

## 平成28年度 第4回学長選考会議議事要録

日 時 平成29年2月2日（木） 14：00～14：55

場 所 事務局1号館2階会議室

出席者 <委員> 石田議長，和泉委員，関委員，村松委員，岩附委員，  
三原委員，上田委員，益委員，山田委員，岡田委員

<委員以外> 芝田理事・副学長・事務局長，榎並監事，三矢監事

### 資 料

1. 平成28年度業務執行状況について
2. 学長選考会議開催日程

### 参考資料

1. 国立大学法人東京工業大学学長選考会議委員名簿
2. 国立大学法人東京工業大学学長選考会議規則
3. 国立大学法人東京工業大学学長候補者の選考及び学長解任の申出に関する規則
4. 国立大学法人東京工業大学学長候補者意向聴取投票実施細則
5. 新たに学長を選考するプロセスと公表
6. 再任審査の今後のプロセスと公表

### ○ 定足数の確認

委員11名，定足数8名に対して出席者10名で成立。

### ○ 平成28年度第3回学長選考会議議事要録については，承認済の旨報告。

### ○ 議題

#### 1. 学長の業務執行状況の確認について

議長から，「学長候補者の選考及び学長解任の申出に関する規則」第11条の3により，「学長選考会議は，監事と連携しながら学長の業務執行状況について毎年度確認する。」と規定されており，確認のプロセスとして学長から業務執行状況の説明資料の提出を受け事前に学長選考会議委員及び監事に配布し，学長選考会議において学長からの説明聴取・質疑応答を行う旨の説明があった。

次いで，榎並監事から事前に配布のあった学長からの説明資料について，教育研究の大改革を断行したことを中心にきちんと網羅的に書かれていることを確認していること，及び本日の学長の説明・質疑応答の後に改めて監事からのコメントをする旨の発

言があった。

その後、三島学長が入室し、資料1に基づき説明及び質疑応答が行われた。各委員からの質疑に対し、学長から十分な説明があり、説明聴取・質疑応答を終了し三島学長が退席した。

三島学長退席後、榎並監事より、全教職員へのアンケートを実施している中で現時点での意見や、部局長等の意見を伺ったところ、これだけの大きな改革であったので細かな課題はあるものの数年かければ改善されると思っており、この大改革はおおむね順調にスタートしたと知っていること、コミュニケーションの観点からは、2月に入ってから教員の方々と意見交換の場を持つと聞いているので、いろいろな意見を聞いて改善すべき点を把握すればいい方向に向かうと思っていること、大変幅広く強力なリーダーシップをもって進めているので、監事としては高い評価を与えたい旨の発言があった。

以上、三島学長に対する説明聴取・質疑応答等の結果、三島学長がリーダーシップを発揮し、この改革に一步も二歩も出てきたことを確認し、引き続き学長に努力を願うと同時に、関係する方々とのコミュニケーションを通じて大きな改革が前に進むように期待したい、今回の改革はスタート時よりも今年度後半のほうが様々な方から相当興味をもって聞かれることが多いように思うので、対外的に大学の広報にもっと務めた方がよいと感じること、いずれにしても、順調に進んでいることを確認した。

業務執行状況の確認結果については、議長から、三島学長に報告することとした。

また、資料1及び業務執行状況の確認内容を記載した議事要録を併せて学内外に公表する旨の説明があった。

#### 学長からの説明

- ・教育改革は、学生が新しい社会を切り開くんだと、科学技術の力で新しい社会をつくるんだという志を育てつつ、主体的に学ぶための多様性と柔軟性を具備し、かつ国際的に通用するシステムを構築することを目指してやっているところで、28年度からいよいよ実行段階に移った。
- ・この効果が表れて、それで何か成果が見えるようになるまでは少し時間がかかるが、非常に大きな改革であったので、幾つか問題も出てきたものは、一つ一つ丁寧に直しながら、より良くなるように進んでいきたい
- ・6つの学院とリベラルアーツ研究教育院を設置して、学士課程から博士後期課程まで一貫したナンバリングに基づくカリキュラムを作り、それと同時に専攻、講座というものを廃止して、教員の所属の変更を行うとともにクォーター制による学事暦の導入等を進めてきた。
- ・学院制導入により一新した各系、コースでの専門教育、リベラルアーツ研究教育院の教養教育について、ナンバリングに基づくカリキュラム体系、各科目での到達目標、成績評価基準、さらにシラバスをしっかりと整備して、学生に学修の段階、順序を提示して自主的、体系的な履修を促している。
- ・カリキュラム、シラバス共に大学全体均一のフォーマットで英語・日本語で授業科

目担当教員が作成した後、シラバスチェック担当教員が内容を確認して公開することから、非常に高い質が保証されつつある。

- エネルギー、エンジニアリングデザイン、ライフエンジニアリング、原子核、等々々、6つの複合系コースを置くとともに、また、ある学生が大学院のあるコースの授業科目を学修しつつ、別の分野の勉強もしたい場合、別の系のところで副専門用の学修プログラム、最低限これだけはこの分野では知っておいた方が良いというような学修プログラムを用意している。
- 複数の専門分野を横断的に融合した特別専門学修プログラムを用意して、学生が主体的に自分の学びたいことが学べるようにした。
- 学士課程の1年次に科学技術の最前線というのを実施して、現在最先端の科学技術内容を見て、自分たちもそういう科学技術のフロントに挑戦していこうという気概を育てたい。
- リベラルアーツ研究教育院において、特に志を育てるということの意味で、1年生に入ってきた1,100人全員を、大教室での講義の後、グループに分かれていろいろ聞いた話のディスカッションをするような東工大立志プロジェクトというのを実施した。
- 平成29年1月にリベラルアーツ研究教育院の講演会において、学生諸君に私が今まで歩んできた道の中で、どんなふうに志を持っていったかというようなお話をし、学生諸君に将来国際的な舞台で活躍することを意識しながら勉強してほしいということを申しした。
- 学生の学修を充実させるため、学修ポートフォリオシステムで、各自がどういうふうな科目を取って、どういうことを身に付けていったかというポートフォリオを作るということを始めた。
- 学生の学修状況を考慮しつつ、きめ細やかな学修支援を行うアカデミックアドバイザーを学生1名につき2名配置した。また、学生支援センターに学修コンシェルジュを配置して、学士課程新生14~15名単位でガイダンスを行って、入学当初に抱く疑問、学修上困っている問題の解決に向けて支援する体制を強化した。
- 教育革新センターでは、シラバスのチェック、教授の仕方、カリキュラムの作り方、講義の組み方なんかのFD研修をやるようにというようなことも含め、この教育改革が着実に進んでいるかどうかを見守ることを行っている。
- 研究改革に関しては、科学技術創成研究院を平成28年4月1日に設置した。科学技術創成研究院の中には、新しく研究ユニットというのを創設して、ここに10個の、研究所、研究センターから見ると非常に小さな教員グループによるユニットを設置し、東工大の中で活性化している研究が外から見えるようにした。この研究ユニットは、先生方のチームで新しいことに挑戦する、あるいは最先端、今、課題解決型の非常に重要なものについて設置した。
- 学院と研究院の間の教員の異動がしやすいようにして、人材が流動性を増すように考慮した。

- ・創成研究院全体に Tokyo Tech World Research Hub Initiative (WRHI) というシステムを導入し、外国人教員を常置すること、外国人教員を呼ぶための、外国人の URA を配置するなど、受け入れ体制を整備した。既にインペリアル・カレッジ・ロンドン、チューリッヒ工科大等から 22 名の研究員を特任教員として採用し、シンポジウム、講演会等を開催している。
- ・細胞制御工学トップにあるところの大隅先生のユニットを平成 28 年 4 月に設置したところで、これが秋にもうノーベル賞を受賞ということになり、非常に弾みがつく、追い風になった。
- ・グローバル水素エネルギーでも、岡崎健教授が水素社会構築のための課題解決に向けて、10 社以上の企業とのコンソーシアムを主導している。
- ・高安准教授のビッグデータ数理科学研究ユニット、これは株式会社帝国データバンクなどとの共同研究を推進している。
- ・地球生命研究所、WPI や、細野先生の元素戦略研究センターもある。また、文科省 COI STREAM (研究成果展開事業) 採択拠点である「ハピネス共創研究推進機構」を設置し、これは未来の高齢化社会、あるいは未来の社会で、人々がどういうふう意思疎通を図っていくかというような情報系の拠点としている。これらは全て 1 つずつ数億円の予算で 10 年ぐらいの展開をしているもの。
- ・本学の優れた研究を海外においても展開できるような国際共同研究教育拠点、Tokyo Tech Annex の設置を検討している。
- ・地球生命研究所が昨年、ジョン・テンプレートン財団から 550 万ドルの寄付を得たということが、文科省の国立大学法人評価委員会から非常に高い評価を得た。
- ・アメリカに非営利法人 Tokyo Tech New York を置いて、そこで海外の研究助成機関等からのお金が入ってきやすくなるというようなことも、進めている。
- ・学長裁量経費を活用して若手教員を海外大学に派遣する取り組みを開始し、9 名を MIT、あるいはインペリアル・カレッジ等に派遣している。
- ・社会連携については、イノベーション創出に向けたプラットフォームの構築のために、学長の下に産学連携改革タスクフォースを設置し、現状分析を踏まえて新しい産学連携メニュー、産学連携体制のあり方を集中的に検討し、平成 29 年 4 月から新しい産学連携の組織を立ち上げることにしている。
- ・野村総合研究所と組織的連携協定を締結して、サイバーセキュリティ分野の共同研究の実施、それから実践的なサイバーセキュリティ攻撃に対する防御技術に基づくサイバーセキュリティ人材の育成を行うため、楽天、NTT、産総研の協力も得て、本学の大学院にサイバーセキュリティ特別専門学修プログラムを開設した。
- ・産学連携活動の推進に向けて、みらい創造機構と組織的連携協定を締結して、ベンチャーキャピタルファンドの設立などを通じて、本学が強みを有するビッグデータ解析、人工知能、IoT など、事業化、あるいはそれからのベンチャーの創出ということを狙って活動している。
- ・京浜地区が産業空洞化の問題となってるところから、横浜市、川崎市、大田区と共

同で経済産業省地域科学技術実証拠点整備事業に申請し、採択されている。

- これは、研究成果の事業化による雇用創出、経済活性化への貢献を目指して、横浜すずかけ台キャンパスをIoTファクトリーと呼び、川崎市、東工大でリサーチコンプレックス拠点、IT創薬設計ファクトリーとして、また、大田区大岡山キャンパスをビジネス・デザイン・ファクトリーと名付けて共同研究環境の整備をし、国から2億円ぐらいのお金でスタートする。
- ガバナンスの改革については、平成28年4月1日には学長室の機能を整備し、企画戦略本部、情報活用IR室、学長補佐室、学長アドバイザリーボード、国際アドバイザリーボードを設置した。企画戦略本部は、本学の運営に関わる戦略を立案するところで、学長や理事、副学長と部局長も入って大きな方針について議論をして、それを実行に移していく体制とした。
- 平成29年4月以降の運営体制は、さらに企画戦略本部体制を強化することとし、企画戦略本部を戦略統括会議として、その下に4つの企画立案・執行組織として広報・社会連携、教育・国際連携、そして研究・産学連携、キャンパスマネジメントという4本部を置いて体制の強化を図った。
- 新しい人事制度の制定・運用として、部局長の学長指名等を27年度から実施している。
- 教育研究分野ごとの学外有識者9名で構成する人事諮問委員会を2回開催して、東工大での研究分野、教員人事に関する助言を得ている。学長と理事・副学長、監事で構成された人事委員会において学院等から将来計画を聴取し、それに基づいて教員選考の申請候補者を説明も聴取し、今までに63件の教員選考をこの人事委員会から指示をしている。
- 常勤教員の総人数としては現状維持にするが、原則、教授、准教授又は講師、そして助教の構成比を5年間で1:1:1に近づけ、現在、教授、准教授のほうが助教より多いという現状を、若手教員に順次切り替えていくということを方針としている。
- クロス・アポイントメント制度については、現状では平成28年4月以降2件であるが、来年度に向けてもう少し活性化していく。
- 27年度以降に採用する助教を任期制、年俸制とした。10年任期の年俸制ということにしたが、キャリアパスの一つとして、新しいテニュアトラック制度も設定した。
- 財務改革に関しては、研究ユニットにはスタートアップ学長裁量経費、学長裁量ポスト等を融通し、数年後には外部資金を獲得して独立して運営していただけるような支援を行った。
- 総額裁量制として各部局長が裁量によって予算執行が可能なような体制を初めて取った。
- また、昨年末から今年初めにかけて、各部局長へのヒアリングを行って、予算の執行状況を把握し、問題点や要望を来年度に反映させていきたい。
- 来年度に向けた法人運営費交付金の重点支援の評価結果については、重点支援の3類型のうちの3番目で「世界に伍（ご）していくという大学」という中の16大学

中、上から3番目の再配分率となった。

- ・施設マネジメントでは、スペースチャージ制の導入計画を作成し、ほぼ合意を得たところである。平成29年度の秋から、スペースチャージ制を導入していく方向。
- ・3キャンパスの総合的利用方針に基づき、キャンパスマスタープランの案を立ち上げ順次、学内の合意を得ていくところ。
- ・学内構成員との意思の疎通については、役員トピックスとして、役員会で承認した意欲的で新しい取り組みをウェブで掲載、発信した。
- ・平成29年の年頭挨拶では、始動後1年を経過する段階での改革の見直しとして、たゆまぬ改善による推進、現状の本学財務体制への再認識と今後の体制改善に向けた検討の推進、平成29年4月からの本学の運営体制と産学連携体制の革新、自己収入の増加と基礎研究支援、指定国立大学法人制度への申請と本学の将来像の共有について説明を行った。
- ・指定国立大学法人制度への申請の内容は、本学の10年後ぐらいの将来構想であるので、学内で共有をしながら進めなくてはいけないと思っている。
- ・平成28年度から担当理事と学院長による院長連絡会というのを月1回の頻度で開催して、大学が計画している施策、部局の課題を共有するということを実施している。
- ・女性教員との交流の場として、学長と女性教員の昼食会を数年続けており、今年度も実施する。
- ・2030年に向けた将来構想の立案に関しては、みんなで共有するために、ワークショップ形式で昨年10月ぐらいから、まず執行部と部局長、その後シニアの教員、その後ミドルエイジ、そしてヤングエイジと3回、4回ワークショップを行い、東工大の強み、東工大の将来を、みんなで意見交換をした。
- ・指定国立大学法人の申請にあたっては、できる限り東工大の将来像を世界のトップクラスの大学としての将来像をつくるための目標と、それからそれに向けてのアプローチということで、書き込んでいこうというふうに思っている。
- ・本学のプレゼンス向上に関わる取り組みについては、学外との積極的なコミュニケーションが大事だと考えている。入学式での英語の式辞、経済新聞等の各種メディアで、大学改革やリベラルアーツ研究教育院の重要性といったようなことも発信してきた。
- ・海外大学との連携強化は、幾つかの大学と新たに協定を締結し、海外の大学組織から大学に表敬に来ていただいた。
- ・学長の学外での社会貢献としては、各種政府機関での審議会、委員会等に参画している。
- ・科学技術政策担当大臣や総合科学技術イノベーション会議の有識者委員の視察があったなど、できる限り学内で起こっていることを広報として積極的にオープンにして、東工大のアクティビティというのをできるだけ社会に示した。

#### 委員からの質問・意見

- ・研究費の不正使用の問題があり、ガバナンス強化でチェック機能を高めているが、そのことがすごく負担になっていることに対して、もっとスマートなやり方にしていこうっていう流れがあるが現状はどうか。
- ・学長は、教職員といろんな話し合いの機会を設け、コミュニケーションをすすめているという話があるが、これには何かもうちょっと秘策があるのか
- ・世界に伍していくならば、外部への情報発信が最も大事な項目の一つになると思うがこれからどうするか。
- ・せっかくよいことをやっており、実績がある。これらをどう分かりやすく外に出していくのか、是非お考えいただきたい。広報に関しては話題のタイミングとしては非常にいいタイミングじゃないかと思うので、なにか具体的に検討してはどうか。
- ・今、学長が認識されている最も大きな問題点を幾つか具体的に上げてほしい。

#### 学長からの回答

- ・出張に関する書類を提出することは非常に厳しかったが、若干見直しして少しは負担軽減になったなと感じていただけているとは思いますが、あれだけの社会からの批判があった中で、やはり不正があるとこんな思いをしなきゃいけないんだというのを肌で感じるという必要性もあろうかとも思っており徐々に見直して、もう少し良い方法で教員が疲弊しないようなやり方を考えていかなければいけないと思っている。
- ・昨年度の改革自体に対しては、教育関係に対してかなり理解が進んでいると思うが、研究関係がまだ浸透していないのではないかと思います。ただ特に研究改革は先生方の研究する環境が悪くなると、やはり非常に士気が低下するし、人件費がないために教員の選考がなかなか自由にできないところもあり、この研究改革の成果がすぐに、研究力の向上につながっているのかについて判断するまでは、まだまだ十分ではない。東工大の研究の内容などが、外から見えやすくなったんじゃないかなというのは、私は非常に感じているが、先生方からも実感していただいているかどうかは、まだ把握できていない。
- ・東工大の研究が社会の連携のような中でどういうふうに生かせるのかという視点から、この4月からは産学連携体制を大きく変え、大学の財務状況を改善するためにも必要なことではあるが、東工大の研究の成果というのが、基礎研究も、応用研究も、どういうことが行われて、それがどの役に立っているかっていうことを、もっともっと出さなきゃいけないと考え、産学連携の改革も行っているところ。
- ・広報関係のところ、大学がどういうことをやって、どういう成果を出しているかに関して、どういう広報を打っていくかという作戦も非常に重要と思っている。

- ・広報戦略に関しては、何かあれば割に迅速に発信はするが、もっと普段から東工大がやってるいいものを、どういう見せ方でどういうふうなタイミングで出していかっていいことを考えていかないといけないと思う。基礎研究も含めて非常に東工大のいいところを出していきたい。
- ・教育改革に関しては、非常に理念がはっきりしていると思っており、先生方も学生も大変だと思うが、基本的には私の描いたような方向に動いていると思っている。様々な問題はあると思うが、それはやり方であり、しばらく続けてやってみないとわからないこともあるが、大きいことはまだ特に感じていない。
- ・研究のほうは、やはりまだ体制がしっかりしていないなと思う部分があり、科学技術創成研究院の中のファンクションをもう少し整理し、しっかりとした体制をつくっていかないといけないなと思っている。
- ・先生方にとって研究に費やす時間がもっと増えるようにというところが一番大きな問題だと思うが、その辺のところはまだ的確な案が打ててないなというふうになっているところ。科学技術創成研究院の体制と、研究の環境は大きな問題である。

#### 監事からの意見

- ・これだけの大きな改革だったので、幾つかの混乱、例えばこちらのほうで講義がずいぶん増えて、すずかけ台にいる学生がわざわざこちらへ来なきゃいけないとか、遠隔講義をやろうと思ったがカメラがうまく働かないとか、それから学生がすごく集中した授業があったり少なかったりで、講義室の割り当てがうまくいかなかったとか、そういうちょっと細かな話があるものの、それは数年かければ改善されるかなというふうに思っている。この大改革は、おおむね順調にスタートしたと思っている。
- ・もう少しコミュニケーション取ったほうが良いと思う。平成29年2月に教員の方々と意見交換の場を持つというようなこともあるということなので、そこでいろいろ聞いていただいて、改善すべき点を把握していただければ、より良い方向に向かうと思っている。
- ・大隅先生のノーベル賞受賞などで東工大のプレゼンスもずいぶん上がり、学長の対応も非常に的確だったと思っている。
- ・産学連携や指定国立大学への対応も含めて、大変幅広く強力なリーダーシップを持って進めておられるので、監事としては高い評価を与えたい。

#### 2. 次回開催について

総務部長より、次回は平成29年3月8日（水）13時30分から開催する旨の案内があった。

以 上