海部宣男氏ロングインタビュー 第10回：台長時代（前編）

高　橋　慶太郎

〈熊本大学大学院先端科学研究部　〒860-8555 熊本県熊本市中央区黒髪 2-39-1〉
e-mail: keitaro@kumamoto-u.ac.jp
インタビュー協力：小久保英一郎（国立天文台）

海部宣男氏インタビューの第10回です．すばるの建設という大仕事を終え，海部氏は日本に帰国して国立天文台長に就任します．そこに突然降りかかってきたのは国立大学や大学共同利用機関の法人化という難題でした．多くの大学や研究機関が守りに入る中，海部氏はむしろこれをチャンスと捉え，国立天文台をより良い研究機関とするための大改革を行うのに利用します．研究所とはどうあるべきなのか，天文学コミュニティが現在そして今後も継続して考えていくべき問題に海部氏の証言は有益な指針を与えてくれます．

●改革の背景

高橋：では台長時代に進みたいと思います．台長になって国立天文台のいろいろな改革をされたと思うんですが，そのあたりを詳しく伺いたいと思っております．まずは台長になったのが2000年で，ハワイから帰ってきてからすぐということですね？

海部：はい．

高橋：その当時，天文台にいろんな問題があって，だからこういう風に改革しようっていうのがあったと思うのですが，まず就任された当時の問題意識というか，背景をお聞かせ下さいますか．

海部：あのね，前にも話しましたが，天文台の改革は古在（由秀）さんの頃から徐々に進みだしたわけです．まずは閉鎖性から抜け出すということ．それからこれは天文台だけじゃなくて日本の大学や研究所全体に通じる問題ですが，講座制なんだよね．部門制ともいいますが，要するに教授がいる，助教授が1人，助手が2人いるという．それが俺の分野である．だからそこの教授は自分が辞める前に「俺の後継ぎをどうしてくれる」って言って，教授会で叫ぶわけですよね．それはもう科学じゃないと僕は思ってたな．むしろ新しい分野をどう作るかっていう，そういう視点でなきゃいけないのに「俺の後継ぎ」って言うんですよ．そういう非常に蛸壺的な縦割りの制度は良くないと．こういう認識がだんだん進んでいって，古在さんが台長のときに大部門制にするんですね．やっぱり大学共同利用機関になる（1988年）のが大きなきっかけでした．つまりそれまでの一つ一つの部門をもう少し大くくりにしようということをやるわけです．例えば電波天文研究部，僕はその長になったんですよ．森本さんが野辺山観測所長，僕は電波天文研究部長で，酒飲みながら「どっちが偉い？」とか言って，「そりゃ森本さんに決まってるじゃないか」とか言って（笑）．そういうグループになると，多少，中の流動性も良くなるしね．そこまでは行ってたんですよ．

小久保：それ以前は，今の大きな電波とか，理論とか，光赤外とかっていう研究部（2017年当時）みたいなのはなかったんですね？

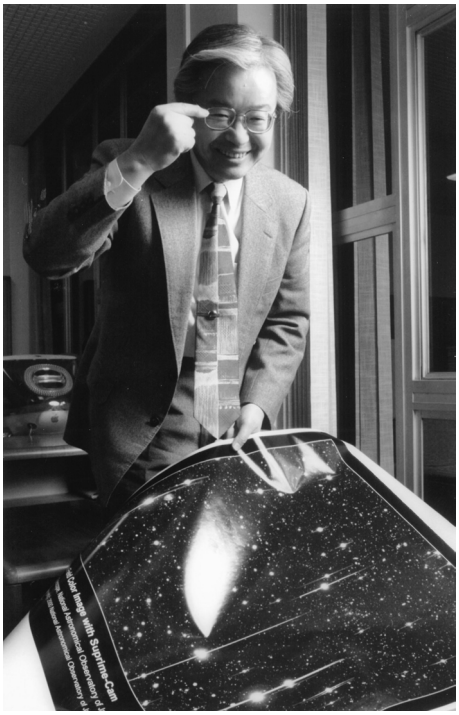

写真　台長室での海部氏（国立天文台提供）.

海部： それはなくてみんな部門だったわけです．要するに講座なんです．

小久保： 教授トップでっていう？

海部： そうです．それで大学共同利用機関になる，つまり東大から出るという古在さんの大決断があって，そのための委員会ができるんですね．天文台にはもっと前から将来計画委員会っていうのがあってね，これは古在さんの話にもちらっと出てくるけどね，そういう委員会に助教授から推薦で委員を出すということになってさ．それで僕が助教授になったとき，その将来計画員会のメンバーになったんですよ．出てみて驚いたんだ．官舎の話ばっかりしているんだ．官舎の土地，三鷹の土地をどうするかっていうのが将来計画だったんだ．あれは将来計画を議論しないためにある委員会だっていうのが僕の結論．

小久保・高橋：（笑）

海部： そういうことやってりゃ誰もね，新しいこと言いだせない．いや正直，実に驚きました．でも古在さんに聞いてわかったんだが，そもそもその委員会は三鷹の土地をどうするかが目的で作られたものなんだね．それはある意味重大だったんですよ．東大に召し上げられると大変だっていうんでね．それをずーっとそのまま議論しているわけ．まあそういうぐらいでね，やっぱり未来志向という点では残念ながらあんまりなかったですね．ですから，すばるを作ることが目的とはいわないが，大学共同機関にならなきゃ東大の下ではすばるはできないだろうという見通しもあって．ちょうど省庁再編の波の中にありましたから，そういう波の中でそれに乗ったのが大学共同利用機関化なんです．

僕はそれは非常に重要な方向だと思っていて．というのは，共同利用ということがやはり本格的にできるわけです．それまでは共同利用について天文台は本格的じゃなかったからね．野辺山だけは共同利用施設という特別の待遇を与えられて，だから観測者の旅費も出てた．だけど岡山はそれはできなかった．天文台の施設を貸してやるわけですけど，そういう意味で岡山の共同利用は中途半端だった．木曽も同じですね．それが大学共同利用機関になったらそれは全部共同利用という立場になって，非常にすっきりしたということがあるんです．この辺の話になると僕は意識的に考えてたから，大学共同利用機関になるための新しい将来計画委員会ができたとき，僕はそこで本当にその話をした．平山（淳）さんが委員長でね．

高橋： 今までのとは別にできたんですね．

海部： だから前のやつはもう全部なくしちゃって．ホテルに泊まり込んで合宿したりね，随分議論はやりました．共同利用ということを天文台は本気になって考える時期である，ということでね．だから前にも言いましたが，大学共同利用機関にしたということは日本の天文学にとってはものすごく画期的なことだったんです．それまでは天文台は一研究所にすぎない．他の大学から見て

も単なる競争相手です．でもそこが共同利用の中核になって他の大学をサポートする．天文台が東大の一機関であったらね，今みたいな状況っていうのはあり得ないと思わないですか？　だって天文台がいろんな大学をサポートするって，東大が他の大学をサポートするわけにいかないわけよ．大学共同利用機関はそれができるんですよ．

大学共同利用機関ができたのは，そもそもはやはり共同利用の精神のもとでできてるわけですね．その最初は基研（基礎物理学研究所）ですよ．湯川（秀樹）さんのノーベル賞基金をもとにして，大学附置の共同利用研究所というのができて，共同利用という概念を初めて組織化したのが基研．だからそれは湯川さんや朝永（振一郎）さん，武谷（三男）さんとかは偉いですよ．すごく偉いです．ただ理論だからね，それは小さい規模でできたわけです．それをもっと敷延しようっていうので，原子核研究所であるとかいくつかの研究所が大学附置の共同利用研究所になって，大学の外に置いたのがKEK（高エネルギー物理学研究所）とか分子研（分子科学研究所）とかね．そういうのを活かして大学共同利用機関まで持ってったというのは，やっぱりこれは日本の学術研究史上，歴史的なことだったと僕は思います．日本のようにサイエンスを遅れてスタートしたところで急速に立ち上げるためには，僕はある意味では理想的な組織だったと思っているんですね．

僕が台長になってやったのは，それを踏まえてさらに法人化するということですね．それまでの大学共同利用機関は国立大学と同じ待遇だった．つまり文部省の文書に「国立大学等」と書いてあるだろ？「等」とは大学共同利用機関のことなんだよ．僕はあるとき文句を言ったことあるんだよ，「等で済まされちゃかなわない」って．その頃の大学共同利用機関は形式的には一国立大学と同じ資格だったんですね．つまり国立天文台は一つの国立大学として扱われていたんです．それが法人化によって変えられるわけです．

高橋:「等」にそんな意味があったんですね．霞ヶ関文学みたいな．

海部: そうです．ですから法人化の話の前に，少し繰り返しになりますが，日本の天文学にとって天文台が大学共同利用機関になったということの意味をしっかり押さえておいて欲しいんです．大学共同利用機関になるということはつまり東大を出るということでしょ？　それは当然，反対論があるわけですよ．大学院生をどうする，これは大きな問題．それからもう一つ重要なのは人事であって，選考委員会には外の人を半分入れることになっているわけですね．最初はこわごわと外の人をちょっと入れて，外の人を入れると議論に時間がかかって困るとか，まあいろいろぶつくさ言う人はいたけどね．あれは非常に大きい，恐らく大学共同利用機関になったことによる天文台の最大の変化は，実はそこにあると僕は思っているね．つまり研究機関はやはり人事がすべてという面があって，それまで中の狭い目だけで議論してた人事が外からいろんな人が来て，この人いるよ，あの人いるよ，こうじゃないか，ああじゃないかという議論がそこで始まったわけですね．確かにそれまでよりも時間はかかるようになった．だけど結果として僕は抜群に良くなったと思う．東大以外の人がどんどん入ってくるようになった．あれなくしてはね，天文台の変化っていうのは起こり得なかったでしょうね．

で，天文台からもっと外へ出てけっていう話もあって，それはなかなか実現しないんだよ．それは両面あるのかな．やっぱり外の方が厳しい．大学の方が厳しいですよ．天文台はまあ言ってみりゃ研究してりゃいい，雑務はあるとは言うけどね．大学の方が雑務は多いし，講義もたくさんしなきゃいけない．講義しなきゃいけないということが天文台の人が外に出ていくときの一つの足かせになるんですね．これは僕は大学の側にも問題があると思う．天文台から行くっていう人がいても，「講義の経験がないからダメだ」って言われ

るんだ．そんなことあるかよ．ね？　むしろそういうような人を連れてきて面白いことやらした方がいいに決まってるじゃん．そういう面では今は大学の方が意識はずっと遅れていますよ．でも天文台の中の人は天文台に安住しててそういう大学の厳しい世界で生きていくだけの覚悟がだんだん薄れてるっていう面も僕は否定できないだろうと思う．この辺はね，もっと若いレベルでどんどん動くという経験をした人が増えていけばいいと思うんだけど．

高橋：若い世代では天文台と大学で行き来している人は増えているかもしれませんね．

海部：それで天文台が大学共同利用機関になることに対して危惧を唱える人はいっぱいいてね，そう簡単にいったわけじゃないんです．外の大学の先生にも結構，反対に近い人はいたよね．なぜかっていうと国立天文台ばかりが大きくなってしまう．それまでは対等な競争相手と思っていたと思いますが，まあ反対というかそういう危惧の念はありました．

だけどね，結果としては，その変化を知る人で現在それを歓迎してない人はいない．若い人にとっては当たり前でしょう．変化を知っている人にとってはね，あれがなきゃ今の日本の天文学はないっていうのは恐らくわかっていると思うんですね．もちろんすばるもその一つですが，それだけじゃないんだよ．要するにあれによって天文台が大学を支援するということが形式的にも確立したわけです．だから天文台が予算を取って大学に配るということができるようになったわけだ．天文台だけがでかくなったってさ，裾野がしっかり広がっていなきゃタワーは倒れちまうわけですよ．裾野があってピークがあると，その両方が必要だっていうのが僕のその頃からの論なんです．

高橋：ピークを作り，裾野を広げるのが国立天文台の使命だということでしたね（第7回参照）．

海部：各大学はそのピークの望遠鏡に直にアクセスできる．それによって大学のレベルはアップする．しかしそれだけじゃダメなんですね．それで苦労したのは実はKEKです．高エネルギーはでかい加速器を作って大学からどんどん人を集めた．そうすると大学がどんどん痩せていってしまったわけですよ．だって大学にはあんなもの作れないもん．それと同じことは起こすべきでないというのを僕は思っていて，前に言ったようにすばる望遠鏡を作るときには観測装置を大学に作ってもらったんですね．あれはね，大学の装置開発ということを強くしたかったからなんです．

高橋：たくさんの観測装置があることがすばるの強みだということでしたね．それで大学の開発力もつく．

海部：それともう一つやってみてわかったのが，VLBI（Very Long Baseline Interferometry, 超長基線電波干渉法）はいいんですよ．大学に電波望遠鏡を置いといてネットワークで参加できるから．で，個人の観測もできる．10 mとかそういう通信用のアンテナで使ってないやつがいっぱいありますから，そういうのをもらって，天文台と大学で折半で移すというそういう方式を打ち出したわけですね．つまり天文台が輸送費とかそういうのは受け持ちますから，大学はサイトを用意して組み立てる．で，あとはちゃんと運用してね，とこういう話．いま流行りのマッチングファンドというわけだ．こういう形でまず北海道大学にできて，それから岐阜大学とか鹿児島とか．その後，僕が台長辞めてからだけど茨城大学とかさ，それから筑波大学とか山口大学でしょ．

高橋：通信用のアンテナで不要になったものをもらうってことですね．

海部：そうです．それをやっていってわかったことはやっぱり望遠鏡があると学生が来るっていうことですよ．もう鹿児島大学の興隆ぶりを見てごらんなさいよ，驚いちゃうよ．ですから大学にどうやって天文学を広めるか．それはやはり望遠鏡から．でも望遠鏡だけじゃダメだよ，やっぱり望遠鏡を維持して改良するには技術力が必要なんで

すよ．だから開発が必要．それが僕としてやりたかったことなんです．まずは天文台にちゃんとしたコアを作って共同利用するんだ．そういうところで学んで帰って，自分のとこでもやると．そんな夢を描いていたんだよね．

●法人化への伏線

海部：で，大学共同利用機関の話は結局その後の法人化の話につながっていくんです．大部門という話に関して言うと，法人化をやった2004年にさらにガラッと変えたわけですね．これはもうある種，大改革をやったんです．

高橋：2004年に国立大学とか大学共同利用機関が法人化するわけですよね．当時僕は大学院生だったんですけど，「百年に一度の悪法」って言われていたのを聞きました．学生だったのでどういうものなのかあまりよくわからなかったんですけど．その法人化の話はもうだいぶ前からあったわけですか？

海部：いや，そんなに前からはない．

高橋：台長になられたときにはまだそういう話はなかったんですか？

海部：僕が台長になったときはまだ大学共同利用機関の法人化っていう話にはなってなかった．ただだんだんきな臭くなってきてね．要するに国立大学がなっとらんと．国立大学に対する自民党の非難というのはすごいものでね．その圧力は今も続いているわけです．だから皆さんそういう認識っていうのは本当に持たないといけないと思うんだ．要するに大学が憎たらしい．なぜか？　言うことを聞かん，批判ばっかりする．

高橋：政治家の言うことをですか？

海部：うん．簡単に言えば自民党政権ですね．それは僕は首相筋あたりから直に聞いたもん．大学は言うこと聞かん，だから金をやらないんだ，とこういうことを個人的に聞いた．

高橋：そんなに嫌われてるんですか．

海部：これは昔からそうじゃないですか？　戦争前，東大の矢内原忠雄，京大の滝川幸辰．右翼や政治家の中のそれに近い人たちが騒ぎ始めて，結局それが全体を動かしていくことになるんだよ．それで大学を追われるというね，こういうのは恐ろしいですよ．だから大学はけしからんというのはね，昔からあるんだ．世界どこの国でも大学は革新的，批判的，反権力だよ．どこでもそうです．それがいわば大学の重要な役割でもあるんですね．だけど，自民党中枢の人たちはそれをまったく理解してない．批判するけしからんやつらである，黙らせたいと．だからそのうちそういう圧力がどんどんと出てくるよ．今はそれほど露骨には言えないけどね．そういう流れが一つ．

あと，昔，大学管理法というのがあって，僕が学生時代のとき大騒ぎになった．大学にもっということ聞かせたいっていうんで，大学管理法ってのが考えられたんだけど，それが学生の反対で潰れるんだよ．今では想像できんでしょうけど，それはもう大きなデモがあった．だけど少しずつ少しずつ，着々とその実を取っていくわけですね．学長の権利を増やすとか，教授会の権威をなくしていくとか，学長の選考を限られた範囲でやるようにするとかさ．着々と大学の外堀は埋められているんです．

高橋：トップダウンというのが最近よく言われますよね．

海部：だから国立大学の法人化というのはそういう流れの中の一つの顕著な波なんです．つまり大学を国の機関にするんではなくて独立にして競争させろと．競争させないと大学は安住しててちっとも動かないと．それはね，一方でいうと事実なんですよ．いま日本の大学はみんなものすごく危機感があって，やたらと改革，改革，改革でわけのわからん改革をいっぱい並べてる．あれって外から言われたからそうなっているわけで，中からの改革でない証拠なんですね．本当は中からの改革をさっさとやっときゃよかったんだ．それはできなかった．それは大学が責めを負うべきです．

残念だけど，これは日本という国のいわば文化的な力を表している．

もう一つは企業とか地域の声っていうのがあるんですね．つまり企業は大学が企業の活動のサポートとして極めて不十分であるというわけね．大学発の新しい発見とかさ，そういうのが少ないと．それに財界ももっと大学を経済に導入したいわけです．まあそれはそうでしょうね．それから国立大学はたくさんあるけれど，ちっとも地域のことに目を向けないと．自分たちの研究をやって，中央にばかり目を向けて．どっちもね，まあ批判としては当たってないわけじゃない．僕は特に地域性の問題は前からそうだと思っていたんだ．国立大学はもっと地域と結んでいろんなことやらないのかねえと思ってた．

高橋： 地域への貢献というのは大学で盛んに言われますね．

海部： そういう圧力がいろんなところからかかったわけです．いろんな圧力が混然一体になる．ですから法人化というのはそういう風にして起きてきた．つまり基本的に大学の怠惰，それから社会の厳しい目，さらにそれを利用したいいくつかの圧力，そして大学にいうことをもっと聞かせたい自民党政権があると．大学がそういうことを自覚して，かつそんな圧力を感じる前に学問のレベルで常に新しいものを作ろう作ろうという働きをやっていたらね，僕はもっと対抗できたと思います．でも残念ながら大勢は保身にきゅうきゅうとしていたというのが事実じゃないでしょうかね．僕がいろんな大学の人に話を聞くと，だいたい皆さんそうおっしゃる．もちろん個々の研究者にはちゃんとやってる人はいますよ．そんなことは否定してないし，それなりの国際的な活動もしているわけだけど，それはあくまで個人レベルの問題．世界では新しい分野が生まれてくるじゃないの．若い人が新しい分野を作ってって，あっという間に学科ができる．そういう動きは日本では一切ないでしょ？

高橋： まあ新しい学科ができるっていう話は日本では聞かないですね．

海部： それから僕らはよく言った．天文学科を持っているところは極めて少ないじゃないですか．なぜかっていったら，天文は役に立たんし，社会に出て就職できんというわけ．じゃあなんでアメリカとかヨーロッパではあんなに各大学に天文学科，天体物理学科があるのかね．発想が根本的に違うところがあるわけですね．やっぱり学問の論理というか，学問というのは常に革新を求めるものだという基本的な了解があまりないんですね，残念なことにね．

ですから大学側にも弱みがあって，そういう圧力を受けちゃ，あっちあたふたこっちあたふたしながら，それでも大学の独自性は守ると，学問の自治は守ると，こういう姿勢．それはいいんだ，それは大いに結構なんだけど，守ってばかりいてもしょうがないじゃないのと．もっと打って出なきゃね．

●大学共同利用機関法人の誕生

海部： 残念ながら法人化というのはそういう流れで起きました．そこで，国立大学はすべてそれぞれ一法人とすることになったんだね．さっき言ったように大学共同利用機関はそれまでは一つ一つが国立大学という位置付けだったけど，みんながそれぞれ一法人なれるかっていうと，そうはいかなかったわけだよ．だって規模としては大学の一研究所にすぎないわけでしょ．で，自己収入ないでしょ．大学はね，それなりに学生から金取ってるわけよ．大学共同利用機関は一切そういう金ないでしょ．だからそれぞれが一つの法人っていうわけにはいかなかったんですね．それで今の4機構というのができた．ご存知ですか？　大学共同利用機関法人っていうのは4つあるんだよ．

高橋： ああ，そうなんですか？　国立天文台は自然科学研究機構ですよね．あと3つあるんですか？

海部： ああそうですか，まあそうだろう．社会の認識はその程度．ほとんど知られていない．

高橋： ちょっと紛らわしいですが，大学共同利用機関という一国立大学と同等なものが，大学共同利用機関法人として法人化するということですね？

海部： そうです．じゃあ天文台の話と少しずれるけどついでだから言うと，大学共同利用機関がそのとき全部で17くらいあったかな．これらが集まって法人化問題に対応する委員会ができたんですね．これはまあ文科省の肝いりでできて，当然ながら文科省だってこういうことに関しては後発的じゃないんです．

皆さんは結構誤解しているんだけど，文科省は外からいろんな圧力を受けてやっている．残念ながら文科省はそれに抵抗できるほど強くない．弱い，とても弱い省庁ですからね．大学とか科学担当の省がどれくらい強いかっていうので国を測ることができるよ．日本では非常に弱いけれど，新興諸国ではもっと弱いわけです．文科省はやっぱり学問というものは自立的に行われるもんだというのを伝統的に理解しているわけです．だって一応，大学を擁護してきたわけよ．大学の先生たちの意見を聞かなきゃ物事は進まんというのも，理解してるんですよ．だけど上からの「なにやってんだ」とかいうような圧力に抵抗できないもんだから，結局いいなりになってですね，それでも多少なりともいいようにできないかと努力しているのが文科省．板挟みになってんですよ．まあその辺はよくわかる．あの人たち，結構一生懸命やってる人たちもいるんだよ．だから古在さんが言ってたじゃん，「僕はあるとき教授会で言ったんだよ．天文台の教授会よりも文部省の方がずっと味方だって」って．僕はそれを聞いてたから知ってんだ．これは本音だと思いましたよ．

それで，大学共同利用機関が集まってどうするかというときに委員会ができて，僕はその座長をやったんですね．それで僕や何人かの大学共同利用機関の長の人たちが出した意見は，この際，大学共同利用機関は全部集まってただ一つの大きな研究機構法人を作ろうと．

高橋： 全部っていうのは文科系も含めてということですか？

海部： もちろんです．それはいいんだよ．モデルがあるじゃない，日本学術会議という．あれは全部含んでいるでしょ．だからあそこは学術．基礎的な科学に人文系の学問を含めたものを日本では学術と称していて，ある意味便利な言葉なんだね．それで要するに日本版のマックス・プランク研究所を作ろうということを考えたんです．これは随分，真剣に考えた．実際，何人かでマックス・プランクまで行って視察までしてきた．どういう風に運営してるかとか，いろいろ学ぶことは多かった．それから来てもらって話もしてもらったしね．それはなぜかというとね，やっぱり大学共同利用機関というのはいろんな分野が集まっているでしょ．で，一つ一つが法人にならないとしたら，全体を一つにしちゃうのが一番いいと．そうすると日本の学術の総本山ができるわけだよ．それは強いよ．いろんなことにもフレキシブルに対応できるし，その中でも新しい研究所を作ったりさ．そういうこともマックス・プランクはやってるわけですね．ああいうのを僕はうらやましいと思ってた．それで結構，合意が得られそうなとこまでいったんだよな．大学共同利用機関がOKといえば文科省もOKと言うだろうというあたりまでいったんですよ．

高橋： 全部集まったら確かにすごそうですね．

海部： だけどそれがある日，突如として崩れたんだ．それには2つ理由があるというのが僕の理解です．一つは高エネルギー，KEK．彼らは最初から一法人になりたかった．それだけの大きさもある，と彼らは思った．中に研究所が3つもあるじゃないかと．だから全体が一法人，下に大学共同利用機関が3つ，それでやれる．

だから大学共同利用機関と一口に言っても足並

みは随分バラバラでね．大きいところも小さいところもある．天文台とかKEKとか分子研とかね，そういうあたりは存在感があったんです．それらは分野を代表する機関という位置付けがほぼできてて，大学もそう思っている．ところがね，いくつかの大学共同利用機関は大学の一研究所とさして変わらないというものもあったし，ちょっと位置付けの弱いようなところもあった．これは文科省の責任で，安易に大学共同利用機関を作っちゃってた部分があると僕は思っているんです．大学共同利用機関とはどういうものか，つまりその分野をリードして大学を支援し，全体を盛り上げていくというような働きをするべきものであるという思想とか政策というものがはっきりしないままで，文科省はおざなりにいくつか作っちゃったんですね．それが今になってみると痛い，非常に痛いことですね．そういうのを全部合わせると弱いものになっちゃうんです．どうせそれぞれが対等，平等を主張するでしょ？　そうすると統制きかないでしょっていうことは当然予想される．恐らく高エネルギーはそれも嫌だったでしょう．

高橋：大学共同利用機関といっても国立天文台とかKEKみたいに立派なものばかりではないんですね．

海部：でもそれだけだったらまだちょっと文科省に掛け合ってまとめることができたと思うんですよ．実は僕はもう一つ理由があったと思っているんだ．文科省には3つ局があるんです．高等教育局，研究開発局，研究振興局．高等教育局っていうのが教育全般，大学を統括するとこです．で，研究開発局というのはやや開発的な，やれ理研だとか宇宙研，JAXAみたいなそういう特殊法人みたいなところを担当してて，それから研究振興局っていうのは純学術．これは大学の研究所も含めて大学共同利用機関，共同利用とかそういうことをやる．高等教育局が伝統的に一番強いんだ．省の中でも偉い，偉くないがあるんだ，もうほんとに．僕はね，この前ある会議でちょっと言ったことがあるんだ．「縦割り縦割りって問題になってますけども，最大の縦割り組織は文科省じゃないですか」って．文科省を改革しませんかとまでは言わなかったけど，僕はもう文科省を改革しなきゃいかんと思うね．とにかく官僚組織っていうのは恐ろしいものですよ．

それでどうも恐らく高等教育局の関係者だと思うんですが，「国立大学をそれぞれ一つずつ法人にするのだ」と．「でも大学共同利用機関を全部まとめて一つの法人にするっていうことになると，国立大学にもまとまって法人になれっていうことを言わなきゃならない」っていう，そういう論理を彼らはすぐに持ちだすんだな．僕らから見れば，なんだそんなことって思うけどね．どうも大学共同利用機関を一つにするということに対する異論が文科省の中にあがってたと僕は思いますね．そうでなきゃあんな風に簡単に揺らがない．その辺のところは今は闇の中なんだけど．それでいろんな議論をしたんですが，とうとう物別れになった．高エネルギーはもう自分たちは一機構になると言って，文部省に言いに行くって宣言しちゃった．

高橋：人文系の研究機関は別に反対してなかったんですか？

海部：人文系の研究機関はね，あんまり反対はしてなかった．だけど僕は疑ってんだけどさ，連中は連中でなんかそれぞれコソコソと相談してた可能性はあるな．僕自身が座長になって，どうしても一機構になれない場合どうするかって議論したときは，皆さん非常にフランクにいろんな議論をしたんだよ．だけどね，結局，僕から見ると非常に残念な結果になったんです．文系は文系というので集まってしまった（人間文化研究機構）．それで地球研（総合地球環境学研究所）までそこに入ったんだな，あれがちょっとわかんないけど．それから情報・システム研究機構，これは堀田（凱樹）さんという遺伝研（国立遺伝学研究所）の所長だった人が「情報をキーワードにすればい

い．遺伝子も情報である．」とか言って，統数研（統計数理研究所）とそれから国立情報学研究所，それにどういうわけか極地研（国立極地研究所）まで入れて4研究所でまとまるって言ったんです．どういう必然性があるか僕には理解できない．

小久保：ないですよね．

海部：まあ残ったのをしょうがなく集めたのが自然科学研究機構です．

高橋：そういうことなんですか．いろいろ分裂して残ったのが自然科学研究機構だと．

海部：これがね，身も蓋もない真実だ．国立天文台でしょ，それから岡崎の3機関といいまして，分子研でしょ，生理学研究所っていう脳の研究所でしょ，それから基礎生物学研究所っていう遺伝的な進化をやってるとこ，それに核融合科学研究所を加えると．それで名前を自然科学研究機構と大きく打ったのは，せめてもの僕らの抵抗なんですね．まあ全部を網羅してないのはわかっているけど，我々はやっぱり自然科学全体を対象としていきたいというそういう意志の現れなんです．それでその4つの機構が法人になって，それぞれの大学共同利用機関は法人ではなくて法人のもとに組織される研究機関となる．これは非常に難しいから外から見るとわかりにくいんだよ．だから全然もう浸透しないしね．でも僕がもともと主張していた一機構の夢は実は捨ててない．僕はもうちょっと力になれませんけどね．これから恐らくそうならないといけないんじゃないかな．

高橋：再編できる可能性もあるということですか？

海部：できるというより，せざるを得なくなるんじゃないかな．今はまたその再々編の圧力が迫っているんですよ．その中で大学共同利用機関は今のままじゃもう抵抗できまい．それは別の話です．とにかく大学共同利用機関法人という存在は，大変中途半端なものになっている．

●国立天文台の改革

海部：そこでですよ，天文台の改革の話に戻すと，法人化というのは降ってわいた災難です．もちろん我々が望んだもんじゃない．つまりね，有馬（朗人）さん，彼が文部大臣だったんだよ．彼はうまいこと言いくるめられてね．そのとき彼には国立大学の運営費交付金を毎年1％減らすという圧力がかかっていた．実際にかかっていたんです．で，有馬朗人は「法人はそういうのから逃れられる」って言ったんだよ．あれは恐ろしい嘘でね．ひどいよなぁ，有馬さん．だって実際にその後10年間1％ずつ減らしたんですよ．

高橋：大学はだいぶ苦しんでますよね．

海部：しかしね，法人化するということの魅力はあったんだ．僕が思う最大の魅力は自分で組織を変えられること．大変だろうがもっと自由になれる．これは魅力ですよ．研究所ってある程度，自由がなきゃ困るじゃないですか．そういうことを僕はかなり思ってたから，いよいよ法人になるということになってきたときに，じゃあどうしますという委員会を台内で作ってですね，それでガンガン議論をやったよね．そこで出てきたのがね，これは一番最初，福島（登志夫）君だったんだと思うんだな，「いっそのこと全部プロジェクトにしたらどうですか」と．彼は水路部（海上保安庁）にいて，天文台とは違う空気を吸ってきている人間だからね，わりとそういう発想ができる．実はそれは僕の思ってたこととすごく似てて，僕はそれまで何を思っていたかというと，例えば観測所というのはできるともうずーっとあると思っている．観測所は永遠だと思っている．それはとんでもない間違いだろうと．観測所にせよ，研究部にせよね，天文台はこれからどんどん大きいもの作っていく．そのときに観測所がみんなそれぞれ「俺たちは永続するんだ」と思ってたらもうやってけないよ．学問にだって追いつけないし．

だからなんとか観測所を永遠でなくしたいとい

うのが僕の一つの考えで，そのためにはどうすればいいかというと，観測所というのはプロジェクトであると考えるんです．プロジェクトという言葉で考えるのが非常にわかりやすいなと思う．プロジェクトというのはミッションがあるんです，目的があるんです．寿命があって，終わったらなくなる，それがプロジェクトである．そういう風に考えると，言ってみれば国立天文台はプロジェクトの塊だよねえと．だから部門だなんだは関係ないじゃんと．じゃあこの際もう光も電波も何も一切なくしちゃえってんで，そういう議論がどんどん進みましてね．

高橋： ALMAとかすばるとか，そういうのがプロジェクトですね．

海部： そこで抵抗を試みたのは理論部なわけだ．理論をどうしてくれる，俺たちはプロジェクトじゃないぞと．それはそれでその通りでね．ただし理論もスーパーコンピューターを持ったんでそれでプロジェクトを持つようになったんです．それもあるし，プロジェクトというと決まったものしかなくて，それじゃ将来性がないから将来の芽を育てるようなところも必要．それでプロジェクトにABCをつけて，最初は小さい萌芽的なAプロジェクトで頑張って，ダメならまた代わってねと．そういうようなものから，Bは進行中，Cは運営中とこういう風にプロジェクトにラベルをつけたわけです．

だから野辺山とか岡山とか，まだその頃はできてなかったけどALMAとかがCプロジェクト．ALMAは僕が台長になったときにサインしたもんですから，ちょうど進みだしているのでBプロジェクトと，こういう風にして．そうするとプロジェクトもそれぞれ自分たちの経過，位置付けができていくわけですね．

寿命があるといっても自己改革をして，新しいミッションが生み出せたらそれは継続する．もちろんそう考える．だから観測所はそういうことを頑張んないといけない．あとは遊軍というか，理論はその最たるもんですが，そういうプロジェクトに属さないグループを作った．そこは個人研究を自由にやって，行きたきゃプロジェクトに行ってもいいし，いやんなったらプロジェクトを抜けてそういうとこに入ってもいいよと，まあそういうプールを作って．そういう話をして，それで理論の人も納得したいうのが，そこは小久保さんも知ってるよね？

小久保： はい．

海部： それが大きな変革で，大学共同利用機関の中でこれだけ大きな組織変更をやったのは天文台だけですよ．そのことがもっと知られていいと思うんだけど，自然科学研究機構の他の所長なんぞは「プロジェクト？　天文台，そんな思い切ったことして大丈夫ですか？」．彼らね，プロジェクトがなんだか知らない．大きくて計画があって目的があって，みんながそれに縛られて動くのがプロジェクトと思っている．でも僕らの思っているプロジェクトはやりたい人が集まってバンバンやるのがプロジェクト．違うんだよ，発想がね．プロジェクトというのは目的がある．これをやりたいと思う人たちがそこに参加して，目的をシェアして働くのがプロジェクトなんです．そうであるべきなんです．

それからやっぱりAプロジェクトといってる萌芽的なプロジェクトでも一旦始まると止まらない．頑張っちゃう．それはまあプロジェクトは諦めたらおしまいだからね，粘ってりゃそのうちなんとかなるかもしれないし，工夫してちょっとずつちょっとずつ進めるというのも一つのやり方です．その辺でAプロジェクトのあり方というのは，たぶん難しい問題の一つなんじゃないかと思うんですね．まあBはある程度やってるんだから話は簡単です．Cプロジェクトも将来どうするかとか，例えば岡山に関して言うと京都との連携が進んで大きく変わるでしょう．というような，プロジェクト制もいろいろ変化があると思います．

僕はこんな風に天文台のいろんな垣根を壊して

大きなプロジェクトを実践して運営してきた．そしてそれを大学の支援に供する．もしそれが天文台の大きな使命だとすればだよ，それにはかなり成功したことになると思うんです．それが一つ，大きいことですね．

高橋：海部さんの中では法人化とは別にそういう意識がもともとあったんですか？

海部：まあそうですよね．さっき言ったように，学問の世界にとって縦割りぐらい悪いものはないってそう思っていたから，天文台の縦割りとかそういうものを変えていく．それからもう一つは研究者の意識として，「一旦この組織に属したら俺はずっとここにいるんだ」というものを壊さないといけない．

●事務と秘書

海部：それから法人化すると人事が自由になるんです．僕が非常に魅力を感じたのは，事務の人たちも所長の権限で雇ったりできる．国立大学の事務っていうのは完全に文科省に握られていたんだよ．でね，課長に誰が来るとかね，部長がいつどこへどう行くなんて全部，所長が知らんとこで決まるんだからひどいよ．古在さんは一回だけ，ちょっとひどい人を文句言って代えてもらったことあるって言ってたけどね．それだって勇気がいる．ちょっとずつは変わってきてね，個々の事例では変えられるんですが，何しろ事務の人全員が文科省の巨大なルートに乗っちゃってんですよ．だから本人にとってもそこから出るというのはものすごい不安だからね．

まあパーマネントの分っていうのは文科省からくる予算に頼っているから，それを超えることはできないんですね．だからその分はしょうがない．だけどそれ以外，プロジェクトだろうが，科研費だろうが，入ってきたお金で人を雇うのは自由になったんだよ．それを活かさない手はない．それまではもう細かい規定があって，研究者以外の人は「補助者」といって，それはこういう風でなきゃいけない，お金は安くなきゃいけないし，それから資格もそんなに持ってちゃいけない．補助者だから研究者みたいに給料が高いのはいけないんだよ．もう，がんじがらめだったのよ．それをもう全部自由だっていうのは，こんないいことないよ．

高橋：たくさん規則があったわけですね．それで自由になったと．

海部：でも事務はすぐ抵抗するわけ．今までこうでした，ああでしたって．一番抵抗したのが，実は自然科学研究機構の中の他の研究所だよ．自然科学研究機構は天文台の上部機関ですから，そこの承認を得て，そこの事務が動かなきゃ人事はできないでしょ．そうすると，例えば天文台が国際担当職員を置くって言ったら他の研究所は反対するんだよ．「そんなの必要ない」って．内輪の話じゃないの，なんでそんなのに反対するのって思うでしょ？　ほんとの内心は，そういうことをやられると，うちも置かなきゃならん．天文台があんまり変わると，うちに波及するかもしれない．とにかくね，他の研究所の事務官とかそのあたりの抵抗にあって，まあなんとかかんとかやってきた．そんなもんですよ．

高橋：事務職員を自分たちで好きなように取りたいってことですよね？

海部：うん．ハワイへ行って，僕はよくわかったの．ハワイでは各観測所の事務の人たちっていうのはね，事務長なんていうのは研究者で経験のある人がなったりするのね．そもそも研究者と事務の分け隔てというか，日本では研究者はやっぱり偉いでしょ，事務は下でしょってどうしてもなっちゃうんだ．海外ではそういうのがないから，そういうことができるわけですよ．権限もあるし，長くそこにいるからよくわかっている．

日本ではどうなっているかというと，事務は長く同じ場所にいると癒着する．だから2年か3年でまわすと．2年か3年でまわるんなら上へ上げてやる，まわらない奴は上げない．そういうやり

方ね．それからハワイに行くのだって，自分の出身地は確保しとくんですよ．例えば山梨大学なら山梨大学，何年か経ったら帰ってこれるように席を空けとくからと．

高橋：大学の事務の人が一時的に天文台に来てハワイに出向するっていうことですか？

海部：そうです．帰っていく場所があると安心してハワイに来るわけだ．そういう人がね，ハワイのために本当に根づいた事務ができるかというわけですよ．で，地元で雇った人たちは長い．よく知ってる．ところが日本から来て，その上に立って命令する立場の人はよくわからない．研究所ってすごく特殊なところですから，大学でいくら経験積んでもね，わかんないことっていっぱいあるでしょ．で，せっかく2年とか3年頑張って鍛えたと思ったら帰っちゃって，また違う人が来てってなるわけ．そういうのの繰り返しなんだよ．もうほんとに，つくづく嫌になったね．だからもうハワイみたいなとこじゃ，生え抜きの事務官じゃなきゃダメだと．

それで内藤（明彦）さんという人にハワイに来てもらったんだ．内藤さんは特にやる気があったんで，もっといてくれって言ってね．で，何年か延長してもらって．で，ついに山梨大から「これ以上長いともうお前のポジションは取っておけない」って言われた．彼はそれに「いいです」って言ったんだな．初めてのケースでしょ，これはたぶん．内藤さんはいろいろ仕事を楽しむ人でよかったよ．そういう人を確保したいんですけども，今の文科省はぐるぐる回ってるから，本人にその気があっても「お前，そんなことしたら知らないよ」って言われちゃうんだよ．

だから僕はポジションを文科省に頼むのをやめろって言うんだよ．公募したらいい．一番いいのは公募でもなんでもいいからいい人を連れてきて，あるポジションに据えちゃうってことなんだね．そして文科省のルートから外れた人をどんどん作っていくっていうのが本当は一番いいんです．そんなこというと事務の人は怒るかもしれないけど，公募による事務も最近天文台にはちょっといるんですね．だんだんだんだんそういうことができるようになったと思う．日本の研究者からすると，そんなことは考えてもいないと思うんです．僕はハワイに行って，そういう問題にさらされて，如何に事務官が大事かっていうのをつくづく悟ったから，そういうことを主張したけどたぶんそんなことを思っている人は，あの頃はほとんどいなかった．

高橋：そこまで考えたことなかったですね．確かに大学の事務の担当がよく変わるというのは感じてましたけど．

海部：だから研究者と事務の間の壁っていうのがすごくあって，事務側には特に強い．やっぱり研究者はなんとなく偉い．「研究者は偉い」ということは「私たちは別よ」とこうなる．自然にそういう感覚ができる．

実は，すばる望遠鏡を作ったときの面白い話があって，僕はすばる望遠鏡の観測所の建物を作るときに，事務と研究者をうんと近いような配置にしたかったんですよ．でも当時の天文台の事務部長がね，断固反対なんだな．彼は事務部の独立ということで研究者から離すっていうんで，今のすばる望遠鏡の建物ができた．僕はもう随分文句言ったんだけど，「これは施設部の権限です」と．ですからすばる望遠鏡に行くと建物に入ってって1階にあるのは実験室とか講義室で，人がいるのは左の事務室だけだったんだね．研究室は2階ですから完全にセパレート．ああなっちゃって僕は非常に嫌な思いをしたんだ．

だけど今は幸いにして，その後の努力でもう混ぜちゃった．つまり研究者，西村（徹郎）さんとかが下へ降りてきて，事務室に入っちゃってる．だから前の事務長をやってた内藤さんはそれがよくわかってて，自分は2階へ行って研究者の部屋へ入るとかね．そういうのをなんとかうまくやった．僕のときは建設でそんなことやるゆとりな

かったからね．

高橋： 大学でもかなり分かれてますよね．そういうもんだと思ってました．

海部： それから秘書，これはやっぱり対等な独立した職ですよ．海外では秘書というのは誇りを持っているわね．自分でちゃんと判断して，その判断が台長なら台長の意に反したものではないと思えるだけの見識を持っているべきなんですね．ところが日本の秘書は単なる取り次ぎ役ですよ．それ以上のものじゃない．それ以上のものであってはいけない．しかも彼らは人事上，完全に事務の支配下にあるわけですね．だから，僕は今でも覚えているけどね，台長になったとき，僕は2000年の2月か3月にハワイから帰ってきた．そしたら台長秘書が必要だっていうんで，事務が「じゃあ先生，こちらで選んどいていいですか」って言うから，まあ僕はそのときは何の気無しに「じゃあいい人選んどいてね」って言ったんだ．それが可愛らしいだけの人で使えない．それで僕は業を煮やして自分で面接して取り替えたんだ．それが今の，ずーっと続いている村上（祥子）さん．彼女は素晴らしいでしょ．村上さんはそういう判断がきちっとできる人．僕が雇わないとダメなんだ．事務の頭では，秘書っていうのは可愛らしくって，ちゃんと言うことを聞く人っていうことしかない．もうあれでつくづく思ったね．それに比べて，海外の秘書さんというのは結構なマダムがさ，みんなビシッとしてるよ．

そういうこともあって，少しずつはできるけれど，事務はあまり改革できなかった．林（正彦・当時国立天文台長）君なんかは結構そういうことを考えてやってるんじゃないかな．そういうことで一番成功したのはどっちかっていうと技術系ですね．法人になってからね，人事面で一番大きなメリットを得たのは僕は技術系だと思う．つまりいろんな雇い方ができるようになったわけですね．それを最大限利用したのがALMAで．法人化がなけりゃ ALMAはできてないと僕は思うぐらい．つまり公募して民間のいろんな経験を持った人，例えば国際経験を持っている，トレーディングをやってたとかいう人を連れてくる．それで交渉に当たらせるとかさ．受信機でいえば，日本通信機とか三菱電機とか，三菱電機はその前からやってたけど，優秀な人で辞めた人に来てもらうとか，辞めなくても何年かで来てもらうとか，そういうことができるようになった．これは実にね，法人じゃなきゃ絶対できない話なんです．非常に大きいと思いますね．そういう法人化の持つフレキシビリティは恐らく天文台は最大限に利用したと思うんだよな．

（第11回に続く）

謝辞：本活動は天文学振興財団からの助成を受けています．

A Long Interview with Prof. Norio Kaifu [10]

Keitaro Takahashi
Faculty of Advanced Science and Technology, Kumamoto University, 2–39–1 Kurokami, Chuo-ku Kumamoto, Kumamoto 860–8555, Japan

Abstract: This is the tenth article of the series of a long interview with Prof. Norio Kaifu. After the completion of the construction of Subaru telescope, Prof. Kaifu returned to Japan and became the director of the National Astronomical Observatory of Japan. There, he confronted an unexpected task of incorporation of inter-university research institutes. While many universities and research institutes were passive and defensive against the change, Prof. Kaifu regarded this as an opportunity to carry out major reforms to make the National Astronomical Observatory of Japan a better research institute. Prof. Kaifu's testimony provides a great guide to the issues that the astronomy community should continue to consider now and in the future as to how research institutes should be.