。元々ある雑誌の企画では、工藤氏がノート術を教える、ということで、美崎さんには関係なかったのですが、工藤氏から、野球はプロだけれどノート術のプロではないので教えられないが、ノート術のプロに教えてもらうのなら引き受けると言われて、雑誌社が美崎さんに白羽の矢を立てたのです。一応工藤氏が教わるという建前ですが、相手も野球のプロです。素直にこちらの言うことを聞いてもらえるとは限りません。そこで美崎さんはまず相手の話を聞くことをしました。具体的には予めテレビで工藤氏が解説をしているのを見ておき、取材当日にそのときの解説の意図を尋ねました。そこから野球における工夫についての話を引き出し、ノート術も同じように工夫をすれば良くなるという話に移っていきました。例えば、当時工藤氏が使っていたA4ノートではサイズが大き過ぎると伝える際には、野球のグローブでもピッチャー用、キャッチャー用、内野手用、外野手用と用途で全部違うという話をしながら、現場でノートを取る用途にはA5またはA6のノートの方が良いと提案すると、抵抗なく受け入れてもらったとのことです。

もう1つ美崎さんが取り上げていたのが、「うまくいつける時にすぐ褒めないといけない」ということです。通常成果が出てから評価が与えられるまでにはタイムラグがあります。美崎さんの花王での経験ですと成果が給料に反映されるのが1年後、我々の経験でもレポートなどの課題だと1週間後くらいですが、このラグをなくすことが、やる気を出させて成長するきっかけを与えるために必要なことだとのこと。というのも現代の若者たちは、自分の行ったアクションに対して即反応があるという世界観を、ゲームを通じて身につけているからです。実際に美崎さんが花王にいるときは、仕事の最中に

派遣社員の方や、プロジェクトの若い社員の方に工夫しているところを聞いてすぐその工夫を褒めたそうです。そうすることで自分たちは1つ1つの仕事を見られていて、その場で評価されているという実感を持てるため、その後も工夫を続けることが可能となるというわけです。現代の若者には、ずっと後になって大きな評価を与えるよりも、間を置かず小さな評価を与え続けることのほうが重要であると強調されていました。

講演では他にも以下のような様々なトピックが具体的な事例とともに取り上げられました。

- ・ 現在必要なリーダーはカリスマではないリーダー
- ・ 即決力を鍛える2つのコツ
- ・ キレル基準を決めておく - anger management -
- ・ 相談する時間を予めセットする効用
- ・ 不満を言う人への対応
- ・ 妬みや嫉妬の回避方法
- ・ 同じ失敗を繰り返す部下への対処法
- ・ 部下の失敗の危険を未然に摘む方法
- ・ ビジネスパートナーの探し方は差異を意識

紙幅の都合で全てを紹介することができませんが、教務グループに記録がありますので、興味のある方は連絡してみてください。

今回の講演は若者のモチベーションの上げ方を学べるだけでなく、我々の発想の転換を動機づけるようなとても啓発的で有意義なものとなったように思われました。



朝日新聞社、読売新聞社、日本経済新聞社をはじめ主要な新聞社は、教育の分析と発信をこれまでのマスコミの概念を超えて行っています。例えば、朝日新聞社教育総合センターは、語彙・読解力検定、朝日新聞時事ワークシート、日本の大学データベース、講演会、シンポジウムなどを企画、運営する組織です。平成25年6月28日に開かれた「高等教育シンポジウム」は、今の大学教育に求められ、緊急の課題になっている「主体的な学び」をテーマにしたものでした。簡単ですが、ご報告します。

「社会の変革と学生の変貌に対応するため、教員の考え方を変えることが求められており、大学は組織、体制などを変えることでこれをサポートする。」

基調講演は、日本高等教育学会長の金子元久教授によって「大学での学びを問い直す-改革の現段階とその次-」が話されました。中世から始まった大学は、現代への大学に発展する過程で、学習モデルが大きく3つに分かれ、共存してきたそうです。

1. 修得モデル
(明確な修得目標、標準的な教科書、試験)
2. 探究モデル
(学生自身の探究・経験、学生の自主性)
3. 学習統制モデル
(学習過程の統制、設計された学習過程)

1. 探究モデルから学習統制モデルへ

日本の大学はベルリン大学（フンボルト理念）をモデルにしており、探究モデルが基本になっていますが、形式的であれ学生を大人扱いするため、学生の自主性が建前だけになってしまったようです。さらに、講座、研究室という組織内の教育効果を過剰に期待依存しています。これに対し、アメリカは学習統制モデルをとり、学生は成長過程にあるため、カリキュラムを設計し、学習を管理することが必須だそうです。そのため昨今、日本の大学に求められている変革は、探究モデルから統制モデルへの移行なのです。具体的にはシラバス、GPA、単位（の厳格化）、AP・CP・DPの導入などです。

2. 学習時間には何が影響するか？

現状の大学生を見ると、大学の偏差値、文系・理系に関係なく、1日の自律的学習時間（授業以外の学習時間）は1時間ほどしかありません。確かに理系の卒論時には学習時間は伸びますが、これらは集団での学習であり自立的であるかは疑問です。

学生の気質を4分類すると、高同調型（高い目的意識・

大学教育の目標と一致）、受容型（自己・社会認識は未発達、しかし大学教育に期待）、独立型（個人は大人、しかし大学教育に期待していない）、疎外型（自己・社会認識が未発達、大学教育にも期待なし）になり、医薬保健家政系は高同調型が高く（7-8割）、意外にも理工農は人文系と変わりなく、高同調型、受容型は3割にすぎません。そして、高同調型、受容型の学生は学習時間が多いのです。つまり、高い目的意識を持って、大学の教育力を信頼すれば、学生たちは学習するのです。

学生が対面している授業を見ると、管理志向（出席重視、多面的評価）が進み、授業の工夫が進んでいますが（誘導型）、参加、双方向型（active learning）改革は遅れているようです。ところが、学生の学習時間増加への効果は、統制型は効果がなく、誘導型、参加型には効果が大きくあります。とくに、参加型は大学に興味を持たなかった疎外型学生の学習時間をとくに増加させました。しかし、参加型授業は、参加する学生側にこのタイプの授業に自ら参加する意思があるという、事前の相互理解がなければ効果は低いのです。とくに、誘導型の分かりやすいように工夫された授業は、学習時間の増加のほかに、考える力を育てるのに役立つとの評価があります。

3. 教員はどうすべきか

大学教員の現状を見ると、講義と同等の時間をゼミ・卒論指導に充てており、この教育活動による効果をもっとも重視していますが、学生の自律的学習の増加には効果はあまりないようです。教員は誘導型学習への移行、準備に時間を使うべきです。すなわち、学生に予習、復習を求めるならば、教員みずから授業の予習（工夫）、復習（添削など）に時間を使うことから始まります。

ここで、大事なことは、学生にただ勉強させればよいのではなく、それを通じて何を獲得させるかです。そして、このような教員の教育活動に対し大学執行部はインセンティブ（何がインセンティブとなるか？を考える）と組織改革をしなければなりません。

基調講演に引き続き、4名のプレゼンターがそれぞれ高等教育に対する思いを話されました。ポイントだけをお伝えします。

納谷廣美 明治大学 顧問、大学基準協会会長

「これからの学び

-前へ、そして世界へ（明治大学の挑戦）-

明治大学は学問の自由を保証しつつ、学長のガバナンス、強いリーダーシップで、第1期＝「外部評価に耐えられる大学」（2004-2007）、第2期＝「世界に開かれた

大学」(2008-2011)を成し遂げました。とくに大学全体の組織としての意識の共通化をはかり、学部意識改革を行ったそうです。大学の目指すものは、個を強めたグローバル化であり、「良い子、強い子、役立つ子」の育成、「教養力、他者と共生できるコミュニケーション力、何事にもチャレンジする力、柔軟性とみ、目標を持ち続ける力、課題発見・解決能力を持つ学生の育成」であるとのこと。

中村慎一 金沢大学 理事・副学長

「金沢大学の学域学類制は学びをどう変えたか」

金沢大学は学部、学科に相当する組織を学域、学類とし、教員は研究域に属させています。そして、教員は複数の学類で教育、指導を担当するため、相乗的に多領域による教育、研究プロジェクトが生まれています。一方、学生は、学類で入学し、2年生以降に主専攻コース(9割が希望どおり)を決め、幅広く用意されている副専攻を30人に1人が選択しています。今後は、1学年1800人の学生に対し1800ある共通科目を改革し、コアプログラム化するなど、質保証、グローバル化対応を実施し、金沢大学の志望理由を誰もが「金沢大学だからこそ学べる」となることを期待しています。

常盤 豊 文部科学省大臣官房審議官

「大学と社会 -専門性と汎用性-」

大学全入時代と言われていますが、進学率は他の先進国(OECD平均)と比べて高くありません。同時に、社会人入学者が少ないのです(OECD平均が2割に対し、その1/10)。一方で、企業の採用がグローバル化し、日本人学生に求めるものが変わってきました。そのため、現在の専門性に偏った大学の姿勢から、汎用的能力の育成に考えを変えなければなりません。初等、中等教育を振り返ると、「脱ゆとり」から学校教育法では、知識・技能を活用し課題を解決するために必要な思考力を養うように変革しました。これに対し、大学は専門性の教育を追い求めています。専門分野の知識に加え、幅広い分野への対応ができるように問題解決能力の育成を背景に持つべきです。

さらに、主体的に考えることのできる人材育成には、受動的な教育の場では育成できません。授業内で、学生が能動的学修に転換できるように、授業のための事前、事後の展開が必要です。

浦野光人 ニチレイ相談役

「ON CAMPUS & ON COMMUNITY」

これまでの日本は欧米を追随してきており、リーダーシップを取ってきていません。日本の大学は研究も大事ですが、教育に注力しなければなりません。とくに、課題発見、問題解決能力の育成が出来ていません。産業界を批判的に言うと、大学教育の価値を批判し産業界での再教育を自負していましたが、それはイノベーション創出教育ではなくエートス(儒教)教育でした。そのため、産業界による人材教育はできなかった、今後もできません。残念ながら、これまでの採用は、大学外での活動や大学での教育を評価していません。いまだに人事部はそれを脱却できていません。理想ですが、採用時に大学で学んだことを評価できる(人材採用)ようにしたい。専門性を否定するのではなく、専門性を突き詰めると汎用性が見えてくる「特殊性にひそむ普遍」です。かといって、人材教育をすべて大学に求めるものではなく、社会全体で担うべきです。On Campus(大学での教育)とOn Community(家庭、地域、企業)での教育です。

本の紹介

「医学のたまご」

海堂尊 理論社

主人公は中学生の男の子。ひよんなことから日本一の天才に選ばれ、医学部で研究を始め、半年で論文を発表。少々、奇想天外ですが、研究者倫理の解りやすい読み物です。著者は「チームバチスタの栄光」で有名な病理医ミステリー作家。

研究者倫理関連図書

- ・山崎茂明「科学者の発表倫理」丸善出版
- ・御代川貴久夫「科学技術報道史」東京電機大学出版
- ・ウィリアム・ブロード「背信の科学者たち」講談社BB
- ・村松秀「論文捏造」中公新書クラレ
- ・柴田鉄治「科学事件」岩波新書
- ・D.E.ニュートン「サイエンスエティックス」化学同人

編集後記

学生がモチベーションを高く持ち、能動的に行動するためにはどうしたら良いのでしょうか?その姿勢は、本来、大学入学までの成長過程で身につけるべきなのかもしれませんが、現在、私達大学教職員にはそれをうまく引き出すことも求められています。叱咤激励だけでは事がうまく運ばないと感じるこの頃、今号の2回のFD講演会と1つの高等教育シンポジウムの報告の玉稿の中に、そのヒントの一つがあると思いました。