

大学研究センター外部評価報告

筑波大学大学研究センターの外部評価について

大学研究センターは、平成9年度末に外部評価を受けた。以下にその経緯と外部評価報告書本文を掲載する。

本センターが、外部評価を受けようと企画をしたのは、平成8年暮れのことであった。センターが昭和61年度に設立されてちょうど10年、一層の発展を目指してさまざまな内部努力を続ける中でのことである。我々は設立以来、このセンターの役割を、「研究型センター」としてatTokyoのメリットを最大限に活かす、学際性、国際的視野を持ち、かつ政策・問題解決的研究を行う、などと位置づけ、その趣旨にそって各種の研究活動を行ってきた。

しかし、そのような姿勢も、ひとりよがりでは済まない。学内にはセンターの役割について、さまざまな考えがある。学術情報センターの移転にともなう東京地区の将来計画検討委員会も始まった。ここはひとつ、せっかく制度化された外部評価システムが筑波大学にはあるのだから、全国の類似の高等教育研究センターに先駆けて、外部の有識者による客観的な評価を受けてみようということになった。

結果として、外部評価委員会は、我々のこれまでの活動を高く評価してくださった。我々のこれまでの姿勢は、基本的には支持されたものと理解している。しかし同時に、今後の発展を目指す上で、さまざまな困難があることも明らかにされた。教育活動への関わり方、研究テーマの設定の観点、大学内外との関わり、とりわけ全国的ネットワークの拠点としての在り方、組織の規模拡大の必要性など、センターの今後にとって重要な示唆が多数含まれている。

我々としても、決して現状を満足すべきものとは考えていない。今後、この評価結果を踏まえて、一層の改善改革を行う決意である。折しも筑波大学では、平成10年4月に学長以下執行部が交代し、新たな発想の下で発展の途が探られつつある。センターとしても、この機会に学内外の支持を得つつ、更なる発展を期したい。それは、我々のセンターだけの問題にとどまらず、我が国の高等教育研究全体の発展とそれがもたらす社会的便益の増大にも関わることと信じるからである。

公務多忙の中、外部評価の労をとってくださった有本委員長はじめ外部評価委員の方々、その他関係者の方々に厚く御礼を申し上げる次第である。

外部評価実行委員会委員長

山本眞一（筑波大学大学研究センター長）

まえがき

学問の府である大学は、森羅万象の研究を通じて知識の発明発見を行うことによって学界への貢献を行い、翻って社会発展に寄与している。それにもかかわらず、肝心の大学自身を研究する点では、長い間にわたり躊躇し、敬遠し、タブー視してきた歴史がある。そうした経緯を回顧すれば、大学・高等教育の研究の制度化は当然急がれるべきであった。

その意味で、筑波大学大学研究センターの設置は、極めて重要な出来事であったと言わなければならない。新構想大学として誕生した筑波大学の中で、センターは文字通り新構想の企画の一端として、我が国有数の高等教育研究に関する専門機関として設置されたのである。大学内外からの大きな期待がかけられ、重責を担って誕生したのは言うまでもない。

センター組織のライフサイクルを人生になぞらえれば、誕生以来12年目を迎えた現在は、さしずめ自己証明の模索を求める青年期にあたり、緊張や葛藤を伴う困難な時期にさしかかっていると言えるかもしれない。過去と現在の役割葛藤をいかに解決し、未来からの役割期待に対していかに挑戦し、新たな役割をいかに構築するか、というステージに直面しているように見える。従来活動成果を自己点検・評価に基づいて社会へ発信し、情報公開によって説明し、理解を得るとともに、自らの組織的なアイデンティティを再構築する作業が必要になっている。そのような時期に、外部評価が実施される運びとなり、将来への展望と決意を表明されることは時宜を得ていると思われる。その意味で、山本眞一センター長をはじめ関係者の方々に深く敬意を表する次第である。

本委員会は、この報告書の中で、センターのこれまでの活動を高く評価するとともに、引き続き大きな社会的期待が寄せられると見込まれることに鑑み、前途に横たわる問題点や課題に関してもできるだけ率直な意見を開陳するようつとめている。こうした意見は、願わくば今後のセンターの諸活動に前向きに生かされること、とりわけ内発的な自己研究にフィードバックされることを切望している。意のあるところを汲んでいただき、センターの一層の発展に多少なりとも役立てていただければ、委員一同まことに幸いである。

1998年（平成10年）2月28日

外部評価委員会

委員長 有本 章（広島大学大学教育研究センター長）

委員 池上徹彦（NTTアドバンステクノロジー社長）

委員 伊藤大一（政策研究大学院大学教授）

委員 矢野眞和（東京工業大学大学院社会理工学研究科教授）

評価結果

はじめに

筑波大学大学研究センターは、我が国の高等教育研究が制度化を急がれる時期にいち早く設置され、大きな期待が寄せられてきた機関である。この度、創設以来の活動を総決算する角度から、自己点検・評価報告書に基づいた外部評価が導入されることは、これまでの活動を世に問う意味を持つと解される。したがって、そのことはセンター自身にとっても、我が国の斯界の発展にとっても、極めて意義深いことである。

ところで、外部評価は、内部評価では気づかない問題点や課題を率直に提示し、改善や改革の材料としてフィードバックされることが期待されるのであり、それが単なる評価に終わることなく、当該機関が自らの点検・評価と摺り合わせ内発的に一層発展するための学習を促す契機になることが肝要であるはずである。その趣旨に沿って、本外部評価委員会は、できるだけ忌憚のない意見を述べることを基調にすることとし、センターで用意された外部評価用参考資料とそれを踏まえて行ったヒアリング、意見交換、独自の議論などを基に報告したいと考えている。

センターの活動は、実り豊かな実績をもたらしている。そのことは点検・評価報告書に十分示されている通りであり、本委員会はそのことを高く評価するものである。同時に、我が国の高等教育研究の拠点の一つとしての一層の発展を期待する観点からは、現状に甘んじるのではなく、理想を高く掲げて、さらに飛躍的な発展を可能にする条件を探ることも大いに期待したい。その視点から、これまでの足跡を評価すると同時に、現状の問題点や課題に関しても指摘すべきことは率直に指摘するつもりである。

ただ、短期日の間の集中的な調査やヒアリングでは、真の問題点や課題を適切に掘り下げるのに限界があるのは否めず、その点で隔靴搔痒の状態に陥っていることを危惧せざるを得ない。また、本委員会の評価は、内部評価ではなく他者評価であるとしても、第三者評価ではないため、自ずから厳しさの欠如は避けられまい。このような限界があるものの、本報告では敢えて忌憚のない意見を具申するとともに、将来への展望を提言することを心懸けることにした点を理解いただければ幸いである。

1. 理念・目的・役割について

筑波大学大学研究センター（以下、センターと略称）は、昭和61（1986）年4月に国立学校設置法施行規則第20条の3に基づく学内共同利用教育研究施設として設置された後、今日までの12年間をかけて着実に発展を遂げてきた、我が国で有数の高等教育に関する研究機関である。設立の主たる目的は、「大学の機能に関する総合的研究を行うとともに、実践可能なモデルを開発、

試行及び提供することにより、我が国の大学改革の推進に寄与すること」(筑波大学大学研究センター規則第1条)とある。このように、①大学の機能に関する総合的研究、②実践可能なモデルの開発、試行及び提供、③我が国の大学改革の推進への寄与、に主眼が置かれている。主たる機能は、「我が国」の大学改革の推進に寄与することであり、同様の名称を有する例えば東京大学のセンターが、「東京大学」に対する直接的な寄与を目的に規定しているのとは、自ずから異なる機関を目指している。また、その性格・役割の特徴としては、①国立大学で、広島大学大学教育研究センターに次ぎ2番目に設置されたこと、②「研究型センター」として、atTokyoのメリットがあること、③環境変化(高度化・大衆化)の中での役割期待が増大していること、などが指摘され得る。

このような特徴が存在することは、自他共に認められるセンターの独自性を物語るのであるが、そのことを肯定した上で、問題点や課題があることも確かであり、次のような点が指摘できると考えられる。

第1は、創設時の理念・目的・役割は、全国的に高等教育の専門的な研究機関が少なく、制度化そのものに価値が見出される時点に形作られたものであり、現時点での再考が不可欠である。創設10周年を経過し、他の類似機関が叢生しつつある現在は、必ずしも試行当時のいわゆる55年体制を引きずる形での自己規制的な制約に囚われる必要はない。新たな角度からの見直しが必要であろう。例えば、「我が国」の大学改革の推進に寄与することは依然として重要な役割期待であるとしても、いわゆるIS(Institutional Study)機関として、筑波大学の改革の推進に貢献する必要性も次第に増していると推察される。また、政策研究への志向はトレードマークと言えるほどの特色となるとしも、その半面では、基礎研究の必要性が増していることも否めないと考えられる。これらの方向性への固定的な役割規定は組織の柔軟性を見失わせることになりかねないのであり、新たな時点での方向性の再考と対応が問われるに違いない。現時点での新たな角度から見直した結果、現状維持の結論が得られる場合は、政策研究志向は迷わず継承するべきであり、その場合は、研究成果と実際の高等教育政策との間の整合性を明確にする視点をもっと強めて欲しい。

第2は、第1と関連するが、センターの活動の特色をなしている「高等教育」「政策志向」「国際的視野」などの言葉に関しては、創設時と今日では状況が変化していることを勘案して再定義が必要であろう。例えば、文部省のこの1、2年間の社会変化への対応はインターンシップへの対応に見られるように、政策的な動きを急速に進行させており、「政策」が実体よりもはるかに先行している事実を否定できない。言葉の再定義を行う中で、このような政策と実体との関係に関わる変化をいかに研究活動の対象に取り上げるかを、センターとして検討する必要がある。

関連して、今のところ小規模組織であるセンターが、限られた資源を重点的にどこに投入するかの戦略を議論することを期待したい。別言すれば、そのことは、センターの21世紀に向けての戦略をまず考え、逆に理念等を汲み上げることにもなるはずである。

第3に、産官学の連携の問題を研究活動の中に積極的に組み入れる必要がある。特に産学連携をテーマに追加すること、あるいは、産学連携を前提条件とした高等教育の姿を研究することが

必要であろう。なぜならば、大学と大学外の社会とのアーティキュレーションが今や重要かつ緊急な課題であるはずであるからである。その際に、Who is the center's customer? という発想も参考になろうし、その次には Customer's Satisfaction という発想が続くものと考えられる。大学のアカウンタビリティ（説明責任）が重視される現在は、センターに課される社会的責任も例外なくきびしく問われることを意味しており、大学内部のみならず社会との提携を明確にするとともに、その観点から携わった研究内容を社会への情報公開によって説明し、研究内容のレリバンスに関する理解を得る必要がある。

第4に、すでに若干触れたが、実際の研究遂行に際しては、センターの目的に内在する次の三つの緊張関係にどのように対処するかが、問題になると思われる。

(1) 基礎研究と改革への実践的寄与

この二つを結ぶのは、かなり難しいことである。基礎と言えど何でも入ってしまうし、実践という研究とは離れた領域にまで踏み込まなければならなくなってしまう。この二つの架け橋になるのが、「政策研究」と言えるかもしれない。センターの活動は、上記の第1の部分で述べたように再検討がなされるべきだとしても、結局はセンターはこの政策研究指向を大なり小なり標榜することになるに違いないと推察される。その角度から、基礎研究と政策研究の間にある葛藤を克服する方途を探ることにおいて、斯界での主導性が発揮されるように見えるからである。そうであれば、この分野の高等教育研究はまだ未成熟であるだけに、更なる研究の蓄積を期待すると同時に、日本の政策研究をリードしていただきたい。

(2) 対象の拡がりと深化

大学の機能を研究するといっても、その対象領域は広い。これからはなされなければならない研究領域は限りなく広いが、拡がりばかりを気にしていると研究に深みがなくなってしまう。この緊張関係にどのように対応するか。

設立以来の焦点は、大学の研究機能を対象として重視してきた経緯があるようである。筑波大学のセンターの特徴として、この研究機能、あるいは学術政策に力点を置く戦略は、首肯できるだろう。しかし、それだけの戦略では、関係者を納得させるのは難しいだろうから、ある程度の拡がりを目指さなければならぬ。しかしながら、ある程度の拡がりが必要だろうが、センターとしての柱や旗は、常に明示する必要があるだろう。そうでないと、研究の深みが育たなくなる。高等教育研究がかなり定着しつつある現状では、研究の深化を“売り”にする組織だけが、生き残れる時代が確実に到来しているのではあるまいか。つまり、テーマの新しさだけでは、生き残れないということである。

(3) 筑波大学のためか、大学全体のためか。

この緊張関係については、理念・目的・役割の項において筑波大学だけのためではなく、日本の大学全体のためだと明確に述べられている。この明言については、高く評価したいし、研究の普遍的貢献を期待したい。企画調査室などの組織が存在していることは、この緊張を緩和する上で、非常に役立っていると思われる。それだけに、組織との協力連携を持続させる必要がある。

いずれにせよ、研究は、普遍性をもっているはずだから、筑波大学のことを考えなくてもよい

わけではない。筑波大学のニーズと実態調査については、重要なフィールドとして、積極的に取り上げておかしくない。(この緊張関係は、どこのセンターでも共通の問題のように見えるが、両者がともに過剰に反応しているように思われるので、その打開には両者の相互理解が必要であろう。)

2. 研究活動について

研究体制は、①専任教官の定員が5名(教授2名、助教授2名、講師1名)であり、現員が4名(教授1名、助教授1名、講師1名、助手1名)、②学内研究員は4名、③学外客員研究員は13名、になっている。現在までのところでは、小規模組織の研究体制であるところに特徴がみられる。小規模ながら、様々な形態による極めて活発な研究活動が展開されている。①個別研究では、高等教育システムの比較研究、大学評価に関する研究など専任教官による学術的研究が行われ、②共同研究プロジェクトでは、「筑波大学の新発展のための方策に関する調査研究」、「大学における物理の基礎研究」などの研究を通じて学内外への貢献がなされている。③公開研究会は、「行政改革の中での国立大学」、「政府と大学」、「米国の高等教育」などのテーマで、毎年2回程度実施され、これまでに29回開催されている。④研究紀要に関しては、本年まで第17号を数えている「大学研究」が持続的に刊行されており、包括的な高等教育学会の設置(1997年)が立ち遅れた状況の中では、実質的に学会誌の役割を果たしてきたことが分かる。これらの活動の他にも、⑤企画調査室との連携、学内外の高等教育研究調査への協力(国際研究交流を含む)が行われてきている。

これらの実績は研究活動が精力的に行われ、大きな成果を上げてきたことを十分証明するものであるといえる。過去10余年間の研究活動を振り返ってみると、限られた人員および予算条件の下で、量的にも質的にも充実した成果を収めている。量的にとというのは、教官一人当たりのアウトプットが大であり、したがって学問的生産性が高いという意味であるが、自己点検・評価報告書に掲げられた研究業績一覧(82頁以下参照)はそのことを雄弁に物語っている。個人研究は、すぐれたスタッフの力量を反映して、生産性が高い。また質的にとというのは、特に共同研究において取り上げられたテーマが時宜に叶ったものだという意味である。例えば、現在実施中の「学術研究に対する資金供給システムに関する基礎的調査研究」はまことにタイムリーな企画である(ただし下記のコメントを参照のこと)。

このような特徴を踏まえて、課題もないのではなく、次のような点をコメントできるであろう。

第1に、研究成果は十分であるとしても、厳密に考えれば、これらのアウトプットを内容的にチェックする必要があるのであり、その点が十分に明らかになっているかといえ、多少の説明はあるものの、必ずしも明らかになっているとはいえない。研究に関しては、論文引用回数の吟味、レフェリー雑誌への掲載、外国雑誌への投稿、高等教育政策へのインパクト、学術的話題性、社会的レリバンス、などの視点から検討することも可能である。また、部外の反応、あるいはフィードバックを明確にする点も課題となるかもしれない。こうしたチェックは、理科系の学問領

域では要請される度合いがかなり高いはずであるが、センターがスタッフとディシプリンの両方共に概して文科系の学問領域を中心に構成されているせい、あまり詮索されていないのかもしれない。そのことは、「大学研究」あるいは「大学についての学術研究」を扱う学会(Society)が国内外に成熟して存在しているかという問いに置き換えられる問題でもあるかもしれない。その点、高等教育研究の成熟段階を占う鍵ともなる問題でもあろうから、内容的な吟味はむしろ今後の課題となる公算が大きいと思われる。

る。(曖昧性が見られる今日の点検・評価の状況は、これから10年先の厳密性の増した水準から回顧した時には、恐らく懐かしいことになろう。)

第2に、プロジェクト研究も評価できるのであるが、政策にどれだけ反映できるか、あるいは反映させる具体的な努力をやってきたかは、再チェックして欲しい。

第3に、この数年、理系への関心は強くなっているが、人文・社会系の高等教育のあり方について、日本全体としてあまり研究されていないように思える。これは、是非取り上げて欲しい研究領域であり、例えば、日本の法学部は高等教育として何をやるべきなのかは、その一例である。

第4に、テーマとして重要な問題が取り上げられているだけに、それぞれのテーマについて、もう少し時間をかけて(例えば、4-5年間)、よりインテンシブな調査研究を行うことが望ましいのではあるまいか。ただ、これを実施に移すには、①何をテーマに選ぶかについて、中期的な戦略を立てること、②その際、広島大学のセンターなど、他の類似の機関と調整を行い、筑波大学のセンターはAテーマ、広島大学のセンターはBテーマというように一種の分業体制を整えることが望ましい。(同じようなテーマの機関が競合的にとりあげるというのは限られた人員、予算の有効活用の観点から、好ましいことではない。)[「研究交流・情報交換」はこの点からも重要な意味をもつ。③人員、予算の面からインテンシブな調査研究を支援する態勢を整える必要がある。

第5に、テーマの選定にあたり、実業界との意見交換を行い、可能な限り、その意向を汲み上げることが望ましい。現代のような変動期には、伝統的な産官学の境界を設定し直す必要があるからである。(池上氏を外部評価委員に加えられたことは、この意味で、大変好ましいことである。)さらに、こうした選定されたテーマについて調査研究を実施するにあたっては、人材(それにできれば資金)の面でも、実業界の協力を得るように努めるべきである。ただ、その場合には、経済(学)の解る人をセンターの専任スタッフに迎えることが必要である。そして、これは「資金供給システム」の問題に、たんに財政・財務的見地からだけでなく、すすんで国民経済的見地からアプローチするためにも有効な方策である。(この問題は、当然、「管理運営」の中の教員人事の項目とも関係してくる。)

第6に、インテンシブな調査研究を支援する態勢を整えるために、①他の大学・研究機関(および実業界)から人材面での協力を仰がなければならないが、そのための受け皿として、正当な報酬の裏付けを伴った客員研究員の制度(教育面での非常勤講師に相当するような)を確立する必要がある。(現行の科研費では、このような報酬は支払えない。この点で、例えば、イギリス

のESRCの研究助成制度を参考にするのは有益であろう。)②使いやすい研究資金を確保する必要があるが、それには、現行の科研費以外の資金の導入を促進し、資金源の多元化を図る(そのためには、例えば現行の税制を改革する必要がある)といった方策を講じなければならない。センターがこれまで精力的に科研費を申請取得し研究を行ってきた実績をそれなりに評価できるが、今後は、現行の科研費制度を所与とし、その枠内で研究を行うのではなく、むしろその制度自体を問題にし、それを改革して、より有効な研究活動を可能にするような「実践可能なモデルを開発」するための研究を指向していくべきであろう。

第7に、小さな組織にしては、研究活動は活発だと評価できる。小さな組織は、その活動のレジビリティが高いから、それだけ活発になりやすいと思われる。その良さが活かされているといえる。上述したように、個人研究のみにとどまらず、学外の研究者との共同研究の実践、社会的活動など、旺盛な活動は理解できる。しかし、そのような成果をみるにつけ多忙過ぎるのではないかと心配でもある。小さな組織の見えすぎが、多忙化をもたらしているとすれば、問題ではあるまいか。毎年とはいかないが、ある時は、思い切って、のんびりしてみることも研究上必要だと思われる。それだけの勇気を持つためには、研究の質を上げるしかないが、設立年数を考えると、少し伸びやかに、研究の充電期を考えてみる必要があるだろうことを提言したい。

3. 研究交流・情報交換について

研究交流・情報交換に関する活動は、学内外の両方向への活動が展開されている。

(1) 学内へのサービスでは公開研究会が学内の企画調査室、教育計画室、外国語センター等の共催によって、「大学教育の内容・方法の革新について」(昭和63年)を嚆矢に行われてきている。また、企画調査室員や21世紀大学改革委員会・東京地区将来検討委員会等への参画が行われている。

(2) 学外との研究交流は、①共同研究プロジェクト、②公開研究会(29回延べ191人の発表者)、③特別講演会、④Rcusセミナー(平成8年から毎月1回、現在まで18回開催)、⑤科研費等の共同研究(現専任教官延べ37プロジェクトに参加)、⑥研究会への参加、⑦学会活動、を通じて行われている。

(3) 国際交流は、①海外出張(延べ39回)、②外国人来訪者(延べ32人)、③外国人研究者受入れ(2人)、④国際会議等出席・発表(延べ16件)などを通じて行われている。

(4) 社会サービスは、臨時教育審議会、文部省、科学技術庁、大学基準協会、大学諸団体、地方自治体等の審議会・委員会などへの協力活動を通じて行われている。

こうした活動状況を踏まえると、その努力は極めて積極的であるし、高く評価できるのではあるまいか。その点を評価した上で、以下の提言をしたい。

第1に、交流も活発であるが、忙しさを想像すると、より活発な交流を促すことよりも、数を減らして、効率的かつインパクトのある交流に限定することを考えてみる必要もあるのではない

か。その点からすれば、公開研究会が最近年2回となっているが、3回以上は難しいのか、という問いに対しても慎重な吟味が必要になるに違いない。量より質を追求する観点から、インターネット時代には、従来の交流パターンからの脱却が問われるが、すでに「ニュース」「ホームページ」の試行がなされている点は素晴らしいといえる。こうした新しいツールの導入は試行段階であるとはいえ、新しい次代の交流の方法を開拓する可能性が秘められているとも考えられるので、稼働不足にならない程度の積極的な活動によって、質的充実が実現されるよう期待したい。

第2に、「センター」は理念としても現状においても在京を志向している点が注目に値する。その方向性は継続すべきであるし、そのために適した研究交流が構築されるべきである。いわば「都市型研究センター」と自らを定義し直し（東大研、東大医科研、東大先端研、などと同様の類型）、それを前提に何をやるべきか、あるいはその強みをどう活かすかを考えて欲しいし、その解の一つは、「研究交流・情報交換」のやり方にあると考えられるのではあるまいか。それとの関連から言えば、地の利を十分生かして、「文部省」「学術振興会（学振）」の「懐刀」の役割も検討して欲しいことの一つである。この役割が明確になれば、筑波大の出城としての期待も上がろう。

4. 教育活動について

センターの教育活動は、学部（学士課程）と大学院の両方で行われている。

(1) 学群・学類では、従来、教育基礎論、教育社会学特講、教育制度論特講、専門英書購読、などが開講され、平成5年度からは「高等教育論」が開講されている。

(2) 大学院では、これまで教育学研究科等において、中等教育論、教育行財政学演習、教育制度学特講、総合指導などが開講されてきた。

このような現状から、問題点としては次のような点が横たわっているように見えることを指摘し、それとの関連で若干の提言を行いたい。

第1に、学部教育と大学院教育の有機的統一が必要である。従来、センターの教官は「学系」（研究審議会所属）を通じてのみ「学群・学類」（教育審議会所属）へ協力する体制になっている、あるいは「学系」を通じてのみ「研究科」の大学院へ協力している、という現状がある。高等教育研究の制度化が徐々に達成され、専門家や研究者養成が質的に充実されるべき段階に移行し始めているという今日の観点からみれば、学部教育と大学院教育を有機的に統合する教育組織の構築が必要であると考えられる。現状では、組織的な活動というよりも、教官の個人的な活動の域を出ていないため、教育の一貫性に乏しく、教育成果が十分に上がっていないのではあるまいか。例えば、学部レベルでは「高等教育論」が開講されていながら、大学院では未だ開講されていない。両方で開講されることは困難であろうか。全国的に「高等教育論」の博士号が制度的に保証されているのは、いまだ少ないとしても（国立大学では広島大学、東京大学、名古屋大学に存在）、当センターには是非検討が望まれるし、現状の取り組みを土台に、高等教育研究の観点から組織的にもカリキュラム的にも学部と大学院のレベルの統一が図られる必要があるはずである。特

に、大学院での専門家や研究者養成の制度化が必要と考えれば、早急な改善を必要とするだろう。

第2に、研究と教育の有機的統一が必要である。現状は、研究活動に比して教育活動が高等教育研究の専門性の視点から十分な組織的な取り組みに至っていないのではないかという印象を与えざるを得ない。研究審議会と教育審議会へ分属する組織特性が、研究と教育の統一を困難にしているのであれば、その解決が問われる。理論的には、高等教育研究は、教育という実践と経験に学ぶところが大きいことに、論拠が求められる。もちろん、実践に埋もれてしまうのは、危険だが、無関係だとやはり理解の幅が限定されてしまう危惧がある。そのことは、研究者自身の教育

力量を高めるだけでなく、高等教育研究者の育成からみても重要である。優れた高等教育研究者を育てることは、研究者の研究力量を示す物差しでもある。その意味からも、学部、修士、博士の学位指導により積極的に関与するシステムを構築して欲しい。結果的には、忙しくなってしまうかもしれないが、他の仕事の枝をスリムにしても、取り組むのがよいと判断したい。

第3に、筑波地区と東京地区との有機的統一が必要である。教育は筑波地区で行われる関係から、東京地区との調整に困難であるという難点がある。東京に置かれる研究面のメリットと抵触する問題であるとしても、教育の場合には物理的に距離を短縮しなければ、学生と教官の接触や指導に支障を来すのは必然であるから、何らかの方法（例えば、SCS：スペース・コラボレーション・システムの活用など）で打開が模索されることを期待したい。

5. 管理運営等について

(1) 管理運営体制は、センター長のもとに運営委員会やセンター会議が機能し、実際の業務や活動が展開される仕組みになっている。①歴代のセンター長には、5名（山田、黒羽、松村、原、山本の各教授）が就任した。草創期の機関には優れたリーダーシップが必要なことはいうまでもなく、任期を短期間にする必要はなく、ある程度の期間を再任等によって保証することは必要であろう。その点、センター長のバトンタッチは成功裡に行われるとともに、これら歴代センター長に人を得てリーダーシップに恵まれ、その間、必ずしも平坦な道のりではなかったと思われる管理運営体制を今日まで着実に発展させることに成功した意義は少なくないと評価される。②運営委員会は、センター長（委員長）、企画調査室長、センター長推薦、研究審議会推薦、教育審議会推薦、学長指名、の各委員から構成されており、これまで都合25回開催されている。審議内容をみると、活動事業計画、予算関係、教官人事等の管理運営の全般にわたる議事が扱われている。③センター会議は、実質的なセンター運営と関わるが、平成4年度から毎月1回開催されている。部局の正式の教授会に当たる運営委員会と実質の教授会に当たるセンター会議の二重構造になっているのは、この種の学内教育研究施設では通常みられる形態といえる。できれば将来、その一元化が達成されることが望ましい。

(2) 教員人事は、センターの発足時に定員5名（教授2，助教授2，講師1）でもって出発し、その後次のような経緯を辿った。すなわち、昭和61年1名（教授1）、昭和62年～平成元年3名（教授2・うち併任1、講師1）、平成2年2名（教授1，講師1）、平成3年2名（教授1，

助教授1)、平成4～5年2名(助教授2)、平成6年4名(教授1、助教授2、助手1)、平成7～8年4名(教授2、助教授1、助手1)、平成9年4名(教授1、助教授1、講師1、助手1)、と変遷している。一見して明白なように、今日まで5名の定員が完全に充足されたことは一度もなく、その充足が急がれる状態になっている。

なお、教官人事では、種々の大学卒業者をスタッフに迎え、インブリーディングを抑制する慣行が定着しているのは、人事の開放性と流動化を追求する上で特に評価したい。同時に、助手から講師や助教授への昇任人事を原則的に禁止していることも、閉鎖的人事を抑制する意味を持っており、今後もできるだけ持続されるべき慣行であろう。ただ、助手ポストに関しては、下記の通りの課題があるように思われる。

(3) 研究組織は、平成3年度より客員研究員制度を明確にし、『大学職員録』にも掲載されているが、そこには研究員教授(学内研究員)と客員研究員(平成9年度より「学外特別研究員」と「学内研究員」に分け、後者には任期制が導入されている)の区別がなされている。

(4) 研究予算を収入(1997年)で見ると、校費は教官4名で1,152万7,000円、その中の研究費は400万円となっており、校費以外の研究費では科学研究費が330万円となっていることが分かる。全体に研究費を中心とした予算規模は潤沢とは言えないが、科学研究費の捻出は過去の実績にみる限り積極的に行われており、予算の面から研究生産性の実績を裏書きしている。

(5) 事務組織は、従来の本部研究協力課(事務官1)から平成2年には学校教育部事務部業務課へと移行した。小組織とはいえ、センターの活動は総務、会計、教務などの領域に総合的にまたがる点を考慮すれば、事務領域は小さな学部匹敵する分量と内容を伴っている。事務や事務官の合理化は全国的に進行しているので、センターの場合にも厳しい状態に置かれることにならざるを得ないと見込まれるが、研究、教育、サービスの生産性を上げるためには、適切な事務体制の確保が欠かせない。その点、事務体制の適正規模とその整備については、今後なお検討が必要であろう。

以上のように、創設からの10余年間は、限られた要員と予算の中で小さな組織にとどまらざるを得ないと同時に、却ってその特性を発揮した活発な活動が展開されうる条件整備が果敢になされていると観察できる点で、センターの管理運営は良く行われてきたと言えるだろう。しかし、新たに期待される組織的役割を果たすには、現状には改善すべき課題も少なくないと考えられる。

第1に、何とんでも組織の規模がクリティカルマスに達していない。現在まで、所期の定員が完全に充足されていないことは、それ自体問題であるから、早期に見直すことが不可欠であるのはもとよりであるが、規模自体を見直す段階にきていることも否めない。現在の規模であっても、従来どおりの成果を出せるとすれば、小規模性を維持するののも一つの選択であるとは言えるが、それにこだわる必然性はない。むしろ、大学の21世紀に向けての大変革に適切なる指針を示していくためには、現在の規模では不十分であり、少なくとも定員は倍にすべきであろう。そうした要求理由の一つには産学連携を加えるのもよいし、あるいは、私大、自治体の大学、さらには、高知工科のような新しい大学経営をテーマに加えることもできよう。定員増が難しい社会情勢にあることは承知しているが、一部の委員から、現状の小規模体制を危惧する意見が強く出された。

第2は、助手の定員を増やすことが必要である。第1の提言のように規模を拡大する必要性があるにもかかわらず、実際には過去の経緯を参考にすると、それは簡単に実現できない事情が作用するかもしれない。それにつけても、なによりも、スタッフの欠員を充足させて、より充実した研究体制にすることが大切である。加えて、筑波大学は、全体として、助手を少なくする体制だが、このシステムの意義は理解でき難いのではあるまいか。専任教官の定員に、助手が置かれていないのは、奇妙なことであり、若手研究者を育てるためにも、助手ポストを充実させるべきである。現在の未充足定員の充足は、助手でもよいと考えられるほどである。もちろん、助手に対する考え方は、多様だから、一概に言えないかもしれないし、例えば工学部型の研究体制では助手が研究の質の決め手であることをもって、他の領域にも該当すると考えるのは早計かもしれない。その点は考慮すべきだとしても、文科系は、助手が少なく、工学部とは違った研究者養成になっており、そのことが文科系の欠点だともいえるのではあるまいか。この問題は、組織編成の実践的課題である。

第3に、研究組織の問題は、助手の問題一つにしても議論のあるところであり、それ自体が研究課題になることを意識する必要がある（これは、研究活動の項と関連する問題である）。研究組織の適正規模、適正編成などは、学術研究の実態や政策を主たる研究対象に設定するセンターにとって格好の研究題材であるといえるだろう。また、筑波大学とセンターの関係は、定員充足の経緯に具現している通り、改善すべき課題となっていると観察できるので、まずは研究対象に加えたい。それに限らず、TARAプロジェクトあるいは新しい副学長制等、検討を必要としているテーマは多くあり、そのような具体的な研究を通じて組織上での接点や連携を探る必要があろう。

6. 施設・設備等について

(1) 施設・設備は、①施設面ではセンター長室・資料室の設置、会議室の共同利用、コンピュータ室の整備、②設備面ではPC8台、マッキントッシュ5台（ネットワークに接続）、スキャナー・OCR、CD-R、などが整備されている。

(2) 図書・研究資料（「大学研究センター所蔵図書・雑誌一覧」参照）は、①図書では高等教育関連蔵書2,500冊（データベース管理）、基本図書資料、②雑誌では欧文40タイトル、和文20タイトル、マイクロフィルム17種類、ビデオ等の整備がなされている。

現在の施設・設備の状態は、予算規模を考慮すれば決して不足はしていないし、それなりによく整備されていると観察できる。しかし、上述したような組織規模の拡充を構想し、新しい活動に着手するにはきわめて貧弱であるとの印象は拭えない。

7. まとめ

センターは、高等教育研究の専門機関の制度化が急がれる段階にあった10余年前に設置され、学内外の期待に応えながら、活発な活動を展開して今日を迎えた。その間、高等教育研究が学問的市民権を得ていないという状況にありながら、あるいは周囲の理解や支援に支えられ、あるいは優れたリーダーシップに恵まれて、我が国の有数の機関としての期待される役割を十分に発揮してきたことは、今回の外部評価に提出された自己点検・評価報告書によって証明されているところである。限られた予算、人員規模は、好むと好まざるとにかかわらず、小さな組織を余儀なくされたが、研究、教育、サービス等の活動は、その規模を遙かに越えたアウトプットになっていることは誰しも否定できない。その意味で、センターは草創期に課せられた所期の理念・目的・役割を十分に自覚的に、しかも果敢に遂行することに成功を収めた点を高く評価されてしかるべきである。それと同時に、過去の実績を積み上げた機関には今後課せられる期待が一層強まるのは必至と見込まれる以上、達成すべき課題は少なくない点も否めない事実である。上述した多忙化へブレーキをかけることの必要性とはまさしく逆方向への力学が作用せざるを得ないのは、皮肉である。過去10余年間に期待されたのとは別の期待が寄せられるのは避けられないだろう。

ここでは、すでに指摘した問題点や課題を含め、総括的にまとめて、本報告の提言としたい。

第1に、研究活動は、センター設置の理念・目的・役割にその固有性が標榜されているが、看板に違わず実際にも終始旺盛に展開されてきており、我が国の高等教育研究に大きな貢献を果たしてきたことが分かる。問題点や課題についての提言は、上述したので、ここでは繰り返さないことにしたい。

第2に、教育活動は、センターの組織的取り組みが可能になるような方向での改善が欠かせない。センターの設置目的に「教育活動」は含まれていないため、これまでは教官の兼務活動として行われている。しかし、教育現場は、「大学研究」の実験場であるという考え方で、センターの活動の一部として取り組むのは意義があるのではあるまいか。つまり、仮説—実験—結果の検証を教育の場を活用して実施することになる。その角度からみると、現状は筑波地区と東京地区に制度的かつ地理的にまたがる学部教育（学士課程教育）ならびに大学院教育になっており、十分な機能を果たすことができない状態に置かれている。その点を改善することが課題である。

筑波地区と東京地区の間で教育組織をどのように有機的に統合するか、その方法の見直しが急がれる。センターは、筑波地区の大学院の教育組織に間接的に関わっており、指導に関して主導的に発言できないという難点があるように見える。筑波地区において学部レベルで「高等教育論」を開講し、高等教育に関する卒業論文を書く学生を実質的には指導しているものの、センターの教育組織が独立に存在するのではないため、高等教育研究を直接生かした形での意図的かつ体系的な指導体制になっているのではない。その点、センターの研究組織が充実しつつある現在、それと呼応しながら、大学院において高等教育研究者の養成を行うには、センター教官が個人的に関わっている筑波地区の教育組織を通じて間接的な養成を行う方途しかない現状は改善されるべ

きである。

したがって、東京地区に大学院の教育組織を独立で設置することは当面は無理であるとするれば、SCSを活用するなどして、筑波地区での教育組織の中にセンターの性格を極力反映しうる高等教育部門を組み入れることが必要である。加えて、高等教育研究者の視点とは別に、大学院を中心に高等教育に関する高度職業人養成にどのように関わるかが今後必要性を増す問題であるはずである。大学の管理運営のスペシャリストを養成することは、その一つの課題となるが、その視点からの現状の組織の見直しが図られる必要があろう。

第3に、研究交流・情報交換との関係では、全国的なネットワークの拠点として、さらなる主導性の発揮が期待される。特にセンターが東京地区に存在する意義は十分生かされる必要があり、現状ではすでに共同研究プロジェクトや公開研究会をはじめ各種の研究活動を通じて、その側面からの効果が発揮されているところである。さらに欲を言えば、センターは設置以来の実績を生かしながら、東京地区の他の新しく叢生しつつある高等教育研究機関との連携を深めるために、コンソシアムを構築するなど主導性を発揮することが期待される。また、全国大学教育研究センター等協議会や日本高等教育学会などが設置され、ネットワーク化が緒に着く段階に至っていることに鑑み、センターの経験やイニシアチブを生かした個性豊かな取り組みを期待しなければならない。さらに、学内、国内を越えて世界の高等教育研究のネットワークの中でのCOEとしての重要な役割を果たすことが意識的に模索されなければならないと考えられる。

最後に第4に、総括的にみた場合、「小さな組織の効率性とそのジレンマ」が存在している現状を、今後の管理運営、研究、教育、サービス等の活動や組織の見直しの中にいかに発展的に接続させるかという課題があるように見える。つまり、小さな組織のお陰で、個人がよく見えるため、活動は活発で、効率的である。しかし、小さな組織ゆえに、研究の実践で、緊張関係から逃れられない。その緊張関係、あるいはジレンマが、上記の1の目的の箇所で述べた三つである。このジレンマに対処する戦略は、多分、筑波大学、他の大学の研究センター、海外の大学、との強力なネットワークの確立だろう。このネットワークの確立のためには、一つ一つのセンターが、独自の個性と旗を明示して、各機関は何が強いかをハッキリさせる必要があるだろう。長所を売りものにし、欠点を補充できる体制が必要である。そうでないと、ネットワークに活力は生まれず、唯の寄せ集まりになってしまう。筑波大学のセンターの特徴・長所・柱・旗、が浸透するような戦略を確立する必要がある。

おわりに

我が国の高等教育研究は制度化が立ち遅れたために、いまだに種々の課題が山積していることは言うまでもないが、それだけに数少ない機関にかけられる期待は自ずから高まらざるを得ない。筑波大学のセンターが設置された段階では、国立大学ではわずかに広島大学のセンターを数えるだけに過ぎなかった以上、最初から重責を担う宿命にあったと言うほかない。組織の拡充、予算の確保、人員の確保、施設・設備の充実、リサーチ・ネットワークの構築などは、いずれも不可

欠な課題である。ハード面の整備ばかりではなく、本質的には高等教育研究のディシプリン（専門分野）を形成し、それを基礎にした専門的研究に裏付けられながら、高等教育や大学の改革に資することが問われてきたし、今後も持続的に問われるだろう。それはとにもなおさず研究機能の深化によって遂行されなければならない課題であったし、今後も持続的に課題となるだろう。同時にディシプリの発展を実際に担う研究者の養成は、後継者の養成という教育機能の深化と関わる課題として浮上するだろう。

これらの問題点や課題が筑波大学のセンターの歩みの中に集約されている事実は、今述べた制度化の経緯を辿るならば、当然であると言わなければならない。それだけに、センターの出自と成長の過程には我が国の斯界の実情が否応なしに組み込まれ、濃縮されているのであり、その組織的かつ学問的な水準の向上は我が国の高等教育研究の向上を約束する結果につながるの明白である。

本委員会は、当センターが草創期につきものの試練や苦難を着実に乗り越え、小組織の長所とジレンマに直面しながら、持ち味を遺憾なく発揮し、所期の成果を達成してきた点に改めて敬意を表するとともに、冒頭に述べた外部評価の精神に則って直言した種々の課題を見直す作業が持続的に行われ、そのことを通じて我が国の高等教育研究の拠点としての責任を果たすべく、水準の向上に一層つとめられんことを期待してやまない。

資料（外部評価の実施経過）

平成9年1月24日

平成9年度外部評価の実施計画について、山本眞一センター運営委員会委員長より、各運営委員会委員へ文書による意見照会を行う。

（意見集約の結果、全員一致で外部評価実施の申し出を行うこととなった。）

平成9年3月10日 第23回運営委員会（本部棟会議室）

外部評価実行委員会(*)の設置を決定した後、外部評価委員会委員長の選任及び実施目的等について審議し、委員長候補者として有本章教授（広島大学大学教育研究センター長）にお願いすることで了承された。

また、外部評価の実施については、センター勤務の教員に委ねることとなった。

(*)外部評価実行委員会

委員長：山本眞一（大学研究センター長）

委員：谷村秀彦（社会工学系教授）

村上和雄（応用生物化学系教授）

小田切宏之（社会工学系教授）

桑原敏明（教育学系教授）

岩崎庸男（心理学系教授）

岩崎洋一（物理学系教授）

宮崎修一（物質工学系助教授）

鈴木久敏（社会工学系教授）

清水一彦（大学研究センター助教授）

平成9年4月

外部評価経費（大学改革推進等経費）を要求するための要求書を作成。

平成9年6月19日 第24回運営委員会（兼外部評価実行委員会）

外部評価実施の目的について説明があり、審議の結果、後日持ち回りで実行委員会の了承を得ることとなった。

平成9年7月

外部評価実施の目的を決定。

平成9年8月～10月

センター教員による外部評価用資料作成の作業を開始。

また、外部評価委員会委員長に委嘱された有本章教授と評価項目及び委員の選任について調整を行う。

平成9年11月4日 第25回運営委員会（兼外部評価実行委員会）

外部評価委員会委員として、有本章委員長より推薦のあった池上徹彦、伊藤大一、矢野眞和の3氏を選出した旨の報告があった。

外部評価資料としてセンター自己点検・評価報告書（案）の概要説明があり、審議の結果、外部評価委員会の準備資料とすることが承認された。

併せて、第1回外部評価委員会を12月中に行うこととなった。

平成9年12月25日 第1回外部評価委員会（学校教育部第1会議室）

山本眞一センター長よりセンターの概要について、清水一彦助教授よりセンターの活動状況と運営体制について、それぞれ説明された。それに基づき、外部評価委員との質疑応答が行われた。多少時間や資料等を要する質問については、後日郵送にて各委員へ回答することとなった。

引き続きセンターの施設・設備等の視察が行われた後、「茗溪会館」にて昼食を兼ねた懇談会が催された。

（出席者）

外部評価委員会	有本章（委員長）、池上徹彦、伊藤大一、矢野眞和
外部評価実行委員会	山本眞一（委員長）、谷村秀彦、桑原敏明、岩崎庸男、清水一彦
オブザーバー	原康夫
センター専任	加藤毅、阿曾沼明裕
学校教育部総務課	高野実、佐藤学

平成10年1月22日 第2回外部評価委員会（大学研究センター）

前回に引き続き、センター側から研究活動等の補足説明を行うとともに、外部評価委員側からの意見や質問を受けた。

その後、外部評価委員による評価の取りまとめ作業及び日程の調整作業等が行われた。各評価委員は、2月中旬までに意見や問題点等を委員長までに提出し、委員長がそれを取りまとめ報告書原案を作成することとなった。

（出席者）

外部評価委員会	有本章（委員長）、伊藤大一、矢野眞和
センター専任	山本眞一、清水一彦、阿曾沼明裕
オブザーバー	原康夫

平成10年2月25日 第3回外部評価委員会（大学研究センター）

有本章評価委員長より、センターの評価においてとくに重要な問題と思われる事項について概要説明があり、関連した質疑応答が行われた。

引き続き、評価委員による報告書作成に向けた最終の調整作業が行われた。

(出席者)

外部評価委員会	有本章（委員長）、伊藤大一、矢野真和
センター専任	山本真一、清水一彦、加藤毅、阿曾沼明裕
オブザーバー	原康夫

平成10年3月

有本章評価委員長より山本真一センター長へ評価結果が送付された。

*なお、この間、毎月1回の定例センター会議において、外部評価実施の準備に関する報告や打ち合わせが随時行われた。

<外部評価実施のための主要関係資料>

- ・『大学研究センター自己点検・評価報告書』
- ・『大学研究』
- ・『筑波大学年次報告書』
- ・『筑波大学概要』
- ・『筑波大学東京地区概要』
- ・「センター・ニューズレター」
- ・「センターパンフレット」