

国際協力に携わる大学の組織の評価

広島大学 黒田 則博

すみません。レジュメにタイトルをつけ忘れてしまいました。「される側から感じた『評価』その2」、というのは冗談ですが、江原さんのお話とは機関が違いますが、共通するお話です。「国際協力に携わる大学の組織の評価」というタイトルでお話をしたいと思います。レジュメのほかに今日は2冊お配りしていると思いますが、一方は先程申しました、私どものセンターの概要ですので、あとでご覧いただきたいと思います。もう1つの方は外部評価報告書で、今日はこれの1～2ページとここでお配りいただいたレジュメに沿いながら、急いでお話をしたいと思います。(巻末資料37ページ参照。センター概要及び外部評価報告については、添付していません。入手希望者は、広島大学にお問い合わせください。)

私の方は今年の2月に、いわゆる「外部評価」をしました。それについて、どういう手続きで、何のために、結果がどうであったか、その結果はどうしたかというようなお話をしたいと思います。昨日センター長が言われましたが、何のために、だれが、どうやってという枠組みに従いながら、お話をしていきたいと思います。

まず第1点目は何のためにということです。それは目的というところに書いてあります。国立大学の先生方は重々ご承知だと思いますが、10年ほど前に国立大学の綱目化、つまりカリキュラムを自由に決めてよろしいという文部省の通達と引き換えに、国立大学は自己点検評価をやりなさいということがあります。最近では独法化の方向にありながら、自己点検だけではだめだと、外部評価も絶対必要だという流れが大きな背景にあり、アカウンタビリティだのトランスペアレンシーと一応格好よくそこに書いてるのはその意味です。ただ、その公式な目的以外に、先程申し上げたように、うちのセンター自体が全く新しいものなので、暗中模索というか何をすべきなのか、我々はわずか3年ですが、正しい方向にいつているのかいないのかということをお我々自身で振り返り、外の方にも見ていただきたい。それが率直なところだったので。

というのは、我々のようなある目的があって設置されたセンター、しかも学生もいないとなると、我々のセンターは時限つきではありませんが、それに類した意識をかなり持っております。10年もしたら、そんなセンターはもういらぬと言われる可能性もなきにしもあらずです。もう5～6年待ってから外部評価をやらばいいではないかという声もあったのですが、例えば5年、6年たってから、こっちの方向ではなくてこちらにいきなさいと言われたのでは遅すぎるので、3年ぐらいでやって、この方向はまちがっているからこっちにきなさい、あるいはこれでいいのだということを確認したいというのがありました。それが何のためにということです。

それから、だれがということです。ここでいう外部評価というのは、実は大学がやるところの外部評価というのは大きなくせものといいますが、昨日出てきたコンベンショナルな外部評価などとは少し話が違うと思うのです。というのは、あの場合にはドナーがあつて、プロジェクトがあつて、つまりドナーがこちらへ来て評価するということです。評価者はだれで、どうやって評価するかはみんなドナーがやるわけです。大学が行う自己点検評価というのは、外部の方がいらっしやるわけですが、どのように外部評価をするかという仕組み自体は評価される側が作るのです。例えば評価者をだれにするかということは、別に外の機関、文部省が、これとこれが評価者だからあの大学のあの機関を外部評価しろと、独法化のあとになればそういうことが見えてはきますが、今の段階で大学がやる外部評価は私どもの目線から評価者を選ぶことができます。その意味では、昨日お話のあつた外部評価とは意味が違うと私は思うのです。ある意味ではだれを選ぶかというのは調査の報告書の内容を決定づけるわけですから、その性格の違いをご理解いただきたいと

思います。ただ、その折に、率直にものを言っていただく先生で結構ですということ。あの先生がいいとか、この先生がいいとか、この先生は厳しそうだと、中で議論しましたが、率直に辛口のことを言っていただける先生でもかまいませんということになりました。辛口の牟田先生、西野先生なども入っていただいています。かなり率直なご意見をいただいたと思っています。

次は、何を評価していただくかということです。実はこれは、はたと困りました。名古屋の場合はおありかもしれませんが、このセンターには明確なミッション・ステートメントがないのです。私はセンターの設置要項を見たのですが、これとこれを具体的にやりなさいというミッション・ステートメントはないのです。そうすると、何に照らして評価して、何を評価していただくかというのは大変苦労したのです。我々は4人の専属スタッフですが、全員が設立の経緯に一切かかわってなくて、設立された以後リクルートされた者で、しかも全員が広島大学出身者でもなく、設立の経緯を一切知らないのです。設立の過程で何が議論されて、このセンターに何をさせようかということは一切我々は知らなかったのです。それでセンター長が、概算要求、予算書を持ってこいと、そこにちゃんと書いてあるから、それに照らして評価をしてもらえと言われたのです。

そういうことでしたので、そこに評価対象が書いてありますが、センターの予算書が評価ということを考えていたかどうか知りませんが、一応3層構造で、達成目標の①番、従来の自主性の中で蓄積したノウハウの集約。教育協力、教育開発については、先程申しましたように、日本は全く遅れていますので、まずお前らが勉強しろと、それで集めてそれを普及しなさいということだと思えます。②番目は、具体的にどういふプロジェクト、プログラムが必要なのか、それについても勉強しなさい、研究しなさいということです。③番目は緊急に文部省から言われたことで、昨日も小山内室長がこれが重要だと言っていました、人材確保のためのデータベースを作りなさいということです。④番目は、この分野でネットワークを構築していきなさいということです。そういうことをやることによって上位の目標の①～④が達成されて、最終的にはものすごく抽象的ですが、我が国の発展途上国の人づくりへの貢献に資する、貢献するという構造になっています。とりあえず、1)の①から④までの枠組みに沿いながら、我々が何をやってきたのかをまず洗い直しましょうということから始めたのです。

その次には、どういう手順でどのようにしてやったのかということです。最初はまず自分たち自身で、この4つの大きなタイトルで我々がやってきた活動を整理してみました。自分自身で評価をしてみるという作業を行いました。センターの活動に関する課題というのは、旧来の自己点検、自己評価にあたる部分です。それをパート1とパート2に分けており、「活動に関する課題」の部分と「管理運営に関する課題」という2つのパートに分け、我々はこういう活動をしてきて、我々自身はこういうことが課題だと思っているということ整理しました。それが、どうやってやったかということの一部です。

そして、実際に我々の活動のもっと細かい報告書等々を4人の先生方にお送りして、熟読していただいて、集まっていたら、忌憚なくご意見を聞くという手順です。そんな複雑な手順ではありません。実は私どものセンターの教授に評価の専門家がおられて、「こんなのは評価ではないではないか。こんなものを評価項目書として出すのは恥ずかしい」と、実際そういう議論もされました。これは評価ではなく、ただ4人の先生方にこのセンターの期待やら不満やらをお聞きしただけではないかという厳しい意見もありました。それにしてもそれだけということではなくて、結果としてご意見をお聞きすること自体が非常に我々にとって有意義であったと理解しますので、一応外部評価というかたちで報告をさせていただきます。

そして、3時間ぐらい先生方にかなり厳しいご指摘や励ましをいただき、普通なら先生方にそれぞれ見解をペーパーで出していただくのですが、お忙しい先生方なので、我々は座談会というかたちでテープおこしをさせていただきます。話し言葉でかなりビビッドに率直に先生方からご意見やご見解が聞けたという点では、非常によかったと感じています。

それが手順、目的等ですが、先生方がどういうことを言われたのかということが、巻末資料の37ページに書いてあります。全体としては、我々はライト・トラックにいて、基本的な方向をまちがっていないということではありましたが、名古屋大学農学国際教育協力研究センターにも関係することもあるかと思えますので、いくつかの指摘をご紹介します。

センターの性格・役割について。(1) もっと大きいセンターを各分野に作りなさいというのは我々が聞いてもどうしようもないご指摘であり、ご指摘になった先生もそう言われました。これは文部省に言っていたかなければどうしようもないのです。というのは、教育分野に2つセンターを作るというアイデア、あるいは農学分野に2つセンターを作るというアイデアですが、そんなことをするよりも、今は私ども4人ですが、センターを1つにして8人置いて、予算を倍にする方が国際競争力がつくからそうしなさいというご指摘なのです。おもしろいご指摘ですが、うちのセンターに言われてもどうしようもない、これは文部省の政策の問題です。

それよりうちのセンターとして、(2) (3) という全くある意味では矛盾したことをやりなさいという期待感があるのです。1つはもっと政策提言のレベルにかかわりなさいということです。例えばJICAの政策を書くレベルにかかわる、あるいは文部省の政策レベルに助言するような研究などです。これについては、我々は実際にやっていますという反論がありましたが、ちょっと言い訳がましいので今日は申し上げます。

それから、センターの教官が長期専門家として行きなさいということです。これは事実上無理ですが、短期の専門家で行くとか、実際他国のプロジェクトにかかわっていることは事実です。

それから3番目で、データベースとの絡みでこの種のセンターが期待されていることは、専門家を発掘して、組織して、実際プロジェクトにかかわってもらい仕事をやりなさいということで、昨日の報告書にもありました海外青年協力隊経験者の活用であるとか、つまりこの人たちもカバーするようなデータベースを作れという指摘がここにすでにあります。それは昨日の文部省の報告書の中に出ていました。また、専門家の安定的な長期派遣について知恵を出して考えてみるということですが、我々は大学の専門家の長期派遣はしないというかたちで、今実験的にプロジェクトを進めており、大学の専門家は短期派遣で転がすというやり方をしています。長期の専門家と短期の専門家のメーリングリストを作り、いつでもコンタクトできる、指導できるというやり方でやっています。大学の先生が長期に行けなければ派遣しない、長期に行ける人を派遣するということです。私かわからないのは、大学の先生が長期に行くことがはたしていいのかどうかということです。分野にも国にもよりますが、場合によっては、長期の専門家、特にチームリーダーはその分野の専門家でなくてもいいのかなと思います。むしろその国のことによく通じた方、調整能力のある方をチームリーダーにした方がいいのではないかとも思っています。いろいろなプロジェクトのやり方の工夫をしなさいということで、いくつかの大学のコンソーシアムを作ってやるなど、実験的にやっていますが、そういうようなことをもっとやりなさいということです。

それから4の(3)ですが、私どもがジャーナルと称している「国際教育協力論集」という紀要ですが、この分野には学会もありませんので、これをもう少し専門的な雑誌にして学会誌的な役割を果たせということです。今までは査読付ではなく、報告書のたぐいなどたくさん1つのジャーナルに入っていたのですが、それを全部査読付の学術論文集にしろというかなり厳しいご指摘でした。これも今検討しており、次号か次々号ぐらいには査読付の学術論文集になる予定です。

それから、お金のことでいいことを言っていたので、文部省にもっていきたいと思っています。今、私どものセンターが文部省からいただいているお金、事業費をいただくのですが、運営費全体の4割5分ぐらいを科研費に負っているわけです。科研費に依存するということはものすごく不安定なので、安定的に事業をやるというなら文部省の金を増やせと、ありがたいご指摘がありました。

最後に、たしか牟田先生からのご指摘だったと思いますが、かなり厳しく言われました。私どもとしては

組織としての評価をしていただくというつもりでしたが、こういう組織評価をやる場合、先生方一人一人が何をやっておられるかという資料がどうして出ていないのか、当然そこまでするのが外部評価であろうというのです。それから、人事についても外部評価をしてほしいならば、人事のプロセスについても言いなさいということです。つまり、固有名詞を出さなくてもいいのですが、どういう基準でこの先生たちが選ばれているのか。センターの性格からして、論文がたくさんあるというだけの基準でこの先生たちが選ばれるわけではないだろうと。こういうプロジェクトにいくつ参加したとか、あるいは今こういうプロジェクトに参加しているとか、もっと実践的、試行的な活動や社会サービスを含めた評価のしかたがあるのではないかと。それならば、ここの先生が何をしているかをちゃんと出しなさいというご指摘を踏まえ、事前には出せませんでした。最後に私ども4人の故事来歴や今何をやっているかということをつけさせていただきます。

最後に一言だけ。昨日言われていた参加型評価ということもそうですが、むしろ私が好きなのはラーニング・オーガニゼーション（学習する組織）という言葉が好きなのです。そのためには、やはりこうやって外から評価するという刺激があるということは、自分自身を振り返ってみて、自分自身で学習して次のステップへいくという意味で、この報告書は我々にとって意義があったと思っています。以上です。