

特集

「国立大学法人筑波大学の運営方針」

昨年4月に国立大学は法人化し、1年を経過しようとしている。法人化によって、何が変わり、何が変わらないのか。あるいは、法人筑波大学がどういう方向に進もうとしているのか。

国立大学の法人化とは、国立大学が成人式を迎え自立したことのようなものである。二十代の人生は夢を追うことが出来る。しかし、いろんなことを自由にやっても良いけど、その責任は自分できちんと取らなければならない。また、社会的に責任ある成人として、何をやるうとし、どこまで出来たかについて自ら社会に説明しなければならない。

筑波大学には7つの大学院博士課程があり、学長の外7名の理事がいる。7つの手や足がバラバラの動きをしていては自立できない。そうかと言って、両手両足を同時に前に出しても倒れるだけであろう。人間のような二足歩行型では不安定さが安定な歩行を生み出している。そしてその根元は、先を読む力とそれに対処できる足腰の柔軟さがあるからである。

筑波大学の目指す方向 —法人化の後に—

岩崎洋一
筑波大学長

はじめに

国立大学の存在基盤を大きく変更する国立大学法人化が実施されて約1年が立つこの機会に、法人化の意味するところを再度検証し、筑波大学の目指す姿を描き、それを実現する施策について論じたい。

まず、法人化の背景を考えてみたい。日本においても世界においても、社会構造・経済構造が大きく変わり、高等教育の社会における役割も規模も大きく変容した。それに伴い、国立大学に対する社会からの要求は厳しさを増すと同時に、期待もまた高まっている。一方で、国の財政状況は極めて厳しい状況にあり、行財政改革の真っ只中にある。このような背景のもとに、大学改革と行財政改革とのせめぎあいの結果として、国立大学が法人化された。このことを理解しておくことが、法人化の全体像を把握するのに必要不可欠であるといえよう。

法人化によって、今まで文部科学省の組

織の一部であったものが、法人として自主的・自律的に大学運営ができることとなった一方、自己責任も重くなり、教育・研究や大学運営の成果が第三者によって評価され、その結果が運営費交付金などに反映されることになった。国立大学を取り巻く環境は今後さらに厳しさを増すものと思われる。このような激動期こそ、大学の構成員が危機感を共有し、それをバネに改革に取り組まなくてはならないし、改革することにより、大きく飛躍することができると考えている。

法人化とは

国立大学法人の仕組みに関して、役員会など法令で定められた会議体の役割などを含む流れ図は様々なところですでに紹介されているので、ここでは、異なる観点から仕組みを模式的に図1に表した。以下この図を用いて説明したい。

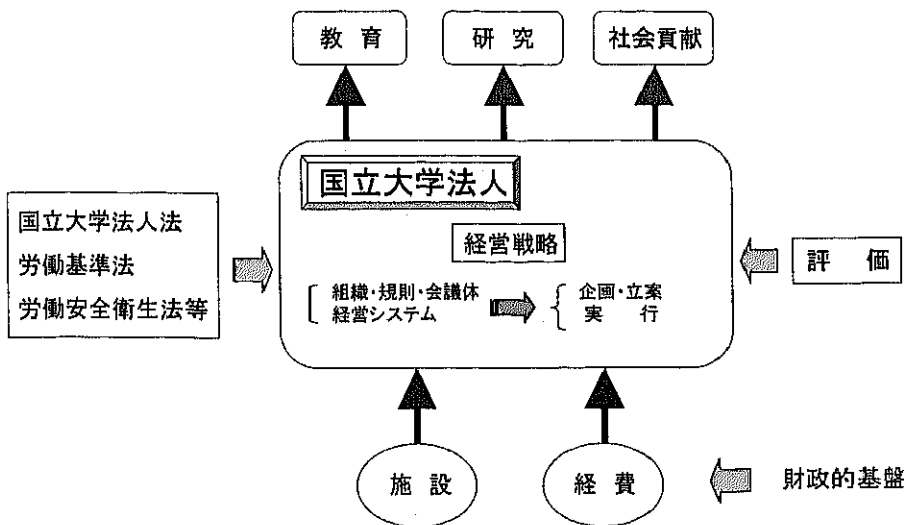


図1

国立大学法人の使命は、いうまでもなく、図の上の部分に示されているように、教育・研究・社会貢献であり、この点は国立大学時代と本質的に変わらないが、その内容、質が厳しく問われている。これらの大学の使命を実現するためには、財政的な基盤とそれをういた経営戦略がなければならない。

経営基盤として、図の下段に示した、施設、経費（人件費を含む）の財政的な基盤を挙げることが出来る。また、法人は国立大学法人法、労働基準法、労働安全衛生法などの法体系の中に存在する。さらに、様々な第三者による評価をうけ、それにより、財政的基盤が影響を受ける。

法人として、このような財政的な基盤の上に、いかに大学の本来の使命である教育・

研究・社会貢献の実を挙げていくかが問われている。これが法人の経営戦略である。法人は、単純化していうと、組織・規則・会議体など法人の基盤を構成するものと、財務システム・人事システム・評価システム・情報システムなどを用いて行う経営システムから成る。これらの組織、経営システムなどを用いて、企画立案し実行していくことが、法人の経営戦略である。

この経営戦略を考えるとときに忘れてはならない点が2点ある。第一点は、大学の本来の使命を忘れてはならないこと、第2点は、組織の基本は「人」にある、ということである。すなわち、「筑波大学で学んでよかった」「筑波大学で教育・研究できてよかった」「筑波大学で働いてよかった」と学生も

教職員も心から満足し、誇れる大学であることを目指すことが、全ての原点であると考えている。

以下では、図の上から下の順序で、まず、筑波大学として、どのような教育、研究、社会貢献を目指すのかを示し、次に、そのためにどのような経営戦略をとるのか、最後に、財政的な基盤及び第三者評価について論ずることにする。

筑波大学の目指す姿

筑波大学には、いくつかの特色、強みがある。人文・社会・理学・工学・農学・医学から体育・芸術までの幅広い学問領域を有する総合大学であること、筑波研究学園都市に位置すること、東京大塚にキャンパスを有すること、教育・研究における今までの伝統・実績、学際領域の教育・研究に対応しやすい組織などであり、これらの特色・強みを最大限に活用して、国際的に存在感のある、獨創性と競争力のある研究型総合大学としてさらに発展することが筑波大学の目指すべき姿であると考えている。これをキャッチフレーズとして「Be original and competitive」と表している。

大学の使命の一番の基本は教育である。教員が自分の研究を喜びと誇りをもって行い、自由闊達な雰囲気の中で学生と交わり、学生が学び、研究することにより、高い問

題解決能力を持ち、自ら新しい価値を創造でき、現在そして未来の社会をリードし得る人材を育てることができると考える。簡単に言えば、「教員と学生が未知なるものや真理の探求・発見に明るく伸び伸びと取り組める大学」、そのような大学を目指したい。

教育・研究・社会貢献

教育・研究・社会貢献の具体的な施策は、本フォーラムにおいて、各担当副学長が詳細に述べと思うので、本稿においてはごく簡単に触れることに止める。

①教育：学群・学類の教育に関しては、入り口と出口の状況を十分に踏まえて、大学においてどのような教育を行うのかという観点が大事である。その観点で、学群・学類の再編案をまとめる予定である。さらに、その観点に立って、それぞれの学類の教育理念、それを実現するための体系的なカリキュラム体制を具現化し、それを学内外に公表することが必要で、これが社会に対する説明責任であると考えている。これがいわゆる「筑波スタンダード」である。大学院については、大学院博士課程を本学の教育・研究の中核組織と位置づける組織改革を実施してきた。今後さらに整備・充実を進め、本学を大学院に重点を置く研究型総合大学と

して発展させたいと思う。この際、社会的要請を踏まえた教育内容の一層の体系化と充実が欠かせない。また、法科大学院、ビジネススクールが平成17年度に開設される。これら専門職大学院の充実を図りたい。さらに、開学以来力を入れてきた学生生活支援を、学群とともに大学院に対しても、さらに充実させるとともに、卒業生とのネットワークの充実、産業界との連携を強め、キャリア支援の強化を図っていきたい。

- ②研究：本学は、人文・社会・理学・工学・農学・医学・体育・芸術・図書館情報など、広範かつ特色ある研究分野を有している。分野によって、社会に貢献する仕方も、時間軸も大きく異なることを考慮して、学術的・国際的価値の高い基礎分野と社会的要請の大きい応用研究・学際研究を、両者のバランスを取りながら推進するのが大事である。また、萌芽期の研究、発展期の研究、成熟期の研究、それぞれの段階の研究を支援し、世界的な中核的研究拠点へ大きく育てる研究支援システムを構築したい。また、筑波研究学園都市に位置していることを最大限に生かし、他の研究機関との連携、共同研究の強化などをとおして、ナノ、バイオ、環境、ICTなどの分野において、世界に通用する研究拠点を構築し、「TSUKUBA」

のブランド力を上げることが、つくば全体のポテンシャルの底上げになり、筑波大学の国際的な競争力を高めることになる。

- ③社会貢献：研究成果を生かした民間企業との共同研究、知的財産を生かしたベンチャー企業の立ち上げなどを通して、産業の活性化に寄与することも大切な使命である。さらに、本学の特色と実績を生かし、健康・精神・スポーツ・文化活動面を中心に社会貢献を進めていきたいと考えている。キャッチフレーズは「つくばに根ざして、世界に羽ばたく」。また、知的財産統括本部、産学リエゾン共同研究センター、東京リエゾンオフィスなど産学官連携に関わる組織間の有機的な連携を強化するとともに、学外の専門的経験を持った人材を積極的に活用していきたい。

法人の基盤と経営戦略

以上の教育・研究・社会貢献などの施策を着実に実行していくには、法人としての基盤の整備と経営戦略が必要である。

まず、法人の基盤として、組織、規則、会議体の整備が挙げられる。その上で、財務システム、人事システム、評価システムなどを構築し、経営戦略を練る必要がある。

まず、法人の基盤整備に関して以下の5

点を挙げたい。

①法人としての企画立案をする組織として、図2に示すように9つの室を設けた。大学の将来の方向を定める企画立案をする部署であるので、若い教員を中心にして室員を構成した。「学長室」、「教育関連4室」、「研究戦略室」、「国際連携室」、「広報戦略室」、「環境安全管理室」の9室である。

②従来、教員と事務局と二系列になっていた組織を、図2のように担当副学長の下に各部長を配置し一元化した。これにより、教員と事務・技術職員による一体的な運営を図る。

③法人化に対応して必要な規則類はほぼ完備した。

④法令で規定されている、役員会、教育研究評議会、経営協議会とともに、運営会議、本部・部局連絡会などの会議体を設置し、法人の運営に当たってきた。今年度の経験を生かし、さらに効率的で透明性のある大学運営を目指したい。

⑤学生が、安心して学べ、生活できる環境の確保に努めるとともに、労働安全衛生法などの法令に則り、安全で快適な教育・研究環境や職場環境の確保に努める。経営戦略として、主要な4つの施策について簡単に述べたい。

①法人としての経営・財政状況が的確に把握でき、その改善を促進し得るよう、財

務システムの充実を図る。それに基づいて、コスト意識の徹底や費用の適切な支出、資源の有効活用など、経営の効率化を進める。さらに、外部資金や競争的資金の積極的拡大、産学官連携や知的財産活用などにより、教育・研究に活用できる資金の拡大を図り、将来に向けて経営・財政基盤の強化を進める。

②教員、事務職員、技術職員などあらゆる職種ごとに、個々人の能力を最大限に発揮できるインセンティブ制度を検討し、頑張った人が報われる人事システムを構築する。極言すれば、どのような組織にとっても、「人」が全てである。教職員にとって働き甲斐のある魅力ある組織にしていくことが肝要である。

③評価と資源配分の適正化を図る。教育・研究に頑張っている個人や組織をポジティブに評価することにより、さらに大きな成果が挙げられるように、資金・人員・スペースなどの資源を適正に配分し、優れた教育・研究拠点の創出を促進する。

④大学運営の効率化・迅速化を進めるとともに、それを支える情報システムの整備を行う。また、個人や組織の評価をはじめ大学の活動を支える様々なデータベースの構築を計画的に進める。

以上、法人の基盤と経営戦略主要4施策を挙げたが、運営上難しい点は、「室」にお

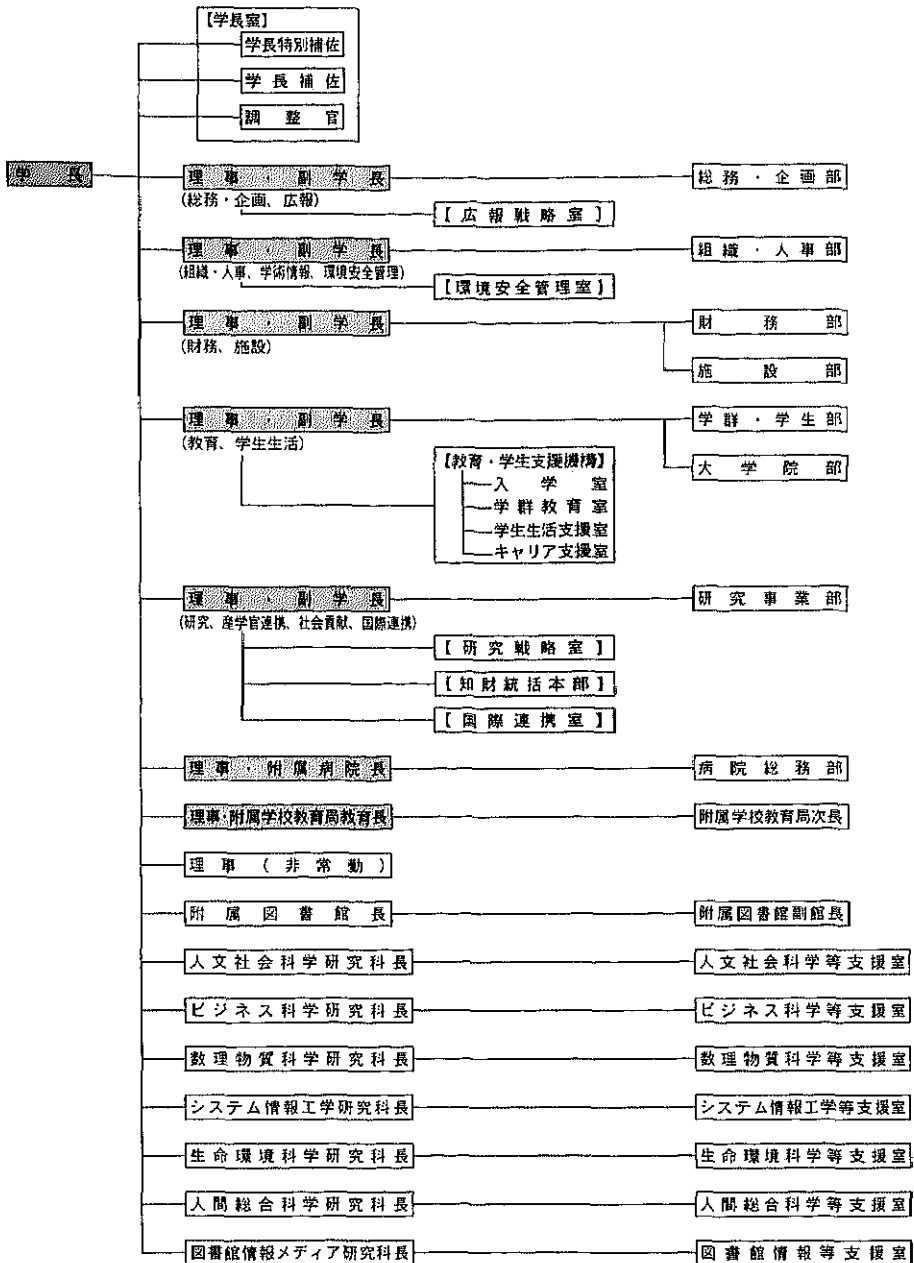


図2 国立大学法人筑波大学 管理組織図

いて企画立案された案を現実的な案に纏め上げ、実行することである。その点も考慮に入れて、平成16年度の12の全学重点施策と附属病院と附属学校教育局の重点施策、合計12+2の重点施策を9月の教育研究評議会で示し、11月の教育研究評議会で、其々の重点施策の検討体制、検討項目、スケジュールを公表した。これにより、法人としての企画立案と実行のサイクルが回り始めたと考えている。

外部的財政基盤

国立大学法人として、教育・研究・社会貢献活動をしていくための財政的基盤は、国からの施設整備費補助金と運営費交付金である。これらと、病院収入、授業料などの自己収入、科学研究費補助金などの外部資金の総計が法人としての収入で、その範囲で事業計画を立てる必要がある。施設整備費補助金と運営費交付金に関する状況と、それに対する取り組みを説明したい。

①施設整備費補助金

世界的な水準の教育・研究を遂行していくには、世界的水準の施設が必要であるが、国立大学法人の体系の中で、大学の施設を整備する適切なる財政的スキームが組み込まれていない。今までも、通常予算では足りず、補正予算だよりであったが、政府の財政状況が今のように

厳しい状態では補正予算もなかなか期待できない。このような状況では、必要な施設整備を行うことが困難である。筑波大学は創立31年が経過し、施設の老朽化が集中的に起こっており、深刻である。施設整備費補助金が、国立大学法人にとって、一番大きな問題であるとの認識が各大学共通になってきている。しかし、平成17年度の政府予算で国立大学の施設整備費補助金が前年度比23%減となるなど、状況は非常に厳しい。国立大学の施設整備が必要であることを、広く国民、産業界の人々に理解してもらう必要がある。そのために、筑波大学独自としても、国立大学協会としても色々な方面に働きかけている。第3期科学技術基本計画に、国立大学の施設整備の必要性を書き込むことなどを目標に活動を行っている。

②運営費交付金

設置基準で定める教員数に相当する人件費を除き、運営費交付金は毎年1%の効率化係数によって削減される。一方、特別教育研究経費が、プラスの概算要求事項である。平成17年度の政府予算に筑波大学としては数多くの要求事項が認められた。今後も、筑波大学の特色を生かし、社会的要請の高い分野に積極的な提案を行い、概算要求をする必要がある。

第三者評価

法人化のスキームの中でまだ全貌が明らかになっていない点は評価に関することである。年度評価の形はほぼ明らかになったが、中期計画に対する評価と、その評価結果がどのように用いられるのかがまだ明らかでない。評価は、大学の教育・研究の質の向上に資するものでなくてはならない。また、評価の作業が過重な負担にならないようにすべきである。これらの点を、大学としても、国立大学協会としても、国立大学法人評価委員会をはじめ、関係機関に粘り強く訴えていく必要がある。この評価の過程がどうなるかに国立大学法人のスキームの成否がかかっているといっても過言でないであろう。

一方、これからは、国立大学法人評価委員会による法人評価のみならず、大学、教育・研究組織、研究グループ、個人がさまざまな評価を受けることになるであろう。受動的にこれらの評価を受けるのではなく、大学、教育・研究組織、個人のそれぞれが、教育の理念、研究の学術的な意義、社会的な要請との関連などを、不断に自己に問い、それを何らかの形で公にし、国民に対する説明責任を果たすとともに、自己評価を高めることを努力し続ける必要がある。このことが、大学、教育・研究組織、個人のそれぞれに対する第三者評価において、その

形がどうであれ、実質的な高い評価を得ることに繋がるはずである。これらの不断の努力の総体が、筑波大学の教育・研究・社会貢献の質の向上をもたらすはずである。

(いわさき よういち/素粒子物理学)