



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 動くはずなのに動かない授業

教壇に立つ金田准教授を救うように、授業終了の時刻がきた。とりあえずホッとしたのは事実だが、残念さも隠せない複雑な気持ちのまま、金田は教室を後にした。

「おかしい。これはおかしい。動くはずなのに授業が動かない。何だ、これは。来週はどうなるのだろうか。」

金田は深く考え込みながら、視線を落として廊下を歩いていた。

## セントラル経営大学院のチャレンジ

金田が教えているセントラル経営大学院は開校4年目の専門職大学院で、ほぼ100%が社会人学生、平均年齢は33歳。修士課程修了者にはMBA（経営学修士号）が授与される。ファカルティは高い研究業績を持つ研究者教員と実務家教員がほぼ同数で構成され、東京首都圏の社会人学生が、企業派遣や休職、あるいは退職して、真剣に経営を学ぶビジネススクールとして人気があった。MBA課程の授業は、平日月曜日から金曜日までの朝から夕方までぎっしりと組まれていた。

セントラル経営大学院では、今年度より新たなコースを開設していた。土曜日に単科コースを開設し、MBA課程の学生と単科で受講する学生で30名程度の混成クラスを3科目開講するというものである。

金田准教授が担当する「人的資源管理実践論」もそのうちのひとつで、人事制度の探求よりもむしろその運用上の創意工夫を扱うという点で、既存のMBA課程の授業と差別化されていた。経営学を体系的に学んでいるMBA課程学生と、人事管理実務の専門家である単科学生がお互いに学び合うという目的で開講され、授業シラバスには「授業方法はケースメソッド」と書かれて

---

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、非常勤講師 竹内伸一が作成した。

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© 竹内伸一（2007年9月作成）

いた。教材には、人事制度の運用のあり方を考えさせるケース教材ばかりが8ケース用意された。

## 金田准教授

5 金田准教授は、6年の日本企業勤務のあと、米国の大学院に進み、経営学博士号を取得した。帰国してすぐにセントラル経営大学院の専任講師として教鞭を取るようになり、昨年准教授になった。金田はビジネスマンとの議論が大好きだった。大学院時代は理論研究に精を出し、これまでに研究業績を積み上げてきたという自負もあった。今は現役ビジネスパーソンと深く議論しながら、これまでの自分の研究成果をもう一度吟味したいと考えていた。そうすることで、研究成果を経営教育につなげられるという確信が金田にはあった。

10 また、金田は授業技術の習得にも熱心で、ケースメソッドに関するシンポジウムやワークショップにも頻りに足を運んでいた。セントラル経営大学院のファカルティには、米国の経営大学院で修士号や博士号を取得した教員が多いことから、ケースメソッド教育の水準は国内では高いと評されていたが、金田も研究業績、授業技術ともに高く評価されている若手教員のひとりであった。

## 人的資源管理実践論の履修者たち

20 金田の「人的資源管理実践論」は、初年度から盛況だった。履修者はMBA課程学生20名、単科生22名。なお、このクラスを履修できるMBA課程学生は2年生のみと制限されていた。この措置は、1年生の課程ワークロードが大きくなり過ぎないように配慮してのことだった。

履修者名簿と学生のプロフィールシートを照らした金田は、今年度の「人的資源管理実践論」の履修者を次のように捉えていた。

- 年齢的には、単科学生のほうがMBA学生よりも総じて8～10歳くらい高い。単科学生の最年長者は54歳だが、MBA学生では46歳。
- 伝統的な日本の製造業に従事する者は、単科学生のほうにやや多い。
- 単科学生には女性が2名いるが、あとは全員が男性。MBA学生は全体の3割程度が女性。

## 金田准教授が描いた理想

30 金田は、この混成クラスで、MBA学生と単科学生が一体となって、知的にコラボレーションする姿を思い描いていた。それには、先輩教員のA教授から聞いた話が大きく影響していた。

A教授は、セントラル経営大学院で教える以前に、関西でもっとも伝統のある大阪ビジネス

ルールで、同様の混成クラスを8年間教えていた。A教授は、自らの経験から、混成クラスがどのように動くかを金田に吹き込んでいたのだった。話を聞くうちに金田もだんだんその気になり、自分が教えることになる混成クラスに、次のような期待を持つようになった。

MBA学生にとってこのクラスは、これまでビジネススクールで経営を集中的に学んできた成果を単科学生に向けて発揮する場になる。また、ディスカッション授業で学ぶことに一日の長があるMBA学生は、単科学生を上手にもてなしながら討議をリードできる。そうなれば、単科学生たちはMBA学生たちの討議に吸い込まれるように議論に加わりはじめる。単科学生たちが、「ここでは忌憚なく意見交換してよいのか」と気づけば、MBA学生たちとともに自由に議論することで、自分たちが職場の中だけで得てきた原則論や方法論がうまく塗り変えられていくに違いない。

単科学生はMBA学生と違って、経営学の専門用語を使い回したり、教科書に出てくるようなフレームワークを使ってものを考えたりすることは少ない。その代わりに、昨日までの仕事で拗り所にしてきた皮膚感覚を披露し、容易には克服できない矛盾をありのままに教室に持ち込んでくる。このような参加者がクラスに半分いれば、クラス討議の現実感は大きく増す。

また彼らは、MBA学生が作るロジックや分析の甘い部分、現実とは異なる点を感じれば遠慮なく指摘するから、無責任な言い放しもなくなり、討議に緊張感も生まれる。そういう単科学生も大人であり、自己肯定ばかりするわけではない。MBA学生の発言をきっかけに自問自答を繰り返しながら、自分たちが大事にしてきた常識を疑い、ひと皮むけることにもたいへん熱心だ……。

会社の会議室で実現できない、また、MBAプログラムの教室の中だけでも実現できない学びの共同体が、ダイナミックに構築されるのがこのクラスだと、金田は信じるようになり、大きな期待を寄せていた。

セントラル経営大学院でも、A教授は混成クラスのひとつを担当したかったのだが、彼の専門領域が金田准教授のそれと隣接していたため、A教授が金田准教授に混成クラスでの教育機会を譲っていた。「それだけにA教授は私に、混成クラスでの授業の成功を託しているのだ」と金田は受け止めていた。

## 第1セッションの現実

第1セッションの前の晩、金田は軽い興奮からあまりよく眠れず、どのような議論になるのかをあれこれ想定しながら夜更かしをしてしまった。その分、討議の進行プランはいくつもできていた。このうちのどれをやろうか、金田は頭がいっぱいになっていた。そんな期待に胸をふく

らませながら迎えた第1セッションの当日、金田は教室に入ったとたん、目に入った光景に違和感を感じた。

「シラバスに『服装はカジュアルで』と書いたのに、22名の単科学生は、着ているものからして、みな隙がないように思えました。そんな彼らがディスカッション用の階段教室の右上半分に揃って座っていたのです。MBA学生は彼らと対を成すように左下半分に固まっていた。なぜそれが分かったかと言うと、うちの学生なら顔を覚えているということもあるのですが、今年から教務部が、学外者のネームプレートの色をMBA学生のものとは分けていたからです。いつもは教室の上段席に陣取っているMBA学生の何人かが、この日は見慣れない場所に座っているので、こちらにも違和感がありましたし、本人たちも居心地が悪そうでした。」

そんなことを少し気にしながらも、金田は自分の授業プランにしたがって、とにかくクラス討議をはじめることにした。参加者も早く討議したいはずだ。ところが、クラス討議はうまく立ち上がらなかった。

「いつものように導入ガイダンスは手短かにして、早速ディスカッションを始めたのですが、最初から手の挙がりが悪いのです。ディスカッションを始動させるための設問も十分練りましたが、これだけのメンバーが集まっているのですから、参加者に考えがないはずはないのです。でも、挙手がまばらなのです。」

仕方がないのでMBA学生を何人か指名しました。そうすると一応、しゃべってはくれるのですが、彼らの発言にいつものようなキレがないのです。何人発言させても同じでした。そうこうしているうちに40代後半くらいの単科学生が発言してくれたのですが、この人は逆にキレがよすぎました。この人に便乗するように、さらにもう少し年配の単科学生が発言してくれましたが、これもなかなか含蓄の深い意見でした。この発言にMBA学生が続いてくれるかと期待したのですが、意に反して、ここで再び、場にブレーキがかかってしまいました。

私は思わず『MBA課程のみんな、どうした？いつものみんなの討議を単科で受講している皆さんに披露しようよ』と促したのですが、彼らはMBA学生同士で顔を見合わせながら、少し困った表情をこちらに返してくるだけでした。その雰囲気になんか耐えかねた女性のMBA学生が思い切って発言してくれたのですが、それに続いた単科学生が、彼女の発言の腰を折ってしまったので、そこでまた討議が停滞してしまったのです。もちろん、その単科学生にも悪気はないのだと思いますが、とにかくまた発言が止まってしまったのです。

私にとってもクラスのこのような雰囲気は耐え難く、私なりに努力をはじめました。まずは私

自身が少し砕けた態度を取ることで場を和らげ、参加者にも和らいでもらえるように努めてみました。秘蔵のギャグをいくつかぶつけてみたり、挙手してくれる人を追いかけるように、ちょっと大げさに教室の中を走り回ったりしてみました。しかし、そんなことをしているうちに、だんだん自分が空しくなってきました。

そんな私を見かねてか、何人かの MBA 学生は、私に向かってさびしそうな視線を送ってきました。その様子を見て、単科学生のひとは深くため息をついていました。同じころ、別の単科学生が教室から出て行き、そのときは『トイレに行ったのかな』と思ったのですが、結局、教室に戻ってきませんでした。」

## 金田准教授の対応

場を和ませようにもうまく行かず、ともに学ぶ方向に向ける努力が実らない金田准教授は、彼自身も表情を固くしながら授業を進めていた。外見にも分かる彼の変化は、まず板書の手が止まってしまったことだった。金田は授業開始後 40 分から 70 分あたりまでの約 30 分間、ほとんど板書をしなかった。

また、教室が静まり返るのを恐れた金田は、参加者の発言をすべて一度自分で受け止め、発言者ひとりひとりに少し長めのコメントを返しはじめていた。彼は無意識のうちに、「このような状況に救いの手を差し延べてくれるのは、やはり MBA 学生だ」と思い、MBA 学生を擁護し、単科学生よりも引き立てようとする言動を増やしていたが、MBA 学生と単科学生の双方にとって必ずしもプラスにはなっていないようだった。

それでも時間の経過とともに、発言者の数も徐々に増え、授業は進んでいった。改めて黒板を眺めてみると、議論の筋道らしきものは書けていた。発言の数は確かにいつもよりは少な目だが、「初回なのだから許容範囲内だ」と金田は必死に自分に言い聞かせていた。ただ、10 月だというのに、金田は教壇でかなりの汗をかいていた。

## 授業後の研究室で

やっと研究室にたどり着き、ほっとしたのも束の間、3 人の MBA 学生が金田の研究室に来了。聞くとところによれば、グループ討議では、MBA 学生が中心になって討議を進め、単科学生は控えめに参加していたらしいが、クラス討議の終了後に、ある単科学生は「この MBA はたいしたことない」と言い放ったという。研究室に来了 3 人のうちの 1 人は、「それだけは言われなくなかった。悔しい」と涙目で語った。また別の 1 人は、「僕たちはどうすればいいんですか。もっと発

言したほうがいいんですか」と金田に問うた。「もちろんだよ」と金田は言いたかったが、本当にその答えでよいのかどうか、金田には自信がなかった。最後のもう1人は、別の単科学生が「ちょっとひどいなあ、この授業」とつぶやいて帰ったことを、金田に伝えられずにいた。

5

10

15

20

25

30

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

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 2011.7 PDF