

経営学領域におけるアクティブ・ラーニング 手法の体系化の試み

植 竹 朋 文・間 嶋 崇（専修大学経営学部）

Trial to Systematize Active Learning Methods in Business Administration

Tomofumi UETAKE and Takashi MAJIMA (School of Business Administration, Senshu University)

In recent years, the educational method known as “active learning,” which promotes active learning among students, has been attracting attention in combination with the spread of various ICT tools, and many universities have begun to adopt this method. Various methods have been proposed not only in science and information-related subjects but also in business administration such as management and marketing. However, many of the proposed methods in the field of business administration are limited to individual learning items, and their positioning and implementation methods are not fully systematized. In this study, we focus on the characteristics of learning items and forms of active learning methods in business administration and examine a framework for proposing and implementing effective active learning.

キーワード：アクティブ・ラーニング，経営学，体系化，グループワーク，PDCA

Key words : Active Learning, Business Administration, Systematization, Group Work, PDCA

1. はじめに

近年、アクティブ・ラーニング（Active Learning 以下、AL）と呼ばれる教育手法が大学教育においても注目を集めている。学問特性上、実践的な（体験的あるいは少なくとも疑似体験的）学習が必要となる経営学分野もその例外ではない（間嶋，橋田，植竹 [2015]）。それは経営学が実践的な学問ゆえに、理論をただ覚えるだけでなく「出来るようになる」ことも重要な学びとなるためである。そこで我々は、これまで経営学領域を対象とした AL 手法について研究を行ってきた（間嶋，橋田，植竹 [2015] [2017]，間嶋，植竹 [2021]）。しかし我々も含め従来の研究は、個々の学習項目に対して有効な AL 手法や、その効果を高めるための実施方法を提案することにとどまっており、個々の AL 手法が全体として十分に体系化されているとは言い難い状況にある。そのため、講義において必要な時に必要な AL を体系立てて利用することは、現状ではかなり難しいと言わざるを得ない。そこで本稿では、経営学領域における AL 手法の体系化を試みる。

2. 経営学領域における AL 手法の意義

ここではまず、経営学領域における AL 手法（特にグループワークの活用）の意義を明らかにする。そのために我々は、基礎的な教育の終了した専修大学経営学部の学生（2，3，4 年生，88 名）に対し、以下の調査（リッカートスケール 6 段階評価）を実施した（2023 年実施）。

受付：2023 年 11 月 20 日

受理：2023 年 11 月 20 日

- あなたの経営学についての知識について教えてください
(あまりない 1 2 3 4 5 6 とてもある)
- あなたの経営学に対する印象を教えてください
(難しい 1 2 3 4 5 6 易しい)
- あなたの経営学に対する興味について教えてください
(まったくない 1 2 3 4 5 6 とてもある)
- 経営学について、知識習得の必要性を感じますか
(全く感じない 1 2 3 4 5 6 とても感じる)
- 経営学の知識を用いて、身の回りや仕事(バイト)先での課題に対応できる自信はありますか
(全くない 1 2 3 4 5 6 とてもある)

調査結果を図1～図5に示す。

この結果から、多くの学生にとって経営学は、なかなかイメージが湧かない難しいイメージの学問ではあるが、興味は持っているということが示された。また、経営学についての知識を得たいという欲求は高いが、得た経営学の知識を身近な課題に適用することは難しいと感じていることも明らかになった。

あなたの経営学(管理論・組織論)についての知識について教えてください。
88件の回答

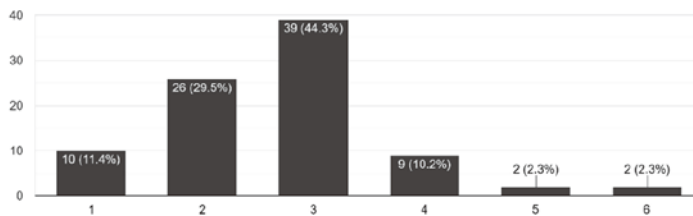


図1 経営学の知識について

あなたの経営学に対する印象を教えてください。
88件の回答

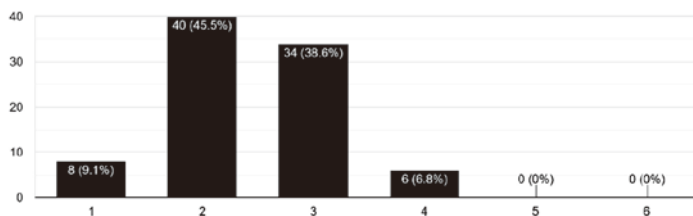


図2 経営学に対する印象

あなたの経営学に対する興味について教えてください。

88件の回答

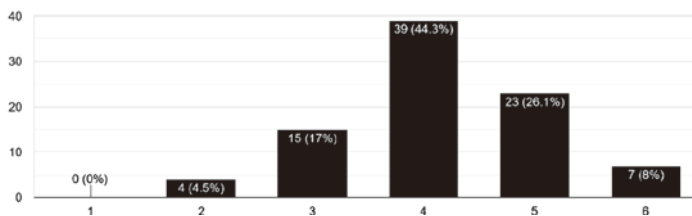


図3 経営学に対する興味

経営学について、知識習得の必要性を感じますか。

88件の回答

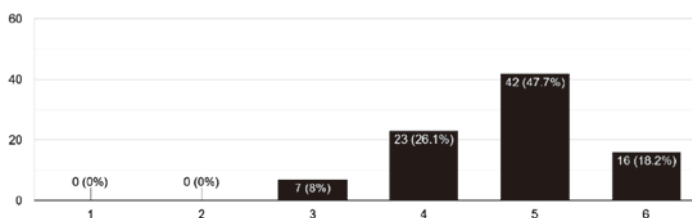


図4 経営学の知識習得の必要性

経営学の知識を用いて、身の回りや仕事（バイト）先での課題に対応できる自信はありますか。

88件の回答

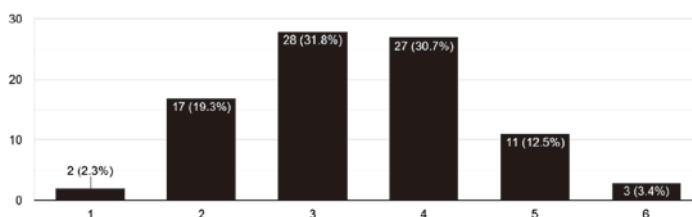


図5 経営学の知識の活用

次に、我々の実施したAL（折り紙などの身近な素材を用いながらある経営理論と関連づけたグループワークを行い、その後その理論に関するレクチャーを実施する形式）の効果を以下に示すような質問項目で測定した（リッカートスケール6段階評価、経営学部の2, 3, 4年生：88名、2023年実施）。

- グループワーク後のレクチャーは理解できましたか
（あまり楽しめない 1 2 3 4 5 6 とても楽しめた）

この結果（図6）から、経営学は組織（協働）を対象としている学問であることもあり、グループワークとの親和性が非常に高いということが明らかになった。

以上の結果をまとめると、経営学は実践的な学問のため、実務経験がない学生に座学で教えることには限界があるが、実際の作業と経営理論をうまく関連付けて学べれば効果的であり、AL手法とりわけグループワークを用いることで、経営学（経営理論）の学びを深める上で重要となる実務経験を少なからず代替できることが明らかになった。すなわち、経営学領域においてグループワークを伴うAL手法は非常に意義があると言える。

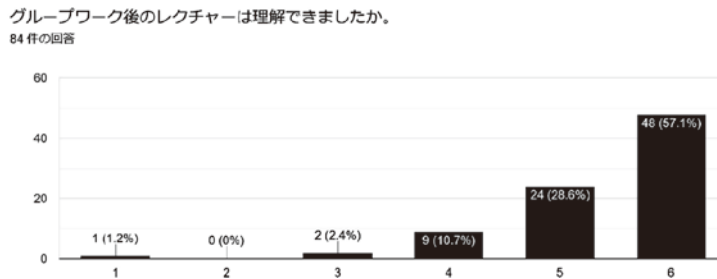


図6 経営学領域におけるグループワークを伴うALの効果

3. 本研究の目的

そこで本研究では、経営学領域でより適切なALを提案／実施するために、経営学領域の学習項目の特徴と、そこで必要とされるAL手法の形態に注目し、体系化することを試みる。

本研究の目指すところをまとめると以下ようになる。

- 経営学領域におけるAL手法の体系化
 - 経営学領域における学習項目の特徴
 - そこで必要とされるAL手法の形態
- 経営学領域でより適切なALを提案／実施する

4. 経営学領域におけるアクティブ・ラーニング手法の種類

第2章で述べたように、経営学領域とAL手法、特にグループワークの相性は非常に良いようであるが、経営学領域におけるALの手法は他にもある。例えば、ケーススタディやビジネスゲーム等が代表的である。そこで本章では、経営学領域におけるAL手法の種類と、その問題点について述べる。

4.1 ケーススタディやビジネスゲーム

ケーススタディもビジネスゲームも企業経営を模擬体験させ、経営学の理論の理解を深める手法である。その代表的なものとして、横浜国立大学ビジネスゲーム (<http://ybg.ac.jp/TOP/ybg.html>) や、BATON SIMULATIONS社が開発した、SAP ERPを利用する経営シミュレーションゲームERPsimなどがあげられる (<https://erpsim.hec.ca/en/erpsim>)。

以下でその詳細について述べる。

4.1.1 横浜国立大学ビジネスゲーム

横浜国立大学ビジネスゲーム(図7)は、経営学の教育や訓練、研究、問題解決を目的としたビジネスゲームの開発と運用を支援する総合的オンラインサービスプラットフォームである。主なビジネスゲームとして、「レストランゲーム」や「ペーカリーゲーム」がある。

このプラットフォームを利用したビジネスゲームを講義で実施する場合は、以下の3つのプロセスを取る方法が一般的である(白井[2008])。

YBG 横浜国立大学ビジネスゲーム
Yokohama Business Game

CONTENTS

- ▶ YBG紹介
- ▶ 特色GP紹介
- ▶ 現代GP紹介
- ▶ お問い合わせ
- ▶ eラーニングサイトへ
- ▶ 関連リンク
- ▶ トップページ

YBG紹介

ビジネスゲームとは

経営学分野でのゲーミング・シミュレーションとして、ビジネスゲームが知られます。企業の実務を知らない学生に企業経営を模擬体験させることは、経営学関連の講科目（会計、マーケティング、生産、流通、戦略など）の理解を深め、学習に対するモチベーションを高めることに絶大な効果を発揮しています。実務に携わる社会人にとっても、総合的なマネジメントスキルの養成や競争戦略の模擬体験など、従来の講義形式では得られない魅力があり、MBAコースでの首席も進んでいます。

ビジネスゲームは通常、図のようなステップで実施されます。

“失敗から学ぶ”ビジネスゲームの進め方

ブリーフィング
(シナリオ説明)

ゲームの実施

株主総会
経営結果の報告

デブリーフィング
分析と解説

図7 横浜国立大学ビジネスゲーム

① ブリーフィング

ゲームのシナリオを説明し、チーム別に作成会議を行う。パソコンの操作に慣れるためにトリアルラウンドを1回実施する。

② ゲーミング

実際のゲームを実施する。1ラウンドあたりの検討時間は10分から15分で、1回の授業で6ラウンドから8ラウンド程度を実施する。

③ デブリーフィング

各チームの経営結果を株主総会として発表する。最後に教員がこのゲームに必要な経営手法や分析方法の講義を行う。

4.1.2 ERPSim

ERPSimとはSAP ERP (Enterprise Resources Planning)ⁱを使った経営シミュレーションゲームである。このシミュレーションゲームは以下のような内容である (SAP ジャパン [2015])。

- 複数のグループに分かれて、同一市場で企業間競争を実施する
- SAP ERP に対して、価格の設定や、マーケティング費用の設定、販売計画の入力、MRPの実行、購買の実行などの処理を実施する
- ゲーム内の1日を、実時間の1分とする。20分で20日間のシミュレーションを実施。3ラウンド（ゲーム内時間3カ月）後の利益を競い合う

このゲームを通じて、以下のような点を学ぶことができる。

- 企業競争において、情報の大切さを体験する（リアルタイムでワンファクトワンプレースの情報の価値）
- 何か一つの出来事をもとに関連部門が協力し対応し、そのスピードが重要であることを体験する
- 各種の施策が、B/S や P/L にどのように影響するかを理解する

4.1.3 問題点

上述した手法は、経営学を学ぶには非常に有効な手段であるが、学部生を対象とした経営学の授業に導入するには、以下に示すような問題点がある。

- 実施をするにあたって、事前に多大な準備作業が必要となる
- 受講する学生に、実務経験や、関連する知識を求められることが多い

そのため、これらの手法は主に MBA（大学院）で採用されていることが多い。

4.2 グループワーク

一方グループワークは、学習項目とグループワークの内容を関連付けるのに工夫を要するが、グループ学習（新井、坂倉 [2013]）が容易で、短時間で実施可能である。つまり、ケーススタディ等に比して手軽であると言える。折鶴（島 [2013]）やペーパータワー（潮 [2014]）といった、身近な素材で手軽にできる題材をもとに会計などの科目と関連付けて理解を深めるグループワークがその代表的な例である。我々は、この手軽さと上述（本稿第2章）した経営学領域との親和性の高さより、グループワークを中心に検討を進めてきた。

しかし、我々のこれまで数年にわたる実施経験から、グループワークにもいくつかの問題があることがわかってきた。経営学領域におけるグループワークの問題点を以下に列挙する。

- それほど多くのグループワークが提案されているわけではない
- 学習項目ごとに単発で提案されている
- グループワークのどのような要素が有効なのかの検証が不十分
- どのような学習項目には、どのようなグループワークが有効なのかの関係が不明確

以上のことから、経営学領域におけるグループワークを、学習項目の特徴とその実施形態に注目し、体系化することが必要であることが明らかになった。

5. 経営学領域における学習項目の特徴

次に、経営学領域における学習項目をピックアップし、各項目の内容からグループワークに対する親和性（4段階）を筆者らの経験をもとに設定した（表1）。

表1 経営学領域における学習項目の特徴とグループワーク（GW）に対する親和性

学習項目	学習内容	GWに対する親和性
経営とは何か？	経営管理／組織／戦略とは何か？	×
管理プロセス	管理過程論, PDCA, OODA, マネジャーの仕事等	◎
組織デザインと環境適合	分業, 組織構造, コンティンジェンシー理論等	○
モチベーション	欲求段階説, XY 理論, 期待理論, 内発的動機付け論等	◎
組織文化	強い組織文化, 組織アイデンティティ等	△
リーダーシップ	資質論, 行動論, 状況論, 変革型, フォロワーシップ等	◎
意思決定	限定合理性, ゴミ箱モデル, 集団浅慮等	◎
成長戦略	製品市場マトリックス, PPM 等	×
競争戦略	5F 分析, 3つの基本戦略, RBV 等	○
組織間関係	系列, 戦略的提携等	×
組織変革と慣性	組織変革論, 組織ルーティン論, 組織開発論, 組織慣性, コンフリクト等	△
組織学習	ダブルループ学習, 両利きの経営, 学習する組織, 越境学習等	◎
CSR・経営倫理	サステナビリティ, SDGs, 組織事故・不正等	△
グローバル経営	グローバル化プロセス, 異文化経営等	×
日本の経営	三種の神器, 家の論理等	×

表1における学習項目・学習内容は、日本学術会議が示す経営学分野の教育課程編成上の参照基準（日本学術会議 [2012]）における狭義の経営学に相当する経営管理論、経営組織論、経営戦略論に範囲を限定し、それに関連した標準的なテキスト（有斐閣アルマシリーズ）と筆者所属機関における当該関連科目で取り上げられている主たる理論・概念を参考に作成した。また、もちろん重要な項目は他にもありうるが、ここでは半期の授業を想定し、15項目に絞り込んでいる。すべての項目がグループワークと親和性が高いわけではなく、例えば、モチベーションやリーダーシップのようなマイクロ組織論（人々の相互行為レベルの議論）の理論や概念は、グループワークを通じて体験が比較的容易で経験上親和性が高いと考えられる。

一方、「経営とは何か？」といった抽象的なテーマや組織変革のような時間のかかるもの、あるいはグローバル経営のようにマクロな議論はグループワークよりも別のAL手法（例えば、ケーススタディ等）の方が親和性が高いと考えられる。また、マクロな議論でも戦略プランニングのような人々による分析や計画にまつわる理論は、グループワークでの体験が比較的可能である。つまり、人が見える相互行為の議論で、長期的な時間の経過を前提としない学習項目は、グループワーク（組織的で短期的なワーク）と相性が良いと考えられる。

6. 経営学領域を対象としたグループワークの体系化

次に、経営学領域におけるグループワークに対する親和性がある学習項目とその項目に適合したグループワークの関係を明らかにするために、以下に示すグループワークの形態に注目し、その学習内容を考慮して整理・体系化した。

我々はグループワークの形態を、作業の分化・専門化がワーク遂行の鍵となる「分業タイプ」とチームメンバー間の密な相互行為が必要な「協働タイプ」に分けた。また、ワークの内容（コンテンツの形態）には、チーム間の「競争」によって勝敗がつくもの、他のチームと関係なく自チームの「選択」によって点数が決まるもの、チームメンバーの「創造」を要するものの3つのタイプに分けた。

- グループワークの形態（分業／協働）
 - 分業
 - ◇ 人間コピー，マシュマロチャレンジ等
 - 協働
 - ◇ コンセンサスゲーム，スキット等
- コンテンツの形態（競争／選択／創造）
 - 競争
 - ◇ ペーパータワー，折り鶴，マシュマロチャレンジ等
 - 選択
 - ◇ コンセンサスゲーム，人間コピー等
 - 創造
 - ◇ 粘土を利用した作品作り，スキット等

この2×3=6のグループワーク分類のなかに、先ほどの15の学習項目のうちのグループワークとの親和性のある学習項目について、どの項目がどの分類のワークにマッチしているか、筆者の経験をもとにプロット・整理していった。こうすることで経営学領域におけるグループワーク型AL手法についてある種の体系化を図った。体系化し、まとめた結果を図8に示す。

このように経営学領域を対象としたグループワークをグループワークの形態とコンテンツの形態に注目して体系化することにより、つまり、学習項目とグループワークの形態、コンテンツの形態の関係を可視化することで、以下の点が明らかになった。

- 教えた学習項目が決まれば、どのようなグループワークを実施すればいいのかが明らかになる
- 同じグループワークでも、得られる知見は見方によって複数ある

	競争	創造	選択
分業	管理プロセス		
	組織デザインと環境適合	組織文化	意思決定
協働	競争戦略		モチベーション
	リーダーシップ		
	組織変革と慣性		CSR・経営倫理
	組織学習		

図8 経営学領域を対象としたグループワークの体系化

7. 経営学領域におけるグループワークの実施方法について

ここで、補足的に、グループワークを用いてどのように経営学領域の理論や知識を教育していくのか、経営学領域におけるグループワークの実施方法や、実施例、その問題点について述べておくことにする。

7.1 グループワークの実施方法について

短時間のグループワークの教育効果を高めるためには、実施方法も重要となる。ここでは、我々が提案するPDCAモデルに基づいた実施方法（図9）を紹介する（間嶋，橋田，植竹 [2015] [2017]，間嶋，植竹 [2021]）。

図9に示した通り、我々のグループワークは、大きく分けて以下の3つのプロセスで構成されている。

- アイスブレイク（ステップ①）
短時間で質の高いグループワークを行うために、まずは心理的安全性を高めるワークを行う。
- グループワークの複数回の実施（ステップ②～⑤，⑥～⑨）
アイスブレイク後、グループワークを実施する。その際、課題に対する理解を深めるために、複数回のPDCAに基づいたグループワークを行う。ここではまず、計画をたてる時間を持つ。そしてその後グループワークを実施する。グループワーク終了後は、経験的学習の効果を高めるために対話的な振り返りの時間を持つ。一人で内省をするだけでなく、他者とやり取りをしながら今何を学んだのか、よりよくするには何を改善すべきなのか、理解を深めていく。また、効果的な振り返りを実施するために、KPTⁱⁱ（天野 [2013]）等の手法の利用も検討する。
- レクチャー（ステップ⑩）
グループワークで得た学びと経営学的なコンセプトや理論を結びつけるレクチャーを実施し、知識と実践の紐付けを行う。

また、我々の試行錯誤から、ブレインストーミングやKJ法、KPTなど、グループメンバーの意見を集約する場合は、GoogleのJamboard（図10）に代表されるICTツールを積極的に利用することでグループワークを効率的に実施することが容易となるということもわかっている（植竹，間嶋 [2017]）。

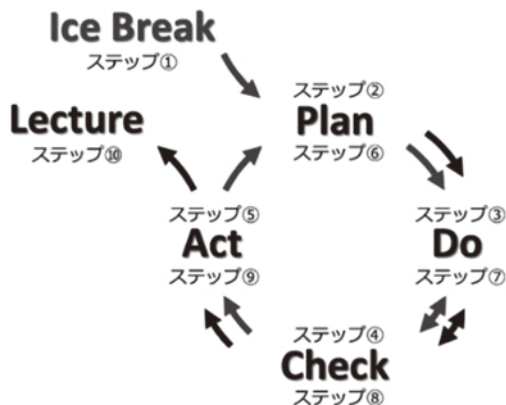


図9 グループワークの実施ステップ

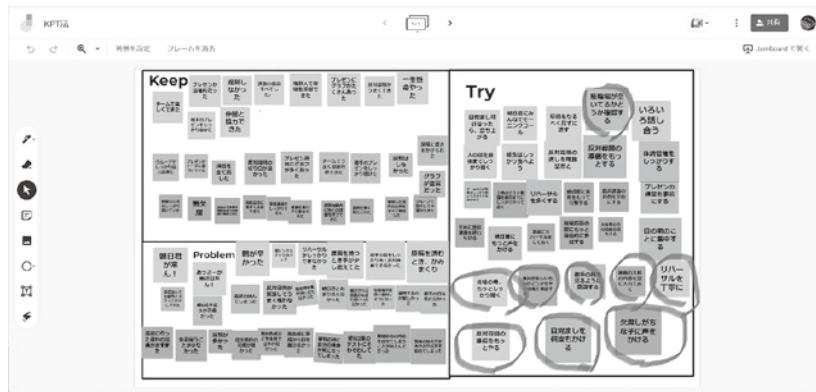


図 10 Jamboard

7.2 グループワークの実施例

次に、我々が上述の実施方法に基づいて、どのようなグループワークを実施しているのか、具体例を示すことにしよう。ここで取り上げる実施例は、十人十色ゲームというワークである。その詳細を以下に示す（植竹，間嶋 [2022]）。

- 十人十色ゲーム (<http://www.10nin10iro.net/index.html>)
 - チームメンバーの一人の選択を他のメンバーが当てるゲーム
 - ◇ 3つの選択肢から自身の好きな食べ物を選び、それをメンバーに当ててもらおう
 - ◇ 回答する人を変えながら、複数回実施する
 - 協働における他者の視座を理解する = 対話的関係の重要性理解が目的

次に、グループワーク実施の流れを以下に示す。基本的には、前述のグループワーク実施のプロセス（図9）に沿って実施した。

- グループワーク実施の流れ
 - ① アイスブレイク
 - ② 1回目のワーク実施
 - ③ KPTによる振り返りと改善検討
 - ④ 2回目のワーク
 - ⑤ ショートレクチャー

実際のグループワークの様子を図11に示す。

最後に実施したショートレクチャーの概要と使用したスライド（図12）を以下に示す。

- 組織メンバー間のさまざまな対話的関係
- CRM，ステークホルダーダイアログ，ビジネスデザイン，オープンイノベーションの対話的関係



図 11 実際のグループワークの様子（植竹，間嶋 [2022] より引用）

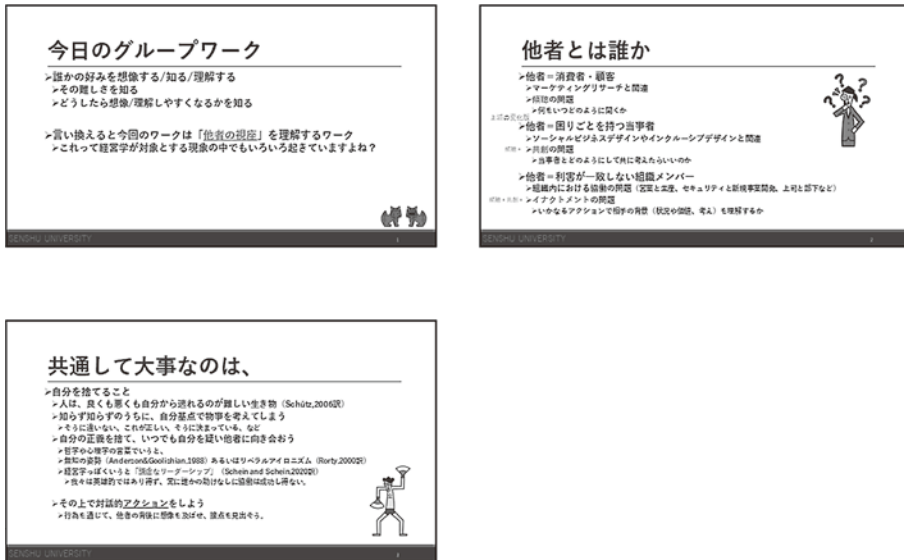


図 12 ショートレクチャーに利用したスライド（植竹，間嶋 [2022] より引用）

8. ま と め

本研究では、従来個々の学習項目ごとに提案／実施されてきた経営学領域におけるグループワーク手法を、学習項目の特徴とその形態に注目し、体系化することを試みてきた。さらに、経営学領域におけるグループワークを効果的に実践する手法についても論じた。

本研究の成果をまとめると以下ようになる。

- 経営学領域におけるグループワークの有用性
- 従来、学習項目ごとに提案／実施されてきた経営学領域におけるグループワーク手法を、学習項目の特徴とその実施形態に注目し、体系化
 - グループワークの形態（分業／協働）
 - コンテンツの形態（競争／選択／創造）
- 経営学領域におけるグループワークを効果的に実践する手法
 - PDCA モデル

- アイスブレイクの重要性
- ICT ツールの活用

さらに、体系化しておくことで、経営学領域における学習項目にあったグループワークの形態を容易に把握可能であることを示した。

しかし、本研究の議論はこれまでのグループワーク実践や探求に基づく試論に過ぎず、さらなる本格的な検討が必要であることは言うまでもない。具体的には、今回明らかにした経営学領域における学習項目とグループワークの形態のさらなる精緻化が必要であろう。また、「組織文化」や「経営倫理」等の未実施の学習項目におけるグループワークを実施し、その効果を測定していく必要もある。さらに、具体的にどのようなコンテンツを作成し、グループワークに落とし込んでいくかの検討や、その具体的な実施方法、およびコンテンツと学習項目を関連付けたレクチャーについても、その作成を支援するようなガイドラインを策定する必要があると考えている。

謝 辞

本研究は、令和5年度情報科学研究所共同研究助成「経営学領域でのアクティブ・ラーニング実施におけるフレームワークに関する研究」(植竹 朋文・間嶋 崇)の助成を受けたものであり、成果の一部である。ここに記して感謝したい。

参考文献

- (1) 天野勝, 『これだけ! KPT』, スバル舎リンクエージ, 2013.
- (2) 新井和広, 坂倉杏介, 『グループ学習入門: 学びあう場づくりの技法』, 慶應義塾大学出版会, 2013.
- (3) 植竹朋文, 間嶋崇, 「経営学教育における ICT ツールを用いたアクティブ・ラーニング手法の検討」, 『専修大学情報科学研究所 所報』, 専修大学情報科学研究所, No. 88, 2017, pp. 1-8.
- (4) 植竹朋文, 間嶋崇, 「KPT 法を活用した経営学教育のためのグループワーク手法の試案: PDCA サイクルにおける「Act」プロセスに注目したアプローチ」, 『専修大学経営学論集』, 専修大学経営学会, 第 114 号, 2022, pp. 1-15.
- (5) 潮清孝, 「『ペーパータワー』を用いた会計教育の取り組みとその効果」, 『第 45 回京都管理会計協会デイスカッションペーパー』, 2014, pp. 1-8.
- (6) 島吉伸, 「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」, 『商経論叢』 169, 2013, pp. 395-403.
- (7) 白井宏明, 「ビジネスゲームを主体とした授業構成に関する考察」, 『横浜経営研究』, No. 29, Vol. 3, 2008, pp. 171-189.
- (8) 間嶋崇, 橋田洋一郎, 植竹朋文, 「経営学教育におけるアクティブ・ラーニング手法の検討」, 『2015 年度経営情報学会秋季全国研究発表大会予稿集』, 2015, pp. 1-4.
- (9) 間嶋崇, 橋田洋一郎, 植竹朋文, 「経営学教育へのアクティブ・ラーニング手法の導入」, 『専修大学情報科学研究所 所報』, 専修大学情報科学研究所, No. 87, 2016, pp. 17-24.
- (10) 間嶋崇, 植竹朋文, 「ソーシャルディスタンスを意識したグループワーク手法の試案」, 『専修大学情報科学研究所 所報』, 専修大学情報科学研究所, No. 98, 2021, pp. 1-8.
- (11) 日本学術会議, 「大学教育の分野別質保証のための教育課程編成上の参照基準: 経営学分野」, 2012.
- (12) SAP ジャパン, 「SAP ERP を使った経営シミュレーションゲーム～経営におけるリアルタイム基幹システムの価値を体感～」, <https://www.sapjp.com/blog/archives/12636>, 2015, 2023 年 11 月 19 日閲覧.

ⁱ ERP とは、企業経営の基本となる資源要素（ヒト・モノ・カネ・情報）を適切に分配し有効活用する計を意味する。さらに現在では、「基幹系情報システム」を指すことが多く、企業の情報戦略に欠かせない重要な位置を占めている。

ⁱⁱ KPT とは、行動や結果を「Keep（継続）」「Problem（問題）」「Try（挑戦）」の3つの観点から整理して、プロジェクトや活動を振り返るフレームワークである。