

各理事の活動

前 産官学連携担当理事

阿曾沼 慎司

あそぬま しんじ

任期 ● 平成26年10月1日～令和2年9月30日



京都大学における産官学連携の歩み

I 産学連携の理念と その具体化・多様性の確立

京都大学における産学連携の基本は、世界最高水準の教育研究活動の展開を行う大学として、得られた研究成果をいかに社会に役立てていくかということにある。

京都大学の研究者は自由に研究を行い、その学術研究の成果を技術の創出や人材養成に繋げ、事業化していき、最終的には社会的価値を生み出すことが京都大学の産学連携の基本哲学である。

京都大学には研究成果としての知財があるが、それ以外にも様々な知識・経験手法・ノウハウなど数多くの知の集積がある。その知の集積を社会にどう活かすかが重要であり、多様な手法でそれを実現していく必要がある。

従来の産学連携は、共同研究や特許ライセンスが中心であったが、現在の京都大学は、ベンチャー企業への投資、企業へのコンサルティング、研修・講習、企業との合弁会社の設立など多様な手法により社会的価値の創出に繋がっている。このような価値の創出の結果として得られた資金が大学に還元され、更なる自由な研究から社会的価値を生んでいくようなバリューチェーンとしての「京大モデル」の確立を目指している。

今後はさらに方法論の多様化を進め、京都大学の知の生産の活性化と社会的価値の実現が望まれる。

II 京大モデルの実現

大学で産学連携活動を推進するには、次のような問題点があった。

(1) 産学連携に従事する専門職員を採用する場合、有期雇用になるうえ、能力に見

合った給与設定が困難である。その結果、優秀な専門人材の獲得が難しく、また、定着しないため折角のノウハウが大学に蓄積されない。

(2) 専門人材のキャリア形成の仕組みが大学ではできにくい。

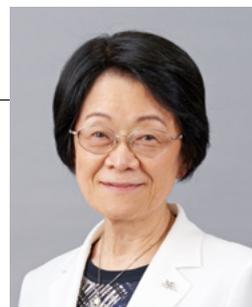
このような状況の中、京都大学は、2017年6月、「国際的な競争環境の中で、世界の有力大学に伍していくことが求められ、社会や経済の発展に貢献する取組の具体的成果を積極的に発信し、国立大学改革の推進役としての役割を果たすことが期待されるもの」として指定国立大学法人に指定された。この指定国立大学法人への指定を契機に京都大学は、産学連携機能の外部化、子会社モデルを実現することとなった。

加えて2019年7月には、「組織」対「組織」の大型共同研究に対応するための研究マネジメント組織として京都大学オープンイノベーション機構が発足した。このオープンイノベーション機構は全学の中で「産学連携特区」の役割を果たしている。

2020年10月現在の京大モデルの状況は下記の図のとおりである。

この動きと併行して従来からの懸念であった共同研究の間接経費の在り方について検討が行われ、2021年4月から間接経費の比率がそれまでの10%から30%に引き上げられることとなった。





山極総長のもとでの6年間を振り返って

本学の男女共同参画に関しましては、尾池元総長の下に発足した男女共同参画企画推進委員会での委員以来、松本前総長の時代に JST の支援を受けて設立された女性教員支援センターの推進室長、後にセンター長、最後には男女共同参画担当副学長を1年余務めさせていただきました。その後の、山極総長の執行部の一員として男女共同参画担当の理事・副学長に就任致しました。

男女共同参画推進体制を整備・再編して男女共同参画推進本部を設置すると同時に、「女性研究者支援センター」も「男女共同参画推進センター(以降、センター)」と改称しました。平成27年1月には3つの重点項目、1) 女性リーダーの育成、2) 家庭生活との両立支援、3) 次世代育成支援に加え、基盤整備と推進体制の充実を謳った「男女共同参画推進アクション・プラン2015年度～2020年度」を設定しました。また、現状把握のための「京都大学男女共同参画推進に関する意識・実態調査」も実施しました。この間、学内各部署におけるアクション・プランのフォローアップは毎年実施し、報告してまいりました。

運営費交付金が削減される中、山極総長の「WINDOW構想」の最後のW (Women and the World) として男女共同参画が提唱され、センターの運営はアクション・プランの経費により支えられてきました。学内の諸事業とは異なり男女共同参画の運営経費への影響が少なく抑えられてきたのは、学内の認識が高まってきたためと感じております。しかし、女性研究者比率は他の旧帝大の中でも最下位の状況が続いており、総長裁量経費と京大卒業生財界トップによる総長支援団体である「鼎会」の支援を受けて、女性研究者比率の向上に関するインセンティブが設けられ、徐々にではありますが着実に女性研究者の雇用が進んできています。

一方で、毎年年末に京都大学への進学を目指す女子高校生を対象とした「車座フォーラム」を開催してきました。しかし、未だに学部的女子学生比率は目標とした25%には達していません。そこで、優秀な女子学生の確保に係る取組として女子学生に母校を訪問して後輩に京大への入学入学を勧めもらう「女子高生応援大使」の派遣も始めました。これらの成果については、北野理事の下における入試企画課でのフォローアップの結果に期待を

寄せています。

国際交流担当として、アジアやヨーロッパ諸国の大学を訪問させていただく機会も多くありました。研究や学生の交流を目指す海外の大学にとって、京都大学での「男女共同参画」担当の理事・副学長の任務に興味を持たれたことが強く印象に残っています。とりわけ、欧米の大学にとって男女平等の姿勢は当たり前で、女性研究者の育成と採用に於いては幾多のアファーマティブ・アクションが執られていました。部局に人事権がある本学では大変に難しいとは思いましたが、学長の下に設けられたダイバーシティ推進の組織が教員採用や人事の進め方に明確な指針を示していることが印象的でした。

外国人研究者や留学生の比率は大学ランキングの査定の際ともなっています。これらの値を増やすためには、宿舍の確保が課題となっていました。岡崎地区には購入により、百万遍では府からの貸借により土地を確保して、研究者と留学生用の個室タイプ(計50室)と留学生のみが入居できるバス・トイレと台所を複数で共用する单身室タイプ(86室)の2棟の国際交流会館を建設することができ、2019年秋に入居を開始しました。まだまだ十分という訳ではありませんので、民間業者とも協力しつつ確保に努めているところです。宿舍について嬉しいことがもう一つありました。私の直接の担当ということではありませんが、老朽化が進んでいた女子寮についても、学生との合意が成立して立て替えに至りました。女子留学生についての入居の可能性も視野に入っています。

6年間の任期中、広報や地域・社会連携に於いても種々の広報誌の編集配布や講演会等の開催を通じて京都大学の知名度の更なる向上に務めてきたところです。しかし、改善の余地も多く残されていることや私の力が及ばなかった事があることも事実です。任期の終盤にはコロナ禍に見舞われ、国際や地域・社会連携事業の休止を余儀なくされてしまいました。1日も早くこのような状態から抜け出すことができることを祈ると共に、次期執行部の皆様の活躍と本学の発展に大きな期待を寄せています。

最後に、総長を始め理事、副学長、理事補の先生方、「男女共同参画」「国際交流」「広報」「渉外」の事務の皆様を支えられて仕事ことができましたこと、心より感謝申し上げます。



「京大らしさ」は失われたのか

私は他の理事のみなさまとは異なり、2015年11月からの約5年間だけを学生・図書館担当の理事・副学長を務めた。退任後ほぼ半年が経つが、私の仕事を支えてくださった多くの方々への感謝の念は深まりつつも、自分がやってきた仕事の意味を十分に振り返ることは、まだできないでいる。今のところ、毎日相当な量のメールを、それも心躍る内容と言うよりは頭を悩ませ対応に苦慮するような内容の多くのメールが届かない日々の平穏さを楽しんでいる、というにとどまる。とはいえ、在任中も今も念頭から離れなかったのは「京大らしさをどのように理解すべきなのか」ということだった。

私の在任期間は「京大らしさが失われた時期」だと見なされることになるかもしれない。学生担当の理事・副学長を引き受けるに際して、まず最初に課題だと考えていたのは吉田寮の築後1世紀を超える危険な「現棟」に京大生が住んでいるという事実だった。このような状況をそのままにしておくことはとうてい許されないと考えていたし、「明日にも大地震で現棟が倒壊し京大生に被害が及ぶかもしれない」という心配は、一日として私の頭を離れたことはなかった。と同時に、この課題の解決のためには寮生諸君の言う「自治」に触れざるを得ないこと、そして、この学生の「自治」ということが学内外で「京大らしさ」「自由の学風」と結びつけて受け取られていることも承知していた。だから、吉田寮現棟の老朽化問題への解決策は「京大らしさ」の放棄とみなされ一定の反発を受けるであろうと覚悟していた。実際そのとおりになったと言って良いが、京大は十分な手続を踏みつつも、現棟に居住しつづけている学生諸君に対して明け渡し訴訟を起し、その裁判は現在も継続している。

同様のことは、任期途中の2017年に浮上したいわゆ

る「タテカン問題」についても言えるであろう。京都市の条例の厳密な適用を求める通知を機縁としたとはいえ、百万遍や東一条の交差点のタテカンは「京大の文化」であり、行政の指示に唯々諾々と従うのは京大らしくないとの声があがった。だが、京大は条例違反のタテカンに対しては、それを撤去する厳格な対応を続け（職員のみなさんのご苦勞は並大抵ではなかった）、現在は京大周辺の公道にタテカンはほとんど見られなくなっている。

以上二つは私の関わった分かりやすい事例であるが、この変化の意味については結局は歴史が判断することになろう。しかし、この変化によって「京大らしさ」は失われたと言えるのだろうか。京大に育てられ京大で仕事をしてきた私は京大らしさを愛しているが、吉田寮やタテカンに対して実行した方策によって京大らしさが失われると考えていなかった。そんなことで京大らしさが失われるほど京都大学は底が浅くはないと考えていたからである。「寮自治」を主張する寮生諸君やタテカンを京大の文化であると言う人々は、新しい未来の京大を創り上げようとしているというよりは、ただ「懐古的」「守旧的」であるように私には思われた。そして、彼らの守旧性は、「いま現にある常識にも非常識にも、多数派であるか少数派であるかなどにも囚われない闊達さ」としての「京大らしさ」に実は反しているのではないかと、とも考えてきたのである。

懐古的・守旧的に過ぎない京大らしさの「ようなもの」を削ぎ落としたとしても、というよりも、そのようなフリルを削ぎ落とすことを通じて、京大らしさの本当の姿とその意義はかえって一層明瞭となるに違いない。そう信じながら、今後は愛する京大の未来を外から、少し気楽に眺めていることにしたい。



6年を振り返って

山極執行部において、理事・副学長（教育・情報・評価担当）を務めました。6年間の活動の振り返りを思いつくまに述べたいと思います。

共通教育に関しては、2013年の国際高等教育院設立以来の取り組みである全学共通教育カリキュラムの再編、外国人教員100人採用などの施策を展開することができました。英語による授業科目の提供が多数可能になったことを活用して、学部留学生プログラム Kyoto iUP が立ち上がりました。ASEANを中心に各国から定員の20倍を超える応募があり、優秀で意欲に溢れた学生が獲得できています。

日本人学部学生については、2016年度から導入された特色入試が順調に展開し、単に成績がよだけでなく、さまざまな活動に積極的に取り組む姿勢をもった学生が入学し、さまざまな方面で活躍しています。一方、政府主導の入試改革については、弊害を最小化すべく対応に追われましたが、結局、中止あるいは中断され、安堵とともに徒勞を感じました。

選抜方法の改善の試みとともに、入試の出題・実施体制の充実は大きい課題です。出題に関しては、従来、暗黙知に頼ってきた部分を見直し、組織的なチェック体制の整備を進めてきましたが、2017年の深刻な入試トラブルを承けて、さらなる見直しを行いました。懸案の作題環境の整備については、施設の制約のため十分達成ができませんでした。

大学院については、リーディング大学院、卓越大学院プログラムが展開され、付記型学位の発行を定着させることができました。また、SGUでは、海外の大学との共同学位プログラムが多くの分野で行われるようになりました。博士のインターンシップに関しては、C-ENGINE と連携して普及を図りました。今後はこれらの成果を生かした、本学の大学院全般の教育改革とアドミッションのあり方について検討が必要です。

年々深刻化する情報セキュリティに対する脅威に対応するため、CSIRT体制が整序されました。本学では、早くから全学共通認証の仕組みが整備され、同じID、パス

ワードで多くのシステムにアクセスが可能になっており、ユーザーの利便性に寄与してきましたが、情報セキュリティの観点からはリスクもあり、多要素認証を導入して安全性の向上を図りました。また、WEB戦略室を立ち上げ、ホームページやUIの維持体制の充実を行いました。

さて、今般のコロナウイルスの感染拡大は、教育研究活動にも大きい影響をもたらしています。2020年度前期授業については対面での実施が困難なために、オンライン授業に移行せざるを得ない状況に追い込まれました。限られた準備期間中、関係者の多大な努力によって、授業の殆どをオンラインで開始することができました。特に本学では、情報環境機構、高等教育研究開発推進センターという教育のICT化に欠かせない高度な専門家集団を擁していたことが幸いしました。

現在では、オンライン授業による学生の理解度が対面授業に比べてはるかに高いという想定外の成果が見えてきています。時間的制約、空間的制約を受けない新しいスタイルによって、何時でも何処でも、優れた教育を提供できるという理想形に近づくことができたわけです。今後は、オンラインを活用した、留学、社会人の学び直し、高大連携など、高等教育の機会拡大をどのように具体化していくかが問われています。

評価に関しては、第3期中期目標期間の年度毎の評価、中間評価、また、2019年には2回目となる機関別認証評価を受審しました。IRの活用などで、評価作業の合理化を心がけましたが、評価システム自体の複雑化や方式の変更などで、担当各所に負担をかけることになりました。その間、評価制度に関する、様々な意見を伺う機会がありました。そもそも、必要を超えた、過度の評価は組織の活力に負の影響をもたらすことは間違いありません。現在の大学が晒されている環境下では、軽量化の掛け声はあっても、実際に評価が合理化されることは期待できません。いかに毒を薬に変えて行くかという、賢い工夫が要求されているのだと実感しました。

在任中、山極総長はじめ大学本部のみなさまには大変お世話になりました。この場を借りてお礼申し上げます。



日本と世界を繋ぐ架け橋 新たな挑戦の始まり

山極壽一総長の下で、2017年11月から2020年3月まで総長学事補佐を、2020年4月から同年9月まで、基金・国際渉外担当の非常勤理事を務めました。私自身は、京都大学工学部及び工学研究科博士課程を修了した後、バイオベンチャーの創業と経営に関わり、1996年からは米国・ワシントンDCに居住しております。したがって、久しぶりの日本で、初めて大学運営の仕事に携わることになり、最初は戸惑いの連続でしたが、山極総長はじめ、理事の皆様から温かいご支援を賜り、無事に任期を全うすることが出来ました。また、湊長博新総長の下で2022年9月までさらに2年間、非常勤理事を務めることになっております。

山極総長下で理事を拝命した期間には、主に海外同窓会の活性化、京都大学北米拠点の再編、京都大学基金をはじめとする寄附事業の発展的展開を目的とした各種企画を実行に移しました。

海外同窓生のネットワークを強化するとともに、海外同窓生と京都大学の架け橋を担うことを目的として、まず米国でFriends of Kyoto University (特定非営利活動法人) の設立を進めました。ハーバード大学やイエール大学など米国の著名な大学の同窓生が、大学とは別に、ハーバードクラブ、イエールクラブを設立し、会員として集い母校の支援も行う組織を持っていることに倣ったものです。今後は、同窓生の皆様のご尽力により、この組織が成長していくよう京都大学としても協力していく

ことになっています。将来的には、京都大学生の留学のための奨学金プログラムや若手研究者の海外研究にかかる支援なども視野に入れています。

また、京都大学の(留)学生、同窓生、教職員、さらに一般の方々が、京都大学の「今」に触れることが出来るよう、ワシントンDCからウェブセミナー「京都大学からの提言」シリーズ(S&R財団*と共催)の発信を開始しました。海外の「京大ファン」のために、日米同時通訳もつけています。第1回目(2020年7月)には山極総長に、第2回目(同年9月)には湊新総長に、それぞれパネリストとして登場していただき、いずれも500人を超える視聴者を得て、大きな反響を呼びました。モデレーターに、米国各地で留学あるいは駐在している若い同窓生を起用したことも好評でした。今後も継続していく予定で計画を進めています。

時として相反する価値観を取り込みながら、全体としてイノベティブで大胆な構想を実行していくことは、京都大学の強さであり、京都のエトスでもあります。短い間でしたが、山極総長のビジョンとリーダーシップの下でなされた多くの活動やその成果を近くで垣間見ることが出来ましたこと大変感謝しています。

*久能理事が設立し、理事長兼CEOを務めるワシントンDCベースの特定非営利活動法人。次世代を担う若手の芸術家、科学者、社会起業家を支援し、より良い未来社会の構築を目指す。



財務・施設・環境安全保健の 平成26年10月～令和2年9月

学内諸方面のご協力の下で財務部・施設部と関わった主な事項を概ね経時的に記しますが、漏れや誤りはご寛恕ください。

財務

最初に臨んだ平成28年度概算要求では、運営費交付金に導入された「三つの重点支援の枠組み」で本学はその③を選び、第3期中期目標期間の「ビジョン・戦略・取組」に設けた評価指標で配分額が決まることになりました。その28年度予算で、一般と特別が合体した基幹運営費交付金（基幹経費）と特殊要因経費との運営費交付金総額は、法人化以来の漸減に歯止めが掛りました。本学は、2期の大学改革促進係数を超す機能強化促進係数分の基幹経費が、評価反映比率を乗じて機能強化経費に再配分されるため、評価の絡む学内予算配分も一部始めました。29年度からは重点支援が奏効した取組が基幹経費化され、31年度からは運営費交付金に「客観的指標」での「実績状況に基づく配分」が、対象経費拡大を伴い導入されました。

学内予算は、常勤教職員人件費を確保の上、部局等への物件費は間接経費の本部分活用等で機能強化促進係数と同率の減額を抑え、WINDOW構想実現は「京都大学重点戦略アクションプラン(2016-2021)」で図りました。29年度からは部局の電子ジャーナル経費負担増に対し基盤強化経費を増額し、人事院勧告対応等には予備費を設けました。

29年6月の指定国立大学指定で可能になったため、30年10月に金銭信託の委託運用を始め、令和元年7月には所有地の一部を事業者へ20年契約で貸付けました。

財務委員会の下で設備整備計画の改定や概算要求設備等の評価を担った設備整備ワーキンググループを、国の設備共同利用促進策を踏まえて29年10月に設備整備・共用促進委員会に改組し、地域や専門性も考えた設備サポート拠点として、31年2月からの一年半で本部地区3、宇治地区、桂地区の5拠点を認定しました。

本学の財務状況を公開する財務報告書は、財務と非財務の情報を含む「統合報告書」に鑑み、2017版から体裁を改めました。なお、令和元事業年度決算で計上した当期総損失は、附属病院新病棟の竣工に伴う備品費等の費用計上による帳簿上の損失等が主因で、大学運営に支障を来す訳ではありません。

施設

施設整備費補助金をはじめ多様な財源での主な実質的新営施設は、平成26年度：国際科学イノベーション棟、27年度：国際高等教育院国際人材総合教育棟；附属病院南病棟、28年度：先制医療・生活習慣病研究センター棟；理学研究科高度天体観測研究施設；熊野職員宿舎、29年度：医薬系総合研究棟；iPS細胞研究所第3研究棟、30年度：女子寮、令和元年度：国際交流会館（東山二条・百万遍）；附属病院中病棟／次世代医療・iPS細胞治療研究センター棟；桂図書館でした。なお、2年度予算で医学研究科がん免疫総合研究センター棟新営が認められました。

施設整備費補助金の減少は大学運営を圧迫しており、28年夏には国立七大学の施設担当理事で国や国会議員に施設予算の窮状を訴えて回りました。25年の政府「インフラ長寿化基本計画」から文部科学省が求めた施設インフラ長寿化に係る本学の「行動計画」を28年度末に、元年度末には「個別施設計画」を本学の「キャンパスマスタープラン2018」とともに定めました。なお、25年度開始の施設修繕計画では、部局等のユーザー負担額を元年度から再設定しました。

主要3キャンパスと隔地施設を多くもつ本学は施設整備の様々な課題を抱えており、吉田キャンパスの狭隘緩和策も検討しましたが決定には至っていません。23年開始の「全学共用スペース」は拡張を図りつつ運用を進めた一方、清風荘や楽友会館等の広義の活用は元年度末以降、他の共用施設等も含め計画等がコロナ禍の影響で座礁しています。

環境安全保健

関係業務を負託している環境安全保健機構長の主導で、健康管理部門ほか機構4部門に係る機能強化等や、スマートキャンパス計画試行実験等による省エネルギー環境整備促進を進めました。また、事故・労働災害概要の月例報告には適宜提言等を行いました。

海外とくにアジアの大学間連携を図りつつサステイナブルキャンパス構築を推進するサステイナブルキャンパス推進協議会(CAS-Net JAPAN)は、26年3月設立から本学が事務局、環境安全保健担当理事が会長を務めており、その活動展開に関与しました。



山極総長のもとで理事を務めて

2014年10月1日に就任された山極壽一総長のもとで、同日、総務・労務・人事担当の理事に就任しました。

1980年3月に京都大学法学部を卒業した後、文部省・文部科学省で職務を行い、直前は文部科学省生涯学習政策局長を務めておりましたが、30数年ぶりに懐かしの母校に戻りました。

就任早々担当した事柄に、教授会の役割を明確化すると称して学校教育法が改正されたことに伴った、学内の諸規程の見直しがありました。ワーキング・グループが設置され、その座長役でしたが、論客揃いで、活発な議論が続きました。学長の権限を教授会の議決等が拘束してはならないというのが法改正の趣旨でしたが、文部科学省在任中に私自身、率直に言って法改正するようなことなのかとの疑問を感じていました。教授会との関係で特に問題の生じていない京都大学では諸規程の改正は不要との意見もありました。ただ、法改正の趣旨に沿った諸規程の改正を国から求められている以上、何らかの改正はせざるを得ないということになり、ワーキングでの検討の後、部局長会議、教育研究評議会等での審議を経て、2015年4月の改正法施行までに、総長の決定権に対し強い拘束性を有すると解される規程の見直しなど必要最小限の改正を行うということに落ち着きました。

事務本部機能を高めるため、7部・1総長室体制を6部体制とするなど、事務本部組織の再編を2015年4月に実施しました。

前執行部からの継続課題として、教員への年俸制導入がありました。ただ、導入の目的や仕組みが十分周知されておらず、「厳格な評価」が強調されすぎるきらいもありました。あらためて、教員人事の流動化・活性化が本来の目的であること、現行制度の適用者との間に不合理な格差があってはならないこと、教員が移行するには本人の同意が必要であることなどの考え方を整理し、年俸制教員に係る給与、評価等に関する規程の整備を行い、2015年3月から導入しました。

2015年度は第3回の教員評価を実施する年度に当たっていました。過去2回の試行を経て、自己点検・評価制

度の一環として位置づけ、全教員に拡大するものであり、教員活動評価委員会およびその下に設けられたワーキンググループにおける議論を経て、各教員が「京都大学教育研究活動データベース」を参照して作成する自己評価書をもとに行うこととし、評価の簡素化や共通化、教員活動の経年変化を見ることを目指すこととしました。処遇に結びつけるものではなく、基本的には各教員の活動をエンカレッジしようとするものであることも確認されました。各教員の方々や各部局のご尽力により、2016年3月に「京都大学第3回教員活動状況報告書」を取りまとめ公表しました。

このほか、担当の職務として、管理職手当の見直し、創立125周年事業の企画、事務改革などについて、委員会を主宰するなどして検討を進めました。また、給与改定等の機会に職員組合との交渉も行いました。

直接の担当以外でも、学生寮問題、学域・学系制の導入、指定国立大学法人などの課題について、検討に参画させていただきました。

振り返ってみますと、重要な課題については、それぞれの担当を越えて、総長、理事等役員全員で忌憚なく議論したうえで、判断・決定して進めるというのが山極執行部の特長であり、対話を重視する京都大学らしいやり方であったと思います。

2017年3月末、国家公務員としての定年退職を迎えたため、京都大学理事を退任しました。2年半の在任中、微力ゆえ、さしたる成果を上げることはできませんでした。公務員生活の最後を母校で、山極総長のもと、各理事・副学長、学部長・研究所長をはじめとした先生方や同僚の職員の方々と一緒に仕事をさせて頂いたのは大変思い出深く、お世話になった皆様に心から感謝申し上げます。

「学問の自由」や「大学の自治」が揺らぎかねない今、「自由の学風」を掲げ、独創性・多様性を重んじる京都大学の責務は一層重く、理事としてご一緒させて頂いた湊長博新総長のもとで、世界に向けてさらに発展することを願ってやみません。



感染症禍の中での大学運営に携わって

山極壽一先生の総長としての任期が残り1年を切った2019年(令和元年)11月に、前任の森田理事の職を引き継ぎ、総務・労務・人事担当理事に就任しました。

まず、総務担当として、最も重要な職務となっていたのは、次期、第27代の総長選考を滞りなく進めることでした。この数年来、政府の方で進められてきた国立大学法人の改革の方針においては、大学のガバナンスの強化を強く意識し、総長選考会議による主体的な選考を行うことが求められました。そのため、これまで京都大学の総長選考で実施されてきた最終候補者の決定手続きを見直す検討が行われました。総長選考会議では、鷲田清一議長のもと肅々と、かつ熱心にご審議が行われ、出来るだけ候補者の多様性を広げるため教育研究評議会からの推薦者数を大幅に拡大すること、候補者のビジョンをより理解するため動画による所信表明を取り入れること、各候補者に対する学内の信任の度合い調査するための投票による意向調査については、総長選考会議の協議により候補者を絞る再意向調査の可否を判断することなど新しい選考手続きの案がまとめられました。これら新しく改められた手続きの案については、その都度、教育研究評議会に提案され、丁寧に意見調整を行いながら決定され、予定通り令和2年4月7日に公示を行うことができました。

しかし、この時期は、全国的に新型コロナウイルス感染拡大の最中に入ってしまった。このため、多くの教職員がテレワークを余儀なくされる事態となり、教育研究評議会からの推薦者を選出する投票を行うことが困難になりました。これまで経験したことのない事態に直面し、様々な対応策が検討された結果、最も安全・確実に実施できる方法として、感染拡大のピークが過ぎるまで一旦手続きを延期する決定がなされました。幸いにも、6月から7月の間、一時的に感染拡大が下火になり、以

降、無事、所定の手続きを経て、湊長博新総長の誕生をみることとなりました。

そして、この新型コロナウイルス感染症拡大の対応としては、総務担当理事として危機対策本部の取りまとめ業務を行うこととなりました。新型コロナウイルス感染症は、令和2年に入って日本にも徐々に広がり始め、大学としては入試への対応や新年度に向けた対策が大きな問題となりました。このため、危機対応レベルを最大に引き上げ、総長を本部長とし、全学体制でその対応にあたりました。日々変化する感染状況に対し、卒業式、入学式などの代替え措置、授業のオンライン化への対応、困窮学生への支援、課外活動の制限、教職員のテレワークの実施など、状況に応じた対策を各部署の調整を図りながら速やかに講じて行く必要がありました。そこで、各対策班の連絡会議を毎週定期的実施しつつ、授業、研究、課外活動、職員勤怠に関する活動制限のガイドラインを定め、適宜制限レベルの制御を開始しました。新型コロナウイルスについては、今日も、その長期化に伴い、オンラインから対面授業の回復を図るため、対応マニュアルやe-Learning動画の配信、学内のクラスター対策班の活用など、引き続き、安全・安心な大学運営に努力しています。

また、創立125周年を概ね2年後に控え、記念事業への着手や広報活動の強化、また、大学基金への協力のお願いなど、活動が本格化してきました。新型コロナウイルスの終息の見込みは依然として不透明な状況ですが、何とか2022年を輝かしい記念の年となるよう、その準備に最大限の力を注ぎたいと思います。

最後に、山極総長の卓越したリーダーシップと各理事の強い連帯感と協力により、非力な中でも職務を遂行できましたことに改めて感謝申し上げます。



理事・副学長として6年、 プロボストとして3年

山極執行部発足時の私の理事所掌は、研究、企画および附属病院担当でしたが、就任早々の大きな課題は、学域・学系制度でした。これは、教員人事を部局教授会から新学系へと移行するという大きな改革で、松本前執行部で何年も協議されてきたものの全学合意に至らず、新執行部へと引き継がれたものです。直ちに全学ワーキンググループを立ち上げ、ほぼ毎週におよぶ徹底討議を重ね、部局とは独立して4学域40学系の教員組織を形成、教員人事は全て学系単位で行うという全学合意を得ることができました。これにより、本学の教員人事は統一ルールの下に行い、経過と結果は全学に公開という原則が確立されました。

第二の大きな課題は、国立大学法人法改正による指定国立大学法人制度導入への対応でした。これは国立大学が自ら独自の将来構想を示して公募する制度で、大学の将来のアドバンテージを想定し応募することを決定、直ちに構想策定に入りました。今回は全学の若手を含む多くの教員からなるワーキンググループを作り徹底討議を始めました。半年間にわたる延べ20回以上の討議で、時に怒号が飛び交う熱い議論を経て、ようやく指定国立大学法人構想がまとまりました。これは教育研究評議会でスライドを用いて説明し議論に付されましたが、こんな光景はこれまでなかったと思います。幸い本学の申請は内閣府・文部科学省の高い評価を受け、2017年本学は東大、東北大とともに第一次指定国立大学の指定を受けました。

指定国立大学法人構想は、要約すると、①先端融合研究の推進、②学生・若手研究者の国際頭脳循環、③多様な社会貢献、④ガバナンスと財政基盤の確立、の四本柱からなります。同構想に基づき山極総長からプロボストの

指名を受けて、構想具体化に向けて活動を開始しました。これまで、①高等研究院の新設、第二のWPI (ASHBi) の開設、次世代医療・iPS細胞治療研究センター (Ki-CONNECT) 設置、がん免疫総合研究センター新設、② Kyoto iUP開始、大学院共通留学情報ポータルサイト開設、若手研究者重点配置、On-site Laboratory事業の展開、③産官学連携体制の抜本的再構築、子会社の設置、人社未来系発信ユニット、④プロボストオフィスと戦略調整会議、基金室拡充と基金活動強化、などの施策を実行してきました。

他方でコンプライアンスも大きな問題となりました。任期中に研究費不正案件が多発、文部科学省の特別調査対象とされたことについては、忸怩たる思いがあります。研究倫理・安全推進室(現・研究規範マネジメント室)の拡充、内部監査体制の強化を進めると共に、様々な学内対策を進めてきた中での事態で、残念というしかありません。最終的には個々の教員の意識性の問題であり、本学の名誉のためにも、一層の強力な対策を続けるしかないと考えます。

病院運営については、第二期工事(中病棟と先端医療治験病棟竣工)も無事構想通り完了、大きな医療過誤もなく着実に進んできたと思います。最終年度には新型コロナ禍で苦しい運営を強いられましたが、徹底した感染管理の中で大きな院内感染を起こすこともなく、府内の重症患者を受け入れながら十分な責任を果たすことができました。医療スタッフには極めて大きな負荷をかけることになりましたが、感染症との戦いはまだ終わっていません。引き続き頑張ってくださいよう心からお願いいたします。



総務・労務・人事担当理事 (2017－2019)として

2017(平成29)年4月から2019(令和元)年10月まで2年7か月の在任中は、指定国立大学法人の指定、京大版プロボスト制の導入、京大オリジナル株式会社の設立、Kyoto iUP事業の推進、若手重点戦略定員の配置など、研究、教育、国際化、産学連携、大学運営の各般に渡り、重要な取組が推進されました。

山極総長の「WINDOW 構想」推進に向け、それぞれ主担当の理事、副学長のもと進められたものですが、総務担当の立場からかかわることもあり、京都大学の目指す目標のためにできることは最大限取り組む姿勢で、関係の方々と連携し臨みました。

また、著名な学術賞を受賞される先生方も相次ぎ、各種の大会、活動で優れた成果を上げる学生の活躍もありました。まさに京都大学の前進の期間であったと思います。他大学の関係者と会ったり、各種の会議に出席したりしても、京大のプレゼンスの高さは評価されました。

総務担当理事として重要な任務と考えたのが、2022年の創立125周年記念事業に向け、円滑な準備にとりかかれる基盤を作ることでした。

部局長会議構成員からなる創立125周年記念事業委員会とその幹事会の場でご検討いただき、記念事業の骨格となる3本柱をまず決めました。それは、「国際競争力強化～グローバルリーダーの育成～」 「研究力強化～次代の“おもしろい”若手の育成～」 「社会連携推進～京都アカデミズムの創造発信～」となりました。

また、125周年事業が目指すものをアピールできるよう、「ステートメント」を定め、「スローガン」「シンボルマーク」を決めました。

スローガンは、「京大力、新輝点。」となりました。「京大力」とは、京都大学にかかわるすべての人が、それぞれに発揮する力。そして、125周年を機に新たなスター

トを切るという意味(起点)と、枠にとらわれない臨機応変さという意味(機転)の2つのキテンに「輝点」の文字が充てられました。

シンボルマークは、学内外から公募し、記念事業委員会で選考されました。

これらのいずれも、総務部(総務課、渉外課、基金室、広報課など)の皆さんが知恵を出し、中心になって進めてくれました。折々に、山極総長から我々の思いつかないようなアイデアを頂きました。

苦勞したのが「京大力、新輝点。」の英訳でした。最終的には、「Kyodai-ryoku, Shin-kiten」とし、日本語で世界に発信することになりました。

これらの成果は、「京都大学125周年記念事業特設サイト」として日々進化しながら集積され発信されています。

新型コロナウイルス感染症は、大学の様々な活動にも影響を与える事態になっています。125周年事業への影響も心配されますが、何とか早く終息し、2022年を迎えられることを祈っています。

さらに、総務・労務・人事担当として携わった大学運営上の課題としては、働き方改革関連法や人事・給与システム改革への対応、障害者雇用の拡充、総長選考関係規定の検討、京都市条例に対応した立看板規程の制定、教育研究活動を阻害する学外者への対処、吉田寮に係る問題、大学の所蔵する人骨に係る案件、入試ミスや研究費不適正使用事案への対応などがありました。いずれについても、関係の方々と時間をかけ真剣に議論し、課題に当たりました。

山極総長、湊理事・プロボスト、阿曾沼理事、稲葉理事、川添理事、北野理事、佐藤理事はじめ、ご指導ご協力を頂いた皆様に感謝しております。