

## 論壇

### 工学部の今後の課題

工学部長 萩原 芳彦

#### 1. はじめに

3年前、小職としては本学工学部の大きな問題として、“定年年齢切り下げによる大幅な教員の入れ替わり”ならびに“18歳人口の減少などによる入学生の学力低下”が挙げられると考えていた。そのような時期における学部長の最大の役目は、これまで長年勤務され、それぞれの部署や立場で状況を掌握されており、今後指導的役割を演じなければならない40～50歳台の教職員を中心とし、構成員同士の意思疎通が十分に図れるように、また継続的に目的達成のための努力ができるようにするための環境整備の基礎を築くことであると考え、微力ではあるが、この3年間、様々な事柄に取り組んできた。未完成、未検討に終わった事柄も多々あるが、3年間を振り返り、これまで実行してきた事柄とその経緯の概略ならびに関連する今後の検討課題について纏めた。工学部あるいは大学運営の今後の参考になれば幸いである。

#### 2. 改革が必要であったことの背景

まず、定年年齢の切り下げにより、過去の本学の状況を知らない教職員の数が大幅に増加することが考えられた。似たようなことは約30年前にもあったが、その際は若手教員の採用が多く、縁の下の力持ちとなり、また高度経済成長期でもあったことから、状況は良い方向に進展した。しかしながら、今回は大学冬の時代と言われる厳しい状況下での教員の大量の入れ替わりであり、また若手ばかりの採用とはいかず、様々な環境あるいは分野ですでに活躍され、異なる価値観を持たれた方々を大量に受け入れつつ、組織運営をしなければならない状況が生ずることは容易に想像された。

さらに、他大学との競争の時代に入り、一部にはそれが大学での本来のあり方であるなどと考えていた、“悠長に議論を繰り返すこと”が事実上無理、あるいは害とも考えられる状況あるいは風潮になりつつあったことである。すなわち、状況に応じて臨機応変に早急に物事に対応しなければならない時代となり、その対応の良否が大学の存否に係る時代となったことである。このような状況下ではそれまで機能していた制度が危機をもたらす場合も十分想定され、構成員も十分納得できる、これまでとは異なる制度や体制を考えることが必要ではないかと考えられた。

一方、18歳人口のピークが過ぎて10年余りが経ち、基礎学力、学習意欲などの著しく低い学生の入学が目立ってきていたのも確かである。この状況は当然加速するものと考えられ、昔の大学あるいは教育現場においてとられていた、“教員の後ろ姿を見て育つ”などと言う指導方針は過去の遺物と化す状態に近づいていることも事実であった。個々の教員がそれぞれの教育信念に基づいて教育を行うだけでは無理であり、教員同士が組織的に連携し、教育活動を行うことの必要性が一層増してきたと考えられた。JABEE（日本技術者教育認定機構）の設立と活動開始などもそのひとつの表れであろう。

さらに、本学における教員の職務分担は、基本的には平等主義であるように考えられた。すなわち、教育も研究も、さらには学務も、皆で平等に分担して受け持つと言う考え方である。しかしながら、教員個々には得手、不得手があり、大学冬の時代、競争の時代においては不向きな方式であることは誰の目にも明らか

であり、見直しの必要性も考えられていた。

以上のことなどから、組織活動の基盤である資金ならびに人材の有効活用と組織体制の見直しが必要と考え、教育研究費配分方法の見直し、主任教授会、教授会を中心とした工学部組織体制の見直しを取り上げ、これまで3年間取り組んできた。この間、中村学長の就任に伴い、学長室が設置され、全学規模での改革の検討が開始された。代議員制度の導入に引き続いて検討する予定であった、工学部の各種委員会の見直しは大学全体の組織改革との関連で一時的に中断したが、あまり日を置かずには大学全体に係るものの改編案が学長室から提示される予定である。それにあわせて学部内の改編も早急に行わなければならないであろう。

なお、これまでの経緯並びに小職の考えは、教育年報14号、「大学教員の業務とは何か」、15号、「代議員制度導入と今後の課題」にも示してあり、詳細は省略するが、以下に改めてその要点と今後の課題を纏めた。

### 3. 教育研究費の配分方法改善と今後の課題

教育研究費と言うように、教育ならびに研究のための予算であるが、大学としてその使い道の重点をどこに置くかはこれまで特に定められて居らず、学科等の組織あるいは教員の考えの下、極端な言い方をすれば勝手に使われていた観は否めない。そのため、一般には教員の研究費としての色彩がかなり強い予算の使い方がなされていたように思われる。

一方、学生の学力低下など、状況が変化している現在、これまで以上にしっかりとした学科規模の組織としての教育方針を立て、それに見合った予算措置を講じて行く必要があると考えた。このような理由に加えて、それまで認められていた予算の年度繰越が認められなくなり、年度配分予算以上のものを購入できなくなったことへの対応策を盛り込む必要もあり、出来上がったものが、「教育改善特別予算制度」である。

基本的には各学科等が学生数に応じて受け取るべき予算の一部をその年度にそのまま使用するか、またはその年度は我慢し、他の学科等に使用してもらい、次年度に倍額の予算を使用できるようにした制度である。各学科等が組織としての明確な教育目標に基づき本予算を執行することを条件としている。そのため、学科等の提出した予算申請書は他学科等の教員によって審査される。

ただし、現在のところ審査ではあるが、コメント程度であり、それによって予算執行が停止されるような制度ではない。むしろ、他学科等の審査教員がその内容を勉強しながら評価も行う制度であり、互いに教育に対する取り組みを知り、改善できるところを改善していこうとする制度であるが、まだ十分に真意が浸透していない嫌いはある。JABEE認定の推進と連携させて、PDCA (Plan Do Check Action) サイクルを緩やかに起動させようとのねらいを持ったものである。

次に、研究のための予算の改善策として、「科研費申請者並びに獲得者への支援制度」と「若手教員への支援制度」の導入を行った。これまでの平等主義ならびに教授への研究費配分比率が高いこと、分野による格差があること等の是正を目指したものである。その根底には、プロの研究者でもある大学教員は授業料収入による予算を当てにせず、必要な予算は自力で外部調達し、研究を推進する方向に方針を切り替えるべき時代となったこと、若手教員の育成は組織として行うべきことなどがある。なお、学生の研究指導教育のための予算は教育費の中に含まれるべきであり、大学として一定水準の予算を確保する必要があることは言うまでもない。

今後、研究費は外部資金に依存すること、委託研究費の大学天引き分を増やし、獲得教員本人への報償も含めた人件費など、大学運営予算の一部に使用することを考えることも必要であろう。授業料収入は学生教

育のための純粋な意味での教育研究費、人件費、施設設備費等に対して重点的に使うこととし、学費の面でも学生が本学に入ってよかったと思う方向に改善するべきである。すなわち、大学は教職員に対して学生の教育研究指導ならびに学務担当への評価を中心に給与等を支払い、飛びぬけた研究業績等に対する評価は外部から導入された資金を運用し、給与等やその他の整備を行う方向に転換することを考えてもよいのではないだろうか。

なお、今回の制度導入によってかなり改善されたと考えているが、依然として教授に対する研究費の配分率は助教授、講師より高いこと、教員の専門分野による研究費に差異があることなどの問題点は残されている。

#### 4. 組織改革の実施と今後の課題

これまで永年本学に勤務し、日常的な組織としての意志決定事項の審議に対して無駄な時間を多く使用しているように感ずるところがあった。例えば、教授会に上程される議題の多くはすでに様々な委員会や教室会議等において議論し尽くされ、ほとんどの教員が知っているものが大半であった。また、あまり知られていない事柄はほとんどその教員あるいは部署にとっては関係ない事柄であり、書面等で報告を受ければ十分な程度のものであった。そのような議題のために多くの教授が一堂に会して会議を開く無駄な時間は計り知れない。

一方、本来重要事項を審議することが教授会の役割であるからには、他のことは差し置いても教授会に出席し、審議に加わる義務があるはずである。しかしながら、まったく出席しない、好きなときに出席する、出席をして内職をする、義務として出席する教授なども散見された。実際、出席率も60～70%程度ではなかったかと思われる。同様な会議体である工学研究科委員会も委任出席者を含めてようやく会議が成立する状況であり、過去には会議が成立しないこともあった。そのときの議題は学位授与認定であり、決定が一月遅れてしまった。無責任な話である。委任もせずに欠席することは議題に対する反対を表明していることと同じに取られても仕方がないことでもある。

また、議決権のない主任教授会において重要な事柄が決定され、その報告が学科等に主任教授からなされていた。これらを改善する目的で組織改革を提案し、結果として導入されたものが代議員会制度である。

この1年間、代議員会制度を導入し、運営してきたが、これまで主任教授会において審議し、議事録も公開せず、工学部長決定として実行されていた事項の多くは代議員会議決に代わった。昨年までの主任教授会では主任教授1人しか参加しておらず伝達に正確さを欠く学科も見られたが、各学科からの複数教員の参加によって、決定事項の審議経過や細部の伝達が、代議員会議事録の速報を出すこと、会議資料の閲覧が各学科事務室等でできることと合わせて、以前よりもより正確かつ迅速に行われるようになったのではないかと考えている。

しかしながら、これまで1年間の代議員会での議論はそれまでの教授会あるいは主任教授会における議論以上に活発で長時間となり、その内容を速報として教職員に示していることもあり、旧教授会構成員の中には自身が議論の外に置かれた感じをもたれる教授も居られることも否めないが、学生指導時間は増えたのではないだろうか。また、主任教授会構成員であった以外の代議員会委員は月に2回の会議となり、これまで以上に時間拘束が増えたことも否めない。

一方、新教授会は構成員数が増えたこともあり、構成員の多くが十分な発言の機会を持てる状況にはなっていないことは確かであり、更なる改善が必要であろう。特にこれからの大学の直面する状況を考えたとき、

迅速な審議と決定は不可欠であり、そのことを考慮した改善を考えなければならない。以下に一つの提案を示しておく。

平成19年度から現工学部は工学部と知識工学部に分割されると同時に学群制度が導入される予定である。学群会議を教授会と考えれば、多くの学群は現在の代議員会程度の構成員数となる。これは小職が初期に提案した現行の教室会議を教授会とするという提案に近い形のものとなる。代議員会は実質的には学群間の調整機関、協議機関としての機能に留めればよい。多くの議案は形式的には大学の機関決定を必要とするが、学群等下部組織へ権限委譲を行っても実質的には差し支えないものも多い。学群内で決定し、すぐに行える体制とする方がよいのではないだろうか。

他学群にまたがることや、学部あるいは大学全体に係わる事項は、学長室または現在学長室でも設置を検討している種々の戦略会議において検討し、必要に応じて代議員会等で協議し、大学協議会で最終決定することによいのではないだろうか。現在の教授会のように、異なる学群あるいは学科の内部での案件に対して他学群構成員が議決権を行使することが良いかどうか、見直すことが必要である。現行の教授会は意見交換の場とし、審議はするが、議決、決定はしないことを基本にするのがよいのではないだろうか。

大学間の競争が一層激しくなる時代である。言わば戦争状態である。戦いの場では前線の判断が重要であり、司令部と前線の連携も重要である。ある前線（学群）が対処する戦術等に対し、離れた前線（他の学群や学部）が口をはさむのは最小限に留めるべきである。その意味でも、今後は司令部としての大学協議会と前線としての学群とのつながりを強化した組織体制とすることがよいのではないだろうか。今回発足する学群は、一部に整合性の点で改善すべきところもあるが、充分学部としての体裁を有している規模のものであると考えてよい。現実に経済学部や法学部などでは学部が1ないし2学科で構成されている場合が多い。

戦争状態であっても穏やかな時もある、また情報交換は必要である。現在の学部規模で、あるいは合同討議のような全学規模で、教職員が集まるような教職員集会を随時開催し、意見交換、情報交換を行うこともよいのではないだろうか。そこである程度纏められた事柄を大学協議会（学長室、戦略会議等）あるいは各学群において検討し、実行することもよいのではないだろうか。また、そのような場において、これまでのように教員が中心となるのではなく、事務職員、技術職員も積極的に参加、発言し、また決定された事項の実行等においても、その内容、状況によっては主導的立場で指揮することが出来るような体制をとることも必要もある。

以上は組織生き残りの観点からの方策について述べてきたが、個々の教員の立場から考えると以下のような解釈も出来る。すなわち、前線で戦う教員にとっての相手はいわゆる戦争での対象とは異なり、学生である。例えてみれば、多少の選別（入学試験）はするが、様々な原石を、その形を整え、あるいは磨き、市場で充分通用する宝石として創り上げるための戦いと同じではないだろうか。研究も同じことであろう。大学組織の運営のことなどに気を散らすことなく、前線において全力で戦うことのできる環境の整えられていることが、多くの教員の望むところではないだろうか。

最近では教員の任期付採用制度の導入あるいは教員の評価制度の導入など、組織の活性化あるいは生き残りをかけた制度も全国の大学において導入されるようになりつつあるが、これはプロとしての大学教員の流動化、自立化を促すことにもなる。このような時代、組織を盛り立てることを中心に活動する教員、組織に依存して生きようとする教員、自身の実力を最大限に活用できる組織を求めて移動する教員等、教員の生き方も多様となる。大学組織の運営も多難な時代となったのではないだろうか。本学においてもここ数年12月、1月頃、急に他大学に移る教員も目立つようになってきた。また、採用人事においても、複数の大学に

対して応募する教員志願者が多くなり、採用を決定しても他大学に取られてしまう例も頻繁に生ずるようになった。

## 5. おわりに

今後も大学環境は一層厳しくなるであろう。組織体制を整え、限られた資源を最大限に生かして大学運営を行うことが必要である。過去に成功していた体制がこれからも成功するとは限らない。数10年前には産学協同は大学にとって悪のように考える人たちが多かったが、現在ではそのような考えは過去の遺物となってしまった。大学を運営するための経費を授業料にのみ頼っている時代は終わったのであろう。研究を行うためには学生納付金以外に資金を求める方向に転換すべきであり、授業料は純粋に学生の教育あるいは研究指導並びに施設環境整備等のために使うことが他大学との競争に勝つために必要となったのであろう。

教授会が大学の最高議決機関であるとの考えも過去の遺物となったのではないだろうか。もちろん学問の自由などは当然保障されるべきではあるが、それは大学に限った特権ではなく、社会全般において言える時代となったのではないだろうか。建学の精神あるいは学校法人の方針に基づいた教育研究を行う義務を私学の教員は負うが、教育方法など現場での権限に関しては大学あるいは現場の判断が尊重されるべきである。その意味での大学の意志決定機関の強化は必要であろう。教員集団が身を守るための言わば労働組合的なものであってはならないだろう。また、大学構成員は教員だけではない。事務職員、技術職員もかなりの重要度を持って参加できる組織体制を構築しなければならないであろう。

いずれにしても変化の激しい時代である。絶えず最適な方策は何かを考えつつ、大学を運営していかねばならないことは間違いない。拙速は慎むべきではあるが、実行しないよりは増しではないだろうか。悠長に議論を繰り返している時代ではないことは確かである。

(平成18年2月17日)