大学改革とイノベーション

University Reform and Innovation

京都大学理事・副学長
塩 田　浩 平

Kohei SHIOTA
Executive Vice President
Kyoto University

国立大学法人は，法人化して6年を経過し，平成22年度から第2中期目標期間に入る。各大学法人は，第1期の経験をふまえて第2期の中期目標・中期計画の策定を行った。第1期の中期目標・中期計画は，大学によっては300項目を超えるところもあったが，第2期は100項目以内とコンパクトになる予定である。今年初めに22年度の予算案も内示され，各大学は新たな中期計画期間のスタートを切る体制を整えつつある。第1期においては，様々な点で試行錯誤も多かったが，第2期にはいよいよ法人化の本質をふまえた本格的な戦略と大学運営が求められることになる。

大学運営のガバナンス

法人化の主たる目的の一つは，大学の自律性を高め，学長の裁量権を大きくして，大学独自の運営を行える余地を拡大することであった。その主旨に沿って，多くの大学で，教育・研究・社会貢献活動について独自の取組が行われるようになった。社会貢献活動のうちで重要な産官学連携活動も活発になり，大学自身の情報発信，企業との連携，ベンチャー支援，国際産学連携活動などが以前に比べて格段に進展した。特許出願件数やライセンス収入なども増加傾向を示している大学が多い。これは，中期目標・中期計画に具体的に記載することによって大学内に活動の方向性が示され，構成員の意識改革が進んだことが大きい。加えて，各種の外部資金が用意され，プロジェクト志向型の様々な活動が大学自身によって企画されるようになったことがある。法人化前と比べて，それぞれの大学が自主的，計画的にいろんな取組を進める自由度が与えられたことは大きな変化であり，法人化のメリットである。

一方で，国立大学法人が引き続き取り組まなければならない課題も残されている。その一つが，時代の要求に対応した組織改革である。学問の進展，新たな学問分野の発展や分野間融合に対応するためには，講座や研究分野の中身やあり方についての見直しと，場合によってはドラスティックなスクラップ・アンド・ビルドが必要であるが，多くの大学では古い講座制に基づく分野がそのまま残っているため，組織改革が進みにくい。また一般に，学部自治のもとで，組織改革も各学部の独自性に任される傾向があるため，大学が一貫した方針のもとで計画的に組織改革を進めることが困難なことが多い。勿論，文系と理系の違い，変化の激しい分野とそうでない分野など多様な学問領域が大学内には存在するので，一律的な方針で縛るのは適当ではないのは言うまでもないが，大学の構成員自身が自らの組織のあり方

について真剣に考え，必要な改革に取り組むべき時期が来ていると思われる。常に三分の一ほどの学内組織が新しく生まれ変わっている米国などの大学をそのままねる必要はないが，少なくとも教授交代期には，その分野と関連分野のあり方についてゼロから議論して大学の改革に資するというのが一般的なルールになればよいと思う。

こうした様々な学内改革を強力に進める上で欠かせないのが，大学のガバナンスとそこにおける学長のリーダーシップである。国立大学から移行直後の第1期においては，各大学とも人事や財務のガバナンスについては手探りのことが多かったように見えるが，今後は，各大学が特色ある教育・研究・社会貢献活動を行っていく上で，学長のリーダーシップが一段と重要になってくる。日本式のコンセンサス形成型運営とトップの明確なリーダーシップがうまく調和して大学のガバナンスが確立されることが，各大学の発展を左右する重要な要因の一つになるであろう。

大学におけるイノベーションについて

従来，大学に期待された二大使命は，教育と研究であり，社会で通用する能力と人間性を身につけた優秀な学生を輩出するとともに，卓越した研究成果を挙げて文明や科学技術の発展に寄与することであった。わが国の大学は，明治時代の設立時からドイツの大学を範とし，そこでは，フンボルト大学に代表される「教育と研究が一体となった大学」が理想とされ，多くの大学の建学精神の中にもそれが謳われている。しかし，戦後の教育改革の中で，日本の国立大学は一言で言えば「ヨーロッパ型」から「アメリカ型」へ転換し，それが「大綱化」でさらに決定的になった。これは，文部科学省を中心として打ち出される各種の大学政策を見ても明らかである。勿論，米国の大学はアカデミックモデルとしてはすぐれた点が多く，新たなイノベーションが絶え間なく起こっているという点で，見習うべき点が少なくない。目的志向型・政策誘導的な研究が比較的短期間に進み，目に見える成果が得られるようになったのもそのような施策の結果であろう。

しかし，こうした最近の傾向は，若い研究者に必ずしも好ましくない影響も及ぼしつつある。その時の重点研究分野で潤沢な資金に恵まれた研究室に若い研究者が集まり，そのような環境で比較的楽に研究活動が行えるということを覚えた人の中には，時流に乗って研究費が得やすいテーマを安易に追い求めるという者がいないでもない。5年間のプロジェクトが終わったら，別のテーマに器用に乗り換えてうまく研究を続けていく，というケースさえ見受けられる。さらに，よい研究をするというよりも，研究費を獲得することやその額の大きさが目的化しているのではないかと思われることすらある。

本来，研究というものは研究者の内発的な興味と好奇心に基づいて行われるものであるが，そんなことを言っていたら研究費もとれずよいポストにもありつけない，というのが現実的な感想なのかも知れない。しかし，他人がなさなかった発見や発明を行い，新しい概念を打ちたてるところにこそ，研究の醍醐味がある。また，情報が溢れ情報の流れが極めて速いこのような時代にあっては，応用研究で独創性を発揮することは難しくなっており，すぐれた基礎研究によってのみ真のイノベーションがもたらされるといっても過言ではない。赤崎勇博士の青色LEDも山中伸弥博士のiPS細胞も，研究者個人のユニークな着想と粘り強い努力によって生み出された成果である。その意味でも，3年や5年という短期間にあ

る程度予想される成果が得られるような研究に膨大な額の研究費を投入するだけではなく，時間がかかっても幅広い基礎研究分野を地道に育成していくことが，学問と国の将来にとって重要であろう。短期的には「科学技術立国」を目指すことも必要であるが，永い目で見て豊かな世界を作るのはバランスのとれた“knowledge-based society”（知を基盤とする社会）であると信じたい。

才能の発掘と人材育成

プロジェクト研究や政策誘導型研究が多くなると，それ以外のテーマで研究を行っている分野や研究者に陽が当たりにくくなる。しかし，真に学問のブレークスルーをもたらすのは，目に見える目標を指向した研究ではなく， 個人の自由な発想に基づく研究であることは，多くの歴史的事実が物語っている。その意味で，地味でもユニークで特色ある研究に取り組んでいる才能を見つけ，そうした研究者を育てていくことが，責任ある立場にある者の責務であろう。

筆者の属する京都大学では，松本紘総長の発案で，個性的・独創的な研究を行っている若い研究者を5年間雇用して研究費を支給し，独立して自由にそれぞれの研究を伸ばしてもらおうという「白眉プロジェクト」をスタートさせた。国籍・性別・出身大学・学問分野を問わずに募集したところ，初年度採用予定枠20名に対して，全世界から600名近くの応募があった。それだけに選考作業は大変であったが，学内外の有識者の協力を得て，すぐれた白眉研究者が選出された。選考に当たった委員が口を揃えて言ったのは「非常にユニークで面白い研究をテーマにしてがんばっている若い研究者が沢山いるのを知って驚いた。今の若者を見直した。」ということであった。今後5年間にわたって計100名の白眉研究者が選ばれることになるが，彼ら彼女らが将来どのような研究者となっていくか，楽しみに見守りたい。こうした支援が広まり，個性的な研究者，流行を追わない独創的研究が尊重される風土が醸成されていけば，学術の発展とイノベーション創出にも寄与するであろう。