

学部ゼミ運営に関する一模索

—「楽しく頑張る」から「ひとづくり」—

An Exploration of Operation-Management on Undergraduate Seminar

—Training and Education by “Work Hard Playfully” —

李 東浩*

Donghao Li

本論文は主に2年次後期学部ゼミ運営に関する一模索事例である。新卒採用として特に重要視される「コミュニケーション力」「主体性」「協調性」や社会人の基礎力として重要視される「行動力」「思考力」「チーム力」及び、大事な職業能力である「意欲」(＝「やる気」)といったことを鑑みた上、本ゼミは「楽しく頑張る」ことをモットーにし、「ひとづくり」の大学使命を自ら実践して、日々やる気と質の高いゼミ教育を進めていく。

キーワード: 学部ゼミ運営 楽しく頑張る ひとづくり やる気 コミュニケーション力

I. 問題提起

「ゼミ運営」といったキーワードを国立情報学研究所の「CiNii」検索システムに入力して検索をすると、結果は決して芳しくない。筆者は2017年12月1日に実施したところ、わずか20件といった非常に少ない検索結果しか出なかった。一方、インターネットで検索したら、面白い結果は多数揃えて出たが、主に各大学の各教員・研究室のそれぞれの運営そのものである¹⁾。

特に具体的な日程やスケジュール、読書や発表のアレンジ、各種のプログラムやプロジェクトの計画やその参加と獲得した賞、ゼミ生の役割分担、ゼミ進行の様子・合宿やフィールドリサーチ・集合写真など、実に多種多様な情報がある。しかし、なぜゼミの運営をこのようにしなければならぬのか、ゼミ生の履修要因・満足度など教員側の考えや理屈に関する分析論文や説明の先行研究は多くないようである。先行研究が少ない理由として、ゼミの募集や運営に関しては、すでに各大学・各教員のゼミ募集シラバスにも掲載されているし、教員各個人の運営方法もだいぶ異なるため、あまり相互参考の価値も高くないと思う人は少なくないだろうと、指摘したい。

本論文はそうは思わない。教員同士によるゼミ運営に関する相互学習も必要であると主張する。

*流通科学大学商学部, 〒651-2188 神戸市西区学園西町 3-1

(2018年1月22日受理)

©2018 Center for Promotion of Higher Education

確かに大学での教職員による授業の相互参観見学制度は多くの大学に導入されて、FD (Faculty Development 大学教職員の教育能力を高めるための実践的方法の相互学習制度) の一環として重要視されている。これに関して本学では早くも 15 年前の 2003 年度後期からいち早く OCW (オープンクラスウィーク) 制度を組織的に取り込んでいき、2007 年度文部科学省の GP (特色ある大学教育支援プログラム) に採択され、高く評価もされて、多大な成果を収めている (これに関する記述は南木 (2005, 2010) が詳しい)。しかし、ゼミ運営に関する相互参観見学や相互啓発は、まだそれほど多くは見られていないのではないかと思う。

日本では大学生の総合的な能力を育成する学部ゼミ (研究演習。以下ではゼミと呼ぶ) は重要な位置づけを有する。この学部ゼミの運営に関しては、大学・学部・教員ごとに様々なタイプがあり、実に多岐にわたる。ゼミ生の読解能力・語学能力・資格能力や専門知識の向上を目指し、輪読・解説・発表を頻繁にさせる運営タイプや情報収集・整理発表をさせるタイプもあれば、二次データを重視する文献レビュー調査タイプや一次データを重視するフィールドリサーチ・タイプもある。要するに、各大学の学生の学力レベルに合わせて、相応しいゼミ内容と運営方法を設定していくことが重要である。

本論文は「楽しく頑張る」をモットーにしながら、「ものづくり」や「ことづくり」の前に「人づくり」を重視する筆者が担当する学部ゼミ (以下、本ゼミ) の一摸索事例を分析する。「ゼミ運営」課題に関する筆者個人的な一理解を解明することを研究目的にする。

日本では、国立大学と比べると私立大学は、3 年次ではなく普段 2 年次後期から (前期からの大学もある) ゼミを持つことは多い²⁾。特に学部 2 年次後期の本ゼミでは、「勉強」よりもむしろゼミ生の人間面での「融合」を重視する立場を取っている。つまり本ゼミでは、専門知識の勉強 (= 「ものづくり」「ことづくり」) よりも、むしろ人間面のルール・マナーや勉強方法そのもの (= 「ひとづくり」) をより重視するのである。

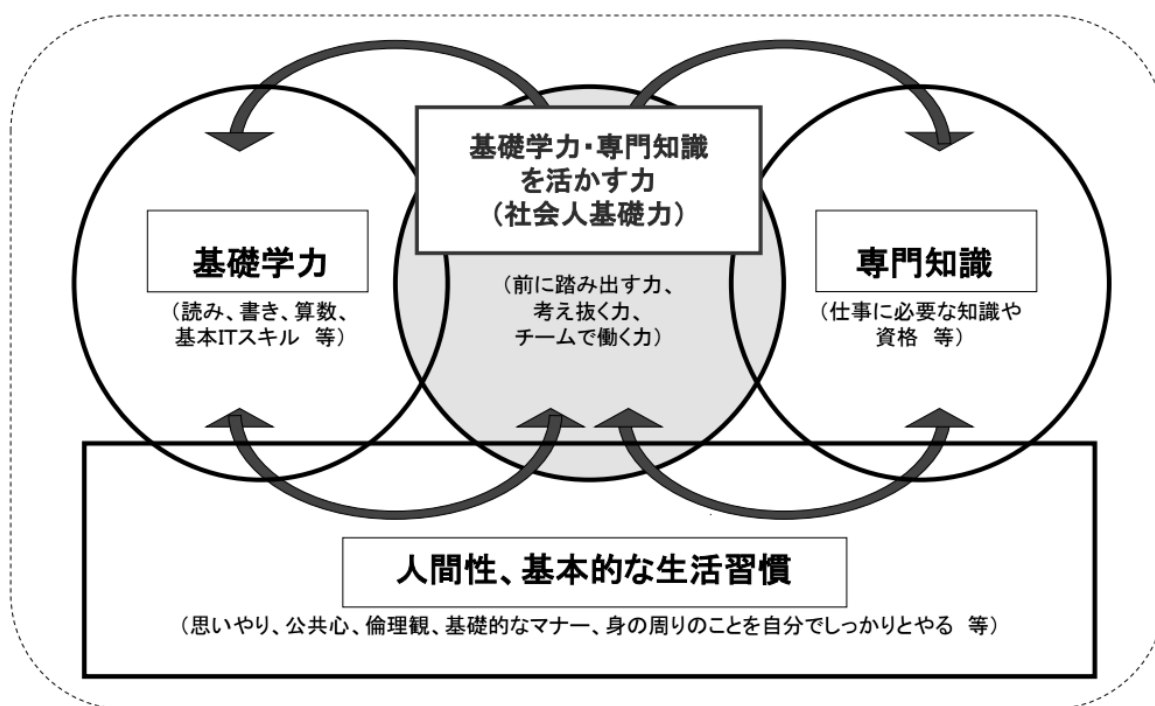
以下、本論文は、Ⅱ. ゼミの理念と目標：人間性の強調とコミュニケーション力重視、Ⅲ. ゼミの募集方針：「楽しく頑張る」をモットーに全学募集・全員リーダー、Ⅳ. ゼミ運営：一部の事例と工夫の紹介と分析、Ⅴ. まとめ、の順に分析を進む。

Ⅱ. ゼミの理念と目標：人間性の強調とコミュニケーション力重視

人間は集団性・学習性を有する生物体である以上、学生は無所属の 1 年次から 2 年次後期のゼミ所属に変わると、ゼミ同士の絆により学習の意識ややる気、心理的な心の強さなども向上することと期待される。結局学生は大学の 4 年間で有効に使い、知識と能力を身につけ、卒業してから有用な社会人になるといった好循環が生まれる可能性が高い。ここでまず本ゼミが重視するのはコミュニケーション力の育成である。

ゼミを通じて、まずゼミ生の正しい人生観、勉強のやり方や諸能力を効率的に育成することは非常に大事であるため、本論文は主にゼミ生の学習意欲を引き出し、様々な工夫と評価表を独自開発し、ゼミ生の意識と意欲を高め、ゼミ生が自主的・能動的にゼミに取り組み、交流と人脈の結集によりコミュニケーションなどの能力を高めていくことに寄与する。

経済産業省は2006年、社会人の能力構造である人間力を基礎学力、社会人基礎力と専門知識の3つに分類している（図1を参照されたい）。また社会人基礎力は具体的に、行動力（前に踏み出す力＝アクション。主体性、働きかけ力、実行力で構成される）、思考力（考え抜く力＝シンキング。課題発見力、計画力、創造力で構成される）、チーム力（チームで働く力＝チームワーク。発信力、傾聴力、柔軟性、情報把握力、規律性、ストレスコントロール力で構成される）とさらに3つに分類されている。



出所：経済産業省「社会人基礎力」<http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/>。2017年12月1日にアクセス。

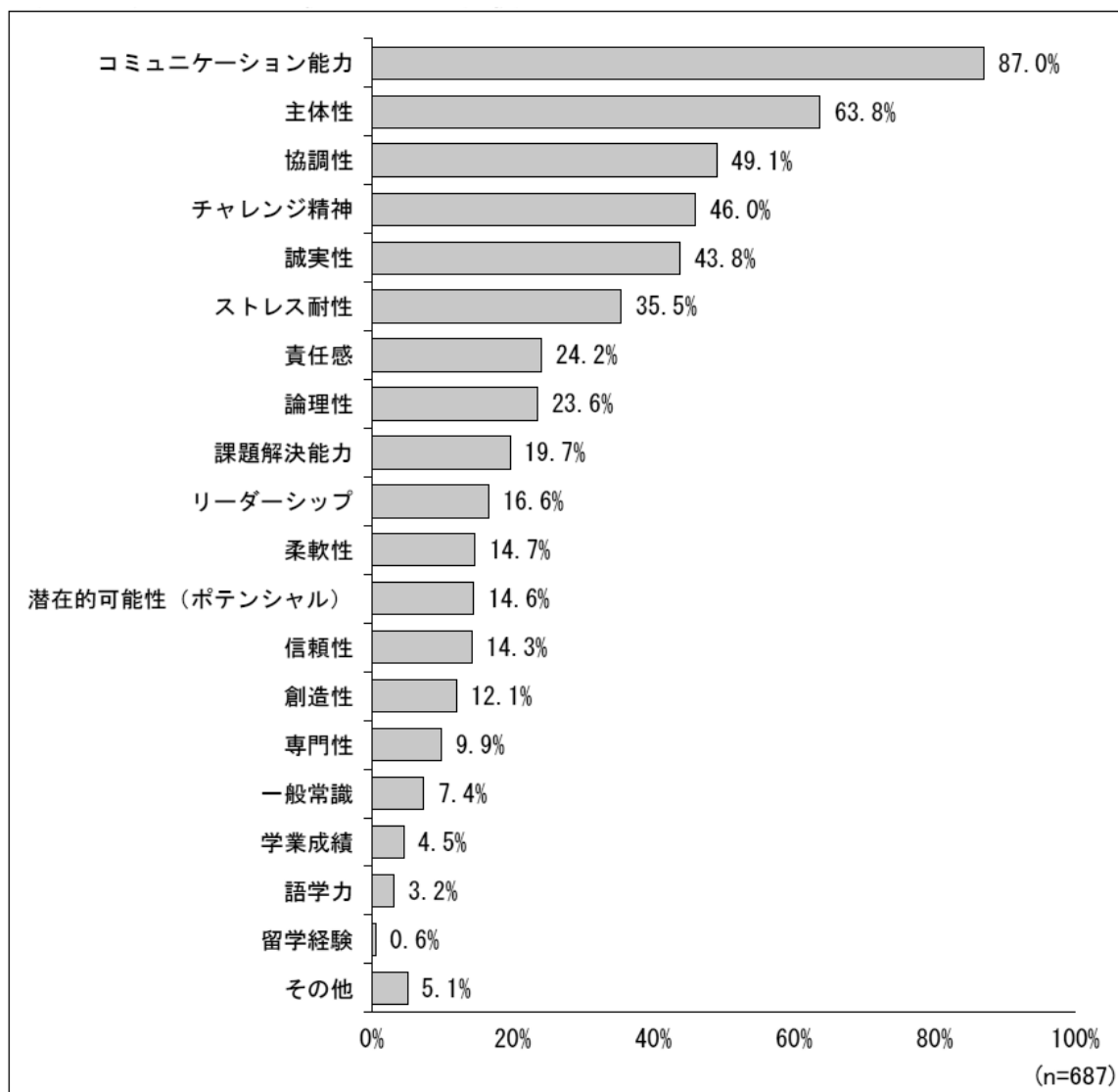
図1 社会人能力の構造

図1からも分かるように、本ゼミは社会人が持つべき諸能力の中、特に中央の社会人基礎力及び基盤となっている「人間性、基本的な生活習慣」を重視する立場をとる（3年次に上がると、専門知識の訓練・育成することをも加え加味しながら、総合的にゼミ運営を展開する）。

また、本ゼミはコミュニケーション力を重視する方針を取っている。その理由を説明するためにまず図2と図3を参照されたい。

日本経済団体連合会が毎年、大学新卒採用選考に当たって企業側が特に重視したことをアンケ

ートで実施している。図 2 は最新の 2016 年度の調査結果をまとめた図である。



出所：日本経済団体連合会の 2016 年度アンケート調査。

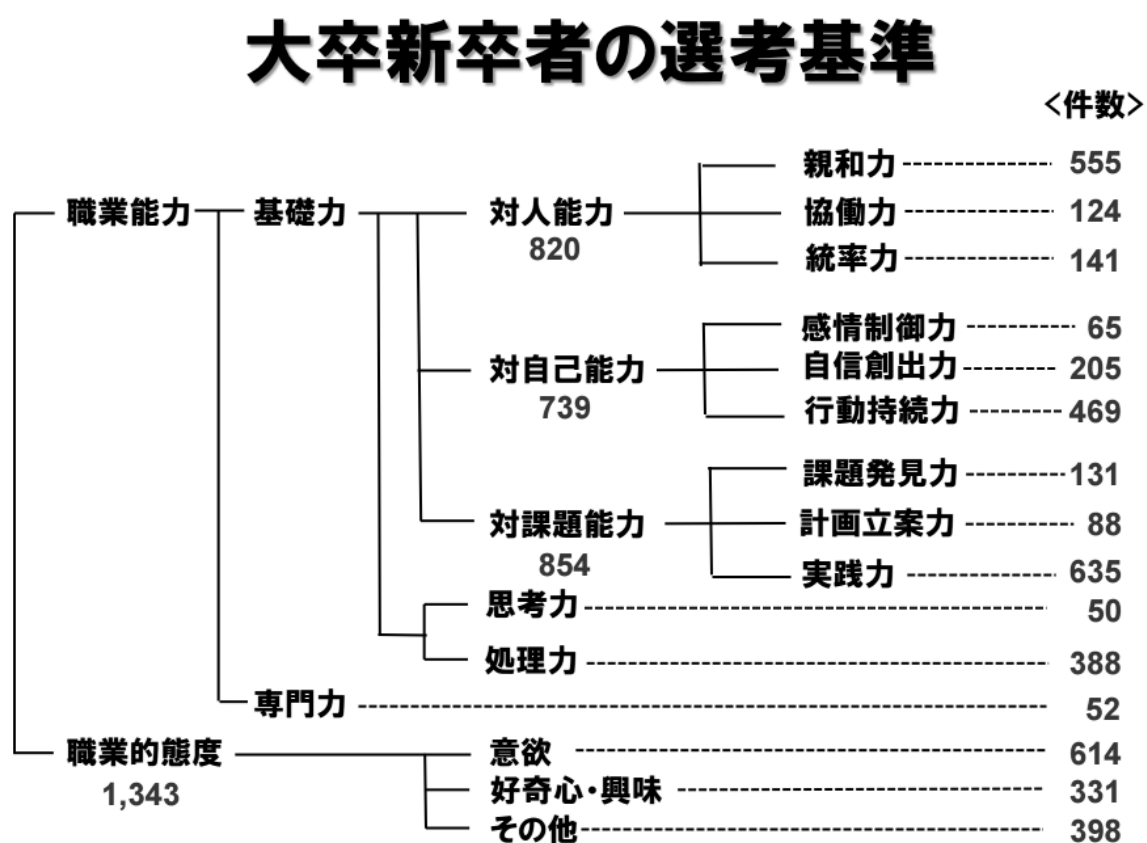
図 2 大学新卒採用選考に当たって特に重視したこと

図 2 の調査結果からも分かるように、例年大学新卒採用選考する際に一番重視された項目は圧倒的にコミュニケーション能力である (87%)。どれほど自分の考えをうまく他人へ説明する・伝える・他人を理解する・説得することの大事さが分かる。ここでは高い傾聴力及び人に寄り添う力などが不可欠で重要だと考えられる³⁾。

2 位にある主体性 (63.8%) も 3 位以下より圧倒的な重要性を持っている。ここでの主体性のことは実に「やる気」や「積極性」に相当するでも理解できないかと思う。そして 3 位にあるのは協調性 (49.1%)、これは実にメンバーシップに相当するであり、チームワーク力を判断する際に

大事な一指標でもある。ちなみにリーダーシップ（16.6%）は 10 位に甘んじて一見低そうだが、実は入社してから重視する一つの指標ではないかと推測する。

一方、図 3 はリクルートワークス研究所所長大久保幸夫（2014）により提出された一研究調査である。独自の情報によると大学新卒選考基準の一番回答件数多い上位 3 位は、基礎力分野では実践力（635）、親和力（555）、行動持続力（469）である。一方、職業能力の分野では、意欲（614）が一位であり、ここで再び「やる気」の重要性を確認できる。



出所：大久保（2014）「基礎力からリーダーシップへ」p.4。

図 3 大卒新卒者の選考基準

大学では教員が様々な工夫と運営方法で日々のゼミ運営を携わる。「ものづくり」や「ことづくり」の前にはより大事な「ひとづくり」だと筆者は考える。その意味では、本ゼミの目標を以下のように設定している。

- ①しゃべれるようになる：前向きになる、明るくなる。
- ②健全な人格を形成する：法律・法規・ルール、マナーを守る。
- ③よい人生を目指す：よい職に就く、社会へ貢献する。

具体的に、①に関しては、特に日本人だけではなくアジア人も全般的には内向きな気質・性格の人は多いようである。毎年のゼミ応募申込書からも分かるように、「人前に話をするのは恥ずかしい」「人見知りの性格なので改善したい」「はっきりと意見を表すには不得意」などゼミ応募者の本音が散見される。このため、本ゼミは、重要なしゃべる練習場としてゼミ生に提供したい。ゼミという教育手法は比較的少人数教育なので、ゼミ生の心を束ねる。普通の授業特に大人数の大教室の授業と比べると、気軽に発言や話し合いが頻繁に起こり、コミュニケーションをも取りやすい。そのため本ゼミでは、毎回発言の機会を多く作り、交流を深めようとする⁴⁾。

②の人格形成に関しては、法律・法規を守るのは当然のことであり、学内外、ゼミ内外のルールやマナーも守らなければならない。社会基本的な倫理・道德規範をしっかりと守って、常に勇氣と正義感ある行動などおとなしい言動を取る必要である。

③に関しては、就職や起業、社会貢献を通じてよい人生を目指す必要がある。基礎学力とともに専門知識、運用能力できるも大事である。

このように教員はゼミ生へゼミという大事な「場」を提供して、見守り人やガイドマンとしてルールとスケジュールを決め、方向性を提示し適宜修正をし、評価、点評、判断、助言をする。

一方、ゼミ生は十分な主体性を発揮し積極的な討論・作業でゼミを進んでいく。

Ⅲ. ゼミの募集方針：「楽しく頑張る」をモットーに全学募集・全員リーダー

本ゼミの募集方針は全学募集である。その理由としては、本ゼミの理念に共感・賛同する全学の学生にゼミをオープンして開かれて、公開ガイダンス・個別ガイダンス・選考を通じて本ゼミに所属し共に成長するチャンスを平等に全員へ与えたいといった素朴な考えである。

一方、全学に開かれることから、全学から優秀な学生を募集できるといった利点がある。ゼミ生の構成は多岐にわたり、筆者が所属する商学部の学生だけではなく、経済学部や人間社会学部からも色んな学生が応募するバラエティが富むゼミである。

本ゼミは経営戦略論と国際経営論といった2つのテーマを専門とする研究演習ゼミである。この2つのテーマに関して、主に経営学の基礎知識を生かして、企業の経営戦略や競争戦略、海外進出や国際展開の切口から理論分析と実証考察を進める。

本学は社会科学系の大学として、特に商学系の色彩が高い大学だから、出身の異なる学部のゼミ生であっても本ゼミに所属するうえでは日々のゼミ運営には大きな支障が起きていない。特に

2 年次後期では社会一般にも通用する課題を工夫して多用しているため、毎回ゼミ生全員が興味津々に参加してくれる。3 年次の時、商学部内外の専門知識授業科目をも履修・習得させながら、2 年次よりもっと専門知識が要るようなプログラムとプロジェクトを展開する。これに関しては、別の論文でまた詳述する⁵⁾。

本ゼミのモットーは「楽しく頑張る」ことである。まず頑張ることは必要である。真面目に毎回出席し、ゼミへ貢献することを念頭に意識する必要がある。

そしてメリハリのある楽しさも欠かさない。本学学生の学力レベルに合わせて、相応しいゼミ内容と運営方法を考案する必要もある⁶⁾。

ここで本ゼミを合格する 5 つの基準と望ましい人物像を説明する。

- | |
|---|
| ① やる気がある人、
② 真面目な人、
③ リーダーシップを鍛えたい人、
④ 協調性・協力性のある人、
⑤ 無遅刻・無欠席の人、を募集して合格させる。 |
|---|

まず①に関しては、何事にもやる気を引き出し、チャレンジすることは大事であるとの考えである。故中内功氏が遺した流通科学大学の校訓「ネアカ、のびのび、へこたれず」が示すように、何事にも失敗を恐れず、熱い情熱で、何度も挑戦していく精神こそが大事である。

②に関しては、何事にも真剣に真面目で臨む姿勢が大事である。真面目でないと、本ゼミにある様々なプログラムへもスムーズに参加できず、完成するも懸念されるからである。

③の内容が多いので、少し順序を変えて先に④と⑤を説明する。④の協調性・協力性に関しては、常にゼミ同士と一緒にチームを組んで、チームワークで一緒に仕事を完成することである。⑤の無遅刻・無欠席に関しては、普通の授業とは別に、基本的に無断欠席を根絶することを最初から説明する。

そしてここで③に関しては、少し詳しく説明していきたい。普段、一般の学生たちは今までの人生歴ではリーダーになったことはそれほど多くない。彼らが大学のゼミに所属しはじめて、先生は彼らの言動や身振り手振りを短期間観察した後、彼らの中から比較的に適合性の高いだと思ふゼミ生をリーダーに指名する場合は多い⁷⁾。

しかし本ゼミでは、教員は誰かを指名して、「君、リーダーになってくれないか」のようなことがない。すべて公開挙手制しかも全員ローテーションの方針を取る。また本ゼミではリーダーを幹事と呼ぶ。幹事という呼称はサーバントリーダーシップ（後述する）を発揮すべきであることを期待することである。具体的に、基本的に一学期に三回幹事を選出する（9・10 月に 5 週間。11

月に4週間。12・1月に6週間)。できれば毎回男子生1～2名と女子生1名で構成する(男子生の決断力・実行力と女子生の柔軟性・丁寧さとの補完性を考慮し、効率を高める)。つまり一学期に6～9名、3回生の後期までに合計18人が担当できる。本ゼミの人数はいつも18人前後なので、体制上、ちょうどゼミ全員が3回生までに一回以上リーダー役を担当して、リーダーシップを鍛える機会はある。こうすることで、ゼミ全員に責任感を与え、「人は生まれつきの平等」意識をも肌で感じられ、先天的な天賦や性格上・身体上・知力上の差別よりも、むしろ後天的な努力意識を与える。元米大統領オバマ氏が2008年大統領選の頃から2009年1月20日にワシントンで行われた就任演説では、「Yes We Can」の合言葉が叫ばれたように、本ゼミでは、「Yes I Can」(「私ができる」)のように、何事へも自らの責任と能力を感じさせたうえ、挑戦する姿勢や勇気を励む。

もともとリーダーのタイプに関しては、①レウィンによるアイオワ研究(1939年～)である専制的リーダーシップと民主的リーダーシップ(田尾 2010より筆者作成。以下同)、放任的リーダーシップの区分、②リッカートによるミシガン研究(1961年～)である権威主義・専制型、温情・専制型、参画協調型、民主主義型の区分、③シャートルによるオハイオ研究(1940年～)である配慮と構造づくりの区分、④フィードラーによるコンティンジェンシー・リーダー研究(1960年～)である行動性向、状況要因の区分、⑤ウェーバーによる支配を正当化させる根拠の研究(1947年～)である伝統的支配、法的支配、カリスマ的支配の区分などがある。本論文はサーバントリーダーシップ(支援型リーダーシップ)を重視する。②のミシガン研究の参画協調型リーダーシップに似ているといえよう。

日本サーバントリーダーシップ協会(http://www.servantleader.jp/about_servant.html)の定義によると、サーバントリーダーシップは、ロバート・グリーンリーフが1970年に提唱した概念であり、「リーダーである人は、まず相手に奉仕し、その後相手を導くものである」という考えである。サーバントリーダーは、権威や強圧ではなく、自己奉仕や支援活動精神を通じて、周囲のメンバーから信頼を得て、主体的に協力してもらい仕事を完遂することである。

表1と表2は従来までのリーダー(支配型リーダー)と本ゼミで重視するサーバントリーダー(支援型リーダー)およびそのメンバー行動の違いを比較したものである。

表1 支配型リーダーとサーバントリーダーの違い

支配型リーダー	影響要因	サーバントリーダー
大きな権力の座につきたい	モチベーション	地位にかかわらず、他者に奉仕したい
競争を勝ち抜き自分が賞賛されること	重視すること	協力して目標達成し、皆がウィンウィン
権力を使い、部下を畏怖させる	部下への影響	信頼関係を築き、部下の自主性を尊重
部下に対し、説明し、命令する	コミュニケーション	部下の話を傾聴する
自身の能力を磨き、その自信を元に指示	業務遂行方法	コーチング、メンタリングから部下と共に学ぶ
社内でも立ち回り、自身の地位をあげて成長	成長への考え方	個人のやる気を重視し、組織の成長と調和させる
失敗した際にその人を罰する為の物	責任への考え方	責任を明確にし、失敗から学ぶ環境を作る

出所：<https://bizhint.jp/keyword/14197>。元の出所は Ann McGee-Cooper & Associates, Inc. (2013) p.6。

表 2 支配型リーダーとサーバントリーダーに従うメンバー行動の違い

支配型リーダーに従うメンバー行動	影響要因	サーバントリーダーに従うメンバー行動
主に恐れや義務感で行動する	モチベーション	主にやりたい気持ちで行動する
主に言われてから行動する	主体性	主に言われる前に行動する
言われたとおりにしようとする	創造性	工夫できるところは工夫しようとする
リーダーの機嫌を伺う	志向性	やるべきことに集中する
役割や指示内容だけに集中する	ビジョン性	リーダーの示すビジョンを意識する
リーダーに従って感覚を持つ	一体性	リーダーと一緒に活動している感覚を持つ
リーダーをあまり信頼しない	信頼性	リーダーを信頼する
自己中心的な姿勢を身につけやすい	役割自己認識	周囲に役立とうとする姿勢を身につけやすい

出所：日本サーバントリーダーシップ協会公式ホームページより筆者加筆作成。

表 1 と表 2 から分かるように、サーバントリーダーは部下の信頼関係を醸成し、各自の自主性も尊重しながら、全員の協力をもらったうえで、効率的に仕事を完遂する特徴を持っている。本ゼミのリーダー役はこのサーバントリーダーが有する奉仕・貢献精神を元に、特に「幹事」といった呼称で、ゼミ全員メンバーへのサービス精神を強調する。そのため、③の「リーダーシップを鍛えたい人」の意味もまさかこのサーバントリーダーのほかにはならない⁸⁾。

IV. ゼミ運営：一部の実例と工夫の紹介と分析⁹⁾

この章では、本ゼミの一部の実例を紹介と分析をすることで、ゼミ運営の実態を説明する。本ゼミでのゼミ生が「楽しく頑張る」ことで「ひとづくり」ができている様子を確認する。主に、10 回目のアンケート分析、2 回目と 6 回目の自他紹介、夏休みの読書発表紹介、チームワーク力の自己評価分析、総合力の自己評価分析などである。以下順を追って簡単に説明する。

1. 10 回目の中間アンケート分析

2 年次後期ゼミ開始後 2 ヶ月過ぎた時点では、ゼミ応募した時の動機や期待などをも含めて、現在の満足度や要望について、第 10 回目のゼミにアンケートで改めて確認をする。主な質問は以下 4 つである。

①履修のきっかけ？（公開・個別ガイダンス？先輩・友達の勧め？）
②履修の理由・期待？（なぜこのゼミを選んだのか？具体的に書いて説明）
③現在の満足度は？（期待外れ？期待通り？期待以上？理由を具体的に説明）
④要望・提案：（ゼミをより効率的・より有意義にするための考えはないか？）

表3は回収した結果をまとめたものである。

表3 2年次後期ゼミ 10回目の中間アンケート結果整理

4つの質問	主なアンケート結果
I. 履修のきっかけ (公開・個別ガイダンス?先輩・友達の勧め?)	公開ガイダンスを受けて楽しそう、興味のある分野だった。/個別ガイダンスで詳しくゼミの内容を教えてもらったから/公開ガイダンスを見て/李先生のゼミはきびしくて勉強したい知識がいっぱいあって、得る知識が多くと思います。先生の授業を受講したことがあるから/個別ガイダンスを受けて申し込もうと思った/友達にさそってくれた/公開ガイダンスで話を聞きゼミの活動に興味を持った/李先生の授業の最終回でゼミの紹介をしていて気になり研究室の前の用紙を見てから/個別ガイダンスを受けてみて、楽しそうだったから/ゼミの目的でもある、楽しく頑張るということ、協調性などを身につけられると思ったから/個別ガイダンスで興味を持った/全学部のゼミに入りいろいろな学部の友達を作りたいと思い履修をした/友達にすすめられたので行きました。そして先生の話を書いて/自分は友達の勧めです/メリハリのあるゼミで、就職や単位習得を何よりも優先させてくれて、私の苦手なみんな前で話すことが多いので、こくふくできると思ったから/
II. 履修の理由・期待 (なぜこのゼミを選んだのか?具体的に書いて説明)	全学フリー、大規模、経営論など今したい事、学びたい事ができるゼミだと思った。/自分の意見をまとめて発表できる機会が多く、楽しく学ぶことができると思ったから/チームワークを身につけられると思ったから/経営の知識を勉強したい、日本と中国、あるいは世界のビジネスを理解したいんです。日本語も勉強できるように授業を受けたいです/たいした理由はないです、直観/積極的に発言できるようになった/ゼミの活動内容、国際経営を学べるから/グループ活動、発表を通してコミュニケーション能力などを上げるため/もともと経営に興味があって、いずれ経営者になりたいと思っているのでそれを勉強したい/コミュニケーションをゼミを通して、しっかりと身につけたいと思った/ガイダンスを受けて非常に自由なゼミだと思い自分に適正だと思ったから/経済学部な人ですけど経営のことも学びたいと思い履修した/自分たちで発言して、やる事を決めると書いていたので/履修の理由は今うけてわかるようにわいわい楽しんで受ける事です。これから経営戦略などを学べるようにしたい/個別ガイダンスに何度行っても李先生はいつもいていいで優しく教えてくださって、生徒の意見を何よりも大切にしてくれていると思ったから/
III. 現在の満足度 (期待外れ?期待通り?期待以上?理由を具体的に説明)	それなりに満足している。/期待以上に発表の機会が多く、意見をまとめる力がついたと思う/とても楽しいので満足/期待通り。日本人ばかりのクラスで勉強するから、緊張感をもって日本語の聴力の能力でアップになった/まだ模索中です/周りとの交友も深まり、期待通りである/楽しく交流しつつできたが、経営の内容が少ない気がする/期待以上にコミュニケーション能力がみがけていてよかったです/期待通り、楽しく授業を受けることができそうです/期待以上に学びやすい、交流しやすい/期待以上です。回を重ねるごとに自分の欠点が発見できるので改善しがいがあります/友達もたくさんでき、人と話すことの大切さがわかり、入っていいと思った/まだまだわかりません/期待以上で最初はめんどくさいと思っていたけどあまり合わない子とも話せて楽しい/ゼミのみんなと仲良くなれてうれしい/
IV. 要望・提案 (ゼミをより効率的・より有意義にするための考えはないか?)	幹事の時間が長すぎる。班で別れるだけでなくもっとフリーに活動したい/毎月、小イベントを開催するのは少しづらい/特になし/特になし/特になし/特になし/新年会などで親睦を楽しめる/懇親会や合宿、食事会などできるだけ費用を抑えてほしいです/コミュニケーションの場を増やし、親睦を深める/無し/ゼミをより効率的にするにはもっと話し合いの時間をゆっくり作る方がいいと思った/これといって無いけれど、皆が協力してやるべき。別に女子1人男子1人の幹事でなくていいと思った/今でもしっかりできていますとおもう。食事会の時にもっと計画を立てた方がいいとおもう/ゼミの中での班以外での関りももっと増やした方がよい/

出所: 2017年11月30日2年次ゼミ後期10回目中間アンケートから整理作成。当日18人ゼミ生のうち15人が出席した。真実を求めるため、「匿名記入、遠慮不要」をアンケートに説明しておいたうえ記入してもらった。

表3からも分かるように、まず履修のきっかけに関しては、一部のゼミ生は筆者の授業を履修したことにより筆者の授業やゼミの雰囲気を感じて興味が湧いたためゼミ履修のきっかけになったことが分かる。しかしほとんどの場合、ほかのゼミ生は公開ガイダンスや個別ガイダンスにより本ゼミのやり方と内容に興味を持ち、その後友達と一緒に、本ゼミへ応募してくれたケースが

多い。特に今年のゼミ募集期では、2名の女子学生（TさんとYさん）と1人の男子学生（Kさん）は真剣で慎重に何度も研究室へ足を運んで、詳細までゼミの全般及び相性について聞いてくれた。幸いにこの優秀な3人の学生も応募してくれて、現在本ゼミに所属して、幹事の担当やSA（スチューデント・アシスタント）の協力など積極性を発揮して楽しく頑張っているようである。

つぎ履修の理由と期待に関しては、全学募集、多人数、自由奔放、グループワーク、発言・発表、学生の意見重視、国際経営と経営戦略の学習などの点でゼミ生の評価は多いようである。

そして現在の満足度に関しては、基本的に満足あるいは期待以上満足の答えは多いようであるが、まだ分からないやどちらかという満足など、十分に満足していない気味も感じ取れる。

最後の要望と提案に関しては、主にもっとゼミ全体での話し合い時間が欲しいといった意見が多いようである。また経営学の専門知識などもこれからスケジュール通りに導入する予定なので、ゼミ生の期待も高いようである。

2. 自己紹介によるゼミ融合プログラム

自己紹介プログラムは単なる自己紹介で簡単に終わるのではなく、もっと友達を深く知ろうといった考えで、ゼミ生に実施させてもらった。このプログラムを通して、「雪解け」や人見知りへの克服などの効果が期待され、早めにゼミ生全員の融合に働くかと考えられる。プログラム自身の実施も簡単だが、教員側の配慮と励ましの助言などは不可欠である。

本ゼミでは2年次後期では合計2回の自己紹介プログラムを実施した。第一弾では授業やバイトなど、第2弾ではもっと深い人生にかかわる話題を設けて、さらなるゼミ生の融合を目指している。

表4はこのプログラムの実施要項である。第一弾は2回目のゼミに実施した。

表4 自己紹介プログラム

I. 趣旨	ゼミの融合及び話し合い・発表能力の向上を目指し、自己紹介だけではなく他人紹介をも通じてレベルアップを図る。
II. 内容	授業、ゼミ、バイト、部活、生活、夢と目標の6点すべてを紹介してくれる。
III. ルール	ゼミ全員が4つの班に分けて所属させ、互いに班のメンバーの紹介をゼミ全員の前に発表する。発表の時できるだけメモを見ない。循環式で発表：aさん→bさん→cさん→dさん→aさん
IV. 進め方	①まず各班で発表順番を決め、メンバーたちが各自準備や話し合い（5分）をした後自己紹介を行う（2分程度）。他のメンバーたちがメモを取りながら相互確認をして（2分程度）、リハーサルを行う（2分程度）。②ゼミ全員の前に、事前に決まった各班の発表順番に従い、各班・各人が発表をしてもらう（2分）。③向こうの他班メンバーは一人ずつコメントをしてもらう（30秒）。
V. 手順	1. 1620-1625 教員説明（5分）。2. 1625-1655 各班作業（30分）①各自準備（メモを勧め）5分、②各自発表と確認（4分/1人×4人=16分）③リハーサル（2分/1人×4人=8分）。3. 1655-1735 全員発表とピア・コメント（2.5分/1人×16人=40分）①他人紹介2分（2分/1人×16人=32分）②コメント8分（30秒/1人×16人=8分）。4. 教員の点評その他。

出所：ゼミ2年次後期2回目自己紹介プログラムから整理作成。当日18人ゼミ生のうち17人が出席した。

そして第2弾は6回目のゼミに実施した¹⁰⁾。プログラムの発表内容は少し思慮が深い。ゼミ生は班単位で話し合いをした後、ゼミ全員の前に以下4つの課題について互いに発表をした。

- ①あなたの人生、今まで一番悲しかったこと？理由？
- ②あなたの人生、今まで一番嬉しかったこと？理由？
- ③あなた今現在、一番嬉しいこと？理由？
- ④あなた、これから一番やりたいこと？理由？

3. 夏休みの読書発表紹介会

2年次ゼミ生は、夏休みの期間中では、まず幅広い視野を育成するため、専門書ではなく、社会・世界・人生に関する一般書類の本読みをした後、2年次後期のゼミで全員の前に発表する。なぜせつかくのゼミ読書発表なのに専門書ではなく、あえて一般書にするのか。その理由は今の若者はほとんど本が読まない、といったことに対する対策だと考えるからである。今の若者はスマホのゲームやチャットに夢中し中毒するまでなかなか抜け出せない。例えば資料調査の時であってもインターネットで情報収集に終わってしまう場合は少なくない。そのため、最初は堅苦しいイメージの専門書ではなく、より身近な小説や趣味の本から入手しやすいではないかと思う。また社会一般のことを知っておくことも本ゼミの理念である「ひとづくり」の一環である¹¹⁾。

ゼミ生が発表した本のテーマは実際多岐にわたる。小説が中心ということは間違いない。全員1人ずつ発表した際の写真及び黒板に書いた全員の発表テーマをいろいろ撮ったが、プライベートのため掲示しない¹²⁾。

4. チームワーク力の測定プログラム

このプログラムはゼミ生のチームワーク力を測定し自覚をさせる意味合いを持っている。

1970年代にヨーロッパのメレディス・ベルビンとヘンリー・マネジメント・カレッジとが共同開発・確認したチームワークに関する研究（クレイナー 2000）に基づき、本論文は以下のような9つのチームワーク力の測定をゼミ全員で自己評価をさせた。

もともと、リーダーに相当するプラント、チームワーカー、コーディネーター、コンプリーター、インプリーター、スペシャリスト、モニター、エバリューターなど9つの評価指標は一つの組織（チーム）のメンバーの構成、特質や行動様式を分析するために提唱されたが、本ゼミではこれだけではなく、各ゼミ生のチームワーク力、リーダーシップやメンバーシップの度合いとしても使われて活用している。

表5 チームワーク力の自己評価項目

説明：以下9個のチーム人格・属性を勉強して、次頁の項目を次の7点尺度で自己採点・自己評価しなさい。	
1 (まったくそう思わない)	2 (そう思わない) 3 (少しそう思わない)
4 (どちらとも言えない) 5 (少しそう思う)	6 (そう思う) 7 (非常にそう思う)
9個のチーム人格・属性：	
1. プラント (plant エリート)。創造的で想像力に富み、人並みではない。難しい問題をも解決するやる気がある。許容できる程度の弱点は、普通の人を扱うのが下手という点。	
2. コーディネーター (coordinator 調整役)：成熟し、自信に満ちており、信用できる。議長に相応しい。目標を明確にし、意思決定を促す。最も頭が良い必要がない。	
3. シェイパー (shaper 形づくる人・塑造者)：ダイナミックで外向的で、非常にいらいらしている。挑戦的、高圧的で障害の回避策を見つける。癲癇を起こす傾向がある。	
4. チームワーカー (team worker 成員)：社交的で温和で知覚力があり、順応しやすい。人の話に耳を傾け、構築し、摩擦を回避する。危険な状態では優柔不断。	
5. コンプリーター (completer 完成者)：勤勉で用心深く心配性。ミスを見つける。時間どおりに仕上げる。人に任せたがらない。	
6. インプリメンテーター (implementer 実行者)：訓練されており、信頼できる。保守的で効率性を重視する。考えを行動に移す。やや融通が利かないところがある。	
7. リソース・インベスティゲーター (resource investigator 資源機会の調査者)：明るく熱心で話し好き。機会を探る。熱しやすく冷めやすい。	
8. スペシャリスト (specialist 専門家)：ひたむきで、ものごとを率先して始め、打ち込む。貴重な知識やスキルをもたらす。狭い面でしか貢献しない。	
9. モニター・アンド・エバリューター (monitor and evaluator 監視者・評価者)：冷静で戦略的洞察力がある。すべての選択肢を見て判断を下す。ものごとの中心人物となったりまわりを奮起させる能力に欠ける。	

出所：クレイナー（2000）『マネジメントの世紀』p.200-201 より筆者作成。

2年次ゼミ生を対象に2016年1月27日に表5の内容でプログラムを実施した。表6では、同じ9つの評価科目をゼミ生に3回の作業をさせた。つまり、入ゼミ前の「過去の私」のチームワーク力を測らせた。同様に「現在の私」の状況となりたい自分の将来像である「将来の私」をも測らせた。3回の自己測定作業により、ゼミ生の「チームワーク力」数値を定量化してみた。

表6の調査結果からも分かるように、基本的にゼミ生は自己を過小評価していたのではないと思う。日本人をも含むアジア人は基本的には謙虚の気質を持っているが、欧米人とだいぶ違っているようである。確かに「志得意満」（中国語四字熟語＝調子を乗りすぎ、自己を過大評価、自己満足）は禁物ではあるが、一方、「妄自菲薄」（中国語四字熟語＝卑下しすぎる、過度に劣等感を持つこと、自己を過小評価、自己不満足ばかり）も要らない。いかに正しい自分を知る、正しく自己を評価することは大事である。そのためゼミ生へは、足りない部分を自覚させ、適切な改善策を練り出させ、ゼミ同士や他人同士の良い処を互いに見習いさせることを指導することは不可欠である。

()内では2017年12月5日時点の4年次ゼミ生の就職状況である。就活どころか単位取得さえも悩んでいるゼミ生は2名がいるが、どちらも当時自己評価の点数の低い学生である。自己評価の結果と就職内定との間に一定の相関性が潜んでいるかもしれない。今後これについて継続的に分析したい。

またここでもっと大事なことは相関性の分析にとどまることなく、むしろ「早期発見・早期

対応」のことがより重要である。つまり、何かの対策を早めに持続的に対応していくことである。

表 6 チームワーク力の自己評価結果

氏名	Y(/)	O(決定)	C(決定)	H(単位)	K(決定)	N(/)	N(決定)	/
過去の私	20.8	17.6	33.6	36.8	64	46.4	46.4	/
現在の私	35.2	17.6	33.6	43.2	69.8	51.2	56	/
未来の私	84.8	100.8	86.4	100.8	92.8	64	73	/
氏名	F(/)	T(決定)	I(/)	S(起業)	K(決定)	N(単位)	U(内定)	S(決定)
過去の私	64	60.8	52.8	59.2	51.2	32	48	56
現在の私	62.4	60.8	51.2	65.6	62.4	32	52.8	60.8
未来の私	70.4	70.4	59.2	84.8	73.6	72	67.2	86.4

出所：2016年1月27日に3年次ゼミ生を対象に実施したアンケート調査の結果より筆者作成。

注：当日19人ゼミ生のうち15人が出席した。氏名は英文頭文字だけで提示する。（ ）内では2017年12月5日時点ゼミ生の就職状況である。（単位）は単位取得優先のことである。（/）は4年次ゼミに所属しないこと。

5. ゼミで総合力を養成するプログラム

本ゼミは映像資料をも活用している。2013年視聴率トップワンの人気ドラマ『半沢直樹』のハイライトの一部もゼミの教室で登場している。

この痛烈な社会現実を痛切に描写した痛快な傑作ドラマから何かの示唆を得られるのかについて、ゼミ生の話し合いと発表をもさせながら、ゼミで総合力養成の意義を改めてゼミ生に考えさせる。

こうするために、まず以下の事をゼミ生に教え込む。ゼミというのは：

もちろん単なる「勉強の場」ではない！
 もちろん単なる「単位を取る場」ではない！
 もちろん単なる「出席のみの場」ではない！
 →「ひと」「人格」「実力」を養成する場である！
 →「違い」「個性」「差別化」を形成する場である！
 →「生涯の友達」を付き合いする場である！

また本ゼミで考える総合力は以下の3つの要素である（表7）。

表7 本ゼミで考える総合力の3つの要素

<p>要素Ⅰ. 人格形成面。</p> <p>やる気、マナー、正義と倫理、おとなしい言動を取る</p> <p>勇気、責任、チャレンジ精神</p> <p>負けず嫌い、最後までやり抜く「やってやれないことはない」</p> <p>「人見知り」「恥ずかしい」「勇気がない」など、弱い性格面の改善とアップ</p>
<p>要素Ⅱ. 能力構築面。</p> <p>知識と能力そのもの+α（資格、語学、海外留学）</p> <p>勉強のやり方と姿勢・態度も大事</p> <p>決断力、対応力、洞察力の訓練</p> <p>リーダーシップとメンバーシップの養成（指揮支配 × 協調協力）</p>
<p>要素Ⅲ. 人脈結集面。</p> <p>多人数のゼミなので、「心が強い」「賑やか」</p> <p>チームワーク力の養成と発揮（同僚+先輩+後輩+α）</p> <p>挨拶→話し合い→お喋り→討論→歓談→懇談など、より深く長く面白く上手に交友関係の拡大・深化とコミュニケーション力の向上</p> <p>→飲み会、新年会忘年会、ゼミ合宿、ゼミ旅行、何でもチャレンジ、である</p>

出所：筆者作成。

以上の考えに基づき、本ゼミは以下表8のような3種類・28項目・7段階評価のゼミ総合力測定表を開発した。この3種類の能力は人格形成面、能力構築面、人脈結集面のことである。

表8に基づき、2016年6月24日に3年次ゼミ生を対象に調査を実施した。表9は総合力に関する調査結果をまとめたものである。「主な問題点」はゼミ生が書いた改善すべき課題及び各自の改善案である。

表8 ゼミ総合力測定表

<p>以下28項目を7段階で自己中間評価しましょう。最終得点：（ ）（＝合計点数÷2）（満点＝98点）。評価尺度：</p> <p>1（全くそう思わない） 2（そう思わない） 3（ややそう思わない）</p> <p>4（普通：どちらともいえない） 5（ややそう思う） 6（そう思う） 7（非常にそう思う）</p>	
1. 人格形成（8項目）。得点：（ ）	<p>-やる気？（ ）、マナー？（ ）、おとなしい言動を取る？（ ）、正義倫理？（ ）、勇気？（ ）、</p> <p>-責任？（ ）、チャレンジ精神？（ ）、負けず嫌い最後までやり抜く：「やってやれないことはない！」？（ ）；</p>
2. 能力構築（14項目）。得点：（ ）	<p>-知識そのもの？（ ）、単位数？（ ）、成績？（ ）、資格？（ ）、語学？（ ）、</p> <p>-勉強のやり方？（ ）、プレゼン力？（ ）、資料収集・整理・作成する能力？（ ）、</p> <p>-決断力？（ ）、対応力？（ ）、洞察力？（ ）、チーム・ワーク力？（ ）、</p> <p>-リーダーシップ・指揮支配？（ ）、メンバーシップ・協調協力？（ ）；</p>
3. 人脈結集（6項目）。得点：（ ）	<p>-全般的なコミュニケーション力の向上？（ ）、ゼミ内部での人脈関係？（ ）、飲み会？（ ）、</p> <p>-学内と学外での交友関係・人脈関係の拡大・深化？（ ）、ゼミ旅行？（ ）、先輩後輩関係？（ ）</p>

出所：筆者作成。

表 9 から分かるように、当時 3 年次 19 人ゼミ全員のうち、比較的に総合力が高い（約 60 点以上）ゼミ生の人数は約三分の一ただ 7 人だけである。一方、大幅改善要組（50 点～59 点まで）は 7 人、嚴重改善要組（50 点未満）は 5 人とそれぞれなっている。ここで改めて、嚴重改善要組に分類された 2 人のゼミ生は現在 4 年次であるが、単位まだ足りていないため、就職活動も開始していないようであることを確認した。4. のチームワーク力測定プログラムと組んで、早期実施、早期改善するべきではないかと考えられる。

表 9 ゼミ総合力に関する調査結果

分類・人数	点数と就職状況	主な問題点
嚴重改善要組 5人。	49（単位優先）、46.5（決定）、46（/）、41（単位優先）	自己学習する習慣をつける/ちゃんと学校に来る/プレゼンの時もう少しアイコンタクトをとって、スライドも分かりやすく作りたいです。あまり知識がないので知識をつけていきたい知識もないし、英語も苦手で、勉強のやり方/
大幅改善要組 7人。	56（決定）、56（起業予定）、54.5（決定だが、卒業論文で単位稼ぎ）、54（2社内定。まだ活動中）、53（内定）、51.5（決定）、50（決定）	単位数は現時点であまり良くないのでもっと集中する。学生の中に知識をたくさん得たい。その場においてうまく話せれるようにしたい/朝起きてちゃんと学校に行く。遊びに行くよりも学校優先する/色々な物事を見て興味を持つようにする。自宅学習。まずプレゼンなどで人に意見を伝える/知識そのものが少ないから資格とか勉強の効率の良いやり方がわかっていない。自分に合ったやり方を見つけようと思った。リーダーシップがないので、しっかり取り組もうと思った。あらかじめきちんと資料を用意する(プレゼン力)/もう少し自信を持つてみる。失敗を怖がらない/全体的に向上したいです。特に資格とか語学力とかもっとアップすればいいと思います/もっと深く調べて勉強する。資格は講義を受けて勉強する。プレゼンがまたまただめだと思うので次からもっと準備しようと思いました/
改善要組 7人。	70.5（決定）、70（編入留学生、帰国）、68（内定）、61.5（決定）、61（/）、59.5（/）、59（決定）	単位数の安定した取得、成績はA以上を意識。授業をさぼらずにしっかりと出席すること。当たり前の事ではあるが、仕事や飲み会後などで朝が起きれずさぼりがちになる/班の活動で担当したことをしっかり調べ、納期を守る。周りではなく自分を深く見つめ、自分なりのベストをつくす。苦手な講義でも容量よく落とさない程度に最低限頑張る/改善点は積極的に資格を取りに行くこと/自分の書いたものを読み返して修正していきたい/プレゼン力や資料の収集、作成する能力が良くも悪くもないと思うので、次の発表では、変わったプレゼンの仕方にも挑戦していこうと思いました。そして、決断力がなく、優柔不断な所があるのでこれからのプレゼンの作成などで治していこうと思いました/ゼミ旅行について話し合う時間を作るべき、日程を合わせるは大変だけど協力すれば何とかかなと思う。2回のプロジェクトであまりあつまることが出来なかったので時間が合えば集まりたいと思います/

出所：2016 年 6 月 24 日に 3 年次ゼミ生を対象に実施したアンケート調査の結果より筆者作成。

注：当日 19 人ゼミ生のうち 19 人が出席した。（ ）内では 2017 年 12 月 5 日時点ゼミ生の就職状況である。

V. まとめ

本論文は大学の学部ゼミ運営に関するテーマを選び、あえて筆者自身の経験に基づき、一つの模索事例を紹介し、「楽しく頑張る」と「ひとづくり」の具体像を紹介してきた。この節では簡単にまとめを行う。

1. 大学のゼミという「場」は大事な存在である。普通の授業のような単なる単位の取得でもなく、単なる少人数の「学習」だけをする組織でもなく、これからの社会人として知っておくべき基礎力及び人間性を養成する活動の重要な「場」として存在している。ここで特に重要なのは、コミュニケーション力と人間性の育成は大事である。

2. 特に2年次後期の大学ゼミでは、専門知識の学習・作業よりも、むしろもっと大事なのはゼミの融合のことである。つまり、話すのは苦手、人見知り、友達が少ない・作れない、一人ぼっち、内向きの気質・性格などからいかに解放して、楽しく頑張ってもらうことこそが大事である。こうするためには、教員側に多大な責任感と日々の工夫、切磋琢磨は要求される。

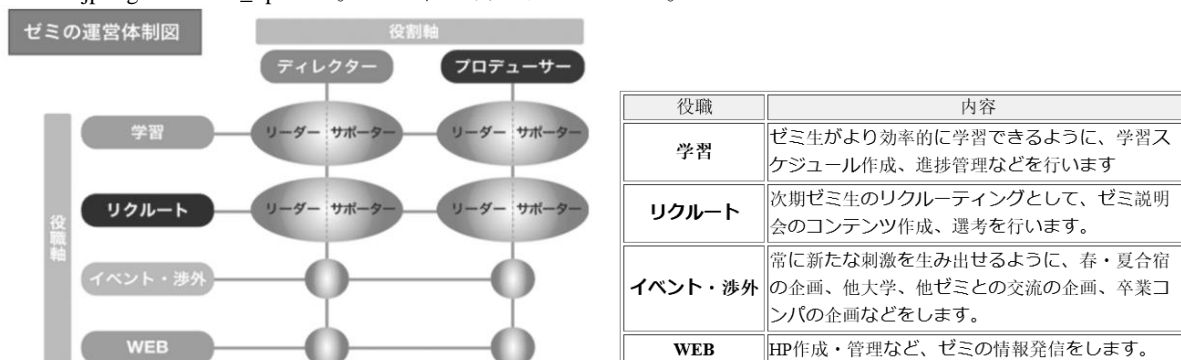
3. 個別ゼミ生の異常状況をできるだけ早期発見・早期対応すべきである。本論文で開発したチームワーク力の自己評価や総合力自己評価は、あくまでも各ゼミ生自身の主観判断に基づくものである。正確性はさておき、この主観判断を教員側は正しく解釈し、重点的に個別対応を行い、できるだけ早期解決するように工夫する必要があると思われる。

4. ゼミ運営という仕事は、きわめて個性富む技術性と芸術性が高い作業であり、唯一最善のモデルはまったく存在しない。といっても、自由闊達だけで進めばいいというわけでもない。効果の良いやり方を互いに学びあい、ともにゼミ運営の質を高めることは大事である。そのため、大学のFDでは、意図的に授業の改善例だけではなく、ゼミ運営の事例や経験談（失敗経験も含めて）も相互啓発的に導入してみればよいではないかと思われる。

5. フィールドリサーチ、企業調査、懸賞論文、学内外のプロジェクトの参加について。基本的に本ゼミはゼミ内部の様々なプロジェクトやプログラムを実施している。ゼミ生の時間・精力・財力・意欲・意向などを総合的に配慮することは大事であるが、教員側は意図的に様々な学内外のプロジェクトへ参加することを呼びかけることも大事である。これについて、今までのゼミ見学参観の内容及びさらなる見学参観のノウハウを生かして、今後何かを実施しないかと思われる。

注

1) 例えば、早稲田大学の井上達彦ゼミは以下のような図表も含めて詳細なゼミ運営体制を一般公開している。http://www.waseda.jp/sem-inoue/sem_org.html。2017年12月1日にアクセス。また、香川大学の大学教育基盤センターでは、「大人数講義のコツ」も含めて「ゼミ運営のコツ」も一般公開して、興味深い。http://www.kagawa-u.ac.jp/high-edu/data_tips.html。2017年12月1日にアクセス。



先行研究に関しては、西尾ら（2005）、高野（2010）、神尾・福田（2010）、高橋（2014）によるゼミ運営紹介、

- そして西尾（2006, 2013）によるケース授業法と水田（2015）による学習意欲の要因分析の紹介が興味深い。
- 2) 筆者は国立大学にいた時代、ほとんど特に気配らなかったままに、平気でトップクラス高い質のゼミ生を年々無事に募集・運営してきたが、現任校の私立大学に転職した直後の一回目のゼミ募集の時に、すぐ躓いて、挫折を感じさせられた。つまり当時募集の際に、そのまま国立大学時代の成功ロジックを援用し募集要項と運営方法を提示したが全く通用できなかった。第一次応募者数はゼロ、第二次応募者数もゼロといった全く想定外の衝撃的なことが起きた。幸いに第三次募集の時、1人の学生が応募にしてくれた。これを是正するために、すぐに全学教員の公開ガイダンスを聴講参加し、一部教員のゼミ募集要項を重点研究して、抜本的なゼミ募集方針と運営方法を見直した。あれ以来現在では毎年無事18人前後のゼミ生を取ることにできている（そのうち年々ほかのゼミから転入してくれるゼミ生や編入ゼミ生が小計2、3名ほどもいる）。またいくつかのゼミへ見学参観を実施した。ここで本学一部ゼミの見学を提示して（時間順）感謝の意を表したい。潘志仁ゼミ（2012年。口頭懇談）、高橋広行ゼミ（2013年）、西尾範博ゼミ（2016年）、前川明ゼミ（2017年）、森藤ちひろゼミ（2017年）。特に西尾ゼミから多大な啓発を受けたうえ、2017年9月、合計30人が参加した初の一泊二日の李合同ゼミ合宿を開催した。以前、学年ごとにゼミ合宿を開いたことがあるが、先輩後輩が交流できるような合同ゼミ合宿を開催しなかった。ここでいろいろなノウハウを教えてくださいました西尾先生に感謝申し上げます。
 - 3) 「人に寄り添う」という言葉は流通科学大学元石井淳蔵学長が2013年3月19日流通科学大学卒業式に卒業生に贈った言葉である。「相手に寄り添う、相手の気持ちになって考える。そこに、今までなかった新しい価値、新しい現実が生まれます。そのことを信じて、これからの、希望に満ちた人生を歩んで行ってほしい。第一のふるさととは家族。流科大は第二のふるさとです」。https://www.umds.ac.jp/news/2013/mar/0320_01.html。2017年12月3日アクセス。もっと詳しい内容は石井（2014）を参照されたい。
 - 4) しかし改善すべき課題として、発言の時間、活発化、質量などまだ改善が要と思う。例えば、囚人ゲーム（西尾ゼミからの運用）の回では、賛否両陣営はランドごとでの議論はディベートが少なくすぐに静かになってしまふことは多く、活発性は欠ける。一方、病院シミュレーションの回では、芝居を演じた突出した班は一つ出ている、その班のメンバー全員が優れたパフォーマンスを演じたため、ゼミ全体の雰囲気盛り上がった。しかし、ほかの班や所属メンバーはまだ活発とは言いがたい。ちなみに病院シミュレーションに関しては、本学の森藤先生に紹介された病院の人材育成手法であり、本ゼミでは3年前から試験的に導入されて、意外に大きな効果が出て非常に使いやすい。ここで記して森藤先生と西尾先生へ感謝申し上げます。
 - 5) 所属学部が違うため、全学募集ゼミの課題の一つとして、ゼミ生は教員が担当する授業を早めに2年次の時から履修しにくい場合もあるので、この学問分野に知っておくべき基本的な知識が欠けるとの恐れがある、と指摘しておきたい。他学部にも所属するゼミ生にとっては、筆者が担当する科目は必ず必修科目ではないし、仮に履修しようとしても彼らが所属する学部の必修・選択必修授業科目の開講時間とバッティングする場合もあるので、結局本ゼミの授業を早めに履修することが難しい場合はある。そのため、2年次ゼミのプログラムや課題を進行する際には、基本知識や理論の欠落・過剰・理解不能などの支障がしばしば起きる場合もありうる。このことは3年次の時、だいぶ改善されると今までの経験から分かっている。一方、ゼミ生が異なる学部にも所属することは逆に異なる知識背景を持ち、様々な立場や視野をゼミの場に持ち込み、ゼミのプログラムや課題の遂行に多様性をも達成でき、活発なディスカッションやより深く幅広い意見が飛び交い、結局質の高いゼミ効果が期待できる。
 - 6) 例えば、本ゼミでは基本的に「輪読」をしない。本・雑誌・論文などの輪読すること自体が良くないというイメージや先入観は、まったく持っていない。むしろ筆者は国立大学の時代では、回数が少ないが確かに本や配布資料の輪読を行ったことはある。しかし、学生の学力や好みを配慮しもっと進行しやすい形の工夫が要る。
 - 7) 筆者はいくつかのゼミを見学し、またいろいろなゼミの教員を聞いたが、大体リーダー1名、副リーダー2名を指名するゼミは多いようである。
 - 8) サーバントリーダーが有する「10の特性」は傾聴、共感、癒やし、気付き、納得、概念化、先見力、執事役、人々の成長への関与、コミュニティづくりである。http://president.jp/articles/-/15523?page=2。2017年12月1日。
 - 9) 本章に掲示するこれらの実例や工夫はあくまでも筆者自分の案や考えであり、不十分のところも当然ありうるため、引用あるいは活用の時、李（2017）または李（2017）「学部ゼミ運営に関する一摸索 ―「楽しく頑張る」から「ひとづくり」―」と記して頂ければと思う。
 - 10) 2017年10月26日2年次ゼミの6回目に、辻周吾先生がOCW（オープンクラスウィーク）期間外にもかかわらずゼミ生を引率して、本ゼミへ見学参観してくださいました。しかも単なる見学参観だけではなく、辻ゼミ見学参観者全員は本ゼミの自己紹介プログラムにも参加していただき、結局「合同ゼミ」のような良い雰囲気が醸成できて、プログラムはスムーズに進行できた。
 - 11) 一方、3年次ゼミでは、経済経営入門書や基礎専門書を指定する。主に名経営者の自伝書である。リストは、GE元CEOのジャックウェルチによる『わが経営』、IBM元CEOガースナーによる『巨象も踊る』、クライスラー元CEOのアイコッカによる『わが闘魂の経営』、アップル元CEOジョブスに関する『スティーブ・ジョブス12』、テスラ電気自動車CEOイーロン・マスクに関する『イーロン・マスク 未来を創る男』、アマゾンCEOベゾスに関する『ジェフ・ベゾス 果てなき野望』、フェイスブックCEOザッカーバーグに関する『フェイスブック 若き天才の野望』、ヤマト運輸元社長の小倉昌男の『小倉昌男 経営学』、来来亭ラーメン社長の豆田敏典の『ラーメン屋成功論—100の法則より1つの制度』、早稲田大学教授の山田英夫による『ビジネス版 悪魔の辞典』、星野リゾート社長の星野佳路に関する『星野リゾートの教科書』などである。発表の時

期は9月合同ゼミ合宿の時である。3回ゼミ生は先輩として2回ゼミ生のお手本として先に発表をし、2回ゼミ生は後期9月開校後、発表してもらう。

- 12) ここで本の名前だけを掲示する。『ヒップホップドリーム』『ナミヤ雑貨店の奇跡』（当時、映画も上映中）『星の王子様』『100歳まで元気でぼっくり逝ける眠り方』『星やどりの声』『さきちゃんたちの夜』『時をかける少女』『仮面病棟』『モンスター』『怪物はささやく』『ももこのまんねん日記』『失われた日本語』『仕事の効率が10倍アップする記憶術』『君の膵臓を食べたい』（当時、映画も上映中。また2人が同時にこの本を選んだ）『本はどう読むか』『Itと呼ばれた子』。

参考文献

- 1) Ann McGee-Cooper & Associates, Inc. (2013) “The Essentials of Servant-Leadership: Principles in Practice”, pp.1-23.
- 2) 石井淳蔵 (2014) 『寄り添う力』 碩学舎ビジネス双書。
- 3) 神尾達之・福田育弘 (2010) 「学際的な分野のための《複合的》ゼミ運営法」『早稲田教育評論』 24(1), pp.189-203.
- 4) 南木睦彦 (2005) 「流通科学大学のFD活動の歴史——組織的取り組みによる相互的・自発的啓発の成果——」『流通科学大学教育高度化推進センター』第1号, pp.1-16.
- 5) 南木睦彦 (2010) 「全学的公開授業制度を軸としたFD活動、教員の授業改善努力と学習効果の改善」『流通科学大学教育高度化推進センター』第7号, pp.1-15.
- 6) 水田聖一 (2015) 「学習意欲を高めるための8条件」『流通科学大学 附属教学支援センター紀要』 第2号, pp.1-12.
- 7) 西尾雅年・金子善一・平田俊介・森知徳・松永葉子 (2005) 「学生主体ゼミ運営プロジェクトの実践」『プロジェクトマネジメント学会 2005年度春季研究発表大会予稿集』 pp.301-304.
- 8) 西尾範博 (2006) 「ケース・ディスカッション授業の教育効果を高める取り組み事例に関する一考察」『流通科学大学高度化推進センター紀要』 第3号, pp.35-51.
- 9) 西尾範博 (2013) 「ケース授業における学生の変容事例に関する一考察」『流通科学大学教養センター紀要』 第3号, pp.11-18.
- 10) 大久保幸夫 (2014) 「基礎力からリーダーシップへ」。
- 11) スチュアート・クレイナー (2000) 嶋口充輝・岸本義之・黒岩健一郎 訳『マネジメントの世紀』東洋経済新報社。
- 12) 高橋広行 (2014) 「社会に役立つ学生の成長のために—実学（社会連携企画）を通じたゼミ活動—」『流通科学大学 附属教学支援センター紀要』第1号, pp.13-36.
- 13) 高野渉・田隈広紀・西尾雅年 (2010) 「P2Mに基づくゼミ運営プログラムの実践」『国際プロジェクト・プログラムマネジメント学会誌』 Vol.5 No.1, pp.151-160.
- 14) 田尾雅夫 (2010) 『よくわかる組織論』ミネルヴァ書房。