

独立行政法人化時代の国立大学運営

北村 幸久（東北大学）

最初にちょっとお断りをしておきたいんですけども、この会合のことはあまりよく知らなくて、山本さんと話したら、「こういう勉強会をやっています」と。「それはおもしろそうですね」と適当なことを彼と話したら、「今度おいでよ」と言って、「じゃあ、今度行くわ」という話を気楽に言っておりました。そうして出てきますと、私がふだんいろいろと出席の方々がおっしゃったことであるとか、あるいはお書きになったものを一生懸命勉強している人の前でお話をしなければいけないということで、きょうこちらに着いて事態の深刻さがやっとわかったということで、大変申しわけないんですけども、私の考えるところを申し述べてみたいと思っております。したがって、日ごろ大学のそういういろいろな個別の雑務に携わっていて、いわば能力があればそういった雑務を超えて立派な理論も、あるいは見識も示せるのでありますけれども、なかなかそこまで至らない事務局長もいると。したがって、ほかの大学の事務局長は私と同様でございまして、中には立派な方もいらっしゃるということでありまして、私と同様にしないでいただきたい。そういうエクスキューズを申し上げてお話をしたいと思っております。

簡単なレジュメを用意いたしました。レジュメを見ていただいても何のことかよくわからないようになっておりますけれども、ちょっと私の立場から整理をしたものでございます。何を言いたいかということ、これからご説明をいたしたいと思っております。

最初、1番目のほうに「大学改革のとき」と書いてございます。ここで言いたいことの一つは、大学側のほうの中で身を置いていると、確かにいろいろな大学の改革、あるいは国立大学のあり方についていろいろな批判が聞こえてくる。ただ、中のほうにいますと若干思いが違って、結構やっている気持ちが半分あるというのが正直なところであります。そこにございますように、特に文部省で平成3年に設置基準の大綱化ということが行われて、教育課程等について大幅に大学側の裁量で編成できる、さまざまなそういった取り組みができるというようなことになりました。その結果、当然教育課程のいろいろな改革をしよう、教養はこのようにいくならどうだろうと、いろんなことが各大学——大学によって違いはあるかもしれませんが、また大学の中において部局によって違いがあるかもしれませんが、いろいろな改革が行われてきたと思っております。

そして、現状をきちっと把握して点検して、そして評価して、それを公表する。そして、世の中の意見も情報を公開して開けるようにする。さまざまな努力が行われてきた。その結果いろいろな組織ができたり、いろいろな努力が行われてきたと思っております。自己評価だけではやはりおかしいのではないかというのは、当然、大学の中でも起こって、評価というのは自分でするのではなくて人にしてもらわなければいけない、つまり、外部評価が本当ではないか。したがって、そういうことの中で大学によっては、積極的に外部評価に取り組みを行うというような改革が行わ

れてきたと思います。

したがって、そういった流れからすると、その大学のほうもじっとしていたのではなくて、随分頑張ってやってきた面があるのではないかという思いがあります。しかし、そこに書いてございますように、文部省の、一説には文部省に高等教育政策はない、あそこは行政しかやっていないというお話がございますけれども、しかし、その見方は、例えば、そこに書いてございますように、大学審議会が設置されてさまざまな改革案が提示され、それに従って制度改正が行われて、各大学に対して積極果敢な取り組みも行われるといった流れからすると、文部省あるいは大学審議会といった流れの中で、そういう高等教育政策なるものはあったのではないかと思います。ただ、そういったものが次から次へ出てくる。したがって、大学の中に身を置く者からすると、相当改革は大変であります。まじめな改革に、あるいは本当の改革に取り組むためには相当のエネルギーを費やしている。しかし、どうも文部省関係の審議会もまだまだ不十分という形でいろいろな提言が出てくると思います。

中にいてそういう気がするの、なぜこんなエンドレスの話が起こるのかなと思うわけですね。世の中全体が、政府の構成も含めて、あるいは産業界も含めて、日本の社会全般が大きな変革のときだという大きなうねりですから、大学あるいは国立大学の改革も求められるのは当然であると思うのではございますけれども、なぜこのようなエンドレス状態になるのかなと。ふと思うと、謙虚に外からの批判を考えると、改革のテンポが、あるいは改革の取り組みの仕方がどうも疑われているのかなと。特に国立大学ですね。例えば、意思決定の問題。これは大学審議会の答申の中でさまざまな教育への取り組みとかそういったものが提案される中において、意思決定過程、あるいはその取り組みの体制自体が、果敢な意思決定が本当にできるようになっているのかどうかということが絶えず問われるという状態であります。したがって、どうもそういったそもそもエンドレスの改革で大変だということに対して、それに対する取り組み体制、あるいは意識も含めて、そこがどうも問われているのではないかと思うようになりました。

いろいろな改革というか、これでは不十分だということは多々あるわけでございますけれども、独法化の問題とも関連いたしまして自由民主党の政務調査会の提言も紹介されて、きょう資料も配付されておりますけれども、そこにおいてもさまざまな改革の努力とともに、そういった学者のリーダーシップ等々その体制の整備、そういった改革への即応の体制が求められているのではないかと思います。さまざまな改革課題のために、大学側からしますと、最初に鈴木先生からお話ございましたように、果敢な改革をするためにはやはりお金がかかりますから、当然財政的支援——これは国立大学だけではございませんけれども、そういったものが必要となるわけです。先ほどの論点の意思決定のあり方、あるいは体制、取り組みのあり方になってくると、もしかしたらこれはお金がなければなかなか十分な改革はできないんですけれども、そうではなくてその仕組み自体が問題にされているということになりますと、これは必ずしもお金の話とは関係がないというか、独立の問題ということになります。

そうした問題の流れの中で、さらにそこを徹底するという流れになるのか、国立大学につきまして、政府の中に入っていないで、政府から独立して法人化をして、いわゆる独立行政法人とい

うことになるわけでありませうけれども、そこでさまざまに自分たちで物を決めて、そして恐らくその結果の責任をその組織が負う、それによってそういった改革への体制を制度として刺激を与えることになるのではないかと、という仕組みが提案されているのではないかと思います。

2番目に書いてある「国から独立することの意味」ということでありますけれども、今現在は国大協においても、いわゆる通則法による独立行政法人というのは大学としては困りますと。さまざまな大学の今までの運営のあり方というものを踏まえていただいて、その特性を踏まえた形のことにしていただきたい。そここのところの表現になりますと、いわゆる通則法による独法化には反対でありますけれども、そうではない、より良き大学についての法人化のことについては、現在それを大いに検討しようということだと思っております。土俵が、文部省のほうの検討会議のほうに移って、13年度中の結論をめどにいたしまして今検討が進められている話であります。

さて、先ほどちょっと申し上げましたけれども、そういう法人になるということは、自分で物を決めて、その結果が自分たちに返ってくる、その責任を負うということで、そういう改革を刺激するというふうにとりましたけれども、これから具体的に法人の制度がどのようになるかによってだいぶ変わってくるかと思っております。ただ、今申し上げたように、いわゆる通則法による独法化について大学人の中から大変疑問が提示されておるものですから、どういう形で大学にふさわしい法人の制度ができるかによって結論がもちろん異なってくるわけではありますけれども、その議論は今後の問題といたしまして、基本性格は先ほど私が言ったようなものではないかと思っております。

そうすると、いわゆる通則法による独法化によって何か各組織にとってメリットかという話になりますと、端的に言うと、人事権、予算権、それから組織編成権、それが当該組織の責任のもとに、あるいは権限でありますから裏腹で責任の問題になってくることであります。それが各大学の権限になってくる。もちろん国からの財政支援を受けますから当然公的な性格を持ち、役割を持つわけですから、例えば授業料といったものを、それは全く自由なんだということになるかどうかは、ここはこれからの制度設計によって、国の高等教育政策によって違いが出てくるのではないかと。文部省の先年の9月20日、そういう独法化の検討に当たっても、授業料といったものはそういった法人の性格から言って、各組織の権限、自由に任せる側面と、それからその公的な性格からして全く自由かどうかといったところが、両方の方向が提示されている。したがって、具体的に設計といたしまして具体的に各大学に授業料決定権がどういう形で付与されるかということは今後でありますからよくわからない。

しかし、今までは全く授業料の決定権は国立大学にないわけですね。これはもちろんいろいろと文部省と国大協、あるいは個々の大学との意見交換の中において、かくあってほしいというコミュニケーションは設置者である文部省と国立大学で随分行われていたと思っておりますけれども、しかし、どのような額にするかはこれは文部省で、文部省が全体の予算の中で財政当局とも相談し、それが決定されるということでありませうから、大学から見ますと、高いとか安いとかいろいろな意見は出ますけれども、決定は設置者のほうで決まってくるという形であります。

ただ、これが本当に、先ほど言った公的な性格にかんがみである制約が伴うかもしれませんけれ

ども、大学のほうで決定できる方向になってくると、そこは今まで、ふと考えますと、論評はしておりましたけれども、論評するだけではなくて自分が決定し、その大学にとってどの程度のレベルが正しいか、そしてその結果についてきちっと説明責任を全うするということは大変なことかなと思います。なかなか具体のことがわからない中でいろいろ心配なことが、新しい試みでございますから、湧き起こってくるのでありますけれども、一方で自由に決定できるということの積極的意味と、それから正直、それが本当に大学が決めたときに、具体的に自分が属する大学において決定するときに大学の意思決定過程をどのようにしたらいいのか、それからそもそもそういったレベルをどうすればいいか、そういったことに必要な情報というのはどういうものを集めなければいけないのか、それをどのように説明責任を全うしていくかといったことになると、はっきり言って非常に当惑するところでございます。しかし、そういった自分たちが国から独立して自分たちで決めていく。当然、現在の独法化の制度設計だと、法律上は一応省庁等改革基本法の中においては、そこに書いてあることとちょっと違って、自発性、自立性、透明性ということがありますけれども——自己責任は私がつけた話でありますけれども、基本的にはそういったことが言えるのではないかとということでもあります。

さて、具体の制度設計を待たないとしかとは言えませんが、少なくとも国立大学と設置者たる文部省の間はいろいろなチャンネルでコミュニケーションがあって、そういう意味ではある種の緊張関係は持っていますけれども、非常にコミュニケーションがあったのではないかと僕は思っております。それがあまりに甘えた構造が大学側にもしかしたらあったかもしれないけれども、いずれにしてもこれから自分たちで物を決めていかなければいけない、そのための決意と、その大変さといったことは決意をしていかなければいけないのではないかと思います。

このことが何を意味してくるかという話でありますけれども、今申し上げたことに対して、どうも先ほどの文部省の平成10年10月の大学審議会答申もそうで、そのサブタイトルはそこに書いてございますように、文教政策は競争的環境の中で個性が輝く大学であるということでもあります。それから、先ほども言及いたしました自民党政務調査会のレポートを見ましても、これまたそういう競争、世界を相手にした競争、そういう世界標準の教育・研究を行える大学にしてほしいということでもあります。いろいろなそういう大学を改善するために競争というファクターを入れてやったほうがいいという流れの文書が大いに出てきた。

さて、先ほどの法人になったときにその関係はどうなるかといいますと、無責任な言い方をしますと、今までは、一生懸命頑張っただめだったら、後は設置者の文部省がとにかく困った状態の中で引き取っていただいて、いろいろと善後策を講じていただくという意味においては、責任をある意味では大学も取りようのないところがあった。それから、冒頭申し上げたように、大学側のほうに裁量というか権限が、特に国立大学に対して相当いろいろと委譲されていたと思いますけれども、しかし、授業料を始め設置者のほうの責任で決める、基本はそこに責任があるという構造は変わらないということでもあります。それが変わる形になりますと、責任を取るということは相当いろいろな工夫をしていかなければいけない。恐らく自分たちの大学も……。

これはちょっと前の大学、一橋大学にいたときに、あそこのビジネススクールの竹内弘高さん

という方と、彼がハーバードに行きまして、ハーバードで一緒にやったマイケル・ポーターさん——世界の戦略論の大変なタレントだそうでございますけれども、日本のそういう今日の状況で日本の運命は、「日本の競争戦略 (Can Japan Compete?) 」という言葉でダイヤモンド社で出されていますが、要するにそういった日本は競争的なことに対する取り組みがどうも日本の産業をいろいろと見ると、分野によってですけれども、必ずしもそういう競争といったものを重点に置かなかったのではないかという話があります。

産業界がもしそうだとすれば、大学などは、特に国立大学は文部省がおつくりになって、すべての存在が正しいと。したがって、すべての存在が正しければ、すべてあるところは同様に処遇をされるべきだと。特に教育の世界はそうだと思いますね。研究の世界は相当競争という意識の導入によってこれは国公私を通じて資源配分が行われるということになっておりますけれども、教育の世界はまだいろいろな試みがございますけれども、相当そういう平等的な取り扱いがあると思います。いずれにいたしましても、そういった特色を出してやると、どういう形になるかによってございますけれども、競争主義的な形になってくるのではないかと。

言うまでもございませぬけれども、その3番目にちょっと書いてございますけれども、いろいろな競争を促すバウンダリーコンディションがあるということでもあります。それから、既に言われている18歳人口の急減という現象。文部省は高等教育の質を維持するために学生定員の管理をされておられますけれども、それが事実上きかなくなっている。あまりに子供が減ると、若者だけによって構成されると、そこは学生定員の管理が意味をなさなくなってくるというところですね。そういったことになりまして、学生が来てくれない。極端に、学生がこなくなつて立派な教育をやっていればいいじゃないかということもあるかもしれませんが、それはナンセンスでもありますから、当然そういった学生が集まらない大学については、国立であってもその存在は当然問われるだろうということでもあります。それから、先ほど来申し上げている文部省の大きな政策の流れが、規制緩和と表現していいかどうか、大学の主体的取り組みを相当応援するような予算、あるいは制度的な取り組みということがございまして、そこには各大学の創意工夫が相当生かされるようなことになってきているのではないかと思います。

それから、会場から、先にお話があった講師の間でご質問がございましたけれども、オーバーヘッドの問題でありますけれども、オーバーヘッドはいろんな定義によって、今でもオーバーヘッドをとっている部分がございますけれども、ここで言いたいオーバーヘッドというのはもうちょっと違った抜本的なオーバーヘッドでありまして、今科学技術会議のほうではその部会等において、もうちょっと抜本的なオーバーヘッドをとったらどうだろうかという議論があるそうでございます。なぜか、この5月26日、文部省が独法化について事実上の宣言をされたといった文部大臣のごあいさつの中において、独法化の論点とともにオーバーヘッドの導入の宣言がされておられるということでもあります。

そのオーバーヘッド制度についても、具体的な制度設計がどうなるかによって効果は随分違ってくると思いますけれども、これはかなりのオーバーヘッドを許容するという形で、しかもアメリカのタイプのオーバーヘッドになるとだいぶ影響が大きいのではないかと思います。と申しま

すのは、アメリカだと州立大学は今50%近いオーバーヘッドを連邦政府、NIHとかNSFの関係は50%近くになって、私学が、これもその条件によってでありますけれども、80%——スタンフォードは80%いきますけれども、このオーバーヘッドは研究者個人がさまざまな提案をし、研究資金を獲得する、それとは別経理で組織のほうに別のお金として支援のためのお金が来るといった意味のオーバーヘッドであります。つまり、かなりそういう形のオーバーヘッドが実現されるとなると、これは当然大学ですから、いい研究者がおられたほうがいいに決まっている。多分いい研究をしていただけるだろうということでもあります。したがって、大学の名誉としていい研究者を集めたいというのは、どこの大学でも存在すると思います。今のオーバーヘッドが絡んでまいりますと、かなりの率のオーバーヘッドになると、多分いい人を集めることは大学の経営上の問題になってくるということでもあります。

したがって、日本の国立大学の給与は全国一律に決められていて給与は差がございませんけれども、例えば、よくマスコミに登場するUCサンタバーバラに行かれた中村修二先生——ブルーライトエミッティングダイオードの発明をされた方だそうでありますけれども、これがノーベル賞級の業績ではないかと言われる中、UCサンタバーバラはある程度幅がある中でかなりのランクの給与を提示し、そして彼に対する研究設備も彼が満足するものを提示した。こういう設備をあなたのために提供すると。彼は最終的にUCサンタバーバラに行かれたということでもあります。

多分中村修二さんがアメリカに行かれて、かなりの大きなグラントを獲得されると、恐らくUCサンタバーバラも中村さんがそういった活躍で大学のステータスを上げていただくとともに、恐らく中村さんがたくさん科研費、アメリカのグラントを取れば大学当局も潤うという構造になっているとすると、これは特にアメリカの人たちと話をするとそういう計算をかなりされていて、当然ヘッドハンティングも行う。優秀な若い人がいれば「自分の大学に来てください。あなたに研究所長のポストを提供したい。研究の条件はこのようにいたします」と。給料は大体倍ということが相場だそうですが、「あなたは倍にします」と。その当該大学が彼に価値があると思ったら給料を上げるということだそうであります。そこまでいかなくても、かなりの形で起こってくることになると、日本の平等主義的な給与体系にももしかしたら横穴があかざるを得ない。

今は残念ながら、任期制を文部省は随分ご推奨になって、任期が国立大学で今進んできておりますけれども、必ずしもまだまだ不十分という声が強いということでもあります。ただ、しかし、そういった活発な流動性が起こる、つまり、ヘッドハンティングが行われる状況になってくると、かなり一変するし、今の大学の中にいるとそういうことは多分起こりそうもないという気もしますけれども、恐らくさっき言ったようにある大学がかなりの給料を上げると言ったときに、しかも、その研究条件がよるしいということになると、先ほど申し上げたように、その対抗上、給料を上げるか上げないかという判断を迫られる。そうなると、劇的に今の仕組み、あるいは雰囲気の中では起こらないことも起こってくるかもしれないということでもあります。

これはもしかしたら組織論とはまた別のことかもしれないけれども、そういったことと相まって、とにかく大学が組織として、個々のそういう構成員の判断だけではなくて、大学の組織としていろいろと対応することが求められてくると、そういったことがこのようなオーバーヘッドの

制度とともに起こってくるのではないだろうか。それはほかのいろいろなパテントの関係、先ほど小野田先生からご説明がありましたけれども、さまざまな制度的なそういう産学協同の制度が導入されて今少しずつ動こうとしているところでありまして、そこでお金の流れが、ただ単に関係する個人の研究者だけではなくて組織も関係するという形になりますと、当然組織全体としてそれにかかわってくる、あるいは組織として経営上それを大いに促進するといった大学も出てくるかもしれないという形では、相当変わってくるのではないかと思います。

そういうことは先ほど来のアメリカの大学と比べて日本の大学が、最近文部省のいろんな施策によって相当大勢のチームができるようになりましたけれども、その昔は勝手に公務員を雇わせると何も管理ができない、大学側が何をやるかわからないということで、非常に制約があったと思います。現に勝手にやったらよく労使紛争問題が起きてめちゃめちゃになって、とても研究どころではなかった研究所もあったそうでありまして。例えば、向こうは大胆に研究費で人が雇えるということですね。そうすれば、日本の講座制の1・1・2とか何かで、どんなに優秀に夜中までやっても、大いに自分の組織が、何十人という組織が組め、しかもそれに際してかなり大学当局もスペースのコントロールをする、マネジメントをする。つまり、大いに研究できる方には、平等的に研究室を配らないで、そのためのスペースまで組織として配慮していくということになりますと、かなり重点的な大学の中でも起こってくるということでもあります。

ややもすると、今まではそこはそうではなくて、みんなが同じ能力とみなす、それは理想でありますけれども、皆が同じような研究の条件を得て、そしてみんなが能力を十全に発揮するという理想的なものを追求してきた。その理想を完全に追求していれば、これは一番ハッピーな状態でありますけれども、大学によって違うかもしれませんが、そもそもそういうのはみんなが同じ能力で、皆が同じように能力を発揮できるという前提が本当に正しいかどうかになってくると、いろいろとマネジメントを行わなければいけないのではないかと思います。端的に言うと、先ほど言った、大学の多分経営の観点からいたしますと、誤解を恐れずに言うと、やはり資金の導入が相当大胆にできる方とできない方というのは対応しなければいけない。そして、大学の判断として、そうではない分野に対する配慮というのはその大学の見識になってくるわけでありまして、そこも自分たちで決めなければいけないということでもあります。

そういう流れが今起こっているのではないかと、ばやっと、事務局長をしている私も思うわけでありまして、では大学のほうで具体的にそのような中で大変厳しい環境の変化に対して、正直に申し上げて、いろんな方が大学の中にいらっしゃいます。それに対して積極的な方もいらっしゃるし、消極的な方もいらっしゃるし、また能力的にも相当それに合う方もいらっしゃるし、そうではないと思われる方もいらっしゃるかもしれないということでもあります。そういったただ単に個々の、どちらかという大学のものを決めるときに相当多くの方の参加を求めて、例えば、教授会であるとか、評議会とか、そういったところで議論を大いにしていくといった形でやっていく。それもまた英知を結集する、そして構成員間でよくコンセンサスを得るということは、これは一方ですばらしいことだと思います。ただし、一方でまたそれはものすごく時間とエネルギー、労力のかかる問題であります。早い決定がなかなかできないということでもあります。

文部省におかれては、そこはいろいろと教授会とか評議会の所掌の範囲、役割を明確にすること、あるいは学長等の執行機関とそういった審議会との役割を明確にすることといった中で、いろんな制度的なそういう措置なども含めて、そういったダイナミックな決定ができるというような措置が行われています。これはかなり実際の運用の場面になりますといろいろな幅がございますから、いろんな取り組みが行われている。場合によっては、そういう内部の協議会があらゆる問題についての学内意思、最高意思決定機関ということもまだあるかもしれないということです。

そういうことでありますけれども、今度新しい形の法人がどのようになるかということにももちろんなるわけですが、それが今までのそういった大学が持っているある種の権限、責任といったことと、例えば、給与まで決めなければいけない、そしてそこは労使交渉をきちっとしなければいけないということですね。公務員型であっても、団体交渉をしていくといった中で、その中でさまざまな給与のあり方が決まってくるという話になったときに、先ほど言ったような意思決定過程というのは当然恐らく変わらざるを得ない面があるのではないだろうかということでもあります。当然機能分担が行われて、責任と権限の明確化を学内においてしないと、一方であまりにそういった学内での意思決定に多くの方が参加するという形になると、多分本来の研究、本来の教育といったところの時間もだいぶ割かざるを得ないということになるのではないかと。したがって、そこにエネルギーを相当投入せざるを得ないという形になると、自ずから機能分担が起こって行かざるを得ないのではないかと思います。それは恐らく大学によって、それぞれ大学の実際にやられる方の能力にもよりますから一律な話ではありませんけれども、方向はそういった形になるのではないかと思います。

そういった意味で組織的なそういう大学の具体の戦略の策定、教育の方針がどうであるか。脱線して恐縮ですが、いろいろな大学の自己点検白書を見たときにびっくりしたのは、学校教育法を引いて大学の目的にする。当該大学の目的にする。これはとても幅があって、そもそも学問、教育研究はそういう幅の広いものであるからあれでいいんだという積極的な位置づけもございますけれども、私個人は本当にそうかなと思ったんですけれども。より具体のそういう各大学のあり方があって、それを明確にし、そのための手だてをきちっと確立をしなければいけないのではないだろうか。そのための組織もきちっと確立してやらなければいけないのではないかと。

「東京大学が変わる」とお配りした資料に書いてあるのは、東大の駒場の方々がお書きになったレポートです。どう論評していいかわからないんですけども、ちょっとご紹介すると、蓮實先生が巻頭言「「改革」よりも「変化」を」をお書きになっています。ちょっと長くて恐縮ですが、こういうくぐりになっています。

「それはあらゆる組織についていえるはずですが、大学と呼ばれる高等教育の機関にも、制度的な視点からして「できる」と「できない」とがおのずとそなわっております。しかし、多くの場合、そのほうが面倒でないというだけの怠惰な理由から、「できない」ことが「できる」ことの範囲をたえず浸蝕しがちであります。そのため、組織はそう簡単には変わるはずがないと誰もが考えてしまいます。あたりを見まわしてみると、たし

かに事態はそのように進行しているかにみえる。とはいえ、事態を子細に分析するまでもなく、組織にあって「できない」と思われていることのほとんどは、その気になりさえすればたちどころに「できる」ことへの変貌をしようものばかりなのです。ほとんどの場合、それは惰性の支配に身をまかせた者たちが、無批判に「できない」と信じ、まわりの人びともついそんなものかと思いついていたものにすぎません。だから、そうした惰性の支配に不快感を覚える人がほんの二、三人いさえすれば、組織の賛同をとりつけることで、制度など変えることなく「できる」ことの地平を思い切りおし拡げることできるはずなのです。」（東京大学出版会「東京大学は変わる」）

こういうお話がありまして、東大の事例をいろいろとご紹介されておられます。また、次のようなことも書かれています。

「『改革』とは、たとえば現在進行中の国立大学の「独立行政法人化」問題がそうであるように、詳細な現状分析をあらかじめ放棄したことの代償として、一挙に法律を変えることで、「快＝不快」の知的な反応をあらかじめ抑圧しようとする、きわめてベシミスティックな作業にはかなりません。それは、大学という組織がかかえこんでいるかにみえる「できない」ことをことさら誇大視し、それがいつでも「できる」ことへと「変化」しようものだというごく当たり前の事実を目をつむってしまうのです。」（東京大学出版会「東京大学は変わる」）

これは読みますと大変すばらしい話でありまして、これだけの自信があれば……。ただ、ここは蓮實先生がいらっしやなくて批判してはいけないんですけれども、ものすごく僕も大学に身を置く者としてすばらしい、現にこういう大学があるぞという思いに駆られる反面、では東京大学はそうかもしれないけれども、全大学が本当にそうだろうか、このような改革が内的エネルギーによってやってすべてできるかどうかというところは、必ずしも私は個人的には疑問の面がある。つまり、自己改革の限界があるのではないか。かなり制度的な対応が一方では必要ではないか。そういうことが今の独立行政法人——今提示されている独立行政法人ではないにしても、大学が責任を持つ形ということになってくるのではないかと考えます。

もう一つ、同じ本の中で、これは蓮實先生のくだりではないんですけれども、これも非常に反面、尊敬の念を致すとともに、反面びっくりするところなんですけれども、東大は駒場の紹介の中で三鷹国際学生宿舎、駒場寮を閉寮して新しい混住寮を作るというプロジェクトが今進行して、かなり達成をしているわけでありまして。三鷹のほうに新しい寮ができていくということでありましてけれども、一部を引用しますと、

「学生および学生諸自治団体との話し合いに責任を持つ三鷹国際学生宿舎特別委員会を設置した。爾来、特別委員会は今日に至るまで、学生諸自治団体と四百回にもものほる話し合いを重ね、また公開説明会を開くなどして計画の内容を詳細に提示し、学生諸自治団体からの要望を取り入れ、疑問にも答えてきた。」（東京大学出版会「東京大学は変わる」173頁）

このエネルギーですね。このエネルギーは大学の中の論理からすると大変すばらしい。恐らく、

申しわけないですけれども、あそこの駒場寮でそういった大学当局の方針に反対するのはほんの一部だと思います。そこに対して大学当局は、駒場当局は400回のそういう会合を持ったということです。そこはある意味ですさまじいエネルギーとそのすごさ。しかし、一部の学生に400回も話をしなければいけない、その間にその方が論文の幾つを書けるか。かかわった人たちですね。そういうところは、個人の意見からすると、すばらしいことではあるけれども……。これは、ですから、当然あまり論評してはいけないのは、このことがいかに駒場にとって重要であったか、あるいは大学にとって重要であったかということでもありますから、その優先順位の問題がありますから、その一文だけ取り上げて言うのはあれですけれども、さまざまな評価が行われるかもしれない。

こういった形で非常に大学の問題は、ここまで徹底しておやりになる大学ということでもありますけれども、本当に先ほどの東大が今度はそれぞれの職員間、教員も含めて給与も決めていく、労使で話し合いをするといったことにどういう体制をおとりになるか。これは東大は東大なりの回答があると思いますけれども、先ほど申し上げたように、より組織的な機能分担を含んでマネジメントを改革しないと、僕は無理ではないかと思えます。

それは大学の中に身を置いていますと、中にいるとその気持ちは複雑でありまして、今やっている大学の中のことがどうも不合理ではないかと思うんですけど、外へ出ていくと、何かいろんな批判を受けると合理的に見えてくるんですね。そこは本当になぜそうなってしまうのかよくわからないところがあるんですけど、そういう複雑な思いの中で、今回のような大改革を目の前にして思っていることを、心情を吐露させていただきました。大変皆さんに参考にならないお話で大変申しわけないんですけれども、そういう迷っている人間がいるということをご存じ置き願いたいということで、お話をさせていただきました。

【司会】 北村さん、どうもありがとうございます。北村さんは10年ほど前に東大の企画調整官もおやりでございましたので、東大のことは大変詳しいわけでございます。ちなみに、さっきちょっと話がありましたけれども、実は私と北村さんは文部省に入りましたときの同期生でありまして、彼はそういう大学行政についてのエキスパートになられまして、私も大学問題は研究はしておるつもりなんですけど、きょうまたいろいろと生々しい話を聞かせていただきまして、どうもありがとうございます。

総括討論は後ほどございますが、せっかくですので、一、二、質問がございましたら、どうぞお手をお上げください。

<フロア>

私がかつて東北大学の事務局長さんに大学でお目にかかったことがありまして、事務局長さんというのは大変偉い存在であるということを確認しております。それで、伺いたいことは、国立大学の法人化によりまして、国立大学に行っておられる事務局長さんはどうなるのか、どういう立場をおとりになるのか。私は恐らく国立大学の事務局

長というのは、ドイツのたしかクラトワと言いましたか、あの制度をまねしたものだと思います。しかし、それが各大学が競争的に独立的に市場競争をすると言うならば、文部省から行っておられる事務局長はどういう立場をおとりになるのか。阪大に行かれて、阪大の事務局長が京大に移られるような場合もあるでしょうから、一体どこに忠誠心、ロイヤリティーを持たれるのか。文部省に持たれるのか、それとも一時的におられる大学に持たれてそこを頑張るのか。それとも、やはり公の金が出るから、経営者というよりはむしろ監督者、監査役みたいな監視する役なのか。私は長い間、私学にいた人間で国立の人間ではありませんので、どのようにそういう今の流れの中で事務局長、庶務部長さんなんかがおられますが、文部省から行っておられる幹部の何人かの方がどういう役割をされるというふうに今なろうとしているのか、その点を伺わせていただけたらと思います。

大変難しいご質問だと思います。というのは、論点が多岐に分かれているんですね。現状は、今お話がございましたように、理屈を言うならば、教員も含めて、学長も含めて、すべての任命権は文部大臣ということであります。ただ、教育公務員特例法等によって選考の手続きの特例が認められていて、教員につきまして、学長につきまして、大学の選考が強くその人事に反映される。

一方、一部の、今お話がございました事務系の職員は、これはもうそういった手続きもございませんので、通常の家公務員の制度どおり、文部大臣、文部省の人事権で異動する。しかし、実際の運用はある種の職種、課長以上については直接本省が取り扱い、そして各大学の意向を聞きながら、それ以外の職員については大学のほうで判断をするというふうになっていると思います。

さて、そうした中のロイヤリティーの問題であります。これはロイヤリティーの問題はそれぞれ個々の人の内面の問題でございまして人によって違うかもしれませんが、私が見た、また自分も含めて、基本的には行った先の大学にロイヤリティーがあるのではないかと思います。そういう形でやっている方が非常に動いています。したがって、場合によっては不幸にして当該大学と文部省の意向が不一致になる場合もあるといったところは、多くの方々は私は大学側のほうに立って、当然その大学の詳細を知っているわけですから、その大学の思いを伝える方が、私が見たところは一般的だと思います。

今後の問題についてはよくわかりませんですね。今後の問題につきましては、いろんな事務局長の役割の中において、当然、今当該大学の中に入ってその利益を代表するという側面とともに、例えばいろんな会計機関、これは国のほうでいろんな間違いが起こってはいけないということで――それでも間違いが起こるから困るんですけども、いろいろな会計上の制約とかそういう手続きが法令によって決まっているといったところについて、そうやって遺漏なきをやると。それは多分中においては嫌われる役割ですから、この手続きを守ってくださいといった面があって、それがすべてのそういう国の法令等、会計関係が外されるということになるかどうかによ

て違ってまいりますけれども、いずれにしても今度人事権は当該法人のほうに、多分教員もそうでございますし、事務官等もそうなると思いますので、そこに与えられるといったときに、事務局的な組織が——これは今後の検討課題で合田さんのほうにむしろ聞いていただいたほうがいいかもしれませんけれども、どうなるかは今後の検討課題だということです。アメリカのように、きれいに事務局というのがもしかしたらないかもしれない。それが副学長制のようなものにかわって、より当該大学との、特に幹部職員との、また副学長とか、その中のエグゼクティブの副学長とか、そういった形でよりその大学のトップマネジメントに連動した形の一つはなるかもしれませんけれども、そこはまだ全体の制度設計の関係とも絡んで、どうなるかは私にはわからないと申し上げたいと思います。

国立大学の管理運営について

H12.7.31 北村幸久

1. 大学改革のとき

戦後最大の大学改革／H10.10大学審答申「21世紀の大学像と今後の改革方策について－競争的環境の中で個性が輝く大学－」／H12.5自由民主党政務調査会提言「これからの国立大学の在り方について」／

2. 大学が国から独立することの意味

透明性／自己責任／自立性、自律性／

3. 競争を促す要因

18歳人口の減少と大学全人時代／文部省の規制緩和と大学間競争の刺激／オーバーヘッドの導入／外部資金の導入／

4. 国立大学の競争戦略

学長のリーダーシップ発揮のための学長補佐体制の整備／評議会、教授会の役割分担の明確化／競争戦略の策定と実行／大学の経営の確立／「東京大学は変わる」(浅野攝郎、大森彌、川口昭彦、山内昌之編・東京大学出版会)／意識革命／