



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### 学校の声が聞こえてこない

5       桜の開花は数日後のはずなのに、今日は少し肌寒い。いま私は湘南大学経営大学院の学位授与式を終え、経営学修士号の学位記を小脇に抱えている。35歳になって再びくぐった大学の門。あっという間の2年間だった。企業派遣学生である私は、今日で学生生活を終え、明日、また職場に戻る。明日からの私の職場はカスタマーリレーション部門なのだそう。私はこの部門のナンバー2として、久しぶりにまた仕事に明け暮れる日々を送るのだろう。

10

しかし、私が過ごしてきた大学院という場を、これからの私の仕事となる「顧客対応」という視点で振り返ってみると、実に不思議な世界だったという気がしている。その不思議な世界は、思えばこのようにして始まった。

15

#### 入学合宿

20       湘南大学経営大学院の修士課程は、全日制的いわゆるビジネススクールである。ここで2年間に規定の単位を取得して、修士論文審査、またはプロジェクトワーク審査に合格すると修了となり、経営学修士号が授与される。この学校に集う学生は、伝統的に9割以上が社会人学生であり、数多くのビジネス経験や価値観が教室に持ち込まれる。男女の比率はおおむね8:2。平均年齢は約31歳で、私たちの期の最年長は46歳の男性だった。

---

このケースは慶應義塾大学ビジネス・スクール MOT 実証授業「ケースメソッドで教える授業カリキュラムの開発とマネジメント」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。ケースに登場する教育機関、および人物はすべて架空のものである。(2004.12)

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。

この学校では入学式の翌日から、いきなり6日間の合宿に入る。入学式に続いて行われた数時間の課程ガイダンスの席上で、合宿のカリキュラムが配布された。その体裁はいわゆる「時間割」になっている。初日の何時から何時までが何の時間なのかは、これを見れば確かに分かる。6日間かけて何と何と何をやるのかも、いちおうは分かる。しかし、この合宿が何

5 のためのものであり、経営大学院での学習のスタートアップに際してどんな位置付けになっているのかということ、誰も言ってくれない。でも、合宿に行かないことには何も始まらないので、よく分からないけれど行ってみるしかない。

合宿所に向かう車中では、何もこんなことを今になって考えなくてもいいのに、つい考えてしまった。—— 入学案内には「教育理念」などと銘打って、あれこれと書かれている。当然のことながら、私は受験前にそんな記述をひと通り読んでよく理解し、共感して受験した。そして合格して、私は今ここにいるのだが、入学式から始まった時間の流れの中に身をおくと、入学案内に書かれていた世界と現実と進行しはじめた世界との間に、まったくと

10 いていいほど「接続感」がない。——

6日間の合宿では全部で7人の先生が登場した。しかし、みんな自分の授業が終わるとそそくさと合宿所を去っていく。そんなことの繰り返しだから、何人の先生と接しても全体像が見えてはこない。「どのようなゴールに向けて、どのように学習が始まるのか」—— この問いへの答えを得たいと思うのは、求めすぎなのだろうか。

合宿からの帰路で考えたことは、来るときに考えたことと少し変わった。—— 「前が見えなくても進むしかないんだ。だって、もう入学してしまったのだから。社内の選抜を勝ち抜いて受験し、入学試験にパスして入学しているんだ。学費も会社が全額を前納した。だから、私にはここを卒業する以外の道はない。問題は どうやって卒業するかであり、そのため

20 には2年次に上がることだけが私にとって大事なことなのだ。——

大学時代の友人で都銀を辞めて、米国ダイヤモンドビジネススクールに自費で留学した友人は、こう言って成田から発った。—— 『ダイヤモンドを卒業さえできれば、年収1.5倍増は固い。それがダイヤモンドビジネススクールのブランド力なのさ。だからどんな手を使ってでも卒業する！』—— 海の向うにはそんな大学院もあるらしい。けれど、湘南大学経営

30 大学院には残念ながらそこまでの神通力はない。でも、勉強してここを卒業する以外に、やはり私には道がないのである。

## 前期の半分を終えて

「前期」「後期」という言葉自体、懐かしくてたまらなかった気持ちも収まった頃、中間試験があるという。学校の試験などもう15年以上受けていないが、ビジネスパーソンが集まって受ける試験だから、どこか業績考課のような雰囲気さえある。試験の答案が採点されて返ってくると、そこにいい成績が付いている限り、大人でも実に嬉しそうな顔をする。ただ、納得のいく成績が付いていない場合、20歳前後の学生と大きく違うのは、大人は黙っていないということだ。教師を追いかけてどこへでも行く。そして教師を捕まえ、戦いを挑むのだから、教師たちもたいへんだ。

10

この中間試験が終わると、みな少し落ち着くようだ。授業とはどのようなものかが見たい分かったし、試験も経験した。この頃を境に、「成績の鬼」と化すものも出てくるし、逆に「成績はあまり問題ではない」と悟るものも出てくる。そのどちらにしても、どのように過ごせば、何が得られ、何が得られないのか、期待値めいたものが見えてくる。この学校で学んだことが実務に役立つのかどうかはよく分からないけれど、経営大学院で単位を取り重ねていくということがどういうことなのか分かっただけでも、気分はずいぶん楽になった。

15

ここでの授業は、ひとつひとつの科目だけ見れば、その中身はそれなりに整っているのだが、科目間のばらつき、言い換えれば、教師間のばらつきは途方もなく大きく感じられる。科目特性の違いもあるのだろうから、何もかもきちっと揃うだろうなんていう期待はもちろんしていないつもりだ。でも、それにしても「違い過ぎる」と感じたのは私だけではなかったはずだ。

20

授業で扱うコンテンツが抽象的か具体的か、実践寄りの内容か理論から外れないような内容か、ディスカッション授業かレクチャー授業か、教師の教育への情熱を感じるかそうでないか —、「タイプの違い」も確かにあるのだが、「能力の違い」もありそうだ。ただし「この先生、教え方が上手でないな」などと思っているうちは実はまだよくて、挙句の果てに「教えるのは面倒くさいな」などと言われると、それはもう「怒り」を通り越して、「理解不能」に陥る。そんなことを言われても、言われた方が困ってしまうではないか。

25

それからときどき見られるのが、教師間の対立を授業の中に持ち込む教師だ。そりゃあ人間だから、ウマが合う合わないということはあるだろう。そんな話が授業中にぼろっと出てくれば、最初のうちこそ、「先生も人間なんだなあ」と親しみも持つが、他の先生との確執の憂さ晴らしを、授業を使ってやられたのではたまらない。これがもっとひどくなると、憂さ

30

晴らしに学生が巻き込まれる。こうなるともう迷惑千番であり、不愉快きわまりない。「客の前で同僚の悪口を言うようなビジネスマンはいないですよ」と教えてあげたくなる。

5 他にもちぐはぐ感が否めない話はいくつかあって、実務家教育といいながら理論一色の授業があったり、顧客第一主義、現場第一主義と学んだ直後に事務所に行くと、事務スタッフが文字通り「事務的」だったりして、そんなときは「おいおい」と言いたくなる。

10 また、ある授業で「財務の授業で〇〇はもう習いましたか」と教師がいうので「まだです」と答えると、「なんでまだなんだよ、おかしいじゃないか」と返ってきたりする。「おかしいと思うんだったら、何とかしてくれよ」と思うのだが、教師はなぜか学生にばかり矛先を向けようとする。

15 このように、「企業と顧客の関係」だったらまずあり得ないような出来事にもときどきは出会うものの、「勉強して、試験を受けて、単位を取る」という営みの要領は、入学して半年もたてば分かるようになる。そして、自分に余裕ができればじめると、今度はこの学校への素朴な疑問がこみ上げてきた。「数ある経営大学院の中からわざわざここを選んで集まってきた学生を、この学校はどのように育てたいのだろうか。」— 毎日毎日、学校に来て、教師たちと議論し、事務スタッフと言葉を交わすのだが、「こう育てたい」「こう育て欲しい」という声がどこからも聞こえてこないのだ。

## 20 1年次が終わる頃

25 この頃までにはほとんどの学生が、よくも悪くも学校に対して「サメて」いく。しかし、あきらめの悪い連中というのがどこにでもいるもので、私たちの周りにも、やはりいた。彼(女)らはこの学校に来る前、自分のいた企業で数多くの難題を解決してきているので、学校の問題だって「自分たちがひと肌ぬげばどうにかなる」と信じている。私たちの学年には、このような連中が5人いた。その代表格は鮫島という男だった。鮫島は重工勤務歴12年のうち、直近の4年間を、彼が勤める会社が所有する超大型ハイテク研修施設の管理責任者補として勤務した。鮫島らは「学校というのは、これではいけないんだ。だから、この学校を  
30 このままの姿で次の代に渡すわけにはいかない。」と声高に叫び、学校改善提案に乗り出した。

鮫島らは、彼らが入学したのと同時期に専任講師から助教授になり、学年担当教員にもなった串田助教授を呼び出した。そして、入念に作り込んだスライド資料を使って、鮫島が串

田助教授にプレゼンした。鮫島らが用意してきたスライドは、この学校が抱えている問題を客観的に指摘する目的で作られている。「教育理念が具現化されていない」「教師間の共通項が少なすぎる」「教員間のコミュニケーションが不足している」「校長のリーダーシップが感じられない」—このようなフレーズがスライドには並んでいた。鮫島は続いて嘆願書を串田

5 助教授に手渡し、いつまでに次の話し合いが持てるかをこの場で回答するよう迫った。

ところが、回答を迫られた串田助教授は困ってしまった。鮫島らがこの学校に不満をもっているらしいことは、彼(女)らの表情や語調から伺えるのだが、彼(女)らの主張そのものがよく理解できなかったようなのだ。鮫島たちはいったい何のことを言っているのか、それが

10 よく分からなかったらしい。中には「多分あのことを言っているのだろう」と見当が付くものもあったはずなのだが、その多くはこの学校に古くから息づいている事象であるから、「そのどこが問題だと言っているのだろうか」と感じたのかもしれない。

「とにかく、今日、学生が5人で怒ってやってきた」—それが串田助教授に正しく理解できる唯一のこと—これは私の推測に過ぎないのだが、それほど大きくは外していない

15 だろう。

この直談判の直後、私は鮫島と学校の近くの居酒屋で飲んだ。私は自分で直談判に行くほどの正義感を持ち合わせていないが、正義感を持った人間が肩を落としているのを放っておけるほど薄情でもない。

20 鮫島は「こりゃあ、もう、ぬかに釘だね」と寂しそうに言った。「まず、こちらが主張している問題を受け止めてもらえたという実感がまるでないのよね。」—問題を主張している側にとって、これは確かに辛い。

「とぼけているのか、本当に分からないのか、どちらもあり得るね。」というフレーズをその晩、鮫島はろれつが回らなくなるまで何度も口にした。

25 実はその同じ晩、鮫島らの主張を理解できなかった串田助教授も、自分自身の理解が何も及んでいないままの状態、校長の桂川教授を訪ねていた。桂川教授は串田助教授と同じ大学の同じ先生の門下生で、先輩後輩の間柄であるし、同郷でもあった。そこで、学生がなにやら主張しに来たことだけでも報告しておこうと、校長室を訪れたのだった。桂川教授は校長室で、串田助教授の話に熱心に耳を傾けていたが、全部聞き終わると、彼に向かってひと

30 ことだけ、こう言っただけ。—「串田くん、そういう声に応えることが君の仕事じゃないか。」

「じゃあ、あなたの仕事は何なんですか」 — 串田助教授はそう思ったが、もちろん口には出せなかった。

5 私はこの話を、卒業パーティーの3次会で、笠井教授から笑い話として聞いて知った。笠井教授もかつて学年担当をしていた教員で、「まっ、毎年あるんだよね。こういう話はね。」と言いながら、鮫島たちの直談判の後日談として私に教えてくれたのだ。要するに、私が鮫島の愚痴を聞いていた夜、串田助教授の愚痴を聞いてあげたのが笠井教授だったようだ。

## 10 2年次のゼミ活動

湘南大学経営大学院では、修士論文かプロジェクトワークのいずれかが卒業要件になっている。したがって、そのどちらをとるにしても2年次の大半はゼミ単位で過ごすことになる。この時期の学生たちの努力はもっぱら、修士論文研究かプロジェクト研究に当てられる。月曜から土曜まで、朝から晩まで教師が入れ替わることはもうない。自分の研究テーマについて指導してくれるゼミ指導教授と数名のゼミ生との濃厚な関係の中で、2年目を過ごしていくのがこの学校の特徴だ。もちろん、自分の研究したいテーマに沿った活動がその研究室で許され、指導教授との関係、ゼミ生との関係が良好であれば、という条件はつくのだが。

20 このような過ごし方になると、「他のゼミではどのように進めているのだろう」ということも少しは気になる。けれど、それ以上に自分の研究をうまく進めることの方が大事になってくるので、実際、あまりよその研究室のことを気にしているひまはない。こうした状況下での他ゼミ学生との関わり方は、まさにその学生次第である。自分の研究を進め、卒業後の人脈を得ることに関して、その学生がどれくらいの間人関係上の広がりをも求めているかという  
25 ことの個人差が出るからである。極端な話、自分の所属ゼミ関係者としか深く関わらずに2年次を終えていく学生がいてもおかしくはない。しかし、指導教授との関わりだけは必須だ。だから結果的に、2年次の在学満足度は、そのかなりの部分が指導教授の研究指導力量次第ということになりやすい。

30 想像に難くないだろうが、この頃になると、学年総勢80人で動いていた頃には散見されていた「気になる場面」の発生機会はほとんどなくなる。だから、1年生のときに「これは問題だ」と不愉快に思った記憶自体が薄らいでくる。学校への不満を覚えることに浪費していたエネルギーが、2年次では自分のためだけに使われる。だから、学生は比較的小さな世

界にこもり、そこで外界からのストレスをあれこれと抱えることなく過ごせる。「その分、自分の研究により深くコミットして、研究を進捗させるためのストレスと対峙しなさい」ということなのかもしれないが、そんなメッセージがどこかから聞こえてくるわけではない。

5       このように書くと、湘南大学経営大学院では多くの学生が卒業のための研究アウトプットを出すことにコミットしているように見えるかもしれないが、それが実際にはどうなっているのか。想像の域を出ないが、修士論文あるいはプロジェクトワークに完全燃焼できている学生は多めに見積もっても半分くらいではないだろうか。実際のところは、私にもよく分からない。

10       でも、例えば卒業研究にコミットできない状況があったとしても、それが学生の不満となって表面化してくることはあまりない。研究にコミットしなくとも、与えられている時間を使って何でも他のことができるからだ。就職に直結するようなアルバイトをするのもありだし、他の団体が主催する研究活動に参加する、あるいは、命の洗濯をするのもありだ。経営大学院に通う道を選んだことで捻出した時間を、他のことに活かして有意義な時間にするという工夫はいくらでもできるのだ。

## 卒業が見通せる頃

20       修士論文を提出し、必要単位がすべて揃うと、この学校の授業を鳥瞰的にみるとどのようなものだったのか、それを振り返ってみたくなった。

この学校では、授業の6割をケースメソッド授業、2割をレクチャー授業、残りの2割をプロジェクトワークというように配分構成している。しかし、授業時間の過半数を占めているケースメソッド授業も、教員間の授業運営スキルのバラツキは非常に大きい。中には「この教師はほんとうに学生の発言を歓迎しているのか」と問いたくなるような教師もいた。これでは「看板に偽りあり」である。ところが、2年間ここで学び、その実状を知ってしまった私たちは、「期待する方が間違っている」という気持ちにすでになっている。なぜなら、ケースメソッドで教えられる人材を選んで教員採用しているわけではないし、採用後にケースメソッド教育法の訓練を行っているわけでもないからだ。いや、それ以前に、ここで教えている教師がケースメソッド教育の支持者でない場合だってある。そのような教師が「ケースメソッドって好きになれないね」などと授業中にぼろっと洩らそうものなら、「まっ、現実はこのものか」とケースメソッド教育に期待しようという気持ちもサッと引いていく。

でも、期待ができない場所においても、大人は意外と前向きに生きていけるものだ。それはおそらく、次のようなことなのだろう。

5 社会人学生に限らず、人間には「求めれば手に入ると思って求め続けるタイプ」と「求めなくても手に入らないものがあると割り切れるタイプ」の両方があると思う。求め続けるタイプは、求めたものが手に入る可能性を計算することなく、求め続けることに労力を注ぐ。割り切るタイプは、与えられた状況下でベストを尽くす代わりに、他にはあまり求めない。私も割り切るタイプであり、私の周りにもこのタイプが多い。あの鯨島でさえ、例の一件以来、すっかり割り切っているように見える。

10 ただ、割り切るタイプであっても「バカ」ではないので、その中で食欲に学ぶのだ。この心理はおそらく次のように言い表せる。— 「過度な期待はしない。授業や、それに付帯するサービスが、自分たちの許せる範囲に収まってくれているならば、もうそれで十分だ。」— ただ、「収まっている」といっても、確たる仕組みに支えられて収まっているわけではない。たまたま収まっているだけなので、いつなごき、堤防が決壊するか分からない。決壊してしまつたら、洪水の被害に遭わないように、つまり「後ろ向きな怒り」に振り回されないように、別のことに興味を向けるように自分をコントロールする。それは自分の精神衛生のためであり、自分らしい生産性を維持するためでもある。

20 食欲に学ぶことができた学生は、学校に何ひとつ文句を言わずに去っていく。そして、雑誌記事インタビューを受ければ、この学校の素晴らしい点について、3つも4つも語る。そういう人間のことを誰が悪く言えようか。

25 この学校の入試が功を奏していると思えるのは、与えられた状況下でベストを尽くすことができる、そのような思考特性を持った学生をうまく獲得できていることだ。教育機関が自らの不甲斐なさに起因する問題から逃れるための最善の方策は、優秀かつ寛大な学生を獲得することだろう。これは企業でも同じであるが、企業より学校の方が優秀な人材を塩漬にしやすというような気もする。それは漬け込む時間が2年程度と短いから、文句を言うよりも我慢する方が得だし、楽だと思えるからだろう。

30

## 経営を教えている人たちが織り成す組織:経営大学院

経営大学院では、当然、経営組織のマネジメントについても教えている。そこではもちろんリーダーシップも扱われる。組織のパフォーマンスはリーダー次第だとしておけば説明が簡単になるし、説得力もある。しかし、経営大学院のリーダーはどうかと問われると、教師も困ってしまう。ここの校長は力を持たされていない。教員の人事権もないのだという。力を持たされていないのに、対外的にはリーダーとして振舞わなければならないし、学校内外からリーダー的な役割を求められてしまうというのは、企業人からみると酷だ。そして、社会人学生はこのような「校長職の限界」をすぐに見抜く。だから、この学校では校長に直訴する学生は少ない。校長に言ってもムダだと思うからだ。ここでは誰に言ってもムダなのだ。だから、問題の発生源である本人に、学生が直接クレームを言う光景が増える。

トップダウンが期待できないなら、ボトムアップで動かないのかとも考えるのだが、いかんせん、言い出す人がいないのだ。言い出したとしても、実行段階に進めていく仕組みがないから実現しない。実現しないと分かっていることは、普通、誰もやらない。もっと正確に言えば「やらなくなる」のである。これをアカデミックに「学習的無力感」と呼ぼうが「茹でガエル」と呼ぼうがかまわないが、「この学校をこう変えたい」「自分にはどうすれば変革できるか、その見通しが立っている」「過去にもできたことがあるから、ここでも変革したい」と口にして、実行もしてくれる人が、なかなか現れてくれないことだけは事実だ。

わが母校、湘南大学経営大学院をずいぶんとひどく書いてきたが、「企業と比べたら大学はだめだなあ」とばかり思っているわけではない。明日から私の上司になるマネージャーに、「来月から湘南大学で学部長をやるように」と言っても、そんなに上手くは変革できないのだろう。ただ、やはり、このままにしておいてはいけない気がするのである。それは、この学校が「私の愛すべき母校」だからである。

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

---