

# 博士学位論文 要旨

ケースメソッド教育の思想と機構に関する研究  
--その組織的実践の起源・伝承・変容--

竹内 伸一

広島大学大学院教育学研究科  
教育人間科学専攻  
D121462

2015年1月23日

## 【論文題目】

ケースメソッド教育の思想と機構に関する研究  
--その組織的実践の起源・伝承・変容--

## 【目次】

### 序章 問題設定

- 第1節 問題の所在
- 第2節 先行研究の検討ならびに研究課題
- 第3節 研究方法
- 第4節 研究意義

### 第1章 Harvard Business School におけるケースメソッド教育、その理念と実践【起源】

- 第1節 HBS 開校当時の他ビジネススクールに見る教育の思想あるいは理念
- 第2節 HBS の開校とケースメソッド教育実践の胎動
- 第3節 マクネア編エッセイ集に見る HBS 教育思想の初期的結実
- 第4節 ロースクールにおけるケースメソッド教育との識別をめぐる思想
- 第5節 ケースメソッド教育の海外伝承
- 第6節 総括：HBS におけるケースメソッド教育の理念と実践【1960年代まで】
- 補論：その後のケースメソッド教育実践

### 第2章 慶應義塾大学ビジネス・スクールにおけるケースメソッド教育、その理念と実践【伝承】

- 第1節 慶應義塾の使命と社会からの期待
- 第2節 HBS による KBS 設立支援
- 第3節 KBS 教育理念の基礎：International Teachers Program
- 第4節 KBS におけるケースメソッド教育の初期的実践
- 第5節 ケースメソッド教育を支える機構、その制度化
- 第6節 総括：KBS におけるケースメソッド教育の理念と実践

### 第3章 HBS/KBS におけるケースメソッド教育の実現条件

- 第1節 ケースメソッド教育の実現前提
- 第2節 実現条件①：ケースメソッド教育実践をやり抜くリーダーシップ
- 第3節 実現条件②：ケースメソッド教授法技術の獲得過程の入念な形成
- 第4節 実現条件③：継続的なケース教材開発の態勢と体制づくり
- 第5節 実現条件④：老若教員間でのメンター／メンティー関係の構築
- 第6節 実現条件⑤：組織的サポートの充実
- 第7節 実現条件間の相互作用と統合

## 第4章 多様な教育領域におけるケースメソッド教育、その理念と実践【変容】

第1節 多様な教育領域での実践背景

第2節 実践事例の選択

第3節 事例1：西武文理大学サービス経営学部

第4節 事例2：学校ケースメソッド教育研究会

第5節 事例3：産業医科大学産業医実務研修センター

第6節 事例4：日本福祉大学大学院医療・福祉マネジメント研究科

補論 その他の実践（企業内教育／社会教育／高校／中学）

## 第5章 今日における中小規模のケースメソッド教育実践にみる、大規模実践からの受容と変容

第1節 中小規模の事例における理念と実践、そして思想と機構

第2節 教授法技術の獲得過程の受容

第3節 ケース教材開発過程の受容

第4節 組織的サポートからチーム活動への変容

第5節 組織マネジメントからチームリーダーシップへの変容

第6節 HBS/KBS から今日の実践への架橋

## 第6章 今後のケースメソッド教育実践に向けての示唆

第1節：教授法に留まらないケースメソッド

第2節：包括的視座を得るためのアナロジーとしての「ドック」

第3節：ケースメソッド教育の普及可能性

## 終章 結論

## 【要旨】

### 序章 問題設定

本研究は、能動的学修の一手法であるケースメソッド教育を、従来からの講義型教育に加えて実践しようとする高等教育機関を支援するために、その組織的実践に欠かせない条件を明らかにすることを目的としている。

2003年に設置基準が定まった専門職大学院<sup>1</sup>での授業のあり方に関する議論<sup>2</sup>、ならびに学士課程における教育の質的転換への要請<sup>3</sup>を契機に、高等教育において能動的学修（アクティブラーニング）の実践が大きく求められるようになってきた。その具体的手法の代

<sup>1</sup> 専門職大学院設置基準に則って新設された大学院には、経営大学院（ビジネススクール）、法科大学院（ロースクール）、技術経営大学院（MOTスクール：Management Of Technology）、会計大学院（アカウントリングスクール）、そして教職大学院があった。

<sup>2</sup> たとえば、日弁連法務研究財団（2003）。

<sup>3</sup> たとえば、中教審答申（2012）。

表的なものひとつに、ケースメソッド<sup>4</sup>がある。ケースメソッドとは、ケース教材をもとに学生同士で討論させて学ばせる教授法の名称<sup>5</sup>である。知識の獲得よりも思考力の伸長に重きを置く討論授業が、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専門職の日常に親和すると考えられており、ビジネススクールをはじめとする高度専門職教育の現場で多く用いられてきた。この教授法には、約1世紀に渡る組織的実践の歴史と実績があり、文献も多く、実践者にとって参照可能な知識が豊かである。しかし、わが国の研究者たちは「ケースメソッド教育の実践は難しい」と各者各様に指摘し続けてきた<sup>6</sup>。現実を見渡しても、結果的にケースメソッド本来の教育ポテンシャルを引き出せた教育実践の数は必ずしも伸びていない<sup>7</sup>。ケースメソッド教育の実践が難しく、その実践数が伸びないことは、これまではあまり問題にならなかった。しかし、近年の高等教育現場は、能動的学修の短期的な成果化、あるいは特徴ある教授法の採用による他校との差別化が重要となる外部環境にさらされており、教育改革者はケースメソッドに期待し始めている。ところが、ケースメソッド教育への着手の難しさは未解決のままになっているため、ケースメソッド教育を安定的に実現させる具体的な見通しが立っていない。これは、教育資源としての教授法にとって、活用と成果化の機会損失である。

この問題の背景には、ケースメソッド教育に関する包括的研究の不備があるが、研究を充実させる際には、今日の教育ニーズへの焦点化が重要となる。このことについて、以下に述べよう。教育史を遡れば、教育関係者が信頼を寄せている組織的なケースメソッド教育実践は、米国ではHarvard Business School（以下、HBS）<sup>8</sup>であり、わが国では、HBSの支援を受けて1962年に開校した慶應義塾大学ビジネス・スクール<sup>9</sup>（以下、KBS）である。ケースメソッド教育に関する先行研究<sup>10</sup>もこの両校（とりわけHBS）に集中している<sup>11</sup>が、これらの研究知見は今日の問題状況への答えを直接的には導かない。理由はふたつある。

---

<sup>4</sup> 日本語文中では「ケースメソッド」という言葉がそれのみで用いられることが多く見受けられるが、英文表記では“case method of instruction”あるいは“case method of teaching”であり、一義的には教授法である。本研究では、この言葉を使用する文脈に応じて、ケースメソッドで行われる授業そのものを言うときには「ケースメソッド授業」と、また、ケースメソッド授業を束ねて行う体系的教育のことを言うときには「ケースメソッド教育」と、「ケースメソッド」という語に続けて、適直接尾辞的な語を補って記述する。「ケースメソッド」という語のみを記述するときは、ケースメソッドで行う教授法そのものを指す。

<sup>5</sup> 高木・竹内（2006）、竹内（2010）。

<sup>6</sup> 坂井・中村・吉田・高橋・村本（1993）、石倉（2003）、竹内（2009）。

<sup>7</sup> 竹内（2013、2014）。

<sup>8</sup> ケース（判例）をめぐって討論するという意味では、ケースメソッドの起源をHarvard Law Schoolに求めることも可能である。しかし、同じケース（判例／事例）を用いる討論であっても、その目的を経営意思決定力の向上に焦点化する経営大学院型と、法律の体系的理解に向けた法科大学院型では、教育活動のアーキテクチャが本質的に異なる。今日の能動的学修文脈が求めている教育効果は、経営大学院型のほうがよりよくなえるため、本研究ではケースメソッドの起源を経営大学院型に求める立場をとる。

<sup>9</sup> 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年に大学院経営管理研究科となる。

<sup>10</sup> ケースメソッド教育に関する先行研究は、教育学研究と経営学研究の双方にその蓄積があるが、教育学研究におけるケースメソッドは論考の対象というよりはむしろ活用の対象であり、経営学研究は、その一部（坂井正廣など）を除き、ビジネススクール教育への誘引を意図した啓発研究であることが多い。

<sup>11</sup> Rogers and Roethlisberger（1952）、McNair（1954）、Copeland（1958）、Roethlisberger（1977）、村本（1982）、Cruikshank（1987）、慶應義塾大学ビジネス・スクール（1988、2009、2012）など。

ひとつは、先行研究のほとんどが、ケースメソッド教育の安定的実践状態を説明するものであり、その構築過程への説明に乏しい。もうひとつは、今日の教育改革者にとって、HBS/KBS の教育実践は規模的に大き過ぎることである。HBS/KBS は教育プログラムをほぼケースメソッド一色に染め、学校を挙げて徹底的に実践したが、わが国の高等教育機関の今日的な教育ニーズは、ケースメソッドを教育プログラム的一部分に採用し、教育効果を上積みすることにある。したがって、HBS/KBS の教育構築過程を追体験できたとしても、ケースメソッド教育を追加的に導入することで、従来型の講義型教育に悪影響が及び、教育プログラム全体の機能が低下することは避けなければならない。こうした留意が必要ではあるが、教育実践が長期間定着し、かつ情報量が豊富な HBS/KBS 実践は、先行実践者たちの叡智の結集である。それを、いま支援すべきであるところの広範な高等教育機関による、教育プログラムの中での部分的な、中小規模でのケースメソッド教育実践に生かす方途は必ず切り開けるはずであり、切り開くべきであると考えた。

ここで、本研究の目的達成に向けた研究構想について述べる。まず、検討の時間軸として、HBS/KBS 両実践を個別に分析した上で、今日の実践分析に架橋する構造を明確にするために、ケースメソッド教育の実践史における起源 (HBS 実践)・伝承 (KBS 実践)・変容 (2000 年代初頭以降の日本国内の高等教育機関での諸実践) という三つの時局区分を設ける。こうすることで、HBS 実践を起点とする実践の系譜性を確保するとともに、前後の影響関係を考察できるようにした。次に、それぞれの時局を分析する際には、理念と実践を、思想と機構を手掛かりに検討する。多くの場合、教育理念は明文化されるので、それを読み解くことで理解ができる。また、理念によって方向づけられ、実現した実践は、可視化され、記録にも残る。しかし、理念や実践を平板な報告にまとめただけでは、本研究の目的は十分には達成されない。理念に至る前の試行錯誤過程としての思索や、目には見えにくい実践を支えているさまざまな要因に光を当ることで、理念と実践を、その成り立ちにまで遡って理解することができる。本研究では、理念の形成過程にある思索を「思想」と、また、実践を支えるメカニズムやシステムや組織等を総称して「機構」と呼び、全体としては、三時局の事例における理念と実践について、思想と機構を探るアプローチを採る。このうちの機構は、かなり広義の定義づけになっているが、この言葉が持つ多義性を生かし、思想とともに本研究の中核概念のひとつとして位置付けていく。また、筆者は、わが国のケースメソッド教育推進の当事者であるがゆえに、三時局の実践の深層に接近しやすい立場にある。HBS/KBS 実践の分析は、全体的には文献を中心とした歴史研究になるが、古を語れる名誉教授へのインタビューや古い未公刊資料の入手が、さらには、今日の実践への参与観察が、他の研究者よりも立場上容易に行える。こうした恵まれた立場にいることを生かした研究方法を多彩に織り込むことで、研究全体としての目的の達成を図った。

研究の構成は、以下の通りである。序章に続いて、HBS と KBS の大規模実践をそれぞれ分析し (第 1・2 章)、大規模実践を支えていた条件は何であったかを先に考察する (第 3 章)。続いて、近年の中小規模の実践のうち、ケースメソッド教育が学内に根付きつつある事例が、大規模実践を支えた条件にどの程度則って実践されているかを調べ (第 4 章)、中

小規模の実践をより確かにしている条件について考察する（第5章）。最後に、ここまでの論考を踏まえて、中小規模のケースメソッド教育の実践基盤を個別に整備するための概念を示し（第6章）、結論を述べる（終章）。

## 第1章 Harvard Business School におけるケースメソッド教育、その理念と実践【起源】

HBS 開校期の教育理念は、HBS に先行して開校されたビジネススクールよりも確かな成功を得るための思索と、先行している学内ロースクールが行う教育との識別をいかに行うかという問いへの思索を経て、相当な時間をかけて形成された。こうした思索の足跡は、ローウェル (A. Lawrence Lowell) の書簡<sup>12</sup>、デューイング (Arthur Stone Dewing) のエッセイ「ケースメソッドへの導入」<sup>13</sup>、グラッグ (Charles I. Gragg) のエッセイ「叡智は教えられぬがゆえ」<sup>14</sup>、あるいはパイパー (Thomas R. Piper) の「ビジネス教育は、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目的が異なる」<sup>15</sup>などの言葉に表れている。

HBS のケースメソッドは、確立された教育理念というよりはむしろ教員間の思想の相互作用に後押しされて、開校から十数年遅れて本格化する<sup>16</sup>。1922年、当時の学長のドーナム (Wallace B. Donham) がこの教授法に関する啓発エッセイを執筆し<sup>17</sup>、校内でのケースメソッド教育の先駆者であったコーブランド (Melvin T. Copeland) がその前々年に作成していた HBS 初のケースブック<sup>18</sup>が改めて脚光を浴びた。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」と語られており、それが教員たちの共通認識になっていた<sup>19</sup>。HBS 初期のケースメソッド教育は、制度的あるいは物理的な機構<sup>20</sup>によって立ち上がったというよりは、いくつかの本が出揃い、校内にケースで教えるムードが漂いはじめたという、情緒的な機構によって立ち上がったと言えるだろう。

ケースメソッド教育を支える機構が、制度的で物理的な形式の度合いを強めるようになった契機は、HBS の学校史上にふたつ確認できた。ひとつは、1960年ごろに HBS が HBS 型

---

<sup>12</sup> A Lawrence Lowell to Frank Taussing, 9 January 1907 の内容は、Corpland (1958) pp. 6-7 に引用され、福留 (2003) 61 頁でも言及されている。

<sup>13</sup> Dewing (1954)

<sup>14</sup> Gragg (1954)。

<sup>15</sup> HBS パイパー教授へのインタビュー記録より。

<sup>16</sup> 初代学長のゲイ (Edwin F. Gay) は、HBS の教授法としてのケースメソッドの採用を同校開校の 1908 年に宣言していたが、ケース教材開発研究部局の設置、講義形式との教育効果を比較する実験、先に開校していた HLS との教授法との比較調整などの入念な手続きを経て、全校的実践への道筋を丁寧につけようとしていた (Corpland, 1958; 村本, 1982)。HBS が学校としてケースメソッドにコミットすることを公式的に決めたのは 1922 年 5 月の教授会の席上であった (HBS Faculty Minutes, May 10, 1922)。

<sup>17</sup> Donham (1922)。

<sup>18</sup> Copeland (1920)。

<sup>19</sup> HBS ガービン教授 (David A. Garvin) へのインタビュー記録より。

<sup>20</sup> 物理的機構としては、ケース研究を担当し、ケース開発のペースアップに貢献した Bureau of Business Research を挙げることができる (村本 (1982)、福留 (2003))。

の経営教育機関の設立を、東ヨーロッパ、南米、アジア、中近東で積極的に支援しはじめた時期における書籍やセミナーの充実化であり、もうひとつは、2004年の、HBSのFD機関であるC. Roland Christensen Center for Teaching and Learningの新設である。後者は学内外教員に向けた機構提供であるが、前者はもっぱら学外教員に向けたものであるので、非公式にケアすることが中心であったようだ。つまり、ビジネススクールとしての教員および学生の人員規模の拡大と多様化が一定以上に進展するまでは、教育思想と情緒的な機構が、ケースメソッド教育の組織的実践を維持する原動力だったというのである<sup>21</sup>。

## 第2章 慶應義塾大学ビジネス・スクールにおけるケースメソッド教育、その理念と実践【伝承】

KBSの開講を後押しした教育理念は、慶應義塾の建学の精神である実学を真に具現化することと、米国型ビジネススクールの開講に向けた日本の実業界からの期待、そして、伝承元であるHBSの期待に応えることへの思索を経て、短期間に形成された。その思索の到達点を確認できる記述物は、1977年のマクネアの翻訳書の訳者序文と、翌1978年の大学院経営管理研究科設立趣意書であり、その要諦は、教師のレクチャーによらない教育を貫くこと<sup>22</sup>である。

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は最初から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であった。しかしながら、前節で述べたとおり、範としたHBSにもケースメソッド教育を制度的・物理的に支える機構が十分に発達していなかったことに合わせるように、教授法全体を支える制度的・物理的な機構は、KBSにも明確には埋め込まれずにスタートした<sup>23</sup>。開校初期のケースメソッド教育実践を支えたのは、同校の開校を支えた強い教育理念と、10か月間に及ぶHBS教授法訓練国際プログラム(International Teachers Program, 以下、ITP)への留学から教員各自が得た経験的知識である。つまり、KBSはHBSに生まれつつあった学外向け伝承機構の恩恵に預かり、ITPという学外向けセミナーを活用してケースメソッド教育を立ち上げたのである。ITPには1958年から約10年間に渡り、合計16人のKBS教員が参加したので、KBSにとっては実に160人月に及ぶ教授法訓練投資<sup>24</sup>であった。

---

<sup>21</sup> HBS ガービン教授ならびにエモンズ上級講師 (Willis M. Emmons) へのインタビュー記録より。

<sup>22</sup> 「(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」(慶應義塾大学大学院経営管理研究科(1978)) ※引用文中(内)は筆者による付記。

<sup>23</sup> ただし、日本企業を題材にしたケース教材の作成に関しては、制度的支援があった。ケース作成は二代目校長の気賀健三、四代目校長の石田英夫の時にとりわけ重点的に進められ、(慶應義塾大学(1988))。両校長はケース作成予算を潤沢にするとともに、教員の昇進時の評価項目にケース作成数を設けて、教員をケース作成に誘引したという(KBS 石田教授へのインタビュー記録より)。

<sup>24</sup> その費用の大半は、米国国務省ならびにスタンダード・バキューム社(米国石油会社)が負担していた(慶應義塾大学(1988))。

ITP は開校から 10 年ほどで中断されたが、KBS では教育理念が明確かつ不変であったために、以降は特別な導入教育を行わなくても、先輩教員が新人教員の面倒を見ることで、ケースメソッド教育が継承された。最初の制度的機構が現れるのは、1992 年に高木晴夫の起案で設置されたケースメソッド研究会<sup>25</sup>である。この組織の活動は、「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>26</sup>が設置されるなど、ケースメソッド教育の維持向上機能が校内に充実する契機となった。しかし、機構全体を見渡せば、制度的・物理的であるよりも、観念的かつ情緒的である点は HBS と同様だと言える。

### 第 3 章 HBS/KBS におけるケースメソッド教育の実現条件

思想と機構を手掛かりに、HBS/KBS を対象に検討したケースメソッド教育の実現条件は、1) ケースメソッド教育実践をやり抜くリーダーシップ、2) ケースメソッド教授法技術の獲得過程の入念な形成、3) 継続的なケース教材開発の態勢と体制づくり、4) 老若教員間でのメンター／メンティー関係の構築、5) 組織的サポートの充実、であった。このうちの組織的サポートは、教員にケースメソッド教育を実践することへの安心感と自尊感情をもたらすとともに、他条件の安定を加速させている点でたいへん重要であり、ケースメソッド教育の実現条件を整える責任を組織が大きく負っていることのサインにもなっている<sup>27</sup>。一方、学会誌に論文を投稿するよりもケース教材を数多く書くことや、入念な授業準備に物理的時間を取られている HBS/KBS の教員からは、「教員が支払っている代償も大きい」<sup>28</sup>「研究者としての研究業績を犠牲にしている側面もある」<sup>29</sup>などの声も挙がっている。その意味では、HBS/KBS の教員組織運営は、教員の研究教育活動を支援もしているが規制もしており<sup>30</sup>、このことが、ケースメソッド教育を組織的に実践するための機構の根幹を成していると考えてもよいだろう。

また、HBS/KBS に関して言えば、学内に向けては制度的機構が発達しにくく、学外に向けられた機構のほうが発達しやすいという点も共通していたことにも改めて触れておく。

### 第 4 章 多様な教育領域におけるケースメソッド教育、その理念と実践【変容】

ケースメソッド教育が組織に根付き<sup>31</sup>、かつ事例がカバーする教育領域がなるべく大き

<sup>25</sup> 当時の資料には、この研究会を設置する目的は「KBS における経営教育の中心であるケース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。

<sup>26</sup> 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。

<sup>27</sup> 竹内 (2013) 75-76 頁。

<sup>28</sup> HBS 吉野教授 (Michel Y. Yoshino) へのインタビュー記録より。

<sup>29</sup> 鈴木 (2009)。

<sup>30</sup> 組織的サポートを充実させることで、ケースメソッド教育実践を強く方向づけるという組織への働きかけは、伝統的な PDCA などの業務管理の枠組みとは異なる点で、いわゆるマネジメントとは一線を画すという立場も取れるが、支援的であることで結果的に強く方向づけているという点では、大学教員組織に適したマネジメントだということもできる。

<sup>31</sup> イ) ケースメソッド教育の実践が着手後 3 年以上におよび、かつケースメソッドで行われる授業のコ

く広がる組み合わせになることを念頭に置き、高等教育機関から4事例を抽出して検討した<sup>32</sup>。本要旨では事例の実践の目的と概要のみを列挙する。

一例目の西武文理大学は、サービス経営学部の就職実績を向上させる方策のひとつとして、2007年にケースメソッド教育に着手した。推進リーダーであった水野由香里（サービス経営学部専任講師：当時、現在は准教授）を中心とした実践では、10名の教員に集中的な教授法訓練が行われ、3年間に100本のケース教材が作成された。これに伴い、ケースメソッドで教える科目数も、2008年度に5科目、2009年度には35科目と拡大し、ケースメソッド教育が学部に根付いていた。

二例目の学校ケースメソッド教育研究会による教育実践は、岡田加奈子（千葉大学教育学部教授）と竹鼻ゆかり（東京学芸大学芸術・スポーツ科学系教授）が中心となり、児童・生徒の多様な健康課題に対応でき、学校内で連携のコーディネーターになれる養護教員を育成する目的で始まった。現在8年目となる活動の柱は、ケースメソッド教育の啓発、ケース教材の作成、ディスカッションリーダーとケースライターの育成であり、研究会メンバーが在籍する大学学部および大学院での授業、教員研修、学会ワークショップなどでケースメソッド授業を年間30コマ程度行なっている。これまでに約40ケースが作成され、約10名のメンバー教員がケースメソッドで教える技能を身につけていた。

三例目の産業医科大学産業医実務研修センターでは、修練医が産業医となるための実践教育を行う目的でケースメソッド教育に取り組んでいた。推進リーダーである森晃爾（産業生態科学研究所産業保健経営学研究室教授・産業医実務研修センター長）を中心に、8名の実践チームにて教授法訓練からスタートしていた。実践の本格化から約5年が経過した現在では、同センターは日本の産業医教育全体を視野に入れており、約40ケースと20人のインストラクターを擁して、年間25コマ程度のケースメソッド授業を行っていた。

四例目の日本福祉大学大学院医療・福祉マネジメント研究科は、2009年の研究科設置初年度から、推進リーダーである篠田道子（医療・福祉マネジメント研究科教授・研究科運営委員）を中心に実践をはじめた。篠田によれば、ケースメソッドは「これまでの社会福祉教育にときおり見られた『安易に正解を求める姿勢』を乗り越えるための教授法」として着目されたという。初年度授業の開講前FDの充実<sup>33</sup>、約20名の実務家教員<sup>34</sup>の巻き込

---

マ数が拡大傾向にある、ロ）ケースメソッドで教えている教員数が3人以上であり、かつその人数が増加傾向にある、ハ）当該の教育領域におけるケース教材が10点以上独自に開発されており、かつ継続的な開発体制が構築されている、のすべての条件を満たしたことをもって「組織に根付いた」と理解した。

<sup>32</sup> 4事例のリーダー教員全員と、メンバー教員の大半がKBSで「ケースメソッド教授法」を学んでおり、起源であるHBS、その一次伝承先であるKBSからの変容もあろうが、二次伝承事例としての系譜性も確保しての事例選択でもある。

<sup>33</sup> これらのFD活動の資金はじめ、同研究科の開講準備に関する資金源として、文部科学省 大学院教育改革支援プログラム「高度な専門性を備えた福祉現場の人材養成—全国・地域の人材養成拠点大学へのチャレンジ」（2007-2009年度）の採択があった。

<sup>34</sup> 「実務家教員」とは、「保健・医療・保育・行政などの広義の福祉現場の高度専門職業人のモデルとなるような先駆的で優れた実践をしている方で、本研究科における“実践から学ぶ教育”に非常勤教員として携わる方」と同研究科HPにある。<http://www.n-fukushi.ac.jp/gs/wfm/member/>（最終アクセス確認日：2013年4月1日）

みを経て、これまでに約 30 本のケース教材を作成し、ケースメソッドで教える教員も 7 人となって、研究科カリキュラムの一教授法として根付いていた。

## 第 5 章 今日における中小規模のケースメソッド教育実践にみる、大規模実践からの受容と変容

HBS/KBS 実践から導いたケースメソッド教育の実現条件（第 3 章）は、1）リーダーシップ、2）教授法技術の獲得過程、3）ケース教材開発への態勢と体制、4）教員間のメンター／メンティー関係、5）組織的サポート、であったが、HBS/KBS の大規模実践を支えていた組織的サポート以外は、変容局面の事例にもおおむね受容され、引き継がれていた。ケースメソッド教育の組織的実践に必要な基本条件とその達成過程は、多くの部分において、その実践規模の大小を問わないことが分かった。

また、4 事例を検討した結果、個々の条件整備も重要であるが、複数の条件を統合的に、かつ、らせんを描くように循環的に実現することが重要であることが分かった。もともと、大規模実践である HBS/KBS においても、複数要因の統合的実現が重要であったと想像できるが、機構に焦点を当てながら今日の実践の成立過程を分析したことで、要因の統合という重要メカニズムが見えてきた<sup>35</sup>。

さらに、変容局面に固有の現象として、ケースメソッド教育の成果化を目指す教員たちによる自律的なチーム活動が、起源・伝承期と比べて高度に充実していた。ケースメソッド教育を組織的に立ち上げるための複数要因を統合的に実現するための活動は、一人二人の献身的努力では不十分となり、志を同じくした教員たちのチーム活動に自ずと向かう。また、ケースメソッド教育が根付いた教育機関の実践を主導したチーム活動では、その構成員が学外の教員や修了生にも広がっていた。誰にでも等しく及ぶ組織的サポートを享受できる大規模実践校の教員とは異なり、必要なサポートを自給自足する必要のある中小規模実践校の教員は、教員間で支え合うチーム活動のためかなりの労力を注いでいた。

一方、HBS/KBS に見られた、教員の研究教育活動を支援もするが規制もする組織は、今日の実践では顕著には見られなくなった。教員を規制する力が減じている分、ケースメソッド教育に無理なく賛同できる教員を中心に実践チームが構成されているのであろう。

## 第 6 章 今後のケースメソッド教育実践に向けての示唆

前章までに、ケースメソッド教育の組織的実践に欠かせない条件を複数導き、大規模実践と中小規模実践の間でそれらがどのように需要され、あるいは変容してきたかを見てきた。その結果分かったことは、組織的に実践されるケースメソッド教育の実現条件は、条件リストとしても得られるが、その本質は、理想とする教育像に向かう教育改革者たちの

---

<sup>35</sup> このことは、第 4 章で取り上げなかった事例、すなわち、ケースメソッド教育が組織に根付かなかった事例群に見られた事象と照らし合わせたときにうまく説明できた。他事例にしばしば見られた不定着要因は、ケース教材開発の過度の先行、教授法技術獲得過程の軽視があった。ケース教材に結実する機構機能までは比較的に見通しやすいが、その結実物をケースを用いて行う授業の継続的な安定にまで広げたときに、そこまで支える機構機能のあり方が見通しにくいということであろう。

思想と、制度的・物理的のみならず観念的・情緒的にも構築される機構が織り成す、一大教育システムであったことである。ケースメソッドは表面的には教授法であるが、組織的に実現させようとするのであれば、教育者の信念や感情ならびに態度の体系でもあることへの理解と、包括的な多機能システムを必要とすることへの理解が必要である。

このことを受けて、本章ではふたつの提言を行う。ひとつは、ケースメソッド教育の普及可能性である。教えずに考えさせる教育の実践に向けた十分な思索とその共有があること、ある程度大がかりな多機能システムによる支えが要ること、加えて、リーダー教員のケースメソッドへのコミットメントと実現力量が大きく求められることを考慮に入れると、ケースメソッド教育の組織的实践はそれほど急進的には普及しないだろう。しかし、思想と機構に支えられた実現条件を備えた小数精鋭の取組事例は十分に出現し得るし、より簡便型の実践、あるいは教育機関横断型の新しい組織的实践も見通せるであろう。もうひとつは、思想と機構に支えられた実現条件の整備基盤のあり方を理解し、その設計にまで踏み込むための概念に関するものである。これはメタファーではあるが、「ドック」のようなものと言ってもよいであろう。大型船はメンテナンスのために定期的にドックに接岸し、その機能やコンディションはドックが総合的に支えている。ケースメソッドで教える教員を大型船にたとえると、個々の教員に向けて、効果的、効率的、安定的に、かつ継続的にさまざまな教育資源を提供し、教育品質の点検もできるドックの存在が重要である。

## 終章 結論

ケースメソッド教育の組織的实践に欠かせない条件は、かつての大規模実践においては、1) リーダーシップ、2) 教授法技術の獲得過程、3) ケース教材開発への態勢と体制、4) 教員間でのメンター／メンティー関係、5) 組織的サポート、であった。このうちのほとんどのものは、今日的な中小規模の実践においても重要な実現条件であり続けているが、教育プログラムの一部となる中小規模の実践では、リーダーシップが組織マネジメントの文脈からチーム活動を推し進める文脈に変容し、組織的サポートがチーム活動による自給自足型の自己支援活動に変容し、かつその充実ぶりが顕著であった。

組織的に実践されるケースメソッド教育の実現条件は、上記のような具体的な条件リストとしても得られるが、その本質は、理想とする教育像に向かう教育改革者たちの思想と、制度的・物理的のみならず観念的・情緒的にも構築される機構が織り成す、一大教育システムであった。ケースメソッドは表面的には教授法であるが、組織的に実現させようとするのであれば、教育者の信念や感情ならびに態度の体系でもあることへの理解と、包括的な多機能システムを必要とすることへの理解が必要である。

研究の限界としては、1) 限られた系譜上の実践しか視野に入れていないために、結論の普遍性が必ずしも十分ではないこと、2) 機構の観念的・情緒的側面に重きが置かれたために、形式や制度面の検討が相対的に不十分になったこと、3) 筆者自身がわが国のケースメソッド教育に対して強い当事者性を有していることに起因する、恣意的解釈の懸念を完全には排除できないこと、などが挙げられる。

## 引用・参考文献（抜粋）

### < 欧文文献 >

- Barnes, Louis B., Christensen, C. Roland and Hansen, and Abby J. (1994), *Teaching and the Casemethod, third edition*, Harvard Business School Press.
- Christensen, C. Roland, Garvin, David A., and Sweet, Ann(1991), *Education for Judgment*, Harvard Business School.
- Copeland, Melvin T. (1920), *Marketing Ploblems*, A. W. Shoe company.
- Copeland, Melvin T. (1954), “The Genesis of Case Method in Business Instruction”, in McNair, Malcolm P. (ed.), *The Case Method at the Harvard Business School: Papers by Present and past Members of the Faculty and Staff*, pp.25-33, McGraw-Hill.
- Copeland, Melvin T. (1958), *And Mark An Era The Story Of The Business School*, Harvard Business School.
- Cruikshank, Jeffrey L. (1987), *A Delicate Experiment: The Harvard Business School 1908-1945*, Harvard Business School Press.
- Dewing, Arthur S. (1954), “An Introduction to Use Cases”, in McNair, Malcolm P. (ed.), *The Case Method at the Harvard Business School: Papers by Present and past Members of the Faculty and Staff*, pp.1-5, McGraw-Hill.
- Donham, Wallace B. (1922), “Business Teaching by the Case System” , *American Economic Review, Vol. VIII, No. 1*, pp. 52-65.
- Garvin, David A. (2003), “Making The Case” , *Harvard Magazine, Sept-Oct 2003, Vol. 106, No. 1*, pp. 55-65, p.107.
- Gragg, Charles I. (1954), “Because Wisdom Can’t be told”, in McNair, Malcolm P. (ed.), *The Case Method at the Harvard Business School: Papers by Present and past Members of the Faculty and Staff*, pp.7-14, McGraw-Hill.
- HBS Faculty Minutes*(1922), May 10, 1922. (unpublished)
- Khanna, Turun and Khurana, Rakesh(2002), *The Globalization of HBS*, Harvard Business School Case.
- McNair, Malcolm P. (ed.)(1954), *The Case Method at the Harvard Business School: Papers by Present and past Members of the Faculty and Staff*, McGraw-Hill. (
- Roethlisberger, F. J. (1977), *The Elusive Phenomena*, Harvard University Press.
- Rogers, Carl R., and Roethlisberger, Frits J. (1952), “Barriers and Gateways to Communication” , *ARTICULATE EXECUTIVE: Orchestrating Effective Communication*, pp.31-43, A Harvard Business Review Book.
- 他。

## <和文文献>

- 安藤輝次(2008)「学校ケースメソッドの理論」『教育実践総合センター研究紀要』第17号、75-84頁、奈良教育大学教育実践総合センター。
- 福留東士(2003)「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、57-74頁、広島大学高等教育研究開発センター。
- 石倉洋子(2003)「ケースで『自分の意見を持つ』習慣を身につける」『ビジネス・ケースブック1』東洋経済新報社、168-171頁。
- 慶應義塾大学大学院経営管理研究科(1978)『慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程設置趣意書』慶應義塾大学。
- 慶應義塾大学ビジネス・スクール(2009)『検証 ビジネススクール 日本でMBAを目指すすべての人へ』慶應義塾大学出版会。
- 慶應義塾大学ビジネス・スクール25年史編纂委員会(1988)『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。
- 慶應義塾大学ビジネス・スクール50年史編纂委員会(2012)『慶應義塾大学ビジネス・スクール50年の歩み』慶應義塾大学ビジネス・スクール。
- 村本芳郎(1982)『ケースメソッド経営教育論』文真堂。
- 日弁連法務研究財団(2003)『法科大学院における教育方法』商事法務。
- 岡田加奈子・竹鼻ゆかり(2011)『教師のためのケースメソッド教育』少年写真新聞社。
- 坂井正廣・中村秋生・吉田優治・高橋公夫・村本芳郎(1993)「第12章 ケース・メソッド導入にともなう諸問題」坂井正廣・村本芳郎編『ケース・メソッドに学ぶ経営の基礎』白桃書房。
- 佐野享子(2003)「大学院における高度専門職業人養成のための経営教育の授業法に関する実証的研究 ― ケースメソッド授業がめざす経営能力の育成とその方法に焦点を当てて」『大学研究』第26号、93-116頁、筑波大学大学研究センター。
- 鈴木貞彦(2009/2/27)「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)、慶應義塾大学大学院経営管理研究科(ビジネススクール)。<http://www.kbs.keio.ac.jp/gdf/KBS-newsletter-No.26.pdf> (最終アクセス確認日:2013年9月18日)。
- 高木晴夫(2003)『ケースメソッドによる経営能力の育成』慶應義塾大学ビジネス・スクール。
- 高木晴夫・竹内伸一(2006)『実践!日本型ケースメソッド教育』ダイヤモンド社。
- 竹内伸一(2009)「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』110-114頁、慶應義塾大学出版会。
- 竹内伸一(2010)『ケースメソッド教授法入門 ―理論・技法・演習・ココロ』慶應義塾大学出版会。
- 竹内伸一(2013)「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―」『広島

大学大学院教育学研究科紀要』第三部第 62 号、69-78 頁、広島大学教育学研究科。  
竹内伸一(2014)「能動的学修を可能にするケースメソッド教育の実現過程 --高等教育の事例から--」『教育学研究ジャーナル』第 15 号、21-30 頁、中国四国教育学会。  
辻村宏和(2001)『経営者育成の理論的基盤—経営技能の習得とケース・メソッド』文眞堂。  
吉野洋太郎・井尻雄士・霍見芳浩・伊丹敬之(1976)「日本の経営教育の実態」高宮晋監修  
『日本の経営教育への提言』産業能率短期大学出版部。  
他。

#### <実践報告書等>

千葉大学教育学部ケースメソッド教育カリキュラム開発プロジェクトチーム編(2009)『平成 20 年度教員研修モデルカリキュラム開発プログラム報告書—教員のためのケースメソッド教育』千葉大学。  
西武文理大学サービス経営学部編(2010)『ケースメソッド教育でイノベーション人材を育成する—新たな学部生教育』西武文理大学。  
他。

#### <インタビュー等>

インタビュー明細末尾に◇とあるものはインタビュー本人の同意を得て筆記録を取り資料化したもの、◆とあるものはインタビュー本人の同意を得て音声録音をして資料化したものである。

Professor, Emeritus, Michel Y. Yoshino, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 2013/2/7 17:00-18:30, @HBS Research Center JAPAN. ◆

Professor, Emeritus, Thomas R. Piper, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 2013/2/21 9:00-10:30, @HBS. ◆

石田英夫名誉教授、慶應義塾大学、2012/12/10 15:00-16:30、於 KBS。◆

鈴木貞彦名誉教授、慶應義塾大学、2012/12/11 9:30-11:00、於 KBS。◇

他。

#### <参与観察>

西武文理大学、ケースメソッド講習会、2008 年 6 月 28 日、7 月 24 日、8 月 7 日、10 月 30 日、11 月 27 日。

千葉大学、教員研修モデルカリキュラム開発プログラム会議、2008 年 10 月 17 日 9:00-12:00。

産業医科大学産業医実務研修センター、産業医等を対象としたケースメソッド教授法セミナー、2013 年 11 月 9、10、22、23 日。

日本福祉大学、文部科学省大学院 GP 公開フォーラム「高度専門職業人に求められる実践力の養成方法—ケースメソッドの意義と教育効果—」、2009 年 3 月 7 日 10:00-16:20。

他。