

令和7年度 第4回 運営方針会議 議事録

日 時：令和8年1月28日（水）10時30分～12時30分

場 所：本部棟5階大会議室 ※Web会議併用

出席者：金出委員、久能委員、澤田委員、中西委員、平野委員、堀場委員、稲垣委員、
岩井委員、江上委員、小幡委員、湊総長

【 議 事 】

1. 中期目標・中期計画の変更について

中期目標・中期計画の変更について、国立大学法人法の規定に基づき必要な手続を行うため、今回変更する内容について説明があり、審議の結果、原案どおり承認された。

【 報 告 】

1. 令和8年度国立大学関係予算（案）等の本学への内示状況について

令和8年度国立大学関係予算（案）等の本学への内示状況について報告する。

■ 委員からの主な意見（○：質問・意見 ●：説明・回答）

- 2004年以来、毎年減少していた運営費交付金が増えた理由としては、基礎研究への投資不足という声が反映された結果であるのか、物価高対策であるのか。
- 両方であり、今後、第5期になった際に物価スライドのような措置が継続される可能性があると思う。
- ソフトに加えてハードも大事であるが、いずれの大学も建物や設備の老朽化がひどいと感じている。国からの予算以外の対応策も考えておくことが重要である。
- 国際卓越研究大学の助成金も見据えて、部局の負担を軽減する形でのキャンパスの再整備を行う仕組みを整備することを考えている。
- 概算要求の内示状況に情報基盤、DXに関するものがあるが、京都大学のクラウド上の計算能力やリソースは、世界と比較してどうか。
- 情報基盤について、全学として用意するものと研究者が個別に取る予算の両方で回しており、現状の研究ニーズには足りている状況である。

2. 令和8年4月の事務組織改編における支援組織体制について

令和8年4月の事務組織改編における支援組織体制について報告があった。

■ 委員からの主な意見（○：質問・意見 ●：説明・回答）

- 資金運用の責任者として CIO を任命することについて、この取組みは、C-Suite として役職とミッションを明確化することは非常に重要である。一方で、人事戦略に関する「CHRO」等も置くほうが、より責任体制が明確になるのではないかと。
- まずは4月に人事戦略に関する組織を立ち上げ、全学的な人事マネジメント体制を整備するところである。既存の人事部は当面並存するが、新たな組織はより戦略的な人事に関する計画や専門人材を含めた全学的なマネジメントを担う。まず組織を整備し、組織として運用方針を固めた上で、しかるべきトップの任命を検討していきたい。
- 基本的な考え方として、プロボストのもとにある教育研究組織が京都大学の教育研究のミッションを達成する組織であり、CFO はその手段として経営資源である「ヒト・モノ（スペース）・カネ」を適切に確保・配分する役割を担う。それら全体を統括するのが総長であり、一元的に経営資源を管理する意味で、CFO の下に資金運用や人事戦略の部署を設けることにしている。
- 予算や人事については、大枠を決定した上で、実際の人選等は現場に権限を委譲（エンパワー）する方法が上手くいくことが多いと感じている。意思決定のラインが縦に長くないよう、現場のマネージャークラスが責任を持てる仕組みと、マネージャークラスの者が責任を持っているという意識づけが重要である。
- 総長には対外的な役割が大きくなり、そのための時間を確保する必要があると考えられるため、全体の取りまとめを担う CSO（チーフ・ストラテジー・オフィサー）を置くのも一案。総長、プロボスト、CSO、CFO が日常的に情報共有を行い、総長が事細かに関与しなくても運営が行われる体制が望ましい。
- 総長の役割について、アメリカの大学のようにファンドレイジングを含めた対外的な活動を主に担うという考え方もあるが、国際卓越研究大学としての抜本的改革を考えた場合、特に初期段階においては総長自ら指揮し強力な機動力をもって改革をけん引する必要があるという考え方もある。
- プロボストと CFO に加えて、CSO 等を配置することについて、現時点は組織改革の過渡期であり、総長から権限移譲が必要だと判断した段階で設置するという考えでも良いのではないかと。
- 組織デザインの機能について、組織は戦略そのものであるという考え方と、権限の過度な集中を防ぐという観点から、総長直属の組織で所管するという考え方もある。
- 組織をうまく機能させるためには、各役職のジョブディスクリプションを明確にし、権限が重複しないように整理することが重要である。
- しっかりとした組織を作ることはサクセッションにも繋がる。

- 適切なガバナンスになるようさらに議論を深めていきたいと考えている。
- 組織が上手く機能するには組織のあり方に加えて人事も大切である。トップの考えをリードする人材を配置できる人事権が担保されている状況であるか。
- 本学の規程上、執行部については総長が任命することとなっている。
- これまで教員は、自ら予算を獲得すれば自ら人事権を行使できるという「自由」の中で研究を発展させてきた。組織に所属しているという意識が薄い教員に対し、教育・研究の現場と新しい組織体制がどう融合していくのかが重要である。
- 日本の大学の研究者は教育組織に属しているが、研究に関しては講座単位でそれぞれに行ってきた。研究領域ごとの研究単位の組織である「デパートメント」を設けることにより、研究の自由は尊重した上で、大学としての研究戦略の推進やデパートメントへの支援を組織的に行えるようにしたいと考えている。

3. 最高投資責任者 (CIO : Chief Investment Officer) の任命について

最高投資責任者 (CIO : Chief Investment Officer) の任命について報告があった。

4. 国際卓越研究大学について

国際卓越研究大学に関する状況について報告があった。

■ 委員からの主な意見 (○ : 質問・意見 ● : 説明・回答)

- 成功した研究者 (特にアメリカにおいて) は、「研究者としてのアントレプレナー」であり、研究分野という生業を作った者という印象を持っている。そのような者は新たな研究を立ち上げるために、デパートメントのヘッドにスペースを交渉する等して物事を進めており、デパートメントのあり方の一つのイメージであると思う。
- 国際卓越研究大学であるためというわけではないが、コンプライアンスや倫理観の確保は非常に重要である。
- 内部監査等もしっかり行っているところである。
- 研究大学を目指すにあたり、教育の位置づけはどうなるのか。
- 研究者は研究に加えて教育も行うべきであると考えている。