

システム情報工学研究科の運営について

西村仁嗣

システム情報工学研究科長

この2年間、国立大学から法人へと変貌した筑波大学でシステム情報工学研究科長の職にあり研究科の管理運営に当たって来たが、正月も過ぎてようやく任期を終えようとしているところである。私の場合、任期満了とともに定年退職するので、その先をとにかく言うことはできるだけ控えたい。従ってここでは、これまで如何なる考え方のもとに、どのように研究科を運営して来たかを紹介するにとどめようと思う。研究科の枠組みと運営の大方針はすべて本部の支援のもとに、研究科内各組織長をはじめとする教職員の理解を得て定めて来たつもりであり、次期研究科長がどなたであれ当面それらが大きく揺らぐことはないであろう。

昨今の“大学改革”にはいささか疑問を感じないわけでもないが、本学の工学部門に関する限り将来の展望が開けた面も多く、むしろ発展の好機と前向きにとらえている。

1. 研究科運営の基本的な考え方

大学の責務は教育と研究であり、これらはいずれも各学類・専攻の教員によって行われる。大学本部・研究科は、それを支援し、とりまとめるために存在する。組織があるために何かができ、あるいは何かをしなくて済むというのが本来の姿であり、逆に研究科があるために何かができない、何かをしなければならないということがあってはならない。これが、2年前にこの職を拝命したときに先ず考えたことである。

極めて当たり前のことであるが、本学で組織が常にそのように機能して来たかという、私自身残念ながらそうでもないことを多々経験している。工学分野の人々は概して仕事好きであるが、合理的でないことや働き甲斐のなさに我慢がならないという点でも標準以上である。

私は、着任後最初の研究科運営委員会の冒頭で次のように宣言した。「各専攻はそ

それぞれ異なる分野で教育・研究に当たっている。互いに助け合うのは当然であるが、すべてに足並みを揃える必要はない。研究科は極力抑制を避け力になるので、専攻・個人を問わず、したいことは何なりと申し出て頂きたい。その代わり将来評価に耐えられない専攻が出て来たとしても責任はとらない。実際責任のとりようもない。これが当研究科運営の基本方針である。

結果として専攻ごとに様々な不揃いが生じている。一例を挙げると、入試の科目、内容、時間割等、見事にバラバラである。支援室としてはややこしいこと夥しいが、文句も言わずによく対応してくれている。学生採用、学位授与、教員任用、専攻内予算配分等の諸基準についても、最低線を抑えるだけでそれ以上はすべて専攻の裁断に委ねている。研究科長が一番楽な方針という説もあるが、大学の管理職などというものは用がなければサボっていた方がよい。パフォーマンスが悪くて真っ先に困るのは現場の教職員であって、研究科長でも学長でもないのである。下手に監督されてはかなわない。

研究科には学内外から多くの情報が集まる。それを受けて教育・研究活性化の方向性を示すことは、研究科が積極的に果たすべき役割である。単に発言するだけでなく、資源配分等を通じてこれを推進しなければ

ならない。一方で、研究科の意図が理解され、受け入れられるよう、日頃からの確かつ潤滑な情報伝達を心がけることが重要である。

2. 研究科の運営体制

当研究科は、平成17年度概算要求の成立によって従来の5年制博士課程から前・後期区分制に移行し、独立修士課程の経営・政策科学研究科および理工学研究科関連分野をその前期課程に統合することとなった。とりわけ理工学研究科のナンセンスさを主張して来た少なからぬ工学系教員にとって、積年の懸案が解消したことになる。大競争時代の幕開けにやっと間に合ったというところであろうか。すっきりした一環教育の体制が整い、大学院全般に関して独自の運営が可能となった今、魅力のある大学院教育の構築に向けて再出発するべく決意を新たにしているところである。

学生も予算も組織の実力で確保しなければならぬ時代に、意思決定の自由度と迅速さは生命線である。システム情報工学研究科は社会・情報・機能工学系の6専攻から成り、すべての教員はいずれかの専攻に所属している。研究科内のすべての重要事項は研究科長・専攻長を軸とする運営委員会で審議される。ここには、とりわけ研究運営面で研究科長を補佐する学系長、関連

修士課程研究科長、関連学群長・学類長、ならびに支援室長も参画している。

研究科を潤滑に運営して行く上で、教員と事務職員・技官の相互理解に基づく強調は不可欠である。その要が研究科長であることから、次期研究科長に関する意向調査には支援室員をも加えることが提案されたが、全学の動向を慮り今回は見送ることとした。

過去2年間の研究科運営の過程で、教育全般および対外的な広報・調査に関する体制の不十分さが指摘されて来た。次年度以降は現在のFD委員会・広報委員会等の機能を大幅に拡大・強化する必要があるであろう。

3. 研究科内の資源配分

研究科がその進む道を端的に具現するのが人事・予算・スペース等の資源配分である。大学の各組織には余にも多種多様な教育・研究細胞が内在するので、通常無条件頭割りの配分がなされ、そこには何らの意図もなかった。大学の管理職教員は単なる雑用係だったと言えよう。こうした運営では、組織としてのパフォーマンスが期待される現状には対応できない。

大学の運営経費は経年的に削減され、徐々に競争資金に移行すると言われている。実際には来年度も科学研究費の大幅な積み

増しが実施されるとのことであるが、その財源は主として大学運営経費であろう。削減幅を改定せず、標準授業料の増額という形でこれが実施される模様である。いずれにしても、それぞれの組織が応分以上の競争資金を獲得しない限り、ジリ貧状態に陥ることは避けられない。

これまで学内予算は競争資金を得たグループに厚く配分される傾向があったが、これはあまり賢いやり方とは言えない。学内予算の負担を軽減するために得た資金が学内予算を食うのでは何にもならないし、第一、次が続かない。外部資金を得たグループには人・スペース等の面で支援し、学内予算は若手・新任教員の育成や有望な研究課題の開拓に向けられるべきである。幸いにして、前学長および現学長のご尽力により研究科棟の新設が実現したので、研究スペースの提供に関してはある程度のことが可能になった。

こうした観点から、システム情報工学研究科においては本年度より基盤経費の大きな部分を留保して専攻に配分せず、学域単位で別途重点的に配分することとした。学域とは、1名ないし10数名の教員から成る研究・学生指導グループで、学系の枠をとり払い、研究領域ごとに自発的に結成されたものである。組み換えは随時認めることとし、全体を3名の学系長が手分けして管

理する体制となっている。講座制の撤廃に伴って個々の研究室が峭壺化し勝ちな現状を打破し、さらに学系・専攻の壁を超えた研究活動を奨励する研究科の姿勢がここに表れている。初年度の重点配分予算比率は30%としたが、来年度以降この比率を一層高めて行ければよいと思っている。

ところで従来の経理方式では、基本的な経費の多くの部分が校費でないと賄えないものとされて来た。これでは活発なグループほど基盤経費を必要とすることになり、上記の方針は成立しない。このところ本部の理解の下に各種予算の使途に関する制約の緩和が進められている。

最後に人事、すなわち教員の適正配置の問題に触れておきたい。この点に関してはとりわけ既得権の壁が厚い。現在活気があり、将来の発展も期待される新しい分野に限って教員配置が手薄になっている傾向は随所に見られる。ゼロサムの時代でもあり、標準教員数の指針が一応明確になった今、研究科はその是正に向けて決意を示すべきである。ある専攻の教員が標準定員に達していないということは、その専攻の学生が最低限度のサービスを受けていないということになる。当研究科においては、今後数年間に数名の教員枠を専攻間で移動する施策が既に提示され、大方の合意も形成されつつある。

4. おわりに

以上、日頃脳裏にあることを思いつくままに述べて来たが、今後解決して行くべき難問は全学に山積している。現在、学群・学類の再編がまな板上上がっているが、引き続き一部の修士課程研究科やセンターについても検討の要がある。各方面でリーダーシップが一層重要となりつつある中で管理職教職員をどのように育成するか、支援室業務の簡素化、施設の維持・管理、と全く頭の痛いことである。この競争社会で元気に生き残るためには教職員の意識改革が何よりも重要、ということ結びの言としたい。

皆様のご健闘を祈るとともに、自らの退き時を感じる今日この頃である。

(にしむら ひとし/流体工学)