



慶應義塾大学ビジネス・スクール

初めてケースを書くその前に

1. ケースを書くことになりました。とにかく何から始めたら良いですか？
2. 事実を集めるとケースになりますか？
3. ケースを作るのに必要な情報はどのように集めれば良いですか？
4. 情報をどう組み立てたら良いケースになりますか？
5. ケースライターはディスカッションリーダーを必ず務めるべきですか？

冷房の効いた図書館の窓から、原嶋裕子はレポート書きに一区切りをつけて、ぼんやり外を眺めていた。MBAの2年目の夏休みである。なんとなくメールをチェックしていると、同期の佐藤から「研修の依頼」というメールが飛び込んできた。

佐藤渉はある中堅企業で経営企画部に在籍している。去年 MBA に入学した同期である。メールは、社員教育でケースメソッドを使った研修をやりたいので、自社情報を使ってオリジナルにケースを作ってほしいという。年内には実施したいそうで、来週には取材のための時間も設けたとあった。原嶋が、長年ケースメソッド教育をしてきた伊藤秋夫教授のゼミに所属していることから、白羽の矢が立ったのだろう。「確かにケースメソッド授業は何度となく受けてきたものの ... ケースを書くなんて発想もなかったし ...。」原嶋は不安を感じつつも、思案するより伊藤教授のもとに行くことにし、研究室のドアをたたいた。

1. ケースを書くことになりました。とにかく何から始めたら良いですか？

研究室に行くと、机に向かう先生の後ろ姿がいつものようにそこにあった。学生が訪ねていくとすぐに作業の手を止めて迎え入れてくれる。その日も珈琲とお菓子を用意して待っていてくれた。

このノートは高木晴夫、鶴ヶ谷理子、漆間聡子、高取剛充が作成した。編集途中で近藤千尋氏より支援を受けたことに感謝する。

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・スクールまで（〒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）。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。ケースの購入は <http://www.bookpark.ne.jp/kbs/> から。

Copyright © 高木晴夫、鶴ヶ谷理子、漆間聡子、高取剛充（2018年6月作成）

原嶋：先生、佐藤さんの会社でケースメソッドを使った研修をやってほしいと言われました。自社の事例を取り上げてほしいということで、来週には取材の設定をしてもらっていて、ケースを書くことになってしまったのです、1週間で。何から始めたら良いでしょうか？

先生：それは急なお話ですね。

5 原嶋：そうなんです。年内には研修を実施したいらしく...

先生：修論は間に合いますか？

原嶋：...

先生：まあ、それはそれとしましょう。

10 原嶋：ケースを効率良く書くためにも、手戻りなどないようにしたいです。心構えや視点というところも押さえておきたいです。

先生：では、すでに作られている討議資料としてのケースを手に入れましょう。ケースメソッドの教材として作られたものをです。似たようなものとして経営雑誌の事例記事もありますから、討議用の教材ケースと比較して、両者の違いを知るのが良いでしょう。

15 原嶋：教材のケースはいくつか授業で使用されたものが自宅にあります。こういったものと雑誌や新聞の事例記事とで、何を比較するのでしょうか？

20 先生：今から言うことが、その通りであることを、読んで確認して欲しいです。討議用のケースは、出来事だけで作られているということ。著者がどう解釈したか、判断したかは書かれていないのです。雑誌の記事の場合は、それを書いた記者の理解や解釈も書かれている。そうでないと記事として成り立たないですから。雑誌の記事を読み終えて「え、どういうこと？」となつてはならないわけです。結論が書かれてなければならぬ。逆に討議用ケースは、「え、どうしてこうなるのだろう？」とならなければならぬ。ということです。この見分けがつかようになってください。

ケースライターは記事を書くのではありません。事実のみを書く。ケースライターの考えや主張はゼロだ、と見分ける力をまず身につけてください。書き手が自分の主義・主張を書かなくても面白いケースは書けます。

25 原嶋：では、書くにあたっての“お作法”みたいなものはあるのでしょうか？

先生：出来事が記述されているものなら間違いのないので、出来事だけが記述されていることが、お作法ということにあたります。

30 そうして作られた教材ケースの使われ方は2つになります。1つは読むだけでこういう出来事があるんだという、知識情報の入手です。出来事の内容を頭の中に入れるということ。頭の中に入れた人は、それを見習って参考にするなり、逆に反面教師とすることができる、という使い方です。もう1つは、その出来事の記述を読んで、その事例に登場する状況に自分を置いた時に自分がどういう判断をするか、どう行動するかを頭の中で模擬できる、シミュレーションできるものにな

ります。

原嶋：ケースを読むことで、真似るか真似ないかを選ぶことができるんですね。

先生：真似るといよりも、模擬する、演習するということです。そして、模擬までは一人作業ですね。教室には何十人もの人がいて、みんながそれをします。模擬の内容が一人一人違うかも知れないし、そうでないかも知れない。でもそういう様々な人の意見が重なりあうことで、それまで考えてなかったこと、気付かなかったこと、自信をもっていいという気付きや、再発見などが生じるのです。

こういう狙いで授業に使うのであれば、雑誌記事もケースメソッドに役立てることはできますね。主張と事実を分けておけば良いのです。

原嶋：では、雑誌記事ではなく、あえてケース教材を作る意義ってどこにあるのでしょうか？

先生：それは、雑誌の記事の場合、その中に占める事実情報の分量が少ないからです。記事の文章のかなりの部分は、取材した情報に加えての記者さんの意見や考えが書かれています。そういう点を踏まえてまずはケースと記事を比較してみてください。ケースと記事を読んでみるというのを、明日までの宿題にしましょう。

原嶋は教授からいくつかのケースと記事を受け取り、部屋を後にした。そして授業の予習とは違う視点で改めてケースを読むことにした。

2. 事実を集めるとケースになりますか？

翌日、ケースと記事を読み終え、原嶋は再び伊藤教授の研究室にやってきた。

ケースは事実という観点が大事です

原嶋：先生、ケースと記事、確かに違いますね。ざっくりとした感想ですが、ケースの方がフラットな感じがしました。主義主張が含まれていないので事実情報で書かれているというのが分かった気がします。

そこで新しい疑問がわいてきたのですが、事実を集めると“ケース”になるんでしょうか？？

先生：ここで、事実について大事な認識が必要です。それは、事実をすべて知り得ることは不可能ということです。そうなる、では事実ってなんなの？ということになりますね。

同じ出来事であっても人によって事実は違います。その場に居合わせた人と、後からその場にきた人とでも違うし、同じように、形あるものでも、見る角度によって全く変わる。つまり書かれている事実はすべてではないということです。

全ての事実を書くことはできないというのが前提です

先生：雑誌の記事はライターさんが自分の判断で書くので事実そのものの情報量が少ないと言いました。それは文字数という制限がある中で読者に納得してもらわないといけないという目的の中で、記事ライターさんが使っている事実というのと、そのライターが知識と経験からもっている理解、というのが混ざって書いてあるからです。厳密な意味で事実を書く、描くことは誰にもできないですが、少しはそこに近づきたいというのがスタンスです。

原嶋：記事は先に編集方針があるじゃないですか。編集方針があってその中で記事を書いているので、その方針にあった事実というものが選び出されますよね。量が少ないということだけでなく。

10 先生：それと似たことをディスカッション授業という場面で考えるとすると、討議するための資料としてのケースの、ある種の方針が必要になります。それが教育目的です。MBAの授業で使うのであれば、狙うのは経営意思決定の訓練ということになります。

15 どういう訓練かという、経営アクションを繰り出す時に、行動の選択肢を作り、自分の判断で一つを実行に移す。そういう意思決定訓練です。その意思決定は、学生本人がやらないといけない。先生がやってもダメです。本人に経営判断の訓練を、ディスカッションを通じて強いていく、強制していくというのが教育の目的ですね。卒業して教室を出たとたんに経営者として意思決定にさらされていく。それを教室にいる間に可能な限り訓練しておくということです。

原嶋：バーチャルな場ではあるけど、意思決定を体験するということですね。

先生：いいえ、そこはリアルな意思決定と同じでもあるのです。たとえ現地現物をもとにして意思決定するとしても、事実は100%そこにはないことがほとんどなのです。というのは、実際に経営上で意思決定しなければならぬ時に、例えば東京の事務所において、北海道の何かについて今意思決定しなきゃいけないという場面は大いにあります。が、北海道の状況をメールや電話などで把握できたとしても、100%の事実は東京事務所にはない。でも判断して指示を出さないといけない。こういう状況は頻繁にあります。

25 原嶋：では、お作法という点では、出来事が記述されていて、それが討議目標に沿っていればそれで良いということになりますか？

先生：必ずしも沿ってなくても良いでしょう。ケースの作り手と使い手は別人になるからです。

原嶋：なるほど、ケースライターの意図とディスカッションリーダーの意図は100%一致しないということですね。

30 先生：そうです。一致しません。ケースライターが想定していた教育目的、ではないものを教育目的として設定して使ってしまう先生はいくらでもいますから。

小説とケースは違います

原嶋：ところで先生、ケースに面白さは重要ですか？

先生：重要です。読ませなくちゃいけないのだから。ケースメソッドに予習は絶対条件です。もし予習でケースを二つ読まなくてはならないのに時間が十分でない場合、一つ目だけを前夜に予習し、二つ目を朝学校に行くときに電車の中で読んだとして、後回しにしたケースの方が引き込まれるように面白かったら、なぜ昨日こちを読まなかったかと後悔するでしょう？

原嶋：そうなんです。ここ数日読んでいて苦痛なケースとあつという間に読めてしまうケースがあつて... あつという間に読めてしまうケースってなんだかんだ面白いんですね。小説のように読めてしまうというか...。でも小説とケースって違うものですね。何が違うのでしょうか？“らしさ”みたいなものはわかるのですが。

先生：でも、小説らしいケースというのも存在しますよ。小説っぽいケースもあるし、箇条書きしかないケースもある。写真がずら一つと並んで説明書きが1行ずつしかないというケースだって良いでしょう。

原嶋：決まり切った定型というケースはないということでしょうか？

先生：そうです。小説ではないが、小説風を書くケースもあります。

原嶋：小説と、小説風のケース、どこが違うのでしょうか。

先生：ケースの場合は作者の主観的判断を伴った表現はゼロです。小説風にと書くと、読者を飽きさせないで読ませ続けることができる、そっちの狙いの方が大きいかな。

原嶋：私は小説とケースで一番違うところは、修飾語、形容詞の多さかなとも思います。小説の方が形容詞が豊富にある。

先生：そう。ケースの場合は経営上の出来事を記述していくので、そんなにたくさん形容詞はいらない。一方、小説は感情移入してもらわないといけないから、多い。

原嶋：今、感情移入するための情報というのが出ましたが、ケースだと経営判断に必要な情報以外は載せないのでしょうか？

先生：いいえ、載せます。ある主人公が経営現場にいるとしますよね。その主人公が経営判断をするのに必要な情報だけが経営現場にあるかというところではないので、雑多な情報も当然ケースの中に盛り込まれますよね。でも、どこまで盛るかということは、ケースを書く人間が判断しないといけないこととなります。

原嶋：盛る、盛らない、はどう判断するのでしょうか？

先生：通常は90分くらいの授業で使える長さ、あるいは午前午後通してやる授業ならそれに合った長さが目安になりますね。その情報量ということになります。

原嶋：小説であれば通常、主人公の視点だけで話を展開させることもありますよね。

先生：主人公視点の情報だけでは足りない。ケースの主人公の目には入っていないがケースには加えておかないといけないものもある。「この人全然気づいてないよね。こんなことも起きているのに興味を持っていないから見えてないよね」などのように。

原嶋：主人公が見ているもの以外の事実も入れていくのですね。

5 先生：そう、あえて入れる。ケースではそこをあえてやる。だからケースの主人公にケースライターがなり切ったら負けです。ケースの主人公である経営者、リーダー、マネージャーにケースライターがなり切ってしまった途端に、ふくよかさのないケースになりますね。主人公の目線に入っていない情報も載せないと、議論のための情報が不足する。議論が深まらないわけです。

原嶋：小説のようなケースはあれど、小説とは違うということですね。

10 先生：小説しか書けない人にはケースは書けない。この情報ないしこの記述で討議をするに資するか、討議を豊かにできるか、という目線が重要です。

ケースには読みやすい頁数があります

15 原嶋：形についての話になるんですが、ケースのボリュームは何頁くらいが適当なのでしょうか？

先生：さっきも言ったけど、授業で使える時間量が決まっているので、その時間で扱える分量ということになります。大学だったら90分とか。MBAだったら20ページが限界かなあというのが、そこから来ます。中身のボリュームで捉えがちだけど、どの時間割で使うかが重要と言えます。

原嶋：この20ページというのは、情報量的にということですよ。

20 先生：そうです。それと、ディスカッションを展開する時にアイスブレイクや、予習してきた人とそうでない人の目線合わせといったことに時間がかかることも想定して、この分量ということですね。

原嶋：世の中にはやたら長いケースというのがありますよね。そういうのは授業では使いづらいということでしょうか。

先生：ありますね。そういうのはケースライターの自己満足ではないかとさえ思います。

25 原嶋：削らないといけないということですね、書く側の方も。ディスカッションの展開も考えて載せる情報、載せない情報の取捨選択が必要ということですね。

章立てなどのテンプレートはかたく考えない

30 原嶋：MBA用で最大20ページくらいを目安とするというのはわかりましたが、章立てやテンプレートがあると、最初にケースを書くのに際して、やりやすいなあと思うのですが....

先生：MBAであれば企業経営を話題にしますので、中心になるのは、会社か事業かあるマネージャー

かリーダーが主役になりますよね。この会社はなにをやっている、この事業はどうなっている、事業の責任者であるマネージャーはどうなっている、率いているトップリーダーはどうなっている、そういった焦点の当て方になりますね。それがテンプレートになるわけです。

原嶋：ということは... 例えばですが、よくあるパターンで会社のプロフィールが最初に来て、業界の特徴がこうで... といった形の書かれ方をすることが多いのかなあとと思いますが、合っていますか？

先生：そうですね。そして次に大事なのがシークエンスとして会社の環境条件とか会社の成り立ちとか事業の構造とか社長のリーダーシップとか、こういう順番で書いたとしますね。するととても読みにくいものになりますね。そこで大事なのがライターさんの読ませる技量になってくるわけです。

原嶋：その通りに書くと非常に読みにくくなるから、あえてそこは崩して、伝える情報は同じだけでもそれを前後にちりばめても良いということですね。

先生：やっていいです。というか、やらないと読者は読みにくいわけです。

原嶋：最初は経営者の物語であれば、社長のプロフィール、経営環境、事業、といったフレームに情報をあてはめて書いていく、そしてそれが出来たら、今度は読み物として成立するようにそのエッセンスを前後に散らばしていくというやり方をすると、情報として必要なものを書きながら面白いケースに仕上げられそうですね。

先生：もう少し言うと、経営環境とか事業といったくりの原理がどういうところからきているかと言うと、これは経営学の章立ての原理ですよ。

原嶋：フレームワークですね。

先生：そう。これは誰にとって便利なフレームワークかという、経営学の教科書を書く人にとって便利なフレームなわけです。ところが、社長の立場に立ったとすると、社長はそういう枠組みの構造で物事に対処していないわけです。

原嶋：経営者の目線ということで考えれば、今起きている問題からスタートする方が分かりやすいかも知れないですね。悪いところがあって、それはどういう症状で、原因はなにで... と言う感じで。でもコンサルタントは経営学的なフレームで考えますよね。卒業して経営コンサルタントになろうとしている MBA 学生はなおさらです。

先生：ケースライターが陥りやすいのはそういうコンサルタント目線の可能性がありますね。つまりそれは読者目線にはなっていない。

原嶋：ケースライターはまず情報という塊を整理する、次に読ませられる文章に再構成するという2段階で整理していくと、良いケースが書けるかも知れないですね。

先生：情報はあくまでも蓄積されたデータであり、それをピックアップして編集して映画を作るような感じでしょうか。素材となるたくさんのカットを後で編集するわけです。このことについては、後日もう少し深くお話ししましょう。

ケースライターの心構えを聞きながらその日のセッションは終了した。週も半ばに差し掛かり、いよいよこれでケースが書けるのか不安になってきた原嶋だった。

3. ケースを作るのに必要な情報はどのように集めれば良いですか？

週の後半になった。原嶋は、実際にケースを書くにはどうするかで先が見えなくなった。とにかく伊藤教授の研究室を訪ねて、ケースを作るのに必要な情報をどうやって集めるか、どうやって取材をするか、抑えるべきことは何か、教えを乞うにした。

情報収集の方法はいくつもあります

原嶋：取材について伺いたいのですが、やるべきこと、やってはいけないこと、はなんでしょうか。

先生：やってはいけないことからスタートしましょう。取材の方法はヒアリングが多いですね。聞き手と答え手という関係で、聞き手がケースライターさんになりますよね。その時に「はい」と「いいえ」で答えられる質問をしてはいけないのです。なぜいけないかというと、Yes/No にするためのさまざまな前提条件を、質問する側が暗に提示してしまっているからです。

原嶋：答えありきで聞いていることになるんですね。

先生：状況情報も判断情報も実は質問者側がしゃべっちゃっているから、「はい」か「いいえ」になってしまう。でも本来の聞くべきことは、その状況そのものであったり、判断そのものであったりなのです。こういうこと、自覚があまりないですね質問者には。そういうパターンが許されてしまうのは、質問される側がめんどうくさいからということもあります。質問者の言う通り答えている方が楽という場合もあるのです。

原嶋：聞かれないことは答えなくていいからですね。

先生：一方でヒアリングでない場合の取材のときは、それを情報収集と言いかえれば様々な方法をとる事ができます。会社のパンフレットをもらってくる、HPを見る、その会社についてマスコミがどうしているか調べる、社長であれば例えば自叙伝とか、ブログとか、そういう外部情報を取ってくるのがこれにあたりますね。

原嶋：自叙伝もですか。

先生：自叙伝のような経営書から情報を取る場合は、そこにある情報は事実よりも盛っていると考えるほうが安全です。ゴーストライターさんが書いたとすると、読ませるためのライターさんの幻想が少なからず入っています。そのため、ケースライターが慎重にその自叙伝から事実情報を掘りだしてこないといけません。

原嶋：ほかにやっではいけないことはありますか？

先生：許されるかどうかによりますが、社内情報。出せるものと出せないものがありますよね。なんでも欲しがってしまうということは良くないです。相手からこちらの浅はかさが見えてしまう。つまり、今しゃべっていることで十分なのに、BS/PL 見ないと自信がないというような場合。

原嶋：ケースを書くのに本当に必要なのか、ということですね。

先生：そう、情報がそろっていないとケースじゃないというケースライターの判断基準。それは本当に必要なのかということです。どういう授業で必要になるのかということを考えて情報収集する必要があります。情報は無いなら無いなりにやれば良いわけですし。あとは、観察も大事ですね。いろんな観察ができます。会社訪問した時の会社のロケーション、建物、待っている応接室、社長の身なりやお付きの人たちの態度など。それらがケースに書き込んであれば、読み手も同じようにリアルにイメージをできます。

原嶋：ほかに取材でやっではいけないことはありますか？

先生：社内に入りますので、社外秘に触れるわけですね。聞いたこと見たこと含めて、ケースに載せて良いかの判断はなかなか難しいです。今日いただいた情報はケースに使わせていただいているのですか？という質問はしておいたほうがいいです。で、最終的なケースの使用許可を頂く時に社外秘が載っていないかどうかを会社側にチェックしてもらい、という手続きは踏まないといけません。

原嶋：最終的にチェックしてもらっても、事前にケースに載せて良いかの確認は都度しておいた方がよいということですね。

先生：確認は重要ですが、戦略的に難しい場合もあります。例えば担当してくれる人の職位が割と低めだと、「これでよろしいでしょうか？」という時に、上に確認することになりますよね。その時上の人は、下でどういうことが進行していたか知らないものだから、「そんなことは困る」ということになる場合もあります。社長に取材できる場合はまだしも、例えば学部生のケースのために社長が取材を受けてくれるとは限らない。リリースの許可というのも難しく、政治的に動かないといけません。場合も結構あります。いちいち許可をとるというのも場合によりけり。例えば会社にとって良くない情報も含まれていることが結構あるけれども、それをいちいち確認するとその部分だけがクローズアップされかねない。ある程度あら原稿になってから、といった配慮も場合によって必要になります。書く内容によって判断しなければならない。

ケース作成が中止になるリスクがあります

先生：実名ケースにするかどうかという問題もあります。会社名を実名にしない場合、会社の広告効果はなくなるけれども、教育として必要ということは、ある程度会社も理解してもらえたりしますね。

原嶋：社名を伏せた方が良い場合と伏せない方が良い場合とで、何か基準はあるのでしょうか。会社が了解するかどうかという問題はあると思いますが。

先生：こちらから提案した方が良いです。こちらが先に提案しないと、伏せるとか伏せないとか、会社は分かりません。社名を伏せる場合と伏せない場合でどう違うのかを。

5 原嶋：社名を伏せないとする、宣伝効果とかパブリシティ効果があるのはわかります。一方で、社名を伏せる場合は、会社側が知られたくないというような場合でしょうか。

先生：それもありますが、学生にとって実名である必要がない場合などもあります。

原嶋：その場合でも、会社側が忙しい合間に取材に応じたにも拘らず社名が出ないのでは～となることもありますか？

10 先生：そういうことも含め、最初から社名を出す、出さないを決めてもらう必要はないでしょうね。最後に社名を伏せましょうか？とこちらが提案すれば良いのではないのでしょうか。「あ、そういう方法もあるんですか」っていうことになりますよ。社名が出るものだと思っている会社が多いですから。最初でも最後でも途中で構わないので、社名を載せない方法もあるということをお知らせすることが大事です。そこは交渉次第ということになります。

15 原嶋：社名を出さない方が教材として学習効果が高いと思う一方で、会社は出してほしいということもあると思いますが、そういう時はどうするのでしょうか？

先生：それは、社名を出さない方が学習効果が高くなることを理解してもらわないといけないです。ケースを使って議論をするという教育的趣旨に賛同してもらう必要があるのです。賛同が得られない場合はケース作成を中止します。また、会社の状況が変わるとか、担当者が変わるとかでも中止になることはあります。

原嶋：中止になるのはどれくらいあるのでしょうか？

先生：ケース作成を始めるのが10あるとして、進行していったけれども中止になる頻度は、私の経験だけで言えば1～2くらいあるように思います。いろんな理由や事情で止まってしまいます。

原嶋：作成側のスピードが遅く、間を空けてしまうことで中止になるというリスクもありますよね。

25 先生：そうです。そういう事情もあるので、新聞や雑誌記事などからだけでケースを作るというやり方も、あながち悪いとは言えないのです。

原嶋：相手があって、対面で取材して進める、というやり方が一番手間はかかるしリスクも高い。

先生：高いですがリアリティのあるものができることが多い。

原嶋：リアリティが高いからといって良い教材になるとは限らないのでは？

30 先生：その通り。それくらい教材づくりというのには労力が要求されるということです。

扱いに注意を要する題材があります

原嶋：ケースを作る時に扱ってはいけないものはありますか？

先生：差別用語です。ケースに書いてはいけないし、教室で講師が発してもいけません。差別を助長しないように気を配ることはとても重要です。ケースライターもセンシティブな問題だと自覚している必要があります。ケースの主人公が病気の場合、例えば職場にうつ病になった人が登場するケースを教室で議論しているとしましょう。配慮のない講師は「この教室でうつの経験ある人いる？」と聞いてしまいます。授業を進める上で参加者の中での比率を知りたいのだと思いますが、この言い方では差別を引き起こす危険があります。

原嶋：そういうテーマでは書かないということでしょうか。センシティブだからこそ討議すべきこともあると思うのですが。

先生：いえ、職場でのうつ病をテーマにしたケースは必要です。配慮を忘れてはいけないということです。ケースライターとしては、「このケースはマイノリティがテーマなので、その方が教室にいるかもしれないという前提で、授業の準備と実施をするように」とティーチングノートで注意喚起することが、配慮の一つになるでしょうね。

原嶋：そのようなことのわかりやすい事例はありますか？

先生：ありますよ。講師になる人を受講対象に作成されたケースで、差別的なことをしない配慮を持たせるためのケースです。アレルギーや糖尿病や識字障害など、先生が気づかないまま、善意で生徒に押し付けをしてしまう可能性について、感度を高めてもらうためのケースです。

原嶋：では次に、必ず扱わなくてはならない題材というものはありますか？

先生：発生頻度が低くても、やらなければならないことはあります。それはリスクマネジメントです。ビジネス人生で1度も起きないかもしれないので、実際に危機経験を積んで学ぶのは危険すぎますから、なおさらMBAの教室にいる間にやっておかなければなりません。

4. 情報をどう組み立てたら良いケースになりますか

良いケースと悪いケースの違い

原嶋：良いケース、悪いケースの違いはなんですか？

先生：良いケースとは、読み終えた時に、自分の意見が惹起されるものです。「どうして？」「なんで？」「どこでこうなるの？？」と、不思議感や疑問、あるいは羨望が出てくるものですね。悪いケースとは、答えが決まってしまうもの。幅がない、底が浅い出来事を扱ったケース。情報の盛

り込み方が稚拙で、議論の展開を考えないで作られているケース、といったものです。

原嶋：どうしてそのような悪いケースができてしまうのですか？

先生：ディスカッション授業というものが、どういう狙いでどう進行させるものなのか、わかっていないまま作るからです。それで面白くなるんですよ。作られたケースは事実資料として出来上がって
5 しまいます。もちろん、事実資料であっても、それを使って議論を活発化できる、技量のある先生はいます。しかし事実資料だけでは、読んだ直後、受講生はとてつまらない状態になるんです。

原嶋：つまらないのでケースを最後まで読めないということもありそう。もし読む人の頭に設問があつて、「これについてディスカッションするのだ」とあらかじめわかっていたら違いますか？

10 先生：違うと思いますよ。でもつまらなさは激減しないと思う。それはケースを書く人が設問を想定していないからです。必ずしも設問がなくてもディスカッション授業用の文章は作れるでしょう。だけど設問ができれば、ディスカッションすることの教育目的を持てるので、そのように書き始められるでしょう。もともとディスカッション用に作られていないケースに設問をくっつけても、よほど技量のある講師がやらない限り、つまらないですよ。

15 原嶋：目的なく作るからいけないんですね？

先生：目的はあるんですよ。ケースという成果物を会社に持って帰る、あるいはコンペに出す、といった目的です。でもそこに「教育」という目的がくっついてない。

原嶋：教育という目的がないケースなんて、なぜできてしまうのですか？

先生：いまケース作成を課題にした授業があつて、学生がチームを組んでケースを作成するとします。
20 そこでは、ディスカッション授業で議論することがケース作成チームの目的になっていないですね。チームがケースを分析して解釈することを目的にすると、ディスカッションによる学びが組み込まれてないケースになる。

原嶋：目的はあつてもズレているんですね。学びがないというのはどういう意味ですか？

先生：何らかの経営学の理論やフレームワークに当てはめて、その通りになっているのかいないのか、
25 で終わるからです。フレームワークに当てはめて分析した気になってね。例えばSWOTとか。ケースの中にある情報を2×2のマスの中に入れていくわけですよ。で終わり。

原嶋：わかりました。授業で分析や解釈されることを想定して書くのではなく、ディスカッションによる学びを目的にして書かなければいけないということですね。作成チーム自体でどう議論するか、ケースという題材をチームがどう調理するかも含めて考えるべきですね。

30 先生：もちろんそうなります。

教育目的があつてこそ情報が選択できます

原嶋：ケースライターが教育目的を持つと、ケースに載せる情報を取捨選択してしまうことになりませんか？

先生：ケースライターが調査して取材して、いろいろな情報を集めて授業用のケースとして書いていくとき、載せないで外すということはありうることです。教育目的として考えて、このようなディスカッション展開をしたほうが教育効果が上がるだろうと、配慮をするわけです。ディスカッション展開を推測したとしても、実際にクラスの中でそうなるかどうかはわからないけれど、作成中の配慮としては大事なことです。良いケースを作る上では載せないという判断はあり得ます。

原嶋：ディスカッションを促すような目的であえて抜くのは良いのですね。

先生：ディスカッションを深めるとか、クラスの中でわざと迷走させるとかね。

原嶋：ケースに盛り込むテーマが多い場合はどうしたらいいのでしょうか。例えば人の要素とマーケティングの要素の、両方がある場合、一度に2つのことを考えなきゃならなくなると、議論は錯綜しませんか？

先生：必要な議論であれば、錯綜すること自体は問題ではないです。ただね、教室の中で意思決定するとき、「人の力関係がどうなっているかと考えないと決められません」という意見が出てきたとき、後出しで「これが彼らのプロフィールです」と紙一枚の情報を渡して、そこからもう1局面、議論の展開をする。それはあると思う。

原嶋：ABCに分かれているケースのように、Aで議論してもらって、もしそういう議論展開になった時にBを使う、という書き方もできるということですね。

先生：そうです。そういうふうにケースを作っておくわけです。

原嶋：授業の組み立てがきちんとあつて、ここまでの情報ならこういうディスカッションになるだろうと、意識しながら書いていくのですね。

先生：そうです。だからBケースもCケースもAをちょっとだけ引きずって、Bだけでも単独で使えるようになっているわけ。

原嶋：ABCとつけたほうがいいのか、つけないほうがいいのか、というのがあるんですか？

先生：ABCとつけずに、読むとABCのようになっている。そういう作り方をした方が良い場合はあります。それはどういう授業構成で使うかから来るわけだ。

原嶋：一つの授業内のディスカッションとして構成するのではなく、複数の授業時間をどういう構成で組むか、ということですね。

先生：ABCとつけると、Aを使ったときにBもあるなど期待します。ABCとつけるのか、ABCとつけずにサブタイトルにするのか、どちらもできます。どちらにするかは教材の使われ方を想定して選びます。

ケースディスカッションをする授業の目的は経営意思決定の訓練です

原嶋：盛るべき情報と入れない情報をどう設計したらよいでしょうか？

先生：組織、マーケティング、戦略などの分野によって、盛り込むものが変わります。ディスカッションを通じて学ばせるものが違いますからね。

原嶋：経営は幅広いので、様々なものを盛り込んでおくほうが良いのではないですか？

先生：経営にはあらゆる分野が関わってくるのだけど、学校という限られた時間の中でやる以上、扱う経営領域をある程度の範囲に限定せざるを得ない。けれどそのほうが学習効率はいいんですよ。そうすると、どの経営領域で何を学ばせたいかを先に決めないと、何を盛り込むかは判断できないよね。

原嶋：要は経営のどの領域を扱うということがあって、それがあから何を入れる、何を入れないということが決まる。それが設計ということですね。

先生：ケースを作る人は講師ではない人が多いので、ケースを通じて参加者がどう議論してどこに着地するのか知りません。そのぶん、このケースがどういう使われ方をするのか、このケースでどんな議論ができて、その議論を通じて参加者がどんなことを考えて、どこにたどり着いていくのか、よく吟味して作らないとね。それを全く考えないでケースを作ると、ケースを書いている人の小説になっちゃうわけ。描きたいことだけ書いている。でもお客様が必ずあるわけですよ、ケースには。お客様というのが受講生というわけです。そしてもう一人のお客様が先生。それらの方々がこのケースを使うことでどうしていくかということまで考えないと、使いやすいケースにはなりません。それがケースの付加価値の付け方ですね。

原嶋：盛り込むテーマを絞るとして、例えばマーケティングなら、組織に関わる面は減らすのですか？

先生：人の要素がマーケティングの意思決定に影響しないのであれば、載せる必要はないでしょう。例えば新製品を市場に出すという局面を想定したケースだとしましょう。いざここからどうするかというのを、教室の中であれこれ意思決定しないといけない。その場面では、人についてのファクターはどけても良いわけですね。取材した情報もしあっても、教育目的に関連しなければ、載せなくてもいいのです。

受講対象者を絞ったケース作りは可能です

原嶋：対象を絞ったテーマづくりというのはできますか？今までのお話だと、意図通りに使われないこともあると思うのですが。

先生：結論から言えば、受講者を絞る、限ることはできるし、そうしないこともできる、ということになります。

例えば、学生。今は高校生もアクティブラーニングが推奨されていて、彼らに使ってもらうケースを作らないといけないという時、そういう時は明らかに MBA 用とは違います。また、そういったアクティブラーニングで育ってきた学生に対して、学部でもケースを充実しなければならないとか、キャリア教育の場面で使うなどという場合は対象が明確です。

原嶋：例えば学部生を対象とした場合にはどういった注意が必要でしょうか？

先生：対象年代の人と触れ合うということが必要になります。ケースライターも学生が生活の中で感じる不安を分かっておく必要があります。学部生の目線、生活世界を作り出せるようなケースでないといけないということです。

映像ケースの可否

原嶋：映像でケースを作ることがとても少ないのはなぜですか？

先生：情報量の問題よりも使い勝手だと思います。受講者はディスカッションする前に世界観を構築しておかなければなりません。しかし受講生は映像を使って世界観をつくることには慣れていない。だから映像が使われないのではないかな。映画は世界観を作りますが、それは討議用には適していません。映像は続けて見ないといけないこともその理由の一つかもしれないね。途中で止めて見ると作者の意図と違ってしまふ。会社では文字ベースで情報が入ってくる人が多いから、動画になっても文字の資料は必要です。もちろん、あたかも映画のように文章を作ったケースは、動画化できます。

5. ケースライターはディスカッションリーダーを必ず務めるべき？

毎日のように伊藤教授の研究室に通った甲斐があって、原嶋は、ケースを書く時に抑えるべき点がいくつか見えたように思えた。そして、教授からいただいた時間の最終日に、せつかくの機会なので、ケース作成と授業をどう結びつけるかまで質問することにした。

どういった授業になるか想定することが先です

原嶋：どういった授業構成にするか考えるにあたって、自分で授業をする前提で書くべきでしょうか。それとも自分で授業をするかどうかは、また別の問題として考えるべきでしょうか。

先生：全く別でいいと思います。どこまでいっても授業で使う題材なんですよ。単独で読み物になるって事は考えないほうがいい。結局は単独で読み物になるんだけど、なることを念頭においたら、

そもそも論で、討議授業の教材にはならなくなっちゃうから。

原嶋：自分で授業するかどうかは別として、教室で使うシーンとか使われ方みたいなものを、少し具体的に想像したほうが良いということですね。

5 先生：そう。ある程度ケースメソッド授業がどういうものか知っていたほうが良いと思いますね。ケースを書くときには。

原嶋：やったことがないことって、できないですものね。

先生：もちろん、ある程度でいいのですよ。1回授業に出ただけでも良いと思う。それこそケースメソッド教授法のセミナーに出ても良いと思うし。

10

ケースライターは何を学ばせるかまで考えるべきです

原嶋：すでに少し伺いましたが、ケースの内容は討議テーマを意識して書いたほうが良いですか？

15 先生：ケースの内容自体は討議の材料です。となると、どういう討議をさせていくかは、教える先生が一生懸命考えなくちゃいけない。だからケースを書く人は、討議の材料になりそうなものを盛り込んでおけばいいということになります。

原嶋：ということは、要素をバーっとちりばめておくけど、設問を考えるのは講師で…

20 先生：ケースライターが設問を考えても良いですよ。「ケース作成者が想定した設問はこうです」と最後に付け加えちゃうわけ。講師によって、その設問を使う人もいれば、この設問は使いませんというて、独自に設問を作る人もいます。一般的には設問ありのケースを好む先生は多いですね。

20

使いやすいケースの特徴と条件

原嶋：他に付けておいた方が喜ばれるものはありますか？

25 先生：授業の終わりのまとめ、最後の5分のまとめ、ラップアップまで付いていると喜ばれますよ。ただしケースには載せません。学生が見れば、それはその教室の議論と関係なく最初から出来上がっているものでしょ。「答えが決まっているなら議論なんて意味なかったんじゃないの？」となりますから。そのためにティーチングノートに書いてケースとは別の印刷物にします。ティーチングノートとは、このケースを使ってどういう授業展開が可能であるかという、1つのガイダンスを書いてある文書です。そこに設問も、討議の進行手順や教育目的なども、書くことができます。

30 原嶋：ティーチングノートはケースに付けても付けてなくてもいいんですか？それともケースには必ず付ける？

先生：できれば付けてあげたほうが良いです。でもケースライターさんがディスカッション授業の熟達度

が低いときには付けようがないですけどね。作れないから。

原嶋：なるほど、授業ができないのでは良いケースが書けないですね。

先生：そんなことはないですよ。ケースは書けます。講師をしていなくても、授業に出たことがあって、議論もしていれば、進行はわかるから。ディスカッション授業に熟達していないと書けないのはティーチングノートです。

原嶋：授業に出たことがあっても自分で授業をしたことがない場合は、どうやったらティーチングノートが書けますか。

先生：例えば私みたいな人がアドバイザーとしてついていけば作りやすいでしょうね。

よい討議を起こすためにケースライターにできることがあります

原嶋：よい討議を起こすためには、ケースライターは何をすべきですか？

先生：討議は講師の腕次第です。時系列で言えば、ケースライターの仕事は授業開始の手前で終わっているわけ。討議というのは授業の開始以降おきてくるものだからね。もうケース作者の手を離れている。もちろん、討議しやすいようにケースを書くという意味では、配慮事項はいくつかありますよ。まずは読ませなきゃいけないので、読者を引きずり込むように書かないといけません。討議を促す配慮なら、書き方とかコンテンツの並べ方とかだよ。ページ数だってそう。でもそういう配慮をしても、1番大きいファクターは討議をリードする先生です。

原嶋：どうやって討議してほしいテーマを討議してもらおうのでしょうか？

先生：討議したいテーマは講師が考えなければいけないことで、ケースライターが心配しないで良いです。講師の業務範疇とケースライターの業務範疇って、重なり合うんだけどちょっと違う。その点では、ケースメソッドの講師経験のある人の方が、ケースを作りやすいと言えるでしょう。ですからケースライターは、ディスカッションリーダーになる訓練を受けた方が、もっといいケースが書けるようになります。

ケースライターがディスカッションリーダーをやるメリットとデメリット

原嶋：ケースライターが、そのままディスカッションリーダーをやるパターンもありますよね。

先生：あります。どちらの場合でも強み弱みはありますね。強み弱みをあげてみようか。

原嶋：では、ケースライター＝ディスカッションリーダーの場合はどうでしょうか。

先生：その場合の強みは、取材した情報のうち、ケースに盛られていない情報まで知っていることですね。また、ケースを作りながら、ディスカッションリードをすることを絶えず考えていたはずなので、

ディスカッションの組み立てが事前に作りやすいことも、強みと言っていいでしょう。弱みは、思い入れが強くて、その思い入れから自由になりにくいことです。で、どんなことが起きるかと言うと、受講生がケースライターの思いと違う発言をしたときに、客観的な討議リードができなくなります。特定の学生と先生の意見が相入れず、教室で二人の激論になったりする。

5 原嶋：そんなことってあるんですか？

先生：いっぱいありますよ。そうなりやすい先生と、なりにくい先生がいますけどね。書いたからといって思い入れが強いとは限らないですから。

原嶋：ケースライターとディスカッションリーダーが違う場合はどうでしょうか。

10 先生：ディスカッションリーダーの立場からいうと、情報はケースの印刷文面しかありません。このことは良いともいえるのね。あなたが知らないでもいいわけですよ。いろいろな場合を想定して議論をいっぱいするから。補助情報をネットから持ってきてもいいし。教育目的において有効な想定は、いっぱいしたほうがいいんです。近い将来に実務でやることを頭の中で今やるわけだから、想像や想定をいっぱいすることが役に立つ。著者じゃないことでディスカッションリーダー側が困るのは、重点を置きたいところがケースライターと違っている場合。ディスカッションのために欲しい情報が、軽めに書かれているんです。ケースライターとディスカッションリーダーの意図がずれるのはよくあることだから、補助情報を使って授業を進めて行けばいいんだけど、もうちょっと欲しかったなあ、と言いたくなるわけです。ケースライターのせいではありませんけどね。

15 原嶋：ケースライターの教育目的と講師の教育目的は同じにならないのですか？

20 先生：なってもならなくてもいいです。講師側の裁量ですから。講師には講師なりの教育目的を持ってもらわないとね。ティーチングノートからもらってもいいです。

ワクワクする授業をするためにワクワクするケース教材を作りましょう

25 原嶋：先ほど、「まずは読ませないと」というお話がありました。読者を引きずり込むにはどうしたらいいですか？

30 先生：予習をするときには「こんなにページ数あるよ（ウンザリ）」ってところから始まるでしょう？もしその時にリード文だけでも「えっ？」ってなるようなものだったらどうだろう。例えばだよ、ほんの思いつきで言うけれども、今手元にあるケース「エベレスト～1995年の出来事」のタイトルを「エベレスト死の彷徨」に変えたとする。ずいぶん違うでしょ？それが、このあいだ言った“小説風を書く”っていうこと。「エベレスト死の彷徨」っていう言葉が人をワクワクさせるってことは、言われたらわかるでしょう。それを書き手が、人に言われる前に自分で考えなくちゃいけない。

原嶋：いいケースを書くのは難しいなあ。

先生：うん。いいケースを書くのは小説を書くのより難しいかもしれない。

原嶋：小説ほどフリーには書けない。できることの範囲が決まっていて、読み手のコントロールもうまくしなくてはならない。事実以外のことを書くとおかしくなってしまうし...

先生：今回は初めてケースを書くってことなので、今言った難しさは次のステップで考えたらいいと思います。今思いついたのだけど、もしこの会話をケースにするとして、そんなのを先に知らせたら、初めてケースを書く人が書いてくれなくなっちゃうじゃない。だから、グラビア雑誌の袋とじみたいにして。

原嶋：もうちょっとしてから見てくださいというような。

先生：「シールを剥がしたら書いてあります」みたいに。... というような持って行き方も、「エベレスト死の彷徨」と同じ範疇に入ります。

原嶋：演出ですね。「死の彷徨」っていいな。八甲田山みたい。

先生：そう、すぐ八甲田山を思い出してくれるでしょ？

原嶋：出来事、って書かれるより「これ読んでみたい！」という気持ちになりますよね。この教材を読もうと思った時に、内容としては相当面白いんじゃないかと期待はしているのに、「1995年の出来事」と書いてあるのをみて、ケースっぽいなと思ったんです。ケースだから許されているというか。

先生：そう、ケースっぽい。私に言わせれば、どこかで知ってしまった標準的なケースのお作法、悪しきお作法通りにやっている。別にそうじゃなくていいんです。

* * * * *

後日、原嶋は予定通り、佐藤の会社に行き取材をした。社員研修で使うケースということで、ディスカッションの目的を模索しつつ、それでいてあまり絞り込まずにインタビューを終えることができた。ケースに仕上げていくのはこれからだったが、なんとなく心に余裕ができて、ワクワクしているのを感じていた。

(この気持ちも含めて先生に報告しに行こう！)

夏空を見上げ、自然と足が速くなっていた。

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
