

《研究ノート》

# 経営学部におけるアクティブラーニングの実践

—管理会計系の演習授業とゼミナールの事例紹介—

岩田 弘 尚\*  
青木 章 通\*

キーワード：経営学部，アクティブラーニング，Project Based Learning，原価計算，  
管理会計，演習，ゼミナール

## 1. はじめに

大学のマス化からユニバーサル化に伴い大学生の学力や学習意欲が多様化する中で，大学に求められる役割が，学問を追究する場から，学問の追究を通じて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力や生涯にわたって学び続ける力などを涵養する場へと変化している。

このような社会環境の変化を受けて，大学では，教育パラダイムから学習パラダイムへの転換が生じている（Barr and Tagg, 1995）。教育パラダイムでは，授業を提供することが目的であり，知識は教員から学生に伝達されるものと認識される。それに対して，学習パラダイムでは，学生中心の学習を産み出すことが目的であり，知識は構成され，創造され，獲得されるものと理解される。

また，このような認識の変化を受けて，『学士課程教育の構築に向けて』（文部科学省，2008）や『新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて』（文部科学省，2012）などの答申において，初等中等教育段階における「生きる力」の育成を踏まえた「学士力」など大学で育成すべき力の在り方やそのための大学教育の質的転換について政策的に提言されてきている。

しかしながら，『新しい時代にふさわしい高大接続の実現に向けた高等学校教育，大学教育，大学入学者選抜の一体的改革について』（文部科学省，2014）では，現状の大学教育について，依然として知識の暗記・再生に偏りがちで，思考力・判断力・表現力や主体性をもって多様な人々と協働する態度など，真の学力が十分に育成・評価されていないという課題が厳しく指摘されている。

したがって，大学において育成すべき力とは何かを明らかにした上で，主体性を持って多様な人々と協力して学ぶことのできるアクティブラーニングへの質的転換が注目されており，大学が掲げる

---

\*専修大学経営学部教授

人材育成像の実現にはアクティブラーニングが効果的であることもわかっている（河合塾，2011）。しかし，大学生は，アクティブラーニング型の授業より教員が知識・技術を教える講義形式の授業を圧倒的に好む傾向にあり（回答者の83.3%），「あまり興味がなくても単位を楽に取れる授業がよい」（回答者の54.8%）という受け身の姿勢が身についているという調査結果（ベネッセ教育総合研究所，2013）もあり，アクティブラーニング実践上の課題も多い。

本稿の目的は，「理論と実践の融合」というスローガンを掲げる専修大学経営学部における管理会計を専門とする2人の教員の演習授業とゼミナールで実践されているアクティブラーニングの事例紹介を通じて，経営学部においてアクティブラーニングをいかに実践するべきかについて検討することである。

## 2. アクティブラーニング

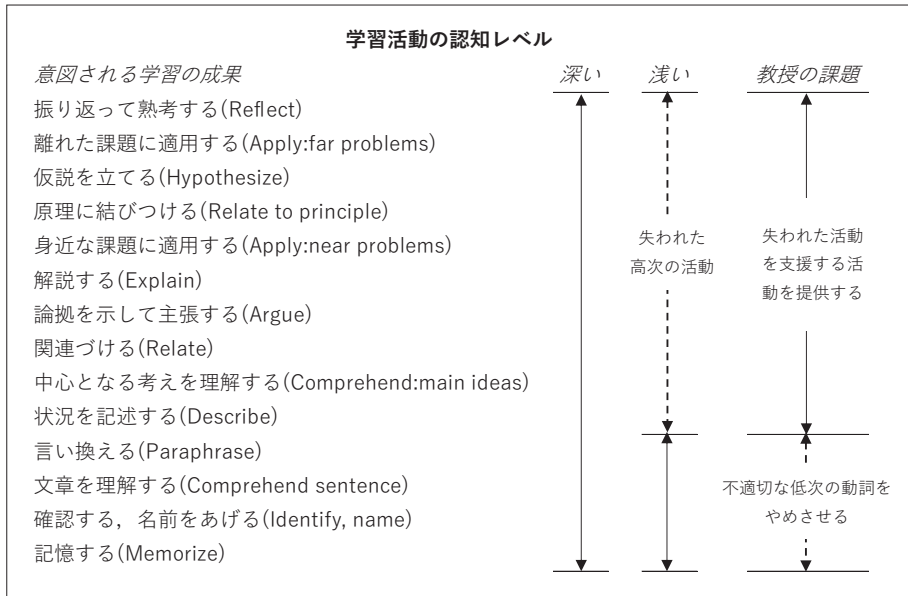
アクティブラーニングの事例を検討する前に，まずはその概念と特徴を整理しておくことにする。アクティブラーニング（active learning）は，わが国において一般に，「教員と学生が意思疎通を図りつつ，一緒になって切磋琢磨し，相互に刺激を与えながら知的に成長する場を創り，学生が主体的に問題を発見し解を見いだしていく能動的学修」（文部科学省，2012）と理解されている事が多い。しかし，この定義はかなり曖昧であるため，ここでは，よりシンプルに，アクティブラーニングを「活動およびその活動についての思考に学生を巻き込むこと（anything that involves students in doing things and thinking about the things they are doing）」（Bonwell and Eison, 1991）と定義する。アクティブラーニングは，Bonwell and Eison（1991）によると，具体的には以下の5つの特徴を有していることが条件となる。

- (1) 学生は，授業を聴く以上の関わりをしていること
- (2) 情報の伝達より学生のスキルの育成に重きが置かれていること
- (3) 学生は高次の思考（分析，統合，評価）に関わっていること
- (4) 学生は行動に関与していること（例：読む，議論する，書く）
- (5) 学生が自分自身の態度や価値観を探索することに重きが置かれていること

それでは，このアクティブラーニングの目的は何か。学びには，浅い学びと深い学びの2種類があるが，アクティブラーニングが究極的に目指すところは深い学びである（図1参照）。Biggs and Tang（2011）によれば，振り返って熟考したり理論化したりするという最高次の学びから，記憶したり思い出したりするという最低次の学びまで様々な活動レベルがある。深い学びのアプローチでは，学生はあらゆる種類の学びの活動を用いる。そのためには，学生に興味や目的をもって課題に取り組むように促したり，適切な予備知識と構造化された知識体系を持たせたり，原理原則から学んで高い概念レベルに焦点を当てる能力を養ったり，関連性のない詳細な事がらよりも理論的に学ぶことを好むように仕向けることが大切である。したがって，教授上の課題としては，浅い学びのアプローチでは失われてしまう高次の学びの活動をどのように支援できるかがアクティブラーニング実践上のポイントとなる。ただし，深い学びのアプローチの中の低次の学びの活動が否定されるわけではない。

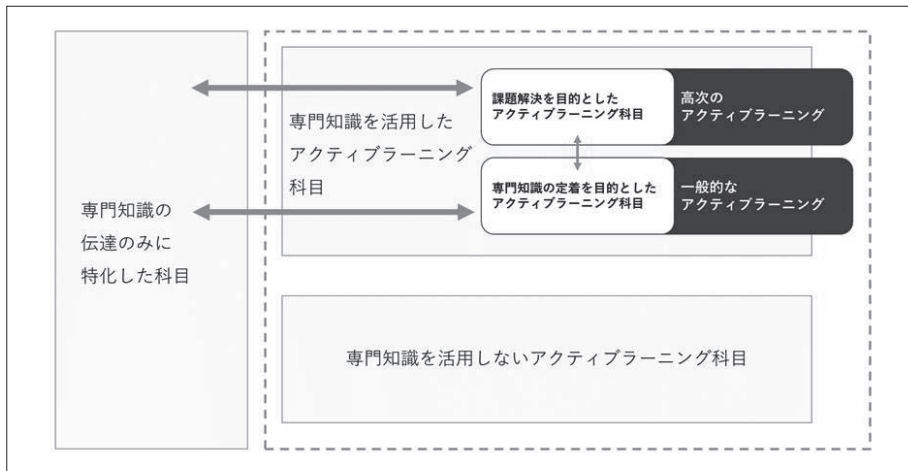
我が国において，アクティブラーニングは，専門知識を活用し課題解決を目的とした「高次のアクティブラーニング」と，専門知識の確認・定着を目的とした「一般的なアクティブラーニング」

図1 深い学びと浅い学びのアプローチ



出典: Biggs and Tang (2011), p. 29.

図2 高次のアクティブラーニングと一般的なアクティブラーニングの関係

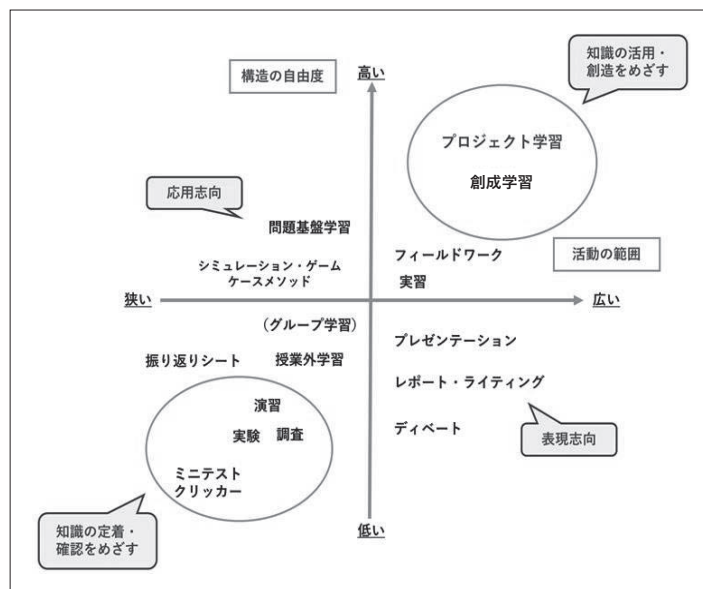


出典: 河合塾 (2014), p. 7.

とに大別すべきであるとの主張がなされている (河合塾, 2014)。前者を深い学びのアプローチにおけるあらゆる活動ととらえるのであれば, 後者は浅い学びのアプローチではなく, 深い学びのアプローチにおける低次の活動ととらえるべきである。図2で示されるように, 「高次のアクティブラーニング」と「一般的なアクティブラーニング」は, 相互に関連している。

アクティブラーニングを成功させる要因としては, 中井(2015)は知識を提供する時間とアクティブラーニングの時間のバランス, 経験学習, 明確な学習目標の設定をあげている。中野・三田地(2016)は, ファシリテーションとコミュニケーションの重要性を指摘している。さらに, 振り返

図3 アクティブラーニングの多様な方法



出典：山地（2014），p.2.

り、リフレクション、学生・教員の協働、リーダーシップ、科目を飛び越えて専門知識と結びつくことも重要な要因であるとされている（河合塾，2014）。

最後に、アクティブラーニングにも実践上の課題がいくつか存在している。松下・京都大学高等教育研究開発推進センター（2015）によると、アクティブラーニングには、フリーライダーの出現、グループワークの非活性化、思考と活動に乖離、知識と活動の乖離、個々の学生の責任が曖昧になるという課題が指摘されている。大学生は、アクティブラーニング型の授業より教員が知識・技術を教える講義形式の授業を圧倒的に好む傾向（回答者の83.3%）になり、「講義で知識を受けてもらい、楽に単位取得できればそれでよい」という受け身の姿勢が身に着いているという調査結果（ベネッセ教育総合研究所，2013）がある。浅い学びのアプローチから深い学びのアプローチへどのように転換できるのか、アクティブラーニングの失敗要因の研究が進んでいる（中部地域大学グループ・東海Aチーム，2014）。また、小笠原（2013）は、『質的転換答申』は分野の問題に切り込むことを意識的に避けたために、質保証の小道具、すなわちアクティブラーニングだけが必要以上に強調される結果となったと指摘している。アクティブラーニングを実現する方法は、図3で示すようにさまざま存在しているが、分野の問題と質保証の問題は車の両輪であるため切り離すことができない。経営学部であれば経営学のフレームワークを、その中の会計学であれば会計学領域のフレームワークを定め、それを構成する各要素に学修時間を分配し、アクティブラーニングによって深い学びを促し、アウトカムを評価することによって全体の質を保証していく必要がある。つまり、アクティブラーニングを実践する前提条件であるカリキュラムの見直しが必要不可欠となる。

### 3. 演習授業におけるアクティブラーニングの事例

#### 3.1 専修大学における特色ある授業としてのビジネス研究とその目的

本節では、専修大学の演習科目（「ビジネス研究」という名称で展開されている）におけるアクティブラーニングの取り組み事例について述べる。ビジネス研究という科目は学生に対して教員が2名で実施する少人数制の演習科目である。同一領域の教員2名で演習を行うタイプ（ビジネス研究A）、異なる領域の教員2名で演習を行うタイプ（ビジネス研究B）、教員と実務家の2名で演習を行うタイプ（ビジネス研究C）など多様なタイプのビジネス研究が設定されている<sup>1</sup>。本事例で述べるビジネス研究は同じ会計学（管理会計）を研究領域とする筆者2名で担当している授業であるため、ビジネス研究Aに該当する。学生に対する対応を教員2人で行うことができるため、本学のビジネス研究はアクティブラーニングに向けた授業である。

本講義の目的は、アクティブラーニングを通じて、3年次から展開される専門科目、専門ゼミナールの学びにつなげることである。なお、同様の取り組みは島（2013）でも紹介されており、本学における取組はこの事例を参考に行っている。大きく異なる点は、対象学年である。島（2013）が初学年を対象とした教育であるのに対して、本講義は主として2年生を対象としている<sup>2</sup>。したがって、受講者は全員、経営学および会計学の基礎的な内容を学習済みである。この点は受講のコンテンツ及び進行に一定の影響を及ぼしている。紙幅の関係から、本稿では「熊の折り紙工場」について詳述する。

#### 3.2 取り組み手順

以下では、「熊の折り紙工場」の演習手順について説明する。本演習の目的は、チームを会社の工場に熊の折り紙を製品に見立てた上で生産活動を行い、製品原価や品質をチーム対抗で競い合いながら、原価計算、工程設計の考え方、目標設定とフィードバックといった管理会計の基礎やチームが機能する条件などについて学ぶことである。

##### 3.2.1 事前学習

本科目を受講する学生は、演習を実施する前に、事前に定められた文献を読み学習するように予習が求められている。事前学習の内容は、ライン生産とセル生産との違い、QCD（Quality, Cost, Delivery）の重要性についてなどである<sup>3</sup>。また、原価計算の基本的な考え方、予算と実績に基づく予実管理の基本的な考え方についても説明を行う。目標設定にあたり、極端に厳格すぎず達成が容易過ぎない目標（ストレッチド・ターゲット：stretched target）を意識することの重要性についても説明を行う。

##### 3.2.2 チーム編成

本課題はグループワークとして実施するため、前提として同程度の能力を有しているチームを複数編成する必要がある。そこで、実際に受講者全体でストップウォッチを用いて、図4の熊の折り紙を実際に作成し、能力のばらつきを加味して1チームを原則として5人編成とした<sup>4</sup>。



図4 チームで制作する熊の折り紙と作業風景



出典：筆者撮影

### 3.2.3 工程の設計

熊の折り紙の製作を開始する前に、チームで工程設計について議論を行った。ライン生産、セル生産の長所と短所は事前に学んでおり、それらの知識に基づいて設計を行うことになる。この議論の時間は25分程度と長めに確保している。この時間内に一度試作をして問題点を洗い出してもらう。また、品質の悪い熊の折り紙は完成品として認められないので、どこで品質不良が生じているか、なぜ品質不良が生じてしまうのかといった問題点についても議論を行ってもらう。

そのうえで、製品原価をチームで計算し、表1のコスト・マネジメント検討シートの「見積原価」欄に数値を記入してもらう。計画とコントロール（planning and control）は経営管理の基礎となるため、自分たちの工程設計がどのようなアウトプットを生み出すか事前に見積もることは非常に重要である。材料の折り紙は5枚単位のロットで購入するルールとなっており、不足しないよう、余らせないように事前に計画することが重要である。この見積原価は、チーム内だけでなく、クラス全体でも共有している。

### 3.2.4 1回目の制作

制作時間は10分間である。短い時間ではあるが、制作時間にはそのチームの特徴が明確に現れる。強力なリーダーが陣頭指揮を執るチーム、全員が発言し、助け合いながら作業をするチーム、黙々と作業を行うチームなど、様々なチームのかたちが現れる。

### 3.2.5 結果発表と1回目の振り返り

10分間の制作と教員による完成品の品質チェック（不適合品は完成品としてカウントしない）が終了後、各チームで実際原価を計算し、差異を計算する。順位は、①実際原価が最も低く、かつ②見積もりと実際原価との差異が最も小さいチームが高くなると事前にアナウンスしてある。

順位の決定後、各チームには見積もりと実際原価との差異が生じた原因について議論を行ってもらう。最後に、チームごとに結果の評価と改善点をクラス全員の前で報告させる。改善点は各チームに共有され、2回目の制作のための工程設計に活用される。

表1 コスト・マネジメント検討シート（一部）

会社名									
役割(担当者名)	工場長: 専修太郎			購買担当者: 生田幸子					
	ラインマネジャー: 登戸次郎			品質検査担当者: 神田次郎					
	原価計算担当者: 遊園花子								
<生産データ>	単価	見積原価			実際原価			見積りと実際との差	
生産方式								—	
購入した紙の量(1セット5枚×購入セット数)		30枚	(A)		35枚	(A)		5	枚
未使用の紙の枚数		0枚	(B)		2枚	(B)		2	枚
仕掛品(作りかけ)の紙の枚数		0枚	(C)		2枚	(C)		2	枚
完成品数量		30羽	(D) = (A) - (B) - (C)		31羽	(D) = (A) - (B) - (C)		1	羽
不良品数量		0羽	(E)		6羽	(E)		6	羽
完成品(良品)数量		30羽	(F) = (D) - (E)		25羽	(F) = (D) - (E)		▲ 5	羽
<原価データ>									
材料費: 紙代(購入枚数)	200円/枚	30枚(A)	6,000	円	35枚(A)	7,000	円	▲ 1000	円
労務費	500円/人	5人	2,500	円	5人	2,500	円	0	円
経費: 工場スペースの使用料(400円×チームの人数)	400円/人	5人	2,000	円	5人	2,000	円	0	円
総製造原価(材料費+労務費+経費) (G)		10,500		円	11,500		円	▲ 1000	円
単位原価 = 総製造原価(G) ÷ 完成品(良品)数量(F)		350		円/羽	460		円/羽	▲ 110	円

出典：筆者作成

### 3.2.6 2回目の工程設計・制作

1回目の結果と振り返りを経て、2回目の工程設計と2回目の制作を行う。筆者の所属する大学の授業時間は90分であるため、実際には1回目の振り返りと2回目の工程設計との間には1週間が経過している。前週に行った改善点の洗い出しを踏まえて、再び工程設計と制作を行う。

### 3.2.7 結果発表と2回目の振り返り

2回目の制作を経て再び順位付けを行い、学生は作業の振り返りを再度行う。1回目と同様に、設定した目標水準は適切であったか、なぜ品質不適合品が生じてしまったのか、生じた問題点に対してどのような対策を取りうる余地があったかについて振り返りをしてもらう。同時に、教員からはチーム内で質の高い議論が実施できていたかについて問いかけを行った。Janis (1972) のいう集団浅慮 (group think) に陥ることのないよう、どのような取り組みを行えばよかったかについて議論させる。また、前向きかつ積極的な議論を行えるチームの組織風土は企業の無形の資産 (インタンジブルズ) であり、その管理も管理会計の主要なトピックであることを説明する。

## 3.3 学生からのフィードバック

本演習の目的は、上記の一連の流れを通じて、原価計算、工程設計の考え方、目標設定とフィードバックといった管理会計の基礎、良好なチームビルディングの考え方について学んでもらうことである。次節のゼミナールの説明で明らかのように、これらの学びは専門ゼミナールにおける活動を円滑に進めるために必要不可欠である。一定の流れが終了するごとに、学生にはコメントシートを作成してもらっている。工程設計にあたってどのような点を工夫したか、その結果としたどのような効果を実現することができたかを書き出してもらう。また、授業内で学生が抱いた疑問点を共有し、学生が授業の趣旨を理解したかについて把握した。また、受講生にとっても、演習を通じた理解を内省する手段となっている。その一部を以下に抜粋した。

### <工夫内容>

工夫した点	実現できた効果
・ 作業者と機の位置	・ 作業時間の短縮
・ 作業区分の見直し	・ 仕掛品の減少
・ 材料投入量の見直し	・ 材料費の削減
・ 人を柔軟に移動させる	・ 作業効率の向上
・ 簡単な熊の折り方を採用する	・ 製品単価の削減

### <演習から学んだこと>

- ・ 計画と実績が一致しなければ、成長見込みのある企業とは言えない。(中略) 見積もりを立てる上で、現時点での最大限の実力を予測することが重要であると学んだ。
- ・ 各工程のタクトタイムに差があったため、差を縮めたうえでタクトタイムを短縮することが重要であると分かった。
- ・ PDCA を 1 回だけでなく、準備の段階で 2 回、3 回と繰り返し検証して、その質を高めていくことが重要であると分かった。
- ・ 個人の能力に合わせてライン生産とセル生産とを選択することが重要であると分かった。
- ・ 期首ではなく期中で考えると、ライン生産のほうが有利になるのかもって考えてみたい。
- ・ 理論だけ、計算だけでは良くない。何度か PDCA を回して、問題点を改善することが非常に重要だと分かった。

### <演習内容に対する質問>

- ・ 完成度を高めることと原価を低くすることはどうしたら両立できるか。
- ・ ライン生産とセル生産とを組み合わせると、リードタイムとタクトタイムを削減することができるのかを知りたい。
- ・ 何度も計画を立てたのにも関わらず、計画の通りに行かなかった。突発的なトラブルにはどのように対応したらよいのでしょうか。
- ・ PDCA を上手く回すためにはメンバー全員が協力的でなければならない。どうしたら、全員が協力的な姿勢を持てるか。

演習内容に対する質問としては、2つの目標をどのようにしたら追求できるのかといったトレードオフの解消の問題が多かった。これらの疑問から、学生は講義を通じて得られた専門知識について熟考し、課題解決について考えるという深い学びが得られていることが分かる。

## 3.4 本演習の問題点

上記のように、本演習はアクティブラーニングとしては一定の効果を上げ、また受講者の満足度や学びも大きかったと考えられる。一方で、いくつかの問題点も残されている。

### 3.4.1 生産方式の偏り

事前学習でも学ばせた通り、選択肢としては様々な生産方式があるが、実際に採用された生産方



法はセル生産に偏りがちであった。そのため、生産方法の違いによる生産性の違いが見えにくいという問題が生じた。生産時間が10分間と短いため、特定の作業の習熟度よりも手待ち時間の多寡が生産性を決定する要因になってしまうためである。各自が作業を進め、最後の数分間で予定の個数の制作が終了したメンバーが終わっていないメンバーを助けるという光景が多くみられることになった。また、メンバー間の折り紙制作の習熟度に大きな違いがみられなかったため、ライン生産を行うメリットが見えにくかった部分もあるだろう。この問題を改善するためには、より特性の異なる作業を組み合わせた作業工程を教員側がデザインする必要があるだろう。

### 3.4.2 品質管理の違いが結果を左右する

前述の通り、最終的に品質不適合品は完成品にカウントしないため、品質管理の良否が順位に大きな影響を及ぼす結果となった。品質管理の重要性は本演習の学習目的の1つであるが、メンバーの手先の器用さが順位を決定する要因になったことは否めない。手先の器用なメンバーを多く揃えたチームが上位となった。本来であれば、手先の器用さを反映した工程設計を行うべきであるが、この問題点を改善するためには、手先の器用さを反映しない折り紙以外の素材を新たに考慮することも有効かもしれない。

### 3.4.3 差異を小さくするために時間が余っても作業しないグループが存在する

3.2.5で述べた通り、チームの順位は実際原価と差異という2つの面を考慮して決定される。そのために、目標を多少低めに設定し、時間内に作業が終わったらそれ以上作業を行わずに差異をゼロにするという戦略を採用するチームが現れる。この戦略を採用することの教育上の問題は、実際にはどこまで原価を安くする余地が存在したのかを検証する機会を失わせてしまうことである。見積原価と実際原価との差異を評価基準に含めなければこのような問題は生じないが、一方で計画設定の重要性を学ぶ機会を失わせてしまう。このような経験をアドバンス科目である管理会計における業績評価のテーマに繋げて深い学びに持っていく工夫が必要となるだろう。

## 4. 会計系ゼミナールにおけるアクティブラーニングの事例

### 4.1 経営学の理論と実務の融合を体現する PBL

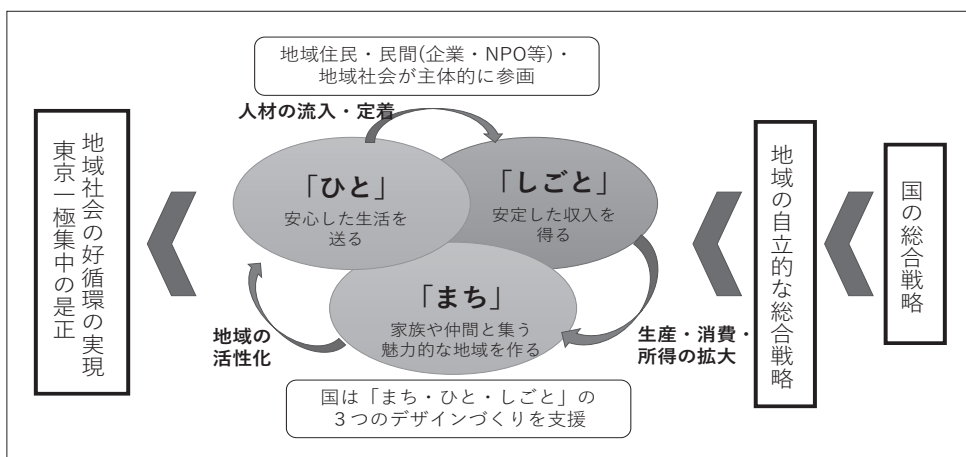
学生が専門科目の講義や演習の授業で身につけた知識体系は、プロジェクト学習の場で活用することによって真価が発揮される(図3の右上)。プロジェクト学習は、PBL(Project Based Learning)<sup>5</sup>と呼ばれることが多く、実世界に関する解決すべき複雑な問題や問い、仮説を、プロジェクトとして解決・検証していく学習のことである(溝上・成田, 2016)。学生主導の学習デザインと教員のファシリテーションのもとで、問いや仮説などの立て方、問題解決に関する思考力や協働学習などの能力を身につけながら、すでに学んだ専門知識を活かして、自ら発見した問題の解決を図ることが目的となる。本節では、模擬店の運営をベースとしながらも、大学の枠を飛び出して地方創生の課題解決へと展開し、本学経営学部のモットーである「理論と実務の融合」を体現している岩田弘尚ゼミナール(以下、岩田ゼミナール)の事例紹介を通じて、アクティブラーニングの成功要因を考察する。

経営学部や商学部における会計系ゼミナールにおける PBL の先行事例としては、飛田(2014)、

孫（2015），潮（2016）によって，財務諸表の作成と理解や株式会社の仕組みの理解を主目的とする学園祭の模擬店の運営事例が紹介されている。しかし，PBLの課題は，鈴木（2012）によると，(1)「与えられた課題」，(2)「自分の課題」，(3)「社会的課題」という3つの課題の要素を併せ持つものである必要があるとされているが，学内の模擬店では(3)「社会的課題」を扱うことが困難で，(1)「与えられた課題」の範囲も限定的となりがちである。そこで，岩田ゼミナールでは，(1)「与えられた課題」としては管理会計に限定せずに「経営学の幅広い理論の応用」，(2)「自分の課題」としては，「各自が興味のある経営学の領域の深掘り」の他に，「将来の自分の夢を叶えるために不足している知識や社会人基礎力の習得」，(3)「社会的課題」としては「地方創生の課題解決」を設定して活動している。

地方創生とは，一般に，東京一極集中を是正し，地方の人口減少に歯止めをかけ，日本全体の活力を上げることを目的とした一連の政策のことを指す。その目的を達成するために，政府は，平成26年にまち・ひと・しごと創生法（平成26年法律第136号）を公布し，これを受けて策定されたのが「まち・ひと・しごと創生総合戦略」（まち・ひと・しごと創生本部，2014）である。そこでは，「しごと」が「ひと」を呼び，「ひと」が「しごと」を呼びこむ好循環を地方に確立し，地方への新たな人の流れを生み出し，その好循環を支える「まち」が活気を取り戻すことを地方に求めている（図5）。このように，地方創生は，そのスタートラインが地域資源を活かした付加価値の高い儲かる「しごと」＝ビジネスの創造にあり，また，その「しごと」を持続・拡大していくためにはバランスト・スコアカード（Balanced Scorecard）などの戦略の策定と実行の仕組みが必要である（岩田，2017）ため，管理会計のゼミナールが取り組むのに適してテーマといえる。岩田ゼミナールでは，人口が6,000人にも満たない長野県小県郡長和町を拠点とする起業家であるメゾン・デュ・ジャンボン・ド・ヒメキ<sup>6</sup>（2016年度から）やドリームウイングス株式会社<sup>7</sup>（2018年度から）と産学連携を行っている。岩田ゼミナールのテーマは「地方創生の管理会計」であり，モットーは地方創生の観点から地域の課題を自ら発見し，経営学の理論の応用を通じてその課題解決を図って地域の活性化に貢献するとともに，将来の夢を叶えられるように社会人基礎力をしっかりと身につけることである。

図5 まち・ひと・しごと創生総合戦略の概要



出典：まち・ひと・しごと創生本部（2014）を参考に作図。

## 4.2 岩田弘尚ゼミナールにおける PBL の概要

岩田ゼミナールにおける PBL の内容は年度ごとに多少変化するが、2019年度は表 2 で示す各種のイベントへの参加を要として活動が行われた。まずは、2月に、その時点の3年生のゼミ生と所属の決まった2年生とで、年間を通して地方創生の現場となる長野県小県郡長和町を訪問し、ゼミナールのキックオフ・ミーティングを主目的とする冬合宿を行った。そこでは、年間のスケジュールや目的の確認、先輩から後輩への各種資料の引き継ぎなどを行うとともに、学生の(1)「与えられた課題」、(2)「自分の課題」、(3)「社会的課題」のうち、特に(2)「自分の課題」について、ゼミナールにおいて自ら経営学を生かして取り組みたいことを明確化する必要性を説くとともに、『論語』の「子曰、由、誨女知之乎、知之為知之、不知為不知、是知也」を引き合いに出して、知識と経験の仕分けをして、これから各人が本当に学んで行かなければいけないことが何かを考えてもらっている。この(2)「自分の課題」の社会人基礎力に関する部分については、成果を意識して2月から毎月コンピテンシー<sup>8</sup>を測定するようにしている。また、「与えられた課題」としては、経営学部の授業で学んださまざまなビジネス・フレームワークを復習したり、自分たちが取り組む PBL とは何かを理解することを求め、春期休暇中に鈴木(2012)『プロジェクト学習の基本と手法―課題解決力と論理的思考力が身につく』教育出版を輪読し、それに沿って(3)「社会的課題」を発見し、解決していくためのプロジェクトをチームで開始させるという課題を課している。そして、2019年度は、産学連携のメゾン・デュ・ジャンボン・ド・ヒメキが関与する長和町主催のガストロノミーのイベントの運営をゼミナールに正式に所属する前の2月に行い、早めに皮膚感覚として現場とマネジメントを体験するとともに、10月のイベントの模擬店で販売予定の商品となる標高1500m というその土地ならではのテロワールを活かした長期熟成の国産生ハムの製造も行った。さらに、ドリームウイングス株式会社の社長や役員にチョウザメを題材として起業した経緯や今後の展開などをインタビューした。このときに学生らが感じたテロワールと国産生ハムやチョウザメというテロワールを活かした商材、そして地元の人々との縁が今後の活動の方向性を決定づけることとなった。

4月になり、新学期が本格的にスタートすると、12月のアカウンティングコンペティションでの研究報告を意識して、前期のメインイベントである7月の国産生ハム生産者サミット&フェスティバルと後期のメインイベントである10月のフレンチブルーミーティングに向けた準備を、授業としてのゼミナールの時間に加えて、自主的に週1回以上開催するサブゼミ、イベント参加や研究室での相談など随時取り組む課外活動の3本柱を通じて行った。本ゼミは、インタンジブルズや地方創

表 2 岩田ゼミナールの年間活動スケジュール

2019年度の日程	参加したイベント名	開催場所
2月22日, 23日, 24日	おいしい長和のいただきまつり(23日), ゼミ合宿	長野県長和町和田コミュニティセンター, 同町
5月18日, 19日	塩尻ワイナリーフェスタ	長野県塩尻市JR塩尻駅前および塩尻市内ワイナリー
6月2日	坂城駅前葡萄酒祭	長野県坂城町しなの鉄道さかき駅前
6月22日, 23日	軽井沢レイクガーデン	長野県軽井沢町軽井沢レイクガーデン
7月6日, 7日	第3回国産生ハム生産者サミット&フェスティバル	長野県軽井沢町軽井沢発地市庭
8月23日, 24日	ワイン&シードルガーデン	長野県長野市南千歳公園
9月7日	東御ファインフェスタ	長野県東御市JA信州うえだ東御支所
9月11日, 12日, 13日	美味コレクション	東京都新宿区新宿高島屋
9月21日, 22日	ウイスキー&ビアキャンプ	長野県長和町ブランシュたかやますき場
10月4日, 5日, 6日, 7日	フレンチブルーミーティング2019(5日, 6日), ゼミ合宿	長野県長和町, 長野県茅野市車山高原駐車場
12月15日	アカウンティングコンペティション第4回(2019)	東京都世田谷区日本大学商学部砦キャンパス

出典：筆者作成

生に関する文献を輪読する場であるとともに、PBLにおけるPDCAサイクルのPlanの一部とCheck機能を果たす場でもあり、サブゼミや課外活動がPlanの一部とDo, Actionのフェーズを担う形でPBLが進行した。これら3つの活動は、ICT (information communication technology)、具体的にはStock (<https://www.stock-app.info/>) という一種のグループウェアを利用することで、タスクの状況、資料やデータ、アイデア、イベント・マニュアル、振り返りシート、コンピテンシー・チェックシートなどのPBLに関わる一切のポートフォリオ<sup>9</sup>の共有と蓄積がスムーズとなった。

5月からは、さまざまなイベントに一人あたり必ず複数回参加することになるが、この複数回参加の意義は大きい。なぜなら、これまでの模擬店方式のPBLの欠点が、それが1度限りのイベントであることにあり、そこで得た学びをさらに深めたり、失敗経験を次回以降に生かしたりできないからである。7月と10月のイベントを除く各イベントでは、経営学のフレームワークを活用して、イベントそれ自体やイベントに出店する店舗・企業のビジネスモデル等の事前調査を行ったり、マーケティング・プランの立案などを行ったりした上で参加し、連携先の指導のもとで模擬店において販売やマーケティングの体験を行い、イベント終了後には学んだこと次に向けて学ぶべきことの振り返りを経営学とコンピテンシーの観点から行っている。また、各イベントは産学連携先との打ち合わせも兼ねており、10月のイベントで産学連携先とコラボ出店する模擬店において自らの責任で行う商品の開発から仕入・製造・販売に至るまでのバリューチェーンの活動について打ち合わせしたり、原価計算を行った上で利益計画のシミュレーションを行ったりする。

前期のゼミのメインイベントである7月開催の国産生ハム生産者サミット&フェスティバル<sup>10</sup>では、産学連携と協力してゼミ生が2日間の運営を行ったり、販売体験を行ったり、講演を聴いたりしながら、12月のアカウンティングコンペティションに向けたアンケート調査を実施しりした(図6参照)。このアンケートの目的は、国産生ハムに対する消費者の購買行動の調査を通じて、テロワールの持つ価値を実証するためのものである。6月までのいくつかのイベントに参加する中で、ゼミ生たちは、テロワールが地理的表示(GI)やインタンジブルズ(無形の資産)と関連があることに気づき、内外のインタンジブルズや地理的表示の先行研究を調査し、企業が単独で所有する商標権と類似するが地域の共有財産である点で異なる地理的表示の価値評価の課題にたどり着いた。地理的表示制度は、模倣品から生産者を守り地域のブランドを確立して高付加価値の「しごと」を

図6 第3回国産生ハム生産者サミット&フェスティバルにおけるアンケート調査の様子



出典：筆者撮影



地域に創り出し、同時に模倣品から消費者を保護するという観点から、地方創生にとって有用な制度である。また、偶然であるが、このイベントの主催者である一般社団法人の国産生ハム普及協会が国産生ハムのGI表示化を将来の課題としていることに参加したサミットの講演で気づいた。この段階で、アクティブラーニングの3つの課題である「与えられた課題」＝経営学・管理会計の理論の応用と「社会的課題」＝地方創生・一般社団法人の課題解決がこの段階でマッチし、「自らの課題」である社会人基礎力・コンピテンシーの向上も含めた3つの課題のベクトルの方向性と大きさが揃った。夏期休暇の時間は、アンケート調査の分析と10月のイベントに向けた商品開発に充てられた。

10月開催の後期のメインイベントである在日フランス大使館後援のフレンチブルーミーティング2019<sup>11</sup>では、蓼科山麓のガストロノミーをPRする模擬店を連携先と共同で出店した。岩田ゼミナールからの提案で4年前から始まったこのコラボ出店の取り組みは、当初は長和町の魅力をニューズレターでPRしながら連携先の商品を製造・販売するだけであったが、昨年度から岩田ゼミナールが独自に開発した商品を販売するようになっていく。先行事例の模擬店によるアクティブラーニングで販売する商品と言えば、フランクフルト、餃子、ラーメンなどが定番であり、仕入先や製造過程が複雑でなく、主要顧客が学内の大学生と最初から決まっているがゆえに、経営学で重要となるバリューチェーンのすべてのプロセスが十分にアクティブラーニングとして学べないと思われる。そこで、本ゼミナールでは、地方創生の中でも、地域が潤う「しごと」＝儲かるビジネスの観点、そして地域ブランド・マネジメント（和田他，2009）の「買いたい」、「訪れたい」、「交流したい」、「住みたい」と思う地域になるにはどうすべきかの観点から、商品開発とマーケティングを行っている。このイベント自体はフランスの文化に関するイベントであるため、産学連携先のある長和町やイベントの開催地である茅野市周辺の蓼科山麓の食材や季節を感じられる秋の食材を使いながらも、フランスの文化の香りを感じられるように、近年パリで流行しているBENTO（日本のお弁当のフランス版）にヒントを得て、フレンチシェフの監修のもと、ドリームウイングスが育てた長和町産チョウザメの野沢菜塩焼き、韃靼そばドライトマト生ハムのおにぎり、キャラメルりんごのシュトゥルーデルなどの本格的なおかずを盛り込んだ2種類のBENTOと1種類のカスクルートを開発した。それ以外にも、メゾン・デュ・ジャンボン・ド・ヒメキで長和町姫木平のテロワールを生かしてゼミ生が2月に自ら仕込んで熟成させた生ハム原木のカッティングなど合わせて5種類の商品をパッケージを含めての開発から仕入・製造・販売までを一貫してゼミ生が担当し、地域のガストロノミーの魅力をPRするニューズレターやポスターを作成して商品の販売時に説明するなどのマーケティング活動も同時に行い、模擬店を通じてバリューチェーンの活動をひととおり経験した。既に紹介したビジネス研究Aの演習で学んだ工程設計や原価計算は、商品を製造する際の調理場のレイアウトの効率化や商品の利益を作り込む際の原価計算に生かされている。この模擬店の準備・運営を通じて、「経営学の理論の実践」という学部のモットーが十二分に体现されることとなった。なお、この時のイベントの様子は図7の通りであるが、高価格商品であるにも関わらず、行列ができていくことから分かるように用意したBENTOやカスクルートは午前中で完売し成功裏に終わることができた。なお、イベント終了後には、決算と予算差異分析も行っている。

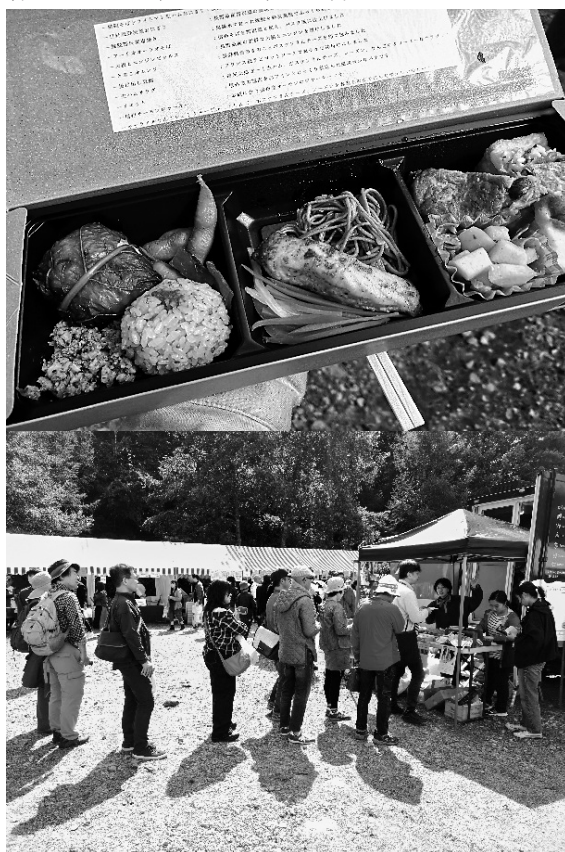
最後のイベントは、12月に開催された大学生を対象とした会計学研究の全国大会、アカウンティングコンペティション<sup>12</sup>であり、大学の枠を飛び出して長野県の起業家たちと一緒に経営学の理論を実践しながら発見した地方創生が抱える社会的な課題および学術的な課題にゼミ生たちが答えを



図7 フレンチブルミーティング2019における模擬店の様子

右上：BENTO（チョウザメ）1200円

左上：2月に仕込んだ生ハムのカッティング 700円



右下：模擬店が人気で行列ができる様子

左下：地元のガストロノミーをPRするニューズレターとチラシ

出典：筆者撮影

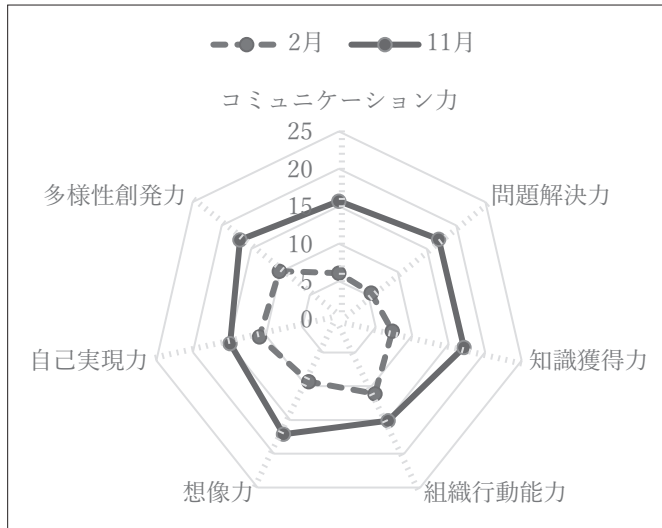
出す場となった。研究の仮説はすでに述べた通りであり、詳細は岩田弘尚ゼミナール・インタンジブルズチーム（2019）に譲ることとするが、7月のイベントで収集したデータにもとづいて因子分析と共分散構造分析を駆使して分析した結果、テロワールがインタンジブルズとして財務的・非財務的な価値を持つことを証明し、実証研究部門で最優秀賞を受賞することができた。ある3年生は、年間のゼミナールの活動を次のように振り返っている。「・・・実はまだまだ自分が知らないことがたくさんあって気づかされた・・・あともう1つは、研究の楽しさっていうのを感じることができたのが2つめの大きな学びだったなと思う」。

#### 4.3 PBLの成果と成功要因の考察

ここでは、岩田ゼミナールのモットーである「地方創生の観点から地域の課題を自ら発見し、経営学の理論の応用を通じてその課題解決を図って地域の活性化に貢献するとともに、将来の夢を叶えられるように社会人基礎力をしっかりと身につけること」という観点から成果と成功要因を振り返ってみたい。

2019年度において、ゼミ生たちは「まち・ひと・しごと創生総合戦略」＝地方創生の「しごと」

図8 アクティブラーニングの成果：ゼミ生のコンピテンシーの成長



出典：学生の自己評価に基づいて筆者作成

＝ビジネスに着目し、地域が潤い、人がまちに集うようになるには高付加価値のビジネスが必要であるという認識を出発点として、その付加価値を生み出すものがテロワールであったり、地域資源であったりするという点に気づき、それらを生かした商品を開発し、実際に販売とマーケティングまで行った。さらに、その過程においてテロワールや地域資源を保護したり、評価したりする必要があるという社会的な課題に気づき、それに対して会計学のインタンジブルズの観点からアプローチして研究報告を行って最優秀賞を受賞した。専門知識を活用し課題解決を目的とした「高次のアクティブラーニング」としては成功の部類に入ると言えるのではないだろうか。

また、社会人基礎力をコンピテンシーとして測定した結果、2月から11月までの9ヶ月間のPBLによって「コミュニケーション力」や「問題解決能力」を始めとするすべてのコンピテンシーに大幅な向上が見受けられることから、成功と言えるのではないだろうか(図8参照)。さらに、2019年度の就職活動は始まったばかりであるが、2017年度、2018年度の卒業生に関して言えば全員が志望通りの企業に内定を得ている。卒業生たちは、次のようなコメントを残している。「就職活動においてゼミナールの活動は面接のときに時に役立ちました。他では行っていないリアルなビジネスを体験するというのは、人事や企業から見ても魅力的に映ったようです」。「就職活動でゼミナールのことを話したときに、どの会社でも必ず実践しているゼミナールは珍しいよねと言われ、さらに話を聞いてもらえることが多かったです。また、アクティブラーニングでチーム活動をしていたという経験は役に立ちました」。これは、PBLが就職活動に良い影響を与えるという軀(2016)の先行研究の結果とも一致している。

では、岩田ゼミナールのPBLによるアクティブラーニングの成功の要因は、どこにあるのだろうか。先行事例に基づくアクティブラーニングの成功要因(ないしその裏返しの阻害要因)の一般的な議論は、亀倉(2016)の「アクティブラーニング失敗結果マンダラ」や「アクティブラーニング失敗原因マンダラ」の考察に譲るとして、ここでは、2019年度において教員が特に心がけた点を紹介する。それは、すでに少し触れた教育パラダイムから学習パラダイムへの転換である。学習パ

ラダイムの背後には、知識は社会的な営みの中で構成するものという社会構成主義が存在している（森本，2008）。この社会構成主義の考え方を教員も学生も一緒に理解し、実践するように心がけたことが大きな成功要因の1つだと考えらる。なぜなら、すでに述べた通り、学生の半数以上はアクティブラーニングよりも講義を好むが、PBLを実践する際には、学生は否が応でも学生同士のチーム活動、学生と教員間とのコミュニケーション、産学連携先とのコミュニケーションという社会的、組織的な営みにさらされることとなるからである。実際に、2019年度と同じようなPBLを体験した2018年度の3年生に、「チーム活動で直面した課題にはどのようなものがあったか」と尋ねたら、「メンバー各々の技術・能力不足」、「メンバー間でのベクトルの不一致」、「メンバー・チーム間での交流不足」という理由がこぞって返ってきた。

そこで、2019年度のゼミナールでは、前期が終わりゼミ生たちがチーム活動でいくつかの組織的な問題を抱えるようになってきたところで、社会構成主義をベースとした宇田川（2019）『他者と働く―「わかりあえなさ」から始める組織論』NewsPicks パブリッシングを後期のゼミナールの輪読テキストとして採用して、前期の活動を振り返りながら、なぜチーム活動＝他者と働くことがスムーズに運ばない時があったのかについて、毎週テキストの内容を自分たちの活動に照らし合わせて議論し、社会構成主義の考え方を個々に落とし込んでもらうようにファシリテートした。社会構成主義は、当たり前に使われている言葉を軸に考えることを重視し、それまでの常識化されていたものの見方・考え方に対して懐疑的に考えることで、常識の中にある問題点を見つけ出すことを大きな目的とする（清宮，2019）。つまり、PBLに取り組むにあたっては、教員には教員の考えが、学生たちには学生たちそれぞれの考えがあり、まさにお互いの「わかりあえなさ」から始める必要がある点が重要である。宇田川（2019）によると、組織の問題は、「技術的問題」と「適応課題」の2つに大別できるという。技術的問題は、既存の知識・方法で解決できる問題で、不足している知識やスキルに関する文献を読むことで解決できることが多い。適用課題と、既存の方法で一方的に解決できない困難で複雑な問題＝人と人、組織と組織の関係性の中で生じる問題のことを言う。なお、技術的問題で、知識をインプットすれば解決できると思われる問題も、例えば、学生が初めて共分散構造分析を学ぶ時のように、ひとりで本を読んでもやはりよく理解できずに教員と一緒に統計ソフトを操作しながら教えてもらわないと解決できないというように、実は適用課題であることがしばしばある。適用課題は、権限や立場に関係なく誰にでも、自分の中に相手を見出すこと、相手の中に自分を見出すことで、双方向にお互いを受け入れ合っていくこと、すなわち、「対話」を通じて「新しい関係性を構築すること」で解決することができる<sup>13</sup>。その結果、学生同士あるいは教員と学生間の対話が以前よりも増え、フラットな組織環境とお互いに失敗しても大丈夫という信頼関係が構築され、上述のような成果が得られたと考えられる。

その他、岩田が担当する「外国書講読演習」において、インタンジブルズであるチームの組織文化をテーマとして扱い、過去のチーム活動の経験を振り返るディスカッションを行ったり、ゼミ生が直面するさまざまな問題解決のために、TOCIE（Theory of Constraints for Education）による問題解決法（岸良・きしら，2014）を学生たちが習得するようにファシリテーションしたりしたこともPBL成功の一因であるように思われる。さらに、岩田ゼミナールにおけるPBLは、学生の産学連携活動を支援する経営学部50周年記念募金から資金援助を受けており、これも教室を飛び出して地方創生の現場で行われたPBLの成功に欠かせない要因の1つであった。



## 5. 結びに代えて

本稿では、学習パラダイムにおける学びのあり方について考察し、その手段としてのアクティブラーニングの実践例についての紹介を行った。学習パラダイムでは、学生中心の学習を産み出すことが目的とされる。理想的なアクティブラーニングの環境においては、学生自身が主体的に行動する。学びを通じて得られる知識は教員によって伝達されるのではなく、学生自身によって構成され、創造され、獲得される。

大学の講義においては、従来、豊富な専門知識を有する大学教員による知識の伝達が行われてきた。知識伝達型の講義の意義が失われることは、今後もないであろう。一方で、専門知識を伝達する場であるからこそ、大学は専門知識を活用した課題解決を目的とした「高次のアクティブラーニング」を効果的に実現できる場でもある。両者が有機的に結びついて、はじめて高次の学びが実現できる。学習活動を支援するために必要な知識を教員がいかにして得るかが次に課題となるが、この点についても教員自身が文献や経験を通じて知識を伝達しあい、知識を創造していくことが必要であろう。本稿の目的も、筆者らの経験に基づく知識を共有する点にあった。

最後に、アクティブラーニングの実践にとって残された課題を述べる。アクティブラーニングは、それに関心と熱意のある特定の教員だけが取り組みば良いというものではない。アクティブラーニングを個々の教員の裁量に任せるのではなく、教員全員の学習観の転換、すなわち教育パラダイムから学習パラダイムへの転換が必要となり、学部全体で初年次から卒業年次までの講義科目と演習科目が密に連携し合い整合性を持つようにカリキュラム設計を行う必要がある。同時に、学生にも教育パラダイムから学習パラダイムへの転換が求められ、自ら学ぶことの意義について初年次から学生自身もよく理解する必要がある。それには、カリキュラム設計に加えて、PBLを実践するための産学連携、ICTによる学習支援（例えば、一人1台のタブレット端末やeポートフォリオ）、課外活動のための資金援助などの大学全体での組織的なバックアップ体制などが必要となるであろう。

## 謝辞

本研究は、2018年度専修大学経営研究所個人研究助成、岩田弘尚「アクティブラーニング導入による管理会計の理解度向上に関する研究」の成果の一部である。

## 注

- 1 このほかに、教員が1人で行うビジネス研究D、学外の組織との連携を前提としてプロジェクトを実施するビジネス研究MA、ビジネス研究BDなどが設置されている。
- 2 実際には、2年生から4年生が受講しており、複数のゼミ生が授業を受講しながらも2年生を促す役割を果たしている。
- 3 たとえば、「女性の匠によるヤマハ発のセル生産方式」(<http://news.livedoor.com/article/detail/6078058/>)などの文章を事前に学習する。
- 4 前年までは、島(2013)にならい、折り鶴を作成していた。しかし、①学生が折り紙制作に慣れていないために複雑な鶴の制作には想定以上に時間を要すること、②受講者に女子学生が多かったためによりなじみ深い製作物にすべきと考えたこと、③最後にマジックで目を追加することにより別の種類の工程を追加することを意図して、熊の折り紙とした。

- 5 PBLには、他に Problem Based Learning も存在する。この場合、教員から解決すべき問題が与えられ、基礎と実世界をつなぐ知識の習得、問題解決に関する能力や態度を身につけていく。他方で、Project Based Learning は、教員からテーマは与えられるが問題は学生自身が発見しする点で大きく異なる。
- 6 メゾン・デュ・ジャンボン・ド・ヒメキは、長野県小県郡長和町に位置する標高1500mの姫木平において、そのテロワールと日本独自の麹菌を生かした長期熟成の国産生ハムを製造・販売している工房である。『DISCOVER JAPAN』2016年4月号の「ニッポンを沸かせる100のこと。」という地方創生の特集や『日経 MJ』2019年9月23日号で取り上げられるなど、近年国内外から注目を浴びている。<https://www.jambondehimeki.com/>
- 7 ドリームウイングス株式会社は長野県小県郡長和町に位置し、黒耀水を活かしたチョウザメ（海無し県における海洋資源の代替魚）や自治体発の景観作物事業を活かしたひまわり油（遊休荒地を活用した調味料としての特産品開発事業：産官学民連携）などの地域資源を生かした特産品を製造・販売しているベンチャー企業である。<http://d-wings.jp/>
- 8 岩田ゼミナールにおけるコンピテンシー評価は、中央大学（2013）を参考にしている。コンピテンシー（行動特性）とは、社会で活躍している人々に共通してみられる行動、態度、思考などの傾向や特徴などを意味する。コンピテンシー評価は、「コミュニケーション力」、「問題解決力」、「知識獲得力」、「組織的行動能力」、「創造力」、「自己実現力」、「多様性創発力」からなる7カテゴリー、31キーワードを設定し、各キーワードにレベル0からレベル5で段階分けした評価基準を設けて指標化して行っている。なお、「知識獲得力」と「多様性創発力」は3キーワードから構成されているため、本稿においてはグラフ化する際に他のキーワードと平均値を合わせるために、5／3を掛ける処理をしている。
- 9 ポートフォリオについては、森本（2008）や鈴木（2012）などを参照のこと。
- 10 イベント概要は、国産生ハム普及協会のホームページ（<http://momo29.com/>）を参照のこと。このときの様子は、『ニュース専修』2019年9月号6面に掲載されている。
- 11 イベントの概要は、フレンチブルーミーティング実行委員会のホームページ（<https://www.kurumayama.com/fbm/>）を参照のこと。『ニュース専修』2019年1月号6、7面に2018年度の商品開発の様子が掲載されている。
- 12 大会の概要は、アカウンティングコンペティション準備委員会のホームページ（<http://accocom.com/>）を参照のこと。研究内容は、『毎日新聞』のWEB版、大学倶楽部・専修大のコーナーで、「経営学部岩田ゼミ「アカウンティングコンペティション」で最優秀賞」と題して紹介されている。  
<https://mainichi.jp/univ/articles/20191224/org/00m/100/005000c> as of 2019.12.27
- 13 具体的には、(1) 準備「溝に気づく」：相手と自分のナラティブに溝（適応課題）があることに気づく、(2) 観察「溝の向こうを眺める」：相手の言動や状況を見聞きし、溝の位置や相手のナラティブを探る、(3) 解釈「溝を渡り橋を設計する」：溝を飛び越えて、橋が架けられそうな場所や架け方を探る、(4) 介入「溝に橋を架ける」：実際に行動することで、橋（新しい関係性）を築く、というプロセスをたどる（宇田川，2019）。

## 参考文献

- Barr, R. B. and J. Tagg (1995), "From Teaching to Learning: A New Paradigm for Undergraduate Education," *Change*, 27 (6), pp. 12-25.
- Biggs, J. and C. Tang (2011), *Teaching for Quality Learning at University*, Open University Press.
- Bonwell, C. C. and J. A. Eison (1991), *Active Learning: Creating Excitement in the Classroom*, The George Washington University, School of Education and Human Development.
- Janis, I. L. (1972), *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*, Houghton Mifflin.
- 岩田弘尚 (2017) 「地方創生のための管理会計：BSCによる「まち・ひと・しごと創生総合戦略」のアラインメント構築とレピュテーションの向上」『専修マネジメント・ジャーナル』7(1), pp. 27-39。
- 岩田弘尚ゼミナール・インタンジブルズチーム (2019) 「インタンジブルズとしてのテロワールが持つ価値の解明—国産生ハムの地理的表示に基づく実証分析—」アカウンティングコンペティション2019報告資料，2019年12月15日，日本大学商学部。
- 潮清孝 (2016) 『『創業体験プログラム』における会計教育の論点探求：エスノグラフィ』『会計教育研究』第4号，pp. 33-45。
- 宇田川元一 (2019) 『他者と働く—「わかりあえなさ」から始める組織論—』NewsPicks パブリッシング。



- 小笠原正明 (2013) 「『質的転換答申』はなぜ行き詰まったか？いま求められる中教審の当事者意識」『アルカディア学報』, No. 525, 2529号, [https://www.shidaikyo.or.jp/riihe/research/index\\_12.html](https://www.shidaikyo.or.jp/riihe/research/index_12.html) as of 2019.1.15。
- 岡野啓介 (2016) 「地域と連携したアクティブラーニングの推進とその効果の可視化をめざして」『JUCE Journal』No. 3, pp. 1-5。
- 亀倉正彦 (2016) 『失敗事例から学ぶ大学でのアクティブラーニング』東信堂。
- 河合塾編 (2011) 『アクティブラーニングでなぜ学生が成長するのか—経済・工学系の全国大学調査から見えてきたこと』東信堂。
- 河合塾編著 (2014) 『「学び」の質を保証するアクティブラーニング3年間の全国大学調査から—』東信堂。
- 岸良裕司, きしらまゆこ (2014) 『考える力をつける3つの道具』ダイヤモンド社。
- 清宮徹 (2019) 『組織のディスコースとコミュニケーション—組織と経営の新しいアジェンダを求めて』同文館出版。
- 経済産業省 (2006) 「社会人基礎力」, <https://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/> as of 2019.12.04。
- 輿大輔 (2016) 「近畿大学における地域密着型 PBL の実施と評価：地域活性化事業「B 級グルメグランプリ・ぐるぐら」の事例を元に」『商経学叢』63(1), pp. 117-131。
- 島吉伸 (2013) 「折り鶴から学ぶコスト・マネジメント：会計教育へのアクティブラーニング導入事例」『商経学叢』(169), pp. 395-403。
- 鈴木敏恵 (2012) 『課題解決力と論理的思考力が身につくプロジェクト学習の基本と手法』教育出版。
- 孫美灵 (2015) 「学園祭模擬店プロジェクトを通じた教育事例—簿記会計教育を主な目的として—」『会計教育研究』第3号, pp. 20-28。
- 中央大学 (2013) 「コンピテンシー定義一覧」, [http://www.chuo-u.ac.jp/aboutus/gp/competency\\_pro/competency/definition/](http://www.chuo-u.ac.jp/aboutus/gp/competency_pro/competency/definition/) as of 2019.2.20。
- 中部地域大学グループ・東海 A チーム (2014) 『アクティブラーニング失敗事例 ハンドブック—産業界ニーズ事業・成果 報告—』<https://www.nucba.ac.jp/archives/151/201507/ALshippaiJireiHandBook.pdf> as of 2020.1.15。
- 飛田努 (2014) 「模擬店出店を通じた会計教育の事例：福岡大学商学部における創業体験プログラムの取り組み」『会計教育研究』第2号, pp. 32-40。
- 中井俊樹 (2015) 『アクティブラーニング』玉川大学出版部。
- 中野民夫, 三田地真実 (2016) 『ファシリテーションで大学が変わる：大学編—アクティブ・ラーニングにいのちを吹き込むには』ナカニシヤ出版。
- ベネッセ教育総合研究所 (2013) 『第2回 大学生の学習・生活実態調査報告書 [2012年]』  
<https://berd.benesse.jp/koutou/research/detail1.php?id=3159> as of 2020. 1.15。
- 松下佳代・京都大学高等教育研究開発推進センター (2015) 『ディープ・アクティブラーニング』勁草書房。
- まち・ひと・しごと創生本部 (2014), 「まち・ひと・しごと創生総合戦略」, <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/pdf/20141227siryou5.pdf>, as of 2016/11/20。
- 山地弘起 (2014) 「アクティブ・ラーニングとは何か」私立大学情報教育協会編『大学教育と情報：JUCE Journal』通巻146号, pp. 1-7。
- 溝上慎一・成田秀夫 (2016) 『アクティブラーニングとしての PBL と探求的な学習』東信堂。
- 森本康彦 (2008) 「e ポートフォリオの理論と実際」『教育システム情報学会誌』Vol. 25, No. 2, pp. 245-263。
- 文部科学省 (2008) 『学士課程教育の構築に向けて (答申)』。
- 文部科学省 (2012) 『新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて—生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ— (答申)』。
- 文部科学省 (2014) 『新しい時代にふさわしい高大接続の実現に向けた。高等学校教育, 大学教育, 大学入学選抜の一体的改革について—すべての若者が夢や目標を芽吹かせ、未来に花開かせるために— (答申)』。
- 和田充夫・菅野佐織・徳山美津恵・長尾雅信・若林宏保 (2009) 『地域ブランド・マネジメント』有斐閣。