

## 深刻化しながら潜行する危機 検討課題と達成目標の区別を見直すべき

中期目標・計画の第三次原案をめぐる角間北地区での説明会（8日）に出席したが、「あれもこれもと無節操に手を出して金沢大学が負のスパイラルに陥っていくのでは」というこれまで抱いていた危機は払拭されるどころか、ますます現実味を帯びてきたように思われる。

トップダウンで強引に計画を押し進めようとするこれまでの傾向はいささか影をひそめ、学長も「ボトムアップの大切さ」を強調していた。中期目標・計画が将来の検討課題や「やりたいこと」の羅列ではなく、確実に達成しなければならないことの精選であり、かつ大学が営利企業ではないことを考えると、これは当然のことである。単に所属する組織の自己保存（生き残り）のために働いているのではない構成員＝研究者に組織の無理難題を押しつけてもうまく行くはずがなく（個人的には教育学者としての自らの学問的信条に反することまで押しつけられようとしており、今後とも反対を続けていくつもりである）、トップダウンを強調するほどに皮肉にも組織の自己保存に失敗するだろうからだ。

しかしながら、「ボトムアップの大切さ」がこのような反省に立って説かれたというよりも、「あれもこれもと無節操に手を出す」ことによって生じる諸々の矛盾の解決を基本的に各部署に任せるという学長のリーダーシップのなさの裏返しだとしたら、事態はいっそう深刻さを増していく。

第三次案でも、教育や社会貢献を大事にするが、それ以上に研究に力を入れたというこれまでの方針は変わっていない。そこだけ取り上げれば、まことに結構な話である。けれども、限られた「財源」の中で、一部の教員が研究に（ほぼ）専念できる組織を新たに立ち上げたり、外国人用のカリキュラムを新たに設けたりすると、今の教育組織が立ち行かなくなることは火を見るよりも明らかである。そこで、このようなデッ

ドロックを回避するためにこそ学長のリーダーシップは発揮されるべきなのに、任期制のような非現実的な手段が激しい抗議を受けて撤回された後の今回の説明会では、「ボトムアップ」という名の下に矛盾や問題は基本的に各部署に「丸投げ」されることが示唆された。

実際に「丸投げ」された場合に何が起るのか、想像してみるだけで慄然とする。組織が至るところで軋み、分裂し、それこそ中期目標・計画の達成どころではなくなるだろう。

学長や理事等は各部署の細かいカリキュラム運営の事情などご存じないだろうから、あえて現時点で公開の場で進言しておくが、大学教育の生々しい現場を知る者の実感としては、いつ社会的問題・事件が発生してもおかしくない状態に追い込まれる可能性は小さくないと思う。しかも、問題が複数の学類に関係するとき、その可能性を事前に摘み取る権限をものは当該の学類長はもっていないし、一人の学域長がいくつかの（人間社会学域の場合は6学類もの）多様なカリキュラムの中身に責任をもつなど事実上不可能である。すでに現時点で、問題を予見できても対処できない事態が生じかねない局面にある。このような状況下で「財源」削減問題が各部署に丸投げされたら何が起るのか、可能な限りの想像力を働かせて考えていただきたい。もし理念なき「分捕り合戦」や単なる「痛み分け」になった場合、どのような荒れ野が広がっていくかということ……。

学長には、きびしい批判にさらされそうな問題については「地方分権」を叫んで地方に丸投げするどころかの国の首相のマネだけはしないでいただきたい、と願うばかりである。



批判だけでは埒が明かないので、対案を述べておきたい。一言でいえば、もう一度原点に立ち戻って、将

来の検討課題や「やりたいこと」と、確実に達成しなければならないことの違い（検討課題と達成目標の区別）によりいっそう自覚的になることである。

先頃公表された第1期の「中期目標期間に係る業務の実績に関する評価」で判明したのは、①目標評価は厳密であり、100%達成しなければ運営交付金削減というペナルティが待っているということ、②自ら立てた目標だけに照らして評価されるのであり、チャレンジングな目標を立てて少しでも失敗した場合、その意気込みを評価されることはなく、代わりに社会的イメージ・ダウンだけが一人歩きをしかねない、ということであった。だが、第三次原案は、これらの点について依然として配慮が欠けているように思われる。

「先進的研究拠点の中核としての研究センター」「研究アドバイザーボード」「[グローバル30としての]外国人留学生の受入増加」「キャリアパス制度」「各学類が付与する質の高い学士力の保証」等々の構想を現時点で放棄する必要はない。しかし、構成員の間で議論の分かれるこれらの項目は、検討課題として位置づけて今後議論をしていく一方、本当にやらなければならないし、また実現が合理的に可能なものだけを中期目標・計画に記すということ、これが対案である。

われわれにとって最も恐ろしいのは、幾多の矛盾や困難を抱えているにもかかわらず、「中期目標・計画」に書いたばかりに、有無をいわずやらざるをえなくなる事態である。構成員が意義を見いだせないものには「汗を流す」だけでも不満は高まるのに、「血も流す」事態に追い込まれたら、構成員は働く意欲を失い、組織は壊滅的な打撃を受けるであろう。その結果、中期目標・計画の達成も危ぶまれることはいままでもない。

検討課題と達成目標の「区別」の問題に関しては、もう少し付言しておきたいことがある。34-1に「学域・大学院及び研究域については、活動・運営に関する適正な評価を行い、入学定員の見直しや組織等について必要な改組及びそれに伴い戦略的な人員配置を行うとともに、教育・研究に携わるセンター等にあっては、活動・運営について適正な評価を行い、その使命や目的に応じた改組・新規設置等及びそれに伴い戦略的な人員配置を行う」とある。たしかに今後6年間のうちには、このことが検討課題となるのは避けられないだろう。しかし、だからといってこれらは達成目標になるのだろうか。むしろ、文科省のいう「当たり前のことは書かなくていい」事例に相当するのではなかろうか。しかも一方では、4-1には「3学域・16学類のカリキュラム・ポリシー（教育課程編成方針）を定め、教育プログラムを策定する」と書いてある。「創造」と「破壊」が同時期に達成目標となっており、すでにこの時点で論理的に破綻しているといわざるをえない。

似たような矛盾は「学士力」についても見いだせる。13-1「卒業時の学士力を評価し、向上させるシステムを開発する」は、学士力の向上・達成に教員・教育システ

ムが責任を負う発想に立っている。一方、10では「学士課程では、厳格な成績評価を行うことにより、各学類が付与する質の高い学士力(学力の達成度)を保証する。大学院課程では、厳格な成績評価を行うことにより、学位の質を保証する」とあり、こちらの考え方は教員・教育システムが責任を負うのはもっぱら評価であり、学士力の向上・達成は学習者(学生・院生)の側に責任がある(にもかかわらず「保証」ということばが使われている。誰に対する「保証」なのだろうか)。いうまでもなく欧米の大学の場合は、教員が教育力の向上に努力している場合でも、学業成績の責任は基本的に学習者の側にあり、身も蓋もない言い方をすれば大学卒業者の質保証は(日本の大学と比べてかなり)高い割合の退学者によって担保されている側面もある。よかれあしかれそこには一貫した論理がある。しかし、本案では相反する論理が併記されている。これは「両方を適宜使い分ければよい」という問題ではない。教育の基本原則に係る問題だからである。

さらにいえば、そもそも「卒業時の学士力を評価し、向上させるシステムを開発する」という1行をきちんと達成しようとしたら、おそらくこれまでどの組織もできなかったことをやり遂げなくてはならない(どうやったらできるのだろうか)。さもないと、立派な教育システムを開発したかのようにデータ処理や「作文」で偽装するしかない。これまた構成員の疲弊につながるだけである。

ともかく、第三次案は(個々の文言ではなく)全体としてみたとき矛盾だらけであるが、それらの解消・解決が各部署に任されているとすれば、すべて問題は、その発生も解決も先送りである。だとすれば、今必要なのは隠されている問題を見抜く想像力であり、洞察力である。

この点に関して、最後にもう一つだけ例をあげておこう。18-6に「学術論文数を増加させる」とある。一般論としてはまっとうな目標といえよう。トムソン・ロイター社の研究機関ランキングの対象となっている分野では特に懸案事項であろう。しかしながら、文系の研究ではこのような評価は通用しない。質を犠牲にして論文数をかせぐいわゆる「粗製濫造」はむしろ軽蔑や憐憫の対象である。いくら中期目標・計画に書かれても、おいそれと「はいわかりました」というわけにはいかない。一方、学術論文数の増加が懸案事項の研究者にとっても、この項目はおそらく悩みの種になろう。研究者の母数を増やすために安く臨時で雇った優秀な若手に「金沢大学」の名札をつけさせたり、別の研究機関との共同研究を増やしたり、これまで二回に分けて発表していた研究成果を三回に分けたり、ある時期には意図的に論文数を減らしたりするのだろうか。一般論として「学術論文数を増加させる」ことと、中期目標・計画の達成目標として「学術論文数を増加させる」ことはまったく違う。時限爆弾が爆発してから気づいたのではもう遅いのである。

(松下良平)