

# 経営教育のための教材研究

—ケース開発の方法を中心として—

## A Study on Teaching Material for Management Education: A Method for Case Development

中村 秋生

Shusei NAKAMURA

### 概要

ケース・メソッドは、経営教育の有効な方法として認識されているものの、我が国の教育機関においては未だ十分に普及しているとは言い難い。ケース・メソッドという教育方法は、何よりもケースという教材を欠いては成立しないから、ケース・メソッドを普及するためには、まずは良質なケースの開発とその蓄積が問われるべきである。本論文の狙いは、ケース・メソッドによる教育を受け、さらにケース・インストラクターならびにケース・ライターを務め同時にケース・メソッド研究を続ける筆者の経験を基に、主としてマルコム・マクネアー、ポール・ローレンス、坂井正廣、村本芳郎等の諸研究を手掛かりとしながら、ケース開発の方法を明示化し、ケース・メソッドの効果的な活用や普及のための足掛りを築こうとするものである。

**キーワード：**ケース・メソッド、ケース・ライター、ケース開発、良いケース、ケースの構造、ケースの構想、インシデント、ケース・ストーリー

### Abstract

Although it is widely acknowledged that the case method approach is the effective way to teach business management, it is true to say that this approach is still not widely or effectively used in Japanese educational institutions. A major problem is the lack of case method materials. It is necessary to develop and accumulate quality cases in order to facilitate the effective use and spread of this method in Japan. The aim of this paper — using the author's personal experience and also the work and experience of researchers such as Malcolm P. McNair, Paul R. Lawrence, Sakai Masahiro and Muramoto Yoshio — is to find a set of specifications to help in the development of cases to improve the quality and spread of case method.

**Keyword:** Case Method, Case Writer, Case Development, Good Case, Case Structure, Case Plan, Incident, Case Story

## 目次

1. 緒言—問題提起—
2. 良いケースが具備すべき要件
3. ケース開発のプロセス
4. ケース開発の手順
5. 残された問題—結言にかえて—

### 1. 緒言—問題提起—

ケース・メソッドとは、簡潔に述べれば「ケースを使用し、討論を中心に学習する教育方法」であるが<sup>1)</sup>、それを一つのシステムとして捉える見方をすれば、ケース・メソッドは、「教材としてのケースを中心に、参加者（学生、学習者）、インストラクター（教師、指導者）がケース討論を通じて学習する教育システム」であり<sup>2)</sup>、それ故に全体として扱われるべき性格の教育方法である<sup>3)</sup>。

そのシステムを構成している要素は、ケース、インストラクター、参加者であるから、ケース・メソッドという教育システムの成功は、それら三要素の質に依存するとされる<sup>4)</sup>。例えば、デイヴィット・ユーイング『ハーバード・ビジネス・スクールの経営教育』の翻訳者であり、自らもハーバード・ビジネス・スクール（HBS）においてケース・メソッドによる教育を体験し、MBAを取得した茂木賢三郎氏は、その「解説および訳者あとがき」のなかで次のように述べている<sup>5)</sup>。

思うに、ケース・メソッドが成功するには、次の三つの要素が不可欠である。まず第一に、良い内容のケースが豊富にあること、第二に、現実のビジネスを良く知っているすぐれた指導者がいること、そして第三に、意欲に満ち、ある程度の実務経験を持った優秀な学生によって活発な討論が行われること、である。

上記三要素のあり方はケース・メソッドの有効活用に深く関わるものであるが、それはまたケース・メソッドの普及にも関わるものであると言えよう。周知のように、ケース・メソッドは専門経営者の育成を目的として、アメリカ合衆国におけるハーバード大学経営大学院（ハーバード・ビジネス・スクール）の創設以来、約1世紀もの歴史をもって発展してきた教育方法である<sup>6)</sup>。今やそれは有効な経営教育の方法の一つとして認識され、アメリカはもとより、ヨーロッパやアジアの諸国の教育機関や大学にも取り入れられている<sup>7)</sup>。ところが、我が国の経営教育は講義による概念や理論の教授を中心としており、ケース・メソッドは企業内教育に部分的に取り込まれたり、一部のビジネス・スクール等に導

入されたりしてはいるものの、一般的な方法として普及しているとは言い難い<sup>8)</sup>。我が国におけるこうしたケース・メソッドの普及状況は、伝統的な講義方式に信頼をよせる学生や教師によるケース・メソッドに対する抵抗感、さらには教材としてのケース不足などに起因すると言えよう<sup>9)</sup>。

ケース・メソッドを一つのシステムとして捉え、その効果的活用や普及を図ろうとするならば、そのシステムを構成する個々の要素についてと同時に各要素間の相互関係についても考察されなければならない。しかしながら、ここでは論述の便宜上、個々の要素、中でもケースに焦点をあてて論述し、他の要素についての考察は今後の課題としたい。何故ならば、ケース・メソッドという教育方法は何よりもケースという教材を欠いては成立せず、ケースを中心として他の要素が有機的に連動する教育システムであるから、まずは良質なケースの開発とその蓄積が問われるべきであると思われるからである。坂井正廣は、教育における教材の重要性や良質のケースの必要性についてかつて次のように述べたことがある<sup>10)</sup>。

我が国の経営学界においては、教育方法についてはもちろん、テキストをも含めた教材の在り方については、若干の例外を除けば、格別の検討がなされてきたとは思われない。教育の問題を論じる場合、教材の問題は、教授法の問題と同じように、きわめて重要な意味を持っており、教材 (teaching material) の問題を語らずに、教育を論じることは不可能だと言ってもよい。

ケース・メソッドによる教育を論じる場合には、教材としてのケースについて論及しなければ、ケース・メソッドという教育システムを論じることにはならない。ケースという中核的要素を欠いては、ケース・メソッドそのものが成り立たないからである。それ故、ケース・メソッドによる経営学教育を行っていくためには、教材としてのよいケースがどうしても必要になる。

であるとすれば、いかにして教材としての良いケースを開発すればよいのか。本稿の狙いは、ケース・メソッドによる教育を受け、さらにケース・インストラクターならびにケース・ライターを務め同時にケース・メソッド研究を続ける私の経験を基に、主としてマルコム・マクネアー、ポール・ローレンス、坂井正廣、村本芳郎等の諸研究を手掛かりとしながら、ケース開発の方法を明示化し<sup>11)</sup>、ケース・メソッドの効果的な活用や普及のための足掛りを築こうとするものである。

本研究において自らの経験を強調する理由は、ケース開発の方法について絶対的な方法があるとは思えず<sup>12)</sup>、それは試行錯誤に基づくものと考えられるからである<sup>13)</sup>。しかしながら、筆者である私に自らの経験を語る資格があるのかという問題は残る。ケース開発

にとって、何よりも学生あるいはインストラクターとしてケース・メソッドに習熟することの重要性を説くローレンスの主張に依拠すれば<sup>14)</sup>、私にも経験を語る一応の資格があるのではなかろうか。未熟であることは充分認識するものの、勇気をもって論を進めたいと思う。大方のご批判をお願いする次第である。

## 2. 良いケースが具備すべき要件

経営教育の教材としてのケースとは、一般的には「現実の経営状況を、言葉と数字によって短く記述したもの」であるが<sup>15)</sup>、具体的には様々なタイプのケースが存在する<sup>16)</sup>。われわれは、どのようなタイプのケースを開発すべきであろうか。

ケース・メソッドは一つのシステムとして機能するから、ケースの良し悪しはケースを使用する際の全体状況に依存するものであり、ケースそれ自体の観点から判断すべきものではないのかもしれない<sup>17)</sup>。とはいえ、経営技能の育成を目的とし、ケース学習をとおして参加者に経営者がもっている実際経験のよりリアルな代償経験をさせようとするなら<sup>18)</sup>、そこで使用されるべきケースは何でもよいというわけにはいくまい。経営者が直面する経営状況は、さまざまな問題が複雑に絡み合う複合的なものであり、しばしば不確実で予測し難いものであるから、そうした状況をケースに描こうとすれば有効なケースのタイプはある程度限定されるのではなかろうか。経験上、少なくとも以下のようなタイプのケースとは異なると言えよう<sup>19)</sup>。

- ・文章が短過ぎて分析の余地のないケース。
- ・内容が単純過ぎて直ちに結論が出てしまうような議論の余地のないケース。
- ・特定の教育・訓練の目的の観点から、意図的に一定の結論が導き出されるように作成されたケース。
- ・講義等で学習した内容や理論を確認し、検討するために与えられた実例としてのケース。
- ・講義等で学習した特定の理論や技法の利用方法を学ぶための演習問題として用いられるケース。

逆に、経験上われわれが有効と認識するケースが具備している要件としては、次のようなものが挙げられる<sup>20)</sup>。

- ・複雑な諸要因の絡み合った現実の経営状況が具体的に記述されていること。
- ・人によって異なる意見や見方、判断を生み出すような議論を喚起するものであること。

- ・何らかの解決策を示すことが要求されたり、決定したりする問題が含まれていること。
- ・意思決定するうえで必要な情報や資料が示されていること。
- ・もっぱら特定の理論に関連づけ、限られた解決策しか得られないようなものでないこと。

以下、ここでは、読者と共通の理解を得るために、まず、われわれが提唱するケースの特徴を述べた上で、マクネアーの言うケースの持つ構造を良いケースが一般的に具備すべき要件として紹介する。

### (1) われわれが提唱するケースの特徴<sup>21)</sup>

#### ① ケースの登場人物が意思決定に迫られるケース

ケースは、「評価のためのケース：ケース開発者がそのケースの主人公が既に下した意思決定を記述し、学習者がその決定を評価するもの」と「問題中心のケース：ケース開発者がそのケースの中に主要問題を含むいくつかの問題を織り込み、学習者がケースの分析によって、それらを発見し、問題を解決するための代替案を考えるためのもの」の二つに分けることができるが<sup>22)</sup>、われわれは後者のタイプのケースに力点を置いている。ケース・メソッドの有効性が経営者に必要な意思決定技能の育成と深く関わっていることを前提とすれば<sup>23)</sup>、「問題中心のケース」に力点を置かざるを得ない。そうしたケースは、いきおい成功例よりも失敗例を取り上げたものになる。

#### ② 具体的な人間状況が対話形式で多く含まれているケース

われわれは、「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」が対話形式によって含まれているケースを指向している<sup>24)</sup>。何故なら、具体的な人間状況が含まれないケースを用いて経済合理性のみに焦点を当てるようなケース教育では、経営行為の正否が人間状況に大きく依存しているという経営の実態にそぐわないと認識するからである。また、上記のような人間状況がケースライターの解釈を通して所与として参加者に与えられるのではなく、対話形式によって示されれば、それだけ参加者の学習の自由度は高まる。各自がケースにおけるそうした会話のやり取りから、自分なりに問題となる人間状況を感じ取り、解釈する。さらに、参加者それぞれの感じ方や解釈の相違を巡って、活発な討論が誘発されることになるであろう。したがって、このようなケースの内容はしばしば偽装されるという特徴を同時に有することになる。

#### ③ 特定の分野に専門化したものよりもジェネラルな問題に関するケース

良いケースの特徴の一つに「その科目の理論だけで、問題解決ができること」という要件があげられているが<sup>25)</sup>、それに呼応してか「現代のケース・ブックにおいては、各科目のなかを、主題によって、いくつかの分野に分け、ケースを分類し、配列しているのが一般的な形式である」とされている<sup>26)</sup>。したがって、そうしたケースは、「授業時間内におさまり、例えば、マーケティング、生産、財務というような特定の問題分野に焦点をあてるように作成」されることになる<sup>27)</sup>。しかしながら、われわれは、さまざまな問題が複雑に絡み合う現実状況を特定科目の想定範囲内に押し込むようなこうしたケースを指向してはいない。むしろ、「どのようなテーマ、視点からでも議論できるような」ケースに趣をおいている。

実際の経営者が問題状況を認識する場合、予め特定分野の枠組が提供されるわけではあるまい。経営者が自身自身で問題分野を判断するのである。また、杉山三七男は、「ケースが現実在即したものになればなるほど、それは、さまざまな領域からのアプローチが可能で、多くの局面を持ったものとなる。現実とは、そのように複雑なものだからである。そこで、それを特定の科目の立場だけに立って考え、解決することができるようにするというのは、現実を歪曲するか無視することに等しい」とまで言う<sup>28)</sup>。ケース学習をとおして参加者に経営者がもっている実際経験のよりリアルな代償経験をさせようとするならば、よりジェネラルな問題に関するケースを必要とするのではなかろうか。

## (2) ケースの構造

今までの考察では「良いケース」のイメージを伝えるに過ぎず、実際にケースを開発する際の指針にはなり得ない。そこで、マルコム・マクネアーの主張する「ケースが持つ一連の構造」、すなわち時間的構造 (time structure)、物語的構造 (narrative structure)、解説的構造 (expository structure)、脚色の構造 (plot structure) といった四つの構造について考察することは有益であろう<sup>29)</sup>。それらは一般的な特徴としてケースが具備すべき要件として述べられたものであるが、われわれは一步進めてそれらを良いケースが具備すべき要件として解釈する。例えば、坂井は「ケースの作成にあたって、これ等の構造を考慮していくことによって、より良いケースの作成が可能となるであろう」と言い<sup>30)</sup>、村本は「すぐれたケースであれば、これら四つの構造をもっているので、これら四つの構造は、『よいケース』かどうかの判断基準として役立つといえる」と述べている<sup>31)</sup>。

マクネアーは、ケースが参加者に大いなる興味をもたらすことをとりわけ重視する<sup>32)</sup>。ケース学習は、クラスに臨む前の十分な準備やクラスにおいての積極的な発言など相当の負荷を参加者に要求する。それ故、そうした負荷を乗り越えるに足る参加者の旺盛な学習意欲を駆り立てるには、まずはケース自体が参加者の興味、関心を引きつけるものでなけ

ればならないであろう。ユーイングによる以下の指摘は、そうしたことをよく物語っている<sup>33)</sup>。

ケース開発においては、単に現実をとらえていることだけが、教師たちの考慮する基準ではない。もしそうだとすれば、学生の部屋に山積みされていたケースは、おそらく別のものであったろう。教師たちにはもう一つの基準があって、これがケースの選択に大きく影響するのである。それは、学生に対する刺激である。…だからコースの内容を企画する人間は、ケースが学生たちの関心を引きつけて離さないだけの魅力を備えているか、そして学生たちにこれで一步前進した、新たな世界を開いたのだという満足感を持ってもらえるだけのものかどうか、いつでも心を痛めているのである。教師たちもまた、ケースを教室で教えるときに、どういう状況になるかを考えている。「ひょっとして、学生たちは退屈なケースだとは思わないだろうか。そうなると相当尻をひっぱたかない限り、連中はやる気を出さんだろうなあ。それとも、ケースをめぐる学生たちの討論がはずみ、こっちの仕事が楽になるだろうか…」と、財務担当の教授がいつか心配していたことがあった。

参加者に興味、関心を抱かせる「良いケース」とは、いかなる要件を必要とするものなのか。以下、マクネアーの言うケースの構造について検討する<sup>34)</sup>。

#### ① 時間的構造

これは、ケースに経営状況を記述する際の、インシデント（出来事）の時間的配列に関することである。ケースの読者がインシデントの時間的継起を明確に認識し得るように、出来事の発生順序を無視して記述してはならない。つまり、インシデントは時間の経過に従って記述されなければならないということである。とはいえ、参加者である読者の興味を引くために、あえて発生順序を逆転してインシデントを記述する方が効果的な場合もあろうから、これはあくまでも原則論であると言ってよい。しかし、それでも、読者がそのことをはっきりと分かるように、ケースにおける時間的構造を絶えず心に留めておかなければならない。

#### ② 物語的構造

これは、話の流れのことである。インシデントの時間的継起についてだけでなく、インシデントやそれをめぐる環境についても読者に理解できるような形式で物語られなければならない。ケースは一種の文学作品とも言える。「ケースが物語的構造をもつためには、主人公をはじめ、登場人物の個性が、彼らの言動を描写することによって、読者

に理解されなければならない」<sup>35)</sup>。

### ③ 解説的構造

これは、ケースの状況や背景、つまりケースにインシデントだけではなくそれに関わる客観的情報を含め、説明することである。ケース・ライターやケースの登場人物と読者の認識力や理解力には大きな隔たりがある場合も多い。したがって、読者の経験や知識を考慮に入れて、ケース・ライターはケースの舞台となる会社をめぐる、例えばその業界の特質、会社の歴史、規模、業績、組織などについて解説的に記述しなければならない。

### ④ 脚色的構造

これは、ケースを平凡で退屈な物語としないための、言わば話の「すじ」のことである。マクネアーは読者の興味を喚起させることをケースに強く求めるから、あたかも探偵小説を読む際にもたらせるような興奮を読者に引き起こす話の「すじ」を最重視する。

ケースには「ドラマ」がなければならず、「サスペンス」がなければならない。また、ケースには、誰が何をすべきか、誰が何をすべきであったのか、誰がその状況をもたらしたのか、そのような状況においてなされるべき最善の意思決定はいかなるものかといった疑問を含んだ「問題」がなければならない。ケースに上記のような脚色的構造が形成されるほど、読者の関心や興奮は高まり、クラス討論もより活発なものになると言えよう。

マクネアーが挙げるケースの持つ構造は上記の四つであるが、ケース・メソッドによる共感的学習法を提唱する辻村宏和は<sup>36)</sup>、「ダイアログ形式（つまり『対話』挿入形式）にするという意味で『台本的構造』を良質なケースの構造要件の一つとして加えること強調したい」と言う<sup>37)</sup>。ケース学習を通じてケースに登場する主人公の行動の表層レベルの因果関係を指摘するに止まらず、その行動の根底にある主人公の深層心理（行為）レベルまで迫ろうとすれば、ケースは辻村の言う「台本的構造」を必要とせざるを得ない。辻村は、ケースに対話を含めることの利点を次のように例示する<sup>38)</sup>。

たとえば、「ウチの上層部など、言っても無駄ですよ」という部下の発言（行動）は、ケースの対話で展開されているからこそ行為（真相は「発言する勇気が欠如していたりコミュニケーションが下手で相手に責任を被せているだけの行為」）も読み取りやすい。「私はよろしいかと思うのですが、部下が何と言うか…」という発言を「本人が反対」と、また「…というのが大多数の意見です」という発言を「本人＋2～3人程度の意見」と深読みすることができる。

その後続けて、辻村は「ゆえに、良質なケースであるためには対話部分の熟成が重要なポイントになる」と結論づける<sup>39)</sup>。辻村のこうした見解は至極妥当であると思えるが、実は対話部分の熟成はケースの面白さを助長すると考えられるから、マクネアーのいう脚色的構造を充実させようとするれば、その中に自ずと対話形式（台本的構造）が含まれることになると思える。また、先に述べたようにケースに人間状況を含めることを重視するわれわれの立場においても、こうした台本的構造の重要性は充分納得のいくものである。

### 3. ケース開発のプロセス

ケースを開発するにあたり、誰がケースの題材となる情報を収集し、ケースを作成するのであろうか。ローレンスによれば、ケース開発にあたって概ね四通りのプロセスがあるとされる<sup>40)</sup>。まずは、ほとんどのケースは、ビジネス・スクールの教授やスタッフが彼らの関心や目的に応じて実務界の人々に接触し、観察やインタビュー通して収集した情報を基に彼らによって作成される。次は、学生自身の個人的経験に基いてケースが作成される方法である。これは、クラスにおいて学生に与えられた課題であるが、学生の経験だけではなく、それに教授の助言が加わってケースが作成される場合もあり、優れたものは実際に教材として使用されると言う。続いて、例としてはあまり多くないが、教授やスタッフの個人的な仕事経験、さらには公刊された資料からもケースは作成される。

ところで、われわれはHBSには遠く及ばないが、これまで約70編あまりのケースを協働して開発してきた<sup>41)</sup>。それらのケースを開発する際に、われわれが手掛けてきたプロセスはどのような特徴や問題があるのか。先に述べたローレンスのものと対比して検討してみることにする。

ケース・ライターの明確な意図に基くケース・リサーチによってケースを作成するという最初のパターンの場合、相当厳格なプロセスを踏むことになると言える。例えばユーイングは言う、「教授たちは、偶然にケースになりそうないい題材が見つかったからそれをケースに書きおこす、といったやり方はほとんどしていない。普通は、まず自分が担当するコースをよく分析し、取り上げるべきポイントを定め、そこではじめてテーマにふさわしいケースを探すという段取りである」と<sup>42)</sup>。ローレンスは、こうしたパターンが最も多いと言うが、HBSのように恵まれた環境にないわれわれの場合、むしろ偶然を活用する。つまり、ケース・ライターが友人、知人との日常的な接触を通じて、まさに偶然知りえた情報を基にケースを作成することになる。この場合、ケース・ライターには、偶然知りえた情報が教材としてのケースになり得ると見抜けるだけの知識（概念的枠組）、そうした知識を土台としたセンスが求められる。しかし、このようなケースは偶然知りえた情報を題材としているため、彼の当初の意図や計画に合致しない場合も出てくる。

次に、学生自身によるケース作成というパターンであるが、われわれも同様のことを試みてきた。坂井はかねてより「学生たちにパートタイムの仕事、クラブ、サークル、ゼミナール等の協働における経験を『私の協働体験』としてケースを作成する課題を与えてきたし<sup>43)</sup>、また私は卒業論文の代わりとして「ケース研究（自身の経験に基いて作成されたケースとその分析）」の提出を許可してきた。しかし、こうした試みによるケース作成は、成功しているとは言いがたい。坂井も指摘するように、われわれが学生に対し、「ケースの書き方」についての具体的な方法を示してこなかったことがその一因として挙げられよう<sup>44)</sup>。今回、私に「ケース開発の方法」についての論述を想起させたきっかけの一つは、こうした自らの反省にあった。

三番目のパターンとして、ケース・ライター自身の個人的な経験を題材としてのケース作成が挙げられる。ローレンスはこの例はあまり多くないと言うが、われわれの場合は決して少なくはない。われわれは、少ない情報収集の機会を最大限生かすために、自らが関わった組織での経験を題材として、幾編ものケースを開発してきた。一人のケース・ライターの個人的経験は制約されるから、開発されるケースの数には自ずと限界があるが、このパターンによるケース作成には、利点もある。例えば、その一つとして、「ケースになりそうな体験があり、『いつ、どこで、だれが、何を』という要素を客観的に心のなかで再構成することができるならば、最初のインタビュー相手にふさわしいのは自分自身である。自分自身ならアポイントを取らなくてよい。また、調査者と調査対象者のあいだに必要な『協力』も考慮しなくてすむ。信頼しなければ相手は心を開かないが、自分自身をインタビューするなら、すくなくとも信頼関係の構築というステップは省略できる」といったことが考えられる<sup>45)</sup>。また、この場合、ケース・ライター自らが描こうとする状況に深く関わっているから、量的にも質的にも使用し得る具体情報の増加が見込める。取り分け対話部分のリアリティをケースにおいて再現しようとするれば、ケース・ライターが当事者であることの優位性は大きいと言えよう。

ローレンスが最後に挙げたように、公刊された資料から作成されたというケースは、私の知り得る限りわれわれのものにはない。

ローレンスに従えば以上であるが、われわれはさらに以下のようなプロセスも試みている。それは、ケース・メソッドによる経営教育に関心を持つ実務経験の所有者が、「ケース作成を意図しているケース・ライターに、自らの経験や体験のなかから、教育用のケース作成のために役立つと考えられる情報を提供し、ケース・ライターと協力してケースを作成する」というパターンである<sup>46)</sup>。この場合、その実務経験者には、自身が当該情報のケース題材としての有効性を感知し、さらにはケース・ライターに有意な協力を提供し得るだけの知識や技量が要求される。そうした知識や技量は、彼自らのケース・メソッドによる教育の経験に根ざしていることは言うまでもない。吉田優治は、こうしたパターンを「今

後のケース開発にあたっての一つの有力な方法となろう」と言い、その優位性を以下のよう述べている<sup>47)</sup>。

これまでの多くのケースは、ケース・インストラクター（われわれの場合、その多くは大学教師であり、同時にケース・ライターでもある…引用者による）が自らの経験に基き、あるいは知人や実務家からケースに適する情報を聞き出し、調査し、自ら担当する講義において使用する目的で作成されてきた。そのため、ケース作成にあたっての取材源が限られ、ケース作成の視点も限定されざるをえなかった。しかし、ケース・メソッドを経験した参加者により提供された資料に基づくケース開発は、ケース・インストラクターのもつ情報収集の範囲を超え、より多くの産業、企業、職種、職位からの情報収集を可能とし、より多様なケース開発への可能性を示している。

この方法の場合、ケース・インストラクターとケース・ライターは基本的に同一であるが、もし情報提供者の実務家がケース開発の訓練を受けて、自身でケースを作成するようになれば、実務家自身がケース・ライターになり得ることになる。したがって、先ほど自身の経験に基づく学生によるケース作成のところでも述べたように、以上の意味においても、「ケースの書き方」についての具体的な方法を開示する努力がなされなければならないのである。

#### 4. ケース開発の手順

坂井がケース・メソッド研究についての必読文献の一つとして挙げた<sup>48)</sup>、ルイス・バーンズ、ローランド・クリステンセン、アビー・ハンセンによる編著『教授とケース・メソッド：インストラクター・ガイド』に収録された、ジェーン・リンダの論文「ケースの執筆：ヒントと助言」は次のような書き出しで始まる<sup>49)</sup>。

ケースの執筆は、創造的なプロセスである。以下に続く簡略な概説において、私は自分自身の取り組み方について述べようと思う。それが唯一の方法というわけではないから、人によってはしっくりこないという場合もあるかもしれない。しかし、この方法によるケース執筆プロセスは、私にとっては上手く働き、幾編かの極めて面白いケース教材を産み出してきた…。

ここで展開しようとするケース開発の手順も同様のものである。それは、既に冒頭で述べたように私自身の個人的な経験に基づくものであり、唯一の方法であろうはずがない。ケー

ス開発を志す読者にとっての参考、あるいは論議の対象になれば幸いである。

私はケース開発にあたり、当初、企業における実務家としての経験からケース教材に適すると自身が感じた情報をケース・ライターでもありケース・インストラクターでもあった坂井や吉田に提供し<sup>50)</sup>、実際のケース作成に際し彼らに協力するという役割を担ってきた。その後、彼らからの勧めや自分自身の関心に応じて、主として自身の企業における実務家としての経験を題材に、自らケースを開発するようになった。それ故、私のケース開発の手順は、前述の「ケース開発のプロセス」に則して言えば、学生であれ実務家であれ、どちらかと言うと、組織における自分自身の個人的な経験を題材としてケースを作成する場合に最も適していると思える。しかし、だからと言って、その他のプロセスの場合には役に立たないという訳ではない。何故なら、両者はケース開発において必要な情報収集の方法に相違はあるものの、ケース開発の構想、収集した情報の整理あるいはケース執筆といったケース開発の本質的な部分については、特段の違いがあるとは思えないからである。

以上のような前提に基づいて、私が提唱するケース開発の手順は次のとおりである。ただし、この手順は必ずしも厳密なものではない。必要、状況に応じて前後したり、同時に進行する場合もあり得る。

- (1) ケース開発の構想
- (2) インシデントの選定
- (3) ケース・ストーリーの設計
- (4) ケース背景の記述
- (5) ケース内容の偽装
- (6) 資料の記載
- (7) 設問の作成
- (8) ケースの校閲

#### (1) ケース開発の構想

ローレンスやユーイングの言うように、ケース・ライターの明確な意図に基づくケース・リサーチによってケースを作成する場合は、先にケースのテーマが構想されており、それからそのテーマに対応する情報を収集することになる。それに対し、組織における自分自身の個人的な経験を題材としてケースを作成する場合は、そのようなプロセスを辿ることもあるが、どちらかと言えば、先に情報があって、それからテーマを選定する場合が多い。その際、ケース・ライターが自組織における様々な現象面の観察や人々との対話等から得られる経験上の認識をとおして、どのような問題を想起できるか、ということがケース開

発においての一つの鍵になると言えよう。

ケースを開発するということで、自問自答しながら問題を捻り出すこともあるが、そうした問題では問題状況に対する自身のコミットメントの度合いが低い場合が多く、その後の具体情報の収集が上手くいかない事態が生じる。したがって、まずは、自身が日常自覚している自社（組織）の問題を想起すべきである。その際、沢山の問題が想起される場合もあるが、全ての問題をケースの題材として取り上げることはできないから、それらの問題の一つ、あるいはいくつかをケースの中心テーマとして選定しなければならない。そのため、想起した諸問題は、以下に示す例のようにその内容を端的に表すキーワードとして書き並べてみると、思考を助け、便利である。また、このように記録として残しておけば、当該ケースのテーマとして選定しなかったものについては、次回以降のケースのテーマとして活用することも可能となるであろう。

職場の人間関係の悪化、組織間の対立、リーダーシップの脆弱、意思決定の遅延、女子社員の活用不全、不正の多発、優秀なメンバーの退職増加傾向、業績の低迷、変革への抵抗、全般的労働意欲の減退、組織の活力低下傾向、派閥の跋扈等々

## (2) インシデントの選定

次にやるべきことは、選定した中心テーマと関わりのあるインシデントを捜し、列挙することである。選定されたテーマ（問題）は、ケース・ライターが自組織における様々な現象面の観察や人々との対話等から得られる経験上の認識を通して想起されたものであるが、今度は、逆にそうした認識の基にある具体的な現象面、対話内容や場面に焦点をあてることになる。つまり、ここでは、例えば激しい言い争い、命令拒否、集団圧力、不正の隠蔽というように、顕在化された気になる行動、すなわちインシデントを思い起こして、書き並べてみるのである。インシデントが列挙されたら、次に、ケースのストーリーを設計する上で中核となるインシデントをそれらの中から選定することになる。

ケースは、現実の経営状況が記されたものである。その経営状況はいくつかのインシデントで構成されれば、ケースはインシデントの集合体とも言える<sup>51)</sup>。したがって、選定された中心テーマに関わる顕著なインシデントをケース・ライターが思い起こすことができないとすれば、その時点でそのテーマを放棄し、別のテーマに選定し直すべきである。該当するインシデントがないまま、選定したテーマに合わせて無理にケースを作成しようとするれば、事実を反映しない安楽椅子のケース（armchair case）になる恐れがあるからである<sup>52)</sup>。しかし、該当するインシデントが充実していたとしても、それらのインシデントをただ書き並べただけでは教材としてのケースにはなり得ない。前述したケースの持つ構造が必要となる所以である。

### (3) ケース・ストーリーの設計

ここでは、選定したインシデントを基に、主としてケースに必要な物語的構造、脚色的構造、台本的構造を念頭に入れながら、ケースの主題部分を以下のように作成していくことになる。ケースの臨場感や面白さを増すためのそれらの構造を全て網羅する意味で、ここではケース・ストーリーという言葉を用いている。

#### ① 選定したインシデントの配列を構想する。

どのインシデントから書き始め、どのインシデントをクライマックスとするのか。核となるインシデントを基に、ケース全体の中に各インシデントをどのような順序で配列するかを考えなければならない。その際、時間的構造を考慮し、インシデントの配列は、読者がケース・ストーリーの展開を理解しやすいように、原則として発生順であることが望ましい。しかしながら、ケース・ライターがより効果的であると考えのなら、その限りではない。

同時に、ケース・ライターは、それらのインシデントを膨らませるための必要情報を想起し、収集し、整理しておく必要がある。このプロセスにおいて、ケースに含める登場人物を選定し、その中の誰を主人公とすることを決めなければならない。そのうえで、必要情報としてそのプロフィールを記述することになる。ケースをストーリー化するうえで、登場人物の選定や描写は極めて重要な意味をもつので、このプロセスには十分な検討が必要である。特に、ケース・ライター自身の経験を題材とするケースの場合、自分自身の登場の仕方に留意しなければならない。端的に言えば、ケースに自分自身を登場させるか、させないかという問題である。自分自身がインシデントの主人公であるなら、通常は氏名・年齢等を偽装してケースに自分を登場させる方がケースのリアリティが増し効果的であろう。逆に、自分が第三者としてインシデントについて見聞きし、それらの情報を基に当該組織を舞台にしてケースを作成するなら、必ずしも自分をケースに登場させる必要はない。

また、自分が主人公ではないもののそのインシデントに関わっていて興味深い情報を収集している場合、自分は当該組織に実在していないので、そのままではそれらの情報をケースにおいて対話形式によって具現化することができない。そこで、当該組織に実在する者を偽装し、場合によっては架空の人物を設定し、そうした登場人物に言わば代弁させるという方法をとることもある。こうなると、実在する自分とは大分かけ離れることになり、偽装というよりも脚色に近くなるから注意が必要であるが、内容に矛盾や混乱をきたさないように配慮できれば、むしろケースのストーリーをより豊かにする効果があると私は考えている。

## ② インシデントをストーリー化する。

ケースのストーリーは説明文と対話文の組合せによって構成されるが、まず説明文を作成する際の留意点について述べる。

ケース・ライターは、自身が描こうとする状況に関わる全ての事実を知ることなどできるはずがなく、また観察し得た諸事実の全てをケースに記述することもできない。それ故、彼は自ずとケースに含める情報を取捨選択することになる<sup>53)</sup>。その際、ケース・ライターが、それらを客観的な事実の説明として記述しようとしても、自身の主観が暗黙的に入り込んでしまう。そのことは止むを得ないにしても、主観そのものをその説明文に明示化すべきではない。読者がケースを読むのは、経営状況を読者自身の頭のなかに再現し、討議するために読むのであって、ケース・ライターの意見を知りたくて読むのではないからである<sup>54)</sup>。

例えば、「田中氏は、有能な販売員であった」という表現の場合、この判断の主体者を明記しない限り、ケース・ライターの主観的表現といわざるを得ない。こうした困難を逃れるために、「田中氏の上司は、ケース・ライターに、『彼は、有能な販売員だと思う』と語った」とか、「ケース・ライターが田中氏の上司にインタビューしたところ、その上司は『彼は、有能な販売員だと思う』と言った」というように<sup>55)</sup>、ケースにケース・ライターを取材者として登場させるという方法を用いる者もいる<sup>56)</sup>。こうすれば、ケース・ライターの主観的な表現ではなく、組織のなかにそうした見方をしている者がいる、という客観的事実が示されることになる。それに対し、マクネアーは、こうした方法は読者にケースが人為的に作られたものだと気づかせ、彼がケースに抱く現実感を損なわせるから、好ましくないという見解を述べている<sup>57)</sup>。われわれも、そうした見解に同意する。では、どうすればいいか。方法は二つある。一つは、聞き手をケース・ライターではない第三者にする方法である。つまり、先ほどの例文を用いれば、例えば、「田中氏の上司は、社長に『彼は、有能な販売員だと思う』と語った」とすればよい。二つ目は、直截的に「有能だ」という表現を取らずに、田中氏についての客観的な情報——売上実績、優秀販売員としての表彰回数、経年の人事考課等——をケースに記述することによって、読者に彼の有能さを判断させるという方法である。

なお、説明文を作成する場合、その記述は過去形にすべきである。このことは、ケースの背景を記述する場合も当てはまる。記述を過去形にすれば、ケースを記述した時点での事実がその後のものと同じでないことは明らかであるから、当該組織や人物を守ることにつながる<sup>58)</sup>。また、ケースを現在形で記述する場合、数年後には過去の出来事になり、そのままケースを使用するとなると、読者は違和感を覚えるであろう<sup>59)</sup>。であるから、ケースは通常過去形で書かれるのである。ジェームス・カリトンは、HBSの経験から、「過去形で書かれているケースは現在形のケースよりも長期間にわたって使

用できる」と述べている<sup>60)</sup>。

続いて、対話文を作成する場合の留意点を述べよう。ケースが台本的構造をもつことの利点についてはすでに詳述した。であるから、ケースを作成する際、可能な限り対話文を入れる努力をし、ケースの登場人物による会話のやり取りを通じて、読者自身が登場人物の欲求、不満、思い、苦悩などを読み取れる、あるいは感じ取れるように工夫したいものである。そのためには、「AがBを叱責した」「Bはそれを不満に思った」というように表現するのではなく、「AがBに具体的に話したこと、そしてそれに対してBがAに具体的に話したこと」をできる限りありのままに記述するのである。つまり、少なくとも「誰が、誰と、何を、いつ、どこで、どのように、どのような状況で話し合った」のかということが読者に分かるように記述しなければならない<sup>61)</sup>。

しかしながら、ケース・ライターが直接、あるいは間接的に収集し得る会話は必ずしも連続的で潤沢なものとは限らない。しばしば、それらは、細切れで、断片的な場合が多い。それでは、円滑かつ十分なストーリーが作成し得ないので、ケース全体の主題や流れを阻害しない程度に脚色を加えた方が効果的である。例えば、実在する甲をケースに登場させないで、甲の実際の会話をケースに登場するAに代弁させる、というように、会話の主体を必要に応じて入れ替えるという方法を用いることもある。また、対話文については、その基になる現実の時間的継起を忠実に再現することは困難な場合が多いので、散逸する時間における断片的な言葉（情報）を論理的につなげて対話文を創造する方法も有効である。例えば、現実における一ヶ月前の会話と一週間前の会話とを連続させて対話文を作成する、ということもあり得るのである。ただし、そのように脚色した場合でも、ケースの記述上はその対話が時間の経過に従って進むように配置しなければならない。

### ③ ストーリーのエンディングを決める。

際限なく、ケースのストーリーを続けるわけにはいかない。通常は、ケース・ライターの有する情報が尽きたところでそれは終結する。しかし、クラス討論を促進するために、全てを書き切らないで終わらせることもある<sup>62)</sup>。途中で話を切ることによって、参加者はその続きを自分で思案することになる。例えば、即座の行動を要求するような問題を含ませて話を終結すれば、そうした問題をもとに討論は活発化するであろう。また、読者に共感をもたせたり、深く考えさせたりするために、表現を誇張した劇的な終わり方、あるいは余韻を残すあいまいな終わり方にもある。読者の関心や興奮を持続させるために、最後まで気を抜かないでストーリーの完成に努めたいものである。

#### (4) ケース背景の記述

ケースの最初に、必要情報を提示すべきである。ケースの主題部分に立ち入ってから、いきなり重要情報が出てくるというようなことは避けたほうがよい。ケースは解説的構造を必要とするから、読者のためにケース・ライターは客観的に存在している情報を提示しなければならない。通常、ケースには、会社概要（業務内容、資本金、売上、利益、従業員数、所在地、組織、役員等）、売上・利益の推移、社史等の情報が記述される場合が多いが、他に、ケースの主題に関わる情報として、ケース・ライターが意図的に、経営理念、経営方針、慣習、過去の重要事件、組織文化、人事制度等を記述することもある。さらに、主要な登場人物についての情報（プロフィール）もケース・ストーリーを考慮して前もって提示する方が、読者にはわかりやすいであろう。なお、すでに述べたが、ここでの記述は過去形とすることを再度強調しておく。

#### (5) ケース内容の偽装

ケースの公表に際し、情報を取得した当該組織や人物の応諾を取れるならば、それらの組織や人物の実名をケースに記述することに問題はない。しかし、そうした応諾をとれない場合も多々ある。特に、われわれが指向している失敗事例を中心に登場人物が自分の胸中を吐露するようなケースでは、道義的にも実名を出すわけにはいかない。そのため、偽装という方法がとられることになる。偽装するということに疑義を唱える読者もいると思える。しかし、当初の問題の本質をゆがめたり、諸事実の関係を変えたりしないような配慮や工夫がなされれば、「偽装されたケースが、そうでないケースと比較して劣っているというようなことは殆ど全くといってよいほどないと言える」<sup>63)</sup>。辻村は、偽装することによってケースのリアリティや臨場感が高まるとして、偽装されたケースの意義を積極的に認め、次のように述べている<sup>64)</sup>。

きわめて重要な鍵を握っているのが、ケースのディスガイズ（disguise、仮装）である。ケースがディスガイズ（偽装…引用者による）されていることによって経営状況の超ミクロの世界をあまねく描写できる、と考える。「ディスガイズド・ケース」を使用することを強く推奨するのはひとえに、われわれが、「事実は嘘ではないが真相とは限らない。真相は『私』の中にある」という逆説的な認識に立っているからである。…中略…ディスガイズされる分だけ事実ではなくなるわけだが、逆に「私」の中にあるものが描写されやすくなるためにリアリティや臨場感が高い。完全な事実ではないが真相に近い、というような逆説的命題がティーチング・ケースの真骨頂といってよい。

偽装対象を軽微なものから順に挙げれば、名称（会社名、所在地名、個人名等）、数値（売

上、利益、資本金、従業員数等)、産業の種類ということになるが<sup>65)</sup>、それぞれの偽装において以下のような幾つかの留意点がある。

名称を偽装する場合には、実在する他社の名前を使用したり、情報提供者の名前を用いたりしてはならない。また、ふざけた名前や使用するのに煩わしさをともなうような名前も避けるべきである<sup>66)</sup>。数値の場合は、アトランダムに数値を変えるのではなく、実際の数値間のバランスを保つために、各数値項目に一定の係数を乗じて整理すべきである。最後の産業の種類偽装については、細心の注意が必要である。論者によっては、それを忌避や禁止さえしている<sup>67)</sup>。村本はその辺の理由を「…産業の種類をかえてほしいという会社の要望があれば、そのケースは使用できない。産業の種類が、そのケースにおいて重要な場合、その種類をかえることは、虚偽の経営状況を読者に提示することになり、経営経験の伝達としてのケース・メソッドの意義は失われるからである」と述べている<sup>68)</sup>。しかしながら、逆に、産業の種類がそのケースにおいてそれほど重要でない場合、例えばどんな組織においても共通して、あるいは本質的に生じるような管理や人間の問題を主要テーマとするケースであれば、必要に応じて産業の種類を偽装することも私にとっては吝かではない。そのためには、先ほども述べたが、当初の問題の本質をゆがめたり、諸事実の関係を変えたりしないような配慮や工夫を前提とすることは言うまでもない。

## (6) 資料の記載

ケースの目的に応じて、ケース・ライターは、財務諸表、料金表、コンペティターの概要、組織図等の資料をケースに記載する場合がある。その際、読者の理解を助けるうえで、そうした資料の挿入箇所はできるだけケースの本文に対応させるべきである。しかし、資料の分量が多すぎて、本文の流れを阻害するような場合は、まとめて最後に掲載することもあり得る。いずれにしても、ケース・ライターは、資料を入手したからといって、やみくもにそれらの資料をケースに記載すべきではない。資料記載によるケース分析やケース討論の効果に思いをめぐらせ、取捨選択をする必要がある。繁雑な資料は、ただ無用な混乱を参加者に引き起こすだけの要因になりかねない。特に参加者が学部生の場合であれば、なおさらである。

## (7) 設問の作成

参加者の自己学習を助け、当日のケース討論を促進するために、ケースの最後に設問を載せる場合がある。設問によって、ケース分析の視点を与えられることになるから、ケース分析にあまりなれていない参加者にとっては必要なものであると言えよう。しかし、そうすることによって、ケース・メソッドの重視する参加者の主体性が弱められてしまうという恐れもあり得る。マクネアーは、「ケースのもっているイリュージョンを破壊する」と

言って、そうした設問に難色を示す<sup>69)</sup>。とはいえ、ケースに設問が載っているからといって、それは絶対的なものではなかろう。ケース・インストラクターの判断によって使い分けることも可能であるし、また参加者に応じて、さらに一步進めて、自分にとってより意味のある、より興味のある問題を問いかけるように、指導することも可能である<sup>70)</sup>。

ケースの設問は参加者の学習に対する便宜だけのものではない。それは、クラス討論に臨む前に十分な事前準備を参加者に促し、ややもすると散漫に流れてしまうクラス討論の道筋をつくり、あるいはクラス討論に変化をもたらす、さらにはケース・インストラクターが意図する学習内容を効果的に推し進めるうえで、有用である<sup>71)</sup>。その意味で、設問はまさに当該ケースによるクラス討論や学習プロセスの性質を形作ると言ってもよく、設問作成には十分な注意が必要である<sup>72)</sup>。設問を工夫することによって、ケース・メソッドによる教育のバリエーションを豊かにすることもできるから、私は設問をケース・メソッドによる教育の戦略的要因とさえ考えている<sup>73)</sup>。

例えば、参加者にケースの状況分析や問題発見のプロセスをきちんと学ばせたいと思うなら、「〇〇会社の組織図と主要人物のプロフィールをケースにおける情報を手掛かりにして書きなさい」「このケースにおいて重要と思われる出来事を年代順に整理して示しなさい」「ケースの最終頁にある『関係資料』を分析し、この資料から読み取れることを説明しなさい」といった設問。また、参加者に意思決定に際しての人間状況を気づかせ、感情的な側面への関心の向上を図ろうとするなら、「〇〇は、何故辞職したいと思ったのでしょうか」「〇〇係長は、何故不満や憤りを感じているのでしょうか」「何故、〇〇課長は部下たちから拒絶されたのでしょうか」というような設問。あるいは、参加者に問題解決後に発生すると思われる新たな問題を洞察させようとするなら、「このケースにおいて、今後どのような問題が生じる恐れがあると考えられますか」という設問。参加者にケース学習で学んだことを一般化させたいと思うならば、「このケース学習を通じて、組織やマネジメントの問題として何を学ぶことができましたか」という設問。以上、それぞれの設問が有効だと思える。これらは、一例に過ぎないので、各自目的に応じて色々と工夫する余地はまだあるであろう<sup>74)</sup>。

## (8) ケースの校閲

上記(1)から(7)までのプロセスを経て、一応ケースは書き上げられることになるが、より良いケースとするためには、校閲することを怠ってはならない。まず、何よりも、書き上げたケースは声を出して読んでみることである。黙読すると読み飛ばしてしまうような単純な記述上の誤りも、音読することによって気づくことができる。「文章は明晰で、リズムを感じるか？ 読者は内容を明確に理解し得るか？」と自問自答しながら読むことが大切である<sup>75)</sup>。

次に、書き上げたケースを自分で大雑把に分析してみるとよい。分析に足るだけの情報がケースに含まれているか。含まれていないとしたら、情報を追加すべきか。それとも参加者に推測させたり、クラス討論を活発化させたりするために、あえて情報を控えたままにしておくべきか。というような問いに対し、自ら最終判断を下さなければならない<sup>76)</sup>。

続けてやるべきことは、ケースの長さに対する検討である。経験上、しばしばケースが長くなり過ぎることがある。短過ぎるのも問題であるが、長ければ良いというものでもない。長過ぎると、参加者に過度の負担を課し、学習意欲を減退させたり、また授業時間の制約からクラス討論を未消化で終わらせる恐れがある。あくまでも目安でしかないが、ジョン・ベネットによれば、良いケースの長さは、図表を含まないで、本文が8頁から15頁までが適正である、とされる<sup>77)</sup>。いずれにしても、長過ぎると思えば、ケース・ストーリーと関係のない情報は削除し、また、ケースを構成する各セクションごとの行数をチェックして、その重要性に見合った行数に調整すべきである<sup>78)</sup>。

最後に、書き上げたケースを信頼できる第三者に読んでもらい、率直な意見や感想を聞くと良い。しばしば、ケース・ライター自身は自分のケースに思い入れが強くなりすぎて、冷静さを失い、客観的になれなくなることがある。第三者の冷静な目によって自身が書き上げたケースを厳しく見てもらい、その第三者の助けを借りて、それは「面白いか。読みやすいか。矛盾はないか。一つのことが目立ち過ぎないか。抜け落ちたものはないか。重要なポイントは盛り込まれているか」というような客観的分析を心掛けることは重要である<sup>79)</sup>。ただし、我が国の現状では、このような有益なアドバイスをすることのできる第三者の数はどうしても制約される。HBSの場合は、そうした第三者を同僚、友人としているが、われわれの場合は、ケース・インストラクターを同時に務める教師ということになる。ケース・メソッドによる経営教育の普及が待たれるところである。

## 5. 残された問題——結言にかえて——

ケースを開発することは、マクネアーがいみじくも述べるように、アートと言えるかもしれない<sup>80)</sup>。もしそうであるなら、仮に本研究で示した「ケース開発の手順」を読んだからと言って、誰でも直に有用なケースが書けるというようにはなるまい。そもそも、アートを言語化すること自体が至難であるから、私のような試みをしたところで、常にそれは不十分なものでしかない。それでは、どうやってその不十分さを補うのか。結論から述べれば、その方法は以下のような地道な努力を積み重ねるしかないと思う。

第一に、今まで自分が参加者として学んだり、あるいはケース・インストラクターとして使用したりして、面白い、有益であったと感じたケース（良いケース）を日頃から何度も読み返し、自分が開発しようとするケースの構想、インシデントの選定が一応終わったら、

自身が良いと思ったケースの構造、表現、文体を真似ながらケースを書いてみることである。

第二に、可能な限り、何度も、何度も書き直してみることである。技は経験からしか身につかない。「書く」という技もまた、「書く」という経験を必要とする。坂井は、ロバート・ディビスを引きながら、「書く」という訓練の必要性を次のように述べている<sup>81)</sup>。

効果的な書き方 (effective writing) は容易なことでは身につかない。そのためには、時間のかかる、注意深い作業が必要となる。私の経験でもそうだけれど、ディビスもまた、「良いケースは、それが受け入れられ得るものとなる前に3回から4回、時には5回書き直されることがよくある。効果的な書き方を身につけるためには、書くことの練習以外に方法はない。これは、骨の折れる、厳しさを要求される経験である」と述べている。

第三に、少なくともケース・メソッドによる教育を受け、さらにはもし可能であればケース・インストラクターの経験もし、できる限り、ケースに慣れ親しむことである。これは、既に示した二つの方法の前提にあたることである。こうした経験がなければ、「ケースとは如何なるものか」というイメージが掴みきれず、ケースの題材になり得る有効な情報を見逃してしまうかもしれない。また、「ケース・ストーリーの設計」というプロセスの前段階にあたる「ケース開発の構想」や「インシデントの選定」のプロセスにも支障をきたす恐れが生じるであろう。ローレンスは新たにケースを書こうとする者に対する最後のアドバイスとして、つぎのよう言葉を贈っている<sup>82)</sup>

新たにケースを書こうとする者 (a new case writer) は、学生として、場合によってはインストラクターとしてケースに携わった多くの経験から、大いに得るものがあるであろう。そのような経験は、「ケース教材」に関する…引用者による) 論文を読んでも得難いケースやその使い方に対する習熟を与えてくれるのである。

良いケースを書くための前提として上記三番目に示した指摘が妥当するものであれば、ケース・メソッドによる教育の機会を増やすような努力が求められるであろう。未だケース不足のためそうすることは困難をとまなうが、ケース・メソッドの経験者によるケース開発と平行して、すでに蓄積されたケースを用いてのケース・メソッドによる教育も推進していかなければならない<sup>83)</sup>。そこで、新たな課題に直面する。それは、ケース・メソッドによる教育を行うケース・インストラクターの量と質をいかに充実させるかということである。こうした課題に応えるために、今後、ケース・インストラクションについての研究にも取り組まなければならないと認識するものである。

注

- 1) 坂井正廣『経営学教育の理論と実践—ケース・メソッドを中心として—』文眞堂, 1996年, 8頁.
- 2) 同「第1節 ケース・メソッドの意義」「第2章 ケース・メソッドの意義: ケース・メソッド, 分析のための準備, インストラクターの役割, ケース執筆」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, 19頁を参照.
- 3) 同「教育システムとしてのケース・メソッド—学習のための準備の問題を中心として—」『青山経営論集』第25巻・第3号, 1990年11月, 80頁を参照.
- 4) 同「ケース・メソッドの理論と実際: 第1回 望ましいケースの条件—ケースの古典『ダッシュマン会社に見る』」『人材教育』日本能率協会, 1993年11月, 100頁を参照. 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頁を参照.
- 5) 茂木賢三郎「解説および訳者あとがき」ユーイング著・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, 426頁を参照.
- 6) ハーバード・ビジネス・スクールにおけるケース・メソッドの発展の歴史については, 村本芳郎『ケース・メソッド経営教育論』文眞堂, 1982年, 1頁—63頁を参照.
- 7) Cf. Yoshida, Yuji, Kevin C. Banning and Thomas C. Cross, “Use of the Case Method in Management Education,” in *Konodai Bulletin of Economic Studies: Special Issue on the Study of the Formation of Knowledge and Skills within an Organization*, (Vol.10 No.1). Chiba University of Commerce, The Institute of Economic Research, 1999, p.19. また, アメリカの学部レベルにおけるケース・メソッドによる経営教育の実態を調査した吉田による以下の研究は興味深い. この調査によれば, 自身の担当する経営学関連科目におけるケース・メソッドの実施率は, 86.6%という高い結果を示している. 吉田優治「米国経営学教育におけるケース・メソッド—米国経営学会会員を対象としたアンケート調査の中間報告—」『千葉商大論叢』第35巻・第3号, 1997年12月, 150頁を参照.
- 8) 上掲書, 141頁を参照.
- 9) 坂井正廣「第1部 序論—教育システムとしてのケース・メソッド」坂井正廣・吉田優治編『[新版] マネジメント—ケースに学ぶ—』文眞堂, 1991年, 3頁を参照.
- 10) 同「I. 緒言—ケースの構造について—」坂井正廣・村本芳郎・吉田優治「ケース・メソッドによる経営学教育のための一試論 (V) —ケース『山田三郎』とその分析を中心として—」『青山経営論集』第25巻・第3号, 1990年11月, 257頁—258頁.
- 11) ケース作成のテクニカルな面よりもアイデアを強調しようとしたため, 本稿の副題を「ケース・ライティングの方法」ではなく「ケース開発の方法」とした.
- 12) Cf. Linder, Jane, “Writing Cases: Tips and Pointers,” in Louis B., C. Roland Christensen and Abby J. Hansen, *Teaching and The Case Method: Instructor’s Guide*. 3rd Edition, Harvard Business School Press, 1992, p.370.
- 13) Cf. Lawrence, Paul R., “Preparation of Case Material,” in *The Case Method of Teaching Human Relations and Administration: An Interim Statement*, (Edited by Kenneth, R. Andrews), Harvard Univ. Press, 1951, p.224. 前出の吉田の調査によれば, 調査対象であるアメリカ経営学会会員のうち, ケース執筆の経験者は全体の51.7%おり, さらにその内, ケース執筆について訓練を受けたことがない自己学習者は50.9%に及ぶとされる. この調査結果からも, ケース開発が本人自身の試行錯誤に基づくものであることがうかがえると思う. 吉田「米国経営学教育におけるケース・メソッド」『前掲書』155頁を参照.
- 14) Cf. Lawrence, “Preparation of Case Material,” *op.cit.*, p.224.
- 15) 坂井「第1節 ケース・メソッドの意義」『前掲書』19頁.
- 16) 村本『前掲書』64頁—68頁を参照.
- 17) Cf. Lawrence, “Preparation of Case Material,” *op.cit.*, pp.219-220.

- 18) 村本『前掲書』130を参照.
- 19) 中村秋生「第2節 企業内教育の場合」「第12章 ケース・メソッド導入にともなう諸問題」坂井正廣・村本芳郎編『ケース・メソッドに学ぶ経営の基礎』(前掲), 226頁を参照.
- 20) 上掲書, 227頁を参照.
- 21) ここでの表現の方法とは異なるが, 「収録マネジメントケースの特徴」として以下に同様の趣旨で述べたことがある. 吉田優治・中村秋生『管理する—ジャパンケースバンク マネジメントケース集 第1巻—』白桃書房, 2004年, pp.iii-vを参照.
- 22) 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, 6頁を参照.
- 23) 中村秋生「経営技能の育成とケース・メソッド」『共栄大学研究論集』第3号, 2005年3月, 17頁—36頁を参照.
- 24) Roethlisberger, Fritz J., “Training Supervisors in Human Relations,” in *Man-in-Organization: Essays of F. Roethlisberger*, The Belknap Press of Harvard Univ. Press, 1968, p.135.
- 25) 村本『前掲書』75頁を参照.
- 26) 上掲書, 82頁.
- 27) Corey, Raymond E., “The Use of Cases in Management Education,” HBS Case Services(376-240). HBS, 1976, p.2.
- 28) 杉山三七男「Ⅲ. 望ましいケースの特徴に関する若干のコメント」坂井正廣「教材としてのケースの構造と条件」『青山経営論集』第28巻・第4号, 1994年3月, 99頁.
- 29) Cf. McNair, Malcom P., “McNair on Cases,” *Harvard Business Bulletin*, Vol.47. No.4. 1971. Harvard Business School Case Services; Harvard Business School, 1971. Cf. Towl, Andrews R., *To Study Administration by Cases*, Harvard Univ., 1969, pp.66-67.
- 30) 坂井『経営学教育の理論と実践』(前掲), 103頁.
- 31) 村本『前掲書』72頁.
- 32) Cf. McNair, “McNair on Cases,” *op.cit.*, p.64.
- 33) Ewing, David W., *Inside the Harvard Business School: Strategies and Lessons of America's Leading School of Business*, Rondon House, 1990, p.220. (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, 328頁.)
- 34) Cf. McNair, Malcom P., “McNair on Cases,” *op.cit.*, pp.66-67.
- 35) 村本『前掲書』96頁.
- 36) 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, 1頁—16頁を参照.
- 37) 上掲書, 37頁.
- 38) 同上.
- 39) 同上.
- 40) Cf. Lawrence, “Preparation of Case Material,” *op.cit.*, p.216.
- 41) それらのケースについては, 大学の研究紀要において公表してきたものが多いが, それらを編集したり, あるいは加筆・修正したりして公刊した出版物は以下のとおりである. 坂井正廣・吉原正彦編『組織と管理—ケースとリーディングス—』文眞堂, 1987年. 坂井正廣・吉田優治編『〔新版〕マネジメント—ケースに学ぶ—』文眞堂, 1991年. 坂井正廣編『〔新版〕人間・組織・管理—その理論とケース—』文眞堂, 1992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『経営学教育の理論と実践—ケース・メソッドを中心として—』文眞堂, 1996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. 吉田優治・中村秋生『管理する—ジャパンケースバ

- ンク マネジメントケース集 第1巻一』白桃書房, 2004年.
- 42) Ewing, *op.cit.*, p.229. (訳書, 342頁.)
- 43) 坂井『経営学教育の理論と実践』(前掲), 89頁-90頁.
- 44) 上掲書, 90頁を参照.
- 45) Barnes, Louis B., C. Roland Christensen and Abby J. Hansen, *Teaching and The Case Method: Text, Cases, and Readings*. 3rd Edition, Harvard Business School Press, 1992, p.288. (高木晴夫訳『ケースメソッド 実践原理—ディスカッション・リーダーの本質—』ダイヤモンド社, 1997年 628頁.)
- 46) 吉田優治「II. ケース作成のプロセスと意図」坂井正廣・村本芳郎・吉田優治「ケース・メソッドによる経営学教育のための一試論 (IV) —ケース『株式会社リリー化粧品・東京商品センター』とその分析を中心として—」『青山経営論集』第25巻・第2号, 1990年8月, 149頁.
- 47) 同「V. 結言: 全体の総括」坂井正廣「ケース研究: 『伊勢銀行・八王子支店』の分析と討論」『青山経営論集』第29巻・第4号, 1995年3月, 146頁.
- 48) 坂井正廣「I. 緒言: 研究の経緯と構成, および古典研究への前置き」坂井正廣・吉田優治『青山経営論集』第31巻・第4号, 1997年3月, 98頁-99頁.
- 49) Linder, "Writing Cases," *op.cit.*, p.370.
- 50) 私の実務での経験とは, 最盛期従業員1万人規模の企業の人事部における約19年間の職務活動に基くものである.
- 51) ポール・ピゴーズは, 長文のケースを使用するハーバード方式のケース・メソッドを嫌い, インシデントが記述された短文のケースを用いるケース・メソッドの新たな方式としてインシデント・プロセス方式を考案した. 坂井は, そのインシデント・プロセス方式によるケース学習のプロセスに着目し, ケース開発の方法にそれを応用するアイデアを以下の論文に示したことがある. そこで坂井は, 「ケース・メソッドのためのケースは, 初めから…全体状況を一挙に把握しようとするのではなく, 個別の出来事(インシデント…引用者による)から, そこでの事実に必要な情報を収集することにより, 開発することが可能となる」と述べている(87頁). ここでの私のアイデアやケース開発の手順等は, 坂井のこうしたアイデアに大きく影響を受けている. Cf. Pigors, Paul, Charles A. Myers, and F. T. Malm, ed., *Readings in Personnel Administration*, second ed., McCraw-Hill Book Company, 1954, pp.249-255. 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頁を参照.
- 52) 村本『前掲書』66頁, 99頁-100頁を参照.
- 53) Cf. Lawrence, "Preparation of Case Material," *op.cit.*, p.223.
- 54) 村本『前掲書』101頁を参照.
- 55) 下記の例を参考に, 私がアレンジした. 上掲書, 72頁を参照. Cf. Lawrence, "Preparation of Case Material," *op.cit.*, p.222.
- 56) ローレンスの他に, 例えばディヴィット・ユーリックも同様の立場をとる. Cf. Ulrich, David N., "The Case Method," in *The Case Method of Teaching Human Relations and Administration: An Interim Statement*, (Edited by Kenneth, R. Andrews), Harvard Univ. Press, 1951, p.31. また, 最近の実例として, 以下のケースを挙げることができる. ケース「オプティマ・ジャパン株式会社」高木晴夫『慶応ビジネススクール 高木晴夫教授のMBA授業Live [リーダーシップ論]』中経出版, 2002年, 22頁-39頁. ケース「瑞穂製鉄株式会社」『上掲書』74頁-93頁. ケース「住友電気工業株式会社」高木晴夫『慶応ビジネススクール 高木晴夫教授のMBA授業Live [マネジメント論]』中経出版, 2002年, 78頁-96頁. ケース「セント・ポール製薬株式会社」『上掲書』188頁-205頁.
- 57) Cf. McNair, Malcom P., "McNair on Cases," *op.cit.*, p.68.
- 58) Cf. Culliton, James W., "Writing Business Cases," in *The Case Method at the Har-*

- vard Business School: Papers and Past Members of the Faculty and Staff, (Edited by Malcom P. McNair), McGraw-Hill Book Company, 1954, p.266. (慶應義塾大学ビジネス・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—』東洋経済新報社, 1977年, 240頁を参照.)
- 59) Cf. McNair, Malcom P., “McNair on Cases,” *op.cit.*, p.66.
- 60) Culliton, “Writing Business Cases,” *op.cit.*, p.266. (訳書, 240頁.)
- 61) Cf. Roethlisberger, Fritz J., *The Elusive Phenomena: An Autobiographical Account of My Work in the Field of Organization Behavior at the Harvard Business School*, Harvard Univ. Press, 1977, pp.236-237.
- 62) Cf. Lawrence, “Preparation of Case Material,” *op.cit.*, p.224.
- 63) 坂井『経営学教育の理論と実践』(前掲), 102頁.
- 64) 辻村「経営技能の特性を前提としたケース・メソッド」『前掲書』5頁—6頁.
- 65) Cf. Corey, *op.cit.*, p.1. Cf. Linder, “Writing Cases,” *op.cit.*, p.373.
- 66) Cf. Culliton, “Writing Business Cases,” *op.cit.*, p.263. (訳書, 235頁を参照.)
- 67) Cf. *Idem.* (同上を参照.) Cf. McNair, Malcom P., “McNair on Cases,” *op.cit.*, p.71.
- 68) 村本『前掲書』68頁.
- 69) Cf. McNair, Malcom P., “McNair on Cases,” *op.cit.*, p.71.
- 70) Cf. Glover, John D., and Ralph M. Hower, *The Administrator: Cases on Human Relations in Business*, Richard D. Irwin, 1948, p.1.
- 71) 「設問は, 学習者をして, ケース分析をケース作成者が期待する方向へと誘導するという一面も持ち合わせている」という懸念もあるが, 参加者の習熟度によっては, 無限定でケース分析やクラス討論を進めるより, ケース学習の質は高まると私には思える. 吉田優治「V. ケース『山田三郎』の分析—その2—」坂井正廣・村本芳郎・吉田優治「ケース・メソッドによる経営学教育のための一試論 (V) —ケース『山田三郎』とその分析を中心として—」『青山経営論集』第25巻・第3号, 1990年11月, 273頁を参照.
- 72) Cf. Austin, James E., “Teaching Notes: Communicating the Teacher’s Wisdom,” in Louis B., C. Roland Christensen and Abby J. Hansen, *Teaching and The Case Method: Instructor’s Guide*. 3rd Edition, Harvard Business School Press, 1992, p.379.
- 73) 中村秋生「ケース・メソッドによる経営教育のすすめ: 『知識』教育から『技能』教育への転換をめざして」『第21回大会 報告概要: 大会テーマ「改めて問う, いま何をどう学ばせるか」全国四系列(経営学・商学・会計学・経営情報科学)教育会議, 2004年8月, 35頁を参照.
- 74) 私自身ここに示したものも含めて上述の大会当日に26の設問例を提示し, それぞれの設問の意図を説明した. ケース学習がそうした設問に従って進められるとすれば, ケース・インストラクターは, 予めケース・ライターによって付された設問にこだわらず, 状況に応じて, 設問を自ら作り出していけばよいと思う. また, クラス討論の最中においても, 状況に応じて臨機応変に, 彼は様々な質問をすることが求められる. しかしながら, その都度, 設問や質問を考案するのは難儀であるから, ローランド・クリステンセンやジェームス・オースチンが示すように質問を類型化して代表的な質問のリストを作っておくことは便利であろう. Cf. Christensen, C. R., “The Discussion Teacher in Action: Questioning, Listening, and Response,” in Christensen, C. R., David Garvin, and Ann Sweet, eds., *Education for Judgement: The Artistry of Discussion Leadership*, Harvard Business School Press, 1991, pp.159-160. Cf. Austin, “Teaching Notes,” *op.cit.*, pp.379-380. 前述した私の設問例もそうした考えに準じるものである.
- 75) 坂井『経営学教育の理論と実践』(前掲), 102頁.
- 76) ケースに含める情報について, 吉田の開発したケースを巡って, 述べたことがある. 以下を参照されたい. 中村秋生「V. ケースに含まれるべき情報」坂井正廣・吉田優治・中村秋生「経営実践の教育と経営理論の教育—教材としての『東京航空株式会社』をめぐって」『経営学教育の理論と実践』(前掲), 102頁.

- ぐって一」『青山経営論集』第31巻・第1号, 1996年7月, 124頁-132頁。  
77) 村本『前掲書』76頁を参照。  
78) Cf. Linder, "Writing Cases," *op.cit.*, p.372.  
79) Cf. Barnes, Christensen and Hansen, *op.cit.*, pp.286-287. (訳書, 624頁-625頁を参照。)  
80) Cf. McNair, Malcom P., "McNair on Cases," *op.cit.*, p.72.  
81) 坂井『経営学教育の理論と実践』(前掲), 93頁。  
82) Lawrence, "Preparation of Case Material," *op.cit.*, p.224.  
83) 近年, 我が国においてあいついでマネジメントケース集が刊行され, 少しずつではあるが, ケースが利用しやすくなってきている。以下を参照されたい。高木晴夫『慶応ビジネススクール 高木晴夫教授のMBA授業Live〔リーダーシップ論〕』中経出版, 2002年。高木晴夫『慶応ビジネススクール 高木晴夫教授のMBA授業Live〔マネジメント論〕』中経出版, 2002年。一橋ビジネスレビュー編『ビジネスケースブック No.1』東洋経済新報社, 2003年。一橋ビジネスレビュー編『ビジネスケースブック No.2』東洋経済新報社, 2003年。グロービス・マネジメント・インスティテュート編『MBA ケース・ブック 1』ダイヤモンド社, 2004年。吉田優治・中村秋生『管理する一ジャパンケースバンク マネジメントケース集 第1巻一』白桃書房, 2004年。

#### 引用・参考文献

- Austin, James E., "Teaching Notes: Communicating the Teacher's Wisdom," in Louis B., C. Roland Christensen and Abby J. Hansen, *Teaching and The Case Method: Instructor's Guide*. 3rd Edition, Harvard Business School Press, 1992.  
Barnes, Louis B., C. Roland Christensen and Abby J. Hansen, *Teaching and The Case Method: Text, Cases, and Readings*. 3rd Edition, Harvard Business School Press, 1992. (高木晴夫訳『ケースメソッド 実践原理—ディスカッション・リーダーの本質—』ダイヤモンド社, 1997年。)  
Christensen, C. R., "The Discussion Teacher in Action: Questioning, Listening, and Response," in Christensen, C. R., David Garvin, and Ann Sweet, eds., *Education for Judgement: The Artistry of Discussion Leadership*, Harvard Business School Press, 1991.  
Corey, Raymond E., "The Use of Cases in Management Education," HBS Case Services (376-240). HBS, 1976.  
Culliton, James W., "Writing Business Cases," in *The Case Method at the Harvard Business School: Papers and Past Members of the Faculty and Staff*, (Edited by Malcom P. McNair), McGraw-Hill Book Company, 1954. (慶應義塾大学ビジネス・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—』東洋経済新報社, 1977年。)  
Ewing, David W., *Inside the Harvard Business School: Strategies and Lessons of America's Leading School of Business*, Rondon 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。)  
Glover, John D., and Ralph M. Hower, *The Administrator: Cases on Human Relations in Business*, Richard D. Irwin, 1948.  
Lawrence, Paul R., "Preparation of Case Material," in *The Case Method of Teaching Human Relations and Administration: An Interim Statement*, (Edited by Kenneth, R, Andrews), Harvard Univ. Press, 1951.  
Linder, Jane, "Writing Cases: Tips and Pointers," in Louis B., C. Roland Christensen and Abby J. Hansen, *Teaching and The Case Method: Instructor's Guide*. 3rd Edition, Harvard Business School Press, 1992.

- McNair, Malcom P., "McNair on Cases," *Harvard Business Bulletin*, Vol.47. No.4. 1971. Harvard Business School Case Services; Harvard Business School, 1971. Cf. Towl, Andrews R., *To Study Administration by Cases*, Harvard Univ., 1969.
- Pigors, Paul, Charles A. Myers, and F. T. Malm, ed., *Readings in Personnel Administration*, second ed., McCraw-Hill Book Company, 1954.
- Roethlisberger, Fritz J., "Training Supervisors in Human Relations," in *Man-in-Organization: Essays of F. Roethlisberger*, The Belknap Press of Harvard Univ. Press, 1968.
- Roethlisberger, Fritz J., *The Elusive Phenomena: An Autobiographical Account of My Work in the Field of Organization Behavior at the Harvard Business School*, Harvard Univ. Press, 1977.
- Urich, David N., "The Case Method," in *The Case Method of Teaching Human Relations and Administration: An Interim Statement*, (Edited by Kenneth, R. Andrews), Harvard Univ. Press, 1951.
- Yoshida, Yuji, Kevin C. Banning and Thomas C. Cross, "Use of the Case Method in Management Education," in *Konodai Bulletin of Economic Studies: Special Issue on the Study of the Formation of Knowledge and Skills within an Organization*, (Vol.10 No.1). Chiba University of Commerce, The Institute of Economic Research, 1999.
- 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.
- 坂井正廣「教育システムとしてのケース・メソッド—学習のための準備の問題を中心として—」『青山経営論集』第 25 巻・第 3 号, 1990 年 11 月.
- 坂井正廣「I. 緒言—ケースの構造について—」坂井正廣・村本芳郎・吉田優治「ケース・メソッドによる経営学教育のための一試論 (V) —ケース『山田三郎』とその分析を中心として—」『青山経営論集』第 25 巻・第 3 号, 1990 年 11 月.
- 坂井正廣「第 1 部 序論—教育システムとしてのケース・メソッド」坂井正廣・吉田優治編『[新版] マネジメント—ケースに学ぶ—』文眞堂, 1991 年.
- 坂井正廣「第 1 節 ケース・メソッドの意義」「第 2 章 ケース・メソッドの意義: ケース・メソッド, 分析のための準備, インストラクターの役割, ケース執筆」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「ケース・メソッドの理論と実際: 第 1 回 望ましいケースの条件—ケースの古典『ダッシュマン会社に見る』」『人材教育』日本能率協会, 1993 年 11 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『経営学教育の理論と実践—ケース・メソッドを中心として—』文眞堂, 1996 年.
- 坂井正廣「I. 緒言: 研究の経緯と構成, および古典研究への前置き」坂井正廣・吉田優治『青山経営論集』第 31 巻・第 4 号, 1997 年 3 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.
- 杉山三七男「Ⅲ. 望ましいケースの特徴に関する若干のコメント」坂井正廣「教材としてのケースの構造と条件」『青山経営論集』第 28 巻・第 4 号, 1994 年 3 月.
- 高木晴夫『慶応ビジネススクール 高木晴夫教授の MBA 授業 Live [リーダーシップ論]』中経出版, 2002 年.
- 高木晴夫『慶応ビジネススクール 高木晴夫教授の MBA 授業 Live [マネジメント論]』中経出版, 2002 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.
- 中村秋生「第 2 節 企業内教育の場合」「第 12 章 ケース・メソッド導入にともなう諸

- 問題」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.
- 中村秋生「V. ケースに含まれるべき情報」坂井正廣・吉田優治・中村秋生「経営実践の教育と経営理論の教育—教材としての『東京航空株式会社』をめぐる—」『青山経営論集』第31巻・第1号, 1996年7月.
- 中村秋生「ケース・メソッドによる経営教育のすすめ:『知識』教育から『技能』教育への転換をめざして」『第21回大会 報告概要:大会テーマ「改めて問う, いま何をどう学ばせるか」全国四系列(経営学・商学・会計学・経営情報科学)教育会議, 2004年8月.
- 中村秋生「経営技能の育成とケース・メソッド」『共栄大学研究論集』第3号, 2005年3月.
- 茂木賢三郎「解説および訳者あとがき」ユーイング著・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.
- 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「II. ケース作成のプロセスと意図」坂井正廣・村本芳郎・吉田優治「ケース・メソッドによる経営学教育のための一試論(IV) —ケース『株式会社リリー化粧品・東京商品センター』とその分析を中心として—」『青山経営論集』第25巻・第2号, 1990年8月.
- 吉田優治「V. ケース『山田三郎』の分析—その2—」坂井正廣・村本芳郎・吉田優治「ケース・メソッドによる経営学教育のための一試論(V) —ケース『山田三郎』とその分析を中心として—」『青山経営論集』第25巻・第3号, 1990年11月.
- 吉田優治「V. 結言:全体の総括」坂井正廣「ケース研究:『伊勢銀行・八王子支店』の分析と討論」『青山経営論集』第29巻・第4号, 1995年3月.
- 吉田優治「米国経営学教育におけるケース・メソッド—米国経営学会会員を対象としたアンケート調査の中間報告—」『千葉商大論叢』第35巻・第3号, 1997年12月.
- 吉田優治・中村秋生『管理する—ジャパンケースバンク マネジメントケース集 第1巻—』白桃書房, 2004年.