

総合科学技術・イノベーション会議

第4回 世界と伍する研究大学専門調査会

1. 日時 令和3年6月8日(火) 15:00～17:10
2. 場所 オンライン開催
セットアップ：中央合同庁舎第8号館6階623会議室
3. 出席者 (世界と伍する研究大学専門調査会 委員)
上山隆大会長、篠原弘道委員、橋本和仁委員、安宅和人委員、遠藤典子委員、金丸恭文委員、小林喜光委員、菅裕明委員、富山和彦委員、村山斉委員
- (有識者)
松本紘氏(第25代京都大学総長)、平野俊夫氏(第17代大阪大学総長)、里見進氏(第21代東北大学総長)、五神真氏(第30代東京大学総長)
- (文部科学省)
松尾泰樹文部科学審議官、板倉康洋科学技術・学術政策局長、伯井美德高等教育局長、合田哲雄科学技術・学術政策局科学技術・学術総括官、堀野晶三高等教育局国立大学法人支援課長、塩原誠志研究振興局学術機関課長、中田栄介研究振興局学術機関課企画官
- (内閣府)
井上信治大臣、赤石浩一事務局長、柳孝統括官、佐藤文一事務局長補、井上諭一審議官、渡邊倫子参事官、井上睦子参事官、當間重光参事官、植木誠参事官、北野允企画官、板垣雅政策企画調査官
4. 議題 (1) 世界と伍する研究大学について
松本 紘氏(第25代京都大学総長)
平野 俊夫氏(第17代大阪大学総長)
里見 進氏(第21代東北大学総長)

五神 真氏（第30代東京大学総長）からのヒアリング
（ 2 ）その他

【配布資料一覧】

- 資料 1 松本紘氏（第25代京都大学総長）発表資料
- 資料 2 平野俊夫氏（第17代大阪大学総長）発表資料
- 資料 3 里見進氏（第21代東北大学総長）発表資料
- 資料 4 五神真氏（第30代東京大学総長）発表資料
- 参考資料 1 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
- 参考資料 2 世界と伍する研究大学専門調査会の検討課題及びスケジュールについて
- 参考資料 3 具体的な検討の段取りについて

開 会

【上山会長】

皆様、本日はお忙しい中、御出席を下さりまして、ありがとうございます。

ただいまから第4回世界と伍する研究大学専門調査会を開催いたします。

本日は井上内閣府特命担当大臣に御出席を頂いております。

それでは、大臣から一言よろしくお願ひいたします。

【井上大臣】

科学技術政策担当大臣の井上信治です。本日も、委員の皆様におかれては御多忙のところ御参集を頂きまして、感謝を申し上げます。

これまでの本専門調査会では、世界と伍する研究大学に必要な要素として、人材、資金、ガバナンスといった論点から御議論を頂き、委員の皆様の間でも、世界と伍する研究大学がどのような方向を目指すべきかといった共通の認識ができてきているのではないかと感じております。

一方で、このような方向を目指していくに当たり、実際に大学現場では何が障害となるのか、我々政府としてどのような規制緩和を進めていくことが求められるのかといったことも、明らかにしていく必要があります。

本日は、過去、それぞれの大学におきまして改革を進めてこられた歴代の学長をお招きをし、御意見を伺うとしており、皆様からもその点、是非御忌憚のない御意見を頂きたいと思ひます。どうぞよろしくお願ひをいたします。

【上山会長】

大臣、どうもありがとうございました。

それでは、早速、議題の1、世界と伍する研究大学についてに入ります。

本日は、国内大学で総長を経験された4名の先生をお招きしております。先生方から世界と伍する研究大学を日本で作っていくに当たって求められるものを、御自身の御経験を基に10分程度お話ししていただき、質疑応答、意見交換と進めさせていただきたいと思ひます。できる限り議論に時間を取りたいので、来ていただきました先生方は、できる限り10分あるいは最大で15分までと、時間厳守のほど、お願ひを申し上げます。

では、早速でございますが、松本先生からお話を伺います。松本先生は、2008年から6年間、第25代京都大学総長を務められました。それでは、松本先生、よろしく願いいたします。

【松本理事長】

皆様、こんにちは。元の京大総長を務めました。もう6年、7年たちましたので、大分忘れかけていますが、御参考になることを申し上げたいと思います。

現在は理研にいますので、理研と書いてありますが、ここでは大学での経験を少し話してみたいと思います。

まず、理研に来て、研究のパフォーマンスはどうかと見てみたんですけれども、横軸が論文1報当たりの平均引用件数で、縦軸がTop10%論文の割合です。理研は真ん中ぐらいにいます。これは右上に行くほどいいんですが、世界の名だたる大学の集団の下の方に理研がいます。日本の大学は、いろんな事情があって少し低下をしております。東大とか京大とか阪大とか、みんな理研の少し左下にあります。

これはなぜかというふうに思ったんですが、大学と国研の両方を見させてもらったので、その違いが感じられるんですけれども、理研では、教授クラスの主任研究員が定期的に非常に厳しいレビューにさらされています。大学の研究室では教授へのレビューは特になくて、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ていると。これが大きな違いだと思いました。

それから、異分野を交流について。大学には学部あるいは研究科というものがありますから、なかなか自由にはいかない。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ます。これも大きな違いかなと思いました。

三つ目、これは意外と主張される方がいないんですが、事務組織が大分違います。理研の事務職員は、非常に研究者や技術職の方に近いんです。ですから、研究者のいわゆる雑用というものを事務方が全てやってくれます。その結果、研究者は研究に集中できる環境にあります。ここが違いかなと思いました。これらの結果として、理研の方がパフォーマンスが上がっているということになっていると思います。

さて、今日は、いろんなことを、経験したことを申し上げたいんですが、大学の総長を務めた6年間、いろいろやってみようということで、改革をやってみました。幾つかやってみたんですけれども、まずは教養部を改革しよう。これはかなり骨が折れました。全部で4、5年

掛かっています。

それから、新しい大学院。大学院に対して産業界からは、ドクターコース取ってきた子は役に立たんというふうな話もありましたので、もう少し幅広い意識を持ったドクターコースの学生を出すような、思修館という大学院を作りました。

そのほか幾つかやったんですが、一例として今日はi P S、山中先生がC i R Aを立ち上げたときのことを申し上げます。新しい部局なり新しい研究所を立ち上げるときには、すごく時間掛かります。一方で、i P Sの研究は競争に晒されていましてから、時間をかけていては間に合わないと思いました。2008年に総長に就任して、2009年12月にはセンターを既に作っておりましたから、研究所の設置委員会を作って、3月には研究所、つまりC i R Aを設立する決定をいたしました。総長裁量経費というのがありましたので、それで山中研究所を支援して、プラス外部資金で100名ぐらいの枠を設定して、文科省と相談しながら進めることができました。C i R Aの設立は速かったと思います。

それから、大学の人事制度は非常に重要なんですが、京都大学では各学部ごとに人事を行います。教室ごとに行っています。それを専門分野ごとにやる学域・学系制度を導入しようとした。この議論にも6年掛かりました。一応通ったんですが、私の総長としての任期の最後の年に通してもらいましたので、次の総長になってから実施をしようということで、私の在任期間中には実施ができませんでした。

理研でもいろいろあるんですが、若い研究者を元気にしないといけないと。京大の時代も白眉研作ったんですが、理研でも理研白眉というのを制度を作りました。、若いながらも教授クラスと同じような研究環境を与えるために、大体、年間研究費を4,000万円与えました。これは国際公募でかなりの競争率がありますけれども、若い人に自信を持たせるということを始めております。

それから、理研は任期制の研究者が9割いまして、1割が定年制です。それに対する若手の不満がすごくありましたので、1対9から4対6へ変革することにしました。

結局、大学のリーダー、学長は選挙で選ばれたり、総長選考会で選ばれて、いきなり総長職を始めます。大学のリーダー、総長は決断をしないとイケません。賛成意見・反対意見、必ずありますから、どちらかよく考えて決めたら、ぶれないということが重要だろうと思っています。

これはよく知られている松陰の言葉です。志、気迫、知力・体力ということでありますが、まずは、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と

思いました。難儀なのは、すぐ選挙が終わってさあ総長をやれと言われることです。これは非常に辛いことです。やはり総長を選ぶのであれば、就任日の少し前に選んで事前に勉強をする、プレジデント・エレクトという制度を導入した方がいいと思います。

責任を全うしようと思うと、ある程度裁量権がないといけません。経営する場合、ここにまとめましたが、実行力のある大学経営陣を作ろうと思うと、やはりそれなりの権限がなければいけません。そのためにも、財政・人的・物的支援をできるという制度を作らなくてはいいと思います。

それで、評価ですけれども、これは毎年やるんじゃなくて、経営陣が代わるタイミングでその前の経営陣がやった改革の内容を評価して、そして次期経営陣に渡す裁量の大きさを国が決めるという制度がよろしいかと思えます。

それから、もう一つ私が感じたことがあります。うまくいくこと、うまくいかないことありましたけれども、せっかく大学の経営を経験させてもらっても、そういう人が、総長退任後にその経験を他の大学等で生かせないというのは、もったいないということです。したがって、学長、総長を経験した人のプールを作って、それで、その中から大学がピックアップして次期総長を連れてくるという仕組みがあればいいかなということを感じました。

それから、次ですが、今の若者が我々の時代と大分変わっているんです。自分で成長しようという人もいますが、やはり家も車も要らない、シェアでもいいというような時代になりました。重要なことは、大学はいつもエネルギーでないといけない、そして鍛錬の場ではないといけない。経営者も当然強い意志が必要です。したがって、経営陣は一枚岩でなければならぬということで、私は副学長を全部自分で選びました。結局、自分でやるということが一番重要でありまして、私は学生も含めて、自らに頼み、そして自ら鍛えるという言葉を好んで使いました。

最後に、今回最も言いたいことは、大学の学長、執行部にかなりのフリーハンドを与えるということが非常に重要だということです。そのフリーハンド、権限の範囲はもちろん限られるかもしれませんが、それで、どういうふうに分任中に改革をするのか、あるいは大学を世界の中で押し上げていくのかということ、まずもってよく考える。そのためには、いきなり総長をやれというのじゃなくて、2年ほど前にプレジデント・エレクトを選ぶという制度に改革した方がいいと思います。その2年間で十分考えて、そして経営陣になったときに改革を即座に実行できるようにした方がいいと思います。また、そういうことを経験した人たちのプールを作って、国で活用するのがよろしいかと思えます。

ファンドとかいろんなものをこれから考えられるでしょうけれども、そういうものを有効利用するためには、このような制度を是非作って、大学も頑張っていきたいという希望を持っています。

以上です。

【上山会長】

ありがとうございました。

では、早速、あと18分ぐらいありますので、委員の方々からこれはという質問を頂ければと思います。あるいはまた、ディスカッションするポイントでも結構でございますけれども、京都大学の改革にかなりのことを御尽力いただいた松本先生に対して、一体何が一番難しかったのかとか、このファンドを使えば一体何ができるのかということについても、議論させていただきたいと思っております。

いかがでいらっしゃいますか。どなたでもどうぞお手をお挙げください。

金丸委員、どうぞ。よろしくお願いします。

【金丸委員】

松本先生、ありがとうございます。2点質問があります。

冒頭、大学と国研の違いのところ、大学研究室は成果の質に関係なく、一定数の学生、予算が毎年供給されるという、ここで留め置かれているんですけども、このことが何かデメリットというか、弊害になっているというような意味が含まれているのかどうか、国研の方が厳しいと、大学の方が甘いということをおっしゃっているのかというのが1点でございます。

それから、最後の世界と伍する研究大学へのところで、改革する志と実行力のある大学経営陣という表現があるんですけども、この改革する志と実行力のある大学というのを、どういうふうに評価をすべきかというお考えがあれば、教えていただきたいと思います。

2点、よろしくお願いします。

【松本理事長】

御質問、ありがとうございます。分かる範囲でお答えしたいと思います。

まず、1番目の質問ですが、両方を見てみて、国研の研究者と大学の先生を見てみて、国研の研究者は、予算にしても人員にしても、自分で集めてこないといけないんです。それで、仲

間、同じレベルの教授なら教授クラス人同士のお互いのチェックが自発的に行われています。7年に1回とか5年に1回とか、いろいろあるんですけども、そこで発表して、非常に僅かなことしか言えなければ、恥ずかしくていられないという感じになるんです。ですから、研究成果は切磋琢磨するシステムができています。そのために、割合高いレベルの研究成果が出ているんだろうと思いました。

一方、大学の研究室は、優秀な方もたくさんおられますけれども、ちょっと緩んでいる研究室でも、何年かに1回は優秀な学生が来るんです。これは自動的配分になっています。おたくの研究室は何人と、配りますから。予算も公費という形で均等割で来ますから、ある程度緩んでいてもいけるんです。この、ぬるま湯か、厳しい環境かによって、研究者のテンションが大分違うと思いました。大学の研究室で学生を自動的に配るんじゃなくて、学生が教員を選ぶというシステムになるように、それも、学部からではなく、大学院から選ぶようにした方がいいんじゃないかという気持ちを強く持っています。

それから、もう一つおっしゃった実行ということなんですけれども、私は改革は実行ということをちょっと1ページに書きました。大学では、いろいろアイデアも出るんです。こうだあ、あだ、こうしようああしよう。そういうものを総長、執行部が検討して、そして最後、総長が決断するんですが、実行しなければほとんど意味がないんです。最後はやり切るという姿勢がすごく必要だと思います。どんなことでも転んでも転んでも立ち上がって、それをやり切るということをやらないと、改革は実行できないというのが私の経験でした。

【上山会長】

次、篠原委員が手が挙がっていると思います。篠原委員、どうぞよろしくお願いします。

【篠原委員】

ありがとうございます。2点お聞かせください。

今、松本理事長がおっしゃった、何となくぬるま湯的なところが大学側の先生の一部にあるというお話ですが、総長が幾ら権限を持って、そのぬるま湯的なところにいらっしゃる先生方が、改革の阻害要因になってしまうのではないかという恐れがあるのですが、そういう方々がいらっしゃる中でも、そういう人たちを阻害要因にせず改革に結び付けるために、どのような御苦労があったかというのが1点目でございます。

2点目が、改革とはまた少し意味合いが違うのですが、独自性と継続性について、大学の経

営の中で新しい学長、総長になられたときに、自分はこういう改革をやっていこうというような思いがあると思うのですが、その中で独自の性と継続性といったことについてはどのような考えをお持ちなのか、お聞かせいただければ有り難いと思います。

以上、2点です。

【松本理事長】

お答えいたします。

ぬるま湯という言葉を使ってしまいましたので、ひんしゅくを買うかもしれませんが、厳しい環境にある先生とそうでない先生がいます。つまり、学部とか研究科によって大分環境が異なります。私が申し上げたのは、競争環境になくとも自動的に収入がある、研究費が入ってくる、そして学生という非常に重要な研究員が入ってくるというのが、大学の研究室の状況であるわけです。この制度を変えないといけないと思いました。

それで、先生方の中には、自動的に研究費と人員がはいるという状況でも発奮する人とそうでない人がいるんです。これはプライドだと思います。そのプライドに懸けて、「頼むぜ」ということは言うんです。そういうふうにいる先生方が多いんです。けれども、やっぱり「わしゃ、もうええわ」というような先生のところにも、毎年学生は来ますし、何年かに1回はすごくいい学生が入ってくることがあると。これは配給ですから、ある意味では。そういう制度に甘んじているようなことは良くないということ、制度を改革すべきだと思いました。自動配分はしない。それから、お金も、自分で稼がないといけない。自動的に研究費が行くという制度は良くないというふうに私は強く感じました。

それから、継続性、つまり前の執行部と新しい執行部の継続性、あるいはそれを引き継いで独自性を出すということはどうかということですが、大学では余りそういう継続性は議論しませんでした。というのは、選挙ごとにが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んです。同じような思考の方が選ばれると、継続性は維持されますけれども、違う方になると、その人の独自性を発揮すると。前のものをつぶさないまでも、まあ縮小しようという方向に動きます。ですから、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いうふうにマッチングしながら、時間を与えて、そこに余り大きなジャンプが生じないようにするのがいいということで、先ほどそのように申し上げたところです。

【上山会長】

ありがとうございました。

次は村山委員、どうぞ。

【村山委員】

松本先生、ありがとうございました。2点質問があります。

一つは、レビューに関してなんですけれども、厳しいレビューがあると言われましたし、それから、無期の研究職員の1割から4割まで上げられたということで、そこにもレビューが入ったと思うんですが、そういうレビューはどのような形で行われているかというのが一つ目。

二つ目は、権限がないと改革ができないというのはもっともだと思うんですが、そのために裁量経費が必要だというお話で、規模感としてどのくらいのことを考えていらっしゃるのか伺いたい。

その2点です。

【松本理事長】

ありがとうございます。

まず、レビューなんですけど、これはこういうレビューをしますよということをはっきり決めているわけではありません。それぞれのグループでお互いに自発的に、主任研究員の場合は凡そ7年という期間がありますけれども、上からだけではなくて同僚から、同じ主任研究員から、そして下の研究員や技術員といった研究室の構成員と審査員が議論をする、というのを基本とすべしとしています。ですから、もちろん皆さんプライドがあるわけで、そのプライドをくすぐるような制度になっています。

有期雇用の人を無期に取り上げる場合、これは国際公募の中でやります。だから、非常に優れた方がいっぱいコンペティターとして手を挙げるわけなんです。その中で、研究はなぜ理研にとって必要か、私とその研究を仮にやめたとしても、理研にどういう貢献ができますかというふうなことを言っていて、この方なら無期雇用にしても、この現在の研究のみならず、いろんな形で理研に貢献してもらえという判断をした場合にのみ、無期雇用にしています。

それから、裁量経費の規模ですが、各大学によって違いますが、東北大学が一番大きいというふうに前どこかでどなたかが書いておられたと思うんですが、京大はちょっとしかありませんでした。ですから、裁量経費で全てできるんじゃないかと、やっぱり説得に時間を随分取られてしまいました。理化学研究所では裁量経費を運営費交付金全体の5%ぐらい頂いてお

ります。この中ではかなりのことができます。だから、ある程度のまとまった財政的基盤あるいは人事権、そういうものがないと、大きな改革はできないと思います。

【村山委員】

すみません、さっきの360度のレビューという話ですけれども、そうすると、言ってみれば、下の人からも評価を受けるということですね。

【松本理事長】

はい。人にもよりますけれども。強制しているわけじゃありません。やっぱり研究員も自分のボスのことをどう思っているかというのは、そういう機会でないとなかなか言えないですね。ですから、そういうものが反映されるような仕組みにしたいということです。

【村山委員】

そのレビューの結果というのは、具体的に何に反映されているのでしょうか。給与とか研究費とか、そういうものが具体的に変わってくるのでしょうか。

【松本理事長】

現在は給与にも反映するようにしようとしています。ただ、研究者の評価というのは、なかなかそういうレビュー1回で決まるものじゃなくて、組織的に評価しないといけないので、どんなものを評価してほしいですかとアンケートを取ったら、100項目ぐらい上がってきました。私は学会の活動をしているとか、私は論文をたくさん書いたとか、私は人をたくさん育てたとか、いろんな観点をそれぞれ主張されますので、そういうものにウェイトを掛けて評価をしようというシステムを現在構築中です。

【村山委員】

ありがとうございます。

【上山会長】

順番は、次は富山委員へ行ってから、それから小林委員に行きます。よろしくお願ひします。じゃ、富山委員、よろしくお願ひします。

【富山委員】

ありがとうございます。

松本先生、どうもありがとうございます。本日は大変勉強になりました。2点あります。

一つは、よくこれ、新聞とかテレビとかで言われる話で、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ので、ろくな研究ができないんだということがよく風説として流れてくるんですが、一方で、アメリカとかだと、みんな解雇自由の国なので、テニユア以外、すぐ首になっちゃうんですが、要は、あれはどこまで本当なのかって、ちょっと素人的にずっと疑問に思っていたので、もし松本先生の見解があったら教えていただきたい。

それからもう1点、先ほど、要はぬるま湯でぼーっとしている先生もいるという現実がある中で、例えば今の総長の選び方について伺いたいんですけども、それこそ総長選的な投票する、そのぼーっとしている人も1票を持っているわけで、総長の選び方についてはどういう見解を持っておられるか、ちょっと忌憚ないところを教えていただきたいと思います。どうぞよろしくをお願いします。

【松本理事長】

まず、有期雇用ということについて、短いから研究できないという不満と、短いから頑張ろうという人と、2種類いるんです。私が着任したときは5年だったんです、基本5年。5年というと、来て、さあ何やろうかと、きよろきよろ1年。これ決まったよと3年ほど頑張って、研究成果出そうと頑張るんですが、最後の年は次の就職を探すのできよろきよろ。だから、きよろきよろが両方にありますから、実質3年なんです。これではいくらなんでも有期雇用の研究者、若い人は気の毒だろうということで、7年に変更しました。中を5年にしたんです。5年あると、修士課程とドクターコースへ行ったぐらいの期間と同じですから、頑張れるということをやっています。

それから、総長選挙の御質問ですけども、これは伝統的に選挙をやっています。今は選挙と言いませんが、意向投票と言いますけれども、やってきましたよね。10歳以上私が若いときにそういう総長選挙、何回もありましたけれども、誰がどういう人がいて、何をしようとしていることなど、一切分かりませんでした。知っているのは自分の部局の部局長だけ、だから自分の部局長へ入れるということが、伝統的に行われてきたと思います。何か目立ったことがあれば、とがったことを言うと、あいつはああいうやつやということで、入れないとか入れる

ということを決められるんですけども、ほとんどは分からないんです。そういう中で意向投票というと、結局、部局の意向が集団として表されるというだけになっちゃうので、余り適切な方法とは思いません。

【上山会長】

ありがとうございました。

では、小林委員、よろしくお願いします。

【小林委員】

松本先生、どうもありがとうございます。先ほど、山中先生のC i R Aのお話も出ましたけれども、例えば企業ですと、基礎研究と開発研究の比率は、僕の感覚だと2対8ぐらいなのかなという感じがするんですが、例えばi P Sだけにフォーカスして、国の予算も1,000億ほど使うとなると、ほかの再生医療をやっている分野から、相当いろいろなコンプレインが出たとも聞いているんですが、こういう基礎研究とある程度社会実装型の研究というのは、大学なり国研としては大体どんな案分にすべきなのでしょう。

もう一つの質問は、世界に伍する研究大学に変革するまでの時間軸というのは、大体どのぐらいのスパンで考えるといいのでしょうか。

【松本理事長】

ありがとうございます。

後の方の質問は、これは大学によって違うと思います。イナーシャを大きく持っている大学とイナーシャの小さい大学で、やり方が大分違うと思います。私は京都大学にいましたけれども、結構イナーシャが大きいので、説得しないといけないんです。部局制ですから、教授会、評議員会で物を提案しても、そこでは決まらないんです。1回部局へ持って帰って検討します。そうすると、部局で突き上げがあって、部局長が困るわけです。2か月ほどして、やっぱり反対でしたと答えが返ってくるんです。ですから、少数の人が決められるシステムになっていませんから、往復、ピンポンを何回もやるわけです。ですから、私がやろうとした改革でも、一番長いのはやっぱり6年近く掛かりました。

やっぱり企業と違って、そんなに簡単にハンドルを切れないんです。これはしつこくやらないといけません。そのときに反対側の意見を取り入れていきますと、賛成側の人逃げいき

ますから、決めたらそれを実行するという方針でやってまいりました。

それから、基礎研究か応用・開発研究かという話ですけれども、大学は恐らく基礎研究志向だと思っんです。これが役に立つから金頂戴ということで、もちろんそういう方もおられますけれども、やはり大学は真理の探究ということをしたい集団です。だから、先ほど小林さんは2対8とおっしゃいましたけれども、大学はそれが8対2ぐらいだと思います。

理研も基本的には基礎研究の研究所と言われていますが、実は非常に物事の本質、一番底の方の基礎研究をやっていますから、引用が非常に多いんです。産業界の patents で引用されている論文のリストがあるんですけども、日本では理化学研究所が一番多く産業界の patents に引用されています。つまり、いろんな分野に応用が利くような根本的な基礎研究をやれば、これは産業界にとってもほかの大学の人にとっても、お互いに非常に役に立つということです。今はやっているものの基礎をやるというんじゃなくて、本当に基礎の基礎というものを狙うというのが、正しいような気がいたします。

【上山会長】

ありがとうございます。

橋本先生の質問を最後にして、次の方に行きます。橋本先生、どうぞ。

【橋本委員】

松本先生、どうもありがとうございます。

私も大学からNIMSに、国研に移ってきて、理研と随分状況違うんだなと思って、ちょっと伺っていたんですけども。私は大学にいて、大学の教員の方がずっと厳しい状況に実は国研よりいるというふうに思っているんです。その中でも、しかし、大学の教員がすごく恵まれているのはやっぱり学生のところであって、だから学生が平等にほとんど配分されてくるところが大学のすごく強いところで、逆に言えば、大学の教員はそこを絶対守ろうとするんです。

それで、質問なんですけれども、結局、総長経験者、学長経験者はその辺のことをしっかり切り込みたいとみんな思っていると思うんですよ。しかし、その抵抗がものすごく強くて、なかなかできないというのが現実で。何でできないかというと、やっぱり権限を持っていないから。その権限というのは、人事権であり予算権であり、そういうものを実際に日本の大学は持っていないから。先生書いておられますけれども、だから、フリーハンドで動かせる財源や人

事が必要ということで、皆さん、少しずつ総長裁量経費とか増やしているけれども、それは全体枠の中の本当にごく一部だから、それではなかなかみんなを動かさないという現実が今ある。

その中で、今ここで議論している中で、だから、やっぱりそういう日本のシステムでは駄目なんだと。もっとそんなしがらみにとらわれた人ではなくて、全国あるいは世界的視野からぼんと大学改革のできそうな人を連れてきて、強引にすればいいんじゃないかという議論が結構出ているんです。私自身は、大学にいる人間としては現実にそれは非常に難しいんじゃないかなという気がしているのですが、松本先生はどのようにその辺をお考えますか。

【松本理事長】

橋本先生言われた点は共感できるところ多いんですけども、やっぱり学生をほぼ平等に配るという考え方が間違いです。そもそも学生は何をやりたいかというのは、研究をちょっと始めると見えてくるんです。自分の判断で教員を選ぶ、そういうシステムに変えないといけないんですが、今は学科ごとに定員決まっていますから、その学科の関係する教員の中で、大体学生が均等に行くように工夫をするんです。これは誰がどういうふうになるか分かりませんから。でも、何年かたつと、何年かに1回すばらしい学生が研究室へ入ってくるわけですよ。

それは非常に大きな魅力なので、先生おっしゃるように、大学の先生方はそれを失いたくないと思うかもしれませんが、これだけコンペティションが激しい時代になりますと、教員が学生を囲い込むんじゃなくて、大学院生が教員を選ぶ形に移行しないと、日本の大学は強くなると強く感じています。ですから、学部までは教養を含めて基礎的な教科をしっかりと学んでもらって、大学院に行くときに教員を学生が選ぶ。選ばれない教員はなかなかプライドを持ってませんから、これは頑張るようになるか大学を去るか、どっちかになるだろうと私は思っています。

それから、外の人を連れてきて、強引にやったらどうかという話ですけども、これは、私はもちろんそれも可能性の一つだと思いますが、先ほど申し上げたように、せっかくいろいろ苦労して総長を何年か務められた方々が何人もおられるわけです。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えます。そうすると、経験値が積み上がっていきますので、日本の大学も必ず改革の方向に行くと思えます。

【上山会長】

ありがとうございました。

それでは、ここで松本先生からのお話の時間を終えたいと思います。松本先生、本日も大変ありがとうございました。

続きまして、平野先生からお話を伺います。平野先生は2010年から6年間、第17代の大阪大学総長を務められました。平野先生、どうぞよろしくお願いいたします。

【平野理事長】

皆様、こんにちは。今日は時間も限られていますので、学長選考は大学改革の要であると、この1点にだけ絞ってお話をさせていただきたいと思います。

それで、今日お話しすることの考え方は、21世紀大学経営協会総会で5年前にお話しした講演記録に記載しています。またお時間のあるときに読んでいただければと思います。

私は人類20万年の歴史は5つぐらいに分けられると考えています。今は非常に大きな変革期です。世界は情報伝達とか移動手段あるいは環境破壊とか、新型コロナウイルス、ゲノム編集、デザインベイビー、再生医学、あるいはサイバー空間・現実空間、人工知能など、様々な問題を抱えており大きな改革期にあります。これは不確実性の時代でもあるわけです。だからこそ、数学とか歴史とか哲学などの幅広い教養とともに、深い専門性を有し、物事の本質を見極め、世界で活躍できる人材育成と自由な発想に基づく学術基礎研究の重要性が、ますます増していると思います。明治維新では、国家百年の計は教育にありということで、帝国大学などが創設され、難局を乗り切ったわけであります。

我が国では、例えば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ました。しかし、根本的な改革には至っていないのではないかと思います。大学改革の要というの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、それなりの効果はあると思いますけれども、やはり限定的であろうと思います。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ではなからうかと思っています。

大学ガバナンス改革には三つの問題点があります。一つは、学長人材育成、先ほども松本先生がお話しされました学長人材をいかにして育てて、その人材プールをどのように作るかなどです。二点目は学長をどうやって選ぶかということ、それから大学人の意識改革、この三つが大学ガバナンス改革の基本的な問題点だろうと私は考えています。

まず学長人材育成に関してですけれども、環太平洋大学学長会議の帰りの飛行機で、たまたま隣に座ったのが、ある海外の有力大学の学長でありました。その人と話をしていると、彼は

40歳ぐらいのときにある大学の学部長になって、学部長が任期を終われば、また違う学部の学部長になって、さらには他大学の学部長あるいは副学長、学長を経験して、今、その国を代表する大学の学長になっていると話されました。

そのとき私は、研究者から学長になった大学運営には全くの新米だったのですが、彼はもう20年ぐらいもキャリアがあるわけです。これでは競争にならないと思いました。、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、また教授職に戻るわけです。すなわち、学部長としての大学運営経験が有効には生かされないという現実があります。だから、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どうしたらいいかということですが、恐らく、先ほどの海外の学長のように、研究職よりもどちらかといえば大学運営に適している学部長経験者は、任期終了後、他の学部の長であるとか他大学の学部長、または副学長や学長と経験を積むべきです。例えば医学部長が終わったら、次は文学部長をしてもよいと思います。すなわち、大学運営人材、キャリアパスの制度を確立して、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んじゃないか。先ほど松本先生が人材プールと言われましたが、正にそうだと思います。

現状ではどうかというと、国立大学法人法第12条に、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。その申出は、学長選考会議の選考によるものとなっています。

では、その学長選考法の問題点は何か。

まず、実態として、大学によって異なると思いますけれども、学長選考会議のメンバーは実質的には学長が決めていることが多い。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。

それから、学長選考は、それぞれの大学にとり4年から6年に一度しかありません。すなわち、選考会議委員の交代がありますから、選考のノウハウの蓄積が全くない。つまり、学習効果がないというわけです。

それから、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言いはしにくい。もちろん大学によって違うと思いますが。選考結果の客観的な検証ができないわけです。学長選考会が、自らが選んだ学長が適切に大学運営をしているかという検証はできない。というよりは、検証するためのリサーチ能力が選考会議には無いに等しいと思います。選考した学長の適正であるとか、あるいは場合によっては、解任に関して適切な判断もできないという状況にあります。

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ます。たとえ選考会議が選挙結果を単なる一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、否定はできないと思います。すなわち、大学構成員による選挙は、学長と構成員の意識をそろえる、すり合わせるという面はあります。いい面もあります。しかし、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思います。

学長選挙の問題点ではありますが、大学人は基本的には、私も大学人で研究者のときは、例えば免疫学者だったら免疫学の専門に没頭する傾向があるわけです。これは非常に重要なことです。やはり専門領域に没頭するからこそ、優れたクリエイティブな研究成果が生まれる。だから、これは大学としては尊重すべきことですし、大学の命でもあります。しかし、この自らの専門性を学長選挙に反映すべきではないと思います。

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ります。やはり人間ですから、自分の研究領域が大事ですからね。だから、大学全体よりも自らが属する部局の利益を優先する傾向がある。大学には、勿論高い見識のある方もたくさんおられますが、全体としてこういう傾向があるんじゃないかと思います。大学の組織改革に対しては保守的になりがちです。現状維持を志向する。現在、自分は優れた研究をしているのだから、その環境を変えてほしくない。現状で居心地が良いわけです。現状を維持する。だからこそ、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りません。

次に、大学人の意識改革です。大学を良くするには、当然、大学構成員の一人一人の努力であり、学長一人でとてもできるものではありません。大学は社会のためにある、大学は公共財であるという意識改革がまず必要だろうと思います。大学構成員は、自らが属する部局や専門領域のみならず、大学全体のことも考えて、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と思います。このような意識改革なくしては学長選挙による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と思います。

この三つの問題点の中で、今言いました大学人の意識改革、これは極めて難しいです。多分、時間が掛かる。もう一つ、学長人材育成、これも時間を要するわけです。そう簡単に、今こう言ったから、すぐ明日、人材が育ち、人材プールができるわけではありません。そうしますと、取りあえずすぐに目の前でできることは、学長選考会議の改革、これが取りあえず一つの解決策です。

では、学長選考会議の在るべき姿という、これは大学は公共財であり、特に国立大学においては、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いと思います。学長選考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です。すなわち、学長選考会議というのは学内外から学長候補者を探し出す能力と、当該大学の志と理念を実現するため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です。

そうしますと、学長選考会議の役割というのは、学内外からその大学にふさわしい学長候補をまず探し出す。候補者の中から最もふさわしい人材を選ぶ。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。さらに、必要に応じて、自ら選んだ学長を解任すると。こういうことが学長選考会議の役割だろうと思います。

これは私の私案であり、たたき台であって、いろんな考え方があると思いますが、第三者的な学長選考会議を創設することを提案したいと思います。構成員としましては、常勤委員、人材の能力や経験を専門的に調査できる常勤の専門職員、外部有識者、そして当該大学から選出された委員などです。例えば同じ領域や地域の大学群、5大学から10大学の学長をこの選考会議が選考する。学内外からふさわしい学長候補を探し、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、学長の解任を行うことも必要ならする。

例えば、ある選考会議はAからGの例えば七つの大学の学長選考の役割を担ったとします。1年目はA大学の学長を選ぶ、2年目はD大学、3年目はC大学とG大学と、こういうふうにやっていきますと、学長選考会議が常に活動しているということになります。その結果、学長選考会議がおのずから経験を積むことができるわけです。自分らが選んだ学長が、確かにその人で良かったのかどうかを検証するとともに、次に選ぶ時にはどうしたら良いかという学習効果が期待できる。さらに、こういう過程の中で学長人材リストも蓄積可能です。さらに、学長人材キャリアパスの構築にも効果があるのではないかと思います。

今、世界は大きな変革期にあります。定常時だったら、大学も別に普通にしていたら良いと思いますが、これだけ大きな変革期でありますから、その時代に即した大学に変化していかなければならない。世の中がどう変化しても対応できる人材を大学は育てていく必要がある。だから、大学改革というのは緊急の問題です。

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、まず大学人の意識改革が非常に重要だろうと思いますが、さらに学長人材をどうやって育成するか、どのように人材をプールしていくか。最終的に学長選考の改革です。これは正に大学改革の要であります。人類

の歴史の中で今、大変革期にあるということを頭に置いたときに、大学ガバナンス改革をしなければ、幾ら財源を大学に投入しても、その効果は、例えば100億円投入すれば、100億円の効果はありますが、それがもっと相乗的な効果には発展しないだろうと思います。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はなからうかと。10兆円ファンドを受ける大学群に対する恒常的な学長選考会議、第三者的な学長選考会議を設立する、最後のチャンスではなからうかと思えます。

ということで、私は本日、いろいろ言いたいことはたくさんありますが、1点に絞って学長選考会議というのをどうすべきかということに対して、お話をさせていただきました。どうもありがとうございました。

【上山会長】

平野先生、どうもありがとうございました。

それでは、早速、委員の方々からの御質問の時間としたいと思います。かなり刺激的なお話でございましたので、多くの手が挙がるんじゃないかと思いますが。

金丸委員、どうぞよろしくお願いします。

【金丸委員】

ありがとうございます。

ど真ん中の直球のような御意見を賜ったと思っております。ありがとうございました。

それで、一つ質問があります。この第三者の学長、恒常的な選考会議を創設すべきだという御意見ですが、その際は、大学の構成員による意向調査とか意向投票は、廃止をすべきだというお考えでございましょうか。

【平野理事長】

もちろん大学人による意向調査を廃止しても廃止しなくても、私はいいと思います。

【金丸委員】

それはどちらでもいいということですか。

【平野理事長】

ええ。それは、いわゆる今言った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してもいいし、その選考会議でそれは必要ないと判断すれば、それはそれで良いと思います。結局大学の問題は、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の対話がちゃんとできて、コミュニケーションができないと、いきなり全然違う人が来ても、なかなか難しい。やはりそういう要素もあるので、意向調査が全く意味がないというわけではありません。

今日は話しませんでしたけれども、大学というのは、学問の多様性と学問の持続性というのが求められているわけです。その中で、様々な多様性を有する個人の研究者、学者がおられます。それぞれ自分自身、見識を持ってやっておられるわけです。

一方では、大学のマネジメントとしては、大学全体の力をいかに最大化するということがあります。つまり、個人の力の最大化と組織の力の最大化が求められますが、それは時として対立するわけです。組織としての力を最大化しようと思ったら、ある個人にとっては犠牲になることもある。だからこそ意識改革というのが大事だと私は思っているんですけども、それをうまくハンドリングして、それを紛争に変えるんじゃなくて、その対立を、話し合いとかいろんなことを介して、前向きのドライビングフォースにいかに変えるか。それこそ大学の学長に求められるべき力量だと思います。

だから、選挙というのは、結論としては、してもしなくても、状況に応じてやればよいと思います。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大学の内外から探してきて、その大学にふさわしい学長を「総合的に判断して決めた」ということではなく、明確な理由で自信をもって選ぶことが出来る、そのような専門集団であるかということに尽きると思います。

【金丸委員】

ありがとうございました。

【平野理事長】

選挙で選ぶのは簡単ですけどもね。

【上山会長】

他の方々、お手は挙がっていますかね。富山委員、どうぞ。

【富山委員】

平野先生、どうもありがとうございました。非常に我が意を得たりという話だったんですけども。

さっきの選考委員会の実務的なところをちょっと伺いたいんですが、企業でいうといわゆる指名委員会に近い役割というふうに理解したんですけども、実際私もそういうのをやっているんですが、やっぱりかなりちゃんとモニタリングをしないと、実は有効な仕事ができないんですが、あれだけの数の大学を見ると、これは結構忙しくて大変なんじゃないかなと正直思ったんですが、その辺どんな感じですか。

【平野理事長】

だからこそ専門の選考会議でなければなりません。それに専念するわけです。だから、常勤の方がおられて、もちろん任期があって少しづつメンバーは交代していきます。大事なのは、選考会議には専門の調査機関が必要であるということです。やはりいろんな候補者を並べたときに、その人の抱負やプレゼンの評価だけでなく、具体的にその人が過去の大学運営経験の実績や研究内容、例えば大学運営でどういうことに携わり、何を成し遂げたかなどを専門的に調査できなければ、客観的なデータがないと駄目だと思います。

だから、今の大学の学長選考会議というのは、確かに形式的には問題はありません。外部からも有識者が入って、それから学内からも入っている。私もある大学の学長選考会議の議長を最近務めています。委員の方々はそれぞれ優れた見識の持ち主で、それぞれの分野で実績があり、能力も優れておられます。しかし、皆さん片手間でやっていて、実態としては選考会議そのものには専門的な能力があるとは決して言えません。みなさん、常勤ではありませんし、そもそも客観的なデータが手元にない。そういうデータを集める専門職員がない。

学長選考会議というのは、先ほど言いましたように、候補者を全国、あるいは外国から探し出し、候補者の客観的なデータを集める能力が必要です。他大学との情報交換などから、どのような人材がどこにいるかというデータベースというか、そういうのも整える能力が要求されます。だから、相当に学長選考会議は専門的な機関であるべきです。

例えば、五つぐらいの大学を受け持ったら、確かに忙しいけれども、それが仕事なので。毎年順番にやっていくから、常に学長選考を行っていて、学習効果もあります。そのうちにだんだん人材データベースもできてくるわけです。経験を重ねることにより選考会議も賢くなっていきます。選んだ学長が期待はずれということも、失敗もあるでしょうけれども、その場合は

いろいろ学長に助言して、何とか持ちこたえる。どうしても駄目なら、解任するというのもあり得ます。そのようなことを、客観的なデータと自信を持って責任ある判断を下せる組織として能力のある選考会議が必要です。

【富山委員】

一応私も上場クラスの企業の社長人事を50回ぐらいやったことある人間なので、その学習効果はすごくよく分かります。

もう一点だけ、すみません。ちょっと生々しい話になるんですけども、今これからそういう仕組みをやるとして、プールの問題ですね、今ここにあるプールとしては、平野先生のお考えで、さっきの松本先生に近い感じで、やっぱり相当な学長経験者であるとか、そんなかなり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ですか。

【平野理事長】

もちろん将来的にはだんだん蓄積されていくと思いますけれども、現時点でも、つまり、学長になっておられなくても、いろんな大学の副学長とか学部長経験者は、その気になればそのような人材データベースはできます。その人たちが一体その職務のときにどういうことをやられたかというのも、全て調査することも出来ます。だから、ある程度私はその気になれば、今でも可能だと思います。ただそういう仕組みがないだけです。

【富山委員】

了解です。

【平野理事長】

また、その仕組みがなくても、現在ある学長選考会議が、例えば10ぐらいの大学が集まって意見交換するだけでも、どのような人材がどこにいるかということもわかります。このような学長選考会議の交流もありません。A大学とB大学の学長選考会議が意見交換したという例は聞いたことはありません。ある大学の学長選考会議の議長をしているので、よその大学に声掛けようかと思えますけれども、そういう雰囲気もなかなかないので、現状では、呼びかけても余り相手にされないんじゃないかと思えます。

【富山委員】

その辺は日本的な縦割り、企業の世界でも近いところがあるので、縦割りですね、本当に。

【平野理事長】

大学の自治とか、いろんなことが出てきますから。

【富山委員】

ありがとうございます。

【平野理事長】

なかなか難しいです。10兆円ファンドを本気で導入するなら、このくらい思い切ったことをやらないと駄目だと思います。今まで指定国立大学法人とかいろいろやってきましたけれども、全て名前だけで終わっていると思います。勿論、徐々に改善はされていますが、そのスピードは余りにも遅い。

【富山委員】

ありがとうございました。

【上山会長】

それでは、小林委員どうぞ。

【小林委員】

平野先生、どうもありがとうございます。私も東大と筑波大の学長選考会議の委員を6年から8年ぐらいやって、最近両方とも辞めたんですけども、非常に虚を突かれた感じがします。今の制度だと文字どおり意向投票にやっぱりそれなりに影響を受けちゃいますし、大学間交流なんて正に存在しないわけで、同カテゴリーの複数大学を全部ひっくるめてやるというのは極めて斬新な御提案だと思います。民間企業ですと、そういうCEO候補人材のマーケットや、人事コンサルタントなどそれなりの専門機関がグローバルにあるわけで、今回のような前例のない10兆円ファンドを立ち上げる以上、大学におけるお金の回し方もさることながら、文字どおり人の回し方といいですか、こういう専門調査会的な学長選考会議が、むしろ候補者が全

体に行き渡るような形で人材マーケットを作っていくという方向性は非常に面白いと思います。このようなやり方を具体的に運営していくに当たって、民間企業ですと非常にやりやすいのは、CEOのクライテリアと申しますか、適任者の要件というものが、社会のためにというような茫漠とした理念ではなくて、やっぱりいくらもうけて資本効率や株式時価総額をどれだけ上げるかというような、こういう数字で非常に明確に判断しやすいからです。もちろんESG投資とかいろいろな社会的要素も加わって、多少複雑系にだんだん入ってはきていますが。そこへいくと大学人というのは、基礎研究もありますし、社会実装的な研究もありますし、CFO的なファンクションもそれなりに理解しなきゃいけないし、当然理念系も求められるという中で、大学のトップマネジメント人材のクライテリアをどうやって作っていくのか、そのアイデアを伺いたいんですが。

【平野理事長】

非常に難しい御質問です。それはおっしゃるとおりです。恐らくそれぞれの大学の役割によってかなり違うと思います。例えば、極端なことを言えば、教員養成大学、教育大学があります。教育大学は現在検討されている世界のトップと伍する研究大学とは、かなり役割は違うと思います。大学の役割というのは、簡単に言ってしまうと、学問の多様性を常に守って、どんな世の中になっても何にも対応できる、持続性を保つという一言になると思いますが、やっぱり大学の群によって、非常に先端的な世界と、学問・研究で競争できる大学と、あるいは教育者を育てる大学、あるいは社会に出たときに実践的活躍できる人材を育てる大学とか、あるいは教養を育てる大学とか、いろいろあると思います。ですから大学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と思います。

どういう学長を選んだとしても、これも一般的な話になりますけれども、基本的には企業であろうが大学であろうが、あるいは国研であろうが、リーダーの役割は大変重要です。リーダー像というのは、私がいつも思っているのは、優れた志と理念と戦略と戦術を有す人です。高い志があって、しかし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、そのまた戦略を行う戦術は何か、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です。当然、志とか理念はそれぞれの大学によって異なっていますよね。あるいは、大学の群によって異なってくると思うんです。そういう下に志と理念があって、なおかつ、それを実現できる戦略と戦術をちゃんと組み立てられる、そういう人。これは企業だって私は一緒だと思います。企業であろうが、国の総理大臣であろうが、全てに通用することだと思います。

だから、私が大学群と言っているのは、ある程度共通の群、例えば今回の世界と伍する研究大学を一つのプールにして、学長を選んでいくとか、あるいは教育大学だったら、教育大学をプールにするとか、そういう考え方です。大学を群として捉えて、それにふさわしいクライテリアの学長を何とか探してきて、選んでいく。選ぶだけではなくフォローもするし、自らの選んだことが良かったのかという反省もし、次の選考に生かしていく学習もをやっていく。このような、第三者的な選考会議を作って、片手間じゃなくて常勤として活動することが重要です。もちろんそこに当該大学の委員も非常勤として参加したらいいわけです。

【上山会長】

申し訳ありません。時間がだんだん押していきまして、産業界の方しか発言しないかと思いましたが、アカデミアの方もやっとお手を挙げてくださっているようで。ただ、時間が残りございません。安宅さんと村山さんと、すみません、篠原委員もお手が挙がっているので、ちょっと30分でどうしても切りたいと思いますので、簡単に安宅さんと村山さんでお話ししていただけますか。それで、どこかの時間でお話を続けたいと思います。すみません、篠原先生、産業界の意見を大分聞きましたので、申し訳ございません。。

じゃ、安宅さん、どうぞ。短めにお願いします。

【安宅委員】

すみません、安宅です。はじめまして。三つあります。

一つは、今、先生おっしゃった選考コミッティを横断的に作るという話は画期的だと思うんですが、とはいえ、大学ごとの求心力とか大学ごとの思いとかを考えると、大学ごとにコミッティをちゃんとやっぱりうまく回すという仕組みも必要だと思うんですけれども、この辺の全体とここというのは、個別に立っていながら全体というコミッティを想定されているのか、そうじゃないのかという話を聞けたらというのが一つ。

二つ目は、候補者なんですけれども、今みたいな状況下においては、OISTのように海外からの血を入れるということも論理的にはあり得ると思うんですけれども、そういったことはやっぱり考えずに、国内でしっかり人を育てていくということも基本で考えるべきなのか、そういうことではなくて、グローバルレベルでということ考えられた方がいいと考えられているのかというのが二つ目です。

三つ目は、学長の、総長というか、プレジデントの任期の長さなんです、アメリカやヨー

ロッパの大学とかだと、10年ぐらいいるのは普通というか、割と多くあると。自分が学位取ったアメリカのイエール大学でも20年ぐらいプレジデントが同じだった。そのおかげで莫大な改革ができたみたいなのところがあるんですが、その5、6年の任期というのは、これで適切なのか、それについてはどのように、何期も可能みたいにした方がいいとか、先生、御意見があれば。

以上です。

【平野理事長】

ありがとうございます。

まずは任期の問題ですけれども、これは先ほど言ったような学長選考会議がちゃんと機能しておれば、やはり10年ぐらいは要と思います。ただし、その間、かなりチェック・アンド・レビューで、途中で解任するという必要だと思いますし、仮に任期は5年にしておいて、基本、再任するというようにして10年でも良いと思います。ただし、チェック・アンド・レビューが機能していることが重要です。機能していなければ、出来損ないの学長が10年もやられたら、その大学は沈没します。ただし、優れた学長だったら、やはり10年ぐらい務めることが海外では普通ですから。海外はチェック機能が実際に機能していると思います。途中で解任される学長もおられると思います。

候補者は、適切な人がおれば、海外や国内でも関係ありませんし、私は学内外と言っていますので、あくまでもその大学にふさわしい人を選んだ結果、海外の人であってもいいし、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良いと思います。

私の提案はあくまでもたたき台です。大学の独自性とかいろんなことがありますので、私の案をたたき台にして優れた方法を検討するのが良いと思います。例えば過渡期であれば、各大学に既に選考会議がありますから、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で、それはしようと思ったら今でもすぐできるはずで。そうすると、選考過程を開示してお互いが情報交換を行えば、余り恥ずかしいこともできなくなってきます。当然そのことによって人材がどこにいるかということも自然と分かってきます。それは先ほどご紹介しました、「大学マネジメント2016年7月号」に第2案として、非常にマイルドな案として記載しています。私の第一案や第2案はあくまでもたたき台です。いろいろな角度から検討して詳細を詰めていかなければならないと思います。

【上山会長】

村山先生、申し訳ないですけども、30分で切りたいので、また後のところで絡めてちょっと議論させてください。すみません。

【村山委員】

分かりました。

【上山会長】

それでは、平野先生からのお話をここで終えたいと思います。

【平野理事長】

どうもありがとうございました。

【上山会長】

どうも平野先生、本日はありがとうございました。

では、続きまして、里見先生からお話を伺います。里見先生は、2012年から6年間、第21代の東北大学総長を務められました。里見先生、どうぞよろしくお願いします。

【里見理事長】

日本学術振興会理事長の里見です。

本日は、世界と伍する研究大学についてのヒアリングですが、3年前まで東北大の総長として、同じように世界と伍することを念頭に置きながら提示した、「創造と変革を先導する大学、世界から尊敬される30傑大学」の実現に向けて、具体的にどのようなことを実施してきたかをお話ししたいと思います。

東日本大震災は忘れられない出来事です。地震、津波、原発事故が重なり、一時的に大学の研究教育機能は大きく損なわれました。私は震災の1年後に総長に就任しました。

震災直後に大学全体として戦略的に取り組む八つのプロジェクトを立案しました。その中から、災害科学国際研究所と東北メディカルメガバンクを紹介します。

災害科学国際研究所は、今回の震災の教訓から、災害を総合的に考えるためには、理系のみならず心理学や社会学なども必要と考え、文理融合型の研究所にしました。

二つ目は、東北メディカルメガバンクです。震災で荒廃した東北の医療の単なる復旧ではなく、遺伝子情報と医療情報を集積し、個別化予防の医療を目指します。

このような背景の中に、本学は将来構想として、人材の育成、研究力の強化、社会との連携、大学経営の革新などを行い、創造と変革を先導する大学、世界から尊敬される世界の30傑大学を目指すことといたしました。

最初に、人材育成について述べます。

東北大学の教育改革の変遷です。

文部科学省などの支援を受けて、21世紀COEや高度イノベーション博士人材育成プログラムなど、多くの改革が行われてきました。東北大学の特徴は、政府の支援が終了した後も、大学にとって必要と思われる仕組みを自己財源で維持・発展させてきたことです。

教育改革の一端を紹介します。

教養教育を充実させるために、100人規模の教員を配置する高度教養教育・学生支援機構を組織再編で創設しました。また、国際化を推進するために、英語で学位を取得できるFGLのプログラムを整備し、日本人学生には海外研さんを奨励しています。

大学院教育改革としては、グローバルに活躍する人材の育成として、グローバル安全学、MULTI DIMENSION物質理工学プログラム、また、海外大学と共同で教育を実践する国際共同大学院などが実施されています。

早い段階で国際体験をさせることも必要と考え、Study Abroad Programを実施しています。入学前の海外研修も実施しています。長期留学者に対しては、海外留学奨学金などを設け、経済的理由で留学をあきらめることがない仕組みにしました。

国際通用性の高い教育のために、入試では、国際バカロレア入試、グローバル入試、教育制度としては、海外との交換留学を意識して、GPA制や科目ナンバリング制度を導入しました。クォーター制もスタートさせております。

国際化の一助として、日本人留学生が混住するユニバーシティ・ハウスを全国に先駆けてスタートさせました。青葉山新キャンパスに新しいユニバーシティ・ハウスがPFI事業で完成しましたので、総収容定員は1,700名を超えております。

東北大学も他大学同様に、博士課程に進学する学生数が伸び悩んでおり、より魅力的な大学院教育プログラムを展開する必要性がありました。学位プログラム群の展開と東北大学高等大学院への発展を図で示します。

改革以前は、学位は研究科の専権事項であり、定員管理や学位授与は研究科単位で実施され

ておりました。現在は、研究科の垣根を超えて、ディシプリン横断型の学位プログラムが走り始めました。今後はこれを更に充実させながら、全ての大学院教育プログラムを学位プログラムへと進化させ、プログラム全体を管轄する東北大学高等大学院を創設する構想です。これによって博士課程の定員管理も流動的に運用する体制にし、総合大学の強みを生かし、社会と学生のニーズに応える大学院教育を提供したいと考えました。現在、学位プログラムは6プログラムからスタートし、15まで増えております。

真の国際化には、海外の学生にとっても魅力があり、海外の学生からも選ばれる大学院になる必要があります。そのような考えで進めてきたのが国際共同大学院プログラムです。分野の選定は、本学の研究が世界から先端的と認められている領域から5分野、人類の発展に貢献できる新しい学問領域から4分野を選びました。ピンクに塗ったスピントロニクスを始めとする4大学院は既にスタートし、研究力強化の仕組みである国際研究クラスターと連動して、海外有力大学との共同教育を行っています。また、参加学生には奨学金や海外渡航の支援も実施して、現在はこの全てが国際共同大学院になりました。

大学院進学率の向上には、大学院生への経済的な支援策が大切です。学際高等研究教育院は、大学院生を一人前の研究者として考え、スーパードクターを育成しようとするものです。月20万円の奨学金と年間150万円の研究費は3年間支給しています。その他の支援として、国際共同学位取得支援などがあります。

博士課程学生は、全学で約2,200名です。国費や学内財源により多くの学生が経済的支援を受けている、しかし、それでもまだ約3割の学生は未支援です。今後、約600人の未支援の学生に対しても、本学の基金などを活用し、支援を行う予定でございます。2018年にこれはもう拠出済みでございます。

続いて、研究力を強化する取組について説明します。

これまで科研費を始めとする多くの競争的資金を獲得してきました。WPI拠点のAIMRは、自己財源で材料科学高等研究所として維持することにしました。学際科学フロンティア研究所と知のフォーラムについては、次に説明をいたします。

学際科学フロンティア研究所は、総長直轄で若手研究者を養成する仕組みです。分野を問わずに世界に門戸を開き、研究者を募集し、5年間自由に研究する環境を提示します。この研究所からは、東北大学だけではなく、国内の、また海外の研究機関に多くの研究者を送り出すことができました。

知のフォーラムは、我が国で初めての本格的な訪問滞在型の研究プログラムです。世界中か

らノーベル賞級の高名な研究者を招聘し、集中的にワークショップを開催すると同時に、何人かの方には本学に滞在してもらい、若手研究者の育成にも参画してもらいました。御覧のようなプログラムで年次ごとに開催してきました。右側に記載したジュニアリサーチプログラムは、本学の若手研究者が立案したプログラムです。

これまで招聘した研究者です。招聘後にノーベル賞を受賞した研究者もいます。このうちの何人かには、本学に1か月以上滞在していただきました。学生、若手研究者が高名な科学者とじかに話をすることで刺激を受け、研究への意欲を高めてくれることを期待しております。

戦略的な研究拠点形成、横断的な分野融合研究を推進するために、高等研究機構を頂点とした3階層の研究イノベーションシステムを構築する改革を行いました。基盤となる部局群で、将来の基幹分野の種となる多様な研究活動を構成員の自由な発想に基づいて実施します。分野融合研究アライアンスでは、多くの分野融合研究を推進しますが、九つの重点研究領域では、国際共同大学院を併設した国際研究クラスターを形成し、海外有力大学と連携して、教育研究の一体的な推進を行い、国際競争力の強化を図ります。高等研究機構では、材料科学、スピントロニクス、未来型医療、災害科学の4領域で、世界トップレベルの研究拠点を形成し、総長や今後設置されるプロボストのリーダーシップにより、重点投資を行う仕組みにしました。

ピンクに示した世界トップレベルの研究拠点としての4領域と、青色で示した本学が強みを有するその他の5領域を加えた9領域には、国際共同大学院を設置して、国際研究クラスターを形成し、教育と研究が一体となって、競争力の高い領域に成長させます。スピントロニクス、宇宙創成物理、環境・地球科学、データ科学で先行しましたが、現在は9領域で国際共同大学院が既に実施されております。

世界トップレベルの4研究拠点には、中核メンバーとして20ないし30名程度を配置し、若手研究者を10ないし15名程度、国際公募で採用します。また、知のフォーラムと連携して、海外の優秀な研究者を戦略的に招聘します。ガバナンスを強化するために、拠点長は総長が指名し、実績に応じた給与体制や国際アドバイザリーボードによる強化体制を整備いたしました。国際高等研究機構の若手研究者は、現在140名程度、達成されております。

次に、産学連携について述べます。

産学連携の最も大きな課題は、我が国の産学連携の規模が小さいことです。共同研究の規模を大きくするために、組織対組織の連携を進めています。共同研究が始まる初期の段階で、5年、10年後の社会課題のニーズを双方で認識する、ビジョン共創型パートナーシップを目指しております。

オープンイノベーションを実施する先行的な産学連携を、国際集積エレクトロニクス研究開発センター、CIESで試みました。グローバルスタンダードに対応した共同研究契約を結び、本学の特許の共同使用と地域特許の個別契約など、機材の一元管理を戦略的に行いました。そして、次世代集積エレクトロニクスの研究を川上の企業から川下の企業まで統合して行う、世界最大規模の産学コンソーシアムを構築しました。外部資金のみで約15億円の運営経費を確保して自立運営されるCIESの経営形態は、高い評価を受け、内閣総理大臣賞を受賞しました。

本学は、文科省の支援を受け、出資事業によるベンチャーの立ち上げに参画できるようになりました。東北大学ベンチャーパートナーズを介してファンドを作り、ベンチャーへの出資を行いました。ファンド設立から1年半で八つのベンチャーを立ち上げました。令和2年度には145社になっているとのことです。

本学のキャンパス整備と産学連携は密接に連携しております。工学研究などが立地する青葉山キャンパスに隣接して、東京ドーム17個分の広さを持つ青葉山新キャンパスを自己財源で整備しました。立地条件を生かしましてサイエンスパークを作り、産学連携を本格的に展開する計画です。

現在進行中の大型プロジェクトとして、サイエンスパークゾーンに隣接する東北放射光、SLIT-Jがあります。本施設は、官民地域パートナーシップによって整備されます。放射光は、農業、医療、エネルギー産業など、多くの分野で使用されます。建設に際して企業の協力を求めた結果、現時点でも70社以上が出資に応じています。SLIT-Jが建設されると、多くの企業が研究所を付設することになります。本学との共同研究が本格化します。

大学の運営についてお話しします。本学はガバナンス改革が比較的進んでいる大学だと思います。総長選考は選考会議によって決定されますし、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ます。最大の特徴は、総長裁量経費が多いことだと思います。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ます。今後は、自己収入強化、財源の強化によって総長裁量経費の拡大を図り、より適切な運営体制を整備していきます。

総長在任期間中の重点支援の推移を見たものです。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90億円を拠出しております。

残念ながら当初の目的はまだ達成されておられませんけれども、戦略的重点支援の結果、最近

になって少しずつ成果が得られつつあります。学長ごとに求めている大学像は異なると思います。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みます。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んじゃないかというふうに考えております。

以上であります。

【上山会長】

ありがとうございました。

それでは、どなたでも結構ですが、お手をお挙げください。村山委員、篠原委員、先ほどお手が挙がっていましたけれども、コメントでも何でもありましたら、どうぞ。

まず、村山委員。

【村山委員】

先ほどしたかった質問というのは、実は平野先生に対してのものなんですけれども、でも、里見先生にもお答えいただけるんでしたらさせていただきます。

平野先生のお話では、大学学長の選考の変更というのは、あくまでショートタームの取組であって、ロングタームでは、大学人の意識を改革しなければいけない、大学は社会のためにあるという意識で臨まなきゃいけないと、それは時間が掛かるから、まずこっちからやるんだというお話だったと思うんですけれども、大学が社会のためにあると思うというふうな意識があることが、研究大学として世界に伍することにいいかどうか私分からなくて、アメリカの大学のモデルって、恐らく全員が自分のために大学があると思って、自分の研究のために頑張っているという状況なんじゃないかと思うんです。その中で、社会のためであるとか、それからいろんなインターフェースであるとか、大学のミッションというのを一番気にしている執行部というのは別にいて、その責任を分担しているというモデルなんだというふうに私は理解しているんですけれども。日本の場合には、やっぱりみんな全員で意識を上げていかなきゃいけないという、文化的なことだということなんでしょうか。どの大学の学長でも意見を聞きたいんですけれども、すごい難しい気がしますし、それが本当にいいことかどうか分からないという趣旨のコメントです。

【上山会長】

これはとても重要な論点だと思いますけれども、平野先生と里見先生、それぞれ何かコメントバックございますか。

結局、責任は執行部にある、全ての責任は執行部にあると個々の先生も考えていて、それを全体としてうまくコーディネート、コンダクトできるかどうかというのが、その大学の学長に求められているリーダーシップだという、こういう議論だと思いますけれども。

【平野理事長】

それは、先ほど言った三つの大学人の意識改革は時間掛かるから、取りあえず学長選考会議だと言ったんじゃないで、あの三つが全て大事なんです。三つが絡み合って大学が良くなっているという考え方であって、どれがどうというわけじゃないです。ただ、すぐできることは、選考会議をちゃんとするという事です。

先ほどの大学人の意識に関してですけれども、やはり大学というのは学問の自由というか、ダイバーシティがある。だからこそ大学でいろんな時代が変わっても対応できるわけです。だから、私は別に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んです。ただ、大学組織として、特に国立大学としては、やはり国の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、私は大事だと思います。やはり社会があつての大学ですよ。社会がなければ、大学なんてないわけですよ、そもそも。そこでそれぞれの方は自由に学問をしておられる。それは非常に尊重すべきで、私はそれは否定はしないです。

だから、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くると思います。そこにやはりコンフリクトはできるわけです。そこが、企業のように用意ドンでどこかに向かっていくというものじゃないという、大学のマネジメントの難しさはあります。

【上山会長】

里見先生、今の同じ質問で、松本先生も手が挙がっているみたいですので、同じ恐らくこれでコメントバックがあるんだと思いますが、里見先生、まずどうですか。

【里見理事長】

平野先生がほとんど話をしてしまいましたので追加することはありません。大学はやっぱり多様性があつて、いろんな意見を持っている方がいていいと思います。大学の総長選考会議が

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なんだというふうに思っております。

以上です。

【上山会長】

じゃ、松本先生、お手を挙げておられますか。

【松本理事長】

村山先生がおっしゃった二つの側面があるというのは、そのとおりだと思います。ただ、一つ言っておきたいのは、時間は掛かりますけれども、大学の教員のほとんどは、そういう意味では両方を見た良識があるんです、心のどこかに。ですから、話をすれば、最初は反対していても、みんなで大体一つの方向に向かいます。それで実行できるんです。私がいたときは6年だったので、6年掛かったやつもありましたけれども、大抵が2年ぐらいで収束します。これは自分の研究をやりたいという個々の研究者とそれから執行部の間に会議体を設けて、一番多いやつは60回やりました。そうすると、だんだん論理的な方向に、研究者のエゴというのは削られていって、そこに収れんします。これが大学の良さだと思いますので、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ます。

【上山会長】

ありがとうございます。

それでは、篠原議員どうぞ。

【篠原委員】

ありがとうございます。

今、里見先生からも、様々な改革をやってきたというお話を伺ったのですが、まず里見先生に伺いたいのは、改革の途中で阻害要因に対してどのような工夫をなさったのかというのが1点と、先ほどの平野先生の御発言に少しインスパイアされているのですが、ある意味でいうと、あのような方式は、落下傘で総長が急に飛んでくるという方向になるのですが、その落下傘で飛んで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いう心配があるのですが、そういうのは、例えば先ほど松本先生がおっしゃったような、プレジデント・エレクトのような

形で2年くらい前から入っておくことによって、調和ができるのかという感じもするのですが、落下傘方式に対するアレルギーのようなことについて、先生方がどのように思っているかをお聞かせいただければと思っております。

【上山会長】

では、里見先生、どうぞ。

【里見理事長】

まず、いろんな改革をやるときの阻害要因というお話がありましたけれども、確かに東北大学でもそのような要因が無かったわけではありません。改革で不利益を被るのではないかと危惧する部局もあり、不協和音が聞こえて来ることもありました。幸いだったことは、東北大学ではそういう部局の先生方でも何回かお話をし、きちんと説明をいたしますと、ほとんどの方々が納得していただいたということです。

あと、落下傘の学長に関しては、そういうこともあり得ると大学人も認識しはじめてきますから、これからの時代には全く問題ないんじゃないでしょうか。もちろん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が良いのですが、そうでなくとも、松本先生がおっしゃったように、何か月も前に学長を決めてもらって、大学の実情を理解した上で来ていただく、そういう体制が作れるのであれば、それは全く問題なくいけると思います。

【上山会長】

ありがとうございます。

それでは、金丸委員どうぞ。

【金丸委員】

ありがとうございます。

今の里見先生の一番最後のページなんですけれども、2017年に東北大学は国立大学最大級の総長裁量経費、76億円をお使いになられて、戦略的重点投資を実現をされたということがここで掲げられていて、でも、一方で、財源規模としては不十分だという御意見、改革を推進するには、必要な財源を十分に確保したいというお話だったんですが、このときの十分な財源

とおっしゃっている規模のイメージがあればお伺いしたいのが1点と、それから、改革のためにまたお使いいただくということなんでしょうけれども、改革が推進できたかどうかの評価をするための自らの何かKPIというのは、どういうところをアピールされるのか、お考えがあればお聞かせいただきたいと思います。

【里見理事長】

私のように考え方が狭く、器の小さい人間だと、今でもなかなか大変なんですけれども、もっと財源があったならば、よりスピーディーに物事がやれるだろうし、規模感ももっと大きくできるだろうということは常に考えていました。とは言っても、私程度の度量では、多分現在の倍ぐらいの予算をこなすのが精一杯だろうと思います。しかし、もっと大きな構想を抱ける学長でしたら、大きな財源を自由に使って、大きな改革をやり遂げられるんだと思います。そういうことを期待して、今回のファンドではできるだけ多くの財源を用意して、それをフリーハンドで与えて、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なと思っております。

【金丸委員】

あと、改革の評価のKPIがあれば。

【里見理事長】

改革の当初に考えてい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考えています。ただ、例えば学位プログラムは、私が総長を辞めた当時は6プログラムで、現在は15です。国際共同大学院は5つでスタートし9つになっていますし、ベンチャー企業の立ち上げも大きく伸びています。当初の計画を私の後の総長が引き継いで更に拡充をしていますので、その意味では、我々が何かやろうと決めたものは順調に進行しているといえます。しかしながら、最終的な評価になると、世界から尊敬される30傑大学になるという目標は達成されていません。様々な改革で大学は少しずつ前には進んでおりますが、最終的には達成したという評価にはつながらないと自覚しています。

【上山会長】

それでは、ほぼ大体時間になりましたので、これで里見先生からのヒアリングを終えたいと

思います。里見先生、どうもありがとうございました。

それでは、続きまして、最後ですが、五神先生からお話を伺います。五神先生は、2015年から6年間、第30代の東京大学総長を務められました。五神先生、どうぞよろしく願います。

【五神教授】

五神です。今日は、お招きいただきまして、ありがとうございます。

この世界と伍する研究大学専門調査会は、程なくレポートをまとめて、10兆円の基金の使い方あるいはその方向、あるいは国立大学群を今後どういうふうに活用していくかということについて、将来を決める重要なものだと思っています。

発表資料のタイトルで、「新しい経営モデルの大学」という言葉を使いました。この「経営」という言葉については、2015年4月に総長になって、その直後の6月に文科省から「運営から経営へ向かえ」というメッセージが出されたことを思い出しています。経営努力をした結果、次の年には新たな経営資源が生み出されるというのが普通の経営だと思いましたが、そういう仕組みが全くない中で国立大学を経営するというのはどういうことなのか、最初は茫然としました。

しかしながら、やってみると、大学セクターというのは、社会全体が新しい経済体に転換しようとする中で、非常に重要な資源を持っていることがわかってきました。そういう中で大学の新しい経営モデルを作るということは、正に無から有を作るような作業で、6年間、苦労も多かったとはいえ、非常にやりがいのある創造的な仕事ができたと感じています。無から有を作るのは、学者としての本業です。過去に例のないことをするのが私達学者の仕事ですから、そういう姿勢で臨むことに違和感はありませんでした。

総長の任期を終えてもう2か月経ちますが、その間も大きな変化は続いており、現在総長だったら何をするかということは、もう想像できなくなっています。総長任期の最後の頃に実感はしていましたが、この2か月ものすごく変化が加速していることは間違いありません。経済的な状況や、もちろんコロナもありましたが、そういうことだけではなくて、人々のマインドセットが非常に揺らいでいる。世界中で分断はさらに深刻になっていますし、そういう中で大学の役割が何なのか、私が総長をもし今もやっていたとしたら、かなりの部分を再定義していただろうと感じています。

そのように見たときに、今の時点はものすごく重要です。世界に伍する大学を作る前に、日

本が世界に伍するかどうかというところが問題でありまして、日本という国が没落してしまうと、大学改革の議論は、せっかく皆さんの時間を使っているけれども、何の意味もないものになります。

私は、2030年、2050年までの勝負をどう戦うかが重要だと言っていますが、2030年ではほぼ勝負が付くだろうと思っています。この間、先日の気候変動サミットでも、温室効果ガス削減目標をそれまで26%としていたところ、46%に急遽上げました。上げたということそれ自体は良いことですが、11月のグラスゴウのCOP26でその中身を具体的に示せなければ、国際信用に関わる問題となります。そこでは、やはり新しい知恵を総動員して備えなければいけません。

総長任期中には、例えばIARU、国際研究型大学連合という11大学の連合体の議長を務めました。こうした経験を通して、オックスフォード、ケンブリッジなども含めて、世界トップ大学の学長と個人的にも非常に親しくなりました。彼らの話を聞くと、コロナ禍の中で各国はアカデミアの力を最大活用しています。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ところも多いわけです。ところが、日本は残念ながらアカデミアと国のコミュニケーションは、いろんな意味でうまくいっていない状況で、こうした危機的な状況下においてアカデミアを使い切れていないというところに危機感を覚えています。

今、正に知識・情報・サービスが価値を生むという知識集約型に大転換、パラダイムシフトしていて、2030年には完全に転換後の世界になっているはずです。Society 5.0というコンセプトは、第5期科学技術基本計画に書き込まれて標語はできたわけですが、その中身は具体的には未来投資会議などで議論が重ねられて形作られてきたものです。私も40数回開かれた未来投資会議に出席し、他の議員の皆さんと一緒に議論していく中で、デジタルトランスフォーメーションを使って、サステナブルでインクルーシブな社会を作っていくしかないという結論に達したわけです。

ところが、DX自身は、それ自身がエネルギーを消費する話です。Society 5.0というのは目指すべき良い社会ですから、DXにしてもエコに進めていくことが不可欠です。そのためには、やはり知恵を総動員しなければいけません。新しいデバイスを開発するとか量子コンピュータを作ること重要ですが、それだけではなくて、使い方についての知恵が重要になってきます。デジタルを使いながら、どういうふうに良い社会を作っていくかは、経済システム、社会制度を含めて、大きな実験をしながらやっていかなければいけないのだということを痛感しています。

そのときに、戦後の学制改革の中で、高等教育の民主化を図り、国立大学を47都道府県に配置したことを国家としての先行投資だと考えると、戦後、日本全国に整備されてきた大学群とDX活用は極めて相性が良いものだと考えています。先行投資の成果として大学群を使って、DXを進めることでこの難局を乗り越えて、日本が世界を先導するというポジションに着ければ、この停滞している日本の状況を復活できるのではないかと思っています。

そうすると、何よりも大事なことは、大学群をどのように使うかです。日本列島をデジタルアイランドにすることを目指すときに、その基盤インフラとして全国に配置されている大学群を総動員するということしかないだろうと思っています。そういうふうに大学を使うというのは、今までの大学政策とは全然違う話なので、それをどう後押しするかということが、国の力量が問われているし、正にこの会議の議論に期待しているところであります。

実際にどう後押しすればいいかということについては、私自身東京大学を舞台として6年間いろいろな改革をやってきましたので、今はある程度見えてきていると思っています。注意すべきは、日本が貧乏になって、没落してしまえば、その先はないということです。

アメリカのように、大学が競争環境の中で成長する市場があるのなら、それに適した大学改革、ガバナンス改革をすれば良いと思いますが、日本にはそういう環境がありません。一方で、コロナ禍の中で、アメリカ型の、学生を客と捉え、高額な授業料などを主要な収入源とする大学市場化モデルの限界も露わになりました。知を作ることが社会の公共的な支えとして重要な中で、市場化しすぎたモデルを見直す必要性が生じ、どういう新しい経営モデルに行くかという中で、今有力大学の中で、熾烈な世界競争が始まっているのです。ここでは当然サイバー空間も主要な舞台になりますので、国境を越えた競争となっています。

日本の大学の場合には、今の制度からすると、そう過激な収入減が生じるということはないので、コロナ禍にしても、いきなり倒れるということはありません。しかし一方、グローバルに競争しなければいけない世界に伍する他国の有力大学は、この困難の中から起き上がってくる時に、ニューモデルの中でよりいっそう強くなって起き上がってくるわけです。その中で日本の優位性をきちんと見極めながらそれを最大活用して、改革を進めていくことが重要になってくるはずです。

東京大学は、この6年間、かなりスピーディーな改革をいろいろ進めてきました。ここで学内の共感を得るために重要だったことは、大学が多様な時間スケールを支える公共財であるということ、みんなで確認し合ったということです。大学という存在は多様性と卓越性を相互に絡み合わせながら伸びていくものです。その中で、Society 5.0は、知識・情報・サービス

自身がお金を動かすというものになる。すなわち、知識や情報を生み出す大学こそが価値の中心になるのです。パラダイムシフトが起こる中で、新たに経済システムに参入する大学が経済の仕組み、資本主義の仕組み自身も変えていく、それにも知恵が必要だという議論もしました。

つまり、Society 5.0では、大学というセクターが産業のかなりの部分を支える要素になり得るという意味で、国からの運営費交付金を使うというゼロサム議論とは全然違った発想が必要だということを、まず共有しました。そうすることによって、大学が新しい真水を生み出す、つまり、授業料収入と診療報酬しか独自の収入源がないという固定的なモデルから、飛び出すことが可能になるということです。

例えば東大では、100億円規模、200億円規模の産学協創、企業と大学の組織対組織の連携を進めました。あるいは知識集約型社会において、エコにデータを使うためには最先端の半導体チップが必須となりますが、そのファウンドリーが日本から消えたという状況の中で、東大はいち早くメガファウンドリーである台湾のTSMCとの連携を進めてきています。あるいは、量子コンピュータはすでに実用フェーズに入ってきているのに、日本はまだ開発にしばらく時間が掛かるという中で、実機をIBMから導入することも決断しました。数週間前に東大のキャンパスに、中身をいじることのできる量子コンピュータが搬入されたところです。

それから、大学債については、単に資金を調達するための手段として進めたわけではありません。この点については、ほかの大学の学長さんとも話しましたが、当時大分誤解されていたところがありました。私たちがやりたかったことは、アベノミクスでせっかく作った巷のお金が未来の投資のために動いていない、なかなか動きが悪いというときに、それを動かすトリガーになるようなアクションをしたいと思って企画したのが東大F S I債だったのです。結果的には、幸い市場からは大歓迎されて、例えば2020年度のベスト・ディール・オブ・ザ・イヤーに選ばれたり、サステナブルファイナンス大賞をいただいたわけです。これは言わばポストコロナにおける新大学のモデルを先取りしたとも言えるのではないかと考えています。私たちは去年まではポストコロナがやってくると思っていたんですが、私の今の感覚としては、ウィズコロナこそがポストコロナ、すなわち、コロナに抱き付かれた中で人類は生きていかなければいけない。その中で大学モデルをどう作っていくか、更に知恵が必要な状況になっていると言えます。

6年間でやってきた改革については、資料の後ろに参考資料として示してありますので、御興味があればあとで見ていただきたいと思います。概要だけ申し上げますと、大学の伝統的な運営の問題があるという議論もありましたが、東大では部局主義のようなものをまず予算配分

を透明化して突き崩していき、その結果、300を超える若手雇用のポストを作ることが実現しました。もっとも、若手の雇用安定化という意味ではまだ全然足りておらず、若者が知の世界に入るのをエンカレッジするという意味では、さらに大きな支援を続けなければいけません。

さて、日本の経営戦略、つまり、日本が世界から脱落しないためにどうしたらいいかということ、すなわち日本という国を経営体として見たときにどう稼いでいくかということにつながりますが、その中で、やはり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ックパワーの連携強化は極めて重要です。先ほど申し上げたI A R Uには北京大学、オックスフォード、ケンブリッジあるいはパークレー、イエールといった大学が加盟し、学長同士の密な議論が行われていますが、やはり世界各地で多様なスタンスでアカデミアに参加している人たちの連合強化は極めて重要です。そのためには、やはり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何よりも不可欠です。

それから、もう一つ大事なことは、10兆円のファンドの対象が数大学規模になるような話も聞こえてくる中で、アカデミアの活力をオールジャパンを引き出すようなリーダーシップをどうするか、つまり、大学群全体をどのように活用して日本を浮き立たせていくのかという、アイデアを募ってほしいと思います。

例えば、大型の産学連携もそうですし、先ほど言いましたように、日本列島をデジタルアイランドにするという意味では、各都道府県にある大学群を100Gbps以上の超高速回線をつないでいるS I N E Tを知識集約型での社会インフラとして活用することが可能です。これをさらにアップグレードして、400Gbpsでつなごうという、S I N E T 6の計画も進んでいますが、S I N E Tはたとえばカリフォルニア州のネット環境と比べても、桁違いにすばらしい環境になっていて、デジタルアイランド、スマート化で富を生み出していく実験場として最適です。それを実験場として成り立たせるには、それを動かす人、知恵が必要で、全国各地に所在する大学群を、そのミッションを再定義して使っていこうというアイデアであります。

金丸委員が座長で、私も参加した国立大学の戦略的経営実現に向けた検討会議では、かなりスピーディーに議論していただいたと思いますが、まだ積み残しがたくさんあるので、是非そこをきちんとやっていただきたいと思います。特に大事なことは、やはり自由度を持って活用できる財源をどう作っていくかです。これは10兆円の基金の使い方においても極めて重要であって、補助金的な配り方では、その効果はかなり限定的になってしまうと思います。

大学債については、先ほどの戦略的経営実現に向けた検討会議で議論していただいた結果、政省令改正が行われ、東大F S I債が発行できましたけれども、現状では資金の用途が施設設

備、土地などに限られており、用途が限定的で経営のための自由度のある資金にはつながっていません。あるいは、国際的には一般的に行われている、より長期の債券発行、あるいは、リファイナンスをできるようにするといったことも、きちんとした管理の下で行うことを大前提として、進めていく必要があると思います。大学ファンドの運用益については、やはりその自由度がキーポイントであろうと思います。

我々は、デジタルトランスフォーメーション、DXを使って、Society 5.0という知恵が価値を生んで個を生かす、インクルーシブかつサステナブルな社会、すべての人が活躍できる社会を作ろうとしています。安倍政権、菅政権を通じてこうした目標を掲げているわけですが、実はこれに至る道筋はかなり険しいものなのです。つまり、データをメガプラットフォームが独占してしまう社会になるか、あるいはデータを国家が集中管理するような社会に行ってしまうかという、両方に奈落があるわけでありまして、その間の尾根を意思を持って進んで、Society 5.0を選び取る必要があるのです。

その鍵が、なぜデータ活用かということ、それによって他人事を自分事として捉えることができるようになるということです。つまり、データを参照することで自発的な行動変容を促し、全体として良い社会に向けていくことが必要であり、望ましいというものです。

9ページ、10ページは、検討会議で未達の部分にマークしましたので、あとでご覧ください。

11、12ページの資料で申し上げたいのは、2030年46%削減への具体的なシナリオを早く示す必要があり、それを2025年の大阪・関西万博をショーケースとして活用し、そこに大学がどう関与できるのかを世界に示すことができると良いと願っています。大阪・関西万博もシニアアドバイザーとしてお手伝いしていますが、まだ必ずしも議論が十分ではない部分もあります。万博は井上大臣のご担当でもあるので、是非ここもしっかりやっていかなければならないと思います。

なぜSINETが重要かといいますと、エコでセキュアで、しかもリアルタイムにデータを使うということが、新しい付加価値を生み出す鍵なのです。データ量としては同じ相撲の取組の映像であっても、昨日の取組を今日観るのに比べると、今やっている取組の方が大きな価値があるわけです。そのリアルタイム性がもたらす価値をどう合理的にマネタイズしていくか考えるときに、同時にそれをエコに実現できるかどうかも大変重要になっているのです。

そのときに、今のデータ通信に要している消費電力を見ると、実は理論値に比べて4桁以上、余分に電気を使っているのだそうです。その中で特にパケット交換におけるロスが大

きいということで、ここはおそらくNTTのIOWN構想とも通じるところですが、知と技を投入すべき、非常に重要な部分と考えています。その効果を実証するためには、SINETのような非常に高品位なネットワークに多くの人がぶら下がっているという構造を、実験台として使うことが必須であって、それをできるのが大学群なのです。

そういう意味で、SINETは非常に大きなポテンシャルを持っている。SINETを使うためには、大学を総動員しなければいけないので、このシナリオを実現し、日本の優位性を最大限活用していくためには大学改革が極めて重要ということになるのです。その中で、半導体、Beyond 5G、あるいは量子、マテリアル、計算科学を、この未来ビジョンのシナリオに乗せて、一体に議論していくことが不可欠です。そこは正に大学あるいは理化学研究所、NIMSなどが主戦場になるわけで、これを産官学民で盛り立てながらやっていくことが必要です。

これは、日本の勝ち筋が明確に見えている数少ないシナリオです。それを実現するために、どういう大学改革が必要なのかということをも是非この会議で議論していただければと思います。今日、多くの方々が議論したガバナンス改革も重要で、それらについて私も納得するところがたくさんあり、コメントできることもあります。それよりももっと喫緊の課題である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と思います。

以上です。

【上山会長】

ありがとうございました。

それでは、五神先生の御発表に対しての、どなたでも結構ですが、お手をお挙げください。じゃ、橋本委員、最初挙がりました。どうぞ。

【橋本委員】

今、五神先生、最後に言われた、この大学を総動員してやっついていかないといけないと。そのためには、だから大学の執行部も大変重要だというふうにおっしゃって、ただ、今度の10兆円に対してどういうプロポーザルをという話は、今、五神先生言われたことは十分頭に入れながら、それは今後議論するとして、ただ、今日の議論ですべて聞いていただけて分かるように、この会で議論は、やはり執行部をどうするか、特に学長をどうするかという議論にかなり議論が入っているんです。やっぱりこれってシンボリックだし、それから社会の興味、政治から

の興味もすごく大きいので。

実は、今日の議論を私聞いていて、ちょっとびっくりしたんですけれども、私がずっと古かったのかと思ったんですけども、日本の大学ってやっぱり落下傘的な人を連れてきてやるのは、今の五神先生の話でいうと、大学を総動員してみんなやっていくときには、なかなか難しいだろうとずっと思っていたんです。やはりその大学のことをよく分かっている人が、ちゃんと皆を引っ張っていくことが必要だろうというふうに思っていたんですが、今日の話を知っていると、そうじゃないと。五神先生の前にお話しされた3人の総長経験者は、皆さんそう言われたので。そうであれば、そういう方向にもう行くと、舵を切ると思うんですよ。その辺に対して五神先生はどう思われますか。

【五神教授】

ガバナンスを強化するために学長をどう選ぶかは重要なことではありますが、その前提として、何のためのガバナンスか、大学としてどういう形で稼ぐというか、経営体にするのかというモデルがなければ、本末転倒で、議論する意味がないと考えています。つまり、運営費交付金を正しく使う、あるいは国ときちんとネゴシエーションしながら予算を取ってくるのが良い学長なのか、それだけではなくて、新しい知識集約型の経営体として、新たな仕組みをクリエイトする知恵を出す能力が学長に求められるのかという前提が共有されていないと、学長のあり方の議論は、今すべき議論としてはほとんど意味がないと思います。

私は、2025年、2030年というはっきりしたタイムスケジュールがある中で、日本は本当に瀬戸際で、切羽詰まっていると思っています。3月まではまだ少し時間的余裕があって、それほど深刻ではなかったと思いますが、4月、5月のいろんな状況を見ているうちに、皆さんも実感されているのではないかと思います。物事が急展開しました。ここはチャンスでもありピンチでもある、重要な局面です。

去年まではコロナで世界中の有力大学で動きが止まっていました。優秀な外国人学生が他の国に留学するのが難しく、東大に来たいという状況も結構あったので、これは大チャンスと思っていました。ところが、4月以降の状況を見ると、日本はワクチンの接種が遅れているのが相当響いています。日本のトップ研究者が秋から始まる国際会議に、日本人だけが参加できないぞと悲鳴を上げているわけです。こんな状況が1年、2年続いたら、日本は本当に終わってしまいます。

そういうときに、やらないといけない議論をしてほしいわけです。10兆円のファンドのり

ターンをどうするかは、ものすごく重要なツールになるはずで。これは大学からの提案を募れるわけですから、そのときに新しい発想で、この国難をどう乗り切るのかという知恵を絞り出すためのツールにすべきです。それから見ると、学長選考の議論は大事な議論ではありますが、より大きな国難の前では、申し訳ありませんが私は不要不急だと思いました。

【上山会長】

ありがとうございます。

小林委員、手が挙がっていますかね。どうぞ。

【小林委員】

五神先生、どうもありがとうございます。思いが伝わってきました。一番お聞きしたいのは、正にポストコロナ、ウィズコロナの変貌に対しての大学の対応力です。統合イノベーション戦略といいますが、日本の国家の意思そのものが、AI、バイオ、量子、レジリエンス、マテリアル、こういう分野に力を入れていく決意であることはかなり明確になっているわけですが、そういう意味で、五神先生が今お話しされたように、TSMCとの半導体の関係とか、やっぱり日本が生き延びるために、事態はかなり緊急を告げているんだという、そういう危機意識、切実な認識でやられている先生方がどれだけいるのか。やっぱり東大のキャンパスでそういう切迫感を持った先生はほとんどマイノリティじゃないかなと僕は思うんです。これをどうするかというのが、やっぱりまずもって大学改革全体を成功させる一番のポイントじゃないかなと思います。一方で、そういう意識改革に時間をそんなに費やしていただけるのか。この辺、どう対応されようとしているのかをお聞きしたいんですが。

【五神教授】

ありがとうございます。

私は4月から普通の教授に戻りました。平の教授になったのは10年ぶりぐらいかもしれませんが。物理学教室の教室会議や理学部の教授会に出て議論に参加してみたら、改革は相当浸透しています。理学部の物理学教室という、一番基礎側にあるいわば保守的な教室でも、例えば化学メーカーとの大型の産学連携を進めています。

その要因は、時間の長短がごちゃ混ぜになったところにあると思います。つまり、量子コンピュータのように、実用まで30年は掛かると思っていたことが一気に実用化されたり、ある

いは半導体技術でいえば、10年前は実現するか五分五分とっていた波長13.5nmのEUV光を使ったリソグラフィが、どんどん実用化されています。いずれも、私が総長に就任した2015年にはまったく見えていませんでした。そういう意味で大転換が起こる一方で、国もコロナ禍でかつてないような大きな規模で財政支出したりもしているし、大混乱な状態です。この混乱は大きな変革が起きる場が用意されているとも言えるのです。賢くそれを活用できるかが大切なのだと思います。

ほとんど戦争にも近い状態だとは思いますが、幸い実際に戦争をしているわけではないわけですので、落ち着いて考えるべきです。これを生かせるか生かせないかは、混乱の中にあっても何が重要かということ、時代の大きな流れを正しく捉えることが重要だと思います。

【小林委員】

そうなると、もう基礎研究というより、プロジェクト的なものをどれだけ立ち上げていくかということにフォーカスをした方が、いいような気がするんですけども。

【五神教授】

そういう面もあるとは思いますが、もはや基礎と応用、長期・短期という、2行2列の枠は壊れました。だから、基礎や応用というくくりをあえて導入することは、これまで行ってきた改革に逆行するおそれが大きいと思います。

ゼロから1を一生懸命作りたい先進的でアグレッシブな研究者は、基礎や応用といった区分は気にしていません。この会議のメンバーで言えば、菅先生がそういうイメージが分かるのではないかと思います。菅先生も理学部です。そういう意味で、基礎応用の区分よりも、むしろ20世紀型の産業構造を引きずっているセクターとつながりの強い分野の方が保守的な傾向があると見た方がよいかもしれません。

【上山会長】

ほかの方々、いかがですか。お手をお挙げください。どなたでも結構です。

安宅委員、どうぞ。

【安宅委員】

ありがとうございます。

五神先生、安宅でございます。二つあります。

一つは、トップとして、総長、プレジデントに与えられるべき権限として、何か今の枠組みだと非常にやりにくいとか、こうした方がいいんじゃないかみたいな話があれば、お聞きしたいというのが一つ目。

二つ目は、先生がいろいろ世界の大学とお話しされていらっしゃるので、ものすごく感じられているんですけども、アメリカの大学は特にですけども、コーポレーション機能がかなり充実していて、それを横でプレジデントを支えているという状態になっていると思うんですが、コーポレーション的な機能の充実についてどうあるべきかみたいな、そんなことは別に今の枠組みでもできるんだみたいな話なのか、やっぱりちょっと全然違うことをやった方が圧倒的にやりやすいみたいなことがあれば、お聞きできたらうれしいです。

以上です。

【五神教授】

まず、トップの学長としてどういう権限が与えられている必要があるかということ、国立大学法人法の立て付けにおいては、実は学長の権限はものすごく強い仕組みになっています。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です。だから、新しいビジネスモデルとして、大学が新しい経済システムの資金循環に加わって、多額の真水の資金を得るようなものを作り出すことができれば、今の学長の権限は強過ぎるということになるかもしれません。その意味で、それを監視するための学長選考・監察会議を適切に機能させることは重要ですし、あるいは学長選考・監察会議自身の牽制機能を持つ仕組みをきちんと作ることも重要だと思います。今は大きなお金が回っていないのでその危険性が見えていませんが、もし本気で経営体になった場合には、学長の権限は非常に強いということはしっかり意識すべきです。

コーポレートの機能については、先ほど申し上げたとおり、日本は市場化した大学モデルに乗り遅れました。しかし、そのモデルに限界がきている状況ですから、後発の優位性に注目するのが賢いと思います。後追いで駄目になったモデルを追い掛ける必要はありません。

経済面で、ESG投資のようなものがどう発展していくのかというのは、まだ完全には見えていないわけですけども、かなり変わる可能性があります。そういう変化も織り込んで、整合する経営体としてのモデルを先回りして作っていくという発想が絶対必要で、そのときに中心になるのはやはり知恵と人材育成です。これは日本の経済成長を支えるための肝になります。それをどう国が支えながら促し、良いモデルを日本に作って行って、産業界とウィン・ウィン

になっていくかということ、正にここにお集まりのメンバーできっちり議論していただきたいと思います。

古いモデルの中のガバナンスの議論で改良すべきところについては、私もたくさん言いたいことはありますが、そこは今急いでやるべきところではないと思います。

【上山会長】

金丸委員、手が挙がっていますか。それから富山委員ですね。

【金丸委員】

ありがとうございます。

久しぶりに五神先生の熱意あるプレゼンテーションをお伺いできて、うれしく思っております。未来投資会議も理系の人私一人になってしましまして、寂しく思っているところです。

それで、五神先生とはお付き合いも長いので、率直にお聞きしたいんですけども、東大は東大ベンチャーも多く輩出できていて、今どうですか、1兆円ぐらいの時価総額にはなられたんでしょうか。

【五神教授】

トップ5社の合計で1兆円を超える程度です。

【金丸委員】

それをこれからもっと進めてくださって、10兆円の時価総額ぐらいに早期になられて、そこにエクイティで東大が出資ができる自由を確保できれば、1兆円のキャピタルゲインが御自身で取得できると思うんです。スタンフォードとかそれからハーバードとかも、そういう方向性で自分の自由な資金を確保していると思っているんですが。

今回の10兆円ファンドは、そういう自由を確保、自立した自由経営を目指しながらも、また政府のお金、ファンドから生み出される運用益を、東大として本当に必要とされるのか。いや、もうそんなのは要らないよと言って、我が道を行かれるのか、それはそれとして有効活用するので、東大も名乗りを上げられるのかというのを、ちょっと聞いてみたいと思いました。

【五神教授】

私は、真面目にデジタルトランスフォーメーションを使い込むことが、日本の勝機だと思っています。そのためにはビッグデータをリアルタイムで活用することが必要です。「リアルタイム」というのはケースによって違ってきて、例えばリモートで外科手術をするときには、遅延を10ミリ秒以下にすることが必要かもしれないし、医療のレセプトデータを活用する場合には、現在の月次処理を日々更新にするのもリアルタイム化です。そういうものを全部、日本全土ぐらいの規模で実験できる国はありません。エストニアなどでも電子政府の取組は進んでいますが、人口でも面積でも、日本とは規模が段違いです。だから、日本列島を実験場として使えば、世界にアピールできるものすごい優位性があるわけです。

そして、日本列島には、SINETというインフラがすでに存在しています。これは金丸委員にも大分応援していただきました。参考資料にSINETが成立するまでの道のりを載せてありますので、ご興味があればご覧いただければと思いますが、偶然が重なって、たまたま成立したわけです。これを活用すれば、スマートシティの実験場というレベルではなく、全国規模での実験が可能になる、ものすごく大きなチャンスです。大学群を活用すれば、拠点が全国にあって、しかもそこに人材もいます。さらにGIGAスクール構想でSINETを全国3万6,000か所ある小中高につなげたら、とんでもない実験場になるわけです。

これを例えばインドネシアに移植しようとしたら、島が非常に多いので光ファイバーでは限界があり、例えばHAPSのようなものを使うような取組も同時にやる必要があって、そこにも開発ニーズが存在します。そうなる、先進的なモデルを開発できるのが日本だということになるわけですから、日本に人やお金が集まってくる話になるのです。TSMCが後工程の研究開発拠点を日本に作ろうとしているのも、その前兆とも捉えられるだろうと私は読んでいます。

そういう意味で、何が成長してくるかといったときに、80年代の西海岸モデルとは違った形で出てくるとは思いますが、ストックオプションを取得できるようにすることなども6年間の改革の中でお願いして、認めていただいたので、道具立てはそろってきています。だから、新しいモデルで、産業を変えながら、伸ば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つ、その後押しをするために10兆円のファンドを使うべきだと考えています。

先ほど申し上げたように、日本は瀬戸際に立たされているわけですから、オールジャパンの取組を進めなければいけません。東大が京大、阪大と競争するというモデルだったらそんな支援は必要ありません。地球儀を見れば分かるように、日本は小さいわけですから、一丸となって頑張らなければいけないのです。東大はそれを先導する役割を担っているという、非常にお

ごった考えかもしれませんが、私はそういうある種の責任感を持って、6年間総長を務めてきました。その意味で10兆円ファンドについても東大としてしっかりとした対応をすることが責務であると考えています。

【上山会長】

最後になりますが、富山委員、どうぞ短めによろしくをお願いします。

【富山委員】

一つは、今の議論とちょっとつながるんですが、これ、お金の出し方のストーリーといふのかな、今の五神先生の考え方でいくと、割と基本的な大まかな枠組みである種のエクイティストーリーを大学側が書いて、あとは裁量でぼんと渡しちゃって、そこから先は今言われたことを勝手にやってくださいというモデルがいいのか、それとも、クラシックに、ちゃんと割ときちりしたプロポーザルで、やや紐付いた形を出したほうがいいのか、その辺はどういうモデルを今、五神先生はお考えでしょうか。

【五神教授】

プロポーザルベースの場合には、役所が募集要項をきちんと書けるかということにかかっています。私はさまざまな政府の補助金に関わってきましたけれども、予算を取るときには志も高く良かったけれども、募集要項を作るときに知恵が足りなくて、実装段階で瑣末になって台無しになる例は、山ほど見てきました。だから、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、それが説得力があるかどうか見極めながら進めていくというのが正しいと思います。シャビーな提案しかなかったら、当面は支援をペンディングにしておくということでもかまわないと思います。

【富山委員】

だから、ある意味、エクイティストーリーに近いですね、エクイティファイナンスをするときの。そういう意味ですね。了解です。ありがとうございました。

【上山会長】

ちょうど時間も既に10分近く過ぎてしまいましたけれども、非常に活発な議論ができた

思います。これまで大学改革を担ってこられた4人の先生方からヒアリングをすることができました。それぞれの論点の力点は少しずつ違うかもしれませんが、改めてこの専門調査会としては、これまでの経緯も含めて、今、御提案、様々ありましたけれども、ここの中で議論を更に進めていきたいと思っております。

最初に申し上げましたけれども、今回はまたヒアリングはしますけれども、あと2回ぐらいをかけて、ここの中でインターナルなディスカッションをさせていただきたいとも考えております。今後ともどうぞよろしくお願いいたします。

それでは、最後に事務局から次回の案内をお願いいたします。

【渡邊参事官】

失礼いたします。次回会合は、6月30日水曜日10時から12時を予定しております。詳細は別途御連絡いたします。

以上でございます。

【上山会長】

ありがとうございます。

本日の議事録につきましては、後日、事務局から各委員へメールで照会をさせていただいた後に、公開することいたします。

それでは、これにて本日の会議を終了いたします。

どうも今日はありがとうございました。4名の先生方、どうもありがとうございました。

了