

Step3-2 先進事例調査 《土佐丸ごとアカデミー②》

《土佐MBAの課題》

1. 遠隔地での学習ニーズへの対応
 - 遠隔地対応のため、eラーニングを採用したが、受講生が減少
 - 出前講座をやるにしても、移動距離がありすぎる
2. 設定科目に対応できる県内講師が不足
3. 科目履修コースだと、学習者の交流が希薄になる
 - 担任制では問題ないが、科目履修だけだと学習者間の交流が芽生えない

《土佐MBAの将来展望》

- 当面は、産学官連携体制を踏襲する
- 27年度に県立大の建て替えに合わせて、産学官連携センターを作る構想がある
(高知大、県立大、高知工科大の3大学連携が理想)

- 県民世論調査で、人材育成のニーズが高かったため、取り組み強化を進めることになった。特に、商品開発力の向上や農商工連携の推進へのニーズが高かった。

《土佐MBAについて》

- 今年度2期目がスタート。
- MBAのビジョンは、「全国一学びの機会が多い県を目指す」こと。都市部は、学ぶ機会が豊富だが、高知県は整っていない。人が学ぶ場を作ることが、産業振興に結びつく。大学だけではできないが、行政も一緒になって取り組めばできる。
- 特徴は、①MBAを産学官でやること、②細かな単位でやる、③大学と実務家をセットにしてユニット化。理論はビジネスに直結しないが、必要。暗黙値を形式値にし、数値か、可視化する。そのためにも理論は必要。④講師は県内、県で育成する。困りごとがあると、相談に乗ってもらえる。プロジェクトも。⑤フォローアップ体制。受講後の面談を入れて、ステップアップを図る。ビジネスを軌道に乗せるためにも、産業政策を用意している。
- 産学官連携会議が県にある。産は、工業界、金融界、学は大学、官は商工労働部産振センターが参加している。カリキュラム検討のため、ここで議論をしている。

このMBAを「受けたらどうなる」かがねらいであるが、まだここは打ち合わせないまま走っている状態。

- ①ビジョン・ゴールの明確化、②修了証がでるだけでなく、キャリア認定システム、本業は就職で有利になるとか、単位になるとかにしたいがそこまでいっていない。

《受講生》

- ターゲットは産業に関わる人すべてが対象。

《コース等の特徴》

- 県が行っている人材育成プログラムをマトリクスに落とししたら、穴があることが分かった。入門コースがなかったり、起業はあったが、サラリーマン研修はなかった等のすき間が客観的に把握できるようになった。他にないものをやるのが県の役目として、どんなビジネスにするにしても、必要なものをフォーカスした。受講しやすい体制も整えた。
- 希望する受講生には面談し、オーダーメイドのカリキュラムを作る支援を行う。どこからうければいいかをアドバイザーが助言する。事前面談サービスを希望者に行っている。
- 今年度は県内3カ所、計9回やった。遠隔地は、講師確保とスケジュールが困難。
- 事前面談来た人は受けたい人が来たから入学。
- 科目単位で受講単位で、レベル、ニーズに合わせてバラ売りできるようにした。平日、夜間、同じものを2回やった。
- 遠隔地はeラーニング。双方向型。前期はあったが、後期は受講生が減少した。臨場感がなく、交流がない。やはりライブで学ぶ方が教育効果は高い。
- ケースメソッドの講義は、慶応大学の先生が担当。このクラスは、レベルが同じで、高い意識を持つ人が集まる。
- 3人の先生は、Gコースを受け持つ。個人ワーク、グループディスカッションを行う。一般研修スタイルの担任になっている。ここはシラバスつくって、到達点が明確。先生がすべて設計する。成果が見えやすい。力をつけるためのコース。
- 科目履修ができる基礎コースには、多様な受講生が集まる。しかし、その分ニーズがバラバラになってしまし、講義の設計が難しい。そのため、基礎コースは、学習のきっかけづくりと位置付け、さらに学びたい人には、県立大や通信教育に行くとか継続学習の道を紹介する。

- 理論と実践のセットで成り立っている。しかし、カラーを作るとか、ゴールは設定していない。全体カリキュラムは体系化されているが、事務局もそれぞれの分野の専門家であるわけではないため、踏み込んだディレクションはできず、体系化された科目にはならない。
- 小さい県なので、戦略論を教えられる講師は、県内に1-2人になってしまう。講師が限定されるが、地域の実態として難しい。
- 教育は生きたやり取りであるが、大学の先生は研究志向になりがちで、実践に対応できない。
- 前期はのべ1000人、実200人。後期は実100人。年間300人は学んだことになる。
- 当面は産学官連携。27年は県立大の立て直しに合わせて、三大学と産学合わせて産学官連携センターを作る構想がある。
- 講義は座学中心だった。ワークショップの方がいいという印象。参加型のしくみに改訂していく。
- MBAバージョンアップが必要。ユニット性の課題は、対話・交流がなくなること。受講生の交流システムが必要。オフィスと教員が離れている。時間前とかでサロンにする取組が必要。

ユネスコ食文化創造都市加盟に向けた鶴岡市の取り組み

《地域に開かれた大学づくり 山形大学農学部》

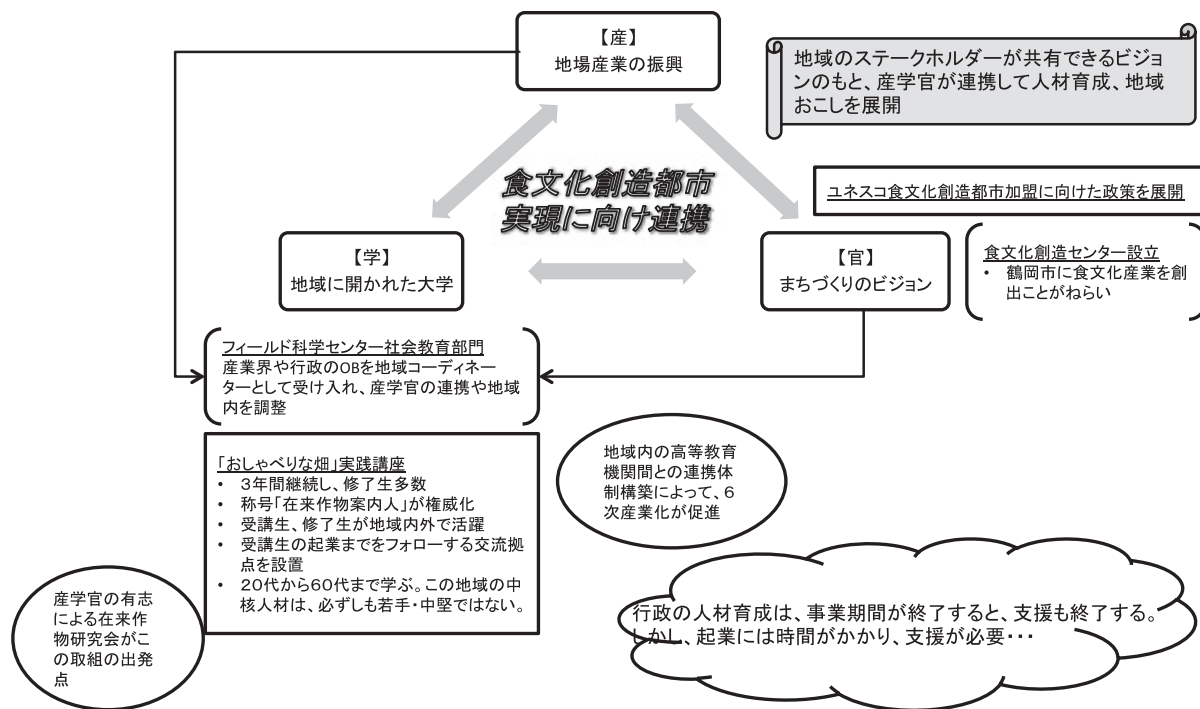
- 大学の独法化、少子高齢化、大学が地域とどう関わるか？それが課題になった。フィールド科学センターを設置した。社会教育部門は地域の人と連携を重視し、市民を対象とした市民講座などを開催した。
- 在来作物は、地域の活性化や6次産業化の推進の手段として位置づけている。学生教育とは別に話を進めている。

《地域活性化への大学の役割、農協の役割》

- 連携体制の中には地元農協も入っており、関係は悪くない。在来作物、6次化の推進で協力している。直売所の立ち上げ時には引いていたため、積極的なアプローチはしなかった。ただし、相手もアプローチすれば組める。現状は、受講生の派遣にとどまっている。
- ビジネススクールとおしゃべりな畑は、農協は直接関わっていない。中核人材が育てば育つほど、農協から離れる。農協が入らないと中途半端だと言われるが、

県段階で入ってもらわないと、地域の単位農協が参画しにくくなる。地元農協は協力的。

Step3-3 先進事例調査 鶴岡市 《ユネスコ食文化創造都市加盟に向けた取組》



《おしゃべりな畑受講生の進路》

- 受講生が開発して販売している。ペンション、民宿経営など。山菜のネット販売もいる。自分自身のレベルアップを図っている。
- 受講生は、農4割、商工4割、一般1割、行政団体1割。
- 当初は70代がきてどうなるのかと思ったが、一生懸命。年齢では区分できない
- 農村の中核的人材は10代から60代まで広い。
- 今年はおとなしいが、すでに販売している人多い。
- 失敗の事例はまだ入ってこない。

《修了生の評価》

- 地元農協で企画をやっていたが、退職するときに誘いがあった。
- 異業種交流が良かった。時間のある人でないと学ぶのは厳しいと思う。
- 新しい地域の人も入ってきている。地域を点で活動していた人たちが、面に広がった。ソフト面で効果あり。継続してやっていることの評価できる。つながりの密度が濃くなった。都市部へのPRにも使える。

- 口コミも大きい。地域の活動家にスポットを当てて掘り起こしてきた。
- 安い金額で学べる。20-30代は勤めているので、なかなかこられない。個別でやっている人が多い。

《地域コーディネーターの役割と必要性》

- コーディネーターという職種は、県の普及や農協の指導員のOBを採用している。大学と地域をコーディネートする人材。それまでは、大学の教員と行政や農協等の役職員が個人的な付き合いをしていたが、それを組織的な関係にした。コーディネートがあって初めて大学に人が呼べる。大学の先生は、学生教育と研究が仕事であり、農学部内でもコーディネートはできない。
- コーディネーターの役割は、①山大の卒業生であって欲しい、②満期退職で生活が安定していること(ボランティア意識のある人)、③コーディネーターは5時で帰るような仕事ではない、④農業のサロンのようなところできちんと対応できること、⑤卒業生のフォローアップ、このような事をコーディネーターに求めている。
- 要望を大学や市それ以外の経済団体等の別のところに繋いでいくこと。人材育成なのでフォローが必要。

《やまがた6次産業ビジネススクールとおしゃべりな畑の関係》

- ビジネススクールは農業者の育成が目的で、一億円事業者を30人輩出すること、マネジメントが学びの中心。
- おしゃべりな畑中小企業団体中央会の委託事業がスタート。
- それぞれのスクールは関係があるようで無い。今のところは情報交換を行っている。結果的にカリキュラムかぶっていない。
- 6次産業ビジネススクールは、これからやろうとしている人が対象。ビジネスは走らせることが目的。これに対しておしゃべりな方は、多目的なところが特徴。学習者のサロンや大学のシーズを地域に出していくことがねらい。大学を窓口にしたい。若干のマーケティングも必要。地域でがんばっている人を応援したい。受講生等をネットワーク化し成長させていくことがねらい。

《行政の役割》

- 鶴岡市には、山形大学と慶応大学、公益大学、鶴岡高専だと高等教育機関が揃っている。地方都市でここまで揃っている所は他にない。
- 鶴岡市を支えているのはやはり農業。そのため山形大学農学部の存在は大きい。
- 地域に開かれた大学、中小企業庁の財源。これらのところからスタートし事務局として入りながら進めてきた。

- 財源の変化が生じた。スキルアップの場が欲しい。
- ユネスコの食文化創造都市の仮面に向けて取り組みを進めている。12月に加盟に向けて分進めている新潟も取り組んでいる。
- 厚労省からの委託事業は7日からスタートした。実践に近い形で working や議論がメインになっている。11月から12月に講座を行っている。おしゃべりな畑との住み分けもしており、山形大農学部先生も参加している。
- 食文化都市へ向かったきっかけは、市長が19年に交代し、食のまちづくりを政策に据えたため
- ユネスコの旗印の下鶴岡らしいことを取り組んでいく。その取り組みを大きくしていきたい。鶴岡市はA級グルメで行きたい。今年創造セミナーを行い沖縄から北海道まで多数参加した。
- 兵庫など創造都市の参加を狙っており、これによって交流人口が増えた。インバウンドの取り組みがまだ課題として残っている。
- 食の都庄内。酒田などと組んでイベントをしている。本当は鶴岡を見たいから鶴岡でやりたい。

《産学官連携コンソーシアムについて》

- 関係機関の連携にあたって、農商工連携の協議会あったが年二回の総会だけだった。話し合いの場をもっと増やしていくことを始めた。
- 以前、山形大学農学部と鶴岡市の付き合いは弱かった。大学の独法化にあたって、判断を迫られた。学術で行くのか、それとも地域に向けて取り組みを進めるのか。当時は市も合併で揺れていた。市と大学の交流が活発になった。組織のリズムが違うが、共通することは多い。全部自分の中に取り込もうとするが、両方分かり合えばつながりあえるなり、情報をつなぎあうだけでも全然違う。ある程度全部わかってないとできない。
- 市の窓口を1つにしてもらった。これで交流がスムーズになった。

《農協の地域への役割》

- 農協がコンソーシアムに参加する目的は、「農家のために」があればいいのではないかと言うのか農協のスタンス。
- 協同組合は自己完結できなくなっている。新しいものに取り組んでいかなければいけないがその点が弱いのではないか。人農地プランが中央会と現場で違うことがある。組織内に余裕がないのではないか。農協が農家を使えばいいのではないか使いこなせていないように思う。

- おいしいものかより安全であればいい庄内和食をベースにやっていく。ブランドイメージが鶴岡にはある。
- 多様性をもたせられないか。加工部分もフォローとか、いろんな農業スタイルを認めていく。生産法人もやるとか。量を今まで追い求めていたから。JAと上手くいかない人がいる。地域として1つのブランドにしたい。自分で売るなら組合やめろと言う理事クラスの意見が出ている。
- 生産調整を担当していた指導員は、みんな有能だった。うまくやっていた。営農指導員の質向上が必要だが、地域はやはり農協を頼りにしている。単協と関わっていくが、県の存在はあまり見えない。東電の賠償でがんばってもらったから、そういう事をもっと見えるようにしてもらいたい。

【Step4】 職域プロジェクト評価システム

Step 4-1 職域プロジェクト評価シート ～実態をベースにした評価体制の構築～

	取組内容	長所	改善点
連携体制			
入口対策			
カリキュラム教育手法			
出口対策			
(その他)			

1. 評価シートの設計思想
 - ✓ 各プロジェクトの「強み」を伸ばすことがねらい
 - ✓ 本プロジェクトは、産学官連携体制の構築が不可欠
 - ✓ 入口から出口まで一気通貫体制で評価可能
 - ✓ 評価項目の共通化によって、各プロジェクトの「強み」を他のプロジェクトに移転することができる
2. 評価項目の根拠

職域プロジェクトへの委員会で議論から評価項目を抽出(実態から評価項目を設定)
→「**評価のための評価にしない**」
3. 評価シートの活用と発展
 - プロジェクトの進捗段階に応じて生じる課題や評価項目を、該当項目に容易に追加できる
 - 各職域プロジェクトとの連携を深め、評価項目の深掘りを行う(可能な限り数値化可能にする)
 - 評価者による評価のぶれを防ぐ

ステップ1から3までの調査結果をもとに、職域プロジェクトの前進を支援するツール「職域プロジェクト評価シート」を開発した。ここでは、職域プロジェクト評価シートの設計思想、評価項目の根拠、評価シートの活用と発展について記述する。なお、この評価シートを用いた職域プロジェクトの実際の評価については、別冊に収録

することとした。

職域プロジェクト評価シート

(1) 職域プロジェクト評価シートの設計思想

- 各プロジェクトの「強み」を伸ばすことがねらい

それぞれの職域プロジェクトには、長年培ってきた人材育成ノウハウや地域や業界からの信頼が蓄積されている。そのような資産をさらに発展させていくという役割を評価シートにもたせることが重要であると考えた。

短所のない完全無欠な人材育成プログラムはなく、地道な改善や時代に合わせたアップデートを繰り返していくことが求められる。当然、プログラムを運営していく上で、克服しなければならない短所はある。しかし、そこだけにフォーカスした評価手法では、せっかく築きあげてきた独自の強みを見失う可能性がある。強みは続けつつも、さらに磨き上げていくべきである。

- 産学官連携体制の構築が、このプロジェクトの実現には不可欠

産学官連携による人材の確保・育成システムを構築することが、食農コンソーシアム・職域プロジェクトの両方に求められているが、その根幹となる組織体制を強固なものにしていかなければならない。より機動的で、効果的な連携組織体制を構築していくことが、新しい人材育成プログラムを稼働し、実績をあげていくためには不可欠である。

- 受講生の入口から出口まで一気通貫体制で評価可能

意欲ある受講生を集め、中核的専門人材に育て上げ、産業界に送り出すためには、受講生の入口から出口までを一気通貫で管理・評価できる仕組みが必要。巧みな募集手法を用いても肝心のプログラムが手抜きであったり、プログラム自体が優れていても就職や起業に結びつかないものであれば、将来の食農産業の担い手や産業界からの支持を集めることはできず、持続するプログラムにはなり得ない。プログラムで学び始めた受講生も、本業の多忙さや様々な要因によって、学習意欲を低下させる可能性もある。ドロップアウトする受講生も増加する。そうならないためにも、入口から出口までを串刺しにして評価する必要がある。

- 評価項目の共通化によって、各プロジェクトの「強み」を他のプロジェクトに移転することができる

評価項目を共通化することによって、各プロジェクトの「強み」を可視化することができる。また、「弱み」も明確にすることができる。それぞれの職

域プロジェクトが得手不得手を、別の職域プロジェクトから学ぶことができる。

(2) 評価項目の根拠

評価項目は、職域プロジェクトの実施委員会で議論になった点をベースに作成した。評価者の都合ではなく、実態から積み上げた評価項目であることが最大の特徴である。

表側には、①連携体制、②入口対策、③カリキュラム・教育手法、④出口対策、⑤その他、という5項目を設定し、表頭には、①取組内容、②長所、③改善点の3項目を設定した。

これらの表側・表頭に設定した評価項目は、上述の評価シートの設計思想に基づいて定めたものである。マトリクスの縦方向は、受講生の成長過程を記録・管理することができる。一方で、横方向は、より優れたプログラムへブラッシュアップするための改善点を抽出し、実行していくためのロードマップの役割を果たす。

(3) 評価シートの活用と発展

- プロジェクトの進捗段階に応じて生じる課題や評価項目を、該当項目に容易に追加できる。

職域プロジェクトにはそれぞれ進捗段階が異なっているが、様々な職域プロジェクトの、プロジェクトの進捗段階を記録しておけば、後発の職域プロジェクトにとっても、採用すべきポイントが絞り込むことができる。食農コンソーシアムに加盟する職域プロジェクトが、お互いに学び合い、向上しやすい仕組みを整えておけば、プロジェクトの円滑な推進に貢献できる。

また、該当する項目に、新たな評価指標を追加することも容易であることから、プロジェクトの発展に伴って複雑化しても、対応できる評価システムとなっている。

- 各職域プロジェクトとの連携を深め、評価項目の深掘りを行う（可能な限り数値化を目指す）

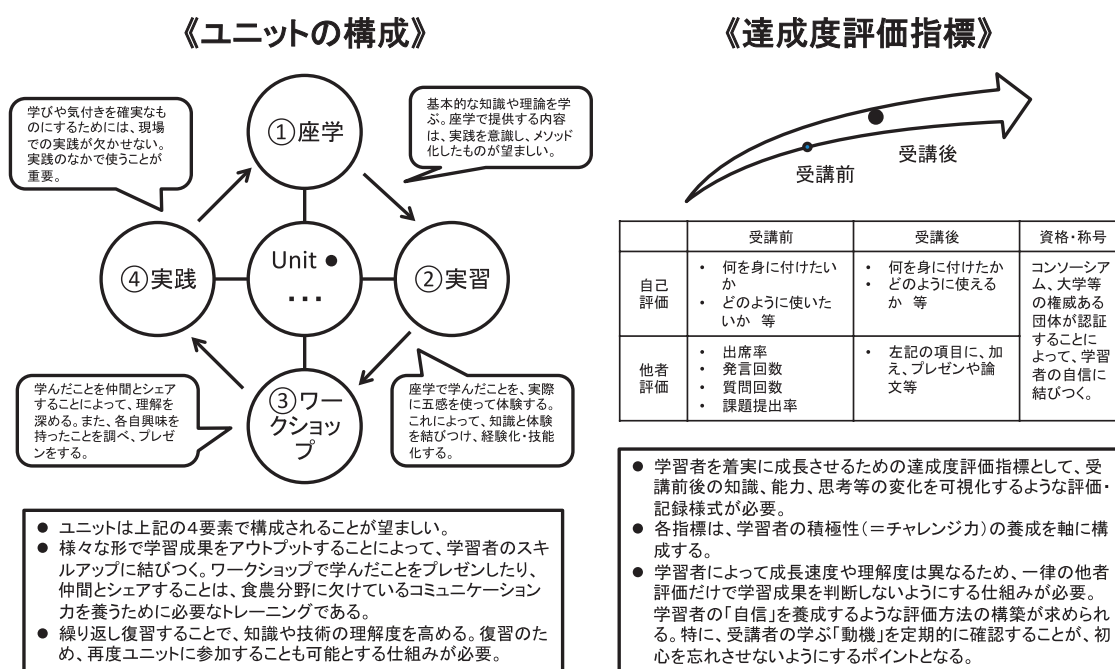
今年度の事業では、実際に稼働している職域プロジェクトが山形大学だけなので、それぞれの指標を数値化し、比較することはできない。次年度以降、それぞれのプロジェクトが稼働していくことになれば、数値化した評価項目を追加し、より客観的な評価シートを構築することができる。

- 評価者による評価のぶれを防ぐ

上記の指標の数値化が進めば、評価者による評価ぶれを防ぐことができるようになる。そのようになれば、評価シートの開発者以外でも、容易にプロジェクトを評価することが可能になる。専門の評価チームを編成すれば、よりきめ細かい指導を行うことができるようになり、職域プロジェクトの前進を支援することに結びつくだろう。

検討中のモデル・カリキュラムや達成度評価指標・手法のイメージ

Step4-2 検討中のモデル・カリキュラムや達成度評価指標・手法のイメージ



(1) ユニットの構成

「学びと仕事を結びつける」新たな学習プログラムモデルとして、上図左のユニット構成を提案する。

ユニットは、①座学、②実習、③ワークショップ（グループ学習）、④実践、の4つを組み合わせたものから成り立つ。なぜ、この4つの学習方法を組み合わせたのか。

第1に座学である。座学は、知識を身につける上で重要な学習方法ではある。しかし、座学だけでは、学んだ知識を実践でどのように使えばいいのかが分から

ない。それだけでなく、知識は、実際に使ってみないとどのような結果が生じるかを体験することができない。そもそも知識は、行動を具体化するためのツールであることから、知識単体で完結すること自体があり得ない。

第2に実習である。実習は基本的な技術を身につける学習方法であり、実践とは異なる。座学で学んだことを、実際に五感を通じて体験すること段階である。これによって、知識と体験を結びつけ、経験化・技能化していく。

第3に、ワークショップ（グループ学習）である。座学や実習を通じて感想や疑問等を、受講生間でシェアすることがここでのねらいである。既存の学習プログラムは、座学と実習は経験するが、このシェアをするというところは抜け落ちている。同じ場所、同じ時間、同じ知識や技術を学んだとしても、人それぞれ得る感想は異なり、気づく点も多様である。学びを通じて、受講生同士が感想を述べ合ったり、ディスカッションしたりすることは、受講者が学んだことを仲間に伝えることであり、それ自体がこれまでの学習を振り返り、深く理解する学習でもある。同じ意見があれば、見解が異なることもある。だが、生まれも育ちも違う受講生が集まっているわけだから、そもそもすべての受講生が同じ回答に行き着くはずはない。要は、このシェアしあうということを通じて、他者との共感や自身の気づきを深めることで、社会の多様性を体験させるのである。

また、このワークショップ（グループ学習）には、自分の考えをまわりに伝えるためのプレゼンテーション力の向上も兼ねているし、他者の意見を聞き尊重するというコミュニケーション力の向上の意味も含まれている。食農関係で最も弱いとされている能力の一つが、コミュニケーション力である。このようなディスカッションをすることによって、人と話すことに慣れるトレーニングをする必要がある。

そして、第4に実践である。この部分も、既存学習プログラムで弱い部分である。インターンシップやデュアルシステムがしっかりと根付いていない日本では、この現場での学びをいかに確立するかが大きな課題である。イギリス等では、4年間の学習期間のうち、1年間は丸々職場での研修に当てているところも過去の調査で把握している。単なる研修ではなく、実際の労働力として雇用主に雇用され、1年間就業するプログラムを受講生が経験すると、修了後その雇用主のところで雇用されることもある。また、1年間の現場研修を終え、学校に戻ってくると、問題意識が明確になり、今まで以上に学業に力を注ぐようになるという工科

もある。日本でこのような学習システムを構築できるかは未知数だが、少なくとも実践を経験しない限り、実践力は身につかないということだけは確かだろう。

以上、一連の学習段階を一つのユニットとして構成することができれば、食農産業の人材育成に十分貢献できると考える。

(2) 達成度評価指標

上図右は、受講生の達成度評価指標モデルである。受講生を育成していくためには、上記の学習ユニットに加え、学習の成果と達成度を評価するシステムが合わせて必要になる。

通常、受講生の達成度評価は、定期試験や講義への出席率、資格取得の状況等で他者が客観的に評価できる指標をもとに形作られている。しかし、このような他者評価だけでは、受講生の内面の成長までは可視化されるものではない。

他者からの評価も必要ではあるが、自分自身の自己評価も同時になければならない。「気づき力」を高めるためには、学習期間における自己の成長過程を客観視するための、「学習日記」「成長カルテ」のようなものがあることが望ましい。日々の学びの成果を記録していき、それを受講前と受講後に比較すれば、自己の成長の軌跡が客観的に把握できるからである。

そして、一定の条件を満たせば、コンソーシアム等が資格や称号を修了生に授与することによって、教育の質や成長の証を権威ある組織から証明させる。資格が産業界で実用性を持つことは前提として、それを獲得した過程にも意味を与える。他者から認められるという榮譽を経験させ、さらにより大きな榮譽を受けられるような資格・称号システムの開発も視野に入れなければならない。資格・称号を持つことが、社会的に信頼され、承認されることと同義であることを、この制度を通じて普及・啓発していくことが求められる。