



慶應義塾大学ビジネス・スクール

「今日の授業に失望しています！」

新任講師 田中恵 (A)

5

大宮大学経営学部新任講師の田中恵は、約30名の西北総合病院スタッフを前に初めてのケースメソッド授業を開始しようと、大きく深呼吸をした。この西北総合病院での「中堅幹部研修」は、大学院時代の恩師の友人でもあり、大学の先輩でもある仁谷院長からビジネススクールのケースメソッド授業を病院で再現してもらいたいとの依頼によっていた。院長はこの研修に際して「スタッフに経営についての視点を与えたい」との意図を強く持っていた。

10

病院のスタッフにとって、「ビジネススクールのケースメソッド授業」を受けることは初めてであり、田中自身にとってもケースメソッドを知らない人々を相手に授業をおこなうことは初めての経験であった。この研修のそもそもの発案者である仁谷院長は、研修の開始に先立って田中を紹介した後、「今日は是非、ケースメソッドによる授業を経験し、大いに学んでください」との言葉を残して数分前に研修会場である西北総合病院の会議室を後にしていた。

15

田中の目の前には白衣であったり、スーツであったり思い思いの洋服を着た医師や看護師と、事務系スタッフが病院の会議室に集められていた。窓から夕日が差し込んでいた。彼らの机の上には、ケース教材として採用したある病院の災害対応についてのケースが広げられていた。

20

田中恵

田中恵は今年の3月に極東大学から組織行動学の論文によって経営学博士号を授与された後、大宮大学経営学部に勤務して4ヶ月目であった。田中は現在37歳で、研究所に勤めるエンジニアの夫と9歳になる双子の娘がいる。田中は大学卒業後、外資系のコンサルティング会社に7年勤務し、その後、出産を経て極東大学ビジネススクールにMBAの学生として入学した。子供の時に父親の仕事の関係で6年間香港に住んだ経験があり、大学時代にも留学経験を持つ田中は、日本企業をもっとよく勉強したいという意図から海外の

25

30

ビジネススクールではなく、極東大学ビジネススクールを選択した。そして、MBAの2年間を経て、同校の博士課程に進学した。

MBA時代の田中を知る同級生達は彼女のことを以下のように語った。

5 「メグさんはいろんな意味で目立つ人でした。クラスでも積極的に発言していましたしね。面倒見のいい人で、彼女が博士課程に進むと聞いたときに、きっと良い先生になるのではないかなあと思ったのを覚えています。」

10 「田中さんはよく勉強していましたね。博士課程に進みたいといていたので当然かもしれませんが、そういえばグループでの討議の時に『私は日本の会社に勤めたことがないから、ケースを読んでもなんかイメージがわからないところがあるのよ』とって、日本企業から派遣されてきた同級生に色々と質問をしていたことを覚えています。」

15

西北総合病院

15 西北総合病院は、湾岸の埋め立て地にある私立の総合病院であった。内科、外科をはじめ10の診療科があり、ベッド数は300規模であった。西北総合病院はその近代的な設備と美しい建築様式で知られる。仁谷医師は院長に就任後、「患者さんが来院して楽しい家族的な病院」をモットーに、従業員教育に力を入れてきた。医師はもちろんとして、看護師の質の高さは有名であった。

20 同病院は看護師をはじめとした女性スタッフのための厚生面が整った病院として知られていた。託児所などの設備を作ることで、働く女性が長く快適につとめられるように様々な配慮がなされていた。一方で、西北総合病院は地域の大学、高校、婦人会などの社会福祉サークルから、多くのボランティアを受け入れていた。このボランティア活動は、病院のさまざまな業務を補助するだけでなく、ボランティアが患者の話し相手になることで、病院を単なる治療の場、「できれば行きたくない場所」とするのではなく、家族的な空間にしたいという仁谷院長の強い意思によって組織されていた。西北総合病院は地域に根ざした病院という評判も高かった。

30

西北総合病院の従業員研修

医療はサービス業である、という仁谷院長の経営方針によって従業員のための研修は頻繁におこなわれていた。ここでいう研修は大きく分けて二つの種類があった。一つは医療技術の向上を目指したもので、様々な医療研究会の開催や外部講師を招いての先端医療の講演会などが行われていた。研修という名目でなくても、医療技術者同士の症例情報研究会をはじめとして、医療に関連する会合は頻繁に行われていた。もう一つの研修は、サービス向上の為にを行うものであった。航空会社のベテラン客室乗務員らによる接客教室などはその代表的なものであった。この他にも、様々な機会に外部講師を呼んで講話を聞き見聞を広げるというタイプの研修が多く行われていた。

5

仁谷院長は昨今の医療を取り巻く環境に大変厳しいものを感じており、これを乗り切るために各従業員に経営的な視点を持たせる必要があると考えていた。そのための方法を色々思いあぐねていたところ、たまたま手に取ったビジネス雑誌が報じていたケースメソッド型の授業について強い興味を持った。色々ケースメソッドについて調べていくうちに、従業員に経営的な視点を持たせるためには講義型の授業よりも、ビジネススクールの伝統的な教育手法であるケースメソッドを使って、様々な経営上の事象を考えていくことが重要なのではないかと思うようになっていた。

10

15

そこで、高校時代からの友人である極東大学ビジネススクールの菅谷教授にケースメソッド授業の実際について話を聞くことにした。仁谷院長はこの経緯について以下のように述べている。

20

「菅谷君からビジネススクールでケースメソッド授業がどのように行われているのか、そしてそれがどのような教育効果があるのかという具体的な内容を聞いたときに、『西北総合病院の職員を研修するにはこの方法だ』とますます思うようになりました。病院にいるとなかなか外の出来事に対して疎くなります。交友関係も院内の友人と出かけることが多くなりますしね。勤務時間も長いですし、時間帯も普通のサラリーマンとは違うので、なかなか病院外の出来事に目を向ける余裕がないのです。ケースでは様々な経営活動を疑似体験的に学び、考え、意志決定するということでしたので、ケースメソッド型の授業を通じて自分たちの病院の取り巻く環境はどうなっているのか、どうすれば病院として生き残っていくことができるのかということ、スタッフ達が自分の身におきかえて真剣に考えることができる良いチャンスだと思ったのです。それに、ケースメソッド型の授業では、事前のグループ学習が大事だと菅谷君が教えてくれました。医師や看護婦、そして事務系の職員が一

25

30

つのグループになってお互いに色々な意見をいうことで、病院組織内でも活発な交流が図れるのではないかと思います。」

仁谷院長はケースメソッドによる研修講師の人選を菅谷教授に依頼し、菅谷教授は自分の研究室で博士号をとったばかりの田中を推薦した。田中は大学講師になって日が浅かった。勤務先の大宮大学では学部生（田中の言葉を借りると「子供」）が担当であったため、ケースメソッド型の授業は実施したことがなかった。田中も自分自身が博士課程で学んできたケースメソッドを社会人の受講生（田中の言葉を借りると「大人」）に試して、討論授業を行うスキルを磨きたいと考えていた。このことについて田中は以下のように述べている。

「恩師の菅谷先生からこのお話を頂いたときに、『やった』と内心思いました。大学の学部レベルで教えるようになって、社会人大学院であるビジネススクールとの落差というか違いに、非常に戸惑っていた時期だったからです。学部の学生と、私が3月までいたビジネススクールとは、学生の持っている社会経験からして違いますからね。私はビジネススクール出身のせいか、『教師というものはケース授業で上手くケースリードができるようになって一人前』という意識がすごくあります。私がビジネススクールの学生だった時、『ケース授業は生き物だ』と思う場面に、何度も直面しました。上手くケースリードができた授業は、『学んだ』という実感をクラス全体で共有することができました。それはとても心地のよいものでした。ですから、西北総合病院での授業はとても楽しみでした。お医者さんや看護師さんといった普段あまり接しないような専門職の人たちも討論に加わるので、ビジネススクールとは違った面白いケースディスカッションができるのではないかと思います。そして、今まで私が経験したことのない新しい学びができるのではないかと考えたのです。」

苦難のはじまり

田中恵は用意された黒板の前で、大きく深呼吸をした後、自己紹介と導入授業をはじめた。自分の経歴をはじめとして、ケースの読み方、考え方、それから経営学とケースメソッドについて、ハーバードビジネススクールの例をひきながら説明を始めた。田中の頭中には、授業前に仁谷院長から今回の研修の目的について言われたことが大きく占めていた。

仁谷院長は研修に当たって、「是非、ビジネススクールの授業を再現してみてください。そして、経営とはどのようなものかということ、この機会に従業員に教えてください」と繰り返し田中に述べていた。仁谷院長は「従業員達に病院の外の世界や、病院を取り巻く環境がどうなっているのかを授業によって実感させてもらいたいです」とも田中に熱心に語った。そのことが強く記憶にあったために、最初に経営学的な物の見方について導入講義を行うことにした。 5

「まず経営学的な考え方について、簡単に概略を述べます」と田中がいうと、受講生は一斉にノートを取り始めた。経営学では経営資源として人、物、金、情報の4つがあげられること、そして、経営学の多くの分野がこれらの4つの資源のどれかに軸足をおいて研究されていること等を、具体的な例とともに受講生に説明した。最後に、経営学では『企業が何らかの利益を出し、存続するためにどのように行動するかと考えること』が多くの前提になると指摘した。 10

田中はこれらの講義を行いながら、会議室の受講生の間を歩き回った。受講生の様子を見るためでもあり、美しく設計された会議室と壁に飾ってあるポップアートの様々な絵画が珍しかったためでもあった。歩き回りながら、田中は多くの受講生の手元にあるケースが妙にきれいなことに気が付いた。通常、ケースメソッドの授業では、予習によって様々な書き込みやアンダーラインが各受講生のケース教材になされているはずであった。ケースが読まれた際につく紙の折り目すら付いていないものも多くあった。田中は事前配布してあるはずのケース教材を受講生が読んできていないのではないかと訝った。仁谷院長の話では受講生は多忙のためにケースを読むという事前準備は難しい場合もあるとのことだった。すでに授業は始まっている。田中は導入講義の後に行われるグループ討議でケースが読まれることを期待して、多めにグループの時間をとることにした。 15

その日のケース教材の内容は、受講生が病院の職員であることを意識して、大災害に対応したある病院をテーマにしたものであった。田中はこのケースのために「もしもこのような事態があなたの属する組織で発生したら、あなたはリーダーとしてどのように対応したと考えますか。そしてこれが一般企業でおきたら、企業のリーダーはどのように対応すると思いますか」という設問をグループで討議するように用意していた。田中は一抹の不安を覚えながら、グループ討議にはいるように受講生に指示した。予め仁谷院長によって様々な職種が混合するようにグループが決められていた。受講生達は立ちあがって会議室を後にし、グループ討議をするために用意された他の部屋に移動した。 20 25 30

講義形式になれている受講生

5 予定よりも多く行ったグループ討議の後で、田中は再び授業を開始した。グループごとにそれぞれが話し合ったことを発表するように促し、各グループの代表がそれぞれグループで話し合ったことを発表していった。これらの発表は様々な職種のメンバーによってな
5 されていた。ようやく、田中がイメージするケース討議らしい雰囲気が出はじめてきたことに田中は内心安堵した。それと同時に、用意してきた背景となる経営理論をどのようなタイミングで挿入して説明しようかと考え始めていた。

10 設問についてのグループの発表にはある一つの傾向があった。「もしもこのような事態があなたの属する組織で発生したら、あなたはリーダーとしてどのように対応したと考えますか」という設問には、それぞれ普段から西北総合病院について考えている問題意識を大きく反映した発表がなされていた。しかし、次の「このような事態が一般企業でおきたらどのように対応するか」という設問については、どのグループも「話し合いませんでした」というグループが多かったのである。それは事務系の職員が多くいるグループでも同じであった。田中は困惑しながらも、「全体でのケースディスカッションで何らかの方向
15 性を引き出せばいいや」と思い直した。

一旦各グループで行った討議の発表が終わると、受講生の多くは鉛筆とノートを取り出して姿勢を正して田中を見つめはじめた。田中が講義を始めるのを彼らが望んでいることは明らかだった。田中はもう一度、ケースメソッドについて説明を繰り返した。そして、
20 「クラスでもう一度、ケースで描かれている病院がどのような事態に直面していて、何を
20 しなくてはいけなかったのか、整理して共有するところから始めましょう」とクラス全体に向かって問いかけた。

しばらくの沈黙の後、最前列に座っていた外科医が自分の考えを述べはじめ、それに対して内科医の受講生が「今のご意見と似ているところもあるかもしれませんが」との枕詞とともに自分の考えを示した。その後、数人が自分の意見を述べた。いずれの意見も「この病院はよくやったと思うが、このような事態は医療関係者にとっては、一般の人間が思うほど、難しい事態ではない」という視点でケースを捉えた主張だった。田中は時々うな
25 ずいたり、受講生の意見を別の言葉で置き換えたりしながら、これらの意見を黒板に書き込んでいった。

30 又、「もしもこのような事態が西北国際病院で発生したとしても、おそらく対応そのものは自分達でも同じようにできるはずだ」という意見も異口同音に出された。この意見がクラスで発表されると、その都度、教室にいた受講生が大きく頷いていた。田中は、「西北総合病院」と大きく黒板に書いて、その下に出された意見を整理して記入していった。

意見を発表する中心は男性の医師の受講生であり、他の職種からの発言は極端に少なかった。田中は受講生の発言回数のアンバランスを何らかの形で是正しないといけないと考えた。そのためには、教室の雰囲気を変える必要がある。今まで全くと言って良いほど、女性の発言がでていなかった。看護師や薬剤師といった女性スタッフが多い職種のグループはひとかたまりになって、会議室の後ろの隅にひっそりと座っていた。

5

田中は彼女たち一人一人の目を見つめながら、「もしもこのような事件が一般企業におきたらどうなるでしょうか？では看護部門の方、なんでも良いので是非ご意見をお聞かせください」と問いかけた。最初に女性が多い看護部門から意見を引き出せば、後で他の受講生が発言しやすいだろうと考えたからである。そして、議論の視点を病院ではないところに向けることによって、医師以外の受講生も積極的に議論に加わるのではないかという意図が田中のこの発言の裏にはあった。

10

ケースで取り上げられている病院の問題を、一般企業に当てはめて色々考えることで、仁谷院長が目的としている「経営的な視点」を体感できるのではないかと考えていた。この設問はそのような意図で設定されていた。問題を作る時点で田中はこの設問には、様々な視点からの意見が沢山でるだろうと予想していた。

15

「私は失望しています！」

看護部門に問いを投げかけた後、沈黙がしばらくの間会議室を支配していた。ケースをめくってなにかを探そうとする音と、下を向く受講生の姿が田中の前にあった。田中は自分に対して情けない気持ちになりながら、「何でもいいんです。何かありませんか」と言いながら、じっと看護師達が多く座る席を見つめていた。田中にとっては数時間と思えるような数秒がたって、「よろしいですか」と会議室の隅の方から大きな声が上がった。それと同時に、年配の小柄な女性が立ち上がって腰に手を当てて、自分は総婦長であると大声で自分のことを紹介した。田中はその威厳に圧倒された。明らかに彼女は不機嫌そうだった。

20

25

「私は今失望しています！今日は新しい研修があるということで、楽しみにしてここに参りましたが、今まで全く私は学んでいません。何か新しい理論なりは示して頂けないのでしょうか。何を先生は教えてくださるのでしょうか。私たちが医療従事者だということを考慮して頂きたいと思います。医療従事者に対してお金が前提であるとか、お金が大事だというような話をなさることに対して非常に疑問があり

30

ます。正直に申し上げて不愉快です。ここは病院です。

私も、何度かプライベートで市民大学ですとか、ビジネスマンが多く集まるところにいきまして、ケースというものを勉強したことがあります。ですから全くの素人というわけではないのですが、私の考えではケースでは学ぶことはできないと思います。設問も変です。病院で起こったことを企業に置き換えるなんて絶対にできません。全く違う場所なんですから。」

総婦長はそう発言すると腕を組んで強い視線で田中を見つめた。会場は静粛に包まれていた。いまやケースをめくる音すらなくなっていた。外の蟬の声だけがむやみに大きく聞こえた。田中は頭の中が真っ白になって、遠くの壁に飾ってある明るい色彩のキース・ヘリングのリトグラフを見つめてつぶやいた。「聞かされていたことと全然、話が違うじゃない……。」

15

20 2

25

30

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.