

博士論文の要旨および 論文審査結果の要旨

氏名	辻村宏和
学位の種類	博士（経営学）
学位記番号	乙第1号
学位授与の日付	2002年3月15日
学位授与の要件	学位規則第4条第2項該当
学位論文題目	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——
論文審査委員	主査 片岡信之 教授 副査 面地 豊 教授 副査 谷口照三 教授

<博士論文の要旨>

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——

辻村 宏 和

【目次】

1. 本研究の目的
 2. 本研究の方法
 3. 本研究の構成
 4. 本研究の成果と今後の課題
 - (1) 本研究の成果
 - (2) 今後の課題
- 引用・参考文献

1. 本研究の目的

本研究は経営学としての目的の妥当性を問うのではなく、経営学の目的を「経営者の育成」として明示し、そのための経営教育（＝経営というアートないしスキルの教育＝経営者の育成）はどんな在り方を取るべきかについて論じることを目的としている。経営教育の在り方＝経営教育方法論＝経営教育学，という図式で学的体系を捉えた場合，真の経営教育学はどんな内容になるのか。それが本研究の主題である。われわれにはつとに，チェスター・I・バーナードの次に示す余りにも重い命題がズシリとのしかかっている。

われわれは意識的にますます多くの専門家（specialists）を作り出しているが，特別な努力を払って全般管理者（general executive）を十分に育成していないし，またいかに育成すべきかをほとんど知らないのである。（Barnard, 1938, p. 222; 山本他, 1968, 232頁）

経営はマネジメント原理の単なる適用行為ではない，というのが本研究の基本的問題意識である。元HBSのMBAコース主任であったラルフ・M・ハウアーによって整理された「多くの経営者たちが，一世紀以上にわたって，意識的にあるいは無意識的に築いてきた一群の仮説」（下記）は，まさしく経営行為についての大きな誤解であり，「マネジメント原理の単なる適用行為」につながるモメントになった。

1. 経営者はなすべき最善を知っており，部下たちはそれを知らないということ。このことは，全ての意思決定は経営者によってなされるべきだということになる。
2. 部下たちは，説得，強制，及び論理的誘因によってのみ組織の目的及び環境の要求に従うということ。このことは，経営者は，さまざまな方法で，部下たちを絶えず駆り立てていかなければならないということにな

- る。
3. 組織における人間行動は、単一の、あるいはともかくも限られたごく僅かの単純な決定要因によって支配されているということ。したがって、経営的問題のいずれもが、その「原因」を容易に突き止めることができるし、全体情況の注意深い分析は必要ない。
 4. 組織における人間の行動は、明確で論理的な志向によって支配されている。それ故、彼らの行動が間違っている場合、しなければならないことはただ、彼らの論理を整理すること、すなわちただ何をすべきかをはっきりと彼らに伝えることである。
 5. 人間は一般に、没論理的な気持ち、感情、また信念を持ったりはしない。そうしたものがあっても、そのような没論理的諸要因は無視してもよいし、あるいはまた論理的な説明によってそれらを捨て去るように説得することができる。
 6. 組織における人間のあいだにおける重要な関係は、組織図とマニュアルによって決められた関係のみである。(Hower, 1953, pp.99-100; 坂井・辻村, 2000b, 112頁)

かような仮定的前提に立つのであれば、経営教育の在り方として、従来通りの「授ける→学ぶ」というインストラクターと学習者との非対称的關係は、依然有効である。米国は1960年代後半から会社それ自体を資産として管理(=ポートフォリオ管理)するM&A、事業分割の時代に入し、コングロマリット全盛期を迎える。MBA取得者が重宝にされ始めた時期であるが、ハウアーの警鐘はそれ以前(1953年)に打ち鳴らされていた(Hower, 1953; 坂井・辻村, 2000a・b) ことを看過してはならない。

2. 本研究の方法

研究方法を明示すべく本研究の特徴を一言で言えば、本研究は仮説導出及び仮説論証型の理論研究である、ということになる。その仮説(=中心的仮

説…第1章第2節)は研究目的(=経営者の育成目的…第1章第1節1)とのリンケージがタイトである。つまり、「経営者の育成=経営技能の習得」のための方法論上の仮説、という明確な関係となっている。

そして本研究では論述構成からもわかる通り、中心的仮説は最初に提示され(第1章第2節)、最後に再び議論はそこに回帰する(第4章第9節2)。したがって、中心的仮説は本研究においては結論の一部でもある。中心的仮説を結論として最初に提示し、それがいかに演繹され、またどの程度有意性があるのかについて第2章以下の諸章・諸節で論じられている。したがって中心的仮説が導出された経緯もまたその有意性の論証も共に以下の第2章以下の論述が基になっている。その意味で本研究は、おぼろげに浮かんだ研究仮説が次第に理論的に補強された所産だとも言える。

論旨の展開方法は先ず、既製の経営理論を用いた問題解決行動が経営実践では検出できないのではないか、と問題提起する(第1章)。その論証のために経営解の特異性に論及し、経営技能が経営理論と直接には無関係のところで検出されることを解明する(第2章)。更に、経営技能に認識論的接近するための中核概念の開発もし、経営技能の習得上、育成方式のパラダイム転換が要求されることを論証する(第3章)。最後に経営技能の特異性を反映させた経営者育成の方法論上の仮説に帰結する(第4章)。併せて、経営教育学の学的体系整理をも試みる(終章)。

仮説の導出及び論証のために用いた文献資料は、フリッツ・J・レスリスバーガー、ラルフ・M・ハウアーらの経営教育学者の研究業績やチェスター・I・バーナードを始めとした実践感覚を持ち合わせた研究者の業績が主になっている。また学界では異端視されがちな研究者(例えば、ヘンリー・ミンツバーグなど)らの業績も、異端視されるのは逆に鋭い経営実践感覚を有していることの裏返しだとの判断から多用している。それと、通常の研究では取り上げられることの少ない経営の診断・指導を職業とする者の文献から得られた知見も、本研究の趣旨から、きわめて貴重な指摘を放っているものに限って活用している。更には、文献資料ではないが仮説構築に大いに活用したも

のとして、中部大学大学院、名古屋大学大学院、及び中部産業連盟主催の管理職セミナー等で実施されたケース・メソッドにおける筆者のインストラクター経験、を挙げておかねばなるまい。

3. 本研究の構成

・第1章 本研究の視座と中心的仮説

先ず本研究における「経営学の目的」を明確化し、それが経営者育成の方法研究にきわめて重要な意味を持っていることに論及する。故に、経営系大学院あるいはビジネス・スクールにおける現行のカリキュラムに対して疑義を発する（第1節）。そして、われわれの考える経営者育成のための方法論として、中心的仮説が提示される（第2節…図表1）。

・第2章 経営者の育成と既存のアプローチ

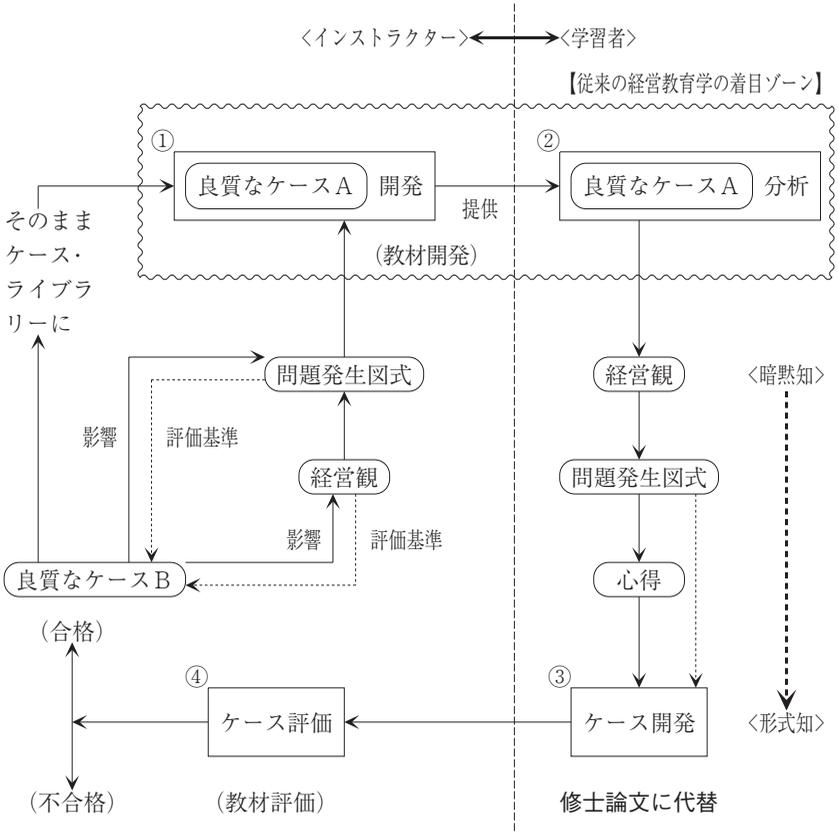
ここでは、経営者の育成すなわち経営技能の習得のためには「既存の経営理論で経営問題を解く」という思考から脱却すべきことが強調される。経営実践における経営解の特異性から、経営技能の発揮領域はむしろ経営理論の外側にあるからである。その意味で、「日本企業」概念が多用される企業体制論は総じて経営技能とは無関係であることも指摘される（第1節）。また、経営技能は相対概念であるが故に事後的判定概念であるということから、経営技能を要素還元したチェック・リスト方式にも大きな限界があることが強調される（第2節）。

・第3章 経営技能の中核概念：非・管理プロセス（N-MP）

経営者の育成方式のパラダイム転換を導く中核概念として非・管理プロセス（N-MP）が開発され、経営技能の非公式性が指摘される（第1節）。次にN-MPという残余概念規定によって、経営技能のゼネラリストとしての特性が二次元で浮き彫りにされる。同時に経営技能の個別総合的性格がより明確となり、その真髄は人材育成にあるとされる（第2節）。

更に、情報化社会におけるN-MPの意義にも論及する。N-MP視点に立つ経営技能にDSSで知られる意思決定支援技術がどのように関わるのか。

図表1 中心的仮説



また、情報技術の向上はN-MPの消失に向かうのか。以上の論点を中心に、属人性の高い経営技能に関する逆説を展開する（第3節）。

また更に、経営技能の最大且つ最重要な特質とも言うべき、その非実証的性格について論じる。経営技能の非実証性は経営者育成における方法論上の妨害要因であり、これをいかにクリアーするかが本研究の中心的課題となることが明らかになる。併せて、本研究に無用の混乱が発生することを避ける目的で「組織」と「協働」についての概念的整理を試みている（第4節）。そして、N-MP視点に立つ経営技能的見地から、実務界における実際の経

営者選任がいかに不確かな論拠の基に行われているかが論じられる（第5節）。

・第4章 経営技能とケース・メソッド

まず、N-MP視点に立つ経営技能の習得が期待できる技法としてケース・メソッドを提唱する。それは第3章の議論から、経営技能は理解するものではなく実感するものである、という認識に到達しているからである（第1節）。その有効性は、ケース・メソッドで用いられるケースの中で発生する問題の個別総合性にある。経営者のゼネラリストとしての性格に結びつきやすいからである（第2節）。

更にケース分析によって、学習者が経営技能を一人称レベルで実感できることも大きな効用であることが強調され（第3節）、加えて、ケースがストーリー化されているために経営技能の非実証性が相当克服されると指摘される（第4節）。

そして、経営者がケース分析を通じていかに経営技能を習得するかについて、経営技能の階層性の観点から論及する（第5節）。そこで「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持つのかについても言及される。従来の経営理論における常識を打ち破る経営技能観（＝『選択を越えた必然』を越えた選択）が展開されている（第6節）。

また前節で提示された経営技能観を確認すべく、経営史学の業績を取り上げ、経営技能の所在を「うまくいっている創業者家族企業」に見る（第7節）。更に具体的ケースによって、経営技能が普遍解と乖離していることが強調される（第8節）。

最後に、再び中心的仮説を基に経営技能習得の証しとして独自の方法が唱えられる（第9節）。

4. 本研究の成果と今後の課題

(1) 本研究の成果

本研究の成果を経営教育学の主要命題として要約列記すれば、以下の通り

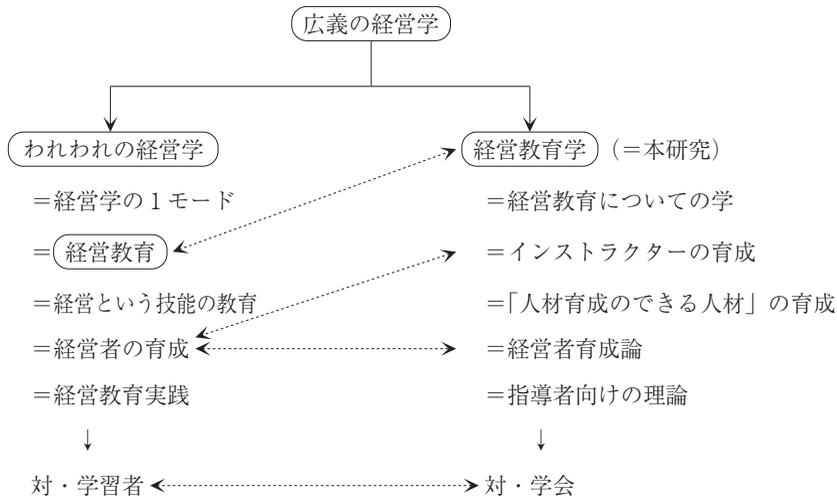
である。

1. 「経営は、マネジメント原理の単なる適用行為ではない」ために、育成目的を掲げる経営学と説明目的を掲げる経営学とは別体系となる（序章第1節，第1章第1節1）。
2. 経営教育学の実践性は高く，それは，経営教育学（者）の実践性（感覚）による（第1章第1節4）。
3. 経営教育実践は，経営者の反動的行動ではなく決断的行動が反映されたものでなければならない（第2章第1節1）。
4. 経営実践は「個別解」志向で，故に経営技能は単なる「正解探し」とは別なところで発揮される（第2章第1節2・3(1)(3)）。
5. 経営技能の習得は，理論構築能力と問題解決能力とは全く別次元だという認識から始まる（第2章第1節4(3)）。
6. 経営技能は相対概念であり，故に事後的判定概念であることから，習得には「授ける→学ぶ」という方式が妥当しない（第2章第2節1）。
7. 経営教育が実践的であるためには，経営技能を要素分解したチェック・ポイントを「完備する（した）人材」ではなく「完備しない人材」を前提とすべきである（第2章第2節2）。
8. 経営技能の真髄は非・管理プロセス（N-MP）領域で見出だされ，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，同章第2節1）。そのため，N-MPは非公式組織と深く関わる（同章第1節3）。
9. N-MP視点に立った経営技能は個別総合的性格にあり，本来的には経営者一人でなすべきものである。故に組織規模には，N-MP消失の臨界点がある（第3章第2節2・3）。
10. N-MP視点に立った経営技能の中核はトラスト・メイキングにあり，故に経営技能は人材育成技能である（第3章第2節3）。
11. N-MPが残余概念規定であるために，経営技能は，人それぞれの無限

- 定的な性格を有する（第3章第2節1・6）。
12. 一見非効率なN-MP視点に立つ経営技能の効率性も確認し得る（第3章第2節5）。
 13. N-MP視点に立つ経営技能は非実証的性格を有し、経営者自身も客体視し得ず、したがって真の経営言語が未開発になっている（第3章第4節1・3）。
 14. 経営教育学は、経営者育成の方法研究にして技法の開発に非ず、の姿勢を採る（第3章第5節）。
 15. 「授ける→学ぶ」方式から「経営者の苦悩を実感する」方式へと、育成方式のパラダイム転換が必要であり（第4章第1・2節）、ケース・メソッドが有効である（同章第2節）。
 16. ケース分析によってトラブル・ディメンションズ（＝経営者の苦悩“三態”）を実感することが大切である（第4章第3節）。
 17. ケースの効用は、第一にケースで発生する問題の総合性にあり、第二にストーリー化されたケースの臨場感にある（第4章第4節1）。
 18. 経営教育のねらいは、学習者が自ら経営観を確立することにある（第4章第5節）。
 19. 経営技能の実践性は予防的問題対応技能にあり、経営者の目指すべきは「なんとなくうまくいく」状態とも言える（第4章第6節）。
 20. 経営技能は『「選択を越えた必然」を越えた選択」にあり、その意味では「うまくいっている“創業者家族企業”」などは注目に値する（第4章第6・7節）。
 21. 経営技能習得の証しとしては、N-MPの非実証性及び個別総合性に鑑み、元來說明することを目的とした修士論文は妥当しない。学習者にケース開発を課し、その良質性を判定する方式が一考に値するのではないか（第4章第9節）。

そして本研究を通じて、「われわれの経営学」及び「われわれの経営教育

図表2 学的体系



学」の学的体系化もほぼ完成を見るに至った。概念的関係を図示すれば、図表2のようになる。

(2) 今後の課題

本研究の意義(前節)の陰には、下記(①～③)のような論文としての「形式的厳密性」基準を満たしていない点が一、二ある。

- ①研究の明確な位置づけ(文献レビューの十分さ、を含む)
- ②理論研究としての論理整合性(論述構成及び文章表現の明快性、を含む)
- ③実証研究としての検証方法の妥当性

自己採点すれば、基準①については、とりわけ文献レビューの不十分さが問われるものと思われる。先行研究にレスリスバーガーとハウアーの業績を専ら取り上げているが、果たして必要十分か。われわれの経営教育学(前節)とは目指す方向が異なるものの、レスリスバーガーやハウアー以降経営教育

学が途絶えたわけではない。よって、近年の経営教育学における業績レビューが不十分ではないのか。

本研究は「誰も手掛けていないはずだ」という確信を経て発進したのであるが、その先駆性を証明するには形式的に証拠不十分である。ただし一言付さば、それも、独創的なアイデアの探求を最優先する仮説発見型研究のなせる業とも言える。研究においては一般に、文献レビューのウェイトと独創的なアイデアのウェイトとは逆相関関係にある、と考えているからである。

次に基準②については大部分、前節で尽くされており、本研究の論述構成などを含めてほぼ及第かと存ずる。

最後に基準③についてであるが、これは基準を満たしていないと言うよりも本研究にとっては即「今後の課題」である。本研究はその独創性（前節）に鑑みれば明らかに理論研究に属するのであるが、経営者の育成目的を掲げている以上、即座にその有効性を証明する義務が発生している。

経営技能という、ある意味で「捉えどころのない現象 elusive phenomena」(Roethlisberger, 1977) に対して考察が形而上学的世界に引っ張られ過ぎた部分もあったようで、本研究で議論してきたことの多くが仮説の域を脱していない。目下のところ、中部大学大学院、名古屋大学大学院、及び中部産業連盟主催の管理職セミナーにて細やかな実験が試みられているに過ぎない。今後の検証結果いかんでは、「経営技能習得の近似的証し＝良質なケース開発」とする中心的仮説は部分的な修正が要求されよう。こうした仮説命題をどのように検証していくのかについては、インストラクティング・ノウハウの問題もあり一工夫も二工夫も必要で、今後に残された大きな課題である。

引用・参考文献

坂井正廣・辻村宏和, 2000a, 「ラルフ・ハウアーのケース・メソッド論——『高等経営講座のための最終講義』(1948年)を中心として——」, 『政経論叢(國士館大学)』第111号。

坂井正廣・辻村宏和, 2000b, 「経営者の条件：ラルフ・ハウアーの所説を中心として」, 『政経論叢(國士館大学)』第112号。

- 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, 1995, 『組織化技能への接近：経営組織論の実学性』成文堂。
- 辻村宏和, 1997a, 『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, 1997b, 『ケースから発見する組織化技能：バーナードが用いたケースを基にして』青山社。
- 辻村宏和, 1997c, 「第3章 総合的学習の視点：創造するマネジャーの要件2」, 坂井正廣・吉田優治監修, ケース・メソッド研究会著『創造するマネジャー：ケース・メソッド学習法』白桃書房。
- 辻村宏和・坂井正廣・中村秋生, 1998, 「レスリスバーガーの人間関係論研究：『人間関係論における監督者訓練』の翻訳と解題」, 『産業経済研究所紀要（中部大学）』第8号。
- 辻村宏和・坂井正廣, 1998a, 「フリッツ・レスリスバーガーの思考方法——『思考の革命』の翻訳と解題を中心として——」, 『経営情報学部論集（中部大学）』第12巻・第1-2号。
- 辻村宏和・坂井正廣, 1998b, 「フリッツ・レスリスバーガーの経営者論：『現代社会における経営者の役割』の翻訳と解題」, 『経営情報学部論集（中部大学）』第13巻・第1号。
- 辻村宏和・坂井正廣, 1999a, 「経営組織論の基礎：『コントローラーの育成』（フリッツ・レスリスバーガー）の翻訳と解題」, 『経営情報学部論集（中部大学）』第13巻・第2号。
- 辻村宏和・坂井正廣, 1999b, 「フリッツ・レスリスバーガーの『経営者論』再論：『ホーソン再訪』の翻訳と解題」, 『産業経済研究所紀要（中部大学）』第9号。
- 辻村宏和・坂井正廣, 2000a, 「フリッツ・レスリスバーガー研究の基礎：『効率と協働行為』（1949年）の翻訳と解題を中心として」, 『経営情報学部論集（中部大学）』第14巻・第1-2号。
- 辻村宏和・坂井正廣, 2000b, 「最前線の経営：『職長：二枚舌の達人にして犠牲者』（1945年）の翻訳と解題」, 『産業経済研究所紀要（中部大学）』第10号。
- Hower, Ralph M., 1953, "Final Lecture, Advanced Management Program", Kenneth Andrews ed., *The Case Method of Teaching Human Relations and Administration*, Cambridge, MA.; Harvard University Press. (坂井・辻村, 2000a・b)
- Barnard, Chester 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)
- Roethlisberger, Fritz J., 1977, *The Elusive Phenomena: An Autobiographical Account of My Work in the Field of Organizational Behavior at the Harvard Business School*, Cambridge,

Mass.: Harvard Univ. Press.

<博士論文審査結果の要旨>

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——

審査委員 主査 片岡 信之
審査委員 副査 面地 豊
審査委員 副査 谷口 照三

主論文 『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，2001年既刊，347+8ページ）

参考論文 『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，1997年既刊，143+3ページ）

1. 論文の意図

この論文の意図は、経営学、特に日本の経営学及び経営教育にたいして、現状のままで良いのかという根本的問題提起をしようとする点にある。

今日の日本の経営学は経営者をプロとして養成するという任に堪え得ているか、経営者に必要な経営技能とはどのようなものなのか、その習得（すなわち経営者育成）はいかにして可能になるのか、辻村氏が長年研究してきたケース・メソッドがこの点で何らかの意義をもちうるとすれば、どのように関わるのか、そもそも経営学とはどのような学問であるのか、既存の経営学は経営学としての意義を十分果たしてきたのか、経営教育・ビジネススクールのあり方は現状のままでよいのか、等々の根本的な問いかけを理論的に追求しようとしたものである。

高宮晋、坂井正廣両博士（ともに故人）に師事し、一貫して経営教育、経営者教育領域を専攻し、多くのケースを作り、ケース・メソッドを実践してきた辻村氏は、坂井博士亡き今日では、ケース・メソッド研究と教育実践に

おける第一人者と評価される位置にあると言ってよい。このような辻村氏にあって本論文の持つ意味は、これまでの活動の理論的集大成、すなわち「経営者育成の方法についての研究」・「経営者育成の理論的基盤」の構築であるということが出来る。

既に辻村氏は、『組織のトラブル発生図式：問題分析志向の経営組織論』（1994年）、『組織化技能への接近：経営組織論の実学性』（1995年）、『ケースから発見する組織化技能：バーナードが用いたケースを基にして』（1997年）等の単著、さらには今回の主論文や副論文として提出された『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——』（1997年）、『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——』（2001年）と、矢継ぎ早に単著を上梓しているが、何れも一貫した主題を丹念に追いつけてきている。本論文においては、本論文以外の著書の内容が、さらに練り上げられながら、一段と高められた文脈で摂取・総括されている。その意味でも、集大成というに相応しいと言えるであろう。

以下、本論文の内容を概略的に見ていくこととする。

2. 「序章」及び「第1章 本研究の視座と中心的課題」要旨

この2つの章では、まず本論文全体を通じての視座と設定課題が述べられている。

従来の多くの見解では、明示的に・あるいは暗示的に、経営とは「マネジメント原理の単なる適用行為」だとみなしていた。しかしながら、それは誤りである、と本論文はいう。すなわち、それとは逆に、経営はマネジメント原理の単なる適用行為ではない、というのが本論文の基本的問題意識である。

そのことを明らかにするために、辻村氏は、経営学の目的を明確にすることから始めている。それによれば、経営学には①経営現象に対する「説明目的」の経営学と、②経営者「育成目的」の経営学とがあり、両者はまったく別体系のものとして区別されねばならない。本論文が論じていこうとしている経営学は、「個別経済を研究対象にして」因果法則の科学的解明を任務と

している経営学（つまり「説明目的」の経営学）ではない。それとは逆に、経営者「育成目的」の経営学、すなわち≪「個別問題を実感する」ことこそが経営学の実践性に結びつく経営教育になる≫との視座からの経営学構築の試みである。すなわち、本論文は経営者育成（経営問題解決能力ないし経営技能の育成）のための経営学、職業的対応の明確な経営学を目指すという立場に立っている。この立場は、本論文自体も引用して強く意識しているように、「実践への過度の傾斜は学の世界性を危うくする」（村田晴夫「経営学における学の世界性」『経営学史学会第7回大会予稿集』）という立場と厳しく対立しかねない挑戦的な視座である。

ビジネス・スクールや大学の経営学教育では、教育内容において、一般的な形式知や概念に重きがおかれすぎ、行為のためのスキルや能力の構築は重視されていないと、辻村氏は批判する。これはアメリカのビジネス・スクールにおいても可成りそうであって、そこでは経営というアート、スキル（経営技能）の養成には身体化された暗黙知の管理や普及を実践的に行う方法については、十分確立されていないと、クラウス・O. シャーマーを引きながら、本論文は指摘する。したがって、そこでの経営教育は、実のところ（経営者に必要な）経営技能の養成と言うよりも、せいぜいスタッフ教育、職能別教育のレベルに留まっていたのではないか。当然「MBA＝経営技能習得の証し」という図式は怪しくなってこざるを得ない。医学の世界で、医学知識だけの学習では医師として患者を診察・治療できず、臨床教育が必要なように、経営学も経営のプロを養成する備えを持たねばならないのではないかとする。以上の点はC. I. バーナードの指摘、「われわれは……多くの専門家を作りだしているが、……全般経営者を十分に育成していないし、またいかに育成すべきかをほとんど知らない」（『経営者の役割』）とも深く関わるころである。

かくして本論文は、経営系大学院あるいはビジネススクールにおける現行カリキュラムへの疑義を申し立てる。近年の文部省の専門大学院構想（2000より施行）に対しても、例えば「経営管理」に従来型の経営学をカリキュラ

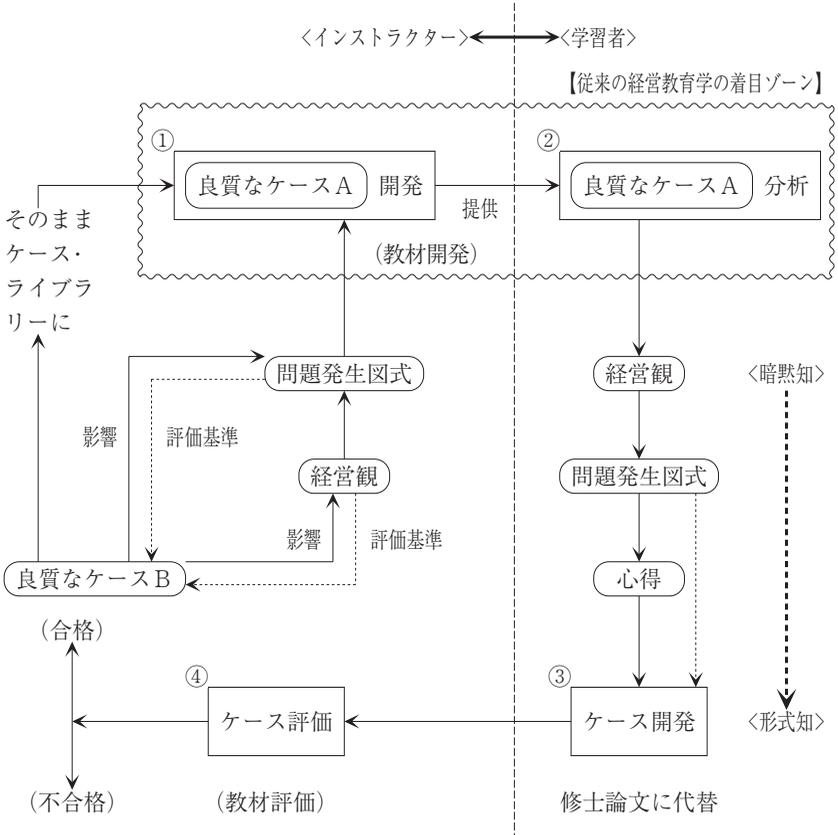
ム内容として考えているとすれば、プロの経営管理者を育成できるのか、という疑問が提示される事となる。

こうして辻村氏は「経営学を専攻した学生に経営というアートないしスキルを教育する」ことこそが経営学だ、というスタンスに立つ。F. J. レスリスバーガーやハウアー、山城章に言及しつつ、「学習者に経営理論を授ける」のではなく、「ケース・メソッドという教授方法の開発」にこそ重要性がある、と指摘している。レスリスバーガーは、残念ながら、彼の経営教育論を体系化して公表しなかったが、本論文は彼の衣鉢を継ぎ、ケース・メソッドを通じた経営教育の体系化という課題を自らに課している。その見地は、端的に言えば、経営学イコール経営教育(学)とするものである。経営学は経営者育成の学であり、経営教育の実践そのものであり、経営教育実践の指導者育成の学である。そして「経営者の育成目的を掲げるビジネス・スクールにおいて、研究者養成型のアカデミック・スクールと同様の研究成果を要求することが果たして妥当なのかどうか」と問い、そこから、学習者の経営技能習得の証として、修士論文に代えて学習者に「ケース開発」をさせてその良質性の程度によって評価する教育の提言に至る。≪インストラクターによるケース開発→学習者によるケース分析→学習者によるケース開発→インストラクターによるケース評価≫という指導(学習)サイクルこそが、ビジネス・スクール視点にたった経営者育成の方法論的基盤になりうるとして、本論文は、下図のような経営教育についての「中心的仮説」を示している。

第2章以下の各章は、この仮説の論証を試みる位置づけを与えられている。

3. 「第2章 経営者の育成と既存のアプローチ」要旨

この章では、経営者育成の際の既存アプローチの限界が検討される。第2章全体を通じて、経営者育成(経営技能習得)のためには、≪既存の経営理論の適用で経営問題を解く≫という思考や教育方法が批判され、そこから脱却すべきことが強調されている。その理由として、本論文は主として次のような点を挙げる。



- ① バーナードも指摘しているように、経営実践は、経営者の反動的行動（状況Aには理論aを、状況Bには理論bを活用して、理論で解いて行動する）というようなものではなく、決断的行動（理論で解けない、理論で活用できない局面での決断）に深く関わっている。
- ② 経営実践は「個別解」指向であり、それ故に経営技能は普遍的な唯一の「正解探し」とは別のところで発揮される（換言すれば、経営学が理論的普遍性を追求すればするほど、実践性が低下する傾向にある）。
- ③ 経営技能習得の有効な方法の探索は、理論構築能力と問題解決能力とが全く別次元のものだ、という認識から始まる。

このような既存の経営者育成論への批判に加えて、既存の経営(者)能力論にも批判の矢が向けられる。本論文によれば、経営実践が上記の特徴を有している限り、経営者が経営技能を有するか否かは、通説の想定とは違って、現実には事後的判定(測定)のみが可能なのであり、事前の確定(明確化)や測定にはなじまない。非実証的・事後的判定のみが可能であるとすれば、事前に可視的な要因だけを挙げてみても、そのような研究の現実的有効性はない。それゆえ、よく見られる経営技能養成法として、経営技能を要素還元したチェックリストによって経営技能を分析・指導する方法、資性論的方法も、実践的には大きな限界があることが指摘されている。

以上を要するに、本章では、既存アプローチが、経営理論の面でも経営(者)能力論の面でも、経営者育成にとっては大きな限界のあることが論証されているのである。

4. 「第3章 経営技能の中核概念：非・管理プロセス(N-MP)」要旨

前章までの検討の上に立って、第3章では、既存アプローチの限界を超えるべく、積極的な対案が提示されている。すなわち、経営者育成方式のパラダイム転換とも言うべき本論文の中心概念として、非・管理プロセス(N-MP)が提示される。非・管理プロセス(N-MP)とは、管理プロセス(MP, Management Process。計画-組織-統制-調整-動機づけなど)を越えた個別総合的性格の大きい、非公式で、属人性の高い、非実証性の強い、複雑な行動特性を持つ領域を指す概念として、辻村氏が固有に設定した概念である。本論文では、「MP以外のプラスアルファが経営行為の巧拙を左右する」(80ページ)として、N-MPの側面を重視している。経営能力や経営技能はインビジブルな面が強いが、このことを本論文は経営技能の非公式性ととらえ直し、そこで非公式組織が非・管理プロセス(N-MP)と深く関わることに注目している。そして、非・管理プロセス(N-MP)における経営技能は「理解するものではなく実感するものである」とし、それ故その養成は経営理論の適用の方法によってではなく、良質なケースの分析を通じて経

営者の苦悩の実感（ないし共感）をするなかで養成される，とするのである。
（第1節）

次いで本論文は，経営技能の個別総合的性格を強調し，その神髄に迫る人材育成方法として，「重要な学習点を総括する問題学習型」トレーニングをケース・メソッドで行う，ことを提案している（第2節）。但し，ケース・メソッドで行う場合も，これを≪原則の教え込み，注入≫という目的・方法で行うがごときは，辻村氏の否定するところであって，あくまでも≪ケースの分析を通じて経営者の苦悩の実感（ないし共感）をする≫という目的・方法に沿ったケース・メソッドでなければならないのである。

ITの進展に伴い，情報化時代においては，非・管理プロセス（N-MP）の意義はどうなるのであろうか。経営技能に意思決定支援技術がどう関わるのであろうか。情報技術の進展は非・管理プロセス（N-MP）の消失につながるものであろうか。この点を検討しているのが第3節である。詳しい検討の後に本論文が到達している結論は，現場情報を制度ですくい上げるよりも経営者が現場情報を取りに行くことが重要だ，ということである。（これを辻村氏は「属人性の高い経営技能の逆説」と呼んでいる）。要するに，情報技術の進展も，非・管理プロセス（N-MP）での経営技能を代替する事は出来ないのである（第3節）。

このように，経営技能の「非実証性」・非客観性は経営技能の最大かつ最重要な特質である。まさにこのことが，経営者育成における方法論上の困難な諸問題を生んでいるのである。この難問をいかにクリアーするか。これこそが，辻村氏の本論文の中心的課題なのである。（第4節）

経営技能の「非実証性」・非客観性は，実務界での経営者選任の困難性とも直結している。このことから本論文は，非・管理プロセス（N-MP）視点に立つ経営技能的見地から，実務界での経営者選任の根拠の不確かさ・曖昧さという限界を確認している。（第5節）

5. 「第4章 経営技能とケース・メソッド」要旨

既存の経営者育成論を批判してきた辻村氏が、その代替案として提唱するのがケース・メソッドであることは、既に紹介した。第4章は、この点に絞って、更に掘り下げようとする。

ケース・メソッドは、非・管理プロセス（N-MP）視点に立つ場合、経営技能の習得が期待できる有効な技法として高く評価される、と辻村氏は言う（第1節）。その理由を本論文は詳しく展開しているが、これに要するに、次の3点に集約されよう。

- ①ケース・メソッドが有効な根拠の第1は、ケースの個別総合性にある。このことは、経営者のゼネラリストとしての特質に結びつきやすく、その経営技能育成方法として親和性がある（第2節）。
- ②ケース・メソッドが有効な根拠の第2は、学習者が経営技能を3人称による傍観的理解ではなく、1人称レベルで主体的に実感し習得できることである（第3節）。このことも、まさに主体的・決断的意思決定に関わる経営技能養成と親和性がある。
- ③ケース・メソッドが有効な根拠の第3は、ケースがストーリー化されているために、経営技能の非実証性という経営技能教育上の難点が、相当程度に克服されていることである（第4節）。

本論文はこの指摘の上に立って、さらに議論を先に進める。すなわち、ケース分析を通じていかに経営技能を習得させるかについて、経営技能の階層性の視点から論及している（第5節）。それは端的に言えば、「経営観⇒問題発生図式⇒経営者の心得⇒ケース開発」という暗黙知から形式知に向かうステップの考察、つまり、ケース学習を通じた経営観の形成とそれを基にした問題状況把握、さらにはその言語記述化というステップの解明である。本論文の核心はここにあると言ってよい。

「経営観」は「I believe～」という一人称主語の世界であり、暗黙知に属して記述言語化し得ないものである。ケース学習者は、ケース分析を通じて、経営者の苦悩の所在を感得しつつ、自己の経営観の確立に向かう事になる。

「問題発生図式」は辻村氏の造語であるが、「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」(240ページ)である。それは「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」(同)のものであって、やがてそれは後にケース開発に発展していく際の基礎ともなる。更に進んで具体化された「経営者の心得」は、経営技能の記述言語化として形式知化がなされた段階であるが、しかし記述言語化といってもそれは詳細な分解的探求性や網羅性を求めるものではなく、行為直結的な「単純な地図」といった体のものである。そしてこの「経営者の心得」は、更に具体化されれば、「ケース開発」に結実することとなる。

経営技能の階層性と結びつけて主張される本論文の経営技能習得論は、辻村氏自身も言うように、[普遍的理論を教師が授ける→学習者が学んで適用する]という方式をベースにしたものから、[学習者が経営者の苦悩を実感する]方式をベースにしたものへと、経営者育成方式のパラダイム転換を主張するものである。それは従来の経営理論が暗黙の内に想定していた経営技能観(経営者の選択を越えた普遍・必然への拝跪が経営技能観の前提にある)を越えた経営技能観の強調(必然の世界を越えた主体的選択こそが経営技能の世界である)という辻村氏の経営技能観に基礎づけられている。ケース・メソッドを本論文が高く評価しているのも、それが経営者の苦悩を実感するツールとして有効だと見ているからである(第6節)。また、第9節で、学習者による経営技能修得の程度は、学習者にケースを開発させる事によって、その修得レベルが近似的に確認出来るとして、修士論文代替説(修士論文では経営技能修得レベルの確認可能性が低いので、修士論文に代えてケースを開発させて、その出来具合によって経営技能修得レベルを確認すべきであるという主張)を唱えているのも、この延長線上から来る主張である。理論構築能力・理論的説明能力を見るための修士論文と、問題解決能力・経営技能を見るためのケース開発とは、目的が異なるのであり、相互に代替不能なのである。

このような「必然を越えた選択」という経営技能観を検証するために、本論文は経営史学家森川英正の業績に依りながら、そこでは見事に辻村氏の経

営技能観と対応する認識が経営史分野でも示されている事を示している（第7節）。また、3つの具体的ケースを取り上げる事によって、経営技能が理論的普遍解と乖離していることを論証している（第8節）。

6. 概 評

見てきたように、本論文は、経営学のあり方を根本的に問い直し、その中から「経営学が実践的に有効であろうとする限り、経営学イコール経営教育学たらざるをえない」とする立場を強烈に主張するものである。そしてその学問的基礎を理論的に追求し、ケース・メソッドこそが実践的課題に最もふさわしい方法であることを、かなり説得的に論証することに成功している。学習効果の測定・評価も、既存の修士論文方式では不具合なので、ケース開発をさせる事で代替させるべきだという、新たな提案をしている。これは既存の経営学、特に理論的経営学の立場とは180度異なる立論であって、斯界に対する大きな問題提起であると言える。

現代日本の大学においては、かつてのように少数エリートに対する教養主義的企業経済理論教育・経営理論研究者養成教育で済んだ時代が遙か昔の姿として消え去り、今日のようにマス大学化し、更に加えて社会人大学院のビジネス・スクール（専門大学院）が次々に開設されるようになった現時点において、経営学教育が理論的経営学の立場（知識注入教育）だけに安住して良いのかと考えてみた場合に、本論文の問うているものは重要な意味を持っていると評価されよう。現在の経営学は経営者をプロとして養成するという任に堪え得ているか、経営技能の神髄は何か、その習得（経営者育成）はいかにして可能になるのか、既存の経営学は存在意義を十分果たしてきたのか、経営教育・ビジネススクールのあり方は現状でよいのか、等の本論文の問題提起は、真剣に受け止めて然るべきものを持っている。

本論文は、このような根本的問題提起をしているだけではない。その解答も用意している。理論的経営学の適用としての普遍知識注入の経営技能教育から、ケース・メソッド利用による実感をベースにした経営技能教育、そし

てケース開発による教育成果測定へというコペルニクス的転回、パラダイム転換である。しかも、その主張は抽象的レベルでの提案ではなく、辻村氏自身が長年携わってきた数多くのケース作成と、ケース・メソッドによる長年の経営教育実践、更にまた、準備的な多数の関係論文の公刊、学会報告等を踏まえて主張されており、説得力をもっている。また、バーナード、レスリスバーガー、ハウアー、ミンツバーグ、コッター、坂井正廣、清水龍瑩、あいまい理論、優れた実務家の経験的所産等の多数援用により、主張がより具体的に補強されている。

今日の経営学では、個人や組織の両方で知のレベルに重層構造があること（言語知、行動知、身体知、経験知ないし暗黙知など）をふまえ、総合的に個人や組織の行動を捉えるようになってきており、その動きの中で単なる言語知的学力（言語で論理的に表現し、伝承しうる限りでの「客観的知識」学力）の限界を越えた総合的知性、参加的観察者としての五感・直観の総てを含む主体的知性の意義が重要視されてきているのであるが、本論文はまさにこのような最新動向とも重なり合い、経営教育論でそれを新たに展開したものという側面がある。更に、本論文のこのような方向性は、本論文とは全く独立に異分野で展開され、数年前に米国や日本でベストセラーともなった Daniel Goleman, *Emotional Intelligence—Why it can matter more than IQ*, 1995（土屋京子訳『EQ——こころの知能指数』講談社、1996年）の「心の知性」（IQとは質の異なる頭の良さで、例えば自分の本当の気持ちを自覚し尊重して心から納得できる決断を下す能力、衝動を自制し不安や怒りのようなストレスのもとになる感情を制御する能力、目標の追求に挫折したときでも楽観を捨てず自分自身を励ます能力、他人の気持ちを感じとる共感能力、集団の中で調和を保ち協力しあう社会的能力、等）の重要さの指摘や、知識偏重主義教育批判の議論とも、おそらく重なり合うところがあって、経営技能教育論の域を越えた教育方法論一般に対する大きな問題提起となりうる可能性をも秘めている、と史料する。

既存の経営学における目的意識の薄弱さ（「何のための経営学か」）に対す

る本論文の批判，その上に立って「経営学は経営者育成のための学問である」とする実践学としての位置づけ，経営者育成を経営技能の修得とする位置づけ，経営技能の中核に非・管理プロセス（N-MP）を据えその修得は「理解」ではなく「実感」によって得られるとする主張，その意味における「非実証性」の強調等々，従来の経営学の立場からすれば全く異なった学問観と方法論に立脚する本論文は，問題提起的・冒険的であり，開拓的である。

開拓的・冒険的な仮説構築であるだけに，本論文には今後の充実や論争を待つべきところも避けられない。例えば，経営学に説明目的と育成目的のある事を指摘（8ページ以後）した上で，本論文は専ら後者に絞り「経営学＝経営教育＝経営者育成」（19ページ）とする立場を貫徹しているのだから，このように経営学を経営教育(学)に還元してしまうかのような記述に接するとき，前者すなわち説明目的の経営学の成立をそもそも否認しているのかいらないのか，という疑問が生じる。もしその成立・存在を否認しないのであれば，前者と後者の関係はどう理解されるのか，両者を含むより広い経営学をどのようなものとして理解するのか，もし否定するのであれば従来の多くの理論的経営学は経営学と呼ぶことが出来ないであろうが，しからば一体それを何と呼ぶのか，等の更なる論究が望まれる。しかしながら，この論点は今後の辻村氏の研究が更に広さと深みを持って進められていくにつれて明らかにされて行くはずのものである。その意味では，とりえず経営学を経営教育（及び経営教育学）の視点に絞って論じた本論文の段階で，更に広い経営学の全体像の提示という別次元の議論での回答の具体的な提示を求めるのは，無い物ねだりであろう。したがって，経営教育論レベルに絞った経営学の議論としては，本論文がそれとして完結した優れたものであることに些かの疑念もないことは明らかである。むしろ経営教育(学)の視点から，既存の経営学に一石を投じようとした辻村氏の学問的営為は，今後の経営学の更なる発展充実に，大いなる貢献可能性を含むものであると判断される。

本論文が提起している経営教育(学)の理論的研究は，本論文の執筆以前に，永年にわたって辻村氏によって行われてきた辻村氏の作成になる多数のケー

ス（業績一覧を参照）、それに基づくケース・メソッド教育実践（中部大学大学院、名古屋大学大学院、中部産業連盟主催管理職セミナー等におけるインストラクター経験）、教育経験を理論的に総括した多数の既刊著書（「1. 論文の意図」に掲載。詳しくは業績一覧を参照）を基礎としており、極めて奥深いものを持っている。参考論文として提出された論文も、そのような理論的総括書の一つである。

辻村氏の大胆な問題提起は、主として日本経営教育学会を中心に多くの経営教育論専門家の関心を惹いたが、同学会に属する中心メンバー3人による書評がこぞって、いずれも本論文に対して、《理念論にとどまっていた既存の経営教育論を、理論と方法を備えた経営教育学にまで高めた》とか、《経営技能修得について新生面を切り開いたとか》、高く評価している点でも、辻村氏の所説は、冒険的仮説とは言いながら、既に今日では一つの立場を示すものとして、客観的に高い評価を得ているという事が出来るであろう（森本三男博士・日本経営教育学会前会長、現名誉会長の『経営情報学部論集（中部大学）』第16巻第1号所収書評；斎藤毅憲博士・日本経営教育学会常任理事兼関東部会長の『現代経営研究』第8号所収書評；常田稔博士・元日本経営教育学会理事の『経営行動研究学会会報』第33号所収書評）。

かくして辻村説は、故桜井信行・故坂井正廣両博士によって開拓されてきたケース・メソッド経営教育(学)を今日的に発展させ・代表し・主導する立場として広く認知されてきていると言っても過言ではない。本論文は、この指導的立場を明確に確立した辻村氏の経営教育方法論の理論的営為を示しているもの、と評価しうるであろう。

7. 結 論

以上のように辻村宏和氏の本論文は、氏が経営学の分野において研究者として自立して研究活動を行うに必要な高度の研究能力およびその基礎となる豊かな学識を有していることを単に示しているのみならず、さらにその域を大きく越えて、すでに斯学界において一つの有力な・客観的に評価の定まり

つつある独創的な経営教育方法論をうちたてて、経営学の発展に大きく寄与したことを示している。したがって本論文は博士（経営学）の学位論文に十分値するものと評価することが出来る。

また、桃山学院大学学位規定第7条に定める「(博士後期)課程を修了した者と同等以上の学力を有することを確認された者」という学力確認規定のうち外国語に関しては、同規定第30条（「研究科委員会が業績、経歴等により学力の確認をしようと認めるときは、これを全部また一部免除することができる」）、及び「経営学研究科博士学位論文審査に関する運営内規」第13条2項により、辻村氏の経歴及び本論文以外の業績審査をもって外国語試験に代えた。

論文に関する口頭試験は2002（平成14）年2月15日に審査委員会全員出席のもとにおこなったが、上記判断と齟齬するところはないことを確認した。

以上の結果、学位申請者辻村宏和氏は博士（経営学）の学位を授与されるのに十分な資格があるものと認める。