

TEEP

進化型実務家教員
養成プログラム

VOL.3

NEWS LETTER

調査の背景 実務家教員の重要性は広く認識され、各分野各所で既に多くの実務家教員が教育、研究、社会貢献などを担っています。TEEPコンソーシアムでは、改めて「実務家教員のコンピテンシー（高業績者の行動特性）とは何か？」を問い直すところから始めています。今回は、実務家時代に多くの困難を乗り越えて、さまざまな経験をし、現在ではフルタイムの実務家教員として大学にて教育、研究、学内運営、社会貢献を担っている「社会科学系実務家教員（主に経営学・経済学・社会学）」に焦点を当てて基礎調査を行いました。実務家教員は異なる役割が求められるため、アカデミック・キャリアの教員に似たような人である必要は無いと考えています。果たして、実務家教員のコンピテンシーを考える前提として何が見えてきたのか、以下は、TEEPパートナーとして調査で中心的な役割を果たした田口氏による中間報告の一部（概要）を紹介します。（文・鶴飼宏成）

2020年3月9日・中間報告会から①

「実務領域診断カルテ」開発に向けた基礎調査

報告者 TEEPパートナー

株式会社ジョイワークス
共同代表CEO
人財育成コンサルタント
田口光彦



インタビューから見出した9の仮説

私は「実務領域診断カルテ」の開発に向けた基礎調査として、実際に大学の准教授、教授という形で正式採用されている実務家教員十数人にインタビューしました。社会科学系統の実務家教員の知的熟達の判定と、実務家教員に求められるコンピテンシー（高業績者の行動特性）モデルの構築方法を明らかにするのが目的です。

インタビュー項目は大きく分けて3つ。「実務家としてキャリア形成と知的熟達をどのように行ってきたか」

「実務家教員として活躍するためにはどのような条件があるか」「進化型実務家教員として貢献するには、どのようなことが求められるか」です。

そこで分かったことから、9つの仮説を立てました（表）。

まず分かったのは、スタンフォード大学のジョン・D・クランボルツ教授が提唱した「計画された偶発性理論」に当てはまったことです。つまり、インタビューした実務家教員たちは、まるで大学教授になる準備をして、結果的になったようにみえる。こうした計画された偶発的なキャリアを形成する人には「好奇心」「持続性」「柔軟性」「楽観性」「冒険心」があるとされており、これが実務家教員の特性の重要な要素ではないかというのが1番目の仮説です。

2番目の仮説は、オープンマインドで社会との積極的な関わりを持つという特性が挙げられるのかなと思っています。社内だけではなく、社会で通用する知識・スキル・思考を、中間的な組織と関わることによって鍛えていたのではないかと見えてきました。3番目の仮説は、組織を動かしたり、変革をしたりするときに生じるあつれきを乗り越えた体験を持っている

➡➡➡ 中面へ続く

「実務家教員」テーマに ディスカッション!

参加者(登壇順)

- 一般社団法人ひらけごま 若杉逸平
- 株式会社ジョイワークス 共同代表CEO
人財育成コンサルタント 田口光彦
- 名古屋市立大学
事務局教務企画室 教務企画係 熊谷 浩
- 株式会社パソナグループ
ベンチャー戦略本部 HRTechチーム 三輪真資
- 名古屋市立大学大学院
経済学研究科 教授 鶴飼宏成

実務家教員は 社会の資本と考える時代へ

若杉 我々はちょうど40代前半なのですが、これからの働き方は、今まさに社会的に大きく変わってきていて、働き盛りで脂がのってきた時に違うことをやり始める人もいます。それを受け入れるほうの問題はどうでしょうか。



田口 一番変わらなければいけないのは企業側。実務家教員というキャリアが選択できることを企業側はもっとオープンに、囲い込まないで社会の資本だと考える。学会や中間的な団体との関わりをもっと深めていく。そうしたことを企業がどんどん推奨してくれれば、いい社会になるのでは。

熊谷 企業は慈善事業をしているわけではないので、優秀な人材を残しておきたいと考えるのは当然。本人にとっても40代、50代は、将来、会社の役員になれるかどうかの一番大事な時期。本当に力のある人ほど残りたいと思うし、いずれ独立するんだという気持ちのある人なら、もっと早めに決断するでしょうし。

田口 それが30代ぐらいなんですよ。ある日突然、40代を超えて、もう先が無いみたいなことが分かるというのは、企業が囲い込みすぎているといった価値観の転換が求められる時代になっているのかもしれません。

複数の実務領域での専門性の高さが鍵

田口 専門領域が1つしかない、実務家教員として絶対採用されませんでしたという声も聞きました。例えば広報しか知らなかったら、きっと採用されなかったと。広報もでき、経営もでき、何々もできる…。単に経済学ではなく、経営という視点で本質が分かっているなどの面も共通していました。大規模組織を動かすとか、組織はこういう論理で、その時にどういう立ち位置をとらなければいけないとか。

三輪 民間企業でも一緒かもしれません。今は「複数の専門領域を組み合わせる力の必要性」が唱えられています。すなわち、複数人でシナジーを発揮する「H型」人材と、個人で複数領域をカバーする「π（パイ）型」人材です。そういう意味では2つ3つの専門がないと、民間でも生き残れない。社会人だけではなく、通常の学生も身につけていくべきスキルかもしれないですね。

鶴飼 今回のようなインタビューの繰り返しでモデル化ができ、今後の物差しにしていければいい。現状の知的熟達の範囲をどう記述し、どうチェックしたらいいのか。これは、最終報告書とそれを踏まえた次年度の追究すべき課題です。これにて第1報告を終了いたします。ありがとうございました。

2020年度のTEEPプログラムは、モニター受講生のみを対象に試験的に開講します。一般受講生の募集は2021年度以降を計画しており、今秋頃に詳細な募集要項が固まる予定です。TEEPプログラムの詳細情報に関してはWebサイトで公開しています。ご関心のある方は以下で検索をお願いします。

<https://teep-consortium.jp/>



表 社会科学系実務家教員のコンピテンシーを探究する9つの仮説

仮説1	計画された偶発理論における行動特性が実務家教員の特性の重要な要素である
仮説2	オープン・マインドで社会との積極的な関わりを持つ
仮説3	経営の本質を体験的に学習している
仮説4	実務家としての複数の専門性を有する
仮説5	アカデミック教員との関係性を持つ
仮説6	より民間企業出身の実務家教員を増やしていける養成プログラムが求められるのではないかと(社会科学系では特に)
仮説7	教育能力、研究活動能力がある人は、任用後に学位をめざしてもかまわないではないか
仮説8	実務家教員は、授業や研究以外の学内運営活動と社会活動に活躍できる人であるべき
仮説9	実務家教員を養成するプログラムを考える際に、大きくは「30代モデル」と「50代モデル」の2パターンが必要か

(出典) 進化型実務家教員養成プログラム(TEEP)中間報告会(2020年3月9日開催)「田口光彦氏報告資料」より抜粋

か、または、優秀な経営者から直接的に指導される。このような経営の本質に携わるような経験を持っていたということが共通項でした。4番目の仮説は、複数の専門領域の経験を持っているということです。いずれの実務家教員もメインの専門性はここなんだとおっしゃると同時に、人事異動先の異なる領域でも一流を目指して専門性を高めていたということが共通項でした。

5番目の仮説は、不思議なことに実務家時代から仕事などを通じて深い関係性を持った「アカデミック教員」が、教員になるためのメンターの役割を果たすということです。6番目の仮説は、今回のインタビュー調査では社会科学系の学部に属する実務家教員が中心でしたが、非営利組織、マスコミ、行政出身より民間企業出身(製造業、サービス業)の割合が相対的に低かったことから導き出されたものです。

2つの「年代モデル」の可能性も

大学教員の仕事は、
「①教育活動」「②研究活動」
「③学内運営活動」「④社会活動」の4つに分類できます。

インタビューした実務家教員は、①も②も優れ

大学教員の仕事

- ① 教育活動
- ② 研究活動
- ③ 学内運営活動
- ④ 社会活動

らないというのが仮説8です。これは改めて鍛えるものではないので、養成プログラムは①と②の力を高めるものに絞るべきではないでしょうか。

また、もともとのインタビュー項目には入っていませんでしたが、実務家教員と話していると、大学教員への転身には「しやすい年齢」があるという意見が多く聞かれました。40代は組織の中で責任が大きくて離れにくい時期なので、教員になるなら40歳になる前か、50歳を過ぎたあたりのタイミングになるという意見です。

そこで、前者を「30代モデル」、後者を「50代モデル」とパターン化できるのではないかとというのが9番目の仮説。30代の場合は助教から講師、准教授のような任用が一般的ですが、50代の場合は准教授か教授で任用されている人が多い。ですから、キャリアは一本ではなく、複数の流れとして見るべきだというのが、実際に調査をして分かったところです。

「社会的な優秀さ」評価を

以上のインタビューと仮説を受けて、実務家教員の活躍の領域を「学術性」と「実学性」という2軸で分けました(図1)。

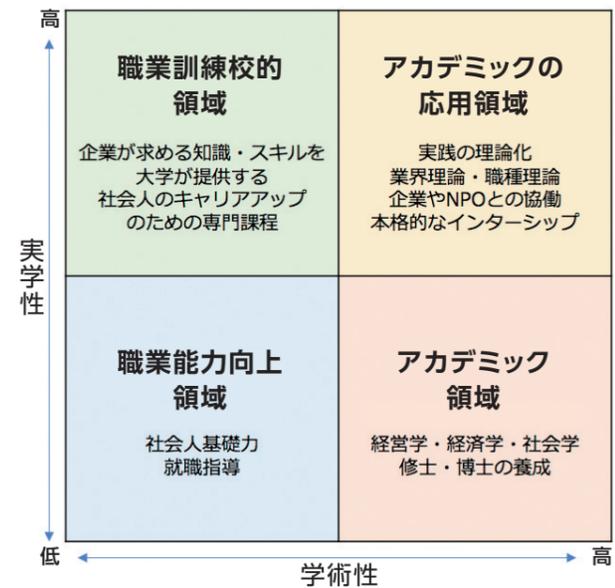
アカデミック教員は学術性が高く、実学性が低い傾向にあるといえるのに対し、実務家教員は学内活動や就職指導、模擬面談など、アカデミック教員がなかなかでき

ていることが分かりました。しかし、研究力はあるものの、採用時の実績という点ではアカデミック教員に見劣りするのは当然です。特に社会科学系の実務家が、仕事をしながら博士号を取るようなことは現実的にあり得ません。そこで、任用後に学位を目指してもらって構わないのではないかとというのが7番目の仮説です。

一方、③と④の学内運営、社会活動も実務家教員は長けている傾向があります。アカデミック教員でも長けている人はいますが、苦手な人もいるため、実務家教員はこうした力が確実に身に付いた人でなければな

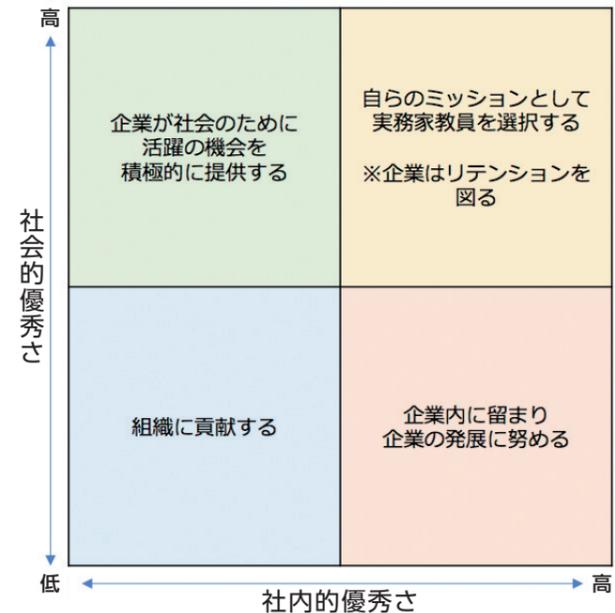
ない領域での活躍が期待できます。図1の右上の部分を実務家教員の一番の活躍の場だと思えます。中にはわざわざ企業に行き学生と実際にビジネスをやる、ビジネス提案を企業と一緒にやっていくなどの活動をしている先生もいらっしゃいました。実学性も非常に重要な項目なのではないかと思った次第であります。

図1 実務家教員活躍の領域



(出典) 名古屋市立大学委託調査「進化型実務家教員養成プログラム」における実務領域診断カルテ開発に向けた基礎調査報告書(株式会社ジョイワークス著)、2020年3月27日

図2 社内的優秀さと社会的優秀さ



(出典) 名古屋市立大学委託調査「進化型実務家教員養成プログラム」における実務領域診断カルテ開発に向けた基礎調査報告書(株式会社ジョイワークス著)、2020年3月27日

また、進化型実務家教員を養成するためには「社内的優秀さ」と「社会的優秀さ」という2つの軸が考えられます(図2)。

企業内では相対的な優秀さで評価されていきますが、それが社会的な基準と合っているかどうかは分かりません。社内的には優秀だけれど、社会では通用しないかもしれない人は、企業内にとどまっていた。社内でも優秀で社会的にも優秀な人たちは、企業がリテンション(維持)を図るでしょう。

そして、社内ではあまり評価されなかったけれど、社会的には優秀だという人が少なくない。こうした人たちが活躍できる機会を企業が積極的に提供して、社会もスカウトしていくような形ができればいいのではないのでしょうか。

コンピテンシー・モデルの構築は「ハイブリッド型」

実務家教員のインタビュー調査で分かったことは、「クリティカルな状況の中での実務経験を語る際に、実務での成果をプロセスだけでなく、成果の影響度や意味、成果を上げるための重要成功要因などを構造的に語るができるという共通項がある」ということです。執筆歴が少ない方でも「執筆に値する論理」が形成されていたことが分かります。しかし、仮説1で示したように計画された偶発性理論に従えば、実務家時代に多くの困難を乗り越えて、たくさんの経験をしたとしても実務家教員になる道が閉ざされてしまうことも十分考えられます。だからこそ、TEEPコンソーシアムで重視する「実務家教員の知的熟達の判定方法」を明らかにする意義があります。

知的熟達の判定方法は、教育活動と研究活動を担える項目で10～15項目出せそうです。イメージとしては「能力」と「実績」を5段階で評価できるようなもの。「実績」は知的熟達の判定に大きく貢献できるため、「能力」「資質」「適性」の判定も重要です。コンピテンシー・モデルの構築は「理想型」と「実在型」がありますが、それらを合わせた「ハイブリッド型」でつくっていくのが妥当ではないのでしょうか。その際に「計画された偶発性理論」の項目は非常に重要な要素だったというのが私のまとめです。