

「経営（者育成）教育」論の 学的体系化のためのミニマム・ユニット

Minimum Requisites for Systematization of the Management Education Theory

辻 村 宏 和*

Hirokazu TSUJIMURA

〔キーワード〕

問題学習トレーニング、共感的学習法、仮装&一人称ケース、MA習得の証し

1. 問題提起：「経営（者育成）教育」論体系化の礎となる中心的仮説等の確認

本小論はシリーズ化して（引用・参考文献を参照）、研究テーマ、研究背景及び研究方法等は拙著（辻村，2001）以来一貫している。本小論の深意を共有されたく研究のシーケンスを俯瞰しておく。

「研究テーマ：経営者育成論，研究目的：『経営学の実践性に経営者育成論すなわち経営教育学』で応えるべく①その学的体系の構築，及び②経営学における一学派として確立すること」は共に不変である。その研究背景も，先行研究サーベイによって「経営学研究→経営学教育→受講者の実践能力の向上」という因果律を主要命題とする諸経営学評価に対していくつかの反証（カウンター・エビデンス）データを発見しリサーチ・クエッション（以下RQ）を抱いたことに端を発し，以来変わっていない。社会科学は『『論より証拠』より反証』で，未だ経営学は実践性という言葉をおポチュニスティックに用いてはならない。直視すべき反証データの主なものは「経営系学部・大学院出身の名経営者は希少なこと」「『経営学者→（名）経営者』というキャリアパスも希少なこと」「経営学者の社外重役も希少なこと」等々で，「中心的RQ：『経営学教育→実践能力の向上』命題は真か？」によって“パンドラの箱”が開いたのである（辻村，2019・2020等にて詳説）。かくして本研究の価値妥当性は中心的RQに起因する。

研究方法も“仮説クリエーター（ないしは概念探究派）”よろしく，背理法に基づ

* 経営総合学科－経営学

Department of Management Synthesis – Business Administration

く仮説演繹法（アブダクション）は不変である。昨今は実証研究パンデミックのせい
 か、「先行研究サーベイ→仮説→検証」の“After仮説”すなわち「仮説→検証」の
 カップリングばかりが注目されるが、実は“Before仮説”研究工程には「先行研究
 サーベイ→反証→中心的RQ→中心的仮説の構築・諸下位仮説の演繹→それらの整合
 性確保（公理的体系化）→中心的概念・下位概念の発見→（ようやく）調査仮説の構
 築」等々と、いくつかのハードルが立ちはだかる。したがって、本研究スコープは良
 質な調査仮説に辿り着くまでの仮説（概念・命題）彫琢、すなわち実証研究によるデー
 タ・コレクションに寄与することにある。調査アンケート票のクオリティー向上のた
 めと言っても良からう。何となれば『調査のない理論』はあっても『理論のない調
 査』は無意味」（岩田，1980：65抜粋要約）だからで統計学依存症に警鐘を鳴らした
 い。学問は先ずは理論検証研究ではなく、また理論適用研究でもなく、理論（仮説創
 造）研究である⁽¹⁾。

そして上記の中心的RQに対する本研究スタンスは「否」で、それは「中心的概念：
 経営実践コトータルシステム・オプティマムを目指した経営者の総合的個別行為」
 （コは本質的属性，すなわち述語概念の表示記号）を定立したからである。我田引水
 に非ず、「総合的個別行為」の“漢字7文字パワー”は絶大で6つの下位仮説，「下位
 仮説①：科学（Science：以下S）的实践（Practice：以下P）はあり得ない」，「下位
 仮説②：Pコ問題解決（Problem-Solving：以下PS），（が，）≠S」，「下位仮説③：P
 ≠理論でPS，≠歴史（学）によるPS」，「下位仮説④：P≠最適解チョイス」，「下位
 仮説⑤：“実践は待ってくれない”，（究極のP）=f（持論）」，「下位仮説⑥：『P能
 力コPS能力』の巧拙・有」が公理体系的に導出された。“砂鉄を集める磁石”の如く
 演繹力の高いこの中心的“大”仮説なくしては、本小論の裏テーマ，“経済学従属型
 経営学”からの脱却は不可能と考える。かくして、経営学はしばしば比定される医学
 とは大きく異なる。後者は仮説検証を患者の治療によって検証する臨床研究を可能と
 するからである。

それらの仮説体系を礎として『経営者育成論≡PS者育成論≡間接的PS能力向上』
 と考え、経営学のP性は経営者育成論によって担保し得る」（マイ経営学・原理）と
 いう命題に到達した。必然的に経営者育成論すなわち経営教育学の合理的態様は「中
 心的概念：経営手腕（Management Art：以下MA）」とシンクロすべきで、経営教
 育学を「①経営教育の目的：経営者の育成，②経営教育の目標：インストラクターに
 よる誘導の下に持論構築，③経営教育学の目的：持論構築の誘導をし得るインストラ
 クターの育成」と概念規定した。目下、経営教育学を（大変回りくどい表現だが、厳
 密な意味の保存を最優先して）「『経営手腕（MA）習得のために持論構築を目標に！』
 という学び方を学習者に教授・実行させる，という教え方をインストラクターに教授
 しインストラクターの育成を目指す教育についての学」（ボールド文字を合成して経

営教育学，の意：マイ経営教育学・原理）と，学界で最初に定義した（と思っている）者として矜持を抱いている。経営教育は経営学の脇役であってはならない。

そして，受講者の持論構築で管理過程学派の「マネジメント・プロセス（管理過程）」概念にとらわれないことを担保する。「『経営≡管理』ではあるが『経営＝管理』では決してない」ことから言語経済の原則に応じて管理（＝「組織と計数を用いた計画&統制」活動：Management Cycle：以下MC）を原初概念に指定するなど幾重もの手続きを経て（辻村，同上書），不可視性の強いMAの概念規定を敢行，ある意味で俗な概念化をも図った。故にMAの中心概念たる「非管理（Non-Management Cycle：以下N-MC）概念」規定にも到達し，「N-MC⊃『対人関係（Interpersonal Relations：以下IPR）をベースとした経営者の情報収集→決断→説得』サイクル活動」と措定，「MA=MC × N-MC，MA⊃N-MC，IPR（こそ）≡N-MCダイナミズム」と位置付けた。ヒューリスティックな言語ゲームの探究でワクワク感を禁じ得ない。以上は次節の，経営教育学の体系化を目指したミニマム・ユニットのベースとなっている（本節は，辻村，2001・2006・2007a・2008ab・2009ab・2015・2016・2018a・2019・2020等にて言及，詳説）。

2. 「経営（者育成）教育学」の体系化に不可欠な諸要件と考察

以下大きく3つ，小さく6つにカテゴライズされているが，必要十分では無論なく未完である。

2.1 第1要件：実存MAへのエンドレスな概念的接近

経営（者育成）教育が，前節の中心的仮説及び下位仮説でみた研究対象の内在的論理に従わなければならないのは自明である。先ずは経営教育（実践）のスペック・アップのためには「MAとは何か？」論，すなわちMA概念のアップデート作業はエンドレスに不可欠である。ためにMA概念の彫琢を経営教育学の体系化の第1要件として挙げることに異論はなかろう。MA概念が多面体なだけにワンセンテンス定義は無意味で，内包，外延及び本質的属性（前述の⊂マーク）についてのクリアカット，リファインは半永久的な営みになろう。社会科学は「わかったこと」と「わからないこと」とはプラス・サム関係になることが多く，難しいところである。なおMA自体の議論は数多く言及，詳説し（辻村，前掲書）かつ本小論テーマから外れるのでここでは深入りしない。

2.2 第2要件：ケース・メソッドによる経営教育（実践）の根幹

経営教育ツールは多種あるが，ここでは1908年ハーバード・ビジネススクール

(以下HBS) 発祥で伝統のケース・メソッドによる教授法に限定する。慶應義塾大学ビジネス・スクール(以下KBS)でのケース・メソッド教授法で著名な高木晴夫によって同教授法のスタンダードな5つの効果が整理されている(以下、高木、2002: 46抜粋要約)。

- ① ケース・メソッドは、講義や教科書中心の授業よりも受講生の興味を引き起こすことが容易で、自発的な学習意欲を喚起しマネジメントに関する学習と思考を刺激する。
- ② ケース・メソッドは、受講生に現実問題の解決を議論するという経験のなかで概念や考え方を展開させることで、それらを自らのものとさせられる。
- ③ ケース・メソッドは、講義教材から概念だけを学習させる場合よりも、現実状況を評価し概念を実践に応用する技能を育成できる。
- ④ ケース・メソッドの人間同士の討議によって経営における人間的側面の重要性を理解させられる。
- ⑤ ケース・メソッドによって学習する者は、既存の概念の習得以上に新しい概念を展開する方法を身につける。将来の問題は新しい概念を要求する場合が多く、ケース・メソッドで学んだ者は、既存の概念を記憶するだけの学習をした者より、将来に向けてよりよく準備される。

われわれは上記②③効果よりも④⑤効果をことのほか重視する。そもそも、②③と④⑤はバッティングしないだろうか。また、①の「(受講生の)自発的な学習意欲を喚起」については導入効果と言うよりもむしろ導入条件とも考えるゆえに、効果としては支持しない。したがって以下、④⑤重視の論拠を詳説することとなる。

(1) 第1項:「問題学習トレーニング」の比較優位性

ケース・メソッドにおいて重要なのは受講者の『『問題解決』トレーニングなのか、実践的問題を学ぶ『問題学習』トレーニングなのか』という議論は実は、ケース・メソッド研究会の中村秋生(千葉商科大学…学界有数のケース・ライター)と筆者との1993年以来(辻村、1997:第5章第1節を参照)のコンバット・ゾーンである。以来筆者が訴え続けてきたことは、「問題解決=解答作成(≒組織の診療&治療・蘇生技能)」トレーニング自体にはMA習得上の有意性が低いということであった。こと人間あるいは組織に関する問題解決には、医療以上に“副作用”の論理が強く働くためである。

粗製乱造気味のカタカナ・ツールはとかく支持を得やすいが往々にして困惑する諸説が多く、「諸ツールのクィック・マスターが可能なことは他社の模倣もイージーであることに他ならず、真の(コンテキスト・スペシフィックな、超コンティンジェン

トな）戦略的意義は低い」ことを看過してはならない。拙著（辻村，1994）にて強調した組織の「問題（トラブル）発生図式」概念の意義も、「ケースから問題を学ぶ＝MA向上のために問題（トラブル）発生図式の予防的拡充作業」ということにあった。Barnard執筆による（管見にして）唯一の（と思われる）ケース「5人による薪集め」における最後の叙述、「かように話（＝トラブル）は無限に続く」（Barnard, 1938：250＝1968：261抜粋要約）の意義を見逃してはならない。

問題学習トレーニングにこだわるのは前節の中心的仮説から演繹された下位仮説①～⑥より必然で、両者は天と地ほどに距離が離れている。その意味で Roethlisberger提唱の「非指示的教授法」はケース・メソッドという教授法において最重要である（Roethlisberger, 1977：Chap.9から抜粋；坂井，1993：136-137抜粋要約；辻村，2016：34参照）。坂井正廣の解題に拠るが、「ケース・メソッド教授法の先駆者 Pigors&Myersによるインシデント・プロセス：Phase 1 出来事の研究，Phase 2 事実に関する情報の収集，Phase 3 今直ぐに決定すべき問題の設定，Phase 4 意思決定とその理由，Phase 5 ケースから学び得る問題の検討（To Learn From the Case as a Whole）」（坂井，1996：208抜粋要約）のPhase5に注目したい。

付記すれば、マーケティング分野のケース・メソッドについて石井淳蔵が発する①「（ケース討議において）上から目線を避ける」（石井，2009：133）②「『これだけの資料で判断するのは無理だ』という意見NG！」（同上書：146抜粋要約）というルールには大いに賛同する。とかく問題解決トレーニングは既存の理論を用いた“タラレバ”のクリティカルな（＝難癖をつけるだけの）分析に終始しがちである。「“タラレバ”を言っても誰のためにもならない」と喝破したのはプロボクシング某世界チャンピオンだが、ケース・メソッドでも「いま、あるがままの経営者を肯定する」境地の方がはるかに大切に、評論家風の「失敗経営者＝愚者」認識からは何も学べない。

しばしば経営学者は明暗を分けた経営者による意思決定の是非について、例えば「もしあ（こ）の時〇〇していれば」と“未練学派”的な議論を投じる。が、「そうせざるを得なかった意思決定の必然性」すなわち問題学習の議論の方がMAにとって有意である。“結果はサプライズ、が伏線はあった”という感覚が有用なのである。批判論調に感じられる「批判者の暗黙の前提＝“自分ならば制御可能である”かの自信＝“自己の棚上げ（自分だけは別だ！）”」という学者の無自覚性には、自戒の念を込めて警鐘を発する。「倫理の議論は自分を棚上げした議論だ」（鷲田，2000：1抜粋要約）とする指摘とほぼ同意である。「人格は、批判する側（観察者）も批判される側（当事者）と実はそれほど変わらない」という前提に立つべきで、経営学者は自己の無自覚に自覚的になるべきだと言いたい。優良経営者が少ないと批判することは簡単だが、「その優良経営者としてずっと優良経営者のままでいられない」という重い事例が数多く横たわっている。中心的仮説の「総合的個性性」を知るに当たって、ケー

ス・メソッドでは当事者バッシングに止まらず、「その状況で当事者は何をどう感じたのか、そういう状況ならば自分もそうしただろう」と感得するようにケースを立体的（イシュー・オリエンティッド）に読み取ることが数倍重要である。

言わば「人間の“業”に対する肯定」目線が重要なのである。その意味でケース・メソッドのケース読みは「人間に対する圧倒的な肯定である」とされる小説（保阪，2008：16抜粋要約）読みに近い。現実とは“成り行き一分に選択九分”の世界に近いのである。「経営者自身にも『どうしてあんな意思決定をしてしまったんだろう？』という自分でも後で考えるとわからない」（海老沢，1995：214参考）スペースがある。それは、「歴史がリピートするから学ぶのではなく、過去の問題が現在の問題を作り出しているから学ぶ」（稲葉，1979：188抜粋要約）及び「倒産（成功）には過去の意思決定が何にもまして意味を持って作用する」（戸田，1984：331-332抜粋要約）などの指摘と相通ずる。経営学者は本当に経営者を笑えるのか？、と言いたい。「現代人の価値観（≒理論）で過去（＝ケース）を断罪する」ことが歴史学のタブーであるように、ケース学習においても「善玉vs.悪玉」対立図式による“犯人捜し”だけに終始することは厳に慎み、ケースを点（個々の事実）だけではなく線（ストーリー）で解釈したい。

歴史の引き返せなくなる“伏線”キャッチの方がより重要で、「もしあの時〇〇していれば」式バッシングなど非実践家による実践家に対する非礼な議論だとさえ思う。「『主客合一性にダイブする経営者』（当事者）と『安全地帯に身を置く経営学者』（観察者＝“ヒトゴト”視点）とでは、互いに非日常的関係にある」ことを看過してはならない。それが現・経営学に最も必要とされる「MA研究独特の研究者の立ち位置」であり、経営者バッシングの経営学ではなくむしろ経営者にエールを贈る経営学であってもよい。

畢竟、「実践家が『その時何を感じたのか？』を感得する」という意味での問題学習トレーニングが重要なのである。「問題学習＝問題感得」なのであり、例の「中心的仮説：経営実践＝総合的個別行為」の「総合的」がわかるにはCarrelが「人間の分解は無限で人間の研究には“専門家でない学者”を要する」（Carrel，1935＝1952：56抜粋要約）と言うのと同様に、「部分の逐次理解を通じた総合化」ではおぼつかない。経営学者が“素人の素朴（≒臨床的＝総合的個別）な質問”に窮するわけである。最初から総合に迫る、すなわち非分類的なイシュー・オリエンティッドなスタンスに立つ他ない。

（2）第2項：ケース・インストラクターのインストラクティング・スキル

インストラクターは「受講者の省察を促すファシリテーター」であらねばならない。メタ理論としてターミノロジーを施せば、本小論では「省察（＝内観introspection＝内省）＝自己観察」と措定する。それは、「自分の精神内に起こるいろいろの現象を

自分で観察（記録）することで、『もう1人の自分』が見つめることである」（思想の科学研究会，1995：304抜粋要約）⁽²⁾。ケース・メソッドでは、インストラクターが受講者を「『もう1人の自分』が見つめる」ような近似体験に誘うのである。「リフレクション（reflection）：自分をモニターし行為に反映」である。

われわれはそれをケース・メソッドにおける「共感的学習法」（辻村，2001：204）と命名し、強く推奨する。ケースを読んだ受講者の五感にじんわりと伝わる「わかるなァー、経営者のその気持ち！」といった共感こそが、学習者と実践者とをつなぐモメントとなる。何となれば、「倒産経営者≡性格破綻者」仮説はつとに知られているからである。「共感〇『同一状況ならば自分も同一言動を採ったであろう』という感情を基にして相手を理解すること」と措定するならば話題となった書籍、畑村洋太郎の『失敗学のすすめ』において「実践に役立つのは客観的情報ではなく第一人称で語られる生々しい話で、実感できる日記のように心理状態にまで綴られた記述だ」（畑村，2000：94-95・97抜粋要約）という指摘にも支持される。非合理的行動（「悪いとわかっていてもやってしまう」行動，「何が悪いのかわからずやってしまう」行動など）すらもケース解釈の対象としたいのである。

「人は誰も“私”を外側から見たことがなく」（保坂，2008：54抜粋要約），よって「ケースによる共感≡（擬似的に）“私”を外側から見る」ということでもある。歴史が「他人の経験を疑似体験することによって自分の経験値を高める意味で，過去学ではなく未来学である」（明智，2018：3抜粋要約）とするのであれば，準・省察法とも言える共感的学習法のねらいも全く同様である⁽³⁾。

(3) 第3項：ケース・メソッドで使用されるべき推奨ケース

推奨ケースは目下，「①失敗をトレースした②仮装（disguised）ストーリーで，（できれば）③一人称」ケースだと演繹される。坂井の解題に拠ると，「ケースの持つ構造：i 時間的構造 ii 物語的構造 iii 解説的構造 iv 脚色の構造（単なる事実の羅列ではなく読者を惹きつけるような筋，の意）」と整理したのはケース・メソッドの先駆者 McNair だ（坂井，1996：55抜粋要約）が，ほぼ相似形であろう（検討は別の機会に譲る）。よって以下の点，ケース・ライターは要注意である。

上の①②は連動し，ケース・ライティングに当たって仮装を奨める⁽⁴⁾のは，「当事者が失敗を恥じ真相を糊塗したりする」（遠藤力教授退官記念論文集編集委員会，1984：4抜粋要約）からで，歴史学史料では「誤記・意図的な省略や追記もあり得る」（明智，2018：70抜粋要約）。その意味で，起業家教育等での「ゲストスピーカー型講義」（小野瀬，2012：17からの借用語）の効用にも，成功経営者が多くなりがちなことや失敗談を吐露してくれるのかという点で疑問が残る。起業には“内部の敵（兄弟，親友，妻そして自分）”のベクトルが重なり合う。

われわれは，経営教育では「リサーチ・ケース」と「ティーチング・ケース」とを

識別するターミノロジーを提唱している。前者はケース・スタディー（事例研究）で用いられるケースで、ケースと言えば通常イメージされるものである。特色は5W1HのWhen・Where・Who・Whatのファクツ（オンリー）志向の“実名（≠仮装）ケース”であり、「編年体の三人称ケース」とも呼ぶ。対して後者がケース・メソッドでの推奨ケースのことでWho・What・Why・How志向である。ティーチング・ケースこそをBS教材の主流にすべきなのだが、HBSやKBSのみならず前者が多用されている。われわれは、「経営教育学はリサーチ・ケースを用いたケース・スタディーにて構築され、経営教育（実践）はティーチング・ケースを用いたケース・メソッドにてなされる」という重要な術語化に辿り着く。

総じて、本小論では仮装ケースに優位性を見出す。“真相は人間関係という俗の中”と言われるように、真相の中には当事者の自己言及的な（認め難きを認める）アンタッチャブル・ゾーンもあり、事実だけでは真相に肉薄し得ないからである。アナロジカルな言い方をすれば歴史書よりも歴史小説の方を重視する。「両者の判別は会話体の有無が目安」（秦，2012：9抜粋要約）であるが、「会話体は地の文とは別種の原理が作動し、作中人物の息づかい・癖が発揮される」（保坂，2008：106抜粋要約）ゾーンである。われわれは小説としてのクオリティーはさて置いて共感的学習法としてならば、実名ケースに相当する小倉昌男『小倉昌男 経営学』（日経BP社，1999年）よりも経営者の小倉をモチーフとした小説・高杉良『挑戦つきることなし』（徳間書店，1995年）を断然優位に置く。描写力が違う⁽⁵⁾。筆者による恣意的選出・命名の「清水一行・三部作：『世襲起業』（光文社，1980年），『器に非ず』（同，1988年），『社長の品格』（同，2005年）」の臨場感と言ったら出色である。よって、「仮装ケースはノン・フィクションではないが、さりとてフィクションでもない」という命題が成立する。ノン・フィクションとフィクションとは矛盾概念関係ではなく反対概念関係にある。

上記「③一人称」については、事象には当事者（≠観察者）にしかわからないスペースが存在するからである。故に、ジャパンケースバンク（千葉商科大学教授・吉田優治代表）のケース・ライティングにダイアログ（＝対話〇三人称）が多用されている（例えば、吉田・中村，2004）ことは好ましい。願わくはモノログ（＝独白〇一人称）型ケースの開発を待望する。ケース・メソッドという教授（学習）法においてより重要なのは、「失敗（事実だけ）のトレース」よりも「経営者の苦悩のトレース」だからである。ちなみに経営者の苦悩は拙著にて早々に「経営者のトラブル・ディメンションズ（スパイラル）」命名し、「i. どうしたらいいんだ？， ii. どうしてわかってくれないんだ？， iii. どうなってんだ？」と“酒場との相性がいい”一人称表現で概念化を試みている（辻村，2001：242）。第2項で指摘した、受講者の省察を促すインストラクティング・スキルと相俟って受講者が「自己の弱さ・醜さと密かに対面」

し得ることが肝要である。さすれば「一人称経営学」というターミノロジーが定着する日も近い。

付言すると経営者の苦悩をトレースするという意味でかつて、ケース・メソッド学習において「受講者にインストラクター体験をさせる」ことにMA習得ツールとしての有効性を発見し、提唱したわけである。「経営者の苦悩＝後味の悪さ」と考えるからだ。後味の悪さとは、ケース・メソッド学習の最後に受講者から「先生、正解は？」と訊かれても提供し得る正解などなく、その状態で授業を締めくくらねばならないところからくる（辻村，2001：274を参照されたい）⁽⁶⁾。

2.3 第3要件：MA（経営手腕）習得の証し

MA習得の証しと言ったとて成功の保証をし得るものではなく、せいぜい成功のミニマム・リクアイアメントの充足程度のことには過ぎない。が、MAを習得すれば「実践で必死に格闘する自分の中に“どこか冷静な自分がある”」というある種の覚醒した境地となり、アクション・ポイントの見極めが多少なりとも向上することにはなろう。推論段階ではあるが、以下2点（≠必要十分要件）にMA習得の証しを求めている。

(1) 第1項：「MA習得の証し①：持論構築」仮説

名経営者の手になるタイムリーな持論構築例（丹羽，2019抜粋要約…以下の丸括弧内数字は引用頁）を示せば、「i 真剣なケンカが信用を生む（38） ii 二重人格者であれ（46） iii 愛され、かつ恐れられよ（54） iv 反省も後悔もしてはならない（80） v 中小企業の社長にこそ学ぶ（113） vi 正義が必ず勝つとは限らない（182） vii 文句を言う部下こそ重要なポストに付ける（188） viii 後継は未熟者に任せよ（128） ix 社長の器以上に会社は大きくならない（231）」等である。どれも論理的真ではないが実践味溢れるパラドックスばかりで、「持論構築の本質的属性は自己啓発であり、これぞ“一人称経営学”の方向」（筆者命題）と言えるのではなかろうか。仮説的には「持論構築＝“仏教”」命題も成立しよう。「仏教の対象は自己そのもので二人称も三人称もない、念仏・座禅・読経などは正に“自己を科学する”（≠対象を科学する）経験的方法である」（松原，2003：302-303抜粋要約）からだ。

要注意は、ここで言う“一人称経営学”は「経営学者にとっての一人称経営学」ではなく「受講者にとっての一人称経営学」だということで、したがって増田茂樹の「経営学者の自己啓発を強く推奨する経営学」説（増田，2009）とは概念的に同名異体である（筆者批判に立つ増田説に対するリプライは辻村，2017）。

さて、ただ単に持論構築と言っても、「知識を足し合わせたものが知恵になるわけではない。各知識の間で葛藤があるからそれを乗り越えるべく高い次元に置かれるのが知恵となる」（西部，2004：142-144抜粋要約）と言われるように、「サブ・シス

テムのオプティマム≠トータル・システムのオプティマム」である。断片的な持論を知恵に昇華せねばならない。さすれば「自分の運命をコントロールする能力」(池辺, 1991: 17からの借用語)に近似したものを身につけられよう。いずれにせよ、知識の共有は可能であっても知恵のそれはまず不可能で、知恵は持論である。

(2) 第2項：「MA習得の証し②：良質なケース開発」仮説

MA習得の証しには修了試験を課したりするようなことは馴染まない。よって早くから、「キャスティングや人物造形を含めた、経営者の哀切がにじむ感動フィクションたるケースの開発ができるということは準・MA習得の証し足り得るのではないか」という仮説を提唱してきた(辻村, 2001: 第4章第9節2)。管見にして論拠不明ではあるが、かのDruckerが経営者育成に役立つ大学の学科目として「①作詞及び②短編小説の作成」を挙げている(Drucker, 1954: 375=1965b: 275抜粋要約)。またHBSやKBSではケース開発をケース・リサーチとして若手研究者の準研究業績とみなしている。

非経営学分野において、この仮説を支持すると思われる好個のアイディアがある。それは、大学授業の技法の1つとして「試験問題(のみならず模範解答及び採点基準)を学生に作らせる」(園谷, 1997: 218-221抜粋要約)という奇抜なアイディアで、「教育で最重要なのは解答することよりも問題の発見にある」(同上書: 218-221抜粋要約)という論拠に拠る。実は筆者もケース・メソッドで受講者が用いる「ケース設問表」の中に「設問4. それでは、あなたがケース・ライターならば、本ケースの第二幕をどう描きますか?(新たなデータ及び登場人物などを設定しても構いません)」を取り入れている(辻村, 2001: 272)。かつて筆者の大学院授業で同設問に対し「第二幕: ○○社長“毒殺”→社長長男の“外の権威”喪失→社長次男が米国留学から急きょ帰国→組織の瓦解」といったプロットをレポート提出した院生もいたが⁽⁷⁾、彼は成功のミニマム・リクアイアメントを充足していたのではあるまいか、要検証。

以上の3要件を、経営教育学体系化に必須な構成要素として掲げることには異論はなからう。

3. 結語：経営(者育成)教育学に裏付けられた真の「経営(者育成)学部」を目指して

学問的本懐を遂げるには道険し、上記諸要件は未だ必要十分要件ではなくランダムなラインアップ段階に止まっている。他方で、様々な分野で(例えば丸山・野澤, 2014) ケース・メソッドは活用されている。が、未だ経営者育成のための教授法のベンチマークは定まっておらず各人各様である。その傍証とも言えるケース・メソッド授業の一例(中本, 2014)を紹介し、その検討箇所を明示して(下記の傍点部分)

小論を閉じることにする。

中本龍市担当のケース・メソッドを用いた授業「経営組織論」のキーワードは「学部における経営学教育（≠経営教育学）」（傍点及び括弧内は引用者）（同上書：59）で、採用されるケース・メソッドは「実際に存在する民間企業や公的組織で起こったケース（事例）を用いて学生による報告と討議をベースに講義を組み立てる」（同上書：59抜粋要約）とある。ケース・メソッドの効用は「ケースを通じた討議によって経営学における抽象的な概念や分析ツールも理解しやすい。例えば経営戦略論の基本的な概念として競争戦略における5フォースモデルをそのまま覚えたとしても学生にとっては抽象的すぎて理解しにくい」（同上書：60抜粋要約）とされる。また同授業の4つの狙いの中には「ケース・スタディ教材の利用による実務への接近」、「経営学は実践に役立つ学問であることが求められる。（中略）実際のビジネスケースに当てはめながらいかに経営学の理論やツールを利用するのか、という点が重要である」、「グループで事後にケース教材に対する問題解決案のレポート作成」（以上、同上書：60-61抜粋要約）などがある。

2013年度経営組織論シラバスには「講義内容：経営組織に関して、企業、NPO、社会的企業など組織論の範疇に入る事象、それに関する概念について解説する。それを元にして、チームによる実際の事例を用いた分析報告とディスカッションを行う」とあり、15週中2～5週が「分析ツールの解説（例えば、外部分析としての経営戦略論）」（以上、同上書：67抜粋要約）に充当される。ちなみに教科書指定はなく参考書（高橋伸夫（2007）『コアテキスト 経営学入門』新世社）が挙げられている（同上書：61）。

分析ツールは「（1）外部環境分析①業界構造分析（5フォースモデル）②SWOT分析③製品ライフサイクル、（2）内部分析①VRIO分析のフレームワーク②組織構造、（3）会計的成果（過去5年分）全体・事業セグメントごとの会計数値、（4）会社概要」等（同上書：62抜粋要約）である。用いるケースはKBSケースやHBSケーススタディ集からの「株式会社ワコール」、「トヨタはどうやってレクサスを創ったのか」など（実に34ケース）で、全て実名のリサーチ・ケースである（同上書：63抜粋要約）。「ディスカッションの目的：講義で学習した知識を忘れないように使ってみることで理解を深め記憶に定着、知識を使って分析し、それを元に他者に分かりやすく伝える能力を獲得」（同上書：69抜粋要約）ともある。そして実務への橋渡しの3つの効果の1つに再度「経営学の実践的活用」（同上書：71抜粋要約）が強調される。

以上である。傍点部分に注目するや否や、小論との相違は明白であろう。小論も未だ孤高のプレリュードに過ぎないが、いつの日か経営教育学に基づく経営教育モジュールによって学生をエンカレッジし、ジェネラリストたる経営者の育成を有効に導く「経営（者育成）学部」が誕生する日を夢見ている。他日を期したい。

注

- (1) 「先行研究サーベイ→仮説→検証」といともあっさり言い、「仮説→検証」工程ばかりに力を注ぐ研究を散見する。対してマイスタディー・スコープは原則「実証研究はやらない」ということである。それは1970年代初頭まで経営学界の主流であった“欧米理論解釈テイストの研究”のつもりでは無論なく、また野中郁次郎によって画期された（野中，1974）実証研究ブームに乗り遅れたヤッカミで言うのでもなく、社会科学は（検証するのは自由だが）厳密な意味での実証はできないと確信するからである。「研究の中心は経営学方法論で、経営学は方法論の悩みの歴史であり今後もそうあらねばならぬ」（山城，1970：40・43抜粋要約）と言われたように、またアカデミシャンならば知悉のことであるのだが、とりわけ経営学研究は自分なりに掴み取った独自のリサーチ・メソッドの開陳が肝要である。それはアカデミシャンが迂闊に“ハウツー談義”に引きずり込まれないためのリスク・ヘッジでもある。
- (2) 心理学では精神現象研究の有力な武器として「内観法」と呼ぶのが常のようだが（同上書：305抜粋要約）、他方で心理学は研究方法としての省察を放棄し客観性重視の行動主義が主流だとも言われる。
- (3) その意味ではKBSにおける先の高木の授業実践方式にも疑問が残る（辻村，2001：303参照）。旧聞に属するが、第9回ケース・メソッド研究会（1999年12月18日，於 千葉商科大学…当時，同研究会は坂井正廣主宰）での高木報告「ケース・メソッドと慶応義塾大学ビジネス・スクール」の際に高木が用いた紹介ビデオ「慶応義塾大学ビジネス・スクール」に拠れば、インストラクターの高木がケース討論中に（ビデオから30人程度と推定される）受講者の意見を逐一“相当のエネルギーを費消して板書する”シーンがある。その営みが前記②③の効果には資することはあっても、④⑤の能力向上にどうつながるのかについての因果性も正直わかりづらかった。
- (4) 他方で仮装は、当事者がインサイダーの立場にあるため守秘義務が発生することからも必要となる。
- (5) が、「小倉を『倉田正雄』に、大参謀の都築幹彦・常務取締役を『鈴木久彦』に」と仮名を施している同小説でさえも、「名経営者の誉れ高い小倉の不可解な『引退後、私財46億円を投じてヤマト福祉財団を設立し障害者自立支援運動に捧げた』ことの謎解きとして、病を抱える妻を追いつめたことへの贖罪ではなかったのか」（森，2016から抜粋要約）という彼のメンタル・コンディションの破綻を示唆する描写はない。
- (6) かのMintzbergもケース・メソッド授業で同様の質問に苦悩し、「対策の処方^①は問題解決とはならず結局は問題の一部となってしまうから、『私から対策の処方を期待しないでください！』と答えた」（Mintzberg，1989：87-88＝1991：137-139抜粋要約）と言い、私見形成に大きな影響を受けた。
- (7) その際用いたケースは「株式会社・守三製作所」（ジャパンケースバンク著作権所有。坂井，1996：152-159）である。

引用・参考文献

- 明智憲三郎（2018）『「本能寺の変」は変だ！ 435年目の再審請求』文芸社。
- 池辺義教（1991）『医学を哲学する—医学，この問題なるもの—』世界思想社。
- 石井淳蔵（2009）『ビジネス・インサイト—創造の知とは何か—』岩波書店。
- 稲葉元吉（1979）『経営行動論』丸善。
- 岩田龍子（1980）『日本的センスの経営学—実感からの出発—』東洋経済新報社。
- 海老沢泰久（1995）『監督』文藝春秋。

- 遠藤力教授退官記念論文編集委員会編（1984）『経営組織行動の研究』樹芸書房。
- 小野瀬拓（2012）「起業意識を促進する要因—起業家教育の観点から—」，日本マネジメント学会編『経営教育研究』第15巻・第2号，pp.15-24。
- 坂井正廣（1993）「レスリスパバーガーとケース・メソッド」，『青山経営論集』第28巻・第1号，pp.125-146。
- 坂井正廣（1996）『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。
- 思想の科学研究会編（1995）『新版 哲学・論理用語辞典』三一書房。
- 園屋高志（1997）「CASE49 テストの工夫③ 試験問題を自分で作らせる」，赤堀侃司『ケースブック 大学授業の技法』有斐閣，pp.218-221。
- 高木晴夫（2002）「ビジネス・リーダー教育のベスト・プラクティス ケース・スタディ学習法」，『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』第27巻・第11号，pp.42-50。
- 辻村宏和（1994）『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。
- 辻村宏和（1997）『組織化技能論と問題発生図式—個別ケースからの仮説発見の有効性—』成文堂。
- 辻村宏和（2001）『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。
- 辻村宏和（2002）「1 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『経営教育研究5—新企業体制と経営者育成—』学文社，pp.1-16。
- 辻村宏和（2003）「2『正しい理論』と経営教育（学）—伊丹敬之・加護野忠男の『経営教育』所見に寄せて—」，日本経営教育学会編『経営教育研究6—経営実践と経営教育理論—』学文社，pp.17-34。
- 辻村宏和（2005）「12 もう一つの『経営学をいかに考えるか』論—経営教育を理論的に支え得る経営教育学の探求—」，日本経営教育学会編『経営教育研究8—MOTと21世紀の経営課題—』学文社，pp.249-266。
- 辻村宏和（2006a）「4『賢明な経営者』と『賢明でない経営者』—経済学と『経営教育学派の経営学』の理論的前提—」，日本経営教育学会編『経営教育研究9—経営教育と経営の新課題—』学文社，pp.50-66。
- 辻村宏和（2006b）「第3部3.経営教育学の確立をめざして—山城テーズ『経営学は経営教育である』の進化—」，日本経営教育学会25周年記念編纂委員会編『経営教育事典』学文社，pp.175-177。
- 辻村宏和（2006c）「経営学と経営者育成—『経営教育学派』の認知向上—」，日本経営学会編『（経営学論集第76集）日本型経営の動向と課題』千倉書房，pp.5-17。
- 辻村宏和（2007a）「経営教育学序説—経営手腕に迫るための立論形態の再考—」，日本経営教育学会編『経営教育研究10—経営教育の新機軸—』学文社，pp.121-138。
- 辻村宏和（2007b）「経営教育学序説—『成功要因分析』と『経営者ランキング』の意義—」，『創価経営論集—特集：経営教育の現状と課題—』第31巻・第3号（経営学部開設30周年記念号），pp.51-62。
- 辻村宏和（2008a）「経営教育学序説—中心的『命題及び仮説』の意義—」，日本経営教育学会編『経営教育研究』第11巻・第1号，学文社，pp.59-71。
- 辻村宏和（2008b）「経営学と経営者育成」，経営学史学会編『現代経営学の新潮流—方法，CSR・HRM・NPO—』（経営学史学会年報第15輯）文眞堂，pp.46-60。
- 辻村宏和（2009a）「『経営教育学』の中心的命題とKAE原理」，日本経営教育学会編『経営教育研究』第12巻・第1号，学文社，pp.33-44。
- 辻村宏和（2009b）「第2章『経営者育成の理論—経営教育学—』構想—中心的『命題・仮説』支える下位仮説の整理及び傍証—」，日本経営教育学会編『講座/経営教育 3 経営教育論』（日本経営教育学会創立30周年記念事業）中央経済社，pp.25-44。
- 辻村宏和（2011）「学界コンフィデンシャル：『経営者の育成には経営学（部）』？」，財団法人公務人材開発協会編『人材開発』No.209，pp.66-68。

- 辻村宏和 (2013a) 「第五章第一節 経営学史上における人間関係論」, 経営学史学会監修・吉原正彦編著『経営学史叢書Ⅲ巻 メイヨー＝レスリスバーガー』文眞堂, pp.174-182。
- 辻村宏和 (2013b) 「第五章第四節 人間関係論の現代的意義」, 経営学史学会監修・吉原正彦編著『経営学史叢書Ⅲ巻 メイヨー＝レスリスバーガー』文眞堂, pp.205-220。
- 辻村宏和 (2015) 「『経営教育学』体系モデルの一試論」, 日本マネジメント学会編『経営教育研究』第18巻・第1号, 学文社, pp.7-16。
- 辻村宏和 (2016) 「経営教育学序説—概念と要件, そしてケース・メソッド—」, 日本マネジメント学会編『経営教育研究』第19巻・第1号, 学文社, pp.27-37。
- 辻村宏和 (2017) 「経営教育学序説—山城『実践経営学』概念の必要性—」, 日本マネジメント学会編『経営教育研究』第20巻・第1号, 学文社, pp.77-87。
- 辻村宏和 (2018a) 「経営教育学序説—経営者の『主客合一性』と一人称レベルの持論—」, 日本マネジメント学会編『経営教育研究』第21巻・第1号, 学文社, pp.37-45。
- 辻村宏和 (2018b) 「3. 経営学の“実践性”と経営者育成論(経営教育学)の構想」, 経営学史学会編『経営学史研究の挑戦 経営学史学会年報第25輯』文眞堂, pp.36-50。
- 辻村宏和 (2019) 「経営教育学序説—実践概念と経営手腕概念による経営教育学の公理的体系化—」, 日本マネジメント学会編『経営教育研究』第22巻・第2号, 学文社, pp.27-36。
- 辻村宏和 (2020) 「『実・学一体を経営教育にて可能とする経営学＝経営教育学』の模索—第79回全国研究大会・統一論題報告—」, 日本マネジメント学会編『経営教育研究』第23巻・第1号, 学文社, pp.41-50。
- 戸田俊彦 (1984) 『企業倒産の予防戦略』同文館。
- 中本龍市 (2014) 「ケースメソッドを用いたアクティブラーニング手法の実践」, 『社会とマネジメント (椋山女学園大学現代マネジメント学部紀要)』第11巻, pp.59-72。
- 西部邁 (2004) 『学問』講談社。
- 丹羽宇一郎 (2019) 『社長って何だ!』講談社。
- 野中郁次郎 (1974) 『組織と市場』千倉書房。
- 秦郁彦 (2012) 『陰謀史観』新潮社。
- 畑村洋太郎 (2000) 『失敗学のすすめ』講談社。
- 保坂和志 (2008) 『書きあぐねている人のための小説入門』中央公論新社。
- 増田茂樹 (2009) 「実践経営学と経営財務の理論」, 日本経営教育学会編『講座/経営教育1 実践経営学』中央経済社, pp.40-58。
- 松原泰道 (2003) 『般若心経入門—276文字が語る人生の知恵—』祥伝社。
- 丸山剛司・野澤慎太郎 (2014) 「公共政策におけるケースメソッドの取組」, 一般財団法人公務人材開発協会編『試験と研修』第020号, pp.25-30。
- 山城章 (1970) 『経営原論』丸善。
- 森健 (2016) 『小倉昌男 祈りと経営—ヤマト「宅急便」の父が闘っていたもの—』小学館。
- 吉田優治・中村秋生 (2004) 『ジャパニーズバンク マネジメントケース集第1巻 管理する』白桃書房。
- 鷺田小彌太 (2000) 『倫理がわかる事典』日本実業出版社。
- Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard Univ. Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳 (1968) 『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社。)
- Carrel, A. (1935) *L'Homme-cet Inconnu*, Librairie Plon. (桜沢如一訳 (1952) 『人間: この未知なるもの』角川書店。)
- Drucker, P. F. (1954) *The Practice of Management*, Harper&Row Publishers. (現代経営研究会訳 (1965a) 『現代の経営 上』ダイヤモンド社。同訳 (1965b) 『現代の経営 下』同。)
- Mintzberg, H. (1989) *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, The Free Press, A Division of Macmillan, Inc. (北野利信訳 (1991) 『人間感覚のマネジ

メントー行き過ぎた合理主義への抗議一』ダイヤモンド社。)

Roethlisberger, F. J. (1977) *The Elusive Phenomena: An Autobiographical Account of My Work in the Field of Organizational Behavior at the Harvard Business School*, Harvard Univ. Press.