

筑波ルネサンス

—競争的環境の中で個性輝く大学—

本橋信義

数理物質科学研究科教授

はじめに

“競争的環境の中で個性輝く大学”は、平成10年6月に提出された大学審議会の中間まとめ「21世紀の大学像と今後の改革方策について」の副題そのものである。その後、紆余曲折を経て法人化が実現したが、法人化の理想はこの副題につきている。

ところで、もし、競争的環境が現に存在するならば、この副題は競争に背を向けてそれぞれの個性を輝かせるという意味、つまり、ナンバーワンよりオンリーワンという意味になる。しかし、もし競争的環境が存在しないならば、この副題は輝く個性がなければ生き残れない厳しい競争的環境を構築するという意味になる。もちろん、国立大学間で競争的環境は存在しなかったから、この副題は後者の意味で使われている。

この意味での競争的環境をどのように構築するかは、大学の外側の問題である。ここでは、筑波大学という特定の大学が、ど

のような個性をどのように輝かせるかという課題を取り上げたい。そのために、まず、本学の個性についての今までの動きを総括する必要がある。

本学は新構想大学としての創設時から、極めて個性的な大学であった。法人化までの30年の本学の歴史は、本学の個性を消去して普通の大学になろうとする動きと、その動きを阻止しようとする力とのせめぎ合いの歴史である。

創設期においてすら、本学の個性を理解し擁護する人達は多くはなかった。まして、創設後にさまざまな大学から本学に移動してきた教職員にとって、本学の個性は理解不能な邪魔物でしかなかった。その結果、大多数の教職員は普通の大学になることを望むようになっていった。しかし、法人化以前の国立大学は文科省の方針を実践する執行機関に過ぎなかったから、文科省が本学の個性を維持する方針である限り、本学

が普通の大学になることはなかった。

ところが、法人化で事態が変化した。法人格を持った本学は、自らの組織形態を決定する自由を得た。本学がその本来の個性を捨て、普通の大学になろうとしているのは、法人化に伴う必然的な帰結である。

しかし、法人化は自主的自律的運営を許すと同時に、競争的な環境の中でそれぞれの大学法人が自己責任のもとで競い合うことをも要求している。安易に個性を捨てるのが、本学の将来に本当に良いことなのか考察してみたい。そのためには、まず、本学の個性とは何であったか、その本質を知ることが必要である。そこで、本学の個性についての検討から始める。

筑波大学の個性

教育・研究組織としてマトリックス型組織を採用していることが本学の最大の特徴であり、個性である。ピラミッド型組織全盛時代にマトリックス型組織を採用したことは、今から考えると大変な冒険であった。そこで、確認の意味もこめてピラミッド型とマトリックス型の組織の説明を行う。

小さなピラミッドからより大きなピラミッドが、ピラミッド型に構成されている組織がピラミッド型組織である。例えば、係、課、部の順にピラミッドが構成される一般の会社や、講座、学科、学部の順にピ

ラミッドが構成される学部・学科制の大学等がピラミッド型組織の例になる。

一方、それぞれの目的毎に作られた部署が並列的に設置されている組織がマトリックス型組織である。例えば、さまざまなプロジェクトが同時平行的に進行している組織や、教育・研究組織が並列的に配置されている筑波大学の組織はマトリックス型である。

ピラミッド型組織の大学とマトリックス型組織の大学で教員の配置がどのようになるか、数学教員を例に取って説明する。ピラミッド型組織の大学では、数学の授業を必要とする教育組織のそれぞれに必要な数の数学教員が配置される。配置された教員は安定した身分を手に入れることができるから、その組織に対する帰属意識も高まる。しかし、教育内容が変化してその教員では対応できなくなったり、その授業が不要になったりしたとき、教員を簡単に解雇することはできないから、組織は余分な人員を抱えることになる。つまり、ピラミッド型組織は、環境の変化に対応することが難しい組織である。

一方、マトリックス型組織の大学の場合、数学を担当する教員は、全員が1つの部門に登録される。そして、個々の教員と数学を必要とする部署との仲介業務、つまり、マネージャの役割をその部門が担う。筑波

大学の場合、このマネージャ業務を担う部門が学系である。したがって、学系は人材供給用の専門家集団（教員組織）であり、研究組織ではない。教員は学系に登録され、さまざまな教育・研究組織に派遣される。教育・研究組織に定常的に所属している教員は存在しないので、環境変化に対応して教育・研究組織を変えていくことができる。つまり、マトリックス型組織は、環境の変化に対応できる組織である。

ピラミッド型組織は、組織全体が1つの方向に進んでいるときに最も機能する組織であり、少品種大量生産・販売に向けた組織である。高度成長時代の日本型株式会社はその代表例である。一方、マトリックス型組織は環境の変化に柔軟に対応できる組織であり、多品種少量生産・販売に向けた組織である。安定成長または、マイナス成長時代になった現在の日本ではマトリックス型組織を採用する会社が増加している。

大学は本来、マトリックス型が向いている組織である。それにも拘わらず、筑波大学のマトリックス型組織は旨く機能しなかった。次にその理由を検討する。

本学の個性は何故輝かなかったか？

本学のマトリックス型組織が機能しなかった理由として、外部要因と内部要因が考えられる。

外部要因としては、“余りにも早すぎた”ということがあげられる。マトリックス型組織を運営するために必要な知識、経験が、社会のレベルでも個人のレベルでも決定的に不足していた。もう1つに、国立大学の中で本学が“孤立を強いられた”ということがある。文科省は、国立大学を筑波型の大学に順次変えていく予定だった。しかし、殆どの国立大学、特に有力大学は変わらなかった。筑波大学は孤立させられ、その長所を活かすことができなかった。

内部要因としては人の問題と組織の問題がある。人の問題としては、“指導者不足”ということが挙げられる。公務員は一般に、変化に抵抗し新しい仕組みを拒否する傾向がある。そのような場合、新しい仕組みを熟知し、分かりやすく説明できる指導者が必要である。そのような指導者は、結局、現われなかった。

組織の問題としては、不完全な状態で出発せざるを得なかったという事実がある。法人化前の筑波大学の組織は、マトリックスの中にピラミッドが混在する不完全な組織になっていて、マトリックス型組織の長所を活かすことができなかった。教育組織は少数の管理担当者で運営されるスリムな組織になるはずであったが、実際には、関係教員全員が参加する教員会議に基礎を置く組織になってしまい、その本来の機動性

を發揮できなかつた。その結果、マネージャ業務を担当するだけのはずの学系の力が大きくなりすぎ、大学全体が学系の既得権維持の場になって、身動のとれない状況になっていった。

そこで、これらの要因を考慮しながら、マトリックス型組織を再生させる1つの計画を次に説明する。

筑波再生計画一筑波ルネサンスー

マトリックス型組織を再生させる1案を提示する。まず、基本方針として、以下の4点をあげる：①大学は教育機関であり、研究は教育の一部、②専門教育は大学院で、学群は教養教育中心に、③学系は全員参加の民主的運営、教育組織は少数による機動的運営、④資源は原則教育組織に配分する。

教員組織としての学系はディシプリン毎に構成され、教員は任意の学系に登録できる。ただし、一定期間教育業務を遂行しなかつた教員、不適切な行為があつた教員等は学系から除名できる。したがって、自分の専門外の学系に登録し授業が担当できない場合は除名される可能性がある。学系は教育・研究組織の要請により登録教員を派遣し、その対価を受ける。対価の一部を学系の運営資金として天引きしたのち、残りに関係教員に実績給として配分する。なお、登録教員の給料は、基本給（通常の給料の

半額程度）と実績給からなる。

大学院は、後継者養成を目的とする5年一貫制博士課程と、研究者・高度職業人養成を目的とする前後期制博士課程の2課程並立制を採用する。一貫制博士課程は原則として学系毎に置かれ、院生定員は若干名、質を重視した選考を行う。前後期制博士課程は、現在の博士課程大研究科と修士課程から、一貫制の部分を削除した形で編成され、定員を確保することが求められる。一貫制博士課程は一貫制博士課程委員会で運営され研究担当副学長が課程長を、学系長が研究科長を兼任する。前後期制博士課程も前後期制博士課程委員会で運営され、課程長は大学院担当副学長が兼任する。

学群教育は教養教育を中心とし、専門準備教育や前後期制大学院との6年一貫カリキュラムも一部で導入する。なお、現在の学類と専門学群を全部同列に並べて大学群を作る。大学群は、学類長と専門学群長で構成される学士課程委員会で運営され、大学群長は理事が兼任する。個々の学類、専門学群は、学類長、専門学群長、クラス担任で運営し、教員会議等は置かない。

また、地域管理の体制として、第一地区、第二地区、第三地区、体育芸術地区、医学地区にその地区の学類長、専門学群長からなる地区委員会を作り、現在、学群が行っている地域サービスを担当する。

おわりに

国立大学法人の理想像を目指して他大学が個性を磨くことに必死になっているなかで、本学は個性を消す方向に進んでいる。これが筑波大学の現実である。ここでは、マトリックス型組織を再生させて、それを本学の輝ける個性とするための1案を提示した。以下では筆者がこのような案を思い描くようになった個人的経緯を説明する。

1991年度から1992年度、自然学類長であった筆者は、第一学群長の代理として全学の委員会に何度か出席した。そこでの経験から、ナンバー学群は学類教育にとって有害無益であると思うようになった。問題は文理融合型の構成にあるのではなく、ナンバー学群の存在そのものにある。入試の選考委員会を例にそのことを説明する。入試の選考委員会は、当時、学類、学群、全学に設置されていた。学群の選考委員会では、その学群に属する学類のさまざまな事情が説明され、学類長達は、同じ学群に属する他の学類の状況を知ることができた。しかし、全学の委員会には学群長しか出席できないため、学類長は全学でどのような問題が起こっているか知る立場になかった。他のさまざまな委員会についても状況は同じであり、学類長は同じ学群に属する学類の事情しか分からない立場にあった。このことが、全学的な視野で学類教育を考えるこ

とのできる学類長が育ち難い原因であった。また、学群長の存在が、現場の管理職としての学類長と大学本部とのコミュニケーションを阻害する原因になっていた。マトリックス型組織の大学では、教育組織は単純でスリムである必要がある。その意味で、ナンバー学群自身が教育組織の機動性を阻害する要因になっていた。理想的な教育組織は、現場の管理職（学類長等）と本部の責任者（副学長等）が定常的に会合して議論できる場（学士課程委員会等）を持った組織でなければならないと思った。その後、第一学群長になってこの思いは信念になった。

1994年度から1995年度、数学系長であった筆者は、学系の既得権を維持し拡大することに忙殺されていた。学系長にとって既得権を守ることが至上命令であり、大学全体より学系のことを第一に考えなければならない状況だった。専門家集団として学系を再構築し、学系長が純粋に専門家の視点から発言できる体制を作る必要があると痛感した。

1998年度から1999年度にかけて筆者は企画調査室員として大学院重点化の問題を扱っていた。当時の執行部は、修士課程の一部を専門職大学院として残し、他は博士課程と一緒にして前後期型の大研究科を作ること考えていた。この案は、大学院生

が大量に増えること、そして、彼らの就職先も確保できることを前提にしていた。しかし、筆者にはとてもそうは思えなかった。そこで、数学を例にとり、重点化して院生定員を大幅に増やすことの危険性を警告した。また、基礎的学問分野の後継者育成を目的とする一貫制博士課程と、研究者・高度職業人養成のための前後期制博士課程からなる新しい2課程並立制を提案した。ここで提示した大学院改革案はそのときのものである。

その後、2001年度から2002年度にかけて再び企画調査室員となり、法人化の問題を扱った。当時、法人化を控えてさまざまな専門委員会が設置されたが、筆者は学群再編に関する専門委員会に幹事として参加した。学群再編に関する筆者の見解の多く、特に大学群構想はこの委員会の議論で培われたものである。

さらに、2003年4月から第一学群長、2004年4月から学群教育室長として努力を続けたが、筆者の思いとは掛け離れた方向に進む現実をみて、身の引き時と判断、2005年3月、第一学群長の任期終了と同時に学群教育室長も辞し、それ以降、1教員として本来の教育研究活動に専念している。

何時の日か、筆者の思いに共鳴する人達が現れることを信じてこの小論を終わりにする。

なお、この小論は2006年6月10日、学長に提出した学群再編に関する6項目からなる公開質問状の第1項目に関する補足資料としても書かれている。

(もとはし のぶよし/数理論理学)