

多彩なケースを使い  
経営者としての目を養う

MBAは米国で生まれた学位である。ハーバード大学やスタンフォード大学をはじめとする名門校は、多くの優秀なMBAホルダーを世界中に輩出。キャリアアップのためのチケットとして日本でも話題を集め、今ではすっかり認知されている。しかしあくまでも、MBAは学位の一つであり、弁護士免許や医師免許といった国家資格とは異なる。MBAホルダーだからといって、高待遇が保証されるわけではないのだ。

では、MBA取得を目指すビジネスパーソンにとって重要なことは何か。それは、企業経営を左右する新しい情報や知識を、常に貪欲に吸収し、現状の問題点を発見、分析し、解決する実践力の習得だ。

そのため、ビジネススクールの多くは、実践力重視の教育プログラムや講義手法を用意している。特に有名なもの

が、ハーバードビジネススクールが開発した「ケースメソッド」だ。これは、実際の企業経営の実態を基に作成されたケース教材を中心としたディスカッション形式の講義のこと。そして、日本でのこの手法の有用性に真っ先に気づき、導入したのが、慶應義塾大学大学院経営管理研究科(慶應ビジネススクール)である。

ケースメソッドを貫く慶應

慶應ビジネス・スクールは、日本で最も歴史の古いビジネススクールと言える。日本のビジネススクールの歴史は、高度経済成長初期の1956年の「第1回慶應・ハーバード大学高等経営学講座」の開講で幕を開けた。以来、慶應ビジネス・スクールでは、日本企業のみならずグローバル企業をケース教材とし、独自の改良を重ねつ



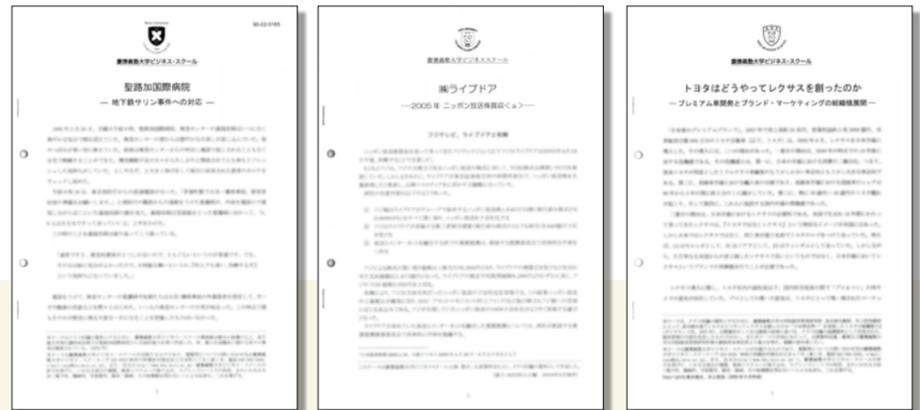
つ、「会計管理」「マーケティング」「組織マネジメント」「財務管理」など企業経営に求められるあらゆる領域について、基礎科目から専門科目まで徹底してケースメソッドによる授業を貫いている。

「ケースメソッドを導入した最大の理由は福澤諭吉の『実学の精神』に合致していたから。実学とはすなわち、実践の役に立つ学問のこと。企業経営という分野で実学を実現するには、ケースメソッドが極めて有用なことを、慶應ビジネス・スクールの創設者は強く感じたのでしよう」

ケースメソッドの開発や普及を担当する高木晴夫教授はこう語る。知識には大きく分けて、理論知識と実践知識がある。囲碁に例えると、理論知識は定石であり、実践知識は、対局という実践を通して得た知識と言えよう。いくら定石を知っていたとしても、実際に対局してみると、その動きは複雑かつダイナミックで、決して定石通りに行くものではない。無論、定石を知らずして勝負に勝つことはできない。

「つまり、企業経営に関しても理論と実践の両方の知識を習得する必要があります。それを可能にするのが、まさにケースメソッドなのです」と高木教授。

ケースメソッドでは、(1)事前個人研究、(2)グループディスカッション、



慶應ビジネス・スクールのケース教材の一部。「聖路加国際病院―地下鉄サリン事件への対応―」や「(株)ライブドア―2005年ニッポン放送株買収―」「トヨタはどうやってレクサスを創ったのか―プレミアム車開発とブランド・マーケティングの組織横展開―」など、ケース教材は常時3000本以上を用意。学生は2年間で500〜700本のケースに取り組む

(3)クラスディスカッションという3段階で講義が進められる。

(1)事前個人研究とは予習のこと。学生が事前に渡されるケース教材を読み、経営者や管理者といった当事者の立場に立って、ケースを分析・意思決定する。ケース教材には、それぞれ設問が添えられており、設問を考えることで、主要な問題を明確化できる。そのうえで、自身の意思決定案を作成する。(2)グループディスカッションでは、講義の最初の90分間を使って、9〜10人のグループで、事前個人研究の成果を議論しあう。ここで、グループのメンバーの発表内容を聞き、議論を重ねながら、作成してきた自身の意思決定案を再検討する。最後に次の90分間を使って、(3)クラスディスカッションを行う。これは受講生全員がクラスに集まり、教員指導の下、さらに討議を重ねるといふもの。これらを繰り返して、学生は意思決定力や論理的思考能力、実行力、リーダーシップを養っていく。

「広い意味で言って、人は基本的に体験からしか、学びを得るためには、より多くの体験を重ねなくてはならない。ケースメソッドは一方的に講義を受ける座学とは異なり、学生同士が優れたケース教材をベースに激しくディスカッションを重ねるといふ点で、経営に関する質の良い体験

ができる手法なのです(高木教授)

2年間で700のケースを読む

慶應ビジネス・スクールで、準備されているケース教材は常時3000本以上。そして、学生が修士課程の2年間で取り組むケース教材は500〜700本に及ぶ。ケース教材のボリュームは、15〜30ページ前後。これに数ページの付属資料が添付される。ケース教材には、現実の問題状況が示されており、「この経営方針は危険だ」「この判断は一見、正しそうにも見えるが、何か個人的な思惑をはらんでいるのではないか」といった読後感を与える。

こうして学生はケース教材を毎日2本程度のペースで読みこんでいく。事前個人研究にかけられる時間はケース教材1本当たり3時間程度。そのため学生は、一日約6時間を事前個人研究に費やすこととなる。ここ数年のケース教材の具体例としては、「聖路加国際病院―地下鉄サリン事件への対応―」や「(株)ライブドア―2005年ニッポン放送株買収―」など。聖路加国際病院に関するケース教材は、1995年の地下鉄サリン事件を題材にしたもの。話題としては少し古く感じるかもしれない。しかし企業にとってのリスク管理という普遍的なテーマを内包しており、ケース教材としては今でも十分役立つ内容



### 世良田亮子さん

慶應義塾大学大学院経営管理研究科2年

「ケースメソッドによる授業はディスカッションがベース。自分の意見をクラスの皆の前で発現することと皆の意見に耳を傾けることが大切です。それにより論理的な思考力と実践力、意思決定力、コミュニケーション能力が養われていくと実感します」

だという。またライブドアの株買収に關してもM&A(企業の合併・買収)という点で示唆に富む。

このようにケース教材は必要に応じて作成されているものの、常に新しい教材を用意しているわけではない。また、リーダーシップ論や組織論など異なる科目で、同じケース教材が使われる場合もある。それは、「ケース教材は実際に起こった出来事を取り出してきて、一種の読み物として書いているので、企業経営に関するあらゆる要素が詰まっているから」(高木教授)だ。

修士2年の世良田亮子さんも8年間の社会人経験を経て、ケースメソッドに魅力を感じ、慶應ビジネス・スクールを選んだ一人だ。

「前職のIT企業ではチームリーダーを務めていました。さまざまな局面で決断を迫られたとき、少ない引き出しの中から選び決断しているのではないかとという危惧を抱いていたのです。そこで、視野を広げると同時に実践力を身に付けたいと考え、ビジネススクールの入学を検討。自分のニーズに最も適していたのが、ほとんどの科目をケースメソッドで行っている慶應ビジネス・スクールでした」

実際に講義を受け、ケースメソッドの有用性を実感した世良田さんは、学部生にもケースメソッドを提供したいと考えているそうだ。現在では、学部生向けのケースメソッドによる教育プ

ログラムの開発にビジネス・アイデアを持って取り組んでいる。慶應ビジネス・スクール修了後は起業し、開発した教育プログラムを用いて学生への教育を展開する会社を設立したいと語った。

### カリキュラムは個性豊か

多くのビジネススクールが実践力や現場体験を実感できるカリキュラムを導入している。

例えば、名古屋商科大学大学院マネジメント研究科では、慶應ビジネス・スクールと同様に、すべての講義にケースメソッドを導入している。ユニークなのは「ケースライティング」を通して学生が書き上げたケース教材を使っている点だ。ケースライティングとは修了時の特定課題研究として学生が、自分が所属している会社の課題をテーマにケース教材を書き上げる講義。各人が意思決定課題を、経営者の視点に立って記述していく。その中から優秀なものを翌年以降、後輩のケース教材として使っているのである。先輩が書き上げた最新のビジネスケースで翌年、後輩が育っていくというわけだ。

一方、1989年開設と、MBAとしては比較的古い歴史を持つ神戸大学大学院経営学研究科が、開設当初から採用しているのが、「プロジェクト方式」だ。これは経営に関する課題を設定し、企業のフィールド調査を基に、

普遍的な原理・原則を導き出そうというもの。

学生は半年単位で「プロジェクト実習」「プロジェクト研究」「プロジェクト演習(現代経営学演習)」の順で履修していく。プロジェクト実習では、例えば、「競争優位のビジネスシステムにはどのようなものがあるか」など教員から出された課題に対し、学生同士でチームで議論したり企業訪問したりしながら、解を見つけていく。次のプロジェクト研究では、ゼミに所属し、教員による指導の下、個人またはチーム単位で、課題を主体的に考えプロジェクトを立ち上げる。さらに、プロジェクト演習では、修士論文の作成に向けた研究に取り掛かる。

ケースメソッドがケース教材を使ったディスカッションを通して経営の現場を疑似体験するのに対し、プロジェクト方式は単なるディスカッションにとどまらず、フィールド調査を通して経営の現場に足を踏み入れ、現場における綿密な情報分析を行っているのが特徴だ。

一方、グローバル規模の企業経営が疑似体験できる青山学院大学大学院国際マネジメント研究科の「マネジメント・ゲーム」や、実際に中国の企業などを訪問する亜細亜大学大学院アジア・国際経営戦略研究科の「中国現地研修」などグローバルを意識したプログラムも増えている。