

# 改革と己からの自由

## Message

平成20年10月に京都大学総長に就任し、平成26年9月で6年間の任期を終えました。京都大学が法人化されて4年半が経過した時点での総長就任でしたが、国立大学では法人化の前後で学長の役割が大きく変わり、実質的に「経営者」としての手腕も求められるようになりました。私自身は総長就任前から理事として執行部の仕事をしてきましたが、それでもいろいろと苦労したことを覚えています。

また、大学を巡る環境が激しく変化した時期でもありました。長引く経済停滞の中、特に景気回復という文脈から大学の持つ教育力・研究力をもっと社会に還元していくべきではないかということで、大学改革を求める声がこれまでになく高まった時期だったのではないかと思います。

大学全体では、18歳人口の減少に伴う大学全入時代が到来し、京都大学のようないわゆる難関大学においても学生の質の変化が肌で感じられるようになりました。同時に、グローバル化やIT化といった時代の変化に大学教育はうまく対応できていないのではないかという指摘が様々なところから聞かれるようになり、文部科学省もこうした声を受けて、中央教育審議会の学士課程答申（平成20年12月）や質的転換答申（平成24年8月）、さらには大学改革実行プランなどにおいて、大学教育の根幹に踏み込む改革を求める姿勢を強めてきました。

国立大学固有の問題としては、厳しい国の財政状況が続く中、国立大学予算の基礎となる運営費交付金が毎年1%以上削減され続け、各大学の外部資金獲得や経営効率化の努力で対応できる限界を超えて大学の基礎体力を奪いつつありました。また、法人化の際に非常に限られた時間で様々な制度変更に対応せざるを得なかったことから、法人化前の「慣習」の多くを引き継いでしまい、国立大学の学長は大学運営の全責任を負う立場に置かれたにもかかわらず、その職責を果たせるだけの権限を持たされなかったという構造的な問題も抱えていました。こうした状況の下、文部科学省は国立大学改革プラン（平成25年11月）や国立大学のミッションの再定義といった政策を次々と打ち出してきました。

世界に目を向けると、世界大学ランキングの存在感の高まりによる国際的な大学間競争の激化がありました。特に優秀な研究者や学生の奪い合いは世界的な規模で起こりつつあり、日本の大学は

その潮流に乗り遅れていたと思います。また中国、韓国、シンガポールなどのアジアの大学が台頭し、日本のトップ大学と肩を並べるところまで追いつかれてしまいました。

国や社会の求める改革がすべて正しいとは限りませんが、京都大学を含め日本の大学がこうした情勢の変化に十分に対応できていなかったことは事実だったと思います。そして多くの大学がこのことに気づき、改革に舵を切りつつありました。京都大学もこのままなにもしなければ国際的な評価はもちろん、日本を代表する大学としての地位をも失うかもしれない。そして京都大学の凋落は日本全体にとっても大きな損失であり、絶対に避けなければならない。そういった危機感を持って「魅力・活力・実力」の京都大学とすべく6年間総長として仕事をしてきました。

幸いなことに私の考えに賛同し、力を貸して頂ける学内外の方々に恵まれ、考えていたことの多くは在任中に実現できました。教養教育の在り方を大きく変えることになる「国際高等教育院」の設置、優秀な若手研究者が存分に力を伸ばせるようにするための「白眉プロジェクト」、学位を有するグローバルリーダーを育成するための「思修館」の設置、高大接続の在り方を抜本的に見直すこととなる「特色入試」の導入など、挙げればきりがありません。どれも簡単な改革ではありませんでしたが、執行部・事務本部の努力と学内の理解、学外からの支援によって実現することができ、各方面からも先進的な取組として注目を集めるとともに、この6年間で京都大学は「大学改革で後れを取っていた大学」から、「大学改革をリードする大学」に大きく生まれ変わったとの評価を頂きました。関係された皆さんにはこの場を借りてお礼を申し上げたいと思います。

私がこれらの改革を成し遂げられたのは、長年の京大生活で染み着いた「自由の学風」すなわち既成概念から自由になり、根本に立ち戻って物事を考えることを実践できたからだと思います。組織というのは本質的に変化を嫌います。それは京都大学も例外ではありません。しかし何でもかんでも守るのではなく、守らなければならないものと変えるべきものを、既成概念にとらわれることなく峻別し、柔軟に変化していくことこそ京都大学が世界に冠たる大学であり続けるために必要なことだと今でも信じています。これからも山極新総長の下で、京都大学が「自由の学風」を守り、日本、そして世界で存在感を示す大学であり続けて欲しいと願っています。

Hiroshi Matsumoto

松本 紘

