慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	経営学における21世紀型教育の課題
Sub Title	The issue of the 21st century education in management
Author	糟谷, 崇(Kasuya, Takashi)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2015
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.58, No.2 (2015. 6) ,p.301- 308
JaLC DOI	
Abstract	本稿の目的は, 経営学における21世紀型教育の課題について考察することにある。近年, PBLや反転授業と呼ばれる授業形態に注目が集まっている。21世紀型カリキュラムや21世紀型スキルにおいては, 学生が主体的に学ぶことのできる学習法の導入が重要であると考えられている。 また2001年にマサチューセッツ工科大学(MIT)がオープンコースウェア(OCW)を提唱したことを始まりとして, 高等教育におけるe-Learningの取り組みも広がりを見せている。しかし, こうした取り組みの多くは理系分野のものであり, 社会科学の分野での研究は十分とはいえない。経営学教育における本質的知識がどんなものであるのかということを認識したうえで, 伝統的な大学教育の手法から, 新しい授業形態への試みをおこなっていくために, どのような課題がそこにあるのかを考察する。
Notes	渡部直樹教授退任記念号#論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20150600-0301

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
第58巻第２号
2015 年 6 月

2015年２月28日掲載承認

経営学における21世紀型教育の課題

糟　谷　　崇

＜要　　約＞
本稿の目的は，経営学における21世紀型教育の課題について考察することにある。近年，PBLや反転授業と呼ばれる授業形態に注目が集まっている。21世紀型カリキュラムや21世紀型スキルにおいては，学生が主体的に学ぶことのできる学習法の導入が重要であると考えられている。
また2001年にマサチューセッツ工科大学（MIT）がオープンコースウェア（OCW）を提唱したことを始まりとして，高等教育における e-Learning の取り組みも広がりを見せている。しかし，こうした取り組みの多くは理系分野のものであり，社会科学の分野での研究は十分とはいえない。経営学教育における本質的知識がどんなものであるのかということを認識したうえで，伝統的な大学教育の手法から，新しい授業形態への試みをおこなっていくために，どのような課題がそこにあるのかを考察する。

＜キーワード＞
21世紀型教育，PBL，コンピテンシー，カリキュラム構造，知識

１．はじめに

近年，高等教育をめぐる世界的情勢は大きく変化してきている。2005年に，ユネスコ・OECDによって高等教育の質保証に関するガイドラインが策定された。ガイドラインの策定の背景には，1980年代以降，学生，教員，教育プログラムや教育機関，専門職業人材の移動により，国境を越えて提供される高等教育が広がりを見せてきたという教育のモビリティ化という現象がある。そして，海外分校や情報通信技術を利用した高等教育の配信，営利目的の教育提供者など，新しい提供形態や提供者が登場してきていることは，教育機会の拡大に貢献する一方で，教育の質の向上の面では課題となる可能性があることが指摘されている。高等教育に関する質保証や資格認定に関する制度は国によって異なり，国際レベルで取り組みの調和をはかる総合的な枠組みがないなど，ラーニングアウトカムが測りづらい。そのために高等教育における評価とモニタリングの

制度の開発が急務となってきている。

このような状況を受けて，国内の大学教育の国際化についての議論も盛んになってきている。2007年の中央教育審議会の大学分科会では，「大学教育の国際化について――グローバル化プラン（仮称）に向けての考え方と課題の整理」という内容で，高等教育の国際化についての会議がおこなわれた。またサンフランシスコ・ベイエリア大学間連携ネットワーク（Japanese University Network in the Bay Area: JUNBA）主催のJUNBA2013シンポジウムの中で，グローバル化への対応は大学改革の基本であり，リーダーの育成だけではなく各分野でグローバルな視点をもって活躍できる多様な人材の育成が求められていると報告されている。産学協同人財育成円卓会議では，新しい日本社会を牽引する人材像として，１．世界を舞台に活躍できるタフネスとグローバルな視点を併せ持ち我が国の「新たな価値」を創造できる人材，２．既成概念にとらわれないアイデアやモデルで「新たな価値」や「解」を創出するイノベーション人材，の２つをあげている。そして，そのために大学に，「タフな学生」の育成，主体的に考える力・課題発見能力等の養成，

表１

	Gの世界（グローバル経済圏）	Lの世界（ローカル経済圏）
商品	モノ，情報 持ち運び可能（貿易材）	コト，サービス（基本的に対面型） 生産と同時にその場で消費される（同時性・同場性）
業種例	自動車・電機・機械 医療機器・製薬 情報・IT産業の非対面機能	交通（鉄道，バス，タクシー）・物流 飲食・宿泊・対面小売・卸売 社会福祉サービス（医療，介護，保育等）
産業構造	製造業，大企業が中心 グローバルな経済圏での完全競争 （資本集約的でグローバルな規模の経済性，世界水準の差別化→栄光か淘汰か） GDP比は長期漸減で約30％～40％の世界	サービス産業，中堅・中小企業が中心 ローカル経済圏での不完全競争 （労働集約的，密度の経済性で分散的な産業構造→地域密着型の域内競争が基本） GDP比は長期漸減で60％～70％超の世界（先進国共通のトレンド）
生産性	労働生産性（投入時間当り付加価値生産額）は世界トップクラスかつ事業者間のばらつきも小さい 資本生産性（ROE，ROA）は改善の余地大	労働生産性が非常に低い ― 先進国比で最低レベル（米国の約半分，独仏にも劣る） ― 国内製造業比でも約半分 同一業種の事業者数が多く，生産性のばらつきも大きい
雇用	長期的に漸減傾向（約20％の世界） 知識集約型（高度な技能の人材中心，高賃金） メンバーシップ型雇用中心で流動性が低い	空洞化が起きにくく，長期的に増加傾向（約80％の世界） 労働集約型（平均的技能の人材が中心，低賃金） ジョブ型雇用中心で流動性が高い
特徴	生産拠点の立地選択が必ずしも商品の消費地に依存しない（拠点毎の目的に応じた最適な立地を選択可能） 国際経常収支的には，貿易収支または所得収支の稼ぎ手 グローバルな競争市場の原理に支配されざるを得ない	不完全競争市場，かつ公共性の高い規制業種が多く，市場規律が働きにくい（顧客の商品選択の自由が限定的） 従来は「雇用の受皿」だったが，今後は労働力不足がより深刻化するため，労働生産性と労働参加率の向上が喫緊課題 地域社会との共創・共生的な経済原理と相性が良い

富山［16］より引用

リベラルアーツ教育の充実等の取り組みを期待している。

その一方で，昨今，G 型大学・L 型大学の分類など，大学の役割分化についても議論されるようになってきた［14］。G 型大学・L 型大学に関する提言は，2014年，第 1 回まち・ひと・しごと創生会議で登場した G の世界と L の世界という，経済特性・産業構造の大きく異なる 2 つの経済圏（グローバル経済圏とローカル経済圏）の存在という視点からの主張である（表 1 参照）。

2014年は，すき家やワタミなどの飲食店の閉鎖に関連して，労働集約型産業における労働力不足の深刻化に注目が集まった。これはアベノミクスによる円安の進行によって，国内のサービス産業の雇用確保が難しくなっていることを示している。しかし，総務省・就業構造基本調査では，正規雇用は97年をピークに減少し，非正規雇用は調査開始の82年以降増え続けている。このような経済状況を受けて，富山［14］は L の世界における労働不足を解消するためには，「労働生産性≒賃金」の持続的上昇が必須であると主張している。そのための答えとしての，L 型大学では，L の世界の生産性を向上させるために，職業訓練の展開が必要であり，大半の大学では，「学問」よりも「実践力」を育成すべきであるという主張である。

このようにグローバル化をはじめとして，21世紀にむけて，どのような能力を育成していくかについて様々な議論がおこなわれるようになってきた。日本では，2018年問題を皮切りに大学再編の流れが加速することが予想される中で，21世紀型スキルの育成を目的とした教育課程改革への取り組みと同時に教育の独自性を打ち出していくことが課題となるだろう。こうした課題を考慮したうえで，経営学分野では，どのような学習法を導入すべきかの検討が本稿の目的である。

2．コンピテンシー・ベースド・ラーニング

2008年の中央教育審議会答申では，21世紀市民に必要な力を育成する学士課程教育の改革，2012年の中央教育審議会答申では，主体的・能動的な学修の実現にむけた取り組みについて提言をしている。さらに2012年の答申では，特に学修時間の増加・確保を重要な点としてあげている。すなわち，学修時間の実質的な増加・確保によって，1．「答えのない問題」を発見し，最善の解を導くために必要な専門的知識及び汎用的能力を鍛えること，2．実習や体験活動などの教育によって知的な基礎に裏付けられた技術や技能を身に付けることを実現することが，今後の大学教育に求められることであるとしている。

具体的には，事前準備（資料の下調べや読書，思考，学生同士のディスカッション，他の専門家等とのコミュニケーション）・授業受講（教員の直接指導，その中での教員と学生，学生同士の対話や意思疎通）・事後展開（授業内容の確認や理解の深化のための探究）を通して主体的な学修に取り組むための教育上の工夫，インターンシップやサービス・ラーニング，留学体験といった教室外学修プログラム等の提供が必要となる。

21世紀型カリキュラムの特徴は，コンピテンシー（知識だけではなく，スキル，さらに態度を含んだ人間の全体的な資質・能力）に基づく教育課程改革が提起されている点にある［13］。コンピテンシー・ベースド・ラーニング（Competency-Based-Learning CBL）については，1960年代頃か

ら普及しているCBET（Competency-Based-Education and Trainning）［7］やMcClelland［4］による研究に始まったコンピテンシー・モデルをもとにしている。そしてSpencer & Spencer［6］やBoyatzis［1］らによってまとめられた行動特性によるコンピテンシーの測定尺度，コンピテンシー・ディクショナリの概念は，人材育成に活用されている。例えば，2008年に経済産業省が公開した，わが国において必要とされるIT人材像と保有すべきスキルや，果たすべき役割を整理した「スキル標準」と「情報処理技術者試験」共通の評価の枠組みである「共通キャリア・スキルフレームワーク（CCSF）」をもとに，2014年にIPA（情報処理推進機構）が「iコンピテンシ・ディクショナリ」を公開している。

こうしたCBLの流れは，各国の教育課程改革にも反映されている。オーストラリアにおけるナショナルカリキュラムの体系的開発，北アリゾナ大学・ウィスコンシン大学・南ニューハンプシャー大学・カペラ大学などがCBLのプログラムを開発するといった，国レベルや大学レベルによる，様々な動きが活発化している。日本においても大学改革事業を中心に，コミュニケーション能力・スキル，人間力，社会性，主体性，創造力，チームワーク，コンピテンシーに関する内容に関わる支援プログラムがみられるなど，CBLへの取り組みが増加している。

21世紀型スキルも，コンピテンシーをベースに定義されている。例えば，国際団体「ATC21s（Assessment and Teaching of 21st Century Skills）」によれば，21世紀型スキルとは，1．思考の方法…創造性とイノベーション，批判的思考・問題解決・意思決定，学び方の学習・メタ認知，2．働く方法…コミュニケーション力，コラボレーション（チームワーク）力，3．働くためのツール…情報リテラシー，ICTリテラシー，4．世界の中で生きる方法…地域とグローバルのよい市民であること，人生とキャリア発達，個人の責任と社会的責任（異文化理解と異文化適応能力を含む）の4つのカテゴリ・10個のスキルからなる。

21世紀型カリキュラムは，次の諸領域における学校教育のイノベーションによって活発化している［15］。1．ICT教育（特に高等教育，生涯学習，図書館，企業内教育）のイノベーション，2．教育コンテンツ（大学，学校における知識の高度化，複合化，流動化）のイノベーション，3．学びの様式のイノベーション，4．学校経営のイノベーションである。特にICT教育の分野ではMicrosoft，インテルやパナソニックなど多くのICT関連分野の企業が21世紀型スキルの育成の支援に力をいれている。

近年，コンピテンシーを伸ばす方法として，大学教育の現場ではPBL（Problem-Based Learning／Project-Based Learning）が積極的に導入されている。PBLには次のような教育的利点があると考えられている［20］。1．能動的学習法であり，成人教育に適している。2．身近な問題を提示するので，学生が興味を持ちやすい，3．得られる知識が，問題解決レベルの深い知識である，4．学習した知識が永く留まる，5．小グループ学習なので，コミュニケーション能力が高まり，人間性を磨くことができ，チームで達成する練習になる。

そして座学によって関連専門分野の知識を体系的に蓄積することで，実社会で必要な知識を十分に獲得できるという従来型の大学の学習法を批判的に検証する形でPBLは開発された［8］。PBL型授業では，まず解決されるべきテーマが授業中に設定され，それを解決するための知識・

技術・手順が要求される。こうした知識・技術・手順を，どのように活用し設定された問題を解決するかを議論し，実際に様々な取り組みをおこなうことによって，実践力を養成していくことがPBLの教育の目的である。このように教員主導で抽象的概念を取り扱う講義型の学習モデルから，学生主体で具体的・現実的課題を解決するPBL型の授業形態への移行が多くの大学で模索されている。

3．カリキュラム構造の可視化

コンピテンシー・モデルにはいくつかの課題が存在する。1つは分析中心から活用中心への移行の問題である［5］。21世紀型スキルは「生きる力」として抽出されたコンピテンシーであるが，これらをどのように育成していくのか，あるいは活用するのかといった部分については多くの労力を必要とする。さらに，コンピテンシーの抽出は心理学的に分析・類型化されたものであるため，達成動機が強い人ほど難しい問題に取り組んだり，解決すること自体に関心を示す［3］［15］主体的学習が可能な学生にしか，適応することができない。

講義形式の授業では，学生全員に対して同じ進度で授業が進むため，理解度に差が生じるにつれて，学習意欲の低下が起こり，潜在的な落第者が増加する。理解度を確認するための授業内試験の実施とその模範解答の提示などによって，一定の差を埋めることは可能であるかもしれない。しかし実際のところ，全員の理解度を一定に保ちつつ15回の授業を終了させることは現実的にはかなり難しい。PBL型授業においても，同様に学生の理解度によって，学習目標とその到達度合いに差が生じる可能性があるため，慎重に授業設計をおこなう必要がある。

PBL型授業では，課題解決は学習者が主体となり，教員はファシリテーターの立場から学習者を支援することが求められる［12］［20］［21］。特にチュートリアル型PBLにおいては，学習すべき事項と問題の発見および解決方法の探索を学習者自身に委ねることで，より高い学習成果を実現できると考えられているため，教員側の過度な関与によってPBLの本来の目的を損なう可能性を回避するためには，教員・チューター側に十分な配慮が必要となる。

そして，PBL型授業の実施にあたっては，特に以下の点を注意する必要がある［19］［21］。まず1つには，学習目標が明確に示されていないため，学生自身が隠されたテーマを探りださなければならないことである。プロジェクトの中で学んだ概念を一般化することや獲得すべき知識の明確化ができずにプロジェクトを終えることで，教員の企図した教育目標に到達できないことが起こりうる。例えば，糟谷［11］で，述べたように模擬店の出店を通じて，課題解決（売上目標の達成）や作業分担・チームワークを学ぶという学習効果は得られているものの，経営戦略・マーケティング・会計についての知識や理論，ひいてはそれらの抽象的概念の獲得については，その成果を最大化できているとは言い難い。

次にプロジェクトの中で課題を発見し解決するという方法を用いているため目標達成までのスケジューリングを考慮した授業計画の設定という点でも工夫が必要になる。学生がどの程度の知識を有しているかは，問題発見やその解決にどの程度の時間を要するのかに大きく影響する。そ

のため大学の講義回数15回の中で学習効果を最大化するためには，その他の授業との連携を視野に入れる必要があるだろう。

そのためにカリキュラム構造の可視化の取り組みがおこなわれているが，その手法の研究として，授業の体系的整理に関する研究［9］やシラバスのテキストマイニング［18］や工学的アプローチによる知識の構造化［10］といったものなどがある。

授業の体系的整理には，授業科目間の先修関係の把握と自己学習による準備（事前，実施中，事後に開講されている授業を履修することで，授業で求められる知識と能力について学習したり，復習したりすること）によって複数授業間連携が容易になること，および能動的学習の促進が期待されている。また長崎大学のケース［12］のように複合型 PBL とチューター利用型 PBL を組み合わせたカリキュラム構成（様々な段階にいる受講生同士の意見交換を重ねること）によって，問題点の所在や解決の手順・手法のズレを最小化することが期待される。

Ghadiri［2］は，2012年の秋に edX を使用して，オンライン学習のブレンドモデルを試験的に実施した。MOOC の内容を，教室内のチーム学習の内容と融合させ，その内容を対面授業での講義に代わるものとして利用した（反転授業）。ブレンドモデル（ラーニング）とは，ICT 機器を利用した e ラーニングなどの非同期型学習と集合学習（例えば PBL 型授業）を組み合わせた学習形態である。e ラーニングを用いたブレンド型学習では，学生による授業評価や学習効果が高いという研究がある［17］。

こうした PBL 型授業や反転授業の導入には教師のファシリテーターとしての能力が問題となる。日本の大学教員の場合には，専門分野の研究業績によって職に就くが，多くの人は授業に関する訓練を受けていないことがほとんどである。そもそも反転授業を実施する場合には，事前に提供する教材の作成，授業運営の際のファシリテーター役，個々の学生の理解度の把握・学習支援など，様々な場面で教師としての力量を問われることとなる。そのため，反転授業を導入する場合には，教員個人の裁量に任せるのではなく，大学として制度的な支援をおこなう準備をする必要がある。そのための取り組みとして，カリキュラム構造の可視化が重要となる。カリキュラム構造の可視化はセルフオリエンテーション可能なシステムとテーラーメード教育の実現には不可欠であり，学生にカリキュラム設計者や評価者と同じ視点を共有化することを可能にし，学修成果の最大化と均質化をもたらす。

4．おわりに

これまで，理系，語学系，教育系などの分野で PBL や反転授業・ブレンド型授業の成果を測定する研究は多くあったものの社会科学の分野での研究は十分とはいえない。これは，そもそも制度・思想など可視化できない領域や，あるいは教養のような複合的な学習の産物をどのように教育するかといった問題と切り離して議論することが難しいからである。そのため授業の到達目標の設定をどのようにおこなうかといった問題が重要となる。これは授業終了時に学生が習得しているべき事項を定めることだけではなく，カリキュラムとして PBL・反転授業の役割をどの

ように定めるかといったこととも関連をする。

経営学教育においては，経営知識の体系化の努力と知識とはいかなるものかといった検討[22]が重要であり，これは高等教育の果たすべき役割をどのように定義するかといったことと無関係ではない。知識への飽くなき好奇心のもとに活発に議論されることで，より実り豊かなカリキュラム構築と教育の実現が可能になろう。

[謝辞]

本研究の端緒となった私の教育観について，批判的合理主義をはじめとして多くの考え方を教示してくださった渡部直樹先生に感謝の意を表します。

参　考　文　献

[1] Boyatzis, R.E.（1982）: *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley Interscience.

[2] Ghadiri, K., et al.「ムーク（MOOC）と反転授業がもたらす学びの変革――米国サンノゼ州立大学の挑戦――」『大学教育と情報』私立大学情報教育協会，2013年度（3），2013年，pp.2-15。

[3] Hersey, P., Blanchard, K.H. and Johnson, D.E.（1993）, *Management of Organizational Behavior, Searching Human Resoruces*, 8th edition. Prentice Hall, Englewood Cliffs.

[4] McClelland, D.C.（1973）: "Testing for competence rather than for intelligence", *American Psychologist*, vol.28, pp.1-14.

[5] McLagan, P.（1997）: "Competencies: The next generation", *Training and Development*, vol.51, No.5, pp.40-48.

[6] Spencer, L. and Spencer, S.（1993）*Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

[7] Tuxworth, E.（1989）: "Competency-based education and training: Background and origin". In J.W. Burke, *Competecy-based education and training*. London: The Falmer Press.

[8] 井上明「PBL（Problem-Based Learning）による問題発見解決型情報教育」『IT活用教育方法研究』，私立大学情報教育協会論文誌，第8巻，2005年，pp.41-45。

[9] 浮穴学慈・稲井富赴代「高松大学経営学部のカリキュラム構造の可視化の取組み（1）」『高松大学研究紀要』54・55号，2010年，pp.129-155。

[10] 太田晋・美馬秀樹・吉田眞「工学知の構造化とカリキュラム構造の可視化」『可視化情報』，vol.28，No.1，2008年。

[11] 糟谷崇「PBL（Problem-Based Learning）による経営学教育――学園祭における屋台経営を事例として――」『杏林社会科学研究』第29巻1号，2013年。

[12] 亀田和彦・西田明梨「水産分野におけるPBLを用いた社会人教育の実践――PBLの展開過程と応用の可能性に注目して――」『長崎大学水産学部研究報告』第92号，2011年。

[13] 後藤顕一・松尾知明・白水始「教育課程の編成に関する基礎的研究」国立教育政策研究所プロジェクト研究，2013年。

[14] 佐藤学「カリキュラム・イノベーションとは何か　21世紀型学校カリキュラムの構造」，2011年度学校教育高度化センター主催シンポジウム，2011年。

[15] 谷内篤博「新しい能力主義としてのコンピテンシーモデルの妥当性と信頼性」『文京学院大学　経営論集』第11巻第1号，2001年，pp.49-62。

[16] 富山和彦「我が国の産業構造と労働市場のパラダイムシフトから見る高等教育機関の今後の方向性」実践的職業教育を行う新たな高等教育機関の制度化に関する有識者会議，2014年。

[17] 中尾茂子・安達一寿・北原俊一・新行内康慈・井口磯夫・綿井雅康・橋本健志「ブレンディング型授業形態の類型による教材開発と授業実践」『日本教育情報学会年会論文集』（21），2005年，pp.260-263。

[18] 野澤孝之・井田正明・芳鐘冬樹・宮崎和光・喜多一「シラバスの文書クラスタリングに基づくカリキュラ

ム分析システムの構築」『情報処理学会論文誌』Vol.49，No.1，2005年。
[19] 松田直浩，森幹彦，喜多一「プロジェクト型学習（PBL）におけるWBSの活用とその導入方法の提案」*Journal of the International Association of Project and Program Management*, Vol.2, No.1, 2007年, pp.129-142。
[20] 三重大学高等教育創造開発センター著『三重大学版Problem-based Learning実践マニュアル――事例シナリオを用いたPBLの実践――』2011年。
[21] 八重樫文・佐藤佳輔「プロジェクト学習（PBL）の授業設計・実践における背景理論とその評価――『環境・デザイン』の実践を通して――」『立命館高等教育研究』第11号，2011年，pp.183-198。
[22] 渡部直樹「企業における知識問題」『企業の知識理論――組織・戦略の研究――』中央経済社，2015年，pp.1-24。

［杏林大学］