

国立大学法人横浜国立大学長の業務執行状況の確認結果について

令和5年7月14日

国立大学法人横浜国立大学

学長選考・監察会議議長 相澤 益男

学長選考・監察会議は、国立大学法人横浜国立大学学長選考・監察規則第10条第1項に規定する学長の業務執行状況の確認について、下記のとおり行った。

記

1. 確認の経過・方法等

- (1) 学長選考・監察会議議長から学長に「学長選考会議における学長の業務執行状況の確認について」通知した。(令和5年3月20日)
- (2) 令和5年度第79回学長選考・監察会議(令和5年6月16日開催)において、「国立大学法人横浜国立大学長の業務執行状況の確認及び業績評価実施要項」により、学長が作成したプレゼンテーション資料に基づき、学長によるプレゼンテーションが行われ、学長選考・監察会議委員との質疑応答を行い、業務執行状況の確認を行った。
- (3) 令和5年度第80回学長選考・監察会議(令和5年7月14日開催)において、令和4年度の「国立大学法人横浜国立大学長の業務執行状況の確認結果について」を決定し、学長選考・監察会議議長名で公表するものである。

【配布資料】

「学長プレゼンテーション資料」

2. 確認結果

I 多様性の実現に向けて

1) 大学憲章の改訂

- 20年振りに横浜国立大学憲章の見直しが行われた。時の経過とともに事業環境、世の中の要請も大きく変化する時代であり、大学憲章は定期的に見直しが必要と考えられる。
- 多様性の重要性は言うまでもないことであり、大学憲章に「多様性」が加えられることには、異論を差し挟む余地はない。横浜国立大学が「知の統合型大学」に向けて、

多様性を中核に据えて研究力及び教育力の向上を図る基本姿勢と受け止める。既設のダイバーシティ戦略推進本部において戦略的な展開を期待する。

- 多様性の実現に向けて、新しい価値を共創していくため、総合学術高等研究院やD&I教育研究実践センターの設置等、その取り組みを可視化している。今後、さらに実効性のある措置、制度設計に展開することを期待したい。

2) 高等研究院・センターの設置

- 機敏な実践力・行動力を発揮し、研究・教育における重要な戦略目標である「高等研究院の進化・拡充」、「D&I教育研究実践センターの設置」に挑み、その成果を着実に積み重ねている。素晴らしい展開と言える。
- 先端科学高等研究院に続き、総合学術高等研究院を設置し、高等研究院をこの2つから成る組織として再編した。若手研究者を含め多様な知と人材を統合し、研究院内の各研究ユニット、研究センターでは興味高いテーマ、社会課題の解決に迫るテーマが設定されている。研究者を塊りに組織して見える化されており、こうした新組織は国のプロジェクトや民間の研究資金の獲得に通じ、経営改革の後押しにもなり、横浜国立大学の存在感向上にも寄与していると思われる。今後の成果を期待する。また、数多くのユニットに対し、定性的だけでなくできるだけ定量的に進捗を検証し、適時・適切にPDCAが可能となるシステムの構築が必要と思われる。
- 財源を確保したうえでD&I教育研究実践センターを設置した。センターにおけるインクルーシブ教育環境推進事業は附属学校を持つ特色を活かした未来志向の取り組みとして注目される。今後良い実例を蓄積して社会に貢献するとともに、その成果を社会全体に発出し、横浜国立大学及び附属学校の存在価値の向上につながっていくことを期待する。

3) 研究

- 今後、世界レベルで技術や人材の獲得競争が起こる中で、横浜国立大学は日本国内のみならず、国際的にも競争力を発揮し価値を高めていく必要がある。そのためには特に強みを持つ世界水準の研究分野を育成し、それぞれの研究成果から価値創造、社会実装などへつなげていくことが求められる。学長が進めている研究力強化スキームの確立と階層化、それに基づいた高等研究院の進化・拡充には引き続き大きく期待する。
- 特に、台風科学技術研究センターの研究活動については、設立以降、様々な大企業との共同研究を推進したほか、メディアや学術雑誌への露出強化など、社会実装に向けた様々な活動を進めており、着実な進捗が評価できる。多様なステークホルダーとの連携推進方策については、様々な見方や意見があることを踏まえたうえで、今後も国内外の研究機関や企業を巻き込み、研究資金を獲得しつつ成果を上げ、研究を通じ

て社会に貢献することを期待する。

- また、人工知能や防災・減災などの研究分野は技術発展や社会情勢など、目まぐるしく環境が変化するため、学内外のネットワークを活用して機動的に情報収集・活動し、スピード感をもって研究を進めることが必要となる。

4) 産学公連携の推進、外部資金の推移

- COVID-19 の影響がなお収束しておらず、人的交流が容易ではない時期にあっても、企業との組織的な共同研究を開始したり、受託研究をはじめとする外部資金の受入れが拡大していることは大きな成果と考えられる。
- 外部資金の獲得は、研究者や学生が質の高い研究に取り組み、大きな成果を出すことへつながる。地域連携・産官学金連携等を進めてきた学長の取り組みは非常に有意義である。今後も資金獲得の可能性のある研究分野へは大学として積極的に働きかけ、サポートをすることを期待する。
- また、大学発ベンチャーについて、事業化可能性のあるシーズが育ってきている点を評価する。大学と大企業、スタートアップが連携するエコシステムの形成は、横浜国立大学が神奈川・横浜エリアにおける「地域中核・特色ある研究大学」になる上でも必要不可欠であり、大学発ベンチャーは其中でも重要なプレイヤーになる。大学発ベンチャーを伸ばしていくためには成功事例を生み出すこと、ビジネスとしての戦略とそれを担う人材が必要となる。産官学金のネットワークを有効に活用しつつ、大学発ベンチャーが育っていく体制が一層強化されることを期待する。

5) 教育の国際展開

- UNESCO チェアのプログラムが本格的に始動するとともに、部局横断での ESD 教育が推進された。またユネスコスクール認定の附属学校の多面的な展開が期待される。
- 教育の国際展開は積極的に推進すべきであり、特に、学生の相互交流における学生派遣は日本人学生のグローバル感覚を養う上で効果的と考えられる。YCCS の課題を克服し、ソクラテスプログラムの立ち上げ、豪州、インドの大学との相互交流が進展している。

II 教育の取り組み

1) 教育

- 教職大学院、先進実践学環、国際社会科学府経済学専攻社会人対象コースなどの新たな取組が進んでいる。
- 教職大学院は、定員 60 人と総合大学の中では最大規模であり、さらに 3 年間定員

を充足しているのは全国でも横浜国立大学だけとなる。また学部生からの飛び入学者が2年連続で出ており、学長指導の下充実した展開をしている。

- 令和5年度に開設した国際社会科学府経済学専攻社会人対象コースは、社会人に学び直しの機会を提供し、実践的な人材養成を進めるものとして期待されるが、いま検討されている国際社会科学府でのリスキリング教育プログラムの拡充は、18歳人口が大きく減少する状況下で意義のあるものと思われる。
- 先進実践学環は令和4年度に初の修了生34名を輩出した。修了生の進路先は充実しており、修了生アンケートでも高い満足度が確認されているが、緒に就いたばかりであり、継続的な検証と推進が必要と思われる。
- 数理・データサイエンス・AI教育の認定に向けて、年度ごとの進展が企画されているようであるが、さらに迅速な対応を期待する。
- 横浜国立大学の卒業生への企業や社会からの高い評価は、教育の質の高さとこれまでの努力を反映していると考えられる。今後に向けて、学部教育及び大学院教育プログラムの新しい取り組みの全体像を明確にして教育改革を進めることでさらに有為な人材を輩出することを大いに期待する。
- 一方で、全学教育改革の必要性やグローバル人材招聘への組織対応が課題としてあげられた。AI人材育成への対応を含めて、今後の検討課題である。

III ガバナンス強化

1) 執行部体制

- 令和5年4月に学長は執行部体制を刷新した。女性の総括理事、元銀行頭取の財務担当理事、教学担当の数多くの副学長というユニークな人事である。外部理事を3名登用し、より経営面を強化する一方、内部教員は副学長として教学を所掌する体制を構築した。教育研究を第一義とする大学においてこのような体制がうまく機能するかは今後注意深く観察する必要がある。
- 学長のガバナンス強化を図る意気込みが伺えるが、思い切った人事を行った際には、対象の人材をポジションに就けるだけでなく、その後しばらくの間は、当該業務への習熟あるいは育成という観点からのフォローが必要・有効な場合もあることに留意して目配りをされると更に良いと思われる。
- また、「評価」に関わる担当が見当たらないが、第4期中期計画期間においては、国立大学法人評価委員会による年度評価がなくなったこともあり、各国立大学の評価体制を充実させることは喫緊の課題ではないか。評価のための評価ではなく、大学の運営・経営における戦略策定に資する新しい評価体制を構築するときではないかと思われる。
- 中堅・若手教員を中心とした学長補佐の組織化と強化については、多くの教員が大

学運営に参画するメリットを評価するとともに、全体マネジメントの難しさも考慮のうえ業務を遂行することを期待する。

2) 経営戦略本部

- 経営戦略本部を設置して、経営と教学の役割分担を明確化し、法人経営ガバナンスを進めていることは、大学の将来や日本の学術の発展にとって重要な取り組みである。
- 研究組織の新設や大学に求められる機能の多様化に伴い、学長の業務はより幅広くなる。これに対し学長が推し進める多方面での施策を下支えする体制を着々と整えている点を評価する。
- また、若手・女性の積極的参画を進める学長の姿勢を高く評価するとともに迅速な意思決定のため経営戦略本部の役割は益々重要となる。

3) 人事マネジメントシステム

- 全学人事協議会の設置について、大学全体と部局の将来構想を共有して、目標を定めて人事計画を進めることは、学術研究の進展や社会の動きに基づいた大学の将来構想の実現、戦略的な人的リソース配分のためにも極めて重要である。
- 今後、積極的な若手教員や外国人教員の登用を期待すると同時に、教授職の教員のモチベーションが下がらないようにするための工夫も必要と考えられる。
- また、全学人事協議会の組織化と人件費財政改革の取り組みについては、一貫した継続した取り組みが必要であると考えられることから、不断の努力が期待される。

4) 教育学部附属学校

- 附属小学校・中学校におけるインクルーシブ教育を D&I 教育実践センターのもと、神奈川県・横浜市と連携して推進することについて期待するとともに、これを機に、附属小学校・中学校に関わる改革が進展することにも期待する。
- その中で特に、工学系分野におけるジェンダー格差への対応について、この分野における女性研究者や女性エンジニアの増強は日本の喫緊の課題であるが、附属学校から大学・大学院まで一貫した考えでパイプラインを強化することは効果的であり、横浜国立大学の重要な役割であると考えられる。

IV 総評

- 学長は、理事・副学長時代の経験を活かし、学長就任後に策定した「知の統合型大学として世界水準の研究大学を目指す」というビジョンのもと、国際情勢、大学を取巻く環境変化に対応しつつ、極めて迅速にさまざまなアクションプランに取り組み、そ

これらの努力の結果が多様な研究プロジェクトの採択、外部資金の獲得に結び付き、目覚ましい成果を挙げている。

- 明確な学長ビジョンが出され、それに沿ったミッションが明らかになり実行となるが、そのためにも構成員のミッションが必要だと思う。如何なるミッションにも構成員の魂が入らなければ成就しない。是非、学長には「ビジョンーミッションーアクション」を念頭に置いて陣頭指揮を執っていただきたい。
- ただ、個別の成果に目を奪われる一方で、大学全体の柱となる戦略目標が描かれていないように見えてしまう。「知の統合型大学」を目指す横浜国立大学は、どんな戦略目標を掲げ、どんなアクションプランに挑んでいるのか、全体像を分かり易く提示する必要がある。
- 改革は多岐に亘っており、如何に資源（ヒト、モノ、お金）を適正配分するかがポイントになると思われる。特に、人材の配置が重要であり、学長が全ての事案にグリップを効かせる必要はあるが、しっかりとした権限委譲も重要である。
- 個々人・個別の教育研究組織の縦割りを超えて、全学的に、大学という組織が自ら時代を拓き、社会のニーズに応える教育研究を進めていこうとする方向性が強く打ち出されている。この学長の意図が正しく学内に浸透し、構成員が共感をもって協働していくために、学長・役員等からのメッセージの発出や、全学の構成員に向けた適切な対話又は説明の機会が設けられることが重要と考える。
- 卒業生への企業からの評価の高さは、多くの大学の中でも群を抜いており、地域を牽引する唯一の国立総合大学としての存在感は年々増していると思われるが、少子化が進んでいる中で、その価値や大学としての特色や強みをさらに社会に向けて発信することや、同窓会等とのつながりをさらに強化して応援団を増やすことも重要だと思われる。
- 地域の中核としての活躍と共に、日本の研究・教育の価値を世界に向けて発信し、多様な人々の幸せに資する大学として活躍されることを期待する。

以上