

## 独立法人化後の国立大学の新しい姿：

東大先端研の取り組みから

南谷 崇（東京大学先端科学技術研究センター長）

「国立大学法人法」が成立した。この法律のもとで2004年4月1日から国を設置義務者とはしない89の「国立大学法人〇〇大学」がそれぞれ新たなスタートを切ることとなる。2002年3月に出された国立大学法人化に関する調査検討会議報告（緑本）で基本的な方向が示されたこの「非公務員型の法人化」は、我が国の大学、とりわけ国立大学にとって、明治維新後の学制制定や帝国大学令、第2次大戦後の新制大学発足に次ぐ第3の大きな変革になるはずである。残念ながら、その議論の経緯から必ずしも大学の自発的意志の結果ではなく、また予想されたことではあるが準備の時間が足りないという理由で、看板だけは変わっても実質的には2004年4月を期して新構想に基づく新しい制度がスタートすると考えることはむづかしい状況となりつつある。しかし、明治以来100年振りとも言われる「国立大学の法人化」がこのまま看板の付け替えで終わるはずはない。おそらくこれから数年かけて、高等教育、科学技術研究のシステムに大きな変化が起きるはずである。それは社会の期待とそれに応える大学の強い意志によるものになる。その結果は、教育、産業、行政をはじめ、あらゆる分野での構造改革、意識改革に大きな影響を与え、次の100年の我が国の針路を決めることになるだろう。それは我が国が国際的な協調と競争の中で尊敬される国として発展していくために必要であり、そのための大学改革でなければならない。

こうした認識に立ち、東京大学先端科学技術研究センター（先端研）では、科学技術振興調整費・戦略的研究拠点育成事業の助成を得て、国際的に魅力ある卓越した研究拠点となるための非公務員型法人化を前提とした組織運営の改革を進めている。我々は戦略的研究拠点育成事業で行っている組織運営改革の取り組みがそのまま独立法人化後の国立大学像のモデルとなるような改革であるべきだと考えている。こうした観点より、本稿で組織改革の結果、国立大学法人後に先端研がどのような姿になっているのか、先端研教授会で承認済みの内容を紹介したい。

### 1. 新制度設計の前提とガバナンスのあり方

先端研における新制度設計は、東京大学全体のガバナンス体制、人事制度、財務制度に大きく依存するが、総長の強力なリーダーシップのもとで、東京大学を構成する基本組織の多様性を生かした制度設計がなされることを前提とする。また、現行制度・慣習（国家公務員、部局自治、教授会自治など）からの移行段階とその後の安定段階を想定する。

制度設計の理念は、①インテレクチュアルリーダーシップに基づく成果主義の保証、②先端研としてのビジョン・戦略を作り出す体制の構築、③戦略的なリソースの獲得・蓄積・再配分、④プロセス・制度の分かりやすさ・透明性、⑤外部の眼によるチェック・アンド・バランス、⑥出身・分野の多様性に基づく、異質な人材間の交流活発化、である。

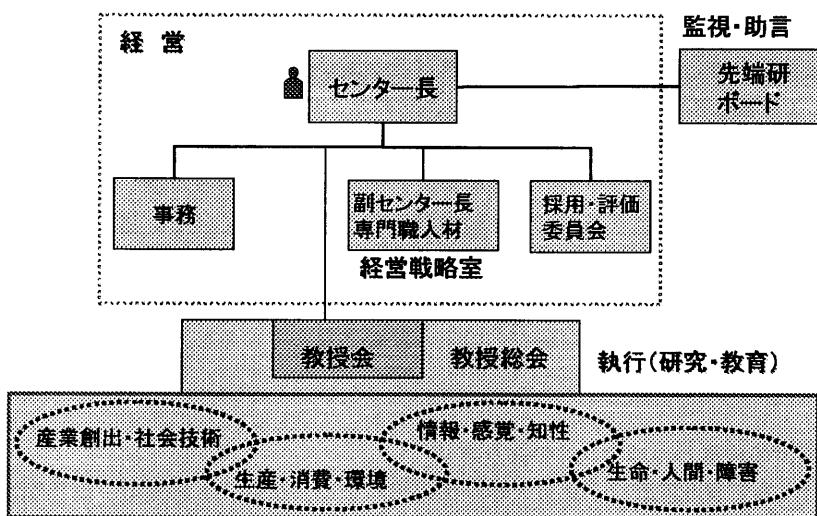
このような理念に基づき、先端研ガバナンスの留意事項として、第一に国際的の第一級研究拠点となるために、全体経営の視点から中長期戦略を立案し、それを組織的かつ迅速に

実現していくためのリーダーシップモデルと、経営意思決定をモニターするためのチェック・アンド・バランスの仕組みを持つべきであること、第二に外部者を多く含む先端研ボード、経営責任を負うセンター長、具体的な研究活動を担う教員の三者が、戦略策定・実現における役割を分担し、「契約」の概念に基づいてその役割実現のためのアカウンタビリティ(説明責任)とレスポンスビリティ(結果責任)を負うべきこと、第三に複数の副センター長、専門職人材(後述)を含むスタッフ部門と、選ばれた教授で構成される各種委員会を統括し、予算・人事を含む主要な経営意思決定に責任を持つセンター長が先端研経営に当たるべきこと、等が合意された。

## 2. 経営機能の強化とフラットな組織構造への転換

経営機能の強化のために、経営と研究・教育の分離の原則が確認された。具体的には、先端研運営に外部の視点を導入するため、学外有識者を過半数とする「先端研ボード」を新たに設置し、センター長の経営評価・助言と次期センター長決定をその任務と定める。センター長が経営の全責任を負う。教授会は研究・教育の重要事項を審議するが最終決定権はセンター長が留保する。機動性を重視した組織運営を行うためセンター長直轄の「研究戦略室」を新たに設置し、研究戦略、財務戦略、知財戦略、産学連携、国際戦略、広報活動、自己評価などを推進する(図参照)。

図 先端研のガバナンス体制



先端研ボード：任務はセンター長の経営の評価・助言と次期センター長の決定。別に定める教授会の議を経てセンター長が任命する。過半数は学外の有識者。任期は3年。

センター長：先端研の経営、意志決定の全責任を負う。任期は3年、再任可。副センター長、専門職を含むセンター長室スタッフを任命する。

センター長の決定：教授会が別に定める方法で内外から2名の候補者を順位を付けて選出する。先端研ボードが1名を決定し、総長に推薦する

教授総会：教授、助教授、講師を構成員とする。任務は、研究、教育に関する重要事項の審議である。

教授会：任務は教員人事に関する重要事項の審議と次期センター長候補者の推薦。次の者で構成される。

- 1)法人化前に人事投票権を持っていた教員（移行措置）
- 2)センター長が推薦し、教授会で過半数の賛成を得た教授総会構成員。

センター長の解任：教授会構成員の3分の2以上が賛成し、先端研ボードの過半数が賛成した場合にはセンター長を解任することができる。

先端研の研究組織自体も、学術進展と社会変化に対応する研究組織へと、そのあり方を一新する。具体的には、機動性を重視した研究体制とするため従来の大部門制を廃止し、全教員を同一ファカルティにおく平坦な組織構造とする。

その上に、内外に研究の方向性を明示するための概念的組織（研究者集団）として、社会の要求に対応して柔軟な組み換えを行ういくつかの研究者クラスタを設ける。クラスタ内でオープンラボプロジェクトを実施する。発足時には、例えば、以下のクラスタを設ける。①産業創出・社会技術クラスタ、②生産・消費・環境クラスタ、③情報・感覚・知性クラスタ、④生命・人間・障害クラスタ、等である。

### 3. 新しい教員人事制度の概要

#### 1) 運営費交付金と外部資金を教員の人件費とする

新人事制度の最も顕著なポイントは、文部科学省から交付される運営費交付金と外部資金によって教員の人件費をまかなうという考え方である。専ら外部資金によってプロジェクト研究等に従事する者をも教員とすることができる。

運営費交付金で雇用される教員（本稿では仮に交付金教員と呼ぶ）、外部資金等で雇用される教員（本稿では外部資金教員と呼ぶ）、およびその中間的形態（例えば、9か月は運営費交付金、3か月は外部資金）で雇用される教員を想定している。

プロジェクト研究に従事する外部資金教員の任期は、当該プロジェクト実施期間とする。但し、当該プロジェクト期間に引き続いて新たなプロジェクトが開始される場合、センター長は、教員選考委員会の審査を経て、契約を更新することができる。この規定は、テニユア教員（後述）、及び endowed-chair 教員には、適用されない。

#### 2) 「契約」による雇用と任期制並びにテニユア制度の導入

全ての先端研教員は「契約」によって雇用される。先端研のミッション、長期戦略、財務計画、人員計画、選考審査結果を勘案して、雇用契約条件をセンター長が候補者と期限を定めて協議する。

センター長は、教員選考委員会によって選考された候補者との間で、次の事項について東京大学との雇用契約に関する条件を協議する。①職務内容（研究、教育、運営、社会連

携など)、②達成目標、③給与、研究費、その他の処遇条件、④勤務形態、学外活動、その他の勤務条件、⑤任期である。

教員の勤務形態は、12ヶ月勤務、9ヶ月勤務、週5日勤務、週4日勤務、週3日勤務などを想定している。

これまでも先端研では10年任期制を実施してきたが、法人化を期に、テニユア制度を合せた任期制を採用する。

こうした任期制は「テニユア制」が併設されていなければ実態として機能しない。センター長は、テニユア審査によって先端研が長期的に必要な不可欠と認めた教員について、任期の定めのない契約を締結するよう、総長に具申することができる。テニユア教員は、東京大学の定める停年まで雇用される。テニユア審査を申請できる者は教授または助教授とする。対象となる教員は、その在任期間中、またはその採用審査と同時に、テニユア審査を申請することができる。テニユア審査は別に定める「テニユア審査委員会」が行う。テニユア審査委員会は、本人の提出する資料、国内外の有識者・専門家から収集した本人の業績および能力に関する情報などに基づいて審査を行う。

### 3) 教員の権利および義務と評価

先端研の教員は、基本的義務として次のような義務を負う。①教員は、先端研における自らの研究、教育、運営に関する責任を誠実に果たさなければならない。②教員は、東京大学あるいは先端研の名誉を傷つける、または、健全なる運営を妨げる利益相反を避けなければならない。③教員は、自らの行為の結果が利益相反を生じるおそれがあると判断した場合には、速やかにセンター長に報告しなければならない、等である。

また先端研の教員は前項の基本的義務に反しない限りにおいて、契約によって学外活動の自由を有する。学外活動に使用する時間に対する制限は特に定めないが、常勤教員においては、おおむね週1日を目安とする。教員は、学外活動を開始、または終了する際には、センター長にその内容を報告しなければならない。

今回の組織改革で重要なポイントは、「教員の評価」の実施である。

評価は、自己申告と客観データを基にして、センター長が処遇を含めた最終判断を行う。そのために必要な基礎データ（業績、能力）を国内外から収集する。採用・年次・テニユアの3種類の評価を実施する。

①採用評価：職務内容、業績、能力を評価して選考した候補者について、任期、給与、勤務形態、その他の処遇を交渉により決定する。②年次評価：職務内容、研究業績、貢献度に関する自己申告書を評価し、業績給に反映させる。3年に1度成果報告発表会を行い、評価結果に基づいて契約を更改する。③テニユア評価：被評価者の申請に基づき、「先端研にとって長期的に必要な不可欠な人材か」という視点から360度評価を行う。すべての教授、助教授はテニユア審査を申請できる。合格しなければ任期満了時に転出する。

### 4) 専門職人材の新設

法人化を期に先端研においては、従来国立大学に存在しなかった、「専門職人材」の導

入を予定している。専門職人材は、従来の「教官」や「事務官」とは異なり、大学の経営戦略に関する高度な知識と経験を有する「専門職人材」であり、法人化後の新たな人事制度で定められるべき職種である。機動性を重視した組織運営を行うためセンター長直轄の「研究戦略室」スタッフとして、研究戦略、財務戦略、知財戦略、産学連携、国際戦略、広報活動、自己評価などを担当することが想定されている。

#### 4. まとめに代えて

ここで紹介した「戦略的研究拠点育成事業」のもとでの組織運営改革は、先端研教授会構成員全員の参加を得て、広範な論議を踏まえて推進されている。この合意プロセスが組織改革を実りあるものにしていくことを我々は確信している。今後とも、法人化へ向けて弛むことなく組織改革を推し進め、その成果を広く公開するとともに、厳正な評価を受けたいと願っている。

最後に、いくつかの提言を行いたい。

第一に、国立大学法人の評価を行うとされる3つの機関である独立行政法人「大学評価・学位授与機構」、文部科学省「国立大学評価委員会」、総務省「独立行政法人評価委員会」の互いの関係、評価基準などが必ずしも明確にされていないため大学関係者に混乱を与えているように見える。運営費交付金という国費を投入される限りは、何らかの「納税者の視点」からの評価を大学が受けることになるのは当然であろう。しかし、大学の国際競争力向上を政策目標とするならば、その評価は政府機関「評価委員会」によるのではなく、世界のマーケット（その大学に入学したい学生、職を得たい教員、研究者、研究費を出したい企業、政府機関、寄附したい篤志家）に委ねるべきである。そして世界のマーケットの支持を得ることが大学の経営目標になるべきである。

第二に、産・官・学の間の人材流動を阻害する、あるいは不利にするあらゆる要因（法律、制度、慣習、意識）を除去すべきである。流動する者が損をする社会制度（退職金、年金制度、勤続年数による信用担保など）のもとでは流動性が向上するはずはない。

第三に、「契約による雇用」を全国の大学、研究機関で実施すれば、「研究者の市場」が出現し、流動するインセンティブ（昇進、昇給）が生まれる。

第四に、競争的研究資金を現在の5倍に増やし、直接経費に研究者本人の給与を計上できれば、（少なくとも実学分野の）大学教員に対する「市場の評価」として、外部資金獲得高が十分な合理性を持つことになろう。

第五に、成果主義を保証する人事・給与制度を前提として停年制は廃止すべきである。