

年頭所感 2020 ～新年のご挨拶～

1. はじめに

皆さん、あけましておめでとうございます。令和という新しい年号の初めてのお正月となりましたが、いかが過ごされたでしょうか。この年末年始は多くの皆さんにとって長い休みとなり、それぞれのプランのもと、楽しく過ごされたことと思います。さあ、本日からモードを切り替えて、新たな年を頑張っていきましょう。

2. 2019 年を振り返って ～国際交流を中心に～

昨年を振り返ってみますと、本学の国際展開が非常に進んだ1年になったと感じております。

3月に東京において開催された第5回国際女性会議 WAW!/W20 にアカデミアの代表として参加する機会を得て、ノーベル平和賞受賞者のマララ・ユスフザイ氏とともにパネルセッションに登壇しました。そこで、科学技術の倫理的、法的、社会的側面にも配慮できる「知と知を融合」できる人材、「社会と知の統合」を図ることのできる人材の育成の必要性を訴えるとともに、本学における女性の自然科学系分野への進出・活躍を支援するための取組みを紹介しました。

5月には「中日大学生交流大会」が大連理工大学で開催され、本学からは24名という多くの学生達が参加できるよう、渡航費を含めた支援を行いました。今後も学生に多彩な交流プログラムを経験してもらえよう、国際交流への理解を深める機会を提供したいと考えております。

また、7月にはフランスのパリにおいて開催された U7+(U7 Alliance of world universities) summit に参加いたしました。本学がアジアや太平洋地域に限定されないグローバルな有力大学のアライアンス設立メンバーとなったことは、非常に大きな意義があったと思っております。

さらに10月には台湾教育部からの招待を受け、台湾の国立4大学などを訪問し、本学との学生交流や共同研究について活発に意見交換を行ってまいりました。

このほかにも、グローバルナレッジパートナーである University College London 及び The University of British Columbia との戦略的パートナーシップ協定を結びました。特に The University of British Columbia とは「核医学分野」での共同研究とともに、新たに獲得した卓越大学院プログラムでも連携することとなりました。

このように様々な国の方々と対話を行うことで交流を促進し、本学のさらなる国際展開の確実な一歩になったと思っております。

3. 地域に生き世界に伸びる ～グローバルビレッジ・OU グローバルキャンパス～

さて、令和2年も本学の国際化の大きな動きとして、嬉しいニュースがあります。かねてより整備を進めておりました、グローバルビレッジ津雲台が今年の秋に完成し、

10月から供用が開始されます。

このグローバルビレッジでは、学生寮と教職員宿舎が同じ敷地内に一体的に整備され、日本人学生・留学生・教職員が同じ場所で生活することとなります。いわば「小さな世界村」の誕生です。また、ただ単に一緒に敷地内に住まうということだけでなく、ウェルカムパーティーなど多くの懇親を深める行事も開催される予定であり、そこに暮らす人々が活発に交流する場になります。このような国際的生活環境を実現することにより、地域との交流も大切にした、人と人との新たなインタラクションを生み出すこととなるでしょう。

また、OU グローバルキャンパスである箕面新キャンパスについても、2021年4月の開学に向けて、順調に工事が進んでおります。最近では建物の外郭が徐々に見えるようになってきており、新キャンパスへの期待は日々、膨らんでおります。

この箕面新キャンパスは、世界の言語及び言語を基盤とする地域の文化や社会に関する研究の集積拠点だけにとどまらない、他の大学にはない大きな特徴があります。それは、指定管理者制度により、本学の図書館のみならず、箕面市立図書館及び生涯学習センターの管理運営を本学が一手に担う、ということです。この試みは全国、さらに世界でも例を見ない形態であり、地方自治体と国立大学法人との新たな連携の形として、非常に注目を浴びています。これにより、箕面新キャンパスは本学の学生及び教職員のみならず、地域の方々との交流の場となり、様々な人々が集う場になります。

今年完成するグローバルビレッジ津雲台と来年完成する箕面新キャンパスは、本学の「地域に生き世界に伸びる」というモットーを具現化するものであり、グローバル戦略の中核をなすものです。この地を中心に、今後、吹田キャンパス、豊中キャンパスのグローバル化もさらに加速していくこととなるでしょう。

4. 国立大学の置かれた状況と様々な課題を乗り越えるための二つの「D」

ここまでは皆さんに本学の今年、来年の明るいお話をしました。ここからは本学が置かれている現実について、お話をします。

1990年代後半、当時の第一生命保険株式会社社長の森田富治郎氏はいち早く市場の異変を察知し、生命保険業界の行く末を絶滅の危機に瀕する北極のシロクマに例えました。北極には南極大陸と異なって大地はなく、海水温の高まりにより2030年頃には夏に氷海がなくなる可能性があると言われていますが、氷が溶けてしまうとシロクマはどうなるのか、皆さんは容易に想像がつくことと思います。実は、このシロクマこそが本学を含む、全国の国立大学法人が現在置かれている状態だと、私は考えております。

近年、国からの基盤的経費の縮減が大学運営に大きな支障をきたしていることはご存知のことかと思えます。この基盤的経費こそが、北極のシロクマにとっての氷に該当するものです。

私は大阪大学の総長として、これ以上は海水温を上昇させないためにも財政支援に係る自らの説明責任をしっかりと果しつつ、様々な機会を捉えて、大学の社会的役割の増大を踏まえた公的投資の充実を強く求めています。

この氷をこれ以上溶かすことなく、さらには、この氷の体積を大きくするためにはどのようにしたらよいでしょうか。今日においては、国立大学は様々な課題を乗り越えながら、社会の負託に応える必要があります。

その鍵となりうる二つのDがあります。

一つは「Diversity」、多様性です。

本学では、ダイバーシティ&インクルージョンを新たな価値創造の源泉と位置付けております。性別や性的志向、性自認、障がいの有無、国籍や民族、文化的背景、年齢、価値観など、これら全ての違いを超えた、真に多様性を活かせるインクルーシブな風土づくりを強力に推進してまいります。

多様な構成員が無限の可能性を追求できる環境を整備することで、さらなる成長を遂げることができ、社会の様々な課題を乗り越えることができる大学になるでしょう。

もう一つは「Disruption」、創造的革新です。

既存のものや概念を打ち破り、さらに新たなものを生み出していくことです。本学の典型的な一例として、産学連携活動があります。本学の産学連携・産学共創は、国立大学の中でもトップの実績を誇っています。

共同研究講座・共同研究部門、協働研究所という制度を整備し、大学対企業、すなわち、「組織」対「組織」による産学連携活動を進めてきました。これらの制度を2006年から開始し、特に私が総長に就任した2015年度の42件からの増加数は顕著であり、今年、念願の100件を数えるに至りました。そこに参画する企業は120社を超えております。

また、本学の産学連携には大きな特徴があり、経団連、経産省、文科省、がまとめた大学ファクトブック2019によれば、年間受入額1千万円以上の大型共同研究の件数は、1位の東京大学148件に対し、本学が120件と28件の差がありますが、受入額は東京大学が約46億円に対し、本学は約50億円と上回っております。これは、1件当たりの研究費は本学の方が大きいことを意味しており、本学の共同研究が「組織」対「組織」で行われていることの表れです。

このように産学連携にDisruptionを起こし、氷の体積を増やしております。

5. 研究開発エコシステム ～「共創」の実現へ～

そして、これまでの大学と社会の間の壁を取り払い、その関係性を一新させるDisruptionの中核を担うのが、「研究開発エコシステム」です。

これは、研究者が研究成果を企業と共に社会実装する中で、新たな問題点や研究課

題を発見し、それを研究現場に戻し、さらに深掘りした研究テーマや基礎研究の課題にチャレンジすることで新たな価値創造に繋げる仕組みです。

このエコシステムを実現することで、もう一組の二つのDである Debug（課題探索）と Develop（新たな研究領域の開拓）による正のスパイラルの実装ができます。もちろん、企業と一緒に社会課題を Debug していく中で、新たな共同研究を生むことも大いにあり得ます。この研究開発エコシステムの推進によって、本学も社会と共に大きな発展を遂げていくと私は確信しております。

今後の本学のさらなる進歩のために、このエコシステム実現のことも含めて、改めてビジョンを共有したく、OU ビジョンを改訂いたしました。強化を図りながら今後も継続的に推進する事項、これから新たに本学が取り組んでいく事項を示しております。

この OU ビジョンを手にも、執行部が各部局を回り、しっかりと対話をしながらビジョンの共有を図ってまいります。本学の構成員の皆さんとこの OU ビジョンを共有することにより、大阪大学をさらに強くしていきたいと思っております。

6. 今後求められるリーダー像

さて、これまでの組織の有り様としては、一人のカリスマ的なリーダーのもとでビジョンを定め、企画をし、トップダウン的に実行に移していくことが典型的な姿として語られてきました。しかしながら、現代では、社会や産業構造も大きく変遷し、課題も多様化・複雑化しており、例え有能なリーダーであっても、状況判断を誤る可能性は大きくなっています。そうなってしまった場合、従来型のリーダーによる先導は、組織全体を間違った方向に導いてしまう危険性を孕みます。

現代において、イノベーションを起こす源泉となる組織を構築するためには、今までとは違った新たなリーダー像が必要なのではないのでしょうか。では、どのようなリーダーであるべきなのか。

昨年 9 月に本学で女性活躍推進に関するセミナーを開催しました。その折に、OECD 東京センター所長の村上由美子氏が、最近注目を集めている新しいリーダー像を紹介されました。これからは、羊飼い型のリーダーシップが必要であるということです。

そこで飼われている羊は自由にあっちこっちに向かっているわけではありません。誰かに強力で指示されて整然と並んで同じ方向を向いて歩いているのでもありません。羊たちは自分たちの意思で前進しているのです。

しかしながら、羊飼いが後ろに存在し、羊たちの動きを見守り、時には誘導することにより、必ず目的とする方向へ向かわせます。

これとほぼ同じ概念として、サーバントリーダーシップがあります。これは、相手の能力を肯定し、お互いの利益になる信頼関係を築くリーダーシップのスタイル

で、リーダーはビジョンを示し、組織のメンバーの力を最大限に発揮するための環境づくりに奉仕します。

これこそが、私を含めた大阪大学の構成員の目指すべき姿なのです。そこでは、構成員一人ひとりが主役であり、総長が主役ではありません。構成員全員が互いの意見を忌憚なく出し合い、切磋琢磨し、妥協することなく前進することで、さらにより良いものを作り出すことが非常に重要なのです。

7. 教員・研究者に向けて ～積極的な情報発信を～

ここからは皆さんに考えていただきたいことについて、お話したいと思います。

まず、教員、研究者の皆さんにはこれまで以上に自由な発想で新しい研究をどんどん推進していただきたい。教員基礎データに入力された「査読付き論文数」の学系別推移を見ますと、伸び悩んでいる学系はもちろんですが、全ての学系において、数値が増加していくように考えていただきたい。

また、「査読付き論文数」は本学の基盤的経費である運営費交付金の配分にも大きな影響を与え得るものです。その研究成果について、世界にどんどん発信していただきたいのです。

本学の教員・研究者の皆さんは、非常に素晴らしい教育・研究に取り組んでおられます。ただ、非常に控えめ、かつ奥ゆかしい方が多いのか、その資質は素晴らしいものであるにも関わらず、学外、海外の方々が大阪大学の素晴らしさを知らないということがままあります。皆さんの教育・研究を世界に発信することは、社会に対して様々なインパクトを与えることになるはずです。優秀な人材を輩出し、素晴らしい研究成果を出している、ということの世界の方々にぜひ知っていただけるように積極的に情報発信していきましょう。私も全力で取り組みます。

8. 職員に向けて ～2020年の心構え～

そして、事務職員の皆さん、皆さんは「縦割り」ということをよく耳にしませんか。事務職員の皆さんが、日々、教育・研究の支援や大学運営のために実直に業務に取り組まれていることに心より感謝しております。しかしながら、目の前の仕事にとらわれすぎているあまり、自分の前後左右にどんな仕事があるか、どんなことが起きているか、目を向けていないことが多くなっていないでしょうか。

先ほども申しましたが、イノベーションを起こし続ける組織は、上司や部下、所属の部署に関係なく、お互いの意見を出し合い、議論し、より良い解決策を見つけ出すことができる組織です。今の大阪大学の組織はどうでしょうか。

今こそ、転換の時です。

先日、日本マクドナルド株式会社社長の日色 保氏に、「ダイバーシティを育む組織

文化とリーダーシップ」と題したご講演をいただきました。その際、日本の問題解決の鍵は、まず上司の力量にあると述べられておりました。上司は部下からの提案にしっかりと耳を傾け、その提案をいかに活かすかを検討することが大切です。

事務職員の皆さんは上司から言われたことだけをやるのではなく、今なぜこの仕事が大学にとって必要なのか、ということを考えながら業務と向き合っていただきたい。この「なぜ」の気持ちをもつことが非常に大事なのです。

なぜなら、大学の業務は大学を取り巻く状況の変化とともに、間違いなく多様化していきます。事務職員の皆さんも、当然、変化に対応していかなければなりません。今の業務が、大学にとってどのような意味を持っているのか、今後どのような影響があるものなのか、今よりもスムーズに進めるためには、どの部署と連携すればよいのか、そういうことを自ら考え、そして提案する、そのような風土になっていく必要があると私は強く思っています。

ここで私が非常に感銘を受けた「モノづくりの街」東大阪市のスローガンを皆さんに紹介いたします。本学は、東大阪市と強い連携関係を結んでおり、市長が本学を訪問された折に、同行の市の職員の方々が首から下げておられた職員証に、もう一枚カードが重ねられており、大変目につきました。

カードの片面には「職員たるもの、前例がない、予算がない、法令がない、という言葉は口にしてはならない」、と書かれており、もう一面には「返事、あいさつ、声、ダッシュ」と書かれていました。この姿勢は素晴らしい、と思いました。

前例もお金も規程もない、けれども前向きに、そして元気にやるのだ、何とか工夫してやり遂げるのだ、という熱い思いを感じました。このような姿勢は、指定国立大学法人である大阪大学が新たなステージでさらに前進していくためにも必要なことではないでしょうか。

そこで、本学においては、「前例がない、予算がない、余裕がない、という言葉は口にしても何も始まらない、何とか工夫して解決していこう」という気持ちで前向きに日々の業務に取り組んでいただきたいと切に願います。

9. おわりに

今日は新年にあたって、本学が置かれている状況と構成員全員と共に歩んでいきたい方向性をお話しました。全ての教職員が忘れてはならないのは、大学の果たすべき役割は、卓越した研究を創出すること、社会に貢献する人材を輩出する教育を行うことです。皆さんの仕事は、これらのことにどのように、どういう形で貢献しているのか、ぜひ、今一度振り返って考えていただきたい。そして、その教育・研究の成果が、社会に対してどのようなインパクトを与えるのかを念頭におきながら、日々の仕事に邁進していただきたい。

大阪大学における皆さんの教育・研究と社会との関係性を考えたとき、社会とともに課題を探索するという「共創」の必要性が浮かび上がってくるはずで

て、「共創」に基づき活動しようと考えたとき、研究開発エコシステムが皆さんの力になるはずです。社会との共創により、今よりも教育・研究のステージが大きく広がっていくと私は信じています。

大阪大学は、保守的になり孤高の存在になってはいけません。改革の歩みを止めればシロクマは海に沈んでしまいます。そして「象牙の塔」であってはなりません。

教職員が一丸となって、「大阪大学行動規範」に則り、社会変革に対応し貢献する大学となるよう進めていきましょう。

最後にあらためて、本年が本学構成員一人ひとりにとって幸せで健康な一年であることを心より祈念して、年頭の挨拶とします。