

# アイデア発想力を伸ばすためのグループワーク実習

—経営学科必修科目「プロジェクト研究」の授業開発—

水谷 直樹

岡山理科大学経営学部経営学科

## 1. はじめに

経営学分野の専門科目は、専門知識の習得を目的に、講義形式の授業を中心に行われている。一方で、経営学分野では、知的生産性の向上に関する理論が整理されてきたが、その実践的な技能習得には実習が必要となる。企業の現場では、研修や日々の実践によって技能習得が行われているが、学校教育に取り入れられることは稀である。

新規ビジネスのアイデアを発案しビジネスプランを策定するという業務は、その成否が企業収益を大きく左右するため、どの企業も重要な業務と位置づけている。しかし、アイデアの発案というクリエイティブな活動は、手法が確立されていないため教えることが難しい。また、目標とするビジネスアイデアというものの自体、評価が困難である。それに対し海外では、起業家育成プログラムの中で、ビジネスアイデアの創出に関する教育を行う例が出てきており、そこでは、主としてグループワークによる実習が取り入れられている。

アイデアの発案はアートの側面をもち、直接指導することは困難である。しかし、アイデア発想を促す理論や手法は、経営学やビジネスの現場から種々提唱されてきた。例えば、ブレインストーミング<sup>1)</sup>、KJ法<sup>2)</sup>、マインドマップ<sup>3)</sup>、マンダラート<sup>4)</sup>などである。知的分野の技能訓練として、アイデア発想を促す理論を理解させた上

でグループワークによる実習としてアイデア発想に取り組む教育プログラムを策定し実践したので報告する。

## 2. ビジネスアイデア提案能力に対するニーズ

1990年代ごろ、モノを作れば売れた時代から、モノが氾濫し、作っても売れない時代に入った。ビジネスの現場では、成長の鈍化を打開するために、新規ビジネスの模索が盛んに行われるようになった。一方で、IT革命による新しいビジネス環境が出現し、この方面では新規ビジネスの開拓が次々と行われるようになった。いずれも、新規ビジネスの発案にはアイデアが求められ、斬新なアイデアを発想する方法について関心が集まるようになった。

経営学教育において、このようなニーズに応える人材教育ができていたかという点、十分には対応できていなかった。経営学教育では、ビジネスの現場から帰納され導出された種々の理論を学生に教えることに時間が割かれ、斬新なビジネスアイデアを考案する手法について扱うことは非常に稀であった。

それでも、新規ビジネスの創出に注目が集まると、学生を対象にしたビジネスアイデアコンテストが行われるとともに、ビジネスプランの作成方法を講義の中で教える大学がいくつか見られるようになった。

その教育は、ビジネスプランの記述として満たさなければならない要件を整理し確認するとともに、各項目を記述する上で必要な知識を習得する内容である。経営学の様々な要素の知識が必要となるので、それら方面への学習意欲の喚起や、学びのチェックに大いに役立つ。一方、ビジネスアイデアの発案に主眼を置く講義は、米国で行われているのに対し日本では稀で、そして必修科目として実施される例は見当たらないのが現状である。

本経営学科では、「イノベーション・ラボ」という必修科目を3年次で開講している。この授業では、企業が抱える課題に対して、学生が企業と一緒に解決策を検討し、その活動を通じて、経営学の活用による知識の固定化を目指す。事例から知識を学ぶ課題解決型授業で、教員からの一方的な講義形式とは異なる参加型の演習活動であることが特徴である。本学科には、そのような形式の授業のほうが学びの効率が高まると考え、その趣旨に賛同して入学する学生が多い。「イノベーション・ラボ」は、春・秋学期合わせて8単位の科目で、2020年度は7つのテーマを展開しており、学生はそのうち1つのテーマに1年間取り組む。

「イノベーション・ラボ」で行われる課題解決に最も必要となるのが、解決のためのアイデア提案力である。ところが、3年次より前に、アイデア提案力を身につける学習プログラムを十分に提供できていなかった。その理由は、アイデア発想を行う手法や理論が、経営学の枠組みの中に明確には存在しないからである。

以下、ビジネスの課題解決を行うためのアイデア発想スキルを、グループワークを通じて体得できる教育プログラムについて、開発途上ではあるが簡単に紹介する。その実践は、経営学科2年次の必修科目「プロジェクト研究」において実施した。ビジ

ネスの現場と同様な活動を授業の中で展開する技能訓練を行うが、その活動の背後にあるアイデア発想の原理を理解させることによって、効率および成果が格段に向上し、ビジネスの現場で大いに役立つと期待している。次代を担う学生に理解させて、より良い社会の実現に活用してほしい技能である。

### 3. 必修科目「プロジェクト研究」の授業構成

2018年に経団連がアンケート調査した結果によると、現代の企業が大学新卒者採用において重視するポイントとして、「コミュニケーション能力」「主体性」「チャレンジ能力」といった項目が挙げられ、50%以上の企業でこれらを重視するという結果が示されている<sup>5)</sup>。それに対して、「専門性」「一般教養」「語学力」は、10%ほどの企業でしか重視されていない。グループワークによるビジネスアイデアの発案、ビジネスプランの作成を行うことによって、「コミュニケーション能力」「主体性」「チャレンジ能力」の向上が期待でき、企業から求められる大学新卒者人材像を見据えた取り組みになると考える。

そこで、本学科2年次の必修科目「プロジェクト研究」の授業目標として、進級後の必修科目「イノベーション・ラボ」で求められるビジネスプラン提案能力を、グループワークを通して習得することに見据えた。ビジネスプラン提案能力の習得を分解すると、ビジネスアイデアの発想力、ビジネスアイデアの評価力、ビジネスプラン策定能力、ビジネスプランの情報発信能力の習得に分けることができる。これらの能力を習得させるために、目標として「コンビニエンスストアへのビジネス提案」という共通課題を掲げ、それぞれの能力を伸ばすための実習を、グループ演習形式で順

表1. 「プロジェクト研究」の授業の構成と流れ

習得目標項目	授業形態	内容
(1) ビジネスアイデアの発想	(講義)	チームによるアイデア発想原理の理解
	(実習)	ブレインストーミングによるアイデアの発案
(2) ビジネスアイデアの評価	(講義)	ビジネスアイデア評価基準の理解
	(実習)	評価シートを用いたビジネスアイデアの順位づけ
(3) ビジネスプランの策定	(講義)	マーケティング戦略の立案、 ビジネスプラン策定方法の理解
	(実習)	フレームワークを導入した戦略立案、 ビジネスプランの詳細作成
(4) ビジネスプランの情報発信	(講義)	プレゼンテーション法の理解
	(実習)	発表資料の作成とプレゼンテーション発表

に実施することにした。授業のおおまかな流れを表1に示す。

本科目ではグループワークを取り入れ、学生による活動は固定メンバーのグループにおいて行う。必修科目であるため、あらかじめ教員によってランダムに学生を割り振ったグループ名簿を作成し、初回授業開始前に mylog にて知らせた。受講者 142 名を、ブレインストーミングの効果が高い人数とされる 6～7名のグループに分けたところ、21 班のグループ編成となった。また、今年度は新型コロナウイルス対策を考慮して、実施教室として 6～7 部屋を確保し、3 教員がそれぞれ 7 グループを担当し、複数の教室で指導した。

授業の流れの中で、ビジネスアイデアの発想に関する部分は、経営学教育の中で行われてこなかった分野である。経営学では、どのようなビジネスを行うかは所与のものとして扱われ、そのビジネスにおける戦略以降が教育対象として取り上げられてきた。すでにビジネスを行っている企業にとって、新たな分野への進出としての多角化等について語られることはあっても、その進出分野の新規開拓の方法についてまで

扱われることはなかった。その要因として考えられるのは、ビジネスの発案というものがアートに近い技芸であるからと考えられる。正解がなく、実行してみないと評価することが難しく、ビジネスの現場で确实視されていたものが失敗に終わる経験を多々繰り返してきた。そこで、ビジネスの発案そのものについては、成功の確実性が低いアートとしてとらえられ、学問の中で積極的に扱われることが少なく、行われているビジネスを対象に学問が進められてきたと考えられる。ビジネスの発案を学生に学ばせることは、アート制作を教えることに近く、経営学を教える側の教員がこれまでに経験したことのない分野を開拓しなければならない。本稿では、この部分を中心に次章以降、方法開発について示す。

ビジネス発案のプロセスが終わり、ビジネスアイデアの評価プロセス以降は、経営学が提供する種々のフレームワークを活用することによって、実習という形態で様々な理論を体得することができる。

戦略の立案においては、図1に示す 4P・4Cマーケティングのフレームワークを取り入れることにした。この授業では「コ

マーケティング・ミックスの策定		プロダクトのタイトル:	<input type="text"/>
学生番号:		ターゲット市場:	<input type="text"/>
氏名:		<input type="text"/>	
4 P (企業側からの視点)		4 C (顧客側からの視点)	
製品 (Product)	(商品、サービス、品質、デザイン、ブランド等)	(得られる価値、ユーザのメリット、消費者のニーズ等)	顧客価値 (Customer Value)
流通経路 (Place)	(チャネル、輸送、流通範囲、立地、品揃え、在庫等)	(入手のしやすさ、場所、時間等)	利便性 (Convenience)
販売促進 (Promotion)	(広告宣伝、販売促進、ダイレクトマーケティング等)	(顧客への情報発信、顧客からの情報入手、双方向コミュニケーション等)	コミュニケーション (Communication)
価格 (Price)	(価格、割引、支払い条件等)	(支払う金額に加え、購入までの手間、お金で買えないコスト等)	顧客コスト (Customer Cost)

図 1. マーケティング戦略立案のためのフレームワーク (4 P・4 Cマーケティング)

「コンビニエンスストアへのビジネス提案」を目標に掲げるが、この課題から学生が考案するビジネスアイデアとして、一般消費者を顧客にしたビジネス提案が行われるものと想定した。この想定のもとで、学生全体にどの分野の復習を取り入れるかを検討し、マーケティングの基本である顧客ターゲットの設定およびマーケティングにおける4つのPを取り上げるとともに、顧客主導時代の4Cの考え方を学ばせることにした。本科目が必修科目であるため、経営学、特にマーケティングの最重要部分の復習をさせることが望ましいと考えたからである。学生が提案するビジネスアイデアとして、どのようなものが出てくるかわからないが、本学科のカリキュラムがマーケティングにウェイトを置いていること、課題テーマの設定を一般消費者向け事業としたことによって、実際にアイデア提案実習を行った結果として出てきたアイデアのほとんどが、想定した範囲に収まっていた。学生には斬新なアイデア発想力をもってほしいところであるが、斬新なアイデアの発案を歓迎した場合、統一的なフレームワーク

の導入が困難になる可能性もある。たとえば、コンビニの組織改革等、コスト削減策などが提案された場合は、4Pマーケティングのフレームワークはミスマッチになる可能性がある。

戦略立案のプロセスが終わると、ビジネスプランの策定段階に入る。このプロセスでは、ビジネスを評価する観点を体得させることが目標である。まず、ビジネスについて、第三者にわかりやすく説明できることが重要である。ニュース記事の基本である5W1Hと同様な枠組みで、顧客から対価を獲得できるしくみを解説できなければならない。4P・4Cマーケティングの枠組みで整理された内容から、ビジネスの仕組みを記述する。そして、ビジネスの新規性・独創性・優位性、市場性、実現可能性、収益性といった観点でビジネスが評価されることを、ビジネスプラン提案書の作成を通じて学ばせた。ビジネスプランの説明には、わかりやすい説明が求められ、顧客の利活用シーンをイラストで示す等の工夫や、動画を用いた説明などが、現場では当然のように行われる時代である。また、学生を

応募対象にしたビジネスプランコンテストも盛んに行われている。この授業では時間的な制約から、このような発展的な課題に手をつけることはできなかったが、今後の課題と考える。

ビジネスプラン提案書は書面として作成するが、ビジネスの現場では口頭での発表も併せて行われることが多い。そこで、発案したビジネスプランのプレゼンテーション発表までを本授業で扱うことにした。作品としてのビジネスプランを披露する場を設けることによって達成感が増し、他者を評価することによる学びともなる。

以下、これまでの経営学教育において行われることが少なかったビジネスアイデアの発想に関する指導を中心に説明する。

#### 4. アイデア発想を支える技法の習得

経営学教育で、ビジネスの仕組み（ビジネスモデル）の評価は、よく取り上げられる内容である。一方、ビジネスの現場ではビジネスモデルの立案が重要であるのに、大学でビジネスモデルを立案させるような実習は稀にしか行われてこなかった。立案させたビジネスモデルは机上での評価しか行うことができず、指導が難しいことが一因であると考えられる。本経営学科では課題解決型学習を行う「イノベーション・ラボ」を開講しているが、その中では課題解決策の原案としてビジネスアイデアの発案が求められる。そのため、「イノベーション・ラボ」を受講する前に、ビジネスアイデアを発案する訓練が必要であることがわかってきた。ビジネスアイデアとは、ビジネスモデルの核となるアイデア部分を指す。評価の困難なビジネスアイデアの提案について、学生をどのように指導するかに関して、第一人者であるスタンフォード大の Seelig の方法<sup>9)</sup>を参考に、グループによるブレインストーミングを習得さ

せることにした。

ブレインストーミングは、一般企業でアイデアを出すためによく行われる会議手法である。ところが、効果的なブレインストーミングを運営することは難しい。そのため、授業ではまず、斬新なアイデア発想の原理について Young の主張<sup>7)</sup>を学び、Osborne のブレインストーミングのルール<sup>8)</sup>を守ることにし、そして、どのようなアイデアでも出しやすい場を作るように心がけることなど、通常の会議とは大きく異なるブレインストーミングの作法を学ばせた。

ところが、いかにすればアイデアが思いつくかに関して、良い方法は確立されていない。アイデア発想に関する知識を身につけただけで、アイデア発想がスムーズにできるわけではなく、訓練によって自ら能力を開拓していかなければならない。大学において、アイデア発想という実技的技能を習得する内容をこれまで提供する機会がなく、企業に入ってから仕事の中で学ぶことが一般的であった。グループによるアイデア発想実習を、技能を伸ばす訓練として位置づけ、発想技能を習得させることにした。本来は何度も訓練が必要と考えられるが、その初回として進めていく。本科目に続く「イノベーション・ラボ」で、学んだ手順に沿ってブレインストーミングを行うことで、アイデア発想の技能が効率的に習得できると考えられる。以下に、ブレインストーミングのルールを示す。

(ブレインストーミングのルール)

1. 批判厳禁 … 良し悪しの批判は行わない。アイデアへの反対は最後まで控える。
2. 自由奔放 … 奇抜なアイデア、斬新なアイデアを重視する。
3. 質より量 … アイデアの量が多ければ、良いアイデアが含まれるはずである。
4. 結合改善 … 他人のアイデアを改善

したり、複数のアイデアを結合して、新たなアイデアを生み出す。

講義で学んだ内容を理解した上で、実習に入る。「コンビニエンスストアに対するビジネス提案」をテーマに、2週に分けて1.5コマをブレインストーミングに充てた。ブレインストーミングでは、大きな机を囲んでグループメンバーが着席し、メンバーそれぞれが、考えたアイデアを短い言葉で付箋紙に記して模造紙に貼っていく方法をとった。ブレインストーミングの中で、適宜KJ法およびマインドマップの手法を取り入れたアイデア整理法を指導した。

##### 5. ブレインストーミング実施の状況

経営学科では、これまでにブレインストーミングの実習を行ったことはあったが、アイデア発想に関する理解やOsborneのルールなど、ブレインストーミングの趣旨を理解させてはこなかった。それら内容を理解させた後、グループワークとしてブレインストーミング実習を行なった際の状況について述べて考察を加える。写真1に、実習を行った際の様子を示す。

・アイデアの発案という答えのない問いに対して、どのように対処すればよいか、戸惑う学生がみられ、教員に答えを求めよ



写真1. ブレインストーミングの実施風景

うとする学生も現れた。これに対しては、今後も授業の中に課題解決型の授業を積極的に取り入れていくこと、それら課題解決型授業の趣旨を学生に理解させることが必要と考える。経営学科の課題解決型授業である「イノベーション・ラボ」をいずれ受講することを認識している学生は、答えのない問題に取り組む趣旨を理解しているようであるが、残念ながら単位を取るために漫然と授業を受講する学生も存在し、それら学生は、答えのない問題に取り組む意義が理解できておらず、学科のディプロマ・ポリシーを学生と共有することが重要であると考えられる。

・ほぼ初対面に近い学生、知り合い程度の学生などが混在するグループでの活動であるため、グループ内の他の学生の存在を気にする学生がいて、のびのびと自由に発言することができない状況となっている場合がみられた。企業において仕事としてアイデアの発案をする場合には、使命感があるためか、他のメンバーの存在はあまり気にならず、それよりも他のメンバーからの刺激によるプラスの効果が働くことが多い。学生というポジションが障害になっている可能性があり、そのようなアイデア発案を阻害する要因について理解させることによって、実習の効率を上げることを検討したい。

・アイデアを思いついたら、他のメンバーに説明するよう指導したが、一部の学生は自信をもって説明できず、単に思いついたアイデアを付箋紙に記して貼るだけの行動を行う傾向にあった。学生の気質によるものと考えられるが、仕事として行動させること、学びの趣旨を理解させることが重要であると感じた。これは事前に趣旨の説明をしっかりと行うことで改善すること

が可能と考えられる。実習において、こちらが思うように学生は行動してくれない。起きた状況を記録して次回に向けて改善することが重要であるが、そのような事象が多々生じることがわかった。

・ブレインストーミングという活動の性質上、グループ内にリーダーを設定しなかった。しかし、ムードメーカーとなる学生が偶然存在して、発案のための良好な環境ができる場合があった。また、メンバーが身を乗り出したり、談笑しながら円滑にアイデア提案のできるグループが約半数みられたのに対し、発言の少ないグループもみられた。アイデア発案のための場の環境が良くないだけで、教員がファシリテーションを行って、発言の連鎖が生まれるように仕向け、活性化できる場合がある。そのようなファシリテーション能力を教員側がもち、そのノウハウを学生に教えるように努めたいところである。アイデア提案の得意・不得意があることも認識できたが、不得意な学生に対しても、アイデア提案がよくできる学生の存在や、よくできる学生がどの程度発案するのかを感じさせて、そのレベルに向けての努力を促したい。

・授業第1回目からテーマを示し、事前にアイデアを考えておくことを課題としたが、多くの学生は想像した以上にアイデアの発想を難しいと感じたようであった。この授業におけるビジネスアイデアの発想の段階では、種々の課題が出てきたものの、いずれのグループにおいても、アイデア提案の数は数十に達しており、成功したものと考えている。

## 6. グループワークにおける個人評価への学生相互評価の導入

この授業はグループワークを中心に行わ

れ、教員1名あたりの受講者数が40名を超える中、学生それぞれの成績評価を行わなければならない。複数の教室に学生が分かれていることもあって、評価方法を検討する必要が生じた。

授業ではグループワークでアイデア提案を行うが、アイデア自体は個人が出すものである。また、個人のアイデア発想は、知識、想像力、やる気、それぞれの要素の結合として成果が決まるとされている。このうち、アイデアのもととなる知識と想像力は、この授業の中で獲得できるものではない。そこで、実習における学生の成績評価として、やる気を重視することを学生に伝え、学生の自己評価と学生間の相互評価を導入することにした。受講者名簿をもとに、グループごとのアンケートフォームをGoogle Formにて作成し、学生は各自のスマートフォンを利用して自己評価およびメンバーの評価を入力した。その入力画面を図2に示す。入力者名を選択した後、自分およびグループメンバーが積極的に活動に取り組んだかどうかを、4段階評価で入力するものである。学生の取り組みに対

	とても積極的	どちらかという と積極的	どちらかという と消極的	とても消極的
グループメンバーA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
グループメンバーB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
グループメンバーC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
グループメンバーD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
グループメンバーE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
グループメンバーF	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

図2. 学生が入力するアンケートフォーム

する客観的な評価の一助になるとともに、学生それぞれのグループワークへの取り組みが活性化されると考えた。

筆者はこれまでに、授業において Google が提供するサービスをいくつか活用してきた<sup>8)</sup>。例えば、専門英語において、Google Document の共同編集機能を用いて洋書の共同翻訳を行ったり、Python プログラミング実習において、Google Colaboratory を共有して、他者のプログラミングの成功例、失敗例から学ぶ等である。本学の学生全員が Gmail のアカウントを持っていることから思いついたアイデアで、運用に至るまでの導入が簡便に済む。フリーで提供されているサービスがいくつかあり、選択は難しいが、これまでに Google が提供するサービスに不満は少なく、安定して利用でき、学生からの評判も良い。学生番号ベースの Gmail アカウントを持っている本学学生の教育に適宜活用することにより、教育効果の向上が図れるものと考えられる。本授業の後半には、ビジネスプランの策定を行うが、グループでの編集作業に Google Document は有用と考えられ、Microsoft Office を用いるよりも容易に共同作業が行える。

## 7. まとめ

新規ビジネスのアイデアを発案してビジネスプランを策定する実習は、経営学の様々な要素の知識が実習を通じて整理され体得できるとともに、実践での利用に向けて極めて有効な学びである。本稿では、まず考案した教育プログラムの全体構成を述べた。具体的には、ビジネスアイデアの発想力、ビジネスアイデアの評価力、ビジネスプラン策定能力、ビジネスプランの情報発信能力に分けて習得させる構成である。特にその中で、これまで経営学教育の中で積極的に実施されることがなかったビ

ジネスアイデアの発想力の向上を中心に解説した。

ビジネスアイデアの発想は、答えのない問題への対処という特徴があり、その取り組みを推進するために、ブレインストーミングを取り入れたグループワークを実施する授業計画を立案し実践した。解決しなければならない種々の課題が明らかになったが、概ねアイデア提案に取り組む場としての組織環境を整えることができ、担当した7グループのアイデア提案数の平均値は49.7件と芳しい結果になった。

また、グループワークでは学生の個人評価が難しいので、学生の自己申告、そして学生間の相互評価を取り入れることによって、客観的な評価を円滑に実施できる枠組みを整備できたと考える。

## 参考文献

- 1) Alex Faickney Osborn, *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking*, Charles Scribner's Sons, (1953).
- 2) 川喜多二郎, 『発想法』, 中公新書, 中央公論社, (1967).
- 3) Tony Buzan, Barry Buzan, *The Mind Map Book: How to Use Radiant Thinking to Maximize Your Brain's Untapped Potential*, Dutton Adult, (1994).
- 4) 今泉浩晃, 『創造性を高めるメモ学入門』, 日本実業出版社, (1987).
- 5) 経団連, 2018年度 新卒採用に関するアンケート調査結果, (2018).  
(<https://www.keidanren.or.jp/policy/2018/110.pdf>)
- 6) Tina Seelig, *What I Wish I Knew When I Was 20*, HarperOne, (2009).
- 7) James Webb Young, *A Technique for Producing Ideas*, NTC Business Books, (1944).
- 8) 水谷直樹, クラウドサービスの共同編集機能を活用した能動的学習環境: 専門英語およびPython入門での教育実践, 岡山理科大学紀要 B, 54, 75-88, (2018).