

## 指定国立大学法人という新たなステージに立った大阪大学の挑戦

### －「共創」による世界屈指のイノベティブな大学を目指して－



夢はバラ色

三 成 賢 次\*



写真提供大阪大学

#### 指定国立大学法人に指定

大阪大学は、2018年10月23日に文部科学大臣から指定国立大学法人の指定を受けた。

指定国立大学法人制度とは、わが国における大学の教育研究の水準向上とイノベーション創出を図るため、その牽引車となりうる大学、つまり世界最高水準の教育研究活動の展開が相当程度見込まれる国立大学法人を文部科学大臣が指定するものである。指定を受けると、研究成果を活用促進するための出

資対象範囲の拡大（例えば、コンサルティング会社等への出資）など、一定の規制緩和措置が受けられる。これまでに東京大学、京都大学など、大阪大学を含め6法人が指定されている。

大阪大学は、指定国立大学法人という新たなステージに立ち、教育研究において国際的な競争環境の中で世界の有力大学と伍していくとともに、研究成果を通じ社会や経済の発展に積極的に貢献し、国立大学改革の推進役としての役割を果たさなければならない。



\* Kenji MITSUNARI

1955年7月生まれ  
大阪大学大学院法学研究科公法学専攻  
後期課程単位取得退学（1985年）  
現在、大阪大学 役員（理事・副学長）  
博士（法学）（大阪大学）  
基礎法学、西洋法制史、比較法史  
TEL：06-6879-7002  
FAX：06-6879-7007  
E-mail：mitunari@law.osaka-u.ac.jp

#### 鍵となる社会との「共創」

社会と大学がその知と力を合わせ「共創」する、それが指定国立大学法人となった大阪大学の目指す将来像である。国連が定めた「持続可能な開発目標（SDGs）」で示されたような複雑な課題の解決には、そうした「共創」によるイノベーションが不可欠である。

大阪大学が考える「共創」とは、産学連携だけを指すものではない。国立大学の恒久的な使命である基礎研究や人材育成、さらには社会貢献やグローバル化等においても社会から「知」や「人材」や「資金」という資源を取り入れ、双方の力を合わせ創造的な活動を展開する。それによって大阪大学の基盤の強化を図りつつ、優れた成果を社会に還元するのが「共創」である。その成果が社会のイノベーションにつながり、イノベーションによって創出される価値と利益に基づき、社会の資源が大学に再度もたらされるといふ好循環を構築するものである。

### 新たな産学連携としての「共創」型の連携

大阪大学は、これまで、共同研究講座や協働研究所などの企業のニーズに基づく「企業提案型」の共同研究や、大学の基礎研究に企業が参加する「大学主導型」の共同研究など、新たな産学連携のかたちを創出してきた。そして今、課題の探索段階から大学と企業が協働する「共創」のもとで企業との新たな連携を始めている。例えば、真に健康で快適な空間イメージを対話を通じて共有し、また現代人が抱える諸課題について共に考え、AI、IoTを駆使した教育研究を学内外の実践フィールドを活用して行うなど、Society5.0を意識した共同研究と人材育成を進めている。

社会変革に貢献する世界屈指のイノベティブな大学となるためには、大学が多様な人材が相互に触発され、その個性や能力が最大限発揮できる機会や場を提供することが不可欠である。大阪大学は、「ダイバーシティ&インクルージョン」の観点から、多様な価値観や文化的背景の違いを積極的に受け止めることによってイノベーションを活性化させる。

さらに、「グローバルナレッジパートナー」や「大阪大学ASEAN キャンパス」※、25の言語の教育研究拠点であり、約70の国・地域から多様な人々が集まる多言語・多文化のグローバル空間となる「箕面新キャンパス」(2021年開学)といった国際協働ネットワークの基盤強化も、指定国立大学法人としての重要な取組と位置づけ具体化していく。

### 共創機構による組織間連携の推進

「共創」の活動では、社会の側のステークホルダーが企業に止まらず、国・自治体や経済団体、NPO、国際機関、社会全体に広がる。また、大学側の研究分野も、研究型総合大学の強みを活かして、人文社会科学系にも広がる。そのため、大阪大学は、学内外を見渡し大学全体の「共創」活動を統括する司令塔として、総長を機構長とする共創機構を2018年に設置した。

共創機構は、総長の強いリーダーシップの下、取り組むべき課題を社会とともに考え(デザイン)、課題解決策を共同で研究する強力なプロジェクトチームを構成し(コーディネーション)、多様な研究者が進めるプロジェクトの進捗管理を行い(マネジメント)、成果を社会に示し、創出された価値と利益に基づく資源を次の「共創」推進のためにフィードバックする(パブリック・リレーションズ)という4機能を推進する。また、大阪大学は、とくに人文社会科学分野を主体としつつ文理融合研究を踏まえ様々な社会課題に関して解決策を提言するシンクタンク組織である「社会ソリューションイニシアティブ(SSI)」を2018年に設置した。SSIは、共創機構の機能を活用し、その活動を広く展開していく。

これらの取組により共同研究対象が自ずと拡大し、社会との好循環が生まれる。そして、そのことによって財務基盤を強化するのである(後述)。

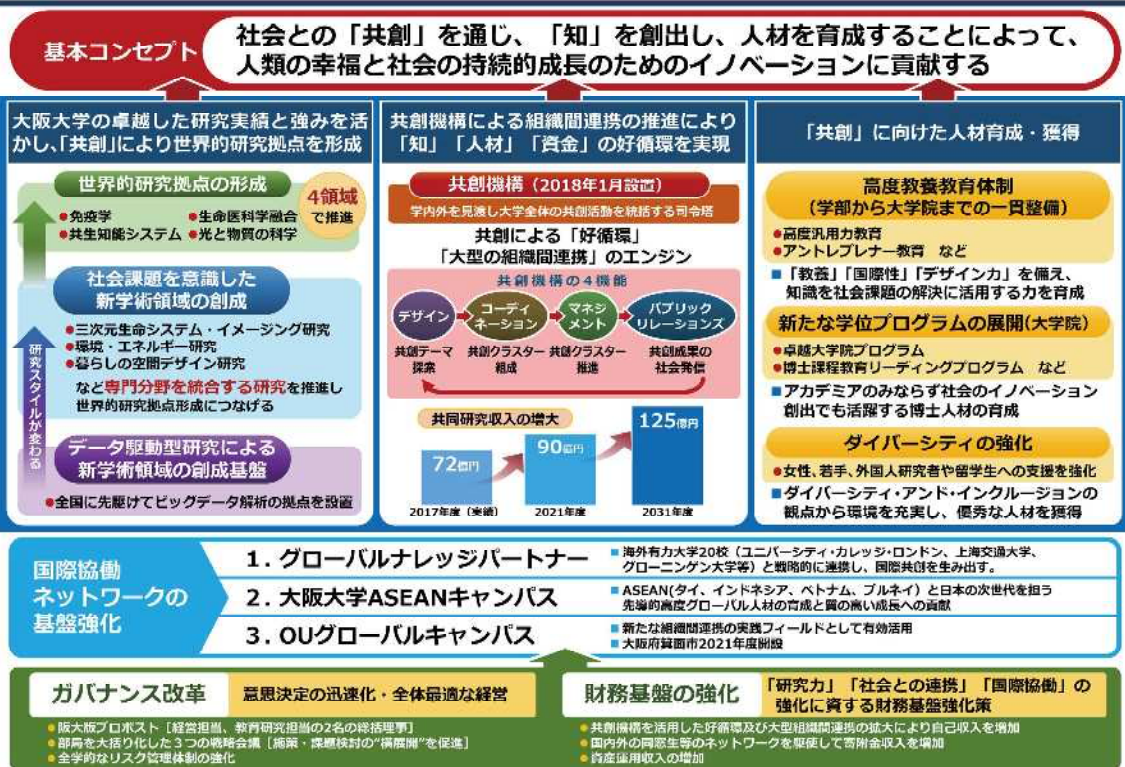
共創機構は、指定国立大学法人としての大阪大学の要の役割を担い、社会との一元的な窓口となって学内外からの要望、相談にも積極的に対応していく。

### 指定国立大学構想実現のためのガバナンス改革・財務基盤の強化

本学のガバナンスの基盤強化を図ることを目的として、大学経営を中長期的な視点から取りまとめる大学経営総括理事と教育研究とさらに国際に関わる業務を横断的かつ総合的に調整を行う教育研究総括理事を設けた。また、教育研究における共通性のもとに、部局の経営機能の効率性を高めるために部局を大括り化した人文社会科学系、理工情報系、医歯

※「グローバルナレッジパートナー」とは、海外有力大学約20校(ユニバーシティ・カレッジ・ロンドン、上海交通大学、グローニンゲン大学等)と戦略的に連携し、卓越した教育研究に向けた交流を深化させる取組である。また、「大阪大学ASEAN キャンパス」は、ASEAN(タイ、インドネシア、ベトナム、ブルネイ)と共創イノベーションの創出に貢献する高度グローバル人材の育成を行う取組である。

大阪大学 指定国立大学法人構想の概要  
 目指す大学像「社会変革に貢献する世界屈指のイノベティブな大学」



薬生命系それぞれの戦略会議 (以下「戦略会議」という。)を設置した。

総長が示す基本ビジョンの下で、両総括理事は戦略会議との密接な連携を図りつつ、教育研究体制の見直しを進め、部局との対話の機会を増やすことによって全学的な調整の迅速化やスムーズな連携体制の構築を実現している。

この体制のもとで、例えば、指定国立大学法人構想等の取組の進捗管理をはじめ、大学院教育改革方針や卓越大学院構想の検討が着実に進められている。また、各戦略会議においては、総長の諮問に基づき、大学院教育改革、社会課題への研究面からの貢献 (「SDGs」への対応を含む)、適正資源配分の在り方など、全学的に取り組むべき重要な課題の検討が行われている。多くの部局を有する総合大学にあって、戦略会議は、従来の部局の垣根を越えた「新たな意思疎通・連携協働の場」として有効に機能し、施策や課題検討の“横展開”を促進するものとして今後もさらに活動の幅を拡げていく。

ところで、大阪大学の2016年度の予算は、法人化時の2004年度と比べ、約285億円、率として約

26%増加している。しかし、その主要因は外部資金収入や病院収入などの自己収入の増加であり、人件費、部局運営費など組織の基盤を支える運営費交付金は減少傾向にある。

大阪大学が指定国立大学法人として世界の有力大学に伍する「研究力」とともに「社会連携」と「国際協働」を強化していくためには、さらなる財務基盤の強化が不可欠である。

財務基盤の強化に係る大阪大学の基本方針は、「共創」による好循環の創出により自己収入を増加させることである。大阪大学がこれまで強みとしてきた企業提案型と大学主導型の組織間連携をさらに拡大させる。それらとともに、新たに「共創」型の組織間連携を推進し、社会変革に貢献する組織対組織の連携を拡充していくことによって、共同研究収入を、2014年度の36億円から2021年度には2.5倍の90億円に増大させる。さらに、2031年度には3.5倍の125億円を達成する。また、共創機構を活用したこれらの産学共創を推進するだけでなく、次に挙げるような二つの財務基盤強化策を講ずる。

まずは、「創立100周年記念事業」を戦略的に展

開しつつ、同窓会を中心とした同窓生との関係構築を図り、「大阪大学未来基金」を拡充していく。目標値としては、2016年度の3億円から2021年度には5倍の15億円としている。受入累計では、2021年度に現在の2倍の90億円を、2031年度に150億円を達成する。

次に、資産運用収入の増加策である。既存施設の集約化や効率化により土地の有効活用を進め、収入増加を図ることによって、2016年度の14億円から2021年度には20億円の、2031年度には30億円の獲得を目指す。

#### —まとめにかえて—

社会変革に貢献する世界屈指のイノベティブな大学を目指す大阪大学にとって、指定国立大学法人の指定はゴールではなく、通過点にすぎない。

共創機構を通じた「共創」活動を具体的に展開していく中で、その成果を目に見える形で社会に示すことが重要である。構成員それぞれが大阪大学の将来像のイメージを共有しつつ、新たなステージに立ちその実現に向けて歩みをはじめている。

※本稿の作成にあたって、大阪大学企画部経営デザイン課大学改革係の藤森隆史係長をはじめ同課の皆さんのご支援を頂いたことを感謝します。

