

〔資料〕

## ケース・メソッド教育 その8

— 事例：学生が作成したケース —

高 木 直 人

名古屋学院大学商学部

### 要 旨

名古屋学院大学で筆者が担当するゼミでは、学生が作成したケースを使用しながら、学生同士で積極的な討論を実施している。学生が作成したケースを実際に使用し討論することは、ほとんどの学生は、今まで経験をしていない。また、ゼミに入ってからケース・メソッド教育という教育方法を知った学生がほとんどである。ゼミでは、ケース・メソッド教育とは何かを学びながら、個人が最終的にオリジナルのケースを仕上げ、学生同士での討論で使用し、そのケースを分析することを実施してきた。

そこで、本稿では、学生が作成したケースの一部である「アルバイト経験編」「家族経営編」を紹介し、そのケースに関して筆者なりの簡単な分析を行った。

キーワード：問題発見能力，コミュニケーション能力，実践的問題解決能力

## The Case Method of Instruction (VIII)

— Case Studies: Cases Created by Students —

Naohito TAKAGI

Faculty of Commerce  
Nagoya Gakuin University

## 1. 緒言

学生を対象としたケース・メソッド教育で使用するケースは、できる限り本人たちが就職した職場で実際に体験しそうなケースを使用することが有効<sup>1)</sup>であることを、筆者は以前から提案してきている。その理由として、過去に指導してきた学生たちが、就職してから職場における人間関係を理由に退職しているケースが意外と多いことである。

また、厚生労働省のデータ<sup>2)</sup>などから就職して3年以内に約30%が離職していると報告されている。このような現状からも、退職理由として自分のキャリアアップを考えた自主退職もあると思うが、職場の人間関係が要因で退職している可能性も十分に考えられる。

もし、学生が企業に入社する前に、職場で起こっている人間関係の現状を少しでも知り、さらに、自分自身に襲い掛かってくるかもしれない職場での人間関係を原因としたトラブルに対する自分なりの対処方法を少しでももっているとすれば、もしかすると、それを原因とした理由の退職者数を減少させることができるかもしれない。そのような考えから、ゼミ生には、ケース・メソッド教育を行ってきた。

しかし、職場の人間関係を中心としたケース研究だけでは不十分であると数年前から考え、学生に自由なテーマでケースを作成させることを行ってきた。その結果の一部として、今回の卒業研究に学生が実際に作成したケースを紹介することとした。

## 2. ケースライティングの準備

むやみに学生にケースライティングを行わせるのではなく、ケース・メソッド教育に関する講義<sup>3)</sup>をゼミで学んだ後に、学生同士で討論することを目的としたケースが作成できる準備を行った。

筆者のゼミでは、3年次にケース・メソッド教育とはどのような教育であるのかを学び、さらには、経営学において重要とされる経営管理の考え方を学び、実際に学生が作成したケースを使用した討論を実施してきた。特に、ケースライティングを行う前に、ケースとはどのようなものかを理解させるために、約25編のケース<sup>4)</sup>を使用し学生同士での討論を実施してきた。

4年次には、学生が作成したオリジナルケースを使用した学生同士の討論を実施するとともに、そのオリジナルケースの分析も学生は行った。

## 3. 学生が作成したケース

学生が作成した2つのケースを、筆者なりに分類し、「アルバイト経験編」「家族経営編」とし、以下に紹介する。

### 3-1. アルバイト経験編

学生のアルバイト経験が多い、居酒屋をテーマとしたケースであり、その居酒屋で起こった事件をまとめたものである。居酒屋でアルバイトを経営がある学生は少なからずと、その職場での人間関係問題やお客との接客によるトラブルを経験しているものである。アルバイト先でのメンバーでの飲み会は最近よく実施されている。その場での話題で、従業員やアルバイトも本音を言ってもめるケースもある。特に、このケースは、飲食関係業界で起こっている友達などのいざこざも念頭に置きながらまとめてある。

#### ケース：居酒屋ヨウコウ<sup>5)</sup>

##### ①登場人物

店員：比嘉学（33歳）

平成14年3月に、岐阜県の工業高校を卒業  
平成14年4月に、愛知県の車業界の会社に就職  
平成18年4月に、愛知県の車業界の会社を退職  
平成18年5月に、居酒屋の正社員になる  
平成26年3月に、居酒屋を退職  
平成26年4月に、居酒屋ヨウコウの正社員になる

店員：鈴木啓太（50歳）

平成26年4月に、居酒屋ヨウコウの正社員になる  
高校を卒業してから、居酒屋ヨウコウの正社員になるまで、飲食店の正社員を5か所経験している

店員：赤川良哉（39歳）

平成26年4月に、居酒屋ヨウコウの正社員になる  
佐々山と中学生時代からの友人  
店長がいない代わりに、佐々山から店全体の司令塔を任される  
居酒屋ヨウコウの正社員になる前に、飲食店を経営していたが倒産後、愛知県で様々な店を経営している佐々山のもとで働く

代表取締役：佐々山信夫（39歳）

平成7年3月に、愛知県の商業高校を卒業  
平成7年4月に、愛知県の車業界の会社に就職  
平成17年3月に、愛知県の車業界の会社を退職  
平成17年9月に、株式会社を設立し、飲食店を経営する

飲食店経営に成功し、コンビニエンスストア、ラーメン屋などの経営にも挑戦  
平成26年4月に居酒屋ヨウコウの経営を始める

アルバイト：浜崎満（40歳）

平成6年3月に、愛知県の工業高校を卒業

平成6年4月に、愛知県の車業界の会社に入社し、現在も勤務している

平成27年6月に、副業として、居酒屋ヨウコウにアルバイト入社

居酒屋ヨウコウでアルバイトをする前にも、副業として飲食店のアルバイト経験がある

## ②勤務状況

営業時間はPM5：00～AM2：00、金曜日、土曜日はPM5：00～AM4：00である。

社員の勤務時間は基本的にPM4：00～AM3：00だが、金曜日、土曜日は早めに出勤することもあり、退勤はAM5：00を過ぎることもあった。

店は不定休で、月に1、2回店を休みにしている。

社員の福利厚生は月5日休み、シフト制、有給あり。出勤中の休憩はない。その代わりに、社員同士交代で好きな時間に煙草を吸いに外へ出ること、いつでも携帯電話を使用することを許可されている。

社員の人数は（代表取締役佐々山を除く）3名、アルバイト15名で店を回している。

## ③比嘉のスカウト

比嘉は岐阜県出身の33歳、個人経営の居酒屋ヨウコウのオープニングから働いている2年目の社員である。地元の工業高校を卒業後、愛知県の車業界のある会社の現場で働いていたが、毎日のライン作業にやりがいを見出せなくなり4年で退職した。その後お酒が好きという理由で、居酒屋の社員として働いた。務めて8年目になる頃に、店の常連だった佐々山に「1年後に居酒屋を出店する。君は居酒屋の料理に詳しいだろう。ぜひ一緒に働かないか。」とスカウトされたので退職し、現在の職に就いた。

## ④店の現状

店は、店長は不在で、居酒屋ヨウコウの代表取締役社長は比嘉の前の居酒屋の常連客だった佐々山である。佐々山は居酒屋ヨウコウだけではなくコンビニエンスストア、ラーメン屋などの経営もしている。以前は居酒屋ヨウコウに店長がいた。店長は居酒屋ヨウコウだけではなくコンビニエンスストアの店長も掛け持ちさせられていた。朝昼はコンビニエンスストア、夜は居酒屋ヨウコウという1日20時間近い労働に疲れて辞めてしまった。そのまま代わりの店長が見つからず居酒屋ヨウコウは店長不在になってしまった。

店長はいないが、佐々山は社員の赤川を店全体の司令塔にした。理由は赤川もオープニン

グスタッフということと、佐々山と赤川が中学生時代からの友人で信頼関係があるからだ。赤川は自分の仕事が終わると他のメンバーが仕事をしているのにも関わらず、よくスマートフォンをいじっている。社員は長時間労働で休憩時間もまともにならないのでスマートフォンを仕事に持って良いルールではあるが、赤川の勤務態度はアルバイトにとってあまり良い印象とは言えない。

社員の鈴木は最年長で飲食店の料理人経験が長いので、居酒屋ヨウコウで1年目だが料理長を務めている。

今まで数人程、居酒屋ヨウコウの社員として入社してきた者たちもいた。しかし新しい社員はほとんどが労働環境や共に働いている比嘉、赤山、鈴木との人間関係に不満を抱き1ヶ月も経たず辞めていった。半年働いていた者が1名、1年働いた者が2名いたが、皆居酒屋ヨウコウよりも労働環境の良い職場を求め辞めていった。結局今でも残っている社員は比嘉、赤川、鈴木のみ3人だけである。3人は主にキッチンを担当し、ホールはアルバイトを中心に回している。比嘉は、自分の立場は社員の中でも低いと自覚していた。

アルバイトのメンバーは、主婦、社会人(副業)、大学生に分類している。大学生は部活動と両立している人が半数を占め、なかなか出勤できる人がいないので店は常に人手が足りていない状況である。しかしアルバイトの3分の1が社員並みの仕事ができ、社員と店を回していく主要戦力である。

いつもお店は楽しく営業しているように見えたが、比嘉は居酒屋ヨウコウの経営の仕方について、アルバイトは仕事内容や社員に不満を抱いている。普段はその不満を口にすることなく仕事をしている。忙しい時は比嘉と鈴木が喧嘩をし、店全体が悪い空気になることも多々あったがアルバイトは面倒なことに巻き込まれないように上手くあしらっていた。

## ⑤ 衝突

ある定休日、比嘉とアルバイトの仲間10名で飲み会をした。他の社員は参加していない。皆お酒が入っていて大いに盛り上がった。しかし社会人20年目だが副職としてアルバイトをして、仕事もでき、アルバイト仲間からも頼られている浜崎の何気ない一言で比嘉と浜崎が口喧嘩をしてしまった。

浜崎 「店長がいなくて、やばくないですか？」

比嘉 「そうだよな。わかっているけど上が動こうとしないからね。」

浜崎 「意味がわかりません。社員の人は料理しているからお客さんのクレーム受けることないからいいですよ。お客さんに料理の提供が遅くて、上の奴出せって言われる時も、社員は料理を作っていることを理由に厄介なことは全部アルバイトに任せますもんね。この店にはマニュアルがないのだから、そういう時に店長がいないと困る。もう比嘉さんが店長になればいいじゃないですか。」

比嘉 「うーん。こっちも大変なのだよ。それに店長になるつもりはないよ。ただでさえ労働時間が長いのに、これ以上働くのは嫌だな。」

浜崎 「もっとやる気を出して下さいよ！ 比嘉さんを筆頭にもっと店を良くしていきましょう。現状の居酒屋ヨウコウのままではアルバイトは不満ばかりで、皆辞めてしまいますよ。社員じゃ店は回らないでしょう。」

比嘉 「俺だって何か店の改善案をみつけたら代表（佐々山）や赤川さんに報告・提案しているよ。でも俺が意見したところで無視される。そりゃ、こっちだってやる気無くすよ！」

他のアルバイトたちはその様子を肯定も否定もせず、ただ見ていることしかできなかった。そして飲み会は気まずい空気で解散した。

#### ⑥その後

次の日、比嘉は「昨日は言い過ぎた。」と心の中で反省をし、いつも通り出勤した。

#### 【設問】

- ① このケースの問題点をあげて下さい。
- ② 比嘉と浜崎が喧嘩した後、比嘉はどのように行動するべきでしたか。
- ③ 店の継続のために何をしていくべきですか。
- ④ この店の代表取締役の経営について、どう考えますか。

### 3-2. 家族経営編

このケースは、家族が中心となり経営している会社をモデルとしている。従業員の家族関係者と家族関係者以外との人間関係問題と会社経営問題について書かれている。また、登場人物については簡単な性格や会社での行動も書かれている。特に、社長を中心に、社長の息子と工場長の問題と、社長の判断に対する店長の率直な意見が書かれているケースである。

#### ケース：プライベートリザーブ<sup>6)</sup>

#### ①登場人物

川内社長：困っている人をほっとけない性格で人情深い。

川内大樹：川内社長の一人息子で東京の大学に入学後、就職口が見つからずIT企業の契約社員として働き始めた。契約は更新できたがしなかった。契約が切れた後はリザーブに入社する。入社後は生産科で働いている。

近藤工場長：川内社長の弟で婿入りし、名字が変わっている。遊び過ぎで単位を取れず大学を中退したため働き口がなく、川内社長が家族だからと気を使い、入社する。

久田店長：リーマンショックで会社がつぶれてしまい、就職口を探していたところ川内社長と出会い入社した。元営業トップ。

## ②リザーブ産業の設定

リザーブ産業は、平成5年に、社長の川内茂樹が、名古屋市熱田区大宝に設立したパンを生産する会社であった。会社の規模は従業員14人の小さな会社である。正社員はここで出てくる登場人物の4人だけである。売り上げの7割は社長の営業努力であり、残りの3割は久田店長が担当する工場直売店であった。平成20年になるとコンビニエンスストアの安いパンにおされて売り上げが落ち始める。

## ③ケース本編

リザーブ産業の社長には、一人の息子である川内大樹がいた。

川内大樹は、愛知先端技術大学の生産技術学科を、平成23年3月に卒業をした。卒業後、川内大樹は、東京で契約社員として働いた。平成25年3月に2年の契約が切れたが、更新はせず、リザーブ産業の跡取りとして、平成25年4月から働くことを決め、東京から戻ってきた。

基本的に、川内大樹は、まじめで細かいところに目が回せるが、少し神経質のため仕事が遅く、注意されることがただあった。しかし、注意されても仕事が速くなることはなかった。

## ④入社して半年後

川内大樹が入社して半年が経過したころ会議が開かれた。参加者は社長の川内茂樹、店長の久田正夫、工場長の近藤和也、川内大樹の4人であった。

川内社長：「長い間、不景気で売り上げが下がり続けているので、川内大樹を営業に行かせてみようと思う。川内大樹に任せてもいいか？」

川内大樹：「できる限りのことをしてみます。」

川内社長：「次にだが、だいぶ前から、わが社では遅刻が目立っている。今まで注意してきたが一向に良くならないので今回はこの会議であえて名前を出すことにする。近藤工場長の遅刻が原因で、業務に支障が出て工場の稼働率が悪いのですよ。」

近藤工場長：「前にも言ったとおり努力はしています。」

川内社長：「改善できてないから、この場を使って言っているじゃないか！」

近藤工場長：「それを言うなら、川内大樹もだ。いくら注意しても、仕事が速くならないじゃないか！」

社長と工場長は言い争いを始めてしまい会議は終わってしまった。

#### ⑤事件後

近藤工場長の遅刻は治ることがなく1ヶ月過ぎたころ、川内大樹が工場長に遅刻をどうにかしてくれと言ったところ、言い争いになり、この日から、川内大樹はやる気をなくした。任された営業は行かなくなり、パートでもできる仕事しかやらなくなってしまった。

そして、休みの日に仕事の話をしようとすると、タイムカードを押してからでなければ、仕事の話を受けないと言い出し、近藤工場長もしているからいいじゃないかと言い、仕事に支障が出ない程度に近藤工場長の悪い行動を真似するようになった。

#### ⑥川内大樹の行動

ある日、いつもの口喧嘩が殴り合いにまで進んでしまい、川内大樹は会社を辞めて東京で仕事を探すと出て行ってしまった。しかし、1ヶ月すると川内大樹は「職が見つからなかったからまた働かせてほしい」と帰ってきた。

川内社長：「川内大樹を会社に戻すかどうしたものか。」

久田店長：「私は戻すべきではないと思います。戻すなら最低でも2年は修行に出すか、別の会社で働いてもらって社会勉強をさせるべきです。」

川内社長：「それでも息子が困っているから力になりたい。」

久田店長：「社長のその甘さが工場長をあんな面倒くさい性格にしてしまったのを忘れたのですか？ 散々遊びつくして大学を中退した人なんて、常識的に考えて採用しませんよ！」

川内社長：「工場長は私の弟だから仕方がないじゃないか！ とにかく川内大樹は会社に入れるからな！」

川内大樹は、リザーブ産業に戻ってきたが、性格は変わらず、問題行動はさらにエスカレートしていき会社内では、バカ息子と呼ばれるようになってしまった。

**【設問】**

- (1) このケースにおける問題点を検討してみてください。
- (2) 川内社長の考え方をどう思いますか。
- (3) あなたが社長の場合、今後、川内と工場長にどのような対応を取りますか。それはなぜですか。
- (4) 登場人物一人ひとりの問題点をあげてください。
- (5) このケースは同族経営ですが、同族経営についてどう思いますか。
- (6) あなたは川内大樹のことを問題社員だと思いませんか？

#### 4. ケースの完成度

ここでは、それぞれのケースの完成度について、筆者の意見を述べることにする。

##### 4-1. ケース：居酒屋ヨウコウ

ケースとして作成された「居酒屋ヨウコウ」は、学生がよくアルバイトを行う居酒屋をテーマとして作成している。また、このケースは、「登場人物」「勤務状況」「比嘉のスカウト」「店の現状」「衝突」「その後」という構成で作成されている。特に人物像と勤務状況に付いて詳しく書かれているケースである。

このケースで学生に関心をもって討論してほしいことは、アルバイト先が実際はどのような状況であるかを考えてほしいことである。そして、アルバイト先の現状を踏まえながら学生討論を行うことによって、他のアルバイト先の現状も理解することができる。そうすることによって、このケースの設問について、学生同士の討論は活発に行うことができると思う。アルバイト経験のない学生にとっても、学生が行っているアルバイト先の現状を理解することもできるであろう。

また、このケースをきっかけに、居酒屋やコンビニエンスストアなどが、学生アルバイトがいることを前提に運営されている状況も理解できると思われる。

##### 4-2. ケース：プライベートリザーブ

ケースとして作成された「プライベートリザーブ」は、家族経営が行われている小規模な会社での出来事を取り扱ったケースとして作成されている。特に、登場人物と本文の内容からも理解できるが、親族の問題を最も取り上げたケースが作成されている。このケースでは、親が実の子どものことを考え、理不尽な行動や判断を行っている。その社長の姿に対する学生の意見は、出

やすいと考えられる。

しかし、このケースでは、社長、工場長、店長、社長の息子に関するそれぞれの問題点を学生が討論し整理することがまずは大切であろう。そこで学生から出てきた考え方を活用し、今後、家族経営を行う場合はどうあるべきなのかを学生に考えてほしい。そして、もし自分が社長で、現状のような問題が起こった場合、どのような判断を行うことができるのかを整理することによって、このケースの設問について、学生同士の討論は活発に行うことができると思う。

良くも悪くも、家族経営における問題点を考えるきっかけとしては、面白いケースであろう。

## 5. 結言

学生が作成した一部のケースを本稿で紹介した。ゼミ生は19人所属している関係から、19の色々なケースが作成されている。学生がケースを作成することは人生で初めての経験であったと考えられる。

学生は、実際に友人や先輩などが職場で経験している人間関係問題、自分のアルバイト経験、さらには、現代社会で問題となっている事件などをモデルとしたケースを作成し、ゼミの学生同士で何度も討論する。

また、学生時代にオリジナルのケースを作成することによって、知らず知らずに、問題発見能力と問題解決能力を身につけることができると考える。さらにケースを使用した学生同士の討論を行うことは、自分の考えを相手に伝えるためのコミュニケーション能力も養われたと考えられる。なぜなら、ケースを読んで何が問題であるかを自分で発見し、その問題の解決策も自分で考え、自分の考えを他者に伝えてなければ、討論は成立しないからである。

すなわち、ケース・メソッド教育を通じ、学生は、オリジナルケースを使用し討論することによって、実践的問題解決能力をもつ人材へと育ったと思われる。

## 註

- 1) ケース・メソッド教育に関する著者の考え方は、以下の筆者が作成した論文と資料を参考にしてほしい。  
いかに学生が作成したケースが重要であるかを理解していただけると考える。  
高木直人著「ケース・メソッド教育(その1)」『日本産業科学学会論叢』第13号 2008年。  
高木直人著「ケース・メソッド教育(その2)」『日本産業科学学会論叢』第15号 2010年。  
高木直人著「ケース・メソッド教育(その3)」『日本産業科学学会論叢』第19号 2014年。  
高木直人著「ケース・メソッド教育(その4)」『日本産業科学学会論叢』第20号 2015年。  
高木直人著「ケース・メソッド教育(その5)」『日本産業科学学会論叢』第21号 2016年。  
高木直人著「ケース・メソッド教育(その6)」『名古屋学院大学論集 社会科学篇』第53巻 第2号 2017年。  
高木直人著「ケース・メソッド教育(その7)」『名古屋学院大学研究年報』第29号 2017年。
- 2) 離職に関するデータは、厚生労働省が発表している「平成25年3月新規大学卒業者の3年目離職率」を参照してほしい。

URL <http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000137940.html>

- 3) ゼミでは、ケース・メソッド教育を理解するために、主に以下のテキストを使用している。  
坂井正廣編著『人間・組織・管理—理論とケース—』文眞堂，1979年。  
ただし、このテキストは、残念であるが2016年で絶版となっている。
- 4) ゼミで学生討論用に使用したケースは、以下である。  
坂井正廣編著『人間・組織・管理—理論とケース—』文眞堂，1979年，pp229-297。  
高木直人によって作成した10編のケースを使用している。
- 5) 「沖縄料理居酒屋 居酒屋ヨウコウ」は、酒井優によって、ゼミ学生の討論用に作成したケースである。  
このケースで使用されている会社名，人名，地名などはすべて仮装されている。基本的には，学生が作成した原文を使用している。
- 6) 「プライベートリザーブ」は，糟谷宏明によって，ゼミ学生の討論用に作成したケースである。このケースで使用されている会社名，人名，地名などはすべて仮装されている。基本的には，学生が作成した原文を使用している。

## 参考文献

- 坂井正廣編著『ケース分析の方法』文眞堂，1979年。
- 坂井正廣・吉田優冶編著『マネジメント：ケースに学ぶ〔新版〕』文眞堂，1991年。
- 坂井正廣・村本芳郎編著『ケース・メソッドに学ぶ経営の基礎』白桃書房，1993年。
- 坂井正廣著『経営学教育の理論と実践〔文眞堂現代経営学選集10〕』文眞堂，1996年。
- 坂井正廣・吉田優冶監修・ケース・メソッド研究会編著『創造するマネジャー：ケース・メソッド学習法』白桃書房，1997年。
- 高木晴夫著『ケース・メソッド実践原理—ディスカッション・リーダーシップの本質—』ダイヤモンド社，1997年。
- 吉田優冶・中村秋生編著『管理する〔ジャパンケースバンク マネジメントケース集 第1巻〕』白桃書房，2004年。
- 高木晴夫監修，竹内伸一著『ケースメソッド教授法入門』慶応義塾大学出版会，2010年。