

第25回経営協議会議事要録

日 時 平成21年12月17日(木) 13:00～16:00
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, 平野仁司, 黒田壽二, 日比野靖,
新木富士雄, 辻井重男, 平澤冷, 宮原秀夫の各委員
欠席者 谷本正憲, 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))
國藤進, 落水浩一郎, 松村英樹の各研究科長

議事に先立ち, 広報室長から, 最近の本学の活動状況について, 資料1に基づき紹介があった。また, 議長から, 平成21年9月17日(木)開催の第24回経営協議会の議事要録(案)について, 資料2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. 第二期中期目標・中期計画について

企画課長から, 本年6月末に文部科学省に提出した第二期中期目標・中期計画の素案について, 文部科学大臣から修正及び検討を求める通知を受け, 一部修正を加えることについて, 資料3-1, 3-2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。

なお, 第二期中期目標原案・中期計画案を平成22年1月20日までに文部科学省に提出するに際し, 修正等の必要が生じた場合の対応については, 学長に一任された。

2. 平成21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21年度予算の見直しを行うことについて, 資料4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。

(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)

- 人事院勧告に準拠することとは別に、総人件費改革で毎年1%の割合で人件費を削減するというルールがあるが、人勧に準拠すれば1%減っているため、1%減のルールもクリアしているということになるのか。例えば、人勧で給与がベースアップした場合、人勧と1%減のルールのどちらが優先されるのかといったことについてお聞きしたい。
- 国立大学法人の場合、独立行政法人のように前年度実績ベースとは異なる仕組みとなっている。今回は人勧に従ったことにより、1%減のルールをクリアしているということになる。また、人勧でベースアップした場合の給与改定分は自己支弁ということになる。

3. J A I S T基金の創設について

平野事務局長から、来年度、創立20周年を迎えるにあたり、それを機にJ A I S T基金を創設することについて、資料5に基づき説明があり、審議の結果、原案どおり承認された。

<報告事項>

1. 平成20年度に係る業務の実績に関する評価結果について

杉山理事から、平成20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6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)

- 今年度は志願者が増加しているのか。
- 昨年度、志願者が底を打ったような状態で、今年度は多少増えているが、実質倍率が1を超えるまでには至っていない。今年度の第2回入試までの実績から、来年度入学者自体は定員の90%ラインに到達できるかもしれないが、収容定員充足率となると、やはりペナルティを受ける状況になるだろう。
- 収容定員充足率が90%に満たなかったのは、志願者自体が少ないこともあるかもしれないが、志願者全員を入学させると質が下がるということを考慮した結果と考えてよいのか。入学者の学力水準に留意した結果、充足率が満たなかったという場合にも、充足率だけで評価されるのは、矛盾しているのではないか。
- 評価結果によれば、入学者の学力水準に留意しつつ、定員充足に努めるように求め

る指摘である。今年度の入試では、合格ラインを従来より厳しくし、入試の評価点の低い受験者をかなり切っている状況である。

- 総務省の政策評価・独立行政法人評価委員会からも文部科学省に対して、学力低下の時代に定員充足率だけで評価するという画一的な評価はやめるよう指摘しており、それを受けて国立大学法人評価委員会でも今後検討する予定である。

このほかに取り上げられた問題として、一つは、経営協議会のあり方がある。経営協議会は学外委員からの意見を運営に役立てるという趣旨で設置されているが、学外委員の意見が運営に反映されているという印象が弱い。そのため、学外委員の意見が大学運営にどのように活かされているかについて評価することを指摘している。

もう一つは、情報公開の話である。文部科学省では、OECDに日本の大学の姿を示すため、大学設置基準の英文をアップしているが、各大学の教育研究内容を一つのテンプレートに書き込んで公表するという取組を試行している段階であり、国際通用性も鑑みて、教育研究内容のどの部分を公表していくことが効果的かなど、今後検討を進めていく必要があるだろう。

更には、OECDのAHELOの学習成果の評価についても、日本は参加することになっている。まずは工学分野だけを対象にするということが進んでいるが、それが進んでいくと、工学分野での国際評価という話題が出てくると思われるので、念頭に置いておく必要があるだろう。

- 文部科学省の国立大学法人評価委員会のワーキンググループにおいて、学生の定員充足率の評価は年度ごとに行わず、中期目標期間の4年目に定員充足率を評価するという説明を聞いた。依然として、根本的な問題が解消していないので、総務省の政策評価・独立行政法人評価委員会からも、その点をもっと強く指摘していただきたい。

- 本学としては、優秀な学生の確保に努めていきたいと考えている。そのためには志願者の実質倍率は2倍程度が望ましいが、場合によっては学生定員を減らすという選択肢もあると考えている。定員を減らす場合には、運営費交付金への影響が不明なため、文部科学省と十分に相談しながら検討していきたい。

- 学生定員を減らすと教員の数も減らされるという問題がある。

- 政策研究大学院大学では、教育プログラムの他に、研究所に相当する研究プログラムがあり、教育プログラム担当教員数で学生数は決めているはずである。

- 教員について、教育担当と研究担当と選別することは難しいと思うが、いろいろな事例を参考にしながら検討していきたい。

2. 組織機構改革について

議長から、前回に引き続き、平成22年度からの組織機構改革案について、資料7に基づき報告があった。

3. 国立大学法人北陸先端科学技術大学院大学役員報酬規則等の一部改正について

総務課長から、前回審議・承認された「人事院勧告（平成21年8月11日）に伴う本学の対応について」に基づき、平成21年11月19日開催の役員会で承認された本学の役員報酬規則等の改正について、資料8に基づき報告があった。

4. 国立大学法人北陸先端科学技術大学院大学教員のテニユア付与に係る審査手続に関する要項の制定等について

総務課長から、平成21年9月17日開催の役員会で承認された「国立大学法人北陸先端科学技術大学院大学教員のテニユア付与に係る審査手続についての要項」の制定及び「国立大学法人北陸先端科学技術大学院大学教員の再任に係る選考手続についての要項」の一部改正と字句の整理について、資料9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）

○ テニユア付与者は少数になるのか。

□ テニユアは基本的にテニユア付与審査で可と判断された者に付与することになる。

審査は業績調書に基づき行うが、再任審査では任期中に研究・教育・大学運営などの活動に十分努力したか、社会的倫理規範に照らして大学教員として適格であったか、という2つの基準で判断する。また、テニユア付与審査では、再任審査の2つの基準について、挑戦し続ける可能性を審査することとした。米国等のテニユアでは、准教授になる際に非常に厳しい業績審査を行っているが、本学の場合、客観的な業績はもちろん提出してもらうが、採用時にかなり厳しい業績審査を行っているため、テニユア付与に係る業績審査に関しては、それでよいとの判断をした。そのため、数名しかテニユアを付与しないという制度ではない。

また、将来的にディスティングイッシュトプロフェッサーのような、格別な給与を与える特別な教授職の制度を設計することも考えている。

○ テニユアトラック制という枠組みはあるのか。

□ 准教授、教授とも採用時はテニユアトラック制で、任期付となっており、テニユアが付与されて任期制から外れることになる。教授に関しても、安全性を考慮して、最

初からテニユア付きではなく、1、2年様子を見てからテニユア審査の対象とすることとした。採用時に全く心配のない方に関しては、採用時にテニユア審査を同時に行い、テニユア付き教授として採用する方法も今後実施したいと考えている。

- ディスティンクイッシュトプロフェッサーに相当するものに関連して、特にヨーロッパでは、トップクラスの研究者の引き抜き合戦をしており、先端融合領域研究院のような枠組みに、引き抜いた研究者を招聘している。ただし、トップクラスの研究者は、すぐに異動することは困難なため、一時的に両機関を兼務するシステムを備え、拠点を形成しようとしている。要するにトップクラスの研究者を招聘するには、既存の処遇とは別の枠組みを用意した方がよいと思われる。

ドイツでは、2017年までの間にトップクラスの大学を3つに絞り、そこに集中的に資金を投下するという計画があり、ミュンヘン大学はその試行の対象校となっている。ミュンヘン大学では特別研究院のような施設を設置して、トップクラスの研究者を15人引き抜いてきたが、その多くは完全に異動している状態ではない。いずれにしても、トップクラスの研究者を招聘したことは大変有意義であると聞いている。

5. 北陸先端科学技術大学院大学学則の一部改正について

学生課長から、平成21年9月17日開催の役員会で承認された博士前期課程における転入学時期に係る北陸先端科学技術大学院大学学則の一部改正について、資料10に基づき報告があった。

6. 20周年記念事業について

日比野副学長から、来年度開催予定の20周年記念事業の内容等について、資料11に基づき報告があった。

7. J A I S T 創立20周年記念 I C G A との共同イベントに係る企業等の協賛について

平野事務局長から、J A I S T 創立20周年記念 I C G A との共同イベントに係る企業等の協賛について、資料12に基づき報告があった。

議長から、平成21年11月27日に、平成22年度政府予算の動向に関連して、東海・北陸地区の学長による共同声明を行ったことについて、机上配付資料「地域を支える人材育成と研究開発」に基づき、説明があった。

<意見交換>

1. 本学における研究活動の展望について

川上理事から、本学における研究活動の展望について、資料13-1に基づき説明があった。また、各研究科長から、研究科における重点領域の取組について、資料13-2に基づき説明があった。その後、学外委員等との意見交換を行った。

(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)

○ 今までに、理論法律学というか数理的に法律を研究しているところはなかったと思う。また、世の中がますます複雑になっていく中で生まれる法律の2つの矛盾，社会との矛盾，法律同士の矛盾に法律学の研究者が興味を持っているため，法令工学の分野はますます発展させてほしい。

ポストクについては、あまり狭い分野で深掘しても、なかなか社会や産業界との整合性がとれなくなっている。もう一つ何か資格を取得できるような体制，例えば知識科学研究科が取り組むサービスサイエンス分野で副専攻的な学習機会を与えるなど，メジャーで上手いなくなったら，別の選択肢もあるという柔軟さが必要であろう。

シニアの人材を上手く活用することも大切である。シニアの研究者の多くは研究に情熱を持っており，そういう方に場を提供するだけでかなりエンカレッジできる。

□ この分野であればJAISTという，世界的研究拠点を目指すことがJAISTの使命であり，もっと目指すべき分野を重点化する必要がある。組織改革の話にも関連するが，重点化のための組織の再編や連携について，どこがどのように進めるのかということが重要である。分野の重点化とそれに伴った人材の確保には，定年になった教員のポストは全部学長に返還するような方針でなければならないのではないか。

□ どの領域を強くすべきかということは，人事計画委員会で教員配置の問題を検討しており，個別の人事案件ではなく，研究科としてどの領域に焦点を当てて人事を行うかということを毎回議論している。人事による組織の再編成についての意識はあるが，基本的には，まず研究科の中で強い部分を作って持ち上げていきたいと考えている。

○ JAISTに期待していることは，ユニークな研究科の構成を生かして，3研究科

あるいは2研究科同士の連携によって、新しい領域を生み出すことである。

今日の話は、研究科が担当しているディシプリンから派生する領域についての話であったが、別の発想として、ある種の社会的課題に共同で取り組む際に生み出される領域もあるだろう。大学ではディシプリン型が主流であり、ミッション型というのは弱い。ミッション型によって、何か新しい領域を作り出してほしい。

□ 3研究科がそれぞれに強みを持っており、素晴らしいと思うが、それが外からは見えないというところをどうするのか。例えば学際的に3研究科の中で共通するもの、マテリアルサイエンス研究科と知識科学研究科、情報科学研究科と知識科学研究科で何か融合できるものはないか検討してみる価値はあろう。

○ 組織改革の図を見ると、学長の下に全てが配置されており、例えば研究担当理事と研究科が同じ枝になっているなど、全組織がフラットになっているのは非常に珍しい構造である。また、副学長職がなくなっているのは何か意味があるのか。大学の全体図を描くような戦略的な企画を行うところはこの組織図ではどこになるのか。

□ 組織図については、図の描き方にもよるだろうが、学長がオールマイティに責任を持つという立場であるため、このような図になっていると考えていただきたい。

研究科間の連携については、マテリアルサイエンス研究科の上に情報科学研究科があり、その上に社会との接点を持つ知識科学研究科がある。知識科学研究科と情報科学研究科は社会でいう情報システムの分野でつながっており、サービス・オリエンテッド・アーキテクチャということで、社会のサービスに合わせた情報システムをどう作るかという話が今の情報システムの分野で最もアクティブな分野である。マテリアルサイエンス研究科では、計算科学の分野でコンピュータサイエンスの部分と材料設計などの計算物理とか計算科学と言われる部分は、先端融合領域研究院で連携していると言える。だからといって、研究科間の連携が十分に進んでいるとは言えない。

情報科学研究科と知識科学研究科は、かなり融合領域的な部分があり、発想支援のような人間の頭の中の部分、サービスや法令と呼ばれる部分は、2つの研究科が共同で取り組むことはできるだろう。

□ マテリアルの分野で言うと、これからはアジアの時代だと感じている。アジアの大学が我々に求めているのは、環境、エネルギー、発展に必要なインフラの支援である。そういう意味でマテリアルもミッション・オリエンテッドであり、我々が得意とする人的支援を集中できるような仕組みにすることで、JAISTの特徴が出のではないかと考えている。学生確保に関しても、今後、科学技術をベースとしてアジアの国々と付き合いしていくためには、アジアあるいは世界が抱えている問題を解決するような分野に特化した方がよいのではないかと考えている。

□ 外から如何に見えやすくするかということが一番大切なポイントだと思っている。重点的なグルーピングについては、光でDNAを変えると、液体だけでデバイスを

作るとかいったオンリーワンの仕事をしている人を中心にして、グルーピングを考えている。我々としては、オンリーワンの仕事の世界に出たときに、それが外から見えるように活動するという方針で取り組んでいる。

- 個々の教員で行うことは普通の大学でできるため、それではJ A I S Tのビジビリティはととも増さない。いろいろなことを考えた時に、ここにお願ひすれば大丈夫だという状況を作り出すには、層がある程度厚くなければならない。厚い層があるとなれば、今度はそれをどうやって組織化するかということが重要であり、本質的には新任教員は学長が全部選ぶなど、組織機構改革の図ではその部分が見えてこない。

他の大学ではできないプリンシプルを作り上げ、表面に現れるようにしてほしい。J A I S Tに期待されているのはその点である。

- それぞれの研究科が最先端にどこに向かうかということであれば、組織についてはあまり気にする必要はないが、逆に最先端ではなく、今の社会が抱えている非常にミッション的な問題に取り組もうとする際には、研究科間の連携が必要になるだろう。自然科学の負の側面、もろ刃の剣の環境問題を見ようと思った場合には、それは研究科単独では上手くいかず、皆がフィロソフィとして持たなければいけない。そういう意味で情報科学研究科は、安心・安全、ユビキタスということを表現しているため、かなりこの地点に近いだろう。

知識科学研究科では、例えば人間の上手くいっていないところをユビキタスで何か対向を置きながら、老人の徘徊や、位置などを見るということと、それと同時に人間の脳の発達をどうするのかという問題を描けば、そこで全部がつながるのではないか。

法令工学もある意味で同じで、社会の中での負の部分のどうするのかということで、法令が出されていると思うため、一度そういう見方をするとよいのではないか。

- 先ほど話があった学際的な、または異なる領域の教員が集まって何か一つの課題に取り組むということは理想であるが、現実には各教員はかなりプライドが高く、他の教員と組もうとしない。そのため各教員が組み合うような組織を構築しなければならない。

研究センターがあっても、各教員がセンター長になるだけで、それぞれがばらばらに自分の研究目標を追求している。いくつか生き残って世界的拠点になるだろうという考え方では、おそらく他の大学に何も勝つことができないだろう。そういう世界的な研究をしている研究者は日本中に大勢存在する。教員同士が上手く連携できる構造、まとまって仕事ができる組織が必要である。

創立当初は、研究科の管理業務は研究科長と評議員が行い、教育は決められたエッセンスをある一定量行い、あとは研究に注ぎ込んでいいという雰囲気であった。しかし、法人化以降、管理業務が増え、世界レベルの研究を行うための時間がない。将来的には、研究だけを行う研究専任教授を配置して、その分、世界的な成果を課すとい

うような仕組みなど、教員の役割分担を行い、良い人材を採る、現在在籍する良い人材を確保するということを大前提に、教員が自由に動くことができる環境、世界的な研究を継続して発展させて世界的な拠点形成する体制が必要である。また、教員のプライドや感情を超えて、組織的に教員同士を組み合わせる体制が必要である。

- 既存の教員が組み合うためには、組織を考えなければならない。もう一つは、新しい人材を重点方針に従って招聘するという機能が非常に重要である。既存の教員の組合せを行う一方、新任の時に分野を重点化することが必要であるが、そういう体制が組織図に見えてこない。
- トップダウン的に、研究担当副学長の下にそういうことを考える組織、例えば各研究科代表が集まって大学のプロジェクトとして行うなど、組織的に定期的に考えていかなければならない。大学としてどういう学生を採るか、どういう人を雇うかというグランドデザインをきちんと作る仕組みが組織図では見えてこない。
- ネットワーク・オブ・エクセレンスが一つのキーワードになるだろう。ある問題を解決する時に、凡庸な人達では解決できるレベルが違うため、トップレベルの人達がある目的に従い、強制的にネットワークを構築することであり、それが有効だということが確認されてきている。これはEUで取り組まれており、一つの国ではアメリカに対抗できないため、国を超えてエクセレントな人材を集めてネットワークとしてプロジェクトを組んでいくというところから始まったが、今は大学の中でネットワーク・オブ・エクセレンスという取組が非常に展開されてきている。

社会的課題で余り陳腐ではない、エクセレントな立場から考えて、まだ誰も手をつけていないが将来の社会にとって重要だという課題に絞っていき、そこに必要な知見を集めるような仕組みを作っていくことが重要である。最初は外部資金でそういうプロジェクトを組むためのお膳立てをする必要があるだろうが、ドイツでは、国全体で支援する非常に大規模なプログラムが起動している。

- ドイツでは以前、フトゥールというプロジェクトを行っていた。その国にとって何年後かに一番重要な課題は何かということ専門家が数千人から一万人規模で集まって議論し、さらにプロフェッショナルな人の知恵を集約して、文部科学省に相当するところの予算をどういう方向に分配するかということを検討し、10年後、20年後に役に立つ技術に投資するというを行った。

我々の大学で相当する機能と言えば、研究担当事務の下に先端科学技術研究調査センターがある。同センターがシンクタンク的な機能を持って我が国における将来的に重要なテーマを予測し、そのために3研究科がお互いにどのような形で領域融合や新しい分野の創成に取り組むべきか、青写真を描かないといけない。

知識科学研究科の設置時のように、自然の知、社会の知、組織の知、個人の知の4つのフェーズで考えて如何に知を獲得し、共有し、蓄積し、再利用できるかという、知のプロセスモデルで見れば、全研究科のシナリオは一つの大きなポンチ絵の中にあ

る。そこでマップを描き、強み・弱みを分析しながら、強化すべき分野を明確化していくといった作業は民間企業では当然のことである。

研究における融合領域は少しずつ生まれつつあるが、そういった人達が集まる領域間の知的触発の場が非常に小さい。現在は先端融合領域研究院の学内連携セミナーが唯一の機会だろう。民間企業では、研究成果発表会を通してお互いに知を共有し合い、そこでお互いに共同研究を始めるといったことが頻繁に行われている。何かそういう仕掛けができるとよいと思うが、そのためにはクロス・ファンクショナル・チーム、縦軸の組織に対して横軸をどのように作るかということが重要であり、その機能が上手く発揮されなければ上手くいかないだろう。

- トップダウンで大学が目指す目標に向かう、またはインターディシプリナリーなチームを活性化したり、伸ばすべき領域を重点的に支援するため、教員人事をトップダウンの組織で行ったらよいということか。
- 一つの組織で全部を行うということではなく、大学企画室というような組織を配置して、将来こういう分野を強化していくという発想がないとばらばらになってしまうのではないか。
- 研究科長に重点領域について発表してもらったのは、研究科長にそういうことを意識してもらおうということが非常に大きな目的であり、本学は第二期中期目標で世界的な研究拠点を形成するという目標を掲げているため、何年後かには、ある領域で世界的な研究拠点になっていなければならない。
- 今の段階では、様々なアイデアを試行的に展開する程度でよいのではないか。重要なことはディシプリンを超えた新しい領域を作り出すとといったことをしない限り、また、それが社会的ニーズを有したものでない限り、大きな発展は望めないだろう。そのため、サイエンス・フォー・ナレッジでなく、サイエンス・フォー・ソサエティというものをもう一つの柱として明確に立ていただきたい。
- 第二期中期目標期間の前半期の中に、ここを伸ばせば世界のどこにも負けないという領域を各研究科に1つずつ作ってほしいと考えている。それが新しい領域であれば素晴らしいが、トラディショナルなものでも、それなりにマスがあって世界的に評価されるものであれば満足である。一番困るのは、いくら新しい領域でも他に負けるようなものである。この研究であればJAISTであるといったものを各研究科が目指して、意識的に作り出してほしい。
- 外から見える、知名度を上げるという点で言えば、例えば、評論家等の著名な方を特命教授等で採用したり、ノーベル賞を受賞したりしなければ、いくら広報に力を入れても、あるいは教員が頑張っても、知名度を上げることは難しいのではないか。

- 3研究科が共同で何か一つ作り出すといったメカニズムを加えていただきたい。例えば東芝の場合、非常に研究開発が進んだときにMDS交流会を行った。マテリアルとデバイスとシステムである。分散している研究者の中から中堅のMDSを集めて3日間ほど議論させて、長中期計画を作成し、それをアクセプトするようなプログラムを設けて、新しいテーマを開発していった。志のある人達、あるいはエクセレントだと学長が認める者を指名し、強制的にでも議論させてみるといったことから始めなければ、なかなか進まないのではないか。
- 研究科において育てるという表現ではなく、作り出すといった表現を用いる方がよいのではないか。3研究科が連携して作り出してもよいし、新たな研究科を設けることも有り得るが、いずれにしても新しい分野を創出するという発想を表面に出した方がよいと思う。

<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22年3月18日に予定している旨説明があった。

配付資料

- 1 最近の本学の活動状況の紹介
- 2 第24回経営協議会議事要録（案）
- 3-1 第二期中期目標及び中期計画の素案の修正等について（概要）
- 3-2 第二期中期目標原案・中期計画案について
- 4 平成21年度予算の見直し（案）
- 5 J A I S T基金の概要について（案）
- 6 平成20年度に係る業務の実績に関する評価結果について
- 7 組織機構改革について
- 8 役員報酬規則等の一部改正について
- 9 教員のテニユア付与に係る審査手続に関する要項の制定等について
- 10 北陸先端科学技術大学院大学学則の一部改正について
- 11 20周年記念事業について
- 12 J A I S T創立20周年記念 I C G Aとの共同イベントに係る企業等の協賛について
- 13-1 本学における研究活動の展望
- 13-2 研究科における重点領域の取組について
- 14 最近の主な新聞報道（平成21年9月～平成21年12月）【配付のみ】
- ※ 地域を支える人材育成と研究開発（共同声明）【机上配付】