

〔資料〕

## ケース・メソッド教育 その6

—ケース「悩んで苦しんだ工員の田中氏」とその分析—

高 木 直 人

名古屋学院大学商学部

### 要 旨

学生が作成したケース（事例）を使用しながら、ケース・メソッド教育を実施させている大学は、まだまだ、数が限られている。そのような状況の中で、筆者が担当するゼミでは、積極的に、学生が作成したケース（事例）を使用し、ケース・メソッド教育を実施してきた。すなわち、ケース・メソッド教育で使用するケース（事例）を、学生にケースライティングさせてきた。そのような経緯から、本稿では、学生が作成したケース（事例）を、ケース・メソッド教育で使用するのに、ふさわしいものであるのかを分析した。

キーワード：ケース・メソッド教育，ケースライティング，ケース

## The Case Method of Instruction ( VI )

—An Analysis of the Case of “Tanaka,  
the Factory Worker who has been Distressed and Suffered” —

Naohito TAKAGI

Faculty of Commerce  
Nagoya Gakuin University

## 1. 緒言

学生<sup>1)</sup>を対象としたケース・メソッド教育で使用するケース（事例）は、できる限り本人たちが就職し、職場で実際に体験しそうなケース（事例）を題材にすることが有効である。それは、過去に筆者が指導してきた学生たちが、就職してから労働環境を理由に退職しているケース<sup>2)</sup>が意外と多いことである。

学生が苦勞して就職しても、3年以内の離職率が、大学卒業生は30%、短期大学卒業生は40%、高等学校卒業生は50%である。このような現状からも、労働環境がその要因の一つに含まれている可能性が高いと考えられる。

もし、学生が企業に入社する前に、労働環境から発生するトラブルを少しでも知り、そのトラブルの解決策を考える訓練を、ケース・メソッド教育で学んでいれば、自分自身に襲い掛かってくる問題への対処を少しは行うことができると考えている。また、そのトラブルから受ける被害を、少しでも回避をすることができれば、もしかすると、それを要因とした退職者数を減少させることができるかもしれない。

しかし、一般的にケース・メソッド教育で使用されているケース（事例）は、経営者や管理者、または、専門経営者を対象としたものが多い。そのため、学生が就職して最初に直面するであろう、労働環境のトラブルに関するケース（事例）は、まだまだ不足しているのが現状である。今後、ケース・メソッド教育で使われるケース（事例）は、できる限り幅広いケース（事例）が必要であることには間違いない。

そのような考えから、実際に友人や先輩などが職場で経験したトラブルを参考に、学生にケースライティングを行わせ、ケース（事例）作成を行った。さらに、学生によって、実際に作成されたケース（事例）を使用しながら、ケース・メソッド教育を実施させてきた。

本稿では、ケース・メソッド教育で使った、ケース「悩んで苦しんだ工員の田中氏」を取り上げ分析する。ただし、設問については分析の対象としていない。設問にこだわることなく自由にケース（事例）を分析させ活発な討論を学生に実施させていたからである。

## 2. ケース「悩んで苦しんだ工員の田中氏」<sup>3)</sup>

### ①登場人物

工員：田中大輝（19歳）

平成21年3月に、地元の工業高校を卒業

平成21年4月に、広島金属に就職し、組み立て科に配属

友達：宮島もみじ（19歳）

平成21年3月に、地元の普通高校を卒業

平成21年4月に、地元短大に進学

## ②勤務状況

会社の平常勤務は、8時30分から17時15分である。休憩は、10時30分から10時45分、12時から13時、15時30分から15時45分の計1時間30分の3回である。そのうち週に2から3回は、3時間の残業があった。その場合の勤務時間は、8時30分から20時30分であった。

また、機械を止めずに常に動かすために、平常の昼勤務と夜勤務を1週間ごとに分担して仕事を回している。夜勤務は、夜の8時30分から朝の5時15分である。残業のある場合は、プラス3時間なので夜の8時30分～朝の8時30分である。

さらに、休日も機械を止めずに動かすため、社員は交代で休日出勤をする。GWやお盆休み・お正月休みなどの大型連休も社員を交代で出勤させ、機械を動かしている。大型連休の出勤日程は、社員には前もって出勤希望日程を聞き、その希望に合わせてどこか1日出勤することになっている。そのため休日出勤の場合は、少人数でたくさんの機械を動かさなければならない。

## ③出来事

田中が入社した頃は、まだ研修期間で残業も少なく、平常の昼勤務で休日出勤もほとんどなかった。しかし、入社して4ヶ月がたった8月頃、今まで昼勤務だけだったが、夜勤務が始まった。1週間交代で昼勤務と夜勤務を繰り返すため、休みの土日の中で生活リズムを変えなければならない。この生活リズムに慣れるまでには時間がかかるため、若手の新入社員は、夜勤務中に居眠りをしてしまう人も多い。田中もその一人であった。

それに加えて残業や休日出勤も増え、残業が多くなり、休みが週に1回しか取れない日も増え、田中はだんだん疲労がたまり、生活リズムが狂い始めた。

さらに、夜勤務は昼勤務と違い、従業員の数が少ない。休日出勤の夜勤務は特に少ない。

毎日ひたすら同じ作業の繰り返しであり、話す相手がいないため、田中にとって孤独な時間が増えてしまった。

## ④異変

昼勤務と夜勤務の交代勤務が始まって3ヶ月がたった11月頃、田中の体調に異変が起きた。

ある休日、田中は宮島と晩御飯を食べに出かけていた。その時、田中が急に「お腹が痛い」と言っとうずくまった。その時は、ただの食あたりだと思い、田中の自宅に送ることにしたが、田中の腹痛は治まるどころか、腹痛に加えて頭痛まで発症した。あまりの痛さに、田中は横になったまま立つことのできなくなってしまった。宮島が、田中に、水を取りに行こうとした時のことであった。

田中：「どこ行くの？嫌や！どこも行かんといて！」と言って泣き出した。

宮島：「何言っとなの？水取りに行くだけやに！」と言った。

田中：「嫌や！離れてかんといて！」と言って泣きじゃくった。

あまりの田中の豹変ぶりに宮島は驚き、戸惑った。今までの田中とはまるで人が変わったようだった。困った宮島は、とりあえず田中が落ち着くまで田中のそばにすることにした。すると田

中は、お店でそのまま眠ってしまった。

しばらくすると、田中は目を覚ました。田中はいつものように戻り、腹痛も頭痛も治っていた。何事もなかったかのようにしている田中に、宮島がさっきまでのでき事を話したが、田中は覚えていないようだった。そして田中はいつものように元気に自分の家に帰った。

#### ⑤本人の意見など

体調に異変が起きて以来、田中は、ぼーっとすることが多くなった。いつも疲れた顔をしていて、あまり眠れないようで、眼の下には隈ができていた。何をしても退屈そうで、だるそうにしている。口数も減り、前に話した内容やでき事などを忘れることも多々あった。情緒不安定な状態で、涙腺も弱い。

また、田中は「しんどい」「もう嫌や」「疲れた」「なんで働かなあかんの?」「なんのために働くのかわからん」「金いらんから休みがほしい」「学生はずるい」「一生働かなあかんの?」「俺もみんなみたいに遊びたい」などと泣きながら、宮島に愚痴をこぼすこともあった。

#### ⑥以前の状況

田中には幼馴染みが何人かいる。その幼馴染みたちとは小さい頃から変わらず仲が良く、家や近所の公園で話たり、ご飯や遊びに出かけたり、頻繁に会っていた。

また、高校時代の友人とはみんな仲が良く、大勢で集まったり、そのうちの何人かでご飯を食べに行ったり、高校を卒業してからも相変わらず連絡を取り合っていた。

さらに田中は、小学生の頃から野球を続けている。高校を卒業して野球部を引退してからも、社会人の草野球チームに入って野球を続けていた。その草野球チームには、高校時代からの友人や先輩がいて、野球の練習や試合だけでなくみんなに会えることが、田中にとっての楽しみであった。試合が近くなると、みんなと頻繁にバッティングセンターにも行っていた。

#### ⑦その時の状況

田中は、残業や休日出勤続きで休む暇がなく、地元の友人や高校時代の友人とはほとんど連絡を取らなくなり、遊ぶこともなくなった。趣味の野球もする暇がなく、草野球チームの練習に参加する機会がなくなり、バッティングセンターにも行かなくなった。つまり、田中の生活リズムが変わってしまったのである。唯一、宮島とは頻繁に連絡を取り、たまにある休みは、宮島とすごした。

宮島以外の人とコミュニケーションを取ることがなくなってしまったため、田中の中では「自分には宮島しかいない」という感覚になっていた。つまり「宮島がいなくなったら自分は一人ぼっち」ということだ。そのため、宮島が離れていってしまったらどうしようという不安が田中の中に常にあり、情緒不安定になってしまったのである。

### ⑧第三者との相談など

宮島は、自分一人ではどうすればよいのかわからず、学校で周りの友人や先生に田中のことを相談した。すると先生がいくつかのアドバイスをしてくれた。

- ①もっとたくさんの人とコミュニケーションをとらせる（集団で行動させる）
- ②田中の話をよく聞いてあげる（話を聞いてくれる人が必要）
- ③おもいきり体を動かしてストレスを発散させる（田中の場合趣味の野球がぴったりである）
- ④意外と感じるかもしれないが、感動する映画を見る（できれば、映画を見て、田中がおもいきり笑ったり泣いたりするといいいけどね）

### ⑨結果

宮島は、先生から受けたアドバイスを一つずつ実行していった。田中の友人や幼馴染みなどにも協力してもらった。その結果、田中はしだいに元の元気な田中に戻っていった。今では仕事の愚痴をこぼすこともあまりなくなり、毎日元気に出勤している。愚痴をこぼすどころか、会社のでき事を楽しそうに宮島に話している。

宮島以外の幼馴染みや高校時代の仲間たちとも、以前のように頻繁に連絡を取っているようだ。仕事の休みが合えば、草野球チームの練習や試合にも参加し、表情も豊かで、毎日充実した日々を送っている。

### ⑩その後の職場

田中は入社2年目になり、現在、後輩の新入社員が入社してきている。1年前の田中と同じような事件が、再び新入社員の中で起こっている。

その後、聞いた話によると、残念であるが、新入社員で12月に仕事を辞めたものがいたそうである。

---

---

### 【設問】

- ①あなたは、この職場環境をどのように思いますか？
  - ②あなたが、田中大輝だとすれば、どうなっていたと思いますか？
  - ③あなたが、宮島もみじだとすれば、どのような行動をとりましたか？
  - ④このケースを読んで、あなたが問題に感じたことは、何ですか？
  - ⑤あなたは、このケースから、管理や組織の問題として何を学ぶことができましたか？
  - ⑥このケースについて、あなたの友達やすでに仕事をしている先輩などと話し合ってください。そしてそこから教えられたことについて述べてください。
- 
-

### 3. ケース分析を実施する前に

では、ケース分析を実施する前に、このケースには、以下のような諸問題を含んでいることを整理しておきたい。

第1に、平常の昼勤務と夜勤務を1週間ごとに分担して仕事を行ったことが、今までの生活リズムに大きな影響を与えたことが挙げられる。

第2に、休日も機械を止めずに動かすため、社員は交代で休日出勤し、休日出勤の場合は、少人数でたくさんの機械を動かさなければならない状況が挙げられる。

第3に、残業や休日出勤も増え、残業が多いうえに、休みが週に1回しかない日も増え、田中にだんだん疲労がたまり、さらに生活リズムが狂い始めたことが挙げられる。

第4に、夜勤務は昼勤務と違い、従業員の数が少なく、休日出勤の夜勤務は特に少ない。毎日ひたすら同じ作業の繰り返しのため、話す相手がいないため、田中にとって孤独な時間が増えてしまったことが挙げられる。

第5に、具体的なでき事として、昼勤務と夜勤務の交代勤務が始まって3ヶ月がたった11月頃、田中の体調に異変が起きたことが挙げられる。

第6に、宮島にとって衝撃的な事件は、田中と晩御飯を食べに出かけた時に起こった、田中の異常行動が挙げられる。

第7に、体調に異変が起きて以来、田中は、「ぼーっとする」「いつも疲れた顔」「あまり眠れない」「眼の下には隈」「何をしても退屈」「だるそうにしている」「口数も減る」「前に話した内容やでき事などを忘れる」など、目に見える行動が挙げられる。

第8に、情緒不安定な状態で、「涙腺も弱い」「しんどい」「もう嫌や」「疲れた」「なんで働かなあかんの?」「なんのために働くのかわからん」「金いらんから休みがほしい」「学生はずるい」「一生働かなあかんの?」「俺もみんなみたいに遊びたい」などと泣きながら宮島に愚痴をこぼす場面が挙げられる。

第9に、田中は、残業や休日出勤続きで休む暇がなく、地元の友人や高校時代の友人とはほとんど連絡を取らなくなり、趣味の野球もする暇がなく、田中の生活リズムが大きく変化したことが挙げられる。

第10に、田中は、唯一、宮島とは頻繁に連絡を取り、たまにある休みを宮島とすごしている。しかし、宮島以外の人とコミュニケーションを取ることがなくなり、田中は「自分には宮島しかない」という感覚になっていたことが挙げられる。

第11に、後輩の新入社員が入社し、1年前の田中と同じような事件が、再び新入社員に起こり、新入社員が仕事を辞めたことが挙げられる。

以上が、諸問題を整理した結果ではあるが、このケース（事例）に書かれているすべての問題を取り上げているとは言えないが、おおむね重要と考えられる部分は抽出できたと考える。

ただし、今回のケース（事例）は、先生のアドバイスが田中にとって、良い方向に働いたが、他の似たケースにおいては、同じような期待は少ないと考えるべきであろう。本来であれば、専

専門家による適切なアドバイスを必要としているケース（事例）でもある。

#### 4. ケース分析

ケースを分析するための方法として、今回は、メイヨーの人間関係論の視点から分析を行うこととする。それは、労働環境が従業員の生産性に及ぼす影響についての産業調査を実施した第一人者がメイヨーであることが理由である。

ケース「悩んで苦しんだ工員の田中氏」は、メイヨーが、フィラデルフィアのコンチネンタル・ミルズ社における「最初の研究（The First Inquiry）」<sup>4)</sup>において、労働者の精神状態をいかに安定させ、労働者の仕事に取り組む士気を正常にし、労働移動率を下げるかについての産業調査を参考にできる部分が多い。その調査の概要は以下である。

この産業調査は、紡績工場（ミュール紡績部門）における、高い退職率の原因をつきとめることであった。

問題とされていたのが、ミュール紡績部門であった。そこでは、労働者は「糸つなぎ工」と言われる仕事を行い、その仕事の内容は、切れた糸を結ぶために、30ヤード以上ある長い通路を行ったり来たりする仕事で、糸つなぎ工は、それらすべてを監視し、糸が切れるたびに結び合わせなければならなかった。一つの通路における糸つなぎ工の数は、通常は2人か3人であったが、それは紡ぐ糸の種類によって人数は変更されていた。メイヨーたちは、切れた糸を撚り合わせながら通路を行き来する作業を見て、作業内容が単調労働であると感じた。

作業中の唯一の変化は、若干の糸巻きを取り外すか、糸を取り換えるために機械を停止するかによって生まれていた。このようなミュール紡績部門における高い退職者の原因を追及するきっかけとして、メイヨーたちは、まず、その作業の単調さに着目し、その単調さから労働者にやってくる疲労感を問題として取り上げ改善策を講じている。

その一つに、メイヨーは、労働者たちの精神状態に落ち着きがないことに心配し、ペンシルバニア大学医学部大学院の協力を得て、工場内に小さな医局を設け、そこには看護師資格のある女性が配置され、ささいな治療とか応急手当なら処理することもでき、工場内の小さな医局で治療できない場合は、フィラデルフィアの総合病院に患者をまわすこともできた。

看護師は、単なる医療行為のための仕事に制約されることなく、労働者たちの相談者となり、悩みを聞くということもしていた。ミュール紡績部門の調査研究において、看護師は、単なる医療行為のための仕事に制約されることなく、労働者たちの相談者として導入したことが、退職者を減少させた。

メイヨーの「最初の研究」結果の一部からも理解できると思うが、田中は、労働環境の変化が

最も大きな要因になっていることである。その影響が、生活リズムを狂わせたと考えることが妥当であろう。

その理由として、第2として取り上げている、休日も機械を止めずに動かすため、社員は交代で休日出勤し、休日出勤の場合は、少人数でたくさんの機械を動かさなければならない状況におかれていたことから、若手労働者であり新入社員である田中にとって、予想以上の不安を生み出し、徐々に精神不安を招いたと考えられる。

さらに第3として取り上げているが、残業や休日出勤も増え、残業が多いうえに、休みが週に1回しかない日も増えてきたため、田中にだんだん疲労がたまり、生活リズムが狂い始め、田中の精神状況はさらに悪化したことである。

残念なことに、第4として取り上げているように、夜勤務は昼勤務と違い、従業員の数が少なく、休日出勤の夜勤務は特に少ない状況におかれ、毎日ひたすら同じ作業の繰り返しを行い、話す相手がなく、田中にとって孤独な時間が増えてしまったことが後々の症状として現れてしまった。そこでの仕事は、単調労働からくる疲労を生み出し、職場では、ストレスを発散させる手段の一つであるコミュニケーション（第三者との相談など）も満足に取れていない状況が、さらに最悪な状況へと進んだ。

もし、田中とコミュニケーションが取れる第三者が職場にいれば、このような精神状況までにはならなかったと考えられる。メイヨーが、ミュール紡績部門に導入したような看護師が配置されていれば、もう少し早い段階で対応できたものと考えられる。しかし、現実にはそのような役割を果たしてくれる第三者はいなかった。では、もし、田中と同じ様な立場になった場合は、どのような対応をすればよかったのであろうか。

しかし、現在の職場は昔と異なり悲観することはない。メイヨーがミュール紡績部門に関して調査を実施したのは、今から約90年前である。その時代と現在は、労働環境に関する考え方も大きく異なる。ミュール紡績部門の調査が実施された時代は、まだ、メンタルヘルスマネジメントという考え方も存在していなかった。ただ、メイヨーは心理学を得意とし、産業心理の部分に大変詳しい人物であったからこそ、ミュール紡績部門に看護師を導入し、従業員とたわいもないコミュニケーションをとらせることで、従業員のストレスからくる精神異常を軽くすることができることを知っていたのであろう。

現在は、ミュール紡績部門の調査が実施された時代と異なり、メンタルヘルスに関する問題点が労働環境にとって最も重要な課題であることが理解されている。

現在の職場であれば、従業員にストレスチェック<sup>5)</sup>を行わなければならない状況になっている。そのストレスチェックを受けることによって、自分自身がどのようなことにストレスを感じているかを知ることができる。そもそもストレスは目には見えないものであるが、ストレスチェックによって、ストレスの原因と考えられる要因を知ることができる。

さらに、ストレスチェックのアンケートを受けた場合、必ず、その結果が返ってくる。その結果には、ありがたいことに、ストレスの原因となる要因について詳しく説明されており、いつでも相談できる状況が作りだされてきている。それは、第三者とのコミュニケーションが可能なこ



とも意味しているが、残念ながら、かなりのストレス異常でなければ、誰でも気楽に、クリニックに行こうとはしないであろう。

すなわち、このケース（事例）から言えることは、田中と同じ様な状況が訪れたのならば、焦ることなく、先輩や友達、または先生に田中の現状を相談することである。ストレスを感じ始めた頃であれば、友達に相談するだけでも、ストレスからくる異常は少しでも避けられると考えられる。田中のストレスがかなり進行している場合は、専門家に適切なアドバイスを受けるように話をするのである。

すなわち、ケース「悩んで苦しんだ工員の田中氏」は、新入社員が職場環境の影響が生活リズムに大きな影響を与え、それがストレスとなり、本人が知らず知らずに、精神異常の行動を生み出している。それは、誰にでも起こるストレスであり、その状況になった時にどのような対処方法を探ればいいのかを考えさせるケース（事例）であり、学生を対象としたケース・メソッド教育には適した題材であると分析する。

## 5. 結言

ここで取り上げているケース（事例）は、実際に友人が実社会で体験したトラブルを参考に、学生にケースライティングを行わせ作成したものである。ケース（事例）作成者は、まだ、20歳になったばかりの学生で、実際に会社で働いている友達に起こったトラブルを参考に作成している。そのことを考えると、このケース（事例）の完成度は高く、素晴らしいと評価できる。

筆者が、ケース・メソッド教育で使用するケース（事例）を作成する場合、一つの手がかりを与えようとする意図から書いている場合が多い。しかし、学生が書いたケース（事例）は、友人から聞いた話などをダイレクトに書いている。ここに、筆者の作成したケース（事例）と学生が作成したケース（事例）には大きな違いが存在する。

最後に、このケース（事例）は、学生が事実に基づき作成したものではあるが、一般的に高等学校を卒業して働いた若者労働者のストレスの問題を理解するには、適したケース（事例）であると考えられる。さらに、学生が事前学習を行うには、ほどよい長さであり、田中に起こった事件も、わかりやすく単純に書かれていることから、学生がケース検討に使用する題材としてはふさわしいと考える。

## 註

- 1) 本稿では、学生ということばを使用しているが、このことばには大学生と短期大学生が含まれている。
- 2) 学生が卒業し、就職してから3ヶ月以内に仕事に関する相談が、毎年3件から5件程度ある。相談してきたすべてのケースが退職と結びつくわけではないが、職場環境（人間関係問題など）に関する相談が多いことは事実である。
- 3) このケースは、高木直人と硯谷希帆によって、短期大学の2年生がゼミで行う集団討議の基礎資料となる

よう作成したものである。特に、初めてケース・メソッドを学ぶ学生用に作成した。なお、碓谷希帆が作成したケースは原文を基本的に使用し、ケースで使用されている会社名、人名、地名などはすべて仮装である。

- 4) フィラデルフィアにおける「最初の研究」に関しては、他にも複数の文献が存在する。しかし、今回は、桜井教授の業績を利用して作成している。  
桜井信行著『人間関係と経営者』経林書房、1961年、pp67～83。
- 5) 名古屋学院大学では、全教職員を対象に、2016年度は実施され、その結果が各自に配布されている。他の企業においても、ストレスチェックは年々実施されている。今後は、もっと広範囲の企業においても実施されると思われる。

## 参考文献

- 坂井正廣編著『人間・組織・管理 ―理論とケース―』文眞堂、1979年。  
坂井正廣編著『ケース分析の方法』文眞堂、1979年。  
坂井正廣・吉田優冶編著『マネジメント：ケースに学ぶ〔新版〕』文眞堂、1991年。  
坂井正廣・村本芳郎編著『ケース・メソッドに学ぶ経営の基礎』白桃書房、1993年。  
坂井正廣著『経営学教育の理論と実践〔文眞堂現代経営学選集10〕』文眞堂、1996年。  
坂井正廣・吉田優冶監修・ケース・メソッド研究会編著『創造するマネジャー：ケース・メソッド学習法』白桃書房、1997年。  
高木晴夫著『ケース・メソッド実践原理 ―ディスカッション・リーダーシップの本質―』ダイヤモンド社、1997年。  
吉田優冶・中村秋生編著『管理する〔ジャパンケースバンク マネジメントケース集 第1巻〕』白桃書房、2004年。  
高木晴夫監修、竹内伸一著『ケースメソッド教授法入門』慶応義塾大学出版会、2010年。