

---

研究ノート

---

企業連携プロジェクト型学修プログラムの設計と実践に  
おける一考察  
－「人生 100 年時代の社会人基礎力」の育成に焦点をあてて－

近 藤 浩 章\*

**A Study of Company Collaborated PBL Design and  
Execution, Focusing on “Essential Competencies for  
the 100-year life” Development**

Hiroaki Kondo\*

**ABSTRACT**

In order to develop the next generation, PBL (Project-based learning) is widely adopted in higher education as an effective method of active learning. In PBL, it is important to manage the learning process of the skills in addition to the result of the project. In this article, the author examines the three issues for the development of “Essential competencies for the 100-year life” presented by the Ministry of Economy, Trade, and Industry, then discusses the role of the lecturer. Consequently, the lecturer’s ability to set and adapt goals to the students’ learning level, the flexibility of the lecturer to support or instruct according to the demands of the project and the inclusion of consecutive PBL programs in the regular curriculum are suggested as important issues.

**キーワード**

PBL(Project-based Learning)、社会人基礎力、能動的な学び、体験型の学び、支援的関与

**I. はじめに**

学生が次代に活躍する力を修得するために、大学での能動的な学びは重要である。経済産業省が 2006 年に示した「社会人基礎力」はアップデートされ、経済産業省・中小企業庁(2018)により人生 100 年時代に学び続けるという視点が加わり、教育手法の研究と普及のための活動も継続されている。大学では、学問を学ぶのみならず、学生が能動的に社会課題に取り組み解決策を見いだす授業が定着してきている。

---

\* こんどう ひろあき：大阪国際大学経営経済学部教授〈2022. 9. 12 受理〉

前例のない成熟化やグローバル化が進展する社会において、逞しく時代を切り拓く力は、解決策を模索する他者と話し合いを通じてお互いを切磋琢磨することで育まれるはずである。高等教育の現場を預かる大学教員はそのプロセスに立ち会い、学生との相互作用の中で効果的な影響力を行使できるのではないか。

本稿では、筆者が実施している企業連携型の PBL (Project-based learning、以下「PBL」という) を事例として、PBL の設計や実施における課題や教員の役割を示すことで、大学における能動的な学びの普及と定着の一助としたい。

## Ⅱ. 先行研究

### 第1節 求められる大学教育の変化

産業界では、労働力人口の減少を背景とした人手不足が年々顕著になる一方、経済のグローバル化に伴う国際競争の激化、環境問題をはじめとする社会課題への対応、新しいデジタル技術の活用など、従来の枠を超えて発想しビジネスをつなぐ人材が求められている。また、キャリアの多様化が進み、新卒採用に加えて中途採用や外国人採用といった人材獲得の多様化も見られる。厚生労働省 (2019) によれば、企業が正社員の採用選考にあたり重視した点として挙げる第一位は「職業意識・勤労意欲・チャレンジ精神」であり、第二位は「コミュニケーション能力」であり、それらを具備する人材の育成を、大学をはじめとする高等教育機関に期待する声が高まっている。

大学教育は、社会構造の変化に対応し予測困難な時代に未来を切り開く人材の育成に 10 年前から舵を切ってきた。文部科学省 (2012) によれば、中央教育審議会はその答申のなかで、大学教育の質的転換をめざす指針として「各専攻分野を通じて培う学士力」<sup>1)</sup>を提示している。そこに定義する「答えのない問題に解を見出していくための批判的、合理的な思考力」「他者に配慮しながらチームワークやリーダーシップを発揮」「想定外の困難に際して的確な判断をする」などの言葉は、企業が正社員採用にあたり重視した点と対応している。また、「グローバル化の加速する社会において活躍できる人材の育成の重要性が増していることは論を俟たない。(中略) そのために高等教育が果たすべき役割は極めて大きい。」としている。

同答申では、「求められる学士課程教育の質的転換」のなかで「従来のような知識の伝達・注入を中心とした授業から教員と学生が意思疎通を図りつつ、一緒になって切磋琢磨し、相互に刺激を与えながら知的に成長する場を創り、学生が主体的に問題を発見し解を見いだしていく能動的学修 (アクティブ・ラーニング、以下「AL」という) への転換が必要である。」と指摘し、かつて我が国が工業化社会の中で右肩上がりの経済成長を続けてきた当時の学士課程教育から、予測困難な時代にあって柔軟に未来を切り開く力を備えた人材を育成する学士課程教育へと変化していく必要性を強調している。

中央教育審議会の答申から 10 年を経て、大学の教育現場では様々な AL が行われているのは明らかであろう。AL は一般的には課題を設定し、その課題に向かって学生たちがアイデアを出し、議論し、結論を出していく。その過程で困難に直面し、想定外の事態も起

こるため、「学士力」として挙げられているスキルを獲得していく効果的な方法であると考えられる。一方で、実施方法に自由度が高く、課題から結論に導くことに焦点があたりがちであるが、その過程でどのような学びがありスキル獲得につながっているのかが授業科目に比べてわかりにくい。また、標準化が難しいという側面がある。ALを広く教育現場に普及させて実施していくために現場を担う教員に課された課題である。

## 第2節 社会人基礎力の育成と大学の役割

「社会人基礎力」は、「職場や地域社会で活躍するために求められる能力」として、経済産業省が産官学による有識者会議の議論を経て2006年に発表した。「前に踏み出す力」(主体性・働きかけ力・実行力)、「考え抜く力」(課題発見力・計画力・創造力)、「チームで働く力」(発信力・傾聴力・柔軟性・状況把握力・規律性・ストレスコントロール力)という3つの能力・12の能力要素からなる(表1)。

表1 「社会人基礎力」3つの能力・12の能力要素

3つの能力	12の能力要素	能力要素の内容
前に踏み出す力 (Action)	主体性	物事に進んで取り組む力
	働きかけ力	他人に働きかけ巻き込む力
	実行力	目的を設定し確実に行動する力
考え抜く力 (Thinking)	課題発見力	現状を分析し目的や課題を明らかにする力
	計画力	課題の解決に向けたプロセスを明らかにし準備する力
	創造力	新しい価値を生み出す力
チームで働く力 (Teamwork)	発信力	自分の意見をわかりやすく伝える力
	傾聴力	相手の意見を丁寧に聴く力
	柔軟性	意見の違いや相手の立場を理解する力
	状況把握力	自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力
	規律性	社会のルールや人との約束を守る力
	ストレスコントロール力	ストレスの発生源に対応する力

出典：経済産業省(2006)

経済産業省(2006)によれば、国内市場の成熟化やIT化の進展、家庭や地域社会の教育力の低下や大学進学率の上昇といった環境変化に対応するために、「基礎学力や専門知識に加え、コミュニケーション能力や実行力、積極性などが必要」と指摘している。また、「従来、半ば『常識』とされてきた、『職場等で求められる能力』を明確にし、評価育成することが必要。」としている。さらに、「社会人基礎力の育成にむけ『社会全体による新たな枠組み作り』が早急の課題」だとして、企業・若者・学校等のつながりを強化し育成と評価に取り組む必要性を説いている。

その後、「人生100年時代」という視点から、社会人基礎力は若年層のものだけではなく、各ライフステージに学び続けて社会人基礎力をアップデートする必要があるという考え方が追加され、経済産業省・中小企業庁(2018)において従来の考え方を踏襲しつつ「社

会人基礎力」は「人生 100 年時代の社会人基礎力」に更新された。そこでは、「何を学ぶか」「どのように学ぶか」「どう活躍するか」という 3 つの視点<sup>2)</sup>を各ライフステージで意識し、3 つの能力／12 の能力要素を高めるための行動を実践していくことが重要だとされている。高等教育において 3 つの視点を取り入れた学修プログラムには企業や社会との連携が必要となるのは当然であろう。

社会人基礎力の育成における大学の取り組みについては、経済産業省（2014）において具体的に示されている。ここでは「社会人基礎力を育成する授業 30 選」として全国の多様な大学が取り組み学生を鍛えあげている努力と工夫が凝らされた取組みが紹介されている。さらに、大学の授業を実施する際の留意点として「社会人基礎力育成に向けた 3 つのポイント」が示されている（図 1）。

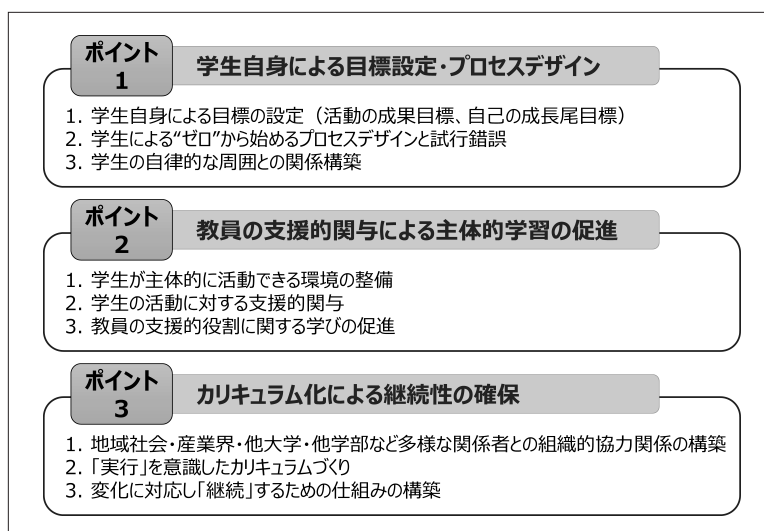


図 1 社会人基礎力育成に向けた 3 つのポイント

経済産業省（2014）「社会人基礎力を育成する授業 30 選」実践事例集を参考に筆者作成

「学生による目標とプロセスの設定」、「教員の支援的関与」、「継続性の確保」という 3 点は、重要な留意点であるが、効果的な学びを継続するためには、学生が「その学びが自分の将来とどのように結びついているか」を意識する動機付けが必要であり、教員はその動機付けに大きな役割を果たす必要がある。

### 第 3 節 PBL における教員の役割

ここで、2012 年の中央教育審議会の答申で示された AL と、本稿で取り上げる PBL の関係について整理しておきたい。山本（2022）は、PBL は問題基盤型学習（Problem-Based Learning）とプロジェクト学習（Project-Based Learning）があると整理し、PBL は AL の一種であり、PBL は AL を実現する最も高度な方法であると述べている。そのうえで、

大学の授業において「Problem-Based Learning からスタートし、次に分析された課題から問題を再定義するという Project-Based Learning への切り替えて戦略プランを立てた結果は、PBL のプロセス研究の一部としては有効であった。」として、二つの PBL が連続的に成果を上げる可能性を示唆している。さらに PBL 型演習授業における教員の役割として5つの要素<sup>3)</sup>の重要性を挙げており、そこで示している「柔軟で能動的な気配り」や「ラーニングファシリテーターとしての役割」は、先に述べた経済産業省（2014）に示されている「教員の支援的関与」と整合的である。したがって、PBL は AL 中でも高度な方法として考えられる。

石黒ら（2022）は、法人研修市場で実績のあるベンチャー企業と産学連携による PBL（Project-Based Learning）の活動を行っている。その中で、教員はプロジェクトの成果を学生側・企業側双方が享受できる設計とする工夫を行っている。一方で、学生が行う提案については直接的に関与せず支援的な動きが見て取れる。

これらのことから、PBL における教員の役割は多面的であると言える。状況により柔軟に対応する場面もあればファシリテーターやコーチとしての役割を果たす場面もある。企業への配慮も必要である。教員は、それらを常に心得ながら、学生の自律的学習を促す演出家としての役割を果たす必要があると考えられる。

### Ⅲ．課題提起

予測困難な時代に活躍する人材育成を目的として、高等教育の従事者が、能動的学修を大胆に取り入れ、「人生 100 年時代の社会人基礎力」で示されるような「主体的に考えて周りと共に動く力」の育成に取り組むためには、PBL が有効であることは論を俟たない。また、時間が限られた教育現場で PBL を効果的に実施しなければならない。しかしながら、PBL は設計段階から自由度が高いため、担当教員の力量や人脈に依存することが多く、山本（2022）が指摘するような臨機応変な対応や柔軟で能動的な気配りが必要になるなど、標準的なカリキュラムを設定することが難しい側面がある。

筆者が勤務する大阪国際大学経営経済学部では、「体験型の学び」を打ち出し、1 年次から全教員が様々な PBL を実施している。ある調査課題に対しグループで調査を進めまとめるといった比較的シンプルなものから、企業の経営課題を経営環境や収支状況から分析して最終的に経営者に提言するものまで、様々な PBL がある。学部組織全体で PBL に取り組むことは、教員が個々人で取り組むより多様な指導が期待できるであろう。そのためには、効果的な PBL による本質的な学びを達成ための課題を明らかにして組織全体の知見として共有することが重要である。

本稿では、その課題に対し、筆者が実施している 3 つの企業連携型 PBL について、経済産業省（2014）が示す「社会人基礎力育成に向けた 3 つのポイント」すなわち「学生による目標とプロセスの設定」、「教員の支援的関与」、「継続性の確保」にもとづき評価し、PBL の設計と実施における課題を明らかにしたい。

## Ⅳ. 3つの企業連携プロジェクト型学修プログラム

### 第1節 プログラムの概要

筆者は、所属する経営学科の「企業経営・マーケティングコース<sup>4)</sup>」において、2019年度以降2年生の正課授業において3つの企業連携プロジェクト型のPBLを実施している。前期に実施する「経営理念リサーチ」（以下、「PBL-1」という）、後期に実施する「社会課題を解決するビジネス提言」（以下、「PBL-2」という）、集中講義として実施する「ビジネスリーダー養成プログラム」（以下、「PBL-3」という）である。2年生は大学で求められる能動的な学びを理解して一定程度の習熟が見られるとともに、3年生の企業インターンシップから実質的に始まる就職活動に備える重要な時期であるため、2年生において重点的にPBLを実施している。筆者が実施しているPBLの概要を示す（表2）。

PBLの実施にあたっては、大手製造業であるA社に協力を仰ぎ、経営理念の学びの場、事業戦略と課題、集中講義期間でのマーケティングなどの研修実施、およびその施設などの提供をいただいている。A社を題材として、学生が経営理念に触れ、事業の使命が社会課題の解決であることを理解し、事業の具体的な進め方としての顧客分析に基づく戦略構築を学ぶことを目的としている。また、A社社員と交流する機会を作ることにより、学生がビジネスパーソンの所作や考え方に触れ、自らが目指す将来像の形成をイメージすることを狙っている。

表2 3つの企業連携型PBLの概要

PBL番号	PBL-1	PBL-2	PBL-3
PBL名称	経営理念リサーチ	社会課題を解決する ビジネス提言	ビジネスリーダー 養成プログラム
期間	前期：5月下旬～7月中旬	後期：9月下旬～12月上旬	後期集中：2月上旬
授業回数	90分 x 12回	90分 x 16回	7日間
対象	セミナーⅡa履修者	セミナーⅡb履修者	履修者から選抜された学生
グループ	4～5名/グループ	4～5名/グループ	4～5名/グループ
内容	グループが選んだA社創業者の言葉について経営における意義をまとめる。	A社の事業内容を元に社会課題を解決するビジネスをA社に提言する。	暮らしを豊かにする「未来のカデン」を戦略とともにA社に提言する。
成果物	最終発表資料	中間発表資料 最終発表資料	最終発表資料と製品プロトタイプ
企業による参画	経営理念の展示施設見学时にA社社員が対応。	A社社員による経営方針・取り組み事例の紹介および最終発表での講評	A社施設で宿泊して実施。社員による戦略構築指導、発表に対する講評、個人フィードバックを実施。
評価方法	必須科目セミナーⅡaの一部として評価	必須科目セミナーⅡbの一部として評価	プログラム独自の基準で評価
その他	セミナーⅡaとペア科目であるサブセミナーの時間を使い実施	セミナーⅡbとペア科目であるサブセミナーの時間を使い実施	2回の事前教育と3日のグループ自主運営期間を設定

筆者作成



後述する PBL-1 と PBL-2 は、必修科目である「セミナーⅡ a/b」とそのペア科目である「サブセミナー」という授業枠を使って実施しており、授業回数は前期後期で各 30 回<sup>5)</sup>である。この授業枠で実施する PBL は 4～5 のセミナークラス合同での実施となり、担当教員間の協力と連携が重要である。PBL-3 は集中講義形式で 7 日間の日程で実施している。過去 3 回の各 PBL の履修者数を示す（表 3）。

表 3 PBL の履修者数

年度	PBL-1	PBL-2	PBL-3
2019 年度	51 (12)	51 (12)	21 (5)
2020 年度	65 (12)	65 (16)	27 (6)
2021 年度	51 (12)	51 (12)	26 (6)

単位：(名)、カッコ内数字はグループ数 筆者作成

## 第 2 節 PBL-1・経営理念リサーチ

「経営理念」という言葉が経営にどのような意味があるのか？または経営に果たす役割はなにか？というテーマを持ち、学生は A 社の歴史を展示する施設を訪問する。その施設には A 社創業者による 30 の経営理念を表す言葉とそれに関連する社史が展示されている。学生グループは事前授業で 30 の言葉から 1 つを選び、筆者が指定した下記の項目に沿ってリサーチを進める。

- (1) グループが選んだ A 社創業者の経営理念の言葉はなにか。
- (2) その言葉の意味と、その言葉に関連した社史上の出来事はなにか。
- (3) 今日の企業が直面している課題はなにか。
- (4) その言葉を今日の企業経営に活かしていくためには、どのようにすべきか。

学生はグループ毎に展示施設を訪問し、まず自グループが選んだ言葉の意味を展示内容から確認する。そして、それに関連する社史上の出来事を調べて言葉との関連付けを行う。学生は、言葉と経営を結びつける初めての経験に多少なりとも混乱する。そこで学生が展示施設に勤務する A 社社員に質問すると、社員はその言葉の意味を解説するとともに自分自身の経験も含めて企業行動と関連付けた事例を紹介し、学生の理解を促してくれる。一連の調査を学生はメモや写真を撮ることで記録に残していく。訪問当日に学生を受け入れてくれる A 社社員には、教員が PBL-1 の目的や事前学習の内容を伝え、現場で指導いただきたい内容をあらかじめ打ち合わせしている。

展示施設での調査を終えた学生は、さらに授業時間を使いながら A 社に限らず企業が直面している様々な経営課題を調べ、経営理念の言葉に則った企業行動を考える。この過程で、グループ内で作業の分担と統合が起こるが、予定通り進める学生とそうでない学生、取り組み姿勢に差が出るなどの事態に直面する。教員はその過程と問題の解決には積極的に関与はせず、学生からの相談があった場合にのみ支援的なアドバイスを行っている。ま

た、プロジェクトには期限があるため、最終発表に向けた発表資料の作成と発表練習を期限までに行うように指導的に関与する。

最終的には、グループ全員が分担してリサーチについてパワーポイントを使い発表する。発表の最後には学生個人がグループでの役割と貢献ポイントを述べて自分自身の振り返りを行う。発表後には学生への激励を込めて、教員がフィードバックと今後に向けたアドバイスを述べて発表会を終了する。

### 第3節 PBL-2・社会課題を解決するビジネス提言

事業の使命が経営理念に基づく社会課題の解決であることを出発点として、具体的な社会課題をグループで取り上げ、ターゲット顧客の設定を行いそのニーズを満たす商品・サービスを考えるのがPBL-2の骨子である。PBL-2では、まずA社社員が、さまざまな社会課題を抱える個人顧客や法人顧客のニーズに対して商品やサービスを提供している同社の事業を例示する。学生は、その例示を参考にまず社会課題の選定に取り組むが、取り上げる社会課題を特定することに苦勞する。

例えば、学生が社会課題について「高齢化社会への対応」をテーマとして取り上げた場合に、「高齢化社会」という設定だけではその次の行動に移せないからである。この場面では、教員が指導的な関与を行い、「高齢化社会」というビッグワードを細かく定義し、「誰が、どこで、何に困っているか」という問いを立てて徹底的にグループで議論をさせる。同じ「高齢化社会に対する対応」でも、顧客が高齢者である場合、高齢者の家族である場合、高齢者が関係する事業者である場合、などで困りごとが変わるためニーズも変わるからである。学生には、マーケティング論などで学ぶ「STP<sup>6)</sup>」を意識させ、ターゲットとなる顧客とその困りごとを特定するように繰り返し指導する。指導にあたるA社社員とも例示する事業の背景や顧客、学生が取り上げるテーマの内容について随時打ち合わせを行い、双方の指導内容に齟齬が出ないようにしている。

このようなスタート時点での指導を経て、学生は筆者が指定した下記の項目に沿ってプロジェクトを進める。

- (1) 選定した社会課題（社会全体の課題であることをデータで示す）
- (2) ターゲットとなる顧客とその困りごと（誰が、どこで、何に困っているかをデータで示す）
- (3) A社の経営資源を活用した解決策の提示（製品やビジネスモデル）
- (4) 事業としての目論見（売り上げ目標や収支）

この過程でも、PBL-1と同様にグループ内で作業の分担と統合において、学生は様々な問題に直面する。しかし、学生は前期に取り組んだPBL-1での学びを活かし、コミュニケーションを積極的に図る努力が見られるようになる。また、「いつまでに何をする」という短期的な目標を立てながら進めるグループも見られるようになる。教員は、この過程では指導的な関与は行わず、学生からヘルプを求められた場合にのみ支援的関与を行うこと



になる。ただし、前項と同様にプロジェクトには期限があるため、最終発表に向けた発表資料の作成と発表練習を期限までに行うように指導的に関与する。

最終発表では、PBL-2の最初に講義をしたA社社員がコメンテーターとして参加して行う。A社社員は管理職でありビジネスの実践経験と人材育成の経験者である。学生に対しては、戦略構築の視点やビジネスとしての独自性という観点に加えて、ビジネスの場でも恥ずかしくない発表態度と熱意があるかという観点から各グループに対してコメントしている。学生にとっては学外のビジネスパーソンに対してPBLの成果を発表する貴重な経験でありスーツを着て発表に臨むため大変緊張感が高まる。教員は最終発表では支援的関与に徹しており、後日の授業時間において学生一人一人に対してPBL-2の取り組み全般へのフィードバックと成長の確認を行っている。

#### 第4節 PBL-3・ビジネスリーダー養成プログラム

学生が一足早く企業の新入社員研修を体験し、社会人としてのレディネスを測りながら自分自身の長所や短所を自覚し成長につなげることを目的としてPBL-3を実施している。受講生は、それまでの2つのPBLの履修者から能動的な学びに意欲を持ち積極的に取り組んだ学生が選抜される。集中講義形式で7日間のプログラムを設定し、A社の研修施設で社員からの指導を直接受けながらプロジェクトを進める。テーマである「未来のカデン」の提言に向けたグループディスカッションや発表だけではなく、朝礼での所感発表、幹部の講話、意見表明、グループの行動目標の設定、社員による個人フィードバック、日報などを実施し、企業の新入社員研修の内容を色濃く反映している。プログラムの内容は、企業に向かうという非日常的な空間の中、学生の社会人基礎力を育てるという目標に向けて人材育成の専門家であるA社社員と筆者で協議の上決定した。また、プログラムの前後に社会人基礎力にある3つの能力と12の能力要素について学生の自己評価によりその変化を測定している。プログラムの概要を以下に示す（図2）。

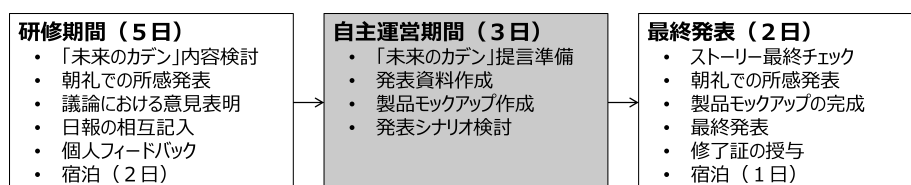


図2 PBL-3 ビジネスリーダー養成プログラムの概要（筆者作成）

プロジェクトの目的は、A社から示されたとおり「未来のカデン」をA社に対して提言することである。その方法は、社会課題に立ち返りこれからの暮らしをより豊かに便利にしていくことを目指し、ターゲットとなる顧客層に対して製品・サービスを考えていくことである。具体的な目標設定は学生に任されている。PBL-3では事前教育でグループごとに設定した仮説をもとに、ターゲットとなる顧客に対してインタビューを実施し、顧客ニーズに対する自分勝手な仮説を排除して真実に向き合うよう求めている。また、製品・サー

ビスの提案にあたっては必ず製品モックアップを製作し、顧客の生活シーンを再現しながら提案する「未来のカデン」でどのように暮らしが豊かに便利になるのかをデモンストレーションすることも求めている。教員による指導的な関与の部分である。

また、PBL-3では社会人基礎力のなかでも「チームで働く力」を重視してプログラムに様々な工夫をしている。朝礼では、A社創業者の経営理念の言葉を紹介し、その言葉に対する自分の所感を述べる時間を設けている。講義では、A社社員からの問いかけに対して自分の意見表明が求められる。A社社員は学生を指名せず発言者が現れるまで待つ。やがて学生の一人が発言する。徐々に発言者が増えると、発言が少ない学生からも手が上がるようになってくる。グループワークの最初には「グループの行動目標」を決め、それを大きな紙に書いて壁に張り出し、議論が停滞したときには初心に帰るように促している。研修期間の日報は学生が記入した内容に対して他の学生がコメントを記入するよう工夫し、他者への配慮を引き出すようにしている。宿泊日を期間中に3日設けているのは、グループメンバーが苦楽を共にできるような時間をできるだけ取りたいためである。新型コロナウイルス感染症の影響により、「同じ釜の飯を食い遅くまで語り合う」ことができない状況が数年続いているが、学生は制限ある環境の中でも積極的に関わり合う姿が見られた。これら一連のプログラムにおいて、A社社員も教員も支援的な関与の立場をとり、学生の自主的な取り組みを最大限に尊重している。

さらに、研修期間の後半では学生に対しA社社員が個人フィードバックを行い、学生の能動的な学びの確認と共に今後の社会人基礎力育成に向けたアドバイスをを行っている。個人フィードバックにおける学生の発言は以下のようなものである。

**【学生A】**自分は決断力がなく、意見を伝えるときに間違っていることが怖くて責任逃れをしていた。決断するとき、人に頼っていた。グループではポジティブに受け止めてくれて、意見を言えるようになった。

**【学生B】**自分の意見を率先して言うことを意識し、前に踏み出す力がついたと実感している。チームで働く力はまだできていない。意見を出すことはできているが質を高めていきたい。リーダーとしてグループの意見をまとめていきたい。

**【学生C】**私は「前に踏み出す力」を課題としている。ただ、完璧主義で勝手に正解を探していた。結果的に手を上げて発言することができなかった。正解がないからこそ意見を述べていくことを心がけていきたい。

学生の発言からは、プログラムを通じてできたことやできなかったことの整理が進み、自分自身の成長における課題が明確になってきている様子が読み取れる。

最終発表は、A社幹部社員をはじめ関係社員、大学からは学部長、学科長をはじめ学科関係教員が出席して実施される。グループごとのプレゼンテーションでは、それまでに製作した製品モックアップを用いながら「未来のカデン」が提供するより豊かで便利な暮らしを学生が演じる。発表後には学生全員がそれぞれこのプログラムの総括を行い、A社社

員ならびに教員からコメントがフィードバックされる。学生には達成感と少しの後悔が入り混じる瞬間である。

前述したように、PBL-3の実施前・実施後に社会人基礎力にある3つの能力と12の能力要素について学生の自己評価によりその変化を測定している。以下に2021年に実施した社会人基礎力の効果測定結果を示す(図3)(表4)。「前に踏み出す力」をはじめとして、3つの能力すべてについて伸長が見られる。「チームで働く力」の中の「発信力」に大きな伸長が見られるのは、所感発表や意見表明を行ってきた効果であると読み取れる。

さらに、PBL-3を実施した過去3回に測定した社会人基礎力の変化量を比較してみる(図4)。図から読み取れるように、多少のバラツキはあるが3回とも同様の変化を示しており、このプログラムが社会人基礎力育成に一定の効果があると言える。

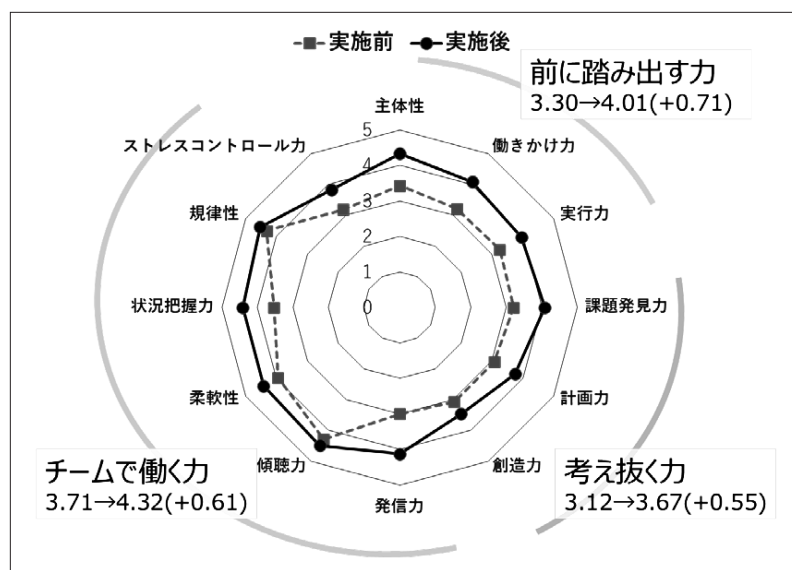


図3 学生の自己評価による PBL-3 実施前後の社会人基礎力変化 (筆者作成)

表4 学生の自己評価による PBL-3 実施前後の能力要素変化 (筆者作成)

社会人基礎力項目	実施前 n=28	実施後 n=26	差
前に踏み出す力	3.30	4.01	+0.71
主体性	3.43	4.23	+0.80
働きかけ力	3.21	4.00	+0.79
実行力	3.25	3.81	+0.56
考え抜く力	3.12	3.67	+0.55
課題発見力	3.21	3.96	+0.75
計画力	3.07	3.65	+0.58
創造力	3.07	3.38	+0.31

社会人基礎力項目	実施前 n=28	実施後 n=26	差
チームで働く力	3.71	4.32	+0.61
発信力	3.00	4.04	+1.04
傾聴力	4.29	4.54	+0.25
柔軟性	3.96	4.42	+0.46
状況把握力	3.54	4.46	+0.92
規律性	4.32	4.58	+0.26
ストレスコントロール力	3.18	3.88	+0.70

数値は5点尺度による評価平均値

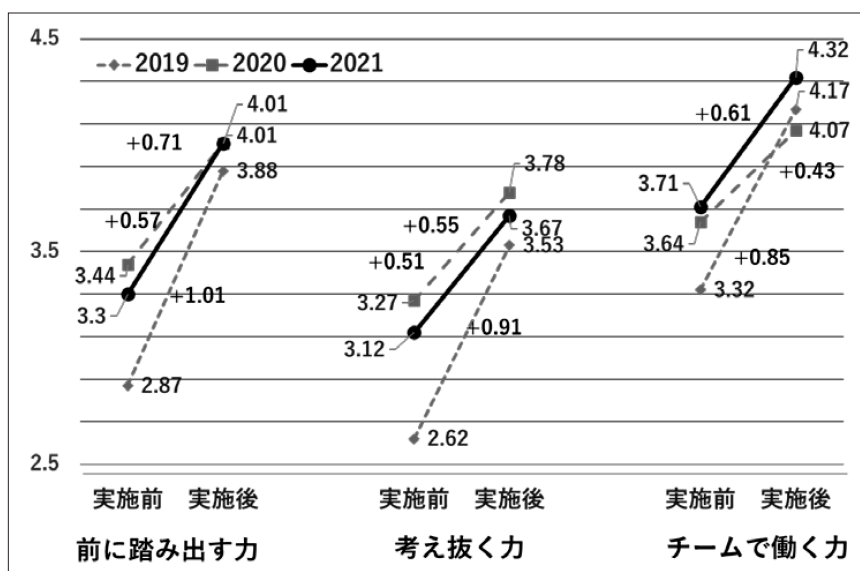


図4 社会人基礎力「3つの能力」変化量の3年間比較（筆者作成）

## V. 考察

これまで、筆者が実施している3つの企業連携型PBLの概要を通じて、その設計から実施にかけて学生の能動的な学びを促す考え方や工夫を述べてきた。ここでは、経済産業省(2014)が示す「社会人基礎力育成に向けた3つのポイント」すなわち「学生による目標とプロセスの設定」、「教員の支援的関与」、「継続性の確保」の3点に基づき3つのPBLを評価し、考察を述べ、それぞれの課題を明らかにしたい。

### 第1節 学生による目標とプロセスの設定

まず、学生にどのような範囲・難易度の目標を設定させるのかをPBLの設計段階において明確にする必要がある。PBL-1においては教員が設定した「A社創業者の経営理念」という範囲の中で、学生たちが調べる「言葉」という目標を自主的に設定し、発表に向けて活動を行った。PBL-2においては、意図的に少し抽象度を上げ「社会課題を解決するビジネス」という課題を学生に示したところ、目標設定の段階で路頭に迷うグループが多数出た。学生が自ら目標を設定する機会を与えるのは重要であるが、学生の状況把握力や分析力の現状に合わせ、また学生のPBLへの習熟度に合わせ目標設定の抽象度を設定することはプロジェクトの成否において重要である。

次に、プロセスの設定であるが、学生は目標が決まれば比較的スムーズにプロセスの設定を行う。しかし、設定したプロセスが思うように進まないときにどう乗り越えるかが学びのポイントである。ここではPBL-3から得られる示唆を述べたい。PBL-3では、プロ

プロジェクトのスタート時点で「グループの行動目標」を決めている。例えば「メンバーの意見を尊重する」といったことである。学生自身で決めたことはグループの行動規範であり、それを意識することにより、トライ＆エラーを繰り返しながらもメンバーの力を結集して前進するよりどころとなる。したがって、プロセス設定時には「グループの行動目標」を決めておくことも必要である。

これらのことから、教員は、プロジェクトの目標設定においては連携する企業側と合意のもと、学生のPBL習熟度に合わせた目標レベルを設定するとともに、プロセスも重視して、学生に対して困難な状況になったときにも自分たちの力で乗り越えていくための行動規範を決定し共有を促すことが重要である。

## 第2節 教員の支援的関与

PBLにおいて、教員の課題は何かを教えること以上に、学生が主体的に本気になって取り組む場、意見を持ち寄り相互に高め合う機会を設定することである。いわばプラットフォームのような存在であるともいえる。しかし、筆者はそのプラットフォームが有効に機能するためには、支援的関与を基本としながらも時には指導的関与が必要であると考えている。PBL-1およびPBL-2で示したように、プロジェクトの初期段階においては指導的関与を行うことで学生グループの検討が進み、その後は支援的関与へとソフトランディングする。

PBL-3におけるエピソードを紹介する。学生は、A社社員から「未来のカデン」を提言するためにはまず社会課題に立ち返って暮らしの「困りごと」に注目するように指導を受けた。しかし、あるグループはある学生の発案でプロセスを飛ばして一気に製品を考えてしまった。筆者は、「困りごと」について発問をして学生たちの支援を続けたが、ついに研修最終日を迎えて「困りごと」にたどり着けずそれまでの検討が破綻した。ここでA社社員が指導的に関与し、研修に続く自主活動期間に再度社会課題に立ち返って「困りごと」を特定するよう指示を出し、グループワークをコントロールした。結局このグループは、A社社員の指示にしたがって再検討し、最終発表では当初案とは全く異なる「未来のカデン」を発表することができた。

企業との連携で実施するPBLの場合、企業の社員という教員以外の第3者の存在がある。学生にとってそれはいわば社会を映す鏡であり、第3者による関与は支援的であれ指導的であれ一定の客観性を持って学生に響く。教員との役割分担もできる可能性があるため、複数の関係者が存在するPBLについては総合的に関与のタイプや頻度を考えることが重要である。このように、教員は学生への関与において、変化する状況に対して柔軟に指導的または支援的な関与をしていくことが課題である。

## 第3節 継続性の確保

経済産業省（2014）にあるように、PBLの継続性確保のためにはカリキュラム化が欠かせない。しかも、それは段階的な高度化を伴うものが望ましい。筆者が3つのPBLを実施するに至ったきっかけは、グループワークそのものが不得意な学生を目の当たりにしたか



らであった。PBL をグループで実施するためには、学生がまずグループワークにある程度習熟しなければならない。そのためには具体的な課題が話し合える PBL から始めて徐々に複雑で多面的な検討を必要とする PBL へとつなげていく仕組みが必要であった。

大阪国際大学の経営経済学部は組織的に「体験型の学び」を推進しており、2 年生の PBL を本格的に行うにはセミナー（ゼミ）の時間だけでは不十分だとしてサブセミナーという授業を立ち上げペア科目として時間を確保してきた。さらにビジネスリーダー養成プログラムという宿泊を伴うプログラムでは集中講義期間に実施する必要があった。セミナー・サブセミナー・集中講義という連続したカリキュラム化の確立により、3 つの PBL を 2019 年度以降安定的に実施できている。

カリキュラム化のもうひとつの利点は、時間が確保されているために学科教員の協力体制が築きやすいことにある。PBL-1、PBL-2 は年度によって異なるが、履修者が多く毎年 4～5 ゼミの合同授業である。教員も 4～5 名が常に関係し、コース主任を中心に分担協力しながら PBL を推進している。さらにこの協業は教員間での PBL の実施ノウハウの相互学修にも役立っており、教育の高位平準化に貢献しているという側面もある。

さらに、継続性の確保をしっかりと担保していくためには、PBL が一教員によるものではなく組織的に取り組んでいくことが欠かせない。そのためには学部・学科のトップによるコミットメント、ひいては大学トップのコミットメントが起点となり、社会で求められている人材を輩出していくという高等教育の使命を、教職員が広く認識して愚直に実践していくことが重要な課題であろう。また、A 社の長期的な人材育成パートナーとしての協力も継続性の確保に欠かせないものである。これは A 社が経営理念である「人を育てる」ことを社会的な使命として実践されていることの証左である。

## VI. おわりに

まず、本稿における限界と今後の課題である。社会人基礎力の評価方法が確立されていない現状で、PBL-3 における評価が学生による自己評価である点は客観性を担保できていない。また、PBL の実施内容と社会人基礎力における個別能力要素との関連性や効果検証についても本稿では十分な知見を示し得なかった。今後は、能力要素とプログラムの関連性などについて、PBL の実践事例を積み重ねながら、さらに精緻な分析を進めていくことが課題である。

さて、日本の世界における競争力低下が懸念される中、予測困難な時代を逞しく進んで行く人材を輩出する高等教育の使命は大きい。そのためには、学生が主体的に問題を発見し解を見いだしていく能動的学修が真に社会実装されなければならない。PBL がその役割の一翼を担うのであれば、プロジェクトのテーマとなる社会課題は多くの場合大学の外に存在する。教員は広く視野を外に向ける必要があるのではないだろうか。

加えて、学生目線に立った PBL 設計も欠かせない。プロジェクトの成果物のみに焦点を当てるのではなく、プロセスを重視する姿勢を学生と共有したい。それにより、学生は社会人基礎力にあげられているようなスキル開発に開眼し、より能動的な学びに向かってい



くことが期待できる。このような取り組みを通じて、大学における PBL が逞しい人材輩出の一助となるよう、今後も活動を続けていきたい。

最後に、筆者の PBL をはじめとする教育活動に多大な支援をいただいている A 社のご関係者、大阪国際大学経営経済学部佐藤智明学部長をはじめ、関係教職員の皆様に心から感謝申し上げます。

## 注

<sup>1)</sup> 中央教育審議会では2012年8月28日の答申の中で、「各専攻分野を通じて培う学士力」を下記のとおり定義した。

- ・知識や技能を活用して複雑な事柄を問題として理解し、答えのない問題に解を見出していくための批判的、合理的な思考力をはじめとする認知的能力
- ・人間としての自らの責務を果たし、他者に配慮しながらチームワークやリーダーシップを発揮して社会的責任を担いうる、倫理的、社会的能力
- ・総合的かつ持続的な学修経験に基づく創造力と構想力
- ・想定外の困難に際して的確な判断をするための基盤となる教養、知識、経験

<sup>2)</sup> 高等教育段階での3つの視点は、以下のように定義されている。

- ・何を学ぶか：どんな専門分野を修めて社会で活躍するための礎とするか。
- ・どのように学ぶか：年代、地域、文化を超えた多様な人と関わっているか。
- ・どう活躍するか：得手不得手を踏まえて、企業・社会とどのようにかわりたいか。

<sup>3)</sup> 山本（2022）は、①インプロビゼーション（予期せぬ状況にも即座に対応すること）②ペタゴジカルタクト（柔軟で能動的な気配り）③SDL（Self-directed and small-grouped learning - 小集団による自律的学習の促進）④プロセスコンサルテーション（ラーニングファシリテーターとしての役割）⑤チームコーチング（個人とグループの力を引き出す）の5つの要素を挙げている。

<sup>4)</sup> 大阪国際大学経営経済学部では、2022年現在、経営学科に「企業経営・マーケティングコース」、「ベンチャービジネスコース」、「スポーツビジネスコース」、経済学科には「金融・経済コース」、「公共人材・公務員コース」を設置して、各コースの特性に応じた内容のPBLを実施している。

<sup>5)</sup> 30回の授業すべてでPBLを実施しているわけではなく、学年共通の行事やキャリアセミナーなどもこの枠で実施している。

<sup>6)</sup> STPとは、マーケティング戦略の核心である「Segmentation（市場の細分化）」、「Targeting（標的市場の決定）」、「Positioning（差別化を含めたポジションの提示）」のことである。

## 参考・引用文献

石黒順子ら（2022）「産学連携によるPBLの学生・企業への効果に関する一考察」石黒 順子・坊隆史、東洋学園大学紀要、第30号、pp.211-221、2022年2月25日

経済産業省（2006）「社会人基礎力に関する研究会『中間取りまとめ』（概要版）」

経済産業政策局、産業人材政策室、2006年2月8日（最終閲覧日2022年8月8日）

<https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/282046/www.meti.go.jp/press/20060208001/shakaijinkisoryoku-gaiyou-set.pdf>

経済産業省（2014）「社会人基礎力を育成する授業 30 選 実践事例集」  
経済産業省産業人材政策室，平成 26 年 3 月（最終閲覧日 2022 年 8 月 10 日）  
<https://www.libertas.co.jp/pub/kisoryoku30prize.pdf>

経済産業省・中小企業庁（2018）  
「我が国産業における人材力強化に向けた研究会—報告書」経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室，中小企業庁 経営支援部 経営支援課，2018 年 3 月 19 日（最終閲覧日 2022 年 8 月 20 日）  
[https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/pdf/20180319001\\_1.pdf](https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/pdf/20180319001_1.pdf)

厚生労働省（2019）「平成 30 年若年者雇用実態調査の概況」厚生労働省 雇用・賃金福祉統計室，2019 年 12 月 18 日，p7 若年労働者の採用状況，（最終閲覧日 2022 年 8 月 10 日）  
[https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/4-21c-jyakunenkoyou-h30\\_gaikyou.pdf](https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/4-21c-jyakunenkoyou-h30_gaikyou.pdf)

文部科学省（2012）「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ～（答申）」文部科学省中央教育審議会 2012 年 8 月 28 日，（最終閲覧日 2022 年 8 月 8 日）  
[https://www.mext.go.jp/component/b\\_menu/shingi/toushin/\\_icsFiles/afieldfile/2012/10/04/1325048\\_1.pdf](https://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/afieldfile/2012/10/04/1325048_1.pdf)

社会人基礎力協議会（2022）「人生 100 年時代の社会人基礎力育成グランプリ受賞校・受賞チーム一覧 2021 年度 全国決勝大会 結果」，一般社団法人 社会人基礎力協議会，2022 年 3 月 10 日，（最終閲覧日 2022 年 8 月 10 日）  
[https://biz100.org/gp/award/gp2021\\_result](https://biz100.org/gp/award/gp2021_result)

山本誠一（2022）『響創する日本型マーケティング』佐藤善信・本下真次・相島淑美・山本誠一編著，関西学院大学出版会，2022 年 3 月 31 日，「第 10 章 マーケティング授業における PBL 型演習授業の教育実践」山本誠一，pp.205-231