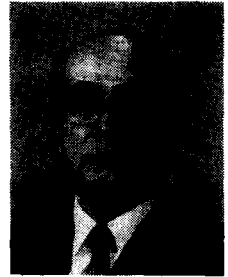


大学のジェネラル・スタッフとOR

東京工業大学学長 松田 武彦



国立大学を1つのシステムとして見るとき、システムの全体評価尺度は何かといえば、それは“研究と教育の円滑な実施”ということであろう。最近、学術研究において、官・産に対して大学の相対的な地盤沈下が云々されている。研究費の額を比べれば、たしかに大学は官・産にはとても大刀打ちできそうにない。しかし、わが国における基礎研究の大部分を担っているのが国立大学であるというのも現実である。

大学における研究には、真理の探究それ自体を目的とする理論的なものと、人類社会の進歩・発展に貢献することを目的とする方策論的なものがある。後者には、さらに、将来役に立つシーズ(seeds)を求める研究と、現実社会のニーズ(needs)に応える研究とがある。いずれにしても、大学をとりまく社会環境の変化に追随し、さらにはそれを先取りすることが要請される。

他方、大学はこれまでの研究の成果を伝承するとともに、これを後進に伝える教育の責任を負っている。すなわち、社会で役に立つ人材を育成することや、将来の研究活動を背負って立つ後継者を養成することが、大学に求められているのである。だから、大学では、周囲の情勢をよく分析・予測して、社会の要請に適切に対応することが必要である。

こうした研究・教育上の責務を果たすのを支援すべく、大学には管理・運営の組織がある。大学の最高の管理機関は評議会で、学長も評議員である。また、研究・教育のためのライン組織の頂点には、学長に直属する部局長会議がある。ここで

部局というのは、学部・付置研究所等を指す。そして各部局には教授会があり、さらに学科主任会議・学科会議というように、1つの階層構造をなしている。また、こうした管理・運営を支援するために、やはり階層構造をなす事務組織がある。

大学には、大学自治の大原則があって、外部からの権力の介入などを防いでいるが、さらに、各部局・学科等の自治が尊重され、最終的には講座(研究所では部門)・研究室の自治も保証される。だから、いってみれば、各教官はそれぞれ一国一城の主であり、ここに管理・運営上のむずかしさがある。

以上述べたような縦の階層組織によって、大学の日常的・短期的なライン業務が執行されるが、横の連絡・調整を行なうスタッフ業務のために、いろいろなレベルの委員会があるほか、特定の事項について集中的に審議するために、各種の作業部会や懇談会など、プロジェクト・グループ的なものが随時設けられる。

このような大学の管理・運営機構の各部署においては、そのレベルや守備範囲に応じて、長期的・戦略的なことも考えるのが建前となっているが、何分にも1年ごとの予算の枠組みにしばられるため、日常的・短期的なことに追われて、長期的・戦略的なことまで手がまわりかねるといのが実情である。

そこで、大学全体、つまり複数の部局にまたがる問題を扱ったり、長期的・戦略的な将来計画を

審議・検討するための機構がほしくなる。私が学長に就任して以来、前者の問題、すなわち部局間のコーディネーションについて学長を助ける機構としては「学長補佐会議」を、また後者の問題、つまり複数部局にわたる将来計画について学長を補佐する機構として「企画室」を、それぞれ設置してもらった。学長補佐会議も企画室も、その任務の性格上、いわゆるジェネラル・スタッフとしての役割を期待しているものである。

大学のジェネラル・スタッフの任務とは、学長が長期的・戦略的意思決定をするに当たって必要な情報を提供することである。いいかえれば、学長が長期にわたる大学の方向づけをするときに参考となるシステム内外の情報を、探索・収集・分析・整理して供給することである。

さて、大学のマネジメント・システムの全体評価尺度は、前にのべたように、研究と教育の円滑な実施にある。この目的を果すためのサブシステムとして、各学部・学科、大学院の専攻、各付置研究所などがある。これらは、自治という面ではそれぞれ独立であるが、サブシステムを構成する各講座・部門同士は、学問領域のうえでは相互に関連しているほか、最近では、学際的研究・教育の必要が盛んに唱えられて、学科・専攻同士、さらには各研究所とのあいだにも、密接な関連が発生しつつある。つまり、大学のマネジメントシステムも、これを構成する要素のあいだに複雑な相互関連があって、そこにその大学固有のメカニズムが存在する。そして、その固有メカニズム、すなわちシステムの「構造」を媒介として、各サブシステムおよび要素個々の機能とシステム全体の成果とのあいだに固有の関連ができる。これにシステムの全体評価尺度を重ねれば、サブシステムおよび要素の中の重点が識別され、そうした重点に向けてシステムの資源を集中投入する戦略的計画が可能になる。

大学のマネジメントシステムのロジックをたどれば、だいたい以上のようなことになるが、これ

を定量的に数字・数式で表現するのが非常にむずかしいことは、私がいうまでもない。そこで、第1歩として、このシステムをどのように表現すれば、少なくとも静態的かつ定性的にシステムの「構造」(structure)を把握することができるかを考えなければならない。特に、戦略的視点からこのシステムをとらえるためには、環境とのインターフェイス、つまりシステムと環境とのあいだの相互作用の表現に注意する必要がある。

これがある程度できたら、次は、動態的かつ定量的なシステムの「挙動」(behavior)を追跡しなければならない。そして、長期にわたる環境の変化、たとえば社会からの要請の変化やシステムにインプットされてくる学生の質の推移などをできるだけ予測し、これに対応するシステムの挙動の変化を調べることから、さらには、システムの全体評価尺度から見て望ましい挙動を保証するために必要な構造のあり方をデザインしなければならない。

大学のジェネラル・スタッフ、特に戦略的な将来計画を扱う企画室に期待したいのは、こうした大学のマネジメントシステムの構造と挙動の分析からデザインまでを行なうのに、まずはどのような情報をどうして獲得するかを見定めることである。それも、最初から精細・龐大な情報システムをめざすのではなく、第1近似としてどういうとらえ方をすべきかを探ることである。

方法論的には、このようなシステムの分析と設計にあざやかな数理モデルが使えるとは思えないので、たとえばシステム・ダイナミクス(System Dynamics: SD)モデルなどが有用であろう。

ともあれ、トップとしては、だんだん生(なま)の情報から遠ざかるような気がして、心細くなり、“トップは孤独である”というのが実感なのであるが、そのかわりに、もし上にのべたような“加工情報”が獲得できれば、どれだけ心強いかわられる今日このごろである。