

第8回沖縄科学技術大学院大学学園の今後の在り方に関する検討会  
議事要旨

1. 日時：令和8年4月24日（金）10:30～12:15
2. 場所：中央合同庁舎8号館4階409会議室
3. 出席者
  - (1) 構成員  
益座長、塩見座長代理、大栗委員、栗井委員、高橋委員、塚本委員
  - (2) 内閣府  
矢作沖縄振興局長、原審議官、藤嶋総務課長、森下室長
  - (3) OIST  
芝田事務局長兼副理事長、成田副学長（人事担当）
4. 議事要旨

議事1 ヒアリング

OIST 所属の教員3名に対して、OIST の教育研究環境等についての補充的ヒアリングを忌憚ない意見交換を行う趣旨から非公開で実施した。ヒアリング対象者から主に以下のよう  
な指摘・意見があった。また、ヒアリング終了後の構成員間での意見交換における主な  
内容は以下のとおり。

○＝構成員 ●＝ヒアリング対象者

【教員①】

- （どのように研究活動とアドミニ関係の業務のバランスを取っているのかとの質問に  
対して、）私の個人の経験としては、基本的に、研究は午前中に集中して行い、アドミ  
ニ系の仕事は午後に行うようにしている。夕方以降は論文や文書の作成をしている。
  - （学内の研究予算の措置に係る質問に対して、）近年予算は横ばい状態であり、イン  
フラなどの事情から予算の配分を増やすことが難しくなっている。このため、例えば卓  
越していると最高レベルの評価を受けた者は予算が維持される。一方で昇進した人、例  
えばテニユア付きのアソシエートプロフェッサーに昇進した場合には、追加的な小さな  
ファンディングが提供されるようになっている。
- 実験に関しては、例えば物理学者がレーザーシステムの入替えが必要だった場合、ど  
れくらい緊急性があるのか等を見て、できる限り計画立てて行われている。研究機器が  
完全に壊れてしまった場合は、できるだけ早くファンディングを探して入れ替えられる。  
まだ数年使えそうな場合には待機リストに入れられる。1～3年の計画という形で、話  
し合いをしながら教員と合意に至る。
- （国の競争的資金獲得のマイナスの影響は何かという質問に対して、）個人的な意見

であるが、多くの事業に係る報告やその主要な業績評価として、KPIの指標などをOISTは満たさなければいけないが、日本の大学の中でOISTは特別な存在のため、場合によっては既存のモデルで追い切れないことはある。それがネガティブな効果かもしれない。また、KPIのいくつかは完全に数字のみに特化しているが、OISTはとても規模が小さいため、数値目標を達成するために苦労している。

- (現在のガバナンスやマネジメントの課題は何かという質問に対して、) OISTの規模拡充に当たって一番の課題となるのが、どう機敏であり続けるか。組織の拡充をするに当たって、より複雑な組織になるが、科学的な卓越性を維持しなければいけない。やるべきことは、縦割りを防ぐこと、どうやって意思決定のプロセスを進めていくのかということである。そして、OISTが政府から求められているのが、業務効率を上げるということであり、改善の余地が残っていると思う。また、どうやって私たちの知的な・科学的な創造性を維持するのか、どのように大学が国際的な存在であり続け、学際的な研究についてハイトラストファンディングを得て続けていくか、そして、アウトプットを多く出していくかということであり、OISTが成功するに当たってそれらの点を維持する必要がある。
- 短期間で学長が変わる状況は、マネジメントや安定性という観点からは理想的な状況とは言えなかった。その反面、臨時学長のダニエル・ザイフマン博士は素晴らしい科学者で、また、彼はワイツマン研究所の所長を13年務めるなど多くのマネジメントの経験も持っている。このため、OISTとして少なくともザイフマン臨時学長の就任は幸運だったと思っている。OISTはカリフォルニア工科大学を目指して活動しているが、OISTはワイツマン研究所ともよく似たDNAを持っている。

## 【教員②】

- (ガバナンスの観点から、OISTの優れた点と変えた方が良い点はそれぞれ何かという質問に対して、) OISTは自由度と国際性が高く、機動力も高い。それらの部分は非常に優れている。OISTは最初の10年で大きな成果を上げてきた。今後は、いま一度、最初の理念を見直しつつ、ガバナンスやマネジメントに関して、特に今後の戦略に関してどうやっていくのかを考えることが今後のOISTの成功につながるかどうかの大きな分かれ道なのではないかと思う。
- (OISTが成長するために不足していることは何かという質問に対して、) 今後について、内部のガバナンスでは、権限をどうデリゲートして、情報をどういうふうに共有して、その上で戦略をどういうふうに考案していくかというところをもう少し明瞭にする余地はある。例えば、教員に対する情報共有が不十分だと思うし、教員の意見の吸い上げももっと積極的に行っていくべきではないか。教員からの意見を反映するための仕組みが弱く、そのために確保されている時間も少ないと思う。OISTの一番のリソースは教員なので、その発想や意見などをもう少し吸い上げる仕組みを学内につくっても良いの

ではないか。

特にこれから10年を考えたときに、どういう戦略でいくのか。例えば、教員の採用は、これまではどちらかという分野を問わず幅広く優秀な人材をとということだったと思うが、そのまましていくのか。それとも、もう少し重点を置いてPI数を増やしていったときに採用方法を変えていくのかとか、そういった議論も教授会で自由にされているようには見えないし、それを吸い上げる体制も姿勢も若干薄いように思うので、その強化は非常に必要。

- (OISTがもっと多くの学生を集められるのではないかと質問に対して、) 開学時は、1教員で大体2~3人の学生が標準のサイズだと言われていた。現在は学生の採用数を増やしたのでそれよりも多いと思うが、ハイトラストファンディングもあるので、結構安定して学生やポスドクを見られるので、学生数は増えてもまだ対応できると思う。
- (ポスドクの確保に関する質問に対して、) 他の研究室は分からないが、日本人のポスドクを集めるのは徐々に厳しくなっている。外国人はアジアの国から雇用する方が人材を見つけやすくなってきている印象もある。

### 【教員③】

- (OISTの利点や不利な点、OISTのマネジメントに係る質問に対して、) OISTの良いところは研究に関する自由度が非常に高いことでそこは皆が大事に思っている。不利な点は、やはり地理的に孤立しているので、人材のリクルートをはじめ、自分の生活も含めて厄介なことはある。  
マネジメントの仕組みは、各部署が割と独立性が強いため、例えばOIST全体で何か運営を掌握する必要があったり、最適化したかったりする時に、それを掌握している人がいないので最適化がなかなか進まない。個別最適化に陥ってしまい、結局全体として無駄が発生したままになっているということはかなりあるように思う。
- (OISTの教育研究環境への所見について質問したところ、) OISTはエキスパンションを試みて若い教員を採用しているが、スペースが足りない。予算やスペース等のリソースを配分する仕組みがうまく機能していない印象がある。
- OISTにはラボローテーションシステムがあり、学生は1年目に3つのラボを回った後に実際にPh.D.をやるラボを決めている。そうすると、分野によっては早く進む分野とか、あるいは長く研究する必要のある分野があるが、長く研究する必要のある分野だとせっかく良いところまでいっても学生が一旦ラボを離れたりするるので、研究の第一線の問題につかせにくいというのは少し感じている。ラボローテーションには長所と短所の両方ある。もちろん良い面もあって、それを目的に来る優秀な学生もいるので、教育の仕組みとしてもう少し自由度があれば良いと思う。例えば、全員に義務化するのではなく、学生が状況に応じてラボローテーションを行うかどうか選べるようになれば良い。
- 学生のインターンシップは国内だけでなく国際的に色々な大学などから来ているが、

私の場合はトップクラスの大学から来ることが多く、非常に優秀な人が多い。ビザの関係もあるので6か月程度までが普通であるが、必要であれば延長もできる。

- (今後のマネジメントの在り方に関する質問に対して、) 今は産学連携の流れがあり理事会等には色々な企業の人も入っているが、基礎研究のスタンス等を分かっていただけない方もいる。マネジメントの仕組みは、うまく機能している面もあれば、していない面もある。問題のある内容が理事会に上がったとしても、見識ある方もたくさんいるので、そこで歯止めがかかる場合もある一方で、理事会主導が強すぎ、OISTの自主性が制限されていると感じる場面もある。
  - (競争的資金の事業実施時の問題点に関する質問に対して、) OISTに来る以前は、国のプロジェクトだと特に理論系の研究者は色々なところに呼び出されて、どうしても関わらざるを得ない面があった。一方、OISTの場合はボトムアップで自分の考えで研究を組み立てられるので、責任も自分にあるが満足感や達成感も得られ易い。今後、競争的資金への依存度が高まっていくと思われるが、まだ100人に満たない大学なので、OIST全体でプロジェクトをやろうとしたときに、目的達成と、個々の研究者が参加するかしないかという選択の自由度とのバランスの問題を懸念している。
- 
- OIST立ち上げ時は本当に学長がリードして一つずつつくってきたという感じだが、それがこの位のサイズになったときにその頃のガバナンスのまま引きずっているところがあって、それで良いのかというのを見直す必要があるのではないか。ガバナンスの在り方、マネジメントの在り方について、この程度のサイズになった段階で見直して、教授からの意見がちゃんと吸い上げられるように、また、教授との情報共有、それから教授、リソースの配分に対する納得のいく方法というものをつくるようにした方が良いのではないか。
  - 一方、ガバナンスやマネジメントの在り方を見直した場合、今度はよく大学にありがちな縦割りになって、部局間の壁みたいになるところがある。でも、100人を超えていくことを目指すならば、ガバナンスもこう変えるのだからというのもないと、やや説明しにくい。
  - 大学の運営という観点からマネジメントの経営戦略が足りなくて、かつガバナンスという観点から適切に機能しないかもしれないというような状況は厳しい。基本的にはこれから100人、200人というふうに増えていくに当たって、根本的にどなたかが覚悟を持ってマネジメントと適切な意思決定をしていく仕組みを考えていかなければならず、新学長にリーダーシップを期待したい。
  - 研究の自由度と財源の関係について印象を申し上げると、国所管の研究機関は大学に比べて色々な意味でソフト面も含めた施設が充実しており、研究環境としては良いという前提の上で、国所管の研究機関の経験がある先生がOISTの魅力として研究の自由度を上げられたことは非常に重要で、OISTの魅力の一つだと思う。それをやはり財源という

か、特に国の色々な事業に応募するときには、かなり中のフォーメーションがそれにアジャストできている必要がある。そうでないと採択後に負担になってしまうということをトップも参画プレーヤーも理解していないと、かなりのあつれきが生じると想定される。採択後の事業遂行においても、いわゆる全体のガバナンスやマネジメントを考えたときに、中の体制も考えるべきだということを感じた。

- 将来的に自立した財政基盤をつくっていくとなった時にマネジメントやガバナンスをどうやっていくのかというのが気になる。そうなるとう経済的なこともよく考えていかないと、自分たちでセルフサポートというのはなかなかできないという印象を得た。
- この検討会でこうしたら良いのではないかというようなサゼスチョンを我々はできると思うが、それよりも中で、具体的な問題があるということの中をの教員自身が分かっていることに気づくことができた。
- これまで学生、ポスドク、教員にヒアリングしてきたが、やはり階層によって意見が異なる。
- OISTの歴史や評価は十分に分かっている。OISTを更に発展させるためのポイントとしてということで、満足度があることも、色々な活動をしていることも十分分かった。分かったけれども、本当にOISTを発展させるためには何が必要かというところが重要である。

## 議事2 その他

OIST 教員への処遇について、意見交換を行った。芝田事務局長からの説明内容及び説明終了後の OIST と構成員間での意見交換における主な内容は以下のとおり。

○ = 構成員    ● = OIST

- 人材獲得に向けた主な支援策としては、移住生活支援として、リソースセンターをつくっており、職員を配置して銀行に一緒に行ったり、運転免許取得を手伝ったり、非常にきめ細かいサポートをしている。また、生活支援として日本語クラスや英語クラスを提供している。加えて、学内の住居として、教員はほとんどオンキャンパスに住めるという状況になっており、住居費支援も手厚くしている。
- 家族支援としては、パートナーや配偶者の方と一緒に沖縄に来たいという方が多いので、仕事を充当することも行っている。また、学内保育施設として、チャイルド・デベロップメントセンター（CDC）という施設を設け、150人の子供を保育している。
- ヘルスケア支援としては、学内クリニックにドクターを配置するとともに、カウンセリング専門のセンターも設置している。
- 研究環境の確保面においても、研究面におけるハイトラストファンディングとして長期的に研究に専念できる環境を用意するとともに、コアファシリティという中央の研

究設備管理体制で各教員が自由にアクセスできるようにしている。

- こうした環境を整備しているため、現在のところ給与の競争性の低下にもかかわらず採用できているが、円安の影響はある。
- 教員の処遇については、5年ごとのUnit Reviewによる見直しがあり、高水準だが競争力に限定もある。しかし、その他の（人材獲得に向けた）支援策が非常に実は手厚いというのが、OISTの教員にとってみると、かなりのインセンティブである。
- スタートアップ資金があると伺っていて、これもいわゆる人材獲得に向けた支援策の一つのメニューと思うが、研究環境の確保面の支援として入らないのか。
- これも当然入ってくる。