



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ケースメソッドによる社内教育へのチャレンジ 株式会社東急マーチャンダイジングアンドマネージメント の場合

5

- チャレンジの背景ときっかけ -

東急マーチャンダイジングアンドマネージメント社

10 株式会社東急マーチャンダイジングアンドマネージメント（以下TMM）は、たまプラーザ東急ショッピングセンター、青葉台東急スクエア、クイーンズスクエア横浜 [アット!]をはじめとする、東急沿線の6つの大規模商業施設を受託運営する他、物販業の経営、その他の商業コンサルティング業務を行っている。親会社は東京急行電鉄で、TMMはその100%出資による子会社である。

15

1996年に設立されたTMMは商業施設の運営業務を東急電鉄から受託する形で始まり、1999年には施設内に直営店を開業するなど、積極的な事業展開を行っている。会社の設立から8年経った2004年現在、従業員は110名となった。社内の業務は既存のショッピングセンター（SC）の施設管理を行う管理担当、SC全体のプロモーションを行う販促担当、売上やコストの管理を行う経理担当、そしてテナントの営業指導や新店舗の誘致を行うMD担当の4つの業務に分類されている。

20

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、株式会社東急マーチャンダイジングアンドマネージメントの協力のもとに、渡邊有貴が作成した。登場するブランド名等の固有名詞は偽装されている。また、ケースの教育効果を高める目的で、内容の一部を脚色している。(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。

問題意識

5 商業施設の運営や直営店舗の経営を事業とするTMMにとって、誘致したテナントや店舗に対する営業指導の力は会社の生命線ともいえるコア能力である。MD担当の業務は主にテナントの営業指導、新店舗の誘致、市場調査、他商業施設視察、雑誌調査関係、契約書作成など多岐に渡るが、特にテナントの営業指導はS C全体の売上に直結する重要な業務である。S Cには経験豊富なベテランがいる一方で若手も多く、営業指導ノウハウを全社的に蓄積し、若手の営業指導力を底上げするために生かしていくべきことは、社内のだれもが認識するところであった。

10

「営業指導の力は経験値なんです。経験値だけに人材教育はO J Tが有効ですが、若い従業員だと短期的な底上げというのはやはり難しいです。そればかりか、他S Cとの情報の共有などということも、実際にはなかなかうまくいかないのが現状です。」

15

そう語るのは、経営支援本部企画開発部部長の岸秀男氏である。彼はTMM業務の根幹を支える「MD情報共有システム」を開発・導入した立役者でもある。そんな岸部長が、営業推進部のマネージャーである山室幸司氏とともに、営業指導力強化を目的としたMD担当への教育研修プログラムを企画・実行することを決定した。2004年5月のことである。

20 ケースメソッド教育に対する期待

岸部長はもともと、従業員教育に強い関心を持ち、造詣も深かった。何年も前の話であるが、当時の彼の上司がハーバード・ビジネス・スクールの夏季セミナーに参加した。岸氏の上司は、帰国するなり、「ケースメソッドっていうのは、すごいぞ」と興奮気味に語った。

25

その上司からケースメソッドの概要を聞いた岸氏は、「これはいつか必ず、当社の社内教育に役立つ日がくる」と確信し、ケースメソッド教育に大きな期待を寄せていた。

30

世界中のビジネススクールで用いられているケースメソッドでは、実際の経営の現場で起きたことを当事者としてディスカッションすることで、学習が促される。特にTMMのようにMD担当者がMD業務について学ぶような場面で用いるならば、参加者の当事者意識も申し分ない。単なる数字的な意味やレクチャーによる一方的な知識の伝達よりも、ケースメソッドのほうが、「経験値を補う学習」には合うのではないか、という目論見があった。岸部長の頭の中では、TMMのMD業務のレベルアップとケースメソッドとが、すでに結びついて

いたのである。

「実は私は、当初からケースメソッドを取り入れた教育を是非やってみたかったのです。当社では、自社でゼロから立ち上げて血肉にしていく、ということが割とあります。ケースメソッドも自分たちでやってノウハウをためて、いずれはMD研修だけではなく他の部署にも拡大させたいという思いもありました。」

と岸部長は振り返る。今回の研修だけにはとどまらず、全社的、将来的なことも踏まえた上での展望を持っていたのだった。

10

「MBA授業ライブ」

当初、TMM社内で「ケースメソッド」などという言葉の口にするのは、岸部長以外にはひとりもいなかった。彼自身、ケースメソッドによる授業に自分で参加した経験こそなかったが、ケースメソッド教育に関するひと通りの知識は、ある本を通して身に付けていた。その本の名を「MBA授業ライブ」¹という。

「MBA授業ライブ」には、2002年の7月に出版された「リーダーシップ論」と、その4ヶ月後に出版された「マネジメント論」の2編があるが、どちらも慶應ビジネススクールのMBA課程で実際に行われたケースメソッド授業の様子をライブ風に収録したものである。内容の構成は2冊とも基本的には同じで、導入説明のパート²に続いて、5編からなるケースと、それに基づいて行われたディスカッションの記録が収められている。³

この2冊の出版目的は、ケースメソッド授業に馴染みのない読者に、ディスカッション授業を疑似体験してもらうことにあった。紙の上に活字が並んでいる本なので、読者がディスカッションに参加することはできないが、ケースを読み、設問に対する自分の考えをまとめ、もしその場に自分がいたら、そこでどんな発言をしていただろうかという空想を膨らませることはできる。

岸部長はこの2冊を何度も何度も読んだ。そして、「ケースメソッド授業からは、このような学びが得られるらしい」という感触をつかむに至った。

¹ 「慶應ビジネス・スクール 高木晴夫教授のMBA 授業Live・リーダーシップ論」, 高木晴夫, 中経出版, 2002. 7 「同・マネジメント編」, 同, 2002. 11

² 「ケースメソッド授業による学び方」、および「この本を使っての学び方」についての説明にページが割かれている。

³ 実際にはディスカッションにおけるすべての発言が記述されているのではなく、読みやすくするための編集が行われている。

全6回からなる研修プログラム

岸部長と山室マネージャーが組んで初めて企画した研修プログラムは、全6回に渡るものだった。ただし、その皮切りとなる第1回の研修については、講演によるレクチャー形式と
5 いうことが決まっていた。

第1回の研修は7月23日に行われたが、その研修終了後、参加者の何人かが、「一方通行でずっと聞いている研修は、ためになる部分もあるが、時間が長く感じられた」というようなことを言った。1回目では、参加者の期待と事務局が提供したものとのあいだに何かしらのアンマッチがあったのではないかということが、岸部長と山室マネージャーのあいだで、
10 すぐに共有された。それと同時に、2回目以降に予定されていたケースメソッド形式の研修は「ぜひ成功させねば」という雰囲気が流れはじめていた。

- ケースの作成と準備 -

15

誰がケースを書くか

ケースメソッド教育が一般的にあまり知られていないこともあって、準備は全般的に難航していた。岸部長にとっても、社内の知を集結させてディスカッションするケースメソッド
20 は非常に魅力的だったが、ケースメソッドを知らない人とその利点を共有していくことが容易ではなかった。岸部長から引き抜かれるように、この研修プロジェクトに呼ばれた山室マネージャーも「ケースメソッドを知らない人」のひとりだった。

「ケースメソッドという言葉そのものは岸部長から聞いていたものの、実は7月中旬まで、
25 それがどういうものであるのか、全く知らなかったのです。突然、岸部長から『MBA授業ライプ』を読んでみてと渡されて、言いたいことはこういうことだったんだ、とやっと少し理解できたくらいなのです。」

山室マネージャーは、このように振り返った。ところが、少しだけ理解しはじめた山室マ
30 ネージャーに向かって、岸部長は「ケースを書いてみてはどうか」と持ちかけた。

「直営店をテーマにしてケースを書いてみるなんてどうかな？山室さん、直営店担当だし、
山室さんが書いてみたらどうかな？」

岸部長には、「この仕事が、山室さん自身が自分の仕事をレビューする好機にもなれば」という上司としての思いもあった。かくして、学生時代に作文が最も苦手だった山室マネージャーがケースを書き、学生新聞の記者をしていた岸部長がそれを読んでコメントをするというやりとりが始まった。

5

山室マネージャー・ケースを書く

それにしても、ケースメソッドについてよく知らないままケースを書くというのは困難を極めた。岸部長も一緒になって「ケースに何を書くか」を考え、見出しのレベルでポイント
10 を出し尽くして、それを章立てしてみた。ケースの骨子は二人で作り、設問も一緒に考えるが、そこに肉付けをするのは山室マネージャーという役割分担で進められた。

山室マネージャーは、まずは材料集めに取り組んだ。これまでのミーティング議事録や数字をひたすら集めていった。それらをもとにしてケースを書くときに気をつけたポイントは、
15 「事実だけを並べて書く」ということだ。ところが、揃った材料を使って、事実ベースでケースを書いてみたら、なんと4ページにしかならなかった。そのケースを岸部長に見せたところ、「ライブ感がないね」と一蹴されてしまった。

「だって書いたことないんですもん、ケースなんて。一人称で書いていいものなのか、それ
20 ともインタビュー形式で書いたらいいのか、全くわからなかったのです。」

と山室マネージャーは振り返る。岸部長のアドバイスと「MBA授業ライブ」だけを頼りに、一人称で書いていたものを客観化して書き直してみたり、ライブ感を高める方向で加筆修正したり、ケース・設問・レクチャーにおけるそれぞれのポイントを行き来したりしているう
25 ちに、見よう見真似ではあるものの、10ページからなる「ケースらしきもの」が完成した。研修当日の4日前のことだった。

「ほんとうに見よう見真似でした。実際にケースを書き始めたのは8月の末。まずは岸部長と打合せの日程を決めました。だいたい1週間ごとに1時間から1.5時間のミーティングを
30 するといった感じです。まさに『ディスカッションをしながら』書きました。」

山室マネージャーは笑いながらも、その当時のことを思い出した。一方、岸部長も最初は「どうなるんだろうか」と不安に思ったそうだが、ミーティングを積み重ねるにつれて、「だんだ

ん形が見えてきた」と振り返った。

ケースの要旨と設問

- 5 最終的に研修参加者に配布されたケースは「テラドマーニたまプラーザ店」と題され、本文 12 ページ、参考資料（収支や売上の推移、契約関係図、フロア図）の 2 ページを含む 14 ページから構成されている。（付属資料 2）

10 ディベロッパー業務から新たにリテール事業（小売としてのフランチャイズ事業）としてテラドマーニたまプラーザ店を出店するに至ったいきさつと、同店の立ち上げに取り組んだ 3 年間について記述されているケースで、直面した課題や問題点の数々を、出店運営担当の山室マネージャーの視点から書き上げたものになっている。メーカーのテラドマーニとのやりとりなども会話形式で盛り込まれているほか、メーカーとテナントの関係を理解するのに役立つ一般的な知識も、随所にちりばめられている。設問は、メーカー、MD 担当者、テナントという 3 者の立場から、計 4 問出されており、さらにそのそれぞれに、3 つほどの細かい問いがつけられている。また、設問に対する自分の意見を記入できるシート（付属資料 3）も作成された。「MBA 授業ライブ」にも同じようなシートが載っていたからだ。

15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

実は岸部長と山室マネージャーの狙いは、このケースを使って「研修参加者をあるところへ導く」ことにあった。設問をもとに質問したり突っ込みを入れたりすることによって、2 人が想定している方向に議論は進むだろうと彼らは思っていた。しかし、実際にディスカッション授業を行ってみて、それは大きな間違いだったと気づくことになる。

ディスカッションリーダー

25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

ディスカッションの進行役が決まったのは、実はケースができた後のことであった。当初、山室マネージャーは、当日の進行役は岸部長が行うものだと思っていた。今回扱うケースが直営店のケースということもあり、山室マネージャーはあまりにも当事者すぎる（また、研修には山室マネージャーの直接の部下も参加していた）ということ、そして事務局としての研修プログラムの司会者は岸部長であるということが主な理由である。

30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

しかし、結果的に、ディスカッションの進行は山室マネージャーが行うことで決まった。年齢が参加者に近い、そしてなによりも、ケースを書くことからディスカッションリードまで一貫通貫で行うことが、山室マネージャーの成長にもつながる良い経験になるのでは、という岸部長の思いによる決定であった。

研修への参加者

今回の研修参加者は、比較的経験の浅いMD担当者である。各SCに散らばるMD担当者は10名強。その他にSCの新店誘致をサポートする本社付けのMD担当者を含めるとトータルで15名になる。年齢は20代後半～30代前半くらいで、男女の比率は同じ。MD担当者経験は3年未満が多い。新卒入社組も数名いるが、他業種からの転職組も多い。今回の研修は必修ということで設定しているが、運営側としては1回目の実施を受けて、2回目成功するかどうかには神経を使っていた。

10 直前の準備

「MBA授業ライブ」に書いてあるとおり、研修は「個人予習」「グループ討議」「全体討議」の3つのパートから構成することにした。

また、ケースとともに「ケーススタディに参加する前に」という山室マネージャー自作の資料(付属資料1)を配布した。これは、ケースを予習する前にそれを読んでもらうことで、参加者がケースメソッドについて少しでも見通せるようにするとともに、今回の研修の意図を参加者と共有しようと試みたものである。ケースの最後には、『ケースを読むときの注意点として、①ケースは読んで学ぶものではありません。②参加者は自分自身を登場人物の立場に置いて読んでください。③自分自身に意思決定が迫られていると考えながら読んでください。』という3つの注意ポイントを記した。

グループ討議では全員が必ず発言できるようにと、ひとつのグループを4人程度の少人数に設定した。グループで出た意見は全体討議でシェアできるよう、各グループに模造紙を数枚ずつ配り、グループ内の意見を最後にそこにまとめ、前に張り出すこととした。これはグループでのまとめを糸口に、議論のきっかけを作ることができればという工夫だった。

また、全体討議に向けては、山室マネージャーは設問に対する自分なりの回答や落としどころを整理したノートを事前に作成しておいた。また、「ディスカッションの途中で投げかける問い」といったようなものも、事前にいくつか準備しておいた。

30

実際の研修前に営業推進部内だけでディスカッションのリハーサルを行おうとしたが、時間がなく、そこまでは叶わなかった。

- 研修当日 -

時間配分・会場

5 グループディスカッションが約 60 分、休憩をはさんで全体討議が約 70 分という、合計 2 時間強のセッションが予定された。会場はたまプラーザ S C の一角にある研修室で、机を 4 つの島のように並べて行われた。机の上には参加者全員に行き渡るように飲み物が用意され、ホワイトボードには座席とグループ分けの表を貼るなどの準備がされていた。

10 研修スタート

研修の冒頭では、山室マネージャーから、本日举行することとその流れ、そして、「今日はケースメソッドでやる」ということへの確認が行われた。

15 「ケースメソッドについての資料を事前にお配りしましたが、ケースメソッドについて知っていたという人はいますか？」

という問いに「イエス」と答えた参加者はいなかった。そこで、山室マネージャーは前出の「ケーススタディに参加する前に」という資料を使い、いくつか簡潔におさらいをした。

20 「発言もぎっくばらんに出してください。私がお教えするというよりも、自分のことを書いたケースをネタに、みんなで話し合えたらいいなあと思っています。自らを登場人物に置き換えて、自分だったらどうするか、ということでディスカッションしてみてください。経験値もあると思いますが、合ってる間違っているということではなく、そういう意見もあるんだなと学ぶ姿勢で臨んでもらえればと思います。」

25 「それと、ケースを配ったのが直前だったり、忙しかったりしてケースを読めていない人がいるかもしれませんが、そういう人がいたら遠慮なく手をあげてください。」

30 山室マネージャーは全員に向けて確認したが、手を挙げたものはいなかった。もしケースを読んでいなかった人がいた場合には、グループ討議に入る前に、別途読んでもらう時間を取るつもりだったのである。

「4つの設問がありますが、グループディスカッションではその設問ごとに担当を決めて、模造紙にまとめてみてください。タテに模造紙を使って書いてください。」

5 ホワイトボードには、設問に対する答えをどのようにまとめたらいいかということを図示した紙(付属資料4)を貼り出し、それを見せながら説明を行った。

「全体討議ではこれ(模造紙)を設問ごとに貼り出して、掘り下げながら話をしていきたいと
5 思います。それでは、グループディスカッションを始めてください。」

10 グループディスカッション

15 グループはS Cやキャリアに偏りがないように、約4人ごとに編成されていた。これらのグループには普段なかなか会えない人たちが居合わせていたため、自然とお互いのS Cの近況報告から始まった。グループメンバーの多くに見られた行動としては、他のメンバーの発言をメモするといったもの。それからうなずきや、ときには笑いも起きていた。グループ討議も終盤に入ると、みんな模造紙のことが気になってくる。そのため、どうしても議論を収束させて、紙の上を書く文字にまとめる作業に追われることとなった。一部のグループは模造紙にまとめるのに時間がかかり、休憩時間を使って何とか書き終えた。

20 グループディスカッション中、山室マネージャーを始めとする事務局は次の全体ディスカッションの準備に追われていたため、グループの様子を伺う余裕がなかったのだが、全体討議の開始時刻までには、全てのグループの模造紙が、設問ごとに壁に張り出された。

「あっ、意図していたものが結構出てきたな。」

25 これは模造紙を見た山室マネージャーの感想である。模造紙を見ながら全体討議の流れを作り、議論の入り口を見出そうと思ったが、今ここで急に見つけるのは難しく感じられた。

全体討議前半

30

全体討議が始まった。山室マネージャーは早速、用意してきた問いを投げかける。会議室全体に向かって、設問1に関する質問を投げたのだが、誰も手が挙がらなかった。そこで、山室マネージャーは模造紙へと話を移すことになった。

「まずは設問1から。メリットデメリットはどのグループも書けてますね。〇〇さんはたまプラーザ担当ということもあって、しっかりと書かれているようです。」

山室マネージャーは〇〇さんにケースに付随している情報を聞いていった。

5

「このケースで起きた状況と同じような状況を経験したという人いますか？・・・たとえばアット(クイーンズスクエア横浜のSC)ではどうですか？」

山室マネージャーはアットから来ているMD担当者にアイコンタクトして発言を促した。

10 いつしか、アイコンタクトが発言の合図になり、「視線で指名されて発言する」という暗黙のルールが成立しつつあった。このようにして指名された発言者と山室マネージャーとのやり取りが何往復かすると、山室マネージャーは再び会議室全体に質問を投げかける。こんなパターンがしばらく続いた。その間、山室マネージャーの視線は、模造紙、手元の資料、そして発言者へと移っていく。前に張り出された模造紙に沿って議論は進むのだが、模造紙に書かれた文字は遠くに座る参加者に読めるほどには大きくなかった。

また、山室マネージャーは、参加者の当事者意識を高めるための工夫も行ってみた。3枚の質問を投げかけ、どれかひとつに手を挙げてもらうということをやってみた。そうすると、確かにどれかひとつには手が挙がるのだが、その先は山室マネージャーがしゃべるしかなくなるのだった。

20 結局、山室マネージャーにとっての頼りは模造紙だった。模造紙に書かれた内容を示しながら、次のように問いかけていく。

「ここに書いてある〇〇は・・・。××さん、これはどういうことでしょうか？」

25

山室マネージャーがいちばん落ち着いて運営できるのが、このパターンでの進行だった。参加者の視線が模造紙と山室マネージャーへと注がれる。会議室の後ろの方にいる参加者が発言するときも、前の方に座っている参加者が振り向いて発言者を見ることはあまり見受けられず、参加者の視線は模造紙と山室マネージャーを行き来した。

30

「他に設問1に関して、これ以外の意見はありませんか？・・・では、時間もないので設問2に移りましょうか。」

会議室の前の壁に張られた模造紙を生かして、SCごとのグループを指名しつつ進めていくのだが、全体としての反応はあまり活発とは言えず、どちらかというところ「聞き手に回る」という受身のムードだった。ただ、それでも、発言する人はそれぞれ、日頃の自分の仕事にそれなりの自負を持っているようで、その発言には経験と実績に基づいた独特の力強さがあった。力強い発言が出ると、みんながその人の方に体を向けたり、とっさにメモを取り始めたりということが、しばしば観察された。

設問1と設問2が終了したところで、岸部長が「少し休憩を取ろう」と言った。

10 休憩

休憩時間に入るや否や、岸部長は山室マネージャーに寄って行って、こう言った。

「あのさあ、ディスカッションがストーリーになっていないんじゃないかな。」

実はここで休憩を取る予定はなかったのだが、前半の討議のフィードバックをしながら、作戦の練り直しをしようという趣旨で、急きょ設けられた休憩だった。山室マネージャーの質問の投げかけ方に広がりがなく、参加者からの答えが返ってこないの、山室マネージャーが「自分の言いたいことを伝える」モードに入ってしまったら、岸部長は感じたのだ。

「議論することがらについての合意がまずあって、それから議論を深めていくという流れが大事だと思ったんです。ですから、ベクトルを合わせる質問をまずしてから、後の意見は自由にディスカッションしてもらおうのが望ましいと。だからSCごとの具体的な話を聞き出して集約してみるやり方にしたらどうか？と提案しました。われわれにとっても初めての経験だったので、前半後半部分でやり方を変えて、どちらがよかったかという『実験場』にもしたかったんです。」

と、岸部長が振り返って語った。

もちろん、ここまでディスカッションリードをしてきた山室マネージャーも、前半を振り返りながら、決して「上手くいっている」とは思っていなかった。少なくとも「MBA 授業ライブ」のように議論が進んでいかない。自分から手を挙げてくる参加者はゼロだし、議論が深まって、そこからみんなが何かを見つけていくとか、当事者意識がうんと高まってい

くということも、たぶんまだ起こっていない。

聞くとところによると「とても勉強になる」というケースメソッド教育の利点が、この会議室ではまだ発揮されていないといことなのか。それとも、「MBA授業ライブ」は本の中のお話であって、そんなことはもともと起こるはずがないことなのか。山室マネージャーにはま

5 ったく判断がつかなかった。しかし、次のことだけは確かだった。

「ケースメソッド授業はむずかしい。これはたいへんなことになった。」

山室マネージャーは密かに冷や汗を流していた。

10

全体討議後半

休憩中のアドバイスはあったものの、山室マネージャーにはそれほど大きな軌道修正が、急にはできなかった。ただ、設問どおりに、模造紙には気をとられずに進めていくことにし

15 た。「まずはSCの現状と課題を把握した上で、MD担当者の立場からあるべき姿を話し合った方がいいだろう」という岸部長のアドバイスに基づき、設問3を飛ばして、設問4から再スタートした。

休憩が明けて間もない頃は、参加者に自発的に手をあげてもらって意見を言ってもらうように心がけていたが、しばらくすると、意識的に指名をしていくことにした。「指せばそれほど躊躇なく答えてくれる」というパターンを作ることには成功した。ただ、全体のトーンは、休憩前とあまり変わることがなかった。

ところで、ディスカッションの終盤にはこんな発言もあった。

25

「今、みんなで、どんな解決策があるかを探索的に議論しているわけなんだけど、そもそものあるべき姿は、事業の方針やビジョンをまず本部レベルで作って、その上で実際には何が

30 できるかということへの見通しをつけながら、やるべきことを見据えていくっていうのが本筋ですよ。」

30

この発言をしたのはある女性参加者であったが、彼女がこう言い終わるやいなや、みんなが一斉に彼女の方を振り返って見た。それは明らかに「尊敬のまなざし」である。こういう視線の集まり方は、この日はじめてのことだった。

議論の締め

- 「まとめるということは特にはしないですが、このケーススタディを通じて他の人の意見を
知ることができたり、自分の意見をまとめることができたのではないのでしょうか。それじゃ
5 あ、そろそろ終わりましょうか。で、この後なのですが・・・。」

- 山室マネージャーはこのケースについての後日談について語り始めた。その後、売上や利
益がどのように推移していったのかということと、現在の取り組みについて簡単に説明して、
ケースを用いた研修を締めくくった。研修時間は当初の予定をやや超えて、約2時間半に及
10 んだ。

- 参加者インタビュー -

- 15 参加者のうちで特に発言の多かったふたりに協力してもらい、ケースライターは研修直後
にインタビューを行った。そのふたりの声を紹介しよう。

Aさん(女性)

- 20 質問：前回と違ってレクチャーがなかったのですが、それについてはどう思いましたか？

- 「一方的に受けるのではないので、ちゃんと研修受けているという感じ。他の参加者の意見
がリアルタイムで聞けて勉強になりました。座学の2時間半は長いけれど、ディスカッショ
25 ンの場合はあっという間でした。」

質問：たくさん発言されましたが、どんな気持ちでした？

- 「同じ業務をしている人たちばかりなので、だよね、だよねという感じ。分かってくれる、
30 みんなそう思ってるよねと、思っていたので緊張しませんでした。真面目に日ごろ思ってい
たことをぶつけられたと思います。」

質問：今日は全体的に発言が少なかったようですが、他の人の発言を聞いたかったですか？

「グループでは1人の持ち分が長くて話が聞けたけど、全体では指名制じゃないとうまくいかないのかな?と。あれも指名じゃなくて言える雰囲気だったら、活発に話ができているなあと思います。」

5 質問：どうしたらそんな雰囲気ができると思いますか?

「これだけの人数がいて、難しいけれど、グループの中か全体なのか分からないけど、1人引っ張る人がいれば……。みんな一方方向に向いちゃったっていうのが大きいのかな。模造紙が貼ってあったから仕方がないですけど。」

10

Bさん(男性)

質問：前回と違ってレクチャーがなかったのですが、それについてはどう思いましたか?

15 「前は講義を聴かされているという感じで長かったです。自分の意見を伝えたり、考えながら、みんなの意見を聞いて、あっという間でした。前回と比較して非常によかったです。」

質問：たくさん発言されましたが、どんな気持ちでした?

20 「日ごろやっていることの話をしたので、間違っていないと思っていましたが、SCによってやっていることが違うので、他のSCにも受け入れられるかどうかアクションが気になりました。」

質問：今日は全体的に発言が少なかったようですが、他の人の発言を聞いたかったですか?

25

「グループでは聞けたと思います。キャリアが違う人が集まっているので、もうちょっと詳しく聞けたらと思いました。」

質問：もっと意見の出るディスカッションの雰囲気はどうしたら作れると思いますか?

30

「司会が社内の山室マネージャーだったからというのはあると思います。社外の人で雰囲気が変われば違ったかな。席の配置も大きいです。コの字だとか、みんなで固まっちゃうやり方とか工夫したらいいと思います。堅苦しくないようにできればいいですね。慣れてくると

ということも大事な要素だと思います。」

質問：またこういう形式で研修をやってみたいですか？

5 「ぜひ、やってみたいです。」

- 振り返りと今後 -

10 研修が終わって約2週間後、参加者の声がアンケートとして集まった。(付属資料5) グループディスカッションではいろいろな意見をざっくばらんに話せたり聞けてよかったという感想が多かった。全体討議に関しては、あまり議論が活発にならず、改善できるのではとするコメントが多かった。全体を通じた感想としては、他のSCの話が聞けたり、コミュニケーションがとれたというメリットをあげる一方で、進行の仕方や時間配分等の改善点について
15 の感想もたくさん見られた。総じて、座学よりも当事者意識を持つことができ、時間があつという間に過ぎていったという印象を受けたようだった。

この日、ディスカッションをリードした山室マネージャーに、「何があったらよりよい授業になっていたと思うか？」と尋ねたところ、「ディスカッション授業に自ら参加する経験があ
20 ったらもっと違ったのではないか」「準備する時間や落としどころのメモをもっと充実させておく」、それから「事前にリハーサルができていたらよかったのではないか」というコメントが出た。また、「研修時間を考えると4つの設問は多かった」ということと、「時間管理がもっときちんときたらよかった」と反省の弁もあった。また、「参加者もこのようなディスカッションベースの研修に不慣れであった」ということもあったので、繰り返し行うことの重
25 要性も感じたようだ。

山室マネージャーにとっては、数多くの課題を浮き彫りにした第2回研修となったが、とりあえずケースメソッドらしきことがやれた。そして、ディスカッションの進行が上手いとは言い難いはずであるにも関わらず、「またやりたい」という言葉を口にする研修参加者は決
30 して少数ではない。岸部長と山室マネージャーは、「ここで問題をしっかり整理しておけば、必ず前に進める」という実感を持った。2回目の研修を終えて、ケースメソッドへの期待はますます高まっていた。

研修が終わった次の週、山室マネージャーはふとしたことから、人づてにいいことを聞いた。ケースメソッドを企業内教育に取り入れるときの注意点について、相談に乗ってくれるコンサルタント会社があるらしいのだ。さっそく山室マネージャーは、そのコンサルタント会社のホームページにアクセスしてみた。そこには、事業会社が自社の社内教育にケースメソッド教育を取り入れたという事例がいくつか載っていて、山室マネージャーにはとても興味深い内容だった。その中に、ABCストア社を担当したというコンサルタント氏のコメントとして、こんなことが書いてあった。

「初めてケースメソッド研修に取り組む場合、最初の1回目はたいてい、ディスカッションリーダーにとっては二度と思い出したくない体験になることが多いです。でも、受講者の中に『またやりたい』と言ってくれる人が何人かでもいれば、その会社の踏み出した第一歩は十分に成功しているのです。」

山室マネージャーはそのコンサルタント氏のコメントから、おおいに勇気もらった。翌日、彼は長い文章のメールを書き、ホームページに公開されていた例のコンサルタント氏のメールアドレスに送ってみたところ、ほどなくして彼から返事がきた。返信メールには「ぜひ協力させてください。少しずつレベルアップさせていきましょう。」と書かれていた。

付属資料1:ケーススタディに参加する前に(事前配布資料)

ケーススタディ(その1)に参加する前に

5

◆はじめに

前回(MD担当者セミナー第1回目)の反省点、および皆さんからの意見、要望を取り入れて、ケーススタディ形式の研修を行うことに致しました。我々事務局側もどのようなケーススタディが皆さんにとって有効なのかを考えた結果、『ケースメソッド』という授業を参考にして取り組んでいくことにしました。

10

この『ケースメソッド』の研修というのは、どういう研修方法で、どのようなことが学べるかを、事前に皆さんによく理解していただくことがポイントになりますので、ケース教材を読む前にこちらの説明も読んでください。

15

そもそも『ケースメソッド』は、慶応義塾ビジネススクール(KBS)で行われている授業のやり方です。この授業は、講師も受講者も一緒になり、ディスカッションしながら授業を進めます。ディスカッションはケース教材(ビジネスの事例が記述された冊子)を元に行い、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合います。

20

具体的に皆さんが知っている今までの研修(授業)と何が違うかという点、

1. 講師は自説を述べたり、講義したりしません。

参加者の討論にきっかけを与え、議論の進行の舵をとるのが講師の仕事です。

2. 「ケース」を教材として使います。

ケースには、あるビジネス活動の実際の様子が述べられているだけで、講義方式の研修(授業)で使う「教科書」「レジュメ」とはまったく違うものです。

25

前述の1. 2. はKBSのケースメソッド授業の本質論です。我々TMMで行う研修については、これを参考にアレンジしています。そして、今回のMD担当者研修の目的である「ポータルMD情報の活用」「テナントマネジメントのスキルアップ」を目指すためには、ディスカッションだけではどうしても不足してくる部分があります。その一部分については、講義形式もプラスされます。

30

また、「ケース」教材は手作りです。ケーススタディもどのような流れになるかは実践して見ないと分かりません。

この研修は、そういうことからKBSの研修の型通りにはいきませんし、するつもりもありません。あくまでもTMMの教育スタイルを作っていくための参考としています。

◆ケースを読むときの注意点

- 5
- | |
|--|
| <p>① ケースは読んで学ぶものではありません。</p> <p>② 参加者は自分自身を登場人物の立場に置いて読んでください。</p> <p>③ 自分自身に意思決定が迫られていると考えながら読んでください。</p> |
|--|

ケースは読んで「正解」を知るためのものではありません。基本的には、ケースの内容はありのままの事実を記載しています。（今回はほんの少しだけ修正していますけど。）

10

そしてケース教材と一緒に「設問」もあります。その設問の意図を考えて、ケースから読み取れることを自分なりにまとめてください。

手作りということもありますけど、ケースは不完全な情報のまま作られています。しかし、実際の日々の業務の中でも、例えば、あるテナントを評価するときに、営業日報や店頭で得られる情報だけでなく、テナント本部の情報も欲しいということもあるでしょう。

でも本部の情報は分からない中で、考えて判断しなければいけないことはあると思います。

15

この研修も同様に、ケースの中にある情報だけで意思決定できるように読み進めてください。

さらに、客観的にケースを読み進めるのではなく、自分自身を登場人物に置いて、自分だったらどう意思決定するか、ということを中心に意識して読んでください。

20 ◆研修に参加するときの注意点

このケースは、研修用に作った例題ではありません。ですので、このケースが教材として「良い」「悪い」だとか、「平均的」「典型的」だということ、選んだわけではありません。我々事務局としても、設問は用意しているものの、このケースを皆さんが読んでどんな議論になるかは全く分かりません。ディスカッションを進めていく中心者は、皆さんの議論が有益な展開になるように論点の流れの舵を取るのが役割です。

25

皆さんの意見に対しても、「正しい」「間違っている」というものは、この研修の中では重要ではありません。大事にしたいのは、参加者の皆さんがお互いに、自分が考えてきた結果を話し検討しあうことです。そうして自分の考え方に修正を加えて、自分の考えてきた内容を再考していく過程が研修のポイントだと思っています。

30

研修の場になって、いきなり「では、誰か発表してください」と言われると非常に緊張してしまいがちですが、話したことが研修になり、他の人の意見を聞くことが研修になります。その点を理解していただき、是非研修の中では、積極的じゃなくても（積極的ももちろん大歓迎）、自ら意見を話せる姿勢で研修に臨んでください。皆さんで盛り上げて楽しい

時間にしましょう。

※参考

慶応ビジネススクール：

- 5 MBA（経営学修士）教育を行うために、1979年日本で最初に設立された経営大学院で、アメリカのハーバード・ビジネススクールを範としています。経営教育の授業方法もハーバード・ビジネススクールにならい、講義形式ではなく、「ケースメソッド」という討議形式で行われます。

・『慶応ビジネススクール高木晴夫教授のMBA授業Live』／中経出版

- 10 （「リーダーシップ論」編と「マネジメント論」編があります。）

以 上

付属資料2:作成され、使用されたケース教材(最初の2ページのみ)

ケーススタディその1:

5 『テラドマーニたまプラーザ店』

注意事項:

10 このケースは、TMMのリテール事業ではありますが、
TMM(DVとリテールが同じ会社)テナントという部分に意識を置かず、
フランチャイズにより出店したあるテナントという意識で
設問に接してください。

15 ケース:

1. 「テラドマーニ」導入の経緯

20 東急グループが開発した多摩田園都市と呼ばれるエリアのほぼ中心に位置し、その地域の
住民が集まる「広場」として位置づけた街、「たまプラーザ」。その駅前に、東急電鉄が1982年、
当時としては大規模な郊外型のショッピングセンターを開業させた。

1997年、そのショッピングセンターも15年目を迎え、それまで沿線住民の増加や、バブル経
済の流れと同じように右肩上がり成長してきたたまプラーザSCであったが、バブルが崩壊
ただけでなく、周辺の環境が大きく変化したことで影響を受けていた。青葉台、港北ニュータ
25 ウン、溝の口、新百合ヶ丘と、周辺には次々と競合SCが新設されていた。また横浜市営地下
鉄の開業により田園都市沿線から横浜都心部へのアクセスも容易になるなど外的要因が重
なっていた。

たまプラーザSCを運営している総合事務所としては、この現状を打破し今後のたまプラーザ
SCと街の成長を継続させるために、全館規模の大リニューアルに取り組むことになった。リ
30 ニューアルは、新規に商業施設を開業させる業務のボリュームと比べて、新店の誘致だけでは
なく、既存のテナントの評価を行い退店候補テナントとの交渉といった、倍以上の時間と労力
が必要な一大プロジェクトであった。

その全館リニューアルが各フロアを東西に分けたゾーンごとに進行していく中で、SCの顔と

もなる1階の西側ゾーンについて鮮度ある、旬のブランドに入れ替え、それをきっかけに他のゾーンにも旬のブランドを呼び込み、最終的に全館リニューアルを成功させようとしていた。

(略)

5 2. リテール事業の取り組み

(略)

〈当時のリテール事業の担当、山室氏の感想〉

『その2月の会議に先立ち、1月中旬のことでした。バーゲンの準備をしながら同時に、バーゲン後の第3期リニューアルに向けた業務に専念していたときに、異動の内示を聞きま
10 した。『TMMでリテール事業に取り組もう。』とリニューアルの会議の中で聞いてはいたもの、まさか自分が、という気持ちでした。もっと他に適切な人がいるじゃないかと思いましたが、(今現在みたいにアパレルの経験者や小売のことを知っているスタッフも採用されて
15 いない時で、) 当時はたまプラーザと八王子のSC、2つの物件だけで、本社スタッフも社長含めて10人いるかないかの所帯だったのです。そんな人員がギリギリもしくは足りなくて、リニューアルを推進していくには一人でも手が欲しい状況での異動辞令でした。新規事業への取組みに専念して、渋谷の本社に異動というのはたまプラーザSCにとってはより厳しい状況だったと思います。

(略)

20 3. テラドマーニたまプラーザ店出店の経緯

(略)

4. メーカー(フランチャイザー)とフランチャイジーの視点の違い

店舗を運営していく中で、メーカーとの間で問題が生じることがあった。2001年度の売上予
25 算は顧客も定着し始めて売上も大きく伸びていくと目論んで少し高めの売上予算の設定をしていたが、春夏の展開が終わった時点では売上は苦戦していた。秋冬の展開に向けて、売上の修正計画を立てメーカーの営業担当者と相談した時にこんなやりとりがあった。

山室氏:「前年の秋冬の展開は、開業したシーズンで売上が見えなかったため、在庫は少な
目の展開でしたよね。」

30 **テラドマーニ営業担当:**「そうでしたね。SCのバーゲン後にお店を見させてもらったら、売場がすっからかんになってましたよね。」

山室氏:「そうですよ。春物の商品も入荷してこなくて売場はかなり困っていたんですよ。」

山室氏:「一般的には2月中旬までは冬物セールの反応もあるので、昨年の反省を踏まえて

今年度の計画をプロパー時から少し厚めに在庫をもつようにしていきたいと思ってます。それと、12月にはメーカーの倉庫に戻ってくるセール対象在庫の仕入れを低い掛け率で仕入れられる商品を前年よりも多く確保することはできないでしょうか。」

5 **テラドマーニ営業担当:**「もし、バーゲンで売れ残って、2月もどっさりセール商品を引っ張るよりも、春物を早めに立ち上げて先見せした方がよいじゃないですか。冬物在庫は抑えて春物を展開しましょうよ。」

10

15

20

25

30

付属資料3:設問(兼、自分の意見を記入するための用紙)

自分の意見記入用紙

5

設問1：メーカー(テラドマーニ)の立場で考える。

- メーカー(テラドマーニ)の店舗開発担当者が、直営店の出店を拒否し、
フランチャイズ(FC)店であれば、出店しても良いと言った背景は何ですか？
- ・直営による出店のメリット(デメリット)は何ですか？
 - ・FCによる出店のメリット(デメリット)は何ですか？

10

.....

.....

.....

.....

15

設問2：ディベロッパー(DV)MD担当者の立場で考える。

- 皆さんの各SCにも現在FCによる出店がいくつかありますが、
FCによる出店の話があがってきた時、どのように対応しますか？
(TMMリテール事業によるFCではなく一般的なFCとして考えてください。)
- ・DVとしてFCの出店によるメリット、デメリットは何ですか？
 - ・このケースを参考に、想定される問題はどんなことがありますか？
 - ・その問題についてどのように対処しますか？

20

.....

.....

.....

.....

25

30

設問3：テナント(テラドマーニ)の店長の立場で考える。

「テラドマーニたまブラーザ店」における最も良いと思われる顧客作りは
どのようなものですか？

- 5
- ・このケースにある顧客作りの良い点、悪い点（問題点）は何ですか？
 - ・問題点の解決策はどのようなことが考えられますか？

10

設問4：DV MD担当者の立場で考える。

SCの各テナントにおける「顧客作り」ができていないかを把握し、指導する
ためにはどうすれば良いですか？

- 15
- ・皆さんのSCの中で顧客型のテナントは具体的にどのショップですか？
 - ・逆に顧客型ではないショップはどこですか？（アパレルショップで）
 - ・顧客作りができていないかを把握するにはどんなことがありますか

20

25 ケーススタディ(その1) 2004年9月24日

付属資料4:模造紙への記入要領(研修の冒頭でホワイトボードに貼って示されたもの)

設問1 (Aグループ:大森)

- ・箇条書き
- ・要点のみで良いです。
- ・チーム内で結論を出す必要はありません。
- ・自分の意見を書いて下さい。
(ディスカスの中で考えを変えて、
それを書くのは構いません。)
- ・後半で、
4チームから出た意見を元に

付属資料5:第2回研修への参加者が残したアンケートをまとめたもの
(TMM営業推進部資料)

2004年10月6日

ケーススタディ(その1)

5 参加者からの感想など

◆グループディスカッションについて

- ・少人数で発言しやすかった。(ざっくばらんに)
- ・他のS Cの考え方が勉強になった。
- 10 　・受身の研修ではなかったことが良かった。
- ・自由に意見が言えた。
- ・ディスカッションの時間が足りなかった。
- ・内容を絞り込む。
- ・ブレインストーミングのように感じて物足りなかった。(結論が欲しかった)
- 15 　・まとめを個人ではなく、グループにした方が良かった。
- ・参加している意識を強く感じた。
- ・担当者同士の距離が近くなった。
- ・座学よりも有効だった。

◆全体ディスカッションについて

- 20 　・グループ毎の共通点、相違点を明確にした上で解説をしてほしかった。
- ・他のチームのまとめを読むことができなかった。
- ・全体ディスカッションでの発言について考える時間がなかった。
- ・議論があまり活発にならなかった。
- ・全体の顔が見えるようにした方が良かった。
- 25 　・ざっくりとした質問の投げかけの方が良かった。
- ・模造紙に書いた段階で結論が出ている感じだったので、議論が盛り上がらなかった。

◆研修全体を通じて

- ・他のS Cのケースについてディスカスを通じて分かった。
- ・他人の意見や考えが聞けたこと。
- 30 　　・他のS Cの運営方法を知ることができた。
- ・F Cによる出店に関する知識が吸収できた。
- ・若手間のコミュニケーションが取れた。
- ・進行役は専門の人にして、山室はフォロー役の方が良い。

- ・進行役がもっと誘導したほうが良い。(名指しでも良い。)
- ・時間配分に改善の余地あり。

以上

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不許複製 慶應義塾大学ビジネス・スクール 2005 Jul.

コンテンツワークス株式会社 BookPark サービス
