



大阪大学
OSAKA UNIVERSITY

2021年6月8日
世界と伍する研究大学の
基本的考え方

Q S T

資料2
総合科学技術・イノベーション会議
世界と伍する研究大学専門調査会
(第4回) R3.6.8

National Institutes for
Quantum and Radiological Science and Technology

学長選考：大学改革の要

平野 俊夫

国立研究開発法人

量子科学技術研究開発機構(QST)理事長

国立大学法人

量子科学技術による
調和ある多様性の創造

人類の歴史におけるグローバル化の波

- 第1波 20万年まえ1万年まえ ホモ・サピエンスが5大陸に拡散
 ---> コイサン、コーカサイド、モンゴロイド、アボリジニの4つの人種
- 第2波 1万年まえ12世紀 文明開化多様性の基本確立立
 ---> 言語、人、慣習、文明、宗教、そして伝統的感染症の出現など
- 第3波 13世紀17世紀 モンゴル帝国、大航海時代
 ---> 世界が7つの海で繋がる、感染症が拡散
- 第4波 18世紀-20世紀 産業革命、大英帝国、2回の世界大戦、冷
 ---> 政治的 / 軍事的な世界覇権競争、感染症との戦い
- 第5波 1990-現在 情報伝達手段、移動手段の革新、地球の狭小化、
 ---> 多様性凝縮、多様性爆発、環境破壊、新興感染症の爆発



20万年の人類史において

5回目の大波を迎えている

人類の歴史におけるグローバル化の波

グローバル化第5波：

それは「大変革時代」であり

「不確実性時代」でもある。

第1波 20万年まで1万年まで
——> コイサン、コルンブスが5大陸に拡散
アボリジニの4つの人種

第2波 1万年まで12世紀 文明開化 多様性の基本確立
——> 数学、歴史、哲学などの広い教養と深い専門性を有し
物事の本質を見極め、世界で活躍出来る人材育成と、

第3波 13世紀17世紀 自由な発想に基づく 大航海時代
——> 世界が一つの学術・基礎研究の重要性が増大している。

第4波 18世紀—20世紀 産業革命、大英帝国、2回の世界大戦、冷
——> 政治的 / 軍事的な世界戦争 明治維新では 症との戦い

第5波 1990年代現在 情報伝達手段、移動手段の革新、地球の狭小化、
——> 多様性凝縮、多様性爆発、環境破壊、新興感染症の爆発
「国家百年の計は教育にあり」の考えのもと、
帝国大学の創設や初等中等教育の整備により
難局を切り開いた。



20万年の人類史において

5回目の大波を迎えている

人類の歴史におけるグローバル化の波

COE、21世紀COE、WPI、グローバル大学、指定国立大学

など様々な大学改革を推進してきたが、

第1波 20万年まえに5大陸に拡散
 ---> コイサン、根本的な改革には至っていない。 アボリジニの4つの人種

第2波 1万年まえに12世紀 文明開化、多様性の基本確立
 ---> 言語、大学改革の要はガバナス改革である。 宗教、そして伝統的感染症の出現など

第3波 13世紀、17世紀 モンゴル帝国、大航海時代
 ---> いくら財源を大学に投入しても効果は限定的。 世界が7つの海で繋がる、感染症が拡散

第4波 18世紀-20世紀 産業革命、大英帝国、2回の世界大戦、冷戦
 ---> 政治的 / 軍事的世界覇権争い、今回の10兆円ファンド構想は
大学ガバナス改革推進のための

第5波 1990-現在 千載一遇のチャンスである。 情報伝達手段、移動手段の革新、地球の狭小化、
 ---> 多様性凝縮、多様性爆発、環境破壊、新興感染症の爆発

大学ガバナンス改革：3つの問題点

- 1) 学長人材育成
- 2) 学長選考方法
- 3) 大学人の意識改革

学長人材育成

1) 国際線機内での、ある海外大学長との会話

2) 我が国の実情

学部長に就任しても2～4年の任期が過ぎれば教授職に戻る

――→ 学部長としての大学運営経験が有効に生かされない

――→ 中長期的な視野に立って大学運営を考えるという基盤が醸成されない

3) 大学運営人材を本気で育成するためには

運営に適している学部長経験者は任期終了後、他の学部長や他大学の学部長または副学長や学長に就任

――→ 大学運営人材キャリアパスの制度を確立

これらの人材が様々な大学の学長に就任し運営に当たることが望ましい

学長選考方法

現状

国立大学法人法：第十二条

学長の任命は、国立大学法人の申出に基づいて、**文部科学大臣**が行う。
前項の申出は、(中略)**学長選考会議の選考により行う**ものとする。

国立大学法人法の改正(平成27年4月1日施行)：第十二条関係

学長選考会議は学長選考の基準を定めることとする・

国立大学法人は、学長選考の基準、学長選考の結果

その他文部科学省令で定める事項を、遅滞なく公表しなければならないこととする。

学長選考方法

問題点

- 1) 学長選考会議のメンバーは実態として学長が決めている。
学内メンバーが多数を占めることも多く、実態は仲良しメンバーになっている。
- 2) 学長選考はそれぞれの大学にとり4年～6年に1度しかなく、
選考会議委員の交代もあり選考のノウハウの蓄積がない。 ———> **学習効果ゼロ**
- 3) 選考会議は日常的に学長の活動チェックや助言活動を**実質的**に行っているとは限らない。
————> **選考結果の検証が出来ない。**
選考した学長の解任に関して適切な判断も出来ない。
- 4) 多くの大学では意向調査という名の下に大学構成員による**選挙**が行われている。
- 5) たとえ選考会議が選挙結果を単なる1つの参考として扱うとしても
選挙の結果が**選考結果に重大な影響**を与えることは否定できない。
- 6) 大学構成員による選挙は学長と構成員の意識を揃えるという面があるが、
企業の人々からは「**従業員が社長を選んでいるようだ**」と違和感を持たれている。

学長選考方法

学長選挙の問題点

1) 大学人は自らの専門に没頭する傾向がある

———> 高度な研究を行う上では大変重要な要素で尊重すべき、
しかし自らの専門を学長選考に反映すべきではない

2) 大学人は大学全体よりも自らが属する部局を重視する傾向がある

———> 大学全体よりも自らが属する部局の利益を優先する

———> 大学の組織改革に関しては保守的になりがち(現状維持を志向する傾向)

———> 選挙は必ずしも大学全体の発展を考慮した結果になるとは限らない

大学人の意識改革

大学をよくするのは**構成員一人一人の努力**であり、学長一人で出来るものではない。

「大学は社会のためにある」という意識改革が必要。

大学構成員は自らが属する部局や専門領域のみならず、**大学全体の事を考えて、組織としての大学力を最大化するために、学長と共に切磋琢磨**しなければならない。

このような**意識改革**無くしては大学改革も進まないし、学長人材のキャリアパスが確立されても学内外から**最適任者が選挙により学長に選ばれる可能性は極めて低い**と言わざるを得ない。

大学改革: 3つの問題点

- 1) 学長人材育成
- 2) 学長選考方法
- 3) 大学人の意識改革

大学改革: 3つの問題点

- 1) 学長人材育成
- 2) 学長選考方法
- 3) 大学人の意識改革: 極めて難しい

大学改革：3つの問題点

- 1) 学長人材育成：時間を要する
- 2) 学長選考方法
- 3) 大学人の意識改革：極めて難しい

大学改革：3つの問題点

- 1) 学長人材育成：時間を要する
- 2) 学長選考方法：緊急の解決策
- 3) 大学人の意識改革：極めて難しい

学長選考会議の改革

学長選考会議のあるべき姿

- 1) 大学は社会のためにあり、特に国立大学に於いては
当該大学の構成員の都合のみで学長選挙や大学運営がなされるべきではない
- 2) 学長選挙は公的なものであり、社会の意見も反映できるものであるべき
- 3) 学内外から学長候補者を探し出す能力と
当該大学に最も相応しい学長を選ぶ事が出来る能力を有した専門集団であるべき

学長選考会議の役割

- 1) 学内外から、その大学に相応しい学長候補者を探し出す
- 2) 候補者の中から最も相応しい人材を選ぶ
- 3) 選んだ学長の活動を常に見守り必要に応じて助言をする
- 4) 必要に応じて学長を解任する

学長選考会議の改革

構成員

- 1) 常勤委員
- 2) 人材の能力や経験などを専門的に調査できる常勤専門職員
- 3) 外部有識者(非常勤)
- 4) 当該大学から選出された委員

役割

- 1) 同じ類型や地域の大学群(5

学長選考会議の改革

提案：第三者的な学長選考会議の創設

		1年目	2年目	3年目	---
議長 常勤委員 専門職員 外部有識者 大学選出委員 C/G	A大学 	選考	意見交換	意見交換	
	B大学 	意見交換	意見交換	意見交換	
	C大学 	意見交換	意見交換	選考	
	D大学 	意見交換	選考	意見交換	
	E大学 	意見交換	意見交換	意見交換	
	F大学 	意見交換	意見交換	意見交換	
	G大学 	意見交換	意見交換	選考	

学長選考、学長との意見交換、学長への助言、学長の解任、
学長人材調査 / リスト作成、選考の検証、選考方法の検討、 など

学長選考会議の改革

提案：第三者的な学長選考会議の創設

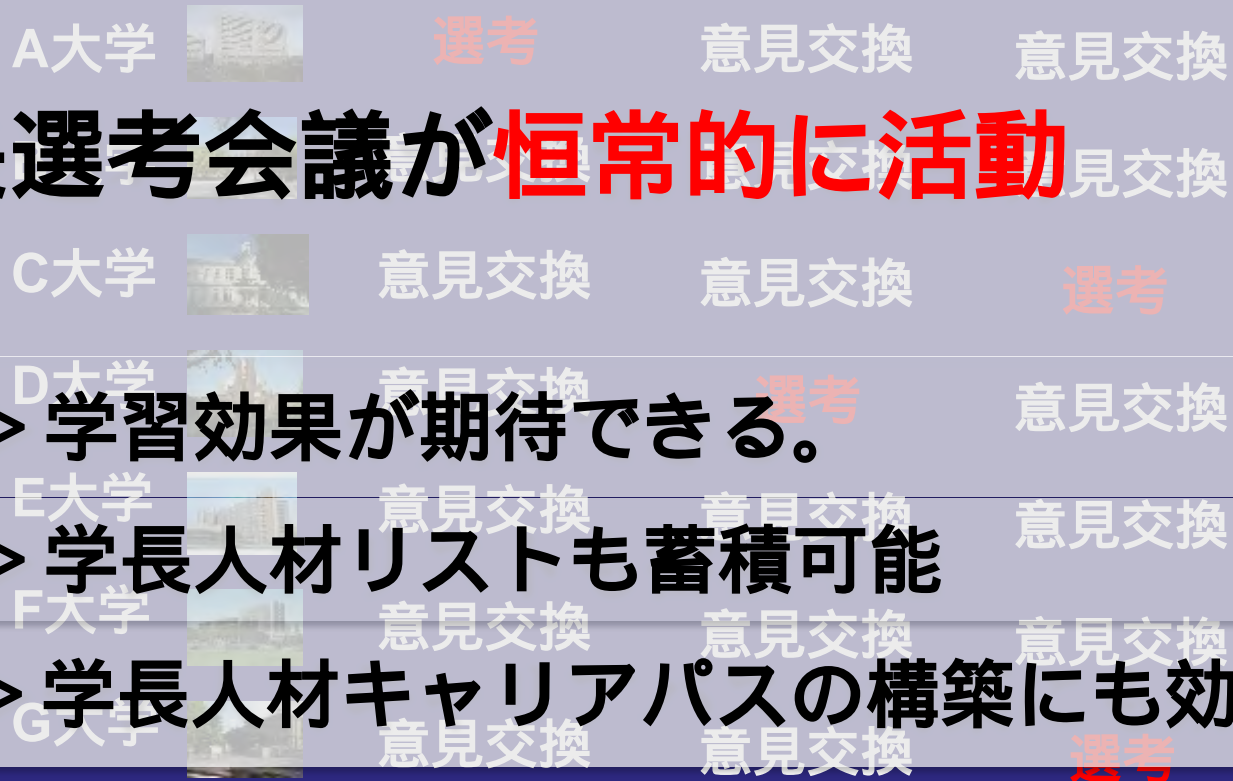
1年目

2年目

3年目

学長選考会議が恒常的に活動

議長
常勤委員
専門職員
外部有識者
当該大学選出委員



- > 学習効果が期待できる。
- > 学長人材リストも蓄積可能
- > 学長人材キャリアパスの構築にも効果

学長選考、学長との意見交換、学長への助言、学長の解任、
学長人材調査 / リスト作成、選考の検証、選考方法の検討、 など

学長選考改革は 大学改革の要である

人類はグローバル化第5波に突入している。
それは大変革期、不確定性の時代でもある。

この大変革期を乗り切ることができる
能力を有した人材育成と
学問を推進しなければならない。

大学改革は緊急の問題である。

「大学は社会のためにある」

「自らの大学は自ら改革していく」という、

1) 大学人の意識改革

2) 学長人材育成

3) 学長選考の改革: 大学改革の要である。

人類の歴史におけるグローバル化の波

第1波

大学ガバナンス改革をしなければ
いくら財源を大学に投入しても
その効果は限定的である。

第2波

1万年まえ12世紀 文明開化 **多様性の基本確立**

第3波

今回の10兆円ファンド構想は
大学ガバナンス改革のための
千載一遇のチャンスである。

第4波

18世紀-20世紀 産業革命、大英帝国、2回の世界大戦、冷

第5波

10兆円ファンドを受け取る大学群に対する
恒常的な学長選考会議を設立する最後のチャンス。

第5波

多様性凝縮、**多様性爆発、環境破壊、新興感染症の爆発**