

3. 「教員の所属組織」に関する改革事例

(1) 筑波大学

1. 新構想大学から法人化大学へ

新構想大学として創設された筑波大学では、教育・研究組織については教育と研究の分離を基本とし、他大学では学部学生の所属する「学群・学類」と、すべての教員が所属する「学系」という内部組織を有していた。また、大学院は、専門職養成を目的とした2年制の修士課程と、研究者養成のための5年一貫制の博士課程で構成されていた。教員は26の学系のいずれかに所属することになっていたが、教員枠は学系に配置されてはいなかった。教員枠の多くは学群・学類に配置され、一部が修士課程やセンターに配置されていた。5年一貫制の博士課程は20の研究科から構成され、およそ学系と一对一の対応をしていたが、教員枠は有していなかった。

新構想大学の組織原理は、大学の諸組織を専門分野別によってではなく、教育・研究・管理運営等の機能によって細分し、統合されたものであった。教育・研究の諸組織はルースでオープンな組織構成をとっていたため、全学共通教育への協力や学際的研究科の教育への協力等についても柔軟に対応することができるといった利点をもっていたのである。

こうした教育・研究組織は、平成12年度以降の大規模な組織再編によって新たな段階を迎えることになった。大学院研究科の部局化をめざした組織再編は、まず2階部分の大学院から始められ、理系の博士研究科の統合、文系・医系の博士研究科の統合という手順で行われた。時を同じくして取り組まれた図書館情報大学との統合も加わり、結果的にはそれまで20あった大学院博士課程（5年一貫制）の研究科が6つの大研究科に統合され、これに図書館情報メディア研究科が加わり7つとなった。そして、後述するように、法人化とともに、すべての教員はいずれかの博士研究科に所属することになった。中でも、人間総合科学研究科は、従来の教育学研究科、心理学研究科、心身障害学研究科、体育科学研究科、芸術学研究科及び医学研究科の6つの研究科を1つに統合・再編したもので、現在は、筑波大学教員の4割にあたる650人近い教員を構成員とする大研究科となっている。これほどの多くの異なる学問分野から成る研究科は、わが国のみならず世界でも初めての試みであった。

1階部分に相当する学群・学類レベルの組織再編は、法人化とともに取り組まれ、平成19年度から従来の7学群15学類から、9学群23学類へと大幅に改組されることになった。改組再編の最大のコンセプトは、社会的ニーズに応え、受験生や社会に見えやすく理解しやすい組織への改名に置かれた。学内人でも理解が難しかったいわゆるナンバー学群をやめ、人文・文化学群、社会・国際学群、人間学群、生命環境学群、理工学群、情報学群とし、これに医学群、体育専門学群、芸術専門学群を加えた9学群体制となった。

新構想筑波大学は、ある意味では大学院重点化を想定して出発したが、結果的には学群・学類の1階部分の新築がメインとなったという経緯がある。しかし、30年間余りが経った今、2階部分から1階部分へという新たな改築が行われ、制度上は下構的な学校体系づくりが進行中である。“歴史は繰り返す”、まさに新たな「新構想」改革を迎えている。

2. 法人化に向けた教員人事制度の設計

筑波大学では、平成16年の国立大学法人化を迎えるにあたって大幅な組織改革や新システムの導入を図るための検討が行われた。基本的な舵取りは、評議会の中に設置された学長を委員長とする「筑波大学将来設計検討委員会」によって行われた。平成13年9月20日に、評議会の下に設置されたこの将来設計検討委員会では、法人化後の本学の更なる発展をめざし、教育研究の一層の充実と全学的な運営基盤の強化に焦点を当てた将来設計を策定することとなった。

この将来設計検討委員会には、専門的事項について検討を行う専門委員会が7つ設置された。すなわち、「法人化対応専門委員会」「企画評価システム専門委員会」「教育研究拠点対応専門委員会」「新研究大学院専門委員会」「専門大学院専門委員会」及び「学群教育専門委員会」及び「計画評価専門委員会」である。このうち、評価に関しては、企画・評価機能の創出や教員評価システムの策定あるいは

自己申告・他者査定による教員評価といった問題が取り上げられ、とくに教員評価システムの構築に関しては「企画評価システム専門委員会」及び「計画評価専門委員会」において企画・設計の具体的な検討が行われることになった。また、このほかに、分野別に内部の詳細設計等を行う作業委員会が7つ設置された。ほぼ1年半にわたって審議され、平成14年3月に『筑波大学の将来設計（中間報告）』が、そして平成15年3月19日に335ページに及ぶ最終報告『筑波大学の将来設計について』がまとめられることになった。

最終報告では、「教員定員の配分と教員人事」について、次のような提言が行われた。

- (1) 原則としてすべての教員は博士課程研究科、専門職大学院又は大学附置の研究所のいずれかに配置する。
- (2) 大学本部（学長を中心とする大学運営組織）は、博士課程研究科、専門職大学院及び大学附置の研究所の教育研究等に必要な教員数を、それぞれの組織の長に配分する。
- (3) 教職員定員の配分に当たっては、大学全体で一定の教職員定員流動化率を設定して、教職員定員管理を行う。
- (4) 博士課程研究科等に配置された教員の人事等については、博士課程研究科等の長が主たる権限と責任を有することとする。
- (5) 博士課程研究科等において教員の具体的選考人事を行うに当たっては、付託元（学群、修士課程研究科、センター、附属病院）の意向を踏まえ適切に行う。また、教員の選考審査における専門的審査については、必要に応じて関係学系の協力を得る。

法人化と同時に、現在の新執行部（役員会）体制に移行したが、上記の提言にみるように、すべての教員の博士課程研究科への配置・所属換えが実現し、教員人事の主たる権限と責任が博士課程研究科の長に移ることになった。従来の学系制度も存続し、教員は二重の所属組織を有することになった。多くの研究科では、研究科専攻＝学系という図式で運営されているが、最も大規模な人間総合科学研究科では、むしろ従来の学系が運営の中心となる組織となっている。

また、役員会の戦略的教員重点配置や計画的定員削減の状況を踏まえた効率化を図るために考えられた、一定の定員流動化率による定員管理についても、法人化に伴う法整備がほぼ終了した現在、すでに実行されている。

3. 新しい教員職への対応策

学校教育法の一部が改正され、平成19年4月1日から准教授、助教等の職が新たに設けられることとなったが、筑波大学では、教育研究の質の向上に資するため、教員の人事制度の在り方について、教育研究評議会の下に設置された人事制度設計委員会（平成18年度から人事企画委員会に改称）において検討を重ねてきた。その結果、新たな教員組織への移行に伴う人事制度の骨格が次のように決定されることになった。

(1) 大学教員の職について

- ① 大学教員の職は、教授、准教授、助教の3種類の職を基本とする。
- ② 講師の職は、教育・研究上特に必要と認められる場合に限り置くことができるものとする。
* 特別に講師の職を置くことができる場合を下記のとおりとし、将来的には漸次見直しを進めることとする。

i) 附属病院において診療に従事する場合

ii) 当該組織において、教授、准教授、助教とは異なる職務上の位置付けが明確な場合

iii) 優秀な人材を適切に処遇するため、講師による任用が特に必要な場合

- ③ (新) 助手の職を設け、大学教員として位置づける。

(2) ポスト及び現在の職に配置されている者の取扱いについて

- ① 現行の助教授のポストは、准教授のポストに振り替えるものとする。これに伴い、現在、助教授として在職している者の職は准教授とする。
- ② 現行の講師のポストは、現在配置されている講師の者が在職する間は引き続き講師ポストとするが、当該講師の者が異動等した時点で、順次助教ポストに振り替えるものとする（特別の講師職を置く場合を除く）。

③現行の助手のポストは、原則として助教のポストに振り替えるものとする。

現在配置されている助手の者については、原則として資格審査を経て助教とするが、審査の結果、助教とならなかった者は(新)助手として在職する。

また、筑波大学では、新たな教員組織体制への移行を機に、教育研究現場の実情に応じた弾力的な組織運用を促すとともに、意欲や能力のある教員をより柔軟に上位の職に登用することにより、教育研究活動のさらなる活性化を図る観点から、職名とそれに対応する級の弾力化を図ることになった。大学教員の職務の級の弾力化の概要は、次のとおりである。

(1)大学教員の各職に適用する級について

大学教員の各職に適用する級は、教授 5 級、准教授 4 級、助教 2 級及び(新)助手 1 級を基本とした上で、一定の条件の範囲内で 4 級の教授、3 級の准教授及び 3 級の助教を認めることとする。なお、講師を置く場合は、3 級を基本とするが、2 級の講師を認める場合もある。

(2)定員管理について

①定員管理は、職名ごとではなく職務の級ごとに行うこととし、各組織においては当該定員数の範囲内で、例えば、職務の級を 4 級としたままで教授に登用したり、3 級としたままで准教授に登用することができることとする。

②各組織において、4 級の教授を 5 級の教授に昇格させる場合や、3 級の准教授を 4 級の准教授に昇格させる場合には、当該組織における昇格させる級の定員に空きポストがあることを条件として、各組織において公平なルールを設定し厳正な運用を行う。

(3)職名に相応しい教員の質を担保するための方策

①公募により採用する場合は、教授 5 級、准教授 4 級、助教 2 級により任用するものとする。また、講師を公募する場合は、3 級を基本とする。

②今回の弾力化施策により、上位の職への安易な登用が行われないように、各組織においては、教員人事に関する中長期的な方針及び弾力化を行う場合の厳格な運用基準を予め明確にし、人事企画委員会の承認を受けることとする。また、弾力化ルールを活用した登用については個別案件ごとに任用部会において厳格な審査を行う。

4. テニユア・トラック制の導入について

筑波大学では、各組織が当該組織の実情を踏まえながら、テニユア・トラック制又は任期制のいずれかの制度を第 1 期中期計画期間中に導入することになっている。すでに平成 19 年度から逐次導入することになっており、そのための全学的指針も明示され、現在、各部局等において規程の整備が進められている。

テニユア・トラック制の目的は、新たに任用する若手の大学教員に対し、テニユア獲得に向けてのインセンティブを付与するとともに、当該教員をエンカレッジし、優れた研究を行う能力及びその資質の向上を図り、もって本学における教育研究の充実を図ることとしている。ここでいうテニユア・トラック制とは、一定の任期を付して任用した者に対して、任期満了時にテニユア（定年制が適用される職員の身分）の獲得に係る審査を行い、審査の結果、可とされた者についてテニユアを付与するものをいう。

テニユア・トラック制を導入する職は、原則として助教の職とし、各組織の長が必要と判断した場合には、助教以外の職を対象とすることができるものとされている。組織の長は、当該組織においてテニユア・トラック制を導入しようとする場合は、あらかじめ、部局細則等により、その対象とする職、研究分野、テニユア・トラックの期間、テニユア獲得後に任用する職等を定めることになっている。

テニユア・トラックの期間（テニユア獲得までの期間）は、5 年以内とし、テニユア獲得に係る審査は、部局人事委員会等において行うものとする。テニユア獲得に係る審査で不可とされた大学教員から、転出準備等のため当初の労働契約期間を超えて契約を更新したい旨の申し出があった場合には、1 年を限度としてこれを更新することができる。テニユア獲得に係る審査に対する異議申立てについて、書面により人事企画委員会に対して行うことができることになっている。

なお、テニユア・トラック制により任用されている大学教員が、当該テニユア・トラックの期間中に他の職に任用された場合には、当該任用に係る審査をもって、テニユアを獲得したものとみなされる。

以上のように、筑波大学では、法人化後の教員人制度の全体設計がほぼ整備されつつある。具体的な運用基準や細部の運用事項等については、博士課程研究科における部局細則等で決められるが、それと併行する形で、個人及び組織の業績評価づくりも進行している。

いかなる形の教員人事制度を導入・採用するにせよ、各研究分野における研究評価と各教育分野における教育評価がしっかりと確立してさえいれば、それほど問題は生じないと考えられる。その意味で、この4月から試行開始される教員評価システムにおいては、全学的な共通の視点とともに、個別の専門分野における明確な評価システムづくりにおいて各構成員が真剣に取り組み、意識の共有化を図ることがますます重要になってくる。

清水一彦（筑波大学 人間総合科学研究科教授）

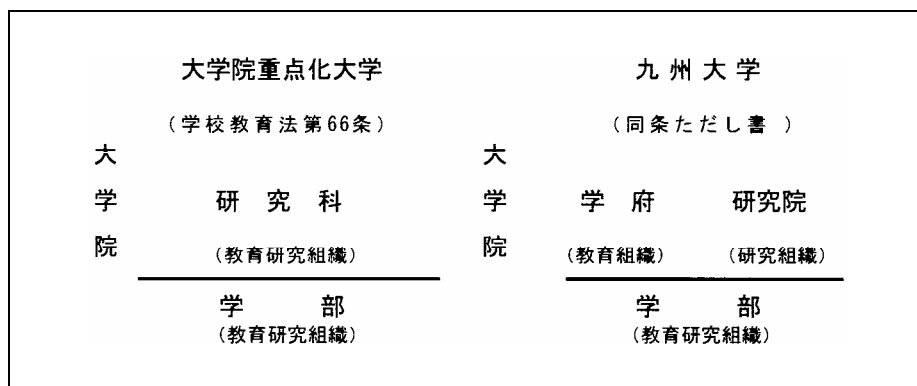
(2) 九州大学における学府・研究院制度

1. 学府・研究院制度の構造

「九州大学の改革の大綱案」(平成7年)に提示された教育組織と研究組織の分離を図る制度の構想(研究科・系と研究院)に基づき、学府・研究院は平成12年度、全学大学院重点化完了と同時に本学に導入された。学府・研究院制度は、大学院の教育組織と研究組織を分離するとともに、相互の柔軟な連携を図ることを目指している。大学院の教育研究組織である「研究科」を、教育組織としての「学府(教育部)」と、研究組織としての「研究院(研究部)」に分離することにより、教育組織と研究組織を、それぞれの必要に応じて、独自に再編することが可能になった。

従来、大学院には研究科を置くことが常例とされていたが、学校教育法の改正に伴い、「研究科以外の教育研究上の基本組織」の設置が可能となった。学府及び研究院はこの基本組織に位置づけられる。

図1 学府・研究院制度



学府・研究院制度の導入は、本学において新制大学院が発足して以降、最大の改革である。このような大胆な改革が教育研究や組織運営に有効に活かされるためには、大学の構成員である学生や教職員が制度の理念や趣旨をよく理解し、それぞれの活動に取り組むことが不可欠であった。

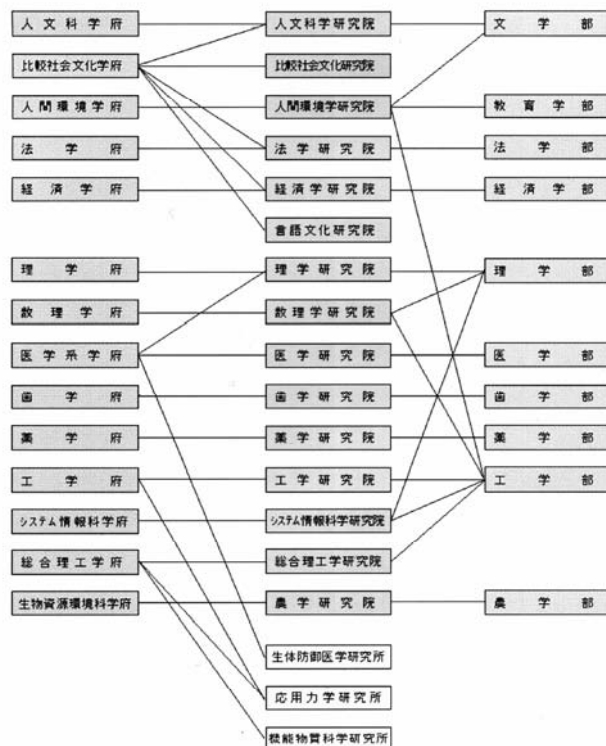
研究院は、学府教育及び学部教育を担当する教員の所属組織であるとともに、教員が研究活動を展開する「場」である。各研究院(言語文化研究院を除く)にはそれぞれ対応する学府があり、研究院は主として対応学府の教育を担っている。本制度導入で教育組織と研究組織が分離されたことにより、各組織を独自の論理や社会的要請等に基づいて編成することが可能になったが、実際には、新制大学院発足から約半世紀におよぶ「研究科」の歴史の中で培った人材育成システムや大学院教育と教員の研究の密接な関係への配慮などから、平成12年4月の時点では、ほとんどの学府と研究院の関係は1対1になっていた。

その後、平成13年度に、5研究院(医学・人間環境学・法学・経済学・薬学)と健康科学センターが参画する「医学系学府医療経営・管理学専攻」が設置されて本制度の活用に向けて本格的な取り組みが始まり、平成15年度には、「システム生命科学府」、「経済学府産業マネジメント専攻(ビジネススクール)」及び「医学系学府医科学専攻」という新しい教育組織が次々に誕生し、さらに、平成16年度には「法務学府(ロースクール)」、平成17年度には「人間環境学府実践臨床心理学専攻」といった専門職大学院などが創設された。

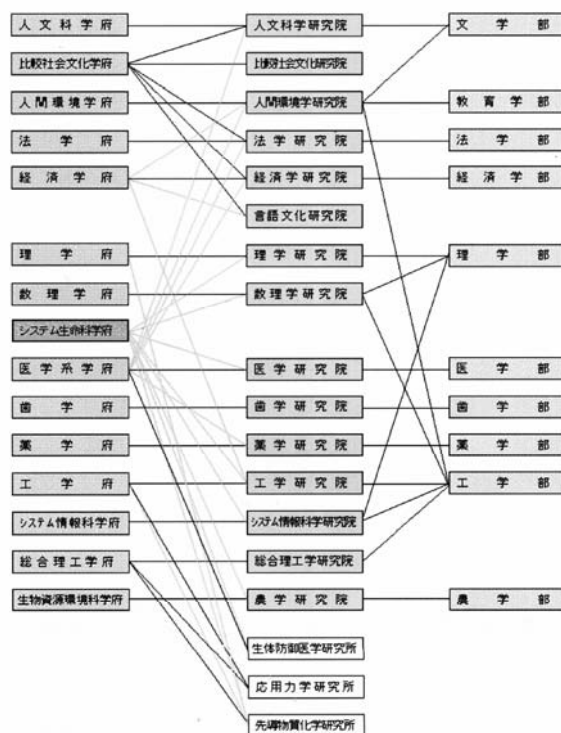
制度の活用による組織編成の変化を示すため、図2に制度導入時点(平成12年4月)と3年経過時点(平成15年4月)の「学府・研究院・学部の組織編成」を掲げることとする。

図2 学府・研究院・学部の組織編成

平成12年4月



平成15年4月



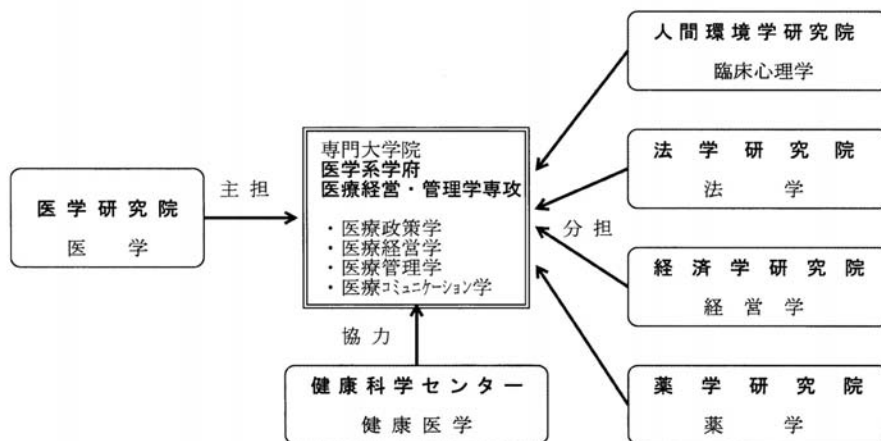
2. 学府・研究院制度を活用した新たな学府・専攻

上述のように学府・研究院制度を活用して新たに学府や専攻も設置されている。いくつかの事例を以下に具体的に示すことにする。

第1に、医学系学府医療経営・管理学専攻（平成13年4月設置）である。

医学系学府医療経営・管理学専攻（修士課程）は、現代医療が求める新たな分野である医療政策、医療経営、医療管理及び医療コミュニケーション分野の高度専門職業人の養成に特化した専門大学院（平成15年4月、学校教育法の改正により、「専門大学院」は「専門職大学院」となった）として設置された。5研究院及び1センターの教員により構成されており、学府・研究院制度を活用した大学院設置の初の試みである（図3参照）。

図3 医療経営・管理学専攻の構成



第2に、経済学府産業マネジメント専攻（平成15年4月設置）である。

産業マネジメント専攻（修士課程）は、高度なビジネスの専門的知識と実践的なマネジメント能力を駆使してグローバル化する産業社会で活躍するビジネス・プロフェッショナルの育成を目指して設置された九州初のビジネス系専門職大学院である。本専攻では、「技術の分かる、アジアビジネスに精通したMBA（Master of Business Administration）」の育成に向けて、経済学研究院を中心とする3研究院及び学外の協力を得、産官学連携による文理横断型の実践的教育を行っている（図4参照）。

3. 学府・研究院制度活用の原則

新たな学府や専攻の設置、学内共同教育研究施設の設立などの動きが活発化するなか、学府・研究院制度を全学的に活用するための原則の確立と、制度導入時から指摘されている次の課題への対応が必要になった。

- ア. 学部・学府教育の軽視につながる恐れはないか。
- イ. 組織の数が多くなり、管理運営が煩雑にならないか。
- ウ. 教員人事が研究面に偏る恐れはないか。
- エ. 研究院の固定化につながることはないか。