

## 尾池総長との70日間

総務・人事・広報担当理事

大西 珠枝 | おおにし たまえ  
任期:平成20年7月23日～平成22年9月30日

私は平成20年7月23日から尾池総長が9月30日に退任されるまでのちょうど70日間、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。

着任前に文化庁文化財部長でした私が、文教行政の中でも高等教育行政の経験があまり多くないことを申し上げると、かえってそのほうが今の京都大学の状況がよく見えてよいし、あまり他のことにとらわれず、思うようにやったらよしい、と励ましてくださったことは有難いことでした。

8月は休みが多く、また尾池総長も海外出張等でお忙しく、9月までの間の学内の会議は少なかったのですが、総長の軽妙かつソフトな語り口で、出席者の意見も引き出しながら、しかし、時にキッパリとした議事運営で学内の案件を的確に処理されている姿に、改めて国立大学法人の最高責任者の重みとリーダーシップを感じ、理事としての自らの職責に思いを致しました。

特に広報では、尾池総長は大学を市民に理解してもらうことが必要であり、市民にわかる言葉で理解してもらって初めて研究の成果が生まれると常に言っておられました。例えば、京都大学と京都精華大学の教職員・学生参加のマンガプロジェクトを立ち上げ、マンガによる京都大学紹介冊子を作成したのも総長の発案でした。9月に尾池総長・島本京都精華大学学長の出席の下、「MANGA Kyoto University」が記者発表された翌日、各方面から本を分けてほしいとの声が寄せられました。

事務的に配布先を絞り、予算上限られた部数を長くもたせようと考えていたのですが、尾池総長からそれはおかしいとお叱りをうけました。京都大学をこれまで気にしていなかった人たちにも関心をもってもらうために、そして、ともしれば難しいと思われる研究内容を学生の手も借りてわかりやすく紹介しよう

として作った冊子なのだから、そんな「役人的」考え方はやめるように、と。私は大いに反省し、早速欲しい方に配布するようにしました。尾池総長の社会に開かれた京都大学にしたい、というきめ細かな配慮と熱意を痛感しました。

ご退任の9月30日には本部職員を代表して、私から尾池総長にお礼の言葉を述べさせていただきました。法人化前から法人化後にわたる4年9ヶ月間の数々の業績を御紹介しながら、まさに激動の時代の京都大学において、総長として数多くの課題への対応に尽力され、それらを乗り切ってこられたことを実感しました。

尾池先生、お疲れ様でした。私は10月1日以降も総務・人事・広報担当理事として勤めておりますので、尾池先生には今後も京都大学の行事等にご参加いただき、折に触れてご指導いただければ幸いです。

## 「吾行く道を吾は行なり」— ご苦労様でした

元法務・安全管理担当理事

田中 成明 | たなか しげあき  
任期:平成16年4月1日～平成17年9月30日

尾池総長のもとで法人化直後から1年半理事を務めさせていただいたが、それからもう3年余り経っており、かなり昔のことのように思われる。

我が家の近くの哲学の道に、西田幾多郎の歌碑がある。「人は人吾はわれ也とにかくに吾行く道を吾は行なり 寸心」という短歌が刻まれている。散歩の途中でこの歌碑の前を通るとき、何人かの知人のことを思い浮かべるが、その一人が尾池先生である。何かの機会にこの歌碑が話題になったとき、先生が「あの短

歌は『自由の学風』を誇る京大のモットーだ、自分も気に入っている」という趣旨のことをおっしゃり、尾池総長の舵取り振りを拝見していて、「なるほど、そうか」と納得した記憶がある。

尾池先生とは、同時期の部局長会議のメンバーだったが、その間に二人とも病気でしばらく職務を離れるという経験をした。その当時のことについて、尾池先生は、理学研究科の入試方針の説明に対して私が「法以前の常識云々」と言って失礼なクレームを付けたことを覚えて

おられて、公の場でも紹介されて恐縮したことがある。先生は、その後も、教育・学生担当の副学長を務められ、総長に選出され、京大の管理運営に引き続き尽力されていたが、私は、尾池新総長が就任された頃には、学外の仕事に忙殺されていたこともあって、京大の法人化対応が具体的にどのように進められているのか詳しいことは知らなかった。

法人化直前の1月末に突如尾池総長から理事就任を要請され、困惑した。かなり迷ったが、お引き受けしたのは、総長

が丁寧に説明下さった要請の趣旨に納得したことが大きいですが、私の健康不安の言い訳に、ご自分も依然として治療中だと、ニコリと笑って障害者手帳を示されたことも、お引き受けせざるを得ないと覚悟した理由である。俳句を詠まれる総長に「小雪舞い我が身の処し方ままならず」という駄句を添えて承諾のお返事をメールでお送りした。

法人化によって国立大学の管理運営方式が改変され、その対応のために大学本来の教育研究活動以外に多大のエネルギーを費やすことを強いられ、京大もその例外ではなかった。法人化後も、大学の管理運営は課題山積で手探り状態が続くなかで、まずまず円滑に移行作業が進んだのは、もちろん、法人化対応業務に直接携わった多くの教職員の尽力によるものであるけれども、尾池総長の見識と的確な舵取りによるところも大きかったと思う。総長は、京大の「自由の学風」を継承発展させていくための環境整備・支援体制の強化拡充のきっかけとして活用できるものは活用するが、全体として法人化課題には過不足なく

粛々と対応すればよいという、クールな姿勢をとられていたように見受けられた。京大らしい「吾行く道を吾は行なり」路線の堅持である。管理運営体制についても、教育と研究、理系と文系のバランスに配慮され、大規模な総合大学の多様な分野からの意見やニーズを汲み上げ、その知恵や経験を活用するという伝統的スタイルを基本的に踏襲され、全学的な意思決定や問題処理に関しても、現場主義ということを強調され、全般的に部局・現場の意向・事情をできるだけ尊重するボトムアップ方式を重視されていた。

尾池総長は、ハードなスケジュールを淡々と、時にはパフォーマンスを愉しまれるかのように、こなしておられ、他人事ながら健康管理は大丈夫なのかと心配することもあった。教育研究の環境整備・支援について万事積極的に取り組む必要を強調され、環境・安全問題や男女共同参画など、強い関心をもっておられるテーマについては、具体的な方針やアイデアまで示して指示を受けることもあった。日常的な管理運営については、基本的に役員会での検討をふまえて担

当理事等に任せ、全体の方向づけと調整をされるというスタイルだったが、重要案件について部局長会議の議論が紛糾したり、一部学生の異議申し立てのため構内整備事業が中断したりして、役員会でも対応に苦慮して最終的に総長の判断を仰がざるをえないケースもあった。そのような場合、総長は、各部局の意向や学生の意見をよく聴いて機が熟するまで粘り強く待って判断する姿勢をとられることが多く、私のように短気な者にはお付き合いしかねることもあったが、結果的には、ほとんど総長の判断で収拾でき、状況判断の的確さには敬服せざるをえなかった。先生ご自身の「吾行く道を吾は行なり」路線は、目配りの利いた包容力のあるものであったように思う。

尾池先生、法人化前後の激変期の京都大学の舵取りの任を無事終えられ、本当にご苦労様でした。しばらくはゆっくり俳句などを詠まねながら地震の研究をお続け下さい。次の句集を楽しみにしています。

## 3年の任期を終えて

元法務・安全管理担当理事

中森 喜彦

なかもり よしひこ  
任期：平成17年10月1日～平成20年9月30日

前任の田中成明理事の後を承けて、平成17年10月から20年9月までの3年間、法務・安全管理担当理事を務めました。尾池総長の任期後半をお手伝いしたことになります。法務・安全管理という仕事は、大学の業務の中では側面支援的なものですから、総長と会う機会はそれほど多くはありません。案件の節目で総長の了解を得ておかなければならないときに面会を求めるといったことになります。

私が持ち込む案件は、性質上、総長の職務から見れば中心的な重要性を持つものではなく、日頃の関心の脇にあるものが多かったのではないかと思います、

少し説明すると直ぐに理解していただき、その都度的確な指示・判断をいただいたと思っております。こちらの検討が不十分で持ち帰らなければならなかったことはあっても、総長の同意が得られず困ったということはなく、担当者としては安心して仕事をすることができ、実に有り難かったと思っております。

安全管理の仕事は、法学研究科の者には専門外のことであり、具体的な処理は環境安全保健機構長などに全面的に依存していましたが、課題が環境管理全般といったところに及ぶようになり、平成18年から大学にも環境報告書の作成が

義務づけられました。総長の知識や判断の源泉は私などには計りがたいものでしたが、環境問題についても、総長には種々のチャンネルがあるようで、環境報告書の作成に当たっても度々鋭い指摘を受けました。大学に環境税を創設するという提案は、どう処理したものか考えあぐねていましたが、工学研究科の吉田治典先生などが環境賦課金制度を作り上げて下さり、代わりに責めを塞いで下さいました。

法務関係の職務では、教員制度に関わる案件で、総長の強力なバックアップを受けて乗り切ることができたことが何度かありました。残念なことに、3年の間には、

教員の懲戒に関わる案件が何度も生じ、度重なるにつれて気の重い問題になりました。総長には、この関係でも、相談の度に、基本を揺るがせにしない的確な指示・判断をいただきましたが、任期の最後に生じた案件では、現実の障害を突き崩すことができず、総長の意に即した処理をすることができないままに

終わって、申し訳ない結果になりました。法学の人間は、概して、他に率先して何事かをなすといったことは得意でなく、総長には、事が思うように進まないと感じられることが多かったかも知れません。また、総長の任期前半の理事が総じて紳士的な方々であったように見えるのに対して、後半の7人には個

性の強い人間が多かったようにも思われ、総長職の本来の困難に、さらに無用の気苦労が付け加わったかも知れません。今はそのような負担がなくなって、大いに研究生生活を楽しんでいただけることを祈っております。

## ボトムアップのトップダウン

元財務・情報基盤担当理事

辻 文三 | つじ ぶんぞう  
任期:平成16年4月1日～平成17年9月30日

それぞれの大学には設立の理念があり、これが案外有効に作用していることに、馬齢を重ねた最近気がつきました。私が京都大学を含めて、歴史的背景が異なる3つの大学教員を経験してのことです。京都大学での最初の経験は、着任後4年目で、全学共通教育に関係する会議の座長を仰せつかったときのことでした。それまでに在籍していた大学では、座長たるものは、予め十分な準備を重ねて原案を作成しておき、出来るだけスムーズに会議を運営し、結論を導かねばならない、と考えられていました。また、そのように導かれた結論について、大多数の教員は特に異論を唱えることもありませんでした。そのような物事の進め方に慣れていた私は、初めての全学の会議の座長として、張り切って原案を作成し、会議に提示しましたが、結果は惨めなものでした。自学自習という教育理念と自由の学風という研究理念を持つ本学で、最初から座長がこれでどうか、というような会議運営が成り立つはずはなかったのです。自由の学風の意味の重さをあらためて認識させられた会議でした。

尾池先生が、総長に選出された最初の挨拶で、京都大学総長のリーダーシップとは、ボトムアップのトップダウンである、とおっしゃいました(私が勝手に自分の拙い表現に置き換えてい

る可能性が高いです)。尾池総長の表現力の豊かさにはいつも感心させられました。そのときも、なんとうまい本質をついた表現だろうと思いました。国立大学法人への準備では、法人化まで僅か3ヵ月半しか残されていない時期の総長補佐として、私は、大学評価・桂キャンパス・情報基盤担当を命じられましたが、それ以外に、財務制度WGと人事制度WGの座長も命じられました。桂キャンパスのこと以外は、建築構造学の実験屋である私にはまったく縁のない世界ばかりでした。とりわけふたつの財務と人事のWGの運営は、尾池総長の言葉がなければ、とても務まらなかったと思っています。人事制度にしても、財務制度にしても、法人化後の大学の教育研究の根幹に関わることばかりであり、WGでの委員の先生方の意見も熱気を帯び、それぞれ十数回に及ぶ会議を開催しましたが、毎回白熱した議論が戦わされました。そのような中で、落ち着いた顔をして、よく座長席に座っておれるものだ、と同僚の総長補佐の先生から言われたことがあります。実際には、落ち着いたとは正反対の心境でしたが、ともかく委員の先生方の意見をよく聴くことと、それらの議論を集約した専門委員の先生方や事務局の方々の取りまとめに従う、という姿勢を通す以外に出来ることはなかったのです。法人

化への準備は3月31日の深夜近くになって、過半数代表者との話し合いが終了してようやく終わりました。

国立大学法人になってからは、財務・情報基盤と、桂キャンパス担当理事を仰せつかりました。私は自分の専門に近い施設を担当したいとお願いしたのですが、財務をということになりました。これも本学の伝統的な考え方による尾池総長のご指示だと思い、納得しました。理事・副学長としての1年半はあっという間でした。法人化の前に立てていた基本方針を現実に移していく中で、様々な問題が浮かび上がってきました。財務委員会、情報基盤委員会を開催するだけでは処理不可能な専門性の高い問題も多く、問題ごとにTFやWGを立ち上げて原案を検討することにしました。研究科長の先生方をお願いして、専門委員の先生方を推薦していただきましたが、いずれも素晴らしい能力をお持ちの先生方ばかりで、あらゆる分野に卓抜した教員を擁している京都大学の懐の広さにあらためて感動いたしました。私はといえば、尾池総長のお言葉である「ボトムアップのトップダウン」の前半のみを念頭に、一生懸命努めた1年半でありました。支えて下さいました、多くの素晴らしい先生方にあらためて深甚なる感謝の意を表させていただきます。

# 変わる京大、変わらない京大 一学者の商法一

元病院担当理事

佐古 伊康 さこ よしやす  
任期:平成16年4月1日~平成17年9月30日

国立大学法人化への激動の前後を激変緩和させながら舵取りされた尾池和夫総長には、法人の基礎固めをされて、無事任期満了されたことを心からお慶び申し上げます。実は、総長があの柔らかな笑顔の裏で、ストレスを爆発させずに抑制し続けることが心血管に及ぼすリスクを、医師として心配していました。

京都大学理事の任期満了に当たって抱いたこの雑感・私見が、その後の改革によって現状と異なる場合はお許し願います。

## ■意思決定メカニズム

筆者は、京大本部では、外部理事(病院担当)として毎週月曜日午後の役員会に加わるとともに、その他の重要な学内会議である経営協議会、教育研究評議会、部局長会議、研究科長部会等のメンバーとして列席した。京大病院では、毎週月曜日の早朝に開催される執行部会議等に加わった。しかし、筆者の身分が外部理事枠、給与・賞与が勤務日割割となるがゆえに、HPその他では非常勤理事として記載され、大学に随時出勤する気楽な役員と理解する人が少なくなかった。これには総長も理解を示され、人事部に外部理事と表記することを提案されたが変更はなかった。

大学の意思決定は過程が複雑で時間がかかりすぎる。旧法時代の法人化対応が遅滞しており、理事会は規定の見直しなどの制度設計で翻弄され、その重要な役割である企画・戦略の時間が殆どなかった。とくに、組織(部局)横断的な視点で機器購入、人事・組織を見直す必要性、病院経営の課題等を議論する共通の場はなく、制度の適用と実践には残された課題が少なくない。

組織上の病院の位置付けが医学部附属か大学直属かは、それぞれに一長一短があり現在も議論の対象になっている。経営協議会や理事に学外者の任用が求められているが、その役割は大学の常識と社会の常識のギャップを

埋めることにある。学外者の指摘が学内者に心地よく響くようでは、その存在意義はない。部外者に対して排他的であるのは組織人の通弊である。大学本部ならびに担当理事と病院との関係は曖昧なままで推移していたが、法人化の1年半後に、総長のお骨折りにによってようやく組織図として明確化された。

## ■大学の使命と病院経営

縮小均衡と拡大均衡の舵取りは難しい。京大では、毎年減額される効率化係数相当額は、人件費と定員管理に当てられるので、定員削減による教育・研究面での懸念がある。とくに、京大病院の助手(助教)不足は、労働基準法に抵触しかねない喫緊の課題である。

財務面では、京大の特色を出すべき医療機器や施設の先行投資が厳しく、それだけに、外部資金の確保、物件費と人件費の壁の柔軟性、特定有期雇用教員、学内貸し付制度等について、戦略的判断が必要になる。

大学の使命である教育と研究は医学部も他学部も変わらないが、診療業務は部外者には見え難い。大学の総経費に占める病院の割合は大きく、病院がくしゃみをすれば大学が風邪を引く。医師の管理職手当対象者が病院長だけという事務原案を、副院長にも広げて頂いた。これは、病院業務の実態が部外者には見え難い証左のひとつであろう。

大学で行われる医療のすべてが先端先進医療や特殊医療ではない。同床異夢の縦割り組織人は、集団としてつまらないことを真面目にやり、誰にでも出来ることを人並みにやる習性が乏しい。大学の美名の下でまかり通る論理にメスを入れ、大学でしか出来ない医療と市中病院でも行われている医療とに峻別して、部門別(診療科別・医療行為別)コスト計算などの経営分析に基づくヒト・カネ・モノの見直しと配分が望まれる。

## ■京大らしい改革に必要なもの

大学の顧客は、教育では学生、診療

では患者である。顧客満足度が重視される社会では、大学も例外ではない。たとえば、新しい卒後臨床研修制度は、大学人が国民の要望に応えなかった結果である。

「わが国の高等教育の将来像」と題する中教審の答申では、高等教育機関に国際的な研究教育、高度専門職業人養成、総合的教養教育などの多様な機能を示し、棲み分けを促している。医師の卒後研修への対応には、初期臨床研修、後期専門研修、臨床大学院への調和のとれた選択と集中、市中医療機関との連携と機能分担等で、過去の反省に基づく京大の独自性が期待される。臨床研究では従来通りの京大らしさの継承と更なる発展が期待される。

大学の健全経営は、教育と研究を推進する糧である。政府調達制度や経営改善係数は全大学共通の外敵ながら、経営上の真の敵は構成員の意識、縦割り組織と業務効率などの組織内にある。

法人化では、教育・研究の長である学長が経営のトップである理事長を兼ねる。異質の二つの重責を担うには超人的な能力が求められる。大学の自治の名のもとで選出された学長や病院長が強力な指導力を発揮するには、構造的・組織的な課題が内在する。教育・研究上の京大の自由の学風は尊重されるべきであるが、経営上の責任なき自由は自滅の道である。多様性の遠心力と求心力を調整する執行部の舵取りは容易でない。

心が変われば、人、仕事、そして組織が連鎖的に変わる。お役人気質が蔓延する事務部門では、組織改革・人事考課制度は人の心を変える手段になる。変革期の組織には、目的意識を持って職員との間で双方向の意思疎通を図り、積極的な提案と的確な統率を行う先見性と状況判断能力を備えた

リーダーが、従来にもまして求められている。しかし、職員の意識改革には時間を要する。決断するのはトップの責任であり、その具現に努めるのは部下の責任である。トップのリーダーシップには、サブリーダーの力量が問われている。

■さらなる変革と飛躍を期待

“教育と研究”では変わらない京大、

“経営”では変わる京大を期待している。法人の安定飛行には、意思決定メカニズムと責任の明確化、自由と責任に基づく自律と効率化等の再点検が急がれる。あらゆる職種・職階の大学職員が、覚醒して意識清明になるまでの過程では、強い痛み刺激が必要かも知れない。大学の使命は社会貢献で

あり、法人には社会的説明責任がある。今後、オンリーワンの京大として更なる変革と発展を期待している。

最後に、尾池和夫前総長には successful aging に向けてご自愛のうえ、ご健勝を祈念します。

## わたくしの財産

元総長特別顧問  
監事

### 平井 紀夫

ひらい のりお  
任期:平成16年4月1日～平成20年3月31日(総長特別顧問として)  
平成20年4月1日～平成22年3月31日(監事として)

京都大学の国立大学法人への移行に伴い、京都大学の運営に民間企業の経験を活かしたいという尾池総長の意向から、平成16年4月より平成20年3月まで総長特別顧問として、京都大学の人事改革および事務改革に関して総長および担当理事に意見を申し上げてきました。

さらに、平成20年4月より監事に就任し、監事の立場で京都大学の業務全般の執行状況を監査してきました。

4年半にわたり、尾池総長には定期的にミーティングの時間を持っていただき、民間企業の実情と人事・事務改革に関する提言や監事としての意見などいろいろとお話をしてきました。

尾池総長とのお話を通じていくつかのことが思い出されます。

一つ目は、民間企業の経験に関することです。尾池総長は民間企業の経験をされておらず、民間企業の状況を理解されていないと考えていたのですが、尾池総長との対話を通じて民間企業の状況をよく理解されているように感じましたので、「どうして経験されていない民間企業の状況が理解できるのですか。」と質問いたしました。この質問に対して、「研究者であり、民間企業のことは類推するしかないが、自分の研究を極めていけば、そのようなことも可能なのですよ。」という答えでした。「研究を極めるとは、研究を通じて原理、原則を見つけ出し、

その原理、原則を応用して企業の現象についても理解ができるものなのか。」「研究を極めるとはそのようなものか。」と納得したことを思い出します。

二つ目は、やはり地震に関することです。何度か地震の話をお聞かせいただき、著書も拝見しましたが、活断層や地震観測や地震に付帯することなどを聴けば聴くほど、何時身近に大地震が起きても不思議ではないということが分かりました。このことを直接確認すると「そのとおりですよ。」という答えでした。その後出版された著書で次のように記されています。「西南日本は1995年、本格的な地震活動期に入ったと考えられます。東北日本では、すでに地震活動が続いています。……このように、日本列島の各地で地震活動期が重なってきて、しばらく静かだった日本列島全体でこれから地震活動期が続きます。四つのプレートが押しよせてきた日本列島に住む以上、大地震がいつ起こってもいいように十分備えておいてほしいと思います。」(『活動期に入った地震列島』尾池和夫著 岩波書店 78、79P)

阪神・淡路大震災から十数年を経て、東南海地震や南海地震などのことを耳にしながらも、身近に大地震が起きるといった感覚が薄れていたのですが、最近「今地震が起こったら……」と考えるようになり、少しは地震に対する理解と心構えができ、我が家の地震対策も進

めることができました。

三つ目は、蜘蛛に関することです。尾池総長と打ち合わせの後、『クモはなぜ糸から落ちないのか』という書籍(大崎茂芳著 PHP新書)を読んだことがありませんかと質問されました。当然のように「いいえ。読んでいません。」と答えたのですが、その後この言葉が耳に残り、その書籍を読んでみました。この書籍を通じて蜘蛛の生態に人間の「安全性」と「信頼性」の解が潜んでいることを知ることができました。つまり、「社会生活における刺激と応答の関係でも、線形関係が成立すれば信頼でき、非線形関係しか成立しなければ、信頼することはできないのである。」(136P)、「人々が将来にわたって信頼できる道を歩みたい場合、変化する状況に合わせて自己の線形的行動ができるように努力すればよい。」(197P)と記されていたのです。この書籍を通じて、人間にとって有益な知恵が自然の中にたくさん存在し、それを活用すれば社会の問題解決も可能であることを知りました。また、研究者の具体的な姿を垣間見るとともに「地震を研究しているが、民間企業のことも理解できる。」と答えられたことがようやく理解できたのです。

これらは尾池総長との対話を通じて学んだことの一部ですが、尾池総長との対話を通じて多くのことを楽しく学んだことは、私の貴重な財産になっています。

# 「海の視点」と監事活動

元監事

原 潔 | はら きよし  
任期:平成16年4月1日～平成20年3月31日

尾池先生に初めてお目にかかったのは、国立大学の法人化が始まる約1ヶ月前の平成16年3月初め、4月1日からの監事就任に伴うご挨拶のためであった。その当時は、国立大学法人における監事の役割が自分の中ではっきりしていない時であったが、先生は、海の視点で大学をみてほしいといわれたのが印象的であった。それまで神戸商船大学に学び、教員、学長として勤務した自分にとって「海の視点」とは何か、「陸の視点」との違いは何かを改めて考える機会になった。長年同じ社会で過ごすとその特色が見えにくくなるといわれるように、それまで「海の視点」をあまり意識しないで仕事をしてきたが、海洋という自然の中で人間活動をするために、海の生活には陸の生活以上に自然の脅威に対応し、限られた居住環境で活動するための規律や規範が伝統的に継承されていること、つまりリスク管理が徹底していることを改めて意識した。先生もこのことを期待されているのだと

感じた。尾池先生は、松本新総長との交代式でのご挨拶の中で、就任時に大学の危機に際してまず何を守るべきかを考えたと述べられていたが、当時も同じ思いで「海の視点」という言葉で私への期待を述べられたのだと改めて感じた。

リスク管理は、いわゆる計画(Plan)、実行(Do)、検証(Check)、改善(Action)のPDCAサイクルを個人レベルから組織レベルまで徹底することである。特に船上では、陸上での仕事に比べて安全にかかわる事項の検証(点検)と改善の過程は、より徹底して行われる。4年間の私の監事業務の中でもこのことを常に視点に置きながら監査をし、その結果に基づいて尾池先生に様々な意見を監事報告書として述べてきた。先生の期待された監事監査ができたかどうかは定かではないが、報告に伺うたびに予定時間を超えて先生と学内外の状況について話し合うことができたのは、私にとって充実した経験であった。

先生は、また大学業務のフィールドに

着目し、キャンパスミーティングで学生と、ランチタイムミーティングでは若手教員と懇談され、現場での課題を把握するのに努力されていた。この視点は、監事業務にも共通するので何度かご一緒させていただいた。また大学活動の透明性を確保するために、広報、公開にも尽力された。その一環として監査報告書を学内外へ全面的に公開することを積極的に推奨され、結果として監事監査を通じて京都大学の業務の透明性を推進するのにそれなりに貢献でき、国立大学法人における監事監査の一つのパターンと認知されたのは、関わった監事の一人としてうれしいことであった。

航海は、目的港へ途上の荒天のリスクや使える資源を考慮して最適航路を選択しながら航行する。これからの大学にとって自然環境以上に、短期間に厳しくなると予想される社会環境下で、京都大学が、地球社会の調和のある発展に寄与する目的に向けて「学問の海」を順調に航行することを祈念している。

# 初代非常勤監事として

元監事

佐伯 照道 | さえき てるみち  
任期:平成16年4月1日～平成20年3月31日

平成16年4月1日付で監事のお知らせをもらったが、既に、国立大学法人法施行後約半年も経過しているにも拘らず、お知らせの差出人は「任命権者京都大学総長尾池和夫」と表記してあった。

法律の規定では、監事の任命権者は文部科学大臣の筈である。同日付で大臣の任命書も届いていた。任命権者との関係でいえば、総長と監事は「同格」である。こんなことでも、大学法人発足後の混乱が感じられた。

先例のない中で、就任直後から常勤監

事原潔さんと監事としてどんなスタンスでどのような監査業務をしていくかについて大いに議論することとなった。

最初の仕事は「国立大学法人京都大学監事監査規程」の案づくりから始まった。規程の制定自体は総長裁定によるので、次に学内の実施検分を経て、第1年度の「監事監査計画」を策定し、これにより順次監査を実施したのであるが、大部分の事実調査及び事情聴取は原監事が「監事監査対応プロジェクトチーム」のサポートを得て行われたので、非常勤監事としては、これらの内容を

事後的にフォローして検討するのみであった。

神戸商船大学最後の学長を務められて、京都大学の常勤監事に就任された原潔さんは、素晴らしい監事監査業務を4年間に亘って遂行された。監事報告書を読むのが楽しみである、と言われた経営協議会委員すらおられたくらいであった。

尾池総長はじめ副学長の皆様方の能力識見そして人柄を間近にみせてもらい、担当職員のご支援とご協力によって、大学法人の立ち上げ直後の4年間を楽しく見学(監査?)させてもらったことを感謝しています。