

学内広報

2003. 7. 15
東京大学広報委員会

評議会（2003.7.15）における 法人化作業に関する総長の所信表明



今後の法人化作業についての所信表明

国立大学法人法の成立によって本学の歴史における大きな転機が訪れようとしています。本日はこれを受けて今後の法人化作業に臨む私の基本的な立場を表明し、その是非について評議会の判断を仰ぎたいと存じます。言うまでもなく、私は法人化作業を行うことを前提にして総長に選出されたわけではありません。しかし、事態の変化に伴い、図らずもこの作業を行わざるを得ない立場に置かれました。この作業は本学のこれまでのあり方がある意味で根底的に見直すことを求めるものであり、従来の連続線上で取り組むことができない多くの諸課題を抱えています。この重大な歴史的段階に当たって、以下のような基本方針に基づいて法人化作業に取り組むことの是非について評議会の判断を求め、一つの区切りとしたいと考えます。こうした重大な案件について学内の意見を徴することなく、なし崩し的に取り組むのは本学の伝統に反するというのが私の認識です。そこで、この重大な法案についてのこれまでの取り扱いを含め、私の所信表明について各部局、全学において忌憚のない議論をしていただき、私が今後この作業に取り組むことについて信任してもらえるかどうかの決定を仰ぎたいと思います。

すでに制定された東大憲章に明らかなように、本学がどのような目標に向かって、どのような点に留意しつつ歩んでいくかについては学内的な合意がすでに成立しています。学問研究と教育において国際的に名誉ある地位を占め、占め続けるというこうした本学の目標は法人化によって些かも影響を受けるものではありません。今後は法人化を活用してそうした目標をよりよい形で実現することがわれわれの課題です。法人化というのは枠組みの問題であり、ある意味では手段の問題です。従って、法人化を「使いこなす」のかそれとも法人化によって「振り回される」のかでは雲泥の差が出てきます。私は決して楽観主義を説くつもりはありませんが、さればと言って悲観主義だけを煽るつもりもありません。われわれに必要なのは、法人化を「使いこなす」のに必要な冷静な現実主義です。勿論、法人化を「使いこなす」のは学問研究と教育の更なる充実という目標のためであり、それ以外のことを念頭に置くものではありません。その意味でわれわれは微動だにすることなく、われわれの良き伝統を更に発展させていく覚悟を固めるのみです。

しかしながら、このことは文字通り全てが従来と同じ状態を続けることができるということを意味しません。先に私は冷静な現実主義の必要を説きましたが、本学の構成員にはそれ相応の意識改革を求めなければなりません。法人化は自己責任を大学に求めることを意味しますが、それは各大学法人が自らの資源を全体として有効に管理し、活用することを当然に要求します。これまでの大学はミクロのレベルではそれぞれに資源の有効管理を行ってきたといえるかも知れませんが、これからは大学

全体のそれが正に問われることとなります。つまり、これまででは文部科学省が個別的に行う管理に対して個別的に要求をしていれば済んでいたわけで、大学それ自身には有効な管理のための方法もなければその活用のための手段もなかったわけです。今後は大学が資源の有効管理・活用について直接責任を負うということになります。これこそ社会が大学の自治の核心と見なすものです。これははっきりと本学の教職員の皆さんに認識してもらわなければならない第一の点です。

これに伴い、学内のさまざまな組織には従来以上に厳しい説明責任が求められることとなります。自分たちの組織は何を目標にし、何を達成しようとしているかについて学内的に説得できないならば、そうした組織は大学にとって意義のある組織とは言えません。存在意味の曖昧な組織の持っていた資源は別の形で有効に活用されることとなります。それは当然の帰結として個々の教職員にも従来以上に厳しい説明責任が求められることにつながります。こうした形で大学全体が緊張感のあるものとして再編成されることを覚悟していただきたい。

これまで定員とそれを根拠とする各組織があり、その連合体のような形で大学が意識されてきましたが、法人化の結果として全体よりも部分が先にあるという議論は基本的に根拠を失いました。法人がないのに部局や各組織がそのままの形で存続するという事はあり得ません。これはいわば版籍奉還を前提にして全てを発想しなおすということ、全ての部分や組織（この中には本部の事務局も入ります）、そして財源を大学全体の観点から考え直すということを内に含んでいます。これがこれからの法人化作業の大前提です。

そして目下の最大にして緊急の課題は、法人の自立性を名実ともに可能にし、資源の有効管理ができるような大学法人という組織体を新たに作り出すことにあります。そのためには大学全体を見通す管理能力を備えた中枢機能そのものを創出することが必要です。こういう中枢機能が確立しなければ結局のところ各部局や各組織の存続にも深刻な影響が及ぶことは避けられません。これをほとんどゼロから有効性を発揮できる水準にまで立ち上げるために、私はそれに必要な人員と財源を断固として動員する覚悟を決めております。これまでの本部はこの点で抜本的な充実と改革を必要としており、満足すべき段階に到達するためには相当の年月と相当の資源を必要とすることだけは確かです。今後の法人化作業は現在の状態を前提にして論ずるという発想では到底対応できません。

こうした中枢組織の創出は学内における各部局、各組織の説明責任の問いかけやいわゆる評価と表裏一体の関係に立ちます。従って、そうした諸組織について大学としての自己点検、自己評価の仕組みを内部に新たに作り出し、始動させることが必要となります。中枢組織と各部局との関係は目標と評価を前提にしたいわば契約的な性格を持ち、それに応じて責任をとることとなります。その結果、資源の有効管理・活用の観点からこれまでの

組織（この中には事務機構も入っています）の再編成や見直しが出てくることは避けられません。勿論、総長についても法人全体の管理運営能力の観点から評価がなされ、解任の手続きをとることが学内のできることは周知の通りです。このように各組織及びそこにおける教職員それぞれのあり方が新しく見直されることになるというのが確認されるべき第二の点です。

但し、ここで誤解のないよう次の点を申し添えます。それはこうした学内での評価や説明責任はあくまでも本学の掲げる目標との関連で判断されるべきであるということです。そして東京大学に関する限り、目先の利害ばかりを視野に入れた評価や判断によって大学運営を行うということは論外であると考えます。目先の利害にばかり振り回されることは、長期的には大学を自滅に追い込むことになるというのが私の認識です。大学は人類の知的遺産の継承と新たな知の創出のための社会の公共財であり、本学は決してこの点を疎かにするものではありません。そして、本学のこうした使命を果たす為にも先に示唆したようにそれぞれの領域における教育研究の目標とその質を学内において厳しく問うことはますます必要になって来ることになります。

第三に総長のリーダーシップについて私の見解を述べておきます。これについては二つのものを区別する必要があります。第一は法人化を行う移行期の段階におけるリーダーシップであり、第二は国立大学法人がそれなりに動き出した後の段階におけるリーダーシップです。このうち前者は将来を見据えて国立大学法人の骨格を準備するためのものであり、先の第二点において述べた中枢組織の創出などといった「無から有」を作り出すようなことをする際に必要になります。そのために必要な資源の集約について、学内の意見が一致して支持しない場合にも実行に移さなければならない事態や、時間が限られていますから早急に判断を迫られる重大な案件も当然覚悟しなければなりません。この点について相当包括的な授權がなければ法人化作業に責任を持っていないことははっきりしています。また、法人の将来のためには当事者の利害や意向ばかりに耳を傾けているわけにはいきません。この第一の場合のリーダーシップはいわば立法者的な機能であり、更には法人化以後の総長が行うべき事柄を法人化以前の総長が行うということに関わるものであり、今回信任を求めるのは主としてこの点に関わっています。

第二の意味での総長のリーダーシップについていえば、これは組織の柔軟性を維持するために必要不可欠のものであるというのが私の見解です。これまで東京大学はさまざまな改革を自主的に実行して来ましたが、それは大変な労力によって辛うじて可能になりました。しかし、数千人の教職員を擁しながらも僅かな人員すら柔軟に動かすことができないといった硬直した態勢は存在し続けてきました。各部分の最適状態の追求が資源の全体的配分の非合理性としばしば並存してきたという側面ははっきりと認めなければなりません。各部局から毎年提出されるさまざまなプロポーザルの中には総長として直ぐに

でも応援したいものが少なからず見られますが、為すすべもなくこれを見守らざるを得ないという体験を私はしてきました。

ところで今度の法人化は終点ではなく、より大きな変化の始まりではないかというのが私の歴史的直感です。今後大学を取り巻く環境はますます激しく変化し、これまで想像できなかったような大きな変革の圧力にさらされる覚悟を固めておく必要があります。総長のリーダーシップはこうした変化を受け止めるための柔軟性を組織にもたらすクッションであり、大学の突然死を回避するための一種の保険であると考えべきです。この観点からすれば、トップダウンかボトムアップかという議論は余り意味のあるものとは思えませんし、何時までもそうした議論に時間を費やすべきではないと思います。また、総長には責任だけを任せ、事実上何もできないという仕組みでは、そもそも総長のなり手がいないか、法人の将来は暗いものになるでしょう。

総長が一定の人的資源や財源を現実に留保するとしても、それはあくまで大学の研究教育のため、あるいはその基盤作りのために用いられるものであって、何かその他の用に供せられるものではありません。その活用に当たって学術的に見て合理的な手続きをとるならば、大学全体の研究教育を更に一層活性化するための重要な武器になり得ます。トップダウンかボトムアップかという固定的図式から自由になり、中期計画を活用して柔軟性のある進取の気性に富んだ研究教育体制を構築するために総長のリーダーシップを上手に生かすという態度こそ、これからの大学法人構成員に求められるというべきでしょう。

第四に財政に関わる問題についてやや立ち入って次の点を述べておきます。運営費交付金を含め、その実態がなお不明な中で具体的な提案を行うことは困難ですが、従来の資源配分や全学協力の仕組みだけでは大学法人全体の運営ができないことは極めてはっきりしています。法人化後において総長が資源の学内配分において従来とは比較にならないほど大きな責任を持つことに鑑み、中枢組織の創出とその維持、その他総長のリーダーシップにとって必要と思われる資源を留保するつもりであることをここで予め申し上げておきます。その一つの具体的な方策として、平成十六年度及び十七年度に予定されていた定員削減についてはこれを予定通り実行し、この削減分を総長の下に留保して全学の経営のために活用する方法を採用したいと考えます。その他の具体的な配分や新たなオーバーヘッドなどの仕組みについては運営費交付金の内示をまって具体策の提案を行いたいと思います。また、外部資金の管理をめぐる不祥事の続発に鑑み、現在の管理体制を抜本的に改めることも検討しております。

財政に関わる課題は山積していますが、まずは自らの周囲にあるコストの削減に関心を向ける必要があります。これまでの本学の物品調達コストを何割かカットすることができるかどうかは法人の将来にとって決定的に重要です。諸般の事情を勘案すると、相当のコスト・カット

なしには現在の研究教育条件を支える資源を継続的に供給することはやがて困難になり、教職員の待遇もそれによって影響を受ける可能性は十分に念頭におかなければなりません。逆にいえば、コスト削減を行うことは単に財政的なプラスをもたらすのみならず、大学全体を活性化し、新しい試みに道を開くという積極的な意味を持っています。法人化の中で新たにどのような方策が可能かについて各教職員の創意工夫に溢れた提案をわれわれは必要としています。外部資金の更なる獲得はこれと平行して取り組まなければならない重大な課題ですが、われわれはそうしたことに必要な人材や、全学的な協力体制を整備していく必要があります。そのためには新たな人材の登用を含め、従来の発想を超えた対応も視野に入れなければなりません。

本日は本学の歴史にとって重要な節目に当たることに鑑み、率直に語りました。私のメッセージに対して教職員の中からは「東大はわれわれに何をしてくれたのか」という声は今にも聞こえてきそうな気がします。しかし、そうした声を発する前に「自分は東大のために何をしたのか」ということを同時に考えていただきたいのです。そしてこの二つの声の対話の中から、全ての改革は始まります。その意味で前途には数年にわたる容易ならざる自己改革の道が待っています。同時に東京大学には膨大な潜在的な資源が存在します。この過渡期をはっきりした方針の下に乗り切ることができれば、本学に新たな可能性が開けてくることは断言できます。私は総長就任以

来本学の人材の豊かさに改めて驚かされてきました。この豊富な人材が巧みな連携によって協力するならば、こうした諸課題は必ずや良い方向で乗り切れると確信しています。これらの点につき、改めて全学の教職員の理解と協力を求めるものです。

今回の所信表明は、評議会に対し今後の総長職の執行につき私に対する信任の存否を求めることを目的としております。これは極めて異例のことであることは十分に承知しておりますが、事柄の重大性に鑑み、このような措置をお願いする次第です。なお、評議員が各部局の意見を徴し、その判断を固めるためには一定の日時を必要と考えるので、評議会を改めて開催していただき、正規の手続きに従い、投票によって判断を下されるよう要望します。

2003年7月15日

東京大学総長 佐々木 毅

この「学内広報」の記事を転載・引用する場合には、事前に広報委員会の了承を得、掲載した刊行物若干部を広報委員会までお送りください。なお、記事についての問い合わせ及び意見の申し入れは、総務課広報室を通じて行ってください。

No 1268 2003年7月15日
東京大学広報委員会
〒113-8654 東京都文京区本郷7丁目3番1号
東京大学総務課広報室 ☎ (3811) 3393
e-mail kouhou@ml.adm.u-tokyo.ac.jp
ホームページ <http://www.u-tokyo.ac.jp/index-j.html>