

2. 自己評価委員会の応答

平成17年3月30日に実施された京都大学高等教育研究開発推進センターの外部評価懇談会では、外部評価委員の方々から貴重な提言と示唆をいただき、ほぼ考えうる問題点のすべてについて指摘いただいたものと考えている。これによって、センター、とくに第1部門の現在の位置と今後の課題について大きな見通しが得られた。以下では、これに対して現在考えるところを記しておきたい。

まず、私たちが、外部評価委員から共通して指摘されたものとして受け取った点から、記しておきたい。

(1) まず、いわゆる“at Kyoto University”（世界の大学教育改革・大学教育研究における拠点あるいはシンクタンクとしての役割）と“for Kyoto University”（京都大学の教育改革におけるサポート組織、ファシリテータとしての役割）とをいかに両立させるか、という問題について。

私たちは、旧センター以来、この二つの「役割」の調停に悩んできた。そしてこの悩みは、センターの拡大改組以降、より深刻なものとなってきた。山本委員は、「学内で気を遣っておられるようだが、共通の知的資産をどんどん作っていくということこそが大事」（59頁）と発言され、小笠原委員は、次のように言っておられる。

「この長期の企画戦略、それから全国的な教育改革運動の結節点というのは、京大におけるミッションと、それから全国的な広がりを持ったミッションがだぶるところで、ここが恐らくいちばん注目される場所だろうと思います。」（62・63頁）

いずれの場合にも、いわば“at”の役割と“for”の役割との具体的・実地的な調停が課題であると、指摘されているのである。幸いなことに、今回の外部懇談会では、たとえば近田委員から、私たちの刊行した『大学教育学』を一定程度評価していただいた。『大学教育学』は、京都大学というローカル場でのさまざまなアクションリサーチを土台として理論の相互主体化・普遍化をめざした仕事である。このようにして今後も、具体的・実地的に“at”役割と“for”役割の調停をめざした仕事を続けるようにという示唆を受けたものと受け止めたい。

(2) 次に、旧センターから拡大改組されたことによって、センターがどう変わったのかという問題について。

これについては、当然ながら、外からの推測と現状との間には若干のズレもあったが（たとえば、「頼られすぎて大変ではないか」という危惧など）、しかしどの委員からも、拡大改組をプラスにしていくような視点を与えていただいた。たとえば、小笠原委員は次のように発言しておられる。

「教授システムと全学共通教育はアカデミックが主要な部分を網羅しています。それと情報メディア、eラーニング、IT絡みも入っていると。これは実は高等教育そのものなので。それが一つのセンターになっているわけですから、機能すれば、高等教育のメインストリートをまっすぐ行っているようなものだと思います。」

「全学共通教育といえどもディシプリン・ベースなのです。ディシプリンというのは基本的に排他的ですから、ですからそのディシプリンそのものでもないし、それに責任を持ってもいないところに頼るということは、本来はありえないことなのです。それを、きちん

と頼り頼られる関係に持っていくということがいちばん大事なことで…」

また、山本委員からは、事務組織が拡大したことにより、事務が私たちの仕事の内容面にまで関わってくる可能性が生まれてきたと指摘していただいた。これらの発言へのセンター側の応答にもあるように、山本委員の示唆は、フォーラムや交流会に事務が積極的に関与するという形で具体的に活かされつつあることを報告しておきたい。

なお、評価委員からは、たとえば次のような問題も提起していただいた。

(1) 近田委員—第1部門はこれまで、チームワークで、そしてミクロレベルの、ティーチングに対してラーニングを重視するような実践研究に携わってきた。このような研究体制は、新センターで今後どう生かされるのか。

(2) 山本委員—研究成果をきちんと蓄積してこれを学内というよりはむしろ学外に伝達するような機能を、今後どのようにして発展させていくのか。

(3) 小笠原委員—新部門は、学内の教育改革という観点からみて、トップとどのような組織的なつながりをもちうるのか。

これらの発言では、3委員はそれぞれに、研究、学外、学内のいずれか一つに強調点をおいておられる。この点では、この問題提起は、上述の“at”/“for”問題をもう少し具体的に展開するものである。私たちはこれまで、フィールドワーク的研究の蓄積を通して、学内外への知的成果の伝達というミッションと教育改革のためのシンクタンクとしてのミッションを、同時に果たそうとしてきた。3委員からは、＜この同時達成という目論見が新体制のもとでなお達成されているのか＞について問いが投げかけられたものと解することができる。以下、この本質的な問題提起に対して、現時点で可能な限りで応答を試みたい。

1) 研究ミッションの継続と見直しについて

第1部門は、旧センター以来、たとえば授業研究などのフィールドワークを通して、「大学教育学」という一般理論を構築しようと試みてきた。この研究上の最初の出発点が「公開実験授業」であり、これを踏まえながら、KKJ、KNV、TIDEなどの遠隔授業などのプロジェクトへとアクションリサーチないしフィールドワークを拡張してきた。このような研究成果の累積を前提にして、私たちは、大学院教育学研究科では「高等教育開発論」という講座をもち、大学院生の教育をしている。研究の成果は、ほぼ毎月の公開研究会、年1回の大学教育研究フォーラム多くの出版物、ホームページの拡充（たとえば「大学授業ネットワーク」）などを通じて、公表してきた。

旧センターのミッションは、「啓蒙から相互研修へ」というスローガンに示される。外側から情報を提供したりコントロールしたりするのではなく、私たち自身のフィールドワークからえた知見をてがかりにして、同じようなフィールドにいる他の人たちへ呼びかけ、彼らと連携する。このような相互研修という形で、教育改革へかかわろうとしてきた。つまり、学生や教員のもつパワー（自己形成力）を前提にしながら、それをファシリテートしていくという形で改善に参加しようとしてきたのである。ところが、現在では時代のほうがすでに、啓蒙段階を踏み越えてしまった。私たちのミッションは、「啓蒙から相互研修へ」ではなく、「相互研修から相互研修の組織化へ」と組み替えざるをえなくなってきたのである。

私たちは、現在の所、相互研修型FDの組織化を試みていくなかで、この試みそのものを

研究のフィールドとしながら、たとえば『大学教育学』をリライトしていくことをめざしている。しかし、私たちは、ファシリテートを超えたオーガナイズに、本当に立ち入ることができるのか。そして、このような組織化に立ち入れれば立ち入るだけ、私たちの実践研究を達成する余力は失われるのではないか。つまり実践研究と教育改革との同時達成という理念は、今となってはもはや一いわば<二兎を追うもの>であり一過剰負担でありかつ非現実的ではないか。私たちは現在の所、この深刻な問いにまだうまく答えることはできないでいる。このミッションの再編成こそが、私たちが直面しているいちばん大きな組織上、研究上の問題である。

組織上の問題は、これだけにはとどまらない。たとえば、第1部門のミッションはともかくとして、センター全体として見た場合、どのようなミッションが描けるのか。このミッションは、第1部門のそれとどのように関わりうるのか。この部門ミッションとセンターミッションの両者は、調和的でありうるのか。これらの新センターの組織運営上の問題についても、外部評価委員からさまざまな指摘があった。

2) 組織運営上の課題について

第1部門が直面している組織運営問題は、なによりもまず財政問題である。自律した組織から組織の1部門となったために、財政的な自立権、自立性はかなり乏しくなり、配分額そのものが、かなりきつくなっている。企業の補助金やGPや総合科研で外部資金を導入せざるをえないが、そうすればそうするほど、それに対応して組織業務も増える。自分で自分の首を絞めるような事態である。ミッションの再編成が不可避であるが、それは、かならずしも何か新しいことがやれるということではない。既存の自分たちの仕事をリストラしながら、ミッションの再編成ということを考えざるをえないのである。これまでの仕事をただ成り行きのままに拡大していくことは、あきらかに自殺行為である。とはいえ、既存の仕事をリストラすることは、文字通り<身を削る>作業である。私たちはすでに公開実験授業を縮小再編成してきたが、今後も同じようなリストラの作業を、もっと広範に進めなければならない。

つぎに、新センターの組織運営問題がある。新センターは、それぞれにかなり異質性のある3つの部門が集まってできている。センターの将来については、それぞれの異質性を十分に生かしていくような活動ができるかどうかというのが、中核的な課題である。

組織運営上の具体的な問題は、3つある。センター内部でどういう形で組織化を図っていくのかという問題、京都大学のなかでどういう形で自分たちのアイデンティティを見つけていくのかという問題、そして財政問題である。

旧センターは、大きく強い組織になったが、そのかわり、肥大した組織の内部での調整がとて難しくなった。第1部門は、専属の人があまりいない他部門と、どういう協力関係が取れるのか。つぎに、第1部門が京大の中で何をするのか。総長直属のラインのうちに位置づけられているわけではないので、京大の内部で私たちが何をやっていくのか、やっていけるのかということも、そのつどこちらのほうから見つけていかざるをえない。この京大内の問題はともかく、ここではとくに、センター内の組織的連携問題についてだけ、ふれておきたい。

(第2部門との関係) — 新センター発足から2年目になってやっと、交流会プロジェクトという形で、センターのすべての部門の連携が現実化してきた。来年度は、第2部門のまとめ役であると同時に、センターの各部門をつなぐ結節点である林教授が残念ながら定年を迎えられる。今後の組織内連携問題は、私たちが自覚的に対処すべき、重要な課題と

なってきた。

（第3部門との関係）－ 第3部門の母体の一つである学術情報メディアセンターの研究部門とは、これまで半年に1回ずつ交流の研究会を持ち、さらに、メディアセンターの大学院生の指導を引き受けるという関係もある。このような関係を土台にして、今後よりいっそうの連携をはかりたい。

（事務部との関係）－ 新センター発足時には、「機構の事務」と「センターの事務」との関係がうまく見いだせない局面もあった。しかし、連携の広がりはかなり大きくなってきている。今後も、きちんとした協力体制を組むようにしたい。

最後に、今回の懇談会であまり議論されなかったが、第1部門のさまざまな仕事の内的な関連づけということも今後の課題である。私たちはこの内的な関連づけによって、「(1) 研究ミッションの継続と見直しについて」と「(2) 組織運営上の課題について」の両方に同時にこたえることを考えなければならない。

たとえば、授業参観プロジェクト、大学授業ネットワークプロジェクトといったこれまで第1部門でやってきた仕事と、交流会プロジェクトのようなセンター全体でやりつつある仕事が、現在、結びつけられつつある。具体的には、2回生進級時アンケートと授業参観プロジェクトをリンクさせること、あるいは、今度のフォーラムを交流会プロジェクトと連携させ、教員だけでなく学生・職員も参加するFDを提案しようとしていることなどである。

以上記してきたように、懇談会で指摘された課題はすべて、私たちにとっては回避することのできない重大な問題である。その意味で、懇談会の議論は、きわめてリアルであった。これらの問題提起的に対しては、私たちのかなり惨めな現状からして、とても威勢の良い回答を書くことなどできない。にもかかわらず、外部評価委員からは、なおこれからも何とかやっていけるような勇気づけを与えてもいただいた。たしかに、ほかにも私たちが勇気づけを与えられるような例が、ないわけではない。

たとえば、山本委員から、「京都大学が全く違ったタイプの大学の、あるいは学生を教えている先生たちにとって参考になるような情報というのはないものか」(60頁)という問いかけがあった。先日、FD報告書を送ってこられた三重大学教育学部は、私たちがGPで掲げた「相互研修型FDの組織化による教育改善」という理念を、自分たちの状況のなかで組み替えて、FDを進めている。また、私たちのGPでの「教員と学生の参加する“学問教育共同体”」という呼びかけを真正面から受けて、私たちの交流会プロジェクトと似た活動も始めている。このように、私たちと理念とコンセプトを共有しながら、しかも、自分たちのローカルな状況の中でこれらを読み直し再編成してFD活動を進めておられる。私たちは、この点に強く勇気づけられた。

懇談会の席上で半ば冗談として述べたように、センター立ち上げのときは、はるかにもっと苦しかった。何がどうなっているのかほとんど何も見えず、どうしたらいいのか皆目分からなかった。あのときに比べれば、今は、課題は明確であり、何が問題であり何が難しいのか、はっきりみえている。何をどうなすべきかについても、ほぼみえている。

きわめて少人数のスタッフで達成してきた自分たちのこれまでの仕事を振り返ってみれば、あるいは、この難局もいずれ乗り越えることができるという、楽観的な見方もできるのかもしれない。