

ケースメソッドとフィールドスタディの有効性の一考察

ー医療および介護マネジメント人材を 育成する専門職大学院においてー

吉 田 薫

キーワード：ケースメソッド、フィールドスタディ、経営人材育成、経営戦略

1. はじめに

ビジネスを取り巻く環境の変化は今までにないほど早くなり、各企業はその変化に対応し生き残るために、経営改新がこのスピードについていけるかが問われる時代になった。この流れは、医療、介護業界も例外ではない。わが国の医療・介護経営では、世界に先駆け超高齢化が進み、人口の減少も予測される中、社会保障制度の改革などの影響を受けながらなんとか超高齢社会を乗り切るために、医療・介護組織のマネジメントが重視されるようになってきている。

病院経営、介護保険事業所経営は、これまで医療、介護の専門知識を持つ専門職が担ってきたケースが多い。特にマネジメントについての教育を受ける機会もないまま、独学で学んで携わっている場合が多くみられるが、今の時代をそのままに生き残るのは難しい状況にある。そのために、医療や介護経営に携わる人材を専門に教育する必要が生じている。

経営人材育成には、専門知識と実践力の育成が必要とされている。専門知識は医療、介護に特化した専門知識に加え、経営、財務関連の専門知識が必要であり、それらを含めた実践力の育成のためにケースメソッドという教育法が古くから多く採用されている。近年はこれに加え、フィールドスタディという教育法も採用され始めている状況にある。

本研究では、兵庫県立大学大学院経営研究科医療マネジメントコースおよび介護マ

マネジメントコースにおいて、経営人材育成における実践力の育成のために用いられるケースメソッドとフィールドスタディの教育効果について、アンケート調査を実施し、分析を行うことでその有効性を検討する。

2. 兵庫県立大学大学院経営研究科の概要

2-1. コース説明

兵庫県立大学大学院経営研究科（以下、本研究科）は2010年4月に開設された経営専門職大学院である。理論に裏打ちされた実践能力という高度な専門的知識を有した経営のプロフェッショナルの養成が不可欠となっていることから、民間企業、公的機関のいずれの場面においても優れたマネジメント能力を発揮できるような高度経営専門職業人を育成するということを目的に、現在はビジネス・イノベーションコース、地域イノベーションコース、医療マネジメントコース、介護マネジメントコースの4コースが設置されている（介護マネジメントコースは2014年4月開設）。そのなかでも医療マネジメントコースおよび介護マネジメントコースは高度なマネジメント能力を備えた民間・公立の医療機関、介護組織の運営管理者の育成を目指すコースであり、日本の専門職大学院ではともに初めて設置されたもので、主として土曜日開講科目を履修する社会人等を対象としている。実際、医療マネジメントコースと介護マネジメントコースの学生は医師、看護師、薬剤師、理学療法士、放射線技師、臨床工学技士、社会福祉士、介護福祉士、弁護士、公認会計士、その他経営管理職等幅広い人材が集まっている。

2-2. カリキュラム

本研究科は、理論に裏打ちされた実践能力を有した経営プロフェッショナルの養成を目指しており、これを実現するため、「ビジネスづくり」教育を志向し「理論」と「実践」の融合化を目指したカリキュラム編成となっている。そのため、企業、医療機関等の経営課題に取り組んでいくために、フィールド（経営の現場）での調査・分析・診断・助言・戦略策定など「体験を通じた学習」ができる内容が盛り込まれている。授業では基礎的な科目からケースメソッドを多く活用することで多角的な分析力、経営意思決定力、経営課題に対処するための発想力、問題解決力、判断力の向上が図られる。

入学するとまず基礎科目として経営戦略、経営組織、財務会計等を履修し、経営に

必須である基礎的知識を習得する。この基礎科目から講義形式の授業のみならず、ケースメソッドを用いた授業が多く行われ、濃密なディスカッションを繰り返し行う。ここでは、地域イノベーションコースと合同の授業も多く、学生も医療・介護・福祉分野だけではなく一般企業、行政、経営者等、多彩な背景を持った者が集まっており、いろいろな視点から学ぶことができる。

その後の発展科目では現実の経営現象を科学的に検証・理解するために必要な分析ツールや専門的知識、技能を修得するための科目となっている。この科目の中で、医療・介護・福祉等の現場に即した財務分析、戦略評価、人的資源管理、病院・介護運営管理等を学び、実際の医療・介護経営についての理解を深めていく。病院、介護施設の事例を用いた学習が多く、ここでもケースメソッドを用いた授業を実施している。各コース別での授業も多いが、医療と介護の相互理解のため、医療マネジメントコースと介護マネジメントコースは合同での授業も多い。

最後に、応用・実践科目として、実践的な問題解決能力や実務に適用し実践できる能力を養うための科目および専門演習がある。具体的にはフィールドスタディとして経営の現場である病院、介護福祉施設等に訪問し、実地調査を実施する。その後、訪問先の病院、介護施設等の経営改善計画（以下、経営戦略）をまとめ、経営戦略を作成できる能力を養うことを目的としている。

3. ケースメソッドとフィールドスタディ

3-1. ケースメソッドとは

ケースメソッドは教育方法のひとつである。経営人材を育成するため、海外、国内を問わずビジネススクール等で導入されており、ディスカッション形式で進められる。教材の資料（ビジネススクールの場合、実際の企業の経営課題などを題材とした教材で、これをケースという）を用いて、事前に自己学習し、グループディスカッション、全体でのディスカッションという流れで進む。

一般的に授業といえば、講義形式の座学での授業を思い浮かべることが多い。講義形式の授業は講師が多数の学生に一斉に知識を伝えるのに効率的な方法である。学生はその知識を記憶することで習得していく。

では、経営人材を育成するのに、どのような教育方法が適しているのだろうか。高木、竹内(2006)は、経営能力の重要な軸は「専門知識」と「実践力」と述べている。この専門知識は、講義形式で系統的に網羅的に学習する方法が適しており、

必要な時にその情報を引き出せるような状態にしておく必要がある。また、もう1つの軸である実践力は、「洞察力」「統合力」「概念形成力」「戦略力」「意思決定力」などのビジネス能力が含まれる。この実践力はある程度知識として得られても、実際どう使うかは講義形式の授業だけでは習得することが難しい。ケースメソッドは、この実践力を得るのに適した学習法の1つであり、ケースを通して擬似体験や討論を行うことで習得が可能となる。

3-2. ケースメソッドの実際

実際の授業は、3-1 節でも記したように、ケースを用いて、事前に自己学習し、グループディスカッション、全体でのディスカッションという流れで進む。

ケースメソッドでは事前の自己学習が必要である。これは、ケースについて、ただ読んで授業に参加するというものではない。主体的に読み、考える必要がある。ケースの当事者と関連する人々の状況を確認し、なぜその状況にあるのか分析し、その時何が問題で、今後何が問題となってくるのか考える。そして、その問題に対して自分だったらどう判断し、行動するか意思決定する。ケースの最後に、設問が複数提示されている場合は回答を準備しておく。この設問は意思決定するまでの思考プロセスの助けになるように設定されている。

授業はまず、グループディスカッションから始まる。学生をいくつかのグループに分け、個人学習の成果を持ち寄りディスカッションする。お互いに設問の回答や意見、判断、意思決定について発言しあい、それを受けて自分の意見について再検討をすることを繰り返し行う。

次に学生、講師を含めた全員でディスカッションを行う。各班から話し合った内容を発表してもらい、そこからディスカッションを始める形を取ることもある。グループディスカッションに比べ参加者が多いので、お互いに発言しあう事でさらに様々な角度から意見、判断、意思決定などを聞くことができ、自分の意見の再検討を繰り返し行う事ができる。

ビジネススクールで扱うケースは、実際に発生した経営上の出来事が書かれている。そして、何らかの訓練主題、必要な情報が含まれており、登場人物の立場に立って考えられるように記述されている。これにより、経験を積んだ学生でも学習意欲がわきやすい。

それから、ケースメソッドは答えや結論を目指すものではない。また、何か答えが出てそれを覚える必要はない。ケースと似たような問題が起こることはあっても、

全く同じ問題が起こることはないから覚えていても意味がないのである。ディスカッションで意見を出し合い、どう考えて意見を決めたかが重要となる。

また、講義形式に慣れた学生は、この答えや結論を目指さない、または答えが1つではない、講師が答えを教えないという授業に最初はとまどうことがある。しかし、そういう授業であるからこそ、積極性や主体性が育つ。授業の成果はディスカッションにかかっているが、それはすなわち自分たちにかかっているということになるからである。

3-3. ケースメソッドの教育効果と限界

ケースメソッドを用いた経営者教育の理念は、「主体的に判断し行動する人間」と「知識の付与ではなく意思決定と行動の訓練」であると高木(2001)は述べている。これは、経営問題は知識や技術があってもこれですべて解決するわけではなく、多角的に考察する力、論理的思考や洞察力、創意が必要であり、自己の判断に従って主体的に実行する能力が経営者には必要だからである。また、経営者が直面する問題について知識や理論を記憶するだけでは自分で思考し判断することは難しい。そうできるようになるためには、多くの問題に直面し、分析して、経営者として自ら責任をとるべき行動について意思決定することを繰り返し行うことが必要なのである。

では、そういった理念の下、ケースメソッドを行った場合の教育効果はどのようなものが期待できるのであろうか。高木(2001、2010)は、ケースメソッドの教育効果として一般的に考えられるものとして、次の5点を挙げている。

- 1) ケースメソッドは、講義や教科書中心授業よりも、受講者の興味を引き起こすことが容易である。それ故、彼等に対し、自発的な学習意欲を喚起し、経営に関する学習と思考を刺激する。
- 2) ケースメソッドは、受講者に、現実問題の解決を議論するという「経験」のなかで概念や考え方を展開させることで、それらを自らのものとさせられる。
- 3) ケースメソッドは、ややもすると現実とかけ離れる講義教材から概念だけを実践応用する技術を育成できる。
- 4) ケースメソッドは、人間同士が討議することで、経営における人間的側面の重要性を理解させられる。
- 5) ケースメソッドによって学習するものは、既存の概念の習得以上に、新しい概念を展開する方法を身につける。将来の問題は新しい概念を要求する場合が多く、ケースメソッドで学んだ者は、既存の概念を記憶するだけの学習をした者

より、将来に対してよりよく準備される。

また、北(2007)は、ケースメソッドを現実の経営問題に対する分析や意思決定の訓練を行う教育法であるとし、利点として次の4点を挙げている。

- 1) 現実の経営問題を擬似的に体験することができる。
- 2) 経営理論や分析ツールをケースに当てはめて考えることによって、それらの持っている意味が理解しやすくなる。
- 3) 社会的な観点から問題を検討しなければならず、企業の活動を網羅的に理解することにつながる。
- 4) ディスカッションに参加することによって、コミュニケーションスキルを磨くことができる。

それから、ケースメソッドにおいて欠かせないのがディスカッションであるが、川野(2012)はそれそのものにも価値があるとしている。体験を取り入れた学習であるため、学生にはわかりやすし、学ぶ意欲を高める効果がある。しかし、それ以外にも学生は1つの集団のなかで学習を進めるので、そこには集団力学的な要因やいろいろな人間関係を感じており、自らが望ましい集団づくりに貢献しようと努めると考えられると述べている。

ここまでケースメソッドの教育効果についてみてきたが、ケースメソッドには限界もある。井(2007)は、以下の3点を挙げている。

- 1) ケースには通常、問題解決に必要な情報が十分に提供されている。現実のビジネスは必要情報が最初から集められていることはありえない。調査を通じて情報に伴う微妙なニュアンスや、表面的なデータからはわからない潜在的な問題が浮かび上がってくるのが現実のビジネスである。
- 2) Mintzberg(2005)が指摘するようにケースメソッドは暗黙の知識はまったく与えられていない。つまり、一般的に言ってある程度歴史のある企業では歴史の流れの中で、様々な知識や技能や価値観などが培われ社員の間で共有されている。これらの知識や経験なしで真に有効な解決策を作り出すことは困難である。
- 3) 自分の結論について、ケースで取り上げられている会社・組織に責任を持つわけではないので、自分の下した決断と共にその組織で生きていかなければならないその組織の一員である意思決定者と比べると、意思決定の重みがまるで異なる。

また、中村(2004)は、経営者は意思決定するうえで、組織機構に基づく公式情報だけではなく、ここだけの情報、胸の内情報などと言われる非公式情報が必要であると

し、有用性の高い非公式情報は経営者自ら対人関係技能（コミュニケーション技能）を働かせて集めることになるが、ケースメソッドは学生に情報が与えられているため、情報収集行為の向上には寄与しないとしている。また、決定内容が具体化されるにはそれが組織成員に受容されなければならない、そのための経営行為である説得行為が必要であるとし、ケースメソッドではこの説得行為の全体を経験することはできないとしている。つまり、経営行為としての説得行為は、ディスカッションの場での議論等だけではなく、陣頭に立って率先垂範してみることや平静な態度で信頼感を呼び起こすことなど様々な方法があるが、ケースメソッドでは経験できない方法もあるということ述べている。

3-4. フィールドスタディとは何か

フィールドスタディは現在いくつかの大学や大学院で採用されている。概して言うと、現地での学習である。ケースメソッドと同様、講義型の授業ではないが、ケースメソッドのようにある程度の決まった方法があるわけではない。研究者によりいくつか定義がある中で、横田(2010)は、Merchant and Van der Stede(2006)によるフィールドスタディの定義「組織の実務と直接接することを通じて、実社会の現象を詳細に調査するもの」から、「実務との直接の接触」と「詳細な調査」をフィールドスタディの要件としている。

本研究科の医療マネジメントコースおよび介護マネジメントコースのフィールドスタディは、経営が実践されている現場（病院・介護・福祉施設等）を学習のフィールドとして、教室で学んだ経営理論を検証する能力を身につけるとともに、理論を実践に応用し活用できる実践的問題解決能力を養成することを目指すカリキュラムである。現場を見学し、直接経営陣から経営についての説明を受け、意見交換することで経営の詳細についての情報を得て学ぶことができる。これは、上記の要件を満たしているといえる。

3-5. ケースメソッドとフィールドスタディ

多くのビジネススクールでは実践的な学習法としてケースメソッドを中心とした教育方法をとっている。しかしながら、その中心であったハーバード・ビジネス・スクールで2012年からフィールドスタディ型の授業を取り入れ始めた。これはケースメソッドを補完するもので、リーダーシップを育て、理論と実践をつなぐための体験型の授業となっている。このように近年ではフィールドスタディで実践能力を高めるケース

が増えてきている。実際、矢本(2014)は、課題を解決する実践力の構築をフィールドスタディに求めている。

3-1節でも記したとおり、ケースメソッドも実践力を得るのに適した学習法の1つであるとされている。では、フィールドスタディとケースメソッドが異なる点は何であろうか。井(2007)¹は、フィールドスタディとケースメソッドが異なる点として、次の2点を挙げている。

- 1) 必要な情報は自分で調査し収集しなければならない。
- 2) 相手が実際の企業であり、相手のマネジメントが生身の人間であるので(中略)学生は真剣に調査研究を行う。

井(2007)はさらに、ケースメソッドを含む机上の学問と大きく違うところは、実際に学生たちがプロジェクトを立ち上げ、運営し、成果を出すというプロセスを経験することであると述べている。そのためには、チームが効果的に機能するようにメンバーが協力しあい、関係各方面と緊密なコミュニケーションを保ち人間関係を築き、目標と達成計画を明確にしてスケジュール管理を行い、生きているビジネスの複雑な諸相と相互作用を理解しながらプロフェッショナルとして尊敬されるべき仕事をし、クライアント(フィールドスタディ先の経営者)を論理的にも心情的にも説得できるように努力をしなければならないとしている。

4. アンケート調査の対象と方法

4-1. 対象

対象とする学生は2016年度に医療マネジメントコースと介護マネジメントコースに在籍している2年生合計20名(医療マネジメントコース13名、介護マネジメントコース7名)である。

対象とするフィールドスタディとケースメソッドは表1の全7件とした。これは、フィールドスタディとケースメソッドの内、医療機関、介護組織の運営に関わるものを対象とした件数で、実施期間は2015年9月19日～2016年5月28日である。

表1の1～6のフィールドスタディは、事前に学生が訪問先の法人等を調べ学生間で情報を共有する、または、講義の中で法人等の情報を得てから訪問を実施した。訪問先では、施設見学および訪問先の経営幹部から経営資料等の情報開示、説明等を受

¹井(2007)では、マネジメント・フィールドスタディと記載されているが、内容は横田(2010)のフィールドスタディの定義に則っており、この研究ではわかりやすいようにフィールドスタディという表記に統一した記載としている。

け、意見交換を行った。

さらに、表1の1～3に関しては、上記実地調査後チームに分かれ、数カ月かけて各法人についての経営戦略を作成した。その後、各法人関係者を招き作成した経営戦略について発表を行い、講評を受けた。チームは医療マネジメントコースと介護マネジメントコースの学生を各学生の職種、持つ資格等がなるべく均等に分かれるよう2班10名ずつに分けた形で編成した（チーム分け当初、医療マネジメントコースは14名在籍していたため、10名と11名の2班）。

表1：フィールドスタディおよびケースメソッド対象施設

	種類	戦略	対象施設	主な施設
1	FS	○	社会福祉法人A	総合病院 介護老人保健施設 訪問看護ステーション他
2	FS	○	公益財団法人B	総合病院および分院 訪問看護ステーション他
3	FS	○	県立C病院	総合病院
4	FS		医療法人D	リハビリテーション病院 地域リハビリテーションセンター 介護老人保健施設
5	FS		医療法人E	リハビリテーション病院 通所リハビリテーション 社会福祉法人（介護老人福祉施設他）
6	FS		社会福祉法人F	特別養護老人ホーム 地域包括支援センター 保育園他
7	CM		株式会社G	訪問介護サービス 訪問入浴サービス 居宅介護支援サービス他

種類：FS … フィールドスタディ、CM … ケースメソッド

戦略：○ … 経営戦略立案、発表実施

ケースメソッドは、事前にケースを読み、3つの事前課題についての回答を準備し

てから各自授業に臨んだ。まず、講師より在宅介護サービスについての講義の後、事前課題に関して5名程度のグループでディスカッションを実施してその結果を発表し、その後全体でのディスカッションを実施した。最後に、追加の課題についてグループでディスカッションし、発表、講師からの補足説明があり終了となった。

4-2. 方法

対象のフィールドスタディとケースメソッドがすべて終了した2016年5月末から6月初旬に「フィールドスタディとケースメソッドを終えてどのようなことが解ったか」という自由記述式のアンケート調査を対象者に実施した。そのアンケート調査の回答の中で、人材育成の視点での記載があったものについて、KJ法に準じ分類した。なお、記載内容が多岐にわたるものもあるため、1つの記載内容につき複数に分類したものもある。また、同じ分類の中に同一対象者による記載が複数ある場合、件数を分けてカウントしている。

5. 結果

5-1. ケースメソッド

自由記述式アンケートによる記載の中で、ケースメソッドに関する記載をKJ法に準じて分類したものを表2に示した。ケースメソッドについて記述があったのは20名中10名で、そのうち経営人材育成の教育効果の視点での記述があったのは7名である。記載数の合計は20件であった。

表2：ケースメソッドについて

大分類	小分類
1) ケースメソッドの意義 (13)	ア) 経営者の擬似体験による学び (6) イ) ディスカッションによる学び (4) ウ) 自分に不足しているものへの理解 (3)
2) ケースメソッドの限界 (4)	ア) リアリティがない (2) イ) 文章を読むことでの理解と想像にすぎない (2)
3) ケースメソッドを経験して (3)	ア) 取り組み方 (2) イ) 消化不良 (1)

大分類として3つの項目に分類することができた。1つ目はケースメソッドの意義、2つ目はケースメソッドの限界、3つ目はケースメソッドを経験して、である。

具体的には、ア) 経営者の擬似体験による学びについては、経営者が競争や脅威に対応するための考え方、経営の考え方、経営判断をする時の考え方を学ぶことが出来たという記載が多かった。また、擬似体験を繰り返すことにより自分の意見を構築することや知識を補い結び付けること、新しいアイデアを生み出すという訓練になるという記載もあった。さらに、知識を「感じる」ことで学ぶことができるという記載もあった。イ) ディスカッションによる学びについては、グループや全体でのディスカッションでいろいろな意見を聞くことができ、異なる視点や新しい視点に触れることができたとの記載があった。また、ディスカッションすることで新たな内省的観察が行われ、自分の意見を発言することでまたディスカッションするということを繰り返して体験することは自分の意見を構築する上で重要であるとの記載があった。ウ) 自分に不足しているものへの理解については、ディスカッションを通じて視野の狭さや観察力の不足、知識と結びつけた考え方、知識そのものの不足などに気づくことができたとの記載があった。

次の「ケースメソッドの限界」については、ア) リアリティがない、イ) 文章を読むことでの理解と想像にすぎない、に分類することができた。

具体的には、ア) リアリティがないについては、後付けのロジックで意味がない、過去の事例でリアリティがない、机上の空論ではないかと感じたが、経営者の具体的経験であることには違いないという記載であった。イ) 文章を読むことでの理解と想像にすぎないについては、経営者が意思決定を行う際の真の胸中と、学生が文書を読んで想像する経営者の胸中には隔たりがあるのではないかと感じたが、それでも擬似体験をすることで「学び」にはなるという記載であった。更に、想像力には限界があるが、それでも想像力を働かせ、複雑性、不確実性、予測不能性の中で生じる経営者の意思決定について考えることは重要であるという記載もあった。

最後の「ケースメソッドを経験して」については、ア) 取り組み方、イ) 消化不良、に分類できた。

具体的には、ア) 取り組み方については、ケースメソッドは正解が無いところで常にリアリティに基づいた持論を形成することが重要であるということを知ることができたとの記載があった。また、事前課題を考えることでケースの注目点などがわかり、より深く考えることができたという記載があった。イ) 消化不良については、非常に興味深いものではあったが、正解がなく、もやもやした釈然としない感じが残り消化

不良をおこしたような感じだったという記載であった。

5-2. フィールドスタディ

5-1 節同様、自由記述式アンケートによる記載の中で、フィールドスタディに関する記載をKJ法に準じて分類したものを表3に示した。フィールドスタディについて記述があったのは20名中13名で、そのうち経営人材育成の教育効果の視点での記述があったのは11名である。記載数の合計は74件であった。

表3：フィールドスタディについて

大分類	小分類
1) 実地調査の意義 (15)	ア) 経営者から直接話を聞くことや施設見学での学び (13) イ) 訪問した法人のマネジメント比較 (2)
2) チームで行う戦略立案の意義 (35)	ア) 戦略立案の疑似体験による学び (2) イ) 戦略立案で必要なことへの理解 (7) ウ) 戦略立案の難しさの経験 (12) エ) ディスカッションによる学び (4) オ) チームビルディングによる学び (10)
3) 実地調査と戦略立案を経験して (24)	ア) 実地調査と戦略立案を経験しての学び (6) イ) 取り組み方 (12) ウ) 自分に不足しているものへの理解 (6)

大分類として3つの項目に分類することができた。1つ目は実地調査の意義、2つ目はチームで行う戦略立案の意義、3つ目は実地調査と戦略立案を経験して、である。

最初の「実地調査の意義」については、ア) 経営者から直接に話を聞くことや施設見学での学び、イ) 訪問した法人のマネジメント比較、に分類することができた。

具体的には、ア) 経営者から直接に話を聞くことや施設見学での学びについては、経営者の経営姿勢や経営感覚、信条についての学びについての記載が最も多かった。また、経営者のカリスマ性を知ることができた、経営者と職員の努力がわかった、経営をリアルに感じられたなどの記載があった。イ) 訪問した法人のマネジメント比較については、それぞれ規模、機能、設立母体、地域特性、歴史など異なる特徴を持った施設のマネジメントであるということ、それに加え、マネジメントの違いにより医療の質や病院の質が違ってくるということがわかり勉強になったという記載であった。

次の「チームで行う戦略立案の意義」については、ア) 戦略立案の擬似体験による学び、イ) 戦略立案で必要なことへの理解、ウ) 戦略立案の難しさの経験、エ) ディスカッションによる学び、オ) チームビルディングによる学び、に分類することができた。

具体的には、ア) 戦略立案の擬似体験による学びについては、戦略立案の一連の流れを経験することが出来たとの記載があった。また、正解がないところで常に持続的にリアリティに基づいた持論を形成することの重要性に気づいたという記載があった。イ) 戦略立案で必要なことへの理解については、現状を客観的かつ正確に把握し、先入観や思い込み、決めつけではなく、リアリティがあり実現可能な戦略であることが重要という記載が多かった。また、創始者、経営者の信念、目指す思いに迫れるかということも重要であるという記載もあった。他には、目的や目標と結果は別であり、戦略には結果ではなく目的や目標を正しく表現することが必要であるという記載もあった。ウ) 戦略立案の難しさの経験については、リアリティのある戦略をたてる難しさを経験できたという記載が多く、次いで、経営判断の難しさを経験できたというものが多かった。また、経営に対する考え方の理解の難しさについての記載もあった。エ) ディスカッションによる学びについては、専門分野も背景も違うチームメンバーとディスカッションすることにより、様々な意見、多様な考え方があることを学び、新たな考え方や分析方法を知ることが出来たとの記載があった。また、チームとしても医療、福祉、介護の角度から考えることができ、皆で検討していくことで様々な課題や改善点、新たな取り組みに対する提案が見えてきたという記載もあった。オ) チームビルディングによる学びについては、チームビルディングの難しさを経験することが出来たとの記載が多かった。具体的に難しかったこととしては、リーダーシップが発揮されなかった、チームへの貢献の温度差、自律性の不足などが挙げられていた。

最後の「実地調査と戦略立案を経験して」については、ア) 実地調査と戦略立案を経験しての学び、イ) 取り組み方、ウ) 自分に不足しているものへの理解、に分類することが出来た。

具体的には、ア) の実地調査と戦略立案を経験しての学びについては、講義での知識を実感できたという記載や今後の「ものを見る物差し」になったという記載があった。また、意思決定の選択肢の幅を広げる訓練になったという記載もあった。イ) 取り組み方については、実地調査時の質疑応答の時に経営者から情報（数値データや経営者の視点等）を今以上に聞くべきであったという記載が多かった。次に多かったのは実地調査や戦略立案の意義、チームビルディングなど何をどう学ぶべきか理解不足

であったという記載であった。また、戦略立案時にチームとして分析や検討にもっと取り組むべきであったとの記載もあった。ウ) 自分に不足しているものへの理解については、ディスカッションや戦略発表の講評時に視野の狭さや観察力の不足、知識と結びつけた考え方、知識そのものの不足などに気づくことができたとの記載であった。

6. 考察

ケースメソッドとフィールドスタディのアンケート調査の回答内容について分析し、多くの学生がさまざまな人材育成効果を感じていることがわかった。それぞれの効果とその要因、ケースメソッドとフィールドスタディとの違いについて以下のように考察した。

ケースメソッドに関して、まず「経営者の擬似体験による学び」については、すなわち「ケースメソッドは現実の経営問題を擬似的に体験することができる」(北 2007) という効果があったことを意味する。具体的には、擬似体験をすることにより「受講者に、現実問題の解決を議論する等「経験」のなかで概念や考え方を展開させることで、それらを自らのものとさせられる」(高木 2001、2010)。つまり、経営者になったつもりでケースに書かれている経営上の問題について、知識を駆使して状況を分析し、考え、判断し、意思決定するというを行うことが学びとして有効であることが示された。

次に、「ディスカッションによる学び」については、「コミュニケーションスキルを磨くことができる」(北 2007)や、「既存の概念の習得以上に、新しい概念を展開する方法を身につける」(高木 2001、2010)という効果があったことを意味する。つまり、自分の考えを話す、他の人の考えを聞くという行為の中で、さらに違う考えや新しい考えと出会い、また自分の考えを再構築していくことができ、質問する力や説得する力もつくことが示された。それと同時に、「自分に不足しているものへの理解」の記載にあるとおり、知識の不足、視野の狭さなど自分に足りない部分を自覚し、それを補おうという意識が生まれることが示されたが、これは「自発的な学習意欲を喚起し、経営に関する学習と思考を刺激する」(高木 2001、2010)という効果があったことを意味する。こういったことにより、ディスカッションを繰り返し行うことで、多面的な視野を手に入れ、経営能力の重要な軸である「専門知識」が身となり、「実践力」が培われ(高木、竹内 2006)、実際の経験への糧となっていくことが示唆された。

経営と同じようにケースメソッドには決まった答えはなく、講師も答えを示さない。

そのため、アンケート調査の記載にあったような「消化不良」という意見が出ることもある。これは、講義形式で理論を教わることに慣れてきた学生にとっては答えがないことを不安、または不満に感じることもあるからである。この点については、坂井(1996)や高木、竹内(2006)が同様の指摘をしており、また、時間とともに主体的に学べるようになる」と述べている。ケースメソッドを繰り返すことで、ディスカッションの中から自分で答えを見つけようとする必要があると理解し、その時考え、判断し、意思決定したことがそれぞれの答えとなることに気づいていくと考えられる。「正解がないところで(中略)持論を形成することが重要であるということを知ることができた」というアンケート調査の記載がこれに近いものであり、ケースメソッドを続けていくことで学びの主体性を高める効果が示唆された。

ケースメソッドは先に示したとおり経営人材育成に効果がみられるが、一方、限界もある。「リアリティがない」の記載にあるとおり、ケースは経営者の成功要因を後付けで説明しているだけで、その時に経営者は成功までの道筋を論理的に考えて意思決定していたのか、という疑問はもっともであり、確かにそういう側面は否めない。また、ケースは過去の事例であり、その時の現実ではない。環境は常に変化しており、ケースが作られた時点でもうそれは過去のものとなる。さらに、「文章を読むことでの理解と想像にすぎない」の記載にあるとおり、経営者が意思決定する際の胸中と学生が文章を読んで意思決定する際の胸中には隔りがある。これは「自分の結論について、ケースで取り上げられている会社・組織について責任を持つわけではないので(中略)意思決定の重みがまるで異なる」(井 2007)ということの意味している。

以上のようにケースメソッドには限界がある。もちろんそれでもケースメソッドで学ぶことで得られる教育効果が上回るわけであるが、この限界を超えることができるものがフィールドスタディであると考えられる。

フィールドスタディは、実際の経営の現場で現在の経営について経営者等から直接話を聞くことにより、リアルタイムな経営について考える機会である。これは過去の事例ではなく、後付けの論理でもない、未来へ向けてのケースとなる。6件中、3件のフィールドスタディで実施した戦略立案は、実地調査として施設を見学し経営者等から直接話を聞いた後に、チームで訪問先の経営戦略を数か月かけ作成し発表するという実践的な取り組みであり、これがフィールドスタディによる学びをより深いものにしていくと考える。フィールドスタディもケースメソッドと同様、擬似体験やディスカッションなどによる学びの効果がアンケート調査の回答により示されているが、記載内容を比較するとより深い学びが得られている表現が多かった。例えば、「戦略立

案の疑似体験による学び」については、リアリティに基づいた持論を持つことが重要であるとの記載があり、「ディスカッションによる学び」については、チームとして様々な角度から考え、皆で検討することで課題、改善点、提案等が見えてきたとの記載等があった。

次に、違いについて考えてみると、井(2007)も述べているように、フィールドスタディはケースメソッドのように分析や判断に必要な情報が与えられているわけではない。もちろん、基本的な経営上の数値や理念、目標などの説明はあるが、経営というものを考えるために必要な情報は施設見学と経営者との質疑応答で得なければならない。そのためにはまず、現地訪問時、経営上の問題点を探りながら、それを判断するための情報や改善策を考えるための情報は何であるかを考え、その情報を引き出す効果的な質問をする必要がある。中村(2004)も経営者が意思決定するために必要な非公式情報は対人技能(コミュニケーション技能)を働かせて集めると述べているように、このような情報を収集する能力は実際の経営者にとって必要な能力の1つである。実際、「取り組み方」では、この情報収集の不足が反省として記載されており、情報収集をする能力が必要であることが示されていて、フィールドスタディは情報収集能力を向上させることが可能であるということが示唆された。

また、井(2007)は、フィールドスタディは生きているビジネスの複雑な諸相と相互作用を理解しながらプロフェッショナルとして尊敬されるべき仕事をする取り組みであるため実学的教育効果が高いと述べている。つまり、実地調査の際に施設を見学し、経営者から話を聞くことで、ケースメソッドでは得られないと井(2007)が述べている経営姿勢、経営感覚、組織の理念、組織文化を肌で感じることができ、チームでディスカッションを重ねながらそういった要素を戦略に織り込むことで、よりリアリティのある戦略に落とし込んでいく。さらに、医療、介護、福祉を取り巻く状況は常に変化しているが、そういった状況も盛り込むことで、文字で書かれたケースメソッドで行う意思決定よりもリアリティのある戦略になっていくと考える。実際、「経営者から直接話を聞くことや施設見学での学び」では経営者の経営姿勢や経営感覚についての記載が多く、また、「リアリティ」がフィールドスタディのアンケート調査の記載に共通して頻出した言葉であるということからも、よりリアリティのある学習になっていたということが示された。

さらに、立案した戦略を経営者に向けて発表し、講評を受けたことは、今まで学び考えてきたことに対するフィードバックとなり、学生が今後学ぶべき事柄について認識し、更に学びを深める材料となっていくと考えられる。

また、学生は戦略立案をチームで行う過程の中で、学生同士というフラットな関係でチームビルディングを行うことになる。チームのメンバーが、個々の能力を発揮し互いの多様性を認めながら、戦略を立てるといふ目標に向かって主体的に協力し合う組織づくりが必要なのである。この中で、チームリーダーを中心に、人任せにせず主体性を持って取り組み、それぞれチームにどのように貢献できるかを考えて動くことで、「チームのパワーは個人のパワーを集めたもの以上になる」（植竹 2013）。川野（2012）はケースメソッドのディスカッションによる効果として「自ら望ましい集団づくりに貢献しようと努めると考えられる」と述べているが、これと共通する部分がある。「チームビルディングによる学び」ではチームビルディングの難しさを経験し、反省点についての記載が多かったが、もし、チームビルディングがうまくいかなくてもこういった過程を経験することで、チームビルディングとは何か、より良い組織とは何かということについて身をもって考えることは、今後自分で組織を作り運営する際の糧になっていくと考えられる。

さらに、井(2007)は「実際に学生たちがプロジェクトを立ち上げ、運営し、成果を出すプロセスを経験する」ことがケースメソッド等の机上の学問と大きく違うことであると述べている。戦略立案時に、チームで立てた戦略の実施計画を立て、実行したらどうなるか分析し、改善策を考え、新たな実施計画を立てるといふ PDCA サイクルを繰り返し行うというプロセスを経験したことにより、よりリアリティを持った戦略を構築することができ、実践力を高めることができたと考えられる。

今回の研究では、ケースメソッドとフィールドスタディによる経営人材育成の教育効果を検証することでこれらの有効性を確認することができたが、自由記述式のアンケート調査であったため、記載がなかった効果についての検証はできなかった。今後はアンケート形式または内容をさらに工夫することで、より詳細な検証が可能となるであろう。

7. おわりに

経営者が置かれている状況は常に変化し、経営者は日々さまざまな問題に直面している。問題の大小はあるものの、常にその問題を解決するための判断を迫られている。そういった中、経営者にとって必要なのは質問力、情報収集力、分析力、判断力、統合力、意思決定力などの実践力である。人がこういった実践力を学ぶためには経験が必要になるが、ケースメソッドは現実ではないものの、経験をケースによって擬似体

験することで、実際の経験に近い形で学び、経験を補足することができる。これらの学びは、単純にこの場合はこう判断するというような解答を学ぶということとは違う。常に変化する社会では状況は常に新しいものであり、単に解答を学ぶということだけでは役に立たない。ディスカッションの中で多様性のある考え方を学び、考えるということを繰り返し経験することに意味があり、知識や思考の応用や新しい創造ができるようになることが重要である。

フィールドスタディは、ケースメソッドより更に現実に近い状況で擬似体験し、学ぶことができる。経営の現場を見て、経営者から直接話を聞くことで得られる気づきや学びがあり、情報を収集し、全体な視点で考える訓練となる。それに加え、チームビルディングを行うことでの経験やチームでのディスカッション、戦略立案プロセスの経験など、より深い学びを得ることができる。

このように、フィールドスタディを経験することはより現実に近い学びを得ることができるが、時間がかかる上、受けていただく施設側の理解や協力があってこそその学びであるため、回数を重ねて実施していくのは難しい。逆に、ケースメソッドは作られたケースによる学びであるため、そういった制限は少なく、より多くの経験回数を積むことができる。どちらかが優れている教育法というわけではなく、双方経験することでより実践力を高めることができるのである。

経営は、知識を持っていて分析方法などを知っているだけでは成り立たない。現実の経営の現場は幾重もの要素が重なっており、経営者は実践力を駆使してその中から大切なものを見抜き、決断していく必要がある。ケースメソッドとフィールドスタディは、経営人材を育成していく上でそういった目には見えないものを見る力、真実を見抜く力、そして決断し、実行していく力を後押しする経験となり、今後、学生が経営に携わる時に必要となる実践力のベースを作ることができるものであると考える。

謝辞

本論文を作成するにあたり、熱心な指導をいただきました兵庫県立大学大学院経営研究科の小山秀夫教授、筒井孝子教授、鳥邊晋司教授、藤江哲也教授に深く感謝いたします。また、医療マネジメントコースと介護マネジメントコースの学友にはアンケート調査にご協力いただき、本論文に関しても多くのご意見をいただきました。この場を借りて感謝を申し上げます。

参考文献（引用文献を含む）

- [1] Barnes, L. B., C. R. Christensen, and A. J. Hansen (Eds.) (1994) *Teaching and the case method*, Boston:Harvard Business Press. (高木晴夫訳(2010)『ケース・メソッド教授法』ダイヤモンド社)。
- [2] Ellet, W. (2007) *The Case Study Handbook*, Boston : Harvard Business Press. (斎藤聖美訳 (2010)『入門 ケース・メソッド学習法』ダイヤモンド社)。
- [3] Merchant, K. A. and W. A. Van der Stede (2006) Field-based research in accounting: Accomplishments and prospects, *Behavioral Research in Accounting*, 18(1): 117-134.
- [4] Mintzberg, H. (2005) *Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*, San Francisco:Berrett-Koehler Publishers. (池村千秋(2006)『MBA が会社を滅ぼす マネジャーの正しい育て方』日経 BP 社)。
- [5] Niland, P. (1954) The values and limitations of the case method, In M. P. McNair (Ed.), *The Case Method at the Harvard Business School*, New York: McGraw-Hill. (慶應義塾大学ビジネス・スクール訳『ケース・メソッドの理論と実際』東洋経済新報社)。
- [6] 井洋次郎(2007)「米国ビジネススクールにおけるマネジメント・フィールドスタディの教育効果について」『明治大学人文科学論集』、52・53 輯合併号、pp. 69-89。
- [7] 植竹朋文(2013)「情報リテラシー教育における効果的なグループワークの実施に向けての一考察」『専修大学情報科学研究所所報』No. 81、pp. 26-29。
- [8] 大藪毅(2005)「MBA コースで何を学び、社会・医療機関でどう生かすか」『病院』64 巻 8 号、pp. 614-618。
- [9] 亀川雅人(2012)『大人の経営学—MBA の本質に迫る—』創成社。
- [10] 川野司(2012)「学生によるケースメソッド授業評価」『九州女子大学紀要』49 巻 1 号、pp. 19-36。
- [11] 川野司(2014)「ケースメソッド授業の研究」『九州女子大学紀要』50 巻 2 号、pp. 31-48。
- [12] 北真収(2007)『ケースで考える トップマネジメントの意思決定』中央経済社。
- [13] ケース・メソッド研究会 (1997)『創造するマネージャー —ケース・メソッド学習法—』白桃書房。
- [14] 河野宏和ほか(2013)「ビジネススクールのミッション」慶應義塾大学ビジネス

- クール『経営人材を育てる！－CEO 人材欠乏症の日本を変える』 pp. 40-70。
- [15] 坂井正廣(1996)『経営学教育の理論と実践』文眞堂。
- [16] 坂井正廣(1993)「経営学教育の基礎：ケースメソッドを中心として」坂井正廣、村本芳郎『ケース・メソッドに学ぶ 経営の基礎』、pp. 9-12、白桃書房。
- [17] 高木晴夫(2001)「ケースメソッドによる討論授業のやり方」『経営行動科学』14巻3号、pp. 161-167。
- [18] 高木晴夫、加藤尚子(2003)「経営能力の育成に向けて：ケースメソッドの果たす役割とその教育方法」『経営情報学会誌』12巻1号、pp. 79-84。
- [19] 高木晴夫、竹内伸一(2006)『実践！日本型 ケースメソッド教育』ダイヤモンド社。
- [20] 高嶋克義(2015)「MBA で考えることを学ぶ」神戸大学専門職大学院 (MBA) 編『人生を変える MBA』、pp. 23-27、有斐閣。
- [21] 中村秋生(2005)「経営技能の育成とケース・メソッド」『共栄大学研究論集』3号、pp. 17-36。
- [22] 林淳一(2015)『変化の経営学 組織・戦略・経営者』白桃書房。
- [23] 堀公俊、加藤彰、加留部貴行(2007)『チーム・ビルディングー人と人を「つなぐ」技法』日本経済新聞出版社。
- [24] 矢本成恒(2014)「MOT 教育におけるフィールドスタディの重要性に関する考察」『開発工学』34巻1号、pp. 29-33。
- [25] 横田絵理ほか(2000)「管理会計研究論文におけるフィールドスタディの妥当性を求めて：論文内記載情報の検討」『三田商学研究』53巻2号、pp. 101-121。

引用ホームページ

- [1] 慶応義塾大学大学院経営管理研究科
<http://www.bookpark.ne.jp/kbs/> (2016年8月20日最終アクセス)。
- [2] 日本チームビルディング協会
<http://jtba.jp/> (2016年8月26日最終アクセス)。
- [3] 兵庫県立大学大学院経営研究科
<http://www.u-hyogo.ac.jp/mba/> (2016年8月25日最終アクセス)。