

名古屋大学

ソーシャルを活用した“徹底した民主主義” —教職員、学生の“生の声”を意思決定につなげる



大学の国際競争力を高めるために重点的に財政支援する文部科学省の「スーパーグローバル大学」にも選定され、イノベーション創出に力を注ぐ名古屋大学。6名のノーベル賞受賞者を輩出するなど高い研究力を誇る同学では、さらなる“研究力強化”のために何が有効なのかを知るために、教職員や学生の生の声を聞く全学的な意見集約に向けた取り組みとして、「ラウンドテーブル&Jamセッション(オンライン会議)」を実施しました。

このソーシャルをベースとした取り組みが、現在の名古屋大学にどのような意識変革や成果をもたらしたのか——。プロジェクトをリードしてきた同学の副理事(研究力強化担当)である藤巻朗教授にお話を伺いました。



名古屋大学
NAGOYA UNIVERSITY

名古屋市千種区不老町
<http://www.nagoya-u.ac.jp/>

1871年に設立された仮病院・仮医学校を母体として、1939年に名古屋帝国大学が誕生。1949年に学制改革により名古屋大学として生まれ変わり、現在9学部、14研究科、3附置研究所を擁する基幹的综合国立大学に発展している。関係者に6名のノーベル賞受賞者を輩出するなど、その研究力は世界的にも高く評価されている。2015年には、松尾清一総長が描く同学の目標として「NU MIRAI2020」を公表し、教職員、学生などが一丸となって“世界屈指の研究大学”となるべくさまざまな取り組みを進めている。

独自のマネジメントをどう実現するか 行き着いたのが“徹底した民主主義”

—名古屋大学では、2013年にソーシャルを活用した「ラウンドテーブル&Jamセッション」を実施されましたが、その背景をお聞かせください。

少子高齢化の影響を受けて大学入学年齢の18歳人口が減少していく中で、日本の国際競争力をどうやって維持していくのか——。現在の大学には、研究力を強化するための取り組みが強く求められています。

大学の改革については、国や産業界の方々からも「行動が遅い」という意見をいただいていた。そうした意見に対して「大学独自のマネジメントを考えなければいけない」と旗を振ったのが、前総長の濱口道成先生です。

実は大学の教員は個人事業者のようなもので、企業では当たり前の営利追求といった目標がないだけに、皆が一丸となって動くといったことはあまりありません。それが新しい価値の創造につながることもあります。良くも悪くも一人ひとりが別々の方向を向いているのが実情です。そうした中で、どうすれば一つの方向を定めていけるのかと模索し続けてきた結果、行き着いたのが“徹底した民主主義”の実現なのです。

—“徹底した民主主義”が、研究力の強化にどのようなつながっていくのでしょうか。

例えば、研究力の強化レベルを示すKPI(重要評価指標)の一つに「国際共著論文の数」があり、各教員に1本でも増やしてもらうよう依頼したとします。ところが、本人に当事者意識がないと「なぜ、今それをやらなければならないのか」が分からないのです。先述したように企業には営利追求という大きな目標があり、ある程度トップダウンで物事を進められますが、大学は基本的に非営利組織であり、各教員が目指している方向もさまざまです。基礎研究に没頭する教員もいれば、産学連携プロジェクトを実用化させて社会に貢献することが使命と考えている教員もいます。

さまざまな考え方があるのは良いことですが、多



名古屋大学
副理事(研究力強化担当)・教授
学術研究・産学官連携推進部 副本部長
工学博士

藤巻 朗 氏

2013年10～12月にかけて、総長補佐(当時)として「ラウンドテーブル&Jamセッション」の実施をリード。現在は、文部科学省「スーパーグローバル大学等事業(TOP GLOBAL UNIVERSITY)」や、博士課程のリーディングプログラム、研究大学強化促進事業といったプログラムも担当している。

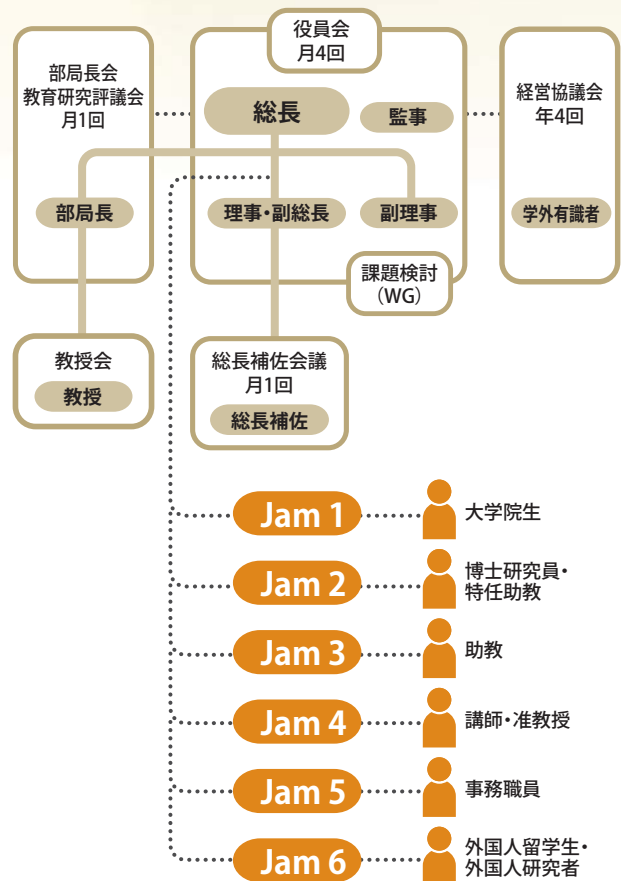


図1. Jamセッションを加えた意思決定の仕組み

様化を尊重しつつも大学の総意としての意思決定を行わなければなりません。そこに協力してもらうためには、一人ひとりが「当事者である」「参加者である」という意識を持つことが必要で、それを形にするためには、“徹底した民主主義”によって大学を構成するすべての関係者の意見を集めた上で意思決定する仕組みが必要だと考えました(図1)。

組織的課題を見つけ出すために ラウンドテーブル&Jamセッション

——そこで、多様な意見を吸い上げるために、ソーシャルを活用しようと考えられたのですね。

名古屋大学は、学部の学生から職員まで含めると2万人近い規模になります。具体的にどうやって意見を集めることができるのか、実は術がなく困っていました。

そんなとき、濱口先生と知己のあった日本IBMの橋本孝之副会長から「IBMでは数万、数十万人が参加するグローバル規模のオンライン会議を行っており、事業の戦略や重要課題に対して現場の“生の声”を聞いている」というJamセッションのお話を聞き、ぜひ名古屋大学でもやってみようということ

になったのです。もっとも、最初から学部の学生まで含めるのは大変なので、まずはドクターコース以上の大学院生や教員を対象として試してみることになりました。

——IBMのJamセッションをそのまま取り入れるのではなく、「ラウンドテーブル」という独自の工夫もされていますね。

いきなりオンラインでJamセッションをやってもうまくいかないだろうという懸念がありました。まずはメンバーの意識を高めていく期間として、総長や執行部と直接話し合えるラウンドテーブルを開催して、どんな課題があるのかをある程度明らかにしておこうということになりました。その後、オンラインのJamセッションでテーマを深掘りしていくわけですが、一度でも顔を合わせたメンバーがネットワークの向こう側にいることで、議論も盛り上がるのではないかと考えたのです。

実施にあたっては、「博士後期課程の大学院生」「博士研究員(ポスドク)・特任助教」「助教」「講師・准教授」「事務職員」「外国人留学生・外国人研究者」の6つのグループに分け、それぞれのグループごとに十数名のメンバーを選んで各2回ラウンドテーブルを開催しました。グループ分けし同じ層



ラウンドテーブルの様子(写真右奥から 濱口前総長、IBM 國生、藤巻副理事)

のメンバーを集めたのは、あえて「上司がいない」という雰囲気を作りたかったからです。上司がいると話しづらいことも、率直に何でも発言することができます。その結果、自分の意見を直接、総長や執行部に届けることができます。最終的に施策に活かされるかどうかは別問題ですが、そういう実感をメンバーに持たせられたことは、非常に重要なことだったと思います。

それぞれのグループで、本音をたくさん聞くことができました。裏を返せば、わたしたち主催者側にとっても、「彼らの事情をまったく分かっていなかった」と気付かされました。

——具体的には、どういったことでしょうか。

例えば、理系と文系の違いです。濱口先生をはじめ、執行部はほとんど理系のメンバーで構成されていました。これまでも文系の学生や教員のことを知ろうと努力してきたつもりなのですが、経済的な負担が理系と文系で全然違っていたのです。わたしが驚いたのは、文系のドクターコースの学生たちが、「もう企業社会には入れず、後戻りはできない」という意識を持って大学院に残っていたことです。そんな彼らが評価を受けるためには、単著の論文や書籍を出さなければなりません。

理系であれば、ドクターコースの学生もたいへん何らかのプロジェクトに入っており、論文を執筆するときも指導教員と連名になり、研究費も出してもらえます。しかし単著になると、どこからも支援を受けられない学生は自腹を切るしかありません。論文を学会や国際会議で発表するといった場合も、旅費を含めたすべての経費を自分で賄うことになります。そんな事情すら分かっていませんでした。文系のドクターコースの学生たちを支援する方法はないかと、遅ればせながら動き始めています。

ほかにもグループごとに、意識の持ち方が違っていることが分かりました。最も強い危機感を持っているのが、身分が不安定な博士研究員や特任助教など、任期付きのポジションにいるメンバーです。彼らは大学をこのように変えていきたい、大学にこうなってほしいという強い希望や理想を持っていました。

自分の意見を直接トップに伝え、 回答してもらうことの“喜び”

——その後のJamセッションはいかがでしたか。

面白いことにラウンドテーブルではおとなしかったメンバーが、逆にJamセッションでは活発に意見を述べ始めるという傾向が見られました。Face to Faceのラウンドテーブルのような場では、積極的な人が話をするると他のメンバーは畏縮して控えめになってしまうのかもしれませんが、Jamセッションではそうした遠慮はならず、24時間好きな時間に、いつでも書き込みができます。あえて誰の発言かわからない匿名の形式にしたことも功したようで、だれでも気軽に意見をアップできる雰囲気が醸成されていました(図2)。

また、それぞれの意見に対しては総長自らが回答し、さらにその回答に対する他のメンバーからのレスポンスもあります。先にも述べたように、自分の考えや意見がトップに直接伝わる、他のメンバーともつながっているという“喜び”や“楽しみ”を感じてもらえるようになったという意味でも、Jamセッションは効果的なツールだと手応えを感じました。

——ソーシャルでの議論を活発化するためには、どんなことが必要だと思われますか。

単にソーシャルのシステムを導入しても、すぐに活発な議論が始まるわけではないと思います。全体的な議論の推移を見守りながら、新しい意見を引き出すためのトリガーを投げかけたり、議論が停滞したときにあらためてテーマを示したり、時には軌道修正を働きかけるといった形で流れをリードすることが重要だと思います。

こうしたファシリテーターの役割は、相当なノウハウとスキルがないと務めることができないと思います。その点、IBMの担当者がうまくサポートしてくれました。

——Jamセッションでは、ラウンドテーブルのようなグループ分けは行わなかったのですか。

最初の一週間はラウンドテーブルからの流れを受

けてグループ分けした体制で始めましたが、すぐに全体を一本化し、最終的に84名のメンバーが合流しました。心配したような“遠慮”は起こらず、84名中43名のメンバーが何らかの意見の書き込みを行いました。50%以上の発言率ですから、全体の人数が少ないとはいえ、まずまずの盛況ではないでしょうか。Jamセッションの前にラウンドテーブルを実施したのが良かったのかもしれませんが。

同じ大学、同じキャンパスにしながら、学部や研究科が違えば、学生にしても教員にしても顔を合わせる機会はほとんどありません。だからこそラウンドテーブルやJamセッションのような出会いはとても新鮮です。今回の取り組みがきっかけとなり、専門分野を超えて共同研究を始めたメンバーもいます。これも成果の一つだと認識しています。

現場の“生の声”を聞くことで 改善すべき“弱点”が見えてくる

——成果というお話をいただきましたが、ほかに
もJamセッションの結果を受けて実現したことが

あれば、お聞かせください。

Jamセッションのようなソーシャルの仕組みが、意見集約の方法として非常に効果的な手段であることを認識できたのが一番の成果です。また、執行部にとって大きな収穫は、教職員や学生の“生の声”を聞くことで、だれがどんなことに困っているのかを把握できたことです。すなわち、そこが改善しなければならない大学の“弱点”ということになります。

現在、学内で研究活動を先導しているのは、PI (Principal Investigator) と呼ばれる教員です。研究室を切り盛りしている一人前の研究者で、多くの場合は教授クラスがPIに相当します。このPIの予備軍として准教授がいるのですが、研究予算をどうやって獲得するのか、学生とどう向き合っていくのかなど、Jamセッションの議論からもあまり具体的な意見が聞かれません。今後の大学を先導していかなければならない主役であるにもかかわらず、この階層の教員の危機感が希薄であることが明らかになりました。

では、この問題に対して、これまで大学として

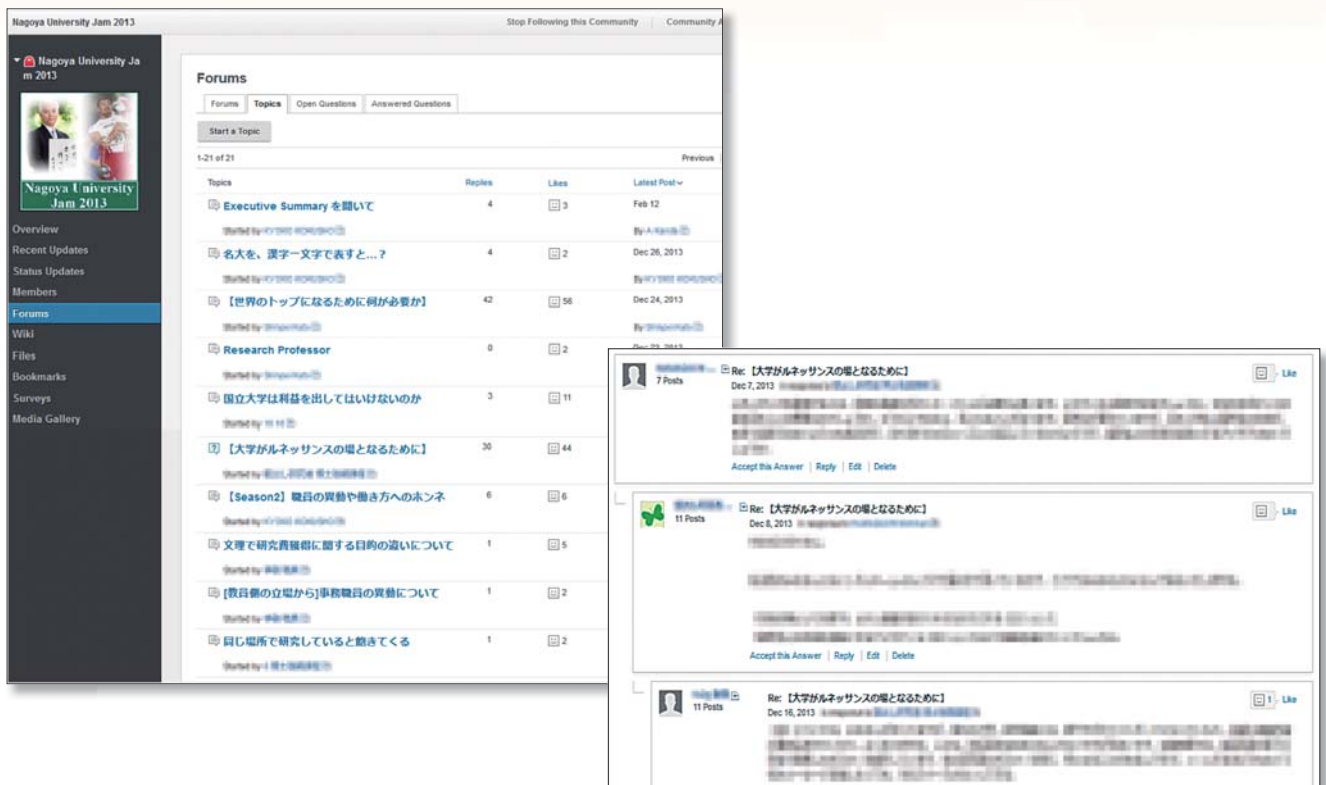


図 2. Jam セッション

どんな手を打ってきたかという、何もできていなかったというのが実情なのです。そこでJamセッションの結果を真摯に受け止め、PI養成のための教育や年間1~2回のセミナーを開始しました。併せて新任の教員に対する研修を充実させる取り組みも開始しています。

——弱点に気付けたからこそ、行動を起こすことができるのですね。

さらに、学生に目を向けた取り組みとして、先述した文系大学院生の支援のほか、外国人留学生の支援にも力を入れていこうとしています。日本人には何とも思わないことでも、外国人にとっては理解が及ばず、自国とのカルチャー・ギャップに悩むことが多々あるようです。例えば「区役所のどの窓口を訪ねたらいいのか分からない」といったことに困っている場合もあり、細かな質問に親身に対応するようにしました。

いずれにしても、わたしたち自身が「気付かされた」ことが一番の成果です。Jamセッションにせよ、ラウンドテーブルにせよ、短期間ながら多くの意見を集めることができましたが、まだまだ拾い上げきれていない意見やわたしたちの知らない問題点がたくさん残っていると思っています。当然のことながら社会情勢もどんどん変化していきますので、取り組みを継続していく努力が必要だと思っています。

ITやソーシャルの力を 世界に向けた広報・宣伝活動にも生かしたい

——ラウンドテーブルやJamセッションに限らず、今後の大学運営に向けたソーシャル活用やIT活用の構想があればお聞かせください。

現在のITやソーシャルは個人の生活にも深く入り込んでいるので、当然のことながら大学としてもその力を最大限に活用していく必要があります。ネガティブな面もあるかもしれませんが、ポジティブに利用していくことを考えなくてはならないと思っています。

例えば、今後活用していきたいことの一つに、



海外への情報発信があります。ソーシャルの仕組みを大学の広報・宣伝活動にも役立てられないかと模索しています。

少子高齢化が進む日本が国力を維持するためには、海外の優秀な留学生を呼び集め、そのまま日本に定着してもらおう。あるいは母国に帰ってからも日本との太いパイプ役になってもらうといった必要があります。そのためにも今後の大学には、広報・宣伝活動が欠かせません。

今の若者は、あまり新聞を読まないしテレビも観なくなったと言われます。先日、橋本副会長と話をしたときに、「35歳以下の人たちにとってのメインのメディアは、スマートフォン」だと知らされました。ならば、そうしたライフスタイルの変化に合わせた情報発信のあり方を大学も考えなくてはなりません。その意味でもITやソーシャルの活用にも可能性を感じています。

自分たちの“生の声”を能動的に世界に発信していくことが、そもそもの目的である研究力の強化にもつながっていくと確信しています。

——本日はありがとうございました。