

経営技能の育成とケース・メソッド

Development of Administrative Skill Using the Case Method Teaching

中村 秋生

Shusei NAKAMURA

概要

ケース・メソッドによる経営教育は、経営技能の向上にいかに関与するのか。技能の習得は経験に基づくから、ケース・メソッドによって経営技能を育成するには少なくともその学習プロセスに経営行為を模擬的に経験する機会が含まれていなければならないと認識する。逆に、ケース学習プロセスに対応しない経営行為、つまりケース学習によってシミュレーション不能の経営行為があるとすれば、それはケース・メソッドによる経営教育の限界を示すものであると言える。この論文の目的は、経営行為とケース学習プロセスとの対応関係を考察し、両者の対応関係の有無を根拠にケース・メソッドによる経営教育の有効性と限界を明らかにすることにある。

キーワード：ケース・メソッド、経営教育、経営技能、経営行為、意思決定、説得、理論教育、対人関係技能

Abstract

How does management education using case method teaching contribute to improvements in administrative skill? Since the acquisition of the skill is based on experience, the opportunity to experience an administrative act through imitation must be, at least, contained in the learning process in order to develop administrative skills using this methodology. On the contrary, if one can see a hypothetical administrative act, which does not correspond to a case learning process (i.e., the simulation of an administrative act which cannot be presented through the use of a case study), it can be concluded that there are limitations in teaching management using the case method. The purpose of this paper is, therefore, by considering the existence of the relation between an administrative act and a case learning process, to clarify the effectiveness and the limitations of management education by the case method.

Keywords: Case method, Management education, Administrative skill, Administrative act, Decision-making, Persuasion, Theoretical education, Interpersonal skill

目次

1. 緒言—問題提起—
2. 予備的考察—論議の前提—
3. ケース学習のプロセス
4. 経営行為とケース学習の関係
 - 4.1 情報収集行為とケース学習
 - 4.2 意思決定行為とケース学習
 - 4.3 説得行為とケース学習
5. 結言—今後の課題—
 - 5.1 ケース学習と理論教育の関係
 - 5.2 対人関係技能の育成

1. 緒言—問題提起—

経営学部存立の目的を医学部のごとく職業対応に求めるとするならば、それは経営者あるいは管理者（以下経営者とする）の育成ということになる。経営者育成を前提とするならば、受動的な講義主体、知識伝授といった従来型の教育のあり方について疑義を唱えざるを得ない。経営学の理論や知識を修得さえすれば、自動的に有効な経営行為ができるようになるという証拠は残念ながらありそうにない。しからば、行為の有効性については個人の努力か就職後の企業組織に委ね、大学における経営教育の役割は知識の供与までであると割り切り、面倒なことを避けてしまえばそれでよいのだろうか。しかし、それでは経営学部存立の意義が失われてしまう恐れがあるのではないかと私には思えてならない。われわれは今一度経営が行為概念であるという認識に立ち、経営教育の力点を知識教育から技能教育、つまり「知る」から「できる」へと転換する必要があるのではなかろうか。

われわれが携わる経営教育が経営者育成のためのものであるならば、育成対象である経営者の役割をどう捉えるのか。それを行為概念で捉える立場をとれば¹⁾、経営者とは経営行為を行う者ということになる。したがって、経営者を育成するとは経営行為が上手くできる者、すなわち経営技能を有する者を育成することであると言えよう。

ある技能や能力を身に付けるには、それらを実際に使ってみて、経験から学ぶという方法に勝るものはないと言われる。しかし、育成のためとはいえ、経験に要する時間的余裕や行為の結果の重要性から素人に直接経験させることができない場合が多々あり、模擬的な方法が必要とされる。経営技能に対するケース・メソッドはその一例である。「ケース・メソッドによるマネジメント教育は、マネジメントが、技術や概念の集積というよりも、技能であるという信念に基いている。技能を学ぶ最善の方法はシミュレーション・タイプ

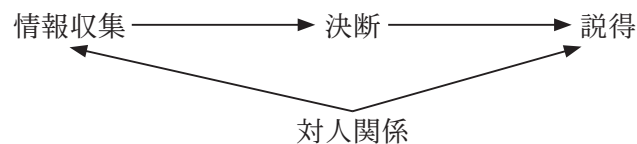
の過程に参加することである。スイマーが泳ぎ、ピアニストがピアノを弾く等々である。学生の経営者に会社経営をさせるわけにはいかないから、ケースがシミュレーションのための手段を与えることになる」とするベンソン・シャピロの指摘は上記の見解をよく表しているように思える²⁾。であるとすれば、ケース・メソッドによって経営技能を育成するには、少なくともその学習プロセスに経営行為を模擬的に経験する機会が含まれていなければならない。

ケース・メソッドは経営技能の向上にいかにか寄与し得るのか。われわれは経営技能習得方法の一つとしてケース・メソッドによる経営教育（以下ケース教育とする）を提唱する立場をとるが³⁾、多大な期待を寄せ過ぎてないものねだりをするような愚を犯すべきではないと考えている。言うまでもなく完璧な方法などあろうはずがない。ケース教育の限界も同時に認識したうえで上手に使うことが賢明であると言えよう⁴⁾。しからば、ケース教育の有効性や限界の根拠をどこに求めるべきであろうか。それらの根拠をケース・メソッド講師（以下ケース講師とする）やケース教育による学習者（以下学習者とする）の体験談やその著述に求めることも可能であるが、そうした問題に真正面から立ち向かおうとすれば、さらにケース教育と経営技能向上の因果関係の理論的な考察に立ち入らなければならない。

以上のような問題認識から、本研究の狙いは経営行為とケース教育における学習（以下ケース学習とする）プロセスとの対応関係を考察し、両者の対応関係の有無を根拠にケース教育の有効性と限界を明らかにすることにある。

2. 予備的考察—論議の前提—

ここでの問題は、経営行為をどのように捉えるのかということである。辻村宏和教授は、それを下図のような関係をもった情報収集行為、決断行為、説得行為、対人関係行為の集積であり、一人の経営者の下に有機的に統合されるべきものであるとする⁵⁾。



現実の経営行為がこれらの行為で必要十分であるかどうかをここでは論議しない。様々な解釈や括り方が想定されるが、これらが経営行為に含まれないと主張する者はそう多くはないと思えるからである。また、私自身も辻村による経営行為の捉え方について特に異論はない。辻村の考えを是として論をすすめる。とはいえ、辻村の見解に依拠しながらも

これからの論議の前提として、さらに以下の3点について私なりの見解を述べておくことにする。

(1) 情報収集行為の次のプロセスに「決断」ではなく「意思決定」という語をあてる。

辻村は、不十分な状態において論理の飛躍を余儀なくさせられる経営者の意思決定の特徴を強調するために、意思決定ではなく「決断」という言葉を用いる⁶⁾。こうした断りがあるのは、通常、意思決定が識別、分析、選択といった論理的プロセスを経るものとされているからである。しかし、辻村の用語法に従えば、決断はそうした論理的プロセスを経ない、いわば直観による意思決定、非論理的な意思決定ということになろう。であるとすれば、意思決定には論理的な意思決定と非論理的な意思決定の二つの方法があるということになるが、経営行為においてどちらの方法が有用であるかどうかを意思決定の具体状況をぬきにして論じてあまり意味がない。

辻村は経営行為において後者を強調するが、そのことによって非論理的な意思決定が常態であると主張したり、論理的な意思決定を軽視したりするものではなかろう。まさに、「企業経営者というのは、通常は、その時々解決すべき問題に対する定量的・定性的、かつ体系的な分析と、経験から得た直観を組み合わせることによって、問題解決をしているのである」⁷⁾。また、バーナードは「実務の世界においては、決定ないし説得の正しさが目的とされる場合が多いので、直観的な過程はより意識的な推理過程によってできるだけ補足されるべきである」と主張する⁸⁾。つまり、情報の不完全性等から、例えば経営者が直観的に決定を下したとしても、経営者による決定はその後の組織的行為の方向や内容を制約するから、直観による決定の正当性の検討や組織メンバーへの説得が必要とされ、今一度論理的な意思決定プロセスに立ち戻されると考えられるのである。したがって、ここでは、情報収集行為の次のプロセスを包括的に意思決定行為として捉え、論理的な意思決定と非論理的な意思決定の双方の向上が必要であるという立場で論を進める。

(2) 対人関係行為の本質はコミュニケーションであるから、それは情報収集行為や説得行為に内包されるもの、あるいはそれらの行為そのものとして捉えることにする。

したがって、(1)で述べた前提も考慮に入れて、経営行為を情報収集行為→意思決定行為→説得行為のスパイラルとする。

(3) 経営行為は個々の行為が有機的な関連をもった統合概念であるが、論議の便宜上ここでは個々の行為ごとに考察することにする。

3. ケース学習のプロセス

ケース・メソッドとは、端的に述べれば、ケースを教材として討議する教育方法であるが⁹⁾、故坂井正廣博士はケース学習プロセスまで含めて、「ケース・メソッドは、教材としてのケースを中心として、教師と参加者が一体となり討論を通じ、情況分析、問題発見、問題分析、そして問題解決にあたらうとする学習システムである」と、より包括的に述べている¹⁰⁾。したがって、坂井博士の定義に従えば、ケース学習は、「情況分析→問題発見→問題分析→問題解決」というプロセスを経ることになる。また、学習プロセスを学習の主体者の側面から捉えると、それは「個人学習→グループ（小集団）学習→クラス（組織）学習」ということになる。

両者をあわせた学習プロセスの例を慶応義塾大学ビジネス・スクール主催の経営者対象のセミナー案内書の以下のような記載に見ることができる（「ケース・メソッドについて」『第41回 高等経営学講座』9頁）。

参加者は、まず、各人でそれぞれのケースをよく分析・検討し（個人研究）、次にその研究成果を数人ごとのグループの場で検討し（グループ・ディスカッション）、最後に講師の指導による全体のディスカッション（クラス・ディスカッション）に参加します。これら3つの段階を通じて、参加者は、

- (1) ケースにおいて意思決定を必要とする問題が何であるかを明らかにし、
 - (2) その問題に関連する記述や資料を関係づけて、これを解釈・分析し、
 - (3) その問題を解決するための具体的な方策を考え、必要とあらば複数の方策を提示し、
 - (4) それらの方策が、当面する問題と周囲の関連状況に適合するものであるかどうかを比較・検討し、
 - (5) 最終的な判断（意思決定）を下す、
- こととなります。

実際には様々なタイプのケース・メソッドが存在することを私も認識してはいるが¹¹⁾、上記以外にも同様の内容をHBS（ハーバード・ビジネス・スクール）のマクネアー、レイモンド、ユーイングなどの記述からも読み取ることができ¹²⁾、こうした学習プロセスは極めてオーソドックスなものと言ってよいであろう。

4. 経営行為とケース学習の関係

ここでは、各経営行為すなわち情報収集・意思決定・説得といったそれぞれの行為とケー

ス学習の対応関係を考察する。何故なら、冒頭ですでに述べたように、技能が経験によってもたらされるとするならば、ケース・メソッドによって経営技能を育成するには少なくともその学習プロセスに経営行為を模擬的に経験する機会が含まれていなければならないと考えるからである。その考察の結果、もし、ケース学習プロセスに対応しない経営行為、つまりケース学習によってシミュレーション不能の経営行為があるとすれば、それはケース教育の限界を示すものであると認識するものである。

4.1 情報収集行為とケース学習

経営者は意思決定するうえで、組織機構に基く公式情報（報告、定量データなど）だけではなく、ここだけの情報、胸の内情報などと言われる非公式な情報を必要とする。経営者にとって有用性の高いそうした非公式情報は、経営者自らが対人関係技能（コミュニケーション技能）を働かせて集めることになる¹³⁾。

ところが、ケース学習をする場合、学習者にとって情報は所与であるといつてよい。情報はしばしばこぎれいにまとめられた形で学習者に提供される¹⁴⁾。この場合、学習者はケースに記述された所与の情報の探索や分析は経験し得る。また、書物やインターネットなどを用いての情報検索経験も可能であろう。しかし、対人関係技能を用いての情報収集行為を実践できるとは言い難い。したがって、ケース学習は、経営者にとって必要とされる対人関係技能に基く情報収集行為の向上には左程寄与しないと言えよう。

4.2 意思決定行為とケース学習

意思決定行為には、論理的意思決定と非論理的意思決定が含まれることはすでに述べた。したがって、それぞれの意思決定行為とケース学習との関係をみていくことにする。

4.2.1 論理的意思決定行為とケース学習

前述したように、ケース学習を「情况分析→問題発見→問題分析→問題解決」といったプロセスを進めるとすれば、こうした学習プロセスは論理的な意思決定プロセスそのものであると言えよう。このことは、ケース学習のプロセスに当初から論理的意思決定の模擬的経験の機会が組み込まれていることを意味している。学習者はケースという模擬的な経営状況に身をおきながら、自ら論理的意思決定プロセスを辿り、討論や講師の介入によって鍛えられていく。こうしたことを何度も繰り返す、つまり経験することによって論理的思考が磨かれ論理的意思決定技能が高められると考えられているのである。さらに、こうした学習プロセスと論理的意思決定行為との関係は、ケース・メソッドの顕著な特徴である討論過程を通じて強化されると言つてよい。こうした私の主張の論拠は以下の通りである。

① 討論を通じて、相手の質問や反論につまったり、相手にやりこめられたり、自分と
の見解の異なる他人の意見を聞いたり、あるいは時宜を得たケース講師の介入を受けたり
するといった経験を何度も経ることによって、学習者は自己の意思決定プロセスを見つめ
直すことになる。つまり最終判断（意思決定）を起点として何度も情况分析、問題把握、
問題分析のプロセスに立ち戻ることにより、学習者は最終判断とその前提となるプロセス
の因果関係を経験から学習していくと考えられる。

② ケース・メソッドには確たる正解はないが、ユーイングが述べるように「事実と条
件とをより広範かつ的確に考慮した回答が、より妥当であり、説得力をもつことはいうま
でもない」から¹⁵⁾、討論において相手の賛同を得るためには事前の問題分析の緻密さが要
求されることになる。つまり学習者は皆の支持を得る意思決定をするためには、問題把握
や問題分析をどこまで掘り下げ、その分析結果をもとに表明する解決策の具体化をどれだ
け図り、さらに解決策と周囲の関連状況との適合度や将来への影響等をどのような観点か
ら評価しなければならないか、といった最終判断に至るうえでの各プロセスの要求水準を
感覚的でありながらも、自己の内面に一般化していくと考えられる。「有意義な経験は概し
てさまざまな条件のもとで自分自身を適応させることによって、さらには行為の変化のな
かで適切なものが何かについての感覚を覚えることによって、確保される」とするバーナード
の主張は、ここでの私の見解を支持するものであると言えよう¹⁶⁾。

以上の考察から、ケース学習は論理的意思決定技能の向上には寄与するものと考えられ
る。

4.2.2 非論理的意思決定行為とケース学習

前項での考察から、ケース学習のプロセスは非論理的意思決定行為には直接的には対応
しないことがわかる。しかし、学習者がケースに基き意思決定の論理的プロセスを辿るこ
とが非論理的意思決定の契機と無縁であるとは必ずしも言えないようにも思える。

ケースに含まれる情報やケース分析の時間にはしばしば制約があるから、学習者は論理
的飛躍をせざるを得ない。したがってその場合、学習者はある瞬間において直観的に決定
（決断）を下すことになる。つまり、そうした決定は、学習者がギリギリまで論理的思考
を行った結果、さらに言うならば論理的に考えるだけ考えた極限状態を持続した時間的過
程という経験のなかでひらめいたものと言えよう¹⁷⁾。ここで留意すべきことは、こうした
決断は論理的飛躍をとまなうが論理的プロセスと無関係ではないということである。それ
ばかりか、論理的であろうと非論理的であろうと意思決定行為は何らかの結論（解）を追
求する行為であるから、そのプロセスにおいて両者は相補的な関係にあると考えられる。
であるとすれば、ケース学習のプロセスは、意思決定の論理的プロセスを辿りながら、間
接的に非論理的意思決定の機会を学習者にもたらしていると言えよう。その結果、学習者

の非論理的な意思決定行為は向上し得るのか、向上するとすればそれは何故か、といった本質的な問題が残る。

こうした問題は、能力ベースに置き換えて突き詰めていくと直観（力）の問題へと行き着くことになる。まさに、直観（力）とは何か、その発生メカニズムや育成の方法はいかなるものかという問題領域まで踏み込むことになる¹⁸⁾。残念ながら、目下のところ私の手に負える問題ではない。今後の課題としたい。

4.3 説得行為とケース学習

決定内容が具体化されるには、それらが組織成員に受容されなければならない。われわれは、決定＝実行と捉え、組織成員による受容を自明と思ってはならない。決定内容を成員に受容させるための経営行為、説得行為が必要とされる。

ケース学習は、個人研究とグループないしはクラスにおける討論の過程を含むことは先程述べた。説得行為はコミュニケーションに基づくものであるから、ケース学習との関係を検討するとすれば、それは討論過程との関係において考察すべきであるが、ここでは内省を基本とする個人研究過程との関係にも言及する。それは何故か。辻村は経営技能の実証性の低さに注目して、「行動」概念と「行為」概念を便宜的に識別する。行動を外に現れた行為（観察し得る事実）とし、両概念の関係を行為概念>行動概念という不等式で表現する¹⁹⁾。こうした考えに従えば、行為は「外に現れない」行為と「外に現れた」行為から成るということになる。前者を仮に内的行為、後者を行動（外的行為）とすれば、説得行為も内的行為と行動の両方を含み、前者については内省的な個人研究過程との関係で考察する必要があると考えられるのである。

4.3.1 内的行為とケース学習

決定内容を相手に上手く受容させるには、大別して二つの側面に留意する必要がある。一つは決定内容を所与としての対人的な働きかけ、もう一方は相手に受容される可能性の高い決定をするということである。ここでの内的行為は、後者の側面に関わる。

学習プロセスを辿る際、学習者は問題に対する代替案の比較検討において自己の思案する決定内容が相手にどのような影響を与えるかを考える機会をもたされる。もっともこうした人間状況への着目の度合いは、ケース講師のやり方や使用するケースの性格によって大きく異なることになる。具体的な人間状況が含まれないケースを用いて経済的合理性のみに焦点をあてたケース学習を進めるならば人間状況はわずかにしか、あるいは全く考慮されないであろう。こうした方法では、説得の内的行為は学習され難い。説得の内的行為の学習を促進するには、以下のような努力が講師には求められる²⁰⁾。

① 使用するケースとして具体的な人間状況が対話形式で多く含まれた問題中心のケース²¹⁾、つまり「実際の状況、現実起こった出来事、そして特定の状況において実在する人々が語り、感じ、行い、考えたことに関する記述」が含まれたものを選択する²²⁾。

② 学習者が意思決定プロセスを論理的に辿るだけでなく、登場人物の欲求、不満、思い、苦悩などをケースから読み取り、あるいはもっと端的に感じ取るよう働きかける。

③ 意思決定を求める際に、「何を」ということだけではなく、具体レベルで「どのように」ということを重視する。その際に、説得（行動）の具体的な方法も考えさせる。

④ 上記②と③について、学習者に個人研究させるだけでなく、討論の場においても取り上げ学習者同士討論させるとともに、必要に応じて講師も討論に介入する。

「他の人々が喜んで補い、実行し得る、また実行するような方法で、政策を策定し、標準を設定し、意思決定を行う」ということを説得の内的行為の理想とすれば²³⁾、以上のような配慮をもったケース学習は、その理想に近づくための効果的な努力であると言えよう。

なお、私は辻村の用語法に従い、説得の内的行為については「説得行為」との対応において論じたが、そのことは若干矛盾を含んでいるということを指摘しておきたい。概念上は説得行為そのものは意思決定行為の次のプロセスとされているが、上述した考察から説得の内的行為は説得行為の前、すなわち意思決定行為においてなされていることがわかる。つまり、説得の内的行為は、意思決定行為の一部であるとともに、説得行為の一部でもありと考えられるのである。

4.3.2 行動とケース学習

村本芳郎博士は、「ケース分析が、学生各自においていかに精緻に行なわれ、独創的な解決策が得られていたとしても、それを他人に説明し、その批判に耐えて説得することができなければ、ケース・メソッドで経営教育を受けたとはいえない」と断言し、さらに別のところで「クラス討議においては、この解決案を説明し、批判に答えなければならない。反対意見に対しては、説得し、相手が納得するだけの根拠を示さなければならない」と述べている²⁴⁾。このことから、学習者はケース討論の過程において説得行動を経験し得るが、それは論理性、合理性に基く理詰めのものであって説得行動の一部でしかないということがわかる。特に後半の解釈については、ユーイングによる「ケース・スタディーには確たる正解がないから、自分なりの論拠を説得力を持って示すことが非常に重要になる。もちろん、正解がないとはいえ、事実と条件とをより広範かつ的確に考慮した解答が、より妥当であり、説得力を持つことはいうまでもないだろう」という言及²⁵⁾や石倉洋子教授の「論理的に説明する能力は、ビジネスの現場ではますます重要になっている。その意味では、ケース・ディスカッションをそのための訓練の場と考えることもできる」という指摘にも

依拠すれば²⁶⁾、妥当するものと思われる。つまり、こうしたケース討論は、例えば会社での政策決定会議の場において自身の案を採択させるための売り込み、あるいは論戦の模擬的経験の機会を学習者に与えるものであると言えよう。であるとすれば、それは、決定内容を実際に行う、あるいはその決定によって影響を受ける者たちにそれを受容させるための説得とは言い難い。

経営行為としての説得は、上記のような公式の討論の場における「議論、あるいは抽象的論証の方法」だけではあるまい²⁷⁾。受容を目的とするなら、「説明される側の人々の見方を考えずに、話し手の見方からのみ、ものごとを人に説明しようとすることは無益」であるから²⁸⁾、説得者はまず内的行為だけではなく、実際に説得される側のものの見方、利害、諸条件などを理解、あるいは感得するよう、観察、質問、傾聴などの対人関係行動を効果的に行うことが求められる。さらに、経営行為としての説得においてわれわれが留意すべきことは、効果的な説得の方法は紳士的な対話による方法だけではなく、「『陣頭に立って』率先垂範してみせることや、平静な態度で信頼感を呼び起こすことや、あるいは緊迫した瞬間に落ち着いて命令を下すことから、熱狂的な演説やお世辞、あるいは金銭、名誉、地位、栄光といった報酬の約束、さらにはおどしや強要といったものまで」様々な方法があるということである²⁹⁾。

以上のような説得行動の全体をケース討論において学習者は経験できるのであろうか。一部は、説得者と被説得者の役割を決めて、ロール・プレイングなどを取り入れるなどの努力をすることによって模擬的な経験をすることができるかもしれない。しかし、そうした模擬的経験のリアリティは、被説得者の利害、感情、価値に大きく関わる実際の説得状況とは大きく隔たるから、シミュレーションによる育成効果には相当限界があるように思える³⁰⁾。そればかりか、上述した説得の様々な方法についてはケース討論において経験することは不可能であると言わざるを得ない。

5. 結言—今後の課題—

本研究において経営行為とケース学習の対応関係をみてきたが、そうした考察を通してケース学習の有効性と限界が以下のように明らかになった。

① ケース学習は、経営行為の全ての領域には対応できない。つまり、それは情報収集行為、説得行為との対応関係が希薄であり、したがってそれらの経営行為の向上に対する有効性は極めて低い。

② 極論すれば、ケース学習は意思決定行為、そのなかでも特に論理的な意思決定行為に最も対応する学習方法だと言える。何故なら、前述したように説得行為の内的行為は実質的には論理的な意思決定プロセスに含まれ、またケース討論において経験し得る説得行動は

言わば論理的意思決定プロセスを念頭においた論理的な説明でしかなく、さらに意思決定行為に対応する学習プロセスは非論理的意思決定行為と直接的な対応関係にあるとは言い難い、と結論付けられるからである。

③ 上述のことを技能レベルに置き換えて述べれば、それが最も寄与するのは論理的意思決定技能であって、経営行為の本質とも思える対人関係技能にはほとんど寄与することはない。

以上の結果から、今後の課題として「ケース学習と理論教育の関係」及び「対人関係技能の育成」を挙げ、それらについて言及することによって結言を閉じることにする。

5.1 ケース学習と理論教育の関係

ケース学習が最も寄与するものが論理的意思決定技能の向上にあるのなら、その効果を上げるためにいかなる努力をすべきか。論理的意思決定のプロセスは問題把握・問題分析という知覚から始まるから、意思決定の質を高めようとするれば、知覚の質を高める必要がある。さらに知覚の質を高めようとするれば、少なくとも知覚の構成要素の一つである「知識」を質量ともに豊かにすることが求められる。

こうした知識は、いわば外界を観るメガネ、すなわち情報環境を認識、解釈し、判断するためのメガネである。そのメガネによって観るもの、観えるものが異なるから、良く観えるメガネをもって、それを上手く使えばそれだけ外界を良く観通せるようになるであろう。であるとすれば、われわれはいかにしてより有用なメガネを身に付け、より上手く活用することができるのか。ケース学習と理論教育の関係が問われる所以である。

5.1.1 理論の修得

外界を観る有用なメガネになり得る知識にはどのようなものがあるのか³¹⁾。例えば、科学的知識（実験科学者が探究するような説明のための仮説—検証型の厳格な理論）、概念的枠組（経験や観察を通じた臨床的方法によって形成された思考の道具としての理論）³²⁾、持論（当人の経験や観察から身に付けた考え方）³³⁾、諺・格言などが想定される。ここでの論議において、まず、諺・格言は合い矛盾する場合も多く、その正当性は疑わしいので除外する。次に、われわれが携わる経営学の理論は概念的枠組のレベルであることが多いと思われるが、科学的知識と合わせて既存理論として捉えることにする。また、そうした既存理論は原則として修得されるものであり、持論は創造されるものであるとする。

経営学の既存理論が修得されるものであるなら、それは教授されることを基本とし、そのための教育方法は、体系的、効率的であることから講義方式が有効であると言ってよい。しかし、このことは教育方法に触れているだけに過ぎず、教育内容について言及してはいない。既存理論が有用なメガネになり得るとするなら、われわれはいかなる理論をどこま

で教授すればいいのかという難問題に直面することになる。さらに、ケース学習との関係においてこの問題に取り組むとすれば、難解さは増幅するものと思われる。吉田優治教授は、「ケース・メソッドは学生への理論が教授されてはじめてその目的を達成することができるということである。それ故、ケース・メソッドにかかわる人々にとって、理論の教授、それに先立つ理論研究の必要性は、ケース・メソッドの実施とともにますます高まろう。理論研究の進化、そうした理論の教授とケース・メソッドとの関連が深まることによつてのみ、ケース・メソッドのさらなる発展の道が開けるといえよう」と主張する³⁴⁾。こうした主張は傾聴に値すると思えるが故に、われわれは「理論の教授とケース学習をどう関連付けるか」という問題に今後取り組まなければならないであろう。

5.1.2 理論の創造

理論教育とケース学習との関係を問題とするなら、われわれは既存理論の教授だけではなく、理論の創造あるいは発見に関わる論議もしなければならない。ケース教育は、後述するように理論の活用に力点を置くものであるが、有効な理論教育も可能であると私は考えている。そこでは、既存理論の修得よりも理論の創造あるいは発見に趣が置かれる。したがって、それらはケース学習のアウトプットとして捉えるべきものである。

ケース学習を通してそうしたアウトプットをいかにしてもたらせるのか。坂井博士がピゴーズ・インシデント・プロセスの研究を通して提唱するケース学習方法は、方法上の一つのヒントになり得ると思える³⁵⁾。その方法に従えば、ケース学習を通して学習者が学んだ組織や管理の問題を自身によって顕在化、一般化させることを狙いとして、通常はケース学習プロセスの最後に、例えば「あなたがこのケース学習から学んだ組織や管理の問題は何ですか」といった設問を付加することになる。学習者たちは、そうした設問に従って今までの自己のケース分析やクラスでの討論での経験を再認識し、様々な問題意識や考えを展開していく。それらは理論と呼ぶにはまだ距離があるかもしれないが、彼らが感じ、主体的に考えた持論であると言える。それこそ彼らが本当に学んだことであり、彼らの今後の実践にとっては、受動的に生半可に学んだ既存理論よりも余程有用であるかもしれないのである。

また、以上のような学習のアウトプットとして、そうした新たな理論の創造（持論の形成）ではなく、一般化の結果として既存の理論に辿り着いただけということも多々あるであろう。それは学習者がただその既存の理論に無知であったからに過ぎないのかもしれないが、それでも与えられるのではなく自らの経験学習によってその理論を認識し得た、つまりある意味では理論を発見したと言えなくもなく、その意義は決して小さなものではない。何故なら、理論の創造と同様に、その場合も経験から理論形成の方法を学ぶことにつながるからである。

ここでの見解は私自身のケース講師としての経験に依拠するものであるが、ケース学習を通して理論形成が本当に可能かという問題は残されている。実際、それが可能か否かの見解は論者によって分かれている。W. カーソン、Jr は、「ケースを分析するたびに、学生が直面する大きな問題は、そのケースで扱われている課題を解決するだけでなく、もっと有用な一般化をそのケースからどれだけ引き出すことができるかということである。一方の極には、有効な一般的規則を導くことはできない、と真向から否定する意見があるかと思えば、他方の極には、ケース・システムのすぐれた特色の1つは各種のケースから一般的規則を導き出せる点にあるという意見があり、その中間にまた様々な見解があるという具合である」と言う³⁶⁾。例えば、ジョン・レイノルズは「ケース・メソッドによって学習する学生は、既成概念の応用と同時に、新しい概念を展開する方法をも身につけることができる」と述べ³⁷⁾、レスリスバーガーは、ケース・メソッドは「ほんのわずかしかな有用な概念化の機会を提供しなかった」と述べている³⁸⁾。

いずれにしても、ケース学習を通しての理論教育は魅力的なものであるように私には思えるが、その反面悩ましい問題も突きつけられることになる。われわれは、「ケース学習にいかにか効果的な理論形成過程を組み込むことができるのか」、「どうしたら学習者に不適切な一般化を回避させて質の高い理論を形成させることができるのか」³⁹⁾、といった問いにも今後応えていかなければならないであろう。

5.1.3 理論の活用

既存理論であれ持論であれ、そうしたメガネはただ持っているだけでは意味がない。それらは、使用されることによってその有用性が顕在化することになる。とはいえ、実際の論理的意思決定プロセスにおいて、理論を効果的に活用することはそう簡単なことではないであろう。適当な理論が想起できない、理論の使い方がわからない、特定の理論に偏り現実と乖離する、無理やり理論を当てはめようとして現実を捨象してしまう等、理論の活用をめぐる様々な問題が想起される。

ケース教育は理論活用の機会を与えるものであり、ケース学習における理論活用の経験が実践のシミュレーションとなる。例えば、ジョン・レイノルズは「ケース・メソッドとは、学生に、現実問題の解決という『経験』のなかで、概念や考え方を使用させることによって、それらを自らのものとさせる」と述べ⁴⁰⁾、村本博士は「ケース分析に当たっては、自己の経験や、もろもろの知識に基づくであろう。しかし、なんといっても、経営理論や経営学上の諸概念が、有効な分析の用具となるであろう。これらを見捨てては、分析の効果はあがらないであろうし、経営学における教育の意味はないであろう」と言う⁴¹⁾。

ケース教育におけるこうした主張の思惑を実現させるには、何よりも学習者に対するケース講師の働きかけが問われることになるであろう。彼は、学習者に対しケース分析過

程における理論活用の意義を述べ、理論の活用を促し、その使い方を指導しなければならない。そのためには、ケース講師自身が理論に精通していなければならないであろう。さらに彼は、学習者自らをして理論の限界に気づかせる努力もしなければならない。また、村本博士は既存理論の有用性を強調するが、われわれは個別解に寄与するという持論の有用性も同時に認識する。しかし、持論は不適切な一般化により、環境認識を歪め、新たな学習を阻害するような偏見として機能する危険性も有する言わば諸刃の剣である⁴²⁾。しかも、学習者はその持論を自覚していない場合もある。したがって、ケース講師は学習者の持論に気づき、それを学習者とともに顕在化し、その有効性や修正の是非に関する論議を誘発することも求められるであろう。以上のようなケース講師をめぐる種々の要請は、翻ってわれわれがケース学習をすすめるうえで克服しなければならない極めて困難な課題になると言っても過言ではない。

5.2 対人関係技能の育成

本研究における私の考察が妥当するものであれば、いかに学習方法を工夫しても、ケース学習は経営行為の中核要素である対人関係行為（情報収集行為、説得行為）との関係は希薄であり、対人関係技能の向上への寄与は不十分なものでしかないと言える。意思決定技能以上に社会的技能（対人関係技能）の育成に力点を置いたケース教育を推し進めたレスリスバーガーでさえその限界を認め、例えば次のように述べている⁴³⁾。

① それは、対人関係技能の学習をあまりにも教室内に制限しすぎた。

② 「ティーチング・ケース」は、具体情况の記述ではあるが、それでも「現実」からは少し距離があった。学生が学ぼうとする観察は、記述された行動（書き言葉）についての観察であって、現実的行動についてはなかった。

③ それは、「診断技能」と同程度に重要なコミュニケーション技能の実践機会よりも「診断技能」の実践機会を提供した。過去において、われわれは、この問題に対処する一つの方法として「ロール・プレイング」を用いたが、それでも未だに不満足であると認識していた。

であるとすれば、ケース・メソッド以外にどんな教育方法があるのであろうか。レスリスバーガーが模索した一つの試みが、1951年から1954年にかけてHBSで行なわれたHuman Relations Clinicであった。そこでは、フィールドステーション、訓練生による集団討論、人間関係論クラス（ケース討論）の観察、学生に対するカウンセリング実践、ケース討論小集団の指導（ケース・インストラクターの実践）、訓練生自身がカウンセリングを受ける体験、さらには以上のプログラムの進行にともなって意図されたケース開発の実践などがなされた⁴⁴⁾。現在におけるわれわれの置かれた具体的な教育状況を踏まえたくえで、そうした試み、つまりケース・メソッド以外の教育方法についても検討されるべき時

期が来ているのではないだろうか。

※ 本研究は、辻村宏和教授の諸研究ならびに辻村教授をはじめ吉田優治教授や杉山三七男助教授等とのケース・メソッド研究会での討論から多くのアイデアを得ている。諸先生方に紙面を借りて深謝申し上げたい。

注

- 1) 辻村宏和「レスリスバーガー理論の再検討:経営教育学の方向性を求めて」辻村宏和・坂井正廣・中村秋生「レスリスバーガーの人間関係論研究:『人間関係論における監督者訓練』の翻訳と解題」『中部大学経営情報学部論集(中部大学)』第8号,1998年3月,85頁を参照。
- 2) Shapiro, Benson, "An Introduction to the Case Method." Harvard Case Service. HBS, 1975. 坂井正廣「経営教育の基礎—ケース・メソッドを中心として—」『青山経営論集』第25巻・第2号,1990年8月,110頁—111頁。
- 3) われわれは、ケース教育の意義を唱え、我が国におけるケース教育の普及を目指してケース・メソッドに関わる研究を続けてきた。そうした研究は、当初故・坂井正廣博士や村本芳郎博士等が中心となって進められていたが、その後吉田優治(千葉商科大学教授)、杉山三七男(静岡産業大学助教授)、辻村宏和(中部大学教授)、上嶋正博(相山女学園大学教授)、渡辺利文(宇部フロンティア大学教授)、今村一夫(専門学校日商クリエーション講師)そして中村秋生(共栄大学助教授)等が加わり一連の成果として公表された。公表された成果の一覧としては以下を参照されたい。坂井正廣・中村秋生・上嶋正博・辻村宏和「ケース研究:『研究所の総合職人事—株式会社アルファ・品質総合研究所Ⅲ』とその分析—」『政経論叢(国土館大学)』第110号,1999年12月,224頁—229頁。
- 4) ケース教育の限界については、多くの論者によって様々な視点から指摘がなされているが、それらは本研究において意図するようなケース教育と経営技能向上の因果関係の考察に焦点をあてたものではないと言えよう。以下を参照されたい。Corey, Raymond E., "The Use of Cases in Management Education." HBS Case Services (376-240). HBS, 1976, p.2. Pigors, P. and Pigors F., "Case Method on the Spot." Paul, P., Myers, C.A., Malm, T. F. ed., *Readings in Personnel Administration*, second ed., McGraw-Hill Book Company, 1954, pp. 251-252. Roethlisberger, F. J., et al., *Training for Human Relations: An Interim Report of a Program for Advanced Training and Research in Human Relations, 1951-1954*, Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration, 1954, pp.36-37. Ewing, David W., *Inside the Harvard Business School: Strategies and Lessons of America's Leading School of Business*. Random, House, 1990, pp32-34. (茂木賢三郎訳『ハーバード・ビジネス・スクールの経営教育』TBSブリタニカ,1993年,55頁—57頁。) Niland, Powell, "The Values and Limitation of the Case Method." in *The Case Method at the Harvard Business School: Papers by Present and Past Members of the Faculty and Staff*, (Edited by Malcom P. McNair). McGraw-Hill Book Company, 1954, pp.90-92. (慶応義塾大学ビジネス・スクール訳『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,1975年,124頁—127頁。)
- 5) 辻村「レスリスバーガー理論の再検討」『前掲書』,85頁。および、辻村宏和「解題:『人間関係技能』—経営技能の中核—」坂井正廣・辻村宏和「レスリスバーガーの経営技能論:『経営者の活動領域と技能』の翻訳と解題Ⅱ」『青山経営論集』第33巻・第2号,

- 1998年9月, 94頁-95頁を参照。
- 6) 辻村「解題：『人間関係技能』『同上書』95頁を参照。
 - 7) 林 伸二「直観力とは何か」『青山経営論集』第32巻・第2号, 1997年9月, 32頁を参照。
 - 8) Barnard, Chester I., “Mind in Everyday Affairs”, (A Cyrus Fogg Brackett Lecture before the Engineering Faculty and Students of Princeton University, March 10, 1936). in *The Functions of the Executive*, Harvard Univ.Press, 1938, pp.312-313. (「日常の心理」山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年, 327頁。)
 - 9) 村本芳郎『ケース・メソッド経営教育論』文真堂, 1982年, 173頁を参照。
 - 10) ケース・メソッド研究会(坂井正廣・吉田優治監修)『創造するマネジャー—ケース・メソッド学習法—』白桃書房, 1997年, i頁。
 - 11) Schoen, Donald R. and Sprague, P., “What is the Case Method?.” McNair, M. P, ed., *op. cit.*, pp.76-78. (訳書, 104頁-107頁を参照。)
 - 12) McNair, Malcom P., “Tough-Mindedness and Case Method.” McNair, M. P, ed., *op. cit.*, p.22. (訳書, 34頁を参照。) Raymond, Thomas J., “Written Analysis of Cases.” McNair, M. P, ed., *op. cit.*, p.154. (訳書, 188頁を参照。) Ewing, *op. cit.*, p.20. (訳書, 37頁を参照。)
 - 13) ここでの私の指摘の具体例を吉田優治・坂井正廣による良質のケース「佐野運輸株式会社」にみることができる。また, 非公式情報の重要性和対人関係技能との関係については辻村による見事なケース分析に学ぶことができる。坂井正廣・吉田優治「ケース研究:『佐野運輸株式会社』とその分析」『青山経営論集』第33巻・第1号, 1998年7月, 158頁-165頁。辻村宏和「『佐野運輸株式会社』に学ぶ経営学の諸問題」坂井正廣・吉田優治・渡辺利文・辻村宏和「『佐野運輸株式会社』の分析と討論」『青山経営論集』第33巻・第2号, 1998年9月, 77頁-83頁。
 - 14) Corey., *op. cit.*, p.2.
 - 15) Ewing, *op. cit.*, p.21. (訳書, 37頁。)
 - 16) Barnard, Chester I., “The Nature of Leadership.” in *Organization and Management: Selected Papers*, Harvard University Press, 1948. p.105. (北野利信訳「リーダーシップの本質」飯野春樹監訳・日本バーナード協会訳『組織と管理』文真堂, 1990年, 104頁。)
 - 17) 野中郁次郎『企業進化論』日本経済新聞社, 1980年, 246頁を参照。
 - 18) 林伸二教授は直観(力)の定義を巡って緻密かつ詳細な研究を行なったうえで, 論文の最後に「直観(直観力)の発生(生成)メカニズムの解明, 直観(直観力)の開発・育成といった問題が今後の非常に重要な研究課題である。…しかしそれは非常に難しい仕事になるだろう」と述べている。林「直観力とは何か」『前掲書』36頁-37頁。また, 松本雄一助教授は, 直観の形成を論じるに際し, 「直観を養おうとしないこと」であるという逆説を唱えてユニークな考えを展開しており興味深い。以下を参照されたい。松本雄一『組織と技能—技能伝承の組織論—』白桃書房, 2003年, 246頁。
 - 19) 辻村宏和「経営技能の特性を前提としたケース・メソッド—『共感的学習法』に見る客観に対する主観の優位性—」日本経営教育学会編『新企業体制と経営者育成』学文社, 2002年, 7頁を参照。
 - 20) ここでの記述は, レスリスバーガーの独特とも言えるケース・メソッドの方法を念頭においている。レスリスバーガーのケース・メソッド論やその実際については以下の研究を参照されたい。坂井正廣「レスリスバーガーとケース・メソッド」『青山経営論集』第28巻・第1号, 1993年6月, 125頁-146頁。同「レスリスバーガーのケース・メソッド論」『青山経営論集』第28巻・第2号, 1993年9月, 37頁-55頁。中村秋生「社会的技能の育成—レスリスバーガーのケース・メソッドによる教育訓練を中心として—」『青森中央学院大学研究紀要』第2号, 2000年3月, 178頁-193頁。
 - 21) ケース学習において通常使用されるケースには, 問題中心のケースと評価のための

- ケースとに大別される。坂井正廣「ケース・メソッド学習法：創造するマネジャー育成のために」ケース・メソッド研究会『前掲書』6頁を参照。
- 22) Roethlisberger, F.J., “Training Supervisors in Human Relations” in *Man-in-Organization: Essays of F.Roethlisberger*, The Belknap Press of Harvard University Press, 1968. p.135. (辻村・坂井・中村「レスリスパーガーの人間関係論研究」『前掲書』63頁。)
- 23) Do., “The Role of the Administrator in Our Modern society.” Roethlisberger, *op. cit.*, p.152. (辻村宏和・坂井正廣「フリッツ・レスリスパーガーの経営者論：『現代社会における経営者の役割』の翻訳と解題」『経営情報学部論集（中部大学）第13巻・第1号，1998年12月，52頁。)
- 24) 村本『前掲書』111頁，115頁。
- 25) Ewing, *op. cit.*, p.21. (訳書，37頁。)
- 26) 石倉洋子「ケースで『自分の意見を持つ』習慣を身につける」一橋ビジネスレビュー編『ビジネス・ケースブック1』東洋経済新報社，2003年，170頁。
- 27) Barnard, Chester I., “Skill, Knowledge, and Judgment.” in Wolf, W.B. and Iino, H. eds., *Philosophy for Managers: Selected Papers of Chester I. Barnard*, Bunsindo, 1986. p.132. (坂井正廣訳「技能，知識，判断」飯野春樹監訳・日本バーナード協会訳『経営者の哲学』文眞堂，1987年，191頁。)
- 28) Roethlisberger, F.J., “Efficiency and Cooperative Behavior.” Roethlisberger, *op. cit.*, p.103. (坂井正廣「フリッツ・レスリスパーガーの視点：『効率と協働』の解題と翻訳」『青山経営論集』第30巻・第4号，1996年3月，165頁－166頁。)
- 29) Barnard, C.I., “The Nature of Leadership.” Barnard, *op. cit.*, p.90. (訳書，89頁。)
- 30) 日置弘一郎教授は，対人関係行為のシミュレーションによる教育の限界についてロジカルに説明している。日置弘一郎『経営学原理』エコノミスト社，2000年，85頁－86頁を参照。
- 31) ここでの知識（理論）の分類は，以下のマクレガーの記述を参考に行っている。McGregor, Douglas, “Why Not Exploit Behavioral Science?” in *Leadership and Motivation: Essays of Douglas McGregor*, (Edited by Warren G, Bennis and Edgar H, Schein with the collaboration of Caroline McGregor). The M.I.T. Press, 1966, pp.241-243. (高橋達男訳『リーダーシップ』産業能率短期大学出版部，1967年，272頁－274頁。)
- 32) ここで言う概念的枠組についてはレスリスパーガーに負っている。以下を参照されたい。Roethlisberger, F.J., *The Elusive Phenomena: An Autobiographical Account of My Work in the Field of Organizational Behavior at the Harvard Business School*, Harvard University Press, 1977. pp.68-71. Do., *Training for Human Relations*, pp.24-26.
- 33) 加護野忠男教授は，経営実務におけるこうした持論の存在と有用性を「日常の理論」という概念を用いて示唆に富む論議を展開している。加護野忠男『組織認識論』千倉書房，1988年，1頁－12頁を参照。
- 34) 坂井正廣・村本芳郎編『ケース・メソッドに学ぶ経営の基礎』白桃書房，1993年，241頁。
- 35) 坂井正廣「序章 ケース・メソッド学習法：創造するマネジャー育成のために」ケース・メソッド研究会『前掲書』9頁を参照。なお，ピゴーズ・インシデント・プロセスに基づくケース研究については，以下を参照されたい。坂井正廣「ケース開発方法論：『インシデント・プロセス』を中心として」『青山経営論集』第29巻・第2号，1994年9月，71頁－95頁。坂井正廣・中村秋生・辻村宏和「インシデント・プロセスによる経営学教育：『インシデント』と『討論計画書』」『青山経営論集』第29巻・第3号，1994年11月，1頁－26頁。
- 36) Carson, Waller W, Jr., “Development of a Student under the Case Method.” McNair, M. P, ed., *op. cit.*, p.86. (訳書，118頁を参照。)
- 37) Reynolds, John I., *The Case Method in Management Development: Guide for Effective Use*, ILO, 1980. p.11. 他にチャールズ・グラッグや和田充夫教授もケース学習によつ

て理論形成が可能と言う立場をとっているように思える。Gragg, Charles I., "Because Wisdom Can't Be Told." McNair, M. P, ed., *op. cit.*, p.6. (訳書, 10頁を参照。) 和田充夫『MBA—アメリカのビジネス・エリート—』講談社, 1991年, 140頁—141頁を参照。

38) Roethlisberger, *Training for Human Relations*, p.37.

39) レスリスパーガーは以下の論文において, 経験を適切に一般化し得ない場合の問題や例を分かりやすく論じている。Do., "Training Supervisors." Roethlisberger *op. cit.*, pp.127-128. 『前掲書』54頁—56頁を参照。

40) Reynolds., *op. cit.*, p.11.

41) 坂井・村本編『ケース・メソッドに学ぶ経営の基礎』(前掲) 247頁。

42) 持論の弊害についての詳細は, 中村秋生「社会的技能の探求—F.J. レスリスパーガーへのアプローチ—」『青森中央学院大学研究紀要』創刊号, 1999年3月, 39頁—40頁を参照されたい。

43) Roethlisberger, *Training for Human Relations*, pp.36-37.

44) Human Relations Clinic については以下を参照されたい。Do., *The Elusive Phenomena*, pp. 217-222. Do., *Training for Human Relations*.

引用・参考文献

Barnard, Chester I., *The Functions of the Executive*, Harvard Univ. Press, 1938. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年。)

Barnard, Chester I., *Organization and Management: Selected Papers*, Harvard University Press, 1948. (飯野春樹監訳・日本バーナード協会訳『組織と管理』文真堂, 1990年。)

Barnard, Chester I., Wolf, W.B. and Iino, H. eds. *Philosophy for Managers: Selected Papers of Chester I. Barnard.*, Bunsindo, 1986. (飯野春樹監訳・日本バーナード協会訳『経営者の哲学』文真堂, 1987年。)

Corey, Raymond E., "The Use of Cases in Management Education." HBS Case Services (376-240). HBS, 1976.

Ewing, David W., *Inside the Harvard Business School: Strategies and Lessons of America's Leading School of Business*, Random House, 1990. (茂木賢三郎訳『ハーバード・ビジネス・スクールの経営教育』TBSブリタニカ, 1993年。)

McGregor, Douglas, *Leadership and Motivation: Essays of Douglas McGregor*, (Edited by Warren G, Bennis and Edgar H, Schein with the collaboration of Caroline McGregor). The M.I.T. Press, 1966. (高橋達男訳『リーダーシップ』産業能率短期大学出版部, 1967年。)

McNair, Malcom P. ed., *The Case Method at the Harvard Business School: Papers by Present and Past Members of the Faculty and Staff*, McGraw-Hill Book Company, 1954. (慶応義塾大学ビジネス・スクール訳『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, 1975年。)

Paul, P., Myers, C.A., Malm, T.F. ed., *Readings in Personnel Administration*, second ed., McGraw-Hill Book Company, 1954.

Reynolds, John I., *The Case Method in Management Development: Guide for Effective Use*, ILO, 1980.

Roethlisberger, F.J., et al., *Training for Human Relations: An Interim Report of a Program for Advanced Training and Research in Human Relations, 1951-1954*, Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration, 1954.

Roethlisberger, F.J., *Man-in-Organization: Essays of F. Roethlisberger*, The Belknap Press of Harvard University Press, 1968.

Roethlisberger, F.J., *The Elusive Phenomena: An Autobiographical Account of My Work in the Field of Organizational Behavior at the Harvard Business School*, Harvard Universi-

- ty Press,1977.
- 石倉洋子「ケースで『自分の意見を持つ』習慣を身につける」一橋ビジネスレビュー編『ビジネス・ケースブック 1』東洋経済新報社, 2003 年。
- 加護野忠男『組織認識論』千倉書房, 1988 年。
- ケース・メソッド研究会(坂井正廣・吉田優治監修)『創造するマネジャー—ケース・メソッド学習法—』白桃書房, 1997 年。
- 坂井正廣「経営教育の基礎—ケース・メソッドを中心として—」『青山経営論集』第 25 巻・第 2 号, 1990 年 8 月。
- 坂井正廣「レスリスバーガーとケース・メソッド」『青山経営論集』第 28 巻・第 1 号, 1993 年 6 月。
- 坂井正廣「レスリスバーガーのケース・メソッド論」『青山経営論集』第 28 巻・第 2 号, 1993 年 9 月。
- 坂井正廣「ケース開発方法論:『インシデント・プロセス』を中心として」『青山経営論集』第 29 巻・第 2 号, 1994 年 9 月。
- 坂井正廣「序章 ケース・メソッド学習法:創造するマネジャー育成のために」ケース・メソッド研究会(坂井正廣・吉田優治監修)『創造するマネジャー—ケース・メソッド学習法—』白桃書房, 1997 年。
- 坂井正廣「フリッツ・レスリスバーガーの視点:『効率と協働』の解題と翻訳」『青山経営論集』第 30 巻・第 4 号, 1996 年 3 月。
- 坂井正廣『経営学教育の理論と実際:ケース・メソッドを中心として』文眞堂, 1996 年。
- 坂井正廣・村本芳郎編『ケース・メソッドに学ぶ経営の基礎』白桃書房, 1993 年。
- 坂井正廣・中村秋生・辻村宏和「インシデント・プロセスによる経営学教育:『インシデント』と『討論計画書』」『青山経営論集』第 29 巻・第 3 号, 1994 年 11 月。
- 坂井正廣・吉田優治「ケース研究:『佐野運輸株式会社』とその分析」『青山経営論集』第 33 巻・第 1 号, 1998 年 7 月。
- 坂井正廣・中村秋生・上嶋正博・辻村宏和「ケース研究:『研究所の総合職人事—株式会社アルファ・品質総合研究所Ⅲ』とその分析—」『政経論叢(国土館大学)』第 110 号, 1999 年 12 月。
- 辻村宏和「レスリスバーガー理論の再検討:経営教育学の方向性を求めて」辻村宏和・坂井正廣・中村秋生「レスリスバーガーの人間関係論研究:『人間関係論における監督者訓練』の翻訳と解題」『中部大学経営情報学部論集(中部大学)』第 8 号, 1998 年 3 月。
- 辻村宏和「解題:『人間関係技能—経営技能の中核—』坂井正廣・辻村宏和「レスリスバーガーの経営技能論:『経営者の活動領域と技能』の翻訳と解題Ⅱ」『青山経営論集』第 33 巻・第 2 号, 1998 年 9 月。
- 辻村宏和「『佐野運輸株式会社』に学ぶ経営学の諸問題」坂井正廣・吉田優治・渡辺利文・辻村宏和「『佐野運輸株式会社』の分析と討論」『青山経営論集』第 33 巻・第 2 号, 1998 年 9 月。
- 辻村宏和『経営者育成の理論的基盤—経営技能の習得とケース・メソッド—』文眞堂, 2001 年。
- 辻村宏和「経営技能の特性を前提としたケース・メソッド—『共感的学習法』にみる客観に対する主観の優位性—」日本経営教育学会編『新企業体制と経営者育成』学文社, 2002 年。
- 辻村宏和・坂井正廣「フリッツ・レスリスバーガーの経営者論:『現代社会における経営者の役割』の翻訳と解題」『経営情報学部論集(中部大学)』第 13 巻・第 1 号, 1998 年 12 月。
- 中村秋生「第 2 章 問題分析と解決の視点:創造するマネジャーの要件 1」ケース・メソッド研究会(坂井正廣・吉田優治監修)『創造するマネジャー—ケース・メソッド学習法—』白桃書房, 1997 年。
- 中村秋生「社会的技能の探求—F.J. レスリスバーガーへのアプローチ—」『青森中央学院

- 『大学研究紀要』創刊号, 1999年3月。
中村秋生「社会的技能の育成—レスリスバーガーのケース・メソッドによる教育訓練を中心として—」『青森中央学院大学研究紀要』第2号, 2000年3月。
野中郁次郎『企業進化論』日本経済新聞社, 1980年。
林 伸二「直観力とは何か」『青山経営論集』第32巻・第2号, 1997年9月。
日置弘一郎『経営学原理』エコノミスト社, 2000年。
松本雄一『組織と技能—技能伝承の組織論—』白桃書房, 2003年。
村本芳郎『ケース・メソッド経営教育論』文眞堂, 1982年。
吉田優治・中村秋生『管理する』白桃書房, 2004年。
和田充夫『MBA—アメリカのビジネス・エリート—』講談社, 1991年。