

筑波大学は、Creative Evolution(創造的進化)によって研究 型総合大学に生まれ変わるか？

— Chance favors the prepared mind. (Louis Pasteur)

深水昭吉

生命環境科学研究科教授

トム・クルーズ主演「The Last Samurai」
に出演した渡辺謙さんが、2004年のアカデ
ミー賞の助演男優賞にノミネートされたこ
とは記憶に新しいことです。残念ながら受
賞は逃しましたが、その存在感を世界に大
きくアピールしました。ハリウッドでは無
名であった渡辺さんがスクリーンに映し出
されると、その迫力に多くの関係者が驚
いたそうです。そして波及効果は大きく、
「バットマン」新作の悪役に抜擢されると
いうニュースも流れました。バットマンの
“悪役”といえば、カルフォルニア州知事
であるアーノルド・シュワルツネッガー、ト
ミー・リー・ジョーンズ、ジム・キャリー、
ダニー・デビート、ミッシェル・ファイ
ファーそしてジャック・ニコルソンという
ハリウッドの大物俳優が務めてきたもので
あり、主役を喰ってしまう重厚感が必要で
す。渡辺さんはチャンスをももの見事に手
中に収め、国際的に大きく躍進しようとし

ています。

昨年、ホームページに掲載された岩崎
学長の所信表明の「国際的に存在感のある、大学院に重点を置いた研究型総合大学
を作り上げたい」(下線部：岩崎学長)と
いう情熱は、開学当初の筑波大学の建学の
理念である“国際A級大学”構想の Creative
Evolution です。しかし、開学した30年前と
は、社会情勢も国際情勢も明らかに違いま
す。「時代の変化に敏感かつ柔軟に対応」す
ることが筑波大学に求められ、国内外に真
価を発揮する絶好の時期に来ているのです。

下記3点は、今後筑波大学が創造的進化
を遂げて、研究型総合大学に生まれ変わる
ために不可欠な要素と私は考えます。

- 1) 第3者による外部評価
- 2) 「英知の結集」
- 3) 外から見える「顔」

平成16年4月1日に、岩崎洋一新学長の
メッセージが「速報つくば」に掲載されま

した。そこで述べられている主要3点の施策の論旨を要約いたしますと、

- ・学群・学類の再編、大学院博士課程教育の高度化、大学院修士課程の整備と専門職大学院の創設、学生生活支援やキャリア支援のさらなる充実
- ・学術的・国際的価値の高い基礎研究や社会的要請の大きい応用研究・学際研究のバランスをとりながらの推進と、戦略的な取り組みによる21世紀COEの育成等の世界的研究拠点の創設に注力
- ・本学の持つ多彩な人材・知識・ハード&ソフトのインフラストラクチャーを広く社会に公開・提供することで社会貢献を積極的に展開

となります。これらは、筑波大学の“研究に関する”中期計画・中期目標とも密接に関連しており、今後の大学運営の大きな指針となるものです。

国立大学が4月から独立行政法人化されることで、何が変わるのでしょうか？文部科学省には考えがあるのでしょうか、皆が疑問を持ちながらも、結局何も変わらないのではないかと思います。しかし、岩崎学長は「全員意識改革をし、新たな大学を創設するくらいの意気込みで法人化に対応する必要がある」と述べられています。つまり、この転換期に筑波大学の姿勢一つで、チャンスを掴みも逃しもす

るのではないかと強く感じます。文科省の当時の大学改革推進室長は、「大学の中でも分野によって強弱があることを、学長や学部長が『わかる』ことが大事です。それで初めてスクラップ・アンド・ビルドができる。が、それが難しいのが今の大学だ。現在の科学研究費補助金（科研費）は個人ベースだが、チームとしてのパフォーマンスにも着目して競争的資金を投入する」（『潰れる大学、潰れない大学』読売新聞大阪本社編、2002年、中公新書ラクレ）と取材に応じており、文科省の狙いの一端が伺えます。

この変革の荒波を乗り越えていくには、先ず「執行部と構成員との間に強い信頼関係を築き、大学の方針・目標を共通認識として共有する」ことが大変重要になってきます。言い換えると、「大学」⇔「教官・事務官」の【新しい関係性の構築】が必須です。とにかく外部干渉が少なかった教官・事務官に緊張感を求め、持たれ合い構造を断ち切り、「大学」と「教官・事務官」が自立したパートナーとしての「新しい関係性」を創造することで、初めて互いの危機感を理解できるのではないのでしょうか。そのためにも、大学執行部の明確な「方針・目標」となるビジョンを提示することが何よりも大切です。

筑波大学は、「社会への貢献活動を重視

し、同時に社会に対する説明責任を果たさねばなりません」という姿勢を積極的に示していく必要があります。地域的特色として、または社会的要請として筑波大学が担うべき新規分野の創設に踏み切るのであれば、専門家の登用によってそれを明確化すべきです。一時凌ぎでは既に社会は誤魔化せず、第三者の評価時に大きな打撃としてハネ返ってきます。もっとも避けるべきは、入学してきた学生／大学院生達がその組織に疑問を抱き、新規創設領域の存在意義が内部崩壊することです。University(総合大学)であるからといって無理をして「何でもできます」という時代は終わり、「これができます」「これが得意です」という特色を明確に外部に打ち出すことが社会的責任の一端を果たすことになるでしょう。

本学は、教育・研究組織を分離することによって、学際的な研究を推進できると共に、新しい研究分野に迅速に対応できる組織編成が可能であり、萌芽の研究への積極的支援と横断型研究プロジェクトへの重点的支援を行ってきました。すなわち、本学では、他大学の附置研究所に代わるものとして、5年を時限とする特別研究プロジェクト研究組織が措置され、経費と研究専従教員が付されています。また、学内措置として、学内で申請・選考されたプロジェクトに重点的に配分し、独創性のある研究、特

色のある研究を支援してきました。特に、特別研究プロジェクトでは、「21世紀 COE プログラム」の形成基盤となるような学際横断的・革新的な研究グループの育成に力を注いでいます。一方、つくばの地理的優位性として見逃せない点は、多数の独立行政法人研究所や民間企業の研究所が存在することです。それら組織との密接な連携による研究・教育のさらなる活性化と、この「新結合」から生まれる柔軟性に富む新研究領域の開拓の可能性は、筑波大学の高い潜在的価値を示すものです。

東京教育大学から筑波大学への転身の30年が第一期のチャレンジであったならば、2004年からの3年間は第二期のチャレンジのスタートラインに相当することは間違いありません。それほど重要な局面に我々は恵まれていると認識することが、ルイ・パスツールが言う“Chance favors the prepared mind.”なのです。千載一遇の機会であり、研究型総合大学に生まれ変わる最後のチャンスでもあると感じるのは私だけではないハズです。では、どうすれば良いのでしょうか？

冒頭に提案しました3点は筑波大学の資産・財産を表し、特定の個人の利益を誘導するのではなく、むしろ、具現性を持って取り組むことで組織、グループ、個人にも筑波大学の総合力の恩恵を涵養するもので

す。筑波大学の持つ全てをオープンにして、「(大学の) 外から見た時に分かり易く」そして「社会から理解される」大学であるべきです。

1) 第3者による外部評価：全国（世界）共通の比較基準

- ・(文科省、厚労省、その他の) 科学研究費補助金などの競争的資金の獲得
- ・他省庁や財団等からの(大・中・小型) 競争的資金の獲得
- ・特許出願による知的財産権の獲得
- ・組織(研究科専攻/センター)/ (教育/ 研究) グループ/ 個人の業績(出版/ 刊行物、実用化案や研究論文など) の客観的評価

ここで多くの誤解が生じるので一言述べますが、“獲得”することそのものが目的なのではなく、全国共通基準評価から判断される筑波大学の『競争力』と『社会的認知度・理解度』の向上が重要なポイントです。

2) 「英知の結集」：組織・グループのチーム力のアピール

- ・何ができるのか？ 何が得意なのか？の再認識
 - ・若手人材の発掘
- 単なる組織上の人的集団ではなく、“オリジナリティー(知) の創出” の能力を自ら再

認識し、若手人材の発掘とともに組織・グループの発展的推進力を結集していくことが国内外において筑波大学の特色を打ち出す方策の一つです。

3) 外から見える「顔」：現在と10～20年後を視野

- ・筑波大学のリーダーシップ
- ・若手人材の育成

研究に限られたことなく、教育にも競争的資金の投入が必要です。「21 世紀 COE プログラム」は、決して研究偏重型プロジェクトではなく、むしろ大学院・学生教育プログラムの一環と捉えるべきだと考えています。研究は5年で方向転換可能ですが、教育はそれ以上に時間をかけて熟成していくものです。ジックリ仕上げていくためには、教育・研究で国内外的に活躍する外から見える「顔」が必要であることは言うまでもありません。この場合、「顔」とは個人よりも組織単位と考えた方がよいでしょう。一方で、10～20年後を見据えた筑波大学の「顔」としての若手人材の育成に注力しなければなりません。

他社との新規製品開発競争に負け続けていた松下電器が、昨年見事に再生を果たしました。その改革の第一歩として厳しい現状把握からスタートさせ、社長以下執行部と社員達との前向きな努力があったからこ

そなし得た成功なのです。「なぜ松下は変わったか」(片山修, 2004 年, 祥伝社) に詳細に述べられていますが、『第一に、夢や挑戦を忘れてしまった。そのため、新たな夢に向かって挑戦するべく路線のリセットができなかった。第二に組織の肥大化による危機意識の欠如とともに、第三に時代にそぐわない側面が出てきたにもかかわらず変わることを躊躇した。』ことが、松下の動きを封じ込めていたと分析しています。

筑波大学は他大学の行うことに追随するのではなく、本学の持つ人的資産とそこから創出される知の財産を活かして、我々のオリジナリティーを国内外に発信するシステム作りが必要不可欠です。独法化に直面している危機感を全学の構成員が共有し、特色ある教育・研究活動とその成果を社会にアピールすることで筑波大学の進むべき道が自ずと見えてくるでしょう。

(ふかみず あきよし/生物機能科学)