

総長時代の6年間を振り返って

激動の時代 だったと思う。東日本大震災の生々しい傷跡が残る中、熊本地震、胆振東部地震、大規模な台風や大雨が次々に襲来した。経済の低迷によって非正規雇用が増えて格差が広がり、国外ではトランプ政権の自国優先主義、英国のEU離脱、飢餓や内戦による大量の移民や難民が国際関係を大きく揺るがした。それに新型コロナウイルスによるパンデミックが追い打ちをかけ、ますます未来は見通せなくなりつつある。

大学もその存立に関わる理念が大きく揺るがされた時代だった。学校教育法と国立大学法人法が変更され、教授会の役割に大幅な制限がかかり、経営協議会の構成に産業界を含む外部有識者を過半数含むことが義務付けられた。法人化以来、国立大学は年々運営費交付金を削られ、その不足を補う補助金を申請するたびに学部や学科の廃止や統合、定員削減や事務の効率化を余儀なくされた。人文科学系学部や学科の廃止や縮小、学長や監事の権限強化、入試改革、カリキュラムや授業日程の厳格化など、法人化は国立大学の自由な裁量を拡大するはずだったのに、さまざまな改革が文科省から怒涛の如く押し寄せた。物価の上昇や設備の維持費、電子ジャーナル経費の高騰、など物件費、人件費が増加する中で、必要な予算を獲得するために、大学としてはこれらの要請に応えていかねばならない。中には旧態依然たる大学の体質を改善する改革もあったが、多くは大学の自由度を奪い、長期的な見通しに立った新たな教育や研究の芽を摘む制限要因になったことは否めない。

次第に負の抑圧が増える中で、何とか京都大学の自由な学風と常識を破る創造力を維持できないか。そう考えた末に打ち出したのがWINDOW構想だった。大学を窓と見なし、世界や社会に通じる窓を教員や学生がいつしよになって開けて羽ばたこうというメッセージである。総長に就任した時、私には大学を先導していく具体的な

目標が問われた。しかし、総長がいくら旗を振っても現場が動かなければ前には進まない。文科省はそのための総長の人事権と裁量経費を増やしてくれたわけだが、大学はトップダウンで動く組織ではない。そこで、具体的な経営目標ではなく、京都大学に集う教職員や学生が共有できる課題と対策を考える上で、野心と気概を抱ける道筋を示したわけである。おかげで、理事や副学長をはじめとして多くの教職員の方々が素晴らしいプランを次々に出してくれ、そのいくつかを実行に移すことができた。高等研究院や吉田カレッジ、京都アカデミアフォーラムやおもろチャレンジなどはその好例である。

京都大学が時代を先駆け、さらなる高みを目指すためには、外へ向かって可能性を広げなければならない。その試みを支援してくれたのは同窓生の皆さんであった。京都大学設立125周年を数年後に控え、同窓会を増やしてさまざまな同窓生の方々と語り合う機会を持ったことはとても大きな力になった。なかでも産業界トップの方々と構成される鼎会と頻繁に交流できたのは、大学を経営するうえで大いに参考になった。海外の同窓会も次々に新設され、アフリカ同窓会もできて、エチオピアと米国に新たな拠点を設立することができた。

産学連携と国際化は京都大学の将来の鍵を握る。イノベーションを起こすために企業は大学との連携を強めている。社員教育から製品開発まで一手に引き受けるリニアモデルは消え、ベンチャーが大学と企業をつなぐ時代だ。京都大学イノベーションキャピタルはその触媒となる。労働のあり方も変わりつつある。単線型人生から複線型人生へシフトし、人々はいったん社会に出ても再び大学へ戻り、自分の能力を新たに開発する必要に迫られる。優秀な留学生を獲得する競争は激化し、京都大学は多様な学生を受け入れ、世界の学術の向上に大きく貢献しなければならない。

私はその種子をたくさん撒いたつもりである。大学は



ジャングルのようなもの、と私は述べたことがある。熱帯雨林は地球の心臓であり、そこに息づく多様な生物が地球生態系の安定と未来を保障している。大学も世界の知の中心であり、その多様性が世界の調和と人間の未来を創る。ジャングルを破壊することで気候変動が起り、新型コロナウイルスをはじめとする感染症が襲来した。同じように、大学という多様な知の拠点を、一律の目標に向かって競争させて個性をなくすことは、社会を劣化させて大きな弊害をもたらすことにつながる。京都大学

はこの難しい時代を何とか乗り越え、伝統に基づく奥深い威容を保ちながら、常に新たな息吹を起こして世界の先頭に立ってほしい。

総長を退任した時、私は「WINDOWからWINDになって出ていきます」、と告げた。それは、みなさんが開けた窓から風となって去っていくという意味である。願わくば爽やかな風となって、これからの京都大学の活躍にエールを送ろうと思う。

山極 亨一