

## 教材としてのケースに関する試論

— 中村秋生の見解に寄せて —

## A Discussion of “The Case” as a Teaching Material

辻村 宏 和\*, 坂 井 正 廣\*\*

Hirokazu TSUJIMURA, Masahiro SAKAI

## 目 次

|                   |      |
|-------------------|------|
| I. 緒言：研究の経緯       | 辻村宏和 |
| II. 研究の意図         | 坂井正廣 |
| III. 「組織化技能論」の視点： |      |
| 辻村宏和教授の概念計画       | 坂井正廣 |
| IV. ケース・メソッドにおける  |      |
| ケースの意義            | 辻村宏和 |
| 1. まえおき           |      |
| 2. 経営教育とケース       |      |
| 3. ケース・メソッドにおける   |      |
| ケースの意味            |      |
| 4. むすび            |      |
| V. 結言に代えて：        |      |
| 辻村教授の研究に寄せて       | 坂井正廣 |
| I. 緒言：研究の経緯       | 辻村宏和 |

筆者（辻村）は、坂井正廣教授（青山学院大学）を中心とするケース・メソッド研究会において、一連のケース研究に参加し、共同研究者

として、幾つかの「ケース研究」を『青山経営論集』に発表してきた。①「『株式会社・守三製作所』の分析と討論」（『青山経営論集』第29巻・第4号。1994年3月）、②「『東京航空株式会社：スチュワーデスの困惑』の分析と討論」（『青山経営論集』第30巻・第2号。1995年6月）、③「『ゴパール紡績会社』の分析と教師用ノート」（『青山経営論集』第30巻・第3号。1996年3月）、④「『営業部員の退職願い：株式会社フライハイトⅠ』とその分析」（『青山経営論集』第31巻・第1号。1996年7月）、⑤「『人事課長の困惑』：株式会社フライハイトⅡ』とその分析」（『青山経営論集』第31巻・第1号。1996年9月）などがそれである。

それらの諸研究を通じて、筆者は、ケース・メソッドにおけるケースの教材として性格とその取扱い方について思いめぐらしてきた。特に「東京航空株式会社」に関する中村秋生氏（青森中央短期大学）の批判的見解には納得できずに、論争を試みた。未だに疑問は残っている。ここに発表しようとする研究も、そのような筆者の疑問とそれに対する中村氏の回答に基づいて執筆されている。但し、論争が不毛なものにならないようにという坂井教授の配慮から、筆者の見解の基礎を探るというかたちで教授の手による「研究の意図」と「結言に代えて」が付け加えられている。「ケース研究」は、既に

\* 経営情報学科－経営組織論

Department of Business Administration and Information Science－Management Organization

\*\* 青山学院大学経営学部教授－経営管理論・組織行動論

Professor of Management and Organizational Behavior, School of Business Management at Aoyama-Gakuin University

次のものが用意されており、この研究も、既にワーキング・ペイパーとして発表され、批判も頂戴し、発表すべき時期にきている。しかしながら、それを『青山経営論集』に掲載するには時間が掛かり過ぎるという事情から、『経営情報学部論集（中部大学）』編集委員会の特別な配慮によって、ここに発表されることとなった。『経営情報学部論集（中部大学）』編集委員会のご好意に感謝したい。

## II. 研究の意図

坂井正廣

われわれ、ケース・メソッド研究グループは、ここ数年来、「ケース開発」、「ケース分析」、「ケース討論」、そして「リーディングス開発」などの作業にかなりのエネルギーを集中してきている。「じっくりと急ぐことなく歩め」というご忠告は、まことにもっともであり、そうしたいという気持ちがないわけではないのだが、同時に、他方では「今、やっておかなくては、／＼」という気持ちも強い。

ケース開発やそれに関連する作業に従事した経験を持つ人なら誰でも分かるように、この仕事には、知力というよりは、相当程度まで、気力と体力が必要となってくる。筆者の気力や体力も、それほど長く続くとは思われないし、ケース・メソッドに関する一連の研究を、そしてまた教材開発という地味な作業を、後から来る人々のために、ともかくも学問の領域において認められるかたちにだけはしておきたいという願いが強いからである。それ故、暫くのあいだ、未熟さを十分に知りつつ行っているわれわれの作業の継続をお許し頂きたい。しかしながら、そうだからといって、われわれは、この研究作業の水準を低下させたり、手を抜いたりするつもりは毛頭ない。

ここに発表しようとする研究は、われわれ研究グループ・メンバーのあいだで、真剣に取り組まれている課題、「教材としてのケースに含まれるべき情報」に関する論争の一部である。それは「ケース研究『東京航空株式会社』とその分析」<sup>1)</sup>における中村秋生（青森中央短期大

学）の問題提起にはじまり、「ケース研究：『東京航空株式会社』の分析と討論」<sup>2)</sup>における辻村宏和（中部大学）の反論を経て、中村と坂井正廣（青山学院大学）の手になる「経営実践の教育と経営学理論の教育：『東京航空株式会社』の分析を中心として」<sup>3)</sup>に至る一連の研究に及んでいる。

筆者（坂井）としては、それぞれの見解に、正当と思われる主張と誤っていると思われる主張があり、それぞれを簡単に切り捨てることもできないわけではなかったが、そうすることは、ケース・メソッドが根拠とする考え方に基づけば、余りにも主観的な行為であり、ベーカー・ライブラリーのコール・ルームで読んだマイクロフィルムの記録（ケース・メソッドに関するディスカッション・ペイパーやワーキング・ペイパーの類いの資料）を思い浮かべると、それはできなかった。つまり、こうした論争の経緯がなければ、ケース・メソッドの発展は望めないかもしれないと思い始めたからであった。一見、回り道のようにみえる行為が、実は、とてつもない結果を生み出すために必要であることが、36年余の研究生活から分かるからでもある。この研究には、辻村宏和のケース・メソッドに関する理解が、中村秋生の主張に対する反論のかたちをとりながら展開されている。そしてそれは、中村の主張の場合にもそうであったように、それ自体、ケース・メソッドの在り方を探求する興味ある論稿となっている。辻村が提起している問題は、中村に対して向けられてはいるが、辻村自身にも向けられているケース・メソッドが持つ重要問題の一つなのである。

この研究の最後には、辻村がこうした考えに至った視点に関する注解、および最近、辻村によって公され、ケース・メソッドにも言及している二冊の書物に関する若干のコメントが坂井正廣によってなされている。この研究に関心を持たれた読者には、少なくとも、前述の論稿「経営実践の教育と経営学理論の教育」を参照されることを希望したい。坂井は、中村の主張の場合と同様に、辻村の原稿を丹念に読み、加

筆を施してはいるが、それは辻村の意図を変更するようなものではないことを述べておきたい。

### Ⅲ.「組織化技能論」の視点

坂井正廣

辻村は1994年と1995年に二冊の著書を公にした。『組織のトラブル発生図式』<sup>4)</sup>と『組織化技能への接近』<sup>5)</sup>がそれである。前著の副題は「問題分析志向の経営組織論」であり、後著のそれは「経営組織論の実学性」である。「トラブル発生図式」といい、また「組織化技能」といい、それらは、われわれにとって必ずしも耳慣れた用語とは言えない。辻村の研究を読んでもれば、むしろ副題こそが主題を適切に表しているようにさえ思われる。それ故、ここでは、彼の研究の視点を明らかにし、以下の論述の理解を助けるため、その「組織化技能論」に焦点をあて、若干のコメントを述べる。そうすることによって、これまでの一連の研究の意味もよりよく理解できるであろうと考えるからである。

辻村の研究の出発点には、プリミティブではあるがボレミカルでもあり、古くからあり今もある「どうして経営学は役に立たないと言われるのか」、「どうしたら役に立つ経営学の構築が可能となるのか」という強烈な問題意識がある。それは、優れた実務家であり、同時に組織理論研究の第一人者でもあったチェスター・アービング・バーナード (Chester Irving Barnard, 1886-1961) の次の言葉によって最も象徴的に示されているものでもある<sup>6)</sup>。

私をもっと遺憾に思うのは、組織のセンスを読者に十分伝えることができなかったことである。それはとうてい言葉で説明できないような劇的、審美的な感情であって、主として心の底から習慣的に得られる経験から生まれるものである。多くの人が組織の科学に関心を持たないのは、重要な要因を感じとれないで、組織化の技能に気づかないからである。人々は音を聞きわけられないために、交響曲の構造や作曲技法や演奏技術をつかめないでいる。

極端に言えば、バーナードが「伝えようとして伝えることができなかった『組織化の技能』

(“the arts of organizing”)」の探求こそが辻村にとっては究明すべき中心課題となっているのである。辻村は、バーナードの「彼は仕事についてよく知っていたが、知識をもっていたにもかかわらず、他の誰よりも仕事ができなかった」という言葉や「H<sub>2</sub>Oの物理的な、あるいは化学的な特性などをとくに問題としないで、水をいかに飲料や水泳、あるいは航海に利用するかを学ばねばならないのと同じように、これらの日常現象を科学的問題とは別個に研究する必要があるのである」という主張<sup>7)</sup>を引用することによって、在来の経営理論と経営技能論の違いを明らかにしている。

ケネス・アンドリュースはバーナードの名著『経営者の役割』に寄せた「30周年版への序文」において、「組織論の分野の文献において、バーナードの著書が継続的に担う役割は何か」を次のように問うている<sup>8)</sup>。

第一に、それは今もなお組織に対する古典的アプローチを精練するに当たって有効な機能を果たしている。古典的アプローチはけっして死んでいない。その唱導者——テイラー、ファヨール、アーウィック、ガーリック、ムーニー、レーリー——は今なお読まれている。ホールデン、フィッシュ、スミスの著書、クーンツとオドンネルの著書などは、ファヨールから派生した管理原則論を広く教室に普及させている。それらの影響は、直接的ではないが、管理の俗説に浸透している。われわれは今なお次のようなことを聞くことができる。すなわち、管理するとは、計画し、組織し、統合し、測定することであるとか、あるいは計画し、組織し、人員を配置し、統制することであるとか、部下はただ一人の上司をもつべきだとか、統制の範囲は六、七人を越えてはならないとか、あるいは責任と権限は対応しなければならない、とかを。バーナードの著作は、この学派のもつもっと積極的な貢献に関連している。というのは、彼は階層組織を信じ、権威と伝達の公式系列を信じ、メアリー・パーカー・フォレットに対するアーウィック——フォレットより先に生まれ、彼女の「情況の法則」をもって、権威の特質をバーナードに教

えるところがあった柔軟な古典主義者——の賞賛については意見を同じくしているからである。伝統的合理主義者と、最近の諸学派との間の大きい相違を特徴づけるために、また彼の先輩たちの、部分的にせよ今なお使用可能な洞察を現実の状況にうまく適用するためにも、われわれはまだ『経営者の役割』を必要とするのである。

ここで、ケネス・アンドリュースによって、われわれは「古典的アプローチを精練する」ということ、そして「この学派（プロセス・スクール）のもつもっと積極的な貢献への関連」を、どのように捉えていったらよいのかという問題を突きつけられることになる。辻村は、この問いに対する一つの応答として、「組織化技能論」を自らの中心的課題として担おうと考えているのである<sup>9)</sup>。辻村は、誤解を恐れずに言えば、そうした課題に応えようとする研究領域を「組織論」ではなく、敢えて「組織化技能論」と呼んでいるのである。

辻村は、その課題を、きわめてプリミティブな、そして大胆な——経営学は役に立つか、立たないかという問題——をスタートラインとして研究を出発させようとしている。在来の経営学批判として辻村が述べている次の引用はきわめて興味深い。それ（経営学批判）は「科目名が一般的であればあるほど、得るものは少なく、・・・科目名が専門的であればあるほど、つぶしがきかない」というものである<sup>10)</sup>。かように、経営学の有用性に対する評価は低いというのが辻村の学問認識の基底にはある。

それならば、組織化技能論に関しては全てを実務家に委ねてしまえばよいと思われるかも知れない。実務家のなかにも優れたセオリストがいることは事実であるとしても、研究者に比べれば、理論化・体系化という作業に関しては不慣れな場合が少なくない。彼らは自分の経験した困難を「知ってはいても、それを平明に、普遍的なかたちで説明すること」に慣れてはいないからである。彼らの経験した困難のなかには「非言語系の知」、「行動的知識」(behavioral knowledge)が多く含まれているからである。

「技術を用いるのに必要な常識的な日常の実際の知識には、言葉で表せないものが多い——それはノウハウの問題 (there is much that is not susceptible of verbal statement — it is a matter of know-how) である。・・・それは具体的な状況においては仕事をするのに必要であり、管理技術におけるほどこれが必要なところは他にないのである。それは不断の習慣的経験によって会得できるものであり、しばしば直感的 (intuitive) と呼ばれるものである」とバーナードは述べている<sup>11)</sup>。組織化技能 (あるいは経営) の実際がしばしば「直感性」や「芸術性」といった言葉で表現される所以である。それ故、経営学を役に立つものとするためには、「組織理論の構築」とともに「組織化技能論の構築」が必要となる。「組織理論」に関しては優れた先行理論があるにもかかわらず<sup>12)</sup>、「組織化技能論」の分野には、まだ十分な研究が見当たらない。「組織化技能の育成」は、どのようにしたら可能となるのであろうか。辻村の問いは続く。かくして、そのための有効な方法の一つとして「ケース・メソッドによる経営学教育」が位置づけられることになるのである<sup>13)</sup>。

以上のような、必ずしも、辻村の意図を正確に述べているとは思われないまでも、ともかくもおおまかに彼の立場を理解したうえで、以下に示された論述を読まれば、これまでの論争の中心的問題がより鮮明になるであろう。足りない点については、「結言に代えて」によって補足したつもりである。

#### IV. ケース・メソッドにおけるケースの意義： 中村秋生氏の所説に寄せて 辻村宏和

##### 1. まえおき

論述を始めるにあたり、筆者（辻村）は、ここで、ケースの利用方法について断定的な見解を示そうと意図していないことを述べておかなければならない。中村秋生のケース・メソッドに関する認識とその姿勢については筆者も十分に理解できる。われわれの論争を整理した吉田優治による分類に基づけば、筆者のケース分析

における主眼が「問題分析」におかれ、中村の主眼が「問題解決」におかれているという整理についても一応納得できる。(ここで一応としたのは、両者の間に「問題分析」における分析の意味に相違があるからである)。したがって、『東京航空株式会社：スチュワーデスの困惑』の分析と討論において筆者が中村に対し提示した反論には承服しがたいということも尤もである。しかし、敢えて再反論を試みる理由は、筆者の心の中に、ただ一点だけ中村の主張に承服し難いものがあるからである。十分な文献探索も行わずに反論するかたちになってしまったことをお許し願いたい。

## 2. 経営教育とケース

筆者は、現実の経営における意思決定、すなわち経営実践が不十分な状態の下でなされていることは十分に認識している。ユーイングの「何故ある行動をとると決断したのか、また何故ある事実を他の事実より重く見たのかなど、問題に対する自分なりのアプローチを、他人に理詰めで説明することは難しいかもしれない」ということも、またその際、「直感や『第六感』というものが重要な役割を果たす」という指摘も理解しているつもりである。それは、筆者も、これからの経営学教育を考える上で、「十分な知識を持たないで行為しなければならないことが少なくないという実際的事実」や「多くの知識は、たとえ入手可能ではあっても、少なくとも使用に間に合うよう入手することができない」というチェスター・バーナードの指摘<sup>14)</sup>を絶えず念頭に置いて作業を続けてきているからである。大胆な表現が許されるならば、筆者は、従来のようなディシプリン(個別専門領域)ごとに完全性を追及するのではなく、不完全な研究成果をいかに効果的に利用するかという技能を追及する点に経営学の再生を求めている。

そのような意味では、中村の主張のように、ケースによって「不十分な状態」における意思決定の訓練を積むということは理解できるし、自然である。「自分だったら・・・」と問題を分析し、問題解決作業を行うことの意義も否定

しない。「学生の思考力、分析力、そして表現力を高めながら意思決定の訓練を目的とする教育方法」の意義も認める。但し、筆者が特に問題として指摘したいのは、その効果である。自分で問題を分析し、問題解決する訓練の効果である。そのような訓練の積み重ねが、どこまで経営技能の習得に寄与できるであろうか。それは、「過去の現実、出来事、結果、あるいは状況を説明する」<sup>15)</sup>だけの科学でもなく、——普遍性のない経験、訓練に陥り易い——「特定の出来事、結果、あるいは状況を作り出す」<sup>16)</sup>技術でもない、「技術を用いるのに必要な常識的な日常の実際の知識」である「行動的知識」(behavioral knowledge)<sup>17)</sup>の習得にどの程度の効果があるであろうか。ケースの利用法は、問題解決作業によらなくとも、それ以外に大きな効果があるということだけは述べておかねばならない。中村もこの点について異論があるとは思われない。

中村の主張のなかで、筆者が未だ解消できない疑問は、問題解決訓練の意味を認めるにしても、それは「速押しクイズ」のテクニックのように「即答力」の鍛練にはなっても、それ以上の経営技能の習得に対して、どのように、またどれほどの効果があるだろうかということである。中村が問題解決訓練を強調されるロジック、つまり仮想的現実(virtual reality)であるケースによって「不十分さ」の下での意思決定訓練を積もうという趣旨は理解できるが、問題はそのような訓練と経営技能習得という効果、ないし「マネジャーの育成」<sup>18)</sup>との因果関連である。以下、検討を進めて行く。

第一に、ケースには問題に対する答えがないということのネックである。ケースには、数学の練習問題とは異なり、絶対的な解はない。そもそも社会科学の領域において、事前に「正しい意思決定」など存在しない。バーナードが、協働体系の状態を、各々の(物的、個人的、社会的)経済から一応分析することはできても、「組織の経済のただ一つの計算書は成功か失敗かであらわしたものであり、・・・」(強調は

引用者による。以下、同じ）と言うのと全く同じく<sup>19)</sup>、事前の意思決定が正しいかどうかなど結果からでしか分からないのである。プロ野球の評論家は、試合終了後、「今日の試合を左右した一球」を指摘することはできても、事前に「今日の試合を左右する一球」を指摘することはめったできない。「勝ちパターン」とか「勝利の方程式」とかいう表現がなされるが、社会現象の予測可能性に鑑みれば、「勝ちパターンを用いて勝つ」というよりも「勝った時が勝ちパターンを用いたことになる」ということである。社会現象には「強いものが勝つ」というより、「勝った者が強い」のであり、また「成功したものが正しい」というルールがあるということになる。勝利だとか成功だとかは所詮結果なのであり、強さや実力は事前に厳密な比較ができないのである。問題解決訓練も、いくら繰り返し積み重ねたとしても、経営技能の向上度の判定は困難であろう。スポーツ界で言われるよう「個別の練習より実戦（試合）で鍛える」ことの方が効果は認められるであろうし、同様のことが問題解決訓練についても言えよう。

ケース・メソッドにおけるケースは、「ケース・スタディ」におけるケースの限界を克服し得たとしても、どこまでいっても実践そのものではない。野球のブルペンとマウンドとは大きく異なるように、ケースと実践の間の隔たりもまた大きいと言わざるを得ない。

経営実践上、直感の重要さは言うまでもないが、ケースから経営実践において「直感の必要性」を学ぶことはできても、問題解決訓練を通して「直感力それ自体」を学ぶことが果たして可能であろうか。直感力は実践そのものにおいてでなければ習得困難なのではなからうか。ケースは、どこまで現実に接近して書かれていたとしても、あくまでも「仮想現実」であり、それを使用した問題解決訓練は一種の「経営ごっこ」でしかない。もし、そのような訓練が有効であるとすれば、経営戦略の領域においてこそ真っ先に、かつ最大限に採用されるべきであろう。経営学では経営戦略の中味を教えることは

できないが、戦略策定に当たって広汎な知識が必要であるから、考え方の枠組み、踏むべき手順を考察するという指摘があるが<sup>20)</sup>、目下のところ、筆者は同感である。

政策論的結論は、しばしば「当り前」という印象を筆者に抱かせることも述べておきたい。例えば、社会的問題としてクローズアップされている愛知県における中学生自殺を契機として、文部省は1994年12月9日、識者を集め「いじめ緊急対策会議」を開催した。3時間近い議論の結果が、6項目からなる緊急アピールとしてまとめられた<sup>21)</sup>。すなわち、①すべての学校が「いじめがあるのでは」との意識を持って全校をあげて総点検に取り組む。②社会で許されない行為は子供でも許されないという自覚を子供に持たせる。③学校は自らの責任を深く自覚し、学校だけでは解決できない場合には地域社会などと連携する、等々である。会議のメンバーの一人・森田洋司教授（大阪市立大学）が、「（いじめが社会問題となった）10年前と状況は全く変わっていない。問題解決のメカニズムができていない」と語っている。「いじめ」という問題の解決図式の中味が示しているように、ケースに対する問題解決作業も同様の問題に直面する危険はないであろうか。

筆者は、「経営管理者が実質的な知識を欠いているために失敗することはまれだ、という事実を示す証拠も幾つかある。対人関係処理の不手際が失敗の原因になっている場合のほうが多いのである」<sup>22)</sup>と言われるように、現実の問題解決は、全てとは言わないまでも、「何を？」ということよりは「やれるかやれないか」ということにより多くを依存するように思う。そのような意味において、中村の主張に同感しながらも、いきなり問題解決図式に踏み切ることには躊躇せざるを得ない。バーナードの名著における論述展開方法を想起してみるとよい。彼は「日本語版への序文」の中で、「私の意図したのは管理者は何をせねばならないのか、いかに、なぜ行動するのかを叙述すること」であると言う。多様な解釈が可能であろうが、虚心に読む

限り、第4部において、まず「何を」の部分を書き直して反映し、管理者の役割そのものを展開しなかったのは何故だったのであろうかという疑問が生じる。しかし、彼は「どうしたらよいか」という問題に直接に答えるという形をとらず、筆者流に言えば「問題発生図式」の展開を主としている。

バーナードは主著・第16章「管理過程」の冒頭において「それ（管理過程）は記述されるよりもむしろ感得されるものであり、分析によるよりも結果によって知られるものである。したがって、ここで取り扱えるのは、管理過程がなから成立するかを細かく規定することよりも、むしろ何故そうであるかを述べるだけである」<sup>23)</sup>と述べているが、筆者はこの表現が全てを物語っていると考えている。「（組織に対して）いかなる種類、性質の力が、どのように作用しているか」<sup>24)</sup>についての追及は重要なことである。バーナードほどの豊富な経験をもってすれば、興味深く、説得的に叙述できたであろうにもかかわらずである。

一方、バーナードが指摘しているように、「分析は目的行為の終りではなく、始めである」<sup>25)</sup>ことは言うまでもない。「意思決定自体は総合的である」<sup>26)</sup>し、それがなければ終わらない。それ故、そのための訓練としてケース・メソッドにおける問題解決作業が重視されるべきだという論理も成り立つであろう。しかし、それでもなお、筆者は、実践そのものではないケースにおいて、参加者が第三者的立場にある以上、ケース・メソッドによる教育の主内容となるものは問題解決作業であるよりは問題分析作業なのではなかろうかと考えている。ケースにおいてでなく、実践そのものにおける当事者であれば、否応なしに人は結果はどうあれ意思決定を回避できない。ケースによる問題解決訓練を通じて、意思決定ないし決断に不慣れな者がそれを可能とするようになるのだとも言えるが、だとすればケース・メソッドは優柔不断な者の度胸育成の方法ということになろう。もちろん中村の狙いは、仮想現実とはいえ「不十分さ」の下での意思決定訓練による問題解決技能の養成にあり、できる限り現実に近い状況の中で総合的な思考力、決定能力を身に付けさせることにある。

但し、「総合的な」意思決定、すなわち問題解決作業は、当事者であれば誰しも行わなければならないはずのものである。結果の良否を度外視すれば、不十分な現実でなされる意思決定は全て総合的な問題解決作業の所産なのではなかろうか。意思決定の結果が悪かろうと、あるいは第三者から見ても一面的思考によるように見えようと、当事者が悩むのは、それが総合的思考を要求するからであり、したがって複雑であるからに他ならない。極論すれば、日常のいかなる意思決定も既に不十分さの下での意思決定であると言ってよい。そうであれば、経営技能の養成に当たって総合的な意思決定を「する、しない」はさしたる問題ではなくなる。誰しも実践の場におかれれば、総合的な意思決定を避けることはできないのである。それは、はじめて経営実践に臨む者ですら、その結果がどうであれ、そうなのである。実践の経験豊富な者——「修羅場」を数多く踏んだ者——であればなおさらそうである。

そのような意味において、筆者はケース・メソッドを問題解決に主眼を置く教育訓練としての効果に疑義を差し挟むのである。われわれが見失ってはならないのは、経営技能の養成にとって、問題解決訓練を行うのと行わないのとでは何が違い、どのような能力向上が期待できるかということである。教えて欲しいのは、この点である。総合的な意思決定を「する、しない」というレベルを超えた大きな効果のあることが説明されれば、筆者は、その考えを翻すのに吝かではない。

3. ケース・メソッドにおけるケースの意味

ここで、筆者のケースに対する認識を述べておかなければならない。筆者は、総合的な意思決定は、その場に置かれれば誰しも行うものであると述べた。筆者のケース使用法に関する認識の「鍵」となるのは、そういった意思決定の

### 3. ケース・メソッドにおけるケースの意味

ここで、筆者のケースに対する認識を述べておかなければならない。筆者は、総合的な意思決定は、その場に置かれれば誰しも行うものであると述べた。筆者のケース使用法に関する認識の「鍵」となるのは、そういった意思決定の

「総合性（化）の質」ということである。既述のように、中村は筆者の分析スタイルを「問題分析」志向と言われているが、その場合の「分析」と筆者がこれから述べようとする「分析」との相違が示されなければならない。中村が筆者に対して使用した「分析」は、あくまでも「問題解決のための分析」であり、筆者のそれは「問題発生図式のための分析」なのである。繰り返すが、その場に置かれれば誰しも総合的意思決定を行うと述べた。しかし、あくまでもその結果は問わない。したがって、総合的意思決定を「する、しない」のレベルの訓練には疑義を發した。但し、「その結果はどうあれ」と述べている。総合的意思決定は、その場に置かれれば誰しも行うはずだが、その際、「総合化の質」は人によって大きく異なる。筆者が、中村の主張するようなケース使用法以外にも大きな効果を持つ使用法があると主張したのはその点に関してである。

中村によれば、「ケース開発の段階で問題や主人公を定めるべきだ」ということになるが、特定問題を定め、その解決のための「分析」にこだわるのではなく、大きく次元を異にした「分析の在り方」を筆者は強調したい。何故なら、筆者は、経営技能を持つ者と持たない者との差は、その分析の在り方に大きく依存すると考えるからである。問題解決のための分析であれば、「総合化の質」のヴァリエーションは大きいものの、誰しも行う。問題は、「よい結果」を出すには、多種・多次元の変数を含む超難解な方程式にどれだけ迫るかということである。その場合、問題解決を急いで未知数の値をいきなり決めてはならない。確かに現実には「時間」は希少資源である。しかし、限られた時間内にどれだけ多くの変数を同時に考えることができるかが結果を大きく左右する。「現実には熟考する時間などない」からと言って、ケース分析においても同一状況にする必要はない。問題は一度に多くの変数を考えることができる図式を持っているかどうかということである。現実の状況の「不十分さ」は認めよう。しかし、それ

は「意思決定は不十分な状態でなされなければならない」という規範的命題ではない。少しでも不十分な状態を克服できるように経営技能を向上させるということではなければならない。それを筆者は「問題発生図式」に求めるのであり、その図式の確立にケースから多くを学ぶことができるかと主張したいのである。経営技能の向上は、スクランブルでボーダレスな現場の問題を分析した「問題発生図式」をいかに充実させられるかにかかっていると思うのである。

だからこそ、先にも紹介したバーナードの「なぜそうであるのか」の分析が意味を持つのである。また、バーナードの主著のような展開法をとるからこそ、問題解決訓練に止まることなく、秘伝としてではなく、技能として伝達可能なものとなるのではなからうか。一度に多くの変数を考慮に入れた問題発生論の論理的な図式を、研究者と呼ばれる者も、実践家と呼ばれる立場にある者も、ともどもに追及することこそが、経営技能の向上を目指す経営学の使命であると考えられる。そのような意味においては、経営学では、プロとアマの区別が無くなるかもしれないが、理学に対する工学、あるいは医学、建築学のような在り方を求めるこれからの経営学は、それでもよいと筆者は考えている。

論理的な問題発生図式の確立は、中村の言うような問題解決に直接に結びつかないかもしれないが、長期的な解決方法の一つである。それは「治療」よりも「予防」にウエイトを置く解決方法である。遠回りかもしれないが、ある種「失敗の中に成功のヒントがある」という発想法である。筆者は、学生を参加者とするケース・メソッドによる教育においても、その図式の構築を競い合わせたらよいと考えている。問題発生図式というのが仰々しすぎるとすれば、「問題状況マップ」程度のもので、現実の経営の怖さ、脆さ、弱さなどを、どのように因果関連的に説明するかの訓練である。その際、学生は、自己の不十分な理論武装に気づき「泥縄式」に知識を吸収拡大しようとするかも知れない。それはそれで大いに結構であり、それこそ「総合

的思考」なのである。筆者は、そうした「ワースト・シナリオ」を自分なりに描いていくことに大きな意義を見出している。「管理者の胸中を察して余りあること」を論理的に伝え得る図式によって競い合うのであり、学生たちは、そのようにしてケース分析に習熟していくのである。

したがって、筆者としては中村の言う「問題情況」や「主人公」は明確でなくとも構わないのである。それは、「東京航空」における筆者の分析を検討してもらえば理解できるであろう。そもそも、「自分だったら・・・」という視点に強く拘らないからである。よしんば問題の特定化と主人公の明確化がなされ、問題解決作業が容易になったとして、かつ「自分だったら・・・」という結論が出されたとしても、それに対して筆者は次のように考える。適切な言葉が見つからないので失礼になるかもしれないが、「自分だったら・・・」という結論（解決案）は、筆者にとってはケースの第二幕のようなものに感じられる。つまり、それは分析の対象となっているケースに続く、あるいはまたそれを飾る一つのシーンとも言えるものである。したがって、「東京航空」において中村によって提示された解決案に対しても、そのような認識を抱いてしまう。また中村が中心となって開発されたシリーズ・ケース「株式会社フライハイト」において、彼が解決案を提示しようと、それは「中村という登場人物」が下した意思決定であり、判断であるということになり、筆者の分析の対象となってしまうのである。坂井教授がケースと共に解決策を提示されているのも、それが唯一・最善のものとしてではなく、むしろそれらが分析の対象として検討されることを望まれているからである。

以上のような意味からすれば、筆者のケース分析は中村の指摘するように「問題分析まで」では決してなく、解決の前段階の分析と解決策とを包含したかたちでの分析であると主張したい。中村は、筆者のような分析スタイルは「参加者の腕次第」でケースの料理の仕方が異なる

と言うが、筆者の立場からすればそれは大いに結構なことであり、それを競い合うことが重要なのである。また、それこそがケース・メソッドによる経営学教育の特殊性であると考えられる。中村はまた、参加者の既存経営理論の保有量によって分析の質が決まると述べているが、そうではない。筆者が問題発生図式の確立をケース分析として高く位置づけようとしているのは、決して「既存理論を検索して当てはめる」程度のことを念頭においているからではない。それとは全く異なり、あくまでも「自ら理論を創造する」ことに狙いを置いているのである。それには経営学のプロもアマもない。無くてよいのである。冒頭にも述べたように、各種個別のディシプリンの不完全性を前提として、それらの現実の総合的問題への「使い方」を理論化しようとするのであり、またそれ以上に、有用な理論がないのであれば自ら創り出そうというのである。「理論の自己開発」こそがケース・メソッドによる経営学教育の主眼であると筆者は考えている。決して木目細かい考え方とは言えないが、筆者の最初の著書『組織のトラブル発生図式』のタイトルもそのようにして生まれたものである<sup>27)</sup>。

理論の自己開発を究極目標とするのであれば、中村の「経営実践を学ぶことを強調して行われるケース・メソッドによる教育を『経営教育』とし、経営理論を教えるケース・メソッドによる教育を『経営学教育』とする」分類も上手く適合しない。また、筆者の分析が「ある理論」を当てはめれば「このように解釈することができる」とか「学ぶことができる」というスタイルに止まるものではないことも理解できるであろう。少なくとも、中村が言うような「依拠する理論によって、分析が制約される」ことは全くない。さらに言えば、中村が憂慮する「問題解決を含まないケース分析は・・・」という指摘に対しても次のように言える。筆者の考え方は、中村が言うような「HBSで開発されたケース・メソッド本来の教育効果の側面」と照合すると異端ということになるかもしれないが、自

らの理論開発は中村の主張する問題解決訓練と同様にケース・メソッドによる教育の大きな動機づけとなり得るのではなからうか。現実の経営現象の一部を切り取って個別学問領域の完全性を追及するのではなく、生の問題を説明するために既存の理論を自ら収集し、自ら扱い方を工夫し、なお且つ自ら理論創造に向かうのである。それは、筆者の経験からも、「活発なクラス討議を誘発する可能性」を減退させることはない。

そのように考えると、筆者の分析スタイルに対し、中村が引用する「しかし、(現実の経営は)既存の理論や概念だけで分析し尽くすことのできるものではない。必ず分析し尽くすことのできないものが残るであろう。・・・中略・・・未知の理論や、未知の概念が必要であることを漠然と感じる。あるいは痛切に感じる。しかし、それがなんであるかは分からない。この不快さに耐えながら、未知の概念を探求する意欲を駆り立てるのも、ケース・メソッドという経営教育の方法の、研究方法としての意義ではなからうか」という指摘は、筆者の見解にそのまま当てはまることになる。

中村に対する筆者の応答は以上である。中村の所説は、それまで認識の大きな違いを感じていたにもかかわらず、最後には筆者と軌を一にする。それは、中村が「先に経営教育の視点からケースを分析し、一応の解決策までを示し、その後『ケースに学ぶ経営学の諸理論』を展開すればよいであろう」とケース分析の順序を提示されているからである。ケース・メソッドという教授法を使用し、学生を指導している中村の提言は、筆者にとっても「まさにその通りである」と言うほかはない。

#### 4. むすび

中村がケース・メソッドのためのケース開発に多くの時間を割き、これまでも教材として魅力的なケースを既に幾編も執筆していることに、筆者は心からの尊敬を払い、その努力に感謝していることは改めて言うまでもない。実践の世界に身を置き、教壇にも立ち、研究活動に

従事することがどれほど困難なことであるかは想像に難くない。筆者自身も、研究者のはしくれとして、大学における教務事務の繁雑さに巻き込まれ、文献研究はもちろん、論文執筆のための活動を幾度も中断しなければならないことが少なくなく、口惜しい思いをすることが多い。その意味でも、中村の日頃の努力に対する尊敬の念は大きい。筆者が中村の反論に、時間をかけ、真正面から答えようとしたのは、そうした尊敬の故にであった。にもかかわらず誤解があったことを恐れる。しかしながら、中村にしても、筆者にしても、目指しているゴールは同じなのである。それは、「実践の理論化」と「理論の実践化」の統一と言ってよい<sup>28)</sup>。問題は、そこに至るプロセスにあるのである。どのような方法に拠ったらよいのか、またどのような方法が最も有効な技能習得を可能とさせるかといった部分における見識の相違である。

中村に答えるため、この研究の執筆にあたり、自らの考えの不備を覚らしめられたし、中村の提言から多くを学ばせられた。中村の一層の研究活動の発展を祈り、この研究を結びたい。

#### V. 結言に代えて：辻村教授の研究に寄せて

坂井正廣

この研究の冒頭で述べたように、われわれ、この研究に従事した辻村、中村、吉田の他にも、青柳哲也(関東学院大学)、杉山三七男(聖泉短期大学)、渡辺利文(宇部短期大学)、野中いずみ(城西大学)、高橋公夫(関東学院大学)、永野孝和(国士館大学)、亀岡 篤(松山東雲短期大学)、今村一夫(鶴川女子高校)たちを加え、一連のケース・メソッドによる経営学教育に関する研究を発表してきた。われわれと関心を共有し、ケース・メソッドに強い関心を持つ研究者として幾つかの共同研究に参加してきた辻村は、ケース・メソッド教授法とも深く関わる二つの著作を相次いで公刊した。『組織のトラブル発生図式：問題分析志向の経営組織論』(成文堂、1994年11月)と『組織化技能への接近：経営組織論の実学性』(成文堂、1995年3

月)がそれである。筆者(坂井)は、既に、その視点と方法に関する大まかな「書評」を「経営組織論の新しい展開: 辻村宏と教授の二つの研究をめぐってⅠ」と題して発表しており<sup>29)</sup>、中村もまた辻村の研究に関する論述を展開している<sup>30)</sup>。さらにまた、辻村の研究は、まことに幸運なことには、川端久夫教授からも、厳しくも暖かい書評を得ている<sup>31)</sup>。

また、この研究の「Ⅲ. 組織化技能論の視点」においても、その全体的な経営学観との関連において辻村のケース・メソッド理解が論述されている。以下、若干の重複を覚悟のうえで、彼の二つの研究を通じて、辻村が特に強調したいと考えていると思われる点について少しばかり言及し、再度、その問題意識を検討してみたい。

まず、『組織のトラブル発生図式』の第1章は「組織づくりの難しさ」と題されている<sup>32)</sup>。辻村にとっての重要問題は「組織とは何か」について論じることでもなければ、「組織」について論じることでもなく、「組織づくり」そのものにあるからである。そのような研究の便宜上、彼にとって、組織とは「職務権限の体系」であり、「職制だとか職務権限規定などをイメージ」できればよいとする。職務権限を持たない人々が集まっても、それは「組織」とは認められないのである。要するに、「組織であるか組織でないか」のメルクマールは「職務権限体系の有無」に求められる<sup>33)</sup>。そこから、彼が主題とする重要概念が導き出されることになる。

すなわち、「組織づくり」には、一方では「誰がやっても組織目的を達成できるような」合理的な職務権限規程の考案が必要とされるが、同時にまた組織メンバーがそれぞれに役割分担を納得し、協働に向かう動機づけが必要とされる。かくして、職務、権限、責任のみでなく、権威、責任感という概念が重要な意味を持つてくる。組織づくりにおいては、権限をどれほど合理的に規程したところで、それがメンバーに受容されるか否かが問題となる。さらに、権威が成立したとしても、次にはその権威が満足状態にあるか否かが問題となる。そして、権威

に基づくメンバーの行動が、所詮、「反応的行動」であって、「真のモチベーションによるものではない」ということ、また「日常的には権限よりも責任が大きい状態にあること」から、責任感が得られるかどうか問題となるのである。また、権威、責任感を主要概念として、「誘因体系の確立」が重要問題となる。しかも、提供される諸誘因にも一長一短があることもまた問題となる。辻村は、以上の諸問題の発生図式を、『組織化技能への接近』の第4章「問題発生図式としての基本的仮説」において、必ずしも理解しやすいとは言えないが、「図6」としてまとめている<sup>34)</sup>。

ケネス・アンドリュースは、「バーナードは事実上、実際家の経営理論——首尾一貫し、発展可能で、調査による発見のみならず、より直観的ではあっても同様に重要な経験的事情をも利用しうる理論——を表現することが可能であることを証明した。分析と処方のために記録された数千もの実際組織の研究と経験者による論評を展望してみると、バーナードの著作は、どこにでも起こっているが、殆ど理解されていない一連の現象を体系的に吟味し、解釈したほとんど唯一の例と思われる」と述べている<sup>35)</sup>。そして、そこで述べられている、組織の「どこにでも起こっているが、ほとんど理解されていない一連の現象」はどうして起こるのかを解明するために、著者が重視するものが①実践記録の分析、②面接調査、③アクション・リサーチという方法であり、ケース・メソッドもまたきわめて有効なものとして取り上げられることになるのである。

辻村が、ケース・スタディにではなく、ケース・メソッドによる教育方法に関心を寄せる理由は、「・・・ケース・スタディにおけるケースは確かに『事実 (facts)』の集積ではあるが、果たしてそれが『真実 (truth)』であるかどうかということになると疑問なしとは言えない」からである<sup>36)</sup>。つまり、ケース・スタディにおいては「イシュー中心の仮説を築くことができない」という理由から、辻村の関心はケース・

スタディからケース・メソッドへと移ることになる。彼は「ケース・メソッドにおけるケースは事実ではなくフィクションである。・・・そこでのケースは真実ではないが嘘でもないと思う。それは創られた現実」なのであり、物語として語られることによって「事実が真実に昇華されるとは言えまいか」と言う<sup>37)</sup>。

このようなケース・メソッドに対する、またケースに関する認識は、それだけを取り上げれば、辻村自身が認めているように、かなり「乱暴な」表現であるという非難は免れがたい。教材として開発されたケースは、事実そのものであるとは決して言い切れないにしても、できる限り実際の状況を描き出そうという努力がなければ、そのケースは魅力的なものとはならない。もちろん、カメラマンと言えども「状況」を全くの事実として客観的に写しきれないように、どれほど客観的な事実描写に努めたとしても、ケース開発に従事した人間の主観が加わらないはずがない。しかし、ケースにおいて語られている事柄が全て「フィクション」であると声高く主張することは、可能な限り事実を事実として写しとりたいと願いながら行っているケース・リサーチャーの努力を貶めることになるばかりか、ケース・メソッドそれ自体に対する無用な誤解を生み出しかねない<sup>38)</sup>。辻村のケース理解は、その言葉尻を捉えるならば、「明らかに誤りである」と言うことができる。

しかし、著作全体の文脈から読み取れるケース観は、それほど単純ではない。筆者としては、辻村のケース・メソッドへの関心がさらに深まり、自らがケース・メソッドのためのケースを開発するようになることを願って止まない。そうすることによって、ケース・メソッドのためのケースが、単なるフィクションではなく、現実に十分な基礎を置いているものであることを知ることになると思われるからである。そのことによって、ケース・メソッドのためのケースが持つべき条件に関する彼の主張も一層の説得力を持つようになるであろうと考えられる。辻村の研究は、「経営学は実践的科学であると主

張されているにもかかわらず、その理論の多くは現実を説明するためのものであって、経営上、日常的で素朴な問題に関してすら意思決定に当たって準拠すべき『道標』を提供できないという不満を出発点としている。少なくとも、経営学は、諸問題が発生する諸要因間の因果関係だけでも明らかにすべきであるという立場に辻村は立っているのである。

実務界からは、何時までも「実践者でなければ分からない」と言われ、研究者自身は、「理論と実践は違う」という立場に安閑として身を置いたままではいられない。経営技能それ自体は「直感性」、「芸術性」を必要とする部分を多分に含んでいることは疑いない。しかし、だからといって、「経営技能」はそれを体得する以外に方法がないというのでは、経営学の存在理由を問われても仕方ないことになるだろう。少なくとも、「何故、芸術性、直感性といった『マネジメントの魔術』が必要とされるのかについての『問題発生図式』を確立することは可能であろう」と辻村は主張する。

換言すれば、問題発生図式を確立することによって、「体得する以外に道はない」とされている「経営技能」を「伝達可能な客観的な技術」とすることができるであろうと主張するのである<sup>39)</sup>。かくして、そのためには、研究者が組織を研究対象として客観的に捉えようとするのではなく、自ら組織化を行う主体として自己研究するという姿勢を求められると主張することになる<sup>40)</sup>。

辻村は、既述のように、二つの著作を通して、「組織とは何か」を論述するのではなく、「組織について」論じるのでもなく、専ら「組織すること（組織化技能）」を追及しようとしている。これまで、この分野の研究、すなわち「組織化技能の追及」が妨げられてきたのは、研究者の多くが要素還元主義に立ち、分析の集合を実在と錯覚してしまったという方法論に問題があった。つまり、全体状況は分析された部分の集合ではなく、それとは別の、独自の性格を持つものであり、したがって、現実の組織においては、

しばしば、「何をやるか」ということよりも、「やれるかどうか」ということの方が、立案コストよりも転換コストの方が高つくということになると言う。

著者は、山城 章博士に倣い、われわれは、「原理と実際の統一による実践とその能力の啓発が経営学の内容である」<sup>41)</sup>ことを忘れてはならないと主張する。マネジメントそのものは、本来的に「技能（アート）」であり、個別学問領域の知識や原理を研究することよりも、それぞれが不完全であってもそれらの「使用法」（“How to use them”）を知ることがより重要であり、「妥協や折衷」（“compromising or blending”）が「経営技能の本質」（the essence of managerial art）であると考えている<sup>42)</sup>。『組織の問題発生図式』は、そのような「経営技能」を、経営学教育を通じて伝達可能なかたちで接近しようという試みである。

かくして、『著書Ⅰ』の意図は、経営組織論を現実の経営者の意思決定を助けるような「使用可能な理論的準拠枠」を問題発生図式というかたちで展開しようとするところにある。そこでの焦点は、「そこにある組織の観察よりも、むしろいかにして役に立つ組織を設計するか」に置かれている<sup>43)</sup>。つまり、個人や意思決定などを分析的に研究していく「組織の観察」とは別の分野として、それらの成果を吸収しつつも、技能論としての経営組織論を追及しようとしているのである。かくして、ケース・メソッドは、そのような著者の研究の進展にとって大きな意味を持つものとなる。

このように見てくると、筆者としては、これまで繰り返し述べてきたハーバード・ビジネス・スクールにおいて毀誉褒貶のあいまった「経営実践論」（Administrative Practice）や「人間関係論」（Human Relations）の講座の意味<sup>44)</sup>、そしてその担当者の一人であった重要人物フリッツ・ジュール・レスリスパーガー（Fritz Jule Roethlisberger, 1898-1974）の所論<sup>45)</sup>を想起せざるを得ない。レスリスパーガーは「主として、個人的、経験的、そして直観的」であり、「明

白なかたちで示すことができない」社会的技能の重要性を強調する。彼は、「われわれは、協働の事実に関する身に着いた知識と協働を取り扱う簡単な技能を必要としている」とし、「協働に関する単純な事実の取り扱いに適した方法、技能、および観点」を「人間関係論」と呼んでいる。そして、それらの技能を学習し、また教授する方法としてケース・メソッドを考えているのである<sup>46)</sup>。

筆者としては、レスリスパーガーの主張をより深く理解することによって、辻村の大胆な提唱になる「組織化技能論」の深化がなされるのではなかろうかと密かに考えている。いずれにせよ、筆者は、辻村の研究の進展がケース・メソッドの研究と実践に大きく貢献するであろうことを確信している。彼の「組織化技能論」の研究とケース研究に寄せる情熱に期待するところはきわめて大きい。辻村も、その責任の大きいことを自覚しなければならないであろう。

#### （注）

- 1) 坂井正廣・中村秋生・吉田優治「ケース研究：東京航空株式会社：スチュワーデスの困惑」とその分析『青山経営論集』第30巻・第2号。1995年7月。211頁－232頁。
- 2) 坂井正廣・中村秋生・吉田優治「ケース研究：東京航空株式会社：スチュワーデスの困惑」の分析と討論『青山経営論集』第30巻・第2号。1995年6月。
- 3) 坂井正廣・中村秋生「経営理論の教育と経営実践の教育：『東京航空株式会社』をめぐって」『青山経営論集』第31巻・第1号。1996年6月。
- 4) 辻村宏和『組織のトラブル発生図式：問題分析志向の経営組織論』成文堂。1994年。
- 5) 同『組織化技能への接近：経営組織論の実学性』成文堂。1995年。
- 6) Barnard, Chester I., “Preface” to *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938. p. xiv. 山本安次郎・田杉 競・飯野春樹『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社。1968年。43頁－44頁。

- 7) *Ibid.*, p. 301. 同訳書。313頁。
- 8) Andrews, Kenneth, R., "Introduction to the 30th Anniversary Edition," (1968). in Barnard, *The Functions of the Executive. op. cit.* pp. xiv-xv. 同訳書。21頁-22頁。
- 9) 辻村宏和「『組織化技能論』構築の要件」『産業経済研究所紀要』（中部大学）第6号。1996年3月。
- 10) Arthur, Block, *The Complete Murphy's Law. Reviseded.*, Price Stern Sloan Inc., 1990. 倉骨 彰訳『マーフィーの法則』株式会社アスキー。1993年。127頁。
- 11) Barnard, *The Functions*, p. 291. 同訳書。304頁。
- 12) 飯野春樹『バーナード研究：その組織と管理の理論』文眞堂。1978年。同編『バーナード「経営者の役割」の研究』有斐閣。1979年。
- 13) 辻村『組織化技能への接近』（前掲）。152頁-154頁。
- 14) Barnard, C. I., *Organization and Management : Selected Papers*, Cambridge, Mass.: 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』文眞堂。1990年。206頁。
- 15) *Ditto, The Functions. op. cit.*, 291. 同訳書。304頁。
- 16) *Ibid.*, p. 290. 上掲訳書。304頁。
- 17) *Ibid.*, p. 291. 上掲訳書。304頁。
- 18) 坂井正廣編『人間・組織・管理：その理論とケース [新版]』文眞堂。1992年。3頁。
- 19) Barnard, *The Functions. op. cit.*, p. 244. 訳書。254頁-255頁。
- 20) 鍵山整充・太田滋『経営方針と経営戦略：大型倒産のケースに学ぶ』白桃書房。1964年。6頁。
- 21) 「日本経済新聞」1994年12月17日朝刊。
- 22) Presthus, Robert, *The Organizational Society*, Alfred A. Knopf Inc., 1962. 寿里 茂・曾良中清司訳『巨大組織：組織を泳ぐ人々』ダイヤモンド社。1965年。38頁。
- 23) Barnard, *The Functions. op. cit.*, p. 235. 訳書。245頁。
- 24) *Ibid.*, "Preface," p. viii. 訳書。38頁。
- 25) *Ibid.*, p. 239. 上掲訳書。250頁。
- 26) *Idem.*
- 27) このような主旨に基づいた形で、ともかくも自己開発した問題発生図式をチャート化して提示した研究を表すこととした。参照されれば幸いである。『組織のトラブル発生図式：問題分析志向の経営組織論』成文堂。1994年11月。同『組織化技能への接近：経営組織論の実学性』成文堂。1995年。3月。
- 28) 山本安次郎『増補・経営学要論』ミネルヴァ書房。1964年。4頁。坂井正廣「経営学教育の基礎：ケース・メソッドを中心として」（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。9頁。
- 29) 坂井正廣「経営組織論の新しい展開：辻村宏と教授の二つの研究をめぐってⅠ」『経営情報学部論集（中部大学）』第10巻・第1号。1995年9月。93頁-100頁。
- 30) 中村秋生「経営組織論の新しい展開：辻村宏と教授の二つの研究をめぐってⅡ」『経営情報学部論集（中部大学）』第10巻・第2号。1996年3月。
- 31) 川端久夫「書評：『組織のトラブル発生図式』、『組織化技能への接近』／辻村宏和著」『組織科学』第29巻・第4号。1996年6月。
- 32) 辻村宏『組織のトラブル発生図式』（前掲）。「第1章 組織づくりの難しさ」11頁-24頁。
- 33) 辻村宏『組織化技能への接近』（前掲）。13頁。
- 34) 上掲書（第4章「問題発生図式としての基本的仮説」）。149-156頁。
- 35) Andrews, Kenneth R., *op. cit.*, p. 25頁-26頁。
- 36) 辻村宏『組織化技能への接近』（前掲）。153頁。
- 37) 上掲書。154頁。
- 38) ケース・メソッドのためのケースの性格については次を参照されたい。坂井正廣「古典的ケース『ダッシュマン会社』に見るケースの条件」『人材教育』日本能率協会。第5巻・第11号。1993年11月。89頁-93頁。同「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。79頁-101頁。
- 39) 辻村宏『組織のトラブル発生図式』（前掲）。（「序章：経営学と問題発生図式」）。1-17頁。
- 40) 山城 章『経営原論』丸善。1970年。19頁。
- 41) 山城 章『増訂・経営学要論』白桃書房。1970

- 年。29頁。
- 42) Koontz, Harold, C. O'Donnell & H. Weirich, *Management*, 8th ed. New York : McGraw-Hill, Inc., 1976. p.6.
- 43) 北野利信『経営組織の設計』森山書店。1965年。
- 44) 坂井正廣「経営学教育論への一つのアプローチ：視点と方法」『青山経営論集』第30巻・第1号。1995年7月。141頁－166頁。
- 45) 坂井正廣「レスリスパーガーのケース・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。坂井正廣・桜井信行「人間関係論とケース・メソッド」『青山経営論集』第30巻・第3号。1995年11月。101頁－124頁。
- 46) Roethlisberger, F. J., "Efficiency and Cooperative Behavior" in *Man-in-Organization: Essays of F. J. Roethlisberger*, Cambridge, Mass.: The Belknap Press of Harvard university Press, 1968. pp.95－108. 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。153頁－174頁。