

長田 貴仁 著

『ビジネス・ケース・ライティングの方法論的研究  
—ジャーナリズムと経営学のフロンティア—』

加藤 敬太

埼玉大学准教授

社会科学の研究者にとって、方法論の問題は研究上とても重要であることは自明である。本書は、定性的方法論の中でも、ビジネス・ケースの記述に特化した方法論を論じた研究書である。意外にビジネス・ケースの方法論をテーマに取り上げた研究書は少ないのではないだろうか。評者は、まずその点において、本書がわが国の経営学界にインパクトと貢献を与える一冊になるといっても過言ではなかろうと感じた。また、本書の問題意識から、ビジネス・ケースの方法論に関して、経営学者が真剣に取り組み、考えるきっかけを与えてくれる一冊になると思う。

著者は、もともとジャーナリストであり、有名なビジネス誌の編集長も務められ、ビジネス・ジャーナリズムの立場から経営現象と向き合ってきた人物である。そして、経営学者となった著者は、研究者の立場から、また経営学を教える教員の立場から、ジャーナリストの経験と知識をベースにして、経営現象との向き合い方を考察している。

本書は、ビジネス・ジャーナリズムと経営学におけるビジネス・ケースの交錯地点を提示しており、本書からわが国の経営学教育がより充実するための示唆が得られるものであると言っても過言ではない。

ただし、ここで経営学研究ではなく、経営学教育と言ったのは、次の理由による。本書は、

大学の経営学関連の授業やビジネス・パーソン向けの経営学関連のセミナー向けに書かれたビジネス・ケースに特化した方法論の書籍であるからである。評者は、本書がより定性的方法論、特に事例研究の方法論への応用の可能性があると考える。その点は、本書の全体像を見てから改めて指摘する。

本書は、序章、第1章から第10章、終章の合わせて12の章から構成されている。各章は比較的短く、また各章ごとのテーマも明確で、とても読みやすい。

序章では、本書のスタート地点が提示されている。ジャーナリズムと経営学者の二刀流の立場から、ジャーナリズムとアカデミズムの異なる世界に橋を架ける試みである。著者は、ジャーナリズムと経営学の「建設的擦り合わせ」と言っている。ビジネス・ジャーナリズムによる伝える技術、ケースの妥当性、理論とは何か、ジャーナリズムと経営学を跨ぐ落としどころは何か、検討を加えている。とくに加護野（1988）による「日常の理論」すなわち、学者の理論とは区別された経営の実践を支える知識の体系を説得的かつ示唆に富む論考だという。

第1章では、ビジネス・ジャーナリズムとは何か論じられている。評者もそうであるが、本書の読者の多くが経営学者であることを想定すると、ジャーナリズムの世界を知るうえで非

常に有益である。ジャーナリズムとは、媒体によって技法はさまざまでも、万人に理解してもらえる表現を持っていること、そのうえで、経済、経営、企業家、経営者を対象としたものがビジネス・ジャーナリズムであるという。

第2章は、ジャーナリストによって書かれたケースの経営学への貢献が論じられている。ここでも、加護野による「日常の理論」の有用性が確認されたうえで、ジャーナリストの職能的経験を活かした、学者の理論とは異なる経営学研究・教育のケース記述の方法が検討されている。また、事実即したケースの記述、さらに読者に読ませる技術に関して、ビジネス・ジャーナリズムの立場から論点が整理されている。

第3章では、アカデミック・ビジネス・ケースに関して整理がなされている。研究者の多くが、ジャーナリストによる叙述を因果関係の不明瞭さ、成功要因の根拠のあいまいなままの変数の多さなど学術的ではないとされる点に違和感を覚えることを指摘したうえで、アカデミック・ビジネス・ケースの目的や意義を検討している。ただし、ここでも著者はジャーナリズムの立場をあえて崩さず、その目線からケースに関して論じている。ケースは学術論文ではなく、教育現場で活かされる「読み物」とであると指摘する。

第4章は、ケース・ライティングの実践が書かれている。少なくとも定性的方法論を用いている経営学者にとってみれば、非常に有益な手法が書かれているといえる。ケース記述に向けて、執筆より以前になすべきこと、インタビュー調査の方法、録音やノートの取り方、その後の記述した後の取材先（研究者の場合は調査先という）の原稿チェックの有無など、舞台裏にまで言及がなされている。

第5章から第10章では、ビジネス・ケースに関するより実践的な各論が述べられている。第5章は、ケースの読者に読ませるために必要な一工夫とは何かを検討している。ただ事実を記述するだけであったり、または精密さを追い求め過ぎることは、経営学教育の現場で使われ

るケースの機能として十分に果たすものにはならないかもしれない。よって、場合によっては、人文学的な要素の必要性、読者が実際にケースを読みながら「事実のイメージ」を得ることが重要なこと、などが論じられている。また、本章後半では「読み易い文章」を書くための基本条件が列挙されており、これらは文章を書く上で誰にでも有用なものである。

第6章は、ケースを書くまでに必要な「合理性の限界を超えた深い洞察」に関して検討が加えられている。とくに興味深い指摘は、ジャーナリストより研究者の方が、調査から得られた情報をじっくりと時間をかけて検証すること、さらに理論的な整合性を重視して必要な範囲で記述をすること、そのため場合によってはジャーナリストのケースより経営学者のケースの方が歴史に残る偉業があると指摘している。ただし、ここでの偉業とは、アルフレッド・D・チャンドラーやロバート・A・バーゲルマンといった世界のスター経営学者の業績を引き合いに出してのことである。重要な指摘はジャーナリズムとアカデミズムの優劣ではなく、方法論の違いに考察を加えている点にある。

第7章では、経営学から生まれた叡智を、経営の実践家である経営者やビジネス・パーソンがどのように活かすべきかを論じている。まず、彼（女）らは、経営学の叡智をどのように得るのが得策なのだろうか。それは、MBAコースで学ぶことなのか、独学で学術書を読むことなのか、ないしは実務家にとって親しみ易い文章で書かれた事例研究を読むことなのか。著者は、現実的な方策としては、3つ目の事例研究を読むことであると主張する。その意味でアカデミズムの世界が広く実務家に受け入れられるためにも、経営学者にとってケース・ライティングの方法論が重要となるし、良い事例研究が出てくることが肝心だという。さらに本章では、経営学という学問が社会的影響力をもつことは是非も検討されている。

第8章と第9章、第10章は、近年のオンラ

イン空間の拡大とビジネス・ジャーナリズムに関して、著者のジャーナリストとしての経験と実績が綴られている。オンラインは、新聞、雑誌、ラジオ、テレビなどの既存メディアに大きな影響を与えている。SNSの出現は、現在進行形であり、メディアは構造転換を余儀なくされている。これらの章では、既存メディアとオンラインの融合ならびにネット・メディアの出現について知ることができるうえ、著者によるネット・メディアの実践を見ることができる。

終章は、本書の締めくくりにあたる章として、著者なりに経営学とは何かを問うている。著者は、経営学は恒常的に実務と向き合う学である以上、実務に役に立つ理論が良い理論であると主張するが、評者もその点に同意する。本書を通じて論じられてきたことは、ビジネス・ジャーナリズムの方法論をビジネス・ケース・ライティングへ如何に活かすかという点にあり、その際、客観的アプローチだけではなく、主観的アプローチも重視するべきだというものであった。経営学者による深い洞察と社会的影響力を多少なりとも持つことが、経営の実践に良い影響を与えること、そのことによって経営学が発展することなどが主張されている。

本書の重要な意義は、わが国の経営学の中でも経営学研究・教育の現場においてケース・スタディやケース・ディスカッションがより充実し、習う側も、教える側も、実りあるものになることに貢献しようとしている点にあると考える。その意味で本書は単なる方法論の研究書ではない。経営学者とジャーナリストの二刀流を掲げる著者なりに、または元々ジャーナリストの世界つまり経営学界の外側にいた立場から、経営学者となった今、経営学の研究・教育の発展を目指そうとしているのではないだろうか。

評者は、少ない経験ながら、MBA コースを対象としたビジネス・ケースを書いたこともあるし、学部、研究大学院、MBA、ビジネスパーソン向けの研修やセミナーでの教育経験もあ

る。また、偶然だがメディアを分析対象として事例研究を行ったこともあるし、雑誌メディアでビジネス・ケースを書いたこともある。また、逆にメディアからの取材を受けたこともある。その経験を踏まえながら、本書を読み進める中で、自身の経営学者としての生き方を反省的に問うていた。さすが著者はジャーナリストだけに、その筆力には脱帽する。本書から、それぞれ評者自身の経営学実践という第5章で言及された「事実のイメージ」が膨らんだ。

一点だけ本書の議論の今後の展開に注文をつけたいことがある。本書は、ビジネス・ケースに特化したわけだが、著者には今後、機会があれば定性的方法論、とくに事例研究や事例分析への応用に関しても論じて欲しい。もちろん、本書がビジネス・ケースに特化した方法論の研究書として極めて有効性が高いことは、既に述べたとおりだ。おそらく、ビジネス・ケースのライターとなる経営学者の多くは定性的方法論に基づいた事例研究を研究活動の主軸にしていることが多いはずである。このような経営学者は、日頃の研究・教育活動では、ビジネス・ケースの執筆より事例研究が優先されるのが実態かもしれない。また、事例研究は、あくまでも理論的貢献を目指した研究活動であり、一方でビジネス・ケースは、経営学教育への貢献を目指した教育活動である。似て非なるところである。ただ、評者自身がこれまでこの点を曖昧にしていたのも事実であり、本書がこの点に気付かせてくれた。今後、わが国の経営学界に課された使命は、理論的貢献度が高い事例研究がより多く公表されると同時に、さらに優良なビジネス・ケースが蓄積されることにある。両者の関係を明確にすることでその道が拓けると信じている。

#### 【参考文献】

加護野忠男（1988）『組織認識論—企業における創造と革新の研究—』白桃書房。

（碩学社発行・中央経済社発売、2022年3月、ix + VI + 177頁、3,600円＋税）