

## 変節期の京都大学に寄せて —財政不堪からの脱却と、俯瞰的 打開とその先の夢をめざして—



研究・財務担当理事・副学長 松本 紘

昨年の10月より、全学の財務、研究推進、宇治キャンパス、産学連携などを担当する立場となり、全学を俯瞰しつつ、個々の問題に対処する多忙な日々を送ることとなりました。気持ちを引き締め責務を果たしてゆくために、ペースメーカーのつもりで、広報室にお願いして京都大学のホームページにある私の理事メッセージ欄に「ニンキ時計」を貼り付けてもらいました。そのニンキ時計が示すように私の任期はほぼ三分の一が過ぎ去りました。一年を振り返る良い機会だと思い、このコラムに書かせて頂くことにしました。

ベルリン大学留学を経て、明治33(1900)年に京都帝国大学法科大学の商法第一講座教授に着任した高根義人教授は、ドイツから自学自習の概念に基づく教育理念を持ち帰りました。それはフンボルトの提唱した近代大学の理念に基づくもので、教員が一方に講義するだけでなく、学生達にゼミナールや実験などを通して研究の現場に参加させ、自らが考え、自らが問題を発掘し、それを解決する能力を育むという教育法です。京都大学はそれを自由の学風、自学自習という概念で実践し、その伝統を守ってきています。最近、競争的資金獲得の際、教育・人材育成の有効な道筋を示すよう要請されることが多くなっています。しかし、京都大学ではすでに百年以上、研究の現場で学生を協働させ、非常に有効な人材育成を実践し、世に有為の人材を輩出してきているのです。勿論、蓄積された知識の伝承や基礎知識の系統的教授も大変重要ではありますが、学部においても大学院においても自らが考える力を学生に与えることが京都大学の方針だと理解しています。特に、大学院では研究を通じた自学自習、知的創造の苦闘を乗り越えた歓喜や魅力を研究現場で教えてゆくことが重要でしょう。その意味で研究科も研究所・センターも常に最先端の研究に取り組む教員の姿勢を学生に示すことが必要です。



平成16年に、わが国の大学にとって二度目の大きな節目となった大学法人化が実施されました。京都大学は明治30(1897)年に東京大学に次いで、わが国二番目の帝国大学として建学されました。以来、大

学は二度の大きな変節点を経験しています。一度目は帝国大学から新制国立大学に組織変更された昭和22(1947)年、二度目は大学法人化された平成16(2004)年度です。わが国の大学はおよそ半世紀に一度の大きな変節点を迎えてきたこととなります。今回の法人化によって、大学には大幅な自由裁量権が認められる一方、大学に経営という概念が導入され、国からの交付金が次第に減少するというスキームが設定されています。

この変節期において、放置すれば財政的不堪(貧乏)に陥る大学事情を考慮し、構成する各部局や研究者個人が各部局の対象、方法、言語の差異がもたらす障壁を越える必要があります。新たな京都発の世界観、自然観を有する人間形成を目指す学術研究活動が鍵となるでしょう。そのため、京都という重層文化都市に息づく京都大学の学風である「対話と協同による創造の楽しみの共有」がよりよく発揮されるよう、研究者と大学組織との建設的な連携が保たれなければなりません。

京都大学は、あらゆる学問分野において「彩(あや)」豊かな多様な研究者を有しています。自然科学、医学・生命科学、人文社会学の全てを包含する大規模な総合大学において、人的・物的資源が「綾(あや)」のように織りなされ、大学本来の目的である学術を表す「文(あや)」を総合的に推進できる大学です。京都大学では自由の学風と自学自習を重んじ、数々の人材を世に輩出し、世界をリードする輝かしい研究成果をあげてきました。いわば、京都大学は個性豊かな多彩なアヤ(彩)なす研究者が厳しい対話を通して、アヤ(綾)を織りなし、融合、競合、協調して多元的なアヤ(文)(学問)を創成している「アヤなす学府」と言えるでしょう。平成17年1月に出された中教審の答申「我が国の高等教育の将来像」で示されている大学の機能別分化の第一番目にあげられている世界的研究・教育拠点としての役割を目指した大学

として発展することが京都大学の構成員や社会が望むところと思います。

昨今の行き過ぎとも思える「競争」原理にあまり振り回されず、背筋を伸ばした京都大学らしい学術伝統を守りながら、アヤなす学問の府として、「自由の学風」を継承し、学問の自由を尊重するとの認識が肝要と考えます。法人化後、大学に与えられた自由裁量権を十分に活用し、若者に夢を与え、大学の構成員全員が夢を追えるようになるよう飛躍することが私の夢です。この夢を追うために、着任後、研究推進のあり方や財務方針の策定・改革を工夫し、外部研究資金の獲得支援、基礎学術研究への研究資金援助の方法、研究体制に係る具体的な戦略が重要と考えて仕事をしてきました。

研究推進の面では、新たに研究戦略室を設け、若干の教員にプログラムオフィサー(PO)、プログラムディレクター(PD)にご就任頂き、外部資金獲得支援や、競争的外部資金が入手しにくい基礎学術関係、人文学関係研究者への支援策、さらには萌芽的融合的研究者や若手研究者・女性研究者の研究活動支援のための戦略なども検討してきました。さらに各種競争的資金の獲得の取り組みを強化するために新たに研究支援企画室を研究担当理事のもとに設置することを検討しています。それは、国による学術研究支援のための多様な競争的研究資金のメニューと、総合大学としての多様な研究形態とをうまくマッチングさせ、効果的に獲得するために、競争的資金獲得の支援策の企画、申請書作成支援、情報収集のための東京オフィサーの採用などが必要と考えるからです。

財務面では新しい国立大学法人の財務制度に基づき、大学全体の教育・研究・医療などの活性化、さらには個性化をはかるために財務戦略全体の見直しに取りかかりました。京都大学は、法人化の際に混乱を避けるためにできるだけ急激な変化を避け、徐々に新体制を構築して行こうという方針の下で、激変緩和を念頭に置きながらそろりと新時代を歩み始めました。しかし、私の着任が法人化二年目半ばの平成17年10月であり、そろそろその見直しを行うことが総長の意向と考えました。そこで大学の予算・決算を正確に分析することで、今期中期計画期間中と来期の6年間までを見通した骨太の法人化後の

京都大学の財務の仕組み、方針、戦略を作り上げようとした。総長・役員会との密接な連携のもとに、財務委員会、財務部との協議や監査法人による財務セミナーなどを重ねつつ、新しい制度の導入や中長期的視野に立脚した財務戦略などを検討してまいりました。

平成17年度においては、大学全体として一般管理費を抑制するなど、本学の使命である教育研究活動に要する経費(教育研究経費)の比率をより高め、部局への予算配分の圧縮率軽減に努力してきました。

また、本学における教育・研究・医療活動の個性化と活性化のために戦略的・重点的に配分する経費を充実させ、総長や役員会のイニシアティブと責任によって特定課題の教育・研究・医療活動並びにそれらを支える基盤体制へ重点的に予算を配分しています。下記の表はその各種戦略経費を示したものです。

#### 各種戦略的経費

経費名称	使 途
全学経費	全学共通経費 ○本学の教育研究医療活動を一層発展させるための大学として支援が必要な事業 (教育研究医療環境整備、教育研究活動支援、キャンパスライフ支援 など)
	全学協力経費 ○教育研究医療活動全般に対する新しい提案 ○中堅設備(概ね2千万円～1億円)の更新・購入
戦略的・重点的配分経費	総長兼重経費 ○教育研究改革・改善プロジェクト経費 ○教育基盤設備充実経費(概ね2千万円以下) など
	重点戦略経費 ○全学的な重点戦略に基づき役員会で精選する教育研究医療活動に対して措置 (教育戦略経費、研究戦略経費(若手・女性研究者支援経費含む) など)
	学内貸付資金 ○学内貸付金制度
	基盤強化経費 ○設備等維持費、全学備構や全館施設(寄附建物含む)の運営費 など
教育研究活性化経費	○競争的資金の獲得に向けての取組みを支援
産学官連携推進経費	○産学官連携の推進に向けての取組みを支援
目的積立金	○「教育研究及び診療の質の向上並びに総務運営の改善に充てる」ための経費 (教育研究施設の充実・改築、建設、大型設備(概ね1億円以上)の更新・購入 など)

着手した具体的な取り組みとして、計画的に越年度に執行できる研究経費枠の設定、学内貸付財源による「学内向け貸付金制度」の新設、予算の有効利用にもつながる限定的教員発注制度の導入、間接経費や寄附金の一部を財源とする「全学協力経費」の新設などです。これは研究・教育・医療関係の新しいプロジェクトや不足する中規模の設備整備のために、一部の部局の事業であっても、大学全体の将来の発展にとって有用であれば全学的支援を行うとの精神で、ガラス張りの議論の上その配分をするものです。外部資金が得にくい研究、基礎学術研究の支援などに充当するほか、全学的広がりを持つシンポジウム開催の支援にも使える枠組みです。今後、いろんな

部局，研究グループからの提案を期待しています。その他，若手研究者や女性研究者支援の戦略経費も重点戦略経費の一部を充てることとしています。また，教育研究活動を全学規模で支える全学機構に対し基盤的経費の配分を安定的に行うことは極めて重要なため，その経費配分を継続的に確保していく新たな財政的仕組みを構築しました。また，教員の確保の重要性に鑑み，総長，丸山正樹企画担当理事・副学長や役員会と議論を重ね，部局長会議の審議を

経て，運営費交付金の物件費で有期雇用教員を採用できる仕組みも進めています。

以上のような小さな努力の積み上げが夢ある大学への確かな一歩と信じて責務に励んでいます。今回は知的財産，産官学連携，宇治キャンパスの諸問題，総合技術部など財務，研究以外の責務については紙面の都合上，触れることができませんでした。またの機会に書かせていただきたいと思います。

## 大学の動き

### 京都大学同窓会発足

11月3日(金)午後2時から，時計台記念館において約250人の同窓生・教職員の参加を得て，京都大学同窓会設立総会が開催された。設立総会までに一年あまりの準備を行い，各部局等のご理解・ご協力により当日を迎えることができた。

京都大学同窓会は，学部・研究科等の同窓会をはじめ，地域同窓会やクラブの同窓会，また，同窓会のない部局の卒業生や教職員およびOBで組織する全学のゆるやかな連携組織であり，会員相互の交流と親睦を図り，併せて，京都大学の発展を期し，これに貢献することを目的としている。この目的を達成するために，京都大学の教育研究活動の現況等に係る情報の提供・発信その他京都大学と会員の間または会員相互間の交流及び親睦に寄与する事業が行われる。

設立総会では，木谷雅人理事・副学長より京都大学同窓会設立の経過について説明があり，京都大学同窓会会則および役員についての提案が出席者全員の拍手により承認され，ここに京都大学同窓会が正式に発足した。京都大学同窓会会長に選任された尾池和夫総長から「念願でありました京都大学同窓会がやっとできました。これまで，様々な方に様々なご協力をいただきました。京都大学の教育と研究と社会貢献(例えとして，医療と私はいつも申し上げているのですが)，その活動の内容を，世界の人々に少しでもよく見てもらう，市民の皆様にも見ていた



同窓会設立総会で挨拶する尾池総長

だく，大学を窓だらけにしたいと申し上げるのですが，その一つの窓だと思います。ぜひ，同窓会を通じて情報発信していただくというしほきを大切にしていきたいと思います」と設立にあたっての挨拶と京都大学の現状について講演を行い，京都大学同窓会役員を代表して，地域同窓会の大阪京大クラブ館だち ただす 糾会長と芝蘭会(医学部同窓会)の武田隆男副会長から挨拶が行われた。

その後，京都大学交響楽団のカルテットによる「京都大学学歌」，「琵琶湖周航の歌」を含む記念演奏，さらに松沢哲郎霊長類研究所長の「チンパンジーの親子と文化」と題する記念講演が行われ京都大学が誇るフィールド研究の一端が紹介された。

総会終了後，会場を京大会館に移した記念祝賀会では，尾池総長，参加者代表として株式会社堀場製