

実践的経営教育に関する一考察

－ プロジェクト・ベースド・ラーニングの効果について －

八 島 雄 士

(九州共立大学経済学部准教授)

森 部 昌 広

(九州共立大学経済学部特別客員准教授)

要 旨

経済学部に所属する学生はビジネスの経験を高めるような教育をうけていないため、大学では実践的な教育プログラムを必要としている。本稿は、実践的経営教育の一環として、プロジェクト・ベースド・ラーニング(PBL)を基本とする教育プログラムを検証することを目的とする。効果検証の方法としては、バランス・スコアカード(BSC)を使う。なぜなら、BSCは教育プログラムの目的とその戦略を、重要評価指標として、客観的かつ継続的にマネジメントすることができるため、この2年間の活動の効果について、PDCAサイクルを踏まえながら、検証結果を明らかにできる。結果として、PBLによって学生はビジネスの経験を積むことができた結論づけた。今後はその活動実績をPRし、教育プログラムに参加する学生を増やすことが課題である。

キーワード

実践的経営教育, プロジェクト・ベースド・ラーニング, バランス・スコアカード

1. はじめに

本研究は、実践的経営教育研究の一環として、プロジェクト・ベースド・ラーニングを基本とする教育プログラムの効果検証を目的とする。学生を従来の講義のみでビジネスで使える人材として育てることは難しい。学生が、自ら考え、行動するためには、講義のみならず、実践をともなう教育プログラムを構築することが求められている⁽¹⁾。

この問題意識を出発点として、八島[2005]では、大学をめぐる大学組織および社会のニーズ変化を指摘し、新たな経営教育方法開発の理論的思考プロセスを整理し、教員同士、教員と実務家などのコラボレーションを促進するために、人間系の“face to face”ネットワークとITを使ったコミュニケーション・ネットワークを提案した。その後、第一に、八島[2006]および八島[2008]では演習科目で学生の意識を変え、課外活動を意義ある形で活発化させるための試みを実践的な側面から検討した。第二に、八島・小西[2007]では、スポーツ科学と経営学という

異分野を専攻する教員がコラボレーションして経営教育を実践する可能性を、スポーツを活用したコミュニティビジネスおよびインターンシップの視点から検討した。第三に、八島・増田[2008]では、演習科目のみならず、課外活動および講義を有機的に連携させて経営教育を実践する重要性を指摘し、その試みを検証した。これらの議論の結論として、プロジェクト・ベースド・ラーニング(Project based learning:PBL)を実践的経営教育として実践することを、「統合型実践的経営教育方法(Integrated Practical Management Development メソッド:IPMDメソッド)」として、八島・森部[2008]で提案した。しかし、このネーミングについては具体的な内容をイメージできず、呼びにくい点が問題であり、本稿では、単純にPBLによる教育プログラムとして記述している。

以上の研究経過を踏まえて、本稿では「PBLを実践することによって、「仕事で使える人材」が育つ」ことを仮説として、バランスト・スコアカード(BSC)により、PDCAサイクルのプロセスおよびその効果を検証する。BSCを使う理由は、PBLの基本的要素として企画・運営者(教員)と実践者(学生)の双方向性が重要であると考え、コミュニケーション・ツールおよびモニタリングの道具としてBSCが最適であると考えたためである。なぜなら、BSCは、教員の意図を戦略として図解し、わかりやすく表現することができる。また、戦略を重要成功要因(Key Success Factor)および重要評価指標(Key Performance Indicator:KPI)として、明確に客観的な数値として表すことができるためである。

以下、2では、PBLによる教育プログラムの概要を説明する。3では、BSCによるモニタリング・プロセスを検討する。4では、教育プログラムの効果を検証する。5では、実践結果から得られた一つの法則を中心に、課題を検討する。

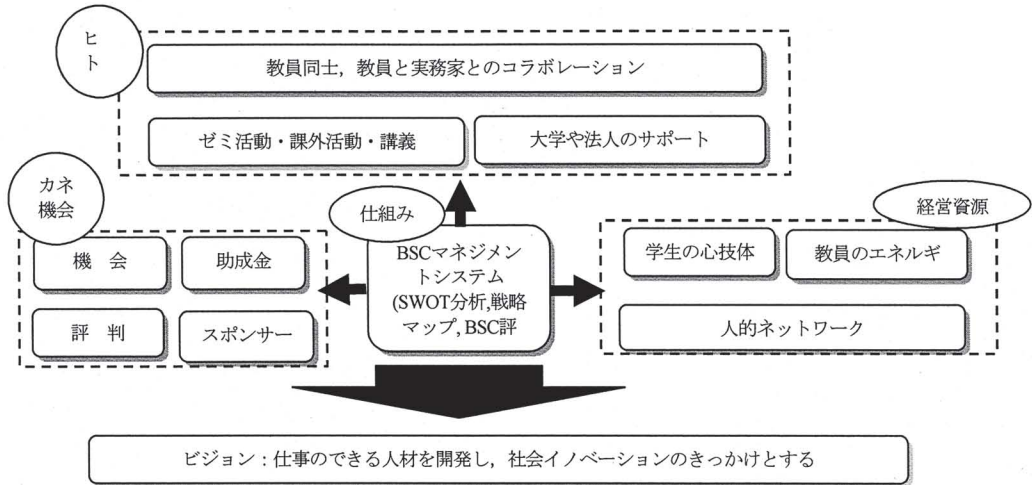
2. プロジェクト・ベースド・ラーニングによる教育プログラムの概要

プロジェクト・ベースド・ラーニングによる教育プログラムとは、一つのプラクティカル・メソッドであり、講義や演習のみならず、研究会活動等を場として設定し、教員同士や教員と実務家(活動家)がコラボレーション(協働)することによって、知識と経験の融合に基づいて学生の能力を開発する方法と定義する。以下、2.1で全体像、2.2で学生とのコミュニケーション・ツールとなる戦略マップ、2.3で活動のモニタリング・ツールとなるBSCを示す。

2.1 教育プログラムの全体像

まず、図表1に示すように、第一の特徴は学生の心技体と教員のエネルギーを経営資源として、教員が開拓・構築した人的ネットワークを外部企業・組織と協働の機会の源泉とする点である。第二に、機会を活かすためにヒトや組織、カネが必要である。つまり、企画や運営の場として、ゼミのみならず、課外活動や講義もコミュニケーションの機会となる。また、基本は教員同士、教員と実務家のコラボレーションである。さらに、大学や法人のサポートが必須の条件である。一方、カネに相当するのは、活動の機会であり、継続性や新規開拓と関連する評判である。大学や行政等からの助成金が活動資金となるし、スポンサーとして物品や資金提供も活動の助けとなる。第三に、全体的なマネジメントシステムとしてBSCを活用することによって、継続的なモニタリングと改善が可能となる。

図表1 統合型実践的経営教育メソッドの全体像 (筆者作成)



2.2 ゼミ活動の戦略マップ

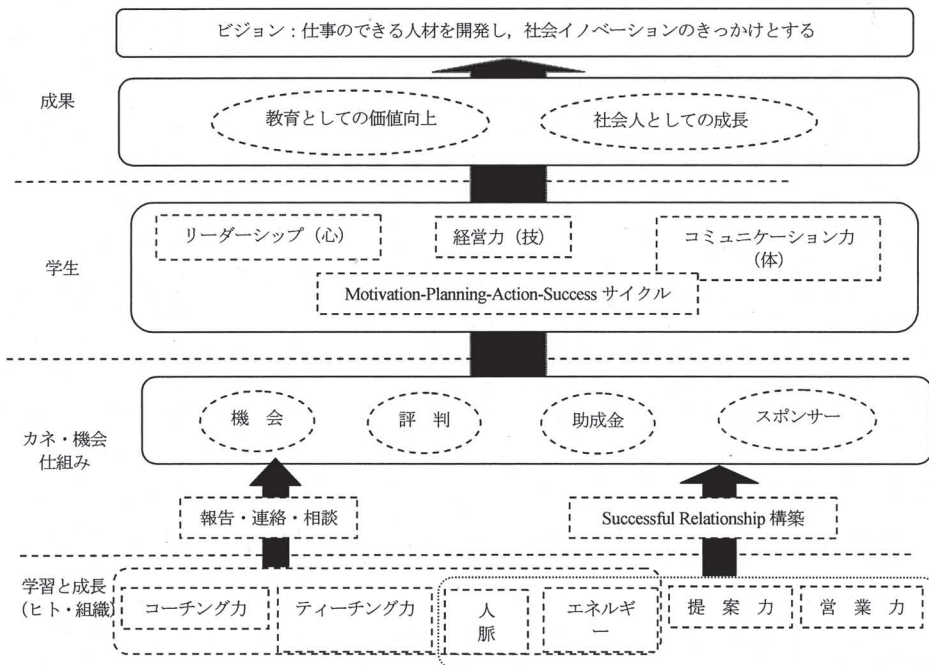
次に、図表2がコミュニケーション・ツールとして使用する戦略マップである。その特徴は4つの視点から戦略を検討している点である。すなわち、ゼミ活動の成果は、学生の成長(③の視点、具体的には、リーダーシップ、コミュニケーション力、経営力であり、学生の心技体に相当する)によって評価される教育としての価値向上および社会人として成長したことによる社会への貢献である(④の視点)と考える。そのために、ヒト・組織の能力向上(①の視点、具体的には、コーチング力、ティーチング力、人脈、エネルギー、営業力、提案力)が必要条件であり、かつ、その能力を活かし、学生の成長と成果へと結びつけるためのカネ・機会・仕組み(②の視点、機会、評判、助成金、スポンサー、MPASサイクル、報告・連絡・相談、Successful Relationship構築)が十分条件となる。

2.3 ゼミ活動のバランスト・スコアカード

図表3は、ゼミ活動をモニタリングする道具として使用するBSCである。図表2の戦略マップを、重要成功要因(KSF, 何を成功と考えるのか)、重要成功指標(KPI, 何で成功をはかるのか)およびターゲットとして展開し、戦略を実際の行動に置き換える機能を備えている。また、結果をスコアリングし、ターゲットと比較検証することによって、次の計画(改善行動)に反映させる機能も備えている。上昇スパイラルとしてうまく循環させると、活動の質を向上させることができる⁽²⁾。具体的には、第一に、外部評価が重要である。コミットした企業・組織へのアンケートのスコアおよび進路決定率という外部評価をKSFとする。第二に、コミュニケーションのなかでMotivation-Planning-Action-Successのサイクルをまわす際のSuccess(達成感)が重要であり、KSFとする。特に、活動中の即時的な達成感と活動後の達成感に区別している。第三に、プロジェクトの継続が重要である。Successful Relationship構築(関係する人々の間にWIN-WINの関係を築くこと)をKSFとする。第四に、コミュニケーションが重要である。学生とのコミュニケーションスキル(コーチング力、ティーチング力)および外部組織とのコミュニケーションスキル(営業力、提案力)、学生のみならず、外部組織とのコミュニケーション方

法や回数(エネルギー, 人脈)をもKSFとする。

図表2 ゼミの戦略マップ (筆者作成)



図表3 ゼミのバランスト・スコアカード (筆者作成)

視点	戦略目標	重要成功要因 (KSF)	重要評価指標 (KPI)	ターゲット
④成果	教育としての価値向上	外部評価	コミットした企業・組織へのアンケートのスコア	4～5
	社会人としての成長	学生の進路	進路決定率 (就職, 進学, 起業, 後継など)	増加
③学生	学生の心技体 (MPAS サイクル)	①即時的な達成感	参加したプロジェクト数とアンケートのスコア	4～5
		②事後的な達成感	HP などメディアに登場した数とアンケートのスコア	4～5
②カネ・機会・仕組み	機会・評判・助成金・スポンサー	Successful Relationship の構築	現在の企業・組織・助成金の数 (うち継続)	継続維持
①学習と成長 (ヒト・組織)	コーチング力・ティーチング力	学生の企画・提案力向上	学生の採用された企画・提案数	継続維持
	エネルギー・人脈	人的ネットワークの開拓と継続	報告・連絡・相談の回数	継続維持
	営業力・提案力	新規の連携・協働	新規の企業・組織数	継続維持

3. バランスド・スコアカードによるゼミ活動のモニタリング

3では、BSCによるモニタリング・プロセスを検証する。また、効果検証において考慮すべきことがらについて述べる。

3.1 BSCによるモニタリング・プロセス

IPMDメソッドでは、図表3のBSCにおけるKPIを時系列的にスコアリングし、ターゲットの達成度合いから記述式で評価を行う。具体的なモニタリング・プロセスは次の5つのステップからなる。

- (1) KPIのスコアリングの前に、具体的な活動を半期ごとにリストアップする。その際、スタッフや外部組織の実名を使ってリストアップしたほうが整理しやすい。また、ナンバリングしていけば、数える手間が省ける。評価欄に、ターゲットに合致するならば「○」、合致しないならば「×」、条件付や理由がある場合は「△」という形で目安としての評価をする。
- (2) (1)の表をもう一つつくって、リストアップされた数を表に記入していく。
- (3) (1)および(2)で作成した表を参考にしながら、戦略ごとに強みおよび弱みに分類する。
- (4) 戦略ごとの記述を、全体的にうまくいった点とうまくいかなかった点にふりわけるとする。
- (5) まず、ステップ3を参考に戦略ごとの成功のシナリオを記述し、改善点を抽出する。次に、全体的な総括として、ステップ4を参考に全体的な成功のシナリオを記述する。

以上のモニタリング・プロセスの特徴は、全体総括までのプロセスで、次のPDCAサイクルにおける成功のシナリオとしてまとめることができる点である。一般に、評価は難しいといわれるが、それは評価における個人の目的と組織の目的とのすりあわせができていないにも関わらず、個人の評価を中心に考えるからである。つまり、ある項目に着目していえば、個人と組織のどちらに責任を負担させるのかについて明確でないためである。本稿における評価は、次の成功を導くための改善プロセスを意図しており、上述した評価とは主旨が異なる。結果として、前向きな評価が可能である。

3.2 評価対象としての学生および社会人とのちがひ

評価対象は、図表4に示すプロジェクトである。これらのプロジェクトを八島ゼミと森部ゼミが合同で実践している。活動主体は学部の2年生および3年生である。特徴として、外部組織との連携のなかで、学生参加型プロジェクトとして、学生がリーダーまたはサブリーダー、スタッフとして企画・運営を行っている。また、教員は企画・運営のコーチングの役割を担う。

活動目標は、学生がこれまでの教育でビジネス教育を受けていないか、受けたとしても経験を積むことを目的とした教育プログラムでないため、体験的理解ができていないことを考慮して、新入社員教育レベルで設定している。すなわち、第一に、社会人として必要な身だしなみができること(スーツ着用、名刺・手帳の携帯、表情・笑顔・明るさ・敬語など)、第二に、社会人として基本的な行動ができること(報告・連絡・相談、外部向けアポイントメント、お礼、挨拶など)、第三に、企画・運営ができること(自ら選んで1件以上のプロジェクトにコミットメントする。そのうち、1件はメイン、または直サブでリーダーシップを発揮すること。また、与えられたプロジェクトに適応する)である。

図表4 これまでのプロジェクト

	単年度完結プロジェクト	継続プロジェクト
2007年	ORIOスポーツパーク 2007	①ニューウェーブ北九州関連 (Jリーグ準加盟, JFL所属) ②北九州スポーツクラブ ACE 関連 ③ライジング福岡 (bjリーグ) 関連
2008年	なし	①福原学園天神サテライトキャンパス関連 ②ラグビートップリーグ関連 ③TVQ スポーツイベント関連 ④北九州市まちづくり関連

学生メリットは、第一に、新入社員研修等で学ぶことを学生時代に身につけることができる、第二に、座学では学ぶことができないことを身につけることができる。つまり、体験により実学を学び、経験値を加算または積算することから知恵を身に付けることである。

この2年間の活動で学生の成長は明らかである。しかし、その具体的な内容を検証し、次の活動に反映させることが重要である。ここで、効果検証で考慮すべきことがらを整理する⁽³⁾

- (1) 学生と社会人とのビジネスにおける経験の差を、学習と成長の視点において考慮すべきである。学生の企画・提案が外部組織で採用された数および報告・連絡・相談(報連相)の回数をKPIとしている。企画・提案が外部組織で採用され、学生が経験値を増やし、そのプロセスで教員が解説することが重要である。
- (2) 学生の自発的行動を促すように、過度な関わりは学生の成長を阻害する要因として注意しなければならない。エネルギー・人脈の戦略において考慮すべきである。適度さ、タイミング、忍耐力が重要である。成功すれば、学生同士のコミュニケーションがはじまる。
- (3) 学生の視点に関連して、仕事で使える人材の定義⁽⁴⁾を考慮すべきである。MPASサイクルのSuccess(満足)を第一に考え、プロジェクトに参加した数およびホームページ(HP)等のメディアに登場した回数とアンケートスコアをKPIとしている。
- (4) 学生の属性とは、個人の経験知である。個々に異なり、差があるため、学生の属性を面談および普段の報連相の中から把握し、個別対応を基本とすべきである。

4. バランスド・スコアカードによる教育プログラムの効果検証

4では、図表4に示したプロジェクトを対象として、BSCによる効果検証を、5つのステップで行う。ここでの検証方法は、上述したように、プログラム実行のプロセスを含み、事実を記述することを中心として評価し、成功のシナリオをいかに描くかということである。一般的にいう効果検証を想定すれば、後述のステップ4(図表7)があてはまる。ここでは、うまくいったこととうまくいかなかったことを具体的に記述している。

図表5 BSC評価表(筆者作成)

重要評価指標 (KPI)	ターゲ ット	実績				評価
		07 前	07 後	08 前	08 後	
<成果の視点>						
コミットした企業・組織 へのアンケートのスコア	4~5	-	-	-	-	次年度実施
進路決定率(就職, 進学, 起業, 後継など)	増加	-		87.9% (29人/33人)		H21/1/19 現在
<学生の視点>						
参加したプロジェクト数 とアンケートのスコア	4~5	-	2	9 2年 4.01 3年 4.15	6	・安定して参加 ・休暇期間中の参加人数増が課題
HP などメディアに登場 した数とアンケートのスコア	4~5	-	2	2 2年 4.01 3年 4.15	2	・大学関連 HP は継続的 ・メディアへの PR 課題
<カネ・機会・仕組みの視点>						
継続している企業・組織・助成金の数(うち継続)	継続 維持	2	4 (1)	1 3 (3)	7 (7)	・組織数が安定 ・継続組織増
<学習と成長の視点>						
学生の採用された企画・ 提案数	継続 維持	1	1	5	4	・常に採用 ・1件につき複数提案目標 ・当日スタッフの人数確保 ・学生間のモチベーション格差
報告・連絡・相談の回数	継続 維持	週1 ~2	週1 ~2	週1~ 3	週1 ~3	・教員間週1できている ・学生の常駐場所確保 ・ゼミ以外と報連相不足
新規の企業・組織数	継続 維持	2	3	9	1	・サテライトキャンパスが増加 のきっかけ ・学生の実績 PR 不足

まず、ステップ1において、KPIをスコアリングする準備として、具体的な活動を半期ごとに、スタッフや外部組織の実名を使ってリストアップした。しかし、実名をだすことを避け、ここでは省略する。

次に、ステップ2として、図表5に示すように、ステップ1でリストアップした結果を実数で記入し、KPIごとに簡単な評価コメントを記述した。第一に、成果の視点では、コミットした企業・組織へのアンケートは未実施である。進路決定率は、1月19日現在で87.9%である。対象はプロジェクト・ベースド・ラーニングをはじめた最初の学年、つまり、ORIOスポーツパーク2007の中心となったメンバーである。結果としての数値は過去の結果と変わらない。しかし、記述にはないけれども、起業をめざす学生が1名現れた点や全体的に就職活動を開始時期、内定獲得時期がいつもに比べて早かったという傾向は見られた。第二に、学生の視点の対象は、2年および3年である。参加したプロジェクト数は08年に入ってかなり増え、アンケートのスコアも4を超える数値(5が最大値)となっており、即時的な達成感を感じていると評価できる。一方、HPなどメディアに登場した数とアンケートのスコアについて、これは事後的な達成感を評価するものである。大学関連HPのみの掲載であったが、アンケートのスコアをみると

満足感は得られているようである。第三に、カネ・機会・仕組みの視点について、これは successful relationshipの構築を評価するものである。組織数は08年に入り、かなり増えている。特に、継続している組織が増えたので、十分に構築できている。第四に、学習と成長の視点について、学生の企画・提案能力は、採用される企画が増え、確実に向上している。教員のエネルギーについても常時、報連相を繰り返すことができおり、維持されている。新規開拓についても、サテライトキャンパスがきっかけとなり、営業力向上の源泉となっている。

図表6 視点ごとの強みと弱み（筆者作成）

視点	強み	弱み
学習と成長	①常に企画・提案が採用されている ②週1回は打合せできている ③サテライトキャンパス開設をよい方向で利用できている	①複数の提案はできていない ②当日スタッフを集めにくい ③学生の意識に格差がみられる ④学生の常駐場所がない ⑤ゼミ以外の学生との報連相がしづらい ⑥学生の実績を広報しきれていない
カネ・機会・仕組み	①機会を提供できる組織数が安定 ②継続している組織が増えている	①助成金はとれていない
学生	①安定して参加できている ②大学や法人のHPなどに継続的に取り上げられている	①休暇期間中の参加が少ない ②メディアへのPRが不足している
成果	①進路決定率は増えている	①コミットした企業へのアンケートが実施できていない

ステップ3では、図表6に示すように、ステップ1および2で作成した表を参考にしながら、戦略ごとに強み、弱みに分類した。この表では、戦略マップとは逆に、学習と成長を一番上の行に配置している。これは学習と成長が他の視点の基本的な要素であり、欠くべからざる要素だからである。4つの視点における強みは図表5の評価記述からも読み取れる内容となっている。一方、弱みは他の表からは読み取れない今後の改善点といえる内容である。ゼミの外部的要因と内部的要因でわけて検討すれば、外部的要因の第一は、学生の常駐場所や広報の弱みは教員の努力のみならず、大学側の協力が必要である。第二は、ゼミ以外の学生との関係で、報連相や当日スタッフの問題である。内部的要因の第一は、学生に関することで、代替案となる複数の提案ができていないことや意識に差がある点、実績を報告しきれていない、休暇期間中の参加が少ないことである。第二は、教員に関することで、助成金がとれていない、コミットした企業へのアンケートができていないことである。

ステップ4では、ステップ3を踏まえ、戦略ごとの記述を参考に、全体的にうまくいった点とうまくいかなかった点にふりわけた(図表7)。うまくいった点は成功しているシナリオである。一方、うまくいかなかった点は裏を返せば、成功へのシナリオと考えられる。ステップ5(図表8)では、これを戦略ごとの成功のシナリオとして記述し、改善点を抽出した。

図表7 全体的にうまくいった点とうまくいかなかった点 (筆者作成)

うまくいった点	うまくいかなかった点
<ul style="list-style-type: none"> 安定してコミットできる企業・組織がある。 そのため、学生への機会提供が継続でき、学生も安定して参加しているため、常に、企画・提案が採用されている。 サテライトキャンパス開設を好機として、企業・組織数が増えている。 教員間の連絡は安定している。 大学および法人でとりあげられるようになっていく。 	<ul style="list-style-type: none"> 学生の常駐場所がない。 そのため、学生の意識に格差がみられるし、当日のスタッフも集めにくい。また、ゼミ以外の学生との報連相もしづらい。休暇期間中に集まる場所もない 学生の実績を外部にPRできていない コミットした外部組織からのフィードバックができていない そのため、助成金はとれていない

図表8 戦略ごとの成功のシナリオと改善点

視点	成功のシナリオ	改善点
学習と成長	機会提供および打合せはできているので、研究室等を、継続的に、企画・提案作成、報連相、会議の場およびコミュニケーション拠点として使う。同時に、会議開催情報やイベント情報をブログに掲載する。結果として、コミュニケーションが確実となり、機会を活かすことができる。	①コミュニケーション拠点の確保 ②情報伝達の確実性
カネ・機会・仕組み	機会を提供できる組織数が増え安定しており、継続性も向上している。実績と活動の意義を整理し、助成金応募機会を増やすことにより活動がしやすくなる。	①実績と活動意義の整理 ②応募機会を調査し、応募する
学生	常時参加する学生がおり、その実績と活動意義を他の学生にもPRし、休暇期間も活動できる学生が増える。	実績と活動意義の学生へのPR
成果	学生の進路にコミットした企業からの評価を加えれば、活動のインパクトを強めることができる。	コミットした企業へのアンケート実施

第一に、学習と成長の視点では、情報伝達を中心課題で、そのための場の確保および伝達手段としてブログを活用することがポイントである。第二に、カネ・機会・仕組みの視点では、実績と活動意義を外部に伝達しつづけるかをポイントとし、それを応募機会に結びつけるシナリオになっている。第三に、学生の視点では、カネ・機会・仕組みの視点と同様に、実績と活動意義を学生に伝達しつづけることがポイントであり、それを学生の意識向上およびゼミ以外の学生参加に結びつける。第四に、成果の視点では、進路のみならず、コミットした企業からのフィードバックがポイントである。

最後に、全体的を統括した成功のシナリオは次のとおりである。

PBLを基本とする教育プログラムによって、学生は、座学のみでは学ぶことのないビジネスの経験を積み、能力を向上させることができている。全体としての進め方として、ゼミ内部および外部への実績と活動意義の広報を継続的に実施することが最重要事項である。特に、ブログ等の情報技術を有効に活用することが活動を浸透させることにつながる。また、これを補強するために、コミットした企業へのアンケート等の効果を調査する時間をつくり、実施のための検討をすることが必要である。

5. まとめ

5では、PBLに基づく教育プログラムの意義を再確認し、MPASサイクルを中心として、今後の課題と解決案を検討する。

5.1 PBLに基づく教育プログラムの効果検証の結果

学生が、自ら考え、行動するためには、座学のみならず、実践をともなう教育プログラムが必要であるとの問題意識から出発し、仕事のできる人材を育成するためにPBLに基づく教育プログラムを提案し、ゼミという場で実践してきた。実践開始(2007年)から2年ほどの活動を検証した結果として、その効果は十分にあるといえる。なぜなら、①活動が継続している、②学生の行動が安定してきている、③学生の就職または進路決定にある程度つながっているためである。

5.2 環境変化とその意義

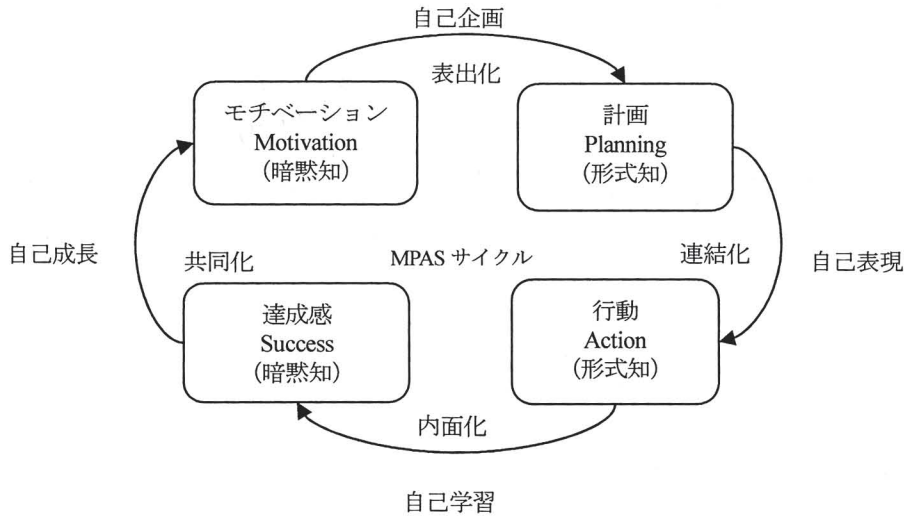
PBLに基づく教育プログラムの意義を環境変化のなかから再確認し、今後の課題へと結び付けたい。筆者が経験した時代のゼミは、暗黙知(教員)→暗黙知(学生)の運営であった。つまり、担当教員の知識や経験(暗黙知)を必死で学び、自分のものにしよう(暗黙知)と努力した。そのため、経験的な印象として、「みえる人にはみえるし、みえない人にはみえない」ように思われる。

他方、最近はコミュニケーションの場が不足している印象があるし、与えられることに慣れているせいか、積極的な行動が少ないと思われる。つまり、社会は、知識(暗黙地)を評価する傾向にあり、何に価値があるのかを見える化するプロセス(暗黙知→形式知)とスキルが普及している。しかし、形式知→暗黙知のプロセス(理解し、自分のものとするプロセス)はまだ未整備である。そこで、IPMDメソッドは、暗黙知→形式知の変換プロセスを2つの意味で実現している。一つは、実践的経営教育な意味である。PBLを基本としており、知識の意味するところを体験的に理解でき、新入社員のときからビジネス感覚をもった即戦力として活動できる基礎はできる。もう一つは、教育工学的な意味である。戦略マップおよびBSCを使うことによって、教育実践者が教育プロセスをモニタリングし、結果を改善できる。また、教育プロセスを見える化しているので、コミュニケーションと合わせて、受ける側の理解の助けとなる。この二点を明らかにできたのは、本研究の意義であると考えられる。

また、プログラムを実践し検証するなかで、MPASサイクル(図表9)が有効であることがわかった。このサイクルは野中[1990]におけるSECIモデルを参考に筆者が作成したものである。学生と社会人のちがいで述べたように、学生はビジネスの中で自分を成長させることができることを知らない。そこで、影響力のあるビジネスパーソンとの出会いなどでモチベーションをあげ、経験したこと(形式知)を達成感のなかで自分のもの(暗黙知)にし、次の行動(暗黙知→形式知)につなげるプロセスを作り出す。学生にとってはセルフイノベーションを実現することに活用できる。一方、教員は学生の成長プロセスを把握できるので、学生の教育へのモチベーションをマネジメントすることに役に立てることができる。

以上、PBLに基づく教育プログラムは、実践的経営教育、教育工学、セルフイノベーション、モチベーション・マネジメントに関して意義があると考えられる。しかしながら、実践としては、外部評価を充実させて、その意義を確認するとともに、普及していくことが課題となる。その解決のためには、第一に、外部組織の評価を含めた活動プロセスの構築、第二に、内部(学生同士)のコミュニケーションを促進するための活動拠点の確保、第三に、経営力を高めるために、スキルを学ぶ機会を提供することである。

図表9 学生の特性に合わせて教育プログラムを実施するためのセルフイノベーション・サイクル
 (野中[1990]を参考に筆者作成)



※本稿は、日本経営教育学会第58回全国研究大会自由論題報告に加筆修正したものである。報告においては、有益なコメントをいただきました。この場をかりて感謝申し上げます。

【注】

- (1) 経営教育の目的として、経営者教育、管理者教育、実務者教育などが考えられる。本稿で検討している教育プログラムは、ビジネスとは無縁に近い形で教育を受けてきた学生を対象とし、実務者教育の入り口である新入社員教育を設定している。そのため、①身だしなみ、②基本的行動、③リーダーシップを基本的な教育要素としている。
- (2) 本文で述べたように、事後的に比較評価し、改善することのみならず、判別関数を使って結果を予測することも可能である。つまり、目標数値に対応する結果が数値的に予測可能ならば、事前に行動をコントロールすること(戦略的行動)ができる。戦略的行動が可能ならば、実際に行動する人の知識やスキルにあわせて目標数値を設定できる。結果として、BSCマネジメントシステムを使うことによって、組織的目標(ビジョン)と個人的目標(満足)とのすり合わせができ、組織としての余剰を増加させることができるという点で、BSCは望ましい道具と考えられる。
- (3) 詳細は八島・森部(2008)を参照。
- (4) 仕事で使える人材の定義は、①リーダーシップを理解できること(発揮、補助、責任遂行)、②経営がわかること(経営資源の有効活用意識、行動)、③自分の考えを相手に伝え、行動に結びつけることができることである。詳しくは、八島・森部(2008)を参照。

【参考文献】

日本語文献

野中郁次郎(1990)『知識創造の経営』日本経済新聞社

八島雄士(2005)「大学における経営教育に関する一考察-知的資本の集積をコアとする経営教育をめざして」『九州共立大学経済学部紀要』第100号, 2005年3月

八島雄士(2006)「バランスト・スコアカードによる経営教育プログラムの検討」『九州共立大学経済学部紀要』第105号, 2006/6

八島雄士, 小西優(2007)「スポーツを活用したコミュニティビジネスとインターンシップに関する研究」『九州共立大学経済学部紀要』第110号, 2007/10

八島雄士, 増田幸一(2008)「講義・演習・クラブ活動の連携による実践的経営教育プログラムの研究」『九州共立大学総合研究所紀要』第1号, 2008/2

八島雄士(2008)「バランスト・スコアカードによる経営教育の実践に関する一考察-学部専門演習における一事例の検討-」『九州共立大学経済学部紀要』第112号, 2008/3

八島雄士, 森部昌広(2008)「統合型実践的経営教育メソッドの提案」『九州共立大学経済学部紀要』第113号, 2008/6

山城章(1970)『経営原論』丸善

英語文献

Kaplan, Robert S. and David P. Norton(1996) *THE BALANCED SCORECARD: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert S. and David P. Norton(2001) *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert S. and David P. Norton(2004) *Strategy MAPS: converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press.