

## 巻頭言

# 独立法人としての大学 —— 社会への対応力、時代への対応力

1961電子工学科卒、1963年同修士 釜江尚彦



筆者は企業の研究開発およびその管理に従事しつつ、多くの国の大学と関わり、その先生方ともお付き合いいただいた。その経験から独立法人化した大学の今後の課題を述べることにしたい。

課題の第1は総合大学の大学経営の問題である。いままで国立大学教官は国家公務員として一定の身分保障が与えられ、学部間や分野間で処遇上の格差はなかった。しかし大学間の競争が激しくなると、研究費をもって来る力、いい学生をひきつける実力、社会での知名度などが高い教員がより多く求められ、そのような教員を呼び寄せるため処遇面での配慮が必要になってくるだろう。分野によっても年収に格差があり、年収の高い分野でいい人材を呼び寄せるには他の分野より高い処遇が必要になろう。アメリカの大学では同じテニユアのある教授でも学部間、学部内でも給与に100%以上の開きがあることはよく知られていることである。いままで総合大学として統一された価値観のもとに、一元的に行われた運営が、逆に学部間の足の引っ張り合いになりかねない。学部間の関係、場合によっては分野間の関係をもう少し疎な関係にし、学部別に異なった経営をすることが大切になろう。総合電気メーカーが事業本部間の投資のバランスをとりすぎ、進展が著しいLSI分野に競争力が確保できる十分な投資をしなかったため、国際間の競争で遅れをとる結果になった例が参考になる。たとえば人類起源の証拠を捜し歩いている研究者と進歩の速度が激しい工学分野の研究者を同じ価値観で評価することの滑稽さがその例である。

課題の第2は教育と研究の乖離への対処である。産業が成熟するにしたがって、産業分野としては大きな地位を占めていても、さほどの先端的研究を必要としない成熟した産業分野が少なくない。こういう分野では教育機関としての大学はその産業を支える技術者を教育し、供給する必要があるが、その分野を研究する教員は少なくてもよい。こうなると優秀な研究者ではなく、優れた教育者である教員への要求度が増す。当然学部内、学科内で研究指向の教員と教育指向の教員を識別することになろう。当然両者での評価基準も変えねばならない。研究費も研究指向の教員に重点配分することになろう。

第3は大学内でのリストラの問題である。産業分野別に栄枯盛衰がはげしいことは歴史が証明する。石炭産業のようにほとんど姿を消した産業も少なくない。しかし大会社の多くは多角経営、総合経営と称して、衰退が著しい本業を残したまま新しい事業分野に進出し、一定の成功を取めたが、不採算部門である本業を縮小したり、廃止したりする決断を怠ってきた。不採算部門である本業へ成功した事業の収益から赤字補填を続けたため、成功した新規事業まで競争力をなくす結果になるという例が多くみられる。ついには粉飾決算までして本業の赤字を隠蔽した結果、会社全体が破綻する事態に立ち至った事例がマスコミをにぎわしている。国立大学のときには新しい分野を新設するか、または改組と称して既存の分野の講座名や学科名を変えるだけで対処し、教官の専門分野を変えたり、教官の退職を促したりするようなことはなかった。しかし時代への対応で、新しい分野への進出が急務になり、有力な人材を多く外部に求めざるを得ないというケースは想定しておかねばならない。こうなるとその資金調達のため既存の学部なり学科を廃止し、新分野進出の経費を捻出せざるを得なくなる。いわゆるリストラが

大学にも必要になり、リストラをスムーズに行えるかどうかで大学の将来が左右されることもありえよう。

第4に会社などとの共同研究の進め方が課題である。共同研究を多く行うことは大学の社会への対応力を強化するため必須事項であろう。大学は特許権に代表される知的財産権にはほとんど関心を示さなかったのが、ここ数年急速に目覚め、過剰ともいえる関心を持ち始めている。会社が費用と技術者を出し、大学が知恵と指導者、研究者を出す形の共同研究を契約する際、発生した特許は共同で出願し、共同の権利とするのが常識的である。ここで問題になるのが、大学は事業をしないので共同で所有する特許を実施することがないという事実である。これは国の助成金で行う研究開発でも起きた問題であり、10年ほど前までは国は不実施補償を要求したが、いまでは成果を広く普及させることが国にとってより大切であるという認識から通常は不実施補償を要求しなくなっている。大学の特許戦略では10年以上の経験をもつアメリカの大学で、大学が特許権を保有することはペイしないという評価が出始め、特許戦略に熱心だった有力大学が特許戦略を大きく変えようとしていると聞く。会社にとっては権利をもっている特許の実施料を支払うという不合理を通さねばならないのでやりたくない。この際大学は下手に不実施補償を要求しないで、共同研究をやりやすくして共同研究の数を増し、不実施補償を要求しない代わりに論文発表の自由度を確保するほうが得策ではなかろうか。特許実施後5年程度でそれを再評価し、会社の利益が一定額を超えていると、一定比率の成功報酬を要求するなど柔軟なやり方がありえよう。このような経営上の柔軟性も大学の社会への対応力の重要な部分であろう。

第5の課題は財務基盤であろう。これには非常な長期計画が必要であろうが、まずは少額の寄付でも随時受け付けるファウンデーションを設立し、個人的な寄付を日常的な行為にする努力を始めるべきであろう。寄付額に応じて図書館の書棚、小さな談話室、会議室、講義室、建物などに寄付した人の名前を冠するなど、寄付のインセンティブを高めることも重要であろう。こうして大学を個人レベルでサポートする社会習慣を醸成することができよう。

アメリカの大学は州立大学でも、数十年前から時代の変化を先読みして、巧みに血のでないリストラを行い、教育指向の教官と研究指向の教官を識別し、時代の変化に対応してきている。これは大学全体だけでなく、学部や学科に「経営」を導入した結果であろう。独立法人化でわが国の大学も「経営」を導入せざるを得なくなっている。上に書いたような課題を解決して適切に社会に対応し、タイムリーに時代に対応していくには、「経営」をスムーズに、早く導入することが重要であり、それが大学の将来を左右することにつながろう。