

経営管理教育における ケース・メソッドの本質と問題点

工藤 市兵衛・尾藤 信

Merits and Demerits of Teaching Method Using Case Studies of Scientific Management

Ichibei KUDO and Makoto BITO

The practical aspects of scientific management were neglected in management education although its theory and knowledge have been taught. Knowledge and practice are not mutually exclusive. It is important that both of them, which are well-balanced, should be taught in management class. Academic societies are tend to neglect the practical aspects while business societies slack off the theory. This study pursued a well-balanced course by introducing the practical aspects of scientific management to a course which was theoretically oriented. Moreover, this study pointed out demerits of teaching method using case studies.

わが国の経営管理教育において、これまで最も欠けていたのは行動中心の教育ではなかったろうか。知識中心の教育は相当に進んでいるにもかかわらず、その知識が実践行動とうまく結びつくところまでは教育が行きとどいておらなかったのではなからうか。経営管理教育においては、知識と行動は二者択一的なものではない。知識は観念遊戯的になり、知識に裏づけられない行動は猪突猛進的になるのであって、重要なのは知識と行動のバランスの問題であると思う。わが国においては、その両極端のアンバランスがあるのではなからうか。すなはち、学会はアカデミックであろうとするあまり行動と結びつかない知識に陥ったり、実業界には知識の裏づけのない行動派があまりにも多くいるのではないだろうか。そこで知識と行動との間にあるギャップを埋め、これを行動知ともいうべき英知たらしめるため、ケース・メソッドによる経営管理教育を、わが国にもとり入れることが急務と考え研究しさらに問題点を探った。

1. はじめに

いったい教育とは何であろうか。Case Method が経営管理教育の1方法であり、経営管理は教育の1部門であるとするならば、われわれもこの問題から出発すべきであるかもしれない。しかしながら、この「教育とは何か」という問題は、教育ないし、教育哲学の根本問題であろうと思われる。それを、素人が不用意に論ずることは、まさに慎しむべきことであろう。他日、教育学の成果を

十分に検討した上で、経営管理教育の基礎論としての教育本質論を、われわれなりにまとめてみたいと考えているがいまはその時にない。

ただ、イギリスの L. F. Urwick が Teaching Management (by Harry Newman and D. M. Sidney) への序文の中で“The Teaching of English in England”を考究する委員会の報告書を引用しながら、教育というものについて次のように述べているのに、少からず心惹かれるものがあった。

「教育とは単に事実に関する知識を与えることではない。それは、課目というものに分けられた知識を集積していくことではなくて、各人に与えられている能力を発展させ訓練することである。……要するに教育とは、経験の獲得を指導することである。……しかもそれは、生活の資を得るためにだけなされるものではなくて、人生のためになされる経験獲得の指導なのである」

ここに述べられていることは、しばしば教育学者のいうこととも符合しているように思われる。もともと“引き出す”ことを意味している。また、教育とは知識の注入ではなくて各人に与えられている能力を誘い出すことである。それが教育学説の上では、どれほどの重さと深さをもっているものであるかは知らないけれども、これから経営管理教育を考え、さらにケース・メソッドを論じようとする場合に、教育に対するこの考え方は、重要な1つの方向づけを与えてくれるもののように思われる。

2. 経営管理教育

(Administrative Management)

経営教育におけるケースメトリッドについて論ずる前に、経営管理教育とは何か、について述べる。

まず、経営管理教育とは経営管理機能の教育であるといわなければならない。わが国では「経営」という言葉を、2様の意味に用い、ある場合には組織体としての経営(ドイツ語のBetriebにあたる)をさし、他の場合には機能としての経営(英語のAdministrationあるいはManagmentにあたる)をさしている。ここでは、後者の機能的な意味の「経営管理すること」を教えることが、経営管理教育であると考えているのである。もし、経営管理教育の経営管理を、組織体的な意味に解すると、あたかも、学校教育という言葉の場合と同じように、組織体としての経営管理(これを経営管理体という)の中で行われる教育活動は、すべて経営管理教育であるということになるであろう。しかし、われわれは、経営管理体の中で行われている教育の中でも、生産技術や労働機能に関する教育は、経営教育には入れないし、経営管理機能の教育であれば、経営体系以外において行われているものも経営管理教育に入れて考えているのである。

つぎに、経営管理教育の主体は何であろうか。それには、わが国の現状において、次の3つが重要であろうと思われる。その第1は学校が主体となって行う教育である。わが国の大学におけるこの教育は(1)講義による知的教育に偏していること(2)経営管理の実験経験のある人々に対する教育の計画をほとんど持っていないことこの2点において、アメリカの大学における経営管理教育と大いに異っているようにうかがわれる。これは後に述べるケースメトリッドとも関係の深い点である。

第2は、企業が主体となって行う教育である。企業においては、経営機能に関しては、教育よりも実践が主となることは当然というべきであるが、それでも現職経営管理者の技能向上のために、また次代の経営管理者の養生のために、企業における経営管理教育が意図的、あるいは無意図的に行なわれている場合が少なくない、ことに近頃は、わが国の大企業においては、自社の管理者たちのみならず系列企業の経営者、管理者を集めて、ややフォーマルな管理者教育を行う傾向が盛んになってきている。(企業内専門学校を設ける傾向がある)そのような計画に企業の外部から大学教授などの参加協力を求められるようである。

第3に「経済団体が主体となって行う教育をあげることができる。近頃経済団体の数が多くなった。それらはそれぞれ産業別、地域別、職能別、企業規模別などによ

って特殊な目的を持っているが、それぞれの領域内における経営管理教育を行なっているものが少くない。これらの経営管理教育は、大学や企業と協力しながら、大学や企業と協力しながら大学や企業だけでは、なかなか実施しえない高度のものであれば、その意義は大きいといわなければならない。

さらに、経営管理教育の主体の面からみれば、現職管理者、潜在管理者、以外の者との3つに分けることができるであろう。技術革新時代、第2次産業革命時代、原子力時代、省エネルギー時代、コンピュータ時代等等といわれるように、変化の激しい今日の産業社会において、経営管理者の現職教育の必要は非常に大きい。この面は、経済団体の経営管理教育に大いに期待したいところである。しかし将来、経営管理者たらんとする潜在的経営管理者に対しても、10年後、20年後に、役立つような適切な教育を行うことは、産業社会の将来にとってきわめて重要であるといわなければならない。潜在経営管理は企業の中にもいるが、大学における経営管理教育は、潜在管理者として学生を対象とするものと見るべきである。また、この教育は経営管理者教育だけでなく、労働組合幹部や官庁の役人など経営管理者以外の人にも程度こそ違っても必要だと思ふ。

経営管理教育の内容については、いろいろ議論はあるが、コロンビア大学のC. E. Summer 調査研究以来、(Charles E. Summer "Factors in Effective Administration)経営管理の知識、(Knowledge)、態度(attitude)、技能(ability)がその主なるものであると考えられるようになった。わが国においては、教育といえは知識を教えることだと考えるるような知育偏重の伍統が一般にあって、経営管理教育の面にもそれが浸透しているのではなからうか。しかし、経営管理者に対する経営教育は、本来、プロフェッショナル・エデュケーションであるから、知識のみならず「態度や技能の教育をすることが、非常に大切なのである。そこで、次に述べるCase methodが起ってきた意義があるのである。

経営管理教育の方式にもいろいろな分け方があるが、ここでは、Lecture method と case method という分け方について述べてみる。講義方式というのは、いうまでもないが教育者たちが被教育者に講義することによって教えるという伝統的な教育方法である。講義をするということは過去の経験によって畜積されてきた知識を伝達するという教育目的に対しては、たしかに能率的な方法であることは否定できない。そのために、経営管理教育においても講義方式は広く用いられている。しかし、この方式は、知識中心(Knowledge oriented)の教育にも向いているけれども、プロフェッショナルな経営管理教育の

ように、態度や技術をも含む行動中心(action-oriented)の教育には適さないようになる。こうした講義方式の限界を克服するものとして生じてきたものが以下に述べようとするケース・メソッドなのである。

3. Case Method とは

我国では、ケース・メソッドをケース・スタディといたり、事例研究と訳したりしているが、まず、その概念を明らかにし、用語の混乱を避けるようにつとめたいと思う。ここで、ケース・メソッドと称しているのは、教育の1つの方式としてのそれであって、その意味において正しくは、case method of instruction (or teaching) と呼ばれるべきものである。しかしながら、広い意味でケース・メソッドというときには、調査研究の1つの方法としてのそれ、すなわち caec method of research を含むものとせられている。

ところで、調査研究(research)にはプロジェクト・リサーチ(project reseach)とケース・リサーチ(case research)の2つがある。プロジェクト・リサーチというのは、たとえば有名な Western Electric Research のように経営管理についての知識に何か新しいもの貢献するために企てられる調査研究であって、これに1つの会社とか職場とかがケースとして用いられるような場合に、とくにこれをケース・スタディ(case study)というのである。これは、Western Electric Company の Hawthorne 工場で、(1927年~1932)会社の調査部と Harvard Business School の産業調査部との共同で、Elton Mayo 教授の指導によって行なわれた実験的調査研究である。Hawthorne Experiment ともよばれている。この調査研究は人間関係論とか産業社会学の源となった(F. J. Roethlisberqer and W. J. Dickson "Management and the Worker" 参照)

わが国では、このプロジェクト・リサーチに大量観察的な統計的方法やアンケート法などを用いるものは、ぼつぼつ盛りになりつつあるが、ミクロのケースを、観察や面接などの方法を用いて徹底的に分析研究する本格的なケース・スタディーがまだ普及していないために、ケース・スタディという言葉が誤用されているように思われる。しかしこれは、あながちわが国だけのことでなく、用語にルーズな、米英の人々の間には、やはりこの種の混乱が見られる。しかしながら、ケース・スタディを育てあげた前記ハーバード・ビジネス・スクールの本格的な学者の書いたものをよく読むと、おのずから前記のような区別は明確になされているように思われる。

もう1つのリサーチ、すなわち、ケース・リサーチというのは、ケース・メソッドによる教育に用いられるケ

ースを伝えるための調査研究である。これは狭義の(教育のための)ケース・メソッドに附随して起ってきたものであるが、ケース・メソッドの成否にとっては決定的な重要性を有するものであるといわなければならない。ケース・メソッドによる教育が成功をおさめるためには、よいケースの集積が必要不可欠なのである。よいケースが書かれるためには、ケース・リサーチにあたる者が深い学識と各種のタレントを持っていなければならない。ケース・リサーチは、プロジェクト・リサーチと目的を異にしているとはいえ、現実状況を調査研究する過程と方法においては、類似している点が少くない。

ケース・メソッドとケース・スタディと区別する人の中にもケース・スタディはケース・メソッドのためのケースをつくることであるという人もいるが、これはケース・スタディとケース・リサーチを混同してしまっているので賛成することはできない。ケース・リサーチとケース・スタディも違うものであることを注意すべきであろう。プロジェクト・リサーチとしてのケース・スタディの副産物として、教育用のケースがつけられる場合もあるので、ケース・リサーチとケース・スタディの区別を絶対化することが、妥当でないこともあると、いわなければならない。

一般にケース・メソッドというときには、狭義の、すなわち、経営管理教育のための、ケース・メソッドを意味することができる。ところで、狭義のケース・メソッドというのはいかなるものであろうか。それは、ごく簡単にいうならば、ケースを用いて集団討議(group discussion)をすることによって、被教育者に学ばせる教育方法であるということができよう。したがって、ケースを用いるということと、グループ・ディカッションをすることとは、ケース・メソッドの2大特質であるといつてさしつかへなからう。

まず、第1の特色に関連して、ケースとは何かを明かにしえおこう。ケース・メソッドに用いられるケースというのは、現実具体的な状況の中から、特定の局面を事実として記述したものである。ケースに記述されているその状況は、そのケースの中に出てくる特定の個人によって意思決定とか行動とかが、あるいはその両者がなされることを要求しているような状況である。また、その状況は、複雑なものであって、そこにおける意思決定にしても、行動計画にしても、幾通りも考えられるようなものであることが必要である。このようなケースが、被教育者のグループに提供され、被教育者はそれぞれ、そのケースに出てくる特定の個人の立場に身をおいて、その状況における問題を分析し、討論し、なすべき行動の計画をなすことを学ぶのである。

ここで用語のことに関係するが、ここにいうところのケースを「事例」と訳することに、わたくしは賛成しかねる。なぜならば、ケース・メソッドにおけるケースは、よく「たとえば……」といて原理・原則などをやさしく説明するための事例(examples)でもなければ、経営管理法の諸問題の正しい処理とか、誤った処理とかを示すための事例(illustration)でもないからである。アメリカでも、そのような誤りが多いせいであるのか、ハーバード・ビジネス・スクールのケースには、必ず次のような脚注が付されることになっていると、いわれている。すなわち、「ハーバード大学大学院のケースの資料は、クラス・ディスカッションのための基礎として用意されたものであるといわれている、ケースは経営管理上の諸問題の処理が正しかったとか、正しくなかったとかの事例を示すために作られたものではない」といわれる。かように、ケース・メソッドのケースは、いわゆる「事例」ではない上にメソッドも研究方法というよりは教育方法を意味しているのであるから、ケース・メソッドの訳語として「事例研究」は、まことに不適当であるといわなければならない。したがって、より適当な日本語があれば、それを訳語として用いるのもよいが、それよりも、いつれの場合でも、一般論として、カタカナの「ケース・メソッド」をそのまま日本語の訳語として用いるべきだと、わたくしは古くから声を大にして主張するものである。現在、社会全般が、そういう、すう勢になりつつある「特に、科学・技術用語は速かに統一活動をとるべきだ」と、念ずること切なり、である。

さらに、ケースは、作りごと(fiction)ではないということも忘れてはならないであろう。現実には常に、必ずしも理論で割り切れるものではない。ましてや純粋科学そのままでは現実を律することは、絶無といえよう。ことに、経営管理の理論は、現実の諸現象を説明し尽すほど発達しておらない状況、未だ、「何1つ確立、不動の定義すらない」といえる実情である。こうした現実の中で、区分、程度、限度、最適、等広い状況において選択行動、あるいは意味決定の行為をしなければならないのが経営管理者の常である。そのような場合に、どうすればよりよい意思決定や行動をすることができるか学ばせることが、ケース・メソッドの特色の1つなのであるから、理論にあわせて頭の中で作り出されたケースのごときは、どうしても迫力の乏しいケースとしての価値が疑わしいものとなるのである。

次にケース・メソッドの第2の特質は、group discussion, (case discussion)することである。(この場面をcase study というのも適当ではない)。このケース・ディスカッションへの参加者は、受身な態度で教師の話をき

くのではなく、教師とともにケースの状況に身を置いて、問題点の究明、その原因分析、その解決策の決定などについて自由に積極的に自分の意見を述べ教師や他の参加者からの批判があれば、自説を力説したり、自説が妥当でないと思ったときは修正したり、また、他の参加者の意見をきいて批判したり、妥当と思えば了解したりする。そのダイナミックな学習において、事実に関する知識を得るだけでなく、複雑な状況を判断し、困難な状況の中で行動するための英知(wisdom)を獲得することがケース・メソッドの狙いなのであって、ディスカッションによって到達される結論に価値があるのではない。

ケース・メソッドにおける教師(instructor)もしくは指導者(learner)の役割はなかなか困難なものである。かれは教育目的に適したケースを選んで、これをディスカッショングループに提示し、参加者の討論を喚起し、その論旨を整理しながら、その討論をたくみに指導してゆかなければならない。かれは権威あるものとしてグループの前に立つのではなく、ディスカッショングループの1員としての位置において討論を指導しなければならないのである。そのような、熟達した(cace instructor)を多く養成することも、我国におけるケース・メソッドの発展もあって、緊要な問題の1つであろう。

4. Cace method of teaching の問題点

わが国の経営管理の教育ケース・メソッドをとり入れ、これを発展させようとする場合に考慮しなければならない問題点は何であろうか。それには少くとも次の3つのことが考えられなければならないであろう。

まず第1には、もともとケース・メソッドがその中で生い立ってきたアメリカのビジネス・スクールは、プロフェッショナル・スクールとして確立されてきたことである。ここに、プロフェッショナル・スクールというのは、真理のための学問を追求するアカデミック・スクールに対立するもので、プロフェッショナルな人々を養成するための大学院なのである。さらに、ここで、プロフェッションというのは、牧師、医師、弁護士、弁理士、会計士などのように、高度の専門的な知識と技能を必要とする職業に就くためには、国家試験の資格認定が必要とされたり、その職業に就いているものは、それぞれ所属しなければならない会があり、その中では専門的知識と情報の交換が自由に行われ(集会や定期刊行物などによって)その職業には、たとえば、職業上知った他人の個人の秘密は絶対にもらさないというような倫理的慣行ができ上っており、また、その職業に就いているものはそのプロフェッションに対する忠誠、その倫理的慣行に対する忠誠、公共の利益に対する忠誠などを要求されるような職業の

ことである。したがって、そのようなプロフェッショナル・マンを養成するプロフェッショナル・スクールは、たいてい graduate school, (大学院) である。

近代企業の経営管理者は上述のような、プロフェッショナル・マンとなりつつあり、ビジネススクールはかれらを養成するプロフェッショナルスクールと考えられている。

ここに注意を要することは、ケース・メソッドは決して万能業ではないことである。それ自らの限界を持っているからである。ケース集めに多大の時間・労力、および費用を要することも、その限界の1つであろう。

しかしながら現在の、また、将来のプロフェッショナル・アドミニストレーサーを教育する方法としては、ケース・メソッドが最も有効であることを、人々は確立しつつしてきた。

それは、次のような見方に立っていたからである。すなわち、今日の産業社会は不断に変化しつつある。その中で企業の状況も不断に変化せざるを得ない。そのような新しい状況から発生する諸問題を常に処理しなければならないプロフェッショナル・アドミニスターには、過去の経験や知識を伝授するだけでは意義が少ない。かれの当面する現在の状況は、過去の経験や知識を生んだ状況とは異った新しい事態であって、この新しい状況においては、創造するということが決定的に重要でなければならない。過去の知識や経験は、それに、役立つ限りにおいて有意義である。この新しい状況に直面しては単に知っているということだけではなく、それを分析し、判断しなければならないのであって、その能力は知識の単なる集積よりも、はるかに重要である。ケース・メソッドは、新しいケース状況に、次から次と直面させ、考えさせ、判断させることによって、あたかも実際経験によって鍛えられると同じように創造的に判断する能力を養わせるのである。しかも、もし判断を誤っても、実際経験の場合のように、実害を伴わないですむのである。

第2に考えなければならないことは、ケース・メソッド導入の方法についてである。わが国では、プロフェッショナル・スクールとしてのビジネス・スクールを確立して、その経営管理教育にケース・メソッドを採用することは、望ましいには違いないが、それは多くの困難が伴うであろう。

わが国の大学院は修士課程であっても、アカデミックな学者養成の考え方で律しられており、プロフェッショナル・スクールの考え方とはかけ離れているように思われる。また、ケース・メソッドで教えることのできる教授の不足もあってか、抵抗が大きいようである。

わが国の場合には、むしろ実業界がケース・メソッド

による経営管理教育を強く要望している。それは、ちょうど戦後に普及した、定型的教育訓練の諸方式(TWI MTP など)が、ある意味で限界にぶつかっていたので、その打開策としてケース・メソッドが注目されたことにもよるであろう。いずれにせよ、わが国では、アメリカの場合とは逆に、実業界において、まず経営管理者の現職教育にケース・メソッドを導入し、これと併行して、大学院の教育に侵透させて行くことが、現状から見ても、適当であるように思われる。そのためには、当分は外国の適当な指導をあおぐこともやむをえないであろう。実業界に、ケース・メソッドが普及すれば、ケースの性質もよく理解されて、今後のケース集めの困難な仕事に、経営者の協力も得やすくなるであろう。現に、わが国では大学教育においてケース・メソッドを採用しているところは少い。大企業においては、企業内の経営管理教育にケース・メソッドを採用するところが、急速に増加しつつある。それはいずれも定型的教育訓練をやった上で、それを実際活動に結びつけるフォローアップのような意味で行われているのは、妥当なことであろう。その際に、どこでも困っているのは、適当な日本語でのケースが少いことと、インストラクターないし指導者の養成をどうしたらよいかという問題である。これは、どうしても、産学協同で解決して行かねばならない今日の課題であろう。

第3に、ケース・メソッドの発展のために考えなければならないことは、ケースの集積と利用に関することである。よいケースを書くということは、学識とタレントを持った人が、時間をかけてリサーチをやって、はじめて、できることである。したがって、これを注意深く蓄積し、利用度を高める工夫が必要である。アメリカでは、Intercollegiate Case clearing House が諸所に設けられ、印刷された Case が自由に手に入る仕組みになっている。わが国でも本格的なケースが集積されつつあるようであるが、早くどこかが中心となって、そのような自由な利用に対するサービスを、組織的に継続的に提供してくれれば、わが国におけるケース・メソッドの発展に、さらに、経営管理教育の進歩に、どれだけ貢献することになるか、けだし測りがたいものがあるであろう。

参考文献

- 1) "Foreword" by Lt Col L.F. Urwick to 「Teaching Management」 by Harry Newman and D.M. Sidney ; London, Routledge, 1955.
- 2) Charles E. Summer, Jr., 「Factors in Effective Administration」, New York, Columbia Graduate School of Business 1956.

- 3) F.J. Roethlisberger and W.J. Dickson, *Management and the Worker*, Cambridge, Harvard University Press 1939.
- 4) M.T. Copeleland, "The Genesis of the Case Method in Business Instruction" in Malcom P. McNair, ed., 「The Case Method at the Harvard Business School, New York, McGraw-Hill 1954.

(受理 昭和56年1月16日)