

桃山学院大学

総合研究所紀要

Vol.50 No.3 2025.3

(第45回桃山学院大学・啓明大学校 国際学術セミナー)

実施概要／国際学術セミナーの歩み／報告 荒 木 英 一 (1)

What to do about the Local Transport in Japan?:

Implications of “Cooperative Management” SAITO Shinichi
under the Special Law on Anti-monopoly Act GOTO Takao (7)
TANAKA Tomoyasu

The Impacts of Trade Liberalization on Wage Inequalities and
Economic Growth:

The Role of Undergraduate and Graduate Education ASAMI Tatsuya (11)

The Impacts of IFRS 16 on the Credit Risk Relevance of

Lease Liabilities in Korea KIM, Jeong-mo (13)

The Impact of the Leading Fast Fashion Industries Towards

Sustainable Future CHIU, Jason Lim (15)

(共同研究)

論 文

支援機関によるアントレプレナーシップの育成 服 部 繁 一
——多様なアプローチと関係構築の事例研究—— 稲 田 優 子 (17)
岩 田 千 栄 美

論 文

桃山学院大学ビジネスデザイン学部における大学生主導型

高大連携授業 牧 野 丹 奈 子 (49)

Considerations on Application of Program and Project Management (P2M) to

ODA Projects by International Organizations:

A Case Study of the Asian Development Bank's Support to the

Secondary Education Sector in Vietnam IZAWA Kanzaki Eiko (79)



桃山学院大学総合研究所

第 45 回 桃山学院大学・啓明大学校 国際学術セミナー ——実施概要——

メインテーマ：日韓の経済・経営および文化の諸問題

開催日時：2024年11月12日（火） 10：30～15：00

会場：桃山学院大学 聖ペテロ館 5階 第4会議室

<午 前 の 部>

開 会 式	10：30 ） 10：50	挨拶：桃山学院大学学長 中 野 瑞 彦 挨拶：啓明大学校経営大学長 姜 文 植 挨拶：桃山学院大学総合研究所所長 荒 木 英 一 司 会：桃山学院大学学生・学術担当部長 山 中 一 雄
第 1 報 告	11：00 ） 11：30	テーマ：What to do about the Local Transport in Japan?: Implications of “Cooperative Management” under the Special Law on Anti-monopoly Act 報告者：桃山学院大学経営学部教授 西 藤 真 一 討論者：啓明大学校経営大学観光経営学科助教授 文 馨 銀 司 会：桃山学院大学法学部教授 軽 部 恵 子
第 2 報 告	11：40 ） 12：10	テーマ：The Impacts of Trade Liberalization on Wage Inequalities and Economic Growth: The Role of Undergraduate and Graduate Education 報告者：桃山学院大学経済学部講師 浅 海 達 也 討論者：啓明大学校経営大学税務学科助教授 黄 憲 淳 司 会：桃山学院大学法学部教授 軽 部 恵 子

＜午 後 の 部＞

第3報告	13:30 ～ 14:00	<p>テーマ：The Impacts of IFRS 16 on the Credit Risk Relevance of Lease Liabilities in Korea</p> <p>報告者：啓明大学校経営大会計学科助教授 金 楨 謨 討論者：桃山学院大学経営学部教授 小 澤 義 昭 司 会：桃山学院大学国際教養学部准教授 土 屋 祐 子</p>
第4報告	14:10 ～ 14:40	<p>テーマ：The Impact of the Leading Fast Fashion Industries Towards Sustainable Future</p> <p>報告者：啓明大学校経営大学経営学科助教授 Chiu, Jason Lim 討論者：桃山学院大学経済学部教授 山 川 俊 和 司 会：桃山学院大学国際教養学部准教授 土 屋 祐 子</p>
閉会式	14:45 ～ 15:00	<p>挨拶：桃山学院大学副学長 辻 井 誠 人 挨拶：啓明大学校経営大学長 姜 文 植 司 会：桃山学院大学総合研究所所長 荒 木 英 一</p>

桃山学院大学・啓明大学校 国際学術セミナーの歩み

1982年	7月	第1回 共同研究会（開催校：桃山学院大学）
	12月	第2回 共同研究会（開催校：啓明大学校）
1983年	7月	第3回 共同研究会（開催校：桃山学院大学）
	12月	第4回 共同研究会（開催校：啓明大学校）
1984年	12月	第5回 共同研究会（開催校：桃山学院大学）
1985年	12月	第6回 共同研究会（開催校：啓明大学校）
1986年	12月	第7回 国際学術セミナー（共同研究会改称 開催校：桃山学院大学）
1987年	12月	第8回 国際学術セミナー（開催校：啓明大学校）
1988年	12月	第9回 国際学術セミナー（開催校：桃山学院大学）
1989年	11月	第10回 国際学術セミナー（開催校：啓明大学校）
1990年	12月	第11回 国際学術セミナー（開催校：桃山学院大学）
1991年	11月	第12回 国際学術セミナー（開催校：啓明大学校）
1992年	11月	第13回 国際学術セミナー（開催校：桃山学院大学）
1993年	11月	第14回 国際学術セミナー（開催校：啓明大学校）
1994年	11月	第15回 国際学術セミナー（開催校：桃山学院大学）
1995年	11月	第16回 国際学術セミナー（開催校：啓明大学校）
1996年	11月	第17回 国際学術セミナー（開催校：桃山学院大学）
1997年	11月	第18回 国際学術セミナー（開催校：啓明大学校）
1998年	11月	第19回 国際学術セミナー（開催校：桃山学院大学）
1999年	11月	第20回 国際学術セミナー（開催校：啓明大学校）
2000年	11月	第21回 国際学術セミナー（開催校：桃山学院大学）
2001年	11月	第22回 国際学術セミナー（開催校：啓明大学校）
2002年	11月	第23回 国際学術セミナー（開催校：桃山学院大学）
2003年	11月	第24回 国際学術セミナー（開催校：啓明大学校）
2004年	11月	第25回 国際学術セミナー（開催校：桃山学院大学）
2005年	11月	第26回 国際学術セミナー（開催校：啓明大学校）
2006年	11月	第27回 国際学術セミナー（開催校：桃山学院大学）
2007年	11月	第28回 国際学術セミナー（開催校：啓明大学校）
2008年	11月	第29回 国際学術セミナー（開催校：桃山学院大学）
2009年	11月	第30回 国際学術セミナー（開催校：啓明大学校）

2010年	11月	第31回 国際学術セミナー（開催校：桃山学院大学）
2011年	11月	第32回 国際学術セミナー（開催校：啓明大学校）
2012年	11月	第33回 国際学術セミナー（開催校：桃山学院大学）
2013年	11月	第34回 国際学術セミナー（開催校：啓明大学校）
2014年	11月	第35回 国際学術セミナー（開催校：桃山学院大学）
2015年	11月	第36回 国際学術セミナー（開催校：啓明大学校）
2016年	12月	第37回 国際学術セミナー（開催校：桃山学院大学）
2017年	11月	第38回 国際学術セミナー（開催校：啓明大学校）
2018年	11月	第39回 国際学術セミナー（開催校：桃山学院大学）
2019年	11月	第40回 国際学術セミナー（開催校：啓明大学校）
2020年	11月	第41回 国際学術セミナー（開催校：桃山学院大学 オンライン開催）
2021年	11月	第42回 国際学術セミナー（開催校：啓明大学校 オンライン開催）
2022年	11月	第43回 国際学術セミナー（開催校：桃山学院大学 オンライン開催）
2023年	11月	第44回 国際学術セミナー（開催校：啓明大学校 オンライン開催）
2024年	11月	第45回 国際学術セミナー（開催校：桃山学院大学）

第45回 桃山学院大学・啓明大学校 国際学術セミナー（報告）

総合研究所所長 荒木英一

2024年11月12日（火）に本学にて第45回国際学術セミナーを開催した。本学と啓明大学校との本セミナーは、両大学の先人たちの友好関係と学術的関心の共有の証として1982年に始まった。以来、新型コロナウイルスによるパンデミックといった困難な状況においても一度も途絶えることなく、40年以上の長きにわたって継続されてきた。

本セミナーは両大学間で毎年交互に開催されており、今年は本学が開催校となり、5年ぶりに対面形式での開催となった。

啓明大学校からは姜文植（Kang, Moon-sig）経営大学長に加え、研究報告者として経営大学会計学科の金楨謨（Kim, Jeong-mo）助教授と経営大学経営学科 Chiu, Jason Lim 助教授、討論者として経営大学観光経営学科の文馨銀（Moon, Hyoung-Eun）助教授と経営大学税務学科の黄憲淳（Hwang, Heon-sun）助教授にお越しいただいた。また本学からは、研究報告者として経営学部の西藤真一教授と経済学部の浅海達也講師、討論者として経営学部の小澤義昭教授、経済学部の山川俊和教授にご登壇いただいた。

両大学の教員から統一テーマ「日・韓の経済・経営及び文化の諸問題」に沿った研究報告が行われ、学生を含む48名がセミナーに参加して、活発な討論が行われた（報告および討論は英語）。

各研究報告の題目は以下のとおりである（敬称略）。

- 1) 西藤真一 “What to do about the Local Transport in Japan?: Implications of “Cooperative Management” under the Special Law on Anti-monopoly Act”
- 2) 浅海達也 “The Impacts of Trade Liberalization on Wage Inequalities and Economic Growth: The Role of Undergraduate and Graduate Education”
- 3) 金楨謨 “The Impacts of IFRS 16 on the Credit Risk Relevance of Lease Liabilities in Korea”
- 4) Chiu, Jason Lim “The Impact of the Leading Fast Fashion Industries Towards Sustainable Future”

閉会後の運営協議会では、まず来年度の第46回国際学術セミナーを韓国・啓明大学校にて開催することを確認した。近年では月曜日から木曜日の日程での訪問および火曜日のセミナー実施が慣例となっているが、全日程を平日とするのは避けるべきではないかとの意見から、来年度は水曜日から土曜日の訪問とし、セミナーを木曜日に開催する方向で検討

している。日程については11月5日(水)～11月8日(土)を第一候補としつつ、最終的に7月末には確定することで合意した。

また、セミナー終了後の論文掲載誌は発表者自身が希望する学術誌とし、発表論文の要旨を、啓明大学校は経営大学が定める方法により公表し、桃山学院大学は総合研究所が発行する『桃山学院大学総合研究所紀要』に掲載することとした。

なお、学術セミナー以外の催しとして、セミナー前日の国際センター主催夕食会、セミナー当日の昼食会や夕刻からの学長主催懇親会、さらにセミナー翌日の見学会(奈良方面)などの交流の場も、多様な意見交換により両大学の相互友好的な関係を深めるうえで極めて大きな意義があった。

最後に、本セミナーの開催に当たって、対面開催の実現にご尽力いただいた両大学の諸先生と関連する事務局の皆さまに、ここに改めて感謝の意を表したい。

研究所員の先生がた、ならびにこれまで本セミナーを導いてきてくださった先達の先生がたには、今後とも本セミナーへのご支援ご協力をお願いするとともに、今後の発展に向けた忌憚ないご意見ご助言を賜りたい。

啓明大学校と本学との、この有意義な学術交流が、今後も末永く継続されていくことを心より祈念する。

What to do about the Local Transport in Japan?: Implications of “Cooperative Management” under the Special Law on Anti-monopoly Act

SAITO Shinichi
GOTO Takao
TANAKA Tomoyasu

Introduction

In rural areas of Japan, ridership of public transport has been declining due to a shrinking population and increasing dependence on private cars. In recent years, there has also been a severe shortage of bus drivers, making transport unsustainable. Ensuring mobility for those without a car is essential for the population's livelihood.

The Japanese government has decided to strengthen the business environment of public transport services before it becomes too severe and out of control, and the government established the Special Law on Anti-Monopoly Act in 2020. This special law allows public transport operators to engage in cartel activities such as timetable adjustment, network restructuring, and fare pooling through negotiations between operators, not mediated by the municipality, which were not permitted in the past. This newly introduced system is called ‘Cooperative management.’ Currently, 6 regions, namely Kumamoto City, Okayama City, Maebashi City, Nagasaki City, Tokushima Prefecture, and Hiroshima City, have introduced the system.

In those trends, what are the implications of newly introduced “Cooperative management”? As no previous studies focused on this new system and limited material was published, we conducted repeated interviews with relevant parties. In our presentation, we summarized the types of ‘Cooperative management’, and find the factors of success and leaved issues.

Background to ‘collaboration’ in the transport sector: Trends in academic research

In general, regional public transport is often not commercially viable. In Europe, local transport is regarded as ‘social infrastructure,’ so the public sector designates necessary

transport services as ‘public service obligations,’ which are then provided by the private operator. In other words, in most cases, the public sector takes the planning role, and the private sector provides those services based on the agreement (public and private partnership). (Utsunomiya, 2020: 245-246, Saito, 2005; 5). This idea has been closely related to political trends of sustainability since the 1980s, including social exclusion and the global environment. In terms of the policy-making process, since the late 1990s, there has been a growing trend for regions, rather than the state, to take the initiative in considering transport systems (Utsunomiya, 2020: 63). A good example is the EU presented the SUMP (Sustainable Urban Mobility Plan) in 2013, which provides guidelines for transport planning that take into account transport externalities and integration with land-use policies (Utsunomiya, 2020: 70).

How do local authorities and operators engage to achieve integrated transport? This issue has been the focus of attention in actual policy analysis: van de Velde (1999) divided the planning and production process of public transport services in Europe into three categories: S (strategy), T (tactics), and O (operation). According to his study, ‘S (strategy)’ refers to the formulation of general goals of what the region should achieve as a social and transport policy, and ‘T (tactics)’ refers to the setting of specific service levels to achieve these goals. The ‘O’ (operation) is provided based on these circumstances.

Through his case study, he also typified who plays the role of S, T, and O and what initiatives are in place. Then, he showed that formulating strategies (S) and tactics (T) is almost exclusively the responsibility of local authorities. In contrast, in Japan, the private sector has historically been responsible not only for operation (O) but even for the formulation of strategies (S) and tactics (T) (Utsunomiya, 2017: 492). Major railway companies are also involved in commercial and residential developments as developers. Such a style has worked in the past in times of population expansion but will be less likely to work in the future (ibid.: 492). In addition, due to the historical background of Japan, several different private operators often provide transport services within the same area. If information, fares, and routes are integrated across operators’ boundaries, service convenience will increase dramatically.

In that point, The Revitalisation of Public Transport Act in 2020 is noteworthy. First, the preparation of local transport plans has been made an obligation for each municipality, thereby increasing their effectiveness. Second, it required ‘mobilizing all transport resources’ in the region to create a desirable transport system for residents (Utsunomiya, 2020: 48-49). This has also made it possible to operate on a timetable with the same intervals and subscription fares, etc. In this way, a newly introduced ‘cooperative management’ was driven by a policy trend to use transport resources in an integrated manner.

Discussion and summary

This report focuses on the newly institutionalized “Cooperative Management” to identify

its significance and policy implications.

- (1) The system has attracted attention because it allows some cartel activities in direct talks between operators. The new system is significant because it has given regions new policy options for measures to maintain regional transport and has widened the scope for considering the nature of the transport system.
- (2) During our interview, almost all operators who introduced the system pointed out the importance of a shared understanding of management issues, leadership, and the continuation of existing initiatives.

However, there still exist several challenges as follows.

- (1) Although 'cooperative management' can contribute to improved management, this may not be the case for all operators. In such a situation, it will not create the momentum for collaboration in the first place.
- (2) The newly introduced system focuses on maintaining the current network by reducing costs. However, it is doubtful whether this system could be a solution in the circumstances of the population's continued decline. It is not difficult to imagine that the more fragile the management foundations of the companies become, the more difficult it will be to reconcile their interests.

As a concluding remark, the transport system is closely linked to urban development, so local authorities must be more involved in formulating transport systems and setting service levels. Ultimately, that could be the case in coordination with the interests of the involved parties.

Principal references

- Hrelja, R., F. Pettersson and S. Westerdahl (2016) "The Qualities Needed for a Successful Collaboration: A Contribution to the Conceptual Understanding of Collaboration for Efficient Public Transport", *Sustainability*, Vol.8, No.542, pp.1-15.
- Sørensen, C. H. (2018) "A typology of inter-organisational coordination in public transport: The case of timetable planning in Denmark", *Research in Transportation Economics*, Vol.69, pp.411-419.
- Torfinn, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2016). "Transforming the public sector into an arena for Co-creation; barriers, drivers, benefits and ways forward", *Administration & Society*, Vol.11, 1-31.
- van de Velde, D. M. (1999) "Organisational forms and entrepreneurship in public transport Part 1: classifying organisational forms", *Transport Policy*, Vol.6, pp.147-157.
- Utsunomiya, K. (2020) *Integrated Regional Public Transport Policies - A New Era from a Comparison of Japan and Europe*, Toyokeizai (in Japanese). 宇都宮浄人 (2020) 『地域公共交通の統合的政策 - 日欧比較からみえる新時代』 東洋経済新報社.

The Impacts of Trade Liberalization on Wage Inequalities and Economic Growth: The Role of Undergraduate and Graduate Education

ASAMI Tatsuya

Abstract

Trade liberalization is often considered a key factor for promoting economic growth, mainly by expanding the opportunities for exporting firms. However, there are concerns about its potential to exacerbate wage inequalities. In addressing these two issues, it is important to examine the educational choices made by households. This is because wage inequalities affect educational choices, which, in turn, influence the supply of knowledge workers; this supply ultimately affects research and development (R&D) efforts and economic growth.

The focus of this study is on undergraduate and graduate education. According to Lindley and Machin (2016), the employment shares of both college degree holders and postgraduate degree holders increased in the United States from 1980 to 2012. Their analysis also shows that, during the same period, wage inequalities expanded between high school graduates and college graduates, as well as between college graduates and postgraduates. This study explores how this phenomenon occurs in an open economy and its implications for economic growth.

This study considers the roles of undergraduate and graduate education in the following way. Completing only undergraduate education builds skills for production work, while completing both undergraduate and graduate education provides skills for knowledge work. This division is important because the knowledge workers engaged in R&D influence economic growth. As such, this study classifies workers into three groups based on their education level: low-skilled production workers (high school graduates), middle-skilled production workers (college graduates), and knowledge workers (postgraduates). Based on this classification, this study analyzes wage inequalities not only between production and knowledge workers (college graduates vs. postgraduates) but also among production

workers (high school graduates vs. college graduates).

Specifically, it analyzes the impacts of trade liberalization on wage inequalities and economic growth using a symmetric two-country quality-ladder model. In this model, only knowledge workers are engaged in R&D activities, while low- and middle-skilled workers produce goods. Undergraduate education is sufficient to become a middle-skilled worker, but graduate education is required to become a knowledge worker. Households are heterogeneous with respect to ability, and the wage incomes of middle-skilled and knowledge workers depend on their abilities. Therefore, each household member makes educational decisions based on their abilities and wage inequalities among the three types of workers. The main results are as follows. First, trade liberalization expands the wage inequality between production and knowledge workers, thereby increasing the share of households with graduate education. It also expands the wage inequality between low- and middle-skilled production workers, leading to an increase in the share of households with undergraduate education. Therefore, trade liberalization expands both of these wage inequalities and promotes undergraduate and graduate education. Second, the raise in the share of households with graduate education also increases the supply of knowledge workers and stimulates R&D activity. Consequently, trade liberalization accelerates economic growth.

References

Lindley, J. and Machin, S. (2016). The rising postgraduate wage premium. *Economica*, 83(330): 201-306.

The Impacts of IFRS 16 on the Credit Risk Relevance of Lease Liabilities in Korea

KIM, Jeong-mo

Abstract

This study investigates whether Korean credit market participants such as credit rating agencies and creditors treat lease liabilities in their corporate credit risk assessments differently after the adoption of IFRS 16. This study provides preliminary evidence of the impact of IFRS 16 on the credit market which requires lessees to recognize all lease liabilities in the balance sheet. Using samples from South Korea, this study finds that the association between lease obligation and firms' credit risk measured by credit ratings increased after the adoption of IFRS 16, whereas the association between lease obligation and firms' credit risk measured by the cost of borrowings did not change. This study's empirical evidence suggests that the benefits from IFRS 16 differ by the level of credit market participants' sophistication levels. Further, this study suggest that, unlike recognized finance lease liabilities, disclosed operating lease obligations are not associated with either credit ratings or the cost of borrowings under the previous lease accounting standard, IAS 17. After the operating lease liabilities are recognized in the balance sheet under IFRS 16, the lease obligations are statistically associated with credit ratings and the cost of borrowings.

The Impact of the Leading Fast Fashion Industries Towards Sustainable Future

CHIU, Jason Lim

Abstract

The leading fast fashion industries, such as H&M, Uniqlo, Shein, and Zara, are under scrutiny because of the production process of their materials, which causes a negative impact on society and the environment. These industries must focus on and apply changes by improving operations and supporting environmental and social concerns. There is a need to change towards a sustainable future regarding their supply chains, social support, circular economy, and other corporate social responsibilities. This action might help increase the industry's income and awareness of customers' demand for sustainable actions. This study applied a qualitative approach to different factors that make the four leading fast fashion industries towards their sustainable goals.

(共同研究：地域経済における持続的な起業・企業エコシステムの形成 一時系列分析を加味した起業・後継者育成，企業成長支援の調査研究)

支援機関によるアントレプレナーシップの育成

——多様なアプローチと関係構築の事例研究——

服 部 繁 一
 稲 田 優 子
 岩 田 千 栄 美

目次

- I. はじめに
- II. 先行研究
 - 1. アントレプレナーシップと我が国における創業促進の課題
 - 2. 支援機関およびそのネットワークに関する研究
 - 3. 小括
- III. 事例研究
 - 1. 本研究の問い
 - 2. 独立行政法人中小企業基盤整備の創業支援—TIP*S/BusiNest
 - 3. 東京都の高校生起業家養成プログラム「起業スタートダッシュ」
 - 4. 公益財団法人大阪産業局の創業支援—START LINE OSAKA
 - 5. 桃山学院大学ビジネスデザイン学部
- IV. 結果と考察
 - 1. 結果
 - 2. 考察
- V. おわりに

I. はじめに

本稿の目的は、我が国で創業支援等に取り組む支援機関と対象者との最初の接点と、その後の関係について理論的および実践的示唆を得ることである。先行研究として、対象者と支援機関に着目し、支援機関の事例について考察する。考察を通じて地域経済の新たな担い手の創出に関する理論的および実践的示唆を得る。

我が国では、2014年に産業競争力強化法が施行され、同法に基づく「創業支援等事業計画」の認定を受けた市区町村は、令和6年6月25日現在1,347件（1,506市区町村）となってい

キーワード：創業機運醸成，起業無関心層，支援機関ネットワーク，アントレプレナーシップ教育，地域プラットフォーム

る¹⁾。同法は2018年に改正され、創業に関する普及啓発を積極的に行うことも明記された。2022年11月には「スタートアップ育成5か年計画」が決定され、2027年度までに10兆円の投資額、10万社のスタートアップ創出を目標とした施策が講じられている²⁾。

我が国では起業無関心者の割合は一貫して高水準で推移しており、国際的に見ても我が国の起業に対する意識は特に低いとされる³⁾。しかし、今後のことは分からない。周囲の環境からの刺激や考え方が変わることによって、起業もキャリアの選択肢の一つとして考えられるようになる可能性がある。将来より多くの起業家を創出していくためには、こうした層への啓発普及を通じた創業機運の醸成も欠かせない。各地ではビジネスプランコンテスト、起業家教育、スタートアップカフェ等が開催されている。本稿では、こうした取り組みについて先行研究を踏まえて事例研究に基づき考察する。

先行研究では、対象者と支援機関の2つの視点から問いにアプローチする。まず起業家や対象者の特性と創業支援の必要性を検討する。次に支援機関の活動の広がりネットワークについて検討する。近年ではそうしたネットワークを一つの生態系と捉えエコシステムと表現することもある。こうしたエコシステムにおいて活動する人と組織の生み出していることも検討する。事例研究と考察では、①支援機関は一般の人々との最初の接点をどう作っているのか、②その後の関係構築で一般の人々を起業に関心を持てるように育成しているのか、以上を問いとして取り組む。共同研究プロジェクト「地域経済における持続的な起業・企業エコシステムの形成—時系列分析を加味した起業・後継者育成、企業成長支援の調査研究」に基づく調査・研究企業の取り組み事例および本学部の取り組み事例について考察し、理論的および実践的な示唆を得る。

II. 先行研究

1.アントレプレナーシップと我が国における創業促進の課題

(1)アントレプレナーシップと我が国の起業家の特性

①アントレプレナーシップにおける機会追求と倫理的側面の必要性

我が国では、アントレプレナーシップ(entrepreneurship)は「企業家(起業家)精神」や「企業家活動」とされる。しかし、その本質はより多面的である。アントレプレナーシップにおける機会追求と倫理的側面の必要性について、清水[2022]、Timmons[1994]に基づき検討する。

1) <https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/chiiki/ninte.html>

2) https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/sdfyplan2022.pdf

なお「経済産業省、中小企業庁、独立行政法人中小企業基盤整備機構(以下、中小機構)を含む支援機関、地方自治体は、創業支援策を強化しており、経済産業省関係のスタートアップ支援策をカオスマップとして再整理している」(三菱UFJリサーチ&コンサルティング[2024], p.1)。スタートアップ支援策の一覧は次のURLを参照。<https://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/startup/index.html>

3) 中小企業庁[2019], p.181。

アントレプレナーシップは、「イノベーションを実行する人」というシュンペーターの定義によりイノベーションと密接に結びついていたが、研究の進展とともに分離し、企業家個人の精神論や行動特性に焦点が当てられるようになった。清水 [2022] は、1990年代以降のアントレプレナーシップ研究における2つの大きな転換点として、a. イノベーションを切り離しビジネス機会の追求に焦点を当てたこと⁴⁾、加えてプロセスではなく機会追求の程度と考える分析が出てきたこと⁵⁾、b. 精神論から行動特性への転換を挙げている⁶⁾。そして、「現在コントロールしている経営資源にとらわれず、新しいビジネス機会を追求する程度」という定義を示している。しかし、この定義は、反社会的な活動であっても高い機会追求の度合いを示せば、アントレプレナーシップとみなされてしまう可能性がある⁷⁾。倫理的な観点を欠いたアントレプレナーシップは、社会に負の影響をもたらす可能性も内包しているわけである。Timmons [1994] は、起業家の倫理とその教育の必要性を説いている⁸⁾。

以上、アントレプレナーシップの定義の変遷を辿りながら、現代における包括的な定義と倫理的な側面について検討してきた。アントレプレナーシップは「企業家(起業家)精神」や「企業家活動」より多面的である。少なくとも Timmons [1994] が強調する倫理観を前提として、清水 [2022] が提示する機会追求という概念を捉えることが求められる。

② 我が国の起業家の特性

自営業者をはじめとする起業家への道のりは、その人にとって様々な要因が絡み合った決断の結果である。我が国の起業家に着目し、起業家になる決断に影響を与える要因について、起業家の動機、パーソナリティ、外的要因に着目し検討する。

Moore [1986] では、起業へのプロセスには、個人の資質と環境が影響していることが示されている。なかでも発案段階での個人資質として「創造性」「不確実性への耐性」「探索活動」環境要因として「機会」「創造性の支援」「イベント」が挙げている⁹⁾。Storey [2004] は、起業家が自営業者になる決断に影響を与える要因として、「勤務経験、動機、パーソナリティ、家庭環境、社会的『規範』、ステータス」など、多岐にわたる点を指摘している¹⁰⁾。我が国の起業家に関する研究においても、これらの要因が複合的に作用していることが示唆されている。例えば、日本政策金融公庫 [2024b] では、「自由に仕事がしたかった」「収入を増やしたかった」「仕事の経験・知識や資格を生かしたかった」が、起業家になる決断を後押し

4) 清水 [2022], p.9。

5) 清水 [2022], pp.12-13。

6) 清水 [2022], p.8。

7) 清水 [2022], p.24。

8) Timmons [1990], pp.291-309。

9) Moore [1986], p.67。

10) Storey [1994] (邦訳、忽那・安田・高橋(訳) [2004], p.63)。

する重要な要因として挙げられている¹¹⁾。角田 [2002] は、起業家の特性やパーソナリティに着目し、企業家2名の事例から、起業家にはリスク負担、独創性の発揮を兼ね備えている必要があるとする¹²⁾。また、企業家3名の事例から、強いきっかけ、社会的使命、自覚に目覚めるきっかけが必要であるとしている¹³⁾。高橋 [2005] では「起業家をゴールとしてキャリア形成をしてきたのではなく、あるきっかけ、つまりトリガーイベントへの対応の結果の1つが起業家であったと考えた方が素直に説明できる事例が少なくないとしている」¹⁴⁾。

以上を踏まえると、我が国の起業家は、自由な働き方や自己実現といった内的動機に加えて、リスク負担や独創性といったパーソナリティ特性を有していることが示唆される。また、トリガーイベントのような外的要因が、潜在的なアントレプレナーシップを顕在化させるきっかけとなる場合も多いと考えられる。

(2) 我が国における創業促進の課題

① 起業活動の段階

起業活動は、一足飛びに成功に到達するものではなく、生物の成長と同様に、段階を経て発展していくプロセスである¹⁵⁾。グローバル・アントレプレナーシップ・モニター (Global Entrepreneurship Monitor : GEM) 調査 2013 によれば次のように示されている¹⁶⁾。

a. 潜在的起業家 (Potential Entrepreneurs) : 潜在的起業家は、事業を始める能力があると信じ、新たな事業機会を見出し、失敗を恐れて行動を起こすことを躊躇しない。さらに、起業する意欲の根底には、社会における起業家に対する認識や、起業家が享受する社会的地位、メディアが起業家を肯定的に描写しているかといった要素が影響を与えている。

b. 誕生期 (Nascent Entrepreneur) : これは創業3か月未満の個人を指す。新規事業の立ち上げには課題が伴い、多くの新規事業は最初の数か月で失敗するため、すべての創業準備段階の人物が次の段階に進むわけではない。

c. 乳幼児期 (Owner-Manager of a New Business) : 創業3か月以上、3年半 (42か月) 未満の起業家である。期間の設定は、多くの新規事業が創業から42か月の間に失敗するという、一連の経験的証拠に基づく。

d. 既存企業の経営者 (Owner-Manager of an Established Business) : 3.5年以上事業を

11) 日本政策金融公庫 [2024b], p.10。なお、パートタイム起業家の場合は「収入を増やしたかった」「自由に仕事がしたかった」「自分が自由に使える収入が欲しかった」というように、起業家とやや異なる特性を示している。

12) 角田 [2002], pp.28-30。

13) 角田 [2002], pp.30-34。

14) 高橋 [2005], p.65。

15) Reynolds & White [1997], p.6。

16) Amorós, et al. [2014], p.19。なお、2011、2012 レポートでは、潜在的起業家と誕生期の間に、起業意図のある個人 (Intentions) を入れている。これは潜在的起業家の中から、実際に起業しようと考えてようになった人々であり、今後3年以内に起業することを期待している個人とされる。

継続している段階である。企業としての基盤を築き、安定した収益を確保することに成功している。

② 我が国の創業促進の課題

a. 起業態度（意識）

我が国は国際的にみても創業への関心が低く、創業促進が課題となっている。起業活動の段階は、起業に関心を持っている層を前提とするプロセスだが、創業への関心が低い我が国では、より幅広い層への働きかけが求められる。すなわち、起業への関心の有無が不明あるいは未調査の対象者にも目を向ける必要がある。

高橋 [2014] によれば、日本では活動よりも態度の形成が重要であるとしている¹⁷⁾。起業態度は、先行研究では、GEM 調査の起業活動浸透、事業機会認識、知識・能力・経験、失敗脅威の指標の他にも幅があり¹⁸⁾、それによって示している対象が少しずつ異なる。ここでは以降の議論を進める上で、起業態度や意識を調査した結果分類された、創業（起業）無関心あるいは関心のある層（者）を示す用語について少しだけ整理しておきたい（図表 1）。

17) 高橋 [2014], p.100。

18) なお、起業意識は起業態度と類似している用語であり、中小企業庁 [2019] に見られる。GEM 調査の起業活動浸透、事業機会認識、知識・能力・経験と、職業選択に対する評価、起業家の社会的な地位に対する評価で示されるものである。第 2-2-23 図 (p.182) では、国際比較を行っており、我が国は事業機会認識と、職業選択に対する評価が、他の評価に比べて上位層との乖離が大きい。

図表 1. 創業（起業）無関心あるいは関心ある層（者）を示す用語の整理

出所	用語	説明
高橋 [2013]	起業無縁層（者）	「過去2年以内に新たにビジネスを始めた人を個人的に知っているか」
	中間層	「新しいビジネスを始めるために必要な知識、能力、経験を持っているか」の質問のいずれにも「いいえ」と回答した人。なお、いずれも「はい」と回答した人は「起業関係層」、いずれかに「はい」と回答した人は「中間層」としている（高橋 [2013], p.12）。
	起業関係層	
	起業活動予備軍	「起業態度有」（高橋 [2013], p.2）。なお、高橋 [2013b], p.3 では「Potential Entrepreneur」高橋 [2014], p.99 では「起業態度を有する者」であり、起業活動の段階の潜在的起業家と同義であると考えられる。
中小企業庁 [2017]	潜在的起業家	「兼業・副業を通じた創業等を検討している」（中小企業庁 [2017], p.88）。
中小企業庁 [2018]	創業希望者	中小企業庁 [2018], p.1 を踏まえると、創業機運醸成により創業無関心者から引き上げられた者だと考えられる。
中小企業庁 [2019]	起業無関心者	「『周囲に起業家がいる』『周囲に起業に有利な機会がある』『起業するために必要な知識、能力、経験がある』があり、本項ではGEM調査に従って、これらの三つ全ての項目について『いいえ』と回答した人を起業無関心者、一つでも『はい』と回答した者を『起業関心者』と定義した」（中小企業庁 [2019], p.179）。
	起業関心者	
	起業希望者	「事業を継ぐ意思が全くない者（以下、本節では「後継無関心者」という。）及びそもそも身近に継げる事業がない者について」「起業する可能性のある」者（中小企業庁 [2019], p.185）。
	起業活動者	「独立・社内を問わず、新しいビジネスを始めるための準備を行っており、かつまだ給与を受け取っていないまたは受け取ってから3か月未満である人」「すでに会社を所有している経営者で、当該事業からの報酬を受け取っている期間が3か月以上3.5年未満である人」（中小企業庁 [2019], p.475）。中小企業庁 [2019], p.180 を踏まえると、GEMの起業活動の段階の誕生期と乳幼児期の段階にある者と同義だと考えられる。
中小企業庁 [2024b]	創業無関心者等	「起業について現在関心がない者をはじめとした事業を営んでいない個人」（中小企業庁 [2024b], p.3）。
日本政策金融公庫 [2024]	起業無関心層	「以前も今も起業に関心無し」（日本政策金融公庫 [2024], p.66）。
三菱UFJリサーチ & コンサルティング [2024]	創業無関心者	「現時点で創業したいと考えておらず、創業を将来の選択肢の一つとしても考えていない」（三菱UFJリサーチ & コンサルティング [2024], p.18）。
	潜在的創業希望者	「現時点で創業したいと考えていないが、創業を将来の選択肢の一つとしては考えている」（三菱UFJリサーチ & コンサルティング [2024], p.18）。

以上の研究では、主に過去から今後6か月までの起業に関する態度（意識）を分析しているが、創業無関心者はやや特殊であり、創業を将来の選択肢としても考えていないとしている。しかし、将来のことについて調査時点で質問しているのであり、将来の状況によっては変化することも考えられる。

b. 我が国の創業促進の課題

我が国では、1999年の中小企業基本法の抜本的改正によって、経営の革新及び創業の促進が政策の柱の1つとして位置づけられた。2013年の同法の再改正、2014年の産業競争力強化法と小規模企業振興基本法の制定、2018年の産業競争力強化法改正を通じて、創業環

境の法的な整備が進められてきた。しかし、国際的に見た起業無関心者の割合は高止まりを続けている¹⁹⁾。

高止まりを続けている状況について、高橋 [2013] は、2001年から2010年にかけてのGEM調査を用いた分析をしている。その中では起業無縁層の存在を挙げ、現状ではとても起業しにくい存在としている²⁰⁾。この層に含まれる30歳代までの若年層について起業活動に目を瞑っており、起業無縁者に陥る可能性が高い層であるとし教育面の環境整備を提言している²¹⁾。教育面の中でも高橋 [2014] では、日本では「活動」よりも「態度」が重要であるとしている²²⁾。

三菱UFJリサーチ&コンサルティング [2024] では、「現時点で創業したいと考えておらず、創業を将来の選択肢の一つとしても考えていない」という起業無関心者と、「現時点で創業したいと考えていないが、創業を将来の選択肢の一つとしては考えている」という潜在的起業希望者に分けた調査を行っている²³⁾。我が国では将来に渡って創業を考えていない起業無関心者の層が分厚いことが示されている。他方、起業無関心者と比べれば薄い層だが、条件が揃えば創業を選択肢として検討する潜在的起業希望者は「ゼロイチの創業だけでなく、フリーランスに加え、パートタイム創業（兼業・副業による創業）、第二創業・ベンチャー型事業承継等多様なタイプの創業形態を職業として選択する可能性がある」とされる²⁴⁾。

清水 [2022] によれば「日本人はアントレプレナーシップの程度が生まれながらにして低いということを実証的に裏付けているものはない」「生まれ持った性質などよりも、その環境に左右されると考えられている」としている²⁵⁾。我が国では、1999年以降に創業環境の法的整備が進みはじめており、環境に左右されるならば若年層の創業が進んでいてもおかしくない。中小企業庁 [2024a] では、女性および29歳以下の起業者数（「自営業主」及び「会社などの役員」のうち、今の事業を自ら起こした者）の推移に着目すると増加しており²⁶⁾、

19) 中小企業庁 [2017] 第2-1-9図, p.105では、2001年から2012年までの起業無関心者の割合を示している。それによれば、2000年代前半は6割台前半まで低下してきだが、2008年のリーマン・ショック以降は上昇に転じている。また、中小企業庁 [2019] 第2-2-22図, p.181では、2017年には75.8%となっていることが示されている。なお、日本政策金融公庫 [2024a], p.66では、以前も今も起業に関心無しの起業無関心層は77.6%（調査対象外を除く）となっている。

20) 高橋 [2013], p.14。起業無縁者とは「『過去2年以内に新たにビジネスを始めた人を個人的に知っている』『新しいビジネスを始めるために必要な知識、能力、経験を持っている』の質問に対して両方とも『いいえ』と回答した人」（高橋 [2013], p.3）である。この層は「自身のキャリアパスとして起業というものをその可能性という意味でも、全く念頭に置いておらず、それに纏わるリスクといったことを一切考えたくない」としている（高橋 [2013], p.13）。

21) 高橋 [2013], pp.15-16。

22) 高橋 [2014], pp.100-102。

23) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング [2024], p.18。起業無関心者は68.0%、潜在的起業希望者は13.0%である。

24) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング [2024], p.117。

25) 清水 [2022], p.20。

26) 中小企業庁 [2024a] 第2-2-29図, 第2-2-31図, pp.Ⅱ-110-112。

環境に左右される可能性を示している。

以上のように、我が国では創業環境の法的整備が進みながらも、2000年代を通じて圧倒的多数が起業に無関心な現状がある。起業無関心者や調査時点で起業を将来の選択肢の1つとしない起業無関心者に陥らないようにするには、アントレプレナーシップ教育を充実させ、起業活動浸透、事業機会認識、知識・能力・経験、失敗脅威、職業選択に対する評価、起業家の社会的な地位に対する評価を養う教育を推進していく必要がある。加えて、起業態度（意識）を有する者のうち、起業活動に取り組む意思のある者には、具体的な起業に必要な知識やスキルを習得できる機会を増やすとともに、フリーランス、パートタイム創業（兼業・副業による創業）、第二創業・ベンチャー型事業承継等のより柔軟で多様な働き方と起業の選択肢を提示し、起業は誰もが挑戦できる選択肢であることを啓蒙していくことが重要である。

2. 支援機関およびそのネットワークに関する研究

(1) 支援機関の活動の広がり と 課題

① 創業機運の醸成の現状と課題

創業機運醸成とは、我が国の開業率向上に向けて「創業に関心の無い者に対して起業に関する理解と関心を高める取り組み」であり「起業無関心者を創業希望者に引き上げること」である²⁷⁾。創業機運醸成の現状と課題について、中小企業庁 [2018]、高橋 [2021] に基づき検討する。

創業機運醸成の具体的な取り組みとしては、中小企業庁 [2018] では「起業無関心者も来場する仕掛けのあるビジネスプランコンテスト」「起業家精神や起業家的能力を有する若年者を育成する起業家教育」「起業無関心者もコワーキング等の目的で利用可能なスタートアップカフェ」を挙げている²⁸⁾。その具体例として「キャリア形成支援（社会人向け）」「起業家教育（学生向け）」「ビジネスプランコンテスト」「コミュニティ形成」「イベント開催」に分類し、19の好事例を紹介している²⁹⁾。

高橋 [2021] は、創業機運醸成について滋賀の事例に基づき「混ぜる」「繋ぐ」「広げる」「支える」という4つの段階に分類し、体系的なアプローチを示している³⁰⁾。「混ぜる」とは、創業への関心度合いや経験に関わらず、誰もが参加できる開かれた場を提供し、多様な人と出会い、刺激を受ける機会を創出する。事例では複数の起業段階にある人が関心を持ちそのようなテーマで集まる場を提供しているという³¹⁾。「繋ぐ」とは、創業に関心を持った人が、アイデアを具体化し、顧客との接点を持ち、市場感覚を養うための機会を提供する。事例で

27) 中小企業庁 [2018], p.1.

28) 同上。

29) 中小企業庁 [2018], p.2.

30) 高橋 [2021], p.16.

31) 高橋 [2021], p.17.

もコワーキングスペースが紹介されている³²⁾。「広げる」とは、コワーキングスペースのような創業支援の機能を地域全体に広げ、誰もがアクセスしやすい環境を構築し裾野を広げることである。事例でも複数箇所の展開が確認されている³³⁾。「支える」とは、上記の活動の構築と運営を担う人材の育成である。事例ではインキュベーションマネージャーの育成に取り組んでいるとしている³⁴⁾。しかし、創業運醸成事業への参加自治体は2割に満たないこと³⁵⁾、支援対象の特定化が難しいことを挙げている³⁶⁾。

以上のように、我が国の開業率向上に向けて創業機運醸成の取り組みがみられる。しかし、創業運醸成事業への参加自治体は少なく、政策対象となる支援対象の特定化が難しいことが課題となっている。

② 多様な地域課題に対応する創業支援

地域課題解決を目指す企業に注目の高まりもあり、従来のハイリスク・ハイリターン型のベンチャービジネスとは異なる、地域に根ざした持続可能な事業形態も現れている。支援機関には多様な課題への対応が求められている。多様な地域課題に対応する創業支援について、三菱UFJリサーチ & コンサルティング [2024]、中小企業庁 [2024c]、長山 [2021]を中心に検討する。

三菱UFJリサーチ & コンサルティング [2024]によれば、従来のスタートアップ企業に加え、「ゼブラ企業」と呼ばれる、持続可能性と社会的インパクトを重視する企業形態が注目されているとされる³⁷⁾。中小企業庁 [2024c]は、「地域課題解決事業推進に向けた基本指針」を示し、地域の社会課題解決を担うゼブラ企業を「ローカル・ゼブラ企業」と定義し、その創出と育成を積極的に推進している³⁸⁾。

長山 [2021]は高橋 [2021]と同様に支援対象の特定の難しさに触れながら³⁹⁾、「地域プラットフォーム」という包括的な概念を提示し、地域活性化の担い手となる起業家を輩出する地域の仕組みづくりとして、従来のハイリスク・ハイリターン型のベンチャービジネスとは対照的なローリスク・ローリターン「小さな起業」に焦点を当て、地域の実情に合わせた柔軟な創業機運醸成の必要性について述べている。具体的には、メイカーズ×クラウドファンディング、シェアリングエコノミー×デジタルプラットフォーム、オープンイノベー

32) 高橋 [2021], p.17。

33) 同上。

34) 同上。

35) 同上。

36) 高橋 [2021], p.16。

37) 三菱UFJリサーチ & コンサルティング [2024], p.3。なお、中小企業庁 [2024a], p.133では、創出・育成の後押しのためには社会的インパクトに対する投融資が求められるとしている。

38) https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/chiiki_kigyoushi/2024/20240301_01.pdf

39) 長山 [2021], p.32。「そもそも起業に関心がない者に対して、具体的にどのように働きかければ起業希望者へと移行するのかが有効な方法も分からない」としている。

ション×兼業・副業、女性起業家×コミュニティビジネスといった令和時代におけるアントレプレナーシップの潮流を示している⁴⁰⁾。

以上のように、地域課題解決を目指す企業に注目の高まりから創業支援の課題も多様化しており、支援対象との特定が難しいという課題もある。支援機関は「地域プラットフォーム」の一翼を担い、地域活性化の担い手となる起業家を輩出する地域の仕組みづくりが求められている。

(2) 支援機関のネットワークに関する研究

① 支援機関ネットワークによる創業エコシステムの形成と機能

支援機関は、大学、金融機関、自治体など地域の関係者とネットワークを作り、創業しやすいエコシステムを構築している。これらの機関によるネットワークは、創業希望者にとって、必要な情報や資源へのアクセスを容易にする。支援機関ネットワークによる創業エコシステムの形成と機能について、Smilor & Gill [1986]、池田 [2008]、鹿住 [2008]、上田 [2016] に基づき検討する。

Smilor & Gill [1986] では、インキュベータを成功に導く10要素として、「大学とのつながり」「コミュニティによる支援」「アントルプルヌールのためのネットワーク」が指摘されている⁴¹⁾。池田 [2008] では、当時の経済産業省の資料を例に、インキュベーションマネージャーによる外部支援ネットワークの重層的構築および、インキュベーションマネージャーが属する組織に暗黙知を形式知化する努力が求められるとしている⁴²⁾。鹿住 [2008] は「組織面に焦点を当て地域のグランドデザインに基づき、地域に蓄積された技術や人材、ブランドといった経営資源をコーディネートして事業化していく地域プロデュース機能」を挙げ、いくつかの事例を紹介している⁴³⁾。上田 [2016] では、支援ネットワークの例として、金融機関との連携、自治体との連携が示されている⁴⁴⁾。

以上のことから、支援機関が単独で活動するのではなく、互いに連携し、地域全体で創業を支援するエコシステムを構築することの重要性が分かる。「創業無関心者以外の創業に何らかの関心がある層は、産学官の地域創業エコシステムを認識している割合が高い」とされる⁴⁵⁾。このことから地域における事業環境や創業支援の状況などの創業エコシステムは、創業の成否に影響を与える可能性がある。

40) 長山 [2021], p.27。

41) Smilor & Gill [1986] (邦訳, 中田智夫, 富永重俊 (監訳) [1988], p.45)。

42) 池田 [2008], pp.27-31。

43) 鹿住 [2008], p.69。長山 [2021] も地域プラットフォームとして地域の实情に合わせた柔軟な政策展開の必要性について述べている。

44) 上田 [2016], p.135。

45) 三菱UFJリサーチ & コンサルティング [2024], p.58。

② ネットワークが生み出している価値

支援機関の持つ多様なネットワークは創業エコシステムの一翼を担っており、創業しやすさを生み出す無形資産でもあるとも考えられる。その資産性はソーシャル・キャピタルとして、社会ネットワーク分析の面から研究されている。ネットワークが生み出している価値について、金光 [2018], Adler & Kwon [2002], 西口 [2003] に基づき検討する。

ソーシャル・ネットワークに関するマネジメント分野の定義では、金光 [2018] によれば Adler & Kwon [2002] が最も汎用的であるとしている⁴⁶⁾。Adler & Kwon [2002] によればソーシャル・キャピタルとは「個人、集団に利用可能な善意 (goodwill) である。その源泉は、アクターの関係の構造と内容にある。その効果はアクターが利用できる情報、影響、連帯性からくる」としており7つの特徴があるとしている⁴⁷⁾。金光 [2018] は、ソーシャル・キャピタルと関連の深い無形資産として、個人の能力やネットワークからなる人的資産と、組織内の社会的ネットワークから成る組織資産を挙げている⁴⁸⁾。西口 [2003] は、中小企業ネットワークの研究において、Kogut [2000] のレント概念を援用し⁴⁹⁾、ネットワーク参加から生まれる企業価値を「評判」「調整」「社会的埋め込み」「情報共有と学習」の4種類のレント(超過利潤)として分析している⁵⁰⁾。その上で、京都市サーチパーク等の事例研究を通じて、これらのレントが実際に発生していることを示すとともに、レント発生には組織的な取り組みが必要であることを指摘している⁵¹⁾。これらの研究が示すように、支援機関のネットワークは、ソーシャル・キャピタルという無形資産を構成し、支援対象に対して様々な価値を提供する可能性がある。

以上のように、支援機関のネットワークは単なる関係性ではなく、ソーシャル・キャピタルという無形資産として捉えられる。ネットワークは創業のしやすさを高めるレントを生み出しており、支援対象に対して無形の価値を提供している可能性がある。

46) 金光 [2018], p.1。なお、より幅広い定義ではPutnam [1993] が比較的よく見られる。この定義も一般に合意されているわけではないが、ソーシャル・キャピタルとは「調整された諸行動を活発にすることによって、社会の効率性を高めることができる信頼、規範、ネットワークといった社会組織の特徴」(邦訳, pp.206-207)であるとされる。

47) Adler & Kwon [2002], pp.21-23。7つの特徴は次のとおりである。1.投資可能:将来の利益に繋がる投資対象, 2.流用・兌換可能性:一つの関係性が多様な利益を生み兌換可能, 3.代替・補完性:他の資本を補完する, 4.維持管理の必要性:関係構築は継続的なメンテナンスが必要, 5.公共財的側面:社会全体への利益をもたらす, 6.関係依存性:個人や集団に存在するのではなくその関係性の中に存在する, 7.測定困難性:価値を数値化が困難。

48) 金光 [2018], p.4。

49) 西口 [2003], p.55。

50) 西口 [2003], pp.57-59。

51) 西口 [2003], p.218。KSPの事例では社会的埋め込みのレントと情報共有と学習のレントについての相対的な弱さも示されており、インキュベーションマネージャーに依存する結果であったとしている。

3. 小括

(1) 先行研究のまとめ

本稿の目的は、我が国で創業支援等に取り組む支援機関と創業（起業）に関心の低い層との最初の接点と、その後の関係について理論的および実践的示唆を得ることである。関連する研究としてアントレプレナーシップと我が国における創業促進の課題と支援機関およびそのネットワークについて検討した。

アントレプレナーシップと我が国における創業促進の課題では、アントレプレナーシップと我が国の起業家の特性と、起業活動の段階と我が国における創業促進の課題について検討した。アントレプレナーシップを捉える際には、Timmons [1994] が強調する倫理観を前提として、清水 [2022] が提示する機会追求という概念を捉える必要があった。また、我が国の起業家は、内的動機に加え外的要因が、潜在的なアントレプレナーシップを顕在化させるきっかけとなる場合もあった。起業家の起業活動にはいくつかの段階があり、各段階で特有の課題や目標が存在し、段階的に発展していくプロセスであること、起業活動と起業意識は関わりが強いことが分かった。起業意識は、国際的にみても我が国の関心は低く、創業促進が課題となっていた。しかし、彼らの中にもアントレプレナーシップを秘めている可能性は十分に考えられる。そこで重要となるのが、中小企業庁 [2018] が示している創業機運の醸成である。ビジネスプランコンテスト、起業家教育、スタートアップカフェ等を通じた取り組みは、創業に関心がない人々に刺激を与え創業に関心を持たせるトリガーイベントとなる可能性がある。

支援機関およびそのネットワークに関する研究では、支援機関の活動の広がりや課題と、支援機関のネットワークに関する研究について検討した。支援機関の活動の広がりや課題では、高橋 [2021] が示すとおり、創業運醸成事業への参加自治体は少なく、政策対象となる支援対象の特定化が難しいことが課題であった。また、長山 [2021] が示すように創業支援の課題も多様化しており支援機関は「地域プラットフォーム」の一翼を担い、地域活性化の担い手となる起業家を輩出する地域の仕組みづくりが求められていた。支援機関が形成するネットワークは、これまで Smilor & Gill [1986]、池田 [2008]、鹿住 [2008]、上田 [2016] が示しているとおり、創業エコシステムの構築に重要な役割を果たしており、支援担当者の持つ暗黙知を組織として形式知化し、経営資源をコーディネートするプロデュース機能を発揮することによって、対象者への情報提供や資源アクセスを容易にする。この支援機関同士の連携は、社会ネットワーク分析研究の知見に基づくと、支援担当者の人的資産と組織資産を通じて、金光 [2018] や西口 [2003] が示すとおり、ソーシャル・キャピタルという無形資産を形成している可能性もみられた。支援機関は、ネットワーク構築とその質向上に積極的に取り組み、創業企業の成長を力強く後押ししていくことが求められる。

(2) 残された課題

先行研究を踏まえると、支援機関と対象者との最初の接点と、その後の関係維持は課題として残されていた。創業機運醸成は、主に創業無関心者等に対して創業に関する普及啓発により創業希望者に引き上げ、我が国の開業率の向上を目指す。地域経済の活性化にも貢献する取り組みである。しかし、参加自治体の少なさや、政策対象となる支援対象の特定化の難しさが今後の検討課題として挙げられる。この支援対象への働きかけについても具体的な方法論が不足していた。創業機運醸成イベント等へ参加を促すだけでなく、その後の継続的な関与を促進するための仕組みや、多様なニーズに対応できるネットワークの構築や個別性の高い支援策の検討が不足していることを示唆している。今後の研究を通じて解明する必要がある。

III. 事例研究

1. 本研究の問い

先行研究で残された課題について、本稿では以下の2つの問いに取り組む。

設問1：創業支援等に取り組む支援機関は、どのように対象者との最初の接点を作っているのか？

設問2：創業支援等に取り組む支援機関は、対象者との最初の接点の後、どのように関係を継続し、創業に関心を持てるように育成しているのか？

本稿では、以上の問いについて、我が国で創業機運醸成に取り組んでいる事例を通じて検討していく。事例選定の理由は、下記のとおりである。①独立行政法人中小企業基盤整備：全国的な支援機関であり、多様な支援を提供していること、②東京都：自治体による取り組みであり、高校生を対象とした取り組みであること、③公益財団法人大阪産業局：支援機関による取り組みであり、地域に根ざした活動と多様な支援を提供していること、④桃山学院大学ビジネスデザイン学部：教育機関としての起業家教育と起業部による実践的支援をしていることである。これらの事例は、対象者への多様なアプローチを比較分析することを可能にし、本稿の問いに対する示唆を得る上で適切であると考えられる。

2. 独立行政法人中小企業基盤整備の創業支援—TIP*S/BusiNest

(1) 中小機構および支援サービス

独立行政法人中小企業基盤整備（以下、中小機構）は、「国の中小企業政策の中核的な実施機関として、地域の自治体や中小企業支援機関と連携しながら中小企業・小規模事業者の成長をサポート」している⁵²⁾。「都道府県等の支援機関や商工会・商工会議所、中小企業団

52) <https://www.smrj.go.jp/org/about/services/index.html>

なお、2022年10月12日と2023年7月20日の本共同研究プロジェクトの研究会において勉強会を開催いただいた。

体中央会、地域金融機関などに対し、さまざまな支援ツールや情報の提供を行うほか、支援のスキルアップに向けた研修などを行って」いる⁵³⁾。

中小機構の支援サービスは、「起業・創業期、成長期、成熟期の各ステージで発生する課題に対応し、多様なサービスを展開」している⁵⁴⁾。「起業・創業期には、インキュベーション事業、アクセラレーション事業として「FASTAR」、そのほか起業や新規事業開拓に向けた学びの場「TIP*S」、創業予備軍育成のための「BusiNest」などのサービスを提供」している⁵⁵⁾。本稿では、中小機構の多様な取り組みなかでも、TIP*SとBusiNestについて検討する。

(2) TIP*S/BusiNestの取り組み

TIP*Sは、「参加者同士が互いに尊重し、対話をするを通じて「つながり」、「学びあい」、それぞれが新たな気づきや想いを胸に、自ら決断し、アクションを起こす、そんなきっかけの場となることを目的」としており⁵⁶⁾、リアル開催とオンライン開催に分けられる。リアル開催は、2014年10月から運営されている。これまでにおよそ1,200講座を開催し、延べ参加者数は4万人を超える⁵⁷⁾。「2022年度より、創業支援等事業計画機能強化事業の取り組みとして、産業競争力強化法にもとづく創業支援等事業計画の認定を受けた市区町村等の団体が実施する創業機運醸成イベントの開催支援」を行っている⁵⁸⁾。オンライン開催は、コロナ禍の2020年より開催されている。中小機構の担当組織は、経営支援、人材育成、創業支援と変化しているが、TIP*Sでは多くのイベントを実施して参加者同士での対話によるマインドチェンジで一歩踏み出す主体的な「何か」を期待し、参加者のアクションを大切にしている。本稿の問いについて担当者に聞き取りしたところ、次の回答が得られた⁵⁹⁾。

① 対象者との最初の接点について

対象者との接点づくりでは、a. 間口を広げた情報発信、b. 敷居の低いイベントを数多く開催を行っている。主たる参加者層は、30代から50代であり、男女比は半々程度である。

間口を広げた情報発信では、Web活用と人づてでの紹介に大別される。Web活用は、HP、メールマガジン、Facebook活用を行っている。有料媒体は使用せず無料の媒体とプレスリリースでの情報発信が主である。メールマガジンはユーザー登録が必要なため、Facebookを活用し、情報発信の間口を広げ、無関心層に情報を届けている。また、人づてでの紹介は、イベントやセミナーの講師のつながりの活用である。講師は各地で話題性の

53) <https://www.smrj.go.jp/org/about/services/index.html>

54) 同上。

55) 同上。

56) <https://tips.smrj.go.jp/about/>

57) <https://entrepreneur.smrj.go.jp/event/>

58) 同上。

59) 調査日：2024年11月8日、2024年11月10日。

ある方を人づてに紹介を得ている。地域で話題の講師と個人的につながっている対象者が参加するという。どの媒体から参加者が流入してくるのかについては、概ねメルマガ5割、Facebook 2割、人づてでの紹介3割だという。細かな効果測定やログ分析等の実施状況は不明である。

敷居の低いイベントについて、TIP*Sでは、リアル開催とオンライン開催に分けている。「新たな気づきや学び、きっかけ」「特定テーマ等での対話やワーク、体験」「ビジネススキル等の学び合い」「『実践の第一歩』に向けた対話や学び合い、経験」といった学びの段階を示している。特に工夫している点は、グランドルールを定め参加者の心理的安全性が確保している。初参加の割合は3割程度であり、7割がリピーターであるという。

BusiNestでは、情報発信としてHP、メールマガジン、Facebookを活用している。また「トライアルコース」という3か月のコースを設けて、何かやりたいという層を対象に、キャリア相談から実施し、互いに同じような「何かやりたい」者同士で、対話をしながら起業・創業という選択肢も考えてもらっている。また、セミナーでは自治体の協働推進課との連携事業も多く実施している。主に任意団体で地域や社会活動されている人を対象に起業やビジネスの選択肢も提供している。地域でのボランティア活動を精力的にされている人、助成金に頼らないソーシャルビジネスへの起業も積極的に進めた。

② その後の関係継続について

TIP*Sでは、階層を意識した取り組みを行っている。具体的には初めての参加者向けの単発研修、TIP*Sに定着しはじめた層へのマイプロジェクト道場⁶⁰⁾、マイプロジェクト道場から派生したワイガヤといった具合である。また、TIP*Sの常連参加者層を中心としたTIP*Sスナックという取り組みも行っており、支援機関と参加者の枠を超えたコミュニティを形成している。

BusiNestでは、先に述べた「トライアルコース」の他にも、創業準備コース、成長支援コース、新事業展開コース等を用意し、段階別の支援を実施している。

3. 東京都の高校生起業家養成プログラム「起業スタートダッシュ」

(1) 高校生起業家養成プログラム「起業スタートダッシュ」

東京都では、2021年に明るい未来の東京を切り拓くための都政の新たな羅針盤となる「『未来の東京』戦略」を策定した。起業家教育についても戦略11スタートアップ都市・東京戦略に位置づけられており、2022年度以降、毎年成果発表する計画となっている⁶¹⁾。2022年度末実績見込みは、高校生起業家養成プログラムにおいて育成プログラム（全8回）、養成プ

60) マイプロジェクト道場については、岡田 [2024] に詳しい。

61) <https://www.sp.metro.tokyo.lg.jp/seisakukikaku/action/html5.html#page=267>

ログラム受講生 10 名選抜となっている⁶²⁾。

高校生起業家養成プログラム「起業スタートダッシュ」は、「様々な起業家の生の声を聴いて『起業』について知っていただくとともに、起業に必要なマインドや、自分のアイデアを形にするためのスキルを身に付けていただくことを目指す」ものである。「セミナーやワークショップを通じて今までにない視点を持つことで、将来の選択肢の幅を広げるとともに、新しい自分にも出会えるプログラム」である⁶³⁾。プログラムでは、「主体性やチャレンジ精神などのマインド」「起業に必要なノウハウや実践の場を提供することで役に立つビジネススキル」「将来の起業時に必要となる協力者とのネットワークを形成」を目指し、「自分の可能性に対する気付きや将来の選択肢の幅を広げることを目的」としている⁶⁴⁾。

(2) 起業スタートダッシュの取り組み

プログラムは、年間を通じて行われる。その中に、キックオフイベント、育成講座、養成講座、成果報告会が位置づけられている。事業実施は、創業支援分野に知見とネットワークを持つ委託先に依頼し、委託先と意見交換を行いながら取り組んでいる。本稿の問いについて担当者に聞き取りしたところ、次の回答が得られた⁶⁵⁾。

① 対象者との最初の接点について

東京都の起業スタートダッシュは、起業に関心の薄い層へもアプローチするため、以下の方法で最初の接点を設けている。①都立高校の教員向け説明会を通して、プログラムの概要や目的を伝える。教員が生徒へ情報を伝えることで、生徒の認知度向上を図る。②プログラム参加者による成果発表会を一般公開する。高校生が実際にビジネスプランを考え、発表する様子を見せることで、プログラムへの興味関心を高めることを狙う。③過去の参加者やメンターのインタビュー記事を HP に掲載する。プログラムの魅力や効果を具体的に示すことで、生徒が参加を検討する材料を提供している。

② その後の関係継続について

東京都の起業スタートダッシュでは、プログラム終了後も、卒業生同士や都との継続的な関係構築を目指した取り組みを予定している。具体的には起業への関心や行動を持続させるため、起業に関心のある同年代とのネットワークづくりを予定している。今後に向けて、都は、卒業生の更なる成長を支援するため、社会人や専門家と関わる機会を増やすことを検討している。

62) <https://www.seisakukikaku.metro.tokyo.lg.jp/documents/d/seisakukikaku/action2023>

63) <https://kstartdash.metro.tokyo.lg.jp/>

64) <https://kstartdash.metro.tokyo.lg.jp/about/>

65) 調査日：2022年9月15日。

4. 公益財団法人大阪産業局の創業支援—START LINE OSAKA

(1) 大阪産業局および大阪イノベーションハブ

公益財団法人大阪産業局（以下、産業局）は、「大阪の中小企業等の経営力強化や創業支援等の事業を行うことにより、府内中小企業等の健全な創出及び育成を図り、もって活力ある大阪経済の発展に寄与することを目的とする」組織である⁶⁶⁾。2019年に公益財団法人大阪市都市型産業振興センターと、公益財団法人大阪産業振興機構の合併により設立された⁶⁷⁾。大阪を中心とした中小企業、ベンチャー企業向けに様々な支援事業を展開しており⁶⁸⁾、351千人の登録ユーザーと⁶⁹⁾、様々なネットワークを有している⁷⁰⁾。様々な事業の1つとして大阪イノベーションハブ（以下、OIH）がある。

OIHは、「2013年に大阪市が設置した、世界に挑戦する起業家や技術者が集まるイノベーション創出拠点」である⁷¹⁾。「『大阪から世界へ』をテーマに、新たな事業の創出やスケールアップにつながるイベント・プログラム（年間約250回）を開催」し、「多様な人や企業、アイデアの交流を通して、コミュニティの形成やビジネスプランの事業化をサポート」している⁷²⁾。「『起業家を生み、育て、成功者にし、成功者が次の成功者を生む、関西における循環システム（イノベーションエコシステム）』の構築を推進」している⁷³⁾。産業局の若手人材等機運醸成事業として、START LINE OSAKAがある⁷⁴⁾。

(2) START LINE OSAKA の取り組み

START LINE OSAKAは、「何かに挑戦してみたいあなたに『スタートアップ』という選択肢を提供しているコミュニティであり」⁷⁵⁾、定期的にイベントを開催している。本稿の問いについて、担当者に聞き取りしたところ次の回答を得られた⁷⁶⁾。

① 対象者との最初の接点について

産業局では a. インターネットによる情報発信と b. 担当者による縁づくりを行っている。

インターネットを通じた情報発信では、HPとInstagramを活用している。Instagramは、2023年度までのLINEオープンチャットから変更して2024年度から使用している。現在は

66) <https://www.obda.or.jp/about.html>

67) <https://www.obda.or.jp/about/history.html>

なお、それぞれの取り組みは本多 [2014]、上田 [2016] にも詳しい。

68) <https://www.obda.or.jp/about/function.html>

69) <https://www.obda.or.jp/about/work.html>

70) <https://www.obda.or.jp/about/network.html>

71) <https://www.obda.or.jp/jigyo/innovation-osaka.html>

72) 同上。

73) 同上。

74) <https://www.obda.or.jp/press-release/20220915.html>

75) <https://www.osaka-startup.com/program/startline/event.html>

76) 調査日：2024年11月1日。

200名程度のフォロワーがいる状況になっている。通常の情報発信の他に広告出稿もしている。①通常の情報発信：OIHが創業を支援するための様々な取り組みを行っていることを知ってもらう認知手段として利用している。②広告出稿：反応の善し悪しを確認している。最近特に反応の良かったものはグローバルイベントであり、アクション数が通常の4倍程度となっていた。いずれの場合も反応は良いもののイベント参加まで結びつくように取り組む課題は多い。まずは、情報発信を通じて、母数を増やすことが肝心だと考えている。

また、担当者による縁づくりでは、担当者が個別に支援機関とコミュニティパートナーとして参画してもらうことにも取り組んでいる。いわば支援者側のコミュニティ形成である。具体的には、①各種団体への案内：KSAC参加大学への案内⁷⁷⁾、その他個別大学への案内⁷⁸⁾、学生団体への案内、学生起業家への案内、②個別アプローチ：各大学からのビジコンへの応募状況等を確認し、個別に大学へアプローチすることもある。以上の取り組みにより、常時15～6団体とは密にコミュニケーションを取っている。

② その後の関係継続について

最初の接点を通じて、メルマガ配信やDiscordを通じたコミュニティづくりに取り組んでいる。特に、Discordを通じてのコミュニティでは、情報交換、イベント発信を継続している。担当者として週1回以上の情報発信をしているが、他のメンバーが数多くの情報を流してくれている。イベント参加に結びつく数はInstagramよりは多い。産業局は、START LINE OSAKAを入り口として、SIO（ベーシック）、SIO（アクセラレーション）、OSAP他事業連携と、創業機運の醸成からシームレスに創業支援をできる体制を持っていることが強みの1つであり、Discordのコミュニティを通じて、創業に関心がある層が育つという実感がある。

5. 桃山学院大学ビジネスデザイン学部

(1) 桃山学院大学ビジネスデザイン学部および支援サービス

1884年に桃山学院が設立され、1959年に桃山学院大学が設立された。桃山学院大学は、建学の精神「キリスト教精神に基づく世界の市民の養成」、教育理念「キリスト教精神に基づく人格の淘汰と世界の市民として広く国際的に活躍し得る人材の養成」を掲げている。2025年4月の時点で7学部（経済、経営、ビジネスデザイン、社会、法、国際教養、人間教育）で展開している。その1学部であるビジネスデザイン学部は、2021年に設置された⁷⁹⁾。ビジネスデザイン学部の教育目的は、「社会をより良くするビジネスを実際に作り出すことが

77) <https://ksac.site/participation/>

78) 桃山学院大学においても2022年7月26日にスタートアップ・イニシャルプログラム OSAKA (SIO) 連続講座の説明会を開催している。

79) <https://www.andrew.ac.jp/>

できる人材」の育成である⁸⁰⁾。具体的には、企業内で新規ビジネスを企画立案ができる人、新たに起業ができる人、既存事業の継承や改革を実施できる人、企画力を持った公務員・NPO職員などを掲げている。

ビジネスデザイン学部では、企業、団体、地域と連携し、社会の課題解決に取り組み、新しいビジネスの仕組みをデザインすることで自ら答えを考え、価値を創造するリーダーの育成に注力している。これらの取り組みにより、学生が身に付く力としては、「クリエイティブ力（ゼロからイチを生み出す力）」、「高度なコミュニケーション力（人間関係の中で共感しあえる力）」、「やり抜く力（強い意志と責任を持って実現する力）」である⁸¹⁾。なかでもPBL授業は⁸²⁾、クライアント企業から提示されたテーマに基づき、テーマに関するクライアント企業の課題や、同企業の顧客となるユーザーの困りごとやニーズについて考察し、解決策となる新たなサービスやマーケティング活動の提案を行う。1学期30コマの必修の授業であり、対象者の学生に対しても一定程度の起業教育を実施する機会となっている。また、この授業では選抜された上級生がLA（Learning Assistant）として教員と学生の垣根を越えてクラス運営に関わる。クラス内では、少人数（4－6名）のチームでグループワーク（討議や相互フィードバックなど）を行って進める形態をとっており、その過程で自身の特性を理解すると共に、それを生かしながら自身の役割を見つけて行動し、リーダーシップを修得・発展させることを目指している。

(2) 起業部の取り組み

2022年に全学部の学生に向けて、桃山学院大学起業部が設置された。起業部の設立の目的は、学生のビジネススキルと起業意欲を向上することである。主な3つの活動は、企業や団体との企画提案、ビジネスプランコンテスト、創業に関する支援や相談である。2024年度の活動実績⁸³⁾は、11件（ビジネスデザイン学部10件、経営学部1件）ある。ビジネススキルの向上として、スモールビジネスを立ち上げるための講座が開催された。具体的には、ビジネスアイデアの発見から市場分析、法人設立までのプロセスの説明がなされた。

企業との連携企画としては、製菓企業とのパンの新商品開発、化粧品会社の協力を得た酵素パウダーを使用した洗顔商品の開発等がある。学生が実現したい事業支援として、売れ残りパンの再販サービス、レストラン予約代行、破損アクセサリのリメイク、廃車予定の車両をレンタル車として活用、商業ビルの再建や改装、車いすユーザーを対象とした機能性と利便性を兼ね備えた和装アパレルブランドの事業等がある。学外のビジネスプラ

80) 藤田 [2022], p.115。

81) <https://www.andrew.ac.jp/>

82) PBL実施大学は増加傾向にある。文部科学省 [2021] では教育課程内のPBL実施校は39.4% (292校)、文部科学省 [2024] では42.3% (321校)となっている。また、第4期教育振興基本計画において、PBL実施大学の割合増加を目標としている。

83) 2024年11月時点の実績である。

ンコンテンツで賞を頂く等もしている。また、2023年度の在学中に学生が醤油製造過程の残渣を活用したチョコレート事業の法人を設立し、現在もその事業を継続して支援している。

本稿の問いについて担当者に聞き取りしたところ次の回答を得られた⁸⁴⁾。

① 対象者との最初の接点について

学生との接点は、a. 起業部の案内冊子、b. 説明会である。起業部の案内冊子は、入学時に学生に配布されている。説明会はビジネスデザイン学部生を対象に実施されている。現在の登録メンバーは116名であり、半数弱が活動を継続している。学生の意識は「何かやりたい」と「創業マインド」に大別され、創業マインドを持つ者は、比較的自律的に活動している。

また、支援機関や企業および学内のゼミなどとの接点は、担当者同士での交流が中心となっている。個別案件では、担当者同士の情報交換の密度が、案件継続の生命線となっている。組織的なネットワークでは、創業支援ファンドの組成など、創業エコシステムを構築する上では機能している。

② その後の関係継続について

縁のできた学生との連絡は、教育課程外活動としてプロジェクト単位で行っている。プロジェクト単位の活動は、サークル的に期限を定めずに活動するものと3か月単位で区切って活動するものがある。担当者が学生との打合せにも参加し、必要に応じて企業との仲介を行う取り組みをしている。学内に対しては、毎月活動状況の共有が成されており、成果の一部は、大学広報を通じて大学HPから情報発信されている。

IV. 結果と考察

1. 結果

創業支援等に取り組む支援機関は、どのように対象者との最初の接点を作っているのか、最初の接点の後、どのように関係を継続し、創業に関心を持てるように育成しているのか、という問いについて、独立行政法人中小企業基盤整備、東京都、公益財団法人大阪産業局、桃山学院大学ビジネスデザイン学部の4事例を分析した。概要は次のとおりである(図表2)。

84) 調査日：2024年11月11日。

図表 2. 各機関の取り組み

調査先	中小機構		東京都	産業局／OIH	桃山学院大学
	TIP*S	BusiNest	起業スタート ダッシュ	START LINE OSAKA	起業部
調査日	2022年10月12日, 2023年7月20日 2024年11月8日, 2024年11月10日		2022年9月15日	2022年7月26日 2024年11月1日	2024年11月11日
調査方法	研究会2回, オンライン, 対面		対面	対面, オンライン	対面
主な 対象者	社会人 (30代~50代)	社会人	高校生	大学生, 若年層 (25歳以下)	在籍学生
最初の 接点 構築方法	a. 情報発信: HP, facebook, メルマガ, 無料プレスリリース, 講師紹介 b. イベント開催: 学びの段階別イベント, グラウンドルール設定	a. 情報発信: HP, facebook, メルマガ b. イベント開催: キャリア相談, 自治体連携セミナー	a. 都立高校の教員向け説明会 b. 成果発表会を一般公開 c. 過去の参加者やメンターのインタビュー記事のHP掲載	a. 情報発信: HP, Instagram, 有料広告 b. 担当者による関係構築: 各種団体への案内, 個別アプローチ	a. 学生向けに起業部の案内冊子の配布 b. 学生向けに説明会の開催
その後の 関係 継続方法	a. 階層を意識した取り組み: 単発研修, マイプロジェクト道場, ワイガヤ, TIP*S スナック	a. コース別支援: トライアルコース, 創業準備コース, 成長支援コース, 新事業展開コース等	a. 同年代とのネットワークづくり	a. Discord を活用したコミュニティ支援 b. 他の事業への連携: SIO (ベーシック), SIO (アクセラレーション), OSAP 他	a. 教育課程外活動として実施: 3か月単位程度のプロジェクト単位で活動

出所: 筆者作成。

(1) 対象者との最初の接点を作っているのか？

対象者との最初の接点について、4事例で取り組んでいたことは、次の3点にまとめられるだろう。

① 媒体を活用した情報発信

各事例ともインターネットを活用した情報発信に取り組み、HPにイベントやセミナー情報、インタビュー記事を掲載していた。桃山学院大学は教育機関という特性上、学内向けに冊子の配布と説明会を開催し、その他の機関は外部への情報発信をしていた。産業局と中小機構ではアールドメディアである Facebook, Instagram, Discord 等を活用していた。産業局では使い分けも見られた。具体的には創業への関心があるかどうかまだ分からない層に対しては、Instagramにより情報発信、創業への関心がある層に対しては Discord によるコミュニティ形成に取り組んでいた。中小機構ではメルマガでの情報発信にも取り組んでいた。東京都では、HP上に過去の参加者やメンターのインタビュー記事を掲載していた。

② 個別アプローチとネットワークの構築

中小機構の TIP*S では、イベント開催に際して講師紹介による参加者が3割程度を占め

ていた。同 BusiNest では、キャリア相談を受けると共に、自治体連携セミナーを開催していた。東京都の起業スタートダッシュでは、高校への教員向け説明会を通して、プログラムの概要や目的を伝え関係者の理解を広げていた。また、卒業生が成果事例を公表することで情報発信役となっており、新たな高校生を呼び込む機能を果たしていた。産業局では、媒体を活用した情報発信で反応を確認し、反応の良い大学等へは担当者が個別のアプローチを行い、組織的なつながりを作り出しコミュニティパートナーとして参画してもらうことにも取り組んでいた。

③ 参加者を絞り込み安心して参加できる場作り

中小機構の TIP*S では、参加に当たってのグランドルールを定め、学びの段階に応じたプログラムを提供していた。イベントやセミナーなどの情報提供である。いずれの機関においてもイベントやセミナーなどを通じて創業に興味を持つ機会を提供しているということである。東京都の起業スタートダッシュは対象を高校生にしていた。産業局の START LINE OSAKA のイベントでも課題解決に興味のある 25 歳以下の学生に絞るイベントが見られた⁸⁵⁾。

(2) 関係を継続し、創業に関心を持てるように育成しているのか？

関係を継続し、創業に関心を持てるように対象者をどのように育成しているのか？ 4 事例で取り組んでいたことは、次の 3 点にまとめられるだろう。

① 創業に向けた多様な入り口の提供

中小機構の TIP*S では、グランドルールを定め、学びの段階を示すことで、参加者自ら決断し、アクションを起こす場を、年間を通じて提供し続けている。中小機構の TIP*S では、トライアルコース、創業準備コースなど、対象者の状態に応じたコース別支援を実施している。産業局の START LINE OSAKA では、イベント毎の反応を見ながら年間を通じたプログラム提供を行っている。加えて、Discord による継続的なコミュニティづくりを行っている。参加者は自らの興味関心に応じて様々なイベントに参加することで、参加者自身が創業に向けた情報収集を行えるようになっている。

② ステップアップすることを想定した企画・サービスづくり

中小機構では、単発研修、マイプロジェクト道場、ワイガヤ、さらにトライアルコースのある BusiNest を用意し、より創業に関心のある層への働きかけを行っていた。産業局の START LINE OSAKA からのステップアップとして SIO (ベーシック) 用意し、プレ創業

85) https://www.instagram.com/p/C9_0Kuev5Iz/?img_index=1

を支援していた。桃山学院大学では、起業部が教育課程外活動として学生のプロジェクトを支援することで、ステップアップを支援していた。

③ 継続的な関与を促進するための仕組み

中小機構では、支援担当者と参加者が垣根を越えて創業のサポーターとなる TIP*S スナックに取り組んでいた。産業局の START LINE OSAKA では、Discord を活用し、各参加者とのコミュニティ形成を行っていた。同コミュニティ内では、定期的な情報発信をはじめ情報交換や交流の機会を提供されており、創業に関心を持つ人々のネットワークを形成し、関心を継続的に維持していた。東京都の起業スタートダッシュにおいては、同年代とのネットワークづくりを予定している。桃山学院大学では PBL 授業における LA が学生と教員の垣根を越えた活動を通じてアントレプレナーシップの育成を図り、アントレプレナーシップの程度が高い学生は起業部が伴走支援する仕組みを有していた。

2. 考察

(1) 理論的示唆

本稿の理論的示唆は、2つある。①創業環境の整備によって、対象者のアントレプレナーシップの程度を高められる可能性があること。すなわち対象者の活性化には、多様な媒体戦略と関係機関連携による最初の接点構築、そして多様な創業形態の情報提供と段階的支援、コミュニティ形成による継続的な関係構築といった創業のための環境整備が重要である。②環境整備は、支援機関の組織としての取り組みと担当者同士のネットワーク形成によることである。これらの取り組みの相乗効果で、創業への関心を高め、維持することができる。

① 創業への興味関心は環境を整えることで改善が見込まれる

アントレプレナーシップは誰もが潜在的に持ち得るものである。Timmons [1994] や清水 [2022] が示すアントレプレナーシップの概念は、創業の有無にかかわらず、誰もが潜在的に持ち合わせている可能性があり、適切な環境さえあれば、多くの人が創業に関心を持ち、挑戦するようになる可能性がある。現時点で対象者であっても、それは、アントレプレナーシップがないことと同じではない。アントレプレナーシップは程度の問題であることから、雇用されているとしてもアントレプレナーシップを発揮している人々は存在する。

しかし、現状では、高橋 [2013] のとおり「起業無縁層は自身のキャリアパスとして起業というものをその可能性という意味でも、全く念頭に置いておらず、それに纏わるリスクといったことを一切考えたくない」状態にある。これは、起業に対する知識や経験不足、失敗に対する不安感などが、創業への関心を阻害していることを示唆している。

従来は開業届を出した個人事業主や設立した法人の代表者を創業者あるいは経営者としていたが、フリーランスやパートタイム起業家といった新たな存在も起業家として捉えることもできる。こうした起業家を生み出すまでの過程には、トリガーイベントがあった。トリガーイベントを通じて、キャリアの選択肢の1つとして起業もあり得ると知らせることが創業機運の醸成につながる。本稿の4事例は、創業機運の醸成に多様な取り組みを示していたが、そうした取り組みはトリガーイベントを起こすものとして捉えることができるといえよう。

創業への興味関心を高め、起業を現実的な選択肢として考えられるようにするためには、教育機関や支援機関が連携して、起業しやすい環境を整備していく必要がある。先行研究では、そうした環境に対象者を呼び込むことが残された課題であった。事例研究ではそのための最初の接点として次の取り組みが確認できた。例えば、東京都の起業スタートダッシュは、高校生に対し、起業に関する知識やスキルを習得する機会を提供することで、創業への関心を高める取り組みを行っていた。将来のキャリアを意識しはじめる時期の若者を対象にして、起業もキャリアの選択肢として考えられることを情報提供していた。また、中小機構のTIP*Sや産業局のSTART LINE OSAKAは、やや年齢層を引き上げ、大学生や若手の社会人層に対して、スタートアップという選択肢を提供しているコミュニティであり、定期的にイベントを開催することで、起業に関心を持つ人々のネットワークを形成していた。各事例では、対象者に対して、HP等とSNS等のアードメディアの組み合わせでアプローチしていることが示されていた。さらに、実際に創業するか否かに関わらず、支援担当者と参加者が垣根を越えて創業を応援するコミュニティを形成していた。

以上のことから、創業への興味関心は、アントレプレナーシップ教育や起業しやすい環境整備によって高めることができる。東京都の起業スタートダッシュや産業局のSTART LINE OSAKAでは、高校生や大学生などの対象者に対して、創業への関心を高める効果が期待できる。

② 創業のエコシステムは、組織と個の活動によって形成される

支援機関の活動は、支援機関同士や教育機関という組織的なネットワークと、そのネットワークを個人の活動が支えていた。これは組織間の連携や人材交流の重要性を示唆するものである。既に先行研究に示されているとおり、池田 [2008] は、インキュベーションマネージャーによる外部支援ネットワークの重層的構築の必要性を指摘し⁸⁶⁾、鹿住 [2008] は地域資源をコーディネートして事業化していく地域プロデュース機能の重要性を強調している⁸⁷⁾。これらの研究は、組織資産の構築と、地域に根ざした人的ネットワークの活用が、創業エコシステムの活性化に不可欠であることを示している。さらに、金光 [2018] は無

86) 池田 [2008], pp.27-31。

87) 鹿住 [2008], p.69。

形資産として、人的資産と組織資産の重要性を指摘し⁸⁸⁾、西口 [2003] は中小企業ネットワークから生まれる価値として4種類のレントを挙げている⁸⁹⁾。これは、信頼関係や情報共有といった組織的・人的資産が生み出す価値が、創業の成功に大きく寄与することを示唆している。

先行研究の残された課題の1つは、支援側の組織と個人が生み出す価値のネットワークと対象者との関係維持の取り組みであった。東京都の起業スタートダッシュでは、専門的知見を持つ外部委託先に依頼することで、効果的な人材育成の仕組みを構築していた。産業局では、物理的な拠点に加え、START LINE OSAKA といったコミュニティ運営やHP、Instagram を通じた情報発信など、多様な組織資産を活用し、起業家が集まり交流する場を提供することで創業エコシステムを構築していた。交流の場という意味では、中小機構のTIP*S は創業を前向きに捉える人々のコミュニティを形成しており、担当者と参加者の垣根を越えて支援の輪を作り出していた。中小機構のBusiNest ではコミュニティに留まらず実践してみたい層に対してトライアルコースを用意するとともに、ボランティア活動に積極的な人やソーシャルビジネスでの創業も支援し、地域の諸活動を包摂する役割も担っていた。

以上のように、支援機関の活動は、組織的なネットワークと個人の活動を組み合わせることで、創業エコシステムの活性化に貢献しており、先行研究が示す組織的・人的資産の重要性を裏付けている。各事例とも効果的な人材育成やコミュニティ形成を通じて、対象者と支援機関の持続的な関係構築を実現していた。

(2) 実践的示唆

理論的示唆でも触れた創業環境の整備を実践していくために、支援機関にはどのような取り組みが求められるだろうか。事例研究を踏まえると、次の諸点が実践的な示唆となる。

① 最初の接点構築について

支援機関は、これまで主に創業に関心のある層を対象に、創業に向けた支援を行ってきた。そこでは、創業件数等が分かりやすい目標となり、目標件数を達成するための各種施策が講じられる。対象者への情報提供は、そもそもアントレプレナーシップを持ちつつも創業に全く関心の無い層も含まれる。対象者への効果的な働きかけは、まず「最初の接点」をいかに構築するかが重要となる。本稿で分析した事例から得られた示唆は次の3点である。

まず、対象者が利用する媒体への情報発信である。Web 上での情報発信ではトリプルメディア戦略も考えられる。各事例に見られたHP、SNS、プレスリリース、有料広告を活用することで、対象者に知らせることに努める。例えば産業局のSTART LINE OSAKA は、

88) 金光 [2018], p.4。

89) 西口 [2003], pp.57-59。

対象者が利用している Instagram を中心に、情報発信と広告出稿およびその効果測定を行いつつ打っていた。このように担当者が情報発信、効果測定、見直しを繰り返していくことで、対象者と最初の接点を作り出す取り組みが期待できる。

次に、参加しやすい環境整備である。はじめての参加者同士が、孤立感なく参加できる工夫が見られた。中小機構の TIP*S はグランドルールと学びの段階を定め、さらに、リアル開催とオンライン開催の手段を提供し、参加する場への安心感と興味関心の同質性を確保していた。また、東京都の起業スタートダッシュ、産業局の START LINE OSAKA も年齢での同質性を確保していた。このように少人数制ワークショップや対象者限定プログラムは、安心して参加できる環境は、対象者のイベント参加への心理的ハードルを引下げるものと考えられる。

最後に、ネットワーク構築である。教育機関との連携は、効率的なアプローチを可能にする可能性が高い。東京都では高校との連携に取り組んでいた。産業局においてもイベント参加者の多い大学とのネットワークを構築していた。個々の教育機関への個別訪問による説明会や情報提供を通じたネットワーク構築は、対象者の中に混じる潜在的創業希望者にアプローチするものと考えられる。支援機関では担えない教育機能を教育機関と連携することによって、教育から創業までの一貫した環境を整えることも可能となる。

対象者の中には、全く無関心の層もあれば、情報提供を通じて創業に関心を持つ層も存在する。事例の取り組みは、支援機関と地域の教育機関とのネットワークは、対象者にアプローチする効率的な方法を示していた。

② その後の関係継続による創業支援

最初の接点構築後は、関係継続と創業関心の育成が重要となる。以下の3点が重要である。

まず、多様な創業形態の情報提供である。対象者は創業へのイメージが漠然としていることから、フリーランス、パートタイム起業、副業など生活基盤を大きく崩すことのない多様な創業形態や資金調達・経営ノウハウ等の情報提供を通じて、創業への理解を深化させ、適切な創業スタイル選択を支援する。その際、支援機関とのオンラインプラットフォームによる常時アクセス可能な情報提供体制の構築も重要である。

次に、創業への関心が高い者には、ビジネスプランコンテスト参加支援、創業初期の経営相談への誘導、資金調達支援等の段階的な支援策を提供し、具体的な行動を後押しする。起業家コミュニティ形成支援は、情報交換に加えて、支援者と参加者の垣根を越えた相互支援もモチベーション維持につながるものと考えられる。その際、SNS、メーリングリスト、オンラインコミュニティプラットフォームを活用し、継続的な情報提供と交流機会を提供することである。

最後に、教育機関においては、アントレプレナーシップ教育の出口を考えることも求められよう。その意味では、桃山学院大学の起業部の取り組みは、単なる学生活動に終わら

せるだけでなく、創業支援ファンドを用意しており、本格的に事業化を目指したい学生に対する支援も可能なものとなっている。

V. おわりに

(1) 本研究の意義

真に意義のあるアントレプレナーシップとは、社会に新たな価値を提供し、人々の生活を豊かにするための倫理的な行動指針に基づいた機会追求として定義づけられる。

我が国の創業促進のためには、その発現を促す創業しやすい環境整備が求められる。具体的には、中小企業庁 [2018] に示される社会人や学生のキャリア支援、ビジネスプランコンテスト、コミュニティ形成などである。アントレプレナーシップは誰でも持ちうる可能性があることから、こうした機会を通じた体験などがトリガーイベントとして発現し、フリーランス、パートタイム創業、さらには開業届の提出や法人設立へとつながることが期待される。

本稿では、先行研究では残された課題であった対象者に効果的に働きかけるため具体的な方法論について、対象者との最初の接点の構築と、その後の創業に向けた育成について、事例研究を通じて取り組んだ。事例研究を通じて、最初の接点を作るためには、①対象者がよく利用する媒体への情報発信、②担当者による対象者が多く集まる高校や大学などの組織への個別アプローチとネットワーク構築、③参加者が安心できる場作りが確認できた。また、その後の関係継続について、①創業に向けた多様な入り口の提供、②創業に向けたステップアップを想定した企画・サービス提供、③コミュニティ形成など継続的な関与を促す仕組みが確認できた。また、これらの背景にある支援機関ネットワークの重要性についても指摘した。先行研究においてもソーシャル・キャピタルにおける組織資産と人的資産の重要性は示されており、創業環境の整備においても同様に重要であることが示された。これは地域全体で創業を支援するエコシステムを構築することで、対象者を含むより多くの人々に創業の機会を提供できる可能性があることを示しているともいえよう。

本稿で得られたこれらの知見は、我が国の今後の創業環境の改善に活かせる要素もある。例えば、対象者向けの広報活動やイベント企画、個別相談やメンタリング体制の強化、多様な創業形態に対応できる支援メニューの開発などに活用することが考えられる。組織として間口の広い情報発信に取り組むとともに、各担当者は、対象者へのアプローチも可能な学校等の関係団体への訪問等を通じて、企画しているイベント等の紹介と誘導を行う。さらに、イベント参加後は、参加者同士のネットワークの維持と、参加者による情報発信を継続し続けることで、対象者への効果的な働きかけ方法や、創業しやすい環境づくりのためのヒントを提供する。各地域の取り組みは、支援機関や地域の関連組織とその担当者の一体的な活動によるものが有効である。各地域の創業エコシステムが活動しつ続けることを通じて、我が国全体の創業機運を醸成し、創業促進に貢献することが期待される。ま

ずは創業無関心層の中に、創業はキャリアの一選択肢であるという考え方をもち、社会を豊かにする取り組みをしようとしている創業者を肯定する創業応援層とでもいうべき層を育成することを通じて、創業者を孤立させないように、地域の諸活動を包摂することが重要である。

(2) 今後の課題

本稿では、支援機関がどのように対象者との最初の接点を作っているのか、そして最初の接点の後、どのように関係を継続し、創業に関心を持てるように育成しているのか、という2つ問いに焦点を当て、独立行政法人中小企業基盤整備、東京都、公益財団法人大阪産業局、桃山学院大学ビジネスデザイン学部の4事例を分析した。その結果、対象者への効果的な働きかけには、多様な媒体と関係機関との連携による最初の接点構築、多様な創業形態の情報提供と段階的支援、コミュニティ形成による継続的な関係構築といった創業のための環境整備が重要であること、そして環境整備は、支援機関の組織としての取り組みと担当者同士のネットワーク形成によって推進されることが明らかになった。しかし、本稿の研究には多くの課題が残されている。今後の課題について検討する。

第1に、対象者のより精緻な理解である。対象者であってもアントレプレナーシップは誰でも持ちうる可能性がある。今後の研究では、対象者をより詳細に区分し、心理的・行動的な特徴を明らかにする必要がある。特に着目したいのは、職業選択に対する評価である。他国と比べても乖離が大きい項目である。対象者であっても、起業することが望ましいという肯定的な人々が増えることで、起業家がこれまで以上に社会に包摂される可能性を検討する必要がある。

第2に、ソーシャル・キャピタルの質的分析である。本稿では、支援機関のネットワーク形成がソーシャル・キャピタルの形成につながり、創業を促進する可能性を指摘したが、具体的にどのようなソーシャル・キャピタルが形成され、どのようなメカニズムで創業に影響を与えるのかについては十分に解明されていない。今後の研究では、支援機関のネットワークを構成するアクター間の関係性、情報共有の質、相互支援の形態などを詳細に分析し、創業促進に効果的なソーシャル・キャピタルの特徴を明らかにする必要がある。例えば、信頼関係の構築、質の高い情報提供、効果的なメンタリングといった要素が、どのように創業に寄与するのかを検証する必要がある。

第3に、支援策の効果測定である。この点は、さらに支援機関の取り組みと、取り組みに伴う対象者の行動変容の2つに分かれる。まず、本稿で紹介した事例の効果については、主にイベント参加者数やコミュニティの規模といった定量的な指標で評価可能であり、今後明らかにしていく必要がある。次に、創業に対する意識の変化やアントレプレナーシップの醸成度合いといった定性的な効果については十分に評価できていない。今後の研究では、より精緻な効果測定手法を開発し、各支援策が対象者に与える影響を多角的に評価す

る必要がある。

第4に、支援機関の機能的役割分担である。本稿では、支援機関の多様な取り組みを紹介したが、各機関がどのような機能的役割を担い、互いに連携することで、より効果的な支援体制を構築できるのかについては十分に検討できていない。今後の研究では、各支援機関の強みや弱み、得意とする分野などを分析し、地域全体の創業エコシステムの中で、それぞれの機関がどのような役割を担うべきなのかを明らかにする必要がある。例えば、創業に関する情報提供、起業家教育、資金調達支援、メンタリング支援など、各支援機関が得意とする分野に特化した支援を提供することで、より効率的かつ効果的な創業支援が可能になる。

対象者への効果的な働きかけは、潜在的な起業家を掘り起こし、地域経済の活性化に貢献する上で極めて重要な取り組みである。以上に示した課題に取り組むことで、より効果的な創業支援策の開発と、持続可能な創業エコシステムの構築が可能になると考えられる。

〈付 記〉

本研究の内容は、2022年度から2024年度までの3年間にわたる本学の共同研究プロジェクト「地域経済における持続的な起業・企業エコシステムの形成一時系列分析を加味した起業・後継者育成、企業成長支援の調査研究」(22共288)の成果によるものです。

〈謝 辞〉

研究会および調査でご協力頂きました独立行政法人中小企業基盤整備 岩瀬様、片岡様、岩井様、東京都産業労働局 三角様、桑山様、芳野様、公益財団法人大阪産業局 雪田様、本学起業部 馬頭様には貴重なご意見を賜り大変勉強になりました。厚く御礼申し上げます。無論、本稿における誤謬のすべては筆者の責に帰するものです。

参考文献

- Adler Paul S, Seok-Woo Kwon [2002] 'Social Capital Prospects for a New Concept' *The Academy of Management Review* 27 (1), pp.17-40.
- David J Storey [1994], *Understanding the Small Business Sector*, International Thomson Business Press.
- (忽那憲治・安田武彦・高橋徳行訳 [2004] 『アントレプレナーシップ入門』有斐閣)。
- José Ernesto Amorós, Niels Bosma [2014] "Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report", *Global Entrepreneurship Research Association (GERA)* <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2013-global-report> (閲覧日：2024年10月19日)。
- Moore, C. F. [1986]. Understanding Entrepreneurial Behavior: A Definition and Model. In *Academy of Management Best Papers Proceedings*, pp. 66-70. Briarcliff Manor, NY: Wiley.
- Putnam, R. D. [1993] *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press. (河田潤一訳 [2001] 『哲学する民主主義：伝統と改革の市民的構造』NTT出版)。
- Reynolds, Paul D. and Sammis B. White [1997] "*The Entrepreneurial Process: Economic Growth, Men,*

- Women, and Minorities*”, Quorum Books.
- Raymond W. Smilor and Michael Dound Gill, Jr. [1986] *The New Business Incubator*, D. C. Heath and Company (中田智夫, 富永重俊 (監訳) [1988] 『インキュベーター：米国式ハイテクビジネス育成法 インキュベーター』石田パンリサーチ出版局)。
- Timmons, J. A., [1994] *New Venture Creation*, Fourth Edition, Richard D. Irwin, Inc. (千本倅生・金井信次 (訳) [1997] 『ベンチャー創造の理論と戦略起業機会探索から資金調達までの実践的方法論』ダイヤモンド社)。
- 池田潔 [2008] 「インキュベーション・マネージャーから見たビジネス・インキュベーション」『日本のインキュベーション』ナカニシヤ出版, pp.19-33。
- 上田恵美子 [2016] 「大阪市の中小企業支援事業に見られる対象地域の階層と支援連携」『都市を動かす』同友館, pp.121-142。
- 岡田恵実, 須子善彦, 須藤順 [2024] 「事業機会創造型アントレプレナーシッププログラムの試行的展開—マイプロジェクト手法の活用可能性—」『流通科学大学論集 流通・経営編』第37巻第1号, pp.37-61, 流通科学大学。
- 鹿住倫世 [2008] 「日本におけるビジネス・インキュベーターの現状と課題—先進的取り組みに学ぶ日本型インキュベーターのあり方—」『日本中小企業学会論集』(27) 同友館, pp.58-71。
- 金光淳 [2018] 「無形資産をどのように捉えるか」『ソーシャル・キャピタルと経営④』ミネルヴァ書房, pp.1-9。
- 清水洋 [2022] 『アントレプレナーシップ』有斐閣。
- 高橋徳行 [2005] 『起業学の基礎 アントレプレナーシップとは何か』勁草書房。
- 高橋徳行 [2013] 「起業活動に影響を与える要因の国際比較分析」RIETI Discussion Paper Series 13-J-015。
- 高橋徳行 [2014] 「起業家教育のスペクトラム—「活動」の支援か「態度」の形成か—」『ビジネススクリエーター研究』ビジネススクリエーター研究学会第5号, pp.97-112。
- 高橋徳行 [2021] 「創業支援における基本法改正の効果とその限界」『商工金融』第71巻第7号, 商工総合研究所, pp.5-20。
- 中小企業庁 [2017] 『2017年版 中小企業白書』中小企業庁。
- 中小企業庁 [2018] 「創業機運醸成事例集」
https://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/13066036/www.hkd.meti.go.jp/hokic/20181226_3/jireishuu.pdf
(閲覧日: 2024年10月22日)。
- 中小企業庁 [2019] 『2019年版 中小企業白書』中小企業庁。
- 中小企業庁 [2024a] 『小規模企業白書 2024』中小企業庁。
- 中小企業庁 [2024b] 「産業競争力強化法における市区町村による創業支援/創業機運醸成のガイドライン」
<https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/chiiki/download/guideline.pdf> (閲覧日: 2024年10月23日)。
- 中小企業庁 [2024c] 「地域課題解決事業推進に向けた基本指針」
https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/chiiki_kigyuu_kyousei/2024/20240301_01.pdf (閲覧日: 2024年10月22日)。
- 角田隆太郎 [2002] 「起業家とベンチャー企業」『ベンチャー企業経営論』有斐閣, pp.27-58。
- 内閣官房 [2024] 「スタートアップ育成5か年計画」https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/sdfyplan2022.pdf (閲覧日: 2024年10月22日)。
- 長山宗広 [2021] 「アントレプレナーシップを促す地域プラットフォーム『創業機運醸成事業』の実践にあたって」『日本政策金融公庫論集』第53巻, 日本政策金融公庫総合研究所, pp.21-53。
- 西口敏宏 [2003] 『中小企業ネットワーク』有斐閣。
- 日本政策金融公庫 [2024a] 『新規開業白書』日本政策金融公庫。

- 日本政策金融公庫 [2024b] 「2023 年度起業と起業意識に関する調査」 https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/kigyoushiki_240118_1.pdf (閲覧日: 2024 年 10 月 26 日)。
- 藤田勝利 [2022] 「PBL を基幹科目とする新学部の挑戦: 桃山学院大学」日向野幹也 (編) 『大学発のリーダーシップ開発』 ミネルヴァ書房, pp.114-148。
- 本多哲夫 [2014] 「中小企業支援機関の実態と二重行政問題」 『地域産業政策の実際』 同友館, pp.192-212。
- 三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング [2024] 「令和 5 年度創業意識調査 調査研究報告書」 中小企業基盤整備機構。 https://www.smrj.go.jp/research_case/startup/fbrion0000002pwm-att/2024investsummary.pdf (閲覧日: 2024 年 10 月 24 日)。
- 文部科学省 [2021] 「令和元年度の大学における教育内容等の改革状況について」 https://www.mext.go.jp/content/20211104-mxt_daigakuc03-000018152_1.pdf (閲覧日: 2024 年 11 月 10 日)。
- 文部科学省 [2024] 「令和 4 年度の大学における教育内容等の改革状況について」 https://www.mext.go.jp/content/20241011-mxt_daigakuc01-000038093_1.pdf (閲覧日: 2024 年 11 月 10 日)。
- <https://www.chusho.meti.go.jp/keiei/chiiki/nintei.html> (閲覧日: 2024 年 10 月 22 日)。
- <https://www.meti.go.jp/policy/newbusiness/startup/index.html> (閲覧日: 2024 年 10 月 22 日)。
- <https://www.smrj.go.jp/org/about/services/index.html> (閲覧日: 2024 年 10 月 28 日)。
- <https://www.sp.metro.tokyo.lg.jp/seisakukikaku/action/html5.html#page=267> (閲覧日: 2024 年 10 月 28 日)。
- <https://www.seisakukikaku.metro.tokyo.lg.jp/documents/d/seisakukikaku/action2023> (閲覧日: 2024 年 10 月 28 日)。
- <https://kstartdash.metro.tokyo.lg.jp/> (閲覧日: 2024 年 10 月 28 日)。
- <https://kstartdash.metro.tokyo.lg.jp/about/> (閲覧日: 2024 年 10 月 28 日)。
- <https://www.smrj.go.jp/org/about/services/index.html> (閲覧日: 2024 年 10 月 28 日)。
- <https://tips.smrj.go.jp/about/> (閲覧日: 2024 年 10 月 28 日)。
- <https://entrepreneur.smrj.go.jp/event/> (閲覧日: 2024 年 10 月 28 日)。
- <https://businesst.smrj.go.jp/about/> (閲覧日: 2024 年 10 月 28 日)。
- <https://www.obda.or.jp/about.html> (閲覧日: 2024 年 10 月 30 日)。
- <https://www.obda.or.jp/about/history.html> (閲覧日: 2024 年 10 月 30 日)。
- <https://www.obda.or.jp/about/function.html> (閲覧日: 2024 年 10 月 30 日)。
- <https://www.obda.or.jp/about/work.html> (閲覧日: 2024 年 10 月 30 日)。
- <https://www.obda.or.jp/about/network.html> (閲覧日: 2024 年 10 月 30 日)。
- <https://www.obda.or.jp/jigyo/innovation-osaka.html> (閲覧日: 2024 年 10 月 30 日)。
- <https://www.obda.or.jp/press-release/20220915.html> (閲覧日: 2024 年 11 月 8 日)。
- <https://www.osaka-startup.com/program/startline/event.html> (閲覧日: 2024 年 11 月 1 日)。
- <https://ksac.site/participation/> (閲覧日: 2024 年 11 月 1 日)。
- <https://www.andrew.ac.jp/businessdesign/learning/#process> (閲覧日: 2024 年 11 月 1 日)。
- https://www.instagram.com/p/C9_0Kuev5Iz/?img_index=1 (閲覧日: 2024 年 11 月 1 日)。
- <https://www.andrew.ac.jp/> (閲覧日: 2024 年 11 月 8 日)。

(2024 年 11 月 18 日受理)

Cultivating Entrepreneurship: Examining Diverse Support Strategies and Relationship Building in Japan

HATTORI Shigekazu
INADA Yuko
IWATA Chiemi

Entrepreneurial awareness in Japan is low compared to international standards, which poses a challenge in the promotion of business startups. Networks established by support organizations are crucial for building a startup ecosystem. However, few local governments and organizations provide support for entrepreneurship, highlighting the need for a regional framework. Such a framework would encourage entrepreneurs, particularly those who are initially uninterested in starting a business, to lead regional revitalization. This study examined how entrepreneurial support organizations initially engage with individuals who are not uninterested in starting a business, maintain these relationships, and nurture interest in entrepreneurship. Four cases were analyzed: the Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN; the Tokyo Metropolitan Government; the Osaka Business Development Agency; and St. Andrew's University. Insights into the efforts of these organizations were obtained through interviews with their representatives. The results revealed the importance of fostering a startup-friendly environment, particularly for those initially uninterested in starting a business. Key strategies include building initial connections through diverse media and collaborations with related organizations, providing step-by-step support and information for various types of business startups, and fostering continued relationships through community formation. Such an environment can be established through the efforts of support organizations and their networks. Support institutions should continue to actively develop and enhance these networks to encourage the growth of startup companies. Sustained activities within local startup ecosystems are expected to promote business startups across Japan on a broader scale.

桃山学院大学ビジネスデザイン学部における 大学生主導型高大連携授業

牧 野 丹奈子

〈目次〉

はじめに

1. 大学生主導型で高大連携授業を実施する理由
2. 大学生主導型高大連携授業の実践例
 - (1) 事前準備
 - (2) 当日の内容
3. 大学生主導型高大連携授業への評価
 - (1) 高校教員からの評価
 - (2) 大学生の振り返り
4. 大学生主導型高大連携授業を実施する際の留意点
おわりに一要約

【参考資料】連携授業3日間のプログラムの例

はじめに

高大連携の取り組みにはさまざまなものが含まれる。たとえば「①高校生を対象にした講義などの提供，②大学側と高校教員や教育委員会との交流，③大学入試合格者に対する入学前教育，④特別な関係にある協定校に対するプログラム」などである¹⁾。そして18歳人口が激減する今日，学びのマッチングや新入生の確保を意図した高大連携授業が多くみられるようになってきた。

本学部でも2024年7～8月に，学びのマッチングを通じた進路選択の機会として，入試と接続した高大連携授業を実施した。具体的には3日間の連携授業を通じて，〈高校生が本学部で学びたいという進路の意向を示す〉かつ〈大学が連携授業での様子やレポート等から合格と判断する〉という双方の条件が共に成立したときにはじめて，当該高校生が高大接続入試の受験資格を得るというものである。

そしてこの高大連携授業では，大学生を主体とする授業を実施した。たとえば，各講義の実施，全体の司会進行，グループワークのサポート，参加高校生に対する最終成果のフィー

1) 林 (2011)。そのほかにも「高大連携」の広義の定義については，清水・荒井 (2023) など。
キーワード：高大連携授業，大学生主導，ビジネスデザイン学部

ドバックなどはすべて大学生に任せた。3日間の連携授業の間、教員が教室の前に立つことは一切なかった。さらに、高校での事前説明（例：高校教員の職員会議における連携授業の説明や高校生向けの説明会）においても、大学生がプレゼンを行った。以下、本稿では、このように大学生が主体的に実施する高大連携授業を大学生主導型高大連携授業と呼ぶことにする。

これまで、大学生が一般の高大連携授業に参加する効果について検討した先行研究は多く見られる²⁾。本稿の目的は、本学部が実施したような大学生主導型高大連携授業が学びのマッチングに果たす効果と課題について検討することである。以下の順で進めていく。まずは大学生主導型で高大連携授業を実施する理由について説明する。次いで、実際に実施した大学生主導型高大連携授業の事前準備やプログラム内容について紹介する。そして、この大学生主導型高大連携授業に対する高校教員からの評価と大学生の振り返りを示す。最後に、大学生主導型高大連携授業を実施する上での留意点と対策法について説明したい。

1. 大学生主導型で高大連携授業を実施する理由

大学教員の多くは何らかの形で高大連携授業に参加した経験がある。筆者もこれまで様々な形態の高大連携授業に参加してきた。たとえば、複数の大学の教員が合同で参加する出張講義などである。これは業者が高校からの依頼（テーマ）を取り次ぎ、この業者からの依頼に沿って大学が大学教員を高校に派遣するものである。しかし、このような出張講義については「大学教員が高校生に講義をする機会も一回きりか、数回程度で、テーマや内容についてもニーズと供給側のミスマッチが多く、教育プログラム化されているわけではない。関係者の話を聞く限り、大学と高校の教員の真の出会いにはならないため、大学と高校の相互理解の目的にはなり難い」³⁾との指摘がみられる。実際、この指摘の内容を実感している教員は多いのではないだろうか。筆者も出張講義において、たとえ高校生側の反応がよいときでも、“その場の限りのイベント”のような感覚を毎回感じてきた。

そのようななか、2022年にある高校から複数のクラスを同時に対象とする高大連携事業の企画がもちこまれた。具体的には、同学年6クラス（1クラス約40名）を対象に5日間（1日45～50分間）、高校にて実施するものであった。このように複数クラスを同時に担当する場合、教員一人が前に立って授業を進めることはできない。そこで、大学生たちを各クラスに配置し、大学生が高校生に教える授業を実施することとした。これが、本学部における大学生主導型高大連携授業のきっかけである。大学生が教室の前に立って高校

2) たとえば川合（2021）は、大学生が高大連携授業に参加することによって、高校生の対人スキルが向上することや学習意欲に影響を与えることをデータに基づき示している。これは1年間にわたる高校生と大学生の協同学習における大学生参加の効果について分析した結果にもとづく。ここでいう、ソーシャル・スキルとは「対人関係を円滑にはこぶための技能」であり、「他者と協調する能力や協力する能力、他者を理解する能力」である。川合（2021）7～9頁。菊池（1988）。

3) 神原（2011）131頁。

生に教えるためには当然、大学生への事前のレクチャーが必要となるが、意外にスムーズに事を進めることができた。その理由のひとつとしては、本学部における LA (learning assistant) 制度があげられる。

本学部には、先輩学生が LA (learning assistant) として教室の前に立ち、後輩学生のグループワークを指導する科目が存在する。具体的には「PBL 入門Ⅰ」・「PBL 入門Ⅱ」(共に1年次必修、各4単位)、「PBL 応用Ⅰ」・「PBL 応用Ⅱ」(共に2年次必修、各4単位)⁴⁾の計4科目であり、2年間で合計16単位分に相当する。これら PBL 科目では共通して、受講生は企業・団体から与えられた実課題にグループワークで取り組み、解決策(ビジネス案)を企業・団体に提案する。この課題解決のグループワークを通して、受講生全員は“リーダーシップ”を身につけることを目指す。この“リーダーシップ”とは、目標共有・率先垂範・相互支援を三要素とし、個人のポジションに関係なく誰もが身につけるべきリーダーシップを意味する。(以下、“リーダーシップ”と示す。)いずれも約30人の少人数クラス制であり、LAは1クラスにつき2人ずつ配置される。毎学期前にLAの募集があり、採用されたLAは事前研修を受ける。さらに各クラスの担当教員がLAを指導・サポートする。このLAを経験した学生たちはPBL科目以外の授業や課外活動などにおいても、LAで培ったスキルを発揮して、学生間の連携をつくるリーダー的な存在となっている。

上述の複数クラスを対象とした高大連携授業においても、LA経験者たちに参加してもらうことによって予定通り実施できたといえよう。その後、複数クラスを対象とした高大連携授業においては、大学生が教える大学生主導型授業を採用することが増えていった。

そして、2024年7～8月に、学びのマッチングを通じた進路選択の機会として、入試と接続した高大連携授業を実施することになった。具体的には3日間の連携授業を通じて、〈高校生が本学部で学びたいという進路の意向を示す〉かつ〈大学が連携授業での様子やレポート等から合格と判断する〉という双方の条件が共に成立した場合にはじめて、当該高校生が高大接続入試の受験資格を得るというものである。高校生の人数から考えると1クラスにまとめることができるため、教員による講義形式は可能であったが、ここでも大学生主導型授業を採用することにした。このように大学生が前面に出るメリットとしては、学部の教育成果としてのロールモデルを高校生にわかりやすく示せることがあげられるだろう。しかし今回、大学生主導型授業を採用した第一の理由は別のところにあった。それは本学部の日常の学びの空間を再現することである。以下に説明する。

今の時代、たんなる情報ならば、誰もがいつでもインターネットで手に入れることができる。つまり、学ぶ意欲さえあれば、多くの知識を簡単に手に入れることができるのである。

4) 2025年度より「PBL 応用Ⅱ」は3年次科目へ移行。

ではそのような時代に大学で学ぶ意味は一体何だろうか。たとえば特別な設備・施設を必要としない文科系の学びを大学で学ぶ意味はどこにあるのか。

大学で学ぶ意味としてまずあげられるのは、教員の言葉と身体的行為を通してこそ得られる知識であろう。それはインターネットで得られる“平板的・断片的な”情報とは異なり、授業の中で教員という人間を通して得られる“立体的・体系的”なものといえる。このような知識は学生の共感や内面にある学びの意欲を呼び起こすことに寄与すると考えられる。

しかし、大学で学ぶことには、もうひとつ、重要な意味がある。それは、仲間と共に同じ空間で考え相互行為することである。これはグループワークなどの共同学習型の授業だけを指しているのではない。課外や休憩時間も含めて、日常のコミュニケーションに参加し、相互に行為しあい、偶然性を含む多様な現実からフィードバックを受けることによって、様々な気づきを得ることにこそ、大学で学ぶ意味がある。これは自宅で一人では決してできない学びである。さらに先が読めない時代においては、このような多様な人と関係を築く力や偶然性を活かす力などがますます重要となってくる。そのように考えると、今日の大学で学ぶ意味は、学びの内容と同様に、学びの行為空間にあるといえよう。学生ひとり一人がどのように言葉を交わし、行為しあいながら、何から何をどのように気づいて学べるようになっていくか、という空間である。たとえば、学生同士が教えあう授業であったり、相席を楽しめる食堂であったり、仲間と夜まで残って課題に取り組む放課後の風景であったり、いろいろな学びの空間が各大学には存在している。これらの学びの空間は大学・学部によって実に多種多様であり、様々な工夫が施されている。そして、学生はこれらの空間において、日々、多様な現実から主体的に学びを得ることができるのである。

この学びの空間に馴染むことさえできれば、学びの機会は大学の至る所に存在し、学生は4年間で大きく成長できる。逆に馴染むことができなければ、静的な知識以上の学びを得ることができないため大学で学ぶ意義を認識できず、学びへの意欲も高まらないだろう。したがって、大学で4年間の学びを続けるためには、学びの空間と本人とのマッチングが非常に重要なポイントとなるのである。しかし、このマッチングが実は容易ではない。なぜならば学びの空間の特徴が大学案内やホームページではわからないため、高校生は大学の学びの空間と自分との相性を入学前に判断することができないからである。実際にその学部の学びの空間に身を置き、人と交流し体験してみないとわからないのである。たとえば大学生が就活において企業を選択する際、“実際の会社の様子”を知りたいが、企業の行為空間もホームページや説明会ではなかなかわからない。実際にそこで働いてみて初めてわかる。これと同じことである。したがって、学びのマッチング・進路選択の機会ための高大連携授業では、大学の日常の学びの空間を再現し、高校生に体験してもらうことが最も重要なポイントになるといえよう。

そのような視点に立ち、今回の連携授業においても、本学部の日常の学びの空間を再現することとした。では本学部の学びの空間の特徴は何か。本学部では、ビジネスを“社会

に対し持続的に価値を生む活動”と捉え、ビジネスデザインを“チームでコミュニケーションをとりながら、新しいビジネスの仕組みを創ること”と捉えている。授業としては上述のPBL科目のようなグループワークによる実践授業が半数を超え、学生は全員がそれぞれの“リーダーシップ”を修得しながら、企業・団体から与えられた実課題の解決に日々取り組んでいる。これらの授業の多くの場面においては上級生が下級生を授業時間内だけでなく授業外においても様々な形でサポートする。また、放課後には構内で学生たちが自主的に集まりグループワークに取り組む光景もよくみられる。

したがって、本学部における学びの空間の特徴として以下の2点を取り上げ、再現することにした。第一は大学生が“リーダーシップ”を発揮しながら主体的に動く空間、第二はグループワークの空間である。そこで今回は、大学生たちが主体的に動いて授業全体を運営し、その授業の中で高校生たちがグループワークに取り組む、という授業を実施することにした。具体的には、各講義の実施はもちろん、全体の司会進行、グループワークのサポート、参加高校生に対する最終成果のフィードバックなど、すべてを大学生に任せる方法である⁵⁾。このとき、特定の大学生だけが活躍すれば、それは特別ないわば“よそゆき”の学びの空間になってしまう。参加した大学生全員が交代で教室に前で話し、全員でグループをサポートし、全員が高校生に対してフィードバックを行うようにした。また、連携授業当日だけでなく、事前の高校教員の職員会議や高校生対象の説明会でのプレゼン、これら説明会の資料作成なども大学生の役割とした。

さらに以下のことも大学生の役割とした。今回の高大連携授業は入試に連動するため、高校生が普段通りの能力と個性を発揮することが重要になる。しかし入試に接続したものだからこそ、高校生は緊張するかもしれない。そこで高校生がリラックスして日常の自分を発揮できるように、「楽しい学びの空間」をつくることも大学生の役割とした。例えば、高校生ひとり一人をよく見て元気づけたり、時には笑わせたりすることなどである。このような役割を教員ではなく、「ナナメの関係」⁶⁾にある大学生が担うことによって、高校生たちはリラックスして発言しやすくなり、普段の自分の能力や個性を十分に発揮できると考えた。

2. 大学生主導型高大連携授業の実践例

2024年7～8月に実施した高大連携授業のプログラムは3日間であり、計90分間×8コマ分に相当する。本章では、プログラムの一例を紹介する⁷⁾。

5) 高校生個人の評価は大学教員が担当した。

6) 川合(2021)26～28頁。

7) 実際には二つのパターンのプログラムを実施した。

(1) 事前準備

事前準備としては、主に以下の5項目に取り組んだ。

① プログラム作成

本学部では、グループワークによる協同学習を中心に、企業・団体から与えられた実課題を解決するビジネスの企画に取り組む実践型授業が多い。例えば、1年次においては、十数社の課題解決に実践的に取り組む。

そこで今回の連携授業でも、企業の課題解決となる新しいビジネス案について、高校生たちがグループワークで取り組む内容とした。

② 企業への協力要請

企業に対しては、以下の3点の協力を要請した。第一は企業の事業内容やリソースに関する講義の提供、第二は高校生向けの課題の提供、第三は高校生の成果に対する評価である。今回は高校生に馴染みのあるスポーツ関連の企業に依頼した。

③ 参加学生募集

2023年度より高大連携用の科目（科目名「調査・企画・支援実践」、選択科目、2単位）を設置している。この科目の受講生は必ず高大連携授業に参加する設計となっており⁸⁾、今回もこの科目の受講生が参加した。このような科目を設置した理由は、連携授業の事前の学習を含め、大学生にとっても学びとなるプログラムが設計しやすいためである。

④ 高校への参加呼びかけ

まずは各高校に職員が説明に伺い、必要に応じて教員や学生も伺うこととした。たとえば、ある高校においては、大学生のみで高校教員の職員会議における連携授業の説明や高校生向けの説明会でのプレゼンを実施させていただいた。

⑤ 大学生のトレーニング

事前に大学生のトレーニングを7コマ分（1コマ90分）実施した。内容は、連携授業の目的の共有、講義で教える知識の理解、教え方や司会の練習、役割分担の決定などである。

教え方の練習では、まずは教員が大学生に対して3日分の各講義をすべて実施してみせた。講義はすべてミニ講義であり、一講義につき約15分間である。次は、大学生が交代で教員役となり、グループに分かれて何度も授業のシミュレーションを実施した。このとき、上級生が下級生を指導したり、学生同士で意見をフィードバックしあったりする方式で進め

8) 2024年度の履修登録前の説明会において、この科目の受講生は授業の一環として7～8月の高大連携授業3日間に参加しなければならない旨を説明した。

た。そして、これらのシミュレーションの様子から、最終的な役割分担やサポートのペアなどを決定した。

また、何度もシミュレーションを続けるうちに、大学生のなかから自主的に講義資料をつくり変えたり、講義の構成を変えたりする動きが見られはじめた。これは連携授業の主体が自分たち学生であると認識した結果であると評価し、講義資料や構成の変更を可能な限り認めることとした。

(2) 当日の内容

当日に実施した連携授業の内容は以下の通りである。

① プログラムの目的

〈プログラム名〉

「運動を促進する新ビジネスを考えよう！」

スポーツ用品メーカー M 株式会社のリソースを活用し、各世代の運動問題を解消する新ビジネス案をグループワーク形式（1 グループ高校生 4～5 人、1 グループにつき大学生 1 人以上がサポート）で考える。

〈プログラムの目的〉

顧客ニーズを分析して新しいビジネス案をつくることを体験することである。特に以下の 2 点をポイントとした。

- ・その場限りの思い付きに終わらずに、実際のビジネス化までをしっかりと想定した案にする。そのために、ビジネスフレームワークを活用する。
- ・抽象的な社会課題ではなく、身近な課題（自分ごと）をビジネスに結びつける。

〈プログラムで得る力〉

- ・連携授業は 3 日間にわたり、以下の 3 つのステップで構成された。
 - 1 日目（第 1 ステップ）〈分析力アップ：誰のどんな運動問題を解消？〉
 - 2 日目（第 2 ステップ）〈構想力アップ：それって、どんなビジネス？〉
 - 3 日目（第 3 ステップ）〈プレゼン力アップ：ビジネスを上手に伝えよう！〉
- ・さらに 3 日間を通じて、「正解のない問題に対して、自分たちで考えて“突破口”をつくりながら進んでいく力」の修得も目指した。この力は文部科学省が探求学習の狙いとし

て示す「生きる力」に通じるものである⁹⁾。

② 各ステップの概要

〈高校生の事前課題〉

運動に関する困りごとや要望などを、日常生活の中からいくつか見つけて、メモしておくことを高校生の事前課題とした。(例)おなか周りを気にしているお父さん、毎日、散歩したいけどできないおばあちゃん、部活が思うようにできない友人など。この事前課題のメモを持って、高校生たちは連携授業に臨んだ。

〈第1ステップ〉

第1ステップでは、ロジックツリー(why ツリー)のミニ講義から始まった。続いて、ロジックツリー(why ツリー)を活用して、事前課題のメモをもとに、身の回りの運動問題およびその原因を分析した。次にいったん運動問題から離れて、スポーツ用品メーカー M 株式会社の講義を受け、ビジネス案で活用するリソースについて各グループで検討した。そして、ここまでの分析結果をもとに「誰のどんな運動の問題を扱う?⇒どうなればその人は運動する?⇒そのためにはどのようなリソース・パートナーを活用した新ビジネスをすればよい?」について検討し、以下のワークシートを作成した。このワークシートを仕上げるまでが第1ステップである。

〈ワークシート〉¹⁰⁾

A. 誰のどんな運動問題?		B. どうなったら運動する?	C. どんなビジネスをする?	
誰	問題の原因		主活動	リソース・パートナー

9) 2018年の学習指導要領では、高校の「探求」の授業で「育成を目指す資質・能力が、3つの柱(①「何を理解しているか、何ができるか(生きて働く「知識・技能」の習得)」、②「理解していること・できることをどう使うか(未知の状況にも対応できる「思考力・判断力・表現力等」の育成)」、③「どのように社会・世界と関わり、よりよい人生を送るか(学びを人生や社会に生かそうとする「学びに向かう力・人間性等」の涵養)）」として整理された。そして、……探究における生徒の学習の姿が「課題の設定」→「情報の収集」→「整理・分析」→「まとめ・表現」のスパイラルアップとして示された。高野ほか(2021)35頁。

10) 以下のワークシートなどの資料については企業名を削除するなど、当日の配布資料から文言等を若干修正している。

ワークシートの例（その1）

A. 誰のどんな運動問題？		B. どうなったら運動する？	C. どんなビジネスをする？	
誰	問題の原因		主活動	リソース・パートナー
運動経験は全くなし 現在も全く運動しない大学生	運動が嫌い ひとりが好き 恥をかきたくない	ひとりだけで部屋で運動を楽しめる	エクササイズ用ゲームの開発・販売	〈M 株式会社〉 リタイアした選手 スポーツプログラム 〈パートナー〉 プログラムができる 大学生・高校生

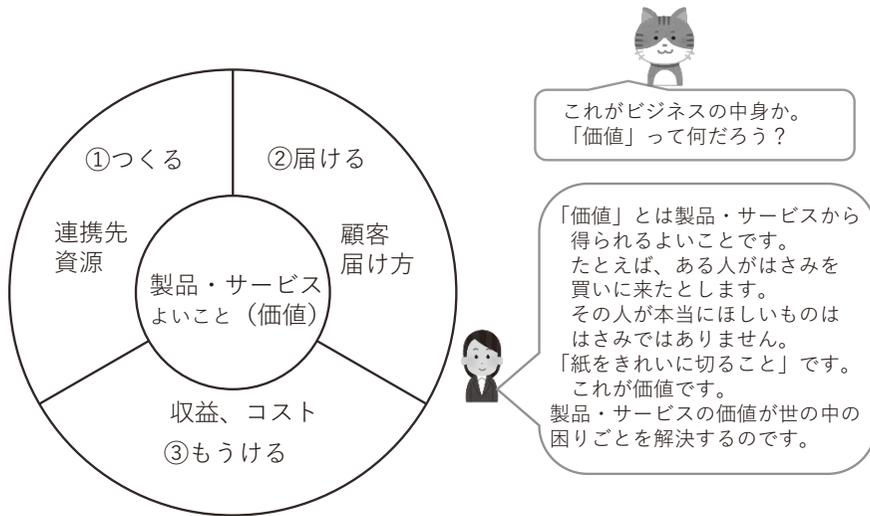
ワークシートの例（その2）

A. 誰のどんな運動問題？		B. どうなったら運動する？	C. どんなビジネスをする？	
誰	問題の原因		主活動	リソース・パートナー
週一で自宅近辺を走る程度の大学生 全く運動をしないため体力が落ちている高齢者	これ以上するきっかけがない 運動する気にならない	自分の運動が人の役に立ちバイト料もゲット 若い人との会話を楽しめる	大学生が高齢者を対象に簡単な体操のコーチをするサービス	〈M 株式会社〉 スポーツジム 〈パートナー〉 高齢者施設

〈第2ステップ〉

高校生はビジネスについて学んだ経験がない。そこで第2ステップでは、ビジネスの活動内容およびビジネスが生み出す価値についてのミニ講義から始めることとした。続いてのミニ講義では、ビジネスフレームワークのひとつであるビジネスモデルキャンパス(BMC)について学んだ。そのあと、各グループはビジネスモデルキャンパス(BMC)を活用しながら、運動問題を解消する新しいビジネス案の構想に取り組んだ。ここまでの第2ステップである。

〈「ビジネスの活動と価値」のミニ講義資料より抜粋〉



〈ビジネスモデルキャンパス (BMC)〉

A. どうやってつくるか

B. どんな人にどうやって届けるか

7. パートナー	5. 主な活動	1. よいこと (価値)	3. 関係	2. お客
	6. 資源		4. 場所 (チャネル)	
8. コスト		9. 収益		

C. どうやってもうけるか？

〈第3ステップ〉

第3ステップでは、それぞれが考えたビジネス案をM株式会社の社員に分かりやすく伝えるためのプレゼン資料作成や話す練習に取り組むところから始まった。そのあとプレゼンテーション大会が行われ、高校生の発表のあとにM株式会社社員と高校生との間で質疑応答が行われた。また、大学生からも各発表にフィードバックが返された。最後に、M株式会社社員より講評があり、各賞が授与された¹¹⁾。

11) 詳細なプログラムは参考資料。

3. 大学生主導型高大連携授業への評価

今回実施した大学生主導型高大連携授業に対する高校教員からの評価と大学生の振り返りを以下に示す。

(1) 高校教員からの評価

(i) 調査の目的

調査の目的は、以下の2点について、高校教員から意見を聞くことである。

- ・ 今回の大学生主導型高大連携授業への評価
- ・ 学びのマッチング・進路選択の機会としての高大連携授業への要望

(ii) 調査対象

今回の高大連携授業に参加した高校の進路指導関連の教員4名（教員A～D）に対して、以下の要領でインタビューを実施した¹²⁾。高校生ではなく高校教員を対象とした理由は以下の2点である。第一は、今回の連携授業が入試に接続するもの（受験資格の付与）であったため、高校生の回答に心理的な影響（バイアス）がかかることを懸念したためである。第二は、高校生個人よりも、多様な高校生に対しこれまで進路を指導してきた立場の教員の方が回答者として適切と考えたからである。

(iii) 調査項目

- ① 今回の高大連携授業をふりかえって、以下の項目等に関する意見や要望をお聞かせください。

大学生が主体となって実施する方式、正解のない課題に取り組む内容、グループワーク形式、（ロジックツリーやビジネスモデルキャンパスなどの）大学の専門知識の学び、企業の協力・参加

- ② マッチングのためには、高校生が大学・学部を理解することが必要になります。そのために必要な高大連携授業とはどのようなものとお考えですか。

(iv) 実施日と実施方法

2024年9月12日、9月20日、10月10日に、各高校または大学にて、1人につき約1時間のインタビューを実施した。

12) 教員Aは今回の高大連携授業を参観、教員BとCはほぼ同じ内容の大学生主導型高大連携授業を別の機会に参観、教員Dには事前事後に今回の高大連携授業について説明している。

(v) 調査結果

以下が項目ごとの主な意見である。

① 今回の高大連携授業をふりかえって、以下の項目等に関する意見や要望をお聞かせください。

- ・大学生が主体となって実施する方式
- ・正解のない課題に取り組む内容
- ・グループワーク形式
- ・大学の専門知識の学び
- ・企業の協力・参加

〈大学生が主体となって実施する方式について〉

- ・大学生が授業の主体となってさまざまに動く姿がよかった。この学部に入ればこんな大学生になるのかというロールモデルをはっきり見ることができた。(教員 A)
- ・大学生は教室やグループの雰囲気をしっかりをつくっていた。その雰囲気によって、高校生も積極的に参加できていた。(教員 A)
- ・大学教員の出張講義は“とっかかり”としてはよいが、進路のマッチングのために知りたいことには届かない。知りたいのは「学生生活感」。この連携授業では大学生がすべてを仕切ることによって、学生の態度や言動から生活感を感じることができた。(教員 A)
- ・大学生が教えることに不安の声もあるかもしれないが、それは「教える」という能力を限定的に捉えていると思う。今回の連携授業を見てわかるように、大学生たちは高校生をあれほど前向きにさせる力を持っている。そのことを積極的に評価すべきと思う。(教員 A)
- ・入学すれば、自分がこのような立場や姿になるのだというイメージができる。それを通じて「学部」の本当の姿がわかりやすい。また、来年の自分の仲間(同級生)の雰囲気を知ることできる。それらを通して、自分が学部とあうかあわないかを最も判断できる方式だと思う。このような連携授業があれば、オーキャンは不要な気がする。(教員 B)
- ・大学生のミニ講義もよかった。ここまで話せるようになるのか、すごいと思った。あこがれのロールモデルを高校生は感じたと思う。また、これは大学生にとってもよい経験だと感じた。(教員 B)
- ・学生による授業は非常によい。教員が行う授業は大人のプロフェッショナルによるものなので、どうしても高校生は受け身になってしまう。高校生は、授業を行う大学生に数年後の自分を重ね合わせられるので、励ましにもなる。大学生の存在はスモールステップやロールモデルを見せてくれている。グループワークにおいても発言しやすいし、質問も言いやすい。(教員 C)
- ・少々、内容や進め方がグダグダになっても、教員による“締まった”授業より大学生中心の授業の方が絶対により。自分が大学生になったときのイメージ、将来像を把握できると思うので、進路選択の機会としても適している。(教員 C)

- ・懸念点としては、プロモーションを兼ねているので、どうしても学部の良い面しか見せていないのではないかと感じてしまう。悪い点も見せると、本当の学部の姿や学生の姿がさらにわかると思う。たとえば、大学生がグループワークのサポートで戸惑ってしまったとき、「困ったな、ちょっと待って、隣の先輩に聞いてみるわ」などと言ってほかの大学生に相談する姿を見せる。また、大学生が行き詰まる姿も見せる。これは大学側にとって学部の“苦い面”かもしれないが、高校生は本当の学部を知ることができる。また高校生は「困ったときは頼ったらいいねんな」と学ぶなど、何とかして乗り越える大学生の姿からもさまざまな学びを得ることができる。(教員 C)
- ・役割分担が色々あると思うが、授業説明やグループサポート役にはできるかぎり多様な学生を入れる方が本物の日常の学部を見ることができる。特別に選ばれた優秀な大学生だけが前に立つと“嘘っぽくなる”。(教員 C)
- ・大学生主導の授業は、大学生活や大学の学び・活動などについての生の様子がわかる。誰が説明するよりも、学部の学びや生活の実態を知るためには最も効果的。また、高校生は意見を言いやすく質問もしやすいことは間違いない。(教員 D)

〈正解のない課題に取り組む内容について〉

- ・高校の授業でも色々な正解のない課題に取り組んでいる。でも、大学とはレベルが違うことがわかった。大学では答えをつくるまでの“もっていきかた”に慣れているということを感じた。(教員 B)
- ・常に○×で学んできた生徒にとって、“正解がない課題”という感覚が難しい。どこかに正解があると思ってしまう。たとえば、最終日に企業が最優秀賞として選んだビジネス案が正解だと思ってしまう。このように課題が与えられると、高校生は正解があると思ってしまう。正解のない課題に取り組むことは、人生すべてに通じることなので、このテーマは非常に重要。(教員 C)

〈グループワーク形式について〉

- ・たんに共感しあったり、その場限りの話題で終わったりする浅いグループワークがよくあるが、自分の考えを真剣に話しながら深く議論が進むグループワークこそが大事だと思う。でもこれを高校生にさせるのはなかなか難しい。今回、大学生たちは、高校生が本当に考えていることを引き出してくれたと感じている。(教員 A)
- ・今の高校3年生は新課程の一期生であり、高校でもグループワークに取り組んでいる。しかし、高校教員だけでは指導が難しいと感じることがある。その難しさとは、最終的に意見を収束させないとならないので、どうしても教員側の考えや思いで答えに導いてしまうという点である。グループワークでは“否定しない”ことに気を付けて、できるだけ自由にさせる。ただ、最終的に収束させないとならないので、この自由(発散)とゴー

ル(収束)のバランスをとることが難しく、教員がどうしてもリードしてしまう。ところが、連携授業を見せてもらうと、思わぬ方向に話が進んでも大学生が上手に発散も収束も導いているので驚いた。大人とまた違った感覚でサポートしていると思った。(教員 B)

- ・グループワークがよいと思う理由は、自分と異なる意見をどんどん受け入れながら進んでいくという点。今の高校生のコミュニケーションは自分と同じ意見を探すコミュニケーションになっている。だからこそ、グループワークの学びは高校生にとって非常に大事。しかも、大学生がグループに入ることによって、アイデアがどんどん出たり質問がどんどん出たりしていると感じた。大学生が教室内で見回るだけでもよいが、このように各グループに大学生1人以上が入ってくると、多様な意見が出されて、濃密なグループワークになると思う。(教員 C)

〈大学の専門知識の学びについて〉

- ・専門知識を習得することが大学で学ぶ意味でもあるので、重要な部分だと思う。ただ、たった3日間だけでは、学びの内容の特徴まで高校生に明確には十分に伝わらなかったように思う。(教員 B)
- ・大学で何を学べるのかについて、高校生が理解するのは難しい。資料を読んでもわからない。別の言い方をすれば、“大学の学びのここが知りたい”と特に意識していない高校生が多い。たとえば、“ビジネスデザイン”という言葉面白く思っていて、オーキャンに参加して“雰囲気いいなあ”と感じて、受験するといった感じの生徒が多い。そのため、このように“何が学べるのか”をしっかりと体験できる機会はありがたい。多少、難しくても、マッチングのきっかけになる。(教員 C)

〈企業の協力・参加について〉

- ・企業の参加はありがたい。なぜなら、大学側はプロセスで高校生を評価するということが、これと異なって企業はゴール(成果)を客観的に評価してくれるから。それはそれで高校生にとって刺激になる。(教員 A)。
- ・企業連携は高校では難しいことなので、ぜひ今後も取り入れてほしい。大手企業でなくてもいいが、高校生に名前の知れた企業だと、プログラムの説得力が高まり、高校生は“ずっと”入っていけると思う。(教員 B)
- ・これもぜひ進めてほしい。特に期待するのは社会人の厳しい目線。たとえば“楽しい企画だけど、経営のことがわかっていない”などの辛口のコメントをもらえると、高校生には刺激になる。企業としては、誰もが知っている企業、または(高校の)近隣の企業が望ましい。もしくは何らかの話題性がある企業など。(教員 C)

〈その他〉

さらに今回の連携授業は入試と接続したものであるという点から、以下のような意見も聞かれた。

- ・今回は入試と接続した連携授業だったが、高校生たちが“楽しそう”だったのが非常に印象的。このような楽しい空間でこそ、高校生は能力を発揮できると思う。たんなるペーパーテストでは測れない個人のさまざまな能力を引き出していると感じた。これも教員ではなく、大学生による授業だから実施できたと思う。(教員 A)
- ・たんなる連携授業ならば問題ないが、入試の一環（出願資格の判定）となると、グループに入った大学生と高校生の相性などが懸念される。(教員 B)
- ・大学生の知識の差によるグループごとの成果の差については、大学側の評価内容がしっかりできていれば問題ない。つまり、グループの成果物だけで評価するならばサポート役の大学生の差が問題になると思うが、プロセスにおける高校生の態度や行動などを評価するのであれば全く問題ない。入試との関連（受験資格）を何でもって判断するのかを事前に明確に説明していればよいと思う。(教員 C)
- ・授業としては、学生や企業が入る形式が色々な意味で望ましい。ただし、今回は入試とのつながりがある。学生と企業が入ったときに、高校教員が心配になるのは評価の問題だと思う。主には次の3点。①公平性の問題。知っている大学生・高校生がいたら評価が偏らないか。②企業の評価は入試に反映されるのか？③教員以外に関係者を増やしてオープンにすると問題などが外に漏れないか？これらについて、今回のように事前に高校側にしっかりと説明し、対応していただくことが重要と思う。(教員 D)
- ・探求の内容については学校によって取り組みが違う。ロジックツリーなどをすでに探求の授業で学んでいる高校もあるので、連携授業の内容については高校の学びの実情を調べて企画するのがよいと思う。(教員 D)

② マッチングのためには、高校生が大学・学部を理解することが必要になります。そのために必要な高大連携授業とはどのようなものとお考えですか。

- ・大学案内やホームページでは、“人”が見えない、わからない。出張講義やオープンキャンパスではよそゆきのトークになりがちだと思う。ところがこのような連携授業は、授業をつくるさまざまな対話から、その大学・学部の人の人間性が分かる。その大学・学部の人を感じられる多くの要素を詰め込んだ授業は、私たち高校教員にとって有益な判断材料になる。当日の授業だけではない。それまでの打ち合わせ、メールのやり取り、説明会などからも、大学生や教職員の“人”が見える。私たち高校教員にとってはその情報の意味が大きい。安心して高校生を任せられるかどうかの判断材料になる。(教員 A)
- ・マッチングのために、高校側では何段階もかけて PR や声掛けを行う。たんにチラシを置いておくだけでは、本当のマッチングの機会は実現できない。たとえば、高校内部で

進路や担任など何層もの教員にわたって、大学・学部の情報を伝えたり、高校生に勧めたりすることが必要になる。したがって、この間、大学側もさまざまな形で協働する姿勢が大事と思う。たとえば、今回、生徒たちに向けての説明会で大学生（本校の卒業生）が授業の説明をしてくれたが、このような取り組みも有効だったと思う。（教員 A）

- ・“非認知能力”をはかれる場が重要と思う。そのためには、高校生が楽しいと思える空間をつくる必要がある。非認知能力とは、たとえば正解がない問題解決を楽しむ力、のびのびと取り組む力。このような非認知能力ははかりにくい。ペーパーテストで認知能力（たとえば記憶）を客観的にはかる方が簡単。これに比べて、非認知能力は主観的要素が入ってくる。今回の連携授業では、この非認知能力をマッチングの場（入試と接続）で発揮させ、はかろうとしている点を高く評価したい。また、AI社会だからこそ、このような力がますます必要になってくるし、これを発揮させたり測ったりするスキルが大事になってくると思う。（教員 A）
- ・最近の高校生は学ぶ環境を重視する傾向がある。その意味で、高校生が知りたい情報のひとつはハード面。たとえば、ビルなのか緑豊かなキャンパスなのかなど。個人の好みで選択する。もうひとつはソフト面。校内の雰囲気など。たとえば、面倒見の良さ。どの大学も大学案内では面倒見がよいことをアピールしているが、各大学・学部の違いや実態はわからない。たとえばこれも個人の好みであって、小さい大学で先輩や教員が熱心に面倒を見てくれるような雰囲気を好む高校生もいれば、大きな大学で学生の自主性に任せるような雰囲気を好む高校生もいる。本当の雰囲気を知りたいと高校生は感じている。この連携授業は大学案内やHPよりもずっとわかりやすく、学部の実態や雰囲気を伝えていた。参加することによって、自分に向いていると判断した生徒もいれば、向いていないと判断した生徒も実際にいた。ミスマッチを防ぐためにはよかったと思う。（教員 B）
- ・リアルな部分を見せてほしい。以前、大学生が高校に来て各クラスの前に立って授業をしてくれたことがあった。これも大変よいと思ったが、それよりもこのように大学キャンパスで、学生や建物を感じながら、授業を体験できるのはリアルに近いのでマッチングの機会に適していると思う。学部の楽しい面だけでなく、できれば厳しい面も見せてほしい。（教員 C）
- ・大学の雰囲気は行ってみて体験してみないとわからない。また、“こういう授業をやりませ”という文字だけでは、学ぶ内容も学び方もわからない。やはり体験してみないとわからない。だから本当にマッチングを目指すならば、平素の授業・ゼミを見せて、高校生が参加できる仕組みがベスト。これが本当の生の姿だから。それが難しいならば、今回のような普段の授業を再現する方法がよいと思う。（教員 D）

(vi) まとめ

以上の調査結果より、高校教員からは今回の大学生主導型授業に対し、次の2点においてプラスの評価を頂いたといえよう。

A. 大学・学部の実態を知ることができた。

今回の大学生主導型連携授業を通じて、「学生生活感」、「生の様子」、「学部の本当の姿」、「大学・学部の人々の人間性」、「雰囲気」、といった言葉で示されるような日常の学びの空間を知ることができたという評価を頂いた。

今回は本学部の学びの空間の特徴が学生の主体性（“リーダーシップ”）にあると判断したため、学生主導型の連携授業を実施した。しかしそのようなことに関係なく、高校教員からは、大学・学部の日常を示すためには学生による授業が非常に有効であるという声が聞かれたことにも注目したい。

B. 高校生は日頃の多様な能力を発揮することができた。

「大学生は教室やグループの雰囲気をしっかりとつくっていた。その雰囲気によって、高校生も積極的に参加できていた」、「大学生たちは、高校生が本当に考えていることを引き出してくれた」、「思わぬ方向に（グループワークの）話が進んでも大学生が上手に発散も収束も導いている」、「大学生がグループに入ることによって、アイデアがどんどん出たり質問がどんどん出たりしている」、「今回は入試と接続した進路マッチングの機会だったが、高校生たちが“楽しそう”だったのが非常に印象的。このような楽しい空間でこそ、高校生は非認知能力を発揮できる」といったように、大学生主導の空間だからこそ、高校生の日頃の多様な能力を引き出せたという評価を頂いた。

さらに、正解のない課題にグループワークで取り組むことや企業との連携が高校生の学びの刺激になるという評価も併せて頂いた。

一方、懸念点としては、入試と連動させた連携授業であるゆえに生じる内容があげられた。たとえば、大学生と高校生の相性や大学生の能力の差から起こる不公平感などについてである。実際にはグループの成果物の結果で高校生個人々人を評価することはなく、グループワークにおける個人の態度や言動などを複数の教員で細かく見ながらの評価となるため、サポート役の大学生の能力の差による不公平は起こらない。また、そのことを事前に高校側にも説明している。とはいえ、入試と連動させた連携授業なので、高校生の評価方法については事前の説明等を十分に行うことの重要性が改めて示されたといえよう。

(2) 大学生の振り返り

(i) 調査の目的

調査の目的は、以下の3点について、実施主体の大学生から意見を聞くことである。

- ・大学生が高校生に寄り添い授業を進めることができたか。
- ・大学生は日頃の学部の授業を再現できたか。
- ・大学生から見た今回の高大連携授業の効果と課題は何か。

(ii) 調査対象

今回の高大連携授業に参加した大学生20名に対して以下の要領でアンケート調査を実施した¹³⁾。

(iii) 調査項目

問1. 自分が担当したグループの高校生の名前（苗字または下の名前）を覚えましたか？

- ①全員の名前を覚えた ②全員ではないがほぼ覚えた ③ほとんど覚えなかった
- ④誰一人覚えなかった

問2. 各高校生の個性をつかんで、対応（声がけ、質問、元気づけなど）できましたか？

- ①十分にできた ②まあまあできた ③あまりできなかった ④全然できなかった

問3. 高校生に、普段のBD学部の雰囲気伝えることができたと思いますか？

- ①十分にできた ②まあまあできた ③あまりできなかった ④全然できなかった

問4. 今回は、大学生が前に立って授業を進め、グループをサポートしました。事前準備や事後のフィードバックも大学生主体で進めました。教員ではなく、このように大学生による高大連携授業のメリットとデメリットは何だと思いますか？

問5. 高校生はマッチングの情報として、どのようなことを最も知りたいと思いますか？たとえばそれは大学案内やホームページでわかるでしょうか？

(iv) 調査日と実施方法

2024年9月27日～10月4日にGoogle Classroomを活用し実施した。

(v) 集計方法

問4と問5の回答は自由記述方式である。集計方法としては、自由記述の回答をキーワードや類似内容などで仕分け、分類し、選択肢化した。このようなアフターコーディング方式において最も注意すべきは、自由記述の内容を適切に反映させた選択肢を作成すること

13) 上述のように大学生は高大連携用の講義「調査・企画・支援実践」（選択科目、2単位）の受講者である。受講者は21名であったが、このうち1名は体調不良により連携授業に参加できなかったため、20名にアンケート調査を実施した。

である。そこで複数の回答者に対して、選択肢が回答内容を反映しているかどうかについての確認を対面またはメールで繰り返し行いながら、選択肢を作成していった。

(vi) 調査の結果

問 1. 自分が担当したグループの高校生の名前（苗字または下の名前）を覚えましたか？

(N = 20)

	回答者数 (人)
①全員の名前を覚えた	16
②全員ではないがほぼ覚えた	4
③ほとんど覚えなかった	0
④誰一人覚えなかった	0
計	20

問 2. 各高校生の個性をつかんで、対応（声かけ、質問、元気づけなど）できましたか？

(N = 20)

	回答者数 (人)
①十分にできた	9
②まあまあできた	9
③あまりできなかった	2
④全然できなかった	0
計	20

問 1 の結果から大学生はほとんどの高校生の名前を覚えながらグループワークを進めたことがうかがえる。また、問 2 の結果においても、9 割（18 名）の大学生が高校生にひとり一人に寄り添えたこともうかがえる。問 2 において「③あまりできなかった」と回答した学生たちに確認したところ、“高校生に対して身構えすぎたこと、緊張してしまったこと”を理由としてあげていた。

問 3. 高校生に、普段の BD 学部の雰囲気を伝えることができましたか？

(N = 20)

	回答者数 (人)
①十分にできた	9
②まあまあできた	8
③あまりできなかった	3
④全然できなかった	0
計	20

問 3 の結果から約 8 割の学生（17 名）が「学部の雰囲気を伝えることができました」と感じ

ている。「あまりできなかった」と回答した学生に確認したところ、以下の旨の意見が返ってきた。

- ・今回の高大連携で、BDの[学び]は体感して貰えたと感じていますが、雰囲気自体はちょっと伝えきれなかったのではないかと考えています。学生がLAとしての指導や介入を意識しすぎて自然体になれなかったためです。
- ・緊張してしまったからです。

問4. 今回は、大学生が前に立って授業を進め、グループをサポートしました。事前準備や事後のフィードバックも大学生主体で進めました。教員ではなく、このように大学生による高大連携授業のメリットとデメリットは何だと思えますか？

ここでは高校生にとってのメリットとデメリットに関する回答のみを抽出する。

〈高校生にとってのメリット〉

回答内容を分類した結果は以下の通りである。

(N = 20, 複数回答)

	回答者数 (人)
①質問や意見を言いやすい	12
②大学の実態がわかる	10
③新しい学びが吸収しやすい	5
④入学後の成長のイメージがわかる	4
⑤入学後の同級生・先輩を知ることができる	2

最も多かったのは“質問や意見を言いやすい”に分類されるものであった。次いで、“大学の実態がわかる”，“新しい学びが吸収しやすい”，“入学後の成長のイメージがわかる”，“入学後の先輩を知ることができる”と続いた。具体的にはたとえば以下のような回答内容である。

① 質問や意見を言いやすい

- ・年齢や感覚が近い大学生に対しての方が話しやすく、質問しやすかったと思う。
- ・年齢差がなくコミュニケーションがとりやすい。
- ・オープンキャンパスよりもラフな雰囲気だった。
- ・たんに大学生がグループに入るだけでなく、教室の前で授業をした大学生がグループに入ってくるので質問しやすい環境だったと思う。
- ・年齢が近いので、楽しくグループワークができる。

- ② 大学の実態がわかる
 - ・建前でなく、大学生の本音ベースで大学・学部を知ることができる。
 - ・大学の雰囲気を感じることができ、オープンキャンパス以上の体験ができたと思う。
 - ・大学生と長時間触れ合うことができ、ビジネスデザイン学部はどんな場所なのか、この大学生はどんな人なのかを理解できたと思う。
 - ・学部の雰囲気を楽しく伝えられた。
 - ・実際に大学生がどのように授業を学んでいるのかを理解しやすかったと思う。

- ③ 新しい学びが吸収しやすい
 - ・大学生目線で作られた資料なので、構成や細かいところで、高校生に寄り添えることができているのではないかと思う。
 - ・高校生目線で色々な方向から考えた事前準備や授業ができた。
 - ・大学生が寄り添うことによって、高校ではできないようなプレゼン大会（競う方式）も体験できたと思う。

- ④ 入学後の成長のイメージがわかる
 - ・大学生の説明が上手ければ上手いほど、「こんな大学生になりたい」という気持ちを抱くことができる。
 - ・入学後の大学生のイメージが湧きやすい。
 - ・大学生がアウトプットしている姿を見られることで、入学後にしっかりと知識を身につけられることが想像でき安心できる。

- ⑤ 入学後の同級生・先輩を知ることができる
 - ・どんな人が同級生になるのか、先輩になるのかがわかる。

〈高校生にとってのデメリット〉

回答内容を分類した結果は以下の通りである。

(N = 20, 複数回答)

	回答者数 (人)
①大学生の力量不足	12
②大学生の力量の差による不公平感	6
③緊張感の無さ	5
④大学生との関係における違和感	2
その他 各1件ずつ	計 4

最も多かったのは“大学生の力量不足”に分類されるものであった。次いで、“大学生の

力量の差による不公平感”，“緊張感の無さ”，“大学生との関係における違和感”と続いた。具体的にはたとえば以下のような回答内容である。

① 大学生の力量不足

- ・自分の緊張が高校生側に伝わってしまい、会話が広げられなかった。
- ・教員が行う授業より、進行のごたつきが顕著に出てしまった。
- ・大学生の説明が上手くないと、教員の話ほど頭に入ってこないと思う。
- ・本当に正確な知識を伝えられたかが不安。
- ・高校生にとって、専門的な学び、深い学びが得にくいかもしれないと感じた。
- ・専門的な質問に答えられない。
- ・学部の難しさや大変なところを伝えることができなかった。

② 大学生の力量の差による不公平感

- ・大学生ごとに能力や得手不得手にばらつきがあるので、進み具合や理解度などにおいて、グループごとにかかなりの差が生まれてしまった。
- ・大学生によって知識の深さが異なるため、チームによって知識の差が生まれてしまう。
- ・大学生によって、チームの満足感が異なってくる。

③ 緊張感の無さ

- ・大学生が前で授業をすることは新鮮さがありながら、一方、緊張感をもちにくい。
- ・年齢が近い分、友達感覚が強くなり、グループワークや個人ワークに対する姿勢が緩くなってしまう。

④ 大学生との関係における違和感

- ・大学生との相性がよくないとしんどく感じると思う。
- ・グループに大学生が深く関与する場面が多いため、高校生にすると違和感があったかもしれない。

そのほかには、「教員の雰囲気を知ることができない」、「学部の学びの難しさまで伝えることができなかった」という回答などもみられた。

問5. 高校生はマッチングの情報として、どのようなことを最も知りたいと思いますか？たとえばそれは大学案内やホームページでわかるでしょうか？

回答内容を分類した結果は以下の通りである。

(N = 20, 複数回答)

	回答者数 (人)
①リアルな大学の様子	12
②身につく力・将来像	6
③学生生活の実態	4
④学部にマッチした資質	2
⑤就職関連	2
⑥入試関連	2
その他 各1人ずつ	計 3

最も多かったのは“リアルな大学の様子”に分類されるものであった。次いで、“身につく力・将来像”，“学生生活の実態”，“学部にマッチした資質”，“就職関連”，“入試関連”と続いた。具体的にはたとえば以下のような回答内容である。

① リアルな大学の様子

- ・実際にどのようなことをどのように学ぶのか，そのリアルな部分を知りたい。
- ・普段の授業の雰囲気。
- ・大学の雰囲気。
- ・先輩たちはどんな感じで，どんな人がいるのか。
- ・実際の大学とはどのような場なのか。

② 身につく力・将来像

- ・具体的な学び方（グループワークなど）で実際に身につく内容。
- ・自分が大学生になったときの大学生像。
- ・大学で身につけた力が，自分の将来にどのように役立つのか。

③ 学生生活の実態

- ・実際に通っている大学生が何をどのように感じているか，1週間をどのようなスケジュールで過ごしているのか。
- ・リアルな学生生活の本音。

④ 学部にマッチした資質

- ・私が高校生の時，自分のような引っ込み思案がこの学部に学びにいいのかが気になった。入学後は誰もが学びに来てよし，誰もが何にでも挑戦できる環境だと気づいたが，このような情報はネットなどには載っていない。
- ・自分の性格と学部の雰囲気がマッチするかどうか。

⑤ 就職関連

- ・どのようなところに就職できるか。就職率。

⑥ 入試関連

- ・入試の内容・方法。

そのほかに注目する回答内容としては以下のようなものもあった。「私は高校生の時にそもその大学の仕組みなどをあまりしっかり分かっていなかったのだから、“魅力”として宣伝されているところがどこがどう魅力的なのかが分からなかった」。この回答は上述の高校教員から聞かれた次のインタビュー内容と関連するとも考えられる。「大学で何を学べるのかについて、高校生が理解するのは難しい。資料を読んでもわからない。別の言い方をすれば、“大学の学びのここが知りたい”と特に意識していない高校生が多い。……そのため、このように“何が学べるのか”をしっかりと体験できる機会はありがたい。」これらの回答より、高校生と大学の学びのマッチングにおいては文字情報ではなく体験が重要であることがうかがえる。

また、高校生が最も知りたい情報は“大学案内、ホームページやオープンキャンパスではわからない”と20人中12人が回答した。そのなかで以下のような回答もみられた。「大学案内やホームページではなかなか伝わらないと思う。かといって、このような高大連携授業やオープンキャンパスなどでも本来の雰囲気は伝わらないと思う。(リアルな)雰囲気については入学しないとわからない部分が多い。」高校教員からも聞かれたように、まさにリアルな大学の体験が重要ということであろう。

(vii) まとめ

以上の調査結果より、連携授業の実施主体であった大学生の声から以下のことが明らかになった。

- A. 大学生は高校生の氏名を覚えたり、ひとり一人に対応したりするなど、高校生に寄り添い授業を進めることができた。
- B. 大学生は日頃の学部の授業の空間を楽しくほぼ再現できた。
- C. 大学生主導型授業について、大学生が認識する効果は“高校生が質問や意見を言いやすい”、“大学・学部の実態がわかる”、“新しい学びが吸収しやすい”などである。
- D. 大学生主導型授業について、大学生が認識する課題は“大学生の力量不足”、“大学生の力量の差による(高校生グループ間の)不公平感”、“緊張感の無さ”などである。
- E. 高校生は“リアルな大学の様子”、“身につく力・将来像”、“学生生活の実態”を知りたがっているというのが大学生の認識である。このような認識のもとに連携授業が実施されたといえる。

ただし、大学生が認識している課題Dの内容については、高校教員から次の声があったことを再度記述する。

- ・「大学生が教えることに不安の声もあるかもしれないが、それは“教える”という能力を限定的に捉えていると思う。今回の連携授業を見てわかるように、大学生たちは高校生をあれほど前向きにさせる力を持っている。そのことを積極的に評価すべきと思う。」
- ・「少々、内容や進め方がグダグダになっても、教員による締まった授業より大学生中心の授業の方が絶対によい。自分が大学生になったときのイメージ、将来像を把握できると思うので、進路のマッチングとしても適している。」

4. 大学生主導型高大連携授業を実施する際の留意点

日常の学びの空間を再現することが大学生主導型高大連携授業の第一の狙いである。そのための準備を試行錯誤で進めるなかで、特に以下の2点に留意した。

第一の留意点はミニ講義やプログラムの内容・レベルである。大学生にとって“三步先の内容・レベル”であることに留意し設計した。もし大学生が100%分かり切っている内容ならば、確かに大学生は高校生を容易にサポートできるだろう。しかし、これでは、教員役がたんに大人から大学生に変わっただけである。大学生が日常、どのように学んでいるのかという空気感を再現することはできない。大学生は前に立つだけでなく、大学生自身も新しい知識を取り入れようとする空気感をつくってこそ、日常の学びの空間を再現することができる。そのために、大学生自身にとって新しい知識・理論をプログラムに取り入れることにした。大学生はそれらを準備段階で学び、自分たちなりに解釈して、連携授業に臨んだ。たとえば、連携授業においては、教員役の大学生がその場で問題を出し、他の大学生をあてながら進める場面なども多く見られた。このように大学生は教員役だけでなく、高校生と共に学ぶ役を本気で務めることで、日常の学びの空間を再現できると考え設計した。

第二の留意点は大学生の役割分担である。3日間のプログラムで日常の学びの空間を生き生きと再現するためには、各大学生に“その人らしい”役割を与えることが重要になる。すなわち、大学生ひとり一人の能力・人柄や日頃の関係性を反映させた役割分担が求められるということである。しかし、教員一人では学生個々人の知識、理解力、対人能力、人柄、まして関係性までを把握するには限界がある。そこで、今回は大学生たちからさまざまな情報を収集した。すると驚いたことに、大学生はお互いの能力や資質を想像以上に認識していた。特筆すべきは、すべての学生ひとり一人の強みについて多様な視点から話せる人が多かったことである。たとえば、「Aさんはルールのような決まりを相手に分かりやすく伝えるのが得意」、「Bさんは緊張しがちだが、Cさんと組ませるといつもの力が出せる」、「Dさんは後輩に対して口出しをせずに見守るタイプ」などである。今回は、このような大学

生の関係性にもとづく日頃の評価を活用することによって、日常の学びの空間を再現できたと考えている。また、このようにお互いの強みを評価しあえるのは、上述のように本学部ではグループワークなどを取り入れた授業が半数を超えるため、学生同士がお互いの能力や人柄をよく知っていたからと推察される。

おわりに—要約

本稿では、各講義の実施、全体の司会進行、グループワークのサポート、参加高校生に対する最終成果のフィードバックなどにおいて、大学生が主体的に実施する高大連携授業を「大学生主導型高大連携授業」と呼ぶ。本学部では2024年7～8月に、学びのマッチングを通じた進路選択の機会として、大学生主導型高大連携授業（3日間、90分間×8コマ分）を実施した。本稿の目的は、大学生主導型高大連携授業が学びのマッチングに果たす効果と課題について検討することであった。以下に要約を示す。

第1章では、本学部が大学生主導型で連携授業を実施する理由について説明した。その理由とは、日常の学びの空間を再現するためであった。本学部における学びの空間の特徴は以下の2点である。第一は大学生が“リーダーシップ”を発揮しながら主体的に動く空間、第二はグループワークの空間である。そこで今回は、大学生たちが主体的に動いて授業全体を運営し、その授業の中で高校生たちがグループワークに取り組む、という授業を実施することにした。

第2章では、実際に実施した大学生主導型高大連携授業の事前準備とプログラム内容について説明した。プログラムは本学の日常の学びを再現するべく、企業から与えられた課題に対し、解決案となるビジネスについて考える内容とした。今回はスポーツ用品メーカーから「運動を促進する新ビジネスを考えよう」という課題が与えられた。高校生たちはロジックツリーやビジネスモデルキャンバスなどのビジネスフレームワークを活用してビジネス案を考え、最終日は企業社員の前でプレゼンを行いフィードバックをもらった。

第3章では、今回実施した大学生主導型高大連携授業に対する高校教員（4名）からの評価と大学生（20名）の振り返りを示した。それぞれにインタビュー調査とアンケート調査を実施した結果である。

高校教員からは、大学・学部の実態を知ることができ、かつ高校生が日頃の多様な能力を発揮することができるため、今回のような大学生主導型連携授業は学びのマッチング・進路選択の機会として非常に有効であるという評価を頂いた。一方、入試と連動させたものであるため、高校生の評価方法等についての説明を事前に十分に行うことの重要性も改めて指摘された。

また、実施主体であった大学生の振り返りから「日頃の学部の授業の空間をほぼ再現できた」ことが確認された。さらに、大学生主導型連携授業の効果としては「高校生が質問や意見を言いやすい」、「大学・学部の実態がわかる」、「新しい学びが吸収しやすい」など

があげられ、課題としては「大学生の力量不足」、「大学生の力量の差による（高校生グループ間の）不公平感」、「緊張感の無さ」などがあげられた。

第4章では、学部の日常の学びの空間を再現するために留意した点を2つ説明した。ひとつはミニ講義やプログラムの内容・レベルについてである。日常の学びの空間を再現するために大学生は教員役だけでなく、高校生と共に学ぶ立場に身を置く姿勢を見せることが重要となる。そのためには、大学生にとっても新しい知識・理論を講義やプログラムに取り入れることが重要であることを示した。もうひとつは大学生の役割分担である。生き生きとした日常の空間を再現するためには、学生個々人の能力と人柄を反映させた役割分担が求められる。今回は本学部における大学生同士の関係性を活用することによって、そのような役割分担を実施することができたことを説明した。

以上が本稿の要約である。最後に次のことも付け加えたい。

高大連携事業に焦点が当てられるきっかけともなった1999年の中央教育審議会答申「初等中等教育と高等教育との接続の改善について」¹⁴⁾では、次のような考えが示されている。「初等中等教育と高等教育の接続を考えるに当たっては、とかく入学者選抜に焦点が当たりがちである。しかし、高等学校卒業生の約7割が何らかの形の高等教育を受けている状況の下で、これまでのようにいかに選抜するかという視点よりもむしろ、学生がいかに自らの能力・意欲・関心に合った高等教育機関を選択するか、あるいは、大学が求める学生を見いだすか、特に、今後はいかに高校教育から高等教育に円滑に移行させていくかという観点から、接続の問題を考えるべきであって、入学者選抜の問題だけではなく、カリキュラムや教育方法などを含め、全体の接続を考えていくことが必要であり、初等中等教育から高等教育までそれぞれが果たすべき役割を踏まえて、一貫した考え方で改革を進めていくという視点が重要である。」

今回実施した大学生主導型の高大連携授業が学部の学びの空間を一定再現できたことは、高校教員の評価や大学生の振り返りからみて明らかである。すなわち、上述の中央教育審議会答申に記されるような学びのマッチングの機会として大きな可能性を持つことが示されたと言えよう。

一方、インタビューやアンケート調査から、今回の大学生主導型高大連携授業の課題もいくつか明らかになった。今後は、指摘された課題の解決にも取り組みながら、さらに大学生を主体とした高大連携授業を模索したい。そして、高校と協力しながら、カリキュラムや教育方法などを含めた全体の接続にも取り組んでいきたい。そのために、大学生と大学教職員による高大連携の新しい体制を整えることにも挑戦したいと考えている。この新

14) 高大連携が果たす役割は大きく以下の4つ。「1) 高校では学べない学習機会が提供でき、2) 教科・科目の内容を深化させて学問の探求に目的意識を高めることができ、3) 進路指導の一環としての体験型学習の範囲が拡大でき、4) 高校・大学間における相互理解と教育改善が促進される」神原（2011）129頁。

しい連携体制の検討については次稿に期したい。

【参考資料】 連携授業 3 日間のプログラムの例

〈1日目 分析力アップ〉 7月30日(火) 11時～16時30分 〈於 大学〉

- 11:00～11:15 3日間全体と1日目の進め方の説明
大学生の自己紹介
- 11:15～11:30 事前課題のメモを各グループで共有
問題及び原因の共有
- 11:30～12:00 ロジックツリー (大学生によるミニ講義)
- 12:00～12:30 自分たちが考えた〈原因〉をロジックツリー (why) で考え直す
(複数の運動問題に対して, 複数の原因を考える)
- 12:30～13:30 休憩
- 13:30～14:00 ロジックツリーで考えた〈運動問題〉と〈原因〉をまとめる
- 14:00～14:15 ロジックツリーで考えた〈運動問題〉と〈原因〉をプレゼン
- 14:15～14:40 M株式会社様の動画 (今回のリソース)
- 14:40～14:50 話し合いの基本ルール (大学生によるミニ講義)
- 14:50～16:30 ワークシート作成

〈2日目 構想力アップ〉 7月31日(水) 11時～16時30分 〈於 高校〉

- 11:00～11:05 1日目の振り返り
- 11:05～11:20 ビジネスの3つの活動 (大学生によるミニ講義)
- 11:20～11:40 ビジネスモデルキャンパス (BMC) (大学生によるミニ講義)
- 11:40～12:30 BMC 作成
- 12:30～13:30 休憩
- 13:30～13:40 3日目プレゼンの説明
- 13:40～14:40 BMC のワークシート作成
- 14:40～16:00 プレゼンを想定した資料作成
- 16:00～16:30 振り返りレポート

〈3日目 プレゼン力アップ〉 8月2日(金) 13時30分～16時30分 〈於 大学〉

- ※11:00～12:30 大学で大学生に相談可
- 13:30～15:00 発表資料の確認, 発表方法の確認
- 15:00～15:50 プレゼン大会
- 15:50～16:00 休憩
- 16:00～16:15 M株式会社様の講評, 各賞の発表
- 16:15～16:30 参加者の感想 (高校生, 大学生)

参考文献

- 林齊「関西地区の高大連携の実情について」『財団法人日本私学教育研究所紀要』日本私学教育研究所, 第47号, 2011年。
- 神原信幸「日本とアメリカの比較から高大連携の政策アプローチを再考する」『高等教育研究』日本高等教育学会, 第14集, 2011年。
- 川合宏之「高大連携授業の学習効果に関する予備的研究」『流通科学大学 高等教育推進センター紀要』流

通科学大学 高等教育推進センター，第4号，2019年。

川合宏之『高大連携授業』，見洋書房，2021年。

菊池章夫『思いやりを科学する』，川島書店，1988年。

清水優菜，荒井英治郎「総合的な探究の時間における高大連携の効果の検討」『日本教育工学会論文誌』
日本教育工学会47（1），2023年。

高野拓樹ほか「高大連携型教育を用いた探究学習に関する実践的研究」『地域連携教育研究』京都大学大
学院教育学研究科学際融合教育研究推進センター地域連携教育研究推進ユニット，第6号，2021年。

（2024年11月18日受理）

High School-University Collaborative Classes Conducted by University Students

In the Case of the Faculty of Business Design, St. Andrew's University

MAKINO Ninako

As Japan's 18-year-old population has been drastically decreasing, it is becoming more crucial for universities to explore opportunities to strengthen ties with high schools in the region and attract high school students from those schools to their own universities. In this regard, high school-university collaborative classes where the universities present to high school students their show-case teaching and learning practices and gain high school students' familiarity with the universities have recently been increasingly organized. The Faculty of Business Design at St. Andrew's University also conducted the initiative in July and August 2024. One of the distinguished features of this event was that St. Andrew's University students, not faculty members, were the ones who primarily planned, prepared, and conducted all the necessary work for the collaborative classes. The tasks done by the university students include delivering lectures, moderating the entire session, supporting numerous group works, and providing feedback to the participants from high school. This paper examines the effectiveness and issues of such student-led high school-university collaborative classes.

Considerations on Application of Program and Project Management (P2M) to ODA Projects by International Organizations: A Case Study of the Asian Development Bank's Support to the Secondary Education Sector in Vietnam

IZAWA Kanzaki Eiko

要約

本稿は国際機関などが実施している多国間援助による政府開発援助（ODA）案件において、日本発のプログラムマネジメント手法のひとつであるプロジェクト・プログラム・マネジメント（P2M）が適用可能かどうかを分析した。初めに国際機関主導のODAの定義と分類を明らかにし、国際機関主導のODA事業のプロファイリングと価値創造マネジメントの特徴を説明した。その上で、国際機関主導ODA事業の事例として、筆者が実際に従事したアジア開発銀行の融資によるベトナム国の中等教育案件を取り上げ分析を行った。その結果、国際機関主導のODA案件のプロファイリングや生み出された価値創造のマネジメントにおいて、P2Mが適応可能であることが示唆された。

Abstract

This paper analyzes the applicability of Project and Program Management (P2M), one of the program management methods that originated in Japan, to official development assistance (ODA) projects implemented by international organizations and other multilateral donors. For the analysis, one of the secondary education programs funded by the Asian Development Bank, the regional multilateral development bank in the Asian and Pacific region, was examined as a case study. First, the definition and classification of ODA led by international organizations were clarified, and the characteristics of profiling and value creation management of ODA projects led by multilateral donors were identified. Then, as a case study of an ODA project led by a global organization, the author analyzed a secondary education project in Vietnam financed by the Asian Development Bank, in which

Keywords : ODA, Official Development Assistance, P2M, ADB, International Organization
キーワード : ODA, 政府開発援助, P2M, アジア開発銀行, 国際機関

the author was involved. The results suggest that P2M can be applied to the profiling and value-creation management of ODA projects led by international organizations.

I. Introduction.

1.1 Background of the Study

GDP per capita is gradually increasing in many developing countries worldwide, and more and more are evolving from least developed to middle-income countries. However, with rapid globalization comes new cross-border problems, such as communicable diseases like COVID-19, human trafficking, more jobs being replaced by AI, and brain drain; the global economy as a whole is experiencing increasing inequality in access to wealth and opportunity, and income and information gaps between poor and rich are widening. The 2015 United Nations General Assembly established the Sustainable Development Goals (SDGs), the common social and economic goals for the world to work together to achieve, and this has led to significant changes to the design and implementation of the Official Development Assistance (ODA) to developing countries. While ODA programs and projects can be analyzed from various perspectives, analysis from a program management perspective is considered one of the valuable approaches for listing the input-output relationships and understanding the value created by a project.

Program and Project Management (P2M), one of the program management methods originating in Japan, defines a program as a complex of several projects that are interlinked and complement each other to accomplish long-term and complicated goals of the initiatives, rather than as a mere collection of projects. The P2M theory is applicable to analyze the management of various investments, corporate activities, and research studies. (Ohara, 2003; Yoshida and Yamamoto, 2004).^{1) 2)} As mentioned above, nowadays, it is rather difficult for a single donor to achieve any of the SDGs by itself, and coordination and collaboration among many stakeholders is the key to making a difference in developing countries. In designing and implementing ODA projects, the stakeholders often include the government concerned, international organizations, donor countries, and non-governmental/non-profit organizations. In this sense, ODA can be viewed as a program in the P2M theory since an ODA project in any particular sector is usually not stand-alone and is coordinated and consulted with other ongoing/upcoming projects in the same sector. At the same time, ODA by international organizations has a complex structure that goes beyond simple investments such as financial

1) S. Ohara. 2002. P2M nyuumon. H&I, Tokyo

2) K. Yoshida and H. Yamamoto. 2004. Jissen Program Management

assistance and loans and is able to create intangible values such as policy making, improving administrative capacity, knowledge management systems and service delivery, and raising the awareness of the communities. Therefore, it is thought that applying and analyzing P2M to ODA projects led by international organizations will enable us to organize the value creation fostered by ODA projects and to draw lessons for future projects.

1.2 Significance and Purpose of Previous Studies and This Study

As stated in the fourth edition of the P2M Guidelines, revised in September 2024, P2M is considered helpful in analyzing ODA project management. Studies that have applied P2M to ODA projects often used a case study of the projects supported by the Japan International Cooperation Agency (JICA), a major player in Japan's ODA. Such studies include the case that analyzed project profiling and value creation management (Okiura, 2015)³⁾ and the skills and qualities required of managers for the effective execution of JICA projects (Sasao, 2019)⁴⁾. While both are detailed analyses featuring actual JICA projects, the cases are limited to only JICA projects, meaning bilateral ODA projects. In other words, this paper aims to clarify the adaptability of P2M to ODA projects led by international organizations, of which few examples are available. In particular, among the six indicators of P2M's creative integration management, this paper focuses on value indicator management, which enables value creation to emerge from the project. The case studies will be used to examine the effectiveness of program goal management during the design phase.

II. Outline of ODA Projects Led by International Organizations

2.1 Definition of ODA

Although various forms of ODA exist, and some are difficult to distinguish from non-governmental development assistance, this paper will use the following definition from the Organisation for Economic Development and Cooperation (OECD).⁵⁾

“ODA is defined as government assistance to promote developing countries' economic development and welfare. Loans and financing for military purposes are excluded. Aid is provided bilaterally from the donor to the recipient country or through multilateral development agencies such as the United Nations and the World Bank. The aid includes

3) https://researchmap.jp/okiura/published_papers/4115200 (first accessed 8 October 2024)

4) https://www.jstage.jst.go.jp/article/iappmproc/2019.Spring/0/2019.Spring_265/_pdf/-char/ja (first accessed 10 October 2024)

5) https://www.oecd.org/en/publications/multilateral-development-finance-2024_8f1e2b9b-en.html (first accessed 11 October 2024)

the provision of grants, “soft” loans, and technical assistance; the OECD maintains a list of developing countries and regions, and only aid to these countries is counted as ODA. (This list is updated regularly and includes more than 150 countries and regions.) The UN’s long-standing goal is for developed countries to allocate 0.7% of their gross national income to ODA; prior to 2018, the ODA flow-based method covered loans expressed on a “cash basis”; starting in 2018, the ODA grant equivalent method was adopted and the “grant portion” of loans, or the market Only the “grant portion” of the loan, i.e., the amount “provided” by the loan below the market interest rate, is counted as ODA. This indicator is measured as a percentage of gross national income and constant US\$ million, with 2021 as the base year.”

2.2 Classification of ODA

ODAs are usually classified into two main types: multilateral aid and bilateral aid. Multilateral aid refers to aid provided by international organizations such as the United Nations and the World Bank. For multilateral aid, the resources are provided by developed countries as their contribution to these international organizations. Bilateral aid, on the other hand, refers to assistance provided by the individual developed countries to developing countries on their own through several schemes, such as loans, grants, technical cooperation, food aid, etc. According to the latest OECD statistics, about two-thirds of the world’s total ODA is multilateral, while the remaining one-third is bilateral.

Regarding multilateral assistance, priority beneficiaries are the least developed countries and people faced humanitarian crises and conflicts. In terms of the areas for support, aid is provided to various sectors, including agriculture, public health, education, environment, and transportation. International organizations, as the financiers, usually select the areas of assistance that are most urgent and equitable for the country concerned. Consultants who provide advisory services and suppliers of facilities and equipment are often selected through international competitive bidding. In contrast, in the case of bilateral aid, the content of assistance is determined through discussions between the donor and recipient countries, taking into account various conditions, and the donor countries usually select ODA consultants and contractors. In the world of development assistance, this two-pronged system, multilateral aid and bilateral aid, has continued for a long time. Although both aids still coexist today, the SDGs, the international agreement to achieve, has encouraged bilateral donors to make their bilateral aid programs and projects to address the SDGs, as well as led to an increase in projects that are coordinated with international organizations.

The number of projects and programs aiming to achieve the SDGs has increased in bilateral aid and cooperative projects with other aid agencies.

2.3 Project Formation Process for ODA from International Organizations

ODA provided by international organizations generally begins by determining priority areas considering the recipient country's medium- to long-term national development plans, financial and administrative capacities, and other factors. Then the international agencies select the sectors with exceptionally high needs. For example, in the case of Vietnam (see below), there are various development needs, including infrastructure development, electricity, environment, healthcare, education, and promotion of small and medium-sized enterprises (SMEs). Among these, the education sector, which is directly related to human resource development, is considered as the most crucial sector for achieving sustainable development as specified in the national development plan. The education sector in Vietnam has been the target of assistance from many international organizations and donor countries. The World Bank and the Asian Development Bank (ADB) are the two major donors to the education sector in Vietnam. Although project target regions often demarcate the assistance from these two development banks for many investment projects in many Asian countries, the ADB tends to support the secondary education sector. In contrast, the World Bank supports the non-secondary education sector (preprimary, primary, and higher education). In Vietnam, bilateral donors such as Japan have also assisted the education sector. Most of the past projects were relatively one-offs. However, in recent years, information exchange and donor coordination have progressed, and there are increasing cases where multiple donors jointly assist the same sector through co-financed or parallel financing projects. Given this situation, it would be meaningful for bilateral aid agencies and those involved in development to analyze the planning of ODA programs and projects by international organizations, implementation monitoring, and measurement of results.

III. Asian Development Bank's ODA operation and Value Indicator Management

3.1 Asian Development Bank (ADB) Overview

The Asian Development Bank (ADB) is a development financial institution established in 1966. In addition to the World Bank, which covers the entire world, the ADB has developed as a regional development bank for Asia, similar to the European Development Bank, the Inter-American Development Bank, and the African Development Bank. In response to the development need, regional financial institution plays a role similar to a family doctor that is more closely connected to the region and provides assistance to developing countries

to solve their socioeconomic problems. As of November 2024, the ADB has 69 member countries (49 intra-regional member countries and 20 extra-regional member countries), and in FY2023, the ADB lent USD23.6 billion (about 3.6 trillion yen at the exchange rate of November 22, 2024), making it one of the world's largest aid agencies.⁶⁾ The main areas and sectors of ADB's assistance in FY2023 are shown below. By sector, the transport sector accounts for about 20% of total lending, the fiscal sector for 15%, the public administration sector for 14%, agriculture for 10%, public health for 10%, electricity for 9%, water resources for 8%, education for 6%, trade for 3%, and ICT for 0.4%. In terms of lending regions, South Asia, including India, the largest borrower, accounted for 38% of the total, Southeast Asia

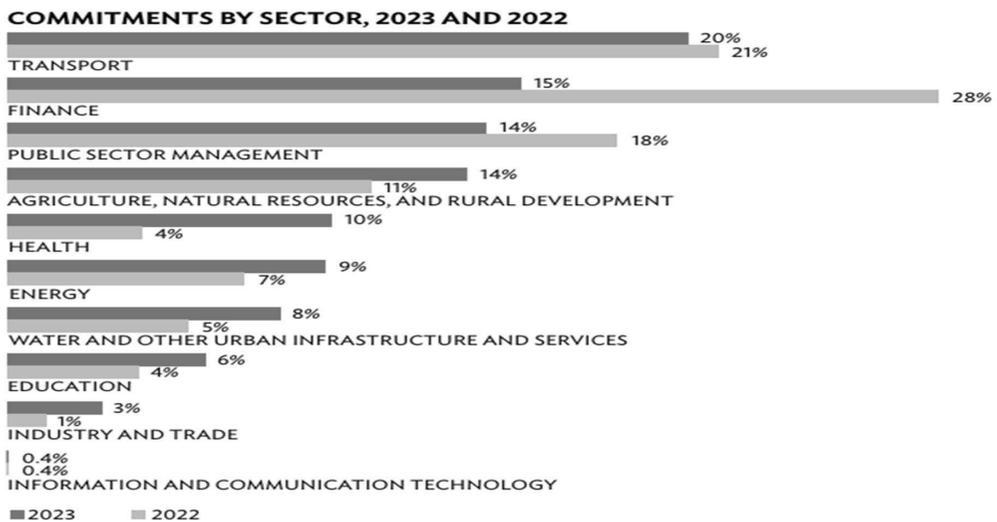


Figure 1: ADB's Commitments by Sector, 2023 and 2022

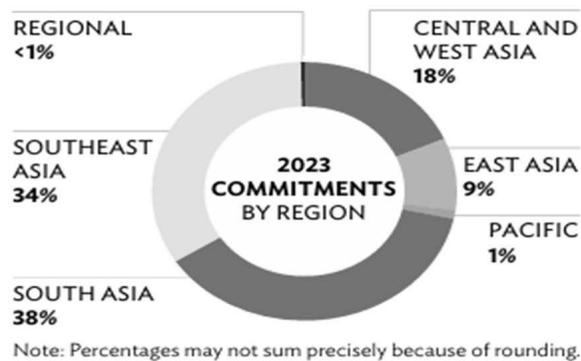


Figure 2: ADB's Commitments by Regions, 2023

6) <https://www.adb.org/who-we-are> (first accessed 12 October 2024)

for 34%, Central and West Asia for 18%, East Asia for 9%, and Oceania for 1%.

Although many countries in Asia were at the absolute poverty level when ADB was first established, the region has steadily grown to become one of the world's most attractive markets with the fastest economic growth thanks to political stability, human resource development, and an increase in the middle-income class due to the improvement of the industry. On the other hand, many countries in the region face several pressing issues, including enormous infrastructure needs, ethnic and border conflicts, environmental destruction caused by rapid industrialization, and structural corruption and ineffective public enterprises that have put pressure on the private sector. ADB approved Strategy 2030 in 2018, a medium-term strategy for 2030, which is currently being implemented.⁷⁾ Strategy 2030 is ADB's basic medium-term strategy to (1) address the remaining poverty issues and reduce inequality, (2) promote gender equality, (3) address climate change and improve environmental sustainability to withstand natural disasters, (4) make cities more vibrant, (5) promote rural development and food self-sufficiency, (6) improve government and institutional capacity, and (7) promote regional cooperation and integration. Under these basic management directions, the ADB supports developing countries in the region by providing funds (loans and grants at below-market interest rates), technical cooperation, policy advice, and partnerships with the private sector to help developing country governments and businesses get on track for autonomous social and economic development.

3.2 Programs and Projects at ADB

The ADB has several different loan and grant schemes to meet the various development stages and needs of Asian countries. Among these assistance modalities, called Lending and Grant modalities, there are five main ones. The five main types of support modalities are (1) Project Loan, (2) Program Loan, (3) Sector Development Program (SDP), (4) Result-based Lending, and (5) Multi-tranche Financing Facilities.⁸⁾ Of these, Program Loans and Result-based Lending, which provide funds to the government as financial assistance, do not include general project activities. At the same time, Multi-tranche Financing Facilities are mainly applied to large-scale, long-term infrastructure projects. Therefore, the two programs and projects covered in this report are the Project Loan and the SDP.

7) Asian Development Bank. 2018. Strategy 2030-Achieving a Prosperous, Inclusive, Resilient, and Sustainable Asia and the Pacific. ADB. Manila

8) Asian Development Bank. 2021. 2020 Annual Evaluation Review

ADB defines Project Loan as “The most commonly used form of support by ADB. It is used for investment projects where the activities and the cost of equipment, facility construction, and consultants required to complete the project can be clearly defined. ADB is deeply involved in the preparation and implementation of the project, and ADB’s regulations are applied. It is particularly suitable for projects that require capacity building and environmental and social considerations”. The Sector Development Program (SDP) is an eclectic scheme combining a Project Loan with a Program Loan, partly financial assistance. The ADB defines the SDP as “a combination of a Program Loan for policy improvement and a Project Loan for an investment project, where there is a need for both specific investment and policy improvement in a particular sector in the recipient country”. Program loans are usually implemented through one or two rounds of financing for policy or systemic improvements aimed at improving a specific sector, with specific projects in related areas to back up the policy improvements.’

As described above, Project and Program coexist in ADB projects, but according to the above classification of Lending Modality, the definition of Program and Project in P2M differs. In ADB, “program” generally means a loan that includes financial assistance for policy reforms. On the other hand, P2M defines a program as “a value project in which two or more projects are organically designed from the beginning by an entity” (Ohara, 2002).⁹⁾ The concept and relationship between programs and projects in P2M are illustrated below.

However, a close examination of ADB’s actual projects reveals that, regardless of the name of the projects, those under the Project and SDP schemes have a structure very similar to the P2M relationship between a program and a project. In the case of ADB projects, several components are designed and implemented separately to achieve the outcomes described below, and the projects are profiled based on a result chain in which the outputs produced by each component are integrated to achieve the outcome. ADB’s Project Loan and SDP are structured to combine several different activities to achieve a mission linked to a higher-level development plan. A single project is considered to meet the requirements of a program as defined in P2M. Similarly, each component of the Project or SDP is designed to achieve the project’s mission in a complementary manner while having its separate content, which is considered a project in the P2M definition. This paper will analyze ADB projects, regardless of the name of the project, as projects that meet the definition of P2M.

9) S. Ohara. 2003. P2M nyuumon. H&I, Tokyo

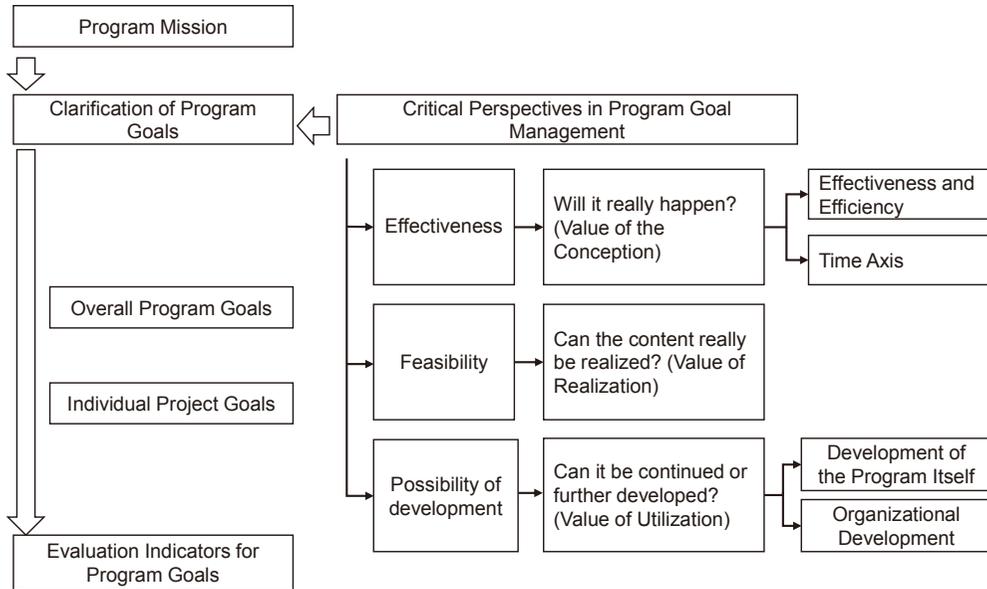


Figure 3: Process and critical perspectives for setting and validating program goal management (excerpted from “P2M Standard Guidebook, 4th Edition”)¹⁰⁾

3.3 Framework for Profiling of ADB Programs

To achieve these complementary missions, all ADB projects must be profiled and evaluated by preparing a management matrix called the Design and Monitoring Framework (DMF), which lists project objectives, inputs, expected results and outcomes, timelines, monitoring indicators, responsible agencies, and risks. The DMF is essential to the ADB, and no matter how complex a project may be, its structure can and should be understood easily through a glance at the DMF.¹¹⁾ The DMF covers all stages of project formation, negotiations with the recipient country, approval, monitoring of implementation, and evaluation of value creation. DMF is, therefore, the most crucial concept in all stages of project formation, negotiations with recipient countries, approval, implementation monitoring, and value creation evaluation of ADB investments.

ADB’s DMF looks similar to the “Project Logic Model” developed by the United States Agency for International Development (USAID)¹²⁾ regarding components and logical flow.

10) Nippon Project Management Kyokai. 2024. P2M Hyoujyun Guidebook 4th Edition. JMAM. Tokyo
 11) Asian Development Bank. 2020. Guidelines for Preparing and Using A Design and Monitoring Framework-Sovereign Operations and Technical Assistance
 12) https://usaidearninglab.org/system/files/resource/files/project_logic_model_how_to_note_final_sep1.pdf (first accessed 15 October 2024)

ADB's official DMF guidelines require the following process for project profiling:

- (a) The outcome, which is the project's overall mission, should be consistent with the priority objectives of the country partnership strategy that is updated and agreed upon annually between ADB and the recipient government. This is based on the idea that outcomes should reflect links to higher-level programs rather than stand-alone project results.
- (b) The selection of the sectors and subsectors to be supported and the issues to be solved by the project must be analyzed and discussed jointly with a wide range of stakeholders. The ADB has a matrix for stakeholder analysis, which sometimes requires coordination among stakeholders with conflicting interests and concerns, as well as profiling that ensures the agreement and cooperation of all parties involved. This process is also expected to allow many stakeholders to take ownership of the deal.
- (c) To analyze and update the latest development issues using a problem analysis diagram → Although the diagram may differ slightly depending on the project, the problem analysis method defines the significant problems first, and from there, the cause-consequence causal relationship is explored one after another. This diagram, usually illustrated in the stakeholder consultations described above, enables the profiling of local problems and specific causes that ADB is unaware of. The projects are designed to cover some of the diagram's needs and eliminate common bottlenecks.
- (d) Determine the problem to be solved and expected outcomes → After going through the above process of aligning the project with the top development goals, building relationships with stakeholders, and analyzing the situation and issues, determine what social issues the actual project will solve and its expected outcomes. JICA has long used the Project Design Matrix (PDM) for project formulation. In recent years, however, it has become challenging to understand the causal relationship between expected benefits and inputs in PDM, and it is also challenging to respond to changes in the external environment.¹³⁾ On the other hand, foreign aid agencies such as ADB have been using the TOC approach for a long time. The significant advantage of using the TOC model is that it clarifies the relationship between the direct and short-term outputs expected at the end of each project activity, the outcomes

13) https://www.jica.go.jp/Resource/activities/evaluation/tech_ga/after/ku57pq00001cdfnb-att/202110_01_ja.pdf (first accessed 20 October 2024)

expected immediately after the project completion, and the impacts expected to be realized in the medium to long term.

- (e) Completing the DMF by considering factors other than outcomes → After confirming the value created by the project through the use of the TOC described in the previous section, other requirements for the design of the project are considered. Specifically, the following items are considered: determination of preconditions for achieving expected results and creating value; identification of risks; establishment of expected results and value and determination of measurement indicators; determination of the database to be used for monitoring and the responsible organization; determination of specific funds and activities to be invested; and project management methods and timelines. The DMF will be developed by finalizing the linkage with Strategy 2030.

3.4 ADB Business Value Indicators

ADB's official guidelines specify the specific components of a DMF as follows¹⁴⁾

- (a) Impact → The overarching government development plan or policy goal for the sector that the project will contribute to achieving over the long term. Since the project implementation period often does not coincide with the timeframe for the policy goals, the Impact is usually set as a longer-term and broader goal than the project will directly achieve.
- (b) Outcome → ADB stipulates that a single project must have a single Outcome. While a project can create multiple values, the Outcome must be the most direct and measurable result of the project activities and be the project's achievement. Suppose unforeseen external factors or risks make it difficult to continue a project; the first consideration is whether the Outcome can be achieved as the most critical factor for partial modification or cancellation. Outcome is often the cause of the main development agenda of the target regions identified during the stakeholder consultations.
- (c) Outputs → The specific activities to achieve an outcome are called project components. A typical project consists of two to four components. Outputs and Outcomes can sometimes be confusing, but it is important to understand that they are produced at different levels, with different timeframes for accomplishment and different implementing and responsible agencies. Outputs should be achieved at the

14) Asian Development Bank. 2020. Guidelines for Preparing and Using A Design and Monitoring Framework-Sovereign Operations and Technical Assistance

end of the project, and Outcome is achieved after all project Outputs are completed and integrated.

- (d) Risks and Assumptions → Risks determined in the last step of the profiling process described above are usually scrutinized at three levels: risks to prevent the achievement of Impact, risks to prevent the achievement of Outcome, and risks to prevent the achievement of Outputs. Impact-level risks include unforeseen and uncontrolled factors such as natural disasters and political instability. Outcome-level risks may not lead to the Outcome even if the project generates Outputs. The Output level risks are the possible factors that might cause the delay of implementation or incompleteness of the achievements. The ADB requires that a Risk Assessment and Risk Management Plan (RAMP), a risk control tool, be proposed in addition to the project approval.

The most important aspect of the above DMF decision process is that profiling ADB projects is always based on the repeated logical question of how to create value while determining the content and details of the project. This differs from one-off projects, generally designed on a fixed-term, input-driven basis. Profiling for ADB projects is based solely on the principle of forming program projects to achieve the mission of solving socioeconomic issues in the target areas and groups.

3.5 Similarities between DMF and P2M (Part 1)

From here, the paper discusses the similarity between DMF and P2M. P2M defines “mission profiling” as “the core process of envisioning value creation through a program, in which an abstract, multifaceted mission provided by the program owner based on the parent organization’s business strategy is embodied and visualized as a program mission, taking into account the complexity of the environment and the strategic requirements and constraints of the organization”.¹⁵⁾ Mission profiling is the process of concretely designing a program that transforms what it is today into what it should be, and the overall structure is illustrated as follows.

Within the structure described above, the analysis will focus on two items that have much in common with the DMF formulation process: “stakeholder value” and “feasibility assessment.”

15) Nippon Project Management Kyokai. 2024. P2M Hyoujyun Guidebook

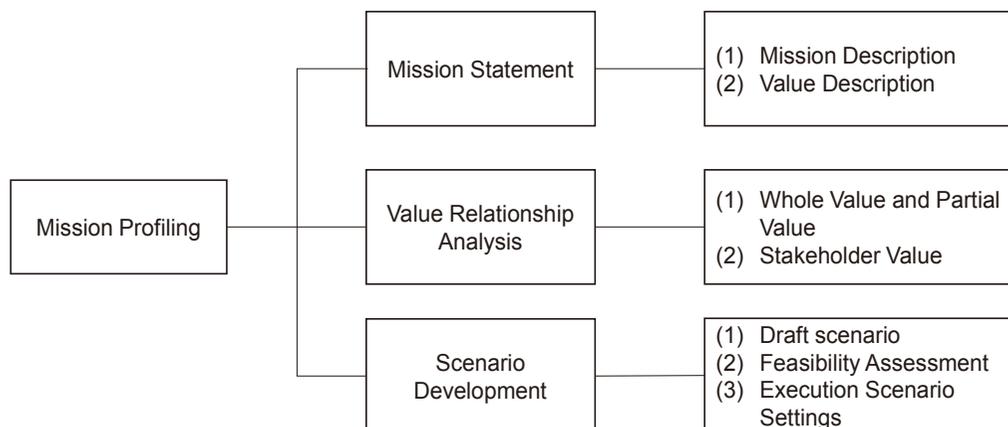


Figure 4: Mission Profiling Structure (excerpt from the P2M Standard Guidebook, 4th Edition)¹⁶⁾

(1) Stakeholder value

P2M states that the involvement of groups with a direct stake in implementing a project should happen from the mission profiling stage, and the same applies to the DMF for ADB projects. Stakeholders in ADB projects include a wide variety of groups, including central and local governments, direct beneficiaries of the project, residents of the proposed project site or neighborhood, other international and bilateral aid agencies, NGOs and NPOs, landowners, and service providers and suppliers, construction companies, and the private sector. Their positions and agendas differ and even sometimes conflict with each other. Therefore, in principle, ADB projects take a participatory approach, inviting stakeholders to share their visions and information as much as possible at the stage of determining the mission of the project, that is, at the stage of identification of the socioeconomic issues to be solved by the project and investigating the causes of such issues.

Even though it is nearly impossible for all stakeholders to agree on everything, allowing everyone to become involved and take ownership of the project from the early stages, such as profiling, will help improve the project's quality and dramatically increase the implementation success rate. Specifically, stakeholders are generally invited to participate in the DMF's discussion of outcomes and outputs and are asked to provide local information and perspectives. If issues and factors to be resolved are determined in ADB headquarters, far from the field, it will not be possible to timely deal with problems and risks that the

16) Nippon Project Management Kyokai. 2024. P2M Hyoujyun Guidebook 4th Edition. JMAM. Tokyo

project might face during the implementation. Therefore, to reflect the viewpoints of the people directly affected in the project sites, the DMF promotes profiling that meets local needs by involving stakeholders and delving into cause-and-effect relationships one after another. In this way, DMF's participatory approach is similar to P2M's stakeholder value enhancement.

(2) Evaluation of feasibility

P2M recommends that program scenarios be visualized to stakeholders using a framework and that feasibility studies be conducted to analyze the program's feasibility, precisely what DMF and DMF formulation processes do. This is exactly what the DMF and DMF formulation process is all about. If later the project goal is not adequately set or the resources are insufficient, or the expected Outcome/Outputs are not achieved, this means that there should be flaws in the process of profiling. The DMF process should start by determining the Impact linked to the policy objectives of the recipient government first. Then, the project is designed to cause a logical chain of Outcomes, Outputs, and Inputs. Furthermore, the process, including setting preconditions, identifying risks, setting values, determining measurement indicators, and monitoring the results, will follow. From these points of view, DMF is considered similar to P2M mission profiling.

3.6 ADB's Ex-Post Evaluation Indicators

As mentioned above, profiling involves not only planning but also pre-determining indicators for evaluating results after implementation. In this section, we will examine the similarities between DMF and P2M, paying particular attention to this point.

ADB has established detailed procedures and requirements for managing the implementation of projects, as well as methods for ex-post evaluation.¹⁷⁾ During implementation, regular project review missions are fielded at least 2-3 times a year, and adjustments are made to schedules and procurement methods as necessary. At the midpoint of project implementation, an interim evaluation is conducted, and relatively significant adjustments are made if necessary, such as project extensions, cost changes, and component changes. A final evaluation is then conducted with stakeholders at the end of the project, followed by an early post-evaluation after the project is physically closed. Value Indicator Management is often thought of as the opposite of profiling. However, it is essential to understand that the

17) <https://www.adb.org/documents/project-administration-instructions> (first accessed 25 October 2024)

value is already being created by the project in detail during the profiling phase. During the project implementation, the project profiling and its value indicator management should be linked with maximizing value creation, keeping in mind indicators that can be quantitatively and qualitatively measured during the project implementation.

ADB is required to accurately measure and assess the value created in the post-implementation evaluation of its projects, both in terms of program value and implementation. Evaluation criteria include (1) four fundamental indicators (Relevance, Effectiveness, Efficiency, and Sustainability) and (2) seven more specific indicators (long-term impact of projects, performance of recipient governments and implementing agencies, performance of ADB, costs, procurement, gender, and environmental and social considerations). The four fundamental indicators, measured primarily based on DMF indicators, are defined by ADB's official evaluation guidelines as follows.¹⁸⁾

- (a) Relevance → Whether the project's outcome is still considered necessary and relevant after the project is completed, whether the project has created value relevant to the real world, and whether the project has brought change and innovation to the people of the target country.
- (b) Effectiveness → Whether the expected outcome and outputs of the project were produced within the expected timeframe, the extent to which the outcome and outputs were produced when measured using the Monitoring Indicators set in the DMF, and if so, the extent to which the project was successful in achieving the expected outcomes and outputs. If the case design was changed or adjusted as necessary during the implementation period, did the changes lead to the expected results, and was the Lending Modality selected at the time of case profiling appropriate?
- (c) Efficiency → Was the project executed on schedule? Was the return on investment commensurate with the resources invested? Was it cost-effective? Was the use of resources efficient? If there were changes in schedule or expense, were the changes reasonable, and what economic benefits were produced? How much economic benefit was generated?
- (d) Sustainability → How sustainable is the project in generating the outcome and outputs over an appropriate time horizon after completion? Whether the project has

18) Asian Development Bank. 2016. Guidelines for the Evaluation of Public Sector Operations. ADB. Manila

the necessary personnel structure in place to sustain the benefits of the project and whether there will be any adverse environmental or social impacts in the medium to long term.

Since transparency is vital in the ex-post evaluation of ADB projects, an external consultant specializing in evaluation is usually hired to conduct the objective assessment, rather than the internal staff who profiled, designed, and implemented the project will also do the evaluation of their own projects. Detailed data on the projects are collected and measured impartially for evaluation and then made publicly available after obtaining the consent of the recipient government. The efforts of the implementing agency and its capacity to implement the project are also evaluated. Since the evaluation impacts future support, the recipient government takes the post-evaluation seriously, which is thought to contribute to the smooth implementation of the project.

3.7 Similarities between DMF and P2M (Part 2)

It should be noted that similarities between DMF and P2M can be seen in the evaluation indicators mentioned above.

P2M recommends measuring the values created using seven indicators: 5E and 2A.¹⁹⁾ The seven indicators include (1) Efficiency, (2) Effectiveness, (3) Ecology, (4) Earned value, (5) Ethics, (6) Accountability, and (7) Acceptability.

The following conceptual diagram illustrates the correspondence between the author's view of P2M value indicators and the evaluation indicators for ADB projects.

Comparing ADB's evaluation indicators with P2M's value measurement indicators, it is clear that two of the four fundamental value indicators (Effectiveness and Efficiency) are the same as those of P2M, and the remaining indicators cover almost the same indicators, although their names are slightly different. For example, Relevance, an ADB indicator, questions the necessity and appropriateness of a deal. Therefore, Accountability and Sustainability in the P2M indicator are considered similar in concept to Acceptability in the P2M indicator. The other areas of ADB's evaluation indicators cover individual perspectives of a deal, but most share similarities with P2M's seven value indicators, either in whole or in

19) S. Ohara. 2003. P2M nyuumon. H&I, Tokyo

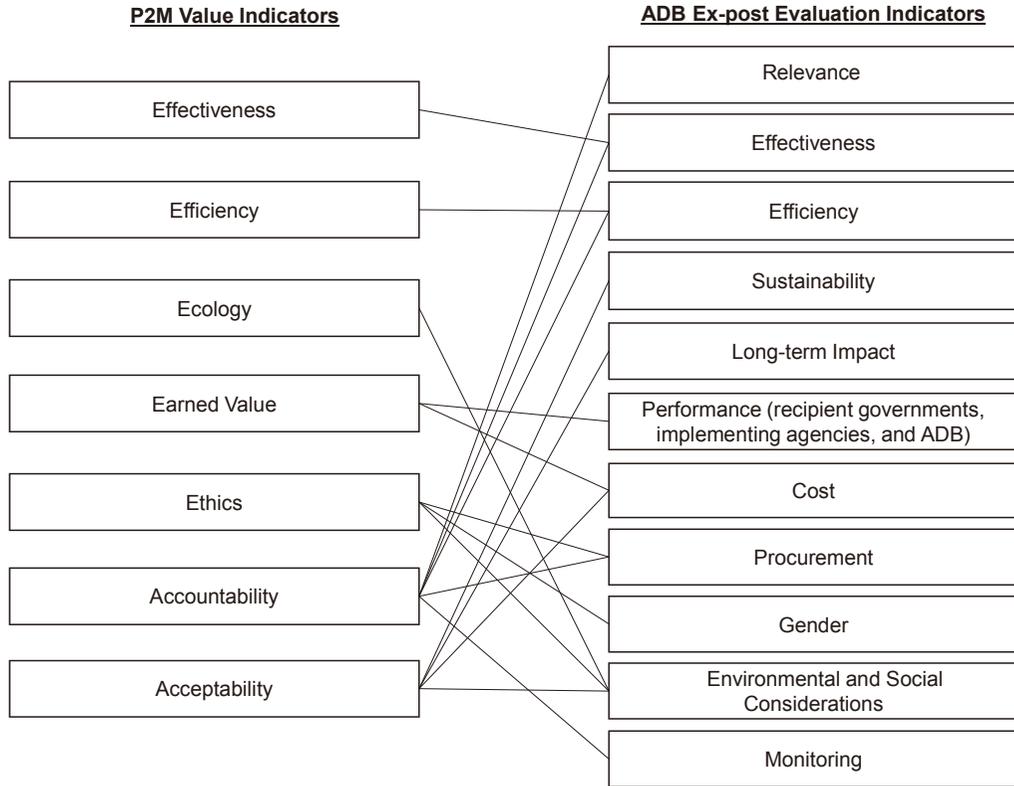


Figure 5: Correspondence between P2M and ADB evaluation indicators (prepared by the author)

part. For example, ADB’s Impact is P2M’s Earned Value, ADB’s Environmental and Social Considerations indicator is P2M’s Ecology, and ADB’s Cost is P2M’s Acceptability, etc., are almost the same regarding evaluation targets. The actual scope of coverage is broad and overlapping.

In this way, DMF and P2M are closely related regarding the ex-post evaluation of the programs, which should be an essential indicator in profiling. In other words, the P2M approach has already been incorporated into ADB projects regarding the value creation process, which equals the project’s Outcome. As mentioned above, DMF is similar to USAID’s Project Logic Model in terms of components and logical flow, and P2M also incorporates the project logic model approach. Naturally, DMF and P2M have a high affinity.

IV. Case study of ADB project (Second Secondary Education Sector Improvement Program, Vietnam)

In this chapter, I would like to analyze the application of P2M to the Second Secondary Education Sector Development Program (SSESDP) in Vietnam, which I profiled as a mission leader (responsible for program and project implementation). SSESDP can be a case study that clearly shows the application of P2M to ADB projects in more detail.

4.1 Overview of SSESDP

SSESDP is a concessional loan approved by the ADB Board of Directors in December 2016 for \$107 million (\$100 million from ADB and \$7 million from the Vietnamese government).²⁰⁾ Lending Modality is a SDP. The Lending Modality combines \$50 million for the Program Loan, i.e., financial support for policy reform (Policy Program), and \$50 million for general investment projects (Project Loan) to improve the quality and quantity of secondary education, an essential sector in Vietnam. Before this project, ADB provided a loan to Vietnam in 2009 under the Secondary Education Sector Development Program (SESDP), the program's first round.²¹⁾ The first phase of the SESDP had achieved significant results by the end of 2014, and the Vietnamese government formally requested one more loan for the second phase of the SESDP from the ADB in 2015, seeking continued support.

The ADB Vietnam team, including myself, led by the country economist in charge of Vietnam, reviewed priority investment areas and contributions to poverty over the five years from 2016 to 2020, and as a result, the program was officially placed on the list of planned projects because of the program was expected to be successfully implemented based on the success of the first program. The program was also supported by the various factors including the government's strong ownership and appropriate allocation of budget and personnel, and ADB's high expectations and responsibilities as the top donor of secondary education in Vietnam.²²⁾ For capacity building for the stakeholders, ADB decided to first provide a grant of \$1 million to finance the preparation of a feasibility study for

20) <https://www.adb.org/projects/documents/vie-second-secondary-education-sector-dev-program-rrp> (first accessed 7 October 2024)

21) [40368-022: Secondary Education Sector Development Program \(formerly Basic Education Sector Development Program II\) | Asian Development Bank](#) (first accessed 30 October 2024)

22) Asian Development Bank. 2016. Country Partnership Strategy Viet Nam 2016–2020 Fostering More Inclusive Growth and Environmentally Sustainable Growth. Fostering More Inclusive Growth and Environmentally Sustainable Growth

project profiling.²³⁾ With this grant, a team of nearly 15 international and Vietnamese experts were recruited and fielded.

The project profiling and consultation stage lasted for approximately one and a half years. Specific survey items included the current status of socio-economic development of the Vietnamese nation, demographic survey, review of government budget, quality of existing education system and services and analysis of the current status of the education sector including curriculum, teachers, and teaching materials, methods and reliability of measuring educational effectiveness, current status of science and mathematics education, status of educational database, access to scholarships, educational loans, etc., labor market access and private sector linkages, analysis of the current state of vocational training education, survey of teacher training colleges, trends in other aid agencies, forecast of expected economic impact, current status and challenges of special education at the secondary level, analysis of the current situation and causes of internal migration. The project also conducted a survey on the current situation of urban poverty, discussions on the desirability of gender and environmental considerations, a survey on the capacity of local governments to administer education, direct dialogue with local residents and NGOs, coordination with the World Bank, UN agencies, and bilateral aid agencies, evaluation of unit prices and capacity to receive public works projects, survey on procurement conditions, and preparation of facilities and equipment to be provided. The program owner is the Central Bank of Vietnam, the executing agency is the Ministry of Education and Training of Vietnam, and the implementing agency is the Department of Secondary Education under the Ministry of Education and Training. The loan is maturing in 40 years. After detailed loan negotiations, the program was approved, and implementation began in 2017; all activities were completed on schedule for 2023.

Below is an excerpt from the DMF of the SSES DP.

The long-term expected Impact is “Improved labor competitiveness, social equity, and lifelong education opportunities for all secondary school graduates,” which is one of the goals the government had established as part of the “Vietnam National Education Sector 10-Year Strategy 2011–2020”, the most critical education sector policy set forth by the Vietnamese government earlier in the year. Improved lifelong educational opportunities for all secondary

23) TA 8698-VIE Secondary Education Sector Development Program: Final Report | Asian Development Bank (first accessed 31 October 2024)

Impact the Program is Aligned with Improved workforce competitiveness, social equity, and lifelong learning opportunities for all secondary school graduates (Viet Nam's Education Development Strategy, 2011-2020) ^a			
Results Chain	Performance Indicators with Targets and Baselines	Data Sources and Reporting	Risks
<p>Outcome</p> <p>Learning outcomes and competitiveness of secondary school graduates in Viet Nam are enhanced.</p>	<p>By 2024</p> <p>a. The results of PISA 2018 and 2021 were improved (results disaggregated by sex and further by ethnicity) (Baseline: mean average score mathematics 511, reading 508, science 528 in 2012)</p> <p>b. The proportion of unemployed male and female youth aged 15-24 decreased by 10% for females and 7% for males (Baseline: Unemployed 51.9% and female 57.0% in Q3 2014)</p> <p>c. The percentage of university students studying science and technology increased by 5% for males and 8% for females (Baseline: 22.4% of all students in 2014)</p>	<p>a. OECD PISA result reports (every 3 years)</p> <p>b. Ministry of Planning and Investment, General Statistics Office Report on Quarterly Labor Force Survey</p> <p>c. UNESCO, Institute for Statistics, annual report</p>	<p>Competing local government demands for development prevent maintaining resource allocation to secondary education.</p>

Table: DMF from ADB VIE-SSESDP (Except from the Project Website)

school leavers.” Thus, it is essential to note that Impact is a goal the government has committed to achieving. The Outcome is “Learning outcomes and competitiveness of secondary school graduates in Vietnam are enhanced,” which is a precondition for the Impact, and 2024, the end of the project, was set as the target year for achieving the Outcome.

To achieve this Outcome, the SSESDP consists of three major components. The Output of Component 1 is “Improving the Quality of Secondary Education and its Relevance to Society,” and to generate this Output, the SSESDP will build 440 model secondary schools in science and mathematics, retrain 18,000 secondary school teachers, improve 11th-grade student learning outcomes, improve the educational database, provide 65,000 students, conduct employment orientations for students, and make the teacher database publicly available. The Output of Component 2 is “Equal dissemination of secondary education.” To achieve this Output, SSESDP will provide secondary education to the children of domestic immigrants in urban slum areas and improve the secondary school enrollment rate of physically disabled children. Specific activities include the provision of scholarships and barrier-free construction of secondary schools. The Output of Component 3 is “Improvement of Educational Administrative Capacity.” To achieve this Output, the SSESDP will scrutinize the education budget, establish a school-level decision-making system, publish the results

of participation in the 2018 and 2020 OECD-sponsored PISA (Programme for International Assessment of Student Achievement) surveys, and conduct a review of the 9th grade (middle school graduation) and 11th grade (high school graduation) national achievement surveys, and assisted in the implementation and publication of the results.

4.2 SSES DP Profiling and P2M Applicability

As noted above, the SSES DP grew from the success of the first round of programs approved in 2009. The profiling of SSES DP, the most significant investment in Vietnam's secondary education sector at \$100 million, was lengthy and costly. The complex structure of the program was carefully planned and prepared to ensure that it would generate outputs on schedule and that these outputs would create value in the form of Outcome, which was the project's overarching goal. In this section, I would like to examine the specific profiling details of SSES DP and how P2M is applied based on experience. Since the ex-post evaluation of the results will be done in the following years, the following two points are discussed here now.

(1) Participatory approach

As mentioned above, discussions and dialogues were held with various stakeholders from the mission profiling stage to formulate the DMF for SSES DP. To address the actual needs in the field, ADB had been very keen to hear directly the voice of local target groups. It is clear that determining priorities among the various needs in terms of education in Vietnam, especially in rural areas, ethnic minority areas, urban slums, and other areas with high levels of poverty is impossible if the international organization did not consult with the stakeholders. The implementing agencies and residents took a high degree of ownership in the implementation of the project, as evidenced by the increase in the rate of students entering high school through the enhancement of the practicality of the curriculum through repeated interviews with private companies and the strengthening of support for children of domestic migrants through tie-ups with other support organizations. The mid-term review report of the project showed the fact that the project is widely accepted and appreciated.

(2) Intensive feasibility study and elaboration of DMF

As described in detail in the SSES DP Summary, prior to the project profiling, ADB spent more than 18 months conducting a detailed feasibility study to analyze the current situation and issues in the secondary education sector in Vietnam and to select the best option by preparing several scenarios for the project. The feasibility study prepared by the ADB

was also used as the basis for an independent feasibility study prepared by the Vietnamese government. The feasibility report included all the basics of the project, such as assumptions, detailed cost analysis, economic analysis, market research for procurement, division of responsibilities between the government and target groups, expected environmental and social impacts, and schedule and cost estimates for each component of the project, which were then shared with stakeholders. The DMF is always prepared for all ADB projects, but it became clear that the DMF is particularly precious when the project is complex and expected values are high, such as SSES DP.

V. Conclusion

5.1 Summary

The main points of this paper are summarized below. In Chapter I, as a background to this study, we presented the significance of analyzing ODA financed by international organizations from a P2M perspective, which is becoming increasingly important as developing countries face new social challenges and widening opportunity gaps due to globalization while many developing countries are now more economically developed than in the past. Chapter II describes ODA by international organizations in more detail, introducing a widely-used definition of ODA, the classification of ODA, and the process of forming ODA projects, and explains how it differs from bilateral aid. Chapter III discusses ADB as an example of an international organization. This section describes an overview of ADB operations, definitions, concepts of programs and projects in ADB, profiling of ADB projects, approaches on value indicators of ADB projects, multiple similarities between the DMF and P2M, and the framework for profiling the project mission. The chapter also describes the evaluation indicators of the results of ADB's projects. In Chapter IV, we took SSES DP of Vietnam as an ADB project case study. It showed that a P2M approach to profiling management and value indicator management of SSES DP is recognized, and the general applicability and effectiveness of P2M in ODA led by international organizations were discussed.

5.2 Conclusion

This paper aims to clarify the applicability of P2M to ODA projects led by international organizations, of which there are still a few examples. As a result of analyzing ADB projects in which the author was directly involved as case studies, it was found that among ADB projects, the P2M approach can be seen in the widely used Project Loan and the SDP, which combines Project Loan and policy reforms. Among the P2M approaches, profiling

management and value indicator management have a high affinity in basic concepts, indicating that P2M has high applicability in actual profiling and ex-post evaluation.

Since the SSES DP's post-evaluation report has not yet been published, detailed information is not available on what level of extent expected values were actually created for each program, and this remains an issue to be addressed. I will study the program's results and show in the following paper whether the P2M approach was influential during the implementation phase and how it led to the final value creation.

Reference

- Asian Development Bank. 2018. STRATEGY 2030-Achieving a Prosperous, Inclusive, Resilient, and Sustainable Asia and the Pacific. Manila
- Asian Development Bank. What we do, Public Sector Financing, Project Cycle. <https://www.adb.org/what-we-do/public-sector-financing/project-cycle>
- Asian Development Bank. 2022. Strategy 2030 Education Sector Directional Guide: Learning for All. ADB, Manila
- Asian Development Bank. 2022. Project Administration Instruction (PAI). Manila. (Updated from time to time). <https://www.adb.org/documents/project-administration-instructions>
- Asian Development Bank. 2020. Project Design and Monitoring Framework. <https://www.adb.org/documents/guidelines-preparing-design-and-monitoring-framework>
- Asian Development Bank. 2016. Country Partnership Strategy Viet Nam 2016-2020 Fostering More Inclusive Growth and Environmentally Sustainable Growth. Fostering More Inclusive Growth and Environmentally Sustainable Growth
- Asian Development Bank. 2016. Guidelines for the Evaluation of Public Sector Operations. ADB, Manila
- Asian Development Bank. 2021. 2020 Annual Evaluation Review. ADB, Manila
- Nippon Project Management Kyokai. 2024. P2M Hyoujyun Guidebook 4th Edition. JMAM, Tokyo
- Shigenobu Ohara. 2002. P2M nyuumon. H&I, Tokyo
- Shigenobu Ohara and Takayuki Asada. 2009. Japanese Project Management KPM-Innovation, Development, and Improvement: World Scientific Publishing
- Shigenobu Ohara and Takayuki Asada. 2009. Japanese Project Management. Singapore: World Scientific
- Kunio Yoshida and Hiroshi Yamamoto. 2004. Jissen Program Management. Nikkan Kogyo, Tokyo

(Accepted on 29 November, 2024)

桃山学院大学総合研究所規程

- 第 1 条 桃山学院大学学則第 12 条に基づいて、本大学に桃山学院大学総合研究所を付置する。
- 第 2 条 本研究所は、人文・自然・社会の諸科学の専門分野の研究ならびに各分野の枠にとらわれず、相異なる専門分野間の共同研究・共同調査を推進し、もって新たな文化の創造と学術の進歩に貢献することを目的とする。
- 第 3 条 本研究所は、前条の目的を達成するため、次の事業を行う。
1. 共同研究または個人研究による研究調査
 2. 研究・調査のため必要な資料の収集・整理・目録の刊行
 3. 官庁、会社その他の依頼による調査・研究
 4. 桃山学院大学の機関誌その他の図書雑誌の編集・刊行
 5. 研究会、講演会および公開講座等の開催
 6. 国内外の大学および研究機関との交流
 7. その他本研究所の目的を達成するために必要な事業
- 第 4 条 本研究所に、研究所委員会を設ける。
- 2 研究所委員会は、研究所の運営に関する基本方針を協議決定する。
 - 3 研究所委員会は、次の構成員をもって組織する。
 1. 桃山学院大学専任教員の中から選出された若干名の運営委員
 2. 研究所長、専任研究員および事務職員
- 第 5 条 本研究所に、次の職員を置く。
- 所長、運営委員、所員、専任研究員、兼任研究員および事務職員
- 第 6 条 所長は、所員総会において単記無記名投票による過半数得票をもって選出する。第 1 回目の投票で過半数得票者がいない場合は、上位 2 名の決選投票によって過半数得票をもって選出する。
- 2 所長は、研究所の事業を統括し、研究所委員会の議長となるものとする。
 - 3 所長の任期は、2 年とする。ただし、再任を妨げない。
 - 4 所長に事故あるときは、研究所委員会は運営委員の互選により所長代理を選出できるものとする。
- 第 7 条 運営委員は、各学部教授会に所属する所員の中から各 1 名を推薦し、所員総会において承認を得るものとする。
- 2 運営委員の任期は、2 年とする。ただし、再任を妨げない。
 - 3 運営委員に事故あるときは、当該学部教授会において所属する所員の中から 1 名を運営委員代理として推薦し、研究所委員会がこれを承認することができるものとする。
- 第 8 条 本大学の専任教員は、すべて所員となる。
- 2 所長は、必要に応じて所員総会を招集することができる。所員総会は、所員の過半数の出席をもって成立するものとする。
 - 3 所員の 3 分の 1 以上の者が、会議の目的事項を示して請求したときには、所長は臨時の所員総会を招集しなければならない。
 - 4 所員総会は、次の事項を審議する。ただし、所員である学長は、第 1 号の事項については審議に参加しないものとする。
 1. 所長、運営委員を新たに選任することに関する事項

2. 研究所の運営に関する事項

3. その他

第 9 条 専任研究員は、本学専任教員中から、別に定める規程により、研究所委員会が推薦した者を学長が任命する。専任研究員の任期は、1年または2年とする。

2 兼任研究員は、研究所の研究調査に参加する本学の専任教員であって、研究所委員会の推薦と所属学部教授会の承認とを得たものを所長が委嘱する。兼任研究員の任期は、1年または2年とし、再任を妨げない。

3 学外研究員は、学外の研究者であって、研究所委員会が共同研究・調査に必要と認められたものを所長が委嘱する。学外研究員の任期は、1年または2年とし、再任を妨げない。

第 10 条 事務職員は、庶務、会計、編集、出版および資料の収集・整理・閲覧・管理等に関する事務を処理する。

第 11 条 本規程の改訂は、研究所委員会における全構成員の3分の2以上の賛成を経て所員総会に提案し、出席者の3分の2の賛成によって決定される。

付 則

この規程は、1975年（昭和50年）4月1日から施行する。

この規程は、1977年（昭和52年）4月1日から改訂施行する。

この規程は、1977年（昭和52年）11月18日から改訂施行する。

この規程は、1983年（昭和58年）4月1日から改訂施行する。

この規程は、1984年（昭和59年）4月1日から改訂施行する。

この規程は、1986年（昭和61年）4月1日から改訂施行する。

この規程は、1987年（昭和62年）11月20日から改訂施行する。

この規程は、1991年（平成3年）1月18日から改訂施行する。

この規程は、1993年（平成5年）4月1日から改訂施行する。

この規程は、2002年（平成14年）4月1日から改訂施行する。

この規程は、2014年（平成26年）10月8日から改訂施行する。

『桃山学院大学総合研究所紀要』投稿規程

1. 本誌に投稿できる者は、総合研究所所員（以下「所員」という）とする。ただし、共同研究プロジェクトに関する投稿については、所員以外であっても、同プロジェクトの参加者である所員の推薦に基づき投稿できるものとする。
2. 所員であった者の投稿については、研究所委員会での審査により、投稿を受理することがある。
3. それ以外の投稿については、所員の推薦に基づき、研究所委員会での審査により、投稿を受理することがある。
4. 原稿内容は、論文、研究ノート、翻訳、書誌、資料、書評、その他とする。
5. 原稿は、手書き・ワープロを問わず横書きを原則とする。原稿の分量は、論文および翻訳では、24,000字（欧文の場合は12,000語）、その他では12,000字（欧文では6,000語）を一応の限度とする。この限度を超過するものについては分載することもある。
6. 論文には必ず500語程度の英文抄録を添付するものとする。
7. 投稿者による校正は、三校までとする。
8. 論文・研究ノートについては5項目以内のキーワード（日本語）をつける。
9. 本誌に掲載された論文等の著作権のうち「複製権」と「公衆送信権」の行使は、桃山学院大学総合研究所に委託する。
10. 本誌に掲載された論文等については、桃山学院大学学術機関リポジトリに公開することを原則とする。

(2015年4月15日 研究所委員会改訂承認)

執筆者紹介

(論文掲載順)

荒木 英一	本学経済学部教授
西藤 真一	本学経営学部教授
後藤 孝夫	中央大学経済学部教授
田中 智泰	近畿大学経営学部教授
浅海 達也	本学経済学部講師
金 楨 謨	啓明大学校経営大学 会計学科助教授
CHIU, Jason Lim	啓明大学校経営大学 経営学科助教授
服部 繁一	本学ビジネスデザイン学部 准教授
稲田 優子	本学ビジネスデザイン学部 准教授
岩田 千栄美	本学ビジネスデザイン学部 特任講師
牧野 丹奈子	本学ビジネスデザイン学部 教授
伊澤 映子	本学ビジネスデザイン学部 特任教授

研究所委員会

所長	荒木英一	
運営委員	辻洋一郎	・木原弘恵
	三輪卓己	・土屋祐子
	軽部恵子	・大村鍾太
事務職員	山中一雄	・酒井厚介
	小山克年	

2025年3月12日発行

桃山学院大学総合研究所紀要

第50巻 第3号

編集兼発行人 桃山学院大学総合研究所
〒594-1198 大阪府和泉市まなび野1番1号
TEL(0725)92-7129

印刷所 友野印刷株式会社
〒700-0035 岡山市北区高柳西町1-23
TEL(086)255-1101(代)

ST. ANDREW'S UNIVERSITY

BULLETIN OF THE RESEARCH INSTITUTE

Vol. 50 NO. 3 2025. 3

[Japan-Korea International Academic Seminar]

45th International Academic Seminar Summary

Foreword ARAKI Eiichi (1)

What to do about the Local Transport in Japan?:

Implications of "Cooperative Management" SAITO Shinichi
under the Special Law on Anti-monopoly Act GOTO Takao (7)
TANAKA Tomoyasu

The Impacts of Trade Liberalization on Wage Inequalities and
Economic Growth:

The Role of Undergraduate and Graduate Education ASAMI Tatsuya (11)

The Impacts of IFRS 16 on the Credit Risk Relevance of

Lease Liabilities in Korea KIM, Jeong-mo (13)

The Impact of the Leading Fast Fashion Industries Towards

Sustainable Future CHIU, Jason Lim (15)

[Collaborative Research Projects]

Article

Cultivating Entrepreneurship:

Examining Diverse Support Strategies and HATTORI Shigekazu
Relationship Building in Japan INADA Yuko (17)
IWATA Chiemi

Articles

High School-University Collaborative Classes Conducted by University Students:

In the Case of the Faculty of Business Design, St. Andrew's University
..... MAKINO Ninako (49)

Considerations on Application of Program and Project Management (P2M) to

ODA Projects by International Organizations:
A Case Study of the Asian Development Bank's Support to the
Secondary Education Sector in Vietnam IZAWA Kanzaki Eiko (79)

The Research Institute
of
St. Andrew's University

1-1 Manabino, Izumi, Osaka 594-1198, Japan
