

【大阪大学総長・岸本忠三】

1. 「はじめに」と「基本的な考え方」について

21世紀は「知」の時代であり、我が国は学問と文化の継承、発展、創造を通じ、国際社会に新たな価値の発信をしなければならない。そのために、21世紀の大学の責務は重大であるという、冒頭の認識はこれを積極的に是認するものである。大学がその責務を果たせるように、予算、組織、人事などの経営面で諸規制を緩和し、自主性と自律性を担保しながら大学の裁量を拡大することによって大学の個性化を図り、結果として大学を活性化することについても異論はない。そのために、国立大学に法人格を与えるための枠組みとして、新たな国立大学法人像を描き出したことを評価するものである。

国立大学が学術研究と高等教育において果たしてきた役割と実績を考慮するとき、将来にもこの役割を引き継ぐことができるように、本中間報告で十分に明確にされていないことを中心に問題点を挙げるものである。

- ① 国立大学法人化の原則として競争原理を導入するとき、産業界や地域社会の時の情勢に流されない

ことが重要である。競争原理により学問の発展を政策的に助長しようとする場合、特定の分野に集中した研究では学問全般の健全な発展が望めないことを留意して頂きたい。また、一分野をとっても優れた研究成果が得られるのは、その分野における研究者が構成する大きな裾野と過去と現在に蓄積された成果の裏付けがあることを理解して頂きたい。また、特定の分野はそれ独自で成立せず、他の分野と関連して影響しあっているものである。明治維新以来の日本が西洋文化を吸収し、発展させながら現状に至るまでに約100年を要したことが、その証左である。したがって、政策的な重点分野の偏重が将来にとって禍根とならないようにする必要がある。

- ② その意味で、国立大学法人化の問題が国立大学の活性化の枠を越えて、再編・統合の問題と一緒に論じられるようになったのは、問題を複雑化している。国立大学の再編・統合や国公私「トップ30」の育成政策には、学問の裾野を広げ、基礎的分野や比較的長時間を要する分野の研究を助長する視点と配慮が求められる。
- ③ 国立大学の活動を社会に公開し、第三者の評価を受けることは、それが公平に、かつ、学問の発展を真に助長する形で行われるならば、積極的に是認できることがらである。大学が社会と切り離された象牙の塔であっては、研究成果を人類社会に活用することはできない。多角的な視点から集められたデータをもって、大学がその活動を社会に説明するというアカウンタビリティの考え方は原則として大切である。問題は、公平性を保証するようにデータを収集しようとする、膨大な作業量と時間の消費を招きかねず、大学組織の活動を阻害する要因ともなりかねない。これらの点に十分に配慮して、大学の教育研究活動に資するような設計を希望する。
- ④ 学術研究を競争原理によって遂行する場合、秘密主義が入り込み研究の公開性が失われる可能性を排除しておく必要がある。
- ⑤ 全学の意思決定を学長に集中し、中期計画の期間と学長の任期を重ねれば、中期計画が期間を新たにするたびに大学の方針が転換することも予想される。それを避けるためには、学長の意思とそれを批判する意見が新たな方向に結実するような組織の意思決定の方法も必要と考えられる。

## 2. 「組織業務」について

国立大学法人のあり方がある程度想像できるように書かれているが、重要な点が十分に明確化されずに選択肢を残している部分が多い。どのような選択をするかによって国立大学法人が大きく左右されるのは好ましくない。そのような問題点を列挙する。

- ① 学外者や有識者の役割が重要になっているが、学外者や有識者には大学の使命をよく理解した人選が必要である。経営面や人事・労務の面から見て、その能力に秀でた人選も考えられるが、その場合にも、大学の使命と継続的運営に十分な理解をもつ人物を選ぶべきである。
- ② 学長は教学と経営の両方に優れた人物が望ましいが、教学を優先するべきである。その理由の一つは、学長は大学の顔であり、構成員の信望を集めなければならないからである。経営面でのリーダーシップを強調しすぎると、構成員の信望を失い、学長に対する批判が大学の活動を損なうことも考えられる。学長と役員に対する評価は一段と厳しいものが必要であるという意見も学内にある。
- ③ 組織のC案においては、経営と教学が役員会において統一されているが、役員会が巨大な決定機能をもって、大学の経営と教学にわたるすべての運営事項を決定することになると、役員会と教官組織である評議会との意思疎通に障害が起こり、国立大学が有する学問の基盤を揺るがすことにつながる心配がある。その点で、B案においては運営協議会と評議会に経営と教学の担当事項が分

けられることになっているが、両者の意思疎通を確保するメカニズムを設ければ、これまでの大学運営の長所を残しながら、法人化後の組織において十分に機能すると思われる。

### 3. 「目標評価」について

目標と計画を立て、それによって運営交付金を受けて、競争的資金とともに大学を運営する。その成果は第三者評価を受けて、次の目標・評価につながる。このような原則は明快であるが、従来の考え方と大きく異なり、実質的に機能するかどうか心配される。また、国のグランドデザイン、大学の長期目標と大学の中期目標との関係がいまだ明確でない。ここにおける問題点も以下に列挙する。

- ① 長期目標を実現するためのマイルストーン（10年）と中期計画の期間（6年）の関係が明らかでなく、これを整理しなければ、各種の計画を策定する際に複数の視点が錯綜することになる恐れがある。また、中期計画は年度計画に分割される。年度ごとの事情によって変更と修正が生じることは当然であるが、年度計画が主体となって中期計画はその積算とならないような歯止めが必要であろう。すなわち、中期計画の認可にあたっては、確実な履行約束を伴った予算措置が必要である。年度ごとに縮小修正はないように希望する。
- ② 国立大学評価委員会の構成、権限、位置付けが明快でない。中期計画の認可のための評価が学術的観点を中心にされるのか、経営面を含めた大学運営が中心に問われるのかも定かではない。さらに、国立大学評価委員会の評価によって予算措置が決定されずに、総務省の評価委員会等に審査される余地が残っているのであろうか。中期計画はその達成度により評価するとされるが、達成度が下回っても高い目標を指向し得るような環境や、業務効率の向上や財政規模の縮減による過度の経営努力の強制が教育研究活動を阻害しないような配慮が必要である。
- ③ 既に指摘したところであるが、評価のための組織作りと効率的な運営ができなければ、瑣末な業績リストや評価データの作成に追われて膨大な時間が費消され、本来の教育研究の業務に支障が出る。その意味では、過大な負担とならないようなフォーマットの作成が提唱されている点で、本中間報告は評価できる。しかし、何もかも評価に関わる情報を公開するのは問題であり、公開情報と非公開情報を区別した上で、教育研究の優先性を保持する視点も必要であろう。

### 4. 「人事制度」について

教職員の身分を「公務員型」とするか「非公務員型」とするかによって、国立大学法人の設計が大きく左右される。人事制度の根幹が明確でないために、対応が難しい。教職員の身分について大学が独自に人事制度を立てる余地が大きくなれば、次のような問題点がある。

- ① 大学は労務対策やそれに伴う法律問題を抱え込むことになり、大学の独自性と見合うものになり得るか。
- ② 国公私の大学を通して身分制度と給与体系が大きく異ならないことが、大学間の研究者や教職員の交流などの流動性を確保する大きな要因であると考えられる。学問の裾野を広く形成できるように、この「流動性」の確保をもっと考慮していただきたい。

いずれにしる、「公務員型」か「非公務員型」かは、今後国立大学法人像を具体化する上で早急に決定が求められることがらである。

学長の選考方法において、「優れた経営者でなければならず」とか「法人運営の責任者としての優れた経営能力を有している者」と学長の経営能力が強調されているが、法人の運営組織は学長を補佐でき

るように設計されるはずで、副学長とか役員が経営能力を補佐できなければならない。学長としては教育研究における資質が優先されるのでなければ、目指すべき国立大学法人の目標を見失うことになる。

学部長は学長が任免することになっている。大学と部局の関係においては、学長主導の大学全体の運営方針と部局のもつ自発性とが呼応するのが望ましい。総合大学は多様な部局を抱えており、細部にいたるまで学長が方針を部局に指示することは困難である。法人化後は大学と部局の関係は再構築することになるが、両者の信頼関係を保持するために、学長が学部長を安易に解任することがないようにしなければならない。

任期制と公募制の導入は大学における教官職に優秀な人材を確保し、就職の機会を均等にする上で望ましいことと考えられる。ただし、任期制を導入するにあたっては、任期終了後の職の確保ができる道が開かれていること、任期制の職につくことが人生設計の上で有利に作用するという観点もなければならない。これは必ずしも給与面の優遇だけでは済まないことで、任期制の職から上位の任期制の職へ就く道も確保されている必要がある。

## 5. 「財務会計制度」について

この部分においても不明確な点が多く、法人の具体像を描くことが困難である。次のような点を指摘したい。

- ① 運営費交付金は「標準運営費交付金」と「特定運営費交付金」に分けられ、前者は学生数等の客観的指標に基づき、後者は客観的指標の設定が困難な事業に対する、と規定されている。また、競争的環境の醸成と各大学の個性を伸長するために第三者評価を反映するとされている。問題点は客観的指標が学生数以外に具体的に示されていないことである。どのような基準が大学としての教育研究を維持していく上で必要かが示されねばならない。
- ② 標準運営費交付金が特定運営費交付金に比べて十分に担保される必要がある。標準運営費交付金は客観指標に頼るとされているが、大学における教育研究活動の主要部分は客観指標を立てることが無理な部分が多いことは既に何度も指摘されていることである。基礎的研究や長期的視点に立つ研究は指標を立て難く、標準運営費交付金と特定運営費交付金の両方の対象から漏れる可能性が否定できない。
- ③ 標準運営費交付金は収入・支出の差額として交付すると書かれているが、病院の診療収入なども収入額の中に含まれるのであろうか。また、各種の客観指標の一つ一つについて収支差額が取られるのか、包括的に収支差額が取られるのかでは大きな違いがあり、教育・研究・社会貢献に対するインセンティブとはならない。
- ④ 運営費交付金算定の基準や方法も明確にされるべきである。算定するのは文部科学省がするのか、また、どんなメカニズムで算定するのも問題である。
- ⑤ 長期借入金債務の償還方法についても特別会計制度の継承になるようでは、大学の個性化にはつながらない。特別会計制度下の債務は法人化移行の際に清算されることが望ましい。

## 6. 「大学共同利用機関」について

大学共同利用機関に関する部分はあまり批判が入っていない文章になっていると思われる。共同利用研究機関は国際的に高く評価されているとも読めるが、現在の方法を無批判で持ち込んでよいかは疑問である。共同利用は大学附置の研究所・センターでも行われている。そこではすべての運営が全大学に対して開かれた形で行われており、一つの研究機関が肥大化するのは大いに危険である。そこは全研究者

が行きたい所になり、そこでしか研究できなくなってしまう可能性が生まれる。資金の集中と研究者の集中を生み出す危険性が伴っている。

研究機関の間で競争する原理を持ち込むことが必要であるが、評価も全体として何をやったかだけではなく、一人一人が何をやったかをよくチェックすることが必要である。運営費交付金の算出方法を検討するにも大型研究機関と大学附置の研究所・センターと同じレベルで行うことが必要である。

他方、大学附置研究所の中には当該する分野で世界の研究拠点となっている所も多い。このような研究所の場合には、競争的研究資金のみでは運営ができずに、国の政策的資金に頼らねばならないこともある。法人化の在り方次第では、大学内の一部局として存続が危ぶまれる場合もある。具体的には、特定運営費交付金として研究費を計上することになるのか、または、国策的に規模の大きな政策的研究資金が投入される仕組みになるのか明確になっていない。このような方針は早急に出される必要がある。