sample

92-05-25074

慶應義塾大学ビジネス・スクール

クラス発言の裏事情

助教授 春日正司の悩み

平成大学ビジネススクールの１年次１学期の必修科目であるマーケティング。今日もケースメソッドによるディスカッション授業が行われている。この科目でＣクラスを教えている助教授の春日正司には悩みがあった。その悩みゆえに、教室に向かう彼の足取りは最近いつも重かった。このクラスには「できることなら指名したくない学生」がふたりいた。しかし、このふたりくらい熱心に手を挙げてくる学生もいないのである。彼(女)らを指名しないで授業を進めるというのは、どう考えても不自然だった。

春日が指名するのをためらう学生は、そのひとりを岩淵浩太という。岩淵は30歳で、出身学部も平成大学の経済学部である。卒業後は外資系銀行に勤務したが、そこを退職して平成大学ビジネススクールに来た。彼はどんなケースでの議論にも強い興味を示し、指名されるといつも目をキラッとさせて嬉しそうな表情を見せた。マーケティングのクラスが始まった頃、春日から見るとこの学生はかなり優秀だと思えた。彼の発言には多面的な検討の跡が見られ、情報の統合度が高いレベルにあるように思われた。また、手を挙げるタイミングも、話の間の取り方も絶妙だった。

できれば指名したくないもうひとりの学生は、その名前を水野佳枝という。彼女は難関といわれる国立大学を卒業後、コンピューターメーカーの経営企画セクションで６年間働いた

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、竹内伸一(ケースメソッド教育研究所)が作成した。(2004.10)

本ケース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、ケース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、ケースの注文は 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、本ケース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。

後、企業派遣で英国の有名ビジネススクールに留学したが中退した。それと同時に会社も辞めたらしく、しばらく社会との接点を断っていたようだが、「経営学修士の学位取得をきっかけにもう一度企業で働きたい」ということで平成大学ビジネススクールに来ていた。春日はこうした情報を、水野自身が書いたプロフィールカードから知った。彼女は現在 36 歳で既婚、子どもがひとりいる。彼女の発言も言葉が少なめではあったが、たいへん独創的で内容的にも優れていた。

岩淵を指名すると必ず起きること

なぜ春日は岩淵を指名したくないのか。それは彼を指名すると「一種の嫌悪感のような雰囲気」がクラスに漂ってしまうからだった。マーケティングの授業は全部で20セッションからなるが、第５セッションが終わったころから、このような雰囲気が次第に顕著になっていった。

ちょうどその頃、春日のオフィスアワーに質問にきた別の学生が気になることを言った。「岩淵くんの発言はグループ討議での他の人の発言の総集編らしいですよ。彼はほとんど予習もしてこないで、グループ討議ではほんとうに適当に発言しているらしいんです。で、グループのメンバーからのリアクションを頼りに自分の分析ロジックをパパッと組んで、そこにグループ討議で仕入れたネタを盛り込み、その場でどんどん料理して、クラスでは先生に食べさせてしまう。もっぱらこんな噂ですよ。」 ── その後、岩淵に関する同様の噂を春日は何件か耳にすることになった。

授業で岩淵が発言すると、他の学生たちは「またかよ」とか「でた！」「お見事！」という類の小声を発しながら、クラスの端と端で目を見合わせてうんざりしたような表情を交し合っている。そして、岩淵の発言の後は、ほんのしばらくの時間ではあるが、ほとんど手が挙がらない時間が訪れる。春日は岩淵を指名する都度、このいやな時間を乗り越えなければならない。クラスのほとんどの学生は岩淵にあきれているように思われる。そして、その「あきれ」が時間とともに「嫌悪感」に変わってきているように春日には感じられた。

岩淵も自分の発言の後、ほぼ必ず訪れるいやな時間について、自覚していない訳ではないようだったが、本人はそのことを気にする気配もなく、周囲の雰囲気にはおかまいなしで、毎授業、同じ調子でディスカッションに参加していた。

水野を指名すると必ず起きること

春日が水野を指名したくない理由も、彼女を指名すると、岩淵の場合と同じような空気が流れるからだった。ただ彼女の場合は、いやな空気の中身とその流れ方が岩淵の場合と少々違っていた。彼女は誰の意見も盗んでいないが、グループではまったく口を開かないし、グループ討議に出席しないことも珍しくないという。要するに、彼女は成績の対象にならないグループにはいっさい貢献せず、成績の対象になるクラスにのみ全力で貢献しているという指摘である。グループ討議での水野の様子も、岩淵の噂と同様のルートで繰り返し春日の耳に届いていた。

それにしても、水野の発言はいつも洗練されていて、かなり磨き込んだ跡が感じられた。彼女の発言には素直に感心する学生も少なくないようだし、クラスの議論にとっては彼女の貢献度は確かに高い。しかしもし、水野についての噂が本当ならば、彼女はグループではただ口を閉じ、自分の意見をひたすら磨いているということなのかもしれない。グループ討議に来ないことが頻繁にあるということは、彼女自身、平成大学ビジネススクールでの学びにおいて、グループ討議をあまり重視していないというようにも推測できる。彼女の発言に対するクラスの反応も、グループ貢献を軽視してクラスだけに全力投球する彼女の行いに対する反感のあらわれなのだろうか。

あるとき、水野の発言に対して激しく反論した学生の発言を捉えて、春日は一度だけ、水野と彼女が属するグループのメンバーにゆさぶりをかけてみたことがあった。「あれっ、グループ討議でその話題になったときは、どんな議論になったんですか？」 ── 春日は勇気を出して半ば確信犯的に聞いてみたのだが、しーんと静まり返ったその緊張感と、「先生はなーんにも分かっちゃいないね」とでも言わんばかりの冷たい視線に、自分のした「いたずら」をすぐに後悔したのだった。

春日が目指そうとしているクラス

春日自身は日本の大学を卒業したあと、都銀に４年勤務して退職。米国のビジネススクールでMBAを取得し、そのまま博士課程に残ってphDの学位を取得して帰国した。彼を鍛えた米国での学習環境はケースメソッドによる白熱した激論の場であり、父親の仕事の関係で幼少期をＬＡで過ごした春日は語学力で悩むこともなく、ビジネススクールでのディスカッショ

92-05-25074

ンをおおいにエンジョイしてきた。そんな彼の目指すクラスは、米国ビジネススクールのカルチャーの影響を少なからず受けて理想化されていた。平成大学ビジネススクールでの教歴はこの春で丸６年になる。

春日が考える理想のクラスとは、積極的な発言が飛び交うクラスであった。だから彼は他の教師よりも学生の発言を強く促した。発言のインセンティブとして、成績に占めるクラス貢献点の割合を４割と明示し、授業中にしばしばそれを口にもしたし、彼のシラバスにも大きく記していた。

クラス貢献点の中間発表

10セッションを終えたところで行う中間テストの答案を返却するタイミングで、春日はクラス貢献点の中間発表をすることを学生に約束していた。ここで彼は、岩淵と水野のクラス貢献点をどのように付ければよいか困っていた。

問題の二人に関してはいろいろな噂話が耳に入ってくるものの、「それはそれ」「クラスでの貢献は確かな貢献」と割り切るつもりでいた。しかし最近になって、そうとばかりも言っていられない事実にも直面していたのだ。

前々回の授業で、岩淵の発言は本当にすばらしかった。感激した春日は、彼の側で話を聞こうと彼に近づいていった。岩淵は春日の目から視線をそらさず、熱く語り続けた。ところが、春日が岩淵の机の上に目を落とすと、そこにはまったく書き込まれた形跡も、ページが開かれた形跡さえない新品のままのケースがあった。春日は動揺した。岩淵が予習してこないという噂は本当だったのか。

また水野についても、思わぬところから聞きたくもない話が飛び込んできた。同僚の早川助教授が出勤する途中で水野を見かけた際、彼女は携帯電話で「グループ討議には出なくていいの。成績と関係ないし、グループの雰囲気も悪いから。」と歩きながら誰かに話しているのを聞いたというのだ。早川が水野を見かけたその時刻とは、水野はグループ室でグループ討議に参加しているべき時間帯だった。春日とはごく親しい早川が、水野に関するでたらめなことをわざわざ春日に耳打ちするという可能性はゼロに近い。

明日には前半のクラス貢献点のフィードバックをしなければならない。にもかかわらず、春日の頭は混乱していた。――「この二人をどう評価すればいいんだ。」

92-05-25074

sample

不許複製　慶應義塾大学ビジネス・スクール　2005 May.

コンテンツワークス株式会社　BookPark サービス