

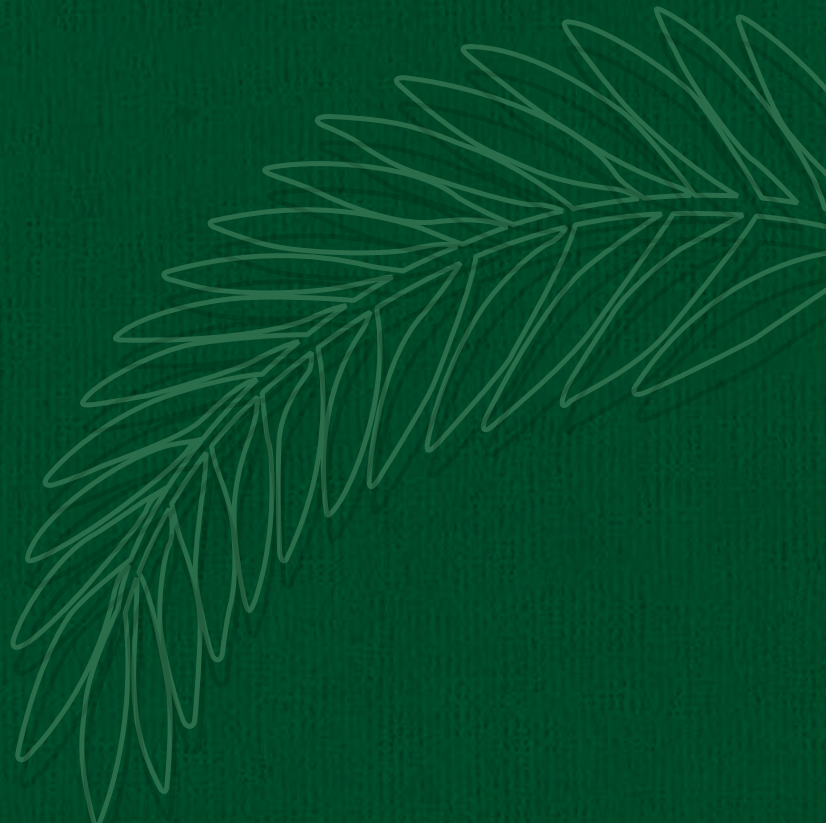


# 牟田 泰三 (第10代広島大学長) オーラル・ヒストリー

広島大学文書館 オーラル・ヒストリー叢書 第3集  
(広島大学75年史編纂事業成果報告書)

令和6年3月

広島大学文書館・75年史編纂室



# 序 文

1982年の夏のことでした、広島大学教授として赴任した当初、素粒子論分野のある教授のところに新任のご挨拶に伺ったとき、「あなたには将来この大学の学長になって、この大学を導いてほしいですね」と言われて、「そんな無茶なことを言わないでください」と一笑に付したことがありました。

それから20年の間、そんな会話が合ったことなどすっかり忘れて、教育と研究に没頭させて頂きました。大学院の学生たちとは、最先端の素粒子物理学の研究開発に励み、学部学生たちとは卒業研究に向けての指導に没頭し、時にはソフトボールなどに興じたりもしました。思う存分に教育と研究に打ち込ませて頂いた広島大学には感謝しかありません。実際、その結果として、研究者向けの解説書 Foundations of Quantum Chromodynamics (World Scientific Publishing Co., 3rd Ed., 2010) や学部学生向けの教科書『電磁力学』(岩波書店、1992年)、『量子力学』(裳華房、2017年、退職後発行)などを刊行することができました。

ところが、忘れかけていた前述の教授の言葉が、20年後に現実になってしまったことには驚きを禁じ得ません。学長に就任した2001年は21世紀の冒頭でもあり、覚悟を決めて大学の舵取りに集中することとしました。これまで、教育と研究に自由な時間を費やさせてくれた広島大学へのご恩返しだと考えて、大学運営に全力投球をしようと決心しました。

学長として大学運営をすると決めたとき、最初に考えたことは、大学運営にあたっての基本方針をどうするかということでした。そのためには先ず広島大学が目指すべき目標を明確にすることが必要です。私が日頃から考えていた広島大学の将来像は「世界トップレベルの特色ある総合研究大学」でしたので、迷わずこれを目標と決めました。

この目標のもとに、教育、研究、社会貢献という大学の責務を果たし、社会の要請に応じていくことが大事だと考えました。さらに、社会の要請に単に答えるだけでなく、社会の未来を指し示すビジョンを示し、社会を引っばっていく必要があると考えました。

広島大学を構成する全ての人々が、世界トップレベルの特色ある総合研究大学として広島大学は何を為すべきか、何ができるのかをよく考え、それぞれ実行に移すとともに、全学へ向けて提言をして頂くことを期待したのです。

2024 (令和6) 年2月

牟田 泰三

# 目 次

序 文	i
牟田泰三先生略歴	v
凡 例	vi
掲載写真出典一覧	vi

## 第1章 九州大学、東京大学、京都大学を経て広島大学へ

素粒子論を専門とするまで	1
東京大学大学院への進学	4
京都大学基礎物理学研究所への就職	5
学生運動との関係(九大・東大・京大)	7
広島大学理学部への採用	11
広島大学の印象	11
統合移転、自宅の転居について	14
インターネットの進歩と広島大学の対応	16

## 第2章 評議員、学長補佐、理学部長としての経験

評議員としての仕事(自己点検評価など)	21
学長補佐への就任	23
理学部長への就任	25
理学部(平成11年4月)の大学院重点化	28
大学院重点化の意義と影響	33
放射光科学研究センターの新設	38
理念五原則の制定について	40

## 第3章 副学長から学長へ

副学長への就任について	44
教養教育の改革について	44
「21世紀の広島大学像マスタープラン」について	49
50周年記念会館の建設	50
大学情報サービス室の設置、社会連携の推進	52
学長選挙への出馬について	56
副学長の選任について	58
ムタ・メールマガジンの創刊	59

## 第4章 広島大学の国立大学法人化

法人化への準備—アメリカの州立大学視察—	62
法人化への準備開始	65
法人化の過程における反省点	67
事務局の改革について(1)	70
執行部の規模について	71
事務局の改革について(2)	72
長期ビジョンと中期目標・中期計画の関係について	73
国立大学法人化へ向けた逡巡	75
法人化後の財政、人事について	80

## 第5章 研究・教育体制の改革

21世紀COEプログラムについて	83
大学の序列について	89
研究大学としての広島大学	91
教養教育改革について	93
オープンキャンパス、AO入試の実施	97
障害のある学生への対応について	100

## 第6章 組織の再編、整備

全学の大学院講座化について	103
教育学部の改組、大学院講座化について	105
事務方との関係	107
薬学部の新設	108
法務研究科の設置	110
宇宙科学センターの設置	113

## 第7章 国際化の推進、地域・社会との連携

I NU加盟の意義	116
北京研究センターの開設	117
広島大学の国際化戦略について	119
NEC、エルピーダメモリーとの包括提携	122
附属学校・園の統廃合問題	124
附属学校と大学の連携について	127
校友会の設置、ヨット部艇庫の建設	128
ホームカミングデーについて	132

## 第8章 学長退任後の仕事

学長退任の経緯について……………	134
福山大学長としての仕事……………	138
電気工学科の改組について……………	140
福山財界と広島大学との関係について……………	142
マツダの社外取締役への就任……………	144
日本ユニセフ協会広島県支部会長について……………	146
広島市立大学理事について……………	146
物理学者の視点から見たマネジメント……………	147

あ と が き……………	163
--------------	-----

## 付 録

- (1) 牟田泰三「米国州立大学と独立行政法人化問題」『日本物理学会誌』Vol.55、No.9（平成12年）所収。
- (2) ムタ・メールマガジン 創刊準備号（平成13年11月1日）、創刊号（同年11月5日）
- (3) 「国立大学法人広島大学発足を迎えて 学長メッセージ」（平成16年4月30日）
- (4) 牟田泰三「素粒子メダル受賞の思い出」『素粒子論研究』創刊75周年特別号（令和5年）所収。



## 牟田 泰三 先生 略歴

- 昭和12年 福岡県久留米市に生まれる  
(1937)
- 昭和35年 九州大学理学部物理学科卒業
- 昭和40年 東京大学大学院数物系研究科修了  
〃 京都大学理学部助手
- 昭和46年 京都大学基礎物理学研究所助教授
- 昭和57年 広島大学理学部教授
- 平成3年 広島大学評議員  
(1991)
- 平成5年 広島大学学長補佐
- 平成7年 広島大学理学部長
- 平成11年 広島大学副学長
- 平成13年 広島大学学長  
(平成19年5月まで、2期6年)
- 平成19年 福山大学学長 (平成22年5月まで)
- 平成21年 広島市立大学理事 (令和3年3月まで)
- 平成22年 福山大学評議員 (在任中)
- 平成23年 マツダ社外取締役 (平成27年まで)
- 平成28年 福山大学理事 (在任中)
- 平成30年 広島リカレント学院学長 (在任中)



肖像写真 (広島大学学長時代)

### 著 書

『Foundations of Quantum Chromodynamics』(World Scientific Pub.Co., 昭和62年) 『電磁力学』(岩波書店、平成4年)、『語り継ぎたい湯川秀樹のことば』(丸善株式会社、平成20年)、共著『量子力学』(裳華房、平成29年)、『心のめばえ アヤと過ごすジイジのほのぼの日記』(プレスネット、令和元年)

### 入選・受賞

素粒子メダル (平成15年)、中国文化賞 (平成19年)、瑞宝重光章 (平成25年)

## 凡 例

1. 本報告書は、広島大学文書館（以下、文書館と略）および広島大学75年史編纂室（以下、75年史編纂室と略）が共同で、平成29年10月30日から令和5年7月20日までに共同で合計14回行ったインタビュー記録をもとに作成したものである。
2. 本報告書に収録したインタビュー記録の中には、国籍・職業・身体・性別等による差別的表現・記述や、プライバシーを侵害する可能性のある記述がある。しかし、歴史的事実を正確に記録し、かつ科学的な歴史研究を推進することによって、基本的人権の擁護を図ることを目的として収録した。本報告書の利用に当たっては、この趣旨を理解された上で調査・研究に役立てることをお願いしたい。
3. 本報告書の作成に至る作業過程は、以下の通りである。
  - (1) インタビューにあたってはICレコーダーによる録音と、ビデオカメラによる撮影をおこなった。
  - (2) 上記の録音物をそのまま文章化し、それを75年史編纂室がチェックして原稿（一次テキスト）を作成した。
  - (3) 上記の一次テキストを牟田泰三氏が校訂した。こうして完成した二次テキストを文書館での公開用原稿とした。
  - (4) 上記の公開用原稿をもとに、75年史編纂室が証言内容の重複の削除、年代にあわせた証言の再配列などの編集を行うとともに、誤字・脱字の訂正、表記のゆらぎの統一、常用漢字への字体の統一を行った。
4. インタビューは小池聖一（本文中で「館長」と表記）と石田雅春（本文中で「室員」と表記）が行い、本報告書の作成は石田雅春が行った。また、原稿の校訂作業は坂田千尋、道法早苗他が、録音データの文字起こしはふみ工房が担当した。

## 掲載写真出典一覧

No.	出典	No.	出典
1	牟田泰三氏提供	14	広島大学文書館蔵
2	同上	15	同上
3	同上	16	牟田泰三氏提供
4	同上	17	広島大学文書館蔵
5	同上	18	同上
6	同上	19	同上
7	同上	20	牟田泰三氏提供
8	同上	21	広島大学文書館蔵
9	同上	22	同上
10	同上	23	同上
11	同上	24	同上
12	同上	25	牟田泰三氏提供
13	広島大学文書館蔵		

## 第1章

# 九州大学、東京大学、京都大学を 経て広島大学へ

### 素粒子論を専門とするまで

○館長 先生は素粒子論を専門とされましたね。素粒子論を専門として選ばれた理由、経緯はどういうものだったのでしょうか。

○牟田 それは非常にはっきりしています。その前に、実は館長さんには、これ(牟田泰三『語り継ぎたい湯川秀樹の言葉』丸善株式会社、平成20年)の中に、かなり今の質問に関わることが書かれているので、それで確かめていただくと、年号とかは僕の口から聞くより、はっきりしていると思います。

それをおおかた言いますと、たぶん館長さんの世代だったらご存じの湯川秀樹という物理学者。余談になりますが、最近、高等学校や僕の母校に講演を頼まれて、湯川秀樹の下で学んだと言っても、みんなぼけっとして「誰です?」と聞かれます。まして、朝永振一郎なんて言うのと全然知らないですね。時代が変わったなと思います。

余談はさておき、その湯川先生のノーベル賞受賞というのが確か僕が6年生の時、新聞の第1面に出たんですね。最近では日本人もノーベル賞をどんどん取るようになって珍しくもないですが、その当時は初めてでしたし、第一、太平洋戦争が終わった直後でしょう。だから日本中が自信をなくして、日本人が学問の分野で世界トップなんてあり得ないと思っていた頃に「湯川秀樹ノーベル賞受賞」なんていうのが出たわけです。

それで、もちろん親たちは、新聞の1面、こんな大きな写真とかを見て騒いでいて、それを見て、何か分からないけどすごいんだなと思ったのが、ものすごく刷り込みになっている。みんなが元気付けられるようなことができるのはいいことだなと思っていました。

それで小学校、中学校、高校、ずっとそのことを思って、湯川先生みたいになれたらいいなと思っていたのが、とにかく動機です。ですから、素粒子論という学問そのもの、自然の神秘に引かれて、そこにたどり着いて、そこで研究に没頭したというのであれば美談ですが、そうではなくて、とにかくふわふわとした雰囲気舞い上がってしまったと。ですから、結果的に湯川先生がノーベル賞を取った分野がたまたま素粒子論だったというだけの話で、僕は素粒子論が好きでそこへ行ったわけでも何でもありません。事実ですよ。

しかし、大学受験の頃になったら、さすがに文系・理系を選ばなければいけない。小学校、中学校の頃からもともと理系が好きだったので。

当時は鉱石ラジオを作ったり、真空管を買ってきて、こういうセットでラジオを作ったりというのは、すごくはやっていました。今のエディオンはそんなものはないけど、昔の電気屋さんにはラジオの部品がたくさんあって、コンデンサーだの抵抗だの真空管だのがいっぱいあって、もうわくわくするような所でした。

それで、親からももらったわずかな小遣いで買えるものを買ってきて組み立てるのですが、大概是



写真1 小学校就学前の記念写真  
(昭和10年代後半)



鳴らないんですね（笑）。鳴らないから泣きそうになって親に相談したり、でもやっぱり鳴らないから電気屋に持っていくと、おじさんが調べてくれて、「ここ、間違っとるじゃんか」とか言ってやってもらって、やっと鳴るとか。

それがすごく楽しくて、もう自分はそういう方面しかないと思っていた。その当時、「何になりたい？」と聞かれたら、即答で「NHKのラジオ技士になる」と言っていました。憧れの職業で、中学校ぐらいまで、そう思っていました。

中学でも、中学の中に理科クラブ、科学クラブというのがありますが、それに入っていて、今でも親友が3人ぐらいいますが、その中学の理科クラブでラジオを作ったり化学の実験をしたりしているとすごく楽しくて、もうそこで完全に理系の人間になっていたのですね。

当時は電子工学というのはものすごく憧れの分野でした。産業界も電子工学が全体を引っ張っていく状態で、僕の記憶からいうと、産業界全体でも、最初は船舶工学か何かが牽引（けんいん）者でしたが、それが機械工学か何かに替わっていき、次に電子工学になりました。

それで、僕らの頃は電子工学が牽引者で、みんな工学部の電子工学に行きたがって、すごい競争率でした。そこで僕は考えたんです。僕の今までの流れからいうと、当然、電子工学です。そちらに行っていたら、今、僕はどうなっていたか分かりませんが（笑）。今から思うと、そこが僕のずるいところですね。電子工学はやばいぞと、落ちたらどうしよう。

そう思った一つの理由は、僕の実家は久留米駅の駅弁当屋で、僕は一人息子なんです。その駅弁当屋はおじいちゃんが始めた家業で、当然おじいちゃんは孫に男の子が生まれたから、こいつが跡を継いでくれると思っていたに違いない。それがあから父も母もそういう教育をしている。弁当屋の社長としてこうあるべきだ、あああるべきだ、商売とはこういうものだということをたたき込んでくれていたと思います。

ところが、僕はやはり大学までは行きたいと思って、これからの時代、大学に行っていないと商売だってできないよという話をして、父も母もそれは納得してくれて、当然大学に行くべきだと。それについては、できたら九大（九州大学）の経済学部に行ってくれたら一番いいというようなことを言っていた。

ただ、僕は経済学部や法学部は全然自信がなかった。文学部なら、まだ行ってもいいなと思ったんです。というのは、僕は結構、本を読むのが好きで、いろいろな本を読んでいて、自分でも作文をいろいろ書いたりしていたから、文学部ならぎりぎりの妥協点で行ってもいいとは思っていた。

しかし、やはり初志貫徹で電子工学だなと思ったけれども、これは落ちたら家業を継がされるに決まっているわけで、それはまずいから、とにかく通るところに行こうと。それで競争率を見ていたら、九大の理学部というのは、あのころ、最低ぐらい低かったんです。例えば、工学部が10倍なんていう頃、九大の理学部は3倍ぐらいだった。ああ、3倍なら行けるぞと（笑）。

しかも物理というのは結構電子工学のようなこともやるみたいでしょう。そのころは湯川先生の話はすっかり忘れていたんです。ただ自分の興味を赴くままに、では九大の物理、3倍に行こうというので狙いました。すると、当然通るわけです。3倍でも今から思うと高いですが、工学部に比べたらはるかに易しいから、一頑張りしさえすれば通るでしょうと。当然通ったんですね。

受験勉強は1年ぐらいやりました。あの受験勉強というのは、僕自身は肯定的に考えているんです。よく一般の人たちは、受験勉強が子どもたちをつぶすんだというような議論をする人もあります。考え方が詰め込み主義になると。それで、ものを覚えるだけで考えることをしないという批判がありますが、僕は1年でも2年でもいいから、一定期間、やみくもに覚えたりする期間が、特に若い、頭も柔軟な時期にそういう期間があったほ

うがいいのではないかとと思っています。

それは、お坊さんだってそうでしょう。お坊さんなんて有無を言わず、お経を丸暗記させられる。『般若心経』なんか、もちろん暗記しているわけです。僕も興味があるから、『般若心経』に何が書いてあるかというのは本を読んだりして調べたことがあります。あるお坊さんに「『般若心経』のここはどういう意味ですか」と聞いたら答えられないんですね（笑）。でも、ただ知っているんです。

あんなのでいいかなと思っていましたが、あれはやはり一つの教育のやり方だと思っています。とにかく有無を言わず詰め込んで、後で疑問に感じたら調べるわけですね。頭の中には全部資料があって、その資料を後で研究するというかたちで教育をしていくというやり方もあるのだなと。

ということは、入学試験で塾に通ったり、家庭教師を付けてもらったり、自分でやったりして、めちゃくちゃに暗記するのは、一概に悪いとは言えない。教育の一つのプロセスとして位置付ければ、僕は意味があるのではないかと思います。

それはともかく、高校3年の1年間、とにかく入試に受かるという単純な目標に向けて勉強した結果、今度は勉強しないと不安になるのですね。

大学に入ったら遊べ遊べという人もいるかもしれないけど、大学に入っても、その前日までやっていたことをやらないと気持ちが悪い。それで大学に入っても、ずっとそのまま続きました。

それで今でも良かったなと思うのは、大学の先生の講義で講義ノートを取ると、ぐちゃぐちゃしているでしょう。どこか読めないようなところもありますよね。でも、とにかくノートを取って帰ってくる。しかし、そのノートを試験の直前になって開けても、何だったかも分からないというような（笑）。これだと期末試験を乗り越えられないぞと思ったわけです。

それで、そのぐちゃぐちゃのノートを、うちに帰ったら必ず、その日のうちに新しいノートに整理して書き直しました。それで、所々分かりにく



写真2 九州大学理学部物理学科同級生との記念写真（昭和34年4月）。  
企業訪問時のもの、右端が牟田氏。

いところは参考書などで調べたりして、先生の言ったことを補って、自分流の参考書を作っていた。そうすると、試験の時に、それをさあっとおさらいすれば済むわけです。

そういうシステムを作ってやったら、案の定、結果良好でした（笑）。期末試験になると、ほとんど100点です。それで、あのころというのは、今からは考えられないのですが、学生の成績を事務室の前に貼ってある。よくみんなが文句を言わなかったと思うのですが、誰が何点とか書いてあるので、みんなでそれを見に行くんです。すると、九大の理学部の事務室の前に「牟田泰三100点」とか書いてあるので、それみろ、とか思って（笑）。

僕はそれを見に行くのが楽しくなってしまって、期末になるといつも見に行き、メモして、グラフを書いて、成績が、とかやって、完全に点取り虫になってしまった（笑）。ただ、そういう目標達成があったおかげで、そのころ、非常に地力が付いたといえますか、物理に関する基礎知識が完全に身につけていったように思います。

そしてそのころ、初めて湯川先生が何をやってたかが分かり始めたんですね。物理学の本質がだんだん身につけてきて、素粒子論というのをやっていたと、すごいことをやっていたんだなというのに気が付きました。小学校6年生の時に、ふわふわふわと偉いなと思ったのと違った感動

を覚えて、そうか、世界の成り立ちの神秘について湯川先生は挑戦していたんだなと。その全部とは言えないまでも、とにかく一部をこじ開けた人が湯川先生だったんだと。それで本当の意味で尊敬するようになりました。

そして、これは自分は素粒子論をやるしかないと思い始めて、その時は、もうこんな素粒子論になっていた。ところが親たちは、まさかそんなになっているとは思わないわけですね。九大を卒業したら弁当屋をやるんだ、そして社長になってくれると思っていた。特に僕の母は亡くなる前もそう言っていました。「弁当屋を継いでくれなかったのが唯一残念だ」と言っていたけど、やはり二足のわらじは履けないのでしようがなかったのですが。その辺が、なぜ素粒子をやり始めたのかというお話です。

### 東京大学大学院への進学

○館長 その後、先生は九大から東大に移られますね。九大から東大に移られた理由というのは何かおありなんですか。

○牟田 僕は自慢話をしているわけでも何でもありません。ありのまま、あったことを言っているだけですが、とにかく九大で断トツで成績が良かったんです。そして、それが面白くてしようがない。素粒子論という学問が好きで、それに向かって猛勉強して成績を上げたわけでは全然ないんです。点取り虫だけですね。事務室の前に貼り出される成績が楽しくて楽しくてしようがないという、本当に点取り虫の、今の教育者からいえば、しょうもないやつだと言われそうですが。だから、当然のことながら成績は断トツで良かったんです。

それで、九大にも実は物理の中にいろいろな講座、原子核理論とか物性論とかあって、もちろん素粒子論もあって、九大の素粒子論は割合良かったんです。九大の素粒子論の教授は、尾崎正治先生がおられて、その教授の部屋にもよく出入りして、いろいろ質問したりしていたので、よく知っ

ていた間柄です。

すると、僕が4年生の終わりごろ、卒業する頃になって、尾崎先生から「あんた、素粒子が好きなら、うちの助手になれ」と言われたんです。当時、学部卒で助手になることは可能だったんですね。それで、「僕は大学の先生なんてなれませんよ」というような話をしたのですが、そうか、助手になれるのかなと思いました。

それで、尾崎先生は物理の教授会でほかの教授たちとけんかしてしまった。僕は原因は知らないのですが、教授会全員を敵に回してけんかしてしまった。

それで、新聞も書き立てる。それで僕は考えたんですね。僕はどこかに武者修行に出るしかしようがないと。

そのころは、僕はどうしても大学院に行きたいと思っていたから、親に内緒で調べ始めました。そうすると、素粒子論だったら京都大学がいい、それから名古屋大学がいい、東大は当然何でもやりますからいい。また東北大学が当時、割合良かったんです。ですから、この四つぐらいに挑戦すればいいのではないかという結論を出して、四つの願書を出しました。

そして、さすがに受験に行く時には旅費を出してもらわないといけないから、親に「実はこうやっていきたいんだ」と言った。そのころ、もう父は脳梗塞で倒れていて寝たきりだったので、あまり相談相手にはなれなかった。また、祖父母はもう亡くなっていましたので、母は随分悩んだと思います。大学までなら教養として行かせるのはいい。大学院に行ったら、それは研究者になるに決まっているから、うちに帰ってこなくなる。どうしよう。しかし息子がこれだけ頑張っているのなら、しようがないというか、それを阻むわけにはいかないと思ってくれたのだと思います。

それで母親は「旅費を出してあげるから試験を受けるだけ受けて来なさい」と。たぶん半分ぐらいは落ちてくると思っていたのではないかと思います。



写真3 研究室の遠足での一コマ(昭和35年)  
右から宮沢弘成助教、和田康助手、有馬朗人助教。

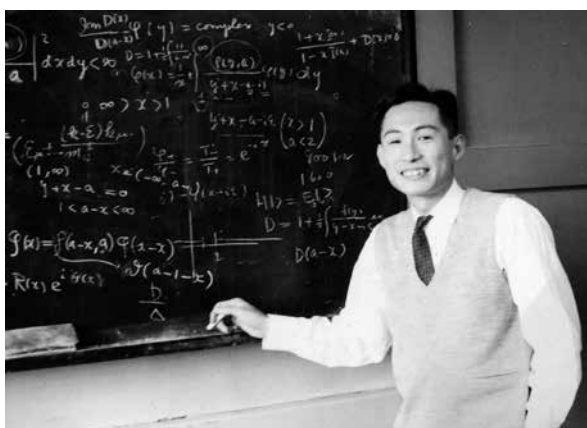


写真4 研究室にて

ます。落ちて帰ったら、もう諦めが付くだろうと。だから思ったことをやるだけやらせてみて、それからだと思ったのでしょう。

大学院入試の試験日は、東大、名古屋大、京大という順番だったと思います。当時はお互いがオーバーラップしないようにやっていました。それで東大に受けに行った。そうしたら、あの当時、大学院入試の合格発表はすぐだったんですね。もう1週間もしないうちに合格発表になって、東大の理学部の前の掲示板に貼り出される。僕はもちろん試験を受けて帰ってきていたので、僕のいとこが見に行ってくれて、「あったよ」と電話がかかってきた。えっ、という感じですよ。

母親は非常に複雑な顔をしていました(笑)。「良かった、良かった」と言いながら、目は笑っ

てない(笑)。でも、父親は素直に喜んでくれましたね。というのが、大学院に行った経緯です。

### 京都大学基礎物理学研究所への就職

○館長 東大で大学院まで出られて、やはり素粒子論を究められたと思うのですが、いろいろな先生との出会いがあった中で、その後、京大に行かれますよね。これは何か理由みたいなものがありますか。

○牟田 それはやはり小学6年生が尾を引いています。湯川先生の研究室に行けるといのは決定打でした。

そのころと今の学生諸君を比べると、今の学生のほうがポストはたくさんあると思います。いろいろな何とか研究室とかありますから。ただ、そのころはチョイスは少なかったですが、希望する学生の数も多くなかったから、割合と頑張れば職はありました。

それで素粒子論の分野というのは、湯川先生の受賞以来、非常にグローバルになっていて、人事のやり方もアメリカナイズされていて、当時から公募制でやっていた。かなり珍しかったと思います。今から55年前に公募で全部やっていたというのは、かなり進んでいた。それで、公募通知があちこちからくる。

その前に、僕の指導教官は宮沢(弘成)先生という東大の素粒子の先生ですが、宮沢先生に「まず外国で修行したほうがいいよ」と言われて、それは僕もそうだなと思った。ただ、僕は一人息子のお母さん子でしょう。だから外国なんて怖くて行けないと思っていて、どうしようかなと思っていたんです。

しかし、当時、素粒子論ではイタリアが結構進んでいました。エンリコ・フェルミ(Enrico Fermi)という人はイタリアの出身の素粒子論の物理学者で、彼はいろいろな実績を上げたからシカゴ大学に呼ばれて、死ぬまでシカゴ大学の教授でした。

そんなわけでエンリコ・フェルミをはじめ、い

ろいろな優れた物理学者が出ている。もともとガリレオ・ガリレイ（Galileo Galilei）ですから伝統ある国です。それで「イタリアにポストがあるから行かんか」と宮沢先生に言われて、「では行きましょうか」と、こわごわ行くことにしました。向こうから招待状も届き、行く準備もしていると、僕の母親が随分心配しましてね。

「一人でぽつんとイタリアなんかに行って病気をしたらどうするの。結婚しなさい」と言われて、それで急遽（きゅうきょ）結婚したんです。あとはパスポートも取って行くだけという状態になっていた時に、京都大学が助手を2名公募しました。これは行きたいなと思ったんです。しかも湯川研でしょう。湯川研究室だったら、ついに小学6年生の夢が実現するわけです。

それで、恐る恐る宮沢先生の部屋に行って、「実はこういう公募があって、どうしても行きたいと思うんですが」と言うと、宮沢先生から「うーん、これは契約だからね、イタリアとの契約を破棄するわけにいかんよ」というようなことを言われて、僕もそれはそうだなと思い、やはり行くかなど。あの時はだいぶ悩みましたね。

しかし、どうしても湯川研に行きたい。それで宮沢先生と相談して、そうしたら宮沢先生が言われるには、「あなたの責任でやりなさい」と。要するに、「あなたがイタリアの教授におわびの手紙を書いて、どうしても事情があって湯川研に行きたいと自分の英語で書いて送りなさい」と言われた。それで、もう必死で書いて送りました。

もちろん返事は宮沢先生の所に来たようですが、宮沢先生は「もういいから応募しなさい。もうイタリアはなしにしよう」と言ってくれてね。

そんなわけで宮沢先生にはいろいろな意味でお世話になりました。就職の時も本当に寛大な計らいで、あれはどこかの教授だったらね。おまえ、俺がこれだけ世話してやったのに恩をあだで返す気とかいって、それ以来、絶交ならまだいいけど、いろいろ意地悪をされて。僕が就職しようと

しても、あちこち妨害したりしてね。そういう先生がいないこともないですよ。

実はそういう話を聞いたこともあります。今から思うと、宮沢先生は実に寛大な人だったなと。また、もう一つには、僕は素粒子論という世界が、そういうグローバルな世界だったからかなという気もしますが。

そんなわけで、宮沢先生のおかげで僕は京大の湯川研に応募することができました。2人募集していて、1人は内部から坂東（昌子）さんという女性の素粒子屋さんが助手になって、僕は東大から採用されて、この2人が助手になりました。

○館長 湯川研ではその後、理学部の助手から基礎物理学研究所の助教授になられて。

○牟田 ええ。僕が理学部の助手でいた時に湯川先生は定年になったんですね。もう僕が行って1年ぐらいで定年になられて、それまで基礎物理学研究所の所長を併任されていたので、それも定年だから辞められました。しかし、この辺がやはりあれだけ偉い人になると、みんなが忖度（そんたく）するのですね（笑）。それで、普通はあり得ないのですが、所長室はそのままにして、湯川先生は毎日通ってこられました。そしてセミナーをやったり、いろいろなことをしていたのですね。

しかし、所長がいないわけにはいかないの、次の所長を選んで、牧二郎さんという人になった。でも、所長室がないでしょう。湯川先生を追い出して、牧さんがそこに入るわけにはいかない。それで基礎物理学研究所というのは、今は建て直しましたが、当時はコの字型をしていました。コの字のこちらの奥が湯川先生の所長室、そしてコの字のこちら側はたまたま空き部屋だったから、そこを改装して新所長室にして、旧所長と新所長がいるという面白い状況だった。

そんなわけで、湯川先生は定年後もずっと来られていました。だから、僕らは今までどおり湯川先生との付き合いがあって、ちょうどここで言えば、総合科学部で一般教養の授業を皆さんやるでしょう。湯川先生は、ああいうのをされていまし

た。確か「物理学通論」を前期だけだったと思いますが、しておられました。

ですから、しょっちゅう来ておられて、僕は湯川先生の助手だったので湯川先生が使うのは当然のことですね。僕は定年後も呼ばれて、ある日、「今度、期末試験をするから、あなたは試験監督をやれ」と。そして、「問題はこんなのを考えたんだけど、これでいいかな」とか言いながら、湯川先生は僕が行く前にもう書いていたので、それを手渡して、これでやってくれと。要するに、僕は黒板にその問題を書いて監督するという話です。それで「分かりました」と言って、答えは小論文なので解答用紙を持っていった。

学生はたくさんいました。100人以上いたのではないかな。1年生ですから、湯川先生という名前みんな聞きに来るわけです。それで僕は解答用紙を抱えて試験場に持って行って、問題を黒板に書いて、それは書きながら思ったのですが、ものすごく大ざっぱな問題だけど、これはよく考えているなという問題だった。ちょっと忘れてしまいましたが、確かその本（『語り継ぎたい湯川秀樹の言葉』）にも私は書いたと思います。

そうそう。光の速度というのは普通  $c$  と書きますね。それから量子論の基礎定数であるプランク定数というのは  $h$  と書きます。要するに物理学で自然界の基礎的定数が三つか四つありますが、それについて説明せよと。そこまでは誰でもやる。そして、なぜこれらの定数が物理学の理論の基礎になっているのかを考察せよ。だから、大ざっぱ

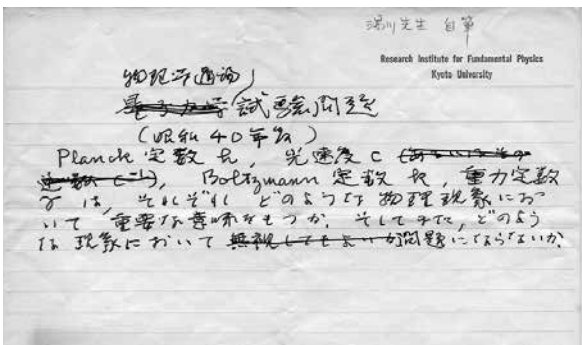


写真5 湯川秀樹先生直筆の試験問題  
(牟田氏所蔵)

だと思ったのですが、これはすごくいい問題なんです。1年生だから、これができるかなと思って、僕は答案を集めてから帰り道に見たのですが、結構できている。やはり京大生は優秀ですね。なるほどと思って見たのですが。

そのようなことをやったりしまして、湯川先生とは亡くなる直前ぐらいまで、ずっと付き合いがありました。僕はいろいろなわがまを言って宮沢先生とかを困らせたけど、結果は、やはりこのチョイスで良かったんだと思います。おかげで、京大の後、ここに呼んでもらったわけですから。

### 学生運動との関係（九大・東大・京大）

○**室員** 少し九大時代のお話をお伺いしたいのですが、昭和30年代の九大というと、経済学部は向坂（逸郎）先生という有名なマルクス主義の先生がおられたりとか。あるいは三井三池闘争とかで福岡県自体が非常に揺れていた時代だと思いますが、先生はそういう学生運動にはあまり関わられなかったのですか。

○**牟田** 僕は根本的にノンポリだったので。今は違いますが、当時はノンポリ学生で、何も知らないとか関わりを持たないという姿勢でした。だから中には、友達がデモに行こうとか、デモで赤旗を振ったりしていた人もいましたが、僕は誘われても行きませんでした。

○**室員** 60年安保の時もそうですか。

○**牟田** 見物には行ったけど、自分がデモに参加するということはなかったですね。

○**室員** あのころは、大学史などを見ていると、学生はみんなそういう政治運動とか活動をしているような書きぶりになっていますが、先生の周りはどうでしたか。

○**牟田** そうなっているのですが、それはやはり1割、せいぜい2割ぐらいの学生が行っていたということであって、みんな行っていたわけではないです。特に素粒子なんていうのは仙人みたいな学生が多いですからね。だから、世の中どうなっているかなんて知らないんですよ。



下宿と大学の間を行ったり来たりするだけの話。しかも大学には3時ごろ出てきて、夜の3時ごろ下宿に帰るような生活をしているわけでしょう。そんな学生に政治なんて関係ないんですね。

というわけで、特に素粒子の人たちは、安保闘争とか何とかの時、デモに行くようなことはなかったですね。僕は面白いから見に行こうというので行っただけで。

○館長 どちらのほうに見に行かれたんですか。

○牟田 皇居前です。東大にいた頃です。安保闘争は東大の頃ですから。

だから大学院1年の時に安保闘争が起こって、銀座の大通りがすごいんです。あの大通りをぎゅうぎゅう詰めでデモ隊が通って行く。僕は歩道から見学していたのですが、もう引っ張り込まれそうになるんですね。

歩道まであふれるぐらい通って行くでしょう。そうすると、ずるずると引っ張り込まれそうな感じになるんです。あれはすごかったですよ。

それで、塀を乗り越えようとして、樺美智子さんが亡くなったのも、たぶんその前後ではなかったですか。その日ではないと思うけど、前日か翌日か。たぶん翌日だと思います。

そんな雰囲気だから、あの写真を見たら学生というのはみんな行っているんだと思いますよね。でも、素粒子ではなくても、ほかの経済や法学部の学生でも、せいぜい2割ぐらいだったのではないかと思います。そのぐらいでも銀座通りはいっぱいになりますからね。それに労働組合もあるし、ほかもありますから。

○室員 あと、運動で言うと、先生が京大におられた昭和40年代も京大は非常に大学紛争が激しかったですよ。どういうふうにご覧になっていましたか。

○牟田 そのころ、京大は民青（日本民主青年同盟）が強いんですね。それで、ほとんど民青寄りでした。だから、何かの反対運動があると京都の河原町とか丸太町とかをデモ行進する。全員行くんですね。それで僕も来いと言われて、僕はそう

いうことをこれまでやったこともないし、眺めはしたけど自分が主体になることはなかったしと思ったのですが、あそこはみんな行きますから、やむなく一緒に行って、ずっと歩きました。

すると、その坂東さんという僕と一緒に助手になった女性の方に、「牟田さん、おすっとして歩いてたよ」と言われたことがありました（笑）。

紛争を起こしたのは全学連（全日本学生自治会総連合）です。だから民青とは仲が悪いわけです。民青は守る側で、全学連は攻める側。だから研究室の中では穏やかでしたよ。

中核の人たちはあちこちを襲ったり、入学試験などをやるといっても襲ってくる。だから極秘でどこかのお寺でやるとかしていました。そのころ、広大でもいろいろ放火事件とかありましたよね。ちょうどそのころです。

僕はある時、助手でしたから大学院入試の試験監督をやることになりました。この講義の壇上に立って試験の段取りとかを説明し、時間を見て、何時何分に始めますとかやっていました。すると始まる前、試験の問題を山積みにして、これから時間が来たら配りましょうという状態の時に中核の人たちが、だあっと入ってきたんです。5、6人いましたかね。

それで「何をやっているんだ」と言って。試験をやっているに決まっているんです（笑）。「おまえら、こんなことをやっていいんか。日本のことを考えんのか」のようなことを言って怒鳴り込んできました。そして僕の前まで来て、殴られると思ったら殴りはしなかったのですが、「これはなんだ」と答案用紙を取って、ばあっと窓から振りまいてしまった。もちろん試験はできないですよ。それで騒ぎまくって、答案用紙をばらまいたことで目的を達成したと思ったのでしょうか。結局、誰も傷つけはしないで出ていったのですが、そういうこともあった時代です。

面白かったのは、僕が助教授で基礎物理学研究所に移っても、まだ続いていた。それでそのころ、中核の人たちだと思いますが、真夜中に基礎

物理学研究所の入り口にやってきて、ドアはガラス張りですがドアの脇のコンクリートの所に、ペンキで何て書いてあったかな。「専門ばかの巣」と書いてあった（笑）。

僕らが朝行ったら「専門ばかの巣」と書いてあるでしょう。基礎物理学研究所という木の看板の横にそう書いてある。それで、うまいこと考えるなどみんな言っていたのですが（笑）。

そのころ、湯川先生は定年でしたが来ておられたので、「10時になったら湯川先生が来るぞ、これはまずいんじゃない？ 消しておこうよ」と言って事務の人が消し始めたのですが、ペンキだから消えないんです。それでしょうがないからそのままにしていたら、湯川先生の車が着いてしまった。

そして湯川先生が入ってきて「なにをやっとるんだ」と言うから、「これを見てください」と言って恐る恐る見せると、湯川先生が「これはえらい名誉なことだな」と言われて、みんな、なるほどと（笑）。

そうか専門ばかになりきることは大事なことなんだということに気が付いて、みんな感心した記憶があります。そんな時代もありましたね。

○室員 学生紛争というものは、先生の研究スタイルとか学生に対する見方に影響はあったんですか。

○牟田 大学紛争が僕に及ぼした影響ですが、実は京都大学で、素粒子の人たちは民青寄りですが、学部学生には中核寄りがいました。

それで当時、学部学生にはもっと理論と実験をバランスよくやらせなければいけないという考えがあった。僕はこれは正しいと思うのですが、特に理論物理の分野では理論ばかりやるんですね。量子力学だ量子論だというのを一生懸命に教えるし、学ばせる。でも頭でっかちになって、実際に何が起きているかが分からない。

それで、もっと素粒子論ばかりではなくて素粒子実験をやらせようではないかと。例えば陽子のビームを物質に当てたらどうという反応が起こるか



写真6 京都大学基礎物理学研究所集合写真  
(昭和50年4月)  
前列中央が湯川秀樹氏、右から2番目が牟田氏。

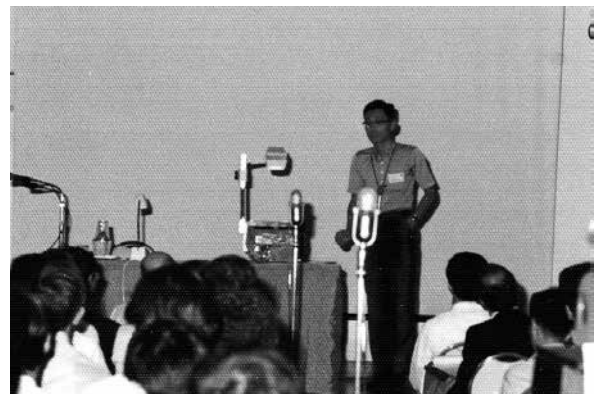


写真7 高エネルギー物理学国際会議において講演する牟田氏（昭和53年8月）

とか、そういうのを見せてやろうと。京大にはバンデグラフという加速器がありまして、それを使えば学生実験をできるのではないかとって、もともと研究ばかりやっていたところに学生を入れて実験をやらせようという新しい試みがあった。これは非常にいい試みだと思っているんですが。

それで僕ら助手はその担当をさせられまして、卒業研究などにそれをやらせるんです。そして、その実験をやって、理論も勉強して、彼らは卒業論文を書くのですね。そういう指導をして、あれは特別研究だったかな。名前は忘れましたが、そういう科目をやらせていました。

それは、助手が僕も含めて何人かで分担して担当するんですね。学部学生が50人ぐらいいたのかな。それを10人ずつぐらいに分けて担当します。どの助手のところの科目で実験をやるかというのは彼らが希望を出す。そして第1、第2、第3志望でやることになるんです。

それで結果を見たら、中核の人たちはみんな僕の所に来ている。びっくりですよ。どれが中核かというのは、みんな調べがついていますから。もちろんおっぴらには言わないですが、これは中核だから気を付けろとチェックマークが付いている。それで見たら、みんなチェックマークが付いている（笑）。

なぜそうなったかはいまだに不思議ですが、たぶん彼らは民青を避けたのだと思います。

それで僕がノンポリだということを彼らは知っていたんだと思います。もちろん中核だったら喜んでくるでしょうけれども、少なくとも民青ではないノンポリにしたい。そうしたら僕だけだったんだと思います。

○館長 助手は、やはりそのころはみんな民青が多かったですか。

○牟田 ええ、民青ですね。そういう人たちがたくさん来て、これはどうしようかと思ったけど、これが優秀なんです。やはり優秀な人は、どこか間違えると先鋭的になるんですね。それで社会を良くしようなんて思ったら、だあっと走ってしまうのではないですか。そういう人たちだったから、卒業研究はすごく楽しかったです。今でも僕は思い出すといい思い出しかないですね。

そんなわけで、僕は大学紛争は、良かったか悪かったかというのは分かりませんが、無駄だったのかもしれませんが、ある意味、人々の心にインパクトを与えたことは確かだと思います。

結果的に彼らは浅間山荘事件だ何だに流れて行って断末魔の苦しみを味わったわけで、彼らにとっては不幸だったと思いますが、社会にとっては、あれは一つのプロセスとして、やはり社会が勉強したのではないかと思いますね。

○室員 京大の中では、どちらかというと中核派は非主流派になるわけですね。

○牟田 そうそう。京大の中では跳ね上がりとして、民青が全部抑えていましたからね。

○館長 当時はそういうのが多かったですね。

○牟田 いや、ほかの大学はどうですか。

○館長 いや、理系はそうでもなかったかもしれないですが。

○牟田 ほかの大学も民青が抑えていたんですね。

○館長 民青が全部抑えている大学もないわけではないですけどね。

○牟田 ええ。広大とか、ほかにもありましたよね。

○館長 九大はまた違いますね。

○牟田 九大は違います。

○館長 東大も違いますね。

○牟田 東大はどちらかというとノンポリばいですよ。でも、全学連の山本義隆がいましたよね。東大はどちらかというと中核が強いのかな。時計台の上に上がって旗を振っていたでしょう。あれは有名ですよ。東大の全学連でリーダーをやっていました。

東大大学院の学生だったのですが、全学連のリーダーをやって、その後、もちろん職なんかないですよ。全学連を卒業した後は予備校の先生になっています。これは調べればすぐ分かるのですが。

実は彼は東大の素粒子の大学院生なんです。僕の4年下で、よく知っています。一緒の頃に大学院でしたから。元気のいい男で、ただ、まさか全学連のトップになるような人間だとは僕は思わなかったですね。僕はアメリカに行っていたことがありまして、アメリカから帰ったら紛争がすごく激しくなっていて、彼が全学連のトップだぞと友達が言うからびっくりしたのですが。

○室員 それだけ身近におられて先生は染まらなかったんですね（笑）。

○牟田 染まらないというより、それほど雰囲気はなかったんです。個人的な問題でした。

それでその後、僕らが気が付いたら受験塾の先生になっていた。そして、こんな厚い本を書きましたよ。物理学の根本のような本。あれだけの力量があるんだから、たぶん全学連を離れたら何もやることなく、きっとまた物理に戻ったので

しょう。あれだけの力量があってもやっていたら素粒子でもいい仕事をしたのかもしれませんが。

紛争が一番激しかったころは警察から追われたでしょう。彼の親友だった人たちは非常に心配して、中にはかくまったのもいると思います。誰も言わないですが。

○館長 そういう時代ですね。

○牟田 いろいろな時代があって、今から思うと面白かったと思いますが。

### 広島大学理学部への採用

○館長 京都大学の基礎物理学研究所から広島大学に来られたのは昭和57年ですね。

○牟田 1982年だからそうですね。

○館長 そうですね。やはり理論物理学研究所と基礎研（京都大学基礎物理学研究所）との関係があったというのが一つの理由になるわけですか。

○牟田 いや、あまり関係はないです。でも全くないとは言えない、5%ぐらいあったかもしれないけれども。理論研（広島大学理論物理学研究所）があることによって、ここは理論物理学が盛んであったから、西のほうに来るとしたら、ここか九大だと僕は思っていたのですが、ここから呼ばれたから尻尾を振ってきたわけです。

だけど、理論研の存在は、僕が来る理由の5%ぐらいはあったとしても、メジャーな理由ではなかったですね。それよりは、広大の物理は非常に良かったんです。当時から大学ランキングのようなものは始まっていました。大学ランキングで分野別ランキングが出るでしょう。あのランキングを見ると、ここの物理は特段に高かったんです。だから、京都から西に来るとしたら広大と九大しかないと思ってはいたのですが。

そういう意味で、僕が来た理由は、やはり広島大学というブランドです。それが大きかったと思いますね。広島大学ならば、僕が目指す研究はきちんとできる、それから学生もきちんと育てられるという考えがあったものですから、それは尻尾を振ってきました。

それで広大の当時の物理の教室主任の金子伸一さんという教授の方がいまして、この人は東京田無の原子核研究所とかに行つて素粒子の実験をやる方です。当時は高エネルギー研（高エネルギー加速器研究機構）はなかったから、東大の原子核研究所というのが東京の田無市（現：西東京市）にあったのですが、あそこで実験していた人たち。金子さんが教室主任で、もう一人、原子核の理論をやっていた鳴海（元）さんという方、そのお二人が僕に面会を求めてこられて、京都の駅前のホテルのロビーか何かで会いました。もちろん物理教室の中の教授会では決めたんでしょうけれども。

それで、金子さんと鳴海さんが広大の物理で、僕の前任者は吉川（圭二）さんという方で、彼は山陰の出身。だから吉川なんです。吉川何とかという大名がいますね。吉川さんという方は僕の一つ上の方ですが、神奈川大に移られたので空席ができた。それで、あなたが来てくれないかという話を聞いて、僕は即答で「ありがとうございます」と言つて広大の教授で来ることにしたんです。

ただ白状すれば、僕はその時、九州に帰る途中停車駅だと思つていました。5年～10年いて次に九大に戻れば万々歳だと。そうしたら母親も安心するだろうと。商売は直接はできなくても、そばにいて援護射撃することはできる。経営についてもいろいろ話し合うことができますね。そういう計画でした。

それでここに喜んできたのですが、結果は思いがけないことになってしまつて（笑）。

○館長 長期間になってしまいましたね（笑）。

○牟田 もう30年を超えました。

### 広島大学の印象

○館長 九大とか東大とか京大とかと比べられて、当時の広島大学はどういうイメージでしたか。今、先生は理学部はいいという話でしたが。

○牟田 僕のイメージは、東大・京大・九大はい

わゆる七帝大ですよ。広大はそれではない。だから、人によってはそういう差があると思う人もいるけれども、僕の分野、素粒子論という分野で考えると、やはりここは帝大並みでした。

そして、研究グループも結構大きかったんですね。僕の前々の佐久間（澄）先生という教授の方がおられて、その前に名古屋に行かれた小川（修三）先生という方がおられて、そういう人たちが素粒子論分野のリーダーシップを取って全国的な活動をされていて、そういう意味で広大はすごく目立っていました。だから、僕の分野から言うと、京都から見て西のほうは広大、九大しかない。それで、どちらかというとなら九大よりも広大のほうが勝っているかなという感じを受けました。

ですから、広大の教授なんてとんでもないことだと。当時は京大の助教授でしたから、広大という大きな所のトップに立つわけでしょう。それがかなうというんだから、これは受けるしかないと思ったので、ある意味、どういうイメージでしたかという問いに答えるとすると、やはり僕にとって広大は七帝大に準ずる大大学だと思いましたね。

まず学生についていうと、優秀なのでびっくりしました。ものすごく優秀です。物理に関して言えばですよ。ほかは知りません。その時は物理で来たばかりですから、ほかの学部のことは知りませんが、物理の学部学生は優秀でしたね。

僕は来てすぐ、量子力学という講義を持たされて、以来十数年、量子力学をやりました。この講義は、僕も来てすぐでやる気満々ですからいい講義をしてやろうと思って、前の晩は必死でやって、自分でベストと思う講義をしました。すると学生たちも、その熱気は分かってくれるのですね。もちろん中にはできないのがありますよ。しかし、かなり大部分の学生が目をらんらんと聞いてくれる。

しかも質問が結構出る。最近の学生はおとなしくてあまり質問をしません、当時の学生は途中でも手を挙げて、100人ぐらい入る大きな教室で



写真8 理学部素粒子論研究室のスタッフ、学生との記念写真（昭和58年）

すが「先生」とか言って、「その次の式がどうしても分からないんだけど」と言う。「これは簡単じゃないか」といってよく見ると、「あ、ごめん、間違ってた」とか、そのぐらいの学生がたくさんいました。

今でも思い出すのは、今、高エネルギー研の教授になった橋本（省二）君とか、ここのメディアセンター（広島大学情報メディア教育研究センター）にいる稲垣（知宏）君。

彼らも非常に優秀で、だからこそ僕も前の晩は、あいつらにやられないように一生懸命、何回も検算したりしてやっていたのですが。

そういう意味で学生については、京大と全然劣らないどころか、京大よりいいかもしれない。広大の学生は、たぶん物理以外では、例えば英語が苦手とかあるのだと思います。しかし物理をやらせたら、とにかく京大生と並ぶか勝つぐらいだという印象を受けました。

実際その後、大学院の入試に携わるようになってみると、英語ができないのです。だから、彼らは英語とかほかの科目ができたら東大に行っていたと思います。それが、やはり全体の点数でいうと足りないから広大に来ている。ですから物理は全然負けていないですね。学生についての印象はそうです。

それから、大学院の学生も当時からいて、新たに取ったのもいて、みんな優秀でした。だからこそ今でも、橋本君や稲垣君のようにのちに研究者

となったのがいるんですね。

学生についてはそんな印象でしたが、教員については微妙ですね。

学問的には優秀な人ばかりおられるのですが、やはり教授というのは付き合い方が難しいです。来た翌年ですか。僕が来たのは初夏ぐらいではないかと思いますが、ぐるっと回って翌年の4月に物理の教授会で、新任の教授は全体を知ってもらうために教室主任をやるのだと言われて、来たすぐで西も東も分からないのに教室主任をやらされた。結構あのころは忙しかったんですね。それでばたばたやって、いろいろな教授会の世話だ何だかんだありまして、もう研究どころではなくなってしまった。

それで約束が違うではないかと。広大に来たら一国一城のあるじで、学生たちを教育して、研究をやっていい仕事ができるし、しなければいけないと。

「しっかりあなたみたいな人が研究グループのリーダーになって、広大の研究レベルを上げてください」と言われて、「やりますよ」と言って来たのに、何か教授の世話ばかりさせられて。

それで教室主任なんかをやっていると、今でもそうかもしれませんが、全学の学生委員会とかに出されるでしょう。しょうがないと思って行って、末席に座って、じっとしていればいいのだろうと思っていたら、「今年は理学部の番です」とか言われて学生委員長になってしまった。学生委員長というのは大変なんですね。

学生委員長になると学生の世話全般をやるわけですから。まだ当時、革マル（革命的マルクス主義）とか、ここは中核の人たちが騒いでいた頃ですよ。それで朝6時ごろに電話がかかってきて、中核の人たちが千田町の総科（総合科学部）の入り口のドアにセメダインを入れて開けられなくなってしまったと（笑）。

それで、「みんな職員は入れないで困っているので、ちょっと先生来てください」と言われて、眠い目をこすりながら駆けつけたら、中核がいる

んです。それで「おまえらがやったんだろう」と言ったら、「やってないのに言われる」という感じで口論になる。

何も知らない素粒子のしがない教授がそんなことをやらされて。でも、今から思うと、何でも物事は前向きに考えたほうがいいと思うのですが、ああいうことをやらされたおかげで、大学を運営するにはこんなこともしなければならぬのか、あんなこともしなければいけないのかという勉強になったのかなと思っています。

○館長 先生、やはり前向きですね（笑）。でも、その当時は不満が多かったのではないですか。

○牟田 ええ。それに、その教授会運営なんていうのも並大抵のことではないんです。今はだいぶ雰囲気が変わったかもしれませんが、当時はやはり教授というのは行き着くトップです。いろいろな振り落としでトップに座るわけでしょう。だから一番偉いのですが、この一番偉い人たちが集まってくる。そうしたら、妥協なんてあるわけがないですね。

それで、もともと仲の悪い人というのがいる。この人とこの人は仲が悪いとか。そういうのを僕は知らないでしょう。この人とこの人は仲がいいと思っているから、この人とこの人にこの担当をやってくださいと言うと、とんでもないことになるわけです。

また一番困ったのは、この人は悪い人であると言うわけです。それは分からないのですが、この人は悪い人であるとはかの教授が言う。それで、あなたはあの人と組んではいけない、俺たちの仲間だと。ああ、そうですか、というわけですよ。でも見ていて、どこも悪そうではないんです。たぶん以前に何か対立するようなことがあったのでしょうか。人事だの何だの絡みますからね。

○館長 その先生に対してどうされたんですか。

○牟田 ところが僕は仲良くなってしまったんです（笑）。今でも仲良くしていますが。だって、どこも悪くないんですよ。ちょっと考えが古風かなというぐらいで、僕に対してどこも悪いところ



がないから排除する理由がないんです。

いや、彼らが仲が悪いというのは、本当に僕にはいまだに理解できないんです。それで僕は随分振り回されましたね。でも、逆にいうと、それで鍛えてもらったかなと思います。そういう対立というのはどこにでもありますからね。

だから、そういう対立にはどう対処するかと。それと、悪だ悪だとみんなから言われている人が本当に悪なのかという、その辺は客観性をもって見なければいけないという勉強になりました。

○室員 京大時代はそういうことはなかったんですか。

○牟田 あったんでしょうけれども、僕はチンピラですから、助手まではそういうのは及ばないんですよ。基礎物理学研究所というのは非常にリベラルな所ですから。あそこは、みんなお互いに干渉し合わない。研究をする。いい研究をした者がいい人だと、そういう評価ですからね。あいつはいつもお土産を買ってくるからいい人だと、そんなことにはならない（笑）。

それはどうでもいいんですが、ほかのいろいろな人事とか何とかに、やはり恨みつらみがあるのではないですか。

○室員 普通は助教授が教授のお世話をする、雑用が多いというイメージですが。

○牟田 それが基礎物理学研究所の場合は全くなかったんです。全くフリー。今のここみたいな状況でした。今は講座制がなくなったから、みんなばらばらでしょう？

基礎物理学研究所は設立当初からそうでした。教授、助教授、助手というランクはあるけれども、これは要するに研究した結果の多さでランクが付いているだけで、それ以外の面で、仕事の面で助教授は教授の子分、助手は教授・助教授の子分という関係は全くなかった。だから、基礎研にいた時はそういう問題には全く気が付かなかったんです。

ところが、ここはまだ僕が来た当時は講座制が残っていた。だから教授、助教授、助手2人、こ

の単位で全部できていました。そうすると、教授がけんかしたら、ほかも付き合えなくなるんですよ。非常に難しい組織でした。

そして、どこかの講座がいい研究とか、教育面でいい成績を上げたりするとねたまれる。それで何となく疎ましくなっていくとか、そういうことはあったと思います。

### 統合移転、自宅の転居について

○館長 先生が広大に着任された時点で統合移転が進んでいましたが、先生はどのように見ておられますか。

○牟田 そのころは僕はヒラの教授でした。平成3（1991）年頃でしょう。ヒラの教授ですから、評議会とか学部長会とか学長の所でどんな話し合いが行われていたかは一切知りません。ですから僕としては、移転が決まった、では行くしかないねという感じで。

○館長 移転に関して先生は反対とか、個人的にはあったのですか。

○牟田 いや、全然なかったですね。僕自身は、もちろん千田町も好きでしたが、キャンパスがすごく広大になって、筑波大に負けず劣らずということになるのであれば、それはいいのではないかという。交通は少し不便かなとは思いましたが。僕は移転したら、そのうち僕自身も家族を引き連れて引っ越そうというつもりでしたから。

○館長 そうですか。でも考えてみると、広大の学長で東広島在住は先生だけですからね。

○牟田 ああ、そうか。そうですね（笑）。そういうことがあるのかな。地域の有力者の人たちは、それを寂しがっているんです。僕は具体的な名前は出しませんが、すごく言われます。

○室員 先生ご自身、美鈴が丘は持ち家だったのですか。

○牟田 そうですよ。売って、こちらに来たんです。

○室員 ご家族の反対とかはなかったんですか。私などは同じことをしようとしたら、どうなるか

分からないなと思って（笑）。

○牟田 暴動が起こったりすると（笑）。

○館長 先生のほうは大丈夫でしたか。

○牟田 僕のほうは、もう一家そろって天下をさまよっていますので。結婚したのが東京でしょう。大学院を出たら京大に移りましたし。

京都は最初、北白川の、大学の北部構内のもう少し北の辺りが、まだ僕が行った頃は畑ばかりでした。今はいっぱい立ち並んでいますね。

その辺に、ちょうどこの辺の下見のアパート街みたいなのがぼつぼつとできていたので、そこに最初行って、それから遠くてももう少し広い所がいいと思って、西の奥の桂の畑の中の一軒家を賃すというので、そこに住んだ。通うのに1時間ぐらいかかりましたが、そこに長くいました。

当時は公務員住宅というのは入れなかったのですね。すごい競争率で、困窮度の高い人から入ると。僕などは一軒家に住んでいた所以困窮度は高くないと言われて、「いやいや、大変なんですよ」と言っても駄目だったのですが、やっと当たりましたね。高槻に公務員アパートが十何棟建て、その一つが京都大学専用のビルで、隣が阪大のビルで、少し向こうに神戸大のビルとかがあって、その辺の交流もあって面白かったのですが。

その3階に入って、そこから1時間少しかかって通ってました。

○館長 やはり統合移転をする時、荷造りとかいろいろしなければいけなかったのが大変だったと思うのですが。

○牟田 大変ではありましたが、まだ当時は若かった所以肉体労働はそれほど苦にはならなかったし、第一屈強な大学院生がたくさんいるでしょう。彼らがとても働いてくれた（笑）。だから、大した苦労はなかったです。あとは、荷物さえ作れば業者が運びますから。

○館長 東千田を懐かしんだりということは、あまり先生時代にはなかったのですか。

○牟田 僕は全然なかったですね。僕も研究室の人たちも、それはあまりなかったです。むしろき

れいな部屋に越してこられて、きれいな所で住めるし、セミナールームも立派なのがあるし、きちんとコーヒーをわかす機械もあるし（笑）。

○室員 平成3年当時は、この辺とか西条中央のほうも店がない状態で、生活する上でご苦労は多かったのではないですか。

○牟田 うん、ありましたよね。お昼ご飯を食べるのに学食しかないんですから。外に食べに行く楽しみは全然ない。学食の飯を毎日我慢して食べていました。でも、ここは割合おいしかったですよ。ここの北食で食べていました。

○室員 先生の前の理学部長の西川先生が、統合移転の記念誌のほうで、理学部自体の建物の床面積は1.5倍になったけれども、算出基準にいろいろとからくりがあって、実際には研究室の面積が減った専攻もあったと、そういうことでご不満を書かれていたのですが、それは先生の目から見ていかがですか。

○牟田 僕らの講座は減ってはいないですね。むしろ少し増えていたかもしれない。大学院の学生は結構悠々と暮らせたから。最近特に人が減っているでしょう。それで部屋が余っている。この間、素粒子論研究室に行ったら空き部屋があって、僕に「先生、名誉教授室、ここにしていますよ」と。「さすがに辞めて入るわけにいかんよ。ちょっと暇な時に遊ばせてもらうぐらいならいいけど、毎日来たらまずいでしょう」と言って（笑）。

○室員 先生自身は移転で移ってから特にご不便は感じずに、むしろ環境が良くなったと思われていたんですか。

○牟田 基本的に、プラスマイナスいくらかはありますが、プラスのほうが多かったかなと思っています。それから、住まいも、学部が移転してから家族が移転するまでは2、3年ありましたから、その間にいろいろな準備期間があって、どこに住むかというので随分見て回りました。大学の近くに住むのはまずいと。畑ばかりだったし、土地の売り物もあまりありませんでした。

これは駄目だと思って、都心部を見回っていました。しかし、一等地はとても無理だと。第一、あの辺を探してもあまりないだろうと。

それで、中心から少し外れた所で何かないかなと思っていたら、ちょうど今住んでいる西条中央の辺りで市が再開発をしていた。竹やぶだったような所を切り崩して宅地にして、そこに住んでいた土地を持っていた人には再配分で分け与えて、余りが出た所を市が売りに出していた。

それで、これはいいのではないかというので応募しました。そうすると結果、僕が今住んでいる所は「競争率7倍です、くじを引きに来てください」と言われて、7倍では当たるわけないよなと。市役所の北側に今でも建物がありますが、その中で抽選会があったので行くと、たくさん人が来ている。そこだけではなくて、ほかの場所も皆、抽選になっているのですね。

それで次々と決まっていき、僕の場所になりました。すると、まずくじを引く順番のくじ引きがあると（笑）。要するに、最初に引いた人が当たったら文句が出るでしょう。だから順番もくじ引きにしますと。うまいこと考えたなと思って引くと、僕は5番でした。これは当たるわけがない。3番ぐらいで当たってしまうから帰ろうかと思ったのですが、「最後まで見ましょう」と女房が言うので見ていると、1番目の人ががっかりして帰ってくる。2番目も、3番目も、4番目も駄目。あれ、順番が来たよと。

3分の1まで来た。それで、これはひょっとしたらと思って、一生懸命にかき混ぜて引くと、当たっているんです。「当たり」とか言われて。

しかし、実はそれまで当たるとは思っていないでしょう。ですから何も準備がなくて、「当たり」と言われて「うん千万です」と。えっ、その金、どうしようと（笑）。

それで銀行と掛け合っ貸してもらったりして。とにかく、あの場所を僕は気に入っていました。日当たりもいいし、今でも気に入っている。ですから、これは絶対に欲しいと思って、お金を

調達して購入しました。

でも、それだけでは住めないでしょう。家を建てなければいけない。もう金は残っていないし、どうしようと。でも、住宅ローンで何とか建てることができました。積水で建てたのですが、僕は積水にして良かったと思っている。あれは寒冷地仕様というのがありまして。ここは寒冷地だと積水で判断したのですね。それで寒冷地仕様してくれて、建った当初から標準装備で二重窓です。ですから、ガラス戸が2枚ある。今日みたいな朝は、外側のドアがあっても、内側のドアを開けるとひやっとする。それで、内側を閉めると、その間の空気は冷たいのですが、こちらは温かくなっているのですね。ほかにもいろいろ便利な機能がついていて、実は非常に満足しています。家の話は関係ないですが（笑）。

学長として引っ越してきたわけではないですが。たまたま、やはり研究室の近くに住むのがいいだろうと。2、3年、車で通いましたが、これは限界だと思いました。

高速とはいえ1時間ぐらいかかってくるでしょう。美鈴が丘ですから、そこから高速に乗るまでも少しある。五日市インターで乗って、志和インターで下りて。

ちよろちよろ北のほうから来る道がありますが、あそこを通過して大学に来ていましたから、ゆーに1時間はかかりました。それを2、3年続けて、結構大変だった。女房たちも、もう西条も街になったし住んでもいいからと。子どもたちの学校もきちんとあるし、上の子は大学に行く頃でしたから、それで引っ越そうということになりました。

学部引っ越しが1991年頃で、それから2、3年たって引っ越して、もう二十何年になります。

### インターネットの進歩と広島大学の対応

○**室員** 分かりました。先生は、インターネットについては割と早い段階から、ご自身で取り組まれていますよね。

○牟田 ええ。それには理由があるんです。その理由は、実は僕の初代副学長の山西（正道）さんが、彼のエッセーとして、これもどこかの、メールマガジンかな、どこかに山西さんが書いているんですが、あれを読むと、僕がなぜそうかというのが分かるようになっていっているんです。

どうしてかということ、僕がやっていた理論物理の素粒子論という学問分野は、理論なんですが、素粒子論を解明するためには実証しないとイケないでしょう。湯川先生が中間子を予言したといっても、中間子が本当にあるかどうか実験しないとイケないですね。ところが、ご存じとは思いますが、これはものすごく金のかかる実験なんです。そんなものができるのはヨーロッパ連合かアメリカしかなかったんです。

それで、アメリカの人たちが特に、ちょうど第2次世界大戦直後だったから原子力開発がものすごく進んでいて、原子力開発と素粒子論の分野というのは非常に近い関係にあるので、そういうところにはアメリカの予算がものすごく付いたんです。それで、いわゆる加速器という素粒子をぶつけるもの、その加速器がどんどんつくられていた。最初は、この部屋（文書館館長室、40m<sup>2</sup>）ぐらいの小さなものでしたが、シカゴ大学か何かにできて、それがどんどん大きくなり、アメリカで最後にばかどかいのをつくったのがシカゴ郊外のフェルミラブ（Fermilab）という所。それから、もう一つはブルックヘブン（国立研究所）というニューヨークの近くの所と、スタンフォード大学につくったもの、この三つぐらいが世界最大級の加速器でした。

それで、彼らはどんどんデータを取り始めて、ちょうど1960年代ですが、ものすごい勢いで加速器競争が起こった。新発見が続々と生まれて、新しい素粒子がどんどん見つかっていったんですね。

そういう時期に、僕も大学院でちょうど育ちました。湯川先生のころは理論が先行していて、実験がやっと追いついてくる時代で、湯川先生みた

いにノーベル賞も出ましたが、それが僕らの時代は逆転してしまったんです。実験がどんどん先へ進み、理論で予想もできないようなものがどんどん出始めた。理論は、それを追いつけ始めたんですね。そういう時代背景があったということです。

理論が追いつかないぐらい実験データが出るといことは、実験データは膨大なものになってきたということです。そうすると、アメリカのどこかで実験データを取ると、それがどんどん膨らんでいって、これはみんなに見せてあげたいと思っても誰も見られないんですね。そこに訪ねていっても、紙で言えばこんな分厚いデータでしょう。そんなもの、見ても分からない。そういう膨大なデータを安全に、かつ速く伝達する方法を彼らは開発し始めたんです。それで最初にやったのは、確かブルックヘブンではなかったかと思うのですが、はっきり覚えていませんが、アメリカのどこかの人たちがデータを通信回線で送ろうとし始めたんです。

その同じころに、ヨーロッパでもヨーロッパ連合が一致団結して、スイスにCERN（欧州合同素粒子原子核研究機構：European Organization for Nuclear Research）というのをつくりました。このCERNの加速器も、アメリカのシカゴ郊外の加速器に匹敵するぐらいのものだった。彼らも同じぐらいデータを出し始めたので、世界的レベルで情報交換をしないとイケなくなった。その情報交換手段は喫緊の課題になったんですね。

それで、さすが実験屋です。彼らは電話回線を使ってデータを送ろうというので、最初のうちは、ぼろぼろとやっていたようですが、電話回線も大きくなってきて、確か軍の関係で大きいのを持っていたらしく、軍の回線を使わせてもらって大量のデータを送るようになり、ものすごく進み始めたんです。

こうやってどんどん大量のデータが送れるといことは、単に数値データだけではなくて何でも

送れるではないかというので、まずは手紙を送り始めたんです。それがメールの始まりです。しかし、そのころは限られた人しか使えなかったんですね。軍の回線ですから。ところがIBMも独自の回線を持っていて、IBMの回線が使えるようになった。すると、これは一般のものですから誰でも使えるようになって、関係者とコネさえあれば使えるようになったんですね。

僕らは、実はその恩恵を受けたんです。コネで実験屋たちが持っている回線を使わせてもらって、メールアドレスをもらって使い始めたら、これは便利だと、もう手紙を書くのが嫌になったという。それが今から40年ぐらい前です。

○室員 広大に来られたところですか。

○牟田 直後ごろですね。僕が京大にいたころは、まだそこまではいっていませんでした。実験屋が何か便利なものを持っているぐらいしか知らなくて、広大に来たころに、それが実験屋以外の者にもかなり広まり始めていたんですね。

当時、広大で加速器実験をやっていた金子（伸一）先生という教授がいて、金子先生たちの研究室は盛んにそれを使っていたんです。その金子先生の弟子の弟子ぐらいが大杉（節）さんで、今、辞めてしまったけど天文台長をやっていた。あの世代は、もうフルに使ってしまって、あるころから画像も送れるようになった、写真も送れるようになった。今だと、（スマートフォンを操作するまねをしながら）みんなスマホでこうやってますが、あんなものは僕らが40年ぐらい前にやり始めていたんです。実験的ではあったけど、あのころは非常に面白かったですね。

○室員 広大の中でも特にそういうのを行っていたのは、どの学科ですか。

○牟田 たぶん僕らだったと思いますね。

まず、理学部の物理の実験関係の人たちがやっていて、僕らが乗っかって、総科（総合科学部）の人も乗っかって、そのころに工学部の情報関係の人たちで独立にやり始めていて、たぶん彼らもどこかでその関係の人と接触して、つなぐことを

発見したんでしょうね。その辺の事情は僕は知りませんが、相原（玲二）さんがよく知っているはずですよ。その相原さんの先生がインターネットに最初に注目して、広大も通信網を整備しないといけないというので、彼が中心になって広大の中にネットワークを張り巡らせ始めたんです。

当時、千田キャンパスでしたか。総合科学部から線を出して、総合科学部と理学部の間は道路があるので、あそこ間に線を引いて。

○室員 地中ではなくて上空のほうですか。

○牟田 地中を掘るほどお金はないですから、電線みたいに引っ張ってきて、僕の部屋につないだりとかね。

それから当時、核融合理論研究センターの西川（恭治）さん、西川さん自身はコンピューターにはあまり興味ないんですが、その研究室の人たちがすごく熱心で。だから、核融合理論研究センターの人たち、特に若い人たちと、素粒子の若い人たちと、それから原子核実験の若い人たち、大杉さんたちですね、こういう人たちが理学部の中では活躍してネットワークを張り始めて、一方、工学部は工学部で相原さんたち中心に、もう東広島へ来ていましたから、ここでやったんですね。それで大学全体に張り巡らして。ここと千田町とは、たぶんNTTか何かのをもらって使ったのではないかと思います。

そのころ、まだ医学部は出遅れていたのではありませんか。医学部でネットワークを張り始めたというのは、ずっと後になって聞きました。

そういう状況で、これで話が長くなりましたが、なぜ僕がインターネットというか、パソコンというか、ああいうことに強いのかというのは、学問的な理由があったということなんです。

○室員 必要に迫られて早い段階からずっとされていたんですね。

○牟田 メールは便利だなというので始めたんですが、その前段階がありまして、いち早く実験データをもらって、遅れている理論で実験を追い越させないといけないというモチベーションか

ら、パソコンには非常に興味があったということなんです。

○室員 そういう話を聞いていると、先生の目が欧米へ向いているというのは致し方ないなと思いますね。

○牟田 それは正直言って、そうですと言わざるを得ないですね。はっきり言って、欧米に完全に目が向いていて、アジアにはなかったですね。

○室員 やはり欧米の最新のデータをもらわないと、日本ではなかなか研究にならなかったんですね。

○牟田 やっていけない時代ですね。特に素粒子論というのは欧米が突出していましたからね。ノーベル賞なんか、みんな彼らが取っていますから。それで、湯川・朝永あたりでちらほらと取り始めたという時代ですから、やはりはっきり言って、これは欧米に追いつけ追い越せの時代だったんですよ。今の若い人と話すと、そういう感覚は全くないですよ。

自分たちがトップで、追い越されないように何とかしなければと、彼らはそういう感じなんですよ。あれっという感じがします。

○室員 それは先生たちの世代が頑張ったおかげだと思います。

○牟田 僕がはっきり追いついたなと感じたのは1990年ごろ、90年代の初めです。周りを見渡してみたら、追いつき追い越すべき相手がいないのではないかと。ちょうど1,500メートルレースか何かをやっていて、前に人がたくさんいて、死に物狂いで必死で追い掛けていて、ふと気が付いたら、あれ、俺が1番じゃんって感じですよ。あの感覚を、僕は確かに1990年ごろ持ちましたね。

○室員 それは学会か何かですか。

○牟田 それもありますね。国際会議などへ行っても、確実にトップクラスの研究を出しているんですよ。僕だけではなくて、いろいろな日本人の研究者たちが。

それで会議で発表すると、みんなが、うわっと

集まってきて必死で知りたがるような雰囲気になっていて。

それが、僕が大学院の時代は逆だったんです。有名な欧米の学者が発表して、僕らは必死になって聞きに行つて、メモを取つて、ああ、こうか、という感じの時代だった。そのパターンに慣れきっていたのに、気が付いたら、あれ、逆かなという気がし始めたのが90年代で、それ以後は完全にトップを走っているという意識がありましたね。ちょうど同じころに日本の経済もトップレベルに達したんですよ。

○室員 先生は、その当時、アメリカへよく行かれたと思いますが、治安が悪かったという話を聞きましたが、どうだったのですか。

○牟田 それも、まさにそのころに転換が起こったんです。最初は1967年にイギリスに行つて、68年にアメリカに移つて、1年いて帰つてきたんですが、そのころのアメリカというのは、やはりユートピアでした。治安も良かった。もちろん、今の日本より少し悪いぐらいではあったけれども、あそこは拳銃を持っていい国ですから、人殺しなんて、あつてしようがないという国ですが。

それでも本当にユートピアで、今の日本の生活を見ていると、あのころのアメリカだなという感じがしますよ。ショッピングセンターがあつて。広島もイオンモールとかあるじゃないですか。あそこへ行ったら、買い物だけではなくて、いろいろな設備もあつたりして、噴水があつたり。やはり1960年代のアメリカのショッピングセンターではないですか。あのころ、ですから、僕らはびっくりしました。それで毎週のように、土曜・日曜になると女房とショッピングセンターに行つて買い物ばかりしていましたが。

○室員 話が情報関係から入つたついでにお伺いしたいんですが、先生が学長の時に、情報メディアのことで力を入れたことは何かございますか。

○牟田 確かに重要な事項だとして力を入れていました。一つは情報センターの改組ですね。あそ



これは確か千田町とここ（東広島）にあって、千田町が本部だったんですよね。総合情報処理センターと言ったんです。古めかしい名前だったんですよ。鳴海（元）さんというのは、理学部の僕が着任したころの教室主任か何かです。原子核理論の人ですが。原子核理論はコンピューターを盛んに使ってデータの大量処理をして計算しますから、鳴海さんは得意だったんですよね。それで鳴海さんがセンター長をやって、それから、これも菅原（正博）さんという理学部の数学の人ですが、当時はコンピューターは数学だと思っていたんです。だから数学の人がセンター長をやって、西川さんが先ほど言った核融合のセンター、それから今村（詮）さん、これは化学でコンピューターを大量に使う人だったんです。

ここまでは、ずっと理学部だったんです。要するに、総合情報処理センター長は理学部関係者がやるとなっていた。計算機というのは数学だという認識があったんですね。それで理学部でやれという感じでずっとやってきていて、次に阿江（忠）さんがやって、これは初めて工学部、情報から出たんですね。でも、すぐに松本（堯生）さんという理学部の数学の人がやって、正法地（孝雄）さんがやったんですね。そういう時代なんですよ。

この時代に僕は見ていて、ああ、古いぞと。昔はそうだったんですよ。大きなコンピューターを買って、いろんな研究で、そのコンピューターをみんなが共用して使う。総合情報処理センターの仕事はそれだという定義だったんです。でも時代はどんどん変わっていった。もうインターネットの時代に入りかけていたんです。僕が学長になったころは全盛期に向かおうとしていたころですよ。今から20年ぐらい前ですかね。まだスマホはなかったけれども、少なくともパソコンはみんな持っている時代に突入していたでしょう。

○室員 まだ、理系と文系でそこにはだいぶ格差がありますね（笑）。理系はそうかもしれません

ね。

○牟田 だから、入ろうかとしていたころですよ。それから、ノートパソコンなども出始めていたころです。そういう時代に来ていて、僕などは当時からメールをやりとりしていましたから。

そういう時代に、いまだに大きなコンピューターを置いて、みんなでそこで、昔はカードでやっていたのですが、カードを持ってセンターに行き、ばあっと処理してもらって結果が出たとかいって。それは大事なことではあるけれども、今後はそんなことをしていたのでは追いつかないというのは僕にははっきり見えなりました。

それで、総合情報処理センターの改革というか改組をしようというので、当時のセンター長は確か松本さんがやっていたころに改組して、事業内容も変えていまいしょうということをして、情報メディア教育研究センターというのを立ち上げたんです。それで完全にインターネット対応もできるようになって、今や、あそこは非常に活躍しているでしょう。学内の人が満足できるようなインターネット環境がつけられているでしょう。セキュリティだの何だの、しっかり考えてやっているでしょう。あれは、やはりあの時の基礎付けがあったからできることで、あのまま旧態依然たる体制で来ていたら、たぶん、それはできなかったのではないかと思いますね。

○室員 緑の下の力持ちなので、なかなか表に出てこない部署なんですよ。ただ、今の時代には絶対的に要る所なんですよ。

## 第2章 評議員、学長補佐、理学部長 としての経験

### 評議員としての仕事（自己点検評価など）

○館長 先生は平成3年に評議員になられていますが、どういう経緯でなられたのですか。

○牟田 これも経緯をいろいろ話し始めると、また長くなってしまいますが。

評議員は、どこでもそうだと思いますが選挙です。評議員だけではなくて、学部長、評議員、学生委員、そういう全学的なものはみんな選挙でやっていました。

理学部の選挙には面白い法則があって、確か評議員と学部長は最後に選挙する。小さい委員会から選挙をするので、学生委員会の選挙があって、次に評議員の選挙になって、学部長の選挙。そうすると、学生委員会の委員で残った人が必ず評議員になる。それは、それまでずっと選挙してきて知名度が上がっているから、学生委員会に通った人になる。

僕の場合は、何かの弾みで僕の名前がどこかで出たのですね。それで、ある年、選挙で学生委員になった。その年は評議員は別の人だと思います。ところが、僕が全学の学生委員会に出ていくと、「今年は理学部の順番です」と言われて学生委員長に祭りあげられてしまった。冗談じゃない、そんなのはやっている暇がないと言ったけれどもやらされてしまって、学生委員長を1年やりました。これで、がぜん知名度が上がってしまったのですね。全学で学生委員長をやり遂げた人なら評議員も理学部長もやれるだろうというので祭りあげられた。そういう顛末（てんまつ）です。

ですから、僕が手腕があったとかということより、ある意味、みんなが名前を知っていたというそれだけの理由だと思います。

○館長 先生の頃の学生委員会は、まだまだ仕事



写真9 新入生歓迎オリエンテーションキャンプでの一コマ（学生委員長時代、平成2年4月）  
左より田中隆荘学長、牟田氏、上里一郎学生部長。

が多かったのではないですか。

○牟田 多かった。あれは大変でした。特に、まだ学生運動の激しさが残っていた頃ですから。

○館長 まだ中核もたくさんいましたね。

○牟田 ええ。それで相当大変でした。しかも委員会自体もいろいろな意見の人がいて、まとめるのが大変でした。

○室員 まとめるというのは表の議論でまとめるのですか。それとも、事前の下交渉があるものですか。

○牟田 いや、僕は下交渉なんてしたことはないし、いきなり本番で激論をやって決めていくという方式でやりましたが、そこそこにはまとまったのですね。というのは、やはりみんな危機感があって、大学紛争を繰り返してはいけない、学生が満足するにはどうしていったらいいかと。

当時は包ヶ浦のオリエンテーションキャンプもやっていましたが、あれも大変だったのですね。入学生を全部連れて船で渡っていく。学長は、ついてきて、あいさつをするだけで帰りますが、学生委員長はみんな出なければいけない。キャンプも一緒にやって、テントの中で一緒に寝る。あのころは若くて体力があったから良かったのですが大変でした。

○館長 でも、何かあったらと考えますよね。

○牟田 そうです。ですから、ある意味、学生委

員会は一致団結しないとできない仕事でした。

○室員 よく自治体の委員会だと、事務のほうが試案をつくって、それに沿って議論するのが一般的だと思いますが、当時の学生委員会はそういう感じではなかったのですか。

○牟田 もちろん議題整理とか、そういった下ごしらえは学生部の事務がやります。しかし、審議決定はそこでやりますから、下ごしらえではこの方向でつくってきても、議論の結果、こちらの方向になったというのはあり得るわけです。

○室員 先生が特にご記憶が残っている激論というのは、何かありますか。

○牟田 学生委員会でもめ事があって困ったというのは、今、記憶にはないですね。割合と、しゃんしゃんとまではいなくても、最後はまとまっていたように思います。

○室員 分かりました。

○館長 先生は評議員をされていましたが、当時は評議会も結構時間が長かったですよね。

○牟田 長かったです。文学部みたいに6時間もやるような話ではなくて、せいぜい2時間ですが。それで割合、形式的なことが多かったです。

ただ、法人化よりずっと前ですが、大学は内部改革をしないといけないという風潮が出てきて、文部省もそう言っている。学長も、それを聞いてきて改革をしようと言っている。それで自己点検評価を盛んにやっていた時代ですから、理学部などは講座制はやめようと。教授何人、助教何人、助手何人という、大講座制ですね。総合科学部は、その方式を採っていましたね。理学部はまだ小講座でした。それを総合科学部のように大講座に持っていこうという風潮が、自己点検評価のあたりから出てきた。それでだんだんポストが減り始めました。学長がポストを持ち始めた。各学部が持つのではなくて、教授が定年退官したら、その後のポストはいったん返すと言い始めて、それにまたみんなが抵抗していた。そういう時代でしたね。

○館長 そして、発令まで1年ぐらい余らせて、

その1年を積み重ねて学長裁量権で人事を回すということをしていましたね。

○牟田 そうでしたね。

○室員 小講座から大講座への風潮が出てきたというお話ですが、これは理学部だけですか、全学的なお話ですか。

○牟田 たぶん教育でもそういう動きはあったのではないですか。

○館長 ありました。文学部もやりましたから。人文学科にしましたので。

○牟田 ああ、文学部もやりましたかね。

○館長 ええ、事実上の大講座制ですね。それから教育学部も事実上大講座制になりましたし。

○牟田 ですから、どこでもやったんです。小講座は、もう時代遅れだということ。

○室員 そのことについて、今のお話だと下から盛り上がってきたのか、それとも文部省から言われて上からこうなったので変えざるを得なかったのか、先生の目から見て、どちらのほうが強かったですか。

○牟田 明らかに僕の個人的な目で見ると上から来ました。上から来て、やむなくやった。しかし、当時はボトムアップの時代ですから、かたちとしては各学部の教授会が決めて、それを上げていって、評議会で認めて、学長がそうしたというふうになっています。実際は、学長が文部省に言われて持ち帰ってきて、評議会か部局長会議か何かで言っているのだと思います。そうすると各学部長は仕方がないから、あなたの講座は助手がいたから、これは2、3年貸してくれないかと、そういうことをしていたのだと思います。

○室員 そのように上から下りてきた案件を、上手に理学部の中でこなしていくというのが評議員の仕事になってくるのですか。

○牟田 評議員というより学部長でしょうね。国立大学時代、評議員はそれほど権力はなかったのです。

○室員 評議員というのは誰でもなりたくないものではないんですか。

○牟田 評議員になれば月給がボンと上がるの  
ならなりたがるでしょうね(笑)。でも、僕は上  
がったという記憶はないです。ひょっとしたら1  
号俵ぐらい上がっているのかもしれないですが、  
それには全然気が付かないぐらいでしたから。

では、評議員になるとどんなメリットがあるか  
というと、一つは肩書ですね。「広島大学評議員  
です」といえば、それは偉いでしょう。それが一  
つと、評議会に出れば全学の様子がよく分かる。  
そういった利点はある。また理学部の利益を代表  
して代弁できるという責任がある。そのぐらいの  
ことで、どうしても評議員になりたいとみんなが  
思ったかということ、それはあまりないのではない  
でしょうか。評議員になったらカッコいいなぐら  
いでしょうね(笑)。

○室員 法人化前の評議員というのは、いまいち  
イメージがつかめなくて、人によっては学部長に  
なる布石として評議員にぜひともなりたいとい  
う人もいたのかなと思って。

○牟田 ああ、ありますね。それは評議員を経ない  
と学部長になれないですから。実際は評議員抜  
きで学部長になることはできるし、なったケー  
スもあります。しかし、評議員を経て名前を売っ  
て、いろいろな仕事をして、学部のための仕事  
をして、みんなが認めるかたちで学部長になる  
というのが普通のプロセスですから。

○室員 学部長は当時は指定職なので、なりた  
い方が多かったのかなというイメージですが。

○牟田 多かったかどうか、学部長の大変さと指  
定職という利益との兼ね合いですよ。あんな雑  
用係はやりたくないという人は、当然、最初か  
らなる気はないでしょうし。ですから、なってみ  
たいと思う人は、やはり理学部の教授全体の1割  
ぐらいではないですか。1割という数字が正確か  
どうか分かりませんが、比率として10人に1人  
ぐらいのものではないかと思いますが。

○室員 お話を聞いていると、先生はあまり評議  
員になりたくなかったようなニュアンスを受け  
るのですが。



写真10 原田康夫学長とともにトムスク工科大学を  
訪問(学長補佐時代、平成10年6月)

○牟田 いや、なりたくなかったわけではなく  
て、選挙でなってしまうたらしょうがないな  
と。ただ、自分から、頼むからならせてくれとい  
う話ではないというだけの話です。

○館長 選挙活動をしなかったわけですね。

○牟田 しなかつただけで、なってしまうたら、  
いいよ、やるよという感じですね。

法人化前の、評議員は分からないですが、学  
部長はなりがいがあったと思います。なるメリ  
ットもあったし、なってやる仕事も結構ありま  
したから。ただ、法人化直後はなり手がなくな  
りました。権力はないし、義務ばかりあって大  
変なだけだということで、研究科長のなり手  
がなくて困った学部が多かったです。何とか出  
しててくださいと言って2名ほど出してもら  
い、学長の所で指名したということで、学長  
の所から「はい、あなたやってください」と  
言ったことは一度もないですね。

### 学長補佐への就任

○館長 先生は理学部長になられる前に平成5  
年に学長補佐になられていますよね。

○牟田 ええ。あれは原田先生の指図です。学  
長補佐になってくれないと言われて、一本釣  
りのかたちで学長補佐に指名されました。  
それで2年ぐらいたった後、僕が理学部長に  
なったからお役御免ということになった。  
学長補佐をやった経緯というのは、そう  
いうことです。

○館長 そのころの学長補佐というのは、どのような仕事でしたか。

○牟田 結構、役割がありました。自己点検評価をやれだの何だの、要するに学長がやってほしいことをどんどんやらされるわけで、結構ありましたね。

○室員 学長補佐時代だと思いますが、全学オリキャン（全学オリエンテーションキャンプ）の廃止も、確か先生が委員長になってワーキンググループで決めていますよね。あれはどういった経緯になるのですか。

○牟田 記憶にないけど、要するに学長補佐というのは何でもやれという感じですからね。

○室員 今だったら職務分担がきれいに決まっています。割り振りますが、当時はなかったんですか。

○牟田 そうそう、何もなく。確か学長補佐は、その時が初代ではないですか。自己点検評価だの何だのが始まった頃に、学長一人では何もできないというので学長補佐を付けた。確か2名いたと思います。そのもう一人が戸田先生です。「戸田さん、あんたやれ」と原田先生が言って、僕にも「あんたやれ」と言って。

○館長 理系が先生で、文系が戸田さんみたいな感じだったのでしょうか。

○牟田 きっとそうでしょうね。

○室員 一本釣りというお話でしたが、先生自身は学長補佐を断るという選択肢はなかったのですか。

○牟田 なかったですね。原田先生に言われたらやるしかないから（笑）。断るなんて考えもしません（笑）。

○室員 何となく分かる気がします（笑）。なるほど。

○館長 その意味では、理学部長就任は救いの手だったのではないですか（笑）。

○牟田 どちらかというとうれしかったですね（笑）。僕は理学部長はやりがいがあったと思います。放射光（放射光科学研究センター）はなりた

ての時にできたのかな。下地は西川さんがつくっていったのですが、僕の時に文部省の聞き取りがあって、お偉方が並んでいる所に大学側から理学部関係者が行き、放射光科学研究センターというのはいかに重要で、広島大学にいかに必要かということ説得した。その時のヒアリングが非常に評判が良くて、それから3カ月ぐらいで文科省から連絡が入り、設置しましょうということになりました。当時の理学部の事務長などは大喜びで、今でもその話をします。

○室員 ヒアリングがうまくいったポイントとしては、先生はどういった点を考えておられますか。

○牟田 とにかく放射光科学研究センターのためにいかに準備してきたか、いかに準備が整い、今ゴーサインを出してもらえればすぐに動きますよということ切々と訴えた。

もう一つは、原理原則に立ち返り、広大の理学部は古来、非常に実績を上げていると。理論研を見てくださいと。その時、僕がちらっと感じたのは、理論研の代償という感覚もあったのではないかという気がする。理論研は、つぶしてはいないけど、広大から見たらつぶれているわけです。その代わりをあげないといけないという意見も文部省にずっとあって、これで返したという気もあつたのではないかと思います。

僕としては、内心じくじたる思いがあります。素粒子を取られて放射光をくれると言われても、俺たちは何も得にならないと（笑）。でも、広大全体としてはいいことです。広大の研究力は理論研を失ったことで随分落ちている。しかし、われわれは研究能力は持っているのだから、それをきちんと生かせるような施設をつくってくださいと、そういう原理原則から攻めました。それは、たぶん通じたのだと思います。それで、すぐにできました。

あれが理学部長になってすぐの実績で、あれはすごく面白かった。案外、理学部長というのは面白いなと思いつめたのですね。

○**室員** それまでは、どちらかというと役職は雑用、研究の妨げというイメージですか。

○**牟田** ええ、あんなものは雑用係に決まっているから、結局、自分の研究を犠牲にしてみんなのために尽くす小間使いではないかという意識が非常に強かった。しかし、ああ、そうか、広大の将来のためになることを今やっているんだという実感がわいてきました。

○**館長** それは、やはり理学部長の時ですか。

○**牟田** ええ。だからこそ次の（大学院）重点化に向かって全力投球できたのだと思います。放射光が通ったというあの喜びがなかったら、重点化も雑用と感じていたかもしれませんね。

○**館長** そうでしょうね。そういう意味で、先生が理学部長をされたのは一つの大きな転換期になったのですね。

○**牟田** ええ。僕自身は研究者からマネジメントに移る一つの大きな転換期だったと思います。マネジメントが役に立つものであるということを知ったという意味ですね。マネジメントなんて政治ではないかと思っていて、政治は嫌だと思っていたのですが、違うということが分かったという意味では、僕自身にとっては大きかったですね。

### 理学部長への就任

○**館長** 平成7年に理学部長になられますが、その選任の経緯をお教えいただけますか。

○**牟田** その辺は僕も明快な答えは言えないんですが。

要するに、表面上のことを言いますと、当時、本当は僕は研究ざんまいで行きたかったんです。もともと京都大学の基礎物理学研究所から来ていますから。あそこは、本当に研究者にとっては恵まれた環境で、そんな状態で過ごしてきた人間が、突然、ここの物理にやってきて、研究と関係ないようなことをたくさんやらされる。まだ教育ならいいんですよ。教育はもちろん覚悟の上で来ていますから。しかし、そうではなくて、マネジメント関係で何やかんやとさせられて。第1回目

にも言っていますが。

それで、僕自身も本来の目標を見失いかけた状態になっていたんですね。研究も十分にできない、教育も十分にできない、マネジメントもさせられるけど十分にできない。そういう中で、自分の進むべき方向は一体どこにあるのかというのが分からない状況にあったんです。

そして、これは初めて言うんですが、僕が来てすぐのころ、ある年を取った教授の方に、「よう来てくれた。あんたは将来、この大学の学長になって、大学をしょってくれないか」というようなことを言われたんです。これには僕はびっくりしまして、「そんなばかな」と笑い飛ばして、その時は終わったんですが、あの一言というのは、ものすごく重くのしかかってきていたんですよ。それで、ああ、そうなのか、将来的には大学を支えるような仕事が期待されているのかなという気もしたんです。

でも、何も分からない状態になっていましたから、もう与えられたことを次々とこなすしかない状況で、その時に、学生委員長になってしまったんです。当時は何でも選挙でやっていましたから。また、そういう選挙が好きな人もいて、もう選挙前になると、わくわくして走り回る人がいたりしたんです。

そういう時期だったんですよ。それで、僕はたまたま学生委員長になってしまったんです。そして、今から思うとよせばいいのに、一生懸命にやっちゃって、学生委員長としての仕事はそれなりにこなしてしまった。全学連ともうまく渡り合ったりとか、包ヶ浦のオリエンテーションキャンプもきちんとやったりとかね。

それで、しているうちに自己満足といいますが、俺はこれもきちんとできた、これもきちんとできた、良かった良かった。すると、それが達成感になっていって、与えられた目標をきちんと達成していくこと自体に非常に興味がわいてしまった面があります。そういう意味では、一方では研究がおろそかになっていたに違いないと思



ます。ですから、大学院の学生などから見たら、一部不満があったのではないかと。彼らは何も言わないですが、明らかに研究指導に割く時間は、かなり減っていたと思います。

しかし、僕としては、マネジメントで達成していくことが結構面白いぞと思い始めたんですね。ですから、学生委員長が、僕の道を踏み外すもとなってしまったのではないかと考えています。それで、結構、俗な言い方をすると名が売れてしまったんですね。あいつは結構やっているぞ、あいつにやらせておけばマネジメント面ではうまくいくかもしれんと思わせてしまったに違いないと思うんです。

それで、各学部では、マネジメントの仕事を決めるのはみんな選挙でやっていましたから、理学部内の何とか委員長とかいうのを選挙で決めていって、最後のほうに、自己点検評価委員、学生委員、とかを選挙していく。

それでやっていったんですが、その順番でやっていくと、学生委員の選挙の次が理学部長選挙なんです。それで、そこまですっと名前が出てきた人が、どうしてもみんなの記憶に残ってしまう。ですから、学生委員になるまでの間に名前がちらちらと出ていると、必ず記憶に残り、最後のところで一番記憶に残った人の名前が出てきてしまうということです。

ですから一つ目は、僕が学生委員長という仕事に、最初は嫌々だったにもかかわらず、最後ははまり込んでしまったという自己責任もあるし、一方では、選挙で何でも決めてしまうという大衆政治のようなかたちにも責任があったと思うんですね。その結果、理学部長になったという経緯で、あまり深い意味とか理由とかが見つからないんですが。

○館長 先生がされるときには、理学部長選挙、当然、選挙ですから対抗馬も立つでしょうし、選挙活動が好きな先生方は動くようなこともあったのではないかと思います。

○牟田 ありました、ありました。それで直前に



写真11 中国・四国地区国立大学理学部部長会議記念写真（理学部長時代、平成9年10月）  
前列左から4番目が牟田氏。

なると、「今度はあなたを推すからな」という話は必ず来るんですね。対抗馬の人も某学科にいて、その人と僕は仲良しなんですが、やはりそれを推すグループは、かなり険悪な雰囲気があったりして（笑）。ただ、あまり足の引っ張り合いのようなことはなかったんですが。

○館長 先生は、やはり物理、数学が母体だったわけですか。

○牟田 もちろん物理が中心です。そのころは物性学科というのがありましたので、物性学科が母体で、そうなる、かなり大きい母体なんです。ですから、物理から出やすいという傾向は元からあったんですね。僕のずっと前の偉い理学部長さんで前川（力）先生、例の経済の前川（功一）さんのお父さんですが、あの人も物理ですし、それから何代か物理の人は出ているんです。後に学長になった竹山（晴夫）先生も物理ですからね。

ですから、そういった意味では、物理物性という集団がかなり理学部の中では支配的でした。僕の前々の学長で田中隆荘先生、彼は生物なんです。生物は学部内での立場が弱かったのですが、やはり彼は力量があったんでしょうね。生物から学長まで行かれましたから。あの辺は、どういうメカニズムが働いたのか、僕はちょっと。僕より、だいぶ前の話ですから。

数からいうと生物は少ないんですけどね。しかも、現在、生命科学というのはいすごい隆盛を極めています、あの当時、生物学というのは、もう

過去の学問といった意識があったんですよ。

なぜかという、あの当時は、まだ分子生物学のようなものは勃興（ぼっこう）期で、あまり普及していなかったんですね。広大の生物も分子生物のような人は誰もいなかった。化学科の中には1、2人おられたんですが。そして、生物の先生というのは、植物も動物もみんな分類学なので、もう過去のことだというような極論を言う人もいた。そういう意味では、生物学科の立場は弱かった。化学科の先生との連携があったんでしょうか。分かりませんね。

○室員 今、学科別というお話でしたが、出身大学別で、そういう支持母体に変化とかはあったんですか。当時の理学部内部というのは。広島大学出身者が固まって動くとか、そういうことはなかったんですか。

○牟田 それはあまりなかったですね。

○室員 やはり学科単位で利益を判断する傾向が強かったんですか。

○牟田 ええ、そうですね。現在の研究体制から見て利益があるかどうかという見方のほうが強かったですね。

東大閥とか京大閥とか広大閥とか、そういうのはあまりなかったです。もちろん、僕の先々代ぐらいの先生で広大出身の化学の有名な方がおられて、その人がおられたころの理学は、その人の号令一下で動いたという時代もあったらしいですが。

外部者が3割を超えると、もう混ぜこぜになりますから、あまり出身大学はどのこの言わなくなりましたよ。

ですから、付度がどうのこうのと言うけど、もう付度だらけですよ。僕は、いい悪いは別として、付度は存在すると。安倍（晋三）さんに付度する、牟田学長に付度する、帝大に付度する、そんな話はいくらでもあるんですね。

ですから、やはり世の中というのは、社会というのは、人々の感情をもってつくられているわけで、付度を無視して論理だけで社会をつくり上げ

ようといっても、僕は駄目だと思うんですね。付度が悪いというのなら悪いなりに、どこまではい、どこまではいけないというようにしていけばいいんですが、存在そのものを否定することはできないと思うんです。

○館長 できないです。それが個人とか、お友達関係というからまずいわけであって、付度というもの、いわゆる合理的な決定のときには必要なことではありますからね。

○牟田 ええ。それと、やはりよく知っているということは、それに対する人物にせよ、組織にせよ、正当な評価ができるということなんですよ。よく知らないと、誤った評価をしかねないですよ。ですから付度も、いい付度はあっていいと僕は思っているんですが。

○館長 その意味で、先生、その選任の時にそんなにがたがたはしなかったんですか。

○牟田 案外、するっと行ったという感じで。理学部長の時は、西川（恭治）さんの次になるのかなと思っていたら、なってしまったという感じでしたね。

○館長 先生は西川さんの時の理学部をどのように思われていましたか。学長選挙にも出ましたからね。

○牟田 そうです。僕は当時、理学部長でもありましたし、西川さんを推して。あ、そうか、西川さんが理学部長の時に最初の選挙に出たんですね。その時も僕は西川さんを推していました。

ところが、選挙というのは戦争ですから、やはり敵は打ち負かさないといけないんです。しかし、それは僕にはできなかったですね。それは西川さんに申し訳なかったと思っているんですが、なかなか難しい面もあるんです。

それは西川さんにはものすごく学ばせてもらいました。プラスもマイナスも。西川さんなしでは、僕のその後のマネジメントの2割か3割ぐらいはなかったのではないかと思います。西川さんのやり方をいいと思って学んだ部分と、あれをやってはまずいんだと思って学んだ部分と、いろ

いろいろありましたね。

でも、今から思うと、今、自然科学研究科だの何だのと言っているでしょう。あれは当時の西川さんの構想に近いんですよね。ですから、やはり彼は先見の明があったのかなと思います。ただ、あの時点では、あれはまずかったと思いますけどね。

○室員 なぜ、まずいと思われたんですか。

○牟田 それは、やはり理学部、工学部、何やかんやというので、みんな伝統的に固まってきているでしょう。それを崩すのに、革命に対する僕の考えは、革命というのは小さい所から起こすべきだと、小さな穴をつくって、それを広げていくのが革命につながるという考えなんです。どかんとブルドーザーを持ってきて、がばがばがばっとやって、それで革命をやっても誰もついて来ない。要するに、社会は人間からできているという考えなんですね。ですから、あのやり方を一気に呵成（いっきかせい）にやってはまずいと僕自身は思っていて、当時は僕も反対だったし、理学部、工学部のほとんどの人は反対だったのではないかと思います。

### 理学部（平成11年4月）の大学院重点化

○館長 理学部長当時の一番のお仕事となりますと、重点化ということになると思います。先ほどおっしゃったように、文理教の中で理学部だけで行き、理学部の重点化とは言いながら、工学研（工学研究科）とか生物研（生物圏科学研究科）とか当然ありましたので、これとの関係性というのは、理系の中でどのように見られていたのでしょうか。

○牟田 それが最大の苦勞です。僕はマネジメントに関わり始めて、物理の学科長、理学部長、それから学長、副学長をやってきた中で、最大の苦勞はあれだったと思います。もちろん学長になってからも法人化だ何だという苦勞はありましたが、それに比べると、重点化の苦勞が最大の苦勞だったように思いますね。

一つには、当時の工学部長の茂里（一紘）先生が、ものすごく強固だったんですよ。彼は今では親友で、奥さんとうちの女房も仲良しなんですが、彼はこの重点化の一点に関しては頑固に頑張りましたね。彼は必死だったと思います。

○室員 どの点を強固に頑張られたんですか。

○牟田 それはもう工学部が先だと。

○室員 工学部が先だという発想なんですね。

○牟田 そこが僕の最大の苦勞なんですよ。それは前任の西川さんのころから、重点化に対して理・工のせめぎ合いはあったんです。茂里さんはそのころから学部長で、それで西川さんは一計を案じて、これでは理学部が先行して重点化はできないと、たぶん思ったと思うんですね。それで理と工と一緒に重点化という手はないかと彼は考えて、先ほど言った自然科学研究科構想にたどり着いたわけです。

それで、自然科学研究科で理と工が全部入り込んで重点化するという計画を持っていったけど、文部省が承認するはずがないんです。文部省としては、理学研究科で行こうと思っていたんですから、そんなのを持ってこられても、困りますよとは言えないけれど、何やかんや難癖を付けて戻ってしまった。

そして、僕が理学部長になった。ちょうどその時期だったんですね。茂里さんは、まだ元気いっぱい。僕は新任で、その歴史は知っているけれども、自然科学研究科ではうまくいかないんだと、理学研究科なら文部省は受けるに決まっているという信念を持って理学部長になったんです。それで、茂里さんとけんかせざるを得なくなったんですね。

茂里さんは、何としてでも工学部で行きたいと。実際、そのころ工学部は非常に業績を上げていたんです。現在のナノデバイス・バイオ融合科学研究所の前身であるナノデバイス・システム研究センターもできていましたし、ちょうど日本の半導体が上り坂のころで、あの分野はものすごい勢いで、世界的にもというか、日本国内的にも伸

びていた。それは産業も伸びていたし、大学の研究も伸びていて、その中でも広大はリードしていたんです。確か日本で広大とどこか二つぐらいしか拠点がなかったんですよ。そんな勢いのある時ですから、工学部は、もう俺たちこそ広大一だと思われても仕方がなかったんですね。

ところが、このデータにもあるように、広大の物理の評価結果を見ると飛び抜けているんです。僕はそれを見て、やはり物理を中心とした理学部こそ重点化に値するし、これが文部省が考えていることだろうと推測していた。たびたび文部省に行き担当課長などと話す、「理で持ってこられたらね」というようなことを、ちらちら言うんです。ですから、たぶん理で持って来てくれたらいいのになと彼らは考えていると、僕は推測したんです。

それで、何としても理で持っていききたいけど、とても茂里さんを説得できないということで随分悩みました。これは1年ぐらいかかったと思います。あれは、もう少し理が早く行っていけば、教だつて文だつて本当の意味の重点化で行けたのではないかと思いますね。ところが、もう締め切り間際になって、やっと理が滑り込んだでしょう。それで教も文も行けなくなってしまったんですよ。

○館長 要するに、自然科学系の大学院なんていう話で時間をつぶしたのが、やはり時間的にロスだった感じですかね。

○牟田 重点化という観点から見ると2年ぐらいいロスしましたね。

○館長 やはり理学部が行って、例えば、文教という順番でやっておけば三つ。

○牟田 ええ、行ったに違いないと思います。それは、たぶん西川さんの代でできていたと思いますよ。西川理学部長のころに理が行って、僕のころに文・教が行って、それで順調に後も続いていたというストーリーだったのではないかと思いますね。

○館長 もう一つは大学全体のサポートですよ

ね。そのころは、ずっと御三家といわれている旧文・理・教と、新御三家などと言っている医学部、工学部、総合科学部、御三家対立などによく言われましたし、いわゆる重点化というのは、茂里さんがここまでこだわるのもそういうことだろうとも思うのですが。

○牟田 ええ、そうです、そうです。要するに、広大が御三家でもっているという考えは、もうやめようと、それで一番実績のあるところからやっていくべきだと。これは、僕はまっとうな考えだと思いますよ。思うんですが、政治的なプロセスとしては、あまり正しい道ではなかったんですよ。ですから、その辺の割り切り方というんですか、何というんですか。業績だけから見たら、どこどこはよくやっているよね。でも、ちょっと待てよ。通すためにはどうしたらいいかと考えると、それは違うんですよ。その辺を理解できる人が、あまりいなかった。

やはり論理が先走りしたんですよ。論理で物事をつくっていかうとしたから、自然科学研究科とか先端物質科学とかになってしまったんですよ。先端物質は文部省も認めざるを得なくなって渋々認めた、それで理学部も行ったという話になるんですが、でも、そこを論理だけで攻めても、すごく高い壁がある時に、では付度はどうだと。そうすると、するっと行くということもあるんですよ。

だから難しいですよ。付度を悪用してはいけないうし、でも活用するのであればどうだろうと。僕も人々を納得させる解答はないんですが、付度というもの存在している、それを利用しようとする人がいることは事実で、僕もたまに使ってしまったということは白状せざるを得ないと思いますね。

○室員 他学部の反応はどうでしたか。

○牟田 僕らが重点化できりきり舞っているのを、それ以外の学部の方たちは、しらっとして見ていたという感じがありますね。あいつら、自分たちの利益のために走り回っているんじゃないか

と。自分たちが予算を多くもらって、それで自分たちが得するようにしようとしているんだろう、俺たちの知ったことか、という感じはあったのではないかと思います。とにかく、全学的に見て、あまり頑張れ頑張れという雰囲気はなかったですよ。

○館長 ただ、重点化というのは、その大学における一つのステータスですよ。全国的に見ても、「この分野」みたいなかたちになっていきますし、それが一つ、二つ、三つと、結構、順番でできていくようなところがございましたよね。

○牟田 文科省の予算というのは限られていますから、一斉に全部重点化というわけにはいかない。そうしたら何千億とかかりますからね。ですから、一つずつ何億、何億でつくっていったんです。

○館長 そういう意味では、理学部が行けば、次に俺の所もなんて考える所もあっていいはずですよ。

○牟田 そうなんです。それが文と教の人たちというのは案外淡泊というか、やはり重大視していなかったような。教育の一部の人たちは、絶対、俺たちがという気持ちを持った人もいました。でも、理より俺たちが先だと言う人はいなかったんですよ。これは不思議だと思う。

○館長 不思議ですね。なぜ一歩引いたんでしょうね。

○牟田 何ででしょうね。

○館長 一緒にやってもいいぐらいだったのに。

○牟田 ええ。一つには、学教（学校教育学部）と教育の関係があったのではないのでしょうか。学教を残して教だけ行くと、後々この合併はあり得ないでしょう。

だから、この合併と絡めてやりたいと思ったのではないですか。そういう議論があったのではないかと思います。理を行かせておいて、教育と学教の合併をやって重点化、そういう狙いだったのだろうと思いますね。

○館長 本当に総合科学部なども非常に冷めた目

で見えていましたね。

○牟田 そうですね。もう、よそごとというような感じで。最後に、総合科学部として総合科学研究科をつくって重点化したでしょう。

あれをやった時も、せっかく総合科学研究科をつくって総合科学部の重点化をしたのに、皆さん、喜んでいないのかなと僕は少し戸惑った記憶がありますね。

○館長 たぶん全体がそういう雰囲気だったんでしょうね。

○牟田 そうですね。

○館長 それと同時に工学研は、理学部で行くのは愉快ではないですね。

○牟田 ええ。絶対押さえないですよ。何とか押さえないけど、だんだん茂里さんも、文科省とやりとりをするうちに、その雰囲気が分かってきたと思うんですね。そうやって、最後に彼が絞り出した案が先端研（先端物質科学研究科）なんです。それで、工学部のいい所だけ出すから、理学部も協力して重点化してくれと。

ところが、理学部の人たちは、理学部という名前を捨てて重点化というのはあり得ないと考えたんですね。理学研究科で重点化したいと考えている。ですから、工学部の一部の人を吸収して、理学部が先端研になって重点化するというのはあり得なかったんです。そうすると、茂里さんに妥協するには、理学部の一部の、それこそ先端部分を出して、それで先端研をとにかくつくって、そして理学部は理学部で出すという作戦しかもうないなと思ったんですね。

それで、僕もやむなく先端研構想に賛成して、理学部の主だった人たちを説得して回った。これも泣きの涙でしたよ。あなたは悪いけど出てくれという。

○館長 ああ、先端研のほうに行ってくれと。

○牟田 ええ。それで、物理からも、昔の講座制でいうと2講座分ぐらいを出しまして、化学からも出したかな。それから、物性学科からも二つか三つ出しました。工学研究科のほうからは、やは

り講座でいって三つか四つぐらい出てきて、合計で10ぐらいのが出来上がり、それですぐ重点化できたんですね。

○館長 ただ、重点化はできたのですが、やはり理学部に残りたいという人もたくさんおられたでしょうし。

○牟田 もちろん。だから、それこそ先ほども言ったように、泣きの涙で出てもらったんです。

○室員 確認ですが、結局、先端研の話というのは茂里先生のほうから出てきた提案なんですか。

○牟田 そうです。

○室員 今のお話ですと、それはやはり茂里先生が、工学部は難しいからできるところだけ行きたいということなんですか。

○牟田 たぶん、もう覚悟を決められたんだと思います。それで工学部は切ると。

○館長 工学部での重点化はないということを感じて持たれたということですね。

○牟田 そういうことですかね。だから重点化に値するものだけでもやろうと。それで工学部をやったという名前だけ残そうということですよ。

○館長 それは工学部の中でも反対はなかったですか。

○牟田 あったのではないかと思います。その辺の反発の声は聞いていないですが、当然あったと思います。残る人たちも、出る人たちも、いろいろな思いがあったと思いますよ。

○室員 理学部のほうとしては、やはり離れたくないという方のほうが多くて。

○牟田 それはもう、そんなものをつくるのは反対ですよ。

○室員 そうなんですか。

○牟田 単体でいけるじゃないかと。行けるのに、なぜそんなものをつくるんだと。

とにかく自分たちが自分たちだけでできるものを、何でそんな変な仕事をしなければいけないんだということですよ。それで僕は随分いろいろなことを言われましたが、ここまで来たら、これ

をのむしかないと思いましたね。

○室員 どんなことを言われたんですか。

○牟田 ええ、そんな工学部と一緒にする必要はないじゃないかと。理学部で重点化が可能なんだったら、それで一発でいけばいいじゃないか、そんな勇気はないのか、おまえ、というような感じですよ。でも、僕は茂里さんとのこれまでの歴史を考えたら、ここで排除ということはあり得ないと思いました。

○室員 そういう紛争が起きた場合、普通は大学の執行部が交通整理をしてくれるような気がするんですが、先生の話では、全然なかったように感じるのですが。

○牟田 なかったです。

○室員 評議会とかで話をしたときに、何らかの協議とかはなかったんですか。

○牟田 なかったですね。これをどういう方針で大学としてやっていこうかという、今だったら当然ありますよね。それが当時はなかったんです。要するに、当時は地方分権が非常にはっきりしていたんです。ですから、理学研（理学研究科）、工学研というのがあって、研単位でしっかりやりなさいということで、評議会は、そのやった結果を承認する機関だったんですよ。企画立案は評議会ではしなかったんですよ。

○室員 では、重点化の時の話し合いというのは、学部長同士の話し合いなんですか。

○牟田 そうです。結局、学部長と学部長のがちんこでやっていったんです。

○室員 間に副学長とか学長が入ることはなかったんですね。

○牟田 なかったですね。ほとんどなかったですね。

○館長 文科省でも、大学はどう考えているんだというようなことは言われなかったのですか。

○牟田 僕らには言わなかったですね。でも、学長に対しては言ったんでしょうかね。きつと言ったんでしょうね。

○館長 学長が反対だと言ったら、それはなく

なっているでしょうから。

○**牟田** ええ。ですから、先端研の時に原田先生が、ああしろこうしろと言った記憶は全くないですね。

○**館長** 先生、その理学部の重点化になりますと、工学研は当然ですが、生物生産（学部）ですね。生物圏科学研究科のほうも生物とか理系ということで混ぜてくれという話はなかったのですか。

○**牟田** 生物生産は、まだ先の話だと思っていたと思うんです。ですから、生物生産が工学などと渡り合って、俺が先だという、そういう話はずもとなかったですよね。ただ、生物生産を含めた重点化をやる時に、初めて生物圏科学研究科に進んだわけです。確か、総合科学部を重点化した時は総合科学研究科をつくったんですね。それで、次が生物生産の重点化で、彼らは生物生産学研究科で煙突形で重点化するかと思ったら、どうもそこは少し自信がなかったのではないですか。

それで総合科学部の生物の部分を取り込もうとして、生物圏構想が出てきたんですね。その時まで僕は責任があるんですけどね。ほかの先生は、結構、反対をしていたんですね。総合科学研究科があるじゃないのと、似ているからといって生物生産に取られるのは嫌だと。ちょうど先端研の時と同じ感覚だと思います。

それで総科の先生は随分と反対していたけど、当時の総合科学部長が佐藤（正樹）先生でしたよね。あの人は結構、度量が広い人で、「生物生産を重点化するのに、われわれの力が要るのだったら分けてあげましょう」というようなことを言い始めたんです。それで、すっすっすっすと話が進んで、生物圏科学研究科構想になったんですよ。

僕は、結果的にはそれはそれでも良かったのかなと思っていますけどね。相互乗り入れでやっていますしね。

お互い刺激し合っていますから。だから、自分の学部に関じこもるということをしないだけでも良かったかなと。

それと、当時の大学院のつくり方というのは、理学研究科のような煙突形が一つの典型で、もう一つは独立型です。国際研（国際協力研究科）のような。大学院だけあるという。

○**館長** 先端研もそうですね。

○**牟田** 先端研も。これは結構、学生を採るのに苦労をしていますよね。それと、もう一つなかったのが、学部が二つ寄って大学院を共有するというもの。これはなかったんですが、それが生物圏科学研究科で成功したんですよ。ですから、ある意味、組織のあらゆるやり方を試していった結果、それが出てきたというのは僕は良かったのではないかと思うのですが。

○**館長** ということは、この理学部の重点化の時には生物研はほとんどノータッチだったのですか。

○**牟田** ノータッチですね。本当は生物系は関係あったんですが、そこまで手を伸ばすと大変なことになるぞというのが理学の人たちの考えだったんですね。

○**館長** なるほど。その意味では、生物（生産学部）、理学部の重点化というのはいまよくわけていますが、その期間中にできたのは理学部だけでしたね。その後の重点化というのは、どちらかというとなら理学部の重点化と意味が違いますよね。

○**牟田** 違ったんですよ。理学部の重点化が終了した時点で、これは理学部の重点化を待ってというのではなくて、たまたま文部省の方針がその年度に変わったんです。このまま重点化をどんどんやっていると、予算2割5分増というのがあるから結構な金になって、国立大学全部が当時は99ぐらいありましたから、全部やってあげると大変な金になると。ですから、もう金をかけずに名誉だけをあげましょうという方針に、そこからがらっと変わったんですね。

それで、次の教育学研究科の時も、文学研究科の時も、総合科学研究科の時も、2割5分増なしの重点化になったんです。

○**館長** その意味で、重点化の意味がなくなっ

た、ある意味で重点化ではなくなった感じがするのですが。

○牟田 そうですね。ご褒美が付かない名誉だけの重点化になったんですね。ただ、重点化できていない大学もありますから。

それと比べれば、やはり広大は上のクラスに入ったんだと言っていいと思いますが。

○館長 25%という予算が付くということが、やはり大きかったのですかね。工学部がここまで頑張ったというのは。

○牟田 それは、そういう実利もあったんですね。それで、どうしても取りたかったという面もあると思います。

しかし、それを、ご存じのように法人化の時点でちゃらにしたわけです。これは理学部の人たちにとっては、すごいショックだった。今でも文句を言われていますからね。理学部出身の学長だったのに、なぜあの25%をみんなあげてしまったんだと。

でも、それはいいですね。普通に考えたら、やはり法人化の時点で全部均等化していくわけですから、理学部だけ予算が多いというわけにはいかないし、特に理学部出身の学長であるがゆえに、それはできなかったんですよ。僕が仮に、例えば総合科学部出身の学長だったら、「理学部さん、よくやっていますからね」とか言って付けたかもしれないです。でも、理学部出身であるがゆえに、それはできなかったですよ。

### 大学院重点化の意義と影響

○館長 単に予算が増えた増えないということだけではなくて、重点化の結果、先生はどのようなものが変わったと思われますか。

○牟田 僕は明らかに大学の格が定まったと思います。国立大学というのは99あります。そして国大協（国立大学協会）というのがあります。それだけの話でしょう。だけど実をいうと、その心の中を聞いて回ると、旧七帝大があります、それから旧官立（旧官立大学）があります。それは結

構、残っているんです。そんなものは今はないんですが、残っているんです。それはイメージだけではなくて、実はかたちも残っているんです。

学会というのがある。あれは旧七帝同窓会なんですよ。ですから、例えば僕は九大（九州大学）なんですけど、九大同窓会というのがあります。九大同窓会に入っています。それと同時に、学会にも入っているんです。二重構造になっている。

そして広大は、残念ながらもう少しのところで乗り遅れたから旧七帝になっていないんです。たぶん日本が頑張って終戦が昭和50年ごろだったら、きっと八帝に入っていたはずなんです。ですから、そういう意味では僕は、広大の人たちには本当に気の毒だなと思っているんですが、そういう差が歴然とついてしまっていて、学会に入れる入れないという歴然たる違いがあるんですよ。

僕はたまたま九大選出の学会代議員になっているんです。それで代議員総会というのが毎年2回ぐらいあるんですが、それで、東京に学会館というのがあるでしょう。あの学会館の大広間でやるんですが、七帝の代議員が100人ぐらい集まるんです。そういうのがしっかりとあって、僕は一度、学会の人に、これはこんな七つに限ってやらないで、国立大の学会のような格好でやってはどうですかと言ったら、とんでもないと言われる（笑）。

しかも、七帝の学生対抗運動会、リーグ戦のようなものがあるんですよ。野球大会とか。あんなので、結構七帝がにぎわっているんですよ。いまさら制度として何もないのと言っても、あるものはあるんですね。

何でこんな話になってしまったかということ、要するに、やはり重点化というのは大学の格付けで、これは人々の意識に歴然と残りますから、おろそかにしてはいけないことなんですよ。あんなものは何の利益もないではないか、結局、重点化して何が良くなったのか、何も良くなっていないでしょうと言われるでしょう。僕もそう思いま



すが、でも歴然として格付けが残ってしまうんです。そこで、へまをすると格付けが下がるんですね。ですから、そうおろそかにしてはいけないことではないかと思いますが。

○館長 その時に、もし重点化で三つ（の学部）が上がっていたら、もっと良かった。

○牟田 そうですね。そうしたら筑波大学と完全に肩を並べられたと思いますが、今は申し訳ないけど、筑波大にちょっと離されかけているでしょう。

あの時、筑波と先陣争いをやっていたんですよ。それで科研費（科学研究費）の獲得率でも筑波大の上に行ったこともあったんです。ですから、あのころ、もう少し頑張りしていれば、それから続けていけば、筑波大と並ぶか、それより上へ行くことも可能だったと思う。大学ランキングで、一時、北大（北海道大学）の上に行ったこともあるんですよ。北大の人たちが青くなっていましたからね（笑）。

絶対にチャンスでした。あそこで、うまく、すすすと3学部が行っていたら、もう少し楽だったと思うんです。それで、ほかの学部には申し訳ないんですが、とにかく文・理・教をがんと強化することで余波が出ますから、そうすると、みんな並べようというので、ほかの学部も上がってくる。そういう作戦を大学全体として取れなかったのは残念でしたね。

○館長 当時、僕は総科にいましたが、総科はものすごく冷たかったですよ。要するに、言っただけで悪いですけど平等主義です。全学部平等だと。なぜ、あそこだけがというような言い方が主流でしたね。

○牟田 それはそうだと思います。僕らも、それはひしひしと感じていたんですよ。それで、みんなから白い目で見られているけど、結局、理が行くことによって全体が潤う可能性があるから、とにかく早く早くやっていく必要があって、広大がほかより先に重点化すると、当然、重点化の余波は広がっていきますから、25%というのも文・



写真12 秋の園遊会（赤坂御苑）出席記念写真  
（平成15年10月）  
左は北原保雄筑波大学長夫妻。

理・教だけではなくて、ほかにも及んだ可能性があるんですよ。早く頑張っていったらね。

○館長 それは先生が学長になった時に、もっとわれわれは研究費が豊かだったかもしれませんね（笑）。

○牟田 いや、そうかもしれないですね。だって、今の大学の予算は法人化前の予算で固定されているでしょう。

もちろん1%減はありますが、とにかく法人化の時点で固定されたんですよ。ということは、重点化分はみんな得しているんです。旧七帝なんて、みんな、われわれより25%多いんですよ。

○館長 ただ、やはり先ほど先生がおっしゃったように、学生の質という点ではどうでしたか。重点化になって良かったということはございますか。

○牟田 いや、実は僕はまずかった面もある。重点化になって良かった面はいろいろあるのですが、まずかった面が一つあるのは、東大をはじめ旧七帝が重点化したわけでしょう。すると、彼らは大学院の学生定員をものすごく増やしているんですよ。しかし、増やしはしたものの、実際は定員充足は結構難しい。特にドクターコースが。

それで彼らは何をやり始めたかということ、重点

化していないところから吸い上げ始めたんです。それで、ぐんぐん食い始めたんですね。

僕も目に見えてそれを感じたのは、これは小さい話ですが、僕がいた研究室、素粒子論研究室は、昔は大学院を採ると競争率が5倍ぐらいで来ていたんです。すごい難関で、広大の学生ですら落ちこちるような雰囲気だった。僕らは広大の学生を卒論とかで育てていますから、やはりあの人たちを何とか採ってやりたいと思うでしょう。ですから、頑張れ頑張れと。試験の点数が悪かったらしようがない、採れないんです。それは、京大の学生のほうがすごく点数が良くて、採らざるを得ないんですね。

ところが、京大の学生というのは、一風変わったのが多くて、結構苦勞するんです（笑）。でも、本当によくできるんですよ。

そういう状況で、しかもマスターが終わるでしょう。ドクターコースも試験をする。ドクターの試験も、また外からたくさん来るんです。うちからも、もちろん上がりたがる。すると、またドクターの試験が難関なんです。それで、どうやって落とすかばかり考えていたという時代。特に僕が来て5、6年間ですから、1982年から1990年ぐらいまでの間は、そういう状況がずっと続いて、研究室の維持のための学生募集というものは何の苦勞もなかったんです。むしろ、こんないい学生たちがいるのに、なぜ落とさなければならないのかと、そういう悩みがありました。

そのころの学生は、やはりよくできていました。広大でドクターを取って出ていった人たちは、今、高エネルギー研（高エネルギー加速器研究機構）とか他大学で教授をしていますからね。うちでも、メディアセンター（広島大学情報メディア研究センター）の稲垣（知宏）君なんていうのは教授でしょう。それから素粒子論研究室でも、石川（健一）君というものすごくできる人がいて、僕の後任の大川（正典）教授が彼を助手に採り、今、准教授になっていますが、そういう人たちがたくさんいたんですよ。

それが、重点化が境目かどうかは分かりません。1991年（平成3年）に理学部はこちらに移ってきて、それぐらいから大学院受験生の動向が少しおかしくなってきたんです。卒論の指導をして、こいつはよくできる、これは当選確実だというのがいて、広大の大学院に来るものと思っていると、「東大に受かりました」とか言って行ってしまうんですね。「九大に受かりました」とか、ぼつぼつと抜け始めたんです。

おかしいな、昔は広大で絶対上がりたいたいといっていて、でも、ほかの大学の人たちに負けて泣いて、よその大学を受けたというのはたくさんいましたが、広大を受けずに東大を受けて通ってしまったというのは本当にびっくりしたんです。そういうのがぼつぼつ出始めて、阪大に行くわ、九大に行くわ、東北大に行くわと。ぼつりぼつりとそういう傾向が出始めたんです。素粒子論研究室を受けたいという他大学からの学生もまだまだいて、競争率は2倍、3倍とあったんですが、その目立った学生が、ぽこっと出ていくようになってしまったという現象が、1992年、1993年ごろから始まったんですね。

○**室員** ですから、帝大の重点化が先に進んだ、その段階で。

○**牟田** そうそう。帝大の重点化が、その5、6年前に始まっていますから、そのころからなんですよ。

それで東大も入りやすくなって、ぽこぽこいい学生が出ていってしまうようになった。あれあれと思っているうちに、東大だけではなくて、あちこちが重点化を始めたでしょう。旧七帝全部が重点化したころには、瞬く間に受験生が減ってしまっ、よそからあまり来なくなってしまったんです。

○**館長** それはそうでしょうね、囲い込みが始まりますから。

○**牟田** よその人たちも東大、京大を受けますからね。そうすると、昔は東京理科大学などからも、いい人が来ていたけど、これも来なくなっ

しまった。それで広大の学生すら、よそへ行くようになってしまった。というので、素粒子論研究室としても、大学院の学生を集めるのに四苦八苦し始めて。

ドクターが非常に困った。今は、もう全く困っていますが、僕がいたころ、既にそれが始まっていたんですよ。

それで、これはいかんと。いい学生をうちで育てて、外に出さないようにしなければいけないとあって、「外はいいように見えるけど、広大のほうが絶対にいいんだよ。われわれがしっかりと教育するんだよ」と言って、なんとか囲い込むと。

それで、何とかかんとか定員は満たせるようになったのですが、今やドクターは閑古鳥が鳴いていますね。もうドクターは2、3人しかいないという状態です。昔は、ドクターも各学年に2人ずつぐらいいまして、全部合わせると15人ぐらいいました。そんな状態が、今はもう大学院生は4、5人ではないですか。

ですから、結論を言いますと、重点化によってあおりを食らった、要するに重点化の上位校と下位校の格差が開いたということですよ。格付けは確保したけれども格差は開いた。

○館長 なるほど。その中で、またということですね。

○室員 学外の方は、やはり研究科になったことによって随分と評価していただいたんですか。

○牟田 ああ、それはそうですよ。自分たちも重点化したいから、あなたたちの経験を聞かせてくれとあって、幾つかの大学から来られましたからね。それで、こういうことをやってはまずいですよ、というような話は随分としましたね。

○室員 今回お送りした資料で、教員を出身大学別の学歴構成を分析したものををご用意させていただきましたが、平成5年から10年、重点化の過程で、かなり広大出身の教員の割合が理学部の場合には下がっていますよね。

理学部全体で見た場合に、平成5年には、だいたい広大出身者が75名いて、全体で41%ぐら

いだったんです。広大全体の広大出身者の割合と同じぐらいなんですが、平成10年には、これが32%まで、がくと落ちるかたちなんですね。ですから、かなり重点化の準備をする過程で大胆な人事があったのではないかと想像するのですが。

○牟田 それは非常に的を射た質問ですね。明らかにそうですよ。重点化の時もそうですが、重点化以後ですね。重点化以後、やはり重点化したからには結果を出さなければいけないと、結果重視に変わったんです。

それまでは、人事の面でも厳しさがなかった面もあるんです。それで、自分の弟子をとか、よく知った人をとか、あまり勇ましくない人のほうがいいのか、そういったことで人事をしたというのはあったと思うんです。僕も当時を振り返ってみると、教授会でいろいろ人事をやるでしょう。その時に、あまり強い人が来たら怖いなというような面もなきにしもあらずでしたよね。ですから皆さん、そういう気持ちは持っていると思うんですよ。

ところが、重点化によって、実績を上げないといけないという状況が生まれてしまったわけです。そうすると、やはり研究ができる人がいないと駄目なんだと。ですから、あんな優れた人を持ってきたら怖いけど、でもやらないとしようがないなという雰囲気が出たのではないかと思います。

明らかに、化学なんていうのは割合と年功序列、しかも内部調達の傾向がずっとあったんです。それが重点化以後は、がらっと変わりましたから。外の人はかなり増えたんです。そして、そういう人たちが非常に実績を上げている。ですから、結果重視という観点で言えば、重点化は僕は良かったと思う。ただ、それが中の平和を乱していないかと言われると、僕は自信がないです。

○室員 現在ですと、学部ごとに准教授とか教授の昇任基準は明確に数値で示すようになったじゃないですか。そのころの理学部というのは、採用

するときの基準とか、あるいは昇任基準とかはありましたか。

○**牟田** それは、ないです。まず第一に公募すらしていなかったですから。

今の若い方は公募当然と思っているでしょう。ところが、昔はそんなことはなかったんですよ。そういうことをやっていたのは僕の素粒子論の分野だけです。素粒子論の分野が全国的には公募をやっていましたね。でも僕は、やはり一本釣りで来ました。広大の物理の教授会が話し合って、「基研にいる牟田というやつは、まあ人柄も良さそうだし、どうです？」というので、「それでは、あたってみましょう」というような感じで、金子（伸一）先生と鳴海（元）先生がやってきて、「ああ、やっぱりいいやつだよ」と言って引っ張ってくれた、そういう感じですよ。ですから、今の人事のやり方とはまるっきり違います。

○**室員** その一本釣りというお話だと思うんですが、広大出身者が広大でぐっと減るような人事をすると、もともといた広大の先生方から抵抗なり反発とかはなかったんですか。

○**牟田** それは、あると思います。それで厳しい世の中になってしまったなど。せっかく俺が育てたこういう候補者がいるのに、ほかからこんな人を持ってくると。それはあると思いますよ。

○**室員** 先生が学部長をされた時には、あまりそういうので不満とかが上がってくるようなことはなかったんですか。

○**牟田** 不満はなかったけど、トラブルはありましたね、ええ。これは、だいぶ苦労しましたよ。ある学科で、ある教授を外から採用した。ところが、その人とほとんど同じ年の助教授がいた。そうすると、当然この間は険悪になりますよね。この助教授は自分が上がると思っていたのに、自分と同じ年ぐらいの人がぽんと採用された。すると、自分の道はふさがれるわけです。

それで普通、そういうときには他大学に移動するんですが、なかなか自分の出身大学には愛着があって、学部から大学院までいて、助手、助教授

となったら、それはもう一生ここだと思うでしょう。そういうところに、今度は優秀だからというだけの理由で、ぽんと採用されたら、これはうまくいくはずがないですよ。それでトラブルが幾つも起こりました。そして、そのトラブルは研究室全体に波及して、二派に分かれて、にらみ合いになる。結局、教育研究上のマイナスになるんです。

ですから、人事というのは、僕はいつも言うように、論理だけでいってはいけません。人間には情があるというのを考慮した上で巧みにやっていかないといけないのだと。そここのところが、公募制で機械的にやると失われてしまう面がありますよね。それを、どのように修正していったらいいか、名案はないんですが、その場その場で人事に責任のある人たちが、よく将来のことまで考えてやるべきではないかと思います。

○**室員** 意外だったのは、広大出身者の率が下がったのは予測していたのですが、意外と東大や京大出身の人が少なくて、他の旧帝大の人の採用が多かった。人事をする際に、こちら辺は何か方針とかがあったんですか。

○**牟田** いやいや、それは東大でも京大でも北大でも九大でも、どこでも良かったんでしょうけど、たまたまこちらから見ても業績のいい方というのが東大でない方だったということではないでしょうか。

僕は、あれ以後、理学部は随分変わったと思うんです。あその後、研究重視型に変わっていったために、業績主義的なことで他大学からの人が増えてきたけど、またそのうち揺り戻しはあると思います。

それで、やはりしっかり育てた優秀な学生は、きちんと採ろうではないかという雰囲気も出てくると思いますね。ですから、これは揺れるのではないですか。たぶん、今は重点化の結果、ぐうっとこちらへ傾いていて、それがまたこうなっていくので、揺れが小さくなって、どこかに収まるのではないかと思います。

たぶん、他大学2、3割ぐらいが落ち着きどころではないかと思いますが。

○室員 まだ先生としては揺れている最中だというふうにご覧になっているんですか。

○牟田 と思います。今、ぐうっと揺れて、一番振り切ったところではないかという気がします。

でも、いろいろなトラブルも発生してはいるけど、すごくいい人に来てもらっていると思います。最近、僕が理学部の状況をいろいろと伝え聞くところによると、すごくいい人たちが来ていて、そのおかげで、かなり盛り上がっている面もありますから。

数学なども、僕が理学部にいたころまでは割合と純血主義的だったんです。それが、今は随分と外の人が、特に若い人が来ていまして、そういう人たちがすごく優秀なんですね。ですから、僕は、これはこれで良かったかなと思っているのですが。

○室員 その重点化の計画を文部省に持っていった時に、文部省のほうからいろいろと言われて、そういう人事をしたというわけではないんですか。

○牟田 いやいや、それはないです。そこまでは文科省は干渉しようとはしないですよ。

○室員 ちょっと業績が足りませんか、そういう言い方もなかったんですね。

○牟田 いや、それは言いますよ。

○館長 いわゆるマル合ですね。

○牟田 ええ。教員の一覧表を見て、「この状態では厳しいですね」というようなことは言います。そうすると、そういう指摘をされた所は、よそから採ったりして、うまく埋めていって、それでマル合を増やすとか。それはやります。やりますが、ただ僕らの時は、結構、人は整っていましたから、何もなくて重点化そのものはずっと行っただけで、重点化の準備はできていたということですね。

文・理・教だからというよりは、やるんだった

ら理だという感じは文科省も持っていたと思います。

### 放射光科学研究センターの新設

○館長 平成8年に自然科学系のセンターの再編がありました。今でもセンターの再編というのは、ずっとくすぶっているところがありますが、そのセンターの再編はどのように主導されたのですか。

例えば、集積化システム研究センターがなくなってナノデバイスになるとか、いわゆる理学部附属の微晶研（理学部附属微晶研究施設）がなくなるとか、あと放射光（放射光科学研究センター）ができますよね。

○牟田 ええ。それは再編というよりは発展ですよ。

センターの再編は、その当時は、まだセンターの数が多くなかったですから、再編しなければならないような感じは持たなかったですよ。

集積化システムがナノデバイスになったのは同じものなんですよ。同じものが発展しただけで、再編も何も、ほかと合併とかはしていないんですよ。だから、名前を変えて内容を充実させたというだけのことでよ。

放射光というのは新たにつくったんですよ。実をいうと、これは理論研とか微晶研をつぶしたご褒美という面もなきにしもあらずかなという気もしますが、これはそれこそ忖度であって分からない。分からないから言わないほうがいいと思うのですが。しかし、文科省としても、あれだけつぶしてしまったから、これこれのいいものが出てきたらつくってあげようよという気持ちはどこかにあった可能性はありますね。

○館長 ありますよね。微晶研は、やはりそういう意味で、当時としては、もう時代遅れだったようなイメージがあるのでしょうか。

○牟田 僕が言うのははばかられるけれど、そうですね。もう役目を終えたではないかと。だから、やめたらどうですかというのを、僕は文科省

で実は直接言われたんですよ。

その時は、微晶研の所長であった紀（隆雄）先生の所に行きました。紀先生は、もう定年退職されて広島国際学院大学におられたのですが。

僕は紀先生とは非常に仲良くさせてもらったし、いろいろと恩義もありますから、困ったなと思ったんです。でも、これは駄目だと言って頑張ると、できるものもできなくなる可能性がありますよね。これこそ、全く忖度以外の何物でもないんです。われわれがこちらで折れたから、こちらをつくってやるのような、そういう話はやはりあるんですよ。ですから、微晶研で頑張り通すと何もできないぞと。

僕としては、放射光をつくりたいというのと、遠い先には天文台をつくりたいという構想も実は腹の中では持っていたんです。そういうこともあって、やはり役目を終えたものは素直に役目を終えるというのも一つのけじめかなと思って、意を決して紀先生の所にご相談に行っただけです。

結構、夏の暑い日でした。広島国際学院大学の紀先生の研究室まで行って、実はこのようなことがあって、紀先生には大変申し訳ないけど、微晶研を廃止するという決断をしようかと思っているんです、ご理解いただけますかという話をした。その時は「うーん」と考えていて、いくらかのやりとりをした後で、「あなたの考えどおりにやったらどうだ」と言ってくれたんです。それで、僕もほっとして帰ってきて、気が付くと、背中にびしょり汗をかいていました（笑）。

○室員 お会いすると、そんなに緊張される方なんでしょうか。

○牟田 いや、やはり物事が物事ですから。組織全体をつぶすわけですから。あれはスタッフが4人ぐらいいたんですから。そうしたら、その人たちの行く先だって考えなければいけないでしょう。それは、もちろんきちんとやりましたけどね。理学部の中で空きポストがあったから、そちらへ移動してもらおうとかけたんですが、施設長の職はなくなるわけですよ。

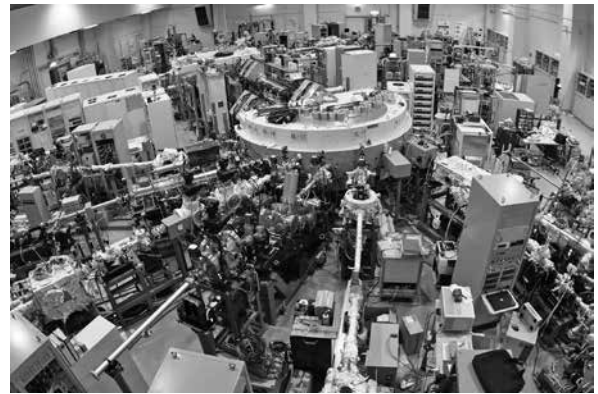


写真13 施設内部の様子（放射光科学研究センター）

そんなわけで、あれをなくすのについては、これまであまり人には言っていなかったけれども本当に苦労しましたね。

それで文科省に一応連絡を取ったら、けろっとしたもんですよ。「ああ、そうですか」の一言でず（笑）。

○室員 重点化の過程で、（文科省から）そういう示唆みたいなことが幾つか言われた中に、この微晶研が入っていたんですか。

○牟田 いや、重点化とは関係していないと思いますね。別の要件で行った時に、「実は先生、微晶研ももう長いですよ」という話が出てきて、いろいろと話しているうちに、「そろそろ閉鎖というのはどうですかね」ということを聞いて、僕は愕然（がくぜん）としたんですよ。

○館長 一方、放射光ですよ。これは今、非常に全国的ないい施設になるわけですが、この話はどうかたちで。

○牟田 これは、だいぶ歴史が長いんですよ。千田町にいたころからで、西川さんはあそこ、核融合科学センター（核融合理論研究センター）を持っていたんですよ。核融合科学センターですごく活躍していて、それで広大には放射光センターをつくるべきだということを、彼とその周辺の人たちが言い出したんです。

それで、僕も最初は放射光って何をやるんだろうと思っていたんですが、いろいろと聞くうちに、これはいいことだと思い始めまして。要する

に、光の強力なビームをつくって、その光のビームでいろいろな物質を調べようということですから、物理物性にとってはすごくいいことなんです。しかも、全国的になかったので。当時、西播磨に小さいほうの施設はあったんですが、大学にそういうものはなかったんです。ですから、大学に置くのは最初のケースで、それはいいことだなと僕も思って、端のほうで協力してきたんですが。

それで、西川さんとか、物理に鷲見（義雄）さんとか遠藤（一太）さんという人がいまして、鷲見さんと遠藤さんもこれは絶対にやるべきだと言って。彼らも加速器を使った実験をやっていたから、放射光のような加速器が欲しいと思っていたんです。

それで彼らも中心になって、計画をずっと進めてきていたんです。もう、かれこれ10年ぐらいやっていて、もう少しで行きそうなときに何かでミスって、ぼしゃったんです。それで放射光は、もうないという話になって。それで2、3年たったんですかね。

実は放射光をつくるために、人事もどんどんやっていて、物性学科の中に教授を2人ぐらい採ってきていたんです。その一人が太田（俊明）教授ですが、後に東大に移られましたが、放射光の分野では有名な方です。彼などもいて、人事も整っていて、機械さえつくってくれば、すぐに動かせますよという状態まで来ていたんです。

ところが、何かの事情があって、ぼしゃってしまったんですね。それで、太田（俊明）さんは東大に転任してしまった。太田さんは、放射光を見ずに東大に転勤してしまったんです。それで、後に残ったのが谷口（雅樹）さんで、彼はまだ助教でした。彼はすごく若かったんですよ。

谷口さんは、ここまで来たんだから何としてもつくりたいと言って、僕が理学部長になったすぐ頃に巻き返しを図ろうと、彼は頑張り始めたんですね。それで、かなり文科省もこちらに目を向けるようになっていて、私が理学部長になってすぐ

頃に、文科省でヒアリングをやるからということで、谷口さんとか僕とか関係者が4、5人で行きました。室（継紀）事務長もついてきました。

そして、文科省の会議室で大プロモーションをやったんです。それが結構受けまして、大成功でした。それから、もう半月もたたないうちに、谷口さんの所に、ゴーにしましょうという電話がかかってきたんですよ。僕もあつけにとられるぐらいの早さで、当時の理学部の事務長をやっていた室さんなどは泣いて喜びましたよ。

ああいうことは、事務長にとっては大仕事なんですよ。事務長としての業績というのは、そういうところにあるんですよ。例えば、人事をうまく切り盛りしたとかいうのは大した実績にならない。彼らは、人事のルールに従って人を動かすだけです。しかし、何かをつくったなんていうのは大業績ですよ。

しかも、聞くところによると、事務系の人たちにとって事務長職は、あちこちに回って行って、最後に理学部で上がりらしいんです。その上がりのところで花を添えたわけでしょう。これは泣いて喜ばないわけではないですよ。そういうことで、彼はすごく喜んでくままして、今でも会うと、あの時の話で花が咲きます。

それで放射光はできたんですよ。それからは非常にとんとん拍子で話が進んで、年内に工事に着工したくらいでした。

珍しいし、大変喜ばしいことです。広大にとっても非常に大きなイベントだったと思います。そのおかげで谷口さんたちの研究は一気に進んだわけですから。これは世界的にも大きな業績を上げています。その谷口さんも、ついに定年になってしまいましたが。

### 理念五原則の制定について

○館長 次に平成7年10月に理念五原則が制定されました。それまであった森戸三原則みたいなものを、ある意味で換骨奪胎にして五原則を立てましたが、これはどのように見られていました

か。

○**牟田** これが出たのは10月か。そうすると理学部長のころですね。だから、部局長会議でこれが出てきているはずで、これをつくったチームがあったはずですよ。それに僕は関わったかな。関わったような記憶もあるけど定かではないですね。

○**室員** 先生ご自身は、理念五原則を初めて聞いた時、違和感はなかったですか。原田先生の回顧の本などを見ると、評議会にかけた時に、いまさらこんなことをしなくてもいいだろうといった意見が大勢を占めたと書いてあったのですが。

○**牟田** そうですか。僕は学部長になる前は学長補佐をやっていたんです。確か学長補佐は、僕と戸田（吉信）さんでした。それで戸田さんが、かなりこれにかんでいるんです。戸田さんが委員長か何かをやっていたのではないですか。そういえば、僕もかんでいた。学長補佐は両方ともかんでいました。これをつくる段階では、僕はまだ学長補佐でしたから。

それで戸田さんと何かやっていたことがありますよ。（理念5原則の説明文を指しながら）ですから、この言葉を見てください。すごく古典的でしょう。これは戸田さんの論調です。もし僕がつくったとしたら、もう少し柔らかい文章にしていたと思う。これは格調高いですね。戸田さんが原案をつくってきているんです。

そして、これを部局長会議とか評議会に出したときに、意見は出なかったけど、裏でござごそ言う人がいたんでしょうか。それが学長の耳にいろいろ聞こえてきたとか、それはあり得るかもしれません。

○**室員** あの調子とは、どんな感じなんですか。戸田先生を存じ上げないものですか。

○**牟田** 古武士が演説するような感じですよ。

僕は、戸田先生と仲が良くて、戸田さんも僕を信用してくれたし、僕もああいう古いタイプの人好きですから、だいたい仲良くしていたのですが。

五原則の前文原稿が漢文調のような硬い文章だったので、それで僕は手を加えたのです。すると、戸田さんはものすごく怒りましてね。

この五原則をつくる上での前文ですね。そこをいろいろ書いていたんです。その時に、戸田節で書かれていたので、僕は、もう少し平たい文章にしましょうと言って、一晩考えて書き直してきました。そうしたら、それを見た途端に戸田先生は烈火の如く怒り出して、「俺の酒を水にしたんだ」と言われて（笑）。

「俺は酒は飲むけど水なんか飲む気はないぞ」と、確か部局長会議か何かで彼が言ったんです。僕はしゅんとして（笑）。

○**室員** 先生自身が、この後、副学長、学長となっていく中で、こういう理念とか建学の精神というのを各大学とも非常に強調し出しますよね。その出発点が、本学の場合は、この理念五原則になると思いますが、先生自身は、この理念というものをどのように捉えておられたのですか。

○**牟田** 僕はこのころ、正直言って理念なんて飾りものだからどうでもいいんだという考えでした。飾りものはないと困るから、額に入れて床の間に置きましょうと。それは反対はしませんが、これを真剣にお経のように唱えて、それで何かができるんですか、そんなことはないでしょうという感じの印象を持っていたんです。

でも、その後、僕は学長だなんだとやって、その後、マツダの社外取締役などをやって、やはりその組織の基本原則、まさに理念ですね、その組織の基本原則がしっかりしていないと、組織はいつか破綻するということに気が付いた。ですから、今から思うと、これをしっかりつくったというのは良かったのではないかと思います。その中身がどうであれ、みんなが掲げるべき理念がないといけないなと思ったんです。

話が少し飛びますが、マツダに僕が行った時は、こういった基本理念がありませんでした。昔の創業者の松田（重次郎）さんが、わが社の社員はこうあるべきのようなことを言った記録は残っ



ている。しかし、そんなものは過去のこととして誰も何も考えていないですよ。それで理念がなかったんです。

ところが、僕はトヨタのホームページを見たら、きちんとトヨタの理念が書いてある。先代がつくった理念、現在の理念というのがきちんと書いてあって、それがあったからすぐにどうこうではないけど、これがトヨタの屋台骨をつくっているのだなと感じたんですね。

そこで僕は、企業理念とはどうあるべきかというのを実は勉強しました。いろいろな企業のマネジメントに関する本がたくさんあるでしょう。ほとんどろくでもない本が多いのですが、2、3、非常に参考になったと思っているのは、一つは『ビジョナリー・カンパニー』という企業経営の本。これはアメリカ人が書いたもので、誰の著書だったかは忘れましたが（James C. Collins and Jerry I. Porras）、この中に、まさに僕が描いていたようなことが実証的に書いてあるんです。具体例を書いて、この会社がどういう組織で、どういう理念で動いているのか、その理念がどう結果を導いているかというのがずっと書いてある。

それで、なるほど、理念というのは大事だと、とにかく企業が正常に活動していくには理念がないといけないというのが分かりました。そして、その理念は、人類、大きく言えば人類世界にとって、この企業がどう位置付けられるのかという理念でなければいけないということが書いてあって、それを僕も理解できるようになってきたんです。

それは、元をたどれば、社会学者のアダム・スミス（Adam Smith）の『国富論』に、企業理念の必要性についてずっと書いてある。ところが、僕が疑問に思ったのは、アダム・スミスの『国富論』を見る限りにおいて、理念を「金儲け」に置いてはいけないという理屈が全然ないんです。ですから、「俺は金儲けを理念にする」というようなことを言う人がいて、何ていうことを言

うんだと思っていましたが、『国富論』をいくら読んでも金儲けを理念にしてはいけないという理由は何もない。

要するに、倫理的要素を置けというのは全くないんです。論理だけでいったら倫理は必要ない。そうすると、金儲けを理念において、わが社は金儲けをするために設立されている、金儲けをすることで人類に貢献するんだという会社があっても、ちっとも不思議ではない。事実、そういう会社はたくさんあります。

それで、僕はおかしいな、おかしいなと。長い間、アダム・スミスの理論では僕は納得できないと思っていたら、県立大学の学長をされていた赤岡（功）先生。彼がマツダの社外監査役をしていて、よく話したんですが、経営学者の彼に聞くと、「よく気が付きましたね」と言う。「アダム・スミスの『国富論』では、そここのところが曖昧なんです。そこは論理的に詰められないんです。だから、金儲けを理念にしますと言ったら『国富論』の範囲内ではOKなんですよ」と言うんですね。

ところが、アダム・スミスもその欠点に気が付いていて、別にもう一冊本を書いています。僕は知らなかったのですが、『道徳感情論』という本があります。そちらのほうに、組織の倫理的側面がずっと書いてあって、人類社会に貢献できるような倫理的な体制というのが絶対的に必要だという論理構造になっているんです。ですから、「それと『国富論』と併せて物事を考えるとコンシステントなストーリーができますよ」と言われた。なるほどと思って、僕はそれを読んで、今や納得しているのですが。やはり金儲けを理念にするのは倫理的に良くないということは確信を持って言えます。

そんなことをいろいろやって、今なら、この辺の理念五原則だなんだかんだということで、もう少しまともに議論できるところまで成長しているのですが、戸田先生がおられないのは残念でしょうがないですね。亡くなったのは2年前ぐらいで

すか。あの人は本当に懐かしい先生です。

○室員 ちなみに今、マツダに入って企業理念のことについて勉強されたとおっしゃっていましたが、ほかに日本人の書いたものなどは、あまり参考にはならなかったんですか。

○牟田 日本人はないですね。

○室員 企業理念とかで言えば、松下幸之助とか本田宗一郎とか、よく人気書で挙がっていますが。

○牟田 でも、あれはみんな修身の本ですよ。経営の論理、これは日本にはないですね。しかし、松田さんとか松下さんとか、それからソニーの盛田（昭夫）さんですか、あの辺の考えというのは、いかにも日本的ですが非常にいいと思います。だけど、やはりあれは修身ですよ。

そうではなくて、経営理論のしっかりしたものは、やはり欧米のもんですね。産業革命以来、歴史が長いですから。ですから、アダム・スミスもそうだし、僕がもう一つ非常に感心したのは、アメリカ大統領のニクソン（Richard Milhous Nixon）です。あれはウォーターゲートで失脚したでしょう。だから、みんなニクソンなんてと言いますが、彼の本を読んだら、なるほどなという。すごく鋭いところを突いているんです。

彼の本（『指導者とは』徳岡孝夫訳、文芸春秋）の一節で今でもはっきり覚えているのは、政治というのは論理で進めていくべきだと。論理的にきちんとしたかたちで進めていけば、うまくいく。しかし、それだけではないというんですね。ここからが大事ですが、政治で扱う対象は人間だと。人間というのは感情を持っている。ここを無視したら失敗するぞと書いてあるんです。まさにそんなんですね。

大学運営だって、論理で進めていけば、こうやればうまくいくはずだというのはできるんです。今の時代は、理工系はまとめて自然科学研究科にしましょう、生命科学はまとめましょう、文系はこれでまとめましょうとか、それはきっと正しいんです。論理としては優れていると思います。し

かし、その対象は人間だということを忘れてはいけません。そして、彼らは感情を持っている。それが論理の下に従ってくれるかどうかというのは別問題です。そこを忘れたら、たいていはうまくいかない。そこにニクソンは非常に注目していた。だから、きっと選挙だなんだというのが上手だったのでしょうけれども。しかし、悪いことをしたから。

○室員 先生自身は学長時代に、こういう理念をもう一回作り直そうとか思われたことはなかったんですか。

○牟田 実はやったんですよ。ここには載っていません。平成16年の法人化に向けて、大学の組織も何もかも変わってしまうから、理念も作り直ししようというので、あの時つくったんです。「法人化に向けて」というような文章を出しました。あれは確か、まだホームページに残っているのではないですか。基本的には、この五原則を拡大しただけのものだったと思います。

## 第3章 副学長から学長へ

### 副学長への就任について

○館長 先生はその後、平成11年4月に生和先生と一緒に副学長になられますが、副学長就任の経緯をお教えてください。

○牟田 経緯は単純ですよ。原田さんから電話がかかってきて、「おまえ、副学長をやれ。研究担当だ」と、それだけのことでよね。生和さんも、そうだったんだろうと思いますよ。

○館長 でも、先生はその時、学部長でしたよね。生和先生もそうだったわけですが、辞めて行くということになります。理学部ではもめませんでしたか。

○牟田 もめることはなかったですよ。しめしめ、あいつが出ていってくれたぐらいに、みんな思っているのではないですか（笑）。それは分かりませんが。

僕の後の理学部長は松浦先生ですね。温厚なおとなしい人ですが、彼が僕の後で理学部長に選ばれたんです。僕は副学長で、副学長になると確かポストも空いたのではないですか。それで、その後任を探っているんですよ。どっちみち僕は、あと何年かで定年というころでしたから、副学長で抜けても僕自身は困らなかつたんです。それで、物理の人たちは喜んで跡を取った。しめた、牟田が抜けたから、今度は若いのを採ろうということで、高エネルギー物理学研究所の助教授だった大川（正典）さんという非常に優秀な人が来たんです。

そんなわけで、たぶん僕は理学部から抜けて、副学長専任で事務局棟に移ったんだと思います。

○館長 その際、先生は、研究ということになると茂里先生の引き継ぎですね。引き継ぎなどはどのようにされたのですか。

○牟田 引き継ぎは、ほとんどやっていないです

よ。小笠原さんも茂里さんも、これはこうですよ、ああですよというようなことは何も言ってくれなかった。ほとんど記憶にないですよ。とにかく原田さんの所に行って「どうしたらいいんですか」と言ったら、「まあまあ、そのうち、いろいろ教えてやるけえ」とか言われて（笑）。

○室員 文書などを見ていると、「主として研究担当」というふうに、「主として」というのが枕詞（まくらことば）でつくんですね。よく組織図とかを見ても、職掌が細かいところまできちんと縦割りになっているのではなくて、曖昧なかたちで書かれているのですが。

○牟田 生和さんと僕との仕事の中身は、こんな感じでしたよね。だから、どちらかなという部分がかなりありまして、それについては両方構わず、これは俺がやると思ったらやるという感じでやっていました。

○館長 同僚として生和先生と協議するようなことも多かったんですか。

○牟田 もちろん多かったですね。それと教育改革をやるうというのでやり始めていましたから、生和さんが教育担当とは言いながら、僕も入らざるを得なかつたんです。

○館長 そうですね、研究関係だったので。

### 教養教育の改革について

○牟田 ええ、だから、教育改革の部分については、もうほとんど二人で一緒にやっていたということですね。特に教養教育の改革ですね。教養教育の改革については、ほとんど僕がメインでやっていたような面もあつたんです。それで、長い長い会議をやつてね。

それで僕の論理は最初からはっきりしていたんですよ。総合科学部のようなかたちで教養教育の拠点を持っているのは、東大、京大、広大しかなかったんです。だから、これは絶対に崩してはいかんというのが僕の考えでした。崩したら、もうあとは手をつけられなくなるに決まっているんです。

ほかの大学を見ていたら、みんなそうなったでしょう？ 教養部というのがあったのにばらしましたからね。そして、教養部にいた人は各学部の要請に応じて分属させたわけです。例えば、経済学部の教養教育にはあなたとあなたが行きなさいと。それで、教養教育の人を3人、あなたの経済学部へ渡したから、この人を拠点にしながら経済学部の人みんなで教養教育をやりなさいと、当時はそういう主義だったんです。それで、みんな苦労しながら学部独自の教養教育を始めたんです。

ところが、広大には総合科学部というのがあるから、これをばらして、みんなに付けて、うまく行くはずがないと思ったんですね。ですから、教養教育は任せておけばいいではないかというので、僕は頑として、それを動かさない方針。でも中には、非常に悪い言い方をすると、ポスト欲しさに分属でやったらどうだという人は結構いました。僕は、それは駄目だと思ったから、かなり議論しましたね。

○館長 そういふのは生和先生とも意見の違いはなかったと思いますね。

○牟田 ええ。生和さんと僕とは、その点では完全に一致していました。それで、東大、京大に負けないような総合科学部をつくっていかうではないかという考えで、ずっとやってきたんです。それは僕は正しかったと思いますし、しかも総合科学部の上に大学院までつくったでしょう。その点では、僕は現在でも間違っていなかったと思っているんですが。

僕が副学長のころとか学長になってからのころというのは、非常に世界の大学を意識しまして、特にアメリカの州立大学の構造に非常に興味があった。要するに、州立大学の構造というのは、まさに今の国立大学法人と同じ格好をしていたんです。予算の一部が政府から来て、州政府の支援を受けながら、あとは自己資金で学生の授業料で賄うといった格好で、どの州もやっていたんですね。

それで、まさに国立大学法人化の動きが起こっ

たときに、私たちが参考になると思ったのは州立大学でした。あれを参考にしながらつくり上げていこうと思って、カリフォルニア大学とか、アラバマ大学とか、ピッツバーグ大学とか訪問して調べました。その結果の僕の結論は、リベラルアーツはきちんとやらないと駄目だということで、この点については生和さんと完全に意見が一致したんです。それで、リベラルアーツは総合科学部という格好できちんと保ちましよう。他大学はともかく、わが大学はそうあるべきだという考えを持っていたのですが、その辺をいじり始めると、また元の木阿弥（もくあみ）になるのですね。

○館長 まだ総合科学部はありますので、その意識というのは残ってはいるのですが、総合科学部内では、教養教育派と基礎教育派というので、だいたい対立はずっとあります。

○牟田 何が違うんですか。

○館長 要するに基礎教育というのは前段階教育みたいなものですね。例えば、物理をやるにも数学で代数幾何とか。

○牟田 要するに、高校で習ったことと大学で習う専門のこの中間をつなごうというのが基礎教育。

○館長 ええ、基礎教育だと。あるいは数学でも代数幾何とか線形代数とか、絶対に物理をやる人は学ばないといけませんよね。それを教えるのと。

○牟田 でも、それだったら、例えば理学部でやったって構わないわけですよ。

○館長 そうそう。

○牟田 リベラルアーツはそうではないんですよ。生和さんとか僕が考えていたのは、まさにリベラルアーツなんです。それは総合科学部でなければできない。

○館長 先生がおっしゃったリベラルアーツ派と基礎教育派は、昔の教養部の流れがありますから。教養部には基礎教育派という人もいますしね。

○牟田 ええ、そうですね。教養部の位置付け

は、人によっては基礎教育という感じもありましたからね。

○館長 はい。基礎教育派と教養教育派は必ず対立がありましたし、あともう一つは語学ですね。語学教員というのは、また特殊な立場です。いわゆる語学教員でも、中には教養教育に向いているような非常に優秀な人もたくさんいるわけで、そういうところで対立が起きるといいますね。

○牟田 僕は、基礎教育という考え方を持つのだったら、それは分属しても全然構わないと思っています。物理の基礎教育だったら物理でやればいいんですから。物理で数学が分かる人はいっぱいいますし、数学の教育なんてすぐできますからね。

ただ、できないのは、物理の先生がどう頑張ったって中国古典の話はできないんです。これは文学部に行くしかない。ところが、「おまえ、そういうのを習うために文学部に行ってこい」と言っても、難しすぎて、すぐに逃げて帰ってくるに決まっています。それをやるのがリベラルアーツだと僕は思うんですね。

○館長 先生がおっしゃったような発想が、やはり最も重要ですね。これから真の教養みたいなものが本当に必要で、AI（人工知能）時代になると、知識なんて、だいたいばんと引けば出ますので。ですから、そのようなものが本当は重要だと私などは思っているのですが。

○牟田 僕も総合科学部については批判がないわけではないです。というのは、まさに今言われた基礎教育派の人たちは、リベラルアーツというものを理解していないのではないかと思うんです。それで、リベラルアーツの専門家なんだという意識がなくて、代数幾何のようなものをやればいいんだという感じになってしまっている。それは僕は間違っていると思うんですね。

そうではなくて、自分たちはリベラルアーツ、すなわち教養の先生なのだと。だから、すごく深い研究をやっているわけではないけれども、自分

たちは英語の授業もやれと言われればやる、中国の古典文学だってやる、数学だってやる、ここまでは自分の守備範囲だと。これを教養だと思うから教えるんだというような考え方で、総合科学部が成り立っているのだと僕は思っていたのですが。

僕は、学生たちが4年間過ごして卒業して行くでしょう。それで社会に出て、人によっては物理を出て、理論物理とか習ったけど何も役に立たないという。でも、だいたいみんなそうですね。それで、会社に行ってからきちんと自分で勉強しているんだという人が多いんですが、きちんと教養教育から専門教育まで受けて大学を出た人たちと、高校で就職していった人たちを比較すると明らかな違いがあるんです。それは何が違うかと言われるたら、すっとは言えないんですが違うんですね。それは、まさに教養なんです。

例えば、物理の専門知識でマツダのエンジン開発にどう役に立つかということ、なかなかすぐには役立ちそうもないけど、彼らは必死で勉強して役立つようにしているんですね。高校を出てきた人も、その点では同じなんです。彼は、そこで勉強してエンジン開発に入れば、きちんとした仕事ができる。ところが、やはり違うんです。それはバックグラウンドの教養部分ですよ。ですから、やはり大学で教養から専門まで一貫して習ってくるというのは、すごく大事なことだと思いますね。

○館長 それは全教育だとかいうのではなくて、4年間で学ぶというところにリベラルアーツの良さがあると思うんですね。

○牟田 そうです。アメリカでは、リベラルアーツ専門の大学というのがありますよね。そういうところを見ると、本当に自由な勉強をさせているんです。

○館長 数学だったら物理と数学しかやらないというのではなくて、そのような。

○牟田 広く浅くと。浅くというのは悪い意味ではなくて、広く浅く教養を身につけさせて出して

あげるといふ大学は、アメリカにたくさんあるんです。そういう大学を出た人たちというのは、将来的には教員にもなれるし、サービス業にもいけるし、何でもできるんです。

○館長 これから地方大学も、広島大学みたいな総合研究大学は別ですが、地方の大学で特色のないような国立大学、あるいは県立大学などは、リベラルアーツ型に移行して、大学院で広島大学に来てもらうようなかたちで棲み分けをしていかないといけない時代です。その意味で広島大学に総合科学部があるというのも、その一つのモデルケースになるので、本当はきっちり大事にしてあげたいなと思って見ているのですが。

○室員 今、教養教育改革の話になったのですが、先生は総合科学部の枠組みを崩さないということとリベラルアーツ重視。それ以外に重視した点はありましたか。あるいは、今回の話でいうと、パッケージ科目の導入が一番大きく目立った変更点だと思いますが、その点については先生はどのようにお考えですか。

○牟田 すみません、パッケージ科目というのは、どういう。

○館長 パッケージ科目というのは、総合科学部が出して、一つのスレッドから選択はするのですが、選択の幅がすごく狭いんです。それで、これをやると、あなたには生命の起源についてのいろいろなことが分かりますよというパッケージになっている。授業の取り方が。

○室員 今までは個別の授業を1個ずつ取っていたのが、セットで3科目、4科目文理融合の授業をまとめて取ると、そういうかたちに変わってきています。

○牟田 なるほど、考え方としては面白いですね。生命の起源というパッケージがあって、それに必要な科目がいろいろぶら下がっている。

○館長 はい。そして、それから選んでいくというかたちになっています。そうすると、広島大学が提供する、このものに関しての中心的なものは学べますよというかたちになるのですが。

○牟田 一つのリベラルアーツの考え方でしょうね。

○館長 一つの考え方ですね。ただ、これには強烈的な反対もあって。

○牟田 僕が今すぐ思い付いたのは、では、専門科目の体系と何が違うんですかということですね。要するに生命の起源について広く浅く勉強しようというわけですね。

○館長 そうです。文学の人も入れてというかたちですね。例えばの話、理系も入るのですが文系も入れるというかたちで、広く浅くというものになります。それが一つですね。

ただ、やはり「まずい定食論」というのがありまして、要するに、総合科学部としては人数を残さないといけなかったのが、そのパッケージに入る教員たちは、必ずしも人気のある教員ではないわけです。ある意味で、自分で集められないような分野とかが無理やり入っているところがありますから。それで、まずい定食論という意見も多かったんです。

いわゆる教養教育みたいなものは、もっと自由に、選択は学生にやらせればいい、定食みたいなをつくる必要性はないんだという発想も、教養教育派では言う人も多かったです。

○牟田 まさに今言われた定食論、まずい定食論については僕の考えがあるんですよ。それは、まさに大学院重点化の時に同じような問題が起こったんです。例えば、先端物質科学研究科を、工学部と理学部から先端的な人たちを出してつくりますよ。それで、先端物質科学という定食をつくったわけですが、その定食に入ってきた人というのは旧態依然とした人たちも入っているわけで、本当に先端なのかと。まさに、まずい定食ではないかという意見も随分あったんですね。

僕の考えは、その時はまずいかもしれないが、例えば10年たてば、上のほうの人が定年で辞めて新しい人が入ってくる。そうすると、新しい人たちは、この先端物質科学研究科という理念を目指してくるので、それによって循環が起こって、

先端物質科学の姿が10年後に固まる。ですから、今はまずい定食かもしれませんが、うまく運営していけば、10年後にはおいしい定食になっているかもしれない。だからやってみましょうというのが僕の考えだったんですね。

今のリベラルアーツのまずい定食論も、今はまずいでしょう。だけど、10年やってみましょう。やってみた結果、やはりまずいかもしれない。しかし、うまくマネジメントをやれば、うまくなっているかもしれないという可能性があるから、今の状態でこれは駄目ということはできないと思うのですが、でも10年たってもまずいままに決まっているという作り方をしてはいけないと思うんですね。

○館長 結局パッケージ科目はマイナーチェンジを何回かやりましたが、結局、なくなりました。

○牟田 なくなったんですか。やはりまずいままだったんですか（笑）。

○館長 きっと、まずいままだったのでしょう。そういう評価なのかもしれませんが。

○牟田 そうしたら、今はどうやろうとしているんですか。

○館長 今は完全な領域科目です。

○牟田 分属？

○館長 いや、総合科学部は総合科学部で教員は出していますが。数的には、主たる部局であることは間違いないです。ただ、総合科学部の人員が減っていますので、その分を各部局が出している。ですから、長期的にそういう分属などを通して、全学出勤方式に変えていくのかなと思っはいるのです。しかし、総合科学部のレゾンデントルを守るようなものがないと、教養教育の核になるものはないという感じがしますね。ですから、大変になってくるのではないかとはいえますが。

○室員 今、ずっと改革していくというお話とか、教養教育についてご意見を伺ったのですが、原田先生は、この重大な改革に対して、どういうスタンスで臨まれていたんですか。もう副学長のほうに任せて、自分はその結果を絶対的に信頼し

て承認するというスタンスですか。それとも、細かいところでいろいろとご意見を述べられていたんですか。

○牟田 それは前者ですよ。「両副学長、頑張り、頑張り」と、お尻をばんばんとたたいて、自分はこうやっていて、「おお、ようやくた、ようやくた」と、そういう感じですよ。だから、そういう意味ではやりやすかった。僕らがやりたいようにやれたんですよ。あの点、僕は、原田先生は人使いがうまいなと思いましたね。

○室員 では、どちらかという副学長同士で話し合っ方針を決めて、学内のいろいろな意見を調整するというかたちだったんですか。

○牟田 ええ。教養教育改革の委員会がありましたから、そのメンバーの意見を集約しながら進めていったと。でも、基本的には生和さんと僕の考えで進めていったんだと思います。

○室員 今、委員の意見を集約するというお話がありましたが、先生は、例えば反対論があった場合には説得するほうなんですか。

○牟田 僕は説得するほうですね。

○室員 多数決で押しきるとかではなくて。

○牟田 いやいや、それは絶対にしなかったですね。ご存じだと思いますが、植木（研介）先生がいたでしょう。植木先生は僕は大親友なんです。僕が最初に教養教育のワーキンググループの議長をやっていて、いろいろ議論していた時に、最初の会に植木先生が入ってきたんです。一番前の僕のそばに座るんですよ。それで、事ごとに質問してくる。それで、ここは辛抱のしどころだと僕は思って、彼の質問に丁寧に答えて、彼が納得するまでやり通したんです。そうしたら、2回目からがらっと変わりました。彼は黙って聞いて、「うんうん、良かった、良かった」と言って帰っていく。

やはり僕は、あの時に、人は説得するのではなくて納得してもらおうということが大事だということを学びましたね。以来、植木さんとは大の仲良しで、今でも付き合っています。

要するに、僕らの言っていることが彼に納得できないことであれば、徹底的に食いついてくるんです。だけど、順々と話をして納得してもらおうという努力をすれば、いつかは必ず納得してくれるんですね。

大学の教授というのは、だいたいそういう感じの人が多し。学部が違つと、やはり環境も違つますから、生まれ育ちも違つわけでしょう。違つた環境同士が会つと、最初はどうしてもぶつかり合つています。でも、お互いに納得し合つたら、やはり同じ人間ではないかと分かつて、学部を越えて連携できるようになるんですね。

そんなわけで僕は、文学部の先生とか工学部の先生とか、最初はがらがらやっただけで、結局、仲良しになつたという人が多かつたですね。

○室員 ただ、会議の時間が自然と延びるのではないですか。

○牟田 延びます。その植木さんがいたワーキンググループなんて、6時間、7時間というのはざらでした（笑）。

### 「21世紀の広島大学像マスタープラン」について

○館長 少し戻らせていただきます。平成12年6月に策定されたマスタープランです。マスタープランの長期計画と同時に、委員会の削減とか、いろいろなことをやりました。先生は、これにどのようなかたちで参画されたのでしょうか。

○牟田 僕もこの辺がおぼろげで、あまりはつきり覚えていないんですが、「21世紀の広島大学像マスタープラン」を出したのは、僕が副学長時代ですよね。しかも、原田先生の任期の最後ぐらいのころですよね。

○館長 そうです、最後の年です。

○牟田 それは何だったかは、もう僕の手元に資料が何もなくなつてしまつて、これ（質問要綱のこと）を見て思い出そうとしたのですが、なかなか思い出せなかつたんです。

○館長 これは生和先生が中心ですか。

○牟田 たぶんそうだと思います。僕の記憶に薄いということは、僕はそれほど関わっていなかったのではないかという気がするんです。

僕が思うに、これは学長が替わるたびに似たようなことをやっていますね。僕の時もやつたし、浅原（利正）さんもやつたし、越智（光夫）さんも今やろうとしているでしょう。

だから、学長が替わるたびに、この中身が微妙に変わっていくという気が、今になってしています。広島大学の将来像を描くというのは大事なことです。いいことだとは思いますが、もう少しマスタープランについては、学長が替わつたら、またゼロからやるというのではなく、ずっと引き継いでいくようなかたちを取つたほうが良かったかなと思いますね。

○館長 そうなんです。コストが低くていいんですよ。作文をすつとなつて新しい概念が入つたりすると、どんどんいびつになつていく（笑）。だから、元のものに戻つたほうがいいようなところがたくさんあると思います。

○牟田 例えば、原田先生の時にこれをつくつたら、これを基に僕の時に、また修正すべきところは修正し、新マスタープランかマスタープラン改のようなものをつくつて、浅原先生の時に、また見直しをやってというかたちで、基本的な考え方はずっと維持していくと。そうやれたほうが良かったのかなと今になっては思いますね。

○館長 はい、思いますね。急激な変化は、コストがかかるんです。そうすると、疲れが出てきますよね。ですから、そういうものをなるべく減らして、とにかく漸進的に改革を進めていくようなかたちのほうがいい。「絶えざる自己変革」と言っている大学ですので、そのほうがいいような気がします。

○牟田 そう思いますね。だから、もう少し前任者のやつたことを、まず勉強して、評価して、改善して、そして受け継いでいくという仕組みをつくつたほうがいいと思うんですよ。

それと結局、前の人がやろうとしていたこと



を、ばさっとやめて、またやり直すわけでしょう。しかし、実はそれは同じものだったりするわけです。

昨日新築した家を、ばさっと壊して、同じ家を建てるような感じになるわけですね。それはちょっと無駄だと。精神的な労力の無駄でもあるし、お金の無駄でもあるし、時間的な無駄でもあるし。もう少し、受け継ぐという考え方が何かならないですかね。

○**室員** 確認になるんですが、先生が学長になられて、すぐに法人化ということで大きな波が来たのですが、この「21世紀の広島大学像マスタープラン」というのは、法人化の計画を立てるときに何らかの参考にはならなかったんでしょうか。

○**牟田** それを言われると僕もつらいんですよ。これをまともに受け止めていなかったという反省はあると思います。

○**館長** ただ、先生、このマスタープランの中で、いわゆる委員会の整理をしていますね。それは先生も受け継がれて。

○**牟田** マスタープランとしてというよりは、そういうことをすべきだというのは、副学長の間でも、学長との話の中でも出てきていたわけです。それをやっただけなんです。これに沿って仕事をしていったというものではなかったのは、ちょっと反省材料ですが。

## 50周年記念会館の建設

○**館長** 平成11年の50周年記念事業のことですが、50周年記念会館の記憶はございますか。

○**牟田** もちろんありますよ。そこまではけてはない（笑）。要するに、サタケメモリアルホールのことでしょうか？

○**室員** サタケメモリアルホールと学士会館の両方ですね。

○**牟田** ああ、学士会館もありましたね。学士会館は原田先生が文科省（文部科学省）からお金を取ってきたから、僕らには負担はあまりかからなかったんですよ。だから、それについては大した

苦勞の記憶はないですね。

それと、そのころにいた、ここで言うとは部長というんですか。そういった資財関係。施設部長ですね。

○**室員**（『広島大学五十年史 資料編』を開きながら）すみません、施設部長の中にお名前がありますか。

○**牟田** あ、舌津（一良）さんです。これは有能な施設部長で、確か彼は文科省から来た人なんです。それで文科省とのパイプも太くて非常に有能だった。原田先生が舌津さんには絶大な信頼を置いていました。

その舌津さんが非常に有能な人で、文科省の施設部ともツーカーでやっていたんです。それで原田先生は学士会館のお金を取ってくれということで、具体的にどうやったかは僕も見えていないから分からないけど、見事に取ってきたんですね。それで、学士会館は完全に文科省からのお金でつくったんですよ。しかも法人化前ですからね。だから、取ってきた金は、もうそっくりそのまま使ったんですね。それで学士会館はできたんです。

ところが原田先生は、学士会館だけでなくメモリアルホールもつくりたかったんです。それで実際そうだったんですが、その金も文科省から引き出したかったんです。ところが舌津さんが、これはいくら何でも無理ですよと。例えば、入学式・卒業式の講堂ということで取ってくることは可能かもしれないけれども、当時、広大は学生が3,000人からいたんですよ。「3,000人を入れるホールは無理ですよ。だから、これはやはり寄付金で何とかするしかないでしょう」と彼は言っていたように思うんですよ。

それで原田先生は方向転換して、では寄付を集めようというので、おまえらがと。それで募金委員会のようなのをつくって集めてこいと。もちろん僕だけではなくて、委員はみんな走り回りました。もちろん原田先生もあちこちに行って。それで実は、僕らが行ってみると、もう主なところ、

大きい金を出しそうなところは原田先生が行っているんです。そして、駄目とかイエスとか、ある程度、話を付けている。ですから、僕らが行っても、もうまとめてくるだけの話だったんですね。

唯一、原田先生が全く触っていないところで僕が行って取れたのは、ここの酒造組合だけです。それをきっかけに僕は酒造組合とすごく仲良くなったんですね。当時の酒造組合の組合長が前垣（壽男）さんだったんです。若手ばりばりの（笑）。

酒造組合の組合長になって元気いっぱいですよ。それで、僕はその組合の会合に行って、「お願いします」と言ったんです。皆さん、状況は理解してくれた。しかし、新幹線の東広島駅をつくったところは40～50年前でしょうね。あのころは酒造組合もものすごく景気が良くて、金をいっぱい持っていたんです。だから、東広島駅ができたようなもの。ところが、このメモリアルホールのころは、（手を下に向けながら）日本酒もこういう時期だったんです。

だから彼らもかなり渋かったですね。広大のためにしてあげたいという気持ちはあってもという感じでした。それで、最後は前垣さんが「牟田さんが来たからやっちゃう」と言ってやってくれたんですが、原田さんの手が及んでいないところで僕が取ったのは、それぐらいです。あとは、もう行ってみたら話がほとんどついていて、サインをするぐらいの話ですね。

あの当時で、全体で何億かかったんですかね。

○館長 全体で50億ぐらいかかりました。

○牟田 ですかね。それでも、まだ半分もいってなかった、3割ぐらいしかいってなかったです。僕もこれはできないのではないかという気がしていたんですね。そうしたら、原田先生がサタケに乗り込んで、サタケの佐竹さん（佐竹利彦氏）と原田先生が仲良くなって、それで何とか出してくれというような話をされていたんです。それで数億円入ったんですね。

それと、福山通運の小丸（法之）さん、今の会長ですね。彼には、とにかく1億円を出してくれ

というので、これには僕もついていったりしたんですが。それで結局、小丸さんは1億円、現金ではちょっと困るから物でやらせてくれというので、平山（郁夫）さんのラクダの絵の立派な緞帳（どんちょう）があるでしょう。あの緞帳を1億円でつくってくれたんです。

そんな金がぼつぼつと入ってきて、結局できることになった。それで、さらに原田先生は、教授たちも全員何らかの寄付をすべきだと言われて、少ししたのではないですか。

○館長 僕は4万円しましたよ。

○牟田 そうですか。それはありがとうございました（笑）。しかし、しない人もいたし、しても、せいぜい5,000円、1万円が多かった。それで、僕も結局150万したんですよ。だから、名前が大きく出ていますよ。

○館長 プレートが大きいのですね。

○室員 では、先生にとって、50周年の記念会館は、もう寄付金集めに始まって、寄付金集めに終わるというお仕事だったんですか。

○牟田 もう全くそうですね。ほかのこともやったとは思いますが、あまり記憶にないですね。

○室員 本学も含めてですが、ちょうどこのころが法人化直前で、大学も独自に資金を集められるということで、あちこちの大学で寄付金集めが始まったころだと思いますが。

○牟田 ええ、ちょうどはやり始めたころですよ。だから、原田先生もそれに乗ったという面もありますよね。

○室員 やはりトップが先頭を切ってやらないと、うまく集まらないものですか。

○牟田 どうでしょう、黙っていたら集まらないでしょうね。

○館長 資金集めの仕方というのは非常に難しいですよ。特に寄付文化というのは、この国にはないですから。

○牟田 ないですね。

アメリカなどでよく何とか会館と名前の付いた大きいビルがありますよね。へえと思うのです

が。名古屋大に豊田講堂とかありますよね。ああいうのは一部はありますが、例えば、広大到マツダ会館なんてないですよ。

○**室員** やはり寄付で回っていて、企業の方の反応は芳しくはなかったんですか。

○**牟田** うーん、僕はああいうのはあまり好きではないせいもあるけど、歓迎されてないなという気はした（笑）。今は知りませんよ、今はもう少し雰囲気が変わっているかもしれないけど、どうせ金をもらいに来たのだらうというような感じですよ。その雰囲気が分かるんですよ。

それで気分的にはちょっとつらかったですね。あれは原田先生の偉いところで、それをものともせずに行くんですよ。僕などはどうしても下から目線でいってしまうから、嫌われているんじゃないかなと思ってしまうんですよ。

○**室員** 広大さんだから出してあげようという、そういう好意的な意見は少なかったわけですね。

○**牟田** いえいえ、最終的にはそういう感じでもらってくるんですが。広大さんだから、われわれも苦しいけど出してあげましょうということになるんですが、やはり最初は「あ、金取りに来たな」というような感じで、白い目とまではいかななくても、ちょっとこう、にこにこという感じではなかったですよ。

○**館長** その時の企業の在り方ですよ。例えば、「お金を出すのはいいけれども、まずおまへのところで集めなさいよ」とは言われませんでしたか。「どうして同窓会で集めないんだ」というような話はありませんでしたか。

○**牟田** いや、だからこそ、それをやりながらやっていったんですよ。教授は一律に幾ら出せとか、一口幾らとか、ああいうのが来たでしょう。それはやったんですよ。

やった上で、内部で頑張っていますが、どうしても足りませんと。それを、ぜひ外部の方から応援していただきたいんですという論理で攻めていったのは、それはそのとおりなんですよ。

## 大学情報サービス室の設置、社会連携の推進

○**館長** 平成12年に大学情報サービス室が設置され先生が室長に就任しています。これはどういう理由で必要になられたのでしょうか。

○**牟田** そうそう。当初は地域連携センターと言っていたんですよ。

当時は、実はあちこちの企業と連携していたんです。それで提携の書面をやったりとかしていました。

ところが唯一、大企業でやっていなかったのはマツダなんです。当時、なぜやらなかったかという、マツダはちょうどあのころはフォードの傘下にあったんですよ。だから、フォードとの連携というのはちょっとはばかれたんですよ。それで、やっていなかった。

それが、ちょうど最近、僕がマツダの社外取締役役をやっていたところにマツダのほうから話があって、広大と協力協定を結んだんです。あそこにした事務の青山（恵子）さんという女性の方。

青山さんなんかいて、中に入って頑張って、マツダと広大の協定が結ばれたんですよ。そんな経緯もあって、あの地域連携センターというのは、地域の企業との関わりを持つ上で非常に有効だったので、僕はあの当時、将来的には、あそこが窓口になって、いろいろな寄付を受け付けるという仕組みがつけられるのではないかと思っていたんですよ。

○**館長** 今、産学協同というかたちが変わって、研究費を収集するというのが中心になって、寄付という発想ではなくなりつつあります。

○**牟田** でも、それはいいのではないですか。

○**館長** それはそれでいい部分はあるのですが。

○**牟田** お金は入ってくるんですから。

○**館長** ただ知財部門というのがありますよね。いわゆる知的所有権の問題とかも一元化したことによって、それを補強するかたちになってはいるんですが、実際にはなかなか難しいとは思いますが。

ただ大学情報サービス室というのは、もう一

つ、大学戦略室ですか。あれの情報を集める部門としてつくられたのですね。

○牟田 もともとはそうだった。産学官連携と結び付いたのは、その後の話であって、もともとは大学のことを社会に知ってもらいたいという発想から出てきたんですよ。これは僕が副学長のころじゃないですか。もっと社会との情報のやりとりをしようという発想もあって。

それで結局、それをつくろうというのはどこから出たのかな。僕も記憶はないんですが、それは僕も大賛成だったんです。それで、やろうということで、2人の副学長のうちに、あんたがやれというようなことになって、僕が情報センター長をやるというので始まったんですよ。

最初は橋本さん1人だったんです。それで若い人を何とか外から採ろうではないかと。

それで、もう1人、若い人を外から採りましょうということになって、三菱総研に目を付けて話をしたら、三菱総研の中で匹田さんが候補に挙がってきたんです。僕は面接に行きましたよ。

○館長 そうですか。

○牟田 うん。三菱総研の会議室で、三菱総研の重役の方が2人ぐらいいたかな。間に匹田さんがいて。

こっちも3人ぐらいで行ったんです。それで、大学としては、この新しい時代に向けて、こういうものをつくりたいと思っている。ついては、三菱総研のような社会の事情をよく知っているところから来ていただきたいと思うというようなことを言って説明したら、その匹田さんを推薦しますと言われた。それで、もうほとんどその場で即決のような格好で、「来てください」と僕は言ってしまったんですよ。それはちょっとやりすぎだったかもしれないです。こちらの会議にもかけないで来てくださいというのは。でも、これは絶好のチャンスだと思って、そう言ったんです。

それで、よく聞いてみたら、匹田さんというのは大学では宇宙論をやっていたんですよ。上智大学で宇宙論をやっていたんです。だから宇宙のこ

とにすごく詳しいんですよ。それで僕もすっかり気に入ってしまって、来てくださいという話になって、それで、このセンターが3人体制ぐらいまで広がったんです。

彼は来た当初、いろんなアイデアを出して、いいことをやってくれたんですよ。例えば、ライブカメラを設置しましょう。今はどこでもやっていますよね。

○館長 どこでもやっていますね。

○牟田 スキー場だのなんだの、ライブカメラでインターネットで見られるようになっていて、今日は雪がいいぞとかいって出掛けるとか。そういうのを設置していますが、当時は今から20年ぐらい前でしょう。当時、ライブカメラを据えるなんてね。

○館長 発想すらなかったですね。

○牟田 発想すらなかった。何をやるのという感じで。しかも電気代も食うだろうし、一晩中付けているわけでしょう。無駄じゃないのと僕は思ったけど、まあ若いもんが言うことには従おうというんでやらせてみたら、あれは結構良かったですよ。外部の人もあれを見て、「広くなってこんななんですよ」とか言っていますからね。

○館長 そうそう、あれは外部の人が喜んだのですよね。

○牟田 それからガイドツアー、あれも彼の発想なんです。毎週金曜日だったか。

○館長 キャンパスガイドですね。

○牟田 キャンパスガイドをやりますというのをインターネットで出したら、結構、来ましたね。

○館長 今でもやっています。

○牟田 結構周りの人が来て、喜んでくれて、あっちこっちを案内して回ると。そのおかげで、このキャンパスが周辺住民の方に随分知られたと思いますよ。

それまでは、広大というのは何をやっているのかなという感じで、入ったこともないわいというようなことを、みんな言っていましたからね。

そういうことで、このセンターは、地域との連

携という意味では非常に役立ったと思いますし、ちょうどその直後に産学官連携が盛り上がったから、それにも波に乗っていけて。そのころ、塚本（俊明）さんも入ってきて、ほかにも。

これも企業から来た人で高田（忠彦）さん、もう彼は退官しているけど、広大マスターズという退官教授のがあるでしょう。広大マスターズの懇親会をやると、必ず彼は出てきてくれるんです。彼はこれをすごく楽しんでくれて、社会連携センターで大活躍してくれたんです。僕の学長時代にも頑張ってくれたんですね。それで、「とにかくあの仕事は僕の人生の中で一番楽しかった」と言ってくれています。

話は少し変わりますが、最近、東広島の民間の人たちと時々会う機会があって、商工会議所の人とか、ちょっと寂しがっていますね。

僕は、平成2年ごろでしたか、理学部が移って、それから2年後に僕も移ってきたんですが、その時の僕の意識としては、いずれは広島の市域も広がっていく、東広島の市域も広がっていく、最後はくっついてしまって、もう見分けがつかなくなるから統合されるだろうと。東広島市ではなくて、広島市になるだろうと。それで、もう広島都心部に行くのに30分で行けるようになり、一体になるんだから、広島大学は広島市にあるという感覚になるだろうと。そういう読みでいたんですよね。

ところが、その読みは実は甘くて、日本全体の人口が減っていくということを読み込んでいなかったんです。減っていけば、広島市の人口も、東広島市の人口も成長が止まるでしょう。そうすると、あるところで止まってしまって、これが一体化することは、もうないでしょうね、きっと。

○館長 ないでしょうね。

○牟田 そうすると、やっぱり広島市に戻りたいという考えを持つ人は結構いるだろうし。

○館長 出てきますね。

○牟田 一方では、出ていくなという人もいるだろうし、困ったなというのが僕の現在の心境です



写真14 中国地域産学官連携サミット  
（平成14年2月）

けどね。

○室員 今は社会連携の話はずっとお伺いしたんですが、県との関係とか、県とのパイプというのは、先生はどのようにお考えだったんですか。

○牟田 それはもう非常に重要だと思いました。ただ、あのころは困ったことに、県と広島市がものすごく仲が悪かったんですよ。それは元はといえば、県知事が藤田（雄山）さんで、市長が秋葉（忠利）さんだったでしょう。これは党派が違いますから、もう全然、話が。

今はいいですよ。市長と県知事とは、いつも一緒にやっているでしょう。当時、あんなことはなかったですからね。だから、市ともやりたいし、県ともやりたいのに、なかなか一緒にというのができなかったんですよ。産学官連携をやった時も、当時の広島経団連、何て言うんですか。

○館長 経済同友会とかありますし、広島県の商工会議所、あるいは経済。

○牟田 中国経済連合会と経済同友会と何かあるじゃないですか。

○館長 ありますね。

○牟田 普通に言うのは中国経済連じゃなかったですかね。中国経済連合会。中国経済連の会長が、中電の当時の会長だったかな、高須司登さんで、国の経済産業局があって、ここの局長が田辺（孝二）さんという人だった。それで広大学長が僕で、これで産学官ではないかというので、こ

の産学官のトップが集まって産学官連携を進めようと、ものすごく盛り上がった時期があったんです。

ほとんど月に1回ぐらい、この3人で会って、いろんな話し合いをして進めていって、産学官連携も非常に、ここの先生方も協力してくれて、盛んにやってくれていたんですよね。その時に産学官の官のほうは、経済産業局だけではなくて市や県も入るのではないかというので、県とは非常に密接にやったんですよ。藤田さんが非常に乗り気でしたから、藤田さんとは盛んにやったんです。

一方、秋葉さんは、僕は個人的にはすごく仲良しなんです。個人的には話が通じるけど、県もやるから市も来てくださいと言っても絶対に来ない。

市の何とか計画の委員会をやるから委員長をやってくれと言われて、呼ばれていってやることはあった。県の何かがあって、何とか振興会というのがあったでしょう。県の産業振興機構（ひろしま産業振興機構）とかいうの。そういうのにも呼ばれていって、委員会とか。だけど、県と市と一緒にやるのに呼ばれることは、まずなかった。第一、そんなものはなかったんですよ（笑）。

○室員 それは広島大学としてはすごくやりにくかったんですか。

○牟田 やりにくかったですね。すごくやりにくかったですよ。今みたいな状態だったら、すごく良かったと思いますが。

○室員 広島市を外して、東広島や福山や呉だけという発想は。

○牟田 ありました。東広島とは、もう密接に。当時の市長さんが上田（博之）さん。これはいい人でしたね。あの方が亡くなった時はショックで。天文台をつくった時には、彼が大喜びして補正予算を組んだんです。道をつくるためにね。それで、あの土地を切り開くためにも全部やってくれたんです。われわれは建物を建てて、望遠鏡を入れただけなんです。あれは非常に助かりました。

○室員 それはずっと産学連携でやってきたことが大きかったんですか。

○牟田 大きかったと思いますね。それまでは産学官というのは、みんなそっぽを向いていたんです。特に国立大学などは、産業界と手を組むなんていうのは恥だと。おまえ、何やっているんだというような雰囲気でしたから。産業界と一緒に研究をやっているような人は、本当に肩身が狭かったですよね。それが、あれで、がらっと変わりましたよね。

○室員 先生が、がらっと変わったというのを特に印象に持たれた出来事とかありますか。

○牟田 ありましたね。僕が一番衝撃を受けたのは、産学官連携を進めようじゃないかというので、当時の首相は誰でしたか。覚えていないけど、とにかく当時は首相が音頭を取ったんですよ。

小泉（純一郎）さんになっていたんじゃないかな。小泉さんがなりたてぐらいですよ。そうそう、小泉さんがその会合に出てきましたから。

○室員 その会合というのは学長が集まっている会合ですか。

○牟田 いや、それがすごかったんですよ。それまでは考えられなかった産学官集まれというわけ。だから、学長も全部来る、産業界のお偉方も全部来る、官のほうも、県知事とか国会議員とかも来るという。1,000人ぐらい集まったんですよ。あれはどこのホールだったかな。どこか東京の大ホールでやりましたね。僕ももちろん呼ばれて行ったんですが。

そこで産学官連携宣言というのをやって、これまで、そっぽを向いたような状態だった産と官と学が、もう一緒になって、それで国を支えるような研究活動を推進しようではないかという文書を書きまして、それが全会一致で採択されたんです。

ただ、中には、国立大学の学長さんたちの中にも否定的な人は結構いましたから、そういう人はぼやいていましたね。あんな宣言を何で出すんだ

と、だいたい反対の意見を言っていました。僕はやっぱり今後この方向しかないだろうと思ったから、進んで賛成に手を挙げたんですが。

○室員 広大内部のほうで、こういう動きに反対するような意見とかはなかったですか。

○牟田 ありましたね。教職員組合とか、だいたいたたかれました（笑）。

○室員 だいたいたたかれたのは、団体交渉の席でいろいろと意見を言われたんですか。

○牟田 ええ、いろいろ意見が出てきて、こんな方向でいいんですかというようなことは、だいたい言われました。

○室員 それ以外では特に面と向かって抗議とかはなかったですか。

○牟田 なかったですよ。ただ産業界とあまり近くない先生方がいるじゃないですか。俺は産業と関係ないというような。そういうのは勝手にやりたい人はやればよいというような感じはあったけど、反対だというような雰囲気ではなかったですね。工学部の先生は、もちろん大歓迎で、俺たちの世の中になったぞという（笑）。しかも理学部出身の学長が率先してやっているでしょう。彼らは、あっけにとられているわけですよ。

○室員 では、割と無関心の人もかなりいたということですか。

○牟田 いました。

反発はしないけど、好きな人がやっていたらいいというような感じで。

○室員 先生ご自身は、やはりこういう方向に向いたことは、すごく驚きだったんですね。

○牟田 当初は、やはり僕は理学の出ですから、全会一致で話が進んでいくというのは信じられなかったですね。でも、こういう時代が来たんだというので、僕の頭の中でも、がらっと考えが変わりました。

副学長とか学長をやるようになって、これも一つの道だというのは感じ始めたんですね。今や、もうこんなことをやるぐらいですから、産学官で協力して金を入れてこないとやっていけない

というのは、みんなひしひしと感じているわけですよ。

○室員 先生ご自身が素粒子論のご出身ですが、核開発などに関わった方々は、戦後すぐ反省されてパグウオッシュ会議をつくりました。そういう分野で、先生はずっと研究とか教育をされてきたので、全然発想の違う仕事を任されてどうだったのかなと思ったものですから。

○牟田 いや、もうその話をすると、僕の思いというのはいくらでもあって、徹夜してでも話したいようなことがあるんですが、ただ、今のこの話にはふさわしくないと思うんですよ。僕の研究者としての良心というか、倫理観というか、そこの闘いですからね。僕の中での内部的な葛藤をさらけ出して話してもしょうがないと思いますから、今の話題ではないと思うけど、いつかざっくばらんな話をしましょうのようなことがあったら、いくらでも言いたいと思いますけどね。

○館長 そういう葛藤があるからこそという部分。大学の学長というのは、研究者であり、学問をやっており、社会的にもつながりがありということで、葛藤がないといけないのではないかなとは思いますが。

○牟田 そうですね。一直線という道もあるのかもしれませんが、僕みたいにこんなになりながら、最後に道を見つけるようなやり方もあるのかもしれないですね。

### 学長選挙への出馬について

○館長 平成13年の学長選挙ですが、学長選挙の前に本当にいろいろな動きがありました。三選規程がないのに三選するという話があって、私が所属する総合科学部にも情報が入りまして、どうするかというので内部での動きがものすごかったです。

○牟田 僕は、やはり規程は規程だと。その規程を評議会に諮って変えるのはいいけど、その当時はいろいろと聞こえてきますから、評議会の人たちのことを聞いていると、三選規程の改正を出し

たら一発で否決されるのは目に見える状況でした。それを、あえて生和先生は出そうと考えていたんですね。それで僕は、それはまずいですよということで乗らなかった。

原田先生も何度か僕を呼ばれて、直接そうしたいとは言われませんが、遠回しに、そうに違いないと思われるような話をされる。僕は、あえて聞き流しました。もし「そうです、そうです。では、やりましょう」と言ったら、評議会に出さないといけなんでしょう。

大変なことになるんです。それで大学全体が沈没しますから、それはまずいと。それで僕は自説を曲げなかった。生和先生は、何としてでもその方向でいくしかないというので、評議会で規程改正をやろうという方向で動かれたんです。

ところが、普通の良識を備えた人たちは、これはやってはいけないと思ったと思います。少なくとも僕の耳に聞こえた話は皆そうでした。これをやったら、広島大学という大学そのものの名誉に傷が付くから絶対にやるべきではないということで、僕に対して、あなたが防波堤として頑張れ、それしかないぞ、というような話をされました。

僕自身は、原田先生が自然なかたちでなるのなら、それはそれでもいいし、また僕以外の人が出れば、それでもいいだろうと、それまでは思っていたんです。僕が学長をやらなければならないという意識はあまりなかったんですね。副学長にまでしてもらったし、あとは年金をもらって気楽に暮らせるし、いいのではないかという感じでした。

ところが、事態が非常に急変してしまって、とにかくおまえが頑張らないと大変なことになるぞ、のような話になってきて、直前には、要するに僕。理学部の中でも数人の人がそういうことを言っていました。

それで、もうここは闘うべきだという考えで、みんな固まっていて、その中で僕は「いや、怖いからやめます」とは言えないし(笑)。それと、やはり僕の考えでは、正義のためにはやるしか

いと思ったんですね。

○館長 それで先生、その際に他の候補も出ましたよね。江口さんが出たのは、総合科学部の中で割れているものですから、とにかくそれをまとめたかたちにしようということで、これにはみんなが乗るわけです。ある意味で先生の票が減りますから(笑)。ところが、江口さんは内部で票を回すんです。僕らの票を、牟田さんに入れなさいというやり方をするわけです。自分の票は減ってもいいから。そのようなかたちで出ました。

また大濱(紘三)さんは医学部ですね。当時、病院長でしたよね。

○牟田 そうです。彼は、もう出て当然という感じ。

○館長 利島さんは少し違いますね。

○牟田 違います。利島さんはとても前向きでしたね。

○館長 ええ。それで、宮沢(啓輔)さんは生物生産の代表ですね。

○牟田 ええ。

○館長 そういう意味では、他の候補というのは、結果的には、これが中心というかたちで、これは評議会で選ばれたメンバーですね。

○牟田 そうです。まず評議会で何人かを選ぶんです。それが一般投票になるんですね。

○館長 先生は4名全員とお知り合いではないですか。

○牟田 ええ。

○室員 先生としては、悲壮というか、相当な決意があって学長選挙に立たれたかたちになりますよね。

○牟田 悲壮というか、とにかく後には引けないと、ここで後に引いたら僕を押し立てて広大を守ろうとする人たちをばかにするようなことになるのではないですか。彼らの真剣な思いが伝わってくるんですね。だから、それには応えないといかん、それは命を落としてでも応えるべきだと。そういうのを悲壮と言われるのなら、そうかもしれないですね。



○**室員** 学長選挙の時に、先生は勝つというつもりで立候補されたのではなくて、取りあえず選挙をきちんとすることが第一の目標だったんですか。

○**牟田** そうですね。僕は広島大学が恥をかくような事態は絶対に避けるべきだ、それだけでしたね。それで、僕は学長になってもならなくても結構ですと。もちろん、なったらなつたで、きちんと責任は果たそうという覚悟はできていましたが、ならない可能性だってあるのだから、それはどうでもいい。だけど、少なくとも広大が恥をかくような事態は絶対に避けたいという、この一点でしたね。

○**館長** ご家族はどうでしたか。選挙のこととか、奥さまは心配されたのではないですか。

○**牟田** 実は、僕は今言ったもろもろのことを女房には一切話してないんです。だから何も知らないですよ。

○**館長** 奥さまは知らないと。

○**牟田** ええ、知らない。とにかく毎朝早くから出掛けていく。出てしまつたらいないから、女房にしてみれば結構なんでしょうけどね。毎朝出掛けて行って、夕方5時過ぎには帰ってくるでしょう。「なんか普通のサラリーマンになつたみたいね」という感じで。

それまでは、朝遅く出て行って、セミナーが長引いたとか言って、実は飲み屋にいて夜遅く帰ってきたりとか、全く予測不能だったのが、もう朝9時には車が来ているし、5時には帰ってくるし。

○**館長** 規則正しくなって（笑）。

○**牟田** 予測可能になつてしまつて（笑）。

○**室員** 副学長に就任された時は、特にお祝いとかをご家族ではされなかったと聞いたんですが、学長になられた時は、さすがにご家族でお祝いとかされたんですか。

○**牟田** いや、した記憶はないですよ（笑）。

○**室員** ないですか（笑）。あと、近所に買い物に行く顔が知れてしまつていろいろと困ると

か、そういう話はよく聞きますが。

○**牟田** あ、そうそう。学長になつた途端に写真が出るでしょう。あれで、みんなに知られてしまつて、うかつに歩けなくなつた。あれはすごく不便でしたね。

それまでは、僕はよく女房のお供でスーパーとかに行って、ゴロゴロを押しながら、これを取つてとやっていたんですが、一切それができなくなりましたね。

それで下手をすると「やあやあ」とか言われるでしょう。「今日は奥さま孝行ですか」とか言つてね（笑）。

○**室員** 知らない人から話しかけられるんですか。

○**牟田** そうですよ。学長を辞めてからも、まだありましたね。僕は時々ドラッグストアに行って薬を買つたりするでしょう。それで、レジから出ようとしていたら、「あ、先生」とか言われて、「お久しぶりです」とか言う。この人は誰だったかなと（笑）。

○**館長** ここは特に町が狭い感じがしますね。

○**牟田** そうそう、狭いですから、もうほとんどの人が知っている人になつてしまつたんですね。それで、やっと自由に出歩けるようになったのは、辞めてから5年ぐらいたつてからですよ。今はもう自由ですが（笑）。

### 副学長の選任について

○**館長** マネジメント改革、1期目ということで一つ重要だったのは、副学長の選任ですね。

○**牟田** そうですね。まず1期目は法人化する前ですから、原田先生の時代と同じ体制だったわけです。だから副学長は2人。これは指名ですよな。

学部長は選挙でなつていた、そういう時代ですよな。それで僕は、副学長を誰にしますかということで、これはとにかく工学部から研究担当を出すべきだと考えて、山西さんにしたんですよ。山西さんは、ナノデバイスではないんだけど、あの

ことも非常によく理解していて実力のある方でしたから、これはもう山西さんしかないだろうと思ったんですね。

それで、もう一人は。もう一人は教育担当であると。教育担当だと、僕がふと考えたのは、教育学部から出さないともまずいなと思ったんですよ。それで、確か学長選挙の時、利島（保）さんも候補者だった。だから、もちろん前川さんもいい人ですが、今から思うと利島さんを出しておくべきだったのかなという気はしているんですよ。利島さんは、あれで全てのチャンスを失ってしまったんですよ。だから、あそこでチャンスを与えてあげるべきだったんじゃないかなという気はしているんですが、僕は人事能力はあまりないですからね。ある意味、前川さんが人柄もいいし、誰からも嫌われていないし。

だから、やはり前川さんあたりで、ほのぼのとした体制で行ったほうがいいんじゃないかというのでお願いしたんですよ。でも、お二人とも非常によくやってくれましたから良かったんですけど。

○室員 ある意味、副学長を選ぶというのは内閣でいったら組閣ですよ。先生一人の考えで決めるんですか、それとも周りに相談して決めるものなんですか。

○牟田 あれは、どこかに諮って決めていくものかと思っていたんですが、事務局長に相談したら「いや、先生、勝手に自分で決めればいいですよ」と（笑）。

○一同 ははは（笑）。

○牟田 あ、そういうもんかと。どこかに諮って決めていたのかなと思ったら、どうもそうではないみたいで、学長が好きなように決めればいいんだと。当時の事務局長は東府（義之）さんでしたが、「学長が決めたらいいいじゃないですか」と言うんですよ。それで僕は先ほども言ったような考えがあったもんですから、山西さん、前川さんをお願いしたんですよ。

○室員 法人化前の状態ですが、先生のほうがこ

のほうがいいと指名できるのは副学長だけなんですか。それとも、もうちょっと幅があつて。

○牟田 はい。副学長と学長補佐までは学長が指名することでできた。学部長は相変わらず選挙でした。

○館長 評議会があつてということですので、評議会の運営とかは大変でしたか。

○牟田 いや、そんなに大変ではなかったですよ。そんなめっちゃくちゃなことを言う人もあまりいないですし、むしろ理学部の学部長をしていたころの理学部の教授会のほうが、よほど大変です（笑）。

○一同 ははは（笑）。

○牟田 それはもうなかなか、教授同士の仲が悪いのとか、僕に対する反発とかいろいろありまして、混乱したことがだいぶあつたんですよ。でも、評議会はそんな議論なんてなかったような気がしますね。

○館長 そうですか。あと、部局長連絡会議はいかがですか。

○牟田 部局長連絡会議は割合みんなフランクに話しますから、いろんな文句を言ったりとか、意見を言ったりとか、それはありましたね。でも、やはり学部長クラスになると、それなりの見識のある人ばかりですから、説明さえすれば、きちんと納得してくれましたが。

### ムタ・メールマガジンの創刊

○館長 今は組閣の話をしましたけど、同時期に「ムタ・メールマガジン」を先生は出しますよね。これは、やはり一般の教職員向けということを意識されたのですか。

○牟田 いや、これは実は小泉首相のまねなんです。ちょうどこの直前ぐらい、平成13年ごろ、小泉さんがメールマガジンとかやり始めて、これは面白いなと思ひまして、では「ムタ・メールマガジン」も出そうかと。それで、当時の原田先生の学長秘書をしていた西田（良一）さんと、北部の食堂で昼飯を一緒に食べて、「小泉メー

ルマガジンって面白いよね」と言ったら、「ああ、あれは面白いですね」と。「僕もやってみようかな」と言ったら、「あ、やりましょう、やりましょう」と言って、彼が「ムタ・メールマガジン」というのは。それで「エブリボウズ・ムタのひとりごと」という副題を付けて、彼がやり始めたんですよ。

僕はあれよあれよという間に発行されてしまっただけで。確か創刊準備号というのが出たんですよ。創刊準備号に、こういうことをやりたいと思うという僕の決意文のようなのが書いてあって、出たからには、もうやめるわけにいかなくて、毎週毎週、西田さんから督促が来て書き始めたんですよ。

結構、書いていると面白くて、僕が大学をどうマネジメントしていきたいかと、思っていることをそこで述べて、みんなの意見が聞けると。返信も来ますから、皆さんの反応も見られるということで書き始めて、面白いから毎週欠かさず、確か金曜日発行だったと思います。金曜日までに書いて、西田さんの所へ届けて発行してもらうというのをやっていたんです。

そうしたら、これはなんか欠号にしたいかなと思っていて、絶対これは休まないという決心をして、結局6年間通して、それを全うしたんです。それで、毎週書くことにして。確か、その後に学長室ができた。学長室をつくったのは法人化後でしたかね。

○館長 法人化対策室がその前にあって、それから学長室になったのだと思いますが。

○牟田 そうですかね。ちょっとその辺の経緯は覚えていないんですが、学長室というのができて、そこに室長と室員が2、3人いて、「ムタ・メールマガジン」の編集関係は、そこで引き受けることになって。それまでは、僕が書いたものを西田さんがチェックして、これでいいでしょうということで出していたのを、学長室が所轄することになったんです。

それで、僕は金曜日までに原稿を書いてメール

で送ると、学長室の下田さん、この間、病院でばったり出会ったら、病院の事務長か何かになっているとかいう。当時、若手だったんですが、今はもう事務長か何かになっていて。それで金曜日に僕に届けると、彼が、この文章はちょっと変ですよとか、これは書いたらまずいですよとか、そういうのを全部チェックしてくれたんですよ。そして、その辺の修正が済むと、彼が発行して。

当初は、先ほども言われたように、僕としては学内の先生方に僕の考えを伝えたいということ、伝えた上で、いろんな反応も聞きたいということなので始めたんですよ。だから、「ムタ・メールマガジン」が届いた人は、返信すれば必ず学長室に返信が届くような仕組みになっていたんです。

でも、考えてみたら、当時、これまでも何度か議論したように、法人化に向けて、地域の大学という意識も高まってきていたんですよ。地域社会との連携ということで、前回は話した大学情報サービス室をつくったぐらいですから、そういう意味でも、地域に開かれたものでないといかんだろうと。教職員・学生だけではなくて、地域の人でも登録すれば読めるようにしようということで、インターネット上で登録できるような仕組みにしたんですよ。

それで後で聞いてみたら、学長室で統計を取って調べてみたら、半々ぐらいなんですよ。学外半分、学内半分。だから、学外の人結構興味を持って読んでいたということが分かったんです。それで学外も意識しながら書くようにしたんですけどね。

ただ、その反応というか、意見というか、これが思ったほどたくさん来なかったんですよ。それはちょっと僕としては予想外でした。もちろん来たんですが、ぼつぼつで、あまり、うわっとは来なかったんですよ。全然なかったですね。だから逆にいうと、来るとうれしくなって返事はしっかりと書いたんです。

○室員 先生が学長の仕事をする上で、返信が役に立ったということはお記憶はありますか。その

やりとりが。

○**牟田** いや、あまり印象に残ったようなものはないですね。「非常に大学の中がよく分かりました」とか、その程度のもはよく来たんですよ。時々、中には「こんな話は全然面白くない。こんなのはやめてくれ」というような意見も来ましたね。そうしたら、「すみません」と返事するしかない。

○**室員** そうというのは学長室のほうで勝手に返事はしてくれないんですか（笑）。

○**牟田** いや、そういうのは学長室の下田さんというのが、全部、僕の所へ持ってくるんですよ。それで、「先生、今日のは不愉快ですよ」とか言いながら（笑）。

ということで、これを僕は実によく楽しみました。それと同時に、これが僕にとっては非常に役に立ちましたね。ツールとして役に立ったという意味ではなくて、教育上、役に立った。僕の文章力の開発に非常に役に立ったんです。それで、僕自身の勉強になったんですね。人に分かるように文章を書くにはどうしたらいいかということ、ものすごく勉強した。6年間続けているでしょう。だから、それなりに相当に人に語り掛ける時にどう話したらいいか、どういう手順で話していけば理解してもらえるか、そういう話の進め方の手順とか、非常に勉強になりました。

人が興味を持ってくれるような話題にするためには、どういう例え話を持ち込めばいいとか、起承転結は非常に大事だということとかね。いつも僕は、起はこれだな、承はこれだな、転がこれだな、結はこれだというのは、書いた後で見て、あ、決まっているなというのはチェックしていましたね。

だから、大学運営にはもちろん役に立ったんですが、僕自身の文章力の勉強になったという意味では非常に役に立ったと思う。

○**室員** テーマの選定とかも全部先生がされていたんですか。

○**牟田** そうです。半年ぐらいたってからネタが

切れて、困ったと思って、ある時、文学部の植木先生に「もうネタはないですかね」と聞いたら、「いや、もう先生が日常思っていることを拾い上げていけばいいんですよ」と言って、彼は博学ですから、フランスのエッセーが参考になりますよと。「あれなんか日常のことを書いて、ちゃんと読めるようにしていますよ」と彼が言ってくれたので、なるほどなと思って、それを読んでみたりもしたんですけどね。

○**室員** 今は、こういうふうにとまとめた本（『ムタ・メールマガジン』学長室、平成19年5月）が出ていますが。これは、つくられて、どの範囲に配ったんですか。

○**牟田** これは下田さんが「ムタ・メールマガジンが6年分たまっているから、あれを出版したらいいですよ」と言って、「まとめましょう」と言って、彼が写真まで入れてまとめてくれたんですよ。

これは大学の費用で何百部かつくったんですね。学内あちこちに配ったんだと思いますよ。どのくらい配ったかは僕は知りません、彼が配ったので。

それで「余りました」と言って彼が10冊ぐらい持ってきてくれたんですよ。それで、年頭に学長さんと副学長さんが僕の所に来られるでしょう。そのたびにあげていたんですよ。すると、最近では4、5冊しかなくなって、残っていたから、ここに持ってきたんです。

## 第4章

### 広島大学の国立大学法人化

#### 法人化への準備—アメリカの州立大学視察—

○室員 平成13年6月に文部省が発表した「大学（国立大学）の構造改革の方針」（通称：遠山プラン）について、大学法人化の起点だという見方があります。しかし、その一方で、21世紀COEのように研究だけに特化する見方もあります。先生としては、この遠山プランは大学法人化との絡みで、一緒に重ねてご覧になりましたか。

○牟田 ありました。ええ。思い出しました。その意識が非常にあったんですよ。

それで、実は法人化といううわさは、まだ原田学長のころからあったんです。当時、僕は副学長だったんですね。それで法人化という話を聞いて、その法人化とは何だろうと、まず思ったんですよ。法人化という言葉だけが先走っていて、中身がよく分からなかったんですよ。

○室員 当時は、独立行政法人化という言い方をされていますね。

○牟田 そうです、はい。その独立行政法人とは、いったい何だろうというのが分からなくて、調べてみても、政府機関で独立行政法人化したようなものの例しかないんですよ。要するに、国立大学法人という概念は、その後できたわけで、だから、よく分からなかったんですよ。

それで、これはむしろ独立行政法人化した官立大学の例のようなものを見るほうがいいと。それは国内では見られない、だから海外で見るとかろうと。その典型的な例はアメリカの州立大学なんですよ。

アメリカの州立大学は、もともと設立したときは州政府がつくった大学でしょう。われわれでいえば、国立大学みたいなものです。州立大学をつくったときは、州がお金を出して官立の大学をつくって、安い授業料で学生たちにいい教育をしよ

うと、そういう趣旨でつくったわけでしょう。だから、まさに日本の国立大学に似ている。

ところが実情を聞いてみると、州からの予算は現在では半分ぐらいしか来ていない、残りは自力でやっているんだといううわさを耳にしたんです。それで僕は、州立大学は非常に模範的な例になるから見ておきたいと思ったんですよ。

すると、ちょうど原田先生が学長だったころに佐竹さんが、「金を出してあげるから2人で行って、カリフォルニア大学でもどこでもいいから見てください」というようなことを言ってくれたんです。

ああ、いいことをしてくれたと。僕は州立大学の実情を知りたいと思っていた、まさにそのことをやらせてくれるんだからと勇んで行ったんですよ。

原田先生がもらってきて、それで2人で。結局、僕は原田先生のドライバーのような気持ちで、レンタカーを借りて走り回りました。（注：出張期間 平成12年12月3～9日）

僕の大学院の後輩で鈴木（眞彦）教授がカリフォルニア大学のパークレー校にいたので、彼に頼んで、大学のマネジメントについて調べたいので副学長なり学長なりと合わせてほしいとメールを出したら、彼がアレンジしてくれましたね。

大学は非常に歓待してくれました。いろいろと案内してくれて、授業参観もさせてくれたんです。あれは非常に参考になりましたね。授業のやり方とか、授業評価のやり方とか、それも全部教えてくれたんです。当時、日本の国立大学から見たら、ええっという感じでしたね。あのころは授業評価なんかやっていなかったですよ。今やっている授業評価は、まさにあれが輸入されているだけなんです。そういう大学のマネジメントから、教育のやり方から、全部教えてもらって、非常に勉強になりましたね。

その時、スタンフォード大学に線形加速器という、僕の分野の世界一大きい素粒子の実験装置があるんですが、スタンフォードに僕の友人である

釜江（常好）さんが東大の教授から移っていて、そこで実験研究をやっていたんです。彼に連絡を取ったら、「どうぞ見学においでください」というので、原田先生を連れて、世界はこんなんですよ、研究というのはものすごい金をつぎ込んでやっている、だから広大も負けてはいけませんよ、というのを分かってほしいと思って、そこにも行きました。見てもらって、原田先生も喜んで帰ってくれたんです。

そういうことがあって、また話が元に戻りますが、遠山プランの中で述べられている教育、それからマネジメントに関する国立大学の改革というのは、こういうことなのではないかと感じて、独立行政法人と言っているのは、まさにアメリカの州立大学が今実行していることそのものではないかと思いはじめたんです。

それで、カリフォルニア大のバークレー校の副学長にいろいろと聞いたら、確か財務担当の副学長も来てくれたんですが、財政状況も結構洗いきらい教えてくれました。すると、まさに半分しかもらっていないんですよ。今のわれわれの言葉でいえば、運営費交付金、半分しかもらっていないんですよ。今がまさに、そんな感じになってきているじゃないですか。

半分しかもらっていないくて、では、残りはどうしているんですかと言うと、残りはこういう事業で稼いでいるとか、こういう事業でやっているとか、寄付はこのぐらいもらっていると。寄付は大きいんですよ。

まさに州立大学はそういう格好をしていたんですよ。将来、国立大学が法人化した暁には、そうなることを覚悟して、今から計画しないといけないんだなというのを痛感しまして、原田先生が「寄付、寄付」と言っているのも分かったような気がしたんですよ。

副学長の時に原田学長と行ったカリフォルニア大学バークレー校のほかに、もう一つ記憶に残る訪米がありました。それは、UMAP（アジア太平洋大学交流機構：University Mobility in

Asia and the Pacific）の企画による留学生連携プランで、教育学部の二宮さんが私と一緒にいこうと誘ってくれたものでした。実は、出掛ける直前になって二宮さんが出掛けられなくなって、結局、堀田泰司さんと僕とで行くことになったんですよ。UMAPのほうからは今村紀子さんという方が随行されました。この訪米では、ピッツバーグ大学、アラバマ大学、ハワイ大学、ランドルフ・メイコン大学という四つの大学を1週間で訪問するという強行軍でしたが、とても興味深い貴重な体験をすることができた旅でした。特に印象に残ったのは、Randolph-Macon College（ランドルフ・メイコン大学）でした。ここは、いわゆる liberal arts and sciences college と呼ばれている教養教育専門の大きな大学で、今後の日本の大学の在り方に一つのヒントを与えてくれているような気がしました。

また、ピッツバーグ大学、アラバマ大学、ハワイ大学は、共に州立大学で、その運営形態は日本で実行されようとしていた国立大学の法人化にとって、これがまた非常に参考になりました。ピッツバーグ大学とアラバマ大学とハワイ大学は、皆、州立大学でしょう。だから、カリフォルニア大学バークレー校と同じシステムなんです。それで、いろいろ聞いてみると、微妙に違うんですね。運営費交付金が7割以上出ているような大学とか、運営費交付金がものすごく少ない大学とか、いろいろあるんです。確かアラバマ大学は、かなりたくさんもらっていたのではないかな。

それからもう一つ、僕は驚いたというか感心したのは、州立大学というのは、その州の中の学生にはものすごく安い授業料なんです。それで、州の外から来る人、国外もそうですし、州の外からは倍ぐらい授業料がかかるんですよ。でも来るんですよ。やはりいい州立大学には越境してでも来るんですよ。そういうことをやっていて、その越境入学の授業料で結構潤っているんです。ああ、うまいことやるなと思って。

アラバマ大学で知り合った、日本人でアメリカ

人と結婚してアラバマ大学の教授をしている有住幸二さんという方がおられます。この人とは今でも付き合っているのですが、彼もいろいろ助けてくれて、そういういろいろな裏事情も教えてもらったんですよ。

それで、授業料に格差を設けることによって収入を増やすことができるという新事実に気が付いて、待てよ、広大も広島県の入学生は安い授業料、県外から来る人は5割増しかかってもいいのではないかと。でも、気が付いたのは、文科省の壁があるということですね（笑）。だから、あんな規制は緩和すればいいんですよ。

○館長 私立大学にあれだけ私学助成金を入れるのだったら、今回の科研みたいに入れるのだったら、国立大学だって、そういうかたちでやってもいいような感じがしますけどね。

○牟田 法人化するんだったら、自由化がかなり進むわけですから、そういう規制もある程度取っ払ってくれてもいいのではないかと思うんですけどね。

○室員 ちょっと話が元に戻るんですが、先生は副学長時代から、独立行政法人化というのは不可避なものとして捉えられていたんですか。

○牟田 ええ。もう不可避なものではないかと思って、独立行政法人というのは何かというのは非常に興味がありましたね。広大の将来にかかってくるわけですからね。だから、広大の将来のためには、ここをきちんと勉強しておかないといけないなと僕は思ったんですよ。

アメリカの州立大学では、これをエージェンシーと呼んでいましたね。僕は、独立行政法人というのは、まさに英語のagencyだろうと思ったんですよ。「州立大学もエージェンシー化したからね」というような話を彼らはしたんですよ。あ、まさに法人化なんだというのを、その時に感じて。

それで結局のところ、文科省も何やかんや言って、遠山プラン、それから法人化と次々打ち出してきて、さも文科省の独創的アイデアのように

言っているけれども、アメリカの州立大学のまねをしているんじゃないかというのは気が付いたんですが。

○室員 アメリカの視察から戻ってこられて報告をされたということだったんですが、その時の周りの反応はどういったものだったんですか。

○牟田 身近な人は、「あ、そうか」ということを言ってくれましたね。特に二宮さんなどは、当然、彼も知っていたわけですから、「ほら、そうでしょう」というような感じで、僕に全く同意してくれたんです。周りの学部長なんかの一部の人たちは、「ああ、そうなんですか」という感じで分かってくれていましたね。だからといって、俺たちも準備しなければのようなポジティブな動きはあまりなかったんですが。

○室員 原田先生自身はいかがでしたか。学長のほうの反応というのは。

○牟田 原田先生は、学長は社長みたいになるんだから面白いぞというような感じですよ。

○館長 国立大学法人化の過程では、今なんかでもそうですが、学長権限はものすごい強大になりますから、先生はどのような意識で捉えられましたか。

○牟田 いや、僕はそちらのほうはあまり意識しなかったですね。学長権限の強化というのは、法人化の一部として入っていることは、もちろんよく分かっていたけど、今までのようなやり方をして、ボトムアップばかりでやっていたら、例えば、何かちょっとしたことを変えようとしても3年ぐらいかかるじゃないですか。そんなばかことをやっていたら、世界の大学との競争に勝てないよというのはよく分かっていたんですよ。

だから、ものによってはトップダウンで、ばさっとやるようなことも必要だなというのは感じていたけど、トップダウンだけでいいかどうかというのには非常に疑問を持っていたんですよ。ボトムアップのいろいろなケースを考え考えしながらつくり上げていって、失敗が少ないという面もあるわけですから、遅くても失敗が少ないとい

うメリットもあるという点も僕は感じていましたし。トップダウンだと、下手をすると大間違いをしでかす可能性もありますからね。だから、その両方のいいところをうまく使い分けていく必要があるというのは前から思っていたんですよ。

だから、法人化というのは、学長権限が強大になるということで歓迎すべきことだとは一度も思ったことはないですね。それよりは、法人化をすることによって大学運営が自由になるという点ですね。例えば、国から予算が来て、年度末にはゼロにしなければならないと、こんなばかなことをいつまでもやってはいけないというようなこととか、文科省の規制があちこちにあって、何をやるにも事務局が文科省にお伺いを立てて、駄目と言われてぼしゃるという、そんなことばかりやっていては大学は発展しないよという感じがあった。要するに、組織マネジメントとしての法人化を僕は進めるべきだと思ったんですよ。

それで、文科省のほうから指名されて国会の予算委員会に行って、法人化の是非を論じたことがあったんですね。あれは放送されましたから聞かれたと思いますが。もう僕は学長になってしまった後ですかね。僕はまさに州立大学を見学した経験が既にありましたから、予算委員会に呼ばれて行って、やはり法人化はやるべきですという話をさせてもらったんです。結果的には、それが教職員組合に大目玉を食らうことになったんですが(笑)。

○一同 ははは(笑)。

○室員 先生の捉え方としては、本当に組織としての運営が変わると。

○牟田 組織運営のかたちを、これまでの国立大学のままで、ぬるま湯でずっと行ってはいけないと、もうそれだけでしたね。ここで変えるべきところを変えておかないと、将来に禍根を残すだろうから、僕は遠山プランの方向には賛成という立場を取ったんですよ。

### 法人化への準備開始

○室員 平成14年3月に政府が「新しい『国立大学法人』像について」を打ち出してきて、この辺から国立大学法人化に向けた動きが本格化したというのが一般的な言われ方ですが、本学の場合は、かなり早い段階から法人化に向けた準備を進めているという印象を持っています。組織で言いますと、1年前の平成13年2月1日だから、先生が学長になる直前に法人化対策室というものを発足させて準備に入っていますが、先生自身、どのようなスタンスで、この問題には取り組んでいかれたんでしょうか。

○牟田 僕は、これは非常に大事なトッププライオリティの問題だと捉えていました。当時、副学長でしたし、ある先生ともいろいろコミュニケーションを取りながら大学運営のことを議論していました。僕はどちらかというところ研究担当ですから、そちらの方面からではありましたが、今後マネジメントをどうやっていくべきか。これは当時、法人化に反対している大学もたくさんあったんですね。反対したっていいし、当時、それは今のままのほうがいいに決まっているんです。だって、黙っていても国から予算が付いて、3月までに使い切れれば良くて、足りないわけではないと。それで、どうしてもほかに建物を建てたいというのであれば、特別予算を要求して取ってほしいわけです。

今から考えれば、ある意味で、とても楽な住み良い時代だったんです。そんなのを変える気は誰もなかったし、僕も反対でした。法人化という考えが出てきた時点で、これは国立大学の私学化ではないか、そんなのに乗ってはいかんぞと。やはり大学は研究ができるからいいのであって、研究ができてこそ教育ができて、とにかく研究が全てのものを引っ張っていくんだという考えを僕は持っていたんですよ。今でも、それはまだ頭の中には残っていますが。

そういうときに法人化なんかやられたら、みんな私学化するでしょう。あんなになっては駄目だ



というのが僕の考えでしたし、ほとんどの人がそうでした。特に理学部は、それが強かったです。だって、彼らはみんな学者でしょう。文学部もそうですよね。文学部と理学部は学者で、とにかく俺たちは偉いんだ、俺たちがしっかり研究するから国がもっているんだ、だからそこにはきちんとお金を出すべきだという論理で、たいていの大学の人たちもそうでした。

特に京都大学などは大反対で、今でも僕の友人たちとか後輩たちが京大にいますが、京都大学の人たちは僕が変身したと言うんです。京都にいるところは学問大事、政府はこういう立派な大学に金を付けるべきだと言っていたくせに、広大に行ったら豹変（ひょうへん）して、「法人化賛成」とか言い出して何をやったんだというような感じで、もう何年も言われているんです。今でも言う人がいますけどね。

そういう時期で、国立大学のほとんどの人は、法人化というのを聞いたときには、第一印象は反射的に抵抗感を持ったんです。僕も全く例外なくそうでした。とはいえ、法人化が進んでしまったら何か対応策を考えておかないとまずいのではないかと。ですから、反対ではあるけれども、仮定としてなってしまったらどうするという最悪の事態は考えるべきではないかと。

とにかく法人化の時も、まさにそうでした。法人化は反対で、たぶん、ならないのではないかと少し楽観的に考えていたんですね。どうせ政府が何か言い出しても、当時、まだ国会ではすったもんだやって、反対でつぶれるということはよくありましたから、たぶんつぶれるだろうとは思っていたけれども、なってしまったらどうするかは考えないといけないと思って、最悪の事態を想定して行動したのが、先にお話したアメリカの州立大学巡りなんです。

それで調べていくと、だんだん深く調べるにつれて、これはなるぞという気がしてきたんです。これは最悪ではなくて必然かなという気ができて、法人化の3、4年前ぐらいですかね。です



写真15 法人化対策室看板上掲式  
（平成13年12月）

から、まさにこれが出たところかな。平成16年が法人化ですから、14年という2年前でしょう。このころは、まさに、なるぞという気になっていました。これが出たときに、もう政府も腹を決めたなと思って、この時は有馬先生もやる気になってしまっていたんですね。確か有馬先生は、これを出して辞めたんですかね。

○**室員** 有馬先生が文部大臣になっていたのは平成10年から11年です。

○**牟田** ああ、そうですか。でも、有馬先生が当時の総務大臣に説得されて決断したんですよ。とにかく有馬先生が決断したのは文部大臣時代なんです。ですから、今おっしゃった11年までやっていたんだとすると、その時に、もう決めたのではないですかね。それで準備期間が2年ぐらいあって、この文章が出たんです。この文章が出たときは、もうみんな諦めの気持ちになっていたんだと思います。

○**室員** 先生、先ほどアメリカの大学をずっとご覧になったということで、いわゆるアメリカの先進モデルがあって、日本がそれに向けて大学を変えていこうというイメージでお話をされているんですが、国内を見回してみた場合に、広島大学以外の大学で、先生から見て取り組みが進んでいるなという大学はありましたか。

○**牟田** 僕はなかったと思います。僕の知る限り。僕は、その後、学長になるわけですが、国大

協（国立大学協会）の会合があるじゃないですか。そういう会合で皆さんとよく話をしましたが、そういう意識を持っている人はほとんどいなかったです。

○室員 ほとんどということは何人かおられたということですか。

○牟田 そうかもしれない。でも僕は知りません。おられたかもしれませんがね。

○室員 あまり強い印象はなかったということですか。

○牟田 なかったですね。それに、アメリカの州立大学に大学提携とか何かで行ったとか、そういう話はたくさんあるんですよ。広大だって、もちろんあったんです。そういう話ではなくて、法人化を見越して調べて回ったというのは、僕は誰一人いなかったと思うんです。

○室員 日本の私立大学で参考になるようなところはありましたか。

○牟田 あったけど、そうはなりたくないと思っていました（笑）。だから、法人化をするならするで覚悟は決めていると。覚悟は決めているけれども、私立大学にはしないでくれというのが僕の考えでしたね。

○室員 ただ、私学を参考にといい意見もあったようですが。

○牟田 あったと思います。原田先生なんかはそう言っていましたね。「早稲田とか慶應の事例をよく見ておけ」というようなことは言われていたし、それから同窓会を動かしていた人たちですね。今で言うと山根木材の会長さんとか、もう亡くなったけれども渡辺文人というお寺の和尚さん、それからもう一人、何といったか、今でも工学部の同窓会のほうで出てこられますが、これらの人たちは、早稲田・慶應をモデルにしようという考えは持っていましたね。

#### 法人化の過程における反省点

○室員 分かりました。次の話に行きます。そういったかたちでいろいろと取り組みをされていた

と思うのですが、平成16年4月の大学の法人化に至る過程で、先生が特にご苦労された点というのはどこでしたか。

○牟田 僕は、それまでのところで壁に突き当たるような感じはなかったんですね。むしろ波が来て、サーフィンみたいに波に乗って、転ばずに、うまく滑っていけば何とかなるという感じで、波にもまれてぐちゃぐちゃになったような記憶はないですね。

○室員 逆に法人化になった後のほうが壁に突き当たったんですか。

○牟田 そうですね。やはり、いろいろ慣れないことがあったから、手違いもあったりして、「しまった」というようなことが2、3ありましたね。

○室員 例えば、どういった点で、そう思われたんですか。

○牟田 一つは、これは今でも後悔しているんですが、法人化後は年度計画を出さないといけな。それで、だいたい6年区切りで中期目標・中期計画を出さなければいけないでしょう。それはいいんです。もう法人化したんだからやらなければというので、中期目標・中期計画はしっかり書いて出していきました。ついては、年度ごとにも目標計画を出せと。それで年度計画を出していったんです。そこまでは良かったんですね。

ところが、年度ごとに評価をしろと。自己点検・評価をして、それを出して、文科省が検閲した上で予算規模をいろいろと変えていまいしょうと。今から思うと当然なことですよ。年度ごとに、この大学はよくやった、いやよくやっていないというので評価をしていくというやり方、それで競争心を起こさせるやり方だというので、当然、文科省が考えそうなことだと今にして思えばそうですが、その辺の仕組みが、僕も含めて、みんな分かっていなかったんです。

それで、ちょっとまずかったのは、それより5、6年前に自己点検・評価というのを始めていたでしょう。しっかりと自己点検・評価をやっ

て、それによって自分たちがどこを変えていかなければいけないかというのを見つけ出していきたいと思います。それで、厳しい自己点検・評価をやるというので、確か自己点検・評価の最初の委員長は文学部におられた藤原（健蔵）先生だったと思います。藤原先生を委員長として、確か僕は副ではなかったかな。それで自己点検・評価を一生懸命にやったんです。

僕は、あれは非常に良かったと思いますね。あの当時、自分たちの大学を点検・評価するなんて何事だ、俺たちはきちんとやっているじゃないか、小学生じゃあるまいし、そんなのを評価して、あの先生は出来が悪いだ何だとかはやるべきではないという意見は、非常に多かったです。僕もちっとそういう気はしましたが、やはり点検・評価をした上で改革を進めていかないと、大学の体質は変わらないだろうという点では、藤原先生も僕も意見が一致していました。それで一生懸命に自己点検・評価やって、たぶん全国的に見ても、国立大学の自己点検・評価の中ではトップクラスの結果を出していたと思います。

その意識が、ずっと残っていたんですね。当時、自己点検・評価委員だった皆さんもそういう意識があって、厳しく評価して、自分たちを奮起させるという気持ちでいたんです。その同じパターンを年度評価に当てはめてしまったんですね。するとどうなるかという、当然のことながら、今年度は目標は達成されていません、ここが悪いです、あそこが悪いです、だからもっと頑張りなさいという評価が出てしまう。それを送ってしまったんです。そうしたら、当然、評価は低くなりますよね。

よその大学は調子がいいから、これまでも自己点検・評価なんて、しなければいけないから仕方なく、やっつけ仕事でやっていたような所は、年度評価も「よくやりました。目標、見事に達成しました。もう120%です」のようなのを書いて出すわけです。すると、文科省はそれを見透かして、「うちはいいです」というほうを落として、

「うちは悪いです」と真面目に言ってくる大学を上げる勇気はないですよ。ね。「うちは悪いです」と言っていたら、「まあ、そこまで悪くはないでしょう」と言って少し上げても、「いいです」と言う所より上には持っていきませんよ。

そういうので非常に悪かったんです。ワースト3とかに入るぐらい悪かった。あれは非常にショックでした。その時に役員会で反省会をやりまして、われわれも考え方を完全に変えなければいけないと。やはり、これは自己点検・評価ではないんだと。文科省に評価されるための資料づくりなんだと。だから、よくやった者は「よくやった」と言うべきだし、本当に悪かった部分は「ここは反省します」と書くべきで、そういう書き方に変えましょうということで、それは自己点検・評価委員会がやっていた仕事を役員会に持ってきたんです。

ところが、時すでに遅しだった。平成16年度に法人化して、17年度の初めに年度評価が出るわけでしょう。そこで気が付くわけです。そして、次の年の年度評価のときに頑張るべくしていいこと。ただ、まだ、その良くする方法が十分分かっていないですよ。ですから、前の年度のを引きずってしまうわけで、ここでは改善されない。3年目になって、やっとどうやるべきかがはっきりして、そこで立ち直ったという感じで、結局、年度評価は最初の3年ぐらいは非常に悪かったんです。あれは、こうすれば良かったという僕の反省事項の中の最大の一つです。

○**室員** そうですね。新聞記事でもそのような書き方だったので。

あと、ほかにどういった点がありますか。

○**牟田** あとは、そんなに大きな反省点はないんだけど。

要するに、第2点はトップダウンをどう活用するかという問題なんです。法人化前はボトムアップでやってきたでしょう。それこそ、ちょっとした変更を加えようとしても、まず各学部を下ろして、各学部の教授会が数カ月議論をして評議会に

上げてきて、結果的に反対とかね。それで進まない、そういうことばかりやってきていたわけです。

ですから、例えばの話ですが、大学の中のことを地域の皆さんはあまりよく知らないから、大学の中を見てもらうように、地域の皆さんのためのキャンパスガイドみたいな、キャンパスツアーのようなのをやったらどうですかと発案したとしないですか。そうすると、こういうのを決めるのに、だいたい3年はかかりましたね。

ところが法人化後には、あれは確か大学情報(サービス)室の匹田(篤)さんが提案したので、「やりましょう」と言って評議会にかけて、反対がなかったらやりますよと言って、もう1カ月もしないでできたんです。そういうツアーをやるための人的措置とか、いろいろな受け入れ機関の交渉とか、そういうのを匹田さんたちが一生懸命にやって、1カ月ぐらいでやってしまったんです。

ですから、トップダウンは、これはいいなと僕は感じたんです。それで、大学は非常にスピーディーに変われるようになって、そういう点では良かったと思ったんですが、実はやっていくうちにトップダウンだけで済まないということがたくさん出てきたんです。

例えば、教養教育の改革のようなのも、ワーキンググループや何かで議論をさせて、それを集約して学長の所へ持って来て、いろいろ意見を言いながらやりとりをして、ある程度、基本的なものを決める。そして、これでいきますよと言って各学部で流すというやり方、トップダウンでやっていた。

しかし考えてみたら、やはりそういうものをするときは、それを実際にやる部署が、各学部が納得していないといけないんです。納得していないのに、「決まった、はい、やれ」というのは、どこかの工場ならいいですよ。どこかの工場なら、職員たちは、社長から命令が下りた、じゃあ、この製品のつくり方を、デザインをこう変えましょうということでは一生懸命にデザインを変える。そ

れでいいでしょう。

しかし、大学の場合はそうではないんですよ。会社に例えて言えば、社長が教育という製品をどうするかというのを上のほうで決めて、「教育という製品をこういうかたちで出します。だから皆さん、この製品をつくってください」と言うわけでしょう。ところが、その製品を製造販売するのは各教授なんです。教授・准教授・助教なんです。彼らは人間でしょう。物ではないんです。教育という製品をどうつくるかというのは彼らの能力にかかっているわけです。それを、学長の所で大きくりで決めてしまって、文学部であろうが、法学部であろうが、医学部であろうが同じかたちで出して、「おまえら、やれ」とやってもうまくいくわけではないんです。

まさにそういう点で、文学部などはすごく反対しました。その時、僕は「分かってない」と思ったけど、今にして思うと、僕が彼らだったら反対するだろうなと。もう少しコミュニケーションがあったほうが良かったと。そして、彼らの納得のいくまで議論してやってもらい、学長はこう考えているのか、分かった、俺たちもこの点は変えてあげましょう、でも、ここは譲れないよという議論があるべきだったんです。

それで僕は、単なるトップダウンというのは、小さな会社ならいいけど、そう簡単なものではないと思い始めた。これが第2の反省点です。当時は、そこまで気が付かなかったんですよ。

その後、マツダの社外取締役になったでしょう。それで、ああ、そうかと分かりました。ああいう大企業になると、まさにそれをやっているんです。どうしているかという、トップからダウンではないんです。ひとまずトップとミドルの間のやりとりがあって、ミドルからダウンしている。ミドルからダウンするとき、現場とやりとりをしているんです。これが重要なんですよ。それで僕は、マツダなんかでやっている、トヨタだっただけだっけとそうだと思うんですが、それをミドルダウンマネジメントと呼んでいるんで

す。

このことに僕が広大にいたところに気付いていたから、絶対にやったなと思いますね。ミドルというのは学部長クラスです。彼らと、もっと接しておくべきだった。法人化以後、学部長は、なり手がなくなったじゃないですか。あれは、それがあったんですよ。要するに、彼らがミドルなのに、彼らの働く場が全然なくなった。そこをうまく利用できなかった。ですから、あの時あれをやっていけばなんと、今だったら、きちんとやるのになと思うんですが。

○室員 学長として、そこまで時間を割く余裕はあるのですか。

○牟田 いえいえ。学部長たちとやりとりするぐらい、そんな大変なことではないですよ。評議会ではないですから。学部長を集めて、「これからこういうふうにやりたいんだ。どう思う？」と言えば、彼らも「ちょっと研究しましょう」と言うので、「あんまり時間かけないでくれよ」と言って、それで学部長たちで話し合っただけで戻ってくるでしょう。それで、また、こうすると。それを学部長との間で2、3カ月やればいいんです。

そうしたら学部長は、学部のことは彼らの責任ですから、しっかり学部の人たちに、学長の意向を反映させながら、でも俺たちの学部は独自にこういう点を盛り込んでやっていこうというのでやってくれると思うんです。それは、まさにマツダがそうやっているんです。それができていなかった。あのころ、学部長たちはやるのがなかったんですね。

### 事務局の改革について（1）

○館長 先生がその改革の中でグループリーダー制というのを入れますよね。要するに、いわゆる事務局というものをある程度解体して、室にして、グループリーダーは、先生が言うミドルというかたちで、現場でもあるんですが、それを学長と直結させたというかたちで事務局改革は進んだと。

○牟田 これは法人化の時の一つのいい点ですが、メリットは事務局が非常に生き生きしたということです。それまでは、事務局長の下に課長何とかかんとかと、だあっていて、息もつけないような状態でした。その下のほうの人は何も自由にできなかった。

ところが、法人化後、そこが緩くなったんですね。そして下のほうの人が「これはこうしたらどうですか」というのが、ずっと上に上がるんですね。あのころの若い人たちは生き生きしていましたよ。

僕は、この間、たまたま入学式の時に孫を連れて運動公園の辺りを歩いていたら、ばったり当時若手だった女子職員の人に出会って、「いや、お孫さんですか」とか何か話をしていたら、「先生、あのころ良かったね」とか言うんですよ。

それで、「ああ、そうなの？」と。「だって、今は法人化して何年もたったから、もっと良くなっているんじゃないの？」と言うと、「いや、それがそうでもないんですよ」というようなことを言うから、ちょっとびっくりしたんですが。

○館長 あの時、学長室なんて非常に雰囲気良かったですよ、先生。

○牟田 ああ、良すぎて評判も悪かったんですよ。誰でもかれでも学長室に入り込む。勝手に入り込んで、学長にごまをすって金をもらってるんじゃないかとか言って、そういう評判もあったんです。僕は時々聞いて知っているんですが。そんなことは全然なかったんですけどね。

あのころって本当に学長自身も楽しかったですよ。法人化はいいなと思ったんです（笑）。学長室の人たちも生き生きしていて、それこそ、この間話したメールマガジンを検閲してくれた下田さんですか、下田さんも生き生きとしていて、要するに下田さんが学長を使っているという感じなんですよね。それで書かせているという感じで。でも、僕のほうも楽しくて、彼から怒られると、「ああ、そうか。じゃあ書き直すよ」という感じでやっていて、本当に上下関係が全然感じられな

い。

○館長 事務方にとっては良かったと思いますね。風通しがいい。

○牟田 あのころはそう思いましたよ。ただ、事務局長はどちらかという不満があったかもしれない(笑)。

○室員 今、事務組織のほうの話に及んだんですが、広島大学ぐらいですよ、「課」ではなくて「グループ」なんていう言い方をしているのは。

○牟田 そうなんですかね。

○館長 グループリーダー制は広大だけです。

○牟田 そうですか。ほかの大学は、まだ課とか係とかやっているんですか。

○館長 いや、ほとんどは事務局制です。

○牟田 あ、昔どおりの？

○館長 はい。事実上の事務局制が残っています。今、グループリーダー制を取っているのは広大だけです。

ところが、広大はグループリーダー制を取っているのに、今回、部長をつくったんですよ。だから、グループリーダー制の良さ。

○牟田 だんだんと戻りつつあるんですね。

○館長 戻りつつある。ただ、戻りつつあるんですが、事務局体制にはなっていないので。ですから今、監事などは事務局体制に戻せという意見は大きいです。

○牟田 それに、事務局からも上がってれば理事になれるでしょう？ 今、まだ、そこまでは行ってない？

○室員 副理事？

○牟田 あ、副理事はなっていますね。

○館長 はい。広大では、理事までになった人は一人もいません。理事になるのは事務局長だけです。正直言いますと、職員の人たちは、ポストとしては部長が上がりポスト、あるいは支援室長とかってというのが上がりポスト。昔から、ほとんど変わりがないですね。理事の上がりをしてあげればいいのですが。

○牟田 でも昔は、地元の職員の人の上がり学

部事務長だったんです。

それで、部長・課長は全部文科省から来ていたんですよ。

○館長 そうそう。それは変わりました。

○牟田 それは変わったんですよ。だから部長・課長までは行けるようになったわけね。

○館長 はい。ただ、他大学では、京都大学でも理事までなっています。下から上がった岸本(佳典)さんという人がなりました。ですから、広島大学がそういうかたちにならないのは、ちょっと残念なような気がします。

○牟田 そうですね。広大が先陣を切ってそれをやるべきで。

#### 執行部の規模について

○牟田 それから思い出したけど、これは後悔ではないんですが、ちょっと批判を受けた点。法人化直後に、マネジメント体制として、大学によって理事の数は制限がついたんですね。それで広大は幸いなことに、理事は7人枠をもらったんです。確か東大もそうでしょう？七帝大と広大と筑波大ぐらいですかね。理事の枠が7人で、ほかは5人とか3人とかだった。

しかし、これは理事を7人採れということではなく、7人まで採っていいよという枠だったんです。ところが、僕も含めて、みんな勘違いしていて、7人採れということだと思って理事を7人つくった。それで、理事イコール副学長というので、理事・副学長というのを7人立てた。これは、その前の国立大学時代の人たちから見ると異様に見えたんです。

○館長 そうですね、副学長が増えましたから。

○牟田 何をやっているんだと、副学長を7人もつくって学長は居眠りしているのかのようなことを随分言われました。それで、その後、理事ではない副学長も何人かつくったんですよ。学長補佐もつくったし。というので、頭でっかちだということを随分批判されましたが、最近、名簿を見たら、もっと増えているじゃないですか。

○館長 先生が批判された時は29名です。現在60名です。

○牟田 だから、なぜ僕ばかりいじめるんだと（笑）。

○館長 今、60名もいますので、実際には完全に頭でっかちですね。ですから、適正規模というのがあると思いますし、やはり先生に対する批判というのは当たらなかったと思います。

○牟田 僕は7名枠全部使ってしまったというのは無知だったというので反省しますが、それが悪かったとは思っていないんですよ。

やはり要るんですよ。ただ、60名はちょっと多すぎないですかね。

○館長 多すぎますね。

それで先生がおっしゃった、やはり違和感がみんなあったのは副学長の数ですよ。

○牟田 うん、そう。

○館長 そこにおける選任の仕方というのも、当然、先生なりにご苦労があったと思うのですが。ですから、そのことで、やはり批判が出たということなのかもしれません。

○牟田 事実、国立大学時代は副学長を2人立てていいというのが。それも法人化の5、6年前からですよ。

○館長 そうです。

○牟田 だから原田先生のころですよ。あのころに副学長を2人立てていいというのが出てきて、今から思うと、これは法人化の練習だったんですね。

法人化の練習として2人立てていた。法人化したら7人まで採っていいということになったので、みんな「何、言ってるんだ」と言って批判したんです。2人が7人になるというのは大きいですから、なぜ増やすんだと、学長は何を考えているんだということになったのですが。

あの時は僕も、確かに7名というのは給料はどうするのかなとは思ったんですが、それを特に外野の人から、なんであんなに増やすんだのようなことを言われたのは、ちょっと意外でした。

○館長 まだ法人化ということに関して理解がなかったのですね。

○牟田 ええ。何の法人化かというのは、ほとんど分かっていなかったんですよ。

それから第3の反省点は、法人化というのはどういうことかという広報ですね。周りの皆さんへの広報をもっとやるべきだったというのは感じました。もっとも、キャンパスガイドをやって、メールマガジンを開放したりして広報には努めたんですが、ちょっと足りなかったなという気がします。

## 事務局の改革について（2）

○室員 事務局の改組の話と法人化というのは先生はどういうふうに関連づけてお考えだったんですか。法人化するために事務局もやり替えないといけない。そのために今のグループ制を入れたということなんでしょうか。それとも、もともと事務局をグループ制にするというのがあって、後から法人化がかぶさってきたかたちなのでしょうか。

○牟田 いやいや、それは最初に言われたほうです。事務局をどう変えるかというアイデアなどは実は何もなかったんです。変えなければならないとは思っていたんですよ。でも、どうすればいいかというアイデアは全くなかったんです。

それで法人化がやってきて、法人化というのは教員とか学生とかそういう方向の改革ばかり考えていたけれども、よく考えてみたらマネジメントの改革そのものではないかと。ですから、これは事務局を変えざるを得ないですよ。ということで、法人化が押し寄せてきた結果として、事務局はそれに合わせて変えないといけないなという考えが浮かんだのであって、事務局改革が先にあって法人化に乗せてやったというのではないですよ。

○室員 その事務局の改革にあたっては、どこか手本になるようなところはあったんですか。

○牟田 それはやはりアメリカですよ。州立大学

ですよ。

○**室員** グループ制に関する説明資料などを見てみると、民間企業をまねて、こういうグループ制をしたんだという書き方になっているんですよ。

○**牟田** ああ、それは一つありますね。ただ、僕らは民間企業の中に入ったことはないですから。特に大企業のね。それはマツダの社外取締役を最初にやっていたら、絶対それに気が付いていたと思うんですが、逆でしたからね。

実はマツダの社外監査役の話は前にあったんですよ。僕の学長現職時代にあったんです。当時、企業の社外監査役という制度の中でどうするかとマツダは対応を迫られたわけですね。マツダの常勤の監査役の人がやって来て、学長にこういう仕事をやってほしいというのを言われたんです。僕はあの時、それはマネジメントの勉強にもなるからやらせてもらいたいなと個人的には思って、「やらせてください」と言いそうになったけど、待てよと。文科省がどう言うか分かりませんから、「ちょっと検討させてください」と言って、事務局長に言って文科省に問い合わせたんです。

それは法人化した後でしたから、できると僕は思っていたんですよ。ところが、「文科省としては許可する、しないの問題ではないから、先生がやろうと思われればやることを私たちは止めることはできません。だけど、国立大学全体を見て前例がありません」と言ってきた。

それで事務局長と「どうしたもんかね」と話をしていたら、「いや、これはやるなということだと思いますよ」と。

それでその時、僕自身も文科省の担当課長と話をしたんです。「どうして駄目なんでしょうね」と言ったら、「いや、駄目とは言ってません」と(笑)。それで、「やっちゃったらどうなんでしょう」と言ったら、「うーん。ちょっと自分も保証はできないので、先生がマツダに対して断りにくいんだったら、文科省としての意見書のようなを出してもいいですよ」と。

僕も、それはマツダからオファーを受けていて、「嫌です」と言ったことにはしたくないでしょう。だから、本当を言うと困っていたんです。それを文科省の課長もいち早く察したんです。これは、まさに付度ですよ(笑)。

それで「私のほうから事情を書いたものを送りましょうか」と言って。だから、どう書いてあったかは僕は知りません。それが、マツダの常勤監査役の所に届いたんです。それで話はなくなったんです。

あの時、僕はやらせてもらっていたら、広大の運営も、もっとうまくやったと思います。あれは随分、勉強になったと思いますよ。

○**館長** そういう意味では本当に残念でしたね。

○**牟田** ええ。後悔というより残念ですね。

#### 長期ビジョンと中期目標・中期計画の関係について

○**室員** 平成15年1月に広島大学の長期ビジョン、同3月には広島大学の国際化戦略を決定されています。これは結局、法人化とどういう関係にあるものなんでしょうか。

○**牟田** これは、ものすごく関係がありますね。法人化した後、大学は自主的運営を任されるわけでしょう。これまでは文科省が主体で、文科省の指令に従って国立大学は動いてきたという仕組みだったのが、この法人化というのは大学単位で法人化しましたから、大学の学長がいわゆる社長なわけで、大学の運営は社長に任されたわけですね。

ですから、まずビジョンをしっかり持たないといけない。そのビジョンに従って将来構想を立てていかないといけない。それをやろうじゃないかという気になったのは、まさに法人化だからこそなんですよ。それで、これをつくろうじゃないかというので、役員会で随分すったもんだ議論して、つくっていった。

それで一方では、国際担当副学長は二宮さん。これは熱心な人で、国際化に力を注いだ人で、彼



のおかげで広大の国際化が非常に進んだんです。それと、もう一つは国際的評価が高まった。あれは僕は二宮さんがかなり貢献していたと思います。

○館長 天城（勲）さんという元文部事務次官がいらっしかったですね。私は文部次官のインタビューも取っていたのですが、牟田さんの時の国際化というのは、本当に彼が動いたというのは聞いていましたので。そういう意味では、先生は人を見る目があるなと思って見ていたのですが。

○牟田 いや、僕は人を見る目というより、この人はこの点ではできるというのが分かるというか、あったんですよ。だから、二宮さんはこの点で優れている、だから、そこで使おうではないかというのは、よく分かったんですよ。では、平和だったら西谷（元）さんか、とかいうのは僕は的確に判断できていたと思うんです。

○室員 もう少しお伺いしたいんですが、結局、その翌年、中期目標・中期計画をつくっていますよね。1年間前倒しでつくられたというのは、どういった意味があるんでしょうか。事務的な感覚からいうと、また作り直さなければいけないというので大変だなと思ってしまうんですが。

○牟田 いや。だけど文科省に言われて中期計画・中期目標、まあ形式上は中期目標は大学がつくるものになっているんですよ。あ、そうじゃない。中期目標・中期計画は文科大臣が下ろすことになっているんですよ。だけど、実際は各大学がつくって上げて、それを下ろしてきているんです。

そういう格好だから、要するに先ほどの質問に答えると、中期計画・中期目標というのは文科省がつくるものでしょう。われわれの自主的なビジョンではない。だから、われわれはわれわれのビジョンの下に動いていきましょう、それは文科省から下りてきた中期目標に対しては、すり合わせをしながら進めましょうと。ただ、われわれは自分のビジョンを持っているんだよと。それで、広大はこうあるべきだという将来構想もあるんだ

よと。それは文科省から下りてきた中期目標とすり合わせながら進めますよというつもりだったんです。

だから、その中期目標が下りてくるのを待っていて、それで言われるとおりにやりますよというのではなく、われわれの自主的な行動として、そういうことを推し進めていきたいという意思が、僕はみんなあったと思いますけどね。少なくとも、僕自身はそう思っていたんですよ。

○室員 だから中期目標・中期計画とすり合わせはするけれども、それとは別に、きちんと意思表示をするために、こういうビジョンが必要なんだということなんですね。

○牟田 ええ。広大のビジョンはこうですよというのがあって、それに合わせて中期目標をつくっていきます。どっちみち中期目標は文科省がつくるものだしいいながら、実は、われわれがつくって上げるものですから、われわれのビジョンに沿って、それをつくっていけばいいわけですよ。だから全然、お互いに矛盾はしないわけです。

○室員 かねてから、なぜ中期目標・中期計画があるのに、別に長期ビジョンがあるのかが分からなかったんです。そういう位置付けなんですね。

○牟田 法人化を契機に心を新たにしましょうというようなつもりだったと思います。

○館長 それから、やはり先生、中期ビジョンというのは大学にはなじみがないスパンですよ。5、6年とかっていう。

○牟田 そうなんですよ。長期ビジョン、長期ではないんですよ。あの時、僕も文科省に対して質問したんですよ。なぜ長期でなくて中期なんですかと。そうしたら、結構もごもごして、よく分からなかったんですよ。

○館長 そうなんですよ。例えば企業でいくと、5年ともなれば長期ビジョンになるんです。1、2年というのが中期ビジョンで。大学は、なぜ6年なんだろうと。大学なんていうのは、そう大きく変容することができないのだから、長期ビジョンがあったほうがいいのではないかというのが

あって、6年というのに何の根拠もないんですよ。

それをビジョンはビジョンでやる、中期目標・中期計画はするのだけど、日本は計画経済ではないですからね。そういう状況の中で、いわゆる何に目標がというのがないと、先生がおっしゃったように長期ビジョンがないというのは、僕は正しかったのだと思います。

○**牟田** それで思い出しました。「中期」では駄目だと僕は思ったんですよ。だから「長期」だということで、もっともっと先を見ているよという意識を出したかったんですね。広大というのは遠い将来においてはこうあるんだと。世界トップレベルの特色ある総合研究大学になっているんだよ、それに向かう途中なんだという意識を持ちたかったんですよ。

○**室員** このころの長期ビジョンとか、あるいは中期目標・中期計画というのは、今と様相が違ってまして、全然数値が入っていないんですよ。先生がこの長期ビジョンを立てる段階で、数値目標を入れるといった意見はなかったんですか。

○**牟田** それは、長期ビジョンを立てる段階では、まだ未来に夢を抱いて、その夢に向かって進みましょうという段階ですから、そんなものを数字で表すのはおこがましいという考えがあったんです。数字で表すのは目の前の目標であって、遠い遠い将来の夢を数字でなんか表せるわけがないじゃないかと、そういう意識があったと思います。

○**館長** しかし、その時に先生、「世界トップ100」と言っておけば90のあれになったんですから良かったのかもしれませんが（笑）。

○**牟田** ほんとですよ。本当に一瞬でしたが、97位か何かになったんですよ。

○**館長** ええ。ですから、「1回達成したんだ」と言えたかもしれませんね。

○**牟田** 僕がほらを吹いて達成していないのが、もう一つあるんですよ。

○**館長** ノーベル賞ですね（笑）。

○**牟田** 言った時は本気だったんですよ。僕が任期中ぐらいには1人ぐらい出てほしいと、下手をすれば俺が取るぞぐらいの気持ちはあったんですが、残念ながら、あれだけはいまだに達成できないですね。

○**館長** 先生がおっしゃったように、ノーベル賞は確かに今から考えるとほら話になってしまったかもしれませんが。

でも、先生がなられた時に、この人はノーベル賞を取るのではないかと思っていた人がいらっしゃいますか。

○**牟田** いないわけではなかったですね。ちょっとぎりぎりなところもあったけど。例えば、集積化システム（研究センター）の廣瀬（全孝）さん。チームとしてすごい業績を上げていたから、あそこはひょっとしたら取るかもしれないと。

当時、日本の半導体の勃興期でしょう。そういう時というのは学術的な面でも評価されるんですよ。それで取るかなと思いましたね。

それから、あとはどういう分野ですかね。ちょっと今は思い出せないけど、2、3、彼らは取るのではないかというのはありましたね。

### 国立大学法人化へ向けた逡巡

○**室員** 法人化に対する反対論が叫ばれる中、先生は法人化に前向きだったのですね。

○**牟田** いや、法人化というメニューは迷いましたよ。当初は法人化については随分悩んだし、そういう動きが始まったのは僕が副学長のころでしたから、心配しました。要するに、国立大学を私学化するのではないかという気がしたものですから、私学のようになったら大変だぞと。私学と対等に戦っていかないといけないでしょう。それは大変だから困ったぞと思って、当初、僕は反対だったんですよ。

でも、待てよと。ただ、感覚的に反対というだけでは説得力がないですからね。ですから、実際、世界中にそういう事例があったら、その事例

を見て、いいかどうかを判断して、それでやる、やらないは決めようじゃないかと思って、前にも話しましたが、副学長時代にアメリカの州立大学を回ったんです。

それから、当時ちょうどヨーロッパでINU（International Network of Universities：国際大学ネットワーク）という仕組みをやっていて、これは世界中の10大学ぐらいでやっていたんです。あの話は二宮（皓）さんが持ってきたんですよ。当時、二宮さんは特に役職に就いていなかったのですが、彼が副学長の僕の所に持ってきて、「これをやりましょうよ」と。「では、どうやって原田（康夫）先生を説得するかな」と言って、二宮さんと二人で原田先生の所に行って、「INUという仕組みがあって、これは非常に面白い仕組みだから参加しましょう」と。「今度、INUの会長が来るから、その時に調印する方向で考えましょう」と。

そうすると、原田先生は、最初は躊躇（ちゅうちょ）しておられたみたいで、「うーん」とか言っていたけど、「それでは期限を切ってやりましょう。今後5年間入る。5年たって成果がないようだったらやめるといのでどうですか」と言うと、「うん。それならいいかな」と。それで、原田先生も、大喜びではなかったけれども乗ってくれて、その会長さんが来た時に調印式をやったんですね。

あのINUも結構、僕は個人的には役に立ちました。あれで世界中の大学の、全部ではないけど、たったの10ですが、その人たちの考え方を聞いたんです。

一番強烈だったのはドイツの学長さんでしたね。ドイツの学長さんは、「日本で法人化をやるとか、今、言っているだろう。そんなものはやっちゃ駄目だよ。ドイツでも似たことをやっていて、ひどい目に遭っているんだからやめなさい。あなたは頑張るべきだ」と言うんですよ。そうかと思ってね。要するに、やはりドイツで法人化をやって、私学のやり方を取り入れているわけで

す。予算は政府からいくら来るけれども、残りは自分で収入をあげなさいと。「あれは大変だぞ。そんなことをやっていたら研究なんかできなくなるぞ」と、この人は言うんです。

それからオーストラリアの学長さんは、もうやっていたんですね。もともとがそういう仕組みで、アメリカの州立大学と同じようなやり方で、「いや、あれは結構いいですよ」というような言い方をしていました。

一方、僕が州立大学をずっと回ってきて感じたのは、できなくはないなと。大変だけど、できなくはないと感じたんですよ。しかし、日本の国立大学の学長さんは、大部分の人が反対一色でしたね。

そんな時、文科省のある親しくしていた課長さんがいまして、高等教育局の人ですが、彼といろいろ話していたんです。「僕は法人化について、海外の様子もいろいろ勉強して、今ではやるべきか、やるべきではないか、半々なんですね」と言うと、彼も「実は全くそうなんですよ」と言うんです。「しかし、もう政府の方針としては、これでいくということになっていますよ。だから、これで反対と頑張り通しても何の得にもなりませんよ。自分も大賛成だからやってくださいというわけではないけど、やったほうが得ですよ」と、この人は言ったんですよ。

ちょうどそのころ、文部大臣に有馬（朗人）先生がなったんです。有馬先生は僕の恩師ですから、どうするかと思って見ていたら、彼は当時の総務大臣に呼ばれて怒声を浴びせられたらしいですね。「文科省は何をやっているんだ。これは、やらなきゃ駄目だ」という感じで言われたらしいですよ。それで有馬先生も悩みに悩んだと。僕は直接聞いたことがありますから。

それで有馬先生も、もうこれはやるしかないなと。世界の大勢から見て、国立大学のままでずっといって、99の国立大学に全部予算をあげるといいう仕組みをいつまで続けられるか、やはり政府の一員になってみるとよく分かると。実際、そう

だと思います。今でも国立大学に全予算をあげるというやり方をしていたら、たぶん破綻していると思いますね。国家予算だって、もう破綻していますからね。ですから、法人化の方向は世界の趨勢（すうせい）で、やるしかないなということを有馬先生も感じていたみたいですね。

ちょうどそのころ、政府の予算委員会で、このことが議論されることになり、国立大学の法人化を進めるかどうかと。僕は、たぶんこれは、先ほど話した高等教育局の課長さんが言ったんだと思うんです。この予算委員会に、どちらかというとな法人化賛成派の学長を誰か引っ張ってくる、誰がいいんだと、たぶん彼が言ったと思う。だって、僕が呼ばれる理由が全然なかったですからね。それで僕が名指しされて、予算委員会（注：平成15年5月17日、衆議院文部科学委員会）に参考人として呼ばれたんです。

そして、もう一人、反対派の人を呼んでいるんですね。

それで、僕はアメリカの州立大学をつぶさに見てきた事実とか、INUの人たちの意見とか、そういうものを参考にしながら、やりようによってはまずいこともあるかもしれないし、やりようによってはいいかもしれないから慎重に進めるべきではあるけど、方向性としては法人化という方向、しかも私立大学とは区別した国立大学法人という格好でと。だから、国からの予算は一定枠出していたで国立大学というものは存続すべきだと。しかし、その予算の一部を自主的に賄いなさいという方式、そういう方向性ならやったほうがいいのではないかと思うと、僕は予算委員会で言ったんです。それで、たぶんかなり政府側を勇気付けてしまったのではないかと思います。

鹿児島大の先生は反対論だったですね。それで終わって、二人とも出てきて、知り合いだから、「やあやあ」という感じであいさつをしたんですけど、鹿児島大学の学長さんの周りにはたくさん人がいて、僕はかなり白い目で見られました（笑）。

でも、あの時は僕としては、ある種一つの大きな決断でしたね。まず、そんなところに呼ばれてしまったということが大きな転機だったけれども、呼ばれて、どちらの見解を出していくかというのは随分悩んだんです。

○館長 働きかけとかはなかったのですか。こういうふうに言ってくれというような。

○牟田 全くなかったとは言えないですね。その前に課長と会ったんです。それで、どういう話をされますかのようなことを聞かれて、僕は、こうこうだと言ったら、彼は納得していましたね。だから心配はしていたんですよ（笑）。僕が出ていって「反対」とか言ったら、もう、おじゃんですからね（笑）。

○室員 早い段階から先生の腹は固まっていたのかと私は勝手に思っていたんですが、今日の話だと直前まで悩まれたんですか。

○牟田 ええ、悩んでいましたね。3年前まで悩んでいました。それで、そういう予算委員会があったり、国大協の議論があったり、どんどんやっていくうちに、これはもうやるしかないぞと。やるなら、トップを切ってやらないと。いつまでも、ぐずぐず「反対、反対」と言っていたら、結局マイナスにしかならないんです。だから、もう腹を決めたら「広大はトップでやります」と言っただけ。結構、文科省側にとっての受けは良かったんですよ。それで、その後、いろいろな案を持っていっても、するするといきましたからね。

○室員 例えば、何を持っていったときにうまくいったんですか。

○牟田 例えば、天文台とかね。もうあれはすいすいですよ。それから、放射光がまだぐずぐずしていましたが、あれも当然ですよというような感じで。ただ、僕は箱物をつくりはしなかったから、あまりできなかったんですけどね。もっと箱物を持っていっておけば良かったかなと、今に思いますが。

ただ、僕の前原先生が箱物をみんなつくっ

てしまったでしょう。だから、僕はもうつくるところがないなと思って。少し努力したのは病院ですね。霞（かすみ）キャンパスの再開発は随分努力して。やはり霞では、臨床系の人が強いでしょう。看護師さんとかが強い。そうすると、原医研（原爆放射線医科学研究所）なんていうのは、あってもなくてもいいものという感じなんです。それで、彼らの再開発計画を見たら、順番の1位が、まず臨床の病院なんです。病院が移転して今のものができる。そして、いろいろとやって移った跡の古い建物に原医研は来いという話で、これはかわいそうではないかと思ったんですよ。

原医研というのは全国で広大にしかない、あれは広大の宝物ですよ。それで、原医研を第1位に変えたんです。今でも原医研の建物はきちんと建っているでしょう。原医研には新しいビルを建てる、それを最初にやる。そして、原医研が移った跡を壊して、病院を建てる。その計画のほうが論理的に考えてもスムーズではないですかと。

だって、原医研の所を残しておいて、病院を建てて、後で壊したら、あそこは使いものにならないですよ。ですから、順番からいっても当然でしょうと、霞キャンパスの委員会があって、僕はそこに出掛けて行って言ったんです。そして、そういうふうに来てくれたんです。だから、僕はあれは結果的には良かったと思っているんですけどね。

ただ原医研も、今のはスペース的に少し足りないんですよ。だから、うんと大きくしてあげれば良かったなと思ったんですが、あれが限界でした。

○館長 先生が考えられたのは非常に僕は正しいと思います。

○牟田 いや、原医研は僕は大事だと思います。その結果として、21世紀COEは原医研中心で取れたじゃないですか。やはり全国的に見ても原医研は注目されている研究所なんですよ。

○館長 全体の中で見たときという感覚と、広

島の見方は相当違いがありますね。

○牟田 ええ、違います。それこそ霞キャンパスで話し合うところなるという話と、大学全体から見てこうなるということ、全国的に見てこうなるというのは全然違うんですよ。

○館長 それと同じように、国立大学法人化も、やはり先生の視野は全体というかたち。

○牟田 ええ、そうですね。もちろん広大の利益は最優先しましたが、広大の利益と、わが国全体としての大学の利益と、両方をてんびんにかけてときに、どちらが大事かと考えるぎりぎりのときには、広大の利益を少し譲っても、全体の利益に貢献しましょうと。その考え方のほうが、僕はいと思ったんですよ。

あくまで広大の利益で頑張り通す、まあ言えば、ほかの国立大の先生方はほとんどがそうだったんですよ。うちは困るという話なんです。僕などは、17年もお世話になった京都大学では、今、悪者になっていますから（笑）。

○室員 なぜですか。

○牟田 広大の学長が予算委員会であんなばかかなことを言ったから、国立大学は法人化したじゃないか、そのあおりを食らってひどい目に遭っていると。昔は研究だけやっていたら良かった。今は教育のためにいろいろとやらんならんし、金集めまでやらんならんと。とんでもない話だ、昔の国立大学に戻せ、というのが、京都の僕が知っている人たちの意見ですよ。この間も僕は怒られましたからね（笑）。

それは、やはり京大だから言えるんですよ。京大は、国立大学のころは、やはり研究のできる日本でトップの大学じゃないですか。京都大学ほどの立派なものをいじくり回して駄目にしたじゃないかと、彼らは思っていますよ。

○館長 東大、京大は特にそういう意識が強いですよ。

○牟田 ええ。東大は立ち回りがうまいですから、法人化でも何でも、ああ、いいよ、俺たちは何をやっても日本一なんだからというので、うま

くやっていったわけですよ。京大などは学者の集まりですから、学者として今まですごく良かった状態が一番いいと思っているんです。それは、きっとそのとおりでしょう。

やはり京大の人たちは基本的にはみんな、法人化は失敗だったと思っていますよ。昔に戻りたいと。それは内部から見ればそうだと思います。僕らだって、広大も昔に戻ったらいいなと思う。予算がどかんときて、3月末に使い切るのを必死でやっていた。いや、本当に古き良き時代ですよ。でも、それが国全体の視野から見て続けられるかということですよ。そこまで考えたら、やはり協力するというか、時流に合ったやり方をするしかなかったんだと僕は思っているんです。

○**室員** 少しさかのぼってお伺いしたいんですが、最初は迷っていたと。腹を決めてから、広大がトップを切るようなかたちで頑張って進めたというお話がありましたが、先生の中で腹が決まったのはどのタイミングですか。

○**牟田** たぶん、人のせいにしては何ですが、有馬先生が文部大臣になったころではないかと思えます。なったころというより、なって少したったころですね。要するに、有馬先生が方針転換したころ、あの人ですら、こう言っているのかと。一方、僕はアメリカの州立大学などの知識もあつたでしょう。だから、ゆくゆくはならざるを得ないのかなと思っていた矢先、有馬先生が方針転換したと聞いたものですからね。そのころですよ。これは、やるしかないかなと。やるならトップを切ってやるべきだと思ったんです。

○**室員** 学内の声とか、あるいは文科省からのサジェスションといったものではなくて、有馬文科大臣の態度で決めたんですか。

○**牟田** ええ、有馬先生が一番影響力があつたと思います、僕に対しては。

○**室員** 先生は有馬先生とはお知り合いだとおっしゃっていましたが、指導教官でしたか。

○**牟田** いや、指導教官は宮沢（弘成）先生という人ですが。僕の分野は素粒子論ですから宮沢先

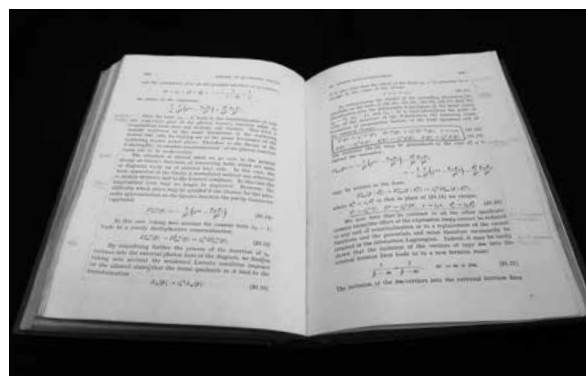


写真16 N.N.Bogoliubov, D.V.Shirkov, "Introduction to the Theory of Quantized Fields" 牟田氏所蔵。正規品は高価であったため、学生は海賊版を買い求めて使用していた。

生なんです。そして、素粒子論のすぐ近くに原子核理論というのがあって、これが有馬先生でした。それで、M1、M2のころは有馬先生のゼミで指導してもらっていたんですね。だから非常に近い関係なんです。それで今でも、どこかの会議で有馬先生が委員長か何かをやっていたりすると、「やあ、牟田君、久しぶりだね」という感じで、やはり「牟田君」。いつまでたっても「牟田君」(笑)。

そんな近い人ですから。しかも彼がしっかりした見識を持っていることも僕は知っていますからね。それで彼は東大総長もやったでしょう。

そういう道をたどった人だから、彼がやると言ったからには相当なことがあるんだろうと思ったんです。彼がやるというのは信じていいと思って。僕も、その当時、州立大学のこととか何かで、ちょうど半々の状況でしたから、有馬先生が方針転換をしたときに、僕も、がらとなったという感じですね。

○**室員** では、先生が大学院生のころから、有馬先生に対して尊敬の念を抱いておられたということですか。

○**牟田** ああ、もちろんですよ。

東大の講師で着任されたんですが、その前までアメリカにおられたんです。アメリカのNew York大の講師か何かをやっていた。それで、そ

ういう方式を持ち込んで学生の指導をしてくれたから、非常に勉強になりました。

○室員 それはどういう方式の授業だったんですか。

○牟田 いや、セミナーなんです。あのころ有馬先生のセミナーでは10人もいなかったでしょう。6、7人でしたが、6、7人が、このようなところに座って、いろいろな論文を有馬先生が持ってきて、それを読むんです。ドイツ語の論文とかが好きで、あれは当たると大変だったんですよ（笑）。当たった日は徹夜でやって行って、四苦八苦でやるんですが。

そういうときの彼の指導は、学生一人一人の自主性をすごく尊重してくれたんです。要するに、有馬先生が持っている知識でみんなを教えるというのではなく、あなたたちが勉強しなさい、あなたたちが勉強して分かったことをみんなに教えなさいと。それが間違っていたり、少し誤解していたら、それは私が修正しますよというやり方で、要するに教えてあげるというやり方ではなかったから、僕らはどちらかというと新鮮な感じを持ちました。

○室員 学生時代の先生から見ると、かなり新鮮な授業形式だったんですか。

○牟田 今ではそんなのは当たり前かもしれませんが、あの当時、割合と学生任せだなという感じを受けましたね。

それは、僕の直接の指導教官だった宮沢先生も一緒です。宮沢先生は場の量子論のボゴリューボ（N. N. Bogoliubov）とシルコフ（D. V. Shirkov）というロシア人が書いた本、こんな分厚いものですが、これを1年で読み通すと。しかも宮沢先生の場合は、宮沢先生直属の学生だけでしょう。だから僕と長嶋君と、田辺君という3人だけなんです。3週間に一遍当たるんですよ。あれは大変でしたね（笑）。

これも、どちらかという宮沢先生は黙って聞いて、「うんうん。いや、ちょっと待てよ。あなた、今、何て言った？」というような感じで

進めていくんです。だから、有馬先生も宮沢先生も似たような感じで、ちょうどお二人ともアメリカから帰ったばかりだったので、たぶんアメリカでもそういうふうに行っていたのだらうと思いますが。

### 法人化後の財政、人事について

○館長 それまでは部局ごとに、人数も余裕があったのでしょうけれども、空き枠があったらすぐ採るとか。それを、原田さんの時には発令を1年浮かせて、遅くしたんですよ。そのことによって全学的な空き枠をつくって、それをいろいろな所に配分するというようなやり方。

全学定員流用枠というようなことを申しおりましたが。

○牟田 そうそう。そうして、それが法人化後は、もう人事は、例えば誰かが定年退官したとか転出したとか言っても、そこですぐに後を埋めたいけないと、いったん返しなさいと。それで返ってきたものを役員会に諮って、それそのものを再度採用していいかどうか、または、これはどこで待っている所に回すとか、そういうのは役員会で判断しますよと。

いや、そうではなくて人事委員会をつくったんですかね。人事委員会が判断して役員会で決定していたのではないですかね。

○館長 ただ、それほど厳しいというような気はしませんでした。余裕があったのですかね。

○牟田 あのころはまだ、要するに、そうやっていったん返しなさいと、基本的には戻りますと。だけど、場合によっては優先順位の高い所へ回して、1年後ぐらいにあげますような、そのぐらいの緩い感じのことでしたね。

かなり不平は聞こえてきましたね。それで、今までは誰か定年退官すると、すぐに埋められたのに、結局、決定に1年ぐらいかかりますから、1年以上待たされてというようなことは随分聞こえましたよね。ただ、こう変わってしまったから、すごく不便になって困ったというほどではなかつ

たですよ。それと、取られたという感じでもなかったんですよ。

そうやることで、むしろ自由度が増してマネジメントはしやすくなったという感じがしましたね。今はだいぶ苦しくなっているんでしょうけど。

○館長 この結果として一つは、例えば本部の業務組織の中に教員なども結構採用されたような気がします。

一つは、教員ポストはある程度、今言ったようなかたちで全学流動枠で自由度があるのですが、職員ポストはなかなか増やすことができないということがあったので、そういうかたちをされたような気がしますがいかがでしたか。

○牟田 全くそのとおりです。本来なら、仕事の性格上、職員で埋めるべきだったと思いますよね。本来は職員ポストで埋めるべきだったのですが、それができなかつたので教員の空きポストを利用したということですが、逆に今はそれが苦しくなっているのではないのでしょうか。

○館長 そうでしょうね。総配分方式といいますけど、やはり背景に国立大学法人化に伴って財政難みたいなものがあったのでしょうか。

○牟田 いや、その法人化当時は財政難という感覚はなかったですね。法人化する前の予算を固定化して法人化したでしょう。だから、法人化する直前に、その大学が幾らもらっていたかという金額は保障されたわけです。それで、今から思うと、たぶんこれは前の前の前の学長さんたちのご努力の結果だと思いますが、広大は豊かだったんです。あの当時に総枠600億ぐらいあったでしょう。

○館長 650億ぐらいあったのではないですかね。

○牟田 そんな大学はあまりなかったんですよ。だから、中四国の学長会議などをやっても、ほかの大学の学長さん、特に岡山大学の学長さんなんか、こんなに違うんだと相当怒っていましたからね。

○館長 200億ぐらい違ったのではないですか。かなり違っていました。

○牟田 450億とか何かだったと思うんです。それはびっくりしますよね。それで、僕もなぜそうかは知らないけど、そのまま法人化が進んだおかげで、実は法人化当初は本当に豊かだったんです。ですから、その年度末には、みんなが四苦八苦して消化していたようなお金は全部吸い上げて、かなり余裕があったんです。

○館長 そうですよ。個人経費なら繰り越しが利くということになっていますが、結局、単年度予算ですから、ある程度、吸い上げることが可能なのですね。

○牟田 そうですね。それで、年度末に消化していたようなお金は四苦八苦して帳じりを合わせなくてもいいよと。あんな曲芸みたいなばかなことを、よく今までやってきたと思うのですが。

法人化前まで、僕の研究室でも記憶がありますが、年間300万ぐらいもらっていたので年度末になると50万ぐらい余ったりするでしょう。そうすると、理学部事務室から、素粒子論研究室はこれだけ余っています、きちんと帳じりを合わせてくださいねと来るんです。ですから、さあどうしようというので文房具屋を呼んで、これを幾ら、これを幾らと注文して、すぐには使わないけど来年度使うからというので買っていたんですよ。

今から考えると、ばかげたことだと思うんですよ。それをしなくてよくなった分、その余りを本部が吸い上げられるようになったんです。ですから法人化当初は、たぶん事務局もぎすぎすしないで、かなり鷹揚（おうよう）な運営ができたのではないかと思います。

○館長 今みたいにマイナス（シーリング）かけられてとなってくると、きつくはなってくると思いますが。

○牟田 ええ。だから、法人化から十数年たった今は大変なんだけど、法人化直後というのは緩かったんですよ。

それともう一つ、法人化後、目的積立金という



制度ができたんですよね。年度末に余ってしまったのはそのまま置いておきなさい、文科省に返さなくてもいいですよ。それで文科省が審査した結果、不当な金ではないと分かったら、目的積立金として認められて、例えば翌年に何千万が残せるんですよ。

そうすると、それを使って例えば売店ぐらいすぐつくれるんです。アンデルセンのマーメイドカフェもそうでした。

それで話を元に戻すと、総枠方式ですが、そういうわけでお金も内部ですごく流動性が出てきたんです。ある意味、学長も裁量権が増したということなのでしょうね。それに対して文科省は、最小限のことしか言わない。不正があったら、もちろん正されますが、筋の通った使い方をしている限りは、かなりわれわれの自由度を認めてくれた。

特に法人化当初は、文科省も腫れ物に触るようにはしていたんですね。要するに、「なんだ、法人化、法人化と言いながら、文科省があれをしろ、これをしろという昔のかたちに戻ったじゃないか」と言われるのが嫌だったんです。だから、あの当時、文科省は何も言わなかった。

法人化前は、これはこういう決まりだからこうしなさい、ああしなさいというのでがんじがらめだったでしょう。だから一つ一つ、やろうとすることは事務局長が文科省に問い合わせ、駄目ですとかやっていたんですが、それがかなり自由裁量になってきて、文科省はなるべく口を出さない。ただ、僕らが、これはどうしたらいいんでしょうかと聞いたときだけは、こうしたほうがいいと思いますがと、文科省はその程度の指導しかしなくなったんですよ。ですから、僕とか事務局の人たちとか、文科省と直接やりとりしている人間から見ると変わったなという気がしたんです。

ただ、そうでない人たちから見ると、文科省は昔と同じだと思っているわけでしょう。だから、憎い敵なんですよ。そこのところを僕は何とか

みんなに分かってもらわないといけないと思ったんですよ。

○館長 日教組全盛時代でもないわけですから。

○牟田 ええ。最初から文科省は敵だから戦う相手なんだという姿勢でしょう。それに対して僕らなどは、いや、文科省は味方なんだと、われわれを何とか助けようとしてくれている。だから、助けやすいように仕掛けを持っていけば、いくらでも助けてくれるよという感覚が、僕らにはあっても、一般の方にはなかったんですよ。

○館長 特に国立大学法人化過程は、やはり強引に進められたという意見と、それによって学問の自由も含めて良くないんだという意見も相当多かったですから、やはり先生のような発言とか考え方というのは、もしかしたら少数派だったのかもしれないですね。

○牟田 ものすごく少数派ですよ。それで、そういうことを言うと、もろに、あなたは右翼だのような。

○館長 感情的な発言が多かったですよね。

○牟田 そうなってしまうんですよ。

○館長 そういう意味で、国立大学法人化に即したものであるものとしての予算配分方式だったと、やはり先生としては思われていますか。

○牟田 ええ、そう思います。法人化の趣旨をうまく反映させていたと僕は思っているんですけどね。

○室員 この件で学長として予算の裁量権は増えたのですか。

○牟田 たぶん非常に増えたと思います。だから、その気になれば、もっと手を突っ込んで、あなたの学部は駄目だからあげないとか、あなたの学部はかわいいからあげるとか、それは可能だったと思います。

○館長 やはり予算権に関しては学長権限が相当強くなりましたよね。

○牟田 ええ。ただ、それをやったらマネジメントは成り立たないから、それは絶対にやるべきではないと思ってやらなかったのですが。もちろん、

ほかの国立大の先生方もそうされたと思います。

○室員 では、ルールは変えたけど、基本的に運用としては今までどおり、あまり崩さないようにされたということなんですか。

○牟田 崩さないというか、今までのやり方とかけ離れたことをやってびっくりさせたくないということではありましたよね。

だけど、これまで、こういうところが国立大学ってやりにくいんだよなというところがいくらかあったわけですね。それを全部変えていったということですよ。

○室員 では、そこまではするけど、もう一步先で、広島大学が先頭を切って新しいことをやるというのは、やはり先生としては躊躇される場所があったんですね。

○牟田 うん。広島大学は伝統的に先頭を切ってやるタイプの大学ですが。だから、僕もそういう伝統に従おうとはしたけど、あまり先走ったことをやってこけるようなことは避けたいという気持ちはありましたよね。

大改革をするというよりは、少しずつ血を流しながら改革をしていって、それで傷口が癒えた頃に、また次のという感じでやっていったほうがいいのではないかと思えましたね。大手術をやって肝臓を取ってしまうようなことは、さすがにやる気はなかったですね。

## 第5章

### 研究・教育体制の改革

#### 21世紀COEプログラムについて

○館長 平成13年6月に文部科学省が「トップ30」、いわゆる「大学（国立大学）の構造改革の方針」、遠山プランを出しますね。この選定とこのプランを先生はどのようにお考えになられたのでしょうか。

○牟田 これは、まさに僕が学長になった直後に起こったことで、これこそきちんと対応しないといかんというふうに思ったのは確かなんですよ。

遠山プランが出たのが、2001年6月でしょう。私の学長就任は2001年4月ですから、まさに、なった直後に出ているんですよ。それで、この遠山プランに基づいて、21世紀COEプログラムが実施されたわけですね。

ところが、実は伏線がありましてね。ご存じかと思いますが、その2、3年ぐらい前から、中核的研究拠点形成プログラムというのを文科省がやっていたんですよ。中核的研究拠点形成プログラムというのは、まさにCOEなんですよ。[Center of Excellence]と、かっこして書いてあるんですよ。そういうプログラムが走っていて、実は広大は一つも取れていなかったんです。

ところが、2001年度になるのかな。とにかく、この中核的研究拠点形成プログラムの最終年度に、ちょうど大学院の先端物質科学研究科をつくったばかりのそこに、物性学科から泣きの涙で分かれていった高畠（敏郎）先生という方がいまして、高畠先生が必死で応募して取れちゃったんですよ。これが、まさに2001年の4月なんです。それで「やったー」というので、彼らの分野では大喜びしたんですよ。

僕は同じ物理ですし、聞いて、あ、これだと思ったんですよ。それで高畠さんと、これは

きっと将来につながりますねというような話をしていた、いいものが取れて良かった良かったというので考えていた矢先、この遠山プランが出てきて、それで21世紀COEが出てきたんですよ。これは、高島さんが先陣を切って取ってくれたのは絶対に良かった。広大はここで実績をつくって、さらに次の21世紀COEでどんどん伸ばしていこう、筑波に負けるなという感じで、僕も相当、気合が入ったんですよ。

これは、その時の新聞記事（「この人 高島敏郎さん」『中国新聞』平成13年6月6日）があったので差し上げます。参考に見てやってください。

○館長 それで、ずっと取れなかったというのは、どうして取れなかったのでしょうか。

○牟田 要するに、取る気がなかった。そういうことです。それで、これは大事だと、取らなきゃ。要するに、みんな科研費は科研費で頑張っていたんですよ。だけど、要するに競争的資金というのに対しては、それまでは文科省ではなくて、当時の科学技術庁が競争的資金の大きいを出してきて、ぼこぼこって当てていたでしょう。

それを取っていたのは、広大では集積化システム研究センター。その廣瀬さんたちが頑張っていて、科研費以外の競争的資金を盛んに取っていたんですよ。そういう意味で、意識が高かったのは彼らだけでした。だから、広大の中でこの集積化システム研究センターが突出して実績があったんですよ。

話は戻りますが、大学院重点化の時に、先端物質科学研究科で、なんとか理と工で合併して取りましようというって、茂里（一紘）さんが必死で頑張ったのは、まさにこれなんですよ。廣瀬さんなんですよ。

明らかに僕から見ても、広大の中の理系でトップの業績を上げているのは誰だと思ったら廣瀬さんだったんですよ。これはさすがに僕も、理学部が勝っているとは言えなかったですね。

理学部もそれに次ぐぐらいの実績があって、大



写真17 学長就任記念講演会（平成13年7月）

学院の重点化の先陣争いをした時に、一番僕が困ったのは、この廣瀬さんでした。彼を蹴落とすわけにいかないということがあって、やむなく先端物質科学に持っていったんですよ。それほどの実績を彼らは持っていて、彼らが科技庁関係のお金はどんどん取っていたんです。

文科省が初めてそれに気が付いたんですよ。要するに、将来的には予算はもう狭まっていくんだから、競争的資金でどんどん付けていって、いいところだけを引き上げて、駄目なところは知らんぞというやり方に持っていこうと。実際、今はそうになっているじゃないですか。見事にその方向に行ってしまうんですよ。

そこで、文部省も科技庁のやり方を取り込もうと考えてきた。結果的には、科技庁と文部省は一緒になってしまった。だから、まさにそれがそっくりそのまま、科研費と、そうじゃない、もっと大きい競争的資金とが生まれてしまったわけですよ。それで遠山（敦子）さんが文科省の大臣になって、彼女が遠山プランという構想を立てた時に、明らかにそういうことが頭の中にはあったんです。将来的には生き残るものを引き上げて、落ちこぼれるものは、もう落とそうと。

それと人口が減ることも分かっていたので、若年人口が減ってくれば、大学は750も要らないというのは当然分かっていたはずですよ。だから、落ちるものは知らん、いいものは残す、そういうやり方を探っていこうというのが遠山プラン

だと僕は思ったんですよ。その遠山プランの一つの目玉として、21世紀COEが出てきた。これは絶対に取らないと広大は落ちこぼれると僕は感じましたね。

それで、とにかく差し当たっては、競争して100メートル競走をやっているとすると、東大（東京大学）が5メートルぐらい先を行っているわけですよ。そして、京大（京都大学）は何だかんだがいて、すぐ横を必死で走っているのが筑波でしょう。これは負けられない（笑）。

とにかく勝たないといけない。それで、常に筑波を横目で見ながら、前に前に行こうというので、あのころ科研費も勝っていたんですよ。

見事に勝っていたんですよ。それで、この競争的資金も、COEが出た時に、よし、これは筑波以上に取らないといけない、5個は絶対に広大で取ろうと言って、かなり絞り込みをやって出したんですよ。

その時、どうもわれわれの趣旨をよく理解してくれていない人たちもいて。要するに、COEというのはどんなものかということを理解していない人たちもいて、科研費のように思っ出てきているんです。これでは駄目なんですよ。COEというのは、やはり全学が一致団結して出して行って取るというようなものですから。それを、どこかの学部の学科の小さなグループが、ちょこちょこっと科研費のように出してきたって絶対に取れないと思って。

実は数学科にいいものがあったんですが、まさに科研費じゃないか、これでは駄目なんだよと。だから、物理とか化学も取り込んで一緒になってCOEを取れるようにしてくださいと、いくら言っても自分たちだけで取ろうとしたので、駄目ですと言って出さなかったんですよ。これは恨まれましたね。

後々ものすごく恨まれていたということがありましたが、とにかくCOEは絶対に取りたい、五つぐらいは取ろうと思って、あの時10ぐらい出したのではないですかね。

僕も、当時の21世紀COEでは、大学全体の計画として持ってきてくれと言われて、必ず学長が来ることとなっていて、なぜこれを出すかを学長がきちんと説明しなさいと。それで、全部ついていきました。面接試験で口頭試問をやられたのは中学以来でした。

実は、その予行演習ができたのは、先ほど言った中核的研究拠点形成プログラム、高畠さんのあれですね。あの時、僕は行ったんですよ。それで、高畠さんと一緒に、ぜひこれを取りましようと言って。あのころ、まだ副学長だったと思います。一緒に行って取れたので。その経験があったから、COEの時も、ああ、あの感じだなというのが分かっていたから。

それで一緒について行って頑張ったんですが、結局、最終的な結果は2個でした。ここにも書いてあるけど、14年度採択、テラビット（テラビット情報ナノエレクトロニクス）と高等教育（21世紀型高等教育システム構築と質的保証）ですね。これは取れるだろうと、もともと思っていたんですよ。ただ、それ以外にも取りたかったものがあったんですがね。

○館長 教育と理学部が出したものがありませんね。あの時、1位、2位みたいなかたちで順位を付けたのではなかったのですか。

○牟田 順位はどうでしたかね。文科省にとって順位は必要なかったですよ。だから、内部的に順位を付けたかもしれないけど。ああ、付けたかもしれないですね。それで10ぐらいで切ったんだと思います。

それともう一つは、医学部から何か出したいと思ったけど、これが迫力がなかったんですよ。ということで、結果的には2個で。

○室員 今、出すときに内部で絞り込みをされたというお話があったんですが、どういうことに注意されて、その絞り込みが行われたんですか。基準とかはあったんでしょうか。

○牟田 基準というか、とにかく初めてのことで、どうしようということ。何も情報を

持っていなかったの。

ただ、この21世紀COEの募集要項をよく読んで、いろいろ探りを入れて、事務的な情報とかも聞いてみると、こういうかたちでないと通らないだろうという、通りそうなモデルは頭の中に描けたんですよね。だから、そういうモデルに合致したようなものを持っていこうと思って、実は学内ヒアリングをやったんですよね。事務局のどこかの部屋でね。あれは確か、年頭のあいさつとかをやる部屋ですよ。

○館長 ああ、4階ですね。

○牟田 確か、あの部屋でやりましたよ。十幾つのグループのリーダーに来てもらって、パワーポイントで説明してもらって、いろいろこちらから質問して。当時の研究担当副学長は工学部の山西（正道）さんでしたから、彼も非常に熱心に来てくれて、彼が一番きつい意見を出していましたね。「これは駄目ですよ」とか何とか。そんな感じで全部やってもらって、それで10近かった、八つだったかな。どこかに記録があると思いますが、八つぐらいのを持っていったんですよね。

その基準は、先ほども言いましたように、文科省から見て通りそうなかたちをしているかどうか。その条件を欠いているようだったら、最初から持っていてもしょうがないというので、先ほど言った数学のケースですね。あれは科研費なら通るだろうけれども、こういう計画には、うまく合わせられていないというので。少し努力すれば、例えば物理の数学寄りのを引っ張り込むとか何かすれば、すぐできたはずなのに、しなかったんですよね。

科研費だってそうだけど、これは俺のもの、俺のもの、という感じがあるじゃないですか。俺が出したアイデアだから、これで金を取るのは俺たちだけという感じ。あれをやっては駄目なんですよ。そうではなくて、もう少し広く考えて、こういう広がりもありますよというのを文科省に見せられないといけない。それができなかったんですよ。それで、これを落っことしたんですが。

○室員 今、数学のお話がありましたが、ほかのものに学長として指導されるんですか。ここはこうしたほうがいいよとか、助言といいますか。

○牟田 それは、僕としての意見があれば、どんどん言わせてもらいました。ここはこうしてもらったほうがいいですよ、これはちょっと広げすぎだから少しカットしたらどうですかとか、内容がちょっと乏しいですねとか。言いたい放題ですよ。

これだったら科研費だって落ちますよというようなものもありますからね。だから、かなりきついことは言いました。あれで結構、憎まれたのではないかと思いますけどね。

○館長 でも、やはり最初のことだということもあって、一つには先生を含めた執行部などは非常に意識が高かったですが、教員間は訳が分からない感じでしたね。

○牟田 うん、分かっていない。まさに高嶋さんたちが取った時、皆さん、全く関心がなかったんですよね。高嶋さんたちがこれを見つけてきて、科技厅と違って文科省でも最近こういうことをやり始めているんですよと言って、それは取りましようと言って、それでやっとなれたんです。だから、非常に意識の高い廣瀬さんとか高嶋さんとか、そういった人がぼこぼこっと出てはいたけど、ほかは、しらーっとして、「何、それ」という感じなんですよ。

それと、ちょっと原田（康夫）先生の悪口のように聞こえたらまずいんですが、原田先生があまり興味がなかったんですよね。それで僕は非常に心配していたんです。当時、副学長で、僕は研究担当だから、あまり「研究、研究」と言うと、あいつは研究しかしないからと思われるのも嫌だったし、言いたくはなかったんですが、これは大事なんだと。これを落としたら、将来禍根を残しますよということを言いたかったんですが、原田先生は、そこの辺はあまり興味がなかったですね。

○館長 その点で、医学部というところで、先生、取らせたかったというお話がありましたが、

やはり医学部のほうはそういう意識が乏しかったのでしょうか。

○**牟田** うん。最初はあまり皆さん、医学部の教授先生たちに言っても、では俺が、という人はいなかったですね。原医研（原爆放射線医科学研究所）ですら意識が乏しかったんですよ。僕は原医研は絶対に取り上げてやりたいと思ひまして、結局2年目か3年目に取ったんですよ。

原医研というのは全国で唯一の広大な宝じゃないですか。あれがCOEを取れないはずがないんですよ。だから原医研が出したら一発だと思ったんですが、確か初年度は出さなかったんじゃないですか。それで2年度に出したら一発合格だったんですよ。

○**館長** やはりそういう意味では、例えば教育ですよ。高等教育研究開発センター、高教研ですよ。

○**牟田** 高教研は最初から意欲満々でしたし、これは取れると僕も思っていました。

○**館長** 国際研（国際協力研究科）などは取れると思われましたか。

○**牟田** 最初はあまり僕も期待感はなかったですね。あれは2年目でしたかね。あれは藤原（章正）さんの力が大きかったですよ。彼が非常に有能で。

○**館長** 有能ですよ。今、人事委員長ですから。

○**牟田** ああ、そうですか。偉くなっているんでしょうね。あの人は絶対に偉くなると思ひましたね。学問的にも優れていたけど、議論したときの反応が非常に的確なんですよ。

非常に合理的で、こっちが聞いたことに、びしっと答えてくるんですよ。よく、聞いたことと全然違うようなことを言って、話がどこに行っただか分からないような人もいますじゃないですか。そうではなく、藤原さんは「こうですか」と聞くと「こうですよ」と答えてきて、非常に明快なんですよ。

COEの面接の時も、彼が非常に活躍してくれたんですよ。文科省側のいろいろな質問に対し

て、僕らも答えましたが、学問的な内容の要点は彼がきちんと答えたんですよ。それで、向こうも納得したような感じで、今でもはっきり覚えていますよ。あのやりとりを見ていて、今年、これは審査を通ったなと思ひました。

それで帰りの新幹線の中でもいろいろ話しながら、取れたんじゃないですかねというような話をして帰った記憶があります。そうしたら、見事に通っていましたからね。

○**室員** この21世紀COEプログラムですが、今の時点から振り返ってみて、広島大学にとって、どういう意味があったとお考えでしょうか。

○**牟田** いや、僕は大きかったと思ひているんですけどね。初年度二つしか取れなくて、2年目も二つでしたかね。結局、広大というのは二つぐらいのレベルの大学だなど、みんな思ってしまったんですがね。だけど、二つというのは、国立大学の中ではトップ10の一番下ぐらいには入っていたんですよ。

それで、筑波より勝っていたと思ひますよ。だから僕としては、思いどおりではなかったけれども、まあまあ役割は果たしたかなという気持ちでいたんですよ。

○**室員** 広島大学の研究力というのが、これどこら辺にあるかというのが見えるかたちになったということでしょうか。

○**牟田** そうそう。研究力の評価基準が分かってきたという感じですよ。それで、広島大学は研究大学として、これで勝ち残ったと僕は思ひましたね。COEはもうなくなったんでしょう？いつなくなったんですかね。

○**室員** 16年度が最後で、その後、何年間かやっておしまいだったはずですよ。

○**牟田** だから、その後、グローバル何とか何とかとか、いろいろ出てきているでしょう。そういうのも一応、取れてきていますよね。だから僕は、このCOEがその最初のケースだったと思ひているんですよ。このCOEに必死で取り組んだ結果が、研究大学として全国10位ぐらいのレ

ベルを保ったと。これを維持しようという気持ち  
が、そこで生まれたわけでしょう。ここから落ち  
たくないというね。それが、ずっと今まで続いて  
きているから、僕はこのCOEで必死で頑張った  
ことの意味は非常に大きかったかなと、後々にい  
い影響を及ぼしたのではないかと、そして研究大学  
として何とか生き残れたのではないかなとは思っ  
ているんですけどね。

○室員 そうすると、初年度は反応が薄かったと  
いうお話でしたが、2年目、3年目になると、だ  
いぶ学内の反応は変わってくるんですか。

○牟田 みんな、気持ちががらっと変わりました。  
とにかく初年度に学内ヒアリングをやったで  
しょう。あれで、みんな火がついたんですよ。学  
長のせいで落とされて出ていけなかった人たちが、  
次の年度は学長をぎゃふんと言わせてやろう  
というので出してきたんですよ。それで、国際  
研などもいいものを出してきたということで、結  
局、初年度のあの厳しいヒアリングがいいインパ  
クトを与えたのではないかと僕は思っているん  
ですけどね。

○室員 先生の目から見ると一番変わったグルー  
プ、あるいは部署というのは、どちらのほうにな  
るのでしょうか。

○牟田 僕は思うに生物圏科学ですよ。彼らは必  
死になりましたね。特に生物生産ですよ。彼ら  
は、もう下手すると落ちこぼれるという危機意識  
があったんですよ。だから、COEでも必死で出  
してきた。ただ、通ったかな。

残念ながら取らなかったですね。でも、いいの  
は出してきたんですよ。だから、次年度からず  
っと持っていったんですけどね。そういう意味で、  
生物圏科学研究科というか生物生産学部とい  
うか、あの辺は危機意識を非常に高めたと思  
いますね。

もう一つは教育学部ですね。変わらなかった  
んですよ。彼らはいいものを持っているん  
ですよ。高教研をつくったぐらいですから、  
教育学部はすごい実力があるんですよ。それが、  
これは取

れるぞというものをなかなか出してきてく  
れないですね。僕は教育学専門ではないから、  
僕の見目があまりなかったのかもしれないけど、  
でも、これは行けるよというのがなかなか出  
てこなかったですね。

それから文学部ですね。文学部は頑張りました  
よ。非常に必死になってやってきた。ところが、  
確か取れなかったんでしょう？取れなかった  
けど、かなりユニークなものを出してきて  
くれましたね。

○館長 理学部はいかがですか。

○牟田 理学部はちょっとね、どういったら  
いいんですかね。最近は良くなっていますよ。  
最近は良くなっているけど、あの当時は、  
理学の主戦力を先端研に出したでしょう。  
だから、先端研は燃えたんですよ。先端研  
の人たちは必死で出してくる。理学部に  
残った人たちは、ちょっと元気をなくして  
いた時期なんですよ、あのころ。それで、  
出してはきたけど、これは行けるよとい  
う感じではなかったんですよ。

最近は、かなり巻き返ってきて、天文台を  
中心にやっているでしょう。天文台をつ  
くった時は、あんな中古の望遠鏡をもら  
ってきて、あんなのにお金をかけて、人  
件費を使って、学長は何を考えている  
んだというような意見がちらちら聞こ  
えてきて、僕もがっかりしていたん  
ですが、結果的にはあれのおかげで、  
今やグローバルも何も取れている  
じゃないですか。

ほれ見たことかと僕は思うけど。研究  
大学というのは、ああいうことを言  
うんですよ。

○館長 あの時の事務だった工藤（敏夫）  
さんが、私も「工藤さん、あれ中古  
じゃないですか」とか言ったん  
ですよ。そうしたら、「後で、これ  
がリンケージをするんだ。いろ  
んなものが天文台とリンケ  
ージをしていく。その一つの  
ハブになるんだからね、  
変わるよ」と言っていた  
んですよ。「化けるよ」と  
か言っていました。

○牟田 ああ、そうですか。では、  
彼はちゃんと見てくれて  
いたんですよ。僕はすごい種  
をまいた

と思っていたんです。きっと大きな幹になると思っていたんですが、残念ながら誰もそれに気付いてくれなかったですね。

まあ、だんだんと分かってくれるんでしょうけど。ただ、もうあれから十数年たっていますから、若い人たちは、あんなもの、誰がつくったか知らないんですよ。誰がつくったか知らないけど、何かすごいものがあるなぐらいの感じで(笑)。

それと、僕の次の学長の浅原(利正)さんが、結構あれに力を入れてくれたんですよ。これは僕、非常に意外だと思ったのですが。医学部の人にはだいたい、天文台なんて、あんな中古品を置いて、金ばっかりかかってしようもないという意見が非常に多かったんですよ。ところが浅原さんは、あれにきちんと水をやって、栄養をやって、人も随分付けたでしょう。それで、あれを立派に成長させてくれたんですよ。だから、彼はきちんとした見る目を持っていたなと思いましたね。

普通だと、前の学長がやった、しかも医学部あたりで評判の悪いあんなものは知ったことかと思うじゃないですか。彼はそうじゃなかったんですよ。

○館長 それは先生、引き継ぎをきちんとしたからですね。

○牟田 それは一つあるかもしれませんね。僕は引き継ぎ全くなしでやらされて、つくづく引き継ぎというのをやらないといけないというのを感じたんですよ。それで一生懸命、浅原さんには役員会に出てきてもらってやったんですよ。

○館長 要するに先生は、この遠山プランというものを研究重点というふうに理解をして、COEをとにかく取っていくという部分で考えたということですか。

○牟田 ええ。遠山プランというのは、それだけではないんですよ。遠山プランの中の一部ですが。だけど、遠山プランの核心をなしていると僕は思ったんですよ。だから、これは絶対に対応していかないといけないと思って、大成功とまでは

いかないけれど、一応、現状維持ぐらいはできたかなと思ったんですよ。

### 大学の序列について

○館長 これは、下馬評で30の大学というのはいろいろ名前も挙がったし、先生もものすごく重圧があったと思うのですが。

○牟田 僕は、その30大学だったら絶対に入ると思ったんですよ。黙っていても入ると思ったんです。ただ、10だったら、ものすごく熾烈(しれつ)な努力をしないと生き残れないと思ったんです。それに残りたいと思ったんです。だから、いつも筑波大を横目で見ながら走ったんですよ。

僕は実力的に筑波大の上を行っていたと思いますよ。でも、やっぱり筑波大は地力がありますから、じわじわと上がってきたでしょう。だから、広島大学が現在のポジションを維持するためには相当な努力を続けていかないと駄目なんですよ。

○室員 先生は今、筑波を横目に見たというお話ですが、なぜ筑波なんですか。

○牟田 いやいや、だって東大を横目に見ながら走りますか。横目で見ようと思っても、先の方にいるんだから、これはしようがないですよ。

○室員 いや、旧帝国大学なんかも、割と横目で見られるようなところがあるのではないかなと思ったりしたのですが。

○牟田 ああ、それは北大(北海道大学)とか九大(九州大学)ね、これは横目で。走っていても、(握りこぶしを横に並べながら)われわれがこの辺だとすると、この辺なんですよ。筑波大がこの辺なんですよ。だから、脇を見ながら走るぐらいの感じではあったんですよ。

ただ、やはりそういうのを追い越そうとする努力も必要ですが、一方では、この辺にいて、いつでも追い越そうと虎視眈々(こしたんたん)としているのを何とか押さえ込んでいこうと、こちらのほうが大事だと思ったんですよ。役員会ではみんなに、科研費は筑波大に負けないようにとい



うようなこととか。

○**室員** 先生、当時は、今言った九大とか北大というのは出さずに、筑波大とおっしゃっていたんですか。

○**牟田** そうですね。なぜかという、やはり旧帝大を狙うよりは、まず旧帝大の次のレベルの位置は絶対に確保したいと。

だって、旧帝大を抜こうとしたって、旧帝大になれるわけではないじゃないですか。努力した結果、抜くのは、それはそれでいい。九大や北大に勝ったというのはいい。統計上勝ったということが起これば、それはそれでいい。実際、大学ランキングで一度は抜いたことはあるんですよ。

でも、旧帝大になりたいと言ったって、もうしようがないことじゃないですか。だから、それはもう最初からしない。だけど、旧帝大の次のトップは維持したい。8番目の大学、第8帝大には絶対になりたいという意識はありましたね。旧帝大の次の位置は俺だぞという感じでしたね。

東工大（東京工業大学）なんかもありますが、東工大は単科大ですから、ちょっと。東工大は、もう旧帝大クラスの単科大なんですよね。

○**館長** いわゆる一橋、東工大というのは違う大学ですね。

○**牟田** これは違う大学で、やはり旧帝大に次ぐトップはどこかという、広大、筑波大、神戸大なんです。今や神戸大学が上ではないですか。どうですか。神戸大学は、あのころは完全に下だったんですよ。

○**館長** いや、本来的には理系が弱い大学なので。

○**牟田** そうです、そうです。神戸大学は、もともと経済関係の。商科大学ですからね。

○**室員** やっぱ地の利なんですかね。

○**牟田** そうですね。だから、やはり広島市内に戻そうという人もいますよね。その気持ちは分かるんですがね。

○**館長** しかし、理系ということで考えますと、地の利ということでいうと、西条と広島市内がそ

んなに大きな違いがあるとも思えないのですが。

○**牟田** 理系は全然関係ないですよ。いや、確かにそうなんです、あれはどうしてですかね。やはり伝統というのがあるんですかね。岡山大の医学部は、やはり伝統があるせいか、研究大学としての意識が高いですよ。ところが、うちの場合は、臨床医としての、その地域に貢献する医学という感じが強いですよ。それはそれでいいんですけど、大学ですからね。病院ではなくて大学なので。その点では、医学部と工学部あたりが離れているというのは、ある意味、不利ですね。

このごろ医工連携というのが非常に進んでいますからね。病院に入院したらすぐ分かるじゃないですか。もうすごい機械ばかり。

その点では僕も、この間、差上げた『量子力学』の本を書いている時に、いろいろそういうのも興味があったので、ナノデバイスの吉川（公麿）センター長から、いろいろと量子力学のことを教えてもらうと同時に、医工連携の話も随分したんですが、彼は非常に興味を持っていましたね。お医者さんのほうから、こういうことが欲しいと言ってくれたら、必死にわれわれはやりますよと。

昔から、廣瀬さんのころから、あそこは伝統的に医療に興味を持っていたんですよ。彼のころ、小さいカプセルのようなものに、コンピューターを組み込んで、飲んで、お尻からぽろっと出てきたら、内臓のあらゆるデータが入っているという。お尻から出てきたものを拾って、コンピューターにかけて分析すれば、どこにどんながんがあって、ポリープがあって、そんなのも全部分かるというような。もう実用化はかなり進んでいるんだと思いますよ。あれを今から15年ぐらい前に言っていましたからね。

だから、霞キャンパスの中にあってもいいぐらいのセンターですよ。あれは持っていったらどうですかね。

○**室員** 先生目から見て、今、医工連携はうまくいっていない、それともうまくいっているとご

覧になっているんですか。

○牟田 他大学と比較すると、まだまだだと思えますよ。

○室員 それは、やはり地理的に離れているせいなのでしょうか。

○牟田 一つはあると思います。

○室員 どの辺に原因があると思われますか。

○牟田 医学部の一部の先生も非常に興味を持っていて、ナノデバイス側も非常に興味を持っていてやろうとしているんですよ。彼らは実際、メールでやりとりはしているんです。だけど、やはり会わないと駄目なんですよ。会って話すと随分違うんですよ。やっぱり離れていると、会う機会が非常に少ないんですよ。だから、地理的条件というのは僕はあると思います。広島に帰るのがいいとは思いませんけどね。

○館長 やはり総合大学としての総合性というのは、先生の言ったような組み方ですよ。

○牟田 生命科学と言いながら、生物科学ばかりやっていたんでは駄目なんですよ。

○館長 ええ。だから理学部の生物と生物圏科学研究科だけではちょっとね。

○牟田 ええ、そうですね。そうしたら、やっぱり従来型の生物学しかできないですよ。

### 研究大学としての広島大学

○牟田 最近ちょっと、どう言ったらいいんですかね、広島大学の勢いが少し影を潜めてきたような気がして残念な気がするんです。例えば、この間、何か本をつくられたでしょう。『広島大学は世界トップ100に入れるのか』。

「広大は100位以内に入れるか」という表題でしょう。入るべきなんですよ。だから、100位以内を目指すというのなら僕は納得しますが、「入れるか」という疑問符で終わるのは冗談じゃないよと。入れるかどうか分からないような気持ちでやって、オリンピックで金メダルを取れるわけがないじゃないですか。金メダルを取るぞというから取れるので、メダルを取れるかなとって取れ

るわけがないですよ。というので、僕は非常に失望したんですが。

僕がいた当時、キャッチコピーとして「世界トップレベルの特色ある総合研究大学」というのを出したでしょう。僕は、あれで絶対に行くべきだと。要するに研究大学というのは、アメリカのリサーチ・ユニバーシティー (research university) を日本語訳しただけの話で、教育は当然含まれているんですよ。

昔からリサーチ・ユニバーシティーという言葉はあります。アメリカのリサーチ・ユニバーシティーというのは確かに第1番目のブランドの大学で、教育も研究もきちんとやって立派な学生を出していて、それでいて研究成果を立派に上げている大学がリサーチ・ユニバーシティーです。

しかし、これを日本語で「研究大学」と訳すと、すごく誤解を生む。研究しかしない大学、研究に特化された研究所みたいな大学ではないかとみんな思うわけです。ですから、僕がそれを言い出した頃は随分たたかれました。特に教育系の人たちは非常に誤解をして、教育をしない大学なんて駄目だと言われて、それを説得するのに随分苦労した記憶があります。

結局、人類の文化というのは、教育によって前の世代が得た知識を次の世代に受け渡して進んでいくけど、それだけだとレベルを落とさないで進むだけの話だと。それに研究が加わり、新たな知を加えるから教育のレベルが次々と上がっていく。それによって人類が進化していくのだと。だから教育と研究というのは切っても切れないものなので、その研究で新分野を切り開いていける大学こそ、リサーチ・ユニバーシティーなのだ。

ですから「総合」と付けばいいのではないのですかというので、皆さん、認めてくれました。

当時、アメリカを見ると、トップレベルの大学は、みんな研究大学でした。ですから、われわれも研究大学としての位置付けを得ないといけな。そうでなければ、二流の大学になってしまうのではないかという考えでいました。

それで、研究大学の資格を得るためには何かその裏付けがいるということで、有馬先生が東大の学長だった時代だと思いますが、当時の文部省と掛け合い、研究大学になる資格は何かというのを必死で説いたと。それで、結局は大学の教員の所属を大学院に移して、研究を重視する大学にしましょう、東大をそうしてくださいという交渉をしたらしい。それが成功して、それを大学院重点化と呼ぶようになりました。学部を置くのではなく、大学に籍を置くという意味で大学院重点化と呼んだ。そのためには予算のアップが必要だということで、経費の25%増が決まった。

そうしたら、当然のことながら、まず旧七帝大が飛びつきました。京大も、阪大も、名古屋も、東北も、北大も、九大も、みんな必死でやり始めたんです。それで、大学院の重点化というのは結果的には全部いった。

広大はというと、いつも中ぶらりんの立場です。筑波大と広大は、旧七帝大とほかの国立大の間に挟まっている。俺たちもやりたいなと当然思うわけですが、そうすると文科省がいろいろと難問を突きつけてくる。要するに、旧七帝大は全部そろって研究大学にしますといえば、すつといく。ところが、広大の場合は帝大ではなかったから、帝大並みの学部を重点化しましょうとなると文理教になる。

ところが、実際の実力でやるべきだという意見が非常に多い。もっともだと思います。実力的に言って、工学部の一部は非常に頑張っていましたし、特にナノデバイスみたいなところは非常に頑張っていて、茂里（一紘）学部長は工学部が真っ先に行くべきだと強く主張したんですね。教育学部は意外とおとなしくて、ほとんど聞こえない。僕は教育学部が相当大きな声を出すかと思っていましたが、それはなかったですね。また、文学部も議論していた。

僕は文理でやりましょうという考えを基本的に持っていました。当時、文理だったら実力を持っていたのだから。あのころ、全国のランキングが

出始めたのですが、特に理学部の物理などはトップ3に入っているぐらいでした。文学部もトップに入っていた。だから文理でやれば絶対に成功しますよと言って、当時の文学部長さんとも随分話をして、彼はすごい乗り気だったんです。しかし、文学部に戻って教授会を始めると（笑）。それで、いくら待っても文学部は乗ってこない。

それで僕は方針を変えて、工学部があれだけやかましく言っているから工学部と組んでやるしかないかなと思いついたんです。工学部の一部を含めて重点化すると。要するに実力があると言っているところを、やはり重点化すべきだろうという考えに変わってしまって、文学はちょっとお預けという気になった。

実は、この話は僕の先代の理学部長の西川（恭治）さんの頃から動いていました。実際には西川さんの時代には成功しないで終わったのですが、西川さんは大計画を立てていて、理学部と工学部が合併して自然科学研究科をつくる、それで重点化をするという壮大な計画だった。僕は、これを文科省に持っていっても、たぶんのまないだろうと思ったんです。第一、工学部だけでも難色を示している状況で、合体して全部といっても、それは無理だろうと。

一番早いのは、僕は理学部だけで持っていくのが早いと思っていました。事実、昔のお役人も「理学部さんが持ってきたら問題ないんですよ」と言っていたのですが、持っていけなかったですね。それで結果的に、まず工学部と理学部で最先端のところを合体して、先端物質科学研究科をつくり、重点化しましょうと。それができたら理学研究科の重点化をしますというので折り合いが合った。ですから、先端研（先端物質科学研究科）がいった、1年後に理学研究科がいったというストーリーが成り立って、25%経費増のついた重点化は実はここで終わりました。

なぜかという、あの重点化の時、予算が25%増えるという話があったんです。要するに、研究大学にするためにはそれだけお金がいるだ

ろう、だから25%増やしてあげますという話で、事実、先端研と理学研究科は25%増えた。そこまでいって、次は教育、文学と進めていきたいなと思い、ここで終わりですとは言わずに、まだまだ来ますよというので、確か僕は理学部長を辞めたのではないかと思います。それでその後は、結局25%の予算が付かない重点化でどんどんいったんです。でも、おかげで全部いきました。

ところが、それを見ていたほかの国立大学が、では俺たちもやろうといって、結局、全部いってしまったんですね。だから、広大の後から重点化した大学は、全部予算増なしの重点化です。

少し話がそれましたが、あの当時、今から15年ぐらい前ですか、「研究大学」を最初に僕が使い始めた時は、ものすごくたたかれましたよね。研究大学とは何だと。研究ばかりやって学生の教育をしないような大学にしてはいけないと随分怒られたんですよ。そうじゃないんです。研究大学はリサーチ・ユニバーシティの訳語であって、大学なんだから教育は当然やる。ただ研究ができる大学という意味なんですよと。

研究ができる大学こそが一流大学であって、私学の一部を見てごらんなさいと。教育で必死で、きりきり舞いして、研究ができてないじゃないですか。それでは駄目なんだと。大学は教育というかたちで知的財産を受け継ぎながら、一方で知的財産をつくり出す研究をしていかないと前に進まない。知的財産の創造と継承と両方を兼ねるのが大学であるべきだと。

その大学が研究大学なんですよ。「だから僕は研究大学を絶対譲りません」と言って、広島大学は世界トップの研究大学になるべきなんだということ強く主張したんですよ、あのころ。でも、随分皆さんは誤解していました。今でも誤解している人はいます。

それで、生和（秀敏）さんなどもすごく反対しましたね。研究大学では駄目ですよ、教育をちゃんとしなければと。だから、そこを誤解しないでくださいというのを随分僕は言いまして、その妥

協策として「総合」を付けたんです。「総合」研究大学。

それで、世界トップレベルの特色ある「総合」研究大学を目指すんですというのを断言したわけです。今でも、法人化の時の文書が残っています。法人化を進めるための計画書のようなもの、「国立大学法人化に向けて」とかいう題名の文書をつくって、その前文に明確に僕は書いたんです。今でもホームページを探ると残っていますけどね。

僕が最近、残念だなと思うのは、結果がどうこうとかいうのではなくて、大学の皆さんの姿勢が前に向いていないことなんです。僕がいたころは空威張りだったかもしれません。「世界トップレベルの特色ある総合研究大学」なんて、トップ10ぐらいの大学を目指しているわけでしょう。現実には世界で100位かそれ以下をもたもたしている状態で何を言うんだと、みんなは思ったかもしれないですよ。だから、ある意味、空威張りだったと思いますが、少なくとも上を向いていたんですよ。それが、これもそうですが、何か現状を守るのにきゅうきゅうとしている。

### 教養教育改革について

○館長 ずっと副学長と一緒におられたところがありますので、原田先生の政策で継承するところ、継承しないところというのは、ある程度、先生の中にはあったということでしょうか。

○牟田 それはありますよ。教養教育の改革なんて原田先生が始めた話ですから。ただ、原田先生が始めたのは、他大学が始めたからということだったんです。ですから、他大学がやっているように合宿をやろうだ何だかんだと。

○館長 やりましたよ（笑）。

○牟田 やったでしょう。僕も、あれはしんどかった（笑）。しかも数日泊まり込みだったでしょう。

そんなわけで、原田先生が他大学の様子を聞き及んできて、うちもやらなければというので始め

たのではあったけど、やり方としては、あれは正解だったと思います。

合宿がいいかどうかは別として、とにかく教養教育の改革を真面目にやって取り組んでいかないといけないんだというのは、スタートラインとしては僕は良かったと思うんです。

それで生和さんが教育担当ですから、本来、彼が取り組むべき仕事だったんですが、完全に僕も巻き込まれて、あれは二人で大わらわでやったんですよ。教養教育委員会のいろいろな委員会の議長なども、僕も生和さんと同じぐらい、半々ぐらい担当してやってきましたから。

それで、普通、人が「教育改革」と聞いたときに、ぱっと頭に思い浮かぶのは、先生がやる講義の中身の改革だと思ってしまうんですよ。それはそれでいいと思います。あの先生の講義は、ちょっと学生には難しすぎる、もう少し易しくしてくれないかなとか、あの先生の講義は支離滅裂で、もう少し筋を通してくれないといけないよとか、その先生の講義の中身の評価、これを変えていくことが教育改革だと思ひやすいんです。

ところが、実はそれだけではない。それもありますが、大学教育というシステムを良くしていくという改革、これのほうがもっと重要なんですよ。先生方の教育内容を良くするのは一人一人のご努力に待つ。そして、ほかの事例を見せて、こんなふうにやっていますよ、あなたの講義ももう少し改善してくださいと言えば、あとはその人がどうするかの問題なんです。

ところが、大学教育全体のシステムとしての改革というのは、そうではないんですよ。例えば、理学部の物理で言いますと、究極的には、例えば素粒子論だ、宇宙論だ、原子核理論だとあるでしょう。そして、そこに到達するには、いろんなことを勉強しないとイケない。数学も必要、代数学も、解析学も、ヒルベルト空間論とかも必要だし、物理はもちろん必要で、力学から電磁気学、熱力学、そういうのをやっていかないとイケない。

ところが昔は、そういうのが雑然と並んでいたんです。それで、1年生の授業の中に、普通は易しいほうからやっつけていこうというので力学から始まって何やかんやと。それから、数学も代数学だ何だと。ところが、力学でベクトル解析が必要になるのに、代数学は力学より後からやる。ですから、力学の授業を習うときに、ベクトル解析を何も知らないのに先生がやり始めて、分からないと。それで、前期の授業が終わって、後期の授業になって代数学が始まり、ベクトルとかをやる。なんだ、これだったのかと。それでは良くないですよ。

だからシステムとして、この授業の前にこの授業を置いて、その授業では力学のベクトル解析を意識しながら代数学の中身を整備してくださいと、そういう連携が必要なんです。だから、個々の授業の改善だけではなくて、授業間の連携を良くして、教育システムとしていいものにしていきましょうという改革が教育改革だと僕は思っています。

そのところが、あの当時、皆さん、あんまり認識がなかったんですよ。

それで、僕も「教育改革」と言うと、なんだ、俺はちゃんとやっているのに、おまえらが余計な口出しをすることはないと。特に文学部の先生はそうでしたよ。俺の講義は日本一なんだ、だから、おまえらが改革、改革なんて、何を言うんだ、というような感じで見られて、非常に苦労しました。

そうではないんですよと、あなたの講義そのものは立派な講義です、それは認めていますと。ただ、その講義とほかの講義との連携がうまくいっているかどうかを、きちんと考えてみましょうと。ところが、そういう先生というのは、俺の講義がちゃんとしていれば、それでいいんだと、ほかの教員がまずいことをやっているから、こんなことになるんだというふうに理解されてしまうんです。それで当初は非常に困りました。

それで、僕はある日、立命館大学の教育改革を

やっている女性の方の話を聞いたんです。立命館大学でこういう教育改革をやっていると、確か総合科学部か何かで話をされて、僕も聞いたんです。これは、僕みたいな理論物理の人たちにとっては、論理的で、ものすごく理解しやすい話でした。

彼女が言ったのは、まず教育目標をはっきりしましょうと。例えば、物理で言えば、素粒子論とか宇宙論とか、そういう教育目標をはっきりして、教育目標に向かって、どういう授業をどう整備していったらいいかを考えましょうと。そして、その目標に向かって、どのように授業を受けていって、どう単位を取っていったら、どんな学生でも必ず目標に到達できて、そして社会に送り出せるようにできますと。立命館では、そういう考えでやっていますよと。

それを聞いて、僕は目からうろこですよ。そのとおりだと思いました。それまで僕は、「俺の講義は世界一だ」と言っている人をどうやって論破しようかと思い、悩みに悩んでいたときだったから、それを聞いて、これだと思いました。それで「到達目標型教育システム」という言葉を思い付いたんです。実は文科省でも今、使っているでしょう。

あれは、たぶん広大なキャッチフレーズを転用しているのです（笑）。それで、到達目標型教育システムに変えていきましょうということで、教養教育も、到達目標を置きながら、それに向けてシステムをつくっていったら、学生が右往左往しないでも、そのシステムの中で、すうっと、努力さえすれば最終目標に到達できるようにしましょうという考え方を、教養教育の中で徹底させようとしたんです。かなり賛同してくれる人も多くいました。

それが、教養教育改革の終わりごろになると、もう忘れられてというか、そういう考えの人が薄くなってしまって、結局、何が何やら分からないようなものになってしまったのは非常に残念ですが。

ただ、今でも言葉としては「到達目標型教育システム」と残っていますよ。

○館長 残っているんですよ。要するに、どういう学生をつくるのかというポイントがありますので、学生がいる限り、到達目標というのはどうしても必要だとは思いますが。プログラム制みたいなかたちになりまして、本来ならそういうかたちで動くのですが。

○牟田 そうそう、そうなんですよ。結局、アメリカでやっているプログラム制というのは、まさに到達目標型教育なんですね。僕も、アメリカのあちこちを視察して回った時に、それに気が付かして、ちょうど教養教育の改革をやっているときでもあったので、「これだ、これだ」と思いましたね。

○室員 今のお話では、当初、その到達目標型教育システムが構想としてあったのに、だんだんとおかしくなったと。

○牟田 おかしくというか、その考え方を持つ人が少なくなっていった。それで、はっきりしないまま、教養教育の案をつくってしまったという。

○室員 それは先生が学長を辞められた後の話ですか。

○牟田 いや、まだやっているところです。

○室員 副学長から学長になっていく過程で、だんだん認知度が低くなっていったということでしょうか。

○牟田 到達目標型一本で来たわけではなくて、いろんなアイデアが出始めて、それで結局、全体が薄まってしまったということなんです。到達目標型教育がなくなったわけではない。もう今はないと思いますが、あの当時のホームページでは、到達目標型教養教育システムを開発したと明確に書いていました。それで特許まで取ったんです。

○室員 薄まっていったというのは、特に各学部から反対論があったとか、意図的なサボタージュとかはないんですね。

○牟田 そういうことではなくて、到達目標型教育システムという意識がない人が、だんだん入っ

てきてしまって、ないままにいろいろなアイデアを出してきたから、それで全体が薄まってしまったということですね。だから、反対して駄目にしたわけではないんです。

○室員 なるほど。意図的ではなくて偶然という話ですね。

○牟田 もうたまたまですね。それは、やはり僕らがもう少し手綱を引き締めなかったのが良くなかったのかもしれないです。到達目標型できちんときているんだから、これをみんな守ってくれよというような指示を言っておけば良かったのですが、教養教育改革の後半部分になったら、僕も学長になったでしょう。それで、あまりそちらのほうに手を突っ込めなくなってしまったという。

教養教育改革を始めた副学長のころは、本当にどっぷり漬かっていましたからね。もう朝から晩まで、それをやっていました。あのころは、もう全体がきれいに見えていたんです。ところが、学長になったから、そればかりやられていられないですから、教養教育委員会に出てきた人たちに任せるでしょう。そうすると、彼らの考えがどんどん入ってきて薄まってしまったんです。

○館長 だから難しいですね。筋道を付けながらも薄まっていく過程を見るというのは、学長としては嫌だったのではないのでしょうか。

○牟田 おっしゃるとおりですね。いろんな人が各学部から出てきてやり始めるでしょう。それで、教育学部の先生方がかなりリーダーシップを取るんです。そうすると、僕の当初の考えとは全然違う人たちが入ってきて、その考え方が主流になっていく。それで、教養教育改革案が出てくるんです。そして、その案に対して、いろんな人から反論が出てくる。特に文学部がすごかった(笑)。

そうすると、その委員会の人たちは心配なわけです。だから、説明会をやりますと言って、あのサタケメモリアルホールの広い所にたくさんの人を全学から集めて説明会をやる。説明会には学長も来てくれというから、僕は行ったんです。そし



写真18 学長選挙後の記者会見  
(平成13年2月21日)

て、各委員長が説明をして、最後に質疑応答。そうしたら、よく知っている人ですが、文学部の先生方が「はい」と手を挙げて、強烈な反対論を述べるんですよ。

それで、これは僕の意図していたことではない方向に行きつつあるなと思って、あの時は非常に残念でしたね。全然分かっていなくて、完全に元に戻ったのではないかと。また、俺の講義はこんなに立派なのに、おまえら何を言うんだ、のような話になってしまっている。あの時は非常に残念でしたね。

○館長 到達目標の基盤は、やはり学生をどのようにして育てるか、そのためにどう教育すればいいかという発想が逆転しているんですよ。教員の問題ではないのですね。

○牟田 そうなんです。だから僕はいつも言うんですが、これまでの旧国立大学では、学生は大学で預かって育てて、立派な製品として世の中に送り出す大学の製品であると。だから、いい教育をしなければならない。それは一つの考え方ですよ。

でも、近年の考え方は少し変わってきてまして、大学というのは、ある意味、サービス業だと。教育というサービスをやる会社だと。学生が商品なのではなくて、教育という商品を売っていて、それを学生さんという顧客が買うのだと。広大の教育という商品が学生に気に入られたら、評判が

上がり、もっと売れるようになる。そして広島大学が繁盛する、そういう仕組みなんです。ですから、学生さんは顧客である、顧客満足度の高いサービスをしなければいけないという考え方もあるわけですね。

今言われたように、昔の国立大学での考え方と新しい考え方とは真逆です。今でも、後で言った考えに対して反発する人は非常に多いです。多いですが、これが事実なんだと僕は思って、だからこそ学生は大事にしなければいけないと。そして、学生を大事に育てないといけない。それが学生に満足感を与えて、教育という商品がよく売れるようになるのだから、学生に満足されるような教育システムにするための改革をしないとイケない。それが教育改革ですと。でも、なかなか伝わらなかったんですね。

偉い人が多いから僕は尊敬しているんです。尊敬していますが、この教育改革という点からは、なかなか理解してもらえなかったと思いましたね。

### オープンキャンパス、AO入試の実施

○館長 平成13年8月にオープンキャンパスを初めて行われます。これが入試センターの年中行事になっていきます。また、平成14年度からAO入試の導入、入試改革を進めていくわけですが、先生はこの入試改革にどのように関わってこられたのでしょうか。

○牟田 オープンキャンパスは13年か。だから、法人化より数年前ですね。あのころ大学情報サービス室をつくりましたよね。

その組織をつくって、要するに、もう世の中は変わっていくぞと。これからは、変わっていく世の中に対応した大学でなければいけないから、大学としても、広島大学はこんなふうに教育・研究をやって、こんなふうな運営をしていますということ周りに人に知ってもらいたいということで大学情報室をつくったんですね。

その活動の中で、匹田（篤）さんを三菱総研

から採ってきて、当時、匹田さんがいろいろなアイデアを出してくれたんです。地域の人に知ってもらうためには、まず来てもらわないといけませんよということで、キャンパスツアーを始めた。あれは彼の発案だったんです。それで、ホームページで案内をして、そうしたら結構、皆さんが来てくれたんですね。

そして、たまたまその時期に重なって産学官連携が始まったんですね。いよいよ地域と大学は切っても切れない縁があるというふうに考え始めたときに、受験生の問題を考え始めたんです。

だから、今、出だしに僕が言ったことは、受験とは直接関係のない話ですが、実は関連していたということをお願いしたかったんですね。やはり広島大学は、中国地方、それから全国に対してメッセージを発信して、それを皆さんに理解してもらって、広島大学を身近なものと思ってもらうことで、結果的には受験生が増えてくる、受験生が広大に行ってみたいと思うようになるということではないかと総合的に考えていたんです。

ちょうどそのころに、文科省などが受験制度の改革のようなことを言い出していました、たぶんそれは受験だけではなくて、教育改革もあったと思います。教育内容の改革とか、教育システムの改革とか、そういうのを言い出していた時期で、それには全く同感だから乗っていこうということで、受験改革も進めようと思っていた。

その時期に、これはわれわれの発案でも何でもなくて、一般的に、アメリカではAO入試があるぞと、こういう制度も取り入れていかなんといけないという話が国大協（国立大学協会）でも出ていまして、こういうのを進めようではないかと大学運営戦略会議でも議論しました。それで、早速取り入れよう。そこは法人化の直前でしたが、法人化を目前に控えて、みんなの意識が変わり始めていた時期でしたので。

昔でしたら、たぶん評議会に「AO入試というのがあるから、新たに取り入れたいと思いますがどうでしょうか」なんて発案すると、ああでも



ない、こうでもない、「そんなものをやり始めたら受験生の質が低下する」とか、足を引っ張るような意見がどんどん出たんですね。それで結局、進まなくて、数年かかったんですよ。

ところが、やはりみんなの意識が変わり始めていたから、AO入試について提案した時に、ほとんど反対がなかったんですね。すんなりと進みました。もちろんAO入試をやったら基礎学力が十分ではない学生が入ってくるのではないかという意見はありましたが、それよりは、いい学生が入ってくるメリットのほうが大きいからと。制度には、どうしてもメリットの逆にデメリットもありますからね。

そういう経緯があって、僕の頭の中では、やはり入試制度も社会の変化に沿った変え方をしていけないと、今後、若年人口が減っていきますから、そういうときにいい学生が来なくなるのではないかと。

それは僕は、実は実感として思ったんです。というのは、理学部にいたころですから学長になる直前ですね。4年になって卒論で研究室に入ってくる学生のレベルが、10年前に比べて少し落ちたかなという。全部が全部悪いわけではないですよ。できる人は10年前と同じぐらい、すごくできる人もいるけど、10年前に比べると少しどうかという学生もいるんです。それで、ちょっと雰囲気が変わってきているなというのを学長補佐時代に感じていました。理学部長時代に感じていたんです。

それが、なぜかというのはよく分からなかったんですが、どうも今から考えてみると、受験者数が減っているんですね。（身ぶり手ぶりで曲線グラフを描きながら）要するに、グラフで描くと、受験者のうち、入学試験の成績のいいのから、こちらのグラフに数を取っていくでしょう。そうすると、だいたいこういうグラフになるんですね。そして、最後の所はずっと落ちるんです。要するに、俺は駄目というのは受けないですから、俺は何とかぎりぎりに入れそうというのまで来て

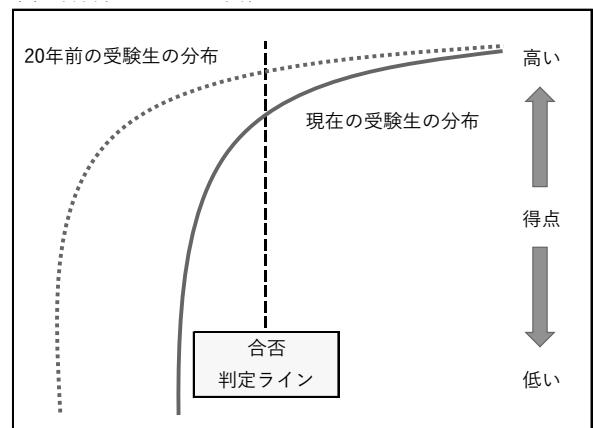


図 合否判定ラインの変化

いて、あとはもう来ないというので、こうなっているんですね。

そのグラフを見ていると、昔、いい学生が来ていた10年以上前、20年前ですかね。そのころは、このグラフがこうなっていたんですね。そして、入試で採るのは、この真ん中辺から、ぼんと採っていたんです。だから、要するにいい人だけを採っていた。

ところが、20年前ぐらいから、このグラフがだんだん、こちら側が、こう寄ってきているんです。明らかに寄ってきている。そして、要するにぎりぎり点の人たちが、だんだん減ってきている。そうすると、こうなってきて、この辺で切られるでしょう。これは、まだいいんですが、10年ぐらい前になったら、こうなって、このぎりぎりで採らないと駄目なぐらい減ってきている。

そうすると何が起こるかという、これは成績のグラフなので、本当にこうなっているのではなく、こうなっているんですね。ですから、この辺で採っている限りはいいのばかり採るけれど、こうなって、この辺で採り始めると、ここを拾ってしまうんです。

○館長 ちょっと出来の悪いのを拾ってしまうわけですね。

○牟田 ええ。それが10年ぐらい前、卒論の学生で、いいのは昔どおりのがいるけど、ちょっとどうかと思う学生もいると感じ始めた、あの感覚というのは、まさに統計的にはそれだったんで

すね。

そして、よくできる学生と、そうでない学生の開きが、ぐんぐん広がり始めたんです。それで次に何が起こったかということ、大学院の入試ですね。僕の研究室に来る大学院の学生というのは、昔は広大のトップクラスがもちろん来ましたが、他大学のトップクラスも来ていたんです。要するに、京大に受かり損ねた人たちが来ていたんですよ。

京大に受かり損ねた人たちというのは、実を言うと、すごく優秀なんです。京大は本当にトップのトップしか採らないですからね。僕も内部にいたから知っているんですが、先ほどのグラフでいうと、こういうもののこしか採っていないんですね。そうしたら、ここの少し後は、みんな落ちているわけです。そういうのが、こちらを受けに来る。だから、20年ぐらい前は本当により取り見取りというか、日本中からトップクラスの人たちをいくらでも採れたんです。今では、そういう人たちが各地で教授として頑張っています。中には、もう定年を迎えたようなものもいるけど。

そういう時代が20年前ぐらいまであって、10年前ぐらいから大学院も他大学からあまり来なくなりました。昔は東京理科大学からたくさん来ていました。理科大の学生は理科大を受けないで広大を受けに来ていましたから。そういう人たちが来なくなった。それで、広大の学生を抱え込むしかなくなってきて、卒論でいい成績を上げた学生は「もう、あなたはよそを受けるなよ。うちに来い」という感じで抱え込む政策に出始めたんですね。

なぜそうなったのかを今になって考えてみると、大学院重点化なんですね。重点化が始まると、東大は募集枠を増やしたでしょう。ですから、いいのも悪いのも、がっばりがっばと採るわけですよ。東大だけではなくて、京大も阪大も東北大学もみんな採り始めた。そうすると、理科大だの何だの、そういった人たちは、みんなそっちに行くわけです。それだけではなくて、その後

ショックだったのは、広大が行くようになってしまったんですよ。

○館長 優秀な者を取られるようになったのですか。

○牟田 ええ。広大の卒論で指導して、「あなたはよくできるから、うちを受けろよ」と言っていた学生が、何と東大に受かってしまったと。受かったものをやめろとは言えないしね。あれはショックでした。九大に受かったとかね。それで、ぼつりぼつりと、広大の中でも上澄みは取られてしまって、2番手以下がやっとうちに來てくれるという、今はまさにそうですよ。そういう時代になってしまったんです。だから、大学院のほうは、なかなか難しく、定員充足すら今は大変になっていますね。

そちらのほうも大変ですが、まずは学部ですよ。学部でいいのを採らないと、大学院にもいいのが残らないですから。だから、学部は何としてでもいい学生を集める努力をしましょうというので、入試制度だけではなく、受験生に対する広報を推し進めようということ、このころやったんですよ。AO入試は、その一環としてやったことなんですよ。

それで、AO入試はかなり期待したんですが、これにも少し裏があって。AO入試は、校長先生が推薦するでしょう。校長先生も、そこは考えるんですよ。高校の合格率を上げるためには、普通受験で通るような生徒は送り込まないですよ。普通受験で通るような生徒は、そっちで通ってくれと。AOでぎりぎり押し込もうとして、そのぎりぎりの生徒をAOで送り込んでくるんです。そうすると、こちらが期待した効果は、ある程度は出るけど、十分には出ないんですよ。

しかも、AOで入ってくるのは、例えば、物理学科に入ってくるのは、物理と数学はすごくよくできるし、好きなんです。英語は駄目とか、こういう生徒が来るんです(笑)。

校長先生もよく知っていて、こいつは物理学科に何としても入れたい。でも、英語は駄目だから

普通受験をさせたら落ちるだろう。では、これはA○だと送り込んでくる。そして、見事に入るといいう仕組みになって、A○のいい面も出てはいるけど、マイナス部分も出ているというので、十分な効果が出たかどうかは僕も疑問に思いますね。

○室員 今おっしゃった各高校の校長先生が、ぎりぎりの子を押し込むというのを、先生はいつごろ感じられたんですか。

○牟田 最初は全然知らなかったんですよ。A○でいい生徒を送ってくれてありがとうみたいな感じで、こんな優秀なのが来てくれたと。実際、専門分野では優秀なんです。そう思っていたんですが、大学院入試になって、大学院の入試は英語も課しますから、これで落ちるんですよ（笑）。

だから、そういうのは、入ってきてから「あなたの苦手は何だ」と聞いて、その苦手を補強する策を立てないと駄目なんです。得意な分野は、自分でどんどん伸びていくから放っておけばいい。でも、それだけだと先で困るんですよ。第一、仮に大学院にぎりぎり通ったとしても、大学院を終わって就職したり、海外のどこかに研究員で行ったりするときに、絶対に困るんですよ。だから、英語が苦手なままで放っておけない。それは入ってから、英会話教室に通えとか何とかかんとか。結構、通っている人はいましたよ。そして補強してやっていたけど。

A○入試というのはいい面もあるけど、そういう面もある。高校側からしたら、そうするのは当然ですよ。高校の合格率を上げるためには、これは非常にいい作戦ですから、僕が校長先生だったらそうするかもしれない。

だから、そういう戦略をやってはいかんと咎（とが）めるわけにはいかないですよ。それで僕は、そのA○入試はいい面を評価して使いましょうという方針に変えていったんです。今でもやっていると思います。

○室員 そうですね。先生としては、当時の思惑とは違うようなかたちで学生が入ってきて、困惑されたんですね。

○牟田 当初は困惑しましたね。だけど、それを前もって知っていた人、高校の事情に詳しいような先生方には知っていた人もいて、こうなりますよと言っていたんです。案の定そうなったんですがね。それみたことかという話でしたが、でもネガティブな面ばかり見て、A○制度のいい面をつぶすのは、やはりまずいのではないかと思いますね。

○室員 素朴な疑問ですが、よく文科省がいろいろと、ああしなさい、こうしなさいと改革のメニューを出してきますよね。そういったものの中にA○入試が入ってきたと思うんですが、これを拒否するという選択肢は大学にはあるんですか。

○牟田 いや、あるでしょう。拒否する権利はありますよ。ただ相当な勇気が要りますけどね。

○室員 例えば、オープンキャンパスも東京大学はずっと後まで実施しませんでした。また、京大などは充足率をあまり気にせず、優秀ながいなければ採らないという方針で大学院の入試などはやっていますよね。

○牟田 それはそうですよ。だって彼らは何も困らないんですから。

要するに、旧七帝大ぐらいがあって、それから筑波とか広大とか何やかんやがあって、そのランキングを見ていると、新しい制度で旧七帝は困っていないんですね。むしろ、志願者が増えて、たくさん採っているわけです。そのあおりを食ったのが、その次の所ですよ。さらに、その次の所は、あおりの食らい方が低いと思います。2番目の所が、みんなでどかんと受け止めて、相当な被害を被ったんだと思いますけどね。

### 障害のある学生への対応について

○牟田 学生担当の副学長に任命した森川さんは、彼はたまたま学生委員長をやっていたんです。

○館長 先生と同じように、たまたまなのですね（笑）。

○牟田 たまたまが多すぎるんですけど（笑）。

たまたま学生委員長をやっている顔見知りですから、よくやってくれているなと思っていたんです。

それで、彼も調子男ですから、調子に乗ってすごくよく働いたんですが、学生たちと意気投合していろいろやって、大学祭などのとき、いろいろな催し物をやるでしょう。そういうのもどんどん出掛けて行って彼は応援するんですよ。それで、総合科学部の階段の前で毎年、演台を作って学生たちが歌ったり踊ったりやるでしょう。あれに森川さんも出掛けていくんですよ。

それで、僕の所に電話がかかってきて、「学生たちが盛り上がっているから学長来てくれ」と言うんですよ。なんで僕が行かなきゃならない(笑)。それで行ってみたら、すごく盛り上がっていて、学長も一席何かやってくれという。歌を歌うわけにいかないですから。原田先生ではないですからね(笑)。だから学生たちに応援メッセージを送ったら、学生たちが大学歌を歌うから一緒に歌えと言うんですね。それで彼に引っ張り回されて、ひどい目に遭いました(笑)。

でも、それで、ふと考えたんですよ。彼が学生委員長だったら、ちょうど今、問題になっている学生担当副学長にぴったりじゃないかと。それで彼にお願いしたんですね。

○館長 適任でしたね。

○牟田 適任でしたね。あれは本当に当たりましたよ。彼がやってくれた最大の功績は、障害のある学生対策です。あれは、僕は全然気がつかなかったんです。森川さんは、障害のある学生が結構いますよと。目が見えにくい子とか、耳が聞こえない子とか、もちろん車いすの子とか。それに対して広大は何もしてないじゃないかと、何かやるべきですと。それはなるほどと思いましたね。

例えば、総合科学部に段差がある。車いすでは上がれませんよ、これは何とかしましょうと、スムーズな段差にするとか。それから、目が見えにくい子がいるんですよ。この子は、普通の所はだいたいつえをついて行けるんですが、教育学部の

こちら側の階段とかがあるじゃないですか。また、理学部に下りる所の階段。あれが真夏は真っ白で見えないんですよ。僕ら目の見える者には階段じゃないというのが、彼らにとっては、こう見えるらしいんです。それで、怖くて怖くて下りられないと言う。何とかしてくれと。

それで森川さんが発案して、この階段の縁(ふち)を黒く塗る、これをやったらいいということで、全部ではなくて手すりのそばだけ黒くずっと塗っていくというのやってくれたんです。あれはすごく評判が良かったですね。学生たちはすごく感心していました。そういう目の不自由な学生たちだけ集めて説明会をしたんですが、すごく喜んでいました。あれで、森川さんというのはよく学生のことを理解して頑張ってくれているなと思ったんですよ。

○室員 今の話は2期目になってからのお話ですか。

○牟田 そうです。2期目の最初の頃です。

○館長 それが今のアクセシビリティセンターになっていくのですね。

○牟田 そうそう。アクセシビリティセンターは、その後できたんです。

○館長 その延長線上ですよ。

○牟田 そうです。その延長線上で、アクセシビリティセンターの初代センター長の佐野真理子さん。あれは、なぜ佐野真理子さんが言い出したのか。佐野真理子さんは、そういう専門家なんですか。

○館長 もともと人類学ですからね。

○牟田 そうですね? 専門家ではないですよ。僕は最初、教育学部にそんな人がいるのかと思ったんですよ。でも総合科学部にいるということで、それで佐野真理子さんをセンター長にして設置したんですよ。それは、まさに森川さんが言い出した、目の不自由な学生のための対策から気がついたんです。

○館長 彼女は、やはりアメリカの大学にいたということも。

○牟田 そういう経験を持っているんですかね。それで、今はどうか知りませんが、当時、障害のある学生に親切的な大学のランキングというのがあって、ランキングのトップは、毎年、日本福祉大学が定番だったのですが、なんと、あれをやり始めた年に広大がトップになっているんです。なんだこれはと。みんなびっくりしたと思いますね。

○室員 てっきり広島大学の教育学部は障害児教育にずっと力を入れていたので、あちらのほうから上がってきた話かと思ったんです。

○牟田 そうではないんですね。アクセシビリティセンターができた頃から、森川副学長と一緒に、障害のある学生さんを受け入れますよという宣伝も始めたんです。受験生に、障害のある方でも入れますよ、能力次第ですよという宣伝を始めたら、すごく重度の障害のある人が入ってきたことがあるんですね。それで、これは大変だということで専門チームをつくってお世話をしたんです。

あれは僕がやったことではないけど、僕の任期中にやった中ではいい仕事のひとつだと思います。そのせいかどうか知らないんですが、僕が学長を辞めて福山大学にいた頃、障害者支援をやっているいろんな団体があるんですが、その中で社会福祉士がつくっている会、社会福祉士協会（広島県社会福祉士会）の人がやってきた。

それで、今度、20ぐらいある広島県内の障害者支援組織を束ねて、要するに障害のある人も健康な人も共に一緒に暮らせる社会をつくりましょうという県民会議をつくることになったから、会長をやってくれと来たんです。障害のある人も一般の人も対等な立場で、要するに、こちらがこちらを助けるというような話ではなく、両方が一緒に社会生活ができるような社会をつくりましょうという運動で、これはまさに広大でやっていたことそのものなんですね。ですから、「それはやりましょう」と言って、最近まで10年ぐらいやっています。

それで、さすがに僕もくたびれて、バトンタッチしますからといって浅原さんに頼んで、浅原さんは引き受けたけど、県の仕事でアップアップしていて「ちょっとすみません」というから3年ぐらいで辞めてもらって、誰に頼んだと思いますか。前川さん（笑）。彼が、またはまってしまっ。でも、よくやってくれています。

## 第6章 組織の再編、整備

### 全学の大学院講座化について

○館長 次に、平成18年4月に大学院の総合科学研究科が設置されましたよね。これによって全学の大学院講座化というのは完了するわけですね。その際に、いわゆる一種の学部からつながった煙突型というかたちになりました。

○牟田 煙突型を基本とするという考え方は、僕の頭の中にしっかりあったんですよね。

○館長 それで東広島のほうは全部煙突型ですが、一方で霞地区に関しては横断的な、いわゆる総合医歯薬というかたちに現在なっていますが、大学院医歯薬総合研究科というのができました。これは先生はどのようにお考えになっていたのでしょうか。

○牟田 それは霞の人たちが率先してやったことですから、もちろん尊重しようと思って、特にそれでは駄目だとかなんかは一切言ったことはないですね。

ただ、あの当時、医歯薬の人たちが少し勘違いしているところがありまして、医学系を持っているほかの大学を見ていると、特に先進的に大学院重点化を実行した大学の成功例を見ていると、研究科とか専攻の名前をすごく複雑なものにしていたんです。まず東大とか京大、阪大のようなところがやって、ちょこっと変えたんですよね。それで、次にやった東北大、北大、九大のような所が、さらにちょこっと変えたんです。要するに、同じものではないといけないと、なぜかみんな思い込んでいたんです。

それで、広大の医学系の先生方も、先行例を見てそうしないといけないと思い込んだんですね。そして出てきた名前が、素人が見たら何のことやら分からないようなのが付いているんですが、当時、僕はあれを見ていて、何であんなことをやる

んだろうと。文科省は名前を変えないと認めないとは一言も言っていないんですよね。だから、元の名前に近い名前でも、内科なら内科でいいのではないかと思って、そう言ったんですが、当時の医系の先生方はほとんど聞く耳がなかったですね。

○館長 やはり、それによって他の大学との差別化とか重点化というのは自分たちが図っていたんですかね。

○牟田 そうでしょうね。ですから、そういった勢いの中で医歯薬総合研究科になったのだと思います。統合しないと重点化は通らないと思い込んでしまった。そうではなかったと僕は思うんですよ。むしろ文科省は煙突（型の大学院）へ行きたがっていたので、理学研究科、文学研究科、教育学研究科、それで良かったんですよね。それを何か通そうと思っていろいろな工夫をして、それこそ先端物質科学研究科とかね。

○館長 逆に言うと、広大の医学部とか霞キャンパスは通らないと思うような理由があったんでしょうか。

○牟田 それは、やはり岡山がいかないとうちはいかないという固定観念が随分ありましたからね。

○館長 やはり岡山に対する、対抗心も含めてなのでしょうけれども。

○牟田 事実、文科省には設置順という考えがありますからね。

○館長 設置順というのはいまだに強いですね。



写真19 総合科学研究科銘板除幕式（平成18年4月）

○牟田 いまだにあります。だから広大が帝大にならなかったというのは、のちのち悔いを残しますね。そのうち消えるんでしょうけどね。

○館長 今、帝大というイメージが再復活しておりますのでね。やはり拠点大学とか卓越とか、研究重点化大学とかたちになりますと。

○牟田 そういふのが出てくると、必ず帝大系にいつてしまうでしょう。確かにそうなんですよ。

○室員 今のお話で、文科省のほうは煙突型を基本に考えていたとおっしゃっていましたが。

○牟田 僕は明らかにそうだと思いますよ。例えば、広大を重点化するのであれば、理学研究科、文学研究科、教育学研究科をまずやろうと。それで、それに続いて次々とやっていつていいけど、差し当たりはそれぐらいでいつて考え方があつたことは、ほぼ明らかだと僕は思つます。

○館長 現在などは、大学院大学化といふのが非常に進みましたよね。広島大学などでも大学院大学だと、研究大学だといふことが非常に重要なポイントになつていふますので、学部教育は大学院の下にある組織といふようなイメージがあつたのですが、当時の文科省には積み上げみたいところが強かつたといふことなのでしょう。

○牟田 そうだと思いますね。ただ一方では、げたのない大学院独立専攻をつくろうといふ動きもありました。それで、優れた研究をやる大学院をつくつて、そこの学生は、極端に言へば、全国の大学からいいのを採つてきて独立の大学院をつくればいいといふ考え方も一方では出てきていたんですよね。

それで、うちの国際協力研究科は、まさにその考えでつくられたんですよね。

○室員 飯島（宗一）学長の時に5領域構想が打ち出されて、一部の学部について、社会科学研究科とか、あるいは生物圏科学研究科のような横断型の大学院ができたではないですか。しかし、それをもう一回、今度は重点化で崩して、煙突型につくり直す作業になつていふますよね。

○牟田 いや、そうではないですよ。生物圏科学

研究科は実際できていふますからね。だから、その辺は両方の考え方が、こつちが出たり、こつちが出たりといふ感じではないですか。どちらかがどちらかに代わつてといふことではなく、両方あつたんですよね。ただ、あの当時は、重点化といふ考えでは煙突型のほうがつくりやすかつたんです。それで、僕は総合科学研究科でいこうと思つた。

当時の佐藤（正樹）学部長は非常に熱心で、「先生、何とかつくつてくれ」と言つて何度も学長室に来られたんです。それで僕も、総合科学研究科はどうしてもつくりたいと思つた。ですから、総合科学研究科をつくるために、佐藤先生とは二人で随分文科省に通いました。

○館長 文科省の反応はいかがでしたか。

○牟田 案外、好意的でした。それは無理でしょうといふような話は全然なかつたです。実際、総合科学部には優秀な先生がたくさんおられて、マル合は楽に取れたんですよね。もちろん取れないような場合もあつたかもしれませんが、ほとんど楽に取れそうでした。

佐藤先生がすごく力説されて、うちは全部の条件がそろつていふんだと、だからやつてほしいといふ何度も学長室に来て言われまして、僕もそのデータを見ていたら、これは行けるぞと思つて文科省通いをしたんです。文科省のほうも、特にこれは駄目です、あれは駄目ですとは一切言わなかつた。それで、いつの間にやら通つてしまつたといふ感じでしたね。

○室員 今、文科省の反応が案外好意的だつたといふふうにおつちやつたんですが、先生自身は文科省に出す前にどういつたことを懸念しておられたんですか。

○牟田 いや、全然懸念してないです。これはいけるぞと思つていふましたね。

それと、順番からいつても、もうそろそろ総科の順番だと僕は思つていたんです。文科省といふのは順番をすごく気にしふますからね。だから、総科の順番でしよつとといふと、そうしよつとねとい

う感じで。

○館長 それはやはり付度ですね（笑）。

○牟田 総合科学研究科ができたのは、だいぶ後だったんですよね（笑）。

総合科学研究科をつくるにあたっては、随分、佐藤先生は苦労したし、僕も苦労したんですが、出来上がった後、総合科学部の人たちが大喜びしてくれるかと思ったら、シーンとしていたんですね。あれは僕はちょっと意外で、あれだけ苦労したのになぜという感じでしたが、やはり複雑な思いが皆さんあったんでしょうね。

○館長 複雑な思いがその意味でありましたし、また総合科学部の教員たち、当時から広大出身者がものすごく多くなっていました。それで、やはりどうせだったら文学部に移りたいとか、あるいは自分の出身の教育学部に移りたいなんて人も結構いたので、そういう意味では悲喜こもももだったのではないのでしょうか。

○牟田 そうか。俺は文学なんだとか俺は教育学部なんだと思っていた人が、総合科学研究科ということでまとめられてしまったと。

○館長 全部決められた中に入れられてしまったという人が多かったのではないかと思います。

○牟田 そういう気持ちもあったんですかね。その辺までは僕はくみ取れなかったんですよね。それで、むしろ総合科学部としてのアイデンティティーをしっかりとつくれたのではないかと、これでいいでしょうという気持ちで、みんな大喜びと僕は思ったんです。ところが意外なことに、案外盛り上がりませんでしたよね。

○館長 そうですね。総科は常に対立がある学部でしたので。やはり教育の在り方が、教養教育という考え方と、基礎からという基礎教育派では考え方が違いますので、ずっと対立がありましたし、理系と文系では、人事もそうですが、考え方は全く違いますので。そのような多様な対立の中にあつたので、それぞれの教員たち一人一人の利害というのは、ものすごく強い学部・大学院だったんでしょう。

そういう意味で煙突型というのは、ある意味で、非常に佐藤さんの努力でうまくはいきましたが、やはり内部的には分属してくれたほうが良かったのではないかということだったかもしれません。

○牟田 むしろ、あちこちに分属していたほうが、総合科学部の本来の趣旨には沿っていたのかもしれないですね。

○館長 そういう人もいたわけですね。

### 教育学部の改組、大学院講座化について

○室員 平成12年4月に教育学部と学校教育学部を統合して新しい教育学部が設置されました。翌年には教育学部の大学院の講座化が行われ、教育学部の学部と大学院の組織が大きく変わったのですが、このことについて、先生が深く関わっていたこと、あるいは印象に残っていることがあったらお教えいただきたいと思います。

○牟田 私が学長になって最初に幾つかのことが起こったのですが、その中の大きな出来事が、この教育学部の改組だったんですよね。まず最初に起こったのは大学院の講座化なんですよ。大学院の講座化が理学部、工学部の間で起こって、その後、次は教育学部だねというようなうわさはあって、教育学部長さんたちもそれに向けて準備を始めようとしていた頃だったんですね。

ただ、広島大学は非常に特殊な事情があって、教育学部のほかに学校教育学部というのがありますから、そこをどうするのか。大学院の講座化をする時に、教育学部はすすつと行くと考えられたんですよ。だけど一方で、それをやると学校教育学部が部分的にしか講座化が進まないという危険性があつたんですよね。そこでどういう方策を採るかというのが、人によっていろいろ考え方があつたんですね。

特に学校教育学部の先生方は乗り遅れたら困るというような意識で非常に一生懸命でしたし、一方では教育学部が、ぼやぼやしていたら自分たちも講座化に乗り遅れちゃうぞというので、ちょっ



と焦っておられた面もあって、そこでどういう作戦で講座化をやっていくかということで、当時、学部長が利島（保）先生と、それから学教（学校教育学部）が高橋（超）先生でしたね。それで、お二人でいろいろ協議をされて、どうやって進めるかというので、たびたび私の所にも作戦を練りに来られたことがあったんです。

私としても、それほど教育学部と学校教育学部の設立の経緯など深いことはよく知らなかったものですから、にわか勉強的に一生懸命に勉強して、どうやったら両方を講座化できるかと。その時は合併という考え方は私にはあまりなかったんですよ。

○室員 あ、そうなんですね。

○牟田 とにかく当時の流行ということはないけど、その当時、国立大学はこぞって講座化を進めていた時期でしたから、僕としても何とか講座化を。特に教育学部は文・理・教の一つですから何としても進めてあげたいということもあって、何とか教育学研究科の講座化ができないかなと思って、文科省にもちょいちょいちょっかいをかけていた時期だったんですよ。

そうしたら一方では利島先生のほうから、もう教育だ学校教育だのと言っていないで、教育関係として講座化を目指したらどうだろうかというようなことを言われていたんです。高橋先生も、それで乗られるんならそれで行ったほうがいいというようなお考えであった。

だけど、それぞれの先生方によっては、いろいろ考えがあったんですよ。こういう言い方をしているかどうか分からんけど、学校教育とあんまり一生懸命やっていたら自分らが乗り遅れちゃうぞという。だから、そんなことを構ってないで、どんどん教育学部の講座化を進めていったほうがいいんじゃないかというようなことを考えている人も結構いたんですよ。

それで、僕もできることなら一緒にどんと上がって、教育と学校教育との区別なんかなくて、全体で教育学部として講座化できればそれに越し

たことはないなと思って、文科省といろいろ話し合う時には、それとなくそういう方向性を探っていたんです。

そして、そういう経緯を繰り返しているうちに、だんだんと講座化するには教育学部一本、一本化という形でやるしかないなという方向性が出てきて、最終的にはそれになっちゃったんですよ。だから、あの時は合併が目的ではなくて、講座化が目的だった。その講座化をする道具立てとして合併を持ち込んだ。そういうストーリーだったと思います。

ですから結果的には、利島先生とか高橋先生が非常に努力をされ、特に高橋先生はいろいろ身を削るようなこともあったにもかかわらず、自分が防波堤となってやってやるというような感じで決断されて、そして出来上がったということでした。

○室員 今のお話を聞いていると、学校教育学部の内部で一本化に反対する人が多かったというイメージなんですか。

○牟田 いやいや、教育学部の中にもそういう人がいたんですよ。というのは、学教と一本化でやると講座化が遅れるぞという考え方があったんですよ。それは審査があるじゃないですか。教授の審査とか、講座化するのに適格の教授の業績はこれこれないといけないと、あれがあるじゃないですか。

○室員 ありますね、はい。

○牟田 あれで落ちる人がかなり出るのではないかというような考えもありましてね。ですから、そんなことをやっていたら教育学部の講座化そのものが遅れてしまうのではないかと、もう教育学部単独で行ってしまったほうがいいぞという意見は結構根強くありました。

しかし、これは利島先生と高橋先生が決断されて、もう一緒にやろうということで頑として頑張られた。結果的には良かったと思いますけどね。

○室員 今のお話を聞いていると、先生がちょうど

副学長から学長時代に話が動いていったと思うんですが、大学の執行部としては、教育学部の決定を尊重するという姿勢だったんですか。

○**牟田** それはそうですよ。当時は特に法人化前ですから、学部教授会がまず本体であって、そこが決定しなかったら、学長が何と言おうが動かなかった。ですから、まず大学院のほうで案を作ってきて、その案で文科省に持って行くという姿勢で、学長側は外から眺めながら相談には乗りますよと、だけど決定はあなた方がやるんですよという姿勢でしたよね。

○**室員** 今おっしゃった中で一つ気になったのが、先生自身は一本化したほうがいいのではないかというふうにだんだん思ってきたと言われたのですが、そういった考えに改められたのは文科省からのサジェスチョンが大きかったんですか。

○**牟田** いや、それはひょっとしたら、利島先生とか高橋先生に対しては、それとなくそういうサジェスチョンが文科省側からあったかもしれませんが、僕に対してはなかったですよ。

○**室員** 高橋先生とか利島先生が副学長である牟田先生の所にご相談に来たというお話があったのですが、そういった場合というのはどういったことを相談されるんですか。

○**牟田** それは、あの当時の概算要求そのものですから、われわれはこういう構造の大学院講座化構想を持っているんですが、学長・副学長というのは文科省と行き来していて雰囲気がよく分かるはずだから、こんなもので認められますかね、駄目ですかねというような、そういった話ですよ。

### 事務方との関係

○**室員** そうなんですね。先生も理学部長時代にいろいろとご苦労されているから。

○**牟田** そうなんですよ。ずいぶん文科省との交渉では苦労もしたし、一方では、放射光（放射光科学研究センター）とか天文台（宇宙科学センター附属東広島天文台）とか、あ、天文台は学長になってからですが、そういうものを交渉した経

験がありますから、いや、この辺はこう書き換えたほうがいいんじゃないですかということはサジェストしましたけれども。

基本的には、こういうことがありましたね。利島先生とか高橋先生に限らず一般の教授の方が、理学部の場合でもですね、僕はここの事務局を通して文科省とやりとりするわけでしょう。そうすると、文科省に対して大学の事務局は僕の味方なんですよね。それで、僕らが要求していることをうまく行かせるために、事務局の人たちは一生懸命になって働いてくれるわけですよ。

ところが、よく考えてみると、文科省は敵ではないんです。文科省は交渉相手ではあっても敵ではないんですよ。なぜかという、彼らは僕らの要求がうまく行くように大蔵省に相談してくれるわけなんです。その金額がめちゃくちゃだったら突き返されて、それで「ここを直しましょう」と言ってくれて、「ああ、そうですか。それじゃあ、ここをちょっと譲ってこうやって」と言ってくると、文科省が頑張ってくれて通るという仕組みになっているわけですね。

ところが、一般の教授の方たちというのは、まず事務局は敵である。それで、その上の文科省はもっと敵である、大蔵省はもう最後の敵であるというような雰囲気を皆さん持っている。だから、事務局とやりとりする時点でけんかしてしまうんですよ。

僕は、それはいけないよと。そうじゃなくて事務局は味方なんだよと。味方なんだから、味方を上手に説得して、それで文科省と闘うようにしたほうが良いよというような言い方をずっとやっていたんですね。だから、教育学部や学校教育学部に限らず、ほかの部局の人と話す時も、そういう姿勢で一貫してやっていたんです。それで通じたかどうかは知りませんが。

○**室員** 教育学部の時は、特段そういうふうに敵視する先生がおられたというわけではないんですね。今のは一般的な話ですね。

○**牟田** 一般的な話です。特に理学部長をしてい

る時、そのことに気が付いたんですよ。理学部の事務長なんかは本当に一生懸命になって、僕の放射光の交渉の時にはいろんな情報を取ってきてくれて、こうしましょう、ああしましょうと協力してくれたんですよ。それで文科省でヒアリングがあった時にも非常にうまく説得することができたんです。ですから、そういう意味で、あの時点で、事務長というのは本当に一番身近な味方なんだなというのを感じたんですよ。

実はその前、平の教授だった頃には、事務室は鉛筆1本買うのだって何やかんやと言ってくるじゃないですか。だから、あいつらはけしからんと、事務室の前を通るのも嫌なような感覚を持っていたんです。皆さん、助手の人も助教授の人もそういう感覚を持っていて、酒を飲むと「事務室はけしからんよな」というような話になって。

しかし、僕は理学部長になった時、初めてそのことを実感しまして、あ、そうだったんだ、事務長というのは味方なんだ、事務室というのは本当に頼りになる戦友なんだということに気が付いて、それを考えてみたら、実は文科省だって味方なんだと気が付いた。それで、だんだんと世界が見えてきたという感じがしましたね。

○室員 分かりました。やっぱり大学紛争とかを経験したら、そういう見方になってしまうんですかね。紛争の頃の職員さんに聞くと、学生から敵視されたという話をよく聞いているので、そういった方が研究者になってしまうと、やっぱりそういった見方にならざるを得ないのかなと、今、お話を聞いて、ちらっと思ったんですが。

○牟田 そうかもしれないですね。とにかく、ひよっとしたら企業でもそうかもしれませんが、少なくとも僕は学生時代、助手時代、助教授時代、教授時代と、ずっと大学の中にいたじゃないですか。そうすると、誰が味方で誰が敵かというふうに考えがなってしまうんですよ。前の京都大学にいた時だって、そういう考えでいるものだから、何か事務から言われると怒られたような気がして、それで事務はけしからんと思ってしま

うんですよ。

でも、実は事務は怒っているわけでも何でもなくて、「先生、こういう書類をちゃんと作っておかないと後々困りますよ」と言って、われわれのためを思って言ってくれているんですよ。それをどうも僕が誤解していたというか、みんなしているところがありまして、それにやっとなり理学部長になって気が付いて、ああ、そうだったんだという気持ちになったんですよ。

○室員 分かりました。逆に気が付かれない方もおられるということですよ。

○牟田 いや、そうですよ。もう定年までその気持ちのままで行ってしまう人も、たぶんあるかもしれないですね。

○室員 そうですね、確かにそういう方はおられる気がしますね。あの方とか、この方と言うわけにはいかないから。

### 薬学部の新設

○館長 次に薬学部ですが、ある意味で横断型の大学院をつくりながら、一方で（平成18年4月に）薬学部を学部としてつくっているわけですよ。これは、どのようなことをご記憶されていますか。

○牟田 薬学部の学生定員が60とか何かでしょう。少ないんですよ。それを増やしたいという希望があったんです。それで文科省ともだいにぶ掛け合ったんですが、学部定員は増やさないと不文律があって、特に国立大学は増やさないと、薬学部の学生定員を増やすのは鉄の壁みたいな。

だけど、とにかく薬学部として独立したいという考えは非常に強かったですから、では定員増は諦める、その代わりに、薬学部という区分けをつくってくれ、これぐらいは認めてくれということで随分やりあって、これは認めてくれたんですよ。

○館長 そうすると人がそれに集まる、いい人材が集まるという考え方があったのでしょうかね。



写真20 西条駅新駅舎の記念レリーフに揮毫  
(平成17年2月)

○牟田 そうでしょうね。それと他大学も薬学部というのはれっきとしたものがあるわけですから、それは彼らだって独立したかったのでしょう。医学部の傘下にいるという。例えば、岡山大学はそうではないですか。うちは何で違うのという考えは当然あったと思いますよ。薬学部の人は独立することを非常に望んでいましたね。当時の学部長だった太田茂さんですね。太田さんは非常にやりたがって、確か太田さんは広大ではないんですよね。それで、やはり他大学のことをよく知っているんです。だから、他大学並みになりたいというのは強かったのだと思います。

○室員 逆に医学部のほうから引き止めるような動きはなかったんですか。

○牟田 特にはなかったですね。

○館長 定員減にはならないというのが大きかったのではないですか。

○牟田 要するに区分けをただけですから、自分の子分を取られるような感覚はなかったと思います。

○室員 では法人化以降、学内を整備する過程で薬学部ができたというより、むしろ霞キャンパスのほうの都合で薬学部ができたというかたちですね。

○牟田 薬学部の強い希望ということですよ。

○室員 分かりました。

○牟田 そうそう、思い出した。それで薬学部の人はすごく喜んでくれて、学生を集めて開所式というか、そんなのをやったんです。やるについては看板があると。それで薬学部という看板を置きたいから書いてくれと言われて、何枚も何枚も書いて、よし、これならいいというのを持って行って、今でもかかっていると思いますが。

ここ（広島大学文書館）にもかかっていますが。ここのはちょっと下手くそで申し訳ないですが（笑）。

○館長 いえいえ、僕は大好きです。西条駅の時などは、すごいなと思って見ているのですが。

○牟田 あれも今から思うと若いなという感じがしますね。

○館長 でも力がある字ですよ。

○牟田 力はあるんだけど、若くて勢い余っているという感じで、今だったらもう少し地味に書いたと思うんですが（笑）。

○館長 いや、力があるなと思って見せていただいていたんですが。

○牟田 そういうわけで、薬学部はそれほどの苦勞もなく、反対もなく、すんなりといったと。ただ、定員増はどうしようもなかったということですよ。

○室員 でも、向こうも喜んでもらったから良かったですね。

○牟田 これは非常に良かったと思う。太田さんなんか、すごく喜んでくれました。ただ、その後、私学で薬学部をつくるのがはやったんですよ。

○館長 そうなんです。安田（女子大学）がつくれますね。

○牟田 安田とか福山大とか、ああいう所は100人だ200人だと定員を採っているでしょう。安田なんか確か200ですよ。僕としては何なんだという感じですよ。広大は60ですら四苦八苦したのに、200もどうやって採ったんだと思います。あれは僕としては非常に不満でしたね。

○室員 でも、私立の薬学部というと学費もすご

く高いじゃないですか。

○**牟田** 薬学部は大変ですよ。福山大でも僕は知っているけど。しかも6年でしょう。大変ですよ。そんなに出せないです。でも学生はいっぱい来ますからね。

○**室員** 就職は間違いないですからね。

○**牟田** そうなんですよ。薬剤師は日本中どこへ行ってもポストがあるでしょう。しかも需給関係が売り手市場ですから、例えば薬学部は女子が多いんですが、女の子を持っている親御さんは薬学部に行かせたがるんですよ。嫁入り道具になるんです。結婚して勤めるでしょう。結構、お給料が入ってきますよね。亭主がどこか転勤になるとついて行って、その周りでまた就職できる。だから薬学部を出たら立派なもんですよ。

○**館長** そうですよ。お金もいいですね。そういうこともあって、薬学はやはり女性が多いんですね。

○**牟田** ええ。本当に女の子が多いですね。福山大学もほとんど女の子です。福山大学工学部などは定員割れで大変なんです、薬学部はいつも定員オーバーなんです。それで就職先も非常にいいんですよ。100%行くんです。だから薬学部の教授たちも非常に熱心ですよ。今の良い状態を維持したいと思うから必死で教育する、そうすると学生たちも必死で勉強する、だから結果が出るというので、うまく回る。PDCAが回るんですよ（笑）。

○**館長** その意味では薬学部の設置というのは先生にとっても良かったと。

○**牟田** それは良かったと思います。それで今でもうまくいっているのだと思います。でも、今でも先生方は60人は少ないと思っています。

○**室員** ええ。でも、いまさら広大が定員を増やしたら、今度は民業圧迫という批判を受けるんでしょうね。

○**牟田** それがあったから許可しなかったんですよ。

○**館長** そうでしょうね。たぶんそちらのほうが申請が早かったのではないのでしょうか。

○**牟田** 国立を増やすと、文科省どうしているんだと私学から文句が出てくるんですよ。

○**館長** でも無償化ということを考えると、国立大学を無償化したほうが実は効率は高いんですけどね。

○**牟田**ほんと、国立大学の授業料もひと頃から比べると随分高くなりましたよね。

○**館長** 今度、また、がんと上がるみたいですよ。上げるといううわさがあります。

○**牟田** そうですか。今は50何万でしょう。

○**館長** 58万か59万ぐらいです。もう60万ですよ。

○**牟田** 福山大でも経済学部だったら60万とかこんなものですよ。だから、ほとんど変わらない。僕らが学生だった頃というのは2,000円とか（笑）。

○**館長** 私みたいに息子が私立の大学に行っている人間からするととんでもない。理系は高いですよ。

### 法務研究科の設置

○**館長** ありがとうございます。3番目ですが、法務研究科が平成16年4月にできますよね。いわゆる大学院、ロースクールです。これは何か記憶されていますか。

○**牟田** これは随分苦労しましたよ。法務研究科ができる4、5年前から、そういう雰囲気は伝わってきたんですよ。

当時、法学部長は辻（秀典）さんで、この人はなかなか名物学部長で面白い人でしたが、彼なんか随分運動して。辻さんの前が畑（博行）さん。畑さんの頃から言っていたんですよ。それで辻さんが、ものすごく頑張ったんですよ。

法務研究科は近い将来できるから、広大もその働きかけをしっかりとやっておこうということで、辻さんなどと一緒に文科省にも随分行きました。それで情勢もいろいろ探りながら着々と準備を進

めていって、辻さんが知っている弁護士の方にも声をかけて、入ってくれというので随分運動しました。

あの当時は、みんなバラ色の夢を抱いていたんですよ。法務研究科ができると、これまでの司法試験で5年も6年も落ちてなかなか入れないなんてことはなくなり、法務研究科を出ると即弁護士になれるといったバラ色の夢を描いていた。それでつくろうというので、結局、広大の場合は50人ぐらいでしたか。学生数は何人でしたかね。

○館長 50人ぐらいだったと思いますね。

○牟田 確か50人ぐらいで進めていったら、直前になって広島修道大学が俺たちもやると言い出した。しかも100人とかなんかなんでしょ。何を言っているんだと、そんなものは成り立つわけがないし、われわれの営業妨害ではないかと。

そうしたら、両方とも認められてできたんですね。それで、聞くところによると、修道大学のほうは立派な施設まで造ったんですね。模擬裁判所みたいなのを造って、こちらは何もありません。あそこの部屋だけしかない。まだ、今、新たに立ったあの建物もない時代ですから、放送大学と、うちの夜間部とがやっていたあそこをやりくりしてやるしかしようがなかった。それで、とにかくスタートしたわけです。

スタートして、最初の卒業生が出た時に司法試験があって、この結果はあまり良くなかったんですね。あの時は何割ぐらい通ったんですね。

○館長 15%か、すごく低かったみたいですね。

○牟田 非常に低かったんです。これだったら昔の司法試験と同じじゃないかと。それで、バラ色の夢がそこで崩れていたわけですね。

それともう一つは、弁護士さんたちが講師として来てくれていましたが、彼らがぶつぶつ言い出したんです。要するに、報酬が少ない。それはそうですね。弁護士だったら、たくさん収入があったわけでしょう？ それが授業一コマあたり何千円とかいうのでは、彼らは満足するわけがないんですよ。でも、どうしようもないんですね。あ



写真21 法科大学院創設期成同盟会設立  
(平成14年7月)

れは決まった額ですから。われわれは自腹を切っけて付けてあげるわけにもいかないのです。

それで、いろいろな不満も出てくるし、かなり最後のほうはがたがたしていましたね。その後、浅原(利正)さんとか越智(光夫)さんがどうやってくれているのかは、ちょっと僕は知らないんですが。

○室員 今のお話を聞いていますと、つくるときに苦労したというよりも、むしろ出来上がってバラ色の未来が崩れてからのほうが、いろいろと不満が出て苦労されたと。

○牟田 そちらのほうが苦労が大きかったですね。つくる時は、それなりにここの法学部は実績もありますし、そういう意味で、できるのは問題ないだろうと思っていました。ただ、できるときに設備関係の予算が全然つかなかったので、組織だけができたんです。そして人件費だけが来た。だから設備関係では修道に完全に負けましたね。

○館長 模擬裁判所がないから人数が合格しないんだなんて、よく言っていましたよね。だから移動式の模擬裁判所を造ったんですね。

○牟田 そうですか。やはり広大の場合は法経は伝統がありませんからね。あそこが一番新しいでしょう。そこがちょっと弱みなんですよね。これから頑張ってもらわないといけませんけど

○室員 今は岡山と抜きつ抜かれつのデッドヒートを、ここ10年ぐらいずっと繰り返していますけど、お金をかければ実績が上がるようなものなんでしょうか。

○牟田 それは金をかければ、それなりのことはあると思いますけどね。だけど、岡山に競り勝つかどうかというのは、ちょっと別問題ですからね。やはり人材の問題が大きいですよ。

○館長 それは歴史的に岡山は検事総長も生んでいるし、法曹界への寄与というのは岡山のほうが数段上ですものね。もともと法文学部ですから。

○牟田 やはり一般社会に出ると人々の評価はそうですね。僕はマツダにいた頃、マツダの社外取締役が僕ともう一人いたんですが、このもう一人の人は元検事総長までやった人なんですよ。彼と話していると、どうも岡山、岡山という話が聞こえてくるんですよ。

○館長 そうですね。本来ならば、司法試験のいわゆる受験というのは高裁（高等裁判所）のある場所なんですよ。広島に高裁がありますから、本当は広島大学でやらないといけないんですが、ずっと司法試験の受験場所は岡山なのです。ですから、やはり法学部というと岡山というのが文科省を含めた順位。

○牟田 設立の時期が向こうが早いんですか。

○館長 はい、そうです。

○牟田 それではしょうがないですね。

○館長 要するに新制になった時に法文学部なんです。広大は政経学部ですから、やはりちょっと違いがあるんですね。そういう点で、中四国で設立のすみ分けをしたわけですね。その違いは大きいのではないのでしょうか。

○室員 ただ見方を変えると、伝統があって優位なはずの岡山が、広大とあまり変わらない実績というのは、逆に広大が健闘しているという見方もできますが。

○牟田 岡山の人からすれば、きっと何をやってるんだと思っているでしょうね。

○館長 岡山にとっては何をやってるんだという

ことになるけれども、やはりその差は、変な意味だけど、埋められないと僕は思いますけどね。

○牟田 それは、いくら旧七帝大と実力は一緒だと言っても、やはり差が出るんですよ。これはしょうがないんです。北大とか九大と比べると、分野によっては広大は勝っているんです。だけど、やはり駄目なんですよ。

○館長 全体でならしてしまうと駄目なんですよ。だから、それと同じようなものと考えたほうが。僕は法務研究科にしたらいいと思いますけどね。

○牟田 だから、医学部とか法学部が岡山と比べるとこうなるというのは、伝統とか何かで差し当たりしょうがないというふうに理解して、あとは実力を付けようよというしかないと思いますけどね。

○室員 そうなりますと、例えば法務研究科のほうからいろいろと不満とかが上がってきても、学長の立場としては特に打つ手はなかったんですか。それとも予算を少し多めにしているとか、そういう配慮はされたんですか。

○牟田 いや、していませんね。それは付ける理由がないですからね。法務研究科が、これこれの面で実績を上げようとしている、だから付けろと言うのであれば、学長裁量経費でドンというのはあり得たと思いますが、それは残念ながらないんですよ。内部的な盛り上がりというのはね。

だから、何かそれがあつたら、まだやりようがあつたと思うんですが、毎年、卒業生が出て法律の試験を受けるわけですが、結果、芳しくないでしょう。だんだん縮こまってしまって、これだとしてどうやったら助けられるか分からないですよ。今年試験の結果が悪かったから、今度はこういう手だてをやって来年こそはとか、そういうことがあれば、そこに金を付けましようといけるけど、そういうのがないわけですよ。

○館長 法務研究科は、こんなことを言うと問題ですが、内部でごたごたが多すぎました。

○牟田 そうなんです。寄り合い所帯で始めたわ

けでしょう。これは絶対にうまくいかないんですよ。

大学院重点化の時も一緒です。先端研でも、工学部からぱらぱらと出して、理学部からぱらぱらと出して、外からちょっと追加してスタートしたけど、全然うまくいかなかったんです。ところが、彼らが定年で辞めるでしょう。そうすると新しい人が入ってくる、下から上がってくる。彼らは、もう先端研育ちになっているので、これはうまくいくんです。それで今、非常にうまくいっているんですよ。

○館長 そういものですよ。やはり世代が替わらないと駄目なのですね。

○牟田 それから、この間も話したと思います。重点化の時に、理学研究科の中に数理分子生命学専攻というのをつくったんです。これは数学と化学と生物学を融合して何か面白いことをやりましょうと。みんな、そうだそうだとつくったんですが、何のことはない、数学科と化学科と生物学科が拠点を置いて、それぞれやっているという専攻ができただけだった。

ところが、これが皆さん定年を迎えたでしょう。最近になって、若い人が上がってきたり、やってきたり。そうすると、これは数理分子生命学の理念そのもの、俺たちはそのために来たんだと思っているから、本当にすごい。生物の人が数学をやっているとか、そういう融合が見事にできて、今、あそこは理学部の中で一番突出して成果を上げているんですよ。

あそこの山本卓教授がいますが、確か広大でトップクラスの研究者の一人なんです。ですから、結局、つくるときは寄り合い所帯でうまくいなくていいと。その代わり、世代が替わった時に良くなってくれ。これで僕はいいのではないかとと思っているんですが。

○館長 ということは、何かを作るという寄り合い所帯のときは、定年退官前の人たちを集めてやったほうがいい(笑)。

○牟田 (笑)。いや、総合科学部だって、設立当

初は寄り合い所帯だったけど、だんだん総合科学部を理解する人の集まりになってきたでしょう。そういうものだと思いますよ。

○館長 そうですね。だから、そういう意味では、やはり世代が替わらないと無理というところがあるかもしれませんね。

○牟田 僕はやっこの歳になっていろいろなことで、達観というほどではないけど、理解ができたのは、人生長い目で見ようよということだなと思いはじめましたね。短期的な結果で判断しては駄目だと。やはり10年ぐらいのスケールで何でもやっていかないと、来年、結果を出せと言ったって、小さい仕事しかできないと思うんですよ。

だから100年後の広大がどうなっているかというビジョンを持って、今その準備をしなさいと。それで、すぐには結果が出なくてもいいよいいよというぐらいの気持ちでやったほうがいいかなと思うんですがね。

### 宇宙科学センターの設置

○館長 次に、遺伝子実験施設、医学部附属動物実験施設、低温センターを自然科学研究支援開発センターというかたちで統合されましたよね。このことについて、先生ご記憶とかございますか。反対もあったのではないですか。

○牟田 ひょっとしたら事務局宛ての苦情は相当あったかもしれないけど、僕に向かって苦情はそれほど。僕に面と向かって文句を言う人はなかったように思いますね。

○館長 こんなこと言ったら大変失礼ですが、先生は非常に話しやすい方なので、文句を言いやすかったというような気がするのですが。

○牟田 いや、全くそのとおりだと思います。特に教育学部はめちゃめちゃに文句を言ってきました(笑)。

○館長 ですから、自然科学の分野となれば、先生に直接文句があってもおかしくないなとも思ったのです。

○牟田 一つには、僕が学長に選出された時に、



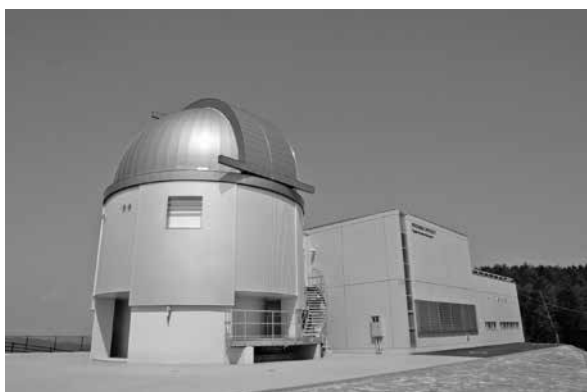


写真22 宇宙科学センター（平成18年撮影）

みんなが非常に支えてくれたんですよ。その時に僕は言ったんですよ。「僕は、これから全学のために働くことになる。理学部出身ではあるけれども、全学を見なければならぬ。理学部の利益だけを考えることは、もうできません。だから、自分たちが送り出した学長だから何でも甘えていいとは思わないでほしい」と。彼らも「それはそうだ。全学のために頑張れ」と言ってくれたんですよ。

そういった経緯もあって、言いにくかったのではないかという気はします。だって、理学部にとって不利なことを幾つもやったんですよ。今でも後悔して胸が痛むのは、大学院の重点化の時に25%予算がついたでしょう。あれは理学部に付いたんです。それと先端研（先端物質科学研究科）と。だけど、法人化するときは予算はならされるじゃないですか。そこで、いや、理学部と先端研は重点化学部だから25%は確保してくれよと言えば言えたんです。でも、僕は言わなかったんですよ。

理学部の人たちは、内心は非常に不満だった。最近になって相田（美砂子）さんとかに聞くと、「あれは先生、駄目ですよ」と言いますからね。そうだったと思うんですよ。

でも彼らは言わなかったんですよ。僕はその点は非常に感謝していると同時に、ちょっと胸が痛むんですよ。

でも、結構、取る人は科研費（科学研究費）だ

何だ取っているんでしょう？ だから、いいんじゃないかと思うんですけどね（笑）。だって僕みたいな理論の人たちは、実際そんなに要らないんですよ。25%増えたって、へえというような感じですよ。だから、そういう感覚で僕はいたもんですから。

たぶん実験をやっている人たちで科研費が取りにくいような人たちは、きっと困ったでしょうね。相当その辺では理学部の人たちからは、不満があっても言えないという気持ちは残ってしまったかなと思いますね。

○館長 教員が統合されてきますよね。反対とか個別にはなかったのですか。

○牟田 あったと思います。間接的には、だいぶ聞こえました。あれは低温の専門家で藤田（敏三）さんという人、もう定年で辞めたけど、高温超電導で名を挙げた人がいるんですよ。藤田教授。彼が低温センターを主として使っていて、センター長もやっていたんです。彼は統合派なんですよ。彼がどんどん進めていったんですけど。

○室員 この自然科学研究支援開発センターの設置ですが、理学部が主導して行った整理・統合なんですか。それとも学長のほうからなんですか。

○牟田 それは学部内で進めていって、僕のほうには進めているよという情報が来たただけでしたね。

○室員 では、やはり先生は理学部から選出されたけど、理学部と太いパイプでつながって学長の仕事をしたとか、理学部に特に目をかけたというわけではなかったんですね。

○牟田 これだけは僕は自信を持って言えるのは、理学部はone of themでしかなかった。これははっきり言えますね。これで理学部が得するぞと言って付けたとかは全然ありません。

例えば、天文台ですね。天文台は主として理学部の人間がやっていますから、理学部のために付けたんだろうとみんなから言われるんですが、全然違うんですよ。西日本に宇宙の拠点を置くというのは僕のヒラ教授の頃からの夢だったんですよ

ね。ここは天気がいいじゃないですか。ここに置かない手はないんですよ。ここに置きたい。九大なんか置いてもしようがないんです。天気も悪いし。だから、ここが絶対にいいとヒラの教授の頃から思っていた。

それが実は、理学部長の頃に、国立天文台のほうから、ちらっと聞こえてきたんです。すばる望遠鏡を作る時にシミュレーターとして作った立派な望遠鏡ですが、これが近いうちに要らなくなるという話が、当時の天文台長から聞こえてきた。それで、もしそうだったら、もらえば、同じ国立同士ですから帳簿の書き換えだけで済む。あんなものをただでもらえるのなら絶対にここに天文台を作るべきだと思って、そのころからじわじわと当時の天文台長と話をしたりして交渉をしていたんですよ。

それで、たまたま学長になったので、大手を振って「くれ」と言って行けるようになって、天文台長に直談判でお願いに行ったら、当時の天文台長が海部首相の弟さんで、海部宣男（のりお）氏。非常にこの人は訳の分かった人だった。僕は広島に拠点を置きたいと。シミュレーターなんだから、今後、国立天文台の倉庫に眠らすなんてばかげた話でしょうと、あれをくださいと言ってだいたい交渉したんです。

そうしたら、非常に運が良かったのは、今の財務部長のような立場の人が、異動でたまたま天文台に行ったんです。あの人たちは文科省ですから全国を異動するでしょう。まだ当時は法人化前ですからね。

それで、よく知っている男だから、彼の所に行って、こういう訳なので海部さんを口説いてよと。そうしたら、彼のほうからも海部さんと話をして、牟田は信用できますよと言ったんだと思います（笑）。それで話がついたんですよ。

それで、いろいろ手続きもあったし、1年ぐらい延びたんです。すると、ちょうど同じ頃に法人化の話が政府のほうから出てきて、法人化してしまったら、これはやばいぞと思った。別法人にな

るでしょう。そうしたら、金を払って買わなければいけないことになりますよね。これはいけないと思ったから急いでくれと言って、ここの事務局も急がせて、法人化が平成16年4月1日、この移管が行われたのは平成16年3月31日（笑）。それで見事に移管された。実際に運ばれてきたのは夏休み頃ですが、もちろん運搬費は、こちらで払えと言われたから出しているんですが。

それで、もっと運が良かったのは、ここの前の前の市長さんが上田（博之）さんですよ。上田さんはいい人でしたね。僕も仲よしだったんですが、上田さんの所へ行って、「こういうわけで天文台の望遠鏡が来ることになったけど、敷地もないし、建物もない。どうしたもんですかね」と言ったら、彼が何とかしましょうと。それで、その秋の補正予算を付けてくれて、福成寺の横の山林を買い取りましょうと。あれは3人か4人ぐらいの私有地だったらしいんですが、あれを全部、市で買い取ってくれて、あそこへ行くには道路があるでしょうと、立派な道路も付けてくれて、どうぞと。

では、もう建物だけだと。これはさすがに文科省に建ててもらわないといけないだろうと今度は文科省に交渉したら、たまたま運がいいことに、後に天文台長になる観山（正見）さんが天文台の副台長か何かをやっていたんですよ。それで、科学技術関係の文科省の顧問官をやっていた。

私が文科省の中を歩いていたら、彼が向こうから来ていて、ぱったり出会って「何やってるの?」と言ったら、「僕、今ここの仕事をしているんですよ」と。「ああ、そう。実はこういうことなんだ」という話をすると、「それはいいですね」と。それで、たぶん表立っては僕も分からないけど、バックアップしてくれたに違いないと思うんです。文科省のほうに、広大の牟田がこうやってきているのは信用できるから大丈夫ですよと、たぶん言ってくれたと思うんです。それでスムーズにあって、3月31日に帳簿書き換えということになったんですよ。

ですから、建物の費用も文科省から。当時は法人化前ですから、文科省の特別予算のどこから出してくれているんですね。今だと競争的資金を何とか取らないと、あんなものは建てられないですね。それが、その時は文科省で、では、これを回しましょうみたいな感じでやってきて、あの時は本当に何重もの幸運が重なったんですよ。それで何の苦勞もなくできてしまったんです。

○館長 でも、今考えると、その天文台は先生のおかげできちんと設置されましたし、その後も『Nature』『Science』に研究成果をものすごく上げましたよね。

○牟田 すごい研究成果を上げているでしょう。そのおかげでグローバル何とかも取れたんですよ。だから結果的に、ほれみろ、良かったじゃないか、と言いたいです（笑）。

○館長 そうなんです。みんなあの時にはまゆつばみたいな感じで見ていたんですが、結果的には先生のおかげなんですよ。スーパーグローバルとか研究重点化なんていうのは。

## 第7章 国際化の推進、 地域・社会との連携

### INU加盟の意義

○室員 分かりました。あと、もう一個だけ伺いたかったのは、原田学長時代にINUの話を持って行って、原田学長が難色を示されたというお話が。

○牟田 いやいや、難色ではなくて、そんな実態の分からんものをどうするのかなという感じだったんです。

○室員 それは当時の大学執行部の受け止め方だったんですか。

○牟田 いえ、執行部というより原田先生です。

○室員 先生自身は、そういう原田学長の認識にもかかわらず、ぜひ入りたいと思ったのは、どういった点が良かったと思われたんですか。

○牟田 それはやはり、後でも言いますが、世界中の大学と仲良しグループを今後つくっていかねばいけないと思ったんです。INUというのは、10大学ぐらいの小さな仲良しグループですから、これはこれだけでいいということはないんですが、とにかく仲良しを増やす取っかかりになるじゃないですか。何も無いところからは何もできないんですよ。だから、まず、そういう仲間をつくって、仲間の仲間をつくって増やしていくという。事実、そうやったんですけどね。その結果が何だと思えますか。

○室員 世界ランキングですか。

○牟田 そうなんです。それで100位に入りました。九十何位でしたがね。僕は絶対にINUだと思っているんです。INUで「広大って、いい大学だな」と、みんなが思い始めているでしょう。そうすると彼らが外で言うんですよ。そして、ほかの大学の学長さんたちも「ほう、広大ってそんなにいいのか」と思うでしょう。大学ラン

キングは、学長投票というのがあるんですね。僕の所にも一度来ました。それで「一番いいと思う大学を書け」と書いてあるので書くでしょう。その統計の結果があれなんです。もちろん、その統計だけではなくて、いろんなデータも使っていますが。

だから、口コミ評判というのは、それはそうでしょう。マツダの車だってそうじゃないですか。口コミ評判というのは絶対に大事なんです。それをやるべきだと思って、それでINUは、これは取っておくべきだと、とっさに思ったんです。二宮さんは、そこまで読んだかどうか分からないけど、彼はああいう仲間がいるから、「ぜひ、これをやりましょう」と言ってきたんですね。

○館長 二宮さんの持っている視野というのは良かったですね、先生にとっても。

○牟田 ええ、僕はそう思いますよ。二宮さんというのは個性の強い人ですから、敵もつくるんだけど、いいこともしてくれるんです。ですから、やはりマネジメントをやる人間としては、そういういいことをしてくれる人を上手に使うということは大事だと思います。

二宮先生は、僕は個人的にはすごく仲良くしているし好きなんです。僕の好きな人が、二宮さんがいて、誰がいて、誰がいて、誰がいて。そして、みんな有能で、だから僕は仲間を大事にしたいと思っているけど、僕が大事にしている仲間同士は仲が悪くて、これはなかなか。マネジメントというのは難しいなと僕は思いましたね。

○室員 仲が悪いというのは個人的な感情なんですか。それとも、それぞれの仕事の権限上のことに端を発しているんですか。

○牟田 やはり一つは何か利害があるんでしょうね。それと、性格的に好き嫌いというのがあるんですね。物事をてきぱきとやる人と、じっくり慎重に考えながらやる人と、いろいろあるじゃないですか。そういうので合わない部分も、たぶん性格的な不一致というのもあるんでしょうね。

○室員 先生は学長として、そういうふうに内部

対立的なことが起きた場合には、どうやって処置をされるんですか。

○牟田 いや、これは僕も困ってしまって、解決策はないですね。いまだにないです。

とにかく、けんかをしながら、きちんと仕事をしてもらえばいいと僕は思っていたから、そんなことをいじくり回すことはしなかった。個別には話をしましたよ。「なぜ仲良くできないんですか」と（笑）。個別に仲直りさせようと思って話をするでしょう。こっちの人が、ああだこうだと言う、こっちの人がああだこうだと言うのを聞いてみると、「ああ、もっともですね、もっともですね」と。それで、こうやって握手しなさいのようなことは、とても言えなくて、そのまま。いまだにそうなんですから（笑）。

### 北京研究センターの開設

○室員 平成14年に首都師範大学に北京研究センターを作っておられますが、その経緯をお教えてください。

○牟田 これは佐藤先生が中国にもものすごく詳しいし、彼は中国語をしゃべるんですね。だから、佐藤利行先生の話聞いて「ああ、それはいいことですね。今後、広大も国際化しないとイケないけど、いつまでも欧米ばかり見てはいけない。これからは中国の時代ですね」と言いながら話していたら、「首都師範大学が、広大のセンターを置きたがっていますよ」と彼が言ったから、即、乗ったんです。幾ら金がかかるかとか何とか、そういうことも一切考えないで、とにかくやりましょうというので乗ったんです。

当時、まだ中国経済も、上向いてはいたけど、今ほどではなかったんです。それで、大学も設備が非常に劣ってしまっていて、首都師範大学も古い校舎のままでした。ですから、行ってみたら、これは30年か40年前の日本の大学だなと。ちょうど広大の千田キャンパスみたいな感じなんです。そして、掘っ立て小屋みたいな食堂があって、うどんがあって、ああいう感じなんです。



写真23 北京研究センター（平成16年撮影）

だいぶ遅れているなどは思ったけど、行ってみたら、古いキャンパスのれんがづくりの建物がありまして、その2階に空き部屋が二つぐらいあるので、そこを使っていいと。そこを使って北京センターをつくってくれというのを、首都師範の学長さんが言ったんです。

学長さんと、それから共産党の劉書記。日本の私立大で言えば理事長です。共産党から来ている人で、だいたい大学経営権は共産党が持っているんですよ。そして、教学を学長さんがする。ちょうど日本の私立と同じなんです。

その人と今でも仲良くしていますが、劉さんというんです。今は偉くなって、首都師範から北京市の重要な役割をやっていて。

○館長 たぶん党の本当に上のほうの偉い人間。幹部中の幹部だと。

○牟田 ええ、党の幹部級。それで、近いうちに外務大臣になるのではないかといううわさもあるぐらいなんです。

今、王毅が外務大臣か何かでしょう。あの後ではないと言われるぐらいなんです。この劉さんとも、今でも親しくしているんですが、その劉さんがOKしたと、学長もやってくださいと言っていると言うので、「これはもうやりましょう」と言って、その古いキャンパスの古い建物の2階の、ちょうどこの文書館ぐらいのスペースがありました。

それを借りてスタートしたんです。あれが何年

ぐらい、2003年とか、そんなものではないかと思います。あれから中国の情勢がぐんぐん変わってきたんです。そして、そのセンターをつくって2年目ぐらいに政府からお金がどんと下りて、首都師範大学のキャンパスの再開発をやるということで工事が始まったんです。それで出来上がってみたら、とんでもなくでかい。行かれたことはないでしょう？

○館長 ないです。

○牟田 あれは一度、見る価値はありますよ。とんでもなく立派なビルができたんです。そのビルの、あれは3階じゃないかな。3階か何かのワンフロアを使っていいと言う。立派な、できたてのほやほやですね。講義室まであるんです。学生が30人から50人は座れるような講義室があって、間に事務室があって、向こうにセンター長室があって、こちら側に会議室があって、すごく裕福なスペースなんです。

それから、お茶室もつくって（笑）。落成式の際には、お茶室があるというから、こちらもお茶の専門家を連れていかないといけないだろうというので、上田宗箇流の上田宗岡さんに話をしたら「行きます」と言われて、それで連れていって、お茶の会をやってもらって。学生をずらっと並べて、お茶を飲ませたりしてやったんですが。

そこで、よくよく佐藤さんに話を聞いたら、古いキャンパスのころは「ただでいいです」と言っていて、ただで借りていたんです。広大は一切、金を払っていなかった。しかし、新しくなったら「場所代をください」と言い出したんです。あれはまずいぞと思ったんですが。大した金額ではないけど、年間300万円欲しいと言って、うーん、やっぱりそうかと思って。

その時点で撤退する策もないわけではなかったけど、でも、よく考えたら、今、広大は大学院の学生定員で困っているでしょう。あれを中国人留学生で埋めるという政策、これは佐藤さんの案ですが、中国人留学生で埋めるときに、日本で試験するわけにいかないですよ。旅費を出せないか

ら。すると、あそこを使って試験をすればいいじゃないかと。こちらから先生が出て行って試験をするという方式で採れるでしょうということで、今は文学部もそうでしょう。たくさん採っていますよね。

理学部もそうなんです。理学部も化学とか何とかいっぱい採ってきています。ほかもそうじゃないですか。工学部とかも。総科もそうですね。要するに、大学院の定員を充足できていないところは、みんなやっていますね。ということで、あそこの存在意義もあるので、それだけの大学院生を採ってくるための代償として300万はしようがないのかなと。それで事務に話したら「出せますよ」と言うので。

ただ、今、法人化後を1%ずつ削られて予算が厳しくなっているでしょう。越智（光夫）さんは苦労しているのかもしれないですけどね。でも300万円ぐらいは、全体に比べれば大した金額ではないから、あれは当分キープしてもいいのではないかと思います。

そんないきさつで、あれができたんです。それで、佐藤さんが初代センター長をやっていたけど、2代目は、また佐藤（暢治）さんという教育学部の人です。教育学部の、やはり中国文学か何かでしょう。それで、センターも無事に運用されているようなので、まあまあ良かったかなと思っっているんですが。

### 広島大学の国際化戦略について

○室員 話が前後するんですが、後で広島大学の国際化戦略というのをつくりますよね。

○牟田 いえ、あれは二宮さん主導でやりました。二宮さんがヘッドでやってくれて、しかも国際化といっても欧米中心ですから、あれはあれで二宮さんにやらせるのが一番筋が通っていると思いました。

○室員 ちなみに、本学の国際化の流れで見た場合に、昭和40年代、50年代から、ずっと国費留学生を受け入れてきて、他の国立大学と遜色ない

ぐらいの人を受け入れているんですが、先生の時期に国際化を急に進め出したのは、やはりINUとかの影響が大きかったんですか。

○牟田 大きかったですね。もともと僕は国際化には非常に興味があったんです。だからこそ、法人化の時に州立大学を見て回るということもやったんです。だから、国際化は非常に大事だと、もともと思っていたんです。それで、二宮さんがINUの話を持ってきたから、これは乗るというふうに考えたんです。

○室員 ただ、その場合、欧米が中心ですよ。アジアのほうに目を向けたのは、やはり首都師範大学の北京研究センターが最初なんですか。それとも、その前から何かあったんですか。

○牟田 正直言って、アジアはそれまで無視していた（笑）。

○室員 それは先生の気持ちなんですか、それとも本学全体がなんですか。

○牟田 いや、僕の個人的な感覚ですけどね。要するに、今から反省すれば、大学でしょう。大学に関する事項は、とにかく広大を良くしようと思ったら、上を見ないといけない。上を見たら、欧米しかないじゃないですか。アジアなんてないですよ、と思っていたんです、正直言って。だから、二宮さんと、まず話が始まったわけですよ。

でも、佐藤さんが「いや、中国は今後、大事ですよ」と言い始めたころから、そうか、アジアも無視はしてはいけないなと。しかも、留学生を、中国だけではなくて、台湾だの、インドネシアだの、タイだの、いっぱい受け入れているじゃないですか。大部分の留学生は欧米ではなくてアジアなんですよ。それを考え始めたら、ああ、そうか、大学を良くするという観点からは、上を見ると欧米だけど、大学の利益という観点から見ると、下を見るとアジアだということで、アジアと仲良くしないといかんなど。

それ以来、僕は意識的に、インドネシアにも行きましたし、オーストラリアも行きましたし、と

にかくアジアと大洋州。オセアニアは大事にし始めたんですよね。

○**室員** 学長になってから初めて、そちらのほうに目を向けたというかたちなんですか。

○**牟田** そうです。それまでは、アジアなんてものの数にはね。

○**室員** でも、理学部にも留学生の方がおられたのではないんですか。

○**牟田** そうですよ。僕の所にもインドネシアから2人いましたからね。だから、それを考えたら、考え方をまずっていたなとは思いますが。

正直な話、大学で研究・教育をやるという、特に研究をやるという観点から見たら、欧米を見ておけばいいんだと思ってしまっても不思議ではないんです。

○**室員** 私はすごく意外で、文学部などは東洋史の先生方が中心になって、1970年代から中国と学術交流をやっていたというのがあるものですか。お話を聞いて理系の先生と全然視点が違うんだなと思いました。

○**牟田** 全くおっしゃるとおりだと思います。僕は佐藤さんと付き合うようになってから、文学部の先生というのは中国が大事なんだというのが非常によく分かるようになりました。それまでは、僕は理系ですから、理系で世界に乗り出そうと思ったら、欧米しかないんですよね。

○**館長** 留学先でアジアを選ぶ人は、まずいませんからね。

○**牟田** いないですよ。そんなわけで、今だから白状するんですが、今から30年前ぐらいまでの僕は、欧米一辺倒だったと思います。論文を書いても、欧米で評価されなかったら話にならないですからね。いくらインドネシアとか中国で僕の論文が評判になったって、何てことはないんですよ。

共同研究なんかで行く行き先としても、自分にとってメリットのある所は、もう欧米しかないんですよ。

僕は割合、実験に近い研究をしていましたか

ら、京都大学にいたところにシカゴの近くにあるフェルミラブ（Fermilab：フェルミ国立加速研究所）という大きな加速器のある理論部に行ったんです。そこで、アンジェイ・ブラス（Andrzej Buras）という若手、僕よりずっと若いんですが、その人と出会って、ある研究を始めたんです。あと、ウィリアム・バーディーン（William Bardeen）とデニス・デューク（Dennis Duke）というのが参加してきて、この4人で協力して理論的研究をやって、この時は本当に徹夜徹夜でやりました。

ああいう欧米のセンター的な研究所にいて、やったことが、ぼんと伝わるんですよね。この辺にいて、いくらやっても誰も見向きもしない。論文を書いて載ったものを誰かが引用して、初めて分かってくれるようなところなんです。中核的な研究所の理論部で、いい研究結果を発表すると、一気に広がるんですよ。世界中に広がって、あっという間に引用度数が1,000を超えましたからね。

だから、そういうことを考えると、やはり欧米の中核の場所に行かないと駄目だなというふうに思ってしまうかもしれないし、その考えは当たっていたとは思いますがね。

○**室員** 今、引用度数が1,000を超えたというお話があったんですが、それは先生にとって初めての経験だったんですか。

○**牟田** 初めてです。それまで引用度を100に持っていくのに四苦八苦していましたから。僕らの分野は、日本中で素粒子論の研究者が200人ぐらいいるんですよね。世界中では1万とかいると思いますが、彼らが僕らの論文を読んで引用するというのは、100を超えるのがなかなか難しいんですよ。僕は、今でも1,000を超えている論文はそれしかないです。ほかに500を超えているものもありますが、1,000を超えたのはそれだけです。だから、やはり欧米にいないと駄目だなというのは痛切に感じましたね。

そんなわけで、今から2、30年前までは欧米

一辺倒だったと。これは、僕、言い訳は全然するつもりはないし、事実そうだったんですから。

○館長 それが、ある意味で、研究者としては当然だと思いますが。

○牟田 今でも理系はそうなんじゃないですか。

○室員 だから、世界ランキングにつながってくるんですよ、この後の話で行きますと。

○牟田 そうです、そうです。僕はそういう経験があったから INUも大事だと思ったし、世界100位とかいうのもすごく大事だと思ったんですよ。前に言ったかもしれないけど、はっきり覚えています。役員会の時に、あれは1時ごろから始めていたかな。役員会がもうすぐ始まるよというところに、二宮さんが会議室に駆け込んできて、「牟田さん、牟田さん、これを見てください」と。それで見たら「Hiroshima University」と書いてある。「100位以内ですよ」と。九十何位だったんですね。

僕はその時、あまりランキングのことは知らなかったんですよ。「えっ、九十何位？ 北京大学は二十何位なのに恥ずかしいじゃない」って思ったら、「とんでもない、そんなことないですよ。北大を見てください。北大は百何位ですよ。九大を見てください。九大は百何十位でしょう」と。ああ、そうかと思ってね。以来、ランキングは大事だなと思ったんですね。

○館長 いや、広大にとっては本当にすごいことなんですよ。

○牟田 画期的なことでした。いや、その後、200位ぐらいまで落ちたのは見ていたんですよ。これは努力しないといけないなとは思っていたけど、最近、アジア系の大学の働きかけがすごいんですよ。

それで彼らがのし上がってきて、今、東大を超えているでしょう。あのころは東大が上だったんですよ。

そうなってしまって、日本の大学ももう少しやり方を考えないと、INUのような組織をもっと広げていって、世界の大学と仲良くしないと、仲

間を増やさないといけないと。

○館長 そうなんですよ。数値的なものを上げるのに、院生数とか論文数を増やすことはやっているのですが、そうではなくて、いわゆるいい数値を上げようとなれば、先生がおっしゃっているように、いい友達をつくるのが一番なんですよ。

○牟田 一番なんです。そこから始めないと駄目なんですよ。その結果として、数字を上げていくのは地道にやらないといけないんです。本当に仲間づくりは大事だと思いますよ。

あの時に突然上がりましたからね。あれは絶対、INUの、当時のラ・トロブ大学のミッシェル・オズボーン学長が会長をやっていたんだけど、彼は当時、既に80歳ぐらいでしたが、彼が結構、大学間の交友が広がったんです。ツーカーの人がヨーロッパにたくさんいて、彼などが「広大、いいぞ」と絶対に言ったと思うんですよ。そうすると、ほかの人も聞いて、広大のホームページとかを見たりして、なるほど、いいなと。

一度、広大が当番校になって会合を開いた時に彼らが集まってきて、オズボーンさんというのは、こんな巨体なんですよ。もう足が悪くなっていて、よろよろしていたんですが、あそこの陣屋跡（賀茂郡役所跡）というんですか、賀茂鶴の隣にある、あそこの中にお茶室があるんですよ。あれは賀茂鶴が管理しているんですが、あれはいいな、あそこを貸してくれたら、INU会合の昼食会に使えますからどうだろうというので、もう亡くなったけど、石井泰行さんに話をしたんです。そうしたら、二つ返事で「それは使ってください」と。もちろん事務局はいくらか払ったんだと思います。

それで、食事もどこかから取って、十何人並んで、畳の間なんですよ。でも、彼らは座るのに慣れていないから困ったぞと思っていたら、石井さんが小さな椅子を持ってきてくれて、椅子にみんなかけることにして、ああ、良かったと。そう思ったら、オズボーンさんは巨体でしょう。椅子



に入らないんですよ（笑）。でも、やっこさ、何とかかんとか無理して座って、食事が終わって、今度、立ち上がろうとしたら、椅子がくっついてたまま（笑）。

○館長 抜けなくなっちゃって（笑）。

○牟田 あれは、みんな笑いたかったけれども笑えない（笑）。それで一生懸命、みんなで寄ってたかって外しにかかって。

○室員 ご本人も痛かったでしょうね。そんな小さい椅子に無理して座られていたら（笑）。

○牟田 でも、いい思い出ですよ。あのお茶室は、みんな気に入ってくれてね。

### NEC、エルピーダメモリーとの包括提携

○館長 平成15年1月にNEC、エルピーダメモリーと包括提携を結びました。その包括提携の経緯と広島大学にとっての影響はどのようにお考えでしょうか。

○牟田 これは非常に大きかったと思います。広大は集積化システム研究センターを廣瀬（全孝）先生が立ち上げていて、廣瀬先生というのは偉い人なんですよ。当時は日本の半導体産業が上り坂だったんです。アメリカの半導体を追い抜くかというぐらいの勢いの時代で、ちょうどそういう時代にマッチして、彼らも半導体の研究をやっていたわけですね。

広大の半導体研究グループは、全国的にトップクラスだったんですよ。それで集積化システム研究センターが認められて、廣瀬先生がすごい勢いで研究を進めていたという状況があって、広島大学の半導体研究は全国的に見ても一目置かれていた状況だったんです。それで、県が企業の誘致をやっているところにNECと日立の連合軍がどかんとやってきたんですね。

一時は世界の半導体を牛耳るぐらいの勢いでやっていましたよ。一度、僕は提携を結んだ時にその工場の中を見学に行ったんですが素晴らしかったですね。もう15年ぐらい前ですが、あの当時に既に完全自動化でしたからね。人間の形は

していない工業ロボットがどんどん動き回っていて、あれだけ広いスペースの半導体工場に人が2人ぐらいしかいないんです。ほとんど自動で動いている。

そういう状況の工場で世界を牛耳っていたんですが、ちょうどそのころ、廣瀬さんのグループもすごく業績を上げていて、これで連携しない手はないのではないかと。それは向こうから言ってきたんですね。当時、佐々木（元）さんが社長さんでしたが、佐々木社長が部下を連れて、わざわざあいさつに来られたんです。それでは西条らしい所に泊まってもらおうではないかというので、藤乃家に泊まってもらって、結構喜んでもらえました。

それで、では一つ共同研究を進めましょうということで、また来られて提携を結んだといういきさつがあります。では、その提携を結んだ結果がどう結び付いたかというのは、僕は、一つには専門家ではないからよく分からないのと、もう一つには企業秘密があって全然分からないんです。彼らは、にこにこして対応するけれども、一線を越えると、ぴたっと言わない。さすが企業だなと。

僕は最近、マツダに行っていたから、やっぱりねと。企業というのは、人のものは取っても自分のものは決して出さないんですよ。そういうところがあって、結局、廣瀬さんたちのということがどう結果につながったのかというのは僕は知りません。でも、明らかにつながっていると思います。

○室員 寄付金がたくさん来たという話はないんですか。

○牟田 たぶんあると思いますが、それも廣瀬さんがあまり言わないから知りません。

○室員 受託研究ではなくて本学全体への寄付というのは。

○牟田 大学全体への寄付はもらっていないですね。もらったかな。いや、知りません。「ください」とは言っていない（笑）。

○館長 先生は、やはりそういうところはうまく

ないですね（笑）。

○**牟田** ええ。その辺がどうも武士の商法で（笑）。

○**室員** 調子がいい時だったから少しぐらいもらったほうが良かったかもしれないですね（笑）。

例えば、センター以外に研究科とつながりができたりとか、そういった多面的な展開はなかったんですか。

○**牟田** 教育面でのつながりとかですか。

○**室員** はい。

○**牟田** いや、確かあったと思いますよ。あの当時、非常勤講師を何人か呼んだように思います。研究面でも、あそこの研究員の若い方が当時の集積化システム研究センターに来ておられました。

○**室員** では、あまり大学全体に大きな影響を与えるのではなくて、特定の限られた分野と結び付きが深まったという感じなんですか。

○**牟田** そうですね。廣瀬グループにとっては大きなメリットになったけど、大学全体として寄付金がばかばか入ったとか、いろんな研究科の成果につながったとか、それはなかったと思いますね。

○**館長** ただ、その後、日本の半導体産業自体が斜陽というか、エルピーダメモリ自体が。

○**牟田** あの辺がピークだったんですよ。それで、（手を下に傾けながら）みるみるようになっていったから、それからは残念ながら連携もあまりうまくいかなかったですね。それで廣瀬さんたちも、そちらのほうは諦めて医工連携ですね、医学部との連携でいろんな医療機械の開発のほうに、ぐっと傾斜して行って、今はもう完全にそうになっているでしょう。もうエルピーダになってからは業績がアップアップでしたからね。

それでNECが手放して、エルピーダさんが買い取ったでしょう。エルピーダの社長で来られた坂本（幸雄）さんが、すごく敏腕社長で、社内の人事とか何とかをがんがん大なたを振るって切って行って、大改革をやったんです。それで、何とか黒字とまではいかななくても、とんとんぐらいで

動いていた。ところが、これもさすがにもたなくなって、坂本社長も確か責任を取って辞められたんですよ。それから、もう、があっと悪くなっていったんです。

そのころですかね。エルピーダそのものが非常に落ち目になって、韓国とか台湾とかに追い越されてしまって、僕はひよっとしたら乗っ取られる、シャープみたいになるのではないかと考えていたんですが、一応、息は続いているみたいですね。その後米国マイクロンの傘下に入った。

○**館長** 広島大学自体が次世代型の基準づくりをずっとしていましたが、結局、あれも負けてしまいましたのですね。

○**牟田** それで、今や医工連携に希望をつないでいるんですよ。実際、集積化システム研究センターの人たちも、いろいろないいアイデアを出してきたんですよ。僕がいた当時でも医療関係とかですね。

こういう鋭削みみたいな装置を作って、それを飲むと、ずっと体を回って最後出てくるわけですよ。出てきたやつを解析すると全部のデータが入っている。それで、がんがどこにあるとか、どこそこが動脈硬化を起こしているとか、そういうデータが全部出るという。実際に作ったんですけどね。ところが他社も作ったんですね。それで今はあまり珍しくもなくなっているようですけどね。

非常に良いアイデアだと思いましたが。あのころは出てきてから解析するのではなくて、通っている最中に、その場その場で電波で取り出して解析するというところまでいっていたんですよ。あれは非常にヒットするのではないかなと思ったけど、その後はあまり音沙汰ないですね。どうしてか知らないけど。

○**館長** やはり単価が高いということなんですよ。ね。

○**牟田** たぶんそうですね。一人の患者に1粒というわけですからね。1粒1,000万とかいうのは話にならないでしょう。それよりは、もう今

はMRI（磁気共鳴画像装置）とかCT（コンピューター断層撮影装置）がすごく進歩していますからね。

### 附属学校・園の統廃合問題

○室員 平成18年5月に広島大学附属学校園再編・統合・移転計画案を先生が策定されています。再編案というのは原田前学長時代よりいろいろと作られているのですが、結局、うまくいきません。先生としては、うまくいかない理由をどのようにお考えなのでしょうか。

○牟田 それはいろいろ原因があります。基本的には、その附属学校固有の問題が根っこにあって、それぞれの附属学校がたくさん卒業生を抱えているわけですね。その同窓会が、附属学校が移転するとなったら、何をやっているんだと言って猛然と反発されるということ。

具体的に名前を挙げるのはどうかと思いますが、例えば三原は幼稚園・小・中でしょう。あそこの卒業生で著名な社長さんとか政治家とかたくさんいらっしゃるわけです。そうでなくても、一般の方でも、あそこを卒業した方はそれなりの団結心というか、愛校心を持っておられる。それが大学の事情で、すっと持っていかれる。気が付いたら東広島のキャンパスのそばに行っていたとかいうのは、やはり我慢ならないことなのではないでしょうか。

ですから、各附属学校のそれぞれの関係者の方たちが頑として反対されるわけですね。その人たちが説得して、やはり大学としての一体性を持たなければいけませんので、この方向で進めさせてくださいというのを丁寧に丁寧に説明して回るといふ努力をしなければいけなかったんだと思います。したのですが、足りなかったんだと思うんです。その辺の附属学校関係者の方々と大学関係者との緊密な意思疎通があって、やっと成り立つ。それでも、まだまだ大変だと思いますが、そういう共通意識があって初めて成り立つことなので、そう簡単に、はい、決めました、これで合併しま

しょうようには行かないなとつくづく今思っているのですが。

その当時はできると思ってやったんです。文科省も言っていることだし、実際、こんなにタコの足みたいになっていることが大学における教員養成のために必要なかどうかと考えると、そうでもないわけですね。教育実習のために必要な部分というのは最低1カ所あれば済むわけで、人数が多いからそうはいかないとしても、2カ所かせいぜい3カ所でもいい。その必要性から言ったら、こんなにたくさんある必要はないわけです。けど歴史的事情から、教育大学だの、高等専門学校だの、専門学校だの、そういうのがあった結果、附属学校だけが残ってしまったということがありますので。

ですから、教育実習という側からの必要性から言えば、こんなに必要はない。しかし、歴史的事情から言えば存在理由がある。そこのせめぎ合いがどうしてもうまくいかないということなのだろうと思うのですが。

○室員 先生としては、随分根回しに動かれたんですか。

○牟田 動いたつもりです。例えば三原の場合は市長さんの所へも行ったし。当時、溝手（顕正）さんでしたが。

○室員 思いっきりOBですね（笑）。

○牟田 そうですよ（笑）。この間、溝手さんと別の所で会う機会があって当時のこととか話したんですが、彼は原（東広島市）の出身だと。あれは昔、原村と言ったらしいんですね。「私は原村の出身なんですよ」と言われて、「えっ、そうなんですか。それでは広大的のためにいろいろご援助ください」と言っていたんですが（笑）。

そんなわけで、市長をはじめ同窓会とか、そういう関係者の方には会っていろいろ説明はしました。ところが一方で、大学のシステムとしては、評議会で決定するまでは、こうしますとは外に対して言えないんですね。評議会で決定していないような内々の話を、まちで僕がして回ったら、

すぐに新聞か何かに出るでしょう。そうすると大学の先生方が今度、何を言っているんだと、われわれは聞いてもいないのにそんな話があるのかということになってしまいますよね。だから、そういう話をするためには、まず学内では評議会決定を待たなければいけないんです。その評議会決定をもって、そのまちの人たちと話し合わなければいけないんですね。

ところが、まちの人たちは、評議会決定というのは大学の決定だから、もう決まってしまったことで、決まってしまったことをなぜ俺たちの所へ持ってくるのだという反応をされるんですね。

だから附属学校のかいわいと、われわれの大学の内部とが、うまく連続的につながらないんです。これは非常に苦労しました。

○室員 向こうのほうは評議会決定の受け止め方が全然違うんですね。

○牟田 違うんですよ。評議会決定なんかする前にわれわれに相談すべきではないかと。これは確かに分かるんですよ。大学で決めてしまう前に、もっとわれわれと話し合って、その上でOKになったものを大学が決めるべきではないかと。おっしゃるとおりなんです。だけど、それをやってしまったら今度は大学ががたがたになってしまうんですね。そこが非常に難しかったです。

○室員 ちなみに評議会決定をする前の事前の根回しでは反応は悪くなかったんですか。

○牟田 だから事前には根回ししていません。

○室員 評議会決定をして、それから根回しに動かれたんですか。

○牟田 それから動き出した。そこが難しいんですね。評議会決定前に、これは実は内々のことなんですと言わないでくださいと言いながら相談するという手もあったとは思いますが、そういうのは必ず漏れるんです。そして大学の中が大騒動になってしまうんですね。だからそれはできない。

○室員 なかなか大学の意思決定の在り方が硬直的なんですね。

○牟田 難しいですね。だから、今でも同じ問題

が残っていると思いますが、どうしたらそれがうまくいくのか。

結局、沖縄の基地問題と似たような話なんですね。あれと同じではないのですが、基地問題も政府側としては、ある程度決定するまでは言えないんだと思うんです。それで決定したら、今度は断固としてやるしかないわけです。ところが住民の方々から見ると、とんでもない、俺たちに相談もなしに移転なんか決めてしまって、住民は困ると言っているのに強行するのは何事だと、これはよく分かるんですよ。だけど、たぶん政府側としても、決定のプロセスからいうと、そうせざるを得なかったのだらうと思うんですよ。

そこを何とか根回しの段階でうまく持って行って、最後、大学決定に持っていきやすいやり方が今後見つからないと、なかなかこの問題は解決しないのではないかなと思います。

○室員 なるほど。根回しの仕方に工夫いるかたちなんですね。

○牟田 住民の方の完全な理解を得ることに尽きると思います。それがなかったら、やはり強行はできないですね。政府は沖縄問題では強行突破を図っていますが、あれはどこかで行き詰まる可能性だってあり得ますからね。

○室員 統合とか移転に関して文科省の反応はどうだったんですか。

○牟田 文科省は「どうぞどうぞ」という、「やります」と言えば、もちろん全面協力の姿勢ですよ。

○室員 文科省のほうから、統合移転も済んだし、数が多いから減らせと、そういった話があったわけではないんですか。

○牟田 強制はなかったけど、「なかなか大変ですね。これだけしよい込んで予算的にも今後大変になっていきますよね」という話はたびたびしましたが。

○室員 附属学校が多いのは、やはり経営的には不採算なんですか。

○牟田 いや、大きい所は採算が取れている学校

もあるんですよ。だけど、そうでもない所もあるんですよ。

それと採算というよりは、むしろ存在意義ですよ。どうして置いておくんですかと言われてたら、こういう理由で絶対にこれは必要ですという論理がなかなか立たないんです。教育実習上、必要ですと言って、では、ここここだけでいいではないですかと言われてたら、もうぐうの音も出ないですよ。

全般的には、それぞれの校に特徴があって、この特徴があるから残さないといけないとはなかなか言い切れないんですよ。

○**室員** そうなんです。一般の学校と比べて附属はこう違うんだと、そこもなかなか差異化がつきにくいんですよ。難しいなと思って。

○**牟田** ええ。ところが一方では、各地の広大附属の関係者から見ると、やはりエリートなんですよ。だから、それは外してほしくないということですよ。

実は僕も福岡教育大学の附属中学の出身なんです。やはり、この同窓会は団結が固いですよ。高等学校に比べて、はるかに団結が固くて、やはり附属だなと思いますよね。そういう意識で皆さんやっているから、頭ごなしに、そこをやめて、こちらへ来なさいというのは、そう簡単な話ではないんですよ。

○**室員** なるほど、分かりました。ずっと、この後も、いつかは手をつけないといけない問題なんでしょうね。

○**牟田** これはいつかは解決しないと、このまま放っておくことはできないですよ。だけど、これをやるとやけどをするというのは皆さん知っているから、なかなか手を出さない（笑）。僕は任期末ごろでしたから、一つやってやろうという気になって、副学長で教育の石井（眞治）先生っておられたでしょう。

附属学校の問題を解決してから辞めないといけないですよ。のような話をして、それはそうだと僕も思って。文科省も行くたびに、どうなっていま

すかというような話をする。「やれやれ」とは言わないんです。ただ、どうなっていますかのようなことを、ちくちくと聞いてくるんですよ。だから、これはやらないといけない話だなとは思っていたけど、大変だと思って。

しかも附属学校へ行くと皆さん、学長が来たとか歓迎してくれるじゃないですか。だから、気持ち良くなって、福山へ行ったり、三原へ行ったりして、いい顔ばかりしてきた手前、なかなかやりにくいなと思っていたんです。それで石井さんがこれはやらないとまずいですよと言い出して、それはそうだということでやり始めたのですが、結局、最後は何も結果を出さずに終わってしまったということですね。

○**室員** ちなみに原田先生の時の再編には先生はタッチしておられたですか。

○**牟田** 僕自身は研究担当副学長だったから直接はタッチしていません。だけど、原田先生がやっているのは横で見えていましたけどね。

○**室員** やはり先生の時と同じような理由でうまくいかなかったんですか。

○**牟田** その辺の事情は僕も直接していないから分かりませんが、あの時、東雲（しのめ）はだいたい動いたんですよ。関係者の人たちもやむを得ないというところまで来て、東雲は東広島に来ることが内々で決定という状態だったんです。だから、僕はそれ以上つつかなくて、待ちの姿勢でいたんです。ところが、これも結果的に動かなかったんですよ。これはどうしてなのか、浅原（利正）さんと越智（光夫）さんがそれ以上をつつかなかったのかどうか、ちょっと分からないのですが。

○**室員** そうですね。表面上は、それ以上つついた形跡はないので。

○**牟田** ないですよ。だから、僕が辞めた以後には動いていない。当然、動くべき話だったと僕は思っているんですが。それで、僕は東雲が来るから三原もご協力くださいということで次に三原に手を出したわけなんです。それで大やけどをし

て(笑)。

○室員 大やけどといっても、昔みたいに陳情団が来て学長室を取り囲むとか、そういう話ではないんですよ。

○牟田 そうではないけど。僕が出掛けていったんですよ。それで団体交渉みたいになって、すごくたたかれましたよ。その時に、これは大学としては評議会決定をしておりますと、大学としては動くつもりでいますのでご協力をお願いしますと言った途端に、俺たちに相談もなしに評議会決定するとは何事だと、ここでものすごくたたかれました。これは、先ほど言った大学の事情と向こうの事情との折り合いが難しいというところなんですよ。

○室員 では、やはりこの時は三原が特にもめて、東雲のほうはそこまでもめなかったんですね。

○牟田 東雲は、もう黙って、待っていれば動くという状態だったんです。だから僕は、原田先生の時点で東雲は解決していると思っていたんです。事実、関係者と話をしても、そうですねという話でしたからね。

それで僕は次に三原に手を出したんですよ。せめて東雲と三原でもここへ来てくれているなら、中学まではできるわけでしょう。そうすると、今の中高一貫校。

○室員 高屋にある県立広島中・高等学校ですね。

○牟田 あれと並んで二大受験校というかたちで良かったかもしれないのですが。

○室員 結構、東広島は教育熱心だから、もう1校ぐらい来ても十分受け皿になると思うんですよ。

### 附属学校と大学の連携について

○牟田 ええ、あってもいいと思うんですよ。ただ、僕は附属学校に対して、今のもめ事は別として不満がありまして。その不満は、広島附属学校でも、それから福山でも、高校までであるでしょ

う。だから当然、大学受験で広大も受けるわけです。そこで生徒たちとか先生方と話すとき、彼らが目指すところは東大なんですよ。東大でなくても京大なんです。では広大と言ってくれるかと思うと、広大は5番目か6番目ぐらいでの位置付けになっている。はっきり言えば滑り止めですよ。それは僕は非常に不満でしたね。

広大がもっと頑張らないからいけないのだと言われればそのとおりですが、広大と附属高校との連携がもっとあって、先生方が、広大はいい所だから行こうよと言ってくれるような関係に持ていかないといけない。だから、大学側の努力も足りないけど、一方で高校側も、もう少し見方を変えてくれないかなという気持ちは今でもあります。どうしても福山と広島附属学校の高校生たちの第1志望は東大ですよ。

○室員 私立みたいに附属学校からの特別推薦枠とか、そういうのはつけれないんですかね。

○牟田 僕はできると思いますけどね。

○室員 そうすれば、だいぶ意識が変わると思うんです。その枠を目指してというのも出てくるでしょうから。

○牟田 それと、やはりもっと広島・福山と意思疎通を、特に高校の先生方と意思疎通を強くして、これぐらいの学生だったら広大の何学部に行ったらどうですかとか。時々、非常に専門で優秀なんだけど、ちょっと英語が苦手なんですよとかいう人がいるじゃないですか。そういう人は理学部にいらっしゃいのような、そういう意思疎通をもっとしたらどうかなと思うんですけどね。

やはり受験というのは高校と大学の間でタブーになっているんですよ。受験情報を交換したりするのはまずいと。これは附属に限らず一般の高等学校でもそうですね。よく校長先生に集まってもらって校長会との懇談会のようにやっていますが、そういうところでも受験についての具体的な情報は流さないようにしているんですよ。

だけど、先ほど言ったような関係って、問題を漏らすとか、そういう不正はやってはいけないで



写真24 第3回同窓会大会（平成14年7月）

すが、学生にとって広大のどういうところが居心地がいいのか、そういう情報交換はしたほうがいいのではないかと思うんですよね。

○室員 だから、もっと広大について知ってもらったほうがいいということですよ。

○牟田 そうです。大学ランキングのような本を見ると、広大は、その大学のランクで言ったら、東大、京大とか言うと10番目ぐらいだけど、こういうことについては2番目だよとか、こういうことについては3番目だよとか、そういうことが実際あるわけですよ。だから、そういうことをもっと生徒たちに知ってもらいたいと思うのですが、どうも意思疎通があまりできていないんですよ。

○室員 たぶん広島大学の附属に限らず、一般の高校に対しても、やはりそこら辺が十分ではないのではないかと思うんですよね。

○牟田 あると思いますね。でも、附属に比べたら一般高校のほうが、その辺は非常に探りたがっていますよね。高校の先生側から、それを知ろうとして努力されているんですよ。

○室員 学長として、そういうのを感じる場面というのはいくらあるんですか。

○牟田 校長会などをやると、一般の高校の校長先生のほうが、はるかに熱心ですよ。それで、広大のそういう特徴をつかまえて、わが校の特徴と合致させて合格者を増やそうというような意欲は、一般高校の校長先生のほうが多いですよ。

一般の高校では、もちろん東大に入ってくれば万々歳なんだけど、まずは地元の広大到たくさん入ってくれというのがありますからね。

## 校友会の設置、ヨット部艇庫の建設

○室員 分かりました。

では、次の項目に移りたいと思います。平成19年2月に校友会が設置されますが、このことについて先生のご記憶があれば教えていただきたいのですが。

○牟田 原田先生の頃に既に同窓会をまとめようと。同窓会がいろいろあるじゃないですか。文理教は尚志会、医学は広仁会、政経は広楓会。そういう個別のものは、それはそれであっていいけど、まとめて束ねてしまおうという構想が出てきて、僕はこれは非常にいいアイデアだったと思うんです。

原田先生は卒業生をたくさん知っておられますから、原田先生が体育会系の卒業生を集めてきて、あなたたちは体育会の同窓会を持っているだろうと。だから、体育会の同窓会で各学部働きかけて、同窓会をまとめ上げるようにしたらどうだというので、随分、体育会の同窓会が働きかけをしたんです。それで、尚志会でも広仁会でも合体するのは嫌だと。だけど連合軍ならいいよというところまでいったんです。それで同窓会長さんが集まって話し合いをやった結果、広島大学同窓会連合会というのができた。あれは原田先生のまいリーダーシップだったと思うんです。

それで連合会ができたけど、実態は尚志会だ広仁会だというのがあって、それが手をつないだだけの組織だったんですね。当時、法人化に向けての動きが出ていましたから、いずれにせよ数年後に国立大学の法人化は起こるぞという意識はみんな持っていて、僕なんかはアメリカの州立大学を見本にしたほうがいいというので、そちらを調べ始めたりしていたんです。その中で、法人化後は同窓会組織が大事だぞと、同窓会に守ってもらわないと、国立大学といえどもやっていけ

なくなるぞという意見は非常に多くて、僕もそのとおりでと思ったんですね。

実際、早稲田、慶應、法政、立教のような私学を見ていると、同窓会組織ががっちりしているじゃないですか。そして、こういうところからいろいろな寄付とか集まっているわけです。だから、そういう私学に見習って同窓会組織をがっちり固めたほうがいいぞというのは、その同窓会連合会以後もずっとみんなの意識としてあったんですね。

その点では、国立大学の中でも旧七帝大はこの意識があまりなかったんです。早稲田、慶應がやっているからといって俺たちがまねできるかのような意識がどうしてもあるんですね。そこが広大のいいところというか自由なところで、そんな意識は全くなくて、早稲田、慶應に学べという気持ちですんなりといったんです。それで、連合会ではなくて本当に合体させようではないかと。僕が学長になった頃からそういう話が動き始めて、体育会の卒業生、特に山根木材の山根（恒弘）さんとか、もう亡くなったけど、お坊さんの渡辺文人さん、もう一人は工学部出身の桂彬眞さん。その3人が中心になって、いろいろ連合会以後も続けて動いておられたんです。

このことは同窓会の動きとはまた少し違った話ではあるけど、当時、山根さんたちがヨット部の同窓生で、原田先生の頃にボート部の艇庫を改築したんです。ボート部の艇庫は太田川放水路のそばにあるんですが、ぼろぼろだった。それを改築して、きれいなボート部の艇庫を造られた。それで、僕が学長になった時に山根さんたちが、特に渡辺文人さんなどがヨット部の艇庫を見ろと。あんなにぼろぼろでいいのかとって、学長室に3人で乗り込んで来られたんです。それで僕も、では見てみましょうというので見に行ったら、ひどいものだったんですね。

これは野良猫がいっぱいいて、ぼろぼろの艇庫で、見るからにまずいという感じ。もう一つは、危険だったんです。そばに宇品港があるの

で、ヨットが出ようとすると、こちらから出てきた船とぶつかるんですね。なぜ、あんな所に造ったのかなという。昔は定期船なども少なかったから、のどかに出ていっていたのじゃないかな。だから、これはまずいぞということがあって、宇品は移転せざるを得ないと僕も決断したんです。

そうしたら、山根さんたちがどこから話をつけてきたのか、県のほうと話を付けて、観音に土地を貸してくれるぞと言うんです。それは願ってもない場所じゃないですかというので、造るとしたら幾らぐらいかかるのかなと。それで試算してみたら5,000万ぐらいでできるのではないかと。そのころは、まだ法人化前ですが財政も結構豊かだったんです。5,000万ならできるだろうという感じで、大学の予算をうまくやりくりして5,000万出そうではないかという話になり、僕はそれでOKしたんですよ。

でも、後で考えてみたら、あれは3,500万ぐらいでできたのではないかと思うんですね。

○**室員** なぜ、そんなに額に差が出るんですか。

○**牟田** あのぐらいだったら、厳しく査定すれば3,500万ぐらいでできたのではないかと思うんですが、もう5,000万と言ってしまったので。それで造ったら、すごく豪華なものできてしまったんですよ（笑）。

しかも医学部も話に乗ると言い始めて。宮島のそばにあった医学部の艇庫は遠浅なんです。だから満潮のときはいいけど、干潮のときはヨットが出せない。観音だったらいつでも出せるし自分たちも移りたいと言い出して、それなら一緒にしようというので、こちら側が医学部、こちら側がボート部というので、建物の中にこちらこちら、両方入れたんです。だから、すごく豪華になってしまった。でも、やってあげるのならけちけちなしないで、どーんと造ったほうが良かったのかなと思って、今となっては良かったかなと思っているのですが。

そういうこともあって同窓会との関係というか、同窓会の人たちも同窓会統合の意欲がすごく



盛り上がってきたんです。ヨット部の艇庫を造ったこと自体はヨット部だけのためだったのですが、体育会同窓会としては非常に大きなことだったと思います。それで、体育会の人たちがすごくやる気を出して、連合会ではなくて校友会にしようと言って、早稲田、慶應の例をいろいろ探ってきて、それを元にしながら。早稲田、慶應も、実はもともと、何とか会、何とか会とたくさんあったんですよ。それを統合してああいうのをつくっているのと同じではないかというので、統合しましょうと言い出して。

それで、どんどん話が進んでいって、尚志会などの会長さんたちも集まってやりましょうと。その時に、これは誰のアイデアだったか忘れてのですが、なにも卒業生だけでやる必要はない、校友会というからには卒業生だけではなく、教職員も含めた大学関係者の集まりでいいのではないかといい出して、それはそうだねというので教職員もメンバーに入るといことにしたんです。それで同窓生、教職員、関係者全部ひっくるめた集まりとしての校友会というのが出来上がった。

その時、これもアイデアの元は山根さんたちだと思んですが、校友会に入ると、卒業した後で毎年会費を払うことになるじゃないですか。これをやると入らないぞと。卒業でいったん逃したら、なかなか取り返すのは難しいですよ。入らないから、もう入学の時に取ってしまえと、これはすごく乱暴な話だったと僕は思ったんですが、結果的には良かったかも。

それで入学の時に徴収しようというので校友会の集まりの時に提案したら、すっと通ってしまった。それで、今でもやっているかどうか知りませんが、大学に入学した時に校友会費2万円を払い込みなさいといって取ることにしたんです。言い出した人たちのアイデアとしては、入学したときだったら親御さんは大喜びしているはずだと。わが子が広大に入学してくれた、良かった、良かったと。だから、そういうときに校友会費ですと言えば喜んで払ってくれるだろうというので、見事

に当たって、ものすごく当初は入会率が上がったんです。それで教職員にも宣伝して、かなり入会率が上がったんですが、どうも最近はマンネリ化したのか、それでも入会率が下がっているようですね。

○**室員** ちなみに、この校友会と同窓会連合会の関係というのはどのようにお考えだったんですか。

○**牟田** だから校友会ができた途端に連合会は廃止という考えだったんです。今はどうなっているか知りませんが。

○**室員** 各同窓会と校友会の連絡というのはどういうふうにお考えだったんですか。

○**牟田** これは、やはり校友会の下に尚志会だなんだというのがあるという考えは変わっていません。結局どうしてそうしたかという、伝統的な資産の問題があるんですよ。尚志会、広仁会何だかんだというのは、それぞれで会費をずっと取り続けてたまってきているわけでしょう。資産があるんです。校友会でまとめてしまって、尚志会だなんだというのをやめてしまうと、その資産をどうするという話になりますよね。取り上げることになるでしょう。それは尚志会だ広仁会だの人たちから見るとけしからんと。

しかも、その資産が会によって違うじゃないですか。資産が少ない所もあるし、多い所もある。例えば、総合科学部の同窓会などは新しいから資産はそれほどないでしょう。ところが、尚志会だの広仁会だのになると莫大（ばくだい）な資産を持っていますよね。そういうのを取り上げられるのはかなわないという考えがあって、そうだろうと思ったから、校友会組織ではあるけど、各部会があって、その部会はもともと尚志会だ広仁会だったということでもいいのではないかと。そういうことで今でもそうなっていると思いますが。

○**室員** 分かりました。確認ですが、結局、校友会をつくらうという動きは、体育会の同窓会の人を中心に盛り上がってきたのが一番最初なんですか。

○**牟田** 基本的には、そこが出発点でしたよね。最後はもちろん、全ての同窓会長と話し合いながら決めていったのですが。これは、はっきり覚えています。確か教育学部かどこかの大きな部屋で、校友会長、同窓会長さん全部集まってもらって、事務や教員の代表者にも集まってもらって発会式をやったんです。校友会の発会式で、学長が校友会長を務めるということを決めて、規則もそこで作ったんです。たぶん、そのままで今もいっていると思います。

○**室員** では、大学側として同窓会を改組して校友会にしようというふうな働きかけから始まった話ではないんですね。

○**牟田** いやいや、まず学長がそうしようと言って、それで強気に働いてくれる体育会があったという、ここがポイントですよ。旧七帝大の各大学が苦勞しているのは、まとめる作業で苦勞しているんです。僕は九大出身なので九大の人たちと接触することが多いのですが、九大の同窓会担当副学長などと話をしていると、彼らが苦勞しているのはまとめることなんです。九大は学部ごとの同窓会もある。僕なども九大理学部の同窓会のメンバーです。だから、僕はそこにも会費を払っているし、東大にも払っているし、ここにも払っているし、大変なんです（笑）。

その九大の同窓会担当副学長と話をしたところでは、そういう学部ごとの同窓会がたくさんあるし、しかも古い大学の同窓会組織というのは自然発生的に生まれているんですね。そうすると、ある学科で結束の固いところはそこだけで同窓会をつくっている。例えば、工学部の機械工学科とか、学科ごとのがあるんです。それは長い歴史があるから、その間に会費がたまって、かなりの財産を持っている。

そうすると、学部だけではなくて学科もあって、とにかくものすごい数の同窓会があるので、彼らを説得して回って束ねるといのは並大抵のことではないらしいんです。それで九大も、国立大学全体がそういう雰囲気になっているから、一

応、名目上、校友会組織というものはつくっているんですが、誰も入ってくれないと。要するに空の枠だけができていく感じなんです。

だから広大は、体育会の同窓生を使って走り回ってもらったというのは、うまいことやったなと思う。僕は感心しているんですが。

それから山根さんたちはヨット部なんです。当時の民主党の官房長官をされた藤村（修）さんが自動車部で、彼も体育会系なんです。だから、山根さんたちはヨット部だけ自動車部とか、やはり東京にも体育会系の人で、ある種同窓会の重鎮みたいな人がおられて、名前は忘れたんですが、その方とも連携してくれまして、そういうところで各学部に働きかけてもらったんです。それは非常に大きかったですね。

○**室員** やはり、この辺は広大独自の事情でうまい具合にプラスに作用したんですね。

○**牟田** ええ。だから九大だけではなくて、ほかの苦勞している大学の人たちと話す、広大はうまくやりましたねというのが聞こえてくるんですよ。

それからもう一つ、これも余談ですが、実は学生会というのがあって、旧七帝大の卒業生の同窓会なんです。僕もたまたまそこへ入っていて、なぜ目をつけられたか分からないけど、学生会の代議員にも指名されているんです。それで、よく学生会の代議員総会などに出ていくんですが、そこはすごく強固な同窓会組織なんですよ。びっくりするぐらい。

僕なんか学生会なんて入る必要はないと、実は卒業した時、石田さんと同じで入らなかったんです。そうしたら、40歳ぐらい、教授になった頃にダイレクトメールが来て、学生会に入っていないと。やばいぞと思って慌てて入ったんですが。

だから、すごく団結心が強いんですね。広大も第8帝大に間に合っていたら、あのメンバーだったのにと今でも思うのですが。若い人たちにも呼びかけて増やしているんです。だから、帝大ではなくなっても七大学として同窓会があって、そこ

へ入りなさい、学士会へ入りなさいというのは、北大から九大まで全部運動して若い人を入れているんです。ですから、一定の数で続くのではないかと思うんですよね。

こういう組織があって、この組織が減っていくと会費の量も減っていくし、断る人も出てくるから困ったと言っていたので、広大でやっている方式をやったらどうですかと僕が言うと、それはいいということで、今度から旧七帝大は入学式の時に入会費2万円、学士会費2万円を取りますということにして、今やっているみたいですよ。

○室員 そうなんですか。それはみんな帝大に入ったということで喜んで入会するでしょうね。

○牟田 ええ、旧帝大だということで親たちは喜んで、校友会2万円と言われたら、払いますという感じなんじゃないですかね。

○室員 そうですね。一つのステータスに近いものを感じますよね。

でも、なかなか活動を活発にして同窓生とか在学生に還元するというのは、同窓会は難しいんだと思うんですよね。

○牟田 これは難しいところですよ。同窓会に入ったことでメリットがあるかということですね。それは、ここの校友会だけではなくて、私学だっているいろいろ苦労しているのだと思いますし、学士会もまさに苦労しているんです。

学士会で苦労している点は、若い卒業生の人たちが入ったら、こういうメリットがありますよとパンフレットまで作っているんです。それを見ても、例えば御茶ノ水にある学士会館が自由に使えます、宿泊費は何割引きですとか、学生特別割引もありますとか、精養軒のレストランで何割引きで食べられますとか、会議室を申し込めば安価に使えますとか、そういうパンフレットを作って配っているんです。だから涙ぐましい努力を続けているのですが、やはり減っていますからね。

だから、広大ももう少し卒業生を大事にするやり方を、根本的に検討し直したらどうかなと思

います。あちこちの私学のやり方とかも参考にしながら。

○室員 やはり先生としては、今後の大学の在り方としては、同窓会はかなり力を入れるべきとお考えなんですね。

○牟田 非常に大事だと思います。同窓生が喜んで戻って来られるような大学にすべきだと思うんです。

### ホームカミングデーについて

○室員 浅原先生の時からホームカミングデーを始めましたよね。

○牟田 あの企画は僕の終わりの頃にやったんですよ。

○室員 先生の時が第1回目でしたか。

○牟田 第1回目はどうだったか忘れたけど、ホームカミングデーの企画は僕の時にもやっていたんです。校友会の設立と同時ごろにやったんです。何か記録が残っていないですかね。第1回目をやったのは浅原先生になってからかもしれないですが。

○室員（年表を確認しながら）そうですね。平成19年4月に浅原先生が就任されて、第1回ホームカミングデーが平成19年11月4日なので。

○牟田 だから浅原先生の就任と同時にやっているでしょう。その前に企画は1年前からやっていたんですよ。

○室員 先立つ企画が何かあったんですか。

○牟田 あったんです。

○室員 どういったことをされていたんですか。

○牟田 要するに同窓会組織を盛り上げたほうがいいよというのは校友会の設立とともにずっとあったわけですよ。同窓会組織を盛り上げる方法はいろいろあるけど、まさに先ほど言った同窓生としてのメリットとしてどんなことがあるのかというので、いろいろ考えたわけです。こういう割引をしましょうとか何やかんや考えた中の一つに、アメリカでホームカミングデーというのやっているらしいよと。これは僕が気づいたのではな

くて誰かが言い出しまして、それはいいというのでホームカミングデーをやりましょうという企画をつくり、ワーキンググループか何かをつくって検討してもらっていたんです。その準備を受けて、浅原先生の代になって実行したんだと思いますが。

○室員 では、引き継ぎ事項の中に、このホームカミングデーが入っていたんですね。

○牟田 ええ、入っていました。浅原先生が学長に決まって、役員会に何度か来てもらったんですよ。その中に引き継ぎ事項として入っていたはずです。だから浅原先生の代になって、ずっと実行できたんだと思いますね。

○室員 では結構、準備期間が長かったんですね。

○牟田 1年ぐらいは準備していたと思います。

○室員 私は、ぱっと始まったのかと思っていたものですから。

○牟田 いやいや、それはできないですよ。

○室員 そういう話なんですね。分かりました。

先生自身は、ホームカミングデーは毎年顔を出されているんですか。

○牟田 例のサタケメモリアルでやる儀式には出ています。

○室員 あれもたくさん回らないといけないから、なかなか大変ですからね。でも学祭とうまい具合に組み合わせあって、年々学祭のほうも盛り上がっているから、ホームカミングデーをされたことというのはいいと思うんですよ。

○牟田 ホームカミングデーがその後どうなっているのか、僕は知らないんですが、ホームカミングデーを楽しみにしてやってくる同窓生の数があまり多くないのではないですか。

○室員 やはり目玉の講演会で人が集まるんだと思うんですよ。

○牟田 講演会には、わっと来るけど、各学部がやっている企画にはあまり来ていないんでしょう？

○室員 来られる方は固定客みたいなイメージが

あるようですね。

○牟田 だから、その辺はもう少し、皆さんが毎年11月ごろ楽しみにしているというふうになってくれたらいいんですけどね。

○室員 自分が聞いている範囲では、やはり広島ではなくて東広島だから自分たちは関係ないという思いが強いみたいで。懐かしくないというんですよね。

○牟田 特に古い人たちはキャンパスが違うからね。

○室員 そうなんですよ。あれが東千田とか千田でやっていたら、また違ったんでしょうけど、同窓会をするにも。

○牟田 でも、ここを卒業した人たちが、そろそろ中堅ぐらいになるわけでしょう。だから、そういう人たちが来始めて、これから10年もたったら、やりようによっては喜んで来てくれるようになるのではないかと思うんですが。

だから、これは時間が解決する問題ではないかと思えますよね。もちろん熱心にやらないといけません。

## 第8章 学長退任後の仕事

### 学長退任の経緯について

○**室員** では、次の話にいこうと思います。なかなか話にくい話ではないかと思いますが、先生が学長を退任されましたよね。この件について教えていただきたいと思います。

○**牟田** この辺は僕もありのままを正直に述べるしかないんですけどね。

法人化した時に、学長の任期をどうするかという議論をしたんですよ。その時に、国立大学法人法を見ると学長の任期は6年と書いてあったんです。それを、僕も含めてみんな勘違いして、6年で辞めるというふうに理解したんです。ところが、任期が6年であって、再任不可とは書いていないんですよ。だから、本当は6年でいったんリセットしましょうという意味の法律だったんです。そのことに、法人化の準備がかなり進み始めてから、はたと気が付いて、文科省に事務局長が確認を取ったら、そうですと言うんですね。

これまで、法人化前は学長の任期は4年としていたわけです。4年で再任可としていたから、8年もあり得たわけですよ。確か8年で終わりました。ですから、それから考えて、任期6年で切ってしまうのではなく、8年まで可能にしましょうというので、プラス2というの付けたんです。あれが今から思うとまずかったのかなと思うんですね。

○**室員** どういう点がまずいとお考えだったんですか。

○**牟田** 4年だと、ある程度のビジョンを持って目標を達成することができるじゃないですか。2年だと、これは付け足しですよ。この2年間は要するに退任の準備をする期間だということになるでしょう。それに、あと2年足したら、これは全くレームダックですよ。だから、このやり方

は僕はまずかったなと今となっては思っているんです。それで結局、浅原先生の時ですか、越智先生になってからかもしれないけど4・4に変えたんでしょう？そのほうが正解だと僕は思いますけどね。

とにかく4年やって、その結果、まだやることがあるのであれば4年やって、そこで達成して終わるという筋書きのほうがいいだろうとは、僕は今は思っていますが、法人化の時は勘違いして6年だと。ただ、いきなり6年というのは長すぎるよねと。それでは、まず今までどおり4年にしよう、それで再任可で2年にしようと思ったんです。しかし、後で気が付いたら、6年で辞めろとは書いていないよということで、それでは一応プラス2というの入れたらどうだろうというので4・2・2と決めました。それが、ある意味で良くなかったのかなという気もしているですよ。

○**室員** やはりその任期の切り方が一つ、先生の指導力というか影響力、学長としての影響力が落ちる原因になったとお考えなんですか。

○**牟田** それはどうかは分かりませんが、とにかく仕事がやりにくくなったというのは確かだと思いますよね。4年の時はかなり先の目標を立てて、その目標に向けて研究力をアップしようとか、教育改革をやろうとか言って、これでかなりのができたんです。ところが、プラス2となると付け足しのような感じですよ。ここでやり残したことをやって終わりという感じになって、それに2を付け足したのだから、また付け足しの付け足しになってしまったんですね。それで仕事がすごくやりにくくなった、長期目標が立てられなくなったというのはありましたね。

○**室員** 先生は2期目になって、それをすごく感じられたんですか。

○**牟田** 感じましたね。それで1期目の終わりに、ごちゃごちゃあったものですから、その処理で精いっぱい、2期目に入った時に、あと2年何をやるかとなったら、計画がうまく立てられな

なくなっただけです。しかも法人化が始まって2年目に入っているわけです。これは法人化後の大きな仕事です。それをやっていかないといけない時期に目先のことしか考えられなくなっていたというので、僕自身も最初の4年に比べると、あまり実績を上げられなかったなという反省の気持ちが強いですよ。

○室員 素朴な疑問ですが、法人化をしたら中期目標・中期計画で6年で計画を組むじゃないですか。それとは関係なしに学長の任期というのは意識されるものなんですか。

○牟田 目標は次の次の学長まで考えて立てるんですが、その目標達成に向けて自分は何をすればいいかと言ったときに目先しか見えないんです。それで、中期目標・中期計画をきちんと立てて、それをきちんと出しているわけですが、自分はその目標のどの部分をやっているのかというのが、どうもピンと来なかったんです。それで、年度計画というのを出して、年度計画をどのぐらい達成したかというのを文科省に報告するでしょう。

その時に、今から思うと大きくまずったんですよ。初年度は、まだ4年任期の最後の年で、とにかく法人化の最初の年だから頑張ってやったわけです。それで、この初年度が終わって、学長選があって、2年目に入ったでしょう。その時に初年度にやった報告を出さないといけない。点検評価を出さなければいけなかった時に、すぐまずったことをやったんですよ。

どういうことかという、これまで自己点検評価というのは、広大は率先してずっとやってきたし、僕も自己点検評価副委員長などをやっていたから自己点検評価の内容はよく知っているんですよ。それで、学長になった頃には自己点検評価委員長は、高等教育研究開発センター教授でした。実は、その法人化した時点で、この委員会を解散すべきだったんですよ。もう自己点検評価ではなくなっているんですよ。そうではなくて、広島大学法人として点検評価をした結果を文科省に

報告し、それを基に文科省が評価する仕組みに変わっていたのに、これまでの自己点検評価と同じ考え方のまま残してしまったんです。そこを怠ったといえば怠ったし、そのきちんとした見通しを持っていなかったんですよ。

だから、自己点検評価ではなくて、文科省に報告するための評価の資料を送らなければいけないという考え方が全然伝わってなかった。それで、自己点検評価委員会が出してきたものを、そのまま文科省に送ってしまったんです。

自己点検評価というのは、自分で自分の所を点検評価して、これが駄目だぞ、これがまだだぞということをやるわけです。ところが、それをやっていたら評価が低くなりますよ。そうではなくて、この1年間の年度計画を、どれだけ熱心にやったか、どこまで達成したか、これは完璧にやりましたよとか、これは90%やりましたよとか、そういう評価をすべきだったんです。

それを自己点検評価と勘違いしているものだから、これはまだできていません、これはさっぱり駄目ですと、そういうことを書いている。そう書いてきたら文科省側としても、広大はよくやっていると思っても、それを無視して「いや、よくやっています」と言ってあげるわけにいかないですよ。それよりは、「100%できました」と言ってきたのを、よく調べて、いや、とんでもない、これは7割しかできていないじゃないかと言って削っていく作業を彼らはやっているのに、広大が低い評価を持ってきたら、それを上げてやるなんてできないわけです。その勘違いがあった。

それは、もちろん面接もありまして、面接に行ったところ、「広大さんは厳しいですね」と面接官から聞かれるんです。面接は読売新聞の方が何かだったのですが、「広大さんは厳しい評価をしていますね」と言うから、「それは厳しい評価に耐えて頑張らないといけないと思っていますから」ということを答えて帰ったんですが、彼らも困ったんですよ。低い評価を出してきているところに高い評価を付けるわけにいかないんだか

ら。それで、そのまま低い評価がついてしまったということに後から気が付いて、しまったと思ったんです。

その次の年度に、新しい事務局長工藤（敏夫）さんが来られた。彼は「これでは駄目ですよ。評価の資料はこちらでどこまでやりましたというアピールをしないと駄目なんですよ」と言って、僕もこれでは駄目だったんだということに気が付いて、翌年度、すぐに自己点検評価委員会を廃止して、文科省への報告事項は役員会のワーキンググループでやるという方式に変えたんです。

それで、ワーキンググループを中心として翌年度から報告書を作る。ところが、初年度の報告書を自己点検評価で出しているでしょう。その結果が悪かったのが分かったのは翌年ですよ。だから、その翌年の報告も自己点検評価からいっているわけで、2年間悪い評価がいつている。それで結局、文科省の悪い評価は2年続いてしまったわけです。3年目に、やっと役員会のワーキンググループでやり出した報告が行くようになって、3年目から良くなってきました。ところが、その時はもう僕はいなくなっているわけです。

○室員 順番から言うと任期の最後の年ですかね。

○牟田 初年度は、まだ僕の最初の任期の最後の年で、この時に出した報告書の結果が出たのが翌年の夏か秋ごろでしょう。それが分かって、次の任期の初年度の終わりごろに出したものは、まだ悪いままで、その結果が、その翌年の夏ごろに来ているわけです。

○室員 平成18年ということですね。

○牟田 平成18年、だから2006年か。だから、2006年の夏ごろになって、やっといい評価が戻ってきているんです。ということは、僕の任期の最後の最後ごろに来たんですよ。

この年度計画に関する対応で大失敗をしたというのは今となっては非常に悔いが残るところで、僕の2期目には悔いばかりしか残らないという気がしているんですよ。2期目に、せつかく法人化

した2年目、3年目ですから、そこで法人化のメリットを最大限に生かしているいろんなことをやりたかったんですが、それがどうも初っぱなからこけてしまったということが非常に悔いを残したんですよ。

しかも、法人化後の評価が広大は低いというのが2年にわたって新聞に載りましたからね。あれは非常にまずかったと思っていて、そういう意味では大学の皆さんに嫌な思いをさせたのではないかなと思っているのですが。

1期目の終わりの学長選挙で嫌な思いをしたし、もうここが辞めどころかなと思いつめていたんですが、1期目4年をやって、2期目に入って、この2年間思うようなことができていないので、あとの2年で挽回することができるからやったらどうかなという気になりかけたんですよ。

そのころになって、前回のことがあるから、やるのならやるで皆さんに言ったほうがいいと思つたんです。前回は、ぎりぎりまで言わないでいたがために思いがけないことが起こって、ごたごたしたんですよ。だから、自分の考えを言うことは言って、それで、いや駄目だよという意見が多かったら引けばいいしと思って、思い切って言つたんです。それから動き始めたよ。

それで、学長と副学長たちで話し合う懇談会のような席上で、あと2年の任期があるのでどうしようかと思つたけれども、こういうわけでやってみようかと思つていますということをやつたんです。

そして、評議会で次の候補者の承認をやるのですが、その時は圧倒的な票数で認められたんです。僕と浅原先生と、あと何人かが承認されて、順調に行くという雰囲気はあって、前川先生もこれで最後きれいに締めくくりましようと言つてくれて、そういうつもりになったんですよ。ところが、そこからいろんなことが起こるわけですよ。

ところが、今考えてみると、その時点でもう法人化しているじゃないですか。前回も法人化直後

ですよね。だから、もう法人化して3年目だから、基本的には学長選考会議が機能すべきなんです。学長選考会議で判断して次の学長は誰にするかと決めるべきもので、現在では国立大学でも公立大学でも、みんなそのことに気が付いて、意向投票で決めているところはほとんどない。しかし、その時点では、まだまだ選挙で決めるという考えでずっときていて、だから選挙運動が大事という考えが非常に強かったんですよね。よく考えてみると、学長選考会議がきちんとした結論を出せば、それで良かったはずなんです。だけど、選挙、選挙ということで、またその時も選挙に入っていたわけです。

その評議会の決議までは何事もなく、すっといったのですが、そこから先、霞のキャンパスでいろいろなことが起こって、僕の所にはあまり届かない話がたくさんあったんだと思うんですよね。

結果的には、霞で500ぐらいあるんですかね。その500ぐらいが見事に一つ残らずまとまっていた。しかも霞のほうから、こちらのキャンパスへの働きかけがものすごかったということもあり、僕としては全くその辺は無力ですので、黙って見ているしかなかったんですけどね。

そういうことで、結果的には浅原先生と僕との間で大差がついたんです。それで学長選考会議としては、当時の会議の議長は立命館の元学長大南正瑛氏ですが、意向投票の結果はこうである、しかし選考会議としてはどう判断するかということで議論されたいいんです。かなり遅く7時ごろまでかかったのではないかな。

それで僕は7時ごろにその結果を聞いて、分かりましたということで決着がついたんですが。法人化前でも、法人化後でも、意向投票というのが、どうも組織票を動かす、選挙術のようなもので動いていくということがあって、選挙でそれぞれが自発的に投票して、みんながこの人だと思ふ人が選ばればそれでいいんですが、そうではなくて、ある意図があって組織票が動いて決まると

というのはどうなのかなという気もしました。

一方で学長選考会議が全権を持っているのだから、そこが意向投票なんか全く無視して決めていかというと、それはそれでまた議論の余地があるのかもしれないですね。ただ、現在では国立大学でも公立大学でも意向投票を廃止しているところが結構多いんですよ。

広島は市立大学でも現理事長の青木（信之）さんが随分苦労されて、意向投票廃止というのをされたんです。学長選考会議のメンバーが全権を委任されて、信頼されて決めてくれという話ですよ。理事側も重大な責任を負うわけだから、それで一生懸命になって調べた結果、人物的にも実績的にもこの人でなければいけないという、それで全会一致で決めるという方式を採っています。

ですから、この方式が機能している間は、僕は非常にいいのではないかなと思っています。訳が分からないけど票が多かったからなったというよりは、きちんと身元から何から調べた上で、この人に任せようと有識者が決断するというのは、基本的にはいいだろうと思う。ただ、これも場合によっては、偏った理事で結託して変な人を持ってくるようなこともあり得るわけですよ。そうなるとちょっとまずいかなと思いますが、そうでない限りは、このやり方はいいのかなと思っています。

企業の社長を決めるのは、実はそうやっているわけですよ。企業で、その職員の途中で選挙をやって社長を決めるなんて聞いたこともないですよ。今や国立大学法人も企業的な面が出てきているわけだから、やはり経営能力というのを判断されないといけないので、そういう意味では、学長選考会議が全権を持って決めるという方向にいてみるのがいいのではないかなと思っています。

このことは、僕が選挙で負けたから言うわけではなくて、大学の学長選びの仕組みとしては、今の方向でいいのかなと思っています。現に今回、越智さんが選ばれた時の選考会はそうしたんで



しょう？

○室員 そう聞いています。

○牟田 だから、それはそれで良かったのではないかと思います。あとは、越智先生がその期待に応えられるかどうかということですよ。

あくまで選挙でやるべきだという人もあるでしょうし、一方では、きちんとした判断の下で、しかるべき人に託して選んでもらうのがいいということもあるし。僕は、どっちつかずを今続けているから、ちょっとまずいのかなという気もするんですけどね。

○室員 やはり、まだ法人化が始まって模索期なのではないですかね。

○牟田 もう10年になるから、そろそろ法人に慣れるべきだと思うんですけどね。

### 福山大学長としての仕事

○室員 平成19年から22年まで福山大学長を務めておられますが、こちらの就任の経緯と、印象に残ったお仕事がありましたら、ぜひ教えていただければと思います。

○牟田 福山大学長に就任したのは、広大を辞めて、あまりたっていない頃でした。広大を辞めたのが確か2007年の5月でしたかね。そのころで、いろいろな細かい仕事は、まだ引き継いでやってはいたけど、主な役割はなくなったので、ほっとしたというか、ゆったりした気分になって夏を過ごしていた頃、たぶん9月から10月です。だから4、5カ月たった頃ですよ。

そのころ、突然、福山通運の小丸（法之）会長、この間亡くなられたのですが、あの小丸会長から電話がかかってきて「あんた、どうしとんじゃ」と言うから、「いや、悠々自適ですよ」という話をしたら、「あんた、福山大学の学長にならんか」と言うんですよ（笑）。「え、何を言っているんですか」と言って。

しかも、それが福山大学からかかるのではなくて、小丸さんからかかってきたから、なぜという感じでいたら、実は小丸さんは福山大学の理事な



写真25 中国文化賞受賞記念パーティーの一コマ（平成20年2月）左から3番目が牟田氏。

んですよ。だから、理事会を代表して電話してきたらしいんです。それで事情は分かったのですが。

そして、「どうせ暇なんじゃろ。やれ」と言われて、小丸さんとは非常に親しくさせてもらってましたし、個人的なこともいろいろお話ししてきた間柄です。僕自身もやってみたいという気もあったので、「それは、ぜひやらせてください」と。

そうしたら、その翌日、理事会が開かれて、小丸さんから牟田を呼ぼうという発案があって、それで即、決まってしまったという、あっという間の出来事だったんです。そして、もう、あさってから来てくれのような話で（笑）。

それで、どうやって行ったらいいかな、車で行くかな、でも遠いなと、いろいろ考えていたら、新幹線で新尾道駅まで行って、新尾道でタクシーに乗ると10分ぐらいで行けることに気がついたのです。だから、新幹線で通うのが一番便利だなと思って、そういう方式で通い始めたんです。

それで、やはり福山大学でも、学長という立場だったら、それなりにきちんと仕事をしないといけないから、10時ぐらいには福山大学に出たいと思ったんです。そうすると、新幹線とはいえ、結構、時間がかかるんですよ。待つ時間とか、新幹線もこたまでしょう。こたまでは結構停

まるんですよ。

そうすると、三原で10分停まって行っていると、結構、時間がかかる。しかも、家から東広島駅まで行くのに、駐車したりしていると15分はかかるでしょう。結局、トータル1時間ぐらひはかかるんですね。

広島大学に来るのは15分で来られたけど、あちらへ行くのには、それなりに早く出掛けないといけないというので、僕は前にも言ったように朝寝坊ですから、結構しんどかったなという感じがします。そうは言いながら、真面目に毎日9時には向こうに着くように行っていたんですが。

○室員 毎日行かないといけないものなんですか。

○牟田 毎日どころか、土日も。

なぜかと言いますと、広大などはそんなことはなかったけど、特に僕が就任した当時は非常に受験生が減りつつあったんです。それは福山大学に限らず、ほかの私立大学もそうですが、受験生の数がずっと減って、学生定員を割り込むような状態が起こっていた。それで、オープンキャンパスといいますが、そういったことをしょっちゅうやっているんです。受験生の皆さん、どうぞ見学においでくださいと。そういうときは、必ず学長が行って、「皆さん、ようこそ」というあいさつをしなければいけない。受験生たちに来てもらうためには、土日祝日でなければいけないわけです。そういう行事が必ずあるから、ほとんど土日も出ていました。

そういうわけで、僕としては、広大にいた頃よりは、かなりオーバーワークだったなという印象があります。休む時間が非常に少なかったんです。

それからもう一つ、前にもお話をしたように、広大で教養教育改革だの何だの、教育改革を随分やってきているでしょう。私学に行ってみたら、それが少し遅れている。僕は最初、私学こそ、そういうのが進んでいて、国立があぐらをかいているんだと思っていたんです。しかし、そうではな

かったんですね。大学は、私学も国立もみんなあぐらをかいていたんです。それで、文科省にお尻をたたかれて、国立のほうが慌てて教養改革だ何だとやってきた。それを見て、私学も教養部解体とかやり始めて。要するに、いつも国立がやって、それを見て私学がやってきた、そういうパターンになっていたんです。それに僕は気がついていなかったんですが、行って初めて気がつきました。

それで、ちょうど教養部解体が行われて、その見直しが出来て、教養教育をきちんとやらないといけないというので、広大などは教養改革をやりました。そういう時期が、ちょうど私学も来ていて、教養部解体をやりっぱなしでは駄目だから、教養教育の改革をしましようと言い出して。広大でやったから、ある程度自信もあるので、ぜひここでもやりましようということで、教養教育改革と称して、昔の教養部体制の再整備のようなことをやろうとしたんです。

これは今でもきちんと形が残っていて、皆さん、それに従ってやってくれているようです。ですから、その当時つくった教養教育センターなんというのも今も機能しているんです。そういう意味では、たぶん皆さんも良かったと思ってきているだろうし、学生も恩恵を被っているのではないかと思います。

その教養教育改革では、学長直属のワーキンググループをつくりまして、僕もそのワーキンググループに毎回出ていき、僕の先導でそれを進めていったんです。その教養教育改革の、教養教育というより学部教育全体の改革というのが文書で今でも残っています。それをやった結果、日本私立大学協会私学連合会の目に留まったみたいで、福山大学の革命を、ぜひ、みんなに聞いてもらいたいから話をしてくれということで、その協会の会合のときに行って話をしたことがあります。

しかし、実はそのころ、やはり少し過労が出ていたんですかね。僕も福山大学で少し張り切りすぎたんですね。それで過労が出ていて、何か具合

が悪かったんです。実は肝臓がんになっていたんです。それで、それは手術をした直後だったので、具合が悪いけど、頼まれた以上は絶対やらなければというので、体調が悪いまま行きました。そうしたら女房が心配して、付いて行くと言うんです。会場が仙台なので、仙台で倒れられたら困るから付いて行くと言って、家内も付いてきて、ある意味、そのおかげで思いがけず夫婦旅行をさせてもらったようなものですが。

それで、かなり体も弱ってきていて、その講演をした後、やはり体調が完全に戻らない。ちょうど福山大学も3年目ぐらいだったので、3年で去るのは非常に残念だったのですが、きちんと福山大学のための仕事ができないと迷惑をかけるばかりですし、やはり今までどおりに行っていたら回復が遅れるのではないかと思ったものですから、たった3年で申し訳ないけど辞めさせてほしいということを書いて辞めたということです。

しかし、この短い間だったけど、教育改革もできたし、いろいろな高等学校の校長先生を回って歩いたりして受験生確保に努めたり、やるべきことはきちんとできたかなと思っているのですが。

○室員 お話を聞いていると、かなり密度が濃い仕事をされた感じがしますね。

○牟田 ええ。僕は、もちろん広大でも頑張ったのですが、福山大学ではすごく自分の思いどおりのことができたように思います。

### 電気工学科の改組について

○室員 前にお話しされていた電気・電子工学科の改組というのは、学長を引かれた後の話なんです。

○牟田 いや、僕がいた頃からなんです。僕がいた頃に、電気・電子工学の受験生が、がたと減ったんです。僕らの若い頃からは考えられないですよ。電気・電子工学なんていったら花形ですよ。昔は肩で風を切る学科でした。広大だってそうですよね。それが、学生が来ないというんですから。

僕は最初、信じられなかったんです。なぜ来ないのだろうと。電気・電子工学というのは電磁気学ですから、あの学問は難しい。力学なら、例えばボールが飛んでいっても見えるじゃないですか。見えるボールの跡を正確にニュートン力学で記述できるから分かりやすいのですが、電磁気学というのは見えないものを理論化するわけでしょう。なかなか電磁気学の勉強というのは難しいんですよ。だから、高校生はあまり好きではないというのがあります。それでも、電子工学の景気がいいときは、無理してでも、特によくできる人は行ったんです。

ところが、今から15、16年前ぐらいから、電子工学関係の企業、要するに、ものづくり企業は将来性がなくなってきたんです。今やそういうところが経営不振になっていて、海外の投資家に乗っ取られたりしていますよね。シャープ、東芝がそうでしょう。サンヨーなんてなくなってしまいましたね。あの当時から思いも寄らないことが起こったわけです。

そういうのは受験生、特に受験生の親たちがよく分かっている。電子工学なんかへ行ったら、将来はつぶれる会社に行くことになるから、やめたほうがいいというような話を、どうもしているのではないかと思います。それで、電子工学の受験生ががた落ちになって、それは広大でもそうですが、特に福山大学の場合はびっくりするぐらい減った。学生定員の半分ぐらいしか来なくなりました。

文科省から来る私学助成金というのは、学生定員の半分を切ったら頂けなくなるんです。それは大変なことですよ。なんとか受験生を確保しないとイケないというので、それは工学部の先生総出で手分けして、各高校にお願いに回りました。もちろん学長も校長先生に会いに行くなりして随分頑張ったのですが、やはり増えない。増えないどころか減りつつある。僕がいた頃は、まさに減りつつある時期でした。

そこで、電子工学の先生たちが考えたのは、も

ちろん中身を良くして、いい学科だから、いい教育をするから来なさい、そしてきちんと就職させるから安心して来なさいという宣伝はしたんです。しかし、どうもそれだけでは足りないということで、僕はこれが間違いの元だったと思うのですが、彼らは「電気・電子工学」という名前がいけないと考えたんですね。

「電気・電子工学」というので難しいというイメージを与えてしまって、だから来ないのだと。もう少し楽しい名前に変えようというので、当時の工学部長さん、僕は非常に親しくしていたのですが、彼が来て「先生、電子工学では駄目だから、学科名を「ロボット工学」にしたいと思う」と言う。僕も、それはひょっとしたらいいかなとは思ったのですが、事務長さんたちと話すといや、ロボットではどうですかね」と言うんです。

それで僕も少し考え直してみたのですが、確かに、いる先生は同じわけです。誰も替わっていない。なのに「電気・電子工学」がころっと「ロボット工学」に変わったところで、中身は一緒だから、受験生たちはそれを知っているよねと。そうすると、やはり受験生たちは中身を見て、ロボットというけど電子工学じゃないかということで来ないということもあるのではないかと思った。

しかし、工学部の先生方の強い希望もありまして、ではやってみましょうかと。ただ、やはり「ロボット」だけではあまりにも冒険しすぎだから「電子」は残しましょうというので、「電子ロボット工学科」にしたんです。それで文科省に申請したら、これはすんなりと通った。そして「電子ロボット工学科」で募集をかけたのですが、また減ったんです。ああ、やはり駄目かと言っている頃に、僕は病気になって辞めてしまったんですね。

それで松田学長の時代に入り、やはり受験生が減るんです。もうそのころは工学部長も交代していたし、次の工学部長も困った困ったというので、もう必死であちこちを走り回った。しかし、受験生が伸びないと。それで、やはり「電子

ロボット」では駄目かと、また名前をいじり始めた。これが、またまざったんですね。

その結果、今度はなんと「スマート工学科」にしたんです。さすがに僕も、これはちょっとまずいのではないかと思ったのですが、やはり案の定減ります。もう中身は知られているから、「ロボット」にせよ、「スマート」にせよ、要するに小手先で名前をいじるというのでは駄目で、電子工学で頑張りながら中身で勝負をしていかないといけない。

それから、社会の雰囲気も10年たてば変わってきますから、じっと我慢しているうちに、こうなったのがこうなるということはあるので、それでやるべきだったのではないかなと今は思っているんですが。ですから、僕は「スマート」を何とかやめて「電子工学」に戻したほうがいいですよと理事会で言い続けましたが、文科省に「スマート」で申請した手前、2、3年でころっと変えるわけにもいかないというところがあった。しかし、そのうちしてくれるとは思いますが。

○**室員** やはり私立は受験生の確保というのが非常に大きいですね。

○**牟田** 非常に大事です。やはり受験生がお客さまですから、お客さまからそっぽを向かれたら、もうおしまいですよ。

○**室員** 福山大学は中国人の留学生とかはかなりの多いのですか。

○**牟田** 最近、かなり増やしています。広大の佐藤利行先生が中国の北京研究センターをやっているでしょう。佐藤先生は講師役員の関係で福山大学関係もしていたことがあるので、彼のおかげで中国の大学との提携が随分進んでいます。

○**室員** そうなんですか。佐藤先生は福山大学にも協力されているのですか。

○**牟田** ええ、そうです。福山大学でも北京研究センターを使ってもらって、中国人留学生を採っているんです。その効果が出てきて、最近、非常に増えていますね。

○**室員** では最近、かなり定員充足も明るい見

通しが出てきたんですね。

○**牟田** ええ。工学部ですら少し増え、特に機械工学とか建築工学とかは、だいぶ増えてきています。スマートだけが、今、伸びていないと。ですから僕は、これを電子工学に戻してじっくりやれば、機械とか建築と同じことになると思っているのですが。

もう一つ、経済が、（手のひらを下に向けながら）やはり僕の頃はこうでした。それで困っていて、ここは中国人留学生なども随分採ったんですね。それが経済のままに頑張りを続けたら、（手のひらを上に向けながら）最近こうなっている。やはり、じっと耐えて中身を充実するという時期があるから、そこで頑張りを続けるというのが大事で、あまり慌てて名前を変える、経済学からエコノミー学科にするとか、そんな小手先はしないほうが良いというのが最近の僕の感想です。

○**室員** なかなか重たい教訓だと思いますね。

○**牟田** やはりお客さま相手の商売というのは、老舗は老舗なりに特徴を捨て去ってはいけないと思うんです。老舗としての特徴はしっかり持ちながら、ただ新規構想も打ち出していくということで生き残りを図るべきだと思います。

### 福山財界と広島大学との関係について

○**室員** 先生は福山財界との関係について、特に困られたことはありませんでしたか。

○**牟田** 実は広大時代に福山財界とはものすごく親密な関係になっていたんです。それで、福山の商工会議所の何階かの一室を広大の出先機関として与えられたぐらい、そして実際に人が常駐したぐらいの関係があった。ですから、僕が福山大学に移ったということは、福山の財界から見ると大歓迎だったんです。それは非常によくしてもらいました。

それで経団連の福山支部、何かそういうのがあるじゃないですか。その支部長さんの林（克士）さんという方、今でもおられますが、その方とは本当に昵懇（じっこん）の仲になりまして、また

小丸さんという大物がいるから、そういう関係もあって、福山の財界とは非常に親しくさせてもらいました。

だから、福山大学はそういう歴史があったかもしれないけど、もう世代も替わりつつあった時期ですし、僕個人とは何のわだかまりもなく付き合いえたということです。

○**室員** 少し話がそれるのですが、広島大学時代に福山の財界と非常に仲が良くなったというお話がありましたが、これはどういったきっかけで親しくなっていたのですか。

○**牟田** これは実に面白いきっかけがあるんです。僕が広大の学長になってすぐの頃に、産学官連携というのが騒がれた時期があって、僕もすっかりそれに乗っかっていました。広島県にある経団連（中国経済連合会）の会長が当時は中電（中国電力）の会長である高須（司登）さん。高須さんは商工会議所もやっていたのかな。そして国の機関としては、当時、通産省（現：経済産業省）の広島支部長が田辺（孝二）さん。それで、高須さんと田辺さんと広島大学学長の僕と3人で組んで産学官連携事業をやろうと、すごく盛り上がった時期があったんです。産学官連携のための盛大な会議を開いたり、広島県中の人が集まってそういう会をやったり、盛んにしていました。

それで、そういう会合を何回かやっている中で、もちろん福山市長さんとか福山の財界の人も来ているので、いろいろな人とお話をしていると、当時の福山市長さんの三好（章）さんが来られていて、「あなたは産学官連携、産学官連携と言って盛んにやってくれるけど、広島市ばかりじゃないか。広島県には福山市という大都市もあるんだぞ。なんでこっちに来てくれんのじゃ」と言うんです。「ああ、すみません、そうですね」というので、僕はすぐ福山市にも出掛けて、いろいろと産学官連携のお話を財界の人にも集まってもらってやりました。

そうしたら、福山市側は非常に喜んでくれて、福山の商工会議所の中に広大の一室を設けるから

常駐してくれないかという話になり、ちょうど広大に産学連携センターをつくったところでしたから、センターの人を一人、ここに行ってもらおうということで、福山市との関係は非常に緊密になったんです。

そういういきさつを、やっと今、思い出したんですが。そういう意味では、僕が福山大学に移った時は、福山市側は非常に歓迎してくれました。

○**室員** 小丸さんなども、本学のために随分お金を出してくださっていますよね。

○**牟田** ええ、そうです。僕の時もだいぶ出してもらいましたし、小丸さんは中国に非常に興味を持った人でしたから、佐藤さんがいろいろアレンジしてくれて、小丸さんと北京にも行ったことがあるし、天津にも行ったことがある。一緒に2、3度行きました。

○**室員** それは先生が学長時代にということですか。

○**牟田** そうです。僕は北京センターがありますから行く理由があるんですよね。小丸さんは理由はないんですが、やはり福山通運の会長として隣の国の見識を広めるという理由があるわけです。それで佐藤（利行）さんと3人で何回か出掛けました。佐藤さんが、また有能な方で、首都師範大学の人と昵懇ですから、首都師範大学の車を出したり何やかんや便宜を図ってくれて、小丸さんも非常に喜んでいました。

それで、ある時、僕は中国で京劇を見て、非常に感銘を受けたので、ぜひ広大でも京劇をやりたいなど。サタケメモリアルホールもあることですし、あそこで京劇をやったら素晴らしいだろうなど。ただ、あれを呼んでくるとなったら大勢で来ますから、相当な費用がかかるだろうと思って、びびっていたんです。

京劇を呼びたいという話を中国に行った時に小丸さんにすると、では一緒に見てみようということで天津まで行って、京劇の本場を見ました。そうしたら、彼もすごく感銘を受けて、「これは呼んだらええじゃろう」と。それで、彼が費用を

全部出して、呼んでくれることになったんです。天津の京劇団を全部引き連れてきて、ここでやりました。

そして、どうせやるなら福通の何十周年とかの行事があるから福山市でもやるぞと言って、これも大々的にやったんです。それで京劇の公演そのものは大成功だったんですね。広大の人たちが喜んでくれたかどうかは、僕はあまり自信がないのですが、でも珍しいものを見られたとは思いません。

○**室員** 小丸さんは随分広島大学に対して手厚く支援してくださったんですね。

○**牟田** ええ。すごく支援してくれましたね。

○**室員** ほかに福山というと有名な財界人の方が何人かおられますが、そのほかの方々に特に親しい方はおられますか。小丸さん以外に。

○**牟田** すごく思い出に残る方は、ヒロボーという会社があるんです。これは先々代は紡績会社だったんですが、紡績会社がだんだんと傾いていって、業績転換をしないといけない時期に来ていたんです。それで、2代目社長松坂敬太郎氏、肝臓がんか何かで亡くなられたのですが、この人の話は非常に面白くて、一度広大でもお話をしてもらって感銘を受けました。いかにして、ヒロボーを立ち直らせたかというお話で、非常に面白かった。彼の話を知ると、紡績関係が非常に傾いてきて、このまま続けていっても、もう先細りだというのははっきりしていたと。それで、何かしなければいけない。しかし、自分に何ができるか分からない。でも、自分は小さい頃から工作が好きで、物を作るのは大好きだと。もちろん紡績機械もその一つですが、紡績機械では先細りだから、では何を作ろうかと考えたときに、自分が昔から好きだった飛行機を造ろうと考えたというんです。

しかし、いきなり飛行機といっても、それは無理だと。だからヘリコプターにしよう。それで、まずおもちゃからだということで、小さいヘリコプターを造った。そこから先は、僕は科学者と

して感心したんです。彼は理系の本格的な教育を受けたのかどうか分からないのですが、すごいアイデアなんです。現在のドローンのアイデアに非常に近いものを持っていた。

ヘリコプターというのは、上で大きなプロペラを回して上がるでしょう。しかし、単純にこれを回していたら、くるくる本体が回ってしまいますよね。だから、後ろに補助翼というのが付いていて、これを回すことで、こちらとバランスを取って飛んでいるんです。これが普通のヘリコプターのアイデアですよ。

彼は何を考えたかという、主翼を右に回すと、左に回すのと二つ付けて、両方で浮力を付ける。右に回ると、左に回るとを付けたら安定する、補助翼なんか要らないではないかということです。その実物を僕は見せてもらったんですが、見事に飛ぶんですよ。

それで、ホバリングが得意なんです。普通、ヘリコプターはホバリングがなかなか難しいんですよ。それが逆向きに回る主翼を付けておくと、ホバリングが簡単にできてしまう。これはいい商品ですねというので、あれは相当売れたみたいです。

それだけではないのでしょうかけれども、いろいろなものを作って、ヒロボーは今や紡績会社ではなくて、機械工業の会社として生き残ったんですよ。そのころ、いろいろな借金のために銀行を走り回ったりとか、最初のヘリコプターを売らないうちに世界の展示会にも出掛けて行って入れてもらえなかったりとか、いろいろな苦労をしているんです。そういう話を聞いて、飲み会などでも話をさせてもらって、非常に親しくさせてもらった方ですが、残念ながらがんで亡くなってしまったんですよ。

○室員 では、先生としては全然知らない土地ではなくて、割と人を知っている所に、ずっと入っていたんですよ。

○牟田 そうです。福山は小丸さんから言われた時、僕としては、聞いた瞬間に行こうと思ったぐ

らいの話でした。

### マツダの社外取締役への就任

○室員 平成23年から27年までマツダの社外取締役を務めておられます。こちらの就任の経緯と印象に残った出来事がありましたら幾つか教えていただければと思います。

○牟田 会社というのは、僕は最初は甘く見ていたけど、秘密事項というのが多すぎますよね。要するに、トップとして知っていることで、漏れたら会社の利益損失につながるような話が結構あるんです。それをいかに胸の中に納めておくかというのは難しい。特に僕みたいな人間は、すぐにべらべらとやりそうで、なかなか難しかったですね。

会社の従業員の人たちに聞くと、ご家族が「何も言ってくれないんですよ」と言うような、そのぐらい守っているみたいですね。だから企業と大学と、その辺の体質が随分違うんだなと感じました。

○室員 少しでも漏れて、それが株価に影響したり、インサイダー取引をしたりとか、なかなか難しいですよ。

先生がなったのは、ちょうどマツダがどん底からはい上がって、急に上がっている、ちょうど一番いい頃ですよ。

○牟田 ちょうどそのころに。今から思うと、いい時だったなと思います。たぶんフォードに乗取られて、フォードから離れつつある頃は大変だったろうと思いますね。

当時の山内（孝）社長と話していると、本当に苦労されたようです。銀行とかに行って、いじめられて、それでも頭を下げたりとか。僕らはそういう時期を知らないでしょう。V字回復をし始めた頃しか知らないですから、山内さんが辞められる時に「いい時代を過ごされて良かったですね」と言ったら、「何を言っとるんですか」と怒られましたよ（笑）。どんなに苦労したか分からんのかと（笑）。

○**室員** ちょうど先生が就いたのは、アテンザがヒットした後ぐらいですかね。

○**牟田** いやいや、僕はSUV（スポーツタイプ多目的車）のCX-5が出て大ブレークした時です。だから、ものすごく絢爛（けんらん）豪華な時代に入っていたんですよ。

○**室員** ただ、リーマンショックでもう一回落ちますよね。

○**牟田** ええ。（手でU字型を描きながら）だから山内さんは、こう過ごしてきているでしょう。（手のひらを上に向けて）僕らは、ここしか見ていないから、「いい時代を過ごされましたね」と言って怒られてしまって（笑）。

それで、そのいきさつですが、これは僕もよく分からないのですが、僕が福山大学を辞めるというのが新聞に小さい記事で出たんです。そういうのを、やはり人事部の人は見ているんですね。それでマツダの人事部長さんが電話をかけてきて、「福山大を退任されたそうですね」と。彼らは、僕が病気で辞めたというのは知らなかったんですよ。僕も特に言わなかったんですよ。

それで、「退任されたのなら、もう暇でしょう」と。それは確かに暇だから、「暇ですよ」と言ったら、「じゃあ、マツダに来てください」と言うんです。「行きますけど、何をやればいいんですか」と言ったら、今度、社外取締役という制度ができて、会社としても、その制度に従ってつくらないといけないというので、社外取締役の第1号として来てほしいと言うんですよ。

彼らは、広大の学長経験者ぐらいだったら無難だろうと思ったんでしょうね。まず、悪いことはしそうもないと。学長経験者に来てもらったんですよと言え、政府側から見ても、そういうきちんとした良識ある人を雇ったのか、それならマツダも信用できるとなるでしょうから、たぶんそういった観点から、僕の福山大学退任の記事を見て、声をかけてきたんだろうと思うんです。

それで、僕にできるのであればやらせていただきますというのでお引き受けしたということで、

もちろん、その後、僕の所へ訪ねて来られて、説明はきちんと受けたのですが、最初は電話一本で、どうだという話だったんです。考えてみれば、福山大学だって小丸さんから電話一本で釣られたという感じだったのですが、そういういきさつで行くことになりました。

○**室員** 先生が一番印象に残ったのどういったことですか。

○**牟田** 業務内容自体は、それほどびっくりはしなかった。ただ、前にも話したと思いますが、企業の運営の仕方については随分学びました。学長時代にあのことを知っていたら、もっとうまくやれたのになという点はだいぶありましたよね。

○**室員** でも、先生としては、また新しい世界が広がったということなんですよ。

○**牟田** ええ、非常に僕には勉強になりました。それと、企業にとっても、やはり僕らがいるということで、なあなあはできないという面があったから、良かったのではないかと思います。それは僕だけではなくて、現在の取締役でもそうですね。社外取締役がいるということは、やはり制度としてはいいのではないかと思います。

○**室員** ちなみに、社外取締役を辞められたのは、これにも定年とかがあるのですか。

○**牟田** 社外取締役というのは任期というものがあるんです。任期は2年。ただし、更新は可能となっている。ですから、実は1期目の終わりに、僕はもう終わりだと思っていたら、山内さんがもう1期やってくれと言われたので2期目に入ったんです。それで4年やって、4年目はさすがにそろそろというので、辞めさせてもらったというよりは、辞めるのを黙って向こうも見ていたという感じですね。

○**室員** 分かりました。ほかに広島大学を辞めた後に就かれた仕事で、何か主なものがございますか。功績調書には、あまり載っていなかったのですが。



### 日本ユニセフ協会広島県支部会長について

○牟田 ええ。学長時代はいろいろなことをやらされていたんです。自分でも分からないぐらい、いろんなのがありました。その中で、ユニセフ（国連児童基金）の広島支部というのを僕が学長の時代に立ち上げた。ユニセフは全国的にはたくさんあるんですが、なぜか広島支部はなかったの、広島支部をつくらうという動きがあって、あちこちの支部もだいたいその国立大学の学長さんが議長をやっているようなので、広島支部についても広大学長にやってもらえないかという話が来て、引き受けて、初代支部長になったんです。

そのせいもあってか、初代支部長ということで顧問格で残っています。顧問は、県知事と市長と僕なんですよ。なぜ僕が入っているんだとみんなが言うんですが、初代支部長という資格で入っているということで、僕は「もうそろそろいいでしょう。辞めましょうかね」と言うけど、いつも「いやいや、まだまだ」とかいて、ずるずると今でもやっているんです。たぶん僕が死ぬまでやらせるつもりだろうと思うのですが。

○室員 具体的には、どういった仕事が割り振られるんですか。

○牟田 会議に出るだけなんですよ。本当は積極的に支部活動にも参加したほうがいいんですけども、もう体力的にもしんどいので、それは勘弁してもらっているのですが。

支部活動は、ワーキンググループの人たちが、いろいろな会をやっているんですよ。その催し物で、子どもたちとかご両親とかにも来てもらってやっているようですが。いろいろな支部のワーキングの人たちは、世界中あちこち出掛けていたりして、いろいろな活動に参加しているんですよ。参加した報告とかもしているようですが、そういうのは一切、僕は勘弁してもらって、総会だけに出ていっています。

○室員 でも最初の頃、初代の支部長になった時というのは、そういったものにも先生は参加されたんですか。

○牟田 いえいえ、学長職で忙しくて、そちらのほうは勘弁してもらっていた。ずっと、もう最初から勘弁してもらっていたんですよ。

### 広島市立大学理事について

○室員 そうなんですか。あと、功績調書にはなかったのですが、先生とのお話の中で、今、広島市立大学にも関わりがあるようですが。

○牟田 そうです。これも話すと長くなるんですよ。広がが法人化したでしょう。それで、すったもんだして、僕はいったん法人化後3年目で辞めて、福山大学に行ったわけです。ちょうど僕が福山大学に着任した頃に、市立大（広島市立大学）も法人化の話が持ち上がった。公立大学法人化というのが全国あちこちで出てきて、横浜などでやり始めたんですよ。それで、広島もそろそろという話で、まだ秋葉（忠利）市長の頃でしたけどね。

それで、福山大学の学長室に訪ねてこられて、当時の市立大学の浅田（尚紀）学長さんが訪ねてこられたんです。たぶん副学長も来られたと思います。そして、実は市立大で法人化の動きが始まった、あなたは広島大学の法人化で苦勞されて法人化というのをよくご存じのはずだし、国立と市立で少し違うけれども似たようなことだから、理事として加わって法人化をいろいろと助けてもらえないかという話をされたんです。それは、お役に立てるならというので引き受けました。福山大学の学長になってすぐの頃ですから、もう10年ぐらい前になります。

それからは、ずっと今でもやっているという、長い長い話になるんですけどね。それで法人化の準備が始まって、彼らが大変な作業をやったわけです。その間、僕にもいろいろと聞きに来られて、僕も行ったりして話をして、結果的には随分、僕の知識は役に立ったと思います。国立大学と市立大学の違いはあっても、組織は一緒ですから、どうするのかということについて僕の経験から、こういうことはこうやるべきだと思います

よ、僕はこういうところで失敗したのでここはしっかりやってくださいねとか、そういう話が随分できたと思います。

一つは、目的積立金ですね。そのことを彼らは全然知らなかったんです。法人化すると、年度末で予算をきちんと合わせる必要がなくなるから、お金が足りなかったり余ったりする可能性がある。一般的に、国公立大学というのは余ることが多い。余った金は確保するべきで、これは国立大学では目的積立金と呼ばれていて、文科省さえ認めれば確保できるようになっている、これは結構大きな財源になりますよと言ったら、彼らはそのところを一生懸命に詰めて、今、市立大はすごく潤っているんです。

広島平和研究所の移転費用とか、留学生と日本人学生との合同宿舎もつくりました。これも、その資金でつくったんです。そういうのすごく役に立っているというのがあって、僕が経験したことが、うまく生かされたなと思っています。

○室員 では、市立大学の方が、かなり頻繁にアドバイスを求めて来られたわけですか。

○牟田 ええ、やりとりをしましたね。それから、法人化した後の評価ですね。この間もここで話したと思うけど、年度評価を失敗したという話。このことについては、彼らにもしっかり言って、僕は失敗したから、ここは失敗しないでくださいよと。

ただ、僕らは文科省に対して自己点検評価を出して、90ぐらいの国立大学から集まってきたものを文科省がまとめて評価する。しかし市立大学の場合は1校だけで、広島市に対して出すわけです。ですから、少し事情は違うけど、やはり自己点検評価を出すことには変わらないから、出すときには十分気を付けてくださいよということを言って、なるほど、分かりましたと。ここも、だいぶ役に立ったのではないかと思います。今、非常にスムーズに行っているようです。

○室員 やはり学長になったことで、辞められた後も、さらに続けていろいろな仕事をされたんで

すね。

○牟田 ええ。図らずも、ほかに貢献することができたということはありませんね。

だから、今、公的にやっているのは、市立大の理事と、福山大の理事と、それからTSS文化大学の学長です。この三つをやっていますが、TSS文化大学は経営が難しくなって、実はこの3月でやめるんです。

○室員 講座自体がなくなるんですか。

○牟田 なくなってしまうんです。ところが学生さんたちは、二十何年やってきたのをなぜやめるのだと、自分たちはまだ勉強したいのにと。しかも、大学というかたちでやっているカルチャースクールは、あまりないんですよ。例えば、英会話教室なら英会話教室だけしかないでしょう。それが、あそこは、午前中に一般教養講座といて各界の人が来て講義をしてくれるのがあって、これは結構楽しいんです。それで一応、大学のような体裁を取っているわけですが、それがなくなるのはちょっと寂しいという声が出ていて、何とかしなければと思っているのですが。(実は令和元年10月に広島リカレント学院を廣大東千田キャンパスを使用して立ち上げることができた。)

### 物理学者の視点から見たマネジメント

○牟田 そうですね。確かに、僕がマネジメントで果たしてきた役割の中で、僕の専門分野のやり方が、ある意味で役に立ったという部分もあるんですよ。どんなふうなやり方かというのは、その専門分野の話を少しはしないと分からないような部分がありますね。

○室員 そういった部分が、まだ何カ所かあるんですね。

○牟田 ええ。特に僕の専門分野というのは、全て理詰めで追っていくタイプですよ。

分野によっては、特に文系などは、こういうことがあるでしょう。ある大先生がいて、この人がつくり上げた体系がある。そうすると、その体系の中で仕事をして、人によっては、その体系から

抜け出して、またある体系をつくり出し、その先生を超えるような人もあれば、その先生の体系の中で自分の体系をつくり上げて、それを弟子に伝える人もいます。そういうやり方がありますよね。

ところが、僕らの分野というのは、自然が相手だから、いかに自然現象の真偽を突き止めていくかということで体系が出来上がっていく。ですから、基本的には前の人がやったことをぶっ壊す作業から始まるんです。ということは、権威意識というのが非常に薄い。僕らの分野では、先生を尊敬してはいけないんです。もちろん人間としては尊敬していますよ。だけど、先生の業績を尊敬してはいけない。

○室員 やはり湯川（秀樹）先生に対しても、そういう気持ちで接しておられたんですか。

○牟田 もちろんそうです。湯川先生は人間的にはすごく尊敬しますよ。それから、湯川先生の学識の広さですね。中国古典とか、いろいろなことをご存じでしょう。そういうことは、もちろん尊敬します。しかし、湯川先生がやったお仕事の進め方とか、お仕事の結果とかは、なんだ、あんなちゃんなものなんだという気持ちを、僕だけではなくて、みんな持っているんです。

ただ、あの時代だったから、あのちゃんな仕事でもノーベル賞が取れたんだと。今の時代は、あんなものははるかに超えないといけないので、何をやるべきかという、湯川先生よりはるかに精巧な理論体系をつくり上げる。今、湯川先生が生きていたら、ついてこれないと思うんですよ。そのようなことをやっているのだから湯川先生を人間として以外の面では尊敬しないというような学問体系ですから、たぶん僕らは文系の方々の感覚とは違った感覚を持ってやっていると思うんですね。

ですから、文系の人で僕らの分野の人間をよく知っている人たちは、無頼の輩（やから）と言うんです（笑）。野蛮人の集まりだと言うんですよ。礼儀も作法も知らない。事実、そうなんですよ。だから、僕がいた教室の大学院の学生たちは

野蛮人なんですよ。

○室員 そうなんですか。

○牟田 もちろん人間としては僕を尊敬してくれていますよ。人間としての付き合いの上では、きちんと礼儀作法をわきまえてくれるんだけど、学問的には、年寄りの先生が俺たちのことを分るもんかと思っているに違いないんです。だから、僕をばかにはしていないにせよ、少なくとも自分と対等だとは思っていると思うんですね。いつか牟田さんの仕事よりもっといい仕事を僕はやるんだと思っているからこそ、彼らは頑張るんですよ。

そういう分野ですから、例えば、大学改革を進めているとき、教育改革でも大学体制の改革でもいいんですが、改革を進めていくときに、偉大な先人のやったことだから、それに従いましょうという感覚が全くないんです。改革を進めていくんだから、まず全てご破算だと。その中から創造的な新しいものをつくり出していくのだと。よりどころはなくていいんだと、手探りをしながら先に進んでいくんだから、もう何でもありだという感覚は、僕らの分野の人間だったら皆持っているんですよ。

たぶんその辺が、ほかの分野、特に文系の方々とは少し違うのではないかなと思うんですね。文系の方々は、やはり改革とはいえども、何か指針が欲しいのではないですか。

○室員 改善でしょうね、改革ではなくて。

○牟田 そうですね。だから、今あるのものは一応認めましょうと、それを徐々に良くしていきましようという感覚だと思うんですね。

ところが、僕らの分野の人たちは、僕だけではなくて、ご破算という感じなんです。何もない、そこから、どうつくっていくか。つくっていった結果が、今まであったものと似たものであってもいいし、今までやったものの改善になっていてもいいし、それはどうでもいいんだけど、ご破算という感覚なんですね。

僕は、そのことに副学長の頃に気付いたんで

す。副学長の頃に、ほかの学部の方たちと付き合いようになったでしょう。そうしたら、仲間だと思っていた工学部ですら考え方が違うんです。理学部とは、やはり違うんですよ。それで、「あれ?」と思い始めて、文学部の先生方とも付き合い始めて、「ありゃりゃ、これは違う」と(笑)。それで法経の人とも違うぞというのがだんだん分かってきて、今言ったような体系の違いというのがあるのだと初めて気がついた。そうか、僕らは野蛮人だったんだということに気がついて、初めて改革を進めていく上で上手なやり方をしないといけないと気がついたんです。ご破算ですと言っではいけないということに気がついたんですね。

○室員 それは副学長時代に気がつかれたんですか、学長になってからですか。

○牟田 基本的には学長になってからだと思いますが、副学長時代にうすうすは感じていたんだと思います。ただ、副学長の頃までは、やはりまだご破算ですという感覚でしたね。しかし、そうではないなという感じは受け取っていました。ご破算ですと最初から言ってしまうと、関係者から厳しく批判されるということに、だんだん気がついていました。

○室員 ただ、文系から見ると、そういった発想が新鮮だと思うんですけどね。そう思える方だったらいいのかもしれないのですが。

○牟田 ええ、そうだといいんですが、そうではない方は、何をめちゃくちゃなことをやるんだ、とんでもない話だと思われたと思います。

## 付録1 牟田泰三「米国州立大学と独立行政法人化問題」 『日本物理学会誌』Vol.55、No.9（平成12年）所収。

### 米国州立大学と独立行政法人化問題

牟田 泰三

国立大学の独立行政法人化（以下独法化と略記）問題が急展開しており、方々で独法化に関する議論が行われているものの、具体例に乏しく、いま一つその姿が見えてきません。独法化のモデルになるような例があれば、どのような利点があり、どのような問題が発生するかという検討がしやすいはずで

最近、私はアメリカの幾つかの州立大学を訪問し、管理運営の立場から教育研究の現場の実状をつぶさに見る機会を得ました。その結果、州立大学のおかれている状況が、独法化を目前に控えた日本の国立大学の将来の姿を暗示しているようにみえたので、忘れないうちにメモをまとめ、その財政面に焦点を絞った報告として残しておきたいと思ったわけです。以下で述べることは、要するに「米国州立大学の改革≒日本の国立大学の独法化」という公式がかなり良い近似で成り立ち、従って、独法化して10年経つと大学がどうなるかという見本が見られるということです。

#### 1. 州立大学と大学改革

アメリカの大学は、大別して州立大学と私立大学に分かれることは周知の通りです。私立大学は、その財源を州政府に全く依存しないのが特色です。日本の私立大学が国から補助金を得ているのと、この点では異なっています。もちろん、研究等のためのグラントとしては国（連邦政府）の資金を導入しています。それ以外の運営資金は、授業料収入等や民間からの資金、大学の資金運用による収益、その他の経営収益などからまかなわれています。

これに対して、州立大学の経営実態はどうなっているのでしょうか。本来、州立大学は州政府機関の一部と位置づけられており、日本の国立大学が政府機関の一部と位置づけられているのと似た状態でした。その財源は日本の国公立大学のそれと非常によく似た形態であり、大学経営のための資金はほぼ全て州政府から支出され、逆に授業料収入等は全て州政府に収められていました。もちろん一部私的なグラントからの資金導入はあったわけですが、これは現在の日本の国立大学でも同じです。毎年の予算要求は州政府に対してなされ、州政府側がそれを査定していました。大学経営の財源を州に依存しているわけですから、当然、州政府の方針や州議会の決定に100パーセント従うことが義務づけられます。この点も、日本の国立大学と文部省の関係に非常に似ております。

ところが、10年ほど前に、州立大学の「改革」が始まりました。この「改革」は、州の財政危機が主たる動機であったといえますから、日本の現状とよく似ています。ここで、改革にカッコをつけてあるのは、州政府側は大学改革といい、大学側は財政削減と受け取ったという事情を反映させたものです。「改革」の結果、州立大学の経営が大幅に自由化されるとともに、経営のための財源が多様化することになりました。例えば、これまで州政府に納入していた授業料等の収入は大学会計に組み入れることができるようになり、従って、大学の経営状態に応じて（州議会の承認を得ることなく）授業料の値上げ・値下げを行うことがで

きるようになりました。その代わり州政府から交付される大学運営費が削減されました。

「改革」後も州立大学（state university）という名称は引き続き用いることとなりました。「改革」前と違って「改革」後は、同じ州立大学でも、その経営内容が大学によってまちまちとなりました。現在州立大学とよばれている大学も、州からの財政支援の度合いに応じて2種類に分かれています。それらは、州が維持する大学（state-supported universities）と州が援助する大学（state-assisted universities又はstate-related universities）とよばれています。州が維持する大学では、運営費の5割から7割を州政府から支給されるので、これを授業料等収入と合わせると、最低限の運営は可能になります。一方、州が援助する大学では、州政府からの資金は運営費の15%から20%であり、これに授業料収入を加えても最低限の運営もできません。そこで、国（連邦政府）のグラントの獲得に励むとともに、私的な資金の導入、書籍部やレストランやスタジアムなど経営努力による収益、同窓会を中心とする財政支援、手持ち資金の運用による収益などあらゆる財政努力を行う必要があるわけです。

州から交付される大学運営費が、「改革」後はどのようなプロセスを経て決まっているかは、大変興味のあるところですが、やりかたは州によってかなり細部は異なりますが、概要は次の通りです。まず、州立大学は6年程度の大学の長期運営計画と財政計画を州政府・議会に対して提出します。さらに、2年程度の短期計画を1年おきに提出します。この書類をもとに評価が行われ、評価の結果を受けて予算措置がとられているようです。ただ、長期計画のほうは、予算を削るためというよりは、大学の長期的経営方針を確認して、長い目で見て大学を育てるための資料にするという色彩のほうが強く、実際の予算措置は短期計画の評価によって決まっているようです。また、これらの長期計画・短期計画の他に、毎年、別途、概算要求を提出しています。

「改革」後は、州立大学は州政府のエージェンシーの一つとみなされています。すなわち、かつて州政府機関の一部であった州立大学は、今や州政府関係機関（州政府エージェンシー）と位置づけられているのです。日本では、イギリスの行政改革からエージェンシーという言葉を用い、それを独立行政法人と訳していますが、アメリカの州政府エージェンシーにその根があると考えられます。日本でも当初、外庁と訳されていたのはこの意味だと思われます。

## 2. 州立大学の現状

今回の訪米は、国大協と米国大学協会との共同企画である短期学生交流協定締結の打ち合わせのためであり、1999年9月6日から17日まで駆け足で幾つかの大学を廻りました。ちょうど日本の国立大学の独立行政法人化問題が検討されているさなかでもあったので、短期学生交流協定とは直接の関係はなかったけれども、大学経営、特に財政面の状況を知りたいと考え、各大学の首脳陣と会うたびにこれに関する質問をしました。幸い、各大学とも協力的であり、特にピッツバーグ大学とハワイ大学では、学長、副学長、財政担当部長などがこの議論のために時間を割いてくださり、有益な討論ができました。

訪問先のうち州立大学はアラバマ大学、ピッツバーグ大学、ハワイ大学の3校でした。この3校のうち、ハワイ大学は州が維持する大学であり、アラバマ大学とピッツバーグ大学は州が援助する大学です。ハワイ大学（マノア校）は創立1907年で、学生数（含大学院）約20,000人、教官数1,400人ですから、規模的には広島大学（学生数17,000人、教官数1,750人）と同じ程度だと考えられます。ただ、ハワイ大学はマノア校以外にも沢山のキャンパスを持ち、それら全体を合わせると学生数の合計は45,000人にもものぼるマンモス組織です。州立大学の中でもハワイ大学は前述の「改革」に最も遅く取り組んだ大学の一つで、1995年に「改革」を行っています。ピッツバーグ大学は創立1787年と伝統を誇り、学生数が32,000人、教官数

は3,800人です。広島大学の2倍程度の規模ですが、キャンパスは市街地にあるためあまり広くはありません。アラバマ大学は創立1831年とこれも古く、学生数は18,000人、教官数は1,100人で、広島大学と同規模です。場所はアラバマ州のタスカルーザという小さな町にあり、このせいか広大な敷地を持っています。この点でも広島大学に似ています。紙面の都合により、以下ではアラバマ大学の紹介は省略します。

## ハワイ大学

まず、州が維持する大学であるハワイ大学の財政状況を詳しくみてみましょう。歳入（予算）の内訳を図1に示します。図1からわかる通り、州政府からの運営費交付金は全体の50.6%です。これは金額にして3億6,500万ドル（≒400億円）に当たります。国からのグラント等の総額は19.2%です。国（連邦政府）と州を合わせると69.8%で、これに授業料・入学料等の収入14.3%を加えると84.1%になります。従って、残りの15.9%を寄付、事業経営、投資、同窓会からの支援などでまかなっているわけです。こう

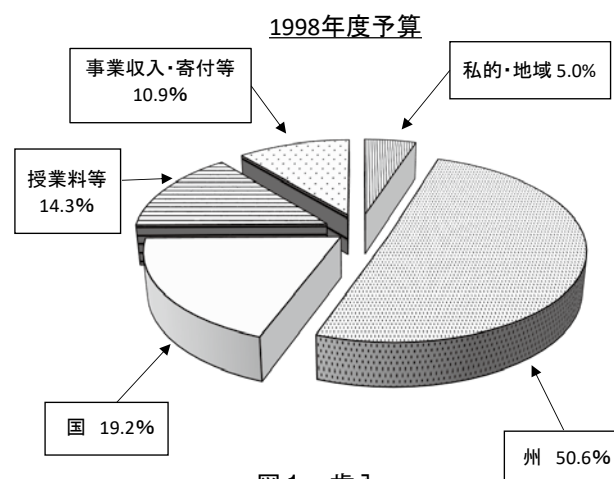


図1 歳入

言うと順調な経営のように聞こえますが、実は経営改善のために一昨年2倍近い授業料値上げをしています。ハワイ州居住者に対して、従来、授業料が1,300ドル/年であったものを2,400ドル/年としました。それでもまだ現在の日本の国立大学以下です。ただ、ハワイ州居住者以外の学生に対しては4,000ドル/年で、学生にとってかなりの負担といえます。州政府からの運営費交付金（の絶対値）は、1995年の「改革」以来あまり増えていません。むしろ微減です。

これに対して大学では、外部資金の導入を増やすよう努力したり、同窓会組織による支援事業を行ったり、支出を削減する努力をしたりしています。同窓会組織からの資金は別組織で運用されていて、この大学ではあまり潤沢ではないとのことでした。ハワイ州は米国の他の州に比べて産業に乏しく、観光収入だけが頼りです。だから、私的グラントを獲得するのは大変のようです。ハワイ大学では東西文化について研究する「東西センター」が有名ですが、このような研究を目玉として各国からの資金の導入に力を注いでいます。現在、すばらしい韓国館が建設中であり、経費はすべて韓国政府持ちだと聞きました。

大学の共通経費をまかなうために各グラントからオーバーヘッドを取っていますが、これは10%以下に留まっています。もっとも、あとで学長に聞いたところでは、マノア校ではオーバーヘッドは40%だとのこと。10%というのは全学平均値でしょう。支出を削減する努力の中には人件費の削減（転出・退任教官ポストの不補充）、維持費の削減、設備・備品費の削減が含まれます。特に困っているのは維持費の削減のようです。ご存知のように、米国の大学のキャンパスはメンテナンスが行き届いていて、木々の緑も美しく、建物の内外もいつもきれいに保たれています。建物の塗装も定期的に行われてきました。ところが、これがいまや危機にさらされているというのです。図2に歳出の内訳を示します。人件費は別立てではなくて、それぞれの歳出カテゴリーに含まれているのでご注意ください。

授業料や入学金は値上げすればすぐに収入増につながるのですが、あまり値上げしたらもちろん学生数減につながります。授業料や入学料収入に関しては、次のような不等式を念頭に置いて歳入計画を立てているとのことでした。



全予算 > 3 × (授業料等収入) > 州政府交付金  
これも5年間の経験に基づく生活の知恵でしょう。

さて、州政府から運営費を交付されるためには、どのようなプロセスを経ているのでしょうか。ハワイ州では州法によって、全ての州政府関係機関（州政府エージェンシー）は、6年間の運営計画と財務計画（これを長期計画とよびます）を州政府・議会に提出することになっています。また、2年おきに隔年計画も提出することになっています。ハワイ大学も州政府関係機関の一つですから、この法律に従って書類を提出しています。州政府・議会では、これらをもとに評価が行われて

いるようです。さらに、運営費交付金の予算要求は毎年概算要求の形で行われています。州政府・議会はこれらの評価をもとに予算措置を講じていますが、実際は、毎年の概算要求が予算を決める直接の効力を持っているようです。毎年の概算要求書中の事項には運営実施計画、計画の実施状況、計画の有効性、過去の実績、問題点と改善点、などが含まれます。

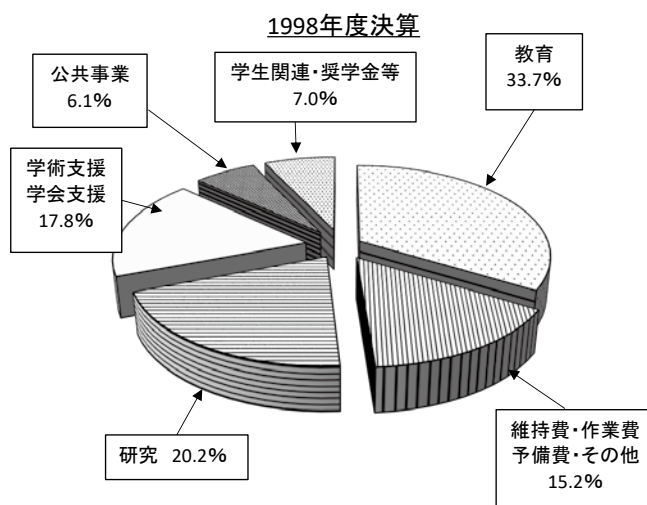


図2 歳出

## ピッツバーグ大学

次に、州が援助する大学の一つであるピッツバーグ大学です。ここでは副学長と財務担当部長から明快な説明を受けました。ペンシルバニア州では、ピッツバーグ大学やペンシルバニア州立大学は州が援助する大学で、ペンシルバニア大学は私立です。州が維持する大学に相当する州立大学はペンシルバニア州にはないようです。ピッツバーグ大学は、1980年代まではその運営財源の60~70%を州政府から得ていたのだそうですが、90年代に入り州政府からの運営費交付金の割合は減少し、現在では大学予算総額の16%になっています。州政府からの運営費交付金の絶対値はそれほど減っていないのですが、それ以外の財源の増加が州政府からの資金の増加率を上回っているから、州政府からの資金の割合が減っているのです。現在の収入の内訳は下記の通りです。

州からの運営費交付金	16%
私的なグラント	~10%
国（連邦政府）のグラント	~40%
授業料等	33%
投資収益、寄付等	少々

ここで私的なグラントとは、私的団体からの研究費や同窓会からの後援費などのことです。これらのグラントには、日本人コミュニティから贈られた日本研究のための資金のようなものがあり、研究目的が指定されているひも付きのものが多いとのこと。同窓会からの後援費はひも付きではないそうです。国のグラントはほとんど各研究チームが得ている研究費です。医学部がやはり一番元気で、国のグラントの80%は医学部です。獲得したグラントから大学に拠出されるオーバーヘッドは49%です。これでは研究に支障をきたすのではないかとと思われるかもしれませんが、そうではありません。国のグラントでは、その申請時にオーバーヘッド関連費目を要求することが認められていますので、グラントを受けている当の本人の研究に支障はないと



のことです。この点、日本の科研費の運用形態と決定的に違っており、注目に値します。国立大学の独法化と連動して、科研費の大幅増額とともにオーバーヘッド制度の導入を図るべきだと思います。

予算配分にあたっては、副学長の一人を長とするOffice of Institutional Advancementというところが、各部局の長からの予算案を検討して採決しています。毎年自動的に予算配分が決まる日本の国立大学のやり方とはずいぶん違います。支出のうち80%は人件費です。人件費の60%が教官分で、40%が事務官分です。建物等の維持費として支出の20%をあてています。給料も地位と勤務年数によって自動的に決まるのではなく、各部局に部局の長と数名のスタッフによる審査チームをおいて、各教職員の評価をした上で一人一人決めていきます。

### 3. 展望

日本とアメリカでは環境がかなり異なっているとはいえ、日本の国立大学の独法化に相当するようなことが、州立大学の「改革」という形ですでに米国では実験済みなのです。米国の州立大学の例から学ぶべきところは率直に学び、必ずしも成功していないところはその原因を慎重に分析して日本の場合どうすべきかを考えるのは、これからの独法化の方向を探る上できわめて重要なのではないのでしょうか。

不十分ではありますが、今回の調査をもとに学んだことをまとめると、次のようになるかと思われます。

1. グラント（科研費など）の大幅増額が必要：グラントをできるだけ多く取得することによって、競争的環境下での研究推進が可能となり、しかもオーバーヘッドを拠出することによって大学財政に寄与できる。
2. オーバーヘッド制度の導入：科研費等のグラントから大学がオーバーヘッドを徴収することができるようにすべきだ。ただし、科研費要求の時点で、オーバーヘッド関連費目（電気代、事務機器、家具調度など）を要求できるようにして、オーバーヘッドのために研究に支障が出たりしないようにする。
3. 授業料収入の多様化：授業料値上げに頼るのではなく、多様な入学方法を工夫し、授業料を多様化するなどして、総収入を伸ばす。
4. 新規事業は慎重・着実に：事業収入などは、米国州立大学でもさしあたり総収入の10%程度である。十分な調査の上で新事業に取り組むのが得策。
5. 長期計画・隔年計画の扱い：長期計画・隔年計画の評価及びそれに基づく対応については、直接予算配分と結びつけるよりは、長い目で見て大学をどう育てるかという検討のために利用すべきである。

「知的文化の創造と継承発展」こそが大学の基本理念です。しかるに、特に独法化のもとでは、大学経営という新たな視点が重要になります。これからの大学経営には、大学におけるアカデミズムと社会におけるマーケット原理とをいかに調和させ、大学をいかに本来の理念のもとに運営していくか、が問われていると思われます。大学におけるアカデミズムを重視しすぎるあまり社会のニーズから離れてしまえば、学生が集まらず研究も評価されなくなり、大学経営は破綻します。一方、社会のニーズへの対応に気を取られ過ぎて、すぐに役に立つ学問のみの推進を図り、社会ですぐに役に立つ学生のみ育成に追われていけば、長い目で見て人類の遺産となるような貴重な研究を失い、目立たないけれども社会の基盤を動かすような人材を育てることができなくなるでしょう。この両者、すなわちアカデミズム原理とマーケット原理をいかに調和させ、協調的に発展させるかは難しい問題です。しかしながら、私たちはあえてこの問題に挑戦し、絶妙のバランスポイントを探し出す努力をしなければなりませんし、その上で大学が社会を引っ張っていくべきだと考えます。

最後に、いちいちお名前はあげませんが、この報告をまとめるに当たって、前述の米国州立大学の学長、

付録1 牟田泰三「米国州立大学と独立行政法人化問題」『日本物理学会誌』Vol.55、No.9（平成12年）所収。

副学長，財務担当部長並びに国際交流センターの皆さんに大変お世話になりました。特に，ハワイ大学経理部長のRodney T. Sakaguchi氏には，度重なるメールによる質問にも丁寧に答えていただきました。ここに心から感謝いたします。

（2000年3月28日原稿受付）

## 付録2 ムタ・メールマガジン 創刊準備号、創刊号

### （1）創刊準備号（平成13年11月1日）

#### ムタ・メールマガジンの創刊にあたって

大学運営で大切なことは、できるだけ多くの大学構成員の皆さんに、本学運営の基本方針を理解して頂き、積極的に協力して頂くことだと思っています。それだけではありません。

大学外にあって広島大学に高い関心をお持ちの皆さんにも、大学に関する情報をお伝えし、ご意見ご提言を頂ければ極めて有益だと思います。特に現在文部科学省より公表された「遠山プラン」による、国立大学の再編・統合、早期の法人化及び国公私「トップ30」の育成など、国立大学を巡る環境が、急激な変化を見せている中で、このようなことは大切なことだと考えております。そのためには、電子メールなどの文明の利器を活用するのが最適です。そこで先ず電子メールを利用して学長サイドの考え方等をお伝えすることから始めてみようと考えました。電子メールを使ったコミュニケーションとしてよく知られているのは、小泉内閣メールマガジンです。私達はこの手法にヒントを得て、広島大学でも、メールマガジンを発行してみることになりました。メールマガジンは、単にこちらの考え方を一方的に皆さんにお伝えするだけではありません。次のような、より広い使い方があります。

1. 学長サイドの考え方を、多くの皆さんに理解して頂くための媒体となる。
2. 双方向性の特徴を活かして、皆さんの考えも聞くことができる。
3. メールマガジン購読者のサブグループ活動ができる。例えば、同窓生などのグループをまとめて、同窓会機能などを持たせることができる。

もっといろいろな活用法があるかもしれません。我々も工夫してみますが、皆さんからのご提案もお願いします。以上のような考えの下に、ひとまずムタ・メールマガジンをスタートさせてみます。皆さんのご登録をお待ちします。メールマガジンの創刊に向けて準備作業に汗を流して下さった多くの皆さんのご努力に感謝致します。（2001年11月1日）

### （2）創刊号（平成13年11月5日）

#### 目標を掲げて

どのような集団でも、その集団が組織としての機能を発揮するためには、それに固有の目標が必要です。これまでの国立大学では、目標が不明確なままに組織として活動してきたようなところがあります。特に、広島大学のように大規模な大学になると、為すべき日常業務が多く、それらに紛れて大目標の存在を忘れがちです。国立大学法人に向けての準備作業の中で、私達は、改めて、目標を明示することの大切さを感じています。

私は、本学が掲げるべき目標は、「世界トップクラスの総合研究大学」であると考えています。この目標

は「21世紀の広島大学像マスタープラン」の主旨とも合致しています。実際、私は、マスタープラン策定の段階から、広島大学の総合研究大学としての発展を強く主張してきました。この考え方は、現在文部科学省が推進している「国公立大学を通じたトップ30を世界最高水準に育成するため、評価と競争による重点投資」という政策とも整合性を持っています。この目標のもとに、教育、研究、社会貢献という大学の責務を果たし、社会の要請に応えていかねばなりません。さらに、社会の要請に単に応えるだけでなく、社会の未来を指し示すビジョンを示し、社会を引っばっていく必要があります。広島大学を構成する全ての人々が、世界トップクラスの総合研究大学として広島大学は何を為すべきか、何が出来るのかをよく考え、それぞれ実行に移すとともに、全学へ向けて提言をして頂くことを期待しています。 (2001年11月5日)

---

\*) 総合研究大学 (research university) : 全領域の優れた学部教育プログラムを持ち、大学院教育が充実しており、課程博士の授与状況が良好で、活発な研究活動の下に優れた研究業績が数多くみられるなど、教育研究の拠点としての資格を備えた大学

## 付録3 「国立大学法人広島大学発足を迎えて 学長メッセージ」 （平成16年4月30日）

### 国立大学法人広島大学発足を迎えて 学長メッセージ

国立大学法人広島大学がいよいよ発足しました。

国立大学法人としての広島大学が、どのようなビジョンを抱いて将来へ向かって進もうとしているのかは、全ての人々にとって重大な関心事だと思います。ここで、学長メッセージという形でビジョンをお示ししたいと思います。

広島大学では国立大学法人化を大学改革の一環であると捉え、この機会に本学を「発展を続ける偉大な大学」に飛躍させるべく、大学構成員全員で改革に取り組んでおります。

この取組を支える広島大学の基本方針は、以下の5点からなります。

1. 建学の精神「自由で平和な一つの大学」を尊重し、堅持する。
2. 理念5原則「平和を希求する精神、新たなる知の創造、豊かな人間性を培う教育、地域社会・国際社会との共存、絶えざる自己変革」を堅持する。
3. 到達目標を「世界トップレベルの特色ある総合研究大学」と設定し、目標に向けての努力を重ねる。
4. 到達目標へ向けての具体的なプラン（行動計画）である「長期ビジョン」の実行に努める。
5. 「大学運営の基本方針」に沿って、行動計画の実行を支える。

これらの5点について詳しくは本学Webサイトの「大学紹介」ページにある「理念・目標・行動計画・運営方針」で参照して頂きたいと思いますが、ここでその概要を述べます。

広島大学を特徴付けるとともに、大学構成員共通の規範となるのは、建学の精神であり、理念5原則です。建学の精神は、昭和24年に創設された新制広島大学の開学式の講演で森戸辰男初代学長によって述べられたものです。「自由で平和な一つの大学」は、改革のために大学構成員が心一つにする必要がある今こそ大切な言葉です。理念5原則は、20余年の歳月を要した統合移転事業が完了し、建学以来半世紀を経ようとしていた1995年に、建学の精神を承継して広島大学の更なる発展を導く道標として制定されました。

建学の精神及び理念5原則は、大学運営のバックボーンとして基本的なものですが、大学が進む方向を定めるためには、それだけでは十分でなく、今後10年から20年先を見据えた目標が示されねばなりません。そこで2002年の年頭の挨拶の中で、「世界トップレベルの特色ある総合研究大学」という到達目標を提示しました。

更に、この目標を達成するための具体的なプラン（行動計画）として、2003年1月に「長期ビジョン」を示しました。長期ビジョンの中では、目標達成に向けての計画を3段階に分け、ステップ1、ステップ2、ステップ3としました。ステップ1には大学院講座化の早期完成、社会連携推進機構の設置、21世紀COEをはじめとする研究拠点形成などが含まれていますが、すでに相当部分が達成されています。一部はすでにステップ2に入ろうとしています。

付録3 「国立大学法人広島大学発足を迎えて 学長メッセージ」(平成16年4月30日)

このような行動計画を支えるために、大学運営の基本方針を明確にする必要があります。本学では、「ビジョン共有型」と呼ばれる運営形態を創案し、「大学運営の基本方針」を評議会で確認しました。広島大学では、「ビジョン共有型」運営によって大学の発展を支えていきたいと考えています。

以上のような基本的な考え方を、大学構成員全員が理解し、このビジョンを皆で共有することによって、より強い広島大学を建設していきたいと思えます。

常に前進を続ける広島大学に御指導・御支援をよろしく申し上げます。

広島大学長 牟田 泰三

## 付録4 牟田泰三「素粒子メダル受賞の思い出」 『素粒子論研究』創刊75周年特別号（令和5年）所収。

### 素粒子メダル受賞の思い出

牟田 泰三

（広島大学名誉教授、福山大学理事、広島リカレント学院長）

第3回（2002年度）素粒子メダル：

QCD 理論における繰り込み処方（MS bar scheme）の研究

対象論文：

W.A. Bardeen, A.J. Buras, D.W. Duke and T. Muta

Deep Inelastic Scattering beyond the Leading Order in Asymptotically Free Gauge Theories

Phys. Rev. Vol. D18 (1978) No.11 3998-4017

研究内容：

量子色力学の高次効果の世界最初の計算及びその結果のニュートリノ散乱実験による検証、繰り込み処方依存性の発見、MS barスキームの提唱

本文：

1977年秋のことです。当時、京都大学基礎物理学研究所助教授だった私は、飛行機でシカゴまで行き、レンタカーを借りて Fermilab にたどり着きました。共同研究のため1年間滞在することになったのです。Fermilab 理論部の当時の主任は Chris Quigg 教授でした。彼に挨拶をして、他の所員達（W.A.Bardeen、A.J.Burasなど）とも挨拶を交わしました。当時の所長は J.D.Bjorken でした。

Buras は当時ポストドクとして Fermilab にいたのですが、彼とは、以前にルーバン（ベルギー）の夏の学校で一緒だったこともあり、旧知の仲でした。そんなわけで、旧交を温めることになり、部屋が隣同士であったこともあり、毎日顔を合わせて話し合うようになりました。

そのころ、私がセミナーで話すことになり、当時話題となっていた dimensional regularization について話しました。すると、セミナーのあとで、Buras が「自分も今 dimensional regularization を使って摂動計算をやり直しているけど、カットオフの計算と違って慣れないんだよね。」と言ってきました。「そうだよ。でも、カットオフに比べるとすごくスマートで、何か次元を超えた気分になるよ。」と談笑しました。これがきっかけとなり、しばしば彼と摂動の高次効果について語り合うようになりました。

ある日のこと、エール大学のグループと CERN のグループが QCD（Quantum Chromodynamics、量子色力学）の高次効果の計算を始めたいというニュースが飛び込んできました。当時はまだQCDが確立したとまでは言えない状況でした。だから、QCDの予言が何処まで実験的に確認できるかどうかを調べるのは重要なことでした。その中でも、2ループ以上の効果まで計算して、QCDの場の量子論としての

特性を調べることができれば、世界のトップを走ることが出来ると考えられました。

QCD には漸近的自由性があるので、近距離現象と見なすことが出来る実験データに対しては、摂動計算を適用することが出来ます。繰り込み群で改良された高次効果を調べてみたいと考えていた矢先でもあり、早速 Buras と深非弾性レプトン-ハドロン散乱に対する高次効果の計算を始めることにしました。

計算は至極順調に進み、秋も深まった頃には予定した計算のほとんどが完了しました。丁度その頃、エール大学のグループが行った計算結果が手に入ったので、我々の結果と比較してみたら、愕然としました。結果が全く合わないのです。Fermilab 二階の廊下を歩きつ戻りつしながら黒板の前で Buras と激論を交わすけど、その原因がどうしても分かりません。もう一週間は経ったでしょうか。年末も近づいてきました。

そんな二人を気遣ってくれたのか、ある朝 Bardeen が「何を騒いでるんだ。」と議論に加わってきました。そこで状況を説明すると「ふーん」と考え込んでいます。翌朝のことです。朝早くから出勤している Bardeen は「君たちの繰り込み処方は何なの？」と聞いてきました。私たちは勿論 dimensional regularization を使っているので MS-scheme (minimal subtraction-scheme) です。すなわち、時空の次元を  $D$  としたとき、発散部分を  $1/(4-D)$  として抜き出します。

調べてみたら、エール大学のグループはカットオフ法で計算し、無限大を off-shell 引き算で繰り込んでいます。彼らと我々では、繰り込み処方が違います。しかし、どんな繰り込み処方でも計算しようと、物理的結果、例えば微分断面積のような物理量、は同じ答えになるはずですが。実際、これまでに、one-loop レベルで計算された例では、どんな繰り込み処方で計算しても皆答えは一致しています。だから「エール大学のグループか我々のどちらかがやはり間違っているのだろうか」と思ったのですが、待てよ「摂動計算という近似法では、繰り込み処方によって答えが違っていてもいいのではないだろうか」と気がつきました。one-loop レベルで繰り込み処方に依存しなかったのは「たまたま」であって、「2-loop 以上では繰り込み処方依存が顔を出すのだ」とやっと気がついて、気分爽快となり、自分らの計算結果に確信が持てるようになりました。その頃、シカゴ大学の大学院生 Duke も議論に加わり、コンピュータが得意だった彼は、我々の結果を実験データと比較するプログラムを作ってくれました。

タイミングよく CERN の実験グループがニュートリノと核子の深非弾性散乱実験結果を公表しました。そこで、私たちの結果を比較しようとして、計算結果を眺めていたら、繰り込み処方として我々が採用している MS-scheme では、発散項  $1/(4-D)$  のみを取り除くので、発散項に付随して出てくる余分な項が摂動の収束性を悪くしていることに気づき、繰り込みをするときに発散項と一緒にこの余分な項も取り除く処方を導入した方がいいということに気づきました。そこで、この新しい繰り込み処方を仮に MS bar-scheme と名付けて、我々の結果と実験データとを比較することにしました。Duke はこれを一晩で仕上げてきました。その朝我々は実験結果と見事に一致するグラフを見て感動しました。

このあと我々の共同研究をプレプリントとして公表すると、実験の人たちも、理論の人たちも、参照するようになり、MS bar-scheme という言葉が、あれよあれよという間に一人歩きし始めて、定着してしまったのには驚きました。引用度数もどんどん増えて、もう1700を超えているようです。

1978年夏に、私は帰国の途中で、スタンフォード加速器センターに立ち寄り、セミナートークをしました。このセミナーには沢山の人が集まり、部屋からあふれるほどでした。また、その年に東京で開かれた高エネルギー物理学国際会議でも講演することが出来ました。

写真説明：

共同研究者達（共同研究から28年経った2005年にFermilabで再会し私のカメラで撮った写真、左から



Bardeen, Buras, Duke, Muta、この4人の中では私が最年長なのに若く見えてしまう。日本人は損だな。）



## あ と が き

広島大学文書館オーラル・ヒストリー叢書第3集として、本学の第10代学長を務められた牟田泰三先生の記録を刊行させていただきます。牟田先生は九州大学理学部を卒業後、東京大学大学院数物系研究科を修了され、京都大学基礎物理学研究所の助教授等を経て、昭和57年に広島大学理学部に教授として着任されました。その後、本学において学長補佐、理学部長、副学長を歴任され、平成13年に学長に就任されました。

牟田先生の学長就任とほぼ時を同じくして、国立大学の独立行政法人化が決まり、国立大学は、大きな変革の時を迎えることとなります。こうした先行きの見えない混沌とした時期において、牟田先生は本学の舵取りを担われました。広島大学75年の歴史の中でも、独立行政法人化は大きな画期となっています。このため75周年記念誌の編纂にあたり、牟田先生にインタビューをお願いしたところ、ご快諾いただきました。

私事ながら、牟田先生が副学長や学長を務められた時期は、私が大学院生・助手だった時期と重なります。ご証言をうかがいながら、当時、私が学内の末端で聞いた話と、牟田先生が大学のトップとして全体を俯瞰して見た認識との間には少なからぬギャップを感じました。同じできごとも立場によって見え方が違うことを踏まえ、インタビューでは踏み込んだ質問もさせていただきました。これに対して牟田先生からは独立行政法人化への対応にとどまらず、理学部の重点化、学長選挙をめぐる学内情勢、大学の意思決定の在り方、あるいは政府の文教政策の展開等について貴重なご証言を数多くいただきました。こうしたご証言は、本学の歴史だけではなく、わが国の高等教育史にとっても重要な価値を持つものと言えます。

しかし、プライバシー保護等の観点から、現時点では公開できない情報も多く、こうした部分については、残念ながら本報告書に収録しませんでした。ただし、将来の歴史研究に役立てるため牟田先生と契約を結び、インタビューの元データは文書館で保存し、秘密保持期間が満了した後に公開することになっています。真摯な姿勢でインタビューに向き合い、話しにくいことも含めて率直にご証言をいただいた牟田先生にお礼を申し上げたいと思います。

広島大学文書館（75年史編纂室）が行ったインタビューの記録を体系的に残すために創設した本叢書も3冊目となります。今後も皆様のご協力を得て、貴重な記録や証言を後世に残していきたいと思っております。

なお、末筆ながら一緒にインタビューをしてくださった小池先生、録音の文字起こしを担当されたふみ工房様、原稿の編集に協力してくださったスタッフの坂田様、齋藤様他にこの場を借りてお礼を申し上げます。

令和6年3月

石田 雅春

本研究はJSPS科研費 JP21K02264の助成を受けたものです。

**広島大学文書館オーラル・ヒストリー叢書 第3集**  
**『牟田泰三(第10代広島大学長)オーラル・ヒストリー』**

編集 石田雅春・小池聖一

著者 牟田泰三

発行日 令和6(2024)年3月28日

発行 広島大学文書館・75年史編纂室

〒739-8524 広島県東広島市鏡山1-1-1

Tel 082-424-6050 Fax 082-424-6049

印刷 株式会社 ユニバーサルポスト

〒733-0833 広島市西区商工センター7丁目5-52

Tel 082-277-5588(代)

(禁無断転載)



広島大学

