



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# ケースメソッドによる経営能力の育成

## ケースメソッドとは何か

慶應義塾大学ビジネススクールは設立当初よりハーバード大学ビジネススクールで開発されたケースメソッドを導入し、この教育方法で授業を行ってきた。

ケースメソッドとは、ケースに書かれている内容を討議する形式で進める授業のやり方である。ハーバード大学ビジネススクールで1930年代に開発され、その後、世界へ広まった。そもそものケースメソッドの起源は、ハーバード大学ロースクール（法科大学院）で行われていた討議形式の授業にある。判例研究を用いる模擬裁判などの討論授業から、ビジネススクールに必要な経営事例（ケース）を討議する形式の授業へと発展した。現在ケースメソッドは、実践的な教育方法の一つとして世界中の教育機関で用いられている。

ケースメソッドには、私たちが今まで受けてきた伝統的な講義形式の授業方法と比較して、二つの点で際立った特徴がある。第一は講師の役割である。ケースメソッドでは講師は自説を述べず、講義をしない。教室にいる参加者や学生が講師と一緒にいろいろな意見や考えを発言し合い、討論授業を構成していく。講師の役割は、討議にきっかけを与え、舵取りをすることである。第二に、ケースを教材として用いる。ケースは講義形式の授業で用いる教科書とは異なる性質をもつ。ケースには、記憶すべき理論や公式は書かれておらず現実の経営活動の様子がありのままに述べられているだけである。

---

本ノートはケースメソッド授業に参加する人々へのガイダンスとして書かれたもので、教授 高木晴夫が作成した。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、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（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、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）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 高木晴夫，大倉由利子（2003年作成）

## 大学で教える二種類の学問

講師が自分の知識を話し学生がそれを聴くという講義形式の授業と、ケースをもとにした討議形式の授業のどちらか一方だけが絶対的に優れているとは言えない。しかし何を教えるのかという点に立ったときには、その違いを理解しておくべきである。

大学で教える学問には二種類ある。一つは理論学問であり、もう一つは実践学問である。前者は理論知識を重視し、後者は理論知識だけでなく実践知識も重要とする。このことについて、ビジネススクールで扱う経営学を取り上げて考えてみよう。実践学問としての経営学には、戦略、財務、会計、マーケティング、組織、などに関する理論知識が存在している。一方、理論だけでは尽くせない現実の企業経営に必要な叡智としての知識も重要である。どのように戦略的に発想し、不確実な状況下でどのように判断し、どのように意思決定し、目的達成への行動をいかに実現していくか、という現実に即した極めて具体的な実践知識である。これら二種類の知識の重要性は、経営学に限らず、実践学問としての度合いの高い法学や医学でも同様であろう。あるいは社会福祉学や国際関係学などでもそうであろう。

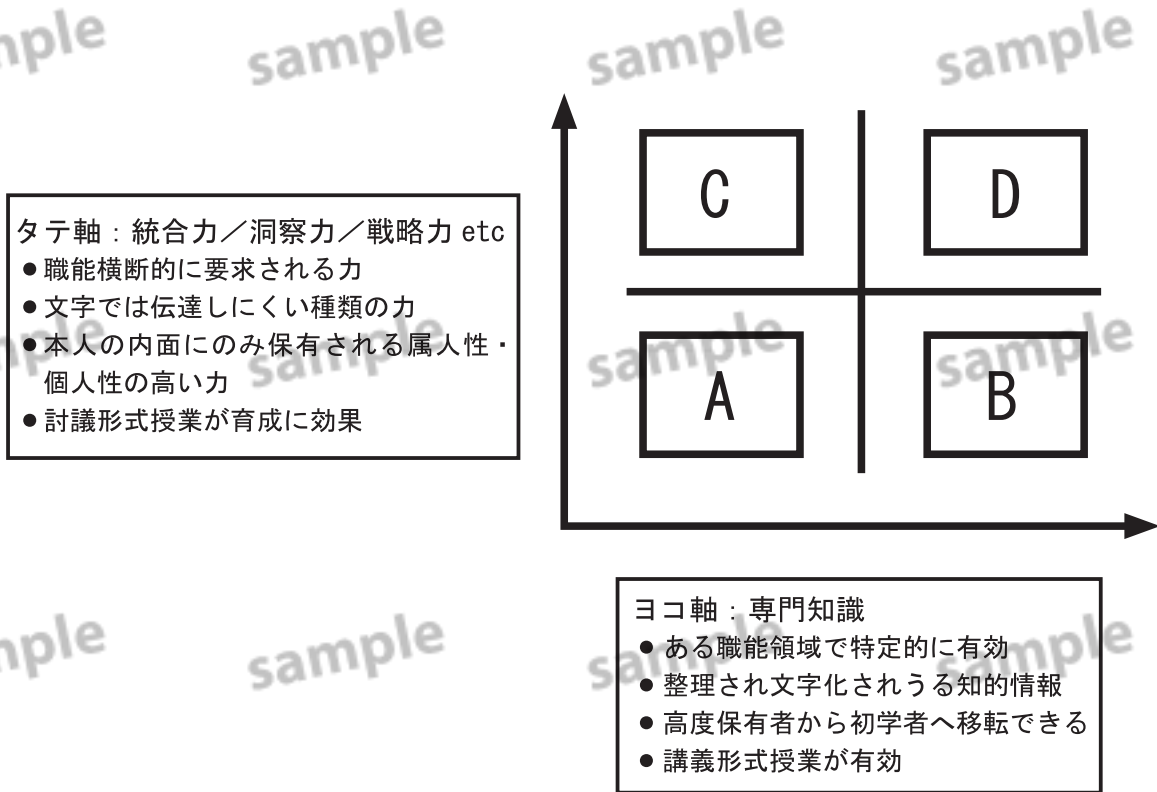
一般的に言って、理論学問がめざすのは問題を理解することであり、あるいは分析することである。しかし実践学問においては単に問題を理解し分析するだけでは不十分である。その問題を何らかの具体的な形で解決する行為の実行が必ず求められる。理論知識を用いることで理解し分析し、そして実践知識の活用によって実行する。

では講師はどのような授業をすることで、理論知識に加え、それ以上の実践知識を参加者に持たせていくことが可能になるのか。この点が実践学問の教育方法として非常に重要になる。実践学問を学ぶ参加者は実践家にならんとする人々なのであるから、理論知識が得られるだけでなく実践力を養成できるようにすることこそ大学のあるべき姿である。このような目的のために最も適した教育方法の一つがケースメソッドである。

## 経営能力のヨコ軸とタテ軸

大学を構成する教育機関の一つとしてのビジネススクールは、経営学を教えることで経営能力の育成を目指している。もちろん、経営学が教えるすべてが経営能力の育成を目指しているという意味ではないが、経営実務家の養成を第一目的とするビジネススクールで教える経営学は、経営能力の向上を目指すものでなければならない。慶應義塾大学のビジネススクールはケー

スメソッドという討議型の授業を重視しており、その理由は経営能力の育成を目指す教育機関であることと関係がある。このことを説明するのに下図を用い、経営能力を二つの軸で表現することにする。



まずヨコ軸は、経営能力の重要な一部としての「専門知識」である。企業経営における専門知識は、たとえば、経理の専門知識、マーケティングの専門知識、あるいは組織・人事の専門知識など、職能的な業務で要求される専門知識である。これら専門知識がなければ経営能力は成り立たない。この専門知識は前項で述べた理論知識に相当すると言ってもよい。

さらに言うとも専門知識は特定の職能領域に対応するのであり、その領域だけで役に立つ度合いが強い。たとえば、異動で経理部門からマーケティング部門に仕事に移ったとしたら、前の領域の専門知識は新しい領域では役に立たない。すぐにそこで必要となる新しい専門知識を身につけなければならない。そのようなときに役に立つ教育方法が講義型であろう。

講義型の知識の学び方は、整理された正しい知識を持っている人から、それについてまだ持っていない人に情報を一方通行で注入するという方法である。ほとんどの場合、それらの知識は文字で記述することが可能であり、たとえば教科書やマニュアルを作ることができる。それを学ぶ者（読む者）にとっては記憶が必要になる。もちろん記憶だけが重要ではなく、身につけた専門知識を十分使って熟練することも必要である。しかし、経営能力の中でも専門知識に属する部分については、整理され記述された正しい知識を早く身につけるという意味で、記憶に依存する場

面が多い。

つぎにタテ軸であるが、専門知識に比べると、その呼称として一つの名前では表わしにくい。幾つかの言葉で表すほうが理解しやすい。たとえば「統合力」、あるいは「洞察力」。さらには「戦略力」という言葉でも表現すると、経営能力のある重要な一群のものを指し示していることを理解していただけるであろう。

ここで注意したいのは、統合力、洞察力、戦略力などはみな「力」という言葉を使っていて、「知識」という言葉をあえて使っていないことである。もちろん経営学における理論的な説明として、「統合力に関する理論知識」、「洞察力に関する理論知識」、「戦略力に関する理論知識」というものを文字で書き表わすことはできる。だから講義をすることで、統合力とはどういう力か、洞察力とはどういう力か、戦略力とはどういう力かを理論的に講義して聴かせることができる。しかしこの講義を受けたところで、理論的な知識は得られるだろうが、経営の実践に役立つ真の「力」が身につくとはけっして言えない。このような力は前項で述べた実践知識に相当するのであるが、むしろ実践力と言う方がふさわしい。

加えて指摘すると、タテ軸の力はある職能領域に特定ののではない。なぜならば、統合力・洞察力・戦略力などは、一言で言えばリーダーに要求される力である。一つの小さいチームをまとめていくリーダー、大きな事業部門を引っ張っていく事業部長、あるいは会社全体にリーダーシップを発揮する社長に求められる力である。これは領域横断的な力である。こういう力は、知識を与える講義形式で育成できるとはとても言えない。だからこそ、この力は個人に所属する度合いが非常に高く、本人の内面に存在する属人的な力である。

ヨコ軸で行なう講義形式の授業の本質が「記憶」にあるとすると、タテ軸ほどのようなことをねらう授業であるべきか。記憶とは、情報を頭の中に入れて、整理して、出し入れがなめらかなような種類の活動である。これに対比して、タテ軸の活動は、頭の中に入っている情報あるいはこれから入ってくる情報を如何様にでも組み合わせを変え、またそこから新しい情報を創る活動である。これを情報の記憶に対比させて「情報のネットワーク化」の力と呼ぶことにする。

## 修羅場経験の意味するもの

このタテ軸の力を高めるにはどのようなことをすればよいのであろうか。これこそが経営能力の育成のための極めて重要な部分である。そのことに関して現実の経営現場で我々が経験的に知っている事実は、「修羅場」を数多く踏むことである。修羅場とは自分の将来がかかる大きな、そして困難な、成功時には大きく成長できる種類の仕事経験のことである。



修羅場経験の教育的な本質は次の点にある。すなわち自分の今までのやり方の不備を自覚し、あるいは、他の人が持っていて自分が持っていない新しい情報ネットワーク化の力を目の当たりにして、それに触れていくことによる教育的効果である。

ビジネススクールで経営能力の育成を目指すには、この修羅場経験の持つ教育的効果を教室という制約の中において実現することが必要となる。ケースメソッドはそれを可能とする一つの方法である。ケースをクラスで討議することで、自分の意見や考えを教室の他の参加者に発言すると、それとは異なる考え方が誰かから出てくる。あるいは、思いもよらなかったことを誰かからの意見を聞いた途端に自分で気がつく。気がついて自分の考え方を組み直して、また発言する。ケースメソッドによるクラス討議とはこのようなことの繰り返しが生じてくる授業である。この方法によって、我々は、修羅場の持つ教育効果の一部でも教室で実現できると考えている。

当然であるが、経営能力にはタテ軸だけでなくヨコ軸も同時に必要である。タテ軸だけで経営能力になるのではない。だから教室での授業において、タテ軸の向上を目指す討議だけでなく、ヨコ軸の専門知識も与える講義が同様に重要である。図で言うならば、これから学ぼうとする者は、今いるAの領域から、タテ軸とヨコ軸のどのようなバランスの経営能力の向上を目指したいかでB、C、Dの領域に向けて勉強のやり方のベクトルをセットするであろう。講師の側からすれば、教えんとする授業内容やテーマに応じて、タテ軸ヨコ軸の授業で扱う分量のバランスを変え、B、C、Dのいずれかの領域に入るような授業構成をすることができる。

## ケースとはどのようなものか

さてここで、ケースメソッド授業で教材となるケースについて、やや詳しく説明しておく。ケースは文字で書かれた印刷物としての冊子のことを言う。内容的には、実際の会社で起きた経営の出来事を物語的に記述したものである。このようなものは日本語では事例ともいうが、ケースメソッドではケースと呼んでいる。(教材としてのケースをケーススタディと呼称する人もいる。経営活動をスタディした成果物という意味である。一方、ケースメソッドのことをケーススタディと呼ぶ人もいるが、こちらは授業方法という意味でないのでふさわしくない。)

慶應ビジネススクールでは、教員あるいは研究者が実際の経営の場面を取材することでケースを作成している。つまり経営活動の当事者にインタビューし、また現場の経営情報を入手することで、出来事を記述しケースとするのである。そこには事実がそのままの形で描かれている。ページ数の制約から編集しての記述となっはいるが、内容は事実なのであって架空ではないということが重要である。(もちろん授業の目的によっては架空のケースも作られる。)

注意すべきなのは、単に事実が記述してあるだけでは教材としてのケースにならないということである。ケースとなるためには、さらに次の三つの条件を具備していなければならない。経営教育で取り上げる何らかの訓練主題を含んでいること。その訓練に必要な情報が盛りされていること。訓練を受ける者を登場人物の立場に立たせ、その責任において意思決定を迫るように表現されていること。これらの条件が揃ってはじめてケースメソッドに必要な教材としてのケースとなる。

従ってケースは、企業経営の適切な事例や不適切な事例を描いたものではない。あるいは、典型的な事例でもない。また、理論を深めるための演習問題でもない。ケースには、最終的に正解が得られるように人工的につくられた問題が入っていないのである。ケースメソッドの授業は一つの正解や正しいやり方を知らしめるためのものではない。つまり、教材であるケースは現実の状況のままであり、特定の理論が前提となって記述されたものではないのである。

## 討議による学習

だからこそ、ケースを読んで気付いたことを指摘し言い並べていくことで、あたかも「答え」や「正しいやり方」を抽出し得たような気持ちになる授業の受け方はケースメソッドで目指すものではない。ケースから考えられる経営問題を洞察し、その問題への意思決定と実行への責任を果たそうとすることがケースメソッドで目指すものである。そのために参加者がさまざまな意見を出し合う討議が必要となる。

ケースメソッドでの討議は、ディスカッションのことを指す。討議のことをディベートと呼ぶ場合があるが、ケースメソッドでの討議は、ディベートではない。ディベートは、極端に言えば勝ち負けを決める議論の仕方であり、優位の論と劣位の論が帰結する。しかし論の優劣を決める授業のやり方をしてしまうと、目先の勝ち負けに意識が集中してしまい、経営能力の重要な部分である統合力・洞察力・戦略力などを高めることにつながらない。だからこそ、いろいろな意見や考え方があるのだということに触れて、「自分はこうだ」という考えを持たねばならぬ場面を何回も教室につくり出すというディスカッションのやり方でケースメソッド授業を進めるべきである。

さらにケースメソッドでは個々のケースの分析の結論を記憶することを目的としない。ケースと似た問題が将来において生じることはあるであろうが、全く同じ問題が生じることは皆無であろう。ゆえに「答え」を憶えても役に立たない。似た問題であっても条件や状況が微妙に異なるのであり、本質的な差を秘めていることすらある。だからこそ慎重な新しい分析と判断が要求さ

れる。

経営教育にとって重要なことは、問題の解決に到達するまでの思考の過程である。現実をつぶさに把握した合理的かつ建設的な思考努力である。各自が試みる問題解決のしかたは各自の経験や思想を反映して、それぞれ特色がある。ケースメソッドによる討議とは、これら特色ある各自の考え、判断、意見を持ち寄り、発言しあい、思考を重ね合わせることで、相互の成長に資することである。参加者は相互に自分の思索結果を披露し、検討しあう。こうして触発されながら自らの考え方に修正を加え、自らの判断と意思決定を再構築していく。こうして持ち得た各自の意思決定が「正解」なのであり、唯一の正解を教わったと言うべきでなく、参加者の数だけ正解が作られたと言うべきである。これこそが自律した経営者の育成である。クラスによる討議を欠いては、ケースメソッドの意義はない。

## 個人予習、グループ討議、クラス討議

次に、どういう討議をクラスでやっていくか、ケースメソッド授業に向けた予習の仕方、準備の仕方について簡単に説明しておく。ケースメソッド授業では、通常、次の三つのステップを踏む。

### (1) 個人予習

最初に個人予習のステップがある。個人予習では、ケースを読み、何が書いてあり、どういう状況で、何が問題になりそうなのかということ自分なりに判断し、自分ならどうするかという実行案を考える。参加者は、自分自身を登場人物の立場に置き、自分に意思決定が迫られていると考えながらケースを読まなければならない。当然、ケースには完全な情報は記述されていない。実際の経営の場面であっても、完全情報を入手して意思決定することはありえないことも留意すべきであろう。

### (2) グループ討議

クラス討議がうまく展開するために、前段階の準備が必要である。それがグループ討議である。クラスをいくつかの小グループに分け、クラス討議の前に時間を与え、グループ討議をする。通常、グループ討議に講師は加わらないので、インフォーマルな形での討議になる。講師のいない

状況で、参加者だけで議論する。この意味は、クラス討議の前段階として、とにかく声を発して自分の意見を言う練習になるということである。そうすると、自分の考えていることと、他の参加者が考えていることを知ることができる。参加者はこのような準備作業をしておくことで、クラスという全体討議の場に入りやすくなる。

5

### (3) クラス討議

参加者全員がクラスで一堂に会し、講師のディスカッション・リーダーシップで全体討議をする。グループ討議以上に参加者の多様性が増すのであり、さまざまに意見を出し合うことが新たな検討課題の発見になり、思考のコラボレーションを高める。この全体討議を通じて、参加者は、自らの意思決定の再検討を行い、自分で判断し行動提案するという思考実験を絶えず行っていく。あくまでもクラス討議は参加者の主体的な発言で構成され、そこから参加者の主体的な学びの形成をめざす。講師は討議の交通整理役であるが、場合によっては講師自身も意見を述べ、クラス討議の活発化を行う。クラス討議の後にまとめるに短い講義を付加し、理論的な知識を補う場合もある。

15

当然であるが、使用するケースや担当する講師によって異なるディスカッション授業が展開されるのであり、ケースメソッドによるクラス討議はさまざまな形態をとる。

### 講師は討議の単なる聞き手ではない

20

すでに述べたように、ケースメソッドでは参加者は講師から知識を「教わる」のではない。この理由は2つある。第一は、経営問題には数学と違って唯一最終の正解と言うべきものはあり得ない。講師がケースに関する自分の考えや判断を述べたとしても、それは解答でもなく、最終的なものでもない。その意味で講師は参加者に「教えるべき正解」を持ち合わせていない。参加者各自が討議を通じて自ら構築したものが各々の正解であり、その数だけの正解があると言ってもよい。第二は、ケースメソッドは参加者の自主的判断と行動の能力を啓発するのが教育目的であるから、もし講師が、これが自分の答であるとして述べたならば、参加者はそれに依存する傾向に陥る。これはケースメソッドが目指す効用ではない。

25

そうすると、講師は参加者に向けて自分の解答を示さないのであるから、講師としては、参加者程深くケースを事前予習する必要はなく、ケースの内容を一通り記憶しておいて、討議の座が白けそうになったら記憶の中にある若干の問題点らしきものをたぐり出して「この点はどうです

30



か」と問いかけ、討議が停滞しないようにしてさえいれば講師の任は果たせるものとなるかもしれない。しかし、これはケースメソッドの理念から外れている。

ケースには唯一の解答こそ予定されていないが、講師は一定の教育計画と特定の訓練すべき主題のもとにそのケースを取り上げている。したがってケースを討議する場合は、そこに予定されている訓練の主題が参加者に対して有効に課されるように、討議を誘導する任務を講師は負っている。

その主題の中には、例えば経営者として必要な専門的な知識とか技術の修得も含まれる。従って講師には、参加者以上にそれら知識や技術をケースに対して駆使することの十分な準備が必要である。また、参加者の進めている討議を聴きながら、彼等の行っている分析、評価、決断の過程を不断に自分の頭の中で検討しつつ、彼等の思考が予定の主題から外れたり、誤っていたり、主題に含まれている要件が議論の進展で看過されそうな場合には、あくまでも参加者の自主的思索に訴えつつ、その訂正を求めねばならない。したがって討議が、その方向や内容はとにかく、ただ発言数が多くなるよう誘導しさえすれば講師の任務が果たされると見るのは誤りである。

一方で、講師はあらかじめ計画した順番に従って討議を型通り進めようとしてはならない。むしろ参加者に自由に発言させ、それを支持的に受けとめるべきである。講師は、参加者の考え方や表現のしかたの弱点を探り出し、明確に、現実的に、そして創造的に物事を考えるように手助けし、効果的な自己表現を助長しなければならない。

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

---

共立 2010.3 RP300