

## 奈良先端大の学長をやめて



随筆

鳥居宏次\*

After Retiring From President of NAIST

Key Words : University-President, Leadership, Software-Engineering

### はじめに

去る3月に学長を引退し、ソフトウェア研究の現場に復帰した。2004年4月に国立大学の法人化が実現されたので、外部からは大変な時期の学長であったらうと慰めの言葉をいただける。しかし、振り返ってみて、学長の苦労は必ずしも法人化とは関係がない。本稿が「随筆」の欄であることからお許しただいて、印象に残る出来事とそのときの状況を思いつくままご紹介させていただき、これからの大学改革、ソフトウェア技術などについての期待を述べさせていただきます。

### NAISTの紹介

奈良先端科学技術大学院大学(NASITと略称)は文部科学省の指導で91年6月、阪大本部に創設準備室が置かれ、10月に創設された大学院だけの国立大学である。近鉄奈良駅ビルにオフィスが置かれ、桜井洗阪大名誉教授が初代学長で、1年半後の93年4月に情報科学研究科の最初の学生を生駒市高山町の新設キャンパスで受け入れた。この研究科の講座編成やカリキュラムは当時の基礎工学部の(故)藤沢俊男先生、嵩忠雄現阪大名誉教授の指導の下で情報工学科の関係者中心で作られた。続いて94年4月にはバイオサイエンス研究科、さらに少し時期をおいて97年4月からは物質創成科学研究科のそれぞれの一

期生の学生を受け入れた。3研究科はIT(情報技術)、バイオ、ナノと呼ばれる分野である。

現在の学生数は院生のみ約1100人、教員数約210名、事務系職員数は約170名である。最近の研究プロジェクトブームで専任以外の研究員はおおよそ500人くらい存在しているようである。大学の規模はおおよそ阪大の約10分の1程度だと思っていただければいい。

### 大学の理念作り

学長就任の最初の年の2001年であったが、国立大学の法人化は既成の事実で、各大学にとって大学の個性を明確にする必要性が出ていた。NAISTでも当然の流れとして理念が必要だとの意見が出ていた。結果的には2002年4月に理念などをホームページに公表した。しかし、それまでに大上段に振りかぶって理念の世界で生きたことのない者には見当もつかないものを作る羽目になり、学長のリーダーシップと称して学内の評議会では口は出しても手を出さない先生方からいよいよ楽しまれてしまった、という最初の苦い経験をしたものである。

国内のある大きな大学の学長を経験された先生との雑談の中で、評議会などでは委員からの発言によっては、脇の下に冷や汗がサーっと流れるのがわかるような経験を何度もさせられた、とこのことを聞いたことがある。大学以外の世界でもこのようなことが起こっているのかもしれないが、教育・研究・社会貢献を三大使命とする大学では目標や評価尺度がいまいな悪平等世界であった。提案より評論風の攻撃の矢が飛んでくるのである。

当時はNAISTの将来は漠然とIT、バイオ、ナノの融合しかないと考えた。今から思えば見える結果としては融合領域としてバイオインフォマティクスの専攻が出来た程度である。融合とは、先生方



\* Koji TORII  
1938年8月生  
1942年阪大・工学研究科・博士課程  
修了  
現在、奈良先端科学技術大学院大学、  
特任教授、工学、ソフトウェア工学  
TEL 0743-72-6235  
FAX 0743-72-5319  
E-Mail torii@is.naist.jp

が先ず「融ける」ことを期待したのだが、個人の牙城はびくともしないケースが多いのが現実であった。

### 法人化に向けて

2001年6月には遠山プランとして基本的な考え方が出、法人化になることは2003年2月に閣議決定され大学関係者を驚愕させた。その内容は3項目にまとめうる。

1. 国立大学の再編・統合を大胆に進める。
2. 国立大学に民間的発想の経営手法を導入する。
3. 大学に第三者評価による競争原理を導入する。

再編・統合に関しては、各県の総合大学と医学系大学との統合は一段落し、当時98国立大学あったのが現在は87大学になっている。諸大学間でのあらたな統合案も報じられている。民間的発想の経営手法については、民間人を半数以上含む経営協議会を、第三者評価については6年スパンの中期目標・計画を作り、自己点検・評価を行い、その結果は複数の評価機関に提出するという屋上屋を重ねると言ってもいいほどの評価手順が決められた。ご他聞にもれずNAISTでも大騒ぎしたが、幸い、NAISTの教員は多くの大学から集まり、特に情報系では大学以外の世界を経験してきた者が多いため、これらの多様な経歴の有能な先生方の協力で、国立大学法人としての先端をいく大学としてスタートできた。

### COE(Center of Excellence)騒動

世界的研究教育拠点の形成のための重点的支援「21世紀COEプログラム」は、「大学の構造改革の方針」(平成13年6月)に基づき、平成14年度から文部科学省に新規事業として「研究拠点形成費補助金」が措置されたものであって、学長が申請するという仕組みであった。各大学の名誉のためにも是が非でも受理されなくてはならない、ということで学内総力を上げたものである。幸いにして、NAISTでは初年度に3研究科から3件の申請をして2件の採択があり、世間での評価は高まった。プロジェクトとして一つにまとめたものにする努力や工夫、ヒアリング対策等々大騒動であった。結果がうまくいけば研究拠点リーダーの手腕、失敗すれば学長の責任とまで言われていた。結果的には幸いであったが、大学内外からの多様な、まるで混乱させたいと思えないような情報を持ち込まれて困惑したことも

事実であった。

### リーダーシップ

学長のリーダーシップは特に法人化に向けてよく使われた言葉である。一見、カリスマ的な言動の持ち主が唯一のリーダーの資質を備えているように世間では囃し立てることもある。誤解しやすい性癖のある人は自分自身が適任と信じることも多い。しかし、組織はあくまでも構成員が中心であり一定の範囲内のベクトルに向かって能力いっぱい働いてもらう環境を準備できることがリーダーシップの第一歩であると考えている。特に大学の使命の実現には、強要して実現できる性質のものでは決してない。そこには、本来の自由な発想でのびのびとした日常の中に、一丸となる統制力のある組織作りが出来る能力であって、互いに楽しいものでなければ長続きはしない。今後諸大学の学長選任は、選出手順も含んで、試行錯誤が続くような気がしている。

### 法人化での各種の工夫と今後の課題

NAISTでの具体例を若干述べておく。断っておくが、今年の春までのことであって、時々刻々変わる可能性もあると思われる。

1. 委員会の数を減らした。教授会をはじめとして責任の取れるはずもない委員会への責任転嫁や権利の委譲は何にもまして無意味である。教授会が人事権を持つということはありません。権利を持つ限り責任が取れなくてはならない。先ず、学長が研究科長を指名することにより、研究科長の言動には学長が責任を持つことになる。このような考えで、NAISTでは教員の人事は人事選考委員と呼ぶ学長指名と研究科長推薦の数名の特定教員が決めることにした。一般に、委員会は法律などで必要なもの以外は廃止した。委員会のために忙しいという先生方の理由はなくなった。
2. 実用的な学長補佐制度として、学長が裸の王様にならないようにするとともに、学長を取り巻くいわゆるブレイン的な機能を期待して学長補佐会議を発足させた。
3. 大学の経営上、特許のロイヤルティの拡大はよく言われるが考えが甘すぎるとの判断で、知的財産の戦略全体を考える本部として規模その他

で力を入れた。専任の弁理士4人を職員として確保できたことは自負するとともに、関係者に敬意を表している。

### 今後の国立大学の課題

挙げればきりが無い課題山積であるが、いくつかを列挙してみる。

1. 事務職員の帰属意識など意識改革は長年の懸案事項とはいえ、思い切った指導が必要になる。
2. 法人化以前にも教員の個人レベルでの評価制度を一部実施してきたが、事務職員にも評価を実施しなくては、やる気のある人たを救う手段がない。国家公務員の給与の下げが人事院の答申に検討されていると聞くが、法人化されたといえどもみなし公務員である職員には、上記の評価と連動した給与体系が必須である。
3. 地域調整手当は個人の住居ではなくて大学本部が都会にあるか否かで額が違ふ。奈良県はその一例だが、大学間での大きな差別待遇になることは回避されるべきである。
4. 有能な教員のみならず事務職員の囲い込みは当然増える。若い先生方や学生諸君に若いうちに異なる経験をさせる必要性は人材の育成から誰でも認識していることである。ところが、現実には、優秀な学部学生を大学院に囲い込むこと、学位を修了した人たを手に置き、自分の学生を職員に採用するなど、このような囲い込みを行っている大学の意識改革が急がれる。
5. 学生定員の充足率が評価基準になった過去の例から、入学生を海外、特にアジア地域の大学に依存しようとしていることも現実であるが、なぜ充足できないのかの十分な事実分析と時代に即した戦略が必要である。

### ソフトウェア工学の研究

2005年3月に学長を退任してからは、既に実施してきて3年目に入った文部科学省のe-Society基盤「データ収集に基づくソフトウェア開発支援システム」プロジェクト(通称、EASEプロジェクト(<http://www.empirical.jp>))の代表者として研究に打ち込める幸せを満喫している。この場を借りて、このEASEプロジェクトの何かを簡単に紹介させていただきたい。

1. わが国のソフトウェア業界は米国のウインドウズに席卷された例に見るように、世界的には後進国に近いと見なされている。若者もこの業界への就職を嫌がるようである。この現象は高度情報化時代に、いつの間にか積み上げのスキルに頼るだけになったことが最大の原因であろう。規模が大きくなるにつれて開発チームは大きくなり、プロジェクトの全容は誰にも見えなくなりつつある。例えば、最近の携帯電話のソフトの行数は500万行とも言われ、85年ころの第三次銀行オンラインシステムと同じような規模にもなっている。このような避けられない必要性は今後も覚悟しなくてはならない。
2. アジア諸国の低賃金各国への生産依存体質からの脱却を真剣に考えられなくてはならない。自動車や携帯電話のリコール騒動が繰り返されているが、企業の損失ばかりではなくて、社会的な損失であることが理解されなければならない。リスク管理の不徹底も原因ではあるが、永久にアジア諸国に頼ることなど考えられない。他国と差別化できるような品質確保や、生産性の向上の手段など喫緊の課題である。
3. EASEプロジェクトは上記のような課題に挑戦するために、国からの予算で実現されている。14年度に予算額2億円で始まり、徐々に減額されてはいるが、3年目に入っている。ソフトウェア開発管理を従来からの手作業で勘と度胸と経験で実現されてきた世界からの脱却を目指して、現場のフィールドデータの収集から始めて、データの分析手法の開発、その結果の現場へのフィードバック、そして再度、新しい手法での挑戦という、工学の原点に戻ったアプローチをソフトウェア開発に採用するための自動化ツールを実現しようとしている。EASEというのは、Empirical Approach to Software Engineeringの略称で、実証性を重んじている。
4. このプロジェクトの中間成果として、最近、データ収集ツールEPM(: Empirical Project Monitor)のオープンソース化に踏み切った。上記のURLから、誰でも無料でこのツールをダウンロードして使うことができるわけである。こうして、広く国内外に工学的アプローチを広め、情報化時代に不可欠のソフトウェア開発を工学

的に実現できることを狙っている。

### おわりに

1年半前になるが日経新聞の調査からはNAISTの研究力については、阪大の工学部に次いで全国で2位にランクされていたり、企画力は全国1位に位置するというような評価が得られている。

研究大学院大学ではあるものの、教育や社会への貢献など、厳しい評価の目で見られていて、大学への期待とともに少子化時代への対応次第では大学経営はいつどのようになるか決して予断は許されない状況に置かれているといえる。ピンチはチャンスのも返しで、プレッシャがあれば更なる知恵を出して新しい方法を見出せるのが人間の能力であると信じている。常に足を引っ張るものと協力する者が居るわけだが、少しでも後者が多ければ善しと思

えるようになっている。誰にでも、チャンスは巡ってくるし、案外いいことが多いものである。学長引退後の体調はよくなったし、表情もよくなったとよく言われるようになっている。

最近は産学連携が評価される時代になってきた。ところが、残念なことにIT関連、特にソフトウェアに関する企業は圧倒的に東京に集中していて、われわれの連携している企業もすべてが東京の企業である。しかし、上記のEASEプロジェクトの認知度も上がり、その主要部隊が阪大とNAISTであることは全国的に知れ渡ることになり、いまやソフトの研究は西高東低とまで言われ始めている。

是非とも、「生産と技術」の文字の通り、この関西からソフトの世界に新しい生産技術を作り出している息吹に触れていただいて、大いなる発展を期待するところである。

