

研究・教育の充実を目指すマネジメントを

橋爪大三郎

ある組織を運営するにあたって、だれかひとりに一切の権限を与え、運営を任せてしまふ。日本ではなじみの薄い方法だが、西欧ではしばしば、こうした「委託」の関係が成り立っている。

たとえば、教会。新教の教会は、宗教改革以降、ローマ法王の権威を認めなくなつてから、信徒の自主組織になつている。長老グループや信徒の代表が、これらと思う牧師さんを連れてくる。そして説教や教会の運営を任せるわけだ。株式会社株主が経営者を連れてくるのも同じである。

これと同じ手法で、効率が悪く、ぬるま湯につかつた大学を外部から招聘した専門家に

リストラしてもらい、研究・教育を活性化させたらどうだろう。「アカデミック・マネジメント」である。

なぜこんなものが必要なのか。それを理解してもらつたために、まずこんな話から始めてみよう。

軍隊には、正面装備というものがある。大砲とか機関銃とか、敵に打撃を与えることを目的とする武器のことだ。そして正面で戦闘する戦闘部隊がいる。これは砲兵、歩兵、海兵隊という人たちである。これとは別に、ほぼ同数の後方支援部隊、つまり輸送、通信、医療など、ロジスティックスを担当する部隊が必要になる。前線が延びれば延びるほど、後方部隊の任務が重要になる。戦闘部隊より人数が多いくらいでちょうどよい。

日本軍が第二次大戦で失敗したのは、予算をケチつて、この後方支援を省略してしまったことによる。その結果、戦艦武蔵や大和は完成したが石油が入ってこない。ガダルカナルやミッドウェイで派手に戦ったけれども、補給が続かなかつたり偵察がいい加減だったりしたために、全滅している。

どこが悪かつたのか。資金が足りないからといって、後方部隊を省略しようなどと考えてはいけない。全体をスモールサイズにしなくてはいけなかつたのである。これはマネジメントの失敗と言わざるをえない。

マネジメントの不在

そこで現在の大学の状況に目を転じてみよう。

この十何年間政府が一生懸命になつてゐるのは、国家公務員総定員法である。事務職（すなわち後方部隊）は軒並み頭打ちになつて、一律五％カットみたいなやり方で人減らしされている。

一方、正面装備である教員は増えている。しばらく前に学生が増えたので、臨増といって、大学教員の定員を何％か水増しした。ところが、職員は増えない。最近学生が減り始めたので、本来なら臨増分のポストを返さなくてはならない。ところが大学側はいろいろ理由をつけて、臨増を手放すまいとする。臨増分の人数に見合つた新しい学科や組織をつくつて増員を要求し、差し引きゼロにする。一度もらつたポストを手放してなるものか、なのだ。

それもやり尽くしたら、こんどは大学院重点化と称して、学部を大学院に切り上げる。そうすると教授1助教授1助手2というスタッフの構成が、教授2助教授2助手1に化けてくれる。ますます正面装備が増えてしまう。教員が増えれば、学生も増える計算なので、頭数当たりの事務官はますます少なくなっていく。そのおりで教員は何でも雑用を自分でこなさなければならなくなり、ますます忙しくなる。

研究・教育の充実を目指すマネジメントが、いかに不在かということだ。

アメリカの大学ではすべての研究室に秘書がいて、事務は何でもやってくれる。教員は、論文の審査や講義の準備、学術雑誌の編集といった、直接学問や教育・研究に関わることだけやればいい。ところが実際のところ、日本の大学教員は、五〇代以上の人であれば、八割以上のエネルギーを、四〇代以上の人であれば五割以上のエネルギーを、ごく若い教員であっても、三割以上のエネルギーを事務・雑用に使わなければならない。

なぜこのような状態が放置されているのか。

教授会の自治という原則があるからである。なぜ教授会に自治があるのか。その昔、政府は皇国史観に合わない歴史や経済学の教授をクビにすると、戦後、共産党の教授をクビにするなど、しきりに大学の人事に介入した。それではならじと、人事に国の介入は絶対許さないということになり、人事を自己管理するシステムができあがつた。これが教授会の自治である。そうすると、何のことはない、すべてを自己管理しなくてはならず、事務官になんでも任せるといふわけにはいかなかったのである。

OJTで人材育成を

ここに、アカデミック・マネジメントの必要性が生じてくる。アカデミック・マネジメ

ントとは、大学管理の専門家が、理事会など経営側から大きな権限を委託されて研究・教育をマネジメントし、サポートするシステムのこと。契約によって五年間なら五年間、その大学のリストラや業績の向上を心掛けて、実績を上げてもらう。つまり、どんな研究分野のどんな教授を招聘し、どのような条件で研究・教育に携わってもらうか、予算の配分をどうするか、といったところまで決定権と実施のための権限を握るのである。そして最も生産性が高く、かつ立派な業績を上げていく部門にできるだけ資源を集中させ、成果を上げた研究者を優遇することを目的とするものだ。

もし担当者の思惑が外れ、業績が上がらなければ、理事会は契約を更新することなく、また別な人を呼んで運営に当たらせればよい。

こうした職責を果たすことのできる人材を育てるには、アカデミック・マネジメントの専門家養成機関をつくる必要がある。一度は学問に志したが途中で転身した人、文部省に勤めたことのある人など、大学と関わったことのある人たちが望ましいだろう。実務は、OJTでやるしかないから、まず短大とか、地方の小さな大学——教員が三〇人くらいの規模のところ——で手始めに三年か五年、思い切つてやらせてみればよい。そこで非常にいい仕事ができたら、四年制の大学や、地方の県立大学クラスのところ引き抜かれてまた五年くらい仕事をする。そこでもすばらしい仕事をすれば、さらに引き抜かれて行く。

逆に失敗すれば、マネジメントに向いていないと判断され、職を失うことになる。

大学の学長にアカデミック・マネジメントを委託することを考えてみよう。有名大学の学長は、国立と私立で二〇人から三〇人。彼らをトップに、その裾野には七〇人から八〇人、またその裾野には何百人という数の学長がいる。日本で大学は千校あるのだから学長は千人いればよい。とすると、副学長などを含めて二、三千人いればよい。マネジメントだけなら、かなり年配でもできる。私立大学には高齢の学長もおられるが、結構うまく運営されている場合が多い。

学校というところは似たようなパターンの問題の繰り返しが多い。毎年新生が入って卒業生が出る。大学は日進月歩の部分があるからかならずしもそうとは言えないが、教育機関としては、繰り返しの部分もあるので、案外経験が物を言うわけだ。

研究に「はずみ」をつける

アカデミック・マネジメントでは、まず、一般のマネジメントの場合と同様、組織内一人ひとりの人間の性格や組織の動かし方などをひととおり知ることが必要だが、加えて大学の特長性を考えた政策立案をしていく必要がある。個々の研究者の学問分野についての理解はもちろん、この大学は生命科学は弱い電気は強いから、そこをもっと強化すべき

ではないか、総合大学化を図ったほうがいいのではないか、などといった基本戦略を立てなければならぬ。

そのためには、これはと思った学者にいい研究・教育条件を提示して、スカウトしてやる必要がある。

講義は生ものだから、自分の体をそこに持っていかなければならない。すると、同じ時間に二カ所で講義はできない。ある学者が政治学で一番すばらしいからといって、彼がすべての大学で政治学の講義をすることは不可能なわけだ。マネジメント側としては、いちばんいい条件を提示して、彼をポストに迎える。そうすると二番目に優秀な学者が二番目に条件のいいところに就職し、以下同様となる。大学の数が百あるとすれば、百番目の人までポストが用意されるわけだ。

もっとも、学者にランキングを付けるのはむずかしい。ある理論には強いが、ほかはかたしダメとか、実証をやらせたらピカ一だが、理論は人並みといったように、いろいろ弱点や得手不得手がある。学者には個性がある。そうすると、捨てる神あれば拾う神あり、がいちばんよい。大学にもいろいろなカラーがあるので自然にそうなる。それが学問の自由なのである。

どの大学からも声がかからないが、すばらしい業績を上げている、これはありうるか

もしれない。それが世の中というもので、仕方がない。せめて、さまざまな機関がさまざまな基準に基づいて資源を配分するのが合理的であろう。つまり競争である。

いまの大学がどんなにダメでも、良心的な人々もいる。それはどんな時代にもいる、研究大好き、勉強大好き、才能があつて仕方がない、という人たちだ。そういう人は日本の大学にも一定数いる。彼らは、放つておいても勉強するし、研究する。スカウトの声もあちこちからかかるだろう。

問題は、そうした人の研究に、どうやってはずみを付けるかということだ。といって、これといった奇策があるとは思えない。いいカリキュラムやいい制度をつくつたら、突然天才がいまの一〇倍も出てきたり、研究水準がまたたく間に世界一流になったりするわけではない。

はずみとは、良循環のことである。研究をする→評価される→もっとやる気が出る→もっと研究する、という循環のことだ。マネジメントはこれを生み出すことを原則とすべきである。どういう手段を講じると、どういう結果が生まれるか、その十分な予測がなければいけない。そこにプロとしての力量が問われる。

アカデミック・マネジメントの究極の目的は、ポストの再配分と信賞(必罰)にある。ポストというのは、研究のチャンスだから、得がたい貴重な資源なのである。それに、

な向上があつて、そのことで社会から高い評価が与えられるはずだ。理工系の一部には教育機関として機能しているケースもあるが、大学に関する評価で最も社会的信頼を得ているのは、入学試験の難易度、すなわち入学時点での学力なのである。よい大学、むしろよい大学、すばらしい大学、というのは、入学試験がいちばんむずかしく、入るのがいっばんむずかしい大学のことなのだ。卒業時点の学力はどうでもよい。卒業したという事実が大切であつて、それについては社会的評価の尺度がほとんどない。一・五流大学の優等生より、一流大学のどん尻の人のほうが、評価が高かつたりする。要するに、大学の教育機関としての信頼性がないのである。

これは大学のシステムの問題である。なにより定員制が諸悪の根源である。

大学には学生定員というものがある。そして四年後に卒業する学生の人数が、入学する学生の人数と同じであることが、教育の成功であると文部省は考えている。留年したり、落第したり、卒業できなかったりするのは、教育機関として異常であると考えている。しかし、この考え方が教育を空洞化させ、異常にしているのである。

もし文部省のように考えるなら、教育の達成度のいかんを問わず、すべての人間を卒業させなければならなくなる。教員の側が、単位をやらない、落第だ、卒業させないと言えば、それは自分が教育に失敗したという意味になる。ある意味ではそうなのだが、それを

すべての研究者が自由に応募できるようにしてはならない。しかし多くの場合、国立大学はポストを——それは税金が形を変えたものであるのにも関わらず——大学のものだと思つてゐる。国民のものだと思つてゐない。そして大学のものである前に、学部のものだと思つてゐる。なお悪いことに、その上に座つてゐる自分たちのものだと思つてゐる。ポストと人間の区別がついてゐないのだ。教員は、自分の職務、つまりポストに対して忠実でなければならぬはず。それが国民に対して忠実である道だからである。

いまの日本の大学は、学生の定員も予算も、教員の数も決まつてゐる。ある教授が、自分の下にいる助教の業績がすばらしい、と思つても、昇進させることができない。そのためには、自分が辞めなくてはならないからだ。しかし、よい仕事をしたら、地位が上がるなり、収入が増えるなりしなかつたら、報われたとは言えないではないか。

定員制に問題あり

アカデミック・マネジメントを導入しようにも、それを任ず人材育成がうまくいか、日本の大学という風土に「委託」という、ある種の契約関係を持ち込むことがなじむかどうかという大きな課題が残る。だがそれ以前の問題として、いまの大学が教育機関として機能してゐないことが挙げられる。機能していれば、入学時に比べて卒業時に学力の顕著

書類審査で大学に入つても、日本の大学のように、時間がたてば卒業できてしまうといふことにはならない。大学側は、ここで勉強が続けられるかどうか、ここで勉強するのに適した人材かどうかを厳しく判断し、キックアウトするなり、転校を勧めるなりして、卒業する時点で、社会の需要に相応しい人材だけを送り出して行けるようにふるいにかけていく。

アメリカでは、とつきの昔に大学が大衆化して、戦後間もなく人口の三、四割近くが大学に行くという状況が実現した。大衆化すれば、大学に入学したからといって、即エリートになれるとも限らないし、ましてみんながみんな、卒業させてもらえるほどの学力があるわけではない。そこで大学での教育が重要になる。それはまさにサービスなのである。だから、教育サービスに対する評価がアメリカではきつちりしている。

大学の建物を立派に

最後に、大学を魅力的にするための提言を述べてみたい。

まず、大学の建物を、落着いて品位のある、立派なものにしたい。

大学の建物は、ふつうの建築基準、とくに日本の基準で建ててはだめだと思ふ。日本では、木造住宅が二〇年から三〇年、コンクリート住宅も五〇年で壊れるという前提でつく

認めてしまふことには抵抗がある。

社会の側でも、卒業できて当たり前という期待には高いものがあり、まして就職も内定してよいものなら、たつた3単位や5単位のために卒業を延期させるのか、なんて非人情な先生なんだろう、新聞に投書してやろう、ということになる。袋叩きになるのがわかつてゐるから、だれもあえてそんなことはしない。というわけで、かならず卒業できてしまふ。

学生もそれを当たり前と思う。結果的に授業をなめてしまふことになる。そうなれば勉強はしない。勉強が好きなのは人はずるが、しなくても卒業できるとなれば、しない方向に流れるのは当たり前。これが定員制の罪である。大学は生き残り戦略のためにむずかしい試験をして優秀な人材を確保しようとしているが、結果として自分の首を絞めている。自分の墓を掘つてゐる。

アメリカの場合を見習うべきではないか。入学に必要なのは書類審査だけ。ということとは、まあまあルーズにだれでも合格できる。書類審査を信頼するということは、じつは、高校の教育に信頼を置いているということである(一方、日本の大学は、高校の教育を頭から疑つてかかつてゐる。だから自分で試験をする。しかもその試験は大学によってちがう。いちいち勉強しなければならないわけだ)。

いかというと、知的興奮、つまり友だちと延々としゃべることに使ってほしい。

学寮に学友たちと一緒に住んでいると、共有できる時間は無制限にある。これがたいへん重要なことなのだ。たとえば旧制高校の学寮では、理科文科をこっちゃにして、インド哲学だとかサッカーだとか自然弁証法だとか、そういうサークルごとに部屋割りをしていて、そこで異質な人間に出会う。自分の専門外の話を同室の人間からいくらでも聞くことができる。当期待されていたエリートの子の知の全体性というのは、そうして培われたものだ。これは教育の一部なのである。

ところがこれがGHQに目の敵にされた。あまりにも立派なエリートをつくりすぎ、また戦争でも起こった困る、というのがその理由である。その後、新制大学の一部に学寮が受け継がれたが、たちまち過激派の根城になってしまった。安保闘争が起こったのも、七〇年の過激派も、全部学寮が悪いということになって、学寮には一切改修の予算が付かなくなってしまった。ついこの間、あまりにぼろぼろになった東大の駒場寮が壊された。学生運動対策のために、日本政府は学寮を潰してしまったのである。

だからいまや日本の大学から学寮がなくなって、みんなアパートから通っている。アパートは、フロアリングの床に寝そべってビデオを見たりするのに快適でも、友だちと話すところではない。そこではもまれていない「個」しか育たないのである。だから、学寮

つてある。しかし大学は、優れた大学ほど数百年にわたる伝統を持っている。

その典型が、まず図書館である。図書館というのは、過去に発行された書物、過去の知識を蓄積した、いわばタイムカプセルみたいなものである。三〇年や五〇年で壊れてはだめなのだ。長期的な収蔵計画に基づいて膨大な知識を集積する、そういう機能は他の施設では果たせない。それがあるから、教育・研究ができるわけで、この建物が、その器と機能に相応しいような形態を備えていなければならないと思う。おおむね、欧米、とくにアメリカは図書館をとりわけ大事にするので、どの大学にも街にも立派な図書館がある。だが、日本は図書館の地位が低い。図書館は大学に不可欠の構成要素のひとつなのだが、日本ではお荷物的な扱いになってしまっている。

図書館に限らず、不要不急の部分が大学には重要だ。時計台や、キリスト教系の大学だったらチャペル、そして集会室、学生会館、寄宿舎などがそれにあたる。そういった建物が百年、二百年というタイムスパンで残っているのが望ましい。これらは学問が過去からの蓄積であることを象徴するものであり、新しいものを生み出すためには、それと格闘しなければならぬことを厳然と教えてくれるものだ。

次に、学寮や学生の宿舎の充実である。

学生というのは、お金はないが、時間を豊富に持っている。その時間を何に使ってほし

『AERA MOOK12 社会学がわかる。』

1996. 2. 10発行 pp. 177 朝日新聞 おまけ

AERA MOOK12 社会学がわかる。』

996. 2. 10発行 pp. 174 朝日新聞 おまけ

制度の生成3



橋爪大三郎
『言語ゲームと
社会理論』
勁草書房・1985年

性愛のかたち
家族のかたち2



橋爪大三郎
『性愛論』
岩波書店・1995年

性愛とは自分が他者の身体を欲する現象であり、人間は他の動物よりも高度で複雑な愛のかたちを持つ。本書は、この性愛をめぐる謎に社会科学的方法で迫ろうとする試みである。そこでは「性愛の分離公理」(=性愛領域が他の社会領域から隔てられていること)を軸に、猥褻が現象するのは当該社会が性愛領域を公的領域から分離したことの帰結であること、性別はイデ

オロジーであり、家族内部の分離さえ維持されれば原則的に不要なものであること、「近親相姦の禁止」は分離公理が家族内部に写像されたことの効果であることなどが明らかにされる。さらにはフェミニズムの動きに言及する中で、性愛倫理の彼岸への方向性が模索される。「性愛そのものの切実な感心に引き寄せられた人々」に おすすめの一冊。

をつくろうと言いたい。コンドミニウムでもいい。とにかく、集合住宅をつくって、学生が安く活用できるようにすることだ。

ある一時期、同年代の人間と生活をともにするというのは、大学の本質的なコンセプトのひとつなのだ。だからこれを復活させようと言いたいののである。

建物ががっしりと立ち、学寮が一日中やかましくなり、そのうえでマネジメントがしっかりしていれば、そうした施設の上に知識の花が咲き、大学にも明るい展望が開けてくるはずである。

(はしづめ・だいさぶろう 東京工業大学教授)

われわれを取り巻く世界は『言語ゲーム』の巨大な渦巻のうなものである。世界の中心をなすのはその体の形象もその中でのみ生み出される。したがって主体言語を掌握するのではない。むしろ言語こそが主体を握るのだ。本書はヴィト

ゲンシュタインの「言語ゲーム」の発想に依拠しつつ、さらにはハートやルーマンの法理論を援用することで、法や権力といった社会的現象の言語的成り立ちを明らかにする。いわゆる「言語論的転回」の成果をいち早く取り入れたものとして必読の一冊である。