

# 2012年度先端経営学科FD活動報告

坂本 英樹    向原   強    谷口 文威  
北海道情報大学

2012 FD Activity Report  
by Department of Business and Information Systems, HIU

Hideki SAKAMOTO, Tsuyoshi MUKOHARA and Fumitake TANIGUCHI  
Hokkaido Information University

平成25年11月

北海道情報大学紀要 第25巻 第1号別刷

## 〈報 告〉

## 2012 年度先端経営学科 FD 活動報告

坂本 英樹\* 向原 強† 谷口 文威‡

2012 FD Activity Report  
by Department of Business and Information Systems, HIU

Hideki SAKAMOTO\* Tsuyoshi MUKOHARA† Fumitake TANIGUCHI‡

## 要旨

2012 年度、先端経営学科では、講義コンテンツとその運営方法の改善のための FD 活動を推進してきた。この取り組みは、学科の置かれた現状の分析からスタートして、学科が提供する教育サービスを、在学生はもとより、高校生、ならびに、その保護者にとって、魅力のある内容に昇華させることに止まらず、かれらに、北海道情報大学先端経営学科で学んだことに、心から満足してもらえる学科の仕組み創りを目的としていた。

その根底にある考え方は、本学の教育目的にも謳われている、「自ら問題を見つけだし、その解決のために自身で工夫できる問題発見・解決能力育成教育」、「知識のみではなく生きるための知恵を啓発する全人教育」の実現であり、先端経営学科の FD 活動では、そのための組織的フレームワークの構築をおこなってきた。

その大きな柱として位置づけられたのが、「北海道情報大学先端経営学科版大学4年間一貫少人数教育体制」、「完全セメスター制度」、「北海道情報大学先端経営学科版ゼミインターンシップ」の3つである。これらを実現するためには、先端経営学科を構成する教員スタッフの協力的なしには成し遂げることは不可能であった。たとえば、1年次からの少人数教育の実現のためには、本学科の専門教育科目を担当する教員は、全員が全学年全学期のゼミを担当することになる。同様に、主要専門教育科目における完全セメスター制度は、講義を担当する教員の負担が単純に増加する前提のもとで成立する仕組みである。今回の取り組みを可能にしたのは、学科のさらなる成長と発展のためには、具体的な行動を起こさなければならないという、学科スタッフの共通認識の存在であった。本稿は、2012 年度におこなわれた先端経営学科の FD 活動の報告である。

## キーワード

北海道情報大学先端経営学科版4年間一貫少人数教育体制 完全セメスター制度

北海道情報大学先端経営学科版ゼミインターンシップ

\* 北海道情報大学経営情報学部先端経営学科教授, Professor, Department of Business and Information Systems, Faculty of Business Administration and Information Science, Hokkaido Information University

† 北海道情報大学経営情報学部先端経営学科教授, Professor, Department of Business and Information Systems, Faculty of Business Administration and Information Science, Hokkaido Information University

‡ 北海道情報大学経営情報学部先端経営学科准教授, Associate Professor, Department of Business and Information Systems, Faculty of Business Administration and Information Science, Hokkaido Information University

## 1. 先端経営学科 FD 活動の背景と目的

### 1-1 FD 活動の背景

2012 年度、先端経営学科では、本学科が置かれている現状を分析することをとおして、学科の置かれた状況を客観的に認識し、より優れた教育環境を構築することを目的とした FD 活動をおこなってきた。

文部科学省ホームページ (HP) によれば、FD とは、「教員が授業内容・方法を改善し向上させるための組織的な取組の総称。その意味するところは極めて広範にわたるが、具体的な例としては、教員相互の授業参観の実施、授業方法についての研究会の開催、新任教員のための研修会の開催などを挙げることができる。」(cf. 文部科学省 HP「FD の定義・内容について」) とされる。

大学設置基準の第 21 条には、「1 単位の授業科目を 45 時間の学修を必要とする内容をもって構成することを標準とし(後略)」(cf. 文部科学省 HP「大学設置基準」) と記されている。2 単位科目の場合、90 時間の学修が必要となるが、授業時間は、1.5 時間×15 週=22.5 時間しかないため、残り 67.5 時間は授業外に勉強しなければならないということになる。すなわち、1 科目 1 講義時間あたり、予習復習で 4.5 時間の学習が必要となる。

20 世紀までの大学教育では、こんにちのように、講義をサポートするツールが整備されていなかったこともあって、板書をしてくれる教員がいれば良い方で、難しい研究の話を、難解な言葉で説明しているのがあたりまえだった。そうしたなかでは、学生が試験で及第点を獲得するためには、講義以外の時間に予習復習をすることが必要不可欠だった。自習しなければ、卒業単位を修得できないという厳しい現実が、学生を、否応なしに勉強に動機づけていた。

それに対して、現代の FD は、学生に理解しやすい講義の環境やコンテンツを構築すること

を追求するあまり、時間をかけて勉強しなくても、その場で答えを発見できるコンテンツを準備することにつながってはいないだろうか。すなわち、FD の取り組みは、意図せざるところで、学生から、自ら時間をかけて学ぶ必要性を奪うというジレンマに陥っている側面はないだろうか。

2012 年、3 月 26 日にだされた、文部科学省中央教育審議会大学分科会大学教育部会の審議のまとめ、「予測困難な時代において生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ」のなかで、同部会は、大学教育の直面する大きな目標として、生涯学び続け、どんな環境においても、“答えのない問題”に最善解を導くことができる能力を育成することを掲げている (cf. 文部科学省 HP「予測困難な時代において生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ」)。

そして、同部会は、大学の学士課程教育に対して、学生の思考力や表現力を引きだし、その知性を鍛え、課題の発見や具体化から、その解決へと向かう力の基礎を身につけることを目指す、能動的な授業を中心とした教育が保証されるよう、質的に転換する必要があるとして、大学にはその転換に早急に取り組む責務があることを提言している (cf. *ibidem*)。

Drucker (1999) は、もっとも重要な 21 世紀の現実、破局的ともいうべき、人類史上初めての少子化の進展であることを指摘している。日本の 18 歳人口は、今後、減少を続けることがわかっているが、なかでも、北海道の 18 歳人口は、2012 年の 51,054 人から、2022 年には 44,020 人へと、14%の減少となる (図 1, 図 2)。こうした状況は、近年、入学者に占める北海道出身者の比率が 90%を超えている本学にとって、厳しい現実である。

こうした環境のなかで、日本の大学は、その置かれた環境のなかで、魅力あるサービスを提供することができなければ、生き残ることはできない。Drucker (1985) も指摘しているように、人口構造の変化は、いかなる製品が、誰によっ

て、どれだけ購入されるかに対して、大きな影響を与える。こんにちの日本において、大学進

学者が期待しているものは、社会が必要としている能力の獲得である。

図1 日本の18歳人口推移<sup>1)</sup>

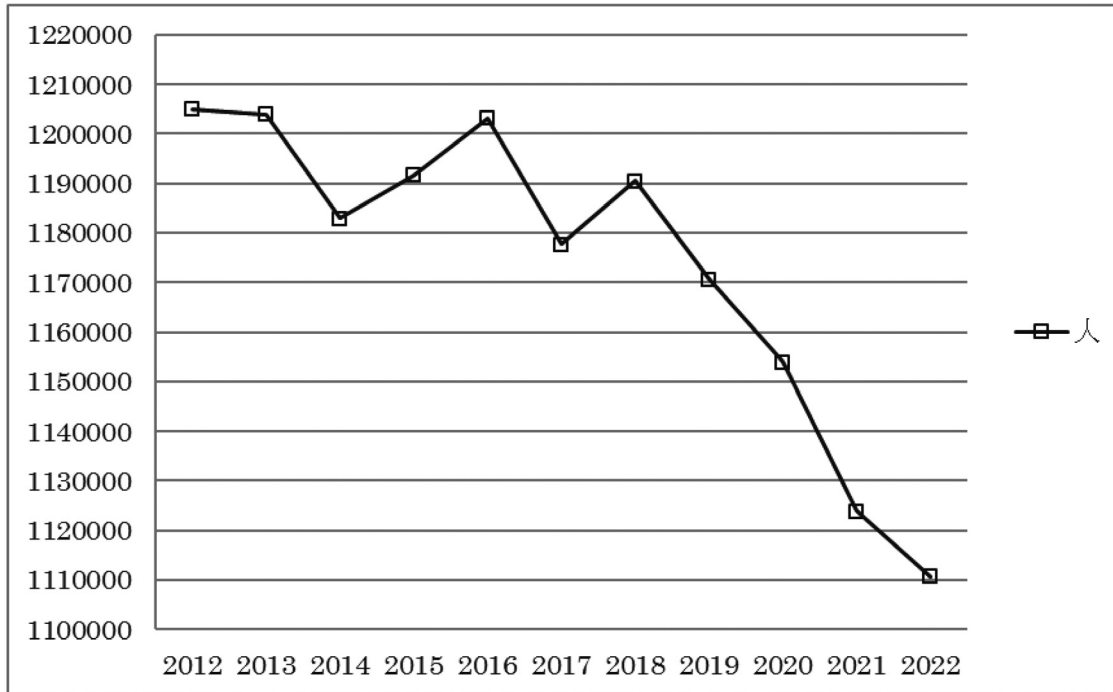
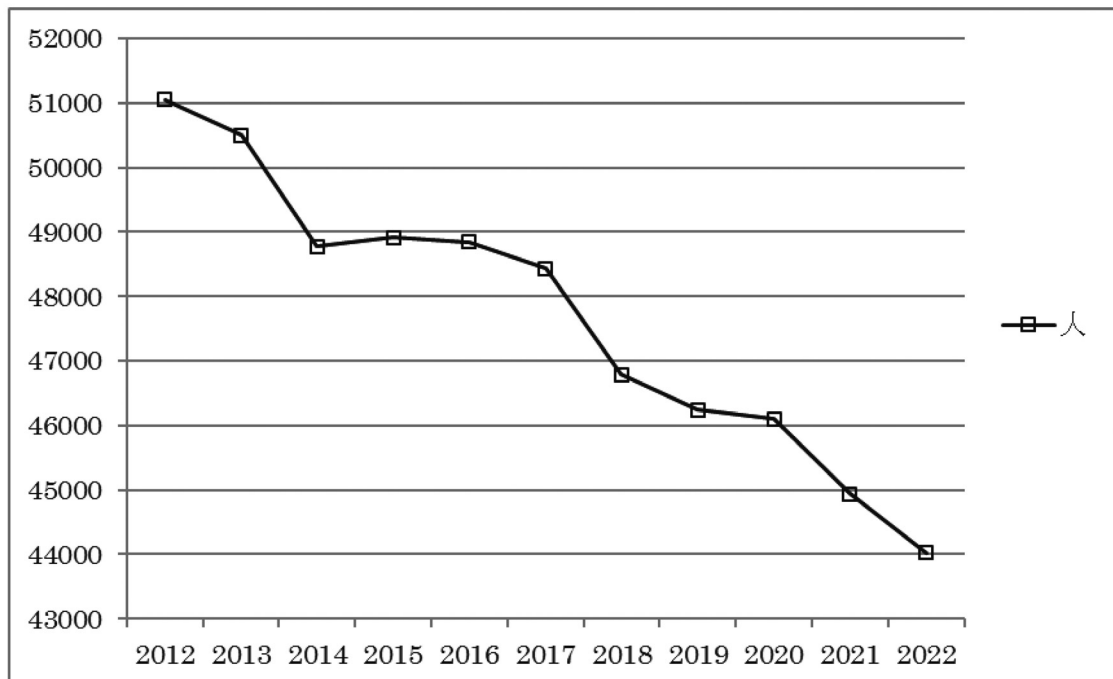


図2 北海道の18歳人口推移<sup>2)</sup>



1) 厚生労働省「人口動態統計」をもとに筆者作成。

2) 厚生労働省「人口動態統計」をもとに筆者作成。

新しい経済環境のなかでは、いかに勤勉に働くかではなく、まわりの世界に対して、どれだけの価値を付加できるのかによって、その報酬が決まる。大学は、そのための知識、スキル、ノウハウを教授することができる組織を構築しなければ、時代の流れのなかで、淘汰されてしまうのである。

## 1-2 FD 活動の目的

先端経営学科のFD活動は、学科のコンテンツを、在学生はもとより、高校生やその保護者にとって魅力のある内容に昇華させ、本学科への入学希望者を増加させることを目的としていた。

その実現のために、先端経営学科が目指したコンテンツの具体的内容は、北海道情報大学の目的にも謳われている、「自ら問題を見つけだし、その解決のために自身で工夫できる問題発見・解決能力育成教育」、「知識のみではなく生きるための知恵を啓発する全人教育」(cf. 北海道情報大学 HP) の実現のための組織的フレームワークの構築だった。

本学科が目指す方向性は、アテンションマネジメントの実践、人間としての自信と誇りの醸成、教員の学生への強いコミットメントである。

アテンションマネジメントとは、学生の注意力の継続に心を配り、かれらの関心を惹きつける講義の運営手法であり、これを成功させるためには、教員と学生のコミュニケーションの双方向性、きめ細やかな学生の集中度の確認、教員間のレビューにもとづく講義の改善が求められる。

教員には、学生の「知りたい、見たい、聞きたい、話したい」というシグナルを見逃さず、ときには、競争意識をもたせることをとおして、組織として、かれらのやる気を触発していくことが必要である。

そのためには、学生に、自らが社会に貢献できる存在になることを考え、人間としての自信と誇りを自覚してもらうための土壌を創

りだすことが必要である。こんにちの日本の若者に見られる特徴として、自主性をもたず、忍耐力もなく、自ら責任を回避して指示をまち、挑戦を避けて、挫折を未然に防いでいることがあげられる。

学生が、社会に役立つ人間としての意識がもてれば、かれらは、個人として自立し、自分のことを自分でしっかりと考え、自らの意志をもって物事を起こし、人生を強く生きていくことができるようになるのではないだろうか。

そして、そうした学生をサポートするのが、教員の強いコミットメントである。かれらに、人間としての自信と誇りを自覚してもらうためには、アクティブラーニングをおこなうだけではなく、最終成果物に強いこだわりをもって、それに高い完成度を求めることが重要となる。学生たちが、心からの達成感を獲得するためには、現実社会の厳しさを知るプロセスが必要であり、そのようにして得られた達成感は、かららにとって大きな財産となるはずである。

こうした、プロジェクトベースドラーニングをはじめとするアクティブラーニングや、メディアコンテンツ、そして、クリッカーなどのさまざまな講義手法やツールも、その本質は、学生本人のやる気を引き出すための手段であり、すべての議論の前提は、かれらの意識改革にある。

この活動を遂行するにあたって、その中心的役割を担ったのが、坂本、向原、谷口である。坂本と向原は、大学院で、文字どおり机を並べて学んだ旧知の間柄であり、谷口は、本学において10年来の友人である。3人は、お互いに気が置けない間柄であり、なによりも、学科に対して、共通した問題意識を有していた。

本稿で、先端経営学科でおこなわれた1年間の活動内容とそのプロセスを報告して、2012年度先端経営学科FD活動の総括としたい。

## 2. 先端経営学科の現状分析

### 2-1 オープンキャンパスの動向

先端経営学科では、ここ数年、本学科を第1希望として、強く希望してくれる学生数が、減少してきている。

こうした状況は、オープンキャンパスにおける模擬講義の学科別受講者数にも、如実にあらわれてきた(表1)。ここから浮かび上がってくる課題は、「情報」を学校名に冠する大学において、先端経営学科は、高校生が進路を決定する際の選択肢としては、積極的に意識されていないという現実である。

具体的には、本学を希望する高校生の興味や関心は、ゲームやアニメ、プログラミングのような、かれらがイメージしやすい領域に向けられている。その一方で、ここ数年の動向として、多くの他学部他学科学生が、入学後に、先端経営学科への転学科を希望して、移籍してくるというデータがある。

たとえば、2010年度には、15名を他学部他学科から受け入れているが、その理由のほとんどが、プログラミングが理解できない、あるいは、

関心をもてないという内容であった。

こうしたデータから推察できることは、入学前に、本学科の魅力が、学生に十分に伝わっていないという現状である。ここから、本学科が喫緊に取り組むべき2つの課題が、浮かび上がってくる。1つは、魅力あるコンテンツの確立と、差別化による本学科の優位性の構築であり、もう1つが、こうした活動の成果を、高校生やその保護者へわかりやすく伝え、本学科についての関心を高めてもらい、進路選択の選択肢として、積極的に考えてもらうための仕組みの構築である。

わたしたちは、先端経営学科のコンテンツ、教育スタッフは優れており、本学科に入学してもらって、入学者の期待を裏切ることはないと信じている。しかしながら、その魅力が伝わらなければ、現状を打開していくことはできない。

本学科のスタッフの願いは、新入学生が、4年間で卒業し、そのとき、北海道情報大学で学んでよかったと、心から感じてもらうことである。

表 1 2012 年度オープンキャンパス学科別模擬講義受講者数<sup>3)</sup>

学科 (人)	3月	4月	5月
先端経営	12	5	12
システム情報	24	8	34
医療情報	3	16	16
情報メディア A	46	10	11
情報メディア B	40	29	12
情報メディア C	4	7	34
合計	129	75	119

<sup>3)</sup> 本学広報課資料をもとに筆者作成。

## 2-2 退学率・卒業率

本学には、退学率の高さと卒業率の低さという、組織として解決すべき課題が存在する。読売新聞の調査によれば、本学は、入学後、途中でリタイアし、卒業できない学生の比率が、他大学対比相対的に高いことが示されている（表2）。この退学率と卒業率にも、学科によるばらつきがある。

複数の学部学科をもつ大学は、数値に幅があるが、本学の場合、データから、先端経営学科は、他学部他学科と比較して、退学率は低く、卒業率は高いことがわかったが、北海道の私立大学と比較した場合、学科として、この課題へも早急な対応が求められることが、改めて認識された。

表 2 北海道の主要私立大学の退学率・卒業率<sup>4)</sup>

大学名	一般入試 入学比率	4年間 退学率	初年度 退学率	卒業率
北海道情報	20.94	22.9-23.8	2.7-6.0	62.1-64.4
札幌学院	48.59	0.0-18.0	0.0-6.1	69.2-87.6
札幌国際	31.35	17.7-18.3	0.0-1.9	69.8-81.7
千歳科学技術	58.48	12.8	6.0	70.4
天使	52.13	2.7	1.1	93
道都	11.11	10.7-19.1	5.3-11.3	76.5-83.9
苫小牧駒澤	NA	18.5	5.3	72.8
函館	32.00	NA	NA	NA
藤女子	65.99	4.2-5.1	1.0-1.1	88.0-91.3
北翔	16.95	10.6-14.1	0.0-2.8	78.7-81.2
北星学園	52.90	5.9-7.9	0.8-2.0	71.5-83.9
北海学園	69.93	4.6-14.7	1.3-3.8	60.9-81.0
北海商科	57.47	4.8	2.5	88.2
北海道工業	36.34	12.3-25.0	2.5-7.9	66.7-83.9
北海道文教	57.59	8.3-16.9	1.6-6.5	66.2-75.8
北海道薬科	38.60	NA	NA	NA

4) 『読売新聞』2012年7月4日をもとに筆者作成。



表 3 北海道の主要私立大学の就職率<sup>5)</sup>

大学名	卒業生予定者			卒業生			正規			契約			進学			就職率 (A)			就職率 (B)		
	男	女	合計	男	女	合計	男	女	合計	男	女	合計	男	女	合計	男	女	合計	男	女	合計
北海道情報 (経情)	209	26	235	151	26	177	113	18	131	2	1	3	3	1	4	0.76	0.72	0.76	0.78	0.76	0.77
(情メ)	140	24	164	101	19	120	60	10	70				9	1	10	0.65	0.56	0.64	0.65	0.56	0.64
札幌学院 (人文)	226	182	408	198	175	373	93	92	185	17	9	26	6	10	16	0.48	0.56	0.52	0.57	0.61	0.59
(法)	160	21	181	131	20	151	65	10	75				1	0	1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
(経済)	180	23	203	155	23	178	91	14	105	1	0	1				0.59	0.61	0.59	0.59	0.61	0.6
(社会情報)	70	12	82	54	11	65	22	6	28	3	0	3	2	0	2	0.42	0.55	0.44	0.48	0.55	0.49
札幌国際 (人文)	97	100	197	61	86	147	35	43	78	10	19	29	3	5	8	0.6	0.53	0.56	0.78	0.77	0.77
(観光)	58	51	109	46	48	94	27	23	50	4	13	17				0.59	0.48	0.53	0.67	0.75	0.71
千歳科学技術 (総合光科)	157	10	167	125	10	135	81	9	90	1	0	1	20	1	21	0.77	1	0.79	0.78	1	0.8
天使 (看護栄養)	6	187	193	5	179	184	4	147	151	1	12	13	0	9	9	0.8	0.86	0.86	1	0.94	0.94
道都 (社会福祉)	50	23	73	44	20	64	28	11	39	4	5	9	0	0	0	0.64	0.55	0.61	0.73	0.8	0.75
(美術)	32	22	54	27	22	49	14	7	21	4	2	6	1	2	3	0.54	0.35	0.46	0.69	0.45	0.59
(経営)	58	5	63	49	5	54	37	1	38	0	1	1	1	0	1	0.77	0.2	0.72	0.77	0.4	0.74
苫小牧駒澤 (国際文化)	88	31	119	69	29	98	36	12	48							0.52	0.41	0.49	0.52	0.41	0.49
函館 (商)	126	22	148	101	21	122	73	11	84	2	2	4	1	4	5	0.73	0.65	0.72	0.75	0.76	0.75
藤女子 (文)	0	284	284	0	263	263	0	186	186		0	0		15	15		0.75	0.75		0.75	0.75
(人間生活)	0	234	234	0	229	229	0	171	171		0	0		4	4		0.76	0.76		0.76	0.76
北翔 (人間福祉)	88	64	152	69	53	122	31	26	57	13	14	27	3	3	6	0.47	0.52	0.49	0.67	0.8	0.72
(生涯学習システム)	245	109	354	190	96	286	92	42	134	41	27	68	7	3	10	0.5	0.45	0.49	0.73	0.74	0.73
北星学園 (文)	66	218	284	45	176	221	30	118	148	0	15	15	3	7	10	0.71	0.7	0.7	0.71	0.79	0.77
(経済)	363	162	525	272	145	417	169	108	277	3	10	13	8	2	10	0.64	0.76	0.68	0.65	0.83	0.71
(社会福祉)	103	204	307	70	187	257	44	124	168	4	21	25	2	9	11	0.65	0.7	0.68	0.71	0.81	0.78
北海学園 (経済)	497	118	615	354	103	457	210	76	286	3	0	3	11	4	15	0.61	0.77	0.65	0.62	0.77	0.65
(経営)	400	181	581	311	164	475	208	116	324	6	10	16	3	1	4	0.68	0.71	0.69	0.69	0.77	0.72
(法)	467	160	627	328	136	464	159	91	250	4	4	8	12	6	18	0.5	0.7	0.56	0.52	0.73	0.58
(人文)	147	210	357	110	195	305	45	111	156	4	24	28	6	9	15	0.43	0.6	0.54	0.47	0.73	0.63
(工)	299	36	335	195	32	227	106	16	122	1	2	3	14	0	14	0.59	0.5	0.57	0.59	0.56	0.59
北海商科 (商)	124	62	186	115	58	173	84	53	137				5	3	8	0.76	0.96	0.83	0.76	0.96	0.83
北海道工業 (創生工)	228	2	230	230	2	232	179	2	181	1	0	1	18	0	18	0.84	1	0.85	0.85	1	0.85
(空間創造)	115	19	134	120	19	139	112	15	127	1	1	2	2	0	2	0.95	0.79	0.93	0.96	0.84	0.94
(医療工)	75	15	90	76	15	91	50	8	58	0	0	0	13	2	15	0.79	0.62	0.76	0.79	0.62	0.76
(未来デザイン)	106	21	127	107	23	130	52	18	70	0	1	1	10	3	13	0.54	0.9	0.6	0.54	0.95	0.61
北海道文教 (外国語)	50	57	107	24	35	59	17	24	41	0	3	3	4	1	5	0.85	0.71	0.76	0.85	0.79	0.81
(人間科)	123	227	350	111	220	331	95	168	263	4	41	45	1	0	1	0.86	0.76	0.8	0.9	0.95	0.93
北海道薬科 (薬)	70	78	148	68	77	145	66	68	134	0	0	0	0	2	2	0.97	0.91	0.94	0.97	0.91	0.94

5) 読売新聞教育取材班 (2012) をもとに筆者作成。



### 2-3 就職内定率

北海道情報大学の優位性の1つとして、就職率の高さがあげられる。その内容を、具体的に調査することをとおして、先端経営学科卒業生の卒業後の進路の特徴の把握を試みた。読売新聞教育取材班（2012）は、全国642大学1,995学部別の就職率、ならびに、就職状況を調査、発表している（表3）。表3に提示された就職率

(A)は、正規雇用者／(卒業生－進学者)を示しており、就職率(B)は、(正規雇用者＋契約社員)／(卒業生－進学者)を示している。

本学学生サポートセンターのデータを分析すると、2003年度から2012年度までの10年間のデータを、単純に、実質就職内定率(内定者／卒業生数)のみで集計すると、全期間比較可能な先端経営学科とシステム情報学科で比較した場合、先端経営学科の実質就職内定率が、若干ながらも、システム情報学科を上回ることがわかった。

先端経営学科の卒業生の就職における特徴は、リーマンショック以前の就職氷河期においても、それ以降の就職氷河期においても、約8割の高い実質就職内定率を維持してきたという実績にあり、この数値は、全国的にも驚異的な高実績をあらわしている。

先端経営学科の就職における高い内定率は、これまでも、学生の就職支援に関して、高い問題意識をもって取り組んできた、本学科の成果と考えられる。現在、本学で就職支援ツールとして運営されている、学生の就職活動情報共有の仕組みは、2004年度学内共同研究「就職活動成功要因の学術的探究」において、経営ネットワーク学科の坂本と向原(当時)が、学生の就職活動を支援する仕組みとして考案したものが原型である(cf. 坂本＝向原＝富士＝中村、2005)。

ここで開発された「就職活動情報共有システム」は、坂本が企画、向原がシステム開発を担

当した。このシステムでは、学生の進路、就職活動における状況に応じて、学生個々人の情報が、設定されたカテゴリーごとに自動的に色分けされ、学科内での学生の就職活動状況がビジュアルに確認できるように工夫されていた。また、これらの情報の一覧表が、個々人の就職活動状況の更新と連動することから、学科としての就職内定率の概要を、リアルタイムで把握することを可能としていた。

こうした就職活動状況の把握も、当時は属人的に管理されており、組織として、学生をサポートするという視点が欠如していた。経営ネットワーク学科では、そこに組織的なシステムを構築することをとおして、新しい就職支援の環境を構築してきたのである。

しかしながら、こんにち、わたしたちは、先端経営学科の今後の就職内定動向に、大きな変化の前兆が生起してきていると感じている。いまこそ、本学科は、Drucker(1996)が指摘するように、起こりうる将来に対して、可能なかぎり備えなければならない現状に置かれている。とくに、環境の変化が速く、そして、大きい状況のなかで、対応が遅れると、そのリカバリーが困難となりかねない現実、直面している。

## 3. 取り組みの概要

### 3-1 タスクフォースの組成

入学式を目前に控えた、2012年4月4日、2012年度第1回先端経営学科会議を開催して、「2012年度先端経営学科検討項目」を提示し、これらの内容に関して、期限を区切って取り組む、先端経営学科のFD活動のガイドラインを提案した(表4)。具体的には、項目ごとにタスクフォース(TF)を組成し、チーフ、ならびに、メンバーを選定して、学科として、課題の解決に取り組む仕組みを構築することを目的とすることを説明して、了承を得た。

表 4 2012 年度先端経営学科 FD 活動検討項目

検討項目	検討	期限	チーフ
(1) ゼミ論文発表会	4月	5月	谷口
(2) ビジネスプレゼンテーションコンテストの運用	5月	6月	今井
(3) 自己発見ゼミ・ビギナーズセミナーの運用	6月	12月	向原
(4) キャリアデザイン・プロジェクトゼミの運用	6月	12月	向原
(5) 学科による特別就職支援プログラム	7月	9月	金間
(6) 教職数学の先端経営学科への導入	7月	10月	小西
(7) プロモーション	10月	12月	谷口
(8) 転学科の運用	12月	12月	坂本
(9) 卒業認定申し合わせ	12月	12月	坂本
(10) 講義休講対応	10月	12月	向原
(11) 自己発見ゼミならびにプロジェクトゼミの総括	11月	11月	坂本
(12) 大学4年間一貫少人数教育の実現	12月	12月	向原
(13) 簿記ならびにプログラミング講義の習熟度別展開の検討	12月	12月	松本
(14) 進級条件にかかる単位取得フォローアップ体制の検討	3月	3月	向原

TFは、特定の課題を達成することを目的として、一時的に設置される組織であり、軍事用語の機動部隊に由来する。プロジェクトチーム（PT）との違いは、PTが、比較的長期間で検討するテーマに対応する場合に組成され、TFは、緊急性の高い問題に対して、経営資源を集中させて、短期間で、問題の対応にあたる場合が多い。そして、TFは、そのミッションの達成とともに、解散するという特徴がある。

QCサークルなどの組織の業務改善活動の究極の目的は、その成果のルーチン化、すなわち、すべての組織構成員が、それまでよりも優れた知識や情報を共有して、そこから導出される、より効果的、効率的な業務プロセスを、決まりきった日常業務にまで昇華させることであり、今回のTFにおいても、より高い価値を有した新たな仕組みを、先端経営学科のすべてのスタッフにとって、あたりまえのタスクとして位置づける組織的枠組みを構築することを、その目的としていた。

そして、2012年度先端経営学科FD活動の目的を達成するために、重要な柱として位置づけたのが、「北海道情報大学先端経営学科版大学4年間一貫少人数教育の実現」、「完全 Semester 制度」、そして、「北海道情報大学先端経営学科版ゼミインターンシップ」のフレームワークの構築である。

### 3-2 先端経営学科 FD 活動の概要

今回の先端経営学科の活動において、学科会議の果たした役割は大きい。そこで、心がけたことは、会議における情報共有等は、メーリングリスト等を活用することをとおして、必要最低限として、会議は、議論すべき内容を議論する場として、機能させたことである。

そして、学科会議等の結果についても、メーリングリストをとおして発信し、学科スタッフ間での情報共有に努めた。

表 5 学科別論文発表会

	期間・時期	運営	評価者	表彰
経営情報学部 先端経営学科	任意	ゼミ教員任意 実施任意	ゼミ担当教員	
経営情報学部 システム情報学科	2月・3日間 午前午後	2会場	研究領域によって 2～3グループ に教員を分割	賞状 図書カード
経営情報学部 医療情報学科	2月・2日間 午前午後	1会場運営	主査1名・ 副査2名	図書カード
情報メディア学部 メディア テクノロジー	任意	ゼミ教員任意 実施必須	ゼミ担当教員	
情報メディア学部 メディアデザイン 中間発表会	夏休み後 1日間	論文・映像・制作の 3領域・3会場	3領域各3名の 担当教員	
情報メディア学部 メディアデザイン 発表会	2月・3日間 午前午後	論文（講義室） 映像（講堂） 作品（体育館）	3領域各3名の 担当教員	盾

FD活動の進め方は、それぞれの検討項目を、チーフを中心として、TFで検討したうえで、その内容を学科会議に諮ってもらい、すべての学科スタッフで、それについて議論を尽くして、その方向性を、見だしていくこととした。

FD活動の具体的な内容を、簡潔に説明していく。

検討項目(1)「ゼミ論文発表会」は、谷口をチーフとして、坂本、向原、今井講師で、TFを組成した。現状を整理したところ、先端経営学科だけが、組織的に、卒業研究を公開発表する機会を設けていないことがわかった(表5)。

2012年4月20日に開催された、第2回先端経営学科会議での検討の結果、論文作成は、大学における学修の集大成であり、大学教育において重要な位置づけを有しているとの判断から、本学科でも、論文発表会の開催を目指していくことが確認された。

そこで、手始めに、メディアデザイン学科を参考にして、ゼミ論文の研究計画発表会を開催

することし、その前提として、ゼミ教員による、論文作成ガイダンスを開催することとした。

7月4日、学科の4年生全員と1～3年生の希望学生を対象として、ゼミ担当教員による論文作成にあたっての心構え、知識、スキル、ノウハウを、自らの経験も交えて指導してもらった。そして、7月25日、4年生全員によるゼミ論文計画発表会を実施した。

ただし、ゼミ論文発表会については、2012年度は、有志の教員によって、試験的な運営をおこない、その結果を踏まえて、次年度以降の運用を考えることとした。結果として、谷口をプロジェクトリーダーとして、2013年2月7日、富士教授、長井教授、坂本、向原、谷口担当の各ゼミ生が、松尾記念講堂において、先端経営学科としては、本学開学以来初となる、論文発表会を開催した。

2012年5月18日に開催された、第3回先端経営学科会議で検討されたのは、検討項目(2)、ならびに、検討項目(5)である。検討項目(2)「ビジネスプレゼンテーションコンテストの運用」は、今井講師をチーフとして、金間准教授、関根講師、松本講師によって運営された。例年、このコンテストをトリガーとして、いわゆる“化ける”学生がでてくるが、2012年度も、この大会以降、意識を大きく変えた学生が、複数名確認できた。

つぎに、検討項目(5)「学科による特別就職支援プログラム」は、金間准教授をチーフとして、中村忠之教授、遠藤講師をメンバーとして、学生SCによる就職支援とは一線を画する、先端経営学科オリジナルの就職支援プログラムの検討がおこなわれた。この取り組みには、先述した変化の前兆への対応の布石としたい意向があった。

また、この会議で、後述される先端経営学科人事についての説明がおこなわれ、学科としてのコンセンサスを得ることができた。

つぎに、検討項目(9)「卒業認定申し合わせ」では、坂本、向原、谷口、今井講師で、卒業生のディプロマポリシーに合う能力を担保するための、学科としてのあるべきすがたの確認作業がおこなわれた。

その結果は、6月15日開催の、第4回先端経営学科会議に諮られ、学科のコンセンサスを果たうえて、学科の要望を、教育研究評議会に申し入れた。

検討項目(6)「教職数学の先端経営学科への導入」は、7月20日、第5回先端経営学科会議にて採りあげられ、チーフの小西准教授から、教職免許取得の仕組み、最近の文部科学省の動向に関する詳細な説明がおこなわれた。

現行の体制でも、先端経営学科から、数学の免許を取得することは可能ではあるが、そのための取得単位のハードルは他学科よりも高く、本学科としても、より容易に当該免許を取得できる仕組みの構築を目指した検討であったが、そのために必要となる人材や、文科省の審査基

準に対する姿勢の変化などを総合的に勘案した結果、当該案件への対応には、時間がかかるとの認識にいたった。

検討項目(10)「講義休講対応」は、9月21日に開催された、第6回先端経営学科会議で検討された。ここでは、休講による振替講義の実施にともなう学生の不利益を軽減するための試みの検討がおこなわれた。

このTFは、チーフを向原、メンバーを、坂本、今井講師で構成し、複数の振替講義の重複による、学生が当該講義へ出席不能となる状況の改善と、祝休日や6講目への講義の振替による学生の負担を、軽減するための対応策を検討した。

その結果として、先端経営学科では、可能な限り、講義の休講はおこなわず、代替教員によって通常の講義時間に講義を実施するという方向性を提案した。具体的には、担当教員が休講とする講義時間におこなうレポート、小テスト等を準備して、代替教員にその実施を依頼するという内容である。

検討項目(8)「転学科の運用」では、坂本、向原、今井講師で、ここ数年急増している他学部他学科から、先端経営学科への転学部転学科希望者に対応して、これまで明確にされていなかった希望者の受け入れ基準を検討し、その結果は、10月19日開催の、第7回先端経営学科会議に諮られ、学科のコンセンサスを得た。

検討項目(13)「簿記ならびにプログラミング講義の習熟度別展開の検討」は、松本講師をチーフとして、向原、谷口によって検討された。松本講師が、簿記をはじめとする会計系科目を担当するようになって、多くの学生の当該科目に関する理解水準が格段に上昇し、簿記検定の3級はもとより、2級の合格者を複数生みだすようになった。

このTFでは、簿記検定のさらなる資格取得率向上とともに、松本講師の優れたノウハウを、プログラミング関連講義に応用することをおして、学生のプログラミング能力を、向上させることを目指した取り組みである。その結果は、

11月16日開催の、第8回先端経営学科会議に諮られ、学科のコンセンサスを得た。

#### 4. 大学4年間一貫少人数教育の実現への取り組み

今回の取り組みの中核の1つとして位置づけられたのが、北海道情報大学先端経営学科版大学4年間一貫少人数教育体制の構築である。先端経営学科検討項目では、項目(3)「ビギナーズセミナー・自己発見ゼミの運用」、項目(4)「キャリアデザイン・プロジェクトゼミの運用」、項目(11)「自己発見ゼミならびにプロジェクトゼミの総括」、項目(12)「大学4年間一貫少人数教育の実現」、項目(14)「進級条件にかかる単位取得フォローアップ体制の検討」が該当する。

TFの組成は、項目(3)、(4)のチーフを向原、メンバーを、立花教授、竹内教授、坂本、谷口、関根講師、今井講師とし、項目(11)のチーフを坂本、メンバーは、向原、今井講師、項目(12)は、チーフを向原、メンバーを、谷口、今井講師とした。そして、項目(14)は、チーフを向原、メンバーを、中村忠之教授、坂本、谷口、今井講師、松本講師とした。

##### 4-1 取り組みの背景

現在の本学の組織は、組織形態的には、教員が4つの学科に配属されている構造となっているが、実質的には、専門教育科目担当教員(専門教員)と、教養教育科目担当教員(教養教員)という、インフォーマル組織が存在し、組織運営に、大きな影響力を有している。このような環境のなかで、先端経営学科の場合、他学科にはないカリキュラムとして、1・2年生のゼミの複数開講が生じている。

現在のように1・2年次生に少人数のゼミ形式の講義がなかった時期に、本学科では、専門教員主導でリメディアル教育を目的とした2年生のゼミを設置した。そのときから、学科単位での教育の一元化を目指してきた経緯があるが、

実現していない。これは、北海道情報大学という組織全体で考えたときに、経営資源が有効に活用できていない、古くて、そして、新しい課題である。

その後、専門教育科目に、自己発見ゼミナール(1年生担当)、プロジェクトゼミナールI・II(2年生担当)、教養教育科目に、ビギナーズセミナーI・II(1年生担当)、キャリアデザインI・II(2年生担当)がそれぞれ設置されたことから、こんにちのゼミの複数開講の環境となった。

カリキュラムに、ゼミが複数存在すること自体が問題ではなく、ポイントは「少人数」の実現にある。先端経営学科の場合、2012年度のビギナーズセミナーのクラス規模は、1クラスあたり30名程度であった。

かりに、本学科を構成するすべてのスタッフによって、すべてのゼミを運営すれば、1年生の前期から卒業時までの、10名単位の学生規模による、大学4年間一貫少人数教育が実現する。

この仕組みが実現すれば、クラス担任の担当学生が、各学年10名以下となり、学習アドバイザー(オウンティーチャー)イコール担任となり、学生にとってもわかりやすい体制となる。こうした少人数教育は、外国人留学生に対する対応、科目間のコンテンツの連携、チームティーチング(TT)に援用しやすく、学生の基礎学力向上に対応できる環境の実現に、寄与するものである。

TFでとりまとめようとした案は、学科に所属するすべての教員で、4年間のゼミをシェアするという内容であったが、この案を実現するためには、克服すべき多くの課題が存在した。

先端経営学科の専門教員は、これまでも1年生後期から4年生後期までのゼミをはじめとする、多くの講義を担当しているうえに、さらに、1年生前期のゼミと担任の職務を担ってもらわなければならない。同様に、教養教員には、これまで担当していない、3・4年次生のゼミの担当を担ってもらうことが必要になる。



そこで、現実的な選択肢として、すべての専門教員と、教養教員のなかから、竹内教授、関根講師、ライアン講師の協力のもとでの、大学4年間一貫少人数教育の仕組みを立案することとした。

#### 4-2 取り組みのプロセス

当該案を実現するためには、組織的に2つのコンセンサスを得る必要があった。1つは、共通教育協議会が、先端経営学科に所属する専門教員が、教養教育科目であるビギナーズセミナーとキャリアデザインの科目担当、ならびに、担任の職務を担うことを認めてくれること、そして、もう1つが、先端経営学科に所属する教養教員であり、今回の趣旨に賛同してくれた、竹内教授、関根講師、ライアン講師が、3・4年次生の専門ゼミを担当することに、異議を唱えないでもらうことだった。

はじめに、TF内での議論をおこなったが、すべてのメンバーの賛同を得ることができず、やむなく、TFでの意思統一を断念して、6月15日に開催された、第4回先端経営学科会議に諮ったが、ここでも、すべてのメンバーからの賛同を得ることができなかった。

そこで、長谷川学長（当時）に、本案を、大学における最高意思決定機関である教育研究評議会において、諮ってもらうことをとおして、大学組織としての、トップダウンの意思決定による、当該案の実現を目指すこととした。

多くの制約条件を克服して、当該案を実現させるためのポイントは、先端経営学科のみでの運用にあった。最初から、大学組織全体での運用を図るには、ステイクホルダーが多すぎ、その意思統一を実現することには高いハードルが存在するが、先端経営学科は、それまでも、専門教員が、1年生からのゼミを担当しているという環境があることから、実現のハードルが、他学部他学科対比、相対的に低いという実情があった。

しかしながら、意図せず、学長から、他学部他学科でも、本案の導入を検討するべきとの発

言があり、これに対する異論が相次ぎ、結論として、関係各所すべての同意が得られれば導入しても良いと結論づけられ、当該案の実現へのハードルが、より高くなる結果となった。

7月2日の教育研究評議会での結論をうけて、はじめに、坂本が、9月21日開催のシステム情報学科の学科会議に出席し、当該案の先端経営学科での運用への理解を求めたが、当該学科での理解を得ることができなかった。つぎに、平子教養部長に、9月25日開催の共通教育協議会において、当該案の審議を依頼するも、こちらでも、理解を得ることができず、ここにいたって、当該案を断念する意思決定をおこなうにいった。

#### 4-3 北海道情報大学先端経営学科版大学4年間一貫少人数教育体制の構築

当初、実現を目指した、専門ゼミと教養ゼミの発展的統合による、大学4年間一貫少人数教育体制の構築が実現できなかったことから、やむなく、専門教員のみでの仕組みを模索することとした。

そこで解決すべきことは、1年生前期の少人数教育だった。すでに、1年生後期から4年生後期までは、専門教員による少人数教育体制が構築されており、カバーできていないのは1年生前期のみであった。

そこで、1年生後期開講の必修科目「ICT入門」を前期に移行して、さらに、複数教員がTTをおこなうこととし、1年生前期から4年生後期までの、「北海道情報大学先端経営学科版大学4年間一貫少人数教育体制」を実現する改革案を、プランニングした。

この仕組みをとおして、入学直後の学生に対して、専門教員が、学生に積極的に関わって、かれらをサポートすると同時に、課題の早期発見と対応、そして、その情報共有に努めて、退学率の高さと卒業率の低さという課題の改善を目指すこととした。

当該案は、専門教育を担当する教員に単純な負担増を強いる内容であったが、すべての専門



教員の賛同を得て、専門教員のみによる10人単位の1年生前期から卒業時までの少人数教育の仕組みができあがった。

#### 4-4 北海道情報大学先端経営学科版大学4年間一貫少人数教育体制の意義

これまで、先端経営学科では、クラス担任が担当する、ビギナーズセミナーが30名規模となり、サポートすべき学生を認識することが難しく、かつ、そうした情報を共有する環境が整備されてこなかった。

結果として、1年生の後期になって、10名規模となった演習環境のなかで、自己発見ゼミの担当者が、はじめて、サポートすべき問題を発見したときには、すでに、入学後、6か月経過した状況での対応を、余儀なくされていた。

必修科目が多い1年生における、スタート段階でのサポートは、とりわけ、重要な意味をもっている。とくに、外国人留学生への対応において、1年生前期からの、少人数教育体制は、必要不可欠であることがわかってきている。しかしながら、30人規模のクラスを、教養教育を担当する1人の教員で対応するには、どうしても限界があり、これは、組織的仕組みの問題といえる。

2013年度の入学生から、北海道情報大学先端経営学科版大学4年間一貫少人数教育体制が運用されているが、学生個人個人の属性を把握し、それらを情報共有することが可能となったことから、当初の目的を超える成果があがっている。サポートすべき学生が明確に認識でき、それを、学科スタッフすべてで共有できれば、当該学生の単位修得を支援することができるようになる。

所属学科の教員が、大学における全期間において、10名単位の少人数教育を採用している大学は、調べた限りにおいて、日本のなかには存在しない。こうした対応は、教育スタッフにとって、大変な職務負担となることが、その大きな理由と考えられるが、そこから得られる成果は大きい。

ICT入門を採りあげると、2011年度、2012年度の単位修得率が、それぞれ、68%、84%であったのに対して、2013年度のそれは、93%と改善し、優の評価は、同様に、それぞれ、29%、19%から、52%へと、飛躍的な成績の向上が認められた。

2012年度までは、ICT入門は、教員1名と、学生のアシスタント数名によって運営されていたが、教員が強くコミットすることをおして、確実に新入時の基礎学力修得につながる実証された。

## 5. 自己発見ゼミ・プロジェクトゼミの総括

### 5-1 自己発見ゼミ・プロジェクトゼミ総括の趣旨

自己発見ゼミとプロジェクトゼミの総括は、前章で採りあげた、専門教員と教養教員による大学4年間一貫少人数教育の実現を模索していた段階で、そのための環境整備として実施された。

大学4年間一貫少人数教育という仕組みを構築するに止まらず、その運用をおして、ディプロマポリシーを担保する学生を育成することを志向すると同時に、本学が抱える退学率の高さと卒業率の低さの改善、ならびに、就職率の向上を実現するためには、かたちだけではなく、ゼミのコンテンツにまで踏み込んだ検討が、必要不可欠であると考えられたためである。

10月24日、自己発見ゼミ、ならびに、プロジェクトゼミの総括をおこなうための、専門教員による会議を開催し、ゼミ総括のための具体的な工程表が提示され、了承を得た。

### 5-2 自己発見ゼミ・プロジェクトゼミ総括のフェーズ

フェーズ1で、2012年11月30日までに、自己発見ゼミならびにプロジェクトゼミナールI・IIの総括をおこなった。具体的には、8月31日までに、ゼミ担当教員から書面でゼミ内容

を提出してもらい、9月14日までに、TFでとりまとめて、内容整理をおこない、10月12日までに、専門ゼミ担当教員によるディスカッションを経て、11月30日までに総括をおこなう計画であった。ここで検討された主要な検討内容は、ゼミナールのシラバス、狙い、コンテンツ、運営、成果、改善点、意見、学生への思いである。

フェーズ2は、フェーズ1と同時進行で、11月30日までに、ビギナーズセミナーならびにキャリアデザインの内容検討をおこなった。それぞれのゼミを統括する玉置教授、小西准教授から、当該科目のコンテンツ資料をいただき、8月31日までに、TFでとりまとめ、9月14日までに、整理をおこない、10月12日までに、専門ゼミ担当教員による先端経営学科1・2年次ゼミナールの発展的統合の方向性の検討を経て、11月30日までに、TFによる方向性の提示をおこなう計画であった。

そして、フェーズ3では、2013年度以降の1・2年次ゼミナールの具体的コンテンツのグラウンドデザインの策定をおこなう計画であった。

結果として、さきに述べた経緯から、ビギナーズセミナーと自己発見ゼミナール、キャリアデザインとプロジェクトゼミナールの発展的統合は実現しなかったが、フェーズ1、ならびに、フェーズ2でおこなわれたゼミナールの総括は、今後のゼミをおこなうにあたって、それらのコンテンツの充実のための貴重な知見を、専門教員のあいだで共有する重要な機会となった。

## 6. 完全セメスター制度の実施

### 6-1 取り組みの目的

2012年度に、先端経営学科が取り組み、実現した重要な成果の1つに、本学科の必修科目の完全セメスター制度の実現がある。これは、本学科のFD活動における、2つめの柱である。本件は、検討科目(14)で検討、推進された。

本学では、退学率ならびに卒業率対策として、教務委員会において、学年ごとの進級条件の設

定等が検討されていたが、先端経営学科では、各学年の進級に、新たなハードルを設けることでは、問題の本質的な解決にはつながらないと考え、独自の取り組みを検討することとした。

その前提には、1年次に、必修科目を12単位以上修得しなければ、キャップ制度を厳密運用した場合、その時点で、3年次進級不可が決定してしまう状況で、学科として、必修科目を、規定年次で修得できるような、フォローアップの仕組みを構築する必要があるとの問題認識があった。

こうした状況を踏まえて、本学科として、学生の進級をサポートし、すべての入学者に、4年間で卒業してもらえようような仕組みの構築を検討することとした。

### 6-2 取り組みの内容

先端経営学科の1年生の専門科目における必修科目は、演習科目を除くと、コンピュータ会計(担当、向原・松本講師)、経営への招待(担当、坂本)、流通の仕組み(担当、坂本)、e-ビジネス入門(担当、中村忠之教授)、e-ビジネス応用(担当、中村忠之教授)、ビジネスアプリケーションI(担当、谷口)の、6科目12単位である。

ただし、ICT入門は、少人数演習科目としての対策を講じたことから、検討の対象から除外した。

これらの科目を、完全セメスターにして、前期と後期の両方開講する仕組みを構築することをおして、先述の少人数教育体制との併用によって、1年次のうちに、高い確率で、必修科目12単位を修得することができるようになるのではないかと考えた。

しかしながら、この仕組みの実現も、やはり、それぞれの科目を担当している専門教員の負担増を前提としていた。すなわち、これまでは、毎年1回、開講していた講義科目を、単純に、前後期2回、開講することを求める提案であった。

それにもかかわらず、当該案は、実習室使用

の制約から、ビジネスアプリケーションⅠを除外して、それ以外の当該科目を担当するすべての教員の賛同を得て、2013年度から運用されている。

これによって、先端経営学科の学生は、かりに、なんらかの理由で、入学後まもない1年生の前期に、学科の主要必修科目の単位を修得できなくても、1年生の後期に、再チャレンジの機会が提供される体制が整った。

## 7. 先端経営学科プロモーション

### 7-1 先端経営学科プロモーションのミッション

大学4年間一貫少人数教育体制の構築、完全 Semester 制度とならんで、今回の取り組みの中核の3つ目の重要項目として位置づけられたのが、「北海道情報大学先端経営学科版ゼミインターンシップ」のフレームワークの構築である。

これに対応したのが、先端経営学科検討項目(7)「プロモーション」のTFである。このTFは、チーフを谷口として、メンバーは、坂本、向原、今井講師で構成した。

このTFのミッションは、大きく2つである。1つは、先端経営学科の魅力を、広く社会に伝え、理解してもらうことである。いかに優れた仕組みを構築しても、それをターゲットとするマーケットに伝えることができなければ、そこから創りだされる成果を届けることはできない。

そして、もう1つが、学生が、社会で活躍する環境を創りだして、本学の教育目的である、「自ら問題を見つけたし、その解決のために自身で工夫できる問題発見・解決能力育成教育」、 「知識のみではなく生きるための知恵を啓発する全人教育」を達成するための具体的な仕組みの構築であった。

この仕組みが有効に機能すれば、学生が社会で生き抜く実力を修得できると同時に、それらを、目に見えるかたちでアピールすることが可能となる。それを実現するのが、北海道情報大

学先端経営学科版ゼミインターンシップの枠組みである。

### 7-2 北海道情報大学先端経営学科版ゼミインターンシップ

これまでにも、先端経営学科では、金間准教授のゼミによる「ヤンマー学生懸賞論文」で優秀賞を受賞したプロジェクト活動、遠藤講師のゼミによる江別市での地域活動がおこなわれてきた。

今回の北海道情報大学先端経営学科版ゼミインターンシップの試みは、社会貢献活動とインターンシップの統合を図り、できるだけ多くの学生に、社会貢献活動をおこなってもらうこととおして、社会で働くことの実体験をもらいながら、かれらの意識改革と能力向上を図り、社会貢献という目に見える成果をあげることを目的としている。

インターンシップで有益な時間を過ごした学生は、その後、生活態度、学習態度などが変化し、卒業まで、時間を有効に活用するようになることがわかっている。この取り組みは、学生時代に現実の社会を経験した学生は、自らが置かれている環境がいかに恵まれているのかに気づき、学生として、その期間になすべきこと知り、努力するようになるとの考えに、基づいている。

Drucker (1992) も、経営学においては、経験をつんだあとのほうが、効果的に学習できる科目が多いことを指摘している。

また、Drucker (2006) は、成果のなかに見いだす喜びの重要性を説いている。目に見える努力の成果は、学生に達成感をもたせ、社会のなかでの存在意義を見いだすことにつながる。そして、自信をもった学生は、成長する。

しかしながら、インターンシップの機会は限られており、また、すべての学生が、自らそうした選択をするわけではない。そこで、ゼミナール単位で、インターンシップと同様に、社会で活動できる仕組みを構築することで、多くの学生に機会を与え、さらに、教員が、かれらを

サポートすることをおして、その成果を最大限にすることが、当該案の基本的なコンセプトである。

北海道情報大学先端経営学科版ゼミインターンシップの仕組みを構築するにあたり、本学科では、教員候補者選考委員会のなかで、学科として、それを運営できる知識、スキル、ノウハウを有した人材についての綿密な議論をおこなった結果、全国から応募のあった33名の候補者のなかから、松尾理事長に推薦する候補者として、藤本准教授の採用を、教員任用委員会、ならびに、教授会に諮ることとした。

藤本准教授は、19年間あまりの民間コンサルタント会社での勤務、および、自ら設立した会社経営において培ってきた豊富な経験を有している。

この間、都道府県、全国の市町村等の官公庁、財団、民間の調査にかかわり、おもに、公共事業にかかわる各種プロジェクトの構想立案、計画策定、調査分析、設計等に従事し、北海道内外の地域振興や活性化に貢献してきている。

また、藤本准教授は、取得が難関とされる国家資格である、「技術士」を取得している。この資格は、科学技術に関する高度な応用能力を備えている技術者であることを担保するものであり、プロフェッショナルの証でもある。

先端経営学科が、藤本准教授に期待することは、当該インターンシップを、学生にとっての「学問の実践の場」、「社会訓練の場」、「大学の公益機関としての社会貢献の場」と位置づけ、プロジェクトを実践してもらうことである。

その領域として、「まちづくり関連」、「環境関連」、「食関連」、「観光関連」を設定し、まちづくり関連では、学生による住民意識調査、買物客アンケート、空家調査等の各種調査、町内会および商店街等のワークショップ運営支援、まちづくり課題マップの作成を想定していた。

環境関連としては、高齢者や小中学生などの地域住民を対象とした省エネ出前講座、一般家

庭を対象とした簡易省エネ診断、食関連として、特産品の市場性調査、試食会および直販催事等での意識調査、そして、観光関連としては、地域イベントの企画立案、運営支援、観光診断および満足度調査の実施等があげられる。

以上の内容は、藤本准教授のコンサルタントとしての実務経験から得られた社会のニーズにも適う内容である。藤本准教授によれば、これらの業務は、先方からのオファーを待つのではなく、こちらからの働きかけで、獲得することが可能であるとのことであった。

かりに、こちらから、実費程度の負担で、これらの業務を請け負うプロジェクトを提示することができれば、これらを受託できる可能性が極めて高いとの認識であった。

そして、なによりも、藤本准教授は、これらのプロジェクトを推進するための知識、スキル、ノウハウ、ネットワークをもっている。

北海道情報大学先端経営学科版ゼミインターンシップの運用をおして、本学の教育目的を達成し、今後、社会で活躍できる多くの学生を輩出していきたい。

### 7-3 北海道情報大学先端経営学科版ゼミインターンシップの成果

2013年度からは、実際に、社会貢献プロジェクトとして、「野幌しらかば自治会」の支援活動、「NPO法人えべつ協働ねっとわーく」と組んだ出前環境学校プロジェクトを、スタートさせている。

2013年10月20日、野幌公民館で開催された「世界市民の集い」において、藤本准教授、坂本、向原の合同プロジェクトゼミが、出前環境学校のブースを設けて、小学生以下の児童に対して、食と環境の大切さを、クイズ形式で説明する機会を得た。

学生たちは、その準備のために、ゼミの時間はもとより、平日の講義後、土日、夏休休業期間など、多くの課外活動をおこなってきた。そうしたプロセスを経て、出前環境学校では、かれらの見違えるほどの進歩を実感することがで



きた。この試みは、着実に結実していくことが期待される。

今後は、こうした成果を、北海道情報大学HPでの情報発信や、オープンキャンパスでのコンテンツに採り入れることをとおして、学科のプロモーションにつなげていきたい。

学生たちの取り組みの背景には、教員の強いコミットメントが必要不可欠だったが、連日、夜遅くまで、また、休日返上で、かれらと行動を共にすることは、50歳を目前にした、いわゆる“おじさん”3人にとっては、体力的にきついと感じるときもあった。

こうした活動をとおしてわかったことは、教員が情熱を傾けた分だけ、学生は成長するということである。しかしながら、すべての講義科目でこうした取り組みを実践していくためには、さらなる組織的な工夫が必要かもしれない。

#### 7-4 先端経営学科プロモーション

先端経営学科では、入学者の4年間での能力養成を支援する北海道情報大学先端経営学科版大学4年間一貫少人数教育体制、完全 Semester 制度、北海道情報大学先端経営学科版ゼミインターンシップなどの仕組みを構築することと平行して、これらの特徴を、教育スタッフからも、大学進学希望者やその保護者に、わかりやすく情報発信することを考えてきた。

その具体的な内容は、本学科の広報資料を学科内で作成し、それを、広報課の広報資料として活用してもらうこと、および、先端経営学科のスタッフが、自らプロモーション活動をおこなうことである。

その前提として、北海道情報大学では、先端経営学科がどのように広報されているのかについての共通認識をもつことから、スタートした。そのために、オープンキャンパスや出前授業等で、広報活動を見たことがないスタッフにも、それを知ってもらう必要があった。

2012年10月19日に開催された、第7回先端経営学科会議で、広報室の小松田課長補佐に依頼して、本学の公式プロモーションを、実際に、

おこなってもらった。そして、それを踏まえて、学科のプロモーションに関する議論をおこない、チーフの谷口を中心として、学科の具体的なプロモーションコンテンツの作成を進めていくこととした。

こうしたコンテンツの一部は、2013年度にはじめて開催された、学部別オープンキャンパスで活用されている。

プロモーションに関する本質的な内容ではないが、2012年度から、オープンキャンパス模擬授業、出前授業、来校した高校生への模擬授業等の担当者を、学科長が一元管理し、その活動を、学科内で情報共有することとした。

それまでは、そうした講義をおこなっても、学科スタッフのみならず、学科長もそれを認識していないという状況が続いてきた。こうした環境は、それらの職務の担当者の志気を低下させることにつながる可能性があるとの認識を踏まえた、対応であった。

## 8. 最後に

### 8-1 先端経営学科 FD 活動の総括

どんなに技術が進歩しても、教育スタッフが、学生と、直接関わらなくなることはない。優れた大学は、教員に対する学生の評価が、サービス品質に対する、かれらの満足度に、大きな影響を与えることを知っている。

しかしながら、大学の場合、顧客と位置づけられる学生が、サービス提供側の、設備、施設、システムにかかわることから、学生サイドの意識や能力の程度により、教育の生産性、学生が得られるサービス経験、ベネフィットに影響が生じる。また、教職員スタッフだけではなく、他の学生の意識、態度、行動が、学生のサービス経験や、顧客満足度を左右することにつながる (cf., Lovelock, 2007)。

こうした大学のもつ特徴から、なによりも、大学というコミュニティ全体の、学びの姿勢を醸し出すことのできる環境、ならびに、雰囲気創りが重要となることがわかる。

ここまで、2012年度に、先端経営学科が取り組んできたFD活動の概要を、論述してきた。これらに取り組むTFは、スケジュールどおりにミッションを完了させ、3月末日までに、すべてのTFは解散した。

これらの活動は、大きな変革をとまなう内容となったが、その背景には、2011年度まで、先端経営学科では、大学をとりまく厳しい環境の変化にもかかわらず、教員スタッフが、学科として、特段の対策を講じてこなかった現実が存在する。

何度も繰り返すことになるが、2012年度に、学科スタッフが丸丸となって取り組んだすべての取り組みには、それぞれに大きな意義があるが、それらの実現は、例外なく、学科スタッフの職務負担の増加を前提としていた。

Drucker (1992) は、問題の発生を見とおすことのできた組織には、不人気なことをおこなうべき責任があることを説いているが、それができないのが、組織の常識であるにもかかわらず、それぞれの取り組みに方向性をもたせることができたのは、ひとえに先端経営学科を構成する、教員スタッフの協力の賜物である。

たとえば、1年次からの少人数教育の実現のために、本学科の専門教育科目を担当する教員は、全員が全学年のゼミを担当することになる。

同様に、主要専門教育科目における完全 Semester 制度も、講義をする教員の講義の機会が、単純に増加する前提のもとで成立する仕組みである。

言葉で説明するのは簡単なことだが、その実現のためには、大変なエネルギーを必要とすることは述べるまでもない。

2013年度からは、いよいよ、2012年度で取り組んできた、先端経営学科のFD活動成果を、実行するステージにはいる。なによりも重要なことは、今後、FD活動から創りだされた仕組みを、機能させていくことなのである。

教育スタッフが、心から熱くなって、学生たちの心に接していかなければ、決して、かれら

の心を揺さぶることはできない。新年度がスタートして6か月たって、改めて、そのことを、強く感じている。

閉塞感のある現実社会に冷めていたのは、学生たちだけではなく、われわれスタッフも同様だったのかもしれない。教育には、大きなエネルギーが必要である。

Drucker (1992) も指摘しているように、この時代を偉大な発展の時代にすることができるかどうかは、これからの、わたしたち自身にかかっているのである。

## 8-2 真実の瞬間

情報通信技術の進展は、教育の形態にも、eラーニングなどのさまざまな可能性をもたらした。しかしながら、大学は、人の心を対象とするサービスを提供していることから、学生に満足してもらえる教育を提供するためには、教員スタッフと学生の、人間同士の高いコンタクトが重要な役割をはたしている。

講義が対面であることから生じるコミュニケーションは、教育に、教員と学生という個々の人間の相互作用から生まれる、関係育成性という特徴を生みだす。こうした教員と学生のコミュニケーションは、「真実の瞬間」という言葉で説明される (cf., Carlzon, 1987)。

教育サービスの消費とは、感情に満ちた経験であるため、学生は、教員とのやりとりのなかで、独自のフィルターをかけ、感覚的に情報を得て、その瞬間ごとに感情を変えていく。教員は、学生との接点のなかで、かれらの心をつかむことによって、信頼関係を構築して、それを育成していくことができる。

そこでポイントとなるのが、教員サイドが学生に対して、独特な人間味を感じさせることができるかどうかであり、もっとも効果的な働きかけが、情熱なのかもしれない。

そして、こうして獲得した信頼関係は、容易に模倣することができない。なぜならば、かたちのあるものは真似ができるが、かたちのないものを真似るのは、非常に困難なためである。



かりに、1人の教員が、ある学生の要求にフレキシブルに対応し、その学生と長期的な信頼関係を構築できたとする。それは、教員の個別対応をとおして、教員と学生の相互間に生じた、リレーションシップの成果である。そして、その関係が太ければ太いほど、学生の大学に対する満足が高まり、自発的に、勉学に勤しむ可能性が、大きくなると考えられる。

もし、教員サイドが、学生の属性、趣味、趣向、関心をとらえており、かれらのニーズや好みを把握したうえで、個々人にあった教育機会を提供する「学習関係」が構築されたならば、講義は、本学にとって学生が求めている真実の価値に近づくための、もっとも大きな可能性を有したツールとなり得る。

先端経営学科4学年、250名の学生が、教育スタッフ16名と、接している。かりに、すべての学科スタッフが、単純に、1年生の前期から4年生の後期まで、週1コマの講義で、学生と接すると仮定しただけでも、年間12万回の、真実の瞬間が創られているのである。

これが、北海道情報大学の将来を左右する。わたしたち、スタッフは、本学が、学生にとって、最高の選択肢であることを、証明しなければならない。

それができたとき、卒業時、学生に、かれらが北海道情報大学で学んで良かったと、心から感じてもらえるようになる。

### 8-3 理論的インプリケーション

先端経営学科の差別化のさらなる追求のためには、アドミッションポリシー、カリキュラムポリシー、ディプロマポリシーからの見直しが必要になる。

Hamel (2000) は、20世紀を進歩の時代、21世紀をイノベーションの時代と位置づけた。かれによれば、ニューエコノミーでは、イノベーションを考える基準は、製品や技術ではなく、ビジネスコンセプトであるとする。

イノベーションの時代には、Schumpeter

(1926) の提起した「創造的破壊」の規模が桁外れに大きく、決定的なビジネスチャンスを見逃してしまうと挽回するのが困難になっている。こんにち、世界が驚くべきスピードで動いているため、どんなに優れたビジネスコンセプトでも、環境が変われば、急速にその経済的価値を失ってしまう可能性を内包している。

不連続の変化をつづけるマーケットのなかにあつて、組織の成長をささえてきたビジネスコンセプトに関する固執性が、市場との不適合の要因となるケースも、少なからず生起している。そうした事態を回避するためには、マーケットの変化に対応した、コンセプトの拡張や修正をおこなわなければならない。

コンセプトとは、現在から将来にわたって、自社の事業はいかにあるべきかを決定することであり、経営戦略の中心テーマのひとつとして認識されている。なぜならば、コンセプトの定義は、企業の環境適応の長期的構図を描くことであり、経営戦略におけるさまざまな決定の基礎となるためである。

顧客は誰かという問いこそ、個々の組織のコンセプトを策定するうえで、もっとも重要な問題である。しかしながら、やさしい問いではなく、ましては、答えのわかりきった問いでもない。

Drucker (1998) は、こうしたビジネスコンセプトが有効に作用するための4つの条件を提示している。第1に、かれは、現実適合性をあげている。

IBMは、1950年代にコンピュータに関する事実上の規格を設定して、コンピュータ市場を制覇し、その後、同社は、コンピュータを、自らが設定した規格のみであるという前提にたつて事業を展開して、急成長を遂げ、こんにちの巨大企業を創りあげた。

ところが、1970年代に入ってから、パーソナルコンピュータの出現によって、その前提が崩されることになる。すなわち、ここでビジネスコンセプトの現実適合性が失われたのである。

それにもかかわらず、しばらくの間、同社はその成功パラダイムを転換することができず、パーソナルコンピュータの普及初期段階での対応に出遅れてしまう。それは、いみじくも、かつて、IBM よりも先に、コンピュータの開発に成功したユニバックが、コンセプトの策定を誤ってしまい、的確に商業市場を認識した、IBM の後塵を拝してしまっただのと似ている。

第2の条件は、ビジネスコンセプトに関する3つの前提、すなわち、組織をとりまく環境、組織の使命、組織のコアコンピタンスの相互適合である。この条件は、企業がその置かれた環境のなかで、自らの事業活動が経済や社会に貢献しつつ、自社のコアコンピタンスをベースとして価値を提供し、対価を得るプロセスが、矛盾なくおこなわれる必要性を説いたものである。

第3の条件は、経営者が標榜するビジネスコンセプトの組織内共有である。なぜならば、組織の進むべき方向性、自らの活動領域は、組織のステイクホルダー全体で共有されることによって、はじめて、その実現に向けた、組織構成員による組織全体としての行動が、可能となる。

第4の条件として、ビジネスコンセプトの検証の必要性が説かれる。Drucker (1998) は、ビジネスコンセプトの現実適合性、ビジネスコンセプトに関する3つの前提の相互適合性、そして、ビジネスコンセプトの組織内共有をとおして事業の定義が常時検証され、その仮説が、事業環境のなかで不適合をおこした場合には、すみやかに、ビジネスコンセプトを変革していける自己変革能力そのものを、事業の定義のなかに組み入れておかなければならないとしたのである。

Drucker (1998) の提示する、コンセプトの4つの条件は、組織における情報共有と密接に関わっている。また、組織構成員による情報共有は、ビジネスコンセプトの策定、および、環境変化に対応したビジネスコンセプト

の修正に影響を与えるのみならず、新たな価値を生み出す知識の源泉を、組織内に蓄積し、醸成していくことにつながる。

新たに獲得された組織的知識は、組織の事業展開、組織運営の過程で、経営コンセプトやビジネスモデル内に有機的に体化される。成長する組織は、これらを基盤として、競合他社とのあいだに競争上の優位性を創りだしていると考えられる。

こんにち、厳しい競争環境のなかで、多くの組織が、新しい価値を有した組織の知識を創造していくために、組織学習を促進する組織の構築に取り組んでいる。組織学習は「知ること」と密接に関係している。人が、なにかを知って、それが経験によって有益である、もしくは有益でないということが認識され、つぎの知ことに活かされるとき、はじめて学習サイクルは完結する (cf., Cavaleri=Fearon, 1996)。

組織学習の役割は、顧客価値を創造するために、組織をつうじて、個人の知識を他の組織構成員が利用可能な状態を創り出すことである (cf., 坂本, 2010)。

紺野=野中 (1995) によれば、つぎなる競争優位性を実現するためには、単に、製品レベルの競争力だけではなく、その背後にある、技術や市場についての知の基盤である成員の知、技術 (知) そのものの開発力、知財とよぶべき知的経営資源などを、体系的に展開できる組織的知識や能力が求められるとする。

Nonaka (1991) も、知識創造を単なる新しい情報の獲得ではないとして、それは、暗黙の、高度に主観的な知識の源泉、個々の組織構成員の洞察を拓き、それらを組織全体として利用可能にすることであることを説いている。そして、効果的な組織学習は、利用可能な情報からではなく、有用な知識からもたらされる。

大きくて速い環境の変化のなかで、従来の知識では解決できない課題に直面したとき、組織構成員の誰かが、それに対応可能な、組織にとって有用な知識を獲得する。そして、

それを組織内で共有することができる仕組みがあれば、厳しい環境に適応できる、“より賢い人間によるより賢い組織”を生み出すことができるのである (cf., 坂本, *opus citatum*)。

スティーブ・ジョブスのような天才は、不世出である。3Mには、キリスト教のモーゼの十戒を念頭に置いた「汝、アイデアを殺すなかれ」という同社の11番目の戒律が存在している。

研究者や技術者からアイデアが多くだされば、それだけ、革新的な製品が生まれる確率は高くなるため、同社には、上司が、自身の経験則などから、アイデア段階でそれを否定することを排除しようという考え方がある。

アイデアはときとして常識の域を超えるものが多く、常識に縛られていては、そこから抜け出すことはできない。3Mには、どんなアイデアも、大切に、着実に、支援することこそが、新製品の誕生につながるという考えが根づいており、新しいアイデアは明確な反証材料がない限り、たとえ、トップマネジメントであっても、否定してはならないという文化が定着している。同社のこのような独特の組織文化が、イノベーションを促進し、加速させている。

組織存続の危機から、奇跡のV字回復を成し遂げたアサヒビールの復活の背景にも、村井勉が植えた、組織構成員の知識を尊重する新しい組織文化の確立があった。

こんにち、組織が、環境の変化に迅速に対応し、生き抜いていくためには、組織構成員の叡智の結集が、必要不可欠となっているのである。換言すれば、組織学習の仕組みをもたない組織は、生き残ることができない。

こうした組織の知識や、その中核能力であるコアコンピタンスは、利用され、共有されるたびに強化されていく性格を有している。

その一方で、知識にも、コアコンピタンスにも、栄養を補給する必要がある。すなわち、新しい知識やコアコンピタンスを活用して、それまでよりも高い価値の提供を実現するために、

具体的に行動していくことが、未来の成功へとつながっていくのである。

#### 8-4 実践的インプリケーション

理想的に設計された組織とは、会議のない組織であり、組織構成員すべてが、組織の目的を達成するために、自らが、なにをなすべきかを知っている組織である (cf., Drucker, 1993)。

そもそも会議の多い組織は、組織構造に問題があるか、あるいは、自信のない組織である。すなわち、単純に、定められた日時というだけで、組織構成員を集め、会議を開催すること自体を、仕事としてしまっている組織の場合、そこからは、どのような価値も生みだされない (cf., Drucker, 2002)。

しかしながら、イノベーションの時代を勝ち抜くためには、組織構成員の叡智を結集させることが、極めて重要と要件となってきたことを、前節で述べた。未知の課題に対応するとき、多くの知識は、その置かれた環境において、もっとも優れたソリューションを導き出す可能性を、高めてくれる。

そのとき、個々の組織構成員が有する、多くの知識のなかから、組織にとって有益な知識を取捨選択し、それらを、組織の知識として活用できるようにするための手段の1つとして、会議が位置づけられる。Drucker (1993) も、変化の時代にあっては、会議のない組織は夢に過ぎないことに、言及している。

しかしながら、会議を、組織学習のためのツールとして、有効に機能させるためには、前提条件が必要となる。会議は、情報の一方向の伝達だけではなく、あくまでも、組織にとっての価値を生み出す、知識創造の場としなければならない。

会議の生産性をあげるためには、ミッションをもって会議を設定し、それを遵守し、その目的が達成されたら、その会議は、そこで終了することが必要である。知識労働の生産性向上の基本は、おこなう必要のないことは、おこなわないことである。

あらゆる仕事が時間のなかでおこなわれ、時間を費やすことになるが、ほとんどの人が、この代替できない、必要不可欠にして、特異な資源をあたりまえのようにあつかう。

わたしたちは、する必要のない仕事、なんの成果にも結びつかない仕事を見つけ、削除しなければならない。時間を注意深くあつかう人ほど、成果をあげる過程はスムーズになる。役に立たない計画づくりに時間をかけず、会議は、出席者全員を刺激し、挑戦させるものにしなければならない。

会議の目的を明確にすることをとおして、ムダな資料づくりや、回り道だらけの進行から解放される。事項の朗読に終始し、そこから生産的な提案が生まれない会議であれば、わざわざ、集まっておこなう意味はないのである (cf., *ibidem*) 。

## 8-5 結び

先端経営学科の置かれている状況の分析から、本学科のかかえる課題が明確になった。具体的には、本学科のコンテンツとその魅力が、大学進学希望者とその保護者に十分に伝わっていないこと、北海道の他の私立大学対比、本学科の退学率が高く、卒業率が低いこと、就職内定状況に生起している変化の兆しである。

今回の先端経営学科FD活動をとおして、これらの課題を解決し、新たな成長を目指すことを目的として、すべての学科構成員が、それらへの本質的な対応策を講じてきた。

本学科へ入学してくれた学生は、入学直後から、担任の先生だけではなく、専門教員からも、サポートをうけることができる。かりに、1年次前期で修得すべき必修科目が未修得となっても、1年次の後期で、それをリカバーすることができる環境も、整備された。

生活環境が大きく変わる大学のスタート時点から、学生が、カリキュラムの配当年次どおりに、単位を修得していくことを目指した先端経営学科の組織的フレームワークは、今後、本学科の退学者を減らし、卒業率を高めることへと

つながっていくことが期待される。

そして、北海道情報大学が、その教育目的に掲げる、問題発見能力、問題解決能力を、教育スタッフの、ハイタッチによるゼミインターンシップで養成することができたならば、価値創造能力を有したかれらは、多くの企業で必要とされるようになるはずである。

こうした、先端経営学科のコンテンツの充実と、それが実現させる学生の成長と社会での活躍を、今後、目に見えるかたちで、情報発信することをとおして、それらが、多くの大学進学希望者やその保護者にとって、本学科の魅力的なメッセージとなることを期待している。

## 参考文献

- [1] Carlzon, J. (1987) *Moments of Truth : New Strategies for Today's Customer-Driven Economy*, Ballinger Publishing Company.
- [2] Cavaleri, S. A. & D. S. Fearon (1996) "Managing In and Through the Knowledge Ecology," Cavaleri, S. A. & D. S. Fearon eds. (1996) *Managing in Organizations that Learn*, Black Well, pp.12-36.
- [3] Drucker, P. F. (1985) *Innovation And Entrepreneurship*, Harper & Row.
- [4] Drucker, P. F. (1992) *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, Transaction Pub; Reprint.
- [5] Drucker, P. F. (1993) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, HarperBusiness; Reprint.
- [6] Drucker, P. F. (1996) *The Practice of Management*, HarperBusiness ; Reissue.
- [7] Drucker, P. F. (1998) *Peter Drucker on the Profession of Management*, Harvard Business School Press.
- [8] Drucker, P. F. (1999) *Management Challenges in the 21st Century*, Butterworth-Heinemann Ltd.
- [9] Drucker, P. F. (2002) *The Effective Executive*, HarperBusiness.
- [10] Drucker, P. F. (2006) *Managing the Nonprofit Organization*, HarperBusiness; Reprint.
- [11] Hamel, G. (2000) *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press.
- [12] 北海道情報大学 HP「建学の理念・使命・教育目的・学則」  
<http://www.do-johodai.ac.jp/guidance/purpose.php> (2012年8月31日アクセス)。
- [13] 厚生労働省「人口動態統計」  
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/> (2012年8月31日アクセス)。
- [14] 紺野登・野中郁次郎 (1995) 『知力経営』日本経済新聞社。
- [15] Lovelock, C. (2007) *Service Marketing*, Pearson Education Inc.
- [16] 文部科学省 HP「FDの定義・内容について」  
[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo4/003/gijiroku/06102415/006/003.html](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/003/gijiroku/06102415/006/003.html) (2012年8月31日アクセス)。
- [17] 文部科学省 HP「大学設置基準」  
<http://www.lawdata.org/law/htmldata/S31/S31F03501000028.html> (2012年8月31日アクセス)。
- [18] 文部科学省 HP「予測困難な時代において生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ」  
[http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo4/houkoku/1319183.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/houkoku/1319183.htm) (2012年8月31日アクセス)。
- [19] Nonaka, I. (1991) "The Knowledge-Creating Company," *Harvard Business Review*, Nov./Dec., pp.312-320.
- [20] 坂本英樹・向原強・富士隆・中村静雄 (2005) 「学生の就職と能力開発支援活動の試行的取り組みに関する報告」『北海道情報大学紀要』Vol.17, No.2, pp.71-76。
- [21] 坂本英樹 (2010) 『経営学とベンチャービジネス』白桃書房。
- [22] Schumpeter, J. A. (1926) *Theorie Der Wirtschaftlichen Entwicklung, : Eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, zins und den Konjunkturzyklus, zweite auflage*, Duncker & Humblot.
- [23] 『読売新聞』2012年7月4日。
- [24] 読売新聞教育取材班 (2012) 『大学の實力2013』中央公論新社。



## 謝辞

先端経営学科のスタッフのみなさまの、先端経営学科FD活動への献身的な取り組みに、衷心より感謝の意を表す。

今回の取り組みをとおして、学科スタッフのみなさまと、大変有意義な議論をおこない、それらのプロセスから、多くの組織的フレームワークが構築された。

これらの新しい仕組みは、例外なく、われわれスタッフの負担を増加させる前提のもとで成立し得たが、そこから生みだされる価値は、間違いなく、それに見合うだけの大きな成果を創り出すはずである。

優れた組織は、昨日の優れた仕事を今日の当然の仕事に、昨日の卓越した仕事を今日の並の仕事に変える（*cf.*, Drucker, 1998）。