

第6章 人間社会学部のアクティブ・ラーニングの教訓・課題・展望

6-1 産官学連携における媒介の役割¹

6-1-1 産官学連携のAL

【産官学連携で、現場で学ぶALの重要性】

「3-1-1：実践的なALへの注目」でも書いたが、大学の教室の外での学び、社会人との交流などは、学修効果が高いと感じている。それには以下の要因が考えられるだろう。

第一に、大学は、主に18～22歳の学生と教職員という限定的な世界であり、教員が教える、学生が学ぶという関係性が固定化しやすいこと。

第二に、大学での学問は、高校までとはだいぶ異なるものの、学問である以上、正解があるように感じる学生が多いこと。

この二つの課題を、実践的なALは次のように課題解決することができる。

第一の要因については、地域や企業の現場では、多様な年齢の人たちと出会うし、学生とそなたたちの関係も多様になる。企業の方からは仕事のことを学生は学ぶであろうし、地域の現場では学生が地域の子供をサポートすることもあるだろう。

第二の要因については、企業のビジネス、企業や地域が抱えている課題の解決に正解はなく、正解がない現実の世界を学生は実感できるだろう²。

以上のような第一の要因に関する私の認識は、眞鍋・石谷（2019）の近年の大学が「文字通り“学校”としての大学」（p147）へ変貌し、多様性やアクティブ・ラーニングとは言っているが、「所詮大学内のお話」（p147）にとどまっているという問題意識と共通している。そのため、「近年の大学の“学校化”、学生のアルバイトへの負担増、学生街の衰退」は「大学生が多様な価値観に触れる機会を減少させている」（p148）ので、地域との交流などの

¹ 本節（6-1）は、朝比奈と小寺氏の意見交換をもとに書かれている。そのため、6-1-1及び6-1-3は朝比奈が執筆し、6-1-2及び6-1-4は小寺氏が執筆したが、その内容と執筆過程は共有されていることを記しておきたい。もちろん、文責は、各執筆者にある。

² 眞鍋・石谷（2019）は、高校までの学習では、テキストをベースにした一方的な講義形式で学び、「必ず1つの正解が存在する」（同 p67）と考えがちであったこと、しかし、現実の世界では、正解があるわけではなく、多様な考えが存在しているため、大学教育では、先に見たような「高校までの学習モデルの価値観から脱却」（同 p67）することが重要であり、そのためには、地域で活動するような実践的な活動が有効であると指摘している。

産官学連携の重要性が増している。

学生は、地域の中で育ってきたし、現在も、地域の中で生活している。そして、大学を卒業すれば、地域や企業の中で働き、そして、地域の中で生きていく。そういった意味でも、大学時代から、地域や企業と連携し、そのなかで多様な人と交流することは、学生の大学での学びだけでなく、将来、働くうえでも、将来、地域住民として暮らしていくうえでも、有意義であろう。永田・林（2016）によれば、東京大学ではリベラルアーツの担当教員の間で、「教室外の学習も積極的に行うように学生の意欲をかきたてる授業設定」と「社会との接点を積極的に見だし、各人が自分の生き方を確立していける学習環境」（p72）の重要性を共有していることを記している。

問題は、こうした学生にとって有益な産官学連携が容易ではないことである。以下で、その点を検討していきたい。

【産官学連携で、現場で学ぶALの課題】

産官学連携の難しさについて、真鍋・石谷（2019）は、「単に連携して活動を行うだけでは、地域や大学のどちらかにとっては有意義なものであっても、他方にとっては無意味なものになってしまう可能性」（p3-4）があるという課題を指摘しつつ、こうした課題を解決するためには、「地域と大学の双方（学生を入れれば三者）にとって有意義なものにするための仕組みや調整が必要」（p4）であると指摘している。

そもそも、大学にも、企業や行政や地域にも、双方に有意義な産官学連携とはどのような連携であろうか。

大学にとっては、学生の学び、成長がもっとも大きな目的である。そのうえで、産官学連携を通じた地域や社会への貢献も目的となるだろう。

地域にとっては、学生ならではの若者の視点・感性や行動力、ネットワークなどへの期待があるだろう。また、学生を通じて、地域自身の新しい気付きや新しい交流も生まれるだろう。

しかしながら、こうした「大学・学生」と「地域・企業・行政」の双方の強みを生かしながら連携し、双方にとって有意義な連携・活動を持続することは容易ではない。地域の方からしたら、学生は「責任感がない、場を荒らされた」と被害者意識」（同 p73）を持つこともあるだろうし、学生を「たった4年間で卒業していなくなる“そともの”」（同 p73）と認識してしまうこともあるだろう。また、活動に参加する学生の中には、「いい加減な者もいる」（同 p91）かもしれない。しかし、こうした地域の方の認識を変えるのは、学生自身の活躍であり、そして、その学生の努力を伝えてくれる存在の重要性である。例

えば、地域側における「学生の味方となって相互交流や相互理解を進めるために動いてくれるような人」＝「地域側の理解者・支援者の存在」（同 p79）、「学生の盾となり、学生と地域の間立つような地域の側の大人の存在」（同 p91）が極めて重要である。こうした存在と出会い、そうした存在をつくっていくには、交流や活動の積み重ね、すなわち、十分な時間やマンパワーが必要となるが、4年間しか在学しない学生のことを考えれば、中長期の時間を費やす余裕がないことも多々あるだろう。そのため、先に見た弘前ウエディングで連携したCSV 開発機構やその専務理事の小寺氏のような存在、そして、CSV のコンセプトが持つ可能性が大きい。以下、詳細に検討していきたい。

（朝比奈 剛）

参考文献

- 永田敬・林一雅（2016）『アクティブラーニングのデザイン』東京大学出版会
眞鍋和博・石谷百合加（編著）（2019）『まちがキャンパス』梓書院

6-1-2 産官学連携のキーとしてのCSV¹

【CSVとは】

CSV (Creating Shared Value) は、アメリカ・ハーバード大学のマイケル・E・ポーターにより 2011 年に提唱された新しい戦略論である。CSV は、「共有価値の創造」と訳され、企業と社会の両方に価値を生み出す企業活動を促進する経営フレームワークである。CSV は、より良い社会づくりに貢献してきた企業が、時代の変化に対応し、社会の新しいニーズに応え、これからも長期的に発展していくための経営のあり方を提示している。ポーターとクラマーは、共有価値について、「社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチ」であることを指摘したうえで、「企業の成功と社会の進歩は、事業活動によって再び結びつくべきだ」²と主張している。

これまで、企業は、コンプライアンス（法令遵守）、環境対策、CSR (Corporate Social Responsibility= 企業の社会的責任) などに取り組んできた。しかし、本質的に利潤の追求を目的とする企業が、寄付や社会貢献活動を通じて社会的な問題の解決を目指すという従来型の CSR には限界があることも事実である。また、昨今の CSR 活動がマンネリ化するなどの「行き詰まり」も見られるようになってきている。

こうした課題の背景には、多くの人が「企業価値と社会価値は相反する」と考えていることがあるだろう。そのため、企業は社会価値を創出できる力を有しているにもかかわらず、そのポテンシャルを十分に発揮できていない。このような現状を受け、ポーターは、企業による慈善活動的な社会貢献だけでは、新たな価値創造や社会変革を起こすことはできないと説いている。

そうした企業の価値創造の力を過小評価している思い込みを払拭し、「企業価値（経済的価値）と社会的価値は両立するものだ」と考え、企業の能力を最大限に発揮させるのがポーターの提唱する CSV である。次の図のように、CSV の実践を通じて、企業は、本業を通じて競争優位などの企業価値（経済的価値）³を獲得・拡大しつつ、社会の課題を解決する、つまり、社会（的）価値を創造できることを示している。このような企業価値と

¹ ポーター・クラマー（2011）、赤池・水上（2013）、名和（2015）を参照した。

² ポーター・クラマー（2011）p10

³ 「企業価値・経済的価値」は多岐にわたるが、赤池・水上（2013）は、「売上、市場シェア、市場成長率」、「削減コスト、利益率、定量化された品質や生産性など」（同 p58）を例示している。筆者のこれまでの経験では、これらの市場における競争優位性だけでなく、社員のモチベーションの改善、目的意識を持った社員の入社、経営理念の共有、社会的な評価の改善など、さらに広範な企業価値・経済的価値を実感している。

社会価値の両立、共有価値（Shared Value）の創造（Creating）がCSVである。以下、詳細に検討したい。

図表6-1：CSVによる価値の循環



資料：一般社団法人 CSV 開発機構 "ABOUT"

https://www.csv-jp.org/?page_id=275 (2023年3月5日閲覧) より。

【共有価値の核心とは】

CSV という概念が生まれる前から、多くの企業が社会問題や環境問題を解決しつつ利益を生み出す取り組みを行ってきたが、このような考え方をさらに進めることで、CSV は経営戦略・経営フレームワークとして進化していくことができる。

多くの企業が CSV を実践すれば「社会問題や環境問題の解決は、利益を生み出す機会である」「企業価値と社会価値は両立する」という新しいパラダイムが定着する。この新しいパラダイムのもとで、企業が本来持つ力を発揮することにより、社会の課題を解決し、持続可能な社会を築き、次の世代に豊かな社会をもたらすことができるようになる。

一例として、赤池・水上（2013）は、毎年「100万人以上の命を奪っているマラリアを予防する、殺虫成分を練り込んだ蚊帳である住友化学の『オリセットネット』」（p27-28）を紹介している。こうした社会の課題を解決するような新しい製品・サービスの開発・販売は、企業価値・経済的価値を実現しつつ、社会的価値も実現している。つまり共有価値（Shared Value）を創造（Creating）している。

また、共有価値の概念は、バリューチェーンや競争基盤に着目すれば、企業が事業を営

む地域社会の経済状況や社会状況を改善しながら自らの競争力を高める方針とその実行と考えることができる。

いずれにしても、共有価値を創出するにあたって重要なことは、社会の発展と経済の発展の関係性、つまり、それらが両立可能であるということをはっきりと示し、共有価値を継続的に拡大させていくことだ。

ビジネスの世界では「価値創造」という言葉も使うが、実際に、企業が「価値」という視点から社会問題に取り組むことは稀であった。むしろ、従来は、企業活動が社会問題や環境問題を生み出す原因ともみなされていた。本来、社会問題や環境問題を解決し、より良い社会を築くべき企業が、逆に問題を生み出していた。価値という視点や価値の内実を重要視してこなかったため、「社会問題や環境問題」と「経済・企業」の関係があいまいにされ、「『経済効率と社会の進歩との間にはトレード・オフが存在する』という考え方が慣行化」⁴したまま、長らく、時代遅れのアプローチを繰り返してきた。

事業活動と社会を再び結びつけるために企業は率先して行動しなければならない。そして、進歩的なビジネスリーダーの間ではこのような認識がすでに定着しており、新しいモデルに向けた動きが加速している。その一つが、“CSV” = 「共有価値の創造」である。企業が、本業で、社会のニーズや社会の課題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、企業（の経済的）価値（競争優位など）を創造することが重要である。

以下、CSV 概念の理解のためにも、CSR との相違を確認したい。“CSV” = 「共有価値の創造」は、フィランソロピー（社会貢献活動）でも CSR でもなく、「企業活動の周辺ではなく、中心に位置づけられる」⁵ことを以下の図で確認したい。

図表6-2：CSRとCSVの違い

CSR	CSV
価値は善行	価値はコストと比較した経済的便益と社会的便益
任意、あるいは外圧によって	競争に不可欠
利益の最大化とは別物	利益の最大化に不可欠
企業の業績や CSR 予算の制限を受ける	企業の予算全体を再編成する

資料：ポーター・E, クラマー・R. (2011) p29 より一部抜粋

上の図のように、本業とは関係のない領域での社会貢献やボランティアではなく、企業の事業そのもので社会の課題解決に取り組む経営戦略が CSV である。

⁴ ポーター・クラマー (2011) p10 より。こうした誤った認識の広がりに対して、社会の課題を企業の本業で解決することができるという企業の力・可能性を強調した議論が CSV である。

⁵ ポーター・クラマー (2011) p10。

事業を通じて、企業が経済的価値を獲得・拡大しつつ、社会のニーズに応え、社会の課題を解決する（社会的価値を創造する）こと、つまり共有価値（Shared Value）の創造（Creating）によって、企業は「正しい利益」を得ることができるようになる。こうした共有価値の創造（CSV）が広がっていくと、CSV そのものが未曾有のビジネスチャンスになる一方で、短期的な利益だけを追い求める企業に対しては、市場も社会も厳しい評価を与えるようになるだろう。一時の利益を追い続ける企業にチャンスは巡ってこなくなる。

CSV、共有価値の創造には、企業の変革をもたらす力が秘められている。ただ、私の知る限り、こういった新しい可能性を認識している企業はごくわずかだ。CSV の実現やそのための変革に向けては、会社の経営陣だけではなく、リーダーシップを発揮するマネージャーから現場で経済活動を日々実践している社員のすべてが、社会のニーズをより掘り下げて認識する、企業の競争優位の源泉を正しく理解する、営利と非営利の境界を超えて、多様なプレイヤーやステークホルダーと協働するなど、CSV に相応しい新しい事業を展開しなければならない⁶。この一例としての産官学連携について、6-1-4で検討したい。

今までの企業活動は、消費者のニーズを満たし、経済的な豊かさだけを生み出すためだけに繰り返されてきた。しかし、その結果、企業が本来持つ潜在能力を十分に発揮できずにいることも事実だ⁷。ビジネスチャンスは目の前にある。現在直面している喫緊の社会問題をビジネスチャンスとしてとらえる企業が増えてくることが重要だ。

以下では、こうした経済的価値（企業の競争優位など）と社会的価値（社会の課題解決など）を両立させること、すなわち、共通価値の創造（CSV）のコンセプトや、CSV の実践を支援する組織である CSV 開発機構などが、産官学連携のキーとなり得ることを検討したい。

【なぜ、CSV が必要なのか】

企業は多様なステークホルダーや社会全体のために存在しているという考え方がある一方で、実際の企業活動が社会の課題を生み出す原因にもなっている。企業の経済活動が経済成長や豊かさをもたらしたため、「利益至上主義も仕方がない」「企業（の経済）価値

⁶ ポーター・クラマー（2011）p11より。

⁷ 名和（2015）によれば、ポーターが CSV を提唱するきっかけ、動機の一つは「教え子たちがみんな NPO や NGO に進んでしまうという嘆き」（同 p10）であった。優秀な教え子ほど、社会の課題を NPO や NGO に就職して解決しようとするが、ポーターは「企業の価値創造の力を過小評価せず、資本主義をもう一度、社会のど真ん中に据える」（同 p11）ために、CSV を提唱している。

と社会価値はある程度相反するものだ」という考え方も広がり、社会の課題を生み出してしまった。しかし、今日、社会の課題は深刻化し、これまでのよう企業活動、経済、社会、生活などは持続不可能だと認識され、SDGs（持続可能な開発目標）が掲げられ、持続可能な企業活動や経済への転換が求められている。さらに、グローバル化や企業の経済活動の規模の拡大によって、政府の課題対応力は相対的に低下し、国境を越えて活動する企業の課題対応力は強まっている。これらの状況によって、企業が自社の事業を通じて積極的に社会の課題解決に取り組むことへの期待が高まっている。つまり、これまで見てきた“CSV（Creating Shared Value）”、「共有価値の創造」が求められている。

一方で、今日の社会の課題は、一国や一企業で解決可能なほど、小さく、容易なものではなく、多様なステークホルダーの取り組み、連携が望まれる。企業（産）には企業の、教育機関（学）には教育機関の、行政（官）には行政の長所と短所が存在する。したがって、CSVには、それぞれのプレイヤーの特徴を理解した適切な協働、それぞれの強みを発揮できる産官学連携も求められている。より具体的には、各プレイヤーの目的・ニーズ、強み・弱み、意思決定の仕組みや組織風土などを理解し、協働・連携することが求められている。

そして、こうした多様なプレイヤーの連携にとって重要なのは、経済価値と社会価値を両立させ、共有価値を創造（CSV）する人材である。そうした人材を育成し、能力を発揮してもらう環境の整備が、ますます重要になるだろう。この点については、6-1-3、6-1-4で検討したい。

【CSV 開発機構とは】

現代社会は、地域を問わず、高齢化対応・地域の活性化などの社会課題、気候変動などの環境問題など、多くの課題を抱えてきた。それらに対して、多くの企業はこれまでCSR（Corporate Social Responsibility=企業の社会的責任）やISO26000（社会的責任の規格）の理念で行動をしてきた。しかしながら、今後は、企業本来の事業力を生かし、競争優位を獲得するための「経営戦略」として、よりよい社会や持続可能な未来を創造すること、つまりはCSV（Creating Shared Value）がより求められている。

そのため、CSV 開発機構（以下、当機構）は、新たな価値観に基づく社会の創出や、生活者のQOLの向上を目指し、CSV事業の推進と普及を目指し、2014年4月に設立され、約30の企業・自治体・大学などの組織が加盟し、産官学の連携による新しいビジネスモデルの構築とその事業化に向けて活動してきた。

赤池・水上（2013）によれば、《社会価値提案×収益モデル》がCSVの基本事業モデ

ルである。「社会価値提案」とは、社会問題に対する自社ならではの解決策の提案であり、「収益モデル」とは、誰から、どうやって収益を得るのかというモデルである。つまり、『社会価値提案』のみでは社会貢献⁸だが、『収益モデル』を伴うことにより、事業として持続可能な製品・サービスのCSV⁹となることができる⁸。

実際に当機構が取り組んでいる事例⁹を紹介したい。川崎市は、地球温暖化防止、国土の保全、森林再生・林産地の地域活性化等に寄与し、脱炭素社会の実現に寄与するために、木材利用の促進を進めている。当機構は2020年より事業を受託し、川崎市が運営する川崎市木材利用促進フォーラムの事務局運営をはじめ、木材利用を推進する取組全般の提案・運営を行っている。この取組の一つとして、市民に日本の木や森について、楽しく学んでもらうことを目指して木育イベント『優しい木のひろば』を2022年の10月28日、29日に開催した。下記は、当日の写真である。

図表6-3：木育イベントの様子



資料：CSV 開発機構「R 4 川崎駅前優しい木のひろば 今年も開催」

<https://www.csv-jp.org/?p=1600>

当機構はイベント事務局としてイベントのディレクションを行い、多くの市民の方に、「木のこと、森のことを知ってもらいたい！」と思い、多数の方が集まる川崎駅前に隣接するラゾーナ川崎プラザで開催した。川崎市木材利用促進フォーラムの14の会員が出展団体となり、様々なプログラムを展開し、延約1万人の方にご来場いただいた。この取り組みでは、「地球温暖化防止、国土の保全など」が社会の課題の解決という「社会価値提案」・「社会価値の創造」であり、「木材利用の促進や林産地の地域活性化など」が「収益モデル」・

⁸ 著者の赤池はCSV 開発機構の理事長を、水上は副理事長を務めている。引用は同 p26 より。

⁹ CSV 開発機構「R 4 川崎駅前優しい木のひろば 今年も開催」
<https://www.csv-jp.org/?p=1600> (2023年3月5日閲覧) より。

「経済価値の創造」である。

こうした CSV の取り組みを提案し、支援し、連携していくことが CSV 開発機構の役割である。

(小寺 徹)

参考文献

赤池学・水上武彦（2013）『CSV 経営』NTT 出版

名和高司（2015）『CSV 経営戦略』東洋経済新報社

ポーター .E・クラマー . R.（2011）「共通価値の戦略」『ハーバード・ビジネス・レビュー』
2011 年 6 月号、ダイヤモンド社

CSV 開発機構「ABOUT」

https://www.csv-jp.org/?page_id=275

CSV 開発機構「R4 川崎駅前優しい木のひろば 今年も開催」

<https://www.csv-jp.org/?p=1600>

6-1-3 大学から見た CSV の役割¹

以下は、弘前ウエディングという1つのプロジェクトを通じた私見だが、大学の立場からすると、産官学連携のALを学生の学び・成長の場として活用しようというインセンティブが強い。また、できるだけ、費用をかけずに、地元の方にボランティアで協力してもらいたいという思いもある。しかし、この間、見てきたように、地域は、ボランティアで学生の学びと成長のためだけに産官学連携をしているのではなく、地域の課題解決、地域の活性化、事業化なども望んでいる。こうした両者の目的のギャップをそのまま放置しては、互いに有意義な産官学連携の継続は難しい。

こうした「地域組織と大学教育機関との連携の難しさ」について、眞鍋・石谷（2019）は、大学側は「地域社会に出ることで大学生の成長の場にしたい」と考える一方で、地域側は「人手が足りないので若い力で手伝って欲しいといったような、マンパワーを当てに」（p98）していることが多いと指摘している。こういった大学と地域の目的のギャップを解消するためには、地域の連携先には、大学との連携は人財育成であることを理解してもらい、学生の「失敗に対しては寛容に受け止めていただく余裕をもって」（同 p99）もらう必要性も指摘している。

こうした大学と地域の調整をどのような組織や人が行うと効果的なのだろうか。

北九州市立大学²では、下記の図のように、大学、企業、地域の連携を高めるための調整機能を持たせた組織、地域共生教育センター（42ILab）を設置している。

¹ 私の CSV との出会いは、弘前での活動を通じて出会った小寺氏によるものである。私は、CSV 概念のコアを、小寺氏の企業人としての経験、CSV 開発機構の専務理事としての知見・経験から学ぶことができた。また、CSV 開発機構の理事長の赤池氏には人間社会学部の特命教授に就任していただき、学部教育にもご協力いただけてきた。小寺氏、赤池氏への感謝も記しておきたい。この6-1-3は、今後、さらなる研究・検討が必要とされるが、現段階での、私の試論である。

² 北九州市立大学は、法学部、経済学部、文学部、外国語学部、国際環境工学部、地域創生学群を有し、学生数約6,200人の大学である（公立大学法人北九州市立大学 <https://www.kitakyu-u.ac.jp/index.html> より）。学生規模は、本学も約6,200人なので、規模が非常に似ているので、今回、積極的に検討対象とした。北九州市立大学の眞鍋・石谷（2019）によると、日本経済新聞社による「大学の地域貢献度」に関する調査で過去10回中、全国1位を2回、10位以内に9回ランクインと、地域との連携活動が活発な大学であり、9年間で80件以上の視察があるほど、注目されている（同 p18）。

図表6-4: 421Lab. の役割



資料: 「421Lab. 北九州市立大学地域共生教育センター」 「事業メニュー」

<https://www.kitakyu-u.ac.jp/421/menu.html> (2022年10月11日閲覧)

この421Labは、大学内の組織で、職員と2名の特任教員がコーディネーターとして従事し、主に、職員は学内調整を、教員は地域との連携や活動の教育プログラムの開発を担当し、それぞれの強みを発揮している(同p97-98)。

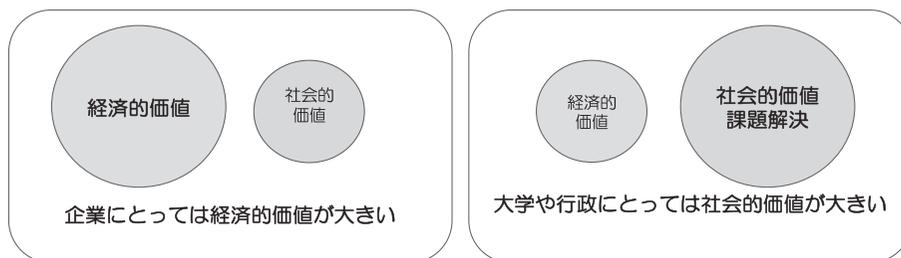
このような大学内の組織は、教育プログラムとしての地域連携の構築に強みを発揮できる。しかし、企業や地域にとっては第三者的な組織ではなく、大学そのものと認識され、産官学連携の第三者としての仲介役には適していないという課題もあるだろう。

産官学連携においては、地域や企業に、大学側の目的や事情を理解してもらうことは非常に重要だが、その地域の恩情に期待するだけでは、互いに有意義な産官学連携の継続は難しいだろう。

こうした課題を解決し得る一つのカギが、CSVというコンセプト、CSV開発機構の取り組みである。

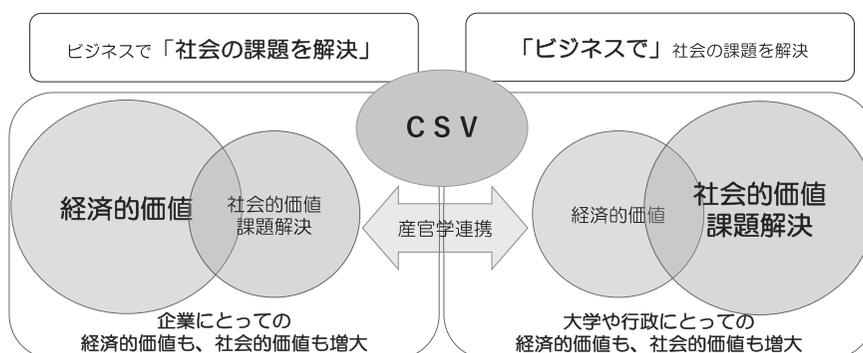
図表6-5のように、現状では、企業は、社会の課題解決・社会的価値よりも、自社の経済的価値・企業価値(競争優位など)を重視しているし、社会の課題を解決することで、経済的価値を獲得したり、拡大しようという戦略をとる企業はまだまだ少ない。逆に、大学や行政は、経済的な効率性などの経済的価値よりも、教育の改善や地域の課題解決のような社会的価値を重視しているし、企業のようなビジネスの手法を活用しようというインセンティブは弱い。

図表6-5：経済的価値と社会的価値をめぐる現状



資料：筆者作成

図表6-6：CSVを活用した経済的価値と社会的価値の増大



資料：筆者作成

第5章5-2で検討した弘前ウエディングを事例に説明すれば、「学生の成長という教育を目的とした大学」と、「事業化やまちの活性化などを求める地域」が、個別に活動するのではなく、《教育目的の大学⇔社会的価値と経済的価値の両立を目指すCSV⇔まちの活性化を目的とする地域》という産官学の連携によって、大学も事業化という経済的価値の拡大にチャレンジできたし、弘前の事業者も教育への貢献や地域の活性化という社会的価値の拡大もできた。（上記の図内及び本文中の矢印⇔は、対立を表すのではなく、相互の連携を示している。）

図表6-6のように、こうした産官学連携に参加している多様なステークホルダーの経済的価値を拡大しながら、社会全体にとっての社会的価値の増大（課題解決）を図るために、CSVというコンセプト、CSV開発機構を活用することができるため、今後、CSV概念の実践的な拡張や、CSVを活かした産官学連携の普及が求められるだろう。経済・社会の中で大きな役割を果たしている企業にとっては、これまでのような経済やビジネスの持続

が困難だと認識され、SDGs が提唱されている今日、自社の経済的価値だけを追求し、発展することは困難であろう。自社の強み・本業を活かし、経済的価値を創造しながら、社会のニーズに応え、「社会の課題を解決」し、社会的価値を創造する CSV 的な視点が今後、重要になってくるだろう。大学にとっては、大学を卒業し社会人として働くようになる大学生が、大学時代からビジネスを身近に感じ、その可能性を学び、さらに、社会の課題を「ビジネスで」解決しようと志すことは、学生のキャリアデザインにとっても、SDGs 時代の社会への大学の貢献としても有益である³。また、人口が減少し、高齢化が進む日本や行政にとっては、財政的な余裕がないため、民間のビジネスの手法を活用して社会の課題解決を図る発想が重要になってくるだろう。

今日の社会の課題は、多岐にわたり、複雑に関連し合い、一部のステークホルダーの取り組みだけで解決できるような容易な課題ではない。そのため、SDGs では目標の 17 番目に「パートナーシップで目標を達成しよう」を掲げている。多様なステークホルダーが参加し、連携し、互いの立場や視点を重視しながらも、図表 6-6 のように、企業は社会的価値の重要性を、行政や教育機関は経済的価値の重要性を理解し、連携し、それぞれが経済的価値と社会的価値を拡大する必要がある⁴。この際に、経済的価値と社会的価値の両立 = 共通価値の創造 = CSV がキーとなり得る⁵。

こうした社会の課題に、新しい社会のトレンドに、応えられる学び・活動、実践的な AL を、CSV を軸に展開することができるだろう。特に、「人」にやさしい“社会”を仕事・ビジネスでつくる」ことを掲げる人間社会学部にとっては、重要なテーマだ。今後、一層の取り組みの拡大、学術的な検討が求められる。

(朝比奈 剛)

³ 大学におけるビジネスの手法の活用という点では、この小口プロジェクトの中で、共同研究会を行った山梨大学の田中教授のゼミは、産官学連携の活動費用をクラウドファンディングによって調達している。こうした取り組みには、資金調達という実践的な手法を理解・実行することだけでなく、社会的に広く資金調達をすることで、資金調達の大変さを実感し、プロジェクトを遂行する責任感などを持つことができる効果もある。(山梨大学「女子大学生が山梨県産ワインの魅力を広げるプロジェクトを始動！」<https://www.yamanashi.ac.jp/35350> など)

⁴ 白井・西芝・村田編 (2021) は、「事業、政府、社会サービスなどさまざまな組織を超えて、より大きな公共利益のために意思決定をし行動を起こす指導者」育成のための大学の役割を論じている。(引用文はママ。p105) 用語は異なるが、これまで論じてきた本論文の趣旨と同様である。

⁵ CSV 開発機構の赤池・水上 (2013) も、「CSV ならではの特徴」として、「従来のビジネスよりも幅広いパートナーシップが構築可能」だと指摘している。なぜなら、「社会・環境問題を解決するという大義があるため、政府、国際機関、慈善財団などから資金提供が得られやすい」こと、「事業推進パートナーとして、政府、国際機関、NGO / NPO などからの協力を得ることも可能」(同 p26) なことを主張している。ここでは明示されていなかったが、こうした大義があるため、大学などの教育機関も CSV の関与した産官学連携に参加しやすいことも指摘しておきたい。

参考文献

赤池学・水上武彦（2013）『CSV 経営』N TT 出版

白石克考・西芝雅美・村田和代（編）（2021 年）『大学が地域の課題を解決する』ひつじ書房

眞鍋和博・石谷百合加（編著）（2019）『まちがキャンパス』梓書院

山梨大学「女子大学生が山梨県産ワインの魅力を広げるプロジェクトを始動！」

<https://www.yamanashi.ac.jp/35350>

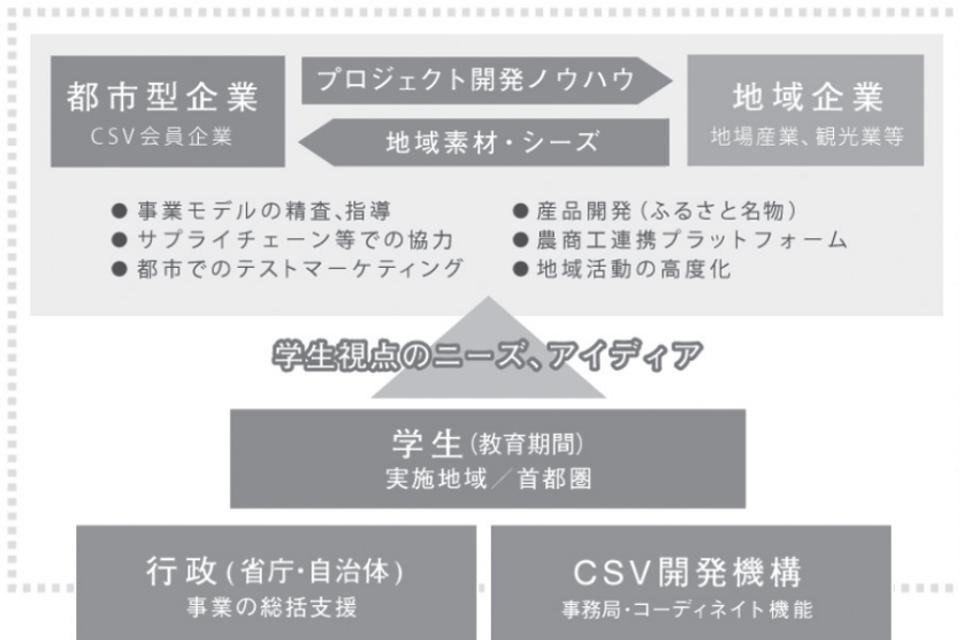
421Lab. 北九州市立大学地域共生教育センター「事業メニュー」

<https://www.kitakyu-u.ac.jp/421/menu.html>

6-1-4 CSV 開発機構から見た産官学連携

CSV 開発機構は、「地域活性化」のために、次の図のように、CSV 概念を用いて、様々な自治体と地方創生事業を行っている。その中でも特筆すべきなことは5-2で概観した「弘前ウエディング」である。この取り組みは、「弘前市 × 千葉商科大学 × CSV 開発機構」3者の包括連携協定による弘前市活性化事業の創出であった。

図表6-7：産官学連携の事業イメージ



資料：CSV 開発機構「ABOUT」https://www.csv-jp.org/?page_id=275（2023年3月5日閲覧）より

こうしたプロジェクトの主体の多くは企業だが、複雑に絡み合った社会課題を企業単独で解決することは困難である。さらに、企業間の連携は進みつつあるが、企業規模のギャップの克服、成功イメージの共有、目標実現のための具体的な取り組みなどは、全世界が目標とし、取り組んでいるSDGsを用いても難しい。

こうした難しい状況の中で、産官学連携における多様なステークホルダーを融合させるキーポイントは教育機関の存在だ。固定観念にとらわれず、従来の枠組みや、取り組みにとらわれることなく、自由な発想が出来る若い学生の存在・活躍は、これからますます重

要になってくるだろう。私にとって、弘前市での取り組みの最大の発見は、本気の学生の提案は事業者や行政を動かすということであった。

新たなパラダイムシフトを起こすうえで「人材を生かす」という視点は非常に重要だ。日本においてSDGsはまだお題目だと考える社会人が多いが、すでに小学校1年生から、SDGs学習は取り入れられており、まもなくSDGsネイティブと言われる世代が経済の中心になっていく。特に、社会に貢献したいと考える若者は多くなっており、本当に優秀な若者は単に利益を追求するだけでなく、社会にインパクトを与えたい、社会の発展に寄与したいと強く望んでいる。こうした若者は、意識が高いゆえに、社会の課題解決=社会価値には重きを置くものの、経済価値の創出には無頓着のところがある。だからこそ、CSVは、こうした若者に事業上の利益と社会貢献を両立させるヒントや機会を提供したい¹。CSVを進めることにより、社会貢献マインドを持った人材を企業で生かすことができるようになる。こうした人材の活躍は、イノベーションにつながり、企業の発展、持続可能な社会の発展、社会の課題解決を通じて、広く社会全体への貢献につながる。

2015年のSDGsの採択や、2020年以降のコロナ禍は、現代社会の課題を顕在化させた側面があり、こうした現代社会の課題を解決しつつ、新しい、持続可能な社会をいかに構築していくのが問われている。

(小寺 徹)

参考文献

CSV 開発機構「ABOUT」https://www.csv-jp.org/?page_id=275 (2023年2月閲覧)

¹ 先にも紹介したが、名和(2015)によると、ポーターがCSVを提唱した背景の一つには、優秀な教え子たちが社会の課題解決のために、企業ではなく、NPOやNGOへ就職する傾向が強いことがあり、ポーターが社会の課題を解決する企業の力・可能性を強調する必要性を感じていたことがあった(p10-11)。

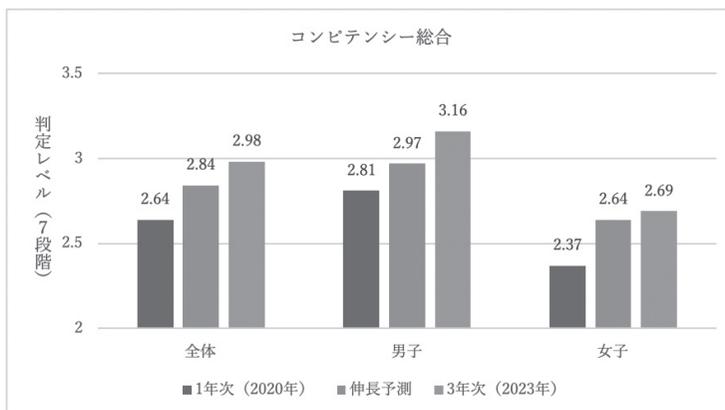
6-2 教育効果、効果の測定や評価（学内）

6-2-1 PROGによるコンピテンシー測定

ALによる教育効果の測定は数値化しにくく、学生本人の自己評価と教員の印象によるものになっている現状がある。人間社会学部では、企業などで人材の活用に用いられる手法の一つである「コンピテンシー」を測定するため、株式会社リアセックが実施している「PROG」を導入している。このPROGは、コンピテンシーを対人基礎力（親和力、協働力、統率力）、対課題基礎力（課題発見力、計画立案力、実践力）、対自己基礎力（感情制御力、自信創出力、行動持続力）について195の質問に回答していく方式で、結果はレベル1～7までの7段階で表している。測定は1年生の入学直後（5月頃）と、3年生（5月頃）に測定をし、それぞれの時点でのスキルの確認と、人間社会学部での学びがどのように成長（伸長）したのかについて確認している。

今回は、1年次（2020年5月）と3年次（2022年5月）の両方とも受験をした学生165名の成長について分析した結果を紹介する。全体（男女合計）、男子、女子の3つのパターンで抽出した結果（レベル1～7までの7段階）によると、1年次は全体が2.64、男子が2.81、女子が2.37であったが、3年次は全体が2.98、男子が3.16、女子が2.69と成長していることが明らかになった。また、伸長予測値よりも上回っており、人間社会学部での学びが大きな成長につながっていることが分かる（図表6-8）。ただし2020年はコロナ禍で様々な行動が制限されていたため、このような結果になった可能性があることを付記しておく。

図表6-8：PROGによる成長分析



資料：PROG 全体傾向報告書より筆者作成

また 195 の質問の他にも、大学生生活全般の満足度や、学習頻度、授業のこと、教員との関りなどについて 35 の質問も行っている。この質問に対しては、以下の相関関係が認められた（図表 6 - 9）。（今回は概要のみ紹介し、相関関係を表す具体的数値は省略する）

図表 6 - 9：相関関係のあったコンピテンシーの項目

質問項目	相関関係のあった項目
大学生生活全般の満足度について	親和力
現在、卒業後の進路（就職、進学等）の明確度	対自己基礎力 自信創出力
自主的な勉強会や研究会に参加した	親和力 感情制御力
他の学生と一緒に勉強した	コンピテンシー総合 対人基礎力 親和力 協働力
授業中に自分から発言をした	コンピテンシー総合 対人基礎力 対自己基礎力 親和力 自信創出力
教員に親近感を感じた	自信創出力
実験、実習、フィールドワークなどを実施し、学生が体験的に学ぶ	自信創出力
成績評価以外の学習アドバイス	対自己基礎力 親和力 自信創出力
授業以外でも学習内容を話し合う機会	親和力

資料：PROG 全体傾向報告書より筆者作成

さらに特徴的なこととして、次のような相関があることも明らかになった。

<ul style="list-style-type: none"> ・「学内に相談できる友人や教職員」が「いない」と回答した学生は、コンピテンシーが全般的に低かった。特に協働力が低かった。 ・「本学に対する入学前後のイメージの変化」で「良かったこと」のうち、「教員との交流機会」と回答した学生は、対人基礎力を構成する協働力と統率力、対自己基礎力を構成する感情抑制力、対課題基礎力を構成する実践力が高かった。 また、「学生同士の交流機会」と回答した学生は、対人基礎力を構成する親和力と協働力が高かった。
--

このように学内に相談できる友人や教職員がいること、そして交流の機会があることでコンピテンシーの結果が良いことが明らかになった。その意味では、AL は PROG の結果にも良い影響を与えているともいえる。

とはいえ、PROG の結果と教員が感じている印象が乖離している学生も多く存在してい

る現状もある。例えば、PROGの結果があまり良くないが、実際には積極的に何事に対しても前向きに取り組んでおり、周りからの信頼も厚い学生も存在する。PROGの結果だけに頼ることなく、他の測定方法も取り入れる必要もある。これはALの教育効果の測定が難しいことを表しているともいえる。

6-2-2 社会人基礎力による教育効果測定

また勅使河原は、経済産業省が提唱している「人生100年時代の社会人基礎力」を教育効果測定の指標とすることも試みてきた。社会人基礎力とは、2006年に経済産業省が提唱したものであり、この人生100年時代の社会人基礎力は、これまで以上に長くなる個人の企業・組織・社会との関わりの中で、ライフステージの各段階で活躍し続けるために求められる力と定義されている。その中身は「前に踏み出す力」、「考え抜く力」、「チームで働く力」の3つの能力(12の能力要素)から構成されており、それぞれ次のように説明されている。

「前に踏み出す力」は、一步前に踏み出し、失敗しても粘り強く取り組む力のことである。この要素として、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)から構成されており、指示待ちにならず一人称で物事を捉え、自ら行動できることである。

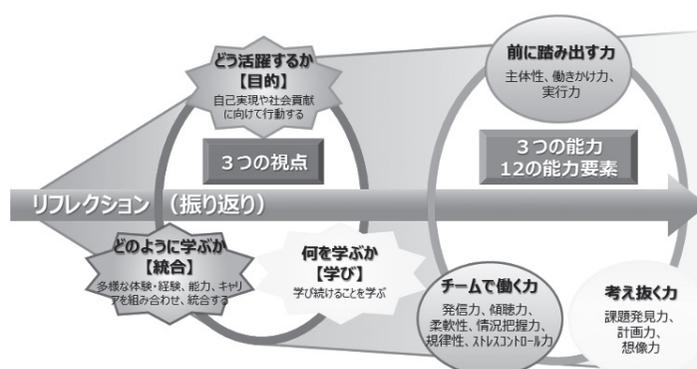
「考え抜く力」は、疑問を持ち、考え抜く力のことである。この要素として、課題発見力(現状を分析し目的や課題を明らかにする力)、創造力(新しい価値を生み出す力)、計画力(問題の解決に向けたプロセスを明らかにし準備する力)から構成されており、論理的に答えを出すこと以上に自ら課題提起し、解決のためのシナリオを描く自律的な思考力のことである。

「チームで働く力」は、多様な人々とともに目標に向けて協力する力のことである。この要素として、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聞く力)、柔軟性(意見の違いや立場の違いを理解する力)、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)から構成されており、グループ内の協調性だけに留まらず、多様な人々との繋がりや協働を生み出す力のことである。

さらに2017年には、我が国産業における人材力強化に向けた研究会において、前述の3つの能力(12の能力要素)だけではなく、今後は職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力が必要であるとして、人生100年時代ならではの視点が必要となっていることが報告された。そして新たに「人生100年時代の社会人基礎力」

が提唱された。これは、従来の社会人基礎力の3つの能力／12の能力要素に加え、新たに3つの視点が加わったものである。この視点とは、①どう活躍するか（目的）として、自己実現や社会貢献に向けて行動すること、②どのように学ぶか（組み合わせ）として、多様な体験・経験、能力、キャリアを組み合わせ統合すること、③何を学ぶか（学び）として、学び続けることを学ぶことである。このように3つの視点では、自らキャリアを切りひらいていく上で必要なことと位置付けられている（図表6-10）。

図表6-10：人生100年時代の社会人基礎力



資料：経済産業省「人生100年時代の社会人基礎力」説明資料

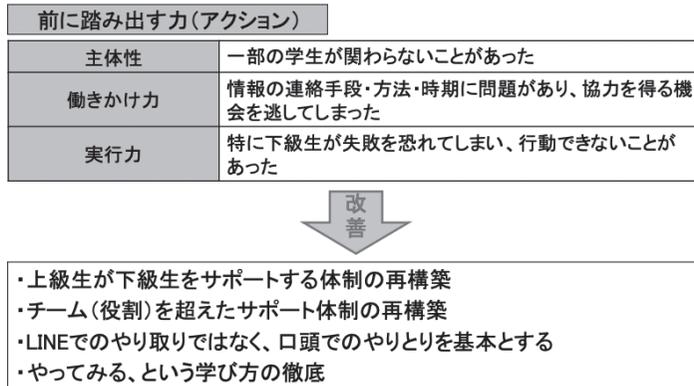
このように人生100年時代の社会人基礎力は、企業・組織・社会との関わりの中で、ライフステージの各段階で活躍し続けるために求められる力のことであり、それぞれの要素が示されている。

学生はALを通じて地域と関わり、様々な人々と連携をしてきた。2018年には、「さんむ田んぼアートプロジェクト」の活動内容について社会人基礎力に当てはめて分析を行っている。ここでは、5月の田植えの時期の分析と、その結果を踏まえて改善した10月の稲刈りの時期の紹介にのみ留めるが、年間を通じての一連の活動について分析を行っている。

まずは、5月の田植えの時期の分析を紹介する。「前に踏み出す力」の項目において、主体性では「一部の学生が関わらないことがあった」、働きかけ力では「情報の連絡手段・方法・時期に問題があり、協力を得る機会を逃してしまった」、実行力では「特に下級生が失敗を恐れてしまい、行動できないことがあった」と分析している。これの改善策として、上級生が下級生をサポートする体制の再構築、チーム（役割）を超えたサポート体

制の再構築、LINEでのやり取りではなく、口頭でのやりとりを基本とするなどを挙げている（図表6-11）。

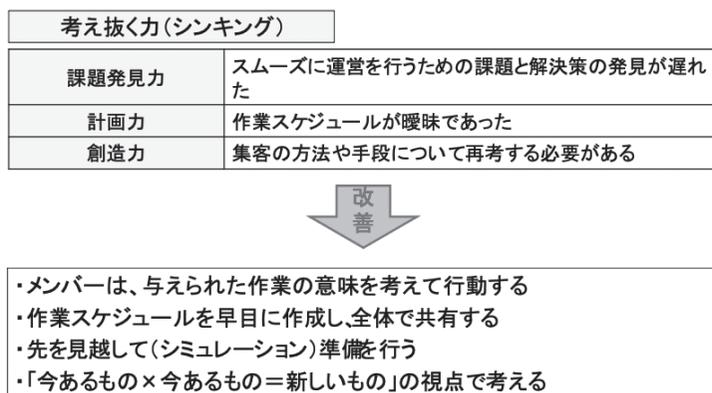
図表6-11：前に踏み出す力の分析（田植え時）



資料：2018年度「人生100年時代の社会人基礎力育成グランプリ・さんむ田んぼアートプロジェクト」発表資料

「考え抜く力」の項目において、課題発見力では「スムーズに運営を行うための課題と解決策の発見が遅れた」、計画力では「作業スケジュールが曖昧であった」、創造力では「集客の方法や手段について再考する必要がある」と分析している。これらの改善策として、メンバーは与えられた作業の意味を考えて行動する、作業スケジュールを早目に作成し全体で共有する、先を見越して（シミュレーション）準備を行う、「今あるもの×今あるもの＝新しいもの」の視点で考えるなどを挙げている（図表6-12）。

図表6-12：考え抜く力の分析（田植え時）



資料：2018年度「人生100年時代の社会人基礎力育成グランプリ・さんむ田んぼアートプロジェクト」発表資料

「チームで働く力」の項目において、発信力では「グループLINEでの会話を中心にしてしまったため、他人任せにしてしまうことがあり、発言をしないことがあった」、傾聴力では「お互いに話をしやすい・聞きやすい環境を整える必要がある」、柔軟性では「既存の概念にとらわれてしまうことがあり、相手の意見を尊重することができないことがあった」、状況把握力では「自分の役割に固執してしまい、他チームの作業をサポートすることができないことがあった」、規律性では「打ち合せや準備に、無連絡で欠席や遅刻をすることがあった」、ストレスコントロール力では「メンバー間で意見の相違やジレンマがあった際に、適切な対応に一定の時間を要することがあった」と分析している。これらの改善策として、情報の伝達漏れを防ぐために、組織図に従って「報告・連絡・相談」を徹底する、グループLINEを中心にするのではなく、口頭での打ち合わせを基本とする、会議終了後すぐに議事録を作成し全体に共有する、学年性別に関係なく意見を言える環境を整える、役割（チーム）の垣根を越え臨機応変に対応するなどを挙げている（図表6-13）。

図表6-13：チームで働く力の分析（田植え時）

チームで働く力(チームワーク)	
発信力	グループLINEでの会話を中心にしてしまったため、他人任せにしてしまうことがあり、発言をしないことがあった
傾聴力	お互いに話をしやすい・聞きやすい環境を整える必要がある
柔軟性	既存の概念にとらわれてしまうことがあり、相手の意見を尊重することができないことがあった
状況把握力	自分の役割に固執してしまい、他チームの作業をサポートすることができないことがあった
規律性	打ち合せや準備に、無連絡で欠席や遅刻をすることがあった
ストレスコントロール力	メンバー間で意見の相違やジレンマがあった際に、適切な対応に一定の時間を要することがあった



- ・情報の伝達漏れを防ぐために、組織図に従って「報告・連絡・相談」を徹底する
- ・グループLINEを中心にするのではなく、口頭での打ち合わせを基本とする
- ・リーダーへの連絡は、基本的に口頭(電話)とメールで行う
- ・メールは「To・Cc・Bcc」を使い分ける
- ・会議終了後すぐに議事録を作成し、全体に共有する
- ・学年、性別に関係なく意見を言える環境を整
- ・役割(チーム)の垣根を越え、臨機応変に対応する

資料：2018年度「人生100年時代の社会人基礎力育成グランプリ・さんむ田んぼアートプロジェクト」発表資料

次に10月の稲刈りの時期の分析を紹介する。田植えから、稲刈りまでは約4か月間あり、その過程で改善されたことや、新たな課題が明らかになっていた。「前に踏み出す力」の項目において、実行力については、「失敗を恐れずに、行動することができるようになった。主体性では学生全員が関わるようになったが、その反面モチベーションが下がった学生もいた。」と分析をしている。これらの改善策として、会議の回数が多かったことがモチベーション低下の理由と考えて、会議の回数や時間の見直しをするなどを挙げている（図表6-14）。

図表6-14：前に踏み出す力の分析（稲刈り時）

前に踏み出す力(アクション)	
主体性	学生全員が関わるようになったが、その反面モチベーションが下がってしまった学生もいる
働きかけ力	田植えの時期よりは良い方向に向かったが、まだ足りない
実行力	失敗をせずに、行動することができた



- ・会議の回数や、時間の見直しをする
- ・代替わり(卒業)を見越して、下級生への引継ぎ方法と時期を明確にする
- ・アクションを起こした際の成功事例や、失敗事例を共有する

資料：2018年度「人生100年時代の社会人基礎力育成グランプリ・さんむ田んぼアートプロジェクト」発表資料

「考え抜く力」の項目において、課題発見力では、「全体を把握することで、課題を発見し解決することができるようになった。しかし計画力では、作業スケジュールを立てることができたが、天候などの理由により計画通りに進まないこともあった。」と分析している。そのため、天候や突発的な予定（就職活動など）も考慮することなどを挙げている（図表6-15）。

図表6-15：考え抜く力の分析（稲刈り時）

考え抜く力(シンキング)	
課題発見力	全体を把握することで、課題を発見し解決することができた
計画力	作業スケジュールを立てることができたが、計画通りに進まないこともあった
創造力	地域住民と協力することにより、外国人と繋がることができ、新たな集客につながった



- ・天候や突発的な予定(就職活動など)も考慮する
- ・今後も外国人に参加してもらえるように、イベント終了後の活動内容について定期的にお知らせする
- ・参加者からの口コミが広まるように、例えばSNSのハッシュタグ等を活用できるように工夫する

資料：2018年度「人生100年時代の社会人基礎力育成グランプリ・さんむ田んぼアートプロジェクト」発表資料

「チームで働く力」の項目において、発信力、傾聴力、柔軟性などは良い方向に改善されたと分析している。しかし、状況把握力や規律性、ストレスコントロール力では、協力を依頼するタイミングが遅いことや、それによりストレスに繋がるなどの課題が明らかになり、時間的に余裕がないときにストレスがたまりやすい傾向があることから、余裕を持ったスケジュールを組むことなどを挙げている（図表6-16）。

図表6-16：チームで働く力の分析（稲刈り時）

チームで働く力(チームワーク)	
発信力	会議ではメンバー全員が発言できるように環境を整えた
傾聴力	お互いに話をしやすく聞きやすい環境を整えることができた
柔軟性	相手の意見や立場を理解することができた
状況把握力	他のチームのサポートを受けることが出来たが、協力を依頼するタイミングが遅かった
規律性	「報告・連絡・相談」を徹底することができたが、タイムリーなものとは言えない
ストレスコントロール力	メンバー間で意見の相違やジレンマがあった際に、適切な対応に一定の時間を要することがあった

↓ 改善 ↓

<ul style="list-style-type: none"> ・時間的に余裕がない時にストレスがたまりやすい傾向があることから、余裕をもったスケジュールを組む ・チームによって作業内容や量に偏りがあることから、組織(役割分担)を見直す ・タイムリーに「報告・連絡・相談」を行う ・長期プロジェクトであるため、モチベーションを維持できるような仕組みを構築する
--

資料：2018年度「人生100年時代の社会人基礎力育成グランプリ・さんむ田んぼアートプロジェクト」発表資料

そして、年間を通じて取り組んだプロジェクトで身についた社会人基礎力の自己評価について、次のように分析をしている。前に踏み出す力の「実行力」、考え抜く力の「課題発見力」は身に付いたが、計画力は不足している部分があった。チームで働く力は、ストレスコントロール力が不足しており、これらの自己評価を踏まえて、今後もスパイラルアップを目指していくとしている（図表6-17）。

このように学生にとっては社会人基礎力の項目が示されていることで、行動指針にもなっており、また、すべてではないもののALの教育効果の測定としても使える部分があ

るともいえる。なお2018年度の「人生100年時代の社会人基礎力育成グランプリ」(主催:一般社団法人社会人基礎力協議会)関東大会において優秀賞を受賞したことを付け加えておく。

図表6-17: 社会人基礎力の自己評価

前に踏み出す力(アクション)	
主体性	○
働きかけ力	○
実行力	◎

考え抜く力(シンキング)	
課題発見力	◎
計画力	△
創造力	○

チームで働く力(チームワーク)	
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	△

資料: 2018年度「人生100年時代の社会人基礎力育成グランプリ・さんむ田んぼアートプロジェクト」発表資料

(勅使河原隆行)

引用・参考文献

- ・経済産業省「人生100年時代の社会人基礎力」説明資料
- ・経済産業省 Web「社会人基礎力」
<https://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/> (2023年2月12日閲覧)

6-3 持続・拡張・改善のための課題

人間社会学部のALは、これからどのように持続し、発展できるのだろうか。公募型ALを中心に課題を示し、検討する。

6-3-1 活動のマネジメント

1つ目は、活動のマネジメントである。「ボランティアマネジメント（桜井2007）」を参考にすると、具体的には「マッチング段階」と「活動段階」に分けられる。

マッチングは、ALの「入口」となる。活動を希望する学生に情報が届いているのか、その内容がしっかり伝わっているのかなど効果的な募集活動がポイントである。

公募型ALは、事前にシラバスを配信し、説明会を開催する。ここでは、ALの意義や必要性、キャリア形成とのつながり、学びの効果などを伝え、学生が活動を紹介する。ALの内容、魅力について事前の周知に努めているが、学生が必要としている情報にアクセスできているか、その中身を理解した上で応募しているのかなどまだ不十分な点が多い。

実際、学生からは「情報がどこにあるかわからなかった」「説明会の時間が長く、集中力が続かない」「活動内容が頭に入ってこなかった」などアンケートで指摘され、応募したとしても「想定していた活動と違っていた」という mismatch が生じ、途中で離脱してしまうケースも散見される。学生の満足度を向上し、活動の持続性を促すマッチングのあり方は今後の課題である。

現在、シラバスの配信や説明会はAL委員会からの一方的な発信となっており、それを受け止める学生側の視点がなかったことから、こうした問題が生じている。そのため、学生とコミュニケーションを取りながら、情報を共有する仕組みと仕掛けが求められる。

例えば、AL説明会をポスターセッション方式にすれば、学生は事前にシラバスを読み、関心のある活動を自ら選び、紹介を聞くことで内容の理解につながる。ポスターセッションは報告者と参加者の交流ができ、活動の様子や経験談も共有できる。さらに、関心のある活動に正式参加する前に体験し、継続できるかどうか判断する機会があってもいいだろう。すなわち、「段階的なマッチング」である。

マッチングのあり方は、あくまで活動の継続条件のひとつだが、いくつかの前提条件をクリアすることは可能である。そのため、マッチング段階では、参加希望学生と実際の活動段階の間に生じる「コミュニケーションギャップ」をできる限り小さくし、その後の活動段階におけるフォロー体制の構築につなげていくことが重要になる。

活動段階は、ALの「出口」である。活動が持続する要因には、「無形」と「有形¹」の誘引がある。無形の誘引とは、「魅力ある活動」「集団性」「自己効用感」の3つに大きく分けられる。魅力ある活動は活動自体に魅力を感じているか、集団性はボランティア活動をつうじて参加者同士が人間的な関係性をつくることができているか、自己効用感は活動にやりがいを感じているかどうかである。

無形の誘引の中でも、活動のマネジメントでより重要になるのが魅力ある活動である²。当然のことだが、活動自体が魅力的でなければ、持続しない。つまり、学生のモチベーションをどう引き出し、活動を担う内発的な力に結びつけることができるかである。

学生と連携先の関係性という観点から見ると、「学生は単なる手伝いではない＝労力補完ではない」という自覚が重要になる。これは、学生と連携先双方に必要な姿勢である。イベントなどがある場合、「人手が足りないから学生に手伝って欲しい」という声をよく耳にする。これは、「学生の下請け化」と言い換えることができる。

学生の力の必要性はよくわかるが、本来のALの目的からは外れてしまう。この点については、連携先と担当教員のコミュニケーション、すなわち学部教育の方針を共有する必要がある。宇都宮大学地域デザインセンターが地域パートナーを選定する際の説明・相談会→募集→個別打ち合わせ→決定という丁寧な対応は参考になる（第2章2-2-2）。

したがって、「指示する受け入れ先-従う学生」という構図を超えた「活動のパートナー」として両者の関係性をつくることが求められるだろう。学生の意見を取り入れ、主体的な活動へと展開することができるのか、単なる手伝いではなく、学生のやりたいを形にする「協働」への発展が可能かどうか考えたい。

学生も同様である。実際、担当教員や受け入れ先の指示に従うという感覚で参加し、ALをボランティア活動、イベントの手伝いと混同している学生が多い。そのため、学生の活動も継続しない。ALは学生が主役で、学生自身が地域に寄り添いながら、一市民として学び、主体性を発揮するという姿勢が前提として成り立つ。マッチング段階におけるALの意義の共有が重要になるだろう。

¹ 有形の誘引とは、表彰や賞金などを与えてモチベーションを向上させることである。例えば、岐阜大学地域協学センターが実施する次世代地域リーダー育成プログラムの「ぎふ次世代地域リーダー」という称号はこれにあたる（第2章2-2-2）。

² 集団性は、活動をつうじて形成される人間関係、コミュニティのことである。ALにおいても、学生同士、連携先との交流やつながりは、参加する動機になっている。自己効用感、魅力的な活動や集団性が確保されることによって獲得される。

6-3-2 学びのプロセスとその体系化

2つ目は、学びのプロセスとその体系化である（小口 2022b）。ALの目的は、学生の主体的な学びを育てることで、学生自身の手でつくり上げていくものである。それを支えるのが「楽しさ」というモチベーションになる。その楽しさがなければ、とりわけ常時活動型のALは継続できない。その源泉は、友達との関わり、仲間づくり、地域や企業の人たちとのコミュニケーション、プロジェクトや企画運営のやりがいと達成感、メディア取材といった外部からの評価など様々であろう。

一方で、大学側は教育の手法としてALを位置付けている。そのような楽しさと同時に、「学び」も深めていくことが求められる。この学びが活動の充実化、さらには楽しさにつながっていくことが理想的である。そのためには、活動をやりっ放しにせず、学びにつながる仕掛けやアプローチを準備しなければならない。

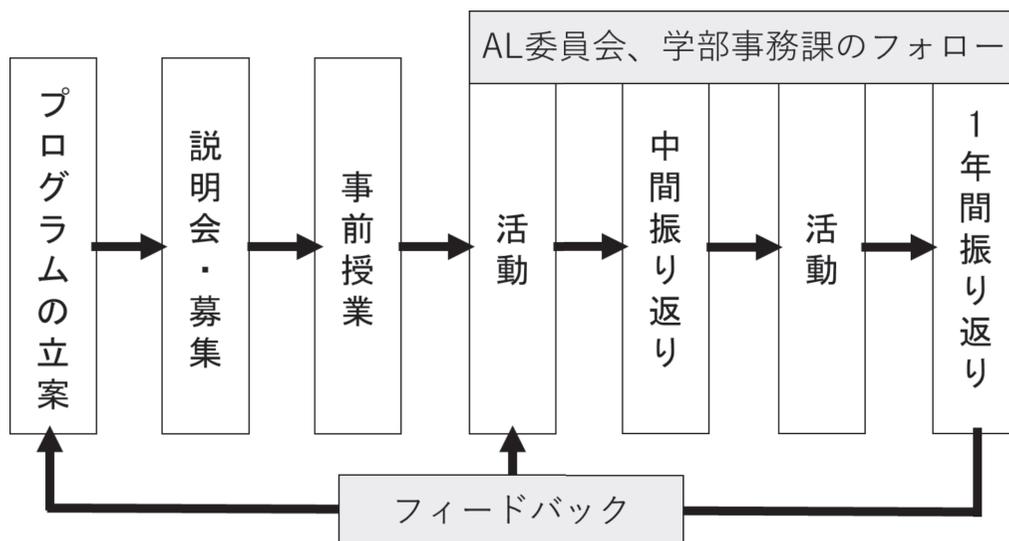
学生の様子を見ていると、活動の当事者としてプロジェクトの運営に忙しくなり、立ち止まって振り返る、すなわち「言語化」する機会がほとんどない。正課科目の場合は、授業内でグループワークなどを実施し、振り返りの機会をつくることができる。ただし、正課外の場合は前期・後期関係なく、走り続けている状態で、学びのプロセスを自らつくることが難しい。

この点については、学部として取り組むことができず、課題として共有されていたが、解決に向けたひとつのきっかけが「オンライン研究発表会³」であった。コロナ禍での主体的な学びの継続を目的に始まったオンライン研究発表会が、結果としてALでの学びを深める機会になった。研究発表会は、2020年度前期から2022年度前期までオンライン、2022年度後期以降は対面で実施する。

研究発表会を有効活用しながら、ALに研究の視点を取り入れることで、関心のあるテーマを掘り下げることができ、活動にも説得力が増す。

³ 2020年度は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響に伴い、フィールドでの活動が多い公募型ALは一部を除いて中止に追い込まれた。2021年度はコロナ禍が続く中、活動を模索し、徐々に再開した。こうした状況のもと、AL委員会では「学生の自発的な学びをサポートしたい」という思いから、オンライン研究発表会を企画した。

図表6-18：ALにおける学びのプロセス



資料：筆者作成

図表6-18は、ALにおける学びのプロセスについてである。中間振り返りと全体振り返りは、研究発表会で実施する。中間振り返りでは、前期に行った活動の課題を整理し、後期以降はその課題と向き合い、改善する。その後、全体振り返りを行い、翌年の活動やプログラム全体にフィードバックし、より魅力ある活動に発展させていくという流れである。

このようなALでの学びをどのように可視化できるかという課題がある。学部側もALが学生にとってどのような効果があったのか、どのように成長につながっているのかなどこれまで卒業時のアンケートで確認してきたが、深く掘り下げることはしてこなかった。2022年度後期は、対面でポスターセッション方式の研究発表会にし、学生同士、学生と教職員の交流を促し、学生が活動する姿を知る機会になるだろう。

また、ポスターや動画、報告書など文字や映像で記録を残す丁寧な事後学習が学びの可視化につながる。小口は、過去の公募型ALでこの点を意識し、担当した経験がある。2019年度に実施した「農村ツーリズム in 岩手県花巻市大迫町」である（小口2020a）。農村ツーリズムにおける学びのプロセスは、「何を経験したのか」とともに、その経験から「何を学んだのか」を重視した。ただし、この場合、商品開発や企画提案などと異なり、目に見えるアウトプット（成果）が期待できない。そのため、事後学習が特に大切になる。

事後学習では、貴重な経験を学びに変えていく活動として報告書を作成した。報告書の

意義は、体験の言語化をつうじて「経験の垂れ流し」を防ぐことにある（早稲田大学平山郁夫記念館ボランティアセンター編 2016、2019）。報告書の作成は完成させることが目的ではなく、学びを深めるためのひとつの手段である。

報告書の作成には、2つの役割がある。ひとつは、学びの社会化である。感想レポートは各自で執筆したが、その他は学生同士で振り返り、作業を行った。こうした共同作業で、この活動が単なる旅行や観光ではない学びの場であることを再認識し、参加者で共有する機会にもなった。これは、研究発表会でのスライドやポスター作成、動画制作でも可能である。

もうひとつは、学びの可視化である。報告書の作成は現地で何を感じ、考えたのか自分と向き合いながら振り返り、自分の言葉で表現することで問題意識を掘り下げていく機会になる。担当教員、学部にとっては学生たちの学びを共有し、プログラムのブラッシュアップにつなげることができる。

また、活動の継続性を考えた場合、学生へのフォローも必要である。この点については、現時点でうまく対応ができていない。学生の募集を終えて活動が始まると、学生間と担当教員でプロジェクトをまわすことになる。見方を変えると、そこは第三者の介入がほとんどない閉鎖的な空間でもある。「学生と担当教員と一緒に活動を行う」と言いつつも、教員の発言や立場が強くなってしまふことは容易に想像がつく。こうした非対等な関係性は、教員が無意識のうちにつくってしまっている場合も多い。

学生と担当教員間で何かトラブルが起きたとしても、学生は限られたネットワークの中で解決が求められ、身動きが取れず、活動から離脱してしまうことも考えられる。そのため、いつでも相談や課題の共有ができる AL 委員会や学部事務課を中心としたフォロー体制の構築が重要になる。

6-3-3 ALの自立・自走化

3つ目は、ALの自立・自走化である。この点は、担当教員の負担をどう軽減できるかという課題とも重なる。正課科目におけるALの場合、半年ないし1年というサイクルで完結し、なおかつ受講生もその都度変わるため、教員がある程度主導権を握りながら全体をマネジメントする必要がある。この場合、通常科目と比べて教員の負担が大きくなるため、SAの採用やすでに履修した学生のサポートを得ながら進めていくこともポイントであろう。

公募型ALは、企画した担当教員が指導できることを条件にしている。ALは学生の自由な活動ではなく、教育である。そのため、教員が学生による主体性の発揮をどうサポー

トできるかが求められる。教員の位置付けは、活動を主導する学生の「伴走者」である⁴。

ただし、これは学生に全て丸投げにするという意味ではない。そうになると、責任を負ってしまった学生が疲弊していくという事態を生んでしまいかねない。教員は学生がスムーズに活動できるように社会的、物理的な環境を整えながら、直接的、間接的に寄り添い、一当事者として活動する姿勢が大切になる。

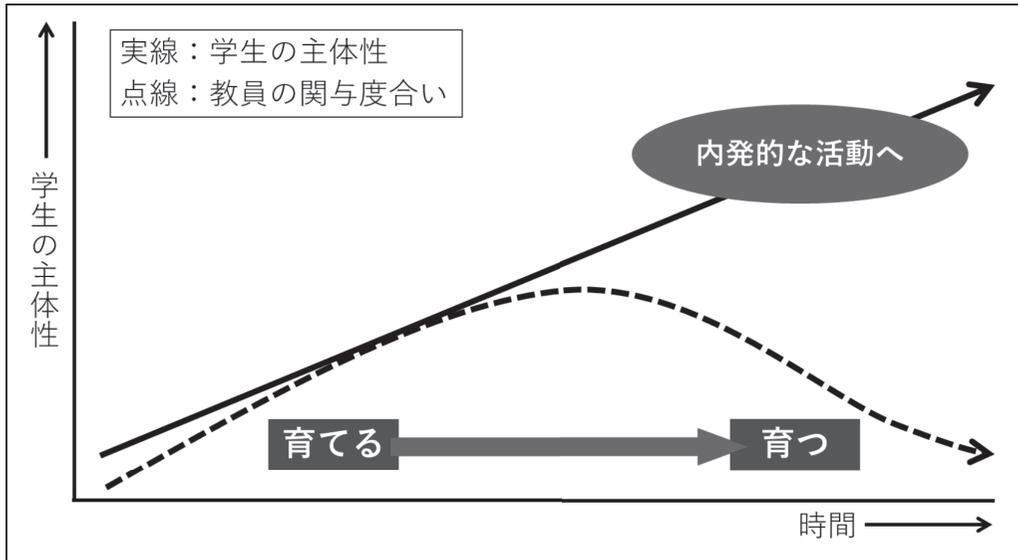
一方で、教員は正課科目に加えて担当するため、労力、時間的な負担が増大する。さらに、土日、休日構わず学生と一緒に活動し、複数担当することもある。学生と同じように、前期・後期関係なく、走り続けている。

丁寧な指導、活動の広がり、担当する AL の増加によって教員の負担が増え過ぎてしまい、教育・研究に支障が出てしまつては本末転倒である。宇都宮大学地域デザインセンターや岐阜大学地域協学センターのように地域連携や AL を担当する専属の教員、コーディネーターを配置できればいいが（第2章2-2-2）、それができない状況の中で、どのように教員の負担を軽減しながら、学生の主体性を発揮する AL の展開、さらなる発展ができるだろうか。持ちコマ数やその他校務の軽減などいくつか考えられるが、学生の学びを重視する積極的な方法として、AL を「自立・自走型」に育てていくことはできないだろうか。

このような環境が正課外の AL にはある。人間社会学部の場合、1年生から活動を始めれば、最長4年間関わることができ、実際、そのような学生もいる。学生が学期ごとに変わり、活動内容もさほど大きく変わらない正課科目と比べて、正課外の AL は常に動き続け、学生自身で地域を動かし、そのプロセスの中で経験を積み重ね、活動の質を高めることができる。つまり、より学生の主体性を発揮しやすく、組織化とそれに伴う発展が見込める。

⁴ 小口（2020a）では、「農村ツーリズム in 岩手県花巻市大迫町」を事例として取り上げ、担当教員の役割や立ち位置などについて分析した。

図表6-19：学生の主体性発揮と教員の関与度合い



資料：筆者作成

ここで、図表6-19のような概念図を示す。学生と教員の関係性という観点から見ると、学生の主体性発揮と教員の関与度合いは必ずしも比例しない。教員が熱心に、丁寧に関わったからといって学生の主体性が育つわけではない。教員の力が大きく働き過ぎてしまうと、学生自身で考え、行動する余地がなくなり、いつまでも教員の指示に従う「指示待ち学生」になってしまう。これは、学生にとっては居心地が良く、楽しく活動しているような感覚になるが、ALではこのような受動的な姿勢を求めている。

一方で、「学生だけでやってみる」という関与の仕方は、学生の主体性を一時的に発揮させるが、その持続的な成長は見込めず、学生から教員への不信を招いて活動離れを引き起こす可能性が大きい。

前述した学びのプロセスをつくりながら、教員は伴走者となり、学生自身の内発的な活動、すなわち「育てる」から「育つ」という段階へのプロセスをいかにサポートできるか関与の見極めが求められる。ポイントは、学生に「任せる」と同時に、学生を「気に掛ける」という姿勢であろう。

また、活動の資金面を見ると、公募型ALの場合は学部予算が使用できる。教員が必要な金額を申請し、基本的には許可される。この点は、教員にとっても企画・提案がしやすいといえるが、その予算がなければ取り組めないというのは、活動の持続性を考えると脆弱である。学生側にも「大学が全てお金を出してくれる」という依存が生まれ、「自ら活

動を起こす」という感覚を持ちづらい。常葉大学地域貢献センターが実施する「ここは未来塾」では、学生が考えた企画に助成金を出す仕組みで、活動への責任感の醸成という点で参考になる（第2章2-2-2）。

人間社会学部では、ソーシャルビジネスへの理解と実践を教育の柱に置き、カリキュラムを構成している。ソーシャルビジネスの基本は、「社会性」と「事業性」の両立にあるが、公募型 AL を見ると社会性は強く、事業性の弱さが目立つ。この点が自立・自走型へと展開できないひとつの課題だが、コスト感覚、責任を養うという意味でも、小さな規模でいいので、ソーシャルビジネスの実践を経験することが重要ではないだろうか。いちかわごちそうマルシェは、そのひとつのモデルである（第5章5-4）。

もしくは、産官学連携の場合、連携先からの経済的なサポートがあってもよい。現時点でそのようなプロジェクトはないが、SDGs の達成や持続可能な社会を構築するパートナーとして大学を位置付け、CSV（Creating Shared Value：共有価値の創造）への発展も期待される。

6-3-4 正課科目と正課外 AL の相乗効果

4つ目は、正課科目と正課外 AL の相乗効果である。教員の負担などを考えると、今後は正課外 AL を正課科目に移行することも想定される。

ただし、正課科目として対応できる AL と、できない AL がある。現地調査やフィールドワークなどは正課科目として実施しやすい。宇都宮大学地域科学部の「地域プロジェクト演習」（第2章2-2-2）のように、通年でプログラムを組み立てれば、発表や報告書の作成まで余裕を持ってでき、イベント企画や商品開発といった地域での活動への展開も可能であろう。

一方で、公募型 AL の場合、動き続けている地域と関わり、学生はそのような地域を動かす一市民として活動に取り組んでいる。この場合、授業回数や時間内で活動をおさめることが難しく、正課外のほうが適している。

したがって、正課科目と正課外 AL の連携がひとつの方向性として考えられるだろう。つまり、両者がうまく循環できる良好な関係性を構築していくことが重要になる。現時点では、公募型 AL に参加する学生とゼミナールの学生が重なることも多く、プロジェクトの共同運営や筆者が担当するまちおこし実践がいちかわごちそうマルシェと連携しているのみである（第4章4-2-1）。

今後は、公募型 AL を関連する科目と紐づけ、座学と実践を組み合わせた授業の構成にする仕掛けも一案として考えられる。まちおこし実践では、これまで AL に参加したこと

がない学生がマルシェのスタッフを体験し、本格的に学生チームに参加する例が毎回見られる。こうした連携により、正課外 AL に参加するきっかけをつくり、そこから学生の学びを深めていくこともできる。

(小口広太)

引用・参考文献

小口広太 (2020a) 「農村ツーリズム in 岩手県花巻市大迫町の活動記録：1年目の成果と課題」『千葉商大論叢』58 (1)、千葉商科大学国府台学会、pp.189 - 199

小口広太 (2022b) 「人間社会学部が取り組む正課外・公募型アクティブラーニング」『CUC view & vision』54、千葉商科大学経済研究所、pp.25 - 31

桜井政成 (2007) 『ボランティアマネジメント：自発的行為の組織化戦略』ミネルヴァ書房
農村ツーリズム in 岩手県花巻市大迫町 1 期生 (2019) 「千葉商科大学人間社会学部報告書」
小口広太研究室

早稲田大学平山郁夫記念ボランティアセンター編 (2016) 『体験の言語化』成文堂

早稲田大学平山郁夫記念ボランティアセンター編 (2019) 『ボランティアで学生は変わるのか：「体験の言語化」からの挑戦』ナカニシヤ出版