

質疑応答・総括討論

(ケースメソッドに関する教員向けの教育システムについて)

(高木) お手元の資料の1-2と1-3について簡単にご紹介をします。

資料1-2、1-3、ともに2004年度の経済産業省のいわゆるMOT予算をいただきまして、MOTそのものの授業として私たちがやったのではなくて、MOTを教える教員を開発する。ですから、授業方法をMOTスクールの先生がたに教えるというようなプロジェクトとして、予算をいただきました。その中で、ケースメソッド授業方法を教員のかたがたに教える授業を開発しました。いわゆるケースメソッド授業方法をケースメソッドで教える。ケースメソッド授業方法を、講義で教えてもだめなので、ケースメソッド授業方法を、ケースメソッドで教える。そのような趣旨で授業を作りました。

資料1-2のほうは、正直申し上げると、慶應ビジネススクールに10年ほど前から設置されている、細々とした授業がありました。その授業は「ケースメソッド教授法特論」という名前がついている博士課程科目です。これがケースメソッド教授法という授業で、約10年ほど前から私の担当で、本当に細々とやってまいりました。ねらいは、自分のところにいる博士課程の学生が卒業して、大学の教員になっていくわけで、そうなったときに、「慶應ビジネススクールを卒業しているよね」と言われると、ケースメソッド授業が当然できるものとして、教員採用になりますので、行った現地で恥ずかしくないように、博士課程の学生にケースメソッド授業を教える。同時に、慶應ビジネススクールの新任教員として採用されたかたにも、ケースメソッド授業を身につけていただく機会にするというような授業としてやっていました。

今回、MOTの予算をたくさんいただいたので、この授業をいったんガラガラポンをして、ほとんど教材から全部作り直すことをやりました。この科目は、教員養成科目です。いわゆるファカルティ・デベロップメントの範疇に入るものだと思います。すでに約10年ほど前から設置されている授業科目ですので、今後も継続して履修が可能です。外部のかたにも公開されていて、いわゆる聴講生、科目等履修生として加わっていただくことが可能です。

会合は土曜日の午前・午後を使って6会合あります。毎会合、ミニケースを使って、教室の中のだれかが講師役になって、そのミニケースを授業するわけです。残りの受講生が生徒役になって、ディスカッションを展開するというようなことを、1日2回、1会合を2回やって、単純計算しますと12回になります。実はもう少し少ないのですが、いわゆるデモ授業を、ケースメソッドで毎回毎回、練習しながら、お互いにディスカッション・リーダーシップ・スキルのようなものの向上を目指す。同時に、レクチャーや映像教材を加えてやっていきます。これが資料1-2です。

資料1-3は、今回初めて我々がMOTの予算で開発した授業です。授業のタイトルは「ケースメソッドで教える授業カリキュラムの開発とマネジメント」です。これは講師を養成するのではな

くて、例えてみれば、自分で1科目のカリキュラムを開発するやり方、あるいは科目を何科目か束にして、学科を構成するようなときの基本的な在り方。もう少し大きくしますと、学科長であるとか、学部長であるといったかたがたが、自分の少なくとも学科の構成を、学生に対して向けたときに、どのような考え方をすればよいかということを考えていただく科目です。この場合には、とても教えるということが言えるほど、我々自身高度化できていませんので、一緒に考えていただく。趣旨は、学生の立場に立って授業を設計する。学生の目線でもって学科が構成される。

ちょうどビジネスですと、お客様第一主義というような言葉があります。これは医療ですと、患者様第一主義というようになるのだと思いますが、ビジネスですとお客様第一主義、では学校だったらどうなるのか。それは学生第一主義です。お恥ずかしいのですが、某慶應ビジネススクールは、学生第一主義になっているかと自分自身の足元を見たときに、「いや、それはとても言えないな」という、自分のところの素材もありますので、それを教材化したりなどします。そして、学生第一主義になるような授業編成のしかたにする。

あるいは言い方を変えると、学校側から見たときの大学の全体像は、実は学生側にはそう見えていないのです。学校側は、この科目とこの科目とこの科目はなぜあるのですか。最大の理由は、その先生がいるからです。その先生がいるからその科目があるのであって、その先生がなくなると、科目がなくなってしまうというような、これは学生側からしてみると、ご都合主義なのです。学生側からしてみたら、自分は授業料を払ったのであって、その払った授業料で、卒業をするときに、かくかくしかじかのことが身につくと学校案内に書いてあるではないか。入学した途端に、実はそうではないことが日々、展開されていくのは困ったことだということで、これを何とか本来の姿にしていくには、いかなることをすべきなのか。授業ですから、教えるという言葉を使いますが、教える側にも解けていない問題を授業の中に持ち込んでくるという、非常に乱暴なというか、意欲的な科目を作っています。

両方とも、2005年度からは恒常的に開講する科目ですので、ご興味があればのぞいていただきたいと思いますし、慶應ビジネススクールの学事のほうに問い合わせいただければ、聴講していただくことが可能になります。

(経営能力に関わって)

(高木) 「経営能力の向上にシミュレーション法は役に立つかどうか。」ケースメソッドとの対比でというご質問ですが、当然、役に立つと私どもは考えています。ケースメソッド授業は、ディスカッションがある種のメディアになっていますが、教室という架空の世界で、経営の実際を展開させていくという意味合いになりますので、シミュレーションの一つに入るというような定義づけも可能かと思えます。

恐らく、ご質問の趣旨は、もう少しコンピュータ活用的なシミュレーションを想定されているのかもしれませんが、その意味でも、例えばビジネススクールであれば、コンピュータを使ったビジネスシミュレーション、いわゆるビジネスゲームももちろんやりますので、経営能力向上に役に立つと私は思っています。

「企業経営はリーダーシップが大切と考えますが、人を動かす力、統合力の中に含まれるでしょうか」。私は含まれていると思います。リーダーシップに関する研究的知見はたくさんあります。それがリーダーシップ研究者が書く論文で、ヨコ軸に相当するものだとすると、リーダーシップの研究者は、リーダーシップが発揮できますか。これはちょっと違います。宗教学者は、宗教家ですか。いや、やはり違うと思います。

ですから、リーダーシップの研究から見えてきたものと、実際にリーダーシップを発揮するものは、重なっているとももちろん思いますが、微妙に違うものがある。リーダーシップの発揮というのは、やはりある種の全身能力だと思います。

(学部教育の改革に対するヒント)

(高木) この問題は、先ほど私が「意欲的」と自分で言ったのですが、「ケースメソッドで教える授業カリキュラムの開発とマネジメント」の中で扱っている問題です。学部の改革をしないと、先ほど申し上げた、学生第一主義の教育提供はなかなか難しい部分がある。もちろん、学部の改革はそれだけではないと思います。ただ、学生側から見たときに、学生に提供されている種々の科目が、学生にとって、ある種の全体物でないといけないと思います。先ほどの庄司先生のお話も、まさしくそうであったと思います。学生にとっての全体物になるように、学校側から作り込んできているかと問うたとき、危ないもの、自信のないところが多々あります。それを変えようとする、実は教員の終身雇用と戦わないといけない部分が出てくると思います。

先ほど、ちょっと揶揄して言った言葉ですが、その先生がたがいるから、その科目になっている。失礼な言い方ですが、その先生が信念と趣味で教えていらっしゃる場面があるわけです。それをお互い調整しあって、学生に向けて、よりよい高度な統一性のあるものに作り上げようとする、ご自身どうしが連携プレーをしなければいけないわけです。そうなったときに出てくる問題が、大学は自由な学問の場であるという言葉と、では研究の自由はどこにいくのだと議論が、ややこしいところへ行くのが、某慶應ビジネススクールの教授会でも多々見える場面です。

そこら辺をどうしていくかというのは、口幅ったいですが、「授業カリキュラムの開発とマネジメント」の中で、わずかですが扱っている課題です。私自身教える側から、これが答えだということは、まだまだありませんが、一緒に考える場を提供する程度のことは、できるような科目が設計できたかなと思っています。

(松浦) プロフェッショナル・スクールの場合は、学生の目標とする職業がはっきりしています。その職業に就くためには必要な知識と技能はこれだと言えば、学生は学ぶことの必要性をすぐに了解しますし、そのための努力を惜しみません。ところが、学部というのは、法学部を含めて将来の職業は、明確ではありません。そのような人に、必要な知識と技能を説明するには、別のやり方が必要だと思います。

もちろん、推測することは可能です。例えば法学部を出たらどんな職業に就くのかは、統計上分かります。例えば銀行に行くとか、証券会社に行くとか、損害保険へ行く、それから

生産会社へ行くというように職業を並べておいて、この辺の職業に就くとすれば、一体どのような教養、知識、技能がいるのかという観点から分析することはできます。教養が必要だという言い方では、教育カリキュラムを十分に基礎づけることは困難になっています。少なくとも、教養がどのような場面でどのようにして生きてくるのかを、学生に見せる努力が大切だと思います。その一方で、社会人として生きていく場合に、必要な教養、知識、技能という形で教育の達成目標を明確にしたプログラムの導入も一定範囲で必要であると思います。個人的な体験でも、教養をつけるということの意義を学生時代に実感したことはありませんでしたし、現在でも自分に教養があるという意識を持つのは困難です。しかし、知的に面白いことを学生に見せることは、重要です。幅広い知識、たとえば、ベトナムから来る留学生と交流する場合、日本とベトナムの両国についてそれなりの理解を持っていることは、留学生との間のたしかなコミュニケーションに役立ちます。大学できるのは、ベトナムからの留学生と交流する機会の提供と日本とベトナムの両国についてより深く知るための糸口をたくさん提供することでしょう。

先ほど、庄司先生のお話に出てきたコミュニケーション・スキルズというのは、どこでも要るわけです。要るのですが、専門によってその技能は少しずつ異なります。例えば法律系ですと、弁護士のところに来るのは、さまざまな職業の人です。時にはやくざの人が来ますし、時には患者に訴えられているお医者さんが来ますし、あるところは知的財産権を作った会社の人に来る。そうすると、そのコミュニケーションというのは、普通の常識を聞くのではなくて、相手の職業で何が起きているかを全部聞いて、しかも理解できないといけません。物理学は嫌いだから、物理の話は聞きませんというような弁護士はいません。法律家に求められるのは、非法律の専門分野の人とコミュニケーションができて、しかも相手の話した内容のブリーフィングができなければいけません。つまり、「あなたの持っておられる問題は、こういう問題なのですよね」というと、「ああ、大体そうです」という返事が返ってくるようになることが望ましいのです。

法学部の学生はそれが求められていることを学生に理解させた上で、一般的なコミュニケーションスキルの科目を連携させると有効だと思います。共通教育（あるいは教養教育）と専門教育との間でこの種の連携が十分でなかったことが学部教育の有効性を低くした原因の一つになっているように思います。

名古屋大学の場合、私は、ときどき、全く同じ課題を法科大学院の学生と、学部の2年生に出しています。レポートのときは、たまに2年生の方がいいことがあるのです。専門的知識を重視しすぎると問題処理についての柔軟性が失われる場合があります。それは知識の問題ではなくて、センスの問題だからです。この課題を処理するときに、どのようにやっていったらいいかという、最初のコンセプトというか、構想の作り方がみずみずしいところがいいのです。

そういう試みから判断すると、プロフェッショナル・スクールでやっているかなりのものは、実は学部のところへやっても、学部生はうまく扱えるのではないかという期待が生まれ

ます。専門職になるという意識は、学部生にはそれほどありませんから、学部のほうが自由度が高いのです。その自由をどうやって生かしてやれるかというのは、今後の学部教育の視点のように感じています。

学部学生の学ぼうとする動機が弱いという指摘があります。ところが、それは多くの場合、講義方式で行われる大きな授業での印象です。ところが、学生が何かをやり、教員はその手助けをするという環境を作ると、学生には強い動機がうまれます。例えばホームページを作って、そこに自分のやった検討結果を公表して提案しようというような形の実習は、大体評判がいいと思います。学習のターゲットが明確で、その作業自体に意味のあることが学生に理解されると、参加者は協力し合って、意見を交換し、いろいろな工夫を積み重ねていきます。一定の実習教育環境を提供することを通じて、かなりのところの学習インセンティブは人工的に作り出すことができます。

(医学教育のカリキュラムに関して)

(庄司) 「カリキュラムを新しくしたときの、新入生に対してのオリエンテーションはどのように、どれぐらい」ということですが、2日間、オリエンテーションをやっています。そのオリエンテーションの時間が、従来と比べて長くなったかということ、毎年2日間です。それから、各コースのオリエンテーションはもちろんやっていますので、例えば先ほど例として挙げた人間性教育は、10年間ぐらいやっていますので、毎回、そのオリエンテーションは、そのコースの最初の時間に行っています。

教員がこの教育に使う時間は、私の計算では、恐らく1. 数倍増えていると思います。どちらかというと、従来の古典的な教育カリキュラムでは、教授や助教授が講義をしている時間が非常に長かったのです。しかし、テュートリアルが入りますと、講義は5分の1から7分の1ぐらいに減っていますし、テューターになる人は、講師以上の人がほとんど全員動員されます。教授や助教授は少なくなって、講師ぐらいの人は増えたということになっていると思います。

テュートリアルの準備は、講義の準備よりは簡単です。特別な準備をしないで直接行って、その場で討論を観察して、あまり介入しないように指導しています。自分の専門家としての常識的な範囲で。教官に、個々のことについての質問はしないようにと学生に言っています。「こういうことはどういうことですか」というような質問はしないように、それは自分で調べることです。ただ、これはどうやったら調べられるかということは、質問してもいいと言っています。

それから、4年生からの臨床実習なので、共用試験は3年生の後に受験することになります。共用試験というのが今、医学の実習の前に、一斉に始まっていて、以前何年間かトライアルが行われていて、全部の医科大学が入っています。これである程度の成績を取った学生が、実習に入るといふようになりつつあります。法的には、どこまで取ればいいのかということはありませんので、大学個々の判断にまかされています。筑波大学は、したがって普通の大学より1年早くなるわけです。

その試験の機関は4月、5月から9月の期間で、4年生の春に受けることになると思います。そのときに、ほかの大学の5年生の春に受けた人と、どのぐらい違うかということはありませんが、

恐らく筑波のほうが、かなり優れているのではないかと私は予想しています。教育の方法が違うからです。

それから、このカリキュラムの最後の1年間は、国内外の留学です。アメリカは大学4年を終えて4年間、ヨーロッパはほとんど日本と同じで、高校を出てから6年間です。欧米の卒業生は、日本の医科大学を卒業して2年間研修をした人と、同じ臨床レベルだといわれています。それは特別な理由があるわけではありませんが、日本の臨床実習が空回りしているからです。特に学生の能力が低いとか、教官が怠けているとか、医療レベルが低いなどというわけではありません。

ですから、きちっとした医療行為を、個々の学生を見て許可して、指導医が普通の医者として実習させようと考えています。そして、最後の1年間弱は留学するので、私たちが目指しているのは、欧米の卒業生よりも、さらに1年間留学したレベルです。ですから、欧米を抜こうというのが目標です。この成果は何年間かしないとまだ分かりませんが、10年以内に分かると思います。

「人間性教育についてどんなテーマか」。具体的なテーマをお話ししなかったのですが、例えば生老病死（生まれること、年をとること、病を持つこと、死ぬこと）を一人称で考えるテーマです。例えば、あなたが妊娠しているお腹の子供、あるいはあなたの奥さんが妊娠しているお腹の子供が、検査で脊椎分離症という病気だと分かりました。かなり重症で、下半身の麻痺と尿や便の失禁と、恐らくは水頭症による脳の知能障害が必発と予想されます。1～2週間の間に中絶することはできるけれども、妊娠を継続するのか中絶するのか決めなさいというテーマです。別の例では、筋縮性側索硬化症という病気は、最近よくマスコミに出てきますが、全身の骨格筋がどんどん萎縮して麻痺します。呼吸筋も麻痺するために、人工呼吸器をつけなければ生き続けることができるけれども、全く自分から動くことは難しくなる。まばたきとか、指先など動くところを使うコミュニケーションの方法がだんだん難しくなる。肛門の括約筋などを使ったり、脳波を分析しようと今研究がされています。そういう状態であなたは人工呼吸器をつけますか、それとも死を選びますかというようなテーマです。

こういうテーマで2週間やってもらっています。実際のテーマは『生老病死を考える15章』という題で、朝日選書で昨年出版しています。これは10年間ぐらい医学部でもやっていますが、全学の学部の学生を対象にしても7年間ぐらいやっています。非常にたくさんの学生が希望して、筑波大学の学生投票によって、第1位の総合科目に選出されたことがあります。社会人の公開講座でもやっていて、いろいろな世代の人も乗ってくるというか、面白いと言っています。

私は、この3月に定年退職で、安曇野という松本の郊外の自宅に帰りました。松本市内に、医療と福祉施設と保健施設をたくさん持っている財団があるのですが、その中心の病院の副院長をやりながら、この財団に少し教育のアスペクトを入れて、今述べた教育方法を使って、いろいろな世代の住民や病気の人や、障害を持った人も含めて、教育の機会を持とうと考えています。死にかけた人にとって、幼稚園の園児や小学校の低学年の生徒は、永遠とか命を感じさせる非常にいい力を与えます。また、その子供たちが次の週に来たときに、自分が歌を歌ったり、手を握ったりした人が亡くなっていれば、人間が死ぬということを学ぶことができます。

出世だ、お金だ、名誉だといって、すごく忙しい忙しいと言ってバタバタしている壮年・中年の

人に、10代の若々しい少年や少女が出会えば、自分の人生の夢をいつの間にか忘れて、自分の過ごしている日々が変な方向に来たのだということに気がついたり、またそういう人たちを見ることによって、少年たちが自分たちの行くべき方向を見誤らないようにしようとするかもしれません。常にいろいろな人が語り合うことによって学べるチャンスがあります。こうした教育を通して住民に生きがいを見つける支援をしていきたいと思っています。

(松浦) 今、庄司先生が示されたような事例は、確かに医学の問題でもあるのですが、法律の世界からみると、それはどういう社会制度を作ったらいいかという話になると思います。法律系の仕事の中で、裁判所の中での仕事は極端な言い方をすると、いちばんつまらないものです。紛争処理との関係で、裁判ができることは、相手から強制的に金銭を徴収することだからです。しかし、金銭的処理の前に、紛争を未然に防ぐことのできる制度を構想する方が、はるかに前向きですし、創造力を必要とします。社会に大量に発生する問題を、上手に処理するための制度をどうしたらいいかという格好で問題を出すと、かなりの学生がそれぞれに工夫のある提案をし、法案の骨子を示すことができます。もちろん、その提案には、専門家から見たら欠点は少なくないのですが、学生がそういう提案体験をすること自体に意味があると思います。ふつうは気がつかない問題群を学生は、自分で発見し、なんとかその問題群の処理を自分の提案の中に組み込もうと努力します。法律問題というのは、法律だけでは処理できないので、学生は、政治や経済、社会活動など法以外の領域のことをいろいろなことを自分で調べに行くのです。その感性を訓練すると、医学の問題を法学部の学生が考え、法律の問題を医学部の学生が考えるというような学部横断的な教育環境の生成につながると私は思っています。

(革新的な教育を行うためのマネジメント)

(庄司) 医学教育の改革のためには、まず一つは実績です。この人間性教育は10年ぐらいの歴史がありまして、3年間は選択で、7年間は必修になりましたが、その必修化の前と後で、医学部の学生の留年率が半減しています。非常に向学心が上がったということの側面を表しているのではないかということアピールしました。

それから、改革の準備のために2年間、教育改革委員会をオープンでやりました。そして、常に議事録というか、サマリーを、全部の教官にニュースとして配布していました。質問などに対して、常にオープンにして、オープンで答えていました。

それから、授業を中心とする古典的な教育と、PBL/テュートリアル教育の実績は、たくさんの報告がすでにあるので、それに関してはかなり宣伝をしました。特にハーバード大学の医学部で行った半分の学生を、古典的な教育、同時に半分の学生をPBL/テュートリアルで教育したときに、卒業した人たちが、はるかに優秀な臨床家になったり、研究者になったということがあって、ハーバードは直ちに実験をやめて、カリキュラムを全面的にPBLにしたという報告を、強く皆にアピールしました。

筑波大学の医学群では、組織的な反対は出ませんでした。しかし、常に質問や疑問などいろいろなことが出たときには、常に委員会でそれに答えていました。それから委員会は私が委員長でしたが、学部長というか、筑波では学群長や学類長などと言っているのですが、そういう人たちが完全にサポートしてくれました。ですから、私がこうしたいと言ったときに、それは学群長や学類長が必ずサポートしてくれたので、そういう意味ではやりやすかったし、反対やいろいろな疑問が出たときに、私が答えたことが、学類や学群の決定としてずっと続いていきました。その改革委員会が決めたことはカリキュラム委員会や学群の運営委員会といったものにずっと上がっていくのですが、必ずすべて通っていくというステップを踏みました。

それで教員が全部集まったときに、説明などを何回もしました。それから、学生にも、何回も説明しました。在學生はあまり関係ないのですが、下級生が新しいカリキュラムになることに在學生は非常に興味を持っていました。一部の学生は、そんなに改革するのだったら、自分は留年してでも下に行きたいという学生もいました。しかし、それはしないほうがいいと勧めましたが。

ですから、かなり丁寧にいろいろな意見に対して、対応をしないといけないと思います。黙っていても、本当にそれでいいとは思っていない人はいるかもしれないと思います。しかし、表面的には皆、賛成というか、協力してくれています。また、ほとんど平等にデューティが割り当てられています。

(松浦) 今のように医学部全体で何かをやるというように、関係者全員に一定の方向で働いてもらえる状況を作り出すことです。これは、なかなか大変です。法律系の訓練を受けると、他人の意見に反論する技能も身につけますから、下手をすると、人に文句を言うばかりの議論が始まってしまいます。そのときにどうするか。

今回の法科大学院の場合は、インフォメーション・テクノロジーを活用せよという強い圧力がありました。ですから、名古屋大学は、先ほどのシラバスのシステムなどを開発し導入したのです。しかし、道具は人がそれを使うという決断をしない限り機能しません。IT導入積極派は、道具を使う人と使わない人がいるという当然の前提で動き始めました。重視したのは、学生の要求と道具を使いやすくする環境の整備です。

法科大学院の学生は、短時間のうちに効率的な学習をしなければなりません。それに役立つものは、すぐに受け入れます。シラバスがそうです。紙の資料を受け取る必要もないのです。レポート提出もいつでもパソコン経由でできます。シラバスの本格的利用については、学生からの強いプレッシャーがありました。「あの先生はちゃんと資料が出ていて、毎回の講義計画が出ているのに、先生はどうしてそうされないのですか？」というような具合です。もう一つは、シラバスの作成には、アシスタントをつけ、教員がしなくても、ある程度のシラバスが提供されるようにしました。あとは、学生や同僚の動きを見て、教員は自分の行動を修正していくことを期待するだけです。教員も学生もそれほどITを必要としないなら、それはそれでよかろうとも考えています。

ITについては、批判も少なくありません。「コンピュータを使って何ができる？」という

人もけっこういます。名古屋大学の法科大学院は、本格的にITを入れましたので、しばらくして出てくる学生の質が教育の評価の基礎データになります。先ほどのハーバードのお話のように、学生がITを使わない学生と比較して、どの程度違ったことができるようになるかです。それを客観的に評価するという決断が求められます。法律系では、制度改革や新制度の導入をしても、その結果がよくなったかどうかについてのモニタリングにはそれほど熱心に取り組んでこなかったと思います。カリキュラムを変えるとよくなるだろうと思うのですが、よくなったという検証は十分ではありません。

例えば駐車違反の罰金を倍にしたら、駐車違反が減るかという、必ずしもそうではありません。減らないとすると、ではなぜ駐車違反の罰金を倍にしたのかという当然の疑問が生じます。法律論もまた、効果の検証がますます必要になってきています。

教員個人のレベルでは、ITを使ってかなりいろいろなことができると思います。国立大学の間では、スペース・コラボレーション・システムという通信衛星を使ってたテレビ会議システムがあります。このシステムを使って、私が10年ほどやっているのは、名古屋と大阪と鹿児島と熊本の各大学の教員と学生が連携するという試みです。講義自体は、4大学の教員が協力して行うのですが、ときどきある問題の専門家を招いて、講演をして頂き、その内容を講義で生かすというやり方です。忙しい大学の研究者でも事前に一度抗議に来て1時間ほど自分の専門の話为非専門家にわかりやすく話をしてほしいと頼むとまず断ることはありません。例えば医療過誤の事件が起こったら、法学部の先生が「なぜこれが医療過誤だ」と話をするよりは、医学部の専門家に30分しゃべっていただき、法学部の学生が質問をするほうがはるかに有益です。医学部の学生でない人に、30分でポイントだけしゃべる、いわゆるブリーフィングをしていただくのです。講演は、たとえば鹿児島からやって頂きます。ほかの大学は、学生も教員も皆聞くわけです。同時に質問も用意します。講演と質疑の記録は、全員が共有できる掲示板に出しておけば、すべての参加者が同じ情報を共有できるのです。

複数の大学で協力関係を作っておくと、名古屋大学にはいない法分野を専門とする人に参加大学のための講義をしていただくことも可能になります。過去の経験から判断すると、学生の評判もまあまあですし、教員としても昔勉強した内容を確認し、大きな研究の動きも知ることができます。

この種の試みは、スペース・コラボレーション・システムでなくてもできるようになってきました。インターネットを使ってのテレビ会議が、国内ではほとんど無料でできるところまで来ましたので、それを使うと、費用と時間帯をそれほど気にせずに、多元的な教育環境を構築できそうです。IT環境の利用を強制することは、もちろん避けるべきです。説得を続けながら、受け入れられるものの範囲が拡大することが望ましいと思います。

(高木) 大学の改革に携わられた学長、あるいは副学長の先生お二人にお話を伺うことができ、いちばん大きな改革をされた(国立)大学に、「何がいちばん重要だと思われましたか」という質問をしたことがあります。学長をされた方は、従来の大学から革新的な大学に変えるのに、方針に賛

同してくれる教員の比率を、いかに早く7割までもっていくかが重要だと思うと、彼の言葉によると、そうでした。早すぎてもだめなのですが、とろとろやっていると、革新のスケッチはすぐに古くなってしまいますので、革新的なものだと言っているものが、革新的である期間内でなければいけないのです。7割までいくと、残りの3割は押し切れるというのが、おっしゃったことのようにです。

例えば教授会などで多数決を取ると、半分を超えればいいのにと私は思うのですが、半分ではやはりだめなようで、これは学長を退かれた後でのお話ですが、7割だと。「どうして6割ではないのですか」と、聞いてもしようがないと思ったのですが、ご本人は「7割だ」とおっしゃっていました。7という数字が重要なのではないと思いますが、半分を超えたどこかに閾値があって、それを超えると、ある種の連鎖反応のような形でモードが変えられるという意味だったと思います。それだけの手腕のある方だったのだと思います。

もう1人伺ったのは、副学長をされた方で、大きな改革を遂げられて新聞でも話題になりました。何がポイントだと思うかと聞いたら、ナンバー1とナンバー2がタグを組むときに、ナンバー2がどこまで泥をかぶり続けられるかにかかると(笑)。開口一番、それを言いました。つまり、ナンバー1は看板ですから、革新の旗を振るわけです。そうすると、不幸になる人がいるわけで、その人に対する仕事を、ナンバー2がやらないといけない。ですから、それができるナンバー2がいないと、改革はうまくいかないよと。自分はやったのだということを、ご自慢したかったのだと思いますが、そのようなお話をかなり聞くことができました。

私の本業は企業組織ですから、企業組織の変革を取り上げてみますと、ある種の大きなパターンがあって、いわゆる内部昇進型の社長がついていて、年年歳歳過ぎていく企業で、いわゆる大きな変革が成功した事例はあるかないかという、ないです。業績がうんと悪くなって、外部から、言ってみれば落下傘で非常に強力な方が下りてきたときに、成功した事例は幾つもあります。ここからもちろん、結論は単純化はできませんが、私たちの組織研究の中で言われているのは、自分の首を絞めることを自分たちで集まって決められるかという問題にかかってくるわけだと思います。これは国会でも同じで、衆議院の定数を衆議院の人たちが議決できるかというのと同じような問題を抱えています。

となると、あとはどういう方向がとれるのか。これは昔から言われている方法で、内憂外患というものです。ですから、外側に何かやばい火の手を、わざととってはいいませんが、それをてこにを使って、内部を変えるというのが、内部最高責任者にとって古来から使われている方法なので、多分それなのかなと思います。あまり近代的な話ではありませんが、大体、人間は古来より同じだろうと思っています。

(庄司) 先ほど言い忘れたのですが、グループダイナミクスでは、抵抗勢力を転換させる、あるいは弱めるのと、賛同する勢力を強めることの、どちらを取るかという問題のときに、抵抗勢力を懐柔するというか、味方にすることが大事だといわれています。ですから、それはやはり改革のときに、大事だと思います。

反対している人の、一番の中心の人にアプローチをして、その人の考えをよく聞いて、こちらの考えていることを、よくお話しする。その人が変われば、反対勢力は弱まりますし、賛成する人を増やしていると、抵抗勢力は対抗上、力がだんだん強くなりますから、ますます対立関係が強くなります。ですから、なぜ反対しているのかということ、やはり把握しなければいけないし、その一番の中心の人にアプローチをすることを心がけていました。

(松浦) 私は一時、名古屋大学で大学評価に関する仕事に関わっていたことがあります。その関係で、イギリスへ調査に行きました。初めイギリスの高等教育評価は、は非常に細かい評価を外部評価として実施しました。しかし、その評価負担が大きすぎるので、外部評価から内部評価に重点を移し、外部評価は内部評価がきちんと行われていることを確認するというようなアプローチにしました。

イギリスでの調査で印象深かったことの一つは、教員の学生評価を他の大学の人が来てモニタリングするというやりかたです。例えば、他大学の教員が名古屋大学に来て、教員の採点した答案を全部見ます。とくに可と不可の分かれ目にある答案に注目します。「名古屋はこの答案を可にしているようですが、少し甘すぎませんか。」というようなコメントを残すわけです。すると、そのコメントに反応して、翌年から評価がそれなりに調整されるのだそうです。優秀と判定された答案についても、コメントはあり得るようです。「こんなのが優ですか」というコメントは、評価基準に対する現場の感覚を鋭敏にします。

イギリスの場合は、大学の教育内容については、いろいろな専門職団体の意見が意識されています。弁護士会や公認会計士会だけでなく、銀行業界も専門家の基準といったものをもっていますし、大学はそれを学生の到達度設定の参考にしています。外部の専門家もかなり頻繁に大学を訪問します。このような大学と外部の専門職団体との交流が学生評価のところでも微妙に影響しているように思います。

日本では、外部の評価に対して、「現場が分かっていない」というような反応でお茶を濁しがちです。しかし、外から専門職の人が来て見ていくと、それは「好意的な批判」となって返ってきます。それは貴重です。日本の大学は、この種のフィードバックシステムをきちんともっていないのです。いわゆる外部評価について、問題点は少なくないと思われませんが、なんらかのチェックの機能の導入を大学が自分の判断でもっと入れていいと思います。

法学部との関係で、日本の弁護士会がこの種の公共的機能をどの程度担うことができるかは、今後の課題です。しかし、弁護士の方が法科大学院に見学に来るというだけで、教室の雰囲気が変わるのです。外部の専門家に対して、いつでも大学を見に来てくださいと言えるようになれば、大体、教室の雰囲気も大学の雰囲気もよくなると思います。

(現職研修への応用可能性)

(高木) MBAプログラムのような場合は、1科目につき、コマ数が20とか30あるわけで、学生たちはかなり連続して、ケースメソッドの授業を受けることができます。一方、企業研修の場合、

私がお手伝いする例えばリーダーシップ研修などというときには、短いと1日しかない。長くても4日です。これがもっと長くなってきますと、月に1泊2日ぐらいの合宿を6か月続ける。合計で2×6ぐらいの日数で、それでもMBAなどに比べたら、はるかに短いわけです。そこで効果を上げるにはどうするかというのが、講師側の努力にかかってくると思います。

そのときに、私たちが必ずやるのは、ディスカッションに慣れていない人でも、すぐにディスカッションがスタートできるような、入りやすいケースを最初に使うというようなアプローチです。それから、できるだけ受講生の方の経営意識、経営問題意識、どういう課題を持っているのかを、講師側が事前に把握するように努力をする。それでもって、教材(ケース)を選ぶ。あるいは場合によっては、かなり強力なことを私自身してしまうことがあるのですが、それは研修育成が目的であっても、その研修が、実は評価を隠れた目的としている。

どういうことかという、ケースメソッド授業の教室の後ろの方に、事務局と称して人事の方がお座りになる場合があります。お気持ちは分かります。自分たちが研修に入れ込んでいる社員が、研修の場でどうであるかを見ると、いちいち彼らの職場で観察しなくても、能力ポテンシャルが見えるという意味です。サラリーマンの世界では、そんなものはそうだとすることがすぐ分かりますから、後ろに人事が座っていると、教室の雰囲気が微妙に影響を受けます。微妙どころか、かなりの影響を受けます。

そうだとすることを私が察知できると、正直に人事に言って、「評価が目的だったら、評価が目的に入っていることを、受講生の方に伝えましょう。そのほうがフェアではないですか」ということを言います。それから、もし「いや、そうじゃないのだ」とおっしゃったときには、「そうじゃないのだったら、いないでください」と言います。それで「分かりました」ということで、教室には私と受講生の方しかいないようにします。

そのように、いろいろな角度から工夫をしないと、短期間、1～4日ぐらいで、ケースメソッドの授業がそれなりの効果を発揮するようにするのは難しいので、そういう工夫を入れるようにしています。

(松浦) アメリカのケースメソッドというのは、もともと聞くことが決まっていたのです。最初に教員が「どんな事件ですか」と聞くわけです。それで学生が事件の概要を簡単に答えます。次に「訴えた側はどんなことを言っていますか」「訴えられた方はどう言いましたか」。次に「裁判所はそれについてどういう判断をされましたか」と。「裁判所がそういう決断をした理由は何ですか」というように、必ず定型的な質問が来ます。したがって、それを半年もやると、何を聞かれるか全部予想できるのです。そのような形のケースメソッドだったら、やり方さえ事前に学生に言っておけば、どこでも使えます。

たとえば、皆さんにお渡した資料について、「これとこれを研修で聞きますから」ということにしておきます。研修では、ディスカッションをやり、定型的な問いに正確に答えを出してもらって訓練をします。そのうえで、「では、この結論はいいですか」と形で議論をしてもらいます。そこで、「もしこの結論がおかしいとしたら、どういう方向の判断が可能ですか」というように、

か」という話題が出てきます。私なら、先ほどの匿名投票にします。参加者には、匿名で、自分の意見を書いて出してもらいます。社員研修の場合には、肩書きも氏名もすべて見えなくします。すると、意見や提案の評価は、かなりフェアにできる環境ができます。にします。

評価投票の課程では、評価者はいろいろな人の意見や提案を見ているから、投票する一方で、「どれがいいと思いますか」という議論もすることができます。

ただ、ケースメソッドが、もう少し違う技能を目的にしている場合もあります。それは、みんなの前で即座に自分の意見をまとめるという訓練です。相手の主張を考慮し、場の雰囲気も意識しながら、適切な発言をするという技能は、人間のコミュニケーションの中で非常に重要です。100人近くの聴衆がいる場で、そのような行動がとれるかどうか、ある種の「心臓を鍛える」のです。多くの学生が失敗します。ですから、その辺は、使う側と使われる側の目的が事前に明解になっていないと、ケースメソッドはしばしば人をいじめるための道具になります。

アメリカは1970年代に、ケースメソッドの使い方を全面的に変えました。「ペーパーチェイス」という映画を昔見られたかたは、先生が何か質問をして、学生を徹底的に「いじめる」シーンを記憶しておられるかもしれません。多数の人の前で、面目を失うのはアメリカでも大変な心理的ダメージになります。それはやはりよくないというので、70年代から大きく中身が変わりました。口頭のやりとりには、それなりの配慮が必要だという当然のことが認められたのです。