

大学統合から法人化に向けて

椎貝 博美（前山梨大学長）

ご紹介頂きました椎貝でございます。本日私がお話ししたいと思いますのは、大学統合ということをやったことを山梨大学と山梨医科大学組、それに筑波大学と図書館情報大学組が今年の10月に一緒にやってしまったということについてであります。これは国立大学の改革に手をつけたことになるのかもしれませんが。

私は今までに七つの大学に勤めました。その中に外国の大学が二つございます。その一つでは Provost を務めました。これは学長兼副総長とでもいったらよいでしょうか。要するに学生をしぼる役でしょう。日本の大学では副学長が一回ございます。その後私は山梨大学の学長に選出されましたので、まず自分のところを何とかしなくてはならないと思いました。

現在日本の大学は全体として制度疲労になっていると思います。制度疲労とは何でしょう。

長い間一つの家に住んでいれば、障子が破れてもあまり繕わなくなります。雨漏りもするしダニもわくけれども薬でも撒いて我慢しよう、配電線も少し怪しい、という具合になってくるわけです。それらを放っておくと火事になったりします。つまり国立大学にはこのあたりで何か手を入れなくてはならない、そういった時期だろうと思います。

さて大学の制度疲労について、一つの例を申し上げます。あるご婦人から、「うちの亭主はあなたの大学に勤めているのか」と電話がございました。その通りですが、どうしてそういうことをお聞きになるのですか、とお尋ねすると、「毎日違う大学に行きますので、どこから給料をもらっているかよくわからないのです」ということでした。学長、学部長のところにはそういった手紙が届きます。文部科学省にはもっと届いているということです。学長は知らないだろうと思っけていても、知っている人は結構いるということです。

現在国立大学は97あります。これは99あったものが前述のように二組が統合して、二校減ったからです。大学の統合作業はそう簡単な仕事ではありません。しかし学長が先頭に立てば、統合の成功率は充分高くなるでしょう。この統合については互いに相手の立場を理解しなくてはなりません。国立大学は同じように見えてそれぞれ個性があります。私の勤めた4つの国立大学、つまり東大、東工大、筑波大、山梨大という4つの大学は、別々の個性を持っていました。

日本で大学を移るとするのは割合に難しい作業でした。それは移ること自体を問題視されかねないからです。

大学の場合、その個性は伝統という言葉に置き換えられるでしょう。個性の統合ですから、これは大変な作業です。しかし、お互いの邪魔にならない限り、相手の伝統は尊重すればよいし、それができなければ妥協すればいいわけです。こういうことにある程度の妥協は必要であ

り、それができなければ良い大学はできないだろうと私は確信しております。

もう一つ、私立大学と国立大学の経営は本質的に異質であるということがございます。日本の国立大学にはランクがついていて、それは学長の給料で象徴されます。一番高いのは東大と京大です。次が旧制帝国大学系の大学と筑波大学となり、ずっと下がって山梨大学等が一番下のランクです。大学が統合すれば、そのランクが上がることはあっても下がることはありませんから、誰も損はしないのです。こういうことがありますので、なかなか話題にはしづらいということがあります。国立大学協会においても、表面上は大学間には差別はありませんから、議題にもなり得ません。

したがって、国立大学の経営は、合理的かつ非合理的、硬直かつ柔軟、競争的かつ横並び、という要素があることをご承知お願います。

国立大学の教職員勤務の実態については、皆様方は良くご存知であろうと思います。しかし、ここにおられる私大、公立大の先生方はあまりご存知ではないかもしれませんので申し上げます。職員の勤務は事務局長が監督します。局長は事務官ですから、統合についても手続き等は任せておいて大丈夫です。教員の勤務も、局長および事務局が管理するわけですが、これは難しい点があるものの、ある水準には達しています。

山梨大学に着任して、その学術レベルがずいぶん高いので驚きました。例えば国際学会の議長なども出しています。ただし、それはあまり報道されません。また、こういったことには事務の方々もあまり関心が無いのです。

国立大学では、かなりの教官がその義務は講義をすることだと思っているわけです。しかし、規則には教官は教育・研究をしろと書いてあります。講義は教官の義務の一つに過ぎません。理系の教官は実験がありますので、大学にいた時間が長いわけですが、文系の方は自宅に蔵書があり、なるべく自宅で研究をやりたいのが普通です。学生はこのあたりをよく見ていて、これを滞空時間で表現します。あの先生は滞空時間が長いとか、短いとか言っています。この滞空時間は同じ分野であっても大学によってかなり異なっているようです。例えば大きい大学ですと教授の先生方は政府の審議会等ですぐにいなくなってしまうのです。

教授には自宅研修という制度があって、自宅で研究しても良いのです。しかし、それには手続きが必要です。こういう手続きがおろそかになるのが制度疲労の始まりです。こういうことがおきるのが国立大学には多くなっているのではないのでしょうか。何しろ新制大学の始まりは昭和24年ですから。

その次は学長です。国立大学の学長は、原則として教員の選挙によります。選挙権の範囲は、教授だけとか講師を入れる、入れないとか、いろいろあります。これは国立大学間で結構違っています。これは個性ですが、これを強くすると学部自治の考え方になります。

学部のことを学部で決めるというのはある種の合理性を持っています。しかし、これは山川健次郎先生の時代の名残でもあります。

国立大学長の選考基準を見れば、学識経験に優れ、人格も立派である、というようなことが書いてあります。しかし、これは枕詞のようにもなっています。学長は自分の学部に有利な人

がいい、という考え方から、自分の学科に有利な人、次に自分に有利な人、となってくると、これは問題です。

一般に学長は何かに優れていて、円満である、というのがそのイメージ通り相場でしょう。温和であることは日本ではかなり大切な要素です。これを否定する必要はありませんが、それだけでは何か不足ではないでしょうか。

一般に事務局長さえ熱心になれば、統合の成功する確率は高くなります。統合に成功すればその大学は文部科学省から評価されるし、失敗すれば評価は下がるでしょう。もし、事務局長がこの統合は難しいと言え、それは何かがあるからです。こういう時には学長が自ら調べる必要があります。それで納得がいけば局長さんも元気になるでしょう。

次は教員です。年配の先生は統合には積極的でないのが普通です。私だって定年寸前に統合を手伝え、といわれたらしり込みしたでしょう。野心的な方はきわめて積極的になる場合があります。これを野心的だからといって排斥してはなりません。

いずれにしても、事務官と教官の考え方の違いは、国家公務員法と教育公務員特例法の違いにあります。この点をよく理解すれば、大学統合に道が開かれると思います。

大学統合は各国立大学の自立性を促し、正当な競争原理の導入を促すと私は考えております。ただ、私も教官でしたのでよくわかりますが、未知の領域は何だか恐ろしい、ということがあります。この点はよく頭に入れておく必要があります。

それから、一般に教員は独裁者型の学長は嫌いです。職員も同様です。しかし、意思決定を多数決に頼るのは、どうでもいいことや、または非常に大切なことに限ったほうが良いと思います。例えば、入試の問題がちよっと間違っていたがどうしようか、ということを経験会でやっていたら大変です。

国立大学では一般に教授会を重要視します。これは良い点ではありますが、国立大学の発展を阻む要素にもなってきたのではないかと私は思います。

私は外国の大学は、MIT と AIT の二つに勤めました。そこではロバーツのルールという、アメリカの国会法に沿った意思決定のやり方を取っていました。それは議題説明、質問、討論の後、この議案に賛成の人、反対の人、棄権の人、というように手を上げて採決していきました。したがって、会議も迅速かつ明快に進行していました。そうでなくては物事を決めるのに大変長い時間がかかってしまいます。

このようなことをみんな勘案して法人化に備えることのできる学長を選出できるようになれば、これは成功だろうと私は思います。しかし、法人化に備えて新学長を新しい方式で選出できるだけでも、成功であろうと私は思います。

統合に当たって避けるべき競争があります。一つは自分の属している大学を有利にしたいという考え方です。これを頭から否定してはだめです。名称はどうする、新学長はどうする、本部はどちらに置く、というようなことですが、こういったことは一つ一つ丁寧に話し合っていく必要があります。

私どもの場合には、学長は山梨医科大学から出したらどうですか、それならば副学長二人は

山梨大学から、ということになりました。学長室は両方のキャンパスに置けばよろしい、校歌、校章は新しくしましょうか、という具合でした。新大学の名称は、検討の挙句山梨大学となりました。英語名称は Yamanashi University であったのを変更して、University of Yamanashi としました。

このようなわけですから、大学統合という作業は、お互いに礼儀を守ってよく話し合いをすることに尽きるであろうと思います。いろいろご意見、ご批判はあるかと思いますが、統合にあたっては新制大学制度の総決算、という気持ちで臨むことが重要だと思います。

このようなことをご参考にしていただければありがたいと思います。