

■ 戦略経営研究会 160th ミーティング 議事録

日 時：2024年10月5日(土) 14:00-16:40

場 所：竹橋／ちよだプラットフォームスクウェア会議室+Zoom

テーマ：沖縄科学技術大学院大学（OIST）は東大を超えたか？

～明治維新の呪縛からの解放と新しい可能性～

発表者：鈴木崇弘さん（政策研究者、PHP 総研特任フェロー）

参加者：16 人（コーポレート部門、会社経営、大学教員、ジャーナリスト、エンジニア、
F P、税理士、大学院生、NPO 法人理事長、行政書士、司法書士等）

目次：

1. イントロダクションと問題提起
2. 明治維新のままの日本の発展モデル
3. 日本のプラン B としての沖縄科学技術大学院大学（OIST）
4. まとめ ～日本の可能性、方向性～

発表：

1. イントロダクションと問題提起

政策のイノベーションをしています。東京財団の設立に関わり、研究事業部長を務めたこと、自民党の政策研究機関「シンクタンク 2005・日本」の設立に関わり、理事・事務局長などを務めたことがあります。

その間、日本は「失われた 30 年」が続いてきています。GDP はまもなく 5 位となるでしょう。1 人当たり GDP ランキングでは 2023 年にはすでに 34 位です。シンガポールに抜かれて 20 年が経ちました。この 30 年間、先進国の平均の成長率約 2%が続いていれば、このような状況にはなっていませんでした。

日本企業も世界のランキング上位から減少しています。トヨタもすでに 10 位に入らなくなりました。ユニコーン企業の数も人口規模を勘案すると、イスラエルや韓国などよりも下位にあります。日本の競争力とイノベーション力も下がってきています。研究開発力については、そのためにかけるお金が少なくなってきました。

世界の大学のアジアランキングでは日本は 4 位です。東京大学の世界ランキングも下がってきています。このような日本の状況を「おかしいと思わないのがおかしい」と思っています。

2. 明治維新のままの日本の発展モデル

日本の発展モデルは明治維新のままといえます。明治維新以降のプロセスの中で形成された画一性、同一性、多様性の否定というモデルです。ここでは詳しい議論は割愛しておきますが、第二次世界大戦の前後でもその実態は大きく変わらず、ある意味で約 150 年間継続しています。高い効率性、選択と集中によりある時期までは成功しました。しかし現状では、このモデルで

はイノベーションを起きにくくしています。社会・世界の大きな変化の中、停滞、低迷する日本の原因といえるでしょう。

明治維新モデルを支えたのが、東京大学中心の人材育成の仕組みです。高い理解力・把握力がある反面、構想性・独創性・創造性の欠如した人材を輩出する仕組みとなっています。これも、明治維新以降の発展モデルの一部として、低迷する日本の原因といえるでしょう。

明治維新モデルは、明治維新から日露戦争の奉天会戦までは成功の原因となりました。そこから第二次世界大戦の敗戦までは失敗の原因となりました。敗戦からバブル崩壊までは成功の原因となりました。バブル崩壊の後、明治維新モデルに固執して失敗を続けています。

3. 日本のプランBとしての沖縄科学技術大学院大学 (OIST)

このような日本の現況には、OUT OF THE BOX 的思考が必要です。またシステム的には多様性が重要です。それらの点から参考になるのが、沖縄科学技術大学院大学 (OIST) です。2022 年、OIST のペーボ兼任教授がノーベル生理学・医学賞を受賞し、メディアに取り上げられるようになりました。遺伝歴史学を研究しており、新型コロナの重症化リスクの原因究明になりました。OIST のキャンパスは恩納村の山の側にあります。理工学分野の 5 年制の一貫した博士課程を置いており、国際標準・水準の研究機関です。OIST はネイチャーの質の高い論文の割合が高い研究機関ランキングで、2019 年、世界 9 位となりました。設立 8 年目のことです。

OIST の原点は 2001 年 6 月、当時の科学技術・沖縄・北方担当相の尾身幸次氏による構想の発表にあります。それは、「沖縄振興」及び「世界トップクラスの科学拠点」を沖縄に創設するというものでした。東京大学総長であった有馬朗人氏などの協力を得て、構想を推進しました。2005 年、法律に基づく独立行政法人沖縄科学技術研究基盤整備機構が発足 (OIST の前身となる法人)、2011 年、沖縄科学技術大学院大学学園法に基づき文部科学省が認可し、OIST が設立されました。2012 年、第 1 期生が入学しました。OIST は内閣府管轄の私立大学です。国立大学のスキームは使われていません。OIST の収入には沖縄振興予算が使われています (2022 年度予算 2,684 億円のうち 235 億円)。私立大学ですが運営費の大半が税金です。

沖縄科学技術大学院大学学園法に基づく OIST のミッションは「世界最高水準の科学技術に関する教育研究を行うこと」だけです。OIST のサイトには、基本理念として「世界が認める大学院」(世界最先端の学際的研究を行う機関としての地位を確立することを目指すこと)、「選ばれるパートナー」(科学と教育を結び付けてイノベーションと起業家精神を涵養すること)などが記載されています。また、基本コンセプトとして「世界最高水準」「国際性」「柔軟性」「世界的連携」「産学連携」、重視する価値として「卓越性」「他社の尊重」「責任感」「透明性」「持続可能性」「多様性」「勇気」「自由」が記載されています。

OIST の歴代の理事長は全員外国人です (OIST の前身となる法人の時期も含む)。教員・学生の半数以上を海外から採用しており、教育・研究のすべてを英語で実施しています。世界中から優れた学生を選抜しています。OIST は学際的な組織です。すべての教員 (准教授、アシスタント・プロフェッサーを含む) は独立して研究ユニットを主宰しています。自らの研究課題に責任を持っています。そして、教員に序列はなく同列です。

OIST のガバナンスのポイントは理事会です。理事には高名な科学者や沖縄関係者を含めることが義務付けられています。理事 18 名のうち、女性 4 名、ノーベル賞受賞者 4 名、さらに多彩な国籍となっています。

OIST の特長は学際的アプローチです。分野の壁をつくらない研究・教育環境です。このため、学生は自分の専門以外の研究に参加することが義務付けられています。また、外国人卒業生の約 25% が日本国内で就職し、研究員などとなっています。人材供給により日本に貢献しています。教員 91 名のうち外国人が 58 名、女性 17 名となっています。教員のほか、研究ユニットスタッフが 484 名、研究支援スタッフが 85 名います。日本の大学にはないスタッフです。また、博士課程学生 287 名のうち、外国人が 80%、女性が 38% となっています（ここでの数字はすべて 2024 年 1 月現在）。OIST には多様な人材がいます。

優秀な研究人材の確保を行っています。教員になるには、学識・研究が世界中の同僚の中で上位 5-10% 以内の位置にあることが必要です。優秀な人材を選び、自由度の高い資金を提供しています。ただし、5 年に一度の外部審査委員会の厳格な審査を受けることになります。自由度と厳しい評価のメリハリがついています。教員給与は国内的には平均給与額を上回っていますが、海外比較だと下回ります。円安の影響もあるようです。また、研究ユニットへの資源配分はたとえば新任の教授の場合、研究ユニットの運営費として年間 700 万円から 6,000 万円まで支給されています。

OIST は研究に専念しやすい環境になっています。理系の機材は高いことが多く、買っても操作を憶えなくてはならないことが多いです。OIST は機材の共有を行う場合があるとともに、教職員の中間的な人材によるサポートがあります。優秀な中間人材により、短期的に成果が出やすいという大学としての仕組みができています。今後の日本の組織における運営や人材活用等の知見の宝庫といえるでしょう。また、後方支援体制としては、チャイルド・ディベロップ・センターもあります。職員や学生の子どもの預かる保育施設です。0 歳児から預かり、日本語と英語で対応しています。

イノベーション・産学連携としては、OIST INNOVATION があります。OIST と沖縄のスタートアップ企業のためにアクセラレーター、インキュベーター、ファンドなどとネットワークの構築をしています。他の大学のスタートアップ企業なども支援しています。また、産学連携のために国内外の企業とのネットワークを構築しています。

地域連携・社会貢献としては、沖縄県の子どもたちを対象に科学教育アウトリーチを行っています。OIST 見学や学校訪問などです。好評を得ています。

OIST キャンパスは地理的に隔離されています。元々、植物園があった場所です。建物の庇などに沖縄建築が組み込まれています。曲線的なデザインです。視覚に刺激を与えます。室内の色彩にも、心理的な配慮がさなせています。心を落ち着かせるようなスペースもあります。毎日歩くごとに新しいものを発見します。どこにいるかわからない感覚となる、不思議な空間です。

OIST の注目すべき点は「出島」であることです。日本でおそらく唯一の成功した「戦略特区」であるといえるでしょう。日本には少ない、人材のマネジメントを含む新しい仕組みづくりの

実験の場です。日本のプランBといえるでしょう。

沖縄という東京から離れている地域だからこそ、また、恩納村という那覇市から離れているからこそ、中央からのコントロールが難しくなっています。これにより、日本のパタナーリズムから逃れています。

研究水準が素晴らしいです。しかし、研究だけでなく、新しい大学組織、知的組織であることも素晴らしいです。高い多様性とジョブ型雇用を実現しています。日本の中でも異なったやり方を行えば成功できる事例となっています。また、OISTは組織運営が欧米型となっており、学長に権限があります。前例のない場合にも、学長が検討、判断することがあります。

4. まとめ ～日本の可能性、方向性～

日本は「極東」に位置しています。世界の吹き溜まりであり、文化などの集積が行われてきました。歴史的にも地政学的にもユニークな存在です。ここに日本の今後の可能性があります。またOISTを見ればわかるように、日本でも別のやり方(another way)をとれば、成功できる、成果を出せる可能性があります。外国出身者ばかりでなく多様なジェンダー、年齢などの異なるバックグラウンド人材が存在し、交流する中から生まれる変化、イノベーション、新たなる可能性です。歴史をみれば、日本も「多様性」や「国際性」を活かして、イノベーションを生み出し、これまで危機を乗り越え、のし上がってきたのです。

日本は今こそ、そのことを思い起こし、今後の可能性や方向性を考えていくべきでしょう。

以上