

研究

大学人のための大学論

国立大学が壊れる形 のケーススタディ

—「国立大学法人」の法則—

北海道教育大学教授

宮下英明 著

「国立大学法人」の法則
国立大学が壊れる形のケーススタディ

本書について

本書は、

<http://justice.iwa.hokkyodai.ac.jp/>

のサイトで、2006年3月30日に開始し現在まで続いているシリーズ
『「国立大学法人」の法則——国立大学が壊れる形のケーススタディ』
を、PDF文書の形に改めたものです。

各セクションの文書は、全体との関連を考えずに折々に作文したものであり（各文書に、作成と更新の年月日を記しています）、そのため、全体として見たときには、重複や話の前後があります。しかし、若干の書き直しを除いて、本書用に新たに書き直すことはしていません。

本書の構成と読み方

本論考は、現前の国立大学法人化が国立大学の破壊であることを、構造的に示そうとするものです。

「破壊」の内容になるものは、互いに複雑に関係しています。

本書は、「破壊」の構造を俯瞰的にとらえられるよう、緻密よりわかりやすさを優先した書き方をしています。乱暴な書き方に見えるかも知れませんが、いい加減というわけではありません。対象をとらえるのに基本的な大枠から始め、順次その枠を緻密にしていくという方法をとっているつもりです。

ただし、大枠の要素を現段階で尽くしているわけではありません。

本書は、「国立大学法人」とよばれる現前の事態を構造的、論理法則的にとらえようとする際のヒントとして読者に用いられることを想定しています。

本論考の目的

現前の国立大学法人化は、教育行政のよく知られた振り子現象の一つに過ぎません。これが国立大学の破壊であることは、早晩、多数が認識するところとなります。そして、軌道変更が行われることとなります。しかしその間、大学はひどく破壊されることとなります。

わたしたちは、文化の価値を知らない者が文化遺産を壊すとか、あるいは自分の糧のしのぎのために文化財を損なうといった歴史的事件をいくつも知っていますが、「法人化」の題目の下に行われている国立大学の破壊はまさにこの種のもので。

したがって、どうしてもなく破壊される前に、破壊をできるだけ少なく抑えることが、見識ある大学人の役割ということになります。

そしてこのための方法として、大学の中からまっとうな大学論を起し、法人化を仕切っている評価委員会 / 文科省にこれを突きつけ、彼らの改心を促進するということが考えられます。

まわりくどく、いらいらするやり方ですが、理によって闘うのが大学人の正道です。そして実際最後に勝つのも理です。

いずれにしても、沈黙が大学を支配するようにはなりません。人間の歴史的愚行はすべて沈黙がこれを許してきました。

本論考は、自ら沈黙しないために起こしました。この意味で、発言することそれ自体が、本論考の目的ということになります。

目次

0. 概要	1		
1. 序：法人化の状況と「大学破壊」のメカニズム	3		
1.1 法人化の「大学破壊」の構造的見方	4		
1.2 法人化の状況	6		
1.3 「大学破壊」のスキーム	8		
1.4 「大学破壊」の自傷行為の構造	13		
1.5 <沈黙>がクリティカル・ポイント	16		
1.6 愚が繰り返される理由	19		
2. 「大学が壊れる形」の参考モデル	21		
2.1 要旨	22		
2.2 モデル（同型）探し：通時的と共時的	23		
2.3 昭和戦争期の参謀本部（超法規）	25		
2.4 「スターリン体制」（前衛主義）	28		
2.5 夕張市の破産（無関心／無責任）	38		
2.6 SONY の地位失墜（本分／本領の閑却）	40		
2.7 生保・損保の不払い問題（「特約」商品）	42		
2.8 浅井学園理事長経費私的流用事件（独裁と沈黙）	44		
3. 国立大学リストラ政策は何を間違った？	49		
3.1 要旨	50		
3.2 大学論の閑却——「大学」知らず	53		
3.3 リストラの課題のねじ曲げ——ジリ貧政策へ	56		
3.4 教員養成系大学／学部リストラの機会損失	59		
3.5 新たな護送船団方式の成立	63		
3.6 「国立大学法人」が邪道を生む構造	64		
3.7 「戦略」のことばの軽薄	67		
4. 「大学評価」	71		
4.1 評価委員会／文科省の「評価」知らず	72		
4.2 評価委員会／文科省による「評価」の実態	76		
4.3 大学評価と大学の王道の関係	81		
4.4 評価社会——高ストレスと知力劣化の構造	83		
4.5 評価社会でのマスコミの増長	85		
5. 点取り主義	87		
5.1 要旨	88		
5.2 「在り方懇報告」準拠	91		
5.3 教育・研究軽視の本末転倒	93		
5.4 If we build it, they will come.	95		
5.5 横並び指向	100		
5.6 CAP 制は、己の点取り主義に向けよ	101		
6. 「油と教員は絞るほど出る」	107		
6.1 無茶な仕事量の計画作成	108		
6.2 「油と教員は絞るほど出る」の構造	109		
7. ジリ貧と本末転倒	113		
7.1 大局的視点の欠落	114		
7.2 財政の硬直要因：5 分校体制	115		
7.3 「ジリ貧」の構造	118		
7.4 本末転倒——ジリ貧財政の向かう形	120		
7.5 「人件費抑制により財政の硬直化を排し」	124		
8. 金策	129		
8.1 要旨	130		
8.2 金策のために大学の大打を捨てる	133		
8.3 ペイしない副業の開拓	135		
8.4 国立大学の内職が褒められる時世／一時	137		
8.5 「授業公開講座」	140		

8.6 「全入学時代」のことばに瞞される	143
8.7 教員を安価に取り揃える	146
8.8 「開かれた大学」	147
8.9 「地域」	150
8.10 「生涯学習教育」	155
9. 「顧客中心」——大学のレジャーランド化	157
9.1 要旨	158
9.2 大学のレジャーランド化	162
9.3 「自由な学究の場」と「レジャーランド」の区別	164
9.4 「大学＝レジャーランド」が失敗する理由	165
9.5 「これが大学の授業か!？」	167
9.6 本分 / 役割の忘却	169
9.7 特任教授	171
10. 退行的順応 (1) ——本質論 / 原則論の衰弱	175
10.1 要旨	176
10.2 原則論の困難	178
10.3 本質論の忌避	180
10.4 本質論の衰弱が「非国民」差別をつくる	182
11. 退行的順応 (2) ——諦観 / 傍観, 無責任	185
11.1 土壌: デモクラシーの未熟	186
11.2 土壌: 合理的議論の未熟	190
11.3 隠蔽体質と根回し政治	194
11.4 気兼ね・無責任の精神風土	196
11.5 「お上」意識と諦め	199
11.6 相互不信・疎遠	201
12. 課程 / 授業破壊	205
12.1 要旨	206

12.2 「課程再編」の心得違い——シーズのスクラップ	208
12.3 課程再編の不実	210
12.4 「大学の授業」の軽視	213
12.5 教員養成課程のデザインにおける必然性	216
12.6 「悪貨良貨駆逐」の構造	220
12.7 規約作成の意味	227
13. 「強化された学長のリーダーシップ」	231
13.1 「強化された学長のリーダーシップ」の発想のお粗末	232
13.2 「強化された学長のリーダーシップ」の要件	234
13.3 学長の「リーダー」としてのタイプ	237
13.4 強化されたリーダーシップ, 独善, したい放題	239
13.5 学長選考会議による学長再々任決定の含意	242
13.6 お手盛りポスト	246
14. 前衛主義 / 中央指導	249
14.1 前衛主義 / 中央指導は「なりふりかまわず」へ進む	250
14.2 中央指導の敵: 体制蹂躪的コミュニケーション	251
14.3 秘密主義	255
14.4 分断・切り崩しの組織論	258
14.5 <障壁 = 防壁> のインタフェース設計	260
14.6 前衛主義 - 対 - 自由主義	263
15. 宣伝の虚実	271
15.1 宣伝本位——虚実の感覚麻痺	272
15.2 「契約不履行 / 詐欺」の構造	274
15.3 学生獲得の宣伝営業	276
16. 言論の危機	279
16.1 大学における言論の自由の必要	280
16.2 「広報」における開示と宣伝の関係	282

16.3 宣伝と言論統制の表裏一体関係	285
16.4 言論統制に対する不感症の構造	287
17. 「大学破壊」への対策——大学人の実践課題	289
17.1 要旨	290
17.2 教育論 / 教育行政の「波」を知る	291
17.1 大学の「家訓」	294
17.2 大学論 / 大学道を立てる	296

初出

要旨：「大学破壊」への対策 (2006-09-11)
大学論 / 大学道を立てる (2006-09-11)
大学の「家訓」 (2006-09-10)
教育論 / 教育行政の「波」を知る (2006-09-10)
「大学破壊」の自傷行為の構造 (2006-09-06)
国立大学の内職が褒められる時世 / 一時 (2006-09-04)
CAP 制は、己の点取り主義に向けよ (2006-09-03)
愚が繰り返される理由 (2006-09-01)
<沈黙>がクリティカル・ポイント (2006-08-31)
法人化の「大学破壊」の構造的見方 (2006-08-30)
宣伝本位——虚実の感覚麻痺 (2006-08-27)
「契約不履行 / 詐欺」の構造 (2006-08-27)
学生獲得の宣伝営業 (2006-08-27)
大学における言論の自由の必要 (2006-08-27)
前衛主義 / 中央指導は「なりふりかまわず」へ進む (2006-08-26)
課程 / 授業破壊：要旨 (2006-08-25)
退行的順応の形：要旨 (2006-08-24)
特任教授 (2006-08-23)
「生涯学習教育」 (2006-08-23)
「開かれた大学」 (2006-08-23)
教員を安価に取り揃える (2006-08-17)
「全入学時代」のことばに瞞される (2006-08-17)
ペイしない副業の開拓 (2006-08-17)
金策のために大学の大打を捨てる (2006-08-17)
横並び指向 (2006-08-16)
評価委員会 / 文科省の評価と大学の王道の関係 (2006-08-16)
評価委員会 / 文科省の「評価」知らず (2006-08-15)
新たな護送船団方式の成立 (2006-08-15)
教員養成系大学 / 学部リストラの機会損失 (2006-08-15)
リストラの課題のねじ曲げ——ギリ貧政策へ (2006-08-13)

大学論の閑却——「大学」知らず (2006-08-13)
要約：国立大学リストラ政策は何を間違った？ (2006-08-13)
「油と教員は絞るほど出る」の構造 (2006-08-12)
無茶な仕事量の計画作成 (2006-08-12)
要旨：「顧客中心」 (2006-08-11)
要旨：金策 (2006-08-10)
要旨：点取り主義 (2006-08-10)
「大学破壊」のスキーム (2006-08-09)
要旨：「大学が壊れる形」の参考モデル (2006-08-09)
「授業公開講座」 (2006-08-07)
SONY の地位失墜 (本分 / 本領の閑却) (2006-08-06)
「これが大学の授業か!？」 (2006-08-05)
「自由な学究の場」と「レジャーランド」の区別 (2006-08-05)
「大学 = レジャーランド」が失敗する理由 (2006-08-05)
大学のレジャーランド化 (2006-08-05)
「大学の授業」の軽視 (2006-08-05)
生保・損保の不払い問題 (「特約」商品) (2006-08-03)
評価社会でのマスコミの増長 (2006-07-22)
評価社会——高ストレスと知力劣化の構造 (2006-07-22)
本質論の衰弱が「非国民」差別をつくる (2006-07-03)
本質論の忌避 (2006-07-03)
原則論の困難 (2006-07-02)
夕張市の破産 (2006-07-01)
法人化の状況 (2006-06-24)
昭和戦争期の参謀本部 (超法規) (2006-06-24)
モデル (同型) 探し：通時的と共時的 (2006-06-06)
「人件費抑制により財政の硬直化を排し」 (2006-05-30)
大局的視点の欠落 (2006-05-22)
「ジリ貧」の構造 (2006-05-15)
「本末転倒」——「ジリ貧」財政の向かう形 (2006-05-15)

財政の硬直要因 :5 分校体制 (2006-05-14)
分断・切り崩しの組織論 (2006-05-05)
秘密主義 (2006-05-04)
中央指導の敵 : 体制蹂躪的コミュニケーション (2006-04-30)
「戦略」のことばの軽薄 (2006-04-23)
「課程再編」の心得違い——シーズのスクラップ (2006-04-17)
「リストラ」で顕在化する「国立大学 = 複雑系」 (2006-04-15)
レジャーランド化 : 本分 / 役割の忘却 (2006-04-09)
言論統制に対する不感症の構造 (2006-04-04)
宣伝と言論統制の表裏一体関係 (2006-04-04)
「広報」における開示と宣伝の関係 (2006-04-03)
課程再編の不実 (2006-04-02)
「国立大学法人」が邪道が生む構造 (2006-04-01)
概要 (2006-03-30)
前衛主義 - 対 - 自由主義 (2006-03-19)
< 障壁 = 防壁 > のインタフェース設計 (2006-03-12)
隠蔽体質と根回し政治 (2006-03-10)
「スターリン体制」 (前衛主義) (2006-03-08)
お手盛りポスト (2006-03-05)
浅井学園 (独裁と沈黙) (2006-03-04)
「地域」 (2006-01-29)
教員養成課程のデザインにおける必然性 (2006-01-24)
規約作成の意味 (2006-01-20)
「悪貨良貨駆逐」の構造 (2006-01-18)
「強化されたリーダシップ」の要件 (2006-01-16)
If we build it, they will come. (2006-01-09)
学長選考会議による学長再々任決定の含意 (2006-01-08)
学長の「リーダ」としてのタイプ (2006-01-08)
「強化された学長のリーダシップ」の発想のお粗末 (2006-01-07)
強化されたリーダシップ, 独善, したい放題 (2006-01-06)

評価委員会 / 文科省による「評価」の実態 (2005-12-26)
合理的議論の未熟 (2005-12-13)
相互不信・疎遠 (2005-12-12)
デモクラシーの未熟 (2005-12-12)
点数集めと教育・研究軽視 (2005-11-20)
「在り方懇報告」準拠 (2005-11-20)
気兼ね・無責任の精神風土 (2005-11-20)
「お上」意識と諦め (2005-11-19)

0. 概要

作成：2006-03-30 更新：2006-08-28

ひとの行うことは、たいていの場合、進捗・結果が目論見と大きく外れてくる。理由は、作業の対象が予想をはるかに超える複雑系であるため。——言い換えると、対象を〈複雑系〉と捉える思考習慣 / 思考力がひとには欠けているため。

国立大学のリストラを目論んだ「国立大学法人」も、かくの如しだ。

「国立大学法人」の目論見で、見過ごされていたこと・少しも頭に浮かばなかったことが、クリティカルな問題となって現れる。「国立大学法人」の「浅知恵」がますます明らかになってくる一方で、当事者は自分のメンツがつぶれることを嫌がり、既定路線の強行へとしゃにむに向かう。この結果は、「大学」の破壊・崩壊。

「大学」は、一つの大きな歴史だ。これの構築には長い年月と膨大な人智の投入を要したわけだが、壊すのは簡単だ。浅知恵に独走を許せばよい。

浅知恵の独走は、ひとのつぎの傾向性に因る：

- ひととは、事を始めるときに、自らの浅知恵を意識しない。翻って、傲慢、自惚れに気づかない。
- ひととは、事の不合理や失敗が明らかになってきたとき、自らの浅知

本文イラスト、ページレイアウト、表紙デザイン：著者

0. 概要

恵を認めながら、この隠蔽に転じようとする。——また、この隠蔽を合理化するような理屈（「非常事態」「妨害勢力」等）をつくり出す。

- ひとは、自らの失敗を認めて作業に終止符を打つより、全体が破滅・崩壊に向かうことの方を選ぶ。——また、この全体破壊・崩壊を合理化するような理屈（「これが正しい道」「あの時は誰がやってもああなるしかなかった」等）をつくり出す。

本論考は、「国立大学法人」の論考として、以下のことを行う：

- 当初の課題であった「国立大学のリストラ」と「国立大学法人化」の関係を押さえる。
- 「国立大学法人」が「大学破壊」になるメカニズムを押さえる。
- 「大学評価」の実態（等身大）を押さえる。
- 「国立大学法人」が拠って立っている教育論／大学論と、教育論の振り子現象（同じ愚の繰り返し）のメカニズムを押さえる。
- 「国立大学法人」の「大学破壊」を、内容的に押さえる。
- 浅知恵が独走し止められなくなる組織メカニズムを押さえる。
- 浅知恵の独走という組織メカニズムを歴史的に熟知してこれを制御しようとする方法論として、自由主義／デモクラシーを押さえる。

1. 序：法人化の状況と「大学破壊」のメカニズム

1.1 法人化の「大学破壊」の構造的見方

1.2 法人化の状況

1.3 「大学破壊」のスキーム

1.4 「大学破壊」の自傷行為の構造

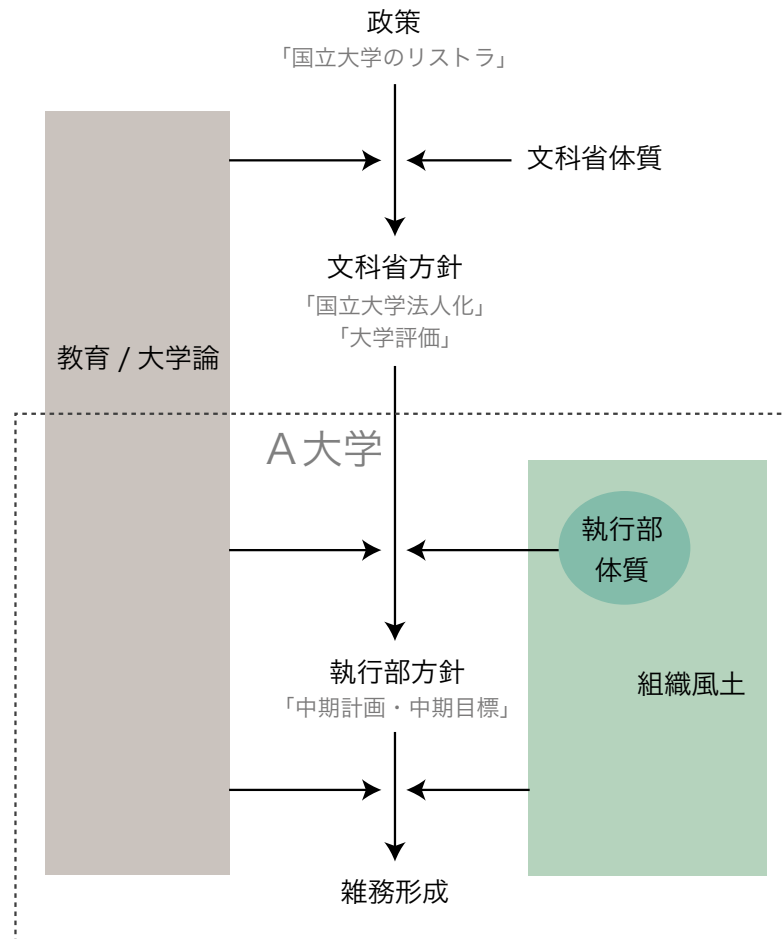
1.5 <沈黙>がクリティカル・ポイント

1.6 愚が繰り返される理由

1.1 法人化の「大学破壊」の構造的見方

作成：2006-08-30 更新：2006-08-30

法人化の課題が「中期計画・中期目標」という形で大学に降りてきて、大学が「中期計画・中期目標」のための雑務を盛んに作り出している現状は、簡単には、つぎの構造でとらえられる。



大学執行部や教職員の何割かは、いま行っている雑務形成が真に必要なことであり、これをしないことはあり得ないと考えている。すなわち、現在の事態進捗を「絶対」だと思っている。

これに対し、「そうではない」「それは大学の破壊だ」ということを示さねばならない。

このためには、上の構造図の中の「教育/大学論」「執行部体質/組織風土」の相対性を示せばよい。

大学執行部や教職員の何割かが「絶対」と思い込んでいるものを、「特殊な」教育/大学論と「特殊な」執行部体質/組織風土から出てきたものとして示すということである。

本論考は、これを行う。

1.2 法人化の状況

作成：2006-06-24 更新：2006-06-26

ひとは、後から振り返って「なんであんな馬鹿なことをやってしまったんだろう？」と思うようなことをする。

国立大学法人化はいま「大学破壊」の様相で進んでいる。後から振り返って「なんであんな馬鹿なことをやってしまったんだろう？」と思うようなことを、いっしょうけんめいやっている。

「国立大学法人化」とは、もともと、「国立大学のリストラ」のことであった。

ところが、文科省が主導的立場を取り返したくて、「大学改革」のプログラム / マニュアルの作成に血道をあげた。「国立大学法人化」は、官製の「大学改革」になった。

もっとも、大学にも甲斐性がなかったわけだ（大学がだらしなかった）。リストラの課題に「大学改革」をかぶせるのは大学自身が考え、行うことなのだが、大学は官製「大学改革」をあっさり拝受した。

大学の知を指導しようとかかる役人も役人だが、これにあっさり従う大学も大学だ。

「大学はなんでこんな体たらくなのか？」の問いには、日本の大学の「歴史の浅さ」を答えるのが順当だろう。

明治維新で先進国を追っかける態で始まった新国家建設の中に、「大学」もあったわけだ。たかだか百年ちょっと、ヨーロッパの大学とはいまもって、鍛えられ様も哲学も役割意識も、遠く及んでいないということか。

そんな日本の国立大学がいま、官製「大学改革」をなぞるのに一生懸命でいる。

さらに、この官製「大学改革」のなぞりを、大学破壊（教育・研究破壊）としてやっている。

いまは、官製「大学改革」をなぞって、雑務をたくさんつくって互いに忙しくさせることが「いいこと」のように思っている。しかし、その「いいこと」は、数年経って振り返ったときには、「なんであんな馬鹿なことをやってしまったんだろう？」になる。

実際、いま「いいこと」と思ってやっていることは、もっぱら枠づくり。内容になる物のこと、内容をつくる者のことは、まったく考えていない。

"If I build it, they will come." の態だ。

そして、教育・研究に専念し教育・研究の水準を高めることを本務とする者が、専門性をドブに捨てるような雑務で消耗する。

「大学が立つのには何年を要するか？」にどう答えるかで、大学人の知力の一端がわかる。

官製「大学改革」をなぞっている者には、ヨーロッパの大学のような「大学」は念頭がない。にぎやかなイベントパークのような大学が、彼らのイメージにある。そしてそれは、「中期計画・中期目標」で構想するには、確かに格好のものである。

1.3 「大学破壊」のスキーム

作成：2006-08-09 更新：2006-08-26

国立大学は、「法人化」という条件の下で生きることになった。

この条件の基本は、緊縮財政と大学評価。

大学には、緊縮財政に従い、そして大学評価でよい点をとることが、課せられる。

緊縮財政は、リストラを避けて現状維持を謀った大学ほど、顕著になる。リストラを避けた始末を緊縮財政で自ら負わねばならないというわけだ。

大学にとって自業自得の面はあるが、この緊縮財政に関しては「大学論が皆無」というのが大問題。国立大学への投資の意味・理由がわかっておらず、緊縮財政が大学の研究・教育とどのようなトレードオフになるかがわかっていない役人に、ただ導かれている。

大学評価は、官製の大学改革マニュアルを基準にして、国立大学法人評価委員会 / 文科省が行う。

この「大学改革」は、一つの教育論 / 大学論に拠って作成されたものである。また、巷の会社経営論を手本にしているところが多い。

大学改革マニュアルは点数稼ぎのマニュアルとして用いられるわけだが、結論から言うと、その点数稼ぎで実際にやられてしまうことは「大学破壊」である。

実際、教育論 / 大学論をいささかでも俯瞰したことのある者なら、「大学改革」がベースにしている教育論 / 大学論のお里を知っている。それ

は、「改革」が言われる時代にいつも頭をもたげ、しばらくもてはやされ、そして尻拭いを後に任せて退場する、よく知られた教育論である。(特に、それは課程 / 授業軽視の学校論になっている。)

さて、ともかくも、国立大学は緊縮財政と大学評価を自分の存在する場(力学場)として持つことになった。この与えられた場で個々の大学がつぎにどのような運動を示すかは、その大学の<状態>(力学的初期状態)に依存する。

大学の<状態>については、人間的な次元とその他の次元を区別することができる。人間的な次元とは、組織風土、組織体質、精神風土と称されるものだ。

「大学破壊」の要素となる組織風土 / 体質の主要なものは、端的に「民主クラシーの未熟」である。外部者には、大学は(知の府として)民主クラシーなどはあたりまえになっていると思われるかも知れない。しかし、民主クラシーの議事法をはじめから却けているところもある。(11.1 土壌：民主クラシーの未熟)

民主クラシーの未熟は、大学の場合はさすがに無知によるものではない。確信的なものである。それは、前衛主義——「前衛が大衆を導く」。前衛が執行部を形成し、一般教員を指導する。指導するわけだから、民主クラシーは端から必要ない。

これは「中央指導」の構図だが、「中央指導」は執行部の強権で成立するのではない。大衆の側でもこれを支えることをしないと成立しない。

それは、気兼ね・気遣い・気後れの精神構造ということになる。

このような風土 / 体質の組織に、法人化で「強化された学長のリーダーシップ」が降りてきた。

この先にあるのは、「強化された中央指導」である。スターリン体制を類型とするような体制が形成される。

行政からお墨付きをもらった「強化された中央指導」は、法人化の課題に対し「計画経済」を立てる。実際、「中期計画・中期目標」は、前衛党が計画し中央指導する「計画経済」の概念とひじょうに相性がよい。(行政組織の社会主義的体質と大学の前衛主義的体質がぴったりマッチした。)

大学執行部は「計画経済」の中身を、大学評価の点数稼ぎ(「これを行えば評価が高くなる」と文科省が示してきた「教育・研究の改革」項目の充足)と金策で構成する。この合理化には、横並びの論理(「12大学でこれを行っている……」)や、都合のよい教育論 / 大学論(「開かれた大学」)ないし経営論(「顧客中心」)を用いる。

しかし彼らがやっていることは、大学の本分 / 本領 / シーズを損なう本末転倒。(「築くのは大変だが壊すのは一瞬」を地で行く。)

「計画経済」の「計画経済」たる所以は、「前衛党が計画を立て、これに大衆を従わせる」にある。——これは、「知は大衆にあり」の自由主義の立場と対極をなす。

ひとは自分のことしか知らない。(自分のことしか知らない) 大学執行

部は、自分の場合を他の場合に敷衍して計画を立て、実行に移す。そして、失敗する。(人文系の間が理系のカリキュラムをつくって当然失敗するのと同じ。)

しかし、前衛党 / 中央指導は無謬。失敗することができない——失敗したら、「前衛党 / 中央指導」でなくなる。したがって、失敗をごまかし / 隠蔽し、失敗を明らかにしそうな要素を挫くを選ぶ。これが自己目的化し、状況は「非常事態の恒常化」と「執行部のなりふりかまわず」になる。

これに、事務職的無責任 / 臆病が重なる：「いったんやり始めてからの軌道変更はできない」(任期をやり過ぎす)——いろいろ事例があるように、前衛党 / 中央指導は官僚機構とひじょうに相性がよい。

この状況は、組織の精神状態の悪化と悪循環をなす。

ひとは、不合理な状況を強制されると、知性・理性を眠らせるという退行的順応に進む。思考停止が行われ、正常な思考・判断が潜み、惰性・無気力・倦怠が蔓延し、組織的知力低下を来す。——「大学破壊」症候群である。

「評価委員会 — 中期計画・目標 — 評価結果」の大学評価装置、そして評価委員会に褒められるための「点数かせぎ」は、大学人にとって端から「ばからしい」ものであり、理性で受けとめることはできない。そこで、自ら<馬鹿>になることに決めた。

以上が、「法人化 = 大学破壊」の内容である。

特に文科省は、「官が国を滅ぼす」を地で行っている。

大学の状況を「中期計画・目標」や大学執行部からの説明で受け取っている評価委員会 / 文科省は、法人化になって尻に火のついた大学がすこぶる活動的になっていると思っているのかもしれない。

ちなみに、法人化の「大学破壊」に対抗するのに、即効的な方法はない。大学人が大学の本質論の見地から「大学破壊」を地道に根気よく説くこと、そして自分の持ち場で「大学破壊」をくい止めることを地道に根気よく行うこと、これしか方法はない。

本論考は、ここで概観した「大学破壊」を個々の要素について改めて詳しく見ていく構成に仕立てている。ただし、各々は一つの力学場の各様相というように見られるべきものであることを、強調しておく。

1.4 「大学破壊」の自傷行為の構造

作成：2006-09-06 更新：2006-09-06

法人化で、大学は「大学破壊」の自傷行為を行う。この自傷行為を生むメカニズムは、つぎようになる：

1. 文科省が理不尽な要求をする
2. 大学執行部がこれをそのまま現場に降ろす
3. 現場がこれに対応するために本業を壊す

文科省は、「大学に対して生殺与奪の権をもつ者」のように振る舞う。大学執行部は、文科省を「大学に対して生殺与奪の権をもつ者」として受け入れる。

文科省、そして大学執行部は、自分の気に入った絵、都合のいい絵を、現場に要求する。

彼らは、現場を彼らの絵を実現する役割のものだと思っている。

彼らは、現場を彼らの要求に当然応えるものだと思っている。

文科省の理不尽な要求に現場が応じることは、現場が本業を自ら壊すことを意味する。これまで長い時間をかけて築いてきたものを大事にすることより、文科省の一時の偏向に付きあってそれを壊すことの方を選ぶ。なにせ、文科省は自分らの生殺与奪の権をもつ者なのだから。

この構図は、どこかで見たことがある。

いや、いたるところで目にするものだ：

会社が下請けの会社に無茶な要求をする。

下請けは無茶を引き受ける。——無茶を受け入れなければ仕事をも
らえないから。

無茶を実現するために、本業で無茶をする。

そして、欠陥品を出したり、大事故を起こしたりする。

あるいは、会社は消費者のわがままで無茶な消費傾向を見て、その
わがまま・無茶に応じようとする。——応じなければ、顧客はよそ
に行ってしまうから。

無茶を実現するために、本業で無茶をする・本業を蔑ろ(ないがし
る)にする。

そして、本業を壊す。

理不尽な要求に対し「ノー」を言わず自分で呑み込むことによって、自
組織の「破壊」を招く。一見「改善」「改革」「進歩」のように見えるも
のは、土台・基礎基本の蔑ろとのトレードオフになっている。そして、
土台・基礎基本の脆弱化が、<事故>を招く。

土台・基礎基本の脆弱化が招く事故なので、それは組織破滅的なもの
になる。組織の社会的信用は失墜する。

これが、理不尽な要求を呑み込むことの結末だ。

問題の要点は、つぎのようになる：

理不尽な要求に対し「ノー」が言われないので、
理不尽な要求をする側が、要求が理不尽であることをずっと知らな
いままにいる

実際、文科省は、大学を知らないので、大学に対する彼らの要求の理不尽
さを知らない。

大学執行部は、現場を知らないので、現場に対する彼らの要求の理不尽
さを知らない。

してみると、一番悪いのは、「ノー」を言う立場でありながらそれを執
拗に言おうとしない者ということになる。

よって、ひろく大学論を興し「大学の分限」「大学道」を厳格に論じる
ことが、いま最も必要なこととなる。「大学破壊」の進行を目の前にし
てまことに迂遠な方法に感じられるが、

大学を知らない文科省、現場を知らない大学執行部が
確信的に「大学破壊」を進める

ことへの対策は、論理的にはこのようである他ない。

1.5 <沈黙>がクリティカル・ポイント

作成：2006-08-31 更新：2006-08-31

大学における「大学破壊」の自傷行為を<場の力学>のような視点で見るとき、<沈黙>が重要な要素になっていることがわかる。

沈黙は、己が占める場を自ら捨てる意味をもつ。そして、その時に支配的な勢力が、この空いた場に入ってくる。

あまり意識されないが、言論は体裁ではなく、力のせめぎ合いである。<沈黙>という形で力を抜くと、相手に押し切られ、自分の立場を失う。力を抜くことは造作ないが、これによる失地の回復はとんでもなくたいへんなものになる。

言論が体裁ではなく力のせめぎ合いであることは、逆に発言がひじょうに強力に機能するところを見るとよい。

たとえば委員会は、たいていの場合、意見 A を強力に主張する者と意見 B を気兼ねして言わない者の場になる。そして意見 A が委員会の意見になる。

関係がこの逆だったら、すなわち気兼ねして言われないのが意見 A であり強力に主張されるのが意見 B だったら、意見 B が委員会の意見になる。このように、代議制はひじょうに危うい。

国会の委員会がまだ救われているのは、メンバーが関係性の希薄な個人ではなく、政党の立場を担って出席しており、そしてこの出席

以前に党内での議論を積んでいるからである。

ソロバンが使われていた時代、ソロバンは算数の指導内容になっていた。そして、使われなくなることで、算数の指導内容から消えた。それからしばらく経って、とつぜん文部省学習指導要領に出てきて、話題になった。大学で数学教育を専門とする者も、頭をひねった。「数の桁上がりの構造を理解する素材として優れる」のような合理化がなされたと記憶するが、無理な論である。

おそらく、学習指導要領の審議会のメンバーにソロバンを強力に主張する者がいて、他がガチンコを嫌ってこれを認めたというのが、実際のところだろう。

少数メンバーで構成される審議会では、このようなことが簡単に起こる。

「中央指導」(トップダウン)の原因は、執行部の強権に求められるのではない。沈黙によってそれを許したボトムの方に求められる。

実際、沈黙が強権を招く。

そして、強権は黙認されるので、強権は自らを強権と感ずることがない。

そして、最も拙いことに、妥協的沈黙から始まった沈黙は、あるときから恐ろしい沈黙に転じる。すなわち、恐怖体制の幻想がボトムに生じる。そして著しくは、これに応ずる形でトップが恐怖体制を実際につくる(幻想が現実化する)。

程度の差こそあれ、大学でもこれはあり得る。実際、「執行部に逆らうようなことを言えば / 行えば仕返しを喰う」のような幻想は、一部に無

いとはいえない。

これは、「沈黙が、幻想の自己増殖の場になる」という、沈黙の最も危険な相。

大学人は、<沈黙>の力学を理解しなければならない。

このことはトップ（大学執行部）も同じ。恐怖幻想の醸成ないし恐怖体制の形成がトップに利するところは、何もない。

1.6 愚が繰り返される理由

作成：2006-09-01 更新：2006-09-01

集団の行動・思考パターンは時間によって変化し、周期運動を示す。このことを知り、

「いまの時代は、周期運動のどの辺りにあるか？」

という見方ができれば、「井の中の蛙」的な独り善がりをかなり免れることができる。

教育論は、周期運動する顕著なものの一つ。

これは、10年から20年周期で実質陶冶と形式陶冶を繰り返す。実際、文科省（文部省）の学習指導要領などは、ちょうどこのサイクルをなぞるような具合に、ほぼ毎回180度の転換を見せてくれる。

この繰り返しの理由はきわめて単純。それは、過去の忘却である：

どの教育方法にも得失がある。

ある教育方法 A が現行だと、<失>が批判の対象になる。

A に対して教育方法 B が唱えられる。

実のところ、A と B は、互いに相手の<失>を批判する形で、昔から交替を繰り返してきたところの教育方法。

ところが、過去は世代替わりで忘れられる。

過去を知らない世代は、過去にあったことを改めて繰り返す。

性善説と性悪説も、交替の周期運動を示す。

「評価」は、性悪説である。

「評価」で取り締まることを思い立ち、実行する。そして、すぐに「評価」

1. 序：法人化の状況と「大学破壊」のメカニズム

などできないことがわかってくる。

これがわかってくると、

「性善説につかないことには、物事はやっていけない」

ことが見えてくる。で、「評価」はやめとなる。

しかし、時間が過ぎ、この顛末は忘れられる。そして再び、「評価」の唱えられる時代になる。

この繰り返し。

「法人化」の「大学破壊」を捉えられるかどうかは、「十分長い時間スパンで対象を考えることができるかどうか」にかかっている。実際、対象の全体像や本質が見えてくるためには、「十分長い時間スパンで対象を考える」が必要になる。

逆に、このことを知らない者は、独善から破壊を行う。

2. 「大学が壊れる形」の参考モデル

2.1 要旨

2.2 モデル（同型）探し：通時的と共時的

2.3 昭和戦争期の参謀本部（超法規）

2.4 「スターリン体制」（前衛主義）

2.5 夕張市の破産（無関心 / 無責任）

2.6 SONY の地位失墜（本分 / 本領の閑却）

2.7 生保・損保の不払い問題（「特約」商品）

2.8 浅井学園理事長経費私的流用事件（独裁と沈黙）

2.1 要旨

作成 : 2006-08-09 更新 : 2006-08-09

国立大学法人化で、大学は自傷・自損の愚をおかしている。そしてそのことの意識がなんとも希薄である。

ひとは自分の取り組んでいる事業を新しく特別なもののように思い込みたいものである。しかし、「同型」という視点で見れば、ひとの行うことはかつて行われた / よそで行われていることのほとんど繰り返しである。特に、かつて行われた / よそで行われている愚の繰り返しである。

法人化での大学の取り組みも、これと格別変わるところはない。かつて行われた / よそで行われている愚をくりかえしている。

ここでは、法人化で大学が行っている愚をわかりやすく見せるために、愚の典型的な「型」として「超法規」「前衛主義」「無関心 / 無責任」「本分 / 本領の閑却」「特約と不履行」「独裁と沈黙」「広報」をとりあげ、それぞれ事例 (かつて行われた / よそで行われている愚) を示すことにする。

2.2 モデル (同型) 探し : 通時的と共時的

作成 : 2006-06-05 更新 : 2006-06-05

国立大学法人化で、当事者は新しい仕事をつくりそれを行うのに忙しい。そしてその忙しさの意味を省みることを忘れる。

北海道教育大学では、執行部指導体制が遍いたことと相俟って、
「中央指導下で現在進行していることは、何なのか？」

——将来、歴史的にどのように評価される出来事であるのか？
のような根底的な問いかけなど、まったく現れてこない状況だ。
このような状況では、やがて、

忙しい者が善 (忙しいことが偉い)、忙しくしていない者は悪
執行部に賛成の者が学校思いで、異を唱える者は破壊者
のような雰囲気醸成される。そして、このような状況の危うさに、いま大学中がまったく無頓着であるかのようだ。

ひとは、現在自分がその中に置かれている状況がわからない。この状況が見えてくるとしたら、それはこれの外に出るからである。——「外に出る」には、時間的 (現状況が過去のものになる)、地理的 (その場を離れる)、生活的 (係わりをやめる) 等がある。

自分のおかれている状況は、できるだけ誤りなく捉えたい。しかし、「外に出る」ことはできない。そこでつぎの方法が用いられる——実際、この方法は有効である：

「参考となるモデルを古今 (通時的) 東西 (共時的) に求める」

特に、「モデルを古（いにしえ）に求めることは有効な方法である」という知見は、「温故知新」のことばになっている。

「温故知新」の古（いにしえ）のモデルとして、ここではつぎの2つを取り上げる：

- ・「昭和戦争期の参謀本部」（超法規）
- ・「スターリン体制」（前衛主義）

実際、これらは、北海道教育大学の執行部指導体制の危うさを見るのに格好のものである。

2.3 昭和戦争期の参謀本部（超法規）

作成：2006-06-24 更新：2006-06-24

ひとは、後から振り返って「なんであんな馬鹿なことをやってしまったんだろう？」と思うようなことをする。そして、同じ愚行が歴史の中で何度も繰り返される（歴史から学ばれることがない）。

これは、ひとのつぎの特性によっている：

自分の愚行に対しては感覚麻痺になることで、自分を保つ（自己否定 = 自己崩壊から免れる）。

「なんであんな馬鹿なことをやってしまったんだろう？」の例の屈指といえば、日本人にとっては「昭和の戦争」。「馬鹿なこと」という言い方をすると目をむく向きもいるだろうから、「何であんなペイするはずのないことをやってしまったんだろう？」の言い方をしてもよい。実際、「計算」で戦争したのではなかった。

「戦争責任」を問えば、国民全部に決まっている。「だらしない」からそうなったのだ。

ただ、そんな状況におかれると「だらしなくなる」というのがひとの特性なのだから、端からは単純に責められない。

ただしものごとには、「ここからは一気呵成」がはじまるきっかけ / 転換点がある。「何であんなペイするはずのないことをやってしまったんだろう？」に至ったのは、「参謀本部」という超法規グループが生まれ、そしてその好きにやることを周りが許してしまったことが転機。

実際、自由主義 / デモクラシー社会では、このような超法規グループが生まれないようにする規則・しくみを必ず整備している。——任期の規定、議事法、時限立法等々。

逆に、この規則・しくみがないがしろにする者が現れ、周りがこれに寛容ないし忍従 / 降参の体(てい)で応ずるようになると、「何であんなペイするはずのないことをやってしまったんだろう？」になる。

ここでわたしたちがよくよく理解しなければならないことは、「何であんなペイするはずのないことをやってしまったんだろう？」は、アタマの良し悪し、人となりの善し悪しには関係ないということだ。

アタマがすごく良くて人格高潔な者も、自ら感覚麻痺させ、愚行に付き合う。

ウソだと思ったら、「昭和の戦争」を見なさい。政党はどうだった？マスコミはどうだった？大学はどうだった？知識人はどうだった？

あなたもわたしも、みんなこうなるのだ。

国立大学の法人化と「学長の強力なリーダーシップ」を見てごらんください。北海道教育大学の執行部は、超法規グループを自任し、学長任期の規定なども自分たちで勝手に変えてしまった。

大学の将来計画は、「中期計画 / 中期目標」として、行政の定めたフォームに行政が定めた内容をただ書いているだけ。大学同士がお互い横並びを意識して、同じことを書いている。みごとなまでの「点取り主義」と「護送船団方式」。大学は数年スパンで考える存在に。

そして、これを愚行と思わず、いっしょうけんめいやっている。スタッフも (con, pro 関係なく) 感覚麻痺を自らつくって、この流れに応じて

いる。

これが、国の知力をリードすべき役を本来負っているはずの国立大学のいまのていたらく。役人に知力を指導される国立大学！

現在進行中で自分が当事者の出来事を理解するには、少し高い視座(「達観」の視座)が必要になる。ただし、自分の背伸びで視点を高くしようとしても、たかが知れている。

どうするか？

歴史に類型をさがす。(共時的な類型さがしをやってもよいが、この場合は誤解のリスクも大きい。)

そして、国立大学の法人化で起こっている「あり得ない」を理解するための参考としてわたしがここで薦めようと思うのが、「昭和戦争期の参謀本部(超法規グループ)」というわけだ。

2.4 「スターリン体制」(前衛主義)

作成：2006-03-08 更新：2006-08-06

国立大学の法人化は、官製 / 官指導の「大学改革」が「学長の強力なリーダーシップ」で進められる。

このリーダーシップは、大学の組織風土によっては、「前衛党の指導」になる。——すなわち、自ら「思想的・政治的リーダ」を任ずる独善的なグループが大学執行部をとり、事務組織と結んで、トップダウンで「改革」を進める。特に、「改革」は彼らの「計画経済」になる。

この「改革」によって、これまでにはなかった形の政治体制が大学にできあがる。

それはどのようなものか？

ここでは、「前衛主義の行く着くところ」の事例として、歴史から「スターリン体制」を引く。

註：前衛主義は、「意識の高い者が低い者を導く」「プロセスは目的において正当化される(革命的合法性)」という立場。これは、デモクラシーの対極になる。そして、この前衛主義が何を導くかを示す歴史事例に、「スターリン体制」がある。

1. 党

執行部は、母体となる派閥 = 「仲間 (party)」を組織し、その党で組織運営を排他的に掌握しようとする。執行部は党執行部と重なる。

註：自由主義がデモクラシーにつくということには、「党による組織

運営の排他的掌握」を許さないという含意がある。

比較：国立大学法人化以前は、大学運営に比較的大きな論点があるわけではなく、大学執行部の排他的掌握のために党の組織化に精を出すなどは、あまり関心をひくことではでなかった。ところが、国立大学法人化では、大学執行部を排他的に掌握することの含蓄がとてつもなく大きくなった。これに応じて、執行部の排他的掌握のための母体としての党の意味が大きくなった。

執行部 / 党による支配・統制は、執行部が計画段階を握り、そして計画段階・執行段階での活動の担い手もまた党によって任命・統制される、という形で実現される。

2. 計画経済, トップ・ダウン

組織運営は、党執行部が決める「計画経済」の形で進められる。

この「計画経済」の特徴は、これをチェックする<他者>をもたないということ。

比較：国立大学法人では、「国費で賄われる」(= 文科省が上位管理する)が、「計画経済」がマーケットに曝されないよう守っている。「計画経済」は、マーケットからの遊離、コスト合理性からの遊離が許される。

執行部(トップ)の方針は、中央および下部組織の議会・各種委員会を装置にして、「報告」ないし「協議題」の形で組織構成員(ボトム)に諮られる。

しかし、骨幹部分の代議員は、党員が占めるあるいは党員が多数を占め

るように、工作される。したがって、代議制の形骸化がつけられる。あわせて下部組織の会議・委員会の工作を行う。こうして「ボトムに諮る」は形骸化し、トップ・ダウンが常態となる。

3. 革命的合法性

党独裁をとるかデモクラシーをとるか、党独裁がえらばれる。デモクラシーの装置は、「革命的合法性」により、無視される。すなわち、「革命の利益は、法の形式的遵守に優先する」という立場がとられる。「劣った者は法に従い、優れたものはこれを超越する」という発想だ。(優越主義)

マーケットから遊離しコスト合理性から遊離した「計画経済」の遂行は、組織にさまざまな被害、ひずみをもたらす。

状況はつねに「非常事態」。「非常措置」が繰り返され、恒常化する。しかし、プロセスは目的(前衛党指導の「革命」が将来的にもたらす利益)によって正当化される。——すなわち、「革命に犠牲はつきもの」となる。

注：自由主義が個人主義につくということには、「革命に犠牲はつきもの」を許さないという含意がある。

比較： 「デモクラシー無視」は、大学の場でもそんなに簡単にできることなのか？

鍵は、「学長の強力なリーダーシップ」。——デモクラシーを担保する規定は、「学長の強力なリーダーシップ」を名分に、党の「指導的役割」のはるか下位に置かれ、空文に帰す。「学長の強力なリーダーシップ」は、「規定変更が任意」により、各種規定から超越している。

ちなみにこの現実には、反照的に、「三権分立」の意義をよく示す。

——先人が「三権分立」の獲得のために熾烈に闘ってきた理由を、よく示す。

4. 「粛正」

「計画経済」のトップ・ダウンは、必然的に、「非常事態」の恒常化を生む。党執行部も、この状況の対策に苦しむ。そして、「スターリン」の歴史事例が示すところでは、このとき、もっとも危険なことが起こる。すなわち、党執行部が、「非常事態」の恒常化の原因を、反革命分子の反革命行動(妨害行動)に帰すキャンペーンを行う。そして、反革命分子の「粛正」に進む。

これは、「畏怖」「恐怖」をつくること、そして一党独裁を決定的にしていくことと重なる。

5. 知的低劣

一党独裁は、排他と自己正当化(党の不謬性、絶対的団結)を無理な態で行うため、必然的に「知的低劣」の外観を伴うようになる。

どこかの国の国営放送番組での領袖賛美や党大会を見てわたしたちが愚劣ないし空虚を感じるものの正体は、この「知的低劣」。

比較：岩見沢校/北海道教育大学の本館工事では、「非常事態」の恒常化と「非常措置」の繰り返しという状況の中で「党の不謬」路線が続けられ、これに伴う知的劣化の現れが諸処に観察された。

6. 一党独裁の構造安定性

国会内の政党の勢力図は、国民による選挙で変わる。国会議員が選挙民

で政党を選べば、政党の勢力図は変わらない。これと同じ理屈で、一つの組織に発生した多数派党は、勢力図において構造的に安定している。

しかも、党は

- (1) 「革命的合法性」の立場に立ち
- (2) 「非常事態」を理由にして

デモクラシーの装置を無視するので、デモクラシーも機能しない。

比較：これを阻止する装置は「三権分立」だが、「学長の強力なリーダーシップ」の国立大学法人化には無い。——人権委員会も、安全衛生委員会も、「党」を裁く事態は想定していない。「朕は法なり」の世界だ。

翻って、法人化の最初の段階がきわめて重要だった。「党」による大学執行部の掌握が一旦成功すると、規約の直接操作で執行部掌握を続行できる。(13.5 学長選考会議による学長再々任決定の含意)

ちなみに、この構造安定的な一党独裁が壊れる契機は、「不正」のみ。「虐待」の形で党がめちゃくちゃをすること自体は、独裁体制を揺らがす危険要因にはならない。この場合の「めちゃくちゃ」の対象化は知的に高度な作業になるので、けっきょく根気が続かずあきらめられる。

比較：本館工事による「虐待」や教育・研究破壊では、執行部は何ら揺らぐことはなかった。

一方、トップの「不正」に対しボトムが不満を抱き、不満をもとに連帯をつくることは、簡単に起こる。外からも制裁が来る。しかも、一党独裁は必ず腐敗し、不正をしてくれる——これは論理的に証明される。

7. 腐敗

一党独裁体制は、必ず腐敗・不正に至る。

先ず、精神的腐敗が恒常的なものになる。

「独裁＝排他」は、人を陥れる・操るという対人スタンスをカラダに取り込んでしまう。この先には、陰湿、策略的といった人格形成がくる。また、策略的の裏返しとして、警戒とか猜疑にとりつかれる。

つぎに、「革命的合法性」の理屈は、党執行部/党員に、<超法規的な存在>として振る舞うことの慣れをもたらす。私的を公的の中にあたりまえに持ち込み、公的なことの歪曲と私利私欲の行為に無神経になり、ついに感覚麻痺の態で腐敗にどっぷり浸かるに至る。

比較：旧国立大学と比較して、「学長の強力なリーダーシップ」の国立大学法人では、「犯罪性を隠蔽しつつ大きな腐敗に浸る」がはるかに容易なものになった。

最も露骨なものは「お手盛りポスト」だが、実際これは必ず現れる。——「お手盛りポスト」は「公私混同」の感覚麻痺を簡単につくりだす。

8. 部局組織の肥大化

部局組織(「中央委員」)の肥大・階級化が、つぎの2つの理由(要因)で起こる:

- 執行部体制の強化
- 報償人事/ひいき人事

これは、「指令の下請け構造」を階級身分的に整備することにもなっている。また、部局員選出を任命制で行うという形式により、党機構の官僚化も進行する。

こうして、執行部は、ますます「雲上の存在 = 見えない存在」と化していく。

9. スターリン体制の確立（デモクラシーの終焉）

組織での党と執行部の優位性・絶対性が確立。反対者は封じ込められる。党による「指令のトップ・ダウン」構造が完成し、各種委員会や会議は、党員が蹂躪するものになる（議論よりも組織措置）。すなわち、執行部の計画を機械的に通過させるだけのもの、名分を与えることを機能とするものに、成り下がる。

法治主義はいまや跡形もなく壊され、公私のけじめもない。

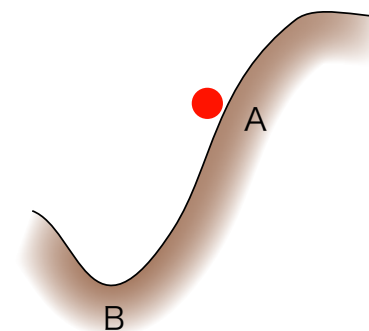
ひとりよがり (= 執行部のアタマ程度) のむちゃくちゃな方針、計画が横行する。

以上、スターリン体制の形成プロセスと要素について述べてきたが、この中でとりあげた「一党独裁の構造安定性」に関連して、「構造安定性」の概念をここでやさしく説明するとしてしよう。

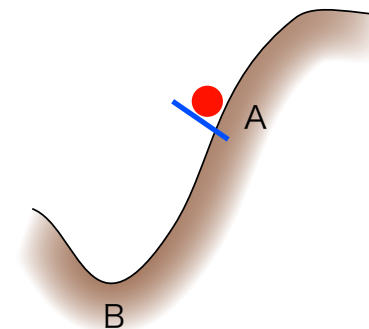
いま、坂の途中 (A 点) にボールを置く。この状態では、ボールは転がり落ちて、底 (B 点) に至って止まる。

このとき、ボールが A 点に位置する構造は不安定であり、B 点に位置す

る構造は安定している、と言う。(この喩えでは、「構造」は物理(力学)のことばで述べられることになる。)



ボールを A 点に留めるには、つぎのようにガードを設けねばならない:



デモクラシーと独裁は、それぞれ A, B のように相対する。デモクラシーは、特別にガードを設けねば、すぐに独裁体制に墜ちていく。一方、独裁体制は、閉じた系としてはひじょうに安定している。

デモクラシーをガードするものが、デモクラシーの各種装置だ。先人は、これを長い歴史の中で、営々と開発してきた。

ところが、デモクラシー社会に棲んでいると、空気が意識されないようにデモクラシーが意識されなくなる。各種装置の存在理由（意義）やデモクラシーのありがたみ（それが壊されたときの危険）が、まったく意識の対象でなくなる。

ただ、意味がわからなくてもその装置をみんなが守っているうちは、まだなんとかだいじょうぶ。

ところが、その装置を敢えて壊す厄介者が、歴史の中では絶えず現れてくる。「自分は偉い」「自分が法だ」と自惚れる者たちだ。

このような者には、2タイプある：

- デモクラシーにもともと無知な者
- 前衛主義につく者

比較：岩見沢校 / 北海道教育大学教授会で「報告」扱いを連発し、また（「動議 - 採択 - 議論 - 採決」を中心に据える）議事法を無視する執行部は、この行為によってデモクラシーの装置を壊している。彼らは上の2タイプのどちらに類するのかといえば、（デモクラシーに無知なわけではないので）「前衛主義」ということになる。

——したがって、このような論考で、「スターリン体制」の警鐘を鳴らし続けていかねばならないというわけだ。

ところで、「前衛主義」が繰り出す「危険なシナリオ」はとどめようがないのか？ とどめ得るとすればそれはどのような方法によってか？

組織が外と隔絶した態でいれば、この流れはとどめようがない。一党独裁は、構造的・力学的に安定している。その進化は、「合理的」である。

救いは、今日どの組織も、外（デモクラシー）に開いていなければならぬ存在だということ。

但し、この救いは、外に開く行動が実際にあってはじめて「救い」になる。そして、外に開く行動とは「言論」のことだ。

比較：「大学」である岩見沢校 / 北海道教育大学は、言論を統制できない。よって、岩見沢校 / 北海道教育大学を良くするも悪くするも、個々の言論活動にかかっている。

2.5 夕張市の破産（無関心 / 無責任）

作成：2006-07-01 更新：2006-07-01

ひとは、後から振り返って「なんであんな無思慮なことをやっていたんだろう？」と思うようなことをする。

現在、夕張市の財政破綻（財政再建団体への転落）が、ニュースになっている。

負債総額は、6月29日の時点で公表されている限りで、632億4千万円（市の財政規模の約14倍）。

ニュースに出たときは、約10年続けられてきた赤字隠しの手法（資金不足を一時借入金で穴埋めして年度を越し、その資金不足を今度は貸し付けの形にする）が噴飯ものとして取り上げられたが、「財政再建団体への移行」の展開を受けて、いまの主調は「度外れた負債の額にあきれかえる」だ。

問題は、何でこんなことになったのかだ。

こんなやり方が続くわけのないことは、だれでもわかる。

前・現市長や市役所職員のアタマが悪いかといえば、「そんなことはない」となるだろう。

今朝のテレビの時事番組で、一人の（前だか現だか忘れたが）夕張市議がこんなことを告白していた：

「市長側から降りてきたものには、何かを言う雰囲気ではなかった。」

「決算では、" どうせ認めるだけなのだから決算書を出してもらわなく

てもいいのでは" と言い出す議員もいたほど。」

これが、「何でこんなことになったのか？」への答えだ。

市全体が、いま起こっている / 進行している問題に無関心を決め込み、そしてついに無関心になる。「だれかが解決にあたらねばならないが、それは自分ではない」の無責任が、全体を支配する。

ひとは無責任になると計算をしなくなる。

計算をしなくなると、万や億の桁の大きさ、桁の違いがどうでもよくなる（見えなくなる）。

こうして、「632億4千万円の負債総額（市の財政規模の約14倍）」を目の前に突きつけられても、他人事のようになる——責任意識も反省もわいてこない。

「学長の強力なリーダーシップ」体制は、

「上から降りてきたものには、何かを言う雰囲気ではない」

の精神風土をつくる。言うのも面倒・億劫になってくる。「言う」とはサービス精神のなせるわざなのだが、そのサービス精神がなくなる。それは、無気力、無責任の蔓延する状態。そして、無気力、無責任は、思考・計算の痴呆に進む。——これは、警告などではない。既に現実になっていることだ。

2.6 SONY の地位失墜 (本分 / 本領の閑却)

作成 : 2006-08-06 更新 : 2006-08-06

企業の創始者たちは、たいへんな苦勞をして、企業の地位を築く。
後から来た者は、先人の築いてきたものを見損なう。創始者も、初心を忘れていく。そして、時代の新たな課題 / 試練に際し、これまでやってきたことをいとも簡単に捨てる / 蔑ろにする態で、「改革」に進む。

まさに捨てようとしているもの / 蔑ろにしようとしているものの上に、自分たちは立っている。しかし、このことを忘れる / このことがわからない。そして自分の土台を自分で壊す。そして倒れる。

SONY の地位失墜は、このような構図のものだ。

以下は、現在の SONY のホームページ (<http://www.sony.co.jp/>):



一見、何の企業かわからない (企業ブランドがない)。

昨年3月、業績不振とエレクトロニクス分野での地位失墜により、トップ交替となった。本領のエレクトロニクス事業に注力することで経営の建て直しを図るという路線になったが、「改革」路線でいろいろつくってしまったものは、引き摺っていくしかない(いまさらもとに戻せない)。

「だだっ広くひろがる態で、どこにも本領がない」という冴えない企業に、いま SONY はなってしまうている。

2.7 生保・損保の不払い問題（「特約」商品）

作成：2006-08-03 更新：2006-08-03

この時点で、生保・損保会社の不払い問題が起こっている。

問題の構図はつぎのようになる：

1. 競争に生き残ろうとして、収支の根拠が曖昧な「特約」商品をいろいろつくった。
2. 「特約」商品は基本システムをぐちゃぐちゃにして、現場社員にもわけのわからない仕事状況をつくった。
3. 収支の根拠の曖昧性は、案の定、その通りに執行すれば赤字という結果になった。
4. 「無い袖は振れない」が「不払い」「契約不履行」になって、社会から断罪・制裁を受ける羽目になった。

法人化移行、大学は「特約」商品をいろいろ打ち出した。

「地域に開かれた大学」「地域貢献・地域連携」
「学生サービス」
「多様な入試方法」
「サテライト」
「遠隔授業」
「海外協力」
「特任教授」
等々

「特約」商品に対しては本来さまざまな異論が立ち得るが、実際の推移は、他のたいていの組織で見られるものと同じであった。すなわち：

異論を述べることを憚って、
言われたことを受け入れ、
新たに加わったこの仕事を務める（増える仕事量を甘受）

「特約」商品は、コストや犠牲的な仕事の無理が続かなくなるとき、「不払い」「契約不履行」の態に至る。

「特約」商品を打ち出す役割を自らに任じている者は、自分の役割に警戒と責任をもつ必要がある。そしてそのために、各商品の根拠・意義、コスト（含：労働量）を、思考停止せずに、きちんと研究的スタンスで考察／計算し、そして独善に偏しないよう広く議論を展開する必要がある。

2.8 浅井学園理事長経費私的流用事件 （独裁と沈黙）

作成：2006-03-04 更新：2006-03-04

長文の引用になるが、まずは読売新聞 2006-03-03 のつぎの記事から：

物言えぬ“恐怖統治”

「なんだこの弁当は！」

浅井学園の前理事長・浅井幹夫容疑者（57）が、激高して担当の職員をどなりつけた。

浅井容疑者は、ある会議で出された仕出し弁当の中身が不満だったのだ。職員は解雇こそ免れたが、「クビにする」と厳しくしっ責を受けたという。

これが、学園の日常的な雰囲気だった。職員は常に緊張を強いられ、ハワイ好きの浅井容疑者がバカンスに出かけると、ようやく学園の空気がなごんだ。

昨年3月。文部科学省の「特色ある大学教育支援プログラム」の審査委員だった浅井容疑者が、内規に違反して申請書類を大学幹部に見せていたことが発覚した。同省への内部告発だった。委員を引責辞任した浅井容疑者は、学園幹部に命じ、告発者捜しに血道を上げた。何人も“犯人”扱いされ、業務外のことで多くの職員が疲労を重ねた。

インターネットの掲示板に学園に絡む書き込みがあると、執ような犯人捜しが続き、「おまえか」と詰問が繰り返された。

学園関係者の一人は「理事長権限がすべてだった。逆らうものは学園から消えていく。恐怖体制そのものだった」と振り返る。

浅井容疑者の側近や親族職員の存在も、一般職員には恐怖だった。親族職員の言動や素行をたしなめた学園関係者の中には、孤立し退職した者もいた。

側近だった事務局幹部は、部下のパソコンを背後に回ってチェック。机

の中も「私物があるはずがない」として容赦なく開け放ち、中身を検査したという。

*

2002年7月に江別の大学で行われた、札幌市中央区の「北方圏学術情報センター」（ポルト）引き渡し式。

「こんなもの受け取れるか」。浅井容疑者は、怒声を上げて引き渡し書を床に投げつけ、会議室を出て行った。建設業者、大学関係者らが並ぶ前で、大手ゼネコンの支店長は、無言で引き渡し書を床から拾い上げた。「さすがにすみませんとは言わなかったが、さぞ悔しかっただろう」と、目撃した関係者は振り返る。

不満の原因は、エレベーターの電飾だった。浅井容疑者は、歓楽街のビルのような、乗りかごが光る電飾を望んでいた。しかし、ポルトの場合、電飾が付けにくく、そもそも教育施設にはそぐわないとして見送られたが、それが浅井容疑者を怒らせたという。その後、電飾が施された。

04年に始まった札幌国税局の税務調査。浅井容疑者の大声が大学の廊下に響き渡った。相手は不利な書類を押さえられた学園職員。「不条理な理由で人間性まで否定されるからたまったものではない。精神的にまいった」と振り返る。

『「高額納税者だぞ』』と言ってはロードヒーティングを整備させ、病院で待ち時間があると『高い保険料を払っているのにけしからん』と怒る。子供そのもの。それが、何人もの職員、大学教授、学生を束ねるトップであることが大問題」

異を唱える職員はことごとく学園を去り、沈黙する職員で組織された学園の運営は、浅井容疑者の暴走に一層拍車をかけていった。

（「軋む学園」第3部・墜ちた理事長（2））

「暴君・独裁者」は、組織に必ずついてまわる話。

実際、「暴君・独裁者」ではなくとも、「たてをついたらしかえしを受ける」という個人/共同の幻想の形をとる「恐怖体制」は、どの組織にも

起こるし、さらにこれが幻想でなく実際のものであることも、組織としてはむしろ普通。

よって、「恐怖体制」のメカニズムを押さえておかないと、国立大学法人であっても「恐怖体制」を生んでしまう。

この問題の最も肝心なところは、恐怖体制は、沈黙がこれを支えるということ。恐怖体制と沈黙は悪循環し、恐怖体制を決定化する。

沈黙の端緒は、黙認——気遣い・気後れの沈黙、諦めの沈黙、関わり合いからのエスケープ。

つぎに、対立する陣営間の闘いの中での、「批判精神を抑制し、黙して役割を努める」兵隊行動の定着。エスケープの増加。

併せて、「しかえし」や「監視」「盗聴」の疑心暗鬼の拡がり。

そして

沈黙は、あるときから<沈黙と恐怖体制の悪循環>の局面に入る。

悪循環が一旦始まれば、それはとどめようがなく進む。

なんでもないような小さな渦の目が、周りの水を呼び、自分が自分を成長させる形で、ついに巨大な渦になるというイメージ。

1970年台に、数学の「カタストロフィー」理論というのがブームになった。フランスの数学者ルネ・トムが発表した理論だが、「カタストロフィーへの臨界点」を主題化したもの。この「カタストロフィー」のこぼを借りて言えば、

沈黙（という構造安定性）は、あるとき臨界点を越えてカタストロフィーの中に入り、恐怖体制を一気に現す。

したがって、体制の変革期にあって陣営間の対立が騒がしくなる状況で最も警戒しなければならないものは、個人の沈黙である。

沈黙（気遣い・気後れの沈黙、諦めの沈黙、関わり合いからのエスケープ）の先にあるものは恐怖体制なのだが、ひとの目にはこの2つを結びつけることは迂遠に見え、まともな話しとして受け取る向きは少ない。「悪循環」とか「カタストロフィー」とかは、人の想念し難い形式なのだ。よって、たかをくくって寝て、あるとき恐怖体制の中にいる自分を見出す。

経験でものごとを考える人間は危うい。

歴史に目を向け論理的に思考するという方法をもたない者には、この「沈黙のカタストロフィー」論は空論としか見えないだろう。

浅井学園の理事長の一件は、よその国の特殊な話ではない。「沈黙の構造が臨界点を越えカタストロフィーに入る」という形で、どこにでも起こり得る話だ。

実際、大学の執行部は、エリート（前衛）意識の強い者が集まっていて、「（他のだれかがやっては拙いかも知れないが）自分がやる分にはよい」という思考パターンで物事を進める。よって、組織の中の沈黙はひじょうに危険なのだ。

<沈黙>はすべてのタイプにおいて揃っている：黙認（気遣い・気後れの沈黙、諦めの沈黙、関わり合いからのエスケープ）そして兵隊の沈黙。

さて、北海道教育大学の場合は？

一つの大きな危機は、昨年5月に大学執行部が身内で規約変更を行い学長続投を強行したときにあった。このときは、岩見沢校教授会

2. 「大学が壊れる形」の参考モデル

でも反対決議の要求が起こったし（ただし副学長はこれを拒んだ）、函館校教授会では実際に反対決議を出すに至った（函館校教授会決議（2005-08-19））。

役職を自分たちの意のままに用いるというのは、独裁体質がもっとも顕著に現れるところである。

直近では、「理事長補佐」という役職を自前で作り出すということがやられたらしい。人件費新規計上は組織の大きな問題であるのに、それに見合う説明・議論（の開示）は一切ない（届いていない）。

執行部側は、こういうことを繰り返し、黙認という行動様式に組織を慣らしていく。これへの対決は、面倒くさがらず、そして気後れせずに、チェックを続けるということだ。

結論：

「相手の気に入る」「相手の癩癩から免れる」ための沈黙は、<沈黙と独裁の悪循環>のカタストロフィーに進み、恐怖体制を迎える。

恐怖体制の企業は、特殊ケースではない。国立大学も、恐怖体制の企業の素地をしっかりと有している。

大学人の責任において、沈黙してはならない。

3. 国立大学リストラ政策は何を間違った？

3.1 要旨

3.2 大学論の閑却——「大学」知らず

3.3 リストラの課題のねじ曲げ——ギリ貧政策へ

3.4 教員養成系大学 / 学部リストラの機会損失

3.5 新たな護送船団方式の成立

3.6 「国立大学法人」が邪道を生む構造

3.7 「戦略」のことばの軽薄

3.1 要旨

作成：2006-08-13 更新：2006-08-13

国立大学法人法が 2003(平成 15)年 7 月に制定され、そして 2004 年度から国立大学法人がスタートしてからこの間、大学人は「法人化」の含意を具体的にいろいろ見てくることになった。

国立大学の「法人化」は、政策というよりは、実験プロジェクトである。臆見とギャンブルで新構想をはじめた。とても「事業」というものではない。

実際、このプロジェクトは、「ひとはどのように失敗するか」の研究に資する良質なデータを提供している。このプロジェクトは、良質な「失敗学」として回収し、終えるのが正しい。

「法人化」は、財政改革の一環としての「国立大学のリストラ」に溯る。(この「国立大学のリストラ」の課題が、「国立大学法人」に変質した。)そして、「国立大学リストラ」から「法人化」までずっと、政策は根本的な間違いに導かれている。

間違いの根本は、大学論をおざなりにしたことである。「大学」とは何かということを考えなかった。そして、民間企業(サービス業)の経営論を念頭に、国立大学のリストラを政治課題化した。

つまり、「大学」「大学のリストラ」のきちんとしたとらえがないままに——結局は、間違いから——スタートしたわけだ。

つぎに、「国立大学リストラ」の課題は、国立大学を自分の領分を失いたくない文科省によって「国立大学の改革」に変えられる。これが、「国立大学法人」である。

「新しい「国立大学法人」像について」(2002-03-25)

http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/14/03/020327.htm

「今後の国立の教員養成系大学学部の在り方について」(2001-11-22)

http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/koutou/005/toushin/011101.htm

「国立大学法人」の意味は、「リストラ」を捨て「緊縮財政」とペイしない「企業内容のシフト」に付いたということ、つまり「ジリ貧」に付いたということである。

註：将来の「ジリ貧」を無くそうとして(これによって、大学を保とうとして)行うのがリストラ。このリストラをしないで「ジリ貧」(大学を壊す道)に付いた。

このねじ曲げは、リストラをしたくない大学にとっても「ありがたい」ものになる。——ひとは<手術>より<がまん>を選ぶ。こうして、大学は自ら「大学破壊」の道を歩むことになった。

以上のことを逆に読んでいけば、国立大学の「法人化」という実験プロジェクトがどのような「失敗学」に回収され、そして終了されるか、ということがわかる。すなわち、

同じ過ちが繰り返されないように大学論を正しく立て、そして合理的なリストラを行って大学の形と質を保つ。

これが、この実験プロジェクトの終了の形である。——ただし、プロジェクトの終了が宣言される前に大学が壊れてしまっている可能性がある。

註：ひとは、性(さが)として、自分が行う破壊行為を自分で中止することができない。そして「焼け跡からやり始める」になる。

3.2 大学論の閑却——「大学」知らず

作成：2006-08-13 更新：2006-08-13

大学のリストラは、不合理が見えてきた大学を合理的にするために行う。主旨はあくまでも「大学」を保つこと。——「リストラ」と聴くと破壊的なイメージをもつむきがあるが、リストラは対象を保つために行うのであって、壊すために行うのではない。

したがって、本来必要なリストラを拒んだり、主旨をねじ曲げたりすると、大学は破滅の方向に向かう。

リストラを正しく行えるためには、リストラしようとする対象を正しく理解しなければならない。しかし、「国立大学のリストラ」が政策にのぼってから「法人化」へと進む間、「大学」が何であるかについてはついでまともに論じられることがなかった。そして、「大学」知らずの態で、施策が進行した。

この「大学論の閑却」には、2つの理由がある：

- A. 「大学」は、理解することが難しい。
- B. 「大学」を理解するという概念が、当事者にはない。

A. 「大学」は、理解することが難しい

例えば、大学論を専門とする者(いるとして)が大学を理解している者であるかということ、そうはならない。大学は複雑系である。自分の目に見える大学は、大学の一面である。ごくごく狭い領域を専門に研究している者にはじめて見えてくるような、大学の一面もある。

B. 「大学」を理解するという概念が、当事者がない

ひとに「何」を問う質問をすると、相手は意表をつかれる。そのような問いの形は、人の生活において普通ではないのだ。そして、はなから答えに窮する。

「大学とは何か？」の問いが意表外のものになるのは、「国立大学のリストラ」の政策に係わった者においても同じ。「大学」を理解するという概念がそもそも持たれていないので、「大学」を理解することから始めるということも起こらない。

大学論を閑却した法人化の政策は、

「法人化による国立大学の変質とそれによる国の損失」を計らない。

そして、つぎのおめでたい認識に立つのみ：

「法人化により大学に対する国の出費が減る、
しかも法人化に向かう大学の変化は良いものである。」

大学は複雑系であるので、大学論においてもいろいろな切り口を立てることになる。以下、例として、つぎの切り口を考えてみよう：

「国立大学のリストラ」の課題に対しての、
「国立大学の独り立ち化 = 民営化」の立場

「国立大学の独り立ち化 = 民営化」は、反照的に、「国はなぜこれまで大学に投資してきたのか？」という問いを浮かび上がらせる。——それは、保護のためか？ 本来財政的に独り立ちできない / 独り立ちに向かわせてはならないものだからか？ それとも単に、行政が大学にごまかされてきたのか？

財政的に独り立ちできない / 独り立ちに向かわせてはならないものは、現にいろいろある。企業の開発部は、そのようなものの一つ。独り立ちに向かわせるならば、それは食い扶持を探して、別のことをやり出す。

国立大学も、国にとってそのようなものの一つ。

国家は、未来創造の基本駆動装置として、あわせて保険として、高い水準の「世間離れ」（いわば「梁山泊」）を囲っておく必要がある。これが国立大学。

経済原則にしばられる民間企業は、高い水準の「世間離れ」の役を担えないし、またスポンサーの役も担えない。

「象牙の塔」は大学 / 大学人の世間離れを批判 / 批難するのに用いられることばだが、国が大学に投資してきたものはこの「世間離れ」であるということが、一般に理解されていない。

大学が民営化され、世間に付いたものになれば、確かに投資する意味がなくなる。あわせて、それはもはや「大学」ではない。

「大学」を学校法に規定する「大学」と捉えるから、「大学」の本質を問うということに考えが及びにくい。

「大学」とは、法が規定する組織 / 機関である以前に、「魂 (soul)」である。よって、ちまたの大学には、大学でない大学もあり得る。

立派な建物をつくり、教員を集め、大学の免許をもらい、そして生徒を集めても、大学にはならない。「入魂」が要る。

日本とヨーロッパの大学の伝統の違い・格の違いがよく論じられるが、そこでは「大学の魂」を問題にしていることになる。

3.3 リストラの課題のねじ曲げ——ジリ貧政策へ

作成：2006-08-13 更新：2006-08-13

国の財政改革の一項目になった「国立大学のリストラ」は、民営化（私学化）の基本方針で考えられ、「国立大学法人化」という形をとった。しかし「国立大学法人化」の過程で「リストラ」の意味合いは次第に薄れ、各大学が「緊縮財政」と「大学改革」の両方を進めるといった内容のものに変質していった。

つまり、大学を保つためにリストラするはずが、大学の箱と人はいじらずに、「緊縮財政」を課し、さらに「大学改革」として、民間企業（サービス業）経営を範とした学校経営に改めることを課す。そして、この課題達成を「大学評価」として国立大学評価委員会 / 文科省が評価する。

「大学改革」 (= 民間企業経営を範とした学校経営) は、大学が財政的自立を得るものにはならない。これは簡単な計算で明らか (そもそも比べるものの桁が違う)。

しかも、この形の経営は、大学を変質させる / 大学でなくする / 破壊する。(3.2 大学論の閑却) ——このことの中には、むやみに (つまらない) 仕事を増発して、スタッフ / 組織を疲弊させるということも含まれる。

かくして、「国立大学法人化」は、大学のジリ貧化・破壊のプログラムである。——リストラは大学を生かそうとする手術であるが、これを拒んでジリ貧・破滅を選んだ。

「大学改革」は大学の財政的自立につながるものではない。なのに、ひ

どく喧しい。どういうことか？

実は、「法人化」は、一つの学校教育論 (+ 顧客中心経営論) の実験場にされている。

学校教育論にも「景気の波」のようなのがあって、専門教育と一般教育の優劣が10～20年の周期で入れ替わる。以下は、「専門教育 - 対 - 一般教育」の変調：

実質陶冶 - 対 - 形式陶冶

教科縦割 - 対 - 教科横断

鍛錬 - 対 - 学習支援

実質 - 対 - サービス

象牙の塔 - 対 - 開かれた大学

1. 数学教育を例にすれば、「数学を教える」が実質陶冶、「数学で (一般形式を) 教える」が形式陶冶。

実質陶冶の考え方は、「一つを深く行えば他への転移が効く——広く浅くは何にもならない」。一方、形式陶冶では、日常生活を問題空間に見立てたカリキュラム (コア・カリキュラム) に数学、理科、社会、国語、... の問題を組み込むというのが方法になる。

傾向として、教科教育に専門畑から入る者は実質陶冶に付き、教育畑から入る者は形式陶冶に付く。

2. 専門教育と一般教育の優勢劣勢波は、学生の学力問題と密接に連動している。

すなわち、学生が勉強に汲々としてゆとりがないように見えてくると、コアカリキュラムが提唱されて、一般教育が優勢になる。

ゆとりで学生が勉強しなくなり学力低下が見えてくると、学力低下をとどめるために専門教育を基礎基本からやり直そうとして、専門教育が優勢になる。ただし、学生の学力低下に学校側が順応しようとする、一般教育が優勢になる。

法人化の「大学改革」は、一般教育論 (+ 顧客中心経営論) が主導している。——教科横断の課程再編、形式陶冶、学生支援、サービス、開かれた大学 (非正規学生の取り込み、入試の多様化、地域との連携、等)

北海道教育大学札幌校の課程再編も、これである。

札幌校の場合、旭川校との差別化の必要から、従来の教科縦割を組み直す必要があった。そこで、横に切って、教育臨床専攻、特別支援教育専攻、養護教育専攻、総合学習開発専攻、基礎学習開発専攻とした。

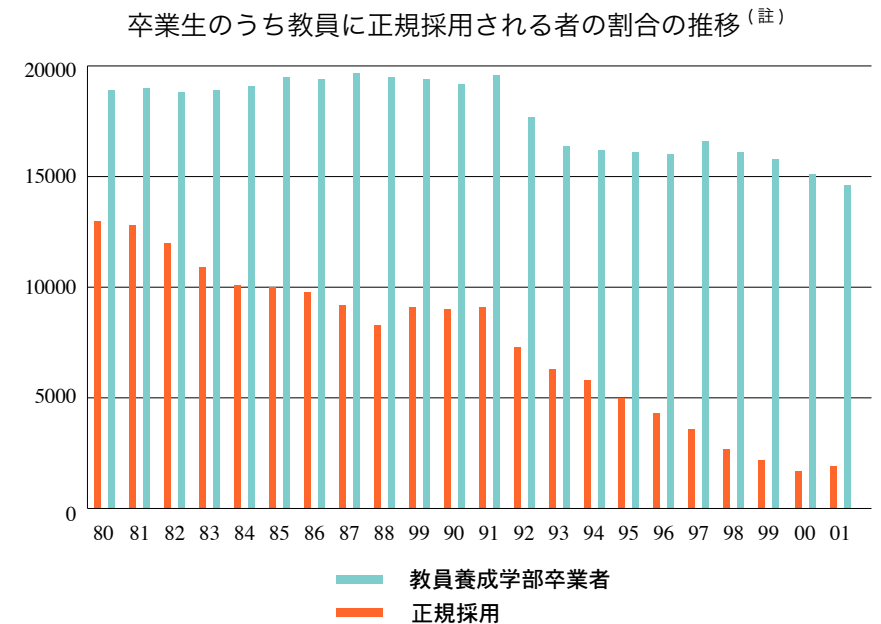
構造を言うときのように身も蓋もない言い方になるが、このとき形式派の教育論が援用されたのである。

3.4 教員養成系大学 / 学部リストラの機会損失

作成：2006-08-15 更新：2006-08-15

国立教員養成系大学 / 学部は、国の「財政改革」の流れとは別に (実際、これにずっと先だっ) リストラの課題を抱えていた。

実際、少子化にともない学校教員の必要数が減少し、教員採用者数が減少して、国立教員養成系大学 / 学部は「教員養成の大学 / 学部」の名に値しないものになっていった：



定員減を嫌う大学側は、この間「新課程」でこの不合理に応じようとしたが、所詮不正直なやり方でしかない。(結局のところ、問題の先送り。)

国の「財政改革」の一環として課題になった国立大学の合理化 / リスト

3. 国立大学リストラ政策は何を間違った？

うは、本来、国立教員養成系大学 / 学部にとって構造的な不合理を一挙に解消する機会であった。しかし、合理化 / リストラに対しては、文科省と大学は「既得権を奪われたくない」の思いで一致していた。

実際、合理化 / リストラの課題を正しく立て議論することが必要であったが、左翼系の言論誘導（例えば「独立行政法人反対首都圏ネットワーク」のような）によって論点がはぐらかされてしまった。

で、どうなったかということ、大学は「これまでの図体を抱えることについてはどうこう言われたい」かわりに、自己責任を引き受けることになる。すなわち、「緊縮財政を受け入れ、そして官製大学改革を進める」を、文句を言わずにやらねばならない。

特に、合理化 / リストラ反対が板についている派が大学執行部に就くというのは、不思議でも何でもなく、ごく自然なことなのだ。

さて、「これまでの図体で、緊縮財政で、官製大学改革を進める」は、「ジリ貧」の道である。特に教員養成系大学の場合は、つぎのように進む道である：

自ら「教員養成系大学」を保てなくして、これを破壊し、あわせて、本領ではない他の道に新米として入って、失敗する。

実際、「法人化」では、本領ではない他の道に入っていくことを、いきあたりばったりのように行っている。これは、自分の大学のシーズ（自分の大学を成り立たせてきたもの）を理解する作業を、真剣にしてこなかったせいだ。

本領ではない他の道に入るとき、すなわち新米としてその道に入るとき、

3.4 教員養成系大学 / 学部リストラの機会損失

外に向けて PR できることばは、つぎのものしかない（世間に評価される強みや実績をもたない私学の TV コマーシャルの基調はこれ!）:

「楽しい / 充実した学生生活」

註：例として、(「法人化」が出てくる以前の) 1999 年度採用のときの「卒業生数に対するそのうちの教員正規採用者数」を以下に示す：

地方	大学	正規採用者数 (A)		卒業生数 (B)		採用率 (%) (A/B)	
北海道	北海道教育	274	274	1308	1308	21	21
東北	弘前	43	219	369	1894	12	12
	岩手	35		306		11	
	宮城教育	40		416		10	
	秋田	17		234		7	
	山形	24		258		9	
	福島	60		311		19	
関東	茨城	52	474	352	3117	15	15
	宇都宮	32		288		11	
	群馬	28		252		11	
	埼玉	62		504		12	
	千葉	76		513		15	
	東京学芸	166		851		20	
	横浜国立	58		357		16	
中部	新潟	65	487	410	2955	16	16
	上越教育	29		193		15	
	富山	16		196		8	
	金沢	15		212		7	
	福井	13		154		8	
	山梨	38		180		21	
	信州	51		283		18	
	岐阜	35		320		11	
	静岡	46		372		12	
	愛知教育	179		635		28	

近畿	三重	36	232	263	2049	14	11
	滋賀	34		236		14	
	京都教育	35		297		12	
	大阪教育	73		668		11	
	兵庫教育	23		207		11	
	奈良教育	18		217		8	
	和歌山	13		161		8	
中国	鳥取	1	148	130	1367	1	11
	島根	19		247		8	
	岡山	48		348		14	
	広島	49		382		13	
	山口	31		260		12	
四国	鳴門教育	4	63	179	888	2	7
	香川	17		208		8	
	愛媛	27		293		9	
	高知	15		208		7	
九州	福岡教育	38	258	552	2478	7	10
	佐賀	18		202		9	
	長崎	32		379		8	
	熊本	38		375		10	
	大分	19		245		8	
	宮崎	20		204		10	
	鹿児島	83		334		25	
	琉球	10		187		5	
計		2155		16056		13	

3.5 新たな護送船団方式の成立

作成：2006-08-15 更新：2006-08-15

文科省は、「法人化」で図らずも、大学の運営内容まで管理・統制できる強力な立ち場を得ることになった。すなわち、「大学評価」によって、大学の運営内容にまで口出せる立場になったのである。

しかも、「大学評価」の「大学の方から横並びで勝手に従ってくる」というメカニズムが働いて、文科省にとっては「強権を示さずに方向誘導できる」というきわめて体裁のよい支配システムに仕上がっている。

また、別の見方をすると、これは新たな護送船団方式の成立である。各大学においては、「中期計画・中期目標の類を、横並びで作成し、実現に努めている限りは、独り切られてしまう道理は立たない」という理屈が立つ。そしてこの理屈が暗黙に受け入れられる——護送船団！

大学という本来プライドで立たねばならないところ、孤高を旨にするところが、なぜにかくも行政に対して卑屈になってしまったのか？ おおもとは、「自分のこれまでの図体を保証してくれるかわりに、文科省が示す大学運営の枠組みを受け入れます」という取り引きをってしまったからだ。

目先の保身のために大学の魂を売った。そして実際、行政にずかずか足を踏み入れられる趣きになった。

この件に関しては、文科省がどうのこうのと言う以前に、「自業自得」として大学がきびしく批判されるべきである。

3.6 「国立大学法人」が邪道を生む構造

作成：2006-04-01 更新：2006-04-01

企業の成長は、社会的ニーズへの対応に努める活動の所産である。

社会的ニーズが確固として確信の持てるものであるとき、企業は王道・本筋を行き、その成長は自ずと健全なものになる。

国立大学の成長は、近代国家建設のニーズとともにあった。したがって、国立大学は、王道・本筋を進んできて、比較的オーソドックス（正当）な構造づくりがなされた。（ただし、構造とその内容になる教育・研究の質は別問題。）

この企業の成長が社会のニーズを超えてしまうとき、「リストラ」が企業の課題になってくる。

少子化は、大学の過剰供給の問題になる。

「リストラ」の課題にはリストラ（規模縮小）で応じるのが本筋である。しかし、一般の例が示すところでは、組織はリストラを自ら断行できない。リストラではなく、組織の現規模を保持したまま生き残ることをなんとか考えようとする。

社会的ニーズに見合わない過剰規模を保たそうとする場合、策として立つものは本来つぎの2つ：

1. マーケットのシェアを拡大する（他の同種企業のシェアを奪う）
2. 組織の過剰部分を、新しい分野に進出させる

ともに容易ではないが、「新しい分野に進出」はすこぶる困難。実際、新しい分野とは自分が<素人>になる分野。（そこで、企業ではこの場合、M&Aを活用する。）

「組織の現規模を保持したまま生き残る」は真にインテリジェンスを要する作業だ。浅知恵の担当を許してしまえば、たいてい本業を台無しにする方向に向かう。

「リストラ」はネガティブな課題ではなく、組織運用においてはあたりまえの課題である。浅知恵は、これを「生き残り」のニュアンスで受け取って、水の中で溺れると同じ様でバタバタし出す。本人はバタバタすることで一生懸命のつもりなのだが、頭の中は空っぽ（思考停止）。

国立大学のリストラの課題は、「国立大学法人」という粉飾を授かってからは、すっかり本義を隠蔽され、おかしな形に歪められてしまった。浅知恵は、従来型を捨て新しいものをもってくれば、それで仕事をしたような気になっている。——依然として国の庇護下にあるので、マーケット＝社会的ニーズを閑却できている。

確認しておくが、従来型（既存のもの）はそれ自体では一つの歴史の到達点である。この歴史を形成してきた<智>は、実際にはひじょうに良質なものであって、そこそこのポツと出の浅知恵に捨て去られてしまうようなものではない。しかし現実には、これまで築いてきたものがいとも簡単に壊されている。

浅知恵の「浅い」の意味は、一つの物事に対してときに、その物事の奥行き／深さを見ることができない——つまり、その物事が位置

づく共時的・通時的な関係をあわせて見るができない(というよりも、そのようなものがあること自体を知らない)——ということだ。

北海道教育大学も、「組織の現規模を保持したまま生き残る」に進み、そしてそれのお定まりの陥穽にはまっている。

小さいながら個々に「教員養成大学」の形を保っていた5分校は、現在どの一つも「教員養成大学」の体をなしていない。「組織の現規模を保持したまま生き残る」ための「特色化」は、どの一つも「教員養成大学」として完結させないためにそれぞれが欠損をつくる、といういびつな課程づくりに進んだ。

「リストラ」の課題に対し「組織の現規模を保持したまま生き残る」という無理なスタンスで臨むとき、邪道の道が開かれる。そしてつぎにこの道に実際に踏み出せるために、集団的思考停止（浅知恵）が形作られる。これが、「国立大学法人が邪道が生む」構造だ。

「浅知恵」のことばは、レトリックとして使っているのではない——誇張ではない。実際、従来の課程の枠組みを壊して別のものに変えたときの各要目において、それが大学にふさわしい研究のスタンスで考究され、検証・議論にかけられたことは、一度もない。

3.7 「戦略」のことばの軽薄

作成：2006-04-23 更新：2006-04-23

「国立大学の法人化」の趣旨は「国立大学のリストラ」であり、そしてそのリストラは「国立大学の民間企業化」のように発想された。そして、これに関連して、「戦略」のことばが民間企業で使われるのと同じように国立大学法人でも使われるようになった。

ただし、国立大学法人で「戦略」のことばが使われる場合、それはひじょうに軽薄な趣になる。実際、自分の思考停止を隠すために「戦略」のことばを使っているのではないかと疑われてくる。そしてこれには、構造的な理由もある。

民間企業の「戦略」は、「巧く立ち回る」に通じる。巧く立ち回れたかどうかは、最終的に企業収益で計られる。

一方、国立大学は、その設立趣旨からいって、自分自身で金を生むことは期待されていない。「国立大学」の「国立」の所以は、「金は国が面倒をみる」ということだ。

国に対する国立大学のようなものが、企業にもある。それは、研究開発部。研究開発部門は、自分自身で金を生まない。失敗や大金を食ってしまうことも、仕事のうち。そして、研究開発に「戦略」ということばはなじまない。研究開発に「戦略」（「巧く立ち回る」）など立たないからだ。

研究開発部に自己採算制を導入する企業は、ない。そんなことをすれば研究開発部はつぶれ、企業全体の損失になるだけ。

全く同じ構造で、国立大学に自己採算制を導入するのは、ナンセンス。

それをしたら、国立大学はつぶれ、国の損失になる。

「国立大学の民間企業化」として発想された「国立大学の法人化」は、誤りである。ただし、その誤りを本質的に表現した言説にわたし自身は出会ったことがない。そこで、その表現をここで示すとしてしよう。それは、「カテゴリー・ミステイク」だ。——国と国立大学との間の論理的なカテゴリー関係を捉え損なっているのが、「国立大学の法人化」。

行政には、国立大学が仕事をしていないように見えた。ぬるま湯につかり、怠けているように見えた。民間企業の社員のような生活・行動パターンでないのが、怠けに見えてしまう。成果が短期で出て来ないのも、怠けに見える。

このように怠けに見えてしまうことが既に、カテゴリー・ミステイク。そして、「怠け退治」として、「研究開発部を営業部に変える」施策に進む。

註：ただし、「怠け」とか「大学人の身分にもとる知的低劣」とかが存在しないと主張するものではない。

不思議なことだが（それとも、「もっともなことだが」と言うべきか）、国立大学の法人化では、国立大学の存在理由だとか、国立大学と民間企業の構造的違いだとかを<科学>の趣で論考するという運動（ムーブメント）が起こらなかつた。類型的な政治的言説のみが目立った。国立大学の法人化において、大学人は「大学人」の肝心な仕事——自分の専門の知力（研究力・探求力）を使って「国立大学の法人化」を正確に捉える作業——をさぼったのだ。

このことは、「大学における軽薄の横行・蔓延」という報いになって自

分に返ってきた。実際、かつての反対勢力も、いまは大学の「戦略」のことばを弄する側にすんなり回る。

教訓：薄っぺらいものは、薄っぺらいものに簡単にスライドする。一方、深く形成されたものは、薄っぺらいものへのスライドは構造的に無理なので、これを自ずと免れる。

4. 「大学評価」

- 4.1 評価委員会 / 文科省の「評価」知らず
- 4.2 評価委員会 / 文科省による「評価」の実態
- 4.3 評価委員会 / 文科省の評価と大学の王道の関係
- 4.4 評価社会——高ストレスと知力劣化の構造
- 4.5 評価社会でのマスコミの増長

4.1 評価委員会 / 文科省の「評価」知らず

作成：2006-08-15 更新：2006-08-15

「大学」を評価しようとしたら、何をどう評価するか？

他のことが対象の場合はどうなるか？——「企業」の評価は？「家庭」の評価は？「地域」の評価は？「国」の評価は？

評価は、主観を退け客観的でありたい。

何を評価しようとしたら主観に陥るか？客観的であろうとしたら何を評価すればよいか？

このようなことをいろいろ考えて、一般に、つぎの結論に至る：

- 結果で評価する。プロセスでは評価しない。
- 結果は、数値（この大小で成果の順位づけができるような）で表す。——そのために、数値化できるものを指標にする。
- 基本的な項目で評価し、しかもその水準を評価する。
——「いろいろなことに手をつけている」では評価しない。

プロセスを評価しない理由は、それが好き嫌い（個の多様性）の問題になるからである。これをやれば、一つの独善の押しつけになる。実際、プロセス評価は、特定イデオロギーによる支配になる。

よって、手法・プロセスは、個々の裁量ということにして、評価の対象とはしない。「それぞれの裁量で成果を出せ」ということにして、結果 / 成果によって個々を評価する。

これは、自由主義のスタンスでもある。翻って、プロセス評価は、前衛主義のイデオロギー（たとえば左翼イデオロギー）と親和性がある。

それから、「いろいろなことに手をつけている」を評価しない理由は、「広く浅く」「人がやっていないことをやる」は能力・実績と無関係にやれるからである。

「大学」の場合、結果 / 成果を数値化して表す指標は、つぎのようなものになる：

カテゴリー		指標
教育	入学難易度	大学合格者の、大学入試センター試験の点数等
	学生の学力	大学共通試験を実施した場合の、学生の得点
	学生の研究力	オーソライズされている学術雑誌に掲載された論文数等
	人材供出	卒業/修了生の就職状況
研究	研究成果	オーソライズされている学術雑誌に掲載された論文数等
	研究費取得状況	科研費等
コスト	収支	年度予算

ところが、評価委員会 / 文科省による「大学評価」は、結果主義のまるです。

「中期計画・中期目標」で手法・プロセスを細かく報告させ、それを評価する具合になっている。大学を赤ん坊扱いしている態であるが、実際、自分の意に添う形に大学を「育てる」というものになっている。

ここが要点なので、強調しておく。

評価委員会 / 文科省の「大学評価」は、本来の大学評価ではない。態度評価である。自分がこれはよいと考える態度形成を宿題として出し、返ってきた答案に点数をつけている。

例えば、「学長の強力なリーダーシップ」の宿題に「学長の強力なリーダーシップ」を答えてきたら、マルをつける。そうでない答案には、「態度が悪い」ということで、バツをつける。

評価委員会 / 文科省は、自由主義社会の「大学評価」をわかっていない。あるいは、外を見ない態で自分の仕事にはまってしまう、アタマがおかしくなっているように見える。

ひとは、努めて外を見るようにしていないと、簡単にアタマがおかしくなる。人間の脳は、バランスをとって考えることをひじょうに苦手としているようだ。

本日は 8/15 なので、アタマのよい人を含めて日本国民が一つになりペイしない戦争に突入した歴史的事実を、他山の石としよう。——で、そんな時期にも、「ペイしない戦争」であることをあちこちに訴えることのできる立場の者で、実際にそれをした者はいたらしい。そのような声が優勢になったら「ペイしない戦争」は防げた——「ペイしない戦争」をするもしないも、<声の優勢>の問題。

ということで、評価委員会 / 文科省に対しこれを「権力」視して棚に上げる（そして自分の不関接を合理化する）ようなやり方（サヨク的な棚上げ）は、いけない。

評価委員会 / 文科省も、妙な立場に自ら入り込んでしまったことに気づき、そろそろ焦っている頃だ。

彼らに付き合っていたら大学（しいては国）がひどいことになる。大学人は、立場は彼らと対等であるということをしかと認識し、集団的に「アタマがおかしくなっている」いまの状況を、自由主義の

立場から、学術論文的に明らかにしていくことをしなければならない。

4.2 評価委員会 / 文科省による「評価」の実態

作成：2005-12-26 更新：2005-12-26

北海道教育大学は、評価委員会 / 文科省による大学評価への対策に、多くのコストをかけてきている。特に、「装飾」（なくてもいいもの）に過大なコストをかけることをして、教育・研究を軽視するという、本末転倒をおかしている（§ 点数集めと教育・研究軽視）。

では、このコストに対して返ってくる「評価」は、そもそもどのようなものなのか？

先ず、各国立大学法人から出される「報告」とこれに対する評価委員会 / 文科省の「評価」は、定型（すべての国立大学法人に対し共通）であり、つぎのようになっている：

評価項目	(1) 業務運営の改善及び効率化	[1] 運営体制の改善 [2] 教育組織の見直し [3] 人事の適正化 [4] 事務等の効率化・合理化
	(2) 財務内容の改善	[1] 外部研究資金その他の自己収入の増加 [2] 経費の抑制 [3] 資産の運用管理の改善
	(3) 自己点検・評価及び情報提供	[1] 評価の充実 [2] 情報公開の推進
	(4) その他業務運営に関する重要事項	[1] 施設設備の整備・活用等 [2] 安全管理
	(5) 教育研究等の質の向上	

「報告」	平成 x 事業年度に係る業務の実績に関する報告書	A3 版
	財務諸表	A4 版
	決算報告書	A4 版
「評価」	国立大学法人 xxx 大学の平成 x 年度に係る業務の実績に関する評価結果	A4 版, 4~5 頁

北海道教育大学（平成 16 事業年度）の場合は：

「報告」	平成 16 事業年度に係る業務の実績に関する報告書	A3 版, 51 頁
	財務諸表	A4 版, 28 頁
	決算報告書	A4 版, 2 頁
「評価」	国立大学法人北海道教育大学の平成 16 年度に係る業務の実績に関する評価結果	A4 版, 4 頁

さて、この「評価」では、サイズからもうかがえるように、内容に踏み込まねば評価できないような事からは、評価できない。

評価対象になり得るのは数値化されるものであり、それはせいぜい財務である。

「法人化」の課題は、財政改革の一環として起こった。"財務に関して現場は容易に従来の「ぬるま湯」から脱しようとしないうから、財務の評価を導入してリストラを進めさせる。" ——この考えは、合理性をもつ。

しかし、「評価」は、財務の評価にとどまらないで、教育・研究の体制 / 方法 / 企画までも評価の対象にした。しかしそんなことはできるはずもなく、実際、評価は表面的 / トピックス的評価になった。

そこで何が起こることになったか？

教育・研究の体制 / 方法 / 企画について確固とした信念のない大学は、「評価」が行う表面的 / トピックス的評価にキャッチされ得るような形で、教育・研究の体制 / 方法 / 企画をいじり始めた。

「報告」のために何を標題化するかというときに手本とされたものは：

- 「新しい「国立大学法人」像について」（国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議）
- 「今後の国立の教員養成系大学学部の在り方について（報告）」（国立の教員養成系大学学部の在り方に関する懇談会）

教育・研究は、構造的に深く、見えないコストで支えられ、そして長い時間スパンで考えねばならないものなので、<表面的 / トピックス的評価にキャッチされ得る> ような形でいじられると、めちゃくちゃになってしまう。

しかも、<いじる> 主体が、しっかり用意されてしまった。「強化された学長のリーダーシップ」だ。

評価委員会 / 文科省に対しては、「余計なことをやってくれたものだ」と、つくづく思う。

評価委員会 / 文科省は、どうして教育・研究の体制 / 方法 / 企画にまで口出しするという<傲慢>をやったのか。——この<傲慢>は彼らの<無知>の裏返し。

わたしは、教育・研究のプロフェッショナルとして、彼らの<傲慢 / 無

知>の構造がよくわかる。

それは、<一時の流行にのる（視野狭窄）> というものだ。これは、油断するとついつい陥る。

- 視野狭窄に陥らないための方法は、歴史を知ること、あるいは文化の多様性を知ること。「教育・研究」という<経験>の形を、深く広く知ること。
- 評価委員会 / 文科省が「評価」で使っている項目 / 基準の時代性・地域性をきちんと捉えれば、「評価」に踊らされることはない。
- 「学習指導要領」に典型的に示されるように、視野狭窄は文科省の十八番（おはこ）だ。この原因の一つには、職員の定期異動があると思う。——すなわち、歴史（= 一定周期で同じ過ちが繰り返されている歴史）を知る者がつくられないということ。

そもそも、教育・研究は、「教授会」を「強化された学長のリーダーシップ」に替えてうまくいくようなものではない。——少なくとも、「強化された」という風情のリーダーシップに導かれるものではない。

実際、北海道教育大学において「強化された学長のリーダーシップ」「スリムでシンプルな組織体制」「機動性、活性化が図られた大学運営」がもたらしたものは何だったか？（ろくでもないものならすぐ挙げられる。——学長任期の規定を勝手に変えて学長に居座る、わけのわからない（教科破壊の）札幌校の新課程、等々。）

参考

- 国立大学法人・大学共同利用機関法人の平成16年度に係る業務の実

績に関する評価について (評価委員会委員長 , 2005-09-16)

http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/17/09/05092701/001.htm

- 国立大学法人・大学共同利用機関法人の平成 16 年度に係る業務実績の評価結果の概要 (2005-09-16)

http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/17/09/05092701/002.htm

- 国立大学法人・大学共同利用機関法人の改革推進状況 (2005-09-16)

http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/kokuritu/sonota/001/05100301.htm

- 各年度終了時の評価を踏まえた法人全体の状況把握について (2005-05-16)

http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/kokuritu/sonota/001/05100301.htm

- 国立大学法人及び大学共同利用機関法人の各年度終了時の評価に係る実施要領 (2004-10-25)

http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/kokuritu/sonota/001/05020101.htm

4.3 評価委員会 / 文科省の評価と大学の王道の関係

作成 : 2006-08-16 更新 : 2006-08-16

評価委員会 / 文科省の「大学評価」は、つぎのように特徴づけられる：

1. 態度評価を中心におく
2. 態度評価は、「一般形式の評価」の形をとる

1 については、4.1 「評価委員会 / 文科省の「評価」知らず」で言及した。2 の「一般形式」は、3.3 「リストラの課題のねじ曲げ——ジリ貧政策へ」で述べたつぎの対比の「一般」の方：

専 門	一 般
専門教育	一般教育
実質陶冶	形式陶冶
教科縦割	教科横断
鍛錬	学習支援
実質	サービス
象牙の塔	開かれた大学

これに対し「大学の王道」はどうかというと、(「個の多様性」観に基づく) 自由主義 / 個人主義に付くので、特に態度評価のような考えを退ける。そして上の表の「専門」の方を本位にする。

これは、「大学」観の古い・新しいの問題ではない。

「大学」は、「未来の創造を学問的探求の形で行う場」であることを自らの意義とする。これを否定したら大学でなくなる。そして、「大学」の

この意義を貫徹しようとしたら、自由主義 / 個人主義と専門陶冶が「大学の王道」になる。

評価委員会 / 文科省の「大学評価」は、「大学の王道」がまさに退けようとするもの（「放っといてくれ」の類のもの）を評価しようとする。

つぎは、この構造の論理的含意：

大学が点取り主義に進むことは、
「大学の王道」を捨てることになる。

評価委員会 / 文科省には「大学改革」の思いで自分が進めているものが「大学破壊」の意味をもつということが、わからない。一方、大学人の多くは少なくとも直感的 / 本能的にはこのことをわかっている。ただ、問題を言論にすることがめんどろなもので、評価委員会 / 文科省の進める「大学改革」を黙認する態になっている。すなわち、大学破壊を黙認する態になっている。

これは、「無知と無責任が大学を壊す」の絵に他ならない。

4.4 評価社会——高ストレスと知力劣化の構造

作成：2006-07-22 更新：2006-07-22

社会は急速に、評価の制度化に邁進する社会（簡単に「評価社会」と言い表す）になった。

「評価」の文化は、外からやってきた。そしてなぞりの常として、逆方向に針を振り切るようなことがやられ出す。

現前の「評価社会」は、偽善社会である。組織や個の失敗は「犯罪」として取り上げられ、糾弾される。そして立場の失墜。

例：大学入試問題の内容ミス、入試監督の居眠り、試験開始 / 終了時刻の間違い等は、新聞紙上で「犯罪」的に扱われる。

組織や個人は、失敗しないように汲々とする。

失敗しないことを、昔は「機械みたいだ」と言った。すなわち、失敗することに「人間味」を感じていたわけだ。

いまは、機械みたくでなければ許されず、そしてひとは自ら機械に化そうとする。

異物の混入しない食品製造などは、人間わざとしては信じられないことだが、今日の食品製造会社はこれを実現しているのだから、たいしたものだ。

機械になれるわけではないのに機械になろうとするから、当然無理が生じる。そして、ストレスに陥る。

ストレスに陥る構造を、押さえておこう。

評価社会になると、従来の仕事の意味が一変する。——仕事は、「トラブルに出会うこと・トラブルに対処すること・トラブルに対策すること」になる。

仕事は、本末転倒然とした（やりがいのない）ものになる。

しかも、トラブルへの対処・対策はより完全を目指せば切りがなく、しかも周りからは迅速・完全な対処・対策を当然視されるので、長丁場を短距離走で駆けるような仕事スタイルになる。

できもしないことに対して「できない」と言うこと、やりがいのないことに対して「しない」と言うことが、評価社会ではアタリマエのこととなくなる。——「できない」「しない」ということが一種勇気になってしまう社会。

これは、集団的狂気か？ もちろんそうである。

そして報いとして、ストレスという病を抱えるようになる。

長丁場を短距離走で駆けぬけるようなことをするから、カラダも精神も疲弊する。

知力は劣化し、正常な判断ができなくなる。本来大事なことは、考えない。仕事の意味を考えずに、仕事をただ消化するだけ。仕事の計を長いスパンで考えることなどは、とっくに忘れられている。

無理を行うことを善いことのように思わせる評価社会の偽善は、きちんと叩いていかねばならない。

4.5 評価社会でのマスコミの増長

作成：2006-07-22 更新：2006-07-22

先に、「評価社会——高ストレスと知力劣化の構造」において、評価社会の本末転倒性を論じた。ところで、この「評価社会」推進の役割を自任しているみたいな風なのが、新聞、放送等のマスコミ。

マスコミが「評価」を示す様は、今日「増長」の一言に尽きる。
なぜこうなるのか？

小さな工場での物作りのように、編集をやっている。

小さな工場の物作りと違っている点は、(守備領域の広さから)扱っている素材がどれも専門外ということ。専門外なのに、知っているような口をきく。少なくともこれを仕事としなければならない。

しかし、これに慣れてくると、尊大になる。

政治や個人に対する上げたり落したりは無節操さにも、気をかけなくなる。

ただし、これをするのがマスコミの社会的役割。否定されることではない。

問題は、マスコミのカウンターパート（言論でマスコミの繰り出す「評価」を批判する役）が存在しないということだ。批判されないので、自分の繰り出す「評価」のレベルが見えず、安心し、増長する。

現在、大学教育はクリティカルな局面をむかえている。しかし、いまの状況の深刻さ——長いスパンで、そして本質的に大学教育を考えたとき

4. 「大学評価」

の状況の深刻さ——は、少なくともマスコミのレベルでは、主題として見えていない。

読売新聞の北海道支社などは、北海道教育大学と相互協力に関する覚書を締結している関係から、現行路線を「いいこと」のように報道しているが、大学教育の本質論から遊離した論説であって、いかにも危うい。

今日、インターネットのおかげで、個人でもマスコミに言論で応じることができるようになった。マスコミの質を高めるという意味から、マスコミ批判をわたしたちの実践課題の一つにしていくべきだろう。

5. 点取り主義

5.1 要旨

5.2 「在り方懇報告」 準拠

5.3 教育・研究軽視の本末転倒

5.4 If we build it, they will come.

5.5 横並び指向

5.6 CAP 制は、己の点取り主義に向けよ

5.1 要旨

作成：2006-08-10 更新：2006-08-10

国立大学法人化は、「国立大学法人評価委員会」「中期計画・目標」「評価結果」という装置を使って、ある一つの大学観に添うための「点数かせぎ」に、大学を駆り立てる。

そしてこの点取り主義で、大学は自らを傷つけ、破壊していく。

ひとは一つのことに集中して回りを見なくなると、狂気に近づく。

文科省：「国立大学法人・大学共同利用機関法人の改革推進状況（概要）」は、一昔前に崩壊した共産主義国家の計画経済の成果賞揚・革命発揚を見るようで、気持ちが悪い。この不気味さが、作業の当事者（評価委員会）にはわからなくなっている。（翻って、大学もずいぶんなめられたものだ。）

「点数かせぎ」が大学破壊になるのはなぜかと言うと、「点数かせぎ」の方向、すなわち評価委員会 / 文科省に褒められる方向、すなわち評価委員会 / 文科省が付いているある一つの大学観が、既に大学破壊の方向であるからだ。

教育を専門としている者には、評価委員会 / 文科省が付く「よい大学」観は、よく知られたものである。「歴史的な振り子運動のどのあたりのものであるか」という形で、それをわかっている。すなわち、

それは、どのような形で行き詰まり、
どのような被害を残し、

（その時を生かされた者にとっては「取り返しのつかない被害」）

そして、どのような教育論にとって替わられるか

ということを知っている。「ああまたか！」というわけだ。

評価委員会 / 文科省は、大学については素人である。特に、教育・研究の本質を深く論考したり、長いスパンで大学の計を考えたりをできるための素養も経験ももっていない。

彼らは、その時流行（はやり）の教育論と聞き覚えの知識とで、「よい大学」観をつくり、大学に降ろしてくる。

まことに傲慢な構図だが、わたしたちは何がこの傲慢の理由なのかを考える必要がある。

単に彼らだけの傲慢・暴走であるなら、大学がこれを許さなかったらよだけのこと。素人は自分が素人であることに気づかない。それをスジ論・本質論で以てきちんと教えてやるのが、プロだ。

しかし、実際はどうかというと、評価委員会 / 文科省が付く「よい大学」観の形成には、大学の人間が加担している。また、この「よい大学」観をほんとうによいと考えて、中期計画・中期目標の達成にがんばる大学人もいる。

「大学については素人」「素人の傲慢」の問題は、大学の中にもあるということだ。

大学破壊の「大学改革」は、素人の＜無邪気＞から出てくる。

素人の素人たる所以は、自分の見る世界を世界そのものと思うこと。——「世界は自分に見えているものより広く深い」という洞察をもてるためには、広く深い探求の経験が必要になる。

大学人素人は自分が見聞きし考える大学を、大学であると思う。自分の

教育・研究活動は、他の者にとっても同様のものとする。教育・研究活動は専門分野によってとんでもなく違って来るものだということがわからない。——ひとに言われても、洞察できるだけの経験を持たないので、わからない。実感がないので、「適当に誇張して言っているのだろう」くらいに受け取るのがおちだ。

「教育改革」が時事になるときは、決まってこのようなタイプの人間が旗振りの役につく / つかさされる。理由は、このようなタイプの人間の言うことが、一般者素人にとってわかりやすいからだ。

テレビのニュースショーのコメンテータを例に考えるとよいだろう。一般者素人は、わかりやすい、自分が疎外されないことばを求める。「他者のことばを聴く」ではなく、自分の聴きたいことばを求め、そのようなことば——すなわち「自分のことば」——を聴こうとする。相手がしっかり内容に入っていこうとするものなら、「ああよしてくれ」になる。

5.2 「在り方懇報告」 準拠

作成：2005-11-20 更新：2005-11-20

国立大学法人化の意義は、端的に、財政 / 行政改革であった。主眼は、国立大学群ないし大学内の学部のリストラであった。

これに対し、当時の文部省が、(総務省ペースでリストラが進められることへの対抗として) 国立大学法人化の理由付けを独自に行い、自分の存在理由を示そうとした。

特に、教員養成系大学・学部に対しては、「今後の国立の教員養成系大学学部の在り方に関する懇談会 (在り方懇)」を立ちあげ (2000-08-28 第1回会議)、2001年11月22日に「今後の国立の教員養成系大学・学部の在り方について (報告)」 (http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/koutou/005/toushin/011101.htm, 以下「在り方懇報告」) を出した。「在り方懇報告」は、競争原理の中で国立大学が生き残っていくための智恵 / テクニックを授けようというもので、いわばマニュアルである。そして、智恵 / テクニックを網羅的に挙げるというスタイルをとった。

これらの動きに並行して、国立大学法人を評価する機関の設立の準備が進められた。そしてこの過程で、「在り方懇報告」に対する「評価をパスするためのマニュアル」のような位置づけが定着した。

その後、リストラの方は寛容 (うやむや状態) になって、「大学評価」が残った。そして、主体性・理念の乏しい大学が、「在り方懇報告」準拠の点取り主義に奔走し出した。

「在り方懇報告」は、大学の構造に関する議論とともに、装飾レベルの項目が網羅的に挙げられている。これらの正しい読み方 / 受け取り方は、自分の大学の資源に照らして、行うのがよいと思うものを（優先順序をつけながら）取捨選択的に考えることだ。

ところが、なんでもかんでもやらなければと受け取るのが、点取り主義。やる意味のないもの / できもしないことも目標リストに記し、実現段階になって往生する。

5.3 教育・研究軽視の本末転倒

作成：2005-11-20 更新：2005-11-20

突きつけられた課題に対し、なんでもかんでもやらなければと受け取るのが、点取り主義。

なんでもかんでもやっていたら安心できる。周りに合わせておけば、自分のところが目立たずに済む。リスク分散の効用もある。

しかし、限られた資源で「なんでもかんでも」ができるわけがない。で、どうなったか。教育・研究の方をおろそかにするという、本末転倒が生じた。そして、これに慣れる（感覚麻痺する）ほどに、教育・研究軽視がいつそう大胆になる。

経営の常識は、製品の品質を高めることによって競争力を高めること、そのために資源の重点的配置を行う、というものだ。大学で品質を高めねばならない当のものは、教育・研究。

ところが、点取り主義で、大学は装飾の方に手を広げること熱中する。手を出したものの項目を報告書に書き並べれば、数が多いほどたくさんやったように見える。

肝心なのは、もちろん、数ではなく重さだ。しかし、この単純なことが、点取りで自分を目一杯しまうと見えなくなる。

喩えで説明しよう：

10個の項目に手を出して、その分、教育・研究に100点のマイナスが生じたとする。また、10個の項目のそれぞれで、1点のゲットがあるとする。このとき、差し引き90点のマイナスになる。

しかし、教育・研究のマイナスが見えない執行部は、書類に並んだ10個の項目を見て、「これで大学評価にパスできる」と安堵する。

そもそも、大学を点取り主義に走らせる「大学評価」とはどのようなものか？

大学評価は、大学からの報告書（「業務実績報告書」）に対して国立大学法人評価委員会 / 文科省が評価結果を返す形で行われる。（4.2 評価委員会 / 文科省による「評価」の実態）評価はきわめて事務的である（「2004(平成16)年度に係る業務実績の評価結果について：北海道教育大学」http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/17/09/05092701/003.htm）。報告書中の文言それぞれの内容になるものを実態調査して評価しているわけではない。

このようなものに点取り主義的に応じることは、愚である。

5.4 If we build it, they will come.

作成：2006-01-09 更新：2006-08-16

大学の現状ないしあり得べき形から遊離した点取り主義は、自ずとチェックがかかりそうなものだが、現実にはそうはならない。理由の一つは、「If we build it, they will come.」調で、計画や箱がつくられるためである。（「わたしが計画・箱をつくれれば、だれかが計画・箱の中身を埋める仕事をする」）

しかも、顔のない「だれか」が相手なので、コスト（時間・労働量）無視で仕事をつくり、現場に降ろしてくる。

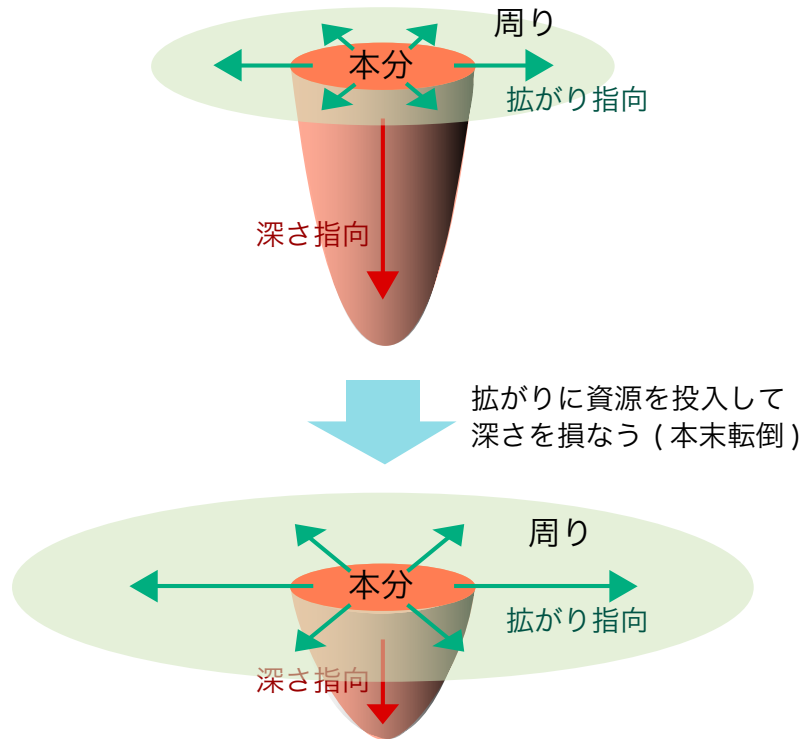
そして、この仕事を現場で見せられる方も、内容がいっぱいでも自分の負えるものではないので、「わたしではないだれかがやるのだろう」のような受け取りになる。自分にあたってしまったときは、「適当に不作為する」というやり方で現実的に対応する。

こういうわけで、「点取り項目はいろいろ並んでいるが、個々の内容はおそろしく貧弱」という結果になる。

以下、この構図を少し詳しく見ていくことにする。

点数集めは、＜浅薄＞の点数集めに向かう（5.3 教育・研究軽視の本末転倒）。そして、＜浅薄＞への感覚麻痺をもたらす——当初テクニカルな対応のつもりであったものが、体質になる。

点数集めの構造は、つぎのようになる：



例として、北海道教育大学学報, No.487 (2005-12) を見てみる(右頁)。特徴的なのは、枠組み作りが成果のように示されていること。

本来、枠組み作りの後は中身を埋める仕事が続かねばならない。中身を埋める仕事を担当するのは、現スタッフだ。この仕事を担当するためには、本務(教育・研究)を割り引かねばならない——新しい仕事を引き受けるために、本務のどこかを減らす。枠組み作りは、このように、トレードオフ/資源再配置を含意する

目次

北海道教育大学憲章を制定…………… 3	函館校 小川 誠助教授が「新作家賞」を受賞…………20
大学院教育学研究科(修士課程)	第80回道展(北海道美術協会主催)で最高賞の
十勝サテライト教室の設置について………… 6	80周年記念大賞を受賞
大学と地域が連携した	～山本雄基さん(本学大学院教育学研究科教科教育
まちづくりワークショップを開催…………… 7	専攻美術教育専修絵画(西洋画)1年)～ ……21
美深町と相互協力協定を締結…………… 8	エジプト小学校理数科
村山学長、本間理事などイリノイ州立大、	教育改善プロジェクト報告・カイロ便り…23
サイモン・フレーザー大を訪問……………10	科学研究費の申請状況について……………27
平成17年度JICA国別「エジプト管理職研修／	平成18年度北海道・札幌市公立学校
教員研修」を実施……………11	教員採用候補者選考検査結果について…………28
NPO「地域健康づくり支援会ワントゥスリー」と	平成18年度アドミッション・オフィス入試、
相互協力に関する覚書を締結(釧路校)…………12	特別選抜(推薦入学、帰国子女、社会人)、
インターンシップセミナー2005を開催	編入学試験及び養護教諭特別別科
—北海道インターンシップエクスプローラ(HIE)—…13	(推薦入学)の実施結果について……………31
「拓北・あいの里教育フォーラム2005」を開催 …14	平成18年度大学入試センター試験日程等……………33
函館地区 8 高等教育機関合同説明会を開催…15	平成18年度大学入試センター試験志願者割当数…33
JICA青年海外協力隊特別募集説明会を実施	函館校にキャリア・オーガナイザーを配置…34
—パネル展も同時開催—……………16	永年勤続者表彰……………35
岩教大サッカーカレッジ構想「北海道教育大学	学位取得……………36
学長杯中学1年生リーグ」開催……………17	研修……………37
村山学長が秋の園遊会に出席……………19	諸会議等……………38
北海道教育大学音楽科第6回合同演奏会を開催…………19	附属学校の主な動き……………39

枠組みを作る者が同時に中身を埋める者である場合は、(無理をして被害を受けるのは本人なので) 枠組み作りは合理的な計算の上に行われる。問題になるのは、枠組みを作る者が、自分では<中身を埋める>に携わるつもりはなく、中身を埋める者を勝手に・漠然と当て込んでいる場合。

枠組み作りを担当する者は、能力的につぎの条件を満たす者でなければならない:

1. 中身を埋める仕事を具体的に(特に、仕事のコスト——時間と労力——について)考えることができる。

2. 中身を埋める仕事を引き受けるスタッフの担保を、きちんととっている。
3. 上の2つの意味を含め、想定しているタイムスパンでプロジェクトを継続できることに、計算が立っている。

註：プロジェクトを立ち上げることは造作ない。問題は、実質的な継続。深い思慮なしに立ち上げられたプロジェクトは、ただ「負担/つけを後に回す」といった体で（止めるに止められず）続くことになる。

実際、この条件を満たしていない者が枠組み作りに走ると、つぎのどちらかになる：

- A. 中身を埋める者を実質的に配置できた場合
資源を本業から割くことになるので、本業の劣化を招く。
- B. 中身を埋める者を実質的に配置できなかった場合
プロジェクトの名前だけが残る——組織の負担として残る。

「実質的に」というのが、肝心なところである。担当者に名前が貼り付いていることは、仕事が機能していることとはまったく無関係。

註：実際、プロジェクトは、担当者の変更のところで大きな危機を迎える。プロジェクトの当初の意図、意義、歴史を新しい担当者に引き継ぐのは至難。モチベーションとは無関係に「担当を回す」ことをやれば、プロジェクトはそこで終わる。（逆に、プロジェクトを終わらせたければ、この手法を使えばよい。）

北海道教育大学の執行部は、大学評価の点数集めにおいて、「枠組みを作る者」の条件（上述）を満たさない態で枠組み作りに走っている。そ

して、気兼ねの組織風土（11.4 気兼ね・無責任の精神風土）が禍して、大学スタッフはこれにきちんとチェックを入れることをしない。これは本業（教育・研究）破壊であり、北海道教育大学においていま最も深刻な問題は何かと言えば、これである。

5.5 横並び指向

作成：2006-08-16 更新：2006-08-16

点取り主義は、結局、他大学の「中期計画・中期目標」との横並びで体裁を整えるというものになる。

横並び指向は、「他にあるものを自分も持つ」ということで仕事量を増やす要因であると同時に、「横並びで収める」ということで仕事量を収める要因でもある。

大学人の見識として、各大学は「中期計画・中期目標」で他大学との差別化を図ろうとは思っていない。

作文としての「中期計画・中期目標」は、一般形式を書く。(4.3 評価委員会 / 文科省の評価と大学の王道の関係) 他と差別化し競争すべきがこれらではないこと(ここで消耗してはならないこと)を、大学は自ずと知っている。

実際、大学が書いてきた「中期計画・中期目標」「報告書」から評価委員会 / 文科省が「大学評価」できることは、たかが知れている——しかも表面的なことに限る。書かれていることの実質・深さなども、わからない。また、勝手に推理するわけにもいかない。

5.6 CAP 制は、己の点取り主義に向けよ

作成：2006-09-03 更新：2006-09-03

国立大学法人は、評価委員会 / 文科省による「大学評価」にパスしなければならない。これを、

- (1) 「中期計画・中期目標」を作成し、
- (2) この内容を実現する作業の進捗状況を報告する

という形で行う。

「中期計画・中期目標」では書き方に定型があり、点数をもらうための必須項目がある。この結果、「中期計画・中期目標」の基調は、どの大学も同じになる。言い換えると、横並びが実現される。

必須項目の完備は、単純計算の上であれ実際であれ、労働量の爆発になる。——以下に、必須項目のうちから「教員の労働量爆発」につながるものを拾い上げてみる：

大学の地域特性 を出すことに取り組む	(北教大では、「北海道学」「へき地教育」)
一般陶冶および実践的能力陶冶色を強めた教育課程をつくる	コアカリキュラム 共通授業
重点化された教育 に取り組む	情報教育(コンピュータリテラシー教育) 外国語教育
脱「講義」 に取り組む	少人数教育 参加型授業 個別指導 ティーチング・アシスタントを使用

脱「講義」 に取り組む	少人数教育 参加型授業 個別指導 ティーチング・アシスタントを使用
学生指導・支援 を制度的に行う	シラバスを整備する GPA制度とCAP制により履修指導を行う 学修相談指導(カウンセリング)を行う 指導教員(アカデミックアドバイザー)制度 オフィスアワー制度 情報メディアの活用に取り組む その他各種学生支援環境を整備する
進路指導、就職支援 に取り組む	職業体験型授業 インターンシップ(社会経験・実地研修) キャリア教育を実施する これを行う体制を構築する
学生の課外活動促進 を制度的に行う	社会活動(ボランティア活動)の促進 サークル活動の促進 これを行う体制を構築する
社会人学生の受け入れ に取り組む	社会人学生に対策したコース・授業づくり 長期履修学生制度をつくる サテライトを運営する
留学生の受け入れ に取り組む	留学生の受け入れと支援の体制を構築する 留学生に対策したコース・授業づくり
正規でない授業 を各種行う	学部講義への受入 出前講義 公開講演 オープンキャンパス
地域連携 に取り組む	地域連携活動(地域の教育・文化の振興に関 わる活動)を行う 地域連携プロジェクトを実施する 地域自治体の生涯学習の取り組みに参加する 各種審議会、委員会、研究会に参加する 地域人材(地域活性化に資する人材)養成に 取り組む

	大学主宰のイベントを催す 講演会・講習会活動を行う 公開講座を実施する 地域連携活動のための大学施設利用をコー ディネートする 社会貢献サービス事業を行う 各種交流事業に参加する これらのことを行う体制を構築する
産官学連携 に取り組む	上と同様のことを行う
国際貢献/協力/交流 に取り組む	大学間の交流協定を結ぶ 国際学術交流を行う 留学生双方向交流を実施する 国際開発協力事業に参加する これらのことを行う体制を構築する
社会人教育 を実施する	社会人研修 リカレント教育 生涯学習教育
初等・中等教育との連携 に取り組む	大学見学の受け入れ 出前講義を行う
学生獲得 (受験生確保・定員確保) に取り組む	入試広報に関わる仕事をする 大学説明会/オープンキャンパス/1日大学を 担当する 入試相談を担当する 高校回りをする 大学見学/キャンパスツアー受け入れの企画 を担当する、あるいはこの企画の実施に協力 する アドミッション・ポリシー、多様な選抜制 度、入学機会の複数化、受入の拡大に対応し た入試業務を行う(前期日程試験、後期日程 試験、AO入試、推薦入学・編入学・留学 生・社会人の特別選抜)

FD に取り組む	自己点検・評価を行う 学生による授業評価(アンケート)に応える 新任教員研修を担当する このことを行う体制を構築する
授業の経済化 に取り組む	双方向遠隔授業を行う
各種団体・機関との連携	同窓会組織の連絡・協力に取り組む

これらが、いままでの教育・研究の本務と雑用の内容に加えられる。

しかし教員は、いままで余裕でやってきているわけではない。たいていの教員は、仕事に時間・体力を目一杯使ってきている。すなわちこれは「油と教員は絞るほど出る」の政策。

どうしてこんな無茶苦茶を出してこれるのか？

これは、「教員には裁量労働制」「教員の兼職・兼業を柔軟に認める」の悪用。

「1日8時間労働」のところでは、出て来ようがない。

これを課された方は、対応するにしても、テキトーに対応することになる。実際、まともに対応したら、本業を放ったらかすことになる。——これは本末転倒。

上のリストの中に「CAP制」のことばがあるが、これは単位数主義の学生に対し

「そんなにたくさん授業をとって、
本来の勉強ができるわけないだろう！」

と叱るものだ。しかし、「大学評価」で点数主義に陥っている大学は、学生に対して「CAP制」を言える立場ではない。「CAP制」のことばは先ず己に向けよ、ということになる：

「そんなにいろいろ項目並べて、
本来の教育・研究ができるわけないだろう！」

ちなみに、上のリストの中には「学生の課外活動促進を制度的に行う」があるが、昔なら

「学生は勉強だけしている！（本分をきちんと務める！）
あれこれ他のことに手を出す余裕／権利が、おまえにあるか！」

があった。いまの時勢ではこれは暴論にされてしまうが、すこし経てばこれが正論として受け取られるようになる。(1.5 愚が繰り返される理由)

同様に、すこし経てばつぎが正論になる：

「大学は教育・研究だけしている！（本分をきちんと務める！）
あれこれ他のことに手を出す余裕／権利が、おまえにあるか！」

6. 「油と教員は絞るほど出る」

6.1 無茶な仕事量の計画作成

6.2 「油と教員は絞るほど出る」の構造

6.1 無茶な仕事量の計画作成

作成：2006-08-10 更新：2006-08-12

国立大学法人はいま、自分の書いた「中期計画・中期目標」の内容の実現に取り組んでいる。実施方法の検討・作成をカテゴリーに応じて複数のワーキンググループ（委員会）に課し、出てきた実施策を現場に指示として降ろす。

各作業部署は、やはり上からは貶されたくない／褒められたいので、「よい仕事をする」ことに努める。「よい仕事をする」とは、実現を求められているシステムの具体的な形とこれの実現方法を、ともに「充実して隙がない」形で提案すること。

しかし、「充実して隙がない」は、システムの実現と保守のための仕事量が多いことを含意する。

各作業部署が、(周り調整するのではなく) 自分の中で閉じて、実現と保守に多くの仕事量を要するシステムを提案する。現場には、これらの単純和が降りてくる。

——提案一つ一つが（現場のキャパシティの点で）既に人間業でないところに、これらの単純和が指示として降りてくる。

6.2 「油と教員は絞るほど出る」の構造

作成：2006-08-12 更新：2006-08-12

「中期計画・中期目標」の内容達成案作成の作業グループは、個々に閉じて周り調整することがなく、しかも「充実して隙がない」形の提案をつくらうとするので、たいへんな量の仕事を提案してくる。(6.1 無茶な仕事量の計画作成)

この提案はそのまま現場に降ろされてくる。このことの含意する執行部の思考パターンは：

1. これらは達成されねばならない
2. 達成させよ

「達成できるか？」という思考ステップが、どこかの強権国家のように抜けるのだ。

計算上無理なことを実現させようとするこのタイプの政策を、「油と.... は絞るほど出る」と言う。「中期計画・中期目標」の場合は、「油と教員は絞るほど出る」になる。

なぜ「油と教員は絞るほど出る」が現実に政策となって出てくるのか——現実になってしまうのか？

鍵になっているのは、教員の「裁量労働制」。「油と百姓は絞るほど出る」の百姓の場合も、そう。労働時間の概念がないのだ。

1 日中仕事をして 24 時間までだが、労働時間の概念がないと、天井

知らずになる。

事務職員の場合は、経費の関係から「残業をつくらない」が方針になっていて、「5時に退社」が推進されている。実際、残業措置のない残業が起これば、労働基準法（国立大学法人の場合は各大学が労働基準法に倣って作成した各種関係規則）に違反のかどで、雇用者は罰せられることになる。

「中期計画・中期目標」の内容に応ずる仕事は膨大であり、「油と…は絞るほど出る」の政策でしか進められない。教員も事務職員のような時間労働制だとしたら、この政策は立たない。大学執行部に幸いなことは、教員が「裁量労働制」だということ。

では、教員は自分自身をどのように「絞る」のか？

まず、研究を犠牲にする。

つぎに、教育を犠牲にする。

そして、雑務や「中期計画・中期目標」関連で降りてきた仕事に対し、適当に不作為する。

つぎは、経営論のドラッカーによるタイムマネジメントを考える枠組み：

		緊急度	
		高	低
重要度	高	A	B
	低	C	D

研究は、大学のシーズということを考えた場合「重要度：高」だが、「緊急度：低」ということで、真っ先に犠牲にされてしまう。そして後から振り返ったときに「つまらないことに時間と労力を注いだものだ」と嘆くことになる雑務が、「緊急度：高」で、教員を縛り翻弄する。

大学執行部の「油と教員は絞るほど出る」の政策に対し、教員側はどのように対応していくべきか？

まず、研究は捨ててはならない。専門性の教育をないがしろにするようなことも、やってはならない。これは大学のシーズであり、(いまの大学執行部はあまりよくわかっていないようだが) 大学がもっとも大事にしなければならないものだ。

この上で、雑務に対する自分のキャパシティーをしっかりと算定する。——「裁量労働制」に隠されてしまっている過労働の状況をきちんと特定する。

「中期計画・中期目標」の内容を実現する労働が法を違反する量であることは、別に改めて計算しなくとも明らかなのだが、これをしないと、大学執行部側はいつまでも安心していまの政策を続けてくる。

上から降りてくる仕事をそのまま受けることを崇高なこと（献身・自己犠牲）のように錯覚する教員はまあいないとしても、そのような行為が実は「大学破壊」になるということをよくよく認識する必要がある。

註：大学教員は、従来型のときから既に、仕事に関しては飽和状態にある。授業関係、研究、大学の雑務、渉外、等々で、仕事は夜遅くまで及

6. 「油と教員は絞るほど出る」

ぶし、土日祝日も関係ない。「勤務時間」という概念がなじまないの
で「裁量労働制」などと言っているが、慢性的過労働、慢性的疲労の状態
にあるというのが実態。

大学執行部は、教員の勤務時間が見えないのを幸いに、ペイしない小
銭収入や本質的でない「大学改革」案を考え出せば、これを教員に
降ろしてくる。執行部メンバーは教員が大部分なので、教員の事情は
知っていそうなものだが、状況はひどくなるばかり。立場に就いて行
うことは、出身が何かとは関係ないということだ。

7. ジリ貧と本末転倒

7.1 大局的視点の欠落

7.2 財政の硬直要因 :5 分校体制

7.3 「ジリ貧」の構造

7.4 本末転倒——ジリ貧財政の向かう形

7.5 「人件費抑制により財政の硬直化を排し」

7.1 大局的視点の欠落

作成：2006-05-22 更新：2006-05-22

『北海道教育大学中期財政指針(案) —入るを量りて出ざるを制す—』(以下『指針』)が、現在パブリックコメントにかけられている。

この『指針』は、最も肝心な大局的視点を抜かしている。そして執行部の言い分を述べることに終始している。——その基調は、「財政難である——執行部が財務的に措置することは理由があることなので、みなはこれを受け入れるように」

大局的視点とは、

いま自分たちのやっている「ジタバタ」は、
どのようなところに位置し、
どのようなレベルのもので、そして
どこに収束/終焉するのか

を示す視点のこと。——これは、つぎの枠組みを基本的なものとして論ずるものになる：

条件	意味	[経費-結果]計算	対応(基本/本格的)
5分校体制維持	財政の硬直要因 経営の破綻要因	計算可能	実質的リストラ
運営費交付金削減への対応	緊縮財政の要因	中期は 計算可能	「底打ち」の形を予測して対応
大学評価への対応	教育・研究破壊の要因 モラル破壊要因	計算不能 (完全に恣意的)	「大学評価」の実態を見定め、自分の方から正道を示していく

7.2 財政の硬直要因 :5 分校体制

作成：2006-05-14 更新：2006-05-23

執行部は、財政難の理由をつぎの2つに帰す：

- 国の緊縮財政路線
 - 運営費交付金収入の毎年減額
- 北海道教育大学の収支構造
 - 収入(運営費交付金以外)の硬直：学生納付金収入が大部
 - 支出の硬直：人件費が予算の8割

しかし、最もおおもとであるつぎのことをきちんと言っていない：

5分校体制維持が、財政硬直のほんとうの原因

「北海道教育大学のリストラ」の課題に対し、執行部は「5分校体制」継続の道を選んだ。その時点で、いまの推移はわかっていた(単純計算!)従来体制をそのままにしたところに国の補助の純減がくれば、「ジリ貧」しかない。

明らかに、いまの収入構造は変わりようがない。——執行部のいう「考え得る増収」の数値シミュレーションを行えば、このことがはっきりするだろう。

支出削減も、「ジリ貧」の形しか選べない。——5分校体制でも人も硬直しているので、思い切った組み直し(リストラクチャー)ができない。

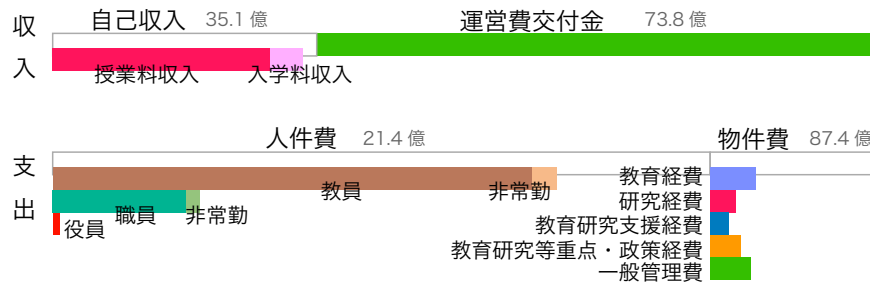
ちなみに、「ジリ貧」とは、民間企業では「支店の整理」に進むような状況のこと。「ジリ貧」を断つために「リストラ」へと進む。「リストラ」

を嫌がって「ジリ貧」に進むというのは、本末転倒なのだ。

国の補助削減の「底打ち」を想定しない形においては「ジリ貧」に進む。「ジリ貧」を断つとなれば、5 分校体制の見直しということになる！——リストラはやる時にやっておかないと後々どうしようもなくなる、ということだ。

「中期財政指針(案)」は、経費削減がいろいろ述べられているが、「ジリ貧の回避/解決策になっているのかわからないのか」という視点からは作成されていない。この視点に立てば、回避/解決までの数値シミュレーションをきちんと示す形のものになる。しかし「指針」は、「きつい状況だ！執行部方針に従え！」とただ言っている態だ。

註 1: 2006 年度の収支予算から

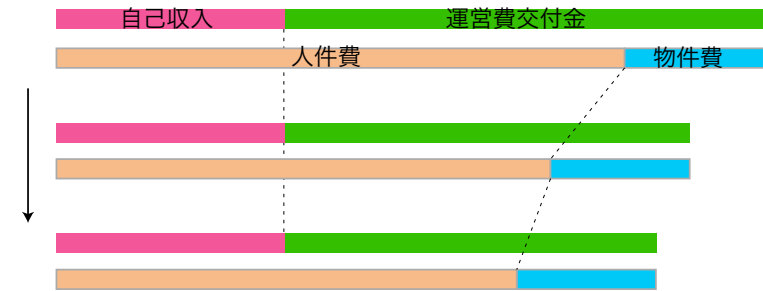


註 2: 「ジリ貧」と「リストラの狙い」を単純化して表すと:

A. ジリ貧の構図:



B. 国の補助削減に対応できる弾力的な体制 (人員の自然減を使える等) にリストラしていた場合:



7.3 「ジリ貧」の構造

作成：2006-05-15 更新：2006-05-15

国立大学の法人化は、国が進める「構造改革」のプログラムの一環として行われた。「構造改革」はリストラであり、国立大学法人化の課題もリストラである。

リストラは「経済建て直しの手術」。手術をがまんして得ようとするものは、ジリ貧からの脱却。国は、国立大学にこの先にやってくる「ジリ貧」を示し、リストラで対応することを求めた。

北海道教育大学は、国立大学法人化の課題を「財政のジリ貧に陥らないためのリストラ」のように受け止めなかった。「教員養成部門縮小の宿題に応える」のように対応した。すなわち、「教員養成部門を縮小した5分校体制」で応じた。

これは、「ジリ貧構造をそのままにして、看板だけを変更」ということになる。

そしていま、ジリ貧がはっきり現実になってきた。

この先必要になってくるのは、ジリ貧からの脱却のための手術 = リストラ。

手術を嫌がった結果、変に捻れ、そして結局は手術へ——ただし、国がそのときも手術費を出してくれたとして。(やるときにやらなければ、後は自己責任ということになる。後れて救いを求めるのは、顰蹙もの。)

ジリ貧は、我慢や根性で応じるのではない。理性で解決する。

特に、ジリ貧に際しては、正確にこれを把握することが先決。

溺れる者は、藁をも救いに見立てる。ジリ貧から脱却しようとして、計算の合わない無理 / 無駄なことに組織をあげて向かい出すのが、最悪のシナリオだ。

そのために、財務担当者は、計算を厳格に行い、組織の全員によるチェックに供さねばならない。責任は重大だ。

頼るものを間違ってはならない。頼るべきはただ、厳格な計算である。

7.4 本末転倒——ジリ貧財政の向かう形

作成：2006-05-15 更新：2006-05-15

財政では、<有形>の経費が硬直する。——多くの企業が「立派な社屋をもちながら実は台所は火の車」だが、このことは、台所が火の車でも「立派な社屋」(<有形>)はやめられないことを示している。

したがって、「ジリ貧」経営は、<無形>の経費の削減を繰り返すものになる。

<無形>の経費の削減の内容になるものは、人件費削減、必要経費の節約(本業の質を下げることを含む)、投資を絞る(「重点化」)。

企業の「本末」で言えば、<無形>が「本」で<有形>が「末」。

企業の命は<無形>にあるが、<無形>は壊すのが簡単なので、これをつくる大変さがいつも忘れられる。

実際、<無形>の意味をわかっていない企業は、簡単にそれを「削減」の議題にのせる。すなわち、本末転倒をおかす。——「硬直」のことばも、本末転倒の形で使う。

<無形>が命であることを理解している企業は、「ジリ貧」のサイクルにつかまらないことを絶対命題にする。

よって、「ジリ貧」を見たときは、大胆にリストラする。<無形>を守るために、<有形>をバッサリ切ることを含む組織再編(支店・工場の整理等)を行う。<有形>に対しウジウジ執着しないわけだ。

「聖域」ということばがある。今日では既得権益にしがみつくと不埒な人間のためのことばのように受け取られるが、翻って、なぜ「聖域」なのか、

なぜ「聖域」と定めたのか、と考えるとよい。

「聖域」の表現は、組織の命がどこにあるかを伝える口伝/おきてみたいなものだ。本末転倒をやりそうな者にくどくど言ってもわからないだろうということで、「聖域」のことばでおきてを示した。

大学リストラの課題に「5分校体制維持」で応じた北海道教育大学は、5分校体制の<有形>の経費硬直により「ジリ貧」模様になってきた。『北海道教育大学中期財政指針(案) —入るを量りて出ざるを制す—』(<http://h.iwa.hokkyodai.ac.jp/2006/finance/shishin/an/>)ではこのことが示されているので、確認されたい(以下は、抜粋):

III 歳出構造の転換と経費の抑制

主として人件費の高比率が要因となる財政の硬直化を改め、歳出構造を根本的に転換するとともに、教職員の人件費及び物件費について、聖域なく経費を抑制していくことが不可欠である。

III-1 人件費

(著者註：人件費が安くつく人材に換える。サービスの質を下げる。)

(1) 教員人件費と教育研究体制

- 教員の年齢構成の高いことに伴う人件費単価の高い財務体質を是正し、教育研究組織の活性化を図るため、若手教員の採用を促進するとともに、教授・助教授等の構成について、適正な比率とすること。
- 教養科目など全学的に共通に開講可能な科目については、双方向遠隔授業を大規模に展開するなどにより、各キャンパスごとの必要度の高い専門分野への重点的資源投入を図ること。さらにはキャンパス間での兼任協力体制を可能な限り活用すること。
- 外部の有識者を特任教授で登用したり、年俸契約制や請負契約による教育研究者(教授会など管理運営には参加しないが教育研究に恒常的に関

わる)や寄付講座研究者等を受け入れるなど多様で柔軟な教員人事制度を構築すること。

- 以上の方策を総合的に進めながら、「総人件費改革」で削減が求められる平成21年度の人件費を踏まえながら、常勤教員数の計画について、一定の見直しを検討すること。

(2) 事務系職員の人件費と事務機構

- 5キャンパスを維持しうる一定数の事務組織の堅持は本学の教育研究の発展の不可欠の条件であるが、現在の事務組織体制のそのままの継続はもはや困難であり、一定の計画的な常勤事務職員数の削減とともに、事務組織と機構の抜本的見直しと改革が必至であること。
- 事務組織の全ての部門の業務内容について見直しを行い、特に定型的業務の分野については、大胆なアウトソーシング導入のプランを検討し、平成18年度末までに具体的な実行計画を定めること。さらにそれ以前に実施可能なアウトソーシングは、随時積極的に進めること。
- LAN管理等の情報処理業務、国際交流業務、就職支援業務、図書館司書業務など専門性の高い業務については、人材派遣などの契約職員を積極的に活用し、業務の高度化を図ること。
- 職員の再雇用や職員OBの受入れなど、雇用形態の多様化を図ること。

III-2 物件費 一選択と集中一

(著者註：執行部裁量(執行部が合理的と判断する裁量))

- 当面の財政構造の転換の基本は、人件費抑制により財政の硬直化を排し、可能な限り政策的な物件費の比重を高めることであるが、前述のように教育環境整備や就職支援などの新たな必要に基づく資源投入や老朽そのためには、これまでの総花的な予算配分を排し、限られた資源について、徹底的な選択と集中を進めるべく、次のような方策の実行を検討する必要がある。また、評価等に基づく各部局の実績に対して、インセンティブの付与を拡大すること。

- 各部局への基礎的予算配分においても、絶えず業務の必要性について、慣行にとらわれずに見直しを図り、不要不急の業務は取り止め、これについての予算は廃止すること。
- 学生確保や地域貢献等に直接影響する広報関係費については、今後のさらに多様な展開を可能とする予算を確保すること。
- 物件費の中で約13%を占める教員研究費については、科学研究費補助金等の外部資金の獲得をさらに促進するとともに、研究活動実績等に基づく競争的配分経費を拡大するため、現行の基礎額について見直しを検討すること。

IV 収入増の方策

(著者註：特段無いことが、反照的に示されている。)

7.5 「人件費抑制により財政の硬直化を排し」

作成：2006-05-30 更新：2006-05-30

まずは『北海道教育大学中期財政指針(案) 一入るを量りて出ざるを制す一』から引用：

「本学の主たる支出は、固定費とされる人件費が予算の約8割を占め、全国立大学法人の中でも最上位となる高い数値を示しており、硬直化した財政状況にある。この状況は・財政構造上の課題として、分散キャンパスを理由に容認されうるものではなく、基本的に自主的努力によって解決・改善されるべきものである。」

「中期目標・中期計画の実行や社会のニーズに基づく新たな取組み、教育環境の整備及び老朽施設の改修等を実施していくためには、恒常的な財源確保が必要となるが、その全てを概算要求等による予算獲得で対応するのは困難であり、既存事業と組織の抜本的な見直し・効率化、経費の節減等といった自己努力により財源を捻出しなければならない。」

「国の「総人件費改革」の方針の下に変更した中期計画では、常勤教職員及び常勤役員の人件費について、平成17年度の人件費予算相当額をベースとして、平成21年度までに概ね4%削減することを定めているが、その影響額は2億7千万円となり、16-17年度人件費実績額から、一定の減額をしなければならない厳しい状況となる。また、「総人件費改革」に基づく1%以上の運営費交付金の減額の恐れも今後あり得ると見ておく必要がある。」

「以上の限界のある収入見通しと新たな資源投入の必要性を踏まえ、本学の使命として、教育研究を継続的に発展させていくためには、主として人件費の高比率が要因となる財政の硬直化を改め、歳出構造を根本的に転換すると

ともに、教職員の人件費及び物件費について、聖域なく経費を抑制していくことが不可欠である。…また、人件費の見直しにおいては、本学の昇格・昇給・各種手当の給与制度等の検討が必要である。」

「当面の財政構造の転換の基本は、人件費抑制により財政の硬直化を排し、可能な限り政策的な物件費の比重を高めることであるが、前述のように教育環境整備や就職支援などの新たな必要に基づく資源投入や老朽施設の改修整備など独自の財源確保による歳出の大きな要請があり、物件費の在り方としても、現状の歳出の構造転換と経費の抑制が不可欠である。そのためには、これまでの総花的な予算配分を排し、限られた資源について、徹底的な選択と集中を進めるべく、次のような方策の実行を検討する必要がある。」

これが『指針(案)』の基調である。本学の事業的特性から収入構造は固定化していて事実上改変の手立てがないので、支出構造の改変が主張されているわけだ。そして、支出構造の改変を、「戦略的投資のための人件費抑制」と定める。

戦略的投資の内容は、(1) 箱物、(2) 「大学評価」対策(「中期目標」に書いたことの充足)、そして(3) 広報。

この基本構図を先ず押さえておこう。

戦略的投資であれ人件費抑制であれ、その提案は合理的な理由付けを要する。それは、つぎの形に述べることだ：

戦略的投資/人件費抑制により、いまががこのようになる。
——これはいいことだ(「改革/改善」だ)。

これはアタリマエのことだが、『指針(案)』にはこれが無い。
『指針(案)』が述べているのは、

われわれの重力場はこのようになっている。

したがってわれわれは自ずとにこのように動くことになる（余儀なくされる）。

である。

これに対するわたしたちのリアクションは、執行部の体質 / 哲学を見て取り、その体質 / 哲学の相対性を示すことだ。なぜなら、執行部は自分の体質 / 哲学をこれの他にはないものと信じているからだ。

例えば自由主義 / プラグマティズムの哲学は、重力論（「流れに棹さす」）に対して別様の視点・立場をとる。すなわち、多様な個の存在と運動が、その都度新たな重力場を流動的に形成すると考える。理念・意志・合理精神が重力場を変えろという思いがあって、重力場を固定化する言説には与しない。

人件費抑制を「解決・改善」の文脈で考えるのが執行部だが、人件費抑制は、「戦略的投資との相殺」の意義の以前に、「人材の低劣化および本業の低劣化」の含意がある。

教員養成系大学北海道教育大学は、地道な（= 正道を歩む）教育で立つ。人材が一等のインフラだ。テーマパークを運営するような戦略的投資——（1）箱物、（2）外部評価対策、（3）広報——が効を奏するような組織体ではない。

鳴り物的運営は、すぐにその愚かさに気づかれる。保って数年だ。

数年経って熱が冷め、周りの中の自分が見え出すとき、どの一つもまともな「教員養成系大学」の態を成していない北海道教育大学が見えてくる。自分の本業 / 本務を自ら壊してきた愚に気づく。

8. 金策

8.1 要旨

8.2 金策のために大学の大計を捨てる

8.3 ペイしない副業の開拓

8.4 国立大学の内職が褒められる時世 / 一時

8.5 「授業公開講座」

8.6 「全入学時代」のことばに瞞される

8.7 教員を安価に取り揃える

8.8 「開かれた大学」

8.9 「地域」

8.10 「生涯学習教育」

8.1 要旨

作成：2006-08-10 更新：2006-08-10

本来金策の方法をもたないところに金策をさせると、そこは身を持ち崩すようなことをやってしまう。

法人化で大学は金策を課せられることになった。しかし、大学はもともと金策できるようなシステムにはなっていない。小銭といえども、それを得るシステムがないところでそれを得ようとすれば、システムを変えることになる。このシステムの変更が、大学を大学でなくする、すなわち大学を破壊する。

映画館の空席は、収入の機会損失。そこで、収入ゼロよりは安くしても人が入った方がいいというわけで、各種特割を考えた。

この「空席を収入の機会損失と見る」を、大学がやりだした。「授業公開講座」である。教育の場に観客を入れた。(8.4「授業公開講座」)

この金策は、「授業 / 教育破壊」という形の「大学破壊」。

ちなみに、「授業公開講座」の合理化に、「生涯学習教育」や「地域に開いた大学」の論が動員された。この合理化はまやかしであるが、「生涯学習教育」や「地域に開いた大学」はまんまとこれにのせられてしまった感がある。

小銭収入になる教員の営業活動も、いろいろひねり出されている：サテライト、公開講座、学校教員 10 年目研修、出前講座、1 日大学、センター試験監督、……。

将来の学生獲得を目論んで「学校見学 / 訪問」の積極的受け入れ——行

事のプロデュースと対応——といったのもある。

しかしこれらがまとまってやってきたときの結果は、「教員の疲弊」ないし「諸処で実施不能による頓挫」。これも「大学破壊」の一つの形。(2.7 生保・損保の不払い問題 (「特約」商品))

入試制度も、金策としていじられるのが常態になってしまった。入試を厳しくすると学生 (お金) が入ってこないというので、ハードルを低くする入試方法が「多様化」のうたい文句で導入される。しかし、低いハードルで入れてしまった者は、出すのが大変になる。大学は大学としての課程をもつ。無理に出そうとして大学の課程をいじるのは、大学破壊になる。また、いじってもいじらなくても、教員は知識・学力バラバラの学生を相手にし、学力のない学生 (大学生を務めるのが無理な学生) の処遇に苦勞し、疲弊する。

そもそも大学を金策にかまけさせるのは、国にとって得なことなのか？ 国は、大学にどのような役回りをさせようとして、投資してきたのか？

大学はいま、企業でいえば開発部をつぶして人を営業に回すようなこと、あるいはものづくりを接客業に変えるようなことに、駆り立てられている。

金策のために、これまで築いてきたものを切り崩す。まったくペイしないことをやっているわけだが、これまで築いてきたものの価値を見目を失っているので、やっていることの重大性 / 深刻さがわからない。

「法人化」は国益を失するプログラムである。

もともとは、大学のリストラ (経費縮小 / 規模縮小) が課題であった。

しかし「リストラ」は「法人化」に趣旨変えされ、大学は金策に駆り立てられる存在になった。

——「リストラ」の立場は、あくまでも大学を保つにある。これに対し、「法人化」では大学は別のものになる（壊れる）。

国立大学法人評価委員会 / 文科省は、大学が金策の生存競争に打ち勝つことと大学の良質化が一致することを願っている。しかしこれは間違い。——大学の存在理由（「学問担当」）がわかっていない。

8.2 金策のために大学の大打を捨てる

作成：2006-08-17 更新：2006-08-17

「法人化」で、大学は緊縮財政を課される。

緊縮財政を課された大学は、金策を考える。

金策は、人を含む大学資源の再配置を意味する。

大学資源の再配置は、これまで行ってきたことがそのままの形では続けられないこと、一般に、損なわれること、を含意する。

こういうわけで、金策は、つねに損害とのトレードオフで考えられることになる。

金策は、それがもたらす損害と比較してペイしないとなれば、捨てられる。

しかし、人はこの計算を能くするほどに賢くない。

しばしば、目先の小銭収入がすごく重要なものに思えて、大学にとってほんとうに重要なもの（それはたいてい見えない）を捨てる。

国立大学が「国立」である意味は、

大学に余計なことをさせず、しっかり本分に付かせるために、
それができる条件整備を国が行う。

大学が本分に付くための必要経費に比べて、大学が本分を崩す形で金策して得る小銭など、たいした額ではない。国も大学も、このトレードオフをしっかりと計算できねばならないのだが、いまはどちらもアタマがおかしくなっている。

国や大学に対して「アタマがおかしくなっている」という言い方をすると、たいていの人は「まさか」と思うだろう。しかし、組織というのは簡単にアタマがおかしくなる。古今東西例に事欠かない。組織とはそういうものなのだ。

よって、組織の中の出来事には、構成員が事細かくリアクションしていく必要がある。これがデモクラシーの知見だ。

ちなみに、「デモクラシー」を「民主主義」と訳すから、この意味がわからなくなる。「民主主義」の訳は「権力」を想定している。権力を生まない / 権力に暴走させない装置として「デモクラシー」を見るわけだ。

しかし、ほんとうに暴走しているのは、組織の愚である。

実際、大学に生じる「アタマがおかしい」出来事は、「アタマがおかしい権力者とこれに虐げられる一般教職員」の構図でとらえられるものではない。組織全体でアタマがおかしくなる。

そこで、この組織の愚をチェックするのに、絶えず「デモクラシー」を働かせている必要があるというわけだ。

アタマがおかしくなる者とおかしくならない者がいるのではない。みんなおかしくなり得るから、普段から互いにチェックし合おうということだ。そして、幸い個は多様であるので、議論を始めれば自ずと異なる論が揃う。

以上が、デモクラシーの本義。——ただし厳密には、自由主義（「個の多様性」主義）に基づくデモクラシーの本義。

8.3 ペイしない副業の開拓

作成：2006-08-17 更新：2006-08-17

大学の金策を課題として立てる場合、最初に考えねばならないことは、大学に副業を生む構造があるかどうかということだ。この基本的なところを明らかにしないで、副業づくりを思いつきでやってしまう。特に、

「この副業は、大学の本分に関わるどのような損害とのトレードオフになっているか？」

という考え方にならない。

大学は研究と教育を本分とする。

研究は金を生まない。金を得ることを考えたら、研究でなくなる。外から研究費がつくことは、大学に金が入ってくることではない——たかだか、大学内部での経費配分に余裕が出るという意味の関接収入。

教育も、商売にはならない。実際、大学は国の補助金がなければ、やっていけない。私学も同様。教育は国家事業であるという認識があるので、国は補助金を出している。

ちなみに、これは介護とか医療の場合と同じ。介護や医療は、国が大部の金を負担するという形で成り立っている。

塾や予備校は、「教育は商売になる」の例に見えるかも知れない。しかし、塾・予備校は、学校のシステムの間隙で商売しているに過ぎない。

大学の副業を発想する基本形は、「正規学生の他にも学生をつくって授業料をとる」。例えば、公開講座、授業公開講座。

しかしこれで行くなら、さらに進んで、塾や予備校をやってもいいわけだ。

——なぜしないか？

「そんなことをやるために大学があるのではない。
本分をわきまえ、自分のしなければならないことを
きちんと、そして精一杯、行え。」

があるからだ。

国は、この考えで大学を運営している大学に国の金を回す。そうでない大学に対しては、渡した金を返させ、相応に処分する。——これが本当。

しかし、法人化で大学は、「国がバイトを奨励している」「副業を開拓したら評価委員会 / 文科省から褒められる」のような受け取り方をしているかのようだ。大学には自立採算があり得ないのに、体裁的に緊縮財政を課している行政にも責任はある。それでもやはり、いまの大学はかなりおかしくなっていると見るのが適当である。

8.4 国立大学の内職が褒められる時世 / 一時

作成：2006-09-04 更新：2006-09-04

1.5 「愚が繰り返される理由」で、教育論 / 大学論の周期運動について述べた。このサイクルにおいて、いまの教育論 / 大学論は、「国立大学の内職を褒める」位相にある：

読売新聞，2006-09-02

国立大が収益アップ大作戦、学内ロケ誘致に松阪牛飼育

一昨年に法人化した国立大が、増収や経費節減に奮闘している。

キャンパスをロケ地にしたり、育てた松阪牛を出荷したりして収入の増加を図る一方、学内の蛇口に節水器具を付けるなど涙ぐましい経費節減も。どの大学も黒字の確保を目指し、知恵を絞る日々が続いている。

遠洋航海や漁業の実習用に100トン以上の練習船4隻を持つ東京海洋大。原油価格高騰でも、燃料費がかさまないように節約に努めたが、昨年度の燃料費は前年度より2500万円多い1億2500万円かかった。その穴埋めに貢献したのが、法人化後、受け入れ始めた学内でのロケだ。

東京都江東区のキャンパスには歴史ある校舎が残り、最近では、映画「ハチミツとクローバー」やテレビドラマ「野ブタ。をプロデュース」が撮影された。昨年度は19回のロケで、約300万円の収入となり、「臨時収入は本当にありがたい」と担当者は語る。

収益を上げて国庫に入るだけだった国立大は、一昨年4月の法人化で独立した裁量権を持つようになり、収益を独自の判断で学生や研究のため使えるようになった。一方、国からの交付金は法人化以降、年々減額され、効率的な経営も求められている。

「収入増に加え、PRにもつながる」と、多くの大学がオリジナル商品の開発に取り組む中、三重大は同大の農場で松阪牛の飼育を始めた。職員は、松阪牛の農家を訪ねてノウハウを教えてもらったり、「神戸大学ビーフ」

を東京のデパートなどで売り出している神戸大に視察に行ったりした。

牛舎を個室化し、自家製のワラを食べさせて大事に育て、今冬、市場に出荷する。職員の一人は「松阪牛のブランドで肉の付加価値が上がれば、増収につながる。神戸大には負けられない」と意気込む。

東京農工大も今年1月、学内にアンテナショップ「農工夢市場」を開設。地域住民らに大学の農場でとれた野菜や果物、ジャムなどを週1回販売している。正午の開店前には行列ができ、昨年度は前年度比約121万円の増収になった。

……(略)……

増収や経費節減に向けた国立大の取り組み

北海道大	昨年11月にミュージアムショップを開設し、クラーク博士の写真入りの懐中時計など大学公認のオリジナルグッズを販売
岩手大	農家の馬や牛などの家畜を診療する大動物診療部がある農学部附属動物病院の教官を増員。家畜治療での収入増が目的
福島大	有料の臨床心理相談や教育相談、ビジネス研修講座を開設
東京芸大	大学美術館の展覧会や奏楽堂でのコンサートを積極広報し、入場者を増やして、入場料の収入増につなげる
愛媛大	学内で焼却したり、一般ゴミとして出していた紙類をリサイクル業者に委託して、トイレトーパーと交換し、焼却費、処分費を節約した
香川大	学生と教職員が年3回、構内大そうじを行い、業者への委託費分、年300万円を節約
島根大	農場で生産するサツマイモを原料に芋焼酎を製造、来年3月発売予定

以上の「内職」では、セーフのものとかかなりアウトに近いものが混じっている。

「内職」がアウトになるのは、大学の教職員が勤務時間内に労働する場合(勤務規定違反)や、学生が校時に労働する場合(学習権侵害)である。

国立大学の教職員が内職するためには、休暇日をとってこれにあてねばならない。

この記事の中に

「一昨年4月の法人化で独立した裁量権を持つようになり、
収益を独自の判断で学生や研究のため使えるようになった。」

とあるが、収益を得る方法が大学の自由勝手になるわけではない。国立大学の教職員の給与は、国民の税金に依っている。国民の税金は、「教職員の職務専念」に対して支払われている。

「国立大学法人化」と「民営化」の区別を曖昧にして、「内職」に係わる職務規定の問題をムード的に忽せにすると、たちまちモラルハザードに陥る。

本来、国立大学に投入する国費の額は、「職務に専念させる」ことのできる額として決められる。ところが、法人化プログラムでは、「職務専念」のできない額に定めて、内職を奨励する。

まことに不思議なことに、例えば年100万円の利益を生むのに500万円のコストがかかる内職に対し、「国に500万円の損害」という見方が起こらないのだ。逆に、この内職が褒められる。——異常な心理状況だが、集団心理とはだいたいこのようなものだ(Cf. バブル期の狂奔)

8.5 「授業公開講座」

作成：2006-08-07 更新：2006-08-23

国立大学は、国立大学法人になって、収入の途を独自にいろいろ探さねばならなくなった。「授業公開講座」はこうして出てきたものの一つ。

「授業公開講座」とは、大学の正規の授業に（学生でない）一般者が受講生になれるようにするもの。登録料は、北海道教育大学の場合

一律 2,000 円で、5 つのキャンパスで開講されている授業公開講座をいくつでも受講することができる

となっている。（北海道教育大学 HP の授業公開講座のページ）

破格の値段だが、出所は「教室の空席の有効活用」（営業的には「空席をお金に変える」）だから、この程度でいいと踏んだのだろう。

外部者に受講を許す制度としてはこれまでに「科目等履修生」というのがある。「科目等履修生」と「授業公開講座」との違いは、前者が単位認定を行い後者が行わないということ。また、「科目等履修生」では単位認定があるので、受講要件もそれに応じたものになる。一方、「授業公開講座」はだれでも受講生になれる。

発想としての「授業公開講座」は、「大学の授業」とはなにかを改めて考えさせる点で、興味深い。

「大学の授業」は単位認定を終点に据えて行われる。

「単位認定が終点にある」の意味は、大学は「資格を持たせる」という形で授業を行っているということ。150 単位取ったとは、150 の資格を持った（積み上げた）ということだ。

授業者にとって、「単位認定を終点に据える」にはつぎの意味がある：

「授業は教育である」

では、「授業公開講座」は教育ではないのか？

そう、「授業公開講座」は教育ではない。したがって「授業」でもない。

「授業公開講座」の本質はつぎのようになる。

正規の授業 (= 教育) が、壁がガラス張りの教室で行われている。

一般者が教室の外からこの授業を聴く。

授業者が彼らを受講生と見るのは間違い。授業者は彼らを「いない者」としなければならない。

「授業公開講座」とは、「覗き部屋」仕立てになった授業を意味する。

「授業公開講座」の「登録料」とは、覗き料のこと。

よって、「授業公開講座」で論点になるのは、つぎのことである：

「授業は、「覗き部屋」仕立てで構わないのか？」

「授業中の教室の席に関して、

それが空席であることと外部者が着席していることとは、

授業に関して同等なのか？」

既に「授業公開講座」が始まっていることは、ある授業は「覗き部屋」

仕立てで構わないこと、空席であることと部者が着席していることが同等であること、を示している。

しかしここで警戒しなければならないのは、「特殊を一般に敷衍する論理錯誤を錯誤と思わない / 錯誤を指摘されてもわからない」者がいて、このようなのが

「すべての教員は、
自分の授業の一つは授業公開講座に供出するように！」

と言い出す。そして、これが大学執行部から言い出されてくると、異論を述べたり従わないことは「反組織的行為」になる。

授業を「覗き部屋」仕立てにすること、空席を外部者で埋める（「空席の有効活用」）の是非 / 可否は、学術論文的に議論すべきことがらである。「すべての教員は、自分の授業の一つは授業公開講座に供出するように！」はいくらでも提案してよい。しかし、匿名をやめ、学術論文的に論を形成して提案すべきである。これが大学人の常識というものだ。

「学術論文的」が苦手なむきには、先ず一般の会社の場合との比較で考えてみることを勧める。

——会社において、空いたスペースに外部者が入り込むのは、仕事のじゃまか？ 会社は外部者の混入をもちろん斥けるが、その理由を文書にして書くとしたらどうなるか？ 大学の授業が会社の仕事とは違ったものに受け取られるのは、なぜか？

8.6 「全入学時代」のことばに瞞される

作成：2006-08-17 更新：2006-08-17

大学志願者数が大学入学定員を下回る「全入学時代」がやってくるのことばに反応して、高校訪問をプログラムする国立大学もあるようだ。実際、北海道教育大学もその一つ。

高校訪問は、労働力の振り分けであり、損害とトレードオフしている。しかし、労働力を実体概念化できない者は、この損害を見ることもできない。

そもそも、「高校訪問」の位置づけ・意味づけが、できていない。つぎの乗りで、高校訪問をプログラムしている：

「志願者数が入学定員を下回るような事態が本学で起こらないよう、先輩である私学のやっている高校訪問を、自分もしなければならない。」

ちなみに、これに対するまっとうな思考プロセスは、つぎのもの：

「ある私学はなぜ高校訪問をしているのか？ その私学の条件は自分の大学にあてはまるものか？」という問題の設定を先ず行い、そして研究に入る。

「全入学」は、すべての大学に一律に / 平均して起こるのではない。あるタイプの大学が、「志願者数が入学定員を下回る」となる。

そこで、「それはどんなタイプの大学か？」と考える。そして、自分と見較べる。この比較作業で自分の特徴付けを固め、「高校訪問」に対する

自分のスタンスを決める。

大学として情けないことに、これができないようだ。思考停止の様で高校訪問を始める。

ただし、情けない図になるのは、高校訪問を「全入学を展望した高校訪問」としているためでもある。——実際、「高校訪問」についてはつぎのような別の見方も、可能性としては立つ：

- 入学検定料収入の減がないように（もしくは増をねらって）、高校訪問を行うことにする。
- 大学執行部が「次年度以降受験倍率が低下するようなことがあれば、執行部の失政ということにされかねない」と懸念して、受験倍率の減がないように（もしくは増をねらって）高校訪問を行うことにする。

さて、「志願者数が入学定員を下回る」大学は、どのような大学か？

端的に、実績のない / 社会的評価の芳しくない大学である。

ある国立大学が「志願者数が入学定員を下回る」大学になるということは、それが実績のない / 社会的評価の芳しくない大学になっているということを意味する。

実績がある / 社会的評価が高いは、国立大学にとっては存在要件である。

ある国立大学が「志願者数が入学定員を下回る」大学になるということは、それ以前に、国立大学として失格であることを意味する。

よって、論理の上からつぎのことが出てくる：

国立大学は、「高校訪問」という手法で生き延びることをしてはならない。

即ち、国立大学は、実績を上げ、社会的評価を高めることに専念する。この結果が「志願者数が入学定員を下回る」であるときは、その大学は廃止でなければならない。——これが本当の「大学評価」である。よって、「高校訪問」というのは、国立大学として「ズル」である。やっではないことであり、周りもこれを許してはならない。

8.7 教員を安価に取り揃える

作成：2006-08-17 更新：2006-08-17

なりふり構わずの金策が起こる場合、その最も危ない場所は「教員採用」である。教員の取り揃えを安上がりにあげることが、実際的に行える。

教員ラインナップを安上がりにつくる方法は、つぎの2つ：

1. 若年者を採用する。
2. 常勤を減らし、非常勤を「特任教授」とする。

2は私学でよく使われる手である。給与は非常勤で、対外的には「教授」で通る。単純計算では、教授人件費を半分以下に(1/3くらいまで)落とせる。

この金策のトレードオフになるものは、大学の力とアイデンティティ。特に2の場合、文化・伝統を大学の要素として失することになる。——これは「大学」でなくなるということ。

8.8 「開かれた大学」

作成：2006-08-23 更新：2006-08-23

法人化が課題になって以降、「開かれた大学」のことばがいたるところに現れるようになった。

この場合の「開かれた」の意味は、「情報的に開かれた」(「隠し事をしない」)ではない。

「開かれた大学」は、生涯学習教育("lifelong education")の文脈に現れる"open university"から来ている。ただし、「開かれた」の意味に自ずといろいろ変調がかかることになり、たてまえと本音のところをきちんと区別してこれの理解にかからないと、ことばにただ浮かれる態になる。

註：内容/実体のともなわなないことばに浮かれることができる。

これは、ことばの便利なところであり、危険なところである。

法人化後の大学は、およそ以下のようなことを行う意味で、「開かれた大学」のキャッチコピーを用いている：

- A. 正規学生に対する授業以外の教育業務を増やすことによって、収入を得る
 - 一般者向けの講座開設で、受講料収入を得る：
 - ・公開講座
 - ・キャリアアップ・リカレント教育に関する講座
 - ・一般向け教養教育講座
 - ・自治体が派遣する研修生相手の研修講座

- 正規学生向けの授業に、一般者が聴講することを許し、受講料収入を得る
「社会人 / 市民聴講生」「授業公開講座」
- 地域フォーラム
いまのところは、広報的位置づけにとどまる。将来、収入の方法になることを期待している。
- 産学公連携の形をとる専門的指導等で、収入を得る：
産学ないし産学公の連携が自然な形である研究分野の他にも、これを行うようにする。
- 科目等履修生
これは、従来型聴講生で、正規受講生と同レベルの知識・学力を持っていることが受講要件となり、これの審査の上で受講を許可される。
これの受入れを増やす。

B. 教員の効率的運用（従来型学部の枠を越えた運用）で、人件費を削減する

- コア・カリキュラム
- 共通科目

C. 学外者を講師に用いる

- 社会人講師、特任教員
- 他大学の教員を非常勤で用いる

ここでは、まず、つぎの根本的な問題が閑却されている：

「これら「開かれた大学」は、
大学のあり得べき形（大学の本義 / 本分に適った形）なのか？」

実際、「開かれた大学」は大学観の一つだが、「大学観の一つ」として相対視できる知識（特に歴史的知識）が大学人の多くに欠けている。（3.2 大学論の閑却 — 「大学」知らず）そして、「これに邁進することがいいことだ」の集団心理に大学中が陥っている。

「これに邁進することがいいことだ」の集団心理は、「これに邁進するとはどういうことなのか？」という問題を立てることも忘れる。特に、

「これに邁進することが、
従来の事業とのどのようなトレード・オフを意味するか？」

という問題を立てられない。

「従来の事業の横に、も一つ事業を設ける」というイメージでいるわけだ。

「授業公開講座」の発想がいい例で、正規授業と一般者聴講が同時並立で成立すると思っている。（8.4 「授業公開講座」）

課題が「トレード・オフ」であることを理解できず単に「追加」であるにとらえる単純知力は、労働力のとらえかたにもそのまま及ぶ。すなわち、「現有労働力には余力があり、その余力を追加事業に回すことができる。よって、従来の事業を損なうことはない。」というわけだ。また、この考え方は、「油と教員は絞るほど出る」の執行部体質（§6）とも密接に関係している。

8.9 「地域」

作成：2006-01-29 更新：2006-08-19

北海道教育大学は、大学リストラの課題を5分校維持のまま乗り切ろうとしたため、5分校の名分を必要とした。その名分は「広大な北海道」と「地域」しかない。

「広大」を言いはじめれば、どこでも広大である。まず、「広大」の決定要素は面積よりも交通。それに、大学の場合は、南の端の者が北の端の大学を選ぶ（またその逆）に象徴されるように、学生が自宅から大学に通うわけではない。また、「広大な北海道の学校教育の一端を担うには5分校でなければならない」の説を立てるのも無理——むしろ、ヤブヘビになる。

したがって、「地域」だけが、5分校の名分として打ち出せるものになる。そして、論理の上から、その名分の形はつぎのようではなければならない：

5分校が地域に貢献する大学として存在し続けることを、地域が必要としている。

地域のこの必要に応じるため、5分校を続ける。

大学での業務は、個々に具体的なものだ。それが関わることになる「地域」は、抽象的・象徴的なものではない。では、大学の業務にとって、「地域」とは実体的に何なのか？

これを曖昧にしていると、ことばが独り歩きして、大学の方向付け、そして大学資源（その大部分は人力）の配分・配置を誤る。

大学にとっての「地域」は、つぎの文脈に現れる：

学生	全学生の一定割合を地域出身者が占める（地域=学生田） 卒業生の一定割合が地域に就職する
助力/ 貢献	地域が大学の助力/貢献を必要とする 大学が地域の助力を必要とする

ここで、「学生」は実体的で、「助力/貢献」は象徴的。

北海道教育大学の「地域」は、つぎのようになる：

学生	学生田としての北海道 卒業生が（特に学校教員として）就職する地、北海道
助力/ 貢献	北海道 / 札幌教育委員会（関係部署の担当者） 北海道の企業（関係部署の担当者）、等

そして、北海道教育大学のX分校にとっての「地域」は、つぎのようになる：

		近隣(*)	遠隔(*)
学生		入学・就職	入学・就職
助力/ 貢献	大学→地域	経済効果 専門的指導 等	専門的指導 等
	地域→大学	教育実習 研究協力	教育実習 研究協力

(*)

近隣	X市およびその近隣 (= 交通的近隣) の人・機関 (関係部署の担当者)
遠隔	ある業務・行事において関わる遠隔 (= 交通的遠隔) の人・機関 (関係部署の担当者)

このように分析した上で、「地域の大学」の第一義は「地域に学生田を定める大学」ということになる。特に、地域とは金のことである。

アメリカの大学は、社会人学生の割合が大きい。日本では「大学生」は高校を卒業し引き続き大学に入ってきた者のことだが、これはアメリカでは "traditional" と称される。そのような国柄の大学なので、「地域 = 学生田」の意義が明瞭に現れる。

よって、北海道教育大学が「地域」を課題にする形は、第一に、つぎのものである：

北海道教育大学は、「地域に学生田を定める」の意味の「地域の大学」になりたいのか？

ところが、北海道教育大学で「地域」が取り上げられる形は、専ら「地域に必要」「地域に貢献」の方。——「名分を立てる・大学評価に堪える」が「地域」を課題にする理由なので、このようになる。

実際、北海道教育大学「中期目標」には「地域」がつぎのように現れる：

- 北海道教育大学は、教員養成と地域人材養成に関する国民と北海道民の期

待に一層積極的に応える

- 地域社会で意欲的に活躍できる人材を育成
- 北海道内の国立大学等と連携
- 広大な北海道の主要中核諸都市にキャンパスを有する体制を最大限生かし、北海道全域にわたって地域の教育と文化の振興に貢献する。
- 北海道の地域特性を生かし、へき地・小規模校教育、環境教育などを担いうる能力を養成
- 地域社会の担い手となるべき能力を形成
- 北海道内の現職教員に対する再教育の課題に応える
- 遠隔教育等のより積極的な活用
- 北海道の教育実態に関わる種々の実際的な研究と政策提言を行い、北海道教育委員会及び地方教育委員会との連携の中で全学的な研究課題として積極的に推進する
- 北海道の地方自治体、公共・民間団体及び企業と連携した研究活動に取り組み、地域の総合的な発展に寄与する
- 北海道地域教育連携推進協議会を通じた北海道全域の教育と文化に関わる地域貢献を強力に推進する
- 「道民カレッジ」などと連携し、北海道全域にわたる生涯学習社会化への対応を強める。
- 各教員の専門研究を生かした地域への多様な貢献を一層広げ、社会に開かれた大学を目指す。
- 付属学校に関する目標 (1) 道央・道南・道北・道東の4つの圏域と結びつく多様な形態の教育と研究を実施する。(2) 高度な資質を有する教員を養成するために、教育実習を体系化するとともに、大学と附属学校の密接な連携により、教育及び教員養成に資する実践的、開発的な研究を行う。(3) 地域の公立学校及び行政機関や教育機関と連携しながら、北海道の教育実態に関わる種々の実際的な研究と現職教員研修等を行う。

さて、「地域に必要」「地域に貢献」の形で「地域」が課題に立てられる

と、どうなるか？ 地域密着をねらう仕事の開拓が始まり、それらが現場のキャパシティを超えて、また、本業を損なうこととのトレードオフで、現場に降りてくる。

この仕事の実質性・実効性はどうか？

「地域」ということばを使うと関係の線がすごく太いものを感じるが、実際には、担当する人と人の間のひじょうに細い線である。そして機関が相手の場合は、この細い線は担当者の交替（← 配置換え）のときにひじょうな危機をむかえる。

「地域」とはあくまでもシンボリックなものであって、実体は人である。特に機関の場合は、関係部署の担当者に過ぎない。

よって、「地域」プロジェクトは、余程十分な計算の上にあたらねばならない。形骸化する時のこともきっちり想定してかかる必要がある。形骸化した打切りはお互い憚られるという感じで、双方が負担としてかかえながらだらだら続くということは、ありふれたことだ。

翻って、最も肝心なことは、「地域」プロジェクトをムードで立ち上げないこと。立ち上げる者が担当する者でない場合は、要注意。立ち上げるのは簡単だが、担当する者の負担は（たいした内容でないプロジェクトであっても、「地域」が相手ということで）ひじょうに大きい。

したがって特に、大学資源の配分・配置の計算に難のある者、「継続が力（＝力がなければ継続できない）」を知らない者に、「地域」プロジェクトの立ち上げに関わらせてはならない。

8.10 「生涯学習教育」

作成：2006-08-23 更新：2006-08-23

「生涯学習教育」は、軽いた見から出てきた金策ならば、失敗する。

例えば、「ひまと金を持って余したリタイア世代に対する教養講座」程度の発想による公開講座や「授業公開講座」(§ 8.4) は、受講者を呼ばない。この発想は、そもそも傲慢であり、社会をなめている。大学の授業が教養のメディアとして今日どれほどのものかということ、公開講座や「授業公開講座」を用いるよりは本を買ったりテレビの教養番組を視る方を選ぶというものだ。

授業と書籍の比較において授業のライブ性を見ようとしても、それはたいしたものではない。

授業 / 学習とは、本来地味なものだ。授業は、「一時一時をおもしろく」でつくられるもの（エンタテインメント）ではない。

しかも、授業は、本当に理解しようとするときのメディアでもない。授業は、理解の作業に向かわせるきっかけであり、ガイダンスである。

「生涯学習教育」は、「社会人になってからの正規入学」の常態化というものではなく、「キャリアアップ / リカーレントの意味が明確なコース」という形でしか成功しない。そして、キャリアアップ / リカーレントを守備する教育組織は、半端なものではあり得ない。中途半端はゼロに等しい。

アメリカの大学の "vocational course" は、学部規模である。学部くらいの規模でなければ、「生涯学習教育」の趣でキャリアアップ

8. 金策

/リカーレントを守備するコースにはならない。

法人化以降の国立大学で喧しい「生涯学習教育」は、「生涯学習教育」ではない。生涯学習教育になっていないものに「生涯学習教育」の名が冠せられるのは、傲慢であり社会をなめているからだ。あるいは、「生涯学習教育」の意味をわかっていないからだ。

9. 「顧客中心」 ——大学のレジャーランド化

9.1 要旨

9.2 大学のレジャーランド化

9.3 「自由な学究の場」と「レジャーランド」の区別

9.4 「大学 = レジャーランド」が失敗する理由

9.5 「これが大学の授業か!？」

9.6 本分 / 役割の忘却

9.7 特任教授

9.1 要旨

作成：2006-08-11 更新：2006-08-11

2007年には大学志願者数が大学の入学定員を下回るとして、「大学全入学時代」などと言われている。

実際には、大学には大学としての課程があり、全員がこの課程を修了できる力（適性）があるわけではない。よって仮に「大学全入学」が実現するとしたら、そのとき「大学」はつぎの2つのカテゴリーに分かれている：

- A. 大学の課程を行うもの
- B. 大学の課程をやめ、程度を下げた擬似大学課程を行うもの

社会 / 世間も、A 大学と B 大学を区別する。

組織・建物に「大学」の名を冠しただけで「大学」の社会的認知をもらえるわけではない。

B 大学は、名前に「大学」がついているので A の大学群に紛れ込めると思ったら、大間違い。世間の目を欺ける時間は僅かだ。

大学教育をよくわかっていない / まったくわかっていない者が、ちまたの経営本から一部を稚拙に抜き出す態で、つぎのように言う：

大学全入学時代の到来で、少ない入学者をめぐって学校間の争奪合戦が激化する。

大学全入学時代は、「学校が入学者を選ぶ」が「受験生が学校を選ぶ」に転ずる〈顧客中心〉の時代。

大学は、教育サービスの充実やその他付加価値で、この顧客中心時代に対応しなければならない。

そしてこれにのせられるように、旧帝大・旧国立1期クラスの大学までもがそわそわし出す。

世間が「大学」と認める大学の場合、入学志望者は「教育サービスの充実やその他付加価値」でその大学を選ぶのではない。「大学」としての評価が高いから、選ぶ。

志望者は、「大学」としての評価が高いということをつぎのように受けとるわけだ：

そこでは確かな授業を受けることができ、確かな学究活動を行える。そしてそこを卒業することで、社会から優秀な人材と認めもらえる。

大学を選ぶとは、どこのコンビニやガソリンスタンドを行きつけのものにするかというのとは、まったく違う。

大学の競争力の圧倒的部分は、教育の質・水準の高さである。これに比べれば、「教育サービスの充実やその他付加価値」は無視できる。（この辺の計算感覚をもたない執行部をもってしまった大学は、不幸だ。）

なぜ弱小私学が「全入学時代」を臨んでバタバタするかというと、「教育の質・水準の高さ」を競争力とできないからだ。そのような競争力を生むシーズをもっていない。よって、「教育サービスの充実やその他付加価値」で紛らわすしか手が無いということになる。

「教育サービスの充実やその他付加価値」の正しい位置づけ・重みづけ

9. 「顧客中心」——大学のレジャーランド化

のできない国立大学法人は、「顧客中心」という理解で「教育サービスの充実やその他付加価値」を重点政策に掲げ、大学の大事なシーズを自ら壊すことをはじめた。すなわち、本来なら教育・研究にしっかり向けるべき力を、「開かれた大学」「地域との連携」「学生支援」「広報」「生涯学習教育」「国際交流」等を標題とした雑務に分散した。

つぎつぎと雑務がつくられることについては、これに加担する教育論・学校論のタイプについても（「諸悪の根源」の意味合いから）ここで押さえておいた方がいいだろう。

仕事をどのような構造の中に位置づけてとらえるかというとき、つぎの2タイプが出てくる：

O. オブジェクト → ファンクション

F. ファンクション → オブジェクト

例えば、教員が行う「学生支援」の場合、各教員が自分の平生の指導に「学生支援」を埋め込むのはOタイプ。「学生支援」の委員会を立ち上げ、「学生支援」の内容をカテゴリー化し、各カテゴリーについて教員に指示を発するのは、Fタイプ。Oは雑務をつくらないが、Fは雑務をつくる。

もともと、大学の教員は、「開かれた大学」「地域との連携」「学生支援」「広報」「生涯学習教育」「国際交流」等を自分の仕事のうちにもっている。法人化後の大学の「大学改革」は、Fの発想で、これらを雑務にする。こうして、大学はいまやこんな有様に：

「スタッフの数を増やすわけではないのに、
執行部はせっせと雑務をつくり、下に降ろしてくる。

いったい担当者のあてがあってやっているのか!?

9.2 大学のレジャーランド化

作成：2006-08-05 更新：2006-08-05

社会的部署（社会的装置）としての大学の役割は、学問の担当である。ところが、学問担当の場には人は多くはやって来ない。また、やって来た者にも、学問はハードルが高い。学問が大学敬遠の理由になってしまうという、いまの状況！

そこで、大学の経営陣・営業部は、<遊ばせる>ことを考える。<学ばせる>から<遊ばせる>に方向転換する。大学を「遊ばせる」空間にする基本要素は、授業を「<学ばせる>プログラム」から「<遊ばせる>プログラム」に変えること。

注意：ここで謂う<遊ぶ>は、「<学ぶ>は<遊ぶ>に通ずる」のよ
うに言うときの<遊ぶ>ではない。あくまでも、日常生活的な意味
での<遊ぶ>である。

ただし、「大学のレジャーランド化」は、大学の生き残りを考えた経営者や営業部がこれを方針化したことによって、にわかに出てきたというものではない。

実際のところ、「大学のレジャーランド化」は「授業のアミューズメント化——学生を<遊ばせる>授業へ」という形で既に進行していた。

「授業のアミューズメント化」はどうして起こったか。それは、学力を高めるのがたいへんな学生たちに、教員・授業の側から順応するということによって起こった。

したがって、「大学のレジャーランド化」の問題は、大学人一般の「大学」

観というレベルまで降って考えねばならない問題となる。

「レジャーランド化」を大学の生き残り策として考えるのは、間違いである。

しかし、いまの時勢は、「レジャーランド化」を推進しようとする側が、自分たちを改革的であると考え、「レジャーランド化」に反対する者を保守的（時勢をわかっていない者）と見なすというもの。

したがって、「大学はレジャーランドではない」という見識は、今日ではそのままでは通用しない。——つぎの形で、改めて論を起さねばならない：

「大学のレジャーランド化とはどういうことであり、
なぜそれはダメなのか」

9.3 「自由な学究の場」と「レジャーランド」の区別

作成：2006-08-05 更新：2006-08-05

「自由な学究の場」と「レジャーランド」を混同する者はいるはずもないが、念のため両者の区別を強調しておこう。

「自由な学究の場」は、学究 = 遊びとなるのが理想である。実際、学究は、はた目には遊びと区別がつかない。学究する学生は、だらだら遊んでいるように見える。ただし、「学究で遊んでいる、そして主体的に遊んでいる」という点が肝心である。

「レジャーランド」は、学究に入れぬ学生を < 遊ばせる >。

学究を課すことのできぬ学生に対し、別のものを与えて遊ばせ、学生をやっているような気にさせる。（「大学1日体験入学」の中学生に授業するようなもの。）う形で既に進行していた。

9.4 「大学 = レジャーランド」が失敗する理由

作成：2006-08-05 更新：2006-08-23

「大学 = レジャーランド」は、大学の存在理由の否定である。ゆえに、失敗する。

大学は、「学問を担当する」という機能 / 役割において、社会の中に立つ。この機能 / 役割が低劣化することは自らの存在理由を失うことであり、実際、低劣化に対する社会的制裁を「学生が入ってこない」という形で受ける。

大学がレジャーランド化へと走るのは、目先のしのぎをするため。

しかし、このしのぎは長くは続かない。

しかも、このしのぎは、まさに自らの機能 / 役割を低劣化する内容になっている。

レジャーランド化によって大学が得るものは、

「その大学が送り出す人材は、できが悪い / 使えない」

「その大学の教育・研究は信用できない」

という社会的評価 / 世評。

レジャーランド化でしのぎを競う弱小私学は、まさにそのしのぎによって、社会からの低い評価を決定的なものにしようとしている。

つぎのことをしかと理解しておく必要がある：

レジャーランドは、大学である必要はない。

「大学 = レジャーランド」には、人を呼び込む理由がない。

最初のうちは、目新しさとキャッチコピーが効いて、集客に成功するかも知れない。しかし、「大学＝レジャーランド」のキャッチコピーは、大学に入れば現実との乖離がたちまち明らかになり、すぐに色あせる。そして人材送出不がはかばかしくないとやるや、集客は一挙に下降線をたどり始める。

また、「国立大学法人」という観点から見れば、レジャーランド大学に国が投資する理由はない。国が大学に対して国民の税金を投入するのは、あくまでも教育と研究に対して。大学のレジャーランド化が進めば、「教育と研究の確かな大学」のカテゴリーが改めてつくられ、格付けが行われ、投資額がそれに応じたものになり、さらには大学の再編へと進む。

大学の機能 / 役割は、地味なものだ。同時に、盤石である。邪道は通用しない。

そして「大学＝レジャーランド」は、通用しない邪道である。

9.5 「これが大学の授業か !?」

作成：2006-08-05 更新：2006-08-05

大学のレジャーランド化を推進する側は、自分の行っていることが「大学のレジャーランド化」であるとは思っていない。大学改革であると思っているし、正しい道であると思っている。

実際、「レジャーランド化」の手法になる「授業内容の平易化」「実務指向の特設授業」「社会人講師」等は、彼らのはるか以前から自分の授業で用いているものであって、いまになって始まったものではない。ついに自分の方法が全般に採用されるようになった、という思いがあるだろう。

このような教育方法は、自分自身のところで収まっている限りは、さほど問題になるものではない。彼らにおいて問題になるのは、自分の世界を勝手に一般に広げることだ。——「授業内容の平易化」「実務指向の特設授業」「社会人講師」等を推進する全学システムを勝手につくる。しかし、一部でとどまっていたものが全体に広げられると、大学の変質が起こる。いまの場合は、「大学のレジャーランド化」だ。

「大学のレジャーランド化」に歯止めがかからない理由として、大学の授業が教員の裁量になっているということがある。授業が教員の裁量であることは、大学が大学であるための基本要件だ。しかし、これが適切に運用されるためには、教員個々の良識（見識の高さ）が求められる。

学術的な基準が相当はっきりしていて、これによってチェックがかかる

ような学科の場合は、教員の自由裁量にも自ずと歯止めがかかる。一方、そうでない学科では、最悪野放図になる。「これが大学の授業か!？」というものが現れてくる。

「大学のレジャーランド化」は、「これが大学の授業か!？」でつくられる。典型的には、社会人特任教授を使った「これが大学の授業か!？」。

社会人特任教授を差別しているのではない。——社会人を用いて「これが大学の授業か!？」をつくる大学側の知性 / 知力を、ここでは問題にしている。

「これが大学の授業か!？」を量産する「大学のレジャーランド化」は、反面、大学における大学論の無さを示している。「大学とは何か?」「大学の授業とは何か?」という根本的な議論、堅実な研究が無いのだ。

(註) 「これが大学の授業か!？」を「大学のレジャーランド化」関連で具体的に挙げるものなら、物議を醸すのは必定。そこで、しばらく前からあって誰の授業でもないものから、「これが大学の授業か!？」の例を一つ挙げるとしよう。——「情報機器の操作」だ。

これは、「コンピュータ / 基本アプリケーションを操作できなければ、勉学上どうしようもない」ということで一括指導にしたもの。本来、単位を定めるような授業科目ではない。

9.6 本分 / 役割の忘却

作成：2006-04-09 更新：2006-04-09

日本の大学はいま、<再編ゲーム>の中に思考停止して、良識（合理精神）を失っている。すなわち、「再編」の自己目的化に陥って、ものごとの本末をきちんと考えることをしていない。

大学の経営的危機は、基盤の弱い私学では現実のものになっていて、経営の見直しを迫られている。

国立大学法人（旧国立大学）は、上（文科省）からの「再編」課題にあおられ、「大学評価」に対する体裁づくりであたふたしている。

残りの大学も、このような雰囲気にあおられて、「やはり<再編ゲーム>に参画しなければ」の精神状態に陥っている。<再編ゲーム>で起こっていることの一つに、大学のレジャーランド化がある。——これに奔走する側のアタマの中は、「大学の集客力を高める」だ：

「集客力を高めるために、大学をレジャーランドに！」

読売新聞北海道版で「大学の挑戦」シリーズをやっている。「変わる大学・変わる授業」がキー・ワードだ。しかし彼らの目に「大学の挑戦」と映っているものは、おおよそ大学のレジャーランド化に他ならない。

わたしの視点では、そこで持ち上げられている「大学の挑戦」は、比喩的に言えば大学の「理数離れ」に他ならない。いま大学は、「理数科」を離れて「総合的な学習」に向かう。そのココロは、

「この方が集客力があり、
授業での学生の受けもよく、
そしてもっとも肝心なことだが、
これこそ「実用の学」の実行である。」

「大学の挑戦」の言い回しが出てくるのは、
「従来大学 = 虚学の府」

の意識が、マスコミや（おそらく）社会一般にもたれているからだ。現に、これを否定する浅薄な教育風潮が幅をきかすようになっている。

誤解を怖れずに言えば、大学の意義は「虚学」をしっかりと担当するところにある。大学には、ハロー・ワークのようなところに手を出すより先に、責務（本来の守備領域）としてやらねばならない重要なことがある。——このことが、大学人個々においてきちんと押さえられている必要がある。

「総合的な学習」の教育風潮の中で、「円周率は3でよい」の時期があった。いま、円周率は3.14に戻されることになった。

注意：「ファカルティ・デベロップメント」と「大学のレジャーランド化」を混同しないこと。

大学教員の授業能力（成績評価に対する潔癖性を含め）は、たしかに褒められたものではない。大学が「虚学の府」としてきちんと立つために、「ファカルティ・デベロップメント」は重要な課題である。（授業は変わらねばならない！）

9.7 特任教授

作成：2006-08-23 更新：2006-08-23

有名な研究者をスタッフに抱えることは、大学のステータスを上げる最も直接的な方法であり、実際、普通によく用いられる。中・長期的には大学の研究 / 教育のレベル向上につながり、短期的には「人寄せパンダ」的効果がある。

「人寄せパンダ」は、有名人を学生に迎えるという形のものもある。

「人寄せパンダ」は、大学のレジャーランド化でも最も直接的なやり方として使える。エンターテインメント、大衆文化、実業の分野での有名人を、教員スタッフにする。

そしてここに、彼らを教員スタッフにする便利な方法がある。「特任教授」である。

「特任」のことは、外に対しても学生に対してもドロップできる。つまり、「教授」で通る。そして、「教授」の身分を与えることは、教員として採用することの合理化にも効く。「当該のエンターテインメント / 大衆文化 / 実業は、大学が守備領域とする学術的専門性に相当するものである」と、世に宣言することになるわけだ。

さて、「有名人特任教授」は巧い方法か？つまり、この先うまく行くか？「有名人特任教授」は、つぎの問題を大学人に投げかける：

「大学の授業とは何か？」

そして「有名人特任教授」現象は、この問いに対しつぎのように答えていることになる：

「大学の授業は、時代とともに変わる。

時代時代で「大学の授業」として受け入れられるものが、大学の授業である。」

大学教育観は、機能特化を厳しくすると弛めるの間に振り子運動をしている。振り子運動を起こしているものは、世代替わりによる<歴史忘却>。——機能特化は、はじめからそのフェーズに住まわせられている者には、無意味に見えてくる。そこで機能特化を弛める。すると、この弊害が出てくる。そこで、機能特化を厳しくする。そこに新しい世代が住みつく。以下、繰り返し。

大学の授業は、理論的体系を扱っている。それは、先人が築き改良を重ねてきた体系の現時点での終端。

一方、有名人特任教授の授業については、理論的体系は想定されていない。個人の世界の展開が求められている。それは、博物誌の一項のような趣になる。

大学の機能特化の厳しい・緩いの中の振り子運動は、大学と博物館の間の振り子運動と見なすことができる。

大学は、知識の展示館ではない。ここがよくわかっていないところに、「大学の授業」をどう考えるかで混乱が出てくる。

初学者には、大学の授業が知識の展示に見えるだろう。よって大学のオーソドックスな授業と有名人特任教授の授業が似たり寄ったりのものに見える。しかし、大学の授業は、知識ということ言えば、知識の構造化（こ

の意味で、理論）を扱っている。

大学のオーソドックスな授業がなぜ長続きしているかという点、それは、歴史の中で淘汰され精選されそしていまも成長を続けている理論を扱っており、そしてそれを教えることが容易でなく、また時間を要するからだ。

翻って、有名人特任教授の授業は長続きしない。それは、博物誌の一項として終わるものであるからだ。

10. 退行的順応 (1)

——本質論 / 原則論の衰弱

10.1 要旨

10.2 原則論の困難

10.3 本質論の忌避

10.4 本質論の衰弱が「非国民」差別をつくる

10.1 要旨

作成：2006-08-24 更新：2006-08-24

国立大学の法人化で、評価委員会 / 文科省は、「学長の強力なリーダーシップ」を「よいこと」として指導する。ここでは、つぎのことが信じられているわけだ：

1. 能力・資質の申し分のない者が執行部を形成する。
(大学という組織は、このことが実現されるようになっている。)
2. 能力・資質の申し分のない者が執行部を形成するので、「学長の強力なリーダーシップ」は「よいこと」である。

さて、この指導が現実にもたらすものは何か？

この指導を利用する形で、前衛を自ら任じるグループが大学執行部をとり、「学長の強力なリーダーシップ」を行う。

「学長の強力なリーダーシップ」は、執行部と毛色を異にする者にとっては、不合理な状況である。同時に、この状況において自分の考え方・立場が劣勢であることを感じる。

ひとは不合理な状況に立たされ、そしてその中で自分の考え方・立場の劣勢を感じ出すと、思考停止という退行的順応を行う。覚醒はフラストレーションを招くだけなので、自らを眠らせるわけだ。

執行部の方針についてきた者も、状況の推移に将来的な危うさを感じる。しかし「いまさらリセット / 後戻りはできない」の思いで、惰性 / 成り行きに身をまかせる。

「学長の強力なリーダーシップ」は、組織にこのような精神状態をもたらす。——退行、諦観 / 傍観、無責任。

ただし、組織の精神の状況は、これまでの組織風土と密接に関連している。

前衛主義や長老政治を組織風土としてきた大学では、退行、諦観 / 傍観、無責任の精神状況は自ずとひどくなる。

「退行的順応」については、このように「組織風土」(特に、自由主義 / デモクラシーの意識の程度)を併せて考えることが必要になる。しかし、組織風土に密接に関わる内容は、ケーススタディの趣がより強いものになり、本論考の一つの章という形には収めにくい。そこで、これについては『組織が壊れる形のケーススタディ』(脱稿未定)において扱うものとする。

本論考では、「学長の強力なリーダーシップ」に対する「退行的順応」の一般的構造を考察する。そして、これをつぎの2つのセクションに分けて論ずることにする：

- 退行的順応 (1) —— 本質論 / 原則論の衰弱
- 退行的順応 (2) —— 諦観 / 傍観、無責任

10.2 原則論の困難

作成：2006-07-02 更新：2006-07-02

原則論（スジ論）は、捨てられやすい。

これには、およそ2つの理由がある。

一つは、原則論がそもそも行うのに困難なものであるということ。

そしてもう一つは、現前の原則はそれぞれ固有の歴史を伴っていて、この歴史を知らない / 知ろうとしない者にとってはその意義がわからないということ。

1. 原則論は、行うことが難しい

原則論は、高い視点が必要になる。低い視点で物事に直接反応するような行動様態から脱けることで、はじめて可能になる。——したがって、「低い視点で物事に直接反応するような行動様態」が善しとされる場では、疎まれるものになる。

原則論は、高い視点から「見えないものを見る」ことをする。〈見えないもの〉とは、形 / 構造である。「見えないものを見る」わけだから、難しく、実際いろいろしくじりをする。

2. 現前の原則には歴史があり、この歴史を知らない / 知ろうとしない者には理解不能

ひとは自分の失敗を反省し、これを繰り返さないために、ルールを定める。

それから時間が経ち、世代が替わっていくと、ルールを定めた理由——すなわち、ルールの意義——がわからなくなる。そこで、そのルー

ルの軽視が起こる。簡単に捨てられたりもする。

失敗の歴史が繰り返されるのは、失敗が世代替わりで忘却されるためである。

ちなみに、「個の多様性」を立場とする自由主義 / デモクラシーは、独善や前衛主義が組織や国を破壊に導いてしまった失敗を繰り返さないためのルールの体系みたいなものだ。ルール一つ一つにきちんと意味がある。

例えば、デモクラシーの基本中の基本である「任期」の規定などは、執行部にはじゃまでしょうがないようなものであり、インチキして実質継続をはかったりするが、

「まさにこのような居座りが

組織や国を破壊に導いていくものであり、

したがって許してはならないものである」

というのがこのルールの意味なのである。

10.3 本質論の忌避

作成：2006-07-03 更新：2006-07-03

ひとは理性を怠惰にすると、低い視点で物事に直接反応するような行動をするようになる。また、短い時間スパンでの時機・時限をすごく重要なもののように思い込むと、これまた「低い視点で物事に直接反応する」行動様態に陥る。

このような場では、本質論は疎まれる。閑人の世間知らずの論として扱われる。

企業活動や日常生活は、時機・時限の強迫観念に翻弄され、汲々とする。このような状況では組織の文化や強さが生まれにくい。そこで、組織は（誰に指導されるともなく、生存の本能に導かれているかのように——組織は生き物である！）本質論を担保するような場や個体の醸成を一方で行う。

国単位では、大学がこのような場の一つ。

実際、学問の内容は、「見えないもの（本質）を見る」いろいろな眼である。〈見えないもの〉とは、形 / 構造。学問をすることは、このような眼を自分のものにしていくこと。（「見えないものを見る」わけだから、それは簡単ではなく、修行を要する。）

ところが、法人化になって、大学は「時機・時限の強迫観念に翻弄され、汲々する」者の仲間に加わった。

本質的にものごとを考えることを生業・役割にしていた大学人が、「低い視点で物事に直接反応するような行動」をする者になった。長い時

間のスパンで「大学」を考える者は、すでにはいない。

横並びの目線で、法人化のキーワードに飛びつく（「現在12の大学がこれを実施している（だから本学も...）」）。その各キーワードに対し、本質論の立場から「なに・なぜ」を発言する者はいない。

本質的にものごとを考えることを生業・役割にする大学人にして、このあり様である。

翻って、人間の愚行が歴史で繰り返されるのも、さもありなんと納得できる。

教訓：人は、知性・理性を自ら簡単に眠らせることができる。

10.4 本質論の衰弱が「非国民」差別をつくる

作成：2006-07-03 更新：2006-07-03

自由主義 / デモクラシーは、「個の多様性」の立場につく。
「個の多様性」の立場は、「天の配剤」みたいなことを自ずと受け入れていることになる。

何事にも賛否両論が起こる。

対外戦争（例：国の戦争、大学執行部が進める大学生生き残り策）に際しては、賛成して協力する者と反対して非協力な者が出てくる。
後で振り返ると、これが組織の生存にとって意味あることだったのかわかる。——この意味で「天の配剤」。

しかし、戦争に入ってしまうと、反対者はその立場を保ちにくくなる。
自由主義 / デモクラシーの未熟な組織では、「非国民」をつくる意識と「非国民」にされたくない意識が相応じて、みな協力者になる。

自由主義 / デモクラシーは「多数決」をルールとする。このルールを直接適用すれば、多数が戦争に賛成するときは、反対者は「非国民」にされてしまう。これは自由主義 / デモクラシーの本意ではない。
では、自由主義 / デモクラシーはこれをどのように解決する？

自由主義 / デモクラシーは、「多数決」ルールが「個の多様性」の抑圧にならないように、「少数意見の尊重」（「言論の自由」）を定める。ただしこのところがほとんど理解されていないのだが、「少数意見の尊重」の意味 / 機能は、「本質論の担保」である。実際、「少数意見の尊重」

が本質論を起こし保持する契機 / 装置になる。

註：自由主義 / デモクラシーは、「個の多様性」を「天の配剤」の位に高める。特に、嵐の中でも本質論の火が消されずに生き残るメカニズムを、唯一、個の多様性に求める。

前衛主義 / 一党独裁は、「前衛党が独り真理を知る者」の立場なので、「少数意見尊重の方法で本質論を担保する」という思想は端から無い。

また、サヨク的なデモクラシー（「民主主義」）では、「少数意見の尊重」は専ら「反権力」の意味で（感傷的 / 情緒的に）使われ、「少数意見尊重の方法で本質論を担保する」の論点がそらされる / 隠蔽される。

翻って、戦争において反対者がその立場を保ちしかも「非国民」にされずに済むかどうかで、組織における自由主義 / デモクラシーの成熟度が測られる。

<生きる>とは<戦争>すること。

よって、肝心なことは、戦争に入ったとき、反対者がその立場を保ちしかも「非国民」にされないこと。そして、これを実現する方法論が、「本質論の担保」。——これが「天の配剤」を生かす方法ということになる。

法人化の大学で反対者がその立場を保てるかどうか（「個の多様性」が法人化の大学で生きられるかどうか）の問題は、大学人が本質論を持ち堪えることができるかどうかという問題に他ならない。

11. 退行的順応 (2)

——諦観 / 傍観, 無責任

11.1 土壌: デモクラシーの未熟

11.2 土壌: 合理的議論の未熟

11.3 隠蔽体質と根回し政治

11.4 気兼ね・無責任の精神風土

11.5 「お上」意識と諦め

11.6 相互不信・疎遠

11.1 土壌: デモクラシーの未熟

作成: 2005-12-12 更新: 2006-08-24

「デモクラシー」とは、<個の多様性>、<多様な個の一つとしての自分>をとる立場、ないしその立場に就く行動様式・規範を意味する。そして、これの反意語は、「独善」。

註: 「民主主義」の訳はミス・リーディング (miss-leading) なので、わたしは一貫して「デモクラシー」と言う。

<個の多様性>の立場を最もスリムに言い表せば、つぎようになる:

○ (「殺さない」論理)

自分の理解可能なものに付くとき、同時に自分の理解不能なものを (潜在的に) 殺している。

○ (「生きる」論理)

知恵は、多様性より生ずる。

デモクラシーの国では、教育は「デモクラシー社会の成員の育成」の意味を持つ。この意味から、「個の多様性」は教育の基本原則とされ、教育者の常識とされる。いわんや、教員養成大学 / 学部の教員。

ところが、現状は、「個の多様性」の原理を実践に敷衍できないというもの。特に、個々の事情の多様性を洞察できない / 洞察しようとしなない / 洞察すべきということを知らない。

例: 本館工事計画 (<http://justice.iwa.hokkyodai.ac.jp/>) は、「狭い了見 (独善)」の自覚をもたない作業班の狭い了見 (独善) でつくられ、「狭

い了見 (独善)」の自覚をもたない教員から認められた。

——本館工事で起こることを、自分の了見を越えて見ることができない / 見ようとしなない。本館工事で起こることが個々に違うことを、理解できない / 理解しようとしなない。

要するに、「個の多様性」が耳で停まって、身についていないのだ。<デモクラシーの未熟>を曝すのみ。

註: ちなみに、辺境の地でサヨクが政権やリーダーシップを獲るとき、たいてい専制独裁をやってしまうのは、彼らの<デモクラシー不能>による。

「個の多様性」の上に政治を立たせることは、簡単ではない。いろいろ工夫が要る。このようなものの一つに、デモクラシーの議事法がある。

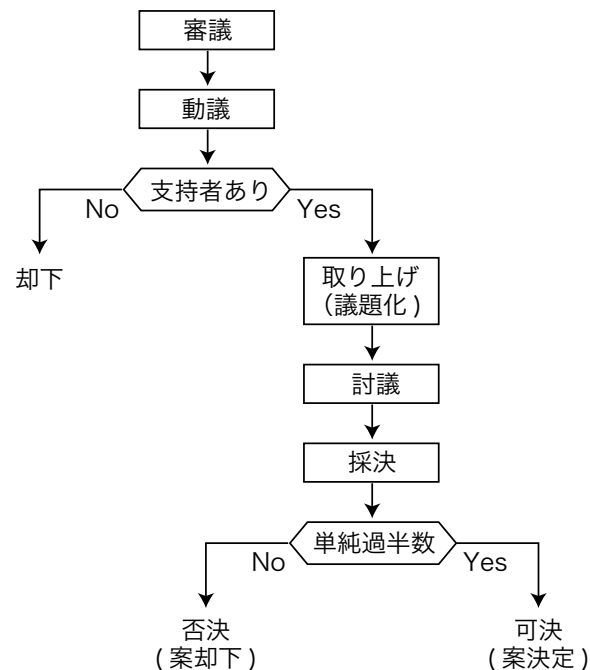
大学においては、知の府として当然、議事はデモクラシーの手法で行われている——と、一般に思われているかも知れない。

しかし、岩見沢校 / 北海道教育大学では、セクト主義的な手法がいまだにものを言う。

デモクラシーの議事法は、次頁の図に示す進行 (proceeding) を基本骨格とするが、北海道教育大学岩見沢校では、<動議—採決>の試みは、つぎの形で退けられる:

○ 一人が、「採決は仲間割れを明確にするのでダメ」の趣旨の発言をする。

○ 当校副学長が、議長の立場で、「採決はしたくない」と言う。



組織の意思決定に任せると執行部の方針・計画が通らないリスクがある場合は、「報告」の形で降ろして、問答無用にする。併せて、内からの応援者を組織する。

法人化以降は、これが常套になった。

しかし、「報告」の手法は、組織に無力感・閉塞感, 相互不信, 執行部不信を醸成する。

これは「組織破壊」である。

では, 岩見沢校の場合, 組織意思決定はどんな形で

1. 決定の方向が示され, そして
2. そこに衆議が誘導されていく

のかというと, それは<雰囲気形成>である。

誘導の役回りを自負する者(あるいは, 根回しで役割を請け負った者)

が, その役を演じる。周りもこれを察知して, 寛容的に振る舞う。

註: 「根回し—演技—寛容」が, セクト主義的と呼ばれる組織意思形成の手法。

11.2 土壌: 合理的議論の未熟

作成: 2005-12-13 更新: 2006-08-24

大学の教員ならば, 自分が合理的なものの考え方をする者であることを当然と考え, 疑いの目を向けるということさえもないだろう。

結論から言うと, これは自惚れ (うぬぼれ) ということになる。

わたしは, 専門の数学教育やコンピュータ・プログラム, 情報機器の指導において, ほとんどを論理の指導に費やしていることになる。そして, この経験から, 論理的な思考法がいかに人にとって困難であり, 訓練を要するものであるかということ, よく知っている。

実際, 論理的な思考法は, 人の生理にとって自然なものではない。形式の学である論理学も, よく形式化されたのは歴史的につい最近。

実際, ひとは手探りによって世界構築する。自分も客体化される広い視野で世界を見るという視点は生物的でないので, これは高度な技術の進歩をまってやっと得られる。

たとえば, 地図を読むとか, 立体の表現に平行線処理を用いるとかは, あたりまえのことに思われるかも知れないが, 実際は, これに馴染みのない文化では高い能力と知識をもつ人もこれをできない。われわれがなぜこれをできるかと言うと, 明示的・非明示的にこれを学習してきたからだ。

自分自身を振り返ってみても, わたしの「意図的な論理的思考力自己育成」の経験は, けっこう長く深い。わたしは, これを専門数学, 数学教育,

コンピュータ・プログラミング, ネットワーク構築等を通じて, 行った。これは学習ではなく, <修行> である。

だからわたしは, 学生に論理的な間違いを指摘しても学生には「何が間違いなのかわからない」のが, よくわかる。まして, 論理的な考え方を強調したり, 方法を一般的に示すことに, はかばかしい効果のないこともよくわかる。

「どの専門分野も論理的思考力の鍛錬においては同じだ」と考えてはならない。そのように考えるのは, 形式論理の世界を直に見ていないからだ。

わたしは, 数学教育を基に学際的な探求にいろいろ手を出してきたが, (複雑系 - 対 - 単純系, 人文系 - 対 - 自然系, 暗黙的 - 対 - 明示的, 経験的 - 対 - 実証的, といった分野的違いの考慮をいれても) やはり論理の処し方には, そうとうな違いがある。

ただし, 形式論理で修行を積んだから論理的な考え方を実践できるかという点, そうはならない。素材観, 状況観, 世界観のその時々・場合場合の修行, そして実践の基礎スキルの修行が, 並行して必要になる。要は, 「形式と内容の両方がマッチしてはじめて, 論理的な考え方を実践できる」というわけだ。

ちなみに, <現時点での自分の論理的思考力の程度> を計る簡単な方法がある:

コンピュータが苦手 = 論理的思考が苦手

注意 (1) 「嫌い」は「苦手」とは別。

(2) 論理的思考力は訓練のたまもの。

コンピュータの苦手な人をばかにしたり嫌みで言っているのではない。実際、コンピュータは徹頭徹尾論理マシン。コンピュータにアプローチするとは論理にアプローチすること。コンピュータを制御するとは論理を制御すること。コンピュータを勉強するとは論理を勉強すること。よって、コンピュータが苦手とは論理的思考が苦手ということ。(例: コンピュータのトラブルは、(1) 論理的所与としてのコンピュータを理解し (2) 解決を推論する、という形でのみ解決される。)

合理的議論は、論理的思考力を必要条件とする。特に、生まれながらにだれもが合理的議論をできるわけではない。

注意: 合理的議論に参画する資格問題を言っているのではなく、自分の論理的思考力の程度に自覚を持ち、論理的思考力を高め、合理的議論に努める精進が、各自必要だということ。

「合理的議論」の主な要素は:

ベース	人間性	知的正直/潔癖, 相互尊重
	能力	論理的に考え, 構成し, 発表する力
行為	主題/論点を構造化して示す	主題/論点をグランド・ビューで布置 主題/論点の構造と内容
	議論に必要な資料の用意	使いやすい形, パラフレーズの工夫 必要最大限
	<適切な論理運用> として, 議論を行う	進捗/プロセスを見やすい形に示す

ここで論点にしたのは、つぎのこと:

国立大学の長い安定期の中で、教員は合理的議論の経験値を自ら高める機会に出会わなかった。そして法人化後、合理的議論が本格的に必要なになったが、いままでのスタイルを続けている。

しかし「合理的議論の未熟」の理由には、もう一つ大きなものとして、つぎのことがある:

「理」ではなく「気遣い」にプライオリティがおかれた議論の進行
(11.4 気兼ね・無責任の精神風土)

11.3 隠蔽体質と根回し政治

作成: 2006-03-10 更新: 2006-08-26

法人化の事業として、大学執行部はさまざまな不合理を行う。自ら生んだ不合理のこともあるし、評価委員会 / 文科省の描くまともでない大学像に付き従った結果の不合理もある。

不合理を押し進めるためには、不合理を極力ひとからチェックされないようにしなければならない。こうして、秘密主義 / 密室主義 / 内々主義 / 根回し主義がはびこるようになる。

秘密主義 / 密室主義 / 内々主義 / 根回し主義は、合理化できるものであるとすれば、結果主義として合理化される。すなわち、「プロセスは結果において正当化される」というものだ。

しかしこれは、組織をドロドロしたものにする。
「世界は所詮ドロドロしたもの。結果が出ればいいじゃないか。」という世界観が、ここにはある。(というより、《ドロドロがあたりまえになっていて、はなからドロドロを感じない》というのが、ホントに近い。——アタマがつくる世界観ではなくて、カラダが現す世界観。)

これに対し、「世界は、ドロドロさせる者がいるからドロドロする。また、プロセスが切り離されたところに結果があるのではない。」の世界観がある。秘密主義 / 密室主義 / 内々主義 / 根回し主義は、この世界観の敵に退けるものになる。

秘密主義 / 密室主義 / 内々主義 / 根回し主義は、秘密の共有を「信頼関係」の形とするという精神倒錯をつくり出す。この精神構造は、秘密の共有の仲間にならない者を不実な者と見なす。

ちなみに、「民主シーの確立」を考える上で、これはひじょうに重要な点である。

秘密の共有を「信頼関係」の形とする精神倒錯者にとって、デモクラットは端的に不実な人間になる。したがって、真に憎悪の対象になる。

ここが、人間心理のひじょうに怖いところであり、秘密主義の政治は容易に恐怖政治になる。(恐怖政治は、それを行う当人にとっては、「不実な者の退治」に過ぎない。)

「秘密主義 / 密室主義 / 内々主義 / 根回し主義」は「前衛主義」と合い通ずる。ただし基本的に、「前衛主義」は「民主シー」を以て退けるべきものであり、「秘密主義 / 密室主義 / 内々主義 / 根回し主義」の精神倒錯は、「プロセス = 結果」の世界観を以て退けるべきものである。

11.4 気兼ね・無責任の精神風土

作成: 2005-11-20 更新: 2006-08-24

大学執行部の独善・独走がもたらす組織破壊については、彼らの独善・独走を許している側も同罪である。

実際、執行部の独善・独走は、大学の組織風土が生んだものに過ぎないとも言える。

この組織風土を改めない限り、同じ事が繰り返される。

「独走を許す」は、「議論を起こさない」に遡る。

提案内容に問題のあることが歴然としており、しかも議論を起こさねば提案通りになることがわかっているとき、議論を起こさない。これが、「独走を許す」の形である。

問題を見ながら「議論を起こさない」は、「無責任」を意味する。

問題を見ても議論を起こさない心的状態には、つぎのような要素がある：

- 気後れ (勇気のなさ), 気兼ね / 遠慮
 - ・ 相手を不快にすることを恐れる
 - 一生懸命にやっている同僚に、「これはダメ」は言えない。
 - ・ 事後身に降りかかるかも知れない不利を恐れる
- 諦め
 - ・ 発言しても無駄
 - ・ 相手不信
- 無関心
 - ・ 自分は、当該問題の外に居られる

- なれ合い / なあなあの関係
 - ・ なれ合いが、マナーになっている

一方、議論を起こしにくくするための<仕掛け>もある：

- 資料になっていない資料：雑ぱく、ただらとした文章、数値や図がない、等
- テレビ会議
- 緻密な議論が困難な環境 (プレゼン環境なし)

「議論を起こさない」根本の理由は、責任問題を出さない (責任回避) ということだ：

議論を起こすと、責任問題が生じる。

他人の責任を問わないかわりに、何かあったときに自分も責任を問われないで済む。

<仲良し>を保つという智慧をそこに見ることもできるが、長老政治を保つという悪知恵も見ることができる。教授会も、この善意と悪意の同居する場の例外ではない。

そして、組織の改変期にこれから脱却できないと、失敗プロジェクトを生み、最悪、組織崩壊に至る。

要するに、大学における民主化のレベルは、「"民主化"を聞いたことはあっても、民主化を知らない」というものだ。—— つぎの民主化の常識が、実行されない：

- <個人>と<役割>を峻別する (この峻別にルールを用いる)
- 問題に際して、目をつぶらない、曖昧にしない、隠蔽しない、事実を

伝える

- 見切り発車させない (果敢と無謀の区別)
- 提示されてきた作業値 (目的 / 意義, 要件定義, 設計, 計算等々) に, 細かなチェックを入れる
- 仔細な議論を組み立てる (明文化する, 形にする)
- 連絡・報告を密にする

デモクラシーの必要性に対する理解も, 総じて不確かなのだろう。

11.5 「お上」意識と諦め

作成: 2005-11-19 更新: 2006-08-24

ローカルな地に閉塞して育った組織には, 衆議決定に対して, デモクラシーの手法 (議論・採決) を組織分裂のもととして退け, 衆議を < 気兼ね・なれ合い > の力学で決定する傾向がある。

北海道教育大学岩見沢校もこれに該当し, 執行部はこの精神風土を利用して, 自分の立てた方針を強行するのに「報告」という上意下達の手法を使ってきた。

「報告」はすべて通る。< 気兼ね・なれ合い > の力学場においては, 大学人という < 知性 > にも何ら格段のものはないということだ。

執行部は「およそ支持されている」という錯覚を抱き, 教員個々も「多数は執行部を支持」という錯覚を抱く。

そしてこのような閉塞状況をさらにいびつにする要素がある。「反執行部」を自陣の組織化戦略として進めようとする < 考え方 > の存在だ。これは, 「反執行部」を「反権力」として立てる。

「反権力」は捻れた「お上」意識であり, 実際, 執行部方針を受け入れることにいちばん敏だ。それは, 執行部方針を「機関決定」として端から受け入れ, 政治的事態収拾 (落としどころ捜し) に進む。

この捻れた考え方はどこから出ているかというと, (今日では骨董品的な) サヨク体質から出ている。

この勢力が執行部に対立する形で議論を牛耳るようになると, 執行部とこの勢力で「執行部方針先ずありき」にされてしまい, 議論は執行部方

針の内容には向かわない。つまらない手続き論が延々と展開されることになる。この結果は、みながうんざりして、引いてしまうというもの。

執行部を「権力」に見立て「反権力」のスタンスをとるのは、組織の中ではミスリーディングである。これは、執行部を買いかぶっている点でも、誤っている。実際、デモクラシーでは最もやってならない「言論を疎かにする」を、やっているわけだ。——つぎの方法をつぶしている：

執行部を「合理的な考え方・行い方に欠陥のあるグループ」と見て、「合理的に考える・行う」を内容的に対置する。

11.6 相互不信・疎遠

作成：2005-12-12 更新：2006-08-24

法人化以降、大学の方針を決めるのは、構成員の協議ではなく、「学長の強力なリーダーシップ」ということになった。決定は一方的なものとなったので、従わせる側と従わせられる側の区別が形成された。そして、従わせる側と不本意に従わせられる側の関係は、自ずと敵対的關係に進む。

敵対的關係が現れると、関係の漠然としたところが不安に感じられてくる。そして、「敵・味方」幻想の醸成が起こる。

組織は、「敵・味方」幻想に蹂躪されると、短時間のうちに回復不能な末期的症状に至る。

サヨク的な土壌は、「敵・味方」幻想を醸成しやすい土壌の一つ。

実際、デモクラシーでは「個の多様性」の主題になるものが、サヨクでは容易に「敵・味方」とか「前衛・大衆」の主題にされる。

それから、ひとは本来セクトをつくるのが好き（悪者論が好き）なので、<頭抜けたセクト主義者>がいれば、それを中心に容易にセクトがつくられる。

歴史的事例が示すところでは、

- <頭抜けたセクト主義者> は、個人的な好悪をセクトを利用して組織の問題に持ち込む。
特に、仲違いしている<頭抜けたセクト主義者>が、彼らの対立をセクトを利用して組織の問題に持ち込む。
- サヨク的な土壌で、仲違いしている<頭抜けたセクト主義者>が、彼らの

個人的対立をセクトを利用して組織の問題に持ち込むとき、その問題において本質的でない対立の構図が持ち込まれるので、その問題はぐちゃぐちゃになり、空中分解する。

2つのセクトは対立していても、お里はサヨクで同じ。

組織の問題に対しては、彼ら流の表層的な手続き論で先ずやり合う。

これが延々と続く。

結果、問題の核心に手が付けられる機会が奪われる。

- 対立していても同根・同類である2つのセクトでは、理解可能なものと理解不能なものも同じ。

彼らにとって理解不能なものは、議論の外にはじかれる。

議論の外にはじかれたものにとっては、対立セクトの対立は「共謀 / 協働」に過ぎない。

「敵・味方」幻想は、組織における個人の役割幻想の一つ（強力な一つ）になる。

特に、「多様な個」の形で個が存在することが、難しくなる。

個は、勝手にセクトで色分けされる。——このような形で単純化されてしまう。

「敵・味方」幻想は、組織を漠然と覆う。漠然としているために、いっそう相互不信・疎遠が進行する。

他人事（ひとごと）化が起こっている組織は、「敵・味方」幻想にとらわれやすい。

他人事化する者の側は、他人事化される者から自分が「敵」に見られていると勝手に思い込む——疑心暗鬼。

他人事化される者も、その立場において疑心暗鬼になる。

こんな具合で、「敵・味方」幻想が他人事化と重なるときの相互不信・疎遠の進行は、ひじょうに速い。

人には「他人の禍を自分のことのように考える」性向がある。同時に、同情 / 共感が無理・無用となる状況に置かれると、「自分に直接禍が及ばない事を、他人事に考える」が性向として現れる。他人事化が起こっている組織は、しばしば、他人事化の性向が政治的に悪用されている組織である。（他人事化の戦術を用いる政治の先にあるのは、組織の〈破局〉である。）

「敵・味方」幻想を収め、生じさせないための方策は、何か？

組織の中にデモクラシーを浸透させることであり、この他ではない。

12. 課程 / 授業破壊

12.1 要旨

12.2 「課程再編」の心得違い—シーズのスクラップ

12.3 課程再編の不実

12.4 「大学の授業」の軽視

12.5 教員養成課程のデザインにおける必然性

12.6 「悪貨良貨駆逐」の構造

12.7 規約作成の意味

12.1 要旨

作成：2006-08-25 更新：2006-08-25

国立大学の法人化は、国立大学に財政的自立の部分の割合を高めさせようとする政策である。そして、これに向かわせるための手法の中心は、緊縮財政。

注：「割合を高めさせようとする」の言い回しの意味は、財政的自立を完全実現させることではないということ。——実際、実現されたときには大学でなくなっている！

緊縮財政を課された大学は、金策を考える。

金策は、大学の資源の再配置になるので、これまで行ってきた研究・教育とのトレード・オフの問題になる。

そしてこのトレード・オフをきちんと問題として立てられない執行部を擁する大学では、研究・教育の軽視が起こる。特に、課程 / 授業の破壊が起こる。

課程 / 授業の破壊は、これを合理化する大学教育論と結託する形で、進められる。

そのような大学教育論があるのか？と思うかも知れないが、「コア・カリキュラム」や「開かれた大学」論がこれであり、実際それは（「改革」のことばで）従来型の課程 / 授業を壊すものになる。

「中期計画・中期目標」は「大学改革」の趣で作成されるが、そこに書かれる項目がなぜ「大学改革」なのかというと、その項目を合理化する大学教育論において「大学改革」だからである。

教育の本質論や歴史にいささかでもたしなみをもつ者は、世代交替が大学の存在意義・理由の<忘却>としてはたらき、そして「改革」の大学論がまた蒸し返されることを、よく知っている。この「改革」の大学論の賞味期間もよく知っているし、後始末 / 尻拭いがこの先に待っていることも知っている。

法人化における研究・教育破壊は、それを「改革」と考える者によって「改革」として進められるので、やっかいなのだ。評価委員会 / 文科省はこれの頭目であるし、各大学では研究・教育を（深いところでは）知らない事務が「改革」事業と信じて黙々と仕事する。

ここまで述べてくると、肝心なものが抜け落ちていること、そしてそれが何であるかが、読者にもうすうすわかってきただろう。そう、大学論が端から無いのだ。実際、文科省が示してきた改革マニュアルにある「大学」を、みな「大学」のあるべき形として受け入れてしまった。

大学人にも、ここで述べてきた構図をよく承知している者、あるいは本能的に「おかしい」と思っている者は、多い。しかし、それを「声」にしようとならない。したがって、みな受け入れたことになる。文科省も、自分の方針を国立大学がこぞって受け入れてきたので、「大学の改革」の旗手であることに自信満々というわけだ。

12.2 「課程再編」の心得違い ——シーズのスクラップ

作成：2006-04-17 更新：2006-04-17

「課程再編」は、一面で「スクラップ・アンド・ビルド」。

しかし、「スクラップ・アンド・ビルド」は、意味を履き違えると、ただの自傷 / 自殺行為になる。

スクラップされるのは、時代に合わなくなり、組織に機能障害・コスト障害を及ぼすようになってきた製造環境（設備）ないし製品種。そして、ビルドされるのは、時代に合っており、組織に機能改善・コスト改善をもたらす製造環境（設備）ないし製品種。

ところが、「課程再編」では、組織のシーズである製造能力をスクラップするという誤りがおかされる。

大学は、専門性でもつ。「これまでの専門を捨て、新しい分野に素人としてチャレンジ」は、大学を辞めたということになる。したがって、これまで専門的な仕事をしてきた者が素人になってしまうような「課程再編」は、大学のものとしては、人の入れ替えによってのみ実現可能である。逆に、人材をそのままにし、そして専門性の発揮する場をなくすような「課程再編」は、組織のシーズ自体の破壊であり、よって、この「スクラップ」の後に大学の「ビルド」は続かない。

「課程再編」や「法人化」での教員人材の扱いは、中国の「文化大革命」での「下方運動」を想起させる。教員の下方は、組織にとっての無駄遣い。下方運動を人間改造やファカルティ・デベロップメントのように考える

のも、間違い。下方運動のもたらすものは、人材 / 専門性の劣化と経済的損失だ。

リストラの課題は、組織の専門性（＝組織の強み）をしっかりと発揮するための資源 / 人材の集約・布陣である。逆に、やっていけないことは、専門性を希薄にするような業種替え（→ 散漫な人材配置）。

基本は、あくまでも自分の本来の仕事（専門）につく / こだわるということだ。

「いまの自分に満足しては進歩がない」「捨ててこそ立つ瀬がある」と説く成功者は、自分の仕事にこだわったところで、こういうことをやってきている。自分の仕事を捨てているのではない。——この点を見誤ってはいけない。

12.3 課程再編の不実

作成：2006-04-02 更新：2006-04-02

国立大学の国立大学法人化は、もともとは国立大学のリストラであったが、時間の経過とともにわけのわからないものになってきた。

「わけのわからない」の意味は、だれが責任担当になっていて、そして国立大学をどの方向にどのような形で主導しようとしているのか、わけがわからなくなっているということだ。

リストラの課題を具体的にしようとするやいなやこの課題の複雑さが目の当たりになり、これに圧倒され、腰砕けの態になった。

わけのわからない状態に陥ってしまったが、いったん起こした施策は進めなければならない。というわけで、現在この施策は、大学が「再編」で応える<ゲーム>になった。「再編」の自己目的化である。

国立大学は、基本的には、社会的ニーズへの対応という形で成長してきた。しかしいまは、上からの「再編」の課題に応えるという形で、その本質・内容を変えようとしている。

この構図の不健全さは、言うまでもない。

国立大学は<お上>に上目遣いして、実質ではなく体裁で、時代に棹さそうとしている。社会に対する<正直>を捨てる。

「再編」の最大の要目の一つが「課程再編」。

この課程再編が、社会に対して(また先人に対して)<正直>なものかどうか、見ていく必要がある。

大学の構成員は同じ。各構成員の専門(社会に対して自らが正直になれるもの)も同じ。授業(学生に対して自らが正直になれるもの)も同じ。しかし、課程の名前はばっさり変えられ、大学の新しい存在意義が謳われる。

ここには、明白に<嘘>がある。

大学は何をもって「大学」と言えるか?<学>の質の高さをもって「大学」と言える。<嘘>を潜ませた課程再編で新装開店の大学は、何ものか?単なる「テーマパーク」である。

大学をテーマパークにとり替えるのは浅知恵だが、この浅知恵のアタマの中は、

社会的ニーズ = 集客力

のようになっている。

しかし、実際のところ、テーマパークは短期間で終わる(短期間で集客力を失う)。なぜか?——内容が薄っぺらいからだ。何度訪れても到底尽くすことのできない深みというものがない。

また、「国立大学法人」に現に見られる「課程再編」は、「古いものを新しいものに替える」でもない。すなわち、「古いものを新しいものに替える」という言い方で合理化できる内容のものではない。(そもそも、学問は普遍性をもって自らを立てようとする。——「古い・新しい」の尺度を超えられないようなのは、端から「学問」にはなっていない。)

「数学」と言えば旧くて、「地域と数学」と言えば新しいか?(笑)

「古いものを新しいものに」の感覚で大学のテーマパーク化に邁進する浅知恵に、先ずはストップをかける必要がある。そのために、「学問」と「イベント」の違い、「大学」と「テーマパーク」との違いを、バカにせずに、はっきりさせていかねばならないようだ。

12.4 「大学の授業」の軽視

作成：2006-08-05 更新：2006-08-18

社会的部署（社会的装置）としての大学の役割は、学問の担当である。

大学は、学生の学力を高めることを苦勞して行く。

この苦勞を厭うとき、「授業のアミューズメント化」が起こる。

特に、学生の学力低下傾向に際し、教員・授業の側からこれに順応するという形で、「授業のアミューズメント化」が起こる。

「授業のアミューズメント化」の全体的雰囲気の中で、「大学の授業」の軽視が醸成される。

さらに、「大学の授業」の軽視に、「大学のレジャーランド化」の経営・営業観が重なる。

学問担当の場に人は多くはやって来ない。また、やって来た者にも、学問はハードルが高い。

学問が大学敬遠の理由になってしまうという、いまの状況！

そこで、大学の経営陣・営業部は、<遊ばせる>ことを考える。<学ばせる>から<遊ばせる>に方向転換する。

大学を「遊ばせる」空間にする基本要素は、授業を「<学ばせる>プログラム」から「<遊ばせる>プログラム」に変えること。

注意：ここで謂う<遊ぶ>は、「<学ぶ>は<遊ぶ>に通ずる」のように言うときの<遊ぶ>ではない。あくまでも、日常語的卑近な意味での<遊ぶ>である。

北海道教育大学札幌校では、最近、つぎのことが教授会で提案された：

「各教員は
自分の授業の一つは授業公開（「授業公開講座」）用とすること」

ここには、「大学の授業」の軽視が、二重の意味で認められる：

1. 水準に関する軽視。——誰でも受けられる。
2. 意義に関する軽視。——「顧客」に合わせて授業をつくってよい。
（それでも「大学の授業」である。）

「授業公開講座」においては、授業者は外部受講者を「いない者」とするのが正しい。（8.4「授業公開講座」）しかしこれは、授業公開を大学の「商品」に使おうとする経営意図には合わない。また授業者においても、見学者にそっぽを向き、見学者を居心地悪くさせる授業は、気が引けるだろう。

結局この提案は、実質、つぎの要求になってしまう：

「外部受講生に合わせた授業を特設しなさい」

ここでは、「大学の授業の公開」が、

「公開講座」

「大学教員が一般者や小中高生相手の出前授業をする」

と同じように受け取られている。

同タイプのものとして、つぎのようなものもある：

「中学生の1日体験入学」

「授業公開講座」や中学生が体験する「大学の授業」は大学の授業か？

となるわけだが、「大学の授業」の概念が大学人の中で既に壊れてきているので、今日このような問いの形は問いとして通用しにくくなっている。

「大学の授業」軽視の先は、「大学のレジャーランド化」。「大学のレジャーランド化」は、大学の生き残りを考えた経営者や営業部から最初に出てきたものではない。それは、

「授業のアミューズメント化——学生を<遊ばせる>授業へ」
という形の「大学の授業」軽視において、既に進行していたのである。

12.5 教員養成課程のデザインにおける必然性

作成: 2006-01-24 更新: 2006-01-24

医者の養成課程がそのときどきの思いつきで模様替えするとしたら、その出身の医者はとても信用できたものではない。教員養成課程も、同じこと。

「人に教える」は、「人の命をあずかる」と同じく、ひじょうに重い。よって、教員養成課程(=「人に教える」資格ある者をアウトプットする課程)のデザインはひじょうに重い。一時的な思いつきでいじるようなことが許されるものではない。実際、教員養成課程のデザインには、論理において恣にできない部分がある。

確認：教員養成課程が、「人に教える」資格のない者をそのような資格があるが如く世にアウトプットすれば、それは犯罪行為(「詐欺」ということになる。

課程のデザインは、大きくつぎの2つでなる：

- スタート(入学生の能力)とゴール(卒業生の能力)の設定
- スタートからゴールに至る階梯(授業カリキュラム)の構築

ゴールについて：

学校教員の能力の根幹は、教科を指導する力。

教科を指導する力の根幹は、教科の内容(学問的内容)の理解・学習力。したがって、教科の内容(学問的内容)の理解・学習力が、<ゴール>としての「卒業生の能力」の根幹になる。

スタートについて：

大学生の学力低下は、目に余る。これは、学力低下を招いて当然の教育——やさしい教育——を彼らが受けてしまったためだ。

この低い学力が、<スタート>。

スタートからゴールに至る階梯(授業カリキュラム)について：

低い学力で入学してきた学生が、将来学校教員になって「人に教える」。大学在籍中に、彼らの能力を「人に教える」ができるまでに飛躍的に向上させねばならない。

この仕事の根幹は、<ゴール>の根幹である教科の内容(学問的内容)の理解・学習力の育成。これは、生半可な仕事ではない。階梯をきちんと合理的にデザインしなければ達成できない。

教員養成課程は、伝統的に教科教育中心だが、これは正しい。

教科教育に中心を置くと、教科の学習が核となって、教育に関わるいろいろなことが総合的/統一的にそして実体的/実質的に学習されるようになる。

学習が成立する形は、ある一つの事を深く学ぶことでいろいろなことが併せて学ばれるというもの。「ある一つの事を深く学ぶ」がなければ、学習は拡散し、浅くて何の輪郭もないものになる——そもそも、学習でなくなる。

確認：教科教育に中心をおかない教員養成課程は、「人に教える」資格のある者を世にアウトプットする課程にはならない。

「ある一つの事を深く学ぶ」とは、結局、一つの理論(論理的体系)を学ぶこと。

ひとは、長い歴史の中で、さまざまな理論を作り出した。これら理論のうち基本的で重要なものを、教科が分担して扱う。

理論は現前 (presence) とは全く別のもの。理論は、現前の写生ではなく、現前を構築物と見る方法。したがって、理論の学習によって、生産や創造が可能になる。

このような理論は、それぞれに深い。理論を学習することは、同時にこの深さを学習すること。

深い学習を行い、「深さ」を知り、その「深さ」において教科に尊敬の念を持つことは、「人に教える」能力鍛錬の中心に位置づく。教員養成課程は、このような能力鍛錬を真に実現するものでなければならない。

ジェネラルな力も、「深さ」が根本。——ジェネラルな力は、「広いが浅い」力などではなく、「狭いが深い」力が転移する様である。「広いが浅い」は、決して力にはならない。

教員養成課程は、「深さ」を基調に構築する。「深さ」において良質を競い、他と差別化する。これが、社会から高い評価を得られる教員養成課程を構築するストラテジーになる。

教員養成課程に「気の利いた」デザインなどない。「必要なものをきちんと設ける」は絶対であり、これを確実に行うとき、教員養成課程のデザインはある程度必然的なものになる。

なお、ここで「必要」を誤解すると、最もやってはならないことをしてしまう。それは、教員免許要件の最低ラインに合わせてカリキュラムを

構築すること。

教員養成課程は、「人に教える」資格のある人材を世に出すことが社会的責務。そして、教員免許要件は「人に教える」資格の要件とは何の関係もない。ところが、最低ラインを越えるコース設計は「学生の不利益」のことばで退けようというのが、ここしばらくの風潮だ。

教員養成課程の責務は、「人に教える」資格のある人材を世に出すこと、それを実現する教育を構築し行うこと。この点で、評価委員会 / 文科省が行う大学評価のうちの「教育研究等の質の向上」の評価は、大学の教育研究等の質の向上の評価にはまったくになっていない。そもそもどのような教育・研究が行われているかの調査もしていないのに「評価」を下すなど、無責任極まりない。

そして不思議なことに、この単純におかしなことに対して「おかしい」という声が大学人から上がってこない。

ともかく、評価委員会 / 文科省が、できもしない / やってもいない評価を「評価」と呼ぶのは、明白にモラル・ハザードだ。道義的に、こういうことは許してはならない。

12.6 「悪貨良貨駆逐」の構造

作成：2006-01-18 更新：2006-01-18

「教育の改革」は、

個別の問題を全員共通の問題のようにとらえ、
これの解決を規約化する

という形で進められるとき、< 中途半端に良くて悪くて > へ強制的に向かわせるものになる。本来良いこと・正しいことに規制がかかり、実質において、教育は損なわれる。

「問題を本質的にとらえる」「教育改革を実質的に考える」を、アタリマエ（誰にでもできること）と考えてはならない。現実には起こっていることは、「教育の改革」が「誰にでもできる」ことではないことを示している。実際、「問題を本質的にとらえる」「教育改革を実質的に考える」は、経験値の高さと解析・推理の力を要する。

経験値が深く関わることを示す例：

「学生の不利益」の問題化の仕方は、教員と事務員とでは決定的に異なる。これは、教員と事務員それぞれの学生に対する関わり方が決定的に異なるため。

「個別の問題を全員共通の問題のようにとらえ、これの解決を規約化する → < 中途半端に良くて悪くて > へ強制的に向かわせる → 本来良いこと・正しいことに規制がかかる」の例を示そう。

まずは、わかりやすさのために、簡単な例から：

「ある一部の学生が夜間に学校で騒ぎを起こした。これに対し、学生委員会が、学生の夜間の学校使用の制限強化を規約化しようとした。」

これは、一部の学生のやった< 悪いこと > を学生一般の原罪のようにとらえ、これを抑えるために、全学生に対し夜間の学校使用の制限強化を措置しようとした、ということだ——「一部」を「全体」に転じる発想。

この規約化がもたらすものは、「学問の不夜城」という大学の良き伝統の終焉。

「一部」を「全体」に転じる発想は、一部を「一部」としてとどめそこで厳格に措置する（一部の者の問題を全員がひとしくかぶるということはない）という発想と対立する。——現前の< 一部の者の問題 > をそれ自体で合理的に解決するのではなく、今後この形の罪が起る余地を潰すということを行うわけだ（この結果は、< 全体の不自由 >）。

この押さえをしたところで、つぎの例に移る：

『学生の学修及び成績評価等に関するルール』
(2005-12-22 教育研究評議会資料 3)

この場合の「一部」は、個々に多様な授業・成績評価。

「学生の学修及び成績評価等に関するルール」の文言には、全般に、「学生の不利益」の主調が色濃く流れる。

ところで、教員養成課程では、成績評価に関する教員と学生間の対立は、本質的である：

基本的に、教員は、「このような学力で将来教壇に立つようなことがあったら、それは社会悪」という認識で教員養成の授業にあたる。

一方学生には、「授業に出席していたら、成績はともかく、単位はもらえる」という思い込みがある。——学校の風土がこの学生気質を醸成している。実際、「このような学力で将来教壇に立つようなことがあったら、それは社会悪」が直接的な科目と、関係が迂遠な科目があって、後者は気前よく「温情」評価を施す。

こうして、学生は、成績評価の（ダブルスタンダードならぬ）複数スタンダードに対応していくことになる。

「このような学力で将来教壇に立つようなことがあったら、それは社会悪」の認識に立つ授業は、形式的 / 規則的なものではあり得ない：

- ・「授業に出席しているのに試験の点数が悪い」は、「能力 / 適性的に、救いようがない」の意味になる。
- ・授業よりホームワークの方が作業的に重くなる場合は、授業時間や時数を形式的 / 規則的に措置できない。
- ・教員免許に定める単位数も、意味はない。ごく基本的なことを知っていない・わかっていない学生にも、関門となる科目以外では、単位が揃ってしまう。——この場合は、関門となる科目が教員と学生の攻防の場になる。

一方、学生にとっては、形式的 / 規則的でない授業運営はとらえどころがない。「ユニットを積み重ねる具合にクリアにしてくれ」という思いをもつ。

授業の＜実質＞は、形式 / 規則とはまったく無関係。実質と形式 / 規則の次元の違いを理解していないで成績評価の規約をつくるならば、「悪貨良貨駆逐」が起こる。

「学生の学修及び成績評価等に関するルール」は、基調として、「マス・プロダクションとトラブル回避」の授業 / コース運営を実現しようとするもの。「マス・プロダクションとトラブル回避」の内容は、授業・成績評価（これは個々に多様）の形式化、平均化、オートメーション化。そしてこれが「悪貨良貨駆逐」をひき起こす。

「マス・プロダクションとトラブル回避」は大学の教育の姿ではないが、今後これが独り歩きしようとしている。

形式化 / 平均化 / オートメーション化の授業 / コース運営にお墨付きを与える類のルールが「悪貨良貨駆逐」を招くメカニズムを、確認しておこう。

学生は、ルールを自分に最も都合のよい意味で読む。この読み方と合わない授業には、「不利益」のクレームを立てる。また、自分に都合のよい形でやってくれる授業 (A) とそうでない授業 (B) がある場合、A を理由に、B を不当であるとして「不利益」のクレームを立てる。

クレームを立てるときは、事務を窓口にする。事務はこれを「学生の不利益」の申し立てとして受け取る。こうして、授業・評価方法の違いが、「学生の利益・不利益」の問題にされてしまう。

「学生の利益・不利益」の問題で学生（ある場合にはさらに事務や同僚）と争うのは、教員にとってけっこうめんどう。「周りとうまく合わせよう」になる。

こうして、成績評価の厳格な授業や、実質をとるために意図して形式を崩している授業が、「学生不利益の授業」として駆逐されていく。

『学生の学修及び成績評価等に関するルール』の「III. 成績評価基準の整備」から、「悪貨良貨駆逐」の種を2つ取り上げる。

その1——出欠席の取り扱い

(1) 出欠席の取り扱いについて

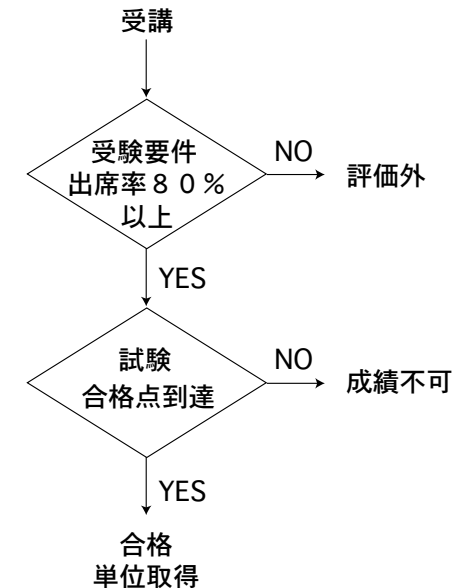
1. 「出席すべき時数の5分の4以上の出席を要す」という取り扱いを廃止し、学則が定める単位規定を遵守する。
2. 演習・実習・実験・実技等の体験型の授業では必ず出欠席の状況を評価方法のひとつに加える。
3. その他の授業では、出欠席の扱い、および欠席理由に応じた欠席の扱い、欠席を補う課題の提出、出欠席の状況を評価方法に加えるか否かは、従来通り授業担当者に委ねる。
4. 出欠席の扱い等はシラバスに明記する。

ここでは「出欠席」の意味の誤認（あるいは意図的な曲解）がある。

「出欠席」は、正しくは次頁の図のように位置づく。

特に、出欠席は評点の要素になるものではない。しかし、2の記述は、読む者に、「出欠席は評点の要素になる」という受け取り方をさせるだろう。

1はどうか。「出席すべき時数の5分の4以上の出席を要す」を不都合とする一部の者が、この規定を無しにしたいと思う——これが、1のきっかけだろう。しかし、全体がこれに付き合わねばならなくなった。付き合う内容は、「出欠席は（受験要件としてではなく）評点の要素として



使う」だ。

こうして、今後北海道教育大学では、出欠席を正しく用いる（すなわち、受験要件として用いる）教員は、規約違反者として罰せられることになる。「悪貨良貨駆逐」である。

3は、授業者の裁量を保証する。しかし、学生は「出欠席の扱いが、授業者Aでは授業者Bと異なる」を「学生不利益」の問題に替える。——先に述べた「悪貨良貨駆逐」のメカニズムが動き出す。

その2——再試験

注2) 試験は、定期試験、追試験、臨時試験、再試験により行う。

4. 再試験 試験の結果、不合格となった科目で再試験を認めら

れた者について行う試験

※新たに制度化 (I. (2) (注 1) 参照)

ここで「参照」先の文言は：

(注) 従来の「保留」に代わる処置として、新たに「F*」と「I」の評価を加えた。

1. 「F*」は次の場合の評価をいう。

試験の結果、今一步学修が及ばず不合格になった科目について、再試験を認める場合の評価。……

「F*」の規定には、まるで論理がない。この規定を教員がどのように使いたいのか、学生からどのように使われるのかが、目に見えている。

学生は「再試験の有無」を「学生不利益」の問題に替える。定期試験をその正しい意味において用いる教員は、学生に不利益を与える者と見なされるようになる。「悪貨良貨駆逐」である。

「厳格な成績評価」の本質は、教員と学生の双方における、成績評価に対する潔癖性。このモラルの問題にメスを入れない「厳格な成績評価」は、お体裁に過ぎない。

しかし北海道教育大学の場合は、メスを入れるどころか、逆に、

「出席していたら不合格にしない」

「試験で点数がとれなかったときは再度試験をやってあげる」

「定期試験だと落ちる者が出てくるので、試験の他に加点機会をいろいろ増やし、なんとか合格にもっていく」

を規約化して、自ら進んで従来型「トコロテン」進級にお墨付きを与える。

12.7 規約作成の意味

作成：2006-01-20 更新：2006-01-20

法人化以降、大学は各種規約の作成に忙しい。

これまで適当にやってきた大学運営に対し「それではだめだ」と外から言われて、規則でガチガチに固めることを始めた。

「適当にやる」に内在する問題の解決は、「規則でガチガチにする」ではない。いま改めて、「規則でガチガチにする」の意味を押さえるでしょう。

「規則でガチガチにする」は、「トラブル / 犯罪を未然に防ぐ」から出てくる形。——つまり、これの以前には、トラブル / 犯罪があったのだ。

説明責任 (accountability), 規則遵守 (compliance), 情報開示 (disclosure) も、「トラブル / 犯罪を未然に防ぐ」から出てきたものであり、トラブル / 犯罪がこれより先にあった。

日本の文化は、「適当にやる」の方。これに対して、「何でもかんでも規則」が、アメリカ。これは、<他者>のない日本と<他者>ばかりのアメリカの差。

ちなみに、グローバル化とは<他者>を相手にすること。よって、グローバル化は「何でもかんでも規則」を伴う。

「規則」は、自分を守る目的で他者に対して作る。

しかし、他者は意表外の仕方で自分を困らせてくる。そこで、「規則」を緻密化する。これの繰り返いで、規則はどんどん大きく複雑になっていく。

規則は無いに越したことはない。——不都合に対して規則が起こる。不都合がなければ規則は起こらない。「不都合がある」と「規則が起こる」は同値。不都合は無いに越したことはない。よって「規則は無いに越したことはない」。

規則を考える上で最も重要なことは、「規則の整備・増強」を（「何かいいこと」のようにではなく）「グロテスクなこと」と感じ、規則が無用となる組織の実現を意志すること。

わたしは、自分の担当授業が成績評価のトラブルで壊れるのを防ぐために、ひじょうに細かくシラバスを作成している。成績評価に関する約款は、グロテスクに入念だ。

何とも情けない姿だが、成績評価に対する潔癖性が大学の組織風土になるまで、これは続けるしかない。(12.6「悪貨良貨駆逐」の構造)

「何でもかんでも規則」は、「適当にやる」の阻却。「裁量」を抑制する。実際、「何でもかんでも規則」は、性悪説の立場。性悪説の立場では、「裁量」は「悪いことをする」と同じ。

「適当にやる」の文化にも「何でもかんでも規則」の文化にも、それぞれ良いことと悪いことが表裏になってある。

法人化以降の北海道教育大学は、「適当にやる」の悪いことを温存して「何でもかんでも規則」の悪いところをとる。すなわち、心の<卑しさ>を残しつつ、ものごとの形骸化を進める。——知の府の大学のやることとして、信じられないほど愚劣だが、これが実態だ。

例えば、CAP 制。

単位をだらしなく出す教員がいるから、勉強の意味をはき違え、ばかのように単位をとる学生が出てくる。CAP 制の効用は、単位をだらしなく出す教員の温存。だれでも知っていることだが、だれも口に出さない。

例えば、「学生の不利益」という問題の立て方。

「学生の不利益」は、現場性悪説を含意している。「学生の不利益」をさせないよう現場を規制・管理しようというのが、「学生の不利益」の主張。「消費者は王様」の如く「学生は王様」。

本当は、大学生とは、大学で性根を入れ替えさせなきゃならない存在のこと。学生や事務が「学生の不利益」と思うところにこそ、「学生の利益」の現場の教育的配慮 / 計算がある。そしてこの教育的配慮 / 計算を行えば、「適当にやる」になる。

教育とは、もともと、「いまはやらされる意味がわからなくても、だまされたと思ってやれ、後になってやってよかったになる」というものだ。このやり方ができなくなるというのは、専ら、教員、学生、そして社会の資質の低下にある。

例えば、シラバス。

シラバス作成は、大学教育の真の姿とは何の関係もない。

能力的 / 経験的に劣る教員も何とか大学教員をやっていけるようにというので、「シラバスを作ることからやってみたらどう?」「学生のためというより自分のためにやってごらん」というのが、ほんとう。しかし、「一部を目立たせるのはまずい」という配慮から、全員を付き合わせるために「シラバス作成の義務化」を打ち出し、さらに全員を付き合わせる装

置として「提出しない者への懲罰」も考え出す。

現場性悪説は、「悪い部分をそのみでとりあげ合理的に解決する」ということをせず、全体を一律に規制しようとする。

問題の根本は（薄められることはあっても）放置され、規則だけが独り歩きする。

大学教育の正しい姿は、「適当にやる」の方。ただし、「適当にやる」に乗じて<けしからんこと>をする者も出てくる。そのときは、その者だけを厳格に処分する。「そのような者が将来また出てくることを防ぐ」というスタンスで、全体を不自由にするような規則をつくるのは、最も愚劣。

大学改革で最も大事なことは、「適当にやる」を堂々と主張し、それを行うことだ。

確認：意気地のない組織が、規則を山のようにつくる。

13. 「強化された 学長のリーダーシップ」

13.1 「強化された学長のリーダーシップ」の発想
のお粗末

13.2 「強化された学長のリーダーシップ」の要件

13.3 学長の「リーダー」としてのタイプ

13.4 強化されたリーダーシップ、独善、したい放題

13.5 学長選考会議による学長再々任決定の含意

13.6 お手盛りポスト

13.1 「強化された学長のリーダーシップ」 の発想のお粗末

作成：2006-01-07 更新：2006-01-07

評価委員会 / 文科省による大学評価は、

法人化に伴い強化された学長のリーダーシップの下、どのように<いいこと>が進められているか

という視座に立つ。

これは、法人化の第一義が「行財政改革の一環としてリストラを行う」であり、そして「リストラと生き残り」がつぎのように思い描かれたからである：

「リストラと生き残り」策の行使では、教員が「これまで浸かってきたぬるま湯を出ようとしない抵抗勢力」になる。

この「抵抗勢力」を退治する役割を、学長に充てる。

学長がこの役割を果たせるよう、学長に強い権限を与える。

評価委員会 / 文科省の描く絵

学長は、抵抗勢力を挫きつつ、<いいこと>を貫徹する

は、言うまでもなく、ひどくお粗末なものだ。

お粗末さ加減を見る視点を挙げるのは、しごく簡単だ：

1. 学長が有能な学長である必然性は何もない。
2. 教員が保守的である必然性は何もない。
3. <いいこと>は、しっかりした思念、研究によって、そして豊かな

経験、見識の上に、はじめて見出されてくる。

応用：以下も「強化された学長のリーダーシップの下」の一つになる：

1. 無能な学長が
2. 有能な教員を抑えて
3. 「コース」「カリキュラム」「学生選抜」「地域連携」等々を浅薄にいじる

もともと、大学教員は一般よりも体制保守的ではない。自立自存の気概も高い。時勢を見る眼も悪くはない。研究も、職業柄、得意だ。したがって、学長の「有能」の中心は、教員全体のシナジーを上手に起こす能力（多様な個の力をコーディネートする能力）にある。

逆に、最悪は、独善で事を進めたり、セクトを形成するタイプの間人が学長になること。

13.2 「強化された学長のリーダーシップ」の要件

作成：2006-01-16 更新：2006-01-16

「強化された学長のリーダーシップの下」が機能するためには、条件がある。

「強化されたリーダーシップ」が無条件であってはならないことは、例えば官僚組織に「強化されたリーダーシップ」が導入されたらどうなるかと考えてみればよい。どこぞの怪しい独裁国家のようになること必至。

まず、大学の場合「貧困な組織なので強化されたリーダーシップを！」はダメ。貧困な組織を「お里」とする者がリーダーであれば「貧困な組織の貧困なリーダーシップ」になるのみで、専制に墮するのがおち。「強化されたリーダーシップ」は、きちんとした組織でなければ機能しない。

また、「強化されたリーダーシップ」を「トップの考え・方針を下に降ろす」「下を押さえつける」みたいに考えると、これまた貧困な専制に墮する。智恵 / 技術は、トップにではなく、下流 / 川下（かわしも）にある。したがって、「強化されたリーダーシップ」は、(1) 下流 / 川下（かわしも）の智恵 / 技術が効果的・効率的に発現できるようにし、(2) 結果として現に起こっていることへの責任を明確にする、というところで発揮されるべきものになる。

したがって、つぎのことが、「強化されたリーダーシップ」が機能するための組織の要件になってくる：

1. デモクラシーの装置・組織風土
 - 個の多様性の解発 (release), 活性化

- 組織内コミュニケーションの活性化
 - 科学的合理主義
 - 議事法
2. 「責任」の装置
 - 説明責任 (accountability)
 - 規則遵守 (compliance)
 - 情報開示 (disclosure)

法人化以降の北海道教育大学では、「強化されたリーダーシップ」は、大学評価の点数を稼ぐ仕事づくりに精を出す。

デモクラシーの装置・組織風土が貧困なので、これにチェックがかからない。「責任」の装置が貧困なので、「これがいいことなのか?」「この先ほんとうにこれでやっていけるのか?」が問われずに、点取り主義路線が進められる。

下流 / 川下（かわしも）では、教育・研究という営為の深さを知っているのに、点取り主義の危うさ、ダメさ加減を承知している。いずれ破綻することを予想している。しかし、組織は破綻の道を歩む。

これは、負けることがわかっている戦争に国が突入するとか、やがてバテて社会から制裁を受けるに決まっている犯罪を企業がやってしまうのと、まったく同じ構造——「拙いと知っていて行かう / 流される」。この構造は定めしひじょうに強固であり、したがって「強化されたリーダーシップ」の問題は本学教員が概して感じているよりはるかに深刻なのだ。

「強化されたリーダシップ」は、言うまでもなく、リーダーの資質の問題が大きい。

特に、個人と組織の<次元>の違いを理解できないリーダーは、ダメ。このようなリーダーは、自分と組織を同一視する。走りながら考えるは、個人のレベルではあり得る。組織でこれをやったら、組織はつぶれる。よって、賢明なリーダーは、企画は実験プロジェクトで起こし、なおかつリスク分散を考える。

北海道教育大学の「強化されたリーダシップ」は、自分のアイデアを直接「大学」で試すということをしている。北海道教育大学がもろに「強化されたリーダシップ」のアイデンティティとアイデアの実験場になっているわけだ。

実験系の人間なら、失敗の確率を踏まえて、実験のコスト、規模、方法を合理的にはじきだす。しかし、「強化されたリーダシップ」は、「取り返しのつかない局面」をつぎからつぎと進行させることをやる。

確認：本館工事も、「取り返しのつかない局面」を発展させるという形で進められている。

13.3 学長の「リーダ」としてのタイプ

作成：2006-01-08 更新：2006-01-08

大学の教員組織は、一つの専門家集団である。

ここでの「リーダー」（すなわち、学長）は、専門的な力において個々を圧倒するというものではあり得ない。多様な個のシナジーを上手に起こす能力が、「リーダー」に求められる資質になる。

すなわち、「リーダー」のタイプをつぎの A, B を極にして考えるとき、学長は B タイプである：

	A	B
リーダーにされた理由	仕事をつくり出す	仕事の統合における方針を決定する
リーダとしての役割	部下に仕事を与え、協働を管理・制御し、ゴールに到らせる	部下の協働をコーディネートする
業務内容に対する知識	何をどのようにするか指示できる程度に、業務を知っている	協働をコーディネートできる
例	大学のゼミ指導教員	リストラのため、畑違いのところから経営者をスカウト

ここで、コーディネート能力の要素として特に重要なものは：

- 「個の多様性」の理解、「多様な個で形成される組織」の哲学・理念
- 活発なコミュニケーションの体勢作り
- つぎのことを本質的に考える（この問題を組織員に投げ返す）
 - ・ 組織の本分・価値
 - ・ タイムスパン（仕事のタイムスパン、仕事の効果が現れるまでの

タイムスパン, 効果持続のタイムスパン)

- ・ 資源の重点的配分
- ・ 費用対効果比
- 各種経験値の高さ

13.4 強化されたリーダーシップ, 独善, したい放題

作成: 2006-01-06 更新: 2006-01-06

「強化されたリーダーシップ」の主題では、「強化されたリーダーシップ」「独善」「したい放題」の区別が論点になる。

先ず、「強化されたリーダーシップ」は、当人に必ず感覚麻痺をもたらす。したがって、本来なら、「強化されたリーダーシップ」が「独善」「したい放題」に堕することがないようにするための方策を、予め講じておく必要がある。

実際、前提主義的な独善が組織風土になっているようなところでは、「強化されたリーダーシップ」は瞬く間に「独善」に転じる。

北海道教育大学では、2004年に学長職継続のために学長任期規約を変更するという事件があった(13.5 学長選考会議による学長再々任決定の含意)が、これなどは「強化されたリーダーシップ」が「したい放題」に堕した例になる。

「強化されたリーダーシップ」が「独善」「したい放題」に堕することがないようにするための方策は、組織員全員によるチェックの他はない。「組織員全員によるチェック」の装置になり得るものに、教授会や執行部へのダイレクトメールがある。

「強化されたリーダーシップ」と組織員全員によるチェックは矛盾しない。実際、「強化されたリーダーシップ」も、当初は、自らのポリシーやプランのフィードバックとして組織員全員によるチェックを求めることを考

え、実行に及んだりする。しかし、これは直ぐに止む。なぜか？

愚かな「強化されたリーダーシップ」は、組織員からのチェックを「いいとこ取り」のように使ってしまう。これが露骨に見えるので、組織員に直ぐに嫌われる。

「組織員全員によるチェック」を用いる場合、それにはルールがある。先ず、「強化されたリーダーシップ」は、組織員のチェック一つ一つに、きちんと回答する——「きちんと」の意味は「論旨および内容的にきちんと」。そしてその回答は、組織員全員に同報する。翻って、「組織員全員によるチェック」では匿名をいっさい排除することが必要。匿名には、当人が誰かを勝手に推量・誤解させるデメリットがある。そしてそもそも、組織員が「強化されたリーダーシップ」にチェックを入れるのに、匿名である必要はない。それどころか、そのチェック入れは、組織員全員に同報すべきである。

確認：同報されないコミュニケーションは、「密室謀議」と変わらない。

「きちんと回答する」の意味は、相手に対する礼儀なんかではない。きちんと回答するをしてはじめて、「強化されたリーダーシップ」は自分のポリシーやプランを自身に対象化できるようになる。——これが、フィードバックの用い方。

北海道教育大学の「強化されたリーダーシップ」は、組織員全員によるチェックを、既にかなり前から閉じている。「勝手に言わせておく」という風にも見えるが、いまから開くは、当人においても気恥ずかしくて

できないのだろう。

繰り返すが、「強化されたリーダーシップ」は感覚麻痺する。——古今東西、例は数多。

北海道教育大学の「強化されたリーダーシップ」は、「強化されたリーダーシップ」「独善」「したい放題」の別を自らどのようにチェックしていくのだろうか？

13.5 学長選考会議による学長再々任決定の含意

作成：2006-01-08 更新：2006-01-08

2005年5月 学長選考会議は、「学長再々任」という形で、任期が切れる学長の続投を決定した。これに遡る 2005年3月制定の学長選考規則は、「学長再々任」を見込んでつくられていた：

第5条

学長の任期は4年とし、再任されることができる。ただし、引き続き6年を超えることはできない。

2. 前項ただし書の規定にかかわらず、学長選考会議は、特に必要と認める場合、教育研究評議会の意見を聴取の上、さらに2年に限り再任させることができる。

かくして、<任期満了>とか<民意を問う>というデモクラシーの基本装置が捨てられた。

岩見沢校教授会では、学長選考会議の学長再々任決定に反対する動議が出されたが、動議の取り上げそのものが副学長 / 岩見沢校により拒否された。

註：岩見沢校教授会には議事法がない (11.1 土壌：デモクラシーの未熟)。

しかし、函館校では、学長選考会議の学長再々任決定への異議が教授会で決議された (函館校教授会決議 (2005-08-19))。

学長選考会議決定による学長居座りは、「学長」のタイトル失墜をもた

らした。

以降学長は、「工作して学長に居座った学長」ということで、カギ括弧付きの「学長」になった。

この事件は、つぎのことを明白に示した：

本学教員から出ている少数代表者も、デモクラシーの装置を平気で壊す。

大学教員であることは、デモクラシーに対する造詣の深さ / 見識の高さとは関係がない。

デモクラシーの装置の意義は、その理解の経験が浅い / 無い者にはわからない。よって、大事と小事を取り違えることをやってしまう。

学長選考会議は、「組織の利益・不利益」に関する自分の狭隘な主観を、デモクラシーの装置に優先させた。

「デモクラシー」の哲学では、「組織の利益・不利益」(の主観)を相対性・不確定性に位置づける。特に、「少数の卓越した知者の判断 / 指導」というものを認めない。

デモクラシーは、「エリート意識がもたれた指導が組織をだめにしていく」多くの事例を歴史や現前に見て、これの深い反省・自戒に立つ。そして、エリート意識に起因する組織毀損を防ぐための装置を開発した。併せて、デモクラシーは、個の多様性という歴然とした事実にく自然の妙を見ようとする。一見不安定に見える個の多様性の現前が、組織に健康と強さをもたらしていることに着目する。

デモクラシーは、本来、大学人にとっては常識中の常識。

また、教員養成大学である本学では、さまざまに変調されつつ、デモクラシーが学生に教育されている。

しかし、本学の運営のことになると、デモクラシーが二の次のことにされてしまっている。

特に、しばらく前から、大学教育のゴール・内容・クオリティと深く関わること（大学経営で最も重要な問題）は、すべて「(事後) 報告」扱いで、「少数の卓越した知者の指導」から降りてくるようになった。

この意味を考えるとしよう。

「少数の卓越した知者の指導」は、「組織の利益・不利益は、自分たちの指導にかかっている」という意識に立っている。

「組織の利益・不利益は、自分たちの指導にかかっている」わけだから、自分たちの指導を手放すわけにはいかない。手放してしまうと、これまでせっかく築いてきたことを、「衆愚」が「台無し」にしてしまう。

「少数の卓越した知者の指導」は、「衆愚を導く」という「高い使命感」に裏付けられている。

特に、プロセスは、結果において首肯されると考える。

「衆愚」のそのときどきのクレームにくじけないのは、この「正しさはわれにあり」の意識があるからだ。

これは端的に、「前衛—大衆」の図式。

そしてこれは、デモクラシーが最も警戒し、退ける図式だ。

デモクラシーは、「前衛」を「自惚れ」と見なす。深い歴史認識と自戒に立っ

て、デモクラシーは「前衛」思想を退ける。

学長選考会議は、つぎの2つの選択肢のうちから、Aの方を選んだことになる：

- A. 「組織の利益・不利益は、自分たちの指導にかかっている」という「前衛」路線
- B. 従来の規約が保証しているデモクラシーの保持

この意味で、「前衛」かデモクラシーかの二者択一の場合が学長選考会議だった。

しかし、大学人は「前衛 = 少数の卓越した知者の指導」は受け入れない。デモクラシーの手順を踏まない学長続投は、単に「学長」僭称になる。大学では、デモクラシーの形を踏まないと、「学長」と認めてもらえない。大学とは、そういう場だ。

13.6 お手盛りポスト

作成：2006-03-05 更新：2006-03-08

北海道教育大学で「理事補佐」ポストが新設されたそうだ。

その役職の業務内容や報酬の詳細，ポスト新設が稟議で決まったのか会議で決まったのか，稟議なら稟議書の内容，会議なら議論の内容，影響してくる経費配分，等々，いっさい伝えられていない。

このポスト新設は，大学執行部に関わる重要な構造的問題を内包している。

しかし，スタッフ一般において，構造的にこの問題がとらえられているかどうか，不明である。そして，おそらく，執行部自身にも，この問題の構造的な重要性は認識されていない。

「国立大学法人化」「学長の強力なリーダーシップ」で，大学執行部は大学運営を大幅に自由にできるようになった。

この自由は未経験のものであるので，適切にこれを享受するにはかなりの能力を要する。「抑制」の理性を厳しく働かせないと，容易に集団心理で羽目を外してしまう。

成り上がりで権力という座に初めてついた者が容易にはまる陥穽が，「集団心理で羽目を外す」，すなわち「幹部腐敗」。

「幹部腐敗」の中心は，公金横領。そしてこの横領の最もシンプルでかつ犯罪性の隠蔽が容易なのが，「お手盛りポスト」だ。

公金を直接手渡せば公金横領だが，ポストに就かせて報酬を払えば犯罪性がなくなる。

このような「ポスト」を隠れ蓑にした公金横領は，ありふれている。通時的（歴史的）・共時的（地理的），どこにでも見つかる。

政治的スタンスも関係ない——サヨクもリベラルも関係なし。要するに人のお里が現れるということだ。

ちなみに，企業が役人に直接金を渡せば賄賂だが，「天下り」ポストに就かせて報酬を払えば，犯罪性がなくなる。「天下り」とは賄賂後取りの賄賂年金といったものだが，この時代，臆面無くよくも堂々と続けていられるものだと，あきれたを通り越してむしろ感動すらおぼえる。

「お手盛りポスト」は「政治汚職」の常套，「幹部腐敗」の典型。

したがって，大学スタッフは，執行部の行う「ポスト」運営をしっかりと監視する目をもたねばならない。また，大学執行部は，スタッフからの監視の目をしっかりと意識した「ポスト」運営をしなければならない。

この見識をもってこの度の「理事補佐」ポスト新設を見れば，やり方が一方的で，めちゃくちゃなのだ。手法はまさに「お手盛りポスト」。

強調するが，ポスト運用，特にポスト新設は，厳格の極みで行わねばならない。無償雑務（「給料のうち」とされる雑務）の問題と絡むということもあるが，何よりも重要な点は，これが「汚職・腐敗」の問題を自ずと孕む問題だということ。

大学執行部が「お手盛りポスト」をやっているところで言うつもりはな

13. 「強化された学長のリーダーシップ」

い。(「お手盛りポスト」かどうかは全学スタッフの判断するところ。)ここでさしあたり言おうとするのは、大学執行部は「お手盛りポスト」の問題に無神経であってはならないということだ。

今回の執行部の手法を既成事実化することは、将来に必ず大きな禍根を残すことになる。これは、看過してより問題ではない。わたしとしては、まずは執行部の方から「理事補佐」ポストの問題をリセットするのがのぞましいと考える。

それにしても、「(その真意にかかわらず)やり方は犯罪的である」という認識が大学執行部に欠けている現実は、かなり危機的である。——「学長の強力なリーダーシップ」が「腐敗」とつねに背中合わせであることを、進言できる立場の者は彼らに知らせてやる必要がある。

14. 前衛主義 / 中央指導

14.1 前衛主義 / 中央指導は

「なりふりかまわず」へ進む

14.2 中央指導の敵：体制蹂躪的コミュニケーション

14.3 秘密主義

14.4 分断・切り崩しの組織論

14.5 <障壁 = 防壁> のインタフェース設計

14.6 前衛主義 - 対 - 自由主義

14.1 前衛主義 / 中央指導は 「なりふりかまわず」へ進む

作成：2006-08-26 更新：2006-08-26

前衛主義 / 中央指導は「なりふりかまわず」へ進む。

これは論理的帰結（法則）である：

1. 前衛主義 / 中央指導は、少数（前衛）が「計画経済」を立て、これに全体が従うよう指導する。
2. 前衛は、計画経済を立てるにおいてその内容に関して素人であるので、計画経済は失敗する。
しかも、計画経済に全体を従わせているわけなので、この失敗の被害は甚大なものになる。
3. しかし、前衛 / 中央は、<無謬>であることが条件なので、失敗を自ら認める / 改めることができない。
4. よって、前衛 / 中央は、矛盾噴出の中、既定路線を突っ走る。
失敗をごまかし、進行の妨げになるものは強権でつぶす。
つまり、「なりふりかまわず」へ進む。

前衛主義は、自らを<無謬>の立場に立たせる。指導できないことを指導しようとして、失敗する。しかし失敗を自ら認めることができないので、失敗をごまかし、そして失敗をあばくものを挫く。この「なりふりかまわず」の態で、破壊の道を突き進む。

ゆえに、前衛主義は危険である。

この危険が、自由主義 / デモクラシーが前衛主義を厳に退ける理由である。

14.2 中央指導の敵： 体制蹂躪的コミュニケーション

作成：2006-04-30 更新：2006-08-26

体制蹂躪的なコミュニケーションは、中央指導の敵になる。

それは、中央指導の秩序を乱し、体制を破壊する。

よって、共産主義国家が好例になるように、中央指導体制は、体制蹂躪的なコミュニケーションの弾圧を図る。

この弾圧は、メディア管理と個別摘発の2面で行われる。

メディア管理は、メディアが貧しい段階では成功する。しかし、今日、個人がコスト・レスでグローバルなコミュニケーションを展開できるメディアが、大衆のものになってしまった。インターネットである。

中国共産党がインターネット上の言論統制に躍起になっている様は、中央指導体制の最大の敵が「交通」であることがよくわかる。そして、この勝敗は明らかである。

体制蹂躪的なコミュニケーションを敵視する中央指導の体質は、大学執行部のものでもあり得る。実際、一部 / 一人の教員が、教員全体にメールで問題を知らせ、意見を求めるという手法を、嫌う。

この敵視政策に対する執行部側の合理化は、およそつぎのようになる：

○ 他の教員に有害

「委員会を超え、かつ全体に馴染まないメールの配信は、教員を無用に煩わせることにもなり兼ねない。——メールを受けとっ

た教員は、何をどのようにすべきなのか、徒に思案することになる。」

○ 委員会の分限

「当該の問題に関して、全体の教員に問題を整理し、課題を提起するのは当該委員会の役目。——委員会制度は、このことの認識の上に立つ。」

○ 問題把握に関する委員会の優越

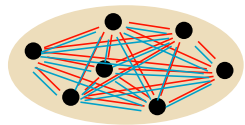
「当該の問題をいちばんよくとらえているのは当該委員会である。問題提起においては、先ず当該委員会に諮り、相互了解の上に行うことが必要である。」

さらに、「通信内容の守秘義務」をつぎのように拡大解釈して示して置くこともあり得る：

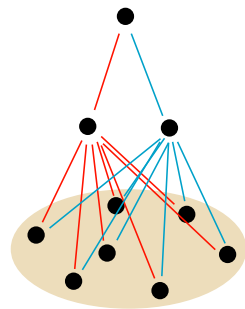
「当該委員会とのやりとりのメール文を、他の教員に開示すべきではない。」

中央指導が嫌っているのは、「直接制のネットワーク」。

そして、「かくあるべし」としているのは、「中央指導 / 執行部指導のトリー」。



直接制のネットワーク



中央指導 / 執行部指導のトリー

「中央指導 / 執行部指導のトリー」に対する「直接制のネットワーク」の立場は、つぎようになる：

○ 直接制のネットワークは、自由主義・デモクラシーに立ち、個としては <主体的・参画的・問題共有的な個> を見る。——その個は、「何をどのようにすべきなのか徒に思案したり、無用に煩わされる」個の対極にある。

○ 直接制のネットワーク（自由主義・デモクラシー）では、個は「問題を整理し、課題を提起する」役目（義務）を負い、またこれを権利としてもつ。

○ 直接制のネットワーク（自由主義・デモクラシー）では、委員会制度は代議制の一つの形である。代議制は直接制を効率的にするための装置であり、指導の装置ではない。——実際、知は多数の個に存する。少数は、個の知（それが集まって形成する複雑系の知）を拾えない。よって、中央指導 / 執行部指導（前衛主義）はつねに誤る（例：共産主義国家の計画経済の破綻）。

○ 直接制のネットワーク（自由主義・デモクラシー）では、メール / インターネットは、自由主義・デモクラシーを実現するためのインフラとして、ことのほか重要なものになる。——実際、メール / インターネットの登場で、反照的に、自由主義・デモクラシーがこれまで自身を実現するインフラを実は持っていなかったことがわかった。

代議制も、中央指導 / 執行部指導のトリーと同じ形をとる。

代議制のトリーと中央指導 / 執行部指導のトリーの違いは、僅かに意味付けの違いだ——ボトムアップとトップダウン。

構造的に同じなので、ボトムアップは容易にトップダウンに変えられる。

このように、代議制というのはひじょうに危ういシステムなので、代議制を中央指導 / 執行部指導からガードするには、さらに装置が必要になる。これが、直接制のネットワークだ。

直接制をないがしろにする代議制は、中央指導 / 執行部指導にとって代わられる。

逆に、中央指導 / 執行部指導は、「組織秩序」の言い方で、直接制を排斥しようとする。——中央指導 / 執行部指導の安定は、直接制の排斥にかかっている。

岩見沢校 / 北海道教育大学では、法人化以降、代議制のトリーは完全に中央指導 / 執行部指導のトリーになった。教員会議（「教授会」）も、中央指導 / 執行部指導の一装置（= 中央指導 / 執行部指導を承認する場）になって久しい。

しかし昔ならば絶望的であったであろうこの状況も、今日は直接制のネットワークとしてインターネットがあるおかげで、救いがある。

——実際、「絶望的」のことはを使うならば、それは中央指導をいまなお信ずる者に対してである。

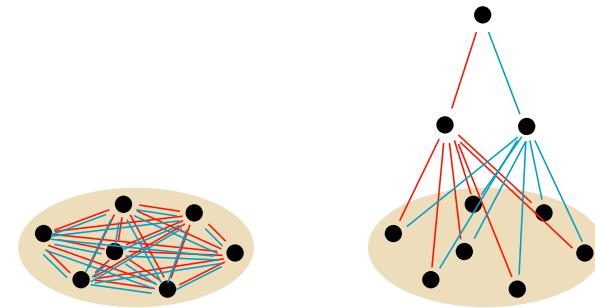
14.3 秘密主義

作成：2006-05-04 更新：2006-05-04

「中央指導」の枢要は、

「中央抜き・中抜き」をされないために、
組織を横断する直接制を発生させない

ことである。



直接制のネットワーク

中央指導 / 執行部指導のトリー

「組織を横断する直接制」を抑圧する口実としては、「組織の秩序」が用いられる。

「中央指導」に馴らされた組織では、「組織の秩序」の題目だけでも十分機能する。組織員はこの題目に自ら拠って、組織横断的な言論を自己抑制する。

この自己抑制は、習性になり、体質になる。体質になったときは、同時に「お上意識」が形成されている。「個人が主体」の原則に戻れないカラダ・アタマになってしまっている。

「組織の秩序」は、言論の組織横断を許さないことであるから、秘密主義になる。——実際、情報の流れは直接の上下間だけに許され、横断は許されないので、「隣のことはわからない」「隣には知らせない」「隣のことはお互いわからない方がよい」の状態になる。

これは、共産主義国家の支配統制組織とか諜報組織に特徴的に見られるものだ。

秘密主義を実現するためには、「組織の秩序」の題目だけでは弱い。実際、秘密主義を実現するための手法がある。

この手法は、つぎのようになる：

1. 相手の失敗・弱みをつかみ、
2. 「ここだけの話にしよう」にして、
3. 庇護関係をつくる。

組織の中ではだれでも失敗をおかす。したがってこの手法は、「失敗を弱みと考え、その隠蔽に腐心する」精神風土では簡単に効く。

「失敗学」の意味には、「学ぶとすれば、それは失敗から」の他に、「秘密主義・隠蔽主義を退け、中央支配統制が生まれる芽を潰す」という意味がある。

また、「相手の失敗・弱みをつかむ」がうまく行かないときは、「プライバシーの守秘」といった「情報守秘」を要素に混ぜ込む：

1. 相手の失敗・弱みをつかみ、
2. 情報守秘も混ぜ込み、

3. 「ここだけの話にしよう」にして、
4. 秘密共有の内密関係をつくる。

秘密主義の先にあるものを警戒し秘密主義を退けるには、先ず個々が、この手法を忌むべきものとする意識を持たねばならない。そして、「個人の失敗は皆に起こり得る」を互いに認めることが必要である。

そこで、自分の問題を互いに知らせ合うこと（問題共有）が、組織員の＜義務＞になる。——この義務を怠るとき、その先には中央支配統制がある。

中央支配統制は、中央指導に志向性のある者（個の多様性により、これはつねに一定割合で存在する）だけではつukられない。彼らに対する＜寛容＞から始まり、＜諦め＞、＜忍従＞、＜慣れ＞に至る者が多数派になることで、つくられる。

14.4 分断・切り崩しの組織論

作成：2006-05-05 更新：2006-05-05

中央指導のトリーの中に身を置き「中央指導」の役を自ら任ずる者においては、中央指導が<善>である。この善の達成は、中央指導の内容に異議を表明する者によって「妨害」される。この妨害は、排除あるいは無効化されねばならない。

また、中央指導 (= 善) は、エリートが理解し得るものであって、大衆には理解できない。大衆が好きにものを言い始めたら、中央が指導する善はひっくり返されかねない。(だからこそ、「中央指導」の方法をデモクラシーに優先させているわけだ！)

したがって、中央指導の達成は方略を要する。大衆が好きにものを言い出しそうな機会を封じ、そして妨害者を少数化・孤立化させる——そのような方略。

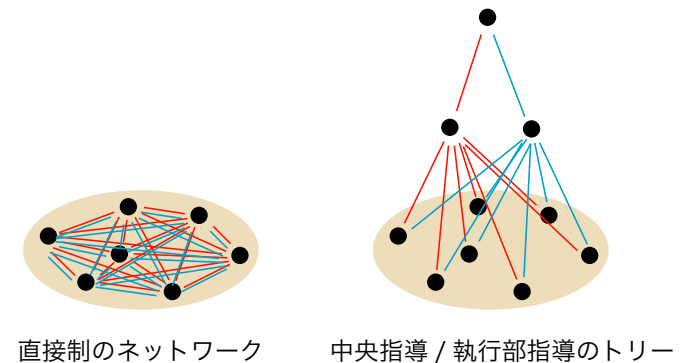
このとき通常とられる方略が、個別切り崩しだ。切り崩しやすいところが見つかったら、そこを徹底的に突く。

個別切り崩し策は、単純だが、ひじょうによく効く方法だ。切り崩される側では、体勢の立て直しや修復がきわめて厄介でめんどろなものになる。めんどろくさくなって「どうでもいいか」となれば、中央指導側の勝ちである。

個別切り崩しに対抗する方法は、つぎのものしかない：

個別切り崩しが起こっていることを周知し合い、理によって、中央指導側が進捗を白紙に戻すしかないような状況をつくる。

註：中央指導のトリーの進化は、個の分断（互いに疎遠な個）に至る。（例：密告社会）——これに対抗する方法は、直接制の保持。



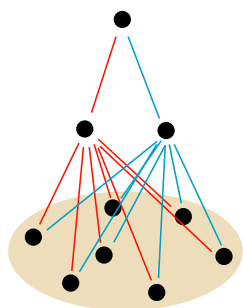
直接制のネットワーク

中央指導 / 執行部指導のトリー

14.5 <障壁 = 防壁>のインタフェース設計

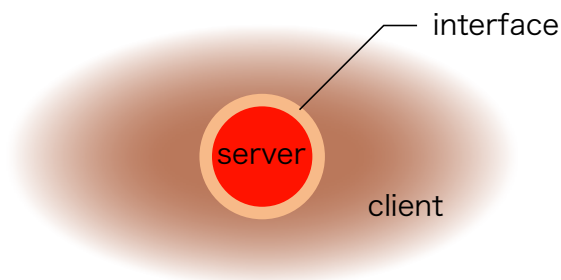
作成：2006-03-12 更新：2006-08-26

中央指導体制のトリー構造は、ボトムアップ構造と見るときは、<障壁 = 防壁>のインタフェースの組み上げというように解釈することもできる。——タイプの異なるインタフェースをうまく組み合わせることによって、ボトムアップを都合のいいように調整できる。



「インタフェース」は、システム論での基本的な主題の一つ。

システムは、様々な相を見せる。この相の一つに、「サーバ - クライアント」がある。サーバとクライアントの界面は、「インタフェース」と呼ばれる。インタフェースの機能的意義は、クライアントの要求とサーバの処理の調整にある。



インタフェースに求められるものは、必ずしも「クライアントにとって使い勝手がよい」ではない。その逆もあり得る。

実際、サーバ側は、クライアントの要求に関してつぎの形の問題をもつ：

- 要求内容が、サーバの処理能力を越える
- 要求内容が、サーバに不都合

これの対策として、一つに、要求内容の細かな「フィルタリングと変調」を的確に行えるインタフェースの導入がある。しかしこれはコストがかかる。そこでもう一つの（単純な）手が有効になる。すなわち、スペック（仕様）の低いインタフェースの導入によって「クライアントの要求内容を抑制・制限する」。

IT分野では、機能のシフトを「インテリジェント」「ノン・インテリジェント」の用語で表現する。これに倣えば、いま述べたことはつぎのようになる：

インテリジェント・タイプのインタフェースは、コスト高だったりサーバと齟齬をきたしたりするので、ノンインテリジェント・タイプのインタフェースを用いる。

ノンインテリジェント・タイプのインタフェースは、クライアント側からは「障壁」であり、まことに迷惑であるが、サーバ側からは「防壁」である。

クライアントはノンインテリジェントなインタフェースをサーバ側の無能 / 無策と見る傾向があるが、つぎのことに留意する必要がある：

ノンインテリジェントなインタフェースは、ある場合にはまさにサーバ側の目論見（思慮された配剤）である。

14.6 前衛主義 - 対 - 自由主義

作成：2006-03-19 更新：2006-08-26

本論考では、前衛主義に対する批判（その危険性の指摘）をいろいろ変調させて行っている。このベースには、つぎの問題設定がある：

デモクラシーが入るより先にサヨクの風土が醸成されてしまった組織に、＜強力なリーダーシップ＞が導入されると、その組織はどうなるか？

いまこの立場を、哲学的立場として、簡潔に整理して示すことにする。

哲学は、その実践者が「自分と他の差別化」というスタンスで論をつくるので、全体として混沌・錯綜の見かけを呈する。

註：「自分と他の差別化」は、探究 / 研究の基本的方法の一つになる。理論の発展・精緻化、これまで見えていなかった論点の発掘という理論進化を、この方法で進めようとする。

ただ、根幹的なところは、シンプルである。見かけの混沌・錯綜に翻弄されないためには、考え方（立場）の類型を見つけ、根幹的なところを押さえるという作業が、必要になる。

哲学的な各主題に対し、複数の立場が対立する。単純には、主題の数だけ対立し合う立場がある。しかし、立場の間には＜相性＞がある。「主題 A に対する立場 S は、主題 B に対する立場 T と相通ずる」ということが、実際の・論理的に起こる。

よって、「世界観」のような広い括りのところで見ると、対立し合う哲学的立場（類型）の数は一挙に減ってくる。

ここでは「対立し合う哲学的立場」として「前衛主義 - 対 - 自由主義」を立てる。

前衛主義は、「優秀な者が前衛を形成して、劣った者を指導する」という立場。（このときの「優秀」の基準は、知力とか問題意識などで、場によって違ってくる。）

この考え方は、個人の成長体験がこのようだということもあり、ひじょうにわかりやすい。よって、比較的規模の小さい場では、実現しやすい。

このひじょうにわかりやすい「前衛主義」に、「自由主義」は反対する。自由主義は「自由大好き」のことではない（笑）——きちんとした一つの世界観である。

それは、「前衛なんか立てられないよ」とする世界観。

これをわかりやすく説明しよう。

つぎの問題に対する解答は？

ここに住民 1 万人の共同体がある。

100 人からなる「前衛」を立てることができるか？

答えは「できない」。そして「できない」理由は、「住民 1 万人を指導する知力を 100 人がもつことはできない」。

実際、100 人が己の知力で「計画経済」を始めたらどうなるだろう、と考えてみるとよい。

では、問題は、1 万人と 100 人の比の問題か？前衛の数が多ければいいのか？

「そうではない——数や比の問題ではない」と答える者は、「自由主義者」ということになる。

註：「中期計画・中期目標」は、大学執行部の「計画経済」である。

この「前衛主義」と相性がいい考え方（立場）に、結果主義と全体主義がある。ただし、これは哲学 / 世界観というよりは、前衛主義の失敗を合理化する形である。

実際、前衛主義は、「全体を指導する知力を持ってないものが指導する」になるので、失敗する。したがって、状況はつねに「非常事態」。

前衛は、指導の立場を保つために、この「非常事態」を合理化しなければならない。そこで、結果主義、全体主義を唱える。

註：本館改修工事 / 校舎再編 (= 大学執行部の「計画経済」) により、岩見沢校は「非常事態」の恒常化状態に。

ちなみに（教養的な話になるが）、「結果主義」には、西洋哲学では「功利主義 (utilitarianism)」の系譜がある。そして、この功利主義の結果主義に対する批判として、カントのもの（道徳論）に言及するのが教養的定石らしい。

「非道徳なプロセスを合理化する結果というものは、あり得ない」が、カントの立場。「人を（手段ではなく）目的と見る」——《自分は

自分にとって目的である》を人に適用する——をすれば、非道德なプロセス自体が起こってならないものとなる。

この「結果主義」に対立するのは、プロセス主義ではなく「<プロセス = 結果>主義」^(註)。

また、「全体主義」に対立するのは「個人主義」。

この「個人主義」は、「自分は自分にとって目的である」の立場と、自由主義の「知は個に分散」「個の多様性」の立場の合わさったものとして考えるといいだろう。

考え方（立場）の相性ということで、あと一つあげておかねばならないのが、「独裁」と「デモクラシー」——「独裁」は「前衛主義」と、「デモクラシー」は「自由主義」と、それぞれくっつく。(2.4「スターリン体制」(前衛主義))

以上出てきた考え方（立場）を、表にまとめておく：

前衛主義	自由主義
結果主義	<プロセス=結果>主義
全体主義	個人主義
独裁	デモクラシー

「デモクラシー」とは何かについても、ここで押さえておこう。

わかりきったことのように自分では思っていて、改めて「何？」とひとから問われると案外ダメは、人の常態。釈迦に説法などと思わず、ここで「デモクラシー」の講釈を垂れてみることにする。——できる

だけ短く、シンプルにわかりやすく。

ちなみに、わたしの専門は数学教育であるが、社会科学系の人が論じればよさそうな「デモクラシー」の話を臆面なくやっている。存外、数学教育は「デモクラシー」の教育なのだ。

数学は形式の学。形式は人の恣意。恣意は多様に現れ（個の多様性）、そしてその恣意はプラグマティックに価値づけられる（ある恣意が他から受容 / 阻却されるかどうかはプラグマティックに決定）。恣意は論理的に整形され（理論化）、その中では合理主義が貫徹される。また、個の多様性の解発 (release)・活性化に、数学の発展・進歩の条件（自由主義 / デモクラシー）を見る。

この世界観は、言語学とか法学なんかからも、出てきやすいだろう。

また、「パラダイム・シフト」の概念も、この世界観に立っていることになる。

大雑把に言われる「デモクラシー」は、つぎのセットを指していることになる：

1. 自由主義 (liberalism)
社会的人間存在の理念・目的論として
2. デモクラシー (democracy)
自由主義の実現 / 保持の方法（手段・手続き）として
3. プラグマティズム (pragmatism)
法（個人の自由と社会性の調整装置）に対するスタンスのとり方として

この概念セットは、つぎの対立構図を念頭においている：

全体主義	自由主義
前衛党指導 (独裁)	デモクラシー
前衛党指導 (主意主義)	プラグマティズム
決定論 (絶対的「善・正」をとる立場)	

ここで「前衛党」はサヨク的な解釈に限るのではない。ナチの党や、長老政治の長老たち、卑近な「お仲間」レベルも、これの例になる。

上の対立構図で最もわかりにくいのが「プラグマティズム」。

プラグマティズムは、非決定論であり、一種の場の理論——「白黒は場によって転じる」の「場」。

すると、偶然や恣意に翻弄されるだけのよう思えてくるが、ここで「合理主義」が鍵になる。

上のセットには、実は「合理主義」が内包されている。「合理主義」を第4の概念として立てていないのは、「デモクラシー」も「プラグマティズム」もこれを要素にしているため。

実際、「デモクラシー」の装置である議論は、合理主義に立つ。プラグマティズムにおける「場」も、一つの「理」の現れと見る。プラグマティズムが非決定論であるという意味は、このときの「理」を相対的（状況依存）に見ているということ。

プラグマティズムの非決定論が合理主義につくものであることは、「アナキー」と対比するとわかりやすい。プラグマティズムは「善・正」の非決定論だが、場の理論として「その場における善・正」は堅持する。

すなわち、「善い」「正しい」は、厳として言う。

自由主義・デモクラシーを従来型に「リベラル・民主主義」と言い直すと、「平等」「福祉」「分配」「国家規模」「共同体」といった主題が追加的に現れてくる。

この類の概念を上「デモクラシー」のセットに加えていくと、「自由主義・デモクラシー」論の（従来型）乱立が起こる。理論の乱立のほとんどの原因は、「差別化」にある。実際、この場合には人の数だけ理論が存在する。論を著す上では、「差別化」よりも、(1) 主題の構造化と (2) 自分の論がこの構造の中にどのように定位されるかを示すことが、優先されねばならない。

実際、「平等」「福祉」の類の概念は、「場の理論」としてのプラグマティズムのところに回収されるべきものである。

註：結果主義とプロセス主義

「結果主義」は「プロセス主義」に対立することを意図する考え方。

「結果主義」「プロセス主義」をチープに表現すれば、つぎのようになる：

「いくらがんばったを言っても、結果を出せないんじゃーどうしようもない。」（結果主義）

「だめだったけど、よくやったよー。偉いよー。」（プロセス主義）

結果主義は企業などでよく使われそうで、プロセス主義は小学校なんかでよく使われそう。ただこの2つを並べられて「どっちを取る？」と言われれば、普通は「どっちかってものじゃないだろう」と答えるだろう。

実際、結果はプロセスと一体。プロセスの「表現」が結果だ。

数学が好例で、数学の行為にプロセスと結果の切れ目はない。数学では

「結果を見る」という行為は成り立ちようがない。

「結果主義」は、「冰山」を切り取って鑑賞できる目。

数学の目では、「冰山」と「水面下の巨大な氷塊」が一つになる。

「結果主義・プロセス主義」で問われるべき問いは、

「結果か？プロセスか？」

ではなく、

腐ったプロセス → 美しい結果

美しいプロセス → 腐った結果

の成立をそもそも認めるかどうかだ。

これの成立を認めるのが「結果主義」。

翻って、「結果主義」のアンチとしての「プロセス主義」は、

腐ったプロセス → 腐った結果

美しいプロセス → 美しい結果

である他ないとする立場でなければならない。「だめだったけど、よくやった」は、プロセス主義ではない。

上の問いにどう答えるか——結果主義的にかプロセス主義的にか——は、<世界>をどのくらいのスパン（奥行き・深さ）で見るかという、その人の資質・体質にかかっている。

ちなみに、秘密主義 / 密室主義 / 内々主義 / 根回し主義は、悪しき結果主義の一つ。

15. 宣伝の虚実

15.1 宣伝本位——虚実の感覚麻痺

15.2 「契約不履行 / 詐欺」の構造

15.3 学生獲得の宣伝営業

15.1 宣伝本位——虚実の感覚麻痺

作成：2006-08-27 更新：2006-08-27

宣伝の仕事に身を置くと、虚実の感覚麻痺をきたすようになる。

宣伝は、容易に虚構の宣伝に陥る。大きな虚構を描くことに慣れ、そしてその虚構が自分にとってリアルになる。

大学の宣伝文句は、醒めた目で見れば、みな虚構、嘘っぱちである。しかし、「お互いそれは言わないことにしよう」でやっている、それもリアルになってくる。

実際、キャッチコピーを与えれば、そのキャッチコピーが現実であるという感じがしてくる。ことばとはそういうものだ。

宣伝でも、極力嘘をつけないもの——すなわち、「一度嘘をついたら立ち直るのに大変、したがって嘘はつけない」というもの——もある。工業製品の宣伝はこれにあたる。仕様は数値で示す。数値は他からもチェックされるので、ごまかしてもいいことはない。特に、この種の宣伝は、知的正直に向かうのが最善。

これの対極が、ムード的な商品の宣伝。電通、博報堂などの広告会社が幅を効かす分野だ。ムードに実体がないので、ウソもホントもないように宣伝をつくることができる。

大学の宣伝はどうかというと、いまはムード商品の宣伝。

これまでやったこともない宣伝を急にやる羽目になったという点を斟酌しなければならぬとしても、いかにも危うい。

大学の場合、宣伝は、背伸びした形で自分を見せても何もいいことはない。「このやり方は保って何年」と考え、そして<大学を計る時間スパン>を併せて考えるとよい。そうすれば、等身大の自分を誠実に示すことが最良であることがわかるはずだ。

15.2 「契約不履行 / 詐欺」の構造

作成：2006-08-27 更新：2006-08-27

契約不履行 / 詐欺の事件は、つぎつぎと起こり絶えることがない。

これらの事件の多くは、最初から契約不履行 / 詐欺を意図したものではない。すなわち、悪意によるものではない。顧客ほしさに、「できるだろう・だいじょうぶだろう」で、誇大宣伝する。過大な内容を約束する。そして、「できない・だいじょうぶでない」が現実になって、契約不履行 / 詐欺になる。

ほんとうは、「できるだろう・だいじょうぶだろう」をきちんと計算しなければならなかった。この当て込みのリスクを計算しなければならなかった。

これをしなかったということは、仕事がギャンブルになっていたということ。

法人化後の大学が行っている宣伝（客の呼び込み）は、ひじょうに危うい。「できるだろう・だいじょうぶだろう」でやっている。あるいは、「できないを言ったら最期なので、できるだろう・だいじょうぶだろうでいくしかない」でやっているところもありそうだ。

「できるだろう・だいじょうぶだろう」で当て込んでいるのは、「油と教員は絞るほど出る」。まるで、「油と教員は絞るほど出る」の限界を知るために「できるだろう・だいじょうぶだろう」を失敗するまでやってみる、という態だ。

そして、「次第に疲労する」（「このやり方は保って何年」）ということも、

当然考えに入れていない。

この状況は、集団的狂気というべきものである。

15.3 学生獲得の宣伝営業

作成：2006-08-27 更新：2006-08-27

スジ論を言おう。

国立大学が学生獲得の宣伝営業をするのは、論理矛盾である。

国立大学は、需給に見合う限りで、存在を保証される。学生獲得のゼロ・サム・ゲームを私大と競う立場になった時点で、国立大学失格である。その大学は、国立大学としてリストラの対象になるか、自ら私大として立たねばならないことになる。

「国立大学の法人化」は、「国立大学の民営化＝国立大学の私大化」のように受け取られている面があるが、これは政策にはならない。実際、国立大学に財政的自立をやらせることは、(財政的自立のトレードオフの内容を考えればわかるように)それを大学でなくすることであり、国の大損失になる。

国は、国立大学を国立大学の本分において保持しなければならず、そして国立大学は国立大学の本分において自ら立たねばならない。状況が落ち着けば、これが政策でなければならないことが、行政（文科省）にも各国立大学にもわかるようになる。

したがって、国立大学は、国立大学にとっての「学生獲得の宣伝営業」が何でなければならないのか、真剣に考えることをしなければならない。「おまんまの食い上げ」「四の五の言ってもらえない」のなりふりかまわず調や「保って何年」のやり方は、国立大学に許されるものではない。

国立大学は、受験生の方から集まってくる大学でなければならない。そして、受験生を呼び込むものは、教育の課程である。受験生を呼び込む課程の条件は、アウトプットする人材像が明確であり、受験生がなりたいたいと願う人材像であること。

「学生獲得の宣伝営業」とは、このような課程の実現と確かな運用の他ではない。

16. 言論の危機

- 16.1 大学における言論の自由の必要
- 16.2 「広報」における開示と宣伝の関係
- 16.3 宣伝と言論統制の表裏一体関係
- 16.4 言論統制に対する不感症の構造

16.1 大学における言論の自由の必要

作成：2006-08-27 更新：2006-08-27

法人化は、国立大学にとって言論の危機である。

大学執行部は、<よそいき>の気分になる。一般企業の真似をしなければならぬと思う。特に、言論は大学の営業（彼らが「営業」と考えるもの）と齟齬するものであってはならず、大学の営業に差し支えるような言論は規制 / 統制しなければならない、と思うようになる。

この傾向は、田舎的な共同社会の体質とマッチする。お互い自分の組織の都合の悪いことは言わない、相手の粗を言わない、という体質。

しかしこの体質は、一定規模の企業では、危機管理の面で危険要因になる。企業が危ない方向に進んでいるのに、ストップがかからないことになるからだ。

実際、いま日本の企業は、この体質の改変に取り組み始めている。

このことを押さえた上で、国立大学における「営業に差し支えるような言論」とは何か？という問題の立て方をしなければならない。

国立大学の本分は、学問である。金儲けが目的ではないし、また一定の目的をもっているわけでもない。目的は開いている。そして、目的を開かせておく方法として、一般の規範から超然とすることを自らに課す。特に、言論は大学の外にあるのではなく、大学を構成する要素でありモーメントであると見なされる。言論は互いに闘わされるものであって、排除・排斥されるものではない。

これが大学の言論観であるので、「営業に差し支えるような言論」という問題は立たない。——実際、「営業に差し支えるような言論」の定立は、大学の場合、論理矛盾である。

16.2 「広報」における開示と宣伝の関係

作成：2006-04-03 更新：2006-04-03

今月1日から、『国立大学法人北海道教育大学ホームページ管理運用に関する要項』が施行となった。この中に、つぎの文言がある：

(掲載禁止事項)

第4 本学のホームページには、次に掲げる情報を掲載してはならない。

……

(8) その他本学の広報活動を推進する上で不適切と認められるもの
(リンク)

第5 各校のホームページに講座、研究室等のページをリンクする場合は、当該ページの責任者を明確にした上で、各校の責任において行うものとし、情報掲載においては、第4各号を遵守するとともに、適切かつ正確な情報を提供するものとする。

(情報の修正等)

第6 広報企画室室長は、第4各号のいずれかに該当する場合又は大学の広報として不適切なページと判断した場合は、当該ページの責任者に対し、情報の修正又は削除を求めることができる。

この要項の運用では、「大学の広報」が重要な論点になる。

「広報」には、「開示」と「宣伝」の2つの意味が重なっている。

「開示」は、等身大の自分を示すことに重点を置く。等身大の自分を示して、

「こんなわたしですが、もし気に入ってもらえるなら、よろしく。」

と、相手に問う。

等身大の自分を示すわけなので、「リスク開示」も重要な要素になる。いわば、長短含めてスペック（仕様）をありのままに示すわけだ。

今日、大衆が賢明になり、長短あわせて物事を見たり考えたりするようになったことで、「リスク開示」はむしろ企業の「誠実」さを表すものとして、好意的に受け取られるようになった。

翻って、バラ色の「宣伝」は、今日では信用されない。うさんくさく受け取られるだけだ。そんな調子のいいわけではないと、みなが知っているからだ。

そして不都合なことの隠蔽などしようものなら、即、やっつけられる。

「開示・宣伝」を目的にする大学ホームページでは、およそ3つの機能を考えることになる。

一つは、相手の目をこちらに向かせること。この目的のために、キャッチーなデザインを考える。北海道教育大学のホームページでは、広告会社にこれをアウトソーシングしている。

相手の目をこちらに向かせることをしたら、つぎに大学に関するルーティンな情報を相手の閲覧に供する。ページ構成、レイアウトの機能性がデザインの課題になるので、ここでも広告会社に負うところが大きい。そして最後に、等身大の自分を相手に示す段になる。

これは、広告会社にはできない。等身大の自分を示すのは、現場の役目だ。

「要項」の施行では、定めし「広報」に対する捉えが問題になる。

「要項」では、広報企画室、総務部総務課がコンテンツを管理/統制するように読めるが、この広報企画室、総務部総務課がつぎのような旧来型

企業意識を引き摺っている場合には、まずいことになる：

大学執行部に都合の悪い ことの <u>開示</u>	=	「本学の広報活動を推進 する上で <u>不適切</u> 」
「本学の広報活動を推進 する上で <u>適切</u> 」	=	大学執行部に都合の悪い ことの <u>隠蔽</u>

実際、この「要項」にもし施行規則を付けようとするれば、それは「オンブズマン」に類するようなたいそうな制度の導入になってしまうだろう。

したがって、「要項」が施行されたこのはやい段階から、大学に相応しい良質な「広報」の研究・論考を速やかに開始する必要がある。

16.3 宣伝と言論統制の表裏一体関係

作成：2006-04-04 更新：2006-04-04

組織は多様な個で成る。そして、多様な個で成ることが、組織の力の源になっている。——これは、自由主義の哲学。

自由主義の未成熟な社会では、組織は一丸であることを良しと見なす傾向がある。

これの原因の一つには、<多様>が<優劣>（「導く者と導かれる者」）に捉えられるということがある。

また、このようではなくとも、「まとまらなければ勝負に負ける」という合理化の形で、組織は外に向けては一丸であることを良しとする考え方がある。実際には一丸でないことが外にバレバレであっても、一丸の体裁をとることに意味があると思込む。

<多様>を<優劣>に捉えるのは、もちろん間違い。

また、「まとまらなければ勝負に負ける」も根拠がない。——実際、確率的には、「まとまって集団自殺」と半々だ。

特に、自由主義の未成熟な社会では、組織の宣伝は組織内言論統制とペアに考えられやすい。

<多様>が<優劣>に捉えられる組織では、「優れた執行部が劣った分子を抑える」の形で通ってしまう。

また、「まとまらなければ勝負に負ける」の精神風土では、「善き執行部が破壊分子を抑える」の形で通ってしまう。

繰り返すが、組織は多様な個でなる。したがって、組織の宣伝の内容は

ある一定割合の組織員が是とするものであって、同じ程度にある一定割合の組織員が否とするものだ。しかし、自由主義の未成熟な社会では、このような認識はつねに退けられる。そして、宣伝部隊は言論統制の役割を受け持つ。——これは古今東西に見られるお定まり。

ナチ党政権下では、国民啓蒙・宣伝大臣ゲッベルスが、プロパガンダの任務として強制同一化や国家のメディア・芸術全体を支配していく。北朝鮮では、金日成の時代、金正日がプロパガンダ担当・言論統制・忠誠合戦の経験で後継者権力闘争を勝ち抜いてきたとされる。等々。

北海道教育大学でも、『国立大学法人北海道教育大学ホームページ管理運用に関する要項』によって、広報企画室長が言論統制の役割を受け持つ形になった。

他の国立大学法人のホームページ管理運用規定と比較するとき、「広報企画室長」の位置づけが特徴的で、「広報＝言論統制」の危うさを読みやすい。すなわち、たかをくくっていると忽ちに言論統制が実効し出すようなストレートな形になっている。

歴史的事例にならってこの構造の危うさを明らかにする作業に、とりかかる必要がある。

「広報＝言論統制」の発想がもともと執行部にあるのか（2.4「スターリン体制」）、あるいはこのストレートな表現が彼らの無思慮（無邪気・無頓着）によるものなのか、わたし自身はまだはかりかねているところがある。

16.4 言論統制に対する不感症の構造

作成：2006-04-04 更新：2006-04-04

大学は、「言論の自由」ということについて敏感な場所と世間では思われているかも知れないが、存外そうではない。

「言論の自由」の問題に疎い（切迫感のない）世代が増えているし、伝統的なサヨクの風土もわざわざいしている。

自由主義者は、「言論の自由」をつぎの意味合いで問題にする：

「個の多様性の保証・解発・活性化 → 組織の発展」

一方、サヨク的な「言論の自由」は、

「自分たちの正しい言論は、つねに邪悪な権力によって抹殺されようとしている」

「正しい言論を抹殺させない闘いとしての、言論の自由の闘い」

のようになる。言論に「正しい」があるわけだ。

そこで、自分たちが権力をとれば、この「正しい」言論が遍く。併せて、「正しくない」言論を抹殺することが自分たちの崇高な使命になる。——こうして、サヨクの正義は独裁に通じる。（独裁はサヨクの正義の論理的含意！）

こういうわけで、サヨク的な風土では、つねに「自分は別」の意識がある。権力につけば、自分の「正しい」言論とは異なる「正しくない」言論に統制をかけていく。

独善が当人には「独善」と意識されないので、ひじょうにやっかいなのだ。

17. 「大学破壊」への対策 ——大学人の実践課題

17.1 要旨

17.2 教育論 / 教育行政の「波」を知る

17.3 大学の「家訓」

17.4 大学論 / 大学道を立てる

17.1 要旨

作成：2006-09-11 更新：2006-09-11

国立大学の法人化における「大学破壊」をこれまで論じてきたが、さてこの「大学破壊」は何を行うことによってとどめることができるのか？

一旦始めてしまった破壊は、とどめることが困難である。戦争がいい例。「やり直しは焼け跡から」というのが常のようだ。

もう一つの例：

「ゆとり教育」の学習指導要領は、学力低下の現実を実際に突きつけられて改められた。この間、「学力低下」「学習習慣の欠損」「自己対策における家庭格差」という被害が進行した。「ゆとり教育」が含意する被害は、わかっている者にははじめからわかっていたし（実際、容易に論理的に導ける）、「ゆとり教育」の進行中にも「こんなのはだめだ」の論は続いた。しかし、「学力低下」が如実に見えるまで「ゆとり教育」は進められた。

しかし、とどめる努力をやめるわけにはいかない。大学破壊を見てこの破壊をとめようとするのは、大学人の務めである。（気後れ・傍観もまた「大学破壊」である。——実際それは、モラル・ハザードという「大学破壊」。）

そして、人の始めた破壊をとどめ得るものは、<理>をおいて他はない。すなわち、「進めているものは破壊であり、改めるのが早いほど被害は少なくて済む」を説く<理>しかない。

17.1 教育論 / 教育行政の「波」を知る

作成：2006-09-10 更新：2006-09-10

失敗体験を数多く積んでいれば、それだけ失敗から免れやすくなる。他人の失敗経験を知識としてもっていることも、失敗から免れるのに大いに役立つ。そこでわたしたちは、歴史を勉強したり、各種情報収集に気を配る。

組織の失敗は、「組織の失敗の構造 / メカニズム」についての無知から発することが多い。

組織の失敗の構造 / メカニズムは、失敗によって自ら知ることになる。しかしこれが、組織に伝承される知にならない。たとえば、配置転換 / 人事異動、世代替わりによって、失敗体験が途切れる。——すなわち、失敗が<忘却>される。

教育論 / 教育行政には「波」がある。いやゆる実質陶冶と形式陶冶（一般陶冶）の間を周期的に行き来する波である。コース設計で言えば、教科縦割りと教科横断（コアカリキュラム・共通科目）の間を周期的に行き来する。

この「波」の原因は、詰まるところ、上に述べた<忘却>である。

実際、学校教育は、文科省（文部省）の節操のない教育方針の変更に翻弄されてきているが、この教育方針の変更は教育論の「波」と重なっている。

役所仕事では、配置転換 / 人事異動、世代替わりで、失敗が忘却される。

担当者は、その時代の雰囲気に乗って教育方針を立てる。ちなみに、「時代の雰囲気」を現す役割のものが、中央教育審議会委員である。(参考：第3期中央教育審議会委員 http://211.120.54.153/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/meibo/05083101.htm)

このように、教育方針は、「教育理論」ではなく「その時の人」が主導している。よって、当然、時代によって大きくぶれる。そして、「一方の極で失敗すると対極に転向する」という形に結局なるので、実質陶冶と形式陶冶の間の周期的運動を示すようになるわけだ。

教育論 / 教育行政の「波」を知識としてもっている人は、大学人においても存外少ない。

わたしの場合は、数学教育担当で、そして数学教育では実質陶冶と形式陶冶の間の行きつ戻りつが顕著になるので、教育論 / 教育行政の「波」をいやでも知識として持つことになる。逆に、このような機会をもたない人は、「波」を知らずに / 意識せずに過ごすことになる。

教育論 / 教育行政の「波」を知らない人には、現前の教育論 / 教育行政が「かくあるべし」に見えてしまう。そして、この「かくあるべし」に従う。時に、「大学破壊」に他ならない「かくあるべし」に従う。

したがって、「大学破壊」をそれと知らずに行わないために、大学人は教育論 / 教育行政の「波」の知識をもつことが必要である。

「波」を知るとは、歴史を知ることである。

実際、「大学の計を長いスパンで考える」は、歴史を知ることではじめてできること。歴史を知らない者に「大学の計を長いスパンで考える」は

できない。——そもそも考える手がかりがない。

ちなみに、現前の教育論 / 教育行政が「かくあるべし」に見える者に、「大学の計を長いスパンで考える」はできない。——論理の上から「できない」：実際、「かくあるべし」の者が「大学の計を長いスパンで考える」は、<論理矛盾>である。

17.3 大学の「家訓」

作成：2006-09-10 更新：2006-09-10

法人化で大学執行部が行っていることを見ると、

「長い時間かけて先人が苦勞して築いてきたものも、
壊すのは一瞬」

の感慨を強くする。翻って、「壊すのは一瞬」から組織を守るのは、並大抵のことでないことがわかる。構成員が世代替わりしていく中で組織が百年単位の時間続くというのは、改めて考えてみると、奇跡に近い。

実際、百年単位の時間続いている組織は、存続することに対して、運を天に任せているのではない。「壊すのは一瞬」からどのように組織を守るかが、周到に考えられている。

たとえば、老舗と呼ばれる店には、「せよ」「べからず」の形で書かれた「家訓」がある。今日の新しい企業の社訓などは、理念・ビジョンの趣で書かれるが、「家訓」は掟（おきて）である。それは失敗学に深く裏付けされたものであることが窺える。

家元制度とか免許皆伝といったものも、「壊すのは一瞬」から組織を守る知恵になっていることがわかる。

組織の本業や運営に関わる知は、経験知であって、「教えてわからせる」という形では伝えられない。「生涯修行」が学習の形になる。「生涯修行」ができない者には組織を委ねないという方法で、組織を「壊すのは一瞬」から守る。

大学の場合はどうか。

従来、大学はリーダ（指導者）をつくらなかった。「壊すのは一瞬」に携わる者がいないわけだから、「壊すのは一瞬」から免れていた。（従来型の学長は、「代表」であり、「リーダ」ではない。）

ところが、法人化は大学にリーダをつくった（学長を「リーダ」にした）。つまり、「壊すのは一瞬」をやる者をつくってしまった。

国立大学法人の学長には、従うべき「家訓」も、家元・免許皆伝の指導者もない。まったく裸の状態で「リーダ」にされてしまった。

素人の組織運営であるわけだから、「強化された学長のリーダシップ」のことばにその気になったときは、「壊すのは一瞬」になる確率の方が高い。実際、大学の根本である教育・研究を蔑ろにするという「大学破壊」の道を律儀に歩んでいる。

現前の「大学破壊」をテキストに失敗学を行うことで、大学の「家訓」がどのようなものになるかが見えてくる。それは、大学の本分をていねいに書くものになる。——「研究・教育をむねとすべし」「内職をしてはならない」「流行に惑わされず、大学の本分に則って合理的に行動せよ」「行政の理不尽な指導 / 要求に対しては理路整然と反論し、これを斥けよ」等々。

17.4 大学論 / 大学道を立てる

作成：2006-09-11 更新：2006-09-11

国立大学の法人化が「大学破壊」の相が進められている現実には、反照的に、大学人に大学論が持たれていないことを明らかにした。

実際、法人化以前には、大学人に「大学とは何か?」「大学道とは?」という問題を課す大きな契機はなかったと言ってよい。大学は大学人にとってあたりまえの環境で、自分のことをやるだけでいちおう済んでいた。地球的環境破壊が如実になる以前には地球が環境として人々の問題にならなかったのと、同じである。

しかしいまこの環境が壊されるようになって、「大学とは何か?」「大学道とは?」の問題を立てる必要が出てきた。そして、まともな大学論がないことに気づくことになる。

大学論 / 大学道の論考は、単純なものにはならない。

いまは <大学 = 企業> 論が主流になっていて、顧客中心主義でやる方がいいことだになっている。

「新しい「国立大学法人」像について」(2002-03-25)

http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/14/03/020327.htm

「今後の国立の教員養成系大学学部の在り方について」

(2001-11-22) http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/koutou/005/toushin/011101.htm

しかし、これが成り立つわけがないことは、少しまともに考えればわかることだ。——翻って、いまは「少しまともに考える」さえも無い時代ということになる(集団ヒステリー)。

研究者としての大学教員は、企業の製品開発をしているのではない。卑近な意味の「役に立つ・立たない」から離れたことをやっている。大学の研究とはこういうものであり、企業利益を生むもの / 生むことを目指したものでは端からない。

特に、「産学連携」は大学研究の特殊な部分で成り立つものであって、「産学連携」を目指して研究の設計し直しをやり出したときには、大学から研究がなくなる。

また、<大学 = 企業> 論が立たないことは、大学教員が個々に異種専門家であって配置転換 / 人事異動を企業戦略にはできない(通常の企業戦略が企業のシーズ潰しになってしまう)という点をとらえてもわかる。

集団ヒステリーの集団ヒステリーたる所以は、「少しまともに考える」が起こらないということだ。したがって少しまともに考えればわかることも、改めて逐一押さえていくことが必要になる。

法人化の「大学破壊」を批判する論の主流は、問題を特定の<悪>や<愚>に帰そうとするものであるが、これは間違いである。法人化の「大学破壊」に特定の<悪>や<愚>は存在しない。結局のところ、全体が<愚>なのだ。(ただし、責任をとらねばならない者はいる!)

したがって「大学破壊」への対策は、全体の<愚>への対策であり、「全体が<賢>になる」をゴールとする対策でなければならない。このような対策は、唯一、<賢>のあり様を示す大学論 / 大学道を立てることである。

あとがき

国立大学の法人化に関して「大学破壊」を論じ出せば、際限のない作業になります。したがって、本書は、「大学破壊」をとらえる観点ないし論点をいちおう一覧したこの段階をもって、閉じることにします。(本書のもとになっているウェブサイトでのシリーズの方は、これからも続けます。)

この続編となる作業は、§17「大学破壊」への対策——大学人の実践課題 で述べたように、大学道を指し示す大学論の構築ということになります。

(2006-09-11)

宮下英明 (みやした ひであき)

1949年、北海道生まれ。東京教育大学理学部数学科卒業。筑波大学博士課程数学研究科単位取得満期退学。理学修士。金沢大学教育学部助教授を経て、現在、北海道教育大学教育学部教授。数学教育が専門。

「国立大学法人」の法則
国立大学が壊れる形のケーススタディ

2006年8月31日 β版アップロード

2006年9月11日 初版アップロード

著者・サーバ管理者 宮下英明

サーバ justice.iwa.hokkyodai.ac.jp (北海道教育大学岩見沢校内)

<http://m.iwa.hokkyodai.ac.jp/>

m@iwa.hokkyodai.ac.jp
