

## 問題提起

田中 每実(京都大学高等教育教授システム開発センター教授)

(荒木) 本フォーラムではまず問題提起をさせていただいています。本高等教育システム開発センター教授の田中每実から問題提起を10分ほど、させていただきます。田中教授はこのセンターができて以来、ずっと盛り上げてこられた先生です。

(田中) こんにちは。かぜをひいているので少し聞き苦しいかもしれませんが、勘弁してください。このように多数集まっていただきまして、どうもありがとうございます。今日の発表集の一番後ろに名簿がついておりますが、それを見ると、それこそ沖縄から北海道まで、全国のいろいろな大学から参加しておられることがよくわかります。

今回のフォーラムの趣旨ですが、あらかじめセンター長が述べましたように、ここしばらくの間は教育改革の中身について議論をしてきました。今回は中身を制約している条件、つまり経営の問題にも踏み込んで議論をしていきたいと考えています。このようなテーマを設定した根拠はいくつかあります。もちろん、国立大学にとっては独法化の問題がありますが、私立大学にとってはそれは問題ではないわけです。私立大学については、経営の問題は切実です。ただし、ずいぶんシビアなところと、そうでないところが、はっきりと分化しているようです。

1つ例を出します。数年前に、嫌だったのですが義理があつて断りきれなくて、ある私立大学に行つて「FD」の講演をしたことがあります。そのときに理事長が参加しておられまして、私がFDの話をした最後に質問をされました。今でもはっきり憶えています。「いろいろお話しになりましたが、私どもの大学では、たとえば100名くらいしか入らない教室に300名くらいの学生が受講届を出して、ほとんど出席もせずに簡単に単位を受け取つて、喜んで卒業してくれたら、こんなにいいことはないのだ」と言われました。FDで呼んでおいてよくそんな話をするなど、僕は感心したのですが、それだけシビアなのだなど感じました。つまり、これは、教育的な合理性と経営的な合理性があつて、教育的な合理性を短期的な経営的な合理性が押しつぶしている例だろうと思います。このようなことをやっていたら世間的な評判は落としますから、長期的な経営的観点からみればこれはあきらかに不合理なのですが、差し当たっては経営的な合理性が教育的な合理性を押しつぶしている。こんな大学がある。そういうのを「経営重点大学」と呼ぶなら、こんな大学もたぶんあるだろうと思います。

あと1つ、例を出します。近畿圏のある大学の先生がうちに相談に来られました。ラーニングセンターをつくりたい、ノウハウがあれば教えてほしいと相談に来られたのです。ラーニングセンターをつくる趣旨は何かというと、かなり大きな私立大学なので、経営基盤がしっかりしているわけです。受験生についても、それなりにかなりの倍率が一応、確保されている。ただ、その倍率の中身を見ると、今までなかったような受験生がかなり受けている。倍率は同じでも、中身は明らかに変わっている。教員にとっては今まであまり出会ったことのないような学生が、多数入ってくるわけです。そうすると、教員の集団が今までと同じような教え方をしていたら、当然のことながら、必ずこぼれるわけです。そうすると、確実に入る見込みのある授業料収入が入らなくなります。だから経営的に見て、何が一番大事かといえば、きちんと教育をすることです。つまり新しく入つて来た質が変わつた学生に対して、それに応じることのできるような新しい教育を行う。そして、きちんと卒業させて、きちんと就職させていく。それが受験生を確保する道にもつながり、授業料収入を確保する道にもつながるわけです。これを簡単にいうと、経営的な合理性と教育的な合理性が、幸福に一致している例です。これを先程の経営重点大学と比べて、「教育重点大学」と呼ぶことができるかもしれません。

このように経営重点大学と教育重点大学の2つが分かるとすれば、たとえば京都大学は、研究重点大学と言っても良いと思います。京都大学にもしばらく生息していると、総長は恥ずかしいからかあまりはつきりとは言われませんでした。内部にもかなり教育熱心な集団が明らかにいることがわかります。たとえば、自分らの後継者を養成するのに熱心な先生は当然いたわけです。良い学生を選別して、きちんと教育をすれば、その研究室の戦力になります。

研究の質や能率も上げていくわけです。ですから研究と一致させるかたちで教育に熱心な人たちはいたわけです。最近はそのばかりではなくて、社会的な製造物責任みたいなことを考える先生たちも増えてきて、それなりに一生懸命教育をする先生達がかかりいる。こんな感じを僕は持っています。

ですから京都大学の中には、研究第一で教育などどうでもいいという人たちと、研究と教育が一致する人たちと、それから新しく教育責任を感じる人たちが、競合して鼎立しているという感じだと思います。まとめて言えば、いささか感覚的ですが、経営重点大学と教育重点大学と研究重点大学の3類型があるのではないかと考えているのです。この場合の問題は、研究の合理性と教育の合理性と経営の合理性をどのような配分にするかということです。経営重点大学は経営重点大学の配分のしかたを編み出しているわけです。教育重点大学は教育重点大学の配分のしかたを見いだしている。これは本当のことをいうとあまり責められないと思うのです。これらは、それぞれの仕方での適応型ですから。もっとほかの合理性もあるかもしれません。経営的な合理性と教育的な合理性と研究的な合理性のほかに、組織的な合理性というのものもあるかもしれません。ともかくも、それらの合理性の適切な配分のしかたを見つけていくことが求められる。一般的な解というか、最適解というのはたぶんないと思います。一般論として、これが最適だとは決していえない。どうやって最適解を見つけていくかということ、ローカルなかたちで、それぞれの大学がそれぞれにそれぞれの状況に合わせて見つけていくしか手がないだろうと思います。

今日、幸いにして、いろいろな先生方を話題提供者として迎えることができました。たとえば、野々村先生は地方の私立女子大学で、たぶん私立大学の中では一番多いタイプの大学で、経営に携わっておられます。それから、道上先生は地方の国立大学、これも一番ありふれた規模の地方の国立大学の経営に、関与しておられます。濱名先生も、これは直に言われなくてもいいかもしれませんが、都市部周辺で私立大学の経営にタッチしておられます。赤岡先生は、京都大学という大規模な国立大学の経営と、非常に小規模な私立大学の経営にも関与しておられます。それぞれの最適解について、たぶんお話しになるだろうと思います。

今日は「話題提供者」といっているのであって、「パネラー」とはしていないわけです。なぜかということ、いろいろ議論をやって「最適解はこうだよ」という一般論を出す気は全然ないのです。ある人はこういう解を出して、ある人はこういう解を出すということをお聞きになって、それぞれの大学のポジションで最適解を考えていただければ一番いいわけです。その意味で今日の趣旨は、議論ではなくて情報の交流にあると思います。

その点ではとても良い人たちを迎えることができました。これからの議論が生産的になるようにと思います。どうぞよろしく願います (拍手)。

(荒木) どうもありがとうございました。