

第78回 経営協議会議事録

日 時：令和元年11月20日（水）
15時00分～16時25分
場 所：事務局第1会議室

出席者

長谷部勇一（議長）、高木まさき、梅原出、根上生也、蛭名喜代作、中村文彦、松川誠司、相澤益男、亀崎英敏、國井秀子、合田隆史、古尾谷光男、松本洋一郎

議 事

I 議事録報告

第77回経営協議会議事録（案）（資料1）について説明があり、確認した。

II 討議事項

1. 世界大学ランキングについて

副学長（国際・地域担当）から資料2に基づき、世界大学ランキング向上のための今年度の取り組み状況及び次年度以降の戦略について説明があり、その後意見交換が行われた。

委員からの意見等は次のとおり。

・ランキング向上のためさまざまな取り組みを行うことは必要であるし、成果が表れるまでにはタイムラグがあるということは理解しているが、**QS** と **THE** いずれもランキングが低下傾向にある。このような状況下では、もう少しメリハリのある取り組みが必要なのではないか。そこで、次のことを指摘したい。

○目標値（いつまでにどこまで）を明確にして、その目標を全員で共有することが必要ではないか。

○国際担当副学長のもとにビジネス感覚を持った専任の推進責任者を置き、本日説明のあった施策を非常時の対策として位置づけるなど、大胆かつスピーディーに実施することが必要ではないか。

その上で検討していただきたいことは次の4点。

○**Reputation・Citation** 向上戦略を全学・全組織に落とし込み、数値目標の入った具体的な実施計画の策定と定期的なレビューを行うこと。**PDCA** サイクルをしっかりと回すこと。

○格付け機関に対して密なロビー活動を行うこと。

○非常時と捉えて学長裁量経費を重点的に配分すること。

○教員業績評価において **Reputation・Citation** 向上に対する貢献度の項目を加え、インセンティブを与えること。

以上の検討をお願いしたい。

→目標値の設定については、インドネシアやマレーシアなどの国々ではランキング500位以内に入っていないと（その国の）補助金がとれないということを間接的に聞いたことがあり、まずは500位以内に入らないとその国の優秀な学生を取れないという問題に直面することが考えられる。ただ、これまでそういった目標をいつまでに達成するという計画を全学で共有して取り組むということができていなかったと思う。

ビジネス感覚をもった専任の推進責任者については、学問だけでなくより幅広く見渡せる人材という意味であると理解したが、それがどういう形で実現できるか学長とも相談しながら今後検討したい。

4つの検討課題については了解した。

- **Reputation** 向上戦略について、トップレベルの教員に来てもらうという話もあったが、本学のレピュテーションの高い教員や海外の大学で活躍している卒業生などはどのくらいいるのか。来てもらうことも重要だが“出ていく”という考え方もあって、双方向で考えるべきではないか。出ていく方に関してどの程度進んでいるのか実態を教えてください。

→もともと本学関係者に対する海外での活躍推進の取り組みは行ってきたところで、それに加えて海外からも来てもらうというのが今回の戦略の趣旨。本学で世界レベルの研究者を呼ぶような取り組みをここ数年やっていないので、今年完成した常盤台 IR などの施設も活用しながら、そういった新しい取り組みにチャレンジしたい。

- 他大学もランキング向上のために努力しているが、ランキングを指標にすると飛躍的な向上は見込めないのではないかと思う。指定国立大学でも世界ランキングでトップハンドレッドを目指しているが、ランキングを指標にしているとなかなか向上しないので、国内の競争環境から脱却して世界に打って出るということを目指している。ランキングは規模も違えば特色も違う大学をただ順位付けしているだけ。あくまでサジェスションとしてだが、本学も国内にとどまらず国際的な視点でベンチマークとなる対象校を定め、対象校を分析して中身で比較していくということを検討してはどうか。

また、先般一橋大学が指定国立大学に指定された。一橋大学は人文社会科学系なので国際的なジャーナルへの論文投稿が少なく、そのため研究力評価で評価を高めることが難しい。そこで教員の相当数の入れ替えも含めた大きな改革が必要になってくるが、そのためには人件費やインセンティブが必要になる。来年度から授業料を20%アップするのはそのためではないか。つまり、何か改革が行われないと、結果としてランキングの向上につながらないのではないかと思う。

→海外のベンチマーク校については、本学の協定校の中でもいくつか対象になり得る大学があるので検討していきたい。大学改革や人事の話はなかなか難しい問題もあるが、例えば世界的な研究者を呼ぶことについては、組織の活性化や若手教員の育成にもつながる話であるし、そういうところにもいづれ踏み込んでいかなければいけない問題であることは認識している。

- まずは今回示していただいた方向性で地道にやっていくしかないだろうとは思っている。今いる教員のレピュテーションを高めること、今あるネットワークを活用することなどを行い、結果を出した教員にはインセンティブを付与してさらに研究しやすい環境を作る。日本ではそういうことをやりにくい環境ではあるが、死活問題として捉えて全学で意思統一してやればできる。

また、シンガポール国立大学の学長から昔聞いた話だが、それほどレベルの高い大学ではなかったがアメリカのある大学をベンチマークとして徹底的に調査分析し、エビデンスベースの政策を行ったとのこと。伸びている大学はそうやっている。

- 卒業生の目線でこの大学がどうとらえられているか真剣に議論が必要ではないか。私の世代のイメージだと経済学部、工学部、夜間（二部）などに公務員志望の学生がかなりいて、かなり地域に人材を供給しており、それが大学の評価につながっていた。ランキングはすぐに変化するもので目標とするのはわかるが一喜一憂する必要はない。教育の評価は人材をどう育てたかにあり、地域あるいは全国のニーズに応えるという考えは維持していくべきで、結果的にそれが評価につながる。

ランキングは新聞などに掲載されればやはり見てしまうが、必ずしもランキングが本当にそう

なのか（大学の實力・評価を表しているのか）と疑問に思う。例えば会津大学は本学より上位にランクされているが、あそこは教員が教育・学生対応に特化している大学。また、沖縄科学技術大学院大学は教員・学生とも外国人が多く、ランク付けを行うと論文投稿に関して国内トップではなかったか。結局、特色づけをしっかりと行っているということ。横浜国大も十分これまでの評価があるわけで、その評価まで失うと、このランキングにあるように地方大学の中に埋もれてしまうのではないか。これまでの横浜国大の評価は高いと思うので、ぜひそういうところ（本学の特色）は維持していただきたい。

→本日の資料にはないが、他社の出しているランキングで“地域”などに関する評価はかなり高い評価も受けており、地域に根差しているということが本学の特徴であることは認識している。ご指摘いただいた学生・卒業生の目線というのは重要だと思う、校友会などのOB会組織もあるので大事にしていきたい。

- ・今までの話を聞いていて、学長を中心に突破力のある体制を作ることと、大学の構成員全員に情報共有されることが大事であると感じた。大学全体の相乗効果でパワーが発揮されるという場面があると思うが、その時に情報共有がされていないとリソースを十分活用できないということになるので、情報共有をしっかりとってそれぞれの部局が「他部局との関係でどのような力を発揮できるか」という発想を持てるような体制にすることが大事であると思う。

- ・レピュテーションに関しては、もともになる書類（英文）を作成するのがかなり手間のかかる作業なので、学外にそういうことをやってくれる人がいるかどうかというのが大事だが、それは日本の大学の弱いところ。「その大学を知っている」というレベルではだめで、個人的にもある程度その大学に思い入れがないとレピュテーションにつながらない。その大学を卒業したとか、共同で研究したとかいうことがあると具体的に数値につながっていくと思う。有名な研究者を呼ぶのもそれはそれで大事だが、具体的なアクションを起こしてもらえる人材を増やしていく努力もしていくとよいと思う。

→普通の教育・研究においても横国ファンを増やしていくことはやっていきたいと思う。

III 審議事項

1. 国立大学法人横浜国立大学勤務時間、休日及び休暇等に関する規則の一部を改正する規則（案）等について

理事（総務・財務施設担当）から、資料3及び資料3-1～資料3-8に基づき、国立大学法人横浜国立大学勤務時間、休日及び休暇等に関する規則の一部を改正する規則（案）等について説明があり、審議の結果、原案のとおり承認された。

2. 令和元年度補正予算について

理事（総務・財務施設担当）から、資料4に基づき、令和元年度補正予算について説明があった。台風による災害復旧経費や今後の防災対策経費等を重視して予算編成している旨の説明があり、審議の結果、原案のとおり承認された。

IV 報告事項

1. 機構等内センターの設置申請について

理事（研究・評価担当）から、資料5に基づき、機器分析評価センターを研究推進機構の機構内セ

ンターとして設置し機能強化を図る旨の報告があった。

なお、委員からの意見等は次のとおり。

- ・機器分析評価センターの利用者として中小企業も対象となるのか。ドイツなどでは中小企業等を大学がいかにサポートしていくかが大きなミッションになっている。
→現状ではあまり学外の方の利用はないが、研究推進機構内のセンターになることにより産学連携部門との連携が密になり学外利用の増加も見込まれる。また、前回議論があったように産学連携はセンターだけで設計するのではなく、産・学・官・金など学内外トータルで設計していきたいと考えている。

2. 全学教育研究施設（成長戦略研究センター、男女共同参画推進センター）の最終報告及び外部評価結果について

理事（教育・広報担当）・副学長から、成長戦略研究センター及び男女共同参画推進センターが今年度設置期限の最終年度である旨の説明があり、つづいて資料6-1～資料6-7に基づき、両センターの最終報告及び外部評価結果について説明があった。両センターの更新・廃止については、成長戦略研究センターについては全学教育研究施設としては廃止し地域連携推進機構の機構内センターとして更新すること、男女共同参画推進センターについてはダイバーシティという概念の下、より多様なニーズに応えるための新たな組織への移行を前提として発展的に廃止する旨の報告があった。

なお、委員からの意見等は次のとおり。

- ・男女共同参画推進センターについて、ダイバーシティという概念のもとで新たに進めるのはよいと思うが、全体の活動を広げることによって女性活躍推進の活動が弱まることのないよう配慮していただきたい。
→本学では5年間の補助金（文部科学省科学技術人材育成費補助事業「ダイバーシティ研究環境実現イニシアティブ（牽引型）」）を獲得しており、現在その2年目にあたる。今後も本学だけでなく神奈川・東京で男女共同参画を牽引していく。
→女性活躍推進については、法令対応、社会貢献、本業の価値向上、というステップがあると思う。本学も現在第2段階（社会貢献）までは来ていると思うが、今後、女性の活躍によって本学の教育・研究力を強化（第3段階）していくというビジョンを持って進めたい。
- ・成長戦略研究センターのベンチャー支援事業は今後どういう扱いになっていくか。
→本学ではベンチャー支援がなかなか進んでいない。起業する方や、講義の中で起業する学生を育てるという活動もあるが、本格的にベンチャーを立ち上げて大学としてそれを支援するところまで至っていない。本学だけでは難しいところもあるので、自治体との連携や、国の施策と絡めて推進していくことを検討している。

以上