sample

92-05-25067

慶應義塾大学ビジネス・スクール

初めてディスカッションリードを行う教師の胸中

1. レクチャーからケースメソッドへ

今春、開校まもない大学院で、はじめてのケースメソッド授業を行う機会を得た。大学で教壇にたちはじめて５年目での出来事だった。これまでの講義は、理論を中心として構成したものがほとんどであった。企業やマネジメントの事例に触れることもあったが、それは事例としての紹介と解説にとどまっていた。いちおうの教育経験は有していたが、ケースメソッド授業の受講歴も、またそれを実践するためのトレーニングを受けたこともなく、まったくの初心者状態であった。

ケースメソッド授業に対しては、教室でいきた議論が展開され刺激的であるだろうという期待感が大きかった反面、うまくリードできるかどうかという不安をぬぐいきれなかった。また、経験の不足は、いろいろな疑問へとつながっていった。加えて、受講者の大半が自分よりも年長の社会人の学生たちであるということも、それらの不安や疑問を増幅させることにつながった。

ディスカッションのリードはうまくいくのか。そのために、何を心がけ、どのような注意を払うべきなのか。実際の授業ではどのようなことが起こるのか。それらに、どのように対処すればよいのか。いままでの講義スタイルからの切り替えはうまくいくのか。はじめての授業を目前にし、期待と不安が渦巻いていた。

このケースは慶應義塾大学ビジネス・スクール博士・修士課程併設科目「ケースメソッド教授法特論」の教材とするために、香川大学大学院地域マネジメント研究科助教授 松岡久美が作成した。(2004.10)

本ノートは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、ノートの複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町２丁目１番１号、電話 045-564-2444、e-mail case@kbs.keio.ac.jp)。また、ノートの注文は http://www.kbs.keio.ac.jp/case/index.html。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、本ノートのいかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またはいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送は、これを禁ずる。

Copyright©2004 は慶應義塾大学ビジネス・スクールが保有する。

2. 不安と疑問

(1)教材と設問

まず頭に浮かんだのが、授業で用いる教材の選択と議論の切り口となる設問についての疑問であった。これまでの理論中心の講義と異なり、広く浅くさまざまな論点を盛り込むというわけにはいかない。何を議論の中心に据え、どのようにポイントを絞り込めば、深い議論へと導くことができるのか。用いる教材や設問は、学生にどのように受け止められるのか。それらは果たして彼らの関心をひくのか。授業で扱う大まかなテーマは決めていたが、それをどのようにブレイクダウンしていけばよいか、悩むところであった。

また、教育目的の違いを理解しつつも、あれもこれもと欲張りがちなこれまでの講義スタイルと異なり、理論のディテールを紹介しないままに終わることに対する漠然とした不安が存在した。

教材については、時間的な問題から独自ケースの作成を諦め、テーマにあった市販のケース教材を選んで用いることにした。自作のケースでない分、ケースの背景となる（ケースには書かれていない）情報を必ずしも熟知していないことが、それを教材として用いる際の不安につながった。

教材については、この他にもいくつか不安要素が存在した。その１つは、学生に対する負荷の問題で、どの程度の予習量を期待して負荷を課すべきかという点であった。２つめは、補完教材の使用にかんする点であった。追加的な資料やビデオ教材をどの程度使用するのが効果的か、見当がつかなかった。３つめは、当該ケースについて、自分より詳しい学生がいた場合にやりにくさがあるのではないかという不安であった。

(2)リードのしかた

ケースメソッド授業を成り立たせるためには､学生から発言を引き出すことが必要である。これは、これまでたずさわってきた講義と大きく異なる点である。これまでの経験上、学生に問いかけ、意見に耳を傾けるという方法には不慣れであった。そのため、ディスカッションリーダーとしてどのように振舞えばよいのかという不安は大きいものであった。どのように始め、どのように問いかけ、そして締めくくればよいのか。緩急のつけかた、教室内での動き、学生に対する話しかけかた、態度や表情。授業に学生をひきつけ、発言しやすい環境をつくり、そして深い議論へと導いていくためには、どのような工夫をすればよいのか。

授業では、実際にどの程度の手があがるのか。少ない場合に、どのような働きかけ方をすればよいのか。手があがるまで待つべきか、待たずにどんどん指名するべきか。どのタイミングで次の質問へとうつっていくべきか。これまでの講義と異なり、必ずしも思い通りの展

開にならない、自分のペースで進めていくことができないであろうということは、授業を行ううえで大きな不安へとつながった。

発言に耳を傾け、要点を整理してホワイトボードにメモし、次の発言を促し、それと並行してその次の（そしてまたその次の）展開を考えていくという作業が、うまくこなせるか。臨機応変で柔軟な対応がどの程度できるのか。それほど余裕がないのではないだろうかという漠然とした不安をぬぐいきれなかった。

また、当然のことであるが、意見を聞いてそれで終わりではなく、それを昇華させ、まとめあげていく必要がある。理論との接合点をどのようの探っていくのか、含意をどのように示すのが効果的であるか。

ホワイトボードの用い方もまた、どの程度整理して書くのがよいか、疑問であった。本音を言えば、字の汚さがコンプレックスとなって、あまり書かずに済む方法はないものかという思いもあった。

(3)時間のながれ

これまでの講義の場合、多少の緊張はあったとしても、事前に全体の流れを計算可能であり、話題の切り替えや時間のコントロールも容易であった。学生の反応は、それほど講義の進行に影響を与えるものではなく、学生との質疑が生じたとしても、それは全体のごく一部の時間にしか過ぎなかった。ところが、ケースメソッド授業では状況が全く異なる。こちらの想定した筋書きどおりに展開するとは限らない。

全体のペース配分はうまくいくか。限られた時間内で、どうすれば十分に議論を尽くすことができるか。教師に完全な主導権があるわけではないそうした不安定な状況を受け入れ、うまく対応することができるかどうか、自信が持てずにいた。

(4)発言のしやすい環境

学生が発言しやすい、発言しても大丈夫だと思えるような教室の雰囲気を作り上げることができるかどうか。そのために、どのように接し、信頼関係を築き上げていくべきか。これは、これまでの講義では、あまり重視してやってこなかった点である。

学生に対して繰り出す質問、学生が答えるまでの待ち方、発言に対する反応の仕方、それらをどのような形にすればよいか。これまでの話し方、質問の仕方では、学生に対して威圧的になってしまいかねないという思いが強くあった。

的外れの発言をする学生、冗長に話す学生、聞くことにより学ぼうとして発言を全くしようとしない学生、ケースメソッドという手法に対して懐疑的な学生、十分な理解もないままに専門用語を使って説明したがる学生。これらの学生に対して、どのように対処すればよい

か。議論が発散していった場合に、どのような指示を出して引き戻せば、教室の空気を保ち続けられるのか。

ケースメソッド授業を行うにあたり、実務家ならではの視点で飛び出す斬新な切り口での発言に対する期待もあった。しかし、ケースメソッド授業未体験の、しかも、自分より社会経験の豊富な年長の学生に対して、どのように振舞えば、彼らのやる気をそぐことなく、議論を深めていくことができるのか、不安であった。

(5)評価のしかた

大学院での授業であるため、成績評価を行う必要があった。そのなかで発言をどの程度重視すべきかという問題が生じた。評価をあまり強調しすぎると、ポイントを稼ぐためだけの発言が出る可能性や、逆に、評価を恐れて発言が抑制されてしまうという可能性が予測できた。加点方式で評価しようと考えていたが、予習せずに場当たり的な発言をする学生に対して、どのような評価をすべきなのか。また、全ての学生に平等な発言の機会を与えることは困難であるため、学生から不満が出るのではないかという不安もあった。評価をすることと発言が促進される雰囲気を作ることとは、必ずしも両立しないのではないかと感じていた。

また、学生に与えたポイントをどのように記録していくのがよいかという点も、大きな問題であった。授業時間の大半が学生からの発言で構成されるなら、記憶に頼ることは不可能である。逆に、教師が一度づつポイントをメモすることになると、議論の流れが止まってしまう可能性がある。

実際、評価のことばかりが頭にあると、教師だけでなく学生もそのことばかりに意識が集中し、有意義な議論が展開できないのではないかという不安もあった。

(6)どのようなことが起こるのか

ケースメソッド授業では、一体、教師はどのような修羅場を体験することになるのか。ディスカッションリードを行うにあたって､最も大きな不安要素となったのがこの点であった。最悪のケースとはどのようなものであり、逆に、事前にそれを察知し、食い止めることができるとすれば、どのような方法によってか。どのような覚悟で、また、どのような対応策を準備して、授業にのぞめばよいのか。

議論が空回りし重苦しい雰囲気が漂う場合、大きく議論が脱線した場合、場の空気が白けて学生が集中力を欠いてしまった場合。水を差すような発言や挑発的な発言、対応に困るような発言が飛び出した場合。教師自身の意見を求められた場合。これらのケースに対して、一体、どのように対応していけば、自分自身の面目を保ち、討議をスムーズに進行させることができるのか。うまくリードできずに孤立することや、浮き足立って頭の中が真っ白にな

ってしまうことに対しての、大きな不安と緊張感があった。

そうした状況に陥っていることを学生に告白したほうがよいか。どうやって、議論の再スタートをきればよいか。どのようにして自分を落ち着かせるべきか。こういった問題は、これまでの講義ではあまり不安に感じなかった点である。

また、たとえそうした深刻な事態に遭遇しなくても、学生が知りたい、議論したいと考える論点と、教師が予定していた議論の流れとの間にギャップが生じた場合に、どちらにあわせるべきなのかという迷いも存在した。

(7)教室・時間・受講生

教室のレイアウトや授業時間帯、学生の人数と属性は、ディスカッションをリードしていく際にどの程度の影響があるのか、少々気がかりな点であった。

授業で使用する教室は、ケースメソッド授業で一般的とされる馬蹄形・すり鉢型の構造ではなく、縦長の対面教室で、教壇が一段高い位置にあった。このことは、ディスカッションのリードをやりにくくするのではないかという不安があった。

授業は夜間の９０分間であったため、グループディスカッションを経ずにいきなり討議に入らざるを得ないことも、少々不安であった。

また、人数は３０人強と手ごろであったが、大半の学生は昼間に仕事を持つ社会人であるため、彼らは予習不足になるのではないかという危惧があった。逆に、彼らの鋭い発言にやりこめられてしまうのではないかという不安もあった。これまであまりそうした学生を対象としてこなかったため、自分より年上である学生を相手に、どのような態度をとったらよいのか、やりにくさを感じていた。

3. 授業に向けての準備

こうしたさまざまな不安や疑問をかかえていたが、それらをそのままにした状態で授業の日を迎えることにも抵抗があった。そこで、ケースメソッド授業について正しく知ることから始めようと考えた。

ケースメソッド授業の教育目的と効果、実際の授業風景、授業運営についてのテクニックや心構えなどについて知るために、ケースメソッド授業について書かれた書物や実際の授業を見学することから、何らかの手がかりを得ようとした。

また、ディスカッションリーダー自身の心理や意図を知ることにより、授業を行ううえでのポイントを整理しようと考え、いくつかの質問をぶつけた。あわせて、学生側からのケー

92-05-25067

スメソッド授業に対する認識や目線についても知ろうとした。こうして少しずつ手がかりとなる情報を得ることで、自分自身ができることが何かを検討し、少しずつではあるが疑問や不安を取り除いていくことができた。

こうした過程をとおして、いくつかの安心材料を得ることができたが、逆に、授業をやってみなければわからない点、授業をやってみることからわかってくる点もあるだろうとも考えるようになった。

そして、自分が使用することになる教室へ足を運んで雰囲気を確かめ、使用する教材を決め、それを読み込み、不足する情報を入手し、学生の属性も参考にして、設問や授業の筋書きを考えはじめた。

4. 成功と失敗を分ける点

ディスカッションリーダーには、経験や力量の差があることは否めない。背景となる知識の豊富さ、話術のたくみさ、切り口の鋭さ。学生との関係を築き上げるのが得意なひともいるだろう。しかし、わたしのような初心者は、いろいろな疑問や不安をかかえたまま半ば手探り状態で教壇に立つことになるだろう。また、一度うまくいったとしても、決して毎回の授業が同じように展開していくわけではない。

そのような中で、ディスカッションリーダーとしての成功と失敗を分ける点があるとすれば、それはどのような点なのか。ケースメソッド授業をはじめるにあたって、以下のような点がポイントになるのではないかと考えている。

- ケースメソッド授業について正しく理解すること。そのねらいや教育効果、教師の役割、心構えについて知っておくことは、授業を行ううえで不可欠だと考える。その上で、授業を行ううえで遭遇するであろう問題点を見極めておくことが、授業を円滑に行うための鍵となるだろう。
- 学生との関係の構築。彼らは、時として自分の地位を脅かす存在になるかも知れないが、授業の主役は彼らである。信頼関係を構築し、発言のしやすい環境を作り上げていくことが、ディスカッションリーダーにとって重要であると思う。
- たとえ入念に準備したとしても、すべてが教師の想定どおりに進んでいくとは限らない。事前に準備した筋書きどおりに進めることに終始するよりも、状況を冷静に判断して、時に流れに身をゆだねてみる勇気も必要となると思う。リードしながら、筋書きを再構成していくことが必要となるだろう。そのためには、周囲の状況が見えてな

いといけない。

- 体力と気力。授業の時間中、気を抜くことができずに、神経がはりつめたままの時間を過ごすことになる。当たり前なようではあるが、授業を乗り切れるだけの気力と体力は欠かせないだろう。
- 授業をはじめるにあたって、そして授業の中で感じる不安や恐怖感、苦痛もあるかも知れないが、自分自身がそれをとおして学ぶという姿勢、そしてリードすることを楽しもうという姿勢も必要ではないかと思う。そんな心の余裕をもって授業にのぞむことはなかなか難しいかも知れないけれども。
- そして最後に、授業は、ディスカッションリーダーとしての成長の場でもあると思う。経験をとおしてしか学べないこと、他者からのフィードバックによって学ぶことも出てくるだろう。失敗もあるかも知れない。しかし、自分の殻に閉じこもっていてはいけない。誰もがくぐるであろう試行錯誤の過程を共有することも有効であると思う。

5. そして、現在

ディスカッションリーダーの役割を何度か経験する過程で、徐々にいくつかの不安はなくなっていった。しかし、自分でやってみて改めて感じる難しさもある。今のところ、深刻なトラブルには直面していないが、毎回が満足のいく展開となっているわけではない。いまだ、自信を得たり失ったり、試行錯誤の連続である。余裕はまだない。

当初はどうなるか不安であったが、回を重ねるごとに学生たちも討論に慣れ、教室の中のピリピリと張りつめたいやな空気もなくなってきている。毎回の顔ぶれが同じで、また、わたし自身も個々の学生のタイプを把握することができるようになったことは、授業を行ううえでの安心材料の１つとなっている。もし全く新しい受講生に対して授業をやることになれば、きっと消え始めた不安のいくつかは、再びよみがえってくるだろう。

学生たちとの間では、今のところ幸いにも、(懸命なわたしを学生たちが温かく見守っていてくれるお陰なのかも知れないが)、協力的な関係が続いている。ただ、毎回、授業での第一声には、気を遣う。大半が年長者ということで慎重に言葉を選びがちになり、少々硬いのではないかと感じることもある。

ディスカッションリーダーとしてのわたし自身は、最初はリードすることだけで精一杯であまり周りの様子が見えてなかったが、回を重ねるごとに少しずつ落ち着いてきた気がする。授業の流れに慣れたためだと思うが、学生たちの様子を観察しながら討議を進めることができるようになった。ただ、器用さはないので、ぎこちないリードのしかたになっているので

はないかと思う。失敗も少なくはなく、タイミングを迷っているうちに話題転換のきっかけを逸してしまったこともある。そして授業後、「あの場面では、もっとこうすればよかった」と反省することがしばしばである。

発言をホワイトボードにメモしていくという作業は、いまだに苦手なままだ。字が汚いことは、いざ授業が始まってみれば、それほど気にならなくなった。ただ、うまく整理し、関連づけながらメモしていこうと心がけてはいるものの、終わってみれば、雑然と言葉が並ぶだけで、意図したとおりのメモにはなっていない場合が多い。また、聞きながら書き、先の展開を考え、そして話すという連続作業は思いのほか難しく、メモをする間、中途半端に議論の流れがストップしてしまうこともある。漢字が思い浮かばずに諦めてカタカナ書きにし、少々恥ずかしい思いをすることもある。

学生たちの様子はというと、しっかり予習もしてくるし、若干発言者が偏りがちになることもあるが、活発に発言してくれている。取り上げたテーマが彼らの実務経験上の問題意識とうまく合致した場合には、発言の数もぐんと増え、討議が盛り上がる。こちらが学ばされるような鋭い切り口の発言が飛び出すこともある。ただ、彼らの本当の力をまだ十分には引き出せずにいるのではないかという漠然とした不安は残っている。

彼らが授業をとおしてどの程度学び、満足を感じているかという点については、まだ明らかではない。しかし、彼らが、討議をしながら学んでいくというスタイルに魅力を感じつつあるということは事実である。

縦長の教室は、いく分、学生との距離感を生んでやりにくさを感じるが、深刻というほどではない。わたしも学生たちも、こればかりはどうしようもないと諦めている。

時おり聴講にやってくる同僚は、耳の痛い、しかし、的を射たアドバイスでわたしを励ましてくれる。すぐに改善することは容易ではないが、解決の糸口を提供してくれることをありがたく思っている。

まだまだ不安や迷いはつきないが、自らが実践してみることで、ケースメソッド授業のもつ魅力も十分に感じている。経験を積むことによってしか身につかない技量というものがあるかも知れないが、だからこそ実際の授業のなかから学んでいこうとする姿勢で、今後も、ケースメソッド授業にのぞんでいこうと考えている。

不許複製 慶應義塾大学ビジネス・スクール 2005 Apr.
コンテンツワークス株式会社 BookPark サービス