

第3回世界と伍する研究大学専門調査会における主な意見

※すべてヒアリング者の発言

○松本紘第25代京都大学総長ヒアリング

- 研究者のレベルでは、教授クラスの主任研究員が理研にもいるが、定期的に非常に厳しいレビューにさらされている。予算も人員も自分で集めてこないといけない。また、同じレベルの研究者同士のお互いのチェックが自発的に行われており、切磋琢磨するシステムができています。360度レビューを基本としている。有期雇用の人を無期に取り上げる場合は、国際公募で行う。レビューは現在は給与にも反映しようとしている。一方で大学の研究室では学部や研究科によって異なるが、特にレビューはなくて、研究成果が上がっても上がらなくても、一定数の学生や予算が毎年供給され、ある程度ゆるま湯的。大学の研究室も学生を自動的に張り付けるのではなく、学生が教員を選ぶというシステムにした方がいい。
- 大学では異分野交流も、学部や研究科のため、なかなか自由にはいかないが、理研では異分野の交流はごく当たり前の日常となっており、これも大きな違い。事務組織も大分違う。理研の事務職員は、技術職を含めて非常に研究者に近い。研究の雑用は事務方が全てやってくれ、研究者は研究に集中できる。
- 大学の学長は総長選考で選ばれていきなり総長職を始めるが、決断をしないとイケない。ぶれないことが重要。大学をどうしようかということ、総長執行部で総長を中心に決めないとイケない。選挙が終わってすぐに総長をやれと言われるのは非常に辛い。少し前に選び、プレジデント・エレクトという準備期間を導入した方がいい。
- 総長の経験を生かせないというのは、もったいないと感じる。学長、総長を経験した人のプールを作り、その中から大学がピックアップして連れてくるという仕組みがあれば良い。
- 評価は毎年やるのではなく、経営陣が代わるタイミングでその前の経営陣の改革の内容を評価して、そして次期経営陣に渡すという裁量の大きさを国には持ってほしい。
- 責任を全うするにはある程度の裁量権が必要。実行力のある大学経営陣を作ろうと思うと、それなりの権限が必要で、財政・人的・物的支援をできるという制度を作ることが必要。

- （例えばiPSのような基礎研究と、ある程度の社会実装型の研究とをどんな割合にすべきかとの質問に対して）基礎研究か応用・開発研究かについては、大学は基礎研究志向であり大学は8対2ぐらいだと思う。理研も基本的には基礎研究の研究所と言われており、いろんな分野に応用が利く根本的な基礎研究をすることが、産業界にもほかの大学にも、お互いに非常に役に立つと思っており、流行りの研究の基礎だけではなく、本当に基礎の基礎というのを狙うことが正しいと感じる。
- （世界に伍する大学に変化する時間軸はどのぐらいで考えることが適当なのかとの質問に対して）時間軸は大学によって違う。京都大学は部局制なので、教授会、評議員会で提案してもそこでは決まらない。何度も部局と意見交換を行うこととなる。少数の人が決められるシステムになっていないので、私がやろうとした改革でも、一番長いのは6年近くかかった。企業と違ってそんなに簡単にハンドルは切れない。
- （落下傘的な学長を連れてきた場合の影響について問われ、）外の人を連れてきて強引に進めるということも可能性の一つだと思うが、苦勞して総長を何年か務めた方々が何人もいる。そういう方々のプールを作って、そこからも選べるという道を開くべきではないかと思う。
- （総長の選び方について問われ、）総長選挙は伝統的に意向投票が行われているが、候補者にどういう人がいて、何をしようとしているかなどは一切分からない。知っているのは自分の部局の部局長ということだけであり、部局長に入れるということが伝統的に行われてきたと思われ、結局、部局の意向が集団として表されるというだけになるので、余り適切な方法とは思わない。
- （新しい学長の独自性と継続性について問われ、）大学ではあまり継続性は議論しなかった。選挙ごとにならっと考え方が違う人が選ばれるシステムになっている。同じような思考の方が選ばれると継続性は維持されるが、違う方になるとその人の独自性を発揮し、前のものを縮小しようという方向に動く。なので、ある程度2年前にプレジデント・エレクトを選んで、現在の執行部とどうマッチングするか、時間を与えて、そこに余り大きな齟齬が生じないようにすることがいいと感じている。
- （有期、任期付きの研究者が増えたせいで、落ち着いて研究ができないとの指摘について問われ、）有期雇用が5年だと、実質3年くらいしか研究に充てられる時間はなく、有期雇用の研究者に気の毒ということで、理研では7年に変更した。そうすると5年を研究に充てられ、頑張れる。
- （必要な裁量経費の規模感を問われ、）裁量経費の規模は各大学によって違うが、理研では裁量経費は全体の運営費交付金の5%ぐらいあり、この中でかなりのことができる。ある程度のまとまった財政的基盤や人事権がないと、大きな改革はできない。

- （大学が社会のためにあるという意識を教員も持つべきなのか問われ、）時間は掛かるが、大学の教員のほとんどは良識が、そういう意味では両方を見た良識がある。なので、最初は反対していても、最終的には大体一つの方向に向かう。6年掛かったものもあるが、大抵が2年ぐらいで収束する。どんな総長が選ばれても対話を忘れなければきちっといけるというのが、大学の良さだと思っている。

○平野俊夫第17代大阪大学総長ヒアリング

- 様々な大学改革を推進してきたが、根本的な改革には至っていない。大学改革の要はガバナンス改革であり、大学ガバナンス改革なしでは、幾ら財源を大学に投入しても効果は限定的。今回の10兆円ファンド構想は、大学ガバナンス改革推進のための千載一遇のチャンス。大学ガバナンス改革は三つの問題点があり、プール人材など学長人材育成、学長をどう選ぶか、大学人の意識改革が基本的な大学ガバナンス改革の問題点。
- 我が国の実情は、学部長に就任しても、2年か3年の任期が切れれば、普通はまた教授職に戻る。学部長としての経験が有効には生かされないのが、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にくい。大学運営人材を本気で育成するためには、研究職よりも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、他大学の学部長、または副学長や学長という大学運営人材のキャリアパスを確立して、運営に当たることが望ましい。
- 大学人の意識改革や学長人材育成は時間を要するため、緊急でできることは学長選考改革。当該大学の構成員の都合のみで学長選考や大学運営がなされるべきではなく、社会の意見も反映できるべきで、学長選考会議は学内外から学長候補者を探し出す能力と、当該大学に最もふさわしい学長を選ぶことができる能力を有した専門集団であるべき。そういう考えの上、第三者的な学長選考会議を創設することを提案したい。同じ領域や地域の大学群、五つから十ぐらいの大学の学長をこの選考会議が選考し、学内外からふさわしい学長候補を選考し、学長のヒアリングと意見交換を定期的に行うとともに、必要に応じて評価もし、学長の解任を行えるようにすればよい。
- 学長選考の問題点は、学長選考会議のメンバーは学長が決めていることが多く、その結果として学内メンバーが多数を占めることも多い。また、学長選考は、それぞれの大学で4年から6年に一度しかなく、選考のノウハウの蓄積が全くない。さらに、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しているとは言い難く、選考結果の検証ができない。選考した学長の適正性や、解任に関して適切な判断もできないという状況。

- 意向調査の結果が選考結果に重大な影響を与えることは否定はできない。学長と構成員の意識をすり合わせるといういい面もあるが、企業の人々から見れば、従業員が社長を選んでいるようだという違和感も持たれているということも現実。また、大学全体よりも自らが属する部局を重視する傾向が教員にはある。大学の組織改革に対しては保守的になりがちで、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。
- 大学を良くするには、当然、大学構成員の一人一人の努力が必要であり、学長一人ではできない。大学は社会のためにあるという意識改革がまず必要。大学構成員は、自らが属する部局や専門領域のみならず、大学全体のことと考えて、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なくしては大学改革はなかなか進まないし、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。
- （人材プールには学長経験者や大学経営を担われた方が当面はプールになるというイメージか問われ、）将来的には蓄積されていくと思うが、現時点でも、様々な大学の副学長や学部長経験者は、データベースとして集まる。ある程度その気になればできると思うが、そういう仕組みが今はない。その仕組みがなくても、今現在ある学長選考会議が集まって意見交換するだけでも、人材がどれだけどこにいるかということも分かる。そういうことも今はない。
- （モニタリングをしっかりとしないと有効な仕事ができないが、多くの大学を一つの選考会議が見ることができるのかと問われ、）だからこそ専門の選考会が専念するのが適切。調査機関も大事。候補者の実績、研究内容など客観的なデータがないと駄目。今の学長選考会議は、外見的にはしっかりしているが、実態としては能力がない。片手間になっているし、客観的なデータもない。五つぐらいの大学を受け持てば、常に学習効果があり、人材データベースもできていく。
- （選考委員会と大学ごとにおくコミッティとの関係を問われ、）例えば過渡期であれば、各大学に既に選考会議があるので、選考会議の連絡協議会みたいなものを作るということも一つの案。複数大学に渡る学長選考会議を作るというのは極端な案。現実にかこうするとしたら、いろいろ詳細を詰めていかないといけない。
- （大学の構成員による意向投票は廃止すべきとお考えか問われ、）意向調査を廃止しても廃止しなくてもいい。第三者的な選考会議が、そういうことも考慮に入れて選考すればいい。どんなリーダーが選ばれたとしても、そのリーダーが大学人とコミュニケーションができないとなかなか難しいという要素もある。基本的には、選考会議がどういう見識を持って、本当にその大学にふさわしい学長を内外から探してきて選んでいくかということに尽きると思う。

- （大学のCOEのクライテリアについて問われ、）それぞれの大学の役割によってかなり違う。大学の群によって、どういう学長を選ぶかというクライテリアは変わってくる。どういう学長を選んだとしても、一般的には志と理念と戦略と戦術が大事。高い志があって、その志を特にどういう理念を持ってやるのか、そのために実際の戦略は何か、そのまた戦略に行く戦術は何か、こういうものをちゃんと明確にイメージとして持っている人。ある程度共通の大学群、例えば今回の世界と伍していける大学を一つのプールにして、学長を選んでいき、フォローもする、何か第三者的な選考会議を作っていくことが適当。
- （学長の任期について問われ、）任期は、学長選考会議がちゃんと機能していれば、10年ぐらいは要と思うが、その間、かなりチェック・アンド・レビューで、途中で解任できるということも必要。
- （海外の人材を学長に選考することについて問われ、）候補者は、適切な人がいれば、海外からでもいいし、学内外からその大学にふさわしい人を呼んでくればいい。当然その大学の中から選ばれてもいいし、よその大学から選ばれてもいい。
- （大学が社会のためにあるという意識を教員も持つべきなのか問われ、）大学人の意識に関しては、大学というのは学問の自由やダイバシティがあり、大学人の個人個人が社会のためにあるとか、そういう意識を絶対持たないかんというわけじゃないと思うが、大学組織として、特に国立大学としては、やはり税金を使っている限りは、ある程度社会のためにあるという組織としての意識は、大事だと思う。組織としてのマネジメントと個のマネジメントは違ってきて、そこにコンフリクトができるわけで、そこに大学のマネジメントの難しさがある。

○里見進第21代東北大学総長ヒアリング

- 本学はガバナンス改革が比較的進んでいる。総長選考は選考会議によって決定され、理事や部局長は達成目標を明確にすることが求められ、それに基づいて評価が勤勉手当などに反映される。総長裁量経費も多い。これによって様々な支援や整備を本部主導で行う体制になっている。任期中6年間には、毎年約75億円規模の高い水準の総長裁量財源を確保し、博士課程学生への経済的支援や世界トップレベル4拠点支援などの重点支援策に対して、6年間で約90億円を拠出してきた。
- 学長ごとに求めている大学像は異なると思うが、今後設立予定の大学ファンドでは、財源を十分に確保し、かつ学長がフリーハンドで活用できる制度にすることを強く望む。

そうすることで、多様性に富んだ世界に伍する研究大学がたくさんできる。

- （改革を推進するには総長裁量経費はどの程度が適切かと問われ、）もっと財源があったならば、もっとスピーディーに物事がやれるだろうし、もっと規模感は大きくできるだろうという認識は常に持っていた。私だと、現在の倍ぐらいで精いっぱいだろうと思うが、もっと大きな構想を抱ける学長であれば、もっともっと大きな財源を自由に使って、もっと大きな改革をやり遂げられると思う。そういうことを期待して、できるだけ多くの財源、しかもフリーハンドを与えて、学長のやりたいことをやらせてあげるような改革になればいい。
- （改革が推進できたかどうかの評価をするためのKPIについて問われ、）当初に立ち上げていった目標が達成できたかどうかということで評価をしたいと思っている。我々が何かやろうと決めたものができているかどうか、最終的な評価の基準になると考えている。最後の最後の評価になると、実際に世界に伍するような三十傑大学になれたかということ、まだなれていないので、様々な改革はして、少しずつ前には進んでいるが、まだ最終的には達成したという評価にはつながらないという自覚。
- （落下傘でやってきた総長が本当に全体をうまくマネジメントできるのかと問われ、）落下傘の学長が来ることがあっても、全く問題ないのではないかな。もちろん大学や当該大学のことをよく分かっている学長が来てくれることはいいことだが、それでなければならないということは、これからの時代ではないと思う。松本先生がおっしゃったように、何か月も前に決めて、大学の実情を理解した上で来た方が、そういう体制が作れるとは感じる。
- （大学が社会のためにあるという意識を教員も持つべきなのか問われ、）大学は多様性があり、いろんな意見を持っている方がいていい。大学の総長選考会議は責任を持って大学の総長を選任をして、その総長は責任を持って大学を運営するという、そういう分業体制がしっかりしているということが大事だと思っている。

○五神真第30代東京大学総長ヒアリング

- 諸外国はコロナ禍の中でアカデミアの力を最大活用している。その結果として、大学に対する国からの資金が増えているが、日本ではアカデミアと国のコミュニケーションがうまくいっていない状況もあり、大学を使い切れていない。世界中で知識・情報・サービスが価値を生むという知識集約型へのパラダイムシフトが進んでいて、2030年には完全に転換後の世界になっている。日本も自ら主唱したSociety5.0のコンセプトを実現すべく、DXを使って、サステナブルでインクルーシブな社会を作っていくべき。全国

に配置された大学群を活用してDXを進めることが鍵であり、日本が世界を先導するポジションに着ける基盤インフラとして大学群を総動員する必要がある。

- SINETはリアルタイムのデータ活用をエコかつセキュアに実現でき、新しい付加価値を生み出す鍵。SINETを実験台として使うことで、新たなデータ活用の在り方を示すことができ、それをできるのが大学群。日本の優位性を最大限活用するために、半導体、Beyond 5G、量子、マテリアル、計算科学を未来ビジョンのシナリオに乗せて、産官学民が一体となって議論していくことが必要。大学内のガバナンス改革も重要だが、喫緊の課題である2030年までに大学をどう使い倒すかということに関して、効果のあることを是非やっていただきたい。
- 自由度を持って活用できる財源をどう作っていくかも重要であり、10兆円の基金も補助金的な使い方では、その効果は限定的。
- 大学債についてもまだ使途が限定的。適切な管理を前提に、使途の拡大、より長期の債券発行、リファイナンスを可能とすることなど経営の自由度を上げるような使い方も検討すべき。
- 日本が経営体としてどう稼いでいくかを考えるに際し、知を作るという普遍的な価値観を共有しているアカデミアの国内外での連携強化は極めて重要。研究で世界をリードすることが最大の求心力になるので、そこを強化していくことが不可欠。また、アカデミアの活力をオールジャパンで引き出す仕組み、大学群をどう活用して日本を成長させていくかというアイデアをファンド支援に際して求めるべき。
- （落下傘的な人を学長に連れてくることについて問われ、）ガバナンス強化のために学長をどう選ぶかは重要だが、その前提として何のためのガバナンスか、大学をどういう形で稼ぐ経営体にするのかというモデルがないと意味がない。瀬戸際にある我が国そのものが稼げる国となるために何をすべきかを議論し、それを進めるために大学群を使い倒し、国難を乗り切る知恵を絞り出すためにファンド支援を活用すべき。ガバナンスも大事な議論ではあるが、そうした喫緊の課題に比べれば不要不急の議論。
- （総長に与えられるべき権限として変えるべき点、大学のコーポレーション機能の充実について問われ、）国立大学法人法では、学長の権限は非常に強い。その権限が生かされないのは、権限を生かすための資源がないから。新たに真水の資金を大規模に生み出すことができるようになれば、今の学長の権限は強過ぎるおそれもある。その意味で、それを監視する学長選考・監察会議は重要。同時にそれ自身を牽制する機能を備えることも不可欠。コーポレート機能については、日本は市場化した大学モデルに乗り遅れたが、コロナ禍で限界が露わになったモデルを追い掛ける必要はない。ESG投資などが発展していく中で、それに整合するモデルを先回りして作っていく発想が必要。

- （A I、レジリエンス、バイオ、量子、マテリアルという国家戦略を大学教員はどの程度意識しているのか、また、基礎研究よりプロジェクト的なものを立ち上げることにフォーカスした方がいいのではないかと問われ、）これまでの改革は相当浸透しており、例えば、基礎研究が中心である物理学教室でも大型の産学連携が進んでいる。技術進歩のペースが速く、大転換が起こる一方、コロナ禍で国も大規模財政支出が進む。こうした混乱状態を奇貨として大変革を進めるべき。基礎・応用という枠組みはすでに崩れてきており、旧来の基礎分野の研究者を取り込むチャンス。従って、そうした括りをあえてここで導入することはむしろ改革に逆行するおそれが大きく得策とは思えない。

- （東大として10兆円ファンドによる支援は必要かと問われ、）まず、日本の勝機はデジタルトランスフォーメーションを使い込むこと。SINETと大学群を活用し、リアルタイムにビッグデータを活用する全国規模の実験場を実現すべき。こうした新しいモデルを見据え、産業構造自体を変えながら成長していくセクターとして大学を存分に活用するという視点に立ち、その後押しに10兆円ファンドを使うべき。オールジャパンの取組を進めるための知恵を競わせるように活用すべきであり、そのような望ましい方向から外れて、東大が京大、阪大と個別に競争させるようなモデルの支援となってしまうのであれば不要。

- （ファンドからの支援について、エクイティストーリー方式とプロポーザル方式のどちらが好ましいかと問われ、）プロポーザルベースの場合には、募集要項策定の段階で当初の事業趣旨が必ずしも実現できない例も多く見られる。むしろどういうふうにするのかも含めてオープンに知恵を競わせて、その提案に説得力があるかどうかで支援を決めるのが正しい。すなわちエクイティストーリー方式。良い提案がなければペンディングにできるようにしておくべき。