

# 指定国立大学（仮称）は経営的感覚をもって 大学改革にあたれ

Hiroaki SUGA 菅 裕明 東京大学大学院理学系研究科化学専攻 教授



本誌の読者の方々の中には、平成28年1月13日に文科省から発表された「指定国立大学（仮称）」制度について既に目にされた方もいらっしゃるかもしれないが、まずはこの関連書類を文部科学省のサイトからダウンロードして手にとって読んで欲しい<sup>1)</sup>。この書類には「有識者会議審議のまとめ」が含まれており、小生もその審議加わった一人である。全7回の審議会のうち多くは非公開で行い、審議会では実に真剣な議論がされた。その結果として、まとめられたのが前出の内容である。この制度は、昨年末に政府が通常国会への提出を決めた「特定国立研究開発法人（仮称）」の国立大学法人版であるが、大学は研究に加え教育も担うため、そのミッションがいくぶん異なる。

## なぜ「指定国立大学（仮称）」を指定するのか

世界最高水準の卓越した教育研究活動を展開できる大学になる、実にあたりまえのことが指定のモチベーションである。おそらく、まとめの出だしを読むと「またいつもの文科省の答申と同じか」という気分になるかもしれない。それはひょっとすると、第1項目「(1) 目指すべき像」を読んでも同じ気かもしれないが、それは一旦頭の片隅に置いておいて、「(2) 打破すべき課題」、3つの「壁」に目を落として頂きたい。この制度では、「学内の壁」「学外との壁」「海外との壁」を打破しなければ課題として挙げている。

審議会では、これらの壁が日本の大学の国際的な競争力低下の要因と捉えていた。この国際的な競争力の相対評価は、タイムズ誌等が発表する「世界大学ランキング」のことを指している。こういったデータは、真の大学の研究力・教育力をはかっているのはいか、という議論は当然あるだろう。しかし、世界トップランキングの大学は、どのような評価の仕方をしていてもトップであることは間違いなく、また日本の大学はアジア諸国の大学の追い上げを受け、その地位が徐々に落ちてきている事実は誰も否定できない。その事実から目を背けて、先の「壁」をないものとしてそのまま放置することは今やできないのだ。したがって、「指定国立大学（仮称）」は、これらの壁を打破する、あるいは風穴を開けて風通しを良くすることで、新たな日

本の大学像を先導して示さなければならないのである。しかも、指定された大学には、特別な運営費交付金配分はされない前提の中で、その使命を負うことになるのだ。

## 壁を打破する、風穴を開ける

先の「壁」について掘り下げよう。全ての壁について紙面上で細かい議論をすることができないので、最重要の打破すべき壁について下記では議論したい。第1の壁「学内の壁」における最大の壁は、「学部・研究科の壁」である。この壁を化学教育研究で考えると、それを担う学科が各学部（大学院であれば研究科）に散らばっていることは、海外からみるとこの学科の化学が化学研究を代表しているのか、不明確なのだ。欧米の大学やアジアの新鋭大学の化学科は通常は1つなのである。日本の歴史的背景として、どの専門性で学生に教育するかによって、薬学、理学、工学、農学に分かれていたということは十分理解している。しかし、実質的な研究はいまやそのように分かれてはいないし、また境界領域ほど教育も研究も重要性が高い。手前味噌で恐縮ではあるが、私自身の所属は理学であっても、発想は工学であり、研究の目的は薬学により近いのである。つまり「化学」研究を中心として全方面へ展開しており、また研究分野ですら化学に留まらず、生化学、生物学へと派生している。したがって、この壁に風穴を開けるということは、学部のテリトリーの中で人材を当てはめて研究することに固執する大学の体制改革を求めていることになる。すなわち、学部の壁に風穴を開けることで、リソースの流動性を確保し、境界領域研究をより活発化することにつながるようになるはずだ。

さらに人事制度にいたっては、未だ文科省の号俸制度に乗ったままで動いている。文科省によれば、その人事制度は独立法人化後、大学の自治に任せているとのこと。しかし、運営費交付金に依存した大学の体質から、人事制度の大幅な改革に着手した大学は、独立法人化されて10年以上経ってもゼロに等しい。これも世界的な常識からするとかなり隔たりがあり、またこの人事制度の隔たりが第3の「海外との壁」にも直結

する。日本に似ていたドイツやイギリスの大学の人事制度も近年になって改革が進んでいる。さらに、アジア諸国の新鋭大学は、海外大学の在職研究者やリターン研究者を惹きつけ競争力を高めるために戦略的にアメリカ的な人事制度をつかっている。日本の大学が国際的な競争力を高めるためには、人事制度の壁はいずれ打破しなければならない。

第2の壁は「学外との壁」である。産学連携は、既に論説紙面上にて産業側からの視点で多くの議論がされており<sup>2-5)</sup>、ここでは深い議論は割愛するが、この制度での「指定国立大学(仮称)」には、これまで研究者個人ベースでの産学連携が主流であった日本の大学にもっと組織的に産学連携を進めることを要請していることが大きな特徴だ。これは、アメリカのトップ大学が日本を含む大手グローバル企業と組織的な産学連携を進めていることを受けた要請である。また、大学発ベンチャー企業を産学連携の中間的な要と位置づけることも、この壁を打破するには極めて重要なことだろう。

第3の壁である「海外との壁」は、海外大学との制度的な隔たりによる競争力低下をもたらしている要因である。「講義の英語化」は国際化の最重要課題であるのは当然だが、それよりも大きな壁は大学院生への経済的支援だろう。大学院生は、教育の対象としての研究者の卵である一方で、研究を担う労働力でもある。この後者の考え方から、欧米の大学の大学院生は研究の推進役割を担う報酬として、ほぼ全員に自活に十分足りるだけの経済的支援が与えられる。これはアジア諸国の新鋭大学でも同様の制度をとっており、欧米と競合できる研究環境を整えている。これまで日本の大学は十分な学生数を国内だけで確保できていたため、あまり海外との制度的な隔たりを考えることなく、大学院生への無報酬制を維持してきた。しかし、国内の学生の絶対数が減り、且つ理系離れが止まらない中、世界標準とも言える大学院生への経済的支援が不可欠な時代に突入することは間違いない。また、日本の大学院が無報酬制を維持し続ける限り、留学生にとって日本の大学院が海外のそれと比較して魅力的とはみえないだろう。このままずっと「海外との壁」を抱え続けなければ、国際化面でのランキングを下げ続けるのは避けられないのだ。

### どうやって達成するか、大学人の経営的感覚が必要

先に述べたように「指定国立大学(仮称)」には、規制緩和の特別処置はあるものの、特別な運営費交付金が与えられるわけでない。運営費交付金漬けになっている大学人は、つい「国から予算配分がないのにどうやって改革するのだ？」と考える。しかし、壁に風穴を開ける程度ならば、国からの特別な予算配分がなくてもできることもある。例えば、テリトリー思考をやめることで学部・研究科の壁に風穴を開け、化学研究

をする教員が一丸となることはできるだろう。そのメリットとしては、学部・研究科間でもつりダンダントな講義を減らすことで、教員が研究に割ける時間を少しでも多くつくり出すことができるだろう。また、大学院生への経済的支援を教員が外部資金・競争的研究費から出すことも不可能ではない。しかしそのためには、従来の文科省定員枠の考えではなく、アメリカの大学のように大学自らの経営的判断で大学院生の数を決めなくてはならないだろう。また、現状で50%を超える運営費交付金への依存度も減らす必要がある。海外の例をみると、カリフォルニア大学バークレー校は、1990年代に起きた州交付金の大幅削減を受け、1975年には約44%だった州交付金依存率を95年ころには15%くらいまで圧縮し、さらに現在では10%程度にまで押さえ込んでいる。これは当時の学長や執行部が州交付金依存から脱却をはかり、他の財源(寄付金や産学連携経費を含む外部資金)への依存度を徐々に上げる経営戦略をとり、教員が一丸となってその戦略を実行したことに他ならない。したがって、「指定国立大学(仮称)」に任命される大学においては、学長・執行部が大学を組織として動かせる「経営的な感覚」をもって人事制度や財務面の改革を進めることが極めて重要であり、またそれに対して前向きに各大学人が行動しなければ、先の壁を打破することはできないのだ。この指定された大学が使命をもって改革を断行し先導できれば、その影響が日本全体の大学にポジティブに広がり、人材力のレベルを高め、ひいては日本の科学技術産業の国際的な競争力を維持、向上させていくことにつながるであろう。

最後に、この論説後半で提案したアイディアはあくまで個人の考えであり、万人が同意してくれるものとは思っていない。おそらく同意できる部分もあれば、反対の意見もあるだろう。むしろ、そういった議論こそが重要なのだ。大学の国際ランキングが落ちている、科学論文の質・量が相対的に落ちている、この無視できない危機感を共有し、科学者(化学者)として、大学人として、大学をどうしていくか、議論することが何よりも大切だ。

- 1) [http://www.mext.go.jp/component/b\\_menu/shingi/toushin/\\_ics\\_files/afidfile/2016/01/13/1365978\\_01\\_2\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_ics_files/afidfile/2016/01/13/1365978_01_2_1.pdf)
- 2) 浦田尚男,「研究者に求められる新たな役割」,化学と工業 **2015**, 68, 1005.
- 3) 塚本建次,「オープンイノベーション推進に向けて化学業界に求めるもの」,化学と工業 **2015**, 68, 203.
- 4) 廣崎勝太郎,「産業競争力を支える”知の基盤”の再構築を」,化学と工業 **2014**, 67, 115.
- 5) 射場英紀,「サイエンスとイノベーションとのつながり—革新電池における基礎研究への期待—」,化学と工業 **2014**, 67, 5.

© 2016 The Chemical Society of Japan

ここに載せた論説は、日本化学会の論説委員会の委員の執筆によるもので、文責は基本的には執筆者にあります。日本化学会では、この内容が当会にとって重要な意見として掲載するものです。ご意見、ご感想を下記へお寄せ下さい。  
論説委員会 E-mail: [ronsetsu@chemistry.or.jp](mailto:ronsetsu@chemistry.or.jp)