

# ケースメソッド教育の実践を支える 組織的サポートに関する研究

— ハーバード・ビジネス・スクールと  
慶應義塾大学ビジネス・スクールの事例から —

竹内伸一  
(2013年10月3日受理)

Study on Institutional Support of Practice of Case Method Education  
— Cases at Harvard Business School and Keio Business School —

Shinichi Takeuchi

**Abstract:** The instructors who use the case method are clearly required to bear a heavier burden of class preparation compared to regular lecture-style classes. Through examining examples of the two representative business schools that have been practicing school-wide case method education in the US and Japan—Harvard Business School (HBS) and Keio Business School (KBS), this study clarifies the institutional support system and mechanism that are functioning in both schools in support of the activities of individual instructors outside class hours for the purpose of improving class quality. Study results confirm that three types of institutional support measures are in place and functioning effectively at both HBS and KBS: 1) acquisition of teaching skills with cases; 2) case writing; and 3) preparation of case analysis and class planning. With the measures, programs using the case method can succeed in producing future managers, which is the school mission of both schools. Institutional support of both schools has been characterized by a shift of focus from informal and irregular support at early stages to formal and regular support as the schools expand and build on their history. In addition, the institutional support is on the basis of culture of teaching, which has been influenced by school founders and key persons as well as in their published works. This study implies that “the quality of education can be improved only when institutional measures and efforts are undertaken to ensure the effectiveness of a teaching method,” rather than dependent on simple “selection of an appropriate teaching method”. This finding will help deepen discussion on “management for teaching and learning,” a topic that has begun to receive more attention among educational researchers in recent years.

Key words: Case Method of Instruction, Institutional Support, Management for Teaching and Learning, Harvard Business School, Keio Business School

キーワード：ケースメソッド教育, 組織的サポート, 教学マネジメント, ハーバード・ビジネス・スクール, 慶應義塾大学ビジネス・スクール

---

本論文は、課程博士候補論文を構成する論文の一部として、以下の審査委員により審査を受けた。

審査委員：丸山恭司（主任指導教員）、坂越正樹、深澤広明

## 1. はじめに

1922年5月10日、米国ハーバード・ビジネス・スクール<sup>1)</sup> (以下、HBS) は、これから同校が経営幹部候補者教育に用いていく教授法の名称を、定例教授会の席上において多数決で決定した<sup>2)</sup>。この会議での議論により、“Case System” と呼ばれる教授法にHBSとしてコミットしていくことが全教員間で合意されたのである。それから90年余りが経過した今日の視点で、後にケースメソッド (Case Method of Instruction) と呼ばれるようになった教授法の歴史を—とりわけ、全学的・体系的・組織的な実践の歴史を—振り返るときに、その起源はこの日の会合の中に見出すことができる。

そこから約40年が経過した1960年代になると、ケースメソッドによる経営幹部教育実践は海を渡り、東ヨーロッパ、南米、アジア、中近東に広がった。これはHBSが国際化するための伝承活動と見てよいだろう。その時の伝承先の中には、わが国の教育機関の名前もあった。HBSからの伝承を受け、ケースメソッドを全学的に採用した日本初の教育機関は、1962年に慶應義塾大学が開校した慶應義塾大学ビジネス・スクール<sup>3)</sup> (以下 KBS) であった。KBSの開校に際して、ケース教材の翻訳や教員への教授法訓練を始め、HBSからの全面的な支援を受けている (KBS, 1988, 2012)。

HBSとKBSの間には、歴史において約二倍、学生数規模においては約七倍<sup>4)</sup>の差があり、日米社会からビジネススクール (経営大学院) が必要とされる理由の構造<sup>5)</sup>も、世界からの評価<sup>6)</sup>も異なっている。しかし、全校を挙げてケースメソッドを用いて経営幹部候補者を教育するという文脈での両校は、世界の起源と日本の起源、伝承上の師弟関係、今日の日米を代表するビジネススクール同士という好対象な関係にある。開校から今日まで、両校は一貫して、ビジネススクールとして応えるべき社会からの期待、入学者の属性と卒業後進路、教育目的を同じくして、中核をなす教授法も同じくケースメソッドに据え続けてきた。この客観的事実はすでに広く知れ渡っている。しかし、ケースメソッド教育の実践現場では、教員個人に及ぶ準備負荷が大きいこと、そして、負荷を緩和する仕組みとして、教育機関を挙げての組織的サポートが行われていること— 言わば、教育維持のための組織的な営みが存在していること— は、それほど広くは知られていない。

HBSとKBSは、カリキュラムのほとんどをケースメソッド一色に染め、学校全体で徹底的に実践したという点で、世界を見渡しても数少ない教育実践事例と言える。したがって、この両校の歴史には、ケースメ

ソッド教育を支えるための教員個人の苦労が数多く刻まれており、数々の苦労を少しでも緩和するための組織的サポートの足跡が数多く残されているよう。

今日、それらを調べる意義は、HBSやKBSに続いてケースメソッド教育を実践している、あるいはこれから実践しようとしている教育機関にとって大きい。こうした教育機関の多くは、HBSやKBSのようにカリキュラムをケースメソッド一色には染めていないが、部分的には採用し、教育の効果を上積みしたいと切望している。問題は、こうした教育機関の中には、ケースメソッド教育の導入が順調に進まず、苦労しているところが少なくないことである<sup>7)</sup>。今は苦戦を余儀なくされている教育機関が、HBSやKBSに根付いていた組織的サポートについて理解し、それを模倣したり代替アイデアを実行することで、苦戦から抜け出せる可能性がある。

本研究では、ケースメソッド教育を話題の中心に据えるが、教授法そのものではなく、教員に及ぶ授業準備負荷を緩和した組織的サポートの側面に着目し、この教授法を全学的に実践したHBS/KBSの両校に、どのような具体的サポートシステムが機能していたのかを明らかにする。

## 2. 本研究に用いる鍵概念

### 2-1. 大学が行う経営幹部候補者教育

1900年代初頭における大学関係者の一般的理解として、大学で行う専門職教育の筆頭は、伝統的に法学・医学・神学の三領域と考えられており、少なくともこの当時において、経営教育は大学教育の主要な守備範囲の外にあった。その一方で、第一次世界大戦で戦火を避けられた米国では、製造業を筆頭に産業が急成長し、有能なマネジャーの需要に供給が追いついていなかった。ビジネス・マネジャー養成というニーズのある米国には潜在的なビジネススクール市場があり、国内にビジネススクールを設置すればこの市場が顕在化すると大学関係者は考えたが、伝統を重んじる大学ほど、学問としてのビジネス教育の科学性を疑問視していた。

HBSのある教授は、「ビジネス教育とは、価値観、態度、技能の育成であり、科学の探求を目指す伝統的な大学教育とは本質的に目的が異なっている」<sup>8)</sup>と述べ、また別の教授は「我々が1960年代に設立を支援してきた世界各国の経営教育機関の中に、大学組織はひとつもなかった」<sup>9)</sup>と述べている。この二人の教授の間では、経営幹部候補者教育と大学が必ずしも親和しないことについて、意見の一致が見られる。

このように、大学における経営教育、しかも学部教育の水準を超えてプロフェッショナルスクールで行われる経営幹部候補者教育は、既存の大学教育が重視してきた学問観の枠組みのまま実践できるものとは言えず、そこには大学教育概念の少なからざる拡張が必要であった。ビジネススクールでは、科学知識の体系としての経営学をではなく、実務上の経営課題の克服のあり方を教える。しかも、それを実務家ではなく研究者が教授する。このことは、教育の目的と資源との間にある「ねじれ」を暗示していたと言える。

## 2-2. ケースメソッド教育

本研究で取り上げるケースメソッド教育とは、ケース教材をもとに学生同士が討論することで学ばせる授業（ケースメソッド授業）を数多く組み合わせて構成する教育活動の総称である<sup>10)</sup>。この教授法は前述のとおりHBSで始められ<sup>11)</sup>、それ以降、ビジネススクールをはじめとする高度専門職者教育の現場に広がった。知識の獲得よりも思考力の伸長に重きを置く討論型の授業は、直面する問題への深い洞察や適切な意思決定が絶えず求められる経営幹部職の日常に親和すると考えられており、とりわけビジネススクールでは長きに渡ってケースメソッド教育が維持されてきた。

2000年代の半ば以降、わが国では、経営教育に限らず、実践現場を持つ幅広い教育領域において、研究者ではなく実務家の養成を主目的とする社会人大学院を中心に、ケースメソッド教育の採用事例が増えてきている。具体例を挙げれば、産業医養成教育、養護教員養成教育、教職倫理教育、社会福祉マネジャー養成教育、スクールリーダー養成教育などがある。また、近年では中学校理科の授業での実践<sup>12)</sup>も始まっており、自治体等が主催する社会教育の授業方法にもなっているなど、今日における実践は大学に限定されない<sup>13)</sup>。

ケースメソッド教育の特徴や長所は上述のとおりだが、この教授法での教育実践には、1) 価値ある訓練主題を含んだケース教材、2) 討論授業の運営能力に長けた教員、3) 意欲的に事前準備し授業で発言する学生、4) 学校を挙げての授業方法維持と改善の努力、が必要であり<sup>14)</sup>、その実践が容易であるとは言えない。

## 2-3. 組織的サポート

本研究における「組織的サポート」とは、教員が授業の質的向上のために授業時間外に行う諸活動を、組織を挙げて後押しする制度や仕組みの総称とする。

ケースメソッド授業を行う場合、伝統的なレクチャー授業と異なり、ケース作成や討論計画の検討など、授業の事前準備などで教員に大きな負荷がかかる。そのため、授業を行う教員の負荷を緩和する、あるいは教員の授業準備活動を促進・強化するための、

組織的サポートが必要だと考えられている<sup>15)</sup>。HBSもKBSも、さまざまな組織的サポートの恩恵に浴しながら、ケースメソッド教育を進めていた<sup>16)</sup>。

ある教授法とその実践支援策の関係は、当該の教授法が確かな教育成果を得るための必要条件と十分条件の関係と捉えることができ、ケースメソッド教育に限らず、このような議論はさまざまに存在する。例えば昨年の中教審答申<sup>17)</sup>は、学士課程教育の質的転換のためには、ディスカッションやディベートなどの能動的学修（アクションラーニング）への転換が不可欠であり、その実現のためには、教学マネジメントも同様に充実させるべきだと述べている。教育の質的改善に向けて、必要条件と十分条件を組み合わせる議論が始まったことは、教育学にとって有益であり意義深い。しかし、それもまだ緒に就いたばかりである、また、教学マネジメントの定義や概念が曖昧<sup>18)</sup>なままに議論されている傾向が見受けられるのも、少し気になる点である。

本研究が鍵概念のひとつに据える「組織的サポート」は、教授法実践の補助機能という点では教学マネジメントと同じカテゴリーの機能と言えるが、マネジメントよりも一歩少なくともドラッカーの言う「マネジメント」(Drucker, 1974)よりも「マネジャーによる組織目標の達成責任には大きな焦点が当たらない点で、よりゆるやかな管理概念であり、より支援的なものだと、筆者は理解している。また、本研究で組織的サポートのあり様を明らかにすることが、教学マネジメントのあり方に関する議論をさらに具体的にするための視座に結びつけば、一層有益となるだろう。

## 3. 先行研究の検討および本研究の方法

ケースメソッド教育に関する先行研究には、経営幹部候補者教育の文脈を伴わないものもあるが、本研究で参照すべき先行研究は、HBSならびにKBSの学校史とケースメソッド教育がどのように併走していたかを記述している研究群である。具体的には、HBSに関するものとして、Rogers and Roethlisberger (1952)、McNair (1954)、Copeland (1958)、Roethlisberger (1977)、村本 (1982)、Cruikshank (1987)、福留 (2003) などがあり、KBSに関するものには、KBS (1988, 2009, 2012) などがある。これらの研究の多くは、HBSならびにKBSが掲げた教育目的を達成しようとする限り、その教授法がケース教材を用いた討論授業たることは半ば必然であり、伝統的な講義授業で教えることは正当化し難かった (McNair, 1954, KBS, 1978) と論じている。確かに、HBS/KBS

両校においては、「経営幹部候補者教育・イコール・ケースメソッド」であり、ここでは教授法と教育理念が手段と目的の関係に留まらず、手段側からも目的側からも双方向から正当化され、手段と目的が一体となって、経営幹部候補者教育の思想が形成されている。日米における開校初期のビジネススクールにとって、ケースメソッドという教授法は、他の教授法との比較検討によって分析的かつ選択的に得たものではない。この教授法は両校が行う教育にとって必然かつ代替不可能なものであり、従来の大学に根付いている教授観、学問観、プロフェッション観に対するアンチテーゼでもあったのである (Gragg, 1940, KBS, 1978)。

このように、先行研究では教育実践の底流に流れる教育思想は語られるのだが、ケースメソッド授業で教える教員を支えるための具体策までは、なかなか言及されない。本研究が明らかにしたい「教員が授業の質的向上のために授業時間外に行う諸活動を、組織を挙げて後押しする制度や仕組み」は、教育機関が対外的にアピールしたい事柄とも言い難い。したがって、公刊される資料に書き留められることも少なく、社会の目にも、学生の目にも触れにくいところで検討され、遂行されていたのだろう。

こうした理由から、本研究は文献調査ならびにインタビューによって進めることが必然であった。文献としては、出版されているものの他に、とりわけ両校で入手した未公開資料（インタビューから提供されたものも含む）が重要である。インタビューには、「これまでに本に書かれたり、語られたりしていない、組織からの後押しのあり様を知りたい」という研究趣旨を書き出した資料を事前に送付した上で、組織的サポートについて語られる事柄が増え、話が膨らんでいくように、非構造型のインタビューとした。インタビューでは音声記録を残すように努めているが、その録音に際しては研究倫理規定に抵触しないように本人の同意を得て行っている。

#### 4. 非公式・非定型サポートから公式・定型サポートへの移行： Harvard Business School

ケースメソッド教育の全校的実践を支えた HBS の組織的サポートには、本稿の冒頭で紹介した1922年以降、時局ごとの展開過程がある。以下では、時間軸にしたがって、サポート内容の推移が明確にしつつ述べる。

1922年5月の教授会にて、HBSが学校としてケースメソッドにコミットすると決めた後、当時の校長職にあったドーナム教授 (Wallace B. Donham) がこの

教授法を啓発するエッセイを執筆<sup>19)</sup>。これと前後して、ケースメソッド教育の牽引役であったコーブランド教授 (Melvin T. Copeland) が HBS で初めてのケースブックを作成した。HBS 学内では「この一連のアクションが契機となって、他の教員がケースメソッド授業の実践に追随し始めた」と語られおり、それが教員たちの共通認識になっている<sup>20)</sup>。HBS によるケース作成は、コーブランドのケースブックを契機に、同校の研究支援組織である Business Research Bureau が、1925年辺りまでの期間を通して、相当なハイペースで進めた。この間は HBS 教員たちの活動も、他の時期に比べれば、ケース作成に大きく傾倒していたことになる。

HBS に赴任した教員は、ベテラン教員から「とにかく、自分の授業で使うためのケースを自作してみるから始めてはどうか」と促される。ビジネスに関する研究を進める上でも、「まずはケースを書いてみて、学生に議論をさせてみて、それから先に進めたらどうか」と新任教員に勧める風土がある<sup>21)</sup>。このように、新任教員に対しては、非公式にはあるがベテラン教員がメンターとして付き、授業を見学させてもらいながら、教授法スキルも学んでいく。これは HBS に教員同士が協力する文化があるために、「自然とそうなる<sup>22)</sup>」のだと言う。また、ほぼ同様のことを、「lone ranger<sup>23)</sup>」ではケースメソッド教育はうまく行かない。HBS という組織に身を置き、そこからのサポートがあるという安心感があることこそ重要だ<sup>24)</sup>と言う教員もいた。

一方、教授法を教えるための公式的なプロセスが、公式記録ならびにキーパーソンの記憶に現れるのは、1960年代に HBS が世界のビジネススクール開校を支援し始めたころからである。それは、出版物<sup>25)</sup>とセミナーという二つの形態で現れている。出版物では教授法の技術面には焦点が当たっていないが、「なぜ HBS はこの教え方にこだわるか<sup>26)</sup>」という教育理念の記述が充実している。セミナープログラムは、ビジネススクールの開校準備期にある教育機関の教員たちに、教授法の技術の習得ニーズが大量に顕在化したことを受けて確立したようだ。このころから教授法セミナーは、HBS の学内教員向けと学外教員向けの二本立てで定例開講されるようになった。筆者の調査の範囲内で推測すると、ケースメソッド教育への組織的着手を本格化させた直後の HBS には、学内向けの教授法獲得支援策もあったはずだが、それらは公式化・定型化されずに、学外の教員向けに一定量の教授法獲得支援策が必要となったタイミングで公式化・定型化されたと思われる。



HBSのケースメソッド教育を支えた組織的サポートの歴史には、教員たちの記憶に強く残るキーパーソンであったクリステンセン教授(C. Roland Christensen, 1919-1999)がいる。クリステンセン教授は教授法スキルのみならず、教えることの姿勢・態度が後輩教員の範となっており、現在のHBSにおけるケースメソッド教育実践の第一人者であるガービン教授のメンターも、このクリステンセン教授であった。クリステンセン教授は、HBS教員、Harvard内他部門教員、学外教員に向けて、幅広くかつ長きに渡ってケースメソッド教授法を教えた。これらの活動は、彼の他界後の2004年にクリステンセン・センター(Roland Christensen Center for Teaching and Learning)の設立へとつながっていく。この組織の設立時には、ファカルティチェアとしてガービン教授が、ディレクターとしてエモンズ上級講師(Willis M. Emmons)が就任した。現在では、グループトレーニング(1~3年目教員向け)、個人トレーニング(経験年数問わず)、コロキウムなどの多様なメニューを持つ。エモンズ上級講師は、「かつてのHBSのケースメソッド教育は、非公式なサポートによって支えられていたが、1990年代に入ると、それだけでは教育の維持が難しくなってきた。もっともこの兆候は1970年代後半あたりから現れ始めていたのだが」と語る<sup>27)</sup>。また、ガービン教授は「クリステンセン教授がやっていたことを、彼の後を継いで、別の人間が代行しようと試みるのだが、同じような成果が出ずに困っていた」と言う。これらのことから、HBSのケースメソッド教へのサポート策の多くは、概して非公式・非定型的に進められ、かつ特定のキーパーソンによる属人的の高いサポートの歩みが長く続いたのちに、公式化・定型化したものと考えられる。

一方で、早期から一定の形式を伴って、長期間行われてきたものにティーチンググループ・ミーティングがある。HBSでは、同一学年の10クラスに対して3から4名の教員で同じ授業を行うために、教員間での授業のレベル合わせや進め方について意見交換する場としてのティーチンググループ・ミーティングが定期的に設けられている。ここでは「このケースをどのように教えるか」が教員間で徹底的に話し合われ、吟味される。2005-2009年にKBSの校長を務めた池尾教授は、客員研究員としてのHBS留学中にこのミーティングに参加したことを振り返り、「板書の計画も含めて、たいへん勉強になった」と述べている<sup>28)</sup>。このミーティングはMBAプログラムの必修科目すべてについて行われており、授業品質の点検機会として機能するとともに、HBS教員の協働文化を形成する源になっ

ている。

学生や教員の質的变化に伴い、ケースメソッド教育の維持課題が変わりゆく中、HBSによる組織的サポートもその強弱を変化させながら歩んできたようだが、これらの特徴的な支援取組が脈々と続いているために、HBSではケースメソッド教育の全学的な安定実践が可能になっていると理解できよう。

## 5. 日本初のビジネススクール設立と経営教育の日本化：慶應義塾大学ビジネス・スクール

HBSでは、開校後十数年を経てから、ケースメソッド教育が模索的に確立されていったが、KBSはHBSを範として設立されたため、目指す教育実践像は開校時から明確だった。しかし、スタートの切り方は明らかであっても、その達成には時間の経過が必要であり、HBSが長い年月をかけて築いていったものを、日本の地でいかに短時間に築き上げるかが主たる課題となる。

KBS開校の6年前に当たる1956年、慶應義塾大学はHBSの教員を日本に招待し、慶應ハーバード高等教育講座を開講した。そこでは、HBS教員が日本の経営幹部に向けてケースメソッド授業を行い、それがそのままKBSが実現すべき授業のモデルとなった。その2年後の1958年には、慶應義塾大学の若手教員5人がHBSに派遣され、HBSの教育運営を实地学習した。5人の帰国から約10年間に渡り、16人のKBS教員が次々にHBSに留学し、10ヶ月間の教授法訓練国際プログラム(International Teachers Program, 以下、ITP)を受けて順次帰国。帰国後は、ケース教材を書きながら、ケースメソッド授業を行うようになった(KBS, 1988, 2012)。このように、開校期のKBSは、教授法の獲得にかなりの時間と労力と費用を投入していた。ケースメソッドで教えるビジネススクールを始めるためには、相当量の教授法訓練が必要だと、慶應義塾大学内で組織的に判断されていたことが窺える。最初に派遣された5人が帰国後に作成した報告書<sup>29)</sup>が、こうした判断に大きな影響を与えたのであろう。米国と異なり、経営幹部教育の担い手としては、必ずしも大学が信頼されていない日本<sup>30)</sup>に設立されたKBSでは、経営教育の初期品質において経済界を失望させる事態は何としても避けたかったために、自ずと努力の度合を高めていたと考えられる。

一方で、インタビューから聞こえてきたこととして、研究ではなく、教授法訓練のために海外留学することに違和感を覚えていた教員もいたこと、「討論授業では学べない」と授業中に不満を言う学生をKBS教員

が一喝するという場面があったこと、ITPからの帰任後も、ケースメソッド教育に後ろ向きな態度を取る教員の対応に校長が手を焼いたことなど、苦勞の足跡も確認できている<sup>31)</sup>。それでもKBSが前に進むことができたのは、「日本で初めてのビジネススクールを作ることへの強い決意と意欲があったからであり、HBSのケースメソッド教育を疑い、KBS独自のものを作り出そうとすることよりも、HBSの教育をまずはきちんと再現することに学校を上げて邁進したのは、その使命感があったから」<sup>32)</sup>、あるいは「KBSの設置意義は福澤諭吉先生の実学につながる。KBSが誕生し、育っていったのは、福澤先生の先見性と、それを実現しようとした奥井先生<sup>33)</sup>の熱意の賜物に他ならない」<sup>34)</sup>という声が強かったからである。KBSのこうした教育理念は、1978年にKBSが経営管理研究科(大学院修士課程)へと発展的に改組される際に、文科省に提出された研究科設立趣意書(前掲KBS, 1978)にも端的に表れている<sup>35)</sup>。

KBSにおける新任教員の教授法獲得過程は、開校初期にこそITPに多くの教員を派遣するなどして入念に行われていたが、開校10年足らずでHBS派遣も終了した。それでもKBSでは、教育理念が明確かつ不変であるために、新任教員を迎える際に特別な導入教育を行わなくても、講義型授業に流れることなく、学生に討論させて学ばせる授業が継承されてきた側面がある。

ケース教材については、開校当初はHBSのケースを翻訳して用いたが、米国企業と日本企業では、成果を顕在化させる時間軸、株主重視の度合、ならびに組織の成り立ちが異なる<sup>36)</sup>。したがって、日本企業の経営幹部候補者を育成するならば、日本企業を題材にしたケース教材を作成することが求められる。その作業は、二代目校長の気賀教授(Kenzo Kiga, 在任期間1965-1971)、四代目校長の石田教授(前出, 同1981-1985)の時にとりわけ重点的に進められた(KBS, 1988)。具体的には、ケース作成予算を潤沢にするとともに、昇進時の評価項目にケース作成数を設けるなどして、教員をケース作成活動に誘引したのであった<sup>37)</sup>。

また、HBSでも同様であるが、KBSでは教員が研究の一環としてケースを作成する他に、KBSに在学中の社会人学生が、自分の勤務先企業を題材に、修士論文指導教員のもとでケース教材を書くことが推奨される風土がある。また、KBSでは、博士課程学生に課されている特別演習<sup>38)</sup>ならびに事例研究による博士論文からもケース教材が作成される。こうして作成される現在の新作ケース開発数は、年間およそ100ケースに上る。

毎時間の授業準備については、1学年が10クラスあるHBSとは異なり、KBSでは1学年は2クラスで、1人の教員でも十分に教え切れるために、ティーチンググループ・ミーティングを行う必要がない。KBSには教員同士が横並びの関係で授業準備内容を話し合う公式な機会はないが、同じ分野の先輩教員と後輩教員の間では、ティーチングノートが伝承されている。このように、KBSでの授業準備は教員個人単位で行うが、それでも相当入念に行われている。1995-1997年にKBSの校長を務めた矢作教授(Tsuneo Yahagi)は、「ケースメソッドの教育経験30年が過ぎた今でも、授業の日は気付けてみると明け方まで準備をしている。しかし、これは自分が満足するためにやる作業なので、一睡もしなくとも、こうした準備の後、教室で学生の前に立つと、わくわくする様な高揚感に満ちており、疲労感など一度も感じたことはない。ケースメソッドから一番得をするのは教員自身である」と事あるごとに述べている。一方、別の教員は、「授業がある日の朝方にはおなかをこわすことが、かつてはあった」と言い、長時間の準備を尽くしても、ケースメソッドで教えることの精神的重圧が大きいことにも触れている<sup>39)</sup>。

1992年になると、高木教授<sup>40)</sup>(Haruo Takagi)の起案で、KBSにもケースメソッド教育の維持と向上を目的としたケースメソッド研究会<sup>41)</sup>が設置される。当時の職位で教授1名、助教授3名で構成されたこの組織は、ITPで学んだ第一世代教員の代替わりが進み、第二世代教員から第三世代教員に主軸が移る過程で、ケースメソッド教育に対する取組意識を希薄化させないために設置された。この組織の活動から、新任教員と博士課程学生を対象に教授法を教える「ケースメソッド教授法特論」が博士課程科目に設置され、ケースメソッド授業法研究普及室<sup>42)</sup>が設置されるなど、今日にもつながる組織的サポート取組の契機となっている。

その後、2006年に文科省特色GPの補助金を得て、「慶應型ケースメソッドの確立」に着手。補助金交付期間中の3年間で、若手教員4名をHBSを含む米国ビジネススクール調査に向かわせるとともに、ケースメソッド教授法を中核に据えたFD活動が集中的に行われた<sup>43)</sup>。HBS同様、KBSの組織的サポートも非公式・非定型に行われた部分が大いだが、AACSB<sup>44)</sup>およびEQUIS<sup>45)</sup>といったビジネススクールの国際認証やその更新時に審査官によって行われるチェックはなかなか厳しいものであるため、現在ではそれがケースメソッド授業品質管理の最終検査場になっていると考ええてよいだろう。

## 6. 組織的サポートの焦点と、それがごく自然に行なわれた理由

両校に関する文献調査ならびにキーパーソンへのインタビューから、HBS/KBSの両校ともに窺えたこととして、ケースメソッド教授法の実践に際して、教員は相当量の時間を授業準備に充てていた。授業に備え、時間を投じて行う活動は、大きく分けて、①授業運営技術<sup>46)</sup>の習得、②ケース教材の作成、③教材研究と授業計画作り<sup>47)</sup>、の三つに括ることができ、そのどれもがケースメソッド教育の維持に不可欠だと考えられていたことが明らかになった。ケースメソッド授業の品質は、教員の教授技術の質、教材の質、討論授業運営計画の質のすべてに大きく依存する。したがって、両校が尽力してきた組織的サポートのポイントもこの三つの領域に焦点が当てられていたと結論付けてよいだろう。

本稿の冒頭でも述べたが、ケースメソッド教育に着手した教育機関のうちの少なからざる事例が成果化に苦勞しているのは、こうした教育機関では、教員個人の奮闘はあっても、組織的サポートが生まれてこないことに、その一因を見出すことができる。では、なぜHBS/KBSにはこうした組織的サポートが公式/非公式交えて生じ、有効に機能するに至ったのか。

第一に、両校のスクールミッションの存在とその徹底である。“We educate leaders who make a difference in the world<sup>48)</sup>”と掲げるHBSと、「KBSは新たな構想を作り実現するリーダーを育成する。そのために、多様な学生がともに学ぶ喜びを知り、世界一線級の研究を発信し、実務経験と体系的知識を融合する場を提供する。<sup>49)</sup>」と掲げるKBSは、ビジネス社会に向けて高度な経営幹部教育を行うことを宣言している。ここでの教育は伝授ではなく訓練によってなされるもの(Dewing, 1931)であり、訓練の方法や手続きが高度に磨かれているかどうか、社会から常に監視されることになる。これは両校が、正課の大学院授業のみならず、正課外の公開セミナーも多数開講していて、ケースメソッド授業の社会への露出量が大きいために、授業に対する社会からの評価機会が絶対的に多いことが影響している。またそれ以前に、ビジネススクールの運営経費が企業からの寄付によって賄われている度合が大きいために、寄付へのペイバックとしての説明責任が絶えず生じていることも、ここでは重要である。

第二に、手間をかけた授業準備努力を教員に求める影響力あるいは求心力の存在である。HBS/KBSが、なぜ教員にこうした授業準備負担を求めているのか、また、教員がなぜその求めを受容するのか。それが明

示的に書かれた学内資料は見当たらなかった。しかし、「どこにも書いていないが、HBSには確かにそういう雰囲気がある」<sup>50)</sup>、「日本で初めてのビジネススクールの授業はこうあるべきだ。そのことに合意して仕事に打ち込んだ」<sup>51)</sup>という声は象徴的である。長い歴史の中には、リーダーからの助言として、研究論文ばかり書こうとする新任教員を校長室に招き入れ、「よいケース教材を書いて、よいケースメソッド授業をしろ」と促した場面もあったようだが<sup>52)</sup>、ケースメソッド教育に向けた校長の影響力の強弱は、その時々校長の個性によって、あるいは対話する教員との年齢差や経験差によって異なっており、もちろん一律ではない。しかし、HBS/KBSともに言えることとして、マネジャーを育てるビジネススクールではあっても、学問の自由が保障されるべき大学での、学者者によるマネジメントは概して穏やかだったと理解することができる。企業等のマネジャーによる指示命令型のマネジメントとは異なり、教育機関は文化や雰囲気や教員を誘引し、HBSで見られたティーチンググループなどの小集団活動がマネジメント機能に代替する。ここでのリーダーは理想的な雰囲気が生じるようなエッセイやケースブックを書き、それを出版することで、学校が進むべき道を教員や学生に知らしめるとともに、読者という理解者を社会に作り、社会にその実現を応援させる。しかし、両校に共通することとして、ケースメソッド教育へのコミットメントが結果的に昇進を左右することは、教員への直接的なコントロール要因となっているので、教員に及ぶ影響要因のすべてが間接的というわけではない。

第三に、代償認識に基づくプロフェッショナルリズムの存在である。ここで「代償認識」という言葉を用いたのは、教授法鍛錬、ケース作成、日々の授業準備に投じた時間は大きく、その時間を他のこと(例えば大型の研究など)に充てれば、他の成果が得られた可能性もあったと考えられるからである。事実、インタビューの中には、「ケースで教えるために、我々は多大な代償を支払っている<sup>53)</sup>」という声や、「ケースを書き、ケースで教えることに邁進したために、研究者としてのキャリアをいくらか犠牲にしたかもしれない<sup>54)</sup>」という声があった。この二つの声と言わんとするのは、もちろん、自分自身のキャリアに対する後悔ではない。得たものがあれば、失ったものもあり、失ったものを覆うのではなく、むしろそれと向き合うことで、得るものの完成度を高めることが強く意識され、高みに上ることができるといえる言明である。質の高い実践的教育を行うことのプロを自認するHBS/KBSの教員は、そのプロフェッショナルリズムに恥じぬよう、



ケースメソッド教育の維持と向上のための努力が不足しないように自らを律していた<sup>55)</sup>。HBS/KBSでは決して研究を軽視してはいないのだが、研究を優先して授業準備を怠ることは許されない雰囲気があるために、授業を手抜きして研究に邁進する教員はまずいない。また、直ちに一般化はできないが、HBS/KBSの教員はトップジャーナルにレフェリー付論文を次々に投稿するよりも、エグゼクティブセミナーに多数登壇し、ビジネスエグゼクティブ向けの単行本を著して出版することも織り交ぜて研究発信する教員の方が、社会からの評価がより高くなる印象がある。よって、教員の研究活動の中心は、論文発表による学問的貢献よりも実務家への直接的情報発信に向かう傾向があり、このことが教員のアカデミックキャリアを方向づけているとも言える。中には、ケースメソッド授業のベストティーチャーに選ばれ、かつ国際的なジャーナルに論文を投稿し続けている教員もいるが<sup>56)</sup>、それは並大抵の努力ではない。

ビジネススクールの教員として雇用するときの、ケースメソッド教育への強いコミットへの合意の取り付けは、両校ともにそれほど明示的には行われていない。HBSは世界のトップスクールとしての社会からの不動の評価が、採用された教員の適応を促し、KBSも国内のトップスクールという就職先としても魅力が教員に譲歩を促す。しかし、ひとたび教壇に立てば、学生からは魅力的なケースメソッド授業を必ず求められる。彼らの前でケースメソッド以外の教授法を正当化することは難しい。採用された教員の中には、ケースメソッドで教えることが理想とするアカデミックキャリアと重なっていかない者も出てくる。しかし、それは学者として優秀でないことを意味せず、ケースメソッドを用いた実践的教育に邁進できるかできないかの違いに過ぎない。「ケースメソッドで教えるよい教員になれるかどうかは、採用してみなければ分からない」とはKBSのある名誉教授の言であり、すべての教員にケースメソッド教育への尽力を強制しようとする管理者としての行為は、本研究の範囲内では観察されなかった。

## 7. おわりに

本研究では、HBS/KBSのそれぞれに充実した組織的サポート策の数々があり、これらが効果的に機能したからこそ、ケースメソッドというユニークな教授法による教育プログラムが運営され、次世代経営者の輩出という両校の使命にかなう結果に結びついたことを明らかにした。ここから得られる示唆は、教育の質的

向上のためには、単に適切な教授法を選択すればよいのではなく、教授法の効果を確かに発揮させるための諸工夫や諸努力が伴われて初めて、教育の質は向上するということである。本研究では、教育の質的向上の鍵を組織的サポートに見出した。現在苦戦中のケースメソッド教育導入校には組織的サポートが不十分な事例も見受けられるので、その充実を図ることで、ケースメソッド教育が順調に進展する糸口になる可能性がある。

一方、「教学マネジメント」のあり方への回答としては、不十分さが残った。本研究ではHBS/KBSの事例を「マネジメント」という既存の概念枠組みの中でうまく説明できていない。組織的サポートを大学教育現場でのマネジメントとして説明するためには、これまでのマネジメント概念を拡張する必要がある。しかし、それとは別に、教学マネジメントをスローガンに終わらせないためには、概念の拡張のみならず、より詳細で具体的な論点でマネジメントを捉えていく姿勢も合せて必要であろう。その意味において、本研究は、ケースメソッドという教授法に伴って生じた教学マネジメントの一モデルを提出しているのかもしれない。

## 【註】

- 1) 正式名称は、“Graduate School of Business Administration, Harvard University”。
- 2) HBS Faculty Minutes, May 10, 1922.
- 3) 開校当初は1年制のノンディグリープログラムとしてスタートし、1978年に大学院修士課程の経営管理研究科となった。
- 4) 学生数は時代によって上下するが、今日ではHBSが900名前後、KBSは120名前後である。
- 5) 米国企業はマネジメント人材の育成をビジネススクールにほとんど委ねている。一方の日本企業はそれを社内で育成するため、日本ではマネジメント人材の育成機能としてのビジネススクールの必要性が低い。
- 6) 英紙フィナンシャル・タイムズが2013/1/21に発表したMBA（経営学修士）プログラムの国際ランキング100では、2012年度の第1位はHBSであった。このランキング100には日本のビジネススクールはランクインしていないが、“Eduniversal Worldwide Business Schools Ranking 2010”では、KBSが日本部門で第1位にランクされ、かつ世界のビジネススクールの中でも5 Palms（5つ星）の最高ランクにカテゴリされた。
- 7) 例えば、学生が討論に消極的であるために、教師がもとのレクチャースタイルに戻ってしまった授業や、逆に教師がレクチャースタイルから抜け出せずに、学生が十分に議論できない授業などがある。
- 8) HBSパイパー教授（Thomas R. Piper）へのインタビュー記録より。（2013/2/21 9:00-10:30, HBSにて実



- 施) ※本インタビューは本人の同意をもとに音声録音して資料化している。
- 9) HBS パウワー教授 (Joseph L. Bower) へのインタビュー記録より。(2013/2/21 14:00-15:00, HBS にて実施) ※本インタビューは本人の同意をもとに音声録音して資料化している。
- 10) 高木・竹内 (2006), 竹内 (2010)。
- 11) ケースメソッド教育の起源を Harvard Law School (以下, HLS) に求める識者も多いが, 本研究では, 教える側と学ぶ側が積極的に「学びの共同体」を形成して, 協働的に進めていく授業スタイルの起源を求めて, HBS をケースメソッド教育の起源と捉えている。
- 12) 土佐市立高岡中学校にて, 2011年度と2012年度に渡り, 理科の授業がケースメソッドで行われている。
- 13) 例えば, 鳳雛塾 (佐賀県), 石川経営天書塾 (石川県), 土佐経営塾 (土佐市/本山町/高知県) などがある。
- 14) 竹内 (2009)。
- 15) HBS 吉野教授 (Michel Y. Yoshino) へのインタビュー記録より。(2013/2/7 17:00-18:30, HBS 日本リサーチセンターにて実施) ※本インタビューは本人の同意をもとに音声録音して資料化している。
- 16) 前掲 吉野教授インタビュー, ならびに KBS 石田教授 (Hideo Ishida) へのインタビュー記録より (2012/12/10 15:00-16:30, KBS にて実施) ※本インタビューは本人の同意をもとに音声録音して資料化している。
- 17) 平成24年8月28日 中央教育審議会答申「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて～生涯学び続け, 主体的に考える力を育成する大学へ～」。
- 18) 本答申には用語集が添付されているが, 答申中で用いられた「教学マネジメント」は用語集に載っておらず, 言葉の意味説明がなされていない。
- 19) Donham (1922)。
- 20) HBS ガービン教授 (David A. Garvin) 教授へのインタビュー記録 (2013/2/21 9:00-10:30, HBS にて実施), ならびに, 前掲パウワー教授へのインタビュー記録より。 ※ガービン教授へのインタビューは本人の同意をもとに音声録音して資料化している。
- 21) 前掲 吉野教授インタビュー記録, ならびにガービン教授インタビュー記録より。
- 22) 前掲 ガービン教授インタビュー記録より。
- 23) 組織的サポートを得ずに, その教員個人の努力だけでケースメソッド授業を行うことの喩え。(筆者注記)
- 24) 前掲 吉野教授インタビュー記録より。
- 25) 前掲 McNair (1954) など。
- 26) このことは言葉にして, さらには論理にして言わないと, 他には伝わらないことから, この時期の代表的文献である McNair (1954) において, HBS では授業で講義をせずに討論をすることの妥当性について, 代表的な HBS 教員がさまざまな角度から述べている。
- 27) HBS エモンズ上級講師へのインタビュー記録 (2013/2/22 14:00-15:30, HBS にて実施) より。 ※本インタビューは本人の同意をもとに音声録音して資料化している。
- 28) 池尾教授 (Kyoichi Ikeo) へのインタビューは2003年に行った。(本論文への掲載了承を得て引用)
- 29) 『経営者教育のための大学院について—ハーバード・ビジネス・スクール教育制度調査報告—』(1960)。筆者はまだこの資料の実物を確認できていないが, KBS (1988) にはこの報告書への言及があり, 報告書の序文が紹介されている。
- 30) 高宮 (1976)。
- 31) 情報提供者への諸配慮から, この部分は情報提供者名を伏せて記述した。
- 32) 前掲 石田教授へのインタビュー記録より。
- 33) 奥井復太郎 (Fukutaro Okui) は KBS の初代校長。校長就任前に慶應義塾の塾長 (就任期間1956-1960) を務め, KBS 開校の3年後に急逝した。
- 34) KBS 小林 (規) 教授 (Noritake Kobayashi) へのインタビュー記録 (2013/2/8 17:00-18:30国際文化会館にて実施)。
- 35) 「(経営理論を) そのまま授ける教育方法は学生の思惟をこれに固着させて思考の弾力性を失わせ, 或いは問題の解決を『権威ある』文献とか教師の言に依存して, 自ら思索する努力を回避し, ひいては独立自主の精神の啓発を妨げる結果ともなる。(経営者に不可欠な能力は) 反復を厭わざる訓練によってのみはじめて育成し得るものであり, そこで本ビジネス・スクールでは, そのカリキュラムの大半をケース・メソッドに依拠することとしている」(大学院経営管理研究科設置趣意書より) ※引用文中 (内) は筆者による付記。
- 36) KBS の開校当時は現在よりもこれらの日米差が際立っていたということが, 社会の一般的な理解であろう。
- 37) 前掲 石田教授インタビュー記録より。
- 38) KBS の博士課程では事例研究論文を作成して発表する特別実習科目が必修である。
- 39) 竹内 (2004)。
- 40) 高木教授は HBS で学位取得し, クリステンセン教授から直接ケースメソッド教授法を学んだ。
- 41) 当時の資料には, 設置目的は「KBS における経営教育の中心であるメソッドに対する認識を新たにし, さらに発展させるための考察を行うこと」とある。
- 42) 学内外に向けたケースメソッド教授法セミナーの企画運営, ケースメソッドを用いた委託教育事業, 他大学等のケースメソッド教育実践支援を行っている。
- 43) 平成20年度大学改革推進等補助金 (大学改革推進事業) 実績報告書 (平成18年度採択: 特色ある大学教育支援プログラム事業, 慶應義塾大学「慶應型ケースメソッドの確立」) より。
- 44) AACSB は米国のビジネススクール認証機関。認証校は全世界で639校, 日本は KBS の名古屋商科大の2校。
- 45) EQUIS は EFMD が運営する欧州ビジネススクール

- 認証。認証校は全世界で131校、日本ではKBSのみ。
- 46) ここで言う授業運営技術とは、ケースメソッドで教えるための汎用的なスキルを指している。
- 47) 一方、ここで言う教材研究と授業計画作りは、あるひとコマの授業を行うための事前準備を指している。
- 48) HBS HP より (最終アクセス確認日2013/09/18)。
- 49) KBS HP より (最終アクセス確認日2013/09/18)。
- 50) 前掲 吉野教授インタビュー記録より。
- 51) 前掲 石田教授インタビュー記録より。
- 52) 鈴木 (2009)。
- 53) 前掲 吉野教授インタビュー記録より。
- 54) KBS 鈴木教授 (Sadahiko Suzuki) へのインタビュー記録 (2012/12/11 9:30-11:00 KBSにて実施) より。
- 55) HBS 吉野教授は、「つまらない授業をするというのはプロとして許せない」と言う。
- 56) 例えば、KBSの浅川教授(Kazuhiro Asakawa)など。

#### 【参考文献】

- Christensen, C. Roland, Garvin, David A., and Sweet, Ann, Education for Judgment, Harvard Business School, 1991
- Copeland, Melvin T., And Mark An Era The Story Of The Harvard Business School, Harvard Business School, 1958
- Cruikshank, Jeffrey L., A Delicate Experiment - The Harvard Business School 1908-1945 -, Harvard Business School Press, 1987
- 中央教育審議会答申「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて～生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ～」, 文部科学省, 2012/8/4
- Donham, Wallace B., Business Teaching by the Case System, American Economic Review, Vol. VII, No.1, pp.52-65, 1922
- Drucker, Peter F., Management: tasks, responsibilities, practices, Harper & Row, 1974 (邦訳『マネジメント(上)(下)－課題・責任・実践－』, ダイアモンド社, 1974)
- Garvin, David A., Making The Case, Harvard Magazine, Sept-Oct 2003, Vol.106, No.1, pp.55-65, p.107, 2003
- HBS Faculty Minutes, May 10, 1922
- 慶應義塾大学ビジネス・スクール「検証 ビジネススクール－日本で MBA を目指すすべての人へ」, 慶應義塾大学出版, 2009
- 慶應義塾大学ビジネス・スクール25年史編集委員会『慶應義塾大学ビジネス・スクール25年の歩み』, 慶應義塾大学ビジネス・スクール, 1988
- 慶應義塾大学ビジネス・スクール50年史編集委員会『慶應義塾大学ビジネス・スクール50年の歩み』, 慶應義塾大学大学院経営管理研究科/ビジネス・スクール, 2012
- 小林雅之「理解されない中教審答申 ～“大道具”としての教学マネジメントとは～」, アルカディア学報 (教育学術新聞掲載コラム) 2507号, 2012.12.19
- McNair, P., Malcolm The Case Method at the Harvard Business School - Papers by Present and past Members of the Faculty and Staff -, McGraw-Hill, 1954 (邦訳『ケース・メソッドの理論と実際－ハーバード・ビジネス・スクールの経営教育－』, 東洋経済新報社, 1977) 所収エッセイとして:
- Dewing, Arthur Stone, An Introduction to Use Cases (邦題:「ケース・メソッドへの導入」), 1931 (pp.1-5)
- Gragg, L, Charles, Because Wisdom Can't be told (邦題「叡智は教えられぬがゆえ」), 1940 (pp.6-14)
- McNair, P., Malcolm, Tough-Mindedness and Case Method (邦題「硬い心とケース・メソッド」), 1953 (pp.15-24)
- Roethlisberger, F. J., The Elusive Phenomena, Harvard University Press, 1977
- 福留東土「専門職教育の構築課程に関する一考察－ハーバード大学ビジネス・スクールの成立期を通して－」『大学論集 第33集』pp.57-74, 広島大学 高等教育研究開発センター, 2003
- Rogers, Carl R., and Roethlisberger, Frits J., Barriers and Gateways to Communication, ARTICULATE EXECUTIVE - Orchestrating Effective Communication -, pp.31-43, A Harvard Business Review Book, 1952 (邦訳「評価・説得するより理解力を持って聴く」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』1991年11-12月号, pp.81-89, ダイアモンド社, 1991)
- 鈴木貞彦「私の履歴書～【ケースメソッド教育編】～」『実践的授業方法について考える』ニューズレター (第26号・2009/2/27), 慶應義塾大学大学院経営管理研究科 (ビジネススクール) ※本資料はインターネット上で閲覧可能: <http://www.kbs.keio.ac.jp/gp/pdf/KBS-newsletter-No.26.pdf> (最終アクセス確認日: 2013年9月18日)
- 高木晴夫・竹内伸一『実践! 日本型ケースメソッド教育』, ダイアモンド社, 2006
- 高宮晋『日本の経営教育への提言』, 産業能率短期大学出版部, 1976
- 竹内伸一『ディスカッションリーダーの育成方法に関する一考察－ケースメソッド教育の確立と普及のための予備研究として－』, 慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士論文, 2004
- 竹内伸一「ケースメソッドとは何か－ケース教材は実践しながら 討議を通じ実践力を伸ばす」『検証－ビジネススクール』, 慶應義塾大学出版会, 2009, pp.110-114
- 竹内伸一『ケースメソッド教授法入門－理論・技法・演習・コロロ－』, 慶應義塾大学出版会, 2010
- 村本芳郎『ケースメソッド経営教育論』, 文真堂, 1982