

ケースブック

経営政策と

マネジメント・システム

慶應義塾大学ビジネス・スクール ● 監修
慶應義塾大学教授 伏見多美雄 ● 編



慶應通信

ケースブック

経営政策と マネジメント・システム

監修 ● 慶應義塾大学ビジネス・スクール

編集 ● 慶應義塾大学教授 伏見多美雄

慶應通信

ケースブック 経営政策とマネジメント・システム

1982年9月6日 初版

定価 2900円

送料 300円

検印
省略

監修 慶應義塾大学
ビジネス・スクール

編者 © 伏見多美雄

発行所 東京都港区三田2-19-30
慶應通信株式会社

印刷・昭和工業株式会社

ISBN 4-7664-0270-7

監 修 の 辞

慶應義塾大学大学院経営管理研究科兼ビジネス・スクールの教授陣の筆になる最初のケースブックが、同研究科付属ビジネス・スクールの監修のもとにまとめられ、刊行されることになった。まことに有意義なる快挙であり、ビジネス・スクールの歴史にとっても画期的な出来事であると考える。

近年において、塾祖福沢諭吉先生の実学の精神に立脚し、米国ハーバード・ビジネス・スクールの開発したケース・メソッドを用いた専門的経営管理者——プロフェッショナル・マネジャー——の養成をめざす実践的な経営教育は、ようやくにして日本で開花した観がある。慶應義塾大学においても、わが国最初の MBA プログラムとしての大学院経営管理研究科が設立され、同研究科付属ビジネス・スクールの主催するトップ・ミドル・ジュニア各層のマネジメント向け講座が隆盛を極めていく事実は、この間の事情をよく物語るものということができよう。

しかし、ケース・メソッドによる経営教育の価値が認められてきたことと、その教材たるケース教材の開発の自由の拡大とは必ずしも同一に論ずることは許されない。すなわち今日なお国内におけるケース開発の努力には、少なからぬ困難が残されているのである。これは、人間関係とその調和が重視されるわが国の企業社会では、ケース作成のための経営事実の開示が、企業内に意外なフリクションを招く原因ともなるとして、懸念の対象ともなされうるからである。

10編のケースを収録した本書の刊行は、慶應ビジネス・スクールの教授陣が、このように困難な事情を乗り切ったことを立証するものである。なお今日に至るまでわがビジネス・スクールが日本で開発したケースの数は、300余点にも及んでいる。

今後ますます慶應の内外においてケース開発の努力が発揮され、『経営政策とマネジメント・システム』に続く経営管理のより広い分野で、第2、第3のケー

スブックが刊行され，それが日本における経営研究および教育の水準を高めて行くことを，切に希望するものである。

1982年5月

慶應義塾大学ビジネス・スクール

校 長 小 林 規 威

は し が き

ケース・メソッドとよばれる教育方式が、実践的な経営教育のツールとしてきわめて有用性の高いものだということは、こんにち多くの産業人・教育者・研究者の間で広く認められつつある。また、実践的な経営研究の資料としてケースの果す役割についても、多くの識者の注目するところとなっている。

ところで、経営教育の基幹部分にケース・メソッドを据え、それを体系的に実践している教育・研究機関として、慶應義塾の大学院経営管理研究科および同付属ビジネス・スクールの名は、幸いにして、内外の教育・研究機関および産業界に広く知られるに至っている。しかしながら、ケース・メソッドによる経営教育が、わが国の実業界および教育界に広く受入れられ、こんにちの隆盛を勝ち得るまでには、多くの先覚者の苦闘の歴史と、血のにじむ啓蒙・実践の努力があったことを忘れてはならないであろう。

このケースブックは、そのような先覚者の1人であり、慶應ビジネス・スクール創立以来一貫してケース・メソッド教育に情熱を傾けてこられた高橋吉之助教授の還暦を記念して企画編集されたものであって、同スクールの現役教授陣が開発した日本企業のケースの中から、経営政策とマネジメント・システムを主題とする作品10篇を選んで一書にまとめたものである。

本書は、このようにもともと還暦記念出版として企画されたものではあるが、同時にまた、ケース・メソッドによるマネジメント教育に関心をもつ多くの人々に、日本企業の比較的新しいケースを公開するというねらいをもったものである。

さて、本書はわが国における恐らく最初のケースブックになるものと思われるので、はじめに、ケース・メソッドとは何か、その最も重要な効果はどういうものか、これを用いる教育の標準的な手順はどうあるべきか、……等といった基本的な問題について、高橋教授ご自身の筆になる「経営管理教育とケース・

メソッド」という論稿を収載した。この記事は、1960年に、当時まだ新進の教授であった同教授が、「ケース・メソッドについて」というタイトルで、この方式の本質を啓蒙されたテクニカル・ノートに加筆されたものである。このノートは、こんにちでも経営管理研究科の学生およびビジネス・スクールの各種セミナー参加者の必読書とされているところの含蓄に富む好文献である。

また、小林規威教授の筆になる「慶應ビジネス・スクールとケース教育」は、現在同スクール校長の職にある同教授が「慶應義塾大学報」にのせられた「ビジネス・スクールの25年」という記事を一般向けに書き改め、慶應ビジネス・スクールのケース教育の歴史を紹介されたものである。

これらの解説につづく10篇のケースは、いずれも何らかの意味で“経営政策とマネジメント・システム”に関わる事例を記述したものであるが、大略次の3つのパートに分けて考えるのが便利であろう。

第1のパートには、製品計画・流通政策等を中心とした経営戦略を扱ったケースが含まれている。保谷硝子、服部時計店、日本リプロン(仮名)の3ケースがこれに該当する。第2は、経営戦略を効果的に実行していくための組織・コントロール・財務政策等の問題を扱ったものであり、東邦薬品(A)、豊田合成、神戸製鋼所、東邦薬品(B)の諸ケースが含まれる。そして第3のパートには、日本企業の海外進出に伴うマネジメント問題を主題としたケース、つまりマレーシア松下電器、吉田工業、石川島ブラジル造船所の3つが取りあげられている。

もちろん、各ケースはそれぞれ独自に開発されたものであって、上記の区分は、読者の便宜のために仮りに整理してみたにとどまる。また、各ケースには、原著者の諒解をえた上で、それぞれサブタイトルをつけたが、これもまた本書を利用される方々への便宜のためであって、討議の主題を限定する意図はもっていない。

なお、ケースはいずれも、クラス討議のための資料として、ある時期の企業経営の1断面を記述したものであって、経営管理に関する適切あるいは不適切な処理を例示することを意図したものではない。収録したケースは、1篇を除いて、いずれも実際の会社名で書かれているが、人名などの固有名詞には一部仮装された部分があることをお断りしておきたい。

本書の刊行に当り、ケースの取材ならびに本書への転載について絶大なご協力を賜わった各社のトップ経営者および担当者の皆様方に、心からお礼を申し述べたい。

おわりに臨み、高橋吉之助先生の一層のご健康・ご活躍をお祈りするとともに、本書の完成のために協力を惜しなかった執筆者各位と、監修者の慶應義塾大学ビジネス・スクールおよび小林規威校長、本書の企画の段階から多くの助言とご支援を下さった経営管理研究科の石田英夫委員長、そして、きびしい出版事情にもかかわらず進んで本書の出版をお引き受け下さった慶應通信株式会社に対して、敬意と感謝の意を表したい。

1982年 初夏

編 者 伏 見 多 美 雄

目 次

監修の辞	小林 規威
はしがき	伏見多美雄
経営管理教育とケース・メソッド	高橋吉之助(3)
慶應ビジネス・スクールとケース教育	小林 規威(15)
—25年の回顧—	
ケース・コメント	編 者(19)
—各ケースの概要紹介—	
株式会社保谷硝子	小野桂之介(27)
.....●長期成長政策と製品・事業戦略	
株式会社服部時計店	柳原 一夫(75)
.....●世界的ブランド商品の生産・流通政策	
日本リプロン株式会社	嶋口 充輝(111)
.....●新規成長市場でのマーケティング戦略	
東邦薬品株式会社(A)	奥村 昭博(133)
.....●全国展開を志向する卸売企業の戦略と組織	

豊田合成株式会社 伏見多美雄(163)

.....●全社的な設備投資計画と採算的マネジメント

株式会社神戸製鋼所 関本 昌秀(193)

.....●管理職層の育成・活用と適性多面観察

東邦薬品株式会社(B) 鈴木 貞彦(225)

.....●財務政策と株式上場問題

マレーシア松下電器株式会社 高橋吉之助(253)
石田 英夫

.....●海外子会社の経営と組織管理の諸問題

吉田工業株式会社 石田 英夫(281)

.....●海外事業のマネジメント

石川島ブラジル造船所 高橋吉之助(303)
古川 公成

.....●海外進出事業の業績評価

ケースブック
経営政策と
マネジメント・システム

経営管理教育とケース・メソッド

高 橋 吉之助

経営者セミナーがケース・メソッドを紹介

わが国で経営者教育の口火が切られたのは戦後、それも1956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。1つは日本生産性本部がシカゴのノースウェ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1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1回慶應・ハーバード高等経営学講座」である。

この2つのセミナーはわが国における経営者に対する専門的な教育の嚆矢となったばかりでなく、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。そのいわゆる「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2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1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引受けたのである。集まってきた連中はみな会社のいずれかの部門で長年苦勞してきたエキスパートである。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そるだけである。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、ノースウェ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発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った。

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）と並ぶ教育の1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。

まず第1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2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。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1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1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。

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。

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な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意図されている一定の能力である。

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。

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。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。しかし技術や知識がいかに発達しても、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応用する場合のその限界を知悉していなければならない。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、強靱な論理、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。

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。

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

前述の理念のもとで意図される教育とはいかに行なわれるべきであろうか。そ

れば、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もっ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。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1つ1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復をい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。限られた期間にこのような教育を実施して効果を挙げるために最も適した方法の1つがケース・メソッドなのである。

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いわゆる「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るのままだ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1条件である。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2の条件である。第3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―市場戦略が早晩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な困難に、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、目的判断、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―市場の情況をはじめ会社の外部の情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ターアクションについての陳述も必要である。

第4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4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。

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。

われわれのケースは、何らかの判断がこれから下されるか、何かが今1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。

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、学生は予習の過程で仲間同士で、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。

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。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」であるとか「典型的」であると考えられたからでもない。

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。