

第20回経営協議会議事要録

日 時 平成20年12月10日（水）10：30～16：30
場 所 国際交流会館 第1・第2会議室
出席者 片山卓也（議長），川上雄資，杉山公造，伊藤政信，黒田壽二，日比野靖，
新木富士雄，宮原秀夫，平澤冷の各委員
欠席者 谷本正憲，辻井重男，安井至の各委員
オブザーバー 末松安晴，林勇二郎の各監事
俵幸嗣（石川県企画振興部次長（高等教育担当））
安間敏雄特別学長補佐
國藤進，落水浩一郎，松村英樹の各研究科長

議事に先立ち，議長から，平成20年9月18日（木）開催の第19回経営協議会の議事要録（案）について，資料1に基づき説明があり，原案のとおり承認された。

議 事

<審議事項>

1. 平成20年度予算の見直しについて

会計課長から，人件費の見直し及び事業の追加等のため，平成20年度予算の見直しを行うことについて，資料2に基づき説明があり，審議の結果，原案のとおり承認された。

<報告事項>

1. 平成19事業年度に係る業務の実績に関する評価結果について

企画課長から，平成19事業年度に係る業務の実績に関する評価の結果について，資料3に基づき報告があった。

（主な意見等は以下のとおり ○：委員等の発言，□：議長及び法人側の発言）

- 先端大は，業務運営の改善及び効率化について随分頑張って取り組んだように理解しているが，それでも5段階中の上から2番目の評価であったということは，一番上の評価を受けた大学は一体どのような状況なのかと思う。
- 東京地区の例を挙げると，業務運営の改善及び効率化について5段階中の一番上

の評価を受けた大学はほとんどなく、全体の数%程度だと思う。従って、上から2番目の評価は非常にいい成績ではないかと思う。現行の評価システムは非常に機械的に行われており、指摘事項が1個あれば上から3番目、2個あれば上から4番目という評価になる。

□ ここでの評価が大学の唯一の評価となってしまうようなところがあるので、我々は非常に気を使って報告書を作成している。また、評価に適合するように何か新たな事項に取り組むということが、各大学で行われているのではないかと思う。大学として本来あるべきものは何かという方向性の下でいろいろなことを試みても、それによって評価が下がらないだろうかという心配もあり、かなり苦慮している。

○ 課題とされた研究費の不正使用防止のための取組について、先端大は既に対応済であったにも関わらず指摘されたということなのか。

□ 不正内容等の公表等及び配分機関・関係府省への報告手続についてのルールの整備・明確化に関しては、指摘された後すぐに対応を行った。従来から実質的には行っていたが、文書化が遅れていたためこのような指摘を受けた。

2. 最近の本学に関する新聞報道について

広報室長から、本年9月の本協議会以降の本学に関する新聞報道について、資料4に基づき報告があった。

(主な意見等は以下のとおり ○：委員等の発言、□：議長及び法人側の発言)

○ 先端大の話題は地元紙にはよく取り上げられているが、全国紙に取り上げられるような方策を考えてほしい。この中のいくつかは、全国紙に掲載されてもおかしくないような記事なので、是非全国紙で発信することをお願いしたい。

□ 今回はたまたま全国紙の記事が入っていないが、最近はいろいろと努力しており、例えば、重要な発表については必ず東京で記者会見を行い、有力な全国紙の記者も取材に来ている。今まで、全国紙による情報発信という点では比較的消極的だった面もあるが、現在は積極的に取り組んでいる。

□ 地元紙も大切だが、やはり全国紙に取り上げられなければ、本学の知名度向上に繋がらない。広報は非常に大切であり、広報活動の体制をどうするかということも第二期中期目標期間で真剣に考えなければならないと思っている。

<意見交換>

1. 第二期中期目標・中期計画について

(1) 第二期中期目標・中期計画に関する制度説明、検討状況説明

特別学長補佐から、中期目標・中期計画の項目等に関する主な変更点等について、資料5-1に基づき説明があった。引き続き、議長から、第二期中期目標・中期計画の策定に向け、本学を巡る諸課題や本学が取り組むべき方向性について、資料5-2に基づき説明を行った。

(主な意見等は以下のとおり ○：委員等の発言，□：議長及び法人側の発言)

- 第二期中期目標・中期計画において、第一期と比較して項目数が少なくなるのは非常にいい方向だと思う。

ただ、達成度を評価できるような事項となると、どうしても数値目標的なことを記載する方向になると思うが、その点は十分気を付けてほしい。例えば、科学研究費補助金の申請件数が僅かに減っただけで指摘されることがあるなど、数値目標を記載した場合、単にそこだけを捉えられがちなので、揚げ足を取られることがないように十分気を付けることが大事である。

書き方については、「検討する」といった抽象的な表現でもいいと思う。定量的に評価される事項ばかりではなく、むしろ定性的に評価される事項のほうが多いのではないかと思う。

- 数値はあくまでも目標達成のための手段である。手段が目的化すると、それを追求するようになり大事なことが疎かになってしまう。目標がなくてもいいということではなく、経営目標としてどれくらいの利益や実績を上げるかを設定することは大事である。その際、マネジメント全体の中で、その按配を見る人がうまく見ていくということに気を付けなければならない。

恐らく大学側は、文科省に説明しなければならないという観点にも立っているのではないか。それはそれでしっかりやる必要があるが、レコードでいえばA面とB面のうちB面のほうも大事にしないといけない。

業績主義による人事考課について、業績で評価するためには確かに業績自体を見なければならないが、失敗した人は全部だめなのか。プロセスが疎かにされ、業績評価だけが先行して人事評価が行われることが今問題になっている。失敗を失敗のまままで終わらせないために、成功するまでやり通すことがなくなっている。目標はあくまでも手段に留め、最終的には組織全体が盛り上がっていくことが大事であり、逆に目標管理のために元気がなくなってしまうのはナンセンスである。

(2) 理事，副学長，研究科長による説明

理事，副学長及び研究科長から，第二期中期目標期間において取り組むべき事項，課題等について，資料6に基づき説明があった。

(主な意見等は以下のとおり ○：委員等の発言，□：議長及び法人側の発言)

○ 海外の教員や学生の確保は広報と絡む話であると思う。海外の教員や学生は，タイムズ紙などによる世界の大学ランキングを結構見ているのではないか。ランキングの順位は放っておいてもなかなか上がらない。ランク付けはファクトデータに基づいて行われるのだが，データの取り違えのようなこともあり得る。例えば，順位が70位台だった大学が，これはおかしいということで調査を行いタイムズ紙に指摘したところ，一挙に50位以内に上昇したということもあったので，その辺りも留意する必要があると思う。この大学ランキングは毎年発表されるため，ある大学が上昇気流にあるかどうかというところまで見られていると思う。たかがランキング，されどランキングのようなところがあるので，少し注意したほうがいい。

□ 大学間協定についても，ある国では，ランクの低い大学と協定を結んでいることで悪い印象を受けるようなので，その辺りも注意したいと思う。

○ 社会人コースについて，北京大で設けられている三井物産の冠講座は，まさに社会人教育と学生教育の中間に位置するという印象を受けた。受講生には大学院生も学部生も混じっており，学生の約3分の1が社会人だった。講義は夜7時から9時の時間帯に行われ，学生と社会人が一緒に企業の話聞くという形態であった。これからの産業構造を考えたとき，現在約1,500兆円ともいわれる日本の個人資産は，教育と医療に使われるという予想もある。実際，各大学で社会人を対象とした教育が盛んに行われているようだが，北京大の例のように社会人教育と学生教育の中間的なものを考えてみてはどうか。

(3) 学外理事，経営協議会学外委員，監事による提案説明

学外委員等から，本学の今後の取組に関する提案について，資料7-2に基づき説明があった。また，企画課長から，今回欠席の委員からの提案内容について，同じく資料7-2に基づき説明があった。

(主な意見等は以下のとおり ○：委員等の発言，□：議長及び法人側の発言)

□ 支援財団について，現在公益法人制度改革が進行しており，5年後において公益性のない一般財団となれば課税対象となるわけだが，現状のままでは公益性がないと判断されるのか。

○ 財団法人の公益性の判定については非常に難しくなっている。本年12月1日に法律が施行され，現行の公益法人は，今後5年間に公益財団又は一般財団のどちら

かに移行しなければならないことになった。一般財団となると課税対象になるため、その対応を考えなければならない。

一つの支援財団が一大学だけに支援している場合には公益性がないと判定される。全国の大学に幅広く支援するということになれば公益性が出てくるが、そのようなことは不可能である。むしろ、財団法人をやめて先端大の基金として持っている方が、課税対象とならず自由に資金を使えるようになる。今、全国の大学において財団をどうするかが大問題であるが、5年間の移行期間のうちに何か良い方策が見つかるのではないかと考えている。

□ 支援財団の資金を大学に移管するということは可能なのか。

○ 可能である。いろいろな大学で行われているので、調査してみるとよいと思う。

○ 国際化という点で一つ大事なのは、やはり日本文化というものがしっかりと土台となった国際化である。先端大のロケーションというのは、そういう意味で北陸の文化、金沢の文化がある。

○ 金沢の歴史文化、石川の歴史文化、そして北陸の特異となる分野、地域性についてそれをいかにアピールしていくかということも大きな視点になるのではないか。そういう視点で、地域のメリットを生かした取組をベースにしながら、人材育成、産業振興という視点のほか、地域活性化という視点もより明確に打ち出していきたい。

○ 一番の問題は、学生をどう集めるかということだと思う。学部学生のようにキャンパスがいい、きれいだということではなく、大学院大学としての学生確保策があるだろう。先端大に入学すれば、親からの仕送りやアルバイト収入がなくても安定して勉強ができるといった環境が大切だろう。

支援財団から月3万円の奨学金を給付しているということだが、月3万円では余りにも少額である。そこで、企業との共同研究の研究費から支給することが必要になってくる。ある研究テーマについて共同研究すること以外に、人材育成を共同で行うという視点に立って、産学連携を推進していく必要がある。

教員が受け入れた研究費から学生に対して月20万円を支給することが制度上可能かと問いかけると、事務局は恐らくできないと答えるだろう。ある外国人研究者は、日本の科学技術政策における大きな課題として、研究費を人件費としてうまく使用できない点を挙げている。

アメリカの大学では、企業から7万ドルの研究費を受け入れることによって、ドクターの学生を1人採用するということが行われている。アメリカの大学には定員という概念が元来なく、日本の大学でも定員という概念をやめた方がよい。さらに、定員充足率に応じてペナルティを課すこともおかしい話である。定員という概念は、教員定員と学生定員が連動していたために存在するのであるが、法人化後の大学にとって、例えばドクターで需要があるのならばマスターの定員をドクターに回すと

いった柔軟性を持つべきである。学生受入れの増加によって、きちんとした教育が確保できるのかという問題については、質の高い学生の輩出という観点で評価を行うことで足りるであろう。優秀な学生を確実に輩出していれば、多少の定員超過を認めても良いのではないか。

奨学金は将来の人材のための投資であり、返還義務があるものは奨学金とは言えない。学生が自分達の企業に入り、企業の活性化に貢献してくれる。だから、企業は、短期間の共同研究で良い製品を作り、利益を上げようという視点で大学の研究を見るのではなく、人材育成の視点に立ち、将来企業に貢献してくれる人材を大学と一緒に育てていくべきである。教育は大学が担う役割だが、現状ではいろいろな点において資金が足りないので、企業による支援が必要である。企業側は即戦力となる人材を求めたがるが、大学で取り組んだテーマが企業でそのまま通用することは極めて稀である。大学自身が社会にメッセージを発信し、企業の理解を得る努力が必要であろう。

このほか、外国人留学生に対しては、入学前から経済的支援を行うことが大切である。例えば、先端大ではドクターに進学する学生は全員支援が受けられるという制度にできれば良いと思う。

□ 「新教育プラン」には、社会で活躍できるドクターの人材育成が盛り込まれており、その一つが企業でのインターンシップであるが、企業と一緒に人材育成するという視点は「新教育プラン」にもなく他大学でも体系的には行われていないと思う。

○ 先端大で非常に注意しなければならないのは、普通の大学と同じようになってきているということである。普通の大学で考えていることが先端大の常識になってしまっただけであり、他大学が参考としたい、つまり、他大学ができないことをやって見せるというところに先端大の特徴があるので、あらゆる角度から検討し、学長のリーダーシップでそれを進めていく必要がある。

入学定員については非常に慎重でなければならない。少子化時代だから一度削減すると取り返すことは難しい。学生確保が難しいからといって入学定員を削減すると大きな禍根を残す危険性があるのではないか。

企業に奨学金を出してもらおうということについては、難しいのではないか。

○ 日本の企業は、アメリカの大学に積極的に支援している。そこで育った人材が、例えば日本の製品設計などをリードしている。

○ 例えば、MITには日本企業の寄附講座がたくさん存在する。日本企業の海外への対応と国内への対応に差があるので、何らかの工夫が必要である。

もう一つ、大学人だけでは大学の運営は難しいのが正直なところである。例えばMITには産学支援センターという建物があり、そこにシンクタンクが入っている。徐々にいろいろな計画や募金活動にシンクタンクを使い始めている。マンパワーの面からも、また社会の動きに対応する難しさからも、小規模でも構わないので何かシンクタンク的なものを活用するのがよいのではないか。

□ 教育の実質化という意味からすると、工学部関係の場合、例えば電力会社が電力技術者が足りないので寄附講座でエンジニアを育てようというのは、現実的な意味での実質化かと思うがいかがか。

○ 理工系は比較的に座学と実験実習というものが両立していたため、特に工学部の場合は、産業界に一定の技術を備えた人材を輩出する点においてある意味での実質化を果たしていた。しかし、法学部の場合、そのような観点での実質化ではなく、実務家教員を採用したり、模擬裁判をカリキュラムに盛り込んだりすることが求められている。

このほか、金沢大では、薬学部における薬局での実習、医学部附属病院における臨床実習、教育学部附属学校における教育実習に多くの学生が参加し、現場で実習するという本当の意味での実質化が図られている。

実験、実習から一歩進んだものとしてインターンシップがあるが、大学側が企業に対して学生を1週間程度預けるということだけでなく、例えば産業界からの教員としての招聘などによる実質化の方策が検討されて良いだろう。

(4) 集中審議総括

理事から、学外委員等による提案に対して、教育、研究、社会貢献、その他の区分ごとに、本学における今後のあり方等について説明を行った。併せて、本日の議論を踏まえながら、第二期中期目標・中期計画の策定に反映できる提案等について、学外委員等と意見交換を行った。

(主な意見等は以下のとおり ○：委員等の発言、□：議長及び法人側の発言)

□ 奨学金について、給付制が非常に大事だと考え、充実を図るべく現在努力しているところである。来年度中には発足し、併せて入試制度の見直しを行い、平成22年度入学者から適用する予定である。具体的には、「新教育プラン」のプログラムの中で、今まではSDプログラムの学生全員及び5Dプログラムの博士後期課程学生を対象とした給付制奨学金を用意していたが、さらに、5Dプログラムの優秀な学生を確保するため、博士前期課程からの奨学金給付や3Dプログラムの学生に対する奨学金給付を可能とする制度にしたいと考えている。

○ 具体的な給付額はどれくらいを予定しているのか。

□ 月額5万円、10万円、15万円という3つぐらいのレベルを設けることを考えている。ただ、例えば5Dプログラムでは5年間の給付を保障しなければならないため、資金の問題もあり、人数を確定するのは難しい。大体5Dプログラムで10名程度、特別5Dプログラム、特別3Dプログラムで共に若干名を考えているが、詳細については今後詰める必要がある。予算規模でいうと、最大に膨らんだときに年間3億円程度と考えている。

- 学生を選抜する際には、試験も別枠で行うのか。
- 試験制度については慎重に検討する必要がある。基本的には公募制とし、試験にはGREやTOEICを課す。また、受験生側と受入れ側の双方の教員の推薦、その他の成績等の書類等に基づき、優秀であることがある程度担保された上で奨学金を支給することを考えている。奨学金について、来年度からの学生募集に生かしたいと考えており、現在、制度としての最終的な詰めを行っている状況である。
- 非常に良い取組である。このような制度は、大規模な大学ではなかなかできない。他大学でできないことを先端大でやるというのがこの大学の特徴になっていくのだと思う。
- 給付制奨学金については、東大を始め他大学でも既に実施されており、先端大と比べても大規模で給付金額も高い。現在の計画ではインパクトに欠けるように思う。インパクトを持たせようとするれば、もっと思い切った方策が必要なのではないか。
財源について、手持ちの財源でやろうとするから難しいのであって、新たな財源を開拓してそれを一つの目玉にするぐらいでないといけない。
- ヨーロッパの大学院は基本的に学費が無料である。また、アメリカの大学院では、教員が獲得した研究費の中から学生に支給している。共同研究では教員は研究をせず、学生が自分の学位を得るために一生懸命に研究をするので、学生への支援として研究費の3分の2程度を使用している。それぐらいやらなければ、国際的なトップレベルの学生を集められない。思い切ったことをするには、国際競争力のある制度を率先して導入する必要がある。
- 外部資金からの謝金支給や教員研究費からの研究補助員の給与支給は制度的に行っている。問題は支給額の規模にあり、例えば、月5万円程度ならば40時間ぐらいで済むが、200時間ぐらい雇用して月20万円となると、年収の関係で税金や保険の問題が出てくる。
- 国際的にトップレベルのことをやろうとしているのだから、日本の基準で考えてはいけない。国際的な基準に挑戦するのだといって説得しなければいけない。
OIST（沖縄科学技術大学院大学（仮称））は、新たな理事をNIH（アメリカ国立衛生研究所）から招いたのだが、その給与が非常に高い。だが、そういう人材がいなければ国際的な大学院は作れないと説得した。
- 優秀な教員を招聘するという意味では、現在でもある程度できていて、例えば先端融合領域研究院には特別招聘教授がいる。OISTでは、大学院生の雇用をどのような形で行っているのか。
- OISTは、平成24年度の発足に向けて準備作業を進めている段階だが、連携大学院の学生を受け入れて国際レベルの生活補助をしようという方向である。具体的にシステムを整備しようとすると、様々な問題が出てくるのかもしれない。
- 本学の事務局も随分努力はしていると思うが、最終的に会計検査院といったところで何か問題になる心配があるため、踏み込めないのではないかと理解をしている。
- 解決方法はあるのに、先入観でできないと思い込んでいることが随分あると思う。

- 月10万円や15万円では現実にはなかなか生活しにくい。足りない分は基金などを利用して、月20万円にすると現実味を帯びる。
- 奨学金と謝金は別立てのため、奨学金の10万円や15万円に、5万円や10万円の謝金があれば、合計で月20万円程度になる。ただ、全員が対象となるわけではない。学生は、奨学金、雇用謝金、留学生向けの各種財団等の助成金など利用できる制度を組合せ、例えば月3万円をもらいつつ、別に5万円や10万円の謝金を併せることで対応せざるを得ないのではないかと考えている。
- それはかなりの進歩である。ただ、総額は月20万円と言わないと、外国人留学生などはなかなか関心を示さないのではないか。
- 奨学金については、本学の一つのシステムが構築された段階にあると思っている。我々が教員として学生を支援していくことが大切であり、研究費から学生に支給するという意識を持たなければならないと思う。企業との共同研究をすれば、本学の教員も研究費を学生の支援に使う余裕ができると思う。
- 事務局が協力して制度上の問題点を解消してほしい。あくまで日本の技術レベルを上げるため、将来の人材を育成するためにやるのであって、もしこの問題を突破できたら、先端大の存在感が出ると思う。

- 予算配分に関して、収入が60数億円であり、中身は運営費交付金、自己収入、間接経費という確実なものだが、教員個人が獲得する競争的な外部資金についてはいつでもどれだけ入るかは見込めないものの、実際のところ、恒常的に予算の中に入っている。研究というものがある程度それに裏付けられて行われている。だから、生活費に相当する教育や研究に関わる経費は外部資金に拠るのだという考え方を予算の中に組み込んでいかないと、大学全体としての精神が生まれないのではないかとと思う。
- 外部資金収入が常に10数億円あるというのは頭に入っている。ただ、やはりそれは教員が研究費として獲得したものである。
- 奨学金として使うかどうかは別にして、教員個人で獲得した資金という考え方をそろそろやめないといけない。60数億円の収入のうち約半分が人件費であり、いろいろな基盤経費が必要なため本当に有効な資金はごく僅かである。そういう意味において10数億円という外部資金は非常に大きい。その資金をもって研究が行われているのだとすれば、一つの企業体という考え方をしていく必要があるのではないか。
- 我々の慣行として、そういう外部資金は研究者個人に行くもので、全体の予算には含めないこととしてきたが、その取扱いを変えた方が良いのかもしれない。

- 企業との連携による人材育成、共同研究は非常に大事である。ある企業の役員が、インターンシップについて1、2週間の短期間では効果的ではなく、長期間で受け入れる用意があると言っていた。やはり企業側も自分達の目的に合った人材が欲し

いし、我々も本当に世の中の役に立つような人材を育成しなければならないと思っている。

本学の理念について、世界水準の大学院という表現をしたが、すべての学生が一律に世界一流の人材になるというのは難しい。まずは、学生一人ひとりのキャリアパスに合った教育や企業とタイアップした研究が大切だと思う。

- 「新教育プラン」において、博士後期課程をタイプSとタイプEに分け、タイプEの学生については、比較的長期間にわたる企業でのインターンシップに参加してもらう制度になっている。今現在、派遣先企業の確保に努めているところである。

研究テーマを選ぶ時に企業とタイアップして研究テーマを決めるという話があったが、学生をインターンシップで企業に派遣するのは、結構大変だと感じている。

- オーストラリアのCRC（コーポラティブ・リサーチ・センター）自身はまさにそういう仕組みであり、教育機関と企業からの資金で運用している。
- 日本では初等、中等、高等とリニアモデルだが、高専から大学に編入した場合は、高専で卒業研究をやっているのだから、卒業研究の代わりに1年間企業へ行くというようなやり方もある。そういう変則ができるのは、リニアモデルで直繋がっていないようなところである。独立大学院大学として、5年という在学期間をいかに有意義に生かすかという観点が大事なかもしれない。
- 本学は、ドクターを充実しなければ研究大学院としての役割を果たせないと思っているが、修了したドクターの進路が問題になる。非常に優秀なタイプSの学生であれば海外の機関に送り出すことができると思うが、本学の場合、大多数はタイプEになるのではないかと思う。その辺りの戦略をきちんと作っておかないと立ち止まらなくなるのではないかと感じている。
- タイプSとタイプEという分け方について、普通は研究室で自動的に分かれる。タイプSよりタイプEのレベルが低いのは仕方ないというふうに企業に理解されると多分続かない。企業としては、大学に残るような学生も採用したいのではないか。タイプの使い分けは慎重にしたほうがいい。個人をタイプに分けることは少し気になる。教育理念としてという程度に留めたほうがよいのではないか。
- タイプEが劣るということではなく、学生自身がタイプを選択する仕組みになっており、タイプEの学生に対してはそれなりの教育プランがある。
- どこへ行っても通用するように学生を教育しているということであれば多分成り立たないので、タイプ分けについては慎重になったほうがよいのではないか。

- 学内連携の活性化は非常に大事だと思うが、教員同士に連携を期待することがなかなか難しい現実があり、うまくやるための示唆をいただきたい。

- 先ほど、企業での異分野連携を図るための仕組み作りを大学に当てはめるとどうなるかという例を挙げたわけだが、ある意味で強制的なものがないとだめであり、学科を超えたゼミや幅広い分野の教員が参加できる懇談会などは継続性がない。そこで、連携の基盤になるような、広く多様な領域に興味を持てる人材を若い時期か

ら強制的に作り始めることが必要だと思う。時間がかかることだが、それが大きな文化になるだろう。

先端大では、教養を備えた非常に特色ある人材を育成できると思うので、人材像を明示することによって効果的な取組が行えるのではないかと。

- 金沢大では、フロンティアサイエンス機構という組織を立ち上げ、文系から理系まで定期的に誰が何をやっているかというのを発表しており、自由に聞くことができる。その中で、こういう研究がこことこう結びつくというようなことが分かる。また、重点領域研究により、学部や分野を超えた研究が生まれている。例えば脳の発達、子供たちの発達、学習、記憶という研究は、文系からがん研究所にまたがっているし、環日本海域の環境問題では理学、工学、薬学、それから社会科学も絡んでくる。グローバルCOEプログラムでいうと、「学術、複合、新領域分野」にしか申請できない。プロパーで申請してもなかなか勝てない。

先端大は知識、情報、マテリアルの機能を持っているので、分野の組み合わせによって、いろいろな連携があり得るのではないかと。

- よく専門、副専門といわれるが、工業系の大学はうまく対応できるような気がする。教員同士の交流の活発化、総合コースの設置などが考えられる。
- 本学では統合科学技術コースが既に開設されており、例えば材料と知識、あるいは情報も含めたコースになっている。
- 学生だけでなく教員も連携しなければならない。
- 最近、先端融合領域研究院が中心となり学内連携セミナーというものを実施している。研究院のミッションの一つが学内連携の活性化である。
- 先端大は、教員個々の研究者としての独立を非常に重んじている。それはいい面もあるが、教員同士の連携が欠けていて、組織全体としてのパワーが発揮しにくい面も感じている。従って、グループ単位で重点的に研究するといったことも必要なのではないか。そういう意味では、先ほどシンクタンクという提案もあったが、大学のビジョンを常に考えるような組織も必要ではないかと感じている。
- 大学全体としての大きなターゲットについて考え、そのターゲットに対してシーズを構成する要素の一つをとり、もう一つ、ニーズ側の要素をとってマトリックスを作る。そのマトリックスのそれぞれの要素のところに責任者を置き、クロスするところで責任者同士が相談をして、外部の方を呼んで講演をしてもらう。その講演に対していろいろな所属の、同じ興味を持った人が集まるところから新しい連携が生まれるという仕組みもある。

このような取組を企業でやると、興味を持ち始めてから実際の研究テーマが実を結ぶまでに時間がかかり過ぎるため、結局はうまく機能しなかった。ただ、大学でやる研究のような場合にはあり得るだろうし、また、一つの大学だけでなく、地域に広げてそういう情報を発信すれば、従来つながりのなかった人達と連携が取れるような仕組みが作れるのではないかと。

□ マテリアルサイエンス研究科では、研究のユニット制というものを作っており、何人かが自主的に集まり、あるテーマに関して一緒に研究するというシステムを何年か前から行っている。また、研究科内でも教員がお互いに何をやっているか分からないという問題があるので、今年度から、教授会の後に時間をとり、ファカルティ・ディベロップメント会議と称して、1回に2人ずつの教員が研究内容を簡単に紹介するという機会を設けている。まだその効果が出てきているわけではないが、努力しているところである。

○ シンクタンクについて、これからの大学の企画運営を検討していく際に、今回のような議論を学内者がまとめることも一つの方法であるが、幅広いネットワークを持った学外者にまとめてもらい、足りない点を指摘してもらうことも必要ではないか。経営協議会自体が本来その機能を担うべきなのだろうが、このような議論だけでは時間が足りない。密度を高くするためには、学外者を委嘱して企画運営を支援してもらうことも考えてみてはいかがか。

○ アメリカにおいてリサーチアドミニストレーター制度は非常に普及しており、年次総会を開催すると5,000人程度が集まる。各大学の中でグループを作っており、彼らが外部資金を獲得するための戦略策定や申請書の記載の指導を行い、資金運用についても様々な支援を行っている。また、NSF（アメリカ国立科学財団）の場合、リサーチアドミニストレーターがNSFのある資格認定にパスしたら、当該資金の運用を任せてしまう。多額の研究資金が適切に運用されているのは、このような新しいシステムが普及してきたからだろう。ワシントンには前身基地があり、そこでいろいろな情報を収集して資金を獲ってくる算段をしている。

大学の職員が専門化してくると、非常に力を発揮するのではないか。例えば、知識科学研究科の教員が実務的な支援を行うことによって、知識科学研究科を持つ大学としての特色も出てくるのではないかと思う。

○ 大学院研究科の共同設置について、40%が定員割れしているという私学の救済策という側面もあるが、実際には学学連携という形態が研究科等の共同設置という形に移行していくことになるだろう。そうすると、学内の研究科や学部というものがそれぞれ個別でないと動きがとれなくなる時代が来るのではないか。

産学連携については、先端大とJSTイノベーションプラザの協定締結を通して、資金を出す側も、どういうものと結びつけたらいい研究ができるかということまで手を貸そうということを始めている。

また、知的クラスター創成事業に関しても、今年度の健康創造のクラスターは、富山県と石川県が初めて手を組み、激戦をうまく乗り越え獲得した。

更に大きな課題として地域の研究拠点形成がある。これは自治体を結び、産業界を結び、大学を結ぶ。まさに産学官連携でローカルなクラスターを作っていく時代に入っているので、一つの組織の中で自由に動くことができなければ対応できなく

なってくると思う。

- 愛知県と岐阜県は、東海という形で地域クラスターでは一体化している。更に視野を広げていかないと大きな塊にはなりにくい。

- 本学としては定員の問題に苦しんでいるという実情があり、一度定員を削減すると負のスパイラルに入ってどんどん安易な方向に陥ってしまう危険性があり、十分に気を付けなければならないと考えている。マスターよりドクターのほうに重点を置きたいと考えているが、日本の大学は、ドクターの受け皿の問題もあり、旧帝大などではドクターの定員を減らしマスターの定員を増やす方向に向かっているように聞いている。本学では、優秀なマスターの学生の確保にも非常に困難を感じており、非常に重要な課題である。また、定員が未充足の場合には、その指摘を受けるだけではなく、定員に比例した分だけ運営費交付金を返還しなければならない。定員の問題というのは、本学だけではなかなか解決できないこともある。

- 定員の問題については、ある程度仕方がない面がある。特に、学部に関しては、充足率が130%を超えたらペナルティをかけ、90%を切ったらまたペナルティをかけている。やがて大学院にも適用されるのではないかと懸念をしている。

- 運営費交付金の算定基準というのが、定員に基づいて決められている。

- どの大学もドクターの充足率が低くて戦々恐々として、やがてペナルティを課せられるのではないかと心配している。

- マスターの定員を増やし、それに見合うだけドクターが増えていけば問題はないと思う。学生の定員を減らすと、今度は教員の定員を減らせという話に繋がるのではないかと思う。運営費交付金を返還するより怖いのが、教員の数を減らせと言われることではないか。

- 大学としては、第一に学生にとって魅力のある内容を作り続けなければならない。もう一つ、現在持っている定員を財産のように考えて、次の新しい手を打っていくというようなポジティブな態度でなければならないと思う。

- 人を増やそうとすると、運営費交付金の中で人件費と物件費がはっきり分かれているところを自由裁量にする必要がある。

- 国立大学法人においても、総人件費の抑制に関して縛りがある。人件費の上限があり、それは超えられないが、その範囲内であれば、人件費を物件費に回すことはできる。

<その他>

1. 次回開催日について

議長から、次回の本協議会の開催を平成21年3月に予定している旨説明があった。

配付資料

- 1 第19回経営協議会議事要録（案）
- 2 平成20年度予算の見直しについて
- 3 平成19事業年度に係る業務の実績に関する評価結果について
- 4 最近の主な新聞報道（平成20年9月～平成20年12月）
- 5-1 中期目標・中期計画の項目等に関する主な変更点
- 5-2 第二期中期目標・中期計画について
- 6 第二期中期目標期間に取り組むべき事項，課題等について
- 7-1 学外委員等によるJAISTの今後の取組に関する提案（項目別事項整理）（区分別）
- 7-2 学外委員等によるJAISTの今後の取組に関する提案について