

名古屋高等商業學校產業調查報告
第三輯

14.5
212

14.5-212
1200600224748



始



14.5
212

調査報告第二輯

ハーヴァード大學に於ける

「ケース・システム」の主張

名古屋高等商業學校産業調査室



第一、ケースシステムによる商業教育

前言

法律教授上に於けるケースシステムの分析

商業教育上のケースの獲得

法律上のケースと商業上のケースとの相違する点

教室用としてのケースの提出

商業教育に對するケースの使用法

ケースシステムが商業學生に及ぼす効果

第二、一般經營理論の基礎

前言

商業上の先例の重要さ

特殊の産業に限られた商業上の先例

實業家は經濟學者の仕事を利用してゐない

經營上の決定に對する標準の必要

科學的方法及商業理論

普通法の類推

理論の發達に必要な調査研究のタイプ



ハーヴァード大學商業專攻部に於いては、その産業調査所が實業界の事實から蒐集して供給するケースを基礎として商業教育を施して着々其功を収めてゐる。ケースシステムは現在の部長ドーナム氏によりて創始されてより日尙淺いにもかゝらず、アメリカの大學の商科に於いては既に可なり廣く承認されてをり、又最近我國に於いても商業教育者の注意をひく様になつた。そのケースシステムがどんなものであるかを理解するためには、同部長ドーナム氏自身の主張を聽くを適當なりと考へたので、茲に同氏が既に公に發表してゐる次の二つの論文を譯出してこれを紹介せんとするものである。

茲に選んだ第一の論文は商業教育に對してケースメソッドの有する意味を主張してをり、第二の論文は商業學理論に對するケースメソッドの有する意味を暗示してゐるものであつて、ハーヴァードケースシステムを知るに好個の資料である。

ケースシステムによる商業教育

二

五十年前ラングデル教授 (Langdell) がハーヴァード法科大学の教授の基礎として裁判所の判決例を選択して使用することを始めた際に、同教授の著想は最大なる信用を博したものでもなかつたし、また直ちに他の法律學校に於いて採用されるにも至らなかつた。このケースシステムが最初ハーヴァードに用ひられた後數ヶ年の間は他の學校に於て採用されることも徐ろであつたし又引きつゞき盛んな論争をひき起してゐた。今ではこれについて何等の議論のない位である。今日ではこのケースシステムは法律教授上に於いて一般的に是認された方法となつてゐる。この方法は最高程度 of 法律學校では始んぎ一般に用ひられ且つ成功してをり、教科書及び講義による方法の如く進度は早くても不完全な方法は驅逐されて來た法の實際取扱上必要な分析並びに綜合の能力を養成するのにケースシステムが他の汎ゆる方法よりも優れてゐることを概言しても差支へあるまい。かくの如くに充分の成果を収めてゐるに拘らずこの方法は法律教授以外には一般に採用されてゐなかつた。

今日アメリカの法律學校に用ひられてゐるケースシステムを觀察すると、この方法及びその適用範圍には或る限界の存することが分かる。この事が畢竟この方法の最も成功したの

は疑ひもなく單に最高級の法律學校に限られてゐた理由である。アルフレッド・リード氏は(註二)はかう云つてゐる。『ケースシステムを充分に利用するには三つの條件が必要である。

第一はその學生の大多數が子供ではないけない、これ迄の教育によつて困難なる知的活動に堪へ得る素養のある成人であること。次に更に必要なのは學生が教室に於て討論する前にこれらのケースを豫習してをく丈けの充分なる時間のあること。最後に如何なる教授方法に於てもその成功のためには有爲な教師を必要とするのであるが、この條件は學生の最後の指導者が書物ではなくして人である場合に特に必要である。』

たとへば、みなにこれらの諸點は注意しても、ケースシステムの教授法を他の學科に適用するためには各種の制限がある。第一、二の方法を適用することの出来るのは單に學生の分析並に綜合の能力を發達せしめることにのみ主力を注ぐ方面に限られてゐる。第二に、この方法の主要なる點は教師が多種多様なケースを使用してゆく能力如何に繋つてゐる。更にこの方法の適用される範圍は充分に分類しておかなければならぬ。この方法に對するもう一つの大きい反對はこの方法が必ずしも事實を傳へる爲めの捷徑ではないといふことである。

これらの制限から生ずる困難をとり除くことが出来ないとするならば、この方法を更に他の學科の教授に利用することの出来ないのは明かである。これらの障害のうち或る種のも

三

のは恐らく根本的のものであらう。例ば分析並に綜合が重要な部分を占めてゐない學科についてケースシステムを適用することは愚かな企てであらう。又制限された時間内に非常に廣い範圍に亘つて教へやうといふ試みも賢明なことではない。進度を重んじる場合或は窮極の目的が或る事實を容易に習得することにあつて斯かる事實を有効に使用してゆかうといふのではない場合にはケースシステムを用ふることは瞭かに目的に適つてゐない。法律教授の場合にあつても元來詰め込み主義の「速成學校」として立つてゐる様な學校には効果を擧げてゐなかつた。然しこの種の制限の重大さ及びその範圍は商業教育に於ても法律教授に於けると別に變りはない。このいづれの學科に於ても若しも學生が新しい具體的な状態に出くわした場合、この状態の中からそれに含まれてゐる種々の原理を推理する能力を使つてこの新しい状態を支配することが出来ないならば、學生の訓練は價値のないものであらう。又新しい事實に直面して曾つて經驗した類似の事件から得た教訓を應用することが出来ないならば、その訓練は無價値のものである。その他の障害も甚だ重大な且又困難な問題を惹起すかも知れないが、その解決は必ずしも困難ではないであらう。注意して分析してみると、この方法を商業教育に利用することの困難は本質的のものではなくして、實際上のものであるといふ結論に達する。實際やつて見た實驗でも今言ふのと同じ結果を生じてゐる様である。吾々の認め得る限りでは此場合に起る障礙は法律研究に於ける教授上の技術

に屢々變更を加へ又制限を加へることは望ましいものであり、實行も出来るが然し本質的のところは變つてゐない。以下このケースシステムについて一應議論を進めて見たいが言ふ迄もなくこゝには單に商業教育といふ範圍内に限つて見たい。

法律教授上に於けるケースシステムの分析

この問題を研究するに當つては、先づ法律教授上に發達してゐたケースシステムを分析し且叙述することが必要である。何んとなれば斯かる分析をしなければ、法律教授上一般に用ひられてゐる多汎な専門的材料及び實務と本質的な要素を區別することが出来ないからである。この分析に當つて五つの點を注意する必要がある。

第一、今日の形に於ける法律教授上のケースシステムは普通法が永い間繼承して來た數百年間の判決例のあることによつて可能である。若しこの判決例がなかつたならば、或ひは判決例準據 *Stare Decisis* の教理が發達してゐなかつたとするならば、或ひは若しも法律問題を解決せんとする法律家が判決例を無視して評論家の反響にのみ重點をおいてゐたとするならば、ラングデル教授も彼のケースシステムを開展することはなかつたであらう。法律教師のケースシステムは判決例に繋るものであり、且この方法を他の學科に擴張することはこれら

の判決例に代り得る實際上の材料を作り出し得るか否かによつて決せられる。

第二、ケースシステムを實際適用するためには、先づその問題を教師の手で充分に分類することが必要である。普通法は法廷が先例によつて作り上げた學問であると見られてゐる。しかし法律は未だ精確科學ではない。事實に於いて法律學が試み並びに誤差訂正の方法で發達して來たこと經濟學以上である。そして科學的基礎がケースシステムの使用に必要であるといふ範圍については現在では恐らく經濟學は商業學よりも有利な地位に立つてゐる然し事實に於てこれらの諸科學——法律學商業學及經濟學——は一部は先例及慣習に基礎をおき、一部は自然法則並に經濟法則に基礎を置くものであると廣く信じられてゐる。この根底に横はる諸原理は多くの場合分析によつて發見せられ、新しい事實に適用されるであらう。要するにこれら諸科學歴史的觀察を除けば、の教授に於てはそれらの對象が偶發的なものでなくして系統的に提示されることの出来るものであるといふことを前提としてゐる。若し然りとすれば、この諸原理は歸納法によつて教へることも出来るし、且つ多くの場合に經濟學の教授上歸納法は既に成し遂げられてゐる。この歸納法を擴張して商業教育の眞實のケースシステムとすることは、その學科の性質上避け難い困難を生ずるものではない。

第三、この方法を實際に採用するに當つては、著者がその意見によつて自分の教へんとする法律上の原理を最もよく示し又は展開することが出来るかと考へる一定數のケースを選択し

て作つた Casebook (實例集) を先づ編纂することが必要である。若し材料さへあれば、このケースブックの編纂は法律以外の學問にも出来る。吾々には既に商業學上のケースブックを數種作つてゐる。

第四、法律上に於ける判決例の蒐集には慣習上次の事項を含んでゐる。(A)事實の陳述、(B)係争問題又は法律問題に制限すること、(C)裁判官の意見、(D)判決。これらの諸要件若くはこれに代はり得るものは商業學上のケースについても同様に望むことが出来る。言ふ迄もなく、商業上の問題の商業的討論が裁判所の意見に比較し得る丈の權威を持たねばならぬといふこと、或ひは商業上の問題に關して到達する決定が法廷の判決と比較し得べき重要さを持つことは不可能であるけれども、これらの實際上に於ける制限は屢々教室内の討論を活潑にする。實に經驗によれば意見や決定は、商業上のケースを教室内に用ひて成果を收めるために、時として重寶ではあるが、必ずしも必要ではない。

商業上のケースを提出する技術の發達に伴ふて、法學上に於ける法廷の意見に似た諸々の要件を如何にしてとるかといふ方法が絶えず暗示されてゐる。商業上の問題を取扱ふに當つて、分析的な方法をとるといふ範は、法廷の意見が法律教授上に役立つと同じやうな風に利用せられるであらうことは明かである。

第五、法律のケースに含まれてゐる一般的原理は實際に起つた事實に就て法廷が下した具

體的な判決を討論することによつて發達したものである。原理を述べる手段として、この教室内の討論といふことが講義の方法を大部分若くは全部排斥して了つてゐる。これを實行するに當つてかゝる討論の方法によつて問題を系統的に教へるについての實際上の責任は職として教師の双肩にかゝつてゐる。ケースシステムに於ける思想の發展を見ると、それは常に具體より抽象に、特殊の場合より普通の原理に向つてゐる。法律教授上に於けるケースシステムが教師の人よろしきを得た場合に有力な教授方法である。その注目すべき性質はすなはちその現實的な味ひが學生の興味を起し、かくして學生が教師の指導の下に積極的では無く積極的に問題の研究に没入するに至るといふことである。學生はかやうに積極的に教授に参加して法律問題を系統的に分析し且つ思考する。經驗によると學生の方で實習に對する自發的興味を起すといふ點については、良いケースさへあれば商業教育に於ても法律教育に劣らない効果を擧げることが出来る。

由是觀之、法律のケースシステムの典型的な特徴は次の如くである。多くの判決が公にされてゐること、問題が充分に分類されてゐること、ケースブックの編纂、典型的な法律上のケースに於ける要素及び個々のケースの討論から一般的原理へ展開してゐること等である。法律の方面では判決例が報告されてゐるといふことをさへ除けば、以上のべた諸要件は商業教育に於ても亦、この全部が既に存在してゐるか若しくは供給され得るものであるといふこと

は明白である。之の故にこのケースシステムを商業教授にまで擴張せしめるといふ問題は第一に適當に分類せられた商業上の事情に關する事實即ちケースを獲得すること、第二にこのケースを教室内の討論の基礎として有効に使用する様な形にて提出するといふ問題になるのである。

商業教育上のケースの獲得

法律學に於て普通法の判決例が發表されてゐるのに比すべき程の資料は、その他の學科に於ては書物となつてゐない。斯くの如くに法律以外の學科ではこれを法律以外の範圍では發表されてゐるケースの欠けてゐること、類似の資料を得ることの甚だ困難であることが相俟つて、ケースシステムが他の學科に於いては成功しない根本的な理由となつてゐる様に見える。

商業教育の爲めのケースは、そのケースが商業教育に對して價值があるといふことを理由としてのみ行はれる調査研究によつてのみ獲得されるべきものである。これらの商業上のケース(註三)には出來合といふものはない。

勿論商業上のケースは一般には決して黑白を争ふ事件ではないが然し實業家が決定を要

する一つ若しくは多數の問題を生ずる事實の實際上の状態である。かゝるケースを教室用として用意する場合には一般にその内に現はれる特殊の關係會社が分らない様に隠してをかねばならない。且又そのケースは教授上に於て必要な程度に態々變更してもよろしい尤もその變更の場合にもケースの現實性といふものは保存してをかねなければならぬ。かくの如き資料の整形は將來には明かに重寶な要素になる。尤も現在ではこの補整は最も面倒なことであり、同時に困難なる興味ではあるが商業教育の爲めにするケースの蒐集は煩さいことである。これを提出する技術は、今尙ほ初歩の實驗時代である。而してこの兩者資料の獲得及提出について吾々の觀點が速かに變ることを避けることは出来ない。

法律教授上のケースの選擇は、有能な人であれば優れた法律圖書館裡に於てすることが出来るであらう。然し商業上に起る實際問題又は實際の状態には圖書館はないから、商業教育のケースブックの著者は自身みづから又は調査上の助手に命じて實業家の許に直接に訪問して自分の欲する事實及問題を獲得せねばならぬ。商業に關する主要なる論說並に研究から集めた拔萃は、時として問題集として引合に出されることもあるが、しかし決して商業教育上のケースブックの要求を充たすものではない。いふのは若し商業上のケースを教授上に使つてその價値の現はれるためには、そのケースは實際經營者に現はれる様なそのまゝの特殊な状態で書現はしてをかねばならないのであつて、商業經濟學者の手で書直された様な

普遍的な形で表はれても駄目である。問題を系統的に取扱ふのに必要な特定の点を現はす爲め、實際問題を調査するに當つては、普通法律の先生が使つてゐるやうな索引や百科全書の助けをかりることは出来ないし、又それは長い時間を要し、且つ失望に終ることであらう。併しながら若し此處に用ひられる問題に學生の興味を失はない丈けに眞實の匂と味とを持たせやうとするならば、首尾よくかゝる現實のケースの探求に成功せねばならぬ。

法律上のケースと商業上のケースとの相違する点

その外かに、商業教育上のケースは法律上のケースに於ける裁判所の判決とは又異つた型のものでなければならぬといふことも明かである。法律のケースの資料は、訴訟依頼人が法律事務所に齎らしたものと同一ではない。蓋し既にそれは各當事者の辯護士により、且又裁判所自身の手によつて即ち都合三度も整理され分拆されてゐるからである。そしてその範圍も訴訟の技術的要件によつて制限されてゐる。訴訟に先立つて又は之れを防止するためには法律家の爲す廣い範圍の熟慮、法廷の内外にて使用せんが爲めに事件の事實を見出すに當つて起る多くの問題、或ひはこの事件を訴訟せずして和解する方がよくはないかといふ問題、法官や陪審員、或ひは最近には政府の代表者の如き人々の心證を考へる必要、その他法廷には

出て来ないが法律事務所て處理する多くの仕事、これらの法律家が實際に取扱ふ實務の要件はすべて、法律教授上のケースブックには普通出て来ない範圍である。然し商業上のケースブックに至つては、タイプの經營上の實際問題から作りあげられねばならぬ。蓋し商業上のケースシステムはこれによつて學生達にその將來についての必要な觀念を與へ、或ひはこれに對する訓練を與へることを目的とするのであるから。

以上の如きケースが蒐集され整理された上は、實際教室内で使用する前に學生をして研究討論せしめる爲めに、ケースブックとして印刷に附するか、又はその他の方法で使ひ得る様に用意してをかねばならない。若しこれをしてをかねなければ、教室にて教授する時に細々した事實を説明したり、又は準備のないその場の思付きの書生意見の如きもの、爲めに、時間が空費される恐れがある。教師は教室内の討論に共通の準備があるといふことも豫期すること出来ないし、従つて學生の興味や自發心も完全に惹き起すことが出来ない。

以上の如き諸種の困難にもかゝらず、張合のあることが一つある。この種のケースが次第に發展すればするだけ、教室での商業教育が實際商業でやつてゐることに著しく接近して来る。實際上機械的の仕事でない商業は總て、特定の事實から決定を與へるといふことに歸着して来る。屢々これらの決定は不十分な前提から又は無理をして作らねばならぬこともある。學生をして毎日教室の内外で同様な問題を解決せしめて行くといふ教育の方法はた

しかに、只如何にして商業を行ふべきかといふことを話すといふ方法よりも、一般的の經營法を教へる爲めには、よりよき方法である。現代の經營並に社會組織の甚だ複雑なる爲めに、新しい變化或ひは新しい事實の結合のために、舊い状態と區別せられた新しい状態が出来て来る。商業學校は種々な事實及び一般的原理の背景を提供し、學校の課程によつて實際問題を解決する間に訓練されたものが再び之れに働きかけて来るようにすべきである。この訓練といふことは背景よりも遙かに重大である。ケースシステムは特にこれらの目的に適つてゐる。

この性質を發展せしめる間に技術上、方法上、材料上多くの興味ある問題が當然起つて来る。これらの問題には三種ある。一つは新しい種類の材料を蒐集すること、一つはこれを教室用として提示すること、一つは教授上の材料として實際に使ふことである。

材料を蒐集するに當つては、先生は二つの方法を用ふことが出来る。さこの學校でもその職員がその材料を蒐集してゐる通常の計畫は言ふ迄もなく常に役にたつ。併しながらケースを集める仕事は大變であるし、且各地を旅行せねばならぬから、かゝる方法で集めて非常に緩慢な結果を得るよりも寧ろ調査蒐集のために有給な調査助手即ち實地に特派せられて調査する特派員 Field agent を利用する方がいゝ。然しかう組織的な研究調査はこれを行ふに要する資金の豊富なことを必要とする。且又このケースメソッドの經驗の背景が發達し

てをり且組織が出来上つてしまふ迄は能率があがらないし、又費用が嵩んで来る。かゝる研究調査の方法は中央集権的になつた時初めて最も能率が上ると信じられてゐる。

今ではこの研究調査の費用も大體相當な範圍に止るやうになつたが、是に至る迄には實驗の爲めに汎ゆる方法を採用したものである。最少の勞費で最大の効果を挙げた場合は特派員が實業家の許に行く時大體要求する實際問題の概核を充分に考へてをき、且その特定の實業家が大體かゝる形の問題を有つて居るならんといふことを教師より特別の見當をつけて貰つてをいた時である。特派員はその實業家に必要な資料の雛形を示す爲めに、欲しいケースを説明することの出来る様に用意すべきである。かゝる組織的な研究調査に於ては、その仕事は特定の教師の一般的指圖と教師の作つた問題の分類とに従つて、その教師の爲めになさるべきであるが、當該仕事以外の範圍に於て働いてゐる間に得た技術並に才能は言ふ迄もなく役に立つものである。而して種々な有益な方法は個人の特性を失ふことなしに取替へることが出来る。

教室用としてのケースの提出

教室用としてケースを提出する場合に種々様々の方法が實行されつゝ、あるが、これを統一

しやうとは直接に努力してゐない。既に出版されてゐる各種のケースブックを研究して貰ふと種々の教師の採つてゐる方法の間に著しい差異のあること、及各ケースブックの目的物のうちには種々のタイプの材料及び種々の提出の方法が含まれてゐることが分るであらう(註四) 實際教授上に長い間の経験を積んだ後に於て初めて標準となるタイプを作り出すことが出来る。而してかゝる経験は、その爲めには問題の種類が今よりも多かつたことが必要であるといふことを明かにするかも知れん。然し二三の點は既に明瞭である。先づ一に、一つの問題のうちに充分多くの事實を記載してをいてケースが現實の雰圍氣を詳細を浮び出さしめる様にすれば益々興味が多くなかない。尙商業の多くの部門に於てはその状態が甚しく複雑なるが爲め、學生等は一般に單に事實として考へられた事實を研究するには時間が足りない。そんな複雑な場合は馬鹿に多い。ケースメソッドの一つの長所は、適當に提示された問題は學生をして産業の各部門についての技術上並に一般的の事情に廣く熟習せしめる機會を與へることである。個々の事實を漫然と習得することによつてではなくして、結論を引出す爲めに頭を捻つてゐる間に一つの出來事として分つてしまふのである。かくの如く容易に且つ自然に事情に通ずるといふことは事情を分析し結論に達する頭惱を訓練するといふ更に一層重大な仕事とも矛盾しないものである。如何なるケースと雖も出來合ひのものはない。實際上決定を要する總ての問題は茲にいふ

「ケース」には相違ないが、實業家はかゝる問題を「ケース」といふ形にまとめあげてゐるのではない。教師若くは特派員は自分の提示せんとする各論點の基礎となり且これを説明する事實を獲得せねばならぬ。その後これらの事實は一體の會社、商店から齎されたかといふことを隠した上で、こゝに謂ふ「ケース」(Case)といふ形に作り上げられる。今迄のところこれらのケースには大體三つのタイプがあつた。第一、經營上の高等政策の決定例へば事業を一體として見る政策或は他の事業への關係、一般公衆との交渉、事業の經濟的社會的背景との干渉に對する政策。第二、内部政策の決定例へば各部門に於てとるべき政策。第三、個々の場合に對するこれらの諸政策の解釋及適用。

學生として手許にある實例に適する事實を選択するうちに實務に慣れしめる爲めに、多數のケースには必要であるといふに拘らず汎ゆる材料を記して置く方がいゝ。かゝる實務上の訓練といふものは重要である。通常「ケース」はそれに書上げられてゐない新しい事實を學生が集めて來る必要のない迄におかねばならない。材料又は知れてゐる事實は書き上げてをかねばならぬ。そしてケースの研究は事實の分析及使用を含むことにならねばならぬ。尙事實を書上る場合には實業家にとつては勿論のこと、考へられる様な分り切つたことも記載してをかねばならぬ。といふのは學生はこんな豫備知識を有つてゐないからである。これらの諸點の必要は段々明白になつてゐる。吾々は事實の提出といふ點に重きをおかね

ばならぬことは、商業教育の上に於ては法律教授の場合よりも更に一層必要なことを今更の如く感じて來た。

法律のケースブックの編纂者は主として法律の教授といふことに興味をもつてをり、而して新しい法律問題を取扱ふに際して判決例及學說に著しく頼つた考へ方をしてゐる。事實は必要であらう、然しそれは法令によつて決定せられるであらう。従つて法律上では事實は屢々簡明に記述せられてをり、法官或は陪審員の決定に従つて處理されてをる。商業教育に於ては實務も先例もその背後に何等の權威を持つてゐない。而して齎され得る總ての商業上の事實は學生に對しては實際上の判斷に廣い基礎を與へる大事な寶である。且尙學生は現に事實を判斷し、その各々の事實に適當な輕重を付けるといふ大きな困難を體驗せねばならぬ。若し適當に實例を作つてをけば、その討論のうちで學生はこんなことを言ふことがあらう。『然し私はさうも事實がさうなのか判り切らない。取引の一方の方が自分のやつた取引について何故こんなことを言つたのだらうか分らない』と——こんな實例は取引の方法を教へるのに最も有効である。

或る種の商業上のケースは教授用として纏めあげるのが困難な場合がある。例ば工場管理のケースの場合には、その工場の背後には多種多様の産業上の關係があるし、その工場の建物及設備から來る制限があるから學生がその事情を明かに想像することの出來る様に書き

現はすことは六ツ敷い。然し販賣法 (Marketing) 或ひは銀行に於けるケースを述べる場合には余り六ヶしくない。といふのは印刷された書きものからケースの明かな觀念を得る爲めに種々の想像を用いて見る必要がないからである。この印刷物がかゝる事實を陳述する爲め的手段としては普通である。この故に工場管理や工業會計に於けるケースの材料を記述する場合には他の學科の類似の材料よりもずつと精細に總ての事情を漏れなく用意してをかねばならぬ。かゝる困難があるからケースブックに附屬して種々様々の方面に於て産業上の過程の概觀及叙述を書物の形で表はしておかねばならない。尤もこの方面については販賣論と工場管理との差異は單に程度の差であること、且工場管理のケースに於てもこれを準備し提出する場合に於て豫め充分の研究調査をしてをくならば有効に記述することの出来るのも分つてゐる。

商業教育に對するケースの使用法

ケースを商業教育に使用するに當つては法律の場合よりも多少の差異がある。その商業上のケースが法律上のケースと一般に違ふところは、そのうちに實業家の實際到達した結論が述べられてゐないといふことである。法律の場合に於ける法廷の意見に比すべき商業の

場合に於ける或る正當な意見に於いても多くの場合には結論に到達する迄の研究方法もケースのうちに包られてゐない。尙又一般に商業上のケースには解決は必ずしも一つではない。この方法で學生を指導する目的でケースを書上げる場合には、その分析には充分な注意を拂つてをかなければならない。かゝるケースを使用する場合に於て總ての場合に亘つて否な多數の場合でも範圍の廣い分析を含ましめることは明かに望ましからぬことである。然し最近まで教室で種々と經驗した結果では分析した材料を益々多く使ふことが非常に望ましいといふ結論に達した。これらの差異のある爲め最初は多少懸念が起つた。而して實際に當つてこの差異のあることのために商業教師は教室内に於て各ケースの討論を終るに當つて、その解決に就いて最も重要ななりと思つた理由並に類推の概略を明瞭にする義務がある。若しこれらが出来れば、ケースには分析的の指導を全然缺いてをくことが却つて大きな利益である。その利益の一つは、學生がこの問題を教室内で取扱ふ以前に豫め自分自身の意見を有つ必要が實際上起つて來ることである。教室で用ふる爲めにケースを提出する技術も、教室内に於ける方法とともに、經驗を積んでゆくうちに今日行つてゐる實際のやり方より可なり違つた所に進んでゆくことは疑ひもないことである。とにかく今日吾々の行つてゐるケースシステムであつても尙ほ明かに、吾々が以前やつてゐた方法よりも大變な進歩を示してゐる。而して又この方法が殆んき總ての商業科目にも速かに及ぼされねばならぬ

ことは明かである。この目的を達する爲めには莫大な金子を要するが若し金子のない場合には不必要な長年月を要するであらう。

法律教授のケースシステムの批判されてゐた根底は次の如くである。第一に、分析的な訓練を先づ強調した結果として、並びに問答体に教授する爲めに教科書或は講義による教授に比べて進みが遅いといふ結果として、長所の残つてゐる所は極く僅かになつてゐると言ふ。第二には、事實に於て法律の内容といふものが頭を練ることに對して、不正當に從屬的になつてゐるといふ。その科目でも教授上にケースシステムを採用すると、事實の内容を學生に教へるといふことよりもその主題を自由に取扱ひ得ることに力を注ぐといふ方面へ速かに且當然に移りかわつてゆくことは疑ひの餘地がない。この方法の主唱者は法律教育上のこの結果を最も好ましい成果であると考へてゐる。況やこの批評は商業教育上に於ては法律の場合以上に無價値である。何となれば如何なる訓練の方法をとつても商業上の事實の比較的一小部分を學生に傳へるにすぎないからである。然し商業教育で學生に新しい商業事實及び新しい關係を取扱ふに適する訓練を與へることが出来ないならば、そんな學校は存在の價値はないといふことは明かである。且尙此種ケースの報告的内容が發達すれば、學生は他の普通用ひられてゐる方法で得られるより以上の商業上の知識及實務を自然に且附帶的に理解し得られること、思ふ。

ケースシステムが商業學生に及ぼす効果

法律上にケースシステムを使ふ場合にその課程の初めに當つて法律全体に亘り又その重要な原理について一般的に序論を廣く講義してをかないと、學生は不安定と混亂のうちに直に決して學科の大觀を握ることが出来ない。かくして木を見て森を見ざるの危険に陥るであらうと。法律教授上のケースシステムを主張するはこの非難を余り重大視してゐない。然し商業教育の場合には之れは考慮に入れなければならない。そしてケースシステムを商業上に適用するに當つては夫は充分に注意せねばならぬ。

この爲めには進むべき道が二つある。一つは學習の最初に當つて、商業の範圍並にその主要部門について序論を授けることである。も一つはこの問題を解決するのに又ケースシステムそれ自らを利用することが更に有効であるといふ事が現在の實驗から可能と見える。商業のケースの材料が容易に型を變へ得るから容易に上述の實驗を行ひ得るといふ利益がある。

未だケースメソッドを行ふてゐない前からの吾々の經驗によるに、新學生は尠くとも一ヶ年商業學を修める迄は、商業が相關的なものだといふ性質を體驗するようにならなかつたこ

とは明かである。一ヶ年の終りにその一ヶ年の勉強を見ると、彼等は商業學の各科目の相互關係について何の觀念もなくその個々の科目を勉強してゐた様に見える。會計學は彼にとつては單に會計學であり、財務論は單に財務論にすぎない。彼は工場管理が會計士の養成に必要であることについて何等明かな理解を有つてゐない。彼は大抵の場合に眼底の狭い専門家にならうとしてゐた。

商業の各部門の相互關係を見ることの出来ないといふ缺點は二年級に於いては左程まで著しくなくなつて來て居た。それは大體において經營政策 (Business Policy) — これも尙ケースメソッドによつて行はれてゐるのであるが——といふ授業の効果であつた。この科目では實業家が澤山の問題を提出することになつてゐる。彼等實業家は直接自らは教授の便宜上分けてある商業學の各部分の區別を知らないし、従つて彼等の提出する問題は種々の科目に跨ることが通常である。従つてこの種の問題から學生たちは商業學の各部門の間の連絡についての觀念を速かに得ることになる。

第一年級に於て商業の全般にわたつて通論をやつてをくと以上のやうな事情は多少變つて來るだらうと思ふ。尤もかゝる通論をやることは他のもつと重要な課程の時間を割くことになるから、吾々にとつては結構なことではない。學生たちに個々の學課にのみ注意を與へて、他の學課との關係が分らないことがあつても困るから、最初から全教科の相互的狀態を

教へる必要がある。この目的の爲めに吾々は一年級の入學匂々、この學校で教へる大部分の科目を知つてゐなければ解決出来ない様な複雑な商業上のケースを與へる。勿論かゝる問題はどんな學生でも解決は出来るものでない。然し乍ら學生たちに考へさせてをき、そして充分に研究させたのち教師が之れについて議論する。この議論は複雑なる商業上の問題を豫め分析する實物教授として役に立ち、又同時に種々の科目に對するその問題の關係を明かにする。この方法で學生は直ちに、「さういふ風に學校の個々の科目が相寄つて一個の實際問題を解決する準備として役立つ」かを知り、同時に商業上の問題の一般的な且つ相關連せる性質に對する更に適當なる觀念を獲得する。

同様に全範圍に亘つた問題は個々の分科された課程の總論となるやうに工夫することも出来るだらう。そうすれば學生は或主題を細目に亘つて分類して作つたケース勉強し始める前に、その學科を全体として一覽することが出来る。その上こうすれば殆ど使ふことの出來ない廣い範圍に亘る問題でも、これをその個々について細目に亘つて研究する爲めに分類する前に、大畧一見することが出来る。この方法でやつて來た仕事は、有望な端緒を得つ、あつた。かくの如く全課程或は全主題を見透すことが出来れば、開講講演によるよりも時間の節約並に同上の學課を研究してゆく興味を増すことは著しいものである。

學生の側に於て見るに、ケースシステムに對する吾々の實驗によると、學生が彼等の仕事に

對して深い興味を覚え更に商業的問題を自發的に考へる結果となつた。

この故にケースシステムは商業教育に於ても法律教授同上に於けると同様明かに望まじきものである。而して長い間には教材をとるのに出来合ひの事實をもつて來ないで、これを作り上げる必要があるけれども、それはかゝる教材を教育上に使ふ場合に結局は非常に容易であるといふことによつて充分償はれる

尙ほ先生の側には問題が残つてゐる。その學科に非常に興味を覺えてゐる學生とともに教室内で討論を圖はすことは疑ひもなく教師にとつてはそれ丈けに非常に大きい負擔であるが、同時に著しく刺戟になる。法律の場合のやうに權威のある論説も法廷の意見のやうな結論も出てゐないから、教師は最も重要だと信ずる有力な議論を集めなければならぬといふ重荷のあることも明かである。もしさうでなければ討論したつて結論に達せず、學生は最上の効果を收めることは出来ない。ケースブックに添へて分析的な手引本が教師用として作られねばならぬ。その手引本には自ら獨斷的な解決を下さんとするよりも、討論に適當な論題を提供してをく方が有効である。

商業上のケースには多くの場合解決のため進むべき途が種々あるから、融通のきかない結論を付けようと思ふことを避けた方がいゝ。ケースシステムによる教授は事實のところ商業上の會議のやうなものであつて、議長は同僚と議論をたゝかわしてゐるうちに圓滿な結論



に到達する様に努めるものである。この現實的な要素があつて始めて、教師にも學生にも興味をひきおこすことが出来るのである。吾々の經驗によれば、この方法による教授は講義によつて充分の効果を收めるの困難に比すれば何でもないことである。

ハーヴァード大學商業專攻部

ドーナム 學長

(Wallace B. Donnam: Business Teaching by the case system.

American Economic Review, Vol. XII, No. 1, March 1922.)

【註一】商業上の各分科に就いて最近二ケ年間に各種の Case book (實例集を編纂した處が、法科のケースシステムが他の學科特に商業教育についてはどの位の程度まで適用することが出来るかといふことについて問題をひきおこした。然し私がケースシステムについて經驗をもつてゐるのは、單に商業教育の方面のみであるから、以下の議論も單にこの方面のみに限る。他の方面にも廣く適用し得るか否かについては、充分の知識を有つてゐないから、これに應用することも出来ないし、恐らく何ら御參考に供することも言へないであらう。

【註二】(Alfred Z. Reed: The Carnegie Foundation for Advancements of Teaching, Training for the Public Profession of

【註三】茲ではケース Case といふ言葉を用ひて殊に問題 Problem といふ字を避けるが、その理由は問題といふ字には事實ありのまゝの雰圍氣から叙述した場合の特別の状態を現はす現實味並に實際的詳細を表はすことが六ヶ敷いと思ふからである。ケースのうちには常に一つや二つの問題は含まれてゐる。

【註四】このうち特に注目すべきものは、

Copeland: Marketing Problems.

Schand and Isaac: The Law in Business Problems.

Lindoh: Problems in Business Finance.

Dewing: Financial Policy of Corporations に伴ふ問題集

Tosdal: Problems in Sales Management.

David: Retail Store Management Problems.

これらケースブックの材料は着想も獨創であるし、その技術も新奇であるが、それらの多數は出版以前に謄寫版の形式で教室にて試みたものである。この實驗的な仕事がどの位行はれたかは恐らく一九二〇年の十一月一日と一九二一年の七月一日との間にハーヴァード大學商科専攻部で約十萬のかゝる紙を配布したといふことで分る。

一般的經營理論の基礎

實地の經驗より得た杜撰な規則や又各自の個人的商業に於ける經營者の狭い經驗や街頭に於ける一般的な氣分が極めて重要な經營上の決定に對する唯一の可能な手引であるといふことを吾々が承認しないとすれば、茲に實業家の典型的な經營の實務が一般に如何にしてかゝる決定に對する廣い基礎として役立つやうにされるか、又適當な商業理論が如何にして得られるかといふことを探求するのは適切なことである。商業の理論は、實際の必要に應ずるがためには、必要な努力をなさんとする經營者が過去に於ける他人の經驗からして現代の状態の下に於ては何を避くべきか、又如何に行動すべきかを充分に學ぶといふ程度迄發達せねばならぬ。さうでなければ商業はいつまでも組織立たず、偶然のものであり、且多數の人にとつて感傷的な賭博であり、著しい不景氣に遭遇する毎に失敗し多く道德上の危險をかもすに至るであらう。

いくら理論を積んでみても、それは精力・熱心・獨創力・個性といふやうなもの、代りをするものではなし、又技術的知識にとつて代ることも出来ない。然しながら今日ではこれらの個人的性質の總ては適當な技術上の設備と結びつくかもしれないが、それでも矢張り廣い經驗

をもつ経営者にして尙事業を支配してゐる廣汎な基礎的な諸の力を握むことが出来なくて失敗することもあらう。實にかゝる支配力に對する知識は經營上の判斷に對する健全な基礎を與へるものである。これらの廣汎な力を評價し、その大凡その道筋を記し、且この力を個々の經營上の問題に適用する場合の結果を明かにする適當な方法が長い間なかつたことは現代の商業組織に對するいたい非難である。

商業上の先例の重要さ

經營的活動に對してよりい、理論的基礎の必要なことは、産業の總ての方面に於て同じことである。今日商業上の決定が、個々の産業内で行はれてゐる先例や實務によつて支配されてゐる程度を見るのに、その先例のもつ意味は殆んそ法律上の先例に比べることが出来る。大會社或は個人商業が古い習慣通例の實務及びその組織の先例に離れまいとする情勢は充分に認めることが出来る。各個々の産業内では適當な指導者が絶えず經營上の問題を研究する。それで各經營者は多數の先例や實務を作りあげる。而してこれが意識的に無意識的に彼自身の決定の基礎となるのである。かやうなタイプの先例は、全くその会社の一身に關するものでなければ、主としてその會社を全体として綜合してゐる産業の範圍に限られてゐる。

る。

雇主が新しい經營者を同一産業の他の會社から雇ひ入れる時に常に念頭にをいてゐる資産の一つはかゝる個人的經驗といふ背景であつて、これあるが爲めに雇主は新しい使用人を利用して進歩發達を計るのである。各會社に局限せられた先例のほかに、かゝる先例を競争者間に交換せんとする傾向が増し、従つて各産業は一体としてそれ自身内に一脈の傳統を作りあげやうとする傾があり、これが大にその産業内の經營的活動を支配するのである。

特殊の産業に限られた商業上の先例

併し、或る種の産業が他の種の産業の經驗から學ぶところ、利するところは始まないと云ふことは矢張り正しい。或る國際的銀行家がこの問題を論じた時にアメリカの實業家は國際的競争に於て又現時の復興問題に於て甚だしく限定せられたものとしての自分の仕事以外には何も知らないもの、典型であると言つてゐる。一九二〇年から二一年の商業上の不景氣に於て極度に達した經驗的擾亂は、とりも直さず特殊の産業に適用された商業の經濟學的背景について一般がいかに無智であつたか、又殊に景氣循環と個々の經營上の問題との關係について十分の觀念の缺けてゐたことを遺憾なく暴露しつくした。ハーヴァード經濟研究

所の仕事は當時尙餘り最近のことであつたから、その存在を知つてゐた實業家は極く尠なかつたし、その發表した豫見を信任した者は一層尠なかつた。

人一代の商業のうちに多分一度は商業の大振動が起るであらう。經營者の新しい時代が一九二〇年の状態に近づいた時には、みんなにかあの一八九三年の經驗の記録をば利用し得る様な形で得たかつた事であらう。然しこんな出來上つた記録は存在してゐない。經濟學を修め、その經濟學的背景を一九一九年乃至二〇年に起つた問題に應用し得る人々を除いては、多數の有能な經營者も、この不景氣に際しては最大の困難に陥つたものである。多くの場合には又より大ざつばに經營せられてゐる會社の方が、今日では勢ある彼等の競争者よりも、状態に立つてゐる。

景氣循環の一定の階梯に於て手始めをしないことから起る酬ひを除かんとすれば、廣く分散せるタイプの格好な商業上の記録を必要とする。而してかゝる記録から經營者の利用する理論や先例が出來あがるのである。商業上のこの時代は次の時代に記録を作つてもらはねばならぬ。そして新しい時代が今後の不景氣の問題に對して適當な知識を背景として接することの出來るやうにせねばならぬ。商業は理論を必要としないどころか、もつともつと多くを必要としてゐる。

實業家は經濟學者の仕事を利用してゐない

景氣循環は多分實業家にとつては經濟學的背景の他の様相よりも大切であり、而も經濟學者は多年この現象について研究してゐる。この事實のあるのにも拘らず、實業家は殆んど全く一九二〇年の不景氣に對して用意が出來てゐなかつた。といふのは經濟學者の研究が、經營者がその研究の結果を彼自身の事業に利用することの出來る迄には特殊の産業の經營上の問題に深く立入つてゐなかつたのである。これらの結果が充分に利用せられるには、尙多くの加工が施されねばならぬ。各經營者は大底自分の仕事は他人の仕事とは違つてゐると思つてゐる。或程度までこれは正しい考へである、といふのは廣汎な經濟的勢力が種々の産業に及ぶ影響は産業の如何によつてその強度を異にするし、時を異にするに従つて異なるからである。が併しこれらの原則は、その産業にも例外なく妥當である。各自の營業は他のものと異つてゐるといふ經營者の側の感じは、彼の立場から落される經濟的研究によつてのみ主張にされる。此の研究が展開せられるれば各經營者は自分の仕事は事實これらの力によつて、みんなに影響せられてゐるかを知らることが出來、又彼の従事してゐる特殊の産業と他の産業との關係を理解することが出來る。

實業家の方では、經濟學者は餘りに理論的であつて自分の仕事に役に立つことを提供して

呉れるものではないと考へてゐる。従つて彼は學者の仕事の意味を大變に輕視する。彼のもつこの感情は今迄は或程度正當なものであつた。經濟學者は資源の不足だつたために、(註)一實業家に最も價値ある材料を集めることが充分に出来なかつたし、又實業家の観点は先づ個人的でなければならぬのに、經濟學者の立場は社會的であつた。この様に興味に向くところが一は社會的であり他は個人的であつたため、これが經濟學者の仕事の形式にも影響を及ぼしたし、又一方その實質の範圍も一般に實業家が彼の決定に對する基礎を見出さんとするのとは全く異つてゐた。更に典型的な商業經營者の知的訓練が傳來的に制限せられてゐたことの結果、實業家と經濟學者との相干關係も缺けて來てゐた。經濟學者は多くは商業に直接適用することの出来ない様な問題を解決せんとしてゐるから、實業家は普通經濟學者の言ふところから何ことをも教はるところがなかつた。かくして經濟學者の仕事に對する理解が缺け、従つてその價値を正當に評價することが出来なくなつた。

如何なる理由よりしてかゝる状態が起つたにせよ、この兩者を結びつける環は始まらない。かくして經濟學者の仕事は實業家の行動を充分に指導してゐない。このことは産業の種類を異にするにつれてその程度を異にしてゐる。銀行家のやうに充分な經濟學的訓練のある實業家は、經濟學者の観点が自己の最も大切な經營的決定に必要な見解と接近してゐることを見出す。他の實業家に比べると銀行家はその知的な働きが特殊的でないし、又その見解は

經濟學者と同様に社會的である。他方製造業者は國家的係争問題についてその意見の相違によつて刺戟せられたり、又は勞働關係のやうに實際に起つてゐる問題の要点を經濟學者が看過してゐると感じたりする時は別として、その外では經濟學者とは何等の利害關係を有つてゐない。彼は經濟學者を見ても自分の理解し得るところは尠ないし、又そのうち自分の業務に適用し得るところは尙更尠ないのである。經濟學者の方でも自分の仕事を充分に製造業者の經營的問題に接近せしめて、これをたやすく利用せしめる様にしなかつた。各製造業者の見得る限りでは、彼の仕事は事實他人の仕事とは異つてゐるのである。

經營上の決定に對する標準の必要

産業は又も一つ他のタイプの理論上の發展を必要としてゐる。今日あらゆる經營者は、他の經營者が自分の問題に似た内部の經營的問題を解決する方法に關しての報告を持ち合はせてゐない爲めに、大變不利な地位にをかれてゐる。會計士はこの種の決定に對する先例として又背景として利用せんがために、事實の蒐集に對しての基礎を築きあげた。然しこの會計士の材料は殆んご一般に一會社に限られてゐる。最近には全産業に適用出来る若干の標準的な會計上の制度が考案され、且かゝる制度を通じて、比較し得る數字が集められた時には、

その報告は經營に對する個人的の基礎といふよりも産業一般に對する基礎を與へることが出来る。この運動は鉄道及公共事業以外では、今日只着手せられたばかりにすぎない。

會計制度は現在組織もなく標準もない状態であると共に標準や先例を作りあげる爲めに會計士の材料を用ひんとする機會も始さずして特殊の會社に限られてゐる有様である。

主たる産業の技術上及半技術上の問題は多年のあいだ技師や支配人によつて熱心に研究せられた。科學の絶えざる進歩によつて技術的方法に影響を及ぼす革命的變化が將來起るであらうとはいへ、事務經營のこの技術的方面は既に非技術的方面に比べればずつと科學的である。技術的理論の方がより進歩してゐるといふのは、技師は一般に他の技師に依つて觀察され先例として使用され得るやうな形式で記録を残さねばならぬといふ事實に一部は歸すべきである。例之、各産業内の利害關係が段々一致して來るにつれて、一工場でうまく解決せられた擴張問題は同一産業に於ける他の工場がこれを利用するに對しても有益であり役に立つものとなる。然しながら技術的發達のみを以つては尙事業を首尾よく指導してゆくための健全な基礎といふことは出来ない。然し不幸にして非技術的な經營問題の完全な分析及解決は技術の場合の様には記録がない。であるからこれらの立派な分析解決も理想どほりに一つの會社から他の會社に一つの産業から他の産業へと擴張することが出来ない。産業一般に對し又は種々の産業に全体として影響する次のやうな報告は利用することが出

來るにも拘らず、今言つたことは眞理である。例へば取引の統計、物價表、賃銀、利率、國勢調査の報告、その他公私の代理人によつて發行せられた多數の材料の如きはこれである。

僅かな限られた範圍では、現存の發刊物によつて既に經營的活動に對して例外的な基礎が築かれてゐる。Moodyの提要の如きは公共事業及鉄道の範圍では大變大切な標準を示すに役立つてゐる。こゝでは會計的の條件及事務的の條件は共に標準化せられてをり、その技術的及非技術的問題は似通つてゐる。特殊の公共事業又は鉄道を研究するものは以上のやうな提要及び聯邦商業委員その他の報告にのつてゐる記録を利用し、且尙これに加ふるに個人的に充分調査することも容易であるからして、遂にその調査せられた一會社の重要な特徴について完全な印象を得ることが出来る。他方に於てこれらの提要にある産業に關する報告も亦重要な意味をもつてはゐるが、これは鉄道や公共事業についての報告のやうに有益なものではない。それらの雜多の産業については、その會計上の條件及事業上の條件については何等の標準がないし、又その技術の種類も千差萬別である。且又物價及その他の事業との條件の變動がかゝる會社に及ぼす影響は公共事業の場合よりも顯著であるし、又報告の提出せられた時期が余り隔つてゐるのでそれらの條件に關する有効な手がかりが得られない状態である。投資せんとする銀行家が産業上の證券を取扱ふに際して遭遇する困難の大多數のものは、かゝる性質の考慮から起るのであつて、かゝる考慮が通常の材料から得られた論結の効

力に影響を及ぼすものである。

異つた會社の間に經驗を交換するといふことは、一會社が他の會社の使用人を雇ひ入れるとか又は兩者が賣買に於て競争するとかといふことを別にしては、ごく最近の發達であるが、併しこの方面への傾向は經營方法の將來に對して甚だ重大な要素である。總ての經營者は過去二十年間に於てこの点に關し著しい差異のあるのを認めねばならぬ。經營の立派に行はれてゐる多數の工場では、もはや技術的でない商業上の秘密といふものは存在してゐない二十年又は二十五年前にはこれらの會社間では支配人が競争會社を訪問することさへも困難であつたことを思ふと今昔の感にたえない。今日ではこの種の經驗の交換は一般に可能であり、又大に期待されてゐる。各會社の態度がこんな變つて來たのは、元々所得税やその他類似の政府の統計表に依つて事實が暴露された事に歸すべきか否かは茲には問ふを要しない。併し實際に於てかゝる革命的な變化は最近の時代に於て起りはじめたのである。明白な根據を求めんとする此の變化は現在では殆ど全く特殊の産業に限られてゐる。といふのはこの交換は殆ど同業組合によるか又は主として商業内に於ける個人的接觸によつて行はれて來たからである。

他方に於て各産業は一見著しくその性質を異にしてゐる他の産業の實務及先例から習はねばならぬことは、今丁度實現せられんとしつゝ、あるばかりである。各種の同業組合及實業

家の團體はこの点について條件を改善するに若干の貢獻をした、又米國産業協議局の如き團體は、多くの産業にとつて興味ある研究に着手しはじめた。然し高々これらは例外的のものである。一方小さな範圍では調査研究の方法によつてこの方面に着手し、その將來については大いに期待せられてゐるが、現在では商業上の能率を比較的に試験せんとする科學的標準は存在してゐない、かくて一産業の支配人は他の産業の支配人から學ぶところは殆どないといふ有様である。

科學的方法及び商業理論

商業に對する理論的背景は今日のところ、大体に於て法律が一二〇〇乃至一三〇〇年の時期に英國並に佛國に於て立つてゐる点に立つてゐる。この兩國に於て見るに、當時法律は狭い地域的單位を基礎とした地方的のものであつた。この状態は丁度、商業上の先例や實務が特殊の産業又は會社といふやうに局部的なものと似よつてゐる。非常に廣い範圍に於て法廷の判決は習慣や自分で下した過去の判決に關する各判事の記憶やに基いてゐた。法律の現在の科學的發達といふのは英國に於て一一九五年以來註三佛國に於ては凡そ一二五二年から一二七一年以來註三法律問題の研究に對する背景をなした記録判決例から成長したので

ある。

今日に於ける純粹科學及應用科學はみな同様に發達したものである。科學的方法が利用されるに至る前には、占星家及醫家は自然の現象を説明するために想像的な假定を作りあげてゐた。實にコペルニクス・ケプラーその他の學者が長年月を費して日月星辰の運動についての事實を組織的に記録し蒐集することを考へ出した後に於ては、初めてこれらの日月星辰は無稽な空想的な觀念の取扱ふものでなくなり、その秩序ある運動を統制する法則の支配の下にあることが認識せられたのである。かくてこれらの連結繼起せる事實を分類し、而してこれらの記録及分類から種々の法則又は理論を引出すことが出来るやうになり、これらは單に現象を説明するのみではなくして將來を豫定する方法を與へたのである。科學的調査研究の方法は商業に於ける技術の異なると同様に著しく異つてゐる。然し調査研究の技術は異つても、科學的調査研究は事實の蒐集及分類によつて着手され、而してのちこの記録された事實から普遍的理論を抽象することによつて完成されるといふ考へは總ての學問の基礎をなしてゐる。この方法は、自然科學のやうな正確さのない法律學の如き範圍に適用せられて立派な効果を收めてゐる。この點に關しては商業學は自然科學よりも法律學に似てゐるから、商業學に於ける理論の發達の經路も、化學や物理よりも法律學の發達の經路に似たものになるであらうと思はれる。然しこの爲めには同じやうな科學的方法を採る必要があるであらう。

普通法の類推

英國の法律及慣習に關して最初に論文を書いたのはGranville或は法律實務及習慣に通曉してゐた彼の協同者の一人であつて、それは一一八九年より前であつた。この論文を書いた人は法廷の實務についての回想や自分の智識をもと、した。これ以前には法廷の記録はなかつたから、この仕事は勢ひ經驗的であり、且科學的の基礎は欠けてゐた。大多數の商業上の著述家は今日自分がこれと同一の状態にあることを感ずるであらう。即ち彼の書かんとする範圍には事實の記録がないから、著述家は自分の記憶や判斷に依らねばならぬし、又は實業家の記憶や經驗を基礎として間接な報告を作らねばならぬ。

不思議なことにはグラントンの直後に於て法律理論の決定及び展開に對する科學的方法の適用が存してゐる。英國法について極めて重要な第一の著述を書いたのはグラントンでなくして寧ろ Bracton であつて、一二五〇年乃至一二六〇年のことである。ブラクトンの個人的な歴史が茲に論じてゐる問題に興味のある關係をもつてゐる。彼は最初は番頭であつたが、后高等法院の裁判官となつた。一一九五年に同法院は訴訟事件を組織的に記録

として編纂し始めてゐた。これらの原文書はヨーロッパ法廷に於ける最初のものであつたが、これは今日辯護士が現代法を研究するやうな方法では傳へなかつた。ブラククトンは前任者 (Pateshull 及 Raligh) の二人の判事以前約二十五年の訴訟事件を記してゐる文書を所得することが出来た様であつた。然しその仕事半ば彼は筋より疎せられ一二五八年に至つて同院の當事者はこの文書の返還を彼に命じた。然るに未だ彼の論文は未完成であつたので、この命令に接して大に狼敗し、多數の筆記者を集め大忙ぎでそのうちで代表的なそして自分の仕事に基礎として必要な二千五百の事例を書きとつた。このさまざま筆蹟で書きとられてゐる事例の蒐集が今日迄ブラククトンの手記として傳つてゐるのである。これは現代に於ける普通法の最初の蒐集であるラングデル學長の契約判例 Cases on Contracts に先立つこと七百五十年のことであつた。ブラククトンはこの手記を材料として判決を科學的に研究して一論著を書いた。これが普通法の現代の發達の最初をかざるものである。彼はこの論著のうちにその『手記』から四百乃至五百の事件を引用してゐるが、この引用こそは恐く判決例を先例として用ひた最初の企であらう。只これだけのことから法廷の記録が系統的に編纂せられる迄は、系統的な國民法も法律の理論的な發達も不可能であることが分る。總ての大商業の現にやつてゐる決定がその団体内の人々の記憶やその特定の事業の先例の影響をうけてを、他の會社の經驗や他の産業の實務から利益を受ける機會の殆んきな

いことを考へ合はすと、現代の商業状態がグランヰイル當時の法律の發達の時期と著しく似通つてゐることが分る、若し商業上の理論がブラククトン以后に於ける法律と同様に發達するものとすれば、それは法廷の判決に似た事實の記録を基礎とする時に於てであらう。かかる事實のみでより、廣い且より科學的な經驗の背景を與へることが出来るし、且商業全体としての先例や實務をより廣く利用することが出来るであらう。

理論の發達に必要な調査研究のタイプ

商業理論に對して以上のやうに科學的方法を適用するためには、吾人は單に現に存してゐる調査研究の方法を論理的に徹底せしめるを以つて足りる。公私の關係者より發表した材料の多數のものは、これを最も有効に利用するが爲めには、經濟學者の立場及經營者の立場の双方から尙一層と研究し分類する必要がある。今迄はこれらの材料は經營者の立場からよりもより多く社會的な立場即ち經濟學者の立場から取扱はれてゐた。今實業家がこの材料を充分に利用するには、前以つてこれを完全に整理して、その結果が個々の商業問題を解決するのに役立つやうな形で研究され、記述されねばならぬ。然し所期の効果を收める爲めには、現にあるよりもつと多くの材料を集めねばならぬ。

全産業に亘る大數材料を作りあげることには納税者の援助を有たない研究機關では手の出ない仕事である。若しもこの種の調査研究が産業の活動を正當に觀察する唯一の方法であるとすればその費用の嵩む爲めにこの仕事は絶望であらう。大數材料が政府の資料から利用出來ぬときには充分に精撰せられた見本を蒐集することによつても同一の結果が得られるであらう。それは丁度工業科學者が鑛山から出るものを分析するのに全採掘のうちから極くわずかな部分を分析して見るやうなものである。見本が注意ぶかく精撰せられてをりそれが全体を充分に代表してをれば、その結果は非常に正確なものである。商業機關の發表した貸銀及物價表に記載せられてゐる材料の多數のものはこの性質を帯びてゐる。ハーヴアード大學及ノースウェスタン大學の商業研究所の仕事も同様である。比較的尠なくはあるが、かくの如く見本の研究によつて廣く適用し得る標準を作ることが出來た、その研究の費用は比較的尠なくてすみ、而もその結果は大變信頼することが出來た。最近の一例について見るのに、ハーヴアード大學商業研究所の集めた見本と聯邦政府が全産業から集めた大數材料との間を比較して見ると統計的結論は千分の一以下の相違しか示してゐない。

見本によつて調査研究するといふこの方法は今迄より以上に廣く適用せられねばならぬ多くの商業的活動の範圍はかくの如き方法で研究しやうとすれば容易に研究することが出來るのであるが、然し今日は末だ古代の占星家の空想的な假説にも相應すべき假説の範圍に

屬してゐる。銀行信用の現在の基礎はその一例である。流動資産と流動負債との比例は負債一弗に對して資産二弗の比例でなければならぬ、といふ勝手な法則に對して多數の銀行家の認めてゐる重要さは、商業の事實には殆んど關係がない。この法則は一九一九年に於て四〇仙の綿花市場及二三仙の砂糖市場に於ける信用比率に適用せられたが、それは最近に一二仙の綿花市場又は七仙の砂糖市場に於ける類似の會社に適用せられたのと殆んど同じ條件で且實際上同一の重要さを以つて適用せられたのである。第一の場合に於ける一對二の比率は后者の低い價格標準に於ける一對二の比率よりもはるかに危険な状態である。信用をその基礎となる經濟學的背景に關係づけて健全な信用の標準の動的な、變化的な性質を理解せしむることがかくも不可能な爲めに、かの景氣循環の烈しい動搖から生ずる事業の失敗が起つて來るのである、且又甚しい不景氣には先づ第一に流動資産が消失するものであるといふことを多くの銀行家が近く發見するに至つたのもこれが爲めである。景氣循環の種々の段階に於て商品の重要さ及物價平準を信用危険に於ける要素として考慮に入れるところの信用の、正當な比較的な基礎を築きあげることこの調査によつて容易に可能である。かかる基礎は産業の異なるによつて異つてゐる。右は見本材料を蒐集することによつて得られる調査の範圍としては有望な一例である。

かゝる性質をもつてゐる見本による調査研究が廣く行はるゝとすれば、各産業間に亘つて

経験を相互に交換するための立派な基礎を作るであらう。寶石業の販賣法上の問題について行つた研究が燃料の分配といふやうな大變異つた事業の市場問題を考へる場合にも貴重な背景を與へるものであることが近く發見せられた。かゝる性質をもつてゐる大數材料と見本材料の双方は、主として經營者が彼自身の支配外にある否大部分は彼の事業外にある事實及勢力によつて影響せられる場合の問題を取扱ふものである。この種の問題のほかに、彼經營者は彼の日常の内部活動に關する問題——それは或は一般的な經濟學的背景又は産業全体に直接に關係することもあるし又さうでないこともあるが——の解決にもかゝる調査研究によつて援助せられることを必要としてゐる。然し現在經營者がかゝる援助を受けるのは實際上只彼が自分の會社の先例及實務によつて活動する時か、又は彼が競争會社から新しい社員を雇入れる場合に限られてゐる。

ハーヴァード大學商業專攻部に於ける商業教育の方法たるケースシステムはこの必要に對して側面から若干の興味ある光明を投げかけてゐるのである。吾々は今日我國の法律の教授に一番普く行はれてゐるラングデルケースシステムの一般的原理を採用して、商業教育につゞいてこれと類似の方法を大規模に進めた。そして當商業專攻部の仕事は日に月に増大しつゝ、あるが、これらは皆この眞正のケースシステムに基づいて指導せられてゐる。學生は實際商業上に起つた經營的問題をとらへて、恰も事業經營者が實際に直面したと類似の條

件を取扱ひつゝ、これを解決することによつて商業上の訓練を受けてゐる。このケースを以つて商業教育を施す方法は以前行はれてゐた教授上の問題法 Problem method が論理上發展して出來上つたものであるが、この方法は學校に於ける教室内の授業に大きな改革を與へ以つて教授上の質を進歩せしめてゐた。教授上の理由からして、この目的のために用ひられた商業狀態又は實例は通常實際實業家の下した解決を含んでゐない。教師の觀點は實業家の觀點とは本質的に異つてゐる。教師は彼自身の教導のために解決を望んでゐる一方、學生が問題を充分考へ盡くす迄はその解答を學生に示さない方がよい。實際に下された結論が最上の解答でないことは屢々見るところであるにも拘らず、若し特殊の商業問題の解決がケースブックに印刷されて仕舞ふと、この解答のみが現に印刷せられたといふその事實からして、それが過重な權威を有ち來る傾がある。又只一つの解決方向のみが公表せられてゐる場合には、この解決の長短を決定する分析にとつて比較上の基礎が不充分である。此等の理由からして今日吾々は教室内では一般に結論が省略されてゐる實例を提出する方法をとつてゐるのであるが、このために實例集が實業家によつて充分に使用せられないことになつてゐる。經營者は他の人も彼と同じ問題に直面してゐる事を知るのであるが、然しその他の人の經驗からは何等の光明を得ることは出來ないと云ふことになるのである。

かくの如くであるから經營者の側に於いてはこれらのケースの解答を公刊せんことを絶

えず要求してゐる。尙又種々の産業内に於ける后輩の經營者を訓練するために右のやうな現在のケース使用法が尙引續いて行はるゝとしても、尙實際上行はれ、所斷せられた解決策は議論を指導してゆく年長經營者に役立つやうにせられねばならぬ。商業大學に於けるケースシステムによる教授が充分に發達するのは、ケースブックに載せられた重要な問題に對して教授が只一つのみでなく、數多の解答を有つてゐる時に限られる。かゝる條件の下に於て教授はこれらの數種の解答をば商業學理論の比較的議論の基礎として利用することが出来る。

吾々が現に發行してゐるケースブックにあるケースといふのは、教材としては今迄の普通の講義や教科書による授業とはずつと優れた價值をもつてゐるが、商業状態を提示する技術に於いては將來尙一層の發達を必要とする。この目的の爲めには、ケースブックは教科書のやうに解答を含んだケースを基礎とせねばならぬ。吾々は現在ではケースブックを編纂するに當つては、解答を省略してゐる。ケースによつて理論を教授しこれを發達せしめる爲めには、先づ教師は記録された商業上の事實を有つて居り、之をたゞ如何にして商業に於ける問題が発生したかを示すためのみではなく、又、いかにその問題は種々の經營者によつて取扱はれたかを示すために用ひなければならぬ。かくして初めて充分なその科學的方法が實現せられる。教師は又採用された方法の成功するか否かについての或る觀念をその可能なる場

合には常に有つてゐなければならぬ。ばらばらに孤立してゐるケースはその解答とともに種々の場所で發行せられてゐるが、然しかく必要な程度に詳細に論じられてゐる幾多のケースは、假令將來に起る經營上の問題の解決に役立つものであるとしても、悲しいことにはその範圍は余りに狭いものである。ケースシステム及商業それ自体の双方ともに、法廷の記録のやうなものがあつて多數のケースを組織的に報告してその時には公表することを望んでゐる。

周知のやうに法律上のケースはその起る毎に報告せられてゐる、そして此は時代順に整理せられる外何らの手數もかけられてゐない。新しいケースを過去に判決せられたケースと併列せしめ且法廷の結論を法律理論に調和せしめるには、立派な索引と彙集を必要とする。先例の記録が批判的に分析分類せられて一集をなすためには、吾々は商業上に於てもこれらの法廷の報告及其の彙集に相應するものを必要とする。かゝるケースを發行することによつて吾々が今使つてゐるケースブックの基礎をなしてゐる調査研究を容易且必然的に發達せしめることが出来る。故に吾々も今報告集發行の準備をしてゐる、この報告集を以つてかゝる結果の達成を助成するために案ぜられてゐる叢書の第一巻たらしめんと企てゝゐるのである。(註四)

此の報告集刊行の計畫にはこれらの報告に對する適當な索引を作ることが含まれてゐる

かくしてその内には如何に種々の會社が商業周期の各種の段階に於て處置したかを知らんとする經營者が先例をば自分の産業に限らず廣く類似の産業に於ても研究することが出来るやうにしてやりたいと思ふ。又同一の問題が異なる條件の下に於て且異なる會社によつて種々に解答せられた場合も含ましめるであらう。此の商業上の報告叢書が年を追つて順々に公刊せられるに従つて吾々は此が商業支配人に商業上の材料をよりよく利用することの出來且彼の日常の經營的活動を彼自身の會社よりもつと廣い先例の基礎に立たしめ且つ數種の解答のうちで適當に修正さへすれば彼自身の條件の下で最もよく利用し得るやうな同一の解答を撰ばしめる機會を與へる機關の一つとなることを望んでゐる。吾々が既に今迄に同一の問題に對して數種の異なる解答を集めたわづかの範圍では解答の多種であることが實際上の價値をもつてゐると思はれる。これらの解答を分析する能力があれば經營者は他の方法よりもはるかに短時間に又確實に穩當な結論を引出すことが出来る。

丁度法律の方面で法廷の文書やブラククトンの手記が普通法に於ける初期の理論の發達の基礎となつたやうに、商業の方面でも以上のやうな機關及記録をして商業問題に於ける理論の展開に對する基礎たらしむべきではあるまいか。

現在では多數の調査研究機關が活動してをり、それら總ては商業學理論の正當な發達の唯一の基礎である大數事實に材料を加へることになるであらう。これらの結果を利用する場

合には、科學的方法の廣汎な基礎を常に念頭にをかねばならぬ。商業學の理論を科學的に展開するに當つて第一の仕事は事實の記録である。第二にはこれらの事實を順序よく並べ關係に従つて整理すること、第三に一般の原理を引出すこと、これはかゝる事實の記録を基礎としてのみ安全に實現することが出来る。この方法が意識的に大規模に適用せられるまでに到るのてなければ、商業の一般原則は大體性質上多少の程度に於て空想的な假説であり經營者は屢々自分の最も重大な問題を賭けねばならぬこととなる。

ドーナム學長

(Wallace B. Donham: Essential groundwork for broad executive theory.
Harvard Business Review Vol. 1. No. 1. — October 1922.)

【註一】 Bullcock; The need of Enlowment for Economic Research, Harvardgraduate Magazine June, 1915.

【註二】 Pollock and Maitland; History of English Law. vol. 1. P. 169.

【註三】 Continental Legal History Series; vol. 1. Part III. P. 224.

【註四】 これらの報告集は時を追つて Harvard Business Reports なる名稱で發行せられるであらう。

14.5
212

2.41
11

昭和二年六月二十日印刷
昭和二年六月二十五日發行
(非賣品)

名古屋高等商業學校
發行者 產業調查室

名古屋高等商業學校
印刷者 能率研究工場

終

