

【共同研究報告】

経営学の初年次教育に関する現状と課題に関する一考察

A Study on the Current Situation and Problems of Management Education for Beginners

鈴木 由紀子

SUZUKI Yukiko

坂本 義和

SAKAMOTO Yoshikazu

柴田 明

SHIBATA Akira

<目次>

はじめに

第1章 現代経営学の動向と経営学の初年次教育

1-1 現代経営学の動向

1-2 日本の経営学の特徴

1-3 経営学研究における「厳密性」と「適切性」

1-4 経営学の初年次教育のあり方について

第2章 日本大学商学部における経営学初学者教育の取り組みの現状

2-1 日本大学商学部における経営学初学者教育の概要

2-2 日本大学商学部「経営学入門1」における講義内容と共通テキスト

2-3 日本大学商学部「経営学入門1」における運営方法の取り組み

2-4 「経営学入門1」2020年度履修者アンケート

第3章 経営学の入門教育や初年次教育に関するアンケート調査

3-1 アンケート調査

3-2 インタビュー調査

3-3 アンケート調査ならびにインタビュー調査のまとめ

第4章 経営学教育における事例の導入

4-1 経営学入門科目テキストにおける事例の導入状況

4-2 経営学教育におけるケース・メソッド

4-3 企業倫理教育におけるケース・メソッド

4-4 経営学教育における事例導入の意義と課題

おわりに

(要約)

本稿では、経営学の初年次教育のあり方について、現代経営学のあり方、日本大学商学

部における初年次教育のあり方、他大学へのアンケート調査、そして経営学の初年次教育において効果的と考えられる事例を多く取り入れたテキストの意義という観点から検討することで、これからの経営学の初年次教育のあり方について検討する。

第1章では、経営学の初年次教育を考える前提として、理論的・方法論的観点から、現代の経営学の動向や日本の経営学の特色、そして現代経営学において重要なトピックの1つである「厳密性と適切性のギャップ」などを概観し、現代経営学の動向と経営学の初年次教育との関連を探る。

第2章では、経営学の初年次教育を考える上で、当研究グループの勤務校である日本大学商学部において実施されている1年生向け入門科目「経営学入門1」を中心とする初年次教育の概要と、そこで学生に対して行われたアンケートから、日本大学商学部における初年次教育の実態を探る。第3章では、他大学の経営学の初年次教育の実態を明らかにするために、他大学で経営学の初年次教育に携わる教員に向けたアンケートと、その中から2人の大学教員に対して個別に行ったインタビュー調査を検討する。

第4章では、経営学の初年次教育において有効な手法の1つと想定される「事例の導入」について、初学者向けの経営学テキストを題材として検討し、さらに事例の導入に関連して経営学教育におけるケース・メソッドについて検討し、経営学教育における事例の導入の意義と課題を明らかにする。

はじめに

21世紀も20年が過ぎ、インターネットをはじめとする技術発展により、GAFAM、BATといった世界的IT企業が台頭する一方で、製造業のような伝統的産業が相対的に衰退するなど、企業経営のあり方も大きな変貌を遂げている。そんな折、2019年末から21年にかけてCOVID-19が世界的に流行し、企業もテレワークや販売面での戦略再構築を迫られるなど、企業経営を巡る変化はさらに加速するものと思われる。

経営学は、いうまでもなく企業経営現象をその研究対象の1つとしている。企業経営のあり方に変化があれば、当然それを分析する経営学も変化が求められるはずである。経営学は、商学部・経営学部・経済学部を中心として、多くの大学で科目が開講されている学問であり、日本では比較的ポピュラーな学問だと考えられる。しかし、日本の大学の場合、ほとんどの学生が高校を卒業してすぐ大学に入学するため、企業経営での実際の経験を経ることなく経営学を学ぶこととなり、具体的な企業経営のイメージがわからないまま、抽象的な概念や理論、フレームワークを数多く提示されて、何が何だかわからないまま、単位修得のために無関心に授業を受け続けるという事態にもなっている。

近年、日本の産業構造も変化し、それに伴い雇用慣行の改革が叫ばれており、大学教育も急速な変化が求められていくだろう。COVID-19はそれを加速させたとも言えるが、そうした中で、経営学教育のあり方も変わっていかざるをえないだろう。とりわけ、大学入学直後の導入科目（初年次教育）は、それ以後の大学教育の実効性を高める上でもきわめて重要である。

以上の点から、本稿では、経営学の初年次教育のあり方について、現代経営学のあり方、日本大学商学部における初年次教育のあり方、他大学へのアンケート調査、そして経営学の初年次教育において効果的と考えられる事例を多く取り入れたテキストの意義という観

点から検討することで、これからの経営学の初年次教育のあり方について検討する。

まず第1章では、経営学の初年次教育を考える前提として、理論的・方法論的観点から、現代の経営学の動向や日本の経営学の特色、そして現代経営学において重要なトピックの1つである「厳密性と適切性のギャップ」などを概観し、現代経営学の動向と経営学の初年次教育との関連を探る。続く第2章では、経営学の初年次教育を考える上で、当研究グループの勤務校である日本大学商学部において実施されている1年生向け入門科目「経営学入門1」を中心とする初年次教育の概要と、そこで学生に対して行われたアンケートから、日本大学商学部における初年次教育の実態を探る。第3章では、2章での検討を踏まえ、他大学の経営学の初年次教育の実態を明らかにするために、他大学で経営学の初年次教育に携わる教員に向けたアンケートと、その中から2人の大学教員に対して個別に行ったインタビュー調査を検討する。第4章では、経営学の初年次教育において有効な手法の1つと想定される「事例の導入」について、初学者向けの経営学テキストを題材として、その特徴、意義と課題、さらに、事例の導入に関連して経営学教育におけるケースメソッドについて検討する。最後にまとめる。

第1章 現代経営学の動向と経営学の初年次教育

本章では、次章以降で経営学の初年次教育に関して具体的に検討するための前段階として、まず現代経営学の動向について簡潔に考察し、続いて日本の経営学の特徴を検討する。そして現代の経営学研究におけるトピックの1つである「厳密性」と「適切性」のギャップの問題を考察した上で、経営学の初年次教育のあり方について概論的に分析する。

1-1 現代経営学の動向

経営学の成立を19世紀末から20世紀初頭と考えると、およそ120年が経過したこととなる。この間、経営学は市民権を得、世間にもその名は普及しているように見える。日本においても、経営学は主に大学の「商学部」「経営学部」「経済学部」、あるいは大学院の「ビジネススクール」において教育・研究が行われている。また、ドラッカー（P.F.Drucker）のような実務家に対する影響力の強い論者も一部存在し、経営学は現実社会にも一定の影響力も持っているように見える。

しかし、経営学は実際の企業を研究対象とし、その企業経営の動向に合わせて多種多様な議論が展開されるため、隣接学問である（と思われがちな）経済学に比べ、厳密に構築された学問体系を持つわけではない。この点については、ドイツの経営経済学（Betriebswirtschaftslehre）における初期の方法論争に見られるとおり、経営学成立当初からたびたび問題になっているが、「実践性」を標榜する経営学は、体系性をむしろ犠牲にして、実務に役立つ知識を提供することに主眼を置いてきた。例えばテイラー（F.W.Taylor）の科学的管理法、ファヨール（H.Fayol）の管理過程論、バーナード（C.I.Barnard）の近代組織論など、経営学初期の代表的学説は、大学の研究者ではなく、現場で実際に経営管理を担う経営者や管理者によって構築された、経験などに基づく概念的アプローチが主であり、現場での経験に基づくとはいえ、厳密な実証がなされているわけではない。

しかし、とりわけアメリカ経営学において、サイモン（H.A.Simon）が意思決定論にお

いて科学哲学的に論理実証主義的な立場を打ち出し、また組織論分野ではコンティンジェンシー理論が実証的な方法によりその地位を築くなど、徐々に統計的な手法により仮説検証を行うことで主張の確証度を高めようとする傾向が強まった。

その傾向は年々強まり、とりわけ近年では、アメリカの学会などが発行している著名なジャーナル、いわゆる「トップジャーナル」への掲載が、欧米の大学でのポストの獲得、あるいは研究者の評価において最重要とされ¹⁾、このようなジャーナルの多くが、実証研究の手法を採用した論文を数多く掲載しているため、結果的に実証研究を志向する論文が増えることとなった。

もちろん、理論的な研究や方法論の研究、学説史的研究や哲学的な研究がないわけではないが、しかしその数は多くないのが現状である。また経営学においては、経営学固有の普遍的・体系的な理論を構築するというより、むしろ、経済学、経営学、心理学など、隣接諸科学の知見に基づいた理論構築と実証研究が盛んに行われている。これについては、早稲田大学の入山章栄氏が『世界標準の経営理論』（入山 2019）において体系的に明らかにしている。入山によれば、現代経営学は、経済学、社会学、ミクロ心理学、マクロ心理学の4つの理論的背景を持って研究が進められている。それぞれの理論的観点から、最先端の手法を用いて実証研究が行われ、理論の検証・確証作業が行われている²⁾。

また、経営学の入門書としてはベストセラーとなっている、三谷宏治による『すべての働く人のための新しい経営学』（三谷 2019）では、経営大学院、いわゆるMBAにおいては、「経営学基礎」のような、経営学の全体像を明らかにする科目はなく、「経営戦略基礎」「マーケティング基礎」「アカウンティング基礎」「ファイナンス基礎」「人・組織論基礎」「オペレーション基礎」という6分野の専門領域に寄せ集めに過ぎないという（22ページ）。

このように、元来経営学においては、経済学のような、現象を体系的に説明できる統一理論が存在するわけではなく、むしろ、経営現象における様々な問題を出发点として、それを説明できる理論を隣接諸科学から援用して理論構築を行ってきたのであり、そのような特徴自体は変化しておらず、近年はそれぞれの理論的観点から、さらに実証研究を押し進めることで、経営学の主張の客観性や論理性を高めようとしていると言える。

1-2 日本の経営学の特徴

このような実証主義的傾向は、アメリカを中心として、欧米各国でも強まっており、日本においても徐々に浸透しているように見えるが、他方で欧米に比して、日本では、理論・方法論的研究や学説史的研究、哲学的・理念的研究、あるいは個別事例中心の研究も依然として行われており、奇しくも研究の多様性が確保されているともいえる。

日本の経営学は、よく「骨はドイツに、肉はアメリカに」と言われるように、設立当初からドイツ経営経済学とアメリカ経営管理論の両方を摂取し、独自の展開を見せてきた。周知の通り、アメリカの経営学は「経営管理論」として出発し、戦略論や組織論を中心として、実用主義的な観点から世界の経営学の中心にある。一方ドイツの経営経済学は、「経営の経済（学）的研究」として、企業経営における「価値の流れ」と「組織」に関する研究が展開されてきた。特にドイツでは、ニックリッシュ（H.Nicklisch）やグーテンベルク（E.Gutenberg）のように、経営現象をトータルに説明できる体系的な経営学理論を構築しようとする動きがあり、アメリカ型の実用主義的な経営管理論とは一線を画する展開が見られた。これは「一般経営経済学」（Allgemeine Betriebswirtschaftslehre）と呼ばれ、

第二次大戦後もしばらく、このような、いわゆる「グランドセオリー」を構築する傾向が見られた。

このような経緯から、日本の経営学は、ドイツ流の普遍的な理論体系を構築しようとする流れと、アメリカの実践的な経営管理論の流れが交わり、独自の展開を見せてきた。日本で経営学が設立された当初は、ドイツとアメリカの学説を輸入する動きが主流であったが、その過程で、批判経営学のような、マルクス主義の立場からの日本独自の学説も登場するなど、多様な展開が見られた³⁾。近年では、上で見たような実証研究の傾向は日本でも高まっていると言えるが、しかしながら、先の入山の著作が奇しくもそれを体現しているように、依然として欧米の議論を参照、導入するという、設立以来の研究志向は現在までも続いているといえる。世界的に活躍している日本の経営学者はきわめて少数であり、近年では世界的なジャーナルに投稿する研究者も出始めているとはいえ、依然としてほとんどは日本国内で日本語による研究が続けられている⁴⁾。

このように日本の経営学が独自の展開を遂げたのには様々な理由が考えられる。例えば日本には、米独と同様、世界的に活躍する企業も含めて、研究対象となる企業が多数存在し、海外に出る必要がなく、国内での研究が主流となったこと、また日本の人口規模が比較的大きく、戦後から一貫して増大し続けた大学における経営学系科目のポスト数が比較的多かったため、このようなドメスティックな研究スタイルで十分研究者としての職を得られたこと、等が挙げられるだろう。

1-3 経営学研究における「厳密性」と「適切性」

以上のような日本における経営学の独自の展開は、企業実践に大きな影響力を持っていたわけではない。企業経営者も日本の経営学に期待を寄せては来なかったし、日本の経営学者も実践への貢献の意識は乏しかったと言わざるをえない。

経営学は、一般的には「実践的な学問」であるとされている。商学部や経営学部に進学する学生の中には、家業を継ぐとか、起業をするといった目的を持って入学する者もあり、彼らは自分が将来経営する際に役立つ知識を得ようとして、商学部や経営学部を選択するのである。学生のみでなく、一般のビジネスパーソンもまた、経営学に対して実践的な知識を求めており、ビジネススクールに入学することでそれを得ようとしている。

このように、経営学が社会科学の中で特に実践性を期待されていることに疑いはないが、一方で、社会科学として、学問的な意味での厳密性が求められることも事実である。かつてドイツ経営経済学が、その成立当初に国民経済学 (Volkswirtschaftslehre) より「経営経済学は技術論であって科学ではない」という批判を受け、理論的厳密性を重視した考え方も重要なアプローチと見なされてきたように、実践性のみを標榜することに難しさがあることも事実である。近年の実証主義的な傾向の高まりは、ある意味で、このような「学問的な厳密性」を追求している結果ともいえる。

このようなジレンマは、ある意味で経営学の成立当初から続く難問であると言える。近年では、このジレンマは「厳密性と適切性 (Rigor versus Relevance)」のジレンマとして、様々な場面で取り上げられている。上で論じたように、近年経営学においても実証主義的な研究が主流となり、経営学研究の「厳密性」が重視されるようになる一方で、同時に経営学は、実践に役立つという意味での「適切性」も求められている。しかし、科学的な「厳密性」と実践における理論の「適切性」には、かなりのギャップがある。つまり、科学者

が追い求める理論の正確性と、実務家が追求する実践的知識は相容れないものであり、結局経営学は役に立たないのではないかという疑念があるということである。

例えば榊原(2012)は、ドイツの経営経済学者キーザー(A.Kieser)らの議論を参照し、彼らがルーマン(N.Luhmann)の社会システム理論に基づいて、科学というシステムにおける「厳密性」と実務における「適切性」は異なるコミュニケーションの論理に従うため、本質的に相容れないものであるとし、それを「混合研究法」というアプローチによって解決しようとしていることを、批判的合理主義の科学論的立場から批判している。混合研究法とは「定量的方法と定性的方法とを文字通り混合して用いる研究デザイン」(榊原2012, 90ページ)であるが、榊原によれば、それは「混合することの有効性、妥当性に関する方法論的基礎づけが十分になされているとは言い難い」(同上, 92ページ)上に、科学的な説明の論理構造に関する誤解に基づくものであるという。

梶脇(2013)もまた、ドイツの経営経済学における「厳密性と適切性」に関する議論を参照し、ドイツの経営経済学者によるこの問題に対する考え方や解決などの取り組みを概観し、結局この問題はどちらかを優先するという二者択一の問題ではなく、経営学は両方とも重視すべきであることを指摘し、それに対して、「実践」概念のさらなる掘り起こしなどの検討を通して、元来「実践」志向である経営(経済)学における厳密性と適切性の追求という問題に対する新しい見方を検討している。

さらに平澤(2008; 2017)は、ショーン(D.Schön)の「反省的实践者」の概念を応用し、研究者と実務家の活動論理の根本的違いを明らかにした上で、「厳密性」と「適切性」を二項対立的にとらえ、そのギャップをダイレクトに解消しようとするのではなく、研究者の側にも「適切性」の軸が、実務家の側にも「厳密性の軸」があるとして、4象限の観点から、より有効なギャップの把握と解決を求めようとしている。平澤の分析は必ずしも明確な解決策を導き出すものではないが、単純な対立軸でこの問題をとらえようとする、事態を見誤ってしまうことを鋭く指摘したものである。

このように、経営学における「厳密性」と「適切性」のギャップの問題は、経営学における古くて新しい問題であり、それゆえに様々な議論が提示されているが、それだけに解決の非常に難しい厄介な問題であることが分かる。とりわけ、経営学の研究対象の多くが、「企業」という現実社会で実際に活動する構成物であり、その企業のあり方が多種多様であって、実践的と一口に言ってもその効果は千差万別であるし、そしてその企業を運営する経営者にとって、経営成果をいかに出していくのが至上命題であるがゆえに、学問領域でなされる難しい議論ではなく、実務家にわかりやすく直接役に立つ議論を提供して欲しいと考えることは自然なことである。

しかし、上述の通り、経営学者が驚くほど企業経営の実務に対して貢献できていないことも事実である。むしろ、AmazonやGoogleといった巨大IT企業が積極的に経済学者を採用しているように、経済学者の方が実際の企業活動に貢献している印象すらある。日本では経営学者に対して、主な教育対象である大学生から研究に対する強い実務的プレッシャーを受けてきたわけではないし、実務界からも経営学者に対して大きな期待が寄せられてこなかったため、閉鎖的で独自の研究スタイルが確立されてきたように思われる。

そのような中、日本において例外的に経営学者として実務界に人気があったのがドラッカーである。ドラッカーについては、多くの経営者、あるいは企業以外のリーダーも含めて、その著作が読まれており、影響を受けたと公言する経営者も多い⁵⁾。またドラッカー

の理論をもとにした小説や映画などが製作されるなど、一部一般大衆にまで影響を及ぼしている論者である。

しかしながら、経営学者にとってはある意味周知のことだが、一部を除いて、ドラッカーが学会で大きく取り上げられることはほとんどない。入山(2012)によれば、それはドラッカーの理論が厳密に実証された理論ではなく、経営哲学あるいは経営思想ともいえるべき、哲学的色彩の強い理論だからである。

もちろん、ドラッカーは企業経営とは何の関係のないところから空想したものを定式化したわけではなく、GMでの調査を元に執筆した『会社の概念』(邦題:『企業とはなにか』)(Drucker 1946)をはじめとして、実際の企業における問題意識を出発点として、「目標管理制度」「知識労働者」といった革新的な概念を生み出し、経営学の世界でも重要な論者と見なされている。

しかし、ドラッカーの議論は、誤解を恐れずにいえば、「規範」的な議論であり、どのようなケースにも応用可能であるという、いわば「何でも説明できる」言明となってしまう可能性がある。そうであるならば、それは根拠付けられた科学的な言明とはいえ、実証主義的な立場から見れば、厳密な理論とはいえないことになる。

厳密な実証を目指した経営学理論ほど実務家から敬遠され、厳密に実証されていない、思想的な議論が実務家に受け入れられる、というのが「厳密性と適切性」のギャップの一例である。この問題の解決は一筋縄ではいかないが、少なくとも、科学者コミュニティーの論理と実務家コミュニティーの論理の違いを意識しながら、両者が継続的に対話することが不可欠であろう。

1-4 経営学の初年次教育のあり方について

以上、現代の経営学の動向の日本の経営学の特色、そして現代経営学において重要なトピックの1つである「厳密性と適切性のギャップ」について見てきた。このような状況の中で、日本において、学部1年生という初学者に向けた経営学教育はいかにあるべきだろうか。

日本の経営学教育における科目体系として、初年次を中心として、各論の前段階として「経営学原理」あるいは「経営学総論」のような科目が置かれていることが多い。特に「経営学原理」という名称の科目は、当初はドイツ流の「一般経営経済学」に影響を受けた科目名であると推察されるが⁶⁾、現在では初学者向けの入門科目として設置され、内容的には経営学の全体像を示すものとなっている。上述の通り、このような科目はMBAでは設置されていないのであるが、他方ドイツでは、“Allgemeine Betriebswirtschaftslehre”として、初学者向けに設置されている大学が多い⁷⁾。この意味で、「経営学総論」という日本流の科目は、ドイツ経営経済学の影響を受けたものと推測されるが、日本における経営学の初年次教育を考える上では、このような「経営学総論」の独自性を考慮に入れる必要があるだろう⁸⁾。

さて、入門科目の意義は何だろうか。それはいくつかあるだろうが、まずは企業経営、そして経営学に興味を持ってもらうことが重要である。上述の通り、日本では大学進学者のほとんどが、高校卒業後に職業生活を経ることなく、直接大学に進学する。大学への進学は、卒業後の就職活動の際の「学歴」であり、自身の経験に直接起因するような経営知識への探究心は薄い。このため、とりわけこれまでの大学生は、大学で積極的に経営学を

学ぼうとすることはなく、単位修得のための学修に終始していたといえる。

よって、1年生時点で企業経営のイメージの持てない学生に対し、経営学の理論的アプローチを並べ立てたり、難解な概念を黙々と説明したりすることは、学生の教育にとって効果的とはいえないだろう。企業経営には様々な側面があり、それぞれに各論が立てられ、さらにそこでは多様な理論的アプローチがあるが、それらの全体像を一挙に示すよりは、やはり具体的なイメージが湧きやすいように、事例を手がかりとしたテーマ・アプローチの手法をとる方がよいだろう⁹⁾。

ただし、経営学の特徴である「領域の広さ」を初年次教育においてどのように考えていくのかは、熟慮すべき問題である。上述のような、日本の伝統的な「経営学総論」スタイルは、まさに経営をトータルに把握すべく、経営の様々な各論を概観していくことで、経営学の領域の広さを前面に押し出すスタイルとなるが、先に説明した経営学の「体系性のなさ」が、初年次教育においても、各講義担当者の好みに応じた網羅的な科目となり、結局何を学んだのかわからなくなるという問題点もある（石毛／佐々木2014; 竹中 2008; 竹中 2013）。

例えば、これらのような領域の広さを最大限活かすために、単独の講義担当で講義を実施するのではなく、オムニバスの、専門の教員がそれぞれ担当していくという方法は、各自の専門性を活かしながら経営学の領域の広さを示すことができる点で効果的だろう。経営学は統一的な理論体系が存在しないため、専門分野以外の領域に関して、経営学総論でどのように扱うか、悩むケースもあると思われる。オムニバスの形であれば、コンテンツ化して提供することも可能であろう。また同時に、学部、あるいは学科教員の紹介という役割を果たすこともできるだろう。ただし、このようなオムニバス方式の場合は、上述の通り総花的な講義構成となり、受講生にとって学修以外の印象が残り、本来学ぶべき経営学の基本的知識がおろそかになるというデメリットもある。最低限、教員間で基本的知識のすりあわせや試験構成を確認しておく必要があるだろう。

他方、初年次教育では、経営学の主要な領域、例えば戦略論、組織論、管理論、ガバナンス論にしまり、1年次後期科目、あるいは2年次以降で各論に展開していくという方法も考えられるだろう。この形であれば、講義担当者の専門にとらわれず担当が可能となるし、複数開講で講義を実施している大学においては、内容の統一化や試験、評価の調整なども容易になるだろう。このスタイルは、英米のMBA教育に近いものと想定される。ただし、この形式の場合には逆に講義の統一性に過度の焦点が当たり、経営学の多様な領域への意識が失われるというデメリットがある。また講義内容の絶えざるアップデートやその調整のためのコストもデメリットになり得るだろう。

第2章 日本大学商学部における経営学初学者教育の取り組みの現状

前章において、日本における経営学初学者教育の重要性とそのあり方について示唆を行なった。ここでは視点を筆者らの足元に戻し、担当をしている日本大学商学部における経営学初学者教育の現状について確認を行いたい。

2-1 日本大学商学部における経営学初学者教育の概要

日本大学商学部は商業学科、経営学科、会計学科の3学科から構成されている。2020年

度の入学定員は商業学科が666名、経営学科が350名、会計学科が250名の合計1266名である。日本大学商学部では、商学、経営学、会計学、経済学の4つの専門領域の知識習得を学部の学びの中心に据えており¹⁰⁾、それぞれの領域に対する初年次教育科目を設置している。専門基礎科目との位置付けにおいて、「商学入門1」、「経営学入門1」、「会計学入門1」、「経済学入門1」を学科所属に関わらず1年生全員に向けて必修の半期科目として設置している。また2年生以上の専門科目への橋渡しの役割を担う科目として、選択の半期科目である「商学入門2」、「経営学入門2」、「会計学入門2」、「経済学入門2」も設置している。

日本大学商学部における経営学初學者教育としては、これらの必修科目である「経営学入門1」と選択科目である「経営学入門2」が該当する。2020年度では、「経営学入門1」が5名の担当教員による7クラス（うち1クラスは再履修者向けクラス）開講、「経営学入門2」が5名の担当教員による5クラス（うち1クラスは再履修者向けクラス）開講の陣容であった。「経営学入門1」は、共通テキストを使用することで異なる担当者においても共通の講義内容に揃えている。他方、「経営学入門2」は各担当者が自由に内容を設定している。

2-2 日本大学商学部「経営学入門1」における講義内容と共通テキスト

それでは日本大学商学部における必修の経営学初學者教育科目である「経営学入門1」についての講義内容ならびにテキストの詳細を確認したい。上記の様に、この科目は初年次教育科目の1つとして設置されているものである。したがって講義のコンセプトは、「すべての商学部生が習得とすべき経営学の基本的知識を学ぶ必修科目であるとともに、2年次以降に履修する経営関連科目の理解のための基礎科目として位置づけられる」¹¹⁾ というものである。

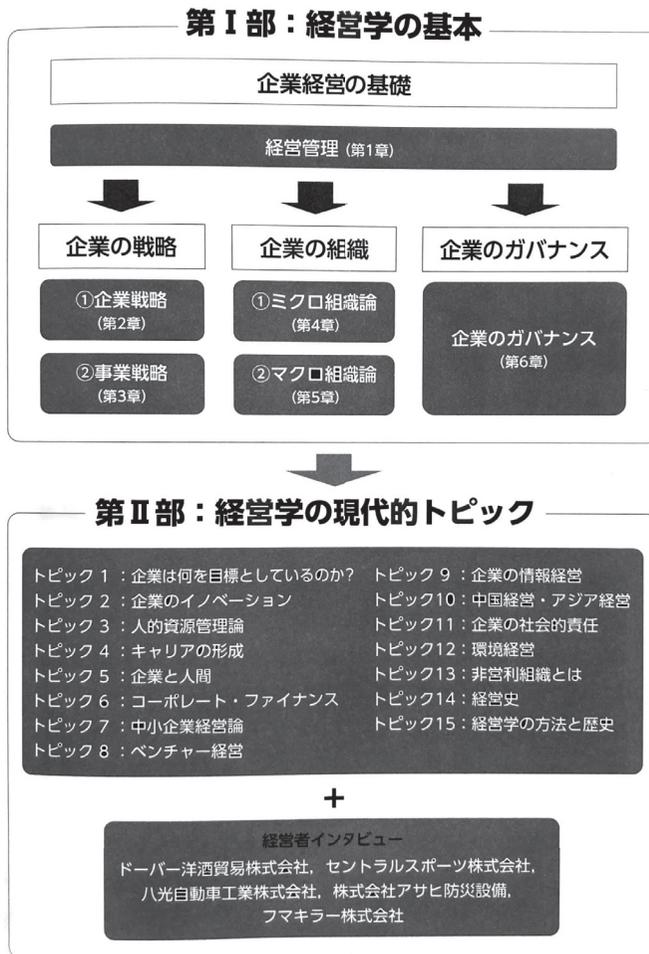
具体的な講義内容としては、①「企業経営の基礎（経営管理）」、②「企業の戦略」、③「企業の組織」、④「企業のガバナンス」、⑤「企業経営の各論」、の5つを柱としている。このうち①から④を全クラスにおいて共通の必須内容とし、⑤については行うか否か、行う場合の内容を各担当者の自由としている。より詳細に内容を見ると、①「企業経営の基礎」では、企業経営の概略と経営者の役割の議論を含み、②「企業の戦略」では企業戦略と事業戦略の議論から構成されている。③「企業の組織」でも組織行動論的側面（ミクロ的側面と呼称）と組織構造的側面（マクロ的側面と呼称）の議論を扱い、④「企業のガバナンス」では株式会社の仕組み、コーポレート・ガバナンス、企業の社会的責任、の諸議論を対象としている。

これらの内容の共通化を可能にするものが、共通テキスト、『はじめての経営学』（日本大学商学部経営学科編、2020年、同文館出版）の利用である。当該テキストは、日本大学商学部経営学科所属教員による共著として2020年3月に刊行されたものである。『はじめての経営学』というタイトル通り初學者向けの、より明確には「経営学入門1」受講者を念頭に置いて企画、作成されたものである。内容は2部構成となっている（図表2-1参照）。第I部は、経営管理、経営戦略、経営組織、コーポレート・ガバナンス、企業の社会的責任、の諸内容を扱う6章構成となっている。内訳は、第1章「企業経営の基礎（経営管理）」、第2章「企業の戦略① 企業戦略」、第3章「企業の戦略② 事業戦略」、第4章「企業の組織① ミクロ組織論」、第5章「企業の組織② マクロ組織」、第6章「企業のガバナンス」となっている。当然ながら上記の講義内容の①から④と一致するものになっている。

これら内容を経営学の主要領域と設定し、またそれらの内容を基礎的なものに絞ることで、初学者に経営学の基本を提示することを目的としている。第Ⅱ部は、15からなる幅広いトピックと5つの現役経営者インタビューから構成されている。前者は、日本大学商学部で専門科目を担当する教員が執筆したものであり、経営学の議論の広がりを示しつつ、また当該学生が専門科目やゼミナールを選択する際のガイド的役割を提示するものである。後者は、日本大学商学部の卒業生である経営者インタビューである。実際の企業経営のエピソードに加え、学生時代の思い出や現役学生へのメッセージがあることで、初学者に企業経営を理解してもらうだけでなく身近に感じてもらう意図も有している。第Ⅰ部の基礎的内容と第Ⅱ部のトピックのいずれにおいても、更なる学びの機会を提供する目的からブックガイドを掲載している。

図表2-1 『はじめての経営学』の構成

本書の構成



出所：『はじめての経営学』 p.iii.

2-3 日本大学商学部「経営学入門1」における運営方法の取り組み

既述の様に「経営学入門1」は共通テキストの利用による共通内容の科目である。とは言え、各担当教員の自由度をある程度認める運営方式の設計を行なっている。2020年度に採用した方式では、テキストの第I部に相応する内容を全クラスでの必須内容としつつも、その講義方法、事例、各内容に対する講義する時間配分などは各担当者の自由とした。各内容に対する講義時間の配分を自由としたことで、テキストの第II部のトピックに相応する企業経営の各論については、それを講義するか否かを自由とした。また評価方法としては、共通のペーパーテストを主たる評価方法とし、それに各担当者の自由裁量が行える評価方法を用意した。しかしながら当該年度は新型コロナウィルスの影響により共通のペーパーテストの実施が不可能となったため、多くのクラスでレポートによる評価方法を採用した。この場合もレポートの内容や形式も各担当者の自由裁量とした。評価に関しては、例えば担当者によって単位取得率が異なる、あるいは成績の甘さや厳しさが顕著な場合、学生にとっては不公平感が生じる可能性がある。そこで共通担当者による科目としての公平性を担保する目的から、全クラス共通の単位取得基準そして各クラスにおける相対評価による成績評価を徹底した。

他方、共通化を進める方法としては、パワーポイント・スライドの共有活用や共通の確認テストの作成実施があげられる。また担当者間の情報交換を密にすることで、各クラスで生じた問題点や学生からの質問などを共有化し全クラスを通じて対処した。

2-4 「経営学入門1」2020年度履修者アンケート

2-4-1 アンケートの概要

2020年度「経営学入門1」の講義終了時において、履修者へのアンケートを実施した。実施期間は2020年8月中を使って行われた。2020年度の当該科目の再履修クラスを除く履修者総数は1311名であり、そのうち1年生の履修者数が1248名、2年生以上の履修者数が63名であった。回答者数は1048名であり、回答率は79.9%であった。回答者における所属学科の内訳は、商業学科623名(59.4%)、経営学科177名(16.9%)、会計学科248名(23.7%)であった。回答者における学年の内訳は、1年生1019名(92.7%)、2年生15名(1.4%)、3年生9名(0.9%)、4年生以上5名(0.5%)であった。

アンケートの趣旨は大きく2つあり、第1に当該年度より新規に利用を開始した共通テキストについての反応を探ること、第2に新型コロナウィルスの影響により例年の対面式よりオンデマンド方式に変更をせざるを得ない状況となった講義の運営方法についての反応を探ること、であった。ここでは本稿の趣旨に沿って前者の共通テキストに関する設問とその回答結果を取り上げたい。

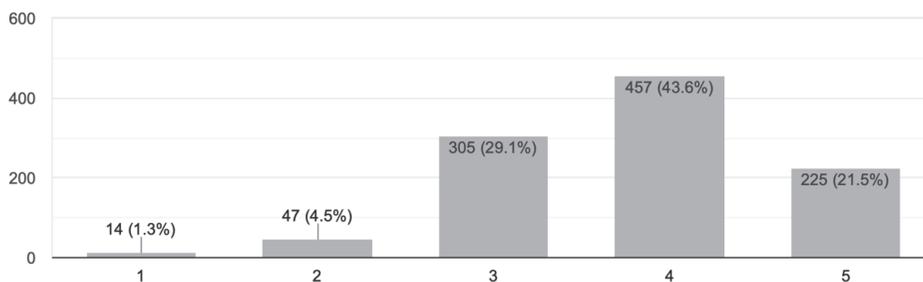
2-4-2 アンケート調査結果の概要

まず初学者向けテキストを念頭においてわかりやすさを訊いた設問「教科書の文体は全体的にわかりやすかったですか?」については、「1 わかりにくい」から「5 わかりやすい」の5段階の回答選択肢において「4」が最も多く457人(43.6%)、次いで「3」が305人(29.1%)、「5」が225人(21.5%)であった(図表2-2参照)。平均値は3.79、中央値は4であった。

図表 2-2 設問「教科書の文体は全体的にわかりやすかったですか?」に対する回答

1) 教科書の文体は全体的にわかりやすかったですか?

1,048 件の回答

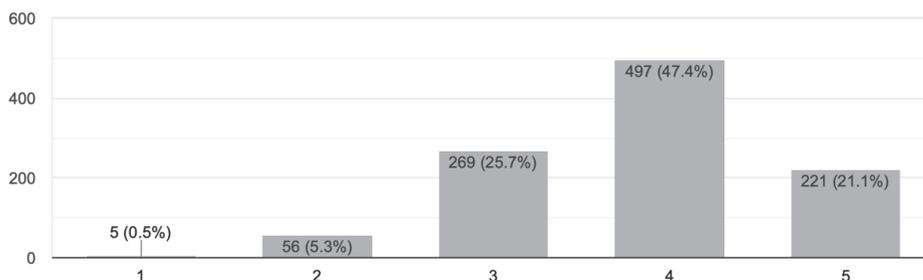


テキストから基礎的な知識が得られたかを訊いた設問「教科書から経営学の入門的な知識が得られたと思いますか?」については、「1 全く得られなかった」から「5 十分得られた」の5段階の回答選択肢においてこれも「4」が最も多く497人(47.4%),次いで「3」が269人(25.7%),「5」が221人(21.1%)であった(図表2-3参照)。平均値は3.83,中央値は4であった。

図表 2-3 設問「教科書から経営学の入門的な知識が得られたと思いますか?」に対する回答

2) 教科書から経営学の入門的な知識が得られたと思いますか?

1,048 件の回答

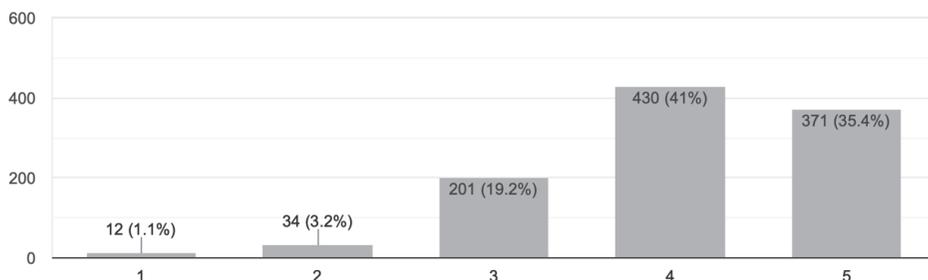


また当該テキストでは、初学者向けの理解を高める目的から、各種の議論を紹介する前に架空のラーメン店のフィクションストーリーを用いて現象の説明を行なったが、その試みが成功であったかを訊いた設問「教科書の第I部「経営学の基本」では、第1章「企業経営の基礎(経営管理)」において例示された「きぬたさんのラーメン店」のストーリーを土台とした記述となっていました。このような架空のラーメン店のストーリーは、経営学を学ぶ上で理解を深めるものとなりましたか?」については、「1 全然ならなかった」から「5 理解がかなり深まった」5段階の回答選択肢においてこれも「4」が最も多く430人(41%),次いで「5」が371人(35.4%),「3」が201人(19.2%)であった(図表2-4参照)。平均値は4.06,中央値は4であった。

図表2-4 設問「教科書の第I部「経営学の基本」では、第1章「企業経営の基礎（経営管理）」において例示された「きぬたさんのラーメン店」のストーリーを土台とした記述となっていました。このような架空のラーメン店のストーリーは、経営学を学ぶ上で理解を深めるものとなりましたか？」に対する回答

4) 教科書の第I部「経営学の基本」では、第1章...営学を学ぶ上で理解を深めるものとなりましたか？

1,048件の回答

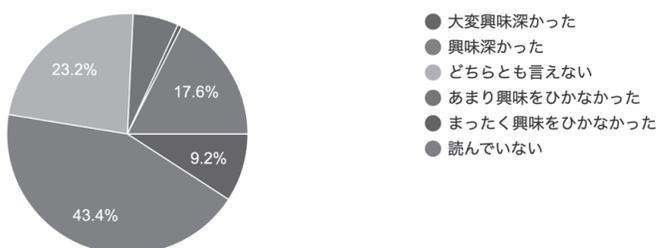


また日本大学商学部の卒業生である経営者インタビューに対する感想を訊いた設問「教科書第II部「経営学の現代的トピック」には、商学部OBの現役経営者へのインタビューを掲載しています。このインタビューは興味深いものでしたか？」については、「大変興味深かった」、「興味深かった」、「どちらとも言えない」、「あまり興味をひかなかった」、「まったく興味をひかなかった」、そして必ずしも講義の対象ではなかったことから「読んでいない」との回答選択肢を設定した。最も多かった回答は「興味深かった」が455人(43.4%)、次いで多かったのは「どちらとも言えない」が243人(23.2%)、「読んでいない」の184人(17.6%)であった(図表3-5参照)。それでも「大変興味深かった」、「興味深かった」を合わせると551人(52.6%)であり、過半数が興味を有して読んだことがわかる。

図表2-5 設問「教科書第II部「経営学の現代的トピック」には、商学部OBの現役経営者へのインタビューを掲載しています。このインタビューは興味深いものでしたか？」に対する回答

6) 教科書第II部「経営学の現代的トピック」には...す。このインタビューは興味深いものでしたか？

1,048件の回答



これらの設問に対する回答をみる限り、履修者からは概ね好評を得たと解釈でき、わかりやすさと入門的知識の獲得というテキストの主たる企図は達成できたものと考えられる。またフィクション・ストーリーではあるものの経営者の視点からの具体的な経営行動

を提示する試みや卒業生インタビューによる実際の企業経営の実例は、履修者の理解促進を助ける役割そして企業経営に関心を持たせる役割をある程度果たしたものと考えらえる。

2-4-3 アンケート質問項目

- 1) 教科書の文体は全体的にわかりやすかったですか?
→ わかりにくい 1-2-3-4-5 わかりやすい
- 2) 教科書から経営学の入門的な知識が得られたと思いますか?
→ 全く得られなかった 1-2-3-4-5 十分得られた
- 3) 第1章から第6章までの中で、特に関心を持ったテーマを挙げてください。
→ 記述式回答
- 4) 教科書の第I部「経営学の基本」では、第1章「企業経営の基礎（経営管理）」において例示された「きぬたさんのラーメン店」のストーリーを土台とした記述となっていました。このような架空のラーメン店のストーリーは、経営学を学ぶ上で理解を深めるものとなりましたか?
→ 全然ならなかった 1-2-3-4-5 理解がかなり深まった
- 5) 上の設問に関して、何か意見があれば書いてください。
→ 記述式回答
- 6) 教科書第II部「経営学の現代的トピック」には、商学部OBの現役経営者へのインタビューを掲載しています。このインタビューは興味深いものでしたか?
→ 大変興味深かった、興味深かった、どちらとも言えない、あまり興味をひかなかった、まったく興味をひかなかった、読んでいない
- 7) 上の設問に関して、何か意見や感想などがあれば書いてください。
→ 記述式回答

第3章 経営学の入門教育や初年次教育に関するアンケート調査

前章では、日本大学商学部における経営学初学者教育の現状において確認を行なった。本章では他の大学においてどのような初学者教育が行われているのかについて検討を行いたい。しかしながら経営学教育を実施している日本の全ての大学を対象とすることは様々な面において難しくある。そこで、ここでは予備的調査との位置付けにおいて可能な範囲で調査を試みたアンケート調査ならびにインタビュー調査から考察を行いたい。なおこれらの調査は、日本大学商学部の「経営学入門1」の特徴である共同担当者による運営と共同テキストの活用を前提として、それらの特徴を調べることに重点を置いて設計されたものである。

3-1 アンケート調査

3-1-1 経営学の入門教育や初年次教育にあたる講義に関するアンケート調査の概要

共同担当者による経営学の初学者向け必修科目の運営、共同テキストの作成意図・その活用方法に関する諸施策について他大学の事例から示唆を得るという目的のもと、経営学部、商学部、経済学部などの経営学科目を設置している幾つかの学部でGoogleフォームを

用いたアンケートの回答を依頼した。2020年8月19日から9月12日にかけて20人から回答を得た。20の回答の内訳は、16の大学における18の学部からであった（2つの学部において2名からの回答を得た）。またその地域は、1大学が北海道、12大学（14学部）が関東、3大学が関西というものであった。

3-1-2 経営学の入門教育や初年次教育にあたる講義に関するアンケート調査結果の概要

〈初学者向け科目の設置状況について〉

回答を得た18の学部全てにおいて初学者向けの講義が設置されていた。学部としての必修科目として設置している学部は9学部、学部としての必修科目ではないものの学科やコースとしての必修科目として設置している学部が4学部であった。ほとんど学部において1年生向けの設置科目となっている。そのうち関東A大学では、1年生向けと2年生向けの2学年を対象に設置しており、どちらも学部としての必修科目として設置している。

また半期のみ設置、半期科目が前期、後期それぞれに設置、通年科目、と科目のスタイルは多様であった。多くの学部で経営学に関する基礎的知識の獲得を設置の目的としているが、いくつかの学部では、学科選択やコース選択に向けた情報提供の機能も有していた。

「経営学」の内容面での範囲は、当然ながら各学部によって大きく異なるものであった。例えば、関東B大学a学部では、「経営学入門」においてマネジメント、マーケティング、アカウントティング&ファイナンス、コミュニケーションを主要4分野としてそれぞれの基礎理論と代表的議論を内容としている。関東C大学では、「経営学入門」において半期を経営学分野、半期を会計学分野と分け、それぞれ専門科目への導入と位置付けている。

〈当該科目の運営方式について〉

コマ数と担当教員数は、各学部の定員人数やクラスごとの人数設定に影響を受けるものであるが、大半の学部において複数のコマと複数の教員による担当であり、1名のみを担当は3学部のみであった。講義内容の共通化については、大半の学部において、担当者の自由とのスタイルもしくは一部共有し一部自由とのスタイルであり、担当者間で共有するスタイルは3学部のみであった。また評価方法ならびに評価基準についても、担当者の自由もしくは一部共有し一部自由の方式が大半であり、担当者間で共有の方式は3学部のみであった。

〈テキストについて〉

当該科目に対するテキストについて、複数担当者の場合において共通のテキストを採用している学部は5つあった。そのうち3つの学部が当該科目向けにテキストを作成し、そのうちの1つは学内のみの販売形式のテキストであった。

〈運営にあたっての工夫やアイデアについて〉

様々な観点からの有意義な意見を頂いたが、各学部それぞれの苦勞と工夫を垣間見ることが出来るものであった。以下では特徴的な回答を列挙したい。

- ・担当者間の対話。
- ・年に2～3程度、担当者間で打合せをしている。

- ・適宜、担当者会議を開催し、授業運営方法・評価方法に関する意見交換・意思統一をおこなっています。
- ・各期の教える知識は同じであるが、順番や事例、レポートのテーマなど各担当教員の教えやすいように多少の自由度が導入されている。
- ・1回分の講義を全体で行い、経営学部での経営学入門の学びや学習の仕方などについて説明する。
- ・一つのクラスは成績上位者で編成されているため、成績評価の際は、クラスごとの完全な相対評価ができず、絶対評価を基にクラス間の調整を行っております。
- ・多くの学生が履修する入学後最初の講義のため、大量の「不可」は出さないような配慮はしている。翌年、再履修のしわ寄せが大きい。
- ・共通シラバスに基づき授業内容を各人が検討している。
- ・各担当者に100%任されています。一応共通シラバスはありますが、全てに「初回の授業で説明する・配布する」など書かれていて、担当者が最終版のシラバスを初回で配布します。複数の担当でテキストも異なりますし、内容も、レポートの数も、試験の数も、難易度も違います。入門教育、初年度教育ではありますが、各担当者の個性を出した授業だと、学生も楽しめるのかもしれない。

3-1-3 アンケート質問項目

Q1 ご所属の学部における1学年あたりの定員人数と編成(学科やコースなど)をお教えください(例:日本大学商学部の場合、1学年定員=1266人、商学科(666人)、経営学科(350人)、会計学科(250人)の学科編成)

→ 記述式回答

Q2 貴学部では、主に1年生を対象とした経営学の入門や初年次教育にあたる講義を設置されていますでしょうか【→設置されている場合はQ3へ、されていない場合はここで質問終了になります】

→ 設置している
設置していない

Q3 当該講義の名称をお教えください

→ 記述式回答

Q4 当該講義は必修科目としての設置でしょうか

→ 学部全体の必修科目である
学部全体の必修科目ではないが特定の学科やコースの必修科目である
必修科目ではない

Q5 当該講義のカリキュラム上の位置づけや到達目標などをお教えください

→ 記述式回答

Q6 当該講義の設置コマ数と担当教員数をお教えください

→ 記述式回答

【→Q7からQ10は当該講義を複数のご担当者で運営されている場合に関する質問のため、単独のご担当者で行われている場合はQ11にお進みください】

Q7 当該講義における教育内容(範囲や順番など)を複数担当者間で共有(ルール化)されていますか

- 担当者間で共有
各担当者の自由
ある部分は共有し，ある部分は自由
- Q 8 当該講義における評価方法（テストやレポートなど）を複数担当者間で共有（ルール化）されていますか
 - 担当者間で共有
各担当者の自由
ある部分は共有し，ある部分は自由
- Q 9 当該講義における評価基準を共有（ルール化）されていますか
 - 担当者間で共有
各担当者の自由
ある部分は共有し，ある部分は自由
- Q10 当該講義を複数担当者によって運営する際のご工夫やアイデアなどがございましたらお教えください
 - 記述式回答
- Q11 当該講義におきましてテキストを利用されていますか 【→（単独の担当者の場合の）テキスト・（複数の担当者の場合の）共通テキストを利用されている場合はQ12へ，利用されていない場合はQ15へお進みください】
 - （単独の担当者の場合）テキストを利用している
（単独の担当者の場合）テキストを利用していない
（複数の担当者の場合）共通テキストを利用している
（複数の担当者の場合）共通テキストを利用していない（テキストに関して各担当者の自由）
- Q12 テキスト・共通テキストの詳細を（著者名，タイトル，出版社，出版年など）をお教えください
 - 記述式回答
- Q13 テキスト・共通テキストは当該講義用としてご作成されたものでしょうか
 - はい
いいえ
- Q14 テキスト・共通テキストの利用に関してご工夫やアイデアなどがございましたらお教えください
 - 記述式回答
- Q15 ご意見がございましたらご自由にお書きください
 - 記述式回答

3-2 インタビュー調査

3-2-1 共通テキストに関するインタビュー調査について

共同担当者による初学者向け必修科目の運営，共同テキストの作成意図・その活用方法に関する諸施策について他大学の事例から示唆を得るという目的のもと，上記アンケート調査において共同担当者によって初学者向け必修科目が運営され，その科目向けに独自に作成された共同テキストを活用していると回答のあった専修大学経営学部ならびに明治大

学経営学部を対象として、その担当者にお話を伺った。

3-2-2 専修大学経営学部の共通テキストに関するインタビュー調査の概要

- ・ インタビューイー：
馬場杉夫氏（専修大学経営学部教授）
- ・ インタビュアー：
鈴木由紀子（日本大学商学部教授）
坂本義和（日本大学商学部教授）
柴田明（日本大学商学部准教授）
- ・ インタビュー実施日：
2020年9月15日13時～15時30分
- ・ インタビュー実施方法：
オンライン会議ツール（Zoomミーティング）によるリモート・インタビュー

3-2-2-1 専修大学経営学部における初学者向け必修科目の状況

- ・ 1学年あたりの定員人数と編成
600名（経営学科350名，会計学科250名）
- ・ 初学者向けに設置されている必修科目
「経営入門」＝1年生
「経営管理総論」＝2年生
- ・ 初学者向け必修科目の設置クラス数と担当者数
「経営入門」＝前期・後期，半期クラス数換算で12クラス，担当教員数6名
「経営管理総論」＝前期・後期，半期クラス数換算で10クラス，担当教員数5名
- ・ 初学者向け必修科目の共通テキスト
「経営入門」＝加藤茂夫編著（2012）『経営入門－よい経営の創り方，よい経営学の学び方－』学文社
「経営管理総論」＝馬場杉夫・蔡芒錫・福原康司・伊藤真一・奥村経世・矢澤晴明（2015）『マネジメントの航海図－個人と組織の複眼的な経営管理』中央経済社

3-2-2-2 インタビュー調査（馬場杉夫教授）

〈1年生と2年生それぞれに必修科目が設置されている状況について〉

それぞれに設置されている経緯としては経路依存が大きいですが、そうなった理由としては、まず入学までに経営学に触れたことのない学生が大半であるため、経営学に馴染んでもらう必要がある。そこで入門的位置づけの必修科目が設置された。なお経営学領域以外にもマーケティング、会計学、経済学、情報系の各領域にも前期・後期の入門科目が設置されており、「経営入門」はそれらの入門科目の1つとなる。しかし本学部は経営学部であることから、メインとなる領域である経営学に対する理論的柱となる基礎科目の存在が必要となり2年生向けの必修科目として「経営管理総論」が設置されている。

両科目の違いとしては、「経営入門」は経営現象を中心に扱うことを念頭に置いている。初学者の1年生にとって理論的内容は難しい。その結果、経営学離れが進んでしまう可能性がある。過去に理論中心の内容であった際、1年生の多くがゼミ選択の際に経営系を避

けマーケティングなどのゼミを選んだ経験を踏まえている。そこで現象面から、その背景にある理論へと結びつける内容としている。他方、「経営管理総論」は理論を中心とした内容となっている。3年生、4年生となった際の専門的な講義内容やゼミ内容に対応できる様、基礎知識の習得を目標に置いている。1年生では現象面を学ぶことで興味を有してもらい、2年生では理論的側面を学ぶことで基礎知識を獲得してもらう、と共に、「理論と実践の融合」を実現できるよう教育内容をデザインしている。

〈「経営管理総論」の共通テキスト『マネジメントの航海図』の作成経緯について〉

作成の理由としては、科目の共通化の動きが存在していたことによる。以前は各クラスの担当教員がそれぞれ独立した内容を教授していた。当時は、大学の講義は各担当者がそれぞれの内容を扱うべき、という認識が強かった。しかし、学生からは必修科目であるにも関わらずクラスごとの内容に差異があることへの不満が強かった。また、教員からも3年生、4年生を教育するにあたり学生が共通の基礎知識を獲得していることを望ましいとの考えが強まった。そこで各クラスが共通内容を目指していたが、それを前提として共通テキストが作成されることとなり、各クラス担当者が執筆者となった（担当者以外は執筆していない）。

企画の段階において、通年30回の講義で使用することを想定し、原則として1章を講義1回分として分量を10ページとしたことで出版の実現性が高まった。理論の習得をベースに置きつつ、3年生や4年生になっても使用できる様なテキストを目指した。加えて学生に買ってもらう工夫が必要と考えた。

その工夫としては、以下の点があげられる。

- ・ キーワードをゴシックとする：これにより半期中2、3回の共通の用語小テストが可能となった。学生の専門用語の習得が望める様になった。
- ・ 章の最初に「学習ポイント」を明記する：これにより予習に際しての明確な指示が可能となった。特に、新型コロナウイルスの影響を受けた2020年度前期においては、「学習ポイント」を活用することで20分から30分の作業量をイメージした予習を指示した。
- ・ 章の最初にエピソードを掲載する：内容を匂わせることで、学習に積極的な学生が楽しめる様にした。
- ・ 図表を活用する

テキストの構成としては、ミクロ的側面を扱うpart I、マクロ的側面を扱うpart II、ミクロマクロ・リンクの側面を扱うpart IIIの3部構成とした。この構成は、実際に講義を行う際の運営方法と関連した工夫である。原則的に、例えば前期の講義はpart Iをベースに、後期の講義はpart IIをベースとし、前期、後期とともに適宜part IIIの内容を扱う。またミクロ的側面とマクロ的側面という分けゆえにpart I、part IIのどちらから学んでも問題が生じない構成となっている。これは講義の運営上、有益である。特に単位を習得できなかった学生のリカバリーの問題を踏まえた工夫でもある。順番を気にしなくていいことから、part Iベースの講義（同じくpart IIベースの講義）を前期と後期のどちらにも設置できる。そうすることで、前期の単位を習得できなかった学生はその内容の講義を後期に再チャレンジすることが可能となる。そうすることで、その学生は（後期にpart Iベースとpart IIベースの講義を同時に履修する必要があるが）、翌年度に再履修を待つことなくリカバリーを実現できる制度が可能となった。

テキスト執筆の際は、それぞれのこだわりを調整することが一苦勞であった。しかし各執筆者が他の執筆者の原稿を読み合うことで調整を進め、共通のテキストとしての一貫性を可能とした。

〈「経営管理総論」の共通テキスト『マネジメントの航海図』の活用状況について〉

テキストの構成企画の段階で共通シラバスが存在し、共通内容の講義を行っていたことからそれを前提に章立てが構築された。しかしながら実際にテキストを使用し、章立て通りに講義を進めるとやりづらい面もあった。その場合は各担当教員がそれぞれカスタマイズを行い、それぞれがやり易いように微調整をしている。

学生は概ね購入している様である。また購入した学生は当該講義に出席する傾向が高い様である。教員側も3年生、4年生向けの専門科目やゼミにおいて、テキストの内容に言及している。

また出版当初は他の大学でもテキストとしての採用があった。

〈共通テキストに関する今後について〉

当面、大幅な改訂や新規テキスト作成の予定はない。他方、新型コロナ・ウイルスによるリモート講義を経験したことで、新型コロナ・ウイルスの騒動が収束した後も、「経営管理総論」はリモート講義が適しているのではとの意見が出ている。例えば、オンデマンド配信を念頭に置いた際、テキストも電子化を行い、これまでとは異なる活用ができるのではとのアイデアが出てきている。

3-2-3 明治大学経営学部の共通テキストに関するインタビュー調査の概要

- ・ 文面による回答者：
大石芳裕氏（明治大学経営学部教授）
- ・ インタビューイー：
佐野正博氏（明治大学経営学部教授）
- ・ インタビュアー：
鈴木由紀子（日本大学商学部教授）
坂本義和（日本大学商学部教授）
柴田明（日本大学商学部准教授）
- ・ インタビュー実施日：
2020年10月14日16時～17時10分
- ・ インタビュー実施方法：
オンライン会議ツール（Zoomミーティング）によるリモート・インタビュー

3-2-3-1 明治大学経営学部における初学者向け必修科目の状況

- ・ 1学年あたりの定員人数と編成
745名（経営学科485名，会計学科160名，公共経営学科100名）
* 1年生後期に学科選択が行われ，2年生から学科に所属
- ・ 初学者向けに設置されている必修科目
「経営学A」= 1年生春学期

「経営学B」= 1年生秋学期

*ただし、それぞれ単位未習得者向け特設クラスがあり、それらクラスでは「経営学A」=秋学期、「経営学B」=春学期の設置となっている。

- ・ 初学者向け必修科目の設置クラス数と担当者数

「経営学A」, 「経営学B」=それぞれ、6クラス、担当教員数5名

- ・ 初学者向け必修科目の共通テキスト

「経営学A」, 「経営学B」=明治大学経営学研究会編(2015)『経営学への扉 ―フレッシュマンのためのガイドブック― [第5版]』白桃書房

3-2-3-2 共通テキスト作成の経緯(大石芳裕教授)

〈共通テキスト作成の経緯〉

1996年4月に明治大学経営学部に赴任し、必修の「経営学」を担当させられた。5、6人の先生で1学年約700人の学生を教えるのだけど、各担当の先生が自分でテキストを選び教えるというスタイルだった。「必修なのに共通テキストがないなんておかしいのでは」と思い、経営学部の先生方で共通テキストを作る発案をし、協力いただける先生が10数名になったので企画がスタートした。

〈共通テキスト作成時における意図、目標、方向性〉

経営学部の1年生は必ずしも「経営学」を学びに入学したわけではない、という思いがあった。偏差値等で輪切りにされ、入れる大学、入れる学部を選ぶのが大多数ではないか。それなら、「経営学」より前に「経営」の面白さを伝えなければならないのではないか。文系の学生の大多数はビジネスの世界に入るので、経営や経営学を学ぶことは有意義ではあるけれども、入学したばかりの学生に「有意義」を強調しても響かない。

そこで、各章「事例から入り、事例3分の1、それに関連する経営学的説明3分の2」という構成をとってもらい、新入生に親しみやすいようにした。気を付けたことは、通常の経営学のテキストは3、4年生向けに作成されているが、新入生向けのテキストはそれとは異なるものでなければならないということ。これは強く意識して、執筆者の先生方に何度も伝えた。学術論文のような注と引用文献の羅列という形式もとらず、あくまで「さらなる学習」のための参考文献に留めた。

本のタイトル『経営学への扉』も、学生にアイデアを募って決めた。学生にはテキストの趣旨を説明し、それに相応しいタイトルを応募してもらうように促した。結局決めたのは教員だが、『経営学の扉』ではなく『経営学への扉』という語句が趣旨にピッタリだと判断した。このテキストは経営学のテキストではなく、経営学へ進むためのテキストである、ということをよく表している。初版のまえがきにはアイデアを出した学生の名前も記載し、労に報いている。

〈共通テキスト作成時における問題、その対処、工夫〉

学術論文を書くことに慣れていない先生方に「経営学のテキストではなく、経営学へ進むためのテキストを書いて」と依頼するも、なかなかその通りにならないことに一番苦労した。頭では理解されていても、「研究者として恥ずかしいものは書けない」というプライドか、ついつい高尚になりがちなものを「新入生向けだから」と説得するのに時間がかかっ

た。一部、私の思惑通りにならなかった章もある。ただ、多くの先生方は持論を取って曲げて、趣旨に沿ったものを書いていただいた。

専門的な経営学のテキストであれば、まず構成を考えて、各章の内容に相応しい執筆者を探すのが筋である。しかし、このテキストは10数名の協力者を基礎として作成せざるを得なかった。各執筆者に「専門分野と違うことを書いて」とは頼めず、各執筆者に応じた構成にせざるを得なかった。ただ、それが悪かったとは思っていない。しよせん経営学・経営の分野は広いので、すべてを網羅することはできない。「経営学を学ぶための入り口」なのだから、どのような分野でも関心を持ってもらえば成功と考えたからである。

テキストの最後に補章を設けた。「論文・レポート執筆要綱」で私が執筆したが、これは私がゼミ生や大学院生の論文指導をやっている中で苦労したので、それをマニュアル化したものだった。とくに剽窃（盗作）を防ぐために、1年生からルールを学んでおく必要があると痛感していた。後日、これが学生の書くレポートや論文の基準になり、ある程度役に立ったのではないかと自負している。他大学で『経営学への扉』をテキストとして利用されている先生方からも、「補章が役に立った」とのメッセージを頂戴している。

第3版まで私が編集したが、第4版から（私が「経営学」担当から外れていたこともあり）若い先生方に編集を交代した。その先生方は、私とは異なった編集方針で、第3版までとは異なったテキストを編纂された。補章の「論文・レポート執筆要綱」も割愛されている。

最後に、私は経営学を専門に学んできたわけではない。それが、とくに共通テキストを必要とした理由かも知れない。私が経営学に精通していたら、良いテキストを選んで、それに基づいて授業をやっていたかも知れない。いわば素人だったから、新入生と同じ目線で発案したのではないかと考えている。

3-2-3-3 インタビュー調査（佐野正博教授）

〈「経営学A」, 「経営学B」の設置とテキスト共通化の経緯〉

大石先生のご説明に補足するならば、1996年に私（佐野先生）や遠藤先生、大石先生、郭先生、黒田先生、高橋正泰先生など何人かの先生方が新人として同時に入職した。そのメンバーが、半期化に伴って「経営学A」, 「経営学B」となった必修科目を担当することとなった。また当時、3学科制に移行した時期でもあり、経営学部生全員に経営学を再提示する必要があった。その様な状況において新しい動きとして、テキストの共通化が実現した。

〈「経営学A」, 「経営学B」の運営状況〉

「経営学A」と「経営学B」は1年生向けの必修科目である。現行、6クラスを5名の教員で担当しており（1名の教員が2クラスを担当）、1クラスにつき120~150名ほどである。また現在7名の助手が各クラスをサポートしている。統一シラバスに基づき内容を共通化している。共通化の取り組みとして春に担当者会議を開催し調整を行なっている。

それぞれにおいてレポートを課すこと内容となっている。脚注や引用の仕方など主に形式が身につくことを重視している。そのチェック等には助手の方々に行なってもらっている。

〈共通テキスト『経営学への扉』の活用状況〉

第4版から経営管理論系のパート1と企業論系のパート2の二部構成になった。現在の第5版では、パート1が9章、パート2が9章から成る構成となっている。それぞれ半期分を想定している。明治大学経営学部は半期14週（1回100分）であるが、14回において丁度いい章の数が9章である。担当の先生方が実際に講義を行うにあたり1章分を2週に渡ることもあれば1週で終わることもあり、それぞれの工夫に応じたものである。

ただし経営学のアプローチは多岐に渡るため、担当の先生によっては学生に説明が難しい時がある。ゆえに実際のところは共通テキストをどの程度使用するかは担当の先生に依存している部分もあり、その意味では全クラスでの標準化がなされているとは言い難い部分もある。またテキストの目的が興味を持たせることを第一としているため、基礎知識が必ずしも獲得できていないという点も課題である。

〈次年度からのカリキュラム変更について〉

初年次学生を対象とした必修としての「経営学A」、「経営学B」は今年度までである。次年度からカリキュラムの変更があり、春学期に「経営総論」、秋学期に「経営学」、「会計学」、「公共経営学」となる。この変更は、1年次の後期に行われる学科選択と関係している。学生が学科選択を行うにあたり、現状では各学科に対する十分な情報を与えていないとの問題がある。現在の初年次の必修科目は、「経営学A」、「経営学B」、「簿記論A」、「簿記論B」、「近代経済学A」、「近代経済学B」とある。経営学科に対して「経営学A」、「経営学B」は内容が該当するものの、会計学科に対しては「簿記論A」、「簿記論B」では内容が限定的であり、公共経営学科に対しては必修科目が存在していない。学生にとって学科選択の基準となるべき説明が必要との判断である。

そこで春学期に設置される「経営総論」では、14回の講義における最初と最後を除く12回について、各学科が4回ずつを担当し各学科の紹介を行う。言わば学生に対する各学科からのインフォームド・コンセプトの場であり、学生に興味を持ってもらうことを意図とする。運営の工夫としては、各クラスを同じ時間に設定し、学生は同じ教室を想定し、3学科の担当教員が各クラスを回る方式を考えている。その全学科を視野に入れた「経営総論」を踏まえ、秋学期には「経営学」、「会計学」、「公共経営学」を設置し、それぞれの学科に興味を持ってもらうことと当該領域の基礎知識を学んでもらうことを目的とする。

〈新カリキュラムでの必修「経営学」について〉

奇しくも新型コロナウイルスの影響で今年度はオンライン、オンデマンド方式の講義をせざるを得なかったが、それを逆手に取り、今後もオンデマンド方式からヒントを得た講義形式を考えている。それはコンテンツを作る担当の教員と実際に学生に指導、応対する教員と役割を分けるものである。コンテンツを作る担当の教員は、複数想定し内容を分割する。コンテンツとしてはパワーポイントのスライドをベースとし、それに音声を入れる。また小テストの問題作成やレポートの課題作成（可能であればマークシートを用いた対面式テストを行いたい、その場合、問題作成も）を行う。音声入りのパワーポイントのスライドは全クラスで使用する。そうすることで全学生に同じ内容を教えることができる。これは講義内容の標準化と言えるものである。経営学では科学的管理法における作業の標準化を教えるが、この作業の標準化を講義運営に適用した考えである。これは（科学的管

理法を専門にご研究されている) 佐々木聡先生のアイデアである。またオンライン講義に関する文科省のガイドラインにおいても、オンライン講義の実施にあたり質疑応答やレポートに対するコメントなど学生に十分に対応することが要求されている。その意味でコンテンツ作成担当と講義運営担当を分割することは、担当者の負担軽減、ゆえにそれぞれに特化することでの質の向上が期待できるものである。

〈新カリキュラムでの必修「経営学」における共通テキストについて〉

「経営学A」, 「経営学B」から「経営総論」, 「経営学」への移行に伴い、現行の共通テキスト『経営学への扉』の使用は終了となる。上記、パワーポイント・スライドをベースに行われることになる。その利点としては、事例などは時代の変化とともにどうしても陳腐化してしまう傾向があるが、パワーポイント・スライドであれば状況に応じて取り替えが容易である。そのためにはパワーポイントや動画などコンテンツの長さや時間も標準化し、1回の講義内容内で取り替え可能に設計する。

〈運営方法について〉

コンテンツを作る担当、講義を運営する担当と分担する。講義の運営者は新任の先生方が担当することが多くなる。新任の先生方は、採用の際に入門科目を担当することを条件としているためである。コンテンツ作成に関しては、多くの先生方の協力が必要であるが、その際、学生のゼミナール選びの基準となるという事実が誘引になると考える。明治大学経営学部では2年生の春学期にゼミの選抜があるが、「経営学」の各回において先生方の専門が内容となることで、学生は学科内の先生方の専門を知ることができゼミ選択の基準となる可能性が高い。

現行の「経営学A」, 「経営学B」, 次年度以降の「経営総論」, 「経営学」においても運営に関しては、教員間でコンフリクトが生じるのは致し方ないものと思う。それをどうマネジメントするかは、学科会議にてコンセンサスを得、学科長や学部執行部にリーダーシップを発揮してもらい、オフィシャルな形で運営することが重要と考える。

3-3 アンケート調査ならびにインタビュー調査のまとめ

当然ではあるが、科目はカリキュラム編成の意向を強く受けるものであり、ゆえに初学者教育科目という共通項があっても大学と学部が異なれば、その目的や意味合いはそれぞれ異なるものになる。しかし、その大前提を踏まえたとしても今回、アンケート調査の回答を得た18の学部の事例において若干の方向性をみることはできた。まず多くの学部において初年次教育の目的を経営学の基礎的知識や概念、理論を学ぶことで将来的な専門科目での学習の準備としているが、それに加えて経営学そのものに興味を持ってもらう試みがなされている様である。また経営に関する諸理論や議論がどの様に生み出されてきたのか、その時代背景や歴史的経緯を踏まえての説明を意識している点が強くみられ、形式的な知識の伝授にとどまらない姿勢が感じられた。複数の担当者による運営に関しては、それぞれ円滑な運営がなされるための仕組みがなされており、特に担当者間の話し合いや打ち合わせが有効の様である。

またインタビュー調査では、専修大学経営学部の共通テキスト『マネジメントの航海図－個人と組織の複眼的な経営管理』と講義運営方法、ならびに明治大学経営学の共通テキ

スト『経営学への扉』と講義運営方法について伺うことができた。専修大学経営学部の共通テキスト『マネジメントの航海図－個人と組織の複眼的な経営管理』は2年生向けの必修科目「経営管理総論」向けのテキストとして、企画の段階より運営状況を踏まえ実際の講義での活用方法と学部カリキュラムに沿った講義後の利用方法を強く意識して作成されたことがわかった。作成の段階では、執筆者の読み合わせ作業による共通テキストとしての一貫性の確保など、多大なご苦勞があったことを紹介頂いたが、それゆえ完成度の高いテキストが可能となったものと思われる。明治大学経営学部の共通テキスト『経営学への扉』は1年生向けの必修科目「経営学A」,「経営学B」向けのテキストとして企画作成され現在の第5版まで修正を重ねられているが、企画の段階から初学者の学生の視点を重視してこられたことがわかった。『経営学への扉』というタイトルに込められた「経営学のテキストではなく、経営学へ進むためのテキスト」が当該書の基本コンセプトであり、そしてそれを体現する内容として当該講義がデザインされていることで、テキストと講義が一貫しているとの印象を得た。また現行における講義運営体制の工夫であるコンテンツ作成者と講義運営者の分離やゼミ紹介の場としての活用は、共同担当者による経営学初学者教育の方法として最適解の1つと感銘を受けた。

今回のアンケート調査、インタビュー調査を通じて、経営学初学者向けの科目についての多くの知見とアイデアを得ることができた。当然ながら各大学、各学部それぞれの状況の違いはあるものの、当該科目に対するそれぞれの試みや工夫は全て納得できるものであり、参考とすべきものであった。今回の調査結果を今後の経営学初学者教育をより良きものにする契機とする所存である¹²⁾。

第4章 経営学教育における事例の導入

第1章で論じられたとおり、時代や社会状況の影響により、企業を取り巻く環境が大きく変化する中で、経営理論自体の新たな構築が絶えず行われてきた。そのような中で、経営学教育で用いられる企業の事例も必然的に更新され続けてきた。

経営学教育において、事例の導入が重視されるのは、商学部・経営学部・経済学部等における初年次の(必修)基礎科目においてである。

また、専門科目でも様々な経営関連の科目で企業の事例が用いられているが、主にケース・スタディやケース・メソッドを用いて修得することを目指した科目ではその比重が格段に高くなる。

本章においては、大学の学部における経営学教育において実際の企業の事例の導入がどのようになされているのかを考察するにあたり、限定的であるが、学部初年次の(必修)基礎科目である経営学入門のテキストと筆者の専門である企業倫理のケース・メソッドの2つを考察の対象とする。

4-1 経営学入門科目テキストにおける事例の導入状況

経営学の初学者を対象として出版されている経営学入門のテキストは数多くある。本章では、学部初年次科目としての経営学教育における事例の導入の状況を把握するために、学部初年次学生を対象として刊行されてきたいくつかの大学の経営学入門のテキストを確認した。うち2つのテキストは、本研究のアンケートおよびインタビュー調査を行った2

大学，1つは事例を中心としてまとめられたテキスト，1つはストーリー性をもたせて事例を導入したもの，最後に筆者らが携わったテキストである。

①『経営学への扉—フレッシュマンのためのガイドブック—第4版』（明治大学経営学研究會編，白桃書房，2012年）

同書は，アンケートおよびインタビュー調査を行った明治大学経営学部スタッフによって執筆されたテキストである。初版が1999年に出版され，その後2006年，2012年，2015年と重版されている。実際の企業の事例をどのように取り入れているかについてみると，全体的な導入のルールのようなものは見られず，その取扱いは各章により異なる状況で取り上げられていない章もある。全17章のうち現在も操業中の企業が取り上げられているのは，「第1章 組織行動」においては，モチベーションの理論の箇所ではグーグル，変革のリーダーシップのところではGE（ゼネラル・エレクトリック）社のジャック・ウェルチをはじめとして各界のリーダーが紹介されている。

「第2章 経営組織」ではサブタイトルが「松下電器はなぜ事業部制をやめたのか」となっており，松下電器産業株式会社（現パナソニック株式会社。以下，現パナソニック）を章の導入に用いている。加えて，事業部制の説明で必ず取り上げられる1920年代のGM社，デュポン社の企業も例示されている。ただし，マトリックス組織やネットワーク組織の説明のところでは，採用している典型的な企業の事例数の少なさのせいか紹介はなされていない。

「第3章 経営戦略」では，ドメインの説明として1980年代のNECのC&Cが取り上げられ，また，PPM（Product Portfolio Management）の説明として1995年時点のキャノンが用いられている。ポーター（Porter, M. E.）の基本戦略で，ハンバーガーショップのマクドナルドとモスバーガーの説明がなされている。バーニー（Barney, J. B.）のRBV（Resource Based View）では，事例は扱われていないが，ハメルとプラハラード（Hamel, G. and C. K. Prahalad）のコア・コンピタンスでは，シャープの液晶技術に言及している。

「第4章 マーケティング」では国内外の多くの企業が事例として取り上げられている。第3章でも取り上げられたポーターの基本戦略の集中戦略でアスクル(株)を取り上げている。ポジショニングでは，シャンプー業界の日米欧の企業によって説明がなされている。また，PLC（Product Life Cycle）の説明として，現パナソニック，アップル社製のiPhone，ホンダ(株)のスーパーカブ，カルビー(株)のかっぱえびせん，大塚製薬(株)のオロナミンCドリンク，また衰退期の破綻事例として山一証券(株)，カネボウ(株)などがあげられている。

マーケティング・ミックスで，東芝(株)の液晶テレビ，アマゾン・ドット・コム，そして，まとめて「無印良品」を運営する(株)良品計画の一商品のマーケティングの成功例を紹介している。いずれも，一般消費者に受け入れられている商品を取り扱う企業である。

「第5章 生産管理」では，トヨタシステムについて1節分の説明がなされている。

「第6章 人事労務管理」では，高度経済成長期の勤労者の姿として，アニメ『サザエさん』が紹介されている。

第2部の「第10章 会社の発生と歴史」では，企業の歴史として重要となる歴史的な国内外の会社が多く取り上げられている。

「第11章 企業形態とガバナンス」では，フォード自動車会社，フォルクスワーゲン株式会社，トヨタ自動車株式会社の日米独の3社の自動車メーカーのコーポレート・ガバナンス

スの国際比較が行われている。

「第12章 企業者史」では、サブタイトルの「戦後日本の企業者を中心に」となっているとおり、大企業の著名な経営者について論じられている。最後の節には近年の独立起業型企業者の聞き取り調査の事例が加えられている。

「第13章 経営理念と経営原理」では、企業理念として、現パナソニック、本田技研工業、ソニーなど有名な創業経営者の数社および後継経営者としてNECの事例が取り上げられている。

「第14章 CSR」では導入として雪印グループの不祥事やナイキ社の委託工場の問題をはじめ、過去のいくつかの国内外の大企業の不正問題が事例として取り上げられ、企業活動のグローバル化にともなうCSRの必要性という点でソニーが取り上げられている。

「第15章 労働者の権利と労使関係」では、架空の事例を用いて説明がなされている。労務管理関係では、会社内部の諸事情に関係するため公開資料も少ないことや企業のマイナス面の情報に関する事例は避けられたと推察される。

「第16章 中小企業とベンチャー・ビジネス」では、証券取引所の新興市場が紹介されているが、中小企業自体の事例が取り上げられているわけではない。

「第17章 企業の国際化」では、冒頭、日本にも進出している有名な多国籍企業の数社と、またライセンス、合弁、戦略的提携などの海外展開の様式で数社の名前があげられている。さらに、バートレットとゴシャル (Bartlett, C.A. and S. Ghoshal) による「産業の特性と企業の能力」の説明で用いられているユニリーバ、花王、プロクター & ギャンブル (P&G)、フィリップス、現パナソニック、GE、ITT、NEC、エリクソンの日米欧の巨大企業が引用されている。最後に、グローバル戦略としてホンダの海外展開に言及している。

以上のように、すべての章で実際の企業について述べられているわけではないが、現実の企業動向の分析から始まっている経営学の特質により、理論的説明が企業事例によって展開され、それぞれのテーマの特性が影響していると考えられる。

②『経営入門－よい経営の創り方、よい経営学の学び方－』（加藤茂夫編著、学文社、2012年第1版第3刷）および『マネジメントの航海図－個人と組織の複眼的な経営管理』（馬場杉夫ほか著、中央経済社、2015年）は、アンケートおよびインタビュー調査を行った専修大学経営学部で使用されている初学者向け必修科目の共通テキストである。

第3章で述べているとおり、前者は1年生を対象としており、現象面を学ぶことで興味を有してもらい、後者は2年生を対象としており、基本的な経営理論を学ぶことで基礎知識を獲得してもらうと共に、「理論と実践の融合」を実現できるよう教育内容をデザインしている。

後者は1年次の学修を受けてより進んだ理論的な説明を中心としたものとなっており、事例の紹介等は控えたものになっている。ここでは前者についての事例導入の状況を確認しておきたい。

同書は、専修大学経営学部スタッフによって執筆され、構成は「第1部 企業 編」、「第2部 組織と戦略 編」、「第3部 会社と社会 編」、「第4部 会社と世界 編」、「第5部 経営学とその研究法 編」の5部15章の構成となっている。

初学者に経営学への関心を高める効果があり得る付録1として、8年間の「働きやすい

会社ランキング」等が示されている。さらに、付録2として、「経営（学）関連年表」が、「世界の出来事」「日本の出来事」「経営学の重要/著名文献」が列挙されている。「日本の出来事」には、官営工場ははじめ日本に大きな影響をもたらした企業の設立をはじめ、商学部、経営学部等の大学の創立まで含まれている。

同書においては、章のタイトルが初学者にとってわかりやすい平易な表現がなされているのが特徴である。すべての章に企業の事例が導入されているわけではないが、「第1章 企業とは何か 経営とは何か」では、過去現在の日米の企業家たちが取り上げられている。「第2章 ベンチャー企業とバルーン型組織」では、日米のIT企業が列挙されながら、大企業の硬直化の変革を掲げたかつてのGEのジャック・ウェルチなども論じられている。また、歴史のある任天堂はファミコンの開発、販売を契機に「ベンチャー企業」への変身と位置づけられている。

「第4章 人のやる気の引き出し方」では、20世紀初めのフォード自動車の生産システム、人間関係論のウエスタン・エレクトリック社が説明されている。

「第6章 ヒット商品のつくり方」では、「ネットワーク型組織としての製作委員会」の事例として、映画「千と千尋の神隠し」の製作委員会に幹事会社の徳間書店をはじめ、メンバーとして日本テレビ、スタジオジブリ、電通、ブエナビスタ、三菱商事、東北新社の名前があげられている。

「第7章 他社に負けない競争の仕方—大企業の経営戦略」では、ソニーの国際化戦略、さらにGEの経営戦略が詳しく説明されている。「第8章 企業間関係のマネジメント」では、米国のビッグビジネスとしてスタンダード・オイル、フォード等があげられ、日本のトヨタと部品メーカーの関係が対比されて述べられている。

「第9章 お客様とのよい関係のつくり方」では、高いホスピタリティで有名なザ・リッツカールトン・ホテルの事例が説明されている。「第11章 よい経営の仕組みづくり」では、「江戸商家に学ぶ」として三井家などがあげられ、現代的なコーポレート・ガバナンスでは米国式のガバナンス制度を早々に導入したソニーが取り上げられている。「第14章 経営学の歴史」では先述の人間関係論でウエスタン・エレクトリック社が再び解説されている。

③『ケースに学ぶ経営学 第3版』（東北大学経営学グループ著、有斐閣ブックス、2019年）

同書は、東北大学大学院経済学研究科の経営学系のスタッフによって、執筆されたものである。これまで取り上げたテキストが経営理論の説明を中心としたものであったのに対し、同書はケースを全面に出した構成となっており、かつ重版されているテキストである。その第3版のはしがきに記されているが、東北大学経済学部1年生向けに初版が1998年に出版され、2008年に新版、そして2019年に第3版が刊行されている。

初版のはしがきにおいて、同書作成のきっかけとして、東北大学経済学部の初学者を対象とする経営学入門の授業において、学生たちが具体的なケース（事例）に強い関心を示し、さらにケースに従って基礎的な概念を説明すると高い理解を示すことがあげられている。

このテキストの構成について、第3版をもとに見てみると、「第Ⅰ部 企業とは何か」、「第Ⅱ部 企業のストラテジー」、「第Ⅲ部 企業のマネジメント」、「第Ⅳ部 企業の社会性」、「第Ⅴ部 学びのステップ（ここではデータ・資料収集をはじめレポート作成のガイド等、学修の仕方について述べられている）」の5部17章から構成されている。

このテキストの特徴は、各章で「具体的なケースを読んで」もらい、その内容を説明す

図表 4-1 『ケースに学ぶ経営学』各版所収の事例

第3版			
部	章	タイトル	サブタイトル
I 企業 の 誕生	1	企業の誕生	メルカリの設立と成長
	2	会社とは誰のものか	カゴメのファン株主拡大戦略
	3	環境・戦略・組織	フォードとGMの覇権交代
II 企業 の ス ト ラ テ ジ	4	競争戦略の基本類型	マクドナルドとモスバーガーの戦略
	5	事業のリストラクチャリングと組織改革	GEの企業革新
	6	ビジネス・システム	コマツのビジネス・システムの革新とIoT
	7	破壊的技術への対応と新規事業創造	富士フィルムの企業変貌
	8	プラットフォーム・ビジネス	アップルのApp Storeの展開
	9	グローバル戦略	サムスン電子の統合と適応のジレンマ
III 企業 の マ ネ ジ メ ン ト	10	経営理念と組織文化	リクルートの起業者精神に基づく組織文化
	11	人材のマネジメント	双日の人事管理
	12	日本の生産システム	トヨタ生産方式
	13	成熟市場における商品開発	サントリーの新飲料開発
IV 企業 の 社 会 性	14	環境変化期のマーケティング	良品計画における危機と克服
	15	ビジネスの倫理	JR西日本の新幹線台車亀裂トラブル
	16	ソーシャル・ビジネス	アスヘノキボウの協働まちづくり
新版			
部	章	タイトル	サブタイトル
I 企業 の 誕生	1	企業を起こす	大学発のベンチャービジネス・モデル
	2	企業形態を変える	プロデュースの株式上場
	3	現代企業の発生	ロックフェラーとスタンダード・オイル
II 企業 の ス ト ラ テ ジ	4	環境・戦略・組織	フォードとGM
	5	新しい事業の創造	ヤマト運輸の宅急便事業
	6	いかに競争するか	マクドナルドとモスバーガー
	7	事業のリストラクチャリングと組織改革	GEの企業革新
	8	M & Aと外部資源の利用	ソニーのコロンビア映画会社買収
	9	破壊的技術への対応とドメインの再定義	デジタル化への富士フィルムの対応
III 企業 の マ ネ ジ メ ン ト	10	いかに国際化するか	ノキアの国際戦略
	11	日本の生産システム	トヨタの生産方式
	12	組織の革新と再生	松下電器産業の組織変革
	13	企業の知識体系	シャープの製品開発マネジメント
	14	日本の経営と人事管理制度	ブラザー工業の真価と見えざる資産
	15	消費者の変化に対応する事業システム	セブン-イレブン・ジャパンの単品管理
	16	ニーズの絞り込みによる市場創造	ライオン「部屋干しトップ」のマーケティング
IV 企業 の 社 会 性	17	会社は誰のものか	カゴメのファン株主拡大戦略
	18	ビジネスの倫理	三菱ふそうのハブ欠陥事件
初版			
部	章	タイトル	サブタイトル
I 企業 の 誕生	1	企業を起こす	スカイマークエアラインズ社の設立
	2	私企業の形態	わが国電気通信産業の曙に見る
	3	現代企業の発生	ロックフェラーとスタンダード・オイル
II 企業 の ス ト ラ テ ジ	4	環境・戦略・組織	フォードとGM
	5	新しい事業の創造	ヤマト運輸の宅急便事業
	6	いかに競争するか	マクドナルドとモスバーガー
	7	事業の再構成と資源配分	東芝の選択経営
	8	M & Aと外部資源の利用	ソニーのコロンビア映画会社買収
	9	いかに国際化するか	ABBの国際戦略
III 企業 の マ ネ ジ メ ン ト	10	生産計画と生産現場	総合電機メーカーのエアコン工場
	11	日本の生産システム	トヨタの生産方式
	12	日本の経営とは何だったのか	高度成長期の日立製作所
	13	企業の知識体系	シャープの製品開発マネジメント
	14	市場に対応するネットワーク型組織	製販一体化をめざす花王の組織変革
	15	企業のカルチャーを変える	アサヒビールの組織活性化
	16	会社は誰のものか	ビケンス対小糸製作所問題から
IV 企業 の 社 会 性	17	ビジネスの倫理性	不正表示牛乳の代償

出所：東北大学経営学グループ著『ケースに学ぶ経営学』有斐閣ブックス初版・新版・第3版より筆者作成。

注、各版の出版・発行年月日は以下のとおり。

初版：1998年3月30日第1刷発行，2005年8月5日第17刷

新版：2008年5月10日第1刷発行

第3版：2019年第1刷発行

る「キーワードや理論を紹介」しつつ、「問いを出し、考えて」もらうという形式になっている。さらに、各章においては、「タイトル」、「サブタイトル」、「企業プロフィール」「キーワード」、「1 この章のねらい」「2 ケース」「3 ケースを解く」「4 考えてみよう・調べてみよう」「5 読んでみよう」「コラム」となっており、さまざまな工夫がなされている。

図表4-1に示したとおり「第I部 企業とは何か」の「第1章企業の誕生」では、メルカリの設立と成長、「第2章会社とは誰のものか」では、カゴメのファン株主拡大戦略と、それぞれサブタイトルがついている。

「第II部 企業の戦略」の「第3章環境・戦略・組織」ではフォードとGM、「第4章競争戦略の基本型」ではマクドナルドとモスバーガーの戦略、「第5章事業のリストラクチャリングと組織改革」ではGEの企業革新、「第6章ビジネス・システム」ではコマツのビジネス・システムの革新とIoTが取り上げられている。「第7章破壊的技術への対応と新規事業創造」では富士フィルムの企業変貌、「第8章プラットフォーム・ビジネス」では、アップルのApp Storeの展開、「第9章グローバル戦略」ではサムスン電子の統合と適応のジレンマがサブタイトルとなっている。

「第III部 企業のマネジメント」の「第10章経営理念と組織文化」ではリクルートの起業家精神に基づく組織文化、「第11章人材のマネジメント」では双日の人事管理、「第12章日本の生産システム」ではトヨタ生産方式、「第13章成熟市場における商品開発」ではサントリーの新飲料開発、「第14章環境変化期のマーケティング」では良品計画における危機と克服が述べられている。

「第IV部企業の社会性」の「第15章ビジネスの倫理」ではJR西日本の新幹線台車亀裂トラブル、「第16章ソーシャル・ビジネス」ではアスヘノキボウの協働まちづくりが取り上げられている。

いずれも一般によく知られた企業であり、初学者にとっても身近な会社として興味と関心を持つ事例といえる。特筆すべきは、これまでのテキストではみられなかったが、現代において影響力の大きくなっているプラットフォーム・ビジネスの章も加えられていることである。

従来の経営学のテキストは、企業の事例を織り込みながら理論的説明がなされたり、あるいは、理論的説明の後に補足的に実際の企業が紹介されたりするパターンである。それに対して、このテキストでは「1. この章のねらい」をうけて、「2. ケース」でテーマに関する実際の企業の内容が説明され、「3. ケースを解く」でポイントなる概念や理論的説明がなされるという形式である。全体的に、初学者には次の学修のための導入を目指しているため、平易な文章でまとめられている。

各版で取り上げられている企業の事例については、図表4-1のようにテーマの変更が見られるが、1つには担当者の変更によるものと推察される。

また、新たな企業の動向や新製品・サービスの登場による新たな業界の創出による注目すべき変化が反映されている。社会的にも注目を集めた企業の事例を導入し、とりわけ、「企業の誕生」の部分では、各版において発刊当時に新しいビジネス・モデルとなった企業が紹介されている。

さらに、経営学の研究動向の変化により重要となったテーマが取り上げられ、テキストが再構成されている。具体的には、企業のガバナンスに関わる章が初版では、テキストの第IV部であったのが、第3版では企業論として第I部におかれ、これまで取り上げられて

こなかった非営利組織を論じたソーシャル・ビジネスも加わっている。

図表4-2 『ケースに学ぶ経営学』各版 所収の経営理論分野

第3版	新版	初版
経営組織論	経営組織論	経営組織論
経営戦略論	経営戦略論	経営戦略論
企業（形態）論	企業（形態）論	企業（形態）論
経営管理論	経営管理論	経営管理論
経営史	経営史	経営史
人的資源管理論	人的資源管理論	労務管理論
マーケティング論	マーケティング論	マーケティング論
生産管理論	生産管理論	生産管理論
国際経営論	国際経営論	国際経営論
なし	経営工学	経営工学
ベンチャー企業論	ベンチャー企業論	ベンチャー企業論
研究開発論	研究開発論	研究開発論
イノベーション論	なし	なし
経営倫理論	経営倫理論	経営倫理論
技術経営	技術経営(MOT)	なし
非営利組織	なし	なし
地域企業論	なし	なし

出所：東北大学経営学グループ著『ケースに学ぶ経営学』有斐閣ブックス
初版・新版・第3版各7 ページより筆者作成

また、同書の重版による変更された点についてみると、大学の授業科目に対応する章が各版に表として示されているが、授業科目の名称や担当者が変わることにより、図表4-2に示すとおり変更が加えられている。

以上のように、テキストがケースを中心に作成されているために、初版の出版より20年の間で、環境・戦略・組織、競争戦略の基本類型、日本の生産システムを除いた他のテーマにおいては改編がなされている。

④『新版 ストーリーで学ぶマネジメント 組織・社会編』（田中信弘・木村有里編著、文真堂、2019年）

同書は、杏林大学総合政策学部のスタッフを中心として首都圏・中京圏の大学のスタッフによって執筆されている。『ストーリーで学ぶマネジメント—経営管理「超」入門—』（以下、初版）が2012年に発刊されてより、執筆者が一部変更され、新版が「組織・社会編」として2019年に刊行され、「経営組織」と「企業と社会」という構成になっている。

初版のはしがきで、「経営学の教材として、ストーリーをその場で読んで話題を共有し、その上でアカデミックな知識に導入することを意図してつくられたものである。中略MBAの教育で用いられるケーススタディの題材よりも短く簡潔に、日常的な新聞ニュー

スよりもアカデミックな説明を深めていくこと¹³⁾を重視している。

先述の『ケースに学ぶ経営学』の実際の企業のケースを中心としたものであるのに対し、「ストーリー」として展開されるケースには、実際の企業の事例をはじめとして、長く読み継がれている有名な絵本、働く女性を主人公としてヒットしたハリウッド映画、ワーキングマザーのフィクションなど、読者が興味を引くストーリーが導入されている。

新版は、「Part I 企業の理解のために」（1つのセクション）、「Part II 組織からマネジメントを考える」（9つのセクション）、「Part III 社会から企業のあり方を考える」（7つのセクション）で構成されている。初版が、「パート1 会社とはなにか」、「パート2 よい組織を作るには」、「パート3 会社の目標を実現する」、「パート4 環境変化に適応する」、「パート5 グローバルな社会に対応する」で構成されていたが、新版のはしがきで、「組織・社会編」と「戦略・市場編」の2部で計画されていることから、初版の中で入れられていた経営戦略などについては除いた編成となっている。

各セクションではテーマになる2つのストーリーがまず紹介されてから、テーマに関わる現状や理論の解説となる。例えば、Part IIの1つのセクションである「異文化と働くとは?」では、現代の日本社会の問題である「外国人労働者の受け入れ問題」と、海外進出先でのケースとして「組織内異文化摩擦の解消」のストーリーがあげられている。解説では、「外国人労働者の受け入れ」の現状と課題が説明され、つぎに「多文化共生社会に向けて」の課題となっているキーワードが紹介されている。異文化組織のマネジメントが概説された後に、異文化トレーニングの必要性や異文化摩擦（コンフリクト）の解消に向けてどのようなアプローチが可能であるかなどが論じられている。

⑤『はじめての経営学』（日本大学商学部経営学科編，同文館出版，2020年）

同書は日本大学商学部経営学科のスタッフを中心に執筆されたもので、「第I部 経営学の基本」と「第II部 経営学の現代トピック」の2部構成である。第I部は「第1章 企業経営の基礎（経営管理）」、「第2章 企業の戦略① 企業戦略」，「第3章 企業の戦略② 事業戦略」，「第4章 企業の組織① ミクロ組織論」，「第5章 企業の組織② マクロ組織論」，「第6章 企業のガバナンス」となっており、経営学の初年次必修科目のセメスター授業の範囲となっている。

企業の事例の導入については、各執筆者に任されているが、同書は学生に経営学への関心を持ってもらうために「第I部」については、起業したある人物のフィクションのストーリー（きぬたさんのラーメン店）が一貫性をもたせるために各章に挿入され、読者に経営者の視点から読み進めるように作成されている。

「第I部」についてのみ、事例の導入状況を整理すると、「第1章 企業経営の基礎（経営管理）」では、先のストーリーを中心に経営者の役割の説明がなされ、「第2章 企業の戦略① 企業戦略」においてもこのストーリーをもとに展開されている。

「第3章 企業の戦略② 事業戦略」においては、ストーリーをふまえつつ、富士フィルムの多角化の事例をはじめ、インテル、マイクロソフト、マクドナルド、ユニクロ、ライオン、ニッコウトラベル、「俺のフレンチ」、QBハウス、シルク・ドゥ・ソレイユ、カーブス、東レ、フィリップス・エレクトロニクス社、スリーエム・ジャパン、スウォッチ、CNN、自動車業界、ビールメーカー、ファンケルなど多分野にわたる多くの企業事例を通じて説明されている。

「第4章 企業の組織① ミクロ組織論」では、実際の企業事例は用いられず、ストーリーをベースに説明されている。

「第5章 企業の組織② マクロ組織論」においては、ストーリーをふまえつつ、それぞれの組織形態を採用している（した）企業として、Apple社、GM社、パナソニック、ソニー、セブンイレブン・ジャパン等が例示されている。

「第6章 企業のガバナンス」では、ストーリーをベースに展開されているが、会社制度の部分のみ、実際の企業の事例、例えば合名会社や合資会社では、日本酒、焼酎、醤油などの伝統産業やベンチャー企業、合同会社として西友、P&G、アマゾン、アップルなどの日本法人、さらに保険業界では相互会社と株式会社のそれぞれの制度を採用する企業事例が示されている。

加えて、「第Ⅱ部」には、日本大学商学部出身の5人の経営者のインタビューを掲載し、特定の章と関連付けているわけではないが、経営学教育における実践的研究の一環として、トップマネジメントが何を考えどのような実務を行っているのかなどの理解を促すことを目的とした。特に、本学が日本で最も多くの社長を輩出していること生かし、本学の初学者が経営学をより身近なものとして感じられるように、以下の本学卒業の経営者にインタビュー調査をもとに作成した。

2019年8月29日八光自動車工業株式会社代表取締役、池田淳八氏

2019年9月25日フマキラー株式会社代表取締役社長、大下一明氏

2019年9月30日アサヒ防災設備株式会社代表取締役、中村理氏

2019年10月30日セントラルスポーツ株式会社代表取締役会長、後藤忠治氏

2019年11月11日ドーバー洋酒貿易株式会社代表取締役会長、和田泰治氏

2019年11月27日軽井沢ブルワリー株式会社代表取締役社長、和田泰治氏代理和田誠司氏（役職は調査時のものである）

インタビュアー：鈴木由紀子（日本大学商学部教授）、柴田明（日本大学商学部准教授）

主な質問としては、会社組織について質問（会社概要、事業内容、創業、歴史、経営状況、今後の経営展望）および経営者個人への質問（現在の役職に就いた経緯、経営者の一日、一週間、一年単位で働き方、経営者として心がけている事、在学時代を振り返って）であり、いずれの方にも丁寧な説明を頂き、最後に在学生へのメッセージも頂いた。これらの成果をコラム的にテキストに取り入れ、経営学理論の理解を促すことにつながっている。

4-2 経営学教育におけるケース・メソッド

4-2-1 ケース・メソッド

これまで述べてきたのは初年次科目としての経営学入門における企業の事例の導入であり、日本の大学教育の中心的な位置を占める講義型授業における経営理論の説明や理解のために用いられるものに関してであった。

大学の授業形態には、講義型授業のほかに、百海（2009）によれば、学生に興味を持たせつつ体験学習をさせていく“参加型学習”とよばれるロール・プレイング（Role playing）、ケース・スタディ（Case Study）、シミュレーション・ゲーム（Simulation Game）、プログラム学習（Program Learning）、チュートリアル（Tutorial）などの様々な授業形態がある¹⁴。本章では、その一つであるケース・メソッドに注目する。

ケース・メソッドの歴史的ルーツとして、梅津（2002）は「プラトンの対話編に出てく

るソクラテスの問答法やイエス・キリストのたとえ話を用いた説教にまで遡れる…中略…中世キリスト教の神学教育の伝統の中で学僧たちが抽象的な神学原理を一般信徒の日常生活に応用しようとして試みた決議論の伝統にまで遡れる」¹⁵⁾とする。

現代においてケース・メソッド (The Case Method of Instruction) による授業は、ハーバード・ビジネス・スクールが開発し、世界のビジネス・スクールで行われている教授法であり、経営学修士 (MBA) のコースで主に行われていることは広く知られている。

さらに、将来、経営陣に参加する可能性のあるビジネス・パーソンを対象としたPMD (Program for Management Development)、すでに経営陣に参加しているか、参加する直前のビジネス・パーソンを対象としたAMP (Advanced Management Program) でもケース・メソッド教育が行われている¹⁶⁾。

そのような意味で一学年の学生数の多い大学の大規模授業の学部学生を対象として行うことは想定されていない教授法である。

ただし、ケース・メソッドによる授業の目的を何におくかによって、意味が変わる場合がある。石田 (2007) は経営学部の授業において、「自発性の喚起、発言の訓練など」¹⁷⁾を狙いとしてあげている。また、学部科目でも科目の性質上、ケース・メソッドを用いることが必要となる場合がある。後述するように、筆者の担当する企業倫理がそれに該当する。

ケース・メソッドとは、坂井 (1996) によれば、「ケースを使用し、討論を中心に学習する教育法」であり、1871年にハーバード・ロー・スクール (Harvard Law School) で始められ、その卒業生であり、ハーバード・ビジネス・スクールの1919年に2代目学部長に就任したウオーレス・B・ダーナムによって、法学教育で用いられていたケース・メソッドがビジネス関連科目にも適用しうることが主張された¹⁸⁾。

ケース・メソッドにおけるケースとは事例のことであるが、ビジネス・スクールのケース・メソッドにおいては、「模範事例でも、作り物でもなく現実に起こったことを当事者への取材をはじめとして、新聞・雑誌・業界レポートなどを編集したもの」¹⁹⁾とされる。

ただし、後述する学部等で行われる企業倫理等のケース・メソッドでは、必ずしも「現実に起こったこと」ばかりではなく、ケース集や授業担当者等によって作成された短めのフィクションのケースも用いられる²⁰⁾。

ケース・メソッドは、ケース・リーダー (授業であれば担当教員) のもと、①個人研究→②グループ・ディスカッション→③全体ディスカッション→④ケース・リーダーのまとめという順序で行われる。

①の個人研究でケース参加者は、(事前に) 配布されたケースを読み、ケースの状況を分析して、そこに備わる問題を整理し特定化し、何をどのように解決すべきなのかを結論付ける。

②のグループ・ディスカッションでは、個々人の分析結果を発表し、他者の意見と相違がみられる場合には、その意思決定の根拠となる理由などをそれぞれが述べ、グループとして合意された結論を導き出す。

③の全体ディスカッションでは、各グループの代表がグループの結論を発表し、異なる主張があった場合に、それぞれの主張の理由付けを説明し、全員参加で質疑応答を行う。

④ケース・リーダーのまとめは、各グループや全体ディスカッションへのコメントを加えたり、ケースの補足的な説明を行ったりするが、ケースの正解を示すものではない。

ケース・リーダーは、②、③において、ディスカッションの進み具合を見て、適宜、ディ

スカッションを促すような問いを発するなどの役割がある。

以上のように、ケース・メソッド参加者は一連のプロセスを通じて、提示されたケースの問題を特定化し、解決方法を探り導き出し意思決定を行うプロセスを学習するのである。

具体的に、ケース・メソッドから得られる効果として、a) ビジネス・マインド（経営的に考える）、b) 洞察する、c) 全体の視点（ビッグ・ピクチャー）で考える、d) 態度の変容をもたらす、e) 人の話を聴く能力や説得する（コミュニケーション）能力が向上する、f) 組織における人間的側面（ヒューマン・リレーション）の重要性を理解する、g) 既存のツールやコンセプトを応用する、h) 新しい概念を展開するなどの学習があげられている²¹⁾。

ただし、ケース・メソッドは、ケース・リーダーの技術と経験に大きく依存するものであるといえる。Barns(1994)によれば、ケース・メソッドなどの討論授業の基本原則として、以下の4つがあげられている²²⁾。

- ①討論授業は教師と学生の協働作業（コラボレーション）であり、双方がともに、教える責任と力、および学ぶ喜びを共有する。
- ②討論授業の教室は、単なる個々人の集まりから、価値と目的を共有する“学びの共同体”に進化しなければならない。
- ③学生と盟友になることによって、教師は、学生自らの手で授業内容を学んでいく力を与えられる。
- ④ディスカッション・リーダーシップでは、討論する内容およびそのプロセスの双方をつかさどる能力が必要である。

これらは、あくまでビジネス・スクールが想定されたものであり、学部レベルで行う場合には異なるものとなろう。

4-2-2 ケース・スタディとの相違

ケース・メソッドとよく似た言葉で、ケース・スタディがあり、日本では後者の方がより一般的に用いられる傾向にある。

ケース・メソッドはあくまで数ある教授法の1つである一方、ケース・スタディ（The Case Study）には、坂井・吉田（1997）によれば、教育目的の「ケース・メソッドにおけるケース・スタディ（The Case Method of Instruction/Teaching）」と、研究目的の「ケース・スタディ（・リサーチ）（The Case Study for Research）」に区分される。

星野（2007）においては、ケース・スタディを意味する語として事例研究が使われているが、ケース・メソッドのケースと事例研究では共通点はあるが、以下のようないくつか相違点があるとする²³⁾。

第1に、ケース（・メソッド：筆者）においては、筆者の役割は事実の提示に留まり、さまざまな結論が存在しうが、事例研究においては筆者の結論が明確に示される。

第2に、学習法や構成に関して、ケース（・メソッド：筆者）では異なるバックグラウンドを持つ他の学生との事前のグループ・ワークや教室でのケース・ディスカッションを通じて、異なるもの見方を学修することが求められる。事例研究では、提示された手法や結論を導くプロセスを学習し、筆者の分析に考察を加える個人学習が主体となる。

第3に、構成に関して、ケース（・メソッド：筆者）には、対象とする企業や業界などについて、現状、歴史、業界の競争環境、直面する課題などの一般的概要が示される。ま

た、財務データや業績なども添付資料として提示されることによって、自己完結的に判断する材料が示されている。事例研究の構成は、筆者自身の結論をサポートする時事や解釈が含まれるが、結論とは関係の薄い事実は必ずしも呈されないことから、事例の中から反証材料を得ることは難しいとされる。

最後に、両者の目的に関して、ケース（・メソッド：筆者）は、読者がケースに描かれた課題に直面した際に、その当事者としてプロセスを疑似体験し、意思決定力を高めるマネジメント・トレーニングを目的とするものである。事例研究では、対象とする企業の成功要因や失敗要因、あるいは事業展開を事実として受け止め、その結果からインプリケーションを得ることを目的としている。

ケース・メソッドが唯一の正解を提示しないオープン・エンドであることから、その授業は「具体的な行為や問題状況への対応をめぐる自由で、創造的、しかも緊張感と発展性に溢れた討議が中心であり、そうした討論を通じて、個々の参加者が意思決定や意見を内面化させていくプロセスである」²⁴⁾と指摘される。

4-2-3 ケース・メソッドの課題

ケース・メソッドの授業においては、その特質上、さまざまな課題があげられる。本章では、3点を指摘しておきたい。

第1に、ケース・メソッドを行う授業もしくはトレーニングの参加者の人数を何人に設定するのが適切かという問題である。

①個人研究→②グループ・ディスカッション→③全体ディスカッションという流れの中で、③における人数は研究者によって捉え方はさまざまである。

通常、ビジネス・スクールで行われている場合には40人程度や30人程度、最大でも80人とする論者もいれば、学部を想定して120人という論者もいる。②のグループあたりの人数は、ディスカッションを有意義なものとするためには5～6人を適切とする見解もある²⁵⁾。いずれにしても、ケース・メソッドをリードした経験のある研究者の経験に基づく判断によるところが大きいといえる。

第2に、ケース・メソッドで扱うケースの内容にもよるが、ビジネス・スクールでビジネス・パーソンを対象とする場合は実務経験からディスカッションのベースとなる経営に関する知識や問題意識が備わっており、ディスカッションが効果的であるが、学部学生にはそれらは期待することができない。その結果、知識、経験、能力レベルをふまえたケースの使用や作成が求められる。

第3に、ケース・メソッドはオープン・エンドであり、唯一の解が示されるものでも、それが求められるものでもない。全体ディスカッションに至るまでのプロセスを重視するものである。しかしながら、「結論の示されない講義は、受講者を不完全燃焼の状態に置き、必ずしも充足感を与えないということにも留意する必要がある。まとめにおいては、ディスカッションを通じて学修した視点やポイントをレビューし、ケースから得られたインプリケーションがどのようなものなのかを明確にすること」²⁶⁾が求められる。

4-3 企業倫理教育におけるケース・メソッド

日本において、大学での企業倫理（Business Ethics）教育は2000年代に入ってからであるが、その広がり背景には米国での企業倫理教育の普及の影響と、実業界での企業の

不正問題・事件の多発があげられる。また、理工系大学での技術者倫理の科目の必須化の影響もある。そこにおいては、講義型形式の授業だけでなくケース・メソッドが積極的に導入されていった²⁷⁾。

筆者の担当する企業倫理の授業において、前期において、まず、企業倫理の定義、企業と倫理の関係性、企業倫理学の成立と特徴、企業倫理の関連領域としてコンプライアンス、CSR（企業の社会的責任）、日本における企業倫理とその制度化などの講義を行う。その後、倫理的利己主義、功利主義、義務論、正義論、徳理論の概説を行い、各倫理理論に関連するケース・メソッドを取り入れている。後期においては、企業の利害関係者別に生じる倫理的課題事項について講義を行った後に、関連するケースを取り入れている。

その理由として、企業倫理という学問の特有の性質によるものである。第1に学問としての企業倫理が経営学と倫理学の学際的領域の学問であり、応用倫理学の一領域としても位置付けられるからである。その結果、現実面の企業行動に関連する事象を考察の対象とし、具体的なケースを取り上げることによって、説明を行う必要がある。

第2に、企業倫理が、実践面での取り組みを重視しているからである。梅津(2002)では、企業倫理(同書ではビジネス倫理と表記されているが、英語のBusiness Ethicsの訳であり、筆者が用いる概念と同一である)には、理論、実践、制度の3つの側面があるとされており、それらが相互に影響し合い補い合う関係にある²⁸⁾。

実践とは、実際の企業の取り組みとしての倫理プログラム²⁹⁾の導入という面もあるが、企業内に倫理的意思決定をいかに定着させるかという問題である。それが倫理プログラムの中の1つである教育訓練に相当する。そこで用いられる教授法がケース・メソッドとなる。

企業倫理のケース・メソッドにおいても、授業の行い方は、先に述べたケース・メソッドと同様である。①個人研究→②グループ・ディスカッション→③全体ディスカッション→④ケース・リーダーのまとめという流れである。

企業倫理教育においては、このプロセスを通じて、「自らの意思決定を論理的に理由付けすることも要求され、参加者は自らの意思決定のアルゴリズムの中に倫理的なサブルーチンを組み込む³⁰⁾」という、倫理的推論(moral reasoning)を討議に導入したものである。

学部授業でもあり、時間の制約もあるため、筆者はケース資料が長文になることをあえてしないようにしている。受講生からは提示された資料を読んだ後に「これだけの情報では考えられない。」「結論を出すための情報が少ない。」という声が、初めてケース・メソッドを行う時には必ずあがる。

これに対しては、「日々、意思決定を行う経営者をはじめとする管理者たちは、できうるかぎりの情報収集を行うように努めているが、実際にはあらゆる必要かつ重要な情報をすべて収集することができるわけではないこと」を伝えている。

このような問題について、石田(2007)は、ケースには数学の解のように唯一の正解がないことはビジネスの問題の複雑さ、オープンシステム性からすれば当然であり、不足する情報は自ら仮定を立てて補い、また「歴史的解答」はあるが、それがケースの「正解」を意味するものではないと指摘する³¹⁾。

長年、大学および企業研修において、企業倫理教育にケース・メソッドを導入してきた岡部(2014)によれば、ケース・メソッドから期待できる効果として、ケース・メソッド型研修の参加者には、以下のような4つの能力の向上があげられている³²⁾。

- ・ケース教材の記述内容と参加者の発言を通して、頭の中に問題状況を生々しく再現する能力
- ・「問題解決に欠かせない知識を修得しなければ」という気持ちになり、受け身ではなく自分から進んで身に付けようとする自律的学習能力
- ・自分ならどう対処するかを皆で議論することで思考の幅を広げることができる思考力の向上
- ・一定の状況下での思考活動や難しい判断、とくに人のもつ価値観や心の機微に触れるような状況下で判断が迫られ、そこで、擬似的に、“もがく”体験をする。

最後の“もがく”体験については、倫理的問題に直面した際の抵抗力、免疫力をつけることにつながると指摘する。言い換えると、倫理的葛藤 (ethical dilemma) の克服への訓練といえる。

最後に、企業倫理のケース・メソッドが用いられている教材について、日本語に翻訳されているハーバード・ビジネス・スクールの企業倫理のテキストでペイン (1999) があり、その中では10社のケースが収められている。提供されている情報はケースによってさまざまであるが、ケース企業の概要、歴史や行動原則、財務データ、企業を取り巻く状況などがB5サイズで最低でも20ページ、長いもので40ページ近くなるケースが取り上げられている。大規模授業での学部学生を対象とする授業ではテキストとして使用するには困難なものである。短めにまとめられたケースが収められている梅津 (2002) には、利害関係者別にまとめられたケースが取り上げられており、学部授業のテキストとして有用である。その他、日本語に翻訳され、ケースを部分的に導入したテキストがいくつかある³³⁾。

4-4 経営学教育における事例導入の意義と課題

本章では、経営学教育における事例の導入の意義を考察するにあたり、まず、学部初年次科目としての経営学入門科目で使用されるテキストの事例の導入状況を5つの大学のテキストからその傾向を探った。

各テキストに共通する基本的な諸経営理論の説明には、当然ではあるが同一の企業的事例が多く用いられている。

学部初年次科目としての経営学入門科目のテキストにおいては、なによりも専門課程への関心を高めるためことが重視され、かつ平易な文章によるわかりやすさが求められる。そのため、企業経営を身近に感じられるようにするために学生たちがよく利用する商品やサービスを提供する企業などが事例としてあげられている。

ただし、企業や会社名そのものが経営理論やシステムの呼称になり、基本的に確立された経営理論となっている場合には、年代がかなりさかのぼる企業の事例であったとしてもテキストに用いられている。

一方で、時代や社会状況などのさまざまな外部要因が加わって、企業自体も盛衰を免れ得ず、かつ経営学で議論となる経営理論も常に変化を遂げている中で、経営学入門のテキストで扱われる事例も新陳代謝がなされている。

そのような状況でも、長く使われるタイプのテキストを追求するとすれば、テキストはさまざまな経営理論の理論面での説明の記述にとどめ、事例は授業において教員が随時、変えて説明していくことになる。もしくは、何年かごとに改訂を重ねるタイプのテキスト

であれば、その時々々の旬な企業をテキストに入れ込んでいく方法を取るようになるであろう。

つぎに、経営学教育におけるケース・メソッドを取り上げ、その意味と行い方、類似する用語であるケース・スタディとの相違、ケース・メソッドの課題を考察した。

さらに、ケース・メソッドの一例として、企業倫理教育におけるケース・メソッドの現状について言及した。企業倫理は経営学の中でもサブストリームであるが、ケース・メソッドで扱われるケースについては、倫理理論ごとに定番となるケースがほぼ定まっている状況である。そのほとんどのケースが企業のネガティブな事例である。故に、不正を起こした企業は過去の事件に関連する情報については自社のホームページ等では削除する傾向にある。

近年では、主に個人のプライバシー権などに関連して、ネット上での「忘れられる権利(right to be forgotten)」が注目されている。しかしながら、企業の社会への影響力を勘案すれば、企業による倫理的に問題があった行動は、個人のプライバシー権とは別の次元の問題といえる。それらは、活字化されないかぎり、ホームページ上の情報は更新され、都合の悪い情報は削除され、一般の意識からは薄れてしまうことになる。ただし、企業によっては、自戒のために自社のホームページに過去の問題をあえて掲載している企業もあるが、極めて異例のことである³⁴⁾。

最後に、ビジネスの実践と理論の相互作用の中で、進展し続ける経営学という学問領域に関して、「ビジネス教育はビジネスによって支えられ、ビジネスのための教育がなされなければならないが、ビジネスの論理より一段上の視点で、ビジネスを批判していなくてはならない。活きたビジネスを対象にした研究がなされなければならない」³⁵⁾という指摘を踏まえて、今後の経営学教育のあり方をさらに検討していきたい。

おわりに

「はじめに」で述べたとおり、社会を取り巻く情勢の変化により、大学教育は変革が求められている。とりわけ、卒業生の大部分が「企業」に就職する商学部・経営学部・経済学部の場合、経営学の初年次教育において、企業経営に対する学生の関心をいかに引き出し、それ以降の各論への橋渡しをいかに上手く行うのが重要となるだろう。折しもCOVID-19の世界的流行により、2020年度はほとんどの大学でオンラインでの講義実施を迫られ、これまでの講義形態からの強制的な転換を余儀なくされたが、奇しくもこの非常事態が、大学教育のあり方の根本的変化を加速度的に迫ったとも言える。その意味でも、経営学の初年次教育のあり方は今まさに考察すべき課題であろう。

本章では、現代経営学の特徴を踏まえて、日本大学商学部における「経営学入門1」での取り組み、他大学での取り組みに関するインタビューや初年次教育における事例(ケース)の用い方について検討してきたが、初年次教育のあり方にワンベストウェイがあるわけではなく、それぞれの大学・学部の特徴や歴史、学生規模、アドミッションポリシー、カリキュラムポリシー、ディプロマポリシー、卒業生の進路³⁶⁾などを踏まえて考察すべきだろう。それを前提として、初年次教育に必要なものはやはり学生の学習に対する「動機づけ」だと考えられる。現実の企業経営を主な研究対象とするという経営学の最大の特徴を活かし、企業経営の実際の事例を導入するなどして学生の興味・関心を引き出しつつ、

経営学の対象領域の広さを活かした講義展開が求められるだろう。オンライン講義の普及により、今後の講義形態の選択肢は半ば強制的に広がったと言えるが、講義形態の選択それ自体を議論の中心とするのではなく、いかに学生への学習の動機づけとなるのかという視点から、形態も含めた講義計画を策定していく必要があるだろう。今回の危機をチャンスに変える意味でも、われわれはこれを契機に、さらに継続的に経営学の初年次教育について考えていく必要があると言える。

はじめに、おわりに、第1章 柴田明

第2章、第3章 坂本義和

第4章 鈴木由紀子

【第1章 参考文献】

- Drucker, P.F. (1946), *Concept of the Corporation*, John Day. (上田惇生訳『ドラッカー名著集11 企業とは何か』ダイヤモンド社, 2008年。)
- NHK「仕事学のすすめ」制作班編 (2010)『柳井正 わがドラッカー流経営論』NHK出版。
- Wöhe, G. / Döring, U. / Brösel, G. (2020), *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, München.
- 石毛昭範・佐々木秀徳 (2014)「大学教育における経営学入門科目の条件性—新学習指導要領・参照基準からの検討—」『経営学論集第84集』, (54) 1-12ページ。
- 市原季一 (1954)『ドイツ経営学』森山書店。
——— (1957)『ドイツ経営政策』森山書店。
——— (1959)『西独経営経済学』森山書店。
——— (1965)『西独経営社会学』森山書店。
——— (1975)『経営学論考』森山書店。
- 入山章栄 (2012)『世界の経営学者はいま何を考えているのか—知られざるビジネスの知のフロンティア—』英知出版。
——— (2019)『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社。
- 宇田美江 (2015)「経営学基礎教科書に関する研究—2006年から2015年までの32冊をめぐって—」『青山学院女子短期大学紀要』第69輯, 65-86ページ。
- 小澤伸光 (2019)「経営学教育の社会的レリバンス」『駿河台経済論集』第28巻第2号, 179-190ページ。
- 梶脇裕二 (2013)「ドイツにおける経営学理論の動向」久保広正／海道ノブチカ編著『EU経済の進展と企業・経営』勁草書房, 175-197ページ。
——— (2018)「経営学史研究の意義を探って—実践性との関連で—」経営学史学会編『経営学史研究の挑戦』文眞堂, 21-35ページ。
- 経営学史学会監修, 小笠原英司編著 (2013)『経営学史叢書XIII 日本の経営学説 I』文眞堂。
経営学史学会監修, 片岡信之編著 (2013)『経営学史叢書XIV 日本の経営学説 II』文眞堂。
- 榊原研互 (2012)『経営学における厳密性と適切性—方法論的省察—』日本経営学会編『経営学論集82集 リーマン・ショック後の企業経営と経営学』千倉書房, 85-96ページ。
- 竹中啓之 (2008)「大学における経営学教育を取りまく環境について」『鹿児島県立短期大

学紀要』第59号, 1-15ページ。

- (2013) 「経営学の入門的な授業に必要な要素とは何か～現状の大学生の学修状況を前提にして～」『鹿児島県立短期大学紀要』第64号, 人文・社会科学篇, 41-57ページ。
- 平澤哲 (2008), 「マネジメントにおける科学的知識の応用と日常実践のギャップの探求—科学の厳密性か, 実践上の適切性かというジレンマに着目して—」一橋大学イノベーション研究センター編『一橋ビジネスレビュー』56巻1号, 162-174ページ。
- (2017)『マネジメントにおける厳密性と適切性の概念の再検討』日本経営学会編『経営学論集第87集 日本経営学90年の内省と構想』千倉書房, 58-59ページ。
- 三橋平 (2021) 「『世界標準の経営学』へのキャッチアップと対話」日本経営学会編『日本経営学会誌』第46号, 5-11ページ。
- 三谷宏治 (2019) 『すべての働く人のための新しい経営学』ディスカヴァー・トゥエンティワン。

【第2章参考文献】

日本大学商学部経営学科編 (2020) 『はじめての経営学』同文館出版。

【第3章参考文献】

- 日本大学商学部経営学科編 (2020) 『はじめての経営学』同文館出版。
- 馬場杉夫・蔡芒錫・福原康司・伊藤真一・奥村経世・矢澤清明 (2015) 『マネジメントの海図 - 個人と組織の複眼的な経営管理』中央経済社。
- 明治大学経営学研究会編 (2015) 『経営学への扉 - フレッシュマンのためのガイドブック [第5版]』白桃書房。

【第4章参考文献】

- Barns, L.B. and Christensen, C. R. (1994) *Teaching and The Case Method*, 3rd edition, Harvard Business Press, Boston (高木晴夫訳『ケース・メソッド教授法—世界のビジネス・スクールで採用されている』ダイヤモンド社, 2010年)。
- Beauchamp, T. L. and Bowie, N. E. (1997) *Ethical Theory and Business*, 5th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hallの邦訳は以下, 分冊となっている。(加藤尚武監訳『企業倫理学1』晃洋書房, 2005年, 梅津光弘監訳『企業倫理学2』晃洋書房, 2001年, 中村瑞穂監訳『企業倫理学3』晃洋書房, 2003年, 小林俊治監訳『企業倫理学4』晃洋書房, 2017年)。
- Dooley A.R. and Skinner, W. (1977) Casing Casemethod Methods, *Academy of Management Review*, 2(2), 277-287.
- Pfeiffer, R. S. and Forsberg, R.P. (2014) *Cases and Strategies*, 4th edition, Cengage Learning, (高田一樹訳『48のケースで学ぶ職業倫理—意思決定の手法と実践』センゲージャーニング, 2014年。)
- Stewart, D. (1996), *Business Ethics*, New York, NY: McGraw-Hill Companies, Inc. (企業倫理研究グループ訳中村瑞穂代表, 『企業倫理』白桃書房, 2001年)。
- 石田英夫・星野裕志・大久保隆弘編著 (2007) 『ケース・メソッド入門』慶應義塾大学出版会。

- (2007)「ESSAY 1 ケースによる授業への招待」(石田ほか編著『ケース・メソッド入門』慶應義塾大学出版会, 11-14ページ)。
- 梅津光弘 (2002)『現代社会の倫理を考える〈3〉ビジネスの倫理学(現代社会の倫理を考える(3))』丸善株式会社。
- 岡部幸徳 (2014)『よくわかる経営倫理・CSRのケース・メソッド: エシックストレーニングのすすめ』白桃書房。
- 加藤茂夫編著 (2012)『経営入門—よい経営の創り方, よい経営学の学び方—』学文社, 第1版第3刷
- 坂井正廣 (1996)『経営学教育の理論と実践: ケース・メソッドを中心として』文眞堂。
- 坂井正廣・吉田優治監修, ケース・メソッド研究会 (1997)『創造するマネジャー』白桃書房。
- 坂井正廣・村本芳郎編著 (1993)『ケース・メソッドに学ぶ経営の基礎』白桃書房。
- 田中信弘・木村有里編著 (2019)『新版 ストーリーで学ぶマネジメント 組織・社会編』, 文眞堂。
- (2012)『ストーリーで学ぶマネジメント—経営管理「超」入門—』文眞堂。
- 土屋守章 (1989)「監訳者あとがき」, ロレンス シェイムズ著『ザ・ビッグタイム—アメリカ企業の栄光と挫折』NTT出版)。
- 東北大学経営学グループ著 (2019)『ケースに学ぶ経営学 第3版』有斐閣ブックス。
- (2008)『ケースに学ぶ経営学 新版』有斐閣ブックス。
- (1998)『ケースに学ぶ経営学 初版』有斐閣ブックス。
- 中谷常二 (2007)『ビジネス倫理学(公益ビジネス研究叢書)』晃洋書房。
- 日本大学商学部経営学科編 (2020)『はじめての経営学』同文館出版。
- 馬場杉夫・蔡苕錫・福原康司・伊藤真一・奥村経世・矢澤晴明 (2015)『マネジメントの海図 —個人と組織の複眼的な経営管理』中央経済社。
- 百海正一 (2009)『ケース・メソッドによる学習』学文社。
- 星野裕志 (2007a)「ESSAY 3 ケースと事例研究」(石田ほか編著『ケース・メソッド入門』慶應義塾大学出版会, 18-20ページ)。
- (2007b)「ESSAY 5 ケースのリード」(石田ほか編著『ケース・メソッド入門』慶應義塾大学出版会, 23-25ページ)。
- 明治大学経営学研究会編 (2012)『経営学への扉—フレッシュマンのためのガイドブック—第4版』白桃書房。
- Paine, L. S. (1997) *Cases in Leadership, Ethics and Organizational Integrity: A Strategic Perspective*, McGraw-Hill Companies Inc., 梅津光弘・柴柳英二訳 (1999)『ハーバードのケースで学ぶ企業倫理—組織の誠実さを求めて』慶應義塾大学出版会。

〔注〕

- 1) 世界の経営学のトップ学術誌については, 入山 (2019), 24ページ以下を参照。入山によれば, 学術誌にはランクがあり, 世界の経営学の中でも最高峰に位置する9つの学術誌を「Aジャーナル」と呼ぶ(同上, 24ページ)。
- 2) もっとも, このような方向性は最近になって表れたものではなく, 例えば神戸大学経営学部において, 日本の経営学の創世記を築いた平井泰太郎の後継者として長く「経

営学総論」を担当し、ニックリッシュ (H.Nicklisch) をはじめとするドイツ経営経済学の学説研究に従事した市原季一は、経営学は、経営経済学、経営社会学、経営心理学などの経営諸科学からなるものであると主張した。これについては、市原による一連の著作集 (市原 1954; 市原 1957; 市原 1959; 市原 1965; 市原 1975) を参照。

- 3) 日本の経営学説を取り上げた、経営学史学会監修の『経営学史叢書』第13巻、14巻の「まえがき」(x ページ) では、日本の経営学説として、①ドイツ流の経営経済学に強く影響されながら理論展開をしようとした系譜、②アメリカ流の経営管理論・組織論の影響を強く受けて理論展開をしようとした系譜、③単なる経営管理論・組織論でもなく、単なる経営経済学でもなく両者を総合して取り込んだ統一的「経営学」を指向した学者の系譜、④批判的経営学の系譜、の4つの流れがあるとしている。
- 4) 2020年9月に開催された日本経営学会第94回大会は、当初慶應義塾大学で通常の対面形式で開催予定であったが、COVID-19の流行を受けてオンライン開催となった。統一論題のテーマは、「日本の経営学者はどこに向かうべきか—「世界標準」の経営学と日本の経営学—」であり、『世界標準の経営理論』の著者である早稲田大学の入山章栄氏や、世界的有名ジャーナルに論文を掲載している早稲田大学の三橋平氏、梁取美夫氏らが登壇し、世界最先端の経営学研究の現状を論ずる一方、日本経営学会理事長である神戸大学の上林憲雄氏や、「ダイナミック・ケイパビリティ」などの経営理論に関して、多数の著作を通して実務家や一般大衆への積極的な発言を続けている慶應義塾大学の菊澤研宗氏らが、日本の経営学研究の歴史や特徴などを踏まえて、今後の日本の経営学のあり方について積極的な議論を展開した。オンライン開催ということに加え、これまで日本経営学会ではあまり議論されてこなかった挑戦的なテーマだったということもあり、参加者もこれまでにない数であり、盛況であった。この学会においては、本章で取り上げたような、世界の経営学のトップジャーナルにおける「実証志向」が明らかとなった。つまり、それぞれの経営学者が「グランドセオリー」の構築を目指すというより、企業経営をめぐる様々な問題に対し、当該問題を説明できると想定される理論的観点から実証を行い、理論を検証していくということである。しかし、トップジャーナルへ継続的に論文を投稿し続ける日本人はきわめて少なく、またそれを維持し続けることが並大抵のことではないことが、当日の討論で明らかとなった。なお、当日の議論は、三橋 (2021) をはじめとして、日本経営学会編の『日本経営学会誌』第46号 (2021年) にまとめられている。
- 5) 例えばファーストリテイリングの柳井正がいる。NHK「仕事学のすすめ」制作班編 (2010) を参照。
- 6) 筆者の一人である柴田は、2009年4月から2018年3月まで勤務していた香川大学経済学部において、「経営学原理」と「経営学史」担当の教員であったが、香川大学経済学部では、1年次の「経営学入門」とは別に2年次以降の「経営学原理」が設置されていた。香川大学経済学部は旧制の高松高等商業学校の流れを汲む学部であり、設立初期にドイツの経営経済学を積極的に学び、取り込んでいった、一橋大学商学部や神戸大学経営学部からの影響が強かったものと推定される。
- 7) ドイツではAllgemeine Betriebswirtschaftslehreという言葉の入ったタイトルの書籍が非常に多い。経営学入門に当たる教科書的な書籍だが、ドイツでもっとも著名なのがヴェーエ (G.Wöhe) によるものである。1960年の第1版以降、継続的に改訂を重

ね、彼の死後も弟子によって改訂が続けられている。現在では2020年の第27版が最新であり (Vgl. Wöhe/Döring/Brösel 2020), 「ヴェーエの (der Wöhe)」という呼び方で知られている (フランクフルター・アルゲマイネの以下の記事を参照 <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/campus/woehe-unter-beschuss-streit-umbwl-buecher-14452615.html#GEPC;s6>)。この記事は、ヴェーエの著作がドイツの経営学入門の教科書の60%のシェアを占めており、現在でも主導的な位置づけにある一方で、これだけ長く読まれているヴェーエの著作が、経営学の新しい問題や需要に必ずしもマッチしていないという問題を記している)。

- 8) 宇田 (2015) は、2006年から2015年までに出版された経営学の基礎的な教科書の内容を分析しているが、取り扱われているトピックとして多いのが、「経営学説史」「企業と社会」「経営管理」「経営戦略」である。その他、人事労務、経営文化、研究開発、生産、販売、財務、経営情報、日本的経営、国際経営、企業、社会的責任、非営利組織など、トピックの幅は広く、教科書ごとに扱う内容は多種多様である。
- 9) 例えば小澤 (2019) は、ファヨールの管理論の説明の際に、小規模製菓店経営者の日常経営行動をビデオで放映し、それらの中から、管理職能と他の職能との違いを発見させるという方法をあげている (184ページ)。
- 10) <https://www.bus.nihon-u.ac.jp/about/introduction/#gsc.tab=0> (2021年3月1日閲覧)
- 11) 「経営学入門1」2020年度シラバス (<https://www.unias.bus.nihon-u.ac.jp/uniasv2/AGA030PLS01EventAction.do> (2021年3月1日閲覧))
- 12) アンケート調査を引き受けてくださった先生方、インタビュー調査を引き受けてくださった馬場杉夫先生、佐野正博先生、文面にてご説明をしてくださった大石芳裕先生に心より感謝申し上げます。
- 13) 田中信弘・木村有里編著 (2012), i ページ。
- 14) 百海 (2009) 7-10ページ。ここで述べているケース・スタディは後述する「ケース・メソッドにおけるケース・スタディ」と捉えられる。
- 15) 梅津 (2002) 76ページ。
- 16) 百海 (2009) 2-3ページ。
- 17) 石田 (2007) 13ページ。
- 18) 坂井 (1996) 8-9ページ。
- 19) 石田 (2007) 11ページ。
- 20) 梅津 (2002), ファイファー・フォースバーグ (2014)
- 21) 百海 (2009) 16ページ。
- 22) Barns (1994) p.24 (邦訳16ページ)。
- 23) 星野 (2007a) 18-19ページ。
- 24) 梅津 (2002) 78ページ。
- 25) 中谷 (2007) 226ページ。
- 26) 星野 (2007b) 24-25ページ。
- 27) 技術者倫理におけるケース・メソッドの先駆的な取り組みとして、金沢工業大学があげられる。
- 28) 梅津 (2002) 8 ページ。
- 29) 一般的な倫理プログラムは企業行動指針の策定、企業倫理担当役員の任命、企業倫理

担当部署の設置，倫理教育・訓練，相談窓口の設置などである。

- 30) 梅津 (2002) 79ページ。
- 31) 石田 (2007) 13ページ。
- 32) 岡部 (2014) 13-15ページ。
- 33) Beauchamp, T. L. and Bowie, N. E. (1997), Pfeiffer and Forsberg (2014)
- 34) 雪印メグミルクホームページ・沿革
<https://www.meg-snow.com/corporate/history/yukijirushi05.html> 2021年6月7日アクセス。
- 35) 土屋 (1989) 250ページ。土屋の警鐘はさらに「当の研究者がビジネスの論理の虜になってしまえば、絵に描いたような職業的墮落の見本になると思うのだが。」と続く。
- 36) 例えば卒業生の進路を取ってみれば，日本大学商学部を例にすると，卒業生の進路はサービス業が22.2%，卸・小売業が18.5%，情報通信業が14.7%，金融・保険業が11.3%，製造業が8.2%となっている（日本大学商学部HP https://www.bus.nihon-u.ac.jp/job_qualification/job/#gsc.tab=0 2021年8月6日アクセス）。例えばサービス業や小売業が多いのであれば，実例としてこのような企業の事例を挙げるなど，それぞれの大学の実情に合わせて，初年次教育において卒業後の進路のイメージがしやすいような講義構成を構想することが肝要であろう。