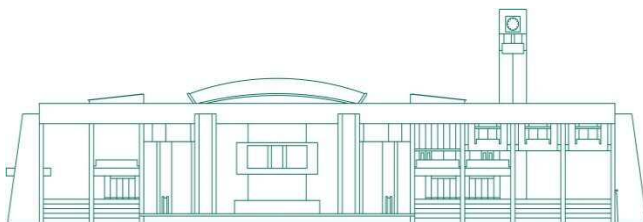


平成27年2月5日  
大学のガバナンス改革の推進方策に関する検討会議

# 名古屋大学のガバナンスについて



名古屋大学総長 濱口道成





# 大学ガバナンスの特性と課題、その対策

1. 時間軸の矛盾：研究・教育は時に10年単位。マネージメントは1年単位～中期計画は6年間。PDCAサイクルが適応できる範囲の限界がある。学長任期は適正か？
2. セレンディピティー：大発見には予測不能の展開がある。ただし、“Chance favors the prepared mind.” Pasteur PDCAは適応できない。（我々は本当にイノベーションを望むのか、予定調和的成果を求めるのか）
3. 研究者集団の特性：①客観データに弱い。（学長にとって、IRは重要）②理想に弱い。（現代社会の課題、社会科学的分析は重要）ただし③階層社会、プライドが高い。（大学自治は教授会どまり）④自立心が強く、個人商店の集合体に見える。（ミッションを明確にし、学部長、教授を、執行部の共犯にしてしまうガバナンスとは？）
4. トップダウン・ボトムアップ論の限界

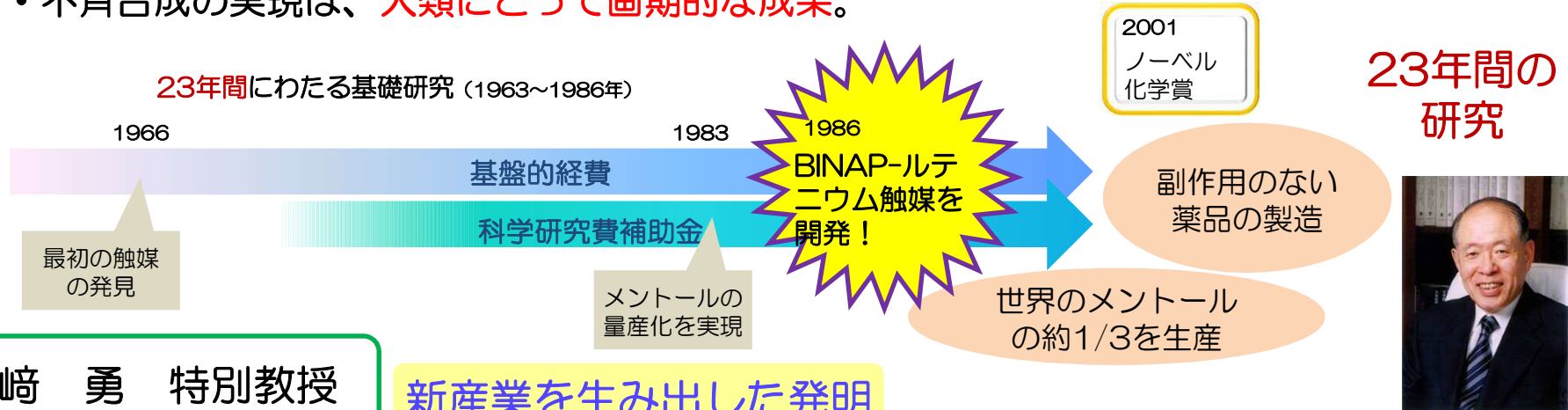
1. 時間軸の矛盾：研究・教育は時に10年単位。マネージメントは1年単位～中期計画は6年間。PDCAサイクルが適応できる範囲の限界がある。学長任期は適正か？
2. セレンディピティー：大発見には予測不能の展開がある。ただし、“Chance favors the prepared mind.” Pasteur PDCAは適応できない。（我々は本当にイノベーションを望むのか、予定調和的成果を求めるのか）
3. 研究者集団の特性：①客観データに弱い。（学長にとって、IRは重要）②理想に弱い。（現代社会の課題、社会科学的分析は重要）ただし③階層社会、プライドが高い。（大学自治は教授会どまり）④自立心が強く、個人商店の集合体に見える。（ミッションを明確にし、学部長、教授を、執行部の共犯にしてしまうガバナンスとは？）
4. トップダウン・ボトムアップ論の限界

# 研究・教育の時間軸の長さ

野依良治 特別教授

基盤的経費が支えた革新的な研究成果

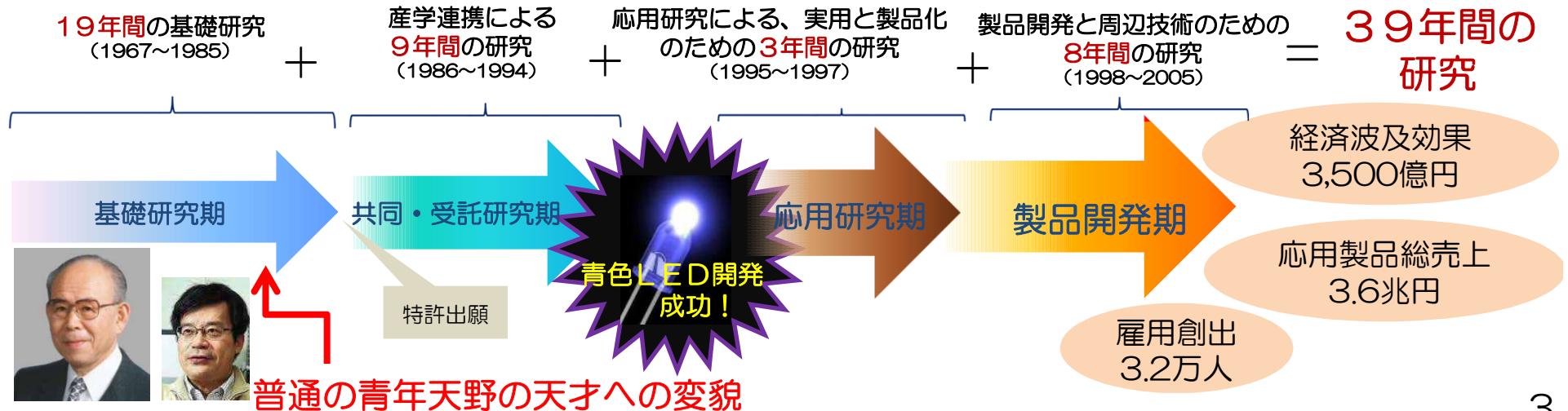
- 不斉合成の実現は、人類にとって画期的な成果。



赤崎 勇 特別教授

新産業を生み出した発明

- 青色LED発明は、今現在でも特許料・成果ともに日本の大学で一番の産学連携の成果。



# 大学ガバナンスの特性と課題、その対策

1. 時間軸の矛盾：研究・教育は時に10年単位。マネージメントは1年単位～中期計画は6年間。PDCAサイクルが適応できる範囲の限界がある。学長任期は適正か？
2. セレンディピティー：大発見には予測不能の展開がある。ただし、“Chance favors the prepared mind.” Pasteur PDCAは適応できない。（我々は本当にイノベーションを望むのか、予定調和的成果を求めるのか）
3. 研究者集団の特性：①客観データに弱い。（学長にとって、IRは重要）②理想に弱い。（現代社会の課題、社会科学的分析は重要）ただし③階層社会、プライドが高い。（大学自治は教授会どまり）④自立心が強く、個人商店の集合体に見える。（ミッションを明確にし、学部長、教授を、執行部の共犯にしてしまうガバナンスとは？）
4. トップダウン・ボトムアップ論の限界

大発見は、時に不連続、思わぬ結果から生まれる（セレンディピティー）。自然は人知の予測を超えた真理を示すことがある。

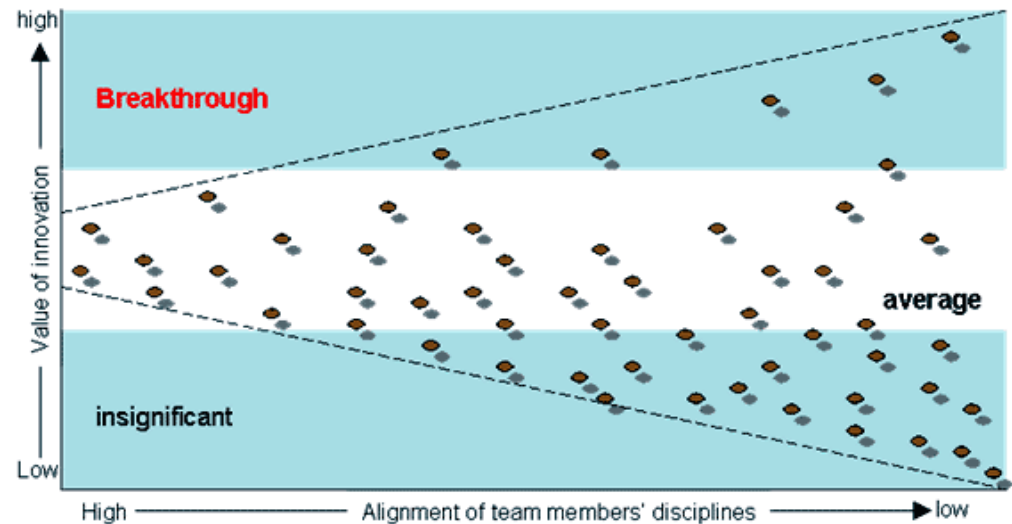
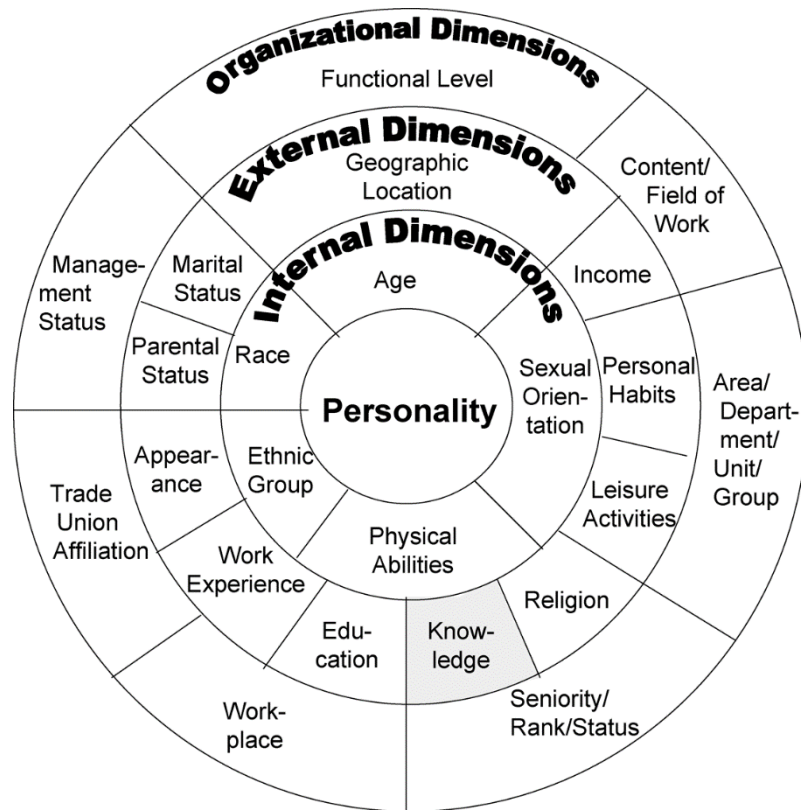
PDCAサイクルは、大発見には適応できない。

“Chance favors the prepared mind.” Pasteur

- 天野浩（2014年ノーベル物理学賞）機械の故障から、低温でバッファー層を作ることの思いつき、サファイアの上に窒化ガリウムの結晶化させる事に成功する。青色LED作成の基礎となった。
- 田中 耕一（2002年 ノーベル化学賞）：間違った試料を混ぜてしまったが、捨てるのはもったいないと思いテストしたら、質量解析ができた。
- 白川 英樹（2000年 ノーベル化学賞）：留学生が指示を間違えて1000倍の濃度で実験し、失敗したと思い、もって来た産物から「高伝導性プラスチック」への発見へとつながった。
- 江崎 玲於奈（1973年 ノーベル物理学賞）：不純物の濃度を上げる実験をスタッフにさせていた。失敗したとの報告の非常識なデータを探究して「トンネル効果」を発見した。

# “多様性” と “創造性”

アイデアを生み出すための思考～構成員の多様性が大事



Source: In accordance with Gardenswartz and Rowe (1994, p. 33)

**Figure 1. Impact of team members' diverse disciplines on innovation**

Ticoll, David. "Get self-organised". Harvard Business Review 82, no. 9 (September 2004): 18-19



1. 時間軸の矛盾：研究・教育は時に10年単位。マネージメントは1年単位～中期計画は6年間。PDCAサイクルが適応できる範囲の限界がある。学長任期は適正か？
2. セレンディピティー：大発見には予測不能の展開がある。ただし、“Chance favors the prepared mind.” Pasteur PDCAは適応できない。（我々は本当にイノベーションを望むのか、予定調和的成果を求めるのか）
3. 研究者集団の特性：①客観データに弱い。（学長にとって、IRは重要）②理想に弱い。（現代社会の課題、社会科学的分析は重要）ただし③階層社会、プライドが高い。（大学自治は教授会どまり）④自立心が強く、個人商店の集合体に見える。（ミッションを明確にし、学部長、教授を、執行部の共犯にしてしまうガバナンスとは？）
4. トップダウン・ボトムアップ論の限界

# 名古屋大学について

学術憲章 「自由闊達」「勇気ある知識人」

運営方針 「濱ロプラン～名古屋大学からNagoya University へ～」

学部9、研究科14、附置研究所3、全国共同利用施設2

学部学生約10,000名、大学院生約6,000名、教職員約3,600名

開放的なキャンパス「門も塀もない大学」

部局間・地域社会・アジアとの垣根が低い

学内のみならず地域も含め共同研究が活発 など



創造的な研究活動を行う土壌

### 名古屋大学からNagoya Universityへ

#### (1) 世界に通ずる 人材の育成

教養教育の充実  
G30の推進  
世界展開力の強化  
リーディング大学院の推進

#### (2) 世界トップレベルの 研究推進

国際水準の若手研究者の育成  
世界最先端設備を活用した  
研究の推進

#### (3) 組織の刷新

創薬科学研究科の整備・展開  
教育研究組織再編  
大学間連携

#### (4) 地域連携・ 地域貢献の推進

「知の拠点」との連携  
地域医療再生

#### (5) 名大基金の充実

5年で50億  
奨学金などに活用



#### ◆ 教育・研究・社会貢献など ◆

##### 世界で活躍できる人材の育成

- 教養教育の充実……教養教育院の強化、学習支援体制の充実
- 日本人学生の英語力強化
- 専門的能力、社会性、総合的判断力の充実
- リーディング大学院の推進
- 留学生教育の充実……教養教育から大学院までの英語コース設置、2020年までに留学生3,000人超へ
- 語学コンソーシアム、近隣大学との連携
- 基金や様々な財源を活用した奨学金制度の充実
- 課外活動支援

##### 世界トップレベルの研究推進

- WPI「トランスフォーマティブ生命分子研究所」の推進
- 超高压電子顕微鏡・シンクロトロン光施設等を活用した最先端研究の推進
- 大型研究費の獲得と推進、国際水準の研究者群への支援
- 大学院生・若手教員への育成支援（YLCなど）
- 部局間連携による学内情報交換、共同研究の推進

##### グローバル化の推進

- 海外協定校・AC21メンバー校等とのネットワーク強化
- G30、世界展開力の強化
- 世界から優秀な学生の受け入れ
- キャンパスの国際化

##### 産学官・社会連携

- 産学官・行政連携の推進……拠点形成、技術移転、イノベーション創出などの推進
- 地方自治体との連携強化……「知の拠点」計画と連携した研究推進と学術情報発信
- 社会貢献人材育成センターの拡充……産学官による人材育成
- メディアとの連携強化による社会への情報発信
- 同窓生・保護者・市民との交流強化



名古屋大学は、自由闊達な学風の下、未来を切り拓く勇気ある知識人を育て、世界屈指の知的成果を産み出します。

#### ◆ 附属病院・附属学校 ◆

##### 日本の基幹大学病院として充実

- 安全で質の高い医療の提供
- 次世代の医師を担う人材の育成と地域貢献……専門医育成キャリアパスの確立……卒後臨床研修ネットワークの強化……地域医療再生に向けたリーダーシップの発揮
- 未来を切り拓く先端医療の開発……TRの推進、先端医療推進機構の設置……中部先端医療開発内環コンソーシアムの推進
- 医療のボーダレス化に備えた国際化とIT化の推進

##### 附属学校の充実

- 「教育学部附属学校協議会」によるマネジメントの強化
- 中高連携による教育の充実
- 海外高校生受入体制の構築と整備

#### ◆ 業務運営・財務内容など ◆

##### 教育研究組織の刷新・管理運営の効率化

- 全体最適化を目指した組織の見直し・再編
- 創薬科学研究科、素粒子宇宙起源研究機構等の整備
- 多様な大学間連携の推進
- 信頼感ある大学経営の推進
- 教育・研究環境の整備……支援事務組織の拡充、組織・会議の整理
- 男女共同参画の推進

##### 安定財務基盤の構築

- 科学研究費補助金、受託研究費などの高水準を確保
- 健全な経営に基づく附属病院財務基盤の確立
- 名大基金の充実と恒常的寄附金の確保……5年で50億、奨学金などに活用

##### 自己点検・評価・情報発信

- 教育研究組織の3年毎の現状調査実施
- 教員プロフィール情報の充実と教員活動状況の発信
- 組織を代表する研究成果、意欲的な授業の情報発信強化
- 世界トップ100大学の恒常的維持

##### 施設・安全・その他

- エコキャンパスの推進
- 大学施設・設備の新管理制度導入
- 全学スペースの集中化による有効活用
- 留学生宿舎・外国人教員宿舎の充実
- 研究教育基盤設備の充実とキャンパス環境整備
- ハラスメント・苦情への迅速かつ適切な対応
- 化学物質、放射性物質等の法令に基づく適切な管理
- 労働安全衛生の徹底
- 災害対策・法令遵守・危機管理の徹底

# 名古屋大学のガバナンス

構成員による大学の自律性を維持しつつ、大学を取り巻く社会環境や国際的な競争の中で、教育研究の質を維持・向上させるという、時に対立する2つの要請を両立。

学長のリーダーシップと部局のボトムアップのバランス

「ボトムライン」とは何か？

これまでのボトムライン：教授会、部局長クラス

これからのボトムライン：忘れられている多くの人材

（助教、ポスドク、事務職員、技術職員等）

教授が全てを担っている時代ではない。本当の担い手は？



「ボトムアップ」の掘り下げ＝組織全体が一体化した運営を目指す

ノーベル賞の受賞対象となった業績の多くは、助教やポスドクなどの若手研究者である時のもの

忘れられている多くの人材も更に活力をあげ、マネジメントにコミット。

組織全体が共通のミッションのもとに、異なる職種が各自の所掌に応じて活躍し、活力を出していくことが重要。

## 【具体の取組例】

教育研究評議会等を通じた大学執行部との意思疎通を継続的に行い、常に大学構成員全体での認識共有を図るとともに、大学構成員の側から建設的な意見・提案がなされる環境を醸成。

### ① 議事録を残さない「部局長懇談会」

執行部からのエビデンスに基づいた構想の提案や情報提供（情報のオープン化）、部局長との実質的な意見交換。

従前の財務委員会、将来構想委員会等の目的別委員会型では、委員が限定され、全学に横串を通すことが困難。



部局長に情報を集中し認識を共有。

部局長が意思決定プロセスに参加することにより、決定の当事者へ。

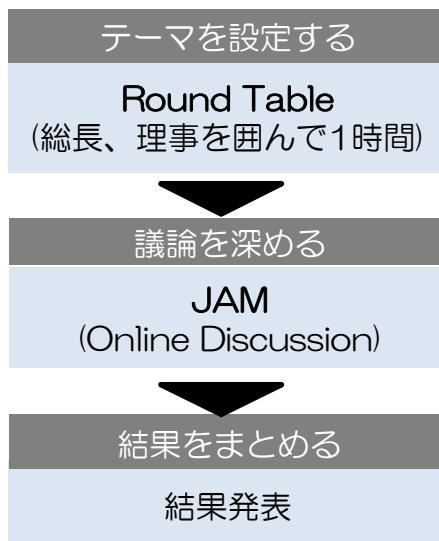
（全体が納得しなければ、構想だけが一人歩きし、現場がついてこない。）

## ② 全学的な意思決定を必要とするターニングポイントでの「全学説明会」

各キャンパスに総長・全理事が出向き、全構成員に向けた説明と意見交換を実施。

## ③ 試行錯誤の取り組みとして

若手を中心とした多様な意見を聴取するため、5階層(若手准教授・講師、助教、特任助教・PD、博士後期課程学生、若手事務職員)と総長たちとの「ラウンドテーブルセッション」、インターネットを活用した議論の場「JAMセッション」など。



「研究力を上げるには」等の中長期的なテーマを設定し、夢を議論、自由な意見を引き出す。

教授会からの上意下達型の意思疎通で実現しにくい側面に注目。

# 名古屋大学のガバナンス

一方、中長期的に教育研究の質の維持・向上を図るため、将来的な見通しや、情勢判断に基づき、（部局からのボトムアップでは実現不可能な）教育研究の活性化に必要な企画構想や方針を、学長のリーダーシップにより策定。



若手教授により構成される「**総長戦略室会議**」  
（国の施策動向等の情報収集等に基づき大学の戦略を策定（IR機能））

## 【具体の取組例】

### アジアサテライトキャンパス学院

アジアにサテライトキャンパスを設置し、アジア諸国の国づくりに携わる国家中枢人材を育成する博士後期課程プログラム（分野：法学、医学、農学、国際開発）を開始。

平成26年10月にカンボジア、ベトナム、モンゴル  
平成27年10月以降にインドネシア、ウズベキスタン、ミャンマー、ラオスで開設予定。

10年後には少なくとも50名程度の大任、副大任、局長級の幹部人材を輩出。

アジアに貢献しながらアジアをフィールドとして、研究、教育の国際化を実現。

# 名古屋大学のガバナンス

## アジア諸国の国家中枢人材養成プログラム 2014年 アジアの行政官等を対象に現地キャンパスで博士課程開設

- ・コアとなる指導教員等の派遣
- ・現地大学教員を本学特任教員等で採用
- ・TV会議システム等を活用した遠隔指導
- ・日本で短期スクーリング（数週間程度）
- ・基金でスクーリング中の経済的支援

10年で大臣級50名輩出を目指す

- ◆名古屋大学では、これまでアジア地域において、法政国際教育協力研究センター（CALE）の法整備に係る人材育成のプログラムや、医学部のヤングリーダーズプログラム等を提供し、**修士の学位を取得させることにより、各国の副大臣、大臣秘書官、局長クラス**などアジア諸国の政府等機関の幹部候補者の育成に貢献。
- ◆彼らの中にはさらに博士の学位取得を希望する者が少なくないにも関わらず、①途上国の行政官等を対象とした博士の学位取得のための我が国のプログラムがほとんど無いこと、②各国の政府幹部等は長期に職場を離れられないこと、等からその機会は極めて少ない。
- ◆当該状況を踏まえ、名古屋大学ではこれまでのアジア地域における他に類のない実績と経験を活かし、**各国政府幹部等に対して、長期に職場を離れることなく博士の学位取得を可能とする「名古屋大学アジアサテライトキャンパス学院」と本邦キャンパスとの連携によるハイブリッド型プログラム**を構築。

本プログラム実施により、

- 上位学位(博士)取得を可能にし、我が国の途上国の人材育成のデメリットを克服
- 各国の中枢機関に在職する人材の各分野での指導能力、分析能力等を向上
- 各国の法整備状況、医療等の状況の論文（英文）等による海外への発信
- 各国の行政現場への成果等の反映

各国の**中枢を担う優秀な人材**を育成し、  
もって、我が国の国力を増大し、日本のプレゼンスを向上

各国の副大臣、大臣秘書官、局長クラス**160名以上**



王立プノンペン  
大学長  
(カンボジア)



ハティン省  
共産党副主席  
(ベトナム)



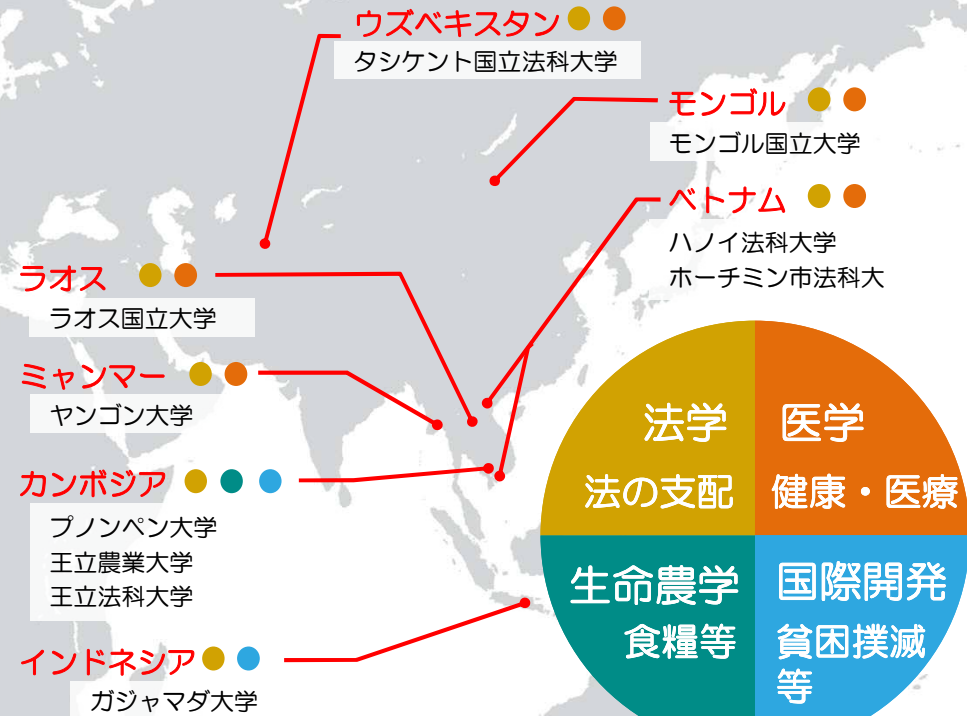
国家計画  
経済開発副大臣  
(ミャンマー)



経済担当  
調整大臣府次官  
(インドネシア)



保健省  
政策局長  
(モンゴル)



7ヶ国4分野でSustainableな社会  
を実現する人材を育成

優秀な学生を惹きつける  
本格キャンパス展開の準備



## YLC (Young Leader Cultivation)

若手教員、特に助教クラスの質的、量的な確保が重要であることをふまえ、大学全体として継続的かつ計画的に若手教員を採用、養成するために実施する戦略的プログラム。(女性、外国人枠を設け、海外からも広く若手研究者を受け入れ)

## WPI-next

トランスフォーマティブ生命分子研究所(平成24年WPI拠点)に続く拠点を目指す、若手研究者によるWPI-nextプロジェクト(学内WPI)。世界最先端の研究拠点形成を促進。

- 先端研究リーダー3名(平均年齢40歳代)を核とする30~50名のグループ
- 海外最先端研究者招聘
- 外国人研究者雇用
- WPI型研究の展開

## 2014年度2課題採択(次年度2課題採択予定)

局所ドメインを素子とする  
神経回路機能の再構築



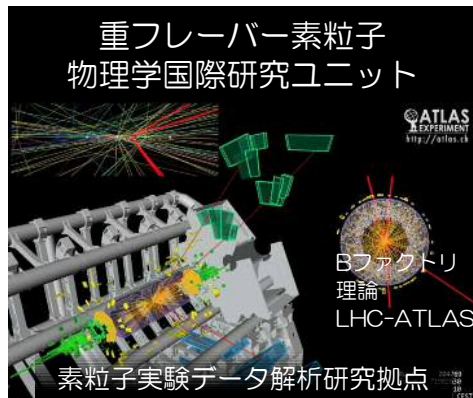
線虫  
ショウジョウハエ  
ゼブラフィッシュ  
異なる階層に共通な神経伝播解明







森 郁恵 坂内 博子 上川内 あつさ Rex Kerr (理論)

重フレーバー素粒子  
物理学国際研究ユニット



ATLAS  
EXPERIMENT  
<http://atlas.ch>  
Bファクトリ  
理論  
LHC-ATLAS  
素粒子実験データ解析研究拠点



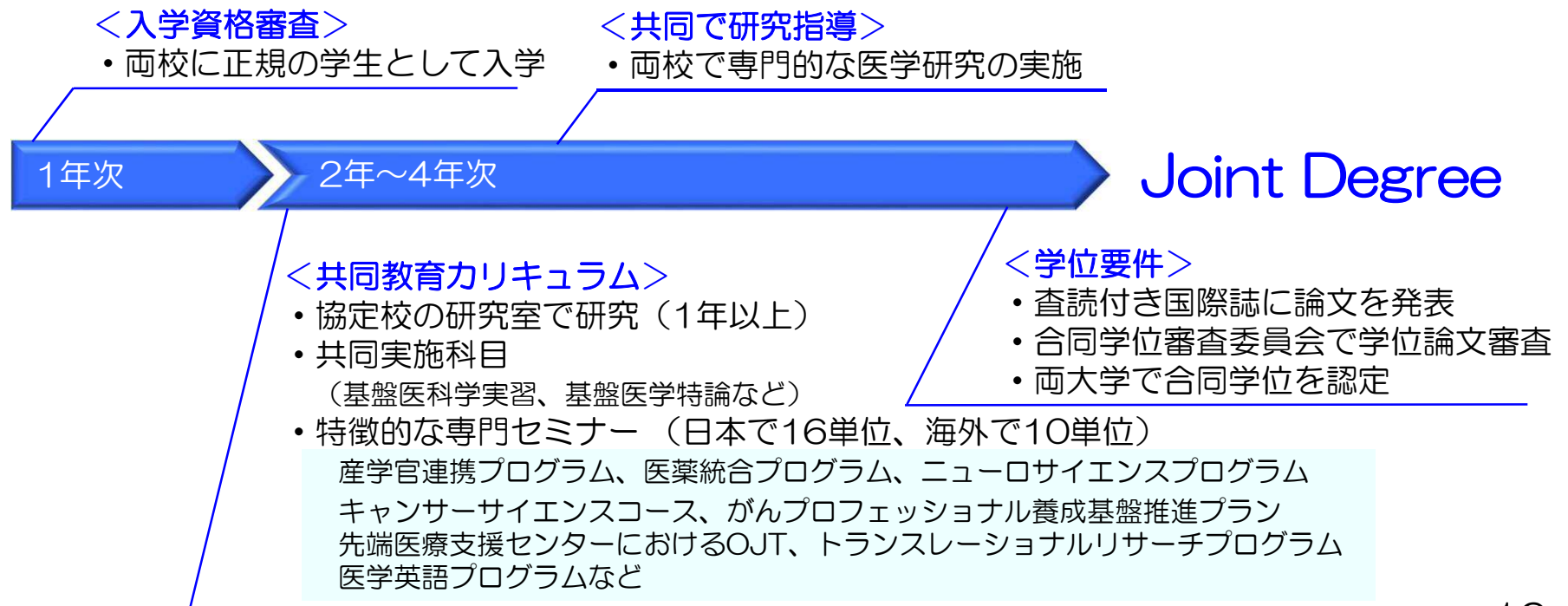



飯嶋 徹 戸本 誠 久野 純治 Peter Krizan

## ジョイントディグリープログラム

平成27年度 医学系研究科において、豪・アデレード大学とのジョイントディグリープログラムを実施する「国際連携総合医学専攻（仮称）」を新設予定

国際的に競争力のある本学の研究科や専攻が、世界の先端研究を進める海外大学と共同研究や集中講義を実施、相互に大学院生を1年以上派遣し研究指導を行いジョイントディグリーを授与。



## さらに学長がリーダーシップを発揮し、 教育研究を活性化するためには

事業・ビジョンの推進にあたっては、構成員からの意見聴取と、構成員への基本方針の浸透を図り、実行可能な事業施策としてまとめる。

こうした合意形成プロセスを経て、名古屋大学として 10 年後、20 年後に求められる姿を目標に、学術のもつ多様性や価値観に配慮しながら、必要な施策を実施。

常に「透明性、公平性、説明責任」を徹底する。

- 継続的・組織的な情報収集分析に基づく判断（IR機能の強化）
- 近未来の予測（バックキャストの視点）
- エビデンスに基づいたビジョンの明確化
- 外部監査と助言機能
- 学長に求められる資質  
informed consent（研究者：データと理想に弱い） OJT
- 学長の任期
- 事務職員・技術職員のコミット
- 研究と教育、マネジメントの混在

## おわりに

ノーベル賞受賞につながった革新的な研究の核になった仕事は、34歳まで。

多様性、自立性、若者が失敗を恐れずに挑戦できる自由な環境、発想やひらめきの存在がノーベル賞へ。

35歳以下の若い力が、大学の本当の担い手。

何のためのガバナンス・・・

「不屈」、「貢献」、「挑戦」の心を  
研究を志す全ての若い世代へ

# 「若者にもっと光を」

ご清聴ありがとうございました

