

## 授業改革・改善の試み

—主役を交代させることが改革のキーポイント—

斎藤 寧\*

### 1. はじめに

フランス革命にしても、産業革命にしても、「革命」では常に、ことごとく主権の移転、主役の交代が起きてきた。ところで、大学を取り巻く環境は、ますます厳しさを増して来ている。少子化の進展で、今後も学生獲得競争は一層厳しさを増し、学生にとって魅力のある大学しか生き残っていけない状況にある。一方、大学の大衆化が進み、学力が低く、目的意識の低い学生の入学が増大してきたことも残念ながら事実であり、学生の獲得競争だけでなく、レベルの低下してきた学生に対して、いかに付加価値をつけるかの競争にも注力を注がなければならない状況である。大学は、まさに、このような閉塞状況を打破するために革命的な改革が求められているといっても過言ではない。

一方、企業に目を向けてみると、供給が需要を上回る段階に到り、企業の経営は閉塞状況を迎えている。もはや、従来の経営施策の延長線上にはないドラスチックな革命的改革が求められている。企業は、BPRやIT革命等という方式で、閉塞状況をブレイクスルーする革命的改革を成功させつつある。それらは、つまるところ、「企業主導」から「顧客主導」へ主役を交代させる企業経営の革命的改革である。つまり、企業主導の従来とは全く逆で、主役である顧客に対して、企業が丸丸となってスピーディーにサービスを提供できるような経営への革命的改革を起こしている。その改革の結果、顧客にとって、「これまで思いもよらなかった」、または、「とても実現できるとは思えなかった」、差別化された高付加価値の商品やサービスが提供できるようになり、それができる企業のみが顧客からの支持を得ることができ、生き残りが可能となる。

授業を顧客である学生に対して、授業サービスという商品を提供しているビジネス活動ととらえるならば、授業改革・改善も、企業の革命的改革と変わりはないと考える。企業の成功モデルに習って、従来とは全く逆で、「学校／先生主導」から、「顧客／学生主導」へと主役を交代させるような、授業の改革を行うことで、顧客である学生から支持を得ることができ、激しい競争の中で生き残りの活路を切り拓くことができるかと考える。本論文の第1の目的は、企業での革命的改革(主としてIT革命)の成功モデルをフレームワークとして活用しながら、授業改革・改善の方式を、明確化していくことである。さらには、様々な授業の場で発生する共通の問題を解決するための、授業改革という名前にふさわしい成功法を類型化(パターン化)して、授業改革のノウハウを再利用できるようにすることである。これらの2つを、実践できたものについては、具体例の検証を通じて、実践例のない場合には今後の課題として論じていきたい。

\* 総合生活デザイン学科

## II. 企業の革命的改革(主としてIT革命)の成功モデル

### 1. IT革命の成功パターン

#### 1-1 IT革命の全体のフレームワーク

IT革命とは、「企業主導」から、「顧客」へと主役を交代させることで、企業が顧客から大きな支持を得ることができるようにするために、IT技術を活用して、「顧客主導」の経営の仕組みを実現する改革である。

IT革命は2大革命によって実現される。まず、顧客の要求に企業全体が連携プレイで奉仕できる仕組みを作る「無境界化革命」が必要である。次に、「知価」の向上に向けて、企業の全エネルギーを集約化させ、知力を高めていく「知価革命」が必要である。堺屋太一氏によると、知価とは、「顧客をいい気分にさせる力の値打ちであり、知力とは知価向上に関する知識や知恵を獲得、創造、活用、蓄積する能力のことである」<sup>(1)</sup>。IT革命の全体像を図1に示す。

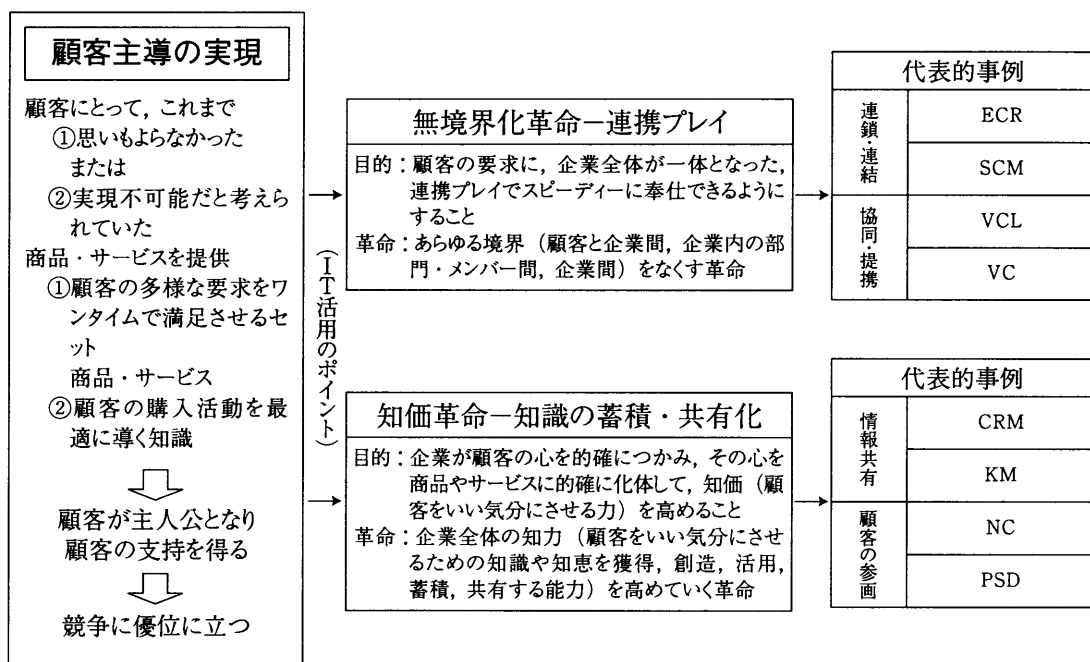


図1 IT革命の全体のフレームワーク

2大革命の実現を通じて、「顧客主導」の経営の仕組みが可能となる。その結果、主役である顧客の視点からは「これまで思いもよらなかった」、または、「とても実現できるとは思えなかった」、差別化された高付加価値の商品やサービスを受けることが可能となる。

#### 1-2 個別成功パターンの代表事例<sup>(2)</sup>

全てのパターンを紙面の関係で紹介できないので、その代表的事例に限り紹介する。

##### (1) 無境界化革命のパターン

「無境界化革命」は、あらゆる境界（顧客と企業間、企業内の部門・メンバー間）をなくす改革であるが、その目的は、顧客に、企業全体が一体となって連携プレイで、スピーディーに奉仕できる

ようにすることである。その結果、顧客の多様な要求をワントタイムで満足させるセット商品・サービスの提供が可能となる。IT技術としては、データベースによる情報の一元管理・共有化や、コミュニケーションをスピーディーにするネットワークが活用される。

### ① 連鎖・連結のパターン

#### 1) ECR (Efficient Customer Response) - エフィシエント・カスタマー・レスポンス

製造と流通系の卸・小売業が、顧客を起点にして、効率よく連携プレイを行い、顧客サービスを飛躍的に向上させて、競争的優位にたつことがねらいである。

顧客を起点にした連携プレイを実現するために、活用されるIT技術は、a) データベースによる情報の一元化・共有化と、b) コミュニケーションをスピーディーにするネットワーク技術である。

このパターンを適用した結果、a) 顧客の視点では、必要な商品が必要なときに効率よく提供されるようになる。b) 関係者の視点では、商品コストの低減、在庫量や欠品の削減が図れ、商品価格の安定が図れ、何よりも、顧客の信頼を獲得することができる。

#### 2) SCM (Supply Chain Management) - サプライチェーン・マネジメント

製造・調達(部品・材料)・流通・物流が、顧客を起点にして、効率よく連携プレイを行い、顧客サービスを飛躍的に向上させて、競争優位にたつことがねらいである。

顧客を起点にした連携プレイを実現するために、活用されるIT技術は、ECRと同じである。

### ② 協同・提携のパターン

#### 1) VCL (Vertical Collaboration) - バーチャカル・コラボレーション

同一業界の複数の企業が、顧客を起点にして、効率よく連携プレイを行うべく、戦略目標を共有し、垂直統合して共同事業体を結成し、顧客サービスを飛躍的に向上させて、競争優位にたつことがねらいである。

顧客を起点にした連携プレイを実現するために、活用されるIT技術は、ECRと同じである。

#### 2) VC (Virtual Cooperation) - バーチャル・コーポレーション(カンパニー)

複数の異業種企業群が、顧客を起点にして、効率よく連携プレイを行うべく、戦略目標を共有し、ドリームチーム(自社独自の得意分野を分担しあう、顧客にとって理想的なチーム)を結成し、顧客サービスを飛躍的に向上させて、競争的優位にたつことがねらいである。

顧客を起点にした連携プレイを実現するために、活用されるIT技術は、ECRと同じである。

### (2) 知価革命のパターン

「知価革命」は、企業全体の知力を高めていく革命である。その目的は、企業が顧客の心を的確につかみ、その心を商品やサービスに的確に化体して、知価を高めることである。IT技術としては、無境界化革命と同じように、データベースによる情報の一元管理・共有化やコミュニケーションをスピーディーにするネットワークが活用される。

### ① 情報共有のパターン

#### 1) CRM (Customer Relationship Management) - カスタマー・リレーションシップ・マネジメント

顧客ニーズの多様化、価値観・ライフスタイルのパーソナル化に伴い、顧客情報を集約し一元管理し、個客情報の適確な絞り込みに基づいたきめ細かいマーケティングを行い、顧客満足度の飛躍的向上を図ることがねらいである。

活用されるIT技術は、ECRと同じであるが、特にデータベースによる情報の一元管理技術が

重要である。

2) KM (Knowledge Management) –ナレッジ・マネジメント

顧客の心を的確につかみ、その心を商品やサービスにタイムリーに化体させるべく、顧客をいい気分にさせるための情報(データ、ナレッジ、ノウハウ)を企業全体で共有化させ、企業の知力を飛躍的に向上させ、顧客満足度の飛躍的向上を図ることがねらいである。活用されるIT技術は、CRMと同じである。

② 顧客参画のパターン

1) NC (Network Community) –ネットワーク・コミュニティ

インターネットを通じて、これまで、困難であった顧客どうしの意見交換やコミュニティ結成を可能とさせ、顧客の知恵を商品・サービスの開発や販売に活用して、顧客満足度の飛躍的向上を図ることがねらいである。

活用されるIT技術は、ECRと同じであるが、特にコミュニケーションをスピーディーにするネットワーク技術が重要である。

2) PSD (Prosumer Type Development) –プロシューマ・タイプ・ディベロップメント

企業の開発者と顧客である消費者が直接対話をしながら、共同で商品開発を行える仕組みを作り、顧客の知恵を商品・サービスの開発や販売に活用して、顧客満足度の飛躍的向上を図ることがねらいである。活用されるIT技術は、ECRと同じである。

2. 個別成功パターンの導入戦略

2-1 導入の成功則

導入にあたっては、いろいろな原則が考えられる。例えば、「やりやすいところから」、「効果の高いところから」、「問題が多く発生しているところから」、「ニュースバリューが高いところから」等々である。導入するサイトにより事情は異なるが、ここでは、一般的な原則である「やりやすいところから実施する」に基づいて説明する。

(1) 個人プレイのテーマから連携プレイのテーマへと展開

個人のレベルで解決可能なテーマから導入を始め、成功の実績を積み重ねながら、難易度の高い連携プレイが必要なテーマへと展開するのが成功則である。

(2) 顧客と直接触れ合うテーマから組織化テーマへと展開

顧客と直接触れ合うテーマで、顧客の満足を直接実感して、改革の手応えをつかみながら、次第に規模が大きな連携を必要とする組織化テーマへと展開していくのが、改革の目的を途中で見失わないですむ成功則である。

(3) 業務整備テーマからIT化テーマへと展開

業務整備とは、業務を整え、一定の目的に向けて秩序立てることである。その活動は、3つあり、①業務設計 1)業務デザイン(一定の目的にむけて、業務のどのような機能が必要かをデザインする)、2)業務の整理統合(現行業務のうち、必要な部分と必要でない部分に仕分け、後者は切り捨てる。また、業務間に重複がある場合には、統合を図る。)、3)業務の標準化(業務の必要な機能については、誰がやっても、いつやっても、安定的な品質となるよう、標準化/ルール化を行う。)、②環境整備(業務にとって、制御不可能であるが、業務に影響を与える領域について明確化して、対応策を検討する。)、③意識改革(業務の仕組みだけを改革しても、実際に実施するのは人間なの

で、意識改革が必要である。)である。

これらの業務整備をしっかりと実施した後に、業務にIT技術を活用するIT化へと展開するのが、成功則である。

## 2-2 導入展開の例

導入の成功則を適用した、IT革命の導入展開例を図2に示す。

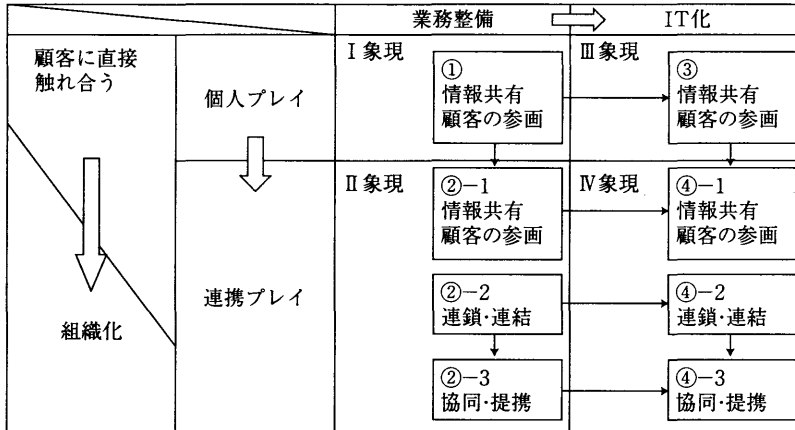


図2 IT革命の導入展開例

## III 授業改革にIT革命の成功パターンを適用する

### 1. 授業改革の成功パターン

#### 1-1 授業改革の全体のフレームワーク

授業の改革とは、「学校/先生主導」から、「顧客/学生主導」へと主役を交代させることで、学校が顧客である学生から大きな支持を得ることができるようにすることである。IT革命と同様、2大革命によって実現される。まず、顧客/学生の要求に大学全体が連携プレイで奉仕できる仕組みを作る「無境界化革命」が必要である。次に、「知価」の向上に向けて、大学の全エネルギーを集約化させ、知力を高めていく「知価革命」が必要である。その全体像を図3に示す。

#### 1-2 個別成功パターンの代表事例

授業改革に関するアイデアは、これまでに多く出ており、多少は古いが、本質は変わっていないので紹介してみる。文部省による「大学改革の今後の課題についての調査研究」(平成7年)で、学生の授業に対する要望がまとめられている。学生達は、① 分かり易い授業、② 役に立つ授業、③ 社会のニーズにあっている授業、④ 小人数で目の届く指導を求めている。この調査研究に基づいて、社団法人私立大学情報教育協会による「私立大学の授業を変えるーマルチメディアを活用した教育の方向性」(平成8年)<sup>(3)</sup>で、学生の期待に応え得る授業内容を提案している。それらは、① 学習意欲の高揚を図り学生に分かり易い授業をするー学生が主体的に学ぼうとする意欲を掻き立てるような授業、学生が授業に参加していると実感できるような授業、② 問題発見・解決型の授業をするー授業を自らの課題として受け止められるような授業、自身の身近な問題として受け入れられるような授業、③ 学生ニーズを取り入れたカリキュラムを実現するー学生からの多様な授業要求に対して、自大学の枠を超えて対応する授業、④ 高度情報社会に適応し得る情報教育を充実するー中学・高等学校で習得した基礎技術を踏まえ、

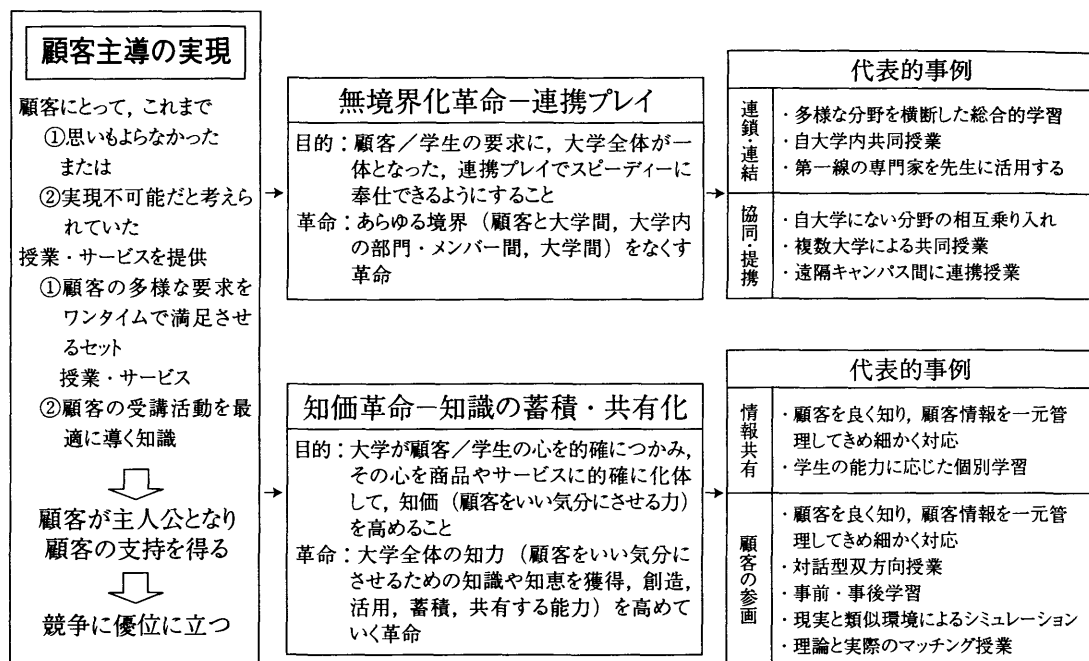


図3 授業改革の全体のフレームワーク

問題発見・解決に情報技術を活用する授業。これらの一つ一つについてさらに詳細に解決策を提案している。これらのアイデアを、前章Ⅱで説明した、IT革命の成功パターンのフレームワークを活用してきちんと整理して、授業改革のノウハウとして活用できるようにしたい。

全てのパターンを紙面の関係で紹介できないので、その代表的事例に限って紹介する。

(1) 無境界化革命のパターン

「無境界化革命」は、あらゆる境界（顧客と大学間、大学内の部門・メンバー間）をなくす革命であるが、その目的は、顧客に、大学全体が一体となって連携プレイで、スピーディーに奉仕できるようにすることである。その結果、顧客の多様な要求をワントタイムで満足させるセット商品・サービスの提供が可能となる。IT技術としては、データベースによる情報の一元管理・共有化や、コミュニケーションをスピーディーにするネットワーク技術が活用される。

① 連鎖・連結のパターン

1) 多様な分野を横断した総合的学習のパターン

問題発見・解決型の授業を実現するパターンである。問題発見・解決は教科等の枠を越えた横断的・総合的な活動である。課題を設定して、それを解決すべくインターネットやデータベース等を活用して、各教科を横断した総合的学習を実施する。

2) 自大学内共同授業のパターン

学生のニーズを取り入れたカリキュラムを実現するパターンである。学生のニーズを取り入れて、自大学内の複数の教員が、自分の得意とする分野を分担し、共同授業を実施する。学生が刺激的で、高い水準の授業を受けることができるようにする。

3) 第一戦の専門家を先生に活用するパターン

問題発見・解決型の授業を実現するパターンである。実際に社会で活躍する第一線の専門家から学習成果について講評を受け、インパクトのある授業を実現する。第三者からの評価という刺激を受けることにより、教員も学生も興味を持ち、学習意欲を向上させることができる。

## ② 協同・提携のパターン

### 1) 自大学にない分野の授業の相互乗り入れのパターン

学生のニーズを取り入れたカリキュラムを実現するパターンである。自大学にない分野の授業を、他大学へ行かなくても居ながらにして受講できるようにする。学生にとって学習の幅が広がり、学習する機会が画期的に拡大とする。

### 2) 複数大学による共同授業のパターン

学生の多様なニーズを採り入れたカリキュラムを実現するパターンである。学生のニーズを取り入れて、複数の大学の教員が得意とする分野を分担し、共同で授業を行うことにより、学生が刺激的で、高い水準の授業を受けることができるようにする。

### 3) 遠隔キャンパス間との連携授業のパターン

学生のニーズを取り入れたカリキュラムを実現するパターンである。遠隔地のキャンパスがある場合、授業を通信衛星を介して同時に送信することにより、一度に多くの学生に同一授業を提供することが可能となる。複数の大学間でも適用が可能である。

## (2) 知価革命のパターン

「知価革命」は、大学全体の知力を高めていく革命である。その目的は、大学が学生の心を的確につかみ、その心を商品やサービスに的確に化体して、知価を高めることである。IT技術としては、無境界化革命と同じように、データベースによる情報の一元管理・共有化やコミュニケーションをスピーディーにするネットワーク技術が活用される。

## ① 情報共有のパターン

### 1) 学生の特性を良く知り、きめ細かく対応する授業をデザインするパターン

学習意欲の高揚を図り学生に分かり易い授業を実現するパターンである。多様化する学生のニーズに応えるためには、先ず、ターゲットとなる学生の基本特性を把握する必要がある。そして、さまざまなチャンネルを通じて把握された学生情報を集約化し、データベースに一元管理して、全体で共有する。そのデータベースを活用して、学生ニーズに合わせた授業をきめ細かく提供できるようにする。その結果、学生の満足度を高め、募集する学生の維持・拡大を実現する。

### 2) 学生の能力に応じた個別授業のパターン

学習意欲の高揚を図り、学生に分かり易い授業を実現するパターンである。学力が一定の水準に満たない学生(後述するが、本学の学生の学力は2極化傾向にある)に対して、学力に応じた個別授業を提供する。教室や自宅でコンピュータとネットワークによるバーチャルな教室で個別授業が実現できるよう、理解度を自己診断できる機能を有したマルチメディアによる個別学習システムを開発する。

## ② 顧客の参画のパターン

### 1) 対話型双方向授業のパターン

学習意欲の高揚を図り、学生に分かり易い授業を実現するパターンである。教員は学生の理解度のアンケートをとり、反応を見ながら授業を進める。学生は授業に参加しているという満足感を得ることができる。

2) 事前・事後学習のパターン

学習意欲の高揚を図り学生に分かり易い授業をするパターンである。教室の中だけでは理解させる内容に限界がある。事前学習，課題学習の指導・助言に正課授業以外の場所，例えば自習室や家からネットワークを介して，教員に質問できるようなシステムを準備しておく。特に，学生同士によるコミュニケーションは，同じ次元でコミュニケーションをすることから，理解を促進しあい，創造的な思考を芽生えさせる効果がある。

3) 現実と類似環境によるシミュレーションのパターン

問題発見・解決型の授業を実現するパターンである。音声や映像による情報をマルチメディア機器の画面上で現実に近い状況を再現し，学生の思考をより現実的な環境で展開できるように演習や実習を組み合わせる。授業には常に学生同士によるディスカッション形式，すなわちディベートを採り入れ，学生が主体的に学べるよう工夫する。

4) 理論と実際のマッチング授業のパターン

問題発見・解決型の授業を実現するパターンである。学問上での理論と実際に起きている現象とのギャップを認識させて，学生自身に考えさせる場を提供する。また，学力の低い学生は，概念的な思考が不得意であり，抽象的な事柄については常に具体例を対応させて，興味を持たせ，学習意欲を高め，理解度を上げる場を提供する。インターネットを通じて，双方向で社会や企業からの体験情報・技術情報をリアルタイムに取り入れ，授業での内容が実際の社会や企業現場でどのように活用・展開されているかを学べるようにする。

2. 個別成功パターンの導入戦略

2-1 導入の成功則を適用した導入展開例

前章のIT革命の導入展開例に照らし合わせて，授業改革の成功パターンの導入展開例を図4で示す。

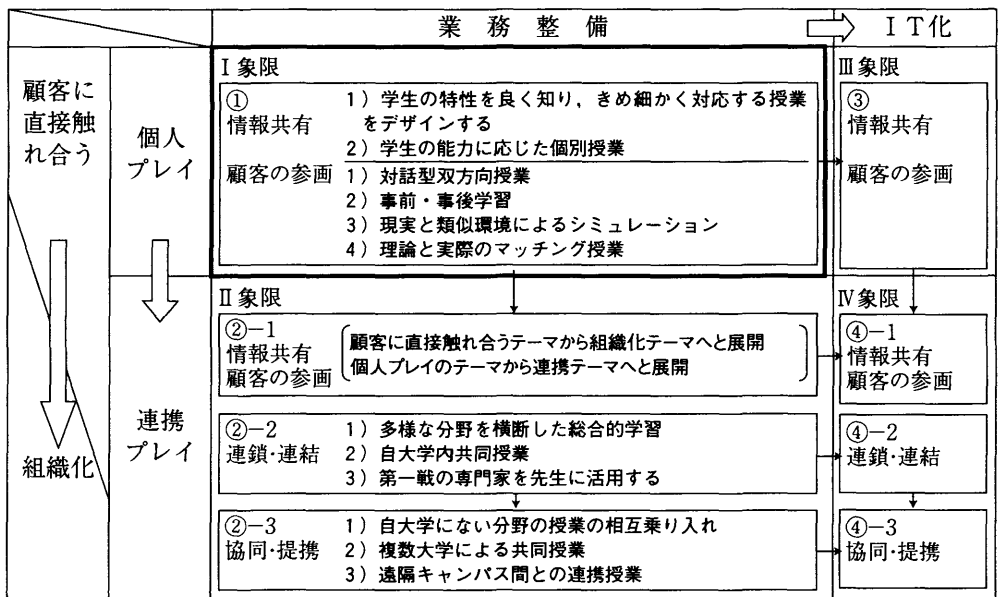


図4 授業改革の導入展開例



## IV. 授業改革の実践事例

図4の授業改革の導入展開例をロードマップにしながら、今回、実践したのは、授業改革の全く初期段階の、第I象限(黒枠で表示してある部分)で、知価革命の「情報共有」と「顧客の参画」のパターン領域である。当然のことながら、顧客に直接触れ合う領域で、個人プレイの領域である。さらに、IT技術の適用以前で、業務を整え、一定の目的に向けて秩序立てる業務整備の段階である。しかしながら、学生に直接触れ合うことにより、この段階なりに、授業改革の本質に関わる手応えをつかむことができたので、紹介していきたい。

対象とした授業は、全て、学生達が興味を惹きにくい内容で、かつ、受講生が多い講義科目ばかりである。具体的には、経営情報、経営管理、生活経営学の3つの科目で、内容については表1の通りである。

表1 対象とした授業

授業科目名	授業の特性	授業内容
経営情報	2年の前期, 選択, 40~67名	経営における, 情報を武器にした企業変革(IT革命と呼ばれている)の実態を学習する
経営管理	2年の後期, 選択, 36~60名	会社やその経営を, ケーススタディー等の体験学習を通じて, 経営者の視点で学習する
生活経営学	1年の前期, 必須, 120名	生活を営むために必要な知識・技術・ノウハウ等を講義だけでなく, 実習を交えながら学習する

授業改革のノウハウを再利用しやすくするために、授業の実践結果のノウハウを細かく利用しやすい単位の原則(パターン原則と呼ぶ)に分けて説明する。

### 1. 知価革命のパターン

「知価革命」は、大学全体の知力を高めていく革命である。その目的は、大学が学生の心を的確につかみ、その心を商品やサービスに的確に化体して、知価を高めることである。

#### 1-1 情報共有のパターン

(1) 学生の特性を良く知り、きめ細かく対応する授業をデザインするパターン

##### ① パターン原則1 学生をよく知る

##### 1) 入学生の学力の分布の実態

多様化する学生のニーズに応えるためには、まず、ターゲットとなる学生の基本特性を把握する必要がある。授業の実践に入るにあたって、本学科に入学してくる学生の学力の推移を、「評点平均値」を足がかりに把握してみた。その内容を図5に示す。図5から明らかのように、評点平均値の平均が低下の傾向にあり、かつ、分布の山が、低下し、優秀グループの小山と普通以下グループの大山の2極化にしているのがよく分かる。2005年は栄養士養成課程を新設したので、優秀な学生が入学してきて、分布の山が高くなっているが、2極化の構造は変わらない。

##### 2) 2極化構造となった学生の特性を踏まえた授業のキーワード

2極化構造となっている学生の特性が分かったが、それを踏まえてどのような授業をすべきか

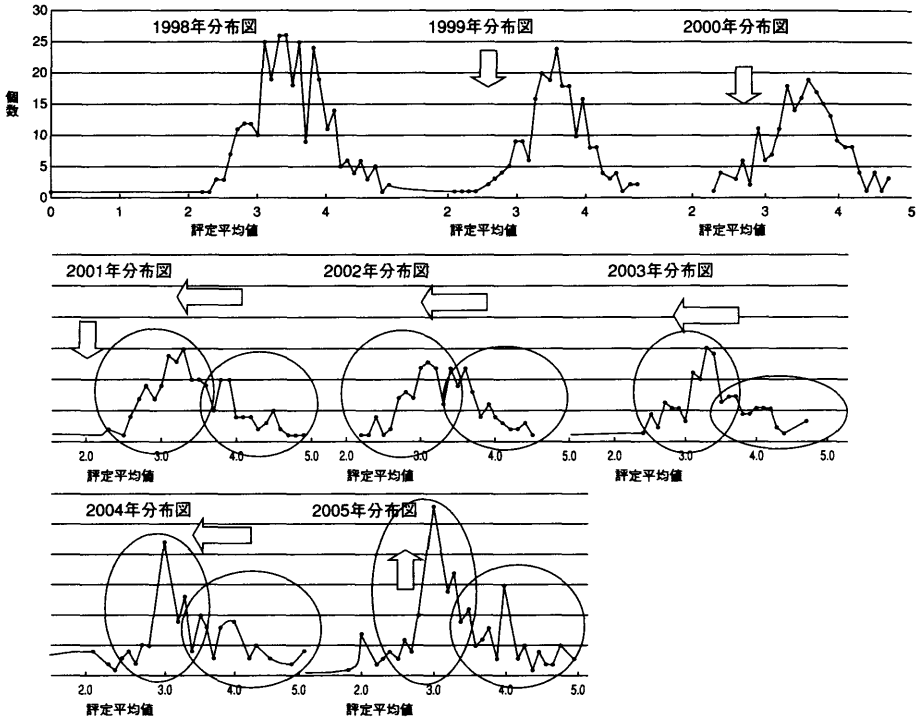


図5 生活/総合生活デザイン学科の学力の推移

高校での成績分布	層別の学生の特徴	授業でのキーワード	本学科での分布
(A) 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 成績優秀 ・概念形成能力が高い</li> <li>② 目的意識高い ・勉学の目的意識高い ・就職の目的意識高い</li> <li>③ 自己管理能力強い</li> <li>④ 先生からの注目度は高い</li> <li>⑤ 自己実現の経験が比較的多い</li> </ul>	<p>自力で目的をさがせる自立人</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 目的探しをサポート(Push)</li> <li>② 自己学習の材料を豊富に提供 ・問題発見・解決型学習 ・多様な分野を横断した学習 ・興味ある領域を深掘する学習</li> <li>③ 高進度を支える、個別指導</li> </ul>	
(B) 50%	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 成績は中ごろ ・概念形成力は中くらい</li> <li>② 目的意識まあまあ ・勉学の目的意識中ごろ ・就職の目的意識低い</li> <li>③ 自己管理能力弱い</li> <li>④ 先生からの注目度中ごろ ・ありのままの自分を認めてもらいたい意識が強い</li> <li>⑤ 自己実現の経験少ない</li> </ul>	<p>やればできるが、なかなかやる気を起こさないロースター</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 目的探しをサポート(Pull)</li> <li>② 学習に興味を持たせる工夫 ・対話型及方向の学習 ・現実と擬似環境によるシミュレーション ・問題発見・解決型学習 ・思考のガイド(雛形)を提示</li> <li>④ 進度のペースに合わせた個別指導</li> </ul>	
(C) 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 成績は低い ・具体的・体験的だと理解可能 ・運動やフィールドワークなど、体を動かすことに自信</li> <li>② 目的意識はものによる ・勉学の目的意識は極めて低い(実益のあるものしか興味がない) ・就職の目的意識強い(手に職の意識は極めて高い)</li> <li>③ 自己管理能力は極めて弱い</li> <li>④ 先生から見捨てられてきた ・ありのままの自分を認めてもらいたい意識が極めて強烈</li> <li>⑤ 自己実現の経験は極めて少ない</li> </ul>	<p>素直な気持ちにさせ、興味をもたせ、やる気を起こさせ、理解させるまでに相当なエネルギーが必要</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 目的探しを強力にサポート(Pull)</li> <li>② 役に立つが実感できる学習を工夫 ・理論と実際のマッチング ・体験型学習・フィールドワーク ・チーム学習 ・実益のある資格・免許・検定取得 ・思考のガイド(雛形)を提示</li> <li>④ やってみせ、やらせてみせながら能力と興味に応じた個別指導</li> </ul>	

図6 学力により層別それた学生の特性と授業でのキーワード

そのキーワードについて考えた。一般的に言われていることに、授業の現場で把握してきた経験値を加えて、図6に示すような考えで授業を実践した。図6に示した内容は、筆者の仮説であり、客観的に実証できたものではない。しかし、今回の実践ではこの仮説に基づき、授業を組み立てて実践して、学生の反応や授業評価データからも、かなりの手応えを感じた。今後、Plan-Do-Seeサイクルを繰り返しながら、この仮説の精度を高めていきたいと考えている。

成績優秀グループは、目的意識が高く、自己管理能力も強く、先生からの注目度も高く、自己実現の経験が比較的多い。従って、自力で目的を探せる自立人である。彼等に対しては、目的探しをそと後ろから支えてやり、自己学習の材料を豊富に提供し、高進度を支える個別指導を行った。

成績中間グループは、目的意識や自己管理能力、先生からの注目度、自己実現の経験は優秀グループに比して低い。従って、やればできるが、なかなかやる気を起こさないスロースタータなのである。彼等に対しては、目的探しを少し強くサポートし、学習に興味を持たせる工夫をし、進度のペースに合わせた個別指導を行った。

成績の低いグループは、目的意識や自己管理能力、先生からの注目度、自己実現の経験が極めて低い。それに、理解力が弱く、得意な体を動かしながらの体験的な学習でないと興味を示さない。従って、素直な気持ちにさせ、興味を持たせ、やる気を起こさせ、理解させるのに、相当なエネルギーが必要である。彼等に対しては、目的探しを強力にサポートし、社会に出て役に立つことが実感できる学習内容になるよう工夫し、やってみせ、やらせてみながら、能力と興味に応じた個別指導を実施した。ここでは、基本的な考え方のみを説明し、具体的事例は後述する。

## ② パターン原則2 情→意→知のサイクル

本学の元学長で現在名誉教授の頼実正弘先生が、平成13年(2001年)9月発行の「楷の樹-16号」<sup>(4)</sup>に、興味深い文章を投稿されているので紹介したい。

「『好きこそものの上手なれ』といいますが、何でも上手になるには、まずそれが好きになることが大切です。好きと判断するのが『情』で、指令信号を出すのが『意』で、信号を受けて処理するのが『知』である。中略。最近、勉強嫌いの子供が増えたのは、情・意・知の自然な流れを、いきなり難解な『知』からぶっつけられることで混乱を生じ、勉強は嫌いだという『情』を起こさせ、『もうやめた』という意欲喪失つまり『意』の行動に追い込まれる結果に他ならないのではなからうか」

成績優秀グループに対しては、知→情→意のサイクルで授業を実施しても、学生がうまく対応してくるが、本学科の大半を占める成績中間グループや成績が低いグループに対しては、頼実先生が指摘されている通り、情→意→知のサイクルで授業を実施しないと勉強嫌いの学生を増やすことになる。今回の授業実践では、この情→意→知のサイクルが実現できるよう配慮して実践した。ここでは、基本的な考え方のみを説明し、具体的事例は後述する。

## ③ パターン原則3 教育指導案を作成する

学生の基本特性を知り、それにきめ細かく対応する授業内容をデザインしないといけない。その結果を、教育指導案として、科目ごとに作成した。教育指導案は、シラバスの内容に加えて、授業の1回毎に詳細に作成した。その内容を表2に示す。表2の指導上の留意点や使用資料では、情→意→知のサイクルが実現するようデザインするのは当然のことである。

表2 教育指導案のフォーマット

シラバスの内容 概要／到達目標／評価方法／テキスト／教材／授業計画			
回	(授業計画の1回分のタイトルをここに記入)		
到達目標			
授業の過程	指導及び学修内容	指導上の留意点	使用資料
導入 (分)			
展開 (分)			
まとめ (分)			

(2) 学生の能力に応じた個別授業のパターン

① パターン原則2-1 小テスト/小レポートを行い、個人指導を行う

学力が一定の水準に満たない学生に対して、学力に応じた個別指導を行うこと以外有効な手段はない。今回の実践で行った例を紹介したい。

1) 小テスト/小レポートの実施

理解力の弱い学生に対しては、学習内容を分かりやすい、小さな単位に分けて、教え、その単位で小テスト/小レポートを実施することが、個人ごとに理解度を把握する上で有効である。授業評価のように授業の終わりにまとめてアンケートをとるやり方では、学生の理解度は大まかにしか把握できないが、実践したやり方では、理解度が具体的にかつ、個人単位で把握できる効果がある。また、学生も節目節目で、頭に描きうる適度な範囲で否応無く集中しなければならないので、興味や関心も持ち、かつ理解度を深めることができる。このようにして理解力の弱い学生に対する、前述した情→意→知という授業のサイクルを実現した。生活経営学では、毎回小テストを実施し効果を上げることができた。経営情報と経営管理でも、章の単位で7~8回の小テスト/小レポートを実施して効果を上げることができた。

2) 小テスト・小レポートの結果に基づく個人指導

小テスト・小レポートの結果からは、個人の理解のレベルが良く分かる。理解力の弱い学生に対しては、後述する個人別の添削を通じて個人指導をすることにより、学生達は興味や関心を高めようになる。優秀な学生に対しても、個人別の添削を通じて、個人指導をすることにより、学生達はより強く興味や関心を示すようになる。このようにして学生に対する、情→意→知という授業のサイクルを実現した。

② パターン原則2-2 優秀答案者を全員の前で紹介し、発表させる

本学科の学生は、学力的には2極化していると前述した。従って、理解力の弱い学生を個人指導するだけでなく、優秀な学生に対しても、個人指導をする必要がある。今回の実践で行ったことは、優秀答案者を全員の前で紹介し、発表をさせた。また、何故優秀答案かを、学生に具体的に説明す

ることとした。優秀者は一種の表彰を受けることにより、自己実現を達成でき、そのことがさらなる自己学習の動機付けとなった。このようにして優秀な学生に対する、情→意→知という授業のサイクルを実現した。表彰を受けた経験者の卒業生の多くから、動機付けとなった感想をよく聞くので、有効であったと判断している。

1-1 顧客参画のパターン

(1) 対話型双方向の授業を実施するパターン

① パターン原則3-1 小テスト/小レポートを行い、素早い添削で対話を実現する

小テスト/小レポートを実施しても、添削して返してやらなければ、片方向のコミュニケーションである。今回の実践では、素早く添削して返してやることを実施した。生活経営学では、120名の受講生があり、毎回小テストを実施して、それを添削して返すことは相当な労力であったが、それにより、双方向のコミュニケーションが実現し、学生達は、授業に参加しているという気持ちになり、興味を示すので、やる気が湧いてくるのである。添削にあたっては、間違っているところを訂正するだけでなく、個人毎に、独自性のある提案に対しては積極的に評価するコメントを加えて、学生の授業への参画意識を高めるよう工夫した。このようにして情→意→知というサイクルを実現した。

② パターン原則3-2 思考のガイド(雛形)を活用して対話を実現する

1) 思考のガイド(雛形)を使って思考の拒絶を解きほぐす

理解力の低い学生は、概念形成能力が低く、思考の手がかりがないと、思考することを全く拒絶してしまう。小テスト/小レポートを提示するさいに、何もヒントを与えずに、空白の部分埋めさせる方法では、先生の期待とかなりギャップのある答案が出てくる。今回の実践では、思考のガイドを使って、思考の拒絶を解きほぐすことを試みた。学生が思考する場合、関所が3つある。第1の関所は、「どういうプロセス(手順)で思考したらいいか」で悩むことである。第2の関所は、何を(どういう切り口で)考えたらいいか」で悩むことである。第3の関所は、「どのような構成でどう表現したらいいか」で悩むことである。この3つの関所を全てうまく通過しなければ、思考を拒絶してしまう。そこで、今回の実践では、思考のガイドを3種類用意して、学生達が途中で思考を拒絶せずに、興味や関心を示しながら思考できるように工夫した。このようにして情→意→知という授業のサイクルを実現した。実践事例を図7に示す。

思考のガイド		授業で思考のガイドを利用		
		生活経営学	経営情報	経営管理
↓	思考のプロセスに関するガイド	・思考のプロセスの定石を講義し演習	・ケーススタディーでガイドを提示	・ケーススタディーでガイドを提示
	コンテンツに関するガイド	切り口に関するガイド	・ケーススタディーでガイドを提示 ・小論文でガイドを提示	・ケーススタディーでガイドを提示 ・作文でガイドを提示
		表現に関するガイド	—————	・小論文でガイドとして雛形を提示

図7 思考のガイドライン

2) 思考のガイド(雛形)を使って対話を実現する

思考のガイドは諸刃の刃になる可能性がある。学生達がガイドに頼り切ってしまうという危険性があるからである。従って、ガイドの使用に関しては、工夫が必要である。今回の実践では、ガイドを使って、学生との対話を実現した。このことについて詳しく後述するが、経営管理のケーススタディー(近所のスーパーマーケットの経営的に良い点と改善すべき点を診断させる)で、最初は一切ガイドなしで、自力で診断させた。その結果、優秀答案者を紹介し、皆の前で発表させた。そして、今回は全く同じテーマで、今度はガイド(診断するときの具体的なチェックポイントを丁寧に説明)を提示して、診断させた。すると、全員の答案のレベルが明らかに向上しているの、全員がガイドの価値を体感できたことがよく分かった。しかも、最初の答案では、非常に低い点を取った学生の中から、次回ではドラマティックに良い点を取る学生が出てきたので、その学生を向上賞として、全員に紹介し、皆の前で発表させるやり方をとった。当該学生はそれ以後非常にやる気を示すようになった。このようにして情→意→知という授業のサイクルを実現した。

(2) 事前・事後学習を実施するパターン

① パターン原則4-1 相当量の課題・宿題を提示する

教室の中だけの授業やコミュニケーションだけでは限界がある。パターン原則2-1と同じになるが、小レポートを提示して、事前・事後学習をさせることにより、授業内容の理解や授業への参画を促進することが必要である。今回の実践では、繰り返すようになるが、経営情報と経営管理では、章の単位で7~8回の小レポートを実施した。レポートを提示するだけではなく、正課の授業以外の時間・場所に質問に応じることも、情→意→知の授業を実現する上で重要なことなので実施した。

② パターン原則4-2 チームスタディーを導入する

経営情報や経営管理ではふんだんにケーススタディーを実施あい、効果を上げているので、適宜チームスタディーを導入した。チームスタディーは不真面目な学生が真面目な学生に頼り切ってしまうという危険性があるが、特に理解力の低い学生の場合には、学生同士によるコミュニケーションは、同じ次元でコミュニケーションをすることから、理解を促進しあい、創造的な思考を芽生えさせる効果があることが分かった。このようにして情→意→知という授業のサイクルを実現した。

(3) 現実と類似環境によるシミュレーションを実施するパターン

① パターン原則5-1 身近な現実のテーマを使ってケーススタディーを実施

1) 経営管理は経営者の視点で企業を理解させる授業なので、学生達の身近に存在する酒屋さんを取り上げて、現実の社会で起きそうなケーススタディーを作成して実施した。学生達は、机上のケーススタディーで、現実に近い状況を再現して、社長になったつもりで、経営改革を計画化する。学生達は、日常的によく目にする、身近な、しかも手の届く範囲の経営改革なので、イメージが湧きやすく、しかも、社長になったつもりで、非日常的な思い切った経営施策を考えるので、思考するのは結構しんどいけれども、興味や関心を示して取り組んでくれている。このようにして情→意→知という授業のサイクルを実現した。

② パターン原則5-2 シミュレーションツールを活用する

1) 経営管理では、当然、株について理解させなければならない。授業として、野村証券のパーソナル株式投資倶楽部という売買シミュレーションを活用して、実際に株式の売買を実施した。こ

のシミュレーションの優れているところは、1日遅れであるが、実在する株式を実際に売買できるので臨場感があるところである。学生達に、にわかアナリストではあるが、新聞やテレビ等の情報から優良会社を判断させ、株価が上昇しそうな会社の株の買いと、株価が下落しそうな会社の株の売りを100万円の予算で実施させた。儲けをゲームで競わせたので、学生達は、日頃、社会に対して、特に企業社会に対して、全く興味を示さないが、このシミュレーションを通じて少しは社会に目を向けてくれるようになったと考えている。このパターンのみ、IT技術を活用して、授業改革を実現した。このようにして情→意→知という授業のサイクルを実現した。

③ パターン原則6-1 理論を教えて現実と具体的にマッチングさせる

- 1) 経営情報は、経営における、情報を武器にした企業変革(IT革命と呼ばれている)の実態を学習する授業である。まず、理論を十分講義する。そして、実際に起きている現象の事例として、実際に自動車会社で実施しているIT革命の実態を具体的なビデオで視聴させ、理論と現実のマッチングとギャップの部分を認識させ、レポートを書かせた。概念的になりがちな理論に具体例を対応させて、興味を持たせ、学習意欲を高め、理解度を上げることができたと考えている。このようにして情→意→知という授業のサイクルを実現した。
- 2) 生活経営学は、生活を経営するために必要な知識・技術・ノウハウ等を学習する授業である。特に、職業意識を持たせることが非常に重要である。職業や職業意識について理論を十分講義する。そして、実際に起きている現象の事例として、フリータの実態を、NHK特集のビデオで視聴させ、理論と現実のマッチングとギャップの部分を認識させ、フリータについての感想のレポートを書かせた。このレポートを読んでもと、フリータには絶対なりたくないという内容のものが多くあったので、概念的になりがちな理論に具体例を対応させて、興味を持たせ、学習意欲を高め、理解度を上げることができたと考えている。このようにして情→意→知という授業のサイクルを実現した。
- 3) 経営管理は会社や経営の仕組みについて理解させねばならない。授業で、会社や経営の仕組みの理論を説明した後、「あなたの会社を作りなさい」という課題を与え、学生達に社長になったつもりで、自分の会社を作らせ、その仕組みや経営内容(理念、目標、中長期計画等)を具体的に提案させた。そうすると、新しいものを創出するのは結構しんどいけれども、自分の会社なので、興味や関心を示して取り組んでくれた。そして、理論と現実のマッチングとギャップの部分を認識しながら、会社や経営の仕組みを勉強してくれ。このようにして情→意→知という授業のサイクルを実現した。
- 4) さらに、経営管理は経営施策について理解させなければならない。経営施策について理論を十分講義するのだが、何しろ、学生にとっては、雲の上の出来事なので、イメージが湧きにくい。そこで、学生が実際に住んでいる町に実在する酒屋さんとスーパーマーケットを取り上げて、その社長になったつもりで、会社を改革する経営施策を考えさせた。学生は、日常的によく目にする、身近な、しかも手の届く範囲の経営改革なので、イメージが湧きやすく、しかも、社長になったつもりで、非日常的な思い切った経営施策を考えるので、思考するのは結構しんどいけれども、興味や関心を示して取り組んだ。そして、理論と現実のマッチングとギャップの部分を認識しながら、経営施策を勉強した。このようにして情→意→知という授業のサイクルを実現した。

## 2. 今回実践した授業改革の成果

授業改革の成果を表3に示した。

表3 授業改革の成果

授業科目名	授業の特性	学生による授業評価の結果
経営情報	2年の前期, 選択, 40~67名 (2005年前期)	全体で, 72.9%の肯定的評価(全くそう思う, とそう思うの合計)を得ることができた。また「ついていくのが大変だったが, 会社のことが理解でき, 就職試験を受験する勇気が出た」という, ねらい通りのコメントも得る事ができた。
経営管理	2年の後期, 選択, 36~60名 (2004年後期)	全体で, 80.1%の肯定的評価を得ることができた。また, 「非常に厳しかったが, 楽しく, ととてもためになった」というコメントを得ることができた。
生活経営学	1年の前期, 必須, 120名 (2005年前期)	120名という大人数を一同に介する授業でありながら, 全体で, 67.5%の肯定的評価を得ることができた。

## V. おわりに

当論文の第1の目的は, 企業改革(主としてIT革命)の成功モデルをフレームワークとして活用しながら, 革命につながる授業改革・改善の方式を, 明確化していくことである。さらには, 様々な授業の場で発生する共通の問題を解決するための, 授業改革という名前にふさわしい成功法を類型化(パターン化)して, 授業改革のノウハウを皆で広く活用できるようにすることである。そして, これらの2つを, 実践できたものについては, 具体例の検証を通じて論ずることにあつた。それに対して, 企業改革の成功モデルをフレームワークとして活用して, 授業改革改善の方式を明確化することは当論文で実現したと考える。さらに, 授業改革のノウハウを再利用可能にするために, パターン化することも実現できたと考える。

しかし, これらを, 実践した具体例の検証を通じて論ずる点については, 論文に明記したが, 授業改革のロードマップ上の全く初期段階の, 図4の第I象限(黒枠で表示してある部分)で, 知価革命の「情報共有」と「顧客の参画」のパターン領域だけである。当然のことながら, 顧客に直接触れ合う領域で, 個人プレイの領域だけである。さらに, IT技術の適用以前で, 業務を整え, 一定の目的に向けて秩序立てる業務整備の段階だけである。しかしながら, 学生に直接触れ合うことにより, この段階なりに, 授業改革の本質に関わる手応えをつかむことができたと考えている。その一方, 授業の改革とは, 「学校/先生主導」から, 「顧客/学生主導」へと主役を交代させることであると述べてきたが, そのことは, 大変な労力を伴うことを, 身を持って経験することができた。従来の授業が学生との間で片方向の知の交流のみで成り立っていたが, 授業改革の重要な課題としては, 双方向が必要で, それに伴い, 学生との間で, 心の双方向の交流が新たに必要になるからである。授業改革を推進していくためには, 相当な覚悟と努力が必要であることを再確認した。

まだまだ取り残した課題も多く, 今後, 図4のロードマップに従って地道に, 授業改革を進めていきたいと考えている。

以上



## VI. 参考文献

- (1) 堺屋太一, 知価革命, PHP出版 (1985), P 210
- (2) 新谷文夫, 図解 IT 経営, 東洋経済新報社 (2000), P30, P38, P44, P74, P86, P114, P128, P152
- (3) 社団法人私立大学情報教育協会, 私立大学の授業を変えるーマルチメディアを活用した教育の方向性, 社団法人私立大学情報教育協会 (1996), P1
- (4) 頼実正弘, 楷の樹, 比治山学園同窓会楷の樹会 (2001), P2

(受理 平成17年10月24日)

## Abstract

### The Example of Practice of Lesson Reform and an Improvement

— It is The Key Point of Reform to Make the Leading Role Change. —

Yasushi SAITOU\*

The company was able to gain big support from the customer by carrying out a company reform which made the leading role change to being a customer from being a company. It is considered that the reform of a lesson is also the same as the reform of a company. The successful model of company reform teaches that the reform of a lesson can be realized by changing the leading role to the student from the school. There are two processes in which reform of a lesson is made successful. First, you should make the road map of the lesson reform clear from the successful model of company reform. Next, in order to be able to reuse the know-how of lesson reform, the method of succeeding lesson reforms is patternized. The example of practicing lesson reform introduced in this paper proves the validity of the process of lesson reform.

(Received October 24, 2005)

---

\* Department of Comprehensive Human Life Studies