マネジメント能力を身に付けた職業人の育成　～ 札幌の未来を担う人材の育成を目指して

市立札幌啓北商業高等学校　未来商学科推進委員会

１．事業の概要

（１）研究の目的

本研究は、札幌市立で唯一の商業高校である本校を核として、地元札幌を中心とした企業、外部教育機関、行政、地域社会が有機的に結び付くことで、人的資源、物的資源、財務的資源及び情報的資源を適切に活用する『マネジメント能力を身に付けた職業人の育成』を目標とする教育プログラムの開発を目的とした。

図１　教育プログラム開発の目的

（２）研究の概要

札幌という地域性を考慮して、『観光』、『MICE』、『国際交流』、『地域ビジネス』及び『起業家教育』の５つの分野に重点を置き、生徒一人一人が、『札幌』という地域社会とつながりながら、互いに協働して、地域やビジネス上の課題を見出し、解決しながら新たな価値を創り出していく教育プログラムを３年間で２２プログラム実施した。このことにより、マネジメント能力を育み、社会的・職業的に自立する能力を身に付けることを目指した。

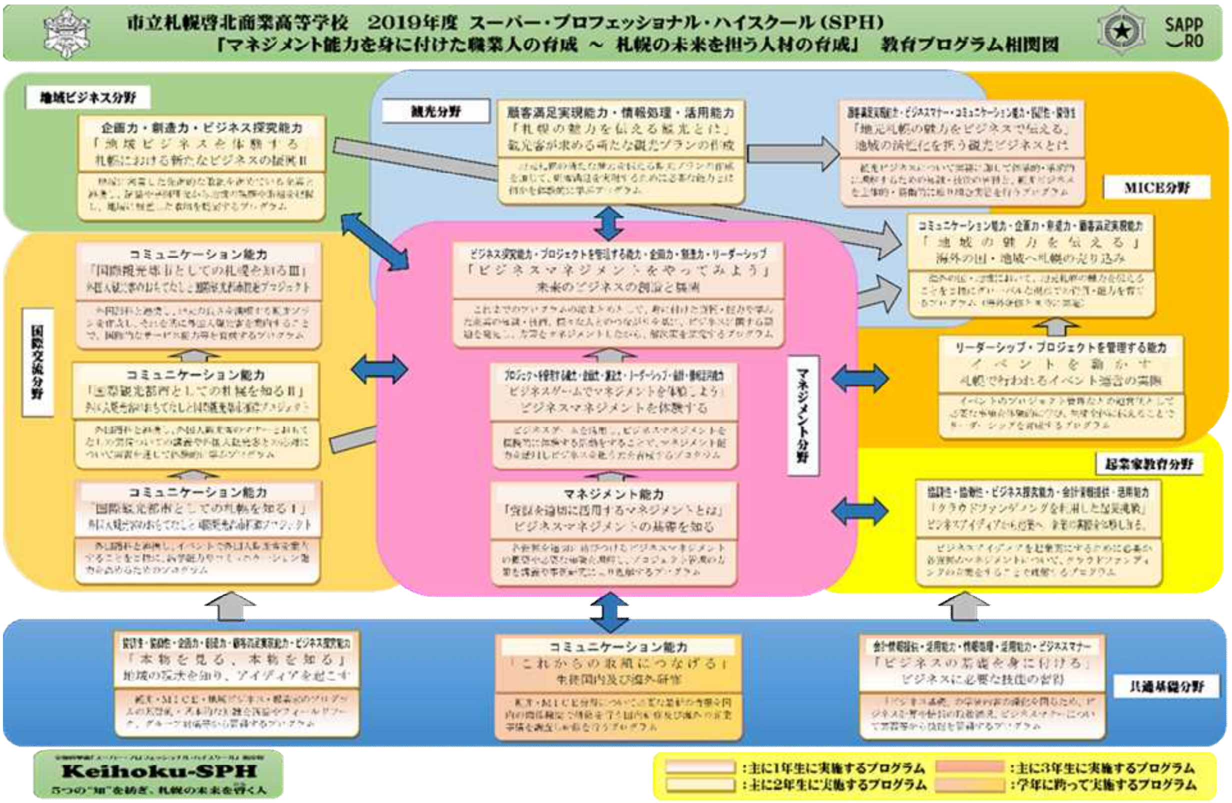


図２　教育プログラムの相関図

（３）本研究で育成する人材像

本研究を通じて、人的資源、物的資源、財務的資源及び情報的資源を適切に活用するマネジメント能力を身に付けた職業人を育成する。それによって、社会的・職業的に自立し、札幌の未来を担う人材、即ち、『５つの”知”を紡ぎ、札幌の未来を啓く人』が地域を活性化させ、札幌のさらなる発展、未来の創造に寄与する人材を育成することを目標とした。

（４）本研究で求められる資質・能力

本研究では、５つの分野に重点を置いた実践的な教育プログラムを通して、次の能力を基盤とした『マネジメント能力』の育成を図ることとした。

・ビジネスマナー・コミュニケーション能力　・協調性・協働性　・リーダーシップ
・企画力・創造力　・顧客満足実現能力　・ビジネス探究能力　・会計情報提供・活用能力
・情報処理・活用能力

（５）本研究の実施体制

本校の研究開発は、５つの分野について、ユニットを構築し、全教職員はいずれかのユニットに所属する。各ユニットは、具体的な取組内容の企画を行い、各教科、学年団、各分掌等がＳＰＨ事業を実施する際の支援を行う。

さらに、ＳＰＨ全体の運営は、ＳＰＨ研究推進委員会が札幌市教育委員会の指導・助言を受け、各取組の企画立案や連携先機関（大学・学校・教育機関、企業等）との調整を図り、各ユニットにおける事業の実施を推進する。これは、本校の従来の組織である未来商学科推進委員会が実施することとなった。

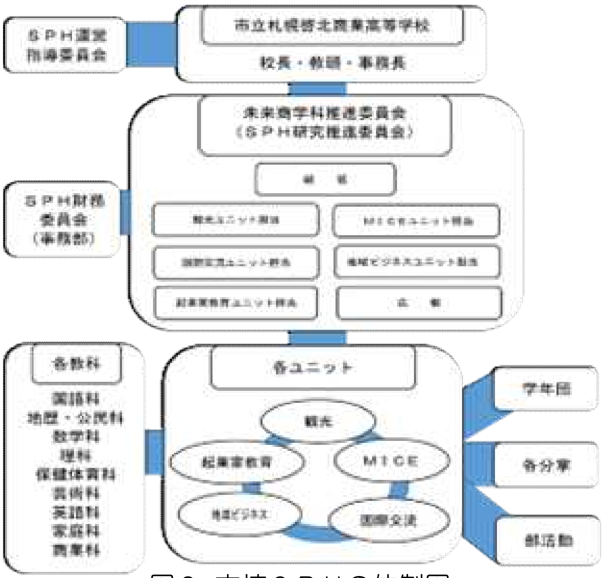


図３　本校ＳＰＨの体制図

また、運営指導委員会は、本校のＳＰＨ事業について、第三者の立場からそれぞれの専門分野について、指導助言を行う。

２．具体的・特徴的な実践内容（代表的な取組を記載）

（１）教育プログラムの概要

本校ＳＰＨの教育プログラムは、１年生では『知って身に付ける』ことをテーマに、２年生では１年生で身に付けた知識や技術を土台に、より発展させた『考えて行動する』ことをテーマに、３年生では新たな価値を創り出し『使って生かす』ことをテーマに実施した。これらは原則、全生徒で実施した。さらに、代表生徒は毎年、最新の情報を入手したり、地元札幌の魅力を伝えたりすることを目標に、国内外の研修に取り組んだ。その際は、研修先で学んだことを学校に持ち帰り、報告会を実施し、全校で共有するようにした。

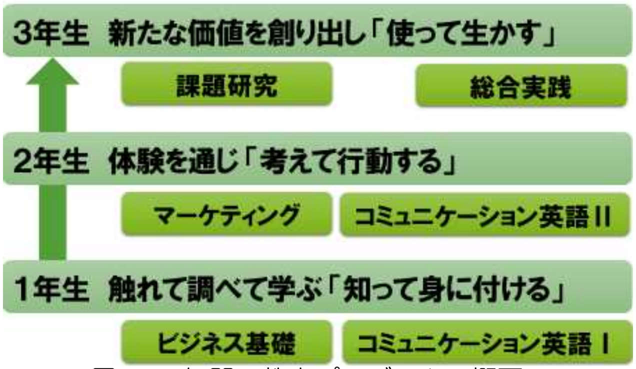


図４　３年間の教育プログラムの概要

（２）各教育プログラムの手法　～　啓北スタイル

本校ＳＰＨの教育プログラムでは、互いに協働して課題を解決する力を身に付けるために、各教育プログラムで行われている通称『啓北スタイル』で実施している。

最初に、事前学習で予備知識を身に付けた後、専門的な分野について研究をしている講師から基調講話を受け、プログラムの課題を明確にする。その後、授業の中でグループディスカッションにより課題の解決方法を考え、グループごとにプレゼンテーションを行い、課題解決策や学んだこと、気付いたことを共有する。さらに、まとめとして振り返りを行い、学びを自分の言葉でしおりに表現する。これが本校の教育プログラムの手法である。

講演　　ディスカッション　　解決策の立案　　プレゼンテーション

この方法により、１年生対象のアンケートでは、以前は「他人と協働して物事を作りあげていくことは苦手」と答えた生徒が３６．８％いたが、プログラム実施後、その生徒達が「他人と協働して物事を作りあげることができた」と答えた生徒が９２．７％となった。担当した教員からは、

自らの役割を考え、組織の一員として協働的に取り組む姿勢がみられるようになり、リーダーとそれを支えるメンバーが組織的に取り組む姿勢が多くみられたとの声があった。

この『啓北スタイル』を実施する際に考慮した点をいくつか紹介する。講師は、運営指導委員からの紹介等、その分野に精通している地元の大学・企業の関係者を中心にお願いした。しかし、地域ビジネス分野では、１年次の国内研修で生徒と一緒に研修を受けた本校教員が２年次以降、講演の講師を務めるなど、内容の伝承や継続的な実施を考え、講師の選定を行った。

各教育プログラムの実施時には、生徒にしおりを用意した。このしおりに事前学習から事後学習まで取り組んだことを記録することで、いつでも学びを振り返ることができ、それをまとめることにより３年間のＳＰＨのポートフォリオとすることを目的とした。

生徒が利用したしおりの例

ディスカッションの手法については、１年生は、アイディアをまとめることやディスカッションそのものの実施方法を生徒に体験的に理解させるため、模造紙と付箋を利用したＫＪ法を中心に実施した。また、２年生の地域ビジネス分野の取組では、講師が６人来校され、それぞれに講話をいただいた際には、ジグソー法を利用し、それぞれの講話を聴いたメンバーがグループの中で報告をしてからディスカッションを行うなど、場面において工夫をして実施した。

各プログラムの評価の方法については、定期考査において知識の理解度を評価するだけではなく、しおりのレポートによる評価やルーブリックによる評価、各場面においてパフォーマンス課題における評価など、様々な手法で評価を実施した。

（３）マネジメントの手法を取り入れた観光分野の教育プログラム

観光分野の教育プログラムでは、顧客満足実現能力や企画力・創造力などを身に付けるため、１年生ではビジネスの視点から観光について考え、２年生では観光プランの作成、３年生では観光プラン実現のための提案・プラン実施した。実施の際には、共通して『ヒト』・『モノ』・『カネ』・『情報』を組み合わせるマネジメントの手法を利用して考察した。

プラン学年コンテスト

題材の選定においては、地元地域を知ることを前提に、１年生においては、地域資源を知ることと、その有効活用法を取り上げた。さらに、２年生においては、『マーケティング』の授業内での取組を意識して、市内のバス会社にお願いし、温泉日帰りパックを活用した観光プランの作成を取り上げ、マネジメントの手法を使い、ターゲットの設定、ニーズの考察、販売予測の立案、顧客満足の実現のためにはどのような行程が良いのかを取り上げた。

市場調査	ターゲット	札幌市に住んでいる健康や自然、文化に興味や関心の高い30代の女性。体を動かすことが好きな方。
	ニーズ	自宅から遠出をせずに、自然を体験したい。地域の文化を知りたい。健康になりたい。仕事の疲れを癒し身心ともにリフレッシュしたい。
販売計画	販売予測	・札幌市の人口はおよそ195万人、そのうち、30代の女性は12.4万人（平成31年1月1日現在 札幌市 住民基本台帳人口） ・5,000人に一人が参加すると仮定。 ・124,000人×$\frac{1}{5000}$=24.8人
商品計画	商品名	八剣山果樹園・ワイナリーを巡る～小金湯温泉散策プラン～
	商品価値（差別化）	住んでいる町に対しても気づいていない魅力はたくさんあり、このプランでは地域の自然や文化を体験できる。また、運動や健康を意識した食事、温泉を楽しみ心も体もリフレッシュすることができる。
販売価格	パック利用時	大人　2,000円（バス料金＋温泉料金）
	パック利用外	バス料金：札幌駅→八剣山 710円 小金湯→札幌駅750円 計1,460円 温泉料金：大人 750円
	お買い得分	パック利用時（　2,000　円）－パック利用外（　2,210　円） 210円のお買い得

図５ プラン作成内容（抜粋）

この学習から２年生対象のアンケートでは、「顧客満足を実現するために必要な知識」の理解度が２５．８％から、プログラム実施後は９０．９％となり、顧客満足実現能力などが身に付いたと推測される。

（４）マネジメントの手法を取り入れた起業家教育分野の教育プログラム

起業家教育分野の教育プログラムでは、ビジネス探究能力やマネジメント能力などを身に付けるため、１年生では起業についての学習を行い、２年生ではクラウドファンディングを利用した

ビジネスアイディアの創出、３年生ではマネジメントの手法を使ったビジネスアイディアの提案とプラン実施をした。

企画の立案

この教育プログラムでは、起業やビジネスアイディアの創出の理解を前提としているが、クラウドファンディングの手法を理解することにより、資金調達計画やプロジェクトの舞台となる地域の現状や課題を調べ、プロジェクトにより叶えたい夢や目標について話し合わせることを意識している。

この学習から２年生対象のアンケートでは、「起業に対する魅力」の割合が４７.８％から、プログラム実施後は６０．４％となった。さらに、ビジネスアイディアを起業につなげるために必要なことを理解できた割合が、９０．１％となり、ビジネス探究能力などが身に付いたと推測される。

（５）マネジメント分野の教育プログラム

３年生において実施したマネジメント分野の教育プログラムでは､本校ＳＰＨのまとめとして、マネジメント能力や協調性・協働性、リーダーシップなどを身に付けるため、講演よりマネジメントの基礎を知り、ビジネスゲームで実習体験、そして、課題研究でグループにより自らマネジメントを行った。その成果は、代表者による成果発表及びポスターセッションを内容として、ＳＰＨ成果発表会で発表した。

マネジメント講演

ビジネスゲーム

課題研究

本校では、マネジメントの定義を過去２年間で取り組んだ５つの分野の学びから､『ヒト』･『モノ』･『カネ』･『情報』の各資源をマネジメントすることを目標にする『プロジェクトマネジメント』と、効率的にプロジェクトを実施する『タイムマネジメント』とし、この２つの内容を教育プログラムとして開発した。

この学習から３年生対象のアンケートでは、「課題を解決し、新しい価値を創造するためには、経営資源を結び付けることが重要であること」の理解度が７０.４％から、プログラム実施後は９２.９％となり、マネジメント能力などが身に付いたと推測される。

（６）教育プログラムの評価について

各教育プログラムでは、評価を実施する際に下記のような評価基準表を作成した。この基準から『何ができるようになるか』を明確にした、各資質･能力を育てるプログラムの評価を行った。

２０１９年度 スーパー・プロフェッショナル・ハイスクール（ＳＰＨ） 第３年次 評価基準表

市立札幌啓北商業高等学校　未来商学科

【 イ．未来を創造するために、前年度身につけた知識や技術を基に、次年度実施する取組を考え、マネジメント能力に必要となる様々な能力を相互に結びつける力の育成（２年生対象） 】

育成する資質・能力	本校での取組	評価基準			
		レベル４（秀）	レベル３（優）	レベル２（良）	レベル１（可）
今年度の取組目標「考えて行動する」		**学んだ知識・技術から新たなプランを考えることができる**	**学んだ知識・技術から必要な情報を結びつけることができる**	**学んだ知識・技術を紹介し、自分の意見を伝えることができる**	**学んだ知識・技術をまとめ、説明することができる**
様々な能力を相互に結び付ける力の育成		**身に付けた能力を利用して取組をマネジメントしようとする**	**身に付けた能力から新たな価値の創造をしようとする**	**身に付けた能力を利用して、取組を進めようとする**	**身に付けた能力を説明することができるようになる**
協調性・協働性	ウ）クラウドファンディングを利用した起業挑戦	他者の意見をまとめ、アイディアから新たな価値の創造ができる	他者の意見に共感し、意見を取り入れながら活動を進められる	集団の中で自分の役割を見つけ、個性を活かしながら行動できる	集団の中で決められたことに自ら進んで取り組むことができる
ビジネス探究能力		成功可能性が高いクラウド案を作成し、実現可能性について考察することができる	成功可能性が高いクラウド案を立案することができる	成功可能性が高いクラウド案の情報からアイディアまとめることができる	成功可能性が高いクラウド案につながる情報を整理できる
会計情報提供・活用能力		クラウドで必要な会計情報を自ら分析することができる	クラウドで必要な配分から、会計情報として利用することができる	計算結果からクラウドで必要な配分ができるようになる	授業において指示された計算をすることができる
ビジネスマナー・コミュニケーション能力	エ）国際観光としての札幌を知るⅡ	授業以外の様々な場面で自ら進んでコミュニケーションを取ろうとする	課外活動時に、自らコミュニケーションを取り、自分の意思を伝えようとする	ロールプレイ時に積極的にコミュニケーションを取ろうとする	語学能力を高める意識を持ち、外国の習慣・慣例に興味・関心を持つ

表６ 評価基準表（抜粋）

この評価基準は、教育プログラムを実施する際に、どのように生徒の実態を捉え評価するかを示したものである。それぞれの学年の目標から育成する資質・能力の到達目標を表している。生徒の目標到達レベルはレベル３（優）に到達することであり、それ以上特筆すべき資質・能力を身に付けた生徒については、レベル４（秀）とした。昨年度２年生対象の取組において、この評価基準を利用した実際の評価は、次の通りである。

[評価した教科・科目：商業科マーケティング・外国語科コミュニケーション英語Ⅱ]

育成する資質・能力	本校での取組	評価基準			
		レベル４（秀）	レベル３（優）	レベル２（良）	レベル１（可）
協調性・協働性	ウ）クラウドファンディングを利用した起業挑戦	4.2%	77.4%	15.3%	2.9%
ビジネス探究能力		43.4%	44.2%	12.3%	0%
会計情報提供・活用能力		2.9%	10.2%	78.2%	8.5%
ビジネスマナー コミュニケーション能力	エ）国際観光としての札幌を知るⅡ	11.9%	82.5%	5.5%	0%

表７　評価基準到達度（抜粋）

３．成果と今後の課題

（１）教育プログラムの成果

ＳＰＨの教育プログラム全般の効果を把握するため、毎年生徒に対してアンケートを実施してきた。今年度も１２月に全生徒を対象にＳＰＨの教育プログラムにより「学習意欲が向上したか」「課題を解決する力が高まったか」「新たな知識・技術を習得できたか」「将来の職業に対する意識が高まったか」という４つの項目についてアンケートを実施した。表８は各アンケート項目に対して「そう思う」・「どちらかといえばそう思う」と回答した生徒の割合である。

年度	１学年				２学年				３学年			
	意欲	課題	知識	職業	意欲	課題	知識	職業	意欲	課題	知識	職業
H29	70.6%	69.7%	71.1%	57.8%	－	－	－	－	－	－	－	－
H30	84.1%	81.4%	82.7%	78.2%	64.7%	71.9%	74.1%	57.1%	－	－	－	－
R01	96.8%	96.0%	96.4%	84.3%	95.2%	93.4%	94.4%	83.9%	91.7%	90.4%	95.7%	82.6%

表８　生徒ＳＰＨアンケートの結果

例年、各項目の評価は高いものであったが、今年度は、昨年に比べ生徒評価が大幅に向上した（Ｒ０１を参照）。過去２年間は数値が思いの外伸びておらず（Ｈ２９・Ｈ３０を参照）、ＳＰＨの教育プログラムの効果に対して、生徒の評価と日頃授業を担当している教員の評価に少し差があることを感じていた。

今回の結果は、３年間の教育プログラムを経験し、生徒自身が自らの成長を自覚し、その成長を外部の方に認められることにより、ＳＰＨの取組や自己の成長に自信が持てるようになったのではないかと推察する。

図９　３学年のアンケート結果

（２）効果の測定

各資質・能力の育成到達度を定量的に把握するため、最終年度の３年生に対し、ＳＰＨの教育プログラム全般の評価アンケートを実施した。アンケートの内容は、本校ＳＰＨの研究開発主題である『マネジメント能力』に関する資質・能力とし、その到達度について質問を行った。

それによると、「世の中の現状を理解し、課題や問題点を明らかにする力が高まったか（課題発見力）」及び「物事に対して、より良い方法を見つけるために深く考える力は高まったか（ビジネス探究能力）」に対する評価が一番高くなった。各学年の教育プログラムにおいて、アイディア創出を中心に課題の発見やアイディアを考える学びを実施した成果が出たと推測される。

また、「世の中の課題や問題点を改善していこうとする力が高まったか（課題解決力）」や「世

の中の課題や問題点は自分自身にも関係があると考え、解決に向けて取り組もうとする姿勢は高まったか（主体性）」についても高い評価を付けている。さらに、「経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）を結び付けて、新しい価値を創造する力は高まったか（マネジメント能力）」については、肯定的な評価をした者が８割を超えた。これらについては、３年生で実施した課題研究の学びの成果が大きく影響していると考えられる。成果発表会終了後の実施アンケートでも同様の評価をしていた。

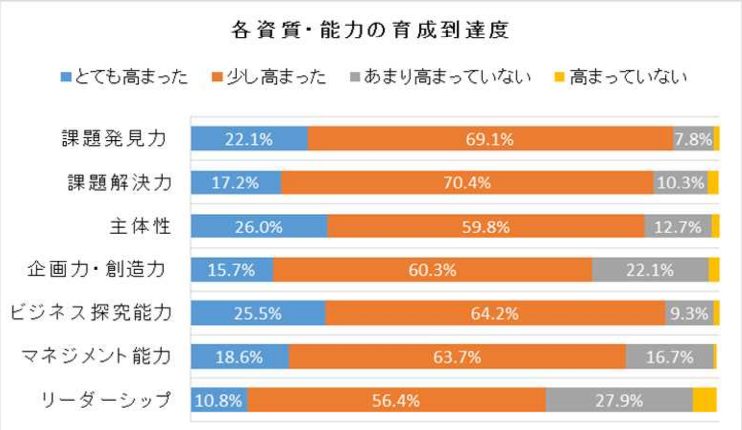
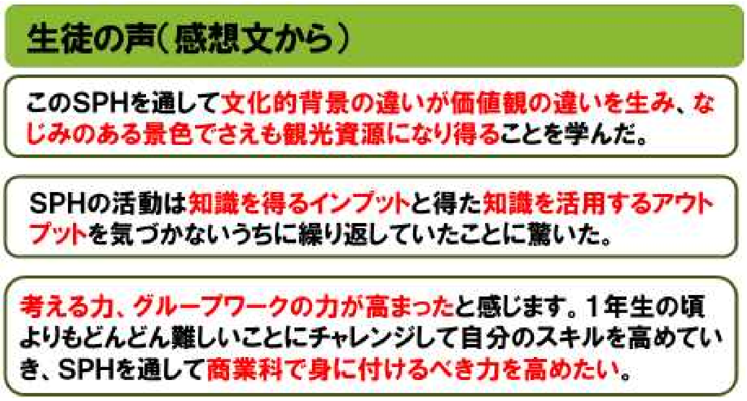


図１０　各資質・能力の到達度評価の結果

反面、「課題や問題点の解決へ向けて、新しい価値（モノやコト）を創り出す力は高まったか（企画力・創造力）」、「物事に取り組むために、他人に働きかけ他人を巻き込む力が高まったか（リーダーシップ）」については、肯定的な評価は高いものの、「あまり高まっていない」などの否定的評価も多かった。企画力やリーダーシップの育成に対して、生徒全員を対象にした学びの難しさを私たち教員が実感させられた結果であった。

以上のことから、世の中の課題や問題点に対して商業の知識や技術を使い、経営資源を組み合わせ、創造的に問題解決を図ろうとする力を高めることができたと考えられる。

また、数値では評価できない定性的な評価を、各教育プログラム後の感想文で把握した。それによると、「ＳＰＨの活動は知識を得るインプットと得た知識を活用するアウトプットの繰り返しであること」、「考える力、グループワークの力が高まったこと」など様々な気づきが書かれていた。　このように３年間で様々な力を身に付け、意識の変化があったことがわかる。



ＳＰＨの学びを終えての感想文より

（３）成果の普及

本研究の成果の普及のため、ＳＰＨ成果発表会を令和元年１２月１９日に実施した。開催について広く呼びかけ、当日は生徒６９３名、運営指導委員７名、一般参加者６０名が参加した。また、３年間の教育プログラムについて研究成果をまとめた研究実施報告書を令和２年３月に発行し、多くの関係機関に配布する。

また、各取組の実施状況について、実施内容や反省・改善点なども含めたショートレターをその都度本校ＨＰに公開してきた。さらに、報道機関への情報提供も積極的に行い、取組当日に取材を受け、各紙に掲載していただいた。

成果発表会

（４）今後の課題と展望

本校の今後の課題としては、『研究成果の普及をいかに進め、研究成果を今後の教育活動にどのように生かしていくか』である。ＨＰや広報などの他に、各種研究協議会において研究開発した教育プログラムの成果を報告するとともに、各種研究紀要への寄稿を行い、研究成果の普及に努めたい。また、運営指導委員会等を通じて、地域に求められる人材育成をしてきた。その中で、地域の人たちと協議し、協働して教育課程を編成していくことの重要性を感じた。さらにＳＰＨ事業を通して多くの人との出会いや繋がりの中から、啓北スタイルに象徴されるような教育手法を確立することができた。これらの財産を教育活動の中に取り入れながら、特色ある教育活動を実践し、研究成果を引き継ぎたい。