

# TEEP

進化型実務家教員  
養成プログラム

VOL.13

NEWS LETTER

## 進化型実務家教員への扉

本ニュースレターでは、現役の実務家教員がどんな思いで、いかなる活動をしているのかを発信してきました。今回はTEEPコンソーシアム実施委員長としてプログラム整備を進める鵜飼が、自らの経験と大学教育に懸ける思いを伝えます。

## 私と実務家教員



名古屋市立大学大学院  
経済学研究科 教授  
鵜飼 宏成氏

### “実務家型”の恩師に憧れ社会人に

私は大学時代に中小企業論を学んでいました。ゼミの恩師である清成忠男教授は政府系金融機関から転身し、「ベンチャービジネス」の概念を日本で初めて提唱した先生でした。同時期の他の教授とは視点やアプローチが異なっていました。今思えば、ゼミの恩師はまさに実務家教員で、「私は学者ではないけど、研究者だ」というフレーズが今でも忘れられません。これは社会的イシューを探究し続ける価値を私たちゼミ生に強調されていたのだと、今になって真意を理解できるようになりました。恩師のイシューをキーワードで追えば、「中小企業の構造変動」、「ベンチャービジネス」、「(地方の時代につながった)地域主義」、「起業家活動(アントレプレナーシップ)」など、現在に至るまで、学術的にも実務的

にも重要な探究領域です。

私も「こういう先生になってみたい」と思い、大学院に進学しました。しかし、そこで大きな壁に直面します。経営や地域活性化に関する最新の理論や現象をテキストで学べば学ぶほど、なぜそれが発生しているのか具体的にイメージできるだけの知識や経験が不足していると実感したのです。仮に将来、研究者になるにも実社会を分からなければいけない。そう痛感してそれ以上の進学はしないと決め1年間、交換留学でロンドンへ渡り、長期インターンシップのような形をとり、研究対象の一つであるサウスバンクテクノパークで成果を上げ、当時は個人でビジネスインキュベーターを運営し、地域開発コンサルタントとしても活躍していたジェフ・ジェファーズのかばん持ちをしながらアクション・リサーチを行いました。帰国後は修士論文を書きつつ、就職活動に励みました。

### OJTで調査事業全体の技能習得

就職したのは対金融機関向けの調査事業や対政府向けのシンクタンク事業を手掛ける調査会社。日系企業現地法人のローライゼーション調査、金融商品開発の基礎調査、店舗マーケティング調査、地方自治体や中央官庁へのシンクタンク業務などを担いました。それら複数の専門領域には別々のプロ



「のこり染めPETポンチョ」をメッセナゴヤの企業ブースで展示

医療にも広がっていきました。卒業生の一人は福祉系のベンチャー企業で働いていますが、空き家対策やコールセンターの新規事業のプランニングなどの場で「これはバーチャルカンパニーでやったことと同じだ」と感じたそうです。

## 重視すべきは社会と学生の成長

また、大学は学生に知識を伝える以外に、社会的な使命として、社会貢献や地域連携、産学連携を進める時代になっています。前任校では2013年に私が中心メンバーの一人として「地域連携センター」を設立。大学関係者も社会の一員として自発的に地域課題や社会課題を考え、解決に向けたプロジェクトを立ち上げ続けました。

そのために適切な人材を採用。併せて解決の現場が学生の学びの場になるように、全学部の学生が履修できる講義を科目として用意しまし

た。そこで求められるスキルは、長期的な視野に立った企画提案力や事業構想力、コーディネート力、ファシリテーション力、反対意見に打ち勝つ強い意志です。前任校でのこうした経験が、本校での取り組みやTEEPの立ち上げにつながっています。

今では良い思い出ですが、かつて学術基盤教員の一人と激論を交わしたことがあります。その先生は、「自身が貢献するのは研究や学会だ」と断言した一方、私は「社会と学生の成長を実現すること」と。この間には言葉以上の格差があり、マインドセットが行動の違いにつながります。この違いは、まるで別の島で活動しているほどの隔たりに感じられます。しかし、その島の間誰かが橋を架けて、結んでいかなければなりません。

教育の場は、学生、内外の支援者による関係性のウェブといえます。点と点を行きかう情報が、その場にいる人の思いと一体化している場合は、教えなくても自発的に人は育ちます。逆に、その人が一体化できないような問題を抱えている場合は、情報がうまく流れません。主体的に、探究的にやらせてみて、失敗から学ばせる教育アプローチ。私が目指している「教えない教育」です。現実世界との距離を目測でき、問題を取り除くヒントを与え、見守り、応援し続けることが、大学における実務家教員の存在意義であると考えています。

### う かい ひろ なり 鵜飼 宏成氏

#### ● プロフィール

(株)住信基礎研究所(現・三井住友トラスト基礎研究所)で複数の調査プロジェクトに関わり10年後、2000年に愛知学院大学に転職。同大学経営学部教授、地域連携センター所長を歴任。2019年4月より名古屋市立大学大学院経済学研究科教授。専門は、アントレプレナーシップ教育(起業家教育)の研究と実践、起業家論、ベンチャービジネス論。特定非営利活動法人起業支援ネットワーク理事。一般財団法人中部圏地域創造ファンド理事。

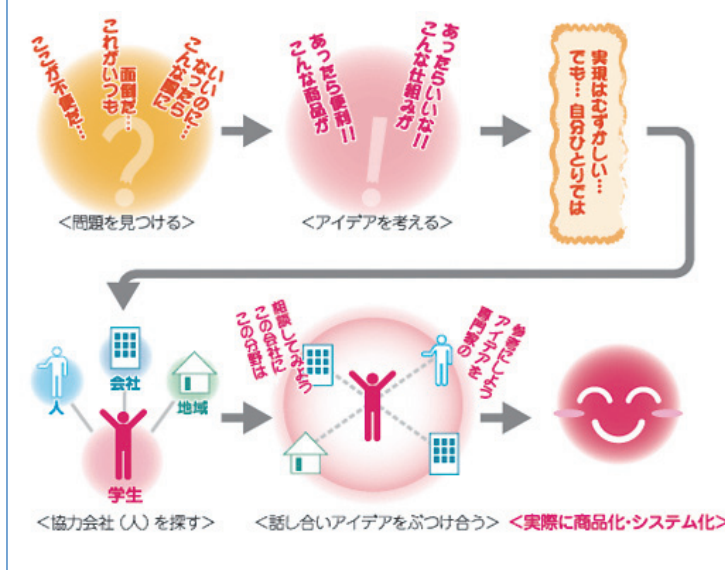
TEEP実施委員会では、コンソーシアムの様々な情報発信についても積極的に行っています。詳しくは随時以下のWebサイトにて案内してまいりますので、ぜひご覧ください。4月より進化型実務家教員養成プログラム「基本コース」が始まります。5月には「専門コース」の説明・相談会を計画しています。

TEEP実施委員会事務局(名古屋市立大学 教務企画室内) <https://teep-consortium.jp/>





## 学生によるアイデア創出から商品化までのステップ【基本形】



ジェクトリーダー(PL)がいて、私は彼らの異なる流儀をオン・ザ・ジョブ・トレーニング(OJT)で学び、調査事業の受託業務(資金管理とプロジェクトマネジメント含む)、クライアントとの交渉、企画立案、調査実施、報告書作成と提案の技能(スキルやノウハウ)を磨きました。

そうして経験を積み、やがて私自身もPLとなり、部下を指導する立場になりました。数々の失敗も経験しましたが、乗り越えながらプロジェクトを推進し、調査事業の各プロセスで必要になる技能定着を図れたと思っています。

## マルチハットでの挑戦が キャリアチェンジのきっかけに

調査会社では約10年を過ごし、調査事業を核とするキャリア・パスを考えるようになりました。すなわち、調査の前工程(研究領域)と後工程(実践領域)での仕事経験です。より深めたい調査テーマと巡りあってもそれに特化することは叶わず、また、調査結果を提案してもそれが活かされるかどうかはクライアント次第からです。そして、勤めていた調査会社には、前工程と後工程のキャリアを積むことができませんでした。

また、会社外では2種類の組織に参画し、中心的な役割を果たしていました。

1つめは、学生時代のゼミ恩師も参加する自治体イベント研究会と地域デザイン研究会。全国の独創

的な公務員、街づくりや地域振興のプロデューサーと交流を重ねました。今思えば、彼らは、パブリック・アントレプレナーやソーシャル・アントレプレナーでした。

2つめは1960年代生まれの社会人有志の異業種交流会。産業界や官公庁の同世代が何を思い、何に悩み、どうしようとしているかを、定期的な勉強会、合宿を通じて学び合ってきました。

そんな中で再び大学に関わることになったのは、サバティカルに入る恩師からゼミの非常勤講師として声がかかったことがきっかけです。国内外で実地調査していた中小企業の立地動向の事実認識に基づき「日本型生産システムの構造変化と中小企業に見る競争優位要因」と題するワーキング・ペーパーを著し、それを教授会で研究成果と評価いただき、ゼミの代講を認められました。わずか1年でしたが、教えることの難しさを学べただけでなく、院生時代とは違い「分かる」ようになっていた自分を発見できた機会にもなりました。

転機が突然訪れました。偶然は重なるものです。調査会社での最終年は、中国からの撤退コンサルティング事業をビジネスパートナーとともに創業し、バックオフィス機能を担いました。今の表現で言えば、週末起業です。これを本業としていこうと決意した1~2カ月後に、恩師の一人から教えていただいた「ベンチャービジネス論」の公募で面接審査に進んでいた愛知学院大学(前任校)より内定をいただきました。その後の数年は、二足の草鞋を履いて実践的な教育を目指し試行錯誤しました。

## 最初の担当講義で感じた「段差」

担当した授業は「ベンチャービジネス論」。経験を



新宿高島屋で開催された「大学は美味フェア」で開発商品を販売



福島SBフェアで学生が試作製品「塩レンガ」をプロモーション

生かして、大学を実社会のニーズを踏まえた課題克服の社会実験の現場とし、企業などから要求される水準で課題解決ができる学生を育てられると考えました。

ところが、1カ月ほどで疑問が湧いてきました。前述のように私自身が経験し大切にしてきた部分と、当時用いていた大学のテキストに大きな乖離があったからです。「ベンチャービジネス論」講義の目的とは、研究成果を教えることなのか、将来ベンチャーを立ち上げる起業家の素地を育むことなのか。自分が伝えるべきものは何なのか...とても迷いました。今、私がTEEPプログラムの説明で盛んに強調している実社会と大学との「段差(ギャップ)」がそこにありました。

## NPOとの関わりから 新しい教育模索

段差を埋めるために私がしたのは民間企業やNPOにパートナーを見つけることでした。ポイントは次の3点です。第1に、自身の前職と起業プロセスでの経験を振り返り、決断を迫られた状況設定や失敗から学ぶプロセスを疑似体験できる教材開発。第2に、真剣勝負の経験を積める機会づくり。第3に、教育支援者としての姿勢、心得、技能を自ら開発すること。

今も理事を務めているのですが、名古屋に本部を置くNPO法人起業支援ネットを通して、文字通り起業家を支援する活動に関わり始めました。起業支援のフレームワークと支援者としての心得、方法論を私自身が学び、それを踏まえて私が大学でやるべき

ことは、目の前の学生に起業家としてのマインドセットとスキルセットを身に付けさせることだと確信したのです。

そこで、前任校では次のような「アントレプレナーシップ教育の履修モデル」を構築しました。①経営者との対話を通じてマインドセットの違いを理解する導入科目、②自分自身の企画や事業計画についてペアインタビューを通じて見える化するアクティブラーニング科目、③イノベーション、ベンチャービジネス、アントレプレナーシップとは何かを理論で学ぶ講義科目、④学生が自身のアイデアを出発点に企業と一緒に商品開発をする出口科目として位置づけたPBL科目(「バーチャルカンパニー」を通じた起業家育成プログラム)です。授業は実務家教員である私と、組織学習論を専門とする学術基盤教員の2人が、相互に補完する関係で組み立てました。

そして、将来ベンチャーを目指す高校生、バーチャルカンパニーで活動する学生、創業した卒業生や社内で新規事業を担う卒業生までが参加し、学び合う「共育」環境づくりを企画し、愛知学院大学版「大起業市場」として実現しました。

バーチャルカンパニー(VC)プログラムでは、2005年度から2018年度までの間に、学生による累積VC数は約66件(累積参加学生数は約350人)、協力企業数は延べ66社に達しました。学生による活動成果は、最低2段階で第三者評価を受ける教育支援体制を組み立て、私自身はメンター(指導者、助言者)となり、日々の学生の活動を見守りました。その成果の一部は、天然成分のせっけん作り、2011年の東日本大震災後は津波被害を受けた被災地の塩害土壌で塩レンガを製造するものまで、用途開発、商品開発、事業開発などのプロジェクトを含むプログラムに発展。分野は環境だけでなく看護や



新規事業の反応を探るため街頭インタビュー調査