

教育セッション

MBA における事業承継教育の実践

栗本 博行 (名古屋商科大学学長)

落合 康裕 (静岡県立大学教授)

司会：林 廣茂 (中国・西安交通大学管理大学院客員教授)

大山 それでは午後の部を開始したいと思います。午後は、教育セッションにまいります。西安交通大学管理大学院の林先生より教育セッションの司会をいただきまして、名古屋商科大学の学長であられる栗本先生、それから静岡県立大学の教授であられる落合先生と、お三方で教育セッションを始めていただければと思います。それでは林先生、よろしく願いいたします。

林 MBA における事業承継教育の実践というタイトルで、セッションを始めたいと思います。この教育セッションのテーマは、学会では多分初めてであります。そして、日本の MBA 教育で、私は MBA 教育に現在も日本と中国で携わっておりますが、事業承継の講義をした経験もございません。今日は、実際に事業承継教育をなさっている名古屋商科大学の栗本学長と、それから静岡県立大学の落合先生も、これは名古屋商科大学での実践の例だと理解しておりますが、ご両者から実際の教育の実践のお話を伺って、あと、時間の許す限りの Q & A というようなことで時間を使っていきたいと思います。よろしいでしょうか。まずは栗本先生からお話いただけます。栗本先生からスタートいただいて、続いて落合先生というふうにやりたいと思います。よろしく願いいたします。

栗本 欧米のビジネススクールには事業承継に関する長年の研究の歴史があり「Executive Education」と呼ばれる、社会人教育のなかで企業のオーナー向けの科目を提供しています。国内でも事業承継を意識した科目を用意しているビジネススクールはあると思いますが、今日は名古屋商科大学ビジネススクールがどのような形で「事業承継教育」に取り組んでいるのか、その一端をご紹介させていただきたいと思います。実は落合先生にも「Business Succession & Innovation」という科目をご担当いただいており、そちらの側面からまず、授業実践例としてご紹介いただきたいと思います。よろしく願いします。

落合 ご紹介にあずかりました、静岡県立大学の落合でございます。私は 2016 年より名古屋商科大学の非常勤講師として、「Business Succession & Innovation」を担当しております。今日はこの講義の展開についてお話をさせていただきます。具体的には、第一に授業概要と到達目標、第二にケース選定と問いの設計、第三にケースディスカッションの展開です。

まず講義の概要と到達目標についてお話しします。私が担当する MBA 科目は、土日中心に 1 日 6 時間 × 4 日間、計 24 時間で構成されています。講義形式は、すべてケースディスカッション形式

です。この講義では、四つのケースを使用しています。ケースの内訳は、三つが老舗ファミリー型企業の事業承継のケース、あと稲盛和夫氏のケースを入れています。ベンチャー起業家である稲盛和夫のケースを入れる理由は、後継者もファミリーアントレプレナーであるからです。後継者は先代世代から資産を受け継ぎますが、一方で経営環境は変化しますから、先代世代の時代とは異なる後継者独自の行動が求められます。いわゆるレガシーを引き継いで活躍する企業家と、稲盛さんのようにゼロから事業を立ち上げる企業家、この二つを比較して議論することで、より深く事業承継者（後継者）の特質を理解できると考えています。事業承継教育は、大学、民間企業、一般社団法人など多様な期間で実施されています。また、その教育方法も多様な手法が採用されています。フィールドワークあるいはティーチング型でやっていくケースもあれば、ケースメソッド以外のアクションラーニングでやっているケースもあります。ただ、私の講座は、先ほど述べた通り、全てケースメソッドの方法で実施しています。私が担当している講義の受講者は、現経営者の方もおられますし、あるいは今後承継される後継者の方もおられますし、会計士や弁護士などの士業の専門家の方もおられます。このような多様な立場の方々が一堂に会して、共通の事業承継のケースをディスカッションする流れになります。また、事業承継教育の内容は、法務、会計、あと意識啓発みたいなものがありますが、私の講義は、経営学の分野、特にファミリービジネス、アントレプレナーシップ、ガバナンスの分野から授業を展開しています。この講義の到達目標でございますけれども、主に三つあります。第一に、事業承継者がいかにイノベーションを起こすプロセスについて学ぶことです。ある老舗企業では、伝統とはイノベーションの連続であると定義しています。経験が浅

く周囲から認められていない後継者が、組織の慣習を重んじる先代世代との関係の中で、従来にならぬ先進的な行動をとることはとても難しいからです。二つ目が、後継者に適正な経営をさせるためのガバナンスについて理解することです。イノベーションがアクセルだとすると、ガバナンスはブレーキの役割を果たします。後継者の経営行動に対して、いかに牽制と規律づけを働かせていくのか、また、それは誰が担うべきなのかを議論することが重要です。三つ目が、事業承継において地域社会が果たす役割を学ぶことです。創業100年以上の老舗企業は、地域社会と密着している企業が多く存在します。このような老舗企業は、やはり企業単体ではなく、むしろその地域に根ざし地域の利害関係との相互の関係の中で、生き残ってきたというケースが多いのではないかと考えています。地域社会が、老舗企業の事業承継にどういった影響を与えているのかを議論を通じて深めています。

次に、このような学習目標を設定したときに、どのようなケース教材を選定し、そのケースにおいてどのように問い（アサインメント）を立てるのかという話に入りたいと思います。まずケースの選定でございますが、私は2016年から講義を担当しておりますが、定期的にケースを入れ替えております。一回授業を行い、その反省を踏まえて入れ替えています。現時点の私の認識としては、やはり多角的な視点が養成できる素材（経営現象）を選択すべきであろうと考えています。特に老舗企業の大半を占めるファミリービジネスや事業承継のケースは、中小企業のケースが中心となります。しかし、ハーバードビジネススクールのケースの場合、なかなか中小企業のケースが少ないという欠点があります。そのため、私の講義では、自分で執筆したケースを使用しています。先ほど紹介した老舗企業の3つのケースは全て自

分で執筆したものです。

その中のうちの一つのケース素材をご紹介します。福島県喜多方市にある酒造業で創業230年の大和川酒造店を例にとってお話しします。このケースの選定理由は、大和川酒造店が地域社会に根ざしている企業であり、経営環境の変化を経てきた酒造業であることが挙げられます。事業承継は長期的なプロセスであり、経営環境の変化からものすごく影響を受けます。酒造業のケースを考察することで、経営環境の時間的変化と後継者による先代と異なる差別化行動をケースから分析することができます。あともう一つが、この会社の九代目当主は、地域の利害関係者などから出資を募り自然エネルギー由来の電力会社を設立しています。なぜ、資源が制約された地域企業の当主がインシヤルコストが大きい新規事業を必要があるのか、そういった、いわゆる非常に思考をファシリテートしてくれるような内容がビルトインされているケースなのです。ケースの選定とともに、重要なことがあります。それは、いくらいいケースを選んだとしても、やはり受講生の方々によるディスカッションが盛り上がりえないことも結構あるわけです（笑）。そこで私はそのケースの問いの立て方に、とてもこだわっています。通常、研究者は論文のRQ（リサーチクエスチョン）の設定に時間をかけます。RQの立て方次第で、良い論文になるかが決まってしまうと言っても過言ではありません。私は、ケースディスカッションも同様で、RQにあたるケースの問いがケースディスカッション全体をデザインする上でとても重要になるのではないかと考えます。

栗本 その問いの部分ですが、教員にとってティーチングにおけるクエスチョンとリサーチにおけるクエスチョンには、オーバーラップする部分はあるのでしょうか？

落合 私は、もちろん違いもありますが、オー

バーラップする部分もかなり多いと思います。院生時代に指導教員からは、論文のRQに解答する際に、それが一点突破、全面展開になるような問いの立て方が重要だと教わりました。つまり、限定的なRQに解答すること（一点突破）が、結果として広い範囲にわたって示唆を与える（全面展開）ような設計になっていることが重要だと。これは、ケースメソッドの場合も同様ではないかと考えます。つまり、ケースメソッドでは、設定された問いに対し、学生から多様な意見が述べられます。しかし、ケースの問いが、単純な場合、しかるべき解答ありきの予定調和な議論となり盛り上がりません。一方、ディスカッションで受講生から多様な意見が出てきたり、受講生の間の議論が闊達になったりする場合は、ケースの問いが秀逸な場合が多いと実感しています。

栗本 ティーチングに秀でた方は、対立軸の出し方が特徴的のように感じております。事業承継にあたり並走期間は必要か？不要か？というように。

落合 おっしゃるとおりですね。議論における対立軸の出し方については、私も工夫するようにしています。問いに対する解答は、一様ではありません。多面的な思考を促すことができれば、それまでの議論の流れの対案となる主張を生み出すことも可能です。対立軸の形成は、互いの議論の利点と欠点を評価することに繋がり、深くケースを考察することができます。

また、ケースディスカッションにおいて、問いの組み立ても重要であると考えています。例えば、大和川酒造店のケースでは、三つの問いを用意しています。この三つの問いは、一つひとつが独立したものではなく、一つ目の問いの議論をベースにして、二つ目の問いを考えるという立体的な構造になっています。一つ目の「なぜ、先代経営者はコストがかかる蔵の保存活動を行うの

か」いう問いにおいて、大和川酒造店の歴代経営者たちが長期にわたって喜多方地域に資源を依存してきたことを学びます。その議論をベースに、第二の「現経営者は、農業法人を垂直統合し生産工程を内製化したのか」を議論します。1980年代以降、大和川酒造店は、大手酒造と差別化する必要に迫られ、従来以上に喜多方地域の米と水による本格的な酒造りにこだわらざるえなかったことを学びます。最後に「なぜ九代目は本業とかわりがない電力会社を地域で設立したのか」という問いを議論します。喜多方の土地は、同社の差別化の源泉（米と水）を生み出す母体で永代にわたって守るべきものであり、大きなコストをかけても自然エネルギー会社を設立することが正当化されることを議論を通じて学びます。

名古屋商科大学では、これらのケースの問いを受講生自らが検討し自分なりの答えをまず出してもらって講義に参加していただいています。さらに、講義当日は、授業開始前にグループディスカッションを行い、受講生同士の議論も大切にしています。4、5人のグループを中心として、自分自身の主張と他者の意見をぶつけ合わせるわけですね。これによって、授業に入る前にある程度自分の意見を明確化し洗練化させることができます。

今スライドでお示ししているのは、私の授業風景の写真です。私は、ケースディスカッションを行う上で、板書を重要視しています。板書は、三つの意味があると考えています。第一に、議論の焦点と全体像を確認できることです。ケースディスカッションの講義を行っている時、しばしば、今何の議論をしていたかを見失ってしまうことがあります。そのような際に、板書が有効になります。第二に、議論の相互関連性が見えてくることです。黒板の真ん中にアサインメントを書いて、そこから派生するようなかたちで、発言された意

見をどんどんキーワードレベルで書いていきます。議論が視覚的に把握されることで、議論を広げたり深めたりする際の道標となってくれる場合があります。受講生からある意見が提出された際に、その主張はどのような背景から生み出されたのか、あるいはその主張はどのような効果を生み出すのかを、空間的に把握することができるのです。また、講義が2日以上にわたってなされる時に、初日の議論と最終日の議論を比較して考察することも可能になります。第三に、講師が受講生の発言を板書で書き留める行為によって、受講生の積極的な発言を促し、教室全体の程よい緊張感を生み出す効果もあります。

最後に、ケースディスカッションのラップアップとなりますが、議論の概念図を見せて、今のケースはこういうふうな意味があるという話をして講義を終了します。今後の展望は、講義の素材となるケースを開発しなければならないということです。本学会の学会誌では、今回からケースの投稿が始まりました。これを機会に、学会員の皆様より、様々なケースが投稿されることを編集委員の一人として期待しております。私の発表は以上でございます。ありがとうございます。

栗本 もう一点質問してもよろしいでしょうか。

落合 はい。

栗本 MBAは社会人教育の要素が強いですが、とはいえ受講生はファミリービジネスに関わっている方のみというわけではないのが現実ですよね？

落合 はい。

栗本 例えば、ファミリービジネスとは無縁の大企業に所属する方が受講する可能性もあります。彼らにとってのラーニングゴールをどこに設定されているのでしょうか？

落合 大企業所属の受講生にとって、本講義からは新規事業責任者や社内企業家（コープレートア

ントレプレナー)としての思考や行動を学ぶことができるのではないかと考えています。例えばコーポレートアントレプレナーとは、本社から資本の出資など資源のサポートを受けて新規事業を立ち上げるわけです。これは、老舗企業の後継者とよく似た環境に置かれていると言えます。後継者も、先代経営者から資源(ヒト、モノ、カネ)を継承しこれらに依存しながら、イノベーションにチャレンジします。両者ともに、本社(先代世代)との関係を保持しつつ、一方で先進的な行動が求められるわけです。制約と自律をどうマネジメントしていくのかという点を学ぶ上で、本講座は意味があると考えています。

栗本 なるほど。企業の種類を問わず、制約の中で常に新しい要素を生み出す営みが、いわゆる企業の永続性につながっていく、そのエッセンスを事業承継から学ぶということですね。

落合 その通りです。

栗本 ありがとうございます。それでは私のパートに移りたいと思います。今、落合先生にお願いさせていただいたのは、専門科目での取組でした。次は私のほうからCase Writingと呼ばれる、いわゆる修了課題ゼミからのアプローチについてご説明させていただきます。本学のMBAには学生が六百名程度在籍しており、全員が修了時にCase Writingに取り組みます。私が指導するゼミ生の場合、ほぼ全員が何らかの形で事業承継、ファミリービジネスに関わっておられます。彼らの持つ問題意識、いわゆるリサーチクエストションに関するところは、不採算事業を切り離すべきか否か。なぜ家業を継承する必要があるのか。もしくは、兄弟や叔父、従兄弟が会社にいる場合の役割分担について。そして、親世代との並走期間の必要性や未経験のまま家業を継いでよいのか、親族をビジネスに迎えるべきか否かのような問いを立てる方々が数多くおられます。1年以上かけて、

主人公のリアルな意思決定を描写することに主眼をおきますので、ケースには必ず何かの意思決定に悩んでいる、葛藤を抱えている、ジレンマを持っている主人公が存在します。読み手はその主人公の立場に没入感を持ちながら、問題意識当事者として考えて経験値を高める、それがケースです。そして、ケースに描写された事実を前提として考察する「研究ノート」を作成します。ノートでは意思決定のために必要となる数々の考察を行っていきます。ケースは、主人公が抱えている葛藤を描写し、帰結部分では意思決定を読者に委ねるのです。ケースを執筆することは、自社の歴史を振り返ることや、親や取引先に対してヒアリングする口実を得る絶好の機会にもなります。自社を客観的に捉える瞬間は少ないので社名の由来や、先祖はなぜこの会社を立ち上げたのか、なぜこの事業を行っているのか、と原点回帰する機会を与えることができるのです。ヒアリングを通じて家業に関心、興味があることを、うまく父に伝えることができたという人もいます。自社の本当の強みに気づかされたという事例もあります。ケースとは現在進行形のものもあれば、過去や未来に起こり得るような意思決定を描写する場合もあります。あと変わった例として「妻にばれた」というものがあります。これは、大企業に就職していて安定したサラリーマンだと思って嫁いだのが、実は家業に関心を持っている旦那さんだった。書きかけのケースを机に置きっぱなしで奥さまに読まれて…バレて一悶着あったご家庭もあります(汗)。これがいわゆる修了課題としての取り組みであります。最後に「ネットワーク」についてご紹介します。ビジネススクールはネットワークの場でもあります。私たちはネットワークというものを10ほど運営しており、それぞれ年に3、4回のペースで特定テーマに関する勉強会を開催し、学校や教員がサポートしており

ます。ネットワークについては、グラノベッターというスタンフォードの研究者による「強いネットワークと弱いネットワーク、どちらのほうに有益な情報が入るのか？」研究があります。転職に関する相談を強いネットワークとしての家族や同僚に相談すると、あまり有益な情報は少なく既知の情報しか得られない。一方で、知人の知人など、少し弱いネットワークでの情報交換は、非常に有用で有益な価値を生むこともあるのです。ここで言うとA、Bが強いネットワーク、要するに同じクラスの中や、同じプログラムの中、同じゼミ生といえるでしょう。そして、AとCというのが例えば別のプログラムや別の学校など、弱いネットワークを指しています。このA、Cというつながりを何とか学内で作っていきたくて考え生まれたものが、ネットワーキングというものです。私が運営する「事業承継ネットワーク」ではケース検討会というのを開催しております。今、事業承継ネットワークに参加する方は50名ほどおられ、毎回その中からファシリテート役を指名します。そして彼もしくは彼女に事業承継に関するショートケースを作ってきていただきます。例えば今年度は「美少年酒造 2008」という十数年前に起きた、事故米事件の当事者のケースであります。九州で起こったある有名な事件の当事者です。発表者にケースを作ってきていただき、ファシリテート役として事業形式で運営ネットワークを実施しました。私たち教員はサポート役を行いながら事業承継に関する「弱いネットワーク」を提供しているのです。このように、専門科目、修了課題、そしてネットワークの視点でご紹介させていただきました。

落合 一つ質問をさせていただいてよろしいでしょうか。

栗本 どうぞお願いします。

落合 ケース開発というお話がありました。私も

ケース開発が重要であると考えます。他方、自分が議論をしたいテーマに該当するケースが存在しないことがしばしばございます。先ほどお話しした通り、世の中にないのであれば、私は自分で直接取材してケースを書きます。ただ、企業に取材をしても、事前に想定していた内容がえられないことも多くございます。栗本先生は、名古屋商科大学において、学生に修士論文相当のものをケースで提出させるっていう工夫をされています。やはり、ケース開発においては、多様な業界で活躍されている学生の方々に書いてもらって、蓄積していく、開発するのが一番いい方法となりますでしょうか。

栗本 ケース作成のアプローチは複数存在すると思います。一次情報を手に入れながら書くというスタイル、それは恐らく本道なのでしょう。実際、ハーバードやINSEADのケースの脚注を見ると、ケースの主人公はほとんどは修了生です。教員が何らかのかたちで修了生、もしくは在校時にコンタクトして、一次情報を手に入れていたというふうに推定されます。ケースは追体験を提供するための教材ですので、一次情報で作成する事が理想的ではありますが、二次情報のみのケースが悪いということもないと思います。私が学生のケース作成の指導をしていて少し困惑するのは、世代間の言い争いを描写しすぎる場合です。

落合 なるほど。描写しすぎて困惑する場合とは、すごいリッチポイントな情報が得られているという裏返しの意味なのでしょうね（笑）。私も事業承継の取材をする際に、世代間の対立やいざごぎに関わる点について、どこまで文章で言及すべきか悩むことも多いです。

栗本 そうですね。やはり人間関係や役割分担に関する話が多いです。そして未来志向の話は多いですね。自分はこのようなことをしたいけど、

周囲は自分が採用した人間ではないので違う方向を向いていると。自分の味方はさて誰なのか？と、そういう問題意識や焦りの意識を感じる方は多い傾向にあります。したがって今、優先的に取り組むべき課題は何かを考えてもらうことが、枠組みとしてのノートの役割になることが多いですね。ご質問などございましたら、お受けさせていただきたいと思います。

後藤 質問よろしいでしょうか。

栗本 どうぞ、お願いします。

後藤 ありがとうございます。日本経済大学の後藤です。大変勉強させていただきました。やはり伺いまして、ご苦労が随分にじみ出てるなというのがまず第一です。特に落合先生が言われたけれども、アメリカとは違うと。一つはやはり、中小企業ということで、日本の場合にはたくさんの方々が受講している。しかし、向こうには中小企業関連の教材がないと。それからもう一つなんですけれども、実は落合先生のお話伺っていて、アサインメントと言われたんですけど、やっぱり日本的なんだなと思ったんですね。というのは、ここからが質問に関連するんですけども、学生たちは何らかの関心を持って名古屋商科大学に入ってきてるわけですよね。ですから問題意識があるはずだと。だけれども、自分から質問をするという積極性は一つ弱いのかなと。で、そのときに、教員が問題提起をすることによって学生たちの頭の掘り下げるといようなことに結びつくのかなと。しかしアメリカですとそんなことしないで、みんなが手を挙げるわけですね、質問するから。栗本先生もよくご存じのとおりだけれども。それがどこからくるのかってよく思うんですけども、実は私たち企業にいたときに、「なぜなぜ問答」つまり5回聞くという手法が、特に自動車の業界で多かったんですね。これは承継の話でありませんが、不具合ができたとき

に、何が問題なんだと根本まで突き詰める場合などに多用されました。でも日本では一般的に質問するという訓練がされてないからそうなのかなと。もう一つあるのは、事業承継だけじゃないんですけど、ケースをやるとみんなが、学生の中のかなりの人たちが、そのケースを覚えようとするんですね。でもそうじゃないんですね。栗本先生が言われたし、それから落合先生も指導されるけども、そこから自分に役立つひらめきを得られるんだと。だから、最終的にはAっていう企業のことを分析しながらも、自分の会社に引きつける工夫が重要ではないかと思うんですけども、そのあたりのことについて私、何かいささか感想めいたことなんですけども、日本独特なのかなと。

栗本 ご指摘のとおりです。ある「A社」のケースは、A社を深く理解するためのものではありません。描かれたA社の状況を通じて一般化を試みる必要があるのです。要は、ここに書かれている状況は何を意味するのか。自社に置き換えたならこれは何を意味するのか？この意思決定を悩んでいる当事者は、わが社であれば誰なのか？といったような、時代背景も飛び越えたような解釈をしなければならない。そのためにも、対立軸をともう問いが必要ですね。あと、よくハーバードのケース討議の最後に教員から投げかけられる質問があります。それは「一体私たちはこのケースから何を学ばなければならないのか？」という問いです。

落合 後藤先生のご指摘で、私、思い浮かんだことが一つあります。以前、後継者セミナーで研修した時の話です。参加者（後継者）に、自分の承継事例を引き合いに出して、参加者同士で議論してもらいました。しかし、参加者は中々話したがらない。しかし、こちらから第三者のケースを提供してあげると、今度は逆に議論が盛り上がるの

です。要は他人事になるので、後継者たちは自分の経験に照らし合わせながらご自身の考えを述べられるのです。この経験から、第三者の事例を活用するケースメソッドは、事業承継教育にすごく馴染むと考えるようになりました。

後藤 ありがとうございます。ほかの方もたくさんあるでしょうから、私は二つだけ。これだけ先進的なことをやられてるところなんで、もしかしてヒントになればと思います。最初に栗本学長のほうから、大企業の幹部の方が受講してる場合に関する話で落合先生が答えられたんですけども、落合先生のお答えになった以外に、私は一つだけぜひ言いたいと思います。というのは、例えばトヨタ自動車の場合に、トヨタの本体もファミリービジネスであります。そうではなくて、そこにもものを納めてるT2とかT3ですね、すなわち製造の子会社というか関係会社、下請け会社、それから販売の側では販売会社ですね、みんなファミリービジネスなんですよ。ここの足腰が弱くなったならば、日本の企業はつぶれちゃうわけです。電気業界も全くしかりです。そのことに大企業は、薄々感じてはいるんだけど、そこにおいて事業承継って観点から、やはり指導されるって意味では、先生のお仕事はすごく重要じゃないかと思えます。そこんことをぜひお考えいただくと、お客さんも増えると思ういいんじゃないかと。それからもう一つなんですけれども、落合先生が経営学の分野から教えられてると。そのとおりなんですけども、実はファミリービジネスの悩みの半分は感情的なものなんですよ。家族の対立だとか。ですからそのあたりについては、いわゆる家族心理学であるとか社会学であるとか、等々ありますけども、そのあたりからもやはり、授業ということもつけ加えていらっしゃるかもしれないけども、やられてよらしいんじゃないかと。以上であります。

栗本 ご指摘の通りだと痛感しています。ありがとうございます。

後藤 時間的には大丈夫ですか。

栗本 教育活動におけるファミリービジネスの重要性を再認識することができました。ありがとうございました。

後藤 ありがとうございます。

林 ほかにございますか？もうかなり時間も過ぎました。私、一つだけコメントであると同時に質問をさせていただきますと、私もアメリカにいるときは、ケースメソッドで散々苦しめられたうちの一人ですけれども、自分でケースを書けというアサインメントはやったことないので、今から考えると幸せだったなって思っていますが、教育の仕方として、ケース・メソッドの効果は私もあると思えますが、なぜ日本ではケース・メソッドなかなかやらないかということで、ずっと私、自分の経験も含めて考えていますと、例えば仮説ですが、日本の学生っていうのは演繹的に講義を受けることを何となく好んでいると。先生からあれだこれだと、こういうものだ、理屈はこうだ、だからこうしたほうがいいよって、演繹的に上から下に下達されるという、そういう習慣をずっと幼児教育から受けてきてますよね。しかし、アメリカなんかは特にそうでしょうけど、逆にアメリカは自分から取りに行く、子どものときから自分から取りにこいって言われるわけで、取りにこないやつはほったらかしされるわけで、ものすごく帰納的なのですよ。なので、そういうことからいうと、アメリカのケース・スタディっていうのはまさに帰納方法なのですよ。何も教えてくれない、全部自分で考えて、自分で結論出して議論するということですから、もう我先にしゃべる。(笑)。ほっといたら一人で全部しゃべるぐらいしゃべる。日本の場合は、質問ないかっていうのも全然手を挙げないという、その環境ってずっと

あるわけじゃないですか。僕もこの同志社のビジネススクールで教えていて一番困ったのは、手を挙げないことでした。ところが社会人を5年ぐらい過ぎた院生は、いくらでも手挙げるんですね。特に大企業の連中はいくらでも手挙げるんですけども、そうじゃない、例えば小企業とか学部卒業してすぐの学生は、なかなか手を挙げませんね。その中で落合先生と栗本先生、ケースでおやりになってるというのは、だから大変苦勞をされてるのかなっていうふうに思いますけども、どうですか。今、院生さんどんどん手を挙げて、どんどん発言しますか。どうなんでしょう。

栗本 そのような懸念がありましたので、本学ではクラスコントリビューションが成績評価の6割としています。

林 6割（笑）。

栗本 授業中に発言をしなければ成績を取得できません。したがって、評価体制を確立することが重要なポイントです。ケースはストーリーなので、アサインメントも同時に提出しながら、この視点で考察しておいてくださいと事前に提示し

ます。そこらいきなり授業をしても、授業は動かないので、授業が始まる前の朝の時間に40～50分のグループセッションという時間を設けています。アサインメントごとに、このように自分は理解したけどあなたはどう思いますか、という意見交換の場です。そして全体のセッションでは、教員が発問しながら受講生が発言をし内容、クオリティ、量によって成績がつけられていくという流れです。

落合 あと、栗本先生につけ加えると、発言を促すためには、発言者にとっての承認欲求を満たす工夫も必要かと思います。例えば、先ほど板書の話をしましたけど、発言者の主張のエッセンスについて、講師が板書で書き留める行為が重要であると思っています。発言者の意見をキーワードでもいいし、断片的でもいいので書いてあげるといいます。

栗本 特に対面でもオンラインでも、板書することによって自分の意見を教員が受け止めた、承認されたという感覚が与えられますね。