

教育改革への挑戦

# 教育改革への取り組み

- 一、教育改革関連委員会のクロノジー
- 二、学生に対する教員の現状認識
- 三、改革過程で注入した幾つかの隠し味
- 四、新教育課程の特徴
- 五、作業過程での姿勢

一、教育改革関連委員会のクロノジー  
 九〇年十一月から九三年三月までの作業の大きな流れは、以下の通りである。

年月

作業内容

九〇年十一月 「カリキュラム検討委員会作業部会」

が発足する。

## 海老澤 栄 一

委員は斎藤誠毅、常石敬一、海老澤栄一の三名である。

九一年 一月

委員会の名称を「カリキュラム検討ワーキンググループ」に変更した。

四月

この間、委員会が四回開催される。学部教授会で改革の骨子の承認を受ける。

中心テーマは、卒業単位数の削減、半期制の導入、共通科目の設置、外国語教育の充実、演習関連科目の増加、などである。

七月

専任教員向けにアンケートを実施する。

設立当初の理念と現実の認識との

ギャップについて厳しい批判が寄せられたのもこの時期である。

九月

作業の増大に備えるために、具体的な操作化を効率よく運営するために、そして専任教員の理解度を高めるために、「カリキュラム検討WG」に教務委員の榎本誠、照屋行雄の二名を加え、「拡大WG」とすることで教授会の合意を得た。

「カリキュラム検討WG」で作成した教育最低達成基準およびカリキュラムの運用方策を学部設置理念・教育目標・教育体系図に連動させる「カリキュラム改定プロセス」の作成に着手する。

十二月

学部長（当時）の箕輪成男教授から「教学改革案のまとめへ向けて」と題する一六ページからなる箕輪通信が配布される。この中でコース制が運営上の具体的な提案としてクロースアップされ、コース制と海外実習とが運営上有機的に関係することになる。

九二年 四月

「カリキュラム検討WG」の成果を踏まえて、新たに「新教育課程調整委員会（俗称カリ調）」が設置される。榎本委

員長のもとに加藤薫、後藤伸、丸岡洋司、照屋行雄、海老澤栄一の五名が委員として教授会で任命される。

主な課題は、理学部や全学との調整、コースの責任者配置、科目担当者の決定、海外実習の運営方法、シラバス（講義計画）の作成、などである。

五月

基礎演習、文章表現法、速読速記法、身体表現法、地域空間入門、史的背景入門、知的空間入門、などの新カリの目玉となるような新設科目のフレームワーク作成に着手する。

六月

「カリ調委員会」の委員のベクトル合わせのために、作業手順ごとの担当者を決めたチェックリストを作成する。

七月

成績優良者の単位優遇措置、進級制度、四種類ある演習の履修形態、コース別卒業要件などの学部内調整作業の他に、理学部との調整という水面下での骨の折れる作業がこの時期に集中した。

九月

「カリ調委員会」を解散し、業務を教務委員会に移管する。

十月

教務委員会で新カリの平成五年度実施

に向け、運営細目の検討作業に入る。

## 二、学生に対する教員の現状認識

約二年近くに及ぶカリキュラム改革作業は、改革に参加した教員に様々な議論の機会を与えてくれた。もちろんその結果は、教授会や臨時教授会に反映されることになるので、最終的には、教授会構成メンバー全員の間で共有されることとなる。議論の過程で明らかになった現代学生気質のようなことを少しまとめておくことにしたい。なぜならば、カリキュラムを改定する時にそのことが深くかわりをもってくると思われるからである。

一部の学生を除くと、一般モラトリウム学生に見られる共通の意識や認識として次のようなことが指摘された。

① 小学生あるいは幼稚園の頃から偏差値の世界に浸ってきた学生は、自分で自分の人生に枠をはめ、その安定した枠の中でのことを考える癖がある。枠を破るような行動に欠けるきらいがある。

② 大学や学部を選択もその延長線上で行われるので、自分の本当の意志で選んだのではない、単にそこに道があったから選んだという雰囲気がある。彼らの捨てせりふの一つに「経営学が勉強したくて来たんじゃない」というのがある。たとえ入学の動機がそうであ

れ、入学後の学生としての生き方で前向きの方角を探るべきなのに、である。

③ 九〇分授業を静かに聴いていることはほとんど不可能に近く、騒音の中で授業を進めなければならない。特に大教室の場合その傾向が強い。

④ 黒板に書いた文字をノートに書き写すスピードが遅く、全員が書き写すまで待っていたら、授業運営上支障をきたしてしまう。

⑤ ノート、鉛筆、テキストなど、授業を受けるのに必要な道具を持たないで教室に入って来る学生がいる。

⑥ レポートなどを提出させても、教員に見てもらおう工夫が何らなされていらない。段落ごとの字下げすらないレポートが上位年次生でも散見される。

⑦ アルバイトに相当の時間を費やすので、いわゆる“額縁”の時間帯にはほとんどの学生がこない。

⑧ 強制を嫌い、自由を好む。しかし本当の自由の意味を理解していない。

これらの指摘はわが学部だけではなく、日本全国どの大学でも類似の症状が現われていることは、衆知のとおりである。カリキュラム検討委員会（以下カリ検）では、我慢の限界をテレビ番組とみたと、当初五〇分授業の案を検討したことがあった。しかし遅刻者が相当数いる現状や教員自身時間通りに授業を始めているかどうか

も怪しいということになり、五〇分授業の提案は見送られた。

教授法について専門家から全教員が教わるということも一つの手だてとして考えられよう。学生の受講態度に合わせて教員がいろいろ工夫をこらすことは、顧客満足の立場からは正しいかも知れない。これまで、専門家をお招きし教授法のコツを教わったこともあった。しかし、知性を育むという視点からいえば、母親の胃でいったん消化したとろろの柔らかい食べ物ばかり難に与えるのではなく、徐々に堅いものを与え、自立できる準備をする手だてを考えるのも一つの教育の方法ではないかと思われる。われわれはそのことを意識しながら、カリキュラム体系の見直しに入った。キャッチフレーズは「高校三・五年生を大学〇・五年生にしよう」であった（榎本「二、『新カリ』策定の経緯」参照）。現実を冷静に見つめながら改革のための方策の検討に入った。

### 三、改革過程で注入した幾つかの隠し味

カリキュラム改革を進めるうえで、試行錯誤を繰り返しながらも結果として隠し味的に機能したと思われることが、幾つかある。代表的だと思われるものを整理してみると次の三点に集約される。

① 教育理念、教育目標、教育方針、運用方策の連動性、一貫性

わが学部の教育の基本理念は、「経営全般にわたる専門的知識を習得するとともに、世界各国のさまざまな経営風土において活躍するために、必要な基本的知識を身につけ、国際場裏でもものおじすることのない国際人の育成」となっている（履修要覧、九三ページ）。この理念を受けた教育目標の焦点は、一般企業、公企業、政府、地方自治体などを含む社会全体のニーズに対応する「国際経営」教育におかれることになる。

この理念と目標を受けて、われわれは教育方針を次の二つに求め、それを教育の最低達成基準として認知することにした。「第一は、自分で問題を発見し、考え、解決する能力を備えた学生を育てること、第二は、自分の考えや、思考、感情を口頭、文書、身体などで表現できる学生を育てること」である（九一年六月二六日、教授会資料）。つまり自律性のある、存在感のある個を確立することが教育方針なのである。

さらにこの二つの教育方針を実際にカリキュラム上で運用していくための方策が検討された。上流工程から下流工程に入り、水が実際に田畑を潤し、住民生活の基盤を形成する部分である。具体的に以下の六項目が提案された（九一年六月二六日、教授会資料）。

一、卒業単位の削減

二、講義時間の見直し

三、半期制の導入

四、共通科目の新設

五、外国語教育の充実

六、ゼミ関連科目の増加

これら六項目は、少人数教育、双方向教育、留学生への対応、学習機会の増大、コア科目の充実などに対応するものであり、教育理念の具現化の方法として教授会で共通に認識された。設立当初のカリキュラム体系の思想を受け継ぎながら、運用面で新規性を発揮した点が評価されよう。

## ② 徐々に範囲を拡大していく増分型アプローチ

「一、教育改革関連委員会のクロノジー」を大きな流れとしてみると明らかにすることが一つあることに気がつく。それは最初、小さな流れで始まったカリキュラム改善は、関連する要素同士の結びつき方がかなり広範囲にわたっており、次第に大きな改革の流れの中に組み込まれていく様子のことである。

それはあたかも気球の大きさと気球を飛ばすことにかかわっている人達との関係に似ていよう。飛ばす目的、飛ばす距離、季節の予期せぬ変化など、深くかかわれば

かかわるほど設計変更が朝令暮改的に起こってくるのである。気球のように一度の冒険であれば、適当なところで環境を遮断し、実行に踏み切ることも必要かも知れない。しかし大学組織のように継続性が重要な意味を持ち、それに教授会構成員のような多様な価値観をもつ集団では、徹底した議論と試行錯誤を繰り返すプロセスが重要な意味をもつのである。

専制君主が君臨している学部や大学の場合、ワンマン社長のいる企業と同様、教授会は民主的にかつ正常に機能しないであろう。幸いなことにわが学部の場合、民主的運営が底流に流れており、ワーキンググループのメンバーによる護岸工事や運河の建設、橋の設置、工場への水の引き込みなどの企画が比較的自由に認められたという点で、高く評価されても良いのではないかと思われる。微分方程式のように少しずつ計算を展開し、可能性を探索し、障害物があれば立ち止まって関係者の知恵を出し合って解決策を講ずるようなアプローチが望まれるのである。特に事前に障害物がすべて見えないようなケースの場合、増分型アプローチが有効なのである。われわれのカリキュラム改革の場合、内容の深まりと範囲の広まりが時間の経過とともに、試行錯誤を繰り返しながらも徐々に拡大していく様子がわかる。

③ 自由度の増大と自律性の認識

旧カリキュラムでは卒業単位が一四二単位であった。社会科学分野の学部では比較的単位数が多いほうだといわれていた。それでも単位をスムーズに取得できた学生は、三年間で大半の科目の履修を終え四年次の履修科目が演習や外書講読のみという状況であった。それが新カリキュラムでは、さらに減り一二四単位になった。(榎本、「四、『新カリ』運用の制度の整備」参照)。さらに自由度が増すということは、学生をますますキャンパスから遠ざけることになるので好ましくないという批判もあった。

しかし軍隊方式で縛りをきつくするだけが教育効果を上げる方法ではなく、むしろ柔らかな枠の中で自己学習意欲を増大させるような方策をとったほうが良いのではないかという結論に達した。具体的には、年間履修単位の制限や二年次から三年次になる時の進級制度のような縛り、逆に成績優秀者への上級年次科目の履修や制限枠を超えた単位履修制度などのような開放は、まさしく自己責任の範囲において自由度が増減する仕組みになっているのである。若者の人生は、入学以前の偏差値で決まるのではなく、入学後の学生の学習態度によっていくらかでも改善できるはずであるという暗黙の仮説が立てられているのである。

四、新教育課程の特徴

別稿の榎本稿および照屋稿で詳述されるので、ここでは項目のみを列挙するにとどめておく。

① 一般教育科目と専門教育科目の垣根を取り払い、一体化を図った(照屋、「二、開講科目および担当者の決定」参照)。

② 共通科目のA群科目として、基礎演習、文章表現法、速読速記法、身体表現法、などが新規に配備された。基礎演習を除けば、いずれの科目にも「：：法」がついている。伝統的学問体系の世界では、このような科目は技術科目として処理されており、専門学校にでも行って学ぶべき科目であるという議論も一部にはあった。ダブルスクール華やかなりし頃の話である。

入学早々の学生に対して、熱いうちに鉄を打つべきではないかというのが、設計に参加したわれわれ共通の認識であった。新カリキュラムを実施した今年度、それなりの成果のあったことがA群担当者会議あるいは経験交流会などで報告されている。これらの科目は教員の間では「コア科目」とか「インフラ科目」などの名称でよばれている、重要な新設科目である(榎本、「二、『新カリ』策定の経緯、照屋、「一、運営上の諸課題」参照)。

③ 演習を充実した。従来の三年次、四年次配当の演習

の他に、一年次前期対象の基礎演習、二年次後期対象の演習Ⅰが新たに設置された。少人数教育並びにツーウェイコミュニケーションを実現する目玉の科目である。しかもすべて必修である（榎本、「二、『新カリ』策定の経緯」）。特に基礎演習は教員の全員参加を歌い文句にして開講された。来年度は、三十四名の教員が参加する予定である。初年度二十二名から十二名の増員である。

④ 緩やかなコース制を採用した。当初、全員の学生を何らかの方法で海外に連れていくという案が当時の箕輪学部長から出された。余りにも大胆な提案であり、運営上様々な問題の発生する危険性があるため、委員会は希望者を募ってその学生を対象に海外に派遣してはどうかという提案をした。他大学の資料を教務事務担当者にお願いで集めてもらって、検討を重ねたのもこの頃である。また海外実習指向の学生を将来学部 の「目玉」にすることも可能であるという発想から、コース制のアイデアが生まれてきた。

コース制については、学部内の有力教授から、一部に複数の学科がある大学と同様に、島があちこちに来てしまえば、教員同士の閉鎖的な行動様式が顕著になる例があるので好ましくないという反対意見が出されて、一時デッドロックに乗りかけた。これらの問題

は次の方法によって解消することができた。まず全員参加の案に対しては、特定コース以外のコースを選択した学生でも海外実習に参加できるルートを残すという方法である。次にコース硬直化の問題に対しては、コースを事後に変更する余地を残すという方法によって回避する案を提示した。教員間の島づくりの危険性についてはあまり議論の対象にならなかった。

コースの相互乗入れと事後変更を採り入れることによって、ダイナミックで開放的なコース体系が生まれたのである。その結果、マネジメント、コミュニケーション、環境という三つのコースが誕生した（榎本、「二、『新カリ』策定の経緯」参照）。

⑤ コア科目同士の有機的連動が実現した。その代表は「基礎演習」と「文章表現法」とのリンクにみられる。具体的には、「文章表現法」で出題された演習課題レポートを学生は自分が所属する「基礎演習」の教員に添削してもらうというシステムである。レポート作成の問題点を指導教員から直ちに指摘され、その評価結果がコンピュータで処理され、全体の中での自分の位置づけやゼミ単位での位置づけが学習途中でわかるようになっていく。結果評価はもちろんのこと、フィードバックサイクルの短い過程評価が明らかになるので、高い教育効果が期待できる（榎本、「二、

『新カリ』策定の経緯」参照。

⑥ シラバス（講義計画）の作成を全面的に採用した。

他学部あるいは他大学では、教員の反対にあつて導入できないところもあるやに聞いている。わが学部では新カリの導入と同時にシラバスの作成に着手した。ひな型が示されそれを参考にしながらシラバスが全教員から提出された（照屋、「一、運営上の諸課題」および「三、講義計画（シラバス）の導入」参照）。

⑦ 同一キャンパス内教育課程体系表の同一化をはかった。学生はサークルやクラブで、また図書や設備の利用などでも学部の枠を超えた活動が日常展開されている。教員も相互に乗り入れて授業を担当している。そうであるならば、教育課程の体系も同一基準で考えられないであろうか、というのがわれわれ委員の理解であった。新カリ科目体系の呼称が教授会で決定した後折衝だったので、理学部との調整には相当の困難を伴った。榎本が中心になって精力的に調整し、理学部三学科の教務担当教員との折衝を続けた。かなり難航した様子は榎本原稿「三、新カリ編成に伴う学部間調整作業」に詳しく述べられている。最後の切札は、二学部で構成されている平塚キャンパスが共同歩調をとれば、大学全体に対してそれなりの影響を与えることができるということ、教育関連資源の共有化を図

ることの重要性が相互に認識された点であつたように思われる。

### 五、作業過程での姿勢

約二年にわたる委員会活動で得た、新規なテーマに取り組むときの姿勢としてどのようなことが重要になるであろうか。酒を酌み交わしながら断片的に語り合った事柄をメモにしておいた。今後もこのようなプロジェクトに何らかの形でかわり合うかも知れないと思われるので、まとめておくことにしよう。

① 断定的なものごとを運ぶのではなく、開放的でも試行錯誤を許容する姿勢が大切である。

② 年齢や分野の異なった人達との接触によって、自分では気のつかない新しい分析視点が生まれてくる。

③ 徹底したヒアリングとアンケートを実施し、関係者全員の参画意識を啓蒙することが実施段階でかなり重要な意味をもつ。

④ 他大学の事例をできるだけ多く収集する。そのためには多くの人の手助けを得なければならぬ。日頃の人間関係の大切さが身にしみた。

⑤ ざりざりの議論をするときには、相当の覚悟が必要である。その一つの有力な方法は、予想される質問をあらかじめ想定しておき、事前に問答集を作成してお

くことである。かなりの時間がとられるけれども、事前準備の周到性が相手に伝わると、信頼感が自然に醸成され、提案内容をさらなる逆提案によってよりよい方向へもっていかけてくれることが期待される。またあまり完璧をねらうよりは、相手の胸を借りるつもりで多少の抜けを用意するのも全体をよりよい方向へ導く一つの方法かも知れない。

⑥ 問題の解決方法がうまく見つからないときは、一端現場を離れて異なった角度から発想することが良いように思われる。当事者の案を超えた第三の道の発見、あるいは鳥瞰図的なものの見方の導入などが有用かも知れない。

⑦ 議論した結果のフィードバックはできるだけ短いサイクルで行うのが良いように思われる。時間がたつと、前回までの議論の方向が見えなくなり、堂々めぐりを始めることになりがちである。議論に酔う人、評論家的発言が目立つ人などは、必要以上に議論を混乱に陥れる危険性がある。電子ボードのようなメディアを使い、議論と議事録を同時並行的に進めると、発言も慎重になり発言者の学習効果も生まれてこよう。

⑧ 複数の人間が一つの共同プロジェクトに参画する場合、共通のチェックリストのようなものをお互いにもっている、運営がスムーズにいくことが多い。

最後に迷える小羊の嘆き節を一句。

カリ改（借替）の あげくの果ての  
カリ調（借超）に、わが身朽ちなん  
土屋の地にか

EB亭

（えびざわ・えいいち／経営学部教授）