



Business-University Forum of Japan

研究会報告 No.12

2005年1月

知の時代 の 大学と経営

日本産学フォーラム特別研究会提言

2005年1月

日本産学フォーラム

特 別 研 究 会

知の時代の大学と経営

日本産学フォーラム特別研究会提言

< 目 次 >

序.....	1
提言.....	2
(1) 共通的課題認識	2
(2) 基本的考え	2
(3) 大学への提言	3
(4) 民間企業への提言	4
(5) 国への提言	5
参考資料.....	7

日本産学フォーラム「特別研究会」 委員等名簿

日本産学フォーラム「特別研究会」 開催日程と議論の内容

日本産学フォーラム委員名簿

日本産学フォーラム幹事名簿

「知の時代の大学と経営」

日本産学フォーラム特別研究会提言

平成 17 年 1 月

序

わが国の大学および公的研究機関は、社会構築への貢献という面では、他のどの近代社会より重要な役割を果たしてきた歴史的経緯があり、こうした機関へよせる高い評価、厚い信頼が存在している。現在、大学や研究機関は企業も含めて「知の時代」、「グローバル化」といった世界を巻き込む社会の大きな変化に直面している。「知の時代」は知の生産性が競争力の主要な源泉となる時代であるが、そこでは知の生産のあり方、科学技術に対する考え方の枠組みが大きく変わる。また、「グローバル化」は企業、大学・研究機関が世界の強豪相手に競争しなければならないことを意味し、世界的な規模で知の生産を巡り競争あるいは協創が繰り返されることになる。

我が国社会の重要な構成員である大学と企業は、共にこの社会の大きな変化に適応し、その後の社会構築に向けて、自ら、既存の慣習や意識の洗い直し、新たなルール構築、組織的学習やひとづくりといった体系的革新（イノベーション）を行うことが求められている。

今回、国立大学が直面している法人化は、10 年来、大学改革の流れの中で議論されてきたもので、唐突に法人化がでてきたというものではない。しかし、これは単に当該の国立大学の課題にとどまらず、わが国の全ての大学にとり重要な課題であり、新たに生まれ変わる転機をもたらすものといえる。このためには、大学、研究の自治という既存の政策の延長線上だけで達成できるものではなく、より広い面でのリデザインが必要になっている。

以上の背景のもと、日本産学フォーラムでは特別研究会を設け、現下の日本の大学、企業、社会がそれぞれに直面している普遍的課題とは何か、また、それぞれが抱える個別的課題とは何か、さらには体系的革新をどうすれば達成できるかなどを議論してきた。本提言はこれらの議論を基にしたものである。

提言

(1) 共通の課題認識

世界の大学ならびに研究機関、あるいは我が国の企業、社会の中には、「知の時代」「グローバル化」という社会の大きな変化に直面し、体系的革新(イノベーション)を進め、既に実績を上げてきたものも多くあるが、我が国の大学や研究機関においてはそうした対応が遅れている¹。

- ・ 我が国の大学は国内での異なった法人組織間の競争のみならず、世界的な競争の局面にさらされ、かつその対応が遅れがでている。
- ・ 既存の大学、研究機関には過去、経営という観点が欠落していた。

長期的な視点として、パラダイムシフト後の社会における大学の存在基盤に関する議論が進んでいない。

今回の国立大学の法人化についての意義付けの共通認識が社会的に醸成されていない。

(2) 基本的考え

平成16年4月から実施に移された国立大学の法人化は、国立大学はもちろんのこと、わが国の全ての大学にとっても、大きな環境変化をもたらすものであり、千載一遇の挑戦のチャンスである。これは、従来の制度が阻んできた大学の個性・多様性、産学連携を開放し、既存の壁を超えた新たな意思と自由、そして自立性を持てることを意味する。今回の法人化は10年を超える大学改革の大きな流れの中にあるにもかかわらず、それが忘れ去られ、行政改革によって突然出てきたものという受け止め方がされているのは不幸なことである。各大学にとって、この機会を自らの体系的革新にどう迅速につなげられるかが大きな課題であり、これまでにない壮大な挑戦となる。一方、法人化を契機に社会の大きな変化が生じた後の新たな社会づくりに向けて産業界、政府、そして国民はこうした大学の革新に向けての動きを積極的に支援し、豊かで競争力ある国づくりの根幹をなす新しい次元の産学官連携システムの構築を進めるべきである。

¹ 一部の私立や新規公的の大学において、古い大学を脱し新しい経営を試行しているところが見られるが、世界的な基準でみると遅れが目立っている。

(3)大学への提言

現在の大学の対応は基本的に受け身で、法人化の被害者意識から抜けきれず積極的な施策展開を自主的に行うという意識が不十分ではないかと思われる。むしろ、これを機会に社会の大きな変化に対応した新たな大学を積極的に構築していくという意識が必要である。一方、大学の過度な企業化への傾斜、競争的資金獲得のために、安直に研究内容をいじくる恐れがあり、大学の社会における役割を再認識し、産学連携のあり方をよく検討する必要がある。

大学は世界を巻き込む社会の大きな変化に直面していることを強く認識し、グローバルな視点から自らの組織の競争的位置を確認、組織として学習する機能をもつこと

- ・ 変化は自然の法則であり、全ての大学、研究機関は、環境にあわせて変化できる機能を保有すること。
- ・ そのためには、大学は、組織としての学習機能を持ち、マネージメント、リーダーシップ、コラボレーション、人づくりといった側面の補強を行い、社会の変化に対応する風土や文化の改革をしていくこと（人心の改革）。
- ・ 各大学は、これらの面に関して常に世界的な規模での競争を勝ち抜くといった視点から、企業を含めたベンチマーク研究を行い、自らの大学の今日的な競争面での位置づけを明確にすること

大学はそれぞれ固有の建学の精神、理念(学是)、もしくはそれに等しい開かれたビジョンを持ち、それを実現するための最善の努力をすること

- ・ 大学、研究機関はそれぞれの建学の理念、精神(学是)を持ち、またその教育、研究面でも独自の多様性を保つことによってこそ、社会への貢献が可能になる。これを達成するためには、学内の教職員、研究者の意識改革を図るとともに、大学の自治を担保する絶え間ない努力を可能とするシステムを組み込むこと
- ・ 大学はそれぞれのやり方で競争の原理²、経営、リーダーシップといった概念とシステムを導入すること、その際、投資、リターンの概念を明確にし³、そ

² この競争の原理とは古いジャングルの法則ではなく、最新のコラボレーションの法則でなければならない。

³ 何が大学の投資、リターンかも含めて検討すること。投資・利益等に対し、大学は開かれた概念を提示するとともに、一定の基準を設けるべきである。

れを達成するためのシステムを組み込むこと

- ・ 開かれたビジョンを実現するためにも大学間、産学間、官学間、学・社会(地方住民、自治体)間でのコラボレーションのシステムを積極的に組み込み、同時に必要なルール整備を行うこと

新たな社会における大学の使命、あり方、ガバナンスについての議論を徹底して行うこと

- ・ 大学教育の充実と卒業生に対する大学固有の品質保証
- ・ 競争的研究資金と基礎や知的資産(文化)に関わる領域のバランスのとれた経営
- ・ 現在の TLO の見直しや基本的枠組みづくりによる効果ある産学連携の仕組みづくり
- ・ 社会的貢献

(4) 民間企業への提言

わが国が長期にわたり繁栄を遂げるためには、健全な大学、研究機関の存在がわが国に不可欠であることを考慮し、国立大学の法人化を契機により積極的な連携体制をとることが求められる。

産業界からの体系的革新システムの移転協力を行うこと

- ・ これまでの人員交流、研究交流、あるいはそのための資金の提携といったものに加え、企業が蓄えてきたマネジメント、リーダーシップといった体系的革新のためのシステムを大学、研究機関の要望に応じ、積極的に移転できるように支援すること

人づくりの産学協働の推進を行うこと

- ・ 人づくりに関しては大学、研究機関に対し積極的に協力していくこと、具体的には、人材育成の視点での人材ローテーションの仕組みづくりへの積極的協力が必要である。
- ・ 学生のみならず大学スタッフなどを含めた人材育成の産学協働も積極的に進めること。

産学協働による新たな知の創造を積極的に展開すること

- ・ 大学の知識をもらうというのではなく、知は連携することで生まれるという基本的な考えの下、産学協働によって社会に必要な新たな知を創造していくという視点を産業界がもつこと。

(5) 国への提言

社会のパラダイムシフトにあたり、国の役割はこれまでになく重要になっている。大学が自主的な施策ができるように過度の規制を緩和する必要がある。

大学、研究機関の自助努力を担保できるように、環境整備すること

- ・ 自助努力を担保できるように資産運営や、人材の流動化、学科新設や定員等に対する大幅な規制緩和を行うこと
- ・ 人材育成や基礎研究分野に関しては国家的な目標達成のために必要な資金負担を行うべきであるが、その際においても、競争的環境を実現する「選択と集中」の仕組みづくりが不可欠であること。

大学、研究機関の多様性と独自性を保つように努力すべきこと

- ・ 大学の多様化、例えば、米国のコミュニティカレッジような大学から研究大学までの多様性が成り立つような指導、施策と米国のような学生の大学間移動を可能とする仕組みを検討すること。
- ・ 品質保証と多様性・独自性の保持はともすれば衝突することもあるため、十分な配慮をすること。

大学、研究機関が新たな競争力を有すべき環境整備を行うこと

- ・ 競争力強化のためには、資金、設備、人員面での一層の増強は不可欠であるが、さらに、より深い、組織、経営、リーダーシップ、知的生産性、イノベーションといったこれまでわが国で遅れをとっていた組織論、認識科学といった考え方の普及を積極的に支援すること。
- ・ 大学経営の要である学長、研究機関の長ならびにマネジメント、リーダーシップ面での経営能力を高めるための教育訓練機関を設立すべきこと。

- ・ 国の資金配分を決定する大学評価機関が大学のグローバルな質的競争力を高めることができるような評価基準を持つようにすべきこと。

大学、研究機関での人づくりに対する積極的な環境作りをおこなうこと

- ・ 人材流動化促進の弊害となっている事項の洗い出しと排除を行うこと。
- ・ 次世代の教育のための資金調達の門戸を広げること、例えば資金支援を行う寄付に対しては税制上の優遇措置を行い、寄付者が自らの意志で大学のビジョンを選択できるルートなども検討することが必要である。
- ・ 長期的に日本の科学技術を担う若い人たち、特に大学院生、ポスドクへの支援が非常に少ない。育英会は基本的に貸し付けであるので、それ以外のフェローシップを増やすことが必要である。

参考資料

1. 文部科学省 報道資料 「国立大学法人法案」関係 6 法案の概要 2003 年 2 月 28 日発表
2. 平成 15 年度第 2 回 BUF 本委員会講演資料 (相澤、宮田)
3. 高島章 (富士通) 「産学連携と大学経営」2004 年 2 月 4 日
4. 清成忠男 (法政大学) 「日本の高等教育のあり方」2004 年 2 月 3 日
5. 柘植綾夫 (三菱重工業) 「大学改革への参考意見」2004 年 2 月 22 日
6. 武田修三郎 (東海大学) 「デミングの世界からの検証」(平成 15 年度「21 世紀の科学と技術のパラダイムシフトの本質構造と機械工業に求められる対応に関する調査研究」報告書、経済産業省、第 5 章より抜粋) 2004 年 3 月 24 日

日本産学フォーラム (Business-University Forum of Japan)
特別研究会 委員等名簿

2004年7月22日現在 (敬称略・五十音順)

氏名	所属	役職
座 長		
吉川 弘之	独立行政法人産業技術総合研究所	理事長
大 学 側		
相澤 益男	東京工業大学	学長
清成 忠男	法政大学	総長
佐々木 毅	東京大学	総長
鈴木 章夫	東京医科歯科大学	学長
宮田 清蔵	東京農工大学	学長
企 業 側		
熊野 英昭	東京中小企業投資育成株式会社	代表取締役社長
佐藤 文夫	株式会社東芝	相談役
瀬谷 博道	旭硝子株式会社	代表取締役会長
高島 章	富士通株式会社	取締役専務
柘植 綾夫	三菱重工業株式会社	代表取締役 常務取締役
御手洗富士夫	株式会社キヤノン	代表取締役社長
オブザーバー		
有信 睦弘	株式会社東芝	執行役常務
木谷 雅人	文部科学省	大臣官房審議官
河野 誠	富士通株式会社 政策推進本部	情報企画部長
合田 隆史	文部科学省 高等教育局	企画課長
永野 博	文部科学省	国際統括官
細野 哲弘	経済産業省 資源エネルギー庁	資源・燃料部長
事 務 局		
武田 修三郎	東海大学	教授
西尾 治一	株式会社トゥリサーチ研究所	代表取締役社長
西本 淳哉	経済産業省 製造産業局	航空機武器宇宙産業課長

日本産学フォーラム特別研究会
開催日程と議論の内容

<p>第1回 (2004年02月4日) ホテルオークラ 「チェルシー」</p>	<p>開会の挨拶・趣旨説明 委員紹介 大学側からの問題提起とビジョン(各大学メンバー) 富士通が考える産学関係 企業側からの意見と議論 今後の進め方</p>
<p>第2回 (2004年02月23日) ホテルオークラ 「メイフェア」</p>	<p>前回のまとめ及び今回の議論内容について 企業側からの御意見 大学側からの質問・産学双方からの議論 課題整理と今後の報告についての議論</p>
<p>第3回 (2004年03月24日) ホテルオークラ 「松風」</p>	<p>前回の議論のまとめ 日本の大学における経営のあり方についての具体的な提言に関する議論 提言の方法についての議論</p>

「日本産学フォーラム」
(Business-University Forum of Japan)

委員名簿

2005年1月現在(五十音順)

- 代表世話人： 豊田 章一郎 トヨタ自動車株式会社 取締役名誉会長
- 主 査： 佐藤 文夫 株式会社東芝 相談役
- 松尾 稔 社団法人国立大学協会 専務理事
- 委 員： 相澤 益男 東京工業大学 学長
- 安西 邦夫 東京ガス株式会社 取締役会長
- 安西 祐一郎 慶應義塾大学 塾長
- 伊藤 正男 理化学研究所 脳科学総合研究センター 特別顧問
(元日本学術会議会長)
- 稲葉 興作 石川島播磨重工業株式会社 相談役(日本商工会議所名誉会頭)
- 井村 裕夫 京都大学 名誉教授(元京都大学総長)
- 尾池 和夫 京都大学 総長
- 川口 文夫 中部電力株式会社 取締役社長
- 木村 孟 大学評価・学位授与機構 機構長(元東京工業大学学長)
- 清成 忠男 法政大学 総長
- 黒川 清 日本学術会議 会長
- 小林 庄一郎 関西電力株式会社 顧問
- 小林 陽太郎 富士ゼロックス株式会社 取締役会長
- 小原 敏人 日本ガイシ株式会社 相談役
- 近藤 次郎 東京大学 名誉教授(元日本学術会議会長)
- 佐々木 毅 東京大学 総長

佐々木 元	日本電気株式会社 代表取締役会長
白井 克彦	早稲田大学 総長
角田 邦重	中央大学 学長
瀬谷 博道	旭硝子株式会社 相談役
高島 章	富士通株式会社 取締役副会長
千速 晃	新日本製鐵株式会社 代表取締役会長
長田 豊臣	立命館大学 総長
中村 睦男	北海道大学 総長
西岡 喬	三菱重工業株式会社 会長
平岩 外四	東京電力株式会社 顧問
平野 眞一	名古屋大学 総長
平野 浩志	株式会社損害保険ジャパン 代表取締役社長
藤村 宏幸	株式会社荏原製作所 名誉会長
松田 昌士	東日本旅客鉄道株式会社 取締役会長
三浦 宏文	工学院大学 学長
御手洗 富士男	キヤノン株式会社 代表取締役社長
宮田 清藏	東京農工大学 学長
宮原 秀夫	大阪大学 総長
柳井 俊二	中央大学 教授（前駐米大使）
吉川 弘之	独立行政法人産業技術総合研究所 理事長 （前日本学術会議会長、元東京大学総長）
吉本 高志	東北大学 総長

「日本産学フォーラム」
(Business-University Forum of Japan)

幹事名簿

2005年1月現在（五十音順）

座 長 : 猪口 孝 東京大学 教授

副 座 長 : 高島 章 富士通株式会社 取締役副会長

南 直哉 東京電力株式会社 顧問

幹 事 : 雨宮 肇 旭硝子株式会社 取締役副社長 技術本部長

有信 睦弘 株式会社東芝 執行役常務

池田 幸雄 株式会社荏原製作所 特別顧問

伊佐山 建志 日産自動車株式会社 副会長

石田 義雄 東日本旅客鉄道株式会社 取締役副会長

内田 恒二 キヤノン株式会社 専務取締役
イメージコミュニケーション事業本部長

岡部 洋一 東京大学 情報基盤センター長

奥村 直樹 新日本製鐵株式会社
常務取締役 技術開発本部鉄鋼研究所長

片岡 宏文 東京ガス株式会社 特別参与

軽部 征夫 東京工科大学 バイオニクス学部 学部長、片柳学園理事

北嶋 克寛 東京農工大学 副学長

木谷 雅人 文部科学省 研究開発局 審議官

黒田 玲子 東京大学大学院 教授

近藤 誠一 外務省 文化交流部長

武田 修三郎 東海大学 教授（事務局長）

張 富士夫 トヨタ自動車株式会社 取締役社長

柘植 綾夫	現：総合科学技術会議 議員 前：三菱重工業株式会社 代表取締役 常務取締役
中川 幸也	石川島播磨重工業株式会社 常務執行役員・技術開発本部長
中澤 宣也	工学院大学 常務理事
長島 昭	慶應義塾大学 名誉教授
永野 博	科学技術政策研究所 所長
永松 恵一	社団法人日本経済団体連合会 常務理事
西川 茂樹	株式会社損害保険ジャパン 取締役 専務執行役員
野嶋 孝	中部電力株式会社 取締役副社長
広崎 膨太郎	日本電気株式会社 執行役員常務、知的資産事業本部長
細野 哲弘	経済産業省 資源エネルギー庁 次長
洞口 治夫	法政大学 イノベーション・マネジメント研究センター所長
松重 和美	京都大学 副学長
水谷 尚美	日本ガイシ株式会社 代表取締役副社長
宮坂 信章	富士ゼロックス株式会社 専務執行役員
村岡 洋一	早稲田大学 副学長
森 詳介	関西電力株式会社 副社長

研究会報告 No.12 (非売品)

知の時代の大学と経営
日本産学フォーラム 特別研究会提言

発行日：2005年1月

発行元：日本産学フォーラム (Business-University Forum of Japan)
〒107-0052 東京都港区赤坂 2-17-62 ヒルトップ赤坂 3F
Phone：03-5570-0855 Fax：03-5570-0845
URL：<http://www.buf-jp.org/>
E-mail：info@buf-jp.org

* 無断で転載することを禁ず