

大学教授法としてのケース・メソッド研究

梶山正弘

目次

1. はじめに
2. ハーバード・ロー・スクールのケース・メソッド研究
3. ハーバード・ビジネス・スクールのケース・メソッド研究
4. ケース・メソッドのわが国への導入
5. 人間関係の教授法への展開
6. 経営論から決別した人間関係独自の教授法へ
7. おわりに

大学教授法としてのケース・メソッド研究

梶山正弘*

1. はじめに

日本における大学教育の大衆化、「マス」化現象¹⁾がみられるなかで、ごく最近になって、『大学教授法入門』²⁾、『大学教授法の実際』³⁾などが出版され、教育雑誌などで大学における教育実践が紹介⁴⁾されたりして、ようやく大学教育における教育方法、教授法というものが問われるようになってきた。

ところで、私の関係する梶山女学園大学では、今日における人間と人間関係の現実的問題を、学際的に、統合的に研究・教授する目的で、1987年、日本で初の人間関係学部を設置した。同学部では、設置の趣旨を生かし、その教育効果を高めるために、教育内容とともに教育方法をも重視し、人間関係という現実的な課題を教授するための一つの有効な教育方法として、ケース・メソッドという教授法を採用することにした。

そこで、今回私は、大学における教授法としてのケース・メソッド実践の指針とし、ひいては、大学教授法研究への一つの提言となればとの思いも込めて、これまで発表されているケース・メソッドに関する紹介、研究論文、著書などについて整理し、分析を試みたいと考え、本稿を執筆することとした。

2. ハーバード・ロー・スクールのケース・メソッド研究

日本において、最初に本格的なケース・メソッド研究を発表したのは加藤一郎⁵⁾であった。加藤は1962年9月から翌1963年6月まで、ハーバード・ロー・スクールに留学し、ケース・メソッドの実際を見聞したものを中心にまとめて論じている。

加藤は、まず「ケース・メソッドはケース・ブックと呼ばれる厚い編集された判例集を教材として学生にもたせ、教室で判例を中心に教授と学生が議論することを通じて教える法学教育の方法である⁶⁾」と述べて、法学教育の教育方法であると定義する。

ケース・メソッドは、1870年ラングデル (Langdell) によって、ハーバード・ロー・スクールにおいて始められ、その後、紆余曲折を経ながらも、着実に発展し、アメリカの法学教育界に普及していったのである。内容的にも、「初期のケース・ブックは判例だけを並べたものだが、現在のケース・ブックは、判例を中心としながらも、そのほかに、基本的な事項についての解説、著書、論文から抜粋、立法、外国法または統計などの資料、関連して考えるべき問題などを含んでいるのがふつうである⁷⁾」とされる。

*梶山女学園大学人間関係学部教授 (大学教育研究センター客員研究員)

次に、ケース・メソッドが採用されているハーバード・ロー・スクールについては、大学院段階の学校であること、もっぱら法曹志望者のための教育機関であること、150名程のクラスサイズでケース・メソッドを実施していること、授業時間が50分であることなどがあげられている。

第三に、ケース・メソッドの実際について、(1)予習 (2)クラスの討議 (3)復習・文献の利用・試験など、その方法が詳しく紹介される。

第四に、ケース・メソッドの教材としての判例についての考察がなされ、判例が大量で内容が豊富なこと、判例が実質的理由を論じていること、少数意見の効用などについて触れられている。

第五には、ケース・メソッドの長所短所について、主としてケース・メソッドに対する批判として、(1)能率が悪い (2)法の全体としての姿が捉えられない (3)その他上級審の判決、公法がおろそかにされている。法学が他の社会科学から孤立していた、などがあるとされる。

第六に、日本におけるケース・メソッドの採用の可能性と妥当性について述べられる。ケース・メソッド採用について、日本では、法律家志望の学生は法学部学生の一部でしかないこと、法学部が大学の一学部であり、ロー・スクールのように大学院にあたるものでないこと、法学部の学生数が多すぎることに、日本法は判例法主義でなく、大陸法学の成文法主義であること、わが国の法構造そのものが権威主義的であること、日本の判例が量においても質においても貧弱であることなどの難点が列記され、それに対するそれぞれの反論も述べられる。

しかし、結論的には、「私は種々の難点があるにもかかわらず、わが国で、ケース・メソッドを採用することは、可能であり、かつ、望ましいことであると考えている⁸⁾」と述べる。

以上のように、加藤のケース・メソッド論は、ハーバード・ロー・スクールのケース・メソッドの単なる紹介だけに終わっていない。ケース・メソッドの用語の定義的解説、歴史的発展過程、背景であるロー・スクールの特色、ケース・メソッドの実際、教材としての判例、ケース・メソッドの長所と短所、日本での採用の可能性などにわたり、はじめて全般的に考察され、まとめて論じられたものである。この研究は、その意味でケース・メソッド研究の先駆的、原典的なものであるといえる。

加藤一郎は、よく知られている通り、東京大学法学部の教授で、後の大学紛争時に、若年ながら東京大学総長（代行）として活躍したことで有名であり、日本の教育界のオピニオン・リーダーの頂点に立った人物である。その加藤が、いくたの難点があるにもかかわらず、ケース・メソッドを日本で採用することは可能であり、かつ、望ましいことであるとしたのだが、結局、日本の法学教育界では、ケース・メソッドは、その必要性が認められず、そして加藤自身が指摘する難点も多かったために、その後ほとんどかえりみられていないのである。

3. ハーバード・ビジネス・スクールのケース・メソッド研究

「経営教育におけるケース・メソッドという方式は、法律教育において用いられていた教育方法を模倣したものであった⁹⁾」として、ハーバード・ビジネス・スクールのケース・メソッドについて、最初に体系的に考察を加えたのは村本芳郎であった。

村本はまずビジネス・スクールのケース・メソッドを歴史的に分析する。それによると、1908年、ハーバード・ビジネス・スクールが創設され、その初代ディーンに就任した「ゲイ (E.F. Gay) は経営者の養成という極めて実際的な教育目的を実現する教育方法として、その先輩格に当る法学大学院のケース・メソッドの採用を宣言した¹⁰⁾」のである。しかし、ゲイの在任期間 (1908-1919) には軌道に乗らなかった。その間1912年コーブランド (M.T. Copeland) が商業組織、ショウ (A.W. Shaw) が経営政策でケース・メソッドを始めている。

1919年ドナム (W.B. Donham) がディーンに就任し、彼がケース・メソッドの推進に努力し、ケースの収集をすすめ、先例的ケースを集めてケース・ブックを出版する援助を行った。

その後、1929年の世界恐慌で、先例的ケースが役に立たなくなり、ケース観の変革が求められることになる。デューイング (A.S. Dewing) は、こうした事態に直面し、社会的経済的環境の変化に対応し、新しい状況に適応する思考力を強調することになる。

デューイング自身も、アメリカの産業条件を通じて生み出されたものでなければならぬとして、次のように述べる。「ケース・メソッドによる教育を通じて、教師が実現したいと希望するところのすべては、次のように要約することができる。第1に、現代の経営問題にまつわるほとんど無限に近い複雑さの認識を育てることである。第2に、確定した明確な解答を発見することの希望がもてない事実を学生の頭にたたき込むことである。そして第3には——ちょうどヘーゲル学派の弁証法のいうように——このジレンマを注意深く論理づけられてはいるが、結局のところ、常識的な行動により解決させることである¹¹⁾」と単純明快に目的を述べる。そして、村本によれば、その後、ハーバード・ビジネス・スクールは「このような目的を達成するために、様々な形式や、内容のケースが作成されるに至った。ハーバードのケースは、現在に至るまで、この方向に沿って発展してきたといえる¹²⁾」と今日までの変遷をまとめる。

今日、村本は、ケース・メソッドはケース、インストラクター、学生の三つの要素が整わなければならないとする。ケースについては、豊富な内容とともに、ヒントや質問を付したノースウェスタン大学などの工夫が考えられ、インストラクターも学生の学習段階に応じ臨機応変に指導するなどの教授能力が期待され、学生については、ケースに直面してフラストレーションに陥らせる面があるが興味、学習意欲を持つことが大事であり、適切なクラスサイズが考えられなければならないとする。

そして村本は、ハーバードのケース・メソッドについて次のように結論づける。つまり、今日の経営教育は、知識の伝達と知識適用の技能の習得という二つの課題があり、特に後者の課題について、ケース・メソッドが「一般理論の適用では解決出来ない経営現象の非類似性、特殊性、実践性を重視しているからである¹³⁾」とする。

以上が、村本の「ケース・メソッドに関する一考察」の概要であるが、彼の最新の著書を除くと、ハーバード・ビジネス・スクールのケース・メソッドに関する、もっともまとまった考察であるといえよう。村本は、その後、「マーケティングとケース・メソッド¹⁴⁾」を発表し、特にマーケティングについて、ハーバードのケースを具体的に紹介し、ケース・メソッドがプラグマティズムの哲学にその理論的基礎を持っているとする。

さらに村本は、「ケース・メソッドの原理と経営学¹⁵⁾」を著わして、従来の伝統的な経営管理論が管理原則を経営問題解決のための戦略的要因と考え、これを抽象し、その発展、体系化を試みてきたが、しかし「経営の実態は変化の過程であり、連続と変化の動態において諸関連として把握されるべきものである¹⁶⁾」とし、その方法としてのケース・メソッドを方法論的親近性の経営理論と位置づけ、「そしてこの方法論的親近性の根底には19世紀70年代に顕著に現われた科学方法論の一つである機能主義 (Functionalism) がある¹⁷⁾」と述べるのである。

これに対し、関口操は、村本より早い1963年に、ハーバード・ビジネス・スクールのケース・メソッドを経営能力育成の観点から次のように意義づけている。

「いうまでもなく、ビジネスの分野の知識や技術はすばらしい発達をきたしているが、これらの知識や技術を身につけることは、専門的管理者として当然のことである。しかし、知識や技術を身につけただけで、管理者としての能力が充分であるかという点、それだけではまだ足りない。それらの知識や技術を駆使して、現実のビジネスの問題を的確に処理する能力を養成することに努力するものでなければならない。冒頭に述べた管理能力そのものである。問題を広く考え、鋭い洞察力をもち、創造性に富み、確固たる責任感をもつ管理者こそ、プロフェッショナルな管理者である。以上のような識見に加えて、独自の実行力もまた要求せられる。つまり決断力、企画力、処理能力、指導力などである。

このような管理能力を要件とする管理者グループ、とくにトップレベルでの管理者を養成するためにとられた教育法がケース・メソッドである。つまり、ケース・メソッドの理念は、以上述べてきたような高度の管理能力を発展し、専門的管理者を育成しようとするものである。¹⁸⁾」

関口は、このように、ケース・メソッドを高度な管理能力を育成する教育方法であるとするのである。

関口・村本の他、ハーバード・ビジネス・スクールのケース・メソッドについては、土屋守章の¹⁹⁾紹介がある。土屋は、大学紛争の後遺症のまだ残る'70年代の当初にハーバード・ビジネス・スクールに滞在し、そこでのケース・メソッドに触れている。土屋は、ケースそのものの問題、教師による個性化の問題、黒人学生の比率が増えた段階での問題点などを紹介している。

また、マークの『ハーバード・ビジネス・スクール²⁰⁾』でも、ケース・メソッドというものが、ハーバード・ビジネス・スクール全体のなかでとらえられていてわかりやすい。

さらに、原典の邦訳資料としては、慶応義塾大学ビジネス・スクールがハーバード・ビジネス・スクールのケース・メソッドに関する主要な論文を翻訳した『ケース・メソッドの理論と実際²¹⁾』がある。これは、ケース・メソッドの哲学について、デューイングを始めとする著者からなる三つの論文を始め、次で注釈を付したいくつかのケース、学生に与えた影響、教師の活動、報告書、教科書の編成、コース、ケースに教育が成功を収めるために必要な学校管理上の環境の問題などに関する論文計26編のうち17論文が抜萃されている。従ってこれ一冊で、私たちは、ハーバード・ビジネス・スクールのケース・メソッドのほぼ全貌を把握することができるばかりでなく、さらに経験を積んだ高等経営学講座、他大学、他専門分野、諸外国でのケース・メソッドの広がり、などをも知ることができるのである。

そして、ケース・メソッドを経営教育論として集大成させたのは、村本芳郎の『ケース・メソッド経営教育論²²⁾』である。この村本の著書は、ケース・メソッド経営教育における最高の水準の書と評価されて、経営科学文献賞を受賞した。内容は次の通りである。

第1章 ハーバード・ビジネス・スクールにおけるケース・メソッドの発達

第2章 ケース・メソッドの三要素

第3章 ケース・メソッドの種類

第4章 ケース・メソッド導入における諸問題

第5章 教育理論とケース・メソッド

第6章 経営理論とケース分析

となっており、ケース・メソッド全般にわたる格調の高い理論書である。高田繁によれば「本書は、ケース・メソッドという主題の考察を通じて、経営教育の技法と理論、経営教育と経営理論の関連について豊富な史的情報と著者独自の知見を示したものであり、日本の経営学会と経営実践界に対する画期的な貢献といえよう」と評価されている。²³⁾

4. ケース・メソッドのわが国への導入

ケース・メソッドがわが国にはじめて導入されたのは、加藤尚文によると、「人事院、国鉄などで研究がすすめられたが、32年ハーバードから招いたハンセン氏のセミナーではじめて実施をみた。翌年8月、人事院では『JST指導者研究会資料』事例中心に作成し、同年末の継続課程用としての事例集の作成に成功した。ついで国鉄関係の同様の出版物が出された。このあたりから今までの翻訳調を脱し、34年日本生産性本部と経営セミナーとの主催でわが国最初のケース・スタディが行われた。」²⁴⁾

また、民間では、竹内弘高によると、野村スクール・オブ・マネージメント主催のプログラム、日産自動車の幹部教育プログラムで本田技研のケース、ATT社のトップ・マネージメント・グループ研修プログラム、IBMのケースなどが、ケース・メソッドの実際として紹介されている。²⁵⁾

大学における経営学教育の分野で、ケース・メソッドという教育方法を、わが国でもっとも早く、本格的に導入したのは慶応義塾大学であった。慶応義塾大学は、昭和37年、産業研究所から独立して、慶応大学ビジネス・スクール（現大学院経営管理研究科）を設立した。

その「目的とするところは、後掲の規約に見られるとおり、大学卒業程度の学力をもつものを対象として、総合的管理能力をもつ、経営専門家を養成することであり、そのためにアメリカのハーバード大学ビジネス・スクールが過去50余年にわたって活用してきている独自の教育方法ケース・メソッドを導入して、これをわが国の実情に合うよう工夫改善し、経営管理に必要な知識と技能とを授けるのである」²⁶⁾と述べられている。

そして慶応のビジネス・スクールつまり大学院経営管理研究科は、今日、「総合的な経営能力を備えた経営者、そして潑刺たる創意と高度な理念を持つ経営人を育成することを教育の主たる目的とし、」²⁷⁾「本研究科は授業のおよそ三分の二ではケース・メソッドが採用される」²⁸⁾ことになってい

る。

慶応義塾大学では、その学生募集要項で、ケース・メソッドの教育の実際について、次のように説明している。

「ケースは、経営管理者が行動を起こし、結果について責任をもつ実際の経営のある局面を描いたものである。学生は毎時間、そのケースに描かれた問題について、経営管理者の立場に立って問題を分析し、とるべき行動の方向を決定するのみならず、責任をもってそれを実行する立場にたたされることとなる。

ケースによる教育は、手順的には、個人研究とクラス討議の二段階を経て進められる。

学生は次の回にとり上げられるケースについてまず個人で読み、そこから問題を発見し、分析し、その問題を解決するために考えうる代替案について比較検討して、一つの解決案に到着しなければならない。1回にとり上げられる2～3のケースについて、この個人研究に充当される時間は平均6～7時間である。

一部の科目については、この問題をさらに検討するために、7～8人ずつの小グループに分れたグループ討議の時間が与えられる。ここでは、異なる価値観や経験をもった学生の意見に接し、批判を受け、必要ならば自己の解決策を修正しながら考えをまとめ、いかなる批判にも応えうるだけの確かなものとしなければならない。

クラス討議は、教室で教師の質問と指導のもとに進められる。教師は、学生が提示したいくつかの、場合によっては相対立する行動の相違点それぞれの案の利点と欠点とができるだけ鮮明になるよう、学生の討議を誘導し、また学生が見落していた重要な問題があればその側面を指摘して、学生が的確な判断を下しうるような状況を作り上げていく。²⁹⁾

このように、慶応義塾大学大学院経営管理研究科では、ケース・メソッドを主要な教育方法として設立以来、20数年の教育実績と成果を積みあげて今日にいたっている。そして「およそ三分の一相当の授業では、講義も行われるし、調査・分析・発表のグループ作業やコンピューター利用の訓練、さらにはシミュレーション・ゲームなどを含む多様な教育方法³⁰⁾」が採用されているが、前に述べたように残りの大部分にあたるおよそ三分の二の授業はケース・メソッドが採用されており、同研究科の教育のなかでケース・メソッドという教育方法はますます重要な役割を果たすようになってきているのである。

ケース・メソッドがこのように主要な教育方法として確立したのは、慶応のスタッフの不断の努力によることはいうまでもない。例えば、慶応のスタッフは、ハーバード・ビジネス・スクールのケース・メソッドについて、前述の『ケース・メソッドの理論と実際』³¹⁾を訳出するなど、ケース・メソッドの原理やその応用について十分に検討を加えてきている。

片岡一郎は、このことをふまえ、慶応でのケース・メソッドを次のように意義づけるのである。

「今後の経営人に最も望まれる資質は、1つの理念に裏打ちされた企業の進むべき方向を確立し、その目標の合理的実現に向かって各部門の活動を最高度に発揮させる総合的経営管理能力であり、『英知』であり、それは伝統的なわが国高等教育が与えようとしてきた単なる知識以上のものである³²⁾」として、「経営者にとって不可欠なこうした能力は、反復厭わざる訓練によってのみはじめて

育成し得るものであり、したがって当ビジネス・スクールにおいては、ケース、すなわち経営者が行動を起こし、その結果について責任を負わなければならない現実のビジネス状況をえがいたものを通じてこの教育を行っている。このようにして、ケース・メソッドとは、学生をしてケースにえがかれた状況に直面した経営者としての職位につかしめ、その問題に理論と思考能力を適用し、問題を分析的に解明し、そしてきわめて創造的な1つの解をつくり上げてゆくことを求めるものである。」³³⁾

慶応義塾大学大学院経営管理研究科においては、ケース・メソッドという教育方法がこのように理論づけられ、その理論にもとづいて、30年近くも実践され、その成果が着実に積み上げられて今日にいたっているのである。

以上慶応の場合は、大学院レベルにおけるケース・メソッドの例であるが、わが国における学部教育段階では、どのようになっているだろうか。ここで、一橋大学商学部の例をあげてみよう。

ハーバード・ビジネス・スクールで、自身がケース・メソッドを体験した竹内弘高は、一橋におけるケース・メソッドについて次のように述べる。

一橋大学の「商学部では、ケースを教材に使う先生方が増えてきている。マーケティングの田内先生、管理工学の伊丹先生、経営学の榊原先生、会計学の伊藤先生、経営史の米倉先生らは、講義やゼミにおいてケースを使っておられる。私もよくケースを講義とゼミで使うことで知られている。」³⁴⁾このように一橋大学商学部では、ケース・メソッドという手法がかなり広く採用されているが、この場合のケース・メソッドはどのような効果をあげているのだろうか。竹内は、一橋の場合、学部段階の学生であり、学生のほとんどが社会経験もなく、年齢的にも若いので、ハーバード・ビジネス・スクールの場合とは比較にならないとしながらも、次のように述べる。

「一橋大学で五年間教えてみて、少しずつだが分かってきたことが二つある。一つは分析能力において、一橋大生はHBSの学生に決してひけをとらないことである。数値を使ってマーケット・シェアの計算や、損益分岐点の分析には目をみはるものがある。

もう一つは、一橋大生は他の日本人と同様、ケースを不得意に思っているようだが、決して嫌いではない、ということである。その裏づけとして、二つの事実をここで上げてみよう。

1. 後期の講義において、ケースを扱う日と、そうでない日との出席率は、まったく変わらない。
2. ゼミの四年生に対し、1月に行う大学生活最後のゼミ三回で、ケースを扱うか、本を読むか、企業を訪問するかの決定を委ねた。ゼミ生は、卒論で追われているこの時期に、準備に一番時間のかかるケースを選んだ。なぜ、学生はこのようにケースを好むのであろう……」³⁵⁾

このように、一橋の商学部におけるケース・メソッドは、ある程度、学生に受け容れられ、分析力などの点で一定の成果をあげているということであるが、全体的にみてどのような教育効果があっているのか、また、どのような問題点があるのかなど、まだ十分検討される段階にはいたっていない。その実績の評価については、今少し、先の問題であるといえよう。

もう一つ、青山の例について触れておこう。青山学院大学経営学部では坂井正廣が、ケース「株式会社 青山製作所」を学生の集団討議の基礎となるよう作成している。

使用された名前は、すべて仮装されており数値も修正されているとした上で、次のように想定さ

れている。

「株式会社 青山製作所は東京の郊外に本社と工場をもつ自動車のピストン、ピストン・リング、バルブ等の自動車部品を製造販売しており、管理者をも含めて85人の事務員および販売員と180人の現場従業員によって構成されている。……」³⁶⁾

そしてこのケースは、青山製作所に人事課を設置することになるが、人事課設置によって生じてきた問題点などが中心に構成されている。

そして最後に「設問 (1)このケースにおける問題点を見出しなさい。(2)主要な問題点について討議しましょう。(3)あなたが工場長なら、どのように処理をしますか。それは何故ですか」³⁷⁾という設問が付けられている。『人間・組織・管理 その理論とケース』には第2章で、このケース「株式会社 青山製作所」を例に「ケース・メソッドによる教育方法」が論述されている。最後のところで、クラス討議の重要性、インストラクターの役割などについて触れられており、「いずれにせよ、本格的なケース・メソッドによる管理教育は今後一層の発展が望まれる」³⁸⁾と結ばれている。

いずれにしても、経営学関係の学部教育段階でのケース・メソッドは、大学院レベルの慶応の場合とは違って、まだ十分に理論が確立されておらず、その上実践的にもまだ実績が乏しいので、今後多くの課題を残しているといえよう。

5. 人間関係の教授法への展開

20世紀の初期、アメリカの産業界では、テイラー (Frederick W. Taylor 1856-1915) の「科学的管理」(Scientific Management) が人事管理の主要な方法としてもてはやされていた。

ところが1920年代に入ると、このテイラーの科学的管理に限界がみられるようになった。この限界に着目し、産業社会の危機を労使間の人間関係の問題として提起したのは、「ホーソン実験」の指導者として知られるハーバード・ビジネス・スクールのエルトン・メーヨー (George Elton Mayo 1880-1949) であった。

桜井信行によれば、「メーヨーは、前から産業社会における危機の一つは労働関係にあらわれていると見ていた。かれの見た労働関係というものは、使用者と被用者との間には何ら利害の共通したものはありえないと捉われた理論にもとづいて、結局産業の発展を締め付け、ストライキを起すことによって労使双方が悲惨な目にあっているというようなものであった。

その労働関係の問題を解決し、産業社会の危機を克服するために、メーヨーは、間接的に人間行動と人間関係を調査研究するということから出発したわけである。その理由は、そうすることの方が、まわりくどいようであっても、かえって生産的だろうと考えられたからであった。それは労働関係に対して人間行動と人間関係の問題はより根本的なものであり、したがって後者を解明できれば、前者はおのずから解決されると判断したからであった。³⁹⁾

そしてメーヨーは「産業における困難な人間の諸問題」(the difficult human problem of industry) として①階級意識とストライキ ②反復の仕事と疲労の問題 ③組織と統制の問題という三つの側面を考えた。

メーヨー・グループの産業界における人間関係の研究は、桜井信行によってフィラデルフィアの紡績工場における研究を最初として、1927年から1932年にわたって、シカゴのウェスタン・エレクトリック社のホーンソン工場で行われたホーンソン実験（継電気組立実験室の研究、面接計画の研究）東部の金属工業における欠勤の研究、および南カリフォルニアの航空機工業における欠勤と労働移動の研究などが紹介されている。ホーンソン実験では照明とか休憩や軽食などの要素は生産能率に何ら影響せず、むしろ作業チームの組織やそのチームへの参加の自由さなど、人間関係の問題であることが明らかになった。さらに面接計画が実施され、変化に適応するために個人はもとより集団にまで及ぶ人間関係を問題にしたのである。

このような、メーヨーらの産業界における人間関係の研究は、20世紀中葉においてアメリカの経営学研究の主要な流れとなっていった。『タイム』(Time)誌が、テイラーを「科学管理の父」というと同時に、メーヨーを「産業人間関係論の父」と呼んだのである⁴¹⁾。

メーヨーの弟子レスリスバーガー (F.J. Roethlisberger) は集団の行動の基準および情感と、非公式集団内の感情の面からも人間関係論を説いた。

生産能率に関する調査によって「情感」をもった「人間と人間関係」の問題を発見し、それを新しく労務管理に生かそうというのであった。それについて、加藤尚文は次のように述べる。「だが私たちは別の眼で、いうところの『新しさ』の本質をつかまなければならないと思う。まず、レスリスバーガー自身の言葉で明らかのように、human relationsとは、いわゆる humanism とは何ら関係のない経営管理上の視点技術であることを労使ともにハッキリと割り切っておくべきである。ウェットやセンチメンタリズムで考えてはならない。HRは『費用や能率の原理』を排するのではなく、それを補強すべきものである。補強するだけの必要が資本主義経営に起こったまでの話である。」⁴²⁾

加藤尚文はこのように述べて、資本主義経営の目的はいつ変らぬ利潤追求なのであって、企業もそのときどきの歴史的状況の変化に応じて管理手法を変えなくてはならなかっただけのことであるという。

メーヨーやレスリスバーガーらがこのように人間関係を重視する経営論を展開するようになると、ハーバードのケース・メソッドも変容することになる。つまり「メーヨー、レスリスバーガーの指導の系譜をたどるうちに、ハーバードの事例法は情感の訓練に利用され、事例はある事件をめぐる人間関係の事実を中心にして組み立てられるようになってきた」⁴³⁾のである。

このように、ケース・メソッドで人間関係の問題が取り扱われるようになってきたが、これは加藤尚文が指摘するように資本主義経済のもとで、企業が利潤を追求するために、労使間の人間関係の問題が無視できなくなるという経営論からくるものであった。

6. 経営論から決別した人間関係独自の教授法へ

ケース・メソッドで人間関係の問題を扱うようになった起源はこのような経営論からくるものであったが、この経営論とは決別した形で独自に人間関係の問題を扱う、新しい傾向もでてきたので

ある。

佐藤三郎は、「労資という基本的には公式集団を非公式集団における人間関係のアプローチによってのみ解決することは私は反対である⁴⁴⁾」と述べて、次のような試みを発表する。「事例法を問題の多い産業経営の分野から引離して、一般の社会集団における人間関係へ、さらに学校における教師と生徒、生徒と生徒との人間関係の場に導入する⁴⁵⁾」のが課題であるという。

佐藤三郎が、人間関係のケース・メソッドの研究を始めるようになったのは、赤十字との関係からである。1968年、日本赤十字社青少年課長橋本祐子は次のように書いている。

「私が赤十字に就職したのが1948年。そして赤十字学習のためにアメリカ赤十字に招へいされたのが1950年。その節知り合いになったNEA（全米教育協会）の人の紹介で、若いリントン博士がインドに赴任する途次、日本に立ち寄りられた際に私を訪ねてこられたのが、その翌年であったろうか。

私はその頃、NEAがメイン州のベセルで始めていたNTLつまり『人間関係の訓練実験所』にたいへん興味を持っていて私自身参加してみたい希望があった。これにはずっとのちになって高岡美智子さんが行かれたのであるが、私の話を聞いたリントン博士は、その時、胸を張っていわれたものだ。『いや、私がこれからインドで始めようとしている人間関係の訓練実験所こそ、その種のものでは世界一になるのだから、ベセルに行くぐらいなら私のところへきたらどうか』と。

——（中略）——1958年、今後は青少年赤十字再出発以来の同志であり、私の米国留学中にポトマック河畔の桜をともに眺めた縁も深い佐藤三郎氏を送った。⁴⁶⁾」

佐藤は1958年、セイロンで開催された世界青年会議主催の研修会（三か月間）に参加し、赤十字の要請を受けて事例法の実践を試みることになる。

「事例法——これは case method を字義どおり訳したものである——という用語は、わが国の教育界ではほとんど知られていない。序章でのべたように、私はセイロンで体験した独特の研修方式をいくぶん、わが国の研修条件に応じて修正し、1960年はじめて高校生対象に適用したが、その時、すでに事例法と訳して紹介した。——（中略）——その後、教師を対象とする一週間の青少年指導者講習会（その団体では、長年スタディ・センターといっていた）で数年連続して適用し、今日にいたっている。その間、はじめは小出しにそしてその効果を確認しながら徐々に適用を拡大し、しかも毎年、新しい技法を導入して、事例法がいまの形に定着してきた。⁴⁷⁾」

佐藤はその後、児童・生徒の教育技術として事例法の研究をすすめることになる。そして昭和36年、日本赤十字社青少年課発行の『事例について』、翌年、小学館発行の『総合教育技術』、昭和39年『教育学研究』などに次々と論文を発表することになる。

「教える」という姿勢で凝り固まっている教師の集団に対して、事例法の訓練を試みる佐藤は、次のように述べる。

「事例法で訓練されることによって教師は、自らが属する教師集団の中での人間関係をうまく処理するだけでなく、彼が指導性をもっとも発揮する対児童、生徒との人間関係において成長することが期待されている。優れて人間関係の技師である教師は外側から測定され易い知識や技能伝達の成果に幻惑されることなく子どもの内面的成長、その自己決定の能力、その生涯にわたる自己学習

の意欲を助長しなければならない。」⁴⁸⁾と論ずる。

そして佐藤はその理論をリントン (R.P. Lynton) の理論で裏づける。「事例法による集中訓練の期間中に、外的成果達成によって声名をはせた既成の指導者が、被指導者から排除され、被指導者の内面的要求を感受した人が新しい指導者として現れる過程をリントンは劇的に描写している。⁴⁹⁾」佐藤はこの論文によって「事例法」(ケース・メソッド)を従来の伝統的な教授法と対照しながら、人間関係を教授する新しい技術として提案したのであった。

また佐藤は彼の弟子である吉増敏夫らがオニールの提唱する社会科教育や道徳教育を実践するのを指導していくことになる。

吉増は次のように述べる。「事例法が目標とする人間関係に関する理解や感受性という能力は、伝統的教科ではカバーできない。そこで学校教育の中に導入するためには、まず教科内容の制約から比較的自由なところ、例えば『道徳の時間』から始めた方がよいだろう。だが、これはこれまでの『道徳の時間』の枠が多かれ少なかれ、教科指導の型を迫るのに比べて全く型やぶりの道徳指導の方法なのである。

事例は、人間関係のまつわる現実の事件を記録したものであって、道徳教材のような教え込むべき徳目も、一般的原理も明示していない。事例の中の事実を多くの角度から徹底的に観察・分析・省察し、お互いの意見を相互にフィード・バックする話し合いは、道徳の教授法のように教師の考えたすじ書通りすっきりと進まない。話し合いの形をとるのは、全員が承認する解答を得るためでもなく、教師の示唆をいずれは権威あるものとして頭に納めることになる形式的手続ではなく、むしろ共通の解答の出にくいことを身にしみて感じさせる重要なステップ⁵⁰⁾なのである」という。

吉増はこのように「道徳の時間」で人間関係を理解させるための技法として事例法(ケース・メソッド)を取り扱うのである。

さらにこうした方法は大きな広がりを見せはじめることになる。「教育学者である佐藤教授が組織した全国事例法研究会の過去10年にわたる事例法の研究は、はじめ学級教育の当事者、すなわち学校教師、P.T.Aといった子どもを指導する責任の立場にある成人の再教育への適用から出発したが、そこから拡大して、児童生徒を対象として小学校、中学校、高校の学級経営、ホーム・ルーム、生徒指導、『道徳時間』の指導、また課外活動における高校生のリーダーシップ、トレーニングセンターなどに適用できる教育技術として使いうるという仮説のもとに何年か経験と理論化の過程を経て、今ではほぼ定型化されてきたところに大きな特徴をもっている。⁵¹⁾」

このように佐藤の指導のもとで、全国事例研究会のメンバーらによって、ケース・メソッドは、従来の方法を基礎としながらも、もう一つの分流として、労使という経営学的な人間関係論から脱皮した形で、人間関係そのものを追求する教授法として定型化され、応用されて、独自の発展をみせてきているのである。

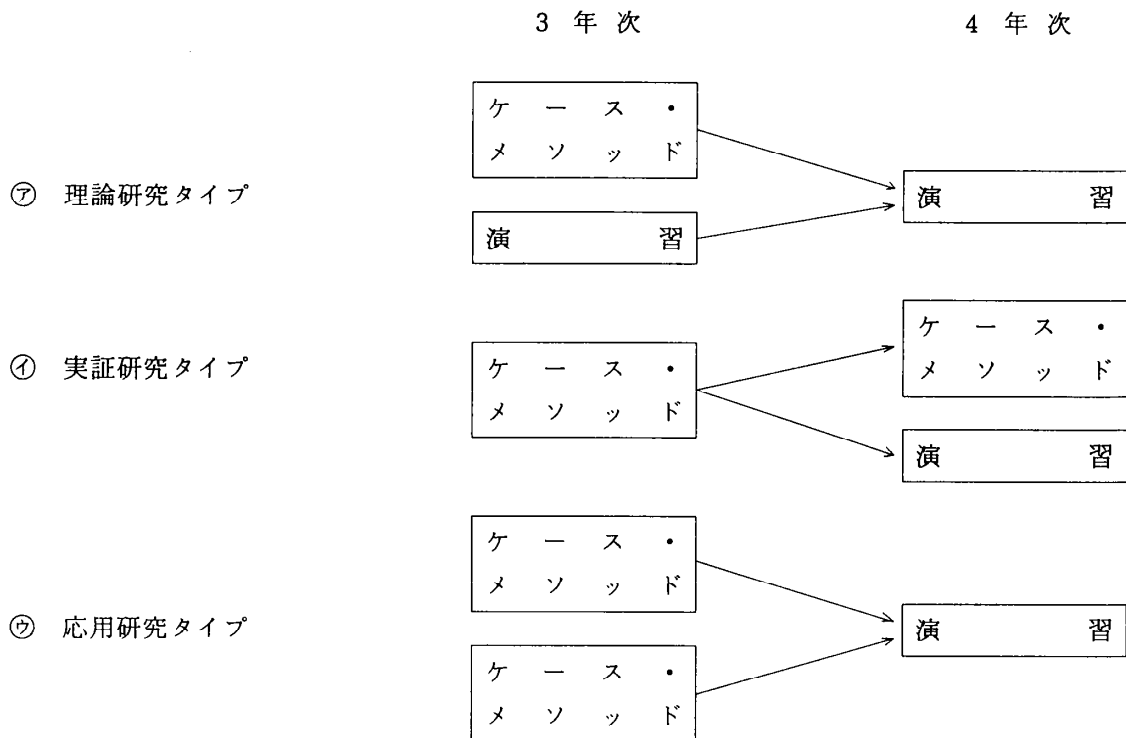
7. おわりに

以上、大変おおまかではあったが、ケース・メソッドについて、ハーバード・ロー・スクールのケース・メソッド研究、ハーバード・ビジネス・スクールのケース・メソッド研究、ケース・メソッドのわが国への導入、人間関係の教授法への展開、経営論から決別した人間関係独自の教授法へ、などの点から、その実践と研究をみてきた。

ケース・メソッド研究のこうした成果と現状の上にとって椋山女学園大学人間関係学部では、学部設置の趣旨を生かすために、授業科目として、ケース・メソッドを採用することにした。

その理論はこうである。ケース・メソッドはある事例を想定し、既得の一般的原理に関する知識をその具体的事例のなかで検証したり、他人の判断した過程を確かめたり、問題を観察、分析、省察しそれらを集団のなかで討議することによって、多様な見解があり得ることを理解するとともに、それらを止揚するなど、特に人間関係の諸問題を対象とするには、きわめて有効な教授法である。さらにこのケース・メソッドは、高等教育の教育方法を現代化したとまで、高く評価されたすぐれた教授法である。

本学部は、このケース・メソッドを、人間関係の諸問題を具体的に学際的に探究するために、テーマを設定したケース・メソッド科目を開講することになっている。このケース・メソッド科目の授業内容は、担当者のそれぞれの専門分野によって、サブテーマをつけ、それぞれ特色を持たせる予定であり、学生はその内容の特色を紹介された上で選択履修することができる。



ケース・メソッドの他に、演習を設けているが、演習については、すでに構築されている学問分野における研究方法の基礎を学習し、訓練するために開講する科目と規定することとした。

以上の設定のもとで、本学部では、学生にケース・メソッドと演習について、合計6学位を必修として履修させることにしている。その組み合わせについては、問題別、テーマ別によって前頁に掲げた3つのタイプのいずれかを選択させ、さらに前記の開講科目のなかから、学生にもっとも適切な内容の科目を選ばせるよう指導することになっている。

平成元年、相山女学園大学人間関係学部は3年次を迎え、上記のような考えで、ケース・メソッドの実践を始めたところである。人間関係についての教育方法としてのケース・メソッドの成否については、今後評価されることになろうが、さらなる研究を重ね、実績を積み、成功を収めたいと願っている。

注

- 1) マーチン・トロウ『高学歴社会の大学』天野郁夫・喜多村和之訳 東京大学出版会 1976年
iiページ
- 2) ロンドン大学教育研究所大学教授法研究部 喜多村和之／馬越徹／東曜子編訳『大学教授法入門』玉川大学出版部 1982年
- 3) W.J. マッキーチ／高橋靖直訳『大学教授法の実際』玉川大学出版部 1984年
- 4) 森田満夫「短期大学学生のなかで考えたこと」『教育』1987年12月 41～50ページなど
- 5) 加藤一郎「ケース・メソッド論」(上)(下)『ジュリストNo.257,288』1963年
- 6) 同書 No.287 46ページ
- 7) 同書 47ページ
- 8) 同書 No.288 48ページ
- 9) 村本芳郎「ケース・メソッドに関する一考察」『大阪府立大学紀要(人文社会科学)18』1970年
24ページ
- 10) 同書 25ページ
- 11) Cecil E. Fraser, ed., The Case Method of Instruction (New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1931 邦訳はアーサー・ストーン・デューイング「ケース・メソッドの導入」慶応義塾大学ビジネス・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・スクールの経営教育』東洋経済新報社 1977年 6ページ
- 12) 前掲書「ケース・メソッドに関する一考察」30ページ
- 13) 同書 37ページ
- 14) 村本芳郎「マーケティングとケース・メソッド」『繊維製品消費科学 Vol.12 No.7』1971年
- 15) 村本芳郎「ケース・メソッドの原理と経営学」日本経営学会編『経営国際化の諸問題』(経営学論集第四四集)1974年
- 16) 同書 235ページ

- 17) 同書 235～236ページ
- 18) 関口操著『管理能力養成とケース・メソッド』中央経済社 1963年 46～47ページ
- 19) 土屋守章「ハーバード・ビジネス・スクールにて(1)(2)(3)」『書斎の窓』214号 215号 223号
有斐閣 1972～73年, 土屋守章著『ハーバード・ビジネス・スクールにて』中央公論 1979年
- 20) J. Paul Mark; The Empire Builders 1987, William Morrow & Company, Inc, New York
邦訳 J.P. マーク著 北畠霞訳『ハーバード ビジネス スクール』 株式会社日本ソフトバンク出版事業部 1988年
- 21) Malcolm P. McNair; The Case Method at the Harvard Business School., 1954 McGraw-Hill
Company, Inc., 邦訳は前掲書『ケース・メソッドの理論と実際』
- 22) 村本芳郎著『ケース・メソッド経営教育論』 文真堂 1982年
- 23) 同書 iiページ
- 24) 加藤尚文著『労務管理』 三一書房 1960年 223ページ
- 25) 竹内弘高「ケース・メソッドを考える——ハーバードと一橋での体験から」『一橋論叢第99巻
第4号』一橋大学 1988年 458ページ
- 26) 慶応義塾『慶応義塾百年史下巻』慶応義塾 1968年 638ページ
- 27) 慶応義塾大学『昭和64年度 大学院経営管理研究科 募集要項』慶応義塾大学 1988年 5 ページ
- 28) 同書 6 ページ
- 29) 同書 7～8 ページ
- 30) 同書 6 ページ
- 31) 前掲書『ケース・メソッドの理論と実際』
- 32) 同書 iページ
- 33) 同書 iiページ
- 34) 前掲書「ケース・メソッドを考える」455ページ
- 35) 同書 472ページ
- 36) 坂井正廣編著『人間・組織・管理 その理論とケース』 文真堂 1979年 22ページ
- 37) 同書 26ページ
- 38) 同書 39ページ
- 39) 桜井信行著『人間関係と経営者』 経林書房 1961年 27ページ
- 40) 同書 第4章～第7章
- 41) 同書 14ページ “Human Relations: A New Art Brings a Revolution to Industry,” Time,
April 14 1952, p. 38
- 42) 前掲書『労務管理』63ページ
- 43) 佐藤三郎「学校教育技術としての事例法」『教育学研究第31巻第4号』日本教育学会 1964年
13ページ
- 44) 同書 13ページ

- 45) 同書 13ページ
- 46) 佐藤三郎編著『人間関係の教授法——事例法の研究——』明治図書出版株式会社 1969年 1
～2 ページ
- 47) 同書 24ページ
- 48) 前掲書「学校教育技術としての事例法」15ページ
- 49) 同書 15ページ
- 50) 古増敏夫著『事例法による人間関係の教育』明治図書出版株式会社 1974年 28ページ
- 51) 同書 31ページ

The Case Method as a Teaching Method in Higher Education

Masahiro SUGIYAMA*

The Faculty of Human Relations in Sugiyama Jogakuen University was founded in 1987 to conduct research in the field of human relations. In teaching students we have adopted the case method, because it is considered to be one of the most effective ways when teaching a very practical field like human relations.

This paper surveys the historical development of this case method as a teaching method in the U. S. and Japan ; it consists of the following sections :

1. Introduction
2. The case method at Harverd Law School
3. The case method at Harvard Business School
4. The case method as a teaching method of human relations in management
5. The case method as a teaching method of human relation
6. The case method as a teaching method of human relations in fields other than management
7. Conclusion

In Conclusion this paper discusses the case method used by our Faculty of the Human Relations in Sugiyama Jogakuen University, which is a new teaching method in the field of research on human relations in higher education.

*Professor, Sugiyama Jogakuen University (Affiliated Researcher, R. I. H. E.)