

2.6 PBL 教材開発

2.6.1 PBL 教材 アイデアソン課題解決

- 作成者: 剣持勝氏 (イー・リゾート代表、当事業プログラム開発委員会委員)
- 作成内容: 以下、資料抜粋

6-3-1, 制約条件下理論 (TOC) の概要

1. **スタート (= データを洗い出す)**
収益(売上、粗利)の上がらない理由を見つけ出し、分類する
置き換えれば「スループット」の上がらない理由
2. **分類する (= データを分析する)**
物理的制約: キャパシティ、生産能力
市場の制約: 需給バランス
方針の制約: ものの見方・考え方、慣習、業務評価尺度
3. **解決する (= 金銭、各種流動量等スループットの最大化)**
自らの力で解決可能な「最大の原因(ボトルネック)」を探しだし、それをひとつ解決する
2番目の原因が「最大原因」となるので、それを解決する
4. **部分最適化でなく「全体最適化」を目指す理論**
全体(全社)の収益向上のためには、非採算性業務も必要
5. **全体の累積スループット、特に累積粗利額の大きさが、プロジェクトの成功を計測する「物差し」**

6-3-2, 制約条件下理論をどう使うか?

▶ **流動量が上がらない「問題点(目の前の原因)」を突き止める(短期視点での経営改善法)**
問題点(SWOT分析の「弱み」「脅威」に該当)を、複数数の視点で列挙する(ポストイットに)
運営者の視点での列挙
思いっ限り、手当たり次第、ポストイットに箇条書きにする
1項目、1枚に書く
それをまずは「時間軸」で並べてみる
問題を抱えている側(今回なら、「地域」)が、自らの努力で「解決可能な問題」かそうでない問題かを分類する
内外要因に分類
「最大の問題」を見つける
顧客視点での洗い出しの実施(次項のカスタマイザーニーマップ作成方法を参照)
2つの視点からボトルネックを見つける

6-5-8, TOC習熟と顧客視点獲得が浸透すれば ホテル旅館業でもこうした商品開発が可能に

お客様の「消費心理」が初めて動く

条件を満たす

人が「モノ・サービス」を買いたくなる

モノを買って価値を得る

お客様の望ましくない状況 → お客様の望ましい状況

当方はどれだけお客様の抱える問題を解決できるか

価値の大きさの知覚

解消を具体的に提示(すぐに、簡単に)

6-6-3, 戦略案の作り方 (2)

・ クロス分析での戦略案構築例

採用されたSWOT		戦略案	選択された視点
内部要因	外部要因		
モニターツアー実施で、広報に使えるお客様の旅行感想文が豊富に存在する	女性のお客様は、「他人の成功した旅行」や「映画やドラマの舞台」をトレースする旅行の実施が増えている	お客様の旅行での「体験」「感想」からの集客を仕掛ける	顧客の視点、人材と変革の視点(開発の視点)
バスツアーで学生、若者が集客できている	独りでの旅行は「不安」「つまらない」と思っている	若者のイベントを繰り返して開催する	人材と変革の視点(開発の視点)、業務プロセスの視点(商品と市場の視点)
鎌馬ICから車で2時間半	若者が車に乗らなくなった	若者に、「レンタカーでノーボード旅行」を仕掛ける	顧客の視点(消費者の視点)、人材と変革の視点(開発の視点)

6-8-2, 競争に勝つためのストーリー 本格的な戦略マップの作成例

財務の視点: 事業の時価総額を向上させる ← 事業の累積粗利額を最大化する ← 事業の売上(粗利)を向上させ、地域収支を良好にする

顧客の視点(心を動かす): 新規商品・サービスを展開して顧客を増やす ← 顧客と住民のロイヤリティの向上 ← 顧客が「共感」する接点を増やす

業務プロセス: 「企画と実施、評価」のサイクルのスピードアップ ← 「大切にされている」と感じさせる接し方と配慮の実施 ← 「共感」を得られる広報・情報伝達方法の強化・景観整備・復元

人材と変革(成長と学習): 「企画力向上」「プロジェクト管理能力向上」 ← 「顧客データベースの新規導入活用」「コミュニケーション力の向上」 ← 「Webリテラシー向上」「編集力の向上」

6-8-3, 戦略だけで無く「施策」も書き込む

2. アクションプラン実施によって、顧客視点での「客数」が「客単価」もしくは他の何かでどれだけ「数値的に変化」するかを記入する。
3. それがどれだけの「売上」になるかも計算して記入する(財務の視点)

顧客の視点(心を動かす): 新規商品・サービスを展開して顧客を増やす ← 顧客と住民のロイヤリティの向上 ← 顧客が「共感」する接点を増やす

業務プロセスを例に: 「企画と実施、評価」のサイクルのスピードアップ ← 「大切にされている」と感じさせる接し方と配慮の実施 ← 「共感」を得られる広報・情報伝達方法の強化・景観整備・復元

1. それぞれについて具体的な施策(アクションプラン)を詳細に書く事

2.6.2 PBL 教材 アイデア出し

- 作成者: 剣持勝氏(イー・リゾート代表、当事業プログラム開発委員会委員)
原亮氏(CCL 取締役)
- 作成内容: 以下、資料抜粋

アイデアソンを楽しむコツ

「異質・異能」を取り込む

専門が異なる人たちとチームを組む。
他人の視点の広さを受け入れ、吸収。

一人が独演する状態は避けましょう

＜専門家が作るファン＞

アイデアを出やすくするために

自分の頭で思いつく“既存の要素”と“組み合わせ”だけでは不十分だ～と感じている状態。

↓

自分の慣れ親しんだ思考知識や視点を強制的に外す事で新しい“既存の要素”と“組み合わせ”が出現すれば良い！ → “メソッド”を効果的に活用！

自分で思いつかない“既存の要素”と“組み合わせ”を外から調達すれば良い！ → “他人の頭”を効果的に活用！

マンダラートでのアイデア発散

真ん中に「自由が丘/三軒茶屋の魅力」と書き、連想できるものを8つ書き出す

より具体的なものだGOOD！

その魅力が何を引き起こしそうかを書き出す

ブレインライティング

▼ 1人1枚使います。

▼ 発想のトリガーとなるキーワードを書き出す。

▼ 一行書いたら次の人へ回して、すべての行を埋める。

※他人の言葉をヒントに
※後半から苦しい
※苦しまざれでも書く
※その先にアイデアが！

具体的な言葉
外国人にとって
ポジティブな要素

ブレインライティング

▼ 1人1枚使います。

▼ 発想のトリガーとなるキーワードを書き出す。

▼ 一行書いたら次の人へ回して、すべての行を埋める。

※他人の言葉をヒントに
※後半から苦しい
※苦しまざれでも書く
※その先にアイデアが！

具体的な言葉
外国人にとって
ネガティブな要素

2.6.3 PBL 教材 観光事例


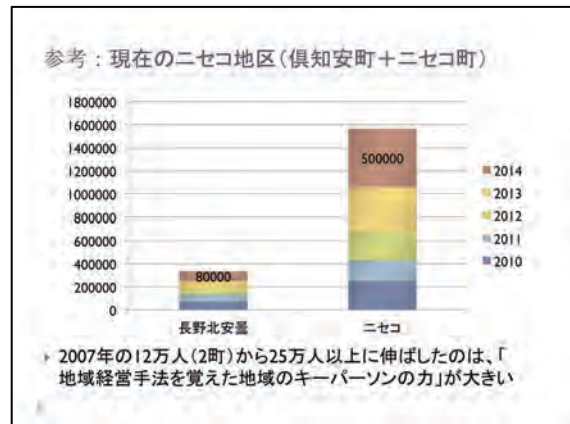
- 作成者: 剣持勝氏(イー・リゾート代表、当事業プログラム開発委員会委員)
- 作成内容: 以下、資料抜粋

メニューを外国人に判りやすくすると?!(2)

松阪牛焼肉M 法善寺横丁店

トリップアドバイザー「外国人に人気の日本のレストラン2014」の1位の店

- ・「ニューヨーク・タイムズで「大阪で滞在するならマストの店」
- ・料理の質や味、店内の清潔さは平均以上程度だが、特別高いわけではない。
- ・高評価の理由は、日本語が分からない人には英語のメニューを用意する、店員(中国、台湾のアルバイトが多数)も積極的に英語や中国語で丁寧に接客するなどの外国人に対する心遣い
- ・自社ホームページに英語版を作った3年前から外国人客が増え始め、現在では8割から外国人集客成功のポイント
- × 食材やサービスの品質レベルの絶対的高さ
- 不便が無く、楽しいこと

4-4-2, 実行事例: 絵地図とストリート名



1. 企画の提案・監修(施工等は市町村および観光協会)
1. 絵地図とそれに対応した道路名看板(全電柱へ掲示)
1. ゴーグル・ストリートビューでも確認できます!
- ▶ 地域訪問者全員への「現在位置情報」の公表・提供


4-4-6, 実行事例: メニューブックの作成

- ▶ 可能な限り、全店舗掲載
- ▶ 定番メニューすべての価格を掲載
- ▶ 毎年更新する



4-6-10, Media Guidesの製作と配布
(北海道スキッププロモーション協会で、台湾・香港・豪州・英国等配布)

1. マスメディア(ジャーナリスト)に配布
2. 一般ユーザ向けでない、詳細な事業内容、サービス、そしてデータと取材協力内容を紹介する冊子
3. シーズン直前最新プレスリリース集
4. メディアに掲載可能な画像集(CDもしくはDVDに静止画と動画)とその解説書
5. 一般ユーザ向けパンフレット等(別途制作物)
6. 上記セットを入れる名入れケース



民間事業者が展開するCity Card例

1. Go City Card発行都市
 1. ボストン
 2. サンフランシスコ
 3. シアトル
 4. シカゴ
 5. サンディエゴ
 6. オーランド
 7. マイアミ
 8. オアフ
 9. ロスアンジェルス
 10. マウイ
 11. ブルーリッジ
 12. USA
 13. Explorer Pass



2.6.4 PBL 教材 観光事例集

- ・ 作成者: 剣持勝氏(イー・リゾート代表、当事業プログラム開発委員会委員)
- ・ 作成内容: 以下、資料抜粋

空き家・空き倉庫再利用「尾道の宿泊施設」
■主な外国人観光客: 欧米、豪州、台湾

瀬戸内海に面する「坂の街」尾道市は、しまなみ海道の開通によって四国の今治市と陸路で結ばれ、「瀬戸内の十字路」となっている。年間600万人以上の観光客を迎えた街ではあるが、外国人観光客は、広島原爆一周年や安芸の宮島のついでで訪れる団体客が中心で、長年伸び悩んでいた。また急な坂を登り下りする海や空が連なる風景は、観光客にとっては魅力だが、高齢者には厳しい環境であった。その結果、平成20年度時点で尾道市の空き家は約2割に及び、駅から2キロ圏内の昔ながらの料簡地の住宅地に、500軒以上の空き家が存在していた。その空き家を、2008年より地域のNPOが一律賃料1コマミニ2万円、ドミナリ式のゲストハウスとして順次再生するプロジェクトを開始した。また風が、しまなみ海道入り口に有った廃棄倉庫を改修し、自転車を部屋に持ち込めるホテルとして運営開始した結果、年間約3万人近くの台湾人がサイクリングに訪れるようになった。そうした空き家対策、施設再生を実施した結果外国人客の倍に増加した。

■人気の背景:
 訪日外国人観光客が求めているが、日本で不足している宿泊施設は、コンドミニアム、B&Bホテル、ゲストハウスであり、その中の一つで「空き家再生事業」で作り出した。それとサイクリングブームの台湾人客ニーズに合わせた施設を整備した点。



里山をサイクリング「SATOYAMA EXPERIENCE」
■主な客: アメリカ、カナダ、オーストラリア

SATOYAMA EXPERIENCEは、2014年8月現在で旅行口コミサイト「トリップアドバイザー」にて全国1位のアクティビティに選出されるツアーである。ガイドツアーの中心施設は、飛騨の暮らし、季節ごとの里山の美しさを田舎に合った高品質・高級自転車で走る、スローペースのサイクリングである。ほかに「里山ダイニング」と名付た、「この町を一巡すると、夕食の食材がそろそろ」という飛騨古川の町を築きむツアー。

そんなコンセプトではまったツアーや、白川郷の合掌造りに代表される飛騨地方の、景観に馴染み自然とともに生活を営みながら古民家でのロングステイを体験するツアーなどを提供している。

■人気の背景:
 Webサイトが多言語化されており、提供するサービス(サイクリングコース、体験ツアー内容等)の説明が充実しており、予約、利用の事前ツアー内容が十分に理解できるため、多くの予約に繋がっている。またバイク(自転車)で観光地を楽しむ習慣は、英語圏の人にとってはなじみ深いもので、さらに台湾人も自国の産業(自転車生産高世界一)の影響で、自転車を愛用するオプショナルツアーへの関心が高い。



7 「金魚坂」 東京都文京区 関係者: 金魚坂

INDEX (7):
 今まであったモノ・サービス・場所がそのままつづいたもの

主な外国人観光客の国籍:
 北米、東アジア、東南アジア

概要
 金魚坂は文京区本郷にある創業350年の金魚卸問屋。金魚の卸問屋のほか金魚、鯉、タナゴなどが釣れる室内釣り場と、十数年ぶり釣り場設備アップを完了している。室内で生きた金魚を釣ることができる。カゴの釣り(金魚が住んでいて)や釣り店、のんびり金魚の観察や金魚すくい(日本産)で身に染みわたる特別な体験を行ったわけではないが、それがTwitterやFacebook等で発信された結果、外国人観光客が訪れるようになった。また釣り場という施設は東京アジアにはあるが、欧州や北米にはほとんどないというポイントで、特に、日本らしさを伝えることも人気の一因。また施設の立ち回りも本音で、釣り場が少ない施設、中、機材方面から販売しながら訪れる外国人観光客が、金魚坂で利用でも多い。

人気の背景
 金魚、鯉、鮎の釣り場。「食べるモノ」以外を釣る施設で釣る習慣は海外にほとんどない。特に「小さな魚、釣るのが難しい魚、食べられる魚」を釣るための釣り場施設は、日本固有の文化で、金魚坂だけでなく、JRCや益母草からお庭に見える市ヶ谷ファッションセンターの釣り場や、品川駅前の田バシフィッシュホテル内にある品川フィッシュガーデン、そして「釣池屋」さん(居酒屋の店内に釣り場がある。釣り上げた伊勢エビや鯛や鱈などがその場で調理して買えるシステム)チェーンの新設店などが、近年外国人客増加中である。



10 「陶芸の町益子」 栃木県益子町 関係者: 益子町観光協会

INDEX (7):
 今まであったモノ・サービス・場所がそのままつづいたもの

主な外国人観光客の国籍:
 欧州、北米、豪州

概要
 日本の陶芸品は海外で高評価を得ている。その高品質の陶器が、東京から日帰りで行けて、「製作現場を見て、納得してから実物を買える」ことで益子焼きは、特別外国人観光客を誘った訳ではないが大人気となっている。町の中心には、益子焼の売元や陶器販売店が立ち並び、買い物や作陶に訪れた国内外の観光客で賑わっている。この施設集約による街歩き利便性が益子のひとつの特徴でもある。その中でも外国人集客の核となっている施設が益子焼元元共販センターで、販売のほか定期的に作家の展示も開催されている。また売元のひとつ益子陶芸倶楽部の作陶体験の約4分の1が外国人となっている。この近年の外国人観光客が増えた原因をあえて見つけるとするならば、オーストラリア出身のユアン・クレイグ氏などの新進の外国人陶芸家の活躍によるところが大きい。彼の活躍が毎年のテレビ番組や雑誌などで紹介されたことが、瀬戸や美濃より益子の方が外国人客比率がより多い要因となっている。

人気の背景
 益子は「使うために作られた物こそ美しい」という発想で、柳宗悦と共に「民芸運動」を興し、自ら制作を続けた陶芸家、清田庄司が住み、制作の場とした地。清田自身、イギリスで陶芸を学んだこともあり、国籍を問わず受け入れるオープンな土壌が益子を持っている。その結果400名とあるという売元のうち、外国人の陶芸家が20名といることで、外国人から見ると瀬戸や美濃より益子の方が「陶器の町」という印象を持たれている。



28 「猫の島」 宮城県石巻市田代島 関係者: 石巻市

INDEX (7):
 ロケ地、記事などで使われ、メディア露出で追加集客が期待できるケース

主な外国人観光客の国籍:
 台湾、香港、北米

概要
 宮城県石巻市に属し、仙台湾に浮かぶ「田代島」は、主に漁業で生計を立てる小さな島だが、最近「人口より猫が多い島」としてテレビ番組で数多く紹介され、若い女性を中心にした国内外の観光客が訪れるようになった。カキの天敵であるネズミを駆除するために猫が飼われ、漁業へと産業が変わった後は、漁師は猫のしぐさなどから天気や漁の吉凶を占うようになり、猫への信仰が生まれ猫神社が建てられ、大漁の守護神である「猫神様」がまつられるほど、猫は大切にされた。また石巻市は市の中心部に石ノ森萬葉館を持ち、漫画家との交流が盛んであるため、ほぼ毎日、里中萬葉館を始とする名のマンガ家たちが猫をデザインしたマンガアライドというブランドのロゴと野外宿泊施設があり、そこが観光の拠点となっている。

人気の背景
 きっかけは、06年にアイドル的存在になった「たれ耳ジャック」をメインに島の猫を紹介したDVDが発売された事。それを受け国内でテレビ番組が製作され、それが台湾でも一部放映された結果、台湾で田代島が「猫の島」として有名になり、台湾を中心に東アジアからのテレビ取材が増え、それに比例して東アジア系外国人観光客が増加した。その後ブログ、TwitterとFacebookで猫の島情報が拡散した。



30 「外国人に人気のラーメン屋」 首都圏、福岡他

INDEX (7):
 ロケ地、記事などで使われ、メディア露出で追加集客が期待できるケース

主な外国人観光客の国籍:
 北米、シンガポール、中国、台湾

概要
 ラーメン店の海外進出が急激に増えている。数が最も多いのは、アメリカの約350店舗で、タイ(約200店舗)、シンガポール(約150店舗)、中国(約130店舗)が強い。当然のことながら各国の人の「本場日本」のラーメン店への憧れは強い。AFURI(阿夫利)は熊本産のラーメン店。アメリカで月刊誌でNo.1ラーメンと掲載され米国セレブ層から人気広がった。味は濃厚なスープの上品な味で年配の外国人客に人気。無鉄砲は、中野のラーメン店。Ramen Adventuresという外国人アライメントのブログから人気が出た。濃厚なスープの味は、30代までの若い外国人客に人気。田中商店は、足立区六町に本店があるラーメン店。外国人は豚骨ラーメンを他のラーメンに比べ好む傾向があるが、一風堂は海外進出しているため、海外に比べて国内進出の場合行きやすい田中商店(お台場にも支店有り)が現在人気となっている。

人気の背景
 ラーメン専門店が海外で2千店舗を超え、ラーメン自体の国際的な知名度と「美味しい」という印象が高まってきている。また英語で提供されているグルメ情報(Webサイトやフリーペーパー、ブログ等)では以前は寿司や天ぷらなどの純和食のみで、ラーメン情報ほとんど掲載されていなかったが、現在では多くのラーメン・うどん店情報が掲載されている。そしてメディアだけでなく「ソーシャルメディア」と呼ばれる、Facebookなどの情報拡散も、今のラーメン国際化の原動力になっている。



2.7 事例研究型授業 教員研修

- 日時: 第1回 2015/07/17(金)、第2回 2015/09/25(金)、第3回 2015/10/29(木)、第4回 2016/02/18
- 場所: 産業技術大学院大学 品川シーサイドキャンパス 3F 351-a 教室(第1回)、慶應義塾大学 日吉キャンパス 協生館 4F 階段教室 4(第2回、第3回)、産業技術大学院大学 品川シーサイドキャンパス 3F 351-a 教室(第4回)
- 講師: 慶應義塾大学大学院経営管理研究科ケースメソッド授業法研究普及室 竹内伸一特任准教授(第1回~第3回)、一般財団法人貿易研修センター前シニアアドバイザー 稲葉エツ氏
- 参加者: 2015/07/17、20名(本学教員16名、関係者4名)、2015/09/25、11名(本学教員6名、関係者5名)、2015/10/29、8名(本学教員6名、関係者2名)、2016/02/18、13名(本学教員9名、関係者4名)
- 教材資料: 以下資料抜粋

(抜粋)

「事業アーキテクト養成教育のためのケースメソッド教授法セミナー」
レクチャー資料

ケースメソッド教授法

慶應義塾大学ビジネス・スクール
竹内 伸一

Keio Business School

内容

- ✦ ケースメソッドにつながる教育思想
- ✦ 「ケースメソッド」: 言葉の定義と用法
- ✦ ケースメソッド授業の特徴と原則
- ✦ ケースメソッド教育の効果
- ✦ KBSのケースメソッドが重視してきたと言えるキーコンセプト

Keio Business School

ケースメソッド基本原則

- ① 討論授業は教師と学生との協働作業(コラボレーション)であり、双方がともに、教える責任と力、および学ぶ喜びを共有する。
- ② 討論授業の教室は、単なる個々人の集まりから、価値と目的を共有する“**学びの共同体**”に進化しなければならない。
- ③ **学生と盟友になる**ことによって、教師は、学生自らの手で授業内容を学んでいく力を与えられる。
- ④ ディスカッション・リーダーシップでは、**討論する内容およびそのプロセスの双方をつかさどる能力**が必要である。

Barnes et al.(1994)

Keio Business School

ケースメソッド授業のプロセス

ケース教材

設問

講師が登場

個人予習

グループ討議

クラス討議

自分はどう考えるか？

ほかの人はどう考えたのか？

この問題をどう考えるべきか？ みんなで考えていく

時間の進行方向

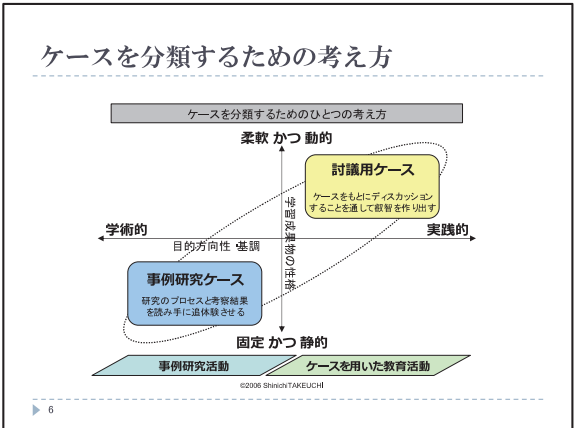
Keio Business School

AIIT
第4回 ケースメソッド教授法セミナー


**ケース活用の授業運営と
ケース開発**

2016年2月18日 (木)
エツ・アソシエーツ・インターナショナル

代表 稲葉 エツ



- ### 事例研究の討議用ケース転用
- ▶ テーマの絞込み
 - ▶ 時系列での発展経緯による分割 (ケースシリーズ)
 - ▶ 職種・分野・課題・レベルでの分割
 - ▶ 同一テーマ・異なる企業
 - ▶ 著者の分析削除*
 - ▶ 結果・結論の削除
 - ▶ 試行に基づいたティーチングノートの作成
 - ▶ 設問はティーチングノートへ

- ### 討議用意思決定ケース開発のポイント
- ▶ 教育目的と対象の明確化
 - ▶ 目的達成のための要素の盛り込み
 - ▶ ケースの種類 (意思決定、分析…)
 - ▶ 長さ設定 (予習・授業時間への配慮)
 - ▶ 複雑度 (難易度) 設定
 - ▶ 表現・概念・分析手法、専門特化・複合
 - ▶ 臨場感の加味
 - ▶ 時間・緊急度設定
 - ▶ アクション・判断促進
 - ▶ 人間関係・立場の明示
- 
- 参考教材: 「難しいケースを作成する際に問うべき25の質問」(CC)IB-HBS-80009-01