

# アントレプレナーシップ教育における支援者機能の一考察

## Theory in Reflection for Entrepreneurship Educator based on the Virtual Company Program at Aichi Gakuin University

鵜飼 宏 成

Hironari UKAI

### 和文要旨

アントレプレナーシップ教育をアクティブなものとするための留意点を、経験則に従い2つの視点から指摘した。第1は、教育支援者の代替性についてである。編集モデルを活用することで、誰でも対応が可能になる部分がある一方で、場のコンテキストに合わせ新しい視点を盛り込む目測は、凝縮された専門性に頼らざるを得ないため代替できない。よって、人が代われば異なる専門性に依存するため、教育プロセスや結果が異なる可能性が高い。第2は、個人差の大きい学生達への対応についてである。多元的知能の発達段階に応じたアントレプレナーシップ教育プログラムを提供し、学生達がフロー体験できるようにすることが不可欠である。

### 英文要旨

This is a report on how educators cope with difficulties to develop students' entrepreneurship, based on the Virtual Company Program at Aichi Gakuin University. There are two suggestions in accordance with theory in reflection. The first one is for the ability of entrepreneurship educator. Whilst the "Editing Model" help every educator to resolve problems partially, an idea generated and shown by a veteran educator, which is inevitable to enhance entrepreneurship, could not be substituted by others because of condensed specialization in the field of teaching, coaching and venturing. The second one is for the way of dealing with uneven students. It is necessary for educators to provide every student with a "Multiple Intelligences" program suitable for each development stage, in which he/she could take the "Flow Experience".

**和文キーワード：**アントレプレナーシップ教育支援者、多元的知能、志とメンタルタフネス、編集モデル、フロー体験

**英文キーワード：**Entrepreneurship Educator, Multiple Intelligences, Ambition and Mental Toughness, Editing Model, Flow Experience

### 目 次

- 1 はじめに
- 2 問題の所在
  - (1) 支援者の属人的な要素がアントレプレナーシップ教育の十分条件となる
  - (2) 職業経験年数の少ない場合、態度変容を促す「どのように行うか」支援が重要
- 3 6年間の教育実践と支援者研修等を踏まえた内省
  - (1) 支援者としての「私」の哲学
  - (2) 学生をどう見るか（見ているか）
  - (3) 育成目標である「アントレプレナー」の捉え方

- (4) なぜ見えないものが見えるようになったのか (編集モデル)
- (5) どう向き合うか

#### 4 結語

- (1) 理論家である同僚にアプローチの違いをどのように伝えるか
- (2) 「どのように行かうか」支援の重要性ははっきりしているが、本当に実現できるか

### 1 はじめに

アントレプレナー育成に関し、試行錯誤の教育実践を通じて筆者が考えてきたことを、第1弾として「フレームワーク、メソッドと支援者理論」(鶴飼宏成 2008)、第2弾として「『バーチャル・カンパニー』プログラムを活用した実践の成果と課題」(鶴飼宏成 2009a)、第3弾として「経営学教育との比較を通じた開発する能力の領域」(鶴飼宏成 2009b)を提案してきた。これらは、いずれも教育実践を通じ抽出してきた仮説的な提案であり、現在進行形で仮説の検証作業をし、アップデートし続けている。

さて、本稿の目的は、これらに続く第4弾として、アントレプレナー育成に向けた大学における「アントレプレナーシップ教育」をアクティブなものとするために、学習の場づくりに向け「支援者はいかなる哲学で教育を実践するか」そして「支援者は何を成すべきか」をまとめたものである。あくまでも、筆者自身のささやかな成功体験の内省から抽出してきた持論であることを最初にお断りしておきたい。

### 2 問題の所在

#### (1) 支援者の属人的な要素がアントレプレナーシップ教育の十分条件となる

筆者のアントレプレナー育成に係る第1弾から第3弾の先行研究は、アントレプレナーシップ教育とは「何か? (What to do?)」に主眼が置かれていた。ある意味、アントレプレナーシップ教育の必要条件と言えなくもない。試行錯誤の教育実践を通じ「時には開発し、また時には取り揃えてきた」必要条件は、少なくとも弊学における従前のアントレプレナーシップ関連の教育とは大きく様相を異にしている。簡単にいえば、能力開発に主眼を置き、産学連携を通じた真剣勝負の場を用意し、目標を持って自主的な学びを促す仕掛けを導入している点が、

テキストや事例研究中心の教育とは違っている(注1)。

さて、これら必要条件である程度の効果を発揮してきたことも事実である。6年間にわたり、「変革を起こす人の基礎を築く教育」と考え、「事業機会の発見」と「特異性」を生み出す能力を涵養するプログラム、イノベーションを実現する「組織化」等の手段を実践するプログラムを行ってきた。その結果、複数の商品開発(製品及びサービス開発)が企業・団体等との連携を通じ成功し、参加者の満足度と自己変化の認識は高く、あわせて第三者による評価も良好である。

ところが、アントレプレナーシップに興味を抱く学生の要望に応えるべく、参加者を約3倍に増やし、教育支援者を2名にしたことで、1名で行っていた時にはなかった問題が顕在化した。すなわち、学内教育支援者の問題である。当初、筆者は、教育支援者としての自身の特性を余り重視せず、アントレプレナーシップ教育のステップを用意し、個々のステップに対応する教材や手法を用意すれば、教育支援者が誰でもよく、参加者は自律的に学びを深耕すると思いついていた。しかし、協働してあつた12カ月を通じ、ステップと教材・手法はあくまでも必要条件であること、筆者が何気なく無意識に行ってきたことにも価値があり、この何気なく行ってきたことが十分条件になるのではないかと思いついた。

そこで、「バーチャル・カンパニー・プログラム」(特定非営利活動法人アントレプレナーシップ開発センターが主導)に参加する大学教員等で作る起業家教育研究協議会のメンバーに、属人的要素の影響について、問いかけてみた。次のような示唆をいただくことができた。

「通常大学のアントレプレナーシップやベンチャー企業論では、既存の教材にそって概論を学習するか、シリーズ講義で実際の起業家の話を聞いて討論するか、グループでビジネス・プ

ランを作成するか、といった3つのうちどれかです。最近、これに、地域の企業とタイアップして課題解決をという実践ものはいってきていますが、バーチャル・カンパニーは、バーチャルでありながら、上記のすべてを実践するというコンセプトでできています。指導者によって活用の仕方はまちまちですが…。先生は指導するのではなくファシリテーター役で、うまく学生が課題を見つけ、地域資源を活用して解決実践をするように誘導すればいいのですが、先生というのはすべて自分が知っていて把握して指導できなければと思われるか、ほったらかしかどちらかになるケースがあり、前者の場合は、こういうプログラムを活用するのを嫌がられることが多く、後者の場合は、授業の成果がでずに、活用をやめられるということが多いのです。」<sup>(注2)</sup>

「(本来の)アントレプレナーシップ教育は対象とする地域・業種・製品群などによって多彩な学外機関とのやりとりや外部情報の活用が必須ですから、その教育プロセスは非定形にならざるを得ず、そのために『教師力』が問われることになるのだと思います。もちろん、教員個人の力だけでなく、組織として外部機関との交渉を代行・支援する仕掛けがあることも必要です(例：知的財産保護など)。」<sup>(注3)</sup>

属人的なことが十分条件になる？これはある意味「厄介な問題」である。第1に、無意識に行ってきたことを表出できるのだろうか？第2に、仮に表出できない場合、同じアントレプレナーシップ教育を行おうとしても、限りなく他の教育支援者への代替性は低い。また、表出できたとしても、非定形が本質であるとするなら再現性は低く、表出はその一時点での結果を表しているに過ぎない。とするなら、同じ教育支援者といえども、絶えず一回限りの出来事に対処するしかない。では、準備ができる、変わるものがある等の定型化できるとする考えは捨てるべきなのか？第3に、筆者は「問題が出たときにつきあい、必要な時に必要な支援を行う『教えない教育』」<sup>(注4)</sup>をアントレプレナーシップ教育の基本姿勢としてきたが、教えない教育の考え方と運用を改めなければならないのか？

いずれにせよ、筆者が直面する問題は「どのように行うか？(How to do?)」に係ることで

あり、学校教育の既成概念を超えた教育実践は何かが問われているのだろう。本稿では、直面する問題の検証と解法を、「教え—学ぶものの双方向的な関係を重視し、分かることとできることを不可分のものとして捉える」<sup>(注5)</sup>視点で考えてみた。

## (2) 職業経験年数の少ない場合、態度変容を促す「どのように行うか」支援が重要

ポイントをはっきりさせるため、愛知学院大学が交流協定を結んでいるオーストラリア連邦クウィーンズランド州の私立ボンド大学で行われているアントレプレナーシップ教育を取り上げよう。同大学の経営大学院は、全世界の経営大学院(ビジネス・スクール)のチームが参加するMOOT CORP® Competition(米国テキサス州立大学オースティン校主催)で毎年上位に入賞し、数年に1回は優勝を勝ち取っている。

筆者は、アントレプレナーシップ教育の特徴を学ぶ目的で2004年4月から2005年3月まで、ボンド大学ビジネス学部でビジティング・フェローとして在籍し、アントレプレナーシップ教育の実態を体験的に調査した。体験的調査とは、大学院レベルのビジネス・プラン発表会の審査員(一部アドバイス含む)、学部レベルのアントレプレナーシップ講義とチュートリアル・クラスへの参加や担当教員及び客観的に評価できる他の教員へのヒアリング調査等を意味する。

1年の滞在を通じ、次のようなことが分かってきた。ボンド大学経営大学院のカリキュラムは特に優れた特徴を持っているわけではなく、特別なテキストを使用しているわけでもない。また、カリスマ的な有名教授がいてその人物により学習がリードされているわけでもない。この点、特に日本と違っているということはない。他方、チュートリアル・クラスが充実し、ビジネス経験のあるチューターが指導に当たっていたり、在籍するフルタイムおよびパート・タイム学生のほとんどが社会人である。学部レベルでみると、アントレプレナーシップ講義とチュートリアル・クラスも仕組みは同じで、違いは学生のほとんどに職業経験がないことである。なお、コンペティション等での受賞は、大学院の学生チームによるものであり、学部のグループはない。

明らかに、大学院の学生グループの成果は、学生に職業経験があることが大きい。しかし、どんな職業経験でもよいか？と問われれば、否と言わざるを得ない。大学院の学生グループのビジネス・プランのブラッシュ・アップのアドバイス経験と受賞した過去のグループに参加していた学生の経歴を調べ分かったことは、受賞した学生達の中には、起業家、経営者、会社の新規事業担当者が含まれていたことである。しかも彼らは、「現役」であった。

つまり、大学院のアントレプレナーシップ講義は、現役アントレプレナーの経験の確認、掘り起こしと体系化の場所であり、MOOT CORP® Competition に向けたビジネス・プラン作成は、チームを構成する学生の経験と経験の交換と同時によりよい事業創成能力を涵養する場であったのだ。

ボンド大学経営大学院は、理想的な学生を集めることができている点で優れた存在（高等教育機関）であろう。ヘンリー・ミンツバーグ（Henry Mintzberg）は、「マネージャーとして教育・育成可能なのは、すでにマネジメントの責任を負っている人物だけ」との立場に立ち、次のような学習の定石7つを示している<sup>(注6)</sup>。

「定石1 マネジメント教育の対象は、現役マネージャーに限定すべきである」「定石2 教室では、マネージャーの経験を活用すべきである」「定石3 優れた理論は、マネージャーが自分の経験を理解するのに役立つ」「定石4

理論に照らして経験をじっくり振り返ることが学習の中核をなす」「定石5 コンピテンシーの共有は、マネージャーの仕事への意識を高める」「定石6 教室での省察だけでなく、組織に対する影響からも学ぶべきである」「定石7

以上のすべてを経験に基づく省察のプロセスに織り込むべきである」。

ミンツバーグの論理を倣えば、「アントレプレナーとして教育・育成可能なのは、すでに起業家活動（社内ベンチャー含む）を行っている人物だけ」と考えたくもなる。ボンド大学経営大学院のアントレプレナーシップ教育のみを見る限りにおいては、この論理も妥当性が高そうだ。

では、職業経験が浅いもしくは無い者（学生や起業家予備軍等）に対して、アントレプレ

ナーシップ教育をどのように進めるべきであろうか？こと大学学部においては、アントレプレナーシップ教育プログラムへ参加する学生を、事前に選別することはできない。つまり、学生は多様なのだ。

先行研究によれば<sup>(注7)</sup>、気質、性格、態度などアントレプレナーとしての個人差に由来する適性を活かすためには、それを実現させようという並外れた意欲がなければ何もできない。気質や性格は遺伝的な影響を大きく受けるのに対し、態度は獲得性、学習性の強いものである。気質や性格と態度を厳密に分けることは難しいとはいうものの、これらは相互作用の中で形成されるため、努力すれば態度を変化させることも可能と考えられている。例えば、「リスクテイク（あるいは大胆思考）」、「頑固さ（あるいは執着する姿勢）」、「自己効力感」、「起業への意欲」、「達成動機づけ」等の態度である。

とするなら、職業の経験年数の少ない学生に対するアントレプレナーシップ教育のポイントは、上述の例に示した領域での態度の変化を促すプログラムでなければならない。事業機会の発見、特異性の発揮、組織化等の推進に資する能力を開発するプログラムに、態度の変化を促す要素を盛り込むという意味である。だからこそ、単にこう理解するという認識のレベルの学習ではなく、新しい行為へと結びつく自己学習が求められるため、教育実践において「どのようにするか？」が極めて重要となる。教育支援者の役割が重要な所以でもある。

では、教育支援者はいかなる哲学で教育を実践するか？そして教育支援者は何を成すべきか？以下は、筆者自身のささやかな成功体験の内省から抽出してきた持論である。

### 3 6年間の教育実践と支援者研修等を踏まえた内省

#### (1) 支援者としての「私」の哲学

最近、やっと今まで見ていなかったことが見えるようになってきた。教育の場は、学生、内外の支援者による関係性の網（ウェブ）だ。点と点とを行き交う情報が、その場にいる人の想いと一体化していると教えなくても自律的に人は育つ。でも、人が一体化できない問題を抱え

ていると情報がうまく流れない。問題をとりどくヒントを与え、見守り、応援し続けることが、アントレプレナーシップ教育の本質かもしれない。その問題、情報が流れないように壁となっているものが見えるようになったと言ってもいいだろう。

別の角度から考えてみよう。先日、従姉の歯科医（開業医）と話していて自分の特長に改めて気付いた。ちなみに彼女の医院、予約が1カ月先まで埋まってしまうほどの人気。自分のやりたいように考え、実践した結果である。そんな彼女が「経営って、教えてもらうものなのだろうか？」と筆者に尋ねたことがある。彼女の本音は「私はよくよく考え、信念を持って取り組んできた。私の周りの人たちは、成功する経営を教えてもらおうとしている。経営を最初から教えてもらおうとしている人たちは、よくよく考えていない。そもそも、誰にでも通用する経営ってないんじゃないの…？」である。

そんな問に対し、筆者は「同じ技術を修得しても、育ちも人生観も違う人が全く同じ経営を行うことができるのかと考えるのには無理がある。ましてや、営む場所が異なれば環境の要因も異なる。だから、人に寄り添うことが基本だ。僕は人を見ている。」と返答した。この続きを言えば、「人の関心や特徴に注意し、本来その人に備わっているであろう想いや技を引き出していく。そして、他と結びつき進化するよう支援する。教えるのではない。」

では、なぜ、筆者は人にこだわるのか？変えることができるのは未来だけ。未来を変えることができるのは人。企業等の組織も働く人の成長とともに成長する。企業が成長するから人が成長するわけではない。同じように、未来が成長するから人が成長するわけではない。人の成長が起点であると信ずるからだ。

## (2) 学生をどう見るか（見ているか）

アントレプレナーは、「先天的なのか？あるいは、後天的につくられるのか？」といった議論は尽きない。筆者は、人の能力について、ワード・ガードナー（Howard Gardner）による「多元的知能論（MI理論）」の考えを支持している。次のようなことだ<sup>(註8)</sup>。

人間には「音楽的知能」「身体・運動的知能」

「論理・数学的知能」「言語的知能」「空間的知能」「人間関係的知能」「内省的知能」等、複数の知能が人類の遺産の一部として備わっている。一方で、知能の程度や組み合わせは、一人ひとり異なっている。

これら知能群は、「おそらく遺伝的な要因によって、知能の発現や改善の程度に何らかの上限が設定されている。しかし、現実には、生物学的限界に到達することはまずないというのが本当のところである。」「ある知能における素材に十分浸ることによって、…ほぼすべての人がその領域において非常に優秀な結果を残すことができる。同様に、生物学的潜在能力がどんなものであれ、その知能に係る素材に触れる機会を与えられなければ、その知能は発達しない。」「要するに、周りの環境が、その人の知的潜在能力を発現する程度を決定するのに大きな役割を果たす。」

「多元的知能論」の立場に立てば、先天的か、後天的かの二分法に意味はない。重要な点は、発現させたい知能に係る素材に触れる機会を意識的に与えることである。

しかしながら、「多元的知能論」が指摘する「発展の段階を通じた知能の発現に応じて、指導の役割が異なる」<sup>(註9)</sup>というポイントを忘れてはいけない。筆者が組み立てきたアントレプレナーシップ教育の方法は、筆者自身のビジネス界での経験に基づき良かれと考えたものであり、経験則の域を出ないものだ。ただし、ポンド大学経営大学院アントレプレナーシップ・コースの社会人大学院生と学部生の違いは、アントレプレナー的に活動できるように作用した複数知能が発現するきっかけとなった機会の多さが影響している。やはり、リアルな起業の実践に近い機会を与えることができるかは重要な鍵となろう。

## (3) 育成目標である「アントレプレナー」の捉え方

起業には「強い信念」「特異な資源」「ネットワーク」の3点セットを指摘する声がある。他の研究者の主張も、これらに集約されるだろう。

さて、経営学的な視点から「リーダーや管理者」と「起業の担い手となるアントレプレナー」を比較分析した田尾雅夫は、次のように

言う<sup>(注10)</sup>。

- リーダーや管理者は、既存の仕掛けをスタートラインにでき、今そこにある組織のルーティン管理に全てを傾注する人である。
- 対して、アントレプレナーは、前を見る人であるものの、先を見てもそこには何もないため、先手必勝で何かを作る人である。自前で不足する資源を調達し、誰もが理解できる状況を生み出す所から起業は始まる。

先を見ても何もない。資源も十分でない。自らを奮い起たせるためにも、他者の賛同を得て事を起こすためにも必要となるのが「志」である。アントレプレナーは、早い段階で志を立てることが不可欠となる。

さらに、起業の過程では、試行錯誤しつつも次々課題は現れる。課題を克服する際に必要なのが、メンタルタフネスである。メンタルタフネスとは、意図しないことに我慢するとか、妥協することではない。「志」を実現するため、とことん突き通しどこかに違和感が生じたとき

に、調整を絶妙にすることである<sup>(注11)</sup>。

ビジネスの現場では、確率で捉えきれない「不確実性」に対処しなければならず、このような状況で一般的な解決策は無く、あるのは無数のコンティンジェンシー・パターンの中から現れる個別解（一回限りの出来事）である。その時必要なのは、一回限りの個別解を捉える感得力（感じ取った変化から道理を悟ること）、一回限りの個別解を生み出す（仮説的推論をする）効果に優れた発想力である。グループでというより、個人の状況判断に依存する場合が多い。

筆者が組み立ててきたアントレプレナーシップ教育は、個人のアントレプレナーシップを高め、チームプレーが創造的になることを期待して作られている。組み立てる際には、状況に応じ個別解を生み出し続ける能力が、極めて価値ある要素と理解していた。では、その能力とは何か？次項で探ってみた。

#### (4) なぜ見えないものが見えるようになったのか（編集モデル）

松岡正剛フリークである筆者は、学生と接す

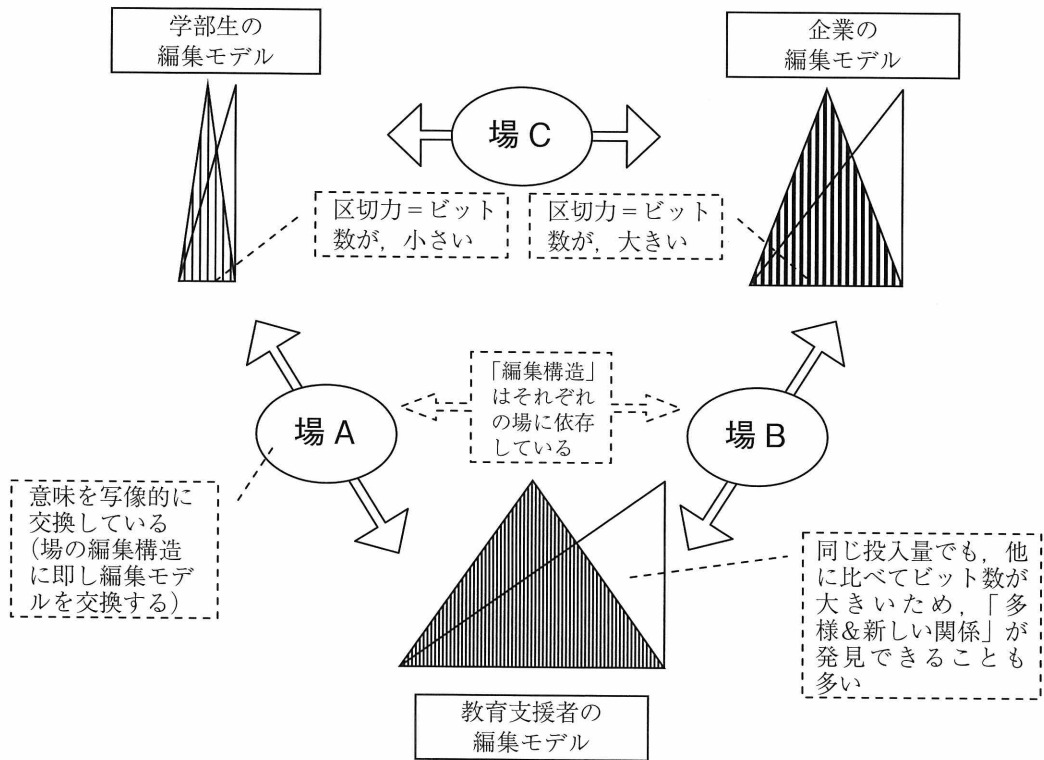


図1 新しいコミュニケーション・モデル（筆者作成）

る際、人間と向き合うというよりも、「情報」そして「編集モデル」と向き合っている。考えるようにしているというよりも、そう感じているというのが適切な表現かもしれない<sup>(注12)</sup>。

情報は、区別しなければ見えて来ない。情報をどうやって区別していくかで読み取れる「意味」が変わり、次には新たな視点でつないでいくことができる。これが編集である。筆者の実体験を振り返ってみても、その過程で新しい関係が発見できることも多い。

ただ、人は、それぞれ経験等おかれてきた環境によって異なる「編集モデル」を持っている。人々は対話する際には、お互いの編集モデルを交換している。お互いの編集構造が違えば理解するまでに時間を要するだろう。時には、結局理解できなかったということも起こり得る。

さて、心象図で表せば、図1のようになる。図中の三角形の底辺は、情報のビット数（情報を何回の見方で区切ったかの程度＝「区切力」）を表し、底辺が長いほど情報（扱う対象物と考えても良い）を多角的に捉えることができる。

重なる三角形は、底辺の広い方が新しいことを行おうとする際に、相対的に少ない投入（新規に獲得する量）でも組み合わせの多様性が増加するため、利用できる区切りの数が多く、新しい関係性を発見する可能性が高いことを表している。他方、底辺が短いと、組み合わせを増やすためには新たに多くの区切りの方法を獲得しなければ実現できない。新しい関係性を発見する可能性への障壁は高くなる。

学生（学部生）の編集モデルと教育支援者の筆者の編集モデルとは、図1のような状態にある。例えば、筆者が組み立ててきたアントレプレナーシップ教育では、学生アイデアを企業と共同し実現するバーチャル・カンパニーを通じ、2種類の場を学生たちが行き来する。一つは、筆者が支援するアイデア創発に始まり、製品化を目指しつつビジネスモデルの構築を行う編集の場。もう一つは、企業等と連携して商品化に向けトライする編集の場である。後者の場では、教育支援者の筆者は、学生の編集モデルと企業の編集モデルの翻訳に努めることになる。

アントレプレナーシップ教育は、もちろん、アントレプレナーの育成が主たる目的である。教育実践でたびたび「そんなことを考えていい

んですか？」という声をよく聞く。筆者としては「してやったり」なのだが、良い意味で学生の期待を裏切ったことになる。筆者から言えば、学生は自ら自己規制をかけているとしか思えないのだが、なぜか自由に考え行動することができない。孫正義は、あるテレビ番組で、自分の米国留学経験を踏まえ、その原因の一つに「学校教育」を挙げていた。考える授業を3割程度から7割程度に増やすべきだという<sup>(注13)</sup>。また、アントレプレナーを経営学的、社会心理学的に分析した田尾雅夫は、『成功の技法』の中で、「何よりも自由に考え行動できる社会が必要」と主張している<sup>(注14)</sup>。

筆者は、自由に考え行動出来るための方法の一つは、情報のビット数（区別力）を上げること（三角形の底辺を長くすること）であると考えている。そのため、教育支援者として、筆者は意識的に、そこまで違った考え方をしてもよいという「情報の区切り方（ここでは、技法、テクニックの意で用いている）」や「新たな視点（未来デザインから見た今までと異なる視点）」等の編集モデルを投げかけている。この時、筆者は「ここまでやっても可笑しくない」「相手（企業）の上をいけるかもしれない」「面白いと思ってもらええるだろう」という感覚でいる。さらに、企業との編集の場で、学生が教育支援者から示された編集モデルを確認することに意味がある。このような繰り返しが、情報のビット数を上げることにつながっていくと考えている。

なお、どこから筆者の新しい視点が来るかと問われれば、確定的には言えないのだが、プロジェクトマネジメント、起業、ビジネス・プランの評価者、起業家や起業家予備軍のコーチやメンター等の仕事経験に由来していると推測している。これらのうちの一部は現在でも継続して仕事としている。

しかし、本項で述べてきたことは、学生のモチベーションの高さを前提としている。モチベーションが下がる、あるいは上がらないため、学生のコミットメント程度も低くなりフェードアウトする場合も多い。異なる見方が必要であり、次はこの点を振り返り、新たな考え方を抽出してみたい。

## (5) どう向き合うか

学生が思うように動かない、成長しないという時（実はバーチャル・カンパニーの実戦では、これに該当する学生が多いのだが…）、支援する側（教育支援者）の理屈や理論が原因というより、むしろ支援される側（学生）の理解力や消化力に問題があるケースのほうが圧倒的に多い。こう考えてはどうだろうか。学生の受信機が機能不全に陥っているから学生のビット数は増えない。そして、学生は納得に至らず、行動も変容せず、成長できない<sup>(注15)</sup>。

ここでの課題は、「どうすれば学生の受信機の精度を高めることができるか」である。筆者は、この課題克服に王道はないと考えている。つまり、教育支援者の受信機能の能力を上げることに尽きる。接触回数を増やし、よく話を聴く。ファシリテーション・グラフィックやラベル（小片の紙）で学生（あるいは学生達）の想いを構造化する。これは、いかに相手の考えを引き出すかの手段であり、即興劇でまずやってみせ、学生が自ら実践できるヒントを与える。その後は自主的な活動に任せ、経過を観察する。

その後、改めて考えを聞き、次のアドバイスを送る。これは、編集モデルを交換し、その場で新しい視点から区切って、新しい関係を発見し（たかのように）示していくことだ。一定期間、集中的に回数をこなしていくと、メンバー間に編集構造が共有されると同時にビット数も上がり、学生の受信機の精度は高まってくる。

しかし、これらの実践に当たっては、何点か留意すべきことがある。筆者は次の3点がそれらに該当すると考えている。

- ①新しい視点や区切り方（上記で言えば、学生の想いの構造化）は、学生のイメージを超えるようにする。そうでなければ、驚きや感動が生れず、モチベーションが高まらない。
- ②他方、目標は、学生が背伸びすれば届く程度のものを示し、達成感を味わい、次に進むようにする。いわゆる「フロー体験」と言われる「能力に見合った挑戦の機会」を経験できるようにする<sup>(注16)</sup>。
- ③教育支援者は、自分の受信機の能力を上げるため、起業のプロセス、社会環境の実態をはじめ、複数の領域や価値観に馴染み、

「目測」ができるようにしておかなければならない。ここでいう目測とは、マックス・ウェーバーの規定した概念に準ずる<sup>(注17)</sup>。すなわち、周囲に次から次へと起こり続ける様々な現象と、学生が現に進めようとしている事業との距離を常に正しく計測して、物事を客観的に眺められるようにしておくことである。

## 4 結語

最後に、内省取材を通じ抽出してきたことを踏まえ、問題の所在で示した2点に答えていきたい。

### (1) 理論家である同僚にアプローチの違いをどのように伝えるか

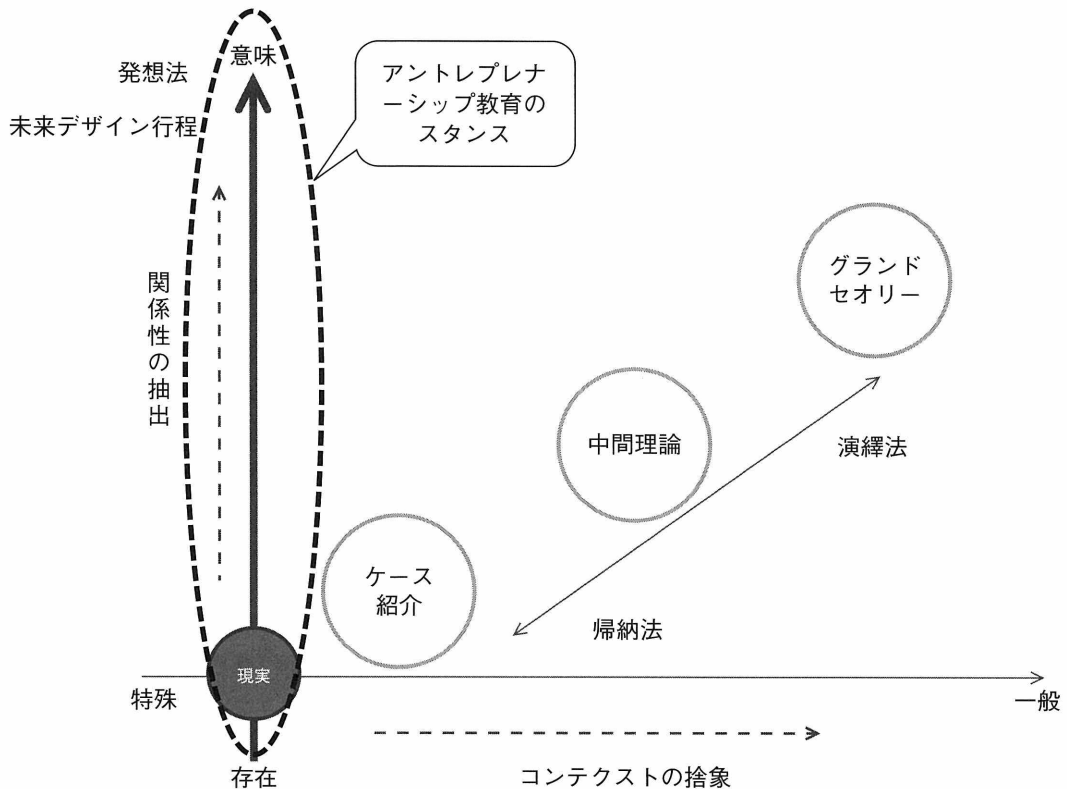
まず「再現性の低い事態に対処するため、属人的なことが十分条件になるとするならば、教育支援者としての代替性をどのように考えるか」という点である。この問題を考えるにあたって、文中で取り上げてきた「編集モデル」（図1）が鍵になる。

その前に、図2を見ていただきたい。理論家の多くは、目の前の現象を捉え、最終的にはコンテキストを捨象しグランドセオリーを打ち立てるか、グランドセオリーから物ごとを捉えようとする。他方、アントレプレナーシップ教育のスタンス（筆者）は、コンテキストを重視し、その流れの中で探索的に関係性を探ったり、新しい関係性を生み出したりして意味を抽出していく。

ここから2つの重要なポイントがわかる。第1は「コンテキストの中で関係性を探る方法」、第2は「新しい関係性を生み出す方法」である。

第1については、「様々な関係性を探る情報の編集技術（例えば、5つの編集思考素や未来デザインのような編集術）」が援用できると考えられる。これらは、唯一無二の答えを導き出す技術ではない。つまり、答えを保証するものではないが、解法を定型化したものである。多くの流儀流派があり、状況に適した編集技術を選ぶことで人は探索しやすくなる。既存の編集技術を採用できるため、個人差を埋めることに貢献する。





(注) 内藤勲愛知学院大学経営学部教授の紫苑研究会での報告内容に、筆者が加筆したもの。

図2 アントレプレナーシップ教育のスタンス (イメージ)

他方で第2については、場のコンテキストに「どこまで新しい視点を盛り込んでよいかというその見極め、あるいは目測」ができなくてはならない。自信や確信が持てるまで、時には編集技術を活用しながら新しいことを企画して変革推進を牽引する経験を繰り返すしかない」と筆者は思っている。これは、まさに凝縮された専門性のなせる技であり、100%の代替性を期待することは難しいだろう。経験的にいって、方法は違うが同じ効果をもたらすことのできる人(教員)を連れてくるしかない。場合によっては、新しい視点を担う人物は、パートナー企業や外部人材(教員以外)に任せるといった判断もあるだろう。

## (2) 「どのように行うか」支援の重要性ははっきりしているが、本当に実現できるか

次に、「どのように行うか」支援の鍵は、あくまでも理想であるが、学生が「フロー体験」の状態に在り続けるように(フロー・チャンネ

ルに居続けるように)することに間違いはないように思う。つまり、バーチャル・カンパニーの実践を通じ、アイデア創造の段階、企画の段階、商品開発の段階、企業との交渉の段階のいずれにおいても、学生に挑戦的ではあるが、その学生の能力に見合った「少し背伸びすれば届きそうな目標」を与え、不安も退屈さも感じない仕事に関わらせるようにする。

正直、難しい。学生に個人差がありすぎ、フロー・チャンネルに居続けるためには、個別対応が支援の本質となる。多元的知能論で理解すると、学生達はほとんどが成長期にあり、この段階は、将来有望だろうと思われる才能がやっと見てとれるようになった時期である。現在、愛知学院大学経営学部で用意しているアントレプレナーシップ教育は、バーチャル・カンパニー実践以外にはない。そもそもバーチャル・カンパニーのプログラムは、専門的知識と創造性の双方が求められるものであり、多元的知能論ではこれらの能力は成人後に現れ始めることが示

されている。

ひょっとしたら、難しさは、教育支援者である筆者自身が生み出しているのかもしれない。成人後や成人を前提とする能力開発プログラムを成長期の人間に導入していたとするなら、明らかにミスマッチである。フロー体験で言えば、学生達には高すぎる挑戦目標であり、練習を積んで能力を高めるといっても、練習メニューも内容も膨大になり、結果的に不安が募って離れていく。その現実をみて、筆者自身焦り、悩み、難しいと感じる。

でも、悲観的なことばかりではない。過去6年間で均せば毎年1件は、第三者による高い評価を受けてきた。早熟な学生達には、極めて挑戦的で能力の向上を伴った成長を実現できるプログラムであったと考えてよい。このように考えるならば、「どのように行うか」支援の解決策の方向性は、知能の発現に応じて、アントレプレナーシップ教育の内容と方法を変えるということだろう。個人差、能力差が成長期には大きく、かつ、大学進学率が高まり多様な学生が存在するようになってきている現在、当然、アントレプレナーシップ教育も複線で考えるべきなのだろう。それに伴い、学生と教育支援者の受信機の精度が高まることを期待できると考えている。

#### 【注】

- (注1) 鵜飼宏成 (2008) に詳しい。  
 (注2) 特定非営利活動法人アントレプレナーシップ開発センター代表理事、原田紀久子氏のコメント。  
 (注3) 摂南大学工学部マネジメントシステム工学科教授、黒沢敏朗先生のコメント。  
 (注4) 鵜飼宏成 (2008) p4  
 (注5) 野村幸正 (2003) p i  
 (注6) ミンツバーグ (2006) pp.308-350  
 (注7) 田尾雅夫 (2003) pp.27-57  
 (注8) カーズナー (2003) pp.24-26, P58 より引用。  
 (注9) カーズナー (2003) p38  
 (注10) 田尾雅夫 (2003) pp.12-13  
 (注11) 平尾誠二・金井壽宏 (2010) pp.34-37  
 (注12) 松岡正剛 (1996), 松岡正剛 (2006) よりポイントを抽出し要約している。  
 (注13) 2010年8月30日放送の『カンブリア宮

殿～孫正義の未来戦略』(テレビ東京)でのコメントより。

- (注14) 田尾雅夫 (2003) を参考にした。  
 (注15) 平尾誠二・金井壽宏 (2010) pp.126-130 を参考にした。  
 (注16) 詳細は、チクセントミハイ (2008) を参照されたし。  
 (注17) 藤坂泰介 (1986) p5

#### 【参考文献】

- 鵜飼宏成 (2008) 「アントレプレナー育成の基盤—フレームワークとメソッド」, 大阪経済大学中小企業・経営研究所刊『中小企業季報』2007 No.4, 2008年1月  
 鵜飼宏成 (2009a) 「アントレプレナーシップ教育の実践報告—『バーチャル・カンパニー』プログラムを活用した実践の成果と課題—」, 日本ベンチャー学会『第12回全国大会予稿集』, 2009年11月  
 鵜飼宏成 (2009b) 他「体験学習による企画・起業マインド育成プログラムの開発・整備(中間報告)」, 愛知学院大学経営学会『経営学研究』第18巻3・4合併号, 2009年11月  
 カーズナー, ハワード (2003), 黒上晴夫監訳『多元的知能の世界—MI理論の活用と可能性』日本文教出版, 2003年 (Howard Gardner, "Multiple Intelligences" Basic Books, 1993)  
 田尾雅夫 (2003) 『成功の技法—起業家の組織心理学—』中公新書, 2003年  
 高橋德行 (2007) 「わが国の起業活動の特徴—グローバル・アントレプレナーシップ・モニター調査より—」, 『調査季報 第83号』, 国民生活金融公庫総合研究所, 2007年11月  
 チクセントミハイ, M (2008), 大森弘・監訳『フロー体験とグッドビジネス—仕事と生きがい』世界思想社, 2008年 (Mihaly Csikszentmihalyi, "GOOD BUSINESS", 2003)  
 野村幸正 (2002) 『行為の心理学 認識の理論—行為の理論』関西大学出版部, 2002年  
 野村幸正 (2003) 『「教えない」教育—徒弟教育から学びのあり方を考える』, 二瓶社, 2003年  
 バイグレイブ, ウィリアム+アンドリュー・ザカラキス (2009), 高橋德行・田代泰久・鈴木正明訳『アントレプレナーシップ』, 日経BP社, 2009年 (William Bygrave, Andrew

- Zacharakis “Entrepreneurship”, John Wiley & Sons Inc., 2008)
- 平尾誠二・金井壽宏 (2010) 『型破りのコーチング』 PHP 新書, 2010 年
- 藤坂泰介 (1986) 『指導者の条件 (グループリーダー編)』博進堂点塾文庫, 1986 年
- ミンツバーグ, ヘンリー (2006), 池村千秋訳 『MBA が会社をほろぼす～マネジャーの正しい育て方～』日経 BP 社, 2006 年 (Henry Mintzberg “MANAGER NOT MBAs”, Berrett-Koehler Publishers, 2004)
- 松岡正剛 (1996) 『知の編集工学』朝日新聞社, 1996 年
- 松岡正剛 (2003) 『直伝! プランニング編集術』東洋経済新報社, 2003 年
- 松岡正剛 (2006) 『17 歳のための世界と日本の見方』春秋社, 2006 年

