

マージナルマンって何ですか

— 自信をもって境界線を歩もう —

九州大学教育改革企画支援室（准教授）

田中 岳

あなたは誰？

先生は何をされているのですか。

過日の授業最終日では、課題レポートを書くために、そのウォーミングアップとなる話し合いが行われていた。学生たちの様子を見ながら、少数グループに分かれた教室内をまわっていた時に飛び出した質問が、それである。私に質問をした学生は、どうやら、かねてから気になっていたらしい。どこかの学部に所属している先生ではないようだ。かといって、研究所に属しているようでもない。先生は何者だろう、というところである。

教育改革企画支援室というところで働いています。

さらに悩んだ様子の学生を助けるように私は続けた。

一言で簡単にまとめれば、九州大学の教育について担当している副学長のブレーンってところかな。

ようやく合点した学生は、先生って偉いですね、とエールをくれた。安堵したようなその学生に、でも現実はもっと複雑だよ、とだけ私は加えた。

この授業は、事実を捉え伝えることをテーマにして、リレー方式でゲスト講師が話すという一年生向けの総合科目である。その学生は、機転を利かせて、私の返事をさらにこの授業テーマと結びつけてくれた。自分の表現としては納得できなくとも、相手が最も理解しやすそうな言葉に置き換える場合もある。私が表現した「ブレーン」が、そうだったと言うのである。このグループワークが試験であれば、彼は合格というところだろう。

いまの守備位置

では、教育改革企画支援室とは何なのか。教育担当副学長のブレーンとはどのような意味なのか。そのあたりの説明から、まずは始めてみようと思う。

教育改革企画支援室（以下、支援室）の業務は、次に掲げるようなところがその範囲となっている。

- (1) 教育関係事項に係る全学の中期目標及び中期計画に関すること
- (2) 教育の質の保証に係る企画立案及び支援に関すること
- (3) 社会のニーズ等に対応した教育改革の企画立案及び支援に関すること
- (4) 各局部における教育プロジェクト等の支援に関すること
- (5) 教育関係補助金等の獲得方策に関すること
- (6) その他全学的な教育改革に関すること

この支援室は、高等教育開発推進センターと共に、総長を機構長とする「高等教育機構」という全学的な枠組みの



たなか・がく ● 1967年、奈良県生まれ ● 主な論文著書に『教務系職員に期待されていた新たな業務―大学教育の改善を推進する組織開発―』大場淳編『大学職員の開発―専門職化をめぐ

つてー』（高等教育研究叢書）広島大学高等教育研究開発センター、2009【印刷中】 ● 教務系の大学職員の役割を考えることを出発点に、「大学教育の効果を高める組織づくり」を大きな実践テーマとしています。

なかにある。教育改革方針の策定等を担う支援室と、教育改革、入学者選抜方法、学生生活・修学支援、就職・進学支援などの実施・推進並びに高等教育等の研究・開発を遂行する高等教育開発推進センターとが協力し合って、大学の総合的な教育活動と取り組んでいくという組織構造になっている。大学運営における日常の実態的なところであれば、学務部に配置される学務企画課との連携が、支援室のライフラインといえるだろう。

そのような特性をもった支援室に、専任の教員として、私は所属している。二〇〇八年の四月に着任して、ようやく一年になるうかというところである。支援室の仕事は、もう少し具体的などころで、昨年の四月から振り返ってみよう。例えば、文部科学省が選定する大学教育改革に関する補助金（いわゆる競争的資金）の獲得支援、法人評価における大学評価情報室との連携、中期目標及び中期計画の素案作成、全学FD（Faculty Development・教員研修）や学務系職員のSD（Staff Development：職員研修）の企画・実施、教育改革研究会の企画・実施を主なものとして挙げることができる。また普段から、大学教育改革に関連する情報へ向けてアンテナを張りながら、関係の学外ネットワークを構築することにも努めている。

ブレインとは

支援室では、教育担当の副学長が室長の任にある。室員は、支援室を構成するに相応しいとされる者が規程に掲げられており、それに則って教員と職員が選任される。その全メンバーのなかで、支援室の専任は今のところ私だけである。室員は、教育改革企画支援室会議を通じて全学的な教育改革の課題検討に加わり、教育担当副学長が行う政策決定に貢献することが期待されているといえよう。教育担当副学長のブレインという表現は、そのあたりから出てきたものである。そのような現場にあつては、個々の政策を検討することはもちろん大切であるが、最も考えられているのは、政策を組織に馴染ませるための、あらゆる「リーダーシップ」と私は見ている。大規模総合大学に散らばる各組織間を適切につなぐリーダーシップといえるものかもしれない。それを、どのように発揮するのが政策実現のためには重要であり、また、失策を回避するためには、数ある組織のボトルネックを見抜いておく能力も同時に求められている。なかなか複雑な現実が展開されているのである。支援室に働く私を、学生へ説明することが難しいのも当然といえば当然である。「ブレイン」という表現にとど

めざるを得なかった理由がそこにある。

教育推進センターのこと

さて、教育担当副学長のブレインというには程遠い、私の現在を先ずは紹介してきたわけだが、更にさかのぼって説明しておきたい経歴がある。その内容を先取りすれば、九州大学教育改革企画支援室の専任教員となつてはじめて前述のような仕事を担当することになったわけではないという、巡り合わせの不思議といったところだろうか。

九州大学に着任する以前、私は京都精華大学に職員として勤務していた。学生課、入試広報課、教務課を経験した後、庶務課へ異動し、教育推進センター（以下、センター）を立ち上げ、その事務室でセンターの運営に携わった。いわゆる大学の教学畑を、ざっと一〇年かけて歩いた後に、センターで四年を過ごしたという経歴である。ここでは、このセンターにおいて経験したことに触れてみたい。

センター設置を準備する当時、このセンターという組織を設計することにおいて大切だったのが、任務のところであった。検討を経てまとめられたのが、次のようなものである。

センターは、本学における新しい教育を開発・推

進し、社会に貢献することを主眼に、教育活動の向上と発展に寄与することを目的とする。センターにおける事業は、大学における教育が学部・研究科等の主体において展開されるものであることを踏まえながら、それら教育活動の改革・推進を補助するものとして位置づけられる。センターは、入学前教育から学部・研究科までの教育に関し、他国、他大学の状況、関係官庁、関係業界の動向などについての情報収集を行い、その結果を踏まえて本学における教育の質的向上に資する企画を学長に提案することを主たる任務とする。

センター長は、副学長が兼務する。こうして、大学の教育活動を向上させるという観点から、副学長を通じて学長に貢献することが私の仕事となったのである。センターの事務室に在籍する一介の職員が、そこまで踏み込むのかと思われる読者がいるかもしれない。しかしながら、中小規模の私立大学の学内マネジメントは、そのようなものである。整然とした組織を構築する以前に、大学の構成員が寄ってたかってやらねばならない毎日が眼前にひろがっているような風景と言えば了解いただけるかもしれない。

いまの源流

センターの仕事を担う上で求められたことは、言わば「目利き」といえるものである。高等教育に関する様々な情報を学長・副学長へ提示する。提示するためには、情報を獲得するばかりでは上手くいかない。学長や副学長の判断に貢献できることは何だろうかというのをいつも考えておかねばならない。そのおかげで、情報を取捨選択することが可能になってくるからである。そうは言っても、この取捨選択こそが難しい。今から二〇年ほど前に参加したシンポジウムで、私が直に聞いたフレーズを実践していかなければならぬ。そのフレーズとは、「情報 (information) 過食症にならず、information の海から大事なものを取捨選択し、intelligence にしていくことが肝要」というものである。とは言え、このフレーズを呪文のように唱えていても、実際の仕事はまわらない。では、どのように実践していったのか。走りながら考える、考えながら走るなかで、ひとつ、私には幸運があった。それは、センター在職中に、仕事と並行して、名古屋大学大学院（高等教育マネジメント分野）で学べたことである。大学職員が大学院で学ぶことについての意見は分かれるところだろう。しかしながら、

私にとっては幸いだった。大学院での学びは、取捨選択の判断力を強化していたと思うからである。それまでの、経験と勘に頼った、高等教育に対する思い込みや先入観が解き放たれ、広い意味で高等教育に働く者としての職業倫理に気づかされていく。ひとつの大学での事情に長けることを超えた、何らかの規範が醸成されているような感覚と言ってもよいかもしれない。また、大学院教育で行われる「兆候を感じ、仮説をたて、実証する」過程は、「Intelligenceにしていく」、正にそれだったのである。

そうした私の仕事が結実した結果であるとは言えないところだが、このセンターの成果として挙げられるものがある。それは、このセンターにおける教育活動の一部が、文部科学省の平成十八年度「特色ある大学教育支援プログラム」に採択されたことである。書類選考を通過し、ヒアリング通知を受け取った時の状況は、今も鮮明に思い出すことができる。さらなる幸運が、良き仲間（同僚）に恵まれたことであるのは間違いない。

こうしたセンターの仕事を、その立ち上げから、職員として担ってきた。今となって思えば、順風とは言えない学内を歩いていくなかで、このセンターの仕事が「わたしの仕事」になっていったように思えてならない。

変わらない私

私が自身のキャリアを考える時、センターの先に支援室があったというのが自然な気持ちである。変化があったとすれば、京都から福岡への空間的な移動、あとは職員から教員へという雇用のかたちくらいだろうか。もちろん、年齢を経たことも間違いない。また私の側の変化ではないが、冒頭の学生が困っていたように、学部や研究所で先ずは研究をするのが大学教員だと疑わない人たちにも戸惑いを与えたようである。同じように、職員は事務を執行するものだと考える人たちにも、である。

授業科目を担当するかどうかについてこだわる人も多い。確かに、教員となったことで、この後期に私は授業を通じて学生と初めて接した。これまでであったのは、ゲスト講師のようなかたちで学生へ話す体験くらいである。授業期間を通じて科目をもつというのは、なかなか工夫のいることであった。とはいえ、職員という立場であっても、私は学友会スキー部を監督していたので、学生を指導すること自体はじめてではない。単位を認定するような権利を持たずに学生と向き合うクラブの監督もまた、なかなかつらいものである。学生の成長に教職員がかかわるといふ点か

らずれば、授業という正課を通じるのか、クラブ等の正課外を通じるのかという方法の違いのように思う私は、いささか乱暴だろうか。もちろん、クラブ活動だけでは卒業できないのだが。

総じて、私にとつてみれば、大学教育の改善を推進するために努力する「わたしの仕事」のフィールドを広げたいところであっても、周囲の人たちにとっては、どうやらそう簡単に解釈できることではないようである。

ヘファリンの示唆

ここで、ヘファリンの提起から紹介したい内容がある。

ヘファリンは、アメリカにおいて、高等教育の研究と出版の世界を歩んだ人物である。研究では州の高等教育委員会や大学の研究センターで活動し、出版では高等教育関連シリーズを刊行するジョシー・バス出版社で編集に携わった。喜多村和之氏らで翻訳された『大学教育改革のダイナミックスーカリキュラムをいかに変革するか』(Hefterlin 1987)は、大学における教育改革に焦点をあてて、その理論と方法を示そうとした先駆的なものと言われている。この著書のなかでヘファリンは、大学教育の改革が継続されるための組織特性、言わば改革の要といえる10項目を挙

げている(Hefterlin 1987, 167-203頁)。これらが、大学改革の活力を引き出すいくつかの特性であるというのがヘファリンの推察である。その一〇項目を次に記しておきたい。

- (1) 市場の存在は不可欠である
 - (2) 大学間の競争を刺戟するために新しいモデルが必要である
 - (3) アイディアは普及される必要がある
 - (4) 「境界人(マージナルマン)」は改革に有益な存在である
 - (5) 大がかりな再編成のためには新しい構成員を必要とする
 - (6) 適切な人材が確保されていなければならない
 - (7) イニシアチヴが広く分散していること
 - (8) 家長制的支配は避けること
 - (9) 同僚集団内の合意を求めることは避けること
 - (10) 大学は、おじ的機関(ancillar)であること
- 大学教育の改善を担当する者にとって、どれも魅力ある項目に見えると思われるが、すべてについては現物を参考とされたい。ここでは「境界人(マージナルマン)」へ特に注目する。ヘファリンの考えを咀嚼すれば、次のようなところだろうか。大学にいながら大学に依存せず、組織にあ

って自立的な態度をとる構成員は、大学と外部社会との境界に位置し、様々な意味で橋渡しの役割を担う。その影響力のおかげで、大学は持続的に改善を推進することができるといふのだ。実際に、ヘファリンの調査によれば、改革を進める大学では、そのような志向の構成員（境界人）を採用する傾向があるらしい。換言すれば、大学が改革を進めたいのであれば、そのような「境界人」を組織に配置することや、構成員が自立することに配慮しているか、と大学へ問いかけることになるのである。

「境界人」を目指して

私が「境界人」であるか否かは、周囲の評価である。しかしながら、目指すことはできる。どの境界に位置するか、様々なことが考えられる。その可能性を考えれば、わくわくするところだが、ヘファリンの考えに、ひとつのアイデアを加えてみたい。もちろん、ヘファリンが示す、仲介という橋渡し役でも深く理解しようとすれば、十分な表現といえるだろう。しかしながら、あえて言えば、それでは二項対立的な図式を温存させているように見えないだろうかと私は思うのである。これは、AとBとの間を仲介する、橋渡しするということが、実はAとBがそのまま存続する

ことを暗示しているのではないだろうかという疑問である。よくある構図として、大学と外部社会であれ、大学内であれ、散在する課題を対立の図式で捉えがちではないだろうか。いかにコンフリクトを解決するかという学内研修のテーマは、参加希望者で会場があふれそうである。

AとBがそのままあってもよいのだが、必要に応じて、まるでファスナーのように閉じることはできないだろうか。そこで行われるのは、おそらく交渉であり、共同だろう。そのような技量と度量をもって、大学運営に携わっていくことが、私にとっての「境界人」という者であり、ここでは大学教育の改善を「わたしの仕事」にしたいと思うのである。

文献一覧

Heffertini, B.L. 1987, 喜多村和之他訳『大学教育改革のダイナミックス—カリキュラムをいかに変革するか』玉川大学出版部。