

商業科目「商品開発」と「商品開発と流通」の 相違の検証と今後の課題

～「ジョブ理論」を踏まえた新たなアプローチの提言～

今 井 文 俊

要 約

2009（平成21）年告示の高等学校学習指導要領（以下、学習指導要領（平成21年告示））から、「商品開発」が商業科の科目として登場した。それまで、商品開発に関する講義や実習は「課題研究」などを通じて各校で独自に取り組まれてきたが、独立した一科目として位置づけられたことで、商品開発の体系的な取り組みに対する理解が深まることになった。

さらに、2018（平成30）年告示の高等学校学習指導要領（以下、学習指導要領（平成30年告示））でも、「商品開発」は「商品開発と流通」と名称変更して引き継がれることになった。

そこで本稿では、「商品開発」と「商品開発と流通」の相違は何かを明らかにする。まずは、それぞれの学習指導要領の改訂に伴って示された学習指導要領解説商業編を参考にしつつ、それぞれの科目の目標や内容構成について考察する。

そして、問題の設定で取り上げた先行研究と、クレイトン・M・クリステンセンらの「ジョブ理論」を踏まえて、「商品開発と流通」における新たな実習のアプローチについて提言する。

キーワード：商品開発 商品開発と流通 ジョブ理論 破壊的イノベーション
持続的イノベーション

I. 問題の設定

本稿の目的は、「商品開発」と「商品開発と流通」の相違を明らかにして課題を示し、その解決策は何かを探り、その上で「商品開発と流通」の授業を進めるにあたり新たな実習のアプローチを提言することにある。

周知のように新しい科目が学習指導要領の改訂で誕生しても、その後の改訂によって統合整理の憂き目を見ることがある。商業科ではビジネス社会におけるニーズを踏まえ、たった一度の改訂期間のみで役割を全うする科目も過去にはある。そうした中、「商品開発」は平成30年改訂で「商品開発と流通」に名称変更になったものの、次の改訂まで引き継がれることになった。このことは「2014（平成26）年から高校現場で学習されている「商品開発」が、商業科目として一定の評価を得ている」ということでもある。

それだけに、「商品開発」から「商品開発と流通」にリニューアルされることの意味を整理する必要がある。単なる名称変更と捉えて、授業の進め方を「例年通り」、「前年度通り」としてしまうことは危険である。授業には一種の正常性バイアスが働き、保守主義に陥りやすい面がある。しかし、「商品開発」は柔軟な発想でビジネスの機会を創造する学習であること、ビジネス社会は刻一刻と変化を遂げていることを斟酌すれば、他の商業科目に比して「例年通り」、「前年度通り」が通用しにくい特性を持っている。「毎年同じで良いはずがない科目」なのである。こうした点には留意しなければならない。

河合（2018）は「実習を重んじる商業教育は、地域の協力なしに成り立たない。就業やボランティアにかかわる体験的な学習をさせて、学生に勤労の尊さや創造の喜びを体験させ、勤労観や職業観を育成することは、実践を重んじる効果的な手法である。」（p.4）とした上で先進的な事例を取り上げ、「地域経済の基盤を支える人材を育成する教育機関としての商業科は健在であり、社会と明確につながる教育としてのキャリア教育の重要性が叫ばれるなか、商業教育が果たすべき役割も大きい。」（p.8）としている。そして、「地域社会と連携した商品開発のような授業が、従来の資格取得のための勉強では獲得できないような能力を磨くことができる」とし、商業科の今後のあり方について期待を込めて論じている。

こうした先行研究で述べられた商業教育における実習の意義や役割、効用を踏まえれば、「商品開発と流通」も地域社会との連携を果たしながら商品開発の企画から販売までを見据えた流通を実習で学習させなければならない。どのような実習が無理なく行えるのか、現行の十年を終えるにあたり、次の十年を見据えて当該科目をどのように授業展開していくべきか。当論文ではこのことを問題として設定した。

そのための前作業として必要になるのが、「商品開発」と「商品開発と流通」の相違の検証と今後の課題を改めて明示することである。そして、「ジョブ理論」を踏まえた「商品開発と流通」の実習の在り方について論じることとする。とかく現行科目「商品開発」では、商品開発の企画や商業デザインに傾斜して学校内に留まった実習で終わることが多い。それだけに、新たな実習のアプローチが「商品開発と流通」の目標到達を実現することになり、ひいてはそれが商業教育の本旨を叶えるものになることを期待して論じることとする。

II. 「商品開発」の目標と内容

(1)科目の目標

商品開発については「課題研究」の調査、研究等として取り上げられることはあったが、平成21年改訂以前には、科目としての「商品開発」は存在しなかった。そうし

た中、これまでの「課題研究」における商品開発から踏み出す形で、「商品開発」は体系的、科学的に商品開発を捉える科目として設けられたのである。

学習指導要領（平成21年）解説商業編によると、「商品開発」の目標は、「商品開発に関する知識と技術を習得させ、顧客満足を実現することの重要性について理解させるとともに、商品を企画・開発し、流通活動を行う能力と態度を育てる」（p.28）である。また、「商品開発」における「この科目のねらいは、商品を企画・開発し、流通させるために必要な知識と技術、商品開発に必要なデザインに関する知識と技術及び知的財産権に関する知識を体験的に習得させ、顧客満足を実現することの重要性について理解させるとともに、消費者の視点に立って商品を企画・開発し、流通活動を行う能力と態度を育てることにある」（p.28）としている。

これは高校生として生活を送る中で商品開発に関するヒントを見つけ出し、商品の企画や開発につなげ、ひいては流通活動に役立つ能力と態度の向上に努めることを狙いとするものである。

(2)科目の内容構成

科目の内容構成についてまとめたものが表1である。

表1 「商品開発」の内容構成

(1) 商品と商品開発 ア. 商品の多様化 イ. 商品開発の意義と手順	(4) 商品開発とデザイン ア. デザインの基礎 イ. グラフィックデザイン ウ. パッケージデザイン
(2) 商品の企画 ア. 環境分析 イ. 商品開発の方針とテーマの決定 ウ. 市場調査 エ. 商品コンセプトの立案	(5) 商品開発と知的財産権 ア. 知的財産権の概要 イ. 知的財産権の取得
(3) 商品の開発 ア. 商品仕様の詳細設計 イ. 試作品の作成と評価 ウ. 消費者テスト エ. 事業計画の立案	(6) 商品流通と流通を支える活動 ア. 流通の仕組みと市場 イ. 小売業と卸売業 ウ. 流通手段の多様化 エ. 流通を支える活動

学習指導要領（平成21年告示）を参考に筆者作成

「(1)商品と商品開発」では、現代社会においてどのように商品が多様化しているかを技術革新や経済の国際化、消費生活の変化、地球環境の保全などの面から捉えている。また、消費者の立場からはその有用性と顧客満足度、企業の立場からは収益性、現代社会からは社会性に関わる安全性や環境性などの点で、商品の意義を捉えている。そして、「(2)商品の企画」、「(3)商品の開発」につながるよう、商品開発の企画から開

発までの手順の概略を示している。つまり「(1)商品と商品開発」は、商品開発のイントロダクションと商品に関する総論としての役割を担う学習内容となっている。

「(2)商品の企画」では、商品開発に影響を与える外部環境、内部環境についてSWOT分析を行い、外部環境の機会と脅威、内部環境の強みと弱みについて体系的な学習をする。そのうち、外部環境分析では政治 (Political/legal) や経済 (Economical)、社会・消費動向 (Social/cultural)、技術動向 (Technological) を踏まえたPEST分析を扱う。また、内部環境分析では自社 (Company) や競合企業 (Competitor)、顧客 (Customer) の立場で3C分析を扱う。こうした環境分析の結果を受けて、商品開発の意思決定に向けた検討に入るが、市場調査により採算性等の目途が立った場合には、コンセプトの立案とアイデアシートの作成、商品企画書の作成、企業としての意思決定につなげるプレゼンテーションの方法について学習する。

ここまでの内容については、いわゆる商品開発の手順の定石を踏むものであり、自社の机上で完結できるものであることから、アイデアの内容如何に拠らず、公表された外部のデータを使用しつつも客観性を持たせた分析が高等学校の実習でも可能である。

しかし、「(3)商品の開発」では、実験室や製造現場における商品開発に向けた技術的な内容が学習の中心となる。その一例が商品企画書に示された商品コンセプトを商品化する作業であり、外形寸法や重さなどをまとめた仕様書 (開発依頼書) の作成や、使用されるパーツの材質、製造方法や手順などを示した詳細設計書の作成などがこれにあたる。

「(3)商品の開発」では「商品仕様に関する具体的な事例を取り上げ、開発者のねらいについて考察させる」、「作成した試作品を評価し、設計・仕様の変更を行う過程について理解させる」、「機能テストや使用テストなど消費者テストの方法について理解させる」(p.30)とあり、具体的な商品化に向けた製造の実習までは求めている。しかし、消費者テストの先にある事業計画の立案については「価格、流通経路、販売促進などに関する事業計画を立案し、社外向けの企画書を作成してプレゼンテーションを行う実習をさせる」(p.30)とあり、事例と臨床の狭間で、どれだけ次に繋がる仕様書 (開発依頼書)、詳細設計書を実習で落とし込めるかが課題となる。商品開発としての完成度を高めるためには、日常の授業の枠を超えて企業などを取り込んだ取り組みが求められるということでもある。学校現場においては、この「(3)商品の開発」を如何に扱うかで、商品開発として深化を図れるかが問われることになる。

「(4)商品開発とデザイン」では、商品開発と関係させて、デザインの役割や種類のほか、デザインする際の基本ルールや制作のための技法について学習する。知識としてのデザインに終始せず、開発された商品のパッケージについては保護機能や利便機能、情報機能を活かしたデザインの在り方を学んだり、POP広告や広告ポスターなど

のグラフィックデザインであれば商品を伝える説得力について座学で理解し、実際に制作を体験したりするなど実習を取り入れた授業を行うことが可能である。実習として取り組みやすく、「(2)商品開発と企画」とともに、商品開発における実習の中心的な存在となっている。

「(5)商品開発と知的財産権」では、知的財産権の内容について、その種類や要件、取得することの意義や取得のための手続きについて学習する。ビジネス法規を体系的に理解する上では、既存科目の「経済活動と法」でも知的財産権は扱うが、「商品開発」では商品開発の視点で必要となる基礎的な知識としての習得をねらいとしている。知的財産権の侵害が国内外において問題化しており、商品の企画者、開発者が知的財産権を侵害しない、侵害させないように、リテラシーを高める必要性があったためである。

「(6)商品流通と流通を支える活動」では、流通の仕組みについて、その役割と変化と課題、卸売業者や小売業者の種類といった基礎的で体系的な学習を行う。いくら良い商品開発をしても、販路がなければ市場には浸透しにくい。商品の企画者、開発者の商品化の努力は流通によって支えられている。この点を前提として学習する。

Ⅲ．「商品開発と流通」の目標と内容

(1)科目の目標

一方、学習指導要領（平成30年告示）解説商業編に示された「商品開発と流通」の目標は次の通りである。

「商業の見方・考え方を働かせ、実践的・体験的な学習活動を行うことなどを通して、商品開発と流通に必要な資質・能力を次のとおり育成することを目指す。

- (1) 商品開発と流通について実務に即して体系的・系統的に理解するとともに、関連する技術を身に付けるようにする。
- (2) 商品開発と流通に関する課題を発見し、ビジネスに携わる者として科学的な根拠に基づいて創造的に解決する力を養う。
- (3) ビジネスを適切に展開する力の向上を目指して自ら学び、商品開発と流通に主体的かつ協働的に取り組む態度を養う。」(p.55)

他教科、他科目と同様に文字数が大幅に増え、(1)～(3)の段階を踏んでまとめられている。「教科及び科目の目標については、産業界で必要とされる資質・能力を見据えて三つの柱に沿って整理し、育成を目指す資質・能力のうち、(1)には「知識及び技術」を、(2)には「思考力、判断力、表現力等」を、(3)には「学びに向かう力、人間性等」を示した」(p.10)とあり、目標の改善が明確化された。

なお、学校教育法第30条第2項では「生涯にわたり学習する基盤が培われるよう、

基礎的な知識及び技能を習得させるとともに、これらを活用して課題を解決するために必要な思考力、判断力、表現力その他の能力をはぐくみ、主体的に学習に取り組む態度を養うことに、特に意を用いなければならない」と規定しており、次に示す三つの柱を示している。具体的には、知識・技能は「何を知っているか、何ができるか」、思考力・判断力・表現力等は「知っていること・できることをどう使うか」、学びに向かう力、人間性等は「どのように社会・世界と関わり、よりよい人生を送るか」である。これらも「商品開発と流通」で求められる学習での観点となる。

(2)科目の留意事項

「商品開発と流通」は「2～4単位程度履修されることを想定」(p.56)しており、内容を取り扱う際の配慮事項として、次の三点を示している。

第一に、「商品の企画から流通とプロモーションまでを一連のものとして扱い、流通の立場から捉えた取引対象としての商品について理解を深めることができるようにすること」(p.56)である。「流通の立場から捉えた取引対象としての商品について理解を深め、商品を企画することに偏らず、継続的な流通や顧客の信頼性の確保などの視点をもって、商品の企画から流通とプロモーションまでを一連のものとして指導することが大切である」としている。

第二に、「商品開発と流通の動向・課題を捉える学習活動及び商品開発と流通に関する具体的な事例について多面的・多角的に分析し、考察や討論を行う学習活動を通して、企業で行われている商品開発と流通について理解を深めることができるようにすること」(p.56)である。実際に「企業で行われている商品開発と流通について理解を深めるため、新聞、放送、インターネットなどを活用して情報を入手し、商品開発と流通の動向・課題について商品開発と流通を担う当事者の視点をもって捉える学習活動及び商品開発と流通に関する具体的な事例を取り上げ、ケーススタディやディベートなどにより、ビジネスに関わる様々な立場に立って、妥当性と課題などの視点から、市場の動向や商品開発と流通に関する理論などと関連付けて分析し、考察や討論を行う学習活動を取り入れることが大切である」としている。

第三に、「商品開発と流通に関する理論を実験などにより確認する学習活動及び商品開発と流通に関する具体的な課題を設定し、科学的な根拠に基づいて商品開発と流通に関する計画を立案して提案などを行う学習活動を通して、商品開発と流通に適切に取り組むことができるようにすること」(p.56)である。課題解決に向けては、「市場の動向や商品開発と流通に関する理論、データ、具体的な事例などに基づくこと、計画を立案して地域や産業界等に提案し、意見や助言などを踏まえて改善を図る学習活動を取り入れることが大切である」としている。

以上のことからわかることは、「商品開発と流通」では断片的な業務上の知識では

商業科目「商品開発」と「商品開発と流通」の相違の検証と今後の課題
～「ジョブ理論」を踏まえた新たなアプローチの提言～

なく、企画から製品化、製造、流通、販売に至る一連のサプライチェーンをビジネスとして体系的に理解することを求めている。また、知識に偏重することなく、主体的・対話的に個々の生徒が協働する中で気付きを得、実践的・体験的な学習活動を通じて技術を習得し、ビジネス社会で通用する創意ある職業人として、自ら踏み出す力を求めている。さらには、授業を通じて「主体的・対話的で深い学び」を如何にして取り上げて行くか、「実践的・体験的な学習活動」を年間指導計画、あるいは各学習の単元にどう取り組むか、あるいはカリキュラム・マネジメントを各校、各担当者に求めている。必要に応じて、改善を繰り返しながらも、科目、あるいは教科横断的な取り組みも求めている。

学習指導要領（平成30年告示）には、「経済のグローバル化、情報技術の進歩など経済社会を取り巻く環境が大きく変化する中であって、必要とされる専門的な知識、技術が変化するとともに、高度化してきている」（p.14）とある。それだけに、「商品開発と流通」は定点に留まって授業することに馴染みにくい科目であり、この科目の特質として各校、各担当者の負担が大きくなる。上級学年での履修が想定されるため、当該科目の教科書供給は2023（令和5）年度からとなるが、目標に到達できるよう留意事項に配慮しながら本格的実施に向け、改善に向けた動きを示して行かねばならない。

(3)科目の内容構成

科目の内容構成についてまとめたものが表2である。

表2 「商品開発と流通」の内容構成

(1) 現代市場と商品開発・流通 ア. 商品の概念と商品開発の流れ イ. 流通の仕組みと商品との関わり ウ. 市場環境の変化	(3) 事業計画 ア. 商品仕様の詳細設計と評価 イ. 商品デザインの制作 ウ. 知的財産の登録 エ. 価格の設定 オ. 事業計画書の作成 カ. 商品開発の動向・課題
(2) 商品の企画 ア. 環境分析 イ. 開発方針とテーマの決定 ウ. 市場調査 エ. 商品企画書の作成	(4) 流通とプロモーション ア. 流通経路の開拓 イ. プロモーションの実施 ウ. 流通とプロモーションの動向・課題

学習指導要領（平成30年告示）を参考に筆者作成

「(1)現代市場と商品開発・流通」では有形財のみならずサービスや権利を商品として定義し、現代社会において開発された商品を売り上げに結び付けていくためには流

通が不可欠であることや、商品が生産者から消費者にわたる仕組みについて学習する。また、商品開発と流通をめぐる現代市場の環境は変化していることから、供給サイドから需要サイドの動向を敏感に把握することの必要性について学習する。

「(2)商品の企画」では、商品企画を立案してまとめ、企業のトップにプレゼンテーションして評価を得るまでを想定し、内容を充実させ、質の高いプレゼンテーションを実現することを到達目標にしている。環境分析では外部環境である経済や技術の動向、消費の動向、競合企業の動向を開発する商品を取り巻く環境として捉え、商品開発の実習の出発点として学習する。次に商品のライフサイクルや競争上の位置付けを明確にして、開発の方針を決定する。さらには、商品のカテゴリーと標的市場などを整理して商品のテーマを決定し、競合状況や消費実態、顧客ニーズなどの把握のための市場調査に結び付けて学習する。そして、商品コンセプトを考案し、商品化に向けて企業のトップの決断を促せるような商品企画書の作成とプレゼンテーションの技法を学習する。「(1)現代市場と商品開発・流通」で得た知識を踏まえた上で、売れる商品作りに主眼を置いた実習を行うことになる。

「(3)事業計画」では、商品企画書としてまとめられたものを実際に商品化していくまでの流れとして捉えながら、売り上げにも直接関係する商品デザインの知識や技術、知的財産を権利として登録することの意味や自らが権利の侵害をしないための知識などを学習する。さらに、商品化に向けては、商品仕様の詳細設計と評価、価格の設定など事業計画に関する内容を学習する。なお、こうした商品開発と流通に係る事業計画については、企業における事例と関連付けて理解するとともに、関連する技術を身に付けることなどが求められている。

「(4)流通とプロモーション」では生産から消費への流通経路の開拓とプロモーションを連動させて学習する。マーケティングを支える4PであるPlacement（流通）とPromotion（販売促進）に関する知識を踏まえ、適切な計画の立案を目指していることがわかる。科目のタイトルとなった「商品開発と流通」から、Product（製造）、Placement（流通）に重点が置かれることになるが、「(3)事業計画」でもPrice（価格）について扱っており、生産努力を重ねて商品化した商品を販売し、最終的に消費者の手に届くまでの全体の流れを「商品開発と流通」として捉えていることが改めてわかる。

IV. 「商品開発」と「商品開発と流通」の同一点、相違点

次に、「商品開発」（以下、この章では旧と記す）と「商品開発と流通」（以下、この章では新と記す）ではどのような内容が引き継がれ、新たな内容が取り入れられているのか、また、単元の編成にどのような変更があるのかを考察する。

まず、導入と総論となる旧「(1)商品と商品開発」の内容は、新「(1)現代市場と商品開発・流通」で引き継ぐことになる。商品売買される現代市場が成立するまでの経緯を辿り、商品进行分类するなど体系的に理解することで商品の概念を整理し、その上で商品開発の意義を理解することになる。現行科目で示されているように、商品開発の手順には定石があり、この点については学習内容に相違はないと言えるが、商品が必要者や消費者に販売し評価を得るまでを流通として広げ、その手順を学習する必要がある。

次に、旧「(2)商品の企画」では、新「(1)現代市場と商品開発・流通」で示された商品開発の手順に従い、具体的な内容を取り扱うことになる。図1で比較をしても、指

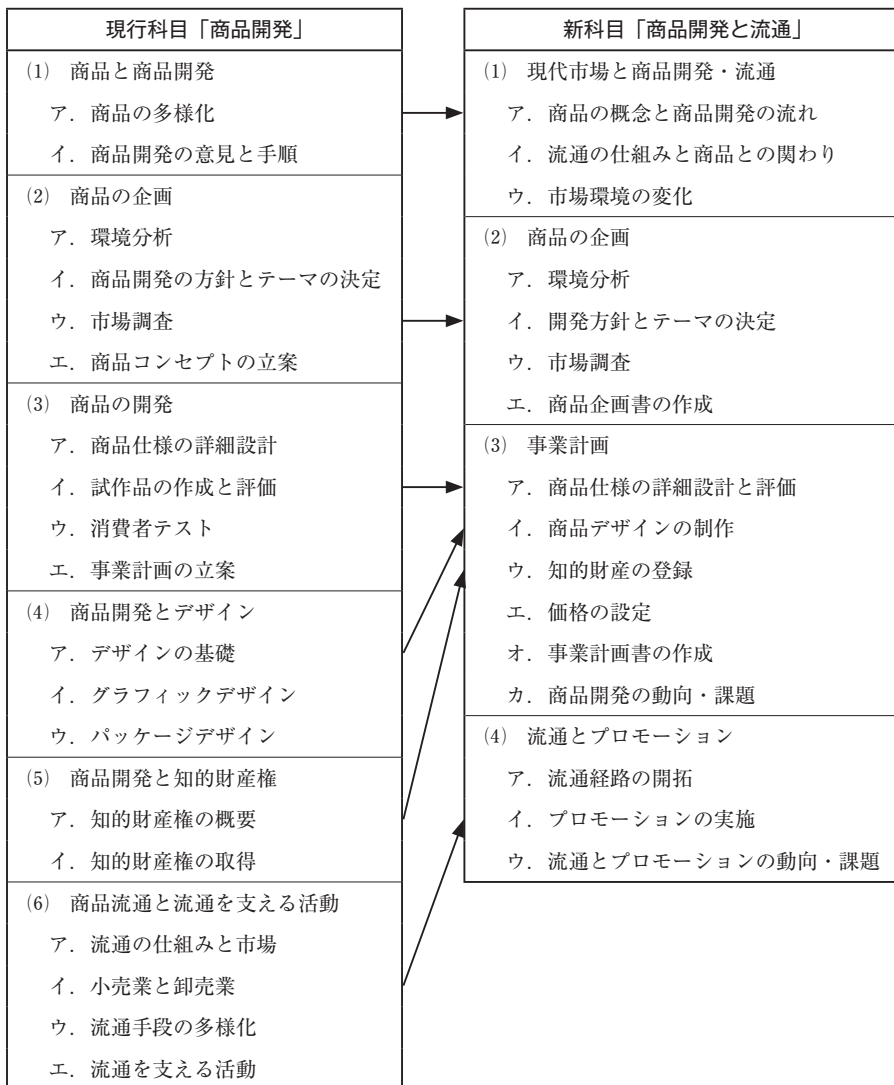


図1 「商品開発」と「商品開発と流通」の内容構成

学習指導要領（平成21年告示）、学習指導要領（平成30年告示）を参考に筆者作成

導内容を追う限りでは大きな相違はない。商品開発のアイデアの創出はたやすいことではなく、閃きは偶発ではなく必然から生み出されるものでもある。企業の商品開発企画部門の一員として、手順に従って企画にあたり、需要者、消費者が求めているものはどこにあるのかを分析した後、商品開発という最適解を求めようとするに着目しておきたい。

旧「(3)商品の開発」から新「(4)事業計画」への扱いは、大きな変化が見られる。旧では、商品企画部門からの提案を企業の上層部が承認し、研究開発部門が商品化に向けて動き出す内容が示されている。それを事業計画としてまとめ立案するところまでを学習する。しかし、新では、商品化に向けた動きとして仕様書（開発依頼書）や詳細設計書の作成のほか、商品デザインの制作や知的財産権の登録、価格の設定を事業計画の一単位として取り上げていることが大きな相違点である。とりわけ、旧「(4)商品開発とデザイン」、旧「(5)商品開発と知的財産権」と独立させて扱ってきたものを新「(3)事業計画」に整理統合する点が目を引く。つまり、旧「(4)商品開発とデザイン」と旧「(5)商品開発と知的財産権」の扱いが縮小したということである。

商業科教育論（2019）によると、「かつて商業デザインは昭和31年改訂で「商業美術」として新設されると、その後の改訂で「商業デザイン」、「商業技術」と名称変更等がされながらも一科目として引き継がれてきた。」しかし、平成21年改訂で科目としての扱いがなくなり旧の中で章立てされていたが、新ではさらに一単元のみの扱いとなった。したがって、商業デザインを学習することには変わりがなくても、商品開発という事業活動の一部、一環として位置づけが変わっていることを明確化しておく必要がある。

知的財産権は、「経済活動と法」の中でビジネス法規として学習がされ、それと並行する形で旧「(5)商品開発と知的財産権」では知的財産権の体系的な理解のほか、登録に向けた手続きについて商品開発と結び付けて学習してきた。旧の目玉として章立てされたが、新では一単位としての扱いに縮小となる。知的財産権に深入りすると商品開発での位置づけを逸脱しかねないため、商業デザインと同様コンパクトに扱っていくことが求められる。

次に、旧「(6)商品流通と流通を支える活動」と新「(4)流通とプロモーション」である。旧での学習は商品開発の視点から商品流通を捉える内容となっているが、基礎的な学習が中心であり、「ビジネス基礎」との重複感は否めなかった。

図1では、旧「(6)商品流通と流通を支える活動」から新「(4)流通とプロモーション」にそのまま引き継がれた印象を持つがそうではなく、新では流通経路の開拓の重要性や需要を引き出したり、押し出したりするプロモーションの必要性などについて学習し、最新の展開を踏まえてその動向と課題に掘り下げることになる。研究開発部門から製造部門に引き継がれた商品が、営業部門や販売促進部門で成果を上げられるよう

にするとところまでが「商品開発と流通」ということである。

V. 求められる「商品開発と流通」での課題

(1) 実習を活かした授業

これまで見て来たように、「商品開発」ではその企画や商業デザインにおいて、実習を取り入れた授業展開が可能である。しかし、高校生が環境分析をして商品としての市場性を証左するには限界があるし、たとえ商品の有用性や自身への収益性が見込めそうな商品を企画しても、その先の製造は企業の手を借りずには進められない。企業に商品化を依頼するというハードルの高い障壁を突破できずに、ほとんどの学校が商品化できずに実習を終えてしまっている。

これを数字で示したのが、次の資料である。文部科学省高等学校学科別学校数（平成30年）によると、商業科を設置した全国の学校数は618校（うち単独校は169校）である。そのうち、全国商業高等学校長協会が公表する商品開発一覧に記載されている学校数は、2017（平成29）年度4校、2018（平成30）年度9校、2019（平成31）年度は12校であり、商業科を設置した全国の学校の数%に過ぎない。

なお、この資料からは新商品に有益性、収益性、市場性があるかどうかは判断できないが、地方自治体、教育委員会、同窓会や企業と連携して予算措置などをし、その末に商品化されていることが示されている。

このことから河合（2018）が指摘するように、「実習を行うには地域の協力が不可欠である」ことが理解できる。学校が市場生産される生産設備を有しない以上、企業等を取り込まない限りは商品化できない実情があり、それが大きな課題にもなっている。一から生徒が商品化を企画し商品化され、市場で評価されるところまでにはなかなか行かないのが現状である。

学習指導要領（2010年告示）では机上でしか学べないことは具体的な事例やケーススタディを活用することを念頭に置いているが、本来なら生徒が達成感、成就感を得るためには商品の企画・開発・流通を実践的、体験的な学習として一つに繋げたい。しかし、無理のない授業展開を「商品開発と流通」で行っていくのであれば、座学で必要な知識を押さえた上で、これまでのようなブレインストーミングやアイデアマップなど内向きな実習を取り入れていく方法を踏襲することになるだろう。つまり、科目名が一新されて、学習内容の編成に変更が見られても、現状では実習の方法としては大きく変わらない可能性が高い。

(2) 検定試験科目としての授業と「マーケティング」との整合性

図2の通り、公益財団法人全国商業高等学校協会は高等学校学習指導要領の改訂に

合わせて、2019年に商業経済検定試験の見直しを行った。当検定の試験科目にはこれまで「商品開発」は含まれなかったが、「商品開発と流通」が試験科目に加わった。

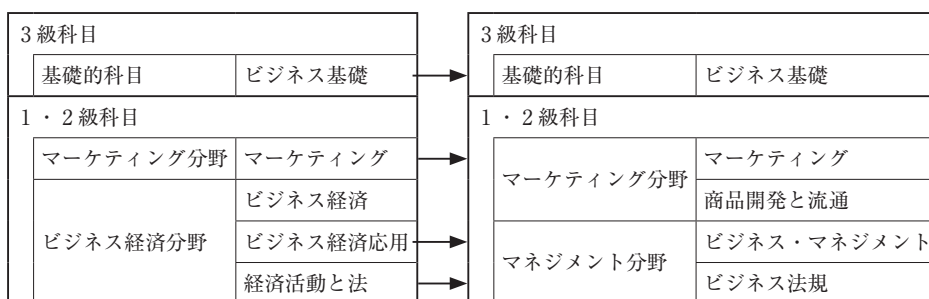


図2 商業経済検定の試験科目の移行措置

全商協会ホームページより著者作成

当該検定は、基礎的科目として位置づけられた「ビジネス基礎」1科目を入門級の3級としているほか、「マーケティング」、「商品開発と流通」、「ビジネス・マネジメント」、「ビジネス法規」の4科目を1・2級科目とし、その中から1科目合格を2級、2科目合格を1級とするものである。

なお、これよりも以前では、「商品と流通」が試験科目となっていた。「商品と流通」の試験は1・2級科目として2004年（平成16年）度から2014年（平成26年）度まで実施され、2012年（平成24年）度には39,216人まで受験者を伸ばした過去がある。なお、商業科の原則履修科目でもある「ビジネス基礎」の同年の受験者は39,604人であることから、検定試験として「商品と流通」は人気を誇っていたことがわかる。

商品と流通の体系的な理解を主とした「商品と流通」と「商品開発と流通」は名称こそ類似しているものの内容が異なるだけに、検定試験科目として各校がどのような対策を取り、検定試験の合格に向け、学習させるかが注視される場所である。

ただし、検定試験を重視するあまり、もっぱら座学による授業に終始するようでは、「商品開発と流通」が目標とする実習とのバランスを崩してしまう懸念がある。検定試験を通じた知識の体系的な理解のみならず、授業に実習を取り入れていくことが課題となる。

また、商業科目として、あるいは商業経済検定での試験科目としての「マーケティング」との整合性も図らなければならない。商品開発はマーケティングによる科学的な根拠に基づいて進められるものであり、別個なものではない。それだけに「マーケティング」と「商品開発と流通」を履修する場合には、検定試験のみならず授業を進める上での棲み分けも課題となる。

VI. 課題解決に向けたジョブ理論

(1)ジョブ理論とは何か

検定試験では正解、不正解を明確にする必要性から学習内容に厳密性が求められるが、一方で文部科学省はこれからの時代を生き抜くための方向性として実践を積み応用性を求めている。この相反する特性を「商品開発と流通」では解決していかなければならないが、実践と応用を思考するフレームワークとして「ジョブ理論」は有効である。

クレイトン・M・クリステンセン／マイケル・レイナー（2003）は「顧客（個人や企業）の生活には様々な「用事」が頻繁に発生し、彼らは「用事」を片付けなくてはならない。彼らはそれに気付くと「雇える」商品やサービスがないかと探し回る」としている。この「用事」がジョブであり、人々はジョブを片付けるために商品やサービスを「雇う」とするもので、これが「ジョブ理論」である。

クレイトン・M・クリステンセン／タディ・ホール／カレン・デイロン／デイビッド・ダンカン（2017）では、次のような朝のミルクシェイクの事例を紹介し、「ジョブ理論」を説明している。「ファーストフード・チェーンでどうしたらミルクシェイクが売れるかについて顧客を観察していると、朝は通勤途中の男性がミルクシェイクのみを購入していることが分かった。なぜ、朝にミルクシェイクを購入するか質問をする中で、車での長い通勤の退屈しのぎ、手持ち無沙汰の解消にミルクシェイクが適していることがわかった。『バナナは一瞬で食べ終えてしまうし、ハンバーガーなどは空腹を満たせても手が汚れてしまいハンドルを握るのに支障がある』との回答を得たのである。また、夕方や休日は親子連れでミルクシェイクを購入することがわかった。これも質問をする中で、子供の健康を気遣いながらも甘くておいしいミルクシェイクを買い与えることで、少し優しい父、おしゃれな父を演じていることがわかった。」つまりこの事例では「『退屈しのぎや手持ち無沙汰の解消』、『少し優しい父やおしゃれな父の演出』がジョブであり、特定の状況下において人々は自らのジョブを解決するために商品を雇っている」というのである。

したがって、年齢や性別などの属性別に売上高を求めるような、いわゆるニーズを把握するための定量的データのみではなく、これらから読み取れない顧客の商品に対するジョブを見つけ出し、直結して売り込むようにすれば良いということである。クレイトン・M・クリステンセン／タディ・ホール／カレン・デイロン／デイビッド・ダンカン（2017）での日本語版解説でも、津田真吾は「顧客の「属性」と「欲しいもの」の間には相関こそあっても因果はない。相関関係は因果関係ではなく、因果関係のないデータを分析して商品開発を行っても、それは運に任せたやり方であるとクリステンセンが警鐘を鳴らす」としている。つまり、顧客の属性と欲しいものに原因と

結果が伴っていれば相関も伴うが、たとえ相関があっても原因と結果が直接影響するとは限らないということである。さらに詳述するなら、特定の状況下での顧客のジョブを理解し原因を突き詰めて雇ってもらうように訴求すれば、相関関係も自ずと付いてくるということでもある。

「課題研究」を含めた「商品開発」など高等学校における商業教育においては、「デザイン思考」が志向されてきた。なお、「デザイン思考」とは見やすいもの、使いやすいものを思考しようとするもので、ユーザーの視点を大切にしてアイデアを出し、問題解決を図る手法である。具体的にはKJ法を活用したブレインストーミングや、アイデアマップの作成などを行ってきた。しかし、それで問題解決したかということも多く場合はうまくいかないまま、陳腐なアイデアに寄り付いてしまうことが多い。

こうしたことからロベルト・ベルガンティ（2017）は「たくさんのアイデアを持ったところで、ビジネスと顧客にとって取るに足らない価値を増やすだけである。多くのアイデアを区別できなくなり、モノゴトが曖昧になることで、価値を破壊してしまうことになる」（p.17）、「モノゴトの価値はどの方向性がより意味を持つかというビジョンから生まれる。多くのアイデアは必要とせず、意味あるビジョンが1つあればいい。モノゴトをいかに改善するかではなく、なぜ私たちがそれを必要としているかが重要だ」（p.17）とした。つまり、デザイン思考でアイデアを出し、商品開発に結び付けていくことは容易でなく、それよりも「より意味のある何かを提供すること」（p.17）が重要であるというのである。この「より意味のある何か」を大切にする実習を「商品開発と流通」の授業に取り入れることが肝要なのである。教室での実習の中で、ブレインストーミングやアイデアマップを用いてアイデアを出すことが否定されるものではないが、これらを消費者に寄り添う絶対的な手法であるとの過信は捨てた方がよい。

また、クレイトン・M・クリステンセン（2001/2018）は「失敗した企業でも十分に健全な経営がなされていたが、成功している間の意思決定の方法に、のちのち失敗を招くなんらかの要因がある」（p.5）として、優れた経営が、のちに優れた実績になるとは限らないことを指摘している。

「成功してきた企業が、それまでのイノベーションの概念を打ち破り秩序を乱すような破壊的イノベーションに直面しても、優れた経営慣行が失敗する要因となり、これまで以上の綿密な計画や、こうした方がよいという顧客の意見の受け入れ、長期的な視野に立つことがすべて問題を悪化させることになる。安定した実行力、商品化のスピード、総合的な品質管理、プロセス・リエンジニアリングも悪影響を与える」としている。大規模な企業で多くの社員を抱え優れた経営者の元で経営していても、このような組織が仇となり、ニーズとジョブを取り違えて決断が鈍くなるということである。大規模な優良企業だからこそ、必然として陥りやすい欠点があるということである。

ある。こうした考えが「ジョブ理論」の出発点となっているのであるが、この論によれば、かえって高校生による観察の方が「より意味のある何か」を発見しやすいということにもなる。

なお、津田真吾／INDEE Japan（2018）は「商品開発や技術開発といった高コストの活動に着手する以前に、機会の存在を知らせてくれるジョブ理論は、イノベーションに取り組む私たちに不可欠なツールである」（p.15）としている。この「ジョブ理論」を活かすことが、これからの「商品開発と流通」での実習に有効なのである。

(2) 「ジョブ理論」に則った「商品開発と流通」での実習

表3に示したように、クレイトン・M・クリステンセン／タディ・ホール／カレン・デイロン／デイビッド・ダンカン（2017）は「ジョブの発見方法は従来のツールではなく、何を探し、観察した結果をどうつなぎ合わせるかにあるとし、ヒントは身近な生活のなか、無消費に眠る機会、間に合わせの対処策、できれば避けたいこと、意外な使われ方にある」とし、5つを挙げている。

表3 ジョブを見つける5つのヒント

・身近な生活のなか
・無消費
・その場しのぎの対応
・できれば避けたいこと
・意外な使われ方

クレイトン・M・クリステンセン／タディ・ホール／カレン・デイロン／デイビッド・ダンカン、2017
『ジョブ理論』を参考に筆者作成

なお、早嶋（2018）は『『身近な生活のなか』はジョブの宝庫であり多くを学べること、特定のジョブそのものに未だ解決策が提供されていなければ顧客は何も消費していない『無消費』であること、顧客はジョブそのものを認識していても解決策には満足せず、代替策を見つけて『その場しのぎの対応』をしていること、クリニックでの待ち時間を短くするなど『できれば避けたいこと』に注目すること、調理用の重曹を清掃用を使用するなど「意外な使われ方」に注目することとし、常に試行錯誤して日常的に考えることの中で、特定の状況で顧客が成し遂げたい進歩が見えてくる」と説明している。

そして、「この特定の状況で顧客が成し遂げたい進歩をもとに顧客のジョブを見出し、ジョブスペックを定義する。つまり、最後にジョブスペックとして目に見える形で、ミルクシェイクの事例ならその味や容量、材料、容器をどのように工夫するかなどを決めることである。」としている。

これはそのまま、「商品開発と流通」の実習に当てはめられる。ジョブを見つける5つをヒントにして、まずは生徒間で話し合う。市場調査の状況分析には多くの時間が求められるが、それはどのような商品が嗜好されるかアイデアを広げるためではなく、ジョブを探すための絞り込みをするために設けるとのことである。消費者本位が商品開発には不可欠だと理解していながら、実はこの部分を落としたまま消費者本位を建前にしてブレインストーミングやアイデアマップの作成をさせてしまっていた。形だけのアイデア思考であった。こうした部分が少なからずあるからこそ、企画を多く立てるだけで実習が終わってしまったのである。

まずは、ターゲットとする商品やサービスを選び、生徒自らが企業に出向き観察をする。これがとても重要な点であり、「商品開発と流通」では是非とも持つべき視点である。

学習指導要領（平成30年告示）にも市場調査について「開発商品の競合状況、消費実態や顧客のニーズ、消費者の生活行動や意識など商品開発に必要な情報の種類とそれを収集する市場調査の方法について扱い、観察やインタビューなどを通じて、顧客を理解したり、開発商品の市場性を分析したりする学習活動を取り入れる。」(p.59)とある。換言するなら、「ジョブを探す観察をし、なぜ商品が雇われているかをインタビューすることでエビデンスを得る」ということにもなる。

なお、観察をさせてもらうためには、学校は企業との関係性をどうしても持たなければならない。これは乗り越えなければならない障壁ではある。しかし、商品化の要請ではないため、ハードルはそこまで高くない。とりわけスーパーマーケットや総合スーパーなど小売業の協力が必要であるが、店頭において顧客の「特定の状況」を意識して観察する。商品開発を念頭に置くと商品を改良するための顧客の嗜好に明確な正答を求めたくなるが、顧客のジョブを定義するまではバイアスがかからないようインタビューにも選択肢を設けない方が良い。「ジョブ理論」に拠るなら、食品ではどの味や色を好むのかなど、定量的なジョブスペックを決めていくのは、顧客が商品を雇う原因を知り得てからで十分だからである。

なお、この場面での生徒間の話し合い方であるが、学習指導要領（平成30年告示）解説商業編では「市場調査の後に、商品企画書の作成などの段階でブレインストーミングなどの手法を取り入れる」としている。要するに、確証のないアイデアの創出は無意味だが、観察の確証の中でのアイデアの創出は意味があるという理解をしておきたい。

(3)「商品開発と流通」における実習への応用の可能性

クレイトン・M・クリステンセン（2001/2018）では、「『ガラケー』から『スマホ』への転換のように、それまでのイノベーションの概念を打ち破り秩序を乱すような破

壊的イノベーションに直面した時、表4に示した通り5つの原則を挙げてその理解を促している」が、「商品開発と流通」の実習の問題解決に向けたヒントが隠されているものもある。

表4 壊的イノベーションを理解するための5つの原則

原則1	企業は顧客と投資家に資源依存している
原則2	小規模な市場では大企業の成長ニーズを解決できない
原則3	存在しない市場は分析できない
原則4	組織の能力は無能力の決定要因になる
原則5	技術の供給は市場の需要と等しいとは限らない

クレイトン・M・クリステンセン(初版2001/増補改訂版2018)『イノベーションのジレンマ』から抜粋し、
著者作成

前にも触れたがクレイトン・M・クリステンセン(初版2001/増補改訂版2018)の解説の中でも、玉田俊平太は「クリステンセンの命題を『偉大な企業はすべてを正しく行うが故に失敗する。何故トップ企業が顧客の意見に耳を傾け、新技術に狂ったように投資したにもかかわらず、なお技術や市場構造の壊的変化に直面した際に市場のリーダーシップを失ってしまったのかについて、攻めを負うべきは無能な経営者、官僚主義、技術力の体かあるは世襲制などではない。犯人は企業規模とその企業の最重要顧客である』」としている。

つまり、いくら良い経営者が良い手法で経営していても、壊的イノベーションに対しては大規模化した組織であることこそ問題が生じ、競合企業への対応が遅れたり、できなかったりするるのである。それを示したのが原則1と原則2である。原則1のように顧客や株主などの投資家は目先の利益を求め、原則2のように大企業であればあるほど規模の利益を効率的に求めようとする。

しかし、原則3によれば大企業は小さな市場に目を向けない。小さい市場はそれまでのイノベーションを覆すほどの壊的イノベーションではないため、情報入手が容易にでき、立案できる既存商品の改良などの持続的イノベーションであり、リーダーシップをとることは競争上重要でないことが多いのである。つまりここに、商品開発の先駆者でなくても市場に付け入る隙があると言える。

原則4は組織の能力は其中で働く人材の能力とは無関係であり、経営資源をインプットして、いかに価値を高めてアウトプットするか、その方法が整っているかにある。また、組織として決定する際に何を決定するか、価値基準がどこにあるかで決まるが、いかに人間としての柔軟性を訓練できるかにかかっており、生徒の若い発想が新たな価値基準として取り入れられる可能性があるということである。

原則5は初期段階では技術を供給しても市場での需要は小さいが、一気に火が付け

ば爆発する可能性を破壊的イノベーションは持っているということである。

「商品開発と流通」で扱うイノベーションは破壊的イノベーションではないが、大企業ではないからこそ、高校生の持つ柔軟性が持続的イノベーションを呼び覚ます可能性がある。先述したように生産設備を学校が持たない以上、商品化から販売までの一貫したサプライチェーンの実習は不可能であるが、アイデアを寄せ合う作業を漠然と行うのではなく、「ジョブ理論」の手法による提案ができれば、大企業では成し得ない思いがけない企画となる可能性を秘めているのである。

生徒が一から手掛けた商品開発の企画を商品化しても、当初から継続した販売計画がされていない場合が多く、恒常的な販売がされないだけに、生徒による観察は「より意味のある何か」を発見できる実習となる。商品化されるか否かも学校にとっては意味をなすが、まずは企画の質を高めることが肝要である。

Ⅶ. 終わりに

多くの企業では十分な検討を繰り返し、入念な市場調査をして、需要の見極めをしてから販売計画に着手する。しかし、これを「商品開発と流通」の授業にそのまま取り入れることはそもそも無理な話なのである。

それでも、世間でヒットするような商品開発ができなくても、高校生が商品開発の企画をしたという事実が取り上げられ、マスコミ等で好意的に評価されることはある。しかし、学校として世間の好意に甘えている訳ではなくても、「高校生の考えることだから、ビジネスとして成立しなくても仕方ない」と世間で思われているうちは、商業科への真の評価は高まらなると理解すべきである。

「商品開発」から「商品開発と流通」に移行することになり、学習指導要領ではますます商品開発の企画から販売までのサプライチェーンを意識することになるだけに、「既存商品がなぜ販売に結びついているのか、その原因と結果の因果関係を明らかにする」、このことを商品開発に結び付けて実習してほしい。学習指導要領（平成30年告示）でも従来の「デザイン思考」が意識されてはいるが、従前通りで良いはずがない。市場調査の中で「ジョブ理論」を意識することが「デザイン思考」の議論の質を高めるのである。「ジョブ理論」でもジョブを探す作業での閃き、気付きは重要であるが、まずはいかに既成概念に囚われず観察できるか、観察を通じてエビデンスを積み上げられるかが重要なのである。実習に観察を重視した「ジョブ理論」を取り入れることにより、高校生だからこそ見えるもの、気付くものを獲得し、社会に役立つ商品開発を目指してもらいたい。これが本論文の提言である。

<引用文献、参考文献>

- 河合宏之、2018『高等学校商業科の今後のあり方について ―地域社会との連携の観点から―』
流通科学大学論集―人間・社会・自然編―第30巻第2号、p.8
- 文部科学省、2010『学習指導要領（平成21年告示）解説商業編』実教出版
- 文部科学省、2018『学習指導要領（平成30年告示）解説商業編』実教出版、p.56、pp.56-57、p.59
- 文部科学省、2018『学習指導要領（平成30年告示）』東山書房
- 日本商業教育学会編、2019『商業科教育論』実教出版、pp.33-38
- 全国商業高等学校長協会、「商品開発一覧」、<http://www.zensho.or.jp/pa/products/index.html>
より2020.9.18取得
- 文部科学省、2018「高等学校学科別学校数（平成30年）」、https://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/shinkou/genjyo/021201.htm より2020.9.18取得
- 公益財団法人全国商業高等学校協会、「新学習指導要領に準拠した公益財団法人全国商業高等学校協会主催の各種検定試験等のあり方について（答申）」 http://www.zensho.or.jp/puf/download/R1_report.pdf より2020.9.18取得
- 公益財団法人全国商業高等学校協会、「全商協会各種検定受験者（申込者）数の推移」<http://www.zensho.or.jp/puf/download/statisticaldata/transition.pdf> より2020.9.18取得
- クレイトン・M・クリステンセン／マイケル・レイナー、2003『イノベーションへの解』翔泳社、
p.92
- クレイトン・M・クリステンセン／タディ・ホール／カレン・デイロン／デイビッド・ダンカン、2017『ジョブ理論』ハーバーコリンズ・ジャパン、pp.30-36、pp.122-137、p.379
- ロベルト・ベルガンティ、2017『突破するデザイン』日経BP社
- クレイトン・M・クリステンセン、初版2001／2018『増補改訂版 イノベーションのジレンマ』
翔泳社、p.13、p.307、pp.309-311
- 津田真吾／INDEE Japan、2018『「ジョブ理論」完全理解読本』翔泳社
- 早嶋聡史、2018『実践「ジョブ理論」』総合法令出版、pp.105-112、pp.113-120