

国立大学法人化における生命環境科学研究科の運営方針

田中秀夫

生命環境科学研究科長

はじめに

国立大学法人化における生命環境科学研究科の運営方針はいかにあるべきか？研究科長の私は、平成16年4月からの法人化を前に、この難問に対して長い間自問自答を繰り返していた。その結果、この設問に対して真正面から取り組むためには、まず初めに、その基盤となる法人化における本研究科の「目指す研究科像」を明確に設定しておく必要があるという結論に達した。私はこれまで、目指す研究科像に関してそれほど深く考えていなかったものの、なぜか、文部科学省に対する大学審議会の答申（平成10年10月26日）の中の「競争的環境の中で個性が輝く大学」というキャッチフレーズが記憶の底に残っていた。そんな単純な理由ではあるが、法人化において目指す大学像、研究科像、そして研究科学生像は、「競争的環境の中で個性が輝く筑波大学であり、生命環境科学研究科であり、そして研究科

学生である」と設定することとした。その結果、当初の設問を「競争的環境の中で個性が輝く研究科学生を養成する本研究科の運営方針はいかにあるべきか？」という設問に置き換えて検討することにした。次に運営方針を作成するに当たっての基本的な考え方をどのようにするかという問題に取り組んだ。そんな折、ある人から、京都大学前総長の「京都大学の法人化についての総長所感」のコピーをいただいた。その中に、
①「大学はこれまでも民主的な方法で物事を決定し運営していく方法を取り、多くの改革をしてきたのであり、法人となった後もこの考え方を尊重した運営がなされるべきであろう。大学構成員が全ていきいきして教育研究に携わり、事務その他の職分を全うし、前向きな種々の新しい企画を立案し、実行に移して行けるような雰囲気・環境を作り出すことに学長は腐心すべきであって、ことさらにトップダウン的なりー

ダーシップを発揮する必要のない運営こそ理想とすべきであろう。」

②「国民が国立大学の存在意義を認め、膨大な税金を投入するのは、国立大学の自治、自主性・自律性を尊重することによって大学の使命が最もよく達成するからであり、最も大きな成果を期待できるからである。」

③「部局の自主性を踏まえながら大学全体としての目標や方向性に基づいたバランスのとれた運営が必要である。」

という3つの文章を見出した。私は、①の文章では長い歴史と伝統を持ち、輝かしい実績を有する京都大学の総長ならではのリーダーシップであって、筑波大学の学長のリーダーシップはもっと独自の個性を強調すべきであろうと感じつつもそれ以外の内容は同感であり、②の文章では国立大学の教員として国立大学の存在意義をあらためて深く再確認させられ、③の文章では最もだと素直に感じた。大学法人化における改革には、急激な対応ではなく、確実なる対応が必要であり、その定着には、少なくとも第1期中期計画の6年間を要するであろうと考えられた。以上のような背景のもとに総合的に考えると、①②③の文章の内容の大筋において私は基本的に賛成であった。そこで私は、これらの文章における学長の大学の運営に対する考え方を、研究科長の研究科の運営に対する考え方に置き換え

て、研究科の運営に当ることにした。すなわち、研究科長として必要なリーダーシップをしっかりととりながら①、②を背景に、生命環境科学研究科の運営に当っては、「各専攻の自主性を踏みながら、研究科全体としての目標や方向性に基づいたバランスのとれた運営方針を作成し、その方針に基づいて実行する」ことを基本とすることにした。

以下に教育・研究組織、人事、地域連携、学生教育・研究等に関する生命環境科学研究科の主要な運営方針を6つ示し、他の運営方針は紙面の都合上箇条書きで示した。

1. 本研究科全専攻の前後期区分制博士課程への早期移行

本研究科は現在我が国が求めている社会的要請に応え、かつ本研究科の一段の充実を目指し、多様性と柔軟性を持った新しい教育・研究組織の構築のために、本研究科の改組・再編案を、概算要求に盛り込みほぼ認められ、平成17年度より実施することとなった。その結果、平成17年度では農学系3専攻と、生物科学系2専攻が前後期区分制博士課程をとり、地球科学系2専攻と生命共存科学専攻の計3専攻が従来の5年一貫制博士課程をとることになり、本研究科では2つの異なった博士課程を並置して、学生の教育、研究を実施することとなる。

このような本研究科の教育・研究組織は複雑であり、学内外からも全体像が見えにくく、実際的な教育、研究上だけでなく、管理運営上、事務上など全てに亘って必ずしも適した組織とはいえない。本研究科では、第1期中期計画の中頃、遅くとも平成19年度までには本研究科の全ての専攻が前後期区分制博士課程に移行するための改組・再編を行うための検討を開始したところである。

なお、本研究科に所属する環境科学研究科独立修士課程の現状と今後の在り方に関しては、本研究科の教育・研究組織のより高い充実を目指すために避けては通れない重要課題の1つとして認識している。

2. 関連センター教員の在り方及び人事運営の柔軟化

本研究科は農林技術センター、陸域環境研究センター、下田臨海実験センター、菅平高原実験センター、遺伝子実験センター、北アフリカ研究センターの6つの関連センターを有し、実験科学系の研究科として、他の研究科には見られない学生の教育、研究上バランスのとれた特色のある組織といえる。一方、避けて通れない問題が教員定数の流動化である。これらのセンターを構成する34名の教員がいずれも特定教員とされ、効率化対象の教員として位置付けられ

たことは、本研究科の人事に関する将来計画を作成するに当たって、大きな障害となっていることは事実である。関連センター教員はそれぞれ関連センターの責務である業務を十分にこなしながら、現在実質的に担当している学群・学類と大学院の教育実績は、調査結果によれば、関連センター教員が一般の専任教員と比較して、学生の教育・研究に対する役割を何ら遜色なく分担していることがわかる。このことは、関連センターは今後も学生教育・研究に貢献し、学群・学類そして大学院の中で欠くべからざる組織として在り続けることになる。また、他の研究科の関連センターもほぼ同様に関連組織に根を張って学生の教育・研究に欠くべからざる組織となっているものと推察される。今後、本研究科が関連センターの持っている多様性やフィールド資源を最大限に活かし、一層学生の教育・研究上バランスのとれた特色ある組織を目指すためにも、専任教員とセンター教員の人事交流を自由にし、教員の昇格や登用、返戻などの人事計画の幅の広がりをもたすことにより、その実施が容易となる方策を提案するものである。

3. 研究科独自の人事運営法の構築と活用

法人化以前の本大学には、教育・研究のより一層の活性化及び管理運営等の改善を

図るために、全学において一時的に生じる空席教員枠を活用して、特別教員配置を行うシステムがあった。そして、そのシステムはそれまで有効に活用され、多くの成果を上げてきた。法人化後は、そのようなシステムがなくなり、本研究科の人事の柔軟性が極度に欠け、教育・研究の活性化が抑えられた状況にあった。この状況を打破するために、研究科独自に、専攻を越えて研究科全体において、一時的に生じる空席教員枠を活用して特別教員配置を行うシステムを本研究科では構築した。平成16年度において、本システムの活用によりこれまで2件の人事案件が成立した。

最近、優れた教員が他大学へ流失する傾向がある。特に研究、教育に優れた助教授が他大学の教授として迎えられることが多く、この点は大学の今後の発展の多大なる妨げになることは必至である。法人化された大学では、人件費と人事の関係に関して、柔軟な対応が可能となり、その対応の仕方が研究科独自の特徴ある人事構想を作り上げ、新たな発展をもたらすことになる。たとえば、大学の教育、研究および、社会貢献等ですばらしい業績を上げ、研究科あるいは専攻において必要不可欠な助教授が存在していた場合、おそらく近い将来、他大学、他組織へ流失することは間違いない。この場合の対応策として、1つの新規な教授

ポジションをつくり、そのポジションにその優れた有力助教授を就かせる。その場合問題になるのは、給与等などの財源的な裏付けであるが、その裏付けとして、研究科あるいは対応する専攻で獲得した外部資金等を当てるなどの積極的な運用を行うのも一つの策と考えられよう。平成16年度法人化1年を終えるに当り、人件費と人事に関する基本的な方針を早急に提出されることを本学執行部に切にお願いしたい。

4. 本研究科と茨城県との連携協力の促進と積極的な外部資金の獲得

筑波大学が茨城県（つくば市）に根をおろしてから30年になるが、はたして、その根はしっかりと根付いたのであろうか。筑波大学はこれまで国際A級大学、日本旧帝国大学を目指し、「世界における筑波大学」「日本における筑波大学」の位置付けのみに終始し、足下の茨城県における筑波大学の位置付けをしっかりとこなかったのではないかと私は感じている。この30年間、多くの教員が茨城県との間で協力関係を持ち、共同の研究プロジェクト等でかなりの成果を上げてきているものの、それらはいずれも県と教員個人のペースで行われてきたものである。筑波大学が30年間も根をおろしてきた茨城県との間で、これまで包括協定さえも取り交わされてこなかった事実

からも、両者の関係や、その姿勢がどのようなものであったかが推察されよう。大学が法人化を向え「個性の輝く大学」を目指し、発展し続けるためには、まず、足下をしっかりと固め、日本や世界に向けて、筑波大学が生み出した特色ある成果を発信していく必要がある。大学が位置する地域の課題から新しい研究や独創的な研究の芽を育てたり、大学に強い期待と関心を抱いている人や企業が多く存在する点などを考えると、大学が地域連携により地域とともに発展していくことが、大学の個性を育み、個性として輝くための1つの方向として把握することができるのではなからうか。そのような意味から筑波大学が茨城県と真正面に向き合い、両者が姿勢を正して真剣に連携協力によるプランを計画し、どんどん成果を上げていく事が発展のための重要なポイントであると思う。そのような観点から、私は現在大学執行部へ「筑波大学と茨城県との包括協定」の成立を積極的に働きかけ、同時に、生命環境科学研究科と茨城県との部局間の取り決めの成立を図っているところである。なお、本研究科と茨城県との間で、これまで既に3度の話し合いを持ち、連携協力による具体的な大型プロジェクトを立ち上げ、農水省や環境庁等から共同して積極的な外部資金の獲得を図り、さらに、大学が有する機能として県職員対応の教育

研究人材養成プランを練り上げて実施する準備をしているところである。今後、つくば市との連携協力の促進も同様にすすめていく計画である。

5. 教員と事務系職員との共同作業による効率的な運営

法人化における研究科では、教育・研究組織として世界に船出することになる。この船には教員と事務系職員が同乗する。その船が泥船となって沈没するか、最新の水陸両用船となってぐんぐん前進していくかは、将に乗船する教員と事務系職員がいかに関心を持って共同作業を上手くやっていくかに係っており、言い換えれば船長の研究科長と機関長としての支援室長との連携関係のいかんにかかっていると言えよう。その理由の1つとして、研究科の運営は教員の専門性と職員の専門性とが両輪となって行われるものであり、両者が上手く連動し互いに補完することによって、はじめて順調に効率的に進んでいくものと考えられるからである。そのような考えのもとに、研究科長の私としては、平成16年4月法人化開始に当って、研究科運営において最も重要な会議である研究科の運営委員会および専攻長会議において支援室長、学務・学生・総務担当および会計担当の室長補佐の出席を求めたほか、特に支援室長の席を研究科長の横に設けて

会議を進行させることとした。これは、支援室長を研究科長補佐格として、会議の運営を効率的な進行を図る意図であった。法人化開始して10ヶ月を向える現在、両会議は順調に、効率的に進んでおり、同時に教員と事務系職員の共同作業が上手に行われていると私は信じている。

法人化に伴う、迅速な運営体制への移行を踏まえ、相当数の大学における運営組織(委員会等)の見直しがなされた。本研究科においても、旧来の研究科において存在していた審議機関あるいは協議機関としての各種委員会の在り方を評価し、研究科長のリーダーシップの発揮機能強化と迅速な運営体制の確立から、その機能を総務、経理及び学務・学生委員会に集約し、関係組織の長を構成員とする運営体制に移行した。これにより、当該部局における教員の教育研究活動以外の負担を可能な限り軽減する体制を採っている。

6. 「本研究科は競争的な環境の中で個性が輝く研究科学生を養成するための教育・研究組織である」という教職員の強い認識とそれを達成するための活動

「国立大学とは何か？」簡潔に言えば、「国民の要請に応え得る有能で個性が輝く学生を養成し、社会でリーダーシップをとる人材を輩出させることを目的とした教育・研

究の組織である」と言えよう。上記した研究科の多くの運営方針はいずれもが、つまるところ、国立大学の目的であり、研究科の目的である「競争的環境の中で個性が輝く研究科学生を養成すること」を達成するための土台となる方針でなければならない。教職員は国立大学の存在意義、そして研究科の存在意義を常に認識し、諸事に当ることが最も重要な運営方針であると思う。それでは、このような研究科学生を養成することを達成するための具体的な方策は何であろうか。私には少なくとも2つの方策が考えられる。

その1つは、目的の研究科学生を養成し達成するためのシステムを作ることであり、具体的には、学群・学類の4年間と博士研究科前期2年間を組合わせた、6年一貫制の教育システムを作ることである。さらに、もう1つは、6年一貫制の教育システムにおいて、競争的環境の中で個性が輝く研究科学生を養成し、達成するための教育プログラムを作成し、それを早期に実行に移すことである。6年一貫制の教育システム作りは当然研究科長の役割であり、各学問分野、各研究分野において、競争的環境の中で個性が輝く研究科学生を養成し、それを達成するための教育プログラムを作成し実行するのは、当然各専攻の専攻長を中心とした構成教員の役割である。このような教育

システム作りと教育プログラムは早急に作成する必要があり、できることならば、早急に各専攻長に各専攻の教育プログラムの作成を依頼し、平成17年3月一杯を目途に準備が終わった専攻から順次実行に移していけばと考えている。なお、現在、研究科長として「競争的環境の中で個性が輝く研究科学生の養成」のための教育プログラムの1例として、「魅力ある教員養成のための大学院教育プログラム」を井上生物学系長の支援を得て作成し、文部科学省に磯田副学長の紹介の下で数回にわたって説明に行っているところである。ここでは紙面の関係上詳細は省くが、その内容の主要部を以下に紹介する。中学校、高等学校の学生の理科離れの原因の1つとして、魅力ある授業が展開できる理科教師の不足にあると考え、従来の中高理科教師のイメージを一新する教師像として、「博士の学位を有し、新しい教育センスを身に付けた教員」を養成する、日本初の大学院教育プログラムの提案である。ご存知のように、筑波大学の前身である教育大学のこれまでの日本の教育および教員養成に果してきた伝統と実績を、現在の筑波大学の新しい受け皿で継承し発展させていきたいという意図のもとに作成されたことは、言うまでもない。

7. その他

紙面の都合上、その他の運営方針は以下の箇条書きに示した。

- ①学系と専攻の構成員のクロス配置に伴う管理上、事務上の複雑化の解消
- ②生物科学系2専攻におけるテニユア制の速やかな導入
- ③定年教員の特任教員制度の速やかな導入
- ④研究スペース及び設備の充実
(大学院前後期区分制への移行に伴う学生定員増加、学系棟等、関連センター施設等の老朽化)
- ⑤本研究科の自己点検評価法の確立と実施

8. 終わりに

私は法人化1年前に本研究科の研究科長に就任したにも係らず、法人化が何かを十分に理解出来ぬままに法人化に突入してしまったこと、そして、その1年が法人化に向けた準備のための1年ではなかったことを、本稿をまとめるに当たって強く感じ深く反省している次第である。また、法人化の1年において、国立大学の存在意義の第1が有為な“人づくり”であり、第2がそれを育む“組織づくり”であることの認識に欠け、意義の第1と第2の順序が逆になってしまったことは、たとえ法人化という大改革であったとしても否めない。そのことは、本稿の流れを見ても明確であり、少なくとも、

“人づくり”と“組織づくり”が同時に行われてこなかった点もまた大きな反省事項であり、研究科長としてのリーダーシップの欠如の責任は免れまい。何はともあれ、運営方針6に述べたように、“人づくり”に早急に着手し、対応することが教職員一同の任務であろう。科長として残された時間をこれにかけるつもりである。

なお、上述の本研究科の運営方針のすべてが研究科全体（運営委員会）の合意の下で決定したものではなく、研究科長個人の考えの下で立てられた方針が多く含まれていることを、ここにお断りして筆を擱きます。

（たなか ひでお／生物機能科学）