

第43回筑波大学大学研究センター公開研究会

専門職育成のための授業法

# ビジネススクールの立場から

高木 晴夫(慶應義塾大学)

慶應ビジネススクールの高木です。

今日はお時間を約1時間弱ほどいただいて、私は広い意味で経営学に属しておりますので、ビジネススクールで経営学をどうやって教えていくかというくくりで、ひとしきりお話をします。それから、授業の方法のときに、慶應ビジネススクールではいわゆるケースメソッドと名前がつけられている授業方法は、一種独特なやり方だといってもかまいませんが、それがどういうものかというご紹介をする。それから、今後それをどのように展開していくか、広めるといったらいいでしょうか、2004年度1年間かけてそれに取り組んでまいりましたので、その結果を皆様にご紹介するという順番で、ところどころお話があちこち飛ぶかもしれませんが、お話をしていこうと思います。

その前に、私自身の自己紹介を少しさせていただきます。私の専門は学術的に申しますと、組織行動学という分野です。英語の名前では、オーガニゼーショナル・ビヘイビア (Organizational Behavior) と呼ばれている分野です。翻訳しますと「組織行動」になるわけですが、ビジネススクールの科目を見ますと、必ず必修科目の中に出てくる名前です。学校によっては「組織マネジメント」という名前にしたり、あるいは「組織とリーダーシップ」のような名前にしたり、いろいろありますが、古くからオーガニゼーショナル・ビヘイビアと呼ばれている領域です。

この領域の中で私はやっており、実は本業がこれなのですが、副業的にやっているものが最近ここ数年は本業のようになってしまっています。ケースメソッド授業の高度化であるとかその普及、あるいはそもそもケースメソッド授業方法はということなのだということを、私自身は教育的な意味での研究者ではありませんので、実践しかできませんが、それを実践してくるというのが、副本業のようになっており、今日はそのお話も半分以上しなければいけないと思っています。私は本来であれば、組織行動学の講義をする形でここに座らなければいけないのですが、今日は授業方法のお話を差し上げるというようにしています。

(ビジネススクールでは何を教えるのか)

先ほど、そもそもビジネススクールでは何を教えるのかというポイントに触れましたが、私の古い思い出ですが、私がハーバード・ビジネス・スクールに留学をしていて、日本に戻ってまいりましたのが1984年です。向こうへ参りましたのが78年ですから、あしかけ6年ほどあちらにおりました。慶應のビジネススクールでは、かなり早い時期から、MBAの学生だけではなくて、実務家のいわゆるバリバリの現役のマネージャーのセミナーの授業をいきなり担当しますので、それこそいきなり水に入れられるということです。そのかなり早い時期に、あるかたから大変印象的な言葉を伺いました。私が若手の経営学者だということを知っていて、嫌味を言ったわけです。

どういう嫌味を言ったかという、「高木先生、経営学者と経営者とはどう違うか分かっているか」と。「いや、それは分かっていますよ」と言ったら、次の言葉にいたく感動しました。何を言われたかという、「経営学を知らない経営者はたくさんいるのだ」と。もう一声ついていて「経営学を知らないりっぱな経営者はたくさんいるよ。困ったことに、経営を知らない経営学者というものたくさんいる」。非常に意味深な言葉で、ビジネススクールの先生たるもの、教壇に立つときには、経営学を教えてくれるけれども、経営は教えてくれないよねということをどうも言われたようで、私の授業がそうだったという意味だと今では思っています。

経営を教えらるるビジネススクールでなければ、本来論としてはいけないはずで、経営学を教えなくてもいい。経営学を教えるのは経営学部でいいのであって、実践教育を旨とするビジネススクールの場合は、経営を教えなければいけない。経営学研究は重要で、経営学研究成果をそのまま実務経営者に教えることは、実はナンセンスだといってもいいと思います。ですから、経営学を研究する研究者は、経営学的な視点、理論、メソドロジーを使って、経営の現場で何が進行していて、何が考えられて、どういう構造で展開していくのかを研究的に切って、そこから知見を得る非常に重要な職務です。重要なのはその次なのです。ビジネススクールで教育をするという意味ではその次であって、経営者たちが何をやっているのかを理解することを目的とする経営学研究をすると、経営学者はなるほどそうなのだということで、経営学者が満足をしてしまいます。経営学者的にとってはそれが新しい発見なのです。ところが、経営者にとっては毎日のことなのであって、「毎日そうなのですよ。それで困っているんだ」と経営者が言ったときに、経営者は次の言葉が出なくなってしまう。そのギャップを、経営学研究者側が埋めていかない限り、経営者は経営学者から学ぶことは何もなくなってしまう。学んでいるのは経営学者であって、経営者の活動実態から経営学者が学んでいるという、おかしな構造がずっと継続するようなどころがあります。

そのところを私の分野でしたら、組織および組織で働いている人々、組織を動かしていく人々が何をしているのかはもちろん重要ですが、何をしたらよいのか、何をすべきなのかということが、教室の中で取り上げられるようにしないといけない。これが恐らく古くからある命題で、今後もずっと取りくみ続けていかなければいけないし、永遠に終わらない活動だと思います。永遠に終わらないという理由は、人間の文明、あるいは文化が同じままで時を過ごすということではなくて、日々、月々、年々、あるいは10年、20年、30年で非常に大きく変わっていくからだと思います。

私がハーバード・ビジネス・スクールで勉強していたのはオイルショックのころです。ここにいらっしゃる方でオイルショックの実体験を持たない方も、よく知っていらっしゃる方もいると思います。そのころ、私がハーバード・ビジネス・スクールの教室にいたころの議論と、日本へ戻ってきたのは84年ですが、ほんの数年たらずして、アメリカはITブームが起きてきます。90年代の直前ぐらいからです。同時にインターネットが広がっていきます。私が日本へ戻ってきたころは、まだ80年代の後半ですから、インターネットはもちろんありました。わずかな科学者が使っていて、私も初めて使ったときに「わあ、すごいな」と思ったのを覚えています。

それがビジネスで使われるようになったのは、日本の場合はここ数年です。現在、我々自身もインターネットを使わないと仕事ができない。ほんの数年前までは、そういうものはありませんでし

た。オイルショックのころと、インターネットの直前と、インターネットが普及した現在とは、企業経営のやり方は相当違っています。同じ人間が携わっているのですが、相当違います。その違いが経営教育、経営者教育、実務家養成のビジネススクールでは当然入ってこなくてははいけないわけで、それについてくるのですら実務家は大変なのです。ついてくるのが大変な実務家を研究する経営学者は、もっと大変なのですが、しかしそれではいけないと私自身、言い聞かせています。

#### (慶應ビジネススクールの創立とケースメソッド)

自分のビジネススクールの紹介になりますが、我々のところはMBAプログラムを持っています。先ほど問題提起の中にあつた言葉に、「専門職大学院」というものがあります。専門職大学院は、数年前に文部科学省のほうで、大学院設置基準の改定があり、そこで言葉として「専門職大学院」が出されました。その設置基準を満たすと、高度専門職者を養成するというねらいで、大学院というレイヤーの中に課程を一つ作ることができる。もともとあつた大学院は大学院だったのですが、「専門職」という言葉があえて現在使われるのに対比するために、「学術」という言葉を使うと、従来からあるのが学術大学院です。ですから、専門職大学院設置基準ができるまでは、学術大学院しかなかったわけです。学術大学院しかなかったので、大学院といえば「学術大学院」でした。

なぜこんな話をしはじめたかという、私が教えております慶應大学ビジネススクール、文部科学省的な名前ですと、慶應義塾大学大学院経営管理研究科です。この研究科という名前自体が、学術大学院の名前を持っています。創立してMBAプログラムを作って、丸27年たっています。ですから、27年前の今ごろ、MBAの初めての入学試験をしたことになります。それ以前から、慶應ビジネススクールはありました。ただ、大学院設置基準を満たしていなかったもので、平たく言いますと専門学校のようなもので、1年コースであるとか、2週間コース、1週間コースであるといった研修セミナーを提供する学校として、慶應義塾の中にできました。ですから、慶應義塾の中では、もともと慶應ビジネススクールはどの学部にも属さない、いわゆる実務家研修セミナー所のような形で設置されました。それが今から35年ほど前で、昭和四十何年かだったと思います。

それが9年間ほど続いて、10年めになったときに文部省に大学院設置基準を満たすからということで申請をしました。当時は専門職大学院設置基準はありませんので、学術大学院にもかかわらず、内容は経営実務家養成を掲げるという、かなりねじれた状態で文部省から認可をもらいました。私がいなかった頃の話、あたかも知っているかのようにしゃべっていますが、これは全部聞いてしゃべっているだけで、自分が経験したわけではありません。当時の創立メンバーであつた先生がたのお話を聞きますと、当時の文部省は、日本に初めてハーバード・ビジネス・スクール型のものを作るということで、大変協力的であつた。ただし、学術大学院の設置基準を満たさなければいけませんから、単位の取り方であるとか、卒業論文、すなわち修士論文をどうするかであるとか、科目の名前などが相当細かく言われました。

ただ、面白いことに、科目の名前だけは、学術的にはしないでくれと言われたようです。ですから、MBAの科目を見ますと、何々学とか、何々論などという命名のしかたは、もちろんゼロではないのですが、ほぼありません。ですから、何かもっと実務的な名前、組織の名前、私の担当する

科目であれば、「組織マネジメント」で止まっております。「論」がついていないのです。「組織マネジメント論」ではなくて、「組織マネジメント」で止まります。「マーケティング」で止まります。それから面白いところは、会計何とかと言いたいのですが、それはだめなので「会計管理」になっています。「会計学」ではありません。それから財務もそうです。「財務論」ではなくて、「財務管理」になっています。そのように「学」とか「論」という言葉をつけないでよい、つけないほうがいいといわれたのですが、実質は学術大学院の枠組みに入っておりますので、当時から外側の設置基準に合わせることで、中で実際やっていることは乖離してしまっていて、「いいんだ、もうそれで」と言いながら30年近くやってきたところ、専門職大学院設置基準ができたわけです。

専門職大学院設置基準は我々よりも設置基準が緩いわけです。我々が、例えば現在言われる実務家教員を採用しようとする、これは難儀な話で、実務経験だけがあっても大学教員にはしないというのが文部省の方針ですから、なかなかできなかったのですが、今はできます。専門職大学院設置基準では、30%ぐらいはたしかできると思います。我々にはできません。それからもっと悔しいのは、専門職大学院の高度化のための費用を文部科学省が出します。いろいろな事業計画に金をつけるのですが、我々は手が挙げられません。専門職大学院ではないからと。それはおかしいだろうというのですが、「いや、慶應さんはここまで来ているから、いいのでしょう」ということなのでしょうが、「それは困るよ」と言っても出てきません。「法科大学院等専門職大学院形成支援プログラム」という名前がついているので、「等」の中に入らないのです。そういったことがあります。

そうはいつでも、我々自身は自分たちがやっていくしかないということで、日本を見わたしても、いわゆるビジネススクールは慶應しかないという時代が長い間続きました。ここから現在の競争状況になるわけですが、自分たちがやってきたことしか、やっていきようがないので、それでやっていくのだと今は開き直って、やや競争的には不利なんだよねと言いながらやっています。その中核に来るのが、いわゆるケースメソッドという授業方法です。それを慶應ビジネススクールがなぜ採用したのかというと、私がうかがい知るに、慶應義塾で初めてハーバード・ビジネス・スクールの先生がたをお呼びして、実務家セミナー、経営者セミナーを開いたのが、昭和30年代後半だそうです。そのとき以来、ハーバード・ビジネス・スクールの先生が毎年おいでになって授業をしてくださるというのを、おんぶにだっこでやりつつ、内部教員の養成をしていました。

内部教員の養成は、言ってみればハーバード・ビジネス・スクールに送り込んで、見よう見まねで習って帰ってくるということを数年間繰り返しました。そのとき派遣された教員はボストンの現地へ行きますと、約9か月間のプログラムに入りました。当時の言葉でプログラムの名前は、International Teachers Programとたしか呼ばれたと思います。ハーバード・ユニバーシティ自体が、今でもそうかもしれませんが、やや帝国主義的な色彩を持っておりまして、自分たちのものはよいものだ、だからこれをミッションにして世界各地に広げるのが善であると。言葉はきれいですが、要するに列強の理屈と同じです。

当時は世界に4か所ぐらいでしたが、ハーバード・ビジネス・スクールの出店がありまして、そこでもいいし、本校（ボストン）に来てもよいと。ハーバード・ビジネス・スクールは、ケンブリッジ側ではなくて、川を挟んでボストン側にありますが、そこへ世界中からビジネススクールの教

員を養成してあげるから、送りなさいということで、世界中から集められて、日本からも我々のところから10名近く、毎年2〜3名ずつ送っていました。数年で慶應ビジネススクールの教員の養成ができたということで、大きくなってまいりました。当時はまだ零細企業だったのですが、だんだん教員の数が増えてきて、皆ハーバード・ビジネススクールへ9か月間行って、ティーチャーズ・プログラムなので、ケースメソッド授業のやり方を教わってきます。それからケースの作り方を教わって、帰ってきています。

そこで、彼らが日本へ戻ってまいりまして、授業を担当するようになると、ハーバード・ビジネス・スクールがやっていることを、日本である意味、再現するわけです。ですから、当時は言ってみれば職人と同じで、親方にたたき込まれたとおりのことをやるということで、やってきたわけです。これは格好いい話ではありませんで、裏返して言うと、それしかやれないというのが正しいと思います。ケースメソッドしかできないのです。それはもちろん、大学教員ですから、出身の領域である経済学なら経済学、あるいは会計なら会計の講義はちゃんとできます。しかし、ハーバード・ビジネス・スクールに行って帰ってきたのだから、講義ではなくて、ケースメソッドでやるのだと。なぜと言われると、ケースメソッドがかくかくしかじかだからとは言わないで、ハーバード・ビジネス・スクールでやっているからというので、我々の先輩たちはやってきました。そういう時代が昭和30年代後半から20年間ぐらい続いてきています。

我々は日本国内でいわゆるハーバード流のケースメソッド授業をやる恐らく唯一のところでしたが、それが強みだとか、それを旗印にして学生集めをするという興味を持つことよりは、自分のところにいる学生にとにかく教え、プロフェッショナル・マネージャー（ジェネラル・マネージャー）に仕立て上げて、会社の世界に戻していくのが自分たちの仕事だと思っていたものですから、世間のことをあまり考えないでやってきました。

そうこうしているうちに、日本でビジネススクールが増えてきました。同時に、ハーバード・ビジネス・スクールでも同じ現象が起きてきているのですが、慶應ビジネススクールで、早期の創業時の教員に加えて、若い教員をどんどん採るようになった。若い教員を採りますと、ハーバード・ビジネス・スクールに行ったわけではなく、慶應ビジネススクールの先輩たちから見よう見まねでいろいろ学んでいきますので、今度はいい意味で我流のやり方になっていきます。あえて「いい意味で」と言いましたが、悪い我流もあるのですが、いい意味で我流をやりますので、慶應ビジネススクールの中で、ケースメソッドの授業にバリエーションが出てきます。そうすると我流ですから、よいバリエーションもあれば、独善的なバリエーションもあるということが起きてきます。これは何とかしなければいけないというのが、1990年代の半ばごろに教授会で問題になりました。

最低限の標準的なものを維持する活動を開始するということになりました。だれかがやらなくてはいけない。当時、ハーバード・ビジネス・スクールに留学した者のうち、いちばん長い年数ハーバード・ビジネス・スクールにいたのが、恥ずかしい話ですが、早く帰れなかつただけの話なのですが、私だったのです。ありがたいことに、私は慶應のお金で留学してよいと。その代わりに、お金は2年しかないよと。2年なのでMBAに行って帰ってきたらどうかということでしたが、この年でもうMBAもないだろうと思ったので、博士課程に行ってもいいかということ言ったら、「2年

だよ」と。「いや、2年では帰れないと思うんですけど」、「もっといたかったら休職をしろ」と言われて、その代わりお金はもう出なくなる。

2年分だけお金をもらって、2年間時間をもらって行ったら、なかなか進級に合格しないのです。博士論文になかなかたどり着かない。たどり着いても、なかなか先生がうんと言わない。本当は私は日本へ帰らないほうがいいと思っていました。帰ったら博士論文など書けなくなると分かっていますので、帰らないために、指導教授に「いなければいけない理由の手紙を書いてくれ」ということで、二度も三度も手紙を書いてもらって、慶應に送って、「今大変いいステージにいるから、ぜひポストンにいさせたいほうがいい」と幾らでも書いてくれるものなのです。私は今の年ごろになって、博士課程の学生を持つと「そんな手紙なんか幾らでも書いてあげる。自分の先生がそうだったのだ」ということがよく分かるのです。

6年間向こうにいた関係で、私が当時（95年ぐらい）の慶應ビジネススクールで、ケースメソッド授業を客観的に取り上げて、ケースメソッドとはそもそも何をやることで、どういう意義があって、それが実務家教育になぜ役に立つのだということを整理しましょうということになりました。そんな整理をしないで、慶應ビジネススクールでは20年ぐらいやってきていたわけですが、自分たちのやっていることが、どういう効果があるかということは、やっている本人たちはなかなか客観視しません。やっていて実績が上がっているという実感は持っている。だれも客観的に評価というか、測定はしていないのですが、事実、学生たちはけっこう育って出ていくし、出ていった先でちゃんと仕事をしている。ほかに競争相手がないので、何も考えずにケースメソッドばかりやってきたけれど、もう少し客観的にきちんと整理をしないといけないという時代が来たので、これに取り組むようになりました。

#### （ケースメソッド授業のねらい）

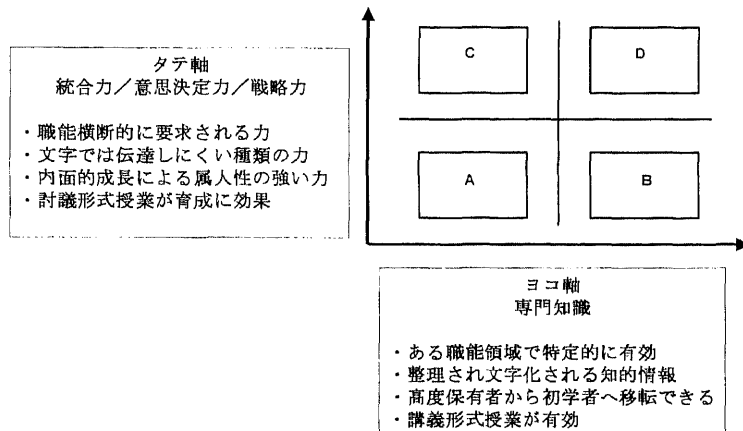
約10年弱ほど前ですが、私が慶應ビジネススクールで中心になって、ケースメソッド授業の、格好よく言うと授業方法研究でしょうか。私は、出身が組織行動学という、どちらかという、社会学と心理学が融合したような領域ですので、教育学ではありませんが、しかし教育学の教授法研究と接点がある、人間の成長とか教室という意味での集団のダイナミクスや、あるいは教室で私が扱うのが例えばリーダーシップなどであるとすると、教壇に立つケースメソッドの講師には、通ずる点がたくさんあります。

ケースメソッドの講師というのは、現在私がやっておりますレクチャーではなくて、ディスカッションを喚起したり、誘導したり、交通整理をしたりするという意味で、経営組織で要求されるリーダーシップに通じるものが多々あります。それから、心理学、あるいは人間の研究の中で成長であるとか、キャリアであるとかいうことを、自分の専門研究領域の一部に含んでおります。そういう意味でも、学習する受講生がどのようにして成長するのかという点には、研究者的な視点がやはりありましたので、ではやりましょうということで、ケースメソッドの担当者になりました。ケースメソッドそのものの研究方法はちょっと分からないのですが、授業はどうあるべきか、どういときにどういうことをすると、クラスがどう動くかというものを、録画をしたり、あるいは客観的

に観察をしたりするようなことを始めました。

そのとき以来、そもそもケースメソッド授業は何をねらえるのかということ、私なりにうまく描けないだろうかということで、現在のところ立ち至っている図がここに出ているものです。

## 経営能力を構成するヨコ軸とタテ軸



©2005 慶應義塾大学ビジネススクール教授高木晴夫

なにもケースメソッドという言葉が重要だとは思いません。本質的には「ディスカッション型の授業」という言い方のほうがいいかもしれません。ただ、そのときにケースメソッド授業では、「ケース」という名前の教材を使いますので、ケースを使う授業方法という意味で、「ケースメソッド」という言葉になっているのだと思います。くどくど言うなら、「ケースディスカッション・メソッド」「ケース・ディスカッション・ティーチング・メソッド」などと言うほうが正しいかと思います。ケースメソッドそのものの言葉は、意味をふくよかに持っているよい名前とは言いきれないと思いますが、ずっと以前から言われていますので、ケースメソッドで通します。

これが受講生の何を育成するのか、受講生のどの部分にどういう働きかけをなしうる授業となるのかということの説明を、私自身ここ10年近くいろいろ工夫をしまいにしました。現在のところこのように整理をすると、言葉で説明をしたときにご理解いただきやすいと思っています。まず、「経営能力が向上する」ことが、ビジネススクールでは重要です。経営能力が向上しない授業では、意味がありません。ちょっとくどくて恐縮ですが、これが「経営学を講ずる授業」とは違うと思います。ちょっと極端な言い方をしていると思いますが、経営学を講ずる授業では、経営学知識の向上が目指されるわけです。ビジネススクールの教室であれば、経営能力が向上しないとイケない。そのような授業をしようとしたら、幾つかの軸に分かれていないと教えるにいくわけです。

平面なので2軸しかとれないのですが、ヨコ軸とタテ軸を書いて経営能力をこれで表現してみようというように書いたものです。横に出てくるものが専門知識と書いてあります。この専門知識と



というのは、企業経営の現場に必ず必要になります。具体的には、職能的な割り方で出てきます。専門というものを職能というように置き換えていただければよろしいと思います。

例えば、本社部門の専門性は本社のスタッフ部門に幾つかあります。人事もそうですし、経理もそうです。財務もそうです。あるいは法務もそうかもしれません。経営戦略もそうかもしれません。そのような専門的な活動をする職能領域があります。これが製造業であるならば、製造する部分であるとか、研究開発する部分や基礎研究をする部分であるとか、あるいは販売する部分であれば、流通のチャネルごとに出てきます。

ビール会社であるならば、ジャスコやイトーヨーカドーなどの量販店のルートと、コンビニのルートがあります。まだあります。例えば旅客業に対する販売ルートがあります。新幹線の中でビールを売っていますね。あのビールは、どのルートで流れるかという、量販店からは流れません。コンビニから流れるはずもありません。飛行機もそうです。そこへアルコール飲料が流れていくときに、ルートがあります。それらのルートでは、ルートごとに要求されるマネジメントがかなり違います。それも領域専門です。そのように、専門の領域（一種の分業）ごとに要求される知識があります。その知識を持っていないと、そこで仕事ができない。例えば会計経理部に要求される知識、明らかに会計的な知識です。それを持って、では異動で量販店ルートの担当に移ったら、量販店に流れているものを、経理知識だけでマネジメントできるかという、答えはノーです。できません。

異動した本人はどうするかという、急遽、知識をキャッチアップする必要があります。その知識はどうやって入手するかという、端的に言うと、すでに整理されているでき上がった知識を読むなり、聞くなり、たたき込む必要があります。このような意味で、ヨコ軸に黒ボツが四つありますが、「ある職の領域で特定の有効」、二つめが「整理され文字化される知的情報」です。全部が整理され、文字化されるとはもちろん言いません。しかし、大部分は文字化することができる。文字化して説明をすることができる。ですから、それを読んだり、記憶したりすると、「なるほどそうだ、ではそうする」というのが成り立つわけで、そこに学習、あるいは教育を位置付けたときに、学ぶほうの側にとっては、より高度なものから入手することが、よい学習方法になります。もちろん、入手しただけではすぐには使えませんから、それを熟練させる必要があります。ですから、演習問題や練習問題など、何か練習をする必要があります。ただ、本質は「高度保有者から初学者へ移転できる」、「講義形式授業が有効」である。このような能力領域が経営能力には必ずあります。これのない経営はできません。

こういう専門知識のない経営はなぜ存在しないかという、人間の実態活動と経営が必ず接点を持っているからだと思います。実態活動というのは、人間が食べたり飲んだり、生活をしたり、寝たりするときに、企業からある商品を取り入れるわけです。そうすると、その商品自体が人間の実態生活のところにとどり着くまでに、さまざまな業務のステップがあるわけで、そこに専門性、専門知識が固まっているわけです。これは分業と関係があります。

一方、タテ軸のほうにいきますと、経営能力は専門知識ですべてですか。ノーです。絶対に違います。ちょっと揶揄して申し訳ないですが、経営者は専門ばかりではだめなのです。ところが、経営

者は、専門ばかりを集めてきて組織を作ることができます。そうすると、経営者の持っている能力は専門知識だけではないわけで、専門知識者たちを束ねていく力のようなもの、あるいは専門知識者たちに方向性を与えていくようなもの、あるいは専門知識者たちを束ねて、どちらへ行くか、ないしはどの束ね方をするかを決めていくということをしなければいけないのです。このような力を表したのが、タテ軸です。タテ軸には専門知識に相当するようなことが一言で言えないので、例えばということで三つ挙げています。まだ幾らも挙げるすることができます。統合力とか、意思決定力とか、戦略力などという種類のものです。これが経営能力のうち、分量的には立場、立場によって大小すると思いますが、重要であるのは間違いありません。

あえて、タテ軸のほうには「知識」とは書かないで、「力」という字が書いてあります。統合力とか、意思決定力とか、戦略力などというものです。これは知識ではありません。私が言っている「知識」というのは、文字化できるような種類の意味で使っています。「力」ですから、文字では伝達しにくいです。文字で解説することはできます。この解説がうまい人のことを、経営学者と呼んでもいいかもしれません。これが私が若かったころに嫌味を言われた言葉の本質だなど、今更のように思います。

言ってみれば、社長の立場に近づけば近づくほど、このタテ軸の力は要求されてきます。いわゆる組織を大ぐりにする立場の人です。組織を引っ張る責任の度合いが多くなればなるほど、タテ軸になっていきます。これは言い方を変えれば、「職能横断的に要求される力」といっています。ですから、どの職能領域に行ってもありますし、必要ですし、職能領域が横に多様にあるような1個か2個かレイヤーが上に行った立場に立つと、下に向けて束ねていくわけです。

もう一つ申し上げられるのは、「内面的成長による属人性の強い力」と書きました。先ほど、統合力や意思決定力や戦略力は、解説が幾らでもできるというように申し上げました。かりに私が経営学者ですから、解説をします。今からとうとうと、この三つについて1時間ほど講義をしたと。先ほどからやっているのは、実はこれなのかもしれませんが、したとして、皆様がその講義を1時間聞いてくださった。綿密にノートに取ってくれたと。そうすると、皆様は経営学という専門知識領域における統合力、意思決定力、戦略という知識をノートに書いてくださったのであって、それが皆様の力としてつくわけではないのです。

という意味で、外部的に伝達が非常にしにくい。同時に内面についていくもので、ついた力をほかの人に、どこかから取り出してカチッとはめ込んで、「あんたに譲ってあげるよ」ということができたなら、私はきっとここにいないと思います。もうとっくに大学発ベンチャーをやって上場して、かなりいいところまで行っているのではないかと。しかし、これはできません。「内面的成長による属人性の強い力」ということは、内側に伸びてくる力なので、ご本人の成長的な側面と非常にパラレルなのです。本人が成長して初めてついたものです。

実は慶應ビジネススクールは、その恐ろしさにちょっと悩んでいるのですが、何を言いたいかと。という、ケースメソッド授業で、タテ軸が身についたときに、身についたという自覚は、卒業時になかなかない場合があるのです。これは顧客満足度を上げねばならない大学の現代的戦略性からすると、まずいのです。というのは、授業料を払うと、払った分だけ、卒業時には身についていると

いうことを、授業を受ける前に納得させないといけない。そんなのは無理だと。しかし、これはやらないといけない時代に入っています。医療でも同じです。この医療をあなたが受けると、病気がこう治ります。治らなかつたら、ひどい目に遭うというのが今の時代です。何でもそうです。

ところが、これは物質材の売買においては、買う前に装置や物、食べ物でもいいのですが、値段に対して、こうであるということ、お客様に文字を使って分からせることは、相当可能なのです。ところが、サービス材においてはサービスを受ける前に、サービスを受けたらどうなるかということ、真の意味で納得するというのはいりえないのです。何でも揶揄して言うならば、だますということが出来ますので、サービス材を提供する前に、こんなにいいことがあるということで、乗せるなり、だますなり、ほだすなりして、その気にして買わせるという手練手管を考える科目のことを、「マーケティング」と呼んでもよいと（笑）。怒られてしまいますが、これがビジネス教育の場合には大変難しいのです。特にケースメソッド授業はそうです。そうは言っても、そういうわけにはいきませんので、何か解説をしないとけません。

何が言いたかったかということ、「内面的成長による属人性の強い力」ですから、成長するということのほうが、タテ軸の授業においては重要になってきます。ヨコ軸の授業においては、実は成長というよりは、知識の増大でよろしいのです。知識の増大は成長を含むか。もちろん、含むと思います。しかし、成長というのは、知識の増大だけではありません。やや古典的ですが、「身体知」という言葉があったと思います。体で分かっていくという種類のものです。その体の中には筋肉だけではなくて、脳みそも入れたいと思いますが、タテ軸はそのようなもののように思います。

#### （内面的成長を促す授業方法）

このときに、では授業方法として何がありうるのか。いろいろあると思います。黒ボツの四つ目ですが、討議形式授業が育成に効果があると書きました。ほかにもあると思います。もちろん、演習もそうでしょうし、それから何かシミュレーション的なものでもいいと思いますし、あるいはフィールドワークでもいいですし、インターンシップのような形で現場にほうり込むのもいいと思います。これは皆、何をやっているかということ、経験という機能を活用しています。演習もシミュレーションもそうだと思います。それから一種のフィールドワーク、グループワークも経験を使っています。

ところが、ケースメソッドは、ディスカッションですから、声を出すという経験しかしません。筋肉動作を伴っていません。しかし、筋肉動作を伴わなくても、脳の中はかなり急速な脳内経験とっていいでしょうか。筋肉経験ではないのだけれども、言葉を使うことで、頭の中にさまざまな経験的な取り組みが、走馬燈のように進展する状態を強制的にやらせると、今まで考えていなかったようなことが考えられるようになるとか、今まで考えていなかったようなことに、別の視点が加わる。自分が考えようと思っていたことが、実は一皮むくと、こうなのだという新たな発見を自分でしていくとか、自分の近所で議論している人の話を聞いていて、自分が触発されて、考えたこともなかったようなことが、かなり価値があるということで、自分の口から出てくる驚きを感じる。そのようなことを、頭の中に幾度も幾度も経験させると、成長につながる。次がつらいのですが、

「はずだ」なのです。

こちら辺のことをお話すると、「どうやってそれを測定するのですか」といつもご質問をいただきます。身体知の増大のようなものの測定論は、少なくとも学術的な科学研究では若干取り組まれているところがあります。私が今から言う返事をしたら、そのご質問をされた先生が、そういう意味で聞いているのではない、というようなお顔をされましたが、fMRIという装置とか、PETという装置があります。ポジトロンを使うものです。あの種のもは現在、非常に解像度が上がっているのですが、放射性同位元素を少し血液の中に入れて、ちょっと縮小した装置でヘッドギア風にしなればいけないのですが、それをつけて、その方にケースメソッド授業に参加してもらって、1回だけケースメソッド授業を経験した者と、3回経験した者と、10回経験した者と、100回経験した者を並べてデータをとると、何か分かるという時代が来るかもしれませんと返事をしたら、ご質問をされたかたは、嫌な顔をされました。そうではないと。おっしゃったのは、成績をつけるときにどうするのかというご趣旨だったようです。測定という意味です。

こんな訳の分からないものを伸ばしたと言っているけれども、ケースメソッド授業の授業科目を履修した者、端的に言えば、慶應ビジネススクールのMBAの学生たちのケースメソッド科目のA・B・C・Dの成績はどうやってつけるのだと。私の返事は、慶應ビジネススクールでは中間テストと期末テスト、それともう一つの項目の三つから、毎年成績をつけています。なぜそういう方法をとるかということ、ハーバード・ビジネス・スクールでも行われていたからなのですが。

中間テスト、期末テストは、授業で使わなかった全く新しいケースを学生に与えて、3時間ないし4時間で、ケースの問題分析と、それに対する自分の経営的提言を書きなさいというもので、言ってみれば小論文を書かせるわけです。それが中間テストと期末テストです。

それから三つめの項目というのは、クラス討議にどれぐらい取り組んできたか。要するにどんどん手を挙げて発言したかという発言の度合いです。回数だけではないよ、中身も見るといっても、あまり詳しくも見られないのが正直なところなのですが、見ますということにして単純に考えると3分の1ずつの重みです。ですから、中間・期末で3分の2、クラス討議貢献度で3分の1、先生がたによって、科目によって、これも大きく増減します。

その7割近くを持つケース分析の点数は、教師の主観でつけます。科学的にはつけられません。ですから、教師が判断して、この答案はよくできているというのであればA、まあまあだったらB、いまいならC、全然だめならDです。そこに科学的な根拠はありますか。ありません。それでいいのですか。経営はそれでいいのです。経営学はだめだと思いますが、というように答えました。ちょっと逃げなのですが、そういう方法しかとれないのです。

では、一步譲って、それでよいとしたとして、なぜそのようなことで伸びていくのですか。それは繰り返しにある。ケースメソッドで、ケースを繰り返し、繰り返し、繰り返しやりましょう。たくさんやったほうが良いと思います。単純な計算をしますと、慶應ビジネススクールMBAでは、学生にもよりけりです。選択科目を何科目取るかにディペンデンスしますが、2年間で300ケースを超えたいと思います。なおかつ、ケースそのものは言ってみれば、会社経営の実態を編集して短く書いてあるわけですが、平々凡々とした日常業務的なことは、ケース教材などにしません。どういうこ

とを教材にするかということ、経営的に非常にまずい状況、ないしは、うれしいことでも悲しいことでもいいのですが、突然大きな課題が起きている。ないしは、将来に向けてこの金をどちらに投入するかというような、一言で言うと、意思決定が迫られるような状況を切り取ってきて、教材にしてあります。

サラリーマン生活でそのような場面に直面するというのは、1年に1回もないでしょう。1年に1回あるということは、30年サラリーマンをやったら、30回それをやるということです。それでは経営能力は伸びないわけで、もっと頻繁にそれを経験させる。そういう経験を2年間で300回やりましょうと。正直言うと、飽きます。卒業近くなってくると、ケースメソッド授業は学生たちが飽きてきますので、「先生、これはもう分かったから、違うことをやろう」と学生が言い始めるのを、どうやってケースの議論に縛りつけるかということが、教師にとっては難題になります。

そういうことの繰り返し、タテ軸を向上させるであろう。もちろん、ヨコ軸は教科書で、理論知識をきちんと与えなければいけないし、講義ももちろんやります。ディスカッションの中で知識的部分は、先生がOHPを使ったり、パワーポイントをつかったりしてやります。このようなことを経営能力のヨコ軸とタテ軸、そこにケースメソッド授業を絡めてお話ししてきました。

経営能力の向上が、タテ軸的な側面とヨコ軸的な側面の両者であるとする、授業の中身、組み立て、ないしは方法論のミックスといってもいいですが、討議型と講義型のミックスも、その科目の特質によって変わらないといけないと思います。スクリーンにあります領域に、例えばA（原点）からスタートしたとすると、Aだけではなくて、45度線でDの方へ向かいます。そのように両方、半分半分ぐらいの重みで進めるという授業もあるでしょうし、Cの方向へ行くというタテ軸重視で専門知識は補助的なものという科目もあるでしょう。それからBへ行くという専門知識がむしろ分量的には多くて、タテ軸の部分は少ないような科目ももちろんあると思います。

いつも話題になるのは、会計の科目や経営科学のような科目です。数字が出てきて、フォーミュラが割と確定しているもの、手続き論、技術論的な部分が多いのが、Bの領域です。そうはいつても、それは経営的にどう使うのだと。この授業展開のこのフェーズだとすると、そのフォーミュラがどう使われていくのかというのは、かなりタテ軸的な意味合いが出てきます。そのような意味で、Bだからといって、ヨコ軸だけではないわけです。

（環境変化の激しい時代に求められること）

それからもう一つお話して終わりにします。今から申し上げるのは、ここ10年ぐらいの傾向として強まってきているようにも思いますが、経営をしているときに、経営的な課題や問題などの頻度が上がっています。特定の経営のパターンを維持していると、数年間は経営が成り立つというのは、もう昔の話で、そんなのんびりした経営はできない。1年のうちに、何回も経営のやり方を変えていかないといけないわけです。なぜ、変えるか。よく言われるのは、「環境の変化が激しいから」というところから来るのだと思います。

そのときの経営者に直面してくる問題は、一言で言うと、これは私的な言葉使いですが、「経営的に要求される仕事」が分からないのです。やらなくてはならない、なにしろ達成しなくては行けな

い課題は分かるのです。それに至るような仕事のステップや、仕事の手順やルートであるとか、あるいはどこでギアチェンジをするかというような、戦略展開が分からないのです。分からないまま、今から動き始めるわけです。そうすると、時がたってくると、こうやったほうがいい、ああやったほうがいい、これはやらないほうがいい、あれはやらないほうがいいという形で、仕事が姿を現してきます。こうやるべきだったのに、やらずに来た。ではこれからどうするの、ということの繰り返しです。

このように、時間と共に仕事が姿を現してくるような時代になると、事前に整理された知識を持っていても、役に立つ度合いが下がります。このような状況に経営が立ち至っているような人たち、あるいはそれに立ち至るような若い人々を、教室に置いて授業をしようとしたときに、どういう授業方法が必要になるのか。

このときがっらいのですが、現在、専門職大学院で重要だとされている実務家教員の先生がたは、厳しい状況に立ちます。なぜかという、その実務家のかたがたが実務の現場にいらっしゃるときは、それでやっていたわけです。その知識を持って大学にお入りになると、ものすごい勢いで陳腐化をしていきます。となると、実務家教員のかたがたが実務の知識を持って教壇に立ったとき、来年か再来年に、もう役に立たなくなるわけです。

そこで私自身、重要だと思うのは、知識を講義するのではなくて、ご自身のものでもけっこうですし、実務時代のものでもけっこうですから、それをケース教材にしてディスカッションに展開していく。そのようなやり方が重要だと思われるようになったときに、今日ご紹介しているケースメソッド授業は、お役に立つのではないかと思っています。ご清聴ありがとうございました。

## 慶應義塾大学ビジネススクール

### 2004年度 秋学期「ケースメソッド教授法」 「平成16年度経済産業省委託産業人材育成事業による実証授業」

#### 授業シラバス

教授 高木晴夫

筑波大学大学研究センター客員研究員、ケースメソッド教育研究所代表 竹内伸一

今年度が開講される本科目は、例年どおりの大学院博士課程科目（自由科目）であると同時に、2004年度経済産業省 MOT 事業の実証授業としても行う。したがって本年度は、約20名の本学修士・博士課程の学生に加えて、実証授業に参加協力をして下さる約15名の学外者を迎えてクラスを構成する。

#### 1. 目的

慶應義塾の鳥居泰彦前塾長はケースメソッドによる討論形式の授業の重要性について次のように述べている。「教育は受け身であってはなりません。学生は自ら学ぶのであって、教育は自分でするものです。自ら積極的な意思を持って、自らの個性を見だし、確立し、自分に一番必要な生き方を見定めていく作業が必要になります。これは他人まかせの受け身ではできません。だから、教育は自分でするものです。では、自分で学ばねばならない学生に向けて、教師は何をすべきでしょうか。学者として研鑽した知識を学生に授けることは重要です。しかしそれだけで教師として真になすべきことのすべてをしたことにはなりません。講義した知識が、学生の主体性と積極性によって彼らの叡智となるようにすることこそ、本来のものです。ケースメソッドによる討論形式の授業は、これを目指しています。ケースメソッドでは、教師も学生も『学びの共同体』をつくるのであり、自ら考え、責任ある発言をし、討論することで単なる知識を高度な叡智として獲得しようとしています。」

本科目では、教師として「真になすべきこと」を遂行するために必要な授業方法の獲得と、その向上を目的としている。

## 2. 本科目の特徴と授業の内容構成

本科目の特徴は、6回の会合を通してディスカッション授業運営の「場数を踏む」機会を設けていることである。幸いにして本科目には、例年、ケースメソッドによるディスカッション授業の運営スキルを身につけたいと願う履修者が、学内外から数多く集ってくれる。履修者はときに自らがディスカッションリーダーとなり、練習相手を務めてくれる仲間によって磨かれていく。このような訓練環境は容易には得られない。本科目は志を同じくした履修者たちが同じ場所に集うからこそ成立する。この教室で実践知としてのディスカッションリード技術を積み上げ、同時にその習得を支えるための知識を向上させながら、ディスカッションリーダーとしての姿勢・態度を育むことを目指す。

したがって、本科目のカリキュラムの中心には「ディスカッションリード演習」を置き、授業運営に必要な実践知と身体能力を獲得するための訓練環境をまず整える。この中核的訓練を支えるために、ケースメソッド教育に関する周辺知識、理論知識を整理する「レクチャー」の時間も毎会合設ける。また、「ビデオ&スタディ」と名付けたセッションを毎会合設け、授業運営スキルの高まりに合わせて履修者間で議論しておくべきイシューについても順次議論していく場を用意した。

毎回の時間配分はおおむね次のとおり（第1会合と第6会合は変則スケジュールで行う）

10:30～11:30	レクチャー
11:30～13:00	ディスカッションリード演習(AMの部)
13:00～14:00	昼休み
14:00～15:30	ディスカッションリード演習(PMの部)
15:30～16:30	ビデオ&スタディ
16:30～17:00	フィードバック、Q&A

## 3. 履修、および参加対象者

第一に、経営教育をケースメソッドで行うための準備が必要な人である。慶應義塾大学ビジネススクールではケースメソッドを授業方法の中核に据えているため、博士課程修了者が教壇に立つ場合、ごく自然にケースメソッドで教えることが期待される。また、大学等の教育機関で教える教師、およびセミナー等で教える講師の履修を歓迎する。

第二には、ケースメソッドで教える教育を企画・維持する立場にいる人である。ケースメソッドで可能になる学びと、その水先案内人となるディスカッションリーダーの育成プ



ロセスが、本科目により概観できるだろう。

第三には、MBA課程をケースメソッドで学び、卒業後にその学びのメカニズムを企業等で再現したいと考える人である。本科目で扱う内容は、直接的には教育研修場面での活用性に富むが、ディスカッションリードのスキルとは、多様な人材を束ねて彼らの自律性を引き出すべきビジネスリーダーとしての資質と共通する。本科目では、授業の内容をリーダーシップに転用する文脈を重視している。

#### 4. 日程

次の6会合とする。各回とも10:30開始、17:00終了である。各回とも全員が必ず出席すること。

第1会合	10月 2日 (土)
第2会合	10月16日 (土)
第3会合	10月30日 (土)
第4会合	11月13日 (土)
第5会合	11月27日 (土)
第6会合	12月11日 (土)

#### 5. 場所

KBS教室棟 11番教室 (予定)

#### 6. 教材

教科書：「ケースメソッド実践原理」

L. B. バーンズ他著、高木晴夫訳、ダイヤモンド社、1997  
一般書店から注文できる。参加者各自で書店よりお求め下さい。

別配布ケース／資料：(その教材が使用される会合)

リーディング「ケースメソッドによる経営能力の育成」(①)

リーディング「理論知識と実践知識」(NEW) (①)

ハンドアウト「ソクラテスマソッド」(NEW) (①)  
リーディング「ケースメソッドによる討論授業－価値観とスキル－」(①)  
リーディング「ケースメソッド授業での討論の振り付け」(①)  
リーディング「初めてディスカッションリードを行う教師の胸中」(NEW) (①)  
ケース「高倉銀行蒲田支店」(①)  
リーディング「続・ケースメソッドによる経営能力の育成」(NEW) (①当日配布)

リーディング「知識を入手するプロセスで身に付けたもの」(NEW) (②)  
リーディング「議論を通して得た仲間」(NEW) (②)  
ケース「噛み砕いて教えてもらえるのも魅力です」(NEW) (②)  
ケース「今日の授業に失望しています！新任講師田中恵(A)」(②)

リーディング「ディスカッション授業参加者の期待と不安」(NEW) (③)  
リーディング「ゼネラルマネジメント養成とケースメソッド」(NEW) (③当日配布)  
ケース「日本人留学生 田中功一」(③)  
ケース「クラス発言の裏事情」(NEW) (③)

リーディング「ケースメソッド講師になること」(NEW) (④)  
ケース「どんなギャップが出てくるのか楽しみです」(NEW) (④当日配布)  
ケース「ベンチャー電子工業株式会社」(④)

リーディング「ブレヒトの教育劇」(NEW) (⑤)  
リーディング「非指示的に教えるということ」(NEW) (⑤)  
ケース「ABCコンサルティング (B)」(⑤)  
ケース「この授業は難しすぎます」(NEW) (⑤)

リーディング「はじめてのケースライティング」(NEW) (⑥)  
ケース「はじめて取り入れたケースメソッドによる自社研修」(NEW) (⑥)

ケース「住友電気工業株式会社 (C)」(①～⑥)

これらは履修者の個人メールアドレスに配付するか、授業中に配布する。  
その他にも、随時 教室にて配布することがある。

## 7. 授業準備ノート

次項の授業内容にある「ディスカッションリード演習」について、次のように準備する。第1回会合で以後の7回分のディスカッションリーダー（講師役）7名を決める。ディスカッションリーダーになった者は指定されたケースにつき、授業で討議する設問を作成して、十分の余裕日数を持って受講者役の者に知らせる。このために活用する電子メールアドレスのリストを第1会合で作成する。

ディスカッションリーダーを担当することになった者は同時に、その設問を作成した意図、その設問を使ってケースを討議することのねらい、討議をすることでどのような学びをクラスに形成しようとするのか、「ディスカッションリード演習」のクラス討議時間約30～60分をどのように使うか、などを授業準備ノートとして作成する。

また受講者役の者は事前に与えられる設問をもとにケースを読み、クラス討議で自分が発言する内容を授業準備ノートとして準備する。授業準備ノートは手書きのラフなものでかまわない。分量的にはA4で1～2枚程度（これより多くてもよい）。日付、ケース名、氏名を明記のこと。各回の授業終了時に教卓に提出する。これらは早い時期にチェックして各自のメールボックスに返却する。

第4会合は、参加者による「ディスカッションリード演習」ではないが、授業準備ノートを提出すること。

## 8. 授業内容

第1会合 10月2日（土）10：30開始

- レクチャー : ケースメソッドを理解する
- ディスカッション授業デモ : ケース「高倉銀行蒲田支店」（竹内）以降（内）は運営者
- ビデオ&スタディ : ディスカッションをスタートさせる

第2会合 10月16日（土）10：30開始

- レクチャー : 討議から学ぶことの価値を考える
- ディスカッションリード演習 : ケース「噛み砕いて教えてもらえるのも魅力です」（参加者による運営）  
: ケース「今日の授業に失望しています！」（参加者による運営）
- ビデオ&スタディ : 理想的なディスカッションの状態  
: ディスカッションを終わらせる

第3会合 10月30日（土）10：30開始

- レクチャー : 参加者を理解する
- ディスカッションリード演習 : ケース「日本人留学生 田中功一」(参加者による運営)
- : ケース「クラス発言の裏事情」(参加者による運営)
- ビデオ&スタディ : ディスカッション授業における反面教師

第4会合 11月13日（土）10：30開始

- レクチャー : 学びの共同体を築く
- ディスカッション授業デモ : ケース「ベンチャー電子工業株式会社」(高木)
- ビデオ&スタディ : 挙手と発言を適切に扱う
- : クラスを学びの共同体に向かわせるために討議に介入する

第5会合 11月27日（土）10：30開始

- レクチャー : 非指示的に教える
- ディスカッションリード演習 : ケース「ABCコンサルティング(B)」(参加者による運営)
- : ケース「この授業は難しすぎます」(参加者による運営)

第6会合 12月11日（土）10：30開始

- レクチャー : ケースライティング
- ディスカッションリード演習 : ケース「はじめて取り入れたケースメソッドによる自社研修」(参加者による運営)

第2会合のディスカッションリード演習では30分程度のクラス討議を、第3および第5会合では45分程度のクラス討議を行ってディスカッションリードの練習を重ね、最後の第6会合では少し長めの時間(約60分)のクラス討議に挑戦する予定。

## 9. 成績（学内履修者のみ）

成績は次の2つの部分より構成する。第1の部分は、第2～6会合で行う「ディスカッションリード演習」(第4会合のみディスカッション授業デモ)に参加するための準備ノートの提出による。授業準備ノートは7項に説明した通り。全8回分が提出されていれば成績として「B」を保証する。

成績を構成する第2の部分は、希望するならば、期末レポートの意味合いで「ケース」を書いて提出する。具体的には、教科書に掲載されているような種類の授業の様子を描いたケースを作成する。受講生が、講師あるいは受講生として、実際に経験した授業の様子でよい。ケースを書くにあたっては、教科書第3部第1章(P.621)の「自分のため

にケースを作成する」が参考になる。期末レポートとしてケースが提出された場合には第1の部分の成績に必ず上積みされる。提出期間は12月6～11日。提出場所はKBS事務室（執務時間内）。当日必着の郵送でもよい。到着の確実性が維持できないので電子メールでの提出は認めない。

このケースは次年度以降の授業で活用することを目指し、同時にそれを蓄積することで日本版の「ケースメソッド実践原理」を出版することを目指す。

## その他のご案内

現在、本科目と関連するケースメソッド教授法研究プロジェクトが進行中であり、ここではリーディング資料、ショートケース、およびビデオクリッピング教材の開発が進んでいます。新しい教材が開発され次第、本科目では積極的に活用していく予定ですので、カリキュラムは流動的です。授業当日までに内容に変更が発生する場合は、履修者には事前に連絡いたします。

授業内容および使用教材の詳細については、このWEB上のシラバスを都度更新していきますので、定期的にウォッチしていただければ幸いです。

以上

2004/06/23 更新

2004/07/20 更新

2004/09/09 更新

2004/09/29 更新

2004/10/01 更新

2004/10/29 更新

2004/11/12 更新

## 慶應義塾大学ビジネススクール

### 「ケースメソッドで教える授業カリキュラムの開発とマネジメント」

平成 16 年度経済産業省委託産業人材育成事業による実証授業

#### 授業シラバス

教授 高木晴夫

筑波大学大学研究センター客員研究員、ケースメソッド教育研究所代表 竹内伸一

#### 1. 参加対象者

第一に、大学等の教育機関で教える教師、およびセミナー等で教える講師の立場で、自分の担当する授業をケースメソッドで行うことを検討している人、あるいはすでに実践している人である。すなわち、自分の開発したコースを自分で教えるためにカリキュラムを組む必要のある人である。

第二には、上記と同じカリキュラム開発であるが、複数の教師・講師によるケースメソッド授業をつなぎ合わせて、ひとつのコースを構成することを検討している人、あるいはすでに実践している人である。自分の担当するコースに複数の外部講師を招いて運営する場合もこのパターンに含まれる。

第三には、学科および研究科レベルの授業の全体設計責任を有する人で、授業にケースメソッドを取り入れたいと考える人、あるいはすでに取り入れはじめている人である。

本コースでは、現職で以上のような役割を果たすべき立場にいる人に加えて、近い将来、このような立場に立ちたいと考えている方の参加を歓迎する。

参加者の専門領域は問わないが、ケースメソッド教育に関する基礎的な知識は必須である。ここで、その客観的な目安を示すことは難しいが、ケースメソッド授業の受講経験 6 セッション以上、あるいはケースメソッド授業の担当経験 3 セッション以上が望ましい。

本コースへの参加を希望したいが、自分のケースメソッド経験に不安があるという方は、[shinichitakeuchi@casemethod.jp](mailto:shinichitakeuchi@casemethod.jp) (竹内) まで個別に相談していただきたい。

## 2. 本コースに参加することで得られるもの

本コースは、参加者に次のふたつのものを得てもらえるように用意されている。

第一に、参加者は、「授業の1コマ1コマを、連続性をもった全体物としての科目(コース)」として、また「ひとつひとつの科目(コース)を、複合的な全体物としての学科(プログラム)」として編み上げていくための考え方と注意点を得ることができる。

第二は、参加者は、ケースメソッド授業を全体物として編み上げる作業に固有のポイントを理解することができる。

## 3. 本コースで取り上げる内容がなぜ必要か

教育にせよ、医療にせよ、公共サービスにせよ、それを「受ける側」に立つ人たちが見ている世界は、「提供されているものとしての全体像と自分との接点」というひとつのものである。一方、「提供する側」に立っている人たちは、多くの場合、組織を構成し、分業してことに当たる。このとき、提供しているものの全体像を見ている人物が不在になり、担当者として扱う一部分にして目が行かない、あるいは、全体物として取り扱うことに十分な関心が払われなくなるという状況が頻繁に発生する。

本コースの開発動機の根本には、ケースメソッドで教えるプログラムであれ、レクチャーで教えるものであれ、「受ける側にとっての教育とは、そもそも一体感を生じにくいものがある」という問題意識がある。この問題を正視せずして、カリキュラムの開発とそのマネジメントを議論することはできない。

続いて私たちは、ケースメソッド授業でコースやプログラムを構成しようと試みようにも、この授業方法の利点が十分に生かされるように全体物を編み上げるためのポイントが、これまでにほとんど議論されてこなかったという現実を目を遣った。

ケースメソッドがもたらす教育効果は、ある教育目的、教育対象、教育内容のもとで最大に発揮される。ケースメソッドで教育コースを構成するためには、言うまでもなく、ケースメソッド教育の効果とそれが発揮されるための条件、およびその限界に関する正しい理解が欠かせない。また、ケース教材を数量的に十分に持ち合わせていないという状況下では、外部で作成されたケースを選ぶか、あるいは新たに作成しなければならないという問題にも直面する。さらに、それらのケースによって実現していく教育内容に連続性や補完性、相乗性を持たせ、コースとして全体物に編み上げていくためには、固有の知識や勘どころも必要となる。

本コースは、「一体感のある教育カリキュラムを開発する」「しかも、それをケースメソ

ッドによるディスカッション授業を組み込んだものとして開発する」— そのための考え方と注意点を探求することを、主たる目標としている。

#### 4. 授業の内容構成と展開

本コースでの授業は、前述したふたつの目標を順に達成していく構成としており、探求する教育の範囲についても、科目（コース）と学科（プログラム）の両方を扱う。また、本コースの最終アウトプットとして、すべての参加者にコースの授業シラバスを作り上げる演習を行うことで、受講者に「この授業を受けるとどうなるか」ということを伝える訓練を行う。このシラバスは各自が置かれた状況下での実行を前提として作成するものであるが、結果的に実現されない授業シラバスであってもよい。また、シラバスに編成される授業は、ケース教材を用いたディスカッション授業であることを想定しているが、実際に担当予定のある授業の形式が討議型でさえあれば、ケース教材に限らず新聞雑誌記事等を活用して、ディスカッションを成立させることができる。

本コースは全体を3つのパートに分けて運営する。第1のパートでは、検討の範囲を学科（プログラム）のレベルに置く。このパートは教育機関が無意識のうちに犯してしまう不手際を浮かび上がらせるためのパートであり、第1会合がこれに当たる。ここでの授業方法はレクチャーとディスカッションを織り交ぜて行い、教材には、すでに実働しているカリキュラムに垣間見える諸問題を記述したケース教材を使用する。このパートでは、ケースメソッドという授業方法を考慮しないで議論する。

第2のパートは、検討の範囲を科目（コース）のレベルに狭めると同時に、ケースメソッドというメソドロジーを加味して議論する場であり、第2～4会合がこれに当たる。このパートの目的は、ケースメソッドで教えるコースの授業シラバスを作成できるようになることである。参加者はこのパートの後半から、実際にコースレベルの授業シラバスを演習的に作り始める。授業ではその活動をサポートするために、参加者のシラバス作成プロセスに役立つ特別公演に加え、5ケース程度の長さの開発済ショートコースを紹介し、それらのコースが作られたプロセスを説明する時間を設けていく。

第3のパートでは、参加者が作成した授業シラバスの発表・評価・検討を相互に行い、シラバスの質と実行可能性を高めるための議論の場とする。また、このパートでは、学校全体でケースメソッド授業を実行・維持していくための工夫についても議論する。ここでは米国ビジネススクールで行った調査の報告も予定している。第5会合がこれに当たる。



## 5. 日程

次の5会合とする。なるべく各回とも全員の出席をお願いしたい。

第1会合	12月18日(土)	10:30-16:30
第2会合	1月8日(土)	10:30-16:30
第3会合	1月12日(水)	18:00-20:00
第4会合	1月17日(月)	18:00-20:00
第5会合	1月22日(土)	10:30-16:30

## 6. 場所

第1・2・5会合 (10:30-16:30)	KBS教室棟 11番教室 (東横線日吉駅) <a href="http://www.kbs.keio.ac.jp/school/campus.html">http://www.kbs.keio.ac.jp/school/campus.html</a>
第3・4会合 (18:00-20:00)	慶応丸の内シティキャンパス (東京駅丸の内口) <a href="http://www.keiomcc.com/keiomcc/map.html">http://www.keiomcc.com/keiomcc/map.html</a>

## 7. 教材

第1会合の教材は、参加者に事前に郵送する予定。

第2会合以降の教材は、授業への出席者に教室で配布する予定。

## 8. 参加者の義務

参加者はクラスで行われるディスカッションに積極的に参加することが求められる。また、前述しているように、各自の専門領域におけるコースレベルの授業シラバスを作ってもらうので、「何の授業のシラバスを作るか」についての目途を持って参加いただきたい。第3会合、第4会合では、参加者のシラバス作成をサポートするための時間を設けるが、作成作業そのものは授業時間外で行われることを想定している。したがって、シラバス作成のための十分な時間が確保できることが必要である。

## 9. 授業内容（予定）

第1会合 12月18日（土）10：30 開始

テーマ「教育機関が犯しやすい不手際を浮かび上がらせる」

- オリエンテーション
- ケースディスカッション : ケース『この学校はバラバラです』
- レクチャー&ディスカッション : 茶の湯に見る「亭主と客人」  
(学ぶ側の論理・教える側の論理)
- レクチャー&ディスカッション : 学校教育、企業内教育、セミナービジネスの共通点と違い
- フィードバック・Q&A

第2会合 1月8日（土）10：30 開始

テーマ「ケースメソッド授業コースのシラバスを作る」

- レクチャー&ディスカッション : ケースメソッド教育の効果と限界  
: ケースメソッド教育とレクチャー教育の接続
- レクチャー&ディスカッション : ケースメソッド授業コースのシラバスを作る  
: ケースを探すか、ケースを作るか  
: ディスカッションの題材を探す
- 特別講演 : 企業の教育部門責任者を講師に迎えて行う予定
- フィードバック・Q&A

第3会合 1月12日（水）18：00 開始

テーマ「ケースメソッド授業コースのシラバスを磨く①」

- レクチャー&ディスカッション : 教材の連続性、相互補完性、相乗性をどう作るか①  
(開発済のケースメソッド授業コースを取り上げて)
- グループワーク : ケースメソッド授業シラバスを磨く
- フィードバック・Q&A

第4会合 1月17日（月）18：00 開始

テーマ「ケースメソッド授業コースのシラバスを磨く②」

- レクチャー&ディスカッション : 教材の連続性、相互補完性、相乗性をどう作るか②  
(開発済のケースメソッド授業コースを取り上げて)

- グループワーク : ケースメソッド授業シラバスを磨く
- フィードバック・Q&A

第5会合 1月22日(土) 10:30 開始

テーマ「教育機関全体でケースメソッド授業を行う」

- プレゼンテーション : 私の作ったケースメソッド授業コースシラバス
- プレゼンテーションのフィードバック
- ケースディスカッション : 「学校全体でケースメソッド授業を行う」
- 特別講演 : 企業の教育部門責任者を講師に迎えて行う予定
- コースのまとめのレクチャー : 客人をもてなす心
- フィードバック・Q&A

## 10. その他

授業内容および使用教材の詳細について変更があった場合は、このWEB上のシラバスを都度更新していくので、定期的にウォッチしていただきたい。

以上

2004/11/11 作成