

大航海に臨んで 法人化

〔巻頭対談〕

国立大学法人化2年の軌跡

法人化前夜……東大京大両大学は未体験の航海へ向けて、膨大なる準備に挑んでいました。

そして、2004年4月1日……両大学は未知の大海原に可能性と不安を抱きつつ、航海を開始しました。

今回の巻頭対談では、京都大学の国立大学法人化という大きな仕事を推進し続けてこられた

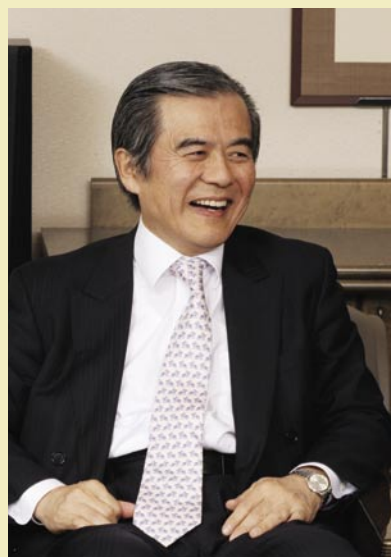
尾池京都大学総長をお招きして、小宮山総長とご対談いただきました。

おふたりのお話には、21世紀の大学を創っていこうという気概が満ちあふれています。

尾池和夫 小宮山宏

京都大学総長

東京大学総長




小宮山 尾池先生は2001年から京大副学長に、2003年12月16日に総長に就任されていますね。その翌年の4月1日が法人化なので、すごく大変なときに総長に就任された。法人化1年目に副学長だった私のほうが少し楽だったかもしれませんね（笑）。

尾池 そうでしょうか（笑）。

小宮山 東大では、私の前の副学長の方々が法人化の用意で結構大変でしたよ。小間先生、宮島先生、廣渡先生……当時、副学長だった3人の先生方は何年か前から法人化の準備をしていました。私達もそれを引き継いでやっていったんですね。その頃、京大・東大の副学長同士の連絡会を作ったので、元々はライバル関係にあった京都大学と「制度などに関する協力関係」が生まれたのを記憶

しています。これは私の持論なんですけど、法人化というのはやはりひとつひとつの大学が個性を持って動けるようにする仕組みだと思っんですね。それまで日本の大学は「途上国の大学」だったと思うんですよ。東大と京大のやり方は歴史的に大分違うけれども、いずれにしても組織としては文部科学省のランチだったし、護送船団に近いスタイルでやってきた。ところが、日本は30～40年前あたりから

目覚しい経済発展を実現してGDP世界第2位にまでなっていて、間違いなく先進国の仲間入りをしていったわけです。そうすると、やはり大学も「個性の時代」に入るべきだと思うんです。新しい時代を切り拓くために。だから「国立大学は法人格を持つべきである」という議論は大分前からしていたんですね。そういう意味では、法人格を持ったこと自体は、時代に即した良いことなんだと思います。

 **尾池** 「私のほうが大変だった」と言っていたのですが……私の前の第23代京大総長は長尾真先生で、任期は法人化の3カ月半ほど前まででした。私は副学長としてずっと一緒にやっていたので法人化前にはもう疲れてきましたね。

「どうせ体制が変わるんだから次の体制に京都大学の中の規則作りなどはお任せしましょうよ」と言って、だんだん先送りを考えるわけですよ（笑）。ところが、9月の選挙で蓋を空けてみたら、自分がその渦中に登場しなきゃいけないことになって……これは慌てましたね（笑）。先送りのつもりでやっているものを全部やらなきゃならないというのでもう慌てふためいて。その仕事に専念するために研究室は明け渡さなければいけないし。きっちり考える時間もなくて、てんでこ舞いしながらドタバタとやってしまった感じだったんですね。


ですから、4月に入って新しい国大協がスタートして、そこでも新しいことをやらなければいけないし、大学の中でも今までになかったことをやらなければいけないというので、かなり危ない橋を渡りながら、やってきたと思うんですよ（笑）。その頃に、今おっしゃった副学長同士の連絡会などいろいろやって、副学長達には過渡期の一番ややこしい仕事をやっていただいたんですね。誰が楽、誰が大変ということではなくて、みんな大変だったと思うんですけど。


「とにかく法律に耐える仕組みをつくらなければ」ということで精いっぱい。

それから1年経って、2005年の4月頃に「やっと落ち着いて法人化後の大学運営をじっくり考えるところまでたどり着いた」という実感がありました。だから、思い出話というには、まだ早い（笑）。

小宮山先生はその時期に登場された総長ですから、最初から、思いきり、なさりたいことができたんじゃないかなと思います。そういう意味ではうらやましいですよ。私はスタート時点で自分のやりたいことを考える余裕がなかったですね。


ボトムアップによるリーダーシップ


 **小宮山** なるほど、そうでしたか。たぶん、東大でも京大でも、法人化後の最大の問題は人事の問題と財務の問題で、これをクリアするのは大変だと思いますが、京都大学の場合はいかがでしたか？

 **尾池** 人事の問題は……結局、「独立した組織である法人が、いかに主体的に人事を行えるか」という問題だったと思います。法人化にあたって文部科学省と大分やりとりをしましたが、「とにかく人事は私にやらせてほしい」と言ったんですね。けっこうきついことも言ったかなと思うんですが、やはり「これは主体的に大学がやることだ」と筋を通さなきゃいけないと思ひました。それから、京都大学で一番議論をしたのは「事務局長を置いておくか廃止するか」という問題ですね。結果的には廃止して事務局長は置かないことにしたんですが。そのかわり、文部科学省から来ておられた方も含めて全員を京都大学の理事・副学長にする。そのあたりのことは私自身がやったことですから、かなり悩んだ部分です。

京都大学というのは、教授会の自治が一段と強いところでね。それとのバランスをどのようにとるか。就任したときに、そういうことも含めて「ボトムアップによるリーダーシップを中心にしたい」と言いました。わけわからん言い方だけど、

この「わけわからん」ところが大事なんです（笑）。あとからだんだん見えてきたんですが、ボトムアップを中心としたリーダーシップを方針とするということはそのリーダーシップを「大学を構成するみんながとるんだ」ということですね。人事もそういうつもりでやるから「みんなが『責任ある仕事をする人』として動いてほしい」ということを込めて、部長、課長に対して宣言したんです。とにかく、ボトムアップか、トップダウンかという議論をさんざんやっていましたね。

 **小宮山** 多分、尾池先生のおっしゃるボトムアップと矛盾しないことだと思うんですが、私は終始一貫「自律分散協調系」ということを言っていて、おそらく「全体が協調して動く仕掛け」が学長のリーダーシップと言われるものであろうと思っているんです。この協調の仕掛けをどうやってつくるか。そこが一番難しい。ボトムアップのところをなくしたら、大学ではなくなってしまうので。社会は、「総長のリーダーシップ」に、日産に来て急速に業績を回復させたカルロス・ゴーンさんの仕事と似たイメージを抱いたのかもしれないけれど、大学には「独特のガバナンス」が必要ですからね。そのあたりはオックスフォードやハーバードなど外国の大学も大変のようです。学長のリーダーシップといっても、無茶をやって大学を壊しちゃったら話にならない。

 **尾池** 小宮山先生の自律分散協調系というのを、最初、私は新聞で見ただんですが、「やっぱり工学系研究科の先生だな」と思いました（笑）。最後の「系」というところに工学のセンスがあるんですね。バラバラに動くけれども、ひとつの系になって結局はまとまって動いているというところに工学のセンスがある。

私は理学研究科長をやっていましたが、理学部系の先生というのはバラバラで、全員が一匹狼なんですよ。自律分散まで


は同じなんです、協調しない、みんな(笑)。100%多様性の世界でやっているんですよ。


京大総長に就任した頃は「バラバラのままではリーダーシップを発揮しようがないじゃないか」という思いが内心あったんです。だから、自然に決まったことしかやらない、無理はしないという姿勢がありました。しかし、法人化すると外から「それじゃだめだろう」という声がいっぱい来るんです。経営協議会なんてその最たるものですね。うちは学部自治が強い大学なので、学部の自治を尊重しつつ総長としてのリーダーシップを発揮しなければならない。少なくとも「我々はひとつの目標に向かって、こういうことをやっているんです」という“そぶり”を見せないといけない(笑)。


ところが、実際に法人化してみると、皆さん、非常に理解が深いんですよ。法人化する際に「部局長会議」を正式に置いて、そこでいろいろ議論をして経営協議会や評議会に持っていくシステムにしました。すると、皆さんがよく食いついて議論してくれるんですね。


一番よく覚えているのは、知的財産ポリシー、産学連携ポリシーをまとめたときのこと。どちらも法人化直前にバタバタとまとめたんです。あのときは知的財産ポリシーのほうで特に揉めたんですが、「原則機関帰属」と言うと理学部の先生は「そんなことは必要ない」と言うし、数学の先生は「うちは特許なんて関係ない」と言うわけです。それで、「法人化後

に皆さんがやっている研究が訴えられるケースが出てきますよ。企業から『あなたの研究は特許侵害だ』と言われる。だから大学の研究を防衛するためにこの知的財産ポリシーを定めたんです」と一生懸命に説得しました。すると、法人化直前に皆さん、納得してくれまして、ポリシーができたんです。

 **小宮山** 私が今一番問題だと感じ出しているのは……先生方が私の言うことを聞いていないということかなあ。


 **尾池** うん、まあ、そうですね(笑)。

 **小宮山** 自分が教授だったときのことを考えると、総長が何を言っているかあまり聞いていなかった。『淡青』もあまり読まなかった。だから、今でも先生方はそうだと思います。だけど、突如、一部の言葉だけに反応して議論を始めるといったことが多いですね。一部だけ聞いて全体に意見を言うという風潮。そういう態度はやめて「お互い、任せようよ」と私は言いたいですね。そのあたりが、今、大学に欠けているんだな。

 **尾池** まさにおっしゃるとおりで、どんな大学も一緒なんでしょうね。一匹狼の先生たちは我々の言うことは聞いていないだろうし。ただ、いろいろ言いたいことを言ってもらうことは大事なので、私は「総長宛てメール」というのを常時、受け付けて、読んでいますね。

“私は「総長宛てメール」というのを常時、受け付けて、読んでいますね。”

“それはいい。私もやろう、明日から(笑)。”


 **小宮山** それはいい。私もやろう、明日から(笑)。


現在我々が抱えている問題の中には、大学自治や学問の自由と深く関係する問題とほとんど関係がない問題があると思います。財務なんかはその中間くらいかな。グレーな部分ですね。

例えば、東大では調達本部というものをつくりまして、様々なものの調達経費を削減しようとしているんです。これは、同種のをひとつの業者に発注したり、競争入札をしたりしてコストを削減していこうということ。この問題はほとんど大学自治と関係ないんですよ。

たしかに、どこかの学部のトイレの改修経費が、めぐりめぐって別の部局の予算に少しは影響するでしょうが、そのあたりはもう大学自治や学問の自由と関係ないわけでしょう。そういうグレーな領域の問題は、それぞれ勝手にやるよりも、結びつけて一緒にやったほうが良い場合がある。

教員は大学の「商品」。 なるべく減らさないように

 **尾池** 副学長の頃、法人化の設計をするときに「一定の学内税金を徴収しておいて、それで施策をやる」という話をしましたら、みんなに反対されました。それで、「本当に必要なときに、その都度、相談すべきだ」ということになって、今、そういうシステムのもとで企画委員会を作って議論しているんです。「これをやりたい」と議題に挙げると、皆さん、よく納得して協力しながらやってくださいます。時間はかかりましたが、手堅い形で「やっと進み出したな」と思いますね。

 **小宮山** 人員が毎年1%減っていくことは、これまでの大学人にとっては大変に思えますが、世界の大学や民間企業を見てみるともっともっと削減しているんですね。東大の教員数は4,000人。1年で40人減らしていけば1%減になるわけ



です。しかし「そういう効率化って本当に良いことなの？」と言いたいですね。どんどん人を減らして全部いなくなっちゃえば大学は一番効率化されるんです。でも、それでは「大学をやめてしまう」ということだからね。

東大の教員4,000人の人件費は民間の人件費と質が違いますよ。たとえば、「トヨタという会社が100万台の車を売るのに1万人で売るか5,000人で売るか」という問題ならば、それは5,000人で売るほうが効率がいいということになりますね。でも、東大の4,000人は100万台の車に相当する「商品そのもの」ですから。ハーバード大学は新しいキャンパスをつくって20%も人を増やすと言っているし、コロンビア大学もニューキャンパスをつくるそうです。ブッシュ大統領も「科学予算を10年間で倍にする」と言っている時代ですよ。

だから、私は部局長の皆さんと「絶対減らさないようにしましょう」と話しているんです。もちろん、場合によっては支援スタッフを減らして効率化していく必要があるかもしれない。でも、もっと支援を強化しなければいけないところもある。

特に教員は「大学の商品」ですから、何とか減らさないようにしたい。そういう形でできれば、大学法人化は大学自由化になります。大学の個性を生かしていくメリットが生まれると思いますね。

尾池 それはもう大賛成です。国からの交付金が減っていくのは致し方ないことですが、いろいろな工夫をしてポストを自分達で増やす努力をしていくこと、「商品」を増やしていくことが一番大事なことです。それなのに、増やした分まで「また、削減しろ」ということになると、努力も無駄に終わってしまいます。だから、とにかく「増やす努力」を世間に認めてもらわなければいけない。大学が自発的な努力で一生懸命増やしているということを広く世間に知ってもらう。大学の努力を世間に納得してもらって、

その状態を守ってもらうという、ひとつの「文化」が必要になってくると思うんです。

もうひとつ、ブッシュ大統領もさることながら日本の政府も第3期科学技術計画に25兆円かけようと言っているでしょう。そのお金がどこに流れていくのか。ものすごく大事なことです。これが大学に流れてくるように一生懸命頑張らな



きゃいけない。「大学の財産を増やしていく」という形で使いたい。世間にきちんと認めてもらって大学に残っていく仕組みができるといいな、と。

科学技術もさることながら、大学は基礎研究全般を守らなければなりません。普段、大学のやっていることは世間からあまり見えませんが、実はいろいろと大切なものがあるわけです。たとえば、漢字の文化。東京大学にも非常に良いフォント・データベースがあるし、京都大学にも漢籍などの良いデータベースがある。それらのデータベースはずっと育て続けていくべきなんです。公費からはなかなか手当てができない。「貴重な知的財産をどうやって育てて守っていくのか」ということは総長のリーダーシップで考えていくべきだと思います。稼いでいるところから学内税金をいただいて他へ回すという仕組みを作らなければいけない。

我々はそこに一番気を使うんですね。なかなか大変なことですが。

小宮山 1年間見てみて解るのは、文系の先生達の要求されるお金は割合、小さいということですね（笑）。

尾池 割合どころか、ものすごく小さいです（笑）。

小宮山 だから、理系の人達とよく話せば、納得してくれますよ。

東京大学では、間接経費の3分の2を本部が徴収して、それを再配分しています。「3分の2というのは多すぎる」という意見があったので、昨年10月より2分の1にしました。うちは間接経費のほとんどが部局長の裁量経費として回っています。そういう形にすれば、「基礎研究を守る」ために使ってくれるでしょうし、「非常にお金がとりにくいが重要な分野」に回してくれる。「どこにどう回すべきか」は今まで文部科学省が決めていたわけですが、法人化後は大学が自分で決められる権限を持った。逆に言うなら、総長には「決めなくてはならない責任」がある。これはポジティブにとらえるべき点だと思います。

尾池 間接経費の問題では、法人化




前後に一番苦労したのが21世紀COEでした。当初、間接経費なしでつけられたでしょう。この問題については私も「間接経費がない競争資金などつけるな」という論文を岩波書店の学術雑誌『科学』に書きました。それで、まあ、間接経費をつけてくれたんです。京都大学の場合は2分の1を部局に還元しています。

日本の競争的資金は「予想される成果」を必ず求められるでしょう。やったらこういうふうになります、と。でも、「それが解っているなら、やらなくてもいい」というのが本当の研究だと思うんですよ。だから私は「やってみなきゃわからん研究」というのを募集したんです。これはけっこう面白くて、とんでもないテーマが出てくるんですね。ではそれにお金をつけましょう、成果は求めない、と。そんなふうにいるいろいろやってみると「たくさんお金がなくても面白い研究ができる」ということが解ってきました。これは、今後、非常に大事なことになるんだろうなと思います。

それから、若手の研究者達にぜひ大きい科学研究費を出したいので「良いテーマに対して50万円か100万円をあげます」という募集をしてみたんです。すると、応募してきた分野にもすごく偏りがあったんです。法人化の議論の時からずっと「基礎研究が大事だ」という声があ

くさんあるのに、そういう基礎的なところからなかなか出てこない。だから種をまこうとしてもうまくできない。それが今、ちょっと悩んでいるところですね。なんで食いついてこないのかな、と。満足しているのか、気がついていないのか、人の話を聞いていないのか（笑）。

インフラ整備と 教養教育の充実

 **尾池** 私達が現在、一番困っているのは「建物」ですね。施設整備が全く進まない。耐震診断してみたら、本当に地震で壊れそうな建物があるんですよ。これは小金ではできないので、どうしても何とかしなければならぬ。

それから、大学の特徴を発揮するためになけなしの予算をどのようにつぎ込んでいくか。いろいろありますが、ひとつは「広報」。この『淡青』も広報活動のひとつとしてやっておられるんでしょう。大学の中身をいろいろな人に見てもらうことにはいかに力を入れるか。やっぱり大事だと思います。現状では、お金の余裕ができたところで、ひとつ窓をあげるとい感じですね。


2005年度からやりだしたことが幾つかあるんです。まず、「シニアキャンパス」。大学に来て勉強したいという市民の皆さ

んを集めて、講義を受けてもらって、食堂でご飯を食べてもらって、修了証書を出すという企画です。これがすごい人気ですね。ひとつの窓のあけ方ですね。


それから、「ジュニアキャンパス」。中学生を招いて講義をするんですね。大学の講義、大学の実験とはこういうもの、と。出前講義ではなくて、直接来てもらって見せる。大学の雰囲気を自分で体験してもらおうのが大事だと思ってやりだしたんですが、これも非常に人気で、中学生に対して、京都大学の中を見せる窓を開けたことになります。

そんなふうには、お金の余裕ができるたびに、ひとつずつ、人に見せる仕掛けを作っていきたいなと思っています。

あとは出先施設の整備。京大の出先施設は日本列島だけでも何十カ所があるし、世界でも東南アジアやアフリカなど何十カ所という拠点がある。お金はかけてそれを守らんといかん。安全から何から全部自前でやらないといかんのでね。その機能を充実させていきたいなと思います。

 **小宮山** 私のほうとしては、まず「国際化のインフラ」を整備したいですね。今度、法人法施行令の改正により長期借入金制度の対象範囲が拡大されて、費用省令も3月に見直されるはずなので、お金を借りて作れるようになります。それを使って、留学生も含めて外国の方々が家族で来られるインフラを整備したい。インターナショナルゲストハウスのような施設を揃えるべきだと思います。

同様に、「英語で学べる学校」や「英語で行ける病院」も不可欠。病院は大学の病院か近辺の大病院と連携してできるとしています。それから、小中学校に関しては、幸い、千葉県も文京区も非常に熱心なんですね。この3つは国際化のためのインフラ。現在は、先生達が外国の方を招くときに困っているんですよ。特に東京は家賃や物価が高いですから。

 **尾池** 京都も高いです（笑）。京大も

外国人向けのインフラ整備はぜひやりたいと思いますが、もうひとつ、「病院」があるんですね。私は京都大学のミッションを語る時に「教育と研究と医療」を3つ並べて言うようにしています。社会貢献のサービスを代表させて医療と言っているんですが、まだまだ制度の改革が欲しいところです。例えば、国際入札。新しい機械や設備を導入する際に、なぜ国際入札しなければいけないのか。民間の手法を真似できる制度に変えてほしいですね。それから、お金も借りてきれいな病院にしたい。「病院の整備」は将来に向かっての大事なポイントだと思います。

寄宿舎の問題は、何千という大団地が控える清華大学のような羨ましい状態はとてつくれなれないと思いますが、日本の大学で一番遅れているのはそれですからね。第三者を入れてどんどんやってもらう仕組みを利用してやっていきたいですね。

小宮山 もうひとつは……もっと本当にお金と人手をかけて、駒場の教育、教養教育を充実させたい。

人類の知識は20世紀の間に非常に増えて細分化している。特に、駒場に入ってきた18歳、19歳の学生がいきなり細分化された分野に入ってしまうと学問の全体像を掴むのに苦労するわけです。私らの時代も苦労したわけだけど、あの頃はまだゲノムなどなかったわけで(笑)。今の知識の量たるや莫大で、いきなりやられたらたまらないと思うんですよ。

今、駒場のカリキュラムで「学術俯瞰講義」というものをやっているんです。実はつい先日、私が最終回の講義をやってきたんですが、最初、小柴昌俊先生(本学特別栄誉教授)がやって、それから佐藤勝彦先生(本学理学系研究科教授)、家泰弘先生(物性研究所教授)、小宮山でトータル13回。私が言い出しっべなのでとうとう自分もやらされて。この学術俯瞰講義は各分野の先生方が支えてくれ

て、ようやく実現したんです。今後は、この講義を「生命」「数理・情報」、「人間・環境」、「社会・制度」、「思想・芸術」という各テーマでやっていくつもりです。少なくとも1人は専任教員をつけて、ITでいろいろなところからアクセスできるようにして、英語と中国語くらいには翻訳してやっていきたい。本学の学生ばかりでなく社会に向けても、あるいは世界に向けても発信していくべきだと思うんですね。

尾池 東京大学は、教養学部を持っていることが財産ですから、ものすごく大事にしなきゃいけないね。

小宮山 本当にそう思っていますよ。京都大学は、今、どうなんですか？ 教養を廃止されて。

尾池 我々も共通教育の機構をつかってやっていますけれども、やっぱり教養教育を早い段階でやるというのはどうしても不可欠ですね。いろいろな意見があって、「あんなのは専門を済ましてからゆっくりやればいい」なんていう先生もいますが、専門が済んでからでは絶対やらないですね。専門に入ったら、もう専門です。絶対、よそを見ませんよ。だから教養教育は早い時期にやらなきゃいけない。そこが一番苦労している。大学全体で「教養教育に参加するんだ」という発想を持つようにしているんです。

小宮山 うちもそうなんです。責任は教養学部だけど、全学がサポートしていくというコンセンサスで。

尾池 入学試験と教養教育は全学の皆さんの責任なんだということを今定着させたいと思っていますよ。

世間はよくアメリカの大学と日本の大学を比べますが、「うちはどこと比べれば良いかな」と考えるとバークレー(カリフォルニア大学バークレー校)が大体一

緒の規模なんです。常勤職員が5,000人くらいで学生が25,000人くらい。大体、規模が一緒だし、予算も一緒なんです。ところが、ものすごく目立って違う点はノーベル賞の数なんです。向こうは学内に19名の受賞者がいますが、こちらは卒業生も含めて、やっと5人というところ。しかもバークレーには現役の教授が7人いるんです。どうしてそこだけが違うのか、気になるんですね。

小宮山 国際的プレゼンスの問題も大きいでしょうね。

尾池 大きいですね。やはり、大学が世界に向かってちゃんと見せることはやっていかなきゃいけないですね。

ノーベル博物館の館長さんに聞くと「日本は日本人を推薦してこない」と言いますね。たまに日本が推薦してくると、外国人だったりするそうです。ノーベル賞の候補者は物理学賞だけでも1,000人も推薦されるらしいですが、推薦を依頼された人は、一生懸命自分の周りを見回して、いい人をどんどん推薦していくことをぜひやってほしいですね。

小宮山 私も本当にそう思う。やりましょうよ。


尾池 ノーベル賞を目的に研究するのはいかがなものかと思うけれど、研究している人をノーベル賞に推薦するのは大事なことだと思います。ぜひ、それは両方の大学で考えていきましょう。

小宮山 そうですよ。京大と東大を


“お互い、
「我が大学のノーベル賞候補」
を出して売り込みに
いきましょうよ(笑)。”



合わせたら、いつノーベル賞をとってもおかしくないほどの人が、おそらく20人くらいはいるはずですよ。

 **尾池** そう。だから、自分達で「我が大学のノーベル賞候補」みたいなものを出してもいいんじゃないかな（笑）。それで売り込みにいく。

兄弟が手を携えて 作り上げていく文化

 **尾池** 東京大学は1877年にできた「ザ・ユニバーシティ」、京都大学は20年後にできた2つ目のユニバーシティで、要するに、東大は京大の兄貴分なんですね。

世の中にはいろいろな兄弟姉妹がおりますが……頼朝と義経みたいな兄弟もおるから悲劇になるかもしれんけれども（笑）、川端康成の『古都』のような姉妹もあるし、『カラマーゾフの兄弟』のような兄弟もある……いろいろな兄弟がありますが、やっぱり、私は「東大と京大は兄弟だ」と思っているんです。

もちろんライバルとして競争もするんですが、兄弟が一緒になって何かをやるというのは非常に大事だと思うんですね。小宮山先生は「東大は世界一になるんだ」とおっしゃっていますね。京大にも個別に見れば世界一のものがたくさんあるわけで、両校が「一緒になって学生を育てるんだ」という意識を共有すれば、例えば単位の互換をするとか、両方の学位がとれるようにするとか、いろいろなこと


“やっぱり、私は
「東大と京大は兄弟だ」
と思っているんです。”



をやれると思います。

みんなが競争の中で切磋琢磨しながら日本全体を盛り上げていく。私立も公立もない。私は私立とも提携したいと思っています。ぜひ、「いろいろな人がいろいろな連携をするのを、お互いに応援しながらやっていく」という大学の文化を日本につくっていききたい。

もうひとつは「学問のために大学に寄付をする文化」を育てたい。この2つが私はこれから日本にとって一番大事だろうと思うので、ぜひ兄貴分としてそのリードをしていただきたい（笑）。

 **小宮山** 兄貴かどうかわからないんだけど（笑）。今、尾池先生のおっしゃったことには100%賛成です。それを踏まえて言うと、大学は社会の中のひとつのファンクションなんですね。法人化のときに私はしみじみ感じたんだけど、現在、社会から大学に対して温かい視線があるとは言えないと思うんです。

これは我々にも責任があるんだけど、「自分達の大学をつくる」という感覚を社会全体に持ってもらわなければならないと思うんですね。「日本の大学はここが悪い。それなら海外の大学へ行ってしまうおう」という発想ではなく、「若い人達をこれからどうやって育てるのか」あるいは「21世紀の様々な問題をどうやって解決していくのか」、そのコンセプトを出す場として、大学を捉えてほしい。本当に「大学なんて必要ない」と思うなら潰せばいいんです。でも、そうではない。21世紀の日本にとって大学の果たす役割


小宮山 宏 Hiroshi KOMIYAMA

1944年生まれ。67年東京大学工学部卒。72年東京大学大学院工学系研究科博士課程修了。工学博士。81年工学部助教授。88年工学部教授。00～02年大学院工学系研究科長。03年副学長。04年理事（副学長）。05年4月より第28代東京大学総長。

は不可欠だと私は考えています。そういう社会との関係のひとつとして、尾池先生がおっしゃった「寄付の土壌をつくる」ということがある。世の中では「国からお金をもらってやっている国立大学に、なぜ、自分が寄付しなくてはいけないんだ」と思っている人がほとんどですよ。そうではなくて「みんなで大学をつくってこうよ」と呼びかけなければならない。そのためには、やはり、大学が見えなければ……「大学の中が見えない」という意見は、本当だと思うんです。私でさえしばしば、新聞を見て「東大でこんなことをやっていたの？」と思うくらいですから（笑）。外から見ていて大学の中が見えないのは当たり前ですね。だから、大学の中をどうやって社会によく見えるようにしていくか。こういったことは大学間の競争でもあるし、共通の問題でもあると思うんです。

東京大学と京都大学は、当然、ライバルとして競わなくてはならないけれど、共通の土壌を開拓していくという部分ではぜひ、兄弟として協力していきたいと思います。

今日は東大をお訪ねいただき、どうもありがとうございました。

 **尾池** いえ、こちらこそ。言いたいことを言って（笑）。

平成18年2月2日 東京大学総長室にて

尾池和夫 Kazuo OIKE

1940年生まれ。63年京都大学理学部卒。63年防災研究所助手。72年理学博士。73年防災研究所助教授。88年理学部教授。97年理学研究科長。01年副学長（教育・学生担当）。03年12月より第24代京都大学総長。