

# 3～4年サイクルでカリキュラムを見直し 実践と理論が連動した体系を構築

産業能率大は、2000年度、法人全体の教職員による「大学改革委員会」を設置し、実践的な科目を中心としたカリキュラム体系を築き上げてきた。

その過程で浮かび上がってきた課題は、実践と理論の連動であった。

06年度には「ユニット専門科目」を編成し、学びのステージを更に進化させた。

## 課題意識

### 実学教育をより重視するための カリキュラム改革

産業能率大は、経営学部、情報マネジメント学部の2学部を擁する大学だ。教育理念に「学問を大学の中だけにとどめず実践の場に移し、世の中で実際に役に立つ能力を育成すること」を掲げ、開学当初から実学を重視した教育を行い、実践的で学生参画型の授業を展開してきた。しかし、大学としての特色化を更に図るため、この十数年、大学改革を進めている（図1）。2000年度に開設した経営学部を08年度より自由が丘キャンパスにて授業開講し、06年度には大学名を開学時の産業能率大学に変更した。

こうした大改革の流れのなか、実学教育を進化させようと、00年度、法人全体の教職員による「大学改革

委員会」を発足、新たな教育形態を模索してきた。04年度から順次カリキュラム改定を行い、コース体系も大きく変更した。特に実践系科目、実務科目を拡充。湘南ベルマーレや横浜ベイスターズとの提携や地元自由が丘の商店街とコラボした科目を開設したり、アーティストの協力を得てコンサートの企画・運営をしたりするなど、キャンパス外で行う学生参画型の学びの場を増やしてきた。

実学重視の姿勢はカリキュラム体系にも表した。経営学部では、専門科目で「基本プログラム」に位置付けられるのはいわゆる実践系科目であり、理論系科目は「バックアッププログラム」としている。また、1年生の授業からグループワークを取り入れ、企業と同様の「組織の意思決定プロセス」を体験させる。経営学部の松尾尚教授は、その狙いを次のように話す。

「企業では組織での意思決定が重視され、個人でものごとを判断する場面は多くありません。1年生からチー

ムで問題解決を行う経験を積み重ね、組織の一員としての思考や態度を育成しようと考えています」

### 実践系科目の拡充により 理論面の弱さが顕在化

ところが、実践系科目を増やしたことにより、新たな課題が浮かび上がった。理論面の弱さが顕在化してきたのだ。経営学部長の内藤洋介教授はその要因を次のように説明する。

「理論系科目が時間的に少なくなったこともあり、学生にとって演習は『楽しくてよかった』で終わってしまい、理論と結び付かず、学びが深まっていないことに課題がありました。東京大の市川伸一教授もいわれていることですが、理論と実践は両輪であり、実践をしていると自分に何が足りないのかに気付くことがよくあります。また、足りないことが分かると、一見つまらないと思える基礎も必要性を感じて意欲的に学べるものです。このような考え方に基づく仕組みが必要だと感じました」



経営学部長

**内藤 洋介**  
Naito Yosuke

都市銀行、経済同友会の勤務を経て、1989年度、産業能率大に入職。専門分野は企業論、経営戦略論。2000年度より現職。

経営学部学生指導主任

**松尾 尚**

Matsuo Takashi

総合電子部品メーカー勤務を経て、2005年度、産業能率大に入職。ボストン大学でMBAを取得。2011年度より現職。



図1 主な大学改革とカリキュラム改革

2000年度	経営学部新設。大学改革委員会発足
2004	経営学部、経営情報学部共にカリキュラム改革
2006	校名を開学時の「産業能率大学」に改称 経営学部「ユニット専門科目」を導入
2007	経営情報学部を「情報マネジメント学部」に改称 スポーツマネジメントコース新設

\*同大学の資料を基に編集部で作成

実践系科目の拡充は教育理念に合致しているものの、理論的な裏付けがないまま実践ばかりを積み上げても、社会に出て役立つ知識・技能にはならない。大学教育である以上アカデミズムも必要であるとし、理論系科目と実践系科目を有機的に結び付けたカリキュラムにしようとした。

05年度には早速、プロジェクトチームを結成し、次年度に向けてどのようなカリキュラムにするのかを議論した。メンバーは、経営学部の教員の他に、産業能率大総合研究所の社会人教育の研究員で、企業のコンサルタントを務める人物も参画。大学院や社会人教育の授業を見学し、また、優れた取り組みを行っている他大学も訪れた。松尾教授は、特に大学院の授業を毎日のように見学に行ったと話す。

「本学の授業を考えると、社会との接点は外せません。本学では社会人教育と大学院教育を行っているの、その資源を活用しようということになりました。学士課程教育と接点のない方々でしたが、プロジェクトチームに快く参加してくれました。また、社会人教育や大学院の授業を継続的に見学しました。実践と理論

が結び付いた授業とはどのようなものかの手本となったからです。学士課程教育と同じように進むものではありませんが、その知恵や工夫をどのようにすれば学部の授業に応用できるかという視点で見学しました」

### 「ユニット専門科目」の内容

## 実践と理論の2科目を、連動するひと続きの授業として展開

1年間、新たな授業形態を練り上げた結果、06年度に始めたのが経営学部の「ユニット専門科目」だ。3年生の選択必修科目で、学生は「ショップビジネス」「まちづくり」「心理・コミュニケーション」「広告・消費トレンド」「商品企画」の5つのユニットから1つを選ぶ(図2)。いずれのユニットも実践系科目と理論系科目が配置され、2つの授業が連動しながら進む仕組みだ。

「ショップビジネスユニット」を例に説明しよう。前期には理論系科目「ショップビジネス講座」と、実践系科目「フィールドリサーチ」が配置されている(P.24図3)。「ショップビジネス講座」では流通・サービス業界の経営に関する基礎知識を習

得し、顧客に支持される店舗とはどのようなものかを理解し、出店の必要条件を学ぶ。一方、「フィールドリサーチ」では、目的に合わせて調査を立案し、店舗調査の手法とデータ分析を学び、実際に調査を行い、出店計画を練る。

後期にある2科目も同じように理論系科目と実践系科目のセットであり、この4科目を同じ教員2人が担当する。内藤教授は、理論と実践が同時に進むうえでの学習効果を次のように話す。

「理論と実践がほぼ交互に進み、知識と経験をスパイラルのように積み上げていくイメージです。講義で得た知識をすぐ実践できるので、学生は必要感を持って理論を吸収することが出来ます。また、実践を進めるなかで、教員が学生に理論不足を感じたら、適宜、授業の進め方を変えられるのもこのシステムのよさです。もちろん、シラバスを変更するほど内容が変わるときには、学生にあらかじめ説明したうえで変更しています」

学生からは学びに確かな手応えを感じているという声が挙がっている。「ショップビジネスユニット」を10年

図2 「ユニット専門科目」の内容

ユニット名	内容	理論系科目	実践系科目
ショップビジネス	自分が店舗の責任者である「店長」になることを想定し、ショップ運営を通して経営を学ぶ	・ショップビジネス講座 ・ストア・オペレーション	・フィールドリサーチ (入りやすい店・売れる店) ・ショップビジネス店長の計数
まちづくり	ビジネスの重要拠点である「街」をテーマに、まちづくりとビジネスの関連性を学ぶ	・まちづくりとコミュニティビジネスⅠ・Ⅱ	・自由が丘学 ・代官山学
心理・コミュニケーション	ビジネスの原動力である「人」をテーマに、人材育成、組織マネジメントという視点から経営を学ぶ	・組織と集団の心理学 ・ビジネスコーチング	・コミュニケーションスキルアップ ・リーダーシップ&チームマネジメント
広告・消費トレンド	広告やイベントプロモーションなど、モノを売るために必要な手法と背景にある企画立案の重要性について学ぶ	・広告ビジネス ・ブランド戦略	・消費トレンドとコンセプトマーケティング ・マーケット分析
商品企画	新しいビジネスや商品を自ら考案し、世の中に誕生させるために必要なプロセスを学ぶ	・商品企画の基礎 ・商品企画におけるマネジメント	・ビジネスプラン作成演習 ・商品企画の実践演習

\*同大学の資料を基に編集部で作成

度に履修した経営学部4年の学生は次のように話す。

「『男性が一人で入りやすいカフェ』をコンセプトに、実在する店舗を研究しながら、立地やレイアウト、損益計算やコスト管理などを記載した詳細な経営計画書を作りました。計画書の数値を精密なものにするのは大変でしたが、授業を通して『経営』をより実感できました」

### ときには外部の力を借り 授業内容を充実させる

この新しい授業には、それまでにない、生みの苦勞があった。

教員にはユニットのテーマに合わせて実践的な知識も必要となる。例に挙げた「ショップビジネスユニット」では、実際に開店できるレベルでの出店計画を練るため、教員にも店舗開発のノウハウが不可欠であった。そこで、実施初年度の06年から2年間は、実際に店舗開発を手掛けている企業人を講師として招き、専任教員とともに授業を受け持ってもらった。教員も授業を担当して学生への指導を支援しつつ、教員自身が店舗開発に必要なノウハウを学び、専任教員だけで授業を行うための指導力を付けようという意図があった。

内藤教授は、新しい授業の構築に

当たっては、外部のプロの力も必要だと話す。

「内部の人材だけで新しい授業を構築するには限界があります。教員は机上のことには長けていますが、現実のビジネスがどのようなものなのか、最新の事情までは分かりません。理論面では内部の人材を生かしつつも、実践面では外部の力を取り入れることも必要です」

また、綿密な計画を立てていても、学生がどのような反応を見せるのかは実際に授業をしなければ分からない。外部の講師とともに「ショップビジネスユニット」の初年度の授業を担当した松尾教授は、当時を次のように振り返る。

「授業担当者3人で毎週、ランチミーティングをしていました。学生の反応がよくないから次はこうしようというアイデアを出し合い、それを次の授業で試し、その結果をまた話し合いました。意識の共有化を図るためには必要な時間であり、そうした細かな修正の連続と、経験の積み重ねによって、授業のノウハウが出来上がっていきました」

他にも、「まちづくりユニット」では自由が丘商店街、「広告・消費トレンドユニット」では広告会社の協力を得て授業が進められている。

### 実践系科目拡充の成果

#### 学びの成果を感じながら 新たな学習へと進んでいく

1年生からグループワークを取り入れ、実践系科目を拡充してきた結果、学生にはどのような変化が見られるのだろうか。経営学部3年の学生は、入学前は大学卒業後、すぐにも自分のカフェを開店させたいという夢を描いていたが、大学で学ぶうちにその考えを変えたという。

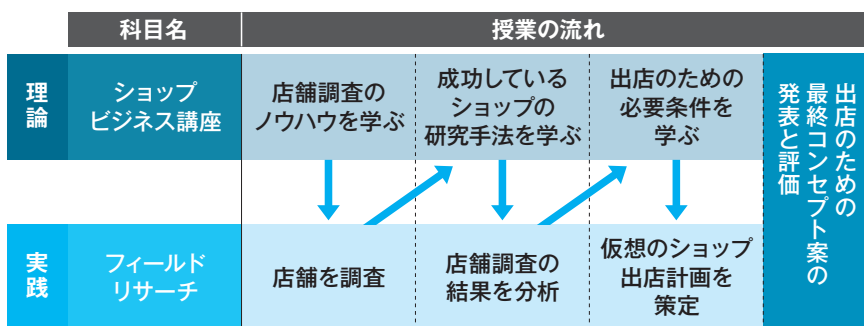
「2年生のときに5人グループで、親子が集まれる『子育てカフェ』のプランを作成しました。損益計算などのシミュレーションに苦勞し、カフェ経営を具体的にイメージできるようになりました。今は、例えば食品会社などに就職して知識を深め、人脈をつくれれば、カフェ経営に大きなプラスになることに気付くなど、自分の将来をより幅広く、より具体的に考えられるようになりました」

自分が働く姿を思い描き、キャリアプランを立てていけるのも、1年生から社会と通じた実践系科目を展開しているからだろう。

「実践的に学ぶなかで、学生は夢を実現するのは甘くないことを知ります。しかし、我々の目的は、夢を壊すことではなく、夢を実現させるための方法を学び、知恵と力を付けさせることです。跳ぼうと思ってもいきなり跳べるものではなく、練習をして、助走をつけてから跳ぶ。そうすればうまく跳べることに、学生自ら気付くような授業をつくっていきなりたいと思います」(松尾教授)

実践系科目の拡充は、学生の自主的な学びにも結び付いている。産業能率大と立教大の経営学部生によるビジネスアイデアコンテストは、両大学の学生が主催し運営するもので、ファッションブランド「LIZ LISA」

図3 理論と実践が補完し合うカリキュラム  
「ショップビジネスユニット」の3年生前期の例



「ショップビジネス講座」と「フィールドリサーチ」は、それぞれの活動内容が同時進行、あるいは連動しながら進み、最終目標である「出店のためのコンセプト案」を完成させる

\*同大学の資料を基に編集部で作成



写真1 プレゼンテーションソフトで作成した資料をプロジェクターに映し出しながら、チームで練った企画を発表する



写真2 グループワークは意見を発し、教え合いも可能とする。そうすることで理解度も高まっていくという

の協力のもと、ネット販売での新たなビジネスモデルを考えるという本格的なPBL（プロジェクトベースドラーニング）だ。学生主体のサークル的な活動のため、当然、単位にも認定されない。

11年4月に両大学の推進者による運営会議が設置され、1、2年生でのメンバーを公募したところ数十人が集まった。教職員は全く関わらず、プロジェクト会合の場所の確保、アドバイスを求めるための教員や実務家の手配などを自分たちで行い、10月末には最終プレゼンテーションを会社役員の前で行った。

このプロジェクトに参加した学生は、松尾教授に「立教大生とディスカッションをしていて、基礎力や教養の不足を感じた。もっと勉強したい」「自分が知らないこともあったが、逆に自分は学んでいたけれども、相手は学んでいないこともあった。この大学で学んでよかった」と報告したという。

「他大学との学習面での交流は、自分に足りない部分や評価される部分に分かって、学生にとって大きな刺激となります。『ショップビジネスユニット』を履修する学生から『先生の授業で学んだ店舗分析の方法や、商品ラインナップの分析が役に立った』と聞き、私自身、役立つ授業が出来ているのだと実感できました」

（松尾教授）

内藤教授は、実践系科目によって学びの成果を実感できる場を在学中に持てたことが有機的に働いていると話す。

「一般的に大学での学習成果を感じるのは、社会で働き出してからです。しかし、本学では学生のうちに学びの成果を感じることが出来るため、学ぶ環境と時間が十分あるときに次の学びへと進めます。それが本学にとっての大きな強みでもあり、そのサイクルを更に効果的に回せるようにしていきたいと思います」

#### 今後の課題と展望

### 実践系科目の成否は 授業の平準化とFDの充実が鍵

さまざまな内容の実践系科目を積み重ねてきた経験から、今後の課題の一つとして挙げるのは、授業内容の平準化だ。実践系科目は少人数での活動となるため、必修科目に取り入れるとなると、1科目のクラス数がどうしても多くなる。授業担当者の数が増えるため、授業の平準化が必要というわけだ。

それまでは、教員個人の裁量に任せられ、同じ科目でも授業内容が異なることがあったが、教育の質の保証が問われる昨今では、どの教員が教えても、一定レベルの授業を行う

ことが求められる。科目を統括する科目主務者の力量が大きく問われ、FD（ファカルティ・ディベロプメント）の充実が不可欠となる。

「本学では、以前からFDに取り組み、授業改善の意識は学内に浸透しています。勉強会も月1回開いていますし、新任教員の授業は必ず見学し、指導しています。複数クラスのある科目については、科目主務者を立て、授業開始までに綿密なシラバスと教材を用意しています。授業の平準化のためには、先生方に研究者としての面を押さえて授業をしてもらう必要がありますが、本学の場合、研究のための大学ではなく、教育のための大学というポリシーを明確に打ち出していることを伝え、理解を求めています」

カリキュラム改革を始めて約10年。11年度には、実践系科目中心の学習方法を「アクティブラーニング」と打ち出し、大学の特色として受験生らにアピールし始めた。改革の成果が実を結んだ今、更なる進化を目指しカリキュラムの変革を検討中だ。松尾教授は理想は学生と一对一の指導だと話す。

「私は大教室の授業であっても、学生一人ひとりの名前と顔を覚えるようにし、学生との双方向の授業になるようにしています。現実には一人ひとりに対応した指導は難しいですが、出来るだけそれに近い形で学生と接していきたいと思います」

内藤教授は今後の展望を次のように話す。

「少子化が進行し、大学にとって厳しい環境は続きます。そのなかで、今の実践系科目中心の教育を実現するためにはどのような体制を整える必要があるのか。また、社会環境の変化に応じて授業内容を見直していく予定です」