

令和5年度トランスコスモス財団調査研究助成成果報告書

研究者所属機関：北海学園大学経営学部

研究者職名：教授

研究者氏名：佐藤大輔

研究タイトル：「AI時代における中核人材の育成に関する実証研究」

はじめに

わが国における人材を取り巻く環境は厳しさを増しており、特に人材確保や採用の問題は各企業および産業界全体の重要課題となっている。いわゆる日常的な業務を遂行するための人手としての業務人材（いわゆるフロー人材）のみならず、事業上のさまざまな業務において戦略的・先端的な役割を担う専門性の高い中核人材（いわゆるコア人材）の確保も重要な課題として認識されつつある。この中核人材ないしコア人材の確保は、わが国企業の国際競争力を担保する上でも重要だと考えられ、すでに産業界では「競争力人材の育成と確保」（経団連）の観点から大学教育等での育成への提言や、外国人材の積極的な採用などに関する取り組みが進められてきた。

一方で、AIの技術進展に伴う労働形態の変化は近年めざましく、このような状況のもとで人間の労働に求められる能力も変わりつつある。特にAIを含むコンピューティングが得意とする「処理」や「判断」とは異なり、人間独自の能力としての創造性を生かした労働こそが今後の産業において重要になると考えられ、中核人材として求められる能力もこれに合致するものと考えられる。しかしながら、このような能力養成に焦点を当てた教育や人材育成の方法論は未だ確立しているとは言い難い状況にあり、これに関する具体的な提案が求められている。本研究はこのような背景から、創造性人材を育成するための教育やそのための実践プログラムの開発に必要な知見を提供することを目的に、理論的な知見の整理とそれらに基づく教育プログラムの構築を行なった。

1 理論的な整理と検討

私たちが行為を生成する際、その背景にはそれに関する「理解」が成立していると考えられる。私たちは理解していないことはできないし、行為するということはそれについて何らかの理解が成立していることに他ならない。こうした理解には理屈の理解ともいべき合理的・客観的な理解と、感情の理解ともいべき恣意的・主観的な理解がある。前者はやる

べきこととしての理解であり、後者はやりたいこととしての理解である。こうした理解のどちらか一方でも成立していれば私たちは行為することができるが、それは必ずしも行為の持続を意味するわけではない。やるべきだけれどやりたくない、とか、やりたいけどやるべきでない、などのような不完全な理解は持続的な行為を実現することができないわけである。

伝統的な管理やマネジメントに関する議論は、こうした理解に基づく行為の観点から捉え直すことが可能である。例えば、動機づけに関する議論は、人の経済的な欲求や社会的な欲求といったニーズに合ったモチベーション要因を提供することで、いわば合理的に人を動かすことができるのだと説明している。つまり、理屈の理解を促すことで人々の行為生成を実現することができるとするのである。ただし、このような理解が一時的になされるだけでは、ひとまず行為が生成されるものの、それが持続しないと言う問題に直面してしまう。そこで、他者による外発的な動機づけだけではなく、当事者による内発的な動機づけへの注目がなされるようになる。この分野の代表的な知見である自己決定理論にもとづけば、内発的な動機づけは、行動（行為）すること自体が目的となっており、それゆえ自律的な行為が生成されるとされる。行為自体が目的となるのは、それを行為者として当事者的に理解しているからであって、この意味でやりたいこととしての恣意的な理解がなされていると言うことができる。つまり、理屈の理解（やるべきこととしての理解）を感情の理解（やりたいこととしての理解）として改めて理解し直すと言う二重の理解によって持続的な行為を実現しようとするのである。こうした二重の理解がなされた状況は納得の理解ともいうべきもので、このような包括的な理解こそが持続的な行為を実現するのだと言うことができる。

二重の理解による包括的な理解が持続的な行為を実現するとするならば、そのための理解の方法には2つのあり方が可能だと言うことになる。一つは上記で挙げたように理屈の理解から感情の理解が行われるもので、もう一つは感情の理解から理屈の理解が行われるものである。前者はやるべきだと理解したものについて行為してみることで、事後的にやりたいこととして理解する方法で、行為の前後で客観的な視点から主観的な視点への移行が行われる必要がある。一方で、後者はやってみたいと理解したものについて行為することで、事後的にそれがいかにやるべきことかを理解する方法で、ここでも行為の前後で主観的な視点から客観的な視点への移行が必要になる。いずれにしろ、こうした視点の移行を伴うリフレクション（やったことの意味づけや価値の確認）こそが包括的な理解を実現し、持続的な行為につながるのである。

ところが、こうした理解に関する議論は、いずれも他者によって与えられる知識を学び、それを行為し続けることができるようになるという、いわば自律性を実現することについて説明しているに過ぎない。他者から与えられた知識を学習して行為するようになるのではなく、自ら新しい発見に基づいて行為するようになるという創造性はいかに実現することができるのだろうか。

アフォーダンスの議論にもとづけば、私たちの行為は遂行的な活動と探索的な活動に分

けて捉えることができる。人を動かす場面を想定して他者の意図（知識）を理解させる学習は、行為の前に行われる事前の理解を実現するが、これは遂行的な活動としての行為を生み出す。既存の知識や意図に基づいて行為しているため、こうした行為は創造的ではあり得ない。したがって、探索的な活動としての行為をつうじて新しい発見を行うことによるのみ創造性を実現することができるということができる。こうした発見のメカニズムはポランニーの言う暗黙知の獲得と同様で、対象の見え（遠位項）がまず把握され、その中で同時に視点（近位項）が感知されることになる。こうした発見は精神的な次元と、身体的な次元のそれぞれで行われることがあり、精神的な理解としての「やろうとすること」（知識）と、身体的な理解としての「できること」（技能）が発見されることになる。こうした両者の理解が合わせて実現されることで行為が生成されるのである。上述した理屈の理解と感情の理解は、このうち精神的な理解に関する2パターンだと説明することができる。

2 創造性を育む教育プログラムの構想

こうした理解に関する知見にもとづけば、創造性を実現するための教育プログラムを構想することができる。本研究では、精神的な次元で新しい知識を発見し、それに基づく行為生成を実現することができるように促すプログラムのあり方を検討した（身体的な技能を発見し習得することは本研究では対象としない）。プログラムは探索的な活動としての行為を促すことを意図しなければならないので、既存の知識を習得させる（他者による知識の提供を受け、それを学習する）学びではなく、行為の中で模索的に思考することで反省的に自ら独自の知識を形成する取り組みを促す必要がある。すなわち、知識の応用ではなく、反省的に知識の形成を促すようなプログラムでなければならない。このため、PBL 型の取り組みをベースとするプログラムの構築を目指した。

2.1 授業形式のプログラム

具体的な教育プログラムの一つとして、多人数対象の講義形式の授業を設計し、実施した。特定の企業の協力を得て、実際の経営課題を一つ取り上げ、それに対する解決策（ソリューション）を学生たちなりに構築していく内容のプログラムである。授業の冒頭では課題を明示した上で、学生たちへ自社商品の SNS マーケティングのあり方を提案するよう依頼する形で授業を構成した。授業では、経営トップの社長や、広報担当部長などのゲストを迎えてのトークセッション（情報提供の機会）なども設定し、自分たちなりの解決策を模索させた。また、進捗状況を共有するため、随時出来上がった提案を SNS で共有させ、授業でそれらに対するコメントやアドバイスを繰り返す形で進めた。こうしたやり方によって、まずは自分たちなりの取り組みを進めながら、その中で反省的にアイデアを再構築していく作業を促したわけである。授業計画の概要は表 1 のとおりである。

【表1】授業計画の概要

回	セッション名	概要
第1回	ガイダンス ※連携企業参加	コース概要の説明とアイスブレイク グループ分け（4名×25チーム、100名受講想定）とグループ内メンバー自己紹介、連絡先交換、リーダー決めなども行う。
第2回	キックオフ ※連携企業参加	企業紹介・課題提示 企業側担当者様に事業内容など一般的な会社紹介に加えて、ブランドイメージを考える上での手がかりとなる実際の事業内容や商品、キャラクターなどのコンテンツをその実際の取組内容とともに紹介。最後に依頼の形で課題を発表していただきたい。 （※ただし、企業としての理念やビジョン、将来構想などは社長をゲストにお迎えするセッションで扱う）
第3回	グループワーク	ブランドイメージのコンセプト化 前回のセッションで得られた情報をもとに自分たちなりにブランドイメージを言語的に表現（コンセプト化）する。
第4回	ゲストレクチャ／ ワークショップ ※協力企業参加	コンセプトを動画化する方法を学ぶ 前回制作したコンセプトを動画（リール）に表現するためのスキルやテクニックをレクチャしてもらおう。
第5回	グループワーク	ブランドコンセプトを動画に表現する 前回各自で制作したリールをグループ内で共有し、グループとしてどのようなリールを作るべきか検討する。方向性が決まれば各グループで製作作業に入って良い。
第6回	グループワーク	リールの一次完成（前回からの継続作業） 前回から引続き動画制作作業を進め、ひとまず完成させる。
第7回	グループワーク	リールの再検討① アップロードされた他グループのリールを見ながら自分たちのリールについてリフレクションを行う。その際、「魅力分析」の方法に基づき、同社の魅力が適切に表現されているかを評価する。 また余裕があればリールの修正（再制作）作業に入っても良い。
第8回	トークセッション ※連携企業参加	企業へ質問しよう（マーケティング担当者） 優れた仮説を構築する上で必要となる証拠としてのデータを収集するために、直接企業側へ質問をおこなう。教員と経営者との対談形式で質問をぶつけ、回答を得る形でセッションを進める。
第9回	グループワーク	リールの再検討② 前回のトークセッションでの情報を元にリールの修正（再制作）作業に入る。
第10回	グループワーク	リールの再検討③ 前回に引き続きリールの修正作業をすすめる。
第11回	グループワーク	リールの二次完成（前回からの継続作業） 前回から引続き動画制作作業を進め、再度完成させる。また、次回は経営トップを招いてのセッションとなるので、その際の質問事項を検討する。
第12回	グループワーク	リールの再検討④ アップロードされた他グループのリールを見ながら自分たちのリールについてリフレクションを行う。その際、「魅力分析」の方法に基

		づき、同社の魅力が適切に表現されているかを評価する。 また余裕があればリールの修正（再制作）作業に入っても良い。
第 13 回	トークセッション ※連携企業参加	企業へ質問しよう（経営トップ） 優れた仮説を構築する上で必要となる証拠としてのデータを収集するために、直接企業側へ質問をおこなう。教員と経営者との対談形式で質問をぶつけ、回答を得る形でセッションを進める。
第 14 回	グループワーク	リールの最終完成（前回からの継続作業） 前回のトークセッションの内容を踏まえ、最終的な調整・修正をおこない、最終的なリールを完成させる。
第 15 回	コンペ表彰式 ※連携企業参加	コンペの結果発表 前回アップされたリールの中からベスト 5 を発表し、講評をおこなう。今後の取り扱いなどについても発表。

本授業は北海学園大学経営学部の「ビジネス実践力講座」として前期（4～7 月）に開講し、よつ葉乳業株式会社の協力を得て、実践的な課題の提示、ゲストの手配等を行なった。授業では社長をはじめとするゲストの他、SNS マーケティングの実践的専門家として制作会社の協力も得て、実際にリールをはじめとするコンテンツを制作しつつ、テストアカウントに投稿を重ねていく形でセッションを展開した（以下写真）。





授業では 106 名の受講生を迎え、ほぼすべての学生が履修を終えることができた。多くのセッションがグループワークの形で進められ、座学ではなくコンテンツの制作などソリューションの考案に時間が割かれた。また、必要な専門的知見やコンテンツ制作上必要なスキル等については、授業外で提供されるオンデマンドコンテンツ（動画・音声）として提供され、限られた授業時間の有効活用を目論んだ。最後には振り返り（リフレクション）のきっかけとなることを意図して、各グループの取り組み内容を発表させ、表彰する取り組みも行なった。概して学生たちの満足度も高く、すべてのグループが課題を提出して履修を終えた。

今回のテストケースでは、実際に企業の協力を得て反省的なプログラムの可能性を検討したが、概して積極的な結果を得られたと考えている。大学の講義という特性から PBL 型の授業としたものの 100 名を超える受講生がおり、グループワークやピアレビュー、トークセッション型の情報提供機会など細かな点で工夫を凝らしており、こうした知見は今後の PBL 型の授業の参考になると考えられる。一方で、学術的な知見との架橋については今後の課題として残されたといえる。創造性を期待して反省的なプログラムとしたため、学生たちの取り組みは専門的な知識を応用して使うというより、まずは自分たちの行為の中でアイデアを模索するという取り組みになりがちである。こうした状況は想定されたものではあったが、大学の講義として展開する上で、学術的知見とのつながりをいかに実現していくかは今後の課題としたい。

2.2 プロジェクト形式のプログラム

もう一つの取り組みとして、ゼミナールでの学びを活用したプロジェクト形式の教育プログラムの構想に取り組んだ。学外の連携先と共に課題解決に取り組む作業を進めながら、反省的な学びを実践するプログラムである。芦別市の協力を得て、研究室との連携プロジェクトとして、地域活性化を目標とする学生主体のイベントの実施等を目指す取り組みを展開した。このプログラムでも必要な専門的知見やスキルに関わる情報はオンデマンドコンテンツとして提供され、各自のペースで学びを進められるよう配慮を行なった。

プログラムでは芦別市との事業内容策定、補助金の申請、地域企業への協賛金集め、イベントの企画と実施・運営、協賛企業へのアウトプットの制作と提供など全てを学生主体で行

い、取り組みに関するマネタイズも学生自身で行なった（以下写真）。



学生たちは自分たちで SNS 広告への出稿や大学生協への協力依頼、クラウドファンディングの実施を提案し実施もしている。当初設定した課題は地域課題の解決というテーマのみだったものの、現地での調査等を通じて自ら必要な企画を提案し、実施することができた点は、反省的な学びを繰り返すことで実現できた成果だということができる。

まとめ

授業形式およびプロジェクト形式の取り組みいずれにおいても、学生たちは模索的な作業の中で反省的に新しい知識（アイデア）を生み出しながら、直面する様々な課題に対処していた。こうした取り組みは自律的な行為だともいうことができるが、そもそも何をするかについて指示がない状況で自ら何を生み出すかを考える取り組みは、むしろ創造性

を伴う行為だったとすることができる。特にプロジェクト形式での教育プログラムにおいては、この傾向が顕著だったとすることができる。

こうした結果を踏まえれば、創造性を涵養するような教育プログラムには、ある意味リアルで実践的なフィールドが必要であること。および、教員など指導者が用意する枠組みはそれほど必要なく、課題を示した上で伴奏するだけで十分に教育効果を上げることができる可能性を指摘することができる。つまり、教育者の仕事の大部分はフィールドとテーマを用意することに集約される。そのため、特に創造性を育む教育プログラムを志向する場合は、大学など学校の中で行うプログラムではなく広く社会実践をフィールドとする取り組みが求められる可能性がある。

しかしながら、現状の大学教育等でこうした実践フィールドを教育プログラムとして用意する取り組みはほとんど例を見ない。この意味で、大学教育が広く社会に開かれたものになり、地域や社会との連携をつうじて学生たちに実践のフィールドを提供することが今後の教育的課題になるということができそうである。この意味で、大学教育を革新していくことこそが我が国における創造性人材を育成する上で求められるとすることができるだろう。

以上