

第 3 章

研修テキストの整理

第3章 研修テキストの整理

I ケースメソッドの概要

ケースメソッドとは、特定の学習目標を達成するために、作られたケース（事例）を用いて受講者同士の討議を繰り返すことで実践力を付けていく手法であり、さまざまな場面で会社の中であるいは、経営活動の中で現実起こった具体的なケースを素材として、当事者（本人）の立場となり、個人やグループで考察、論議し、解決していく過程を通して分析力、判断力、洞察力、意思決定能力などを学んでいく方式であり、1900年代の初頭からハーバード大学で開発・改良されたことから「ハーバード方式」と呼ばれている事例研究方式である。

日本でのケースメソッドの始まりは昭和31年に慶応大学のビジネススクールで「ハーバード方式」を取り入れて授業をはじめたのが最初で、その後、多くの大学や教授によりさまざまなケースメソッドが行われている。

また、ケースメソッドは、結論よりも討議のプロセスを重視するため、必ずしも明確に定まった手順を踏むわけではないが、問題解決の流れに沿って進めるため、大まかな手順は共通となる。一例として、慶応義塾大学ビジネススクールで行われている「慶応型ケースメソッド」では、提示されるケースは現実の経営活動を客観的かつ具体的に記述した教材を作成し、毎年事例を更新し、蓄積されながら作られている。（企業での実地調査に基づいて記述されたものとなり、多角的な観点から分析を進めるための教材となっている。）

このようにして作られた教材を使用して、次のような手順で学習は行われている。

① 事前個人研究を行う

ケースに内在する問題点を発見・分析 → 解決案を導き出す

② 小グループでグループディスカッションを行う

参加者同士が意見を交換 →（互いに批判する場合も）各自の解決策を修正・再検討

③ クラスディスカッションを行う

研究者が指導者となり、そのディスカッションリードのもとで行う。

各自の分析・意思決定について発言する → 全体で討議

・参加者は自分の考えを説明する → 自分と異なる意見を聞く → 視点を変えた分析をする → 自分の意見の再検討をする

学習目的として、ケースごとに当事者としての立場に立って考え、自分で解決する訓練を繰り返すことにより、自らの判断に基づいて行動を起こす態度を養い、当事者として不確実な状況に対する鋭い洞察力も養われ、的確な判断力、意思決定力、実行力などを得ることができる。などケースを素材にディスカッションを通して新しい知恵を共創している。

II 今回作成したケースメソッドの概要と特色

元来、ケースメソッドで使用するケースは企業での実地調査に基づいて多角的な観点から分析を進めるために記述された教材を使用し、ケース自体も10ページから20ページに及ぶ長文の事例を用いて、事例研究日程も最低でも3日以上で長いものでは数か月にも及ぶものがある。また、ケースの作成や背景の理解、討議の指導などに高度な技術が必要となるため、専門的な指導者や専門機関での学習が必要とされている。

しかし、教育委員会等で学校事務職員対象に実施される研修は「慶応型ケースメソッド」や「ハーバード型ケースメソッド」のように多くの日程をとることはできない。また、専門的な指導者の招へいや専門機関への派遣研修は困難である。

そのため、今回作成したケースメソッドの特色は教育委員会等が事務職員を対象に研修を実施する際に、多くの研修時間を要しない点と研修専門機関へ職員を派遣して研修することなく、自前の職員が講師や指導者となり、研修が実施できる点である。

また、ケースの作成に際し、作成者(事務職員)が学校内外で見聞きした事項で作られており(適宜修正部分あり)、学習者が当事者として学びやすいケースとなっている。さらに、各ケースに対するフレームは実際に作成者がケースに遭遇した際に考えた事項等であるため、事務職員としての具体的な考えとして自分の考えをまとめやすいフレームとなっている。

しかしながら、ケースに対する個人研究や小グループ討議などにおいては、講師や指導者がその時々論議内容や研究課題など論議が進むように受講者に話しをかけていくことが「慶応型ケースメソッド」等よりも多くの場面で必要となるが、次のような研修効果と特徴を期待できる。

- ① ケースにおいて意思決定を必要とする問題が何であるかを明らかにできる。
(問題発見、問題分析、意思決定などの能力を開発する)
- ② その問題に関連する記述・資料を関連付け、解釈できる
(ものの見方や考え方について、自己の特徴や他者の特徴を認識する)
- ③ その問題を解決する具体的方策を考え提案できる
(グループ討議の過程を通して、相互に啓発し合い、ものの見方や考え方を更に広く深いものにする)
- ④ その方策に対する問題と周囲の関連状況に適合するものであるかを比較・検討できる
(個々のケースの中から共通の真理を引き出す洞察力を学習する)
- ⑤ 最終的判断(意思決定)を下すことができる

ケースメソッドの持つバリエーションとして、また、学習目標の違いや研修時間の設定や研修対象者の勤務経験等の違いがある場合においても、今回のケースを使用することで、様々な研修会を実施することが可能であることは、検証研修を行い、実証しているので様々な場面で活用していただきたい。

Ⅲ 今回のケースメソッドの研修手順

ケースメソッドは明確に決まった手順はないところが特徴であり、また、唯一の回答を求めることが目的ではなく、ケースのような事案に遭遇した時、いかなる行動をとるべきか（判断するのか）の結論に達することが出来るかを、自らが感じ取り、自らが学び取っていかなければならないことが目的であり、結論よりも討議のプロセスを重要視しているところである。

参考として、研修手順の一例を提示する。

① 個人学習

配布されたケースは短文や長文であるが、個々で事例分析と解決策の検討を行う。

- a) 配布されたケース（事例）を十分に読み込み、ケースの当事者として状況を的確に把握し、具体的に場面をイメージする
- b) 問題点を抽出し、重要度・緊急度の分析を行うことで、問題の核心をつかむ。
- c) 解決策は状況により異なるため、複数の解決策を考え、状況と比較・検討して妥当な案を選択する。
- d) 問題点や解決策を簡単なレポートにまとめる。

（なお、ケースを事前に配布し、研修当日までに個人学習することも有効である。）

② グループ討議

個人の意見を持ち寄りグループ内で交互に意見を出し合いながら、内容の検討を行う。この段階は、問題の共有化や問題意識の高揚に不可欠であり、受講者のものの見方や考え方の幅を広げて行くことが出来る。グループ討議の目的は、あくまでも内容の検討比較であり、結論を出すことではないことを理解しておく。

③ 全体討議

指導者が中心となり受講者全員で内容の検討を行う。手順は決まっていないが「問題は何か」「関係する事項は」「どのような対策をするか」「この事例をどのように考えるか」などを順次討議していくことが重要となっている。また、ケースメソッドの目的である「いかなる行動をとるべきか」の結論に達するための積極的なリーダーシップを発揮する必要がある。

受講者に対して事前に問題を解決させるためのアプローチ（考え方や技法）の訓練が必要な場合や関連の法令法規や規則などの説明などが必要になる場合もある。

このような手順で研修を行うが、講師は研修目的と受講者に合わせ、①受講者の立場、役割、おかれている現状に合うケースを選ぶこと、②現実の場面と対比させながらケースを検討することが必要となり、研修中には、③ケースの討議過程のときどきに研究課題を与え、受講者の問題意識を喚起すること。が必要であり、受講者は④この研修は唯一の回答を求めるのではなくどのような状況下においても的確に思考し判断できる能力を高める

研修であること⑩意見交換を通して自分の行動に気付くこと。が必要となる。

IV 研修会の運営とフレーム（設問）

今回、作成されたケースメソッドのケースは全国の事務職員が体験したことや見聞きしたことをケースとして取り上げているものであり、そのため書かれている内容は受講者が学ぶための研修目的やテーマを明確にして作られたものではないために、ケースを熟読するなかで受講する研修目的やテーマによって読み取り方を変え、自らが探索していく必要もある。

そのために研修会ではケース資料を事前に配布する場合は研修目的を明確に伝え、関連する資料や情報を収集し、持参するように伝えておく必要がある。当日配布で更に研修時間が少ない場合でも研修目的を受講者に十分に理解させる必要がある。

更に、ケースメソッド手法だけではなく、目的にあった他の研修手法を併用し、研修を行うことが研修目的達成のためには有効だと考える。

他の目的に応じた研修の「手法」としては

- * 知識・技能の習得を目的とするものとして「講義法」「読書討議法」 等
 - * 問題解決能力の向上を目的とするものとして
 - ★ 思考を広げる手法・・・「プレインストーミング」「マンダラ」 等
 - ★ 課題を分類、分析する手法・・・「KJ法」「ロジカルシンキング」 等
 - ★ 実践に結び付ける手法・・・「5W1H」「PERT法」 等
 - * 態度・行動変容を目的とするもの・・・「ロールプレイング」「ディベート」 等
- などをあげたが、まだまだ多くの研修手法が存在する。また、研修会そのものの運営の方法も様々あり、

- * 伝達型の研修・・・ 「講義」「シンポジウム」 等
- * 参加型の研修・・・ 「ワークショップ」「ポスターセッション」 等
- * 課題研究型の研修・・・ 「事例研究」 等
- * 体験型の研修・・・ 「実習、見学、訓練」「フィールドワーク」 等

などがあり、運営方法と研修手法を考え、研修目的に適し、更に研修者の資質・能力にあった研修も考えていかなければならない。

例1) 半日研修の場合 KJ手法との併用 (3時間: 180分)

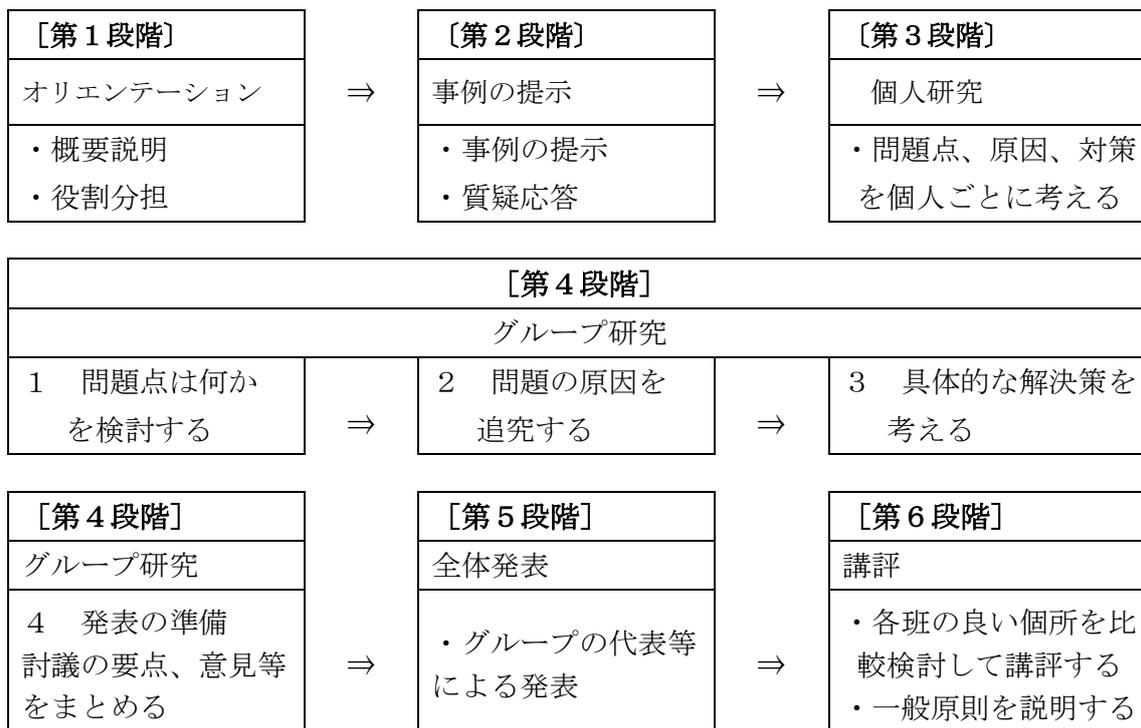
手 順	時間
・研修目的とテーマの説明	5分
・ケースメソッド研修技法の手順説明	10分
・個人研究 研修ケースの読み込み	30分
・小グループでの討議 (KJ手法を用いて討議)	60分
・休憩	10分
・小グループからの討議内容 報告・発表	25分
・全体での討議	30分
・講師からの討議過程を振り返り、感想を述べる	10分

例2) 半日研修の場合 ロールプレイング手法との併用 (3時間: 180分)

「フレーム(設問)3問の場合」

手 順	時間
・研修内容と目的及び研修技法の講義を行う	20分
・【ロールプレイング】 ケースに登場する人物を各班内で受講者に配役をする	5分
・【ケーススタディ】 各自が研修ケースを読み込む。更に各自が配役の人物としての読み込みを行う	30分
・【ロールプレイングA】 班内で配役の人物になりきり「フレーム内容(設問)に即した内容」を話し合う	15分
・【ロールプレイングB】 ロールプレイングAと同様に班内でフレーム(設問)に即した内容で話し合う	15分
・休憩	10分
・【ロールプレイングC】 ロールプレイングAと同様に班内でフレーム(設問)に即した内容で話し合う	15分
・【ケーススタディとしての全体討議】 ロールプレイングで各班での話し合いを振り返り、改めて、全体で話し合い、その内容を全体で講評しあう。	55分
・講師の総合的評価 ロールプレイングで話し合った内容の補足説明と研修全体の講評を行う	15分

また、一般的な研修の流れ（一例）は



V ケースメソッドで何を学ぶのか

一般的に、ケースメソッドは、経営管理上で起こった専門的課題を取り上げるため、管理者や経営者層、あるいは将来の幹部候補生を対象に用いられることが多い。また、問題解決能力や企画力が必要とされるゼネラルスタッフや専門職にも適した技法である。これを学校に置き換えてみると、管理職や主幹教諭、事務職員といった学校経営を中心的に担う教職員に効果的な技法であると考えられる。

ケースメソッドで何を学ばせるかについては、「①具体的にイメージさせる」「②問題点を発見させる」「③ルールを理解させる」「④ルールを適応させる」「⑤問題を解決させるためのアプローチ（考え方や技法）を訓練する」「⑥メンバー同士で意見や討論を通して、視野を広げる」「⑦意見交換を通して、自分の行動に気づかせる」「⑧事柄についての教訓を得させる」などがあり、これらを考えさせることで次のことが期待できると考えられている。

- ・ 常に変化する環境下で発生する新しい問題への対応能力が高まる。
- ・ 経営分析や問題分析などの経営感覚、管理感覚が高まる。
- ・ 不特定多数の事例を体験することにより、原理・原則を発見できる。
- ・ 間接経験を通じて、行動の見直しと修正が行われる。
- ・ 問題解決の手順や技法が体得できる。
- ・ 自発的な発言や思考を通じて、前向きな行動力、挑戦力が開発できる。

このような期待できる研修効果のなかでも、ケースメソッドの有効活用について積極的に検討が行われている経営教育の分野では、特に「意思決定」の要素が最重視されている。これからの事務職員にも経営者の発想に立ち、変化する情勢下で適切な対処法を見出すことは必要不可欠であり、とりわけ、事務長には管理職としての的確な意思決定を行う能力と、そのために複雑な状況を正しく事実認識して柔軟に思考し、自らの意思を明確に主張できる能力が重要となってくる。これらを訓練する方法としてケースメソッドは効果的な技法であると考えられることから今回の研修プログラムの活用を期待する。