

拡散思考と問題解決

— ケース・メソッドの応用による基礎ゼミ活用事例の検討 —

三石 誠司*

Divergent Thinking and Problem Solving — case-method application in basic seminar —

Seiji MITSUISHI*

Abstract

This paper analyzes the potentiality of case-method application in basic seminar at Miyagi University. The intent being to develop and improve skills most students had limited opportunities to learn systematically in the current Japanese educational system. By using case-method approach, students realized the importance of basic academic and business skills such as planning, budgeting, logistics, packing, and actual implementation of the project as a member of an organization. One project which evolved from case-method application in basic seminar is "1,000 yen Miyagi Gift Pack" This has since become an officially endorsed university activity and has received positive response from the public. The best outcome, however, was that we maintained high motivation among students throughout the entire process. Although overall success was achieved, one of the determinants of this is at the initial stage, specifically, instructor's ability to effectively take on the role of 'project manager' and accomplish the initial tests of human-relations within organization, institutional or regulation, and allurements. Once the instructor exhibits his/her ability to overcome these tests, the level of motivation among students was not only maintained but also was improved, further, the case-method approach worked as intended, and the role and potentiality of basic seminar expanded sufficiently.

(Received August 31, 2007 ; Accepted January 30, 2008)

Keywords : skills, divergent thinking, case-method, problem-solving

キーワード : ビジネス・スキル, 拡散思考, ケース・メソッド, 問題解決

1. はじめに

宮城大学食産業学部では新入生を全員数名程度のグループに分け、必修科目として基礎ゼミの履修を義務付けている。大学1年前期に行われるこのゼミは、前半と後半を別々の教員が担当するが、学生同士は学科をまたがる形で同一グループに配属され、半年を通じて同じグループで活動する。

食産業学部における基礎ゼミの内容は、宮城大学における他学部（例えば事業構想学部）と異なり、学部共通のテーマを設定する形ではなく、各教員の独自性に委ねられている。個別教員としては、機械的に割り振られた数名の学生に対し、自分が担当する期間内で「何を教えるか」が問われることとなる。学生達にとっ

ては、大教室での講義とは別に、少人数で大学教員と直接研究室で接し、様々な意見を交換できる貴重な機会である。筆者自身、大学教員としてよりも、むしろ実社会で数多くの新入社員に接してきた経験をベースに見た場合、こうした基礎ゼミは、いわば「会社における新入社員に対する先輩アドバイザー」的な役割を担っており、楽しみにしているコースのひとつでもある。

さて、残念なことに現在の宮城大学では、欧米の大学等では普通に行われている「アカデミック・スキル」の基礎をマスターするための講座そのものが存在しない（注1）。これは、日本の多くの大学でも同様であり、例えば「ノートの取り方」そのものを知らない大学生が量産されている。教員が話した内容を自分なりにまとめてノートに取るのではなく、極端な言い方を

* E-mail : mitsuisi@myu.ac.jp

すれば冗談まで含めて全てを記す形での「悪しき受験勉強スタイル」や「単なる筆写」を唯一の方法だと信じ、大学生活を通じて実践している学生も多い。

この結果、筆者のように1回の講義における提供情報量が多い講義を実施すると、3年生レベルになっても概して「ノートを取る時間が十分に与えられない」という学生からの厳しい教員評価を受けることになる。それでは簡単に要点をまとめた講義を行えばよいのかといえば、問題はそう単純ではない。

例えば、実社会で求められる能力のうち、雑多な情報の中から自分自身にとって何が重要な情報かということを選別する能力や、予想もしていなかった事柄に直面した際に状況を把握して適切な行動を取る能力は、一定の「実践」あるいは「実践的思考訓練」を繰り返すことにより初めて身に付くものであり、結論や正解だけを丸暗記する形の訓練だけでは余程のことがない限り身に付かない。これらの多くはアカデミック・スキルとも重なるが、経営学上は広くビジネス・スキルという概念で包括することも出来る(注2)。

これを教育機関という組織におけるスキルの習得という面から見た場合、現代の日本では、初等・中等教育はおろか、場合によっては高等教育の現場においても基本的なスキル(ノートの取り方、文献調査やインタビューの方法、レポートや論文を含めた正式な文書の書き方、さらに言えば、課題の発見、状況の分析、解決策の立案、そして問題解決の実践と最終的な総括等々)を体系的に学ぶ機会是非常に少なく、その重要性に気が付いた教員の個別努力により対応しているというのが実態であろう。本来、こうしたスキルは一定の知的水準に到達するための普遍的基礎(かつての言葉で言えば「一般教養」の一部)として身につけ、その上で専門的な調査や研究を実施するはずである。

しかしながら、現実には時間的・物理的制約などの理由により、本来の専門的な内容に至る前にこうしたスキルの習得だけで多くの時間が費やされるケースも多い。そのような状況が長期にわたり継続した場合、基礎的なスキル自体が大学で学ぶ専門的な知識や技術そのものと誤解される可能性すらある。こうなると、そもそも習得したスキルを用いて何かを行う、あるいは現実の諸問題を解決するという目的そのものが失われ、手段であるスキルの習得そのものが目的と化してしまうことになる。

実のところ、食産業学部における専門分野の演習の中にケース・メソッドが取り入れられていることの真

意もここに存在する。その目的は、単一正解や模範解答例の無い事例をどのように解決するかという「姿勢」あるいは「アプローチ」を身につけさせるためであり、正解を丸暗記させるためではないと筆者は理解している。繰り返すが、現実の社会生活においては四者択一の単一正解などというものは多くの場合存在しない。昼食はパスタであろうが、かつ丼であろうが正解になり得るのである。

ただし、こうした演習は3年次以降であり、新入生の履修科目には存在しない。そのため、先に述べたように3年次になっても高校時代あるいは受験勉強時代に身につけた方法をそのまま大学の授業に持ち込み、圧倒的分量に押し潰されないよう、日夜格闘している学生が多く存在する。特に、「文理融合」を掲げた食産業学部では、文系の必須科目と理系の必須科目をダブルで履修するような形に近い場合、自ら「合理的」かつ「効率的」な学習方法を身につけざるを得ない。もっとも、これを裏返せば、食産業学部のカリキュラムを乗り越えた学生は確実にそれなりの実力が付いているということでもある。

一般に信じられていることとは異なり、こうしたスキルの中には大学1年生はおろか小学生でも訓練により身につけられるものが複数存在する。例えば、「他人の発言を聞いて、それから発展させて自分の意見を述べる能力」などは、広い意味でコミュニケーション能力という範疇に分類されるのであろうが、一定レベルの学術的な議論においては必須の能力である。それにも拘わらず、実はその具体的訓練の仕方などは体系的に普及しているとは言い難い。国際会議や海外留学の現場において、こうした訓練の必要性を痛感した人も多いのではないかと思う。

したがって、宮城大学食産業学部で実施している基礎ゼミの重要な役割のひとつは、新入生達が、今後学業を含めた大学生活を滞りなく行っていくために、こうした基礎的な「取組み姿勢」と具体的な「スキル」あるいはその重要性を伝えていくことではないかと思われる。

以上の問題意識のもと、筆者の担当した基礎ゼミでは、筆者自らの専門分野に基づき2007年度は、①経営、②法律、そして、③商品開発の基礎実習という3つの柱を中心に実施した。1回のゼミ時間が90分であるため、各分野を毎回30分程度検討したことになる。

①については、食肉偽装問題を題材として取り上げ、ミートホープ社および加ト吉社の本件に対する企業対

応という視点からリアルタイムで進展する事例をベースに解説講義を実施した。また、②については、大学生として最低限知っておくべき社会常識としての、契約や金利の概念、そしてクレジット・カードの仕組みといった内容をこれも具体的な事例をベースに解説した。

さて、本稿で主として取り上げる内容は、③の商品開発を対象としている。厳密に言えば、高校を卒業して半年以内の新生を対象としているため、商品開発の「基礎の基礎」ともいえるべき内容である。内容は講義ではなく、学生に対し現実に筆者が大学内部で直面している課題を与え、問題解決方法はケース・メソッド、その中でも特に拡散思考 (divergent thinking) (注3) と呼ばれる思考訓練方式を活用して問題解決を行った記録を中心としている。

筆者の役割 (これはケース・メソッドにおけるインストラクターと同様である) は、第1に全体的な方向性の指示、第2に学生に拡散思考を誘発するような質問を適宜与えること、そして、第3に議論の進展状況とは別に、大学内部で必要とされる通常的意思決定過程を適切に踏襲した上で、学生達による議論および問題解決の方向性と手法が明らかとなった時点で、それを現実に遂行できる環境を整備しておくことである (注4)。

2. 具体的ケースと基礎ゼミの活用

1) 課題の設定とスケジューリング

さて、食産業学部キャリア開発委員の一人として2007年6月に筆者が現実に直面した課題は以下のとおりである。

「2007年8月24日、東京において宮城大学食産業学部の学部説明会を開催する。この説明会を何とか成功させること。但し、資金は既に予算化され非常に限られた金額しか活用できない。」

ここで、県立大学という組織の特徴について若干言及すれば、一般企業でいうところの仮払金あるいは立替金といった概念は全く存在しないという非常に独特な状況があることを理解しておく必要がある。さらに、前年度から予算化されていない項目については、いかに必要性が高くても当該年度に支出を行うことはほとんど不可能に近いという「ルール」が存在する。このことは、最後の最後までこのプロジェクトの遂行におけるハードルとなったが、幸い、事務当局および大学後援会の協力により乗り越えることが出来た。本プロ

ジェクトでは、こうした内容も解決すべき「現実の課題」として学生と協力しながら対応してきている点に留意して頂ければと思う。

さて、学生に対するゼミでの検討と並行した形で、学部内でのキャリア開発委員会での協議および何度かの事務方との折衝の後、以下の内容について「大まかな合意」が得られたのが7月上旬である。

- ① 説明会において参加者には手土産を用意する。
- ② 手土産の予算規模は5万円 (一人当たり1,000円) 程度
- ③ 手土産の内容の選択は筆者の基礎ゼミで実施。

ここで注意すべきは、あくまでも「おおまかな合意」であり、最終合意ではないという点である。実を言えば、基礎ゼミの第1回は6月26日に実施している。この段階では、上記内容はあくまでも筆者の私案であり、ゼミの内容としては確定していても大学当局の実施事項として承認されていた訳ではない。したがって、学生に対しても、「但し書」付きの説明にならざるを得なかった点は、やむをえない。さらに今年度は、はしかの影響により、食産業学部全体が前期の学期中に2週間の休講を余儀なくされた以上、基礎ゼミ後半を担当した筆者のスタートは6月下旬と極めて遅かったため、開催日程が2日連続となるなど、想定外のことばかりであったが、これも実社会における仕事の上ではよくあることと割り切って取り組むこととした。ファームビジネス学科2名、フードビジネス学科3名、合計5名の学生とはこの日、6月26日が実質初対面であった。筆者は、初日のゼミでは、以下の内容をシラバスに記載して5名の学生に配布した。

「1000円『宮城まるごと・おみやげパック』の作成

1. 目標

- ・東京で「全く宮城に縁の無い人」や「企業の就職担当者」に対し、宮城大学食産業学部の宣伝をする機会があったとします。対象人数は50人。
- ・約2時間の説明会の内容は、昼食後、学部長や他の先生の話聞き、多少のプレゼンがあったとします。終了後、参加者に一人1,000円程度のお土産をあげようと企画していますが、その内容は何にしたらよいかを考えてみましょう。

2. プロセス

- 1) 宮城の名産品（食品に限らなくてもよい）を考える。
- 2) その中で、何をどの程度選ぶかを内容・予算等で考える。（ここでは実際に駅地下等で値段・個数等を確認してくること。）
- 3) それをどのようにして一人1,000円の中にうまく配分するかを考える。
- 4) 宮城大学食産業学部とどう結びつけるかを考える。
- 5) 7月18日（第6回ゼミ）までに、全員でひとつのモデル・パックを作る。面白いものが出来たら、8月24日の食産業学部説明会で活用可能かどうか、キャリア開発委員会（7月19日予定）に提案する。それが無理でもこうしたパックはいずれ活用可能です。

3. スケジュール

- 6月26日（説明）
- 7月3日（中味リストアップ）
- 7月4日（中味リストアップ）
- 7月10日（個人別パック案提出）
- 7月17日（グループ協議）
- 7月18日（グループ協議・最終パック案決定）

4. 評価

出席・個人別パック案、最終パック案を総合して決定する。

以上の内容について、学生達の反応は概ね「面白そう」という好意的なものであった。ただし、この段階では、ほとんどの学生がまさか本当に自分達の考えたお土産パックが正式の学部説明会で活用されることになるとは思っていなかったようである。「それほど難しそうでもなく、面白そうだし、まあ、いいや」といった程度の認識ではなかったかと思う。

3. 内容決定までのプロセス

中味のリストアップに先立ち、筆者が与えた条件（質問）は、「先の目標を考えた上で、自分達の目線で好きなモノを選ぶこと。いわゆる立派なお土産を選ぶ必要はない。自分が何を食いたい、何を面白いと思うかという視点で、実際に駅ビルやスーパーなどを直接歩いて選んでくること」である。お土産に対する既存の常識をまず取り払い、限られた予算の中で自由に

組み合わせを考えるということ自体が拡散思考に基づく行動を必要とする。7月3日に各自が持ち寄った品目案は実際、多岐にわたっていた。地元の銘菓と呼ばれるものから、まとめ買いをすれば1個10円もしない駄菓子まで、あるいはこんな商品があったのかというようなものまで、大学1年生の女子学生の感性は非常に豊かであり、彼女たちは多くのユニークな商品を見つけてきたと思う。さらに、拡散思考を誘発するために、各自が見つけてきた商品は一旦全てをリストに載せた上で、翌日4日までに総個数50個、総予算50,000円の中でどのような組み合わせを作るのが最適かという組み合わせを各自作成してくることを指示した。この段階で、いずれかの商品をリストからははずすことは、その後の思考をかなり限定してしまうという判断に基づいている。まずは、選んだ本人達に全ての責任を預け、実際に選ばせてこそ、ユニークな発想が生きると思われたからである。

7月4日に各学生が持ち寄ったパック案は、今見ても各自の性格が良く出ている。第2回の議論の中では、各学生の主張（「この品目は是非入れたい」、「入れ物がショボイ」、「大量に購入しても割引がない」等々）が錯綜し、かなり真剣な議論となった。いざ、自分が見つけてきた良い（と思う）商品を他のメンバーが軽く切り捨てたような場合、メンバー間でやや微妙な雰囲気も出たが、全体としては思っていた以上にお互いの主張が交錯し、建設的な議論を行うことが出来たと思う。実は、これこそが拡散思考が十分に機能しているときの状況なのである。

さて、検討する時間も限られていたため、筆者からは、次に7月10日までに、各自の原案をベースに最終的に実施する案をグループ全体として2例決めてくることを指示した。学生達に対し、時間外での協議を指示したこと自体、指導教員としての管理能力不足は否めないが、今回、5名の学生は非常によく対応してくれ、見事に、おみやげパックAセット（包装代抜き：863円）およびおみやげパックBセット（価格同じ）という形を用意してきた。議論のポイントは、各パックの目玉商品を何にするかであった。7月10日および18日のゼミではこの点を中心に議論を行った。

結論として、宮城・仙台の名産と言えば「牛タン」「ささかま」「ずんだ」「ほや」、そして銘菓として「萩の月」といったものを多くの人が思い浮かべるであろうが、この中で、真夏の東京での開催という点から「ささかま」が抜け落ちた。「ずんだ」についても同様

であるが、これは是非入れたいとの支持が強く、代替案として、「ずんだ味の〇〇」という形で実施することとした。さらに、「ほや」については干物が小袋で販売されていることからこれを活用することとした。目玉商品は、Aセットは「ふかひれスープ」と「ほや」、Bセットは「ふかひれスープ」と「牛タン」とし、低価格の「うまい棒」を駄菓子として加え、ずんだ味は「ずんだプリッツ」および「ずんだパイ」で代替、最後に銘菓「萩の月」を加えるという形で、以下のような2つのセットが完成した。

Aセット	Bセット
ほや干物	牛タン
うまい棒3本	うまい棒2本
ずんだプリッツ	ずんだパイ
ふかひれスープ	ふかひれスープ
萩の月	萩の月

この段階で包装費用は100円から130円を想定し、後は、実際の予算獲得と買付け及びパッキングという段階になった。通常のゼミであればこれで一件着着であるが、今回のプロジェクトは本当の学部説明会で活用することが当初からの狙いである。学生達も「半ば本気、半ば冗談」で始めたプロジェクトではあったが、ここまで来ると目の色が変わっている。何とかして自分達の作ったお土産パックを現実のものにしたいとの気迫が十分に伝わってくるようになった。

そこで、以上の内容を翌7月19日の学部キャリア開発委員会で提案したところ全体として好意的に受け入れられ、筆者および学生一同胸を撫で下ろしたのであるが、ここで現実的な問題に直面した。ちなみに、以下は、規定回数のゼミ終了後に各学生が記したフィードバック・シートの中から今回のプロジェクトに関係する部分のみを原文のまま抜粋したものである。

「はじめは、先生が余りにも早く話すことに驚き、聞き取るのに慣れようと必死でした(笑)。私は集中思考型だと思うので、拡散思考でもいろいろ頑張れたらなーと思います。おみやげパック、不安と期待がMIXです。頑張るぞー！」

「頭を動かすのにいっぱいいっぱいでした。でも、話が進んでいって、気付いたらこんな結果になっていたんだと、すごく楽しくなりました。おみやげの計画を立てるのはすごく楽しかったです。ちゃんと実現し

て形になったらもっと楽しいだろうなあと思います。…というわけで、最後の仕上げ、精一杯頑張ります。」

「おみやげパックは、まだ作業の途中ですが、限られた予算の中で仙台らしいものをいかに入れられるか…を考えるのが楽しかったです。全然知らなかったけど、実はうまい！というものが結構あって、仙台人として知ることができてよかったです。」

「最初におみやげパックの話聞いたときは、すごく楽しそうだと思ったが、やってみるといろいろな問題点が出てきて、これだけやるのにも意外と大変だと思った。そして、何よりも正式に資金を出してもらえらるまでの過程がこんなにも大変で時間のかかることだとは思わなかった。」

「1000円お土産パックがまさか本当にできるとは思いませんでした。ゼミというのはシミュレーションまでと勘違いしていました。ここまでできたのだから最後までやりとげたいです。」

さて、年度当初に全く想定されていなかった本プロジェクトについては、当然予算化などされておらず(もちろん説明会そのものは予算化されていた。)、このプロジェクトに関する限り、我々は手詰まりの状況に陥った。何度か事務当局との折衝を繰り返した結果、宮城大学食産業学部の宣伝ということを考慮し、正式に宮城大学後援会の支援をお願いする方向での調整を行った。そうはいつでも簡単に後援会が必要資金を支出してくれるという訳ではない。8月3日に開催予定の後援会理事会において正式審議事項として予算案を提出し、その上で(仮)決定という手順である。筆者も学生もその説明を聞き、理解した上で、8月上旬まで待たざるを得なかった。

さらに、なぜ本決定ではなく(仮)決定であるかといえば、ここはあくまでも「建て前」の世界が登場するからである。つまり、県組織と同様、仮払い、立替ということが不可能である以上、8月24日の説明会において絶対参加する企業数が確定しない限り、見込み支出は不可能という正論が出てきたのである。

正直なところ、これには参ったが、筆者としてもこの主張は、わからないことはない。予想に基づき多大な見込み支出を計上したあげく、実際にはほとんど参加者がなかった場合、残った土産はどうするのかという考えであり、懸念である。前例のないことを実施しようとするればどのような組織においても直面するハードルとして割り切るしかなかった。

後援会理事会は予定通り8月3日に開催されたが、キャリア開発室から各企業宛に送付した説明会の参加確認文書の返答期限は8月6日となっている。お盆を含んだ夏季休暇が間に入るため、筆者としては、遅くとも返答期限の週の金曜日である8月10日までには何とか資金支出を受け、学生に対し商品買い付けの具体的指示を出す必要があった。

一方、8月6日時点で現実に説明会参加が確認できた企業は20社に満たなかった。これではお土産パック用の商品買い付けはおろか、説明会そのものが頓挫する可能性すらある。冷めた言い方をすれば、この段階になってようやく関係者全員に本当の危機意識が生じたと言えるのかもしれない。この段階で、筆者を含めた関係者間（学生を除く）では真摯な打合せを行ない、参加者を確定させるために「具体的に誰が何を行うのか」を決定した。その結果に基づき8月6日以降2週間は、事務局、キャリア開発室、そして個別教員のネットワークを駆使した形で、関係企業への集中的な電話および（夏季休暇を活用した）直接訪問等を精力的に実施したのである。この間、8月10日には並行してすすめた事務局との交渉の中で「実施伺」を提出する形で必要個数を当初の50個から60個へと設定変更し、学生には代金決済および商品の受取を8月16日以降にする形で必要商品を買付けしておく旨の連絡を出している。

ちなみに、基礎ゼミの学生5名については、夏季休暇直前に、①連絡窓口担当、②会計担当、③パック用品書き作成担当、④商品買い付け割振り担当、⑤最終パッキング割振り担当、という形に分担を決め、筆者の方からは①窓口担当にのみ連絡を行う形で、情報や指示の混乱を防止する方策を実施した。

以上の流れの中で総力を結集した結果、8月中旬には説明会参加希望企業からのフィードバックが50社を超え、8月16日には無事資金も支出され商品を無事入手することが出来た。そして、当初予定どおり8月20日、夏季休暇中にも拘わらず5名の学生全員が自主的に集まり、全ての商品の内容を確認した上でパッキングを実施したのである。約1時間を費やして出来上がった土産パックはそれなりにまとまっていたものの、筆者の正直な感覚としては、やや袋が大きく「中味が少ない」感じがしないでもなかった。簡単に言えば「スカスカ」感があり、もう一工夫できないものかとの感じがあったが、頑張ってくれた学生達の手前、そこまで要求するのは酷かとも思い素直にねぎらいの

言葉をかけたのである。

パッキング終了後に費用を精算したところ、残金が5,840円となった。彼女達の成長はこの段階で明らかになった。学生の一人が即座に「これは一人100円位のを追加できるね!」と発言した。実は、こうした発言は、先に述べた拡散思考の回路が活発に動いていなければ出てこない。通常であれば、予定通りの仕事を終え、ひと段落、もう帰りたいとなるところである。ようやく出来上がった商品（パック）に満足せず、最終製品をさらに良くするために、つまり「改善」のために何をしたらよいかについて再び自発的な議論が始まった。

実は、この段階ではもはや筆者はほとんど指示を与えていない。既に学生達の間では問題が共有化され、どのような形で議論を行えばよいか十分に理解されていたからである。インストラクターが刺激を与えずとも全員が拡散思考による議論方法をほぼマスターしたからこそこうした状況が可能となっている。但し、この状況は、あくまでも本件ケースにおいてここまで全員が集中的に関わってきたからこそ出来た可能性も高く、拡散思考による問題解決が普遍的に可能であるというものではない。それでも、一定の刺激と環境を与えれば、現在の大学生が十分にこうした思考方法を現実の問題解決に活用可能であることが基礎ゼミの実体験として示せたことは、筆者としても大きな収穫である。

さて、一人当たり100円で何を追加するか、若干の議論を経た後、学生達は全員でスーパーマーケットに行き、「仙台味噌」味のカップめんを60個購入している。ボリューム感、「仙台味噌」という地域ブランドをアピールする効果、そして手頃な価格という中での選択である。その結果、最終的には6万円の予算に対し、残金140円、一人当たり997円で60セットを準備という見事な収支結果に落ち着いた。さらに、出来上がったパックには、「パック品書き担当」が腕をふるったチラシを付け加え、事務局の協力を得た上で15個ずつ段ボールに詰め、宅配便で東京の説明会会場へ向け発送手配したのである。

ここまでの過程は、学生達にとって単に楽しかったというだけの感覚が残っているのかもしれないが、実は、商品選択、原価計算、パッキング、ちらし作成、そして最後の「改善」といった各々の過程で拡散思考を通じて自然に未知の物事に対する対応手法や先に述べたアカデミック・スキルの一端を身につけているの

である。正直に感想を記せば、ゼミの第1回目に筆者の研究室に集まったときと同じ顔ぶれとは思えないほど、わずかの期間で学生達はたくましくなった。物事をなしとげる時には、どのような対人・対物関係のスキルが必要かということについても、実際の資金獲得の過程を筆者の状況報告を通じて疑似体験することにより、その一部を学べたのではないかと思う。また、筆者にとっても、こうした経験を学生と一緒に味わえることは大学教員の教育面における醍醐味のひとつではないかと思う。感じた次第である。

4. プロセス・マネジメントが直面する3つの「試練」

本プロジェクトを遂行するには、学生だけでなく、事務局、キャリア開発室、大学後援会、そして個別にアドバイスを頂いた各教員の多大な協力を得たが、最後に、「過程の管理（プロセス・マネジメント）」という視点から、3点ほどプロセス・マネジメントが遭遇する「試練（テスト）」の問題について記しておく。

どのような小さなものであれ、組織の中で一定のプロジェクトを遂行するためには、様々な部署の人間の協力が必要になる。その際、場合によっては純粋な「好意」あるいは「規則」に素直に従ったが故に出たアドバイスが、全体進行にとって（少なくともその時点においては）ネガティブな影響を与える場合がある。これはまさに一種の「試練」というべきものであるが、プロジェクトが最終的に成功するか否かは、こうした「試練」に際し、どのような対応を取れるかに多くを依っているとんでもない。今回、金額はわずかばかりの小さなプロジェクトであったが、筆者は少なくとも3回、いずれも先方の純粋な好意から出た「試練」に遭遇している。

第1は、学生達が考えたパックの中味を熟考していたときである。仙台の地元には詳しくない筆者としては、地元の菓子類に詳しい大先輩S教授にアドバイスを求め、いくつかの貴重なアドバイスを頂いた。その内容を自ら確認し、学生にも直接確認してもらったが、予算的な制限の中で折角頂いたアドバイスの商品はずさざるを得なかった。もし、そこで筆者が教員の立場から特定の商品を推せば、学生達は場合によっては自分達がそれなりに考えてきた内容を犠牲にしても受け入れたかもしれない（もっとも、その段階ではかなり学生達は議論なれしてきていたので強硬に反対されたかもしれないが・・・）。そう思うと、やはり厳しい判断ではあったが、学生達の選択を尊重しておいてよ

かったのではないかと思う。幸い、S教授にはご理解頂いたが、やはり一旦アドバイスを頂いた後に、その内容をお断りするのはいくつになっても極めて心苦しいものがある。今回は予算面での制約があったため実現できなかったが、いずれかの機会にこのアドバイスは是非活用させて頂きたいと思っている。これが第1の「人間関係上の試練」である。

第2は、事務局から参加人数が確定してからでなければ必要予算は支出できないとの連絡を受けたときである。筆者はかつて穀物の国際取引を担当していたが、この状況を例えて言えば、必要な穀物を買付けしていないのに、顧客に売ってしまった、いわば空売りの状況に追い込まれたのである。「梯子を外される」ということわざがあるが、実態はこれに近い。但し、電話口で筆者にその内容を告げた担当者も多いに苦悩した上で連絡してきたであろうことは十分に伝わってきた。不思議なもので、人間こういう状況になると、先方が本当に申し訳ないという気持ちで言っているのか、何も考えずに「駄目」と言っているのかが非常によくわかるものである。この場合の担当者は明らかに前者であった。電話を受けた直後は、筆者もやや感情的な対応をしてしまったことは今でも申し分けないと思っているが、ここまで来た以上、このプロジェクトはどのみちどこかで誰かが腹をくくらなければならないという気になったことも事実である。その結果、一旦、電話を切った上で、再度、先方に連絡し、全て話をご破算にし、筆者の個人負担においてゼミの成果を提供するという決意を伝えたのである。不思議なもので、そこまで決めてしまうと、あとは自然と落ち着くべきところに落ち着いた感がある。その後、担当者を含めた事務局サイドが相当の努力をして頂いた結果であると思う。結果的に資金支出は当初予定より1週間ほど遅れたものの無事支出されることとなったし、先述した「実施伺」という書類を提出することと、ほぼ当初予定どおりの参加企業が集まりつつあったことから資金支出も滞りなく行われたのである。やはり、いかなるプロジェクトであれ、どこかの段階で責任者が「腹を決める」ことができなければ、その先は無いということを痛感した第2の「制度上の試練」である。

第3は、かなり内容が固まった段階でのものである。あくまでも打診という前提で、「やはりこうしたお土産は先方が就職先の各企業担当者である以上、学生が選んだスナック菓子の詰め合わせのようなものではなく、正式に県や関係団体が出している名産品の（立派

な)パンフレットを入れるだけにしておくべきではないか」との提案を受けた。それまでの提案者との関係から「悪意」を持った提案ではないことは十分理解していたし、実際同じような見解を持っていた関係者も多いのではなかったかと思う。学生の遊びではなく「大人の世界には大人の対応を」という訳である。目の前に出されたパンフレットは極めて贅沢な仕上がりで宮城の名産品が一覧できるため、筆者の心にも正直、「やはり仕方がないか、ゼミはゼミ、実際はこうせざるを得ないか」との思いが生じたことは事実である。

しかし、若干の沈黙が続いた中で、パラパラとパンフレットをめくっていた筆者が、本当に「偶然」目にしたパンフレット後半の特集記事は、宮城大学食産業学部ではなく、地元の某私立大学の食品関係サークルが行っている活動を大きく紹介した記事であった。この瞬間に迷いは吹っ切れた。宮城大学食産業学部の説明会に他大学の食品関係サークルを特集したパンフレットを堂々と出すのは、いくらそのパンフレットが宮城の名産品だとしても良いものではないし、納得できないであろう。

筆者に打診した人間はそれを知っていて筆者を試したのかどうかは不明である。今ではどうでもよいし、いつもどおりの関係に回復している。ただし、仮に同じ提案が、例えば学長や学部長から来た場合、筆者はどのように対応したであろうかを考えるのはケース・メソッドや組織行動論の事例としては楽しいが、心情としてはあまり想定したくない。また、当該パンフレットの特集が、仮に宮城大学食産業学部のサークル等の記事であったならば、筆者は正直なところ何も言えなかったかもしれない。これが第3の「常識の誘惑の試練」である。

5. おわりに

学部での共通テーマなど無く、各教員の裁量が最大に発揮できる基礎ゼミは、食産業学部の教員にとって大変ではあるが最も貴重な時間のひとつである。これが、決められたテーマを各専門分野から切るといった名目のもとに一律のテーマを与えられた場合、皆、それなりにこなすではあるが、創造性という観点からは疑問を抱かざるを得ない。各教員が各々知恵を絞ってテーマを選び、学生個人の変化と成長を横で眺めつつ、適切な課題を提供するからこそ、基礎ゼミという時間は生きてくるのであると思う。

今回の基礎ゼミでは、担当教員である筆者がたまた

ま直面した課題に対し、拡散思考という手法を用いて同じ土俵で対応することを通じ、各学生は実践的に、商品の選択や買い付け、原価計算、他者に対する説得の技術、議論の方法、資金調達、自分達が属している大学を事例とした組織の一員としての動き方などの一部分を少なくとも感覚だけでなく、一定の目に見える成果という形で体得できたのではないかと思う。

また、筆者自身も全体のプロセスを管理する過程で、単なる知識および課題の提供者という役割ではなく、全体の調整を行い、必要な指示を出しつつ、複数の「試練」を乗り越えて、一定の結果を導き出すという民間企業の管理職であれば当たり前のプロジェクト・マネージャーとしての役割を徐々に担えたと同時に、大学という一見異質な組織の中においても例えば商品開発の実習のような事例を通じてビジネスのプランニングから実際の行動（インプレメンテーション）までの経験が出来ることを自ら実証できた点は大きな収穫であったと思う。

なお、2007年8月24日に東京都千代田区の都道府県会館で開催された宮城大学食産業学部説明会は当初予定を上回る56社60名が参加し無事に開催された。当日の学生発表を実施した食産業学部3年生が、自らの体験をもとにした基礎ゼミの全体紹介とともに今回のお土産パックの話我非常にコンパクトにまとめて説明してくれた。参加者からの反応は、3年生が実施したサークル活動（味覚研究会）の紹介とともに、実際の教育内容がよくわかるという極めて好意的な内容が多かったことを付け加えておく（注5）。

(注1) アカデミック・スキルに関する参考書籍のうち、佐藤[3]は、最近の事情を十分に考慮した内容となっており、大学新生にとっては早い段階で一読しておくべき内容であろう。コーンハウザー[2]の初版は1924年である。シカゴ大学の新生向けに記された同書は現在でもその価値を失っていない。

(注2) 御立[4]は、コンサルタントの立場から、ビジネスの現場に必要なスキルは、大量の知識を覚えることではなく、それを現実に「使う」ことであり、どのようにして「使う」かについてわかりやすく解説している。

(注3) 「拡散思考」については拙稿「意思決定と拡散思考 ―ケース・メソッドで学べるもの―」、宮城大学食産業学部紀要第1巻第1号、75-81頁、2006年、参照。

(注4) 通常、教室におけるケース・メソッドでは、この第3の役割までを含めた議論を行うか、あるいはインストラクターは第1、第2の役割を中心に言い、現実の企業からのゲスト・スピーカーなどが第3の役割についても言及することが多い。本件は宮城大学が現実直面した問題が対象であり、今回のケースでは学生の役割はあくまでも商品開発に限定していたため、筆者には組織内での学生の意図の代行者あるいは実践者としての役割が生じ、このような役回りとなった。

(注5) ファームビジネス学科の遠藤あゆみ、熊谷直美、フードビジネス学科の鈴木由佳、藤山仁美、渡邊沙知、以上の5名が自主的に多くの時間を割いて共同でプロジェクトを担ってくれたことにあらためて感謝の意を表するとともに、本プロジェクトで得た経験が今後の宮城大学食産業学部における彼女達の学生生活をより深く充実したものにすることを望む。また、本プロジェクトをご理解頂き、数々の無理難題を見事にクリアして頂いた宮城大学食産業学部の各関係者および宮城大学後援会への感謝を記しておく。

要 約

本稿は、宮城大学食産業学部において新入生の必修科目とされている基礎ゼミにケース・メソッド方式を応用することにより、多くの学生が体系的に学習する機会の少ない様々なスキルの重要性を認識させるとともに、スキルそのものの習得を兼ねた実践事例の内容を紹介・検討したものである。

大学が直面している現実の問題に対し、ケース・メソッド方式、特に拡散思考という思考方法を通じて計画、予算、購買、調達、そして組織の一員としてプロジェクトを実際に遂行するといった経験を通じ、学生は、必要なアカデミック・スキルおよびビジネス・スキルの重要性を極めて自然に理解することができる。結果的に当該プロジェクト「1,000円で味わう宮城の味プロジェクト」は、多くの関係者の協力により正式に東京で開催された食産業学部説明会の一部となることができた。ただし、最も重要な成果は、全過程を通じてモチベーションを維持した上で成果を出せたという点である。実際、本プロジェクトの進行過程では、プロジェクト・マネージャーである教員本人に対し、「人間関係」、「制度」、そして「常識の誘惑」という様々な「試練」が襲い掛かった。教員本人がこれらの「試練」を乗り越えることをメンバーに示すことによって初めて、メンバーである学生達のモチベーションは維持向上され、ケース・メソッド方式が有効に機能し、基礎ゼミという仕組みの真価と潜在的な可能性のひとつが十分に発揮されたのではないかと思われる。

参考文献

- [1] 宇佐美寛、『大学の授業』、東信堂、2000年
- [2] コーンハウザー、山口栄一訳、『大学で勉強する方法』、玉川大学出版部、2005年
- [3] 佐藤望編著、『アカデミック・スキルズ 大学生のための知的技法入門』、慶応技術大学出版会、2007年
- [4] 御立尚資、『使う力』、PHP研究所、2006年