

平成 27 年度第 1 回北海道大学次世代大学力強化推進会議研究分科会議事要旨

平成 27 年 12 月 3 日 (木) 14:00~16:00

場所事務局 第 1 会議室 B

出席者 (学内委員)

山口総長、川端 (議長)、安田、菅野、徳久の各委員 計 5 名

出席者 (学外委員)

荒金、小砂、駒橋、塩田、丸山の計 5 名

出席者合計 10 名

陪席者

川上研究支援課長

川端委員より、研究分科会の設置趣旨について説明があった。また、次世代大学力強化推進会議の議事要旨の確認について、分科会の設置に伴い開催間隔が空くことから、メールで各委員に送付し確認することとする旨の提案があり、了承された。

【議題 1】 研究大学強化促進事業フォローアップについて

川上研究支援課長から、資料 1 に基づき、平成 27 年度研究大学強化促進事業フォローアップについて説明があった。

【議題 2】 研究力強化の研究戦略について

川端委員から、資料 2 に基づき、本学における研究力強化の研究戦略について説明があり、おおむね以下のような意見交換があった。

- ・ 他大学ではどのような取り組みがなされているのか。
- ・ 他大学では、基本的に URA は外部資金雇用である。研究大学強化促進事業費で URA をたくさん雇用し、産学連携、マネジメント等、いろいろな業務に従事させ、部局にも配置して、URA の存在を学内にアピールするようなことを、大半の大学が行っている。
- ・ URA としての能力を育成する前にそういう配置をすると、秘書のような扱いとなってしまう、博士号を持つ人材の活用としては不適切と考えている。本学はそのような意味で他大学とは異なり、まず正規職員として雇用するという立ち位置である。
- ・ どのように URA を育成していくのか。

- お金が外から入らないのに、ただやることだけがが増えていくような状態は基本的に大学経営としてはマネージができてない状態なので、それができるようなシステムを順々に作りながら、前に進んでいくようなことが構想できるように、育成している。
- 何かをやろうとすると、必ずやめなければいけないものが出てくると思うが、そのあたりの戦略も含めてこの URA のチームが担うという意味なのか。
- それはかなり先だと思っている。今の時点では、何かをやめさせるというのは大学執行部の仕事である。
- やめるというのは大学ではなかなか難しいのではないか。
- できるだけ負担が増えないように、外部資金等を使いながらどんどん作っていくのが今の URA の仕事であり、何かをやめさせるというのは執行部側の仕事である。
- URA を最初から部局に配置するのではなく、集中的に本部で徹底的に育成し、それから部局へ配置することを想定している。本部でオン・ザ・ジョブ・トレーニングで様々なマネジメントを経験した上で部局に異動することで、その経験を部局に伝えていくことができ、裾が広がると考えている。
- 企業が目線で言うと、URA は研究力強化の 3 つの柱を支えるためにある存在だと思う。一つめは人材の教育と輩出、二つめは先端研究、三つめは社会実装である。企業の場合、経営企画や事業企画といった部署があるが、やはり成果が分からない。資料に URA の機能が書かれているが、いまひとつ何をしているのか分からない。形のある具体的なテーマはどこにあるのかが分かりにくい。
- 大学が組織としての成果を出したときに、それを URA の仕事と表現しようとしている。その第 1 弾が北極域研究だった。これはボトムアップで研究者がやりたいと言ってできたものではなく、トップダウンで動き始めて、プロジェクトの方向性や、他機関との連携などを URA が主体的に行い、大学の組織として力を出した。そういう事例を繰り返して、組織が動けば教員一人の力よりも強力であるということ、マネジメントはすごい威力があるということ伝えて教員に理解させることを考えている。
- そうであれば、自慢話をしてほしい。組織的にどんなことを、システムとしてどんなことを組み立ててここまで持ってきたのか、それはどう機能したのかということの説明すると、非常に分かりやすい。
- そういう意味で、持続的に北極のこういうランドマークができるようなシステムをどのように形成したかといった話までいけるとよい。
 こういう経営企画的なポジションは大学にはとても必要だと思っていて、日常の中ではなかなか考えられないこと、ずっとみんなこうやればいいのにと何十年も思っているが実現しないことが結構、会社にもある。大学にもあって、そこを新しく、北大なら北大、会社なら会社としてどういうところに取り組むべきかを決定し実行できるのは、やはりこういう URA でなければできないと思う。いずれも新しいことを構築することに関してはすごく機能している。ただそれは箱だけ造って終わりということではなく、中身をし

っかり充実させていく仕組みづくりまで責任を負うというところが見えてくると、すごく良いのではないか。北大全体で考えたときの、やるべき道筋をつくるということがすごく良い組織ではないかと思う。どういう方を採用して、どういう能力を付けていただくかということが非常に重要になってくると思う。

- 今は何を自慢できるかという点では、URA だけでまだやれるほど実力が無い。ある意味では理事を含め、必死にやりながら、URA の力も借りながら、成功した事例としていくつか紹介したい。URA の成果は、少なくとも教員でもなく、職員でもなく、また理事だけの力でもなく、いくつかのことをやってきているのが、現時点における自慢になると考えると、例えば北極研究、COI、GI-CoRE などがあり、当時担当していた URAM もいろいろ学べたのではないかと思う。
- また、国際オフィサーとの合作で、スーパーグローバル大学等事業の獲得があり、これは一番彼らの成果ではないかと思っている。やはり彼らが、我々ができないような資料を集めたり、企画をしたり、本当に助かったと思っている。
- さらに進行中のものでは、例えば URA が、このスーパーグローバルの約束事を全部実現するために、さまざまな仕掛けを今作っており、その先端を切ってアイデアを出してくれているということで、この成果はいずれスーパーグローバルが成功した暁には、彼らが自慢できるものになるのではないかと考えている。間違いなく URA のような方々がいないと幹部だけではやれないということで期待している。
- 北大は広報が得意ではないとのことだったが、URA が広報を担うという計画はないのか。
- これまでは守りの広報だったが、法人化した現在は攻めの広報に変わらなければならないとは認識している。
- スーパーグローバルで広報の充実は約束している。国際広報本部のような組織をつくるくらいでなくてはいけないと思っている。
- 大学の場合、研究成果の広報と教育の広報、入試の広報などかなり違うため一元化が難しい。
- スーパーグローバルに採択されたり、非常に力は強かったが、その成果を出して、北大のシステムは日本で使える、世界で使えるというところまで行くべきであり、その素地ができつつあるのではないか。
- したがって、もっとハードルを上げてはどうか。
- 大学のマネジメント全体では、スクラップアンドビルドの部分が絶対に必要であるが、それを進めるためにはそれだけの情報を全部把握して分析して考える必要があり、部局側にあった情報を執行部側に移すことがようやくできた。
- 次の段階として、部局ごとに最適化されたものを一度壊して最適化する必要があるが、仕掛けをどう作るかが難しい。
- 意味合いのある事実を持ってこないソリューションは出ないので、URA がイシュー

まで出せるようになると思う。

- ファクトはおそらくものすごくよくやっていると思う。
- **URA** およびその類似職の成果として何が残るかという、北大のブランド化だと考えている。結局最終的には **URA** もしくは類似職は、我々になかった能力、ブランドというものをつくることに協力できるというのが、1つの表現系ではないかと考えている。
- ブランド化につながると思うが、次の重点をどうしていくかという仕組みが大事ではないか。北極域の研究を、北大の中でどのようにこのテーマに絞ったのかというプロセスが今後次の重点を見つけていく上で機能していくように是非仕組みを作してほしい。
- **URA** の機能を考えていく中で現場の研究者との連携は非常に重要になると思う。実際に動き出した後は、現場で自立的に動いていくような形にしていけないといけないのでそのあたりの工夫もぜひ行ってほしい。会社の経営企画もそうだが、だんだん膨れがちになるので、基本少数精鋭でしっかりやっていく方が良い。
- 数人くらいが良いのではないか。経営企画の数だけ多い会社はあまりよい会社ではない。新しいものを立ち上げるのは大変なことで重要だが、どういう具体的な成果を出していくかが次の課題ではないか。広報に関しても、運営を始めてこういう成果を出したということが、次から次へ出てくるようなところまで持っていかなければ、なかなか新しいものにもつながっていかない。
- 経営企画の人間は固定化されないはずで、例えば北極研究を立ち上げてきて、次はその担当 **URA** をプロジェクトマネージャーにしようかと思っている。そこに配置して、徹底的にやらせたら、また違う次元まで上がるだろうと考えている。その後にもう1回企画経営に入れるという、これを繰り返さないといけないだろうと思っている。
- 確かに、実際に企画したものを自分でやるという、そのプロセスは結構大きいと思う。
- **URA** の成果の中の研究 **IR** はすごい地味だが、大きな成果だと思う。いろいろな提案が上がってきたときに北大として採択すべき提案なのかどうかを判断するために、すべての情報を経営トップが知っておく必要があり、これは大きな会社でもよく言われている。
- 今までの大学は研究者が上でマネージが下だった。情報も執行部に来ないため部局に問い合わせるしかなく、部局の方が力が強かった。
- 今回は情報を全部集約したので、部局に問い合わせる必要がなくなり、こちらで分析して部局に情報を打ち込めるようになった。現在、研究者のインセンティブとして成果が上がっている研究者に総長賞を授与しているが、それも執行部がデータをもっているので部局に照会する必要がなくなった。
- 文系だけはそのようなデータを拾いきれないので部局に照会する必要がある。
- 文系の教員についてもこのような情報がやはり集約されていないと活かしようがない。情報の集約は地味だが非常に大事なこと。
- 今回のランドマークの研究拠点の話は北大の教職員を含め誰に話してもあまり理解している人がいない。やはり広報が大事ではないか。

- PowerPointだと1枚で、1分から30秒で話ができつかめないといけない。北大のトップレベルとか、URAのものすごく頭のいい方がやると、分かりにくいので本当にもったいない。
- 我々も本当に問題だと思っているのは、部局内、学内の方に情報が行かないし、彼らが興味がないことである。トップダウンで拠点を作るのはすごいことで、外部からの評価は高いが、学内の人誰もすごいと思わない。それをどうやって伝えるか、個人ではなく組織が動くところになにすごいということを学内に伝える必要がある。したがって、組織に力を貸した方がもっと大きなものになるということをおぼえてもらうようなやりとりをさらにやらなければならないと思っている。
- やはり具体的な成果が上がっていかないと、現場の教員というのは見えないから、自分にとって何のメリットがあるのかわからない。何かそういう実例が横で見えてくれば、自分も何かこういうことができるのではないかと考える。そうやって具体例を見せていかないと、なかなかその気になれないのではないか。
- 普通の教員はやはり自分の専門性にこだわるし、外国なんて見に行かないが、その取っ掛かりをつくってくれるURAの作用はすごく大きい。ただし、彼らはもともとの専門性はあるが、それで入ったにせよ、行き詰る可能性がある。その意味では、国際オフィサーや、産学連携の話も含めて、ある程度働く場が広がることも、彼らにとってはやはりいい影響があると思う。大学の経営にとってはすごく大事な戦力になってくれるなという感じがする。
- この3つの強化策というのは、おそらく国内の大学ではできてないのではないか。産官学連携の社会実装に至っては、ほぼゼロではないか。だから、ぜひここで1つでも2つでも、つながっていくようなことを北大から出してもらえると、ものすごく面白いのではないか。こういうところを専門的に大学の自前の精神でやっているところはない。
- 人材の多様化のところで、北大と名大、東北大と連携して人材のコンソーシアムを立ち上げて、大学ごとにオリジナリティーを出してというところを求められているようだが、今大学で同じことをやっても、日本全体で見ると無駄になってしまっているから、そういうことがないようにしていただきたい。企業でいうと、いろいろな大学から同じような話をもらうことも結構ある。こういう、どの大学でも共通しているような課題で取り組まなければいけないことについては、できるだけいろいろな大学と一緒にやっていく方が協力しやすい。
- これは北大が動いたことだが、結局若手の育成というところでは、本学と同じように名古屋大学と東北大学はしっかりやってきた。しっかりやってきた同じレベルの大学をつないだ方が、研究者が生き生きして、設備も向こうに行き行って使えるようにしようというものをここに作り上げた。ただし、やはり風土が違う、いろいろな大学ごとに個性があるというのが分かる。
- 今回、TPPが大筋合意されるが、地方都市にはなかなかグローバルな人材が育ってな

い。せっかく海外マーケットが開かれるので、そういったものに対応できるだけの人材なり企業の体制といったものをぜひつくっていききたい。

- ・ 近々に北大が企画している食資源学院が一番近いところにあるのではないかと思う。

【議題3】世界大学ランキングの結果について

川端委員から、資料3に基づき、世界大学ランキングの結果について説明があり、おおむね以下のような意見交換があった。

- ・ 例えばカリフォルニア工科大学、MITのようなトップランカーと提携、連携するという可能性はないのか。
- ・ それがGI-CoREである。
- ・ 目標としては、できるだけ海外に研究者を派遣して共同研究を行い、海外の研究者を北大に呼んでくることを推進する。
- ・ GI-CoREという組織は北大のトップ研究者を大学が主導して、世界の文字通りトップ研究者と養子縁組をするという、リーディングプロジェクトである。やってみるとこんな良い効果があるということ、まさに分からせるという意味で始めたが、今一番浸透しつつあり、全然興味のなかったところから、どのようにすればGI-CoREに参入することができるのかという質問も寄せられるようになっている。
- ・ とにかく共同研究というのは基本であると言っても過言ではない。最近、雑誌『サイエンス』に投稿される論文の3分の2はすべて国際共著論文となっている。逆に言うと、『サイエンス』に載せようと思ったら、日本代表の研究と、アメリカ代表の研究と、フランス代表の研究が組まないと『サイエンス』には出ない。
- ・ URAを、大学経営に長けているアメリカの私大に派遣して研修させることはできないか。
- ・ 将来的にはありうる。将来像として今イメージしているのは、アメリカの大学のプロボストである。経営型の人間という意味であれば、北大のURAにはできるだけプロボストについての講演会などに行くように指示をしている。
- ・ 先日講演会でスタンフォード大学のバイスプロボストが言った話は、大学としての資金力については、国からのお金はもう限界である、授業料も限界に来た、研究経費も限界である、残ったのは寄付とインベストメントという話だった。
- ・ UCSBの人間が自慢するのはやはり、グラントが一番たくさん持っていることである。全米でトップランク、1位を目指している。グラントの取り方のうまさもあるかと思う。
- ・ アメリカのグラントは人件費が含まれているのか。
- ・ そのグラントで雇われているプロフェッサーがたくさんいるので、比較にならない。
- ・ 国立大学の運営費交付金を1,000億円削減すると財務省が言っている。先進国で日本

の高等教育予算は最低だが、企業からの教育をしっかりやるようにとの意見を、我々も真摯に受け止めて、いろいろな手は打っている。しかし、その金すらなくなるというときに、是非、財界の方々が国に大学の運営費を削減しないようにと、そういう声を上げていただけないものかなと思っている。

- ・ そこで問題なのは税制の問題である。企業側から寄付しようとしても、税の問題がかかわってきてしまう。その辺を撤廃してもらおうということが必要かなと思っている。
- ・ 大学の収入となるのは国からのお金と授業料と寄付金ぐらいしかない。スタンフォードは町のほとんどの土地を持っていて、マーケットやホテルなど全部やっている。仮に北大に土地があっても同じことはできない。そうすると、どうすればいいんだということになる。でもランキングは上げろと言われる。
- ・ スタンフォードも、タイガー・ウッズが 5 億円出して文化会館を造ったりもしている。いろいろな人があそこの卒業生で、ある程度裕福になったらみんなスタンフォードに寄付する。
- ・ 寄付の文化がある。
- ・ アメリカも寄付の文化が定着したのはまだこの 20~30 年という感じなので、まだ日本もこれから可能性はあると思う。
- ・ 札幌という土地をうまく使う手はあると思う。UTC の話だが、おそらく半径 5 キロぐらいの間に、UCSD とかスクリプスがあって、彼らが自慢するのは、産学連携とか大学のよさとか、企業の多さだけではなく、環境が良いという。だからレクリエーションがあり、だから人が集まってくるという話になる。北大 OB を寄せる何かうまい考えはないのだろうか。
- ・ 環境は良い。レクリエーションはないが。
- ・ それが秘訣らしい。リラックスして、頭をよくして、リラックスの中で頭を使う。でも、日本でおそらく可能性があるのは札幌ではないか。
- ・ だから、そういう意味では土地などのいろいろな利活用の仕方はたくさんある。
- ・ 我々もそう思っていて、やはり 1 つの土地の中にすべての学部が入っている大学というのではない。
- ・ 経営という観点で、何でもやればいいということではない。今はやればやるほど疲弊する。研究者がまず疲弊していく。そんな状況はいい形ではない。かといって、それをやるためにはやはり外部の資金などをしっかり活用するようなシステムが必要で、だから縛りをできるだけ外すように、国に対して訴え続けながらと思っている。
- ・ 大学も闘っているので、ぜひお力をいただければありがたい。