

## 教育改革とFD

山田 隆文

明倫短期大学 歯科衛生士学科

## Educational Reform and Faculty Development

Takafumi Yamada

Department of Dental Hygiene and Welfare, Meirin College

キーワード：教育改革, FD

Keywords: Educational Reform, Faculty Development

## 1. 緒言

平成19年・20年・21年, 全国私立短期大学教育協議会教務担当者研修会<sup>1)</sup>に参加し, 多くの大学と教育改革への取り組みについての討論や情報交換を行った。

中央教育審議会(中教審)答申では, 教育の中心が教育者主体から学生主体に大きくシフトし<sup>2) 3) 4)</sup>, これを受けて, 明倫短期大学でも教育改革をテーマとして, これまでに27回の明倫FD21 (Faculty Development) を行っているほか, 新潟県平成20年度大学「改革・改善」支援事業「大学魅力アップ支援プロジェクト」に参加し「ロードマップ」を作成

し, また, 平成21年度「大学教育・学生支援推進事業」(学生支援推進プログラム)「就職先定着のための情報共有化と迅速な情報配信による学生支援」にも採択され, 学生支援や満足度向上に力を入れ始めた。

以上のような教育環境を取り巻く世の中の状況の変化をふまえて, 今後の教育方法の改善を考察していく。

## 2. 教育改革の流れ

## 1) 教育に関する考え方の変化(表1)

かつて, 教員は経験と知識の裏打ちされた各自の裁量に任された教育を行っていた。一方で, 自らの教育方法を振り返る環境では無かった。中央教育審

表1 教育基本法と中央教育審議会答申の改革

法律等	条文等
教育基本法 <sup>2) 3)</sup> 第七条 大学	大学は, 学術の中心として, 高い教養と専門的能力を培うとともに, 深く真理を探究して新たな知見を創造し, これらの成果を広く社会に提供することにより, 社会の発展に寄与するものとする。 2 大学については, 自主性, 自律性その他の大学における教育及び研究の特性が尊重されなければならない。
中央教育審議会答申 学士課程教育の構築に向けて (平成20年3月25日) <sup>4)</sup> 学習時間の確保などの単位 制度の実質化	○我が国の単位制度は, 授業時間外に必要な学修等を考慮して45時間相当の学修量をもって1単位と定めており, 制度上要請される学習時間については, 諸外国に比して低いわけではない。問題は, <u>それが実質を伴うものであるかどうか</u> である ○さらに, これらの取組の大前提として, 法令上, 大学における <u>1単位当たりの授業時間数が十分に確保されていることが必要である</u> 。具体的には, 大学設置基準において, 講義や実習等の授業の方法に応じて15～45時間とされており, 講義であれば1単位当たり最低でも15時間を確保しなければならないことに留意する必要がある。これに <u>定期試験の期間を含めてはならない</u> ことは言うまでもない。

表2 シラバスの根拠となるもの

法律等	条文等
短期大学設置基準 第11条の2	<p>〈成績評価基準等の明示等〉</p> <p>短期大学は、<u>学生に対して、授業の方法及び内容並びに一年間の授業の計画をあらかじめ明示するものとする</u>こと。</p> <p>また、<u>学修の成果に係る評価及び卒業の認定に当たっては、客観性及び厳格性を確保するため、学生に対してその基準をあらかじめ明示するとともに、当該基準にしたがって適切に行うものとする</u>こと。</p>
文科初第536号（平成19年7月31日）「大学設置基準等の一部を改正する省令等の施行について」	<p>〈成績評価基準等の明示等に関する事項〉</p> <p>大学設置基準第25条の2第2項に規定する学修の成果に係る評価等の基準については、<u>各大学が作成するいわゆるシラバスに記載するなど、学生に対して明確に提示するよう留意すること</u>。</p>

議会は「大学の教育の不在」「学生不在」という反省点から、「大学が一人一人の学生教育としっかり向き合っているか？」を重要な課題として取り上げた。「教育は学生のもの」であり、大学主体で一方向的に与えるものではなく、学生が主人公であり、「大学は教育を提供する義務を、学生は正当な教育を受ける権利を有する」へと変化してきている。特に大学における学士力の問題が検討され、学習時間の確保と単位認定の厳格化などが答申された<sup>4) 5) 6) 7) 8)</sup>。

## 2) シラバス (表2)

シラバスとは「学生との契約書であり、授業料に対する対価」であり、学生はシラバスを読み、何を学ぶかを判断し、その講義や進学先の選択基準になるものであるとの講演があった。設置基準等にはシラバスの必要性が記載され、特に成績評価の厳格化・客観化の明示が義務化された<sup>5)</sup>。

インフォームド・コンセントは医療現場だけではなく、学びの場においても重要な説明責任を果たす役割をしている。

## 3) 情報開示 (表3)

教育基本法<sup>2)</sup>の改正を受けて、学校教育法、大学設置基準等<sup>5)</sup>でも、学士教育と学部段階等の教育力向上を図るための改正が行われ、「大学は、教育研究上の目的を学則等に定め、公表するものとする」と情報開示が明示された。情報開示すべき項目は学則・教育理念などから始まり、経営状態、学生数、自己点検評価や学生授業評価結果など多岐にわたる。「社会に対する説明責任<sup>6) 7) 8)</sup>」という表現も使用され、開示された情報はシラバスと同様に、受験生がどこの大学で学ぶかを決定するための選択肢となる。

また、規制改革・民間開放推進3カ年計画では「教育研究活動等の状況」として望ましい内容について公開状況を毎年調査し、情報公開が進まない場合は、その更なる促進方策を講ずる、というチェック体制も視野に入れている<sup>9)</sup>。

## 4) FDの義務化 (表4)

FDとは「大学教員の教育能力を高めるための実践的方法」のことであり、大学の授業改革のための組織的な取り組み方法を指すものであるが、これまでの努力義務であったものが、今回の改正で義務化をされた。特に、学生による授業評価・授業評価の公開・学生へのフィードバック等、教育方法の改善につながる取り組みなどを行うことが指示されている<sup>10) 11)</sup>。

## 3. 教育改革への抵抗

しかし、現実には総論賛成・各論反対。「教育改革には賛成ではあるが、私には振り向けてくれるな」という、多くの教員の心の声が聞こえてくる<sup>12) 13)</sup>。

もちろん学生による授業評価にはいくつかの命題がある<sup>14) 15) 16)</sup>。

- ・学生に教育が正しく評価できるのか？
- ・学生に迎合する必要があるのか？

自己主張の欧米文化と、忍耐と協調の日本人文化の差が壁となり、日本人特有の抵抗の原因がある。私たちは、批判される事に慣れていない、また、批判をされる事で途惑いや怒りを感じる。さらに、自分の意見をきちんと述べる事が苦手である。義務教育にもディベート練習が取り入れられている昨今、大学教員の意識改革はかなり出遅れている。

新潟大学の渡辺勇一氏は「真面目に勉強もしない学生に、教える人間の評価など不可能である」「評

表3 情報公開に関する条文等

法律等	条文等
短期大学設置基準 <sup>5)</sup> 第2条の2	〈教育研究上の目的の明確化〉 短期大学は、学科又は専攻課程ごとに、人材の養成に関する目的その他の教育研究上の目的を学則等に定め、公表するものとする。
中央教育審議会「我が国の高等教育の将来像」(平成17年1月28日答申) <sup>6) 7) 8)</sup> 文化高第958号通達(平成17年3月14日)「大学による情報の積極的な措置について」	(5)評価結果等に関する情報の積極的な開示及び活用 ○教育内容・方法、財務・経営状況等に関する情報や設置審査等の過程、認証評価や自己点検・評価の結果等により明らかとなった課題や情報を当該機関が積極的に学習者に提供するなど、社会に対する説明責任を果たし、当該機関自身による質の保証に努めていくことが求められる。 ○具体的には、例えば、ホームページ等を活用して、自らが選択する機能や果たすべき社会的使命、社会に対する「約束」とも言える設置認可申請書や学部・学科等の設置届出書、学則、自己点検・評価の結果等の基本的な情報を開示することが求められる。
規制改革・民間開放推進3か年計画 <sup>9)</sup> (平成16年3月19日閣議決定)	5 教育・研究関係 ウ 高等教育 ①大学の情報公開の促進 a 教育環境、研究活動、学生の卒業後の進路、受験者数、合格者数及び入学者数を含む入学者選抜に関する情報など、大学設置基準第2条における「教育研究活動等の状況」として望ましい具体的な内容を通知等において明確に示すことにより、当該大学に関する情報全般を大学が情報公開することを促進する。 b 広く周知を図るという観点から、これらの情報をインターネット上のホームページに掲載することを促進する。 c 通知等において示された「教育研究活動等の状況」として望ましい内容について公開状況を毎年調査し、情報公開が進まない場合は、その更なる促進方策を講ずる。
文科初第536号(平成19年7月31日)「大学設置基準等の一部を改正する省令等の施行について」 <sup>5)</sup>	〈教育研究上の目的の明確化に関する事項〉 大学設置基準第2条の2の規定による目的の策定に当たっては、各大学のそれぞれの <u>人材養成上の目的と学生に修得させるべき能力等の教育目標を明確にし</u> 、これらに即して、体系的な教育課程を提供するとともに、責任ある実践のための人的、組織的体制、物的環境を整えることに資するよう留意すること。また、組織として目的を共有するため、 <u>学則、学部規則又は学科規則などの適切な形式により定めるとともに</u> 、大学のホームページ等を活用し、これを広く社会に公表するよう留意すること。

表4 FDに関する条文等

法律等	条文等
短期大学設置基準 <sup>3)</sup> 第11条の3	〈教育内容等の改善のための組織的研修等〉 短期大学は、 <u>授業の内容及び方法の改善を図るための組織的な研修及び研究を実施するもの</u> とすること。
文科初第536号(平成19年7月31日)「大学設置基準等の一部を改正する省令等の施行について」 <sup>3)</sup>	〈教育内容の改善のための組織的な研修等に関する事項〉 大学設置基準第25条の3の規定によるいわゆる <u>ファカルティ・ディベロップメント(FD)</u> については、これまで努力義務であったものを義務化するものであるが、これは大学の各教員に対し義務付けるものではなく、 <u>各大学が組織的に実施することを義務付けるものであること</u> 。これを踏まえ、各大学においては、 <u>授業の内容及び方法の改善につながるような内容の伴った取組を行うことが望まれること</u> 。

価によって、教える側の創造性や個性が抑圧される」「大道芸人の様に面白がらせる授業が、真の大学の授業とは言えない」「教員の人事管理の資料として悪用されないか」「第三者が実施しなければ意味がない」などの抵抗があると考察する<sup>16)</sup>。

現実的にはランチェスター戦略ABC分析や2:6:2の法則にあるように、物事に対しては必ず、

積極的に参加するタイプ、様子見の傍観者タイプ、足を引っ張る反対タイプが必ず存在する。

品川女子学院の漆紫穂子校長は、自らの学校改革の経験から人が動かない理由として以下の四つをあげた<sup>17)</sup>。

①知らない

内部にいると厳しい現実でさえ日常となっ

まい、危機感を失う。

②責任を取りたくない

改革に賛同すると、失敗したときに自分の立場が悪くなるから。

③めんどくさい

変えるのが面倒なので、うまくいかない理由を挙げてやらずに済まそうとする。

④あなた（改革のリーダー）が嫌い

人が変化に恐怖を感じるのは当たり前の防御行動には違いないが、世の中の急激な変化に残されないためには、この恐怖を克服し、変化を敏感に感じ取るトレーニングを行う必要であると考えられる。

#### 4. 教育におけるマーケティングの必要性

今、日本の教育業界は、プロダクトアウト（売り手市場）からマーケットアウト（買い手市場）の時代へ急速に変貌している。教育機関が少なく学生数が増加傾向にあった時代から、教育機関があふれ受験生数の減少が顕著になってくると、大学があるから学生が集まるという公式は通用しない<sup>18) 19)</sup>。

教育改革を惜しみ、闇雲に宣伝をしたりオープンキャンパスや入学試験の回数を増やすだけでは、バーゲンセールと同じで、大学のブランド価値を下げるだけである。企業努力をし、学生のニーズを掴み、満足度を向上し、愛校心のある卒業生を輩出し、就業先で実力を発揮しなければ、大学ブランドの構築と競争力を得る事ができない。

ただ、ものを作って並べておくだけでは売れない時代を認識しているから、一般企業は顧客のニーズを掴むために必死のマーケティング・リサーチを続けている。動きは速い。店頭には並ぶ商品は日々変化する。もし、お客様からクレームがあれば、即日対応し改善される。対応できなかった企業は競争から脱落する。失敗した多くの老舗が消えていくのを報道で目の当たりにしている。

マーケティングとは、自分自身のおかれている客観的状况を知る事から始まる。

- ・何ができて、何が足りないのか
- ・他の学校と比べてどこが違うのか
- ・受験生の動向はどうか
- ・就業先のニーズはどうか

#### 5. クレームへの対応と満足度向上

人は、改善の見込みのあるときに「クレーム

(claim)」を発する。クレームの語源は「売買契約において違約のあった場合に損害賠償を行う事」である。入学前に「こんな教育をします」と看板を掲げて、実際に入学してみたら全然違ったから、学生からクレームが出るという一連の流れは、ごく当たり前の事である。

教育改革が、一人一人の学生を大切にしている方向へ進む中で、大学の一方的なわがままを学生に押しつけるわけにはいかない。学生に不満があったとき「いままで、こうでした」「これが我が校の伝統です」では、学生の納得を得られないことは、少し考えれば理解できる。「なぜそうなのか」が説明の出来るエビデンス (evidence) のある対応が必要である。後から説明した事は、弁解や言い訳にしか聞こえない。

実は、企業にとって一番怖いのは、クレームも言わないお客様である。クレームは、改善の見込みがあるからこそ、期待を込めて発せられる。もし見込みがなければ、お客様は何も言わずに別の店で買い物をする。多くの企業では、クレームがあれば即座に対応し、対処法を考え実行に移す。改善案は全体に徹底され、PDCAサイクルが回り、改善のスパイラルが上昇する。クレームは自らの向上のための良い機会なのである<sup>20)</sup>。

とある外資系ホテルは、宿泊客のクレームを受けて、すぐに問題の備品の対応策を検討し、より使い心地の良いものに換えたばかりでなく、「ホテル改善のための良いアドバイスを頂きましてありがとうございます」というお礼状も送ったという。もちろん、このホテルは現在でも世界で指折りのサービスレベルを維持している事は言うまでもない。

私たち教員は、学生の指摘を素直に受け入れ、謝罪やお礼の言葉を伝え、自らの改善に結びつける事ができるだろうか？

教育機関は特徴的な反応を示す。

クレームがあった。もみ消す、知らないふりをする、あるいはクレームを言った学生を呼び出して、「なぜそんな事をするのか？」と問い詰めた。クレームを言った学生は評価が下がることを懸念して何も言わなくなる。誰も何も言わないのだから、大学側は自分のやっている事が正しいのだと思い込む。仮に対応をしたとしても会議を重ねるばかりで、いつまでもたっても結論は出ることはなく、先送りになり、やがて当該の学生は卒業してしまう。カリキュラムに反映しようとするが、学則の変更上、対応は数年後になる。対応してもらえなかった卒業生に愛校心

はわからないし、だから同窓会もない。この卒業生が、果たして後輩に尋ねられたときに「同じ学校に入学したら」と勧めるだろうか？こういった一連の対応の遅れが、ネガティブ・フィードバックを発生させる。

始めから評判が悪く、ダメだとわかっていれば、受験生は見向きもしない。クレームは対応如何によっては、学生の評価にも父兄の評価にも関わるリトマス試験紙である。学生が愛校心を持ち、良い学校だと思えば、後輩に聞かれば「おいでよ」と言うかもしれないし、卒後の就職先の企業での評価も上がるポジティブ・フィードバックを生み出す。

桜美林大学大学院の高橋真義氏は、「自尊心の強い教育が問題である」と述べている。「教師自身が自分自身に自信がないから、自尊心が強くなり、『威厳が必要だ』などと言う。学生は、自分自身を映す鏡である。寝たり講義を聴かない学生に怒る前に、自分の講義を振り返るべきである。」という講演が心に残った<sup>1)</sup>。

## 6. 授業評価の活用方法

授業評価は、決して学生が教員を審判するものではなく、教育者自身が自らの講義方法を切磋琢磨するための重要な指標である。従って、その扱いは、教員自身のモチベーション如何にかかっている<sup>13) 14) 15) 16)</sup>。

スポーツ選手は、能力を伸ばすために、過酷なトレーニングを自ら課す。

教員だけが、自分が学生時代に習った事を、社会情勢の変化や学生の変化はお構いなしに、昔習ったままの方法で、黄ばんだ講義ノートで数十年前と同じ講義を続けていることが、世の中のニーズに合致しているかどうかは、少し考えれば理解できる。

実際、どこの大学でも学生授業評価に対する抵抗は大きい。しかし、それぞれの教員がアンケート結果にコメントを付け、徐々に学生へ公開する学校が増加している。学生の満足度向上のためには、避けて通れないステップであると思う。

人が誰かに否定されたとき、心理的防御反応を行うのは自然の摂理である。先入観でブロックされていると、教員の耳には、どんなに正しい指摘でも悪口としてしか聞こえない。その際に人は、拒否・怒り・言い訳・落ち込みなど様々な反応を示す。ここで大事な事は、ネガティブな反応をしている自分に客観的に気づく勇気を持つことである。気づけなければ、いつまでも同じレベルにとどまり続ける事になる。

物事に対する考え方は、個人個人の生活背景に影響される事が多く、違うのが当たり前であるという前提で、マイナスの批判をプラスの機会へとシフトできるような心理的なトレーニングが必要である。

## 7. 今後の大学への期待と展望

今後の大学に於いても、一般企業と同じような企業努力が必要である。マーケティングの中で、既成概念を排除し、より長期的なものの方や、現状を正確に分析し、今、何をすべきかが客観的に見えるような柔軟な思考能力が重要となる<sup>21)</sup>。

### 1) サプライチェーン・マネジメント

SCM: supply chain management

供給連鎖管理と呼ばれるものであるが、需要と供給のバランスを考え、学生の流れを受験生から卒業生の就業先までを考えた一連のマネジメントをする方法である<sup>23)</sup>。そのためには、あらゆるステークホルダー(教育活動をするためのあらゆる関係者)、一般の人の評判まで含めたマーケティング・リサーチが重要となる。

### 2) ヒューマン・キャピタル・マネジメント

HCM: human capital management

大学は教職員によって作られている。なぜなら「学生に対して教育を提供する事」の対価としての授業料があり、給与が貰えるからである<sup>23)</sup>。学生のニーズを敏感に察知して対応するのは、校舎という箱物ではなく、あくまでも「人=教職員」である。人材を学校の資源(resource)ではなく、「人」が「教育現場にとって投資価値のある最大の資源・資本=キャピタル」であることをコンサルタントの基本とする考え方である。

### 3) モチベーション・マネジメント

MM: motivation management

「人=教職員」はテンションが高いときにいちばん本領を発揮できる。そのためには、ストレス・マネジメントはもちろんの事、成果を正当に評価(評価の平等性と評価基準の情報公開=透明性が必須)し、待遇面の改善を含めたインセンティブの整備が重要な動機付けとなる<sup>23)</sup>。

さらに、教職員のモチベーションは職場自体の雰囲気大きく左右される。スタッフに元気が無く、暗く、お互いが些細な事にイライラしたりピリピリしたり、保守的になって殻に閉じこもっているであろうか。職場全体が業界を躍進させようとイキイキとした活気に満ちて、お互いに優しさを発揮できる

環境でなければ、良い学生は育たない<sup>22)</sup>。

#### 4) アカウンタビリティ

##### Accountability

権限を有する者（大学の舵取りをすべき理事長や学長）が自ら行ったプラスの結果、あるいは行うべきことを怠ったことにより招いたマイナスの結果についても、合理的な説明責任を果たすことで、始めて大学の向かう方向性や将来像を、全ての教職員が共有することができる<sup>23)</sup>。

#### 5) 大学のブランド価値

以上のような条件が満たされて、始めて、学生の手によって大学というブランドが構築されるのである。

ブランドは、教職員の小さな努力の積み重ねで一歩ずつ創り出されるものである一方で、ほんのわずかのミスでもその信用は失われ、一度落ちた評判の復活は困難を極める。

### 8. 最後に

進学する受験生数が高等教育機関の収容定員を大きく下回るマーケットアウトの時代を迎えて、教員は学生に無条件に尊敬される存在ではなくなってきている。

受験生は、進路指導の中で、自分の進むべき高等教育機関を比較マーケティングし、大学や教職員を客観的に見る目を持って入学してくる。最近の進学セミナー等の緻密な個人教育指導体制に比べれば、高等教育機関の情報収集能力と改善の努力は明らかに出遅れていることは確かである。

医療系の大学教員の多くが教育学や教職課程を履修してきていない事は、実際のところ否めない事実である。

教育改革には学校全体としての取り組みが必要であると同時に、教員個人の意識改革と努力が重要な因子であることは間違いない。これからは、本当の実力と人間的な魅力のある教師でなければ「先生」と呼ばれない時代に成りつつある。私たち教員も、禪を締めてかからなくてはならない。

全国私立短期大学協議会佐藤弘毅会長は、大学改革を「冷静な状況分析」と「自らの問いかけの中で整理し」「自己責任で自らの未来のための処方箋を書く」べきであると講演した。今後は「何を教えるか」ではなく「何ができるようになるか」という学生主体の教育が求められていく。改革は人まねではなく、独自の創造性が必要である。そして、実学教育はもちろんのこと、教養教育を背景にした学士力

と地域連携がこれからの短期大学には求められる。講演の中で「いままでの常識はもう通用しない」「一発逆転のホームランもない」そして「魔法の杖もない」と何度も強調していたことが記憶に残った<sup>1)</sup>。

全国歯科衛生士教育協議会関東甲信越総会でANAラーニングの講師の方の興味深い講演を聴いた<sup>19)</sup>。

医学教育では、つい形から入ってしまう。しかし、ANAでは、まず接遇の理念を徹底的に教え込む。顧客は、形式的なお辞儀や言葉に、心のこもっていない事はすぐに見抜く。学生もまたしかりである。大学に学生を育てたいという心があれば、形は自ずから付いてくるのである。武道にしても茶華道にしても宗教にしても、始めに心があって形が生まれたはずなのに、いつの間にか形だけが先行し、心は後から追いかけてくる事になってしまった。「あんな学生が」「どうせ学生だから」ではなく、教育者には「すぐれた後輩を育てたい」というモチベーションがあることを期待したい。

以上、3回の教務担当者研修会に参加して感じた事をまとめた。

### 文 献

- 1) 日本私立短期大学協会  
<http://www.tandai.or.jp/kyokai/> (2009年11月28日)
- 2) 教育基本法
- 3) 学校教育法等の一部を改正する法律について(通知) 19文科初第536号 (平成19年7月31日)
- 4) 中央教育審議会大学分科会 制度・教育部会：学士課程教育の構築に向けて、文部科学省、2008
- 5) 大学設置基準等の一部を改正する省令等の施行について(通知) 19文科高第281号 (平成19年7月31日)
- 6) 中央教育審議会：21世紀を展望した我が国の教育の在り方について、文部科学省、1997
- 7) 中央教育審議会：教育振興基本計画について?「教育立国」の実現に向けて、文部科学省、2008
- 8) 中央教育審議会：中長期的な大学教育の在り方に関する第一次報告 一大学教育の構造転換に向けて一、文部科学省、2009
- 9) 内閣府：規制緩和・民間開放推進3か年計画、平成16年3月19日閣議決定

- 10) 有本章：大学教授職とFD, 東信堂, 東京, 2008
- 11) 高橋紀穂：『FD改革下における語学教員への7人の新提案—認知言語学・教育学・社会学・心理学・言語文化学の学際的観点から—』, 星雲社, 2009
- 12) 寺崎昌男：大学改革その先を読む 立教大学「大学教育開発・支援センター」連続れみなー講演記録, 東信堂, 東京, 2008
- 13) 島田博司：大学授業の生態学「要領よく」生きようとする学生, 玉川大学出版部, 東京, 2001
- 14) D.Newble・R.Cannon著・中川米造監訳：医学, 私学, 看護学を教える人のためのメディカルティーチャー・ハンドブック, 西川書店, 新潟, 1992
- 15) 梶田叡一：教育評価, 有斐閣書店, 東京, 2002
- 16) 渡辺勇一：学生による授業評価をどう見るか, 生物科学, 52(4), 2001
- 17) 漆紫穂子：人が動かない4つの理由, Bisuness Media誠<http://bizmakoto.jp/>, 2009年7月27日記事
- 18) 日本私立学校振興財団・共済事業団・学校法人活性化・再生研究会：私立学校の経営革新と経営困難への対応—最終報告—, 日本私立学校振興財団・共済事業団, 2007
- 19) 諸星裕：消える大学残る大学 全入時代の生き残り戦略, 集英社, 東京, 2008
- 20) ANAラーニング  
<http://www.analearning.com/> (2009年11月28日)
- 21) 梅本浩一：面接力, 文春新書, 東京, 2007
- 22) 高橋克徳：職場は感情で変わる, 講談社現代新書, 東京, 2009
- 23) 松村明編：大辞林, 三省堂, 東京, 2006