中堅社員
研修

中堅社員研修における事例研究の進め方

指導用マニュアル

これは商品の一部を抜粋したサンプルです
商品詳細は下記のページをご覧下さい
https://m-advice.co.jp/shop/item/c10/

mac

このマニュアルについて

このマニュアルはインストラクター（講師）が研修を実施する際に、手元において活用するために作られたものです。マニュアルは基本的な研修の流れ、シートには内容のアウトライン（概要）を記載しております。
マニュアルやシート、ワークシートは、利用権のある方々が、研修ニーズや状況に合わせて、手順や内容を加筆、修正して活用しても構いません。むしろ研修効果を挙げるために内容を加筆、修正して実施する方が望ましいかもしれません。またインストラクターによっては、研修を展開するパターンが異なりますので、自己のパターンにあわせ大幅に修正し、活用することも必要になると思います。
このマニュアルとシートを参考に、新しいレッスンプランを作成して、効果的な研修の実施にお役立ください。

マニュアル、シート、ワークシートの使用上の注意点

これは商品の一部を抜粋したサンプルです
商品詳細は下記のページをご覧下さい
https://m-advice.co.jp/shop/item/c10/

マネジメントアドバイスセンター（以下当社）が販売する研修用マニュアル、ゲームマニュアル等の著作権は当社が所有いたします。したがって購入者の皆さんには、利用権の譲渡となります。研修ごとに利用料などは一切発生いたしません。
購入者は、マニュアル、シート、ワークシートを社内研修などで、自由にコピーなどして利用できます。また活用しやすいように、編集、アレンジ、修正して使うこともできます。ただしマニュアル、シート、ワークシート等を第三者に譲渡、インターネット上などでの配布、レンタル、販売および著作物の制作に使用すること、雑誌等に無断で転用することは禁止させていただきます。

お問い合わせ

マニュアル等にご不明な点、利用上で気になる点などございましたら、下記までお問い合わせください。

info@m-advice.co.jp

株式会社マネジメントアドバイスセンター
〒160-0005 東京都新宿区愛住町２２ 岡田ビル１Ｆ
tel : 03-3356-6551　fax : 03-3356-6563

中堅社員研修における事例研究の活用（講師用予備知識）

1.　中堅社員研修における事例研究の重要性

中堅社員研修の目的は知識や技能を高めることにありますが、最終的には意識を高め、行動を起こさせることにありますので、研修の中に事例研究や討議法等を組み入れて実施していく必要があります。

ここで紹介する事例研究法は、中堅社員研修の中で活用できる一般的な進め方で、代表的な事例のほか、それぞれのテーマに基づいた事例を用意しています。それぞれのケースには講師用のコメントも含まれていますので、必要なケースを選択して活用してください。

2.　事例研究法とは何か

講師として事例研究を実施するためにはあらかじめ、事例研究の生い立ちや狙いとするところをあらかじめ理解しておく必要があります。それを事前に説明しておきましょう。

(1)　事例研究法の生い立ち

これは商品の一部を抜粋したサンプルです
商品詳細は下記のページをご覧下さい
https://m-advice.co.jp/shop/item/c10/

事例研究は約100年前にハーバード大学の法律学の判定事例を学ばせるために開発されました。その後様々な改良が加えられ学校教育のみならず、企業内教育の中でも盛んに活用されるようになりました。事例研究を定義するなら「参加者に事例を渡し、その事例の問題を個人で研究し、グループで討議することによって仕事上や人間関係上等の原理原則を理解させ、問題解決能力を高めさせる技法」をいいます。事例によっては、あらゆる階層の人達に適用できる技法ですし、スタイルを意識しなければどのような場面でも短い時間でも活用できる良さがあります。

(2)　事例研究法の種類

一口に事例研究といっても、色々なスタイルがあります。大きく分けてシカゴ方式、ハーバード方式、インシデントプロセスに分けられますが、一般に事例研究といった場合は、シカゴ方式をさす場合が多いようです。シカゴ方式は、シカゴ大学で最初に行われたためこの名前がついていますが、最初は特定の名前がついていたわけでなく講義の合間に事例を渡し、検討させていたといわれています。

この方法は具体的事例に関し、受講生と講師が一緒になり、客観的な立場に立って「なぜこのようなことが起こったのか」「どう対応したらよいか」を討議し、一般的な原理原則を引き出していく進め方をします。

一方ハーバード方式は、ハーバード大学の法律学の教授によって開発されたもので、はじめは学生に対し、法律問題の応用を考えさせるために用いられたといわれています。こ

の方式は「問題点は何か」「その事実と原因はどこにあるのか」「その対策はどうか」といった手順で主に問題解決能力を高めていく目的で行われます。ケースも比較的長く、当事者の立場に立って考えていくところにも特色があります。インシデントプロセスはマサチューセッツ工科大学のピゴーズ教授夫妻によって開発されたもので、ハーバード方式の変形版と考えればよいでしょう。

中堅社員研修では、主に原理原則を習得させることを目的としていますので、主に使われるのはシカゴ方式になっています。

(3) 事例研究法の効果

事例研究の最終的な狙いは、仕事上等の原理原則の習得と問題解決能力の強化にありますが、討議を中心に進めるため、次の副次的効果も生まれます。

① 問題の中から真理を見つける能力を強化する。

② 事例を自分に当てはめさせて考えさせるため、実感がわくし、自己反省にも結びつく。

③ 事例に没入することにより、問題意識や行動力が高まる。

④ 原理原則や基本の重要性が認識できる。

(4) 事例研究（シカゴ方式）の基本的な進め方

事例研究は次の手順で進めています。

これは商品の一部を抜粋したサンプルです
商品詳細は下記のページをご覧下さい
https://m-advice.co.jp/shop/item/c10/

手順

- **第１ステップ**……オリエンテーション

① 事例研究の意義と進め方について簡単に説明します。

② 事例の内容と「何を学ぶのか」という目的を説明します。例えば「先輩との付き合い方」「お客様への対応」など。

- **第２ステップ**……事例を提示する

① 事例を提示し、内容を読ませ、疑問点があれば質問させます。

② 事例に第三者の立場（客観的立場）で考えるのか、登場人物の立場で考えるのかを指示します。（ケーススタディの場合は、第三者の立場で考えさせるのが原則ですが、ケースによっては当事者の立場で考えさせることもあります。）

- **第３ステップ**……個人別に研究させる

① 個人別に事例研究させます。時間は、事例の難易度にもよりますが、通常は１０～２０分が適当です。個人に考えさせる課題は、①問題点、②事実と原因、③対策の３つですが、時間がなければ①または①②だけで行います。

- **第４ステップ**……グループ研究をさせる

A. 問題点を討議させる

① ５～６名の小グループに分けます。

② グループ内で個人別に考えた問題点を発表し合い、相互討議の上、問題点を整理させます。整理した問題点は箇条書きにさせるとよいでしょう。

B. 原因を追求させる

① 問題点の整理が終わったら、その問題の背後にある原因を皆で追求させます。原因は特に重要なものだけに絞ります。

② 原因の追究にあたっては、その原因を組織や上位者に転嫁させないよう誘導していくとよいでしょう。

C.対策を検討させる（解決の計画）

① 具体的な解決策を検討させます。この場合、誰の立場にたって考えるのかをもう一度確認させます。

② 問題点→原因→対策の順で要点をホワイトボード（または模造紙）にまとめさせます。

③ 箇条書きで４～５項目程度、この事例から「何を学んだか」あるいは「今後どのような点が注意すべきか」のまとめをさせます。

これは商品の一部を抜粋したサンプルです
商品詳細は下記のページをご覧下さい
https://m.advice.co.jp/shop/item/c10/

④ 事例によって異なるが、問題点から対策まで６０分～９０分程度とします。ホワイトボード（または模造紙）に書く時間として１５分程度はとっておくのがよいでしょう。

- **第５ステップ**……全体発表をさせる

① 各グループ５分程度で問題点、原因、対策を発表させます。

② 質問があればそれに答えさせます。質問は、攻撃的な内容でなく、建設的意見を中心に出させましょう。

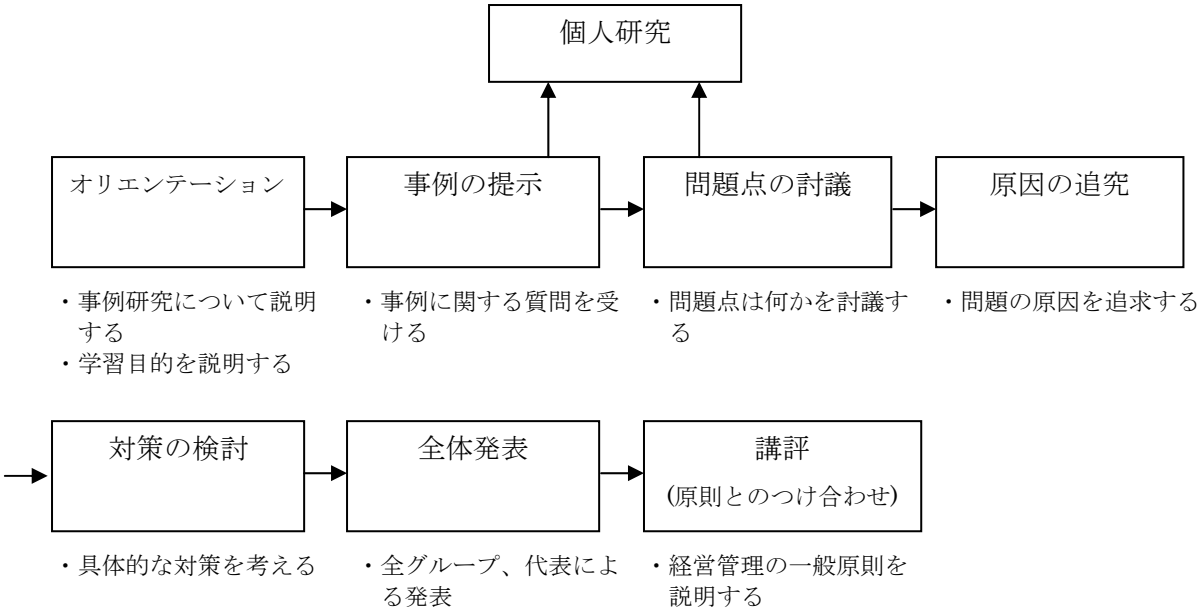
- **第６ステップ**……講評する

① 発表が終わったら、各案の良いところを比較検討し講評します。優劣を決めず、それぞれの案の良いところを統合する形でまとめるのがよいでしょう。

② 事例の背後にある原理・原則を教訓（何を学んだか）に結びつけて説明します。

③ 問題解決のプロセスに狙いをおいているのならば、問題解決の手順や問題解決の留意点について説明します。

事例研究の手順（一例）



(5) 事例の種類

これは商品の一部を抜粋したサンプルです
商品詳細は下記のページをご覧下さい
https://m-advice.co.jp/shop/item/c10/

シカゴ方式の事例研究は前にも述べたように、客観的立場に立って論議するため、内容は比較的簡単なものが用いられます。ただ対象者のレベルや時間によって、どの事例を用いるかが異なってきますので、事例の種類についても理解を深めておく必要があります。

設問事例……行数にすれば数行程度の内容のものを、講義の合間などに投げかけ５分程度で考えさせるものをいいます。この事例は、必ずしも前述の基本手順にそって、討議はしません。やり方は参加者をペアまたはトリオで組んで考えさせるだけでよいでしょう。

小事例……対策や結論のみを求めるもので、内容としては比較的簡単なものを用います。この小事例ではいつ、どこで、誰が、何をしたのかの内容がケースの中に書かれていなければなりません。この事例は読むだけで問題点がつかめるようになっています。量的には４００字程度でしょう。

短縮事例……小事例より文章は長く、内容的にもやや複雑になっています。設問事例や小事例は創作でも構いませんが、この短縮事例は、実際にあった出来事やトラブルをもとに作らなければなりません。量的には４００～１０００字程度です。

事例研究のマニュアルの活用について

この事例研究のマニュアルは代表的ケースの流れを説明したものです。この代表的ケース以外に５つのケースとその解説と講師（インストラクター）用のコメントが用意されています。研修ニーズに基づいてケースを選択して実施してください。

なおケースにまつわる原理原則や基本的考え方は各会合のマニュアル（別表）の中にあるシート等を参照してください。

※次ページからの「研修の内容と進め方に」では代表ケース「自分の仕事と与えられた仕事」に沿って進め方を説明しました。

対象

中堅社員

所要時間

代表ケース：１２０分（他ケース６０～１２０分）

これは商品の一部を抜粋したサンプルです
商品詳細は下記のページをご覧下さい
https://m-advice.co.jp/shop/item/c10/

教材

- ホワイトボードまたは模造紙
- 代表ケース「自分の仕事と与えられた仕事」
- ケース「やる気をなくした田辺君」
- ケース「後輩の指導をどうするか」
- ケース「仕事を任されてやってみたが」

時間配分

時間配分はケースにより異なりますので、時間配分を変えて実施してください。

項目	分
はじめに	５分
事例研究とは	１０分
事例研究の実践	６０～１２０分
まとめ	５分
合計	８０～１４０分

研修用マニュアル

このマニュアルには基本的な研修の流れが記載されております。

研修ニーズや商品のあわせ等、各順や内容を加筆、修正して活用してください

これは商品の一部を抜粋したサンプルです
商品詳細は下記のページをご覧下さい
https://m-advice.co.jp/shop/item/c10/

mac

研修の内容と進め方

項目・(時間)	ツール	内容と進め方
はじめに （５分）		● 中堅社員研修では各会合で様々なことを学んできました。 ● 職場に戻られたら、各会合で学んだことをすぐに実践しなければなりません。 ● 中堅社員は組織の中核として働くことになりますので、より高度な仕事も与えられますし、仕事も増えてきます。 ● そのため色々なことを身につけていかなければなりませんし、応用力も身につけなければなりません。 ● その応用編として、事例研究を行いましょう。 ● 今日行う事例は「仕事の進め方と意識の持ち方のケース」です。 （注）テーマは用いる事例によって異なる ● 事例研究はケースをただ考えるだけでなく、そこから学んだことを実践の場に生かすことが目的ですので、職場の状況を想定しながら、真剣に取り組んでください。
事例研究とは （１０分）		● では事例研究の狙いと進め方を簡単に説明しておきましょう。 ● 事例研究は知識として理解するだけでなく、それを実際の行動場面に当てはめ、その重要性と行動上でのポイントを実践するために行うものです。 ● イメージとして考えるといってもよいかもしれ

これは商品の一部を抜粋したサンプルです
商品詳細は下記のページをご覧下さい
https://m-advice.co.jp/shop/item/c10/

項目・(時間)	ツール	内容と進め方
		ません。 ● またケースを通じて、仕事の進め方や人間関係上の原理原則を学んだり、再確認するためにも行います。 ● ケースに没入することであなた自身の問題意識が高まり、行動への動機づけがなされるでしょう。 ● では進め方を紹介しましょう。 ● 後ほど各人にケースを渡しますので、それを個人で読んで問題点と対応策を考えていただきます。 ● それをグループ間でまとめ、グループの対応策を検討していただきます。これをグループ研究といいます。 ● 最後に代表者にそれを発表していただき、対応策を比較しながら検討し、原理原則等を学んでいきます。 ● 発表の最後に講師のコメントも入ります。 ● 以上が大きな事例研究の流れです。
事例研究の実践 （１００分） （個人研究） （１５分）	**ワークシート配布**	● では早速ですが、事例研究に入りましょう。 ● ケースには色々なものがありますが、今回は先に述べたように「仕事の進め方と意識の持ち方」のケースを行います。タイトルは「自分の仕事と与えられた仕事」です。 （注）ケースによりテーマと実施時間が異なる。 ● これからケースをお渡しします。まず読んで登場人物である山田君のとった行動上の問題点と対応策を個人で簡単にメモしてください。

これは商品の一部を抜粋したサンプルです
商品詳細は下記のページをご覧下さい
https://m-advice.co.jp/shop/item/c10/

ケース

研修で受講者に配布するケースのシートです。

人数分コピーして受講生に配布してください。

これは商品の一部を抜粋したサンプルです
商品詳細は下記のページをご覧下さい
https://m-advice.co.jp/shop/item/c10/

代表ケース	「自分の仕事と与えられた仕事」
ケース	「やる気をなくした田辺君」
ケース	「後輩の指導をどうするか」
ケース	「仕事を任されてやってみたが」

mac

自分の仕事と与えられた仕事

（仕事の優先順位と責任の自覚）

昼下がりの人事課。入社３年目の山田君は午後から手がけた仕事を終え、次の仕事に取り掛かろうとした時、吉田人事課長に呼ばれました。「困ったな。どうしても今日中に仕上げなければならない仕事があるのに、何か頼まれたら困るな」と考えながら、課長の席に近づいていった。

吉田課長　「山田君、私はこれから出かけるのだが、この書類に目を通しておいてくれないか。特に採用候補者と残業率のところを。今井君に作ってもらった資料だが、明日の朝早く役員にコピーして渡さなければならないので。採用の可否とその理由が間違っていたら困るのでもう一度チェックしておいて、私の机の上に置いておいてほしい。」

「それからもう一つ部長が戻ってきたら、私は関係会社との人事調整会議に出かけたことを伝えておいてほしい。」

これは商品の一部を抜粋したサンプルです
商品詳細は下記のページをご覧下さい
https://m-advice.co.jp/shop/item/c10/

山田　「確かにまもなく部長が戻ってきたら課長は出かけたと伝えておきます。」

山田（独り言）　「この書類か。中途採用者の候補一覧か。残業と退職者等の関係会社別、部門別の比較もあるな。前に見たことがある。残業は部門によって、だいぶ差があるな。チェックするのは少し時間がかかりそうだな。これからやらなければならない仕事もあるし、吉村さん（入社１０年目）は暇なようだから、彼女に頼もう。吉村君はベテランなので計算も強いし、大丈夫だろう。」と考え、吉村君に声をかけた。

山田　「吉村君。手が空いている？この資料間違いないか点検してほしいのだが。原本と比較して、誤字脱字を注意してね」

吉村　「私今忙しいのですけど」

山田　「今日中でよいのだが」

吉村　「じゃ、この仕事が終わってからやるわ」

山田　「俺も忙しいのだ。宜しく頼むね。ああもう一つ課長や部長には私から渡すから、できたら私の机の上に置いといてくれないか」

吉村　「わかりました。」（やれやれこれで自分の仕事に専念できるなと考えながら席に戻っていった。）

山田　しばらくして

「やれやれ、課長も出かけたか。仕事も終わったので、営業課の佐竹君の

ところに行ってくるか。営業の資料でもらいたいものがあるので。」といってぶらりと出かけていった。

それを横で見ていた中村さんが隣の沢田さんとひそひそ話を始めた。

中村　「あの人ってずうずうしい人ね。いつだって仕事を人に押し付けるのだから。でも吉村さんも人が良すぎるわ。断ってしまえばいいのに。」

沢田　「そうね。でもいいじゃないの。人は人なのだから。」

一方、営業課では、山田君が佐竹君に盛んに話しかけていた。

山田　「佐竹君。相変わらず忙しそうだな。毎日残業かい。」

佐伯　「そりゃそうだよ。君のところみたいに暇じゃないよ。君のところで何か変わったことがあった？今年の異動は大幅らしいな」

このようにして２人は２０分ばかり、話し込んでいた。

一方人事課では、電話のベルが盛んに鳴っており、３人の若い女性たちは、忙しく応対していた。吉村君も、仕事の合間を見て電話を受けていたがその中に、総務部長からの電話があった。

吉村　「あっ。総務部長ですか。わかりました。残業や退職者の部門別一覧表を部長のところに持っていけば良いのですね」

吉村　「あっ？それ？山田さんが出勤してきていないから、もう一度点検したほうがいいんだけれど、部長も急いでいるようだし、このまま持っていくことにしょう。」といって部長のところへ出かけていった。

これは商品の一部を抜粋したサンプルです
商品詳細は下記のページをご覧下さい
https://m-advice.co.jp/shop/item/c10/

席に戻ってしばらくしたころ、山田君が戻ってきた。

山田　「ごめん。吉村君。営業でいろいろ打ち合わせがあって、遅くなってしまった。何かあった。」

吉村　「作った資料、部長がすぐ見たいといっていたので持っていきました。何かの参考にする様でしたよ。」

課長は６時過ぎても戻ってこなかったので、課員は三々五々自宅に引き上げていった。山田君も作った資料をさらっと見て「吉村君が見たのだから大丈夫だな」と考え、課長の机の上に資料を置いて退社していった。

翌朝山田君が出勤すると、すぐ課長から呼ばれてしまった。

鈴木課長　「山田君。昨日頼んだ資料だが、だいぶミスがあったらしいね。部長が営業部長と残業や退職者の数字の件で話している時に、営業部長画計算の違っているところを見つけ、それを指摘されたらしいよ。部長に叱責を受けてしまった。

山田　「すいません。つい忙しくて、吉村君に頼んでしまいましたので。吉村君にはよく言っておきます」といって席を離れていった。