

2019年3月30日 東京理科大MOT FD会第2部

ケース・メソッド教授法

名古屋商科大学ビジネススクール 教授

岩澤 誠一郎

自己紹介

- 1987年 野村総合研究所入社, 証券アナリストに
 - 1992年 MBA, Boston University
 - 1998年 野村証券に転籍
 - 2003年 Ph.D. in Economics, Harvard University
 - 2009年 マネージングディレクター

- 2012年 名古屋商科大学ビジネススクール教授
 - 担当科目: Behavioral Economics, Corporate Financeなど
 - 2016年 HBS Global Colloquium on Participant Centered Learningに参加
 - 2016~2018年度 Outstanding Teaching Award受賞



アウトライン

- イントロダクション: HBSにおけるケース・メソッド
- ケース討論①: 「ミルクシェイク」、ケース討論のレビュー
- ケース討論②: 「カーター・レーシング」、ケースの選択
- まとめ

イントロダクション： HBSにおけるケース・メソッド

HBSにおけるCase Method

- HBSでは、授業の大半がCase Methodにより行われている
 - 特に、1年生が受講するコア科目は、複数の教員が同じ科目を同じケースを使用して行われている
 - 75分/クラス×28回、毎回異なるケースを議論するイメージ
- 以下、コア科目”Leadership and Corporate Accountability”のシラバス(抜粋)を示す



H A R V A R D | B U S I N E S S | S C H O O L

LEADERSHIP AND CORPORATE ACCOUNTABILITY

COURSE SYLLABUS

January 2011

Faculty

Joseph L. Badaracco

David Bell

Lena Goldberg

Rebecca Henderson

Rob Kaplan

Robert Pozen

Henry B. Reiling

Clayton Rose

Course Head: Sandra J. Sucher

<http://www.hbs.edu/rethinking-the-mba/docs/harvard-business-school-leadership-and-corporate-accountability-2011-course-syllabus.pdf>

● Introduction

- ビジネスに携わるものは、法律家や薬剤師と同様に、社会において重要な役割を果たす。そのことを前提として、本コースではビジネスリーダーの責任を学ぶ

● Learning Objectives

- あなたの役割に関連した責任を知ること
- その責任をあなたの意思決定にどのように組み入れるべきかを知ること
- 責任ある意思決定をまっとうできる組織をいかにつくるかを学ぶこと

● Structure and content

- ビジネスにおける”grey areas“をマネージするためのスキルを養うべく、本コースではリーダーが直面するジレンマについてのケース討論を行う
- あなたは、互いにぶつかりあう複数の責任、あいまいなスタンダード、不確実な情勢、敵対的なステークホルダー、厳しい時間制約に直面するリーダーとしての意思決定を追体験することになるだろう
- あなたは経済的、法的、倫理的な要求、そして組織の価値観、リーダーとしての価値観とコミットメントを満足させる意思決定を行い、行動計画を立案することを要求される

Class 27: Tuesday, April 26, 2011

Topic: Property Rights/Public Interest

Case: Cipla 2010

Reading: Responding to Market Failures

TBA

9-396-344



H A R V A R D | B U S I N E S S | S C H O O L

9-503-085

REV: MAY 10, 2006

ROHIT DESHPANDE

Cipla

They're pirates. That's about what they are . . . they've never done a day of research in their lives.

—J.P. Garnier, CEO, GlaxoSmithKline¹

If we're pirates, [let them] litigate against us Where is the question of piracy when we abide by the laws of the land? I believe in patents. But I don't believe in companies holding a monopoly.

—Dr. Yusuf Hamied, CEO, Cipla, Ltd.²

- 2003年4月、Yusuf Hamid CEOはCiplaの将来を案じていた
- Ciplaは売上高\$325Mのインドのジェネリック薬品会社
- 主要な製品は低コストの抗HIV薬であったが...
- インドがWTOに加盟したことで、2005年には先進国に適用される特許法が適用され、低コストのHIV薬をインドで売ることができなくなる見込みであった
- さて、Hamid CEOはどうすべきだろうか？

- 「彼らは盗賊だ... そうとしか言い様がない。彼らは研究開発に\$1の資金も投じていないのだ (J.P.Garnier, CEO, GlaxoSmithKline)」
- 「我々が盗賊であるのなら、法的措置を講ずるがよい... 法を遵守している我々のどこが盗賊なのか？ ...私は特許の法律を支持するが、特定の企業による独占を支持することはできない (Dr. Yusuf Hamid, CEO, Cipla Ltd.)」

● Study Questions:

- Ciplaのビジネスモデルは、先進国の多国籍大手製薬企業のそれとどのように異なっているだろうか？
- Ciplaのビジネスは、不公正な競争の上に成り立つものと言ふべきであろうか？
- この状況を打開するべく、ハמיד氏は何をすべきだろうか？
- Readings: “AIDS in Brazil,” HBS Case 506-062





● Classroom discussionのイメージ

- Ciplaのビジネスモデルを分析(15m)
 - 「ハמידは博愛主義者なのだろうか、それとも盗賊なのだろうか？」
- Ciplaの取り得る選択肢を分析(15m)
- 先進国の多国籍大手製薬企業の責任と政府の役割を分析(25m)
- Wrap-up(20m)

HBSにおけるCase教育を成り立たせるしくみ

- 学生の予習

- 教員の準備

- インフラとスタッフの協力

学生の予習

- HBSでは、ケース討論において学生の予習は前提
- 予習を促す最も重要なしくみは成績評価
 - (例) 学生の授業参加(50%), 期末試験(50%)
 - 学生の授業参加は発言の質と量(frequency)で評価
 - ①よい分析、②現実的で効果的な示唆、③生産的な探求を促す問い、④他人の発言への建設的批判など
- 「コールドコール(cold call)」

教員の準備①

- HBSのケースの多くには、大学教員のみがアクセスできる”Teaching Note”が添えられている
- Teaching Note (TN)には、①Case synopsis, ②Position in Course, ③Educational Objectives, ④Study Questions, ⑤Overview of Class Discussions, ⑥Substantive Analysisが書かれており、TNを読むことでケース討論のイメージを持つことができる

Board Plan

Board 2
Innovator's Reward

Responsibility of Big Pharma

-
-

Public good versus Private good

-
-

Left Board
Hamied's motives

<u>Humanitarian</u>	<u>Pirate</u>
—	—
—	—
—	—

Board 1
Hamied's plan of action

<u>Lobby Gov't</u>	<u>Refocus to off-patents</u>	<u>Industry Initiative</u>
—	—	—
—	—	—
—	—	—

Right Board

North vs. <u>South</u>	Distributive <u>Justice</u>
—	—
—	—
—	—

Board 3
Role of government

-
-
-
-

教員の準備②

- HBSでは、1年生向けのコア科目のほとんどは、複数の教員が手分けをして教えることになっている
- 新任の若手教員は、必ずそこに組み込まれる
- 同一科目を担当する教員は、事前に各ケースをどのように教えるかについてのミーティングを行うことになっている
 - 実質的に若手教員の研修の場であり、ケース・メソッドの伝承の場ともなっている

インフラとスタッフの協力

- ケース及びアサインメントの事前配布
- 討論の可能な教室、ネームカード、黒板



なぜCase Methodなのか？



H A R V A R D | B U S I N E S S | S C H O O L

9-376-241

REV. APRIL 16, 2002

JOHN S. HAMMOND

Learning by the Case Method

The case method is not only the most relevant and practical way to learn managerial skills, it's exciting and fun. But, it can also be very confusing if you don't know much about it. This brief note

- ケース・メソッドはmanagerial skillsを学ぶ最もrelevantで practicalな方法であるだけでなく、**exciting**で**fun**なものでもある

ケース討論：

このミルクシェイク、変な味しない？



- ケース「このミルクシェイク、変な味しない？」を討論します
 - MBA「組織行動」講義、組織文化の理解を学習目的とするコマと想定してください
 - 受講生になったつもりで、ケース討論になるべく積極的に参加してください
 - 同時に、ケース討論の進め方について、**教員としての視点**で観察してください(あとで議論します)

ではケース討論を始めます

ジョージはパイプを取り外すためのスパナを取り上げると、パイプの方に向かっていった

しかし彼はまだ迷っていた

ポールの言った通り、フィルターを取り外すということの良いのか？

それともそうするのをやめ何かを言うべきなのではないか？

- ポールの言った通り、フィルターを取り外す

● ポールの言う通りにするのをやめ、何かを言う

● ポールの言った通り、フィルターを取り外す

- 蛆虫がミルクシェイクに混入したのを知るのはチームメンバーだけで、他には誰も気がつかない
- 破砕機にかけるので、蛆虫は粉々になって混入するー製品をみても、蛆虫には気がつかない
- 高熱殺菌を行うので、健康に与えるリスクも小さいー製品を口にしても、蛆虫には気が付かない
- ポールにバカにされずに済む
- 会社のマネージャーも廃棄処分を望んでいないようだ
- 時間通りにシフトを終えることができる

● ポールの言う通りにするのをやめ、何かを言う

- 蛆虫＋ミルクシェイクのイメージに苦しむことになる
- 法律違反のおそれがある
- イースタン乳業は、消費者の信頼を裏切ることになる
- この事実が露見した場合、イースタン乳業の評判が棄損し、結果的にビジネスにも悪影響が及ぶ可能性が高い
- 今回このような行動が許されれば、次回同じようなことが起きた際に、同じような対応がなされる可能性が高くなる(→いずれこの事実が露見する確率が高くなる)

● 第6条

- 次に掲げる食品又は添加物は、これを販売し、又は販売の用に供するために、採取し、製造し、輸入し、加工し、使用し、調理し、貯蔵し、若しくは陳列してはならない
4. 不潔、異物の混入又は添加その他の事由により、人の健康を損なうおそれがあるもの

ジョージはポールの言った通り、フィルターを外した

その瞬間、彼は自分が決して買わないと決めたものを作ってしまうということに、少し戸惑いを感じた

そして時がたつにつれ、彼は自分自身の行為に対する失望が膨らんでいくのを感じた

ジョージが知る限り、経営陣がこの出来事を知ることはなかった

マネージャーたちは、倉庫に保管されたミックスの原料が入っている粉の袋に蛆虫が混入することがあることを知っていたのだが、ジョージが働いていた夏の間、この件に関して何ら対応は行われなかった

この出来事から1カ月後、ジョージはイースタン乳業を辞め、大学に戻った。大学2年生になったのだ

● 経営コンサルタントからの提言

● 経営コンサルタントからの提言

- 消費者の信頼を裏切らないことを大事にするような、企業文化の構築の必要性
- 現状：誰もそのことを大事と感じているようには見受けられない
- 夜のシフトについても、管理を行うマネージャーを配置することが必要
- 現状：公的な権限が与えられていないポールが監督の役割をしているが、品質やシフトの過程には無関心

● 経営コンサルタントからの提言

- 倉庫に保管しているミックスの原料の袋に蛆虫が混入しないように管理体制を改めることが必要
- 現状：蛆虫が混入、しかも混入を知らながら放置

- 夜のシフトの生産体制を見直し、余分な勤務時間を最小化するようにする
- 現状：アルバイトが余った時間で遊んでいる

まとめ

- 企業組織では、誰も気がつかないままに、危機の種がしのび寄っていることがある
- そうした危機を未然に摘み取るにはどうすれば良いか？
 - マネージャーの意識のレベルを上げる
 - 組織文化の涵養

おつかれさま



感想

- 今のケース討論についての感想をおっしゃってください

観察

- 今のケース討論について、以下の観点から気が付いたことをおっしゃってください
 - 議論の順序、内容
 - 教員のファシリテーション
 - 学習目的

議論の順序、内容

● 議論の順序

- まずコンテキストの理解に時間をかける
- 教室の空気を引き付けた上で、真に重要なポイントへと議論をひきあげていく

● 議論の内容

- 受講生の意見が対立するような問いを投げかけると、教室の空気をひきつけやすい

ファシリテーション

- 教員の役割は問いを投げかけ、議論をFacilitateすること
 - 受講生の意見は聞き、整理して黒板に論点を記す
 - 意見がはっきりしない際にはclarifyする
 - 安易な意見にはchallengeしてもよい
 - 指名した受講生の側に行き、教室の視線を集める
 - 受講生の声が小さくわかりにくかったら、受講生を代弁して教室に伝える
 - 大事な意見はコメントしてもよいが、コメントしすぎない

学習目的

- ケース討論にあたり、教員は学習目的を明確に持っているべき
- しかし次の点に注意する必要がある
 - 学習目的があからさますぎると、議論がおもしろくなくなってしまうかねない
 - ケース討論では、受講生が教員の意図した学習目的以外の点を面白いと感じることもあり、それはそれでよい
 - 最後のまとめはやってもよいし、別のやり方でもよい

ケース討論： カーター・レーシング



● ケース「カーター・レーシング」を討論します

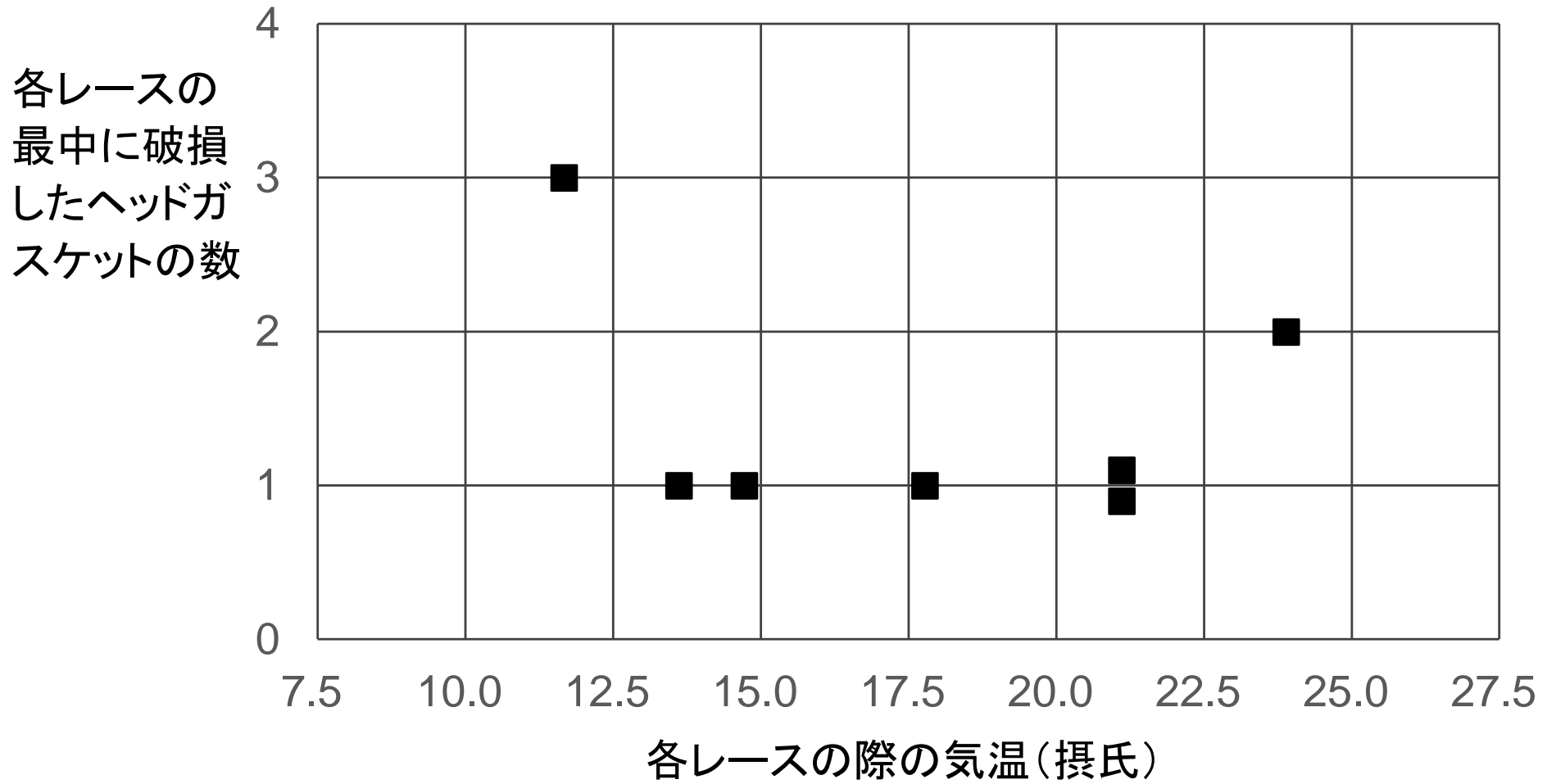
- 目的は「おもしろいケース」を味わっていただくことです
- MBA講義「Managerial Decision Making」, Behavioral Pitfall(心理学的な陥穽)を学習目的とするコマと想定してください
- 受講生になったつもりで、ケース討論に積極的に参加してください

ではケースを配布します

- 配布した「カーター・レーシング」のケースを読んで下さい
 - 「BJカーターはどうすべきか？」を考えてください

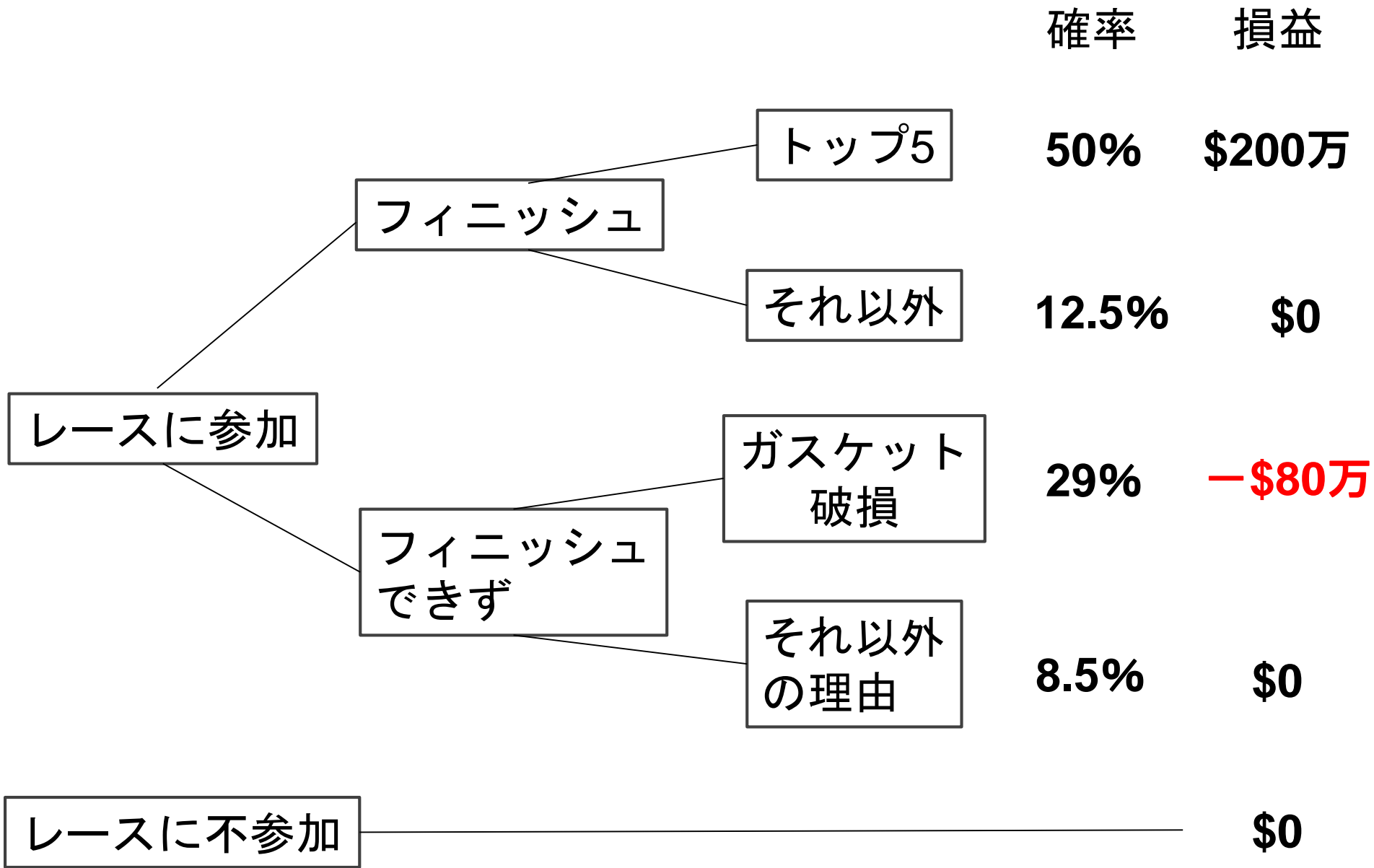
● グループに分かれ、グループとして「BJカーターはどうすべきか」、次のうちから一つ選んで下さい

- 1) 「レースに参加する」と意思決定する
- 2) 「レースに参加しない」と意思決定する
- 3) それ以外の何か別の行動をとる



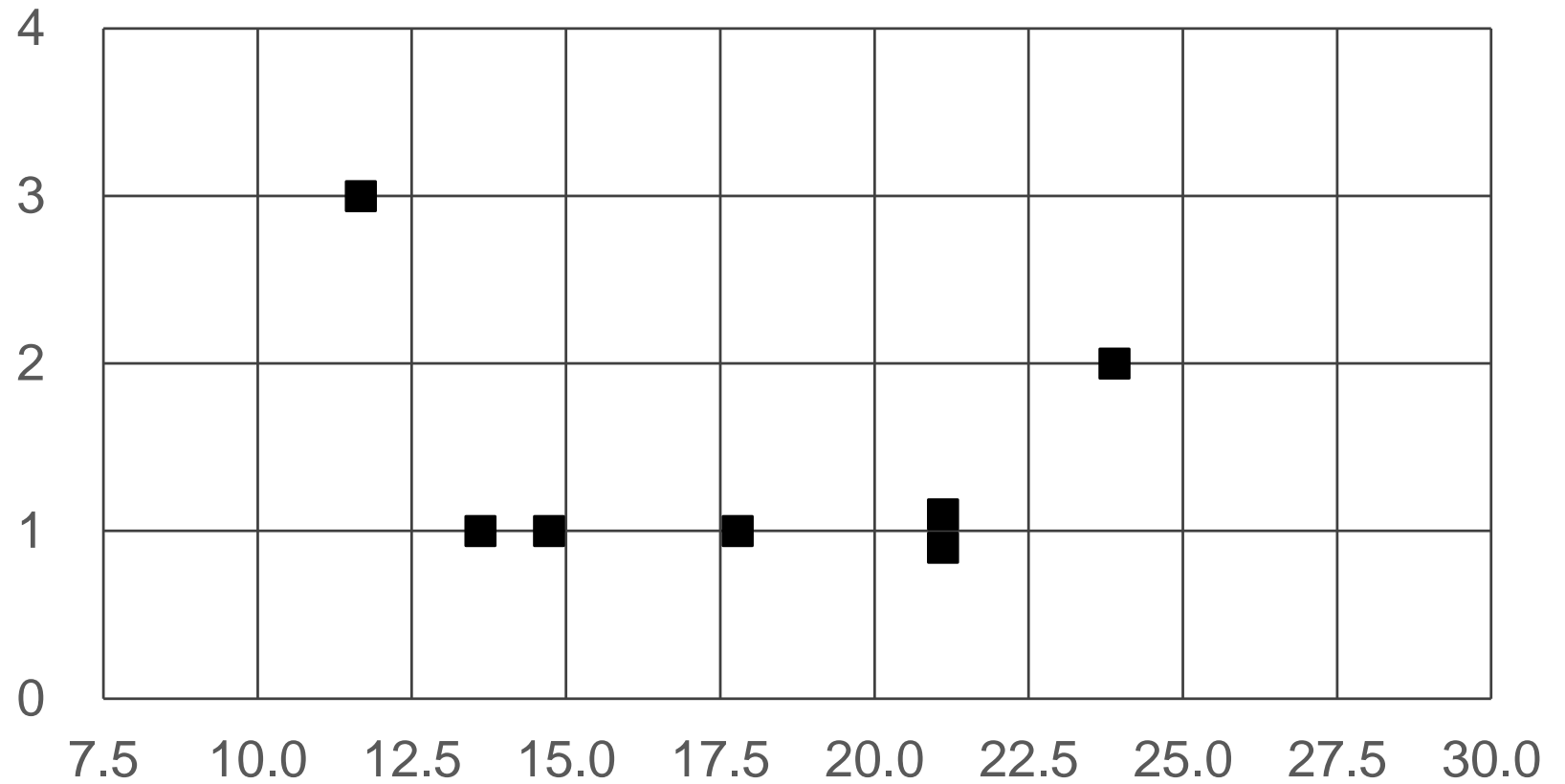
●トラックレコード

- 24回のレースに参加
 - 62.5%、つまり15回はフィニッシュ
 - フィニッシュしたレースの80%、つまり12回はトップ5
 - 3回はトップ5以外のフィニッシュ
 - 9回はフィニッシュできなかった
 - うち7回のレースでは、ガスケットが破損
 - 2回はフィニッシュできなかったが、ガスケットは破損しなかった



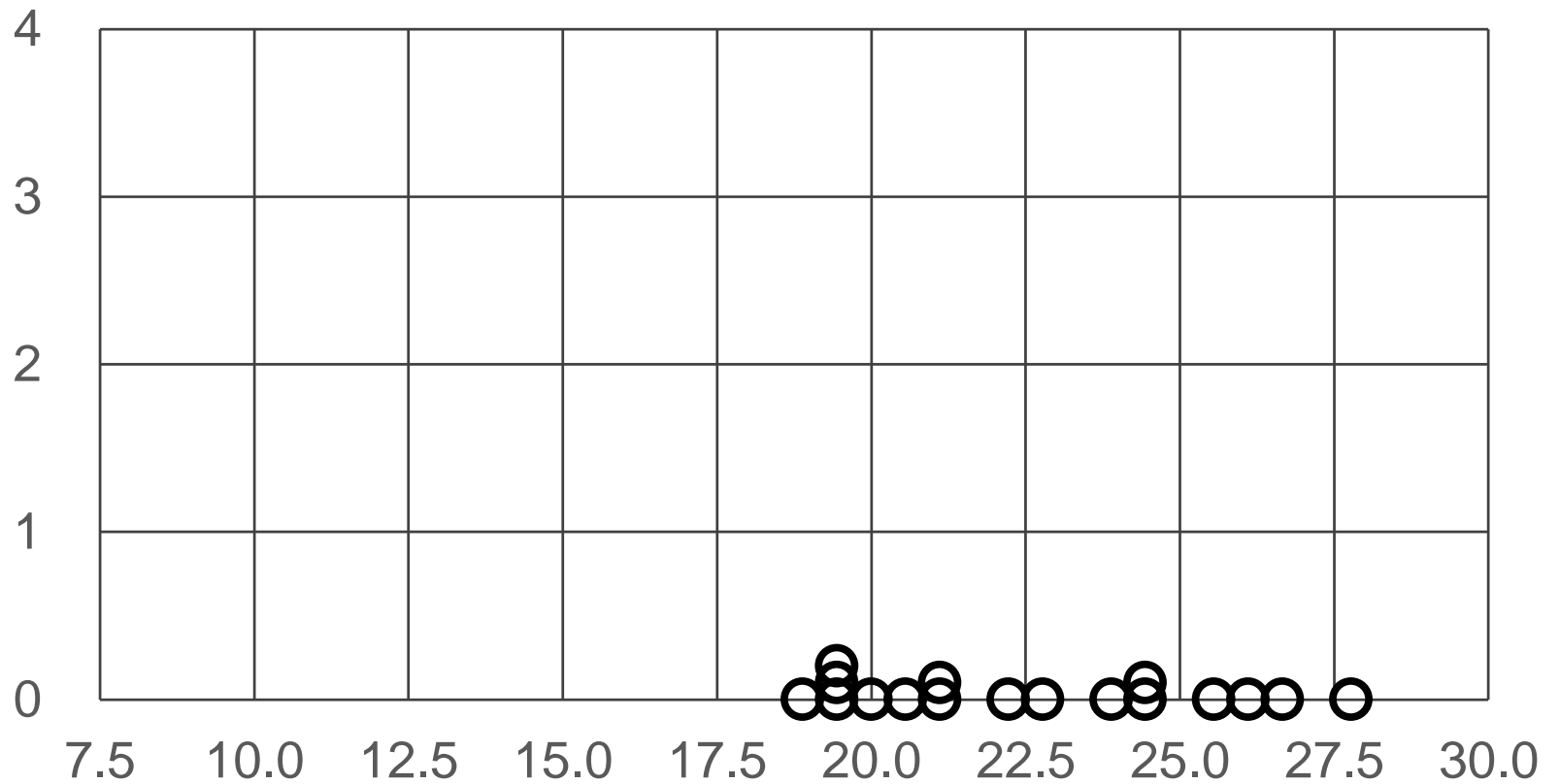
- 残された時間は10分を切っていた
- BJはロビン・バーンズに電話した
- BJはロビン・バーンズに尋ねた
 - 「レースの最中にガスケットが破損しなかった時の、レースの際の気温を教えてくださいませんか？」
- BJはガスケットの破損がなかった17回のレースのデータを、元のグラフと組み合わせてみた

各レースの
最中に破損
したヘッドガ
スケットの数



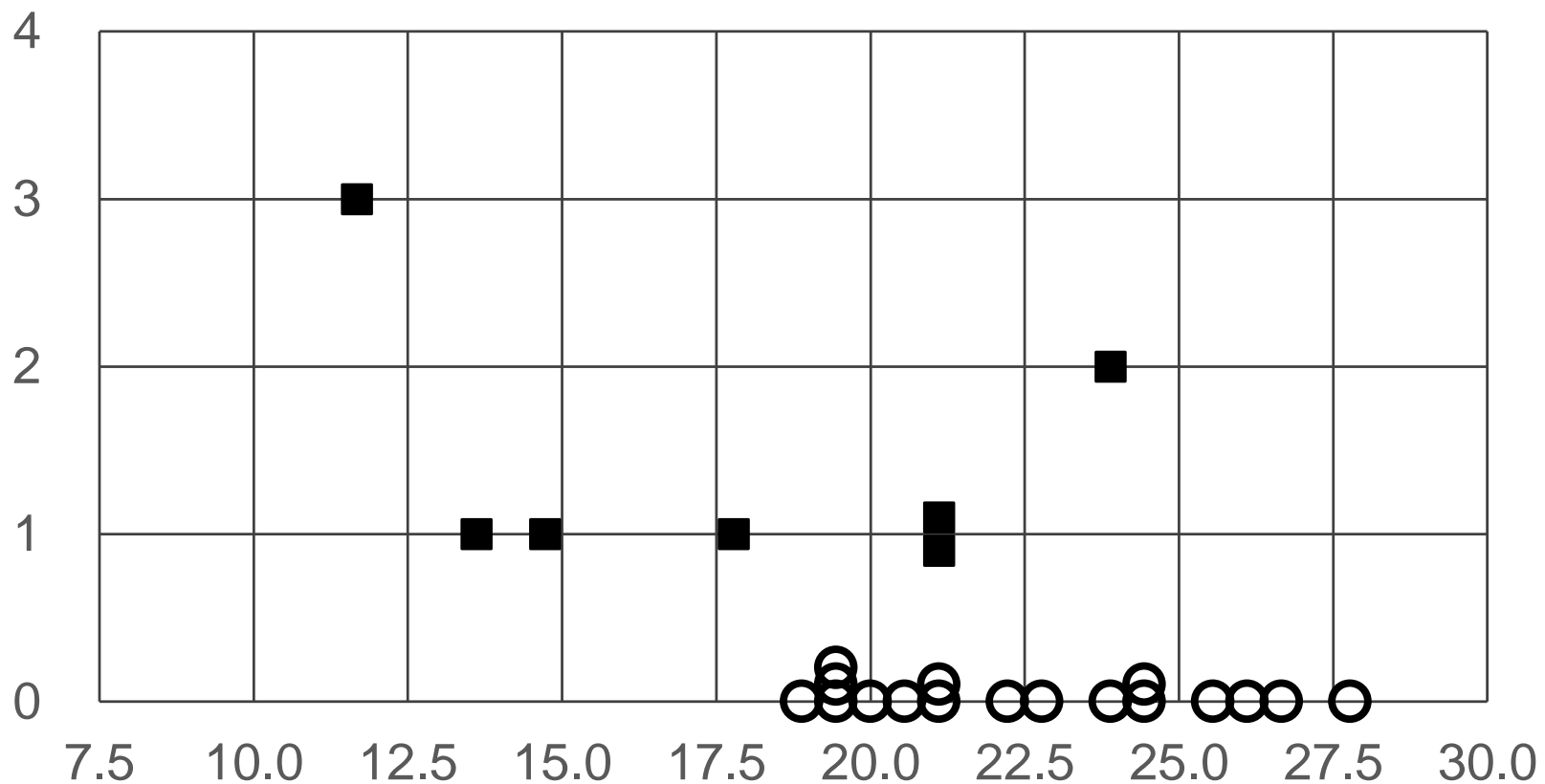
各レースの際の気温(摂氏)

各レースの
最中に破損
したヘッドガ
スケットの数



各レースの際の気温(摂氏)

各レースの
最中に破損
したヘッドガ
スケットの数



各レースの際の気温 (摂氏)

- 新しく与えられたデータを基に、意見が変わったという人はいますか？

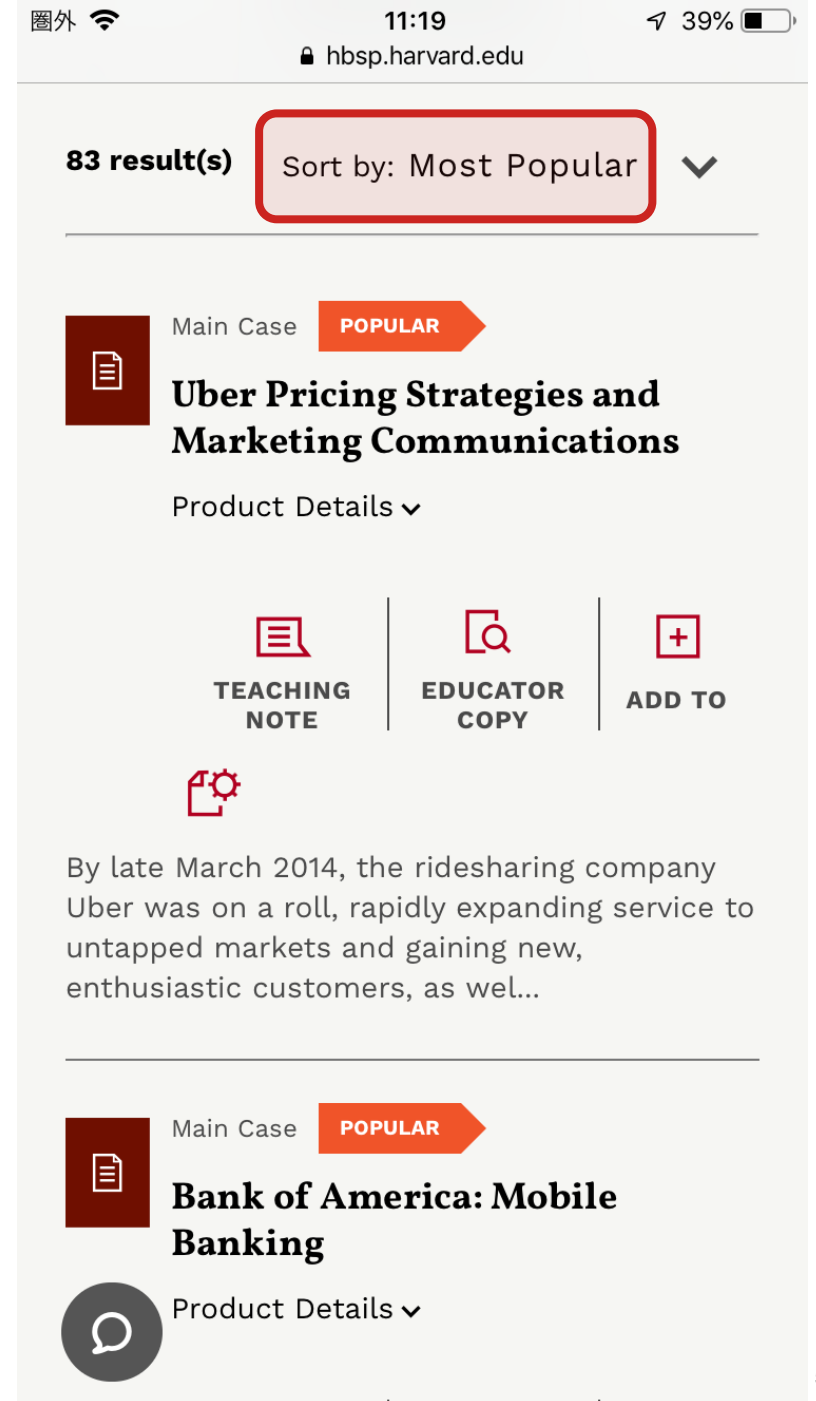
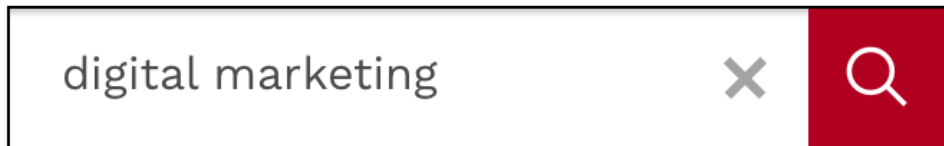
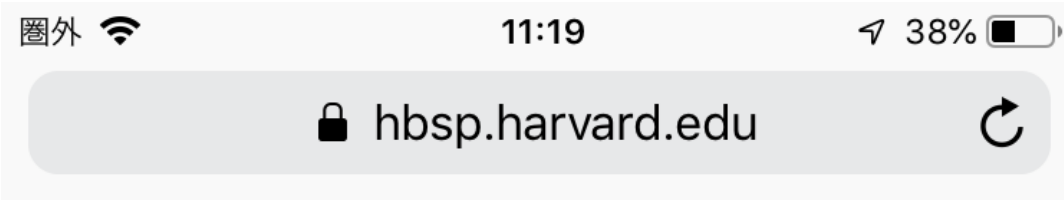
- なぜ「追加のデータが必要」という発想を持つことができなかったのだろうか？
- 利用可能性バイアス
 - 与えられたデータに意識が集中し、与えられていないデータの中に重要なものがあるかもしれないという発想を持つことができない
- 確証バイアス
 - データを見る際に、自分の持っている見解（気温は関係ない）という見方と整合的なものを探してしまう

ケース教材の選択

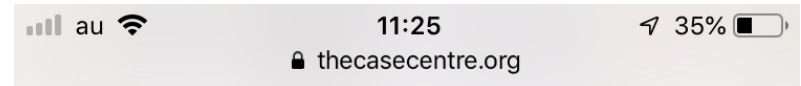
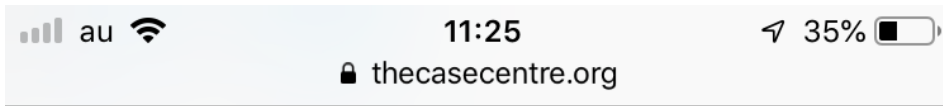
ケース教材の選択

- 日本語ですぐ使用できるケース: 日本ケースセンター
 - https://www.casecenter.jp/ccj_user/html/index.aspx
- HBSのケース: Harvard Business Publishing
 - <https://hbsp.harvard.edu/cases/>
- 包括的なケースDB: The Case Centre
 - <https://www.thecasecentre.org/main/>

HBS Business Publishing



The Case Centre



Search results

We have found 4 products that meet your criteria

[Hide your search criteria](#)

You searched using the following criteria:

All fields : Digital marketing

Product type: Case


Prize winner: has won any prize

[Start a new search](#) [Save search criteria](#) [Share these search results](#)

Sort by: Relevance

[Too many results?](#) [Filter your search results](#) [Refine using Advanced Search](#)


[Too few results?](#) [Show fuzzy matches](#)


1  **Digital Marketing at Nike: From Communication to Dialogue**
CASE - Reference no. 912-023-1
★ Prize winner ★
Subject category: Knowledge, Information and Communication Systems Management

Authors: Debapratim Purkayastha; Adapa Srinivasa Rao
Published by: IBS Center for Management Research (2012) 
Length: 17 pages
Data source: Published sources
Topics: Information and communication technology; Social media; Communication; Marketing communications; **Digital marketing** strategies; Brand management; Brand evolution; On-line communities; Social network; Ambush marketing; Social Brand Score; Facebook brands; Brand value

[View full details and related products](#)

 No reviews  [Write a review](#)  [View usage](#)

2  **Accor: Strengthening the Brand with Digital Marketing**
CASE - Reference no. 9-315-138
★ Prize winner ★
Subject category: Marketing

Authors: Jill Avery; Chekitan S Dev; Peter O'Connor
Published by: Harvard Business Publishing (2017) 
Version: 6 January 2017
Revision date: 28-Apr-2017
Length: 22 pages
Data source: Published sources
Topics: Marketing; Marketing channels; Marketing

Browse & buy

Search for: Case

Search by: All fields

Keywords: Digital marketing

Exact matches only

Prize-winning material

[Go to advanced search](#)

SEARCH

Wrap-up



Summary

● ケース・メソッド教授法の意義

- managerial skillsを学ぶrelevantでpracticalな方法
- Exciting & fun

● ケース・メソッド教授法の実践

- まずはコンテキスト、そして学習目的へ
- 教員はFacilitator, 受講生に発言させる
- Dramatization
- ケース選択の重要性

質問があればお受けします

- 本日はどうもありがとうございました

Thank
you

