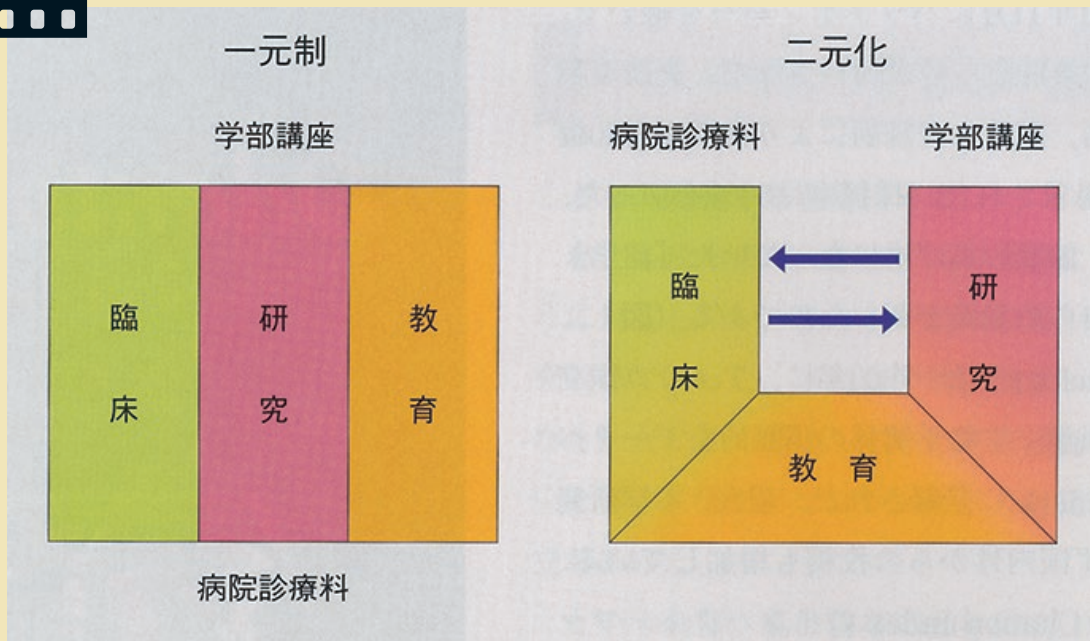


二元化！ 大学機構改革



「私の判断基準は、その事柄が大学にとってプラスになるかマイナスになるか、に尽きます。そのほかのことは考慮しません」。

平成12年（2000）4月、二度目の学長に就任した時、私は両学部^{こわもて}の教授会で表明した。

この60歳の強面発言は、本学を取り巻く環境に危機感を覚えていたからだ。いずれの歯科大学・歯学部も、21世紀に入って歯科界が有する共通の難題を抱えていた。

- (1) 18歳人口の減少による受験生の減少
- (2) 受験生の減少による入学定員割れ
- (3) 700校にのぼる大学の過剰
- (4) 歯科医師過多による患者数の減少
- (5) 国際化と学際化に伴う研究の高度化
- (6) 歯科医師国家試験の選抜試験化
- (7) 歯科医師臨床研修の必修化
- (8) 歯学共用試験のシステム化
- (9) 国立大学の独立行政法人化
- (10) 人口高齢化による疾病構造の変化等である。

これらの問題に通底しているのは、深刻な少子・高齢社会の到来である。この時代環境は、大学人であれば少なからず認識し危惧していた。とりわけ、

大学淘汰の時代が来ると、いずれの大学もサバイバル・レースに奔走する。私は内心、歯科大学・歯学部のトップ校になればよいのだ、と自得していた。その反面、本学の体制が制度疲労に陥っていることを憂慮していた。

この半世紀、大学と大学人は、(1) 教育、(2) 研究を任務としてきた。医歯学部の臨床系のみが、(3) 臨床という三つの使命を課せられていた。教育者、研究者、医者として三つの仕事をやれ。それも三つともちゃんとやれ、と言われてきた。私どもは、それを当然のことと受けとめ、なんの疑問も抱かなかった。「我々は、三つの仕事をやっているからタイヘンなのだ」というのが、臨床系教授の本音であり逃げ口上でもあった。

当初から、学部の臨床系講座と病院の診療科は表裏一体で、講座の教授が診療科長を併任し、講座の教員全員が診療科の医員を兼ねていた。すなわち、講座と診療科は一人の教授＝診療科長を頂点とする見事な一元制であった。おのずと、教育・研究・臨床の三つを担うことになる。

省みれば、一人に三つの役目を強要するのはムリなのだ。私どもは、三つの任務を全うしているか？を自戒すべきだ。どうみても負担過重であり妥当性

を欠く。どれかが疎かになり手抜きになり、どれも中途半端で及第点には程遠い結果になる。私どもは、それを知りつつ口を拭ってきたのだ。元々、人には得手不得手、向き不向きがあり、おのおの志向、適性、能力は異なる。

それならば、臨床系の負担を軽減し、基礎系と同じように教育と研究、あるいは教育と臨床の二つにすれば良いのではないか—これが、苦渋の末に達した二元化への機構改革であった。

私は、この改革が50年つづいてきた盤石の体制を、根本から覆すと認識していた。それだけに、学内の混乱を恐れ怯えながら、抜本的で急進的な改革を断行しなければ、旧態依然の体制は変えられないと、蛮勇を振るって決断した。

5月初め頃から、私は副院長の住友雅人を抱きこみ(?)、現状の短所、問題点、改善点を片っ端から洗いだした。100項目にも及んだ諸点を分析し、その対応策を絞りこんだ。その骨子となるのは、一体だった講座と診療科の分離であった。必然的に講座は研究と教育を主務(主たる業務)とし、診療科は臨床と教育を主務とする。つまり、教育は共通とし、研究と臨床を区分するのだ。ただし、臨床系であるから講座教員の臨床、また診療科医員の臨床研究は(従たる業務)として妨げない。

6月10日、学長、歯学部長古屋英毅、病院長鴨井久一、副院長住友雅人、事務局長高橋慎一が協議し、二元化の原案をまとめた。

私は7月1日、前任者の退任により学校法人理事長に就いた。

7月25日、法人理事会の承認をえたあと、初めて定例教授会に大学機構改革案を提議した。私が二元化の理由と目的、二元化の方式と方法、実施時期について30分間説明した。斯様な提案はかつて無かったことなので、教授間に戸惑いと疑義が走った。皆、それなりに現状は認識していたから、大半は、やむをえないという受け止め方であった。二、三の質問があって異見はなく、改革案は承認された。しかし、二元制の総論は理解したが、実際に二元化の各論が、どのような事態を惹起するかには考えは及ばない。

その行程は、手順を追って提示されていくことになる。

8月22日、病院の臨床科長会議で、古屋、鴨井が

診療科の改編について報告した。それは患者主体の診療システムを第一義として、総合診療科制を導入し、保存科、補綴科、歯周病科、高齢者歯科等を総合診療科(3科)に統合する。専門診療科として、口腔外科、小児・矯正科、歯科麻酔科を残す。加えて、専門性を補完するプロジェクトを6チーム置く。

同じ8月22日の定例教授会では、学部臨床系講座の改編として、歯科保存学の2講座、歯科補綴学の3講座、口腔外科学の2講座は、いずれも1講座を廃止し、その人員は残存講座等に配置換えするとした。

ここまでは、機構改革の組織の骨組みの改編であったから、おおむね妥当な組み換えとして受容された。これからが正念場であった。

9月25日の定例教授会において、これまでの組織改編に伴う人事の異動を提示した。適材適所の原則に則り、教員の志向、適正、能力に応じて任務を分担することにより、教育・研究・臨床の活性化と効率化を図る具体的な人材配置を期した。

それは、講座の教授・助教授、診療科の科長というリーダーの適材適所と新旧交代を示す厳しい人事異動であった。大学にとってプラスかマイナスか—私は自らの判断基準により、心を鬼にして発表した。席には、現在の立場を失う者、思わぬ配置転換となる者もいた。彼らは、学長がここまで人事を断行するとは思ってもよらなかったろう。そこには、大学への信頼と甘えがあった。

この人事異動は、平成13年(2001)1月1日付の発令となり、揺らぎながら二元化はスタートした。退職者が50人だと囁かれたが、平年と変わらない10人ほどであった。新しいステージに入って士気が高揚するなか、私には冷めた部分もあった。所詮、完璧なシステムはない。どのようなシステムであっても、結局、それを動かす人材次第なのだ、と。

ようやく二元化が、軌道に乗りはじめた頃であった。11月21日、学校法人日本歯科大学と理事長中原泉は、8名の現職教授より、東京地裁に代表理事長職務停止と地位保全の仮処分の提訴をうけた。前者の解任請求は、10ヵ月後の平成14年10月9日に勝訴した。後者の地位確認は、1年9ヵ月の係争を経て、平成15年8月25日に勝訴した。

(写真：講座と診療科の一元制と二元化の図解)