

大学に新しい風を

第 4 号

2004年10月28日
発行：東京都立大学・短期大学教職員組合
「大学に新しい風を」編集委員会

目 次

私達の身分・給与はどうかー経営コンサルタント
ト永井隆雄氏から見た首都大改革

インタビュー形式記事・・・・・・・・・・ 1P

教授会の教学権を奪い、学生の学習権を侵害する
「単位バンク制」

2004.9.17「大学に新しい風を」編集委員会 経営分析グループ・・・13P

私達の身分・給与はどうか

経営コンサルタント永井隆雄氏から見た 首都大改革

永井隆雄氏。慶応大学商学研究科を経て、現在はAGP行動科学分析研究所所長。日本大学大学院グローバルビジネス研究科講師。数々の企業の雇用改革に携わった経験を持つ永井氏は、その中で企業のやり方は仕方ないと思いつつも、「根っこでは人事改革はひどい」とも感じて来られたという。永井さんの目から見て、今度のクビ大改革はどのように映るのだろうか。果たして私達の身分・雇用はどのようなのだろうか。以下のインタビューをお読みいただきたい。

1. 学生が消費者になったとき

< 今度の改革は大学が民間企業と同じような発想の下に改革されようとしています。企業的な経営の観点からみた場合、大学の業務はどのような変化を蒙る可能性があるでしょうか >

企業の人事評価というのは、採用時についていえば教員ほど厳しくない。教員の場合、普通の学部の倍ぐらいの教育をうけて大学院で勉強したりして、大学に採用される。一方で企業に入るっていうのは高校を卒業して大学を卒業してまあまあある程度のところで採用されていくわけです。そのかわり日々刻々の拘束のなかで一挙手一投足、言論の全て、それまでの仕事全てに関してかなり網羅的にチェックされる。そういう意味じゃ日々の職務行動に関しての評価がかなり網羅的かつ原理的に行われるという点に特徴があります。

民間企業の発想を採り入れるとなると、日々の業務自体が監視下に置かれるという問題と共に、学生を消費者と見なし授業を展開することを迫られることになるでしょう。消費者である学生が椅子に座った瞬間に、講義がまず、中身が濃い、面白い、楽しい、と感じてもらえるようにしないといけない。あまり教養も無い、高校を卒業したての学生にとって「ウケ」のあるような、要するにテレビを見ているような感覚に学生がひたれるような講義の中身を考える必要に迫られる可能性があります。そうなってくると、従来の大学教授の意識とは違った形のある種の「はしたなさ」を伴った形の仕事を迫られるということにもなりましょう。それとまあ社会貢献ということになれば消費者が今度学生から一般市民に代わることになって、一般市民にウケがいい、楽しくて面白い、テレビのワイドショーみたいな、そういう講義が求められる。

もう一つは、指導の場面において教員の気が利くとか、かいがいいとか、そういった一見すると非常にばかばかしいようなことが、学生の目線に立った評価といった時には求められることになるでしょう。それが結局次なる受験生を大学へ、あるいは下の学年の在學生をゼミに呼び込む、そういうようなことになってくるのではないのでしょうか。

コースの再編が定期的に行われることが予想されますから、個々の教員が生き残るということを考えると学生にウケる、市民にウケるというのはやらないといけない。極力、はしたなくならないように学術的品位を保つべきだとは思いますがそこでかたくなになっても地位が失われるだけでしょう。例えば、「社会教育学特殊講義」といわず、「フリーターの社会学」「青年自立支援入門」などといったコピーをつけ

て面白おかしくやるといったことが極論すれば求められることになるのではないのでしょうか。

2 . 民間企業では訴訟を起こしても結局は無駄？

< 学生を単に消費者と見なす考え方は、公教育の概念からすれば逸脱しているように思われます。この間の改革で、都庁を相手に訴訟を起こすべきだという議論が内部でかなりありました。その点について、どうお考えになられますか >

個々の雇用者としての意識改革を行うべきだと思うんですね。都立大のなかで一番研究評価の高かった人文学部が半分位無くなってしまうということは既定の事実になっているようですね。あとは自分の立場をどう維持していくか、個々の教員の意識の問題が重要になってくるのではないのでしょうか。もし、真っ向から立ち向かっていくのだとしたら、訴訟という手段もあるでしょうが、企業であれば会社相手に裁判起こすとクビになりかねません。クビにならないまでも職場の地位が果たして保全されるかどうかという問題もあります。また民間企業の場合、訴訟しても解決金をいくらにするかという金銭の闘争で終わってしまうことがほとんどです。「自分たちは教員だから権利が保障されているはずだ」というある種の権利意識もあるでしょうが、東京都とか国家を相手に訴訟しても、あんまり変わってこないんじゃないでしょうか。やっぱり生き残ることを教員各個人として考えないといけないでしょうし、それがいやであれば、別に東京都立の大学だけが大学ではないので、東京都立の大学のそのときの運営方針が自分の趣旨にあわないと思ったら、教員の場合は流動性があるわけですから、辞めて他の大学に行くというのも一つの選択肢であろうと思います。

3 . 年俸制で給料はどう変わる？

< お渡しした資料が、年俸制について都庁から説明されているすべてです。これについて、まず印象をお聞かせいただけますでしょうか >

二つあります。一つは素人が作ったとは思にくい手の込んだ賃下げ織り込みの年俸制方式の賃金制度と思いました。よくあるものですが、退職金を年俸で受け取るかどうかを選択できるというのは目新しいですね。表向き個人の税金と手取りがどうという説明をされますが、退職金原資と毎年の人件費があいまいにならない

でしょうか？年俸が下がるけど、退職金で受け取ると手取りが多いよというのですが、少し危険です。よく年俸を下げるときに使う方便です。1050万を超えると累進税が多くなります。こんなときに退職金で受け取らないかというのですが、退職金は退職事由係数もあり、目減りする可能性があります。年俸のポイント制ですが、おそらく相対評価になります。ポイントは絶対評価で決めるのですが、ポイントを調整し、単価は原資を全教員の総ポイント数で割って算定し、あらかじめ決まった枠で人件費をセーブします。格差を確保しながら全体の原資を下げるにはいい方法です。

もう一つ、職務給の割合がとても高いのではないのでしょうか。都庁の資料では、基本給が5割となっていますが、この生活給の部分に教授・助教授での格差が織り込まれています。ということは、ここにも職務給が反映されていると考えるべきで、業績給・職務給の割合が全体で7割程度あると考えるべきなのではないのでしょうか。

4．上司が査定するときに生じる「寛大化傾向」とは？

<我々はこれまで、この給与モデルが素人の考えた、雑なプランであると思って来ましたが、専門家の目からご覧になると、むしろ精緻に計算されているというイメージになるのですね。このモデルに従って、どのように給与額が決定されることになるのか教えてください。まず、査定を行うのは、恐らく各コースに設定されるコース主任であろうと予測しています>

企業でしばしば行われていて、かつよく出てくる問題として、絶対評価で評価すると、「良くやっているかやっていないか」の2段階で評価するとしますよね。「よくやっていない」という評価をつけるということは、よほどその人が嫌いか、査定者が被査定者よりも偉い地位にいるかどちらかです。そうではないときは「ちょっとなあ」と思っても「よくやっている」という評価をつけることになるでしょう。そうなってくると、30人いて、全員が「よくやっている」という評価を受けることが実際におきてきます。そのなかでせいぜい一人くらいは、誰から見てもおかしい、そういう人たちが出てくる。ところが、ほとんどの人は良くやっている人もそれほどでない人も「良くやってる」になる。そういう寛大化傾向が起こることになります。

5．結果的に昇進も相対評価になるだろう

ところが、こういうことをやっていると必ず相対評価をしていくことになるのです。例えば助手から研究員とか、助手から講師へと言ったように一段階上がる際、4人に3人とか、3人に2人というような管理する数字を予め設定しておきます。助手3人だったらこのなかから2人を専任講師に昇進させる。あるいは専任講師を雇う際、5人採用した内の3人を助教授に昇進させる、といった絞込みを行うことになるはずですが、まずそのような昇進時に相対評価によるセレクションが行われてしまうわけです。

<確かに、これまで渡されている資料でも、助教授から教授へといった昇進者の総数をその年々の東京都からの人件費総額の額に応じて決めるという説明がありました。そうするといくら業績があっても、結局そのときに予算が無いということになると、昇進できず、クビキリが行われるということになるわけですね。ただし、寛大化傾向があると、相対評価しようにも教員間の格差はあまり開かないのではないのでしょうか。>

ポイントは一応絶対評価的な制度ということになっていても、誰かが調整をすることで結果的に相対評価的な観点を入れることはできます。例えば、A教員は50、Bは45、Cがまあ55点といったかたちで絶対評価のポイントを獲得したとしましょう。まず、一旦は教員全員の合計ポイント数を出すのです。例えば全教員が10人だとして、その全教員のポイントの合計額を分母にして、個々の教員のポイントを分子にするわけです。その人はトータル500点のシェアとしては45点だったから、500分の45が業績賞与の配分可能割合になる、といったような形をとります。

もしポイントの格差が小さい場合は基準点を決めてしまえばよいのです。例えば基準点を50点だと決めたとします。個々の教員のポイントを50点を基準として、過不足分に対して2割増しあるいは2割減にする、といった決まりをつくるのです。そうすると46点の人は50点に4点不足していますので $4 \times 1.2 = 5.8$ 点を50点から引くことになるわけです。そうすると46点の人は44点になりますし、逆に55点の人は60点になるわけです。そういう風なやり方をすれば格差を拡大することもできます。そうなってくると絶対評価の時点での1点の差が現実には大きな格差となってしまう場合もあります。あるいは別のやり方もあります。全員について一旦30点をすべて引いてしまうやり方です。例えば、50点の人は20点、45点の人は15点となります。これも結果的に格差を拡大することになるでしょう。いくら寛大化傾向があったとしても、給与のメリハリをつける方法はいっぱいあるわけです。

6．業績給の算定は使用者が恣意的に計算できる？

<最終的な給与の算出の仕方は公開されないというのが通例でしょうか>

例えば、退職金に関しても、ポイント制にすることがよくあります。退職金のポイントは勤続ポイント、年齢ポイント、役職ポイント、とか人事考課のポイントをどんどんどんどん作ればいいのです。その他会社が必要と認めたとき新たな観点を設定し得るのですが、かなりの程度非公開のポイントが出てきたりするんです。ポイント制のいいところはどこかということ、その時々で調整をしやすくする点です。原資がどんなに減ったって差がつくから、ある人には賞与を従来どおり与えるけれども別の人に対してはがくっと減らすとか、そういう調整ができる。良く言うとフレキシビリティがある、悪く言うと、どう運用されるかよくわからないような制度ですね。

おまけに新大学の場合、業績給のうち、研究の評価が4分の1でしょ。教育の部分で評価のポイントがどんどんどんどん追加されるかもしれない。論文一本書くよりも、休講のフォローしたほうがポイントが上がるかもしれない、といった気がしません(笑)。

自己申告して評価するというのも民間企業で目標管理として良く使います。目標管理をするといっても、企業側としては、評価をなるべく下げたい、というのが本音です。そのために、「じゃあ4つ位目標を設定してごらん」といって四つくらいの目標を立てさせて、教育研究社会貢献、学内運営についてそのうち一個か二個その人の苦手なものを盛り込んでおく。達成できない目標を無理やり押し付けられて、半期か一年経った後に「目標に行かなかったね」と言われて給与を切り下げられてしまいます。ですから労働者側からするとあんまり面白くない。自己評価制度というのは、なかなかモチベーションが上がらないことになります。

7．現在の給与額を保障するということの本当の意味とは

<われわれが現在、東京都から受けている説明は、新制度を導入しても現行の給料からは下がらないようにするというものです。この点はどう解釈すればいいのでしょうか。>

それは当分の間調整するといった程度の意味でしょう。今600万円貰っている人は、当分の間600万円もらえる。例えばAさんは600万、Bさんは800万もらって

たとして、新たに業績給にすると、Aさんは550万しかない、それに対してBさんは820万になる。その場合、調整級でAさんには+50万円つけます。そうすると、個々人に対して何らかの評価をすると、労働者からすると貰いすぎ、雇用者からすると払いすぎということがおこる。この差額は、減価償却みたいにして、3年とか4年で削って行くといった手法をとることがあります。もしくは通常の業績評価を行いつつ、調整給がもし発生してしまったら、調整給は初年度だけ払うとか、または初年度は全額、次年度は半額といった形で払う、といった具合になるでしょう。業績給への移行は当然2年か3年調整にかかるのが通例です。その調整の時期だけ、現行の給与を保障するという事だろうと思います。

移行期間に給与を減らすと、当然文句が出ることになります。ですから移行時に給与を減らすことはほとんど無いのです。年俸制に移行するときには、必ず給与額は横滑りにするか、いくらかですよ、乗せるんです。ごくわずかですが。例えば600万貰っていた人なら620万、800万の人には850万みたいに、いくらか上乘せするわけです。そのかわり、「給料が上がると期待が上がるよ」といった言い方で期待値のバーを上げてしまいます。そうするとバーが上がっているのに、次年度にはそこに到達することが今度は難しくなってしまいます。次の査定では当たり前だけ給与は減ることになります。その場合は、あがり方としては、上がるときは10%上がったとして、一方で下がる時は単年度で15%くらいは減る。例えば、仮に年俸で10%の減額をしたとしましょう。しかも三年連続で。そうすると、9掛けを2回やれば0.81、さらに9掛けにすれば0.73で三割減程度にまで簡単に減らせるわけです。

8 . 成果主義を導入すると平均2割減3割減は当たり前？

< 一般企業で成果主義を導入した場合に、3割4割減るは当たり前なのでしょうか？ >

90年前後の企業の労働分配率は、総額でのウェイトはそれほど大きくなかったのです。例えば武田薬品とかでは、労働分配率が2割とかそのくらいでした。ところが会社の業績が悪くなって、企業によっては場合によって7割が人件費で占めてしまうといったことが起きてきます。すると数値目標をやはり設定して人件費総額を削る必要がでてきます。例えば、売上総利益の5割くらいにしよう、といった具合です。そうすると、その会社の人件費総額が占めている割合が仮に7割だったとすると、やっぱり個々人の給与は2割から3割減ってしまうことになります。ただし、個々の労働者の平均賃金を減らしてもなかなかうまくいかないのが、一般職は派遣

にしてしまおうといったリストラが展開されています。ある会社では一般職を全部辞めさせて、パートのおばさんを雇っています。地方の支店は全員パートのおばさん2人を雇っている。2人交替でどっちかが出勤するようにすればいい。大体パートのおばさんは年間200万で1人雇えます。以前は常勤の女の子を年収300万円くらいで雇っていた。しかもその女の子は有給休暇をとってしょっちゅう休んでしまう（笑）。しかしアルバイトのおばさんに替えてしまえば、彼女らはそうそう休まないのでもはやそういうこともなくなるわけです。言うならば、バブル時代90年代後半に一般職は会社を謳歌しすぎたんですよ。有給休暇は取りまくるし、無責任でものすごくいい加減な子が一杯入ってきた。これじゃ良くないという反動が、結局パートだとか派遣という形で現れていると見ることもできます。今や20代の女の子、30代の女性が正社員で働いているというケースはかなり少ないと思います。もう一つのリストラ対象はバブル時代に入社した今の30代の男性社員です。あのころの学生はレベルが低いと思います。会社に入っても満足に仕事ができないことが多いようです。その次にリストラ対象になっているのは団塊の世代、45~60歳くらいにかけてという人たちです。彼ら中高年は、企業の仕組みにのって、一律に高い給料を享受してきたのです。まず、一般職とか中高年とかをリストラして、人件費を例えば15%大胆に削減しようというのが最近の企業の動きです。結局それによって労働分配率が下がっている。というのが上場会社の良くも悪くも実情です。当然福利厚生も減るし、企業年金もどんどん解消している。

退職金を廃止するという会社もありますよね。例えば丸井と言う会社は業績が悪化したので、関連会社を作って管理職以外全員新会社に転籍させました。従来 of 会社で退職金を支給して、新会社に移籍させてしまうのです。

会社としては、実質支出が減ることになります。そうすると例えば株があがる。株主達は「これだけ払うべき退職金がこれだけになりました」と説明されると、じゃあ丸井の株を買おうか、ということになる。丸井の場合業績が悪いから仕方がない部分もあるんだけど、こういうのがここ最近行われている動きですよ。

同じような動きは大学でも広がっています。立教大学がいい例だと思うんですが、特任教授という制度が2~3年前にできました。特任教授というのは対外的には教授。ところが一年任期で都合2~3年しか雇われないという制度です。立教大学には常勤の教師に対してサバティカルという制度があって、正教員がサバティカルをとる際に、特任教授を入れるというのが制度になっている。例えば特任教授は年俸300万から500万位でしょうか。その方たちは週に4コマ。まとめてやれば一日の出勤で年収300万稼げるので後はアルバイトする、といった生活です。

特認教授の300万だけでは生活していくには少ないけれど、立教大学の教授とい

う肩書きを得ることができるというメリットがある。大学としては正規の教員としてカウントできるので、かなり人件費のところは削減できる、ということで双方のメリットになっている感もあります。

9 . 退職金なんて払わなくてもよい?

<退職金問題についても法人化後にどうなるのかという不安がささやかれています。この問題について、想定し得ることをお教えいただけますか>

退職金の支払い方には色々な方法があります。実は退職金は労働法上は払わなくて良いんです。民間企業で多くなされる改革は現段階でポイント制に移行させるというものです。企業は退職金問題を改革するときポイント制度を使って、退職金の総額が多くならないように配慮しつつ、貢献度に関するポイントを作って労働者間で格差をつける。退職年金というの、支給額を確定拠出してFIXする制度ではなくて、毎年退職金積み立てに繰り入れる額だけをFIXしようという方法がとられます。すなわち拠出額を確定して、支給額を確定しない。そういう改訂をよく401決定といった風に言うのです。その他に民間企業でやっているのは、退職金の前払い制度を作るというものです。例えばある労働者の年俸が1000万円だったとして、会社では900万とか800万円に減額したいとしましょう。その場合差額が100万~200万円あるわけですが、それを退職金を前払いするという形で補填していくわけです。つまりは1000万円貰っていたとしても実質は年俸900万、退職金前払い100万ということになるわけです。おまけにそのときに、上乘せをすることもあります。そうすることで、若手の社員に、45とか50歳になったときにこの会社に在籍できると思わないでほしいというメッセージを送るという効果をねらっているようです。

10 . 東京都の年俸制度はよく仕組みられた制度?

<先ほどこの年俸制度の運用表がよく出来ていると仰いました。より具体的に教えてください。>

まず評価基準が網羅的に書かれて、その内訳が示されていない。あとは基本給が5割あって業績評価が2割となっていますが、実は職務給だって業績評価の手段です。さらに教授によって基本給が変化するのだとしたら、教授という身分は、年齢給と役職の中間ですね。だとすると、内実としては職務と業績の制度のウェイトの高

い給与体系ではないでしょうか。全体的にネットで7割8割が業績職務給で、その他が2割といった感じで、職務給の割合がほんとうに高いと思います。

あとは表には明記しないで運用でうまくやるということを前提にしたプランで、恐らくはポイント制の問題とかはどこかの委員会で検討されることになるのではないのでしょうか。結局一部の人間によって検討されて下へとおろされることになるのでしょうか、基準がたくさんだから一般の労働者にはよく分からないといった仕組みになるのではないのでしょうか。

重要な論点は紙に書かないで敢えて外したと考えるべきなのではないでしょうか。相対評価の問題に関して、あるいは評価の基準に関してどのぐらいのウェイトをおいて考えているのか、そういうことははっきりと明記せずに、ある程度運営の段階において会社組織の運営のためにもっとも適切な手段で決める。労働者としては「あれ？」と思っているうちに制度を入れられてしまう。あとはまあ具体的に個々人の業績について不満が生じたとしたら、そのときにはコース長とか主任教授に本人が納得するまで話し合ってもらい、ということになるのではないのでしょうか。

例えばある教員がどうして私は1000万だったのが800万になったんですかと聞くと、それはあなたのこういうところとこういうところが評価が低かったので、そういうところを上げてくれれば給与が増える可能性だって色々あるんだよ、他にも減っている人がいるから、といったことを、人事委員会は直接回答するのではなく、コース長とか主任教授に指示して、例えば「ちょっと大串先生からいってくださいよ」と、押しつけてしまうわけです（笑）。

11. 他大学のオープンカレッジの状況は？

< 永井先生はオープンカレッジの状況についても詳しいとうかがっています。他大学の状況について教えていただけますか >

オープンカレッジはどここの大学でも経営として成り立っていません。例えば日本大学のグローバルビジネスのコースの場合、定員が2年コースと1年コースと2つあります。2年コースは5人在学者がいますが、3人は留学生で日本人は2人しかいない。1年コースは2人の学生しか在学しておらず、応募者は3人しかいませんでした。応募者3人に対して2人ということは、3人のうち1人落として2人合格させたか、3人とも合格させて2人が合格手続きをしたかどちらかということになります。どうしてそんなに少ないのかというと、1年コースは昼間に通学しないといけません。すると会社を辞めないといけなくなってしまうわけです。受かったけどどうしようかな

と迷って、学校に来ない人が出るわけです。実は1年コースは来年度から年2回入試を行って15人・15人の合計30人を年間に入学させようという計画をたてています。大学が考えていることは、現在一学年の在学生在が5人しかいないけれど30人学生を在籍させれば6倍学費が入ってくるのではないかと、ということでしょう。しかし現実には現在の6倍も応募者が来ない。定員が割れてしまうという問題が危惧されます。

同じ問題は東京都のオープンユニバーシティでも起こるのではないのでしょうか。発足当時はこういうところで勉強したいという人が一般市民にいるかもしれません。放送大学の場合、発足当時オーバーフローといってもいいほど応募者がたくさんいて凄く苦労したのです。しかし現在は発足当時から比較すると凄く在学生在が減っている。社会人は全然勉強したくない人もいれば勉強したい人もいます。勉強したい社会人が毎年同じ数だけ発生するといったことはありません。高校卒業した人は減少するとはいえ毎年発生するわけです。とすると多分、オープンユニバーシティは発足当時はいいんですが、何年かたてば当然学生が減ることになるのではないのでしょうか。収益が上がらないという状況におそらく3年から5年のうちに突き当たるのが危惧されます。そういったときにそこに配属された教員はどうなるのかということが心配です。仮に将来的に独立採算でやるとなると、そこへ配属された人達は、従来の給料をもらえない可能性がかなりありはしないのでしょうか。もちろん、ものすごく求心力を持って学生が集まる可能性は一部にはありえますが、全体的には採算がとれているところはほとんどない。単純な話、早稲田大学にエクステンションの組織がありますが、これまでの学生数を単年度毎に教えて欲しいと言って事務局に問い合わせたら、間違いなく減っていることが確かめられるはずで、慶応大学の例をあげると丸の内キャンパスというのを作ってオープンキャンパスを展開しています。あれは思いつきでやったという話があります。慶応大学を卒業した財界人の元学生が毎日来たらいいと思っていた。確かに当初だけは来た、つきあいで。ところが丸の内キャンパスは赤字だから閉鎖したい、という話がでています。発足して2,3年でやめるかどうかは今焦点になっています。

つまりオープンユニバーシティというのは、ほとんどのものは発足して2年間のうちに赤字を出しているんですよ。少なくとも丸の内キャンパスにおいては専任は一人も置いていません。事務担当者が事務局に1人か2人いるだけです。しかしその二人の人件費と家賃を捻出できないのです。

東京都の場合、例えば20人~30人の教員が来るとします。固定費が、一人1000万として計算して、2億3億4億かかるでしょう。こんなもの採算あうわけが無い。給与だけでも。あと建物も建てるわけでしょう、建物の減価償却の半分だけ負担して、

半分を都が出すことになるとしたって、それなりの家賃がかかる。そういった固定費の採算を考えて、例えば年間5億の収入が必要になります。年間50万払う生徒がいるとして、何人集めないといけないのかとすると、5億円を50で割ったら1000人もの社会人学生を集める必要があります。かなりたいへんですよ。発足当時はまあ移行措置で東京都が赤字を補填するとしても、長期か中期かわからないけど民間委託というのが行われる、その瞬間から大幅な赤字が表面化するんですよ。実質そこで解散になる危険があります。大学の非常勤講師だけで運営したとしても収入が不足しているのが現状なんです。例えば学生を集めるには広告費がかかるわけですから、学費がすべて利益になるわけではありません。そういうなかで、年収1000万の教員を抱えたって、数人、5人くらい抱えるのがせいぜいでしょう。

12 . 首都大学にも希望がある？

< ずいぶん暗い話ばかりうかがってきましたが、永井さんはそれでも首都大学には希望があるとお考えのようです。その点について最後にお聞かせ下さい。 >

中期的には凄く可能性があって、今までお話ししたことを乗り越えた先には希望があると思います。都市教養学部には、人文学部だけでなく工学部もあれば理学部もあり経済学部も法学部もある。例えば主専攻を機械工学とし副専攻を文学とする、といった形で二つの専攻を同時に学ぶといったことも可能になります。そういった意味では日本ではじめての大学ではないでしょうか。現在少子化が深刻であり、地方の大学の将来はかなり暗いと思われま。そのなかで東京都の大学には東京にあるという地の利がある。筑波大学も東京にあればもっと存在感のある大学になっていたと思います。うまくすれば日本に他にない、非常にユニークな大学として存在感を増す可能性もあるのではないのでしょうか。ただしそれには、今のような人を切り捨てる改革ではなく、人を大事にする改革となることが大前提となると思います。

< 今日はお忙しい中、ありがとうございました。 >

紙幅の関係上、永井氏の発言を一部取捨したことをお断りします。

教授会の教学権を奪い、学生の学習権を侵害する「単位バンク制」

2004.9.17 「大学に新しい風を」編集委員会 経営分析グループ

はじめに

来年度に開学予定の「首都大学東京」では、「単位バンク制（単位バンクシステム）」が大学から多数の重大な異議の表明（昨年 10/7 の総長声明、今年 1/27 の評議会決議、その他多数）があったにもかかわらず、大学管理本部は、システムデザイン学部（予定）で先行的試行を基に強行実施をしようとしています。また「単位バンク制」は、石原知事が公約した「知事マタ - 」であるとして、管理本部はきちんとした説明をせず、本質的な問題について、問題点の所在を隠し公の場で議論することを避けたまま、実施にむけて突き進んでいます。

この単位バンク制の問題点については、「大学に新しい風を」の第 0 号において、学校教育法 59 条 1 項（注 1） 大学設置基準だけでなく憲法 23 条（学問の自由）や教育基本法にも違反する疑いなどが、詳しく論じられており、大学教育を破壊しかねない危険な制度であることが指摘されています。以下において、文科省へ提出した申請書の問題点やその文書と実行に移されている現実との矛盾点、および、システムデザイン学部での先行的準備の過程で出された問題点に関連して論評します。また本稿では、理念を欠如したこの単位バンク制度の本質的な問題を指摘し、利点とされる「柔軟性」がいかに現在の単位や学位に対する考え方と矛盾するだけでなく、学生の学習権を侵害し、工学系学生の資格取得を困難にし、学生の成績評価を困難とする点についても論じます。

1. 単位バンク制の本質的な問題をなぜ議論しないのか？

「単位バンク」制度についての議論は、8 月 17 日の経営準備室検討会議で配られた資料 0501 によると、科目登録のデータベース構築、推進部会の決定の段階までに至っています。とくに、システムデザイン学部では、1 つのコース（学科相当）当たり 1 科目の書類作成と科目登録作業の依頼が、先行的に行なわれており、実務的な作業が進められているようで、このような作業自体が行われていない他学部と大きな違いがあります。しかし、単位バンク制は、本当に「単位互換制度の一種である」「シラバスをデータベース化しただけである」や「授業内容の情報公開の一

貫」(当局側サイドの説明)に過ぎないのでしょうか？

「単位バンク制」の本質的な問題点は、科目の登録方法やその公開方法にあるのではなく、経営者等の外部有識者の委員を含めた「科目登録委員会」が学内の授業科目を審査・認定すること、そして、外部委員を含めた「学位設計委員会」が「学位」を設計し、コース(学科)・組織を改廃することにあります。これらは、教授会・評議会の教学権を奪うこととなります。とりわけ、

(a) .「科目登録委員会」や「学位設計委員会」が、学内の教員の科目認定をすることは、文部科学省への設置申請書の内容に矛盾しないのでしょうか？

(b) .どのような学外の有識者が「科目登録委員会」や「学位設計委員会」のメンバーになるのでしょうか？ その人数は？ その選出方法は？

(c) .学内の科目をどのような判断基準で、認可・不認可の決定をするのでしょうか？ また、そのスケジュールは？

などは、「単位バンク制」の本質をなす重大な問題ですが、全く議論の対象にあがっていません。最も重大な問題である「科目登録委員会」や「学位設計委員会」(申請書には後者の委員会の記述がほとんどない)に関する議論を行なわない管理本部の姿勢には大きな疑問を感じます。

2 . 科目登録委員会による学内の教員の科目の認定は、学問の自由を侵さないか？

文科省への申請書では、学外の学修に関して、『学外の有識者を含めた「科目登録委員会」を置き、学外の教育資源を学内のそれと同じ基準により、大学として単位認定するに足る一定の水準以上であるかどうかを評価して、その上で「単位バンク」科目として登録する』と説明し、「科目登録委員会」は学外の科目のみを認定・登録の対象とすると記述しています。これは、「学内の教員の科目を認可の対象とする」という学問の自由(憲法 23 条)に抵触する従来の管理本部の重大な方針に関しては、全く記述していません。しかし、これは大学管理本部が方針転換したものではありません。最近発行した大学案内パンフで『「単位バンクシステム」には、厳しい基準をクリアした首都大学東京の授業科目のほか、他大学の授業科目も審査を経て段階的に登録されていく予定です』と学内の授業科目を厳しく審査すると示しており、文科省に対しては、二枚舌を使っていることを内外に宣言しました。これは私立大でも認められている教授会の審議権を規定している学校教育法 59 条 1 項を明白に犯しており、これだけ明白な法律違反を公文書で宣言した以上、設置審の委員が、見逃した場合には、文科省に対する信頼は失墜します。我々は、学問の自由・大学自治をも侵す「単位バンク」制度の危険性に対して、絶えず疑問の声を

あげていく必要があります。もちろん、講義の内容を改善したり、学生の受講の便を向上させたりするために、シラバスのデータベース化や授業内容の情報を公開することに異論ありませんが、そのことを隠れ蓑にした強行実施を我々は、決して許しません。

3．教員採用時と同様の審査資料提出を他大学の教員に強制するのか？

文科省への申請書には「他大学の授業科目を評価する場合は、教員の資格(業績・プロフィール)、シラバス、使用しているテキスト、修得できる知識・能力、開講率、学生からの評価、成績評価の方法(レポート、試験問題の例示など)等を実評価項目として使用する」と書かれており、実際試行に用いた書式には、業績書などを詳細に書くようになっています。これは、教員の新規採用時に用いた審査用の書類とほとんど同じかそれ以上に詳しいものです。審査を受けるために他大学の教員の多くが、このような書類を書くとは非常に考えにくいことです。したがって単位バンク制は、学内のみの教員の講義科目を審査・認可することにしか機能しないと考えられます。もしも学外科目の教員の審査資料の一部を免除して審査基準を低くするならば、上記の2に示した「学外の教育資源を学内のそれと同じ基準により・・・評価」という点に反することになります。

4．学生の科目選択権を奪うことになる単位バンク制

学生が自分の望む教員の講義や卒論研究・修論研究の指導を受けたいと思って入学してきても、その科目が科目登録委員会の認可が得られない場合に、学生の科目選択権・学習権を奪うことになり、大学は学生・院生から裁判で訴えられる可能性があります。担当授業科目がなくなれば、評価の定価により、教員自身も職務給と業績給の減額、あるいは再任拒否・解雇の対象にすらなります。

5．カリキュラムの一貫性と集団責任制に反する

大学における教育は、学生の所属や指向性と学問体系の両方を勘案して、教員組織が集団的に対応している側面があります。たとえば物理学という学問体系を考えると、力学の授業はよいが、電磁気学の授業は評判が悪いので廃止しよう、などという勝手な改廃は許されません。学問体系として不可欠なコアになる部分については、教員組織が集団的に責任を負っているのが実情で、学生による授業評価が個々

の授業担当教員に対してなされることがあっても、その結果を受け止めて改善を考えるのは、最終的にはその学問体系を担う教員組織全体であるのが実情です。このことはよく知られたことであり、またもっとも有効かつ臨機応変に対応できる仕組みであることが経験的に分かっています。したがって、個別的に授業担当者とその授業を評価するような「単位バンク制」と、学問体系を前提にした集団指導体制は両立しません。

6. 学問体系を無視した「単位バンク制の柔軟性」の罨

単位バンク制の利点として、単位取得の「柔軟性」が挙げられています。しかし、この「柔軟性」に伴う問題点を把握しておく必要があります。

まず、「単位バンク制の柔軟性」は、学位取得のための学問・教育プログラム体系を無視して、1科目毎に単位として適切かどうかを審査したり、大学外の活動を単位として認可しようとする点にあることに留意すべきです。専門科目の履修順序・年次指定や必修科目なしで、文科省への申請書類とは関係なしにとりまとめたカリキュラムの編成案が、管理本部から職場の個々の教員に下ろされています。しかし、高度化した専門教育科目は、学問体系として相互に有機的に関連しあっており、順序性・体系性を持って学習する必要があり、科目の履修年次を定めない単位バンク制の方式は、学生の学習効果を著しく損なうものです。基礎的な科目なしに高次の学問を講義することは、学生にとっては理解ができず大きな無駄となります。学問体系の効率的教育という観点から、大学設置基準には、学部及び学科の教育上の目的を達成するために「必要な授業科目を開設し、体系的に教育課程を編成する」（第19条）、「各授業科目を必修科目、選択科目及び自由科目に分け、これを各年次に配当して編成する」（第20条）と規定しています。単位バンク制の柔軟性は、学問・教育プログラムとしての「一貫性」や「統一性」を損なうことなしには行えません。別の言い方をすると、大学が発行する学位にダブルスタンダードを設けることによって「柔軟性」を得ているともいえます。これは学位の権威を傷つけることになり、大学が最も重視しなければならぬ社会に対する信用やブランド力を傷つけることを意味します。

さらに、大学の授業は講義形式だけでなく、実験、実習や演習、ゼミ、卒業研究といった単位という形では計算しにくいものもあります。このような科目は学生の自主性や創造性をいかに引き出していくかがポイントであり、大学が最も創意工夫を行なって学生にアピールしていかなければならない科目です。このような科目ですら他大学の科目で代替可能とする「単位バンク制」の発想は、自らの大学の特長

を学生や受験生に示していく努力の足を引っ張るだけです。

7. 管理本部は必修科目廃止の方針を改めたのか？

管理本部から職場に下ろされている専門科目についての文書では、必修が存在しないカリキュラムが示されていますが、文科省への申請書では、「実践英語 ～ の8単位を原則として必修とする」、「情報リテラシー実践」2単位は、原則として全学生に履修させる、「都市教養プログラムの科目の中から・・・原則14単位以上を履修する」と合計24単位は、必修科目であると考えられます。これは、管理本部が必修科目廃止の方針を改めたと考えられます。しかし、「原則として必修」、あるいは「原則・・・履修」という条件付であり、従来の必修と異なると考えられます。曖昧な表現を根拠にして、現実の職場では、専門科目はすべて必修から外した可能性があります。管理本部が「必修科目を廃止する」という方針を取りやめていないのならば、これまた文科省の設置審の委員に対して二枚舌を使っていることになり、欺瞞です。

8. 単位バンクの単位は時間とともに価値が下がる

学位取得に対して、学生個々の多様なキャリアを考慮して「柔軟性」を持たせる場合に、けして学位の権威を傷つけるものであってはならず、付加的な学生サービスの一つとして検討すべきです。単位バンク制の発想は、本来の大学の責務を無視した本末転倒の議論を行なっている点で重大な問題です。また、単位バンク制には、取得時期がいつかという時間の概念が含まれていません。単位バンク制という名称がつけられていますが、取得した単位は時間がたつにつれて利息が溜まっていくのではなく、逆に時間が経過するにしたがって、その価値は下がっていくと考えるのが妥当です。文科省への申請書では、「入学後、計画的に長期間にわたる履修を希望する学生については、長期履修学生制度を活用できるようにする」と書いてますが、どの程度が適切であるかを示す必要があります。例えば、10数年まえに微分積分学の単位を取得したが、今では偏微分も2重積分もできないということであれば、理工系の専門科目の内容は理解できません。すなわち、単位を取得した結果よりも、どれだけ内容を理解しているのかということに留意するならば、単位取得時期も本来考慮すべきです。

9. GPA制度による学生の成績評価を不可能とする単位バンク制

GPA (Grade Point Average。注2 参照。この評価については後に譲る)は、昨年の8月1日以前は、導入が既定路線であったはずですが、文科省への申請書でも「早期卒業の認定については、履修申請を行った授業科目の成績(単位が取得できなかった場合は0点とする)の平均点について、コースごとに定める成績優秀基準を満たした上で、大学院に合格した学生又は大学が行う口頭試問で特に優秀と認められる学生について、認めるものとする」とGPAに相当する記述が書かれています。単位バンク制を導入すれば、以下の理由から正確なGPAは不可能となります。学生の評価においては、選択科目間で単位認定の難易度(基準)をある程度、揃える必要があります。そうでない場合には、成績が甘い科目を受講した学生が有利で、難しい科目を受講した学生が不利になるからです。そもそも単位バンク制は、他大学で成績が甘い科目を取ることを可能としそれを認める制度であり、科目の履修の順番や各学年配当が存在しない制度であり、各科目を単独の教科の集まりのようになってしまうものであり、GPA制度とは、根本的に矛盾します。

10. 技術士の資格取得が困難で、工学系としての国際的品質保証の対象外

単位バンク制は、技術士の資格が取得できるようにJABEE (Japan Accreditation Board for Engineering Education、日本技術者教育認定機構)認定を獲得する方向にある多くの工学系大学の趨勢に逆行します。もともと米国でできたものですが、工学・農学系の大学の教育水準に関する国際的品質保証の認定制度としてのJABEEによる日本技術者教育認定制度があり、単位バンク制度の提案者は、これに関する

認識が欠如しています。学部・学科の認定に必要な専任教員数と教育科目(プログラム)、教育時間数などが必要ですが、必修科目を設けないという単位バンク制度の新大学では、JABEE認定の獲得が不可能となり、技術士の資格の前段階である技術士補・修習技術者の資格所得すら、学生には不利となります。自前で用意できない科目について、他大学のJABEE認定教育プログラム内の科目を単位バンク科目として登録するのは、他力本願であるだけでなく、必要な専任教員の雇用をしないので認定外です。新大学の工学系学部の姿勢は、国家資格を取得できるように設計している保健福祉学部と大きな違いがあります。

おわりに

私立大ですら認められている教授会の教員人事権が、新大学では奪われるという

重大な問題だけに止まらず、さらに「単位バンク制」の導入が、教授会固有の教学権を奪い、現在の単位や学位の考え方に矛盾するという本質的な問題について述べました。「単位バンク制」は、学問の自由・大学自治を侵すとともに、学位の権威の失墜を招き、果ては大学全体をオープンユニバーシティ化していく危険な制度です。

「単位バンク制」の強行実施を止めさせるとともに、教育水準を維持するために、教員側は運用面の工夫をすることで、従来の単位や学位の概念を崩さないようにすることが求められます。しかしそれは、全く本末転倒といえないでしょうか？本来、教員が努力すべき点は、研究教育の絶えざる改善であり、知事の公約の辻褄をあわせることではないはずです。「単位バンク制」が、学科・学部教授会などの教員組織における公的な場で議論されることを期待します。

<注1> 学校教育法 59 条 1 項「大学には、重要な事項を審議するため、教授会を置かなければならない」

<注2> GPA とは： 各科目の平均評価（評定平均値）に相当。米国において一般的に行われている学生の成績評価方法の一種で、授業ごとの成績評価の 5 段階（A B C D F）をそれぞれ 5 4 3 2 1 として評価し、単位当たりの平均値のこと。成績の分布率は、絶対評価ではなく、相対値（A の数は受講人数の何%とする）で評価するケースが多い。2.0 以下の学生は、再履修を義務づけられたり、専攻から外されたり、教員・学部長から学習指導・生活指導が行われ、それでも学力不振が続いた場合には退学（留学生の場合には、強制帰国）を勧告されます。また優秀学生は、卒業時に評価や表彰され、特定の団体に入ることもできます。相対評価の場合に、成績の最下位グループが自動的に退学させられる制度です。カリキュラムは選択の余地はあるが、各学年毎に厳格に取るべき科目が決まっていて、各学年において配当された科目を評価し学位が取得できる制度です。