

## 協働能力を高める経営系授業の実践

### PRACTICE OF BUSINESS ADMINISTRATION CLASS TO IMPROVE COLLABORATIVE ABILITY

高野 宏輝

Koki TAKANO

キーワード：協働、組織開発、リーダーシップ

Key words : Collaboration, Organizational Development, Leadership

#### 要 旨

本稿は、不確実性が高く不安定な世相において「協働能力」が高い人材が社会から求められている背景を探り、「協働」とは何かを考察することによって、ポイントとなる要素をいかに授業に組み込み、学生の「協働能力」を高める経営系授業を実践できるかを検討する実践報告である。授業実践の中から、リーダーシップの定義の捉え直しや「経験学習型」授業を増やし、教員個人だけでなく多様な組織的連携も視野に入れ、「協働能力」を高めるプログラムを組み立て、PDS サイクルを回していくことが重要であることがわかった。

## はじめに

時代の変化が激しく、不確実性の高い不安定な世相において、多くの職場が必要以上に緊張を強いられる雰囲気になっている。教育現場でも不登校、いじめ問題など、精神的軋轢が蔓延している。多くのコミュニティは、安全で安心な場が担保されていない。このことからお互いの違いを認め合いながら合意形成を行う「協働」する力を持つ人材が、多くの組織から求められている。経団連「2018年度新卒採用アンケート調査」の中で、「選考にあたって最も重視した点」の第1位は、16年連続で「コミュニケーション能力」が第一位となった。経済産業省が提唱する「社会人基礎力」の中には「チームで働く力」が含まれている。いずれの能力も、所属する組織の中で他者と関わりながら、個人が果たすべき役割について「協働的」にすすめる能力の育成が求められていることがわかる。

本稿では、「協働」とは何かを考察することにより、「協働能力」を高めるための授業運営をどのような視点で行うべきか、筆者担当授業における経営系授業の実践的な課題を検討する。

### 1. 「協働能力」が求められる社会的背景

高木（2010）は、協働を阻害する要因として「成果主義人事評価」をあげた。企業を取り巻く環境変化が速く、製品ライフサイクルの短期化を促し、多くの企業が成果主義を導入した。その結果、タスク重視のマネジメントとなり、他者と協働して成し遂げる目標や部下育成に関心が向かず、人間的側面が軽視されてきた。悪いことを悪いと言えない、リスクを避けチャレンジしない、といった従業員が増える。このことが、環境変化のスピードに対応できない要因となる。

さらに高木（2010）は「仕事の専門化」と「分業化」についても述べた。各々の従業員の仕事が他者には理解できず、多くの社員がパソコンに向い、分担された仕事をこなしている。責任範囲が決められ、効率的にその仕事を行うことが求めら

れ、他者と関わらない仕事のやり方が増え、全体としての仕事のつながりへの理解や、組織としての一体感が失われつつある。

「成果主義人事評価」や「仕事の専門化」「分業化」により、人の働き方が変化しており、人と人との関わり合いや個々人を構成員とする組織の在り方も、時代に合わせて変える必要がある。このような背景の中で、大学が「協働能力」の高い人材を育成し、社会に輩出する価値は高いと言える。

## 2. 「協働」に関わる先行研究

### 2-1 「協働」に関する理論

中村（2010）は、職場の「協働」に関する理論をまとめた。注目すべきポイントを以下に挙げる。

#### （1）運命の相互依存性

組織の中の人々が「われわれ」意識を感じる一つの要因が「運命の相互依存性」である。複数の人々が現在や将来の成果や結果について「同じ船に乗っている」程度のことを指す。危機を乗り越えることが共通目標となり、協働性が高まる。

#### （2）課題の相互依存性

「課題の相互依存性」とは、お互いの課題や目標に関連する相互関連性であり、各メンバーの達成が他のメンバーの達成に密接に関連している課題かどうかである。協同的状況の職場を創り出すためには、複数で分担する仕事の進め方を協働的に取り組むことや社員同士の勝ち負けではなく、ともに達成できる喜びをわかちあう意識づくりが必要である。

#### （3）「4つの懸念」の解消

Gibb は、人と人の関わりがある場面において、他者に対する基本的な懸念（気がかり）があるとした。お互いが未発達な状態では、防衛的風土から生まれる恐怖や不信頼があり、それが懸念となる。基本的な懸念を「受容懸念」「データ流動的表出懸念」「目標形成懸念」「社会的統制懸念」の4つとし、相互に関連しながらも順番に解消されることでグループが発達するとした。

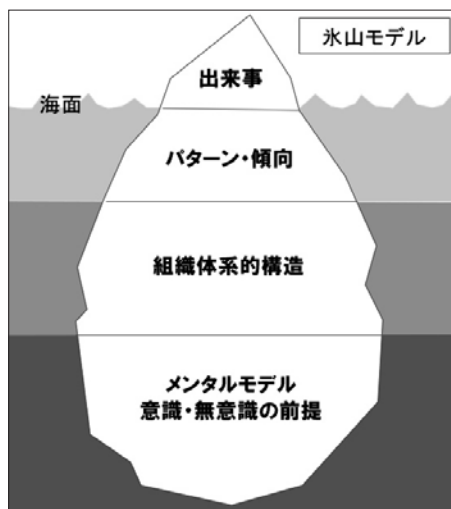
職場における協働の創生のためには、協力する規範を形成して組織文化や風土といった組織内の

ソフトな側面を変革していくことが重要である。

## 2-2 組織開発

近年、「組織開発」(Organization Development、以下「OD」と記す)が、再び注目を集めている。

中原(2018)は、ODの進め方をわかりやく表現すると、「見える化」「ガチ対話」「未来づくり」の3つに集約されるという。その内、「見える化」は、「冰山モデル」で説明することができる。ODは、海面の上の見えるている顕在化された事象から海面下の見えていない潜在的な事象をつかみ、真因を探ることからはじめなければならない。真因を探るには、自らの経験を振り返る(リフレクション)ことが大切である。ODの過程では、メンバーの意見の対立が生じ、対話を重ねることでコンフリクトを解消することも必要である。



図表1：冰山モデル  
(Senge(2014)、「学習する学校」P201を参考に筆者作成)

## 2-3 リーダーシップ

組織の中でメンバーを牽引するリーダーシップは、協働にとって重要である。近年のリーダーシップ研究に新しい動きがでてきた。その中でも特に、「シェアド・リーダーシップ」について言及したい。また、教育現場で実践する「リーダーシップ教育」について以下に示す。

### 2-3-1 シェアド・リーダーシップ

「シェアド・リーダーシップ」は、メンバー全員がリーダーシップを発揮することを重視する。

石川(2018)は、リーダーシップの定義の変遷を踏まえて、リーダーシップを「職場やチームの目標を達成するために、他のメンバーに及ぼす影響力」と定義した。組織が目指すべき目標に到達するために効果的な影響力を発揮し、貢献することがリーダーシップであると捉えなおすと、リーダーシップは、必ずしも「権限」を行使することとは言えない。

環境変化が早い近年、新たなイノベーションが必要な場合、多くの利害関係者が関わるプロジェクト組織を編成し、各々の力を最大限発揮できるよう導いてくリーダーが必要である。また、特別な才能がなくても自分の得意分野で強みを発揮し、チームに対して影響力を与える「パーソナリティ・ベース・リーダーシップ」も大切である。

### 2-3-2 リーダーシップ教育

館野(2018)は、高校生・大学生がもつリーダーシップのイメージは、「権限や役職にあるリーダーが、カリスマ性を活かし、責任感を持って、周りを引っ張ったり、まとめたりするもの」「自分とは関係ないもの、できない、向いていないもの」であるが、リーダーシップ教育では、役職や権限に関係なく、全員がリーダーシップを発揮できることを目指すと示している。効果的なリーダーシップを発揮するために必要な個人の能力・資質・行動を身につける教育目標として、以下の4つの要素をあげている。

#### ① リーダーシップの基礎理解

新しいリーダーシップのあり方(役職や権限に関係なく、全員がリーダーシップを発揮できること)について理解を深めることが大切である。

#### ② 倫理性・市民性

リーダーシップは、社会をよりよいものにするための変化の創造であり、コミュニティが機能し続け、より良くなるように他者と協働する

責任があるという考え方である。

③自己理解

自分自身の強みや弱みを知る「自己認識」が必要である。自らの強みを影響力として自分らしいリーダーシップを発揮するためには、適切な自己理解を促す環境構築が必要である。

④専門知識・スキル

リーダーシップを発揮する領域の専門知識、論理的思考が必要である。物事を分析的に考える力や他者と社会的にかかわる能力も大切な要素である。

さらに館野(2018)は、リーダーシップ教育の枠組みを「知識・スキル型」、「経験学習型」の2つに分類した。「知識・スキル型」は、リーダーシップに関する理論的な知識や論理思考やコミュニケーションのスキルを学ぶことである。「経験学習型」は、経験をもとに学ぶアプローチである。実際の経験を伴って学ぶため、①新しいリーダーシップの考え方を体感できる(リーダーシップの基礎理解)、②グループワークをする中で自分らしいリーダーシップとは何かを知る(自己理解)、③自分がよくなるだけでなく、グループやメンバーのために何ができるかを考える(倫理性・市民性)、④実践を通して専門知識やスキルを獲得する(専門知識・スキル)などの効果が期待できる、としている。

3. 筆者担当の経営系授業と「協働」を踏まえた考察

3-1 本学における筆者担当授業の状況

筆者が短期大学の学生に提供する2年間の授業科目は、下図の通りである。

必修科目は、130~140名の学生を2コマにわけて授業を行う。1年生前期の「経営学」では、経営者視点で経営資源のうち「ヒト」に関わる人的資源管理や組織論を知識としてインプットさせる。「マーケティング」では、例えばCS(顧客満足)とES(従業員満足)は両輪であり、社内人材に対して経営側が行うインターナルマーケティングなど、「ヒト」の重要性を説いている。

3-2 「知識・スキル型」と「経験学習型」授業の連動

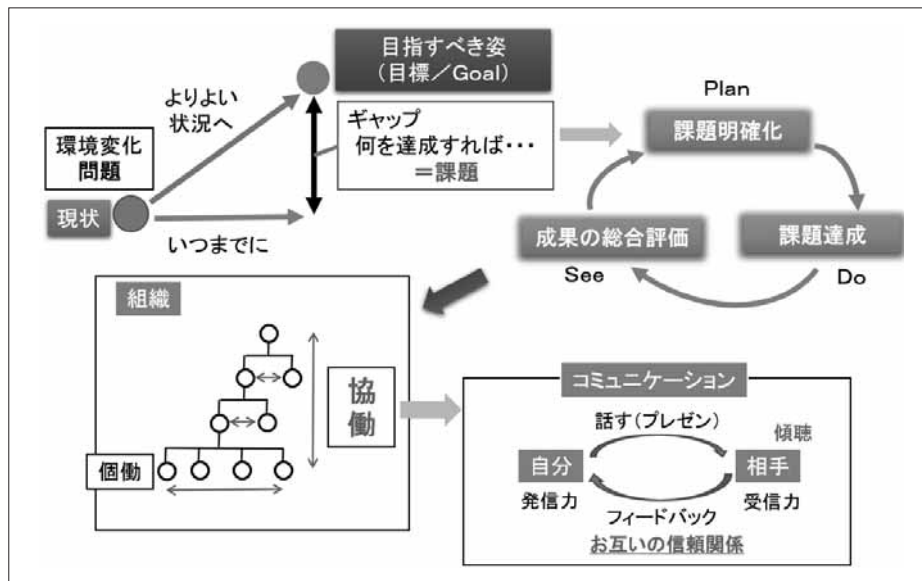
3-2-1 「知識・スキル型」授業-ビジネス実務総論

1年生後期の「ビジネス実務総論」では、森脇(2013)のテキスト「ビジネス実務総論改訂版」を利用し、働く側の視点から協働の重要性を説いている。

テキスト以外にNHKのドキュメンタリービデオ「プロフェッショナル仕事の流儀」を活用し、

	必修科目	選択科目 (マーケティング系)	
1 年 前 期	経営学	マーケティング	「経営学」・「マーケティング」基本知識を習得。 テキスト事前予習に基づく反転学習のアクティブラーニング実施
1 年 後 期	ビジネス実務総論 ↓ プレゼンテーション論 個人・グループプレゼン	流通論 販売管理 総合演習Ⅰ 検定資格取得対策	「ビジネス実務総論」で「協働」について知識習得 ⇒プレゼンテーション論でグループ演習による「協働」実践  「総合演習Ⅰ」で学び合う、グループ学習を実施
	2 年 前 期	現代企業論	総合演習Ⅱ 就活に向けた個人研究 個人プレゼン
2 年 後 期		総合演習Ⅲ 学園祭模擬店運営 商品企画演習 グループプレゼン	「総合演習Ⅱ・Ⅲ」でグループ学習を多用。 学園祭では販売の知識をもとにした模擬店運営実践 商品企画演習でもグループによる企画コンペを実施

図表2：筆者が担当する経営系授業一覧(筆者作成)



図表 3 : 「ビジネス実務総論」における説明スライド (筆者作成)

プレゼンテーション論 グループ演習 (第9~15回)	
■演習内容:	グループによる発表用視覚資料作成と発表
■演習時間:	第 9回 (12/06) グループ内発表 (個人演習分)
	第 10回 (12/13) 課題提示・発表テーマの検討 (河北新報社様) 2限 401講義室 A・B合同 班毎に着席!
	第 11回 (12/20) 企画内容検討
	第 12回 (01/10) プレゼン資料作成
	第 13回 (01/16) リハーサル
	第 14回 (01/17) 402教室ステージで各班発表 (各自評価)
	第 15回 (01/24) 優秀班発表 / 振り返り
■作成条件:	
①テーマ	新聞記事の中からテーマを決定
②スライド枚数	制限なし
③発表時間	5分以上6分以内
④課題提出	作成したパワーポイントファイルを提出する。

図表 4 : グループ演習説明資料 (筆者作成)

**グループ演習のグラドルール**

- 1: チームへの貢献  
(フリーライダーにならない)
- 2: 人の話を最後まで聞く
- 3: 自分の意見を言う
- 4: 思いやりをもって
- 5: 楽しむ

図表 5 : グループ演習 グラドルール 説明スライド (筆者作成)

チームで仕事をする事の難しさや、リーダーシップの大切さを実感させる映像を視聴し、レポートを提出させている。ビデオ学習については、仲林(2015)が、組織における問題解決を主題とするドキュメンタリービデオを活用して、グループの経験学習モデルの内省的観察・抽象的概念化の段階を促進することができるとしている。

振り返りレポートのコメントの中で、学生自身がリーダーシップやコミュニケーションの大切さは理解できたが、「自分に自信が持てない」、「自分には合っていない」というコメントが多数見られた。このことから、「シェアド・リーダーシップ」の価値をわかりやすく伝える工夫が必要であることがわかった。また、「知識・スキル型」だけでは足りず、実際に経験させることで振り返り、

自信をつけさせる「経験学習型」授業の重要性も理解できた。

### 3-2-2 「経験学習型」授業—プレゼンテーション論

「プレゼンテーション論」は演習をメインとした「経験学習型」授業である。2019年度は、「ビジネス実務総論」の講義で「協働」の重要性を説いた後に連動させて、グループ演習を7コマにわたって実施した。森脇(2013)のテキスト「ビジネス実務総論改訂版」では、「実践の知」と表現した経験学習の重要性を説いているが、それをプレゼンテーション論のグループ演習で実践経験させた。

2コマ目に、初期の協働作業としてプレゼンテーションテーマを検討するために、河北新報社に協

力いただき、新聞から興味のある記事を抽出し、チームとして全体に伝えたい出来事を模造紙にまとめて発表する新聞学習を行った。

その後、新聞記事から得た情報をさらに深く調べ、プレゼンテーションで全体に伝えたい内容を議論検討させてテーマを決定し、続けてプレゼン資料作成、リハーサル、当日の発表へ行動につなげていった。合わせて各班には、グループが最終的にどのようなプロセスを経て、当日のプレゼン日を迎え、結果チームとしてどのように自己評価できるかを記録する議事録を作成し、提出させた。グループワークにおける「グランドルール」を提示し、「シェアド・リーダーシップ」の考え方や「倫理性・市民性」の観点から、フリーライダーにならずチームの中で自分が貢献できることは何か考えながら取り組むよう伝えた。

プレゼン当日は、各学生から各班への評価を10点満点で評価させ、良かった点、改善点を記述し提出させた。最終回では優秀班上位3班を発表するほか、各学生から良かった点、改善点のまとめを、各班にフィードバックし、グループとしての振り返りを行った。合わせて、授業全体の振り返りとして「自己評価レポート」を提出させ、内省から学ぶ経験学習を意識させた。

議事録に記載された学生の振り返りの中には、専門的なプレゼンのスキル以外に、毎回授業開始前に示していた「グランドルール」に対する成果と反省も示された。また、他者評価のフィードバックに注目し、気づきを得たというコメントも見られた。

(コメント抜粋)

「パワーポイントの作成過程の中で、役割分担がうまくいかず、ごたごたしてしまった」

「計画的にできなかった」「仲よくなりすぎて、余計な話ばかり。リハーサルする時間がなくなった」

「フリーライダーがでず、グループ1人1人の意見を出し合い協力できた」

「みんなで協力し合い成功できて、達成感で

いっぱいです」

以上の結果から、「知識・スキル型」授業のみではなく、「経験学習型」授業と連動させることで、リーダーシップ教育の「倫理性・市民性」や「自己理解」を深めることに効果的であることがわかった。また、チームにおける振り返りにおいて、苦労や達成感が混在した経験の中から、学生は「協働」することの意義や重要性への理解を深めることができたと考えられる。

### 3-2-3 ゼミ活動(総合演習Ⅰ～Ⅲ)

学生数20人以内のゼミ活動である。グループ学習を基本に対話を増やし、組織の中での主体性を育てることを意識している。授業内では、必ず一人一言は発言することを原則とした。授業開始時には、できる限り学生の日常に関するエピソードを話す「チェックイン」を、1分程度で一人ずつ発言させている。防衛的でなく自由で開放的な場と雰囲気を作ることを心掛けている。Gibbの4つの懸念のうち、「受容懸念」「データ流動的表出懸念」の解消に寄与することを狙いとしている。

#### (1) 販売士検定対策過去問題グループ演習(総合演習Ⅰ)

「リテールマーケティング販売士検定」合格対策が主活動であるが、単に検定合格を目標にするのではなく、その延長線上の目標(就職活動やマーケティングのプロを目指すなど)を共有するための時間を前段で1コマにとった。Gibbの4つの懸念の「目標達成懸念」を消化し、個人の目標と組織の目標の共有化を図った。目標共有を行うことで「規範」が生まれ、「運命の相互依存性」にある「同じ船に乗っている」感覚を作ることを狙いとした。

学習のプロセスは、①個人で過去問題を解く、②2～3人のグループで正解を検討し、協力して正解を導く、③答え合わせをし、得点を確認、④全員で輪になり、各自から振り返りコメントを発表、という順番に実施をした。



写真：河北新報社 プレゼンテーマ設定のための新聞学習（筆者撮影）

【提出：第15回講義終了まで】

プレゼンテーション論 グループ演習  
議事録（書記用）

A・B 班 書記担当者氏名： \_\_\_\_\_

■第11回（12/20） 企画内容検討  
出席者：  
欠席者：

■第12回（1/10） プレゼン資料作成  
出席者：  
欠席者：

■第13回（1/16） リハーサル  
出席者：

図表6：グループ演習議事録（筆者作成）

プレゼンテーション論 課題レポート 第15回 A・B

学籍番号： \_\_\_\_\_ 氏名： \_\_\_\_\_

プレゼンテーション論を振り返って  
自己評価レポート

プレゼン演習で自分の対応として良かった点、今後改善すべきと思う点をまとめてください。

1. 1分間自己紹介
2. 3分間スピーチ
3. 個人演習 3分間スピーチパリボ作成、プレゼン
4. グループ演習 パリボ作成、プレゼン

図表7：自己評価レポート（筆者作成）

プレゼンテーション論B プレゼン大会評価表		Bグループ平均点 7.68		
班名	良い点	改善点	平均点数	順位
●班	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分たちができていることを考えてあげているところ。オリジナリティがある。</li> <li>・最初に、何について話すかを明確にしていたため、聞きやすかった。</li> <li>・パワポが見やすかった。簡潔にまとめられている。理解しやすい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・もう少しスライドの枚数を増やして展開できないか？</li> <li>・一つのスライドに対して話すスピードが速かった。</li> <li>・文字が薄くて、遠くからでは見えな人もいたと思った。</li> </ul>	6.98	11位

※主なコメントを抜粋しています

図表8：グループ演習 班別他者評価表（筆者作成）

④のプロセスは、当初簡単な発言に終始して、内容が薄いものだったが、周りから評価される就活のグループディスカッションの練習と捉え、例えば、最初に先頭を切って発言する、他者に役立つ発言を行い影響力を与えることが大切であることを伝えた。振り返りシートに以下のようなコメントがあった。

(コメント抜粋)

「ひとりではこんなに早い時期から学習に取り組まなかったと思う。友人が近くにいてすぐに疑問を解決できたのがよかった」

「全然わからないところも、グループですることにより頭に残る学習ができてよかった。他の人から知ることにより深く広く学習できた」

以上の結果から、他者と関わることによる効果を実感させ、「協働」することの意義を学ばせることができた。しかし、他者へ影響力を発揮するリーダーシップの重要性についての理解は浅く、「知識・スキル型」授業と連動させながら、自己理解を促し、自分のできることで他者に貢献することがリーダーシップにつながると考えられるよう、教員の介入の仕方を工夫する必要がある。

## (2) 「経験学習型」授業—学園祭模擬店出店を活用した販売実践演習 (総合演習Ⅲ)

学園祭の模擬店出店を学びの機会として活用し、販売実践演習を行っている。1年次で学んだリテールマーケティングの「専門知識・スキル」を活用して、学生がターゲット設定から商品企画、販売促進まで実践的な経験学習型の演習を行った。1・2年生合同で約40名の組織が課題に取り組むことになるが、2年生には、1年生の指導も含めた企画運営における難易度の高いリーダーシップが問われる。いかに協働して、目標に対してよりよい成果を出せるかが課題である。

商品企画から当日運営に至るプロセスの中で、プロモーション手法に対する考え方の違いや運営

手続き上の不備、与えられた役割を担うグループ同士の不満の露出など、いくつかコンフリクトが発生する。経験から学ぶための「内省」を意図して、模擬店運営を振り返る課題レポートを提出させたところ、一部の学生からは、以下のような肯定的なコメントが見られた。

(コメント抜粋)

「今回衝突してしまったのは、他の人の考えを聞かなかったのが原因だと思う。その為には他の係の人の意見を聞き、きちんと連携をとることを重視したい。」

「今回意見が食い違って対立してしまうことがあったが、それは学祭に全力で向き合っているからこそ、起こってしまったことだと思うし、よい経験になったと思う。ゼミの全員の頑張りによって売上1位を取ることができて、とても嬉しいです。」

2019年11月1日 ※提出 11月8日(金)まで
<b>総合演習Ⅲ 2019(高野ゼミ) 第6回 課題レポート</b>
学籍番号: _____ 氏名: _____
<b>テーマ: せいよう祭模擬店運営を振り返って (シラバス2-5回)</b>
1. 模擬店運営を通して「販売士検定」や「マーケティング」の学習から得た知見を活かすことができましたか? できるだけ具体的に記述してください。
2. ゼミの中で、組織としての目標を確認したり、組織の中における自分の役割を果たすことができましたか? できるだけ具体的に記述してください。
3. 次年度また自分が運営に関わるとしたら、どのような改善を図りますか? できるだけ具体的に記述してください。
4. その他、感想など自由に記述ください。

図表9：せいよう祭 模擬店運営  
振り返りレポート (筆者作成)

以上の結果から、対立した学生同士の深い相互理解までには至らなかったが、2年生前期から培ってきた安心で安全な場づくりから、「受容懸念」や「データ流動的表出懸念」が解消され、コンフリクトを乗り越えて、ODの3ステップの「ガチ対話」が実践できた成果と捉えることができる。



#### 4 今後の課題

「協働」に関わる理論と紐づけ、協働能力を高め、組織の活性化に貢献できる人材を育てる授業運営には多くの課題があることが明らかになった。以下にそのポイントを示す。

- ・リーダーシップの定義を捉え直し、フォロワーであってもリーダーシップが発揮できることを伝えることが必要である。「シェアド・リーダーシップ」をよりわかりやすく理解させるために、授業運営での更なる工夫が必要である。「シェアド・リーダーシップ」の理解を深めることで、「自分には人を引っ張る力がない」と諦めるのではなく、「自分にも何かができる」「誰かのためになっている」といった自己肯定感をもたせ、「協働能力」を高められるプログラムを、いかに組み立てられるかが課題である。
- ・「経験学習型」の授業をいかに増やしていくか。本学においては、授業コマ数が限られている中で、新たな科目を増やすのは難しい面がある。既存の授業科目の中で、いかにリーダーシップ教育につながる要素を組み込むことができるか工夫が必要である。教員個人だけではなく、他教員との連携、産学連携、地域連携も視野にいれるべきである。教員自身がリーダーシップを発揮し、周囲からの協力を仰ぐことが求められる。
- ・「内省」の機会と多面的な評価、サポート体制の整備が必要である。TAやSAなどの活用も視野に入れ、組織的な体制構築が求められる。
- ・学修成果の見える化が必要である。定性的データの検証に加え、本学で実施している「学修行動調査」による1年前期と2年後期の違いの検証や、PROG活用による評価の分析も検討課題である。

以上の項目を意識しながら、学生の「協働能力」を高めるために、各授業において具体的な課題を設定し、実行、成果の検証を行うPDSサイクル

を回していきたい。

#### 引用・参考文献

- 一般社団法人 日本経済団体連合会. 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> (2020年1月25日取得)
- 経済産業省. 「我が国産業における人材力強化に向けた研究会」(人材力研究会) 報告書. 2018, [https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/pdf/20180319001\\_1.pdf](https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/pdf/20180319001_1.pdf) (2020年1月25日取得)
- 高木 稔. 職場における協働の創生—その理論と実践—; 中村和彦・塩見康史・高木稔. 人間関係研究. 2010, 9, 1-34
- 中村和彦. 職場における協働の創生—その理論と実践—; 中村和彦・塩見康史・高木稔. 人間関係研究. 2010, 9, 4-23
- Peter M. Senge ほか: リヒテル直子(訳) 学習する学校. 英治出版, 2014, 196-207
- 中原 淳・中村和彦. 「組織開発」再考—理論的系譜と実践現場のリアルから考える. 人間関係研究, 16, 211-273
- 中原 淳・中村和彦. 組織開発の探求—理論に学び実践に活かす—. ダイアモンド社, 2018
- 石川 淳. リーダーシップ教育のフロンティア【研究編】: 高校生・大学生・社会人を成長させる「全員発揮のリーダーシップ」; 館野泰一・高橋俊之. 北大路書房. 2018, 24-52
- 館野泰一. リーダーシップ教育のフロンティア【研究編】: 高校生・大学生・社会人を成長させる「全員発揮のリーダーシップ」; 館野泰一・高橋俊之. 北大路書房. 2018, 53-79
- 仲林清. 組織における問題解決を主題とするビデオとオンラインレポートを活用した授業実践. 教育システム情報学会誌. 2015, 32, 2, 171-185
- 森脇道子. ビジネスシリーズ ビジネス実務総論 改訂版. 実教出版. 2013