

大学教育を担う
実務家教員フェア2021

実務家教員の役割と可能性

2021年3月20日
(株)ANA総合研究所
森 紀人



本日お話しする内容

- I. (株)ANA総研人創り事業部の教育活動**
- II. 実務家教員のリソース**
～企業（組織）からの派出～
- III. 実務家教員として心掛けてのこと**

I . (株)ANA総研人創り 事業部の教育活動

産学連携事業としての立ち上げ

総研の「人創り事業（＝大学で教鞭を執ること）」の組織的スタートは総研設立の2006年と軌を一に、産学共同事業として、東海大学工学部航空宇宙学科に航空操縦学専攻を立ち上げたことに端を発する。操縦士不足を補うリソースとして航空大学校・自社養成コースに加え、本コースの卒業生からANAのパイロットを採用して行くとの実利を目的とした。実用機・座学の教官（教員）をANAから派遣（出向/転籍）している。



産学連携の一環として大学の教育現場に携わることを追求

◆急激に変容する社会に対応し、Society5.0の社会実現のため、学生の社会的・職業的自立を促す上で最適な教育課程と授業とは何かが検討される中で、

教育の場の実務家教員を派出し、人創りに貢献することで、同時に企業価値を高めることに繋がるとの認識に立って教育活動を行って行くところである。

「**連携**」＝「組織と組織の**協働**」

派出のありようは...？

リカレント教育

還

大学での教育活動

企業価値の向上

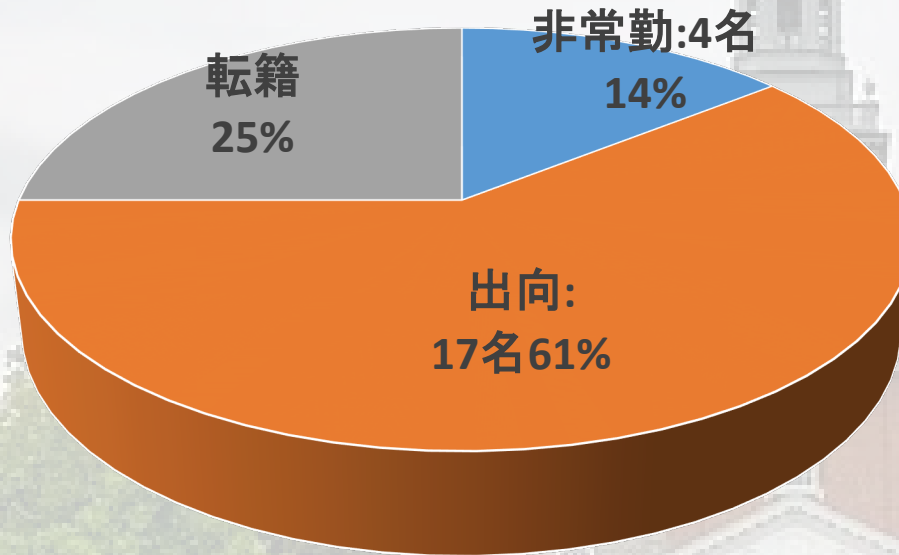
SDGsへの貢献

社員の育成

往

研究員の大学への派出形態・年齢

大学派出形態(2021.3月末現在:28名中)



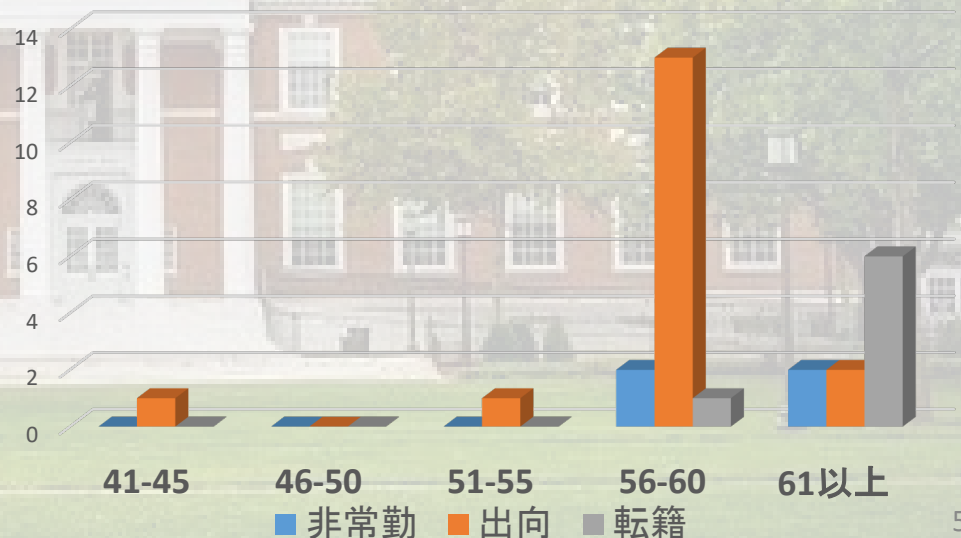
◆転籍者7名を含めた主席研究員28名に客員研究員(主にCAのOG,OB)26名を加えた**54名体制**で**43校**の大学等に派出。

◆出向先は一般大学では、観光学部・ツーリズム・マネジメント学部等、短期大学、航空専門学校

年齢別分布

■非常勤 ■出向 ■転籍

◆年齢分布では、役職定年後、定年退職までのベテラン社員がボリューム・ゾーン



◇**基本教材を有するもの**：社会環境の急激な変化に伴う教案の最新化/
新規の教案にも柔軟に対応

科目	講義内容
エアラインビジネス論	航空産業の歴史と事業特性や航空会社の事例から、様々な企業戦略を学ぶ。
エアラインサービス論	航空会社のサービスの基本であるオペレーションに関する業務内容をサービス部門の仕事内容と合わせて学ぶ。
ホスピタリティ論	ホスピタリティの重要性や価値を考察し、ホスピタリティ産業や、ホスピタリティの発揮のために、求められるものを理解する。
観光キャリア論	観光及び観光関連産業の概略・課題を理解し、観光産業で求められる基礎・応用力を涵養する。
ビジネス英語	ビジネスレターやメール、空港や機内でお客様のコミュニケーションに用いられる実践的な英会話を学修する。

※出向教員は大学のニーズにより、上記以外のリベラル・アーツ系講座を随時担当

◆ホスピタリティ科目は主に客員研究員が担当＝1大学に複数の教員派出となることが多い。6

Ⅱ. 実務家教員のリソース ～企業（組織）からの派出～

一般大学は実務家教員に広く門戸を開いているか？

◆大学教員募集の公式サイトは研究者教員を予定するものばかりが目立つ

JREC-IN
Portal
for all researchers and research staff

JST 国立研究開発法人
科学技術振興機構
Japan Science and Technology Agency

応募資格
Qualifications

[業務に必要な特定分野の公的資格・条件(学歴、学位など)・経験(何年以上)、及び専門性等の詳細]

- (1)大学院博士課程修了者または修了見込みの者
- (2)上記(1)と同等の教育研究能力があると認められる者
- (3)「アジア経済論」及び関連科目の授業を担当できる者
- (4)大学運営に積極的に貢献する意欲のある者

実務家教員が得意とする分野（授業外）



- インターンシップ/海外実務研修先の選定・調整等の教育研究開発
- 学修支援/チューター
- キャリア相談
- 大学運営・学事全般に関し、事務職員との協働

実務家教員に期待される役割

「研究者教員」



「社会人教員」

= 社会人経験を経て研究者
教員となるもの

専任教員

特任教員

非常勤教員

専門職大学・大学院

一般大学

専任教員でない実務家教員の
活動範囲

◆教育課程・学事に関わらない
(教授会への出席のない等)

特任教員

(有期雇用であるため専任教員とな
らない教員との定義)

ex.→・委員会の委員に就任しない。
・ e-ポートフォリオなどを使
った教育メンター(コーチング)
には専任教員のみを任用する大
学がある。

専任教員としての実務家教員

設置上必要専任教員数

専門職大学院/専門職大学

実務家教員割合
30/40%以上
含む みなし専任教員

検討の方向

実務家教員

出所：H30.7.31中教審ワーキング・グループ資料の一部を筆者が加工

実務家教員は必要専任教員数の外数で雇って良い、しかも常勤/非常勤、有期/無期を問わない。

- ◆専門職大学院・専門職大学の場合は設置目的上も、自ずと実務家教員を専任として多数採用することになり、教員割合30/40%の水準は高いバーではないと考える。
- ◆一般大学では、もとより割り当て制は肯んじないであろうから、検討の方向は、（一般大学に持ち込んだ場合）ますます専任採用を遠ざけるどころか、実務家教員そのものの登用を鈍化させる方向にならないか？

企業に実務家教員養成の促進インセンティブは働くか？

セカンド・キャリアとして企業を出ていく社員は補足できないし、早期退職・転進支援等の人事制度上のニーズがなければ、応援をすることはできない。

どういう社員が（専任の）実務家教員を目指すか？

職掌



技術職



研究職



事務職



年齢



高齢層

若年層

動機

ポジティブ

- ・昔から教職に憧れて、いつかは教鞭を執りたいと考えていた。
- ・自分が企業で培った技術・研究の成果を大学でさらに磨き学生に伝えたい。
- ・事務・営業職であれば、働くこと・会社の仕組み・経験を伝えたい。

ネガティブ

- ・職掌を問わず、企業で働き続けることに限界を感じ、転職を考えている。
教えることには何となく自信がある。
- ・定年退職間近だが、このまま雇用延長の嘱託社員となるより、新しいことを始めたい。

転出して実務家教員となる者が抱えることもある問題点

若手社員

- ・教員となった後の実務家としての賞味期限切れ。
- ・企業に見切りをつけ転出した場合は、母体であった企業/産業から離れようとする心的バイアスが掛かることもある。

ベテラン社員

- ・役職定年などで企業の最前線からは転出前に退いており、意思決定権限がない。また、情報からも遠ざかる。

共通して…

- ・教員になってからも研究の継続やリスタートができる技術・研究職と違い、事務・営業職が人文・社会科学系の科目を担当する場合、会社を飛び出して以降、企業・産業情報から遮断されてしまうことで、実践知は過去の経験からしか組み立てることができない。

どういう形態の派出が企業にとって望ましいか？



◆◆企業は優秀な社員が流出（転籍）するのは避けたい＝囲い込む

副業・在籍出向型

- ・デュアル・アポイントメント、クロス・アポイントメント型の就労形態。
ただし、教員業と社業を兼ねることの課題として、
- ・就業規則上、副業を認めているか？賃金の支払い方はどうするか、
- ・社業との勤務割合（エフォート）によるが、それぞれの業務への職務専念が多難。
- ・最大のネックは就労時間・曜日に柔軟性を欠き、教員業務が成立しづらい。

(完全) 出向型

1. どんな社員も企業内で経験する仕事の範囲には限りがある。

= 1人の実務家教員のカバーする領域には限りがある。

また、実務家教員になってからも経年と共に実務経験は陳腐化・風化する。

(元企業とも雇用契約があり) 最新の情報提供・教案作成に組織を通じてサポートできる。⇒質保証

2. 企業にとって社員が大学と実務を往還することで、教える・研究するの経験知を本人のキャリア形成に活かすことが可能。⇒社内研修の講師

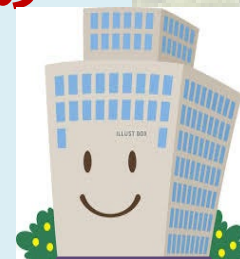
❏ 優秀な中堅・若手社員のキャリアパスも視野に入れた人事政策を前提とする。

3. 将来的に大学でのリカレント教育の受講を内製化

4. 実務家教員が企業とのパイプとなることで、大学にとっては学生の就職出口戦略にメリットがある。



大学



企業

社会貢献、ESG経営の一環としての位置付け

Ⅲ. 実務家教員として 心掛けてのこと

どういった授業をしたら良いのか？

教壇に上がる前＜教案作成段階＞

- ① 業界/事業の概要説明資料の作成。関連データ、理論の収集
 - ☛ ケース・スタディをする前提・背景
- ② アクティブ・ラーニング技法としてのケース・スタディの課題・テーマを決定
- ③ 課題・テーマの回答、どうやってクリアしたかのプロセスを含め、自身の経験知をもとにシミュレートしておく。

教壇で

- ① どうしてそういう課題が発生してくるかを考えさせることを意識して、業界/事業、理論の紹介・説明をする。
- ② ケース・スタディをグループワークとして実施。

その際、経団連の産学協議会が纏め、また経済産業省の「人生100年時代の社会人基礎力」にある、一般大学で企業が学部学生に磨いておいて欲しいと考える基礎能力の、「課題発見・解決力」「主体性」を意識して、ワークの活性化をファシリテートする。⇒「テーマの実社会との関係」「自己の力を仕事にどう発揮するか」
- ③ ワークの発表に自己の実践知を付してコメントする。（実践知は必ずしもケースの回答ではない）また、その実践知が理論の実証となるか学生と考える。