

辻村宏和 著 (2001)『経営者育成の理論的基盤 ー経営技能の習得とケース・メソッドー』文眞堂

Hirokazu Tsujimura, 2001, *The Theoretical Basis for the Bringing up of Administrators*, Bunshindo Publishing Co., LTD..

森 本 三 男*

Mitsuo MORIMOTO

1. 本書の問題意識

伝統的・主流派経営学（本書での呼称は広狭多様なので、以下では「理論経営学」と総称する）では、経営者の育成はできない。それとは別の本格的な経営教育学としての経営学の必要を提唱し、その内容となる経営者育成の方法的基盤を理論的に研究し、具体的な望ましい教育手法としてケース・メソッドの有効性を検討し、その実施を推進する。これが端的に表現した本書の問題意識であり、本書の目的でもある。

理論経営学は、方法的・内容的にジャングル状の様相を呈しているにもかかわらず、経営者の育成ができないという一点で、共通している。確かに理論経営学のあるものは、経営者の育成もしくは実践への寄与を公言しているが、経営は原理・原則の適用により可能になる、あるいは経営の科学的分析もしくは実証によって得られた因果法則の目的・手段関係への転用により可能になる、としているに過ぎず、せいぜい管理者か経営技術の専門家を育成できているにとどまり、現実の経営の個別多様性に全く対応できないでいる。また別のものは、最初から経営者の育成は論外であり、経営の現象や行動に内在する法則の解明あるいは説明、もしくはその実証を行うことそれ自体が目的であるとしている。

経営学はこれで良いのか、このままでは経営学はミクロ経済学、社会学、経営工学などに侵食され、吸収されてしまい、存立の意義を喪失してしまうのではないか、著者の危機感は極限にまでつまっている。法律学が法律家の育成を、医学が医者の育成を目指しているように、経営学は経営者の育成を目指すものでなければならず、それにふさわしい内容を構築することが本来の課題ではないのか。しかも、それが、浅薄

*白鷗大学経営学部教授ー現代企業論・経営組織論

Professor of Business Administration, Department of Business Administration at Hakuoh University

営教育学の中心的仮説と呼ぶ図式（図参照）に従った実践が必要であると主張する。

この中心的仮説は、複雑な一連のループ状の過程で構成されているが、その要点は、①インストラクター側が「経営観」や「問題発生図式」を盛り込んだ「良質なケース」を開発し、②学習者がケースの分析を通じて「経営観」と「問題発生図式」を「心得」に至る循環過程により、経営技能を習得させようとするにある。このような経営技能の習得は、③学習者に新たなケースを開発させることによって確認され、それらのうち④良質と評価されたケースは、ケース・ライブラリーに加えられて、更なる経営教育の教材とされることになる。

この中心的仮説のキーワードとなっている「経営観」「問題発生図式」「心得」は、いずれも本書の主張の核心にかかわる著者の独自概念であり、それぞれ次のように説明される（第4章第5節）。

経営観とは、「経営とは？」についての暗黙知に属し、それ自体は記述言語化しえないものであるが、あえてそれを試みれば、「あなたにとって経営とは？」という問いに対して、「経営って、〇〇のようなものだ」といった“ソクラテス・メソッド”的問答により、思いつく言葉にシンボライズされる。ただし、経営観のすべてを言葉にすることはできず、ある人の経営観は、彼の行動から類推するしかない。経営観を具現するための経営技能の習得にとって重要なことは、「学習者がケース分析を通じて経営者の苦悩の所在を感得し、自ら透徹した経営観を確立することである」。それは、「経営とは？」に対する理論経営学の経営理論とは全く異質の接近であり、「何かをつかむ」求道者的・東洋哲学的な施策の世界の問題である。ケース・メソッドは、ケース中の人物の行動あるいはその人物による問題処理に投影させながら、このような経営観の形成を促すことを可能にするであろう。

問題発生図式とは、「組織内にくすぶる不満や打算の循環的な重層構造を記述言語化しようとしたもの」であり、企業内の問題が直線構造よりも循環構造を形成しているとの認識を基礎にしている。このような問題発生図式は、学習者がケース分析を通じて確立した経営観を言語化して構築されるが、ここで期待されている図式は、「事後的に批判される当事者の選択ミスの集合」であってはならず、「その状況では当然と思われる（＝学習者が共感を抱く）選択（＝必然）の集合」でなければならない。またそれは、「一つの問題解決が次の新問題発生のもメントになる」ことを反映した「ゼロ・サム効果」集でなければならない。そこでは、完全な問題解決はあり得ない、問題があるということは問題ではない、との立場が貫かれる。

このような問題発生図式への対処の姿勢が、経営者の心得である。それは、例えば、「問題とつきあう」というような道徳的姿勢である。

このような「経営技能は一連の習得過程である」という観点からすれば、既存の理論経営学における経営教育の内容や方法は、当然に批判の対象になる（第2章）。そ

の上で、育成されるべき経営技能の本質が追求される。まずそれは、計画・組織・統制を反復する管理プロセス（「MP」と表示）とは全く異質のものという意味で、非・管理プロセス（「N-MP」と表示）であるとされる（第3章）。N-MPとは、管理プロセス（MP）を超えた、個別総合的性格の大きな、非公式的で、俗人性の高い、非実証性の強い、複雑な行動特性を言う。著者に従いながら、これらの特質を補説すれば、次のようになる。

経営の問題解決は、経済的・社会的・技術的など多次元の要因を総合しながら個別解を求める形をとるという意味で、個別総合的志向である。それは、「正解探し」のような行動とは全く別の、しかも事後的にのみ行動の当否を判定することが可能な問題解決能力である。そのため、このような問題解決行動は、刺激・反応型のそれではなく、苦悩に満ちた決断的行動であるというトラブル・ディメンジョンズを本来的に内包している。つまりそれは、利害や賛否の交錯する対人関係処理に深くかかわるから、非公式組織に関与する比重が高い。従って、経営技能は、要素に分解したり還元することのできない個性的な俗人的無限定資質であり、そのために、要素を完備した人材を探すとか、要素を合成する教育を施すとかができない点に、大きな特色がある。故に、経営技能は、『理解するものではなく感ずるもの』だということを理解することが重要となる」（第3章第1節，同第2節1）。かくて、経営技能は、開発や伝授ではない習得や体得によってのみ身につくと考えなければならない。

このような経営技能育成には、経営技能の特質に即したそれなりの具体的方法が取られなければならない。それが、ケース・メソッドの提唱となる（第4章）。この方法により、学習者は、上記のような本質をもつ経営技能を、三人称により傍観者的に理解するのではなく、一人称により主体的に実感し習得することが可能になる。ケースというストーリーは、経営技能の非実証性を相当に克服することを可能にする。また、ケースの分析により、「経営観→問題発生図式→経営者の心得」という暗黙知から形式知に向かうステップが経営技能としていかなる実践的意義をもつか、あるいは著者が好んでしばしば使用する表現形式を用いれば、『選択を越えた必然』を越えた選択が如何になされるか、が学習者によって体得されることになる。

言うまでもなく、ケース・メソッドによる経営教育の有効性は、使用するケースによって決定的に左右される。一般に、ケース・メソッドに関連するケースには、リサーチ・ケースとティーチング・ケースがあるとされるが、ここでいうケースはもちろん後者である。著者によれば、ティーチング・ケースには、次のような諸方式がある。

- ①ハーバード方式（ハーバード・ビジネス・スクールで採用している一連のケース）
- ②インシデント・プロセス方式（MITのP. Pigorsが開発した小事件の紹介から討議を展開する方式）、
- ③生の事例（live cases）、

④視聴覚機器を利用したケース提示方式等

これらについて、著者は①と②を使用すべきであるとする。また、ケースの活用法についても、次の3方法があるとする。

①問題指摘型トレーニング

②問題解決型トレーニング

③問題学習型トレーニング

著者は、①②がとにかく「悪者探し」に陥る危険があるため、③が適当であるとする。このような方式及び活用法以外に、著者が中心的仮説を初め再三にわたり本書の随所で強調する最も重要な要件は、そしてまた、読者が最初に尋ねたくなる点は、使用するケースが「良質である」という点であろう。「良質」とはどのようなことか。著者はいう。ケースの良質さはトラブル・ディメンジョンズの凝縮度合いの関数である、と（第4章第4節）。トラブル・ディメンジョンズとは、負の部分（失敗した話）を含むことをいい、凝縮とは、共感のもてる（ありうる）話、事実ではないにしても真相に近い話、臨場感のもてる話であることをいう、とも述べている。

このような条件を備えたケースを、経営観・問題発生図式・心得をふまえたインストラクターの指導のもとで、問題学習の素材として反復使用することにより、学習者の経営技能の形成が図られることになる。問題学習とは、ケースに盛り込まれた経営問題への対処の苦悩、矛盾・交錯する利害や人間関係を超克する決断の重み、状況の展開を洞察することの困難さ等を学習者が感得し、自らの経営哲学となる対処の指針・方策を内面的に形成していく不可視的過程である。

不十分とは思うが、以上が評者の読み取った本書の概要である。

3. 本書の今日的意義と問題点

本書の今日的意義の最たるものは、経営学のあるべき姿を経営教育学に求め、その学問的基盤を理論的に追求し、その理論的基盤からすれば、経営者教育の具体的方法がケース・メソッドにならざるを得ないことを、利用可能な論拠・資料を幅広く精力的に駆使しながら縦深性のある強固な理論として主張したことであろう。

もちろん、現在でも既に理論経営学と区別される意味での経営教育学は存在している。しかし、著者は、既存の経営教育学に飽き足らないばかりでなく、それをも厳しく批判し、従来の経営教育学を超える内容の、本格的経営教育学の展開を意図するのである。著者の中心的仮説の図を見れば明らかなように、従来の経営教育学は、ケース・メソッドを取る場合でも、ケース分析によって経営の原理・原則、手法、知識等を伝授することを意図している。しかも、既存の経営教育学の多くは、ケース・メソッドを少なくとも主たる方法として採用していない。このような現状では、MP（管理

プロセス)の教育、換言すれば管理者・管理技術専門家の教育はできても、経営技能の教育すなわち経営者教育は決してできない、と著者は訴えるのである。この意味で、既存の経営教育学は、内容や方法の伴わない単なる理念論であるとさえ、著者は言う。このような既存経営教育学に対する批判と、その欠陥を克服しようとする所に、本書の第2の今日的意義を認めることができよう。

こうした本書の内容を、評者はC. I. Barnard, F. J. Roethlisberger, R. H. Howerの三角地帯に構築された鉄筒陣地としてイメージした。鉄筒陣地とは、第2次大戦中に連合軍が印緬戦線等において採用した野戦戦術で、日本軍の包囲・突撃を戦車と火砲の円陣で防ぎつつ、空中補給によって敵が消耗・減衰するまで持久する方式である。

本書の基盤は、坂井正廣の精力的な先駆的研究成果、清水龍瑩の広範な日本企業の実証研究、あいまい理論、優れた実務家の経験的所感等を駆使しているとはいえ、上記3人の先駆者の主張を、徹底的に検討しながらも補完的に援用し、強固な自己主張の骨格を構築し、それに独自の見解を加味してできあがっている。すなわち、N-M Pないし経営技能の真髄については、経営実践を濃縮・昇華したC. I. Barnardの経営者の役割論に依拠し、ビジネス・スクールにおけるケース・メソッドの有効性とそのための具体的ケースによる教育法を理論的にとりまとめた2人の先駆者であるF. J. RoethlisbergerとR. H. Howerの実践的教育論を余すところなく利用しているからである。このようにしてできあがった本書は、少なくとも内在的には、容易に突き崩す隙をもたない、まさに鉄桶と呼ぶにふさわしい強固なまとまりをもった理論的構築物になっているといえよう。

本書を読んだ理論経営学者は、本書の主張を「非科学的」として冷ややかに無視するか、拒絶的反応を示して攻撃するかのいずれかであろう。興味あるのは、いわゆるバーナーディアンの動きではなかろうか。彼らの多くは、本書に示されたC. I. Barnard解釈に、共鳴とともに少なからぬ不満を抱くか、反発を感じるであろう。本書がバーナーディアンの解釈に厳しい批判を加えているばかりでなく、バーナーディアンの多くは、主張の解釈や理論化に熱心ではあるが、経営教育に関心を寄せていないからである。しかし、著者はこうしたもろもろの批判に対し、いささかもたじろくことがないばかりか、かえって好機としつつ、先行研究の成果や経営者・コサルタントの見解をも巧みに援用・補給しながら、相手の批判が減衰するまで反論に努めるであろう。それほどまでに、本書からは著者の疲れを知らぬエネルギー、熱気に満ちた執念と情熱、さらには学問的闘志さえもが伝わってくるのである。

本書には、その大胆かつ壮大で強固な主張のゆえに、瑣末な記述上の欠陥の指摘はさておき、本質的な論点について内在的批判を行うことは極めて困難である。著者自身は、今後の課題として、①研究の明確な位置付け、②理論研究としての論理整合性、③実証研究としての検証方法の妥当性、の3点を上げている(終章第3節)。それはそ

れとして、本書を外在的・俯瞰的にみれば、いくつかの問題点が内蔵されている。その主要なものを考えてみよう。

まず本書の経営教育学の目的は、『『経営者の育成』ができる人の育成』つまり「インストラクターの育成」ということになる、と明言されている（第1章第1節4）。しかし、「経営技能」の育成という全体の論旨、「中心的仮説」の内容、及び（第4章の）ケース・メソッドを使用したインストラクターによる学習者の具体的指導についての記述等からすれば、経営教育学の目的は、インストラクターもさることながら、むしろ「学習者」そのもの、つまり「未来の経営者」こそが育成の対象とされるべきではないだろうか。経営観、問題発生図式、及び心得は、もちろんインストラクター自身も保有し、それらをケースの中に織り込まれていなければならないことは指摘されている通りであるが、最終的には、学習者によって「習得」されなければならないのではなかろうか。

教育を論じる場合、通常表現で言えば、教育対象すなわち被教育者＝学習者の資質を論じないのは無意味に近いと批判されよう。すなわち、学習者のレベルに応じて学習すべき内容と方法が決まることになるからである。だが奇妙なことに、本書では、評者の読み込み不足であることを願いたい、この点への言及が皆無に等しいほど欠落している。これも通常表現を取れば、教える方法と内容については、労を惜しまず検討がなされているが、教わる側の資質要件等の検討は、等閑視されていると感ぜざるを得ないのである。そこで極端な表現を取れば、経営について何らの予備知識も経験もない者に、ケース・メソッドを適用することが可能なのであろうか。換言すれば、学習者には、ある種の prerequisite が必要なのではないかという疑問である。そうだとすれば、それは、どのような内容で、どのようにして習得されるべきかの論議がなされなければならない。

このような疑問を解くために、評者は、次のような推論を行った。すなわち、本書はまずビジネス・スクールにおける教育、ないし MBA コースを前提にしているという推論である。その最大の論拠は、著者が経営技能の習得の確認が修士論文では不可能で、ケース・ライティングによって代替すべきであるとしていることにある。そうだとすれば、学習者は、学部卒業者（実務経験のある社会人を含む）ということになるが、学部における「経営教育」はどうあるべきか、が問われることになる。ここでもケース・メソッドという主張は可能であるが、諸般の事情を考慮すれば、非現実的とは言わないまでも、非常に多くの障害に直面することは避けられない。そこでは、むしろ形式知を主体にした「教える」教育の存在を、少なくとも部分的に認めなければならないのではあるまいか。

このように考えれば、教養はともかく prerequisite のレベルでは、理論経営学の存在理由があるのではなかろうか。本書は、理論経営学による経営技能の習得は不能で

あるとしながら、理論経営学そのものの存在を否定するところまでは主張していない。そのことは、単なる遠慮ではなく、それはその存在理由を認めているからではないのか。

この点に関連して、次のような記述に注目したい。すなわち、著者は「経営実践において普遍解などない」ことは経営教育の大原則である、と強調した後、「ただし、学習者が自ら確立した経営観、問題発生図式、及び経営の心得には時として危険な『思い込み』である場合がある。そういう場合、記述科学が経営観を修正するモメントになることもあろう。われわれの言う普遍解の存在否定は、経営実践において『すべての現象を成立させ得る法則』という意味での『原理』の存在を否定しているのであって、記述科学の存在否定ないしその不要性を主張しているわけではない」（第4章第6節）としていることである。

これらの記述には、説得力がある。だがそうすると、著者の考える「経営学」とはどのようなものであるかが、改めて問われなければならない。経営教育学による「習得」を理論経営学（上記では「記述科学」）によって「チェック」ということであれば、両者の「併存」はどのように方法論的に説明されるのであろうか。これは、斯学のあり方の根幹にかかわる問題になるのではないか。

本書で展開される経営教育学の特質は、徹底した主観主義に立つ認知論的行動論にあり、この意味で理論経営学のそれに真っ向から対立する。この特質が集約的に現れているのは、経営者に必要とされる資質と行動様式、すなわち本書が学習者に習得を期待する経営技能に関する考察である。経営技能の本質は、総合性を発揮して個別事態に対処するゼネラリストに要求される個別総合的性格にある。この本質の故に、経営技能の教化・伝習は困難であって、習得・修得・体得（本書副題の「習得」よりも「体得」が良いと思うが）によって学習者が自己形成する以外にないとされるのである。また、この経営技能の発現としての行動様式は、トラブル・ディメンジョンズの強い人間関係処理、対人関係処理の様相を呈するとされる。このような経営技能に関する本質と行動様式の主張は、そのものとしては適切と理解できるが、本書全体の記述からは、経営技能の行動様式の記述が強調されている印象を否定できず、そのために、経営技能は、下手をすると処世術、人間操作術の問題、換言すれば著者が恐れる浅薄なハウツー物に墮落させられかねない。このような墮落の危険を回避するには、ケースの作成（「良質」に関連）と使用（インストラクション）に際し、経営技能の本質に焦点を置かせるための格段の配慮が必要であらう。

経営学に通じた論者でも、F. J. Roethlisberger (1898～1974) が著名な人間関係論者であることは知っていても、彼がケース・メソッドを深く探索し、強く推進した経営教育学者であったことは、ほとんど知らないのではないか。本書によれば、彼の経営学への貢献は、前者の側面よりも後者においてはるかに大である。読み方によ

ては、彼は前者から後者に軸足を発展させたとさえ受け取ることができるのである。いずれにせよこの点で、本書は、経営学史的にも、非常な意義を持つと考えられるのである。

4. 総 括

本書の読破には、非常な忍耐を要し、疲労を伴うことを否定できない。それは、本書が、少なくとも通常の理論経営学の著書とは全く異なる立場から独自の経営教育学を主張していることと、著者自身がそれを意識して大上段に振りかぶり、あえて反復を厭わず主張を克明に展開していることによる。だが、読後の疲労は、山頂を征服した時のそれに通ずる一種の爽快さを感じさせるものである。しかし、この山に登って見ると、さらに前方に深い谷とより高い山が控えていることを知る。批判者は、前進を断念して下山するであろうが、理解者や同調者は、更なる課題への挑戦に元気づけられて、谷や山を越え、より高い目標をクリアするため、苦難を克服する新たな前進を行わなければならないであろう。いずれにせよ、本書が経営学について根本的な問題提起を行った著書であること、これまでの理念論に留まっていた経営教育論を、理論と方法を備えた経営教育学に高めたこと、これだけは賛否を抜きにした事実として率直に認めるべきであろう。

本書は、単なる構想の理論的展開ではない。本書の背後には、著者自身によるケースの作成と、それを駆使したケース・メソッドによる経営（者）教育の長年にわたる実践が存在している。こうした著者の地道な学問的労苦を無視した外在的批判は、空虚であるばかりでなく、失礼でもあり、正しい意味での実践学への冒涇のそしりを免れないかもしれない。この書評は、少なくとも空虚な外在的批判に終わらないように心掛けたつもりであるが、本書の成果の更なる前進と展開にいささかでも貢献できれば、それに勝る評者の幸せはない。文中に不適切な言辞があったとすれば、著者の寛恕を乞うのみである。