

# 大学に新しい風を

## 第 5 号

2005年1月18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

都立の大学の重大な危機的状況に対する認識欠如  
の中期目標・中期計画素案

2005.1.5 科技大教員有志グループ

あまりにも主観的で大学の使命からも無縁な中期  
計画

理学部支部 宮原 恒昱

首都大学東京は一部都民にのみ貢献する - 都民は  
大都市だけに住んでいるのではない。

耳成 高志

## 都立の大学の重大な危機的状況に対する認識 欠如の中期目標・中期計画素案

2005.1.5 科技大教員有志グループ

中期目標素案が、11/9の経営準備室運営会議で管理本部から提示されました。しかし、そもそも何のために目標を立てて、何のために具体化の計画を立案するかが、問題であり、現状把握の欠如した中期目標素案には、現状の問題点を正確に認識し、その原因を把握し、打開策を打ち出すことができているかが疑問であるだけでなく、空疎で抽象的かつ無内容ですが、重要な点のみに絞って論評します。

## A．全般について

### A1．現場教員の英知を結集する姿勢があるのか？

中期目標素案（たたき台）が、大学教員へ11月25日（大学によっては若干早い時期）に示され、29日にまで意見をいうようにと非常に拙速のやり方で行われ、中期計画も25日に教員へ示され、12月2日までの期限で意見を求められました。国立大学では約半年をかけて大学からの意見を集約して中期目標素案としてまとめられ、文部科学大臣が、その中身には立ち入ることなく大学に対する中期目標として示したとのこと。それと比べて、新大学法人の中期目標素案は、大学の教育も学術研究も無知の大学管理本部の官僚が、短期的な都の施策目標を無理矢理大学の衣を着せて、全く上意下達型でとりまとめたものです。このように学内の構成員の中で検討がされず（実質的に検討不可能）、その意思とかけ離れたところで作られた目標にどのような実効性があるか、非常に疑問があります。しかし、法人はこの中期目標の実行に法律上責任を負うこととなり、この文書は重大な意味を持ち、大学に対して強制力が働きます。

### A2．新大学のブランド価値の大暴落

この素案の中身は、新大学と現在の都立の4大学が、抱えている次のような重大な状況を全く認識していないことを示しています。すなわち、

1) 受験界（受験生とその親、高校教師、塾・予備校などの受験業界）の評価によると、新大学希望の大学受験生の偏差値が暴落の状態であり、また大学説明会への参加者が激減したことは、大学進学志願者の大幅減少または質の低下が予想されます。

2) 学部から大学院への内部進学希望者が、他大学へ大量流出しています（優秀な学生が東大、東工大など他の大学院へ流れている）。大学院説明会への参加者の激減（都立大の人文学部への大学院志望者の大幅減少や理学研究科などの大学院説明会への参加者が従来より1/3も減少）したことは、新大学院進学志願者の大幅減少が予想されます。

3) 多数の就任承諾書非提出者を含む百名以上に上る教員の大量転出が続いており、有能な教員の頭脳流出は深刻です（学科によっては、今年3月に12～40%の教員が退職）。

4) 最近行われた新大学の公募人事で応募者が1桁と低調でありこれまでの都立の大学の公募人事ではありえないような低調な状況を十分に吟味する必要があります（応募者数の発表が抑えられていることは、それを物語っています）。

以上の指標は、明白に新大学のブランドの大暴落を示しており、「今後ブランド価値が、一番の大学の価値になる可能性があります」という第1回の都の大学法人評価委員会（10/15、公開の議事録より）の指摘を真剣に検討してみる必要があります（少なくとも上記の数々の指標改善は重要な目標となりうるものです）。これらは、人によって成り立っている大学が、崩壊の過程にあることを残念ながら客観的に示しています。大学の最大の社会的貢献とは、真理を見出し、有能な人材を世に送り出すことであり、そのためには何よりも第一に優れた人材としての教員・院生・学生を集め育てるかが重要です。これこそが、五十年、百年後の東京、日本の将来にとって大きな富と利益をもたらします。この根本的戦略が明確にされる必要があります、そのための具体化の施策が必要です。

## **B．基本理念・目標**

### **B1．基本理念は、本来自治体の目標であって、大学のものではない**

基本理念としては、「人類の諸課題の解決に貢献」（中期目標素案、以下目標と略、P.1）し、「都民に対してその存在意義」のある大学作りとすべきであり、「人間社会の理想像の追求」という使命には、「大都市における」という枕詞で限定されないもっと普遍的な内容とすべきです。都市環境の向上、ダイナミックな産業構造を持つ高度な知的社会の構築、活力ある長寿社会の実現、という3つの使命（目標 P.3）は、現在の自治体としての一般的な行政的課題であり、大学はそのための行政機関の代行者となることを意味しません。これらは、大学の使命の一部であるとしても、けして普遍的基本的目標たり得ませんし、世界に通じないものです。

### **B2．大都市に限定した基本的目標は、大学を都政のシンクタンク化するもの**

基本的目標（目標 P.3）として、すべてが、「大都市の特色を活かした」教育、「大都市に着目した高度な」研究と、「大都市」に限定されており、さらには、社会貢献として「都政との連携を通し、東京都のシンクタンクとしての機能を発揮する」というように、民間シンクタンクのような機能を目指すことが求められており、すべてが「大都市」という狭い目的・概念に奉仕することとなっています。しかし、大都市は人間社会の一部ですから、人間社会一般への理解なくして、大都市への理解は成り立ちません。さらに中期計画では「都政の課題解決や施策展開に積極的に対応することで、都政のシンクタンクとしての機能を発揮すると

ともに、大学の教育研究のより一層の活性化を図る。このため、都の連携施策推進会議の場をいかし、首都大学東京の都政のシンクタンクとしての役割を各局に周知するとともに、以下のような機能を担っていく。」として、「・都の施策展開を支える調査・研究の実施。・各局の研修の中で大学の専門性をいかすことのできる研修プログラムの提案・提供。・都政・社会の要請に対応した教育・研究プログラムの開発。・関係審議会・協議会への参加」(P.9) や、「都庁内各局や東京都職員研修所、特別区職員研修所などとの連携により、職員の研修支援講座を検討・実施に努める」(P.10) と、こと細かく新大学がシンクタンクとして果たす内容が示されており、普遍的な理念・価値を追求すべき大学を狭隘なものにするものです。

## C . 教育に関して

### C1 . 基礎的・普遍的・人類的課題は、二の次

「教育の内容等に関する目標」(目標 P.6) の項でも、上記と同様のことが述べられているだけでなく、学部・大学院での教育の目標として「都市社会の抱える様々な課題」の解決のために、「実践的な教育手法」とそのための人材育成がうたわれており、もっと基礎的・普遍的・人類的課題は、二の次にされる可能性があります。

### C2 . 他の公立大と比べて最悪な教育条件の抜本的改善策を示すべき

教員の定員を削減することになっており、多忙化が促進され、公立大の中で最悪の教育研究条件をさらに悪化させるだけでなく、新大学は少人数教育やきめ細かい指導をうたい文句にしているのとは逆の現実となっています。たとえば、大学院教育(学部教育でも同様)でいうと、教員1人当たりの院生数が、横浜市大1.19人、名古屋市大1.22人、兵庫県大1.52人、大阪府大2.06人、京都府大2.16人、大阪市大2.35人、(2004年5月現在)、都立大2.98人(2004年5月現在、工学系のみでもほぼ同程度の比率)、科技大5.90人(2004年5月現在)と他の公立大と比べて異常に多い。したがって、教員数を増やさない限り、院生の指導は、現状よりも希薄にならざるを得ません。少なくとも、大阪市大の教員数のレベルにまで改善するには、科技大と都立大だけでも合わせて608名(04年現在)を837名の教員数へと増やす必要があります(229名の増員)。目標素案では、「専任教員の定数530人、研究員の定数190人の早期実現に向け、適切な現員管理を行う」となっており、更に教育条件の悪化が計画されています。緻密な1対1で

の高度な教育研究指導が主となるので、行き届いた大学院指導が可能な院生数は当然限られたものとなります。また、院生・卒研生の極端に狭い机（時には2人で1つ）、そして狭い研究空間（特に理学研究科）は、さらに劣悪化します。

### **C3 . 単位バンク制 = 教員の教育科目の認定制度（検閲制度）が学問の自由を奪う**

大学内では、教員の学問の自由を阻害する危険性が危惧され不評をかい、実施が見送られたはずの単位バンク制が、中期目標・中期計画のなかで唯一、非常に具体的に述べられています。中期計画のいの一番で、『学長室に「単位バンク推進担当」を置き、学長室を中心として「単位バンク推進組織」（学位設計委員会、科目登録委員会、学修カウンセラー、により構成）を設けて、『新大学の教育システムの柱として、学長の強いリーダーシップの下、その充実・発展を図る』と学長の権威を借りて、強引に推進しようとしています。さらに、単位バンク制を学部だけでなく、不適切であるとして見送られていた「大学院の科目について、導入に向けた検討を行う」とされています。また、これらのための環境整備として、「科目登録に必要な授業評価の実施」が計画されています。しかし、「科目登録委員会」が「単位バンクの科目登録において、・・・一定の評価基準を満たした科目のみを認定」（目標 P.7）するという強力な権限を持つことになれば、教員の授業する権利が奪われる危険性があり、給与（職務給、業績給）の切り下げや解雇につながる可能性も予想されます。

大学教授会のカリキュラム編成権を無視し、大学設置基準や学校教育法 59 条 1 項だけでなく憲法 23 条（学問の自由）、教育基本法にも違反する疑いなどが、指摘されており、大学教育を破壊しかねない危険な制度であることが危惧されています。計画では「学外の教育資源の活用」を 3 度も繰り返し強調していますが、本来大学が持つべき専任教員を教育施設の削減・節減を目的としたものであり、単位バンク制に基づく大学が、大学設置基準・大学院設置基準に適合しないばかりでなく、JABEE（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）の対象外です。そのような理由から「現行法制度上の制約条件緩和に向けて、国に働きかけていく」と単位バンク制が法律に則った制度でないことを認めるとともに、国の法体系の変更を要求しています（これが、中期計画として適切なものかが疑わしい）。これらの本質的な問題は、何一つ解決されていない状況では、中止することが賢明な選択です。

#### **C4 . 都市教養という名称は、大学法人評価委員からも疑問**

教養という広い概念と都市という狭い概念とを結合させた意味不明な特殊な造語が作られましたが、この点は上記の評価委員会でも委員から「都市教養という概念自身は、・・・あるんですか、・・・一般的な教養を持った方なら分かるというものなんですか」という疑問が出され、それに対して「都市教養学という学問はございません」と都側が回答しているような状況です。この概念が世に理解されず、認知されていないことを示すような叙述が中期目標に書かれています。すなわち、「都市教養という概念が広く社会に認知されるよう努める」(目標 P.7) という中期目標です。設置審の認可において「その他意見」として出された『都市教養学部の学部名称について、普遍的性格を持つ「教養」と限定的な「都市」とを組み合わせた名称には違和感を感じる向きもある』と、学部名称の今後の変更を示唆していましたが、それを真剣に検討していないことを示しています。

#### **C5 . 英語教育の外注化は、すべての教科の外注化に直結**

「実践的英語教育」を重視するとして「英語による基本的・実践的なコミュニケーション能力を高めていくために、英語の4つの力(「話す」「聞く」「書く」「読む」)に立脚した総合的な英語力を養成する」(計画 P.3)とされています。しかしその実態は、管理本部がすでにベルリッツへの業務委託契約(仕事を丸投げする方式)を強行し、教員の半分を外注化(アウト・ソーシング)する方向で進んでいます。大学側が、派遣されてきた外国人講師(最長3年契約)に対して指示するのはすべて派遣元の会社を通じてしか行えないとのこと。派遣講師変更も、派遣会社側の裁量権の範囲内となります。大学の本来業務を業者に丸投げすることは、単位認定の権限が大学にあることと矛盾します(学校教育法上、単位認定は教員がやることになっており、法律違反)。専門学部に進学したら会話力よりはむしろ読解力を非常に必要とし、重要となります。また、外国文学や文化の理解が「国際的教養人」としての教育は非常に大切ですが、独習ですませるという方針は、「国際性の向上」という新構想の理念とも大きく矛盾するものです。このようなやり方は、決してインターナショナリズムを理解した学生を育むことは不可能であり、日本や東京における人材育成にとっても大変な損失となります。他の科目も同様に外注化が考えられており、外注化という方針は、際限なく拡大する危険性があります。学問分野において、非常勤講師のいない分野は皆無でしょう。全教員を非常勤講師で済ませるという「経営効率化」の方針がとられれば、今後、他のすべての分野の専任教員の比率が、激減する可能性があります。一部の私立大で見られるように、ほとんどの教科にわたって外注化がなされ

ば、非常勤講師という不安定身分の教員・研究者の増大という結果を招くこととなります。実際、莫大な数の非常勤講師（13.4万人、うち専業非常勤講師は2.5万人）が、低賃金の教員（専業非常勤講師の年収平均287万円、9.1コマ/週で準備時間込みで42.8時間/週の労働、「大学非常勤講師の実態と声2003」非常勤講師組合2003.7.1発行による）として私立大学の経営を支えている現状に限りなく近くなり、東京や日本の学術研究の環境を悪化させ、日本の文化・学術水準を低下させることにもなります。英語教育等の基礎教育センターにおける「外注化の方針」は、一部の問題のある私立大学への転向の道であり、すべての教員自身の近未来に直接関係する深刻な問題です。

## **D．研究に関して**

### **D1．研究に関する目標として、大都市の課題優先は問題**

本来、「基礎的基盤的研究を深化・発展させること」や「学術の体系化」なしには、使命としてうたわれた「大都市の課題に取り組むこと」（目標P.10）は、不可能ですが、後者の使命追求が優先されて、前者が軽視される可能性が、予想されます。しかし、そのようなやり方では、近視眼的・狭い領域の課題解決にしか役立たないことは、学術の世界では常識です。同様の点から「首都大学東京の使命を踏まえた研究に対して、傾斜的に研究費を配分し」（目標P.11）「大都市の諸問題の解決に貢献」しない研究は、軽視・排除される危惧があります。現実今年度の研究費の配分ですでにこの問題の指摘が的確であることが証明されており、

### **D2．現状の劣悪な研究条件の抜本的改善策を示すべき**

基礎的配分研究費（都立大では中央図書館の図書費が少ないので、基礎的配分教員研究費の90%程度支払っており、教員個人にはほとんど回ってこない）は、非常に少ない。また傾斜的配分研究費も非常にわずかであり（教授1人当たり30万程度）、これらの研究費の水準は、まじな通常の私立大学に及ばない状態です。

予算の削減による貧弱な教育研究環境は、重大な問題です。1997年度比と比べて、2002年度の研究費（教員研究費だけでなく重点配分予算も含めて）や図書費が40%以上も削減され、更に現在は50数～60%削減されています。したがって、研究情報を手に入れる上で不可欠な多くの学術雑誌・図書を止めざるを得ない状況です。大幅な予算削減が、研究環境の悪化を促進しています。また、研究スペースが極端に狭い都立大（特に理学研究科）さらに保健科学大では研究スパー

スがほとんどなく実習室の脇にしかスペースが取れないほど劣悪とのこと。

### **D3 . 大学院専攻の大括り化は、リストラを容易にする**

中期目標に「多様化・複雑化する大都市の課題を解決していくために、細分化された研究体制を大括りにし、既存の学問体系を横断するような幅広い視点から研究体制を整備する」(目標 P.10)と述べられていますが、研究の横断的協力や研究体制の構築は、研究者自らが自主的に行っていることであり、上意下達で進めるべき課題ではありません。これまでの大学院や専攻のあり方についての検討の中で、マル合教員の不足から出発したといわれている「一研究科一専攻」というやり方が、無理矢理、システムデザイン学部で導入されようとしています、また中期目標において同様の論理が述べられていることは、注意する必要があります。専攻内の内部組織改編という形態であれば、設置審への申請・認可が不要となることから、一研究科一専攻とすることが、企てられ、組織廃止・再編を「機動的柔軟」に行い教員の異動・解雇が容易となりますが、しかし、長期的観点からの研究教育ができなくなるという危惧が従来から指摘されてきています。

## **E . 運営制度について**

### **E1 . 憲法と高等教育に関するユネスコ勧告に反する「教授会の自治の剥奪」・上意下達の運営制度**

素案のどこにも大学の自治の中心であるべき教授会の位置付けが示されておりません。特に、法人運営のために事務局長(副理事長)の下に法人組織としての「経営企画室を設置するなど法人全体の企画立案機能を強化する」とし、この経営企画室が、「経営戦略に基づく人員、予算等の配分システムを確立」したり、「毎年度の業務実績に対する自己点検・評価や外部評価の結果等を以後の配分に反映させる」(中期計画 P.12)という重要な事項において中心的な役割を担うと考えられます。さらに法人組織である『人事委員会など「運営委員会」を設置』し、『理事長、学長、部局長の迅速な意思決定やリーダーシップを補佐する組織として、法人の規程に基づき、専門的な事項を検討・審査する「運営委員会」を設置し、効率的・効果的な意思決定システムを整備する』とか、「人事委員会、教員選考委員会を有効に活用して、法人全体の人事の方針や計画に基づく戦略的な教員人事を実施する」(中期計画 P.13)と述べられています。法人のこれらの組織や委員会が、教授会の権限を奪う仕組みが考えられています。これは学校教育法 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」と、普通の私立大でも教授会は認められ、位置付けられており、新大学の運営は普通の私大以下となってしまいます。このように、学問の自由（憲法23条）の不可欠な柱であり、大学の自治の核心である教員の人事権に関して、法人組織である人事委員会（事務局長を長とする）が権限を握る計画は、法人が、大学内の予算から人事に至るすべてを上意下達で決定することになり、大学の自治が完全に剥奪され、ユネスコの高等教育に関する宣言と勧告の基本的理念の重大な侵害です。これでは、国際水準から非常にかけ離れた大学ができることになります。このような法人を文部科学省が認可することは、憲法とユネスコ勧告に違反するものであり、全国の大学に影響を与える大きな問題です。

## **E2．事務局長が学長の上に立ち権限をふるう仕組みは、大学にふさわしくない**

中期目標、中期計画そして定款とを総合してみると、事務局長が、副理事長を兼ね、人事委員会、研究費配分・評価委員会の長をつとめるだけでなく、「経営企画室」を総括することになっています。これは、予算、人事、企画運営とほとんどの権限を一手におさめており、副理事長である学長を超える権限となっています。これは、経営部門が明白に教学部門の上に立つ制度設計となっています。これでは、経営と教学とが役割分担を行うという「均衡論」による説明から考えても、大学に全くふさわしいものではありません。さらに、事務局長が、教育研究審議会のメンバーとして参加することまでがうたわれていますが、これでは教学まで口を出すことになり、教学を学長に任せただけで、教学部門を信用していないことになります。

## **E3．教職員との間で全く合意のない任期制・年俸制などの勤務・労働条件は、中期目標から削除すべき**

現に労働組合が、管理本部との交渉のさなかにある任期制・年俸制などの重要な勤務・労働条件を当局が、中期目標に盛り込むことは、不謹慎です。当局側が自ら交渉拒否を宣言しているようなものであり、労働組合無視は明白です。このような項目は削除すべきです。また、同様の問題として、客観的判断基準の内容も示されない形での「業績評価の導入」（目標P.15）や、裁量労働制の導入（「中期計画たたき台」）によりサービス残業の合法化を企てる「勤務条件の弾力化」といった労使協約・交渉以前に中期目標・中期計画決定という形で、既成事実化するという姑息なやり方は、民主主義に反するものです。

#### **E4 . 国立大・私大に比べて低い教員の処遇の抜本的改善を目指すべきです**

教員の処遇に関していえば、上記の任期制・年俸制を選択した場合には、不安定な給与・身分となるだけではありません。「中期計画期間に、人件費総額を平成 15 年度比 %減少させる」(中期計画 P.13)と事業活動の開始前から成功失敗にかかわらず削減を大前提としていますが、その削減率が大きい場合は深刻です。現状は、国公立大に比べて、基本給が低く、大学院手当(都では特殊勤務手当という名称)がかなり低いだけでなく、問題は、この手当が調整額になっていないことからボーナスの算定基準に含まれていません。その結果、国立大の教員の年収と比較して、教授 30 万円、助教授 24 万円、講師 15 万円、助手 4.4 万円も低くなっています。そして、これが退職金に反映されない、という基本的仕組みのために劣悪な処遇の状況にあり、魅力を感じさせないものとなっています。このような低い処遇と劣悪な教育研究環境から、他の国立大や私大へ流出する教員が多く出ています。

また、国立大学や国立研から異動した大多数の教員は、かなりの年収減を強いられており、その多くの場合に事前に説明がありません(事前に説明があれば、その多くは赴任しなかったと思われる。特に昇格せずに赴任した場合はそうです)。

#### **E5 . 技術員・業務専門家の削減と育成の軽視で悪化する教育研究環境**

事務・技術職員は、人員削減により都立大では最大時 311 人(1975 年)が、2001 年に 175 人、2002 年に 137 人へと大幅に削減され、現在では都立 4 大学合わせても 252 人に削減されています(科技大でも 1986 年に短大から 4 年制大学、そして博士課程を持つ大学になっても職員数が増えておらず、非常に少ない人員でやっています)。レベルの高い大学では、学生実習・実験にも、正規職員の实習・実験補助者がおり、専門家集団が、教育研究を支えており、同じ職場に 10 - 20 年おり、専門家として育成されているのと比べ、都立の大学の事務の職場では、多くの職員が 2 年以内に職場を異動させられ業務の専門家としての育成が軽視されています。素案では更に、短い任期の固有職員と人材派遣会社からの職員を大幅に増やそうとしており、募集も開始されており、大学側あるいは労組との協議を全く無視して強引に進めており、ますます貧弱な教育研究環境となることが危惧されます。優秀な研究者は、よりよい教育研究環境を求めて移動できますが、インフラ、支援体制は一朝一夕にできあがるものではありません。その意味で極言すれば、支援体制があまりにも貧弱な新大学は、その体をなしていません。

欧米の研究者が我々の大学に来ることが少ないのは、支援体制と教育研究環境の貧弱さが大きく影響していると考えられます。

## F . 財政運営について

### F1. 外部資金依存は、「大都市の課題解決」という都の望む使命の遂行と矛盾する

問題は、激減している研究費の状態を反映して、科技大では 59%、都立大 47%、保健科学大 56%を外部資金に依存せざるを得ない状況(2002 年度)ですが、中期目標では外部依存体質がさらに加速することが、目指されております。これは、自らの大学における研究の中味に関して、自主的決定によらず研究政策を外部で決定する仕組みとなることを意味し、大都市の課題解決という都の望む使命を遂行するということと矛盾する結果となります。科研費等に応募する研究テーマは都市問題に限定されるものではなく、むしろより普遍的な真理追究を目的とする研究テーマでないと採択されるものではありません。従って、外部資金の獲得増加目標と都市問題解決をもっぱらとする新大学の目標は必ずしも一致せず、外部資金が増えれば増えるほどむしろ矛盾傾向が強まると考えられます。

#### < 結び >

目標とは、現状の問題点の把握に立脚し、今後どうあるべきかの指針であるはずですが、単に「経営の視点の欠如、意思決定の遅さや硬直的な運営」などと抽象的に指摘されているのみであり、全く上記に示すような多くの現在の問題点の把握がされていません。現状に対する把握能力の低さ、あるいは現状を正確に捉えようとする姿勢のなさであり、今後の悲劇の始まりを象徴しています。現に進行する重大な危機に対して何らの手だても示し得ない状況下で、「経営と教学の適切な役割分担を行いつつ、・・・効率的、戦略的かつ効果的な法人運営に取り組む」(目標 P.14) という大学管理本部による中期目標・計画は、なんと空虚に響くことでしょうか。優秀な教員・院生・学生の流出を食い止めるためにも抜本的に改める必要があります。

以上

# あまりにも主観的で大学の使命からも無縁な 中期計画

理学部支部 宮原 恒昱

中期目標・中期計画の案が昨年発表された。これは新法人の最初の6年の行動計画を定めるものであり、教職員を拘束するのみならず、理事長などの執行部をも拘束する。したがって当然に、調査に裏付けられた実行可能性が展望できるものでなければならぬ。実行可能性の内容をなすものとして、大学の社会的使命を前提とした教職員の士気は、重要な構成部分である。

ところが、総体的に見て、あまりにも主観的願望に基づいた、調査の裏付けのないまたは拙速な内容には驚かされる。

## 1. 実態から乖離した財務計画（新大学「理念」が生む破綻）

法人の財務運営について初めて具体的な目標が提起された。「財務運営の改善に関する目標を達成するためにとるべき措置」のトップにあげられているのは「外部資金等の増加に関する目標を達成するための措置」である。前年度に対する具体的な拡大目標（数値は未定）が掲げられているので、いかにこの目標を重視しているかが分かる。逆に、これがうまくいかなければ、法人は財務上の危機に直面することになる。

しかしこの目標の最大の問題は、すでに多くの論者によって指摘されているように、新大学の基本理念「大都市における人間社会の理想像の追求」と矛盾する事である。このような、本来は主として行政が行うようなテーマを指向した場合、科学研究費などの外部資金獲得は大きな困難に直面する。配分を決める審査員は大学の外部に、さらには都政の外部に存在するのが一般的であるから、これまで基礎的研究で外部資金を獲得してきた研究者が「基本理念」に配慮して無理に研究テーマを変更しようとするれば、外部資金の獲得率は明らかに減少する。企業等と連携して行う研究でも「大都市における人間社会の理想像の追求」などと言われれば、尻込みする企業（特に中小企業）も増大すると予想される。大企業においてすら、都政に貢献することの宣伝効果が投資に見合うと考えているところは少ないと思われる。したがって、全体として外部資金が減少することはあっても増大することはあり得ない。

加えて、優秀な教員の大量流出が止まらない現状では、外部資金獲得量も減ると推定するのが妥当であって、この原因の解明と除去なしに外部資金獲得量を増大させるのは著しく困難である。

以上のように、外部資金獲得量の増減を決める種々の要因をまったく調査せずに目標・計画を立案する事自体、これらの実行可能性を極めて疑わしめるのに十分である。

この矛盾を解決しようとするれば、新大学の基本理念を変更するか、「全学的な外部資金等の獲得」の項を削除するしかない。また、優秀な教員の大量流出を防ぐ施策こそ必要である。

## 2. 目標・計画にたいする無理解

上の例はごく一例に過ぎない。そもそも、計画・目標は企業で言えば「道程表(Road map)」に対応する。企業で道程表をつくる場合は、たとえば2010までに半導体のクロック周波数の目標を設定し、それを実現するための具体的なステップが明らかになっているような場合である。成功確率が50%以下であるような場合は単にR&D(研究開発)を行うのであって、道程表はもっと確実な場合にとられる手法である。したがって、たとえばインテルも東芝もその他のメジャーな半導体メーカーは、ほとんど同様に次世代の目標に対して1500-2000億円程度の投資を行う。逆にR&Dは、たとえばカーボン・ナノチューブの研究のように、種々の研究のなかで、結果的に実用化に結びついた研究の割合が1%以下と推定される場合であっても敢えて行うような研究である。中期目標・計画はそのようなリスクをもつR&Dであるべきではなく、より確実な「道程表」に対応するものでなければならない。逆に、研究こそはR&Dが許容されねばならない。

この視点で見ると、今回の目標は非常に裏付けに乏しい。「資産の管理運用に関する目標を達成するための措置」も、本学の地理的な条件を含めて本当に市場調査をおこなったどうかも疑わしい。「オープンユニバーシティの事業収支の改善」も同様である。一般に、今回の目標・計画は、科学的な調査なしで単に願望を表現したようなものであり、それを数値目標にしても、達成できなければ責任をとるのは最高経営責任者たる理事長である。

したがって、今回の計画は初歩的・根本的なところで問題がある。そもそも、多くの国立大学法人の中期計画・目標は遙かに具体的かつ説得力がある。これらは、多くの具体的データを蓄積している現場の教職員の案を積み上げたものをたたき台として作り上げたからに他ならない。今回の案の欠陥を是正するには、各部署の教職員の意見を積み上げるという過程を省略するのではなく、もう一度その原点に立ち返るべきである。

### 3. 大学の使命に根ざした教職員の士気の裏付けが必要

最近ではどんな企業でも社員の士気を高める方法を心得るようになってきている。危機感をあおることによる外的強制では士気は高揚するものでないことが明らかになり、成果主義がうまくいかなかった反省から、仕事の「やりがい」が重視されるようになってきている。

大学の教職員は例外なく大学のステータスが向上することを願っており、これも「やりがい」意識を高める重要な要因である。教職員の大部分は、逆にステータスを下げようの方針を見破る鋭い嗅覚をもっていると言ってよい。特に教学事項に関しては、まず教員の意見を積み上げるべきである。

ところがそれを省略したために、とんでもない方針が目につく。たとえば「単位バンクシステム」は、実施する場合に学校教育法の制約を受ける。「平成17年度は、首都大学東京のすべての学部科目を科目登録し、・・・」ともあるが、学外に公開してどの程度の需要があるかの裏付け調査をおこなったとは考えにくい。学外に需要があるとすれば、他の大学においてはあまり一般的でない特徴的な科目であるのが普通で、それらは一部に過ぎない。また、他大学の科目の認定に当たっては相手の意向を調査せずに実現性を担保できるとは考えられない。「学長室に『単位バンク推進担当』を置く」とあるが、順序が逆転している。先に調査がなければ推進の可能性は明らかにならない。ましてや「現行法制度上の制約条件緩和に向けて・・・」という実現性の極めて乏しいことを計画にすべきでない。学校教育法は都立の大学のみを律するために存在しているのではないからである。実現できなかった場合の責任が、現場の教職員にないことも明らかである。

### 4. 職員数削減下での学生支援は失敗する

急激な変化になじまない、時間のかかる事項もある。たとえば「学生支援に関する取り組み」にも実態の調査不足と拙速な発想が見られる。就職支援と、履修相談、「学修カウンセラー」の分類における教員の役割が不明確である。従来の学修上の最大問題は、成績不振学生や学業に意欲をなくした学生に対する適切かつ親身な指導・助言であり、これは経験上、教員が主導的に行うのが適切である。就職支援についても、学生の能力・適正と就職先との適合関係やそれらと就職活動との成功・不成功の関連をもっとも詳細に把握できるのは、学生との接触の機会が多い現場の教員に他ならない。なぜなら、部局によっては半数以上の学生が大学院に進学するケースもあり、まずもって進学か就職かの選択のアドバイスが重要になる場合が多いからである。通常、卒業研究生を配属するような研究室を主催する教授・助教授層が実質的にその任務にあたってきたので、少数の「学修カウンセラー」や「就職

カウンセラー」でこれらの任務を全うするには、よほどの人的資源の裏付けと緻密な年次進行計画が必要となる。

もちろん、教員が学生の就職支援の業務からはずれることは、教員が教育・研究活動にさく時間を増やせる意味では望ましい。しかし一挙に、従来のやりかたを一元化して、少人数で対応とするならば、過渡的には著しく就職情報等の情報量が減ることが予想される。したがって、学生支援の新しい体制の確立をめざすにしても、ノウハウの移行や、情報収集、過去の事例の集積をふまえた戦略の立案のみならず、新しい体制に係わる教職員の養成・訓練等を時間をかけて行う必要がある。一時的にも学生に不利なしわよせ与えないようにするためには、最短でも中期計画の期間である6年程度が必要であると思われる。多くの私立大学では学生支援に莫大な人員を割いているのが通常であり、新大学のように職員数を低減しながら学生支援サービスの質の向上をめざすのは、原理的な困難を伴うからである。

## 5. 新奇なキャッチコピーで目標・計画を蹂躪＝問われる経営側の責任

以上の例のように、今回の中期目標・計画には、年次計画を示したうえで場合によっては軌道修正の可能性を残すといった柔軟性もみられず、いかにも硬直した拙速な計画立案も目につく。国立大学法人の中期目標・計画はウェブ等で簡単に見ることができるが、これらと比較しても、はっきり言ってひどい代物という他はない。

そもそも、今般の大学改革は都当局の都民向け宣伝に都合のよいキャッチコピーのみがやたらに目につく。「都市教養学部」などの名称もその一例である。それらも、大学の社会的使命の向上と結びつくならば許容できるが、大学のステータスの低下という犠牲を踏み台にして、為政者の自己宣伝にのみ利用されるのならば本末転倒であると言わねばならない。このような発想に抵抗するのは教職員はもとより、理事長予定者や学長予定者でもなければならず、彼らとその姿勢をとり得ないのであれば経営者として失格である。どのような企業であれ大学であれ所詮は人から成り立っている。構成する教職員の「やりがい」を引き出す努力を彼らが行うのであれば、経営者としての感覚を保持していると言えるが、現在までのところその兆候が全く見えないのである。

振り返ってみれば「リストラ」という外的強制要因があるのならば、「リストラ」の代償として、今以上に優秀な学生と教員を確保する戦略が必要であった。企業における「リストラ」も、一定の量的犠牲をふまえつつも、他社に勝つ質的向上を指向する当該企業の生き残りをかけた戦略であるのが普通である。ところが現在の事態はまったく逆で、「リストラ」を行いつつ事業体の存在価値をおとしめており、量・質ともに低下させる自殺行為に近いと言える。

経営上の初歩的原則に立ち戻れるのかどうか、理事長予定者や学長予定者らの対応を注目したい。

---

## 首都大学東京は一部都民にのみ貢献する - 都民は大都市だけに住んでいるのではない。

耳成 高志

三宅島への島民の帰島準備の様子がテレビで報道されているのを見て、東京都民は大都市だけに住んでいるのではないとあらためて認識した。首都大学東京の学則、法人の定款を作られた方は、この報道をどう見たのだろうか。これら学則と定款は、はたして全都民に開かれたスタンスを持っているのだろうか。

首都大学東京の学則は、「大都市における人間社会の理想像を追究することを使命とし」と書かれ、定款案も中期目標案も同じことが書かれている。よく考えてみれば、都民は大都市だけに住んでいるのではないのである。したがって、定款案の第一条の目的は、前と後の部分がずれているのである。

すなわち、定款案は「大都市における人間社会の理想像を追究することを使命とし」て、教育研究の成果を上げることが、「もって都民の生活や文化の向上に寄与する」ことになるとしている。「都民の生活」は大都市だけで営まれているわけではない。伊豆七島があり、小笠原があるのである。

中期目標では、大学の研究は都庁の各部局だけではなく、市町村とも連携して行うことを謳っている。しかし、大都市部分ではない市町村の問題をとりあげるスタンスはない。産学公連携の「産」は企業であって、農業、漁業は連携の対象になっていない。日本国の主権の及ぶ海洋面積の四分の一は東京都にあるにもかかわらずである。

オープンカレッジは都心展開が計画され、自治体の研修支援は都職員、特別区職員が対象とされている。U-Club の中心は大企業の幹部である。産業技術大学院も高度な産業技術であって、農業・漁業などの地場産業は対象ではない。

かくして、首都大学東京は都民の財産であるにもかかわらず、都民全体に目をむけたものになっていないのである。