

情報戦略教育のための事例活用方法

Case Method to Teach Information Strategies

幡鎌 博

Hiroshi HATAKAMA

文教大学 情報学部

Faculty of Information and Communication, Bunkyo University

要旨:

本稿では、情報戦略を教える上で、どのように事例を活用すると有効かについて考察する。経営学の講義形態として、事例をケース教材として利用したケースメソッド教育という形態が知られる。情報戦略（情報システムの戦略的な活用）を教える授業の中においても、筆者は事例を活用した教育方法を実践している。同時に、適切な最新の事例を適宜選ぶことができるように、雑誌やネット情報から適切な事例を選び、戦略的情報システムの事例集を作っている。そのような実践に基づき、教材としては、どのようなものが利用でき、どのようなものが適切か、どのような事例の組合せで学生に学習させるのが効果的かについて考察する。また、具体的な授業の進め方について考察する。

Abstract:

In this paper, I study how to use case method to teach information strategies. Teaching through case methods has become an established instructional style in business management class. I study techniques in teaching information strategies using cases, and study how to choice the appropriate cases for teaching and how to lead the discussion.

1. はじめに

ビジネススクールや経営学部の授業の中で、ケースメソッド教育と呼ばれるような事例を活用した授業スタイルが行われることが多い。ケースメソッド教育では、具体的な事例としてビジネスの状況やデータを提示して、意思決定する立場に立たせて考えさせたり、討議を行うといった参加型の授業スタイルをとる。ケースメソッド教育の手法に関する書籍としては、[1] [2] [3] [4] などがある。本学会においても、百海[5] は、ケースメソッド教育の具体的な方法論として、グループ討議の後に全体討議を行うといった進め方やインストラクターの役割などをまとめている。石塚[6] は、ケースとビジネスゲームを融合した学習教材「ケースゲーム」の可能性を論じている。

情報戦略を教える上でも、ケースメソッド教育のような手法を使えないかについて、著者は4年前から検討してきた。講義で抽象的な話だけしても、学生を十分に理解させることは難しい。また、一方向的に講義で話をするだけでは、一般的には学生の学習意欲は高まらない。そこで、筆者は、「情報化戦略」という情報システムの戦略的な活用を教える科目の授業の中で、事例を活用した教育方法を実践している。その科目においては、約半分の授業の時間を、事例をもとにして、できるだけ対話的にQ & Aや意見を出させるような授業形態で進めている。

本稿では、情報戦略の教育において、事例を用いたそのような教育の手法や有効性について、目的・事例の選び方・学習方法の面から考察する。

2. 事例を利用する目的

情報戦略教育において何を目的に事例を利用するかについては、文系・理系の違いや、特別な目的(CIO養成講座など)かで異なってくる。

文系の場合には、経営関連の科目(経営戦略論など)とも関連させて、戦略論の中でIT活用の位置付けを理解させるべきである。特にIT活用の面の事例を学ぶことで、ITの重要性や、戦略の違いによりIT活用の方法が様々であることを理解させることに役立つことが期待される。また、文系でも、情報戦略立案や戦略的なIT構築の発想力を付けることを狙ってもいいであろう。

理系の場合は、様々なIT技術を知っていることを前提にして、それらのIT技術をどのような戦略的

な狙いで企業が採用しているかを理解させるのに役立つ。情報戦略立案や戦略的な IT 構築の発想力を付けることを主眼にしてもいいであろう。なお、情報戦略以外では、プロジェクトマネジメントの仕方について、事例を用いてロール・プレイングのような教え方をすることも有用と考えられる。

一般のビジネススクールでのケースメソッド教育では、経営者の立場に立って考えさせるという目的があるが、学部で情報戦略を教える上では、CIO の立場に立って考えさせるのは難しい。そのため、学部レベルの科目では、企業の戦略と IT 活用方法がどのように結びついているかを、理解させることを一番の目的にするべきである。立場としては、情報戦略室のような部署のスタッフになったつもりで、戦略的な IT 活用の検討する際の気持ちを味あわせるのが現実的と考えられる。

社会人大学院などでの CIO 養成のような目的の講座では、CIO の立場に立って考えさせるケース教材を用意するといいいであろう。

事例により業界全体での IT 活用の動向を理解させることは、業界研究のためにも有用と考えられる。

3. 事例の選び方

学部生の場合には、学生にとって身近な企業が望ましい。よく知っている身近な企業のほうが、情報システムがどのように利用されているかの関心が湧くはずである。流通や外食産業の事例を紹介したところ、実際に店に行き確認する学生もいた。

5 年以上前の古い事例であると、既に情報システムを入れ替えている可能性もある。情報システムのライフサイクルは短いので、できるだけ新しい事例を選ぶべきである。

学生が関心を持ちやすい「おもしろい」事例には、次の 3 種類がある。

- ・戦略的なおもしろさ --- 情報の戦略的な活用 (コマツの KOMTRAX、西松屋の緯度作戦など)
- ・ビジネスモデルのおもしろさ --- IT 活用により新規のビジネスモデルが成立 (オフィスグリコ等)
- ・先進的な IT 技術を活用したおもしろさ --- IC タグやモバイル技術等のユニークな活用など

ケース教材を作ることも考えられるが、作業量が多いため、まずは雑誌や書籍から事例を選ぶ方法について考える。ケースメソッド教育のケース教材では、既に考察・分析された内容が入っていないような、事実のみを提示した教材が使われる。そのほうが、学生に一から考えさせることができるためである。情報戦略を事例で考えさせるためにも同様なことが言え、できるだけ考察や分析がされていない生の情報を使うのが望ましい。

日経情報ストラテジーのような雑誌の事例記事 (4 ページ程度のもの) をそのまま利用したり、新聞記事に基づいて資料を作るのが現実的と思われる。その際、考察や分析の部分を除いたものを配布したほうがいい場合もあろう。ただし、1 企業の事例だけでなく、複数の事例を組み合わせる教材にすることを考えるべきである (組み合わせる方法は次節に示す)。

なお、IT 系の雑誌 (日経コンピュータや日経コミュニケーションなど) では IT 関連の難しい用語が出てくるので、特に文系の学生に読ませる場合には注意が必要である。業界雑誌 (「流通ネットワーキング」・「ロジスティクスビジネス」・「日経ものづくり」など) の事例でも、業界の専門用語が多く出てくるので、大学生に教える場合には注意が必要である。

書籍では、特定の理論で分析された研究結果として著された書籍は、ケースのためには不適切なものが多い。ドキュメンタリー的に IT 利用の狙いや仕組みが詳しく書かれた書籍は利用できる場合がある。例えば、NTT ドコモのシステムに関する経営システム研究会の書籍 [7] などが事例教育の資料として適する。

ベストプラクティスとして、「中小企業 IT 経営力大賞」、「ものづくり日本大賞」、「ハイ・サービス日本 300 選」(サービス産業生産性協議会) などの評価された事例もある。しかし、このようなベストプラクティスは同業他社に参考にしてもらうための事例であり、教育用途として適するかは別物と考えたほうがいいであろう。

IT 活用の面で特許を取っている事例は、革新性 (特許取得の条件の新規性・進歩性) という点で評価

された事例であるため、積極的にケースとして使うのがいいであろう。

筆者は、「戦略的な情報システムの事例集」¹ という Web ページに約 500 の先進的な事例（5 年以内のものを中心）を一覧にしている、最新の事例を選べるようにしている。業種でソートして、CRM/SCM などのキーワードを付けている。このような事例集から、教える対象（どの学部、どの学年など）を考慮して、できるだけ新しい事例でおもしろい事例や先進的な事例を選ぶといいであろう。

4. 学習方法

情報戦略の事例を読ませる前に、事前に、戦略に関する基本的な考え方や用語を教える必要がある。また、IT 技術の基本として、CRM・SCM のような手法や、データウェアハウスのような基本的な仕組みは教える必要がある。

授業の進め方については、「理解を深める」「発想力を付ける」というような狙いの違いから、進め方が異なってくる。

1) 理解を深める狙いの場合

企業の置かれた立場から、企業戦略とそれに対応した IT 利用方法を読ませることで、戦略と IT 利用とのつながりを理解させることができる。特に、同じ業界の複数の企業を比較させると、理解が深まるのが期待できる。例えば、ツタヤと GEO の事例を示すことで、同じような事業をしても、収益構造や戦略の違いで、システムがかなり異なることを理解させることができる。また、家電メーカーと家電量販店といった川上と川下の事例を両方同時に読ませることで、SCM が両側に有益であることを理解させることができる。

謎解き型として、情報システムを先に説明し、なぜそのようなシステムを構築したかのビジネスの背景を考えさせる方法もある。

場合により、資料だけでなくビデオを利用すべきである。紙の資料だけではイメージしにくい事例は、ビデオを利用するのが望ましい。（著者は、くら寿司の店内システム、コマツの KOMTRAX システムなど、テレビ放送された事例のビデオを授業で見せてきた。）

2) 発想力を付ける狙いの場合

情報戦略を教える上で、戦略立案を考えさせることは重要である。まずは、次にどのような展開をするべきかを考えさせることから始めるのが入りやすいと思われる。

まずは、実際にどのようなシステム展開がされたかを想像させる方法がある。古い事例資料で事業環境やシステム内容を説明した後、その後、どのようなシステム展開がされたかを想像させる（学生が最新の状況を知っていないことを確認する必要がある）。それを学生に考えさせた後、最新の事例資料を用いて、実際にはどのようなシステム展開がされたかとその理由を解説するような教え方である。例えば、アスクルがどのようなシステム展開を行ったかを考えさせるといいであろう。

そのような訓練の後に、最新の事例資料を説明して、将来、どのようなシステム展開が望ましいのかを発想させる学習を行うことができる。または、他の企業の事例をいろいろ紹介して、その企業がどの企業の仕組みを取り入れるといいか、というようなベンチマーキングのような訓練をしてもいいであろう。まとめ方としては、どれが正解というのではなく、どんな展開ではどんな点で優位をもたらすかといった評価が望ましい。

どちらの場合も、ケースメソッド教育のような双方向的な進め方が望ましい。ケースメソッド教育のように、各自の意見を求めた後、議論を行うことで、他者の意見を参考にして考えることができるようになる。

¹ http://open.shonan.bunkyo.ac.jp/hatakama/sis_case.html

視点としては、一般利用者からの視点、企業の利用者からの視点、開発者からの視点、のそれぞれの視点から、情報システムの戦略性を理解させるべきである。

5. まとめ

情報戦略の教育において、事例を用いた教育の手法や有効性について、目的・事例の選び方・学習方法の面から考察した。本稿に示した手法については、授業の中で十分に実践しきれていなかったり、有効性を確認できていないものも多い。機会があれば、本学会の研究会のような場で、事例教育について深い議論と、事例集等に関する協力関係などについて話し合えれば幸いである。

参考文献

- [1] 石田英夫, 星野裕志, 大久保隆弘編著「ケース・メソッド入門」, 慶應義塾大学出版会, 2007.
- [2] 高木晴夫, 竹内伸一著「実践!日本型ケースメソッド教育: 企業力を鍛える組織学習装置」, ダイヤモンド社, 2006.
- [3] 村本芳郎著「ケース・メソッド経営教育論」, 文真堂, 1982年.
- [4] Malcolm P.McNair 編「ケース・メソッドの理論と実際: ハーバード・ビジネス・スクールの経営教育」, 東洋経済新報社, 1977.
- [5] 百海正一「ケース・ティーチング インストラクターのための」, 経営情報学会 2007年春季全国大会予稿集.
- [6] 石塚隆男「ケースに基づく汎用マネジメントゲームソフトの設計」, 経営情報学会 2005年春季全国大会予稿集.
- [7] 経営システム研究会編「NTT ドコモ リアルタイム・マネジメントへの挑戦」, 日刊工業新聞社, 2004年.