

論 文

大学授業における「実験店舗」運営による起業家教育のケーススタディ考察
～社会人基礎力の向上効果と、PBLによる指導手法～

A case study examination of entrepreneurship education-observation from "challenge shops" or so-called experimental shops operated by university students -The effects of improved fundamental competences for working persons and training method by "Project Based Learning"-

天野了一
関西学院大学 都市創造研究センター
客員研究員
Ryoichi AMANO,
Visiting Researcher, Urban Innovation
Research Center
Kwansei Gakuin University

概要：新しい大学教育として、起業家教育が注目を集めており、その実施にはProject Based Learning (PBL) = 実践の場の提供が効果的といわれる。本論では、関西学院大学・学際ゼミ「学生ベンチャー創生塾」で筆者の指導の下2007年度より5回実施した、学生に実践的な創業体験を提供する「実験店舗プロジェクト」の取り組みを紹介とともに、その教育的効果や、学生の学びについて「社会人基礎力」の向上の観点を中心に検証を行う。また、実際の運営における問題点や、より効率的、効果的に実施する方法と、講師の指導のあり方について考察する。

キーワード：起業家教育、PBL、社会人基礎力

Abstract : In recent years, entrepreneurship education has been attracting attention in universities. The opportunity to participate in "Project Based Learning" or PBL offered by the university course is said to be the most effective way to learn entrepreneurial skills. Here I introduce the "challenge shops" which have been operated five times from 2006 to 2011 at Kwansei Gakuin University by venture business foundation seminar. I also show how the students actually experienced starting up a shop and an analysis of effects and requirements of fundamental competences for working persons in students. Furthermore, I examine the problems, which arose during the operation and seek for efficient and effective methods for operating a shop. Lastly, I advocate some effective ways on how the leader should direct the students.

Keywords : entrepreneurship education, Project Based Learning, fundamental competences for working persons, challenge shops

I. はじめに

今日のわが国においては、震災復興、環境保全、高齢化、エネルギー・資源高騰、円高など、社会経済にかかる問題が山積みである。蔓延する閉塞感と不況を打破し、社会経済を次のステージへと導くためには、既存の企業の再生もさることながら、次なるイノベーションの担い手としてアントレプレナーを育成するとともに、社会全体のアントレプレナーシップを鼓舞し、起業家が次々と現れる社会を実現していくことが長期的視点で必要である。起業家社会の担い手として、新たな発想と感覚を持った若者たちに期待したい。現実には、大学新卒者の大多数が企業や公的セクターに就職するが、正社員の門

戸は狭まり、就職難の時代が到来する中、未来に対して果敢に挑戦する、若い人たちのアントレプレナーシップを、大学教育と地域社会の連携により涵養し、起業に結びつけて行くことも重要であるとの指摘がなされているⁱ。米国スタンフォード大学やハーバード大学では、優秀な学生ほど起業を行うとされるⁱⁱ。日本でも、マクドナルドの藤田、リクルートの江副、パソナの南部、ソフトバンクの孫、ミクシィの笠原など、多くの著名起業家が学生時代に事業を立ち上げ、時代を先導するビジネスを作り上げてきた。

アントレプレナーは育成可能であるといわれⁱⁱⁱわが国では1990年頃より多くの大学や大学院において、起業

家育成のためのカリキュラムが組まれるようになった^{iv}。その教育には、既存の座学による講義とは異なる、プロジェクト・ベースド・ラーニング（PBL）といわれる、実践的な場が重要であるとの指摘がなされている^v。

II. 実験店舗プロジェクトとは

II-1. 関西学院大学における実験店舗の取組み

関西学院大学においては、2005年より、全学部、全学年、留学生からベンチャービジネス、ベンチャー起業に関心のある学生を募集し、起業家育成のための実践的指導を行う「学際ゼミ・学生ベンチャー創成塾」を通年開講している。このゼミナールは毎年30名程度の構成で、理論や経理面の基礎知識ブリーフィングの後、メンバーは数名からなる、いくつかのチームに分かれて具体的なプロジェクトに参加する。各チームの取り組みテーマとしては、地域コミュニティとの連携、実験企業の運営、商品やサービスの企画・開発と提案、国際協力NPOとの連携など様々であり、それぞれのチームは、各分野での経験や人脈、専門性を有する社会人講師が担当し、1年かけて指導を行う。

このうち、「実験店舗」の運営は、主に夏休みに、チームを横断し、時には他校生も交えた有志の学生により取り組みがなされる起業体験プログラムである。「実験店舗」では、シミュレーションやビジネスゲームではなく、現実の起業、創業に準じた形で、実際に資金を投入し、フィールドでビジネスを行うことで、これまで座学の授業で学んできた経理、財務、マーケティング、経営管理などの専門知識を、実践で確認、体得することで、アントレプレナーシップ、起業家精神を涵養することを目指すものである。

これは通常の大学の学園祭などの場などにおいて、ゼミやクラブで行われる収益目的で行われる、模擬店と異なり、授業の一環として、教育を主眼として実施され、成績評価にも組み入れられる。実際の株式会社の設立に準じ、プロジェクトチームを結成、模擬会社を設置、代表取締役や、財務、広報、人事、マーケティング、商品開発、営業等の執行役を選定、それぞれが責任と業務を分担し、事業計画の作成から、模擬株式の発行や、借り入れによる資金調達、収支予測、営業、利益処分等を公開の下で行う。

その企画にあたっては、利益を追求することに加え、学生らしさや、独自の視点を持つことを重視している。単なる飲食や物品の販売に留まらず、企業理念を明確にした上で、国際交流や異文化理解、地域貢献、福祉の

向上、社会問題の解決、あるいは新しい商品やサービスのテストマーケティングなどの意味合いを持たせることで、既存の同種のビジネスとは異なる、社会的に意義ある内容とし、学生自らもそれを常に意識しながら経営に取り組むことで、話題性をもたせ、広くアピールすることも目指す。さらに、こうした経験とその分析結果は、大学、民間等が開催するベンチャービジネスコンテスト等に応募する際に実現性を説得するコンテンツともなり、実際の起業のきっかけにもなりうる。

II-2. 実験店舗の運営事例

これまで5年間にわたり実施してきた関西学院大学「学生ベンチャー創生塾」による「実験店舗プロジェクト」の全5回の事例の概略と、その成果について紹介する。

① 2007年度実施

ベトナム料理・雑貨販売「Come Viet Nam」

留学生による起業実験と国際交流をテーマとした。2007年9月10日～23日の12日間の営業日程で、商学部3年のベトナム人留学生のT君が中心になり、インドネシア人留学生A君が経理担当、その他、各学部の女子学生など、計11名で実施した。

場所は、夙川駅前ビル内の商店街「夙川グリーンタウン」内の空き店舗である。夙川グリーンタウンは、1975年にオープンした、市街地再開発によってできた地上3階、地下1階の商店街で、「ダイエー」を核テナントに、約70の中専門店が入居している。開設当時は、他に買い物できる場所が近くになかったこともあり、地域唯一のショッピングセンターとして遠方から多くの来客があったが、近年では「関西スーパー」、「スーパーマルハチ」など、地元買い物客向け大衆スーパーの近隣への出店や、「ららぽーと甲子園」、「西宮ガーデンズ」などの大駐車場を備えた魅力ある大型ショッピングセンターの登場により、駐車台数が少ない同店には、徒歩・自転車圏外から車で買い物にくる人が減少し、空き店舗が発生、売上や集客は伸び悩んでいる。

中核店舗のダイエーについては、数年前に男性衣料品や家具などの売り場を廃止、面積を1階部分縮小し、その空間には100円ショップの「Can Do」が入居している。

阪神間エリアを代表するいわゆるセレブ層は、ここよりも数百メートル北側にある「いかりスーパー」を利用することが多く、現在の主要な顧客層は、徒歩や自転車で来店する地元の主婦層が中心で、大衆的なイメージがある。商店街の管理会社である夙川グリーンタウン株式



<写真1 ベトナム店舗の状況>



<写真2 リーダーのT君が調理を全て担当>



<写真3 子供向けベトナム遊びの紹介>

会社からは、学生育成への貢献に理解が深く、商店街への集客支援と話題性づくりのため、空き店舗の一ブロックを、無償で借りりうるができた。なお、光熱費、水道代は別途実費を支払う契約である。

店舗の実施に先立ち、担当講師を含むメンバーが2007年8月2日から、7日まで、研修旅行をベトナム・ホーチミンで実施した。各種店舗や一般家庭、現地企業や日本商工会を訪問、現地の食べ物や、雑貨、文化などについての調査と、実験店舗開店のための仕入れを行った。

今回の特徴は、その経験をベースに、日本で若い女性を中心に入気の高まりつつあるベトナム料理や、ベトナム雑貨の販売とともに、なじみのないベトナムの文化を知ってもらうことをテーマとした。民族衣装であるアオザイのファッションショーや、ベトナムの子供たちの伝統的な遊びを紹介するイベントを日曜日に実施するとともに、観光情報や写真パネルを掲示、音楽を流し、地元の子供たちに好評であった。

食事メニューとしては、ベトナム風カレー550円、バインセオ（ベトナム風お好み焼き）700円、シントー（ミックスジュース）420円などで、一日平均3万円弱



<写真4 アオザイファッションショー>

を売り上げ、収益面でも好調であった。並行して実施した雑貨販売（サンダル、バッグ類）は、価格が1個1,000円～2,000円と比較的安価であったこともあり、飲食とのシナジー効果も発揮され、好調な売れ行きであり、まとめて買って行くお客様も見られた。

問題点としては、調理のキャパシティが限られている一方で、収容できる席数が比較的多く、お客様を待たせて叱られることが多かった。料理方法が複雑であり、リーダーのT君以外は調理を担当しなかったこと、これは、彼自身が他の人に積極的に教えようとしたこともあるが、T君の体力の限界がきて倒れ、一時中止に追い込まれた。また、スタッフの多くがベトナム研修旅行に参加したが、ベトナム文化の紹介では日本人メンバーは力不足であった。ビジネスとしては成功したものの、リーダー1人に大きく依存したプロジェクトになったことと、利益配分も含めてリーダーの独断で進んだことが反省点である。

② 2008年度実施 セルフたこ焼き「たこや」

外食の新しいビジネスモデルの検証をテーマとした。2008年9月13～15日、18～23日の9日間、夙川グリーン

タウンで実施した。総合政策学部3年のF君を社長、法学部2年のO君を副社長に選任した。内容的にも専門能力や知識を必要としないため、前回の反省を生かし、リーダーや、キーパーソンが特段目立つ事なく、男女、各学年、幅広い学生が参加したことが特色となった。しかし、単に普通のたこ焼き屋をやるだけでは、実験店舗としての意味をなさない。そこで、関西発祥のたこ焼き文化をPRし、将来的な海外進出や、全国チェーン展開を視野に入れて、ビジネスモデル、製品の両面から、全く新しいコンセプトのたこ焼きビジネスを実験、模索することにした。

オリジナリティとして「セルフ方式」と、「色々な味」という2点を打ち出した。一般的なたこ焼きは、店員が焼いてくれたものを買うのであるが、顧客自身がセルフ方式で焼く、という発想の転換である。主に、ファミリー層をターゲットにユニークなたこ焼きを提供し、具材を「選ぶ楽しさ」、たこ焼きを「焼く楽しさ」という2つの楽しさを広めることを理念とし、家族や友人、恋人同士の会話とコミュニケーションを増大するきっかけ



<写真5 店内の様子>



<写真7 不評に終わったクリーム焼き>

けにしたいと考えた。また、たこ焼きを作った事のない関西以外の出身者、子供や外国人などに受けると予測し、労働集約型産業であるたこ焼きビジネスの、労働コストの削減や、回転率の向上を図れるのではないかとの読みもあった。

新しい味の開発については、タコだけでなく、様々な具材を自由に自分で選び、自由にたこ焼き機で焼くことにより、タコやたこ焼きの苦手な人にも訴えることができ、全く新しい軽食、おやつ文化が提案できるのではないか、と期待した。

そこで、「世界のたこ焼き」をテーマに、具については、たこ以外に、韓国風キムチ、アメリカ風ワインナー、うずら卵、トマト&チーズ入りイタリア風などを準備、ソースもカレーソースや中華風、韓国風など、様々な味を用意した。また、ベースも、ホットケーキパウダーやバニラアイスクリーム、あんこ、レーズン、チョコなどを使ったデザート、甘味系など、たこ焼き以外の、様々な味のセルフたこ焼きのビジネスモデルを検証した。なお、値段は10個350円に設定した。結果は、セルフたこ焼き



<写真6 外食の新しいモデルの検証を目指す>



<写真8 セルフたこ焼きは子供に人気>

は、一部の家族連れや、子供には好評であったものの、店員が焼く従来型のたこ焼きが売上の大半を占めた。また、味については、新味や、デザートたこ焼きはほとんど売れない一方で、従来の普通のたこ焼きは、周辺にたこ焼き屋がないこともあって、非常に順調な売れ行きであった。営業的には大成功を収めたものの、ビジネスモデルと新業態、新製品の提案という面では失敗に終わった。また、海外でたこ焼きを売るという当初の計画については、資金面や営業許可の面などから実施は見送った。

問題となったのは、機材で、各家庭から持ち込んだカセットコンロと鉄板、電気などを混合したということもあり、当初は提供時間や品質にばらつきができたが、経験と技術の向上により解決された。一方、新しい味のたこ焼きについては、レシピの標準化がなされておらず、試行錯誤で進めたが、決定的な美味しさを持った定番ができなかったことも、その売れ行き不振の原因と分析した。

今回のメンバーは、ジーンズと黒シャツなどの制服を定め、団結が強く、重労働ながら、皆が対等に参加、意識が遠くなるまで働いた学生もおりチームワークで乗り切ったことによる「学び」と「成長」があり、感動したと口を揃える。品質についても、当初はバラツキがあったが、固定で買ってくれた地元の人からは、後半ずいぶんと味が向上したとの言葉があり、愛される店となった。なお、この場所には、別の一般業者がこの実験店舗の成功をみて、たこ焼きと子供向けの駄菓子を販売する店舗を開店、2011年秋現在も好調に営業を続けており、着眼としては正解であったと評価される。

③ 2009年度実施 台湾茶カフェ「花カフェ」

女性の生き方の選択肢の一つとして「起業」を視野にいれ、女性向けカフェの運営を実験的に行うことで女性が起業するための課題を探ることをテーマとした。今回は、夏休み終了後、10月16日(金)～11月14日(土)までの、毎週金曜日・土曜日、計10日間JR甲子園口中央商店街で実施した。

メンバーは文学部3年のIさん、経済学部3年のNさんを中心に、メンバー5名全員が女子学生、うち1名は中国からの留学生である。

甲子園口本通南商店街は、JR甲子園口南出口に広がる西宮市最大級の大型商店街で、駅前商店街・中央商店街・本通南商店街・センター街からなり約200店舗をしている。その歴史は戦前に遡り、戦後は西宮最大の繁華街として、遠方からも来客を集め、映画館もありにぎわいを示していたが、近年はモータリゼーションの進展

により、客層は地元高齢者中心で、空き店舗も目立つようになった。そこで、2008年に西宮市の「地域連携商店街等活性化支援重点モデル事業」の指定を受け、再建と活性化を図っている。

その事業の補助金を活用し、商店街活性化・商売の促進のため、新規創業の支援の場として「チャレンジショップHAKO」が2009年より開設されており、費用については、光熱費、水道代、家賃込みで1日5,000円であるが、調理に必要な設備や、椅子、テーブルなどがそろっていた。メンバーの事前調査により、人情味あふれる街の人の話に感銘を受けたこともポイントになり、例年とは異なる、甲子園口商店街での実験店舗運営を決定した。



＜写真9 台湾茶店舗の様子＞



＜写真10 台湾のお茶産地での研修＞

本商店街は普段は高齢の方や子ども連れの主婦が多い印象であり、集客の期待できる週末に、この場所に少ない世代である若い母親や、OLを集客できるカフェの運営により、この商店街の活気づくりへの貢献を目指した。

マーケティングについては、コーヒーショップや和風甘味凧に比べ、台湾・中国茶カフェは圧倒的に市中には少ないと着目、台湾茶をカフェスタイルで提供、台湾の伝統茶文化を日本に広めることをテーマとした。台

湾へのゼミ旅行を夏休みの8月に実施し、その際に、台湾の茶産地の専門店を訪問し、茶文化や入れ方についての講習を受け、仕入れを行った。

また、台湾政府の出先機関である、駐大阪台北辯事処、台灣觀光協會の全面的協力のもと、台湾に関する資料の展示や台湾の観光パンフレットの紹介も行い、2010年に開催される「台北国際花博覧会」の宣伝告知も実施した。

メニューについては、台湾現地で仕入れてきたものを中心に、一部は地元、芦屋で中国茶ショップを経営されている中国人ご夫妻の茶器、茶葉、雑貨などの商品についての委託販売を行うことで、在庫を持たずに、品揃えの充実を図った。

今回メインに販売したものは、日本では非常に珍しい、工芸花茶とよばれる、お湯に入れるとまるで水中花が咲くように開き、見た目・香り・味わいで楽しめるお茶で、400円で提供した。仕事・家事・育児などに追われ、ストレスの緩和や癒しを必要とする女性に、ほっとする時間と小さな幸せを提供することを目指した。

この他、鉄觀音・東方美人などの台湾原産茶などを提供したほか、軽食として、台湾角煮チマキ・チャーシュー饅・小龍包などの飲茶や、タピオカデザート・ドライフルーツ・杏仁豆腐・豆乳花・マンゴープリン・胡麻団子などのお菓子を100円～300円で提供した。フードについては、手作りは無理があるので、業務スーパーで購入してきた冷凍品を、100円ショップで購入した蒸籠（せいろ）に入れて出すだけであったが、これは予想外に美味しいと好評であり、大量に買って持ち帰る人が出了た。

店舗については、授業期間中でもある事から、比較的客数の多いと想定される週末に絞ったが、逆にそのために知名度が向上しなかった。実際にはフリーの通行客も少なく、また、リード役の2名以外のモチベーションがだんだん下がってきて、売上は1日1万円程度、営業面では家賃を払える採算ラインギリギリで苦戦した。メンバーの可愛らしいチャイナドレスでの接客など、華やかさがあったが、逆に、それを目当てに毎日来店するような男性客が出たため、対策に苦慮した。

④ 2010年度 凪川名物「オイタコス」

「新たな地域名物の開発」をテーマとした。2010年、



＜写真11 工芸花茶＞

1週目：8月19日(木)、20日(金)、21日(土)、2週目：8月26日(木)、27日(金)、28日(土)の計6日間、夙川グリーンタウンに会場を戻し、実施した。リーダーは、韓国系の女子学生、Kさんを中心に、男子1名、女子10名のメンバーで、他大学からの応援も加わった。



＜写真12 美術部員が制作した看板＞

阪急夙川駅近辺は、戦前より阪神間モダニズムの中心地として、谷崎潤一郎や、遠藤周作などの文豪に愛された場所でもあり、現在も政財界要人や外国人も居を構える、閑静な住宅地となっている。また、毎年春には、桜の名所として多くの人が花見に訪れ、甲山を背景にした夙川の写真は西宮のシンボルである。また、関西学院大を設計したヴォーリズともゆかりが深く、彼が設計した内外の財界人の洋館なども多く残されている。しかしながら、桜の季節以外には、観光客は少なく、名物となるものもない。そこで、「新名物で夙川を盛り上げよう!!」をテーマとして、夙川地域の歴史、文化、観光地を知ってもらい、関連した「名物」をつくり、夙川グリーンタウンも含め、多くの人が当地に訪れるきっかけにしようと考えた。



＜写真13 学部、学年を超えた仲間との連帯感＞



＜写真14 メキシコ料理のタコス＞



<写真15 地元夙川の名物を紹介>

歴史的に夙川には総領事の居住など米国と関係が深く、ヴォーリスのスパニッシュ・ミッションスタイルを象徴する、異文化の食へ物として、テキサス+メキシコ料理の「タコス」を選んだ。

今回より店舗の関係で、都市ガスが使用できなくなつたため、ガスを使用しなくても調理できるものでないとできないという事情もあった。タコスの調理は、輸入食材専門店で販売されている冷凍の生地をあたため、西班牙とともに炒めたひき肉、レタス、チーズ、トマトを挟んで、市販のタコスソースで味付けするだけで、比較的簡単に出来、持ち帰りや食べ歩きが容易でもあり、また、夏の暑い時期でもあり、スペイシーな軽食として、人気が出るのではと考えた。また、周辺にタコスが販売されていないこともポイントになった。

また、この年から話題になり始めた「twitter」を販促手段として活用し、地域密着型の広告手段としての有効性を検証する試みを初めて実施した。店名「オイタコス」の“オイ”はスペイン語で“今=なう”的意味である。

観光集客促進の視点では、夙川の文化や名所の紹介のための地図を作製し、配布したほか、壁に夙川エリアの歴史、地域情報や写真を展示した。メニューは、タコス250円のほか、夏の暑い時期でもあり、氷と冷凍果物を使って作るミックスジュースであるスムージーを200円で販売した。

「twitter」や「mixi」など、ソーシャル型インターネットメディアによる販促活動については、一定の効果があった。とりわけ、「twitter」については、メンバーの呼びかけで地域のポータルサイトやコミュニティFMなどを通じた拡散が行われ、それをきっかけに来店した人も出た。

しかし、夙川の文化や名所の紹介と、新しい名物作り、という部分においては、若干の付け焼き刃的に作り込んだ部分もあり、また、夙川の観光地自体も未整備な部分

も多いため、実際の集客やコンセプトづくりにはあまり貢献しなかった。

また、おとなしい女子学生が多く、当日の営業が積極的ではなく、売れ行きは伸び悩んだ。前売り券が大量に売れた一方で、未消化が多かったため、ようやく黒字が出たが、一日1万円程度の売上で、営業日数が少なかったもあり、採算的にはぎりぎりで、実質的には赤字であった。メンバーの多くが、営業努力が足りなかつた反省すると同時に、話題性のあるコンセプトを煮詰める必要性を再認識させられた。

⑤ 2011年度実施「東北ずんだずんだ」

「ビジネスを通じた震災復興支援」をテーマに、2011年8月18日～30日、夙川グリーンタウンで実施した。途中、市民祭りへ出店が1日あり、2日間の定休を除き、営業日は10日間であった。

3月11日に発生した東日本大震災の復興のため、実験店舗を通じて、東北被災地に何か貢献できないか、とゼミメンバーで考え、最初、東北の野菜を使ったカレーなどの料理や、カフェを検討し、同時に、絵本やぬいぐるみ、おもちゃなどを市民から集め、その売上で現地の子供たちに送ろう、という話がまとまりかけた。

しかし、実際に現場へ行きたい、行ってみなければ何もわからないという意見が出て、3名の学生（男1名、女2名）が現地（石巻市）に向かい、農家で2日間、ボランティアを行った。なお、ボランティアの受け入れ先については、担当講師の知り合いの野菜卸会社社長経由で調整を行つた。

ボランティア活動を通じ、様々な人の話を聞いた結果、東北の人が求めているのは、絵本やぬいぐるみではなく、また、義援金や寄付金でもなく、経済活動が正常に戻ることであり、そのために、東北の現状を知つてもらい、風評被害で売れなくなっている東北のもの買ってもらうことが重要である、という「気づき」を得て帰ってきた。



<写真16 石巻の農家でボランティア活動>



<写真17 開発したずんだかき氷>



<写真18 新聞の取材で集客に弾み>

店舗の場所については、できるだけ多くの人通りがあるところ、地域住民以外にも、多くの通勤客や通学客などが利用するところを狙いたい、という考えで、阪神西宮駅前中央署商店街、西宮北口近辺の探索、調査、交渉を行ったが、設備、衛生面、利用料金の点で断念し、最終的には例年の夙川グリーンタウンで行うこととした。

東北産の東北らしいものを販売する、ということを前提に、人通り、客層などの調査や、何をいくらなら食べたいか、という現場でのヒアリングなどのマーケティング調査を行い、試作を重ね、高齢者が多いことから、東北の枝豆をつかった「ずんだかき氷」を考案し、かき氷300円、シェイク150円、クッキー100円という手頃な価格で販売を行った。枝豆をつかった餡である「ずんだ」については、知名度の割に食べたことがない人が多く、また、東北震災復興への学生の「草の根」的な取り組みということで、話題性が高く、朝日新聞、読売新聞、毎日新聞、神戸新聞に取り上げられ、さらに、それを見て毎日放送のテレビ取材がくるなど、マスコミをきっかけに、集客への弾みがつき、良い循環がみられたことが特徴である。

現場調査によるマーケティングリサーチの結果からかき氷をメインメニューとしたが、現実には気温が上がり、逆に涼しくなってきたことから、売れ行きが低下した。そこで、2週目には新メニューとしてリクエストの多かった「ずんだ餅」を開発し200円で販売したところ、売れ行きが絶好調で、売上の向上に大きく寄与した。また、人気はあったが、単価が安く、材料費のかかっていたクッキーを廃止するなど、営業戦略を適宜見直すことで、採算性も向上した。

問題点としては、豆を東北から取り寄せていたが、発注から到着まで中一日かかるため、在庫管理が難しく、売れ行き好調のため売り切れたり、また余りすぎたりもした。衛生管理については、夏場でありかなり気を使つたが、休み明けには豆の腐敗などにより破棄したロスも発生した。今回は、リーダーとなった商学部2回生のK君が、ほとんど全ての実務に責任を持って行った一方で、他のメンバーは帰省やバイトなどで抜ける事も多く、貢献度が低かった。基本的には口を出さないようにしている担当講師も、その面では一度メンバーに叱責を行うことになった。リーダーK君も、あまり口には出さなかつたが、メンバーの参加の低さには不満を持っていたようで、もう少し権限と責任を委譲した方が結果的には参加につながったのかもしれないと述べるなど、マネジメントの難しさについても、反省からの学びがあった。

III. 効果の検証

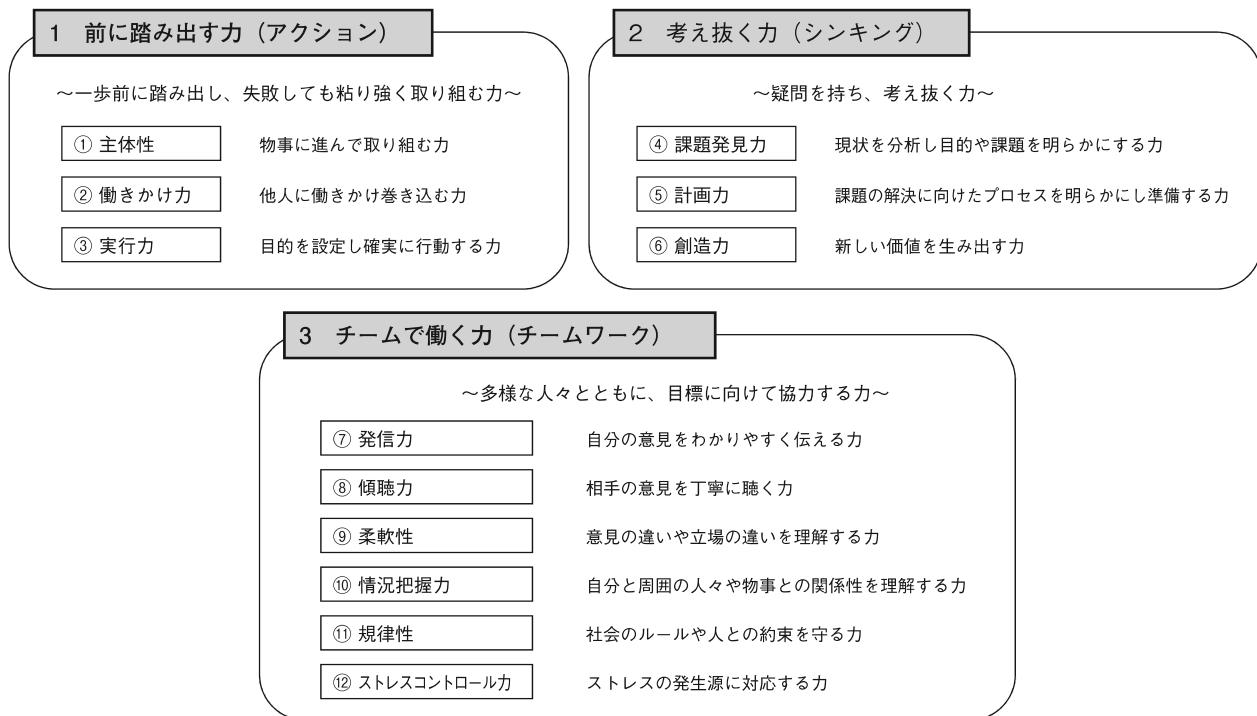
III-1 アントレプレナーに密接に関わる社会人基礎力

アントレプレナーシップを定性的、定量的に分析を図ることは困難であるが、2006年に、経済産業省がまとめ定義づけた「社会人基礎力」、即ち、「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」がこれと密接にかかわり、あるいは包含していると考えられる。

その中身の3つの能力とは、①「前に踏み出す力」②「考え方」③「チームで働く力」で、それぞれの中身を合計12の要素に分解し、それを社会に出る前に実践的に学ぶことの必要性について経済産業省は指摘している^{vi}。<図1>

社会人基礎力は十代が最も伸びる時期であり、学校、とりわけ大学でこそ育成が期待されるが、現在の大学はその役割を果たしておらず、現状とのギャップは大きいと批判している。また、社会人基礎力はいかにして育つか、という点については、①経験が人の内部で構造化すること、②他者を含む場面や状況との関わりを実感

図1 社会人基礎力の3つの能力／12の要素



出所：経済産業省　社会人基礎力育成の手引きより作成

すること、③満足感や達成感を得ること、④少し困難な問題への取り組むこと、によって、意識的に伸ばすことが可能とし、そのためには、大学生にとっては、サークル、アルバイトに加え、大学におけるプロジェクト参加型、問題解決型、知識活用型の参加型授業が有効であるとする^{vii}。

そこで、参加型授業のひとつとして、今般の実験店舗を位置づけ、「社会人基礎力」を中心に、マーケティングや人材管理、経理など、座学で講義される「ビジネススキル」の項目も含め、その教育的な向上効果を検証する。

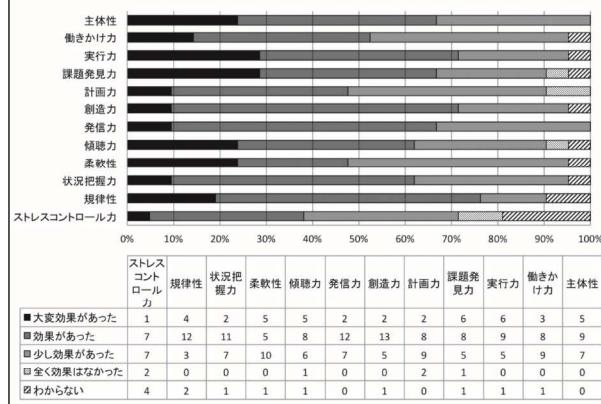
III-2 アンケートによる実験店舗からの学び

今般、過去4年の実験店舗について、参加した学生にその教育的な効果を測ることを目的としてアンケートを実施し、21件の回答を得た。内訳は、男子9名、女子12名で、1回生4名、2回生7名、3回生6名、4回生4名で、留学生や外国籍学生も含む。学部については分散しているが全員が文系である。また、参加日数や、貢献度、責任や役割分担には、相当な個人差があり、主要な役割を果たした貢献度の高い学生については、個別にインタビューを実施した。

具体的な設問項目として、社会人基礎力の3つの能力

を構成する12の要素である、①主体性、②働きかけ力、③実行力、④課題発見力、⑤計画力、⑥創造力、⑦発信力、⑧傾聴力、⑨柔軟性、⑩状況把握力、⑪規律性、⑫ストレスコントロール力と、座学で学ぶ一般的ビジネススキル、マーケティング、商品企画、経理、経営管理全般、人材管理、収益計画、広報、顧客対応、能力向上について、それぞれ5段階の自己評価による検証を行った。

図2 社会人基礎力の向上 n=21

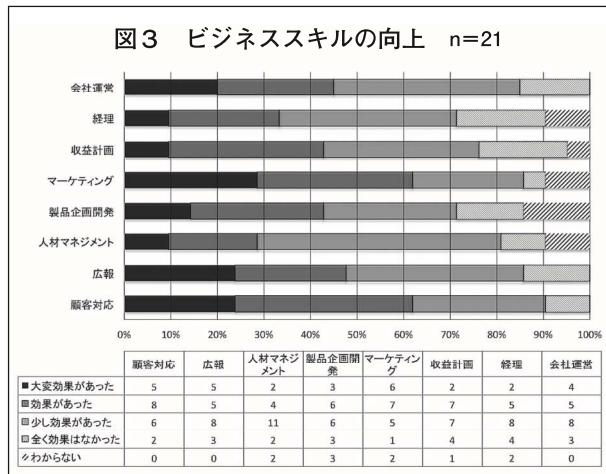


出所：参加学生へのアンケート調査より筆者作成

その結果、社会人基礎力関連能力の向上については、主体性、発信力の2項目について、<図2>のとおり、

100%の学生に向上が見られたほか、働きかけ力、実行力、課題発見力、計画力、創造力、柔軟性、状況把握力、規律性に、90%を超える学生に何らかの向上があった。ストレスコントロール力の向上については70%に留まっているが、そもそもこのプロジェクト自体を特段のストレスと認識しなかった学生が多いと考えられる。

いっぽう、<図3>のビジネススキルに関する知識や能力については①会社運営全般、②経理、③収益計画、④マーケティング、⑤製品企画開発、⑥人材マネジメント、⑦広報、⑧顧客対応の全項目において、全項目、平均81%の比率で、知識向上が見られた。とりわけ、顧客対応、マーケティング、会社運営全般において、知識や能力が大きく伸びたと自己評価する学生が多い。



出所：参加学生へのアンケート調査より筆者作成

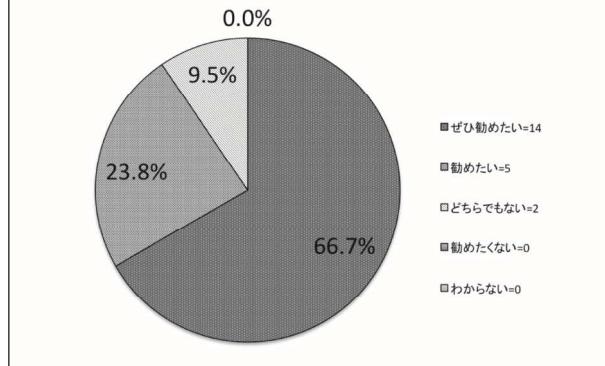
全く効果がなかった、という学生もいるが、個別に分析を行うと、プロジェクトへの参画度や日数が少なかつたり、その業務にかかる役割分担をしていない学生による回答であることから、主体的に参加することにより、その向上が可能であると考えられる。

ビジネススキル項目については、社会人基礎力項目に比べて、全体的にやや低い結果となった一方で、社会人基礎力の各項目については、部分的な参加でも一定の伸びがみられたと評価できる。

実験店舗を後輩に勧めたいか、という設問については67%がぜひ勧めたい、24%が勧めたいという肯定的な回答が得られた。どちらでもないが9.5%で、否定的な回答は0%である。<図4>。学生自身もこのプログラムを高く評価しており、ゼミ終了後も、翌年のゼミにTAとして加わり、様々なアドバイスを後輩チームに行う者や、現場を自発的に応援にいく熱心なOBも出るなど、積極性を持つ好循環がもたらされたようになったことも

効果として評価される。

図4 実験店舗を後輩に勧めたいか (n=21)



出所：参加学生へのアンケート調査より筆者作成

III-3 成果検証における今後の課題

一方で、上記データによる検証は参加した学生自身の自己評価にすぎない。学生の知識やスキルの増大、社会人基礎力の向上、人間的成长が、実際にどの程度なされたかについて、第三者、外部者からの評価も必要である。参加した学生の日数や時間、貢献度が異なる中、定量的な測定は非常に困難であるが、担当教員のほか、参加メンバー相互間、店舗来訪者、あるいは近隣店舗や地域社会からの評価等をヒアリング等で収集するなどで、グループあるいは学生個人の「伸び」に対する、評価方法と尺度を確立する事が今後の課題である。

IV. 運営における留意点と担当講師の役割

(実験店舗運営簡易マニュアル)

IV-1 企画上の留意点

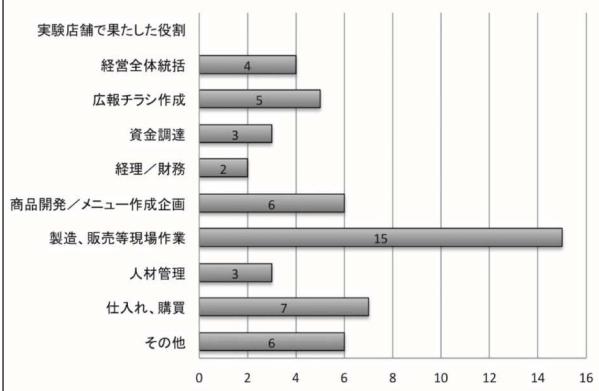
実験店舗を成功裏に、かつ教育効果を高めるように運営するためには、企画構想段階からの担当講師の指導と、事前の根回しが重要となってくる。期間を定めた運営であり、短期的効率のみを目的とした店舗ではないことを前提に、明確な企業理念を持たせることが必要である。社会貢献、国際交流、イノベーション性など、いずれかを満たすこと、学生らしさと実験店舗として行う意味を考え抜くことが必要である。バーなど酒類提供関係や、クラブなど風俗的な要素のあるもの、ゲームなど射幸心をあおるような事業については当然避けなければならない。

その他、日々のトラブルや、顧客との対応、マネジメントなどからの、個別の「学び」「気づき」について、アンケートやヒアリングにより収集した回答を整理したものが<表1>である。ビジネススキルに関する学びが

少ない一方で、人ととの関係や、チームワーク、価値観の変化など、精神的な成長や、人間としてのあり方など、社会人基礎力の項目に関係した項目の成長が目立っている。実験店舗は知識の実践からの学びよりも、むしろ人間としての成長をもたらす場であるといえよう。

なお、各業務への分担を累計したものが図5である。製造販売現場への参加が最も多い。

図5 実験店舗での役割 (n=21 回答数累計)



出所：参加学生へのアンケート調査より筆者作成

また、株式会社方式で経営することで、実際の会社の仕組みを学ぶことを狙いとするため、株主と経営者と従業員の関係、配当の意味など、コーポレートガバナンスの説明と指導を最初に行う必要がある。実験店舗はボランティアや社会貢献ではなくあくまで事業であり、ビジネスとしての採算性が必要である。事業計画を明確に文書化したうえで、収益計画を作成、最終的な利益配分の方法や、予想配当を明らかにすることを指導するとともに、ステイクホルダーを納得、出資させる提案をおこなうようとする。

IV-2 講師の役割

学生がコンセプトを理解し、モチベートされればプロジェクトは自然に進んでいく。講師は、アドバイザー、ファシリテーターという監督役に徹し、精神的支柱として側面支援するのが望ましい。大学の看板の下に行う取り組みであるとの認識を常に持たせ、不本意な結果にならないよう、必要に応じて軌道修正や方向づけを行うとともに、様々なリスク回避と低減のため、気配りをする必要がある。営業に失敗すれば単なる経済的な損失が出るということだけではなく、食中毒の発生や、地域住民、近隣店舗、顧客とのトラブル、認可外営業や法令違反に

表1：第4回、第5回実験店舗からの学生の気づきと学び（回、学部、学年、性別）

- ・事前のリサーチによって入念な下準備があれば、もっと売り上げは伸びていたことが悔しい。（第4回 商2女）
- ・社会では、個人プレーではなくチームプレー。目標に向かい全力で努力することの大切さを学んだ。（第4回 商2女）
- ・計画段階から参加し、直接顧客の人と触れ合うことで、授業やバイトでは学べないことを学べた。（第4回 商2女）
- ・協調性の大切さ。地元の方々と接する意義を実感した。（第4回 社4男）
- ・先輩がいても自分の意見を言えるようになった。（第5回 総合政策1女）
- ・自分の目で確かめ、経験し、現場を知る事の大しさ。（第5回 人間福祉1女）
- ・何もかも自分でやろうとしたことが反省。役割分担をしっかりとし、チーム一丸となるべきだった。（第5回 商2男）
- ・様々な知識、関係性を持った人の協力が欠かせない。依頼するための計画性が重要。（第5回 総合政策1女）
- ・自分の力だけでは経営はできない。自ら積極的に協力を仰ぐ姿勢が重要（第5回 文3女）
- ・東北に実際に行くことで、五感で感じることができ、メディアでは伝わらないことを実感でき、価値観が変化、東北の現状を伝えることがチームの総意となり、それが成し遂げられたことの感動が大きかった。（第5回 商2女）
- ・自分たちで考えたものを考えた方法で売る誇りと、バイトではない社会人の考えを知ることができた。（第5回 経3男）
- ・自分が作ったものがお客様に美味しいと言ってもらえた瞬間の喜び（第5回 商2男）
- ・法学部の授業で扱わない、配当などの会社の仕組み、マーケティング・財務などが勉強になった。（第5回 法4女）
- ・自分のやりたい事を、カタチにしていく過程と毎週課題を改善しより良いものにしていく事。人へ依頼をするにあたっての、計画や情報伝達の仕方を経験できたこと（第5回 総合政策1女）
- ・社会人としての時間厳守の重要性（第5回 商3女）
- ・早め早めの準備や様々な想定をしておくことの重要性（第5回 総合政策1女）
- ・東北石巻産の豆が売り切れた時に、スーパーの一般の枝豆を使って作るのはどうか、という意見も出たが今回は東北支援がテーマであり、東北の別産地の枝豆を高価だが購入、それを明記したうえで販売することにした。産地偽装の問題やコンプライアンスの問題を経営者の視点で学ぶことができた。（第5回 商2男）

よる指導や摘発があれば、二度とその場所ではできなくなるため、こうしたことが発生しないよう、常に最新の注意を払わなければならない。

学業との両立の支援もポイントである。これ自体は授業の一環として行われるものであるが、通常、夏休み期間中に行われるため、一般的の授業を欠席するということにはつながらないが、試験なども含め、本来の学業に影響のでないような日程を選定する必要がある。

一方で、学生はアルバイトなどとの兼ね合いがあり、バイトがあるので参加できない、という声も出てくる。これに対し、講師やリーダーが、どう対処するのかも問われる。最終的には、バイトと店舗のどちらを優先すべきか、など、価値観の本質に関わる部分で本人の判断を助け、励ます必要も出てくる。

また、学生自身では、全くノウハウがなく、その作業自体を行う必要すら知らないが、実務上不可欠な準備がある。例えば、役所の許認可に関する手続きや、報道機関へのプレスリリースなどである。こうした部分について、担当講師は情報を的確に提供し、指導と進行を監督する必要がある。

飲食や物販など、内容によっては担当講師の専門外の領域であることもあり、関連業界の専門家との人脈等を有し、提供できることも重要である。例えば、東北の枝豆の仕入れとボランティアの受け入れについては、講師の友人である、神戸の卸売市場内の野菜仲卸S社長の全面的な支援により実現したものである。

さらに、実験店舗が快く受け入れてもらうためには、市役所、商店街関係者やビルオーナー、地元有力者などの地域社会との人脈や理解の醸成が欠かせない。これは、一日にしてできるものではないため、毎年の担当講師が、トラブルなく実績を積み上げていくことで、信頼を築いておくことが必要である。商店街の集客や知名度向上、顧客開拓に向けた、学生への地域の人の期待は予想以上に大きく、それに応えて行く必要がある。規律に関するルールは自分で定めさせ、自主的に行わせるのが望ましい。

IV-3 効果を高めるための今後の課題

これまで5回の実験店舗は、ノウハウや専門知識がない学生でも、少ない初期投資で手軽に始められ、短い期間でそれなりの利益率が見込める飲食関係のみであった。しかし、起業の可能性は飲食だけではない。実現には至らなかったが、介護やイベント、塾なども検討課題になった。今後、各種サービス業や製造業など、飲食分野

以外への展開なども検討すべきものがある。また、実験店舗としてはじめた事業を、継続的な学生ベンチャービジネスとして成功させる、あるいは将来の選択肢としての起業のテーマとする、などの指導と展開も中長期スパンで図る必要があろう。

プロジェクトを黒字化させる事に关心が集まりやすいが、重要な点は教育的効果と、参加メンバーの成長である。失敗から学びその反省を将来につなげる事ができれば、また、人間的成长が図れれば、事業的には赤字でも、教育的には所期の成果を果たしたことになる。また、主体的に、積極的に参加した学生ほど、多くの気づきや知識を得て成長していくことが、5年間の参与観察からも明らかになった。

メンバーの人間関係についても留意しておく必要がある。意見の対立やちょっとした事件から、喧嘩が起きた時には、双方の言い分を聞き、軋轢を解決する必要もある。いかに、メンバーをモチベートさせるかが最大の課題であり、より関心を高め、気力を維持させるべく、状況に応じて日々対応していく必要があり、担当教員の傾聴力も問われる。

V 実験店舗実施マニュアル

実験店舗実施のための簡易マニュアルを提示するともに、社会人基礎力のどの項目を伸ばすことができるか、また、意識して指導すべきか、という点を述べる。

1. 実験店舗のコンセプトの説明と理解

(傾聴力、課題発見力)

授業で実験店舗の運営を取り上げる意義、学んでほしい内容、期待できる学習効果などを過去の事例とともに説明する。その際には、過去の実施報告や写真、新聞記事などを提示し、イメージをつかむと共に、昨年度メンバーからの「学び」や「気づき」、「成長」についての報告を加えるのが望ましい。昨年度メンバーが、自分たちの思いを伝えることも有効である。

2. メンバーへの自由意志での参加（主体性）

基本的には希望者ベースでメンバーを募る。ただ、この時点では、メンバーはそれぞれ、やりたいことはイメージとしてあったりなかったり、内容はバラバラであったりする。

3. 事業イメージの提示

(発信力、傾聴力、創造力、働きかけ力)

次に、それぞれが具体的にやりたいことを提案し、ブレインストーミングを行い、何を行うかを決定する。やりたいことがわかる場合は複数のチームとなる場合も

あり、また賛同者が得られない、あるいは少ない場合は、自分のプランをあきらめて、他のチームに参加することになる。ここで具体的なイメージを持つ人の発信力とリーダーシップが發揮される。具体的提案のない人は他の人につくフォロワーとなる。ここでは先輩も後輩もないでの、低学年や女子学生が遠慮せず、自由に意見できるよう、留意する必要がある。

4. 事業詳細の検討（創造力、計画力）

具体的にやりたいことのイメージが固まったら、さらに、事業の詳細を検討し、必要な人、モノ、スキルやノウハウ、必要資金などを洗い出し、それが入手可能かという視点で検証を行う。現実的に学生の力で実行可能な、難しそうな事業を選ぶ事が重要である。無理であれば、また振り出しに戻り、事業イメージからの再検討を行う。

5. チームの役割分担決定

（主体性、柔軟性、働きかけ力）

事業が固まれば、役割分担を決定する。リーダー（社長）の下、店長、財務（資金調達）、広報、商品開発、店舗設計、マーケティング、経理、人事、仕入れ購買など、事業の内容や規模に応じて分担を決定する。その際、リーダーはすべて自分でしようとする場合が目立つため、できるだけ、権限と責任を委譲し、多くのメンバーで分担する方向で重要である。また、知識や経験が不足するメンバーばかりの場合、他からスカウトしてくることも検討する。

6. 実施スケジュールの決定（計画力、創造力）

内容が決まれば、準備から開店、閉店と清算までを含めたスケジュールを決定する。必要人数を算定し、シフト等の大まかな目安もたてる。

7. フィージビリティスタディの実施

（課題発見力、創造力）

次に、事業計画書を作成するため、役割分担に基づくFSを行う。立派な事業計画書ができても、実現性がなければ事業の計画通りの遂行が不可能である。店舗の場所やコスト、人通り、仕入れ先、仕入れ価格、市場性や、ライバル商品、ライバルの価格などのマーケティング調査、品質や歩留まりを向上させ、コストを決定するための試作などを通じ、実現可能性を明らかにし、出資者を納得させることができるだけの様々な証拠を収集する。店舗場所については交渉を開始する。また、実際の店舗の一日をイメージしながら、事業に必要なものをリストアップする。

8. 事業計画書の作成と提案

（創造力、発信力、傾聴力、柔軟性、情報把握力）

事業の遂行のために必要なものは資金である。しかし、通常は、自己資金（学生が出せる金）はほとんどない。資金調達を行うためには、事業計画書を作成し、投資家を募る必要がある。また、地権者への説明や、仕入れ先にも説明資料として必要となる。

事業計画書の内容については、国民生活金融公庫の創業フォーマットなどを使用する。①事業内容（起業の動機と目的、取扱商品やメニューの具体的な内容、事業のセールスポイント）②販売先と仕入れ先、③必要な資金と調達方法（設備資金、運転資金）④開業後の見通し（売上高、原価、経費、利益）であり、終了後の解散を前提とする実験店舗の場合は、事業終了後の予測と利益処分案（出資者への配当含む）を記入する。

9. 資金調達（主体性、働きかけ力、発信力）

事業説明会を開催、出資金を募り、必要な場合は借入を行い、前売り券等を販売する。模擬株式という形で、出資者を募るとともに、不足資金については借用なども検討する。

担当するメンバーの学生は、経営者と株主、有限責任の意味を理解するとともに、損失を出さないよう、真剣に運営に参加させるため、最低一口以上は（1万円程度）出資する事が望ましい。

また、出資者や他の人からの意見や提案を聞き、運営に反映することで、ビジネスとしての完成度を高める。担当指導講師や社会人は、簡単に出資するのではなく、厳しい注文や指摘を加える事が重要である。投資家の理解を得る事が出来なかった場合は、再度前段階に戻ることになる。

学生は、資金がなくても、賛同者を募ることで起業が可能であること、そしてそれには論理的裏付けが必要である事を学ぶことができる。

10. 各種契約の実施（主体性、実行力、計画力）

店舗の所有者や地権者との契約を行うとともに、仕入れ先との契約、機材等のレンタルを予約する。インターネット上で可能なものもあるが、できるだけ出向き、条件、価格など複数の比較検討を行うことが重要である。

11. 許認可、届け出（規律性、実行力、計画力）

食品関係の場合は安全衛生管理者を置くことが義務付けられており、そのための講習を保健所で受講する必要がある。受講は丸一日で基本的に受講すればとれるが、費用が1万円程度かかり、自治体によっては月1回程度しか開催されていないので、計画性が必要である。また、

飲食店の場合は、開店前に営業届け出と、保健所の検査が必要である。検査については1万円程度の費用がかかり、指定日時には来てくれない場合もあるので、早めの準備が必要である。

12. 広報活動の企画実施

(状況把握力、働きかけ力、実行力)

店舗の開催時期が確定したら、集客拡大を目指して広報を行う。広報の手段については、チラシ作製や配布などのほか、インターネットのサイトやブログのほか、メンバーが有するTwitterやmixi、Facebookのアカウントを通じ、電子的な人脈により広めることも効果があることがわかった。

また、新聞、テレビなど、報道媒体を通じた広報については、無償であるうえ、非常に集客に有効であるので、報道機関の関心を引くような形で、プレスリリースを作成し、記者の招致を図る。プレスリリースについては、自治体や、商工会の関係を通じ、記者クラブを紹介してもらうことが可能である。記者クラブ経由の場合は、すべての媒体に同時に平等に行なうことが前提になる。逆に、1社あるいは2社にリークという形で出すことも可能であるが、その場合はそれ以外の媒体にはとりあげてもらいたくなる。通常、リリースの2日前に、報道機関の幹事社の了解を得る必要がある。地域に密着したコミュニティFMや、ケーブルテレビ、ミニコミ紙などにもリリースするとよい。

13. 現場準備と開店（実行力、自立性、規律性、柔軟性、

ストレスコントロール力）

開店前に、商店街の近隣店舗や、商店会、管理組合の役員には事前に責任者があいさつにまわるとともに、協力を要請することが重要である。店舗オーナーに同行してもらうのもスムーズに行なう一つの方法である。

開店日は、担当教員が状況を見届ける必要がある。毎日現場に常駐する必要はないが、また、当日の売上、およびトラブル、反省点や改善策について、毎日事業終了後に報告を行うよう指導するとともに、不測の事態に際し相談できるようにしておく。製品やサービスの提供については、手慣れていないこともあり、繁忙時に提供時間に問題が発生することや、製品やサービスのレベルのバラつき、低下などが必ず起きる。

14. 撤収（規律性）

店舗撤収の際には、開始時以上に美しくなるよう、丁寧に清掃を行うとともに、来年度以降のことも考え、近隣店や関係者にあいさつを行っておく必要がある。担当教員が状況をチェックすることが望ましい。

15. 収支報告書作成、解散と利益分配（課題発見力）

事業終了後、収支報告書を作成、すみやかに清算を行う。店舗が終了し、学生は気が抜けるが、実験店舗プロジェクトの仕上げであり、いつまでも放置しておくほどやりにくくなってくるため、早めに行なうよう指導する。

プロジェクトの解散にあたっては、利益処分案（営業利益、借入金返済、職員日当・交通費、役員報酬、出資金の償還と配当）について、議案を作成し、株主総会を開催するか、出資者（全株主）に承認を受ける。通常、ここでバッファとなるのが役員報酬である。成果が上がれば役員報酬の額は増える。利益が少しでも出た場合、元本割れでの償還は困難であるため、役員報酬が削られることになる。営業日数が短いこともあり、配当は高額である必要はないが、当初約束した元本+アルファの配当を目指す。もちろん、損失が出た場合は、役員報酬はゼロになり、出資金の償還額を減じることになる。たとえば、役員報酬について、なぜ個別ではなく、総額で株主の承認を得るのか、という意味も理解することができる。終了後は、打ち上げを兼ねた反省会を開催する。模擬会社解散後、実験店舗で得られた利益を活用するのもよいだろう。

参考文献：

- “Innovation and Entrepreneurship”，Drucker,P.
F.（邦訳：「イノベーションと起業家精神」P.F.ド
ラッカー ダイヤモンド社 2007）
- “New Venture Creation”，Timmons,J.A.（邦訳 「ベ
ンチャー創造の理論と戦略」J.A.ティモンズ ダイヤ
モンド社 1997）
- 「起業教育① 次世代の総合教育」大阪商業大学起業教
育研究会編著 大阪商業大学 2009
- 「中小企業家精神」中小企業総合研究機構編著
中央経済社 1995
- 「高校生のための起業教育ワークブック」
大阪商業大学起業教育研究会編著 大阪商業大学 2005
- 「社会人基礎力育成の手引き」
河合塾編 経済産業省 2009
- 「実践企業家養成講座」
曾根宏道 奥野卓司 ダイヤモンド社 1997
- 「大学生のためのアントレプレナーシップ入門」
佐々木保幸他、大阪商業大学 2007
- 「ベンチャービジネスと起業家教育」
土井教之 西田穂 御茶の水書房 2002
- 「ベンチャー企業経営論」

金井一頼 角田隆太郎 有斐閣 2002
「ベンチャービジネスは日本の救世主だ」
吉田和男 東洋経済新報社 1998
「夢ナビゲーション 人生は自分で切り開こう」
京都リサーチパーク編著 京都リサーチパーク 2001

注：

- i ベンチャービジネスと起業家教育
(お茶の水書房) 第5章 小林 p171
- ii ベンチャービジネスと起業家教育
(お茶の水書房) 第7章 藤沢 pp216
- iii ベンチャー企業経営論(有斐閣) 第7章 2節、3節
「起業家の育成」定藤 pp185-200
- iv ベンチャービジネスと起業家教育
(お茶の水書房) 第7章 藤沢 pp215-237
- v 社会人基礎力育成の手引き(経済産業省) p554-558
- vi 社会人基礎力育成の手引き(経済産業省) p.5
- vii 社会人基礎力育成の手引き(経済産業省) p.144



JOURNAL OF THE KANSAI ASSOCIATION FOR VENTURE AND ENTREPRENEUR STUDIES Vol.4
