

研究ノート

HRMとキャリア教育

小澤伸光

はじめに

小稿の目的は、企業の人材育成の危機と大学教育におけるパラダイム変換¹とを関連づける視点を提供し、大学教育におけるキャリア教育の位置付けを再考することにある。

バブル崩壊に対するわが国企業の対応は、債務・設備・人材の三つの過剰の処理を焦点とするものであった。その中でも「人材の過剰」を処理するためになされた人事制度の諸改革は、建前と本音の部分が大幅に乖離したものであった。「成果主義」に代表されるように、人件費削減を暗黙裏の主目的とするが故に、賃金ファンドの縮小の中で実施された結果、「成果」を上げた従業員の報酬の減少を招き、従業員のモチベーションの低下と企業への信頼の喪失を招くものとなった。成果主義実施の前提条件を充たさぬままの拙速な導入は、結果として職場の荒廃と人材育成の困難さをもたらすことになったのである。

これらHRMに関わる諸プログラムが現在の職場に招来させたものを、中原は次の三点に整理する。

- 1) 長期にわたる職場での学習・自己研鑽のモチベーションの消失
- 2) 組織フラット化による管理職の多忙と指導不足
- 3) 能力の高い一への仕事の集中による能力格差の顕在化²

要するに職場における人材育成の機能不全であり、他方で、グローバル化・技術革新の迅速化・市場ニーズの大幅かつ急速な変容に対応できる人材の早期育成が企業に求められることになったのである。

1 土持 (2013) 参照。

2 中原 (2013) p. 4

従来の日本企業のHRMの特徴とされた「遅い選抜」に表象される長期的なしかもOJT中心の人材育成は、それを支える企業内基盤が上述の如く崩壊している状況の下では、意図された結果を生み出しえないことになるのである。

「人材育成システム」の再構築が企業に取り重要な課題となる一方で、それはまた、人材を提供する側である大学に対し、教育内容・教育方法の変革が求められることになる。双方向的な授業、能動的な授業あるいはPBLなど現在マスメディアに出するキーワードに見られるような内容を含むカリキュラムの構築が不可欠なものとなるのである。

小稿では、企業における人材開発担当者に関心の高い「経験学習」につき中原(2013)を例にして整理すると共に、Becker(1972)が主張する「学習のパラドックス」を福島(2010)に従って解説し、それら言説を踏まえて筆者が実践してきたキャリア教育におけるPBLの可能性と限界を考察することにしよう。

1. HRMと経験学習

企業にとり「人材育成システム」の構築と運用は、その戦略と密接に絡まっている。戦略的資源管理(SHRM)はまさにその課題に応えるものとして形成されてきた。SHRMは「ベストフィット・アプローチ」と「ベストプラクティス・アプローチ」に分類できるが、佐藤他はBoxall=Purcellに従いこれらの議論を次元の違いとして指摘する。

すなわち、「第1に、企業環境や経営戦略によってそれぞれに適合的な人事戦略や人事管理制度が存在すると同時に、それぞれに適合的な人事戦略や人事管理制度にはベストプラクティスが存在すると理解できること。第2に、経営戦略などに適合的な人事戦略や人事管理制度は異なるものであるが、異なる人事戦略や人事制度には基本的な原理や原則があることによる。」³

われわれの主題との関連でこれらを敷衍すれば、ベストプラクティスに共通する要素を経験により学習させる内容と方法を発見し、キャリア教育の実践に導くことになる。

3 佐藤他(2010) p. 206

1.1 経験学習の諸理論

中原によれば、経験学習の諸理論に共通するのは、①学習における経験・実践の重視と、②経験の内容（反省的思考：reflection）である⁴。

中原（2013）は、経験学習の諸理論の基盤にはDewyの教育思想が反映しているとする。抽象的概念・記号を詰め込むのではなく、日常的な経験を重視し、行為の文脈に根ざした学習の重要性を強調するのである。

中原に従い、経験学習の理論を、①経験学習モデル論、②経験からの学習論、③批判マネジメント教育論、の3種に分類し、要約的に示すことにしよう。

1) 経験学習モデル論

コルブ（Kolb）の提唱したモデルである。

「デューイの経験と学習に関する理論を『活動—内省』『経験—抽象』という二軸からなる論理空間に構成しなおし、これら諸関係の間に循環型サイクルを仮定し、経験学習モデルを構築した。……経験学習モデルにおいては『能動の実験・具体的経験』と『内省的観察・抽象的概念化』という二つのモードが循環しながら、知識が創造され、学習が生起すると考えられている。」⁵

コルブのモデルは、ショーン（Schon, 1983）の「内省的実践家」概念と適合しやすく、経験学習の一般的な説明に有用である一方で、企業経営の現場実践への適用には更なる修正が必要であった。それに応えるのが、「経験からの学習論」である。

2) 経験からの学習論

マッコールを中心として説明する。彼は、従来のリーダー開発論の欠陥を背景に次のように主張する。すなわち「従来のマネージャー教育やリーダーシップ教育が『日常の仕事を離れ、教室・研修室で行われる傾向があったこと』や『マネジメントやリーダーシップが天賦の才能である』と位置付けられる傾向があったことを批判し、リーダーは現場の業務経験で発達することを主張したのである。……リーダーシップを発揮しなければならない『経験』が、企業組織の『戦略』に同期して付与され、かつその『経験』を行うことを支援するメンタリングの機会、評価フレームワークなどが必要であることが明らかとなっ

4 中原（2013）p. 5

5 *ibid.* pp. 6-7

た。』⁶

マッコール (2002) に見られるように、リーダーシップで成果を取めた上級管理者の回顧的「物語り」の内に、リーダーシップ開発の契機として組織内経験を見出すのである。

中原によれば、経験からの学習論で重要なのは、

「第一に、……『経験』とは『ビジネス戦略に合致した、現有能力を超える跳躍が必要な経験』とされていることである。……

第二に、……『内省』の概念は、もともとこの理論的系譜には含まれないということである。』⁷

しかし、Schon (1983) の影響を受けて、「今では『経験からの学習論』においても、管理職やリーダーの成長の源泉として内省の重要性が語られるようになってきている。』⁸

「内省」の注目は、内省の内容についての議論を惹起する。何を、何時、どのように「振り返る」のかを明らかにしない限り、「内省」と「変容」との関係を見出すことができないからである。

3) 批判マネジメント教育論

批判マネジメント教育論の基本文献として、Reynolds and Vince (2007) があり、所収のHyde (2007), Trehan and Riggs (2007), Welsh, Dehler and Murray (2007) では、大学院教育において提供される「教室」における「経験」を論じている。

中原によれば、批判的マネジメント教育論で注目すべき点は、「第一に、この場合の『経験』とは、主に、大学院や民間教育団体などの『教室』の中で準備されるプロジェクト学習、問題解決学習として考えられる傾向がある。……批判マネジメント論における経験とは、あくまで教育的意図の作動する空間において、第三者（多くは教育者）によってデザインされた学習機会をさす。

第二に、内省は個人によって担われるものではなく、数名のチームが単位となって対話を通して実現される傾向がある。そうした対話によって……個人が

6 *ibid.* p. 7

7 *ibid.* p. 8

8 *ibid.* p. 8

仕事を行う前提・状況・文脈に作動している権力や社会的関係を対象とした批判的内省を導くことが目指されている。⁹⁾

われわれの観点からすれば、キャリア教育実践の場である「教室」の中で、どのような「経験」を学生に与えることが、キャリア教育の眼目の一つである学生生活から社会への移行の円滑化に資するかである。

その際に、格別注目せねばならないのはBecker (1972) の「学習のパラドックス」の論理と背景である。

1.2 経験の文脈的背景

われわれのキャリア教育実践において、企業の仕事活動に通底する科目を幾つか設定している。企業等における仕事経験を中心におく就業経験型のインターンシップ(科目名称は「インターンシップⅠ」、旧カリキュラムでは「インターンシップA」と、企業現場でよく起きる「企画」業務に焦点をあてる理論演習型のインターンシップ(科目名称は「インターンシップⅡ」、旧カリキュラムでは「インターンシップB」)である。筆者はインターンシップB・インターンシップⅡの中で「学生によるリサーチ」を6年間にわたり担当し、PBL型の授業を実践してきた。その際に、最も留意したのが職場での現場仕事の背景を設定することであった。

この点で、「経験からの学習論」、「批判的マネジメント教育論」に通底する課題と背景を持つことになる。

ベッカーの主張では、仕事現場では学習の余裕が無く、さらに新人に失敗させるコストを考慮すれば、新人に学習の機会を与えることもためられることになる¹⁰⁾。

企業におけるOJTを振り返れば、新人に新たな仕事を教えることは先輩による指導を必須とするとは言え、先輩・指導者自身も仕事を抱えているために新人に試行錯誤をさせる機会の提供以前に、新人からの疑問に適宜答えることが困難な状況を見いだすことができる。

しかも、「日常的な実践というのは、単に些細なルーティンの繰り返しを意

9 *ibid.* p. 8

10 福島 (2010) p. 147

味するだけでなく、実際には様々な突発事件や、それへの緊急対応、複雑なタスクの同時並行などを含んだ過程である。……こうした危険性を伴う日常実践の過程で、学習に必要な試行錯誤の過程が、十全に担保できるか、更なるその保証が常にあるのか、というのがここでの焦点なのである。」¹¹

日常的な実践活動は、ルーティンな活動のみではなく、いわば定型的意思決定と非定型的意思決定とが混交し、絡み合った過程として捉えることができる。これは、経営者の活動過程を観察した「管理者行動論」の成果を想起させるのみならず、実は、作業現場レベルにおける日常にも見いだすことができる。トヨタ生産システムを典型とする現場における改善活動の実態を記す諸研究を繙けば、この点を確認するのは容易である。

Becker (1972) の「現場では学習することはできない」とする論理は、上司の「尻拭い」を許さぬ、現在の日本企業の現場を示すものである。そうであればこそ、仕事現場に移行する過程の中で、日常的な試行錯誤を通して「学習」する機会を提供することは、社会的移行の円滑化に有用となろう。

実験的な試みがなされる社会空間とそれを支持する社会的猶予の構造を持つ領域を「学習の実験的領域と呼び、そこで行われる行為を……日常の実験」¹²と福島は命名するが、この「日常の実験」を経験させる機会として職務とレリバンスを持つPBLを捉えることができる。キャリア教育の使命である、就業観、職業観の涵養を常に意識した「学習」だからである。

2. PBLの実践と課題

キャリア教育においてPBLを実践する場合に重視したのが現実世界とのレリバンスであった。新人が仕事を覚える社会的空間を職務と近似した日常世界の中に作り出し、そこで日常の実験を試行させる過程を通して、仕事内容への関心と、関連科目の「講義」との連関を見出させることになる。

2.1 学生による〈入間〉活性化プロジェクト：学生によるリサーチ¹³

文部科学省現代GPを獲得した上記プロジェクトの一環として企画したのが

11 福島 (2010) p. 149

12 *ibid.* p. 152

インターンシップB「学生によるリサーチ」である。企業の商品企画部門が行う仕事の一部を学生が体験してみるという試みである。企業から商品企画の課題を受け、必要な調査・分析を行い、依頼企業に対して分析結果を踏まえた具体的な提案を行うことになる。

1) 2004年度 脱臭液市場化プロジェクト・フェーズⅠ

入間市のS社の開発した天然素材の脱臭液の市場化を検討するプロジェクトである。これはまた、入間市所在の企業、入間市、入間市商工会、駿河台大学等が連携して行う産学官協力事業「元気な入間 ものづくりネットワーク」の一部である販売第2グループの活動と連動している。参加学生17名であった。

筆者が参加学生に商品特性、リサーチの基本の説明をした後、先ず使用対象・方法を考えて「プレリサーチ」報告書を学生が提出する。教員のコメントつきで商品サンプルを渡し、実際に使用し効果を検討し、「中間報告書」を提出し、「中間報告書」に教員がコメントをつけて返却後、このコメントとリサーチ結果を踏まえて「最終報告書」を提出した。

2) 2005年度 脱臭液市場化プロジェクト・フェーズⅡ

前年度に行った「脱臭液市場化プロジェクト・フェーズⅠ」の結果を受けて、同一製品について、学生が、①「実際に使用してもらい、良い点、改善すべき点を明らかにする」というモニタリングを「靴」を中心に行うとともに、②製品のネーミング、③使用説明書の作成提案を行った。

マーケティング・リサーチの実習という側面を持ち、参加学生は24名であった。

このプロジェクトの成果である製品例は2006年2月に行われた埼玉県西部地域産業技術展示交流会（コアリッション2006イン川越）の「元気な入間 ものづくりネットワーク」のブース、ならびに「駿河台大学」のブースで展示され、試供品として来場者に提供された。

3) 2006年度 シースループリント市場拡大リサーチ

13 以下の記述は、駿河台大学webページに掲載した筆者の記述をもとに加筆修正を行ったものである。

〈<http://www.surugadai.ac.jp/project/iruma/research.html>〉 2012年12月1日
参照

M社が開発したシースループリントの市場拡大を検討するプロジェクトである。販売先として幼稚園を想定した企画書を提出した。

これら三つのプロジェクトは、商品企画過程の一部を日常の実験として体験させるものであった。商品特性の把握をしたうえで、対象とする顧客のニーズを想定し、それらニーズを充たすことを「企画書」で説明できるまでを目標とした。産学官連携事業の一環でもあったが、企画書の提出に留まり、対象製品に関する企画内容のプレゼンテーションを企業に行うまでには到らなかった。三つのプロジェクトは、それぞれ達成すべき商品企画の重点目標を異にしており、それに沿って学習の焦点を変化させている。

2.2 地域とゼミによる総合的キャリア教育：企画書作成とプレゼンテーション¹⁴

このプロジェクトは文部科学省現代GP獲得事業「地域とゼミによる総合的キャリア教育」における「インターンシップⅡ」として行ったものである。

以前のPBLと異なる点は、既存製品を対象とするのではなく、学生自らが新たにビジネス・プランを策定し、当該プランの実現可能性を第三者の前でプレゼンテーションすることにある。ビジネス・プランをゼロから策定するが故に、「アイデアだし」が重要であり、さらに実現可能性を説得的に示せるためには予想収益計算の妥当性を検討することが必須であり、それ故、以前と比べて、日常の実験はより能動的になる。それはまた、教員による学習支援の態様を大きく変えることになった。日常生活の中でアイデアを見出す過程を習慣化すると共に、予想収益計算を行う必要上、商品・サービスの価格設定、原価見積りまでも行うため、データ収集のセンスが要求されることになる。それらの日常の実験を支援するスキームの構築を行い、段階的な指導によって「考える仕方とセンス」の必要性を学生に実感させることとなる。

2.3 2007年度インターンシップⅡ：学生によるリサーチ

提携協定を結んだ飯能信用金庫と共催の第1回「輝け！飯能プランニングコン

14 以下の記述は、筆者が提出した年度毎のプロジェクト完了報告書に加筆修正したものである。

テスト」への応募を通して、学生に対しビジネス・プラン作成の指導を行った。「企画」業務の内容とそれに必要な技能を参加学生に理解させることを目的とする。アイデアをビジネス・プランに具体化するためのSOPを示し、コンテストに応募するところまで当該プランをブラッシュアップさせることが眼目となる。

1) 目標の設定：「輝け！飯能 プラニングコンテスト」に応募。

12月26日締切の「輝け飯能 プラニングコンテスト」に応募することを、第一の目標にする。

a) 応募するには、応募用紙に魅力的な「プラン」を示さなければならない。そのため、次のような手順で作業を進めた。

b) アイデアだし1：チャレンジショップなど「お店」の提案

方法：飯能市内、他の地域の商店街の観察

i) なぜ人通りが少ないのか。

ii) どのような人が行き交っているのか。（年齢、性別、服装など、朝、昼、夕方の時間帯）を見計らって、観察し特徴を調べる。

iii) 飯能以外の商店街、駅前界隈を見て、人通りの多い場所、人が多数入っているお店を幾つか観察し、なぜ集客力があるかを考える。

iv) 自分自身が「あれば入ってみたい、利用したいお店」を考える。そのような「ショップ」を、飯能市内の「どこに開店するか」、「どのようなお客様」が来ると期待されるのか、「どのような広告・販売促進」を利用すれば効果的かを、実際のリサーチ（街角ウォッチング）をもとに提案する。

毎日の生活の中で、少し変わった視点（企業の商品企画・店舗開発担当者）で、通学する、遊びに行く街中を観察し、「こんなお店が飯能にあったら良いのでは」を考える。

その際に、受講者自身の「オリジナリティ」を加えて、他では見られない特長を付け加えた提案をすると、もっと良い。

c) アイデアだし2：西川材など地域資源、観光資源を活用したビジネスの提案

飯能・名栗地区は、西川材、飯能焼きなどの特産品や「自然と清流の町」と評される恵まれた自然、竹寺などの観光資源に恵まれている。

これらの特産品や観光資源を活用したビジネスを提案することもできる。

若者、シニアなどある特性を持った年齢層を対象にした、「オリジナル・パック・ツアー」の提案、などが一例である。

方法：

- i) 飯能の特産品、観光資源の特長をHPや市役所、飯能市観光協会に行って調べる。
 - ii) 上記の調査をもとに、オリジナルな「ビジネス」を考える。ビジネスの対象と予想される「お客様」とニーズの特性、ニーズを充たすことを訴える「セールスポイント」、などを考えていく。
- d) リサーチ方法

必需品：小型のノート、筆記具、写真機能つき携帯電話機

- i) メモ帳と携帯電話の写真機能とを組み合わせた街角ウォッチングの手法

街を歩きながら、人が集まって「面白い」お店とその周りの商店街を探す。とりあえず、「良さそう」と判断したら、(i)写真を取り、(ii)撮った場所の特徴、(iii)日時、(iv)曜日、(v)よいと思った理由を、ノートにメモしておく。

上記のSOPにもとづいてアイデアを出し、KSFを確認し、収支計算を含むFSを行う。これらの活動はグループ内で分担して行うと共に、適宜、グループで集まり議論をし、企画書作成まで練り上げていく。教員はミーティングを通して進捗状況を確認し、必要に応じて介入（intervention）し、ヒントを提供して学生の試行錯誤を促すことになる。

2) 教育効果

本講義の参加学生11名（法学部8名、経済学部3名）を個人若しくは2から3名のグループに編成し、ビジネス・プラン作成に取り掛かった。計6件が第1回「輝け！飯能 プランニングコンテスト」に応募し、全員が書類選考を通過し、面接審査に臨んだ。最終選考に2件4名が残り、2件とも「アイデア賞」を獲得した。

下に掲げる「この活動でえたこと」と題するエッセイによって、本講義の教育効果を検討する。

「私は、まず何もないところから1つの企画を生み出す大変さを実感しまし

た。そして、その企画をさまざまな人に伝えるということも難しいということも感じました。

また、企画を生み出すにはその企画のことや企画に関連しそうなものをとことん調べ上げていけば、企画のイメージが湧いてくるということも分かりました。

今回は、ザクロを調べそこからザクロのお菓子、商品、店舗について、飯能市についてなどたくさんのことを調べ上げて、やっと1つの企画になるということを知り、今まで想像していた企画作りが覆されました。

また、私はグループで応募したので最初は人が多くて楽ができると思っていたのですが、話し合いをしてたくさん意見を1つにまとめなければいけないのが大変でした。しかし、グループでの大変さを知ることもでき、コミュニケーション能力やグループディスカッションの難しさを今のうちに体験できたのがよかったです。]

上記のコメントから指摘できるのは、学生の「常識」を覆す機会の提供である。「企画作り」、「グループ作業」の実践は日常の実験であり、当該体験によって、従来持っていた知識の修正を可能としたのである。

「今回のビジネス・プランを作成するにあたり飯能市の名物を使いどのようにして新しく斬新で皆が求めるような商品を考えるのには苦労しました。

どこにでもあるような商品では意味がないので、あまり見たことがないもしくは今までにはないような商品にしようと考えた結果、原材料の産地を具体的に明記した石鹸や入浴剤、香水にしよう決めました。この原材料の産地を具体的に明記している商品は自分が調べた所なく、新しい商品になると思いました。この商品のアイデア（強み）で今、大きな問題とされている商品の安全性の面や飯能市のPRにも繋がることのできたのでとても良かったです。

小澤先生が細かくプランについて指摘してくれたのでとても考えるのが楽しく自分ひとりでは作れない内容の濃いものができました。]

このコメントから確認できるのは、商品企画におけるリサーチの深化体験である。リサーチの結果、「気づき」が生まれ、それを契機に新しい商品開発へと結びつけることができたのである。この例では、原産地表示がブランド価値を生み出すことを理解させるために、介入を行った。介入は正解を出させるのを目的としない。教え込むのではなく、日常の実験の結果を次の実験へと導く

方向性を示すことを中心としたのである。

2.4 2008年度インターンシップⅡ：学生によるリサーチ

参加者は、経済学部12名、法学部8名の合計20名である。参加者は、2から3名で1グループを作り、第2回「輝け！飯能 プランニングコンテスト」に応募することを第一の目標にして活動を行った。

本プロジェクト参加者20名すべてが書類選考を通過し、第一次審査に進んだ。最終審査に残った5組12名に対しては、2月中に2回の個別指導を行った。審査結果、優秀賞3件（7名）、努力賞2件（5名）を獲得した。

下記入賞者によるエッセイを通して、PBLの効果を確認する。

「私たちは、カフェを企画し、事業経営することの難しさも知りました。事業構造を調べるにあたって、いろいろな取引先と契約しなければなりません。他にも、事業収支は、考えていた以上に高くなりました。しかし、利益もあまり出ないことに気づき、事業収支の部分は大変でした。また、飯能市は、カフェなどの競合他社が多いです。事業経営するにあたって、他社との差別化をしないと新規事業は難しいと改めて思いました。そして、顧客のニーズを考えなければならないと思いました。

PowerPointを利用した企画書作成では、見ている人にわかりやすくするために、何度も修正を行いました。たくさん文章を書いたり、難しいことを書いても興味を持ってくれないと思ったので、簡潔に興味を引くような企画書にしました。文章だけでなく、口頭の説明でも会場にいる人をどのようにしたら引き込むことができるのか考えました。グループの人とお互いにプレゼンテーションし合って、アドバイスをしながらプレゼンテーションの練習をしました。

また、グループで企画を行ったので、意見を出し合い協力して企画することができました。グループで協力して、一つのものを作り上げるすばらしさも学びました。」

「私がこの活動で得たものは、状況を把握・分析し問題点を見つけ、それをどのように改善するか考える力と、それを相手に分かりやすくプレゼンテーションする力です。

この企画の趣旨を理解していただく為に、プレゼンテーションにも力を入れました。実現可能なプランを提案するという事で、お店の収支はインテリア

や調理器具の相場をインターネットで調べました。お店の場所は飯能駅周辺を実際に歩き、候補地を何件か見つけました。お店の運営体制は個人経営のレストランのサイトを見たり、お店に行くなどしてそれを元に考えました。プレゼンテーションでは、パワーポイントを使い簡潔で分かりやすくこの企画の要点を伝えるよう心がけました。」

上記2件は同じグループで活動を行い、優秀賞をえた例である。両名共に、経済学部生で経営領域のゼミに属していた。それ故、経営戦略論、マーケティング論、会計学を履修しており、企画書作成の基本となる経営的知識を備えていた。しかし、理論の基礎を知ることと、実際に企画書を作成することは直ちには結びつかない。リサーチ活動を通して、自らの企画のFSをすることとなり、ともすれば忘れがちな収支計算と経営戦略との連関に気づいたのである。

日常の実験が、期待する結果と実績との差異に気づくことから始まる好例であろう。さらに、「分ったこと」と「分ってもらったこと」の落差に気づかせられたのも収穫である。コミュニケーション能力の鍵を握る、伝える内容の背景理解の重要性を理解できたからである。

「複数人で作業を行うことには困難が多くあった。例えば、作業を振り分けて行うが効率よく作業が出来ないことが続いた。

しかし、このようなグループでの作業を続けていくにつれて、いかに皆で効率よく作業をしていくかを学ぶことが出来た。また、納得のいかないところは議論することによって自分の分からないことを理解できたり、よりいい案が出てきたりすることがあった。このようなことから、議論の大切さを学ぶことがおおいに出来た。

また、商品企画する上で、例えば、どのような顧客に買ってもらうかといった提案、どのように販売するかといった販売経路を考える、商品のコストを考えすべての費用を計算して無理の無い収支計画を立てるなどの、かなり多くのことを考えないといけないということを学んだ。このような経験をすることが出来て、多少なりとも、どのように商品などを企画する場合の進め方や知識をえられたと思う。

それに色々な費用の調査や競合他社製品を探すなどのこのような作業を通じて、調べる力もえられた。自分が企画をしてみて色々調べてみると多くのアイデア商品や企画がこの世の中にあることがわかった。ひろい視野を持つことに

よって色々なアイデアが生まれてくるということを学んだ。

さらに、商品企画のプレゼンを通して、いかに相手に実現可能性が高いかと思わせるということは困難かということを知った。しかし、パワーポイントのアニメーションなどの効果を有効に使うことや図を入れることによって相手に効果的に企画内容を伝えることが出来るということも学んだ。また、自分のグループの発表を振り返ってみると、話のスピードや間の取り方、目線のくばりかたなどもどのようにすれば上手くプレゼン出来るか学ぶことが出来た。」

上記も経営領域の学生である。グループワークにおける意思疎通・役割分担についての気づきを確認できる。また、マーケティング・チャンネルの構築、コスト計算、競合製品との比較分析等の相互連関についての理解が深まったことも示されよう。これら連関の理解によってFSの要所を把握することが可能となったのである。

要約と結語

HRMとキャリア教育との連関を論じる際に重要なのは、経営教育そのものがキャリア教育に繋がっていることである。就業観・職業観の涵養が大学におけるキャリア教育の基本とされているが、その際に重要なのが、経営について知ることが、職務の実際と機能を理解することに深みを与えることである。

HRMの領域では企業内における人材育成との連関でキャリア教育を捉えるが、小稿では、大学から社会への円滑な移行を保障すること、さらに、RJPの一環として理論・演習型インターンシップを把握し、そこにPBLを導入することの意義を検討した。

教育から学習へのパラダイム変換を踏まえると、「学習」とりわけ「経験学習」についてマネジメント教育と絡めた先行研究を俯瞰することが重要であろう。そのために、中原(2012, 2013)を素材として取り上げたのである。ただし、状況論をそのまま受け入れるのではなく、Becker(1972)の主張と、それを素材として状況論の難点を指摘する福島(2010)を参照したのである。

PBLの実践は容易ではない。そうであるが故に、標準的な教材と教育過程についてSOPを準備することとともに、学生の思考様式・行動パターンの背景理解にたち、リスポンスに即興的に対応する視点が必須となるのである。このように一般化するのはできるが、実践では常に試行錯誤を伴うことになる。学習

と学習支援が日常の実験にならざるを得ないのを物語るものである。

参考文献

- 金井壽宏・鈴木竜太（編著）『日本のキャリア研究：組織人のキャリア・ダイナミクス』白桃書房 2013年
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史『新しい人事労務管理（第4版）』有斐閣, 2011年
- 谷口智彦「仕事による経験学習とキャリア開発」, 2013年 金井・鈴木（2013）所収
- 土持ゲーリー法一「パラダイム転換：教員から学生へ、教育から学習へ」, 『教育学術新聞』2013年11月13日
- 中原淳「経験学習とキャリア開発」『日本労働研究雑誌』, 2013年10月号, pp. 4-14労働政策研究・研修機構, 2013年
- 中原淳『経営学習論』, 東京大学出版会, 2012年
- 福島真人『学習の生態学』東京大学出版会, 2010年
- Becker, H., *A School is a Lousy Place to Learn Anything*. In Geer (1972)
- Boxall, P., and J. Purcell, *Strategy and Human Resource Management*, 3rd ed. Palgrave, 2011
- Geer, B., (ed.) *Learning to Work*, Sage, 1972
- Hyde, P., *Integrating Experiential learning through 'live' projects*, in Reynolds and Vince (2008)
- Ivancevich, j., and R. Konopaske, *Human Resource Management 12th ed.*, McGraw Hill Higher Education; 2012
- Lave, and E. Wenger, *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge U.P., 1991, 佐伯胖（訳）『状況に埋め込まれた学習—正統的周辺参加』, 産業図書, 1993
- McCall, M., *High flyers*, Harvard Business Press, 1988, 金井壽宏（監訳）『ハイフライヤー』プレジデント社, 2002年
- Trehan, K., and C. Rigg, *Working with experiential learning*, in Reynolds and Vince (2008)
- Reynolds, M. and R. Vince (eds.) *The Handbook of Experiential Learning and Management Education*, Oxford Univ Pr, 2008
- Robbins, R., *Organizational Behavior 15th ed.*, Pearson Education; 2012
- Schon, D., *The Reflective Practitioner*, Basic Books, 1984 佐藤学（監訳）『専門家の知恵』

ゆみる出版, 2001

Welsh, M., G. Dehler, and D. Murray, *Learning about and through aesthetic experience*,
in Reynolds and Vince (2008)