

# 産業人材育成に関する研究 —産学連携による寄附講座との連動性に着目して—

## A Study on Human resource development throughout Industry-University Cooperation Lecture (Social Cooperation Programs)

関 千 里

Chisato SEKI

### 和文要旨：

本稿は、大学における産学連携による寄附講座の運営をつうじた産業人材の育成について考察するものである。具体的には、総合物流企業において、寄附講座の運営が如何にして行われているか、各回の講義に係るテーマおよびメンバーの構成、講義内における理解度の確認と引継ぎの手法等について、キーパーソンの知見をもとに整理する。さらに、各回講義でのリアクション・ペーパーでの質問・回答に着目し、受講生への迅速なフィードバックと企業内における人材育成が有機的に連動していることを示すものである。

### 英文要旨：

This paper discusses a program on Endowed Lecture by S-Holdings through collaborative management, which is a case of at Aichi Gakuin University. The initial focus on this program was on education and awareness for instructors from S-Holdings and undergraduate students. The program offers students the chance to understand the type of behavior required of business professionals, thus helping them develop needed skills for the future. This study proved the value of social cooperation programs as career-oriented education.

和文キーワード：人材開発、産学連携による寄附講座、産業人材育成

英文キーワード：University-Industry Joint Collaborative Seminar, Human resource development, Training of managerial career

### 目 次

1. はじめに
2. 先行研究
3. 産学連携による寄附講座の概要
4. リアクション・ペーパーの活用
  - 4-1. リアクション・ペーパーの流れ
  - 4-2. リアクション・ペーパーへの回答プロセス
  - 4-3. 回答案作成役の意味合い
5. まとめにかえて

## 1. はじめに

近年、大学に求められる役割として地域との連携、産学連携が意識されるようになり、大学における教育、講義の展開において企業との連携を進めようとする動きが顕著である。とくに企業や業界団体等による寄附講座の設置は、各地の大学において増加の傾向にあると言われる。企業や業界団体等による寄附講座は、2007年の段階で主要12大学において286講座（日本経済新聞2007年5月2日）がすでに開設されており、その増加は20年前に18講座だった寄附講座数が約55講座に増加した慶応大学（日本経済新聞2016年3月2日）の例からも明らかである。

また、18歳人口の減少に伴う受験生獲得競争の激化に伴い「選ばれる大学」となるため、各大学において地域との連携、産学連携を進め、教育、講義の展開において企業との連携を進めようとする動きが見られる。

政府としても、産学連携による新たな教育プログラムの構築、運営をつうじた人材の育成に力を入れている。たとえば、経済産業省による「産学連携サービス経営人材育成事業」は、大学等が産業界と産学コンソーシアムを組成し、サービス産業の経営に関する専門的・実践的な教育プログラムを産学共同で開発する取り組みへの補助を行うものである。平成27年度から5年間の計画でスタートした同事業には初年度に17件（応募数67件）、28年度に16件（応募数37件）、29年度に18件（応募数31件）が採択されている。これらプログラムのなかに、企業との連携・提携によって運営される講義、冠講座や協定講座、寄附講座<sup>1</sup>と称される部分

1 狭義の意味において寄附講座とは「寄附金によって大学内に講座を設置して、教員を配置し、寄附の目的に沿った研究を行なう制度（宮田2014）」であり、当該分野の研究の発展を目的とするものである。より広義には「企業や地方公共団体、非営利団体等と協定し、教育・研究等の分野において連携、協力を行って進められる講義」といった意味を有するものと解され、講義実践の状況に照らすとその語用法はかなり広義のものに近いと考えられる。

が含まれていることも少なくない。

大学と企業や業界団体等が協力して運営を行う寄附講座には、大学側にとって「最先端の実践的知見に基づく講義の展開」や「学生の就職意識向上」の期待、企業や業界団体側にとって「自社・業界の知名度向上」や「専門知識伝授による人材教育」の期待が寄せられている。寄附講座設置・運営に係る意思決定は、企業にとって相応の重みと負担を伴うものではあるが、寄附講座の設置・運営は大学のみならず、企業にとっても少なからぬ利点、効果があると考えられる（李・福留2017）。

本稿では、寄附講座の設置・運営について人材育成の観点から考察を試みるものである。具体的には、総合物流企業によって開設されている大学寄附講座の運営にかんして、各回の講義に係るテーマおよびメンバーの構成、講義内における理解度の確認と引き継ぎの手法等について、キーパーソンの知見をもとに整理する。さらに、各回講義でのリアクション・ペーパーでの質問・回答に着目し、受講生への迅速なフィードバックと企業内人材育成が有機的に連動していることを明らかにするものである。

## 2. 先行研究

大学における産学連携、とりわけ寄附講座の開設と運営の拡がりにあわせて、各大学・学部・講座単位での寄附講座の実践、展開およびその成果をまとめた研究蓄積が見られる。池田・三宅・井畑（2013）では、海洋システム工学分野における寄附講座の受け入れと推進体制、研究成果がまとめられており、石田（2014）では化粧品業界からの寄附講座の受け入れと運営体制、講座運営の効果がまとめられている。物流関連の講座・プログラムについては、菊池（2006）、高橋（2012）、伊藤（2013）などの研究が見られる。菊池（前掲）および伊藤（前掲）においては、国内大学・大学院における物流ないしロジスティクスの教育体系の整理が行われ、企業との連携・協力による大学での講義の実例が詳述されている。

これらの研究には、寄附講座を受講した学生からの好意的なコメントが集められており、企業の第一線で働く実務家からの「生の声」や実

務に裏打ちされた知識・ノウハウの教授、企画提案や調査内容の発表に対する厳しくも的確な指摘とアドバイス、などが評価されていることがわかる。また、小川・菊池・庄司（2012）および町田・魏・菊池・小川（2013）では、学部生を対象とした調査を実施し、物流関連の科目履修前後で、物流産業への理解や物流への関心について、ポジティブな態度変容が起こることを指摘している。

大学における寄附講座の開設・運営と、当該寄附講座を提供する企業における人材開発、人材育成を直接的に結びつけて論じた研究論文は管見の限り多くはないが、学生を前に講義へ登壇し、実務での体験を踏まえて話すといった経験が、自社理解、業務への理解を深め、自らのキャリアを振り返る契機となるといった例は少なからず確認される。その意味において、寄附講座に何らかのかたちで携わることは、インフォーマルなかたちではあるが企業における教育・研修の一部とみなすことができ、従業員個人の能力開発を促すものであると考えることができよう。

中原（2014）によれば、人材育成とは「組織が戦略を達成するため、あるいは組織・事業を存続させるために持っているほしい従業員のスキル、能力を獲得させることであり、そのための学習を促進すること」である。そして、一般に職場における能力向上、あるいは職場における人材育成については、「職場の中の人々の関係や職場の人々とのネットワーク」の中で達成されるものとして把握することが重要である（中原 2010）。

仕事それ自体は学習ではないが、学習の要素を有している。職場における学習は、フォーマルで制度的なものと同様にインフォーマルで偶然的なものに大別されるが、これまでの研究ではインフォーマルな学習の重要性が指摘されている（佐藤 2013）。Marsick and Watkins（1990）によれば、インフォーマル学習は「自己志向的学習、ネットワーキング、コーチング、メンタリング、試行錯誤など」を含むものであり、「主に経験的で非制度的」な学習であるとされる。経験学習の研究によれば、人は何かを経験するだけで学ぶのではなく、その事象を内省し、教訓を得ることによって学習すると考えられてい

る。また McCall ら（1988）の研究では、成功したマネージャーが「課題」「他者」「苦難」という3つのカテゴリーにおいて多様な経験をすることによって、多くの教訓を得ていることを示している。

組織のなかにおいて学習者（教育・研修の対象となる従業員）は、組織的文脈的要因（organizational contextual factors）によって影響を受ける（Ellinger, 2005）。そのため、職場における学習、とくにインフォーマルな学習は、マネージャーやリーダーによる肯定的ないし否定的な要因によって影響を受ける。職場における学習において、組織のマネージャーやリーダーは、学習の機会をつくりだす役割を果たし、学習者の支援やリスクを取ることで、知識の共有の意義を教えること、フィードバックを与えることなどをつうじて、ロールモデルとなる。

教育・研修の効果をいかに職場に反映させるか、換言すれば教育・研修の効果をどのように高めるかというテーマは、企業における人材マネジメントの課題<sup>2</sup>である。教育・研修を受けたことによってもたらされる直接的効果としては、生産性向上や、受講後の能力や態度の変化（永野 1984；堤 2007；梅谷ほか 1996；小杉ほか 2006）や、間接的なものとしては研修に携わる人材の能力や意識の向上（中原 2010）がその効果として確認されている。中原（2010）では、教育・研修の副次的効果として、①教えることで成長する（自己能力の確認）、②社内ネットワークの形成、③愛社精神の醸成・組織文化の確認、④組織学習の促進、⑤部門への理解向上、⑥部下育成に熱心なマネージャーの育成、の6点が指摘されている。また、教育・研修の効果を高めるため、それらに影響を及ぼす要因の研究が進められつつある（小藺・大内 2016）。

教育・研修の受講側（従業員）に関係する要因としては、学習レディネスと実践レディネスの重要性が指摘されている（芳垣 2016）。前者についていえば、教育・研修の内容を習得しよ

2 企業における教育・研修の効果を測定することはもちろん、何をもって教育・研修の効果とするかという点においても多くの見解、研究蓄積がある。本稿では紙幅の関係により、それらの論点には触れない。

うとするモチベーションに個人の学習レディネスが影響を及ぼし (Holton III, 1996)、教育・研修の内容を職場で実践するには後者、たとえば学んだ内容を業務目標に落とし込み、それぞれを自分の言葉で表現し、個人的にやりがいを感じるものにしていくこと (Bruch & Ghoshal, 2004) とともに、習得したことを実践する機会が職場にあること (Holton 前掲) の重要性が指摘されている。

つまり、教育・研修の内容が受容され、行動に移されていくには、受講者自身が研修についての必要性を感じ、学んだことを理解・習得した上で、学んだことを実践しようとする意志が必要とされる。

### 3. 寄附講座の概要

本稿で対象とする寄附講座は、岐阜県に本社を置く総合物流企業・S社によって提供されている。S社は昭和5年創業、総合物流とくに企業物流に強みを有しており、グループ全体の売上高は約5555億円、従業員数約3万人、事業会社としてのS社は事業所128か所、1万台以上の保有車両を有し、売上高は約2600億円、従業員数1万3千人を擁する有力企業である(平成27年度)。

S社の使命として掲げられている「輸送立国」は、「物流を通じて、お客様に喜んで頂ける最高のサービスを常に提供し、国家社会に貢献する」というものであり、そこから同社の経営理念と基本理念が導かれている。S社の経営理念は「会社を発展させ、社員を幸福にする」というものであり、同じく基本理念として「三つの宝」すなわち、「労使協調体制・礼節中心主義・福寿草精神」が社内に浸透し、受け継がれている。

S社による寄附講座の開設は、東海地方でみると2校の大学(A大学、B大学)において実施されている。S社による両大学での寄附講座の設置は、S社ならびにS社ホールディングス経営陣による慎重な判断に基づき、物流教育の推進、および先に挙げた「使命」、「経営理念」、「基本理念」に照らし社会貢献活動の一環として開始されており、寄附講座設置以降、両校において10年を越す実践蓄積と実績とを有している。

学修目標には「グローバル化する経済・社会における物流の役割、ロジスティクスの展開、サプライチェーン、事業戦略、コンプライアンスといった知識の習得および物流全体の構造的な理解」が掲げられ、その最大の特徴は企業実務家によって講義が行われる点にある。実務に慣れた専門家が講義を行うため、講義内容は物流およびロジスティクスに係る理論に基づく説明に加えて、実際の業務から抽出された事例の解説、運賃計算等のワークなどが織り交ぜられ展開されている。

S社寄附講座の学修内容および授業の構成は両大学において共通の部分を持つが、実際の展開、講義順、話題の深度等については受講生の反応および理解度を見ながら、カスタマイズが施されている。講義教材、参考資料等については、S社によって作成が行われており、後述する「リアクション・ペーパー」も同社オリジナルのものが使用されている。なお、講義デザインの違いを反映して受講者定員こそA大学60名、B大学35名と異なるものの、両大学ともに学生の受講意欲が高く、科目履修時に抽選の対象科目となっている。また、両大学でのS社寄附講座受講生数は開講以来、1000名を優に超す数に達している。

寄附講座の運営におけるキーパーソンは、講座開設時にS社の経営企画室室長を務めたC氏である。C氏はS社生え抜きの管理職で、業界団体等の役職にも就いており、社団法人等における研修の講演講師も勤める存在である。同氏が両大学における寄附講座カリキュラムの構築に果たした役割は大きく、また寄附講座の立ち上げ期においては、社業と両立しながら、大学における寄附講座の講義を一手に引き受けその礎を築いた。両大学での寄附講座が軌道に乗った現在では、寄附講座の態勢整備を進め、C氏を中核とする複数講師(4~5名体制)での寄附講座運営、講義内容のブラッシュアップ、ならびに講師陣の育成にも注力されている<sup>3</sup>。

ここ数年の講師陣の講義への登壇状況は、図表2のとおりである。講座開始当初の2年間は15回の講義をC氏が一手に引き受けていたも

3 同氏の異動により、講座運営等の母体は同社の関連部署に引き継がれている。

図表 1：S 社寄附講座における各回テーマ

回数	テーマ
第 1 講	企業物流 No. 1：S 社の事業概要
第 2 講	企業遺伝子（DNA）：「人間尊重」と「挑戦」
第 3 講	物流の役割と諸活動
第 4 講	災害時にみるトラック輸送の機動力
第 5 講	輸送産業の現状とトラック輸送
第 6 講	消費者物流の動向と貨物の流れ
第 7 講	トラック物流の運賃・料金体系
第 8 講	物流最前線①「集配業務」（事例研究）
第 9 講	物流最前線②「路線（幹線輸送）業務」（事例研究）
第 10 講	物流業界の環境対策
第 11 講	ロジスティクスのグローバル展開
第 12 講	物流センター業務の特徴
第 13 講	物流最前線③「物流センター業務」（事例研究）
第 14 講	コンプライアンスと安全への取り組み
第 15 講	新たな総合物流の構築

出典：S 社提供資料より筆者作成

図表 2：講師陣の登壇状況

講義回	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度
1	C氏	C氏	C氏	C氏	C氏
2	C氏	C氏	D氏	F氏	F氏・I氏
3	C氏	C氏	D氏	E氏	E氏・H氏
4	C氏	C氏	C氏	C氏	C氏
5	C氏	C氏	D氏	D氏	E氏
6	C氏	C氏	E氏	C氏	E氏・H氏
7	C氏	C氏	F氏	E氏	E氏
8	C氏	C氏	D氏	F氏	I氏
9	C氏	C氏	E氏	D氏	E氏
10	C氏	C氏	D氏	E氏	F氏
11	C氏	C氏	C氏	C氏	C氏
12	C氏	C氏	C氏	E氏	F氏
13	C氏	C氏	C氏	D氏	E氏
14	C氏	C氏	C氏	D氏	E氏
15	C氏	C氏	C氏	C氏	C氏

出典：S 社提供資料より筆者作成

の、3年目には、D氏・E氏・F氏の加入による4名体制となりC氏は全体の半数（7回）に登壇していた。4年目も4名体制で講義が進められたが講師陣育成に鑑みC氏の登壇は4回となり、年度末にD氏の転属があった。5年目は、C氏・E氏・F氏に加えて、下読み兼回答作成役を務めていたH氏およびI氏が講義にも登壇するようになり、その一翼を担うかたちになっている。

#### 4. リアクション・ペーパーの活用

##### 4-1. リアクション・ペーパーの流れ

S社の寄附講座と人材開発、人材育成とを有機的に結びつける鍵となる仕組みが、15回の

講義において毎回配布され、全受講生より提出される「リアクション・ペーパー」の活用である。リアクション・ペーパーは、各回の講義内容についてのポイント、感想、質問等の項目から構成されている。

当然ながら、リアクション・ペーパーには全15回異なる設問が掲載され、毎回異なる内容が学生それぞれの興味・関心に応じて記入されるかたちとなっている。そのため、受講生には毎回の講義を受動的に聴講するだけでなく、講義内容・テーマに主体的に取り組むとともに、リアクション・ペーパーへの記入をつうじて、毎回の学修の振り返りと知識の定着が促進される。

S社の寄附講座において、リアクション・ペーパーは単なる出欠把握ツールではなく、受講生

図表3：S社によるリアクション・ペーパー

4. 東日本大震災で発揮したトラック輸送の機動力

受講日 5月11日（水）

学籍番号  氏名

①緊急時におけるトラック輸送の重要性は？

！トラック輸送は自然災害などの緊急時に国や地方自治体と連携し、緊急・救援輸送を優先し迅速に行う。またしと経済を支えるライフラインとして、全国のトラック協会とそれぞれ自治体と災害対策基本法に基づく緊急輸送の協定を結び、万全を期している。

②トラック輸送の重要性から学んだ課題は？

大規模な災害が起きた際のサプライチェーンの強化が今後の課題。まず、緊急輸送のためのシステムや燃料供給と補給、防災倉庫や物流施設などの配置、輸送断絶における代替ルートの確保、災害時に必要な物流人材教育の実施など、多くの課題が残る。

本社は坂岸の工場にあると聞いていましたが、もし東海地震などで起きた際、本社にどの程度の被害が起るのか、その際の対応なども考えていられますか？

2012.4

による授業参画度の反映として位置づけられており、講義内容のポイント把握をつうじた講義理解度確認ツール、質問への回答をつうじたコミュニケーションツールとして用いられている。そのため、リアクション・ペーパーに記入された疑問点、質問、補足説明を要する追加事項等については、間をおかず、翌週の講義内にて回答（対応）を行うことが徹底・厳守されている。受講生への迅速なフィードバック、とくに質問への回答については、質問した受講生個人に回答を記したリアクション・ペーパーを返却、疑問点・補足説明等とあわせて全受講生にフィードバックが試みられており、学生指導、教育といった面において特筆すべきと考える。

このように、S社寄附講座の受講生によって、リアクション・ペーパーに記入された講義内容についてのポイント、感想、疑問点、質問、補足説明を要する追加事項等について、それらを迅速に次回、すなわち翌週の講義までにフィードバックできるように徹底・厳守されるということは一筋縄では実行できないことである。

当然ながら、寄附講座の講師陣は多忙な社業の合間を縫って授業に登壇しており、通常業務に加えて授業前準備、授業登壇、授業後のリアクション・ペーパー採点、次回担当講師への引継ぎを「翌週まで」に励行しなければならないわけである<sup>4</sup>。それを実現するためには業務と時間のコントロールとマネジメントが必要になる。

同社においては、寄附講座における回答案作成者に選ばれたとしても、その業務を行うための時間を確保するなど、特別な配慮はあえて行っていない。それは、通常業務をこなしながら、寄附講座の回答案作成という新たな業務に挑戦することを期待してのことである。そうした厳しい状況に身を置き、通常業務と寄附講座における回答案作成との両立に取り組むことは、若手社員にとって自らの仕事の進め方の見

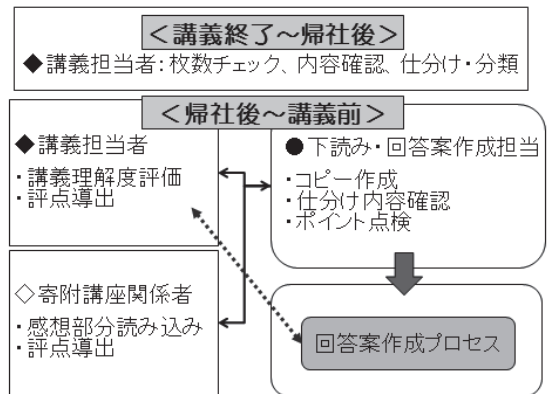
直しと業務効率向上のきっかけともなっている。

ここに、S社における寄附講座の開設・運営をつうじた人材開発、人材育成の意図と仕掛けが存在している。同社による人材開発、人材育成のターゲットは「営業所・支店のコアとなれる人材の育成」であり「将来的に支店長クラスとなりマネジメントを担える能力の涵養」にある。

#### 4-2. リアクション・ペーパーへの回答プロセス

上述のとおり、リアクション・ペーパーには、「講義内容についてのポイント、感想、疑問点、質問、補足説明を要する追加事項等」が「学生それぞれの興味・関心に応じて」記入されている。この一見バラバラで、ランダムに出てくる事項への回答はどのように作成されているのだろうか。リアクション・ペーパーの採点・回答案作成・回答準備の流れを見てみよう。

図表4：講義後から次回講義までのリアクション・ペーパーの流れ



出典：C氏聞き取り内容より筆者作成

毎回の講義の最終盤に記入・提出されたリアクション・ペーパーは、講義担当者によって社に持ち帰られ、その日のうちに枚数チェック、整理が行われる。この時点で、単純な項目（出欠など）については点検が行われ、複数部のコピーが作成される。このコピーは、寄附講座に関係する管理職、社員に配布され、チェックが行われる（原本には閲覧者全員の印鑑が一条乱れず捺印される）。

配布されたコピーを用いて、上席者によって

4 講義においては、前回寄せられた「疑問点、質問、補足説明を要する追加事項等」への回答も発表され、受講生全員に共有化される。受講生からは、毎回コンスタントに5つ程度の事項が寄せられるため、回答を発表する時間も加味して講義の進め方を調整しなければならず、その点においてもマネジメント力が要求される。

感想部分の読み込み中心の確認が実施される。同時に、「講義内容についてのポイント」の理解度チェックが行われる。「講義内容についてのポイント」の理解度チェックにおいては、理解度・到達度の確認に紐づけられたキーワード、テーマに注目し、室長C氏および講師陣による採点が行われている。この部分の採点は、項目ごとに切り出されたポイントが記述されているか、それに加えて板書・配布資料の内容以上のことが書かれているか、などに注目して行われている。

これら以外の部分、すなわち「疑問点、質問、補足説明を要する追加事項等」への回答を作成するプロセスに、S社における寄附講座の開設・運営をつうじた人材開発、人材育成の意図と仕掛けが組み込まれている。「疑問点、質問、補足説明を要する追加事項等」への回答作成については、翌週までのフィードバックを確実なものとし、同時にそれらの作業に参画することによって、自社理解・業務知識・業界研究を促し、マネジメント能力を向上させる目的から、若手社員（入社3～5年目程度）をその下読み兼回答作成役としている。

この役割を任されることは、S社管理部門の若手従業員にとって1つのチャンスと捉えられており、機会があればその役に入りたいという意識があるという。寄附講座にかかるリアクション・ペーパーの下読み兼回答作成役へのキャスティング、すなわち誰にそれを任せるかについてはC氏および講師陣が関与しており、いわば目利きの役割を果たしている。選定基準については、所属部署の上長がそれら業務に携わることを許可することを前提として、「日頃の業務で（タイミングを見て）聞きに来る人」「（上席、同僚との）仕事の会話ができる人」であり、「（下読み兼回答作成の）チャンスは原則1回」であるという。ここから、声のかかった若手社員の真剣度が伺えよう。

#### 4-3. 回答作成役の意味合い

上記のように、リアクション・ペーパーにおける回答作成プロセスのなかで、S社管理部門の若手社員は下読み兼回答作成の役割を任されるようになる。しかしながら、入社3～5年程度の社歴の若手にとって、この役割を果たす

ことは簡単ではない。そこでS社においては「リアクション・ペーパーに寄せられた質問・疑問点のリスト」を作成している。S社において寄附講座が展開されるにあたっては、カリキュラム構築にあわせてリアクション・ペーパーが設計され、C氏の慧眼によりその立ち上げ期より質問・疑問がカテゴリー化されアーカイブされている。

そのため、下読み兼回答作成の役割を任された若手社員は、質問・疑問点リストのアーカイブを参考に、回答作成の足がかりを得ることができる。そのため、回答作成の役割は一見、容易なもののように見える。しかし、ここに思考と行動に係る気づきのプロセスが組み込まれている。

第一に、自らの間尺で思考と行動を制限することへ気づくプロセスである。アーカイブを引用しただけでは、講座受講生のニーズに充分応えられない可能性があるばかりか、S社の業容発展、経済・社会構造の変化、ビジネスモデルの革新等のダイナミズムを回答に反映させることは覚束ない。ここには何の工夫もなく、過去のものなぞっただけの仕事であれば、お客様に理解されることもなく、新規性のない提案やアイデアは採用されることはない、というメッセージが込められている。

では、アーカイブに含まれていない質問、角度の異なる疑問点、自分が対応したことがない業務内容など、アーカイブ化されている「質問・疑問点リスト」を超えた部分の回答が求められる場合はどうであろうか。その際に必要となるのが、社内のネットワークを活かし、他の社員の意識と時間を空けてもらう方法に気づく第二のプロセスである。

企業物流をビジネスの主軸とするS社において、荷主企業（発荷主および着荷主）へ最適なソリューションを提示することは最重要課題である。そのソリューションとなる「答え」が社内外に存在するとするならば、「答えがある」ところを同定し、それを持っているところにアクセスし、解決策を提示する必要がある。リアクション・ペーパーの質問への回答作成はこれに符合する。その際に必要となるのは「社内のネットワーク」であり、C氏の言葉によれば「答えを持っているところに聞けるか」の能力



であるという。他部署の社員、とくに上役とのネットワークはおいそれと構築できるわけではなく、業務で忙しい上役に真正面から「寄附講座の質問で・・・」などと聞けるはずもないのは自明である。社内のどこに答えがあるか、誰が答えを持っているのか、そこからどのように引き出すか。工夫し、タイミングを見て「答え」にアクセスする実践的訓練がここに含まれている。

先述のとおり、同社においては、寄附講座における回答案作成者に選ばれたとしても、その業務を行うための時間が確保されるなど、特別な配慮が行われるわけではない。つまり、寄附講座における回答案作成者に選ばれるということは、通常業務のうえに付加される新たな業務への挑戦を行うということに他ならない。そうした厳しい状況下で寄附講座における回答案作成と通常業務の両立に取り組むことによって、自らの仕事の進め方の見直しと業務効率の向上が促進されていくことになる。実際に、寄附講座における回答案作成者に選ばれた社員は「厳しさとやりがい」を感じながら、その任にあたっている。

このような試行錯誤を経て、回答案が講師陣のところへ上がってくるわけだが、やり直し、再作成は不可避である。このやり直しや再作成のプロセスはごく短期間で行わなければならないため、そうした状況に陥らないような報告と確認が重要になる。回答案となるものを「最終報告」するのではなく、回答案の作成過程において前もって経過報告や中間確認を行っておくことの重要性が体得される。

そうした過程を経たものが、正式な「回答案」となり、講義の前日までに当該授業の担当者に伝えられる。しかし、その「回答案」が「回答」として授業で提示されるわけではない。前述のとおり、S社の寄附講座は学生の理解度、授業進度、内容の深度にあわせてカスタマイズされており、毎回微調整が行われている。同時に、授業を担当する講師陣の職掌、職務経験に照らして、用意された回答案が充分でないと感じられれば、臨機応変に追加、変更を施した回答が話されていく。

授業を担当した講師陣は帰社後、質問・疑問点について回答のどの部分を採用し、どのように回答を変更したのか、実施報告に寄せて

フィードバックする。このフィードバックは回答案作成者本人に直接フィードバックされるばかりではない。むしろ、間接的に講師陣同士の引き継ぎといったレベルの会話の中に、その内容が含まれており、下読み兼回答案作成の役割を任された若手社員はその会話からヒントをつかもうと耳を凝らすわけである。

## 5. まとめにかえて

本稿では、総合物流企業・S社による寄附講座の運営・展開の事例をもとに、寄附講座のリアクション・ペーパーにかかる回答案作成の役割をつうじて、従業員とくに若手社員の人材開発・人材育成が実践的に進められていることを明らかにした。この役割に声がかかるということは、若手社員にとってのチャンスの1つであり、励みにもなっている。

同社による人材開発、人材育成のターゲットは「営業所・支店のコアとなれる人材の育成」であり「将来的に支店長クラスとなりマネジメントを担える能力の涵養」にある。寄附講座のリアクション・ペーパーの回答案作成プロセスへの参画をつうじて、若手社員は「答えをもっているところ」を同定し、そこへのアクセスを実行する。また、通常業務を行いながら、追加の業務に取り組む経験を積むことにより、仕事と時間のコントロール力およびマネジメント能力が練磨される。まさにそれは時間当たりの「作業」で勤務時間が塞がれる状況から「仕事」をする状況を作りだすことであり、学習レディネスと実践レディネスを高める人事開発・人事育成の機能を果たしている。

さらに、S社の寄附講座をつうじた人事育成においては、同社における組織的文脈的要因ならびにキーパーソンC氏を中心に、学習の機会が作りだされ、リスクを取ることで、知識共有の意義を教えること、フィードバックを与えることが実践されている。

さらに、寄附講座における「回答案作成」者選抜という仕掛けには次のような人材育成、人材開発上の意味が見出せる。第一に、「回答案作成」者の選抜についてみると、そこに経営企画室長C氏による「マネジメント能力」の目利きプロセスが組み込まれている。C氏はS社

生え抜きの経営幹部であり、同社の根幹を支える小規模な営業店から、同社随一の貨物量、トラック台数を誇る支店まで支店長としてマネジメントを経験している。そうした業務経験に照らして、荷主企業（発荷主および着荷主）へ最適なソリューションを提示するために必要な能力について「答えをもっているところ」を同定する力や「仕事」に向き合う姿勢からバックキャストイングし、それらの涵養につながるプロセスを構築し、コア人材候補者をそこに関与させている。また、リアクション・ペーパー下読み兼回答案作成者に選ばれることは、同社の若手人材にとって登竜門の1つであると認識されているため、その役割に選ばれることをつうじたモチベーションの向上がもたらされている。

第二に、「回答案作成」者の存在が、社内における組織学習の象徴的存在として認識されていることの意味合いである。社内においては、寄附講座における回答案作成者に選抜されたとしても、その業務を行うための時間が確保されるなど、特別な人事管理的配慮がなされるわけではない。つまり、寄附講座における回答案作成者に選抜されるということは、通常業務のうえに、新たな業務が付加されることに他ならない。寄附講座への関与をつうじた人材育成のターゲットが、支店長に代表されるコア社員であることに鑑みれば、マネジャーである支店長の仕事は「断片的で非連続的な」側面を有しており、「バラエティに富んだ山のように積もった仕事を間断なくこなして」行かなければならない（ミンツバーグ 1973：邦訳 1993）。そうした厳しい状況下で寄附講座における回答案作成と通常業務の両立に取り組むことによって、自らの仕事の進め方の見直しと業務効率の向上が促進されていく。ここに実践的な人材開発のプロセスを回し、マネジメント能力を練磨しようとする同社の取り組みの意図が見られる。

第三に、「回答案作成」者を送り出す部署から波及していく、人材育成の雰囲気醸成が挙げられる。回答案作成者の選抜において、前提となるのは「送り出す部署の理解」であった。つまり、自部門の社員に新たな業務が付加されることを理解し、自部門の戦力低下を来さない目途をつけたうえでそれを許可できるか否か、人材育成に対する部門長の理解度と自部門のマネ

ジメント力が問われている。その点において、回答案作成者の選抜は、管理職（上司）の教育・訓練にもつながっている。そして、回答案作成者を送り出すことにポジティブな対応をする部署を拡げていくことで、組織学習の風土づくりを行おうとしている。この点において、寄附講座のキーパーソン C氏が経営企画室室長であることは示唆的である。同部署は S社ホールディングスの社長直轄組織であり、それゆえ社内的には人材育成、人材開発への理解度が、管理職（上司）の評価につながっていることも示唆されている。

第四に、「回答案作成」のプロセスに参画することが、社業に活かされるのみならず、回答案作成を経験する人材が増加することに伴って、寄附講座運営の円滑化、充実化が果たされるという好循環が見られる。「回答案作成」プロセスに参画する経験を積むことで、自社理解・業務知識・業界研究が促され、マネジメント能力を向上させようとする意識が高まる。同時にこのことは、寄附講座運営のコンテクストを理解する人材を増加させ、回答案作成プロセスを担い得る人材、そして将来的に寄附講座の講師陣となりうる候補を発掘するという側面、すなわち「被育成者が育成側に回るプロセス（西尾・関 2006）」も有している。

川本・安藤（2022）では、「教える」という行動（教育行動）について、生涯発達の観点から研究を行うとともに、その個人差の規定因について解明が試みられている。そのなかで、教育行動が人間一般に見られるものであることが研究レビューをもとに示されている（川本・安藤，pp.39-40）。すなわち、さまざまな知の伝達を行う際に学習が必要とされるが、知識やスキルといった面において、それを相対的に質的・量的に多く有する他者が大きな役割を果たしており、かれらは自らの資源（コスト、時間、労力といったもの）を用いて、学習を行う人に教えるという行動（教育行動）をとる（Caro & Hauser, 1992）。こうした行動は人間に特有なものであり、かつ普遍的にみられる行動であることから、教育行動について「人間が自然に備えた認知能力（Teaching as Natural Cognitive Ability）」とみることができる（安藤 2016）とされている。

ビジネスの場面において、意図的であれある

いはその逆のケースであれ各種学習が行われる際に、日常業務を行いながらの制約下において、学習を必要とする側が教わろうとすること、学習を行おうとする人に教えるという行動をとること、双方のすり合わせを取ることは容易ではない。ここに日常業務に加えて上記のような寄附講座運営、登壇に係る役割を組み入れることにより、学習を促進し、この制約を超え、人材開発を進めようとする意図を見出すことができよう。

これらのことは、中原（2010）による教育・研修の効果、すなわち、①教えることで成長する（自己能力の確認）、②社内ネットワークの形成、③愛社精神の醸成・組織文化の確認、④組織学習の促進、⑤部門への理解向上、⑥部下育成に熱心なマネジャーの育成、に符合するものである。

また、S社寄附講座の内容には、リアクション・ペーパーの採点プロセスをつうじた学生理解度の把握を踏まえ、毎年追加・修正が施されており、講義教材、参考資料等についても更新が行われている。こうした取り組みによって講義の充実が図られている。

さいごに、企業との連携、協力による寄附講座・講義が双方でどのように評価され、継続（ないし非継続）につながっていくかを考えてみたい。寄附講座については、企業の第一線で働く実務家の授業、専門知識の伝授、的確な指摘とアドバイスによる受講生の意識向上、などの点が大学側からの評価として挙がっている。一方で、企業サイドからの評価については「次期に向けた活動充実への期待」などをもってそれに代えるといったところが散見されるものの、具体的にそれらが披見されることは少ないようである。

企業内部においては、大学における寄附講座の開設・運営についての評価、ならびにフィージビリティが精査されているにもかかわらず、なぜそれら情報が大学側に伝わるのが少ないのだろうか。それは、大学における寄附講座の開設・運営についての評価、ならびにフィージビリティが、当該講座の「継続なし」や「撤退」といった形態をとって直接的ないし間接的に、そしてしばしば突然にもたらされるためである。

この点に鑑みれば、寄附講座の提供側である

企業と、学校（大学）側に存在する情報の非対称性の解消に資する方策を講ずることが望ましい。具体的には、講義期間中の講義進度、学生理解度、出席状況等にかんする情報の共有、課題や試験等による評価の擦り合わせを行うとともに、期首ないし期末において企業側および大学側の関係者が集まり意見交換を行うなど、フィードバックプロセスを組み込むことが必要になるだろう。また、人的ネットワークを構築し、講義展開に係るニーズの把握、運営上の課題の抽出、講義環境等の細かなニュアンスの授受を進めることも肝要になると考えられる。

本稿において取り上げた事例においては、各学期終了後に企業側（寄附講座講師）および大学関係者（講座担当教員、学部執行部）によるミーティングを実施し、学修状況についての意見交換が行われている。S社寄附講座講師各位においては、多忙な業務を縫って意見交換会に出席され、その場において、全15回分のリアクション・ペーパーの現物（採点済）が届けられ、結果が共有される。そのいくつかを材料としながら、企業側から当期における学生の理解度と講義実施の所感が述べられ、到達点の確認と次期に向けた重点項目の話し合いが行われる。

このように考えると、継続されている寄附講座は関係者の理解と運営に係る注力の賜物であり、その維持・発展を図ることは、学生教育機会の多様化、講座運営をつうじた人材育成、人材開発という点に照らして一層重要なことであると思われる。

#### <引用文献>

- 秋田喜代美（1993）「教師の知識と思考に関する研究動向」、『東京大学教育学部紀要』第32巻、pp.221-232.
- 安藤寿康（2016）「進化教育学とは何か：教育への生物学的アプローチ」、『哲學』、No.136、pp.195-236.
- 池田良穂・三宅成司郎・井畑里和（2013）「新しい産学連携における積極的人材育成—寄附講座における研究遂行と学生の役割—」、『日本船舶海洋工学会誌 KANRIN（咸臨）』、第48号、pp.51-54.
- 伊藤精男（2015）「アクションラーニング成否の要因分析—アクターネットワーク理論に基づく

- リーダーシップ開発研修の事例分析一], 『人材育成学会誌』第10巻第1号・第11巻第1号合併号, pp.15-29.
- 石田かおり (2014) 「女子大学における化粧教育の試み」, 『駒沢女子大学研究紀要』, 第21号, pp.1-15.
- 稲村雄大 (2012) 「産学連携共同研究プロジェクトを通じた学生の成長についての実証研究」, 『芝浦工業大学大学院 ディスカッションペーパー』, 2012-01号.
- 内田恭彦 (2009) 「次世代経営幹部候補者のキャリアと技量」『日本労働研究雑誌』, No.592, pp.60-72.
- 梅谷俊一郎・佐野陽子・清家篤 (1996) 『企業内教育訓練と生産性向上に関する研究』, 労働政策研究・研修機構調査研究報告書, No.81.
- 小川知由・菊池一夫・庄司真人 (2012) 「物流教育による物流新イメージの創出可能性に関する研究」『日本物流学会誌』, 第20号, pp.53-60.
- 角山剛 (2014) 「組織行動をめぐる最近の研究動向」『東洋大学21世紀ヒューマン・インタラクシオン・リサーチ・センター研究年報』第11号, pp.13-16.
- 川本哲也・安藤寿康 (2022) 「「教える」ことの生涯発達とその個人差の規定因の解明」, 『前川ヒトづくり財団2021年度研究成果報告書』, pp.39-52.
- 菊池康也 (2006) 「わが国の大学(商経営学部)と大学院(MBA)のロジスティクス関連教育の現状と課題」『海運』, No.941, pp.50-53.
- 清成忠男 (2000) 「産学連携: 意義と限界」, 『組織科学』第35巻第1号, pp.4-11.
- 久保田祐歌 (2021) 「ショーンの「行為の中の省察」とデューイの「反省的思考」」『名古屋大学哲学論集』, 特別号, pp.103-117.
- 黒澤昌子・大竹文雄・有賀健 (2007) 「企業内訓練と人的資源管理施策—決定要因とその効果の実証分析」, 林文夫編『経済停滞の原因と制度』所収, 勁草書房.
- 小杉礼子・黒澤昌子・稲川文夫 (2006) 『企業の行う教育訓練の効果及び民間教育訓練機関活用に関する調査結果』, 労働政策研究・研修機構JILPTシリーズ, No.13.
- 小園修・大内章子 (2016) 「能力・態度における研修効果に影響を与える要因とその関連性」, 『日本労務学会誌』, No.17 No.1, pp.50-68.
- 後藤文彦・大西達也 (2014) 「キャリア教育としての産学連携教育が卒業生の仕事満足要因に与える影響に関する実証的研究」, 『高等教育フォーラム』, 第4号, pp.1-7.
- 佐藤厚 (2013) 「新時代のマネージャー・リーダー人材の役割と育成—研究サーベイを中心に—」『生涯学習とキャリアデザイン』第10巻, pp.3-23.
- 関千里 (2016) 「寄附講座運営をつうじた人材育成—総合物流企業の事例」, 『人材育成学会第14回年次大会報告論集』, pp.124-128.
- 高橋潔 (2012) 「リーダーシップの本質」『国民経済雑誌』, 第205巻第6号, pp.51-66.
- 高橋愛典 (2012) 「ロジスティクスを育てる学習間体系とは—古くて新しい商学の世界」『流通ネットワークング』, 2012年1・2月号, pp.75-79.
- 谷口智彦 (2006) 『マネージャーのキャリアと学習』, 白桃書房.
- 塚原修一 (2006) 「大学と産業社会の相関システム—新しい時代におけるその構築」, 『国立教育政策研究所紀要』第135集, pp.11-23.
- 堤宇一 (2007) 『はじめての教育効果測定—教育研修の効果を高めるために』, 日科技連.
- 中山健 (2010) 「産学連携教育としての大学インターンシップ: 動向・現状・課題」『東京大学大学院教育学研究科紀要』, 第49巻, pp.183-190.
- 永野仁 (1984) 「企業内教育の効果」, 『三田商学研究』, 第27巻第1号, pp.89-99.
- 中原淳 (2010) 『職場学習論 仕事の学びを科学する』, 東京大学出版会.
- 中原淳 (2012) 「学習環境としての『職場』: 経営研究と学習研究の交差する場所」, 『日本労働研究雑誌』, No.618, pp.35-45.
- 中原淳 (2013) 「経験学習の理論的系譜と研究動向」『日本労働研究雑誌』, No.639, pp.4-14.
- 中原淳 (2014) 『研修開発入門 会社で「教える」, 競争優位を「つなぐ」』, ダイヤモンド社.
- 西尾久美子・関千里 (2006) 「産業共同体における人材育成—京都花街と新潟酒造業の事例を通じて—」『人材育成学会第4回年次大会報告論文集』, pp.155-160.
- 松尾睦 (2011) 『職場が生きる人が育つ「経験学習」

- 入門』ダイヤモンド社。
- 松尾睦 (2013) 『成長する管理職』東洋経済新報社。
- 町田一兵・魏鍾振・菊池一夫・小川智由 (2013) 「日中韓の大学生における物流イメージに関する研究—大学生アンケート調査を中心に—」『日本物流学会誌』, 第 21 号, pp.119-126.
- 宮田知幸 (2014) 「18. 産学連携概論」, 『平成 25 年度 リサーチ・アドミニストレーターを育成・確保するシステムの整備 (研修・教育プログラムの作成)』, 文部科学省。
- 宮下清 (2001) 『組織内プロフェッショナル—新しい組織と人材のマネジメント—』, 同友館。
- 芳垣玲子 (2013) 「中堅製造業における管理職のスキル形成プロセスと現在の部下指導について」, 『人材育成学会第 11 回年次大会論文集』, pp.59-63.
- 李麗花 (2013) 「日本の大学における産学連携による人材育成」, 『大学教育学会誌』, 第 35 巻第 2 号, pp.131-140.
- 李麗花・福留東土 (2017) 「産学連携教育の教育的意義に関する考察—IT 分野における事例分析を手掛かりに—」, 『大学経営政策研究』, 第 7 号, pp.71-87.
- Caro, T. M., & Hauser, M. D. (1992) Is there teaching in nonhuman animals? *Quarterly Review of Biology*, 67, pp.151-154.
- Ellinger, A. D. (2005) Contextual factors influencing informal learning in the workplace setting: The case of reinventing itself company”, *Human resource Development Quarterly*, 16 (3), pp.389-415.
- Holton, III, Elwood E., (1996) “The flawed four-level evaluation model”, *Human resource Development Quarterly*, pp.5-21.
- Kirkpatrick, D. L. (1994) *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, Berrett-Koehler, [2nd ed. 1998]: pp.21-74.
- Lipman, Matthew (2003) *Thinking in Education*. Cambridge University Press. (河野哲也・土屋陽介・村瀬智之監訳 (2014) 『探求の共同体：考えるための教室』玉川大学出版部)
- Marquardt, M. J. (2004) *Optimizing the Power of Action Learning: Solving Problems and Building Leaders in Real Time*, Palo Alto, Davies-Black Publishing. (清宮善美代・堀本麻由子訳 『実践アクションラーニング入門—問題解決と組織学習がリーダーを育てる』, ダイヤモンド社, 2004 年).
- Marsick, V. and Watkins, K. (1990) *Informal and Incidental Learning in the Workplace*, Routledge.
- McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988) *Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. Lexington Books.
- Minzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row. (奥村哲史・須貝栄訳 『マネージャーの仕事』, 白桃書房, 1993 年)
- Philips, Jack J., (1997) *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*, Gulf Publishing Company. (渡辺直登・外山裕監訳 『教育研修効果測定ハンドブック』, 日本能率協会マネジメントセンター, 1999 年)
- Schön, Donald A. (1990) *Educating the Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions*. Jossey-Bass. (柳沢昌一・村田晶子監訳 (2017) 『省察的実践者の教育：プロフェッショナル・スクールの実践と理論』鳳書房)
- Schön, Donald A. (1983) *The Reflective Practitioner: How Professionals Think In Action*. Basic Books. (柳沢昌一・三輪建二監訳 (2007) 『省察的実践とは何か：プロフェッショナルの行為と思考』鳳書房)
- Wisdom, B. L. and Denson, D. (1991), “Manager as Teacher”, *Training and Development*, Dec.: pp.54-58.