



Hiroshi Matsumoto

RIKEN President

理化学研究所

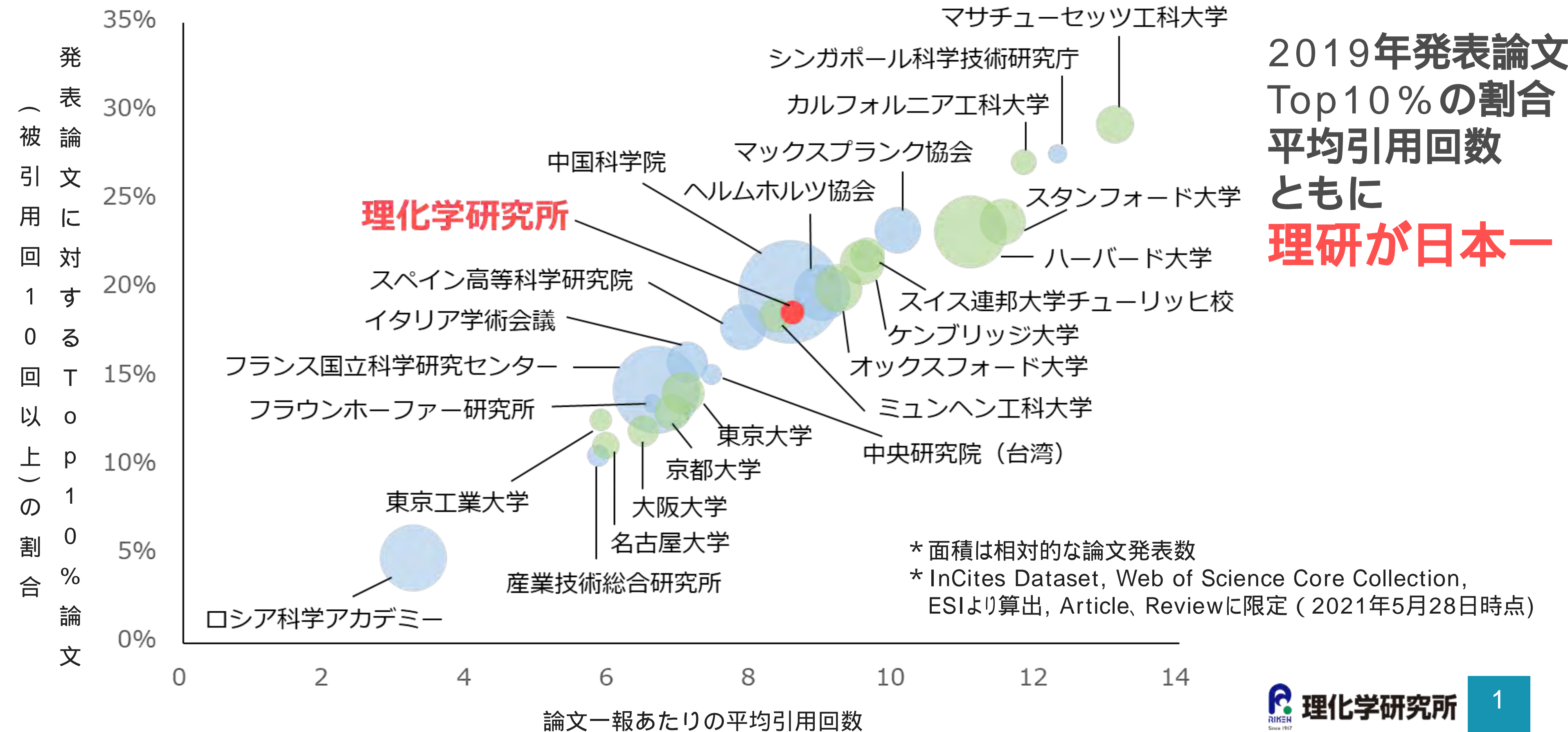


2021/6/8

世界と伍する研究大学専門調査会

**リーダーの決断こそが
大学を変える**

理研の発表論文の質と量: 主な総合研究機関・大学との国際比較



大学と国研の違い

- 大学教員には教育活動が課せられ、国研のPIには教員活動が課せられない、という違いだけでは到底説明できない違いがある
 - * 理研の主任研究員は極めて厳しいレビューに定期的に晒されるが、**大学研究室は成果の質に関係なく一定数の学生や予算が毎年供給される**
- 大学固有の学科や各部署単位で存在する人間関係やパワーバランス、また、学科や学部の壁を超えた交流を難しくさせる雰囲気といったものが国研には存在しない。**異分野交流はもはや「当たり前」の日常**
 - * 理研で科技ハブを提唱したのは、大学の優秀な人材が大学内で埋もれずに、理研の良い環境を活用して研究開発ができることを目指したため
- 国研は研究を支援する技術職や事務職員の質も高い印象。**規程や法令など事務的なルールと研究独自の文化やスピード感、どちらも理解しバランスが取れる人材**が必要。加えて、人事やファンドレイザー、知財コーディネーター等、**事務業務の高度化に伴う専門人材の獲得も急務**
(民間からの招聘 + 内部での長期育成)



迅速な実行が
改革を生む

改革は実行
私の履歴書

「京大改革」の一例

CiR設立

2006年 8月 山中伸弥教授ウスiPS細胞の樹立

当時、副学長としてラボ視察、ヒトiPSの可能性について議論。専門家からも情報収集し、日本発で世界で戦える技術として着目。医学部とは思えない小規模なラボ、支援必要性痛感

2008年 4月 京都大学総長就任

2009年12月 iPS細胞研究所（仮称）設置準備委員会発足

2010年 3月 京都大学役員会が「iPS細胞研究所」の設立を正式決定

通常、はやくて1年と言われていた附置研の新設を3ヶ月で実行。しかし、大学内の予算や人員のパイは硬直。**裁量経費で確保できる非常勤職員枠 + 外部資金で100名超**を確保

c00

本部棟

Administrative Headqu

「理研改革」の一例 人事制度改革

2015年 4月 理化学研究所理事長に就任

着任し1ヶ月強で理研国内拠点を全て視察し所内現状を把握

2015年 5月 科学力展開プラン発表

短期的成果主義から脱却を目指し、優秀な若手研究者を長期的・安定的に雇用するシステム、キャリアパスを構築を掲げる

2017年 5月 理研白眉制度在り期最大7年 年間研究費最大4千万の若手PI国際公募開始

必要な財源は理事長裁量経費から確保 * 2021年度予算からは通常の人件費枠内へ

2018年 4月 第期中長期計画に研究系職員の無期:有期割合を1:9 4:6と記載

A close-up photograph of a hand moving a white chess king piece on a chessboard. The board is dark with light squares, and other pieces are visible in the background. The lighting is dramatic, with a strong shadow cast by the hand. The text is overlaid in the center in a bold, white, sans-serif font.

リーダーは
決断を迫られるもの

リーダーの姿勢



吉田松陰像

山口県文書館

松下村塾出身者は、高杉晋作、伊藤博文、
山県有朋など内閣総理大臣 2 名、
国務大臣 7 名、大学の創業者 2 名輩出

まず意思を持ち心を磨き、**志を立てる**

目標を定めたら、全力で進む**気迫**


やり遂げるための**知力と体力**

その力を決めるのは、

基礎的な能力と

人間としての

裾野の広さ

A white canvas on a wooden easel is positioned on the right side of the slide. The background is a bright, overcast sky. The text is overlaid on the left side of the image.

しかし...
志、気迫、
知力、体力
だけでは経営は
できない

責任に見合う
裁量をリーダーへ

- 改革する志と実行力のある大学経営陣に対して、ファンドの運用益からアドオンの裁量経費を渡すことで大学の研究システム改革を促進。大学内の軋轢を乗り越えるにはリーダーの胆力が最重要であると同時に責任に見合う裁量（フリーハンドで動かせる財源や人事枠）が必須
 - * 指定 や特定 といった優遇制度には限界。責任や評価の負担だけが大きくなりアンバランス。財政・人的・物的支援を伴うものにすべき
- 毎年の評価は経営陣が縮こまる。経営陣が変わるタイミングで改革内容を評価、総括し、次期経営陣へ渡す裁量の大きさを決める。
- 日本の国立大学総長/学長や国研理事長が務まる人材を育成する「プール」が必要。能力のある経営者が早期かつ長期に活躍できる仕組みを設けるべき
- 世界的な研究大学を育てるには民間、大手企業や巨大ファンドからの資金流入は必須。見える成果に加えて大学の人材供給能力を評価し、供給をうけた企業やOBが大学を支援しやすくなる仕組みも重要

いや、我々は物質欲に依存した
経済成長は望んでいません。
家も車もシェアでもいい。



若者

重要なことは

今日の危機と人類社会の課題の克服を先導し、
活力ある新たな社会システムの構築に
リーダーシップを発揮する人材が必要

**大学は、エネルギーで
堅固な意志をもつ者の鍛錬の場
経営者も当然、比類なき意志が必須**

伝えたい「理念」



自鍛自恃

自分探しや自分磨きとは、自身の人格の根幹を鍛えるものであるべき