

神戸大学 大学教育推進機構 大学教育研究
第 21 号 (2012 年度) 2012 年 9 月 30 日発行 : 1-19

神戸大学 大学教育研究センター／大学教育推進機構の歴史と考察

山内 乾史

神戸大学 大学教育研究センター／大学教育推進機構の歴史と考察

山内乾史（神戸大学 大学教育推進機構 教授）

神戸大学は、いわゆる大学設置基準の大綱化後、比較的早い時期に全国的にも最も早く教養部を改組し、1992年10月に大学教育研究センターを設置した。現在の大学教育推進機構を大学教育研究センターの後身と考えるならば、本年2012年は創設20年に当たる。大学教育推進機構ではちょうど創設15年に当たる2007年に、自己点検評価ならびに外部評価を行い、報告書を刊行した。その後さらに5年が経過したわけである。

前回報告書を刊行するまでの15年の間にも大きな紆余曲折があったが、最も大きな組織的な変革は大学教育研究センターから大学教育推進機構への移行であろう。また、その後の5年についても大きな変革があった。これについて記しておきたい。ただし、当然のことながら、以下に述べることは、あくまでも山内の私見であって、川嶋教授、米谷教授との協議の上、書いたということでもなければ、まして機構長、副機構長とすりあわせたりもしていない。いかなる立場からの公式見解でもない。

まず、第1節では歴史について簡潔に概観し、第2節で前身の大学教育研究センターとは何だったのかについて検討する。さらに第3節から第4節においては大学教育推進機構と課した経緯、及び課題と展望を述べたい。また、最後に別表として歴史について簡略にまとめた。

なお、大学教育研究センター時代の正史としては『神戸大学百年史』に収録された、瀧上凱介・波田重熙(2005)がある。しかし、正史は往々にして紙幅に限られるため、事実を淡々と語るというスタイルになりがちである。ここでは正史には出にくい側面を含めてまとめておきたい。

ちなみに、神戸大学大学教育研究センターに続いて、1993年4月1日に東北大学大学教育研究センター、九州大学大学教育研究センターが創設される。これらはいずれも神戸大学のセンターを参考に作られた組織である。また1996年4月1日には北海道大学高等教育機能開発総合センターが創設される。これは上記3センターとは異なるミッションを持つが、類似の機能を多く有するものであった。これらの4センターは、機構への改組の前後まで月に一回 SCS(Space Collaboration System)で会議を開き、また、年に一回、持ち回りで合同研究会を開催するなど、親密な交流が続く。

教養部改革には当時、3種類の方式があった。(1)委員会方式、(2)センター方式、(3)責任部局方式である。(1)委員会方式は、大阪大学などに見られた方式で各部局の代表者が委員会をつくり、その委員会が共通教育を運営するという方式である。(2)センター方式は、教養部の後掲組織として小規模なセンターをつくり、そこが共通教育を運営する方式である。神戸大学の他、上記の北海道大学、東北大学、九州大学、さらには新潟大学、長崎大学などもこの方式で運営されていた。(3)責任部局方式は、特定の部局が共通教育に責任を持つ方式で、教養部改組のムーブメントが起こる前から東京大学教養学部、広島大学総合科学部はこれに該当していたが、ムーブメントが起きた後では、京都大学総合人間学部などがこれに妥当する。このうち、まず(1)委員会方式が行き詰まる。委員の交代が頻繁で共通教育運営のノウハウが蓄積されにくく、組織の基盤が脆弱だからである。委員会方式の大学の多くはセンター方式に移行する。センター方式は小規模とはいえ、学内施設ではなく省令施設であり、専任が配置される場合が大半でノウハウも蓄積される。そこで過半の大学は(a)センター方式か(b)責任部局方式に移行するのであるが、いずれも行き詰まるのである。(a)センター方式が行き詰まるプロセスについては、本学の例を以下検討するため省略するが、(b)責任部局方式が行き詰まる理由については、確固たる組織的基盤を持つものの、臨時増定員の返上や国家公務員削減などのあおりを受けて、担当者の不足という問題が程なく顕在化するからである。(a)センター方式の諸大学では、現在、機構という超部局に移行して理事・副学長が機構長となって采配をふるう例が多いが、(b)責任部局方式の諸大学においても責任部局単独ではなく、機構を創設して共通教育の運営を担っているケースが多く見られる。センターとは何か、機構とは何かを検討することが本稿の課題である。

1. センター研究部・機構推進室の歴史

まず、最初に大学教育研究センター研究部および大学教育推進機構大学教育支援研究推進室の歴史を簡潔に振り返る。
(別表を参照のこと)

(i)創設期

まず、第一期・創設期である。これは教養部長の後藤博弥教授が初代センター長を兼任し、教養部教員であった瀧上凱令教授(国際文化学部)が副センター長、研究部主任に同じく教養部教員であった森晴秀教授(専任)の3名でセンターが1992年10月1日に発足してから、1994年3月末日の教養部解消・後藤センター長退官までの時期を指す。なお、森教授はセンター発足半年後に広島女学院大学に転出した。大学教育研究センターは学内共同教育研究施設であり、独自の教授会を持たない組織である。後に述べるように「準部局」的な性格を持っていた。このため、広島大学や筑波大学のような研究中心のセンターであれば良いのであるが、全学共通授業の実施に関わり、そのための部局間の調整を行うなどの任務が加わると、後に述べるように一部局以下の準部局に過ぎないセンターには過大な難問となる。センター時代を一言で言い表すと「大きな責任、小さな権限」という言葉につきる。共通教育を実施するという大きな責任に対して与えられた権限はあまりにも小さかった。そのため歴代センター長以下スタッフの苦労が続くのである。

なお創設期の教科集団には、人文科学、社会科学、数学、物理学、化学、生物学、地学、図学、自然科学史、情報科学、健康・スポーツ科学、外国語第Ⅰ、外国語第Ⅱ、日本語・日本事情の14集団があった(ほどなく日本語・日本事情は共通科目ではなくなり、教科集団から外れる)。教科集団所属教員は総勢318名であった。平成4年度の総教員数は教授398名、助教授311名、講師108名、合計817名であり、何らかの教科集団に所属している教員の率は38.9%であった。実質的に授業を担当している教員は約4分の1であった。現在では教育部会所属教員は915名(内専任726名)である。現在の総教員数は教授526名、准教授436名、講師89名、合計1051名で、69.1%が何らかの教育部会に属していることになる。実質的に授業を担当している教員は約2分の1であり、倍増している。この面でも20年間の大きな変化がわかる。

(ii)発展期

続く多淵敏樹第2代センター長(副学長)の時期はスタッフの整備がようやく完了して、本格的に活動開始した時期である。センター教官会議というセンターの運営に関わる会議も定例化し、全教員と事務方の幹部(事務長、事務長補佐、庶務・教務・会計各係長)が出席し、諸事万般が諮られた。このセンター教官会議は内部的な会議であるが、研究部では研究部会議、事業部では全学共通授業科目実施委員会(後述)という会議があり、さらにセンター全体の教授会相当の会議として運営委員会があった。意思決定のメカニズムが機能し始めたのである。

特にこの時期非常に大きかった仕事は全学の神戸大学教育システム検討委員会(通称、小林委員会)がもう一人の副学長の小林哲夫教授のもとで定期的にかかれ、われわれ研究部の教員全員が専門委員として加わり、学生・教官両方のアンケート調査の実施、分析を行った。また、あわせて全教科集団へのヒアリングも行った。この小林委員会は新たな教養教育の発足に伴って生ずると予測される様々な問題点を検討し、4年後によりよいシステムの構築を目指す目的で出発したものである。小林委員会においてセンターに関して二つの重要な決定がなされた。一つは教養原論に関して一年次からの履修を認めるようにするということである。一つはセンター教員の構成に関して、副センター長を専任から出すようにするということである。副センター長を専任教員から出すということはスタッフ一名減ということになる。なお、この時期にセンター長は二期四年を超えないというルールも慣例化されることになる。(副センター長は別)また、事務組織として本部の、学生部との関係——一体化の可能性も含めて——が議論された。なおこの議論は1996年12月4日に「神戸大学の一般教育および専門教育のシステムに関わる当面の諸問題について」と題する答申にまとめられて出された。これは神戸大学の教育改革にとってきわめて重要な答申であった。

続く瀧上凱令第3代センター長時代は多淵センター長時代の路線を引き継ぐものである。瀧上センター長は教養部改

革に教養部時代から古くから関わり続けて来られ、全学教育改革のリーダー的な役割を果たして来られた。その瀧上教授が副センター長からセンター長に昇任された。この時期には教養教育の担当問題など、教養部を一通り改組した後—どこの大学でもそうであろうが—、いろいろと揺り戻しとか、大小様々な問題があり、担当問題を検討した。一方で、神戸大学では学生生活実態調査を1977年からずっと定期的に行っているが、この時期から専任教員がかなりコミットするようになっていく。当初は川嶋、米谷両名が関わり、2004年から川嶋に代わり山内が関わるようになった。なお、瀧上センター長の時期における重要な変更は全学共通授業科目実施委員会（以下、実施委員会）の解散、運営委員会への統合である。実施委員会は事業部主任が議長となり、教科集団代表が構成員の中核を成すのであるが、運営委員会と実施委員会の非効率な二重審議への批判は当初より多く、教科集団代表からはセンターの最高意思決定機関である運営委員会に授業実施の中核を担う教科集団が参加できないのはおかしいという議論があったのである。創設時より事業部主任を務めてこられた瀧上センター長はその弊害、問題性を熟知し、痛感しておられたのであろう。

多淵・瀧上両センター長の時期を第二期・発展期と名付け得る。

なお、本学大学教育研究センターにおける研究部の位置づけは、設置当初は事業部とは異なり全学共通教育の実施や支援をするための組織というのではなく、どちらかと言えば、高等教育に関する研究機関としてのグローバルな性格が強調されていた。むしろ、広島大学や筑波大学のセンターとは異なり、学内の教育改革推進に役立つ調査研究を行い、助言や資料を出して政策立案に貢献するというローカルな性格ももうひとつの重要な柱となっており、いわゆる「グローバル」なセンターという位置づけであった。確かに当時の研究部専任スタッフ構成もそうした期待を反映したものとなっていた。4名中2名が高等教育研究者（川嶋、山内）であり1名が理系のベテラン教員（波田）、1名が実験心理学者（米谷）であった。役割分担も自ずと決まり、ベテラン理系教員が研究部主任、副センター長、入試委員長などの管理・運営面を担当し、高等教育研究スタッフが対外的にはグローバルな研究の生産・発信、対内的には高等教育研究者としての専門性に立脚した助言・指導を専ら行い、実験心理学者がシラバス、SCS、授業評価、クラス分け、成績登録などのシステム開発やデータ処理業務を受け持つ形で全学共通教育に関わってきた。発足当初は「グローバル」とはいえ、高等教育研究や大学改革に関する調査研究をしながら、主に政策面で大学に貢献していくという役割は学長を初め、大学執行部にも理解されていたように考えられる。

(iii) 転換期

続いて土屋基規第4代センター長時代についてである。瀧上センター長は1期2年で退任され、後任に土屋基規教授が発達科学部から着任された。土屋センター長は学部長を経験された後に、センター長になられた。教育法学、あるいは教育行政学がご専門であり、高等教育行政に関しても非常に詳しいセンター長であった。土屋教授が、センター長になられたと同時に西塚学長が再選され、諸事情もあって、センターはいささか野党的な存在になった。そのため、多淵センター長の時代のように執行部にいる方がセンター長である時代とはかなり質的に異なる経験をした。この土屋センター長の時代に一番重要だったことは教養教育のコアカリキュラム案を、研究部を中心に相当長い時間掛けて練り上げ、その後各部局の執行部と個別に面談して回ったことである。いくつかの部局では好意的に受け入れられたが、いくつかの部局では大変厳しいやりとりになった。授業担当者のウイングを広げようという試みであったわけだが、後に述べる準部局的なセンターとしてできることの限界をスタッフ一同痛感した。すなわちセンターの部局化が必要であるという認識がかなり強いものとなったのである。他にもこの時期には、いろいろなことに着手しており、今、振り返れば非常に重要な時期であり、転換期であった。今日問題になっている成績評価のあり方、授業評価のあり方の検討等をこの頃から本格的に始め、それを含み込む形で自己点検評価報告書を作成した。この時期に西塚学長からわれわれ研究部の専任教員に要請があり、波田教授と平井孝行事務長が入試制度の調査のためにアメリカ合衆国のボストンと、それからニューヨーク、ワシントンDCに半月ほど出張した。他方、川嶋教授と私とは、シカゴとニューヨークとワシントンDCに派遣され、大学附属図書館の調査を半月ほど行った。年度が明けると、今度は米谷助教授（当時）が図書館司書を伴って、やはり大学附属図書館の

調査でスウェーデンに半月ほど滞在した。なお、土屋センター長の時代に、当時のセンターの最高意思決定機関である運営委員会に1999年はオブザーバーとして、2000年からは正規の委員として研究部教員が参加するようになった。これは重要な変更である。

次に柴眞理子第5代センター長の時代が来る。柴センター長の時期は2期4年にわたる。この時期には、現在の大学教育推進機構への改組を睨んだ大幅なカリキュラム改革のプランを検討した。どういうカリキュラム改革だったのかということについて説明する紙幅の余裕はないが、根本的に大学教育研究センターができた時の理念を大きく変える改革であった。波田教授がこの柴センター長時代に定年で退職し、センターの教授3、助教授1という4つのポストの内、助教授ポストが工学部に返却された。もともとセンター創設時に工学部から助教授定員1名を借用していたためである。定員は1つ減り、教授3となった。また、学生による授業評価をめぐってこの時期しばしば運営委員会が紛糾したため、専門委員会を立ち上げて検討した。初代委員長は森本政之工学部教授、第2代委員長は池田裕司理学部教授であった。

また、それと合わせて新カリキュラムを、ワーキング・グループを立ち上げて検討した。授業評価の検討に関しても、総括的授業評価だけではなく、形成的授業評価についても本格的に検討し始め、米谷教授が中心的なメンバーとして関わった。教養教育の実態調査と新任教員のFDもまたこの時期に始まった。WEB上でのFDハンドブックを山内が中心になって試作したのもこの時期である。さらに全学共通教育における初年次教育についての研究を行い、実際に2003年度後期には「総合教養科目Ⅳ」として研究部教員4名で試行した。

なお、この時期に運営委員会において、委員より運営委員会の役割とは何かという疑義が頻繁に出されていた。すなわち、少なからぬ委員から、実質的な議決権は運営委員会にはなく、上層部で取り決められたことを運営委員会においてセンター長が「報告＝命令」し、運営委員会で「議決」したことをセンター長が上層部に「報告＝お願い」という状況では、この運営委員会は一体何をするための委員会なのかという疑義が出ていたのである。これはセンター長以下スタッフの能力の問題であるよりも、むしろ、一準部局としてのセンターが共通教育を取り仕切る「センター方式」が限界に来ていたということであろう。運営委員会はセンターの教授会に相当する会議であるが、当初各教科集団、各部局とも教育に関する責任を負う教員が出席していたのが、責任を負わない若手教員が代表になり、しかも欠席が続く教員も増えるなど委員会の構成にも問題が出ていた。

また、この時期の最大のイシューは多人教授業の解消であった。他方には担当問題があり、共通教育担当者のウイングがなかなか広がらなかった。さらに、もう一方で学舎の新築・増築等が困難になったこともあり、一部専門基礎科目、教養原論の多人数化は目を覆うものがあった。毎年、いくつかの授業では受講登録者数が1000名を越えていた（当時、最大定員の教室はD530で530名収容）。試みに、63歳を越え既に定年退職された名誉教授を特任教授として教養原論担当者に任命するなどの方策がとられたが、抜本的な問題解決には至らなかった。

この問題については内部的には部局間の利害の対立等が根深く、簡単に解消することはできなかったが、大学評価・学位授与機構による外部評価が開始され、神戸大学として基本的な学習環境を整備する必要性が対外的にあるということが改めて認識され、共通教育の調整・実施を一準部局のセンターに担わせるのは無理があるという共通認識ができたものと筆者は考える。

そこでまず、川嶋教授を委員長にして神戸大学大学教育委員会教務専門委員会（通称、川嶋委員会）が設置されたが、川嶋教授が委員長、他の3名も委員として参加した。2002年8月28日に「全学共通授業科目（全学共通教育）の現状と課題及び『全学共通教育に関する基本的な考え方』と題する答申を出した。この答申では過去のセンターのあり方を振り返りながら全学共通授業科目のあり方に提言を行った。さらに、佐々木理事のもとに神戸大学全学教育等検討委員会（通称、佐々木委員会）が設置され、専任教員はその裏方を務めた。答申は平成15年12月11日に「平成18年度以降の全学共通教育について」と題して出された。この答申によって、教養原論は(1)1年次からの履修、(2)非専門・専門分野3分野の履修、(3)非常勤講師の任用がはじまり、教養改革時の(1)2～3年次の履修、(2)非専門2分野の履修、(3)専任教員の担当という三原則は崩れたのである。これらの答申も今日振り返ればかなり重要な答申である。佐々木委員会の

答申を受けて各教育部会の準備委員会が立ち上がり、川嶋、米谷、山内の三教員は、すべての部会の準備に主査として関わった。

土屋・柴両センター長の時代を第三期・転換期と名付け得る。

(iv)安定期

続いて、堀尾尚志第6代センター長時代、それから大学教育推進機構発足後の西島章次理事・機構長＋堀尾全学共通教育部長の時代である。大学教育研究センターは堀尾センター長の1期2年の間に大学教育推進機構へ移行した。大学教育推進機構というのはセンターと違い、大学教育全体、大学院教育全体も含めて考えていく機関への転換を目指すものである。すなわち、準部局としてのセンターから超部局の機構へと移行したということである。大学教育推進機構には全学共通教育部が置かれた。それと合わせて、全学共通教育の支援機能を強化するために研究部は大学教育支援研究推進室に改組され機構内に置かれた。大学教育支援研究推進室の専任スタッフは教務専門委員会、事業専門委員会、評価・FD専門委員会のいずれかの委員として全学共通教育部の実施・運営に関わることとなった。また、教授会に相当する会議として企画運営会議が設けられた。これは機構長、全学共通教育部長、センターの専任教員、外国語教育部門長、学務部長と先の3専門委員会の長が出席する会議である。センター時代の運営委員会とは異なり人数も絞られたため、部局、教科集団の利害がひたすら衝突し、何も決められないという運営委員会の困った状況は大幅に改善された。またこの時期、全部局へのインタビューを実施した。この時期に全学教務委員会が立ち上がり、機構長が委員長となって神戸大学の教育全体について検討されるようになった。

こうなった今、大学教育支援研究推進室の業務は高等教育研究の継続・拡大よりもむしろ、本学の教養教育の推進や改善・改革のための実質的な企画・開発を伴う作業（資料収集から企画・実施・評価）に、よりウェイトが置かれることになった。その関係もあり西島理事・機構長から「ボローニャ・プロセスへの対応の仕方を検討せよ」という宿題が出された。それと合わせて、川嶋教授を代表とする文部科学省の委託事業、教養教育の調査が2005年度と2006年度に行われ、国内外の大学の調査を行った。新しい機構がスタートした時のメンバーは5人体制である。

なお、教育部会として、旧教科集団の人文系、社会系については人文科学と社会科学の二集団しかなく、構成員の意思疎通が図りにくいとの意見を踏まえて、人文科学を「人間形成と思想」、「文学と芸術」、「歴史と文化」の3つに、社会科学を「人間と社会」、「法と政治」、「経済と社会」の三つに分割した。さらに、共通教育担当のウイングを広げるために、学部所属教員の参加を促し、工学部系授業を担当する「応用科学技術」、医学系授業を担当する「医学」、農学系授業を担当する「農学」の3部会、および総合教養教育科目を担当する「総合教養」が新設された。一方で旧教科集団の自然科学史については「歴史と文化」教育部会に統合された。以上の経緯で、合計20部会となった。

続いて薄井洋基理事・機構長＋沖原勝昭全学共通教育部長の時代であるが、機構のさらなる改組を巡る議論を行ったが、その眼目の一つは、先述のように、共通教育だけではなく、大学教育全般を考える組織に改変することである。このことはすでに、ミッションとしては掲げられていたのであって、その具体的な組織作りをするために改組を巡る議論を行ったわけである。もう一つ、大きな議論としてあるのは成績評価のあり方である。この二つの案件は次の時代に引き継がれる。また、この時代にライティング・センター構想やプレミアム・コース構想などが立ち上がるが、いずれも全学の合意を得るには至らず頓挫する。しかし、これらは次の時代に現実化されるわけであり、今日考えれば、それに向けて路線を敷いたとも言える。

最後に、現在の田中康秀理事・機構長＋大野隆全学共通教育部長（薄井機構長＋大野全学共通教育部長の時代が1ヵ月半あるが、執行部交代に伴う短期間の移行期であり個々では論じない）の時代である。この時期にはまず機構の抜本的組織改革が行われ、名実ともに全学共通教育だけでなく、各部局の学士課程教育、大学院教育にも関わっていくために、各部局の評議員・副研究科長等で構成される新たな大学教育推進委員会が機構の最高意思決定機関とされ、また、機構に大学教育推進部が新設された。大学教育推進部には、既に設置されていた全学教務委員会と新設の全学評価・FD委員会

が置かれ、大学教育推進部の副部長2名がそれぞれの委員長となった。さらに成績評価のあり方を含むGPA制度のあり方、少人数・対話型教育、英語コースの設置などについて検討が加えられた。また、大学教育推進委員会に全学共通教育等検討WGができ、大野副機構長を座長にスタッフ3名全員が入っている。

この機構に移行して以降の時期を第四期「安定期」と名付け得るであろう。安定期とはおこがましく聞こえるかも知れないが、組織のあり方として過去20年間を通して最も安定した形になっており、また教員個々も責任の重い、しかし全学的にも重要な、やりがいのある仕事を割り振られている。平成24年10月現在、米谷は大学教育支援研究推進室長、全学共通教育部総合教養部会長、川嶋は大学教育推進部副部長、全学評価・FD委員会委員長、山内は大学教育推進部副部長、全学教務委員会委員長である。

2. 神戸大学・大学教育研究センターとは何だったのか—大きな責任・小さな権限—

さて、大学教育研究センターの設置は1992年10月だが、筆者はその一年半後、1994年4月に、神戸大学・大学教育研究センターに着任した。ちなみに、川嶋助教授は1993年8月、米谷助教授は私の一月前、波田教授は私の二週間後にそれぞれ着任しており、7ヵ月ほどの間に4名の専任教員が揃ったということである。

筆者は、広島大学の大学教育研究センターで助手をしていた1994年の1月末に、突如、当時の後藤博弥センター長より「うちに来ないか」というお話をいただいた。当初は授業を実施する部門(事業部)のある組織だが、研究部という別の部門に着任するということでもあり、業務内容はあまりはっきりしていなかった。事業部でわき上がってくる様々な問題を研究するとか、あるいはトップダウンで執行部から課題を与えられてそれを研究するとか、漠然としたイメージしかなかった。筆者がそのようなイメージしかもてないのも、あるいは当時のセンター執行部が詳細に説明できないのも、現時点で考えれば無理のない話であった。というのは、もともと神戸大学では研究機関として(広島大学のような)センターを設置することを、教養部改組とは全く別に考えており、それがタイミング的に教養部改組と重なり、抱き合わせで概算要求が認められたのである。したがって、発足当初から事業部と研究部との間には有機的な関連があるわけではなかったのである。

つまり、神戸大学では旧教養部の解消に当たり、当初は教養科学部という教養部丸ごと新設学部へ移行する構想があった。「学内の既存学部は一切影響を及ぼさない形で、『コアカリキュラム方式導入による一般教育等の抜本的見直し』と『現行教養部の一般教育に直結した大講座制による学部化』を基本線とする改革を検討してきた」というわけである(神戸大学教養部(1992)『教養部改革調査報告書』)。しかし、「当初は各学部とも、自学部の改革問題と教首改組問題とを連動させることに概して消極的であった。というのも、各学部が将来構想の成案を見るまでそれぞれに部内調整等のため幾多の時間と労力を費やしてきており、今構想を再検討するとなると、さらなる困難と混乱を生じさせる可能性があったからである。このため各学部は、平成4年度概算要求をとりあえず教養部改組問題と切り離した形で提出し本省との協議にはいることとなった」(同報告書)。しかし、その協議の過程で新設学部設置と大教センター設置の抱き合わせ案に落ち着いたのである。

しかし、表向きの理由は別として、神戸大学の改革には何よりも教養部教員と学部/研究科教員との「二重構造の解消」が至上命題であった。筆者のみるところ、1990年代前半の神戸大学で相次いで起こった改組、教育学部、教養部、医療短期大学部の改革は、時代の流れに乗ったということもあろうが、博士後期課程を組織として設置できない、あるいは固有の学生を持ってない、学位を発行できないという部局間格差と教員の待遇の格差の解消を目指して行われた、いわば既存学部/研究科へのレジスタンスともいえる。

ともあれ、事業部があったおかげでセンターは学内的には知名度は高かった。筆者が初めて広島大学の大学教育研究センターを訪問したとき、あれほど国際的に高名なセンターであるのに、道をたずねた学内の教員や学生が誰一人センターの存在すら知らず、困り果てたことが思い出される。しかし知名度が高いということは評価されているということとは別

である。

何をするかははっきり決まっていな以上、教員が何人必要であるのかということに関してもはっきりした根拠をもてない。当初本省は10人前後のしっかりした組織をつくるように指導したということだが、現実には学部所属を望む教員が多く(当然のことではある)、結局非常に小規模でスタートを切った。

この背後には、せつかく教養部を廃するのであるから小規模であるべき、という議論があったのである。以後、センターが定員を増やそうとするたびに、「教養部復活か？」と懸念する声が寄せられることになるのである。

1990年代半ばに、ある教育社会学者から「今、センター作りがはやって高等教育研究者が次々と着任しているが、あれはうまくいくわけない。高等教育研究者を呼べば改革がうまくいくなどというのは幻想だ」といわれた。これは当時の一般的な考えを代弁するものであろう。しかし今日ではおそらく多くの人が感じるとおり、とんでもない誤解である。センターは元老院のような存在ではない。改革について学長に指南するような権限を与えられているわけではない。筆者も当初はシンクタンク的なもの、つまり何か与えられた研究課題について国内外の大学の実状を調査研究し答申を出していく、そういった任務を想定していたが、現実はずいぶん違うものであった。

いってみれば、高等教育改革は膨大な量の作業を産み落とすわけであり、その作業には職員が担えるものと教員でなければ担えないものとある。特に教育内容・方法に関わる面では教員が担わざるを得ず、その膨大な作業をこなす「どぶさらい」をやる教員が求められていたわけである。神戸のセンターは、当時、高等教育を専門にするもの2名(川嶋天津夫教授と筆者)、そうでないもの2名(地球科学の波田重熙教授と実験心理学の米谷淳教授)という人員配置は、(広島大学や筑波大学のような)アカデミックな研究だけのセンターにしないという学内外への意思表示であると同時に、インスティテューショナル・スタディ(一般的な大学論ではなく神戸大学を中心とした研究)を行う部門であるという研究部の性格づけに関わるものであったのだ。

大学教育研究センター研究部であるから、「高等教育研究者を採用する」と言えば、大きな異論は出にくいのと、採用される側からしても、たとえ雑務的なものでも業績の足しにはなるという、双方のメリットがある。だが、高等教育を専門にしない教員の場合は、教養部教員が移籍する場合は別として、新規採用に当たって「高等教育を研究していないのになぜ採用するのか」という異論が続出する(そしてあとあとしこりを残す)し、採用されたとしてもそこで展開される「研究」は業績になりにくい。実際に、多くの同業者に聞くと、学部/研究科所属の教官と比べて、科学研究費や委託研究費を獲得しにくい、というため息が漏らされる(特に理系教員)し、「私はもう専門は捨てました」、「研究はこれまでの蓄積だけが頼りです」、「私の研究生命は終わりました」などと悲壮な覚悟を表明している教員もたくさんいる。二足のわらじは大変困難なことなのである。特に実験系の教員にとってはそうであろう。

高等教育研究と一言でいっても、様々な領域があり、分け方も様々であろう。しかし、いずれの領域にせよ、高等教育研究の担い手の大多数が、高等教育機関で教鞭をふるうものであることから、高等教育研究には独特の性格が生まれてくる。つまり、高等教育研究者は、自らがクライアントでもあるわけであり、自らの足下がフィールドとなるわけである。したがって、そのフィールドとの距離をきわめてクローズにした、いやフィールドに入り込んでしまっているインスティテューショナル・スタディは、はたして従来の意味での「研究」として評価されるのか、という問題が生じてくる。

ともかくも、発足当初は、研究部と事業部を完全に分けた形で運営がなされてきた。つまり仮面夫婦、形式結婚だったわけである。研究部はもともと、「純粋」な研究のユニットとして発案されてきたものでもあり、実践と無関係ではないが、一定の距離を置くというスタンスをとってきたわけである。このことは、例えばセンターの最高意思決定機関である運営委員会にセンターの専任スタッフは出席しなかったことにも表れている。事業部は、いってみれば授業を実際に行う各教科集団、各部局の駆け引き、利害調整が行われる場でもあり、その政治力学の中に研究部が飲み込まれるのは好ましくないという判断があったことと、もう一つは、研究部教員が事業部にに関わりだすと、事業部で生じる雑務(例えば、共通教育で使用するコンピュータのメンテナンスなど)を次々と「専任教員なのだからやりなさい」ともってこられることを危惧してのことだった。研究部と事業部は、改組のいきさつからたまたま同居しているが、別々の論理によって運営されるものであつ

たわけである。また、発足後しばらくはそのような言い訳が通用する余裕があったともいえる。

ちなみに、当時の本学のセンターの意思決定機関は「二層構造」で、センター全体の意思決定機関、最高意思決定機関として前述の運営委員会がある。これは各部局代表とセンター長（議長）、副センター長、研究部主任からなる委員会で、事業部、研究部にまたがるセンター全体の運営について検討する。その下に事業部では全学共通授業科目実施委員会（以下、実施委員会と略）があり、科目別に編成された教科集団の代表が出席し、事業部主任である副センター長が議長を務める。研究部では研究部会議というのがあり、これは各部局代表と研究部のスタッフが出席する（議長は研究部主任）。しかしこの研究部会議は研究プロジェクト方式のいわば研究会で、研究部の運営に関する問題はおそらく非公式の「センター教官会議」で話し合われてきた。これはセンター長が議長を務め、副センター長、専任教員、事務スタッフ係長以上）が出席する。ここで研究部の活動を中心にしたセンターの専任教員の間での話し合いがなされるのである。

問題は授業実施に関して運営委員会と実施委員会と二層構造になっていたことである。実施委員会の方では、自分たちが授業実施をしているのに、最高意思決定機関に教科集団代表として参加できないことに不満を持つ。他方、運営委員会の方では主たる議事は研究部のことよりも、圧倒的に事業部のことであり、一度他の委員会で審議された事項を再審議する「二重審議」の非効率さに対する不満がでてくる。この解決法として、両委員会の一元化がうたわれたのである。この影響を受けて 1999 年度から運営委員会に一元化され、実施委員会は廃止になった。そして、運営委員会とセンター教官会議の「二層構造」にシンプルにまとめられるのであるが、運営委員会にセンター専任教員も出るべきという議論から、最初はオブザーバーとして、2000 年度からは正規の委員として出席するようになるのである。ここに事業部と研究部とは形式結婚状態から実質的な夫婦生活を営むようになるのであり、別々の論理で運営される状態も許されなくなってくるのである。

着任当時、授業改善やFDなどにずいぶん取り組み、FDハンドブック作成や授業改善のキーパーソン選出などに関して全学に呼びかけてきた。しかし「授業をよくすれば大学が良くなるのか？」といった声がかなり聞こえた。つまり研究部の研究は、何か浮世離れしていて学部や教員が具体的なアクションを起こす起爆剤にはならないということである。何かしらけきった雰囲気が漂っていた。

ところが、徐々に事情が変わってくる。事業部の論理に研究部の論理が従属するようになってくるのである。これは研究部の性格に大きな影響をもたらす。すなわち、研究部は学内で必要とされる研究課題を調査研究し何らかの提言をするにあたって、第三者的な立場から発言したつもりでも、そうは受け取られず、一つの政治力学の中にある一定の位置を占める機関の教員として発言しているかのように受け取られるようになってくる。学内的な認知としては「大学教育研究センター（全体）の教員」であり、研究部であろうが事業部であろうが関係ないのである。また、それと同時に教養教育・共通教育が円滑に運営されていかない場合に、それが研究部教員に責任の一端が帰されることもしばしば生じてくる。つまり学部／研究科のように自決権をもつ組織であれば、「内部問題」として済むことも、全学的な組織であるがゆえに、「センターの問題は全学の問題」であり、全学から厳しい目が注がれるのである。

本学のセンター研究部は、実践的色彩が濃い研究論文を紀要（年 1 回の本冊と不定期の別冊がある）に収録して出し、それを学内のスタッフと学外の高等教育研究者に広く配布していた（現在では別冊を出さないことに変更した）。また、研究会と称するシンポジウムを毎年開催していた。これは広島や筑波のように研究専門のセンターや、かつての京都大学高等教育教授システム開発センターのようなミッション・オリエンテッドのセンターであれば半ば当然のことであろうが、事業部を抱えるセンターとしては北海道大学と本学だけしかしていないことである。他の事業部を抱えるセンターでは、とても実施・運営に多忙で、そこまで手が回らないというのが実状のようである。紀要を出していても、事業報告と座談会、会議の資料に解説を加えたものが掲載されているばかりで、学内にしか配布されていないケースもよく耳にする。ある高等教育研究者を招いて研究会をした折り、「他大学のセンターと比べて神戸のセンターは外からは何をやっているかよく見える。中での評判は知りませんが」といわれ、スタッフ全員で苦笑したのを覚えている。まさにその指摘のとおりである。

多くのセンターは独自の人事権等をほとんどもたなかったし、センターによっては評議会や部局長連絡会議にも出席し

ないものもあった。全学の教養教育・共通教育を担うという大変大きい責任に比して、与えられた権限はきわめて小さく、センター長以下スタッフは人事権をもとに業務命令を発するのではなく、ひたすらお願いをする立場なのである。研究部の研究も、研究のための研究では評価の対象にならず、実践的にどれほどの価値があるかということが重要なのである。実践的に、とはすなわちポリティカルな可能性を含んだものであり、事業部の論理に研究部の論理が従属していくことになるわけである。筆者個人の意見ではあるが、インスペクション・パネルのような独立した査察機関ではなく、まさに学内政治の磁場の渦中に漂う弱小部局たるセンターの教員が、インスティテューショナル・スタディに取り組む困難さはかなりのものがある。われわれがインスティテューショナル・スタディを他意のない、純粋な動機で行おうとしても、それがその時々改革の流れによって思わぬ誤解・勘ぐりや敵意に出会うことがままある。センターと各部局の政治力学がこういった研究部の研究活動にも投影されていくのである。他大学でセンターの長に総長や総長補佐が就任するケースが多かったのは、そういった政治力学の中で任務を実施する上で後ろ盾が必要だったということの意味する。ただ、研究部が行う研究がそのような背景で行われたとして、それはわれわれ研究者が通常使う意味での「研究」たり得るのか？あるいはそういった磁場から切り離されて、かつての広島大学や筑波大学のセンターのように、純粋な研究関心からアプローチするという可能性もなくはないが、今日の多様化した大学とセンターの乱立した状況の中で、そのような「純粋な」「研究のみ」のセンターが存在する積極的な意味は何なのか？

いずれにせよ、事業部の運営においても研究部の運営においてもセンターは行き詰まっていたと言える。

3. 大学教育研究センターから大学教育推進機構へ

上にも述べてきたように、なぜ、(多くの犠牲を伴いながら苦勞して発足させた) 大学教育研究センターを廃して大学教育推進機構を発足させたのかという疑問については、いろいろな回答があり得よう。その中で最も説得的な回答は、次のようなものではないだろうか。

かつての大学教育研究センターが、あくまでも旧教養部の「後釜」的存在であり、教養教育を担うべき組織であり、教養教育以外のことには口出ししてはならない組織であると考えられるくらいにあった(専門基礎については解釈が分かれる)。その結果、大学教育研究センターという、一「進」部局(独立した教授会を持たない)が他の部局と教養教育のあり方をめぐって議論をする時に、ことごとく部局の利害関係、部局教授会の壁にぶち当たり、教養部解消の時に積み残された授業担当の問題他がほとんど解消されず、それどころか定員削減や臨時定員増枠の返上などで弱体化することになった。

これと合わせて大学評価・学位授与機構など第三者評価、外部評価の導入に向けて、教養教育のあまりにもプアな実態が評価の際に問題になることは火を見るよりも明らかであり、一「進」部局としての大学教育研究センターが教養教育を担当するということでは、どうしても無理があり、全学執行部を巻き込んだより強力な全学的な、学士課程教育を担う機関の創設を必要とした。

他方、文部科学省より提示されるアドミッション・ポリシー、カリキュラム・ポリシー、ディプロマ・ポリシーの明確化に対応するために、教養教育と専門教育という二分法で、教養教育の企画、実施、運営主体と専門教育の企画、実施、運営主体とが、ほとんど相互に関連なくバラバラにカリキュラム設計するということでは、4ないし6年間の学士課程教育としての一貫したカリキュラム・ポリシーの明示化など望むことはできず、学士課程全体を企画する新たな機関の創設が必要とされた。

そこで、研究、教育、国際交流の三つの分野に関する本部、機構を発足させ、これらを「超」部局的なものと位置づけ、執行部を本部、機構の長、および意思決定の場における構成員に据えることによって、全学的な視野に立って意思決定がなされるような組織変更が行われたのである。

以上、二点が発足の大きな理由であったと考える。発足の結果、いろいろな懸案が解消された。

まず、第一に授業担当の問題である。分属ポストの配分を受けた部局と受けていない部局との溝に加えて、同一部局内でも旧教養部教員とそうでない教員との間の溝が大きく、教養教育担当者のウイングは広がらず、前述のようにむしろ縮んでいた。この授業担当問題を部局長間の話し合いなど、トップダウン式でごく短期間にかなりの部分が解消された。部局長(あるいは評議員も)部局の利害の代表者であると同時に、全学的な視野から見た問題点についても熟知しており、授業担当の問題は看過できないという認識をかなり共有していたためである。

ついで、各共通教育のセクションの長の権限が強化された。かつての大学教育研究センター時代は、センター長は評議員経験者以上ということで、実際に過去6人のセンター長を振り返ってみると、初代後藤センター長は教養部長兼任、第二代多淵センター長は副学長兼任、第三代瀧上センター長は国際文化学部評議員(学科長)経験者、第四代土屋センター長は発達科学部長経験者、第五代柴センター長は発達科学部評議員経験者、第六代堀尾センター長は農学部評議員経験者ということで、他部局との交渉上、(センター長自身の人柄・能力とは別の次元の話であるが)劣位に立たされることが多く、「ひたすらお願いするだけ」の弱い立場、ないしは単なるメッセンジャー・ボーイ/ガールの役割しか果たせないこともままあった。しかし、機構への改組後は、副学長・教育担当理事が機構長になるということが制度化され、発言権も強まった。それと合わせて数学や人文など教科の種類ごとに分かれた各教科集団とその代表である教科集団代表が、各教育部会と教育部会長に再編されたが、これも単なる名称変更ではなく、部会長の権限の強化に向けて規則上も整備された。また、部会長の下に幹事がおかれたが、これは次期部会長を養成することも視野に入れての改革である。なお、部会長には手当も付くようになった。

なお、機構への変更に伴い、多くの教員が参加して、多くの教養科目が新たに加わった結果、教養部改組時に構想されていた「教養原論」のコア性は大いに薄まった。少数の教養原論を多くの学生(場合によっては1000人以上)が履修するというのではなく、多くの教養原論をそれぞれ少人数の学生(最大でも200名)が履修する、というこの形態の変更は、教養原論のライト・コア化とも言える。旧帝大等多くの大学で導入されている少人数教育(教養教育としての)は特定少数の授業科目に特化して少人数化を図る、すなわち教員、教室、TA等教育資源を潤沢に配分するというものであるが、本学の場合には、教育資源自体を拡充しつつ、特定の科目に特化して配分せず全体に薄く広く配分したわけである。

さらに、まったくの私見ながら、旧来からのカリキュラム編成の原理としては、教養と専門という二つのカリキュラム編成原理があり、教養科目は教養教育の、専門科目は専門教育の理念に従って編成されてきた。しかし、多科目化によって、この二元的性格が弱まってくる。これは、先述のカリキュラム・ポリシー、すなわち学士課程教育の一貫性の議論とも関わるが、従来の「教養教育」という言葉から来る、何かしら専門教育とは異なる独自の理念、カリキュラム編成原理を持つ教育体系があるということではなくて、専門と非専門という、記号化された二つの体系があり、非専門の方は専門とは異なり、独自の理念をもつということではない教育体系へと変わったように見える。つまり、卒業時まで身に付けることが期待される能力、スキルなどの育成を、所属学部の教員だけですべてまかなうことはできず、所属学部以外の教員の教育に負うところが少なからず出てくる。それを非専門の部分でカバーするわけであるが、それは専門に対する非専門である。それは、言い換えれば、学士課程の一貫したカリキュラムの中から出てくる発想ということであり、教養教育という専門とは別個の教育理念から出てくるものではないのである。多科目化は教養教育の理念を著しく薄めてしまったのである。教養教育を行うことによって何を伝えたいのかという、教育者の側の意図が学修者の側に伝わりにくい状況を作り出したわけである。

4. 機構化に伴う専任教員の位置

さて、以上の観点からすると機構化は、教養教育への全学的参加を促すなど大きなメリットがあるように見える。しかし、専任教員の立場から見ると、お目出度いことばかりとは限らない。

まず、第一に大学教育研究センター時代には、教員は研究部に属し、学術的調査研究を行うことを第一義的に求められ

てきた。教員を公募したり選考したりする時も、その学術的業績が、他の業績と比して、最も重い評価を受けてきた。

これは、他大学の同種のセンターにおいても同様で、例えば博士の学位を有することを明示的、暗示的に採用の条件にしているセンターは少なくない。また公募において提出すべき書類をみても、履歴書と並んで研究業績が第一に来る。つまり、教員には研究者としての役割が期待されているのであろうと考えられるのである。

ところで、センターが機構になった時に、大学教育研究センター研究部（以下、「研究部」と略）は大学教育支援研究推進室（以下、「推進室」と略）へと変更されたが、この変更は教員の役割にどのような変化をもたらしたのであろうか。

一つには、かつての研究部は、事業部とは独立したユニットで、授業実践運営とは距離を置き、より広い立場から研究を行うことを期待されていた。これは我々のセンターだけではなく、1990年代半ばまではブロック構想というのがあり、全国の各ブロックに高等教育研究の拠点となるセンターを作り、そのセンターは自大学だけでなく、ブロック内の大学と連携して各種の情報収集、情報発信をしていくことが期待されていた。北海道ブロックは北大、東北ブロックは東北大、関東ブロックは東大、筑波大、北陸ブロックは新潟大、中部ブロックは名大、近畿ブロックは京大、神大、中国四国ブロックは広大、九州ブロックは九大というわけである。今日ではセンター関係者でさえ、このような構想があったことを知らない者は少なくないが、この構想の故に、あまりにも自大学の授業実践に特化した研究ではなく、もう少し広い視野に立つ研究がセンター教員には求められるものと理解されていたのである。またブロック内にある他大学のセンターとのネットワークも期待されていた。したがって、比較的早期に設立されたセンターはいずれも研究色が濃い紀要を発刊し、ブロック内の大学教員を主たる対象にしたフォーラムなどを開いていたのである。

ところが、このブロック構想で求められたセンターの数を遙かに上回る数のセンターが設置され、各センターは、どんどん内向きになり、自大学の授業開発、授業実践に調査研究が向かっていくようになった。紀要も、座談会や会議の資料を収載した学術性の薄いものになり、フォーラムなども自大学の教員のみを対象にしたものへと変化していった。

研究部から推進室への変化は、このミッションの漠然とした変化を制度化するものであったと考えられる。すなわち、外向きの調査研究や情報発信などよりも、神戸大学に寄与する調査研究と情報発信が求められるようになったというわけである。

このミッションの変化は具体的にはどのような形で個々の教員の仕事に影響してきたのか。かつて研究部の時代には、大学教育研究センター内には事業部と研究部があり、両者は改革の経緯からたまたま同居するものの、事実上は別個に活動していた。研究部は、事業部というよりも、むしろ執行部がシンクタンク的に利用する、あるいは研究課題を与えて学術的な助言を求める役割を果たすものと理解されてきた。しかし、研究部のスタッフが事業部の意思決定会議に参加するようになって、この事情は変化してきた。執行部ではなく、事業部で生み出される様々な問題に関わり、具体的な解決策の案出を求められるようになってきたのである。これは従来取り組んできた研究とはかなり異なり、開発的な業務である。例えば授業選択をランダムに行うプログラムの開発、授業評価フォーマットの開発など、それまでの外向きで、マクロな制度、組織を対象にした研究から、ぐっと内向きで、ミクロな神戸大学の授業実践を対象にした開発になってきた。

われわれにとって何よりも残念だったのは、センター長の人選である。研究部時代の初期には、研究部には研究が期待されているというところから、必ずしも高等教育研究の専門家ではないにせよ、高等教育研究に対する理解を持つ人物がセンター長になってきた。しかし、事業部との関わりが深くなっていくに従い、センター長というポストは単なる行政上の一ポストとしてみられるようになり、高等教育研究の必要性をまったく解さない、敬意を抱かない人物がセンター長になる可能性もでてきた。作家の大岡昇平が「文学者同士の付き合いは、お互いの仕事に対する尊敬がなければ成り立たない」（『生き残った者への証言』『文藝春秋』昭和46年2月号）と述べているが、これは研究者にも当てはまる。研究分野は違っても、相手の研究に対する、また相手の研究分野に対する敬意を欠いては良好な関係を築くことはできない。高等教育研究に対する敬意を欠いた人物がセンター長になり得るとするのは、われわれセンターのスタッフが純粋な研究をする必要はもうないということ、大学側から改めて突きつけられたということでもあろう。その時点で、組織としては、ミッションから研究は取り外されたのである。

われわれの場合は、恵まれていたというべきであり、副学長でもあった多淵敏樹教授、部局長を経験された後藤博弥教授、土屋基規教授、センター長退任後理事・副学長になられる堀尾尚志教授、部局長等にはならなかったが教養部改革、センター設置の経緯に学内で最も精通しておられ人望のあった瀧上凱令教授など余人を持って代え難い、高度のマネジメント能力を持った方々がセンター長になってこられた。したがって、他大学のセンターと比較して問題は少ない方である。他大学のセンターでは高等教育研究に関する見識も関心も全く持たず、敬意も抱かない人物がセンター長になることもあったようであり、着任時に「これまでこのセンターの存在すら知りませんでした」と冗談のつもりで述べて大鬘蹙を買った人物もいたそうである。また「純粋な」研究を行うことがミッションのセンターにおいてすら、高等教育研究への理解も経緯も全くない人物がセンター長になり、ことあるごとに「必要なのは実務で研究ではないよ」と高等教育研究をバカにした発言をしていた人物もいたようである。これは、不適切なたとえかも知れないが、反戦平和主義者が防衛大臣になるようなものであり、ご本人は自分に割り振られた二流（いや三流か）の管理職ポストにご不満（それでも着任できないよりはましということ）なのであろうが、その下で働く教職員、学生にとっては、迷惑千万、たまったものではない。

センターは脆弱な組織であるから、とんでもない、リーダーシップを欠いた、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（あるいは副学長・教育担当理事）がこう言っていますから」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うのである。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。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。

これが大学教育支援研究推進室になると、副学長・教育担当理事が機構長であるから、執行部の直轄組織になり、位置づけは明瞭である。センターに何よりもかけていた権威が備わるわけである。しかし同時に任務は非常に局限されたものになる。よく言われることに、研究者は二重国籍者で、研究者としては学会など同業者の組合に参加するコスモポリタンで、教育者としては特定の大学・研究機関に属するローカルな存在だというのがある。センターのスタッフは、そのコスモポリタンの性格をすこしずつ剥ぎ取られ、ローカルな性格を強めるようになっていくのである。これは学部／研究科所属の教員でも同じである。非常勤講師として外へ出る回数を厳しく制限されるようになり、学会への出席や講演会講師なども授業に差し支えない範囲でしか認められないという大学は多い。神戸大学の場合、まだ事態はそこまで至っていないが、「専任教員の取り込み」は、すべての教員に関して観察される。推進室の話に立ち戻ると、「神戸大学の」、「教育、授業実践、学修支援に関する」研究へと組織的ミッションが局限されていくというわけである。これは、同じ研究という言葉を使っても、かつて行っていたような研究とは意味が異なる。正確には、企画開発的な仕事であり、学会（例えば日本高等教育学会）などでの報告に耐えないものである。また大学改革は膨大な雑務を生み出す。その雑務をこなす「どぶさらい要員」は誰か。推進室のスタッフは「どぶさらい」を率先して、他の人々を巻き込みながら行うことが期待されている。「どぶさらい」から逃れようとするなど、とんでもないことである。しかしながら、この「どぶさらい」

もまた、当然のことながら学会での報告に耐えない。そこで、研究者として生き残ろうとする人間は、組織の活動としての企画開発、「どぶさらい」とは別に個人活動としての研究に埋没することになっていくのである。

一言で言えば、機構の学内での立場が強化されたということは、皮肉にも推進室の教員の立場が強化されたということではないということである。弱めたのではないけれども、大きく仕事の性格に変更を迫ったのである。

5. 結語

研究部、大学教育支援研究推進室としての仕事は、ここ 20 年の間に大きく変化してきた。問題は、その変化がどの程度、全学的な方針に則ってもたらされたものかということである。小さい組織は、その長につくもののパーソナリティや個人的志向によって左右されるところが大きい。そして小さな組織の場合、長を自分たちで選ぶことはできない。自決権を持たないのである。細かい事実は省くが、全国のセンターは多かれ少なかれ、学長交代、センター長交替の度に繰り返されるダッチロール的状况に翻弄されてきたのであろう。われわれのセンターにおいても、その傾向は顕著であった。この点に関して、機構化はかなりの安定をもたらした。機構は執行部の直轄である。しかし、機構の安定と、機構教員の立場の安定はまた別の話である。

一頃、高等教育関係者の間で、教養部改革に最も成功した大学はどこかという問いに対して「東京医科歯科大学だ」という有名なジョークがあった。東京医科歯科大学は全国の国立大学で唯一教養部を残した大学であった。すなわち「教養部改革は失敗であった」というジョークなのである。筆者はもちろん、そうは考えないのであるけれども、それでは教養部改革とは何であったのか、いかなる意義があったのかという大きな問いを考察していくことが今後の課題である。

筆者の研究面での課題は別として、機構の課題は予算と人員である。もちろん、これはどの部局も同じであろうし、他大学も同じであろう。既述のように、旧大学教育研究センターは脆弱な組織ではあったが、創設以来平成 12 年度までは年間 2 億円の予算を確保していた。ピークは平成 10 年度の 2 億 2164 万 2 千円である。しかし、この年度以降漸減し、さらに機構化以降急激に減少した。平成 23 年度の予算は 1 億 3740 万 2 千円であり、ピーク時の 62% にまで減少している。このなかでどのようにして教育サービスを充実することができるのか、機構としての課題も深刻である。この面の考察も他日を期したい。

<追記> 本稿の 1 節は神戸大学大学教育推進機構大学教育支援研究推進室(2007)『大学教育研究センター研究部・大学教育推進機構大学教育支援研究推進室 自己点検・評価報告書/外部評価報告書』(神戸大学) 所収の拙著「センター史」に大幅に加筆修正を施したものである。2 節は拙著(2004)『現代大学教育論—学生・授業・実施組織—』(東信堂) 所収の第 7 章第 3 節「神戸大学・大学教育研究センター—大きな責任・小さな権限—」に加筆修正の上での転載である。

(同論文自体、山内乾史(2003)「大学教育研究センターとは何か?」『大学教育研究』第 12 号、神戸大学大学教育研究センターに加筆修正を加えた上での転載であるが) 転載をお認めいただいた東信堂並びに下田勝司社長に感謝申し上げます。また、3~5 節は、拙稿(2008)「神戸大学における大学教育研究センターから大学教育推進機構への移行に関する考察」川島啓二(研究代表者)『大学における教育改善等のためのセンター組織の役割と機能に関する調査研究(平成 17-19 年度政策研究課題リサーチ経費研究成果報告書)』(国立教育政策研究所) に大幅に加筆したものである。同研究プロジェクトの代表者として筆者を加えてくださり、今回の加筆修正の上での転載についてご快諾いただいた国立教育政策研究所の川島啓二総括研究官に感謝申し上げます。なお、4 節の一部に山内乾史(2006)「大学教育研究センターとは何か(続)」『大学教育研究』第 14 号、神戸大学大学教育推進機構/大学教育研究センターの記載の一部を再録している。

なお、本稿をまとめる過程で大学教育研究センターの初代研究部主任森晴秀本学名誉教授が平成 24 年 7 月 7 日に逝去された。また初代大学教育推進機構長であった西島章次教授(外務省へ出向中)が平成 24 年 7 月 28 日に逝去された。

森先生とは川嶋教授、米谷教授、私3名（さらには波田名誉教授をも含めて）のいずれともすれ違いで面識はなかったが、本誌の20周年記念特集をまとめるに当たり、インタビューをお願いしようかと考えていたところであった。今の3名のスタッフが着任する前の創設間もない大学教育研究センターの状況は不明の点も多く、ご教示いただく機会を永遠に失ったのは痛恨というほかない。おそらくは各教科集団との関係等、大変なご苦勞をなされたことであろう。また西島先生は、川嶋教授と私にとっては、国際協力研究科でもご一緒し、院生の修士論文や博士論文について親しく議論させていただいた人間関係がもともとあったのだが、初代の機構長として、創設間もない機構の整備に尽力され、その面でもご指導いただき、お世話になった。ご一緒していてホッとできる温厚なお人柄が私は大好きだった。西島先生はこよなく愛されたブラジルに公使として渡られ、当地でなくなった。機構の創設期のことについても、なぜこのような形に落ち着いたのかなど不明の点が多く、帰国されたらご教示いただこうと考えていた。その機会も永遠に失われてしまった。今となつては、センターと機構の創設にそれぞれ尽力され、環境を整えていただいたお二人の先輩に対し、ただただ感謝と哀悼の意を心より表す次第である。

<引用・参考文献>

・神戸大学関係資料

神戸大学教養部(1989)『教養科学部設立と一般教育の改革』神戸大学

神戸大学教養部(1990)『教養科学部設立と一般教育の改革』神戸大学

神戸大学教養部(1991)『教養部改革構想』神戸大学

神戸大学教養部(1992)『教養部改革調査報告書』神戸大学

神戸大学教育システム検討委員会(1996)『神戸大学の一般教育および専門教育のシステムに関わる当面の諸問題について』神戸大学

神戸大学大学教育研究センター(2000)『自己点検・評価報告書 教養教育の質的向上を求めて—全学共通授業科目の現状と課題』神戸大学

神戸大学(2002)『全学テーマ別評価自己評価書 「教養教育」(平成12年度着手継続分)』神戸大学

神戸大学大学教育委員会教養教育専門委員会(2002)『全学共通授業科目(全学共通教育)の現状と課題 及び 「全学共通教育に関する基本的な考え方」の検討』神戸大学

神戸大学全学教育等検討委員会(2003)『平成18年度以降の全学共通教育について』神戸大学

神戸大学大学教育推進機構大学教育支援研究推進室(2007)『大学教育研究センター研究部・大学教育推進機構大学教育支援研究推進室 自己点検・評価報告書/外部評価報告書』神戸大学

・その他

瀧上凱令・波田重熙(2005)「大学教育研究センター」神戸大学百年史編集委員会編『神戸大学百年史一部局史一』1125-1133頁

山内乾史(2003)「大学教育研究センターとは何か?」『大学教育研究』第12号、神戸大学大学教育研究センター、47-55頁

山内乾史(2004)『現代大学教育論—学生・授業・実施組織—』東信堂

山内乾史(2006)「大学教育研究センターとは何か(続)」『大学教育研究』第14号、神戸大学大学教育推進機構/大学教育研究センター、31-37頁

山内乾史(2008)「神戸大学における大学教育研究センターから大学教育推進機構への移行に関する考察」川島啓二(研究代表者)『大学における教育改善等のためのセンター組織の役割と機能に関する調査研究(平成17-19年度政策研究課題リサーチ経費研究成果報告書)』国立教育政策研究所、73頁~77頁

【別表】大学教育研究センター／大学教育推進機構 20年のあゆみ

1. 後藤センター長時代（1992年10月1日～1994年3月31日）

要点：この時期は教養部と並存し、様々な事務的引き継ぎ・手続きとスタッフの整備が行われた。第1回の研究集会が行われ、紀要第1号も発行される。

1992年10月1日 大学教育研究センター設置。この時期の学長は第10代鈴木正裕（法学部）。ただし、センターの設置自体は新野幸次郎前学長時代から構想されていた。

1993年3月31日 森晴秀教授、広島女学院大学へ転任。

1993年8月1日 川嶋太津夫助教授、名古屋大学教育学部より着任。

1994年3月1日 米谷淳助教授、奈良大学社会学部より着任。

1994年3月31日 教養部解消、後藤センター長定年により退任。神戸女子大学へ。

創設時のスタッフ

センター長 後藤博弥（教養部長を兼務）

副センター長 瀧上凱令（国際文化学部教授と兼任）

教授・研究部主任 森晴秀（教養部より移籍）

2. 多淵センター長時代（1994年4月1日～1997年2月15日）

要点：この時期は教養部解消後のセンターの離陸期であり、スタッフがようやく整い、小林哲夫副学長の神戸大学教育システム検討委員会（通称、小林委員会）に専門委員として研究部教員4名が参加した。同委員会において教官アンケート、学生アンケート双方を企画実施・分析し、報告した。また全教科集団へのヒアリングも行った。事業面では『FDハンドブック』を試作した。また、研究部会議において、授業改善キーパーソンを各部局より選出し、授業改善を推進しようとした。

1994年4月1日 工学部より多淵敏樹教授がセンター長に着任（副学長を兼務）。

1994年4月1日 山内乾史講師、広島大学大学教育研究センターより着任。

1994年4月15日 波田重熙教授、高知大学理学部より着任。研究部主任に着任（2004年3月31日の定年退職まで）。
専任ポスト数は教授3・助教授1

1995年2月16日 西塚泰美教授（医学部）、第11代学長に選出。多淵センター長は副学長に留任。

1996年1月1日 山内講師、助教授に昇任。

1997年2月15日 多淵センター長 副学長の任期満了に伴い退官、センター長も退任。大手前女子大学へ転任。

センター長 多淵敏樹（副学長）

副センター長 瀧上凱令（国際文化学部教授と兼任）

教授 波田重熙（研究部主任）

助教授 川嶋太津夫

助教授 米谷淳

講師 山内乾史

3. 瀧上センター長時代（1997年2月16日～1999年2月15日）

要点：教養部改革に古くから関わり続けた瀧上教授がセンター長になり、教養教育の担当問題などを中心に検討した。学生生活実態調査報告の実施・分析にも深くコミットするようになる。また、全学共通授業科目実施委員会が年度途中で廃止され、運営委員会に統合される。

1997年2月16日 瀧上副センター長がセンター長に昇任。

1997年2月16日 波田研究部主任が副センター長を兼務（2004年3月31日の定年退職まで）。先述の小林委員会の答申を受けて副センター長は専任教員から出すこととなった。

1998年5月2日～1999年3月24日 山内助教授、イギリスで在外研究。

1999年2月15日 瀧上センター長退任。

センター長	瀧上凱令（国際文化学部教授と兼任）
教授	波田重熙（副センター長、研究部主任）
助教授	川嶋太津夫
助教授	米谷淳
助教授	山内乾史

4. 土屋センター長時代（1999年2月16日～2001年2月15日）

要点：土屋センター長のもとで、コアカリキュラム案を研究部中心に考案し、各部署の執行部と個別に面談する。法人化後の教養教育のあり方を検討した。成績評価、授業評価の検討を始め、これを含む形で自己点検・評価報告書を作成した。2000年3月、西塚学長の要請により、波田教授が平井事務長と入試制度の調査のため、川嶋教授と山内助教授が大学附属図書館の調査のため、それぞれアメリカ合衆国にわたる。翌2000年9月、やはり西塚学長の要請により、米谷助教授が大学附属図書館の調査のため、スウェーデンにわたる。なお、運営委員会にセンター教員は1999年度にはオブザーバーとして、2000年度以降は正規の委員として出席するようになる。

1999年2月16日 西塚学長再選。発達科学部より土屋基規教授がセンター長に着任。

1999年4月1日 川嶋助教授、教授に昇任。

2001年2月15日 土屋センター長退任。

センター長	土屋基規（発達科学部教授と兼任）
教授	波田重熙（副センター長、研究部主任、事業部主任）
教授	川嶋太津夫
助教授	米谷淳
助教授	山内乾史

5. 柴センター長時代（2001年2月16日～2005年2月15日）

要点：大学教育推進機構への改組をにらんだ大幅なカリキュラム改革を検討、また、波田教授の退任後、助教授ポストが返却され、教授ポスト3（1減）となる。この時期に学生による授業評価をめぐって会議が紛糾したため、専門委員

会を立ち上げる（初代委員長は森本雅之工学部教授、第2代委員長は池田裕司理学部教授）。また新カリキュラムの検討が始まり、理学部の池田教授とセンターの山内助教授、平山克也教務主任の3名でワーキング・グループを立ち上げ検討する。さらに、形式的授業評価のワーキング・グループも立ち上がる。こちらは米谷教授が中心的なメンバーになる。教養教育の実態調査が行われる（2001年度と2002年度）。新任教員のFDを始める（2004年度と2005年度）。山内を中心にWEB・FDハンドブックの試作を行ったのもこの時期である。さらに全学共通教育における初年次教育についての研究を行い、実際に2003年度後期には「総合教養科目Ⅳ」として研究部教員4名で試行した。

また共通教育に関して自己点検・評価を行った。この時期、川嶋教授を委員長にして神戸大学大学教育委員会教務専門委員会（通称、川嶋委員会）が設置され、川嶋教授が委員長、他の3名も委員として参加した。さらに、佐々木理事のもとに神戸大学全学教育等検討委員会（通称、佐々木委員会）が設置され、専任教員はその裏方を務めた。この時期の至上命題は何よりも多人数授業の解消であり、63歳を越え既に定年退職された名誉教授を特任教授として教養原論担当者に任命するなどの方策がとられたが、抜本的な問題解決には至らず、センター方式の限界が明らかになってくる。

- 2001年2月16日 野上智行教授（発達科学部）、第12代学長に選出。発達科学部より柴真理子教授がセンター長に着任。
- 2001年2月16日 川嶋教授、学長補佐に着任（2007年2月15日まで）。
- 2003年8月1日 米谷助教授、教授に昇進。
- 2003年10月1日 神戸商船大学と統合、海事科学部発足へ。
- 2004年3月31日 波田教授、定年退職。神戸女子大学へ転任。波田教授の定年退職時に、全学的な法人化に伴う借用ポストの整理、教員定員5%供出要請のため、設立時に工学部より借用していた助教授ポスト1が工学部に返却され、研究部の定員は教授3となる。
- 2004年4月1日 国立大学法人化する。それに伴い、理学部より佐々木武教授が教育担当理事に着任。以後、佐々木・柴のコンビで改革案が練られる。
- 2004年4月1日 米谷教授、副センター長に着任（大学教育研究センター解消まで）。
- 2005年2月15日 柴センター長退任。

【副学長	佐々木武(教育担当理事)】
センター長	柴真理子（発達科学部教授と兼任）
教授	川嶋太津夫
助教授	米谷淳（副センター長、事業部主任、研究部主任）
助教授	山内乾史

6. 堀尾センター長時代（2005年2月16日～2005年6月30日）

要点：学生による授業評価の活用をめぐる検討を本格化した。全部局に対する聞き取り調査を実施した。

- 2005年2月16日 野上学長再選。農学部より堀尾尚志教授がセンター長に着任。教育担当理事・副学長には西島章次教授（経済経営研究所）が着任。機構内に新設されることになる各教育部会の立ち上げWGに、専任3名は主査として加わる。

副学長 西島章次(教育担当理事)
センター長 堀尾尚志(農学部教授と兼任)
教授 川嶋太津夫
教授 米谷淳(副センター長、事業部主任、研究部主任)
助教授 山内乾史

7. 西島機構長+堀尾全学共通教育部長時代(2005年7月1日～2007年2月15日)

要点: 機構内に全学教務委員会が設置される(委員長は機構長)。西島理事の指示によりボローニャ・プロセスへの対応を検討する。川嶋教授を代表とする文部科学省委託事業、教養教育の調査が2005年度と2006年度に行われ、国内・海外諸大学の調査を行う。機構の全学共通教育部内に教務専門委員会、評価・FD専門委員会、事業専門委員会が設置され、3名の専任教員が一つずつ担当することになった。また教授会相当の会議としては企画運営会議が設けられた。

2005年7月1日 大学教育推進機構発足、移行措置として大学教育研究センターは2006年3月31日まで存続する。西島教育担当理事・副学長が初代機構長に着任。堀尾センター長が全学共通教育部長に着任。大学教育支援研究推進室長には米谷教授が着任。

2007年2月15日 西島機構長、堀尾全学共通教育部長退任。

機構長 西島章次(教育担当理事・副学長)
全学共通教育部長 堀尾尚志(農学部教授と兼任)
教授 川嶋太津夫(学長補佐)
教授 米谷淳(大学支援研究推進室長)
助教授 山内乾史

8. 薄井機構長+沖原全学共通教育部長時代(2007年2月16日～2009年2月15日)

要点: 大学教育推進機構の改組をめぐる議論が始まる。成績評価のあり方の検討が始まる。大学教育研究センター研究部/大学教育推進機構大学教育支援研究推進室の自己点検・評価を実施する。ライティング・センター構想やプレミアム・コース構想などを検討した。この時期より川嶋教授が文部科学省中央教育審議会委員になる。

2007年2月16日 工学研究科より薄井洋基教授が教育担当理事、第2代機構長に着任。国際コミュニケーションセンターより沖原勝昭教授が全学共通教育部長に着任。

2009年1月1日 山内准教授が教授に昇任。

2009年2月15日 沖原部長退任。

機構長 薄井洋基(教育担当理事・副学長)
全学共通教育部長 沖原勝昭(国際コミュニケーションセンター教授と兼任)
教授 川嶋太津夫
教授 米谷淳(大学教育支援研究推進室長)
准教授 山内乾史

(参考) 薄井機構長+大野全学共通教育部長時代 (2009年2月16日～2009年3月31日)

要点：沖原全学共通教育部長は2月15日をもって任期満了であり、大野教授に交替するが、今期より学長及び理事・副学長については3月末日までが任期となったため、この一ヶ月半は執行部の移行期に伴う変則的な時期である。

2009年2月16日 農学研究科より大野隆教授が全学共通教育部長に着任。

2009年3月31日 薄井機構長退任。

機構長	薄井洋基 (教育担当理事・副学長)
全学共通教育部長	大野隆 (農学研究科教授と兼任)
教授	川嶋太津夫
教授	米谷淳 (大学教育支援研究推進室長)
教授	山内乾史

9. 田中機構長+大野全学共通教育部長時代 (2009年4月1日～現在)

要点：大学教育推進機構の抜本的組織改革が行われ、名実ともに全学共通教育だけでなく、各部局の学士課程教育、大学院教育にも関わっていくために、各部局の評議員・副研究科長等で構成される新たな大学教育推進委員会が機構の最高議決機関とされ、また、機構に大学教育推進部が新設された。大学教育推進部には、既に設置されていた全学教務委員会と新設の全学評価・FD委員会が置かれ、大学教育推進部の副部長2名がそれぞれの委員長となった。さらにGPA制度のあり方を含む成績評価のあり方についての検討が始まる。少人数・対話型教育、英語コースの設置などについて検討が加えられた。また大学教育推進委員会に全学共通教育等検討WGができ、大野副機構長を座長にスタッフ3名全員が入っている。さらに、TOIEC、TOEFLを在学中に無料で二度受けることができるようになった。またグローバル人材育成事業が認められ、大学教育推進機構内にグローバル教育部が新設される予定である。これらの事業に関連して推進室教員が二度にわたり全部局に聞き取り調査を行った。

2009年4月1日 福田秀樹教授 (自然科学系先端融合研究環長)、第13代学長に選出される。 経済学研究科より田中康秀教授が教育担当理事、第3代機構長に着任。

機構長	田中康秀 (教育担当理事・副学長)
全学共通教育部長	大野隆 (農学研究科教授と兼任)
教授	川嶋太津夫 (全学評価・FD委員会委員長)
教授	米谷淳 (全学教務委員会委員長→大学教育支援研究推進室長)
教授	山内乾史 (大学教育支援研究推進室長→全学教務委員会委員長)