

〔資料〕

ケース・メソッド教育 その7

—ケース「社長と僕と人事問題」とその分析—

高 木 直 人

名古屋学院大学商学部

要 旨

筆者が担当するゼミでは、学生がケースライティングしたケース（事例）を使用した、ケース・メソッド教育を実施している。それは、学生同士の討論が活発に行われるとの考えから行っている。ケース（事例）は、できる限り学生が関心を持てる題材がいいからである。本稿では、ケース・メソッド教育で使用するのに、学生が作成したケース（事例）が、ふさわしいものであるのかを分析した。

キーワード：ケース・メソッド教育， ケースライティング， ケース

The Case Method of Instruction (VII)

—An Analysis of the Case of “The President and Personnel Issues and I” —

Naohito TAKAGI

Faculty of Commerce
Nagoya Gakuin University

1. 緒言

筆者の担当するゼミでは、ケース・メソッド教育を活用している。

そもそも、ケース・メソッド教育では、ケース（事例）を基に、その内容を討論する形式で進められる講義形式の授業方法である。もともとは、ハーバード大学ビジネス・スクールで、その授業方法は開発され、その後、世界にひろまり、今日、ケース・メソッド教育は実践的な教育方法のひとつとして、世界中の教育機関で用いられている。

ケース・メソッド教育は、今まで実施されていた講義形式の授業方法と比較して、大きく違う2点の特徴ある。

第一に、ケース（事例）を扱い講義を行うことである。その講義を担当する教員の役割に大きな特徴があり、ケース・メソッド教育では、教員の自説を述べた講義を基本的には行わないことである。学生と教員が一緒になって、いろいろな意見や考えを発言し、討論を構成する。教員の役割は、討論にきっかけを与え、舵取りをすることである。

第二に、ケース（事例）を教材とすることである。ケース（事例）は講義形式の授業で用いる教科書とは違い、記憶すべき理論や公式は一切書かれていない。ケース（事例）には、現実の経営活動の様子などがあるままが書かれている。すなわち、教科書に代わって、このケース（事例）を用いた討論形式の授業で行われる。

大学で教える学問には、理論と実践の2種類があり、むしろ経営では理論もさることながら、それ以上に実践が重要であると考え。大学で経営を学ぶ学生には、理論知識を教えるだけではなく、実践力の強化も必要である。このような目的のために最も適した教育方法の1つが、討論を重ねて思考訓練を行う授業スタイルである、すなわちケース・メソッド教育と考える。

そもそも、経営教育にとって重要なのは、問題解決に到達するまでの思考の過程であり、現実をつぶさに把握した合理的かつ建設的な思考努力である。そこから導き出された各自の意思決定は、それぞれ正解であり、唯一の正解は逆に存在するのではなく、参加学生の数だけ正解が作られるのである。

学生がケースライティングしたケース（事例）を、ケース・メソッド教育で学生の討論に使用することによって、「感じたこと」「様々な考え方」「判断」「意見」などを自由に発言し、活発な討論が実施できる。学生同士が自由に討論できるほど、参加学生はお互いに成長することができる。と考える。

本稿では、筆者がゼミのケース・メソッド教育で使用した、ケース「社長と僕と人事問題」を取り上げ分析する。ただし、設問については分析の対象としていない。設問にこだわることなく自由にケース（事例）を分析させ活発な討論を学生に実施させていたからである。

2. ケース「社長と僕と人事問題」¹⁾

① 田口康輝

田口康輝は、地元の普通科高校を卒業後、知り合いの山本隆が経営をしている建材会社の山本建材株式会社に、1988年4月に入社した。それは、山本から入社しないかという誘いを受けて入社した。入社当時は、製造部に配属された。

製造部はAからDのグループの4つに分類されており、田口はDグループに配属された。

② 勤務状況と昇進

田口は、真面目な性格で、日々、仕事を熱心に頑張ってきた。その頑張りが認められ、入社4年後、Dグループの主任を命じられた。主任として、部下3名と共に会社のために一生懸命働いた。

それから8年後、田口は、30歳の若さで、主任から所長へと昇進した。昇進にともない、部下も3名から20名へと増えた。

田口が所長へと昇進した背景には、以前の所長であった木下雄二に原因があった。木下が所長時代の職場は、雰囲気暗く、業務変更などがあっても連絡、報告がなく、職場の人間とのコミュニケーションが不足していた。田口は、業務が上手くいくようにと思い、木下に職場での状況を相談したが、「個々の問題」だというばかりで、問題は解決されることはなかった。各部署の主任および部下との連携が上手くいかなくなり、業務に支障が生じ始め、売り上げも以前よりも下がってしまった。そして、木下の退任が決定後、田口は山本社長から所長になるように命じられた。

田口は以前の所長であった木下の二の舞にならないように、部下とのコミュニケーションの重要性を考え、月1回程度の飲み会、年に数回社内でゴルフをするなどして、コミュニケーションを取っていた。田口が所長に就任されてからは、順調に業績も上がり、社長にも認められた。

③ 社長の判断

社長は山本建材株式会社以外にも会社を経営していた。ある日突然、別会社に、田口の部下で一番信頼できる人物であった本村省吾を、異動させることを社長は決定した。

田口には、社長からの相談がなかった。田口にとって、本村が人事異動をされると厳しい状況になることを感じていた。しかし、社長の決定であることから、田口は了解するしかなかった。

そして1年後、本村と、他の2名は、別会社の営業部に異動となった。

④ 社長との交渉

本村と、他の2名は、工場勤務を長年しており、営業部への異動に不安を感じていたため、現在の業務を続けたかった。

ある日、本村は、田口に人事異動について相談に来たのであった。そこで、本村は、田口に工場での作業を継続できるように依頼した。

その相談を受けて田口は、社長との話し合いを行った。しかし、田口がいくらお願いしても社長の考えは変わらず、本村の人事異動についての考えは変わらなかった。

⑤ 異動後の状況

主任クラスであった3名の異動により、田口は、担当外の業務、後任者への引き継ぎ、得意先・

仕入れ先の問題、他グループと話し合いなど、仕事は以前よりも増えた。

そこで、田口は、仕事量が大幅に増え、心身共に限界を感じた。体調の異常を少し感じた田口は、主に担当している仕事の一つを、別の同僚に担当を変えてほしいとことを、山本社長に数回相談した。しかし、社長は、仕事の分担は当事者で話し合っしてほしいと言い、田口の仕事量の状況は変わることはなかった。

田口の負担は、日に日に増えていき、連日夜おそくまで残業をし、仕事を家に持ち帰ることが多くなり、徹夜に近い状況で仕事を片付けていた。

⑥ 田口の変化

そんな日が毎日続いたことにより、田口の体に、慢性的な頭痛・手の震え・不眠・やる気が出ないなどの症状が出始めた。

田口はプライドが高く他人には弱さを見せまいとすることが多く、その体の異変などについて、当然であるが、周囲の友人知人、家族に相談することはしなかった。

ついに、仕事に支障が出始めたため医者に相談することにした。医者診断は、うつ病の初期症状であることと、これ以上ひどくならないように今の仕事を退職することが必要であると勧められた。

⑦ その後の田口

田口は、職場・上司の状況、自分自身の精神状態、医者診断から、会社を退職することに決めた。退職した後は、何ヶ月か身体を休めてから就職活動を始めた。

現在の田口は、新しい就職先を見付けることができ仕事も上手くいっており、家族とともに元気に過ごしている。

【設問】

- ①このケースを読んで、あなたが問題に感じたことは、何ですか？
- ②山本社長が田口を所長にした判断をどのように思いますか？
- ③山本社長はなぜ、本村を異動させたのでしょうか？
- ④あなたが、もし、田口だとすれば、どうなっていたと思いますか？
- ⑤あなたは、このケースから、管理や組織の問題として何を学ぶことができましたか？
- ⑥このケースについて、あなたの友達やすでに仕事をしている先輩などと話し合ってください。そしてそこから教えられたことについて述べてください。

3. ケース分析を実施する前に

では、ケース分析を実施する前に、このケースには、以下のような諸問題を含んでいることを整理しておきたい。

第1に、田口は、30歳の若さで、主任から所長へと昇進し、昇進にともない、部下も3名から20名へと急激に増えたこと。

第2に、田口が所長へと昇進した背景には、以前の所長であった木下雄二に原因があり、注意しなければならぬ点が、「職場の雰囲気が暗い」「業務に関する連絡報告不備」「コミュニケーションが不足」であったこと。

第3に、田口は、業務が上手くいくようにと思い、木下所長に職場での状況を相談したが、問題は解決されることなく、各部署の主任および部下との連携が上手くいかなくなり、業務に支障が生じ始め、売り上げも以前よりも下がってしまったこと。

第4に、田口は以前の所長であった木下の二の舞にならないように、部下とのコミュニケーションの重要性を考え、「月1回程度の飲み会」「年に数回社内でゴルフ」をするなどし、所長に就任されてからは、順調に業績も上がり、社長にも認められたことが挙げられる。

第5に、ある日突然、別会社に、田口の部下で一番信頼できる人物であった本村省吾を、異動させることを社長は決定したこと。

第6に、田口には、社長からの相談がなく、本村が人事異動をされると厳し状況になることを感じていたが、社長の決定であることから了解したこと。

第7に、本村と、他の2名は、工場勤務を長年しており、営業部への異動に不安を感じていたため、現在の業務を続けたかったが異動させられたこと。

第8に、本村は、田口に人事異動について相談した。その相談を、田口は、社長との話し合いを行ったが、本村の人事異動についての考えは変わらなかったこと。

第9に、主任クラスであった3名の異動により、田口は、担当外の業務、後任者への引き継ぎ、得意先・仕入れ先の問題、他グループと話し合いなど、仕事は以前よりも増えたこと。

第10に、田口は、仕事量が大幅に増え、心身共に限界を感じ、体調の異常を少し感じ、主に担当している仕事の一つを、別の同僚に担当を変えてほしいとを、山本社長に数回相談したが、社長は、仕事の分担は当事者で話し合ってもらいたいと言い、田口の仕事量の状況は変わることがなかったこと。

第11に、田口の負担は、日に日に増えていき、連日夜おそくまで残業をし、仕事を家に持ち帰ることが多くなり、徹夜に近い状況で仕事を片付けていたこと。

第12に、田口の体に、慢性的な頭痛・手の震え・不眠・やる気が出ないなどの症状が出始めたこと。

第13に、田口はプライドが高く他人には弱さを見せまいとすることが多く、その体の異変などについて、当然であるが、周囲の友人知人、家族に相談することがなかったこと。

第14に、仕事に支障が出始めたため医者に相談することにし、医者の診断は、うつ病の初期症状であることと、これ以上ひどくならないように今の仕事を退職することが必要であると勧められたこと。

第15に、田口は、職場・上司の状況、自分自身の精神状態、医者の診断から、会社を退職することに決めたこと。

以上が、諸問題を整理した結果ではあるが、このケース（事例）に書かれているすべての問題を取り上げているとは言えないが、おおむね重要と考えられる部分は抽出できたと考える。

4. ケース分析

ケースを分析するための方法として、今回は、動機づけ理論の視点から分析を行うこととする。一つの理由として、自己実現欲求を満足させてくれる組織こそが、やる気を持ち続けて働くことができると思えるからである。そのようなことから、アージリス²⁾、マグレガー³⁾、ハーズバーグ⁴⁾の動機づけ理論の視点を取り上げ分析する。

さらに、サイモン⁵⁾の意思決定理論の視点からも分析を行うこととする。このケース（事例）は、社長の意思決定が大きな問題を含んでいると考えられるからである。

4-1. アージリスの視点から

アージリスは、そもそも人間は成長するものだから組織は成長の機会を従業員に提供しなければならぬと考えていた人物である。

田口も、過去の実績を認められ、30歳の若さで所長に任命され、やる気に満ちた新しいスタートを切ったと思われる。その理由は諸問題を整理し挙げた以下の点から考えられる。

第1に、田口は、30歳の若さで、主任から所長へと昇進し、昇進にともない、部下も3名から20名へと急激に増えたこと。

第2に、田口が所長へと昇進した背景には、以前の所長であった木下雄二に原因があり、注意しなければならない点があり、「職場の雰囲気が暗い」「業務に関する連絡報告不備」「コミュニケーションが不足」であったこと。

第3に、田口は、業務が上手くいくようにと思い、木下所長に職場での状況を相談したが、問題は解決されることなく、各部署の主任および部下との連携が上手くいかなくなり、業務に支障が生じ始め、売り上げも以前よりも下がってしまったこと。

第4に、田口は以前の所長であった木下の二の舞にならないように、部下とのコミュニケーションの重要性を考え、「月1回程度の飲み会」「年に数回社内でゴルフ」をするなどし、所長に就任されてからは、順調に業績も上がり、社長にも認められたこと。

4-2. マグレガーの視点から

マグレガーは、人間はもともと仕事が嫌いなわけではなく、自己実現欲求を満足させる仕組みがあればやる気になるとの考えた人物である。

田口は、所長就任当時は、自己実現欲求を満足させる仕組みができていたと考えられる。その理由は、諸問題を整理し挙げた以下である。

第4に、田口は以前の所長であった木下の二の舞にならないように、部下とのコミュニケーションの重要性を考え、「月1回程度の飲み会」「年に数回社内でゴルフ」をするなどし、所長に就任されてからは、順調に業績も上がり、社長にも認められたこと。

しかし、ある日突然、田口には予想もできない事件が起こり、仕事が嫌になるきっかけが生まれたと考えられる。それは、以下の理由である。

第5に、ある日突然、別会社に、田口の部下で一番信頼できる人物であった本村省吾を、異動させることを社長は決定したこと。

第6に、田口には、社長からの相談がなく、本村が人事異動をされると厳し状況になることを感じていたが、社長の決定であることから了解したこと。

第7に、本村と、他の2名は、工場勤務を長年しており、営業部への異動に不安を感じていたので、現在の業務を続けたかったが異動させられたこと。

第8に、本村は、田口に人事異動について相談した。その相談を、田口は、社長との話し合いを行ったが、本村の人事異動についての考えは変わらなかったこと。

4-3. ハーズバーグの視点から

ハーズバーグは、人間は興味のあるおもしろい仕事には一生懸命取り組むと考えた人物である。

田口は、所長就任当時は、仕事に一生懸命に取り組むことができていたが、仕事に対しての興味をなくすような事件が起り、やる気をなくしていくことがわかる。その理由は諸問題を整理し挙げた以下である。

第9に、主任クラスであった3名の異動により、田口は、担当外の業務、後任者への引き継ぎ、得意先・仕入れ先の問題、他グループと話し合いなど、仕事は以前よりも増えたことが挙げられる。

第10に、田口は、仕事量が大幅に増え、心身共に限界を感じ、体調の異常を少し感じ、主に担当している仕事の一つを、別の同僚に担当を変えてほしいとことを、山本社長に数回相談したが、社長は、仕事の分担は当事者で話し合っしてほしいと言い、田口の仕事量の状況は変わることがなかったこと。

第11に、田口の負担は、日に日に増えていき、連日夜おそくまで残業をし、仕事を家に持ち帰ることが多くなり、徹夜に近い状況で仕事を片付けていたこと。

さらに悪いことに、田口には体調にもその状況が出たことである。以下がその理由である。

第10に、田口は、仕事量が大幅に増え、心身共に限界を感じ、体調の異常を少し感じ、主に担当している仕事の一つを、別の同僚に担当を変えてほしいとことを、山本社長に数回相談したが、社長は、仕事の分担は当事者で話し合っしてほしいと言い、田口の仕事量の状況は変わることがなかったこと。

第12に、田口の体に、慢性的な頭痛・手の震え・不眠・やる気が出ないなどの症状が出始めたこと。

第14に、仕事に支障が出始めたため医者に相談することにし、医者診断は、うつ病の初期症状であることと、これ以上ひどくならないように今の仕事を退職することが必要であると勧められたこと。

また、そのような症状を悪化させたのには、田口の経験不足も挙げることができる。その理由も、諸問題を整理し挙げた以下である。

第1に、田口は、30歳の若さで、主任から所長へと昇進し、昇進にともない、部下も3名から20名へと急激に増えたこと。

4-4. サイモンの視点から

サイモンは、どのように意思決定が行われるかという意思決定のプロセスを示した人物である。山本社長は、人事異動において、どのような理由から行ったかを、田口には具体的な説明がされていない。また、田口の考えも聞いたとは考えられない。そのような意思決定のプロセスに大きな問題がある。その理由は、諸問題の整理で挙げた以下の部分である。

第5に、ある日突然、別会社に、田口の部下で一番信頼できる人物であった本村省吾を、異動させることを社長は決定したこと。

第6に、田口には、社長からの相談がなく、本村が人事異動をされると大変厳し状況になることを感じていたが、社長の決定であることから了解したこと。

第7に、本村と、他の2名は、工場勤務を長年しており、営業部への異動に不安を感じていたので、現在の業務を続けたかったが異動させられたこと。

第8に、本村は、田口に人事異動について相談した。その相談を、田口は、社長との話し合いを行ったが、本村の人事異動についての考えは変わらなかったこと。

第9に、主任クラスであった3名の異動により、田口は、担当外の業務、後任者への引き継ぎ、得意先・仕入れ先の問題、他グループと話し合いなど、仕事は以前よりも増えたこと。

4-5. 結び

このケース「社長と僕と人事問題」は、社員の動機づけと社長の意思決定を中心に考えさせるものである。経営学総論、経営管理論、経営組織論を学んだ学生で、経営全般に関する基本的な理論を整理できていれば、このケース（事例）は、学生に関心を持たせることができるものである。そのようなことを考えると、学生を対象としたケース・メソッド教育には適した題材であると分析する。

5. 結言

ここで取り上げているケース（事例）は、実際に父親が実社会で体験したトラブルを参考に、学生がケースライティングし作成したものである。ケース（事例）作成者は、まだ、20歳になったばかりの学生で、実際に会社に働いている父親に起こったトラブルを参考に作成している。そのことを考えると、このケース（事例）の完成度は高く、素晴らしいと評価できる。

筆者が、ケース・メソッド教育で使用するケース（事例）を作成する場合、一つの手がかりを与えようとする意図から書いている場合が多い。しかし、学生が書いたケース（事例）は、父親から聞いた話などをダイレクトに書いている。ここに、筆者の作成したケース（事例）と学生が作成したケース（事例）には大きな違いが存在する。

また、30歳の若さで主任から所長に任命され、やる気に満ちた新しいスタートを切ったと思われるが、その後の出来事によって、新たな人生をスタートさせているケース（事例）でもある。父親が、実の子どもに、父親のキャリアデザインを直接話をしている点でも、かなりまれなケー

ス（事例）であり、その話を直接聞けた、本人も自分のキャリアデザインを考えるうえでかなりの参考になったとも考えられる。

最後に、このケース（事例）は、学生が事実に基づき作成したものではありません、一般的に身近な親族で労働によるストレスの問題を理解するには、適したケース（事例）であると考えられる。さらに、学生が事前学習を行う場合、両親などに話を聞くことができるケース（事例）でもある。また、ほどよい長さであり、父親に起こった事件も、わかりやすく単純に書かれていることから、学生がケース検討に使用する題材としてはふさわしいと考える。

註

- 1) このケース（事例）は、高木直人と溝田美穂によって、集団討論の基礎となるよう作成したものである。特に、初めてケース・メソッドを学ぶ学生用に作成したものである。
なお、溝田美穂が作成したケース（事例）は原文を基本的に使用し、本文で使用されている会社名、人名、地名などはすべて仮装である。
- 2) アーギリスに関しては、以下の文献を参照していただきたい。
アーギリス著 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。
- 3) マグレガーに関しては、以下の文献を参照していただきたい。
マグレガー著 高橋達男訳『新訳版 企業の人間の側面』産業能率学短期大学出版部、1970年。
- 4) ハーズバーグに関しては、以下の文献を参照していただきたい。
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。
- 5) サイモンに関しては、以下の文献を参照していただきたい。
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。

参考文献

- 坂井正廣編著『人間・組織・管理—理論とケース—』文眞堂、1979年。
坂井正廣編著『ケース分析の方法』文眞堂、1979年。
坂井正廣・吉田優治編著『マネジメント：ケースに学ぶ〔新版〕』文眞堂、1991年。
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。
坂井正廣著『経営学教育の理論と実践〔文眞堂現代経営学選集10〕』文眞堂、1996年。
坂井正廣・吉田優治監修・ケース・メソッド研究会編著『創造するマネジャー：ケース・メソッド学習法』白桃書房、1997年。
高木晴夫著『ケース・メソッド実践原理—ディスカッション・リーダーシップの本質—』ダイヤモンド社、1997年。
吉田優治・中村秋生編著『管理する〔ジャパンケースバンク マネジメントケース集 第1巻〕』白桃書房、2004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。