

令和7年度 第5回 運営方針会議 議事録

日 時：令和8年3月27日（金）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：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

欠席者：金出委員

【議 事】

1. 「運営方針会議の運営について」の一部改正について

組織改編に伴い「運営方針会議の運営について」を一部改正することについて説明があり、審議の結果、原案どおり承認された。

2. 令和8年度予算（案）について

令和8年度予算編成方針（案）及び令和8年度予算（案）について説明があり、審議の結果、原案どおり決議された。

■ 委員からの主な意見（○：質問・意見 ●：説明・回答）

○附属病院の経営改善については、企業改革を行うとき非常に似たところがある。縦割りを打破したうえでミッションを明確化して、従業員とマネジメント層が一体となり、1つの目標に向かって走り始めると、モチベーションが高まり、生産性も上がる。その結果として離職率も下がるという良い循環ができたと思う。国際卓越研究大学に向けての組織の大幅な改革のなかでも同じことが実現できると良いと感じた。

【報 告】

1. 国際卓越研究大学について

国際卓越研究大学に関する審査の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）

○全体的な構想は非常に良いが、重要なのは誰がデパートメントのリーダーシップをとるのかということ。適切な人物を選び、配置する仕組みはあるのか。

●デパートメントのトップであるチェアーの選出方法については、その領域で優れた研究者でありデパートメントのビジョンを描ける者をデパートメントから推薦し、プロ

ポストの下に置く研究諮問委員会で分析・審査を行い、プロポストが最終的に決定する。チェアーの役割は、ビジョンを作ってディシジョンメイクすることであり、運営の実務には別途サポート役を置くことを想定している。

- 組織マネジメントには、ビジョンとセンスに加えて、スキルが必要。マネジメントスキルの養成に関する取組も期待される。
- 大学全体としてビジョンを共有するプロセスを大事にしつつ、一方で、構成員にとってはビジョンを意識せずにやりたいことに日々取り組むことで、結果的にビジョン実現につながられるような工夫があると良い。
- 25年間という長期の計画を1つの戦略で進めることは不可能なので、ポリシーや戦略、組織を見直すアジリティを仕組みとして入れておく方が良いのではないか。
- ディシプリン別デパートメント制を導入することによって、京都大学の歴史の中で暗黙知として培われた独自の成功ノウハウ（エコシステム）を明確化できると良いのではないか。
- 京都大学は様々な面で自由ということが言われてきたが、組織的には日本の古い大学の形のままである。これまでにブレイクスルーをもたらした人は、そのような古い組織に縛られずにそこから飛び出した人が多い。今後は、若手研究者が学内にいても自由に研究できるような環境を形にすることが重要であると考えている。
- 総長・プロポスト・CFOの三者体制について、特に変革の初期段階においては、総長のリーダーシップとその権限が重要。

2. 国際卓越研究大学を見据えた財政運営について

国際卓越研究大学に認定された場合の助成金交付の仕組みについて説明があり、今後大学の財政運営上、必要と考えられる取組み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）

- 外部資金を獲得しないと助成金が連動して入ってこないという仕組みのなかで、管理会計的な仕組みが必要ではないか。
- 寄附金、共同研究、知的財産収入及びキャピタルゲイン等についてはいつの時点でどの程度の収入が入るかを管理することが基本となる。外部資金案件管理システムや経営資源情報ダッシュボードを構築することにより、外部資金の獲得状況や人件費・物件費の執行状況等を一元的に可視化する仕組みを構築した。
- デパートメント制で成功したエジンバラ大学では、デパートメント毎に収支を管理しているが、デパートメントの領域毎に収入の多寡が異なるので、間接経費を徴収し再配分することで全体最適を図っている。本学の場合も、将来的にそのような仕組みに移行していくことも考えられるが、当面は、管理会計的な仕組みを取り入れ、戦略的な

資源配分を行えるよう資金の流れを管理していくことが必要だろう。

- デパートメント制を上手く成立させるためには、自由に研究をしてもらいながらどのようにマネジメントするかという新しいモデルが必要ではないか。
- デパートメントは収益を生んでいる訳ではなく、また、研究内容によっては研究成果とその活用の関係が明確でなくとも長期的に取り組む場合もあるため、その点が事業会社と大きく異なる。