

信州エクスターンシップの航跡

明治大学 法学部 教授

同大学 社会イノベーション・デザイン研究所 副所長

阪井 和男



講演要旨

信州エクスターンシップの教育面での主題は異文化コミュニケーションである。新卒1年目をプライベート（学生の主な領域）とパブリック（社会人の領域）の交差する時期と捉え、「どのように社会人になっていったか？」をインターン先の若手、中堅、ベテラン・経営者の各層から聴き取る「本気のインタビュー」がメインの活動である。

夜間にはフィードバック手帳への記入を学生に課した。これはドラッカーが推奨した、自己との対話、目標設定、行動、目標と成果の照合を繰り返すことによって自身の「強みの原石」を発掘する活動である。そしてそれをグループワークで整理し、最終日に大勢の社会人の前で成果報告をさせた。

各種学生調査の結果から、信州エクスターンシップは短期プログラムながら自己効力感^{*}の向上など様々な教育効果があったことが確認できた。また期間中には、チームが崩壊しかけた際に对人的知能を駆使して物事を前進させる様子が観察できた。これもまた厳しい時間制約と異文化コミュニケーション空間を強いたことによる教育効果の一つであった。

※ 自己効力感（self-efficacy）：ある目標を達成する状況において、必要とされる行動を遂行できる能力があるという可能性を認知すること。行動を起こす前に感じる「できそう！」という気持ちや「自分にはここまでできるんじゃないか」という考えのこと。カナダ人心理学者アルバート・バンデューラが1977年に提唱したもので、社会的認知理論の中核的概念のひとつ。

目次

- | | |
|-----------------|------------------|
| 1. 本気のインタビュー | 5. 学外研修で育まれる能力とは |
| 2. 経験から学ぶということ | 6. 経験学習の原理モデル |
| 3. 本気のフィードバック | 7. 実施後の気づき |
| 4. フィードバック手帳の実践 | |

1. 本気のインタビュー

(1) キャリア教育と人材育成の統合

「信州エクスターンシップをどのように発想して、どのような結果が出たか」について、お話しします。

信州エクスターンシップで最初に考えたのは、どのように学生と社会人の接点を考えればよいかということでした。学生は学校で勉強していますが、最近はキャリア教育の観点で大学にもかなり浸透してきています。一方で社会人は、組織の中でどのように人材育成がなされるかがターゲットになっています。

これについては「同じ教育の問題を裏表で考えているだけだ」と私は考えていて、「同時に満足できる方法があるだろう」「学生と社会人とがともに学ぶ場として、キャリア教育と人材育成が同時に機能するような場はつくれないだろうか」「そういう場をつくれればうまく機能するようになるだろう」というのが当初の考えでした。

そのヒントになったのが、インターンシップについて高知大学で長く豊富な経験をお持ちの池田啓実先生の「学生と社会人がともに『本気』になること、それがないと駄目だ」という話でした。もう一つは、今日も登壇される成蹊大学の鈴木賞子先生がおっしゃっていた『インタビュー』です。インタビューはやり直しが効かない真剣勝負で、かなり効果的な方法らしいということです。

『本気』と『インタビュー』が非常に大きなヒントとなって、今回共通のカリキュラムとして『本気のインタビュー』を考えました。

(2) 学生と社会人との共通の接点

学生は主としてプライベートな空間に住んでいます。一方、社会人は主としてパブリック

図1 プライベートとパブリックの統合



な空間にいます。この2つは水と油のように違いますが、通常の新卒入社では、プライベートしか知らない学生がいきなりパブリックに入っていくことになります。ですから、学生も社会人もともに本気になる部分として、プライベートとパブリックとがオーバーラップする場をつくってあげれば、本気のインタビューを取り入れることでプログラムがうまく機能するだろうと考えました（図1）。

どの社会人も、以前は学生です。近い過去に学生から社会人になったという経験は、誰でも持っています。逆に、どの学生も必ず近い未来に社会人になるわけです。つまり、近い未来と近い過去という両方の接点で共通のものがあるはずなのです。

(3) 正統的周辺参加

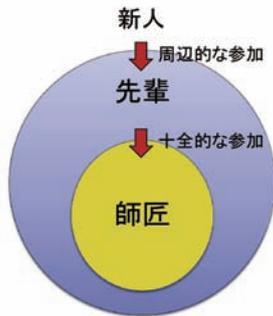
学習理論の一つに、正統的周辺参加という考え方が1991年に出てきました。「学習とは、社会的実践の統合的、かつそれと不可分の側面がある」という考え方です¹。

簡単に言うところのことです。会社あるいは社会という円の中に、新人が入ってきます。新人は1人の社員として合格して採用されるのですが、まだ何もできません。周辺の参加をして、先輩に教えてもらいながら学び、いずれ師匠のような「その道のプロ」になっていきます。これを十全的な参加と言い

1 ジーン・レイヴ、エティエンヌ・ウェンガー、佐伯胖訳（1993）『状況に埋め込まれた学習：正統的周辺参加』産業図書

原著はJean Lave, Etienne Wenger. Situated Learning : Legitimate Peripheral Participation. Cambridge University Press, 1991.09.

図2 正統的周辺参加



ます。仕立屋や海軍の操舵手、肉加工職人など職人さんの徒弟制度の構造を研究して明らかにしたのが、正統的周辺参加のモデルです。

また、学習をどう捉えるかという点、「実践共同体への参加のプロセスそのもの」を学習とみなしています。参加とは、最初は正統的のだけれども、周辺のなところから入っていくという考え方です（図2）。

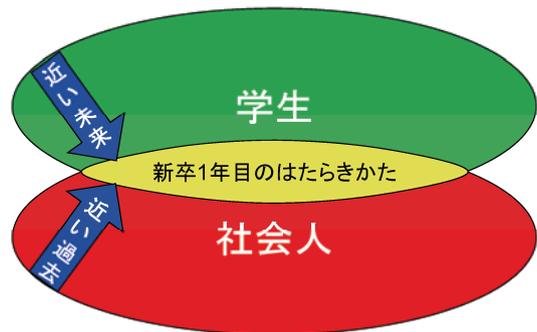
(4) 社会人1年目の働き方

この考えに基づくと、組織という実践共同体の中に初めて入ってきた学習者は、熟練者や古参の人たちからさまざまな権力構造の制約を受けながら、軋轢やコンフリクトを通して共同体全体をつくりかえ（再生産）、世代交代（置換）をもたらしていくことになります。

また、持続性もあります。新人は、最初の仕事の経験から、自分と組織との関係についてモデルをつくり、その関係は長いキャリアの中で踏襲される傾向にあります。つまり、社会人1年目はすべての原点で、1年目の壁に似たような経験を転職、復職、起業、その他新しい環境でも繰り返しているのです。

こうしたことを踏まえ、どのように一人前の社会人になってきたのかを、新卒1年目の働き方に焦点を絞って、インタビューしてい

図3 新卒1年目のはたらきかた



こうという接点を考えつきました（図3）。

(5) 訪問先企業でのインタビュー

どのように社会人になっていったかについては、『DODA』の記事²の中に非常に優れた5つの質問項目がありました。

最初の質問項目は、「自己紹介を簡単にお願いします」。2番目は、「あなたが最初の会社を選び、働き始めた経緯について教えてください」。3番目は核心になりますが、「あなたが最初の会社でもっとも印象に残っている仕事を詳しく教えてください。どのような人が関わり、その中であなたは何を行って、どのようなことが起きましたか?」。4番目は、「その会社で、多くの人が実践し、大切にしていた行動原則や価値観にはどのようなものがありましたか?」。5番目は、「その行動原則や価値観は、現在のあなたの仕事の仕方にどのような影響を与えていますか?」。これらがインタビューで聞き出すテーマです。

インタビューは、社会人にとっても学びになる可能性があります。なぜなら、驚くほど行動原則が鮮やかに浮き彫りになるからです。この再認識が、改めて日々仕事に取り組む中で、「自分が1年目で育んだ個人と企業と社会との関係の型」を再認識し、それを活

2 DODA “未来を変える” プロジェクト編集部「社会的ネットワーク理論で考える『新卒1年目のはたらき方』」株式会社インテリジェンス2016年5月26日 <https://mirai.doda.jp/theme/essence/new-graduates/> (2016年5月27日アクセス)

用・変化させるきっかけを提供してくれます。

実際には、学生が1週間の中で2日ずつ、2カ所にインターンシップに行く。1人ではなく4人程度のチームを組みます。そして、どの会社でも会議室をお借りし、社員を1人ずつ呼んでいただいて90分間のインタビューを行うというプログラムです。実際にはインタビュー40分、ディスカッション50分がいいと言いました。インタビュー対象は最低3人。若手社員、中堅社員、役員または社長です。場合によっては役員会や部門長会議への陪席もお願いしました。

インタビューに際しては、1回限りの真剣勝負の場ですので、準備をきちんとしなければいけません。4人それぞれが真剣にその場で遺漏なく聞くことが必要です。そのノウハウについては、鈴木賞子先生に丁寧に事前教育をしていただきました。

2. 経験から学ぶということ

(1) 経験から学ぶことの困難

われわれはいろいろなことを経験から学んでいます。ところが、なかなかうまく経験から学べないケースも多くあります。実は、経験が豊富な大人ほど学習が非常に下手になっていきます。

なぜかと言うと、経験豊富な大人はさまざまな「常識」を身に付けます。すると、「これはこんなものだ」「これはできる／できない」などと常識で即断できる。経験による常識で「きっとこうに違いない」というふうに直感がポンときくようになります。直感が非常に鋭くなるのです。

しかし、それは目の前の事実すべてを受け入れるわけではなく、その中の一つのものだけ、特に感情が強く響いたものに直感が働い

ています。多くの事実を捨てることが行われやすくなるのです。

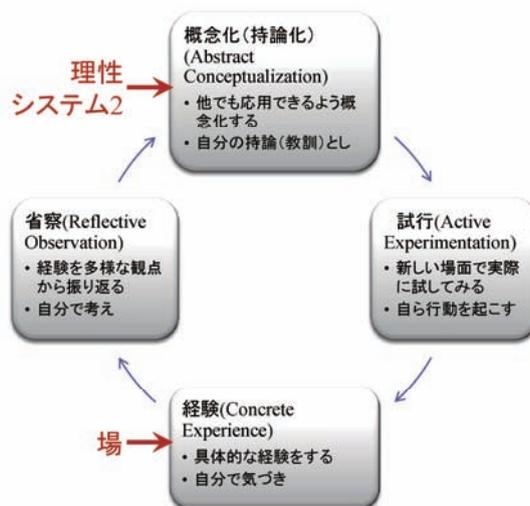
ですから、目の前の事実をきちんと受け入れて、緻密に思考を巡らせる中で「理性」を働かせることが大切です。「頭を使って考える」というところまで至りません。これが、経験から学ぶことの困難さだと思います。

(2) コルブの経験学習モデル

経験学習という考え方が注目されたのは、ビジネス界では1980年代後半です。デービッド・コルブという組織行動学者が提唱しました。それまで、学習とは知識を習得して応用すればいいという考えでしたが、彼はそれを否定しました。「自らの経験から独自の知見（マイセオリー）、持論を紡ぎ出すこと」が経験学習なのだと言います³。

コルブの経験学習モデル（プロセスモデル）は、経験し、それを省察（Reflection）し、概念化・持論化する。そして、それに基づいて何かを試行し、その結果として経験を得るというものです。これを繰り返します（図4）。

図4 コルブの経験学習モデル



3 デービッド・コルブの「経験学習モデル」<http://www.teoria.co.jp/004/02/index.html> (2014年6月13日アクセス)
David Kolb, *Experiential Learning as the Science of Learning and Development*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.

実際に中小企業の半年間を追い、どのチームがどのくらいイノベティブに活動しているかをプロセス評価すると、多くの企業が省察、概念化・持論化まで到達せず、省察が次の別の新しい試行に行ってしまうという事例が非常に多かったという結果もあります。

省察がうまくいかないのは、多くの場合、経験学習の質を決定付ける概念化・持論化が飛ばされています。そのためわれわれは、経験そのものを日々振り返ることを仕掛けとして組み入れました。フィードバックです。目標を定めてメモをしてチェックするというシンプルなものですが、これによって自分の強み／弱みが明らかになっていくわけです。

3. 本気のフィードバック

(1) ドラッカーのフィードバック分析

多くの人は自分の強み／弱みについてなんらかのモデルを持っています。一般的には自分が得意なこと／不得手なことという意味で認識をしています。でも、それが自分の強みかということ、多くの場合は間違っています。ところが、何かに集中して本当に物事をやり遂げるといのは、強みに基づいた行動でしかあり得ません。

それを言っているのがドラッカーです。①フィードバック分析によって強みに集中する

こと。②その強みをさらに伸ばすこと。③強みでないほかの分野に対しても敬意を払うこと。④強みを発揮するにあたって邪魔になることはやめること。⑤人との関係を大事にすること。⑥強みでないことは引き受けないこと。⑦強みでないことに時間を使わないこと⁴。ここまで言い切っています。

(2) フィードバック手帳

これらをまとめたのが、本日のセミナーにもご出席の井坂康志さんです。『自らをマネジメントするドラッカー流フィードバック手帳』⁵という本をお書きになり、学生に「これに基づいてやってごらん下さい」と実践しました。

フィードバック手帳で実践するのは、自分と対話をして、目標設定をして、行動した結果、目標と成果を照合する。これを繰り返すことです(図5)。

まず、4つに区切った枠内にエクスターンシップの目標を自由に書きます。そしていろいろと行動すると、「強みの原石」となる気づきを周りからもらえます。例えば、「発想がユニークだね」と大人の人にほめられた、ということが気づきになります。これらは強みの原石です。その原石を1日の行動の中から取り出して、1週間、毎日チェックしてもらいました(図6)。

図5 フィードバック手帳のひな形

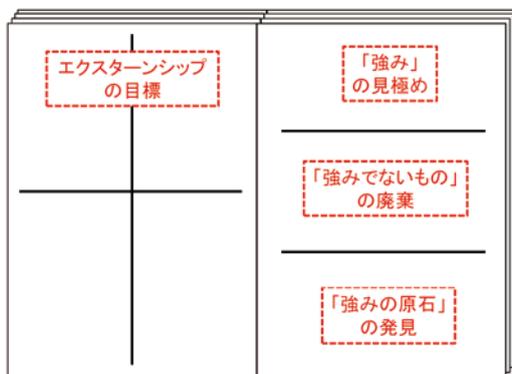
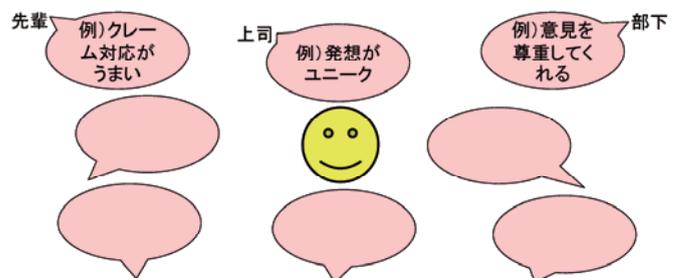


図6 「強みの原石」の発見



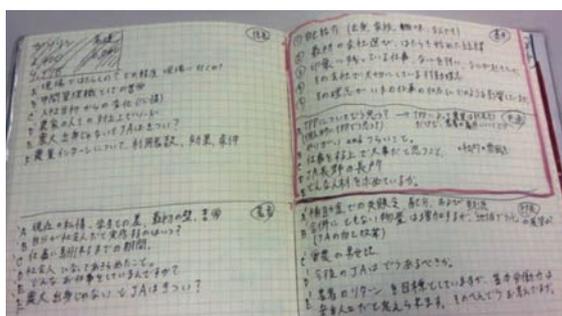
4 P. F. ドラッカー、上田惇生訳 (2000) 『プロフェッショナルの条件』ダイヤモンド社

5 井坂康志・フィードバック手帳研究会 (2016) 『自らをマネジメントするドラッカー流「フィードバック」手帳』かんき出版

4. フィードバック手帳の実践

実際のノートは、写真のようになり書き込まれています。どの学生も相当綿密に書き込んでいました。その結果、例えばある学生（3年生）は、「真人間のままでいられる」と、東京に戻って1カ月経ってもフィードバック手帳を書き続けています。「汎用性が高いのでバイトの時にも使える」との感想です（図7）。

図7 グループワークで記入したメモ例



ほかの学生からは「次から絶対に失敗しないようにという意志が芽生えた」「意識改革ができて自分の中でガラッと変わったような感じがした」「褒められてよかったことを書いた」「1カ月過ぎて印象に残っている」「1日で最低3個、最大6個見つけた」「普段結構見逃している部分があったと気づかされた」「普段意識していなかったことが、自分の中で経験として具体化されるので再確認できる」などの報告や感想が寄せられました。

「記入することで強く印象付けられ記憶に残った」「小さな出来事でもフィードバック手帳に書き込んだ学生ほど、結果的に強みの原石を多く発見したというのが、今回の主な傾向です。

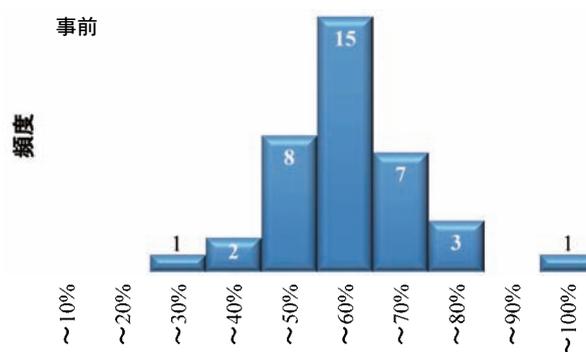
5. 学外研修で育まれる能力とは

学外研修・課外活動で何を養成しているのかと考えると、学校のテストのような認知的能力、論理的思考力や知識ではなく、非認知能力に相当します。学術的な呼称では、自己認識、意欲、忍耐力、自制心などです。

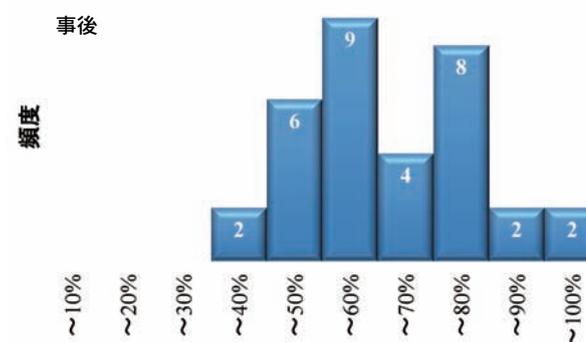
今回効果測定したいくつかの指標の中で、自己効力感の変化を調べてみました。アンケートでは例えば「自分が立てた計画は、うまくできる自信がある」という問いに5択で答えます。計23問をインターンシップの前後で取って変化を見ました。37名の学生の回答を合わせ、満点を100として頻度分布を取っています。

図8 自己効力感の変化

「信州エクスターンシップ」特性的自己効力感尺度⁶
(2016年8月28日集計, n=37)

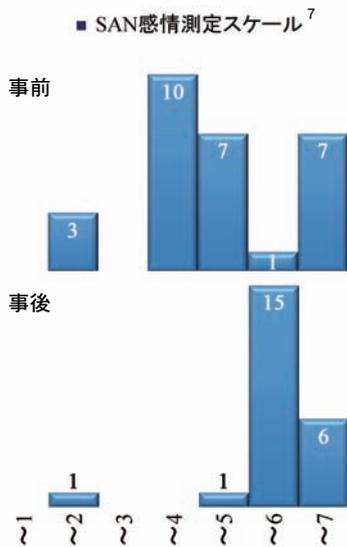


「信州エクスターンシップ」特性的自己効力感尺度
(2016年9月2日集計, n=33)



6 成田健一・下仲順子・中里克治・河合千恵子・佐藤眞一・長田由紀子（1995）「特性的自己効力感尺度の検討：生涯発達の可能性を探る」『教育心理学研究』Vol. 43, No. 3, pp. 306-314, http://doi.org/10.5926/jjep1953.43.3_306（2017年6月18日アクセス）

図9 感情の変化



その結果、事前には20～100%の範囲の分布で、50～60%の自己効力感を持っている学生にピークがありました。それが事後には、50～60%のピークが高い値に移動し、30%未満の分布が消えました。つまり、全体として底上げされたうえ、70～80%に新しいピークが出てきているという結果が出ました(前頁図8)。

感情がどう変化したかについてもたずねました。事前の感情は相当ばらつきがありましたが、事後には非常にポジティブな感情に変わってきています(図9)。

6. 経験学習の原理モデル

(1) 「経験する自己」と「記憶する自己」

これらの自己効力感と感情の変化があるにもかかわらず、経験から学ぶことはなかなか難しいことです。これを「経験する自己」と「記憶する自己」の2つの側面から考えてみましょう。われわれは、

その瞬間、その瞬間を各状況の中で経験しています。「経験する自己」の経験に応じて何らかの感情のラベルが貼られているわけです。それに対して、しばらく経ったあとに「記憶する自己」が出てきます。

「経験する自己」には膨大な記憶があるわけですが、そのシチュエーションの中に強みの原石があったり、非常に創造的になる瞬間があったりする結果、「記憶する自己」にまともまっています(図10)。

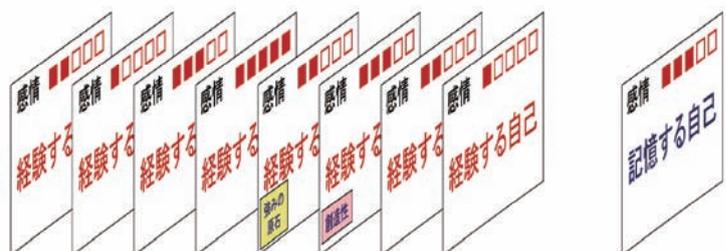
このプロセスを初めて明らかにしたのが、行動経済学をつくった心理学者で、ノーベル経済学賞を受賞したダニエル・カーネマンです⁸。

(2) ピーク・エンドの法則

彼はピーク・エンドの法則を唱えました。経験するさまざまなシーンの中で、「ピークの感情をもたらしてくれたもの」と「終わりの感情」の2つで「記憶する自己」が構成されている、という法則です。

すると、「経験する自己」でさまざまなものを得たのに、「記憶する自己」に使われないそのほかの膨大な情報はほとんど落ちる。たまにエピソード的にポンと思い出すようにしか

図10 「経験する自己」と「記憶する自己」

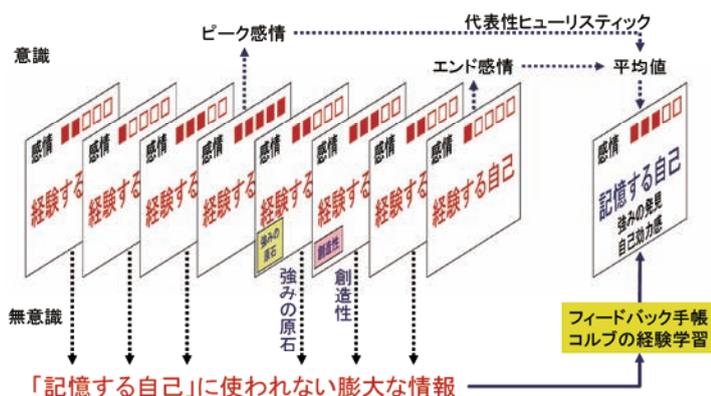


7 気分が沈んだ様子を1、平静を4、心が躍っている様子を7として、7段階の表情のイラストのうちから自身の心境に近いものを選択させたもの。また、本稿では触れられていないが、参加学生にはそのイラストに心境を表すセリフを一言加えてもらった。詳細は、阪井和男・有賀三夏・内藤隆、「SAN感情測定スケール」、2013年1月8日 <https://dl.dropboxusercontent.com/u/12166972/siing-SAN-emotion-scale-v11.pptx>

8 Daniel Kahneman. Thinking, fast and slow, Farrar, Straus and Giroux, Nov 9, 2011.

日本語訳は、ダニエル・カーネマン、村井章子訳(2012)『ファスト&スロー：あなたの意思はどのように決まるか?』(下巻)早川書房

図11 フィードバックによる学習



なりません。その落ちた情報の中に、創造性のプロセスの重要なポイントや、強みの原石になり得るものが膨大に含まれており、これらをきちんと取り出すというのが、フィードバック手帳のいいところだと思います。それによって「記憶する自己」を再構成できるのではないかと考えています（図11）。

最近の仮説としては、取りこぼした「経験する自己」から「記憶する自己」へフィードバックさせることでコルプの経験学習モデル（図4）が回るようになること、これこそが学習ではないかと考えています。そのためには、日々の小さな結果を記録して、強みの原石や創造性を取り出すこと。また、強みの原石を探すため、メモを取らずに記憶に基づいて全体を構成する後知恵の解釈をいかに止めさせるかということ。これら2点がポイントではないかと思っています。

7. 実施後の気づき

最後に、「信州エクスターンシップ」実施後に考えたことです。

学生には最終日、チームごとに発表をしてもらいましたが、実は発表前日の深夜まで延々と議論し続けたチームが3つほどありました。全9チーム中3チームはほぼ徹夜をしています。

あるチームでは、1人だけ非常に強い意見

を持ち、その学生が主張を変えないのでなかなかまとまらない。ほかの3人が困り果てて、前日深夜12時に女子学生が私のところに来て「まだ1行もできていません。まだ話し合っています」ということがありました。いくら話しても平行線。そのあとも延々と議論をして、結局、相手もだんだん疲れてきたらしく、次第に「うん、うん」と言うようになり、まとめられました。相手が疲れるまで延々と説得を続けたというチームです。

別のチームでは、1人の学生が突出して能力が高いのだけれども、協調性があるわけではありませんでした。「この子ちょっとおかしいな」と気付いた別の学生は、自分はリーダーではないけれど一番年上だったので、一緒にお風呂に入って、その学生の話のいろいろと聞いた。そうして、その学生が一番得意なデザイン・レイアウトを全部任せ、ほかのメンバーの活動と切り離すことでチームをうまくまとめることができました。

これらは典型例です。ほかのチームの多くは、自分の得意な能力あるいはスキルを持ち寄り、分担してまとめると発表ができてしまう。でもこの2チームは、「軋轢の中でどうやって相手と人としての調和をもたらすか」という対人的知能を使わざるを得ない状況に陥りました。こうしたことは組織内でもよく起こります。これをたった1週間の、エクスターンシップ最終日の発表の場の中でつくれたのは、教育的な効果として大きいと思います。

この種のことが、創造的対立の効果を生みます。軋轢が発しても、その軋轢をいかに生産的な対立としてみんなでも利用できるかということです。これがチームにおける創造性を発揮する非常に正しいやり方だということが、最近よく言われています。そうした状況をつくることができたのが、今回の成果ではないかと思っています。