

神戸大学 大学教育推進機構／大学教育研究センター 大学教育研究  
第14号(2005年度) 2006年3月発行：31-37

## 大学教育研究センターとは何か(続)

山内 乾史

# 大学教育研究センターとは何か（続）

山内 乾史（神戸大学大学教育推進機構助教授）

## 0．はじめに

本稿は、平成 18 年 1 月 28 日に国立教育政策研究所において開催された公開研究会「大学における教育改善とセンター組織のあり方」第 部のディスカッション「教育改善のための組織をどうデザインするか」において発題者として話すために用意したレジュメをベースにしている。この研究会は、筆者に多くのことを考えさせるきっかけになった。折しも、本学の大学教育研究センターは本学年度末において消滅し、4 月 1 日より大学教育推進機構に完全に移行する。大学教育研究センターの終焉にあたり、12 年センターのスタッフとして勤務した経験から些かの感想を書き記す次第である。なお、以下においては、国立大学法人のケースを中心にする。

## 1．大学教育研究センターの役割

筆者はすでに本誌第 12 号において教養教育、共通教育の実施・運営方式について論じ、またそれに加筆修正を施したものを筆者自身の単著『現代大学教育論 学生・授業・実施組織』（東信堂、2004 年 12 月）にも収録した。同書において、実施・運営には「委員会方式」、「責任部局方式」、「センター方式」の三つの方式があると述べた。実施・運営を伴わない開発・研究系のセンターであれば、センター方式はあり得ず、委員会方式と責任部局方式の二種ということになる。

そのうち、センター方式のメリットとしては、「専門家の育成」や「ノウハウの蓄積」をあげた。委員会方式は、特定の委員（おそらく委員長）に負担が掛かりすぎ、その委員が在研で長期間大学を離れるとか、転勤になるとか、病気になるとかという事態に陥るとたちまち立ち往生するというリスクがある。委員会方式は、筆者の知る範囲でも、中心的にこういう業務に携わっておられた各大学の先生方の内、少なからぬ方が病気で倒れられたことから見て、あまり上策とはいえないように考えられる。やはり、センターを置きそこに専任スタッフを配して専門家を育成し、特定個人のもつノウハウを組織全体のもつノウハウとして蓄積していくという姿勢が必要であると考え。

しかし、である。こういったことの前提として考えねばならないのは、センターが何のためにあるのかということである。センターはおそらく大学改革、特に教育改革を進めるために設置されていると考えられるだろう。現実の姿は別として、理念としては、センターは、センターが設置されていない場合と比べて、その研究あるいは実務を通じてよりベターな、よりスムーズな改革や運営を約束するものということではないだろうか。われわれが考えねばならないのは、センターがあることによって果たして大学教育は良くなったのか、大学改革は進んだのか、ということであろう。

筆者はかつて高等教育改革という言葉でウェブ検索をしたときにヒットしたあるサイトを見たときの、目から鱗が落ちる感覚を忘れることができない。そこには大略こう書かれてあった。近年、高等教育研究者なるものが学内を大手を振って闊歩している。彼ら／彼女らはいったい何をしているのか。セメスター制、シラバス、学生による授業評価、厳格な成績評価、GPA、キャップ制、初年次教育などなど、アメリカ製の小道具を次々に日本の大学に持ち込み、「大学の学校化」、「大学教育の標準化」を図り、古き良き大学を破壊しようとするのが高等教育研究者である。彼ら／彼女らは文部科学省の尖兵である。こういった趣旨であった。なるほど、主観的な評価はともかく、客観的な業務としてみれば、そのような役割を果たしているセンターも少ないとは言え、間違いなくあるわけであり、この見方もまんざらはずれてはいないのである。

ただ、ここで筆者が問題にしたいのはセンターに配置されるスタッフはどのような人物が望ましいのか、ということである。ただ、単にアメリカンなシステムを（それが効果的でありよく機能しているとアメリカ本土で評価されているのか

どうかを十分に吟味することもなく、また日本の大学の組織的風土にあうのかどうかなど検討もせず日本へ輸入(しかもノイズを伴って歪んだ形で輸入)し、定着させていくことだけがセンターのスタッフの役割であれば、センターには教員が配置される必要はないだろう。外部の適切な専門家を短期間招聘して、自分の大学にあったツールを開発してもらい、あとはそれを事務的にルーティン業務化すればそれでいいわけである。したがって、この種のセンターに教員が配置されるとすれば、それ以上の何らかの必然性があるはずである。

もっとも、近年は専任教員と非常勤講師、専任事務職員とパート・タイマーといったシンプルな図式がかなり崩れてきている。というのは、一部の大学ですで見られるとおり、大学教員 = 研究者という図式を突き崩し、大学院担当者 = 博士学位取得ないしは学会賞・各種学術賞受賞経験者 = 研究室・研究費配分あり = 停年延長、学部のみ担当者 = 博士学位不保持 & 学会賞・各種学術賞受賞経験なし = 研究費配分なし & 個室ではなく大部屋 = 停年延長なし、と両者を峻別し差別的に待遇する例さえある。もちろん、これは極端な例ではある。問われるべきは、仮にセンターに教員が配置されるとしてその教員に何が期待されているのか、ということである事務職員ではまかないきれない(したがって教員がやるしかない)ことをやってくれという消極的な期待なのか、それとも研究者として研究開発を通じて実施や支援をしてくれという積極的な期待なのか。この問題を本稿では考察したい。

さて、上述の国立教育政策研究所の公開研究会において、私と同じく発題者を務められた夏目達也先生(名古屋大学)のレジュメを見て驚いた。もちろん、いろいろな細かい差異はあるけれども、ほぼ同じような内容であるからだ。夏目先生は東北大のアドミッション・センターを経て名古屋大の高等教育研究センターに現在在籍しておられる。もちろん、夏目先生の高等教育研究センターは全学共通教育の実施運営にはタッチしないということであり、筆者らの置かれた事情との相違はもちろんあるが、その細かい差異を越えてセンターの専任は同じような問題を感じているのか、と考えた。夏目先生のご報告を隣の席で伺ってその感をなお強くした。しかし、フロアからの質疑応答の時間になると、夏目先生以外のセンター関係者が我々と同じような受け止め方をしているのではないということがわかった。これについては後述する。

## 2. 現状におけるセンターの諸問題

まず、細かい議論に入る前に、センターの問題を整理しておきたい。まず第一に**人員確保**の問題がある。「いや、いまや国立大学法人も定員管理から人件費管理に移行したから定員という概念自体が存在しない。各大学が各大学の実情に応じて柔軟に考えればよい」というディプロマティックな官僚的答弁をすることは簡単である。しかし、現実はどうか。法人化前にできたセンターの多くは流用定員ポスト(あるいは他部局から借りたポスト)を使用している。このポストを使って着任した人が停年や出向などで退職した場合、後継人事はどうなるのか。現実には法人化直前の各部局等の現員・定員がベースになって、人件費の工面が行われる現状からすれば定員管理から人件費管理へ移ったから定員を云々することはナンセンスという論評こそナンセンスである。後に述べるセンター長の資質ともかかわるが、多くの場合、センターの人員の後継者確保は非常に難しい。もともとセンターが他部局からポストを借りてできるとか、学内流用定員を使ってきたとか、学長枠でできたとかいう経緯があるため、定員という概念がなくなったからといって人事をスムーズにする権限は一般の部局もそうであろうがセンターのような小部局にはなおさら与えられていないのである。

この問題と関係するが、近年センター教員が任期制で採用されるケースをしばしば耳にする。私立大学であれば、もともとプロジェクト方式でセンターが設けられ、学部専任教員が兼務で業務を行い、ミッションを果たしたら解散というケースが多いのであろうが、国立大学法人で採られている任期制の場合には、再任可能とはいえ、本籍地を持たないケースが圧倒的である。

見方によれば、これはこれで合理的なのかもしれない。センターで教員が必要とされるのは新システム立ち上げの数年間であり、あとはルーティン・ワーク化するから教員でなくてもいい(あるいは学長直属の助手で十分)ということかもしれない。だが、その場合には、センター設置の一番のメリットとされているノウハウの組織への蓄積はどうなるのか?蓄積しなければならぬノウハウなどないということか?だとすればセンターは何のためにあるのか?また、任期制で有能

な人材が確保されるのだろうか？

また、**研究のオートノミー**の問題がある。いや、かつてはあった・・・と言い直すべきであろう。近年はオートノミー以前に、大学教職員の多忙化に伴い、研究が開発へ、開発が実務へ、実務が雑用へと果てしなくダウングレディングしていく。かつての広島大学・大学教育研究センターのセンター長に課せられた最大の任務の一つは、研究のオートノミーの確保であった。しかし、今となってはオートノミーなど語ることもさへ陳腐な状況になってしまった。しかし単なるルーティン化された雑務の要員、全学共通授業の実施にかかわる業務の処理人員ということであれば、なぜ研究者が採用されるのか？

もちろん、多忙ということに関しては、事務系であれ教育系であれ大学人全般に共通することであり、教育系に限定したところで、広田照幸氏が指摘するとおり(2004)、学部/研究科などの部局の教員も多忙を極めるのであり、センターの教員だけが特に多忙になっているというわけではない。ただ、その多忙さの質が違うのである。つまり、センターの教員の多忙さは、センターの組織としてのミッションが不明瞭なところに起因するところが大きいのである。センター発足時に、センターにはどのような仕事をさせるか、そのためにはどのような人員が必要かについての明確な見通しを欠き、見切り発車する傾向が往々にして、この種のセンターには見られる。その結果、仕事は増え予算と人は増えない(それどころか減る)のに、あれもこれもやれとなりがちなのである。つまり、ミッションの不明瞭さに加えて、ミッション遂行に必要なリソースの確保も疎かになりがちなのである。また学内ポリティクスにおいて発言力・立場が弱い(教授会を持たないか、持っていたとしても他の部局の構成員がかなりはいるケースが多いし、そもそも長を自分たちで選べないし意思の表明すらもできないケースが多い)ため、ミッションが曖昧だと「あれもやれ、これもやれ」となってしまう事態に陥るのはある意味必然である。

当初国立はブロック構想と呼ばれるものがあり、原則として一ブロッカーセンターとされてきた。北海道には北大、東北には東北大、関東には東大と筑波大、北陸には新潟大、中部には名古屋大、近畿には京大と神大、中国・四国には広島大、九州には九大とされてきた。この当時のミッションは(学内だけではなく)地域の教育改革に関する情報収集と発信、ネットワーク作り、実践だった。つまりセンターのミッションは内向きだけではなかったのである。

ところが、1990年代末からセンターが相次いで創立されており、近々千葉大と島根大にも新設されることになっている。この結果、センターはブロック内の他大学の問題、学外へ向けての活動よりも、学内へ向けての活動が重視される傾向になっていることはいうまでもない。その結果、学内向けアカウンタビリティの圧力も相当に増大し、それだけに学内のポリティクスに巻き込まれる可能性も高まっている。

ここでセンターにかかわる議論を整理すると、二つの問題が浮かび上がってくる。一つは、**センターのスタッフは教員である必要があるのか、ということである**。繰り返しになるが、センターの業務の多くは教育内容に関わることであるから、スタッフは事務職員ばかりではなく、教員である(教員もいる)のが望ましいということである。だが、本当に教員が必要なのか？そこで必要とされる教員とは研究者なのか？もし研究者が必要とすれば研究者として遇されているのか？

欧米においてもしばしば聞かれることではあるが、所詮センターの教員など、グレーゾーン担当の「二級教員」に過ぎないとの見方もある。かつてであれば、センター(あるいは研究所)勤めは、研究志向の強い大学教員にはきわめて魅力的な「研究機関」であった。しかし現在のセンターは「研究機関」であるよりも先に「サービス機関」であることが求められる。ことに学生にかかわるセンター、教育にかかわるセンターにはその傾向が強い。研究機関は学内だけでなく学外への発信を非常に重視するが、サービス機関は全く逆で学内へのサービスをまず第一に考える。近年、センターの多くが「うちは研究はしません」と最初から宣言してスタートするケースがみられるのは、純粋なサービス機関であるという宣言と等価である。研究機関からサービス機関への転換は、センターについて考えるとき重要な転換点であろう。

なお、旧帝大や旧官立大など(私立もそうだが)、センターは大規模大学や研究大学・大学院大学にできる傾向が強い。そこで、教員の研究環境を確保するということが大学院の兼担が広く見られる。特に理系教員にとっては、これは重要な

問題であろう。しかし、大学院のスクーリングのシステム化、学位発行の圧力の増大により指導にあまりに多大な時間を取られるようになってくると、これは研究環境の確保ということに必ずしもつながらないのも事実である。ことに新制大学や現在統合中の大学ではタコ足大学が多く見られるが、これなどキャンパス間の往復でかなり消耗を強いられるだろう。

とはいえ、他方、いくつかの大学に見られるように、固有の学生を持たず、開発業務、実務のみに専念する場合、再び、センタースタッフは、教員である必要があるのか？という問いに返ってくることになる。教員として遇する必要があるのか？研究をすることが期待されているのか？センターの数々の業務は「研究」業績になるのか？研究費の確保は？など、多くの疑問が連動して出てくる。例えば、国際系の研究科/学部勤務する場合、長期の現地調査は教育上も研究上も必要度は極めて高いがその費用、時間をどうやって捻出するのか？理科系の教員は、研究費をどうやって調達して実験環境をどうやって確保するのか？いろいろな問題が出てくるのである。近頃聞かれる意見の一つに「センターのスタッフは教員である必要がない」というのがある。このような見解は確かに上述の諸問題をある程度解決するであろう。しかし、それで良いのか？よりベターな方法はないのか？

### 3. センター長の問題

もう一つの問題は、上記の諸問題を煮詰めると辿り着く問題でもあるが、**センター長のリーダーシップの問題である。**センターはオートノミーということに関して極めて脆弱な組織である。自らの超を自ら評決で互選で選ぶことができない組織が多いのはその一つの例である。したがって、センター長がどのような人物になるのかは、蓋を開けてみないとわからないということになりがちである。

筆者のセンターにおいては、初代の後藤博弥センター長から現在の堀尾尚志センター長(もちろん、現在の西島章次機構長も)まで、人に恵まれたというほかない。こちらからお願いせずとも、専任スタッフの立場を十分に考慮して下さるのはありがたい限りである。ただ、これが後藤センター長から堀尾センター長に至る歴代センター長の個人的な人柄にたまたま負っているのであって、組織としてオートノミーが保証されているということではない。

したがって、とんでもないセンター長が来た場合にはいくらでも、「改革という名の破壊」が進行するという危険性に充ち満ちている。筆者がよく耳にした範囲では、「子どもの使い」的なセンター長がその最たる例である。執行部の意向と専任スタッフの意向が対立する場合、ひたすら波風を立てるのを恐れ、「学長・副学長・理事(教育担当)がこういつてますから」と無責任な安請け合いをしてくる。他方、専任スタッフが異論や不満を表明した場合は「会議で伝えておきます」とディプロマティックな言葉だけで切り捨てるといのである。

言い換えれば、専任スタッフがどのような仕事をするのか、どのように学内で扱われるのか、センター全体のミッションをどうするのか、そしてそれらに変更される必要が生じた場合、どれだけどのような方向に変更するのか、こういったことに関して専任スタッフの関与できる範囲は少ない。センター長のリーダーシップが、学部/研究科よりもさらに求められるゆえんである。

センター長は専任でないことが多く、短期間センターに在職してまた出身部局に戻るケースが多いので、センターという組織をいかにして守るかという気概が著しく欠けたセンター長が出てくる可能性がある。そのようなセンター長が登場してきた場合、専任スタッフには自衛の手段はない。リコールの権限は(もともと自分たちで選ぶ権利すら認められていないのであるから)当然ない。ひたすら「暴政」に耐えるということしかないのである。わがセンターでそういった事態に陥ることがなかったのは幸いだったという他ないが、他山の石としなければならない。

一つ提案があるのは、落下傘的にそれまで見たこともない教員がある日、突然センター長に着任するというシステム(学部/研究科ではあり得ないだろう)を改め、副センター長を専任からではなく他部局から招聘し、センター長となる準備をするというシステムに改めることである。センター内部の事情を把握し、センターに求められる仕事は現在何か、それが大学改革の波のなかでどのように変化しようとしているか、センターの専任スタッフは何を考えているのか、こういっ

たことについて助走期間を設けることである。筆者の耳にしたところでは、センター長になってから、「今までセンターの存在も知りませんでした」と冗談のつもりで発言して、大きな鬘髻を買ったセンター長もいるようだ。研究や開発をする部門を抱えたセンターなのに、着任後「高等教育研究って何ですか？何のためにそんな研究があるんですか？（必要なのは実務でしょ？）」などと発言する例もあるそうである。このような人物がセンター長になるのは、ご本人にとってもたまらないだろうが、専任スタッフ始め周りの人間はもっとたまらないし、大学にも学生にもマイナスでしかないだろう。学内の行政ポストの一つとしてセンター長が扱われるから、こういったセンター長が出てくるのであって、このあたり一考を要するであろう。要は実施運営を担うセンターの長は中間管理職であってはいけないのである。部長や課長ではなくせめて副社長でなければならないのである。トップ・リーダーでなければならないのである。

研究者は研究分野が違って互いの研究に敬意を持たねばつきあっていけない。センター長自身が高等教育研究者でなくとも、他の諸分野同様に高等教育の研究をしているスタッフに対する敬意がなければ（そしてスタッフのセンター長に対する敬意がなければ）、ユニットとしてセンターはうまく機能しないだろう。センター長が高等教育研究者でなくとも、せめて高等教育研究の必要性を認識する人物であってほしいというのは理想論だろうか。我々のセンターはその理想にきわめて近いところにあるが、偶然に左右される要素が強いようにも考えられる。

#### 4. センターの課題

間違いなく国立大学法人におけるこれからのセンターは、学内・学外における他の同種のセンターとの連携が必要になる。学内的には他の学生・教育にかかわるセンター等諸機関と、学外的には同種のセンターと連携していくことが必要になって行くであろう。この連携なしに、リソースに見合ったミッションの再定義は不可能であり、逆にミッションに見合ったリソースの確保も不可能である。。

もう一つは全学的なサポート体制、全学的な意思決定への参画（参画しないセンターがかなりある）。サポート体制がしっかりしていないとうまく機能し得ないのは自明のことである。全学的な意思決定への参画は、これは是非とも必要であり、逆に言えば全学的な意思決定に参画し得るようなポストがセンター長に割り振られるべきなのである。つまり、センターの権威づけ（単なるお願いではなく、執行・命令の権限）が必要ということである。

冒頭で「しかし、フロアからの質疑応答の時間になると、夏目先生以外のセンター関係者が我々と同じような受け止め方をしているのではないということがわかった。これについては後述する」と述べたことに対する論述をここで展開したい。夏目先生や私の発言は、センターという場所に研究機能を期待しているがそれが十分に満たされない、あるいは課せられたミッションに対して割り振られたリソースが絶対的に不足している、ということを前提にしている。これまで、この種の公開研究会において、この趣旨の発言を繰り返してきたが、多くの参加者がこの前提を共有していたように受け止めてきた。しかし、あくまで印象のレベルではあるが、今回の参加者ははかかなり異質であった。それは二通りに分かれる。

まず第一は、公開研究会でも東北大のセンターの教員からご指摘があったが、（この第5節であげたような）今後の課題はもうすでに達成されており、問題ないというものである。全学的サポート、権威づけ、学内学外諸機関との連携はうまくいっているということである。ただ、認識の相違かもしれないが、筆者の知る範囲では北海道大と東北大は、この点においては、少数の幸福な例外である。

より深刻なもう一つの異質な反応は、夏目先生や筆者が「研究」ということを持ちだしてきたことがまるで理解できないということである。言い換えれば、センターには研究など不要だ、センターには研究機能などいらぬ、というものである。なるほど、これでは議論はかみ合わないだろう。

しかし、それでは、センターのスタッフは教員でなくても良いのか？という、やはり教員の方がいいだろうということである。私自身も含めて、まだ議論をうまく整理し切れていないのであるが、「リソースが足りなくて大変なのは部局/研究科でも同じだ」という反応、「個人的な研究はしている方が望ましい（しているべき）であるが、センターとしての組織的なミッションとしては研究はもういい」という見解であると、筆者は受け止めた。しかし、それでは、シニア・

スタッフは不要で、若い大学教員の卵を助手とか、講師とか行ったポストで雇用することで済むということなのか？それとも研究に邁進する時期を過ぎたシニア・スタッフこそこういうポストにふさわしいということなのか？この問題については、筆者自身を含めて答えるべきものを持たない。ただ、夏目先生や筆者が指摘したかったことは組織のミッションに比べてリソースが足りないということだけではなくて、現有のリソースはミッション遂行上適切なリソースか、ということである。ミッションにあうようにリソースを変更・整備するか、リソースにあうようにミッションを再定義するか、結局はこの問題に立ち返るのである。

シニア・スタッフが必要であるという場合、上述のセンター教員＝二級教員論とも関連するのだが、センターは「姥捨て山」や「清算事業団」ではない。卵を産まなくなった鶏のための飼い殺しの場ではない。表向きは大変立派な美辞麗句を掲げていても、内実は高齢の万年助教授や万年助手が、「教授にしてやる」との甘言で母胎となる学部から体よく放り出されるという話も、真偽のほどは知らぬが耳にする。これが事実であるかどうかは問題ではない。このような言説がまかり通る状況が問題なのである。

## 5. 「放蕩息子」のオートノミー

全く、逆のことではあるが、近年しみじみ感じるものが一つある。それは、つい10年ほど前までの国立大学がいかに手厚く保護されてきたかということである。1990年前後から、大学の窮乏化や施設の老朽化が謳われてきた。ここで大学の予算不足が嘆かれ、大きな「金よこせ運動」になっていくわけである。その際、ただ単に受け身的に「金よこせ」と叫ぶだけではなく、大学人（少なくとも大多数の）が情眠をむさぼっているのではなく、しっかり仕事をしているのだということを積極的にアピールするべしということで、自己点検・自己評価の流れに移っていったのだと記憶する。しっかり仕事をしているけれども、その上でこれだけ不足している、あるいはさらにこういう仕事をするにはこれだけの資金が必要であると、情報開示をしたうえで運動でないと効果はないということである。

また、日本の大学は欧米と違い、官僚的組織の要素が非常に強く、硬直的であり、オートノミーが十分に保たれていないという議論も繰り返し叫ばれていた。財務に関しても予算の使用や外部資金の導入に関する硬直的なシステムが問題にされた。そこから自己点検、自己評価、第三者評価、外部評価を行い、活動状況をチェックし、護送船団方式を改め、大学のオートノミーを高めるとともに、効率的・競争的に予算を配分し、大学界全体を活性化するということであった。

しかし、これら一連の運動の結果、何が起きたのか。結果としては、わずかばかりのオートノミーの変わりにリソースを大幅に失っただけではなかったのか？競争原理と優勝劣敗の哲学はうまく機能してきたのか？関西の旧国立大学の例で言えば、阪大と統合される大阪外国語大学や本学と統合された神戸商船大学は、質的に問題があったから単独では存在できなかったのか？そうではないだろう。単なるスケール・メリットの問題であろう。そもそもイニシャル・コンディションが全く異なるのに、競争的な原理を導入して実績に基づいてリソースを配分するという発想に問題があるのではないのか？しかし大規模大学でも巷間指摘されるように不満が渦巻いているということであるとすれば、いわば勝者なき競争であり、大学改革の帰結は結局、「総下流化」ということなのではないのか？

現在の大学改革はどこに向かっているのだろうか？果てしないダッチロールの渦に巻き込まれているのだろうか？そのダッチロールの渦をコントロールしよう（ないしはコントロールに役立つ）として生まれてきたはずのセンターが、逆にダッチロールの渦に巻き込まれて溺れかけているのは当然のことであろう。（完）

### <引用・参考文献>

- ・山内乾史(2004)『現代大学教育論 学生・授業・実施組織』東信堂
- ・広田照幸(2004)「『時間』コストに配慮した大学改革を」『教育不信と教育依存の時代』紀伊國屋書店、242～250頁

# A Study on Research Institute for Higher Education(continued)

Kenshi YAMANOUCI(Associate Professor, R.I.H.E.,Kobe University)

The purpose of this paper is to examine the purpose and current situation of R.I.H.,E. This study is a continuation of my own article which has been printed in this journal. And now this is the final article which I can write down about this issue. This is partly because our institution will be confronted with the end and new institute has already started from last July 1st. Partly because I'm now in doubt whether our institute really expect us to do academic reserch about higher education. Anyway, at least for some time, I will give up writing about this issue.