



第3期中期目標期間を迎えて

学長 永田 恭介



新年度とともに、第3期中期目標期間（平成28年度～33年度）が始まりました。節目の年です。第3期中期目標・計画の策定にあたっては、開学以来の本学の強みあるいは特長を分析し、考察し、「学際性」と「国際性」の向上を基本的な考え方としました。これら2つのキーワードは、既に筑波大学の建学の理念の中にあり、40年以上を経ても未だに色あせない本学の強みです。第3期中期目標・計画の中では、「学際」を「横断」や「融合」、「国際」を「世界」や「グローバル」と時に呼び換えて、随所にこれらの観点からの取組がまとめられています。

そこで、「学際性」と「国際性」をキーワードとして、以下、第3期中期目標期間の開始年度にあたっての所信を申し述べます。

絶えず新たな学問分野を切り拓く研究大学へ

ここで述べている「学際性」の究極的な意味は、新たな学問分野の創成ということですが、基礎、応用、あるいは社会還元型研究という範疇のどれかを指しているわけではありません。以前にも述べたことですが、現在それぞれが確立しているディシプリンである様々な学問分野も、その発生以前の種々の学問分野が統合・融合および分離を繰り返して成立してきたものです。たとえば、物理学は、古代、自然の働きを解明する哲学として始まり、天文学や力学といった分野を取り込んで進んできました。17世紀、宇宙の全ての運動を数学的原理で説明しようとしたのはニュートンでした。その後も幾つかのパラダイム・シフトを経験しながら物理学は大きな発展を遂げてきています。そして、こうした変遷の中心は大学でした。こうした新しい学問分野や領域を積極的に産む場として本学を再定義しようということです。

研究者は、徹底的に課題に取り組みます。高浜虚子は「深は新なり」という言葉で、ひとつのものを深く追及していくと自ずと新しいものが得られ、そのようにして得られたものは一時の新しさではなく、長く生命のある新しさなのだということを述べています。学問についても同じことが言えるのではないのでしょうか。ひとつの課題なり分野なりを深く追究していくことにより、自ずと新しい課題や分野が見えてきます。さらに、謎を解明するためには新たな手法や他の分野の考え方を導入する必要があります。その際の議論や協業が新たな分野を拓くきっかけになります。

自然科学であれ、人文社会学であれ、それぞれの研究課題の根源は、Origin of Universe、Origin of Life、Cognitionのいずれかではないかと個人的には考えています。これらは、もちろん哲学の根本的な問題です。知の集積という概念も含むCognitionに端を発し、天文学に支えられた物理学は、今やOrigin of Universeの謎に挑戦しています。Origin of Lifeの謎を追う生命科学の基盤は、分子レベルであれ、細胞あるいは個体レベルであれ、認識のメカニズムです。こうしたことを理解した上

で個々の課題を考えてみると、学問領域の間の壁は極めて低く、互いに真摯に議論を交わすことができるものと考えています。

国際統合睡眠医科学研究機構（IIIS）、生命領域学際研究センター（TARA）、計算科学研究センター、サイバニクス研究センターなどにおける研究活動には、新たな学問分野の胎動を感じさせるものがあります。それぞれが、一心不乱の努力と多様な他分野との協働を積極的に進めてきている実績があります。このような成功事例に鑑み、本学は探究型研究をしっかりと見定めつつ、新しい分野を創り出す研究、すなわち最初に定義した意味での学際研究を支援し、世界的な研究拠点の形成を目指していきます。

協働の範囲は学内に限定されません。特に、イノベーションを目指す研究においては、筑波研究学園都市内の研究開発法人、企業研究所、その他の研究機関と協働し、TIA（今年度より、TIA-nanoという名称を廃して、-bio、-greenなどを包含できるように改名）方式をいっそう発展させた連携が必要です。すなわち、省庁や企業組織との壁を越えて人材と知恵を結集することのできる産学官のイノベーション研究プラットフォームを構築することによって、新たな学問分野のみならず具体的な成果物、たとえば新規材料やデバイス、機能性植物、新規医療設備器機・薬剤などの創出に繋がる社会還元型研究などについて、本年1月に閣議決定された第5期科学技術基本計画（平成28年度～32年度）にも名指しされているオールつくばで推進していきたいと考えています。2年前に改組した国際産学連携本部の努力もあり、昨年度の産連収入は前年に比べて約3倍に増えました。附属病院でも海外の企業を含めた学外組織との連携も進んでおり、米国メルク社との創薬研究契約は今後のモデルとなります。さらに、今年度からはつくば臨床医学研究開発機構（T-CReDO）が全学組織となり、学内外の叡智を結集して、臨床研究開発を推進する体制が整ったところです。

本学は開学以来、教育の面でも絶えず新たな分野を切り拓いてきました。ナンバー学群における文理融合型の学類構成、学際性を強調した第3学群の設置、最近では教育学、心理学、障害科学、体育、芸術、医学をカバーする人間総合科学研究科の設置などがその好例です。この実績を踏まえて、学位プログラム制への移行に際しては「複合・学際学院（仮称）」を設け、ここに新たな学問分野を切り拓く意欲的な学位プログラムを集めます。もちろんディシプリンあつての異分野融合ですから、ディシプリン型の教育研究の一層の活性化を期待しています。その上で、本学の教育上のフラッグシップのひとつは、やはり複数の系の教員が協働し、新たな学問分野を切り拓く複合・学際系の学位プログラムだと考えています。

教育の面でも協働の範囲は学内に限定されません。また、後で述べるCampus-in-Campusの考え方は、海外の組織に適用することだけを前提にしたものではなく、教育研究におけるあらゆる壁を乗り越えて協業するための枠組みです。研究開発法人および企業の開発研究部門の研究者と共同学位プログラムを実施するトランスボーダー連携なども含まれています。一方、国公立大学などと教養教育あるいは専門分野における相補的、互恵的な連携なども推進します（Campus-with-Campus構想）。アントレプレナー教育の必要性に鑑み、卒業生・修了生の会や地元の企業と協働し、学群生、大学院生、および筑波研究学園都市の若手人材を対象として、その教育内容を充実させていきます。高い専門性と起業マインドを兼ね備えた学生は、筑波ブランド人材のひとつの形です。

管理運営業務における「新たな人材」として、URAIに代表される高度専門職があります。教員でもなく職員でもない新たな専門職の活かし方とキャリアパスについて知恵を絞り、教員が担当している業務をできる限りこの専門職に任せることで、教員が研究に費やす時間を生み出せばと思います。

存在感を持つグローバルな総合大学へ

「開かれた大学」を目指して開学した本学には多くの留学生と外国人教員が集まり、当初から国際的な雰囲気には溢れていました。近年の本学の外部資金獲得状況を見ても、国際化拠点整備事業（グローバル30）、グローバル人材育成推進事業（特色型）、スーパーグローバル大学創成支援事業（タイプA）、大学の世界展開力強化事業（東アジア・欧州、ASEAN、ロシア・中央アジア、中南米）など、国際化関連事業においては高い評価を得ています。海外協定校数、外国人学生の受入数、日本人学生の海外派遣数においても、国内トップクラスの実績を取っています。

世界トップ大学と伍して卓越した教育研究を推進していくには、教育研究のオープンイノベーション化が必要です。世界から教職員や学生をリクルートし、その力を100%引き出す工夫が不可欠です。本学のスーパーグローバル大学創成支援事業とその中核をなすCampus-in-Campus構想はまさにそのような意図を持ったものです。昨年9月にボルドー大学と国立台湾大学の2校とCampus-in-Campus協定を締結しましたが、第3期が終了するまでにさらに8カ所のCampus-in-Campusを整備し、パートナー校と研究資源、教育資源、各種設備を相互共有し、国際協働教育研究を推進していきます。Campus-in-Campusは我々の拡張キャンパスです。ぜひ、活用していただきたいと思えます。

世界トップ大学と伍して卓越した研究を推し進めていくのは容易ではありません。昨年のTimes Higher Education社の世界大学ランキングが激変したことから分かるように、世界大学ランキングは大学関係者の共通理解を得た考え方での研究指標ではありません。各学問分野は、既存のもの、あるいは新規に構築するものを含めて世界に通じる評価基軸を持ち、その基軸の中の世界トップ大学と渡り合える、もしくはそれらを牽引する研究分野を増やしていくことが重要です。大学は教育機関ですから、教育が重要なのは言うまでもありません。しかし、本学の求める教育は世界トップ大学と伍する卓越した研究をベースにした教育です。教壇に立つためには研究実績が必要であり、そのためにはリサーチファーストの意識を持つ必要があります。観念論で終わらせないために、具体的な改革から始めなければなりません。まず、徹底的に研究時間を増やすところから始めていただきたいと考えています。管理運営は部局の幹部に任せ、教育、特に学士課程教育は学位プログラム化の方向性に沿った教員数で持続可能なカリキュラムに組み替える必要があります。各組織で研究以外の業務を抜本的に見直して無駄を省き、教員の研究時間の最大化に努めていただきたいと思えます。

教育面で世界トップ大学と伍していくために、国際的互換性と国際的協働性を持った学位プログラム制への移行を行います。まず、大学院から準備を進め、今年度末までに文部科学省に組織整備の概算要求を行う準備を整えます。博士課程においては、その教育内容を基盤に、研究学位、専門学位、専門職学位の3系統の学位プログラムに整理します。本学でも既にMBAや法曹などの専門職学位を出しています。これらは日本の法律で制度化された学位ですので変えられませんが、米国などではキャリアパスに応じてアカデミアを目指すDoctor of Philosophy (Ph.D.) とそれ以外の学位 (Doctor of Education、Doctor of Engineeringなど) を区別しています。従来は同一の専攻で研究者と高度専門職業人の両方を育ててきましたが、今後は、両者は受ける教育内容が異なる者と捉えて、別の学位プログラムとして整理する必要性が求められます。学士課程についても、追って学位プログラム制への移行を進めます。その際、平成32年度までに導入する大括り入試を想定し、学生が入学後に学位プログラムを選ぶスペシャルティ・ファインディングの仕組み、教養教育・総合智教育

の再構築、また科目ナンバリングなどを早急に整備しなければなりません。

日本人教員が日本人学生に日本語で教育を行うモデルから脱却するためには、幾つかの仕組みが必要です。そのひとつは、個別入学試験を英語で受験できるようにすることです。国の高大接続システム会議改革では、入試の在り方、入試方法などについて議論が進んでいますが、大学の個別試験が全廃されることはないようです。少子化が進み、18歳人口が激減していく中であっても、日本の知的基盤社会を担う人材は継続的に育成していかなければなりません。日本も、筑波大学も、優秀な入学者を確保していかなければなりません。そのための方策のひとつは、優秀な外国人学生の確保です。次いで、当然ながら、英語で受講可能な講義を増やす必要もあります。同時に、学生の語学力を高める必要があります。そのため、グローバルコミュニケーション教育センター(CEGLOC)の働きに大いに期待しています。理想的には、本学に入学した日本人学生は遅くとも2年次後半からは英語でも授業が受けられ、外国人留学生は最初に徹底的に日本語を鍛え、遅くとも2年次後半からは日本語の授業にもついていけるようにしたいものです。後者のモデルとして、今年度から日本に興味・関心を有する留学生を対象にJapan-Expert(学士)プログラムを開始します。これはスーパーグローバル大学創成支援事業の一環として計画されたもので、4つのコース(アグロノミスト養成コース、ヘルスケアコース、日本芸術コース、日本語教師養成コース)からなっています。各コースでは、入学後に半年間の日本語教育を集中的に行うことでまず高度な日本語能力を身に付け、それをベースに関連学群・学類において日本語で実施される授業を受けて、日本の文化や社会への深い理解および各コースの専門性を身に付けます。

グローバル人材の育成は大学から始めたのでは間に合いません。たとえば、日本人学生が英語で大学の授業を受けられるようにするためには、高校までの英語教育が肝心になってきます。本学にはスーパーグローバルハイスクール事業の幹事校を務める附属学校があり、小中高大および特別支援教育を通じたグローバル人材の育成モデルを構築することができます。併せて、教育研究科をベースとした新たな大学院学位プログラムを通して我が国における国際バカロレア教育システムの構築も進め、グローバル人材の素養をもつ生徒が本学に入ってくるのを受け身で待つのではなく、そのような生徒を能動的に育てていきたいと思えます。

グローバルリーダーを目指す学生に対しては、大学としてしっかり支援をしていきます。まず、昨年度から開始した大学独自の海外留学支援事業「はばたけ！筑大生」に学長裁量経費から一定額を拠出します。他にも、日本学生支援機構の奨学金やトビタテ！留学JAPANをはじめとする外部の奨学金、つくばスカラシップや筑波大学基金など本学独自の支援がありますので、これらを積極的に活用して、一人でも多くの学生が世界に武者修行に出かけてくれることを期待しています。なお、昨年11月からmanabaを利用したオンライン海外渡航届システムを導入しました。海外に出る学生には、大学からの支援の有無にかかわらず、留学でも旅行でも、緊急時の安否確認のため、必ず登録するよう指導をお願いいたします。

国際性の日常化を目指す本学には、キャンパス内にも異文化体験の場は数多くあります。一例を挙げますと、昨年度はフランス週間、中東・北アフリカ週間、インド文化週間という3つの異文化体験イベントが開催されました。今年度も9月に台湾週間が予定されていますし、続々と同様の企画が出てくることと思います。また、グローバルレジデンス棟の整備も進んでいます。この4月から短期滞在用のショートステイハウスの使用が始まります。外国人留学生と日本人学生が共有スペースを囲んで混住する長期滞在用のインターナショナルハウスも4月に着工し、来年度から入居が始まる予定です。

外国人留学生に対しては、つくばスカラシップ等を通じた経済支援、チューターを通じた生活・学修支援、ポータルサイト (<http://www.tulips.tsukuba.ac.jp/wsp/>) を通じたライティング支援など、本学滞在中の各種支援に加え、ダイバーシティ・アクセシビリティ・キャリアセンターを通じた卒業後・修了後の進路の相談や就職情報の提供を充実させていきます。また、海外に居住する筑波大学同窓生のネットワーク強化を目的として開設されたTsukuba Alumni Network (略称T-Net、<https://global-alumni.sec.tsukuba.ac.jp>) を活用すれば、世界に点在する本学同窓会や世界各地で活躍しているOB・OGの力も借りて、たとえば留学に関する情報収集や各地での就職活動を進めることもできます。

上記の教育、研究、学生支援を展開するには、管理運営業務の国際化も不可欠です。グローバル・コモンズによる職員の英会話研修を充実させるとともに、各系支援室にエリアコモンズ要員を配置します。併せて、主要広報資料および教務関係重要文書の日英両言語化を進めなければなりません。その一環として、今年度中に学生向けの電子掲示板を整備し、掲示物の日英両言語化や文字拡大機能や音声読み上げ機能による弱視や視覚障害、発達障害の学生への対応を進める予定です。

強みを活かすマネジメント

以上述べてきた本学の強みを活かし、国際的に存在感のある大学となっていくためには、限られた資源をうまく活用していくことが必要です。資源とは、教職員であり、資金であり、施設・設備などのことです。

まず財務の観点からです。これは教育研究は勿論のこと、大学活動の生命線ですから、教職員の皆様には国立大学全般、そして筑波大学が置かれた現状についての理解の共有を求めます。国から国立大学に配分される運営費交付金は、法人化以降、毎年減り続けてきました。平成28年度予算では、国立大学全体としては前年度と同じ総額が措置されました。しかし、これには2つの絡繰りが織り込まれています。ひとつは、これまで運営費交付金の枠外で措置されていた大学改革の促進に関わる経費などが運営費交付金内に組み込まれているという点です。従って、実質的には大きな減額となっています。もうひとつは、今年度の前年度と同額措置は第3期中期目標期間の初年度であることに配慮した特別措置であるという点です。第3期中期目標期間では、3つの重点支援区分(A：地域のニーズに応える人材育成・研究を推進、B：分野毎の優れた教育研究拠点やネットワークの形成を推進、C：世界トップ大学と伍して卓越した教育研究を推進)が設定され、それに応じて機能強化促進係数(それぞれ、▲0.8%、▲1%、▲1.6%)が適用されています。今年度に限り、この削減分の全額が機能強化促進経費として運営費交付金内で再配分されました。来年度以降は、機能強化促進係数による削減分の半分程度の額が教育研究活動の機能強化のための改革などに取り組む大学に重点配分され、残りの半分を財源として新規の補助金が創設される計画です。本学は来年度から毎年1.6%ずつの減収となりますが、ここから機能強化促進経費として運営費交付金にいくら戻ってくるかは重点支援区分内での競争となります。従って、重点支援区分Cの中における本学の教育研究上の優位性が問われることとなります。

運営費交付金の実質的な減少への対応は、当然ながら収益の増加策と経費の削減策が中心となります。前者については、これまでの国立大学が行ってきたこととは次元の異なるレベルでのオペレーションが必要です。つまり、教育研究附帯事業といった観点に加えて、教育研究成果を積極的に用いた収益プログラム(エクステンション・プログラム)の展開、不動産の多目的な活用、大学

の施設・設備の利活用など新たな収益事業を展開する計画です。幸い、本年2月に閣議決定された「指定国立大学法人制度」に関する法律（国立大学法人法の一部を改正する法律案）には、全ての国立大学に対しても財務上の規制緩和が盛り込まれています。さらに当然ながら、国際産学連携本部を中心とした産学連携活動では爆発的な増収を図らなければなりません。産学連携は将来の本学の経営基盤を考える上で非常に重要な取組であり、今年度から産学連携担当の大学執行役員を新たに配置しました。

経費削減については、教職員という人財の削減策を考えざるを得ません。既に、教育研究基盤校費の削減もありましたし、人事院勧告に従った給与改定にも対応しました。光熱水費の節約や電気使用契約改定によるぎりぎりの削減もいたしました。教育研究組織である大学の人件費率が高いことは、十分な総資金額であればむしろ歓迎されるべきことです。しかし、本学は同規模大学に比べて人件費比率の高い大学であり、制限のかかった財務状況では、これを削減せざるを得ません。教職員の削減だけでは、大学の機能は低落してしまいます。低落させないためには、精鋭の教職員が大学人としての資質を不断に高めていくしかありません。その一助として、教員に関しては今年度からFDスタンプラリーを全学導入します。近々、職員のSDも義務化されることになっています。また、教職員の採用にあたっては、これまで以上に高い能力も持った方々の選抜が重要になります。特に、テニユアを賦与する教員人事のためには、メンター教員には日々の厳しい指導の責務がありますし、要件を満たすことができなかつた場合には冷静な判断が求められます。

人員削減に伴って、教職員の仕事の効率化は必須の観点です。その際、本学の教育研究における特色である異分野融合による新たな職務と職務履行方法の開拓が必要です。事務組織間の垣根を低くし、ある部や課の職員が一定の-effortを他の部や課の業務に割けるような仕組みを導入しなければなりません。これらにより、人的資源の有効活用とともに、横串を通すことで新しい着想の源泉となることを期待しています。また、ディシプリン（部課）間での、責任を持った業務の受け渡しも重要です。特に、国際担当や産学連携担当は、いわば先兵であり、その役割が果たされた時には本隊が業務を引き継ぐという考え方と呼応できる体制作りが急務です。

学内資源の配分を考えるにあたっては、実績と実績に基づいた提案が重要です。たとえば、研究システムについても大胆な改革が必要です。具体的には定量的・定性的指標に基づく客観的な研究組織評価を導入し、評価に基づく研究センターの改組・再編、資源の再配分、混合給与制度や年俸制の積極活用などを進めます。そのために、研究成果の統合的データベースの構築等を計画しており、関連部署を改組・再編して新たに情報ガバナンス基盤室を整備しました。

以上述べてきたように、第3期中期目標期間では「学際性」と「国際性」を両輪として、本学の優位性を明確化していきます。その際、10および20年先の人口動態、社会・経済状況、国政・文科科学行政の動向などを見据えた長期的視野から本学の将来像を描き、それに基づいてシナリオプランニングしていく必要があります。その目的でこの4月から学長直属の大学戦略室を設置し、検討を開始します。紙幅の関係で、割愛した点多々ありますが、今後6年間に大学として取り組む課題の詳細については、ぜひ第3期中期目標・計画を熟読いただきたいと思います。そして、その達成に向けて全学の心と力を結集していきたいと思ひます。