

ケース・メソッドを考える

——ハーバードと一橋での経験から

竹 内 弘 高

商学部では、ケースを教材に使う先生方が増えてきている。マーケティングの田内先生、管理工学の伊丹先生、経営学の榊原先生、会計学の伊藤先生、経営史の米倉先生らは、講義やゼミにおいてケースを使っておられる。私もよくケースを講義とゼミで使うことで知られている。

ケースとは、具体的な経営の状況を記述した教材である。ページ数はテキストと付表を合わせて二〇頁から二五頁（ワープロでA4に打たれたもの）というものが多し。中には、L・L・ピーン社（アメリカのアウトドア用品を中心とする通信販売会社）のケースのように、テキスト二七頁、付表二三頁、と長いものもある。付表のほとんどには財務諸表などの数量データが載っている。

1 ケース・メソッド（方式）の背景

ケースを初めて商学部・経営学部の教材として取り入れたのはハーバード・ビジネス・スクールである。今から八〇年近く前の話である。

ハーバード・ビジネス・スクール（HBS）は、アメリカを代表する経営大学院の一つである。ここでMBA（Master of Business Administration ≡ 経営管理修士号）を取得する八〇〇人近い学生は、今では企業から引く手あまたである。一〇万ドルを越える初任給で雇われる学生もざらにいる。二年間のMBAプログラム修了時の平均年齢二八歳の学生である。（彼らのほとんどは、大学卒業後実社会に出たのち、HBSへ入学する。）

では、八〇年前はどうだったであろうか。当時ビジネス・スクールはやっとロー・スクール (law school) やメディカル・スクール (medical school) というプロフェシヨナル・スクール (大学院) の仲間入りをしたばかりであった。弁護士や医者を出している両者に比べると、ビジネス・スクールのステイタスは相当低く、MBA という称号を企業から認めてもらうのに苦労していた時代であった。

いかにしたら、世の中が認めてくれるプロフェシヨナルなマネージャーを育成できるであろうか。これが課題であった。もう少し平たく言えば、「どうやったらロー・スクールやメディカル・スクールのようにになれるか」であった。そこで、当時の教授陣は、すでに確固たる地位を築き上げていたこの二つのプロフェシヨナル・スクールを訪ねてみた。ロー・スクールでは、判例を中心に授業が組み立てられていたし、メディカル・スクールでは臨床講義を多用していたことが目にとまった。双方とも「問題解決」のために「受講者参加」によって、分析、診断が行なわれていた。

これらの特徴をビジネス・スクールでも取り入れるこ

ととし、そこで生まれたのが企業を中心に書かれたケースである。プロフェシヨナルなマネージャーを育成するには、まず企業の管理職が日常的に直面する問題に接することである。そして、ディスカッションを通じて、問題解決の手段を模索することである。その過程において、分析のノウハウを身につけるはずである。これがケース方式のルーツともいえるべき考え方なのである。

2 ケースの性格

ケースとは、現実の状況を客観的に記述したものでなくしてはならない。ここが、日本でよくビジネス雑誌などに載っているケース・スタディーと根本的に異なる点である。「日経ビジネス」などに書かれている「〇〇会社のケース・スタディー」では、筆者の主観が入り込んで、読者のためにすでに分析が行われていたり、結論が出ている場合が多い。確かにそうすれば、読者にとって分かり易く、短時間に、面白く読んでもらえる。しかし、問題解決のためのツールとして使うには、ケースはあくまでも「事実の羅列」に徹することが必要なのである。

ケース作成者は、現実の状況「そのもの」を報告しよ

うとするが、それでもなお真の経営の状況を完全には再現しきれないものである。学生の中には、「このケースでは、〇〇に関してのデータが抜けている。このデータがないと××の分析ができない。」と指摘をする者もいる。所詮、二〇頁から二五頁の中にすべての情報を入れることは無理なことは分かってきている。必要なデータがない場合は、なんらかの予測値を使うなり、いくつかの違った仮定のもとで（つまり *what-if* を考える）創造力を生かした分析をすればよいのである。現実のビジネスにおいても、不完全な情報下で意思決定を行なう方が圧倒的に多いことを認識すべきであろう。

また、経営すべてにわたって作成されるケースは少なく、実際にはマーケティングや生産、金融といった、特定の分野に焦点を合わせることが多い。その結果、実際の状況からみると一部の要素、たとえば「人」とか「組織」に関する記述が不十分なことがある。私の書いたケースはすべて、マーケティング分野のものである。なぜなら、マーケティングのケースを書くことによつて、自分の研究をより充実できるからである。つまり、ケース作成と研究とが直結しているため、自分の専門分野に集

中するのである。

さらに、現実の状況は常に変化している。現場でかかえている問題は、今日何らかの措置をとったら、明日は変化した状況に合わせさらに考慮を加え、新たな行動を起こすことが要求されるという性質のものである。しかし、ケースはある時点で撮った「スナップ写真」のようなものである。このあたりがケースの限界なのかもしれない。ただ、私の書いたL・L・ピーンのケースのように、(C) という文字がケース・タイトルに付いているものもある。一九七〇年にかかれた(A) ケースと、一九七六年にかかれた(B) ケースの次(一九八一)に書かれたからである。このようにして企業を時系列的に追い、ケースの中にある程度連続性を取り入れようとするのである。

3 ケースの使われ方

ケースは幅広い教育プログラムの中で使われている。まず、MBAプログラムを持つ六五〇のアメリカの大学ほとんどがなんらかの形でケースを使用している。この中には、ハーバード・ビジネス・スクールのようすべ

ての授業にケースを導入しているところもあれば、MITのように比較的ケースへの依存度が低いところもある。また、これらの大学で行われる短期間の管理職用プログラムでも、ケースはよく使われている。例えば、私が去年参加したカルフォニア大学・バークレー校のマーケティング・プログラム(一週間)は、ケース中心に組まれていた。その他、大学以外の教育機関が主催している管理職育成プログラムにも、ケースが使用されることが多い。日本でいえば、日本生産性本部や野村スクール・オブ・マネージメント主催のプログラムがこれにあたる。そして最後に、社内の教育プログラムにも、ケースの使用が目立って増えてきた。日産自動車の幹部教育プログラムで本田技研のケースが、またA T T社のトップ、マネジメント・グループの研修プログラムでIBMのケースが議論されたりしている。

ケースはディスカッションや議論を引き出すためのツールである。「活発なディスカッションや議論があればこそ、学ぶことができる」とHBSのコーディイ教授は言い切る⁽¹⁾。クラスの中では教える側と教わる側は、それぞれの考えを、ケース・ディスカッションの場でぶつけ合う。そ

のプロセスをグラフ教授は、一九五一年にこう表現している。

「ケースによる授業は、普通の講義方法と比べ、民主的であるといえるかもしれない。普通の講義形式の授業では、教授が支配的であり、学生よりも高い立場に立って中心的役割を果たしているからである。

ケースによる授業では、参加者全員、つまり教える側と研修者の双方が、まったく同じ資料を使用する。

この資料に基づいて、分析が行なわれ、結論に到達するのである。従って、各人が等しくビジネスの実践や方針を支配する原則の策定に関与する機会が与えられる⁽²⁾」。

一九五〇年代に比べ、最近ではクラスで講論される基本的資料が多様化している。例えばHBSでは、「問題解決」型ケースに加えて、次のような教材が使われるようになった。まず、ビデオ・テープなどのオーディオ・ビジュアルの導入が上げられる。次に、数式や計量モデルを取り扱った「テクニカル・ノート」と呼ばれるものや、理論的説明に重点を置いた「ノート」も、議論の対象になってきている。そして、一九八五年よりMBA新

入生全員にパソコンを購入させたことに伴い、コンピュータを利用した演習も増えてきている。ただ、いくら多様化が進んだといっても、「ディスカッション中心」と「全員参加」の原則は、今でも守り続けられている。

HBSのMBAプログラムでは、つい三年ほど前まで、一日三つの異なった課目（例えば、マーケティング、生産、財務）のために、三つのケースを議論していた。一年間に五〇〇のケース、そして二年間では一〇〇〇のケースをこなしていた勘定になる。しかし、現在ではケースの頁数増大とコンピュータ・ケースの導入に伴い、一週間のうち、火曜日と木曜日は二課目制になっている。クラスでは、一つのケースを一時間二〇分かけて、さ

まざまな角度から検討する。学生は各種の事実やデータを分析し、自分なりの提案や結論を持ってクラスに臨む。そして、発表の場が与えられると、それらを裏づける定量的・定性的な立証を行なう。学生はくる日もくる日も、教師やクラスメイトから自分の考えや分析について追求される。このような過程を経て、問題解決の方法を考え出す能力が開発されるのである。

(1) レイモンド・コーリイ「管理職の研修におけるケース

の使用について」HBS一九七六。
(2) チャールズ・I・グラッグ「知恵は教えられて学ぶものではない」HBS、一九五一。

4 ケースの作成

ケースは「生きもの」である。ある程度年月がたち、その有効性が失われた時は、ケースは静かに眠りにつく。よく、ケースの命は三年のはかないものだと言われる。新しい状況に応じ、ケースもつねに書き換えられなければならないからである。HBSの場合、今まで三万以上のケースが書かれているが、ほんの一握りのケースを除いて、すべて「お倉入り」している。

この三万以上というケースは誰によって書かれたのであろうか。それは、教師陣によってである。私の場合、HBSにいた頃書いた一四のケースのうち、最初のリサーチから作成終了まで、すべて自分で行なったものが半数あり、残りはリサーチ・アシスタントを指導しながら書いたものである。リサーチ・アシスタントの中には英文学の博士号を持っていた者もいれば、MBAの学生もいた。ただ、どのケースでも最終的な責任は指導教官

が負い、版權はHBSが所有する。

教師陣がケースを作成するのは当然である。なぜなら、HBSではケース以外の教材(例えば教科書など)は一切使用しないのが原則だからである。教師陣がケースを書かなくなれば、ディスカッションに必要な教材が不足し、クラスでの議論ができなくなる。

ケースは、教師陣が自分の担当している課目で、取り上げる必要があると考えたテーマや問題領域に関して作成される。言い換えれば、初めにニーズがあり、そこからケースが生まれるのである。例えば、私が初めて書いた「米国バイオニア」のケースは、二つの異なるニーズを満たすために手掛けられた。一つは、フランチャイズング契約から生じる問題点を取り上げるため、もう一つは、日本企業のアメリカにおけるマーケティング活動をより深く理解するためであった。

「米国バイオニア」のケースは、社長であるミッチェル氏がかかえている複雑な問題の描写から始まる。おとり商法などの行為によって、バイオニアの名声を汚しているフランチャイズ店とのコンフリクトに頭をかかえるミッチェル氏がケースの初めに登場する。このように、

難しい立場におかれたマネジャーにスポットを当てるところでケースの多くは始まる。そして、「ミッチェル氏は何をすべきか」というような問いで締めくくられている。このようなセッティングのもとで、ケースの読者は自分を登場するマネジャーの立場に置き換えて、問題解決の施策を講じるのである。

ニーズが明確になると、次のステップは該当する企業や組織の選定である。ここでは、教官の情報ネットワークが有効に働くことが多い。「米国バイオニア」は新聞や雑誌の記事をもとに、私が直接コンタクトを取り、協力を求めた。「L・L・ピーン」は他の部門の教授からの紹介によって、コンタクトが生まれた。その他に、「ダンキン・ドーナッツ」はHBSの卒業生が社長兼オーナーであったため、「U・S・サイクル」というモーターサイクルのケースは、HBSの管理職向けの夏期コースに出席していたマネジャーを通して、そしてもう一つのケースは、当時私とその企業のコンサルティングを行っていたため、容易にコンタクトをとることができたのである。このように、ケース・コンタクトはあらゆる人的ネットワーク、情報ネットワークを通じて行な

われる。

企業の選定が終わると、次は企業に向き、管理職にインタビューをしながら資料を収集する。企業訪問する前に、できる限り多くの資料に目を通しておかなくてはならない。例えば、私は現在「アサヒ・ビル」のケースを手掛けているが、二〇日後に控えたインタビューに備え、ありとあらゆる情報をファイルしている。新聞や雑誌に載った記事、出版物、会社案内、有価証券報告書などがその中に含まれる。

インタビューには、通常長くて一週間、短くて二日間を費やす。私は、必ずその企業のトップの方にインタビューをすることにしている。そうすることにより、ケースに重みができるのと、他の管理職の方とのインタビューがそれ以降組み易くなるからである。

ケースの原案ができ上がると、協力を仰いだ企業や組織にそれを送り、資料の正確さと完璧を期すための検討が行なわれる。この際、必要とあれば、企業の秘密事項を公開しないために、データをどう擬装するかも検討される。企業の要請に応じて、企業名、所在地、個人名や資料中の数字を変えることもあるが、具体的な問題の核

心が歪曲されるようなことはないよう心掛ける。最終的には、協力を得た企業や組織の代表者から、ケース使用許可証にサインをもらうことにより、ケースは初めて「公認」されるのである。すべての作業が完了しながら、サインをもらえずに、ついに日の目を見ないで終わるケースもたまにはあると聞いている。

さて、ケース作成にかかる費用は誰が負担するのであろうか。これは、ケース作成側がすべて賄うというのが原則である。客観性、自立性を保つためには、必要不可欠な条件なのである。

この原則は、海外の企業のケース作成にもあてはまる。HBSのマイケル・ポーター教授はこの四、五年間に、NEC、キャノン、セイコー、立石電気のケースを日本に来て書き上げている。その都度かかる、ポーター教授と彼のリサーチ・アシスタントの旅費、滞在費、それに通信費などは、すべてHBSが負担してきた。こうしてみると、ケース作成とは、金のかかる作業である。

そのせいか、HBS以外のアメリカの大学でケースを書いているところは、ほとんどない。一説では、アメリカにおいて現在書かれているケースのうち、九八%がH

BSによるものだと言われている。他の大学は、一部につき一ドルから二ドル払えば、自由にケースをHBSから買えるのである。

5 ケースの準備方法

このように作成されたケースを手渡された側としては、どのような準備をすればよいのであろうか。ケースに対しての取り組み方は、一人一人違って当然である。しかし、ある程度一般的なガイドラインはあり、それを手直しして、自分に合った方法を編み出せばよい。その大きなガイドラインを以下に記すことにしよう。

1、ケースにさっと目を通す。頁をパラパラめくりながら、「このケースは広い意味で何に関するものか。この資料から、どのような分析可能な情報を与えられているか。」を考える。特に、ケースの書き出し部分と付表には注意を払う。

2、ケースをじっくり読む。読み進む際、重要事項にはアンダーラインを引いておく。次に「このマネジャーが解決しなければならない基本的な問題は何か。」と自問してみる。自分自身をそのケースに登

場するマネージャーの立場に置き換えてみる。そのマネジャーの抱えている問題が「自分事」になるような感覚を養う。

3、鍵になる検討課題(イシュー)をリストアップする。問題解決のため、なにを検討すべきかを書きとめておく。いくら複雑なケースでも、鍵になる検討課題が七つを越えることは稀である。

4、ケースの中の資料を分析する。検討課題にそって、定量的分析と定性的分析を試みる。多くの場合は、数式や特定の分析手法に頼らず、創造性を生かして、自分なりの分析を企てる。

5、分析に基づく提案事項をまとめる。必ず「自分だったら、こうする」という実行可能な提案(plan of action)を準備する。

ここまでの準備は、各人が単独でできるものである。次の段階の準備は、数人でグループ・ディスカッションを行なうことである。時間的余裕があれば、この段階まで進むことが望ましい。HBSの学生は、時間的余裕がないにもかかわらず、夜遅くとか、朝食を食べながら、ディスカッションをする。私のゼミの学生も、ゼミが月

曜日にあるということから、日曜日の夜「プレ・ゼミ」を数人で開いているという。

ディスカッション・グループでは、自分の意見を述べるとともに、他の参加者の主張にも耳を傾けることになる。ここでの目的は、参加者の意見の一致をみることも、「グループ全体」の立場を決めることでもない。むしろ、各自の考えを深め、調整し、研ぎ澄ますことである。ディスカッション・グループの参加者の意見が一致する必要はないばかりか、むしろ望ましくないとさえ言えよう。

6 教室で何が起きるか

教室では、一つのドラマが展開される。少しオーバーバードが、次のようなシーンを想像していただきたい。

教師はドラムの音とともにクラスに入り、テーブルの上に自分のノートを置く。授業開始のベルが鳴ると、ステージのカーテンが開き、スポット・ライトが教師にあたる。教師は「今日のケースは、米国バイオニアである。ポール・レノン君、君がミッチェル社長であったら、何をするかね。」とレノン君を指す。スポット・ライトが

レノン君に移り、彼は自分の提案と分析を一〇分間、滔々と発表する。

レノン君が話し終わると、三〇の手が一斉に上がる。半円形の階段教室なので、九〇人の学生の表情もハッキリと見える。三〇人の中でも一番とげとげしい表情をしているメリーを教師は指す。「今のレノン君の提案には、私は真向から反対です。」とメリーは切り出す。内心、「してやったり」と教師はほくそ笑む。

少しではなく、かなりオーバーになってしまったが、このようにして教室という名のステージにおいて、一時間二〇分のドラマが繰り広げられるのである。主役は教師ではなく、その時点でクラスに向かって話しをしている者である。

平均をとると、私が話す時間は一〇分程度であり、一回のクラスに二五人の学生が、何らかのコメントをする。同じ学生が、二つ、三つのコメントをすることも珍しくない。

学生にとって一番大きな不満は、手を上げたにもかかわらず、教師に指されないことである。これが何日も続くと、クラス終了のベルが鳴ると同時に、教師に詰め寄

ってきて、不満をぶつける。「私のどこが気に入らないのですか。」とか、「前回のことをまだ根に持っているのですか。」という言葉が飛び出す。

7 学生の評価

HBSの学生がこれほど真剣になるのには理由がある。HBSでは、クラスでの貢献が重要な成績評価基準となるからである。例えば、私が教えていた課目では、成績の五〇%がクラスの貢献度による。発言する機会を与えてもらえなければ貢献もできない、と学生は考える。

しかし、私の評価基準からすると、時には何も言わない方が良い場合もある。私は、学生のクラスでの発言に対し、毎回「+3」から「-2」までの点をつける。何も言わなければ「0」だが、発言の内容によっては、マイナス点がつくこともあるのだ。クラス全員にとって一番の稀少資源である「時間」を無駄にすれば、マイナス点につながる。人がすでに言ったこととまったく同じことを繰り返したり、ケースを読んでいないことを、あの手この手ではぐらかさそうしたりすれば、「-2」がつきかねない。無断欠席も「-2」の対象になる。

学生には、この6段階の評価システムと大まかな評価基準を、クラスの第一週目に説明しておく。私が特に強調する点は、学生の発言を「正しい」、間違っている」という座標軸で、とらえないということである。クラスに対して貢献したか否かで、評価が決まる。例えば、Aという学生が分析の中で間違っている数字を使い、Bという学生にその点を訂正されたとしても、Aはクラスに対して何らかの貢献をすることもある。学生のほとんどがAと同じ間違いをしていれば、その間違いが正されることになり、Aは他の学生に対して貢献したことになる。Bが減多に発言をしない学生だとしたら、その学生の参加を誘導したことになる訳である。

学生の発言を正誤性という基準で評価してはいけないからである。ある問題に対して、ビジネスにおいては一つの答えしかない、ということはない。このあたりが、ロー・スクールで使用している判例との大きな違いである。ロー・スクールでは、ある判例が「前例」となり、それ以降の判決はその前例に従って下される。だが、ビジネスの場合、ある時点で解決策が、次の機会におい

でも通用するという保証はない。

正解がないからこそ、学生は自由な議論ができるのである。大切なことは「何をするか」でなく、そこに行きつくまでに、どのようなロジックをもって分析と検討を重ねたかである。ロジックの組み立て方、つまり、思考プロセス自体が評価の対象になるのである。一人一人の学生が、自分なりの考え方を模索することで、様々な角度から分析が加えられ、議論が活発になる。もし、正解があるならば、議論は教師を中心に収斂してしまうであろう。

HBSでは、クラスが始まって二、三週目になると、学生が「オフィス・アワー」に私の研究室を訪ねる。これは、教師が学生と一対一で面会を行なう時間である。彼らは、自分がどう評価されているかを確認しにくるのである。フィード・バックをもらうのは当然の権利と学生は考えている。特に、成績の五〇%までが教師の評価によって決まるとなれば、知る権利を主張してもおかしくない。ちなみに、残り五〇%の成績は中間試験と、期末試験の点によって決まる。試験といっても、いつも同様、一つの新しいケースを手渡されるだけである。そし

て、四時間かけて自分の考え、分析、提案などをまとめ、それを「ブルー・ブック」という答案用紙に書いて提出する。B5サイズのブルー・ブックに五、六枚しか書き込まない学生もいれば、六〇枚書き込む者もいる。

8 教師の評価

評価されているのは、学生だけではない。HBSでは、教師も日頃学生からチェックを受け、また学生と他の教師からも正式な評価を受けている。

学生がオフィス・アワーの時に現われ、フィード・バックを要求するということが、教師に対しての日常のチェックになる。そこで教師が、明確かつ客観的なフィード・バックを与えれば、学生は「この教師は、ちゃんとやるべきことをやっている。」と納得する。

私は学生に対して、「君は〇〇のケースで、なににな」と言ったが、その評価はこれこれで、とてもよかったと思う。ただ、 \times のケースでは「……」と、なるべく具体的に、どうすればより有効な発言ができるか、気が付いたことを伝える。「もっとゆっくりしゃべりなさい。」とか

「人の目を見ながら話さない。」という、比較的単純な助言から、分析手法についての細かい注意までを与える。

このようなフィード・バックをするには、まず、クラスにいる約九〇人の学生の名前と顔を覚えなくてはならない。幸い、教務課からクラスの始まる一週間前に、「学生カード」という二〇×一〇センチ大の履歴書のようなものが渡される。そのカードには、写真は勿論のこと、学歴、職歴、国籍、家族構成（既婚者であるかどうか、子供は何人いるか等）、生年月日、そしてニックネームまでが記入されている。我々教師陣は、一週間かけて顔と名前が一致するよう、カードを何度もランプのように切っては暗記する。一度、飛行機の中でこれをしていて、スチュワーデスにCIAと間違えられたことがある。

次に、クラスが終わったらすぐ研究室に戻り、その日のクラスで誰が何を言ったかを、「13」から「12」の評価と共にカードの裏に記録しておく。この記録さえあれば、学生がいつ訪れてこようが、備えは万全である。ただし、クラスが終了してから三〇分以内にこの作業に

取りかからないと、正確さを保てないというのが、私の経験である。

HBSの教師は正式な評価を二つの形で受ける。一つは、学生が最終講義の際に書き込むアンケートであり、もう一つは同部門のベテラン教授の授業参観を通してである。

学生のアンケートは、一枚の用紙の表裏を使って行なわれる。表には、課目に関する問いが一三項目、そして教師に関する問いが一五項目リストアップされている。その一つ一つの問いに対して、学生は該当すると思われる数字に○をつける。数字は一から五まであり、一が poor、五が excellent と記されている。教師は次の一五項目について、学生から評価されるのである。

- 1、ケースを十分に掘り下げてカバーしているか。
- 2、授業内容をどれだけ実務的問題に結びつけているか。
- 3、ケースが全体としてまとまった学習内容を構成しているか。

- 4、(オフィス・アワーなど) クラス以外でも、授業に関する事を話せるか。

- 5、高水準なアウトプットを要求するか。
 - 6、学生のコメントに機敏に対処できるか。
 - 7、概念的な教材をわかりやすく説明しているか。
 - 8、クラスに活気を与えているか。
 - 9、倫理的問題を授業中にとり上げ、それについてディスカッションをリードしているか。
 - 10、学生の発言を正しく解釈しているか。
 - 11、学生自身の進歩につながるようなディスカッションを行なっているか。
 - 12、授業に熱心かどうか。
 - 13、学生達にある程度ディスカッションをコントロールさせているか。
 - 14、非生産的な発言をうまく取り扱っているか。
 - 15、総合評価は。
- アンケートの裏には、課目と教師に対して自由にコメントが書けるようなスペースが設けてある。匿名なので、学生は好きなことを書ける仕組みになっている。
- 教師が期末試験の採点を終えて、最終成績を提出してから間もなく、学生が書き込んだアンケート表と一〇頁のコンピュータ・プリントアウトが、HBSの教務課か

ら送られてくる。そのプリントアウトには、各質問項目ごとに一から五までの分布と平均点が載っている。教師のどこが良かったか、どこが良くなかったか、一目瞭然である。恐ろしいことに、MBA二年目の選択科目については、アンケート結果が印刷され、教師陣全員と学生全員に配布されるのである。総合評価で一点台とか二点台でも取ろうものなら、その教師には大変なプレッシャーになる。キャンパスの中を歩きづらくなるとさえ言われている。

ベテラン教授の授業参観も、違う意味でのプレッシャーになる。HBSに入りたての頃は、我がマーケティング部門のベテラン教授三人が、私の授業に現われた。予告なしで来る教授もいれば、参観日とケースを指定してくる教授もいた。レビット、コーリー、サーモンなどという、ケースの指導では「名人芸」の域に達していると言われている教授連に、一時間二〇分ジッと観察されるのである。

授業が終わってから、数々の助言を受ける。「君は今日、二八人の学生を指したが、一八人までがクラスの右側に座っている者であった。君はどちらかか」と、右

を向いてしゃべるから、そうなるのかもしれない。」というように、自分がまったく気付いていない点を注意されたこともある。その他、黒板の使い方、クラスでの歩き方、間のとり方、時間の配分等に関して細かなフィード・バックを口頭で受ける。

ベテラン教授は、それらのコメントを書面にもする。その書類は、自分の間ファイルされ、昇進の評価をする際の参考資料として用いられる。そういう意味では、彼らは「審査員」といえるが、私にとっては、OJT (On-the-Job Training) における「コーチ」というのが実感であった。

9 ケース・メソッドから学ぶもの

ケース・メソッドと呼ばれる、ケースを使う学習方式が成功するには、最低限三つの条件が満たされなくてはならない。まず、現実的な経営の状況を取り扱ったケースが存在すること。次に、ケースをあらかじめ読みこみ、活発なディスカッションができる参加者がいること。そして、刺激的なディスカッションを誘導できる教師がいることである。

ケース・メソッドにおいては、教師と学生の立場が入れ替わる。伝統的な講義形式では、教師が話し、学生が聞く立場に置かれる。ケース方式では、学生同志が話すのを教師が聞きながら、質問をしたり、挑戦を投げかけたりする。教師と学生の役割を考えると、例は悪いが、馬術競技における馬と騎手のようなものだ、と私は考える。馬が七割、人が三割の責任を担うのと同じように、ケース・メソッドがうまくいくには、学生七割、教師三割に責任が分担される。いくら騎手がムチを打っても、馬がその気にならなければ、障害は飛べない。

最低限の条件が満たされ、学生と教師も自分の役割を十分に遂行できたとして、果たしてケース・メソッドから何を学び、何を身につけることができるのであろうか。それを以下に要約してみた。

- 1、さまざまな事実や具体的数字を使うことにより、シャープな分析能力と問題解決能力を培うことができる。
- 2、数々の産業や企業を取り扱うことにより、視野が広まる。
- 3、絶えず「何が問題か」を意識することにより、真

の問題を見つけて出す能力が身につく。有能な経営者の言葉によれば「管理職の仕事の九割は意味のある質問をすることにある。」のだ。

4、自分なりのユニークな分析が要求されるため、創造力が養われる。

5、大勢の前で発言を重ねることにより、自分の言いたいことを、いかに要領よく、はっきりと、説得力をもって伝えるかの訓練になる。

6、異なった考え方やバックグラウンドを持つ者の意見に接することにより open-mindedness (心の広さ) を養う。

7、数人でのディスカッション・グループを自発的に組織したり、クラスでのディスカッションをリードすることにより、イニシアチブを取ることを修得する。

8、人からチャレンジを受けたり、分析に対しての裏づけを追求されることにより、打たれ強くなる。

9、教師陣が正解や結論について言及しないので、自分なりの実行課題をまとめることを覚える。ケース一つ一つがジグソー・パズルのピースであり、二年

間のMBAプログラムで、一〇〇〇近くのピースを組み合わせて、自分なりの「絵」を描くのである。

10、ケースで実際に展開されるトップの意志決定プロセス(さらにHBSでは、そのトップ自身がクラスにきてスピーチすることもある)を通じて、wisdom (知恵) を体得する。Wisdomは、また、実社会の経験が豊富で、かつ鋭い洞察力を持つ同級生や教官との交流からも生まれる。

10 ケース・メソッドに対する批判

ケース・メソッドは、これからの日本人に特に要求されている創造性とか、open-mindedness、説得力、イニシアチブなどを身につけるのに、有効な手段のように思える。

しかし、一般的にいうと日本人はケース・メソッドをあまり得意としていない。我々の教育体験からすれば、teacher が teach して、professor が profess する方が自然なのである。教師が授業の初日に、「ケースについて何の説明もなしに、いきなり「君が〇〇社長だったら、何をするかね。」と聞くことに、学生たちは戸惑いを感

じてしまう。

ケース・メソッドは learning by doing を信条としている。水泳に例えれば、泳げる者も泳げない者も、全員プールに「ヨイ、ドン」で一斉に飛び込ませる。泳げない者は、必死にもがいているうちに何かを学ぶであろう。泳げる者は、泳げない者の手助けをすれば良い、という考え方である。水の中でバシャバシャやっているプロセスこそ大切なのである。ストロークとか呼吸法は、そのプロセスの中から体得すれば良い。

このような考え方に戸惑いを感じるのは、日本人だけではない。泳げないにもかかわらず、プールに押しこまれてしまった学生は、誰しもがケース・メソッドに対してある程度不満を抱く。そうでない学生でも、ケース・メソッドに対して次のような不満を抱いている者は少なくない。

- 1、結論がまとまらず、混乱したまま、クラスディスカッションが終わってしまう。
- 2、多くの重要な点が見すごされたまま、ケース分析が終わってしまう。
- 3、ケースに無関係なコメントや、くどくどしたコメント、間違っているコメントによって、授業時間が無駄になる。

4、ケースについて、自分の感情（フィリング）でものを言う学生が多い。そのような感情は、他の学生にとっては理解できないし、聞きたいとも思わないし、苦痛ですらある。

- 5、学生は経験が浅すぎたり、勉強不足のため、間違った結論を出す可能性がある。教官の方がより多くの資料を持っており、より深く正しい理解をしているはずなので、そういう時はすぐ訂正すべきである。

このような不満は、MBAプログラムの初めの頃によく聞かれる。

ケース・メソッドに対する教官からの批判は、HBS内部からはあまり聞かれない。あったとしても、ほとんど新任教官からに限られている。ただ、他大学についての風当たりは、かなり厳しい。

まず、ケースを作成するのに金と時間がかかりすぎる。次に、ケースばかり書いている教官は、実践的なフィールド・リサーチしか手掛けず、理論的な研究を怠っている。

る、という批判がある。また、「ビジネスは、いまのところ、定まった答えの出る科学ではない。」というグラッド教授の主張とか、「ビジネス教育の目的は真実 (truth) を教えることではない。」というドゥーウィー教授の主張 (両方とも一九五〇年代初頭のコメント) に対し、真向から反対する学者もいる。ビジネスにおいても、科学的手法によって真実を追求すべきだ、と考える学者は多い。

最後に、企業サイドからはどのような批判がなされているのであろうか。その多くは直接ケース・メソッドに対する批判というより、その中で育った学生に関する批判である。ある米国企業の人事部長いわく、「ケース・メソッドの文化の中で育った学生は、すぐ自分を社長の立場に置きたがる。頭の中でそうすることはかまわないのだが、それが態度にまで出てしまう者もいる。それに、問題解決指向なのは結構だが、解答を一時間二〇分以内に出そうとする。そうすると、どうしても短期指向になりやすい。」のである。

また、米国の大手メーカーの役員はこう嘆く。「ケース・メソッドによって問題解決のノウハウや分析手法を

学ぶ。そうすると、優秀な学生はすぐそれを実践で応用したがる。だから、コンサルティングとかインベストメント・バンクに、そういう学生は流れていってしまうのですよ。メーカーには、なかなか来てもらえない。」

11 おわりに

一橋大学でケースを教えている、と人に言うと、必ずといってよいほど聞かれる質問がある。「ハーバード・ビジネス・スクールと比べて、一橋大学の学生はどうですか。」という問いである。

「比較にはなりません。」と、私は答えることにしている。比較にならない程、どちらの方ができる、できない、ということではない。HBSと一橋大学の学生を比べることはできない、という意味である。HBSの学生は実社会経験が豊富な平均二六歳 (入学時) であるのに対し、一橋大学の学生は受験地獄からやっと解放された平均一九歳 (入学時) である。それに、HBSでは週一三のケースをこなすのに対し、一橋大学では多くて週一回である。比較すること自体、「リンゴとオレンジを比べているようなもの」なのである。

ただ、一橋大学で五年間教えてみて、少しずつだが分かってきたことが二つある。一つは、分析能力において、一橋大生はHBSの学生に決してひけをとらないことである。数値を使つてのマーケット・シェアの計算や、損益分岐点の分析には目をみはるものがある。

もう一つは、一橋大生は他の日本人と同様、ケースを不得意に思っているようだが、決して嫌いではない、ということである。その裏づけとして、二つの事実をここで上げてみよう。

- 1、後期の講義において、ケースを扱う日と、そうでない日との出席率は、まったく変わらない。
- 2、ゼミの四年生に対し、一月に行なう大学生生活最後

のゼミ三回で、ケースを扱うか、本を読むか、企業を訪問するかの決定を委ねた。ゼミテンは、卒論で追われているこの時期に、準備に一番時間のかかるケースを選んだ。

なぜ、学生はこのようにケースを好むのであろう。それは一橋大生の秀れた資質を物語っているのであろうか。それとも、*Captain of Industry* という使命感が、自然にそうさせるのであろうか。

あなたは、なぜだと思えますか。(正解はありません。)

(一橋大学教授)