

大学と地方のコミュニティ力を築く：暨南大学・江大樹教授 インタビュー

郭怡棻

科技部人文創新與社会实践計画辦公室（科技部人文イノベーション・社会实践プロジェクト事務局）

序

ホームベースを守る優秀なキャッチャーとして、いつもゆったりグラウンドにいるすべての人を見回し、静かに試合のリズムを操り、投手をリードし、野手に指示を出し、時には士気を鼓舞し、チームメイトに落ち着きを与え、後ろで見守るコーチに安心感を与える。彼はいつも、手柄は仲間のものとし、自らは責任を負っている。

大学が地方と連携して社会实践を行う場合、ダイナミックな地域社会と複雑な地元の問題に単独で対応することは難しい。ほとんどの場合、さまざまな学科の専門家がチームを編成し、地方のパートナーと攻守を共にする必要がある。チームを編成した後は、どのように運営し、継続するかをめぐって、リーダーの知恵と大局を見る目が問われることになる。国立暨南国際大学で「人文創新與社会实践計画（人文イノベーション・社会实践プロジェクト）」のリーダーを務める江大樹副校長を訪ねてみると、大学のチームを率いる指導者は、野球チームのキャッチャーのような存在にみえた。学校とフィールドの特性をよく理解し、的確な指揮を伝え、前線の闘争心と後方の支援をマネジメントしており、大学と地域のパートナーとの間に結ばれた関係は、一戦ごとに良い関係を築いていた。

一、「水沙連の春の約束」からの歩み

「いわゆる『水沙連の春』とは、埔里という土地には、美しい山、おいしい水、すてきな暮らしがあり、将来的には持続的なイノベーションによる発展が約束されているということを意味します。このようなイノベーションに、本学暨大はどのように参画することができるのでしょうか。そして、どのような貢献ができるのでしょうか。」

水沙連とは、清代以降における台湾中部の日月潭を中心とする地域の総称であ

り、暨大が埔里を起点に周辺の市町村ともに創り上げている暮らしやすい地域の対象エリアをも意味し、また、そこに参画する人たちが手を携えて送り出した地方ブランドのことも指している。2013年、暨大は「水沙連の春の約束：住みよい街の变革と自治」を主軸として、科技部の「人文イノベーション・社会実践プロジェクト」補助金を受け、学内外との調整とコラボレーションに乗り出した。

江教授は、2012年末に提案を申請した時の状況を顧みて、イノベーションと実践のために、まず着手したのは学内の調整だったと明かした。参加の意思のある教員が誰で、どのような分野に関心を持っているのかについて積極的に掘り起こし、続いて埔里の住民の意見を確認し、地域が強く望んでいるニーズを理解していった。そして、さらに双方の共同作業に進み、環境、産業、社会福祉の3分野から行動計画について話し合いを行った。また、拠点となる地域の選定に当たっては、その実践フィールドが、暨大の教員や学生が学び、変化に参加する機会を提供できるかどうかを重視した。

立ち上がりの段階では、チームを組織したほか、2013年5月に発足した「水沙連人文創新與社会実践研究中心（水沙連人文イノベーション・社会実践研究センター）」（以下「人社センター」）が公共的なテーマについて大学内外の連絡・調整窓口の役割を担った。また、市民フォーラム的な「埔里研究会」を通して、大学と公共部門、民間組織、住民が地域の状況について交流する対話のプラットフォームを提供した。

二、実践チームはコミュニティの創出に掛かっている

「私が常に考えているのは、コミュニティの構築、またはコミュニティの構築という観点から、このようなプロジェクトは、どのように実施すればスムーズに進み、より持続的なものになるかということです。」

キャンパスを出てコミュニティに赴き、学術から実務に転じた江教授は、そこで大学の教員と学生が不安を抱えながら模索している様子を目にした。とりわけ教員は、カリキュラムを立て、フィールドにおける意思疎通にも責任を負っており、実践という不慣れな仕事に対して自信を持ってないことが多く、専門が実践においては限界があるとも考えていた。これは、台湾の学術界は、かつて学術的な分業の影響を受け、研究の領域や教育のカリキュラムが特定の専門分野に限定されることになったが、専門が細分化された結果、ひとつの学術領域では、複雑化して多方面にわたる地域の課題に対し対応できなくなったことを意味している。

現実社会からのニーズが浮き彫りにしたのは、大学が社会実践の仕事を行うには異なる専門分野の教員が参加することが特に必要だということである。チームと

して学際的に考え、一体となって社会に対する責任を引き受け、共同で地元の問題の解決策を探るのである。これにより、互いに配慮し合うコミュニティが生まれ、みんなで取り組むという雰囲気生まれた。さらに、プロジェクトの火を灯し続けるため、リソースとサポートを提供する環境を整えた。これらの連携とイノベーションに向けた調整を伴う仕事は、実践型プロジェクトの要となった。

暨大は、教学のためのすぐれた計画を推進するため、2012年の時点で「教師専門社群設置及補助要点（教員による専門家コミュニティの設置と補助に関する要綱）」を設置し、提案の募集と経費の補助を行うことで、教員が同僚と組んで自発的に教育と学習のコミュニティを発足させ、教育・学習と研究の経験を結びつけるよう促していた。「人文イノベーション・社会実践プロジェクト」は、実践フィールドを設置して行われることから、フィールドをコアとして、専門の異なる教員がテーマ性を持ったコミュニティを組織することがより求められる。

三、アクセルとブレーキを踏むナビゲーター

「私はだれよりも自分たちのチームを常に気に掛けている教員です。自分にプレッシャーをかけすぎたり、高すぎる目標を掲げたりはしません。ただ、このような革新的なカリキュラムや活動に参加することが、基本的にフィールドや将来にとって意味のあるものであってほしいと願っているだけです。」

江教授はプロジェクトのリーダーとして、自らの役割は主にチームのメンバーの焦りや挫折感を和らげることにあると話す。参加教員がフィールド環境にできるだけ早く慣れるように支援し、テーマの進捗度を把握するため、人社センターのポスドク研究員や専任アシスタントは、長期間コミュニティに駐在し、住民や市民団体、公共部門と連携し、状況に応じて仲介役を務め、教員たちと共同でアクションプログラムを立案し、カリキュラムに組み込み、学生をコミュニティに迎え入れている。江教授は、人社センターの定例会議とフィールド訪問を通して、プロジェクトの実施状況を正確に把握し、これまでの地域とのコラボレーションの経験により、教員たちが自分自身やチームの能力で地域の期待に応えることができるかの判断をサポートし、課題に優先順位を付け、実施項目の順序付けを行う手助けをし、こうしたことを通じてチームのメンバーが抱く不透明感をやわらげている。

とりわけ、実践型プロジェクトの重点は、理念の普及と行動の浸透にあるが、現実社会は、実験室の中のように明確な条件を設定することができず、実行に移してみると予想したほどうまくいかないということがありうる。江教授はチームのナビゲーターとして、ほかのメンバーと一緒に目標に向かってまっしぐらに進むということはせず、むしろ逆にみんなのためにブレーキを踏むことがある。教授はよく

、専門家としての取り組みが必ずしも問題の解決や改革につながらず、期待が高いほど失望も大きくなるということ、より重要なのは、コミュニティの住民と同じ土台に立って一緒に問題と向き合い、解決策を模索するプロセスにおける山や谷を実務的な態度で通り抜けていくことだということ伝えていく。

四、信頼感がコミュニティを強くする

「私たちは学内の教員との共有イベントを多数開催し、学外のフィールドを共に訪れる活動も行っています。こうした活動を通して、教師たちの一体感を高め、相互の信頼感を醸成しています。」

江教授は、教員コミュニティを切り回していくうえで最も重要なカギは「結束力」だという。個人がつながりコミュニティを形成し、ひとつの目標に向かって進むには、計画の初期段階で参加者の共通理念とそれぞれの思いをざっと書き出すことが必要で、その上で地方におけるイノベーションという土台に立って対話し、相手側のニーズと動機を理解していく。コミュニティ全体のビジョンが描き出されたら、個人のモチベーションが上がり、参加し続けることができる。

共通目標が明らかになったら、コミュニティ内部での信頼感を高めることが重要となる。暨大チームでは、激励や食事会、ワークショップによる交流、学外活動などを形式張らずに頻繁に行い、メンバーが互いに分かち合い、共に学ぶ雰囲気を築いている。こうした活動の意図としては、各教員が異なる専門のメンバーと対話する中で、専門分野ごとに得意な部分があり、相手にはそれに見合った独特の思考スタイルがあることを知ることができるという点が挙げられる。また、自分の責任は全体の中の小さな一部であって、地域の問題をすべて解決する必要はないと気づくこともできる。共に学び、共に作るというコラボレーション体験から、コミュニティのメンバーの間で信頼関係が持続し、チーム全体で信頼感が蓄積される。

五、「複合的アクションプログラム設計」オリジナルメソッドでコミュニティ力を拡散

「すべての期待やすべてのエネルギーをある一つのフィールドにすべて投入するようなことがあってはなりません。それぞれのフィールドは、一つの社会、一つの家庭のようなもので、常に突発的な状況が生じたり、人間関係がこじれてコミュニケーションをはかり調整を行う必要が生じたりします。もし、比較的ゆったりとしたイメージと多元的なフィールドがあり、比較的フレキシブルなデザインがされた学習形態があれば、われわれ教員コミュニティや教員と学生の参加にあたって、プロ

ジェクトを実行するというプレッシャーはさほど大きくはないでしょう。」

学内の教員コミュニティが安定して発展した後、フィールドの課題に関する討論と活動への参加によって、暨大の教員は、専門家や地域住民、地元団体の幹部と互いに学び、より大きなフィールドを形成することができるようになる。教員は、学術的な言葉を言い換えて地元のコミュニティとコミュニケーションし、専門的な知識を日常の暮らしの中にあるニーズに近づけていくことの必要性を学ぶ。さらに、フィールドの中にある地元の知恵や工夫、活力を自分たちの教育や研究にフィールドバックすることができるようになる。

コミュニティの相互作業により、さまざまな専門、フィールド、テーマがぶつかり合って新たな火花を散らし、イマジネーションを重層的に刺激する。また、人文科学上のイノベーションと社会实践が向き合うのは、変動する社会、多面的なフィールドのテーマで、多角的なものの方見方や各専門分野との協力が必要となる。このため、コミュニティの運営やコミュニティに駐在するスタッフの役割分担において、江教授が採用したのは「複合的アクションプログラム設定」である。

このアクションプログラムは、一人の教員や駐在スタッフは、一つのことだけをするのではなく、また、ある一つのフィールドのテーマだけに通じているのではなく、相互に関与しなければならないというものである。江教授はチームの教員に対し、フィールドのテーマに応じて段階的な協力目標を設定するよう促している。共同で講義を行う、共に計画を立案する、コミュニティ間でフィールドにおける経験を分かち合うといったものである。駐在スタッフも、フィールドの発展に必要なニーズを見ながら、さまざま教員にコミュニティに入ってもらい協力を依頼する。分野をまたぎ、コミュニティをまたぎ、テーマをまたぐ複合的なコラボレーションと経験の分かち合いにより、個人であれ、コミュニティであれ、その視野は自らの想像の範囲にとどまることはなくなり、プロジェクトの実施に伴う時間、コスト、成果に対するプレッシャーを分散することができる。また、いつでも変更可能な柔軟なチーム構成は、地域社会の新たなニーズにも即座に対応することができる。

複合的コラボレーションという方法は、フィールドの運営にも及んでいる。「人文イノベーション・社会实践プロジェクト」を実施して7年余りになる。暨大は「桃米」、「籃城」のコミュニティと「眉溪部落」の3拠点にフィールドを設定して活動してきたが、そこから、コミュニティ間で共に学ぶ活動に発展している。例えば、桃米コミュニティは生態学に関する人材育成経験があるが、これは、学内の社会的責任プロジェクトチームを介して蜈蚣コミュニティにシェアされている。このプロセスにおいて、暨大の教員と学生の学習・実践のフィールドは、もともとの

拠点から新たなコミュニティへと拡大したが、もとのフィールドのコミュニティも、類似のテーマに関心を持つ、新たに参加してきた別のコミュニティと複合的にコラボレーションし、共に学び、成長することができた。

六、テーマ性のある共学から、地方創生の人材育成へ

「われわれの理想は、水沙連エリアと暨大が、共に学ぶ大学都市を運営していくことです。そこには数多くの豊かなテーマがあります。共通の理念を持つ教員と地域住民がみんな地域全体の発展についてとことん対話、交流できるプラットフォームです。」

郷鎮（町村）レベルでのコラボレーションでは、暨大チームは埔里地区全体の大気汚染抑制キャンペーンや埔里生活エコミュージアムといったアクションを伴うテーマを深めるところから始めた。そこから国姓郷、仁愛郷、魚池郷と地理的にまたがり、水沙連エリアに絞って「生態環境の保全・向上、コミュニティにおける相互ケア、地場産業の振興、地域文化と芸術、郷土教育・学習、地域振興と地方創生の人材育成」の6大重要課題を定め、地域コミュニティと郷鎮公所（町村役場）が共に地方創生事業を推進することとなった。

江教授は、暨大が地方創生に参画するに当たって、「人材」を共に育てるというアングルを特に重視していると強調する。まず、学生の関心とスキルを育てることを重視する。実践活動では学生を連れて地域での共同作業に赴くとともに、学内のイノベーション育成センターと協力し、学生の起業・就職のサポート・マッチングに取り組み、学生が卒業後に地元に残り仕事を促す。次に、地域で働く人たちのニーズを調査し、学内外の教員と専門家が、たとえば民宿経営やコーヒーの生産・販売に関する専門コースを開設し、地場産業の競争力を高める。さらに、若年層が地域に戻る／留まるために必要なリソースを洗い出し、公共セクターと協力して産業と生活環境を改善し、人材が移住したり、快適に暮らしたりできるようにするものである。

公共セクターは多くの人にとって近寄りやすい存在だが、公共行政を専門とする江教授は、地方が抱える数多くの問題において、公共セクターは依然として主導的な役割を果たしており、公共セクターと共同作業を行う機会を絶対にあきらめないでほしいと、力を込めて述べた。また、暨大チームと公共セクターが協力する場合には、「寄り添い」と「能力の養成」を方針としており、公共セクターをコミュニティのパートナーの一類型とみなしている。郷鎮公所でいうと、江教授はまず、各郷鎮公所がその時期に関心を払っているテーマと行政資料を職員に集めさせ、あ

らためて首長との面談することで互いのニーズと経験値を把握し、初歩的な連絡窓口を設ける。その後、関連する公共セクターとNPO、産学の代表を招いて全体的な対話を行い、協力組織を立ち上げ、暨大が立ち上げたプラットフォームで地域のビジョンについて協議し、プロジェクトについて提案を行う。複合的なシェアと共同作業を行いながら、徐々に信頼を積み重ね、施策を地域のニーズに合わせていくのである。

また、江教授は、公共セクターとは協力パートナーである以上、関係は対等なものであると指摘する。ほとんどの場合、教授は最前線に立って郷鎮公所に同行し、問題に対する初期的な評価を行う。そして大学の立場上、どのテーマが受け入れ可能か、または婉曲に断るべきか、しばらく棚上げすべきかを判断する。内部的には、どの教員の専門分野が公共セクターのニーズに合致しているかについて、その判断作業をサポートし、もともとの教員グループの中から弾力的にチームを組織し、教員たちに過度な負担が及ばないように配慮する。

七、健全な制度がコミュニティのイノベーションを進める

「教員が継続的に参加するモチベーションとして、客観的なリソースと学内の関連制度を用意する必要があります。プロジェクトのリーダーや大学側は、各教員がかかわりを持つとする行動に対して、経費の計上や学内制度による支援を行う必要があります。これにより、教員が安心して参加できるだけでなく、学校が社会実践的な仕事を継続して推進する姿勢を示すことにもなります」

チームのメンバーを疲弊させず、参加者の挫折感をやわらげ、グループ全体の団結力を高め、コミュニティにおける実践がイノベーションを生み出し続けるにはやはり制度上の支援と保障が必要である。イノベーションカリキュラムの定義づけ、成果の共有方法、あるいはプログラムに必要な経費、作業スペースの確保、インセンティブ、昇進制度などの一連の調整など、どれをとっても大学の上層部や大学院や学部職員の支持が必要である。江教授によると、彼は幸運なことに、ここ数年来、教務主任の職にあり、また、大学教育評価委員会を招集する立場にある。このため、イノベーションの研究と教育に関する教員向けのインセンティブや昇進について、積極的に意見調整を行うことができた。これは制度改革の推進にとって有効で、真摯に取り組もうとする教員に多くの恩恵をもたらした。

今のところ、暨大ではすでに3人の教員が、社会実践と地域参画した業務が評価され、学内の複数の昇進制度に合格し昇進が認められた。学内で制度改革が始まったことから、支援に向けた雰囲気と奨励する環境が学内で醸成され、教員たちは以前よりもためらうことなく社会実践の業務に当たることができた。短期間の参加

のなかで、当初の情熱が消えてしまうようなことはない。このように、内部からの自発的な雰囲気、さらに多くの教員が参加するようになり、学校の発展を特徴づけていくことになる。

八、共に学び成長する「友人をつくる」という初心

「教員たちがさらに多くの構想を持ち、さらに多くのアクションプログラムを立案し、そこにリソースを必要としているのであれば、私が大学の関連プロジェクトと資金を使って、教員が実践しようとしているプランの完成を支援します。こうしたことにより、多くの教員は、私が恐れて逃げ出すこと無く、教員たちがやろうとする主な理由を分かち合いたいと思っていること知ると思います。」

7年以上にわたって共同作業を行ってきた結果、人社センターは、暨大の社会参画及び関連情報を集約・シェアするプラットフォームとなった。学内には「地方創生・越領域管理連合事務局」が発足し、全学の社会実践活動チームをまとめて事務を行い、定期的な集まりを通して情報共有と親睦を図り、各チームのメンバー向けに対話と共同作業の機会を設けている。

江教授の指摘によると、「人文イノベーション・社会実践プロジェクト」は、暨大において、単に科技部の研究プロジェクトではなくなっている。その活動には、学内の教学、研究、産学連携、学外の関連リソースの統合調整のほか、さまざまなプロジェクトチームの各ニーズの把握、関連コミュニティとの経験の共有、リソースの共有、支援制度の確立が含まれている。それにより、イノベーションと実践に振り向けるエネルギーが高まり、最大の成果を生み出すことができるのである。

「水沙連学シンポジウム」は、過去のこうした期間に、暨大が地方の結びつきに関わってきたことや社会実践チームが段階的に活動してきたこと、そしてその反省をまとめたものである。シンポジウムでは、暨大の教員やポスドク研究員、そして、これまで学術的な場では発表の機会の少なかったプロジェクトの専従アシスタントやコミュニティの仲間にも、自らの経験や目にしたことを伝えるためにマイクを握る。目ざとい江教授は、シンポジウム会場に実践チームではない学内の教員が何人かいることに気づいた。彼らがシンポジウムに参加したのは、同僚が関連領域でどのようなことをしているのか、自分の専門分野と将来的に連携の可能性があるかどうかということを知りたいからであった。

このような「発見」は、江教授の、友となり、共に学び成長するという気持ちで、社会実践に参画するという初心と呼応する。ここ数年来、多くの教員が、どうしようもない不安を持っていた状態から、社会実践に参与し地域の課題と主体的に

かかわり、カリキュラムや研究の上でもイノベーションを続けていくケースを目にするようになった。教員がコミュニティのなかで進んで共有し、励まし合いながら成長・変わっていくプロセスを見ると、ホームベースの後ろでチームメートが得点し続けるのをフォローするキャッチャーのことが感慨をもって思い起こされる。

既知から未知を探り、イノベーションを実践する驚くべき高め合いは今も続いている。「水沙連大学都市」のコミュニティ力が、今後コミュニティ全体にどのような生命力にあふれた春をもたらすのか。期待をもって見守りたい。

原文は『人文創新与社会实践電子報』第85、86号に掲載されている。

<https://www.hisp.ntu.edu.tw/news/epapers/98/articles/365>

<https://www.hisp.ntu.edu.tw/news/epapers/99/articles/368>