

# 各界からのメッセージ

尾池和夫総長へ寄せて

## 基礎研究の伝統と新法の接点を求めて — 京都大学法人化の前後 —

元企画・評価担当理事

金田 章裕 | きんだ あきひろ  
任期:平成16年4月1日～平成17年9月30日

国立大学法人化以前、長尾総長の下で2年間副学長を務め、ついで実際の法人化の直前に尾池総長の下で副学長、直後にひき続き理事・副学長として、国立大学法人への組織づくりと初期の運営に参画する機会を得た。

そこで模索したのは、明治以来の帝国大学から第二次大戦後の新制大学に転じて以来、半世紀以上にわたる国立大学時代に培われた「伝統」と、新しく策定されるであろう国立大学法人法が示す「将来像」との接点であったように想起する。同時にその過程では、「伝統」とは何かという内省と、策定過程にある法案が描く「将来像」への不確定さと不安の交錯が、当時の感覚の多くを占めていたように思う。

国立大学法人法の事実上の基礎は独立行政法人法であることは周知の認識であった。そもそも国立大学法人化の流れは「行政改革」の必要性の中に生じたものであり、一部にそれを歓迎する要請はあったものの、必ずしも国立大学側の内発的志向性を示すものではなかった。しかし一定の政治過程を経て、単なる独立行政法人法の適用ではなく、国立大学の特性に配慮した新法策定への流れとなったのは、早天の慈雨とはいえ、一種の「黒船」であったことは論を待たない。

当時、国立大学協会の会長であった長尾総長の、この間の御尽力は並々ならぬものであった。にもかかわらず、我々のみならず、教員・職員・学生のすべてが、ある種の不安のただ中に置かれていたことは事実である。何回かの全構成員を対象とした説明会も開催されたが、それですべてが解明できた訳ではないことは、説明者自身が認識せざるを得なかった。

新法人法案が規定する組織は、総長に権限が集中し、理事によって構成される役員会と共に、総長選考以外の現実の方針決定・実施にわたって、すべての権限と責任を負う形を規定していた。当

時の国立大学が、一種の外局として何らの法的決定権を有していなかったのに対して、法人法案が自主的予算配分権等を有することになるのを歓迎する向きも一部にあった。同時にその一方では、多くの「基礎学」を中心として多大な危惧の念があった。ただでさえ十分とはいえない予算が、即効の実用性や実業の有用性などによって一部に偏向してしまう危険性を予知するものでもあった。

考慮すべき「伝統」とは何か、という内省が常に念頭を離れることはなかった。研究者としては、歴史地理学という人文学に基礎を置く筆者にとって、広狭の「基礎学」あるいは、「基礎学」の基礎研究に従事することを想起した時、この不安を共有する一人でもあった。

「伝統」の大きな部分は、この基礎研究の重視、同時に基礎教育の重視にあると思われた。京都大学の「自由の学風」とは、つきつめれば“自由な基礎研究の重視”とさえ換言できるのではないかと、というのが筆者の思いであった。

それを支えるべき組織は何か、と思いを進めた時、たとえ非効率ではあっても、良い意味での「教授会自治」に思いを致さざるを得なかった。自由な基礎研究を重視することの可能なシステムは、零細な基礎研究に従事する研究者にとっても有効なものでなければならず、情報を共有し、可能な限り自由を尊重して自らの方向を模索する組織の必要性を痛感した。

これを具体化する成案が、当初から胸中にあった訳ではない。当時の部局長会議の下、あるいは将来構想検討委員会の下に、部局長を含む小委員会やワーキンググループが設置され、検討を続けた。

新法人法案では、そもそも部局長会議すら法的根拠を全く得られなくなり、今では周知のことながら、審議機関としては経営協議会と教育研究評議会のみが設定される方向であった。

議論の多くは、京都大学のような多岐

にわたる専門領域を有する大学において、その調整機関として部局長会議の機能をいかにして有効に設定するか、という点と、教育・研究組織の改廃等、教育・研究にかかわる方向性の策定過程に、いかに内発的な実態を反映するか、という点にあった。

多くの議論を経て構想され、決定されたのは、企画・評価担当理事の下に企画委員会、財務・会計担当理事の下に財務委員会、教育研究基盤担当理事の下に施設整備委員会を置く組織形態であった。役員会ないし部局長から持ち込まれた案件が、各理事から提案され、審議事項を10名程度の委員からなる各委員会で全学的に審議しようとするものであり、財務の検討は不可欠であるものの、必要性・必然性の方を先議しようとする形の組織であった(『平成16年2月10日、京都大学の将来像検討ワーキンググループ中間報告』が、その意図をもっとも明瞭に示している)。この組織は基本的に承認され、正式に発足した。

この前後には多くの改変が行われた。総長の任期、「意向投票」の具体化という形での選挙規定、事務局長制度の廃止等、枚挙に暇がない。法人発足以前の数年は、総長の下に2人の副学長と数人の総長補佐からなる総長補佐会が構成されて実際の運営に当たった。法人発足後は、企画・評価担当理事として、実際に企画委員会の審議も主宰した。そこで痛感したのは、委員会が全学的視野を有効に持つことの困難性であるが、病院の非常勤看護師の定員化にかかわる審議等、有効に機能した案件も想起される。

現在も、そして恐らくは第2期を迎える中期目標・中期計画期間においても、試行と一定の錯誤を続けると思われるが、「自由の学風」つきつめれば基礎研究・基礎教育の推進、を重視した運営を今後も続けていただきたいと思う。

京都大学を離れた今こそ、切に念願するものである。

## 法人化と学生運動

元教育・学生担当理事

東山 紘久

ひがしやま ひろひさ  
任期:平成16年4月1日～平成20年9月30日

国立大学の法人化は、すべての国立大学にとって大変なことであったが、京都大学にとっても歴史的な変革を伴う出来事であった。あまりにも大きな変化は、それが実体化しない間は、大学幹部以外の一般教職員や学生は、問題が大きすぎて身近なことと感じられないこともあって、できるだけ意識しないような心理的抑圧が働く。法律が制定され、いよいよ法人化されることが決まってから、先行きの不安とどのような変化が起こるのかの予測がつかないため、明確でないあせりが生じていた。総長や事務局長を中心とした説明会が開かれていたが、学生がまとまって行動することはいよいよ1年後に法人化されることが決まるまで目立たなかった。

私は平成15年4月1日から教育学部長・研究科長を遠山敦子当時の文部科学大臣から拝命した。その頃から学生たちの法人化反対の運動が活発化してきた。学生たちは学生に対しての説明会を要求していた。学生たちは説明会を「総長団交」として要求してきていたのである。当時学生との折衝は厚生補導担当の副学長であった尾池和夫先生であった。総長の説明会をどのように持つかの予備折衝の責任者が尾池先生であった。予備折衝は時には学生たちの怒号と実力行使に発展しかねないため、予備折衝のための大学側の教員が出席していた。大学側の教員は、金田副学長、3人の研究科長と3人の総長補佐の先生であった。どういうわけか私は研究科長の一人として予備折衝に加わるように指名された。

前任校での経験はあったが、京都

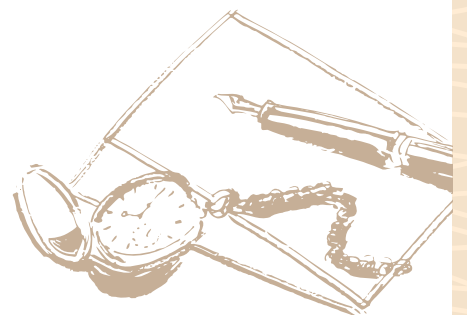
大学で全学的な学生との折衝(団交)に教員側として参加したのは初めてであった。最初は義務として参加していたが、そのうちに尾池先生の学生の対応に魅力を感じていった。尾池先生は決して学生と妥協されないのだが、学生に対する思いやりと配慮が折衝の雰囲気にも重奏低音のように響いているのである。私は尾池先生の態度を学びたくて予備折衝に熱心に参加していった。9月に尾池先生が次期総長に選出された。次期総長が学生との予備折衝の主査をすることは、次期総長としての尾池先生の行動を縛ることになるので、主査を交代することが幹部会で検討されたそうである。そこで一番熱心に予備折衝に参加していた東山に主査をやらせようと思ったそうである。私にすれば全くの誤解による主査任命に思えたが、恩師の河合隼雄先生から、引き受けるからには全力を尽くせと指導を受けていたこともあって、尾池先生の対応から学習したことを実践することに決めた。

京都大学の学生は時には過激な言動に走ることはあっても、基本的には信頼できる人たちであることを尾池先生の学生対応で教えられたこともあって、できないことはできないとハッキリさせることと嘘はつかないことを肝に命じて学生と対応した。最終的には、長尾総長の学生に対しての法人化説明会を先生の任期の最後に開催し、平行線だったが、金田副学長の調停もあって、平和のうちに終了した。学生たちの怒号の内に長尾先生を退出させることだけはどうしても避けたかったので、それができたのがうれしかった。それができたのも尾池先生がいつも

影から見守ってくださっており、毎回の予備折衝の後に、様子を聞いていただき、指導していただいたからである。

平成15年12月16日に、これも予備折衝の主査と同様に、はからずも副学長に任命された。それから16年の4月1日の法人化まで、法人化をめぐる学生との折衝、学内組織の変革、規則の変更や機構の設置など、毎日夜遅くまで会議や企画の詰めで多忙を究めたが、尾池総長、金田副学長、3人の総長補佐の先生と本間事務局長のご指導を受けながら、あっと言う間に法人化が現実としてやってきた感じが私にはあった。

それから4年6か月いろいろあったが、尾池先生の人格と人間的魅力で、大学生生活最後の期間を充実して送らせていただいた。良き師と出会い、最高の上司に恵まれることは最高の幸せであった。



# 尾池和夫総長と共に

元病院・施設・国際交流担当理事

北 徹 | きた とおる  
任期:平成17年10月1日～平成20年9月30日

私は、平成17年10月1日付けで「国際交流」「施設」「病院」担当理事を仰せつかりました。理事就任を要請された当時は、医学部附属病院での経験しかなく、いきなり全学の役員になることに不安がありましたが、尾池総長に「しっかり頑張ってください」と言われお引き受けしました。

「国際交流」につきましては、西村理事にバトンタッチするまでの短い期間ではありましたが、思い出は、カタル国から、国民の死因の1、2位が「糖尿病に起因した心筋梗塞」「交通事故」であることから、その克服のため、「医学」「交通」の分野での協力を要請されたことでした。イスラム文化の御専門である小杉教授をはじめ、医学部・工学部の専門家の教授共々「カタル国ドーハ」に行き、それらの問題についての京都大学の提案につき双方で協議しましたが、最終的には京都大学の提案は採用されませんでした。国際交流の職員の努力にもかかわらず将来に道が示せず申し訳ないことでした。

「施設」に関係した事柄といたしましては、何と言っても「施設の老朽化・狭隘化」の克服が京都大学にとり大きな問題であり、課題でした。総長の許可を得て、「耐震補強を中心とした地震防災検討WG」を立ち上げました。平成18年4月から河田元防災研究所長をはじめ7人のメンバーを中心に進めて頂き、わずか2か月間という短い期間で「京都大学耐震化推進方針について」を作成頂きました。この方針案が文部科学省に取り上げられ、我が国の「耐震診断・耐震化方針」として「予算獲得」の大きな支えとなり、

その後我が国における予算措置がなされているところです。京都大学も、国から多額の予算措置がなされ、現在大学の各所で耐震化の工事・改修が行われているところです。

さてもう一つの「京都大学の課題」は、工学研究科・情報学研究科の桂移転であります。ことに、工学研究科物理系の移転が当面の大きな課題でありました。文部科学省との粘り強い交渉を進めてまいりましたが、現在の国の予算状況では、満額の予算措置がされにくいという結論に至り、総長を中心に役員会で対応を協議して頂き、「国と大学が費用総額を折半」する形で最終結論の結果待ちの状態となりました。少なくとも、工学研究科の桂移転が完成される見込みがついたわけでありました。そうしますと、吉田キャンパスの再整備が可能になり、一歩前進といったところです。今後、情報学研究科をどうするかが課題として残ることになります。今年10月に完成いたしました「稲盛財団記念館」に関しましては、総長のご提案により「京都賞ライブラリー」「研究資源アーカイブ映像ステーション」が組み入れられ、丸山理事をはじめ各役員のご理解を得て完成形に持っていくことができたことも思い出です。

「病院」に関しましては、総長をはじめ全役員に理解を頂き「病院経営」の難題に取り組んでまいりました。無論、病院経営改善に関しましては、病院長をはじめ職員が一体となり日々努力を重ねて頂いているところです。病院経営に関しまして当面「七対一看護」による医療費加算が重要な要素であり、役員会の了承を得て、「看護師確保」

のための「看護師宿舎の確保・看護師寮の建設」資金を、大学本部からの有利子貸し付けではありますが、措置頂いたことに関係者一同感謝しています。医療に関しては、医療機器の新規購入、更新が不可欠であり、多額の資金を要します。概算要求も重要な手段ではありますが、時期を待てない案件も数多くあり、この件に関しましても総長をはじめ各役員の多大なるご理解・ご支援を得て、大学本部からの有利子貸し付けではありますが、予算措置をして頂くことができています。これらの事項を待たなして総長をはじめ各役員に認めて頂き措置されましたことは、病院経営に大きな支援となると共に医療従事者の元気が出るころとなっております。また、山内溥氏のご寄附による「積貞棟」の建設許可を京都市から得るべく総長をはじめ役員会のご支援を頂き、かなりの時間と労力を要しましたが、平成20年7月には起工式を無事終えることができ、関係者一同「ホッ」としております。

京都大学における大きな方針が役員会で総長のもと議論され決定していくわけですが、役員会の折、時々言われる「総長の洒落（駄洒落）」に気付かずにいると、「あの大きな人懐こい目」で見つめられはじめて「あっ！洒落だったか」とわかり、申し訳ないことでした。どれほどお役になれたか自信がありませんが、総長のおおらかなご性格で気持ち良く、楽しく仕事をさせて頂きました。あっという間の3年間であります。この間、総長をはじめ役員会の皆様、「国際交流」「施設」「病院」の事務の皆さまに支えられ仕事ができましたことに心より感謝申し上げます。

## 充実した一瞬の1095日

元研究・財務担当理事

松本 紘

まつもと ひろし

任期:平成17年10月1日～平成20年9月30日

尾池総長時代の私の理事としての担当は「財務」と「研究」でした。平成17年10月に、前任の辻文三理事、入倉孝次郎理事から引き継ぎを受けました。その他の所掌事項として、宇治地区、産官学連携(知的財産・国際イノベーション機構)、総合技術部、また、西村理事に引き継ぐまでの半年の間ですが、情報基盤も担当しました。いずれも大学の重要任務と心得、戦略は方向性を定め、何を優先するかであり、戦術はその有効性を図るものと考え、関係部局、関係事務部および関係全学委員会などの協力を得て、業務に全力を尽くしたつもりです。夢と伝統のある京都大学が、より活性化し、さらに発展すべく、限られた時間と資源のもとで、これらに取り組んできた日々が昨日のように思い出されます。

研究に関してもっとも印象深い出来事は、高いレベルの研究者を中核とした世界トップレベルの研究拠点の形成を目指す構想に対し、集中的な支援を行う世界トップレベル研究拠点プログラムにおいて、平成19年度に「物質-細胞統合システム拠点(iCeMS)」(申請代表者:中辻憲夫拠点長)が採択されたことでした。同プログラムは、大学の組織・システム改革等が必要であり、関係理事、関係部局長、研究戦略タスクフォース、研究推進部および研究企画支援室、さらに関係事務部等が力を合わせ、一つの研究支援のモデルケースを作り得たのではないかと自負するところです。

さらに、平成19年11月、本学の山中伸弥教授がiPS細胞樹立の発表を行いました。この快挙に、内閣府総合科学技術会議、文部科学省等からは、iPS細胞研究の推進を強力にバックアップいただきました。本学においても、我が国におけるiPS細胞研究の中核研

究組織として、iCeMSの中にiPS細胞研究センター(CiRA)を設置し、論文発表から約1ヶ月半でセンターを立ち上げました。ここでも尾池総長のリーダーシップの下、関係理事等が一丸となったことで、迅速に実績をあげることができたと思います。

このほか、グローバルCOEプログラムは平成19年度には6件、平成20年度には6件が採択され、さらに科学技術振興調整費では、若手研究者の自立的環境整備促進事業の「新領域を開拓する独創的人材の飛躍システム」、女性研究者支援モデル育成の「女性研究者の包括的支援「京都大学モデル」」および先端融合領域イノベーション創出拠点の形成事業の「高次生体イメージング先端テクノハブ」、「次世代免疫制御を目指す創薬医学融合拠点」など多数の課題が採択されました。

このうち、女性研究者への包括的支援「京都大学モデル」は、本学の自主的な支援事業と組み合わせ、女性研究者支援センターの立ち上げにつながることができました。そこでは交流・啓発・広報事業、相談・指導事業、病児保育室開室などの育児・介護事業、柔軟な就労形態支援事業、京都府・京都市との地域連携事業を強力に推進していただいているところです。

一方、財務に関しては、全学的な事業に重点配分するために設けた全学共通経費に加え、昨今の競争的資金になじまない基礎学術分野や、大学の将来にとって重要と思われる事業を積極的に推進するために、「全学協力経費」を新設することができました。これに全部局からの応募を受け、財務委員会での審議を経て、京都大学らしい学術振興をさらに進めることが可能となりました。それ以外の戦略的経費についても、時代の要請に応え、京都大学と

して取り組むべき事業を実施し、教育、学術研究等がさらに発展するよう心がけました。

これらの経費は、おもに部局の要望に基づくボトムアップ方式により配分を行ってきたものでしたが、大学の執行部のトップダウン方式による資源配分の重要性も高まり、また、目的積立金など戦略的に重点配分できる財源の有効活用も求められてきました。

そのため、大学として重点的に取り組むべき事業については、担当役員 の提案に基づき、役員間で検討を行い、「教育」「研究」「学生支援」「医療支援」「広報・社会連携事業」および「基盤整備事業等」を総合的に推進していくための「京都大学重点事業アクションプラン2006～2009」を策定し、計画的に実施していくことを役員会で決定しました。

産官学連携については、我が国および地球社会に貢献するとともに、本学における教育・研究活動の一層の発展と国際的な人材育成に資することをミッションとして、「京都大学産官学連携ポリシー」を平成19年3月に、同年6月に「京都大学知的財産ポリシー」の見直しを行いました。さらに、大学全体としての産官学連携への戦略的な事業展開を目指すこととして、様々な観点からの組織運営体制の見直しを行い、平成19年7月に本学の産官学連携推進と知的財産活用の全学組織として、従来組織を発展的に改組し「産官学連携本部」および「産官学連携センター」を設置しました。この体制整備により、産官学連携本部の統括のもと、産官学連携センターが産官学連携の推進、知的財産の確保と活用、ベンチャーの育成・支援等の全学的な推進支援業務を分野の特徴を生かして実施するとともに、学内外の関連組織とも連携・協

力して、本学の産官学連携事業の活性化と知的資産の効果的・効率的な社会還元を進めてまいりました。また、大学における国際競争力強化を目的として、国際的な大学・企業とのグローバルネットワークを構築し、国際産官学連携を大きな柱として推進することとしています。

また、知的財産に関しては、大学へ

の承継基準を「活用を前提とした承継」に改め、関西TLOとの連携強化を図るとともに、学内承継審査前の「プレマーケティング」を導入・実施、特許の「出願」から「活用」までの一連の業務に対応する体制に移行することができました。

尾池総長の下で理事としてこのような様々な重要課題に取り組む機会を

与えていただき、それによって培われた経験が今の私の財産となりました。これを活かし、一層魅力・活力・実力ある京都大学を目指します。尾池先生におかれましては今後ともよろしくご指導ご鞭撻をお願いいたします。

## 国際化と情報化

元国際交流・情報基盤担当理事

西村 周三 にしむら しゅうぞう  
任期:平成18年4月1日～平成20年9月30日

平成17年10月から、法人化後の第2期の役員が尾池総長により任命されたわけですが、私はその方々より半年遅れて、平成18年4月より、国際交流・情報基盤担当理事に任命されました。就任にあたり総長より、特に重点的に取り組むべき課題として、アジア地域からの留学生受入体制を充実するようこの特命をお受けしました。以下ではこのことの途中経過を含めて、在任中の業務についての報告と感想を述べたいと思います。

国際交流の仕事は、個々の部局単位で行う活動に加え、国際交流推進機構(機構長 横山俊夫教授)と国際部(曾我渉国際部長、20年4月からは塚本政雄国際部長)、さらに国際交流センター(センター長 田村武教授、19年4月からは森純一教授)が担当しています。そして部局から選出された委員による国際交流委員会を決定機関として位置づけ、その決定に基づいて活動を行うという仕組みになっています。私の仕事は、平成17年度に策定された「京都大学国際戦略」の実施にあたり、全体の統括、調整、方向づけを行うのが中心的な業務でした。

京都大学の国際交流のこれまでの

重点は、研究活動にあったといえます。総長の指示は、学生の海外派遣、留学生の受け入れなどに重点をおくことでした。学生の海外派遣に関しては、3年前から開始した「国際交流科目」の充実を重点目標としました。これは、海外の協力関係を有する大学との連携に基づいた学生の国際交流を図るための講義科目です。

他方、海外からの学生の受け入れに関しては、国際教育プログラム(KUINEP)と一般交換プログラムを用意し、海外から学生に英語および日本語での講義を行っているほか、京都アメリカ大学コンソーシアム(KCJS)と連携を強化し、アメリカの大学から学びに来る学生と本学学生とが共同して学ぶ機会を充実させました。

とはいえこのような現状は決して満足することができるものではなく、いっそうの教育の国際化の必要性を認識しています。そこで私は就任後、「東アジア圏学生交流ワーキンググループ」を設置し、特に東アジア地域の大学との学生交流を活性化するための具体策の作成を進めました。まず、相手校と折衝し、学生の派遣と受け入れをまとめるプログラムオフィサー(仮称)の採用、フェローシ

ップ、スカラシップなどの手配などを行います。この計画は始まったばかりですが、その可能性を広げるための方策を検討中です。

次に情報基盤です。本学の情報基盤は、情報環境機構(機構長 松山隆司教授)と情報環境部(松村宗雄部長、20年4月より清水昌一部長)、さらに学術情報メディアセンター(センター長 美濃導彦教授)とが協力して担っています。私はCIO(Chief Information Officer, 情報化統括責任者)およびCISO(Chief Information & Security Officer, 最高情報セキュリティ責任者)として全体を統括するとともに、京都大学の情報基盤の全般の整備に関する責任を負ってきました。とりわけ力を入れたのは、全学の情報セキュリティの確保と全学認証システムの構築等でした。

尾池総長にお仕えたのは、2年半でした。総長の指示を適切に果たし得たかについては自信がありません。しかし幸い新たな体制下で、あと2年理事を務めることになりましたので、懸案事項の実現に向けて、いっそうの努力をすることが尾池体制の完成のためにも重要だと考えています。

## 法人化前後の京都大学

元総務・人事・広報担当理事  
元事務改革・社会連携・渉外(東京)担当理事

### 本間 政雄

ほんま まさお  
任期:平成16年4月1日～平成17年9月30日(総務・人事・広報担当理事として)  
平成17年10月1日～平成18年3月31日(事務改革・社会連携・渉外(東京)担当理事として)

私は、2001年1月に京都大学事務局長として赴任しました。前任者から引継ぎを受けたときは、京都大学に都合5年3ヶ月もお世話になるとは夢にも思っていませんでした。ちなみに、前任者の任期は2年に満たない短さでした。当時は、長尾真先生が総長で、かねてから中教審などを通じて旧知の間柄でした。総長、事務局長という関係で初めて話したのは、米国カリフォルニアで開かれた京大フォーラムの場でした。食事をしながら、早速「東京に京大オフィスを設けて、情報発信の拠点にしましょう」と提案したところ、すぐに賛成していただいたことを昨日のことに覚えています。このアイデアは、半年後に東京有楽町にある帝国ホテルのビジネス・センターに「京大オフィス」として実現しました。

しかし、長尾総長が最も頭を悩ませていたのは、桂に建設中の第3キャンパスのことで、文部科学省から「全体計画が過大で、必要資金を集めようという自己努力が見られない」としてストップがかかっていました。第3キャンパスについては、総長補佐体制を強化し、懸案であった半導体企業の(株)ロームからの建物寄附の案件を進め、全体計画を3分の1ほどを縮小した上で京都市の協力の下に縮小分を市に買い上げていただく話をまとめ、8月には文科省のOKが出ました。土岐憲三総長補佐(元工学研究科長)、松重和美工学研究科教授、川本企画調整官には、この件で特に目覚ましい調整力、交渉力を発揮していただきました。

2001年5月に、文科省から「国立大学の構造改革の方針」が発表され、既に方針が決まっていた国立大学の法人化とともに、国立大学の大胆な統合・再編と第三者評価の義務化やCOEなど競争原理の導入が打ち出されました。02年3月には、文科省の法人化に関する調査協力者会議の報告書が出され、

教職員の非公務員化の方針が固まりました。この報告書を受けて、文科省において具体的な立法作業が始まり、同時に京大においても法人化を受けた大学のあり方について学内で議論が始まりました。今から思うと、このあたりから「これは京大勤務も長くなりそうだな……」と感じ始めました。それまでは、長尾総長が01年9月の選挙で2期目2年の任期で再選され、総長から「自分が総長でいる間は補佐してほしい」と言われていましたので、逆に長尾総長が退かれる時に自分も退任するものだと考えていました。

2002年から03年は、他にもいろいろありましたが、何ととっても法人化の準備で多忙を極めた時期でした。とりわけ、国立大学法人法が国会を通った03年7月以降は、法人化後の組織・運営体制、中期目標・計画、教職員人事制度、財務・会計制度、病院運営などのあり方についての議論が本格化し、日常業務や法人化とは直接関係のない改革努力を続けながら、こうした重要な議論に参加していたわけですから、忙しいのも無理はありません。

そうこうしているうちに、03年9月再び総長選挙がやってきました。この選挙の結果、学生担当副学長の尾池和夫教授が総長に選ばれました。着任は約3ヵ月後の12月16日で、私はこのあたりが退任際ではないかとひそかに考えていました。京大の事務局長クラスの本省の人事は、翌年の4月になる可能性が高いのですが、たとえ3～4ヶ月仕事のない官房付きになっても、法人化の最後の準備は後任に譲って東京に戻ろうと考えていたのが本当のところでした。多感な時期にある高校生、大学生の3人の娘と息子、NPO活動で多忙を極める家族のことも気にかかっており、法人化を超えて京大に残ればあと2～3年は東京に帰れないと分かっていたからです。

総長選挙の1ヵ月後、尾池先生から呼ばれ、「法人化への移行をスムーズに進めるため、引き続き京大に残ってほしい。法人化後1年半の任期でお願いしたい」と要請がありました。正直、私は、京大が大好きで、先生方にも深い敬意を抱いていますが、一方で改革を進めようとする度に、京大の部局割拠主義・教授会自治、「自由の学風」の美名に隠れた学部教育の軽視、国際戦略の欠如、事務職員の保守主義などの壁にぶつかっていて、自分の非力さを感じていたので、この要請を受けるべきかどうか本当に悩みました。尾池先生の大学運営方針についてもよく分からず、残り少ない自分の職業人生の最後を京大に賭けるべきかどうかずいぶん考えましたし、自分のような京大のあり方を抜本的に変えないといけないと強く思い、妥協の少ない頑固者が尾池先生とやっていたらどうか、結局迷惑をかけることになるのではないかと心配しました。

結局、京大に残ることにしました。理由は3つです。第1は、尾池先生が私の「教員と職員を対等のパートナーとして考えていただけますか」という問いに「もちろん」と言っていたこと、第2は、一緒にチームを組む理事や監事などの顔ぶれを聞いて、何とかやっていたらよかったこと、そして第3に「今ここで辞めたら、法人化という50年に一度の大改革を自ら実行することができる千載一遇のチャンスから逃げることになる」と考えたからです。

法人化に際して、京大は「事務局長」職を廃止することになりました。組織の何たるかを理解しない教員の強い主張が通ったためですが、現実には縦割りの理事分掌、事務組織の中では、数え切れないほどの種類、レベルでの調整作業があり、従前は一番高いレベルでの調整の仕事を事務局長が行っていました。

そこで、理事の一人に「事務総合調整」の権限を与え、その任に私がつくことになりました。これに「総務、人事、広報、社会連携」という責任・役割が加わりました。

法人化直前の3月31日の夜10時過ぎまで過半数代表者と、就業規則と労使協定についての難しい交渉を行い、何とか妥結に漕ぎつけて、電話で尾池総長に報告しました。「よくやっていたきました。本当にご苦労様」と言っていたが、苦労が報われた、頑張っただけで心から思いました。

法人化の日、幹部事務職員を集めて総長から「決意表明」というか「訓示」がありました。「職員にこそ頑張してほしい。大学をよくするために、どんどん提案をしてほしい」という期待の言

葉が力強くありました。こうした職員に期待し、職員を育てようという尾池先生の姿勢は、任期期間を通じて一貫していました。本当にありがたいことだといつも感じていました。

法人化後1年半、理事としての仕事は、効率的で効果的、迅速な意思決定の出来るガバナンス・システムの構築、教職員人事制度の抜本改革、職員組合との労働条件改善を巡る交渉、事務改革・事務組織改革、新しいシステム下での職員採用などに加え、国立大学協会の研修委員会委員長の仕事もあり、また05年4月に有志と語らって設立した「国立大学マネジメント研究会」の設立とマネジメントに関する革新事例を集めた月刊誌の刊行などボランティアの仕事も加わって、毎週のように京都と

東京を往復する毎日でした。思い込みが強く、時に強引に事を進めたこともありましたが、尾池先生は常に私の考えを理解し、後ろ盾になり、励ましていただきました。とりわけ、教員の無理解と保守的な事務職員の反対の前で難航した事務組織改革は、私の任期を特別に半年間延長して、一応の形になるまで常にサポートしていただきました。この改革が、長い眼で見れば京大の発展の礎になると信じて孤立を恐れずに発言し、行動しましたが、時に自信が揺らぐこともありました。そんな時も、尾池総長は、部局長会議など反対論、慎重論のオンパレードの中で、難しい議論を捌き、取りまとめていただきました。尾池総長がいなければ、改革は進まなかったと思います。

## 印象に残る言葉

元総務・人事・広報担当理事

木谷 雅人 | きたに まさと  
任期:平成17年10月1日～平成20年7月22日

私は平成17年10月1日から2年9か月余りにわたって、尾池総長の下で、総務・人事・広報担当の理事を務めさせていただきました。文部科学省で高等教育行政に携わっていたものの、初めての大学勤務でやや緊張気味だった私ですが、総長の軽妙洒脱な人柄に助けられ、気軽に率直な意見交換が行われる毎週の役員懇談会にもすんなり入り行けました。特に印象に残っているのは、総長の様々な場面での含蓄のある言葉です。「京大の教育は『放任』ではなく手間をかけた『放し飼いの地鶏を育てるようなものだ』、「京大は大企業というよりは中小企業ないしベンチャー企業の連合体」、「富士山よりも八ヶ岳を目指す」などというような、ウットに富み、かつ本質をついた言葉は枚挙にいとまがありません。

私に与えられた第1の課題は、法人化後の大学経営を支える事務組織と

人材を育てる事務改革の推進でしたが、総長がつねに大学職員の役割の重要性を強調され、各種の職員研修から新採用職員募集のための説明会に至るまで気軽に出席していただいたのは大変心強いことでした。そして、その際には「大学の中心は学生であり、職員には学生の名前を沢山覚えてほしい」、「仕事で迷ったときには学生にとってメリットがあるかどうかを判断基準とすればよい」、「職員は教員・学生・社会をつなぐ大切なインターフェイスである」、「目標管理で最も重要なのは自己目標の自己管理である」などの基本的な考え方を直接語っていただきました。

次に大きな課題は、広報・社会連携活動や同窓会活動の推進です。法人化後ますます大きくなった大学の説明責任を果たすことはもとより、大学から各方面のステークホルダーに対して積極的な情報発信を行い、大学に対す

る理解と支援のネットワークを作る必要性が高まっています。この点については、総長はまさに先頭に立って様々な具体的なアイデアを出され、私はむしろ後からついて行く方が多かったというのが正直なところです。「大学に窓を開けたい、数多くの様々な窓を開けたい」、「よきに付け悪しきに付け新聞や雑誌に記事が出るとHPの訪問者数は著しく増えるが、それをプラスに転じて京大の良さを知ってもらおう工夫が必要だ」などの言葉をよく覚えています。

最後に、尾池総長から私が最も感銘を受けたのは、京都大学、とりわけその学生に対する深い愛情とそれを大切にしている姿勢であり、大学人として基本に置くべきことを改めて教えていただいた思いがします。

ここに心から感謝申し上げるとともに、今後もお元気で活躍されることを祈念して、メッセージといたします。