

筑波大学のパラダイム転換

前川孝昭

農林工学系教授

1. はじめに

国立大学法人化は平成16年4月1日より実施されることが決定されつつある。国立大学は各々の生き残りと発展をかけて、各大学の目標と計画の策定に精力を注ぎ、個性の発揮に努力しているところである。一方、東京大学佐々木 毅総長（文芸春秋4月号）は、「制度環境の設定の仕方によっては国立大学法人化は大学本来の機能を停止させる制度である」と危惧している。また、顔の見える大学にする千載一遇の機会と捉え、アクティブに動いていこうとする立場がある。どちらも国が設定する制度環境をいかに有利に導くかということでは、立場の違いがあっても目的とするところは同じと考えられる。

私は国立大学法人化への制度を利用することによって、本学が旧帝国大学群の中程度のレベルまで飛躍できる可能性を持つと考えている。つまり、本学が第2

次世界大戦後、東京高等師範学校から東京文理科大学、東京教育大学を経て筑波大学へと発展してきたいきさつがその理由の一つである。つまり、国策に基づいてきた発展形態をとってきた歴史的経緯を無視できないからである。また、個人的には筑波大学移転に賛同し、つくば研究学園都市への本学の移転が我国の学術水準の底上げへの貢献及び国際化社会への高等教育面でのパイロット的役割を担ってきたことを信じている者の1人である。

本学は学系／学群方式を導入し、「教育と研究の機能分離、講座制の廃止による社会ニーズへの柔軟な対応構造の構築」を建学の理念としてきた。国立大学法人化は筑波大学設置法の解消による束縛がとけたものと解釈できる。従って、法人化はこの理念を追求し、理念を具現化するには一層有利な事件でもある。筑波大学移転という30年前の経験を本学の

構成員の一部が経験していることは他大学よりも国立大学法人化の衝撃が少ないと考えられる。その経験に立って考えれば、今後の建学の理念追求には教員間のコンセンサスの内容とこれを得るまでの時間の長さが必要となる。私の提言は国立大学法人化が本学のパラダイム転換に大きな駆動力を与えたものと受け止め、すでに確定してきた本学の中期目標及び計画の枠組みの実行、検証、改善に対して、何をすべきかについて私見を以下に示し、諸賢のご意見を伺うと同時に、論議が高まることを期待したい。

2. パラダイム転換の鍵

1) フットワークの良い大学であること

筑波大学設置法によって型作られた本学の組織形態はいわゆる「重厚長大」の一言で片付くほど、重ったるい組織である。これは官僚組織のように、Top downによって意志決定することが有利な組織化である。しかし、大学のようなボトムアップ型の意志決定を尊重する機関では、意志決定のフットワークが悪くなるのは当然である。意志決定のフットワークをよくするためには組織構造の単純化と有機化を図ることによって意志決定の速度を早めることである。これは多くの大企業がなしたことである。従って、国

立大学法人化では役員メンバーの少数化と権限と責任の明確化が必要となる。有機化は役員メンバーを支援する事務組織の組み込みとブレーン機能を持ち込み、これら支援者の権限と責任の範囲を明確にすることである。

2) 官僚組織と仲良く付き合う精神の維持

官僚組織は、常に組織の自己防衛を図ることを第一義とする。国立大学法人化も官僚が指導、構築してきたものであり文部科学省が省内の持っていた機能の一部を大学へ移していくものもある。また、国立大学通則法は独立法人通則法の準用であるので、その縛りは強固で自由度が低いとする人も多い。つまり制度環境に理想や希望を抱いても、前述の官僚機構の持つ論理が立ちはだかる。したがって、理想的な「制度環境」の構築は古今東西ありえなかつたし、それを期待すること自体がナンセンスである。

このような国立法人化制度の現実と本学の将来設計検討委員会が取りまとめた内容から勘案すると、厳しいと見られる「国立大学法人化制度」に対し楽観主義に立つことを私は提言したい。つまり、官僚主義を本学の進むべき道へのブレーキ役と見なし、そのブレーキに対して、ブレーキを踏ませる時の踏み代、いわゆる「アソビ」を持って、アクセルを踏む

ことを我々学内構成員が意識する精神構造の構築である。即ち、内部構造に柔軟性と余裕を持たせた制度設計の構築と運用が必要となる。

3) 世論 (社会) を味方につけること

官僚が現在一番気にしているのは、納税者に対する説明責任 (アカウンタビリティ) である。米国社会の持つ説明責任の要求を官僚が導入をせざるを得ないなど、我国の世間の人々の知的レベルが上がってきていることは周知のとおりであり、官僚機構や政治家はこれを非常に意識してきている。そのためには、大学の組織と運営に「透明性」と「公正性」を保持する姿勢と倫理の維持が重要である。また、これらが機能すれば必ず社会からの支持を受けられるはずである。つまり市民をパートナーとして大学教育の発展に組み込む必要がある。このためには大学自身の自己点検、内部評価制度の確立と社会への成果の還元を組織として確実に実施することである。また大学は社会の財産であると見做されると見做される努力が必要である。

4) 自己点検善機能の構築

計画 (PLAN)、実行 (DO)、点検 (CHECK)、改善 (ACTION) のルーチンを確実にまわすことが、個人、組織を問わず課せられる。大学評価・学位授与機構による外部

評価、日本技術者教育認定機構 (通称 JABEE、筆者が担当する生物資源学類の一部の教育プログラムの評価認定のための試行を2003年1月に受けた) の評価手法は、これら P, D, C, A のルーチンのチェックを行っていると考えてよい。また ISO9000, ISO14000 も然りである。組織や制度が疲労しないための有効な手段が P, D, C, A ルーチンである。これは自己改善・改革の機能を含むシステムの構造化を図ることである。

5) Step by Step の精神で確実に歩む

本学の前身が高等師範学校であったように教員の養成がスタート台となっている。また学士課程に充実を図った東京文理科大学、東京教育大学を経て、大学院の重点化を図る筑波大学へと発展してきたことは先に述べた。私はこの歴史的発展とその伝統を忘れてはならないと思う。この歴史的発展の背景と、現在ある人的資源、および施設設備等の物的資源を客観的にかつ適切に評価し、その資源の有効活用を図る資源の再配分 (棚卸し) のある評価の実施の下に確実に行う必要がある。要するに資源の客観的評価を行って新しい制度に対する資源の棚卸しを基盤にした「目標」と「計画」の策定が喫緊の課題である。本学の将来設計検討委員会が検討した内容にはこれが十

分でないように思われ、非常に「曖昧」なところが見受けられる。

さて本学の歴史的背景は伝統的教員を養成することがあった。その特徴は「人づくり」を図る教員の養成であった。これは教育の根幹であり、忘れてはならない伝統である。つまり、学士課程であろうと博士課程であろうと、このことは変わらない。良い人材の育成が大学や大学院の機能である。この出口を忘れてはならない。これには教員、財源、施設・設備および時間が必要である。いわゆる「もの」、「ひと」、「かね」に加えて、「時間」が必要である。いくら「もの」、「ひと」、「かね」があっても旧帝国大学のそれにすぐに追いつくことできない。追いつけるのは国立大学法人化の荒波の中で浮きつ、沈みつしている大学や学部の中で「目標」と「計画」にきしみが出たところがこの達成に時間がかかるのである。最初に述べたように、この国立大学法人化は千載一遇の機会ととらえたいのは、この時間差を縮めることができる部局が本学に存在する。この浮きあがった部分をさらに押し進め、沈みそうになった部分を少しでも浮上させる。このように本学のもつ人的、物的、財政的資源を効率よく的確に配分する Step by Step の精神が本学の10位前後の位置を抜きさる原動

力になると考えられる。

6) 国際化への対応

(1) 外国人留学生や外国人研究者からみた教育研究環境の構築。

筑波大学は国際性の高い大学を建学の精神に盛り込んでいた。しかし実態は官僚主義的な制度や管理に縛られ、現実はその目指すところとは遠いものになってしまっている。学内問題、即ち、重箱の隅についてはくまなく目を通すが、重箱そのものを世界がどのように評価するかどうかについては殆ど考えない。日本の国の持つ制度と世界が求めている制度や規準との擦り合せには目もくれない。これを改め、留学生の受け入れや日本人学生の海外研修については支援的機能の付与に積極的になる必要がある。

(2) 研究成果の社会的還元は国内だけでない。

研究成果の社会的還元は全方位的であることで、先端研究の成果のみの追求だけでない。先端的研究成果でないものも国外の社会からその応用を要請されることが多い。さらに、文化や社会制度の違いもあるので、研究成果の社会技術化には、人文、社会科学系の研究グループとの連携を図る必要がある。

3. 終りに

本稿を書き終る段階で「かずさ DNA 研究所」大石道夫所長（67才）の記事が目についた。いわく、「官僚がカネで研究を縛るのではなく、現場が自由に動けるシステムがあつていい」。私の提案した本学のパラダイム転換は、教育研究の現場が自由に動けるシステムの構築であることを大石道夫所長が簡潔に表現していると思った。私達が運転する自動車のハンドルやブレーキを自由に動かすには、いわゆる“アソビ”即ち“余裕”が必要であると同じように、大学の教育研究において獨創性を育むには、国立大学法人化の縛りの中で自由に動かすシステムを本学がいかに形成できるかに尽きると思われる。

さらにこの自由に動かすシステムの“アソビ”に“サビ”が入らないように、つまり制度や組織疲労が生じないように、自己点検改善システム（P, D, C, A ルーチン）の導入と公正さと透明性を持つ評価手段の確立が必要と思われる。この点では3月26日の報道にあった大学評価・学位授与機構の教養教育の成果の評価では要改善とされた28校のうちに本学が含まれていたことに私自身は衝撃を憶え、研究重点大学志向へのゆるみを感じた次第である。

筑波大学は学系／学群方式を導入し、「教育と研究の機能分離、講座制の廃止による社会ニーズへ柔軟な対応構造の構築」を建学の理念とした。これを確実に実行する前提条件は、各下部組織の構成員の信頼関係が存在することが重要であった。

国立大学法人化が成功するか否かは筑波大学に限らず全国の国立大学の構成員相互の信頼関係をいかに迅速に築くかにかかっている。決して組織の形態やそれらの体系の制度化だけでない。

教員同士の信頼関係の醸成と構築が「大学のパラダイムシフト」への「魂」であることを強調したい。不信感を取り除くための教員会議を汲々として進めている時間とエネルギー消費をいかに零に近づけるかが、国立大学の再生の足掛かりとなる。

（まえかわたかあき
国際地球技術開発科学）