

# 学長就任にあたって

## 成瀬 龍夫



私はこのたび国立大学法人滋賀大学の学長に就任しました。

法人化初年度からの財政不安、少子化の影響を実感させる志願者数の減少など大学をとりまく経営環境が厳しくなっているとき、このような大役を仰せつかったことの責任の重大さに身の引き締まる思いがします。宮本憲一前学長をはじめとする諸先輩方がご苦労されて整備された法人の新体制と業務内容をしっかりと継承するとともに、新たな気持ちで新体制の定着と経営基盤の拡充に邁進する所存であります。

ご承知のように、法人化によって、国立大学は以前より自由な企画と実施の機能を有する組織となりましたが、他方国との関係では中期目標・中期計画を作成しその達成状況の評価を受けて運営費交付金が交付されるという仕組みとなりました。こうした仕組みを通じて国立大学は、学生に対する教育サービス的大幅な向上、社会ニーズに応えた個性的な大学づくり、国際競争力をもった高水準な研究の推進が求められています。そのために、学長には法人経営に関する大きな権限が与えられ、強いリーダーシップを発揮することが期待されています。

私は、大学経営に関して、そうした学長の権限と

役割を十分に念頭に置きながら、とくに次のような視点で取り組んでいきたいと考えております。

第一は、組織の意志決定のあり方をめぐってトップダウン方式とボトムアップ方式がよく対比されますが、私は大学における学長のリーダーシップは両者の統合、「ボトムアップにもとづくトップダウン」がのぞましいと信じています。これは、人間を知的人格的に育てる教育文化とか、人文・自然の未知の世界の真理探求に取り組む科学技術研究といった分野の特性を踏まえていえることだと思えます。教育文化や科学技術研究の分野は、トップダウンだけでなく、創造性や活力が失われてしまつおそれが大です。

第二は、学長のリーダーシップとして重要なのは、先見性ある戦略的な政策・方針を明確に提起すること。それをよく全体に伝え意思の疎通をはかる、ことです。しかし、それらは、学長が学長室で一人だけで思案したり、役員会の中で議論しても十分になし得ることはありません。私の好きな言葉に「現場にあり」という言葉があります。現場（教育研究および事務の現場）にいる者、現場の担当者こそ何が問題なのか、取り組むべき課題、また問題解決の基本的な答、方向を知っています。現場の方々からの情報と意見、アイデアをいかに結集できるかが、学長のリーダーシップの原動力にもなると認識しています。

ただし、現場の仕事ぶりが前例や旧慣にとらわれて自発的な改善、創意工夫の意欲に乏しい場合はこの言葉は役に立ちません。その場合は、現場での根本的な意識改革をお願いすることになります。

なお、学長が大きな権限を有しトップダウンの意志決定を行う可能性があることから、国立大学法人の性格を「大学の自治」に反するものとする理解が一部にありました。しかし、最初にのべたように、国立大学法人は独立行政法人と異なって自律性と企画機能をもっています。大学の自治は、従来と変わ

らず、あるいは従来に比べて大きくかつ自己責任を全面的に伴うものとなったと考えています。当然のことながら、「大学の自治」を真に実のあるものとするには、学長のリーダーシップと全教職員・学生の参加が大学運営の両輪として必要です。

第三は、学生諸君に対する教育サービスの向上に取り組みにあたって、「原石を宝石へ」という視点を強く持たたいと考えます。滋賀大学に入学してくる学生諸君は決してはじめから優秀生と劣等生に分かれている「玉石混淆」ではありません。玉も最初は石、原石のかたちで存在し、宝石細工の職人に磨かれてようやく玉になります。そうした意味で入学してくる学生諸君のすべては磨かれることを待っている原石です。この原石をその特性に応じて適切にカットし、磨いてきらりと輝く宝石にするのが教職員の使命であり、教育サービスの目的です。学生諸君にも、自分が原石であること、磨けば玉になる潜在能力の持ち主であることを自覚し、自己の錬磨に努めていただきたいと思えます。

第四は、十年先を見越した大学づくりの必要性です。最初に触れましたように、滋賀大学が取り組む大学づくりの当面の目標と計画は、われわれが作成し国から認可された第一期中期目標・中期計画です。その期間は六年ですが、この中期目標・中期計画を達成すれば、本学は教育サービス、地域社会との連携、国際交流等の面で大きな前進がなされることは間違いありません。しかし同時に、六年先だけでなくもっと先の、少なくとも十年先を見越した大学のビジョンがなければ、個性的な魅力と競争力ある大学づくりはできません。この一二年は法人経営を定着させることが優先されますが、その後は第二期中期目標・計画も視野においた将来ビジョンの活発な議論をお願いしたいと考えています。

新学長として滋賀大学の将来を考えると、他大との統合、とくに県域を超えた統合問題に触れな

いわけにはいきません。これについては残念ながら前進する展望が見えない状況に陥っています。国から働きかけのあった四大学統合ですが、その趣旨は京滋地域での新たな総合大学づくりでした。しかし、キャンパス統合への国の支援が期待できず、メリットが少ない割に犠牲が大きく、不統一で非効率な大学をうみ出すだけに終わる心配があります。現時点では、規模が小さくても地域性ゆたかかつ先進性をもった大学づくりをめざす方が賢明であると考えます。宮本前学長は、学長就任にあたって、シューマツハの提唱した *Small is beautiful* が自身の motto であるとし、「規模は小さくても教育・研究の質の高い *reasonable* な大学」をめざそうとのべておられましたが、私も同感であります。

私は、微力ではありますが、先頭に立つてがんばりますので、皆様のご理解ご協力のほどよろしくお願い致します。

今後、大学財政の制約や経営基盤の未確立から、教職員・学生の皆さんにはいろいろな辛抱をお願いすることがあることを率直に申し上げなければなりません。さらにまた、本学が飛躍するために必要なリスクを取ることが避けられない状況に直面することもあるでしょう。しかし、そうした状況にあっても消極的になることなく、全員が力を合わせるならば必ず前途を切り開くことができるものと確信します。

## プロフィール

### 成瀬 龍夫 (なるせ たつお)

1944年7月7日生

京都大学大学院経済学研究科博士後期課程単位修得退学  
経済学博士 (京都大学) 1989年

専門分野：社会政策、地方行財政、生活経済

主な職歴：

- 1973年 4月 京都府立大学女子短期大学部講師
- 1976年 5月 京都府立大学女子短期大学部助教授
- 1981年 4月 滋賀大学経済学部助教授
- 1988年12月 滋賀大学経済学部教授
- 1997年 4月 滋賀大学学生部長 (1999年3月まで)
- 1999年 4月 滋賀大学評議員 (2000年3月まで)
- 2000年 4月 滋賀大学経済学部長 (2002年3月まで)
- 2002年 4月 滋賀大学評議員 (2004年7月まで)

主な著書

- 『生活様式の経済理論』お茶の水書房、1988年  
(京都大学博士学位授与)
- 『くらしの公共性と地方自治』自治体研究社、1994年
- 『国民負担のはなし』自治体研究社、2001年
- 『総説現代社会政策』桜井書店、2002年
- 「社会保障とリスク・マネジメント」『彦根論叢』(滋賀大学経済学会) 第342号、2003年