

論 文

「食」をフィールドとしたPBLによる
マネジメント教育に関する一考察
—追手門学院大学「食」プロジェクトの事例を中心に—

村上 喜郁
追手門学院大学経営学部 准教授
Yoshifumi MURAKAMI
Associate Professor,
Faculty of Management,
Otemon Gakuin University

1. はじめに

本稿は、「食」をフィールドとした課題解決型学習 (Project Based Learning: 以下、PBLと表記) によるマネジメント教育について、追手門学院大学における「食」のプロジェクト、特に大阪府中央卸売市場との提携事業を中心に考察するものである。¹⁾

2012年に文部科学省から大学教育の質的転換に関する答申²⁾が出されて以降、大学におけるアクティブ・ラーニングが注目され活発化している。追手門学院大学においても、様々なアクティブ・ラーニングが実施される中、2012年7月13日に大阪府中央卸売市場 (以下、「市場」とも表記) との間で覚書を結び、「食」をテーマとするPBLが開始された。本論文では、その担当者である村上喜郁が、実際の教育活動によって得られた情報と知見をもとに、「食」をフィールドとしたPBLによるマネジメント教育の課題と可能性について検討する。

2. 「食」をめぐる教育の変化

あらためて「食」の分野は、様々な面で注目を浴びている。2015年にはイタリアのミラノにおいて、史上初の「食」をテーマとした国際博覧会「ミラノ万博」が開催された。ここでは、いわゆる万博的な世界の食の紹介に

止まらず、気候変動により変化する自然環境の問題、各国の食の伝統・文化、食料廃棄問題や持続的な食料調達問題などが取り上げられた。「食」への注目の傾向は、国内外の教育機関においても散見される。在来の食を対象とした分野、例えば農学系統、あるいは調理・栄養系の学校でも様々な変化が確認できる。

例えば、2015年に龍谷大学³⁾が開設した農学部では、従前のいわゆる農学部的な学科である植物生命科学科・資源生物科学科に加えて、より「食」の分野に寄せた食品栄養学科、社会科学系との文理融合を強調した食料農業システム学科の計4学科が設置されている。これは、農学分野の教育から「食」あるいは「マネジメント教育」への接近だと見ることができるだろう。

また、奈良県では2016年に奈良県農業大学校を改編し、なら食と農の魅力創造国際大学校 (NARA Agriculture & Food International College: 以下、NAFICと表記)⁴⁾が開校された。NAFICには、フードクリエイティブ学科とアグリマネジメント学科が置かれている。前者は農業・農産物に関する知識を持った食の担い手を育成することを目的とし、後者は高度な農業技術を持ち農業経営センスに優れた農の担い手を創ることを目的としている。これは、農分野からの「食」への接近、あるいはマ

¹⁾ 本稿は、追手門学院大学 北摂総合研究所 第8回会合 (2017年1月26日) にて、筆者がおこなった報告「「食」のプロジェクト 大阪府中央卸売市場提携事業」をもとに加筆・修正したものである。

²⁾ 文部科学省 中央教育審議会 (2012) 「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ～ (答申)」。

³⁾ 龍谷大学 農学部の情報については、龍谷大学 (2016) 『龍谷大学 2017年度大学案内誌』等による。

⁴⁾ なら食と農の魅力創造国際大学校の情報については、奈良県農林部 (2015) 「報道資料：なら食と農の魅力創造国際大学校 開校に向けて！」等による。

ネジメント能力強化を目指したものであると言えよう。NAFICの人事育成コンセプトは、技術力、経営・マネジメント力、マーケティング力、もてなし力、地域活用力の5つに加えて、国際理解力であり、これを見ても、「食」・「農」・「経営」の融合的教育への指向が見て取れる。

調理系の教育機関においても、この傾向は見られる。大阪に本拠地を置く辻調理師専門学校⁵⁾では、3年制の高度調理技術マネジメント学科を2016年に開設している。この学科では、高度な調理技術に止まらず、料理をつくることで、自らの考えを示し、他分野の専門家との協働などに発展させ、新しい文化やビジネスの創出にも貢献できる人材の育成を掲げている。人と社会と食の関わりを探究し、自分のテーマを料理で表現するための「考える力」の養成を徹底重視したカリキュラムを作成した。マネジメント教育に関して「マネジメント論」に、第2学年832時間中60時間、第3学年812時間中52時間を割くカリキュラムを組んでいるのである。これは、食の分野、特に調理の分野においても、マネジメント教育の重要性が認識されている証左と言える。

さらに海外では、「調理・栄養」でも「農」でもなく「食」そのものをコンセプトとした食科学大学（伊）Università degli Studi di Scienze Gastronomiche：（英）The University of Gastronomic Sciences⁶⁾が、イタリアのブラに存在する。食科学大学は、スローフード協会（Slow Food）⁷⁾の主導の下、2005年に開学された私立大学である。“Gastronomic Sciences”は「食科学」と訳されている。この“Gastronomic（ガストロノミック）”あるいは“Gastronomy（ガストロノミー）”は、日本語では一般に「美食（の）」と翻訳され、「美食高級料理（の）」という意味合いで使用されることが多い。しかしながら、ここでの意味はそうではない。近代以降、広く「ガストロノミー」という言葉を

知らしめたブリア・サヴァランの定義によれば、「ガストロノミーとは、食生活を行う存在としての人間にかかわりのあるすべてのものについての理論的知識である」⁸⁾。ここには食を調理技術や栄養の面だけで捉えるのではなく、人文科学、社会科学、自然科学を含めたあらゆる視点から体系的に捉えようとする姿勢が見て取れる。また、食科学大学の教育成果は、卒業生の就職先を見ても分かる。飲食業が15%と多いことは予想されるが、それよりもコミュニケーションとマーケティング分野の方がさらに多く23%、マネジメント10%、生産業10%、研究開発10%、営業8%、教育5%、ジャーナリズム3%と調理等の飲食系以外への就職が高い比率を占めているのである。⁹⁾

このように、「食」をめぐる教育を概観すると、「食教育」と「マネジメント教育」（そして「農」教育）がより重要性を増し、またそれぞれが接近する現象が見て取れだろう。これは、在来の「食」教育の主軸であった調理・栄養の分野だけでなく、「食」そのものを体系的・学際的に捉え、その中で理論・実践の方法の面から「マネジメント教育」の重要性が表出したとも考えられるのである。

3. 追手門学院大学の社会連携事業におけるPBL

かような背景のもと、追手門学院大学は、同学の所在する大阪府茨木市に位置する大阪府中央卸売市場と連携事業を開始した。追手門学院大学は、2016年度時点で6学部8学科を擁する文系総合大学である。開学以降、理系学部、および、調理・栄養系学部学科は存在しない。その中で、2012年に大阪府中央卸売市場側からの声掛けがあり、経営学部を中心に提携事業をおこなうこととなった。

覚書によれば、市場側の役割は地域貢献に資する人材を育成する事業への協力、追手門学院側の役割は食の安

⁵⁾ 辻調理師専門学校に関する情報については、公式HP (<http://www.tsuji.ac.jp/>) ならびに学校案内による。

⁶⁾ 食科学大学に関する情報については、ガブリエッラ・モリーニ（2015）『食科学の誕生』『社会システム研究』立命館大学、および、食科学大学 公式HP (<http://www.unisg.it/>)、大学案内による。なお、ガブリエッラ・モリーニ（Gabriella MORINI）氏は、食科学大学 Assistant Professorである。加えて、筆者は2015年9月14日、食科学大学を訪問し、同学に関するレクチャーを受けた。日本では、立命館大学が食科学大学と提携し、2018年に食科学部の設置を構想している。立命館大学 食科学部（2018年設置構想中）公式HP <http://www.ritsumeit.ac.jp/gas/pre/>。

⁷⁾ 1986年、カルロ・ペトリーニ（Carlo Petrini）によって提唱された地域の伝統的な食文化や食材を見直す社会運動（スローフード協会公式HP <http://www.slowfood.com/>）。

⁸⁾ ジャン・ヴィトール著、佐原秋生訳（2008）『ガストロノミー 美食のための知識と知恵』白水社、10ページ。この定義は、ブリア・サヴァラン（1825）『味覚の生理学（邦題：美味礼賛）』によるが、ここでは一般的な関根秀雄訳ではなく、本稿の意図とより合致する佐原訳を用いた。

⁹⁾ ガブリエッラ・モリーニ（2015）、35～36ページ。

心・安全、食育等に関する研究・広報活動等への協力と定められている。この役割分担を基礎として、追手門学院大学 経営学部 村上喜都とその担当ゼミが実際の事業に当たることとなった。村上が担当者となった経緯は、村上の当時の研究テーマが「ご当地グルメを用いた地域振興」であり、比較的近い分野の研究者であったことからである。そこで、村上はこの提携事業を通じて、「食」をフィールドとしたPBLによるマネジメント教育を志向した。具体的には、大学生による魚や野菜の摂取促進・啓蒙を目指した「商品開発」と「イベント企画・運営」である。これらの内容が、経営学部学生に適切なだと考えたのである。

PBLを通じたマネジメント教育において「食」をフィールドとするメリットは、主に3点が挙げられる。(1) 商品開発等の具体的に目標設定できる可能性が高いこと、(2) 「食」は人間の生活に必須のものであり、学生が興味を持つ可能性が高いこと、(3) 「食」はあらゆる産業への波及効果が高いことである。

まず、(1) 商品開発等の具体的に目標設定できる可能性が高いこととは、「食」に関する商品、端的には食品の場合、他の機械や化学等に関する商品より比較的開発費が低く、学生による商品開発として実際に成果が出せる可能性が高いことである。例えば、追手門学院大学北摂総合研究所「食」のプロジェクトの別事業である見山の郷商品開発プロジェクトでは、茨木市平成27年産学連携スタートアップ支援事業補助金の交付を受け、総事業費430,000円（内補助金215,000円）¹⁰⁾で「野菜ゼリー（商品名「見山ジュレ」）」の開発から販売促進までをおこなっている。これはあくまで個別事例ではあるが、一般的に見て賞味期限などの衛生面でのチェック等に費用はかかるものの、食品の商品開発は比較的低コストでも可能である。加えて、多くの食品は（マーケティングでいうところの）最寄品であり、商品価格も比較的安価であることから、学生が企画・制作した商品であっても購入される見込みがあると考えられる。この点からも、企業等との提携も比較的容易で、机上の企画ではなく、実際にPBLでの商品化がおこなえる蓋然性が高いのである。

次に、(2) 「食」は人間の生活に必須のものであり、学

生が興味を持つ可能性が高い。当然、学生は人間・生物である以上、食事を摂らないわけにはいかない。「食」は、「衣・食・住」の中でも特に生命・生活への直結度が高く、学生は必ず日に何度かの食事に摂っており、身近なものである。この点で、「食」に関心のある学生は多く、教育のフィールドとして適切であると考えられる。

最後に、(3) 「食」はあらゆる産業への波及効果が高いことについて。「食」の生産はもちろん1次産業（農水産業）である。これが、2次産業（食品加工業）、もしくは3次産業（流通、サービス業）を通じて消費者へと届けられる。つまり、「食」は1次、2次、3次のすべての産業に関係し、そして、その全ての産業に波及効果をもたらす可能性を潜在的に持つ。「食」を教育のフィールドとするということは、経済全体を見る、あるいはビジネスの世界全体を見ることにつながるのである。

前節で示した「食教育」と「マネジメント教育」が接近する現象、加えてここで挙げた3点の利点を見るに、PBLを通じたマネジメント教育において、「食」をフィールドとすることは適切であり、社会科学系学部教育においても有用なものであると思料した。そこで、追手門学院大学と大阪府中央卸売市場の提携事業の中核に、「食」をフィールドとしたPBLによる「マネジメント教育」を据えたのである。

4. 当該事例の「教育内容」と「実施組織」

先に示した様に、大阪府中央卸売市場との提携における追手門学院側の具体的事業の1つは、大学生による魚や野菜の摂取促進・啓蒙を目指した「商品開発」と「イベント企画・運営」について、PBLを通じて実施することである。このPBLについて、「教育内容」と「実施組織」に分けて順に説明する。

まず、当該PBLの「教育内容」である。このPBLにおけるテーマは、学部の講義で学んだ経営学やマーケティングの知識や理論を現実のビジネスの現場で実践し、学生自身の経営学に関する学修の程度を自身で体感・確認し、その内容を再認識することに置いている。具体的には、経営学講義科目（「経営学入門」や「経営管理論」）の基本的な内容に特に重点を置いた。具体的には、(1) PDCAサイクル、(2) ポーターの3つの基本戦略¹¹⁾、

¹⁰⁾ 茨木市（2015）「茨木市産学連携スタートアップ支援事業補助金 平成27年度採択企業一覧」<http://www.city.ibaraki.osaka.jp/jigyousya/shien/1398667168390.html>。

¹¹⁾ M. ポーター（1995）『（新訂）競争の戦略』ダイヤモンド社、55～71ページ。「コストリーダーシップ戦略」、「差別化戦略」、「集中戦略」を3つを基本戦略とする。

(3) 事業モデルの設計である。

第1に、(1) PDCAサイクルでは、演習における企画書と報告書の発表を通して、確認とフィードバックを繰り返しておこなった。これについては、次節で詳しく述べる。第2の(2) ポーターの3つの基本戦略では、特に「集中(セグメント・市場細分化)」によるターゲット設定と「差別化」を意識した商品・イベント開発を強調した。第3に、(3) 事業モデルの設計においては、当該事業におけるステークホルダー(利害関係者)に対するメリットの配分を考えることで、Win-Winの関係を築くというビジネスの本質について考えさせた。この点においては、直接の提携先である大阪府中央卸売市場に加えて、学内で食堂を営業しているまいどおおきに食堂、保健所、追手門学院大学 入試課、広報課、研究社会連携課他、多くの関係者を巻き込む形となっている。¹²⁾

次に、「実施組織」についてである。先にも示したように、経営学部の演習、村上喜郁ゼミ¹³⁾を対象とし、上記の内容についてPBLをおこなうわけであるが、ここでは「プロジェクト制」を採用した。PBL(Project Based Learning)ゆえ、「プロジェクト制」を取ることは当然ではある。ただし、大阪府中央卸売市場との提携事業全体を1つのプロジェクトとするのではなく、ゴールを複数設定し、それぞれを個別のプロジェクトとした。この理由は、第1に1年間あるいはそれ以上の期間継続する長期プロジェクトにしないことで、担当教員と参加学生の精神的・肉体的疲弊を防ぐことである。聞き取り等によると、他学等で見られる長期プロジェクトは、目指す目標がプロジェクト途中で見えづらく、担当教員や参加学生に過度な負担をかけてしまう場合があることが分かった。そこで、明確なゴール(開発商品の完成、イベントの実施等)を設定した比較的短期間(半期、6か月以下)の多数のプロジェクトに、提携事業全体を分割した。第2の理由は、多くの参加学生に責任あるポジション(リーダーや責任者等)を経験させることができるということである。「プロジェクト制」により、多数のプロジェクトを展開し、多くの責任あるポジションを

設定する。これにより、より多くの参加学生にその経験を与えることが可能となった。第3の理由は、より早くより多くの回数PDCAサイクルを回すことが可能となることである。複数のプロジェクトを実施することで、それだけ回すことのできるPDCAサイクルの数が増加し、参加学生に多くの経験の場を提供できる。これについては後述するが、さらに演習時間ごとに企画書発表とそのブラッシュアップをおこなうこと、実施後には報告書を作成し発表することで、(ふり返りとしてではなく、日常的に)PDCAサイクルを回す経験を得ることが可能となる。

そして、実施組織については演習内に、担当教員をプロジェクトの全体責任者、参加学生のプロジェクト・チームリーダー(「リーダー」と呼称)を個別プロジェクト責任者とする事業部制組織様の組織(【図表1】)を構築した。さらに、一般のプロジェクト参加者(「メンバー」と呼称)も、プロジェクト内の個別の案件(発注や会計など)について、その案件でのみ一時的に「担当責任者」(発注担当責任者や会計担当責任者など)となるシステムを組み込んだ。この仕組みにより、さらに多くの参加学生が責任あるポジションを経験できるようになった(また、これは同時にリーダー側とフォロワー側の双方の役割を体験することを可能とする)。¹⁴⁾ 企画・運営を内容とするマネジメント教育のPBLの場合、少人数教育が一般的となる。そして、少人数教育と教育機会の増加は両立しがたいことが多いが、複数のプロジェクトを同時進行させる「プロジェクト制」の場合、この両立が一定程度可能となる。

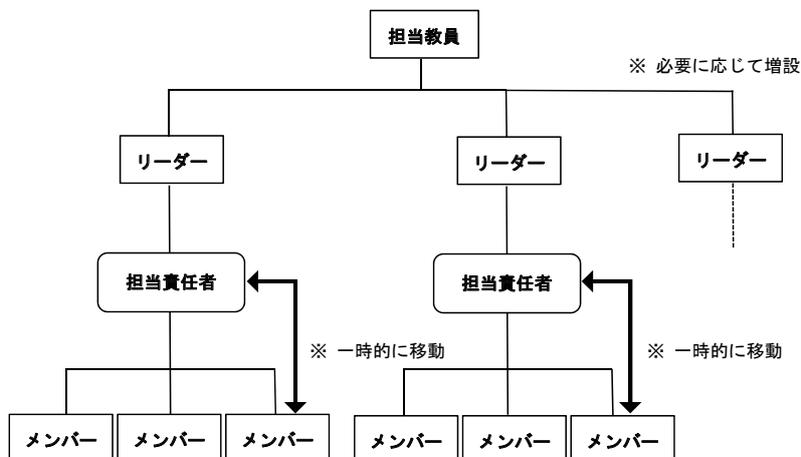
以上が、追手門学院大学と大阪府中央卸売市場との提携事業におけるPBLとしての「教育内容」と「実施組織」の概要である。大まかに言えば、当該PBLは、大学の「社会連携(大学と同地域に所在する卸売市場との提携事業)」において、「食」をフィールドとした「マネジメント教育」を通じて、参加学生が基本的な経営学・マーケティングの知識や理論を実践し学習することを目指したものであると言えよう。

¹²⁾ 大学と他組織との提携事業の場合、学生が主体となるPBLでは学期進行(基本的に4月始業で、春学期と秋学期の学期区分、長期休業等がある)などの教育機関固有の問題を関係者に周知しなければ、不要なトラブルが生じる可能性があることは特記したい。

¹³⁾ 「実施組織」としては、当該経営学部ゼミが対象であるが、大学内での所管(予算等)については、2012年度は経営学部、2013年度～2015年度は同学の地域文化創造機構、2016年度からは同学の北摂総合研究所となっている。2016年度現在、「食」のプロジェクトとして、大阪府中央卸売市場提携事業、農事組合法人 見山の郷 交流施設組合提携事業(以上、村上喜郁担当)、みつばちプロジェクト他を実施している。

¹⁴⁾ 参加学生が作成した「追手門学院大学・大阪府中央卸売市場 提携事業 2016年度 報告書」(『追手門学院大学 経営学学生論集』2016年 第22号、2017年3月発刊予定に掲載)によれば、PBL参加の17名の全てが何らかの責任者を経験している。

【図表1】PBLの実行組織



出所：筆者が独自に作成。

5. 当該事例の「実際の運用」

PBLの「実際の運用」は、演習を核として参加学生が企画を練り、参加学生自身が自主的な準備作業をおこない、最終的な成果物作成（商品開発）あるいはイベント実施をキャップストーンとする構成となっている。これを1プロジェクトとし、複数のプロジェクトが、異なるチームにより同時並行的に進行している。そして、担当教員の役割は、マネジメントの知識や理論の直接的教授よりも、その「仕組みづくり」と「アドバイジング」が主となっている。

まず、核となる演習では、プレゼンテーション・発表が学習の主となる。追手門学院大学の経営学部では、2年生次より専門演習が開始され、4年生次まで持ち上がりで、同じ担当者が教育に当たる。

そこで、当該ゼミでは、2年生次の演習（基礎演習1・2）に、春学期を中心として、マネジメントのフレーム（マネジメント的な思考や経営戦略の枠組み等）の学習を通じて、レジュメ作りや発表をおこない、プレゼンテーションの訓練を繰り返す。同時に、同学ベンチャービジネス研究所主催のコンテスト（7月のグッズコンテスト、12月のビジネスプランコンテスト）に参加する。この出場に向けて、演習内では実践的な企画書の作成について学ぶ。コンテスト終了と同時に、2年生の

年明けから、本論の主題である大阪府中央卸売市場提携のPBLを開始するのである。

具体的には、3年生次（発展演習1・2）の春学期開始までに、各プロジェクトを立ち上げ、それぞれのチームごとに、年次企画書（1年間に計画している企画をまとめた企画書）を作成する。3年生開始の4月には、学生による市場への企画プレゼンテーションを実施し、各種交渉を開始するのである。以降は、基本的に年間企画書に沿ったプロジェクト運営がおこなわれる。演習内では毎回、常に企画書（＝計画）と報告書（＝評価）の発表がおこなわれ、担当教員はその内容について、「アドバイジング」を適宜おこなう。¹⁵⁾そして、すべての企画終了後の年末から年始にかけて、1年間に実施したすべての企画をまとめ、年次報告書を作成し、追手門学院大学 経営学部発行の『経営学学生論集』に投稿している。また、その内容について、学外の大会（食育ヤングリーダー等）に出場しプレゼンテーションもおこなう。4年生次（卒業演習1・2）は、基本的に卒業論文の作成と就職活動支援が主な内容となっている。

さて、そこで懸案となる「仕組みづくり」であるが、基本的には多くの日本企業が採用している“OJT（On-the-Job Training）”におけるメタ学習¹⁶⁾を促進する仕組みを志向している。具体的には、(1) プロジェクト

¹⁵⁾ 年度・学期ごとに、あるいはプロジェクトごとにPDCAサイクルを回すのではなく、（イベント等の実施を伴わない故）疑似的ではあれ、週1回のペースでPDCAサイクルを創り出すことで、日常的にPDCAサイクルの思考をとることを促している。

¹⁶⁾ ここでは、学習の方法を学習するという意味で用いている。というのも、マネジメントの現場である企業においては、「業務の方法を学ぶことも、また業務である」という現実が存在する。また、伝統的に日本企業は、訓練や研修に金銭的成本を割かず、時間を割いて業務を教える（業務内で業務を教える＝OJT）と考えられている。

に先行してその内容を体験すること、(2) プロジェクト後にその内容を伝えること、(3) 別の(同学年の)プロジェクトの経験を知ることである。

【図表2】は、「2016年度 大阪府中央卸売市場提携事業スケジュール」である。縦軸は各学年の演習、横軸は時間の流れを表している。(1) プロジェクトに先行してその内容を体験することについては、まず2年生は3年生に引率されて、大阪府中央卸売市場の見学会に参加する。ここでは、市場各施設の見学の他、市場流通の仕組みや先輩のプレゼンテーションを知るることとなる。また、先輩のスカウトを受けて、主に各イベントの当日要員として、一定の(そして3年生に指示された)業務を任される。すなわち、自分たちが企画するものではないものの、その運営等に参加・協力し、断片的にプロジェクトを体験するのである。すなわち、上位学年の活動に協力することで、プロジェクトに先行してその内容を体験(予習)するのである。

次に、(2) プロジェクト後にその内容を伝えること、これについては「年次報告書」が大きな役割を果たす。まず、「年次報告書」の作成自体が、1つのプロジェクトである。同時に、それぞれのメンバーが自らの実行したプロジェクトの内容と反省点を個別の責任者ごとに署名入りで記すことで、1年間のプロジェクトのふり返りとなる。¹⁷⁾つまり、ふり返りの為のふり返りではなく、1プロジェクト自体がふり返りの役目を果たす。加えて、この「年次報告書」を次年度のメンバーが読み、次年度のプロジェクトのベース(そして、超えるべき目標)とするのである。また、プロジェクトメンバーは自分の担当業務につき、「年次報告書」を頼りに前任者を見つけ、コンタクトを取ってアドバイスをもらう。言い換えれば、上位学年は、下位学年に指導(復習)することになる。新旧のメンバーはそれぞれ、業務を引き継ぐことをここに学ぶのである。

最後に、(3)の別のプロジェクトの経験を知ることにについては、複数のプロジェクトが同時進行、あるいは前後して進み、すべてのメンバーが演習内でその報告を聞くことによっておこなわれる。(2)の年次間の縦展開と合わ

せ、(3)の横展開で、成功体験・失敗体験を知り、共有する仕組みが構築されている。また、さらにこれを加速するため、SNS(Social Networking Service)も活用している。Facebookにゼミでの活動広報用のアカウントを作成する他に、他学年も含めたゼミ生だけが使用できるアカウントを作成し、先輩メンバーと後輩メンバーにもコミュニケーションが取れる体制を用意している。

これが、同事業における“OJT(On-the-Job Training)”(この場合、正確には“OPT(On-the-Project Training)”ではあるが)を通じたメタ学習を促進する仕掛けである。大きくは、参加学生が、自ら学ばなければいけないことを学び、発表し、アドバイスを受けるという仕組みの中でPBLを推進したということになるだろう。

6. 当該事例に関する考察

最後に、本PBL事業に関する研究で得られた若干の知見についてまとめたい。以下では、その可能性と課題について順を追って記す。

まず、可能性については、「食」をPBLのフィールドとすることで、先に挙げた3つのメリットを改めて認識することとなった。(1)商品開発等の具体的に目標設定できる可能性が高いこと、(2)「食」は人間の生活に必須のものであり、学生が興味を持つ可能性が高いこと、(3)「食」はあらゆる産業への波及効果が高いことである。

特に、(1)商品開発等の具体的に目標設定できる可能性が高いことについては、2013年度以降、毎年2種類以上のメニュー開発と販売等を実施できている。また、多くの自治体・企業と連携し、イベントの企画・運営¹⁸⁾に学生が関わることができた。参加学生が、企画参加したほぼすべての商品開発・イベント開発が、何らかの成果物を残している。また、これらの成果は、北摂地域の地域広報誌を中心として、多くのメディアに取り上げられ、連携団体や大学広報にも少なからず貢献している。実際のビジネスの現場で、その業務を生業とする人に対して、企画提案し、その企画が机上の計画ではなく、実際に実現することは、社会科学系PBLの学習成果として、大きな意義があると考えられる。

¹⁷⁾ 副産物的に、この報告書が4年生次における就職活動のネタ元となっている。自分で経験した活動の全体像を知り、また活動に関する正確な日時や数値等を参照することが可能になる。この点でも、1年のPBL活動をまとめることは有用である。

¹⁸⁾ 2013年、JAグループ和歌山「ENJOIN!ココ・カラ。和歌山カーニバル」、日本アクセス「フードコンベンション2013」。2014年、新阪急ホテル「産地フェア2014 ホテルdeマルシェ」、茨木にぎわい亭「冬のガンバル市」。2015年、茨木保健所「食育フェスタ2015」、茨木市商業団体連合会「茨木童子まつり」、阪神百貨店「ちびっこ模擬セリ」、大阪高速鉄道「大阪モノレールつながりフェスタ」。2016年、茨木市商業団体連合会「商店街×大学生!炊き出し試食会」、コンソーシアム大阪「大阪中学生サマー・セミナー」、茨木市「いばらき適塩宣言!フェスタ」、JA全農岐阜「飛騨やまっこキャンペーン」他。

【図表2】2016年度 大阪府中央卸売市場提携事業スケジュール

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
2年生 基礎演習									(学内ビジネスプラン コンテスト)	● 各プロジェクト 立ち上げ		
3年生 発展演習	● 年間企画書作成	● 学生による交渉 ● 大阪府中央卸売市場見学会	● 教育後援会での井提供	▲ 茨木フェスティバル (不参加)	● オープンキャンパスでの井提供 ▲ 大阪中学生サマー・セミナー	▲ 商店街×大学生！炊き出し試食会	▲ J A 全農岐阜コロナポ将軍山祭出店	● 井字内販売 ▲ いばらき適塩宣言！フェスタ参加	● 市場開放デー参加 ▲ J A 全農岐阜学生キャンペーン	● 年間報告書作成		● 食育ヤングリーダー参加(学外大会) ● 年間報告書完成
4年生 卒業演習												

卒業論文作成・就職活動支援

指導

脚注：●：年次計画通りに実行 ▲：年次計画とは異なるイベント 出所：筆者が独自に作成。

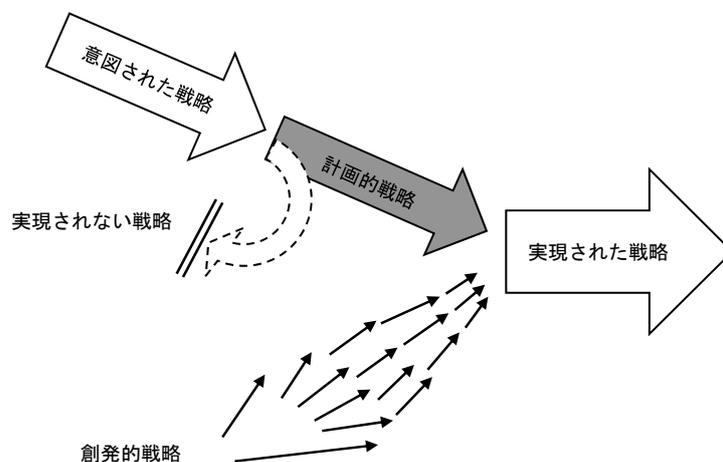
一方、課題であるが、(1) 実際にビジネスの現場に出るという点での不確実性、加えて(2) 参加学生の評価について問題が残った。

(1)については、連携先の組織・団体がある以上、大学側の思惑（あるいは、学生の希望）通りにPBLが進むとは限らない。これは、取引先がある企業とて同じである。この観点では、実際の企業活動に近い環境でのPBLができるという積極的なとらえ方もある。しかしながら、あくまで教育という発想から言えば、不確定要素と言わざるを得ない。【図表2】を見ると実際に、計画した年次企画書とは異なる実施事項（あるいは非実施事項）が散

見される。この課題については、ミンツバーグの言うところの「創発的戦略」¹⁹⁾が参考になるかもしれない。「創発的戦略」とは実現された戦略は最初から明確に意図したものではなく、行動の1つひとつが集積され、そのつど学習する過程で戦略の一貫性やパターンが形成されるというものである（【図表3】）。当該PBLの場合、計画的戦略（年次企画書）だけでなく、最初に交わした覚書に従った逐次的な対応が、効果的なPBLによる実践的マネジメント教育となるのではないかという仮説である。

最後に、(2) 参加学生の評価についての問題である。

【図表3】 計画的戦略と創発的戦略



出所：H.ミンツバーグ他（2013）『戦略サファリ 第2版』東洋経済新報社、13ページ。

研究時点で、対象となるPBLは、ルーブリック等の評価方法を導入していない。その主な要因は、ルーブリック等の工数の多さとPBLの内容の複雑性である。ルーブリックは工数が多く、評価方法としてPBLに導入する場合、比較的大きな時間的コストを必要とする。また、PBLの内容が多岐にわたり、その評価対象もまた多様であることから、ルーブリック等の導入は困難が伴う。一方、参加学生からすれば、評価はすなわち「演習の単位」であり「演習の成績」に他ならない。また、担当教員からみれば、評価は一面として「参加学生に対するイ

ンセンティブ」²⁰⁾であることは否定できない。この点から、参加学生の評価とインセンティブ・コントロールは、外部団体と連携し、複雑で不確実性の多い「食」をフィールドとしたPBLにおける大きな課題である。

本稿では、追手門学院大学と大阪府中央卸売市場提携事業の事例を挙げ、その「教育内容」、「実施組織」、「実際の運用」を中心に叙述してきた。この点において、「「食」をフィールドとしたPBLによるマネジメント教育に関する…」と題しているものの、あくまで一事例に関する分析であり、限定的な考察であることは明らかで

¹⁹⁾ ヘンリー・ミンツバーグ他著、齊藤嘉則監訳（2013）『戦略サファリ（第2版）』東洋経済新報社、12ページ。

²⁰⁾ 担当教員から見た評価が「参加学生に対するインセンティブ」であることは否定しないが、このことがアカデミック・ハラスメント等のハラスメントにつながる心配が必要であると思料する。現時点で当該PBLは、「成績交渉」という制度を採用している。学期開始時に「成績交渉シート」と呼称しているフォーマットに、当学期の目標を参加学生自身が設定し、担当教員に提出する。学期末には「成績交渉シート」に同じく参加学生自身が（根拠をもとに）目標の達成度を記入し、担当教員との面談（場合によっては、別の参加学生からの聴取もおこない）成績を決定している。

ある。しかしながら、大学の社会科学系学部における「食」をテーマとしたPBLによるマネジメント教育について、詳細に公表した事例は少なく、またその内容についての考察も限られる。この点において、本稿が類似するPBL教育・研究をおこなう諸氏に、いくらかでも資するものになればと考える。

謝辞：本論文の執筆ならびに、その研究対象となった追手門学院大学と大阪府中央卸売市場提携事業に関わって、大阪府中央卸売市場の皆様、追手門学院大学 教職員の皆様、まいどおおきに食堂の皆様には、多大なるご協力をいただいたことをあらためてここで御礼申し上げます。また本稿は、「追手門学院大学 特色ある研究奨励費制度（2015年度～2016年度）」に採択された「「食」をフィールドとした社会科学系PBLの可能性に関する研究」の研究成果の一部であることを申し添える。