大学が生き延びるための二つの「D」

——「北極のシロクマ」とのアナロジーで考える——

西尾 章治郎

はじめに

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（森田氏の言葉に従いカタカナ表記とする）に例えた。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考えられる。事態の進行は緩慢ながら、シロクマは絶体絶命の危地に身を置いている。

筆者の目には現在の国立大学法人が置かれた状況も、これと同じように映る。財政支援の縮減・変質は、海水温上昇の主因と言える。シロクマに例え得る国立大学法人が、消えゆく氷原でいかに種を保存しているのか、それだけにとどまらず健やかに逞しく繁栄していくにはどうしたらよいか。本稿では、そのための方策を考えることにする。

国立大学法人は、多岐にわたる教育研究

活動、そしてその輩出する人材の各界における活躍を鑑みるとき、「国力の源」と言っても過言でない。それが「絶滅」するとなれば、国家的・世界的な損失は計り知れない。東京オリンピック・パラリンピックが象徴するとおり、日本にとって一つの時代の画期となる2020年は、シロクマたる国立大学法人にとっても重要な「結節点」（ネットワークの接点や分岐点、中継点）となることは間違いない。

1. 海水温のさらなる上昇は

あってはならない

— 大学への公的投資をめぐって

『IDE』2017年4月号「大学の研究力」（4頁から9頁）に「学術・基礎研究の危機と大学」と題する筆者の記事が掲載されている。この記事では、研究力の源である基盤的経費（国立大学法人の場合は、運営費交付金に相当する）が枯渇しつつあることが大学の危機を招いていることをさまざまに証言、データ等を参照しつつ論じてい

る。さらに、競争的資金、とりわけ全分野にわたって自由な発想に基づく学術研究を支援する唯一の制度である科学研究費補助金（以下、科研費）について、その改革動向に言及している。

基盤的経費の縮減が「限度」を超えている近年、前述のような特質をもつ科研費に期待される役割・機能が広がっている。実際、日本発の論文数を見ると、科研費が関与する論文が全体の過半を占め、科研費がその増加を牽引してきていることがわかる。さらに、基盤的経費の近年の状況は機関内における個人研究費の著しい減少を招き、個々の研究者にとっては、もっぱら科研費が自らの力で獲得できる研究費の『命綱』として極めて重い意味をもつようになってきている。

しかしながら、このような科研費に過度に依存して学術研究を推進する状況は正常な姿ではない。元来、財政支援の在り方は、基盤的経費と科研費それぞれの特長を活かしながら相互に補い合う、「デュアルサポート」の仕組みこそが重要である。あくまでも科研費は数年間の補助金であって、腰を据えた長期にわたる萌芽的かつ独創的な学術研究を推進するには基盤的経費が不可欠なのである。

以上は、大学に対する公的投資をめぐる深刻な問題を学術研究の推進の観点から述べたものであるが、大学運営に関わるその他の多くの面でも基盤的経費の縮減が大きな支障をきたしていることは言を俟たない。財政当局は、もうこれ以上水温を上げてシロクマの乗っている氷塊を溶かしてはならないのである。

2. 氷塊を接合する効果としての Diversity

シロクマが生き延び、繁栄していくため、その足場である複数の氷塊を接合していくことはどうなのか。先般の国立大学法人法の改正により1法人複数大学の制度が導入され、いくつかの大学でその方向に沿った事業が進展しつつある。

本学は、2007年に当時の大阪外国語大学と統合してから既に12年を経過し、氷塊の接合を経験した先駆的な大学の一つと言える。実際、統合による規模の拡大効果は如実であり、現在、本学は国立大学法人の中で学部学生数、女子学生数ともに最多である。ただし、基盤的経費が従来の両大学を合わせた額よりも大きくなったということではない。

筆者は、総長就任以来、本学における統合に伴うさまざまな課題を克服し、その効果を最大限に引き出すために人文学分野の改革などを進めている。そのような中で、改めて統合の効果を一言で表せと問われたならば、「Diversity（ダイバーシティ、多様性）」の拡大と答えたい。実際、外国語学部をもつ唯一の国立の総合大学として、日本語を含む25言語を教える体制が整い、その中には、国立大学法人では本学のみで教えられている言語があり、当該国との友好の懸け橋ともなっている。また、アジア系の14言語の専攻科がASEAN 4ヶ国におけるキャンパス開設に大きく寄与するなど、本学の国際展開は統合によって一層加速している。

さらに、学生の多様性にも非常に大きなインパクトをもたらしている。一般に外国

語を学ぶことに興味のある学生には、他人とのコミュニケーションに積極的な者が多いという傾向が見られる。そのような学生が新たに本学の構成員として存在感を発揮し（新入生全体の18%が外国語学部所属）、学生間あるいは学生・教職員間のインタフェースとしての役割を果たすなど、本学のさまざまな観点からの活性化に大きく貢献している。

氷塊を接合することによる大学運営の効果は、より多様性に富んだシロクマを擁することにありと考える。つまり、急激な外的環境の変動の中にあってもシロクマが生き延びていくためには、その群れに「オンリー・ワン」としての顕著な特長をもった個体が多くいるかが肝心であり、組織の強靱性の要となることは確かである。

3. 自らの力で氷塊の容積を大きくする方策

— 新たな大学像「University 4.0」

各大学は、自らが乗っている氷塊がこれ以上溶けないよう、財政支援に係る自らの説明責任をしっかりと果しつつ、政府に対し、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くことが必要である。しかし、それだけでは十分ではない。自ら氷塊の容積を増やすべく、社会の理解を得つつ、多様な財源によって安定的な経営基盤の構築へ向けた不断の努力を払っていくことが欠かせない。そのための有力な方策として考えられる、産業界、地方自治体、市民、つまり、社会との連携の強化について、筆者は『IDE』2016年6月号の巻頭言（2頁から3頁）に「University

4.0への始動」と題する記事で論じている。以下、その要約を記したい。

大学にはこれまで時代とともに変革と重層化を遂げてきた三つの世代があり、その間、大学は特定の社会課題に対して、さまざまな専門知を統合して解決策（How to resolve）を提供してきた。各世代を経るにつれて、大学の重要な役割として教育、研究、社会貢献が明確化され、現在、大学はUniversity 3.0の真只中にある。

しかし、昨今の複雑かつ高度化する社会課題を前に、今や社会の各組織は解決策の探求以前に、そもそも「何をすべきか」（What to do）、「何故それをするのか」（Why we do）という根源的な問いに直面している。この現状を打破するため、大学には従来よりもはるかに強く、イノベーションの源泉としての学術研究・基礎研究の振興が求められている。

こうした状況下にあつて大学は、従来の機能を保ちながらも、社会と向き合い、新たな課題を見つけ、「社会と知を融合すること」を目指さなければならない。言い換えると、社会と大学という「組織」と「組織」が共通の「場」を持ち、包括的に深く連携し、課題探求や基礎研究の段階から「共創（Co-creation）」することにより、イノベーションを起こすことが必要である。このような「共創イノベーション」を牽引する「社会の中の大学」「社会のための大学」こそ、筆者の考える次世代モデル「University 4.0」である。

筆者は、この新たなモデルこそが自立的に氷塊の体積を大きくするために不可欠な大学の姿であると確信している。では、社

会との共創を実現するための鍵は何か。私は、二つの「D」、すなわち、「Disruption（創造的革新）」と「Diversity」であると考えている。ここでは大阪大学における二つの「D」に関連した取組みの一部を紹介し、参考に供したい。

まず、「創造的革新」の事例として「産学共創」に関する活動がある。本学では従来の研究者個人レベルの繋がりをベースとした産学連携活動を維持しつつも、大学「組織」と企業「組織」とが課題探求や基礎研究の段階から一体となって長期的視点に立って行う共創活動、つまり、産学共創活動を開始している。その一例が2016年、中外製薬株式会社と締結した先端的な免疫学研究に関わる包括連携契約である。本連携では基礎から応用研究までシームレスにおこなうことで、産学共創の深化・大規模化を実現している。2017年には大塚製薬株式会社とも同様の契約を締結し、本学は10年間にわたって総額100億円以上の運営基盤の支援を受けることが可能となった。

また2017年、ダイキン工業株式会社と締結した情報科学分野における大型包括連携では、大枠の目標は存在するものの、個々の具体的な研究テーマについては予め設定しておらず、社会ニーズに基づいた課題を企業と大学が「共に」発掘、設定し、新たな社会的価値を「共に」創造することでイノベーション創出を目指している。

これら本学の産学共創活動が評価され、2019年2月、大阪大学、中外製薬、大塚製薬、ダイキン工業は「目先の連携ではなく、SDGsのような長期的視点から、基盤的研究を安定的に推進する産学共創体制を構築

した」として、日本オープンイノベーション大賞（文部科学大臣賞）を受賞するに至った。

また、「組織」と「組織」との共創活動は地域社会との間でも実践されている。2018年に設置した「大阪大学社会ソリューションイニシアティブ」では、創造的な革新をもたらすことを目指して分野間の壁を乗り越え、専門知を結集し、現場の経験知を取り入れ、社会が直面する諸課題の解決に挑戦している。この組織は、大学が地域社会のシンクタンクとなり、机上の議論ではなく、研究者が現場に出向き、市民と一体化して、「地域社会が何を求めているか」を共に発掘し、具体的な解決策を提案していく取組みを進めている。

「Diversity」の重要性については、先に組織としての強靱性を高める観点から述べたが、それのみに止まるものではない。多様な価値観と文化的多様性を取り入れることは、イノベーション創出に不可欠な要素であり、これにより初めて組織のもつポテンシャルを最大限に発揮することが可能になる。本学では、そのような考え方に立って複数の機関と連携のうえ、ダイバーシティ環境の整備、女性研究者の育成や積極的登用、働き方改革の推進といったさまざまな取組みを文部科学省事業「ダイバーシティ研究環境実現イニシアティブ」等を活用しながら実施している。

「Disruption」と「Diversity」に基づく大学改革によって、大学は多様な考え方が創発され、結びつき、創造とイノベーションを生み出す活気溢れた組織となる。この二つの「D」が、「University 4.0」の土台

を形成するものとなることを強調しておきたい。

おわりに

— 万博の投げかけるもの

読者諸氏はすでにお察しのことと思われるが、氷塊に乗ったシロクマが生き残るためのさらなる方策がある。それは、まったく別のより大きい氷塊に乗り移ることである。例えば、国立大学法人の枠組みから外れた新たな制度のものと大学になるといったアプローチがそれに該当しよう。そうした議論は紙幅の関係から難しいが、そもそもそのような氷塊が簡単に見つかるのか、さらには、いわば生態系を人為的に変えるに類する手法に成算があるかどうか、極めて慎重な考察を要することは間違いない。群の長の一員である筆者としては、知的共同体たる大学の構成員（大阪大学の場合は3万人に上る）にもたらす多くのリスクを考慮するならば、現在置かれている生態系のもと、「University 4.0」への転換を追求

するという選択肢に賭けてみたい。

本学にほど近い千里丘陵には、1970年の大阪万博テーマ館のシンボル「太陽の塔」が屹立している。「人類の進歩と調和」をテーマにした会場にあって、岡本太郎氏は、あえて会場の屋根を突き破る巨大な塔を作成し、人間の原点を問うた。まさに「Disruption」である。

そして2025年、大阪では、半世紀ぶりに万国博覧会が開催される。そのテーマ「いのち輝く未来社会のデザイン」は、時代を超えた普遍性を持つ一方、課題解決の切迫性はますます大きなものとなっている。国境・人種・年齢・性などの「Diversity」のもと、人々に知性・感性を通じた感動を与え、社会課題の解決に向けた「共創」の営みを生み出せるのか。「University 4.0」たる大学は、こうした問いに答え、また、万博のレガシーともなっていくべきものと信じる。もはや大学は「象牙の塔」であることは許されない。

(大阪大学 総長／データ工学)