

経営学教育の授業

1. コアカリキュラムを意識した教育の到達目標

経営学はすぐれて実践に近い領域であり、現実の経営の現場と近い観点から教授することが望まれている。したがって、アカデミックな最先端知識の探求とともに、就業経験を持たない学生に「実践に近い視点から経営学」を教育し、実務に即した経営管理能力や問題解決能力を与えることが大学教育における経営学教育の目標である。コアのカリキュラムとしては、多岐に亘るが強いてあげるとすれば、経営理論、企業システム、経営戦略、経営組織、経営管理、財務管理、マーケティング、人的資源管理、生産管理などである。卒業時をめぐり、これらの経営個別の基礎知識の習得および経営の理論的枠組みの修得に加え、数年の就業経験を経た後、経営大学院（ビジネス・スクール）に帰ってくることも念頭に置いて、各国・各業界別の企業経営事例、各企業のケーススタディによる「経営」についての具体的なイメージを把握できるようにすることが到達目標と言えよう。

2. 教育現場での課題

(1) 学習意欲を高める工夫

学生の学習意欲は、入学前から目的意識が明確になっている能動的な学生、入学後に目的意識が芽生える学生、そして目的意識の希薄な学生など、学習意欲において階層化が大学間、同一大学内で広がっている。そのため、各大学では学習意欲の低い学生をいかにして、底上げしなければならないかという問題に悩んでいる。とりわけ実践性の色彩が強い経営学では、現実の企業経営に興味を持たせることによって、学習意欲を高める工夫が求められている。

(2) 教員、学生の認識のミスマッチ

学問性を重視するあまり、授業の内容や方法が理論的すぎ、座学に傾斜していたといわれる。経営に対する問題の発見や解決に関する深い洞察力を養成するために、理論を学ぶことが不可欠であることは言うまでもないが、組織人として働いた経験がない状態で、実践的な裏づけなしに知識のみを詰め込まれるため、ほとんどの学生は現実の経営をイメージすることができていないといってよい。リアリティある経営学教育を実施しようとしても、学生と教員双方にとっての認識のミスマッチがどうしても生じてしまう。

(3) 教員の質向上

経営学は、ヒト、モノ、カネ、および情報という四つの経営資源を体系的に管理するための経営の全体像を理解できるよう教育されなければならない。さらに、経済学のような隣接専門領域に関しても、複合的に関連づけて理解する必要が高まっている。しかしながら、一般に、研究において狭く深い専門領域で切磋琢磨している教員ほど経営の全体像を持っていないことが多い。

本来であれば経営活動を全体的に俯瞰する視点が、現代の経営学教育には必要不可欠であるにもかかわらず、教員にその能力、意識が希薄である場合が少なくない。

(4) 現実感覚をもたらす授業

経営のダイナミズムを効果的に学習するための体験型学習の導入が不可欠である。経営に関わるさまざまな領域を横断的に学習できる授業の可能性が高く、企業と連携することで全体像を学習するための諸問題を解決することが可能となる。とりわけ、インターンシップ制、企業提供講座に加え、ビジネスゲーム、ERPパッケージソフト等、ITを駆使した演習も体験型学習として導入されつつある。

3. 教育改善のための授業設計・開発・運営の方向性

(1) 現実性をもたらす授業設計

動機付けの工夫

学習への動機付けを高めるために、経営の現実を仮想的ではあっても自分のものとして体感できる経験を講義の中に取り入れることが重要である。企業の現場に従事する実務家を授業に招き、講義の一部を担当いただく試みは多くの大学で実践されている。最近では、企業の現場での仕事を取り扱ったTV番組も多くなり、これらのビデオ素材とその現場に関係した実務家による講義を組み合わせれば、効果的な経営学教育へと改善できるだろう。さらに、理論と実際を関連させた説得性のある授業を実現するために、授業で説明する素材として企業での現場情報、体験情報を部品として提供いただき、客観性を持たせた授業が必要となる。

擬似体験学習の工夫

授業の現場で擬似的な経営環境を提供するため、ERPのような企業情報システムのモデルを導入することで、情報の流れを中心に企業活動のさまざまな側面を体験させる授業がいくつかの大学で導入されている。さらに、企業活動の一部分を擬似体験させるために経営シミュレーションを活用し、学生が主体的に取り組めるビジネスゲームを取り入れる事例も増えている。企業経営を自らの体験し、その経験を共有することで、経営管理、経営組織、起業、マーケティング、生産、経理、研究開発、人事など経営領域間の連携が理解しやすくなり、到達目標である経営の枠組みの修得を図ることが可能となる。

現実感覚を涵養する体験学習の工夫

経営についての具体的なイメージが把握できるよう、入学直後の学生に導入教育の一環として、各国・各業界別の企業経営事例、各企業のケーススタディによる体験型学習が効果的である。特に、事例データのWeb上での公開、遠隔教育、実際の経営者が出演するビデオ教材へのアクセスなどを通じて、現実の経営を学ぶことができる。これらの体験型学習の導入は、入門的科目においては経営学に取り組む強力な動機付けとなり、また、専門科目においても授業の内容を実感をもって理解するために有効である。

(2) 教育経験の共有による授業運営

このような教育を効果的に進めるためには、さまざまな側面での経験共有が不可欠である。学生の体験型学習授業では少人数クラスが望ましいのは言うまでもない。そのため、結果として複数教員による複数開講が必要になり、これらのクラス間での授業内容の標準化が必要になる。また、専門科目に体験型学習を取り入れる際には、各科目で取り扱うテーマ同士が円滑に整合性をもつことが望ましい。経営学では細かく分野ごとにわかれているため、学生から体系が見えにくくなっているかもしれない。この点を補うために、経営学の導入科目において、複数の専門の異なる教員がビジネスゲームを共有することで、双方向のコミュニケーションを取り入れた基礎科目との融合を通じた教育経験の共有が効果的に進められる。こうした教育に学問分野の異なる複数の教員が開発に携わり、学問領域間のセクショナリズムを超えた理論や事例を学習することで、学生と複数教員との多角的なコミュニケーションの機会を提供できることになる。このようにして、理論と実践を常に相互参照する経営学教育が、今後積極的に取り組まれるだろう。

(3) 大学、社会連携による授業内容の高度化

ビデオ素材、実務家の講義、ビジネスゲームシステムなどの教材は、個別の授業科目、あるいは大学単独で準備するのは容易ではない。これらの教材を学内や大学の枠を超えて共有し、さらに改善していく仕組みを整備することが望ましい。また、本協会が実験を始めた社会による教育支援の事業は、企業現場の生の情報を教材としてオンデマンド化し、多くの大学に共同利用できるようにするもので、ネットワーク上で教員の要望に沿った教材提供支援の仲介を計画している。このような構想が実現できれば、エビデンスをもとにした説得力のある、分かり易い授業が可能となろう。なお、企業との連携の中で、経営学部の卒業生に期待される共通の知識やスキルなどを明確にし、授業内容に反映させることは、社会の期待に応えるためにも重要である。

(4) ITによるコミュニケーション促進

教員と学生、学生間のコミュニケーションのために、ITを活用することが効果的であることはいうまでもない。講義内容に関して学生同士が電子掲示板やフォーラムなどで議論し、成果をあげている事例も多い。これらの活用は、一方的になりがちな講義を補完するものと期待される。さらに、ブログやソーシャル・ネットワーク・サービスの活用は、これまでの電子掲示板やフォーラム機能に双方向的なコミュニケーションの要素を追加し、情報を立体的に浮かび上がらせるために有効である。従来のパワーポイントやワープロで作成した資料の保存にWikiを活用すれば、本文中のキーワードから自動的に関連ページへのリンクが構成されるので、用語集の参照だけでなく、講義コンテンツの項目同士の相互参照によって概念間の関連性を提示することで、学生の立体的な知識習得を支援できる。これらのツールは、今後、ますます大学教育の場に浸透してくるだろう。利用可能なツール類の評価とともに、教員が使いこなすための支援環境の整備がますます必要になる。

(5) 教育成果の評価・検証

さらなる教育改善を進めていくためには、評価と検証を継続していかなければならない。学生に共通に求められる知識やスキルの習得状況について、既に実施されている経営学検定のような確認方法もある。しかし、各大学の経営学教育の成果を評価・検証するためには、教員自身による自己点検、自己評価、学内の教員、または学外の教員、企業の実務家などによる第三者評価と、在学中の学生の能力・到達度・満足度などの評価に加えて、卒業後の職場での評価、卒業後一定期間経過後の評価など、多面的な評価を組み合わせる方法を検討する必要がある。問題は、評価の判定基準をどのように考えるかである。

4. ITを活用した授業モデル

ブレンDED・ラーニングによる経営学導入授業

1. 授業のねらい

この経営学導入授業では、現実の企業経営への理解促進のために、ドキュメンタリー番組を素材に学生が新しい課題への挑戦と発見を促進し、事例分析教材を複眼的視点で捉えることの重要性を理解し、最終的に学生一人一人が、自分と社会との関わりを考える契機にすることを目的としている。

2. 授業のシナリオ

授業は、1年生を対象とした半期15期回の選択科目であり、授業規模は約200名である。講義の全体的な流れは、図1の通りである。以下に、シナリオを紹介する。

まず、企業経営にかかわる事例のドキュメンタリー番組を用いて、専門領域の異なる4人の教員から各々の視点で理論的な解釈や説明を行う。

複眼的な視点からのケース分析の重要性を説明した後、事例分析の題材になったドキュメンタリー番組を視聴させる。そして、ストーリーに関する課題シートに記入させる。

後半で、ドキュメンタリー番組に登場した実際の経営者や実務家をゲストスピーカーとして招き、学生に自己の体験やエピソード、あるいはリーダーとしてプロジェクトを推進させる際の心掛けについて語ってもらう。

授業終了後、学生に大学内の学習支援システムmoodleに設置されている電子掲示板に意見や感想を書き込ませる。また、希望する学生が「ケース分析ミニプレゼン」と「私のチャレンジ精神」というプレゼンテーションを行い、ゲストスピーカーが総評を行う。

最終的に、レポート提出が学生すべてに2回義務づけられ、上記のビデオ内容確認シート、フォーラムへの書き込み、あるいはミニプレゼンなどを含めて成績が評価される。また、講師への質問やミニプレゼンを行った学生には大幅なボーナス・ポイントが加算される。

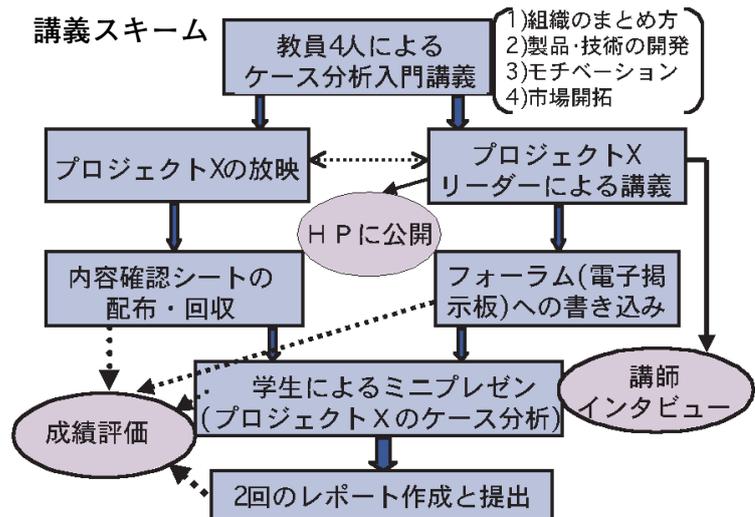


図1 講義の流れ

平成18年度のゲストスピーカーとして、田中壽雄氏（オムロン自動改札機開発リーダー）、藤田欣司氏（諏訪精工舎クォーツ時計開発リーダー）、森健一氏（東芝ワープロ開発リーダー）、大槻正氏（ソニーAIBO開発リーダー）などを招聘した。

3. IT活用の詳細

この授業で、moodleを活用している点は大きな特徴である。学生は、moodle上から授業のレジюмеや資料をダウンロードしたり、課題レポートを提出したりすることが可能となる。さらに、標準装備された掲示板機能を活用して、意見や質問を書き込むこともできる。なお、意見や感想はすべてゲストスピーカーにフィードバックされ、学生からの質問に対してゲストスピーカーが電子掲示板のなかで回答している。さらに、書き込みをした本人以外にも、学生やゲストスピーカーあるいは講義担当者が参照することにより、さまざまな議論を呼び起こす波及効果も生じた。

さらに、学内用ストリーミング放送を活用しゲストスピーカーの講演や学生のミニプレゼンをビデオ・オン・デマンドとして視聴することができる。学生の復習や欠席した学生の学習機会を補う手段として先進的な試みである（図2）

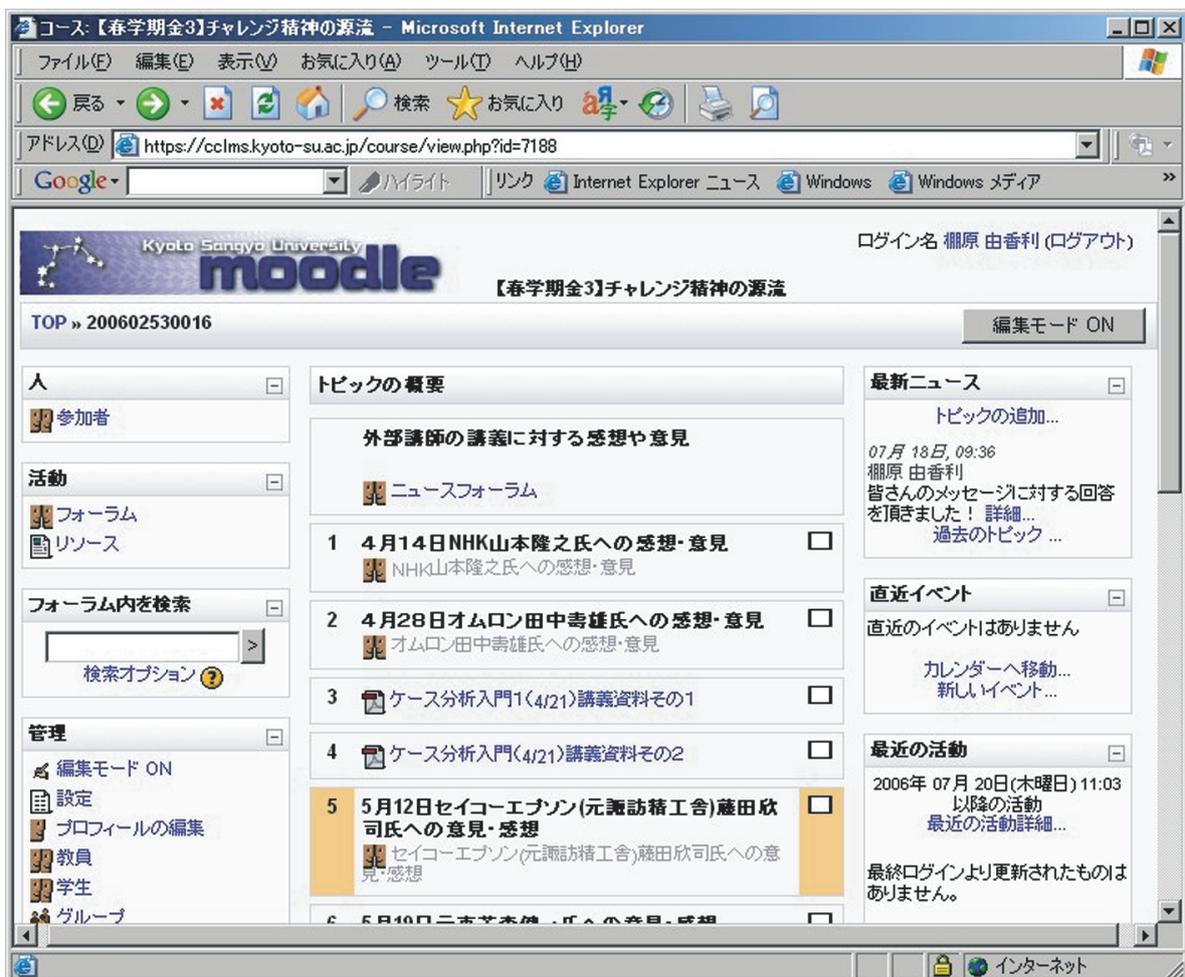


図2 支援メニュー

4. 授業効果

ケースメソッドを取り入れたこの取り組みは、ドキュメンタリー番組という教材を活用し、実際の登場人物が飛び出して学生に語りかけることによって立体感をもたせている。その意味で、まさに体験型学習に位置づけられる。さらに、電子掲示板というITツールを活用することで、学生と講義担当者さらにゲストスピーカーとの双方向的なコミュニケーションを促している点が画期的で、学生の企業活動への関心の向上は明らかに認められた。そして、ゲストスピーカーと掲示板で会話をすることによって、単なる、授業の出席者から、アクティブに参加する主体を感じはじめている。



図3 授業風景

今後、さらにいくつかの方向に発展させようとしている。例えば、ゲストスピーカーによって語られたストーリーによって、企業自体への興味が沸いた学生の掲示板に書き込む。それに対して、企業の担当者から直接、返事がもらえると、双方向による学生の疑問の解決と企業経営への

理解度の向上に役立つであろう。そして、ゲストスピーカー自身も気づかなかった着眼点を本人にフィードバックすることで、双方に効果が生まれる。つまり、産学でアクセス可能な掲示板を構築することで、教材としての事例だけではなく、新たな授業の場が創作されるのである。このような産学両者による事例教材の製作は、大学にとっては生きた教材の開発、拡充であるが、企業側にとっても社員研修のような従業員教育プログラムの題材として活用できる。

5 . 問題点・課題

先駆的取り組みをしている大学で蓄積された教材を、情報ネットワークを介して大学間のデータベースとして蓄積していくことは、今後の大きな課題である。大学間で連携しながら事例コンテンツの充実と共有を図ることによって、企業経営の実務事例をビデオ・オン・デマンドで蓄積・活用し、より実践的な経営学教育が広汎に活用される可能性をもっている。

産学が連携し経営活動にかかわる教材を充実させていく取り組みは、教育機関側だけではなく、産業界にとってもメリットがなければなかなか推進されない。この事例は、今後の産学共同での授業創造という方向性をさし示しており、今後のありかたを産学共同で議論する機会を提供している。

YBGシステムを活用したビジネスゲーム授業

1 . 授業のねらい

このビジネスゲームの授業は、学生がビジネスゲームにプレーヤとして参加し、コンピュータ上の擬似的な企業経営体験を通して、マーケティング、会計、ロジスティクス、統計学などの複数分野の知識の総合的な活用を実践することによって、企業経営に対する理解を深めることを目的としている。

2 . 授業のシナリオ

授業は、3年生を対象に選択必修科目、2単位、半期15回、学生数は約40名である。半期の授業構成は、以下の通りである。

表1

第1週	オリエンテーション	第8週	ソフトドリンクゲーム作戦会議
第2週	ベーカリーゲーム作戦会議	第9週	ソフトドリンクゲーム実施
第3週	ベーカリーゲーム実施	第10週	ソフトドリンクゲーム発表・解説
第4週	ベーカリーゲーム発表・解説	第11週	eビジネスゲーム作戦会議
第5週	レストランゲーム作戦会議	第12週	eビジネスゲーム実施
第6週	レストランゲーム実施	第13週	eビジネスゲーム発表・解説
第7週	レストランゲーム発表・解説	第14週	まとめ

授業では、4つのケース（ベーカリー、レストラン、ソフトドリンク、eビジネス）を実施し、各々のビジネスゲームは、「作戦会議」、「ゲーム実施」、「発表・解説」の3回の授業で構成されており、徐々に難易度が高くなっていく。

3. ITの活用詳細

以下に、「作戦会議」、「ゲーム実施」、「発表・解説」でのITの活用を紹介する。

(1) 授業の実際

第1回：作戦会議

学生は、インターネット上の掲示板からゲームマニュアルを事前にダウンロードして読み、与えられた事前課題（損益分岐点の計算など）をeメールで提出する。授業は、コンピュータ教室で行われるが、教員による説明の後、各チーム（各2～3名で10数チーム）は、ゲームシナリオに関する質問をその場で掲示板に書き込む。各チームの質問を教員が口頭で回答し、後に掲示板に書き込む。これによってゲームのシナリオやルールが共有化される。第1ラウンドはトライアルとして実施し、その結果を見ながら、次週のための作戦会議を実施する。学生は、次週までに経営方針など事前課題をeメールで提出する。

第2回：ゲーム実施

第1ラウンドの意思決定を全チームがパソコンから入力すると、モデルが実行され、数秒後に計算結果が各チームのパソコンに表示される。これをもとに次のラウンドの意思決定を行う。各ラウンドは、10分から15分で行えるので、90分の授業時間内で、6～9ラウンドを実施することができる。学生は、次週までに経営結果、成功点、反省点などの分析レポートをeメールで提出する。また、次週の発表内容をパワーポイントで作成し、eメールで提出する。

第3回：発表（株主総会）と解説

指名された2～3チームが経営者として業績報告プレゼンテーションを行う。他のチームは株主として経営内容に関する質問を行う。終了後、教員からゲーム結果の概要説明、個別チームの評価、ビジネスモデル構造や経営方法の解説を行う。

YBGを用いて他大学でも、同じような授業を実施している。その大学では、学生にビジネスゲームを実施させた後、学生の報告や教員による解説の時間を十分に取ったり、各科目のシラバスや教材、各科目担当教員に推薦されたコンテンツや

ウェブサイトの参照をしたり、などの工夫を凝らしている。学生が大学生活の早い段階で経営諸分野への関心を持たせるように配慮している。特に、ビジネスゲーム実施中に表示される結果の

セッション名: ctrl	チーム名: 01	ラウンド: 01
製品販売価格(300～1000円)を入力してください。		
製品製造指示数(0～300個)を入力してください。		
材料発注数(0～300個)を入力してください。		
販売価格	700	
製造指示	100	
材料調達	100	
次へ	リセット	

図1 意思決定の入力画面の例

セッション名: ctrl	チーム名: 01	ラウンド: 02			
販売の状況					
第01日、総需要: 640					
Team:	01	02	03	04	05
販売価格	700	700	700	700	700
売店者数	128	128	128	128	128
売上高	70000	70000	70000	70000	70000
戻る					

図2 経営結果の表示画面の例

データを詳細に分析することによって、ゲームの背景にある企業のビジネス構造を理解することができる。その際に、統計的方法を用いたり、表計算ソフトウェアで分析する方法も説明している。基本的なエクセルの使い方や統計的推定技術から始まり、学生の活用や理解の状況を見ながら、次第に高度な技術・知識を与えていく。これによって学生に各技術や知識の有用性と使い方を理解させていくことができる。

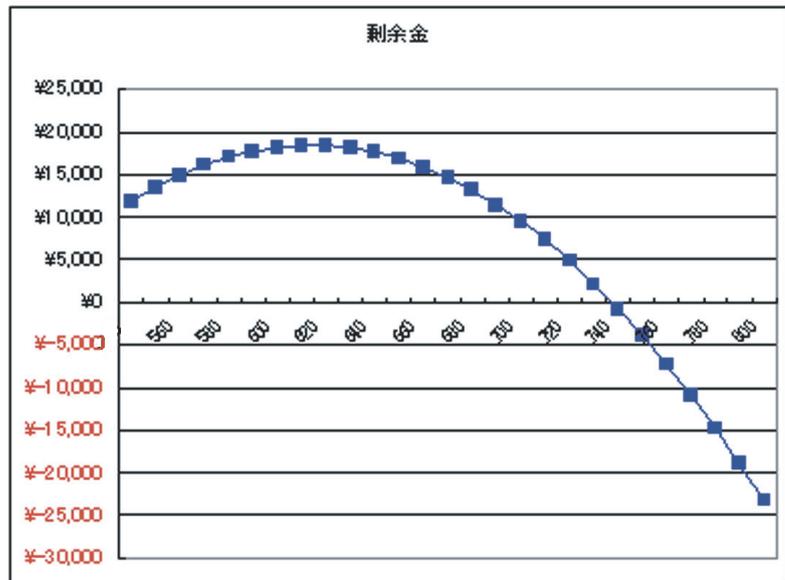


図3 最適解を求める意思決定支援ワークシートの出力結果例

学生はゲームに勝つために熱心にこれらを勉強し、エクセルの表に独自の改良を施して、他チームよりも優れた分析ツールを自作しようとする。これらによって統計的分析方法、Excelの分析ツールやグラフの使い方を理解し、使いこなせるようになる。この結果、ゲームにおける学生の予測精度が向上し、学生のゲーム成績も多くのチームで向上する。

(2) ビジネスゲームソフトの開発環境

ビジネスゲームを取り入れた授業には、教員の授業目的に沿ったケースを使用することが重要であるが、既成のゲームだけでは十分な教材を得ることは難しい。

そこで教員自身が自らビジネスゲームを開発することが必要となるが、従来

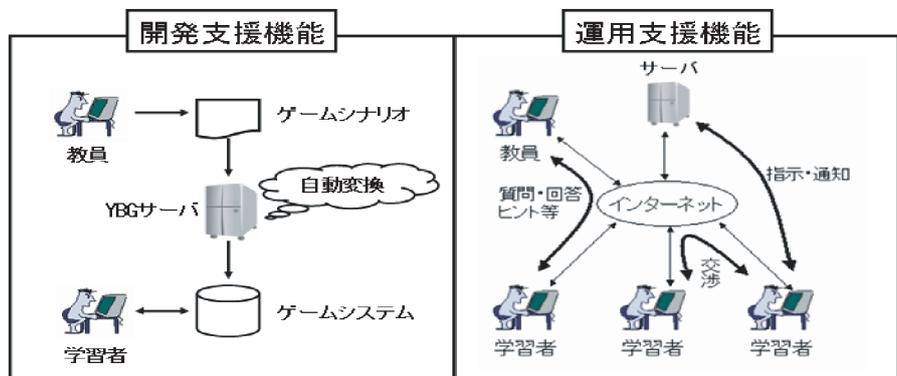


図4 YBGシステムのイメージ

はコンピュータ言語を使ったプログラミング作業が必要であったため、教員が作成することは容易でなかった。しかし、YBGシステムは、筑波大学大学院で開発されたビジネスゲームソフトを、横浜国立大学で改良したことによって、ゲームの実施と開発の両方をWebブラウザ上で実現できるようになった。その結果、ビジネスゲーム開発の専用言語による記述を行うことにより、プログラミング知識なしに、教員や学生が考えたビジネスゲームを容易に開発することが可能となった。YBGシステムのイメージを図4に示す。教員がビジネスゲームを開発し、サーバーに蓄積する。学習者はプレーヤとしてサーバーにアクセスし、ビジネスゲーム上での経営意思決定のデータ入力を行う。経営結果はサーバーから学習者に通知される。ビジネスゲーム実行中には、教員と学習者間での質問・回答やプレーヤ間での相談・交渉も行われる。YBGシステムの操作画面(教員用)を図5に示す。



図5 YBGシステムの操作画面（教員用）

4. 授業効果

これまで縦割りの講義で学習してきた経営学の知識を総合的に活用できるとして学生に好評である。eメールや掲示板の利用も、場所と時間の制約を軽減するため歓迎されている。学生からは、経営学入門科目として「グループ思考システム論」において、100人規模のビジネスゲームを実施することにした。この授業では学生がコンピュータ教室に入りきれないため、自習室や自宅からでも1日1ラウンドの意思決定を行うという方法で、場所と時間の制約のないeラーニングを実現している。

経営諸分野の担当教員には、「ビジネスゲーム」の授業参観を求め、その内容やどのような話をしたのか、どのようなトピックを取り上げたのかを知っていただく。各科目においてもビジネスゲームとの関連について言及し、相互の関連を強調する。これによって学生は、ビジネスゲーム体験後の各科目の講義をより関心と理解を持って受講するようになる。

ビジネスゲーム担当教員は、それぞれの科目ごとのビジネスゲーム開発に協力する。「ビジネスゲーム」科目だけでなく、様々な経営関連科目でビジネスゲームを活用して、多面的な教育を行う環境を準備する。これによって、ビジネスゲームを連結ピンとした科目間連携を実現する。さらに、Webページを積極的に活用して、学生に、関連する科目、教材、そ

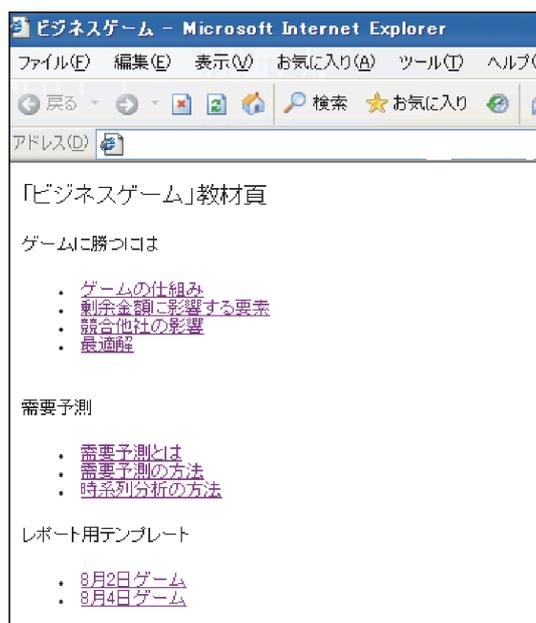


図6 ビジネスゲーム支援用教材ウェブサイト

してゲームに勝つためのヒントを与えるようなWebサイトへのリンクを示す(図6)。ゲームに勝ちたい積極的な学生は、これらのリンクを辿って各種教材サイトを探し、新しい知識や技術を他チームに先んじて習得しようとする。学生は、この勉強結果を自チームの意思決定支援ワークシート開発に応用しようとする。これらにより、学生の積極的な自学自習を促すことが可能となる。

「ビジネスゲーム」終了後に学生全員にアンケートを実施した。学生の感想は総じて好意的で満足度も高く、今までの勉強の意義を確認するとともに、今後の勉強の意欲や必要性の理解を感じさせるものであった。以下に、評価の概要を紹介する。

- * 経営学関連の授業で学習した知識を総合的に使うことで理解が深まった。
- * ビジネス構造や損益分岐点などを考えて経営戦略をたてる思考パターンが身に付いた。
- * エクセルによる分析やパワーポイントによるプレゼンテーション、eメールや掲示板などIT活用スキルが高まった。
- * グループ討議やプレゼンテーションが新鮮でよい経験になった。

学習管理システム(LMS)による小テストを実施したが、「ビジネスゲーム」履修前にはこれらについてまったく知識がなかった学生も、この小テストではかなり高い理解度を示した。図7は「ビジネスゲーム」において分析技法を解説している場面であり、学生は強い興味を持って説明を聞いていた。

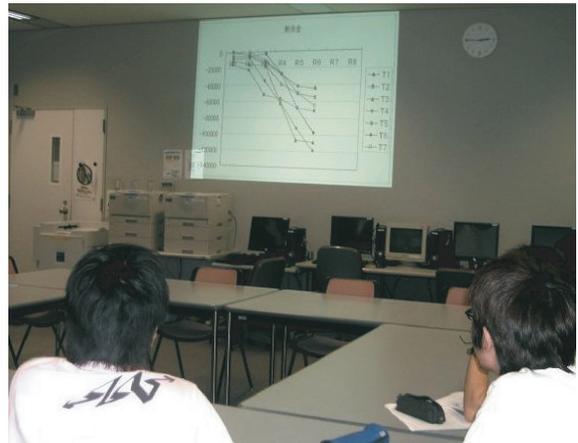


図7 分析技法説明時の様子

5. 問題点・課題

平成18年度からは、経営学部教育だけでなく、教養教育の一環として他学部(工学部、人間教育学部、経済学部)にも提供を開始した。さらに、大学院ではeラーニングで単位認定する科目として「eラーニングによるビジネスゲーム」を新設した。これらの試みは、平成16年度文部科学省現代的教育ニーズ取組支援プログラム「経営学eラーニングの開発と実践」(図8)に採択され、レクチャーとケースとゲーミングを三位一体とした教育改革プロジェクトとして推進中である。YBGシステムは、現在15大学に提供しているが、今後さらに増加することが予想されるため、ノウハウの共有や教材の流通を促進するためのコミュニティサイトの構築を計画している。しかしながら、協力を得ることのできる他科目担当教員は限られており、そのためビジネスゲームを紹介して関心を持った教員に趣旨を説明して協力を求めるようにしている。また、世界中で紹介されている様々なビジネスゲームを学会誌等で研究し、他科目で使えるビジネスゲームのアイデアを紹介するようにしている。このための情報収集も今後の課題である。

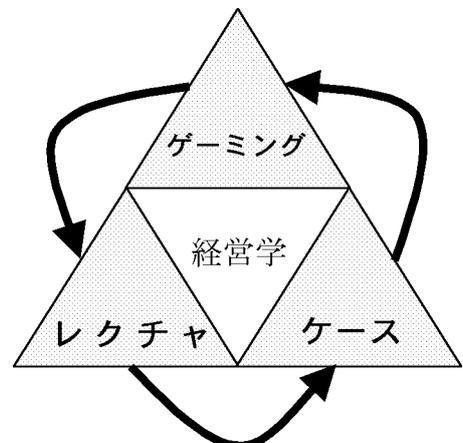


図8 経営学eラーニング

1. 授業のねらい

このマネジメントゲームの授業では、マネジメントゲームを通じてグループメンバー間のコミュニケーションを促進させるとともに、MBA新入生に対して自らの強みや弱みを認識させた上で、今後MBAコースにおいて適切な科目を履修させるための判断力を養うことを目標としている。

2. 授業のシナリオ

このマネジメントゲームの授業は、日本の携帯端末（図1）のケースを用いて実施している。ゲームは英語で作成されており、学生たちは英語の損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書を見ながら意思決定を行う。

大学院のMBA新入生を対象に、一泊二日のオリエンテーションキャンプでマネジメントゲームが実施された。学生数はMBA新入生66名（16チーム）とビジネススクールの教職員チーム（2チーム）の計18チームで行った。ゲームの授業に関わ

らない他科目の担当教員も参加して学生と全く同じ条件で競争を行い、その後教員同士でゲームの進行方法や学生の反応を自由にディスカッションすることが可能なファカルティ・デベロップメントの環境も同時に作っている。学部生と異なり多様な職業経験と価値観を持っている。また、今後2年間にどのようなカリキュラムを履修すべきか、他の学生がどの程度のレベルかをゲームを通じて自ら気づきを生む必要がある。ここでは、入学したその日にゲームを実施し、引き続きMBAの2年間の科目構成やカリキュラムの詳細についてのオリエンテーションを行った。その場で参加者を対象に質問状調査を実施し、効果測定を行った。

3. IT活用の詳細

全体で3時間のプログラムであるが、進行は以下の通りである。

(1) 授業の情報環境

それぞれのチームには、会議用の机と無線LANでMBABEST21Webサーバーに接続されたパソコンが1台与えられており、データの入出力を行うことができる。

(2) 使用ソフト

今回、活用したのは青山学院大学国際マネジメント研究科において開発されたケース連動型マネジ

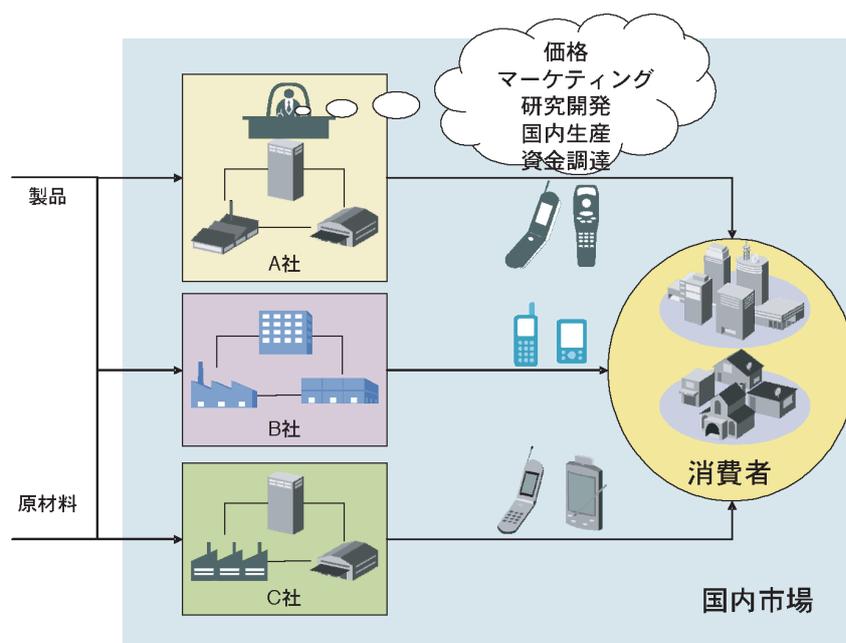


図1 日本の携帯端末

メントゲーム「MBABEST21」である。既存のビジネスゲームでは商品やチーム数のカスタマイズが困難であり、活用する教員の授業目的、特に世界各国で共通のシステムを活用する場合には、各国の市場規模や経済発展の実情に合わせて柔軟に対応することが不可能である場合が多い。このような問題点を解決するために本システムは開発された。設計の段階からアジアのビジネススクールの教員が深く関わり、テスト段階でもアジアのビジネススクールのMBA学生が参加し、教員の立場や学生の立場から改善点を効果的に仕様に反映した。また、実際の開発過程では、アジアのビジネススクールのネットワークを通じて、アジア各国のビジネススクールの教員・学生の試用を通じて提起された改善点をシステムの仕様に反映させた。この際、教員はMBABEST21を活用したティーチングスキルを各校公開することにもなり、結果としてMBABEST21の開発がファカルティ・デベロップメント活動の一環として機能した。

MBABEST21はWeb ASPシステムとして運用されているため、次のような特徴がある。

- * 教員、学生ともブラウザ（IE6）とインターネット接続のPCですぐに利用可能
- * ソフトウェアやデータベースの更新が容易
- * 学生のログインやパスワード管理が容易
- * 各国の教員が開発したゲームの相互利用
- * 異なる国の学生がゲームに参加
- * マニュアルや教材類がWebサーバーからダウンロード

（3）授業の実際

ゲームオリエンテーション

ゲームは、4人一組で一室に集合させて行う。学生同士は新入生であり互いに面識はない。最初の30分に大まかなルールの説明を行う。新市場の状況、会社の機能別としての人事、操作方法、目的とすべき経営の成果についての概要を説明し、ROA（総資本利益率）を最大化するようにとの説明が進行役の教員から行われる。

経営方針決定とデータ意思決定

まず、参加チームは15分程度で社長、マーケティング担当、ファイナンス担当、生産担当の4つの役割を合議によって決定する。さらに、会社名と会社の経営方針を決定する。この過程で初対面の学生がお互いに仕事することになる。ゲームは四半期単位で進行して5期実施する。学生のチームは15分で1つの四半期の入力を行う。入力項目は、価格、製造数量、研究開発費、広告宣伝費、設備投資費であるが、それぞれの担当者は自身の入力項目に責任を持ち他の担当者と相談して合議により最終の数字を決定する。途中でゲームのシミュレーション機能を用いて、幾つかの入力の値を変化させながら財務諸表の結果をレビューすることも可能である。

結果レビュー

全てのチームの入力が完了すると、それぞれのチームは、自社の財務諸表とランキングをパソコンから確認することができる。ランキングには、全社の価格、シェア、ROA、利益などの主要な経営指標が示される。各チームは、自社の戦略、他社の戦略、計画と実際の差などを分析して、次の四半期の意思決定を行う。これらの結果は、進行役の教員の画面を会場のプロジェクターに投影し、注意すべき指標やその段階でのトップチームの戦略について簡単な解説を行う。学生はトップのチームの優秀な点を共有しながらゲームを進めることが可能である。

④ 結果プレゼンテーション

四半期が終了した段階でROAの上位3チームの社長は、その勝因とチームメンバーの果たした役割のプレゼンテーションを行う。また、同時に成績が悪い教員チームの代表者もプレゼンテーションを行い、結果が悪かった要因の分析を発表する。これにより新入生同士、学生と教員間の距離が縮まり、同じ場で競争した仲間意識が醸成される。また、学生は異なる職務経験を持つ他の学生同士でチームを組み一つのプロジェクトを経験することにより、自らの強み・弱みを確認することが可能となる。これらの結果を定量的に評価するために、終了後全員にアンケートを実施している。

4. 授業効果

授業後に学生に対して質問状調査を実施し、効果測定を行った。以下に設問「自分の弱みが分かりましたか」に対する回答結果を示す。

いいえ	0	0%
どちらかというといいえ	0	0%
どちらとも言えない	7	11%
どちらかというとはい	21	33%
はい	36	56%
総計	64	100%

その後、ロシア、中国、日本のMBA学生を対象に、次世代DVDレコーダーのケースを2日間実施した。さらに、ファカルティ・デベロップメントとして、2006年3月に研究科で各国のビジネススクール教員を招聘し、教員向けセミナー（使用方法、授業の進行、新たなゲームの開発など）を実施し、教員間で活発な質疑応答が行われた。各教員が教師役と学生役を入れ替わりながら、実際にソフトウェアを操作したり講義を実践したりし、お互いに模擬授業を行



図2 授業風景

うことによって、模擬授業を通じて認識された問題点や疑問点を討議しながら授業のシラバスや必要な教材、対象学生の必要知識などについて意見交換を行い、教育能力の向上にも有効だった。

5. 問題点・課題

ケースをより一層充実させ、様々な教育現場での実践を重ねていくことが今後の課題として挙げられる。そのために、教材開発、学生との実験、評価を行えるよう、体制のより一層の充実が必要となる。

MBABEST21は、汎用性が高い設計仕様となっており、ポータルサイトを通じて効果的にゲーム情報を共有できる。各国の教員が自ら開発したゲームと教材類を相互にダウンロードし、参加した学生からのフィードバックが容易に取れるようなシステムと、運用者育成のファカルティ・デベロップメント活動の継続が一層必要となる。

5. IT活用に伴う課題

(1) ITインフラ整備の問題

大学教育の現場でIT活用を推進する時に、教育目標および教育内容、学生規模などに応じて、必要とされる情報機材や教室・ネットワーク環境などが異なってくる。板書の内容をプレゼンテーションファイルに置き換えただけのIT活用レベルと、本格的なビジネスゲームシステムや遠隔講義を取り入れ経営のリアリティを追求したIT活用レベルとでは、要求されるIT環境に大きな違いが生じる。

経営学教育の目標、その目標達成に必要な教育方法の実践、その道具としてのITインフラ整備というように、教育目標に応じたIT環境を整備することが、経営学教育におけるIT活用を促進するであろう。

(2) 支援体制・組織の問題

大学教育の現場で教員・学生双方に対する支援体制、組織体制の充実は、大きな問題である。例えば、ITを専門としない教員にとって、新しいソフトウェアや新機材を教育現場に導入し、教育用コンテンツを開発するのに多大な労力を必要とするので、支援体制の整備は大きな課題である。同様に、学生の情報リテラシー能力に大きな個人差があるため、一律な対応ではIT活用の教育効果が著しく低下することもある。IT活用を志す授業でありながら、実は情報機器活用指導に大きな時間を割いている、という経験は多くの教員が経験したことであろう。これらの問題は、教員や学生個人々の努力だけでは、解決が困難である。大学の組織的な対応が必要であろう。また、能力向上という観点から、教員にはファカルティ・デベロップメントの整備、学生には段階的なカリキュラムを整備していく必要がある。

(3) IT活用型の経営学教育の発展に向けて

今回取り上げたモデルは、ITを通じた連携により体験型学習を実現している。どのような大学でも導入可能ではあるが、その前に教育実践のための方法論と能力を大学教員自身が身に付けていなければならない。さらなるファカルティ・デベロップメントの整備・充実が必要であろう。また、コンテンツ開発には、産業界の協力が必要不可欠である。しかしながら、その対応全てを教員個人で負うことは不可能であるため、教員が連携して、あるいは大学組織として問題解決に当たらなければならない。どのような人材育成を目標にしてカリキュラムを整備し、経営学教育を実践していくのか、という理念を経営学関係の教員間のみならず、大学内関係組織間で共有・理解し、大学全体として組織能力を発揮する意識・体制への変革が必要となる。