

総長
対談

生まれ変わる大学

— 自らのルールづくり —

いま、大学は明治以来の歴史の中で大きく変わろうとしています。

今回は、国立大学法人としてのルールづくりが必要であることをはじめ、これらの大学のあり方、

担う役割などについて、牛尾治朗ウシオ電機会長と佐々木総長に対談していただきました。

牛尾会長の歯切れのよい語り口から、大学に対する熱い思いとお人柄が伝わってきます。

新しく生まれ変わる東京大学に具体的に何が求められているのでしょうか。



10 淡青
[TANSEI]
東京大学広報誌 第10号
The University of Tokyo Magazine July, 2003 Vol.10
2003|07

「淡青」について

東京大学と京都大学(当時は東京帝国大学、京都帝国大学)が1920年に最初の対抗レガッタを瀬田川で行った際、抽選によって決まった色が「淡青(ライト・ブルー)」であり、本学の運動会をはじめスクール・カラーとして親しまれてきました。

今回お届けする淡青10号では、総長対談に本学の運営諮問会議の委員でもあり、政府の経済財政諮問会議の議員としても活躍されている牛尾治朗氏をお迎えし、昨今話題となっている大学改革について、社会から見たときの大学改革への要請・期待とその意義、その中で大学が進むべき方向性、大学は主体的にどのように改革を進めるべきかについて佐々木総長と語り合っていました。

また特集では、本学の活動の中で貴重な役割を果たす東大生の課外活動を集めました。昨年度東京大学では「総長賞」を創設し、優れた学生の業績を表彰することを始めました。その選考を通じて、学業・研究活動とともに実にさまざまな課外活動を東大生が行っていることが再認識されました。そのような活動の一部を本号では取り上げました。東京大学の学生諸君の異なる一面を紙面より感じ取っていただければ幸いです。

広報委員会委員長 佐久間 一郎

CONTENTS

02

[総長対談]

生まれ変わる大学—自らのルールづくり

14

[特集]

東大生の課外活動

22

[教育・研究の現場から]

大学院農学生命科学研究科・農学部

史料編さん所

24

[世界の中の東京大学]

Asia E-learning Networkにおける遠隔教育の試み

東大シンポジウム「作品のはらむ他者」

26

[サイエンスへの招待]

細菌からプラスチックを作る

感覚機能・随意運動機能をもつ義肢

28

[キャンパス散歩]

東京大学三崎臨海実験所散歩道

01

ヨコ社会に向けた新しいルールづくり

「佐々木」牛尾会長には本学の運営諮問会議の委員として、貴重なアドバイスをいただいております。また、皆さんご存じのように政府の経済財政諮問会議の議員としても活躍されています。

そこで、まず、経済財政諮問会議議員というお立場で議論されている観点から、今の大学、特に国立大学の諸改革はどのように位置付けられ、あるいは、どのようなものとしてご覧になっているかということにつきまして、お話をうかがいたいと思います。我々にとっては大変新しい刺激になると考えていますので、そのへんから自由にお話いただければと思います。

「牛尾」 東京大学ができたのは、日本の立場が諸外国に対して非常に低い頃でした。その頃は大学に知能が集中すれば、それで充分だったと思います。しかし、第二次世界大戦の後、グローバルな競争の中で生きていかなければならなくなった時に、やはり日本のように国土が狭く、資源のない国では、人間の力、知の集積度、それからマネー・資金というものが日本を支える競争力の源泉になってきたと考えます。

人材と知の集積である国立大学、特に東京大学などは、社会全体にその役割を広めていくのは当然だと思います。戦後は、ある意味では産・官・学というのが三つタテ社会の中で連携しながら経済的な競争力を生みだしてきました。しかし、アメリカは完全にヨコ社会になってやっています。さらに、ヨーロッパもEUができて一本化してきています。このような時代には、日本もいよいよタテ社会の

間のヨコの出入りを自由にして、多くの人間と知恵の集積を作りだす必要があるのではないかと考えます。

国立大学が法人化することで、こうしたヨコのつながりができるようになります。例えば、東京大学の教官は、企業役員や行政の責任者をやった後に、仕事が終われば大学に戻ってこられるようになります。他方、企業にいる我々も大学や行政で仕事をすることがあります。さらに、行政の人も民間にこられるようになります。全員がそうではなくても、ある程度総合力を持った人や、違うところでより多くの能力を発揮する広いマーケットを持っている人は、できるだけ分野をまたいでヨコに動いて欲しいと思います。しかし、こうしたことを実現するには、現在の国立大学には、民に向かつての大きな壁があるので、資金や人材の流動化によって壁を崩し、知の集積が大きな発展を求めて動けるようにすることが一番大事と考えます。これまでの様々な規制や制度は、タテの壁をはつきりさせるもので、こうした流動化は難しかった。

大学の法人化によって、官民の間を自由に動けるようになる。法人化に向けて規制を撤廃することは必要です。しかし、規制をなくすだけでは混乱を招くことになります。むしろ、法人化に必要な新しいルールを作ることが課題と考えます。

「佐々木」なるほど。

「牛尾」 そこで最も問題になるのは、予算に関する制度です。法人化後の補助金や交付金の役割が必ずしも明確ではありません。また、評価の問題も重要です。予算や人材の配分は評価に基づいて決まることになりましたが、客観的かつ開かれた評価制度ということに関して、議論は行われているが、制度化までには至っていないと見えています。

平成十六年度から法人化の予定ですが、肝心な新しいルールが決まっています。それどころか、規制の撤廃も決まっています。法人化にむけての作業は八割五分から八割程度は残されていると感じています。しかも、作業に必

要な時間が残されていません。早くやらなければならないと心配しています。

「佐々木」 最初にご指摘のあったタテ社会ですが、従来なんとなく連携しながらやってこられた時代というのがあって、大学もおそらく、その中でやや自己満足していたということは否定できません。学生を卒業させて外へ出すということまでではやっていただけでも、自分たち自身は縦割りの中でやってきた面はあると思います。いろいろ議論はあるでしょうが、知識が重要な時代において大学という組織は、かなり社会的に見て広い役割を果たせる潜在能力を持っているはずですが、ところが、日本の社会的伝統があつて、大学も縦割りの中に入ってしまう。さらに、国という組織の中に国立大学は入っていたので、二重に縦割りという問題を抱えていました。大学の持つ潜在的な能力というものをどういふふうに使っていくか、または社会に対してどのように貢献していくかということについて、突き詰めて考える間もなしに、かなり長い時間を過ごしてきたと思います。

法人化されることで、社会の中における大学という問題に、大学自身が説明責任を負うことになりました。これまで文部科学省が代わりにやってきた面はありますが、今後は、自ら取り組むべき時期にきたと思います。

先ほど会長がおっしゃられたように、従来の壁を越えた新しい人間の動きがでてきます。大学というセクターが動かないで、他が動けばどういふことになるかという考え方もあるかもしれませんが。しかし、それではどこか重要なファクターが欠けていることになりかねません。なんとか社会的な意味での広がり、ないし、基盤というものを、大学としてしっかりと社会に根付いたものにしていくのが、21世紀の非常に大きな課題だと思っています。

02

大学の自主独立と世界的な競争

「佐々木」 法人化に向けては、大学の内部でやらなくてはならない問題と、大学を取り巻く外部の環境整備としてやらなければならないことがあります。両者の問題についてはどのようにお考えでしょうか。

「牛尾」 組織の問題が重要になります。これまでは、国家という大きな親会社の下で、大学は子会社として、資金繰りから何から、全部頼っていたと言えます。それなのに「今日から、お前が全部自分でやるんだよ」と言われても、とても戸惑うことになります。

「佐々木」 そうです。

「牛尾」 それで、資本金をこれだけにして、親会社と会社の間のこれだけの売上げは保証しましょう。あとはちゃんと自分で利益を出してくださいとなるはずですが、そうなっているとは言えません。国直属の従属機関だったものが、これからは全部自分が決めることになります。また、執行機関は理事会というものがあって、そこに民間からも人がくるというように、形式だけは決まりました。しかし、本当は内部的な自主独立の精神が必要です。その前提で、評価も行う必要がある。

従来の縦割りの社会の中でも、企業と大学の協力は積み重ねられています。ただ、学部やキャンパスによって、全部経験が違います。いろいろな場面で社会との接触は避けられなくなっていますが、交流度もそれぞれ異なります。大学内部でも多様性があることを前提に、平均値を考えながら、例えば、第一次三年、第二次三年、第三次三年ぐら



いで数力年度の計画を立てて、計画終了後には客観的で開かれた評価を行う必要があります。

しかも、今や世界が競争相手です。大学自身、このことを明確に意識する必要があります。IMD(国際経営開発研究所)というスイスにある国際的な研究所で毎年発表している「世界競争力ランキング」では、日本の大学は四九ヶ国のうち四九番目だ、という二〇〇三年度の結果がでています。日本の大学は競争経済のニーズに合っていないと

いう視点で四九位でした。それはある視点からの評価判断でした。

日本のトップを走る東京大学であっても、どこに視点を置くかというだけで評価は違ってきます。今や、日本の視点だけでは生き残れなくなったのは事実です。東京大学も、世界中の中で自分たちの考え方が伝わり、外の期待に応えるということをしなければなりません。もう鎖国の時代は終わっています。知らぬ間にオープンになっているのです。情報技術の発達をそれを加速している。もう「鎖国か？開国か？」の議論ではなく、オープンにして常に情報発信しないと相手にされなくなる段階です。そういう社会が現実になっています。

もうひとつは、大きな組織がたくさんの情報を持っているという社会から、ITの発達によって、個人でも大きな企業と同じ情報を極めて安く、スピーディに、リアルタイムに取れるという時代に変化したことです。個人経営の研究所と、東京大学の研究機関との情報の差がなくなってきました。その情報を分析し、加工し、その上に新たな創造力を持つことが競争力の源泉になってきています。情報通信技術の発展と浸透によって、開放型組織というものに対する要請が、急ピッチで進んできました。情報化による開放型組織を実現せず、政府に頼るような企業には、もはや競争力はありません。

「佐々木」 なるほど。

「牛尾」 政府に頼らないで競争に注力している自動車会社は、今はトップを走っています。エレクトロニクス関連の企業もそうです。大学を取り巻く環境はほとんど変わっています。

大学の中でもトップのA集団と、最後尾のX集団は、マラソンに例えれば二時間十分から八時間ぐらい、ゴールまで距離が開くことになりました。みんな一斉にスタートして、走っているつもりでいるけれど、これからはどんどん差が開いていきます。このように異なる集団に、みんなと同じように風が当たるようにしなければなりません。



牛尾 治朗 Ushio Jiro

1931年生まれ。53年東京大学法学部卒業後、東京銀行に入行。57年カリフォルニア大学大学院修了。64年ウシオ電機㈱を設立、社長に就任。69年日本青年会議所(JC)会頭。79年ウシオ電機会長。81～83年第二次臨時行政調査会専門委員。95～99年経済同友会代表幹事。96年日本ベンチャーキャピタル㈱を設立、96～2002年同社会長。2000～2003年6月KDDI㈱会長。2001年内閣府 経済財政諮問会議議員。2003年社会経済生産性本部会長。

03

「動け！日本」と東大の進み方

【牛尾】私は、経済財政諮問会議が作った「動け！日本」というプロジェクトを高く評価しています。アメリカが日本の工業力に、競争力で完全に負けた時に、MIT（マサチューセッツ工科大学）という私立大学に依頼をして「なぜ我々は日本との競争に破れたか？」という研究を一年間やりました。その研究結果が、『Made in America』として発表されて、大きな影響を与えました。

我々もIT戦略会議で、IT戦略本部をつくと同時に、東京大学工学部に働きかけて、このような研究についてお話をしました。

たった六ヶ月の間に四〇〇ぐらいのプログラムが東京大学の工学部、理学部、情報理工学系研究科、農学部、医学部にまたがって進められました。その研究成果が本としてでしたが、非常に好評です。窓口と流れさえ示せば、見事に東京大学が成果をだしました。学部の壁を越えて、かなり自由に動けると思います。

【佐々木】もちろん、そうですね。

【牛尾】やはり、日本の大学にも潜在力は充分にあるのだと思います。ただ、制度や古いものが邪魔をしているだけですね。「動け！日本」のプロジェクトを通じてその確信を強めました。

【佐々木】そうですね。ありがとうございます。

私も非常にあの試みは重要だったと思います。法人化のひとつの大きな契機は、縦割りの壁を低くしていくことに

あると思います。問題は、この中で新しい結合をどう作るかとか、新しい知を作るか、ということにあります。それが新しい次のステップへの基盤になればいいという状況になると思います。

ところで、会長がおっしゃられたように、大学には過去の遺産があります。過去の経験に大きな違いがありますから、大学として何かやるうとしても難しいことがある。

【牛尾】確かに、背景はみなさん違いますね。

【佐々木】体験というのは重いもので、体験のないことは、人間は信じないという面があるかと思っています。これまで指摘いただいたように、大学にはかなり多様な潜在力を持った人材があります。しかし、同時に、多様な体験も併せ持っています。このような知をどのように動かしていったらいいのかというのは、私の大きなテーマでもあります。いろいろな企業をご覧になってきた牛尾会長としては、どうしたらいいとお考えになるでしょうか。

【牛尾】それに関連して、米国企業のGEの会長だったジャック・ウェルチの取り組みを申し上げます。彼は、同社を世界一の会社にしたんですが、ワークアウトという、いろいろな仕事は全部やめようという取り組みを進めました。現場のマネージャーでも、ワークアウトに関して会長にメールすると、「それをやれ／やるな」というのは、二日以内に決めたそうです。こうして、八割はワークアウトしろということで無駄を省きました。

もうひとつの取り組みは、ベスト・プラクティスです。世界中から「これはこの会社に見習うべきだ」というベスト・プラクティスをやっている組織をみて、成功した人の話を耳で聞かなければ、人間というのは変わらないと思います。

日本も戦後の成長期において、日本生産性本部（現・社会経済生産性本部）が昭和三〇年から四〇年ぐらいまでの間に、世界に七〇〇回も十五名単位の視察チームをだして

います。当時のベスト・プラクティスを見て回ったわけです。我々の同期は、みんな日本生産性本部の海外チームからでていると言ってもいいくらいです。経営っていうのは腹芸で、人間関係で体育会系みたいにするのが儲かる会社だと思っていました。

ところが、アメリカに行ったら、経営は科学だ、民主主義でなければならない、情報開示が必要だということを知ったわけです。公平な評価が組織をつくるとうことも学びました。そういうことを目の当たりにして、我々は驚きました。その後、ベスト・プラクティスを中心に日本生産性本部が年に三〇回ぐらいのセミナーをやり、十年程度続きました。そのような集積が、経営の知の集積になっていきました。

私は戦後、大きな日本の成長を可能にしたのは、外にベスト・プラクティスを求めたからだと思っています。二一世紀の日本は、外のベスト・プラクティスを耳を傾けていかなければだめだと考えます。八〇年代にたまたま「ジャパン・アズ・ナンバーワン」といい気になって、「Look East, Learn from Japan」と諸外国から言われ、自分たちは何も学ぶものはないなんて思った時期から、日本の凋落が始まったのだと思います。

東京大学というのは、世界の中のアメリカのように思いますが。ケネディは「アメリカは丘の上の町だ。世界中が混乱と激変の中で、アメリカがどうするかを見ている。我々が成功することが、世界を幸せにすることだ」と言いました。「丘の上の町」⁽¹⁾という有名な言葉で、私の好きな言葉です。今回の大学改革に当てはめていえば、東京大学というのは、丘の上の町だと思っています。一挙一動を誰もが見ています。大学によって、それぞれが違っていいとは思いますが、東大の法学部はどうするんだ？ 農学部は？ と、注目されていることは確かです。したがって、東京大学の取り組みはできるだけオープンにした方がいいし、失敗もみせた方がいいと考えます。

(1)一九六二年一月九日、大統領就任のためワシントンに移る際に、マサチューセッツ州議会で行ったスピーチジョン・ウィンスロップ・マサチューセッツ初代総督の言葉「丘の上の町」を引用したものと

「佐々木」 そうですか。

「牛尾」 日本の私立大学では、慶應義塾大学が藤沢に新しいキャンパスをつくったことを契機として、それが早稲田に移り、明治に移り、各大学が同じことをやろうとしています。社会的総合パーク、総合的なものを目指しています。東京大学も、自然科学の分野ではいち早く総合的な分野とか、生産技術研究とか先端科学というものをつくっています。ただ、申し訳ないけれど、こうした総合的な取り組みに法学部や経済学部は参加していないですね。「なぜ参加していないのか？」ということをやアメリカ人から聞かれました。

「佐々木」 そうですか。

「牛尾」 M-I-Tでは参加しているんですよ。もちろんMBA（経営学修士）があるせいもあるでしょう。MBAが全体の構成を考えるわけですから。将来のリーガルポジションが一番大事です。この仕事は五年後にどんなリーガルポジションになるかということがビジネス戦略の基本です。大学の取り組みでも自然科学だけではなく、こうした視点が必要です。そこに限界があると思います。

駒場に教養学部ができた頃から、本郷に比べて、駒場の方が一歩新しいことに進んでいるという印象を持ちます。駒場には何もなかったからそれが可能だったと思います。伝統とか縛るものがなくて自由に動けたからです。あそこにいる政治学者、経済学者というのは、個性的な人が多いように感じます。それに対して本郷の部局は気を遣うことが多いせいか、まろやかな方が多いように思います。いずれにしても一つの大学の中でも、全部が違います。違いがあつて当たり前です。私は、海外に学ぶことが重要と考えます。「あそここの大学はこれがいいよ」と言われたら、見に行くべきです。今年から見に行くことは始めた方がいいと思います。

私も、社会経済生産性本部の大学チームのようなものをつくって募集しようかと思えます。

日本の中でも大学によってはニーズがあると思います。「うちの大学なら、どのぐらいの規模の大学を見るのがいいんだろう？」ということには、調べればすぐにわかります。大学もカスターマーにしようかと思っています。我々がカスターマーで助かったことを、今度はサプライヤーとしてやるのです。二一世紀にもう一度日本の繁栄をつくるのが、大学の基礎をバックアップすることになりますから。

04

組織の顔、マニフェスト（宣言）

「佐々木」 大学の中には、ある意味で、違った背景や体験を持った人々がいます。たくさんそのようなことを抱えているということは、大変難しいことではあります。他方においては、そこには可能性があります。問題は、よい意味で、対外的にもそうですが、学内の内部的な組織における責任をはっきりさせる必要があるということです。

これまでの大学は組織があつて、その中に人がいるという感じでしたが、組織とは誰のことでしょうか？ 組織の顔というものを持っている集団とは、非常に強いにもかかわらず、大学の場合、それがはつきりしていません。ただ組織が大きいというだけでは、確かに存在感はあるけれども、一行で説明ができないのでは、いろんな意味でインプレッションではありませんし、説得性がなく、コミュニケーションの力も高くありません。総じてアピール力がないということになります。大学という組織の中にはアピール力を持った人が大勢います。そういう人を顔としていけば引っぱり出してくるようなことが大学の内部的にもっとあつてもよいと思います。

それから、人事については、任期制も含めていろんな働きをするような人事はできないだろうか、先生方と議論をしています。例えばAというスタイルの人事のやり方をしたとしてAという体験が蓄積される。それに対して、今までの体験がある。両方の体験を比較するというのを、ブラクティスとしてやってみる必要があるのではないかと思います。

「牛尾」 そうですね。





「佐々木」その時に、会長のおっしゃったベスト・プラクティスを念頭に置いて進めることになりました。

まず内部的な意味での、一種の制度間競争、組織間競争をやってみることが必要です。あるいは個人の能力を顕在化することがプラスであるというように、それを引き出すことがメリットになるような、減点方式ではなく加点方式に組織としての姿勢を変えていかななくてはならないと思います。そのための実験を早急に始める必要があると思いますが、一気に全部を変えることは難しいでしょうから、例えば何年かは経過期間というものが必要だと思います。ただし、何年後からはこう変わる、という前提があつてのもでなければ意味がありません。マニフェストを用意するというのでしょうか。

現在、中期目標・中期計画を作成すべく、どういう中味になるのか議論しているのですが、文章としては、あまり面白いものにはならないでしょう。というのは要するに行政文書のようなものにならないを得ませんから。それはそれとして、マニフェストというものを当然、それぞれが持たなければなりません。そして、そのマニフェストを外に対しても内に対してもだすということを念頭に置いた形で、これからの大学を動かしていかなければなりません。現在の取り組みはそういう方向になりつつあります。

「牛尾」そうでしょうね。

国でも宣言・行動・評価、という三つを持っていて、宣言の部分に関して三年ごとぐらいにマニフェストをつくらうということが議論されています。そうすることで国民に幸せをもたらすという考え方です。選挙の場面ではマニフェストによって自分と国民との間で約束をする。公認はそれにサインをするというようにわかりやすいことになりました。この間の地方選挙でも、マニフェストに近いことをやった人は、みなさん当選していらつしやるのではないのでしょうか。国民はそれを期待しているということです。

05

世界水準の大学

「牛尾」やはり、あらゆるものがグローバルになってきています。これは歴史上初めてのことだと思っています。グローバルがよいか悪いか、いろんな議論があると私は思いますが、情報技術の発達、あらゆる交通手段の発達、市場の拡大などによって、グローバル化は避けられないことになっていきます。

同じ学部でも、マラソン競技のように日本の一位は世界の一位だというのであれば、人気が集まると思います。野球でも、やつとイチローや松井がメジャーリーグで通用するとなれば、人気が出るでしょう。サッカーでも中田のように世界的に有名な選手がいます。サッカーは最初からグローバルな考え方でJリーグをつくったことが、成功につながっています。例えば、「観客」という言葉を使わずに「サポーター」という具合です。

他方、いかに努力してもオリンピックで十位程度にしかなれないという競技種目もあります。そういう種目で日本で一位、二位といつても、誰も喜ばない。お金も集まりません。

基礎研究というのは別ですけど、各学部もそういうことを認識するべきです。各分野に顔がある、というのは、世界に通用する人の顔が出るということだと思っています。

「佐々木」その通りですね。

「牛尾」アジアでも負ける、アジアでもメダルの取れない種目というのはいっぱいあるのではないのでしょうか。そのような分野でも同じように大学の中の経費の配分などを平等にすることが正しいと思われていることもあり

ます。公平であることは必要ですが、そういうことが平等では困ります。「ここまで上がってこい」と厳しい環境があつてもいいと思うのに、大学教授一名、学生一名という当たりで予算が配分されているというのはおかしいと思います。

立場は異なりますが、企業の場合は、よい所にはどんどん人材を増やして設備も増やすけれど、伸びないところは縮小します。場合によっては、その部門を伸びている企業に渡してしまうこともあります。全部集めて一個の専門をつくって徹底的にやったらどうでしょうか。水泳がその成功例だと思います。ある民間のスイミング・クラブに集中したらメダルを取ったということがあります。一人一人が小さなメダルを持って、でもアジアの種目ではメダルが取れないなら、それは持っていないでも仕方ないのです。集めて戦えるようにしなければなりません。そうして全体の効率でものを見る、そういう価値観が必要です。ただし、極端に優劣をつけることに対しては、拒否反応があることも確かです。

こうした問題については評価と、全体をつくっていくリーダーシップの力の配分が重要になります。しかし、教育の分野では非常に難しいです。ただし、世界はそのように動き始めています。

事実、日本でも、集中的にやったらそのような分野では全部、世界レベルになっています。そうならない分野を見てみると、本来は日本で二つもあれば充分な分野なのに、三〇ぐらいに分かれて小さく分散しているところがあります。そのような分野は、大学が集まって分担を決めたいと思います。あるいは専門学校をつくるということもかもしれません。

東京大学だからといって百貨店になる必要はありません。東京大学も専門店でよいと思います。日本では総合自動車メーカーというのはトヨタだけです。今、世界で総合的な車のメーカーといったら二社か三社しかない。東京大学だから何もかもやらないければ恥ずかしいと思う必要はありません。むしろ取捨選択ということも必要でしょう。隙間を目指して、また新しい大学が必ずできています。

それでいいのではないのでしょうか。ここにいる人が新しい大学へ行ってもいい、というぐらいの流れを作らなければならぬと思います。

「佐々木」それはそうかもしれないですね。

今のお話は大変興味深かったですが、私も世界の大学を、そんなにたくさん訪問したわけではありませんが東京大学のようこれほど何でも揃っている大学というのはありません。これはすごいことだと思います。

「牛尾」それも、東大がよい大学だという手本になっています。

「佐々木」これまでは、そうやって、やってきたわけです。私は、それは驚嘆すべきことだと思います。しかし、フル装備だけが価値ではないということかもしれません。

「牛尾」もちろん、フル装備している全ての分野が世界で金メダルを取るだけのものだったら、驚嘆に値します。しかし、フル装備だと、半分ぐらいはアジア大会にも出られないのではないのでしょうか。

「佐々木」そのフル装備というのは、中期的には問題になるかもしれません。

「牛尾」法人化になるときに、アジア大会にも出られないようなものを抱えていると成り立たなくなります。一番初めに遭遇するのは、その問題です。

06

産学連携の進め方

「佐々木」産学連携の話をお伺いしたく思います。いろんな議論がなされていますけれど、どのような基本でこれ考えるべきかというところについてまとまったお話をいただけるとうれしいのですが。

「牛尾」これは難しい話です。産学協同に関しては、短期的なものは絶対に拒否された方がいいと私は考えます。二、三年の間で、このビジネスは儲かるかどうか、そういうものはやらない方がいいと思います。産学協同で最低、十年はやってみて、その過程で大きなビジネスが生まれるかもしれないと考える必要があります。十年ぐらいの単位で産学協同はやるものだと思います。ウインドウショッピングのようなものは危険です。

個別の教授が企業の重役になって、大学と共同である研究をやると思います。教授が最終的な決定をすることにはなりますが、その過程で、みんなが相談のつてあげて、いろんな面から議論するような機構があるといいんじゃないかと思います。そのような機関の許可を得るわけではないですが、そういう知恵を借りて、本人が悩んで決めるのがいいのではないのでしょうか。

それから、規定を作ったところまでは各自で判断できるように委ねることになりますが、各学部の教授が判断できるかどうかという能力の問題があります。会社の中でも一定の経験がなければ判断力は与えません。極端な話、五〇〇万円の設備は部長クラスで決めてもいいけれど、一億円の設備は本部長で、一〇〇億円になったら役員会で決めなければだめだということになっています。個人の集積とはいっても組織として機能しているので、決裁す



る中味によって権限を与えています。東大という看板で提携する先もあると思います。社会悪になるといっては、個人的なものに見えるけれども、背景が社会悪になっている部分があります。相手先の選択も含めて、どこまで権限を与えるかというのは、ものすごく重要なことだと思います。これは、わりと議論されていない問題ではないのでしょうか。

「佐々木」先程の、短期のものはよくないということをも具体的にいうようになりますか。

「牛尾」要するに短期のやり取りのビジネスです。産学協同に関しては、国の補助も入っているわけですから一元的なものではありません。また、状況によってだいぶ性格は違ってくると思います。



佐々木 毅 Sasaki Takeshi

1942年生まれ。65年東京大学法学部卒。68年から法学部助教授、73年法学博士、78年より同教授、90～92年評議員、98～2000年大学院法学政治学研究科長、2001年4月より第27代東京大学総長に就任。

07

法人化で創業期を迎える大学

「牛尾」 法人化によって、一見、何をやってもいいように言われることもありますが、責任を持って動かなければなりません。責任と自由というのは裏表にあります。基礎的なことからきちんと考えなければなりません。

「佐々木」 大学の法人化は、非公務員型ということもあって、今の我々としては当然、法人としてのルールを定めなければならない。どういう観点からルール化を進めるかということ、詰めているところです。今までは表向きはものすごく堅い規制があった。

「牛尾」 基本的に「ノー」だったわけですね。

「佐々木」 ええ、「ノー」だった。ところが実際にはどうかというと、いろんな運用が行われていた。事実上、二重制度状態のようなものがあつたのですが、それはやめなければならぬ。むしろ、ひとつのルールでオープンにして、みんなそれに従って、反したらそれに相当する責任を取ってもらわなければならない、というように変えなければなりません。

「牛尾」 例えば、アメリカの大学では、プロ野球みたいな年間契約を九ヶ月にして三ヶ月に関しては自由にやってもらったかまわぬというところもあると聞きます。

「佐々木」 ええ。私どもの間でも将来的にはそれでいい、という人がでてくるかもしれない。

「牛尾」 ただ、大事なことは、これは大学が自主的に決めるべきだと思います。

「佐々木」 その通りです。

「牛尾」 大学全体で大枠を決めて、学部ごとに詳細は違っていていいんです。学部によって性格が違いますから。あの学部は比較的緩やかだし、この学部は非常に律することになる、ということがあつてもよいと思います。基本的な考え方が明確に示されれば、その上でCという大学は、何でも大丈夫だ、ということであれば、それがよい人はそういうところへ行けばいいと思います。

いろいろな大学があつていいんです。東大とは違って、自分のところは一年契約でもやる、という大学があつてもいいんです。それで質の高い契約が相互に影響を与えるのであれば、それはよいわけです。

東大は、丘の上のものだから、模範になるものを自主的に決めるべきです。文部科学省に決めてもらおうとか、「前例はどうなっていますか？」と質問することは絶対におやめになった方がいい。

「佐々木」 わかりました。

「牛尾」 私は創業者ですから、自分の責任において発言して、自分の責任で決めて、二年ごとに決めたら変えていきます。決めたら変えられないなんて思いません。しかし、それが、だんだん変わらなくなってくるんです。大学の法人化後しばらくは、創業期と同じことですから、この十年間、自主的に決めるけれども、「改むるに憚ること勿かれ」ということが大切です。

「佐々木」 わかりました。本当にそうですね。

08

高等教育の選択の幅を広げる

「佐々木」 最後に教育の話です。これまでは組織の問題、環境の変化の問題が話題となりましたが、これらは教育の在り方と密接に絡んでいます。特にこれからの日本の大学の教育というものの役割について、何をポイントとするべきか、ということについてお話しただけだと思います。

「牛尾」 ちょうど私は、三年前、小淵政権から森政権の間に、教育改革国民会議で副座長をしていました。私は大学を担当していました。同じ分科会に木村孟さんと黒田玲子さんが入っていました。大学についてけんけんがくがく議論している時に、高等教育の機能は場を提供することにあるのだから、選択の幅は広い方がいいという話になりました。だから、本当に早く行きたい人は高校二年生を修了してから大学に行つてもいいということにして優秀な人が行きたければ、どんどん行けるようにすべきなのです。

また、プロフェッショナル・スクールは大いにあった方がいいと思います。ロースクールやパブリック・アドミニストレーション・マスター・コース（行政学修士課程）などです。国際機関で勤務するためにはマスターが必要ですから。それと博士号を取得する人は、早い人は三年間で通り過ぎてもいいと思います。普通は修士課程で二年、博士課程で三年になっていますが、マスターを二年やってドクター・コースに入るといったこともあっていいでしょう。博士号取得を目指す人は初めからドクター・コースを選択し、プロフェッショナル・スクールではマスター・コースとして優れた市民社会のリーダーをつくることに徹することも考えられます。自由に選択する幅を広げようということをお報告書



に書きました。だから高校二年生で大学に入って、大学三年生でドクター・コースに入って三年間で博士号を取れば、二一歳か二二歳で取得できます。そういうコースもあってもいいというわけです。

もちろん、早く出るのがよいとは限りません。昔でも旧制高校に六年ぐらいいて、大人物になることがありましたから。それと、寿命が長くなっている今は早く進学することが必ずしもよいわけではないですね。ゼロ歳から八〇歳まで生きる中で、義務教育は別にして、高校と大学だけだったら七年間勉強します。それに大学院の期間としてもう三年程度足すと十年間ぐらいになりますが、一生涯の中でいつそれぞれの学習の期間を選択するかという考え方もできます。法人化後の国立大学もどの部分を提供するかを考える必要があります。東大が全部を受け取る必要はない。ここをこだけやります、ということですよと思います。人によっては無理のないところであればいいでしょうし、会社に勤めながら勉強したいというのであれば、丸の内であれば便利です。東大である必要はありません。高等教育の選択の幅を広げることが重要です。

それから、高等教育は日本人のためだけにあるわけではありません。アジアのためであり、世界のためであるのです。海外からも来やすい環境にする必要があります。

私は中曽根政権の時に、留学生十万人を提案しました（昭和五八年当時の留学生受入れ数約八千人）。それが実行に移されて、とうとう十万人に近くなってきたんです。アジア地域との地理的近さを考えれば、アメリカ並みにもっと海外の学生にとって優しくなれば、アジアから三〇万人ぐらいの留学生が来ると思います。そのような大学をつくればいいと思います。アジアの人の中には東京大学に入りたいという強い希望を持っている人もいます。そのような留学生に対して、東大は応じていくことが求められます。例えば、柏キャンパスは、パブリック・インベストメント（公共投資）など柔らかくつくってありますが、こうした対応が必要になります。

高等教育に関しては、企業でいえば、カスタマーやダイヤモンド・サイドから見た選択の幅を広げることが必要

です。

「佐々木」そうですか。

とにかく、法人化だけではないですけども、私はやはり日本の大学のひとつの問題は、教育の問題に関してなかなか皆さんまとまりにくい点にあるように思います。そこそ経験と伝統が違うものですからやむを得ない面はあると思います。しかし、様々な形で協力していくことがなければ、とても大学は社会的にも難しくなると思います。おっしゃる通り、なんでも全てやる必要はない。隙間まで東大がやる必要というのは、私はないと思います。

「牛尾」 ないです。

「佐々木」 やはり相応しいものを、相応しい形でやるという、そういう一種の見識みたいなのと、一種の抑制が必要だと思います。これから十分に検討して、しかるべき形での的確な教育の場を提供するように努力していきたいと思っています。

「牛尾」 何もかも自分でやろうとしたら、効率が悪く、採算が合いません。

09 最後に

「牛尾」 これまでの民営化の例をみると、国有、公社、株式会社と変遷するわけですが、公社の時代が一番状況が悪いように思います。国有と民営の間にあることで、過去の問題とこれからの問題が顕在化するからではないでしょうか。方向性が定まらないような中間の時代はできるだけ短い方がいいんです。JRをみると、国の援助を得た上で民営化に成功しています。大学の法人化にしても、早く改革の方向を明らかにして、それに基づいた新しいルールを作ることが肝要だと考えます。そして、どこかの段階で思い切った国の財政的援助も必要でしょう。

また、これからの大学のあり方を考える上で、パブリック・スクールは参考になると思います。パブリックな精神はプライベートが持つものです。パブリックと国策は異なります。プライベートだからこそ、政府から自由だからこそ、パブリックな精神を持つことができるのです。

新しい東京大学は、かつては国立大学であつたけれども、自由を求めて生まれ変わるということではないでしょうか。

「佐々木」 どうもありがとうございました。

平成十五年六月四日（水）ウシオ電機・会議室