



## 実際の事例に経営理論を語らせる

経営学部 石塚 浩



埼玉県さいたま市（旧与野市）出身。大学院を終えて、縁もゆかりもなかった中国地方広島県の、広島県立大学（現県立広島大学）に就職した。その後1997年に本学に着任し、経営学の科目である、経営学総論、経営組織論、経営戦略論、経営管理論などを担当してきた。研究テーマは、「組織内の社会関係資本の形成と蓄積の諸影響」である。

（いしづか ひろし）

はじめて教員になったとき、経営学の授業をどう展開していくか、経営理論をどう理解させるか、について試行錯誤した。テキストとして使う本を選ぶため、経営学の本を数多く読んだが、面白いと興味を感じた本では、事例が紹介されているという、ごく当たり前のことに気がついた。そこで授業においても、理論を語らせる実際の事例を数多く提供することにした。

新しい学期を迎えるごとに、担当する授業の受講生数が気になります。経営学を教えているからか、学生は1単位修得するのにどれくらい支払っているかを考えて、1クラス40人くらいの受講生があると、勝手に安心しています。必修や選択必修の科目ですと、受講生が多すぎると感じることもあります。反対に1限の選択科目だと、がっかりするくらい少ないこともあります。

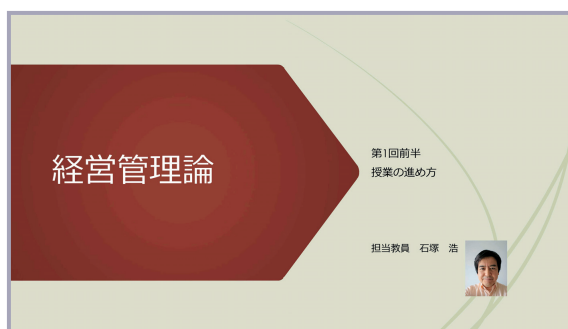
経営学関連の授業を担当して30年以上を経過していますが、とくに特徴的な授業をしてきたとはいえません。あえて挙げるとすれば授業の工夫として、経営学の理論の多くは、実際の経営例から抽出されたものなので、理論の説明とともに現実の企業例を示すようにしています。

たとえば、「他社との競争に勝つためには、競争しないことが必要だ」は経営学者M. E. Porterの競争戦略での説明ですが、一見する

と訳がわかりません。これは、経済学の完全競争の概念に依拠した考えで、同質的な商品だと顧客を獲得する決め手は値下げになり、値下げ競争が激しくなると利益が減少してしまうので、値下げ競争の回避が必要になるという理論です。難しい話ではないので、説明だけでも理解してもらえます。実際の企業の事例を話し、事例に理論を語らせます。

たとえば、ビジネスホテルの話をしします。ホテルの立地というと、出張や観光の旅行者が多い大きなターミナル駅周辺が多いです。大きな駅の周辺ですと、確かに客はたくさんいますが、ビジネスホテルが密集しているので、ホテル間で客の奪い合いになり値下げ競争となります。

そうしたホテルの多いなかで、九州のあるホテルチェーンの運営会社は高い業績を上げています。理由はターミナル駅近くへの進出



はせず、幹線道路沿いにホテルを建て、自動車利用の旅行客をターゲットしています。旅行者の数は少ないですが、競争相手はおらず、その地域を独占できます。また、客が少ないからこそ、競争相手となる新たなホテルの進出を断念させることができます。さらに、周りに何も無いところのホテルなので、宿泊客は飲食をホテルの施設で済ませるしかなく、こうした支出もホテルの収入になります。

以上のような具体的な話をすると、学生は理解が進むとともに、ビジネスの面白さを感じてくれるようです。

もっと複雑な話であっても、事例を使った授業だと学生にとって身近に感じてくれるようです。持株会社を核としたグループ経営をおこなう場合、完全子会社をつくる株式交換や株式移転といった作業が必要になります。セブンイレブン、イトーヨーカ堂、そしてファミレスのデニーズが株式移転で持株会社セブン&アイ・ホールディングス(HD)を作った話、そして西武百貨店とそごう百貨店を株式交換で子会社としてグループに入れた話を紹介すると、理解が進むようです。もちろん、企業活動は日々変化していますので、米投資ファンドおよびヨドバシHDへの両デパートの売却など、新しい情報を加えることは欠かせません。

7、8年前から、事例での学修に加えてグループワークを取り入れるようになりました。一方的に教員の話聞くだけでは、学習が浅

薄になるのはしかたないと思います。グループワークをするようになって、提出されたレポートや記述式のテスト結果などから、深い学びをしている学生が増えたように感じます。内発的動機づけに導かれた、能動的な学修になっているのかもしれませんが。通常講義で基礎となる知識を与え、その後にグループワークをする組み合わせが効果的だと考えています。

しかしながら、クラスによって、あるいは学生によって、グループワークに取り組む姿勢はまちまちで、積極的な場合も消極的な場合もあります。教員からのファシリテーションが大切だといわれますが、私のファシリテーションは、かなり改善の余地があるといつも感じています。

経営学部では、卒業論文を必修としていません。選択4単位の科目となっていて、毎年4年生の3分の1くらいが書きます。私のゼミでは、履修生全員に卒論作成を求めますので、大半の学生が卒論を書いています。学生の多くは卒業後に研究者になるわけではないのだから、卒論を書かせなくてもよいのでは、との意見もありますが、私は考える力を伸ばす、創造的な思考力をつけるには、効果的なものと卒論を捉えています。

卒論指導では、他者の見解や主張を調べ記述するだけでは、レポートであって、これまでに（過去に）なかった答えを提示することで、はじめて論文になることを何度も学生に話します。先行研究を覆すような、まったく新しい答えを導き出すことは極めて難しいので、先行研究に追加的な知見を加えたり、先行研究の一部を批判したりであってもよいと伝えていますが、学生の卒業論文の出来はさまざまです。結果よりもプロセス重視の指導になってはいますが、論文作成がきわめて創造的な営為であることを学生たちに分かってもらえればと願っています。