



付 55 話 教育組織を進化させる

これまで、教育について少し固い話をしたが、これは如何に教育が難しく、教育者側も長年四苦八苦していることを表す。多種多様で、能力の分布も大きく異なる学生達を教育することは、本当に難しい。

今回は、少し視点を変えて、学科組織としての教育についてお話しする。大学という研究・教育機関といえども人間の集まりであり、組織である。そこには組織特有の動きがある。エントロピー増大の法則である。エントロピーとは「無秩序の度合いを示す物理量」であり、無秩序になればなるほど大きくなる。自然界は、常に、エントロピーが小さい方から大きい方向に進む。例えば、整理整頓された私の机は、時間がたつにつれて、本や書類が載り、汚くなる。つまり、何もしなければ、常にエントロピーは増大し、私の机は乱雑になる。

もし、1週間に一度、妻がやってきて机の上を検査するとしよう。多分、必死に前日に掃除をするか、毎日、書類を整理するかどちらかの行動をとる。このように外圧があると、エントロピーは増大せず、机はきれいな状態が続く。ここで大切なのは、外圧と書類を整理するというエネルギーである。もう一つの例を挙げる。机を東京ドーム程度の大きさとする。そこには、本やノート、鉛筆や消しゴム、書類など多くのものが載り、机は乱雑状態に移行する。そこで、最もエントロピーを増大させているニッチな品物を探し、フォーカスを当てて整理する。「あれもこれも全部整理しましょう」よりも、ある部分に焦点をあてるほうが、整理する側は、はるかにエネルギーを注入し易いし、評価も容易である。

組織改革を行う場合、強いリーダーと各個人のエネルギーを必要とし、その改革を継続するためにも強いリーダーシップが必要となる。これがないとエントロピー増大の法則に従って、組織はより安定した無秩序状態に戻る。選択種が多くある場合は、あるニッチなイベントに焦点を当て、そこを改革することでエントロピーの増大を防ぐ。つまり、あれもこれもと、一度に多くの改革に手を付けてはいけないということである。

我が建築学科の組織について話を戻そう。赴任した当初、組織としての建築学科は、本当に無秩序状態といって良い。年齢分布は偏りが激しく、人事は停滞。学位取得者は数人で、研究体制は整っておらず、発表論文数も非常に少ない。カリキュラムは系統性も分からず、担当者が何を教えているかも判別できない。デザイン系と技術系の先生方は仲が悪く、足の引っ張り合い。指示・命令系統も機能せず、老年の先生たちは

勝手気ままに大学生活を送っている。このまま何もしなければ、エントロピー増大の法則に従って、さらに無秩序状態が拡大する。

先輩先生達の努力で人事構成は多少良くなり、修士課程、博士課程が設立され、教育体制と研究体制が整備された。学科長の強いリーダーシップはあったり、なかったり。まあ、ここまで来たのは、主に他学科からの外圧が大きかったと思う。それでも、昇格人事やカリキュラムなど、問題点を絞り、改善案を模索することで、組織として機能する。私が還暦を迎えるころには、学位のない教授や助教授たちは全て退職し、若い研究者を多く迎えることができた。退職時には、全ての教員は学位を取得し、系の壁を超えて多少は仲良く教育業務を遂行し、教室会議でも若い教員が臆せず意見を述べる雰囲気となる。今後、難問を解決するためには、まさに強いリーダーシップと学科教員全体の努力が必要となる。何もせず、時がたてばエントロピー増大の法則に従って、元の無秩序状態に戻ることになる。

過去の失敗例を振り返り、学科組織を常に進化させることが大切である。これまで、組織改革と教育改革は何度も計画されてきた。うまくいったことも多数あるが、途中で挫折したことも多い。挫折した例として、情報デザインコースの設置と JABEE がある。前者は、学科長のリーダーシップのなさが、後者は学科教員の投入エネルギー不足が原因である。建築学科のコアカリキュラムに加えて情報処理技術の習得や情報技術を活用し建築デザイン能力を培うことを目的としたコースの設置計画。教室会議で承認、理工学部でも認知されたが、引き継いだ学科長が何もせず、計画案は挫折した。一方、JABEE は実際に機能し、認定プログラムを作成し、何度か審査を受け、認定プログラム修了生も出した。ただ、証拠書類や受審用の書類作成など煩雑な業務と当初の目的は既に達成したとの理由で JABEE から脱退する。脱退が適切か否かは、今後の教育効果によって判断されよう。

少子化により能力分布が大きく異なる学生達を、如何に教育するかが喫緊の課題となる。学びのスイッチを入れさせるには如何にすべきか、多くの教育法を試すことになろう。一方、学生は自身の資質や能力、成績などを知らなさすぎる。一枚の成績表で自分の能力を評価することは、経験のない学生には難しい。そのためにも、学習ナビゲーションが必要だ。そういう思いでナビの全体構想を作った。このナビは使われることなく廃止されたが必ずや必要となる。その時のために、次回、立案、設計した学習ナビについてお話しする。既に、理工学ナビにはその一部が組み込まれ、実現している。なぜ実施されないのか理解できない。