

ケースメソッド 的検討の勧め ～課題解決型から目的達成型へ～

四国医療産業研究所 所長

日本医師会総合政策研究機構 客員研究員

滋賀県医療福祉アドバイザー

檀本真聿

ミッション・インポータント

- ミッションがあつてこそ **計画・評価・見直し**が可能である
- 「何のために」を振り返ることによって、何事にも「確信犯」として取り組める
- ミッションがあいまいだと プランを作っても
実効を上げるどころか 評価もできない
- そして ミッションが明らかになれば、
ビジョン 戦略 アクションプランへとつながる
- **力を引き出す**ための方向性とマネジメントが重要

われわれのミッションとは？

誰もが目指す方向であるべき共通目標

この指とまれ！！

「住民・地域の真のニーズを実現するために」

以下はミッションになるだろうか？

- メタボ 肥満をなくせ！
- 脳卒中・糖尿病のない街
- 医療費削減

ミッション実現のためのキーワード

ミッションがあれば

ヘルスプロモーションのキーワードが推進力となる

- ▶ コンセンサス 共有
- ▶ コラボレーション 協働
- ▶ エンパワメント 内なる力の賦活化

MCCEサイクルを回す

職場力 職員力

地域力 住民力 を引き出す

職場環境づくりがいつも念頭にあること

ベクトルの方向を確認せよ！

- ▶ 行政や専門家からの
住民や職員への向けてのベクトル
何を狙っているのかわからなければ
関わり方は「よかれ」の押し付けになる
- ▶ 共に目指すベクトルの共有が大前提にあり、それを
実現するための支援 環境作りに向けての明確の方向
性が重要
ミッション実現のための 日常の取り組み

ぶれないことの大切さ

コミュニケーションの狙い

- ▶ ミッションを理解し共有（コンセンサス）
- ▶ 現実に振り回されないために原点に戻る
- ▶ コラボレーション・エンパワメントを互いに意識
- ▶ 事件は現場で起きている
街づくりは地域が一体となって担うもの
つらいものではなく 自分を磨くための 有意義且つ
楽しいものである

普段の話し合いは？

- 解決手段を導き出すことに終始
- 話題提供者への質問攻め
- あきらめを持ちながら 落としどころを模索
- とにかくやってみて・・・見切り発車で終わる
- 評論家的なアドバイス
- 上司（ベテラン）の指示・方針が決定因子
- 役割分担を求める
- 楽しくない させられ感覚
- 主体的に参加できない などなど・・・

“安心と信頼の話し合いの場”づくり

リーダーシップとは

- ▶ 引っ張っていくこと？
- ▶ トップだけの権限？
- ▶ 頼りになって何でも任せられること？
白馬に乗った王子様？！

- ▶ いろんな意見を聞くことができる（フェア）
- ▶ **目的の明確・共有化**へのファシリテート
手段の共有ではない！！
- ▶ **エンパワメント**できる能力
マネジメント力 マネージメント＝経営

話し合いの場（コミュニケーション）の確保が重要

話し合いの持ち方が重要

- ▶ 手段に振り回されず ねらいを明確にする
- ▶ 健康にさせるための指導

＜健康と感ずるための支援

保健・医療モデル→生活モデル

専門家主導の行動変容の限界を知る

- ▶ **ヘルスプロモーション**を理念を持って、事例を通じて話し合いの中で**目的を共有する**

このプロセスが判断力の養成につながる

ケースメソッド的検討の活用

ケースメソッドとは

- ▶ ハーバード大学での判例研究の授業方法を応用・発展させた教育方法。特徴は、与えられた情報に基づいて解決策を考え、**討議を介して提案**する点にある。
- ▶ ケースは、登場人物がある意思決定を下す際にジレンマに陥るといったシナリオ構成となっている。主人公の立場に立ったときの意思決定として、「あなたならばどう対処しますか」という質問が投げかけられる。シナリオには「**正解**」や「**正しい考え方**」は**提示されていない**。
- ▶ 討議に基づく体験を重視した問題解決型の学習方法であり、参加者は、疑問を持つこと、分析すること、解釈すること、推論すること、統合すること、知識を実践に応用すること、そして**創造的であること**の全てを含んでいる。

ケースメソッドのコア

目的と手段の混同からの脱却

目的の明確化・共有化

- ▶ Plan Do See サイクル (PDCA)
- ▶ ブレークスルー
- ▶ グリーンモデル マーケティングなど
- ▶ カウンセリング
- ▶ 癒しの本

情報の共有 < 目的の共有

目的の把握や共有に手間をかければ
そのプロセス自体が判断力を養成し
適切な解決策を導くことができる

目的に戻る→原点に戻る 姿勢の重視

ケースメソッド的検討の要点

マニュアルの徹底から判断力養成へ

- ▶ アイデア勝負の方法論の競争にならない
- ▶ 目的に戻る
 - 「何のために？」の投げかけ
 - 目的の明確化・共有化のプロセス重視
- ▶ 論点の整理からスタート 価値観の調整
- ▶ 方法に振り回されないファシリテーターの役割
- ▶ ヘルспロモーションを共通の物差しに

ケースの用意

少なくとも効果的なケースには次のような特徴がある

- ▶ 提示された問題には明らかな正解がない
- ▶ 問題を解決する人、意思決定をする人が特定されている・・・あなたならどうする？
- ▶ 参加者が分析を行う上で十分な情報がケースに含まれている

問題意識を持って悩んでいる者から提供される事例の多くが当てはまる ノンフィクションも結構

ケースのプレゼンテーションのポイント

- 抽象的でなく、内容を的確に表すタイトル
- 惹きつけられるような導入部始まり
- 背景とケースの位置づけ（潜在的な問題の所在）
- 事件が起こる、「起承転結」の「転」を示唆
- 追加的な事件（帰結に対する含意）も効果的
- クライマックス（意思決定に際する主人公のジレンマでクロージング）

さて、あなたならばどうする



ファシリテーターを目指せ ケースメソッドを運営する

- ▶ ファシリテーターとは参加者の考えていることに心底から興味を持つ人
- ▶ 手っ取り早い**解決策の提案に飛びつかない**
- ▶ 手段で立ち止まっていることからの開放
 原点に戻る 言葉の真意を理解する姿勢
- ▶ 議論を通じて、同じ目的を共有し、仲間意識を育むことに留意
- ▶ リーダシップ能力を磨くのに最適

ファシリテーターの準備 進行役の重要性

- 参加者数と参加者の背景（性、年齢、職業、専門性など）を確認する
- ケースの中の事実関係、データなどを確認する
- ケースのタイトルの本質、想定される論点の整理などにより、議論の流れのイメージを描く
- 参加者からの質問、投げかけられる問題などを予測する。
- 議論の始まり、終わり方など、ディスカッションプランを描いておく。「リラクゼーション」と「落としどころ」

*ヘルスプロモーション理念 判断の物差しを持つ

参加者の準備

「何のため」の自問自答

- ▶ このケースを一文で要約するとどうなるだろうか。
- ▶ ケースの意思決定者は誰か。どんな意思決定が必要か。意思決定者の目的は何か。
- ▶ その他の重要な人物は誰か。彼らの目的は何か。
- ▶ 意思決定に影響を与えている制約や機会はあるか。
- ▶ 取り得る行動にはどのような選択肢があるか。その結果はどうなるだろうか。
- ▶ **自分が意思決定者だったらどう思うか。**
それはなぜか（参加者が互いに納得できる根拠）。

アイデア競争や安易な協調を避ける

研修の進め方のポイント

- 参加者のリラクゼーション・アイスブレイキング
- ケースの理解 主題を踏まえる
- 論点整理・・・気になったところ 引っ掛かったところの抽出と共有 整理
- 論点をあげながら グループ討議
- 「何のために」をキーワードに、手段（手っ取り早い解決策?!）に振り回されず 目的の共有に重点をおく。
- ヘルスプロモーションを物差しとして活用
- ねらいを互いに共有した後に、次の一歩（手段）を提案する。
- 話し合いのプロセスを重視 **手段の決定を急がない**

ディスカッションにおける ファシリテーターの進行例

- 各グループの論点を押さえた上で、ディスカッションに入りましょう
- Aさんの論点は・・・ではBさんの論点は・・・Cさんは
- 各論点が出揃いました。
- 特に多かった論点、また注目すべき論点は・・・ですね。これらにとりあえず絞り込んで、話し合いに入りたいと思います。
- AさんCさんがこの部分を論点としたのは何故ですか？
- Bさんはどう思われますか？
- この点について賛成もしくは異なった意見はありますか
- ここまでの時点で、どのようなことが共通理解できましたか？
- この点はさらにほり下げて考えてみましょう
- 後で時間があったら、もう一度この点を考えてみることにしましょう
- では次の論点についてですが・・・

共通理解された内容を整理しながら論点を渡り歩く

キーワードが各人にインプットされていくことを確認

ファシリテーターの留意点

- ▶ ファシリテーターは、参加者の事前学習の量や質が均一ではないこと、研修に対しても参加者が前向きに取り組むとは限らないことを忘れてはならない。
- ▶ ファシリテーターは、参加者がケースを分析的、批判的に考えるように導くことを心掛ける。さらに、参加者間の討議の方向性を見守るべきか、率先して方向付けを行うべきか、ファシリテーターは参加者間の目的共有の進行状況と残された時間をみながら判断していく（時間の管理）。

参加者の留意点

- ▶ 学習者に期待されることは、興味・関心を持ち、登場人物の立場になって考えること
- ▶ 登場人物の悩みや葛藤に感情移入することである。（**評論家にならない**）
- ▶ 参加者の基本的役割は「準備」と「共有」であり、相互の意見交換から学ぶ責任がある。このことを十分に理解してもらうことが実りある討議をもたらす。
- ▶ 例えば、予習をしていない、意見を言わず聞くのみ、攻撃的発言、話し過ぎ、強硬な主張、論争の回避、権威者など、このような参加者はディスカッションを沈滞させる原因となる。
周囲の協力を得て、自分ならどう解決していくか 主体性を持つ。

討論内容を掘り下げるための展開

- 探索的あるいは仮説的質問は効果的であり、5W1Hを明確にする方向への舵取りとなる。
- その際、ヘルスプロモーションの観点を踏まえながら、接岸場所（解決策の提案）を参加者と共に目指すことになる。
- 最終的な結論（意思決定）は参加者自身の選択であり、“なるほど、やってみよう”と元気が出るものとなる。ここでも「エンパワメント」
- 参加者は、柔軟な状況判断能力が必要であること、様々な解決策があることを学ぶことになる。

効果的なディスカッションの評価例

- ▶ 参加者が自発的に話をしていました。
- ▶ 参加者が声を出して笑っていた。
- ▶ 参加者全員がある一つの論点について興味を持ち真剣に考えた。
- ▶ ディスカッションはエネルギーが豊富だった。
- ▶ ディスカッションは意義があり、首尾一貫していた。
- ▶ ディスカッションは上り調子で終わった。
- ▶ 自分の言葉でキーワードをそれぞれを腑に落として行くプロセスを体感した

ファシリテータの評価指標

- ▶ 参加者の意見を引き出したり、確認したりしているか
- ▶ 議論を整理して、うまく噛み合わせていたか
- ▶ 対立的な主張をつなげる働きができたか
- ▶ コンフリクトの解消に議論を向けることができたか

- ▶ 冷静に対応できたか
納得させようとしたり 模範解答を押し付けてはいないか

目的の共有の重要性の認識

コンフリクトへ（葛藤、対立）の対応

- ▶ コンフリクトはあらゆる集団や組織の中に存在する。そのようなコンフリクトによって組織が崩壊しないための解決、むしろエネルギーとしての活用手段が「**エンパワメント**」であるという見方ができる。
- ▶ このパワーがどこから発生するのか、「依存」がパワーに及ぼす悪影響、および「協働」がパワーを強化する方策、重要性を学ぶ。

同じ方向を目指していることへの共感
を得るための話し合いが不可欠！！

ディスカッションの評価

- ディスカッションの成否はファシリテーターおよび参加者自身が直感できるものである。参加者が多くのことを学んだと思うならば討議は成功といえよう。特に効果的なディスカッションには目的を共有した仲間意識が育まれる。
- なお、研修の全体的な評価には、研修終了後に、参加者の満足度を中心としたアンケート調査を実施すると良い。

おわりに

- ケースメソッドは研修参加者の批判的思考のみならず、問題解決能力、意思決定能力の向上が期待できる学習方法である。今後、現場から多くのケースが発信され、現場で活用されることにより、各人や組織の質の向上につながることを期待できる。

バカの壁を打ち破る

- 研修を通じた学習の限界を踏まえながら、OJTにおいても活用し、現場で学ぶ機会を確保していく必要がある。