

演習用ミニ・ケースを使用した教育について

清宮政宏 Masahiro Seimiya
滋賀大学 経済学部 / 教授

1. 演習用ミニ・ケース
2. これまでの改善
3. 教育の特徴
4. 今後に向けて

1. 演習用ミニ・ケース

私が滋賀大に赴任して以来、講義で教材や教育ツールの1つとして使っているものに、演習用ミニ・ケース（以下、演習ケース）がある。演習ケースでは、企業が経営課題や問題に直面している様子が物語的に示され、受講生がその企業の経営者や担当者であればどう対処するか、戦略・施策について意見を出してもらう形（ディスカッション方式）で講義が進められる。

ケース・メソッドと呼ばれるこの教育方式は、元々は大学院で、企業等での実務経験を持つ経営系の大学院生に対し、企業経営で直面する様々な課題・問題への判断力や意思決定能力を養うために行われてきたものである。そしてそれらの大学院では、数十ページで構成される資料を事前に渡し、予習で受講生に対処策を導き出してもらった後、講義時には対処の在り方について、深く議論を行うものとなっている。

それに対し、私が作成し使用している演習ケースは、実務経験のない学部学生や、必ずしも経営学を専門としない大学院生をも対象に、A4判1〜4枚程度で企業の状況を記述し、企業経営やマーケティングの理解に必要な理論や概念を、疑似的な体験を通して修得してもらおうとするものとなっている。なおこれらの演習ケースは、学部の「専門演習」や「流通システム論」「マーケティング戦略」、大学院の「マーケティング戦略論特講」等で使用してきている。

2. これまでの改善

演習ケースのそれぞれの内容は、モデルとした企業はあるものの、ディスカッションを円滑に進め、講義時間の90分以内で受講生に何らかの理解を得ても

らうため、企業の状況記述は大幅に単純化している。当初作成した演習ケースは、経営学の知識がない受講生にも配慮して、文章はなるべく短くし、直面している経営課題についても2〜3の対処案（戦略・施策）を例示して受講生はそのどれかを選べば良いものが多かった。しかしそれらでは、受講生に企業経営について深く考えさせるのには限界があると感じてきた。実際の企業経営では、シチュエーションにより様々な戦略・施策の選択肢があるはずだが、短い文章の演習ケースでは受講生に与えられる情報量が限られるため、喚起できる意思決定の幅も限られてしまい、さらに戦略・施策の選択理由についても受講生は深く考えていなかったからである。そのようなことから継続的に改善をしながら、新しい演習ケースを追加で作成してきている。

まず記述内容を長くして盛り込む情報量を増やし、受講者により深く考えさせられるような演習ケースを追加作成した。記述する情報量（文章）を増やすと、受講生の演習ケースへのディスカッション準備の負荷を増大させてしまい、当初の目的である手軽に90分以内で何らかの理解を得てもらうこととのトレード・オフになってしまう。そのため文章の長さや手軽さとのバランスを慎重に考えることも必要となった。

またマーケティング実務ではデータを用いた分析を行うのが定石だが、専門演習やマーケティング科目の受講生には、統計的手法を用いた定量分析の知識が全くない学生もあり、これに対応するため基礎的な統計知識や手法を用いてマーケティング分析を行う演習ケースも作成した。

さらに演習ケースを使用しディスカッションをすると、マーケティングに関する課題に対して、単に「Netで売ればよい」とか「SNSで広告宣伝すればよい」と安易に答え、それで議論を終えようとする受講生も少なからずいる。これに対応するため、Netでの販売が必ずしも万能でないことや、マーケティングの課題が解決

できるわけでないことを理解させるための演習ケース (Net販売やSNS広告で課題・問題が生じている事象を描いた演習ケース) も作成してきている。

ところで日本の学生はレクチャー式の講義に慣れているためか、ディスカッションでは意見が出難いことも少なくない。これについては受講生に自身の意見を文章で書かせるのも良いと考え、小レポート方式で意見を書かせたり、対処策についてワークシートに書き込みながら考えるフォーム(用紙)を添付した演習ケースも作成してきた。

演習ケースは、どのような教育目標を設定するかで、その内容も異なってくるが、受講生に経営・マーケティングへの興味を持たせ、それに関わる理論や概念の習得を進めさせるのには一定の効果はあったといえよう。

3. 教育の特徴

さて演習ケースでは、受講生に対処策を考えてもらうが、どのような対処策を選べば正しい(正解である)というものではない。企業経営は数学などと違い、唯一最終の正解はないからで、仮に教育担当者が自身の考えを述べたとしても、それは解答でなく最終的なものでもないからである。もちろん受講生から出された意見が、実行可能性の極めて低い非現実的な場合や、実際の企業の中では受け入れられないと考えられる場合は、その旨を伝えることになる。

実際の企業活動では、戦略・施策での成功や失敗は当然あるものの、それらは企業を取り巻く環境の変化や、競争相手の行動、顧客行動の変化によって、同じ戦略・施策でも微妙に結果が異なってくるといえる。また実務的というなら、会議室の中や机上で綺麗に描かれた戦略よりも、そのマーケティング戦略を実行しようとする強い意思があるかどうかや、実施のための実行能力がどの程度備わっているか等によって、その戦略・施策の成功や失敗も左右されるといえる。そ

演習ケース① ディスカウントショップ105

ディスカウントショップ105は、ミウラ氏が、勤務していた会社を退職し、独立して開店させた、格安ディスカウントショップである。品揃商品の種類は少ないものの、店舗を構える商店街の近隣住民からは、最寄品が手軽に、安い価格で購入できるため、好んで利用されていた。

ミウラ氏は、とにかく低価格での販売を店の強みにしようと考えていたため、商品の仕入れは、低価格品流通に特化している卸業者を通したり、直接的に生産者から、製品を仕入れて、品揃えをしていた。

場合によっては、他の小売店で売れ行きが良くなく、余剰在庫品となっていたものを、買い取ったり、特売目的で生産されたが、売れ残った品々なども、仕入れていた。

④経営コンサルタント・イチジョウ君の提案 ~オンライン化と営業活動~

イチジョウ君は、経営コンサルティング会社に入社して3年目の経営コンサルタントである。彼はクライアント企業からの依頼・要望を受け、営業活動でオンライン化を進めるためのコンサルティングを担当することになり、どのような業務改善提案をするべきか迷っていた。

感染症予防と社会状況悪化から、クライアント企業が日常的に行う営業活動には支障が生じており、対面方式の営業は行わずにオンラインを用いて、顧客(買手)とクライアント企業(売手)が商談を進められないか、またそれをどのように行うべきか、営業プロセス改善の提案を求められていたのである。

※、本稿では様々な事例の販路・購買は社会的に最適化されて、一般的にありのまま

演習ケース② 関西食品

ミズノ氏は、関西食品で「コーン(とうもろこし)」をベースにしたお菓子の、販売統括をしているマネージャーである。彼は経験的に、自社のお菓子の商品着目率が、テレビでの広告量で変動するのはわかっていたが、広告によって、自社商品の商品着目率がどの程度向上し、また、それが、自社のコーンベースのお菓子の売上高に、どのように影響しているのかが、正確につかめていなかった。

関西食品では、調査会社を通して、独自に、小・中学生向け(6歳~15歳)への調査を行っており、スーパーや食料品店のお菓子売り場で、小・中学生が買うお菓子を選ぶとき、自社のコーンベースのお菓子が、商品を購入する時の考慮対象の一つになっているかどうか(商品着目率)を調査していたが、この商品着目率を上げることによって、売上げを増加させることができると期待していた。

のような意味から、演習ケースにおいて唯一の「正解」というのはないのである。

4. 今後に向けて

ケース・メソッド方式の教育を世に広めたハーバード大学経営大学院(米国)や、日本で最初に取り入れた慶應義塾大学大学院経営管理研究科では、平均30～40ページの演習ケースを受講生に渡し、受講生はそれぞれ事前に平均2時間半～3時間程度の予習を行って講義に参加する。そして受講生自身の実務経験や知識をもとに様々な角度から意見が出されるのだが、教員が当初予想もしなかった多様な意見も、講義時には頻繁に出されることになる。これこそが実はこの教育方式のメリットであり醍醐味でもあるのだが、私が作成し使用する演習ケースで、学部の学生等からそのような多様な意見を期待するのは難しいといえよう。知識も経験もまだ少ない学部学生等には、これらの演習ケースは経営・マーケティングに興味を持ってもらい、自身からさらに積極的に学んでもらうためのツールとして位置づけておくのが良いように思われる。

このような演習ケースを使用した教育をさらに充実させるには、まず演習ケースの数を増やすことが必要といえよう。様々な局面を持つ企業経営に関して、演習ケースを使いながら受講生に理解してもらうためには、何よりもまず演習ケースの数を増やし、受講生が疑似体験できる場の数を増やす必要があるからである。そのような意味からも、これからもまた演習ケースを作成し、使っていきたいと考えるものである。

