



慶應義塾大学ビジネス・スクール

初めてのケース・ライティング、 初めてのディスカッション・リーディング —林すみれの一年間—

初めてのディスカッション・リーダー（DL、ケース・ディスカッション授業の講師）を終えた夜。

林すみれは、疲れていたのか早めに寝入ったが、真夜中にふと目覚めた。

今回のケースに取り組みはじめたのは、昨年の春。あれから経験した様々なことが、思い浮かんだ。この経験をどのように整理し、消化すればよいのか。準備は授業本番で活かせたのか。参加者は何を学んでくれたのか。考え始めると、ますます目が冴えてくるのだった。

春

1. はじめてのケース・ライティング

外堀通りの桜並木の下を、林は法明大学の経営大学院（MBA）に向かっていた。母校を修了したのは、2年前。その後は都内で個人事業を営んでいたが、時折仕事や勉強の相談で、在学時から指導を受けていた高花教授を訪ねていた。

研究室のドアを開けると、高花教授はいつもどおりの穏やかな笑顔で迎えてくれた。教授は、経営大学院でながく教育に携わった組織行動学の研究者であり、ケースメソッド教育の大家として知られている。1時間ほどの面談を終えると、最後に教授は林に言った。

「そういえば、貴方は以前からケースメソッドに関心をもっていましたよね。今年は自分自身で、経営学の教材としての『ケース』をひとつ書いてみたらいかがですか。貴方の同期生仲間の経営者の方に

このケースは、ケースメソッド教育の初心者に資するよう、実際に行われたケース・ライティングとディスカッション・リーディングを取材して作成された。登場人物はすべて仮名である。

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、鶴ヶ谷理子、市村真納（2018年5月作成）

現状を取材させてもらってよいですし、もちろん経営者以外のビジネスパーソンのインタビューをもとに執筆するのもよいでしょう。あるいは実在の人物に取材せず、出版済みの新聞や雑誌、書籍などだけを調査して、良いケースをつくることもできますよ。」

2. テーマの選択

研究室からの帰り道、林はケース・ライティングについて思いを巡らせた。

法明 MBA は、起業家育成に力をいれている。自身も修了後に独立した林にとっては、ベンチャー経営に関するケース作成が勉強になりそうに思えた。

“起業家に取材、か……”

唐突に、シリアルアントレプレナー・伊達氏のことが思い出された。その波乱万丈な起業家人生については本人から話をきいたことがあった。複数の企業経営に携わった後、IT ベンチャーを創業し、事業拡大を経てイグジットに成功した伊達氏。現在はベンチャー投資を行う企業の代表取締役を勤めているはずだ。林は早速、打診することにした。

3. 取材先への依頼

伊達氏に連絡をとるのは半年ぶりだ。林は PC に向かうと、取材依頼のメールを書いた。文面には、「MBA 学生の学びのため」というケース作成の目的や、教育法のひとつであるケースメソッドの説明を入れ、掲載に際してプライバシー配慮に留意する旨も書き添えた。

送信後 10 分もしないうちに返信が来た。

「こんにちは。僕は今、ヘルシンキに来ています。・・・。今回の件、僕でよければ喜んで！」

“伊達さん、さすが早いな。ご快諾頂けてよかったです！”林は安堵した。

が、同時に少し心配になった。返信が早かったが、ケースメソッドで使用されるケースがどのようなものか、伊達氏は読んで下さったのだろうか。ケースでは、通常のインタビュー記事とは違い「いい話」ばかりが書かれるわけではない。教材として役立つケースには、主人公にとって悩ましい状況やつらい経営判断の場面が描かれることもある。

“確認は、取材の際にすることにしよう。とにかく今日は、ケース作成に向け一歩前進だ！”

林は、高花教授に取材先決定をメールで報告した。

4. インタビュー心得

「先生、来月、伊達氏の会社を訪ねてインタビューすることになりました。色々考えたのですが、質問項目は、まずITベンチャーが急激に拡大した際の組織運営で苦心された点について、それと…」

高花教授はしばらくの間、林の話に耳を傾けていたが、口を開いた。

5

「林さん、ケース執筆の際のインタビューでは、相手からお聞きした話をそのまま載せる、という姿勢が基本です。質問内容をそんなに細かく項目決めしていたら、相手はそれにそって応えるしかなくなります。自ずと、こちらが想定していた話しか出てきません。」

「…」

「話を聞きたいときは、相手が自ずと話をするように、仕向けていきます。」

10

教授は少し声を潜めて言うと、いたずらっぽく微笑んだ。

「そういう話し方を、我が家では、『回し蹴り』と呼んだりしています。」

聞きたいこと、言いたいことがあっても、こちらはあえて言わない。言わないからこそ、相手が自ら考え、進んで発言することもある…。教授にヒントを与えられたものの、インタビューで伊達氏をどう「回し蹴」ったらいよいのか、林には想像もできなかった。

15

5. 伊達氏の取材

林は渋谷区の高層ビル内のオフィスを訪ね、来客用スペースで伊達氏が現れるのを待った。当社では、社員同士の立ち話も英語で行われているようだった。短時間でも実際に訪問してみると、社内の雰囲気がよく分かる。

20

インタビューに先立ち、林は伊達氏の自伝的書籍やネット上の記事、本人ブログをもとに年表を作つておいた。掲載されている関連会社や登場人物も可能な限り調べ、得られた一言から多くのことを理解できるようにと、準備した。

25

「林さん、すみません遅れちゃって。」

伊達氏と挨拶を済ませると、録音する許可を得て、早速インタビューを開始した。

*

伊達氏の経営者としての経験で、一番つらかったのは『社員の解雇を決断するとき』だったという。一方で、「記憶にないほど、楽しかった」と思い出されるのは、仕事仲間とのある会食の場面。伊達氏はこれまでいつも、起業や経営についてビジネスライクに語っていた。そんな伊達氏の仕事上のモチベーションに「人との親交」という要素が絡んでいることに、林は少し驚いた。

30

6. 集中して書く

第一回目インタビューを終えた林は、資料を整理し、少しずつケース草稿を書きはじめた。しかし、6月に入ると自身の仕事がたてこみ、執筆は一向に進まなくなってしまった。ケースメソッドへの関心は薄れてい
5 なかつたが、伊達氏のケースは、未完のまま置かれていた。

“これは、時間を決めて集中して取り組んだほうがいいな。今年の夏休みはどこにも行かず、オフィスに泊まり込んで全体像を書きあげよう。”

林は高花教授に近況を連絡し、秋口に「夏休みの宿題」の成果を見て頂けるよう願った。

10

夏

1. ケース・ライティング合宿

例年にはない猛暑だった。林はひとり自分のオフィスに籠ると、すみれ柄の手拭いで頭にハチマキを作
15 り、気合を入れた。“よし！ お盆は、一人合宿だ！”

長い文章を書くのは、修士論文以来だった。まず、インタビュー録音の内容を再確認し、「伊達氏年表」と照らし合わせながら、エピソードを繋げ、本文を作成していく。

冒頭の場面だけは、決まっていた。伊達氏が「あんなに楽しい夜は、記憶にないほど久しぶりだった」と言つた、あの場面を描く。彼の25年の起業家人生には苦労も多かった。事業が進展しないときの自信喪失。大金を集め、動かす心労。人を雇い、まとめ、時には解雇する悩ましさ。それでも彼が起業家で居続けた理由は何か。このケースで学ぶ後進の起業家にとって、この場面に得るものがあるはずだと林は思った。

25 それ以外にも、ケースには、起業家の多くが出会う課題を広く盛り込むつもりだった。共同経営者との関係、創業メンバーの構成、資金調達やVCに関わる選択、競合との差別化、スケールアップする際の組織改革、イグジットの決断・・・、そして、社長自身の性格や理念が経営に与える影響。豊かな内容を持つケースにしようと思った。

30

2. ケース・ライティングを学ぶためのケース

夜半を過ぎたころ、林はふと思いついた。

「そうだ、高花ゼミ生の方が手掛けたケース『ケースを書くその前に』を先生に頂いていたのだった。

ケース・ライティングについて学ぶためのケースがあるなんて、面白いな。」

5

これは、学生が教授に質問を投げかける対話形式でケース・ライティングの留意点が示されているものだ。林は、読みながら重要だと思ったポイントをメモしていった。

*

- ケースライターは経営記事を書くのではない。経営の事実のみを書く。ケースライターの自己主張がゼロだと見分ける力をまず身につけよ。
- 教育目的があつてこそ、ケースに載せる情報が選択できる。
- 読者を飽きさせないという意味では、面白さも必要。
- 主人公に見えていない情報もあえて入れる。主人公にケースライターがなりきったら負け。
- ディスカッション展開の推測は、ケース作成中の配慮としては必要なこと。

10

*

“主人公にケースライターがなりきったら負け。”林は、自分は伊達氏に感情移入してはいない、と確認した。“しかし、ライターが取材先と築く信頼関係も重要なのではないか。相手にどんな理解のされ方をしているのか、どんな書かれ方をするかは誰でも気になるだろうし、関係性により開示する情報を変えることもあるだろう。”

ケースライターは、ケースで学ぶ読者について常に意識しながら、同時に取材先にも思いを馳せなければならぬようだ。

15

林の一人合宿の熱い夜は、更けていった。

3. 取材先への確認

ケースには、主人公に加え、共同経営者や競合企業に関する記述も含まれている。今回、林はすべての社名・人名で、仮名を使用するよう伊達氏と話し合っていた。林は書き上げた草稿を伊達氏に送り、プライバシー配慮に関する問題がないか、記述内容に気になる点はないか、確認を依頼した。一週間ほどで返事が来た。細かい指摘はあったものの、大筋でOKとのことだった。

20

“あとは、教授のご意見を頂きながら全体に訂正をかけよう。ゴールまで、あと一息だ！”と、林は喜んだ。

30

秋

1. 初めてのディスカッション・リーダー (DL)

5 「あら、亀ヶ谷さん！お久しぶり。」

暑さもやや落ち着いた9月、林が高花研究室を訪ねると、教授の前任校・慶朋大学時代の教え子、亀ヶ谷の姿が見えた。彼は過去に何篇もケースを執筆し、DLも務めた経験者だ。業界では「ケースメントの貴公子」と呼ばれているらしい。

10 「林さん、ベンチャ一起業家のケースを書いているんですね。」

「そうなんですよ。主人公が経営した5社にわたる内容で、結局23枚になりました。」

二人の会話を聞いていた教授が言った。

15 「ううう、今日言おうと思っていたことがあります。林さんは、自分で書いたケースでDLをやってみたいですか？年明けの1月10日、ディスカッション授業の機会を用意することができます。私が学外で行っているMBA特別講座「リーダーシップ論」の最終回で、ここは起業に関心のある人が多いクラスなのです。もちろん、もし貴方がやってみたいなら、の話ですが・・」

「先生、是非やらせてください！」

20 林はすぐに答えた。ケース・ライティングで苦心の最中というのに、さらに初めてのディスカッション授業を準備するというのは、無謀かもしれない。しかし、高花教授の下でケースメソッド教育の実践を学ぶチャンスなど、願つてもあることではない。それに、このケースからどんな議論が生まれるのか、興味もあった。林は、自身の力量は省みず、とにかくやってみる方向に踏み出すことにした。

「林さん、初めてのDLですよね？頑張ってください。応援します。」

亀ヶ谷は目をキラキラとさせて、林を励ました。

25 「先生、その講座では他の回にどんなケースを使用するのですか。討議時間はどれくらいですか。」

林の代わりに、亀ヶ谷が教授に質問を重ねた。

「うーん、そうすると学習テーマは、『ベンチャ一起業家のリーダーシップ』ですかね・・・」

林はつぶやいた。

「それなら、林さんの考える授業ができるよう、ケースの内容はもっと絞ったほうが良さそうですね」

30 亀ヶ谷は、経験に基づいたアドバイスをした。

「授業の教育目的を何にするか。参加者の討議の道筋をどう予想するか。それを考えて本文を削ると良いと思います。60分の討議で学んでもらうって、やってみるとけっこう短いですよ。それに現実問題、

枚数が多いケースは多忙なMBA学生が事前予習しにくいです。」

“討議授業のためのケースを作る・・”林は改めて思案した。

「それから、ケース本文が完成したら、本番前に一度は『練習授業』を実施することをおすすめします。

ディスカッション授業を構成するのは、『ケース』と『講師』と『参加者』の3つ。ケースと講師は自分で準備できるけど、参加者の反応は準備できませんからね。」

亀ヶ谷は、にっこりと微笑んだ。

2. 教育目的

研究室からの帰り道、林の頭のなかには幾つもの難問が渦を巻いていた。

“リーダーシップ論・・・。伊達氏のケースは、リーダーシップというテーマを意識して書きはじめたわけではない。もちろん、社長を何回も務めた伊達氏の事例には、リーダーシップに関する課題も含まれているはずだ。本文のどこを探り、どこを削ればよいのか・・・”

“一般にITベンチャーは、先行者利益に乗じて、スピードに規模を拡大しなければ、大企業や競合との勝負に負けてしまう。ベンチャー社長に、組織をじっくりと考え、自分のリーダーシップを省みる時間はあるのだろうか。”

“そもそも、「リーダーシップ」をどう定義して授業をするか。リーダーの適性は、先天的なものか、後天的なものか。もし「リーダーに向かない人」が社長になったら、周囲はどうすべきなのだろう。”

林は、そのまま大学図書館と大型書店に立ち寄り、リーダーシップに関する本を集めた。最近は、リーダーにも、一昔前とは異なった在り方が求められているようだ。

“伊達氏のような人に、今日的なリーダーシップを求めるしたら、どこに源泉があるのか。伊達氏はリーダーシップについてどう考えていたのだろう・・・。”

3. 二度目の取材

翌月、伊達氏の第2回目のインタビューの日がやってきた。今回は、ケース草稿を手元に置きながら、詳細の質問や確認を行うための再取材だ。伊達氏にも、当ケースを「リーダーシップ論」の授業で使用する旨を事前に伝えておいた。

「リーダーシップといえば、林さん、あの本読んだ? 最近日本語訳も出ましたけど。」

伊達氏はあるアメリカの経営学者の本をあげ、過去に読んだ際の思いを語り始めた。林は、この話を伊達氏のリーダーシップ観を表すものとして、ケースに含めるとよいのではないかと考えた。この日はさらに、伊達氏のパーソナリティのタイプに関する逸話をきくことができた。これもケースに含めれば、リーダーシップに関する重要な論点を提供しそうだ。

二度目の取材を終えて、林はケースに加筆を行った。草稿は27枚に膨らんでいた。

4. ケースの“死と再生”

「27枚は、確かに授業には多過ぎるかもしれません…」

教育目的に合わせて本文を絞り、ケースを完成させなければ、練習授業の日程も計画できない。林にはよく分かっていた。しかし、伊達氏の人生を時系列的に追った構成の本文は、個人ヒストリーとしてまとまっており、彼の起業家としての成長やリーダーとしての在り方を議論するために、どの部分も省けないように思えた。

林の逡巡をしばらくきいていた高花教授は、深いため息をつくと、悲しそうな顔で言った。

「林さん。貴方はいつも話し出すと長いんです。27枚の本文にもそれがよく出ていると思います。ディスカッション授業でも、討議リードが上手でない講師ほど長く話します。これはよく覚えておいたほうがいいです」

「…」

「『Less is more』、ですよ。」

林は、研究室から自分のオフィスに戻ると、白無地の手拭いで頭にハチマキを作り、気合を入れた。ケースのどこかを削ると全体像が壊れるように感じていたが、こうなっては躊躇できない。思い切って、大胆に削ってみた。すると不思議に、「リーダーシップ論」の討議に合った新たな構成が見えてくる気がした。林は、その夜のうちに原稿を18枚にまで減量すると、教授と亀ヶ谷に最新版を送った。

5. 終わり方の工夫

翌日の亀ヶ谷の返信には、ケースの「終わり方の工夫」についてのコメントも記されていた。

「例えば一案ですが、伊達社長が事業整理を決断する直前、思い悩んでいる時点で本文を終えて、『ケース A』とするのはどうでしょう。きっと読者は“その後、どんな経営判断をするのだろう？もし自分がだったら”と思考を喚起されます。議論が盛り上がりがあれば、参加者の学びも厚くなるでしょう。それ以降の本文を短い『ケース B』として、討議の終わりに参加者に配布、その場で読んでもらう、という流れで授業することもできますね。」

林は、助言をもとに考えた末、参加者にとっての学びが一番大きくなると自分が思う箇所で本文を切り、ケースを A と B に分離して、授業の展開に活かすことにした。

5

10

6. 練習授業

本番まで二ヶ月となった。師走に入る前には、練習授業で DL を経験しておきたかった。林は本番の参加者層を考慮して、法明 MBA 時代の同期生仲間 6 名に参加協力を求めた。本番用会場は、ケース完成の報告後、すぐに教授が確保してくれていた。本番と同じ教室を使用できるのは有難い。林は、参加者にケースを送り、「ティーチングノート」と「授業計画」を作成して準備を進めた。

15

*

練習授業の進行は本番と同じ時間割で行った。45 分間のグループ討議の後、60 分のクラス討議に入る。

20

林は、第一発言を聞き板書しながら、予想外の大きな混乱を感じた。耳や口、手、そして頭の中をフル稼働させる、日常生活では体験しない作業だ。参加者の発言に傾きながら、頭の中では、発言の討議進行上の意義や位置づけを考え、教育目的との関連性を探る。それとほぼ同時に始める板書は、手早く分かりやすく行わなければならない。書いている途中、板書を見た発言者が補足の言葉を重ねてきた。問い合わせながら、書き直す。

25

“いきなり本番だったら、きっとこのマルチタスクだけで動搖していただろうな・・”。

*

「こういうタイプの起業家から、僕、今ちょうど相談受けてるんですよ。とにかく、事業計画をしつかりたてなきやダメだろ、って思う」

30

今は経営コンサルタントとして働いている同期生が発言した。

「この主人公、社会一般では珍しい性格。でもベンチャー起業家には多いんじゃないかな」

参加者たちは、発言が途切れない程良い間隔で手を挙げ、練習授業は順調に進んだ。林は、発言の

重なりから次第に何かがまとまるような感覚を持った。こうやって、討議が教育目的に繋げられるものなのかもしれない。

解散前に、参加者の中で一番年長の同期生が励ましてくれた。

5 「林さん、ケース面白かったよ。だから本番では、もっと自信をもってデカい声で元気にやれ！健闘を祈ってる。」

10

1. 本番をひかえて

冬

「林さん、いよいよ年が明けたら、授業本番ですね。クリスマス・お正月と色々あるでしょうが、風邪などひかず、万全で臨んで下さい。」

教授はいつもどおりの穏やかな笑顔で言った。

15 “確かに、体調は大事だ。こんなところで安易に風邪などひいて、教授に頂いた貴重な機会を逃すわけにはいかない。”林は、“今年の年末年始、死んでも風邪をひかない”と心に誓った。

2. 初めてのディスカッション・リーディング

20 おかげで当日、林の体調は良好だった。早めに会場入りすると、思いがけず、参加者のなかに何人か林の知人がいた。談笑を交わすうちに緊張がほぐれ、平常心が戻ってきた。参加者は35名くらいであった。

授業開始の時刻、高花教授から参加者に紹介され、林は教壇に立った。ここから2時間の授業である。

25 林は、挨拶と進行の説明を簡単に済ませると、早速グループ討議に移ることにした。

グループは7つ。林は各グループを回り、討議の邪魔をしないように耳をすませた。進行の方法、板書の仕方、発言の頻度、そしてケース主人公に対する共感や批判の度合いも、各グループで異なっている。しかし参加者全体に、当ケースに関心をもち十分に予習している手ごたえを林は感じとった。

“クラス討議では、どんな発言が出てくるのだろう・・・”

30 「では、これからクラス討議をはじめます。」

休憩の後、いよいよクラス討議が始まった。林は予定通り設問1から発言を求め、板書を端から順に

箇条書きしていった。特に活気溢れる立ち上がりというわけではなかったが、林にとって初めてのディスカッション・リーディングは、大きな問題もなく滑り出したように思えた。

しかし開始後しばらくすると、林は自分に苛立ちを感じ始めた。手元の時計を見ると15分が経過していた。“これでは、ただ発言をきいて板書しているだけではないのか・・。”

5

参加者の発言には示唆に富むものもあったが、林は教育目的に向けて討議をまとめていく感覚がつかめないまま、授業を続けていた。

“もし、DLが『起業家のリーダーシップ』について教える底力をもっていたら、きっとどんな発言に対しても、その学習上の意義を理解し、討議の進行や板書の仕方に有機的に役立てて、参加者にフィードバックできるのだろう”

10

“DLにその力がない場合、設問に沿って発言を募り、ただ板書するしかない。それでも参加者は、発言内容の多様性から、何かしら学ぶのかもしれないが・・”

“もしもDLが準備した方向へ討議を強く導くなら、討議形式を探る意味がなくなる。しかしDLに明確な教育目的がなければ、この授業を行う意味自体がゆらぐ。”

15

“私が参加者に一番考えてほしいことは何だったのか。DLとして、今何をするべきなのか・・”

しかし討議の進行とともに発言は重なり、黒板は徐々に文字で埋まっていった。

終了時間が近づいたところで、ケースBを配った。しばらくの間、参加者は黙読に集中するはずだ。林はこの時間を利用し、最後のラップアップに備えて板書を隈なく見回すことにした。“教育目的と討議の総括を結ぶ、よい言葉があれば・・”

20

と、背中に鋭い視線を感じた。最後列から高花教授がこちらを見ている。“もしかすると、B配布後には、参加者に背を向けず、参加者の様子や反応を感じ取るべきなのかもしれないな。”しかし今の林には、教授の貴重なサインを活かす余裕はなかった。

短いラップアップと挨拶を終えると、林のディスカッション・リーディングは終了となった。

25

3. 教授のまとめ

終了を確認した高花教授は、後方の席から黒板の前に出てきた。

「林さん、お疲れさまでした。もし林さんが途中で気絶しちゃったら私が代わらなきやと思って、後ろで討議をきいていたのですが、・・」

30

教室に和やかな笑いが起こった。

「・・・皆さんの討議でずっと根底に流れていたのは、こういうことですかね」

教授は、黒板の一角に、リーダーとして備えるべきいくつかの要素を示すシンプルな図をさっと描いた。

学習テーマになっていたのは、まさにこういうことだ。クラスに深い納得感が広がった。

5

4. 解散まで

終了後、何人かの参加者が林に声をかけてきた。肯定的な感想や、討議中に発言されなかつた興味深い意見。林は参加者との会話のなかで、ようやく充実感のようなものを感じていた。

10

徐々に参加者が解散していく中、林は教授に近づくと、感謝の気持ちを伝えた。

「何はともあれ、林さんは初めての DL をやり終えました。『初めて』というのは、何かに取り組もうとすれば、必ず一回はあるものです。これからもぜひ、経験を重ねて行って下さい。」

教授は、いつもどおりの穏やかな笑顔で応えた。

15

20

25

30

sample

sample

sample

sample

sam

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2018.5 PDF