

◇◆慶應義塾大学大学院経営管理研究科(ビジネススクール)  
「実践的授業方法について考える」ニュースレター(第26号・2009/2/27)◆◇

ニュースレターの第26号をお送りします。このニュースレターも今月と来月をもちまして、一段落となります。ラスト2回に寄稿いただきましたのは、長年KBSで財務管理を教えていらした慶應義塾大学名誉教授鈴木貞彦先生です。今回と次回の2回に渡り、まさに「私の履歴書」として読者の皆様にお届けいたします。

\*\*\*コンテンツ\*\*\*

本号のお知らせ  
(イベント情報などをご案内します)

実践的授業法取組紹介  
(実践教育に鋭意取り組まれている先生方の手記を掲載しています)

ショートエッセー  
(実践的授業方法に関するエッセーを掲載しています)

□■□本号のお知らせ.....

慶應義塾大学大学院経営管理研究科ケースメソッド授業法研究普及室では今年度末に、下記のシンポジウムを開催いたします。当初2月25日をお申込受付の締め切りとしておりましたが、まだお席に若干余裕がございますので、3月3日(火)まで申込み期限を延長しました。内容にご興味をお持ちの方は下記URLよりお申込下さい。

↓

[http://www.kbs.keio.ac.jp/gp/gp\\_4\\_4.html](http://www.kbs.keio.ac.jp/gp/gp_4_4.html)

- 1) タイトル: ケースメソッドに期待できるもの～多種教育領域での実践コラボレーション～
- 2) 日時場所: 3月5日(木) 10時～16時 慶應義塾大学 三田南館ディスタンスラーニング室
- 3) 内容: (1) 現在、ケースメソッド授業がどのような教育領域でどのような活用されているかを報告する。  
(2) (1)の報告をもとに、多種教育領域におけるケースメソッド教育の発展可能性について議論する。
- 4) 登壇者: 日本福祉大学社会福祉学部教授 篠田道子(社会福祉)  
広島大学教育学研究科准教授 丸山恭司(教育哲学)  
京都大学医学研究科医学教育推進センター講師 森本 剛(医療安全)  
西武文理大学サービス経営学部専任講師 水野由香里(サービス経営)

.....

慶應義塾大学ビジネススクールのホームページからニューズレターのバックナンバーがご覧いただけます。  
バックナンバーを一覧するページをリニューアルしました。興味のあるエッセイが探しやすくなっています。  
こちらからどうぞ。



[http://www.kbs.keio.ac.jp/gp/gp\\_news.html](http://www.kbs.keio.ac.jp/gp/gp_news.html)

.....□■□

□■□実践的授業法取組紹介.....

このコーナーでは、大学教員による実践的授業方法への先存取組を「私の履歴書」風に紹介してまいります。  
今月は慶應義塾大学名誉教授鈴木貞彦先生の前編をお届けします。

なお、毎月このコーナーでは2000字程度の内容をお届けしてまいりましたが今回は少し長めのエッセイをお  
届けします。文字量が多い為にメールでは読みにくいかもしれませんので、PDF でもご覧いただけるようにKB  
S特色GPサイト内に同じ内容をすでにアップロードしています。こちらをご利用ください。

PDF のURLはこちら



<http://www.kbs.keio.ac.jp/gp/pdf/KBS-newsletter-No.26.pdf>

～私の履歴書【ケースメソッド教育編】～

慶應義塾大学名誉教授  
鈴木貞彦先生

【前編】

1962年、慶應義塾大学ビジネススクール（KBS）は、ケースメソッドを主要な教育方法として採用するビジネス  
スクールとして開校されました。1969年には1年生教育課程が開講され、1978年には大学院経営管理研究科  
修士課程が開設されました。私がKBSに助手として採用されたのは1972年です。それから定年退職するま  
での30年間余り、100を超える数のケースを作成するとともに数多くのケース討議を経験させてもらい、ケー  
スメソッド教育に携わることができました。

私が、初めてKBSのクラスを担当したのは、アメリカで博士号を取得して帰国した1974年1月です。帰国した  
翌週から、指導教授の村井教授とともに、二つのクラスのうちの一方を担当しました。ケースを用いてクラス討  
議を進めようとしたのは始めてであり、村井先生のクラス討議を傍聴させていただきながら、手探り状態でス  
タートしました。

私がケースメソッド教育を初めて経験したのは、インディアナ大学においてでした。慶應義塾大学の経済学博  
士課程に在籍していた1969年に、インディアナ大学ビジネススクールのDBA（博士）課程に入学しました。そ  
の入学オリエンテーションで私がMBAの科目を全く履修していないことを指摘され、DBAの科目を履修する前  
に、MBAの必修科目を履修しておくように言い渡されました。そのMBAの必修科目でケースという教材を初め

て手にしました。そのなかで、マーケティングはケース中心の授業でした。そのケース授業で、若い教師が、ケース分析のガイドラインを学生に渡してくれました。すなわち、ケースを分析するにあたっては、(1)ケースのなかに存在する問題の識別、(2)その問題を解決するための複数の代替案(選択肢)の作成、(3)各代替案の分析、(4)一つの代替案の選択と意思決定、という順番で構成するようにとのことでした。数回のフィードバックを受けた後、教師の意図が少しずつ会得できたように思いました。その後、私は、KBSにおけるケース授業でも、学生に対して、最初にそのガイドラインをケース分析のための一つのアプローチとして伝えてきました。

このように、私は、学生としてケース授業を前もって経験していましたが、「学生に教えること」が、「学生が学ぶこと」と大きく異なることをすぐに体験しました。当時、KBSでの財務管理で使用していたケースはほとんどがハーバードビジネススクール(HBS)の翻訳ケースでした。そのため、ケースの内容は主にアメリカ企業が直面していた財務管理の意思決定に関するものでした。しかし、それらのケースは、私にもよく分からない内容が多く含まれており、それをどうやって「教える」か、非常に悩みました。とりあえず、自分の習得していたファイナンス理論を軸にすえて授業を行いました。そのため、私の授業はケース討議というよりも、ファイナンス理論を「教える」というスタイルのほうが強かったと思います。今思うと、それが財務管理の意思決定を迫るケースメソッド授業と言えたのかどうかは疑問です。言い換えれば、ケースを用いた講義に近いものだったのかもしれませんが。さらに、新人教師としては、欧米企業をベースに展開されていたファイナンス理論についての知識は学んでいたものの、ケース討議のなかで、それを日本企業独特の財務管理の諸問題とどう関係づければよいのかは暗中模索でした。特に、私は、金融政策などのマクロ的側面については実務で関係していましたが、日本企業の財務管理などのミクロ的側面については、全く体験していませんでした。しかるに、ケース討議で目の前に座っている1年生教育課程の学生は年齢が平均30歳で私の年齢に近く、全て実務経験の豊かな企業派遣のビジネスマンでした。このため、常に不安な心理状態でケース授業を行っていました。

その不安なことが現実の問題となった経験の一つをお話しましょう。初めてケース授業を担当して間もなく、私は授業中に立ち往生しました。学生たちが異なる意思決定の選択肢について意見が分かれてクラスの議論が熱気を帯びてきました。しかし、教室の前に立っている私として、どちらの意思決定の選択肢が妥当なのか即断できなくなっていました。この時間に関しては、私がどのようにしてクラスの議論をまとめたのかあまり記憶がありません。多分、ボクシングでのゴングのように授業の終了をつげるベルによって救われた？感じであったのかもしれませんが。ところが、学期末に、学生が担当科目をフィードバックしてくれて、その時間を茶化するのでもなく、私に対して「あの授業は大変勉強になりました」と真摯に言ってくれました。このような失態？は自分の専門分野を「教える」講義形式の授業であれば通常は考えられないことかもしれません。私の新人教師時代は、まさに恥と後悔の連続だったと言えます。しかし、その反面、「学生に教える」ということは「学生が学ぶ」ということとは同じでないという教育上の大切な課題を常に意識することになりました。

ところで、私は、ケース授業を担当するようになったものの、当初はケースを作成するよりも研究論文を書くことに多くの時間を割きました。しかし、しばらくして、当時のKBS校長の片岡先生に校長室に呼ばれて、KBSではケースメソッド教育が重要であること、そのためには、今後は日本のケースを作成・充実していくことに力を入れてもらいたいこと、などのお話をうかがいました。しかし、その時は、若かったこともあって、すんなりと先生のお話を受けることができたかどうかは定かではありません。しかし、反面、ケースを作成するという実証例をお見せしようという気持も湧きました。今、振り返ると、片岡先生のお話は、私がケースの作成にその後多くの時間を割くようになった契機となったと思います。

当初、私は、経営者にインタビューをすれば、ケースを容易に作成できると思っていました。しかし、大企業では、ケース作成のためのインタビューには簡単には応じてもらえませんでした。そこで、1年生教育課程の修了生と在校生にお願いして、6社ほどのファミリービジネスのオーナー経営者にインタビューをさせてもらいました。し

かし、オーナー経営者にお会いして、私が経営の現場に全く無知であったことを恥ずかしいながら思い知らされました。また、どのオーナー経営者も、財務管理に関する意思決定の背景で、強烈で多様な人生哲学をもって経営に当たっておられることに強い印象を受けました。ようやく、これらのインタビューによって、どうにか財務管理のケースらしきものを初めて作成できました。しかし、今振り返ってみると、それらはどうも鼻屑目にみても幼稚なケースです。このように私のケース作成の道は、駄作ケースからスタートしました。

ところで、新米研究者として、学外の研究者などのレファレンス・グループとの間で評価を高めるには、研究論文を作成することが不可欠とっていました。ところが、研究論文の作成や発表に注力していると、学会で誰も評価してくれないようなケースを書くことに時間を割くのに気乗りがしなくなりました。HBS ケースでとりあげられた会社についてのクリニカル・スタディがファイナンスの一流誌に掲載されたことはありますが、そのような事例は稀のように思えました。そのため、翻訳ケースなど他人の作成したケースを使用して、自身がケース作成に割く時間を節約して、お茶をにごしたくなりがちになります。とりわけ、新人教師の頃には、ケースメソッド教育の深みをまだ味わうことができていることもあって、限りある自分の時間をケース作成に割くについては、常に悩ましい葛藤の連続でした。

しかし、今振り返ると、それにもかかわらず、教師がケースメソッド教育を重視するのであれば、駄作（失礼？）でもかまわないので、若いうちから少しでも多くのケースを作成する経験を重ね、学生とともに悩みながらケースの意思決定を討議することの意義は大きいように思います。学生は、私が作成したケースには、それがたとえ幼稚な手書きのケースであっても、強い関心を寄せてくれました。学生を馬にたとえて失礼？とは思いますが、「馬に水を飲ませるためには、まず馬を水辺につれていく必要である」と思い、学生が興味を示すようなケースの作成を試みました。とりわけ、財務管理のケースには数字が多く含まれており、多くの学生にとっては読む気力も起きないケースが多いように思います。そのような財務管理のケースを学生に真剣に取り組んで（「水辺にきて」）もらうためには、学生がとにかく興味をもってくれる身近な最新のケースを作成することが大切であると思いました。さらに、私の場合、たとえそれが駄作？でも多く作成する経験を積んでいると、次第にケース作成のコツが自ずと会得されて、腑に落ちるような気がしてきました。多作が洗練につながるような自己満足に陥ったかもしれません。しかし、ケースを作成する力量もある意味では繰り返しの訓練によって柔らかく豊かなものになってくるように思います。「後悔先に立たず」のような感じにならないようにとも思っていました。

ケースを作成するには様々な方法や形式があると思います。私は、最初はインタビューに基づいてケースを作成しようとしたのですが、その後も、大会社の幹部の方々は、その会社の財務管理をケースにされるということが、会社の内部を数字によって暴かれると思っているようで、ケース作成のインタビューにはなかなか応じてもらえません。このようなこともあって、私は、公開資料に基づいて財務管理のケースを作成することを始めました。今日では、株式を公開している企業であれば、かなりの多くの意思決定についての情報が公開されているように思います。そのような公開情報を有機的に結び付けていくと、現実の意思決定を推定させるシナリオが作成できると思います。ただ、そのためには、大手新聞社や出版社からの経済情報だけでなく、芸能・スポーツ新聞・雑誌などの情報にも常に目をとどめるようにしました。そのような雑誌には、時には、ケースにとって貴重な内部情報も含まれており、いくつかのケースでは実際に参考にさせていただきました。ただ、公開情報が十分でないことも想定して、ケースを作成した後も、その会社の情報を収集していました。なかには、ケース作成時には知ることのできなかつた意外な情報が公開されることもあり、幾度となくケースを修正しました。その意味では、私が公開情報に基づいて作成した財務管理のケースのなかには「藪をつついて」ような部分もあり、限界もないわけではないと思っています。ところで、私は、ケースを作成するにあたっては、傍目八目のようなコメント型のケースではなく、特定の意思決定者を想定した意思決定に関わるケースだけを作成するように心がけました。そのためには、私は現実世界の財務管理の諸問題を探し出すために常にアンテナをはるように心がけました。取り上げるべき諸問題についての認知度合いが弱ければ、意思決定の重要性についての認知度合いも

弱いように思えました。その意味では、企業とは異なる意味かもしれませんが、私は経営者と同様に多様な経営の諸問題について関心を持つようにしようと思っていました。さらに、私は、財務管理のケースを作成するにあたっては、ファイナンスを事業経営から独立した分野とみてそのテクニックについてのケースを作成するよりも、財務管理を大きな事業経営の中の一つの分野としての取り上げるようなケースを作成することに心がけました。このため、財務管理以外の、たとえば、経営戦略、マーケティング、生産管理、組織問題、人事問題など私の理解できる狭い範囲でしたが、他分野の情報もケースに取り込むようにしました。このため、教師としての後半にはケースが分厚くなり、先輩教授にはもっと薄くしたほうがよいとも言われ、また、MBAの学生には読むのに大変な苦勞をかけました。しかし、私は、演習問題まがいの短いケースよりも、多くの情報が含まれて漠然とした情報の長編のケースのなかから学生が問題を適切に識別する能力を磨くほうが、現実のビジネスに近く、そのため、多様な情報を含むケースのほうが望ましいと思いました。

私の場合、公開資料に基づいてケースを多く作成しましたが、その一方で、機会あるごとに、できるだけインタビューもお願いし続けました。ただ、幸いに社長などトップ経営者が前もってインタビューに快く応じてくださった場合でも、まず私が公開資料をもとにケース原案を作成し、そのケース原案をお送りして、その後にインタビューをさせられました。それはトップ経営者のお時間をいただけるのは僅かの時間であるとともに、幅広くお聞きする余裕がないと思われたためです。このため、インタビューの際には、実際の意味決定にとってクリティカルと思われる問題だけに絞ってお話をうかがうようにしました。また、それは私のケース作成の意図を前もってお知らせするという意味もありました。一方、これとは逆に、公開情報に基づいて独自にケースを作成した場合でも、後日、それを会社の関係者にインタビューをお願いして、そのケースの内容を検討していただいたこともあります。

ケースの作成方法も時代とともに変化しているように思います。情報伝播に時間がかかった時代には、教師と学生との間には、情報に時間的な差異がありました。このため、ケースに書かれている過去の実際の意味決定を前もって知悉した上で、教師がケース討議を進めることもありました。そこでは、教師は情報の優位性を持ち、精神的には比較的余裕をもってケース討議を進めることができたように思います。たしかに、古典的という名ケースもあります。それはそれなりに意義があると思います。しかし、実際の意味決定との時間的差異が大きい場合には、学生は現実な意思決定の問題に取り組んでいるという感覚よりも、知識を蓄積するために読んでいるという感覚になりかねないと思えました。ところが、近年、インターネットの展開によって、教師の情報優位性に基づいたケース討議には限界も見られるようになってきたと思いました。このため、10年ほど前からは、学生がケースの情報を知っていても、ケース討議の価値を落とさないような事例、すなわち、情報優位性（非対称性）が少なくても、効果的と思われるケースを作成することも試みました。例えば1カ月以内に現実の意思決定が迫られていると思われたオンゴーイングの事例についてケースを作成して使用したこともあります。そのようなケースでは学生に対して私は情報優位性をあまり持っていない、学生とほぼ対等の立場で議論せざるをえなかったように思います。むしろ、学生のほうが情報の収集力が優れていて、私のほうが学ばせてもらったこともあります。そのようなケースでは、学生が現実の意思決定の渦中にある感覚をもち、ケース討議に対する意気込みも大きく、授業後も私に議論をしてきた学生もおりました。

しかし、そのような情報優位性が少なくなった意思決定の事例をケースにする場合、教師としては、どのようにしてケース討議を進めることができるのかは悩ましいことです。教師が理論面の武装に優れていることは勿論ですが、それだけでは十分ではないように思いました。私には、それには教師の人間性を示唆するような「何か」が必要でないかと思えました。それは人生観・人生哲学かもしれないし、歴史観かもしれないし、教師に内生化された様々な形の泉のようなものかもしれないと思いました。それが何であるか。当時、私はそのような「何か」を求めて、常に模索していました。今も私はその「何か」を探し求めているところです。

.....□■□

□■□実践的授業方法ショートエッセー.....

このコーナーでは、実践的授業法取組で紹介した内容を、ショートエッセイ形式で解説しています。

実践的授業法取組紹介のコーナーでたくさんの情報をお届けしたので、このコーナーは今回はお休みします。  
来月をお楽しみに！

.....□■□

このメールマガジンは毎月1回発信しております。

~~~~~

○お問い合わせ先

慶應義塾大学大学院経営管理研究科  
ケースメソッド授業法研究普及室（高木晴夫研究室内）

[kbsnewsletter@info.keio.ac.jp](mailto:kbsnewsletter@info.keio.ac.jp)

○慶應義塾大学大学院 経営管理研究科ウェブサイト

<http://www.kbs.keio.ac.jp/>

○慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 文科省特色GP事業ウェブサイト

<http://www.kbs.keio.ac.jp/gp/index.html>

~~~~~

発行者 高木晴夫

編集者 竹内伸一、住吉みどり、河井純子

次号（第27号）は2009/3/31にお届けする予定です。

ご意見、ご感想、購読者のご紹介は [kbsnewsletter@info.keio.ac.jp](mailto:kbsnewsletter@info.keio.ac.jp) 宛に、また、メール送信先の変更を希望される方、購読を希望されない方、購読を中止したい方は、お手数ですが [kbsnewsletter@info.keio.ac.jp](mailto:kbsnewsletter@info.keio.ac.jp) までご一報ください。次号発信日の前日までのご連絡に対応させていただきます。

当メールマガジンの内容を転載する場合は、ご一報ください。