

◇◆慶應義塾大学大学院経営管理研究科（ビジネススクール）  
「実践的授業方法について考える」ニュースレター（第6号・2007/6/29）◆◇

慶應義塾大学大学院経営管理研究科  
ケースメソッド授業法研究普及室

ニュースレターの第6号をお送りします。今月も、日本福祉大学での実践的福祉経営教育に関する情報を中心に、実践教育の先進取組と課題について、引き続き皆様と考えてまいります。

\*\*\*コンテンツ\*\*\*

本号のお知らせ  
（イベント情報などをご案内します）

実践的授業法取組紹介  
（実践教育に鋭意取り組まれている先生方の手記を掲載しています）

ケースメソッド・ショートエッセー  
（ケースメソッド教育を知っていただくための情報を掲載しています）

□■□本号のお知らせ.....

今年度の「ケースメソッド教授法」の受講者募集を始めました。詳細は慶應義塾大学ビジネススクールホームページをご覧ください。

↓

<http://www.kbs.keio.ac.jp/program/course.html>

詳しいシラバスはこちら

↓

<http://keio-takagi.jp/lab/course/cmd2007.pdf>

このコースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科の修士課程・博士課程併設科目として開講されるもので、ケースメソッドで教えるための講師を育成することを目的としています。この科目には学外の方も参加していただけます。たくさんの方のご参加をお待ちしております。

.....

慶應義塾大学ビジネススクールのホームページからニュースレターのバックナンバーがご覧いただけます。こちらからどうぞ。

↓

[http://www.kbs.keio.ac.jp/gp/gp\\_news.html](http://www.kbs.keio.ac.jp/gp/gp_news.html)

.....□■□

□■□実践的授業法取組紹介.....

このコーナーでは、大学教員による実践的授業方法への先存取組を「私の履歴書」風に紹介して参りません。前号に引き続き、福祉教育のパイオニアである日本福祉大学で本年3月まで福祉経営学部長を務めていらした柳在相先生にご登場いただいております。

福祉経営教育の歩み

～ 第2回 福祉マインドと経営マインド ～

日本福祉大学 福祉経営学部教授  
柳 在相 先生

今回は、福祉経営学部で行うべき教育の実践側面を考えるために、本学部が視野に入れておかなければならない、福祉の世界への主要な登場人物を分類して、性格付けすることから始めてみます。

まず、介護保険が始まるはるか以前から、わが国の福祉を支えてきた標準的な福祉サービス事業者にスポットを当てます。前号でも述べたように、介護保険が始まる以前は、福祉イコール「措置」でした。つまり、福祉的見地に立った支援が社会的に見て必要だと判断されるから行うのであり、採算の問題も度外視はできないけれども、それが最優先ではいけないという考え方です。多くの福祉サービス事業者たちはこれまで、このような考え方にに基づき、たくさんの実績を積み上げ、誇りをもって福祉サービス事業に当たってきました。

続いて、大学で福祉学を学問として発展させてきた研究者(教員)たちにスポットを当てます。研究対象として福祉学を扱い、それを教育コンテンツとして学生たちに教えてきた大学教員も、基本的には伝統的な福祉事業者と似た考え方を持っています。福祉学一筋できた研究者の場合は、サービスを提供する日々の実務としての福祉サービスというよりは、理論化、理念化していく対象として「福祉」を扱っています。このとき、「福祉」を「経営」とは切り離すことで、「福祉」固有の純粋さを維持してきたという一面があるので、経営的な視点が入り込んでくることには違和感や抵抗があるのだと思います。

今度は、介護保険導入の前後で福祉サービス事業を始めた事業者たちにもフォーカスしてみましょう。このような事業者の参入動機は、福祉サービス市場の規模的魅力と、自社でそれを事業化したときの収益見通しにあります。逆に福祉自体への本質的理解は必ずしも十分ではない場合があります。同じことが、経営学一筋で来た教員にも当てはまるかもしれません。経営管理の対象として見ると、福祉商品(サービス)には特殊な一面がありますし、福祉人材にも、顧客にも特殊性もあります。これらを十分に理解していないと、「あそこなら行きたい」「あそこなら家族を安心して預けられる」という事業になっていきません。

最後に、学生たちの特徴にも触れてみましょう。福祉経営学部には、本学の福祉教育に強い興味を持っている人たちが来ます。経営手腕を身につけたくて来る人ではありません。福祉という崇高な理念の世界にあこがれて志願してくれるのです。福祉経営学部という名称自体に、「福祉サービス事業にも経営的視点を」というメッセージが含まれているのですが、彼ら彼女らは、「年寄りからお金を取っていいのか」と授業中に堂々と主張します。これまでの日本の福祉の歴史には、「弱者を保護する」とか、「守る」というマインドが底辺に強くあり、それに共鳴して本学の門を叩くというのが一般的です。

主要な登場人物の分類と性格付けを終えたところで、本題に入りましょう。いま私たちの視野に入っている事業者たちが行う事業が、福祉マインド寄りに偏ったり、経営マインド寄りに偏ったりすると、事業を安定させながら継続できないはずで、人材育成の現場にも、福祉マインド寄りの偏りがありましたので、このままだと福祉サービス事業を真に支える教育機関になりません。

事業者サイド、教育サイドを含めて、登場人物たちの多くはそもそもマインドレベルでは折り合いにくい人たちです。だからこそ、福祉マインドと経営マインドの折り合いのついたリーダーを私たちが育て、私たちが考えている「福祉経営」を実現させて欲しい。福祉経営学部の卒業生には、偏りのある世界に果敢に入って行って、その組織の偏りを修正して欲しいのです。

そのために大学教育で何が出来るか。その答えは、本学部の授業を通して、福祉マインドと経営マインドを毎日激しくぶつけ合わせることで考えます。福祉の世界では、伝統的に奉仕の精神という志が大切にされているので、それが教育の場面でも前面に出てきます。つまり、必然的に福祉マインドが優勢になります。そこに、お金の話やマネジメントという考え方を冷静に持ち込む訓練を、忍耐強くやり続けていくことが重要です。

福祉の現場、福祉教育の現場では、福祉のマインドと経営のマインドがぶつかり合うことが、現状では半ば宿命です。だからこそ、せめて福祉経営学部の学生の頭の中では、ふたつのマインドが折り合ってくれることを大いに期待したいのです。

.....□■□

□■□ケースメソッド・ショートエッセー.....

このコーナーでは、ケースメソッド教育に関するショートエッセーを、毎月少しずつお届けしています。

## 第5回

### マインドの衝突を乗り越える原動力

前号では、日本福祉大学に設置された福祉経営学部が、これからの福祉サービス事業に求められる福祉と経営の両側面をどのように扱い得るかを考えるための下準備を行った。具体的には、大学教育が本質的に持っている枠組みを明らかにすることで、その枠組みの中で、福祉と経営という異質物同士を組み合わせた教育の実行可能性がどのようにあるのかを考えた。

前号の議論では、大学教育の枠組みが、教育目的、課程（カリキュラム）、科目、担当教員、教室で行われる毎回の授業、にブレークダウンされた。福祉と経営が相互に馴染みがたいものであっても、福祉を考える科目と経営を考える科目として、科目レベルで併設することで、課程の中で共存可能になる。しかし現実には、少なからず、いや大いに悩ましい共存になるはずであり、現にそうなっている。

「現場で両立しがたい課題でも、大学でなら両立できるということには、そう簡単にはなりません。大学には大学ならではの、両立のしにくさがあります。それでも私たちは、学部の名に恥じないように福

祉経営教育を実現しなければなりません。」－ これは柳先生のコメントだ。そのためには「授業を通して、福祉マインドと経営マインドを毎日激しくぶつけ合わせる事が重要」と柳先生は言うが、それこそが、ふたつのマインドの衝突を乗り越えて、福祉経営教育をやり遂げるための方途なのだろう。

柳先生のように、自分自身で社会活動も相当量こなしていて、福祉の現場のことも分かっている学者は、福祉と経営の統合的理解を深めてきた人である。このような教育者が、福祉と経営の両側面を考えなければならない状況を授業の中に少しでも多く作り出そうと、リーダーシップを発揮していることの意味は非常に大きいと考える。このようなリーダーがいる福祉教育機関はそうでないところと比べて、福祉学を学問として深めてきた研究者教員も、現場で実績を積んできた実務家教員も、学部目標に向かってよりよく貢献できるからである。

教員が福祉と経営の統合的理解を得ていくプロセスと、学生の福祉経営センスが育まれていくプロセスは、重なりはあるものの「別のもの」と筆者は考えている。この考え方のもとでは、教員全員が同じ福祉経営像を共有していなくても、教育の遂行上、それほど大きな問題は発生しない。教員は自分のディシプリンやバックグラウンドを駆使して福祉経営教育に各々の「貢献」をし、そのような教育努力に対する成果として、学生は自分なりの福祉経営像を「確立」する。大切なことは、教員による「貢献」と、学生による「確立」のベクトルが少々不揃いであっても、福祉経営学部ではこのふたつを同時進行させるのだと、忍耐強くメッセージし続けるリーダーの存在である。

柳先生は、福祉経営学部の学生たちに向かって、「崇高な理念ばかりを追求しようとして、経済的な裏付けがない場合は欺瞞である。うそで、何もならない」、また一方で、「倫理なき経済は罪悪である」という二宮尊徳の話を繰り返しするのだと言う。それでも福祉マインドを楯に、経営マインドに目を背ける学生には、「福祉の崇高な理念を追求するのは分かるけれども、その財源をどうするのか。これまでは国が面倒を見てくれたけれども、今は違う。福祉施設とはいえ、独立した組織を自分たちでここに持続していくためには、自分たちの継続性を守るために必要とされるコストは自分たちでしっかり経営して稼ぐべきである。税金や補助金をあてにするというのは社会の荷物になることであって、それはよくない」と繰り返し訴えるのだそうだ。

柳先生の文章には、福祉と経営を統合して整理しようという力みはない。「福祉と経営の複合的なマインドの形成が必要な学生は、異質なマインド同士が激しく衝突する、混沌とした学習環境に身を置かせて学ばせるのがよい」というシンプルな考え方が根底にあるのだろう。その意味では、福祉と経営が相互に統合を目指す関係にあり、両者の統合が最終的に可能か否かもそれほど大きな問題ではない。「現場で福祉経営が求められている以上、両方を視野に入れて事業を行うことが必須だ」という理解さえあれば、それで十分なのである。

結局、真に重要なことは、「福祉と経営を共に扱うことによって生じる数々の軋轢に屈することなく、学部目標をひたすら維持し続けていくことだ」と筆者は結論付けてみた。読者諸兄の結論はいかがだろうか。

次号では、これまでの議論をもとに、福祉経営教育におけるケースメソッドの有効性を考えてみたい。

（文章 竹内伸一）

.....□■□

発行者 高木晴夫  
編集者 竹内伸一、住吉みどり

このメールマガジンは毎月1回発信しています。次号（第7号）は2007/07/31にお届けする予定です。

ご意見、ご感想、購読者のご紹介は [kbsnewsletter@info.keio.ac.jp](mailto:kbsnewsletter@info.keio.ac.jp) 宛に、また、メール送信先の変更を希望される方、購読を希望されない方、購読を中止したい方は、お手数ですが [kbsnewsletter@info.keio.ac.jp](mailto:kbsnewsletter@info.keio.ac.jp) までご一報ください。次号発信日の前日までのご連絡に対応させていただきます。

当メールマガジンの内容を転載する場合は、ご一報ください。

.....

○お問い合わせ先

慶應義塾大学大学院経営管理研究科  
ケースメソッド授業法研究普及室（高木晴夫研究室内）  
〒223-8523 横浜市港北区日吉本町2-2-1  
電話 045-546-1185（代）内線 35072 FAX 045-562-3502

○慶應義塾大学大学院 経営管理研究科ウェブサイト

<http://www.kbs.keio.ac.jp/>

○慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 文科省特色GP事業ウェブサイト

<http://www.kbs.keio.ac.jp/gp/index.html>

.....