



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ケース メソッドについて

高 橋 吉之助

経営者セミナーがケース・メソッドを紹介

我が国で経営者教育の口火が切られたのは戦後、それも昭和31年のことであろう。その年の夏2つのセミナーが開かれた。一つは日本生産性本部がシカゴのノースウエスタン大学経営大学院の教授およびシカゴの財界人を講師として箱根に催した「トップ・マネジメント・セミナー」であり、他の一つは慶應義塾大学がハーバード大学経営大学院の教授を招いて伊豆の川奈に開催した「第一回慶應ハーバード高等経営学講座」である。

この二つのセミナーは我が国における経営者に対する専門的な教育の嚆矢となつたばかりでなく、そこで「ケース・メソッド」という方法がともに用いられたことも注目されたところである。

一体ケース・メソッドとはいかなるものか。その所謂「ケース」とはどのような内容のものか。経営者教育にケース・メソッドがなぜ用いられるのであろうか。

第二次大戦の前夜から戦中にかけてアメリカの産業界の当面した多くの問題の一つに会社の上級ならびに中堅幹部の養成および再教育の必要という問題があった。産業界のこの必要に呼応してその充足に協力したのが、諸々の大学の経営大学院（Graduate School of Business Administration）である。それらは相次いで会社幹部のための公開講座を設けてこの教育を受けたのである。集ってきた連中はみな会社のいずれかの部門で長年苦労してきたエキスペートである。テキストに書かれてあるような抽象的なことを講義されても眠気を催すか反感をそゝるだけである。問題はいま彼等の会社が当面している事態に幹部としてどう対処し、どう切り抜けて行くか、そのやり方を学ばせねばならない。

数ある大学院へ幹部あるいは幹部要員を次々に派遣している諸会社の間でようやく評判になったのは、ハーバード、スタンフォード、ノースウエスタン等の大学院の講座を修めてきた者が高度の経営能力を發揮するということである。調べてみると、これらの大学院は他と異なった特殊の教育方法を共通に採用しているという事実が判明した。俄かにその教育方法が産業界および経営教育に関係する人々のひとしく注目するところとなつた。

これこそ、ほかならぬ「ケース・メソッド」と呼ばれるものである。経営者を養成し経営者を再訓練するのに現在アメリカで最も効果を挙げている教育方法のひとつがこれである。

だから「ケース・メソッド」と言っても、学問研究の方法でもなければ、社会学でいう対象調査の方法でもない。それは、従来の講義方式（レクチャー・メソッド）と並ぶ教育

10

15

20

25

30

35

の一方式である。

何かを「教わる」メソッドではない

ケース・メソッドは、わたくしどもが受けてきた教育の伝統的方法である講義方式と比較してみると著しく異なる特徴をもっている。

5

まず第一に、教師が教室で自説を述べたり、講義をするのではない。

第二に、「ケース」を教材として使う。それは講義方式の授業で用いるいわゆる「教科書」ではない。つまりこれには学生が記憶すべき原理とか原則などは書かれていないのである。だからといって、それは経営学上の例題でもない。「例題」とは、学生の学ぶべき原理とか法則が具現している実例をいうのである。ところがケースはそのようなある法則とか原則を現実において典型的に示している実例ではない。またケースは演習問題でもない。「演習問題」とは、学生がすでに学んだ科学上の法則とか原理を適用して諸々の事実の意味とか相互関連を演繹的に理解すること、あるいは特定の技術に対する理解を深めることを目的として、その法則なり技術を正当に適用すれば論理的に一個の解が導き出されるように条件を組合せて作り上げた、未決の状況が演習問題である。ところがケースはこのように一個の解が導き出せるように創作された演習問題ではないのである。

10

以上のように、教材であるケースには科学上の特定の原理とか技術等を殊更前提としてはいない。またケース・メソッドの教師は自説を講義してはくれない。では一体ケース・メソッドとは何を学ばせる教育方法なのであろうか。

15

ケース・メソッドの教育理念

ここでわれわれは経営者教育に限定して、この問題を考えてみたい。すなわちケース・メソッドを用いて行われる経営者教育の基礎にある考え方である。それはこの教育方法を通じて涵養しようと思図されている一定の能力である。

20

経営者は企業の経営を通じて経済の発展と社会の福祉とに貢献する使命を負っている。この使命を積極的に遂行するためには、独立自主の精神に立脚した経営専門家としての識見と実行力とを備えねばならない。

25

経営専門家としての識見というのは、企業内外の現在および将来の諸問題に対する適確な判断力となって現われる。近年、企業および社会の各分野における諸々の知識や技術の著しい発達が、経営問題の分析あるいはその対策の樹立を科学化し、効率化することに貢献していることはいうまでもない。したがってこれを理解し摂取することは経営者としての判断を適確にする上に不可欠の要件である。それゆえ経営者の教育においても、必要な知識や技術を習得させることは当然である。しかし注意すべきことはこれらを教授することだけを以て経営者教育の任務が終ったとは考えないのである。

30

なぜなら、技術や知識が如何に発達しても、これによって経営上の個々の問題がのこり

35

なく分析され、その対策がこれによって自動的に確立できるものではない。ゆえに経営者としては、知識や技術を経営上の具体的な現実に適用する場合のその限界を知悉していかなければならない。しかもなお、これらを駆使して適確な判断を下すことが要求されるのである。そのためには知識や技術を超えて問題を多角的に考察する弾力性のある思考、強韌な論理、鋭い洞察力、そして旧来の諸観念に拘泥しない潑刺たる創意がなければならない

5

経営者は、その専門家としての識見を持つのみならず、自己の判断にしたがってこれを自主的に実行に移す能力を備えねばならない。それは具体的には確固たる決断力、緻密な企画力、そして高度の指導力である。

かような識見と実行力とは、経営者が自己の人格の尊厳を確信し、時の権威や私情に屈しない烈々たる独立自主の精神に裏付けられてこそ、よくこれを具現することができるのである。

10

ケース・メソッドによる経営者教育では以上に述べた経営者としての資格能力すなわち独立自主の精神に立脚した経営専門家としての識見と実行力とを涵養することがその基本的な理念である。

知識の伝授より行動の訓練を

この教育理念のもとにおいては、第一に、経営上の諸事実を抽象して原理とか原則に纏めたものを講述する、あの講義方式という伝統的教育方法（レクチャー・メソッド）を最適のものとは考えない。

その理由は、原理や原則を直接授け、これを記憶させることは思考判断を経済的にするという点では効果があろうが、経営者が当面する具体的な問題は、科学が組立てた原理や原則に予定されている以外の多くの要因を含むものであり、ときにはこれら原理や原則が予定していない要因でもこれを分析抽出して判断しなければその具体的な問題に対して適確な意思決定を下すことはできないし、また科学上は例外に属する問題だからといって、これに対する分析を怠り、採るべき行動の決断を回避することは許されないからである。

20

しかし、科学が打ち立てた原理や原則のなかには、経営者として採るべき判断を合理的にし、その識見を高める上に有効なものが無いというのではない。否な、むしろそれらを積極的に理解し攝取することが大切である。しかしそれらをそのまま講述し記憶させる教育方法は受講者の判断をこれに固着させて思考の弾力性を失わせ、あるいは問題の解決をその都度「権威ある」文献とか教師の言にひたすら依存して、自分で思索する努力を回避し、ひいては独立自主の精神の啓発をさまたげる結果ともなりかねないのである。

25

そうであるとすれば、一体前述の理念のもとで意図される教育とは如何に行われるべきであろうか。

それは、一定の教育計画のもとに数多くの実際問題に当面させ、経営者として自ら責任を以て採るべき行動について意思決定を下すことを繰返し経験させることが大切である。

30

35

経営上の問題は企業により時期により異なる条件をもって現われる。ある問題に対して適切な決断が得られたとしても、それが他の問題にそのまま通用するとはいえない。ゆえに数多くの実際問題を一つ一つ自分で分析し判断し、そして自己の責任において最終の意思決定を下す試みを反覆をいとわず訓練することにより、経営者としての識見と実行力とがおのずから養われるのである。このような教育を一定の期間に実施して効果を挙げるために最も適した方法の一つがケース・メソッドなのである。

5

ケースとは何か

この教育方法のもとで使用される教材が所謂「ケース」である。この教材には企業で実際に発生した事件とかその企業の過去現在の業績等がありのままに盛られていなければならない。これはケースとして大切な第一条件である。しかし単に事実を収録してあれば、それがこゝでいうケースだとはいえない。事実の記述がケースとなりうるためには、このほかにおおきな条件がある。

10

すなわち、その記録は、経営者教育でとり上げる何らかの訓練主題を含んでいること、これが第二の条件である。

15

第三に、その主題の訓練に必要な情報が盛られていなければならない。たとえば、経営上の問題を探索し、その解決の方向を決定することを主題とするケース（この種のケースを「イシュー・ケース（issue case）」という）では、問題点の確認および現実的な解決の方針の考案に必要な情報が盛られていなければケースとして役立たない。

また経営者がとった一連の行動を検討し評価することを主題としたケースもある（「アプレイザル・ケース（appraisal case）」という）。たとえば、ある会社で現在の製品一市場戦略が早晚行き詰まることを予知した経営者が、戦略の大巾な改訂を企画し、その実施の過程で遭遇したさまざまの困難に、彼自身の判断と対策を用いて、これをひとつひとつ打開して行った。そのテン末をふり返って、この経営者の見方、やり方、考え方を広い角度から分析し、そのすぐれた点、不足する点、妥当な部分、不適当な個処等を評価する。こういうケースにはその都度の彼の状況判断、および当為判断の内容のみならず、すくなくとも、既存の戦略の再検討に迫られた時期前後の製品一市場の状況をはじめ会社の外部の状勢の推移を示す情報がなければならぬし、かつ新たな戦略の設定から実行の過程で関係の当事者や利害集団と経営者とのインテラクションについての陳述も必要である。

20

第四に、記述の仕方であるが、可能なかぎりケースは、これを教材にして訓練を受ける者を登場人物の立場に立たせ、その責任において状況にアプローチすることを迫るように表現されていることが大切である。以上四つの条件が揃ってはじめてここにいうケースたりうるのである。

25

こうしたケースはその性質から言っても、また目的から見ても大学法学部で扱うケース（判例）とは類を異にしている。判例は法廷の判決であり、この判決は公式なものである

30

から法律の一部分である。それは先例として学ぶべきものであり、また遵守せねばならぬ規範である。

我々のケースは、何らかの判断がこれから下されるか、何かが今一度決められなくてはならない未決の状況を提供している。それは、いわば教授の監督のもとに大学医学部の上級生に診察されている入院患者に似ている。医学生は先ず診察をし、その結果から診断を下し、治療をする。彼のやり方が間違った方向に向っていると教授から判断されない限り彼はおおむね独力で事の処理に当らされる。5

確かにケースは事実を報告し、場合によっては会社内部の者の意見を表明している。しかし、ケースにはこうした事実や意見に対してケース作成者自身の評価を含めてはならないし、また、ケース作成者がそのケースの中でことさら問題点を指摘したり、問題点に対する解決策を提案したりしない。ケースは本来、学生が加工すべき原材料である。ちょうど会社の幹部が実際に経験するように、学生は予習に当っては仲間同志で、またクラスにおいては教師の指導の下に問題点を確認し、その内容や原因を分析し、次いで、それを処理するための現実的な行動計画を立てるのである。10

さきにも触れたように、これらのケースは事例ではない。であるから、何らかの原則の適用例だと思ってはならない。15

特定の会社が選ばれたのは決してその会社がその業界で「最良」であるとか「最悪」であるからではなく、またそれが「平均的」であるとか「典型的」であると考えられたからでもない。確かに、そのいくつかの会社は巧みに経営されてきているし、また或る会社はあまりうまく行っていない。いくつかの会社は非常に良い条件を備えているし、他の会社は危機におちいっている。しかしどのケースをとってみても、事業に責任を持つ一群の人々或は個人が現実問題をありのままの形で見出し、それと取組まなくてはならない段階が表明されている。問題が峻烈な処置を要する緊急事態である場合もある一方、緊急措置は必要としないけれども、長い目で見れば重要な、基本方針の改訂を必要とするものかもしれない。2025

これらのケースを使用することによって、教師も学生も共に知的成長や感情の成育を助長する「考え方」や「感じ方」それに「実行の仕方」を発展させる。学生の部屋やクラスで行われるこれらのケース討議は、ちょうど会社の事務室や会議室で現に行われつつある討議に驚く程似かよったものである。

なおケースの分析と討議とがもたらす重要な副産物がある。それは産業および企業についての具体的な知識が豊かになることである。30

討論による学習

およそ問題解決の行動のプロセスはこれをいくつかの段階に区分することができるであろう。第一は問題をハッキリ理解することであり、次にはそれに対する解決の方針を立て35

ることであり、そしてこれにもとづいて問題解決の対策を計画し、最後にはこれを実行に移すことである。経営問題の解決をはかる場合もこのプロセスが適切に行われねばならない。ケース・メソッドによる教育の重点もまたここにある。ゆえにこの行動能力を、段階的に高めてゆくため、使用されるケースにも、(ア)経営上の問題の確認の仕方を訓練するケース、(イ)確認した問題に対して解決の方針を決定する仕方を訓練するケース、(ウ)右の方針にもとづいて対策の計画を樹立する仕方とその実行の手順とを訓練するケースなどの種類がある。

5 このように、ケース・メソッドでは個々のケースにおける分析の結論を記憶することが目的ではない。ケースと同じ問題に経営者が再び当面することは事実上皆無にひとしい。ゆえに「答」を憶えることは無価値である。経営者教育にとって重要なことは問題の解決 10 に到達するまでの思考の過程であり、現実に即した合理的かつ建設的な思考努力である。

各自が試みる問題解決の仕方は各自の経験や思想を反映してそれぞれ特色がある。そこでこれらを持ち寄り、同じケースを今度は相協力して解決を考えるのである。ここでは参加者が相互に自分の思索した結果を披露し、検討し合う。こうして相互に考え方を学ぶのである。この集団討議を欠いてはケース・メソッドの意義はない。

15 集団討議の効果を発揮させるため、通常二つのステップを設けている。参加者全員が行う討議一クラス・ディスカッションに先立って、約1時間の小規模の討議が日程に組まれる。これは全参加者を7名ないし12名毎のグループに編成して各グループ内でその日クラスで使用するケースについて予備的に各自の分析を検討し合うのである。ケースの中の、はじめひとりで分析したときは不明であった点がこのグループ討議において明瞭になり、自分の分析の不備なところ、意見形成の非論理的な部分が同僚の指摘によって改善され、また自分の計画した行動に対する反対意見も相当程度予想できる等の効果がある。したがってクラス討議がどのように展開されるであろうかという期待とその討議に積極的に参加しようという自信が湧くのである。

さて、クラス討議は参加者全員がケースの中の問題解決に向って協同作業する場である 25 したがって各自がクラスという集団に対して協力する態度を忘れてはならない。参加者は異なる経験を持った者が多いほどよい。というのは問題に対するアプローチが多く角度から行われることになって、討議による学習の効果を豊かにするからである。

教師は討議の単なる聞き手ではない

30

さきにも述べたように、ケース・メソッドでは学生は教師から何かを「教わる」のではなく。

その主な理由は二つある。一つは、経営問題は、数学の問題とは異って唯一最終の正解 35 というものはない。したがって、教師がケースについて自ら分析して求めた解答も決して最終的なものではない。その意味で教師は学生に教えるべき正解を持ち合せないか

らである。もう一つの理由は、ケース・メソッドは参加者の自主的行動の能力を啓発することに、大きな教育目的を置いているから、もし教師が自分の解答を開陳するならば、参加者はそれに信頼し依存する傾向に陥りやすく、ケース・メソッドの期待する効果が失われてしまうからである。

そうすると、参加者の前に自分の解答を開陳しないのであるから、教師としては参加者が払うほどの努力をケースの分析について行わなくても、ケースの内容をひと通り記憶しておいて、討議の座が白けそうになったら、記憶の中にある若干の問題点らしい個所のうちから無差別に参加者の前に「これこれの点はどうですか」と質問して再び討議を活潑化し、そうすることをその都度試みることによって、討議をとにかく停滞させないようにしさえすれば、クラス討議は成功し、彼の教師の任務は果たせた、と感じるかも知れない。5 10

しかしケースは、唯一の解答こそ予定されていないが、前にも触れたように、一定の教育計画にもとづき特定の訓練すべき主題のもとに蒐集されている。したがってケースを討議に課する場合は、そこに予定されている訓練の主題が参加者に対して有効に課されるように討議を誘導する任務を教師は負っている。その主題の中には、例えば経営者として具備すべき識見を涵養するに必要なある専門的な知識とか技術の適用も含まれている。教師としてはこれらをそのケースにおいて駆使する場合の論理的に可能な種々の適用の仕方、これらの用具が適用できるための必要条件について、十分準備しておかねばならない。そして討議を聴きながら彼等の進めている分析、評価、決断の過程を不斷に自分の頭の中で検討し、彼等の思考が予定の主題から外れたり、主題に含まれている要件が参加者の何よりも看過されそうな場合には、あくまで彼等の自主的思索に訴えながら、その訂正を求めるべし。15 20したがって討議が、その方向や内容はとにかく、ただ活潑に行われるよう誘導しさえすれば教師の任務が果されると見るのは大きな誤りである。

であるから、これらのケースについて講義をすべきではない。学生が主体となって行う「討論」を誘導するのである。

かように討論が中心となる学習方法においてクラスの指導者としての教師の仕事は、あらかじめ計画された細かな様式に討論を型にはめて行くことであってはならない。むしろ学生には自由に発言させ、各自の立場を支持するという経験を与えるなくてはならない。教師としては、彼等の考え方と表現の仕方の弱点をさぐり出し、明確に、現実的に、そして創造的に物事を考える手助けをしてやり、効果的な自己表現を助長しなくてはならない。25 30

ケースの予習

クラスの前に学生はどのような予習をするべきかについて、ハーバード大学の教授の回答を紹介しよう。これは「ポリシー・ケース」と呼んでいる比較的複雑で内容量も龐大なケースを予習する方法について述べた意見である。35

今迄にたびたび私共の学生からも、又他所で勉強したり教えたりしている人々からもよく質問が出る。しばしば尋ねられる質問は「ケースの予習の一番良い方法は何か」というものである。そもそも、誰にとっても一番良い方法なるものが存在するとは思えないからこの質問には答えられない。適した便利な方法は多数あるであろう。われわれ個人個人が自分に最も適した方法を開発して行くべきである。それから新しい事態に対処するごとに我々の取扱い方もいくらか変えて行かなくてはならない。ケースのひとつひとつがまた新しい事態なのである、だから、披露できるような公式だとか、基本的な手本とかはあります。わたくし共がせめてできることは、二、三の観察にもとづく意見であって、これさえも権威のあるものではない。

5

以上の但し書きを頭に入れてもらった上で学生諸氏に次の事を奨めたい。まず、実行して頂きたいことは、ケースを一度読み通して、それが何に関したことであるか、どのようにしてそれが起ったか、そして、それにはどんな情報が含まれているかについての大体の印象を読みとることである。最終的に充分な予習をする日の前日か二日前にこの最初の通読をしておくことは非常な利点があると思う。意識的にまたは無意識的にしばらくの間、頭の中でケースの内容について考えを巡らせることができるよう、まず、大まかな情報を頭に入れることは有意義なことである。このことは個人の当面する問題のいずれをとっても、学校でも、会社でも、どこでもあてはまることがある。

10

二度目にケースを読む時は、時間をかけて少しゆっくり注意深く読み、読みながら付属の表や記事などを調べ、その要点をノートにとって行くようにすすめたい。そうやると、多分、必要な事実をまとめるための適切な表題が頭に浮んでくるであろう。この表題は勿論ケースによって異なるはずである。こうして勉強に時間をかけなければかける程、最初にこれが根本的な問題であると思われた事柄が後になってみると、他の事柄ほど重要ではなくなってくるかもしれない。

15

こうした二段階を通ってくる間に次のような自問をしてみるのである。「この会社は全体的にうまくいっているかどうか」、「利益は挙っているであろうか、損失を出しているのであろうか」、「この会社が成功するためにはどんな事柄について能力を備えていなければならぬであろうか」それから「この会社はそういう能力を持ち合わせているか」、もし他の会社の方がうまく事業をやっていれば、我々はそれが何故であるかを知ろうとする。「その業界全体の情況はどうであるか」「それは成長産業であり、拡大中であるか」または「その業界は静止状態にあり、衰退しつつあるか」「この会社の首脳部は適切な、達成しうる目標を持っているか」「個々の目標が合理的な一つの計画に適応できるか、そして、もし、その計画を実行したらば成功するか」「彼等は実際にその計画を実行に移しているか」「本質的には一体何がこの事態に重要な機能を果しているのか」「この会社には重要なポストに充分有能な人材がいるか」「彼等は能率的に協力して仕事をしているか」「会社の名目上の指導者は実際に指揮をとっているか」「彼の経歴、彼の計画、または彼

20

25

30

35

の言っていることは彼の能力について何を表明しているのか」

会社の状況把握やその事態をのみ込む上に役立つこの種の質問は他にも数多くある。

もし会社がうまく行っていて、経営者が健全な計画を持っており、現在、そして将来の社会の必要に対応できる能力を持った社員がいると判断できれば、われわれは、この会社の役員に現状維持をしながら新しい事態に常に対処するよう助言すればよいであろう。しかし、もし経営困難のきざしが見つかり、その根本的な原因が突きとめられたとすれば、その困難から抜け出すため、あるいはこの困難を回避するためには、会社としてはどの根本問題、あるいはどの事態を処理すべきかについて、われわれは簡明な説明をすべきである。
5

ここで、何らかの実行計画を考案せねばならない。われわれは、会社が窮屈においてどうあってほしいのかをまず探し決定しなければならない。しかし、われわれは現実的でなくてはならず、実際の事態の制約要因を頭に入れていくなくてはならない。それは、会社を現状から目的点まで導いて行くための橋をかけるようなものである。
10

上に引用した設問の数々は単に試案として出したものである。他の設問を思いつかれるであろうし、またそれらの問い合わせをどのような順序にするかは各自の自由である。ただ予習も大体終った時に次のような自問を試みることが役立つことであろう。すなわち、もし、この会社の責任者と対談できるとした場合、自分は、(1)その会社について、そして、彼等の経営について筋の通った説明ができるか、(2)分析の結果抜粋した主要事項が何故非常に重要であるかを彼等に指摘できるか、(3)現実的な、そしてまず成功の可能性のある実行計画を彼等に与えることができるか。
15
20

予習の時、仲間同志でケースを討議するよう強くすすめたい。実際に事業にたずさわっている人々の場合も、自分達の問題について、他の主要人物と討議を交わすものである。しかし、分析と判断とは各人、独自にしなくてはならない。自分の考えより優れた考えを認めようとしないほど頑固であってはいけないが、他の人の意見を自分の考えにする前によく理解してから受入れることが大切である。
25

今一つ観察をのべる。ケースには出でていない情報を学生が欲しがることがよくある。もっと多くの事実が解っていなければ決断は下せないとと思うのである。この「柱」の蔭にはかくれないで欲しい。第一、事業家が欲しいと思う情報を全部持ち合わせていることは先ずありえない。それに、ことこのケースに関する限り、決断を下し、何か合理的な提案をするのに必要な情報は盛り込まれているのである。ゆえに、与えられた情報をいかに使うかを学び、そして実際にそれを利用するよう努力してほしい。（G. Smith Jr. and R. C. Christensen : Policy Formulation and Administration pp. 3~6）
30

ケース・メソッドには一定の教育計画が必要

前に述べたような問題解決のための思考のプロセスは、人間が自分の生活行動を合理的創造的に律するためには必要な思考体系である。ゆえにこれは経営者たるべき人間にのみ要求されるものではない。したがってケース・メソッドはそれが経営上のケースを使用したからといって、またその参加者が実業人だからといって、それだけでは、他の職業分野に属する人々に対するケース教育と本質的に選ぶところはない。「経営者教育としてのケース・メソッド」では、ケースによる思考訓練の反覆のなかで経営専門家としての固有の識見を計画的に涵養して行くことが意図されていなければならない。

これらの中には主として企業と外部との経済的、社会的、法律的諸関係に関するもの、あるいは経営活動の各局面に関するものがあり、またその習得に日時を要するものもあれば、容易なものもある。そうであるとすればこれらを同時にかつ一括して習得させることはもとより不可能であるから、教育は一定の体系を組んで計画的に行う必要がある。すなわち経営者教育のためのカリキュラムを如何に編成し、そのもとに各ケース・コースを如何に組むかということがこの教育を担当する者にとって重要な課題であることを特に指摘しておきたい。

ケースを用いて経営者教育を行う場合、習得させるべき知識とか技術は単にこれらを記憶させることではない。問題解決の途上に出遇う障害を克服するのに、これを繰り返し応用するという練習を積ませることが、習得には必要であり、さらには個々の技術や知識を企業全体の立場から総合的に駆使する仕方を練磨せねばならない。このため、これらの知識、技術は一応は各科目に分けて、それに適したケースを配列する必要がある。同時に各科目の教授内容が相互に補完し合って参加者の能力を段階的に高めていくようにカリキュラムおよび使用ケースを編成することが大切である。こうした教育を本格的に実施するすれば、たとえば一週間程度の期間ではとても所期の教育目標を達成することはできないことが以上の説明から推定できよう。また科目相互の有機的な関係も、講義方法による理論の教育を主とした講習の場合に比べ、はるかに密接でなければならない。

むすび

以上、経営者教育におけるケース・メソッドの概要を紹介したけれども、果して御理解頂けたかどうか。というのは、昭和31年夏、ハーバード大学がはじめてアジア地域に Advanced Management Program を開催した折、第一回慶應ハーバード高等経営学講座に招へいする講師の交渉を兼ねて、筆者がこれに参加を命ぜられ、その全コース（8週間）を経験した際は未知への驚きと従来わが国での企業経営に関する教育と研究について培われてきた既成観念との相克がつのる一方の毎日であった。次いで昭和33年から1カ年経営者教育制度の調査研究にハーバード大学に派遣されたが、ここで同じく義塾から派遣された同僚の諸教授とともに、 International Teachers Program に参加する傍ら、経営

5

10

15

20

25

者教育およびケース・メソッドの方法論について屢々 扱曉に及ぶ論議を重ねて、漸くその本質を会得した次第である。本稿は、その表現において未熟とはいえ、筆者自身の体験から帰納したケース・メソッド観である。本文で引用した「ケースの予習方法」に対する返答も、筆者が親しくクラスで指導を受けた教授についてその研究室に屢々出向いて、疑義をただし、また筆者自身の経験と学生やビジネス・マンにケース・メソッドを適用して確認した部分を引用したのであって、単なる外国文献の受け売りではない。
5

ケース・メソッドは、私見によれば、禅の修業に似ていると思う。禅はこれを自ら行修しなければその要締は握めない。周知のように禅には「理入」と「行入」とがある。前者は宇宙ならびに人間の実相に関する理論的アプローチであり、後者はその実践的アプローチである。両々相俟ってもっとも効果的に禅の妙諦に到達するのである。しかしそのいわゆる実相は理論乃至理性を超えた次元にあり、その把握は「行入」を通じて主観的にしか会得しえないのである。「理入」はその実践的主観的体得の過程での無駄を比較的少くする一助であるにすぎない。ケース・メソッドによる経営者教育もこれと同じことが言える！果して御理解頂けたかどうか」と述べたのはその意味である。つまりこの方法による訓練を実際に体験されることによって、はじめて正しく会得されるのである。本稿はその「理入」の御参考までに概説したまでである。
10
15

(筆者：慶應義塾大学工学部教授)

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.