



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# ケースメソッド授業について

5

### ケースメソッドとは何か

ケースメソッドは授業のやり方の一つである。この授業のやり方をする講師は、受講者と一緒になってクラス全体で討議、すなわちディスカッションしながら授業を進める。ディスカッションはケース教材（経営の事例が記述された冊子）をもとに行う。受講者はケースから考えられる問題について様々な角度から意見を出しあい、ディスカッションする。講師はクラスの議論が有益な展開になるように論点の流れの舵をとる。

10

言うまでもなく、ケースメソッドは米国のハーバード大学ビジネススクールで20世紀の初頭に開発された教育方法である。今日、世界の多くの教育機関が、経営教育のみならず様々な分野の実践的教育でケースメソッドを用いている。わが国では、慶應義塾大学ビジネススクールがケースメソッド授業をその中心に据えている代表的な教育機関である。

15

### 何かを「教わる」メソッドではない

ケースメソッドは、我々が受けてきた伝統的な教育方法である講義方式と比べて、著しく異なる特徴をもっている。第一に、講師は自説を述べたり、講義したりしない。クラスの討論にきっかけを与え、議論の進行の舵をとる。第二に、「ケース」を教材として使う。ケースにはある経営活動の実際の様子が述べられているだけで、講義方式の授業で使う「教科書」とは全く異なる。

20

ケースには受講者が学ぶべき知識とか理論が書かれていない。かといって経営学上の例題でもない。「例題」とはある理論の典型的な事例が書かれたものを言うのであるが、それは現実の多様性を捨象した典型部分のみである。ケースは実際に生じたことのありのままであり、適切な例とも不適切な例とも言えない。

25

またケースは演習問題でもない。「演習問題」とは講義された理論の理解を深めること

30

---

このノートは、ケースメソッド授業に参加する人々へのガイダンスとして書かれた故高橋吉之助教授の「ケースメソッドについて」をもとにしつつ、教授高木晴夫が作成した。

© 2000 慶應義塾大学ビジネス・スクール

を意図して作られたものである。その理論を正当な手順で適用すれば一個の正しい解が得られるように条件を工夫し創作された問題である。ところがケースは現実の状況のままであり、特定の理論が前提となって記述されているのではない。

5 ケースを用いての討論形式の授業で、講師は自説の講義をしない。ではケースメソッドは受講者に何を学ばせる教育方法なのか。

## ケースメソッドの教育理念

10 ここで我々は経営者教育に限定して考えてみたい。経営者は企業経営を通じて経済の発展と社会の福祉に貢献する使命を負っている。この使命を積極的に遂行するために、自主独立の精神（慶應義塾ではこれを「独立自尊」と呼んでいる）に立脚した経営専門家としての識見と実行力を備えねばならない。

15 経営専門家としての識見は、企業内外の現在および将来の問題に対する的確な判断力と意思決定力となって現れる。変化が激しさを増す経営環境にあって、状況を分析し、経営問題を洞察し、経営資源のよりよい活用において、必要とし摂取すべき知識や技術が増えている。経営者教育においてこれら知識と技術を捨得させることは当然である。しかし、これを以て経営者教育が終了するとは言えない。

20 なぜなら、知識や技術がいかに発達しても、それによって経営問題がすべて解決するわけではないからである。経営者は知識や技術を適用する場合の限界を知らねばならない。同時に、その限界を踏まえて的確な判断と意思決定が要求される。そのためにこそ、経営問題を多角的に考察する弾力性のある思考、強靱な論理、鋭い洞察力、そして旧来のものに捕らわれない撥刺たる創意がなくてはならない。さらに経営者は、自己の判断に従ってこれを主体的に実行する能力を備えねばならない。確固たる決断力、綿密な企画力、そして高度の指導と実行の力が求められる。そして、かような識見、判断力、意思決定力、  
25 実行力は、経営者が自己の人格の尊厳を確信し、時の権威や私情に屈しない烈々たる自主独立の精神に裏付けられてこそ、よくこれを具現することができる。慶應義塾で言う「独立自尊」である。

ケースメソッドによる経営者教育は、経営者のこのような資格能力を滋養することがその基本的理念である。

## 知識の伝授より意思決定と行動の訓練を

この教育理念のもとにおいては、経営上の諸事実を抽象化し知識として理論化したものを講述するあの講義方式という伝統的教育方法を最適のものとは考えない。

その理由は、理論を講義して記憶させることに経済的効果があるとしても、経営者が直面する具体的問題は理論に予定されている以外の多くの要因を含む。時には、理論が予定していない要因も考慮に入れて分析し判断しなければ、その具体的問題に対して経営上の確な意思決定を下すことができない場合もある。いやそれ以上に、理論から見て例外であるとして無視すること自体、経営者として許されない。

もちろん、科学の理論の中に経営者の判断を合理的にし、その識見を高める上に有効なものがないと述べているのではない。否、むしろそれらを積極的に理解し摂取することが大切である。しかしそれらをそのまま講義し記憶させる教育方法は、受講者の判断をこれに固着させ、思考の弾力性を失わせる。あるいは受講者をして教科書や講師の言に依存させることになり、自分で思考し判断する努力を回避し、ひいては自主独立の精神の啓発をさまたげる結果にもなる。

では前述の理念のもとで意図される教育とはいかに行なわれるべきか。それは、一定の教育計画に従って数多くの実際問題に直面させ、経営者として自ら責任をとるべき行動について意思決定することを繰り返し経験させるのである。経営上の問題は企業により時期により異なる条件をもって現れる。ある問題に対して適切な決断が得られたとしても、それが他の問題にそのまま通用するとは言えない。だからこそ数多くの実際問題を自分で分析し判断し、そして自己の責任において最終の意思決定を下す試みを繰り返し行なうことにより、経営者としての識見と意思決定力と実行力とが養われる。このような教育を一定の期間に実施して効果をあげるために最も適した方法の一つがケースメソッドである。

### ケースとはどのようなものか

ケースメソッド授業で使用される教材が「ケース」である。この教材には企業で実際に発生した、あるいは発生しつつある、経営上の出来事があるままに記述されている。もちろん単に事実が記述してあるだけでは教材としてのケースではない。事実の記述がケース教材となるには更につぎの条件を具備していなければならない。経営者教育でとり上げる何らかの訓練主題を含んでいること。その主題の訓練に必要な情報が盛り込まれていること。これを教材として訓練を受ける者を登場人物の立場に立たせ、その責任において意思決定

を迫るように表現されていること。これらの条件が揃ってはじめてここに言うケースとなる。

繰り返しになるが、ケースは何らかの経営理論の適用例だと思っはならない。ケースの題材としてその会社を取り上げられているのは、業界で「最良」であるとか「最悪」であるからではなく、また「平均的」あったり「典型的」であったりするからではない。確かに、ケースに述べられているいくつかの会社は巧みに経営されているし、またある会社はうまく行っていない。いくつかの会社は非常によい条件を備えているし、他の会社は危機に陥っている。しかしどのケースをとってみても、事業に責任を持つ一群の人々ないし個人が現実問題に直面し、それと取り組まなくてはならない状況が記述されている。

10

## 討議による学習

だからこそ、ケースを読んで気付いた諸事実を指摘し並べていくことで、あたかも「答え」や「正しいやり方」を抽出し得たような気持ちになる授業の受け方はケースメソッドで目指すものではない。ケースから考えられる経営問題を洞察し、その問題への意思決定と実行への責任を果たそうとすることがケースメソッドで目指すものである。そのためにこそ受講者が意見を出し合う討議が必要となる。

15

さらにケースメソッドでは個々のケースの分析の結論を記憶することを目的としない。ケースと似た問題が将来において生じることはあるであろうが、全く同じ問題が生じることは皆無であろう。ゆえに「答え」を憶えても役に立たない。似た問題であっても条件や状況が微妙に異なるのであり、本質的な差を秘めていることすらある。だからこそ慎重な新しい分析と判断が要求される。

20

経営者教育にとって重要なことは問題の解決に到達するまでの思考の過程である。現実をつぶさに把握した合理的かつ建設的な思考努力である。

各自が試みる問題解決のしかたは各自の経験や思想を反映して、それぞれ特色がある。ケースメソッドによる討議とは、これら特色ある各自の考え、判断、意見を持ち寄り、発言しあい、思考を重ね合わせることで、相互の成長に資することである。受講者は相互に自分の思索結果を披露し、検討しあう。こうして触発されながら自らの考え方に修正を加え、自らの判断と意思決定を再構築していく。これこそが自主独立の精神に立脚した経営専門家の育成である。集団による討議を欠いてはケースメソッドの意義はない。

25

30

## 個人予習、グループ討議、クラス討議

ケース討議による学習の価値を高めるために、ケースメソッド授業では、通常、次の3つのステップを踏む。

- (1) **個人予習** 受講者各自はまずケースを読まねばならない。一度読み通して概要を把握し、再度じっくり読むことで問題点を検討するという読み方でもよいであろうし、始めから慎重に読みつつ必要に応じて前後のポイントを関係させながら読むというやり方でもよいであろう。必要なことは、ケースで描かれている当事者はどのような状況にあり、その状況はどのように生じていて、今後どのように展開すると考えられるか。そこから当事者にとってどのような問題が生じているのか、生じてくるのか。自分を当事者の立場に置いたなら、その状況からどのような判断を下すことができ、どのような行動の選択肢を採るか意思決定する。これらの思考作業を受講者個人で行うことが個人予習である。 5
- (2) **グループ討議** 受講者を数名ずつの小グループに編成しておき、個人予習の成果を持ち寄る。グループのメンバーは相互に個人予習の成果を紹介し、意見交換し、議論する。相互に意見や判断、意思決定を発言し合うことで、自らの考えの再検討が促され、多角的な思考が醸成され、より充実した自分の意見が形成できる。同時に、メンバー間でケースに関連する情報の交換や経験の交流をすることも有意義である。特段に講師の指示でグループとして意見や判断の一本化が求められていなければ、グループ討議はメンバー各自の思考の切磋琢磨の時間とするのでよく、それをたずさえてクラスでの全体討議に臨む。グループ討議を効率的にするために、輪番制で司会役をおいてもよい。 15
- (3) **クラス討議** 受講者全員がクラスで一堂に会し、講師のディスカッション・リーダーシップで全体討議をする。グループ討議以上に参加者の多様性が増すのであり、さまざまに意見を出し合うことが新たな検討課題の発見になり、思考のコラボレーションを高める。この全体討議を通じて、受講者は、自らの意思決定の再検討を行い、自分で判断し行動提案するという思考実験を絶えず行っていく。あくまでもクラス討議は受講者の主体的な発言で構成され、そこから受講者の主体的な学びの形成をめざす。講師は討議の交通整理役であるが、場合によっては講師自身も意見を言いクラス討議の活発化を行う。クラス討議の後にまとめ的に短い講義を付加し、理論的な知識を補う場合もある。 20

## 講師は討議の単なる聞き手ではない

すでに述べたように、ケースメソッドでは受講者は講師から何か知識を「教わる」のではない。この理由は2つある。第一は、経営問題には数学と違って唯一最終の正解と言うべきものはあり得ない。講師がケースに関する自分の考えや判断を述べたとしても、それは解答でもなく、最終的なものでもない。その意味で講師は受講者に「教えるべき正解」を持ち合わせていない。受講者各自が討議を通じて自ら構築したものが各々の正解であり、その数だけの正解があるとも言える。第二は、ケースメソッドは受講者の自主的判断と行動の能力を啓発するのが教育目的であるから、もし講師が、これが自分の答であるとして開陳したならば、受講者はそれに目を奪われ、信用し、安心し、依存する傾向に陥る。これはケースメソッドが目指す効用ではない。

そうすると、講師は受講者に向けて自分の解答を開陳しないのであるから、講師としては、受講者程深くケースを事前予習する必要はなく、ケースの内容を一通り記憶しておいて、討議の座が白けそうになったら記憶の中にある若干の問題点らしきものをたぐり出して「この点はどうですか」と問いかけ、討議が停滞しないようにしてさえいれば講師の任は果たせるものとなる。しかし、これはケースメソッドの理念から外れている。

ケースには唯一の解答こそ予定されていないが、講師は一定の教育計画と特定の訓練すべき主題のもとにそのケースを取り上げている。したがってケースを討議する場合は、そこに予定されている訓練の主題が受講者に対して有効に課されるように、討議を誘導する任務を講師は負っている。

その主題の中には、例えば経営者として必要な専門的な知識とか技術の修得も含まれる。従って講師には、受講者以上にそれら知識や技術をケースに対して駆使することの十分な準備が必要である。また、受講者の進めている討議を聴きながら、彼等の行っている分析、評価、決断の過程を不断に自分の頭の中で検討しつつ、彼等の思考が予定の主題から外れたり、誤っていたり、主題に含まれている要件が議論の進展で看過されそうな場合には、あくまでも受講者の自主的思索に訴えつつ、その訂正を求めねばならない。したがって討議が、その方向や内容はとにかく、ただ発言数が多くなるよう誘導しさえすれば講師の任が果たされると見るのは誤りである。

一方で、講師はあらかじめ計画した順番に従って討議を型通り進めようとしてはならない。むしろ受講者に自由に発言させ、それを支持的に受けとめるべきである。講師は、受講者の考え方と表現のしかたの弱点を探り出し、明確に、現実的に、そして創造的に物事を考えるように手助けし、効果的な自己表現を助長しなければならない。

## むすび

慶應義塾大学ビジネススクール設立に当たり、1958年にハーバード大学ビジネススクールに留学しケースメソッドを持ち帰った創設メンバーの一人、故高橋吉之助教授はその著「ケースメソッドについて」の終わりで次のように述べている。『ケースメソッドは、私見によれば、禅の修業に似ていると思う。禅はこれを自ら行修しなければその要諦はつかめない。周知のように禅には「理入」と「行入」とがある。前者は宇宙ならびに人間の実相に関する理論的アプローチであり、後者はその実践的アプローチである。両々相俟ってもっとも効果的に禅の妙諦に到達するのである。しかしそのいわゆる実相は理論ないし理性を超えた次元にあり、その把握は「行入」を通じて主観的にしか会得し得ないものである。「理入」はその実践的主観的体得の過程での無駄を比較的少なくする一助であるにすぎない。ケースメソッドによる経営者教育もこれと同じことが言える。つまりこの方法による訓練を実際に体験されることによって、はじめて正しく会得されるのである。本稿はその「理入」のご参考に概説したまでである。』

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.