



大学革命のすすめ 管理から独自の経営へのアクション・プラン

Hisashi YAMAMOTO **山本 尚** 中部大学



米国の滞在が長かったせいか、日本の大学と欧米の大学との構造的な違いが、現在の我が国の大学の研究者に大きな負担になっていると強く感じる。確かに、日本の大学の教授会や委員会の決定方法は、よく言えば民主的である。しかし、その民主的なプロセスのために、とても多くの時間を犠牲にしているようにも思える。土俵が違くと競争にならない。欧米の科学者と同じような体制で、日本の研究者が存分に研究できるのが望ましい。観念的な大学としての目標を述べる時期は過ぎている。

大学執行部は経営力を

大学がそれぞれに自らの裁量での実現可能な改善項目は、案外多い。しかし、大学がこうしたことを主導的に実行する「経営力」が不足していると思われる。いつまでも、国の一部であった感性で経営をしていくのではなく、独立した組織として、自ら改革・改善を自発的に取り組む中で、現在、国の制度上、制限されてしまっている隘路については是正を求め、その提案に基づいて、国に求めたい支援要求を明確に提起されることが望ましい。

いずれにせよ、自身の組織の運営・経営方針は、自身で決めていく姿勢こそ、今日の大学に求められている。大学は国に振りまされるのではなく、国の提案、国の政策を取捨選択していけないだろうか。

今大学に必要なのは、思弁的目標設定ではなく、明日への行動である

不足しているのは大学の真の経営力である。大学の執行部は管理をするのが主務ではなく、長期的視野を持った立て直しこそ、求められている。今ならまだ、大学は、比較的自由に自発的に変わることができる。ただ、手をこまねていれば、autonomy（自治権）を放棄することになりかねない。今大学は瀕死の状態と言える。末端の、しかも若い教官が瀕死である。全体的な目標設定（スローガン）で改善される時期は終わっている。早急で、効果的な現場での行動こそ必須である。経営とは「経」の本質的な目標に対して、「営

のアクション・プランで成り立っていると言われている。求められているのは20年後の夢でなく、今日の教育者、研究者を救うアクション・プランである。

研究力強化のためには個人秘書を

具体的な問題点を列記してみる。研究者の研究時間が様々な雑用のため、大幅に削られている。多すぎる雑用、委員会、書類作成、その他の不要不急の仕事。管理的な仕事で、大学の上層部が本来自己裁量で行うべき用務が、研究者にそのまま流れている。

この問題を下流側から解決するには、パートタイムの個人秘書を増やすしかない。必要な人件費は大学が獲得した研究費の30%オーバーヘッドから「優先的」に支払うべきである。これを大学に義務付ける。個人秘書の業務としては、研究以外の書類作成、学会の世話、委員会の準備等、研究者本人がどうしても行わなければならない作業を除くほとんどの雑務を行うことで、研究者は息を吹き返す。

会議の抜本的整理を

大学の会議は多すぎる。委員会は最初の1時間のみを出席義務とし、1時間後は研究に戻って良いこととかなりスッキリする。また、5名以上の委員会はできる限り5名以下の員数に絞り、大学内の書類は全てA4、1頁以内に制限し、印鑑のシステムを廃止、全てペーパーレス電子メールで行い、電子サインを可とする等、明日からでもできることは多い。

研究教授と教育教授を分ける

研究教授と教育教授を分ける。どちらを選ぶかは、原則、ご本人に決めていただく。教育教授の給与は2割程度高くする。そのために必要な支出は教育義務を一部免除された研究教授の減俸から支出し、大学全体としての人件費は変わらないように工夫する。研究教授の減俸した給与は、本人が獲得した研究費から補填できるように制度化する。教育教授が、学部卒論生を受け入れる場合には、実験なしの討論のみか、あるい

は企業での12ヶ月の給与付きインターンシップで卒論の替わりとする。教育教授は研究室を持たないことで、研究教授の研究スペースを拡大・確保する。一方、研究教授の教育義務は大幅に削減する。研究教授と教育教授の人数は、当面は徐々に変動させ、最終的には研究教授と教育教授の比率が3:1くらいを目標とするが、この目標は大学によって大きく変わってよい。研究教授の多い大学は自然と研究大学に、教育教授の多い大学は教育大学になる。

教育教授は毎年のように講義の内容を更新しなければならない。また、担当講義の科目は海外の大学のように、毎年か数年ごとのローテーションが必須。学問の変化の激しい今日、同じ講義を数年以上続けるのはどこかおかしい。研究ではなく、素晴らしい教育で学生を集めることができる大学も大切である。

生活給与が支給されるTAが積極的に(研究)教授の授業をサポートする。無論、試験問題の作成と採点もTAの仕事である。そのほか少人数教育と毎週のクイズ作成などが必須。TAの給与は研究教授の研究費とオーバーヘッドから支出できるように工夫する。

教育と研究には効率でなく効果を重視せよ

日本人の民族性から、内向型で集団を好む日本社会では、一般には外界が不安で、全てを完璧な計画で不安感を解消している。日本社会は世界一のリスク・フリーの社会であり、計画志向が非常に大きく、接待でも計画通り進むかが重要で、客が喜ぶかは二の次になる。そのため、大学の事務処理でも完璧でないとダメだと事務官は思っている。少しくらい^か瑕疵があっても成果には大きな問題にはならない。「効率」を好み、「効果」はほとんど重視しないことの弊害である。教育と研究には「効果」こそ、大切である。

我が国の大学院理系博士課程の進学率が激減している。学生は先生の毎日を見て育つ。雑用に忙殺される教官は、若い世代にどう映るだろうか。若い先生が、それぞれの目標に向けてフルスイングできる大学、澆刺と毎日を楽しむことができる大学を作ること、我が国がなによりも優先すべき事項であろう。

執行部の英断がほしい

以上の提案の大半は大学の執行部が決意すれば、財源なしで今すぐにでも実行可能である。文科省はそれを側面支援してほしい。一つの大学でいいから、こうした革命的改革への道を一步踏み出してほしい。ひとつの成功例こそ大切で、それがいくつかの大学を動かす。全ての大学が金太郎飴になってはならない。政府が提唱する素晴らしい未来社会(Society 5.0)を実現できる

のは、そうした生まれ変わった大学ではないだろうか。

ここまで、大学内だけで改善可能なものを挙げたが、学外の環境も変える必要がある。

時代を先取りするプロジェクトを

国際的に研究プロジェクトの動向が以前より急速に変化しているが、それに対して我が国の研究者の対応が遅い。以前からその傾向はあったが、以前と比べ世界の科学技術の変化のテンポが早まっているのに、我が国の研究者がそれに敏感に追随していないと感じる。昔のゆったりした変化のテンポでも、それなりに対応できてきたが……。これに対応するには、研究者は研究費の応募の際に、安易に手近なプロジェクトを選ばずに、たっぷりと時間を使って、直近のプロジェクトでなく、数ヶ月、徹底的にプロジェクトの将来を考え、独創的な未来テーマを創出し、世界を先導してほしい。これもたっぷりした研究時間が前提である。

大切な真の純正研究を

日本は米国の課題追求型の研究費申請制度を、丸ごと取り入れてきた。しかし、昨今、年々校費が削減され、純正研究はできなくなり、心ならずも課題追求の研究費申請に応募し、自らの研究を曲げ、課題に対する「そこそこ」の目標を掲げているが、本音は自らの夢を追い求める研究がしたいと見受けられる先生が居られる。もし、この先生が独創的な基礎から出発し、真の純正研究に向かって研究しておられるなら、はっきりと、「私は自分の夢の実現のためだけに研究をしている」と言い切ってほしい。課題追求研究はJSTに任せ、純正研究を歓迎して受け入れる研究費のあり方をJSPSは一層工夫してほしい。課題追求ばかりだと、完全に中国に抜かれてしまう。小型で、抹消の、全員同じ研究をする国になってしまうのだけは避けなければならない。

企業でも、大学でも共通する最重要課題は有能で独創的な人材の確保であり、彼や彼女がのびのびと本来の仕事に集中できる場を作ることである。米国の大学のプレジデントやプロボスはこれだけしか考えていない。我が国もそうであってほしい。

© 2019 The Chemical Society of Japan

ここに載せた論説は、日本化学会の論説委員会が依頼した執筆者によるもので、文責は基本的には執筆者にあります。日本化学会では、この内容が当会にとって重要な意見として掲載するものです。ご意見、ご感想を下記へお寄せ下さい。
論説委員会 E-mail: ronsetsu@chemistry.or.jp