

◇◆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」ニュースレター最終号（第27号・2009/3/31）◆◇

このニュースレターは、読みやすいPDFでもご覧いただけます。こちらからどうぞ

<http://www.kbs.keio.ac.jp/gp/pdf/KBS-newsletter-No.27.pdf>

ニュースレターの第27号をお送りします。このニュースレターは今月が最終号となります。最終号に寄稿いただきましたのは、先月に引き続き、慶應義塾大学名誉教授鈴木貞彦先生です。

～ご挨拶～

慶應ビジネススクールで行う文部科学省特色GP事業「慶應型ケースメソッドの確立」の一環として、このニュースレターをお届けするようになり、3度目の年度末を迎えました。

もともとはアメリカ生まれの教育方法であるケースメソッドが慶應ビジネススクールに取り入れられ、その後約40年の間に、日本における経営教育の一つの重要な手法として進化してきました。特色GP事業では、日本の文化土壌でのケースメソッドのあり方を同定し高度化する、この目的達成に向ける活動をしてきました。

皆様へお届けしてきたニュースレターでは、実践教育を支えている授業方法をケースメソッドに限らず広く扱いながら、その時々々の課題、活動、トピックを交えてお届けしてきました。特色GP事業はこの3月で3年間の活動期間を終えますが、そこで得られた成果をより広く多くの方々と共有していくことこそ、これからの仕事となります。

今後も実践教育の概念化を一層進め、実践的授業方法を引き続き探究します。また、ケースメソッドに関しては、この授業方法が経営教育のみならずもっと多様で多種の領域の実践教育に役立つ教育方法になるよう努力を続けます。それでは、最終回のニュースレターをお届けします。

慶應義塾大学大学院経営管理研究科

教授 高木 晴夫

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.....

3月5日（木）に慶應義塾大学三田キャンパスで開催したシンポジウムの実施報告がホームページでご覧いただけます。

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～
実施報告サイト

↓

http://www.kbs.keio.ac.jp/gp/gp_4_4.html

.....

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

.....□■□

□■□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進取組を「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後編をお届けします。

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掲載しています。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KBS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。こちらもご利用ください。

PDFのURLはこちら

↓

<http://www.kbs.keio.ac.jp/gp/pdf/KBS-newsletter-No.27.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

【後編】

私の指導教授で経済学部村井先生はKBSの創設にあたって、HBSでケースメソッド教育を学ばれるとともに、数学も専門に学ばれた先生ですが、KBSのケース授業のなかでは、サイエンスとアートという言葉をよく対比し

てお使いになっておられました。財務管理の意思決定は一見サイエンスのように思えるものの、奥深く考えていくとそれはアートの世界であるとおっしゃっていたように思います。財務管理のケースはエクセルでデジタル的に数値分析することも大切ですが、噛み締めていけばいくほど、それはエクセルの数値だけの世界を超えたアナログのような次元での理解が腑に落ちそうな別次元の意思決定があることを示唆してくださったように思えます。

とりわけ、財務管理を長期的な意思決定の問題として捉える場合、不確実性は高まり、リスクも大きくなります。スタテックではなく、ダイナミックな次元において、エクセルで計算された数値をどのように財務管理の意思決定に活用していくべきかは、今でも悩ましいことです。投資戦略はそのような長期的視点が問題にされる分野の一つでしょう。その意味では、財務管理のケースを作成する過程で、慶應義塾の先輩の創業社長からは、多くのお話を通じて、投資戦略のダイナミックな意味合いを学びました。とりわけ、現実の投資戦略の意思決定を下されるにあたって、リアルオプション的発想が組み込まれた長期的な戦略の視点を学ばせてもらったことは、ケース作成のみならず、ケース討議を進めるにあたっての貴重なアドバイスをいただいたと思っています。

ところで、ケース授業を担当し始めた30歳台のころは「学生に教えなければ」という気持ちが非常に強く前面に出ていたように思います。村井先生のおっしゃったアートの次元にはほど遠いケース授業でした。しかし、30年以上もケース授業を経験した頃から、リスクという概念も含んだ漠然とした幅のあるような感覚が何となく自分に訪れているような気持ちになってきました。それと同時に、新人教師のころの「学生に教えなければ」という意気みよりも、「自分も学生たちとの議論を通じて、一緒に学ぼう」という一歩引いた感じのような気持ちが次第に強くなってきたような気がしました。長い年月をかけて遠回してようやくたどり着いた道の様な気がします。それは、ケース授業を通じて、私がMBA学生やKBSセミナーなどに参加してくださったビジネスマンから学んだことの累積の結果でもあるように思えます。

さらに、私が40歳台に入ると、KBS が夏に行う高等経営学講座というセミナーでケース授業を行うように先輩教授に言い渡されました。その高等経営学講座に参加される受講者は50歳台から60歳台にかけての企業の社長や取締役など百戦錬磨のビジネスマンが中心で、当時の私より10歳も20歳も先輩の方々でした。初回、私は適切な日本のケースがなかったので、HBSの翻訳ケースを用いました。しかし、その時には受講者の活発な議論を引き出せませんでした。私は、緊張しきってしており、授業を終えて、受講料をいただけるようなケース授業の内容ではなかったと反省しました。また、しばらくの間は能力不足の後遺症が尾を引きました。

しかし、この間、私は、高等経営学講座で、何度も、HBS教授、KBS先輩教授などが全力でケース討議を進めているクラス討議を傍聴してもらいました。そこでのテーマには私の専門の財務管理はほとんどなく、経営戦略、マーケティングのなど他分野のテーマが中心でした。しかし、それは企業が抱えていた様々な経営課題に関して、私の視野を広げてくれました。また、それは私のケースの作成やケース授業の進め方にとって、良い意味でも拙い意味でも大変参考になりました。夏休みの期間に、一時的にしろ、研究を離れてケース授業を傍聴することは、一見無駄のように見えるかもしれませんが、私は経営の奥深さを覗かせてもらったような気がします。

私は、40歳代後半になったあたりからは、高等経営学講座でしばしばケースを担当するようになりました。しかし、私は、そこで使用するケースとしては、翻訳ケースや他人の作成したケースではなく、自分で新たに作成した日本企業のケースを使用することを試みました。それは、私にとっては初めて使用するケースでしたので、ケース授業の中での不確実性が高くなることを覚悟の上でした。ただ、その頃になると、そのマイナス面よりも、最新のオンゴーイングあるいはそれに近い財務管理の問題を扱って、トップ経営者達と議論してみようという気持ちが強くなっていったように思います。

私は、ケース討議を進めるにあたって、そのケース討議中に立ち往生するリスクをできるだけ抑えるために、大まかなシナリオだけは準備しました。しかし、それは厳格にストラクチャーしたものではなく、セミストラクチャーとでも表現したほうがよいような粗っぽいものでした。したがって、クラスでのケース討議の流れに私自身を委ね漂わせようという感じに近い覚悟でした。ケース議論を硬いものではなく柔らかくしなやかに進めたいと思うようになっていました。

さらに、50歳台中頃からは、クラスでの第一声を「さて、今日は何を議論しましょうか」と切り出すことから始めるようにしました。受講者のなかにはとまどった方もおられました。ケースで議論すべき問題を、私が提示してからその問題をめぐって議論するのではなく、受講者がケースのなかからどのような問題を識別するのかを「私が識別」することを優先させました。日本企業の多くでは、与えられた問題を分析する能力に長けているビジネスマンは多いものの、経営の諸問題をプロアクティブに識別する能力については疑問視される意見があるなかで、ケース討議を繰り返すことはそのような能力を鍛えてくれるのではないだろうかという期待を持ち始めていました。

しかし、日本ではケース授業に参加される方々のなかには、依然として「教師から教わる」という意識を強くもってケース授業に参加されている方々も多かったように思えます。また、KBS がケースメソッド教育を普及させることに力を入れていることを知っていても、KBS セミナーへの参加者は「おみやげ」に「教師から教わったこと」をもって、帰社報告をしたいという姿勢を依然として強くお持ちであったように思います。このため、セミナーのフィードバック・アンケートでも、ケース授業よりも講義・講演の授業が比較的高い評価を受けることもありました。たとえ、ケース授業が意思決定の訓練を主目的とする旨をうたっていても、受講者はどうしても「知識」を蓄えるための授業を歓迎しているような傾向が強かったように見えました。しかし、このような日本のビジネスマンによるケースメソッド教育についての見方や評価は、今も問われていることかもしれません。

一方、新人教師の頃、研究者のレファレンス・グループの人々からは、ケースは個別会社に特有の意思決定を扱うので、ケースの内容を一般化あるいは普遍化することはできず、学問とは言いがたいということをししばしば聞かされました。たしかに、研究者の多くは、ケースメソッド教育をそのように捉えていたようです。私自身も、当時は、ケースに書かれている内容の数値計算を終えるのに汲々として、表面的な軽い分析だけで、個々のケースに限定された個別問題として狭く捉えていたように思います。

しかし、その後、ケース作成やケース討議に「深入り」するようになって、漠然とですが、ケースによっては、ケース討議の意味合いを一般化あるいは普遍化することが出来るのではないかと思うこともありました。勿論、それはケース討議に参加される方々の問題意識や見識に大きな影響を受けるようにも思いました。

同じケースについて議論をしても、MBA のクラスでの意味合いと、高等経営学講座のクラスでの意味合いとは異なるように思いました。たとえば、MBA クラスでは MBA 学生の多くは財務管理のテクニカルな側面に強い関心を示していたように思います。したがって、個別性の比較的高いケース討議になっていたかもしれません。これに対して、高等経営学講座クラスでは、参加者の多くはより大きな、より長期的な、より普遍性の高い経営問題に強い関心を示していたように思います。そのため、そのケース授業では、ケース特有の個別問題を討議することは当然として、それに加えて普遍性のある問題、将来起きてくるかも知れない諸問題について敷衍できるように私なりの幼稚な考えを心の隅に準備もしました。それは、私がケース討議中に立ち往生した際に備える「危機管理対策」のヘッジ用具あるいは「打出の小槌」であったのかもしれません。

しかし、ケース討議が個別的問題から普遍的問題に展開できるのであれば、ケース討議への参加者は、そこ

から普遍的意味合いを演繹的に引き出し、それをご自身の将来の個別問題に逆応用するという循環サイクルを実現するための「何か」を掴む機会になればとの期待もありました。勿論、それはケース討議の理想型の一つかもしれませんが・・・。

最後になりますが、ケース作成やケース授業を進めるにあたっては、先輩教師はそれぞれ独自のスタイルをお持ちになっていたように思いました。私が新人教師であった頃には、先輩教師のような人生哲学も人生経験もなく、そのケース授業のスタイルを踏襲することは無理のように思えました。私の場合、長い年月をかけて、知らず知らずのうちにケース授業についての自分なりのスタイルが醸成されたのかもしれませんが。

教師各自がそれぞれのコミュニケーションスタイルを持ち、各自の味を教室に漂わせることは、学生の間でも教師に対する親しみ感を高め、ケース討議をユニークな形で豊かなものにしてくれるように思えます。また、それはケース討議を通じて「プロアクティブに学ぼうとする」学生の意欲を沸きたててくれるようにも思えます。そうなれば、教師にとって、ケース討議もつらいものではなく、楽しいものになりそうな気がします、どうでしょうか。

.....□■□

□■□実践的授業方法ショートエッセー.....

今回は、編集者である竹内がこれまでの27回を振り返って、読者の皆様に感謝を込めて、最後のエッセーをお届けします。

ひとまずのピリオド

慶應義塾大学大学院経営管理研究科
特別研究講師 竹内伸一

2007年1月に産声を上げたこのニュースレターは、27ヶ月間に渡り、全部で54編のエッセイを載せて、実践的な教育を志す大学教員、公的組織での教育に関わる方、教育産業に従事する方、企業の人事教育担当者のもとに届けられた。今月末現在の購読者は663名、うち大学教職員は434名である。

このように多くの方々に愛読いただいたニュースレターではあるが、今月でひとまずピリオドが打たれる。慶應義塾大学大学院経営管理研究科で行なってきた文科省特色GPの事業期間が今月をもって満了となることに合わせてのピリオドである。

振り返ればこのニュースレターは、大中逸雄先生（大阪大学名誉教授、現大阪産業大学教授）が研究から教育に話題の梶を切り、鈴木貞彦先生（慶應義塾大学名誉教授）が大学教員が従事すべき研究と教育の両面性を取り上げ、その両立の難しさに触れて結ばれた。編集側が意図したことではないが、初回と最終回は内容的に呼応した。大学教員が実践教育に取り組もうとする際に必ず直面する根源的な課題が、研究と教育の両立をめぐるジレンマであることの証左であろう。

このニュースレターでは、実践教育に従事する先生方の取組事例をエッセイ形式にして連載してきたが、それを通して吟味したかったものは、大学が行なう実践教育のあり方そのものである。どのように教えることが実践

教育なのだろうか。またそれを大学が行なう意義は何か。民間の教育機関で行なわれる実践教育と大学でのそれはどのように異なるべきか。こうした探求にニューズレターが役立っていれば幸いである。

ニューズレターは今月でひと区切りだが、筆者らは実践教育についての概念構築をより高度に行なうための努力をゆるめるわけにはいかない。改めてすべてのエッセイを読み返し、ここでひとまずのピリオドを打つために、5つの問いを立ててみた。

1) 大学の基本機能として社会から求められている研究と教育。この両者は一教員のキャリアの中でどのように循環あるいは相互作用し得るのか。また、そのための資源配分設計は、どのような考え方のもとに、どのように行なわれるべきか。

2) 研究と教育のうちの「教育」に一定の努力資源を配分しようと決め、さらに、教育には実践性を伴わせたいと考えたとき、教育の実践性を高めるための手段をどのような考え方で、どのように構成するべきか。

3) 教育の実践性を高める手段について、当該の教員が持つ教育資源の視点からアプローチすると、アカデミック教員であれば研究成果が、また実務化教員であれば職務実績が、実践教育のための第一資源となる。これらを教育の実践性にむすびつけるプロセスをどのように考え、どのような手続きを踏んで、狙った水準の教育効果を得るべきか。

4) 同様のことを、実践教育の成立を支える構成要素の視点からアプローチすると、常に議論の俎上に上るカリキュラム、科目、個々の授業、教員、教材のみならず、授業方法もまた重要な実現要素のひとつとなるはずである。この考え方に立ったとき、教育の実践性向上のための要素として授業方法をどのように位置づけ、その向上に取り組むべきか。

5) 上記の3)と4)を踏まえたとき、教員の教育資源と授業方法の接続・統合・親和はどのように進行するのか。また、それが少しでも円滑に進行するように外部から支援することが可能なのだとしたら、どのような支援がなされるとよいのか。

これらの問いを解こうとするとき、筆者らがコミットしているケースメソッド授業法の実践現場に照らして言えば、この授業方法の適応教育領域が近年急速に広がっていることが生きてくる。筆者らにとっての当面の課題は、ケースメソッドという授業方法論を多領域で実践している教員同士がいかに協働するかであり、協働のプラットフォームをどのように作るかである。

結びにあたり、毎号の送信の後、すぐに感想を返してくださった方々に感謝を申し上げたい。共感のコメントも疑問を投じる声も併せて、大いに勇気づけられた。また、このニューズレターのコンテンツが、いくつかの大学でFDの教材として活用されたことも嬉しい出来事である。各大学での授業上の工夫について比較的詳細に情報提供できてはいたので、使いやすかったのかもしれないが、このニューズレターの底流にある教育マインドに好感が持たれたことも、その弾みになったらしい。活用いただいた先生方に深く感謝したい。

最後になるが、27回の発行を完遂できたのは、締切に追われての編集作業を強力にアシストしてくれた二人のスタッフの努力が大きい。改めて二人に感謝したい。この文章に続いてその二人が謝辞を書くそうなので、読者のみなさまには最後までお読みいただければ幸いである。

これまでのご愛読に深く感謝を申し上げるとともに、あまり時間を空けずに、このニューズレターが再開されるこ

とを切に願っている。再開の折には、前述の5つの問いを解く作業を、読者とまたご一緒したい。

.....

約2年にわたり、「実践的授業方法について考える」KBS ニュースレターをご愛読いただき、ありがとうございました。このニュースレターの作成・編集に携わったことによって、私自身、たくさんのごことを勉強させていただきました。このニュースレターの存在が、読者の皆様の記憶の片隅に残っていただければ幸いです。授業方法取組紹介のコーナーにご登場いただいた諸先生方をはじめ、このニュースレター発行に携わった全ての方に感謝いたします。長い間ありがとうございました。（住吉みどり）

読者の皆様、これまでニュースレターをご愛読頂きありがとうございました。また、インタビューをさせて頂いた先生方、お忙しいなか本当にありがとうございました。このニュースレターの編集作業は、毎回、様々な面で私に発見や気づきを与えてくれました。いまこうして無事に最終回を迎えられたことにホッとするとともに、寂しさも感じています。いつかまた再開される日がくることを願いながら、最後に、編集に携わるきっかけを与えて下さった皆様にも感謝の気持ちを伝えたいと思います。（河井純子）

..... □ ■ □

○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

○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

ご意見、ご感想、購読者のご紹介は 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、今後、このニュースレターが再開された時に購読を希望されない方、お手数ですが kbsnewsletter@info.keio.ac.jp までご一報ください。

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。

長らくのご購読をありがとうございました。