

## <研究ノート>

# 経営学における教授法の改善

——ケース・メソッド教育を中心に——

百 海 正 一

## 1. 問 題 点

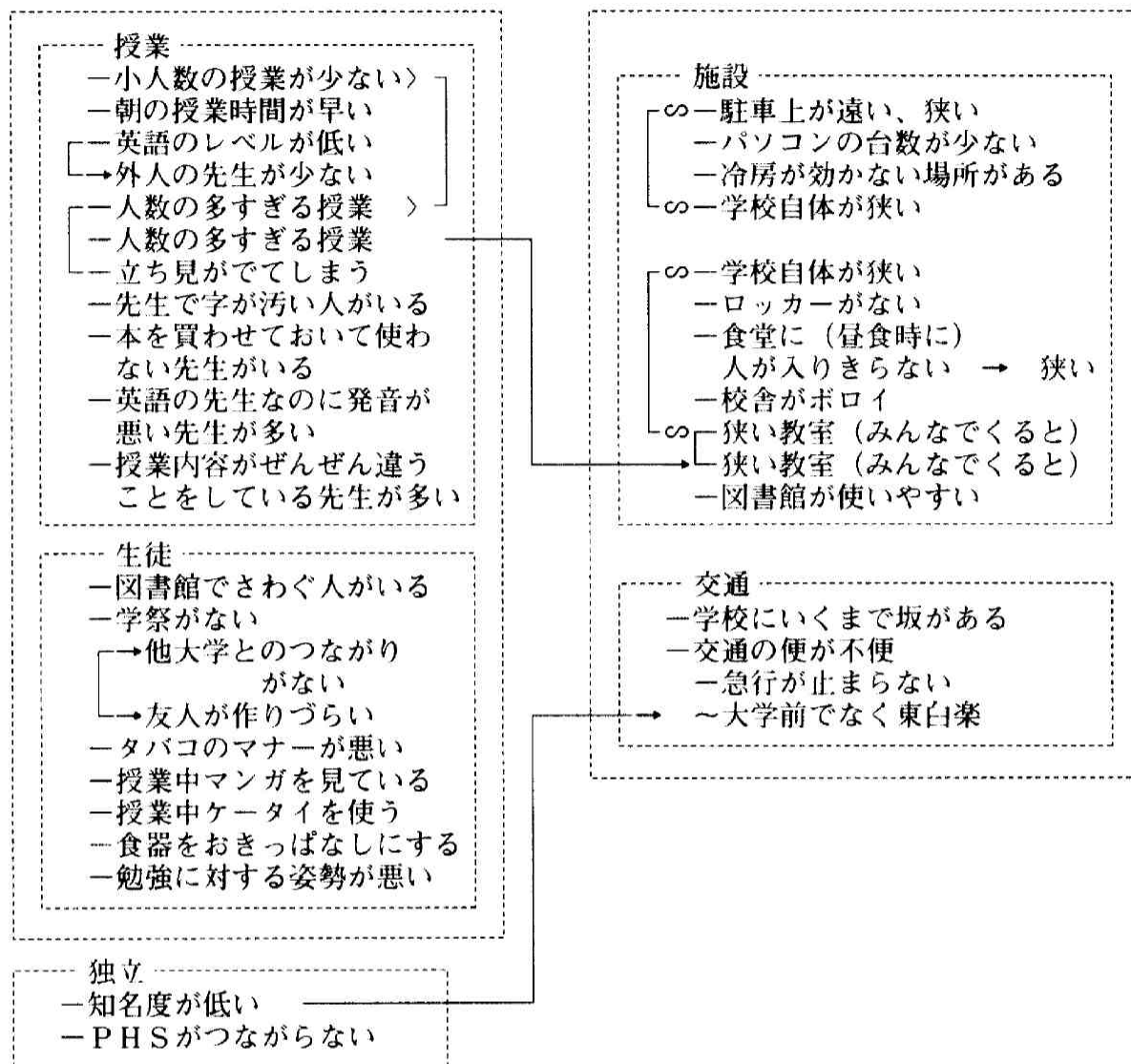
筆者は1998年1年生対象の授業「経済基礎演習－ケースメソッドによる問題の分析－」を担当した。16人の学生を3つのグループに分け、KJ法を使って、大学の問題点を列挙し、報告してもらった(図表1)。

多くの意見のなかで、授業に関する問題点を学生は指摘しているが、それらを整理すると図表2のようになる。

また、履修者の一人H君はレポートのなかで、「大学の問題点」について、グループの話し合いにより、以下の点をレポートのなかで指摘している。

「① 外国語の授業で外国人の先生が少ない、② 人数の多すぎる授業が多い、③ 1限の時間が早い、④ 英語のレベルが低い、⑤ 小人数のクラスが少ない、⑥ 板書に書く字が汚い、という点があがった。人数の多すぎる授業が多いについて説明すると、人数が多い授業は自然と教室が広くなり、目が悪い人が後ろの方の席に嫌々座ってしまうのは不公平であり、改善すべき点である。私もある授業で字が読めなくて四苦八苦したことがある。その上、教室が広いために先生の声が聞こえなく、説明が分からないことがある。これにより、授業に支障が起こり、生徒達の授業意欲がただ低下していくだけである。改善法としては、教室の所々にモニターや先生のマイクのボリュームを上げることなどでしかないのであろう。また、人数が多すぎるために授業の始まる直前に来て、席に座れず後ろに立っている生徒もしばしば見られる。小人数制の

図表1 大学の問題点



## 表記例

- ∞—∞ : 語句間の関係で、“駐車～”“学校自体～”“～教室”といずれも。  
 >—< : 対立関係 “小人数クラスが少ない”と“人数が多すぎる授業”。  
 —→ : 因果関係 “英語のレベルが低い”のは“外人の先生が少ない”から  
 “知名度が低い”のは“～大学前でない”から。  
 ←→ : 相互関係 “他大学とのつながりが少ない”“友人が作りづらい”。

授業を増やせば、生徒同志も親しみ易く、また先生との関係もぐっと近くなり、不明な点などの質問も安易になるはずである。そうすれば、②、⑤の問題がなんなく解決されるのである。③の問題は、神奈川大学の1時限は8時50分からとのことであるが、1時限からの授業で先生も遅刻をすることがけっこう多いので驚いた。生徒たちは遅刻していないのに、先生が遅刻するとは言語

図表 2 授業に関する問題点

大学の学部編成	学部が少ない（もっといろんな分野が欲しい。史学や心理などがあれば、分野友達が増えて知識が広がる）。
語学の授業	英語の先生はもっと外国人を使って欲しい。文法とかをやっていたら高校と同じなので、英語の授業は英会話を中心にするべきだと思う。
一般教育科目	一般教養に家庭科やジェンダー論、女性学、といった科目がない。
履修要覧	科目の内容が分かりづらい。
履修方法	取りたい授業が取れない。
履修ガイダンス	4月の授業のガイダンスが短く、あまり授業の内容が分からずに取ってしまった。
クラスサイズ	小人数の授業が少ない。会計学基礎簿記の人数が多すぎ、いくらお金のかからない経済学部とはいえ、その分を同一科目を別につくればよいのに。
教授法	広い教室で黒板の字が見づらい。黒板が見えない。黒板の使い方も最悪。書くのが早く、黒板の一部しか使わず、書いたらすぐ消す。最後に残るのは授業の最初に書いたこと、それなのにテストもして、レポートも提出しろと言う。多くの先生が授業の後半から急に字がきたなくなる。黒板の字はいつも汚い。
授業の進め方	授業中やかましい（生徒に注意する先生の授業は静かになるが、注意しないとうるさい。この辺は全先生に徹底させて注意させてほしいものだ）。
授業内容	ある授業の先生は何を行っているのかよくわからない。なぜかいつもあせっているような気がするし、内容はまったく意味がわからない。説明しているように見えるがそれすらわからない。
教員	経済学部の授業は面白い授業と先生が少ない。教員にも良くない人がいる（授業中学生がうるさくてもまったく注意しない先生がいる。これでは静かになりようがない。うるさくなる原因として教員にも責任がある。それは授業がつまらないからである。教員は授業を面白くする努力をしなければならない）。
教員との接触	教授との交流が少ない。接点がない。
教材	値段が高い。自分の教科書を買わせておいて使わない先生もいる。

道断である。そのようなことであつたら、1時限は9時からにすれば良いと思う。⑤の問題としては、ただ先生の字が汚くて読めない、という生徒が多いの

である。しかも、なかには昔の漢字を書く先生もいる。これは現代の生徒たちには理解できないのが多いのは当たり前である。これは先生がきれいな字で読みやすく書けばいいだけである。しかし、この問題は授業の進行上でやむを得ないものである。いちいちきれいな字を書いていたのでは、日が暮れてしまうだけである。だから、生徒たちは我慢しなければならないのである。だが、もう数十年も経てば、黒板もなくなり、パソコンのモニターということになるかもしれないと思う。．．．」と述べている。彼はさらに、いくつかの解決案について触れているが、なかでも授業に関する問題に対して、どのように応えていくかは我々教員一人一人に問われている。

## 2. ケース・メソッド教育

### 1) 講義内容

さて、筆者は上記の「経済基礎演習」以外に「経営学」、「ゼミナール—Study of Management with Case Method and Other Interactive Methods—」などを担当しているが、いずれの授業にせよ、① 一方通行の授業から双方向の授業へ、② 知識伝達型から思考力を育てる教育へ、という教育方針を立てている。そして、その目的を達成するため討議方式、市場調査、シミュレーション、ケース・スタディ（事例研究）の導入を積極的に試みている。なかでも、毎年出席者が常時200人を越す「経営学」の授業のなかで、試行錯誤ながら、「ケース・スタディ」の導入や視聴覚教材の利用により、授業の改善を重ねている。

図表3は1998年における「経営学」の主な講義内容と試行点を示している。1998年度の教育は90分授業をいうこともあり、前年の反省を踏まえて、「講義方式」、「ケース・スタディー（事例研究）」、「討議方式」、「視聴覚教育」の組み合わせのうち、「ケース・メソッド」教育に重点を置いた教育内容になっている。



図表3 「経営学」講義内容

No	講義内容	「主なテーマ」	試行点
1	日本の企業	「どんな会社を知っているか」 「会社の歴史」 『会社の役割』	クイズ クイズ VTR
2	企業活動（マネジメントサイクル）と企業形態（合名、合資、株式会社）	「魚屋さんはどんな経営をしているのか」 『煙草屋さん、地方のスーパーの経営』 「どんな会社を創りたいかー創業ー」 「会社の数字を見る」	クイズ VTR テスト クイズ
3	組織行動（職能別組織、ラインとスタッフ、事業部制、マトリックス組織）	『会社の仕事』 「会社の組織」 「阿部一郎」 「サファイア音響(株)電気」	VTR クイズ ケース （資料1 参照）ケース
4	人的資源管理（モチベーション、リーダーシップ、人事、教育）	「モチベーション」 「岡本さん何故会社を辞めるの」 「退職願い」 「今こそ研修ーOJTー」 『リーダーシップ』 「山田三郎」	クイズ ケース ケース ケース VTR ケース 討論テスト ケース
5	意思決定（問題分析、代替案の作成、決定）	「勇敢な銀行員」 『問題意識のある社員』 「ダッシュマンカンパニー」	ケース VTR ケース
6	企業戦略（垂直統合、多角化）	『経営戦略』	VTR
7	国際経営（海外進出の動機と方法、国内市場との違い）	「どんな会社を知っているか」 『日清食品 USA』 『花王インオネシア』 『ビジネススクール』	クイズ VTR VTR VTR
8	マーケティング活動（消費財・産業財の Marketing）	『ウォークマン』 『CT スキャン』	VTR VTR
9	生産活動（生産方式、新製品の開発）	「パン屋さんの製造工程」	クイズ ケースレポート（資料2 参照）
10	情報技術（企業組織と情報の流れ）	『POS システム』	VTR
11	総合演習	『事業部長解任』	VTR ケース 討論テスト

## 2) ケース・メソッド教育

川端大二・鈴木伸一編「研修辞典」によれば、「ケース・メソッド教育はハーバード大学ビジネススクールで発展し、世界各地に広く普及していった教育方法である。我国では、一般的に事例研究法（ケース・スタディ）と呼ばれ、数ページ程度の比較的短い事例から数十ページにわたる長文の事例を分析、検討することにより、解決策を探究していくという教育方法である。企業内外の実例や仮想問題を事例化し、学生にとって具体的かつ臨場的課題を研究することを通じて、ある特定の問題に対して体験的で、しかも深い思考を促すことから、問題解決能力の向上や新しい概念を展開する方法が身につくなど、教育効果の高い教育方法」である。

現在、この教育方法は世界各国のさまざまな大学や教育機関で、採用されているが、わが国ではスモール・ケース（小事例）は比較的手頃に行えることもあって、主として民間企業や官公庁の教育を中心に普及してきた。しかしながら、日本の教育界は、ケース・メソッド教育の重要性を認識した慶応大学ビジネススクールの教員や一部の教員（元青山学院大学・現国土館大学坂井教授を中心とするグループ、帝京大学佐藤教授、京都産業大学柳原教授、一橋大学竹内教授、神奈川大学故小林教授、水谷教授、北尾教授、田中（則）教授など）を除き、ケース教材開発とその教育に積極的に取り組んでこなかった。このなかで、坂井教授を中心とするグループは1970年代より学部におけるケース・メソッド教育の普及に意欲的に取り組み、その成果を報告する出版<sup>1)</sup>を行っている。

## 3) ケース・メソッド教育と講義方式

従来の講義方式は教師がある学問分野において学生が知らなければならないと考える知識（概念や理論）や授業内容を決定し、教室で学生に対し一方的に教授する。そして教師は、学生がそうした知識をどの程度まで理解したのかを試験する。

これに対し、ケース・メソッド教育は、現実の経営現象から可能な限り生の情報を収集し、教材として提供し、そのような教材としてのケースを基礎とし

て討論を中心に行われる教育方法である。その特徴は、学生が教育活動の主体として位置づけられていることにある。授業中、教師は「あなたがこのケースの主人公であったなら、このような状況において、何をしますか？」と学生に質問する。これに対し、学生は自らの見解を多くの学生の前で披露する。また、小集団における討論を通じて、講義方式で、教師から「正解」を答えることに慣れてきた学生は、討論を通じて、主人公の置かれてきた立場や管理者の立場に立った見解や意思決定を求められることになる。さらに、この教育は「何をどのように学習するか」を学生自身に考えさせるのに有効である。最初に、学生は与えられたケースを一定の時間内に読み、ケースに記述された状況の中から必要な情報を抽出し、さまざまな問題を認識し、さらにその中から主要な問題点を分析する。こうした過程で学生は、「何を知らないのか」を学び、「どのように解決策を策定するか」について学ぶ。このようなプロセスを何回も繰り返し行うことによって、学生はより複雑なケースも分析することが出来るようになる。

#### 4) 討議による学習

ケース・メソッド教育は、学生に個々のケースを分析させ、その結果を記憶させることではない。重要なことは、問題の解決に到るまでの思考のプロセスであり、現実には合理的に思考する能力を養うことである。ケースを読み、学生各自が試みる問題解決案は学生個人の知識・経験や考えに基づいている。そこで、これらの考えや意見を持ち寄り、今度は数名で構成される小集団（スモール・グループ）にてケースを分析し、解決策を考える。スモール・グループでは、学生が自分の考えを相互に披露し、比較し、検討しあう。こうした集団討議（グループ・ディスカッション）を通して学習することが特徴である。討議による教育効果を高めるため、通常2つのステップを踏む。学生全員が行うクラス・ディスカッション（全体討議）に先立ち、まず通常数十分程度のグループ・ディスカッションが授業の中に組み込まれる。これは参加者を数名のスモール・グループ（小集団）に編成し、そのグループ内で、その日授業

で使用するケースについて、各自の分析結果を検討しあう。最初に、学生各個人がケースを分析し、不明であった点がグループ討議において、次第に明確になり、分析の不備なところ、理解不足であった箇所がメンバーの指摘によって改善される、などの効果がある。クラス・ディスカッション（全体討議）は、教師と学生がケースに書かれている問題の解決に向かって協働作業（Collaboration）する場である。しかし、この教育は学生自身がクラスという集団に対して協力する態度がないとうまくいかない面も持ち合わせている。

### 5) 授業の進め方

ケースを使った授業を行う場合、通常次の3つのステップを踏む。第1は個人研究である。学生は前日までに、与えられたケースを読み、問題を認識し、分析し、さらにいかに問題を解決するかを考える。次に、グループ討議がそれに続く。学生は数人のグループにわかれ、各人の意見や分析結果を持ち寄って、お互いに披露し、批判し、啓発しあう。最後に、教師であるインストラクターのもとで全員が討論する。クラスにおける教師の役割は、講義方式と比べ、控えめ（Non-Directive）であり、学生の討論を刺激しつつ、議論の焦点が余り軌道を外れることのないように誘導することである。

授業は、一般的に次の順序で進められる。

- ① 事実認定：インストラクターはまず、学生にケースに記述されている内容、特に事実関係について認識させ、時には板書する。
- ② 問題点の摘出：次にケースに含まれているすべての問題点（Issue Analysis）を洗い出し、次いで主要な問題点（Problem Points）の相互関係を分析し、キー・イシュー（Key Issue）となるべき中心的重要問題にメスをいれていく。
- ③ 解決案の決定：中心的問題点について、多角的な観点からさまざまな解決案を考え、次いで各種解決案のうち、実行可能性があり、効果の高い解決案を検討する。
- ④ 結論：最後に、インストラクターを中心に学生全員でケース全体を再検討

し、結論を要約していくとともに、最後にインストラクターがコメントし、さらに補足講義などを通して、経営の原理・原則を学生に理解させる。

以上のように、ケース・メソッド教育は「個人による学習」、「グループ学習」、「全体討論」および「教師による補足講義」の組み合わせで構成される。このような授業の進め方は講義方式の進め方と異なり、学生の授業への参加意識が高まり、意欲をもって学習させることができるうえ、教師とのコミュニケーションも緊密になる。

## 6) 教師の役割

討議が中心となる学習方法における教師の役割は、あらかじめ計画された通りに討論を進めて行くことではない。むしろ教室では、教師は学生にケースに記述してあることについて自由に発言させ、各自の立場を支持するという経験を与えなくてはならない。言い換えれば、教師は学生の考え方と表現の仕方の弱点をさぐり、創造的に、学生自身がケースを分析し、ケースから学ぶことを手助けすることである。経営学で扱っている問題は、自然科学における問題とは異なり、唯一の正解はありえない。従って、教師がケースについて、自ら分析し、求めた解決案も必ずしも正解ではない。しかしながら、ケースは一定の教育計画（Teaching Plan）にもとづき、教育すべきテーマのもとに書かれている。したがって、教師は教育テーマに沿って討論が進むよう誘導することが教師の役割である。

## 3. ケースから学んだこと

学生がケース・スタディを通して学んだことは何だろうか？ W君（経済3F）は感想文のなかで、「ケース・スタディを利用することには、いくつかの長所が上げられる。まず、一つ目は現実に関わりうるものを題材にするため、解答者（被教育者）によりダイレクトにより具体的に伝わる。そのため、いざそのような問題が発生したとき、あわてずに対処できる。2つ目は、多くの解答

が出せることだ。人間関係で起こる問題には正解というものはない（注：アンダーラインは筆者）から、複数の解答から、より適当なものを選ぶことができる。3つ目は、普通の教育では身につけにくいリーダーシップが養われることだ。4つ目、自分の業種とは異なる分野の事を学べることだ。これらの長所をかねそなえたケース・スタディは優れた教育法だと思う。」とその長所を述べている。また、彼は「これはシミュレーションにすぎない。実際には微妙に異なる問題の状況を、ケース・スタディで学んだ似かよった問題と同一視し、パターン化して解決しようと思う人がいてもおかしくないのである。そういう自分で考えることの苦手な人がケース・スタディで学んでも、結局のところ方法論に終始してしまう。」と、その短所も指摘している。このように、ケース・メソッド教育には当然長所も短所もある。

そこで、学生自身がケースから学んだこと、そして、学生にとって、どのような意味があるかをまとめてみた。

#### 1) ビジネス・マインド

一般的に、法学部の使命（ミッション）は個々の法律内容に通じた人間、すなわち弁護士や裁判官を育成することだけではなく、法律的な物の見方（＝リーガル・マインド）や法的な思考に馴染んだ人間を育成することであると言われている。これと同じように、経営学でも「将来ビジネスに関わる人間が備えておくべき物の見方や考え方（＝ビジネス・マインド）、言い換えれば、経営上の問題を考え、分析し、処理する能力や判断する能力を身につけた人間」を育成することが教育目的の一つである。

N君（貿易4A）は「. . . 今までは、街を歩いていても、タバコやなどの商店などに全く意識を向けていなかったのに、最近ではこの店はどのくらいの利益があるのかとか、この看板じゃ全然アピール出来ていないとか、このコンビニは近くに会社があり、人の流れが多いため、利益が上がってるかなど、ただ街を歩くにしても、いろいろな事を意識しながら生活することが、多くなってきていると自分で感じます。 . . .」とビジネス・マインドに立った感想を述



べている。

## 2) 思考する訓練

K 君が（経済2K）「今回一年間を通して勉強してみて、経営学のさまざまな事例研究は必要であると感じました。．．（中略）．．この事例研究は、自分はそのときの事例にでてくる人物や企業の立場にたって考えることは大切だと思います。実際、自分はまだ学生ですが、経営者の立場になったり、上司と部下の間で板挟みの状況や退職願を出す時の心境といった人間関係の問題はいずれ自分にも立ちはだかるでしょうし、学校やアルバイト先などで、立場やまわりの環境は変わりますが、いたるところで同じような場面にぶつかります。つまり、将来の自分にとって事例研究は一個人の出した考えが正しいかどうかは分かりませんが、考える行為を行うことに事例研究の必要性が認められると思いました。」と述べている。彼が指摘しているように、ケース・スタディを通して学ぶことは、考える習慣が身につくということである。実社会での経験が浅い学生が、自分自身で考えられることは自ずから限界がある。しかし、考えた内容が、いかに拙劣なものであったとしても、自分で考え、何らかの意思決定を行なうという習慣が身につくことである。大学で学んだ知識は、時間の経過と共に陳腐化する。仮に、卒業後ある学生が企業の財務部門で働くとした場合、会計学や商法の知識は重要であろう。しかし、それ以外の知識は、本人にとって、徐々に関係ないものになっていく。学生時代に学ぶ知の価値を考えた場合、専門的知識よりも、考える習慣を身につける方が、より価値があると思われる。その意味で、S 君（経済2C）が「知識を頭にたたきこむのではなく、その知識を体系化し、常に授業のなかで使う状態にさせてくれ、一つの解答だけをうみだすだけでなく、さまざまな方法として、私達の頭の中に残っていくのだと思う。」とその意義を指摘している。大学は知識獲得の場だけでなく、思考する訓練の場を提供することが必要である。

### 3) 会社全体の視点

I君は(経済20)は「印象に残っている事例研究をあげると、サファイア音響電気である。この事例では、管理方式は部門ごとに異なるのは当たり前のことであるが、ある程度までの基本的な枠といったものは会社レベルで見れば、必要なことであろうといったような内容であった。正直言って、自分はこのケース・スタディですごく大切なことを学んだと思う。この事例では、技術開発部などは確かに結果をちゃんと残している優秀な部ではあるのだが、リラクスムードでやった方がいいという方針のため、勤務時間や服務規律、職場の整理に関する管理が少し甘いと、他の部門や社長から指摘されてしまうのである。最初にこれを読んだ時は、管理方式は部門ごとに異なるのは仕方がないことだし、リラクスムードでやるという方針がやりやすくて、結果も出しているのだから、別に技術、開発部のやり方は間違っていないと思った。だけれども、その自分の考え方は、自分の担当している部門の立場からでしか考えていなく、各部門の違う側面だけしかを見ていないということに気づかされた。これは会社の経営なのであるから、各部門の立場だけでなく、会社全体の立場(会社全体のレベル)で考えることもしないと、会社をさらに良くすることはできないのだ。ある一つの部門が及ぼす影響(会社全体に)を考えなくてはならない(組織なのだから)ということだ。このことを知ることができて、すごく勉強になったと思うし、何だかうれしかったのを覚えている。サファイア音響電気の他にも、沢山ケース・スタディはやったけれども、どの事例もすごく大切なことを学べたと思う。経営教育においてのこのケース・スタディというものは有意義なものだった。まず、こういうことを自分で真剣に考える(当たっているかどうかは別として)ということがすごく大切なんだと思う。あまり、自分でこういうケース・スタディのようなことを考えることは少ないし、自分で考えて意見を持つということができないと駄目だと思う。そして、自分の考え方や意見を経営学的に客観的に判断し、こういう考え方の方がいいのではないか、こういう考え方もあるということを知ることにより、自分を成長させることができるのだと思う。だから、このケース・スタディで吸収できることはいっぱい

いあったし、経営というものの奥深さも知った。その中でも一番良かったと思うことは、やはり、自分で考える力がついたことである。これが大事なんだと思う。とにかく、この経営学は他の講義とは違う“面白さ”があったので、楽しく経営学を学ぶことができたと思う。また、ケース・スタディをやる時に、いつも『周りの人と意見を交換しなさい。』という先生の授業スタイルも面白かった。他人の意見を聞いたり、自分の意見を言ったりすることにより、さまざまな角度から物事を見ることができたと思う。これからも、この講義で学んだことを生かして、経営についてもっと学んでいきたいと思う。」と述べている。

ケース・スタディーで大切な視点の一つは、トップ・マネジメントの視点である。I君のレポートに見られるように、学生はサファイア音響電気のケースを通じて、一部門だけの利害から問題を見て発言するのではなく、会社全体という視点に立って賛否両論を戦わせるようになる。

#### 4) 失敗から学ぶ

ケース・スタディで学ぶ点は、失敗から学ぶことの重要性である。ケースでは主人公の立場に立って、具体的な問題解決策を考え出すことにある。しかしながら、ここで見落としてならないのは、そのような問題解決策を考え出す前に、そもそも、なぜ今問題となっているような悪い状況に陥ったのかという原因分析に、多くの時間が費やされる。この背景には、成功事例を分析するよりも、失敗事例からの方が、多くのことを学ぶことが可能である。

例えば、A君（経済3Q）は「一年間の講義を通じて具体的な事例を多々取上げて研究してきたことは私にとって意義深いものとなった。それ程企業経営に関心のなかった私でも、講義中のVTRや具体的な問題を実際にとりあげることによって、すごく身近な問題としてとらえることができたからである。特に、⑦ 阿部一郎の問題の場合、ここで実際に自分が阿部一郎の立場にたってみることによって、その組織（ここでは東京機械工業株式会社）に入社し、実際の問題に直面するという過程を通じて、いろいろと考えることができた。ここ

で、私は4点のことを学んだ。まず、① 小島が辞めた理由を会社はしっかりと把握すべきである。② 阿部は非常に難しい立場にいるが、上司に積極的に相談すべき。③ グローバルな視野に立つ経営が必要。④ 部下（他人）の意見を尊重し、上と下とのコミュニケーションを積極的にとることによって、会社の改善や促進をはかる、ということである。また、⑧ 神奈川中央銀行相模原支店のケースも、非常にユニークではあったが考えさせられる点は多かった。このように、講義から会社を経営していく上で、問題が発生した時の対処法や、会社をどのようにすればうまく円滑に運営させていくことができるのかなど、柔軟な物の考え方がこれからは必要であることを学んだ。．．」とケースから学んだことを述べている。学生は討議中自由に意見を述べるとともに、他の学生の意見を謙虚な態度をもって聞き、それを基にして自分の考えを修正したり、物事を柔軟に考えたりすることができるようになる。

#### 5) 態度の変容をもたらす

ケース・スタディーは、職場でケースと似たような問題が起こった場合には、ケース・スタディーの成果を踏まえて問題解決行動に臨むことができるような応用能力を養うことが可能である。

例えば、Sさん（経済3D）は「私は昼間定職をもっているのですが、この授業を受けて初めて、今まで自分の仕事に対する意識のなさがわかりました。会社の仕組みや構造などをこの授業でくわしく説明してくれた為に、自分の会社をもっと知りたいという気持ちも出てきたし、また仕事に対する姿勢も変わってきました。私の職場は製造工程で製品を作る部門です。以前までの自分は、トラブルが起きても、上の人にまかせておけば、どうにかなるだろうと他人事のように見てきましたが、今までは進んで自ら原因追求に取り組むという姿勢に変わってきました。また、私は今の会社に入社して4年目になり、グループ・リーダーという役についています。後輩達の指導方法や、上司のあり方なども、この授業で学べ、とても実社会で役に立った授業でした。今まで自分の意見を押し通していたのに対し、人の意見も聞き入れるという方向に変えた時

から、私の職場はとても活気のある職場になり、以前までは新入社員にはミーティングの場であまり発言権がなかったのに対し、みんなでよりより職場づくりとコンセプトに、いろいろな活動も行ないました。後輩を生かすも殺すも上司しだいだとつくづく思いました。今後、自分の職場を良い方向に発展させる為には、上司の意識改革を行なっていかなければならないと思った。また、どんどん若い者の意見を取り入れられるような環境にもしていきたいと思う。．．．」と、自ら学んだことを職場で実践している。職場で起こる問題がケースの内容と全く同じ状況ということはまずないが、類似した問題にも対応できる能力を学習させるためには、学生に何故そのような問題解決行動をとるかということについて理解させる必要がある。その点、ケース・スタディーは学生自ら考え、納得した結論を導き出すことから、職場における実践行動に結びつく。

#### 6) 他人の意見を聞き、理解する能力

ケース・メソッド教育は、体験による学習を重視するが、その学習効果は集団学習、すなわち討論によってもたらされる、といえる。企業における問題解決も通常一人でなされるものではなく、上司と部下の関係、あるいは会議における討論というように、多くの人がかかわってくる。それゆえ、自己の判断は個人だけでは完結しない。自己の判断は、大勢の前で披露されることになる。

例えば、Yさん(経済2B)は、「．．自らの出したこたえと、別の人が出したこたえが、違うことがほとんどでしたが、他の人の意見が聞けるのは、授業だからであって、実際には、そのような時間に余裕はないのだから、沢山他の人との意見を聞いておけば、いざという時に、最適なこたえが出せると思いました。そのためにも、今まで以上に他の人の意見が聞けるようになる．．．」、と人の意見に耳を傾ける重要性を述べている。同様に、K君(貿易4年)も「他の人と話す機会もでき、他の人の考えを聞くことも出来、自分の意見と比較してみて、驚きを感じたり、今までと違った見方など新しい発見もあり、．．」と、討論を通して、他人より色々な見方や考え方を学んだことと述

べている。集団討論において、個人は、自己の判断を大勢の前に披露し、他人の批判を受けなければならない。そして、自己の判断を正当化するため、あるいは相手の同意を得るためには、十分な事前の準備と論理の緻密さが要求される。討論を通じて、相手の質問につまったり、相手に反論されたり、あるいは自己の意見と異なる他人の意見を聞いたりするプロセスを、何度も何度も経験することにより、他人から「教わる」ことではなく、自ら「学ぶ」ということを学ぶ。何れの理由にせよ、討議に積極的に参加し、自己の意見をきちんと発言した学生にとって、討論（ケース・ディスカッション）を通じて行われる学習は有意義なものとなる。

#### 7) 意思決定能力

学生はケース・スタディの3つの学習プロセス、①個人学習、②グループ・ディスカッション、③クラス・ディスカッションを通して、学生は、①ケースにおいて、意思決定を必要とする問題が何であるかを明らかにし、②認識した問題に関連する記述を関係づけ、分析し、③問題を解決するための解決案を考え、実行可能であるかなど比較検討し、④最後に、複数案のなかで、最も望ましいと思われる案を選ぶ（意思決定）、ことになる。

G君（経済2J）は「ケース・スタディーの導入により、自分だったらこの場合どう行動するのかという、現実性のある判断（意思決定）する訓練になった」と思います。自分では限られた『答え』だけしかだせませんでした。多くの人の意見を聞くと、まったく違った角度から問題をとらえており、新しい発見がありました。また、それぞれのケース・スタディーで行った、それぞれの企業の組織図を読み取ることは非常に面白かったです。なぜなら、社長からそれぞれの部門での相互の関係をつかむことで、『この会社のコンフリクトはどこにあるのか』、また『どのようにしたらそのコンフリクトが解決するのか』まで考えることができ、組織の運営の方法を学ぶことができたからです。しかし、その反面、一人の意見には限界があることも知り、経営というものはいくつかの有用な代替案を多くのひとから集め、その中から効果的な実行可能な最



良の案を選択すべきだ、と思いました。意思決定というのはその企業の将来を左右するような最も大事なものであり、また、企業の経営資源などの『内部環境』や地域・政府・消費者・株主といった『外部環境』との関係のなかで、決定していかなければならないものであり、非常に難しいものであること何回もを学びました。」と述べている。ケースを材料として、3つの学習プロセスを繰り返すことにより、一般的な知識や理論を教える講義方式からは得られない意思決定能力が養われる。

#### 8) 理論を応用する能力

学生は、「損益分岐点分析」の公式、マーケティングにおける「4P」、組織における「権限委譲」、HRM（人的資源管理）における「モチベーション」や「リーダーシップ」などの概念や経営の原理を覚えたからといって、そのような公式を使ったり、人を指導する経験をするわけではない。教師の役割の一つは、経営の原理・原則を学生の理解させるだけではない。経営の原理・原則は、特定状況の理解に何時も役立つわけではない。むしろ、それぞれの状況には、それ自体の理解と対応を必要とすることを、学生に自覚させることである。

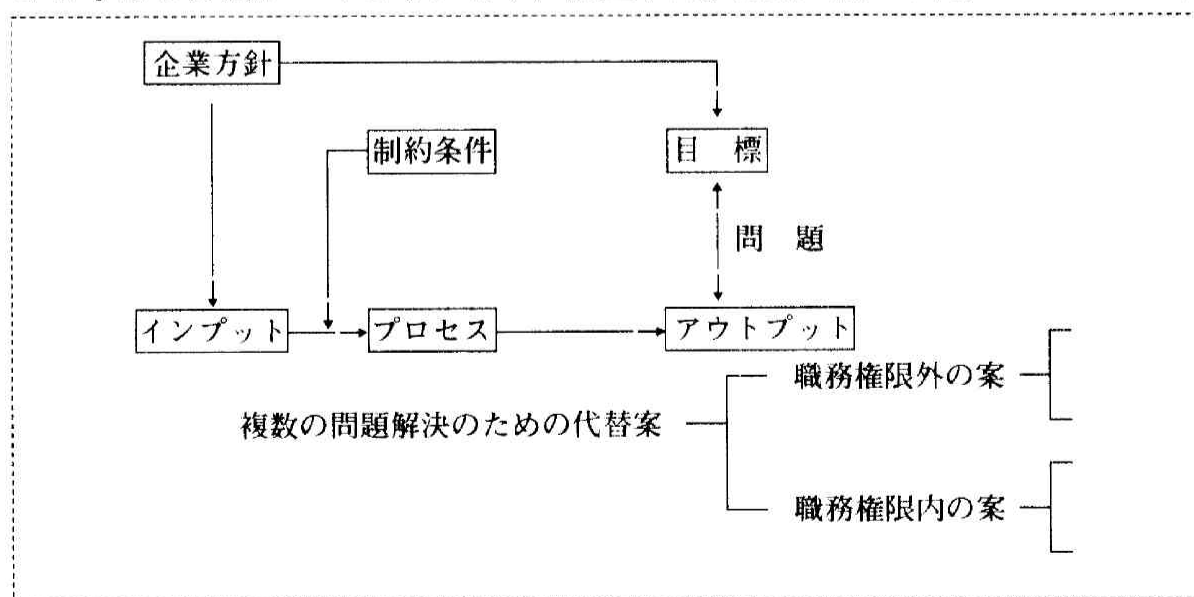
Y君（経済2M）は「とにかく、理論を一方的に説明され、板書を写すという方法にうんざりしていたし、そういう勉強の仕方に面白みを感じていなかった。しかし、現実実際の事例をあげられて、説明されると、その理論に対してすごく説得力があるし、なるほどと理解できる。自分は作曲理論を学んでいるが、理論だけで覚えていったのでは、どのようにしてこの理論を使っているのか、どのような時にこの理論を用いればいいのかわからない。理論はわかっていても、それを実戦で使えなかったのだ。しかし、実際のヒット曲などを分析し、そこで使われている理論を見て行くと、なるほど、こういうふうにあの理論は使うのかということが見えてくる。そして、自分の曲に学んだ理論が使えるようになる。経営学教育におけるケース・スタディーはそれと同じではないかと思う。いくらマーケティング理論などを覚えても、実際にどのように使わ

れているのかわからなくては意味がない。そういうことから考えても、ケース・スタディーの導入はよいことだと思う。それは理論をわかりやすくするだけでなく、実戦で使えるようにすることに役立つからである。おかげで、興味がなかった経営学に興味をもてたし、理論も理解することができた。」と、理論を応用する演習の意義を指摘している。

### 9) フレームワークを学ぶ

ケース・スタディーの狙いの一つは、疑似体験を通して学ぶことである。現実の社会で生きていくには、知識以外に経験や体験が必要である。例えば、あるアルバイト学生がある日あるお客からクレームを受けたとする。アルバイト学生は何が起きたのかは理解できるが、クレームの内容は初めて遭遇するもので、どうしたらよいのか判断できないし、どう対応したらよいのかわからないということが起こる。このような時、たとえ疑似体験でも同じような状況をケースを通して経験していれば、解決の糸口をつかむために情報を収集したり、原因を分析し、解決策を探ることはできるはずである。

Iさん(貿易4D)は「. . . まずそこで起こっている問題点を見つけ、問題分析(なぜそうなったか)を考えることの練習や自分だったらどうするかということを考える習慣がつくようになり、役立った。左側(注:下図)にかいたよう



に図式で判断基準がしやすくなったと思う。．．．」と問題解決のフレームワークについて述べている。

将来学生が卒業して働くであろう職場では、多くの異なった問題が発生し、全く同じ問題、同じ解決策は存在しない。しかし、問題を発見したりする視点や問題を解決するためのフレームワークは実体験でもケース・スタディーでも基本的には共通することが多く、応用可能である。むしろ問題を整理したり、物の見方を養うには、ケース・スタディーのような疑似体験を通して学ぶ訓練が必要ではないだろうか。

ケース・メソッド教育は効果的な教授法の一つであるが、その効力が常に引き出されるとは限らない。従来からの講義方式や別の方式のほうが効果的な場合もある。例えば、財務管理の授業で、学生にデシジョン・トリーを使った投資決定の問題を分析する場合などがこの例にあてはまるだろう。

ケース・メソッド教育がうまくいくためには、① 教師にケースを教えるだけの力量があること、② 学生の側にもケースを通じて何かを学びとろうという意欲があり、かつ討論するための準備を十分したうえで、授業に参加することが必要条件である。しかし、この二つの条件がつねに満たされるとは限らない。ケース・メソッドによる教育は、教師と学生の双方がそれをいかしきるだけの条件を備えているときにのみ、その効力を発揮する。特に、討論がうまくいくかどうかは、学生の「反応」にかかっている。アメリカの大学では、学部でも比較的良い「反応」が起こるが、日本の大学では、ケース討論が成功に終わるということはまずない。クラス・マネジメントがうまくいかず、学生のノリが悪く、低調な討論に終わるのが普通である。ケース指導がうまくいくかどうかは、優れた教師が名講義をする場合と比較して、はるかにその結果は予測できない。

ケース・メソッド教育にはこのような欠点はあるものの、優れた点がある。例えば、学生たちは常に、「ケースの主人公の立場」に立って、なんらかの決断を下すことを強いられる。この場合、「このケースには情報が不足してい

る」などというエクスキューズは現実には通用しない。そして、現実の経営上の問題がいかに多岐にわたり、複雑を究めているかを学生は学ぶ。

例えば、K君（貿易2B）は「. . . ケース・スタディにでてくる話しは、将来自分もこのような立場に置かれるかもしれないと思い、決して他人事とは思えず、だから真剣に考え込んだ。いろいろな考えが浮かんでは消え、考える能力があがったように自分には思われる。中学、高校と必ずこれが正解という問題をやって来て、問題の解き方のテクニックなどを学んできたが、仕事の答えに関しては最善の手段というのはあっても正解というのではない。方程式などで答えが出ようはずもない。だから次から次へと考えが浮かんできた。さて、企業はいわずもがな利益を追求する所だ。そのため人々は利益を出すため必死に働く。そして沢山の種類の仕事があり、沢山の人間が集まる。いわば、仕事のデパートといったところだ。人が沢山集まれば、それだけ多くの思惑がある。現に、プリントにでて来る人達のいろいろな考えを見た。そして企業の良い面、悪い面も見た。例えば、さかんに意見を戦わせ、よい考えを生みだそうとする姿には、これこそ仕事をする者にとってあるべき姿だと思った。また、自分の考えが通らない、皆に理解されない、自分のしたい仕事ができないと悩む人達。そして、管理職の難しさ、部下といえども相手は人間、相手の気持ちも考えずに、自分の都合ばかり押しつけていると、部下は離れてしまう、かといって相手の要望を聞いてばかりいては、それは会社のためにならない。双方納得するような妥協案を模索し、苦勞している姿など、将来絶対自分が味わう姿だろうと感じ、そして考え込んだ。しかし、最も考え込んだ、いや組織の最も悪い部分がでているなと感じる所があった。それは、銀行強盗を取り押さえた話だ。彼の行動は軽率だったとして、処分を下そうと議論しているうちに、なかなか結論が出せずにいると、下の者に任せたとし、次から次へと、責任のなすりあいをしている姿は浅ましいと思い、企業には理不尽なことが多々あると思った。」と、経営の難しさ、複雑さを学んでいる。

以上、学生が「ケースから学んだこと」を概観してきた。元々ケース・メ

ソッド教育は1880年代ハーバード大学によって開発され、広く北アメリカの大学教育では普及している。また、ヨーロッパの大学でも ECCH のニュースレター<sup>2)</sup>に見られるように、イギリスの学部教育においてもケース・メソッド教育を一部導入している。しかしながら、日本の大学では前述したごく一部の教員がケース教材を作成し（ケース・ライティング）、ケースを使った教育（ケース・ティーチング）を実施しているのにすぎない。

筆者が経営学の授業にケースを用いる目的は、① ある概念について、具体的なイメージを形成させる、② 問題点を発見させる、③ 原理・原則を理解させる、④ 原理・原則を適用する、⑤ 問題を解決するためのアプローチ（考え方や技法）を訓練する、⑥ メンバー同志で多様な意見や討論を通して、視野を広げる、⑦ 意見交換を通して、自分の行動を気づかせる、⑧ ある事柄についての教訓を得させる、などの教育効果が期待できるからである。

#### 4. 学生による授業評価

筆者は毎年授業の改善をはかるため、学生による「授業評価」を実施している。質問の内容は第1は出席に関するもの、第2は授業に関するものである（資料3）。

##### 1) 出席状況

まず、学生がどの程度授業に出席しているか、学生に申告させたところ、以下のような解答がえられた。それによると、I部では1限の授業にも関わらず、53%の学生がほぼ毎回出席している。出席率が高い理由として、毎年授業中にクイズを17～18回実施し、そのうち数回出席をとること、さらに8～9回程小テストを実施すること、A群科目の「金融論」が土曜日2限にセットされており、両科目を同時に履修している学生が多数いることである。しかしながら、II部の授業では38%の学生がほぼ毎回出席しているにすぎない。考えられる要因として、授業（土曜日4限）に開講している科目が少ないことがあげられる。

「出席」		ほぼ毎回	3分の2回	半分位	3分の1回位	3回以下
I 部	206名解答	5 (53%)	4 (32%)	3 (9%)	2 (4%)	1 (2%)
II 部	124名解答	5 (38%)	4 (29%)	3 (21%)	2 (10%)	1 (0%)

## 2) 学生による評価<sup>3)</sup>

授業を改善する方策の一つに、学生による授業評価があるが、総合評価は以下のようにI・II部とも70%前後の学生が「優れている」以上の高い評価をしている。

「授業の総合評価」		大変優れている	優れている	普通	やや劣る	劣る
I 部		5 (23%)	4 (50%)	3 (14%)	2 (1%)	1 (0%)
II 部		5 (27%)	4 (45%)	3 (24%)	2 (3%)	1 (0%)

評価が高い理由の一つに、授業の進め方がある。授業のなかで、① 最初のうちは学生たちが以前履修した科目で得た知識あるいは一般的知識でこなせるようなクイズや課題（17～18回にわたるクイズ）を出題する。② ディスカッションを促進するように教室内をマイクを持って動きまわる、③ 授業時間にバズ学習の時間を設けディスカッションを奨励する、④ 学生に対する質問とその返答を他の学生に向け直す、⑤ 時々学生が授業内容を理解しているかどうかを知るために、「5分間テスト（5 minutes test）」やスモール・テスト（7～8回）を行う、⑥ 学生に応用問題として、ケース・スタディを活用する、⑦ 学生にフィールド調査をするような課題をだす、⑧ 興味・関心を持たせるためサンプル（カップヌードル、Coca-Cola Light、Bearing、歯磨き、調味料など）を提示しながら講義をする、⑨ 視覚に訴えた授業をする、など毎年色々授業に工夫を加えているが、以下のようにI・II部ともほぼ半数の学生が「良い」と評価している。



「授業の進め方」	大変良い	良 い	普 通	あまり良くない	良くない
I 部	5 (18%)	4 (46%)	3 (29%)	2 ( 6 %)	1 ( 1 %)
II 部	5 (24%)	4 (48%)	3 (26%)	2 ( 2 %)	1 ( 0 %)

また、効果的な授業を行なうには教材が書かせない。授業中に配布したケース教材、説明用資料、クイズ、補助資料など毎年 80 枚近くを学生に配布している。これらには、① 講義で話す内容の主な部分は配布用の教材にまとめたもの、② 学生の興味をもたせるため漫画をもとに問題を作成したもの、③ コピーした株券をもとに講義するため、④ 最近の雑誌に掲載された記事（例 ダイエー）やデータ（就職したい企業や職種）を取上げ、それをもとに学生に質問をするため、⑤ 学生に自分自身のモチベーションやリーダーシップ・スタイルを分析させ、その解答をグラフやレーダーチャートに表すため、⑥ 営業報告書（例 ミネベア営業報告書）を読ませ、組織図を書かせたり、売上高利益率などの計算をさせるため、などの資料が含まれる。授業中に配布する資料・教材に関して、以下のように I 部・II 部学生とも「良い」、「大変良い」と評価している。

「教材」	大変良い	良 い	普 通	あまり良くない	良くない
I 部	5 (36%)	4 (45%)	3 (16%)	2 ( 3 %)	1 ( 0 %)
II 部	5 (42%)	4 (42%)	3 (14%)	2 ( 2 %)	1 ( 0 %)

これら以外に、学生の表現力・分析力・思考力がどのくらい伸びたか、教育効果は計画通りにあがったのかどうかを参考にして、次年度の授業計画を修正することになる。学生の意見や希望の一部は次年度の授業に反映されるが、毎年 200～300 人近い学生を相手にした授業を如何にマネジメントしていくかが問題である。

## 5. 教授法の改善

### 1) 学生が好ましいと思う授業

毎年、授業全体に対する学生の意見・感想を求めている。資料3にⅠ・Ⅱ部計約330人中20名前後の学生の感想分を掲載した。これらの意見や「授業評価の際の問題点および改善点<sup>4)</sup>」から、学生が「あまり好ましくないと思う授業」と「好ましいと思う授業」は図表4のような整理できる。

### 2) 授業を改善するため教授法

経済学部 averages クラスで、授業はいかに進められているだろうか？多くの学生は教材（どちらかという研究書）を購入し、クラスに出席し、ノートをとる。そして、年に1回よくて2回の試験を受けて、試験に合格する。しかしながら、ほとんどの学生は現行の授業形態に不満をもっている。それは、学生が時々講義に出席し、試験前に勉強すれば、多くの科目は合格できる。このような授業の進め方は、日本のほとんどの文系大学で通用するけれども、学習意欲を高めない。例えば、前年受けた「〇〇論」といった講義内容を、学生達はどれだけ思い出せるだろうか？ある学生が学部のある授業について不満を述べている。その授業では、教師は教室に定時より遅れて入ってきて教壇の上にノートを広げ、当日のテーマを板書し、一方的に説明し、時間がくればすぐにいなくなる。授業中教員は、学生がどの程度理解しているかどうか確認さえしない。そのうえ、常時300人を越える多人数一斉講義という教育形態では、学生からのフィードバックを受け付ける時間的な余裕があまりない。従って、教員から学生への一方的な知識を伝達するだけにおわる。仮りに、いくら学生にわかりやすい授業を心掛けても、黒板とチョークを教具とするチョーク・アンド・トーク形式の授業ではたとえ、補助プリントを用いたとしても、多くの学生に興味をもたせる授業を展開するのは難しいし、おおかた不成功に終わる。

そこで、我々教員には学生の勉学に対するモチベーションを高めるための方策として、教授法の工夫と改善が求められる。

図表4 学生が好ましくないと思う授業と好ましいと思う授業

好ましくないと思う授業		好ましいと思う授業
目的	－知識を習得する	－思考力を育てる
教授法	<ul style="list-style-type: none"> <li>－レクチャー中心</li> <li>－板書（黒板）および言葉（口頭）による情報伝達（先生の話聞き、ノートを書き、聞き流す、分かりにくい、聞き逃す、一度だけの説明では理解できない）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>－ビデオ教材などメディアを活用した授業（視覚〔映像、ビジュアル〕、聴覚を使うことにより理解が深まる）</li> <li>－ディスカッション方式などレクチャー方式（一方通行）の欠点を補う授業</li> </ul>
授業の進め方	<ul style="list-style-type: none"> <li>－教師による一方通行の授業（先生の意見をうのみするだけ）</li> <li>－学生にとって受身の授業</li> <li>－丸暗記のテスト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>－各種教材（プリント、クイズ、小テスト、計算など）との組合せのある授業</li> <li>－双方向の授業（先生と学生との質疑応答、学生同志の意見交換のある授業、自分の意見をいう、他人の意見を聞くなどコミュニケーションの伴う授業）</li> <li>－参加型（能動的）の授業</li> <li>－理解しやすい授業（目で見て、耳で聞いて、頭に入る）</li> </ul>
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>－理論偏重の授業</li> <li>－抽象的な（具体的例を欠いた）説明</li> <li>－面白味に欠ける内容</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>－事例（実際の企業など具体例、ドラマ風あるいはストーリー性がある事例）</li> <li>－具体的例（サンプルの提示等）を伴う</li> </ul>
教材	<ul style="list-style-type: none"> <li>－理解しにくいテキスト・教科書（というよりも専門書、翻訳書）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>－演習問題（クイズなど）の入っている</li> <li>－事例研究（ケース・スタディ）</li> <li>－イラスト、図表などが入ったテキスト</li> </ul>

## (1) クイズや小テストを課す。

多人数に一齐に講義をする場合、教師が一方的に授業を進めることになりがちで、学生が指摘しているような問題がしばしば生じる。これを防ぐには、授業の途中で学生にクイズや小テストを課したり、プリントに書かせたりすることが効果的である。例えば、財務諸表の見方を解説した後で、その範囲の知識を用いて、分析できる課題－例えば、ミネベアの財務諸表を読む－を課す、などである。このようなクイズや小テストは学生に対し、講義をぼんやり受け

ることに対する対策になる。

また、「モチベーション」の概念を学生に理解させるため、

問1. 自分の書き上げたレポートを先生からほめられた時

- ① 非常にやりがいや喜びを感じる
- ② やややりがいや喜びを感じる
- ③ 普通
- ④ あまりやりがいや喜びを感じない
- ⑤ 全然感じられない

というような選択問題を15問程与え、回答結果をグラフ化させる。その後、マズローの「欲求段階説」を説明する。ただ、マズローの「欲求段階説」と一方的に説明するよりも、クイズの後講義に入ったほうが、学生はその内容に耳を傾けるようである。このほか、授業への参加意識をもたせるため、「①と解答した人は手を挙げなさい!」というように、学生全員に回答させることも必要である。

## (2) 視聴覚メディアを利用する

現実感のある場面や感性に訴えるには、映像に優るものはない。「経営学」のように現実の企業経営について説明する場合、リアルな映像を視聴しなければ、学生の理解が難しい。「見て」、「聞いて」、「理解させる」メディアは、多人数の教室でも利用価値がある。最近、映像を使った教材が作成されているが、その特徴は、学生自らが自分の理解したことを書きとめ、分析し、自分の力で理論化していくことを体験させ、論理的な思考を学ばせるよう配慮してある。あるケースでは、はじめに参加者に「学習前アンケート」という形で問いかけをしている。プログラムは、①「ドラマ視聴」と学生による「個人解答」、②「グループによる討議」、③「全体討議」という順序で進む。④その中間に教師が「営業組織」や「人間関係」や「シチュエーション・リーダーシップ」などの理論を講義するという順序で構成されている。

このような演習の進め方は、例えば、「人間関係をどう理解するか」という方法を思い出してもらえばよい。講義方式で、「人間関係」あるいは「人間関

係論」の内容を「黒板」というメディアと「言葉」だけで説明しても少しも面白くないし、実社会で働いた経験のない学生は理解しきれない。しかし、ドラマにおける具体的事例を見て、「XX 係長を上司としてどう思うか？」と学生に問いかけて、「私はこのように思う」となれば、理解しやすくなる。また、立場を変える方法にも学生は興味をもつ。立場を変えることによって、見方が違ってくる。「もし、あなたが係長の上役であったら、この問題に対してどのように考えるか？」という授業の進め方は、学生にとって学習内容をより深く理解させることになる。「もし、あなたがある立場であったら？」という例を出すと、学生の学習意欲が高くなる。それは、受身の構えから当事者の構えに変化するからである。学生自身が当事者になることによって、ケースに臨むと、問題を認識できるようになる。問題を認識すれば、問題を分析しようという学習意欲がおきてくる。

### (3) ケース・メソッド教育を導入する

ケース・メソッド教育には、「ケースから学ぶ」に見られるようなメリットもあるが、デメリットもある。それは、① 教材の良否により、学習効果に差異が生ずること、② 授業の成功・不成功はインストラクターの指導力に大きく依存すること、③ 学生の参加意欲と学習能力の優劣により、差異が生ずること、④ 学習環境、例えば討論に不向きな教室のレイアウト、多様な学生、などの要因によってうまくいかない場合が生じてくる。これらのデメリットはあるものの、多くの学生の意見に見られるようにケース・メソッド教育を導入する意義は大いにある。それは、経営の知識や原理・原則を教授するだけの教育では、経営能力や技能を向上させることはできないからである。いいかえれば、「知っていても」それが「できる」ことにならないからある。問題を企業全体として把握する能力（コンセプチュアル・スキル）や分析する能力（アナリティカル・スキル）などを開発するためには、問題を発見し、分析し、解決するための状況が与えられなければならない。こうした疑似的状况を経営教育の場において提供するのがケース・メソッド教育である。大学教育の場において、

ケース・スタディを積極的に導入すれば、学生の学習意欲は高まると思われる。

#### (4) 双方向の授業を試みる

授業は教師と学生とのコミュニケーション過程であるといわれるが、それを実践している教員は何人いるだろうか？ 筆者は学生の周りを移動して質問をする方法を実行しているが、Y君が「先生にマイクで生徒一人一人が名指しで質問されるといった授業形式も、緊張感が生まれ、またそれも画期的なものであったと思います。」と書き留めている。また、U君は、「この経営学の授業はビデオなどを使って、言葉と黒板の板書だけでは伝わりにくい部分を補ってくれたので、先生の説明で何となく理解したことを視聴覚教材で、確実に理解できてすばらしかったと思う。そして、何よりもこの授業は皆で考えたりし、その意見を先生が質問して教室を回るといふ先生、学生共に参加するという、今まで一方通行だった授業とは違い、とても充実した授業でした。」という感想文に見られるように効果はある。さらに、I君は「. . . 教授は他の教授と違って、ただ授業を進めていくだけでなく、生徒に考えさせ、一緒に楽しく授業を進めてくれていたように思う. . . 」と結んでいるが、学生は参加型の授業を望んでいる。

#### (5) 討論（ディスカッション）方式を導入する

一方通行の授業を避ける方法の一つに、ディスカッション方式がある。授業で学んだ内容を表現することが、発表や討論である。討論するためには、知識が必要である。討論するための知識は、授業中で得られたものでなければならない。教員が授業中に配布した資料でさえも、授業が終わると、ほとんど読むことはないという状況のなかで、授業で討論する（あるいはバズ学習する）機会を与えると、何人かの学生たちは積極的に参加する。それは、学生が学習に対して受動的であることを許さず、学生に対して積極的な関与を求めるからである。これとは対照的に、講義方式での学生は教師が黒板に書いた内容をノート



に写す作業が中心になる。これに対し、ディスカッション方式は学生自身に思考する能力（クリエイティブ・シンキング）や対人関係能力（ヒューマン・スキル）を評価する機会を与え、分析的能力を促進する。さらに、学生はケースを読み、分析すると同時に、批判的な思考能力も修得する。ディスカッション方式のメリットとして、「他者の考えを聞いて、複眼的な見方ができるようになった。」という感想がかなりある。感想文をみる限り、学生はかなり考えて書いているが、「なかなか自分を意見をうまくいえなかった。」という問題点もある。これは「討論を取り入れた教育」が、日本の教育の中でいかに不足しているかを示している。

まとめとして、大学教育で目指す方向は現在多くの授業に見られるような、一方通行の講義ではなく、① 授業のなかで、「小テスト」や「クイズ」を課し、出来るだけ双方向の授業を試みる、② ビデオやケースを活用し、擬似体験を通して学ばせる、③ 「討論方式」や「バズセッション」を導入し、参加型授業を目指すことであろう。

ただ、問題は授業を改善するうえで良い教材が欠かせないが、教育目的に沿った教材を取り揃えることが難しいことである。一般に、わかりやすいテキストや教材を使った授業を行なっている教員は非常にすくない。それは、① 教材作成に時間がかかるため、最新の題材を扱うことが困難である、② 教材作成には多くの時間と費用がかかる、③ 「大学は研究機関である」という風土のなかでは教材開発なんて発想もない。従って、アメリカの大学で使用されているようなテキスト（教科書）、ケース教材<sup>5)</sup>、プログラム学習書、演習問題集等を開発している教員は極めて少ない。

## 資料1 「ケース」

授業で使ったケースのサンプルとして「サファイア音響電気株式会社 そのⅠ」を掲載した。

### ケース 「サファイア音響電気株式会社 そのⅠ」

#### Ⅰ

サファイア音響株式会社の技術開発部長室には技術開発部長の和田淳次、営業部長の池上正夫、そして人事部長の三宅大五郎の三人が集まっていた。彼等は、3ヶ月前に新しく社長に就任した中山 巖によって、その日の午後招集される会議の打ち合わせのために集まったのであった。部長会議の議題は、従業員の出勤率、遅刻の問題、服務規律の問題、そして職場の整理・整頓であった。

池上営業部長「僕には中山社長の意図がよく理解できない。社長には、従業員が休息時間や昼食時間を守っているかどうかという小さな問題を心配するよりも、もっと考えなければならない重要問題が沢山あるはずだと思うがね。営業部を製造部がやっているような朝8時から午後5時までというようなスケジュールで管理することはできない相談だよ。もし、社長が我々に、そんなやり方でいけというなら、我々の仕事の能率が落ちることは勿論だし、優秀な営業マンを失うことになりかねないよ。」

「サファイア音響」は、同種産業のうちでは、中規模のカーオーディオ、小型オーディオ、ステレオ・セットをはじめとする音響機器のメーカーであり、これまでの20年間に着実に成長してきたが、その成長は前社長山田吾郎の市場の動向に対する優れた感覚、そのための技術革新、そして新製品の開発における先発性といった「先見性」に負うところが大きかった。従って、営業部と技術開発部は密接な関係を保ち続けてきたし、事実、技術開発部の主任クラスが営業部員と一緒に販売のための旅行や展示会にでかけることが多かった。

営業部員と技術開発部員とは、どちらかといえばインフォーマルな関係で仕

事をしていたので、隣の建物にある製造部員達は、営業部と技術開発部を「高級クラブ」と呼んでいる程であった。その主な理由は「サファイア音響」には工場見学を希望する人々が多く、技術開発部には外部の人が入ることを認めていなかったため、訪問者に対する配慮もあって製造部は労働時間やスケジュールに対して、また部内の整理・整頓に対してきわめて細かい指示があり、いつも張り詰めた空気がみなぎっていたのと対照的に、営業部と技術開発部は労働時間もかなり弾力的であり、比較的にリラックスした雰囲気を感じられたからであった。

「サファイア音響」のトップ・マネジメントは音響関係の業界では、一般に、実力と経験を共にそなえた優秀な人々であるとみなされていた。新社長の中山は、「サファイア音響」より規模も大きく、競争相手ともみなされていた同種の会社に、旧制の工業専門学校を卒業すると同時に入社し、技術部員から着実に昇進を続け、50才で製造部長になったが、前社長山田から5年前に常務取締役兼製造部長の椅子を用意するからという強い願いを入れて「サファイア」に移ってきた人物であった。彼自身大学卒でないことや社内の人間関係の故に、重役として以前の会社に残ることは困難だと考えていたこともあり、山田前社長の願いを受け入れたばかりではなく、そのもとにあって製造部長としての腕を十分に発揮し、多くの人々が工場見学を希望するほどまでに統制のとれた製造部を作りあげ、前社長の会長就任と同時に社長に選任されたのであった。彼は内心では「不可能なことを可能にする専門家」とであると自負していた。

## II

その日の午後の部長会議で問題とされるのは営業部と技術開発部であろうことはあらかじめ予想されていたので、和田技術開発部長と池上営業部長の二人は新社長中山に、権威を認めないような感情を与えることなく、彼らの考えが会社のためになるのだという説得をするにはどうしたらよいかを話し合おうとしていた。

和田技術部長「僕も営業部長と同じ意見だ。営業部での問題と技術開発部の問題は性質が違ふかもしれないが、労働時間の厳守については、僕のほうも歯止めがきくとは思えない。中山新社長は、既に僕のところの部員が一日に何回も食堂でコーヒーを飲んでいる事実を指摘してきているし、けじめをつけるようにといっている。けれども、あの大型スピーカーの重さを1キロも軽くして、あれだけの音響効果をあげる方法を最後に考えついたのはどこだったと思う。食堂だったんだぜ。人事部長、君の考えを聞かせてくれないか。」

三宅人事部長「そうだね。良い管理者はみなそれぞれに自分の管理のスタイルとでもいうべきものをもっているのではないかな。それは、厳格な統制で始まり、それからそれだけでは処理しえない領域のあることに気づいていくのではないかと思う。中山社長だって、その例外ではないさ。彼は、製造部長だった時、物事を全てきちんとやっていたし、そうすることによって統制が十分にとれる組織をつくりあげるわけだ。だから、君たちが部下を一種のリラックスムードで取り扱うことによって、君たちの部下の行動が彼の部下のモラルに悪い影響を与えるといっている、いつも腹をたてていたようだったよ。」

僕は営業部長の意見には賛成できないんだ。つまり、服務規律とか職場の整理・整頓とかいう問題が社長自身の関心事としては小さすぎるという意見に対しては反対なんだよ。社長が、そうした事柄を重要と考えるからには、そうした問題に対する彼なりの判断があるからだろうし、またあつてしかるべきだとさえ思うのだ。僕は君達の管理のあり方に干渉する気持ちは全然ないけれども、僕の立場からすれば、この問題は組合との関係もあつて頭痛の種でもあるんだ。君達も知っていると思うが、我が社の労働協約のなかに『遅刻、早退および私用外出は30分単位とし、8時間に達した時は欠勤1日とみなす』という条項があつて、製造部では相当厳格に守られているのに、お隣さんは『好きな時にお散歩』しているというのでは本当に困るんだよ。組合との協定交渉の時、この問題がいつも、持ち出されるんだ。」

池上営業部長「それなら、人事部長は、僕と技術開発部長が、むちでも持って部員を働かせ、従わない部下は誰でも首にしたらどうかというのか。」

三宅人事部長「そんなことを言ってはいないさ。」

和田開発部長「人事部長、君の考えている事を我々に聞かせてもらえないかね。」

- 問題 ① 組織図（役職と名前も）を書きなさい。
- 問題 ② このケースにおける問題点を検討してください。
- 問題 ③ あなたが人事部長の立場におかれたとすれば、いまずぐにどのように話しますか。また、将来についてどのような解決策を考えますか。
- 問題 ④ このケースからマネジメントの問題として関心のある事柄を選び討議してください。

注：このケースは元青山学院大学坂井教授と高江 満（弁護士）が作成したものである。なお、ケースの使用は坂井先生および吉田先生の許可を得ている。引用文献 村本芳郎「ケース・メソッド経営教育論」文真堂 pp. 215～221.

## 資料2 「ケース教育」に関する感想文

問 今年度は事例研究（ケース・スタディ）教育充実のため、以下の教材（①岡本さんどうして、②退職願い、③今こそ研修、④VTR リーダーシップ演習、⑤サファイア音響株、⑥山田三郎、⑦阿部一郎、⑧勇敢なる銀行員、⑨ダッシュマンカンパニー、など）を使いました。

経営教育におけるケース・スタディ導入の意義について、自分の感想・意見を書きなさい。

注：12月中旬 一週間という限られた時間に書かれたレポート約330人、そのうち25人の学生のレポート（誤字のみ訂正）を学部（Ⅰ・Ⅱ）別、学科（経済、貿易、その他）別、学年別（4・3・2年）、クラス別（A、B、C、etc）に掲載した（アンダーラインは筆者が記入）。なお、男性は“君”、女性は“さん”づけにしてある。

1.（経済4F、Sさん） 講義はどうしても一方通行になりがちだ。教授の考え方や意見・説明を聞き、ノートを書き留めていく。そのノートには私の意見はあまり反映されない、ということもありえる。ケース・スタディの導入は、このような一方通行の授業のもつ短所をなくし、講義に自分が参加し、個々の生徒が意見を出しあえる長所をもつ。私自身さまざまな事例のVTRやプリントを見て、自分の身におきかえて考えることで、私の意見を持つようになった

た。そして、プリントには自分の意見を書くことにより、私のオリジナルノートが出来上がる。こうなると、ますます面白くなり、興味がわく。「次はどんなケース・スタディなのだろう」と。また、なかには忘れられない事例もある。私はリーダーシップのVTRが忘れられない。ちょうど部活での体験が重なったからだ。その時はどんどん意見が浮かび、鉛筆の手が進んだ。そこで満足していると、他の生徒さんからの意見がだされ、「そういう考えもあるのか」と私は驚いた。そして、プリントにつけたしていった。そうすることで、私の思考範囲も広がったと思う。十人十色というが、本当に様々な考え方がある。ケース・スタディをする前には、「経営学は経営術を学ぶもの」と思っていた。だが、多種多様な人間を知り、人間関係の円滑さや場数を踏んで機転をきかせることなど、良い発想ができる人間になることも必要ではないか、と思うようになった。結局、経営は頭の良さも大切だが、人と人とのつきあいなしでは、成り立たないのだから、ケース・スタディの意義は大いにある。生徒参加型授業ができるし、それにより、個々に意見をもとうとする意志も生まれる。実際、私もそうなれたと思っている。

2. (経済3C, Yさん) スポーツ業界では“イメージトレーニング”というものがあります。略“イメトレ”は、プロスポーツに欠かせないトレーニングだそうです。頭の中で、相手の戦略を想定し、自分の防御の仕方、また防御から攻撃にうつる方法を考え、実際の試合に、その戦略を組みこむのです。講義のケース・スタディーも、私達が社会人になるまえの準備段階の“イメトレ”ではないでしょうか。講義の内容を自己に照らし合わせて分析することにより、知識や疑似体験をこのケースからえることになります。実際社会人になった私達が、講義内容と似たトラブルが生じた際、まず混乱を回避できることでしょう。一度“イメトレ”した事によって、あたかも前に体験したような間隔を無意識のうちにもちあわせてるからです。混乱を避けた私は、次にそのトラブルの原因を分析し、よいに処理できることとおもいます。ケース・スタディーとは、問題を自己の問題としてとらえ、思考し、自らの方法で処理するという



ように、“トラブル”の中心は自分です。自己で考え、対処したケースは、現実でトラブルを経験しなくとも乗り越えられるでしょう。しかし、講義で学んだパターンでは、実際自分が社会にでた時の数が少な過ぎる。講義をいかして、みずからパターンを作って、想定し、問題解決に役立てるべきだ。

3. (経済3E, Uさん) 大学の講義のみならず、私達の受けてきた教育というのは、単なる知識をつめこみに終わってしまっている。著名な経済学者が執筆した本といっても、それは生の情報とはなりにくいと思う。全て、結果論なのである。経営学の講義において、ケース・スタディするということは、結果を導くためのプロセスを明らかにすることにつながる。私には自分で考え、まとめるという問題発見能力や解決能力に欠けている。そのような能力を身につけるために、良い機会を与えてもらった、と思う。大学の講義はほとんどが受身で、講義中に自分がアイデアを出し合ったり、友達と意見を交換したりすることが少ない。戸惑ったこともあったが、そのような状況に追い込まれて、“受身でない”ことを自覚して、頭に残るものとなった。例えば、ケース・スタディのひとつであるリーダーシップをあげてみる。リーダーシップとは、テキスト上では「他人に影響を与え、その人の能力を引き出す」というようなことになるが、具体的なことはわからない。その点、この経営学の講義では、VTRやストーリーで、会社内のさまざまな利害関係者を設定し、掘り下げることで、テキストには出てこない、複雑な関係を踏まえたリーダーシップ、これから社会に出て体験するであろうことを学べた気がする。欲をいえば、せっかくのケース・スタディなのだから、もう少し自分で考え、自分の意見を整理する時間を長くともってもらい、結論を導くプロセスを重視したものとしてほしい。私なりの「経営教育におけるケース・スタディ導入の意義」をまとめると、経営学も理論を結果だけでなくプロセスを学ぶということである。プロセスを理解してこそ、生きた知識となると思っている。

4. (経済3E, Hさん) 経営学の教育を受ける我々は企業という環境や社会の

中に属するという事はアルバイト位の事しかないため、実際の企業に関する問題点や状況を把握することは大変困難であると思う。そこで、講義においてケース・スタディを用いるということは非常に効果的であると思われる。アルバイトにおいても経験できないようなケースであっても、メディアから吸収されてきた知識で考察することができる。そして、“あなたならどうする？”という質問にも未経験なりに答えることが出来る。それを友人と意見を交換して、概念を広げ、また数多くの人の意見を聞くことができ、問題点や状況を様々な角度から検討できる。私は今年度の講義を受けて、物事を考察したり、討論したりすることが大変私を成長させてくれたと思う。問題からは少し離れるが、唯一心残りの事が一時限目の授業のためやはり、頭がフル回転できず、講義終了後、プリントを見返すと後悔の念が出てきた事でした。現在3学年のためゼミナールにおける発表（関ブロやインター大会）においてケース・スタディに含まれていた問題点、原因の発見については大変役に立ったと思う。ほとんどの講義で、講義中に討論がかわされないため、先生の講義は楽しく学習できた。他の講義における先生方も、講義中先生とのやりとり、学生間の意見交換の場をもって欲しいと思う。ただし、一方的に知識を詰め込まれるのは、大学という場には必要がないと思う。

5. (経済3F, W君) 私はケース・スタディを導入し、教育を行なうことは良いことと思う。今、この複合不況の中で、マニュアル人間よりも、自分で考えることのできる人間が求められている。具体的に言えば、自分で問題を見つけることができ、そしてその問題を解決できる人間である。そのような「問題発見→解決」の力を養うには、教科書的教育では到底不可能であり、ケース・スタディを繰り返すことによって、身につけることができると思う。また、社会人が社会人としての常識を身につけるにあたって、最も困難なものは、暗記で手に入れられる「知識」ではなく、その人の性質・性格に近い、「人間性」であると思う。社会、企業における人間性には、組織のなかでうちとけるためには、なにをすればいいのか、組織の中で自分は何をすればいいのか？人間関係

を築く際の心掛けるべき点などがある。そのような留意すべき点を学ぶにあたって、ケース・スタディを利用することには、いくつかの長所があげられる。まず、一つ目は現実に関わりうるものを題材にするため、解答者（被教育者）によりダイレクトにより具体的に伝わる。そのため、いざそのような問題が発生したとき、あわてずに対処できる。2つ目は、多くの解答がだせることだ。人間関係でおこる問題には正解というものはないから、複数の解答から、より適当なものを選ぶことができる。3つ目は、普通の教育では身につけにくいリーダーシップが養われることだ。4つ目は、自分の業種・課とは異なる分野の事を学べることだ。これらの長所をかねそなえたケース・スタディは優れた教育法だと思う。このように、人間が社会生活をする上で必要な両輪（知識と人間性）のうち、身につけにくい人間性を身につけることができるケース・スタディは画期的なものだと思われる。しかし、これはシミュレーションにすぎない。実際には微妙に異なる問題の状況を、ケース・スタディで学んだ似かよった問題と同一視し、パターン化して解決しようと思う人がきてもおかしくないのである。そういう自分で考えることの苦手な人がケース・スタディで学んでも、結局の所、方法論に終始してしまう。

6. (経済3L, F君) 現実の社会において発生する人間関係やそれに伴う企業組織統一の難しさや、個人としての自分と社員としての自分を天秤にかけなければならない人生の選択などがこのケース・スタディーによって、自分の近くで発生することが現実的に感じられた。企業、組織、ビジネスが数多くの人間関係と共に成り立ち、個人個人の立場の違いや生活環境の違い、過去の経歴の違いなどにより、異なった考え方が数多く存在する。多くの異なった考え方をまとめなければならない時や、一つしか選択できない場合の自分なりの考え方や結論の出し方の手段としてケース・スタディーで行ったように、他人の立場や自分の立場、会社全体のバランスを考え、問題点や解決案を見つけることは非常に重要である。今年度のケース・スタディーで実際に社会にでてからぶつかるであろう問題点が非常に良くまとまっていたと思う。実際に私の現在のア

ルバイト先（ヤマハ横浜店音楽教室）でもケース・スタディーで扱った事例の様な問題が幾つかあった。例えば、客部門の勤務体制、音楽教室と楽器販売その他営業部などすべてが一つのビルにおさまっているが、勤務の体制や態度がこととなる。これに関しての不満を社員がもらす。そのほか入社一週間でやめてしまった社員、お客さん（生徒）や音楽教室講師から出される要求とヤマハ横浜店の方針との間でなやむ社員、各支店（川崎店や藤沢店）間の店長の仲の良し悪しなどさまざまである。実際に前述したような問題を見ていると（社員さんたちとの飲み会での話しを聞くと）なかなか白黒つけられない問題があるものだと思った。この様な問題に自分がぶつかった場合のことを実際に考えたことは今までなかったが、ケース・スタディーによって、もしもの時に落ちついて考えることができるようになると思った。現実問題を利用したケース・スタディーはこの点において非常に有益であった。

7.（経済30，F君）この経営学という講義は板書による生徒が受身であるいわゆる普通の講義とは異なり、ケース・スタディとしてさまざまな教材を採用していたため、暗記型の勉強だけにならず、自分自身のために考え、他人との意見を交わし、正解が複数あるであろう解答を最も望ましい形態として導き出し、それを検討するという、非常にユニークかつ実用的な講義であったと思う。自分自身で考える力を身につけることの難しい昨今であるが、それを身につける良い訓練に成りえたうえ、ケース・スタディを通して自分自身の性格・根本的価値観・基本的概念といったものの確認に大変役立ったという素晴らしい収穫もあった。実際問題として、大学で学んだことはそのまま社会で即通用するものではないと思うが、このケース・スタディ方式はそれをある程度補えるうえ、トラブルに対するアドリブが効くようになることであろう。その為、本講義以外の講義でもこのような、あるいは類似した形で講義が行なわれることこそ大学講義の意義もあるものである。ただ一つ意見を述べるとすれば、教材プリントの工夫がもう一つ欲しかった。つまり、ケース・スタディとして主人公（の様な人物）の立場で物事を考えなければならぬ為に、主人公として最

低限の状況把握、人間関係等を先に知ってから、教材を読むのがベストを思えるからである。それは先に別プリントなどにして目を通すのが良いと思う。そうではなかった為、文章がやたら説明文が多く、非常に読みにくい部分がいくつかあった。さらに深いケース・スタディを行なうための私個人の意見である。最後に、ケース・スタディという形式で学ぶということについて述べてみたい。前半部においても記したが、非常に実用的授業形式であると思う。特に経営学における経営教育という大学の中でも実戦的傾向のつよい講義において、ケース・スタディというものは非常に良い手段であると言えるだろう。以上を結論としてこのレポートを終わりにしたいと思う。

8. (経済2B, Tさん) 私は大学に入学して2年近くなるが、このような授業形態をまったくといっていいほど初めてだったので、最初は少し戸惑いました。なぜなら、私自身、セミナーや演習の授業以外は、一方通行の受身の授業になってしまうのは当然だと考えていたからです。しかしながら、先生が積極的に導入してくださったケース・スタディは、身近な題材を取上げたこともあって、ディスカッションがとてもスムーズにおこなうことができたように思います。今までは「自分はこう思うのに」と心の中で思っている、なかなか自分の意見を他人に聞いてもらえないということがなく、ただ他の人の意見をそうだと同意しているだけだったような気がします。たとえ、質問があったとしても大勢の人がいる前と言うとなると、こんな単純なこと質問したら、変に思われるんじゃないかと心配してしまい、わかったふりをしていたこともあります。経営学のディスカッションは周りに座っている人と自由に意見を交換することができたので、他人の意見を聞いたあとで、「でも私はこう思う」と自分の考えを言える雰囲気がとても良かったです。全ての授業でこのような自分で考え、判断し、問題を分析するという形がとれたらよいと思うが、そのためには人数が多すぎるし、また時間もたりないという問題点があるのは残念です。



9. (経済2C, S君) 私は経営教育におけるケース・スタディは、経営者とは、人を使う場合であるから必要であると思う。人はいろいろな性格が個人がさまざまな色をもっており、マニュアル通りにはいかないのである。それをいろいろな事例にもとづいて、その対処を考えることにケース・スタディの良さはあると思う。つまり、その事例と同じように対処しているだけでは、まったくケース・スタディの意味はなさいと私は考えている。一つの事例に対して答えは、人それぞれ違うと思うし、それがあたりまえであるのだ。だから、教授がこの授業でテストをせず、あえてクイズとして私達に与えてくれるのだと思う。また、他の授業では、知識を頭にたたきこむだけでしか過ぎないのに対して、ケース・スタディでは、知識を頭にたたきこむのではなく、その知識を体系化し、常に授業のなかで使う状態にさせてくれ、一つの解答だけをうみだすだけでなく、さまざまな方法として、私達の頭の中に残っていくのだと思う。知識とはただ頭の中においておくものではなく、インターネットのようにさまざまなものをつながってたえず使える状態であるもののことを指しているのだと思う。これからの時代はそういうものが必要であるのだと思う。そう考えると、大学の英語の授業は最悪だなと思った。英語で訳された日本文学なんかを読まされて、一般社会でなんにも使われねーと、こんなのとか思いました。それに比べて一年の時にうけていた時事経済英語の教授は、毎回最新のCNNニュースなどを見せてくれたし、英語はほんと発音なんて下手でも良い、そしてもっと知っている簡単なものでしゃべればいいのだと言ってくれた。これは、すごく私達にやるきを起こさせてくれたし、しゃべることが気楽にできるようになった。最後にケース・スタディの中で、印象に残ったものとはいうと、今まで下の地位だった人がいきなり上司になったときの部下に対する対応のむずかしさをした。上司はあいさつは積極的に全員としなければならぬし、部下との交流も行なわなければならない。また、今までの慣習をあらためる場合は、しっかり話し合いをしなければならないし、前の人とのひきつぎもしっかりおこなわなければならない。私の実家が酒屋なので、これらのことをふまえて、しっかり経営しなければならないと思った。



10. (経済2E, Oさん) この一年のケース・スタディ導入による講義で、さまざま学習をしてきた。そこで、各ケース・スタディごとに振り返って見たいと思う。先ず、①の「岡本さん、どうして」では、上司が変わることにより、今までの自分の評価や信頼が一気に変わってしまう。こういう状況のなかで、お互いにどのようにすればいいのかを理解しないといけない。一概にどちらが悪いというわけではなく、とても難しい問題だと思う。それに、②での「退職願」では、上司が自分勝手な思い込みでとった行動もあまり良くないことだろうけど、自分で選択した仕事を早い結論で終えてしまうのは無責任だと思う。③と④では、今現在の力というか、あり方の発見ができた。⑤の「サファイア音響電気」では、自分の上司がどれほど本当に素晴らしいというか、上司らしいかが問われるケースだったと思う。こういう場合、部下がかわいそうになる。上に行けば行くほど、責任が重く、大変になることが多くなるのだろう。そして、⑥・⑦・⑧については、①～⑤でも自分が経験することだが、自分の力が試される時であると同時に、それぞれの会社経営方針や部下に対しての信頼・評価がわかる。最後の⑨も、急な方針変えをすぐに実行しろというような少し勝手なことにより部下からあるいみ反感をかっているように私は思えた。以上のことから、このケース・スタディにより、今までバイトでしか働くということを知らなかったのも、改めて自分が社会に一歩足を踏み入れた気持ちで講義を受けることができた。それに、まるで企業の中身を知らなかった自分がケース・スタディを経験したことで、企業のあり方や上司と部下の関係についてわかるようになった。しかし、自分の考えとケース・スタディのなかの考えとちがうことがいくつかあったのは事実だ。それは自己主張、自分の立場、会社に対しての責任感、そして自分の意見というものが自分にきっちりあれば、何事にもちかたっても、乗り越えることができると思う。自分が選んだ道に自信を持つことに意義がある。このケース・スタディの意義は、自分らしさというか自分発見をするところに意義があると思う。

11. (経済2J, K君) 特定の事例をとりあげて、その原因や結果などを詳細

に調査・分析するということで行われてきたケース・スタディーで、実際の社会で起こってくる問題などを知ることができた。さらに、このことで問題をどのように解決すべきかという解決案を考える能力が養われたと思う。ケース・スタディーを取り入れている授業を受けることは初めてだったので、最初は難しいものだと思いながらやっていたが、回数を重ねるごとに、しだいに分析なども、スムーズに行えたと思う。企業経営に関するケース・スタディーでは有効な解決策を捜し出すことがこんなに難しいものであると知った。自分としては少し基礎知識や能力が備わっていれば、実戦的な問題解決能力も伸びていったと思う。今までのケース・スタディーの全てに共通することは、管理者に対して必要な実戦的な問題解決能力の認知的能力を養うという点であると思う。また、管理者は対人能力も重要となるので、認知的能力を養うことと同時にやっていかなければならないと思う。ケース・スタディーの導入は「自分で捜し出すことをやらない」人にとっては大変良い教材であると思う。

12. (経済2K, Mさん) ケース・スタディの講義は、自分が実際に社会にでる前に、自分が社長だったらどうするか、部長・平社員だったらという色々な人の立場になって考えることができる。それに、企業という大きな傘の下には心が広い人もいれば、狭い人もいるし、仕事の人並み優れて出来る人、のんびりしている人、頭のきれいな人、人づきあいのうまい人など、さまざまな人材がいる。自分は社会に入ったら、まず平社員からだから部長のことなど考える必要はないという考えは甘いのである。仕事をみんなでうまく、効率よく進めていくには、やはり“相手”の立場に立って考えることが重要だと分かった。それに、上役という仕事はその社員一人一人に見合った指示や教育をしなくてはならない。ただ単に、給料がよいわけでもなく、みんなをうまくまとめることができなくてはならない。そうした点から、非常に難しい立場にあり、そうは簡単にはできるものではないことが分かった。素直に上に立つことって難しいんだなと思った。会社にはさまざまな部門がある。営業部や経理、総務、製造、商品開発、情報、人事などによって就業時間帯や、労働量、仕事の方法・

内容は異なる。しかし、社内の大きな問題を1つ解決するにはそれぞれ異なった人材がいるのと同じように、仕事内容も違うのだから簡単に解決することは出来ない。しかし、全体が解決できなくても、改善できる点、努力次第で改善できる、全く出来ないことに分類できる。まず、各部門の問題点をあげて、会社全体でこれらについて話し合うことが重要である。この解決策は商品を売る際に顧客（小売業者）などとの取引の効率性を高めることにも応用できる。自分が会社に入って仕事をしていく上で壁にぶち当たることは避けることは出来ない。しかしながら、ケース・スタディのように、こうした問題に直面したらどう解決すべきかの道筋が少しでも理解できていれば、あとは自分次第である。この講義は社会に入る前の会社の玄関口まで導かれたという感じだ。しかし、これらの勉強は玄関口のほんの一步目にしかすぎません。あとは自分や、豊富な経験や知識を持った人達と共に問題に直面し、自己解決能力を身に付けていきたい。

13. (経済2K, Mさん) ケース・スタディを使用して、私が就職してから実際に起こりうるだろうことを学べてとても役に立ったと思う。やはりどこの世界に行っても上司、同僚、部下などに対して人間関係というものはあると思うので、ケース・スタディを学んできた私は現実の問題が起こったら、きっと積極的に対処できると思う。ケース・スタディ①・②については、中田係長の部下に対する対応を学んだ。私は ①についての中田係長は、学歴・入社・年齢の全く違う2人の部下に対して、同じように接するのは良くないのではないかと考えた。②についての中田係長の岡本さんへの接し方については、岡本さんの意志を考えずに自分の思った通りに行動するのは、問題であるとは思った。しかし、岡本さんも中田係長に自分の意見を伝えず「辞めたい」と言い出して、おかしいと思った。私はこの2人のどちらかが正しいかわからないが、上に立つものは自ら部下とコミュニケーションをとり、仕事に対しての考え方や目的を理解させ、意欲を引き出すことも大切だと思う。ケース・スタディ①・②のリーダーシップの問題から④のリーダーシップのあるべき姿の勉強は

とても参考になった。私は事務のバイトをしているので、基本的なあたりまえのことであるあいさつを自分から進んですることから、仕事の指示を明確にし、トラブルに率先して動くべきことなど私自身勉強になり、今後この授業で学んだことをいかしていきたいと思った。私が一番印象に残ったケース・スタディは、⑦の阿部一郎である。このケース・スタディは自分がまるで、阿部一郎のように悩んでしまった。もし私が福井課長ならば、会社の将来のために視野を広くし、盛田商事と契約するだろう、などこの問題については他のケース・スタディよりも倍以上に考えられた。ケース・スタディは自分の考えられる力が試せて、よい機会を持ったと思う。そして、自分の頭を使って考える楽しさがわかり、この授業をとって本当に為になったと思う。大学受験のために暗記しかしてこなかった私の頭にとって、この経営学の授業は少なからず衝撃を与えたと思う。正直言うと、始めの頃は土曜日の一限ということもあって、授業に気が乗らないということもあったが、今はこの授業をとって本当に良かったと心から言える。

14. (経済2Q, N君) 私は経済政策コースであるため、経営または商業などにあまり興味関心がありませんでした。しかし、毎年その考えは大きく変わりました。それは、この経営学をとったからです。もし、ちがう経営学の講義をとっていたら、私の考え方は変わらなかったと思います。この私の考えの変化の要因は、講義のやり方にあったのだと思います。第一に、講義が明確である。大学の講義のほとんどが、黒板に向かって、字を書き、ただ自分の研究テーマを話すだけの講義が多いなかで、本講義は学生のために授業をやっている所がとてもためになった。講義のなかで、積極的にVTRをつかってくれた点が我々にとってとても分かりやすかったです。また、企業における総務部、営業部、財務部など具体的なテーマを取り上げてくれることにより、より我々の知っているようで知らない知識を十分に満たしてくれました。そして、なによりその具体例をケース・スタディとして、我々に「考える」ことを押し進めてくれた所です。我々学生では、わからない企業内の具体的なトラブル

ルなどを、テーマにすることにより、企業というものを、身近なものとし、考えることができ、また周りの人達と話し合いを積極的にすることにより、自分の考えをまとめていくという、従来の講義でなく、アメリカ的な講義には新鮮さとともに、講義に対する取組みも変わっていきました。この経営学という講義は、他の座ってノートにとるだけの講義とはちがい、具体的な問題を考える事により、企業・経営といったものに興味を持ちやすく、また楽しく学べたと思います。このケース・スタディというものは、これからの大学講義の中にどんどんと、取り込んでいくべきであると思います。

15. (貿易3E, K君) 私は経営学の授業で取り扱ったケース・スタディより、3つのことを学んだ。1つ目は企業で行なわれている仕事が具体的に理解できた事である。私達学生にとっては、実際に企業の中でどの様な仕事があるのか知ることはあまりない。そのため、実際の仕事がわかり、自分にとって企業という存在が少し身近になったと思う。2つ目は企業という組織の中での人間関係の大切さだ。それは企業だけでなく、さまざまな組織にも当てはまることだと思う。改めて企業という組織が人の集まりによって形成されていることを認識された。3つ目は企業内ではマネジメントが大切であるという事である。如何に人(部下)をうまく使うかということがかなり大切な事が分かった。また、その難しさも分かった。上述のように私は授業でのケース・スタディより3つのことを学んだ。これらのことにより、私にケース・スタディの意義を次に述べていきたい。まず、第1に様々なケースを使用することにより、経営についてより具体的に理解が可能であることがあげられる。一般の抽象的な授業では、企業経営の実態が掴めないという欠点を補える。主に企業内の仕事については上記の点で非常に分かりやすかった。第2に、それぞれの具体的なケースを取上げ、そのケースの問題点の発見・原因の究明を議論することによって、問題発見・解決能力を養うことができる点があげられる。会社の中でよく起こる事例をケースとして扱うことで、より具体的な対処を考えることができる。私はこの上記の2つの理由から、ケース・スタディは非常に有効



だと思う。最後に、企業を中心はやはり人であり、人がもっとも大切な資産だと思う。特に自然資源の少ない日本では、企業にとって優秀な人材こそが強みだと思う。従って、これからの情報化・グローバル化の社会では企業にとって優秀な人材の育成はますます重要となるだろう。その対策としてケース・スタディを取り入れた授業はとても有意義と思った。

16. (貿易3E, Kさん) 一般的な理論を学ぶ授業だと、受身の勉強になってしまいます。ケース・スタディだと、問題点を自らが見つけだす努力をしないと答えを導けない。また、ケース・スタディは答えが一つでなく、さまざまな人がさまざまな角度から問題を導き出し、自分が発見できなかった問題点にきづくことができる。ケース・スタディは、学生にとっても取り組みやすい方法であるし、さまざまなケース・スタディに出会えるのも楽しい。また、当然のことながら題材が企業内のことについてなので、企業の組織・構造を体験することができるし、組織内での問題解決をそれぞれの立場に立って考えなければならない。こうした学習を繰り返すことによって、実際に問題にぶつかったときに、考える力、解決しようとする力が発揮できるようになると思う。

17. (貿易2C, I君) すべての事例研究において、ある問題が発生した時、上司・部署間の関係があるように、そこでの問題への対応の仕方や人間関係から生じた言動や行動を一人一人の立場に沿って考えることで、その場に応じた状況判断という会社で必要な要素を学べることができた。会社には組織というものが存在し、部や課に配属され、そこで仕事を行なうわけだが、何も情報がなければ仕事ができないというように、会社には情報(人的情報・文書情報・情報機器による情報)が日々、社内や外部との取引において活用されている。しかし、お互いの情報が異なってしまうと、さまざまな問題に直面しなければならない。このようなことに対応するため、事例研究では、情報の異なりをどう考えたらよいのか、どう正したらよいのかということを考えるヒントを与えられたと思う。事例研究の中で、サファイア音響電気株式会社(その1)について



問えば、部長会議の議題（含む規律、職場の整理・整頓）に関して、営業部長はこれらを小さな問題として扱っているのに対し、人事部長は他の問題と同等として考える方針を打ちだしている。まさに、この問題では、部署間や一人の人間として見た場合の価値観の違いが大きな焦点となっている。私の考えでは、人事部長の言う通り、そういった面から改善してこそ、他の問題を考える上で、この問題がベースになるものであろうし、会社の業績がいくら良くても、部署の体制が異なれば、これから新たに問題が発生した時も、トラブルの原因になりかねないから、きちっとそういった面においても、守られるべき問題ではないかと思う。また、上司と部下の関係において、“岡本さんどうして”の事例研究について問えば、上司から見れば仕事の信条で述べている（とにかく仕事は間違っはいけない。そして上から、求められたことにキッチリ応えることが自分の役割だ）ように、部下の仕事の失敗を恐れていることから、細かい指示を出しているが、部下（この場合4年目の岡本さんと2年目の児玉さんがいるが、相対的に上司から指示を受けた時の仕事観が異なっている）から見れば、上司からの仕事を快く引き受ける児玉さんというタイプもいれば、概ね仕事に対しては、上司からとやかく言われたくないという岡本さんのタイプがいる。このように、ここでの問題は人間関係から生じた言動や行動であり、簡単に言うと、A上司に対してはB部下と良い関係に対し、C上司に対しては、B部下とあまり良い関係でないという場合を意味している。上司から部下に対する対応を考えると、上司によってさまざまなやり方があるだろうし、仕事の方式はこれだというように限定されていない。また、部下は上司から求められたことをしっかりと応えることも大切だが、はっきりした自分の意見があれば、上司と相談したりすることも人間関係（感情面）に置き換えた場合、良い方向が見えてくるのではないかと思う。前の2つの事例研究をまとめて言えることは、リーダーシップの重要性であり、仕事の流れを良くする要因には、上司や経営学でいう管理者の行動や言動がどう部下をまとめていくかであると思う。例えば、経営学の講義で学習したように、部下の仕事内容や役割を把握することや、何か問題が発生した時とアクシデントにはどう対応するか、問題解決に部

下とどう話し合うか、他部署との調整をどう行なうか、部下とのコミュニケーションをどう行なうかが、管理者の視点から見た場合、どの事例研究においても考えられることだと思う。会社に入れば、多くの問題や課題に直面すると思うが、これらをきっちりとつかみ、考え、そして問題や課題を部署内また会社全体で話し合うことがこれらの解決にもつながるし、自分の経験したことが大きな自信となって働きかけていくと思う。

18. (貿易2D, M君) 本講義におけるケース・スタディの検証は会社組織の機能、役割、人間関係など改めて認識させられました。経営という構図は、単に利害関係のみでなりたつものではなく、様々な要素がからみあって、明確な解答のない複雑なパズルのようであると私自身感じさせられました。それで、ケース・スタディの配慮すべき点を簡単に探ってみました。

ケース①の場合：責任・権限が委譲され、自主性と創意工夫を凝らして、目標・課題に取り組むことができる。

ケース②③の場合：目標・課題の達成過程において、上司を始め職場のメンバーから、適切な励ましや支援が得られる。

ケース④⑤の場合：経営理念が浸透されると共に、企業の進むべき方向が明示されている達成結果の自己評価と、適切な評価とフィードバックが行なわれているメンバーがお互いに経験を通して学びあう雰囲気がある。

ケース⑥の場合：目標は広く話し合わされて設定され、組織目標と個人目標とが統合されている。

ケース⑦の場合：目標実現のための課題および計画が関係者によって参加・すり合わされている。チャレンジブルに勇気を持って、課題に取り組める雰囲気がある。

ケース⑧の場合：組織構成員が自己に対する期待役割を的確に認識することができる。

ケース⑨の場合：目標・課題をメンバーと共に共同しあって進めることができ

る。

こうして組織、職場の経営課題を通して、理解できることは個人的能力と組織能力の相互依存関係にあることです。要するに、自己をとりまく環境の要請に応じて、個人的能力としての知識・態度が相互に結びつき、総合的な行動力として、状況に応じ発揮されるシステムと言える。個人と組織による相互啓発が全体の活性化をうながすのであるから、経営教育とは能力開発と置き換えてもよいのかもしれない。また、企業をとりまく経営環境は需要構造の多様化・高度化、技術革新・情報化の進展、内部にあっては、組織分化の鈍化による硬直化・マンネリ化、従業員の高齢化、女性の職場進出増大など多様で、かつ迅速に変化している。企業はあらゆる分野にわたり経営革新を柔軟に行い、環境対応をはからねばならない。つまり戦略的計画の作成と実行を高めることによって、経営革新をはかるということであり、その鍵はやはり、組織能力を人的能力に求められる。結果、「組織活性化を含めた従業員のモラルアップ」が必要であるといえるのではないのでしょうか？それこそが経営教育におけるケース・スタディの意義であると私は考えています。

19. (貿易2D, N君) ケース・スタディを用いた事について私はとても役に立ち、おもしろいものであったと思う。大学の教授が壇上に立ち延々と一時間半話しつづけるだけであるが、ケース・スタディや問題提起のビデオを使うことにより生徒同志あるいは教授と生徒で問題に対して討論でき、ゼミナールのような雰囲気味わえ、とても充実した講義になるからです。討論することにより、自分一辺倒の考えだけでなく、他人の意見を聞くことにより、自分とは異なった視点や考えを知ることができる。大学では専門的なことを学ぶのはもちろんのこと、こういった討論などを通じて知識や理解を深めて行くことが大事だと思います。また、このケース・スタディは私の将来にとってとてもプラスになると思います。大学を卒業し、就職をする。そして、その職場ではさまざまな問題が私を待ち受けているだろう。ケース・スタディのように上司と反りが合わなかったり、阿部一郎のように自分と上司の意見が食い違ってしまっ

た時の対処の仕方、自分が管理職になった時の部下への接し方や管理職の心構えなどいろいろあるだろう。そんな時に、このケース・スタディの講義が役に立つ。前もってよくある問題について、多勢の人と討論していくつかの対処法を考えておけば、いざという時に一人でくよくよ悩まずにすむからである。就職をしたら、この経営学の講義を参考にして、理想のサラリーマンを目指したいと思います。最後に、先生にはこれからもケース・スタディを使った授業を続けていてもらいたいと思います。討論も取り入れて、ゼミの雰囲気を少し早く味あわせるのも、この講義の特徴だと思うので続けていてほしいと思います。それでは一年間お疲れさまでした。

20. (経済2B, K君) 私は就職してから今年で5年になります。就職して4年目に仕事以外のことを学びたいと思い、神奈川大学に入学し、現在2年生です。就職すると学生時代とは全く異なった環境や人間関係などに戸惑いを感じ、社会の厳しさを感じました。学生時代には息の会った仲間と自由にすごして、ある程度のわがままも言っていましたが、社会人になると組織の一員として行動しなければならず、気の合わない人と一緒に仕事をすることや、嫌な仕事でも組織のために我慢してやらなければいけないこともありました。仕事がついと職場環境が自分に合わないとか言って、自分勝手に振る舞っていると、すぐに組織の中から弾き出されてしまいます。社会における組織、人間関係は学生時代よりずっと複雑で大変であり、学生時代には体験出来なかったいろいろな事を社会人になって体験することになるでしょう。これらは、社会に入ってから自分の体験により学ぶことになり、学生時代にはほとんど学ぶことができないことです。社会人になったときに戸惑わないように学生時代に経営教育のケース・スタディをいくつかの事例を取り上げて大学の講義で学ぶことは大切なことだと思います。経営学の講義では「サファイア音響電気株式会社」のような組織全体としてのあり方や、「山田三郎」のように組織の中の一個人としてのあり方を学び考えることが出来ました。特に「山田三郎」のケース・スタディについては、私も転勤が多い仕事から、自分のことのように考え

てしまいました。将来、山田三郎の立場に自分になった時に、自分はどのような結論を出すのだろうかと考えましたが結論は出ませんでした。実際の社会には、いくら考えても結論が出ない時があります。結論が出ないことを自分でどう考え、対処するか考えることも良いことであると思いました。私は既に就職しており、これらのケース・スタディを自分の立場と照らし合わせて考えることができましたが、まだ就職していない学生達にとって余り想像がつかないかもしれません。社会人として責任感や一つのミスで周囲に与える影響の大きさなどは、実際に社会にでて体験しないと理解することは難しいと思います。私も就職してからいろいろな問題に直面し、いくつかのミスもしてしまいましたが、これらの経験を仕事に生かして、次につなげるようにしています。組織の一員としての責任感や自分自身の行動についてもいろいろ学ぶことができました。これは自分自身で体験し考えることから自然と身についていくものであると思います。しかし、社会人になってから起こりうる様々な疑問や問題などをケース・スタディとして取り上げて講義の中で学んで自分で考えることは将来社会人になったときに生きてくると 생각합니다。経営教育のケース・スタディにおいては、数学や物理などと違って各々の事例に明確な解答は無いと思います。何らかの結論はあると思いますが、これといった正確な解答は無く、状況やその人によって解答はいくつにも分かれてくると 생각합니다。経営教育のケース・スタディにおいては、自分自身がこの状況下に置かれた時に何を考え、何を行動するかを考えることが目的であると思います。組織においては、ケース・スタディのような問題はどこにでも絶対にあることで、これらの問題を完璧に解決することは不可能であります。しかし、これから社会に出る人達が実際にこの様な問題に直面した時、経営教育で学んだことをすこしでも参考にして問題に対して逃げずに自分で考え行動をおこすことができればと思うし、私自身も経営教育で学んだケース・スタディを思い出して、何らかの問題に直面した時に冷静に対処できればと考えています。

21. (貿易4C, K君) 私は4年生で就職活動をしながら出席していて、自分



が回っている業界、企業のことや、イトーヨーカー堂で4年間アルバイトを続けている事から、講義内容の会社の名前、業界の形態、組織、戦略など興味を持って聞くことが出来、講義もクイズ感覚で授業が進められ、簡単な所から入っていったので、あまり専門用語も必要なく理解しやすかったです。ケース・スタディの導入により、その教材ごとに、擬似体験し、これから就職して社会で働くことを考えながら聞くことが出来ました。例えば、⑤のサファイア音響電気のように各部門ごとに経営方針が違っていた場合の対応や、⑦の阿部一郎のように上司との意見の食い違い、⑥の山田三郎の場合、転勤のこと、両親のことを考えた。一番印象に残ったのは、⑧の勇敢な銀行員の事で、世間と企業の考えの違いを学ぶことができ、社会人として企業の一員としての自覚を持たなくては気を引き締めることが出来た。また、教授は質問やディスカッションの時間を作ってくれた事から、他の人と話す機会も出来、他の人の考えを聞く事も出来、自分の意見と比較してきて、驚きを感じたり、今までと違った見方など新しい発見もあり、講義中にマイクを向けられるために、緊張感を持って授業に出席する事が出来、とてもためになる講義でした。

22. (貿易3A, Tさん) 経営教育におけるケース・スタディ導入について、私は賛成である。既に社会に出て活躍する人達を別として、一般の学生にとって「会社」とはある意味未知の世界であり、自己の想像・関連の参考書のみによって学べるものが経営学だと言い難い。また、具体的な事例をもとにその時生じた問題の数々を紹介し、学生が少しでも問題を自分の立場に近づけて考えることができれば、その経験は必ず何かに役立つように思える。私が出た経営学の授業の中で、非常に学習が効果的に思えたのが、授業を板書のみの説明で終わらせず、スクリーン映像やマンガや事例を使って、会社とはどういうものか、どんな組織から成り立っているのか、会社の「顔」であるのはどの部門か、会社を運営している三つの要素とは何なのか、といったような、ごく当たり前に知られているようで、意外と知られていないようなことを、深くつきつめて考えたことのないようなことを、いろいろな面から堅苦しさ抜きで勉強で



きたことである。私にとっては、授業中のビデオに興味深かったものが多く、心に残ったことなど、しばしばノートにとっていたが、今読んでも面白い。親が働く会社とは、経済そのものである会社とは、どういう視点でものを見、動いているのかなどなど、好奇心を持って勉強することができた。こういうわけで、私は先生の授業方針に賛成である。また、たいていの授業は肩に力を入れて受けてしまうものが多く、学年末試験への勉強が終わると同時に大半が頭から抜けていることが多い。そういった面から見ても、事例を用いた勉強は心に残るものが多く、頭を楽しく使える気がする。私は経済学部に入ってから地球環境問題に興味を持ち、何度も後悔したが、環境の問題は経済との関連が大きく、その問題の大半が経済活動によって引き起こされていることを考えると、このような経営学を学んだことは非常に有意義であったように思える。企業は何を求め、どのようにして現在のような消費生活を作りあげてきたのか、その裏にあったものは何だったか、といったことが、少しは身近に感じられるようになった。さらに、会社では堅い考えや今までのマニュアル通りに動くことよりも、柔軟な考え・新しい発想や先見性がいかに重要か、ということも教わった。また、人間関係スキルや文化と経営方式との関連性といった分野も興味深いものがあつた。毎回の授業で私が感じたこととして書かせていただきますが、経営学の授業で習ったことになかには、「経営」のみにとどまらず、人が生きていく上で必要なこと、(目標を明確にすることや人との交わりのあり方など)自分を見つめ直していく上で必要なことが含まれていたように思える。(あくまで私自身が勝手に感じたことであるが。) 将来私は環境問題にどういう形で関わっていきたいと思っているが、経営学で学んだことを生かせたら、と思っている。

23. (貿易3B, S君) 私はファーストフードで契約社員をしています。立場は時間帯責任者です。講義の中でケース・スタディの中でいくつか、私の仕事と関係するものがありました。「①岡本さんどうして」の中で、上役の人間から仕事を命令された時のケース・スタディができたと思います。私も店の中

で立場上、命令をする側なものですから、この①が参考になりました。というのも、部下に対して、トレーニングも行なわなくてはならないのですが、それぞれの立場（キャリア）を考え、同じ指示やトレーニングをするにしても、わかっている事を言うと嫌がられたりします。私もこの講義以降、指示を出すときに、人それぞれに合った方法で、命令をしなくてはならないと感じました。しかし、あまりこのようなことをやりすぎると、店が上手に回らなくなってしまうたり、ちょうど良いというのはまだ、理解には至っていないのですが。「⑥阿部一郎」の中で、ビジネスの厳しさというか、そのような感じを受けました。私の仕事のなかで、今までは「乾燥オニオン」という食材を使用していたのですが、今度本当の玉ねぎをカットとして使用することになりました。「乾燥オニオン」を納品している会社の社長（外国人）は毎日のように、ハンバーガーを買いにきて、いつも一言単なる下っ端の私にお礼を言って帰っていきます。食材が変わることによって、その“お客さま”に会えなくなると残念に感じます。仕事と感情というものは、なかなか両立が難しいもののように思いました。「⑧勇敢な銀行員」の場合、私もアルバイトから、契約社員になる時に同じような研究を受けました。会社の立場としては強盗をつかまえるという危険な前例を作ってしまったのは、従業員を危険にさらすこととなってしまいます。やはりあの場合は、あの行為に対して罰を与えてしかるべきであると感じました。以上いくつかのケース・スタディのなかで、私は実際に社会に出ていく我々の準備として、一歩有利に立てる講義のようだったと思います。会社にはいつから、会社を知るより、以前にこのように学習してからの方が、役に立てると思います。会社に属している私は学びながら、この講義のケース・スタディをいかすことができたので、大変有意義に思っております。また、他の例やVTRなど、私が会社であがっていくにつれて生かされるかと思います。このケース・スタディには主として失敗例が多かったようです。失敗を事前に知ってみれば、これほど強い事はありません。この講義のケース・スタディは、その点で我々大学生にとって、一番必要な事なのかもしれません。

24. (法律4C, I君) 経営教育におけるケース・スタディの導入の意義については、受身の講義スタイルと違い、自分で考え、数人のグループで話し合う作業に最初はとまどった。ある問題について良く知らない人と話し合いというのはあまり慣れていないため、最初のころ講義にでるのはゆううつであった。しかし、問題解決することにおいて、さまざまなケースを他者と話し合うながら、考えていくのは大変重要なことだと思う。私はある役所で仕事をしています。そして仕事をしていますさまざまな問題が発生する。法律条文に関する解釈や窓口トラブルの問題などはさけることのできないものである。これら仕事(経営)の問題を解決する上で、受身による講義スタイルの教育では知識は身につくが、問題解決の力は身につかないと思う。その点ケース・スタディは事例を取上げ、それを擬似体験し問題を考え、他者の意見を聞き、問題をさまざまな角度から考えることで問題を解決する力はつくのではないかと思う。

25. (法律2B, Yさん) 一年間経営学を履修しましたが、率直な感想として、私にとって楽しい授業でした。とは言うものの、仕事の方での都合がなかなか上手く合わず、講義には出られないことが多かったのですが、法学部の講義を受けている私には新鮮なものでした。私事で申し訳ないのですが、大学を受験する際に、法律系にするか、経済系にするかで悩み、法律の方を選択しました。入ってみると、経済や貿易の友達が勉強しているのを見て、羨ましく思っていたところ、今年度から相互履修ができるようになり、さっそく数科目、経済の方を履修したのでした。その中の一つが、この経営学でした。講義を受けて見ると、とても大勢の人数で驚きましたが、ケース・スタディのような方法での講義は大学に入ってから、経験したことがありませんでした。一つの事例をとりあげて、それについて、自分で考え、小人数で意見を言い合って、その後発表するというのが、欧米らしい感じがしたのと、実践的なように思えました。先生が、一人一人の席をまわったので、教壇に立って発表したものでありませんが、もし就職先の会社で、何かのプロジェクトに入り、自分がプレゼンテーションをしなければならないなどとなったときに、この講義

は、少しでも役に立つような、そんな気がしました。他の講義と比較しての善し悪しというのではなく、(勉強をするものが違う場合は、その方法も必然的に違ってくる筈なので) 生意気なことを言うようで、気が引けるのですが、経営学には、この方法がいいのではないかというのが感想です。小学校の低学年の頃は、挙手をして、答えを発表する行為が楽しかったし、当たり前のことだと思っていました。しかし、学年があがるにつれて、自分の考えに自信がもてず「間違えたら恥ずかしい」と、心のなかで思い、消極的になっていってしまいました。誰も授業内容に対して意見を言うこともなく、先生のただ一方的な話を聞くというのは、退屈であったのに、だんだんそれに慣れていってしまっている自分がいたのです。大学に入り、私が受けてきた講義の、そのほとんどが、先生のお話を聞き、ノートに書き、教科書を読むなどというような形式のもので、失礼な話しですが、つい居眠りをしてしまうこともあります(もちろん、そうでない講義もあります)。経営学の講義は、例えば、職場内での問題(「岡本さんどうして」など)があり、プリントやスライドを使って、内容を把握し、分析して頭に浮かんだ自分の意見を発表するという、幾つかの段階を踏まなければならない。そうすることによって、思考力もやしなわれるし、色々な人の意見を聞くことにより、他の方向からも、物事をとらえることもできるようになるのではないかと思います。自分以外の人の考えが理解できれば、「なるほどな」と思ったり、「それは違うのでは?」と思ったり、そこでも、自分の視野が広がっていったりする気がしました。文章があまり上手でないので、分かりづらい所が多々あるのをお許しください。コンピュータなどが発達している現代で、コミュニケーション不足と言われていますが、そんな今だからこそ、ケース・スタディのような方法は有効だと思いました。

## 資料3 「授業評価」

## 1) 授業評価項目

1998年 経営学授業評価

問1 あなたはこの授業に21回(含む7月, 1月補講2回4時間)中何回出席しましたか? 以下の5項目のいずれかに○をつけてください。

ほぼ毎回    3分の2回位    半分位    3分の1回位    3回以下  
5 ----- 4 ----- 3 ----- 2 ----- 1

問2 この授業を評価してください。

以下の5項目のいずれかに○をつけてください。

① 経営学受講理由を書いてください。

② 履修前の  
授業への期待    大変大きかった    大きかった    普 通    あまりなかった    なかった  
5 ----- 4 ----- 3 ----- 2 ----- 1

③ 授業の難易度    大変難しい    やや難    普 通    やや易しい    易しい  
5 ----- 4 ----- 3 ----- 2 ----- 1

④ 教育レベル    大変難しい    やや難    普 通    やや易しい    易しい  
5 ----- 4 ----- 3 ----- 2 ----- 1

⑤ 教材  
(クイズ, ケース, VTR)  
配布資料(補足説明用)  
の適否    大変良い    良い    普 通    あまりよくない    良くない  
5 ----- 4 ----- 3 ----- 2 ----- 1

⑥ 授業のすすめ方  
(クイズ, 小テスト, 質疑  
応答, 討論, ケース分析,  
講義, サンプル揭示等)    大変良い    良い    普 通    あまりよくない    良くない  
5 ----- 4 ----- 3 ----- 2 ----- 1

⑦ 教師の専門知識    大変深い    深 い    普 通    浅 い    大変浅い  
5 ----- 4 ----- 3 ----- 2 ----- 1

⑧ 授業の総合評価    大変優れている    優れている    普 通    やや劣る    劣 る  
5 ----- 4 ----- 3 ----- 2 ----- 1

⑨ この授業の問題点および改善点があれば, 書いてください。

## 2) I部学生による授業評価結果

## 1998年 経営学授業評価

問1 あなたはこの授業に21回(含む7月, 1月補講2回4時間)中何回出席しましたか? 以下の5項目のいずれかに○をつけてください。

	ほぼ毎回	3分の2回位	半分位	3分の1回位	3回以下
	5	4	3	2	1
I部 206名解答	(53%)	(32%)	(9%)	(4%)	(2%)

問2 この授業を評価してください。

以下の5項目のいずれかに○をつけてください。

① 経営学受講理由を書いてください。

② 履修前の 授業への期待	大変大きかった	大きかった	普通	あまりなかった	なかった
	5	4	3	2	1
	(16%)	(32%)	(39%)	(4%)	(0%)

③ 授業の難易度	大変難しい	やや難	普通	やや易しい	易しい
	5	4	3	2	1
	(2%)	(24%)	(57%)	(14%)	(3%)

④ 教育レベル	大変難しい	やや難	普通	やや易しい	易しい
	5	4	3	2	1
	(5%)	(34%)	(48%)	(10%)	(3%)

⑤ 教材 (クイズ, ケース, VTR) 配布資料(補足説明用) の適否	大変良い	良い	普通	あまりよくない	良くない
	5	4	3	2	1
	(36%)	(45%)	(16%)	(3%)	(0%)

⑥ 授業のすすめ方 (クイズ, 小テスト, 質疑 応答, 討論, ケース分析, 講義, サンプル揭示等)	大変良い	良い	普通	あまりよくない	良くない
	5	4	3	2	1
	(18%)	(46%)	(29%)	(6%)	(1%)

⑦ 教師の専門知識	大変深い	深い	普通	浅い	大変浅い
	5	4	3	2	1
	(33%)	(52%)	(14%)	(1%)	(0%)

⑧ 授業の総合評価	大変優れている	優れている	普通	やや劣る	劣る
	5	4	3	2	1
	(23%)	(50%)	(21%)	(5%)	(1%)

⑨ この授業の問題点および改善点があれば, 書いてください。



## 3) II部学生による授業評価結果

## 1998年 経営学授業評価

問1 あなたはこの授業に21回(含む7月, 1月補講2回4時間)中何回出席しましたか? 以下の5項目のいずれかに○をつけてください。

	ほぼ毎回 5	3分の2回 4	半分位 3	3分の1回位 2	3回以下 1
II部 124名解答	(38%)	(29%)	(21%)	(10%)	(0%)

問2 この授業を評価してください。

以下の5項目のいずれかに○をつけてください。

① 経営学受講理由を書いてください。

② 履修前の 授業への期待	大変大きかった 5	大きかった 4	普通 3	あまりなかった 2	なかった 1
	(8%)	(27%)	(54%)	(9%)	(0%)

③ 授業の難易度	大変難しい 5	やや難 4	普通 3	やや易しい 2	易しい 1
	(0%)	(21%)	(54%)	(19%)	(5%)

④ 教育レベル	大変難しい 5	やや難 4	普通 3	やや易しい 2	易しい 1
	(6%)	(34%)	(52%)	(7%)	(0%)

⑤ 教材 (クイズ, ケース, VTR) 配布資料(補足説明用) の適合	大変良い 5	良い 4	普通 3	あまりよくない 2	良くない 1
	(42%)	(42%)	(14%)	(2%)	(0%)

⑥ 授業のすすめ方 (クイズ, 小テスト, 質疑 応答, 討論, ケース分析, 講義, サンプル揭示等)	大変良い 5	良い 4	普通 3	あまりよくない 2	良くない 1
	(24%)	(48%)	(26%)	(2%)	(0%)

⑦ 教師の専門知識	大変深い 5	深い 4	普通 3	浅い 2	大変浅い 1
	(30%)	(48%)	(23%)	(0%)	(0%)

⑧ 授業の総合評価	大変優れている 5	優れている 4	普通 3	やや劣る 2	劣る 1
	(27%)	(45%)	(24%)	(3%)	(0%)

⑨ この授業の問題点および改善点があれば, 書いてください。

## 注

- 1) 例えば、坂井正廣・吉田優治編『ケースに学ぶマネジメント』文真堂 1991  
坂井正廣・村本芳郎『ケース・メソッドで学ぶ経営の基礎』白桃書房 1993  
坂井正廣・吉田優治監修・ケース・メソッド研究会書『創造するマネージャー』  
白桃書房 1993
- 2) The Newsletter of the European Case Clearing House No 21, 1999  
なお、<http://www.ecch.cranfield.ac.uk>にもワークショップ“Using Case Studies with Undergraduates”および“Writing Case Studies for Undergraduates”の案内がある。
- 3) 「学生に対する評価」はおおよそ出席点10%、小テスト90%の割合で評価した。  
評価方法は出席チェックは3回、小テストは9回（5段階あるいは4段階評価）  
実施し、合計点のうち最高点を100点とし、相対評価にかえて学生を評価してい  
る。Ⅰ部の学生で100—90点の学生はおおよそ14%、89—80点24%、79—60点  
35%、59—50点は10%である。Ⅱ部学生は100—80点の学生14%、79—60点  
24%、59—50点10%である。
- 4) 授業評価の項「⑨授業の問題点および改善点」はページ数の関係で省略した。ま  
た、「①経営学受講理由」も同様。
- 5) ケース研究とケース教材の開発と教育に関する研究会として、1958年創設のNA-  
CRA (North American Case Research Association)、1983年創設のWACRA  
(World Association for Case method Research and Application) がある。

## 参考文献

1. 赤堀 侃司編『ケースブック 大学授業の技法』有斐閣選書 1997
2. 浅野 誠『大学の授業を変える16章』大月書店 1996
3. 小椋 康宏編『経営教育論』学文社 2000
4. 川端大二・鈴木伸一編『研修辞典』産業労働調査所 昭和60年
5. 京都大学高等教育教授システム開発センター編『京都大学高等教育研究創刊号』  
1995
6. 坂井正廣『経営学教育の理論と実践』文真堂 1995
7. 佐藤允一『実践経営学』中央経済社 1992
8. 拙稿『経営学における教授法の改善』商経論叢 1998 No. 2
9. 拙稿「ケース・ティーチングと学習」『日本経営教育学会全国大会予稿集』1999
10. 高木晴夫他訳『ケース・メソッド実践原理』ダイヤモンド、1997（原著は Louis  
B. Barnes, C. Roland Christiansen, Abby J. Hansen, *Teaching and the Case  
Method—Third edition—*, Harvard Business School Press 1994）

11. 田代 空『事例研究』産業労働調査所 昭和 59 年
12. 丸野俊一, 安永 悟訳『討論で学習を深めるには』ナカニシヤ, 1997 (Jerome Rabow, Michelle A. Charnes, Johanna Kipperman, & Susan Radcliffe-Vasile *Learning Through Discussion*, Sage Publications, Inc 1994)
13. 三輪裕範『ハーバード・ビジネススクール』丸善ライブラリー 1998
14. 箕輪成男訳『大学教授のためのティーチングガイド』玉川大学 1988 (Kenneth E. Eble, *The Craft of Teaching*, JOSSEY-BASS Publishers, 1976)
15. 村本芳郎『ケース・メソッド経営教育論』文真堂 1981
16. 茂木賢三郎訳『ハーバード・ビジネススクールの経営教育』TBSブリタニカ 1993 (David W. Ewing, *Inside the Harvard Business School: Strategies and lessons of America's Leading school of Business*, Randon House, New York 1990)
17. 柳原範夫「実践経営の課題と教育」森本三男編『実践経営の課題と経営教育』学文社 1999
18. Barnes Louis B. Christiansen, C. Roland, Hansen, Abby J. *Instructor's Guide Teaching and the Case method—Third edition—*, Harvard Business School Press 1994
19. Kelly Francis J & Kelly Heather Mayfield, *WHAT THEY REALLY TEACH YOU AT THE HARVARD BUSINESS SCHOOL*, WARNER BOOKS 1986
20. Lowman Joseph, *Mastering The Techniques of Teaching*, JOSSEY-BASS Publishers, 1995

[Acknowledgement ] I wish to say thanks to Professor Jim Erskine, University of Western Ontario, who taught me how to teach with case at the seminar of Case Teaching Workshop and also Professor Idalene Kesner, Indiana University, at the class of Doctorial Teaching Seminar by Professor Jane Mallor, while I stayed at Indiana University Bloomington in 1997.