

〔資料〕

## ケース・メソッド教育 その10

——ケースを理解するための基礎知識——

高 木 直 人

名古屋学院大学商学部

### 要 旨

筆者が、ケース・メソッド教育に出会ってから約25年間の月日が流れた。最初は、短期大学でどのようにしてケース・メソッド教育を導入すればよいかを考え悪戦苦闘した。それからは、大学や大学院でどのように導入をすればよいかを考え続けた。そこで、一つの答えとして、ケース・メソッド教育を学ぶためには、必ず経営学説（経営管理に関する先駆者の考え方）を学ぶことが重要であると考えようになった。特に、経営事例（ケース）を職場の人間関係問題に絞る場合は、経営学説を学んでおくことが重要である。

そこで、本稿では、職場の人間関係問題を扱った経営事例（ケース）を中心に、ケース・メソッド教育を実施する場合には、経営学説がいかに重要な意味を持っているかをまとめてみた。

キーワード：経営学説，組織均衡，個人均衡

## The case method of instruction (X)

——Basic knowledge for understanding cases——

Naohito TAKAGI

Faculty of Commerce  
Nagoya Gakuin University

## 1. 緒言

職場における人間関係の問題などを解決する方法として、1900年代の初期に、ハーバード大学のビジネススクールが中心となってケース・メソッド教育<sup>1)</sup>が開発されたことはよく知られている。

ケース・メソッド教育が、経営事例（ケース）を基に、その内容を討議する形式で進められる講義形式の授業方法である。特に、思考能力を養うことを目的とした実践的な教育手法であり、実践力を向上させる研修手法として世界各国のビジネススクールや企業で導入されている。それは、一般的な教育や研修のように、一方的な講義では享受できない実践的な意思決定能力などを養成できるからである。

しかし、ケース・メソッド教育を取り入れた講義の受講者が、ある程度の経営に関する知識を持っていれば問題なくスムーズに導入することは可能であるが、経営学を学んだことがない大学生や社会人に、ケース・メソッド教育を導入する場合には注意しなければならない。

ケース・メソッド教育を行う場合、受講生には、必ず経営理論の原理原則を知ってほしい。それは決して難しいことではなく、経営管理の歴史を知り、なぜ経営管理が必要になったかを知ることである。

そもそも、経営管理には二つの考え方がある。一つは、できるだけ効率的に働き仕事を終えることである。もう一つは、従業員に、もっと楽しく働いてくれるためにはどうするかを考えることである。すなわち、働いている人たちがどんな動機で、何を求めてどのように働くのかについて、経営者ができるだけの配慮を考え対応することである。

これらの経営管理の考え方は、大学で設置されている講義科目の経営学総論や経営管理論などで学ぶことは可能である。経営学を学んだことがない社会人などは、経営学の入門書や経営管理の入門書を読むことによって、経営管理の基礎知識を学ぶことが可能である。特に、経営学説（経営管理に関する先駆者の考え方）については整理し理解しておくことが重要である。

ではなぜ、ケース・メソッド教育を実施するためには、経営学説が重要なのかを次節でみてみる。

## 2. 経営学説を学ぶ意義

ケース・メソッド教育を活用するために、経営学説を学んでおく必要がある。そこには、従業員を管理することの本当の意味が隠されているからである。また、管理することの意味を理解しておかなければ、経営事例（ケース）を扱ったケース・メソッド教育では本当の力を養成することができなく、単なる井戸端会議で終わるからである。

経営管理が必要とされた理由は、産業革命による大規模な工場の出現によってである。経営者と従業員との役割がはっきりとすることによって、経営者が、従業員に一定の仕事をさせる役割としての経営管理が必要になったからである。

また、大規模な工場における管理の考え方は、アメリカにおいて、経営学の父と呼ばれるテイラーによって登場した。従業員の工場における作業効率や生産性向上のための研究に関する取り組みが始

まりである。それをきっかけに、経営者が従業員を管理する管理能力や管理技術の研究が進んだ。

その新たな管理方法として、必ず知っておかなければならない学説として、効率的な生産体制を築くことを追求したテイラー、従業員の「やる気」すなわち「動機」を追求したメイヨーとレスリズパーガー、アージリス、マグレガー、ハーズバーグ、リッカート、近代経営学の生みの親とされるバーナード、意思決定論のサイモンなどがある。

これらの考え方は、経営者の視点から生まれたことは事実である。しかし、経営者の視点を従業員も持っていることは重要であると筆者は考える。なぜなら、従業員であろうとも、何時かは、経営者として従業員を管理する立場になることが考えられるからである。

筆者としては、従業員にも仕事の全体像をみることができるようになり、主体的に仕事に取り組んでくれるようになってほしいと考えている。さらには、職場でおこった問題に対しても、私には関係ないとか、今の仕事を行っているだけで他の人のことについては無関心であるとか、知らず知らずに仕事を放棄している部分があることについても考えてほしい。職場でおこっている問題が近い将来、自分自身にも襲い掛かってくるかもしれないと考えることも必要ではないかと思う。

先ほど述べたが、経営学説を学ぶことは、経営者の視点から従業員をみているかもしれないが、同じ組織の中で働く仲間に関して考えることは、最終的には、その組織でいきいき働くためにはどうすればいいのかなどを考え、信頼できる職場の人間関係ができあがることによって、職場がいきいきするものになるはずである。

では、筆者が担当する経営学総論で必ず取り扱っている代表的な理論のポイントとその理論の簡単な概要を以下で紹介する。

### ①テイラーの科学的管理法

テイラー<sup>2)</sup>の科学的管理法のポイントは、経験と勘を頼りとする成行管理ではなく、仕事を科学的に管理することの重要性を示したことである。

もう少し詳しく説明すると、この組織的怠業の解決に乗り出したのがテイラーである。テイラーは、この組織的怠業をなくすために、作業量、賃率、作業方法などをだれもが納得がいく科学的な方法で決めなければと考え、科学的管理法を提案した。

科学的管理法で中心になっているのが「課業」という考え方である。「課業」とは、1日に行う目標作業量である。この「課業」を決めるときにテイラーは、「動作研究」と「時間研究」という方法を使った。

「動作研究」によって、能率よく作業ができる標準作業方法を決め、「時間研究」によって、標準作業方法にかかる時間を計測し、これを標準作業時間とした。

テイラーは、「課業」に基づいて管理する「課業管理」も進め、基本原則として、①毎日の「課業」をハイレベルに設定、②同じ作業条件、③「課業」を達成すれば高賃金、④「課業」を達成できなかったら低賃金を決めた。

当然であるが、「課業」を達成できた従業員と、達成できなかった従業員では、適用される賃率が違った差別出来高給制度を導入する。

テイラーはこの科学的な方法を取り、従来の経営者の経験や勘に頼った管理から発生した組織的怠業を解決した。

## ②メイヨーとレスリスバーガーの人間関係論

メイヨーとレスリスバーガー<sup>3)</sup>の人間関係論のポイントは、職場の人間関係が、仕事を行う上でのやる気に大きく関係するとしたことである。

もう少し詳しく説明すると、1927年から1932年にかけて、ホーソン工場では、照明を変化させたグループと変化させないグループを対象に、照明実験を実施した。この実験では、照明が明るくなれば、それだけ生産量があがるだろうと想定されていたが、どちらも生産性の向上がみられたのである。

この驚くべき結果に実験メンバーは、ホーソン工場での実験をさらに拡大した。照明実験では、単に技術的、物理的な条件の変化だけではなく、人間の内面にまで踏み込んだ分析が必要と考えられた。そのような理由から、専門家のメイヨーとレスリスバーガーの協力を仰ぐことになった。

電話用継電器組み立ての流れ作業に従事する女性の工員を何名か選び、さまざまな作業の条件を変更しながら約二年にわたって実験が行われた。このような場合、一般的には突然の環境変化という心理的な衝動により、工員の生産量は低くなると予想されたが、結果は最高の生産量を示すことになった。

照明実験結果は驚くべきもので、日を重ねるごとに生産量は右肩あがりになった。つまり作業条件をどのように変更しても、無関係に生産量は上昇した。

ではなぜ、作業条件を変えても生産量は影響を受けなかったのか。それは、女性工員たちが持っていた「選ばれている」という感覚が生産量に影響を与え、また、選ばれた作業集団の一員という意識を個々のメンバーが持つことにより、一体感や達成感をもたらし、そのような満足感がさらに生産量を高めるように作用した。

これは、人間の感情を排除している機械的人間観に基づいた科学的管理法では、全く発想されなかった。この実験によって、人間の心理的側面を重要視した新たな組織理論と管理論の必要性が高くなった。

このホーソン工場の実験では、「物理的作業条件と作業能率とのあいだには、従業員の感情や意欲といった主観的な態度があり、これが大きく影響している」「この主観的な態度は、自然的発生的に生じる非公式的な人間関係、いわゆる非公式集団の集団規模の影響を大きく受ける」「この集団規模が企業の組織目標をサポートするのであれば、生産性の向上につながる」「非公式集団の人間関係の良し悪しや集団規模の内容は、管理者の管理行動の良し悪しに大いに依存している」という四つの結果がでた。

ホーソン工場での実験結果では、科学的管理法が主張している当初の仮説は証明できなかった。

## ③アージリスの人と組織の理論

アージリス<sup>4)</sup>の人と組織の理論のポイントは、そもそも人間は成長するもので、会社は社員に成長の機会を与えなければならないとすることである。

もう少し詳しく説明すると、従来、人間は機械と同じで、命令をしなければ働かないものだと考えられていた。しかし、アージリスは、「人間が成長しないはずはない」「従来の考えでは従業員のやる気がでない」と考え動機づけの研究をした。

アージリスは、人間は精神的に成熟し、成長したいという自己実現欲求は強くなるものだと考えた。企業では、従業員は、そもそも上司のいうなりに働く人間であり、命令しなければ働かない。さらに、優しく丁寧に教えなければ仕事もできないという考えがあった。それは、従業員は自ら成長することがないと考えていたからである。つまり、企業と従業員の望んでいることが違い、従業員は組織からの押さえつけや命令などで自分のやりたいことができず、「やる気」を失うというわけである。これは、当然であるが能率も悪くなり業績も下がる。

そのような状況からアージリスは、組織で働くことが個人的な成長につながるような環境を作ることが大切だと考え、「職務拡大」と「参加的リーダーシップ」の二つを提案した。

「職務拡大」とは、担当する職務の種類を増やし、まとまりのある仕事にする。一つのものを作るとき、作る過程の一部だけを担当させるのではなく、担当を拡大することで従業員は、充実感や達成感を味わうことができ動機づけが促進される。

「参加的リーダーシップ」とは、目標の設定や仕事のやり方の決定、業績の評価などといった管理プロセスに従業員を参加させる。管理を行うには長期的な視点、主体的な行動、自己管理などが必要である。従業員は管理プロセスに参加することで能力を身につけ、発揮できる。

この二つは個人に成長の機会を与え、「やる気」を促進するというものだが、アージリスは組織も従業員と同様に成長し、学習しなければならないと考えている。

組織の学習タイプには、「組織の目標や規則などは変更しないで問題を解決しようとするシングルループ学習」と「問題解決に必要なだったら目標や規則などの変更もいとわないダブルループ学習」の2種類がある。現代のように環境変化が激しい時代には、シングルループ学習よりもダブルループ学習が重要であるとアージリスは考えていた。

#### ④マグレガーのXY理論

マグレガー<sup>5)</sup>のXY理論のポイントは、人間はそもそも仕事が嫌いではなく、自己実現欲求を満足させるための仕組みを作ることによってやる気がでるということである。

もう少し詳しく説明すると、マズローの欲求階級説のような考え方を、X理論（性悪説）とY理論（性善説）の仮説によって、経営管理向けに適用したのがマグレガーである。

X理論（性悪説）とは、「普通の人は、生まれつき仕事が嫌い、できることなら仕事はしたくない」「仕事を嫌う性質のために、強制・統制・命令されたり、処罰などで脅されたりしなければ企業目的達成のために十分な力を発揮しない」「普通の人は命令されるほうが好きで、責任を回避したが、あまり野心を持たず、何よりも安全を望んでいる」と、三つの人間観に基づく伝統的な管理の理論である。

X理論（性悪説）では、このような人間観を前提に、現在の企業経営管理に深い作用を及ぼし、人間がより高い欲求の満足を求めると、X理論（性悪説）では人間の動機づけを先に進めることができ

ないと説明されている。

Y理論（性善説）とは、「人は仕事が嫌いではなく、条件次第で、仕事は満足の源泉にも懲罰の源泉にもなる」「人は自分が進んで献身した目標のためには、自らにムチ打って働くものである」「献身的に目標達成に尽くすかどうかは、それを達成して得る報酬次第である」「条件次第では、人は自ら進んで責任を取ろうとする」「企業内の問題を解決しようと比較的高度な想像力を駆使し、手練を尽くし、創造工夫をこらす能力は、たいていの人に備わっているものであり、一部の人だけのものではない」「現代の企業では日常従業員の知的能力のほんの一部しか生かされていない」と、六つの人間観を前提とする。より人間的側面を重視し、高い欲求の充足をはかる必要があると指摘している。

X理論（性悪説）では、人間を本来は怠け者であるとし、「階級原則」と権限行使による、命令・統制でしか管理できないという考えである。

Y理論（性善説）では、従業員が企業の繁栄のために努力することによって、各自の目標を最高に成し遂げられる条件を提供する考えである。

Y理論（性善説）は、人間には成長・発展する可能性があり、状況に即応した手段をとる必要があるとし、人間は元来怠けや無関心なものではない。その原因が管理者であり、管理者は従業員が力を発揮できる条件を作ることが重要としている。

#### ⑤ハーズバーグの職務満足理論

ハーズバーグ<sup>6)</sup>の職務満足理論のポイントは、人間は関心があることや興味のある仕事に関しては一生懸命取り組むという考え方を示したことである。

もう少し詳しく説明すると、ハーズバーグの理論は、人間は二つの欲求を持っている。

一つは、苦痛を避けたいという欲求である。もう一つは、精神的に成長したいという欲求で自己実現欲求にあたる。

ハーズバーグは、会計士と技師を対象にして、不満や満足をもたらす仕事上の要因について調査をした。この調査で、「不満と満足の要因は、全く異なっていること」、「不満は職場環境、満足は職務内容に関する要因であること」の二つがわかった。

この調査で不満を感じたのは、職場環境に関する要因で、これらは生理的欲求や安全欲求などを満たすだけである。そのため改善されても従業員をやる気にさせることはできない。このような不満を防止する働きを持っている要因を衛生要因と呼んだ。

一方、不満をもたらした要因は、どれも職務内容に関連したものだ。この不満の要因を動機づけ要因と呼んだ。この動機づけ要因に働きかけて仕事が面白いものであれば、従業員はやる気になる。

ハーズバーグの理論は、二つの要因の名称をとって、「動機づけ－衛生理論」と名づけられた。この理論では、従業員に動機づけ要因を提供するための方法として職務充実を提案している。職務充実とは、これまでの職務に管理的な要素、管理プロセスでいえば「プラン」と「チェック」の内容を付け加えることである。従業員は、ただ命令されて仕事をするのではなく、彼ら自身が管理をすることが、自己実現欲求を満足させることにつながり、やる気を引き出すことができる。また、職務充実が「管理」というこれまでよりも難しい職務を付け加えるのとは違い、職務拡大によって、職務の種類を増

やす方法もある。

### ⑥リッカートの四つの管理システム

リッカート<sup>7)</sup>の四つの管理システムのポイントは、管理の方法を四つに分類し、参加型が最も望ましいシステムであるとしたことである。

もう少し詳しく説明すると、リッカートは、多くの組織を分析した結果、一般的に行われている管理のスタイルが大きく四つに分類されることを発見した。そこで発見した四つの管理スタイルは、システム1からシステム4と呼ばれる。

システム1は、管理者は部下を信頼していない。意思決定や組織目標の決定はトップが行う。部下は恐れと脅し、懲罰と報償に基づいて働かされている。統制機能はほとんどトップに集約されており、公式の組織目標に反抗する非公式組織が発生しやすい。

システム2は、管理者は部下に対し、信用はするが恩着せがましさを隠そうとしない。たいてい意思決定や組織目標の設定はトップで行われる。動機づけには褒章と懲罰を、統制機能は依然としてトップに集中している。非公式組織は、必ずしも公式組織の目標に反抗するものではない。

システム3は、管理者は部下に完全ではないがある程度の信頼を寄せている。だいたいの方針や一般的な決定はトップが行う。組織内で上下のコミュニケーションが行われる。統制機能の大部分が下位に委譲されている。非公式組織が発生することもあるが、目標に協調したり、部分的に反抗したりすることもある。

システム4は、管理者は部下を全面的に信頼・信用している。意思決定は組織全体で行われ、うまく統合されている。コミュニケーションは、上下方向や同僚間でも行われ、構成員は組織の目標決定にも参加が許されており、これによって動機づけられる。統制機能は、低位の職場単位まで完全に責任を分掌している。公式組織と非公式組織など、すべての社会的力が設定された組織目標の達成に向けられる。

リッカートが研究した結果、高い生産性を達成している部署はシステム4のような相互の信用・信頼に基礎をおく管理スタイルがとられている組織である。

### ⑦バーナードの協働理論

バーナード<sup>8)</sup>の協働理論のポイントは、組織は「共通目的、貢献意欲、コミュニケーション、調整能力」の四つでできあがり、組織を継続させるためには、外部と内部の均衡が重要であると示していることである。

もう少し詳しく説明すると、バーナードは「人間は自由な意思を持ち、自由に行動する」と考えて理論を組み立て組織ができあがる要素として、次の四つをあげている。

一つ目は、共通目的である。組織には目的がなければならない。目的が明確ならメンバーは組織のためにどんな協力をすればいいのかを理解でき、各人が分担して仕事を行うことができるようになる。組織のメンバーはその目的をしっかりと理解していることが大切である。

二つ目は、貢献意欲である。組織のメンバーは、組織のために頑張ろうとする意欲を持たなければ

ならない。自分が働いた以上に褒美がもらえると意欲が保たれ、認められなかった場合に減少する。このように、組織から与えられる褒美が貢献意欲を引き出す役目をしている。

三つ目は、コミュニケーションである。メンバーがそれぞれの考え方や意思、意見や情報を交換したりするために必要なことである。コミュニケーションは、組織の目的を理解させる役割や貢献意欲を高める役割もしている。

四つ目は、調整能力が重要であることも述べている。

また、バーナードは、組織を解散させずに維持していくためには、「内部均衡」と「外部均衡」が必要だと考えた。

「内部均衡」とは、組織のメンバー意欲の減少や能率低下がおこらないように上の三つの要素をうまくバランスさせて、メンバーのやる気を引き出していくことである。

「外部均衡」とは、組織の外側にある環境とのバランスである。組織の目的は外部環境とバランスがとれていなければならない、このバランスがとれていれば、組織は有効なものとなり、目的達成の可能性が高くなる。

このように二つの均衡は、組織を維持していくためには大切な条件になる。組織の目的を成し遂げれば、メンバーに褒美を与えることができ、また、その褒美が貢献意欲を引き出すことになる。

#### ⑧サイモン<sup>9)</sup>の意思決定論

サイモン<sup>9)</sup>の意思決定論のポイントは、意思決定がどのように行われているのかの仕組みを解明し、どのようなプロセスで意思決定が行われ、またどのようなタイプがあり、さらには、意思決定を行なうときの基準について明らかに示したことである。

もう少し詳しく説明すると、サイモンは、経営学の中心課題は意思決定であるとしている。人間は行動を起こす前に必ず意思決定を行ってから行動すると考えた。また、サイモンは、バーナードの理論を受け継いで意思決定の仕組みを明らかにする取り組みを行った。

サイモンは、意思決定プロセスとして、「情報活動→設計活動→選択活動→再検討活動」という流れから意思決定が行われているとしている。

情報活動とは、意思決定を行うために必要な情報を収集することであり、社内外からさまざまな情報を集めることである。その集めた情報を利用し問題点の原因を探る活動である。

設計活動とは、集めた情報から、その問題を解決する方法としてどのような方法やその対策案があるかを考えることである。そこでは、いろいろな方法や対策案が作られる活動である。

選択活動とは、複数の利用可能な案の中から、ある一つの案を選択する活動である。

再検討活動とは、過去に行ってきた選択活動を再度検討する活動である。

さらに、サイモンは、意思決定のタイプとして、「プログラム化できる意思決定（定型的意思決定）」と「プログラム化できない意思決定（非定型的意思決定）」があると区別している。

プログラム化できる意思決定（定型的意思決定）とは、日常的に繰り返し行われるような単純な意思決定であり、コンピュータの計算によりプログラムが可能な意思決定である。

プログラム化できない意思決定（非定型的意思決定）とは、これまで経験したことがないような複

雑で難しい意思決定であり、人間の勘や頭脳に頼らなければプログラム化が不可能な意思決定である。

サイモンは、意思決定を行う上でどのような規準で意思決定するかを考える必要があり、すべての意思決定を行う状況において、完璧な意思決定を行うことは不可能であると考えている。そのような理由から、意思決定には、最適化原理による意思決定と、満足化原理による意思決定がある。

最適化原理による意思決定とは、だれでもその意思決定に満足できる、唯一完全な意思決定のことである。

満足化原理による意思決定とは、だれもがその意思決定に満足できておらず、すなわち、唯一完全な意思決定（これしかないという答え）がない場合、一定の基準を満たした複数の案の中から、その基準をクリアした案を一つ選ぶやり方である。

ここでは、八人の経営学説を取り上げているが、すべての経営学説を紹介しているわけではない。大学でケース・メソッド教育を学ぶ場合に最低限度理解しておく必要があると考えた経営学説を紹介している。

経営学説を学ぶということは、経営者にとって、いかに組織で働く従業員の労働意欲を高め、さらに作業能率の効果が向上するかの問いから生まれてきているといっても過言ではない。労働意欲が向上すれば作業能率の効果が向上するというおおよぼな因果関係があるともいえる。しかし、この因果関係はある意味成り立っていることは事実であろう。

ただ、一般的に使われている科学の水準と、経営学における科学の水準とは大きく異なるかもしれない。残念であるが、経営学の科学の水準は他の学問水準よりもあまり高くない。それは、組織における人（従業員）を対象としている点であろう。

すなわち、因果関係が明確にできない理由には、人（従業員）を対象としているために、経営管理に関する先駆者の考え方がまちまちであるという事実があることである。経営者が従業員に対して労働意欲を向上させるためにどのような取り組みをおこなえばよいかという問題は、その組織に所属する従業員によって対応が異なる。そのために、定式化をすることが困難であるという点にある。

本来、科学とは、「AならB」という原因と結果の関係性を明らかにし、その道筋の確実性を高めることによって、意図したとおりの結果を導くことをいうのである。ただし、経営学の科学がこの水準には及ばないにしても、ある程度の因果関係は存在していることも事実である。

そのような意味からも、経営学説を学ぶことによって、一般的に使われている科学の水準には及んでいないとしても、経営学の科学（ある程度の因果関係）を利用しながら、経営事例（ケース）の分析を行うことが可能になる。

では、次節では、経営学説の代表的な理論を上述でみることで、それぞれの理論の特徴に関しておおむね理解できたとし、経営事例（ケース）を理解するための共通概念についてみる。

### 3. 経営事例（ケース）を理解のための共通概念

ケース・メソッド教育で利用する経営事例（ケース）を理解するための共通概念として、村本氏は、

「ケース・メソッドに学ぶ経営の基礎」<sup>10)</sup>において、バーナードの組織均衡とレスリスバーガーの個人均衡を取り上げている。筆者も、経営事例（ケース）を理解するためには、組織均衡と個人均衡を理解しておくことは重要であると考える。

そこで、筆者なりに、バーナードの組織均衡とレスリスバーガーの個人均衡を以下に整理する。

### ①バーナードの組織均衡

バーナードの組織均衡とは、組織に参加する従業員にとって誘因が貢献よりも大きい状態のことを意味している。

組織均衡に関して村本氏は、「内部均衡と外部均衡に分かれている。内部均衡は、共通目的、コミュニケーション、貢献意欲の3つの要因から構成されている。そして、それらの要因のあいだに均衡がとれていなければならないという考え方である。組織が存続するためには、組織への参加者から貢献を受けなければならない。そのためには、組織の側から、参加者に対して誘因を提供しなければならない。組織の立場としては、各種の貢献者から受ける貢献のほうが、彼らに与える誘因よりも大きくなければ、長期にわたって存在することはできない。」<sup>11)</sup>と説明している。

すなわち、誘因が大きい場合は、個人は組織への参加を継続することになる。逆に、誘因よりも貢献が大きくなった場合には、従業員は不満を感じる。そして、従業員はその組織から離脱することになる。

つまりは、誘因と貢献の均衡をはかることで、従業員の協働意欲を高めることができる。それが、組織の維持や成長、そして存続の達成に大きな影響を与えることになる。この状況のここそが組織均衡の意味である。

### ②レスリスバーガーの個人均衡

ホーソン実験の結果から、レスリスバーガーによって個人均衡の概念が生まれている。

個人均衡に関して村本氏は、「個人はまず、生理的欲求を持つ有機体として環境の中に存在する。職場では、職場の物的条件と社会的条件から強く影響を受ける。また、逆に、それらに働きかける場合もある。職場以外の社会的条件からも影響を受ける。以上は、いずれも、現在の時点において影響している要因であるが、これらが統合されている、過去の個人的経歴という要因も無視することはできない。そして、それらがその人の先入観を形成する。したがって、同じ職場で働いても、先入観の相違によって、そのフィルターを通すことによって違った考え方をし、違った反応をする。レスリスバーガーは、職場における個人が、不平をいったり、作業能力が落ちたりすることを、個人均衡を維持するための安全弁的行動とみなした。」<sup>12)</sup>と説明している。

すなわち、従業員が所属する組織の中で、人間的満足を獲得し、組織に好意を抱き、協働を継続し続けることができるかできないかが大きな問題になる。

つまりは、個人的事情と組織の状況の関係が、従業員の勤労意欲となって現れる。その従業員の勤労意欲は、今後の仕事への取り組みに大きな影響を与えることになる。

バーナードの組織均衡とレスリスバーガーの個人均衡から理解できることは、組織が個人均衡の変化に対応できる組織均衡の弾力性をもっていれば、従業員はその組織からの離脱を考えることは少なくなる。しかし、組織に個人均衡の変化に対応できる組織均衡の弾力性が存在しないのであれば、従業員はその組織から離脱する。

すなわち、経営事例（ケース）を理解する場合は、組織均衡の観点と個人均衡の観点から、ケース分析をすることがいかに重要であるかを理解できたと考える。

#### 4. 結言

繰り返すことになるが、ケース・メソッド教育とは、経営事例（ケース）を教材とし、問題点を個人が探し、個人が持ちよった考えをグループで討議し、さらにはクラスで討議することによって、さまざまな角度からみた問題点を導き出す教育手法である。

それは、問題発見能力や問題解決能力を高め、次世代リーダー育成に有効な教育手法の一つである。

すなわち、経営学説（経営管理に関する先駆者の考え方）を学ぶことによって、経営事例（ケース）を経営者の視点からみることができ、個人的に経営事例（ケース）の問題点などを整理する作業レベルもアップする。それ以上に、グループ討議やクラス討議においても、今までの討議レベルを、さらにアップさせることにもつながる。

さらに経営事例（ケース）を理解するための共通概念である、バーナードの組織均衡とレスリスバーガーの個人均衡を取り入れることにとって、よりレベルの高い討議が可能となり、討議に参加している受講生のレベルはさらにアップするであろう。

最後に、近年は、経営学説などを学ぶことに関して、あまり意味がないように思われがちである。しかし、経営管理に関する先駆者の考え方を経営学説で学ぶことによって、確実に経営者として必要な能力を養うことには間違いないと考えられる。その理由は、実際の経営現場から経営管理に関する考え方が、その時代時代の組織と従業員の問題解決方法として生まれてきたという事実からも、その重要性は理解できる。

#### 註

- 1) ケース・メソッド教育については、以下の文献を参考にしてほしい。

坂井正廣編著『人間・組織・管理 ー理論とケースー』文眞堂，1979年。

坂井正廣編著『ケース分析の方法』文眞堂，1979年。

高木晴夫著『ケース・メソッド実践原理 ーディスカッション・リーダーシップの本質ー』ダイヤモンド社，1997年。

高木晴夫監修，竹内伸一著『ケースメソッド教授法入門』慶応義塾大学出版会，2010年。

高木直人編著『経営学へのご招待』五紘舎，2017年。

なお、ケース・メソッド教育に関する著者の考え方は、筆者が作成した以下の論文を参考にしてほしい。

高木直人著「ケース・メソッド教育（その1）」『日本産業科学学会論叢』第13号 2008年。

## 名古屋学院大学論集

- 高木直人著 「ケース・メソッド教育 (その2)」 『日本産業科学学会論叢』 第15号 2010年。
- 高木直人著 「ケース・メソッド教育 (その3)」 『日本産業科学学会論叢』 第19号 2014年。
- 高木直人著 「ケース・メソッド教育 (その4)」 『日本産業科学学会論叢』 第20号 2015年。
- 高木直人著 「ケース・メソッド教育 (その5)」 『日本産業科学学会論叢』 第21号 2016年。
- 高木直人著 「ケース・メソッド教育 (その6)」 『名古屋学院大学論集 社会科学篇』 第53巻 第2号 2016年。
- 高木直人著 「ケース・メソッド教育 (その7)」 『名古屋学院大学研究年報』 第29号 2017年。
- 高木直人著 「ケース・メソッド教育 (その8)」 『名古屋学院大学論集 社会科学篇』 第53巻 第4号 2017年。
- 高木直人著 「ケース・メソッド教育 (その9)」 『名古屋学院大学論集 社会科学篇』 第54巻 第3号 2018年。
- 2) テイラーの科学的管理法に関しては、以下の文献を参考にしている。  
テイラー著 上野陽一訳・編『科学的管理法』産業能率学短期大学出版部, 1969年。
- 3) メイヨーとレスリスバージャーの人間関係論に関しては、以下の文献を参考にしている。  
メイヨー著 村本栄一訳『新訳産業文明における人間問題』日本能率協会, 1967年。  
桜井信行著『新版人間関係と経営者』経林書房, 1971年。  
レスリスバージャー著 野田一夫・川村欣也訳『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社, 1965年。
- 4) アージリスの人と組織の理論に関しては、以下の文献を参考にしている。  
アージリス著 伊吹山太郎, 中村実 訳『組織とパーソナリティー システムと個人の葛藤』日本能率協会社, 1970年。
- 5) マグレガーのXY理論に関しては、以下の文献を参考にしている。  
マグレガー著 高橋達男訳『新訳版 企業の人間的側面』産業能率学短期大学出版部, 1970年。
- 6) ハーズバーグの職務満足理論に関しては、以下の文献を参考にしている。  
ハーズバーグ著 北野利信 訳『仕事と人間性—動機づけ—衛生理論の新展開』東洋経済新報社, 1968年。
- 7) リッカートの四つの管理システムに関しては、以下の文献を参考にしている。  
リッカート著 三隅二不二訳『経営の行動科学 新しいマネジメントの探求』ダイヤモンド社, 1964年。
- 8) バーナードの協働理論に関しては、以下の文献を参考にしている。  
バーナード著 山本・田杉・飯野訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年。
- 9) サイモンの意思決定論に関しては、以下の文献を参考にしている。  
サイモン著 二村・桑田・高尾・西脇・高柳訳『新版 経営行動 経営組織における意思決定過程の研究』ダイヤモンド社, 2009年。
- 10)11)12) 坂井正廣・村本芳郎編著『ケース・メソッドに学ぶ経営の基礎』白桃書房, 1993年, pp. 211-212。  
ただし、筆者が本文を若干であるが変更している。  
組織均衡に関しては以下の著書と論文も参考にしている。  
バーナード著 山本・田杉・飯野訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年。  
山本安治郎 「組織論史におけるバーナード理論の意義 —組織均衡理論を中心に—」 『京都大学 経済論叢』 第101巻 第1号 1968年, pp. 1-21。  
真野修 「バーナードとサイモンの組織均衡論:サイモンの誤謬」 『北海道大学 経済学研究』 第39巻 第4号 1990年, pp. 1-10。  
門脇延之 「組織均衡論の発展:バーナードからサイモンへ」 『滋賀大学 彦根論叢』 第132・133号・人文科学特集第23号合併 1968年 pp. 273-287。

個人均衡に関しては以下の著書と論文も参考にしている。

進藤勝美著 『ホーソン・リサーチと人間関係論』産業能率短期大学出版部, 1978年。

進藤勝美 「ホーソン・リサーチと初期人間関係論」『滋賀大学 彦根論叢』第285・286号 1993年 pp. 179-200.

進藤勝美 「F.J. レスリスバーガーの知的自叙伝序説」『滋賀大学 彦根論叢』第283・284号 1993年 pp. 19-37.

岡田行正 「人間関係管理の生成と展開」『北海学園大学 経営論集』第1巻 第3号 2003年 pp. 55-84.

倉田致知 「Management and the Workerの概要」『京都学園大学 経営学部論集』第21巻 第1号 2011年 pp. 259-302.