

# ミッション・ポッシブル？

## Mission Driven Researchの自己検証

池田輝政

---

### <要旨>

---

名古屋大学の高等教育研究センターは研究を通して内外の大学改革に対応する貢献をミッションとした。当センターを去るにあたり、専任教授としてそのミッションを託された5年間を自ら振り返り、その軌跡を内外の検証の目にさらすことにした。結論としては、Mission Driven Researchの領域におけるセンター独自の成果物を開発できた。

---

### 1. はじめに

丸5年で名古屋大学を去ることになった。前任地のメディア教育開発センター(千葉市)には3年半であったから、それよりは少し長い。端から見ると転石のように我が身は映るかも知れないが、短い期間であったからこそ思い出に残る仕事がいずれにもある。メディア教育開発センターで手がけたのが教員研修事業である。これがファカルティ・ディベロップメント(FD)のテーマに関する開発研究を意識し始めた最初だった。名古屋大学に来てからもこのテーマを継続しているので通算8年半になる。組織とテーマの関係はこうしたものだと考える。居場所がテーマを産み、テーマはそこを巣立って成長し続ける。するとテーマを乗せる我が身は何なのだろうか。

馬越徹初代センター長(現在、桜美林大学教授)に1998年の夏に名古屋大学にお誘いを受けた。ちょうどそのときは、50歳になる直前で、メディア教育開発センターで在外研修の米国出張を準備していたときだった。1983年10月に最初の在外研修に出て以来、長期に外国に滞在する機会はめぐってこなかった。それでお断りするはずの話をいつの間にか引き受け

---

名古屋大学高等教育研究センター・教授

ていた。

その魅力はどこにあったのだろうか。馬越氏のお人柄、新しい高等教育研究の拠点づくり、学生や院生を指導できる教育環境、トップテンに入る日本の基幹総合大学、東京圏と関西圏の両方に近い地域性、など心を動かす要因は多くあった。そのなかでも、大変魅力を感じたのが小さいながら独立した高等教育研究の拠点を創るという仕事だった。そのための条件も整備されていた。最初から教授を筆頭にした専任スタッフ4名、それプラス国内・国外客員2名の計6名体制だった。1年長期の国外客員枠は受入体制にコストはかかるが、国際的視野をスタッフに日常化するには大きなメリットがある。新しい何かを創り上げるには意味のある最小限の条件がそろっていた。

本紀要の第1号(2001年)では当センターの設立までの経緯を馬越氏がつまびらかにされているが、改めてそれを再読してみた。「高等教育研究センター創設雑感」<sup>1</sup>と題する論文をその当時に読んだときは、少し時間がかかったように記憶している。それをいまはスッと読めた。一気に読めて、「あれっ、もう終わったの?」という感覚である。全学と部局等の名古屋大学の組織現場をイメージできなかった身として、馬越論文の大半を論理と頭だけで読んでいたのだと思う。その分読むのにエネルギーを必要とした。

にもかかわらず、当時もいまも目に飛び込んでくるメッセージがあった。それが、「研究者の学術的関心に基づく研究(academic driven research)」と「組織の設置目的にそった研究(mission driven research)」の二つの研究観であった。当センターはそのうちのmission driven researchに専念すべきであるというメッセージを、馬越論文は繰り返し明確に強調していた。たとえば、「センターは『研究』を通じて、当面する大学改革に貢献しなければならない。そのためには、改革の現場(実務)からは適度の距離をおき、常に『内なる他者の目』をもって改革に対応しなければならないと考えていた」<sup>2</sup>という語りは、そのまま「池田さん、このmission driven researchにそってセンターの実績を築いてください」という声に聞こえた。学術研究ではなく開発研究の拠点づくりのバトンをわたされた当時は肝に銘じた。事実、そう歩みを進めてきたショートヒストリーであったと思う。以下に、その小史を自ら振り返り内外の検証の目にさらすことにしたい。

## 2. 「成長するティップス先生」の巻

ティーチング・ティップスを授業の秘訣集であると思ったのは名古屋大学に来てからである。赴任早々の1999年4月初めの全学共通教育担当者会議の場で、講演の講師として登壇した馬越センター長が、名古屋大学版「ティーチング・ティップス」の開発を公約した。この場面のストーリーは先に紹介した「高等教育研究センター創設雑感」<sup>3</sup>にも触れられている。「う～ん、総長出席の万座での公約ではもうやるしかない」と腕組みしながら瞬時に腹をくくったことを今でも鮮明に覚えている。専任教授の初仕事がかうして一瞬にして決まった。

1年後の2000年3月には、開発研究の成果物としてウェブ上で名古屋大学版「成長するティップス先生」を公開した。いまや4年目にして以下の図に示すように、「成長するティップス先生」は当センターの看板となった。この成果は名古屋大学以外の全国の大学やそれ以外の人々からも好印象で迎えられた。「成長するティップス先生」はウェブ媒体（現在はVer.1.1）<sup>4</sup>と紙媒体（玉川大学出版。現在は4刷）<sup>5</sup>の二つを同時にリリースしているが、この成果物をもっと多くの教育関係者の役立つものにする開発研究が今後の課題である。「ティップス先生には何度助けられたことか！」というお手紙をいただくたびに、その思いを新たにする。その思いを込めて、悪い夢を喰う獏（バク）とプロジェクトチーフの戸田山和久助教授（現在、情報科学研究科教授）をモデルとしたキャラクターを特注した。



名古屋大学版「ティーチング・ティップス」構想が「成長するティップス先生」という個性ある成果物に進化できたのは、当時の開発スタッフのチームワークと集中力によるものであったが、プロジェクトの責任者とし

ては、開発研究の方法論がこの仕事のなかから具体的に見えてきたことが大きかった。それをいまの時点で総括すると、身近なニーズから開発を始める、実績をもつモデルを下敷きにして開発する、目指すゴールを一つのコンセプトで表現する、という3点である。

一番目の、「身近なニーズから開発を始める」にはさらに奥の意味がある。研究マインドは未知や未踏の領域への好奇心に支えられているが、開発研究に大事な「身近なニーズ」という言葉は現場を意識しすぎるためなのか、研究者の好奇心をそそらない場合が多い。これをどう乗り越えるかを個人的には苦心した。「ニーズとは関係なくただ面白いと思ったのでつくってみました」というのでは単なる開発作業でしかない。開発の作業ではなく研究にするためには、この「身近なニーズ」を捉える方法とそのニーズの背後にある普遍性を見通すところまでを視野におさめる必要がある。ティーチング・ティップスというハウツー本ではあっても、アカデミックな研究心を下敷きにしながら開発する必要がある。そうであれば、この分野の開発研究にはもっと多くの優秀な人たちが参画したほうがよい。そういう流れができれば、ティーチング・ティップスは表面的な技術マニュアル本を超えて、持続的に愛用される秘訣集に進化し成長していくことができるだろう。

二番目の「実績をもつモデルを下敷きにして開発する」は信頼性と妥当性の問題、そして開発に求められるスピードにかかわる。人々の役に立つことに徹すること、さらに使って感謝される場面を想像すること、が開発研究の迫力である。そのためには全くのゼロから始めるのではなく、グッドプラクティス（定評あるお手本）を目利きしてそれをベースに開発する必要がある。特定の理論や仮説を先行させてアイデアだけで開発をすすめるのは、ユニークさはあってもリスクが大きく信頼性は低い。また部分の改善に効果はあっても全体の改善には響かないという意味で妥当性も低くなる。ティーチング・ティップス開発には、W.J.マッキーチ<sup>6</sup>というグッドプラクティスを最初に目利きできていたことが大きかった。

スピードの問題は拙速を避けながら開発に集中できる体制をつくることに尽きる。拙速を避けるためにはウェブ上で開発成果を表現し、それを練り上げながら紙媒体に完成品を仕上げていくという方法を使った。それをさらにウェブ媒体で表現するという二本立てのリリース体制にしておけば、その後の改訂を常にウェブ媒体から始めるという開発手順が確立できる。しかし、開発に重要な集中体制の環境づくりは難しい。現場にあって

開発するというのは最大のメリットであるが、一人何役も兼ねるのが常態である大学の組織活動では、開発チームが短期にせよ現場を離れて集中できる環境を意図的に作りだす工夫が必要である。

三点目の「目指すゴールを一つのコンセプトで表現する」は本質をはずさない開発を心がけることである。開発のプロセスはたとえゴールを決めても直線的に進むものではない。途中で方向を見失うこともあり、細部にはまることもある。その際に威力を発揮するのが、開発研究の先にある目標であり、本質に支えられた簡潔なコンセプトである。プロジェクトの責任者にはこのコンセプトに立って開発工程全体に目配りすることが要求される。ティーチング・ティップスの開発では、「授業デザイン」をそのコンセプトにした。これはメディア教育開発センターの時代に出会った「インストラクショナル・デザイン」<sup>7</sup>のもつ全体性に共鳴して、それを名古屋大学にもってきたものである。当時は初等中等教育の授業改善研究では緻密な分析的アプローチが支配的で、これには馴染めない何かを感じていた。その理由をいま説明するとしたら、センターが選択すべき途は、授業改善のための研究ではなくて、授業の本質を反映する方法論とアート（技術や要領）を開発研究することにあると考えたからである。「授業デザイン」のコンセプトはその研究観をズバリと伝える言葉であったと思う。

「成長するティップス先生」という名称で名古屋大学版ティーチング・ティップスを世に出したときから、「ティップス先生はどう成長しますか？」という問いがつきまとっている。この問いには二つの意味があると思う。一つは、「個別の授業分野を超えたティーチング・ティップスとしてどう改訂を進めるのか？」、二つは「専門の授業分野別のティーチング・ティップスは開発しないのか？」という問いである。一つ目の問いにはその成長の方向を常に考えてきたが、二つ目の問いには個人的にはその意思はないし、むしろそれは個々の専門分野の人々に挑んでほしい課題である。

この点に関して、京都大学の田中氏は「大学教育学」<sup>8</sup>のなかで、「成長するティップス先生」の成長を以下のように予見している。

現状のラインでの改訂（「個人の物語を維持する」と表現）

教職経験別に分冊化する（「初級、中級、上級などに区分けする」と表現）

教師個人の職能成長にそってもっと緻密に書き上げていく（「状況性、文脈性に即して異なった仕切に入れて整理する」と表現）

やや難解な表現や言葉が使われているので、とくに は少し違った読み方をしているかも知れない。しかしその予見のポイントは「現状のラインでの改訂」しかないという点にある。これは先にも述べたように同意できる。「成長するティップス先生」は、アカデミックな研究マインドを背景にして、授業開発の方法論とアートを可視化しようと試みた作品であると位置づけている。開発の基本は、「授業デザイン」のコンセプトにそって関連する膨大な情報を必要かつ最小限まで大胆にそぎ落とし再構成していく作業である。したがって、むしろ小幅な改訂をするのが自然であり、そのほうが読者やユーザーにとっても信頼感が増す。個人的にはこのような到達点にある。

### 3. 「ゴーイングシラバス」の巻

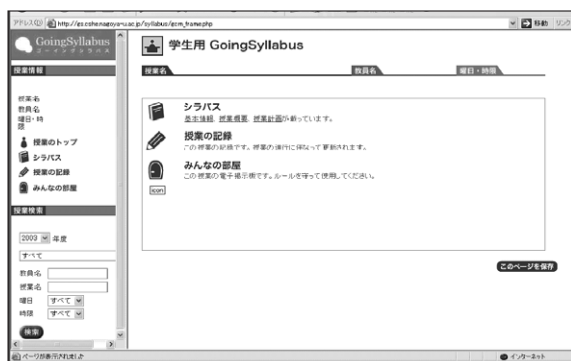
「授業デザイン」の考え方は、シラバス設計の手法とそれにそった授業場面におけるマネジメントスキルによって展開されていく。「成長するティップス先生」に表現したこの授業開発法は、開発したチームが自ら実践してその有効性を検証していく必要がある。米国で支持されている授業開発の方法論を下敷きにしたので、その時点では授業実践の蓄積事例はほとんど蓄積されていなかった。そのためには、スタッフ自らが仲間を募りながら事例を蓄積していくしかなかった。

名古屋大学では全学共通科目担当者が「方針・事例集」を作成して、相互に秘訣や問題点を共有する仕組みがすでに存在していた。「成長するティップス先生」はその授業担当者に還元して利用してもらうはずであったが、それはなぜか機能しなかった。いまにして思えば、米国流の授業開発法を押しつけられるという強制感や負担感が授業担当者に芽生えたのかも知れない。

しかしながら、当時は勢いで次の企画に進んだ。忙しい教師のために、オンラインで授業デザインの開発法を身につける仕組みをつくるという企画をスタッフに相談した。これはメディア教育開発センターで「大学教員のためのメディアを活用した研修事業」<sup>9</sup>の主査をした経験の帰結といってよい。IT（インフォメーション・テクノロジー）の環境をツールとして教育に導入する多くの事例にはそこで親しんでいた。2000年4月からは地元の河合塾と共同研究を発進させ、中井俊樹助手をプロジェクトチーフにして開発研究を進めた。そして2001年3月には、ウェブ上に構築したFD

(ファカルティ・ディベロップメント) 支援ツールとして、「ゴーイングシラバス」<sup>10</sup>を完成させた。

以下に示した図は、デザインを一新した現在の「ゴーイングシラバス」を受講者のほうから紹介した『学生用GoingSyllabus』の画面例である。ここでは、『シラバス』、『授業の記録』、『みんなの部屋』の3つの機能がある。受講者は自分の授業については自宅からこの画面にアクセスし、『シラバス』を確認したり、『授業の記録』ではシラバスにそって授業を進行させる教師のメッセージや教材・資料を入手したり、『みんなの部屋』では教師への質疑応答とレポート提出や仲間との交流をする、ということが可能になった。



名古屋大学で使ってもらうためのオンライン版の教育・学習支援環境をこうして完成したものの、先にも述べたように、「授業デザイン」の授業開発法とオンライン版FD支援ツールの「ゴーイングシラバス」は多くの教師にとっては異質なものであったに違いない。現在の黒田光太郎センター長は完成当時から、自分が担当する基礎セミナーに活用するほど先進的な人であったが、名古屋大学では当時もいままその活用は小規模な範囲にとどまっている。最近の事例では、名古屋大学法学部の教員の方々が利用者に加わった。また他大学からも利用の申込みが増えつつある。

「ゴーイングシラバス」の改修・改訂も学内外の諸経費の支援を受けながら進めてきた。現在では国際版「ゴーイングシラバス」も備え、英語でのインターフェイス機能を可能にしている。この間に、「ゴーイングシラバス」をカナダや米国で開発されずでに製品として販売されているWebCTやブラックボードのように、オンラインコース管理ツールとしても進化させる方向をスタッフと議論してきた。しかし、内外のオンライン

学習やeラーニングのシステムを研究するなかで、その方向での開発は膨大なコストがかかること、そしてもっと本質的なことでは「ゴーイングシラバス」を中途半端な性格のツールにしてしまう、と考えるに至った。

「ゴーイングシラバス」は、情報アクセスあるいはデジタル・デバインド（情報格差）の壁をできるだけ低くし、教師の個性ある授業デザイン力を表現するツールであり続けてほしいと考える。その理由は、ウェブ上での授業表現のために最初のモデルとして使ったのが以下の「生物学の原理」（Principles of Biology I）に関するオンラインコースの見取図<sup>11</sup>であり、この図から無用と判断したツール機能を極力そぎ落とすという開発方法を採用してきたことを大切にしたいからである。オンライン上の必要最小限の教育支援機能に特化してきたその個性のコアを大事にするのであれば、やはり「ゴーイングシラバス」開発の基本はオンライン版FD支援ツールとしての進化の途にあるというのが目下の結論である。

<u>Instructor's Web Page</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Greetings</li> <li>• Address</li> <li>• Office location</li> <li>• Phone number</li> <li>• Office hours</li> </ul>	<u>Announcements</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Check at least twice a week for changes</li> </ul>	<u>Unit Lectures</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dates</li> <li>• Schedule</li> <li>• Topics</li> <li>• Readings</li> <li>• Links to lectures</li> </ul>	<u>Syllabus</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Course description</li> <li>• Course objectives</li> <li>• Grading</li> </ul>
<u>Assignments</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Due dates</li> <li>• Detailed instruction</li> <li>• Evaluation criteria</li> </ul>	<u>Discussion Board/Chat Room</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instruction for use</li> <li>• Access</li> </ul>	<u>Getting Started</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What to do first</li> </ul>	<u>Library Services</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Links to library services</li> </ul>
<u>Resources</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biology web resources</li> <li>• Recommended readings</li> </ul>	<u>FAQ (Frequently asked questions)</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• About biology</li> <li>• About web courses</li> </ul>	<u>Review Quizzes</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dates</li> <li>• Study guides</li> </ul>	<u>Exams</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dates</li> <li>• Topics covered</li> <li>• Suggestions for study</li> </ul>

この結論に迷いがなくなったときに、オンライン版FD支援ツールとしての「ゴーイングシラバス」の進化の方向が明確になってきた。教育に関するFDは実際の授業に即して教師が自主的に行うことが基本である。なぜなら、それが教師と受講生の双方にとって直接のメリットを享受できる方法であるからである。これを実現するには、全体を見失わず細部を改善するという授業全体（コース）の開発・改善の考え方に立って授業を行う必要がある。漫然とあるいは専門の世界の視点からだけの授業を繰り返すだけではルーチンの業務に陥りやすい。それを避けるには、自らの授業を



外の視点から眺める目（馬越氏の述べる『内なる他者の目』）をもって開発・改善を行うことである。いま仮に、外からの視点をもった授業全体の開発・改善の方法を「On-the-course-FD」（オン・ザ・コースFD）と呼ぶならば、この方法をサポートするツールとして「ゴーイングシラバス」が有効となる。

容易な操作性を大事にする「ゴーイングシラバス」は、教師と受講者の双方が授業全体の設計図にそって毎回の授業を記録し一覧できる画面をもっているため、オン・ザ・コースFDの考え方には本来的に親和性が高い。その結果として、伝統的な対面授業のなかでこれを利用することで、教師にとっては以下のような効果が期待できる。

自分の授業のグッドプラクティスを開発する近道となる

授業デザイン力を展開するシラバス設計力を実践ベースで身につけることが容易になる

受講生及び自分自身の双方の満足度と授業全体の成果との関係を具体的に把握しやすくなる

授業のプロセスと目標効果（パフォーマンス）を可視化して受講生や同僚と議論ができる

これまでの合宿研修や授業参観などのOff-the-course FDをもっと有効に併用できる

これまでは授業に関するFDは事前か事後に行われるというのが通常であった。これをオフ・ザ・コースFDと呼ぶとすれば、その最大の問題点の一つは、研修成果を実際の授業あるいは学生に直接反映できないという点にあった。このデメリットを克服するのがオン・ザ・コースFDの考え方である。当センターの非力にもよるが、現在の名古屋大学ではオフ・ザ・コースFDについて活発であるとは言い難い。それを活性化の方向に進めるには、何らかのきっかけが必要である。したがって、当センターのFD研究の現時点での帰結の一つとして提案する、オン・ザ・コースFDの考え方とそれに親和性の高い「ゴーイングシラバス」活用を全学の議論の俎上にのせて、新しいFD戦略の方向を目指してもらいたいと願う。

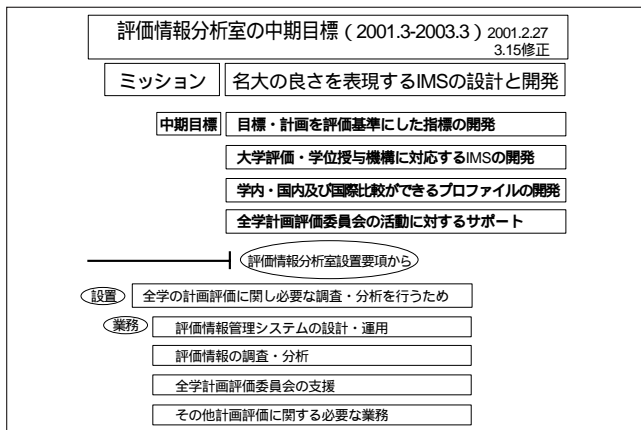
#### 4. 「マネジメント情報システム」の巻

2001年2月20日に松尾稔総長の裁定により評価情報分析室<sup>12</sup>が設置された。当時は、名古屋大学は全学レベルの自己点検・評価の組織的取組みが

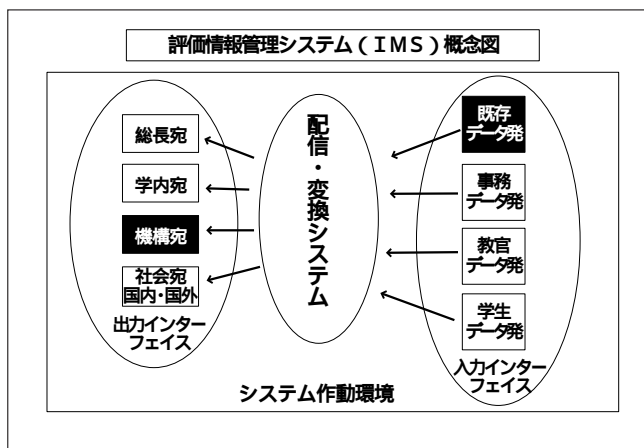
かなり不活性な状況にあり、それを打開するためには、こうした評価情報分析室の新設は必要だった。外部環境としては、すでに国立大学法人化や大学評価・学位授与機構の第三者評価の抗しがたい流れも見えていた。こうした内外の状況のなかで、松尾稔総長と後藤俊夫工学研究科長のリーダーシップのもとで、日本の大学には前例のない「全学の計画評価に関する必要な調査・分析等を行う」ための室が新設された。

室長を引き受けたのは、2000年6月から国立大学第八常置委員会（大学評価）の専門委員を務めていたことが大きかった。しかしそれ以前から、高等教育研究センターのミッションとは別のテーマとなる大学改革に関する調査を個人的には行っていた。それは名古屋大学に赴任した年の1999年9月のミネソタ大学調査から始まっていた。ここでは筆頭副学長と組織情報分析室スタッフから計画評価の重要性についてヒヤリングを行った。さらに2000年4月から、高等教育研究センターの国外客員として教育経済学者のダレル・ルイス教授（ミネソタ大学）を招聘し、半年間にわたり自律的組織としての大学運営の方向<sup>13</sup>について教えを受けた。教育発達科学研究科の協力講座教官として高等教育マネジメント専攻の授業を担当したが、早速、社会人院生と戦略経営論の学習を始めたのもこの頃であった。

全学の計画評価のための評価情報管理システム（IMS, Information Management System）を設計・構築するというのが室長として最初の構想であった。そのために、2001年2月27日に開いた室の最初の会合で、室員を前にして以下の2枚の図を最初に呈示した。評価情報分析室の活動がそこからいかに進化したかを検証する資料であると思うので、ここに再掲した。



上図に示したように、室のミッション・ステートメントを「名大の良さを表現するIMSの設計と開発」として掲げた。そしてこのミッションのもとに3年間の中期目標を示した。会議ではスタッフとこれらを議論しながら修正を加え合意をしてもらった。その後の2回目の会議では年次計画の立案とその合意、そして予算獲得へと進んだ。すなわち、室の運営そのものに戦略経営論の考え方を適用する実験が始まったわけである。戦略経営論の特徴を一言で要約すれば、「先に目標計画があって、予算は交渉して獲得する」という考え方を真面目に実行する点にある。「先に予算ありき」の体質に馴染んだ人の目には新鮮に映る考え方であろう。室員は酒井正彦助教授（工学研究科） 中井俊樹助手（高等教育研究センター）、舟橋祥子技官（工学研究科）の3名で出発し、事務は総務部総務課の企画広報室長以下4名が担当する強力なバックアップ体制となった。



2枚目の上図が、室員に当初示した評価情報管理システム（IMS）の素朴なイメージである。この図はデータ入力インターフェイスとデータの配信・変換システム、そして情報の出力インターフェイスという3つの部分を並べただけのイメージである。当時の説明のポイントは、出力インターフェイスのなかの5つの名宛人（総長宛、学内宛、大学評価・学位授与機構宛、国内外の社会宛）のなかの、まず急がれる「機構宛」をターゲットに想定される情報を確定するということであつた。そして、その確定した情報にそって必要なデータソース（学内でコンピュータ入力済みの既存データ、手入力が必要な事務・教官・学生のデータ）を調査・収集するという

ことであった。これを要約すれば、情報を届ける先の名宛人とそのニーズを先に考えてから、必要なデータを入手するという考え方である。あとから明確になったことであるが、このときの「多様な名宛人のニーズに合わせた出力画面から入力の方法を考える」という素朴な基本方針は、室スタッフが複雑かつ高度な作業を進めて問題や課題を解決する上で奏功したと聴かされた。

それにしても当初、評価情報分析室の考え方はデータベース管理室とよく誤解をされた。発足時の室は、教官や事務官等の個人情報を一元的に一元管理して、さまざまな評価の際に瞬時に関連部署に提供できるデータベースを構築していると理解されていた。そうではないことを何度説明しても理解されない、という嘆きもスタッフのなかからは聞こえてきた。それは無理からぬことであった。日本に前例がない組織であるということは、われわれもゴールは描けても現実の姿形を明確に示すことは難しかった。

当時あっては確かにそういうデータベース構築に勤しむ室になる途もあったと考える。部局単位できちんとしたデータベースが出来ていれば、それは可能であったかも知れない。しかし、大規模な総合大学では学部・研究科の部局等による整備体制の違いは大きい。その差を是正して足並みを揃えてもらうには、時間がかかりすぎると個人的には判断した。さらに、評価情報の巨大なデータベース構築は開発した後のことを考えただけで気が滅入りそうだった。データ収集・入力・点検・修正・蓄積などのメンテナンス作業だけにスタッフの全活動の多くが割かれてしまう。そうになると、必要な情報を届けるという肝心の作業が後回しになってしまう。そういう思案をしながらたどり着いたのが、最初の室会議でスタッフに指示したように、大学執行部を含むいろいろな名宛人もしくはステイクホルダーに対して、まず必要情報を迅速かつ正確に提供すればよいという考え方であった。その結果、必要なデータを迅速に収集・入力できるデータ集約の方法はいわば歩きながら考えるということになった。この考え方を現時点で言い換えれば、こういう表現になる。情報は巨大に蓄える（Accumulating）のではなく、常にさまざまな形で流通させる（Disseminating）ことに意味がある。これは現在のスタッフとともに確認した評価情報分析室のメッセージとなりつつある。

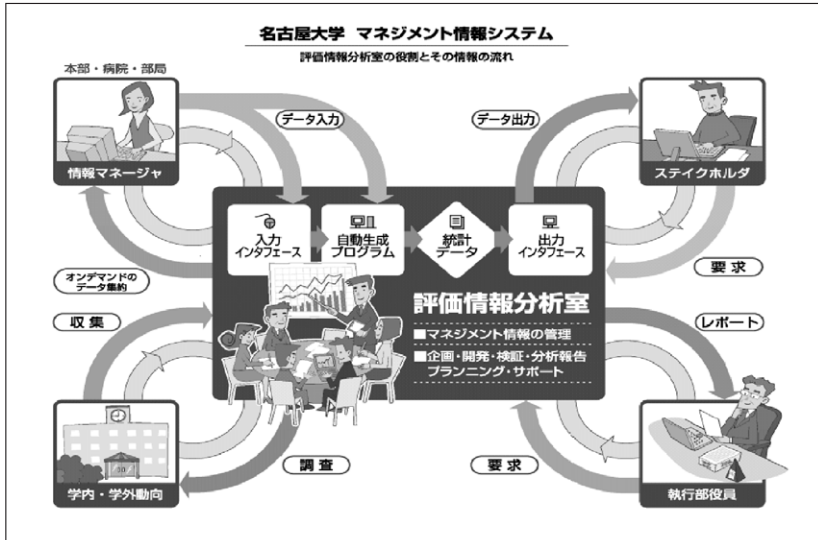
初期に使った情報管理システム（IMS）という呼び方は、「マネジメント情報システム（もしくは経営情報システム）」（MIS）<sup>4</sup>という名称に変更して今日に至っている。そして、この「マネジメント情報システム」の出

カインターフェイス部分にあたるウェブ版「マネジメント情報Ver. 1.0」を、2002年3月18日に学外に初公開した。その後、2002年9月30日にVer.1.1、2003年4月11日にVer.1.2、そして2003年10月29日にはVer.2.0<sup>15</sup>とその内容を進化させてきた。2001年2月20日の設置から数えてちょうど3年が経過したことになる。最初に掲げたミッションの「名大の良さを表現するIMSの設計と開発」は、アシスタントスタッフを含む室スタッフの奮闘が積み重なって着実に実現されつつある。高等教育研究センターもこれまでに筆者を含めて5名の室員が関与してきている。

室の「マネジメント情報」の仕事が注目され、この2年間のうちに他大学や大学評価・学位授与機構、そして文部科学省からも訪問をうけるようになった。最近では、その都度、以下のような「マネジメント情報システム」の図を使って評価情報分析室の全体の活動概要を説明している。図をみてもらうと、評価情報分析室の周りには4つのサブシステムが機能していることがわかる。

左上の「情報マネージャ」は、各部局等に配置した情報マネージャ担当職員を中心とするオンデマンドで機能するデータ収集・集約のシステムである。右上の「ステイクホルダー」は、学内外のステイクホルダーに必要な情報をレポートするシステムである。右下の「執行部役員」は、大学法人執行部等に対するプランニング・サポートのためのレポートのシステムである。そして左下の「学内・学外動向」は、国内内外の関係機関や人々と情報交流する人的ネットワークのシステムである。評価情報分析室はこのような4つのサブシステム間を相互に循環させる「マネジメント情報」を流通させる役割を果たす。

いまの時点で初代の室長として遣すメッセージがあるとすれば、この図は評価情報分析室の今後を議論し課題を洗い出してその解決策を展望する上で有効に役立ててほしいと願う。とくに左上のデータ収集・集約のシステムは、各部局等に情報マネージャ担当職員が配置されて初めて有効に機能するものである。データ収集・集約から情報変換のプロセスは適切な人がいて円滑に動いていくものである。日本に前例がないだけに、学内関係者にはこうした提案を理解するのが難しいとは思ふ。しかし、「マネジメント情報システム」は国立大学法人の自律的運営にとって不可欠であるという前提のもとに、開拓者精神でもって創り上げていく勇気と責務を名古屋大学には期待したい。



## 5 . おわりに

5年間に振り返る検証作業は着手する前にはつらいと感じた。まだまだ次の手を考えねばならないときに一区切りをつけるような仕事になるからである。しかし、書き始めると止まらなくなった。高等教育研究センターで費やした5年間にわたる開発研究活動の巻物を、「成長するティップス先生」の巻から「ゴーイングシラパス」の巻へ、そして「マネジメント情報システム」の巻へと展開してきた。それは、伝えておきたい、遺しておきたい、そしてつぎにつなげたい、という思いの交差する作業であった。

そして実はつぎに「国立大学法人の戦略プラン」の巻を書くつもりでいた。これは名古屋大学の組織改革検討委員会の第1検討小委員会（目標・評価）が2002年4月から始めた、中期目標・中期計画の策定プロセスにかかわる開発研究の話である。名古屋大学は文部科学省がガイドラインとして示した中期目標・中期計画の様式以外に名古屋大学様式も併用している。この名古屋大学様式は、英国、米国と豪国の大学戦略プランにモデルを求めて当センターが独自開発したものである。したがってその重要性からみて、戦略プランニングの考え方とその設計手法とそれに統合された評価の方法について、実際の適用の経験と事例を紹介すべきであった。

これに加えて、「専門職業教育プログラムのデザイン」の巻を続ける予定であった。国際的通用生のある教養教育プログラム、そして高度化する社会の人材育成に応ずる専門大学院および専門職大学院のカリキュラム開発はいまや焦眉の急である。社会と一定の距離をおいた基準で描かれたカリキュラム・モデルをコピーし修正し続ける考え方では、これからのカリキュラム開発の課題には対応しきれない。この面でも当センターは、たとえば、名古屋大学の教育発達科学研究科の高度職業人養成、そして経済産業省が進めている技術経営教育（MOT, Management of Technology）の普及・定着などを視野に収めた開発研究に着手してきた。まだ着手して日は浅いが、この面でも少しずつ当センター独自の「デザインと設計手法」の転移を行ってきた。したがって、その数年後の果実を期待して、現在の間接点を紹介するべきであった。

しかし、これら二つの巻物をひもつくことを時間が許してくれない。それはひとえに筆者自身の悪癖、すなわち走り出したら前しか見ないという習性に由来するものであろう。立ち止まって振り返る時間を惜しむ人には、時間は寛容ではない。そこで結びにあたって、本論のテーマ「ミッション・ポッシブル？ Mission Driven Researchの自己検証」の結論を述べて、当センターの専任教授としての任務に自ら幕を引くことにしたい。

センターの創設期のミッションは「名古屋大学のために、国際的視野をもって」ということから出発した。「名古屋大学のために」というフレーズを好んだのは小さな組織が生き残っていくための知恵でもあったが、学内の現場の改革ニーズに対応する開発研究の拠点になるという認識の強さ故であった。「国際的視野をもって」は名古屋大学のローカルな次元を超えて外のマクロな視点を意識することの大事さを忘れないためであった。両視点のバランスの上に創造的な開発研究も成立するというのがこの表現にこだわった理由である。2003年3月にセンターの外部評価<sup>16</sup>を黒田光太郎センター長のもとで実施したときに、このミッションの洗練と改訂を行い、「センターは国際的な視野のもとに、高等教育機関の戦略的課題の解決に貢献する」と再表現した。ここには、これまでに当センターが体験的に積み上げてきた開発研究とその成果物の効果への問いを、もう一歩深化させようとするスタッフの姿勢があると今更ながら感じている。

馬越徹初代センター長が敷いたmission driven researchの領域は、「大学カリキュラムの開発、 大学教授法の開発、 大学評価法の開発」<sup>17</sup>の3領域であった。これまでに自己検証してきたように、この領域をスタッ

フとともに中距離走に近いスピードで走ってきたつもりである。そしてこの結果は、いまは 大学教授法の開発 = 「成長するティップス先生」と「ゴーイングシラバス」の成果物とその効果、 大学評価法の開発 = 「マネジメント情報システム」と「国立大学法人の戦略プラン」の成果物とその効果、 大学カリキュラムの開発 = 「専門職業教育プログラムのデザイン」への着手、という現状である。100点満点にはほど遠く、60点の及第点に届くかなというのが自己採点の結論である。

現場にあってそのニーズに普遍性でもって対応する方向の開発研究は中距離走のスピードを必要とする。語弊を敢えておそれずにいえば、現場のニーズと普遍性に対応する開発研究にあっては、最終成果を論文に求めてはならない。それはacademic driven researchの最終成果が論文と出版と普及・啓蒙であるとすれば、mission driven researchは論文が中間的成果で最終成果は実現した成果物とその効果の質であるとする。この途もacademic driven researchに負けず劣らず創造的だしんごい。事実、筆者自身は素人の綱渡りを見せたり、悩み迷う姿をさらしたり、あるときは必死で余裕のない態度をとった時期があった。周囲には迷惑をかけたと思うが、それにしても、センタースタッフと名古屋大学のスタッフ、それからセンターの活動をめぐって出会うことができた名古屋の老若男女の友人達には恵まれた。その意味では、大変に長い5年間であったと思う。

最後にこの5年間大事にしてきた9つの言葉を以下に記しておきたい。それはセンターに最初に赴任してきたときに、「このセンターを創造的な場かつ学内で信頼される場にするには」という趣旨で作成したメモランダムである。これは1999年4月15日の第2回センター会議で馬越徹センター長から促され、5月14日のセンター企画会議で了承してもらったものである。開発研究に限らずセンターのさまざまな活動のなかで悩みつまずきそうになったときには、自らここに立ち返って問題を見つめ直したことがたびたびあった。大学改革に対応する開発研究はその先にさまざまなステイクホルダーがいる。創造と信頼の場を創ることなしには、そのようなさまざまなニーズと普遍性に対応した開発研究はインポッシブルである。5年前の初心にもどって、そのような「場づくり」の大切さを改めて確認することにしたい。

- (1) 汗を流すことを惜しまない
- (2) 小さな世界に閉じこもらない



- ( 3 ) 名大の人々が喜ぶ顔を大事にする
- ( 4 ) 自分たちだけで何もかもやるという発想は捨てる
- ( 5 ) 小さな組織の最大のメリットをどう発揮するかを常に考える
- ( 6 ) 社会に対する責任を忘れない
- ( 7 ) 学問の「知」は人々の「命」の燃焼であったことを伝えていく
- ( 8 ) センターの活動のコアを組織構造として内外によく見えるようにする
- ( 9 ) 好きになれないような仕事のし方はしない

注

- 1 ) 馬越徹「高等教育研究センター創設雑感 - 大学改革と高等教育研究 - 」名古屋高等教育研究、第1号、2001、169-182。

<http://www.cshe.nagoya-u.ac.jp/publications/journal/first.html>

- 2 ) 馬越徹、同上書、177。

- 3 ) 馬越徹、同上書、179。

- 4 ) 成長するティップス先生

Ver.1.1、<http://www.cshe.nagoya-u.ac.jp/tips/index.html>

- 5 ) 池田輝政・戸田山和久・近田政博・中井俊樹「成長するティップス先生 授業デザインのための秘訣集」玉川大学出版、2001。

- 6 ) W.J.マッキーチ（高橋靖直訳）「大学授業法の実際」玉川大学出版、1984。

McKeachie, Wilbert.J., McKEACHIE'S TEACHING TIPS: Strategies, Research, and Theory for College and University Teachers, Houghton Mifflin, 1999(Tenth Ed.).

- 7 ) 最近の和書では、鈴木克明「教材設計マニュアル」北大路書房、2002。

基本文献としての洋書では、Dick, W. & Carey, L., The systematic design of instruction. Scott, Foresman and Company, 1978.

- 8 ) 田中毎実『ファカルティ・ディベロップメント論 大学教育主体の相互形成』(京都大学高等教育研究開発推進センター編「大学教育学」培風館、2003)、99 - 100。

- 9 ) 現在は、メディア活用能力開発支援(人材育成支援)という名称の研修事業に発展している。<http://www.nime.ac.jp/projects/katsu-j.html>。

- 10) 中島英博・中井俊樹・近田政博・鳥居朋子・池田輝政『『ゴーイングシラバス』を通して見える新しい授業空間 - 授業マネジメントツールの開発と教育改善効果』名古屋大学高等教育研究、第3号、2003、67 - 81。

<http://www.cshe.nagoya-u.ac.jp/publications/journal/third.html>。

- 11) Gold, Sanford, An Online Workshop for Higher Education Faculty on the Practices of Effective Online Teaching and Learning. Dissertation, Teachers

College, Columbia university, 1999. p.203.

12) 名古屋大学評価情報室、<http://www.eda.provost.nagoya-u.ac.jp/>。

13) その成果の一部は、ダレル・ルイス・池田 輝政・ハリル・ダンダー「日本の高等教育改革における実績指標の利用に関して」名古屋高等教育研究、第1号、2000、99 - 122。

<http://www.cshe.nagoya-u.ac.jp/publications/journal/first.html>。

14) 中井俊樹・鳥居朋子・酒井正彦・池田輝政「名古屋大学における経営情報システムの構築」名古屋高等教育研究、第3号、2002、47 - 66。

<http://www.cshe.nagoya-u.ac.jp/publications/journal/third.html>。

15) 名古屋大学マネジメント情報。<http://www.eda.provost.nagoya-u.ac.jp/mi/>。

16) 名古屋大学高等教育研究センター「外部評価」外部評価報告書1、2003年7月。

17) 馬越徹、前掲書、178。