

模擬会社形態のゼミナールによるアクティブラーニング

Active Learning on the Simulated Company in the Seminar

浜田 正幸*
Masayuki HAMADA

1. ゼミ組織設計の背景と問題意識

多摩大学経営情報学部におけるホームゼミナールにおいて、浜田ゼミナールは模擬的な会社形態をとっている。すなわち、いわゆるゼミ長と呼ばれるものは、当ゼミでは「社長」であり、その他の役割分担は「総務部」や「経理部」などの部制をとり、それぞれ部長が各部を統括している。図1は2015年度の浜田ゼミナールの組織図を示している。呼称は「浜田カンパニー」である。

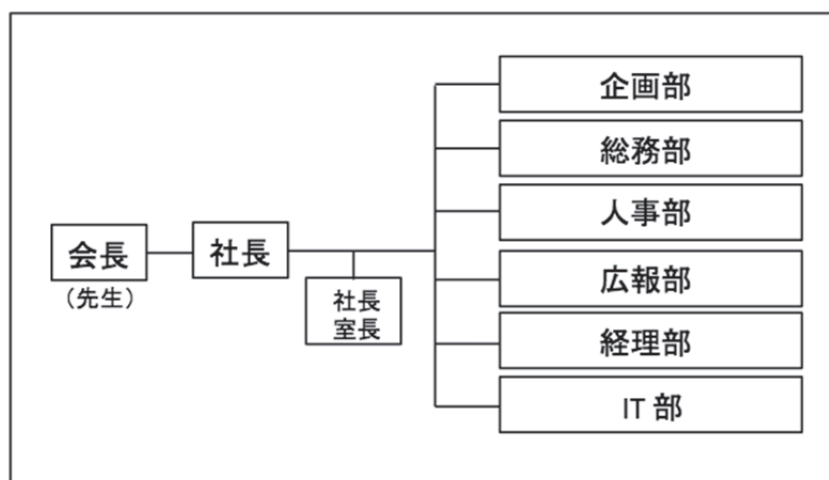


図1 浜田ゼミ組織図

このような組織形態にした理由は、学生があまりにも会社組織のことを知らず、社会に出るまでに、ある程度会社組織について学んでもらいたいということであった。組織を動かすには、経営資源である、ヒト、モノ、カネ、情報を動かし、管理し、各組織が連携して機能しないと会社として成立しないということを、頭で理解するのではなく、実際に自らアクティブに関わることで体感として獲得してほしいという期待から生み出されたものである。各部についても、学生は呼称は聞いたことがあるものの、実際会社組織の中でどのような機能を果たすのかもほ

* 多摩大学経営情報学部 School of Management and Information Sciences, Tama University

とんど知らない。社長についても同様である。これらのことを学ぶには、組織図を机上で説明するより、自らその組織の中に身を置くことが早道だと考えた。

他大学でこのような模擬会社形式をとっているゼミが実はあった。名古屋大学法学部の濱田道代ゼミがそれだ。2015年現在、濱田道代先生は退官されていて、このゼミは既に存在していないが、奇しくも同じ「はまだゼミ」が似たような会社形態であった。

浜田ゼミは、筆者が多摩大学経営情報学部常勤教員になった2007年から発足している。当時は「ゼミの多摩大」というキャッチフレーズで、まさに多摩大の柱はゼミナールであることから、特色があり、魅力的で、多くの学びと成長を得られるゼミにしたいと考えていた。

また、これまで数社のベンチャー起業をしてきた経験から、組織を立ち上げる前に組織を設計しておかなければならないということを銘記していた。最初の起業は、人が集まって会社の体を成してから、組織づくりをしてしまった結果、ボタンの掛け違いが発覚し、立ち直るまでに大変な苦勞をした失敗があったからだ。そこでゼミが発足する前に浜田ゼミという組織を事前に設計しておいた。

組織を設計するにあたって何を決めるかというところ、組織論の経営学者 Barnard, I. C. が説く「組織の3要素」を構成することから始めた。すなわち、① Objectives ② Commitment ③ Communication である。

まず①の Objectives では経営理念を定めた（図2）。

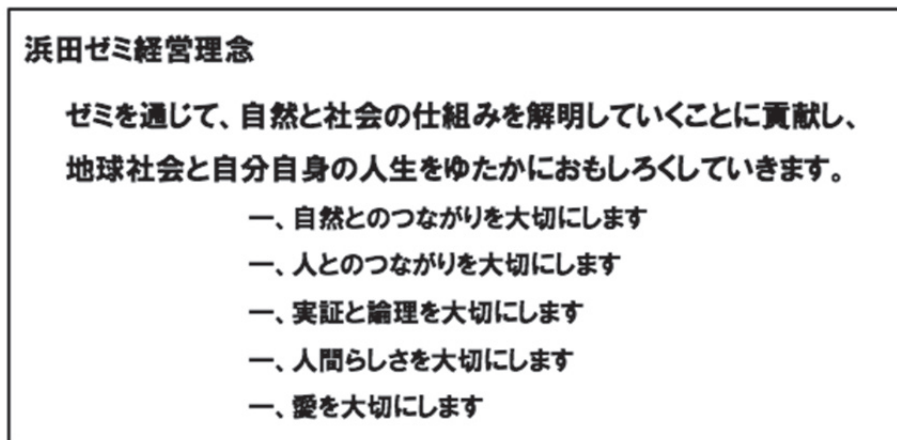


図2 浜田ゼミ 経営理念

そして、「卒業時には 社会人3年目の実力 を目指す」という全員共通の目標を設定した。

② Commitment においては、組織（浜田ゼミ）の One of Us ではなく、〇〇部長だとか、〇〇部の□□担当のように、各人が唯一の存在であり、「自分が抜けたらゼミが回らない」と意識させる仕掛けにした。

③ Communication も多くの仕組みを事前に設計しておいた。

総会。株主総会を模したもので、年4回実施される。先生と在学ゼミ生全員が一堂に会し、年間の経営計画や運営方針などが議論される。

部長連絡会議。社長、社長室長、部長による、週1回の連絡会議。各部の進捗や課題などが議論される。

部会。各部の部長が部員を招集して行われる会議で、開催頻度は部によって異なる。基本は週1回、もしくは2週に1回だが、部によって業務の季節繁忙があるので、時には毎日部会を実施するということもある。

BS制度。Brother & Sister 制度の略で、下の学年（2年生）と上の学年（3年生）をつなぐ制度となっている。2年生と3年生のペアか、もしくは数人ずつのグループを形成し、勉学のことや大学生活のことや、「何でも相談できるお兄さん・お姉さん」のような家族的な暖かいつながりの組織で、学年を超えたゼミ内交流が促進するものである。

その他に事前に組織を設計したものは、職務権限規定であった。とりわけ人事権は、最初から明確に決めておいた。まず社長任命の人事権は会長である先生にし、各部の部長任命の人事権は社長が保有し、各部の部員任命の人事権は社長と各部長に与えられている。したがって、1月の秋学期終了時期に社長が内定し、その社長が部長を内定し、春のゼミ合宿（2月）で、正式に人事発令されることになっている。

ゼミの運営方針。ゼミの授業については、先生が全て決定している（後述）。授業以外のその他のゼミ運営はゼミ生が主体的に決めて運営し、「ゼミ生による自主運営のゼミ」と謳っている。したがって、社長や執行学年である3年生によって、ゼミの運営方針や内容や特徴が毎年異なっている。

2007年度から発足する浜田ゼミナールが上記のような組織の詳細設計がなされていた。

2. ゼミナールで何をどう学ぶか

まずどう学ぶかという学習の方法は、大きく2つに分けて考えている。すなわち、①ゼミの授業と、②授業以外のゼミ活動である。①の授業については先生の専権事項となっているが、②のゼミ活動については、ゼミ生の自主運営に委ねられている。したがって、先生はヒントを出したりアドバイスはするが、ゼミ活動をどうするかは口出しせず、ゼミ生がプロアクティブに、何をどうすれば、浜田ゼミの目標である「社会人3年目の実力」に近づけるのかを考え、アクションを起こしている。具体的なアクションは、「何を学ぶか」と密接に関わっているので、先に「何を」を説明した後に詳述する。

何を学ぶか。

筆者は本ゼミを発足する前、民間企業の組織開発や人的資源開発、組織設計、経営戦略などに関するコンサルティングを多く手掛けてきた。その中で企業が必要とする人材要件やモデル人材像なども描いてきた。日本企業がグローバル競争の中で生き残っていくためには、入社からの職業人生で、いつまでにどんな能力を獲得し、発揮しなければならないのか、ある程度汎用的なモデルを提案してきた。その時感じていたのは、入社3年目でようやくまともに仕事ができるようになってきているが、それでは遅すぎる。日本企業の人材は入社3年目でスタートラインに立つようなものだが、他国の企業では入社とともにスタートしていて、3年経った時にははるか前方を爆走していることに愕然とした。

そこでゼミの Objectives の一つとして、日本企業の「入社3年目の実力」を持って、卒業・入社し、グローバル企業の新入社員と同時にスタートをきることを掲げた。そして非常勤講師時代に多摩大生を見てきて、目標達成のために多摩大生に最も重要な能力を3点抽出した。すなわち、①組織で働く力、②自主的に一歩踏み出す力、③計画力・遂行力であった。当時は「社

会人基礎力」については、研究会で検討されていた段階で、内容は知られていなかったが、蓋を開けてみたらほとんど同様の概念であることが後に分かった。

- ① 組織で働く力。学生達は、大学までほとんどグループワークやチームワーキングということに関わった経験がない。せいぜい中高の体育祭や学園祭、部活などしかない。学校の勉強は一人でやればよく、自分ができてもできなくても他人に迷惑にはならない。ところが仕事は一人でできるものは皆無で、大きくいえば会社を取り巻くステークホルダーたちと、小さくいっても職場の人たちとのグループワークで成り立っている。自分ができないと職場の人たちや会社全体に迷惑が及ぶ。したがって組織で役割分担し、納期までに、期待されるクオリティのアウトプットを、報告・連絡・相談しながら、確実に遂行することができる能力を身につけなければならない。
- ② 自主的に一歩踏み出す力。多摩大生は真面目で大人しいという外部からの分析結果がある。筆者が非常勤講師として見ていた多摩大生に対する評価も同じであった。言われたことはそこそこやるが、もっと突っ込んでがむしゃらに取り組むことはほとんどなく、ましてや自分から自主的に提案したり、言われなくても取り組むようなことはなかった。しかし仕事では、言われたことや指示されたことしかできない「指示待ち人間」は全く不要であるばかりか有害でさえある。自ら手を挙げて、自ら一歩踏み出して、自ら仕事やチャンスをつかんでいく能力や行動習性がどうしても必須であった。
- ③ 計画力・遂行力。多摩大生は事態が目の前に迫らないと動かない。例えば学園祭で模擬店を出店することが決まった時、学園祭前日に集まって、誰が何をどれだけ買うかその場で決めて、慌てて買い出しに行ったり、学園祭当日の朝全員が集まって、今日の店頭当番を決めたりする有様だった。また、何を、どれだけ、いつまでにという正しい目標を立てることができないことが多く、それらが曖昧なまま進めてしまうので、できるところまでやればそれでよしとしたり、締め切り期限がきたからしょうがないと諦めてしまいがちであった。計画力にしても遂行力にしても、実祭の仕事ではどちらもあり得ない話だ。もしそのように仕事を進めてしまったら、仕事のできないやつというレッテルが貼られるか、そもそも仕事にありつけないで終わってしまうだろう。

これら3つの能力は、「社会人3年目の実力」を持つためには欠かすことができない。しかし、知識として獲得できる能力ではない。いくらこれらの講義を受けても、これらの能力に関する書籍を読んでも身につけることができない。そこで「どう学ぶのか」という課題に対する解決策を試行錯誤することになった。

どう学ぶのか。

これら3つの能力は実際のアクションの中でしか獲得できない。いくらリーダーシップの本を読んでも、企画力を養成する本を100冊読んでも不可能である。テニスに関する本を100冊読んだら錦織圭に挑めるかというくらいナンセンスである。したがってゼミ授業でも授業外のゼミ活動でも、これらの能力を養成できるようプログラムが組まれている。

たとえばゼミ授業の場合、つぎのような課題を2年生の春学期に実際に与えている。「3人1組で、来週までに、コンビニエンスストアのセブンイレブンとローソンとファミリーマートの歴史を調べて、1本のレポートに仕上げ発表してもらいます」。

この課題を遂行するためには、誰かが仕切って（踏み出して）、役割分担を決めて（組織で働く）、期日までに（計画力）、レポートにまとめなければならない（遂行力）。高校までのように「自

分は赤点でかまわない」とは言っていない。自分がサボると他の二人に多大な迷惑をかけてしまうからだ。

そしてどんな課題のときも仕事の基本である QCD の説明をする。Quality (質), Cost (効率), Delivery (納期) のことだ。どれひとつ欠けても仕事にはならない。ゼミ生達は 2 年の春学期が終わるまで、耳にタコができるくらい、何度も何度もしつこく注意される。

さらに一つの課題が終わると、ゼミ生はもう一つの常套句に見舞われる。PDCA サイクルだ。課題をやるためにいつまでに誰が何をやるか計画し、実際にやってみて、うまくいったのか、いかなかったのか、つぎはどう改善すれば良いのかを考え、議論し、アウトプットさせる。Plan と Do だけでは能力は伸びず、何回やっても同じ失敗を繰り返す。だから毎回毎回、あるいは取組み期間の長いものでは、途中で何度か Check をいれて、QCD が満たせるのか、軌道修正の Action が必要なのかのサイクルを回し続けさせる。

ゼミの授業以外のゼミ活動でも、同様な方法で 3 つの能力を磨いていく。例えば先ほどの学園祭に模擬店を出店するケースで解説する。学園祭において、ゼミとして何かやるかどうかは、ゼミ生達が決める。ゼミ生の自主運営なので、先生は口を出さない。何かやると決めた時点でリーダーを決定する。このリーダー決定は、基本的に本人の手挙げによる（自主的に一歩踏み出す）。チャンスは自らつかまないと後悔するということを、ゼミ生は何度も先生から聞かされているせいか、推薦だったことは一度もない。秋の学園祭でどのような出店をするのかは 7 月頃までに学園祭実行委員会に提出しなければならないので、リーダーはそれまでに何を決めなければならないか逆算し、それをゼミ生に役割分担し、ミーティングを重ねて行く。今では、このような先読みの計画立案ができるようになっている。つまり、販売の商品を決め、原価を計算し、販売価格を決め、損益分岐点を計算し、販売目標の売上高を設定し、その目標を達成するためには、誰がどのような役割を分担し、シフトを組んで、学園祭の 2 日間のうち毎日 2 回 PDCA サイクルを回すことを決め、累積売上高の進捗が遅れていたらどのようなプロモーションを仕掛けるのかなどを計画し、分担し、何が何でも目標を達成するためにどのような手を打つか、それらを徹底的にやりきる。

このようにして授業外のゼミ活動を通じて、①組織で働く力、②自主的に一歩踏み出す力、③計画力・遂行力を獲得していく。学園祭終了後には最後の PDCA サイクルを回して、足りないところや修正点を確認し、次のゼミ活動ではさらに進化させた能力を持って取組んでいく。ここでは、学園祭の模擬店の例で説明したが、他のゼミ活動でも概ね似たような取組み内容によって、ラーニングを何度も何度も重ねて進化させていく。

3. ゼミ授業の内容

次に、ゼミの授業では 2 年生から 4 年生までの 3 年間、何をどのような順番で学んでいくのか説明する。当ゼミにおいては、合宿は授業であるとの位置づけでとらえて、授業の延長として 90 分のブツ切れの授業 15 回ではできないことを合宿で集中的に学ぶ構造になっている。以下、図 3 で上から時系列で各学年におけるプログラムの内容を示している。

まず 2 年生はその学年がスタートする前から、ゼミへの参加が義務づけられている。つまり 1 年生の秋学期が終わるあたりの 2 月から春の合宿に参加することになる。そこで初めてこれから 3 年間で過ごすゼミの仲間や先輩達と交流し、組織で動くことの洗礼を受ける。ここでは、

自分たちのルールを話し合いで決め、自分たちだけでイベントの企画立案を経験する。どちらも多くの人にとっては初めてのことで、話し合いで合意形成し、意思決定していくことの難しさを実感する。イベント企画は、これまで「花見企画」の立案が多かった。企画をプレゼンテーションするたびに、先輩からダメだしをくらい、抜け漏れを指摘され、何度も何度も会議を重ね、案を練り直し、ようやく実行プランが完成するのは、合宿終了日になつたりすることもしばしばあった。さらに3月末か4月の頭に、何度も2年生同士で集まってミーティングを実施しているようである。したがって、いよいよ2年生として正式にホームゼミナールⅠが始まる時には、既に集団の凝集性が高まっていて、組織としてのまとまりができていく。

	2年生	3年生
春合宿	<ul style="list-style-type: none"> ① 新2年生のルール決め (自分たちのルール) ② 企画立案(花見企画) 	<ul style="list-style-type: none"> ① 前年度の反省 ② 新体制構築 ③ 各部の年間計画立案 ④ 会議の進め方
春学期 授業	<ul style="list-style-type: none"> ① レポートの書き方 ② 情報収集の方法 ③ 社会人の心構え ④ 食らいついていく 120% 	<ul style="list-style-type: none"> ① 問題解決技法 ② 執行学年としての行動計画 ③ 何か一つのこと打ち込む 120%
夏合宿	<ul style="list-style-type: none"> ① KJ法 ② フィールドワーク(実践) ③ 自分事化(自ら動く) ④ 総会 	<ul style="list-style-type: none"> ① 問題解決技法 ② 就活講座 ③ 人事採用計画 ④ 総会
秋学期 授業	<ul style="list-style-type: none"> ① フィールドワーク(理論) ② 異文化理解(理論・交流) ③ 人事採用活動 	<ul style="list-style-type: none"> ① 問題解決技法(実践) ② 人事採用活動 ③ 就職活動
	4年生	
年間通して	<ul style="list-style-type: none"> ① 行き先を決める(就活 → 内定) ② 卒論(社会人になる前の学びの集大成) ③ 学生のうちでないとできないことをヤル ④ 各部の顧問としてのアドバイス 	

図3 浜田ゼミ 授業の内容

その春学期の授業では、Web 検索や文献調査から信頼性のある情報を収集し、客観的・論理的なレポートが書けるように、何度も課題が出され、レポートに仕上げ、プレゼンテーションし、誤りを指摘され、再度修正することを繰り返す。最初は個人レポートから始まるが、先にも説明したように、3回目あたりからグループワークになって、QCD や PDCA サイクルを含めて、徹底的に組織で仕事をする力を磨いていく。

そして夏の合宿になるが、情報の整理の仕方として KJ 法を習得する。実際宿泊先から外に

出て、見たり聞いたりしたことをカードに書き出して完成させていくが、途中で本人達が完成させたものを発表するものの、先輩達から質問を浴び、手法の誤りを指摘され、各表札の表現を注意され、何度もやり直し、何日かの徹夜をすることもある。そしてようやく先輩や先生から合格の評価をもらった時には、完遂の達成感で涙を浮かべるゼミ生も多い。

2年の秋学期は、Web や書籍では得られない生の情報を収集できるように、フィールドワークの手法を知識として学習する。さもなくばいきなりフィールドワークにでたところで、どんな情報をどのように収集するのか、無手勝流のクオリティの低いものになってしまう危険性がある。フィールドワークの手法にはどのようなものがあるのか、やってよいことわるいこと、それぞれの手法の違いによるメリット・デメリット、倫理上の問題などを知った上で、以降実際にフィールドに出て、観察法を用いたり、質問紙法を用いたり、聞き取り調査を実施したりの実習に入る。

3年生になると執行学年になるので、新体制を構築し、経営方針を策定し、年間計画を立案し、それをみずから実行し、QCD と PDCA サイクルを回しながらゼミを運営していく。そして2年生の後輩を指導育成する立場にもなり、社長や部長として部下を率いるリーダーシップを発揮する。そこで様々な問題や課題の壁に突き当たるので、問題解決技法を習得し、自らの組織（ゼミ）を対象とした実践的な問題解決の演習を繰り返して、「社会人3年目の実力」に近づいていく。

3年生の秋学期後半からは就活に力を入れ、内定獲得 100% を4年生の春学期までに達成することを目標にして、精力的に活動することを促している。ちなみに4年生の先輩は既に就活が終了しているので、夏の合宿で3年生に対して自分たちの体験をもとにした「就活講座」を実施している。身近な先輩の生々しい体験談と模擬面接などを通して、3年生は就活臨戦態勢のスイッチが入るようである。

4年生は、就職すると長期の休暇がとれなくなるので、学生時代にしかできないことをやるように促している。これも、気がついたら卒業だったということになりがちなので、4年の春学期がスタートしたところで、年間計画を出させて、悔いのない学生生活を満喫できるようにしている。

4. 授業外のゼミ活動

授業以外のゼミ活動はゼミ生の自主運営に任されているので、その年々の社長や執行学年の運営によってその内容は大きく異なる。その中でも毎年定例的な大きなイベントとして、学園祭への出店と人事採用がある。

とりわけ人事採用は特別大きなイベントである。人事採用とは、1年生がホームゼミ選択をすることにかかる全ての活動である。1年生に対するゼミの説明会を実施したり、体験ゼミを実施したり、ゼミ生募集のPRをしたり、採用したい人材像を明確にし、エントリーの時期と方法を告知し、選考の方法を考えたり、その間の面接スケジュールを組んだり、応募者との連絡をとったりすることである。当ゼミは模擬会社組織なので、一般企業がそう呼んでいるように「人事採用」といっている。先生は最終面接とその結果を人事部長に報告するだけである。

5. 模擬会社形態によるゼミのラーニング効果と課題

このようなゼミを通じて、4年生就職希望者は春学期が終わる時には、ほぼ毎年100%内定を獲得している。最終的な行き先が確定できずに、夏休みも就活を続ける学生もいるが、遅くとも秋学期が始まるまでには完了している。

また、卒業後に元ゼミ生からよく次のような話を聞く。

「3ヶ月間の新入社員研修の内容は、浜田ゼミで学んだことばかりだった」。

「会社組織のことが分かっていたので、他の同期よりも速いスタートダッシュができた」。

「人事部長がゼミを見学したいと言っている」。

最後に課題として、直面している大きなものを2つ挙げたい。

1つ目は、リベラルアーツの素養である。これがないと人間としての幅と深みがでてこない。これは読書や思索から学ぶものなのかもしれないが、アクティブラーニングを深化させるためにも先人の哲学や思想にふれたり、歴史や文学に返って学びを得ることは非常に重要である。これをどのように教授すれば良いのか、どのような学びの方法を仕掛けていけば良いのか、今のところ目処が立っていない。

2つ目は、振れ幅である。その年の学年によってゼミ運営が大きく上にも下にも振れて安定しない。そしてこの運営の振れ幅は、学習効果に大きく影響してくると考えられる。原因として考えられるのは、就任した社長の性格によるものもあるが、コホート効果や、入試選抜による入学者の偏りなどが大きいように感じられる。

今後これらの改善に取り組むべく研究・ゼミ運営に努めていきたい。

参考文献・URL

Barnard, I. C. (1948). *“Organization and Management”* Harvard University Press. (飯野春樹(監約)(1990)).

『組織と管理』文真堂

濱田道代ゼミ (名古屋大学法学部)

<http://www.geocities.co.jp/CollegeLife-Labo/3744/president.html> (2015年9月17日閲覧)

松下佳代 (2015) 『ディープ・アクティブラーニング』勁草書房

溝上慎一 (2014) 『アクティブラーニングと教授学習パラダイムの転換』東信堂