

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 9 月 23 日現在

機関番号：14301

研究種目：基盤研究(B) (海外学術調査)

研究期間：2011～2014

課題番号：23404010

研究課題名(和文) 国際建設マネジメントに関わるケース・メソッドによる教育開発について

研究課題名(英文) Educational Development for International Construction Management with Case Methods

研究代表者

澤井 克紀 (Sawai, Katsunori)

京都大学・経営学研究科・教授

研究者番号：10595797

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 6,500,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、国際プロジェクトマネジメントに関わるケースメソッドによる教育開発を目的とし、「交渉力」、「プロジェクト評価」、「組織マネジメント」等に関する10件のケース教材を作成するとともに、実際の授業での活用を通じた教育開発を行ったものである。教材作成においては、討論を通じて学生が何を“takeaway”できるかが授業の成果に直結する点が最も重要であるが、国際経験の乏しい学生の想像力を如何に引き出すかが非常に難しく、それを補う授業の工夫が必要であった。今後、継続的にティーチングノートの改善を図るような地道な取組みが必要であり、今次研究を通じて、その組織体制作りを行うことができた。

研究成果の概要(英文)：This research aims at the educational development by 'Case Method' in terms of international project management. Ten cases were created under this research to utilize them in the actual classes. The educational objectives among ten cases are about negotiation, project evaluation, organizational management and others. For the case making, it is critical what a student can make "takeaway" through the class discussion, and it is directly relative to the benefit of class. It was, however, difficult how to bring out an imagination of student who didn't have any international experience, so that a facilitator should figure out its supplementation for them. The issue was remained how to control the class discussion for any types of students. For those issues mentioned above, since the steady efforts are required to improve the teaching notes continuously, it could be realized to establish the case management committee in the school through this research.

研究分野：工学/経営学

キーワード：建設マネジメント 国際プロジェクト ケースメソッド

1. 研究開始当初の背景

ケース・メソッドとは、ハーバード・ビジネススクール(HSB)において、1900年代の初(頭から開発・改良されてきた実践的な経営教育の方法で、学生と教授が、現実の経営事例を教材にして議論を行いながら、現実と同等の状況で意思決定を行う訓練を積み重ねることで経営スキルを修得するという点に特徴がある。しかしながら、国際プロジェクトマネジメントに関わるケース教材がほとんど見当たらない状況にあるなか、その作成を行い、国際プロジェクト実施における様々な課題を疑似体験しつつ議論することで知見の体系化を図らんとすることは、プロジェクトマネジメント人材の育成に効果的な手法であると考えられる。

2. 研究の目的

本研究では、国際プロジェクトマネジメントに関わるケース教材ならびにティーチング・ノート作成を通じ、プロジェクトマネジメント技術上および教育上の課題を整理するとともに、同分野の人材育成に寄与することを目的としている。

3. 研究の方法

本研究は、(1)国際プロジェクトマネジメントに関わるケース・メソッドに相応しいテーマとプロジェクトの選定 (2)当該プロジェクトに関わる情報収集ならびにフィールド調査に基づくプロジェクト関係者へのヒアリング実施 (3)日本型マネジメントの弱点とその改善すべきマネジメント手法の考察 (4)ケース教材及びティーチング・ノート作成と実際の授業での活用及び必要な改訂、という手順で進められた。

4. 研究成果

(1)ケース・メソッド活用の目的

所謂ビジネススクールでプロジェクトマネジメントを学ぶ学生にとっては、その理論体系のみならず、自らがプロジェクトマネー

ジャー的立場になった際の問題解決思考や意思決定のあり方等について、実務的な経験を学ぶ機会を提供することが学生の側から強く求められている。さらには、ビジネスリーダー育成という使命もあるところ、自発的学習を促し、討論を尽くし、自己を修正し、最終的な意思決定を行うといったプロセスは、リーダーシップに欠かせない素養であり、ケースの主人公に照らし疑似体験できることは、非常に有効な教育法であると認められる。しかしながら、ビジネスケースは HBS や KBS(慶応ビジネススクール)等多くの教材が作成、利用されているもの、長年の日本経済の不況もあってか日本ビジネスの事例は限られており、ましてや日本企業が関わった国際プロジェクトマネジメントのケース教材はほとんどない。

国際プロジェクトとなると、容易に現場で学ぶこともできないが故に、ケースから疑似体験ができるということも学生側からすれば貴重な知価情報となり得る。さらには、昨今の日本企業の海外プロジェクトでの課題は、技術力ではなく、マネジメント能力の問題であると指摘されている。

以上が、国際プロジェクトマネジメントを対象としたケース・メソッド活用の目的である。

(2)ケース教材作成に当たって

本来、ケース教材作成に当たっては、教育目的を明確にした上で、それに相応しい題材を選定、作成することが望ましいとされている。そのため、ティーチング・ノート(TN)作成がケースよりも先であるべきという考え方もある。しかしながら、グッドストーリーが想定され、実際の企業あるいは個人から情報を得られる具体的なケースは、必ずしも教育目的先にありきで見つけられるものではないのが実情である。事例研究あるいはケース題材探しと教育目的の接点を探るべく試行錯誤があるのが当然であろう。より重要

なことは、ケース討論から学生が何を学びとることができるのか、という視点であろう。学生は、ケース討論を通じて、理論や分析フレーム、情報等を期待しているものではなく、プロジェクトマネジメントの課題に直面した際の洞察力、情報統合力、意思決定のあり様等、一般教科書では学べないものを求めている。それは、必ずしも明らかなものではないが、プロジェクトマネジメント上非常に重要な要素を含んでいるものでなければならない。換言すれば、ケース討論を通じて学生が何を“takeaway”できるかという点において、ケース教材の作成をしなければならないということである。これは、授業成果に直接影響を及ぼす点である。

今回作成した10件のケースにおいては、「交渉力」に関わるもの3件、「プロジェクト評価」に関するもの3件、「組織マネジメント」に関するもの2件を作成した。他に、ケースを通じて「アセットマネジメント」及び「中東の水事情」を学ぶ教材の作成を行った。「アセットマネジメント」については、ベトナムの道路担当者が道路舗装の維持管理手法を逐次学ぶプロセスを学生が追体験し、アセットマネジメントシステムを理解することを目的とし、「中東の水事情」は限られた水資源である国際河川の水利用を取り巻く国際政治を理解することを目的にしたものであった。しかしながら、双方のケースにおいて、意志決定プロセスの課題が不明確であったこともあり、学生がケースの主人公に身を置いて考えることが難しいものがあった。この事例こそ、教育目的の重要性を認識させられたものであり、さらなる改善を要すると考えている。

なお、ケース教材ならびにTNの質保証を図るため、当大学院内に京都大学ビジネスケース編集委員会を設置できたことは、本活動の付随的成果であった。

(3) ケース・メソッド授業に当たって

今次作成したケースのうち、8ケースについては実際に授業で活用した。一週間前にケースを提示し、論点を絞り易いように、あらかじめ課題を投げかけておき、自らの意見を持って授業に臨むことを指示した上で、ケース討論を行う形式で進めたので、通常の授業前のグループ協議を課すことはしなかった。その上で、共通して指摘できる事項を以下にまとめる。

まず、国際プロジェクトに関する想像力の限界が討論に影響するという点である。国際経験の乏しい学生にはやむを得ないところがあるが、想像力の欠如を講師が補うことで理解を深めるという手順を踏むことがしばしば必要とされた。その場合、討論の誘導になってはいけないことは当然である。

次に、大人数でのケース討論では、必ず討論に主体的に参加する者と傍観者になる者がおり、また、日本人学生と留学生の間でも討論に臨む姿勢が異なる。それでも重要なことは、討議から学ぶことの価値を参加した学生が自覚し得るかどうかであると思われるが、それには講師側の相当な授業コントロールのテクニックが求められるであろう。

三点目は、板書の威力を指摘しておきたい。討議のポイントを板書に適切に記述することは、学生にとって討議の流れやその方向性を理解する手掛かりとなるものであり、自らの意見をまとめ、時には修正する道筋を与えてくれるものである。筆者の経験からも、板書の出来具合と討論の内容には明確な関係があると認識している。しかしながら、ケース討論における板書は、討論の順にしか行うことができないので、討論のまとめとして脈絡のないメッセージが残ることは避けなくてはならない。その意味で、まとめを意識した板書計画をあらかじめ十分練っておく必要がある。

最後に、TN の継続的な改善の必要を強調しておきたい。同じケース教材を使用しても、参加者が異なれば、異なる討論や“takeaway”が顕在化することもあり得る。そこには、異なる討論のファシリテートの仕方も存在するのである。それは記録としてTNに反映させ、担当する教員間で共有しておくことが強く望まれる。まさしく、ケース・メソッドは、参加者のみならず、教員側においても毎度の“takeaway”が期待できるのである。

(4)日本型マネジメントに関する一考

今回のケース教材を作成し、その討論を通じて考察をする対象として、「日本型マネジメント」があった。とりわけ、日本の建設会社に関わった国際プロジェクトにおいては、技術力ではなくマネジメント力の欠如故に、適切な収益構造を確保できていないという指摘が一般的にされている。今回の全てのケース教材ではないが、日系企業が関わるプロジェクトマネジメントの課題には、共通事項を見出すことができた。それは、リスクマネジメントと交渉力、そしてグローバル人材に関わることと言ってよい。

リスクマネジメントに関しては、その特定と評価には大きな問題はない。しかしながら、リスクに対する態度と対応という観点から討論を進めると、その課題は大きいという意見が大勢を占める。その背景にあるものとして、国内慣習に慣れ過ぎてしまっていること、国内ビジネスを優先するが故に海外で過度なリスクを取る意志がないこと、信頼や過去の経験を過度に強調し過ぎること、優れた技術力に対する過信、海外での情報ネットワークが他に比して弱いこと等が挙げられる。

一方、交渉力の欠如に関しては契約マネジメントの問題に集約されるケースが多い。日本のように、政府と請負業者の契約に基づく建設工事の場合は、信頼関係に基づく交渉や

利益水準の保証といった方策が暗黙知として存在するがために、厳しい交渉を行うというノウハウが身につけていない。しかしながら、それらは国際的にはほとんど役に立たないものである。

また、国際的なビジネスリーダーとなり得る人材が組織内で十分育成されていないという問題も指摘された。これも、組織経営が国内ビジネスが主で成り立っていることの弊害であろう。

しかしながら、物作りや高品質へのこだわりといった現場力の強さ、コストや期限に関する意識の高さ、真面目さ、誠実さといったことを競争力に転嫁できないかという議論が醸し出されたケースもあり、討論の展開の醍醐味、スケールアップを図ることができたのは、まさにケース討論の大きな収穫であったと言える。上記に指摘したリスクマネジメントと交渉力、グローバル人材については、参加者は討論を通じて考え、気付き、自らの意見を修正していくというプロセスの中で出てくるものであり、そのプロセスそのものに意味があるとともに、意思決定のプロセスに直接影響を与える要素でもあることから、ケース討論でも扱い易く、最も重要な“takeaway”であったと考えられる。

(5)課題

今回、10件とケース教材の作成を行い、実際の授業でも活用したが、教育上のいくつかの課題も明らかになったので、以下にまとめておきたい。

まず、ケース教材作成に当たり、教育目的の設定ができたとしても、それは領域が特定されているものではなく、比較的統合的問題を扱うことが多い。その場合、学生の知識がどこまでそれを扱うに十分なものかという問題である。当経営管理大学院のように、社会人経験を有しない学生が受講する場合、その知識や経験のなさは直接討論の質に影響す

るものである。ケースを熟読する学生が、基本的な知識を有するとともに、如何にイメージを膨らませて討論に参加できるかは、事前の授業内容によるところが大きい。今回は、プロジェクトマネジメントの講義のなかで授業を先行させ、ケース討論を採用したが、その意図の伝達には工夫の余地があり得た。

二点目は、ケース・メソッドを担当する教員間で、TN の内容をどれだけ共有できるかという問題である。HBS では、複数の教員が同じ教材で同質の授業を提供すべく、教員間の議論が盛んであるが、当大学院ではそこまでの体制はなく、また、自ら作成したケース以外を取り上げ、学生の討論をファシリテートすることは、ケース・メソッドに関する相当の経験がないと難しい。地道な体制作りを進めるしかない。

最後に、ケースの材料を提供して下さる組織または個人の理解不足を指摘しておく。今回のケースの多くは、協力企業や個人の了解が得られず、(授業で活用することは許されても)公開ができないという問題がある。例え企業名や個人名、プロジェクト名を架空のものに置き換えても、公開に対する協力組織や個人の抵抗は強い。自らのプロジェクトのマネジメントの一面が公開されることで、外部からの評価や予期せぬ批判に踊らされる恐れを必要以上に警戒する傾向がある。実際は、過去のプロジェクトのマネジメントは失敗経験であろうがなかろうが、改善されていることが多く、企業や個人への影響はないと思われ、また、どこの誰のプロジェクトかは学生の関心事ではないにもかかわらずである。

いずれの課題も、ケース教材の内容を繰り返し議論し、継続的に改善する過程で解決されるものと期待している。

(参考)作成されたケース教材リスト
(*印は、実際授業で活用したケースを示す)

- (1) インド：ODA 初の大型 CDM 案件
2012年3月1日*
- (2) ケニア：アドホック環境 NGO って? ~ケニアのドゥ・ミウ水力発電所事業~
2012年5月10日*
- (3) ケニア：フラミンゴと共生の町に!
2012年7月19日*
- (4) ケニア：市場から落ちこぼれた貧しい園芸作物農家を救え!
2012年8月19日*
- (5) フィリピン：アジア人材育成ビジネス(企業立上げ編)(企業経営編)
2013年1月31日, 3月31日*
- (6) 台湾：高雄市地下鉄 BOT 事業
2013年4月19日*
- (7) パレスチナ：中東パレスチナ, 水の難題
2014年1月19日
- (8) ベトナム：ビンさんのアットマゼジメント~道路アットマゼジメントの段階的アプローチ~
2014年9月1日
- (9) 日本：東日本大震災後に立ち上げた支援組織~ Save Iwate を例にして~
2014年5月30日*
- (10) タイ：政府相手のビジネスにどう向き合うか
2015年1月30日

ホームページ：
京都大学経営管理大学院 経営研究センター ビジネスケースシリーズ(学内専用)
<http://www.gsm.kyoto-u.ac.jp/crba/>

5. 主な発表論文等
特になし。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

澤井克紀 (SAWAI Katsunori)
京都大学・経営管理大学院・教授
研究者番号：10595797

(2) 研究分担者

大西正光 (ONISHI Masamitsu)
京都大学・工学研究科・助教
研究者番号：10402968