

2026年3月23日

ダイキン工業（株） 河原克己

第 5 回 世界で競い成長する大学経営のあり方に関する研究会

第 5 回研究会を欠席させていただきますので、意見書を提出いたします。過去にご意見させていただいたことを含め、改めて記します。

<前提条件>

私は、当社の産官学連携推進を担当する執行役員です。平素より、東京大学、京都大学、大阪大学をはじめとする多くの大学・国研にお世話になっており、心より感謝しています。また、総長・学長から、大学執行部、現場の教員・職員の方々まで深く協業を進めさせて頂いています。従って、日本の大学・国研が、世界で競い益々成長して頂きたいと心より祈念しています。

私自身は、当社の研究開発部門で 39 年間務めて来た純粋な企業人であり、アカデミアの先生方の深いお気持ちや理念を理解するには到底及びませんが、「組織が世界で競い成長する」という視点においては、企業活動から学んだ知見がお役に立てる部分もあると考え、忌憚なくご意見させていただきます。

<ご提案①；競争の KPI を明確にする（誰と何を競争しているのか）>

大学がめざす姿を定量的に決める。THE でも QS でもいいと思うし、独自指標でもいいと思う。要は皆が成長度合いを計測・確認し合えるように、定量目標（KGI、KPI）を決める。

（3年でこうなる／5年でこうなる／10年でこうなる／究極はこういう大学をめざす）

個人的には、大学総長の任期 6 年は短いと思う。最低 10 年は腰を据えて取り組む必要がある。

企業では、売上／利益／シェア／株価／就職ランキング／組織文化、など有形・無形の指標で常に評価され、その環境の中で競争を続けている。まさに弱肉強食の競走。

当社では、井上名誉会長が社長就任時、皆に笑われた中でも、「世界一になる」と決めたことで求心力も実行力も高まって、実際にグローバル No.1 を実現できた。

教育の KPI をどのように設定するかは難しい課題。

<ご提案②；活動の結果を評価、フィードバックして弱点を強化するために PDCA をまわす>

定量目標としての KPI と期限を決め、愚直に結果を振り返る。出来たこと・出来なかったことを皆で共有し、改善点を具体化して PDCA をまわす。

組織マネジメントとして非常に初歩的なことと考えますが、きちんと愚直に、めざす姿に向かって実行を続けている組織は稀だと思います。

研究やイノベーションには飛躍は必須ですが、組織マネジメントには凡事徹底も重要と思います。大学では、意外と凡事徹底が苦手なのではないかと感じます。

<ご提案③；日本の経済発展を目標に置くなら、産学連携の強化を徹底する>

日本の経済発展を大きな目的とするなら、やはり産学連携による社会実装力の強化は必須課題。一番効果があると思うのは、人材交流。大学教員・職員の全員ではないが、ある一定の割合で少なくとも3年くらい企業での研究開発・スタッフを経験する。企業側からも、大学に実際に駐在し、大学の教員・職員の人たちと一緒に働く。こういった、真に産学の両方を理解・体験したブリッジパーソンの拡大で、随分デスバレー問題は埋めていくことが出来ると思う。

KPIとしては、優秀論文に加えて特許。しかも単なる特許件数ではなく、有効特許の件数または事業貢献額を評価できれば、かなり実際の経済発展への貢献に近くなると思う。ただし、有効特許の事業貢献額は、企業によって算出方法が違うので、算出基準の設定が必要。

<ご提案④；教員の皆様の処遇の改善（格差もあっていい）>

極論すれば、少数精鋭化してでも処遇を改善するべきと考えます。教員をめざす人の幅も広がるでしょうし、平等主義も不要と考えます。評価の納得性の問題は出るでしょうが、これは企業でも同じですし、組織のKPIが明確になれば自ずと評価基準も明確になると考えます。

<ご提案⑤；職員の皆様の立場・処遇の改善>

大学の組織マネジメントや産学連携の推進において、職員の皆様の力は必要不可欠であり、非常に重要度が増してくると思います。今は財務のプロなどは企業から迎えています。他にも知財や人事、契約や広報など、多くの人材を受け入れ、しかも高く評価しながら活躍してもらうことが肝要かと思います。

<ご提案⑥；組織文化として「世界で競争に勝つ意識」の全構成員への徹底>

組織マネジメントの指摘は僭越ですが、世界で競争に勝つためには、一人ひとりの全構成員がその目的意識を共有し、高いモチベーションでその実現に取り組むことが必須です。少なくとも、そうである組織の方がそうでない組織よりも、組織力としてガバナンスも効き、競争に強いことは明らかです。

では、大学において、誰がどうやって全構成員一人ひとりの納得性を醸成し、モチベーションを向上させるのでしょうか？

正直、実現方法がイメージできません、、、最大の組織課題かもしれません。

もちろん、総長・学長のリーダーシップから始まるのですが。。。

<ご提案⑦ ; 卓越大学群 / 新規大学群 / J-PEAKS の入れ替え戦を継続する>

世界で競争を続けると言いながら、25年間も無条件で補助を受け続けることは、組織文化の甘えに繋がるのではないのでしょうか？

例えば、3年に一度、卓越大学群 / 新規大学群 / J-PEAKS の入れ替え戦を実施することで、健全な危機感が醸成・維持されると考えます。

<ご提案⑧ ; 重要な学術分野ごとの評価・支援を強化する>

例えば、情報科学のトップ大学、量子コンピューティングのトップ大学、核融合発電のトップ大学など、日本の国際競争力として是非ともトップに立ちたい重要分野については、個別に手厚い支援を行うべきと考えます。必ずしも、卓越大学ではない大学にも個人・研究室レベルでは世界と戦って勝てる先生方がいらっしゃると思うので、大切に支援して欲しいと考えます。

<ご提案⑨ ; 東京大学と伍して戦える総合大学をつくる>

最後に、非常に乱暴な絵空事です。

東京大学と伍して戦える総合大学を創設し、国内にも厳しい競争環境を担保する。

例えば、京都大学の基礎研究力と、大阪大学の社会実装力が合体すれば、東京大学と戦える大学として共に成長できないのでしょうか？

乱暴、かつ幼稚な議論で恐縮です。

以上