



慶應義塾大学ビジネス・スクール

「この授業は難しすぎます」

M大学ビジネススクールの教授 神田川弘明は、「経営統計」の学期末の成績をつけ終えたばかりだった。例年どおり、評価は少し甘くつけていた。授業が厳しいことでは名高い神田川教授も、授業を厳しくして、成績まで厳しくすることには懐疑的だった。

成績表を教務へ提出したあと、神田川教授は教務から自分の授業の評価シートを受け取った。これは「経営統計」の授業を履修した学生が、神田川の授業について評価したシートである。教員が履修者の成績表を教務に出すと、それと引き換えにこのシートを受け取ることができるルールになっていた。

研究室に戻った神田川教授は、彼とともに学んだ履修者たちが書いた評価シートを読み始めた。神田川教授の授業についての評価シートには、学生の声として、こんな言葉が並んでいた。

15

「先生は一部の学生としか授業をしていません。教室は授業を理解できずにいた学生で溢れかえっていました。お気づきになりませんでしたか。」

「なにしろ予習が大変でした。必修でもないのに、こんなにいろいろと準備しなければならなかったのです。きっと少なからず、必修科目の成績に影響しているはずで、そっちの方が心配です。」

「先生が求める内容は高度すぎます。みんながみんな、先生のように仕事をするわけではな

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、竹内伸一と大倉由利子（ともにケースメソッド教育研究所）が作成した。（2004.11）

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。

いので、MBA のレベルでここまで統計を使いこなせるようになる必要はないと思います。」

「先生の自己満足に付き合わされるのはかんべんしてください。」

- 5 「私についていけませんでした。たぶん。この授業は難しすぎます。こんな授業はもうこりごりです。」

すべての評価シートに目を通した後、神田川教授は一人つぶやいた。

- 10 「残念だけれど、このくらいのコメントは予想の範囲内だ。全員が全員、私の授業を理解することなんてできない。私が目指している授業はそこらにあるような授業じゃない。私が目指したいのは、価値のある授業なんだ。全員が理解できないのは仕方がないんだ。」

しかし、そうつぶやいた後、次のようにも考えた。

- 15 「いや、待てよ。今年のコメントは今までとは少し違うな。こういう反発に近いコメントは、ここ2～3年の傾向ではあるけれど、今年のは今まででいちばん厳しいコメントだ。」

- 20 評価シートは無記名でもよいのだが、何人かの学生は記名していた。神田川の授業についていけなかったと書いた学生の一人が評価シートに名前を残していた。—「染谷圭一」
神田川教授は、染谷とはどんな学生だったか、その顔を思い出そうとしていた。「ああ、あの茶髪の青年か。」染谷は最後列の向かって右側にいつも席をとって、比較的よく発言していた学生だった。彼には先ほどA評価をつけたばかりであった。なのに、評価シートには「私
25 についていけませんでした。たぶん。この授業は難しすぎます。こんな授業はもうこりごり
です。」と書き記されていた。

統計のプロ・神田川教授

- 30 神田川弘明は国立大学の経済学部を卒業後、調査会社に就職し、大手企業の大型調査プロジェクトをいくつも手がけた。彼の仕事ぶりには客先から絶大な信頼が寄せられた。調査会社で5年ほど活躍した後、彼は母校に戻り修士課程を修了。その後、米国のY大学で博士号を取得し、統計学の講師としてM大学ビジネススクールに迎えられた。神田川は統計のスペ

シャリストとして、学内外で評判が高く、この春、助教授から教授になったばかりである。学会に報告する論文数の多さは、学内でも高く評価されていた。

5 神田川教授が担当している「経営統計」は、MBA 課程の専門科目として開講されて今年で6年目の科目で、M大学ビジネススクールのカリキュラム委員会が、来年度から必修科目にするかどうかを検討している科目でもあった。「経営統計」では、統計学が経営にどこまで生かせるかというテーマを探求していた。この科目では、実務家であっても統計の基礎理論を深く理解し、それを正しく使いこなせるようになることが求められた。統計を経営上の意思決定に役立てていくことが期待されていたのである。

10

この科目においては、履修者は毎回ケースを読み、ケースの末尾に与えられた演習問題を解き、その解をどのように解釈すべきかを議論し、この先とるべきアクションを決定することが、毎クラスの営みであった。

15 「経営統計」の授業に出るためには、学生たちはまず、かなりのページ数の教科書を読んでおく必要があった。そこで当該のケースを学ぶために必要となる理論を学んだ上で、ケースに付属した設問の答えをコンピュータソフトを用いて用意しておかなければならなかった。その下準備には、数学の知識とコンピュータソフトの知識が必要不可欠であったため、相当数の学生は、時間をかけさえすれば準備が進むというわけにはいかなかった。そこで神田川教授は、この科目を開講した翌年から、ボランティアでコンピュータソフトと数学を教える
20 補習時間をつくっていた。また、電子メールでいつでも質問してよいことにしていた。このようなわけで、「経営統計」は履修する学生だけでなく、教師にとっても負担の大きな科目であった。

25 今年度の「経営統計」クラス

神田川教授は今年の授業について、1回目の授業から順番に思い出していた。学期が始まったばかりの1回目の授業で、アイスブレイクのつもりで言い放った冗談にも、学生たちは身構えたままだった。それでもどうにか演習問題を解き終えて討議に入ったが、重苦しい雰
30 囲気がぬぐえず、「今日は無理をするのはやめよう」と、神田川教授は討議をあきらめて講義を続けた。このようなことは「3年に1回くらいあるもの」と神田川は気にしなかった。

2回目の授業では、教室にいる学生数が前回のほぼ半分に減っていた。M大学ビジネス

スクールでは、科目履修の取り消し手続きを2回目の授業が終わるまで受け付けていた。1
回目の授業に出て、「これはうわさ以上にたいへんだ」と思い知った学生が、次々に履修を取
り消したのだった。教室が学生でいっぱいになっていた1回目と比べると、それは見事な差
だった。最初の1回を終えて、ここまで履修者が減ったのは初めてのことだったが、そのこ
5 とについても神田川教授は、別になんとも思っていなかった。履修者が半数になることで、
むしろ、やる気のある学生のみが残るから、ちょうどよいとさえ思っていた。

3回目の授業のときのことであった。毎回、最前列に座っているシステムエンジニア出身
の学生たちが、授業が終わってから、神田川に近づいてきて、こう言った。「先生、クラスに
10 はすでに取り残されている学生が結構います。学生同士で教え合っているのですが、ちょっ
と追いつきません。」

確かに今年の履修者は、総じて苦戦しているように思えた。神田川は数学とコンピュータ
ソフトを教える補習に加えて、授業で扱った問題をもう一度解き直すための補習も必要な
だろうかと考えはじめていた。しかし、追加的な補習は結局、行わなかった。

ただ、こういった負荷の大きな授業であっても、過半数の学生が神田川の教える内容を理
解し、授業についてきていると、神田川は感じていた。数学とコンピュータに苦手意識のあ
りそうな学生は、ほぼ全員が神田川の開いている補習に参加していたからだ。染谷もその補
習に参加していた一人だった。そうやって、いくつかの授業を思い出すうちに、染谷圭一の
20 記憶が一気に蘇ってきた。

その日、5回目の授業のときも、染谷圭一は、U字型教室の右奥に席をとっていた。いつ
もと同じく手を挙げて発言する学生は少なく、神田川と目の合った学生を指名することで授
業は進行していった。染谷はいつも何か語りたがっているような目をしているように思えた
25 ので、神田川教授は染谷を指名することが多くなっていった。染谷は懸命に答え、数値の評
価をして、自分の考えを述べた。予習をよほどしっかりやってきたに違いない。神田川は染
谷を褒め、黒板に染谷の意見をまとめて書き留めた。

6回目の授業でも、あいかわらず討議で発言する人が少なかった。神田川は、どうしても
30 一部の学生を指名しがちになってしまっていることに、自分自身気がついていた。

発言する学生たちの多くは、教室の前方に席をとっていた。彼(女)らは理系出身の学生だ
ったり、システムエンジニアだったりした。この一部の学生の発言内容のレベルは高く、議
論も深まるので、神田川教授も教えていて楽しかった。彼(女)らには、期末の成績評価でA

を与えることになったのだが、そんな学生たちが手本となって、クラスが引っ張られていくことを神田川は期待していた。

5 神田川教授は、自分が教えているこの授業の内容に自信を持っていた。「経営統計」はまさに理論を実務で駆使するためのクラスであるという自負があった。そして、過去5年間の授業の実体験から、「少なからざる数の学生がこの授業の真の価値を理解してくれている」という感触を、神田川教授は得ていた。しかし、教室の後ろに座っている学生の中には、今年も授業中に携帯メールを打っているものが何人かいた。

10 染谷圭一は、教室の前方に陣取っているシステムエンジニアたちには分析力で及ばないものの、その懸命さを神田川は評価していた。発言も必ず毎回していた。ただ、発言の内容から、ときおり混乱している様子も見て取れた。染谷は理系出身ではなかったが、基本的な理論知識は身につけつつあるように思われ、その知識を経営意思決定に活用できるようになりつつあると神田川は感じていた。

15

7回目の授業のクラス討議は、まったく発言がなく、沈黙が続いていた。このときばかりはシステムエンジニアたちですら、発言をしなかった。後でわかったことだが、相当に負荷の大きい必修科目のレポート提出期限が、この日の正午にあったようだ。「経営統計」は必修ではないため、学生たちは予習を十分にしておこなったようである。

20 神田川は、名簿を使って順番に指名していった。「わかりません」という返事がしばらく続き、理系出身の学生がいくらか発言するということの繰り返しであった。

25 授業も9回目になると、クラスは、必ず予習をしに来る学生と、まったくしてこない学生とに分かれていた。発言する学生は、教室前方のシステムエンジニアたちとほかの一部の学生だった。

30 最終回の10回目では、グループに分かれて、グループレポートで取り上げる課題の設定を行った。グループレポートとは、文字通りグループ全員で作成するレポートのことである。このようなワークでは、どんなメンバーを集めてグループをつくるかが、成績に大きく影響すると考えられていた。グルーピングに関しては、神田川教授は一切関与せず、学生だけで決められた。そのようにしてできるグループには、大所帯になるグループもあれば、わずか2人というグループもあった。グループレポートが学期末テストの代わりになるので、学生たちは真剣だった。どうにかして自分のグループに統計のエキスパートや理系の学生を獲得

しようと、獲得合戦が行われていた。染谷は、その発言回数からも、獲得される側の学生であり、染谷を中心としてグループがひとつ形成された。

5 神田川教授の心にひっかかるもの

ここまで授業を順番に思い出しながら、神田川教授は、「染谷はついていけなかったと書いているが、彼はついてきていたはずだ」とあらためてそう感じたし、感じたかった。

10 高い理想をもってクラスを運営してきた神田川教授には、必ずしも全員がこの高い目標に到達できるとは限らないとわかっていたのだが、どこか心にひっかかるものがあった。

しばらくの間、神田川教授は評価シートを読み返しながら、来年のクラスをどのように運営すべきか考えていた。

15

20

25