

図 3-17 過去3年間に大学側で実施された取組

出所) 広島大学『(文部科学省先導的・大学改革推進委託事業) 大学院における教員の勤務実態に関する調査研究』2011年

なお、前述の調査では言及されていないが、大学教員の業務の外部化という観点からはURAの活用も有効である。2011年度より、文部科学省において育成・確保するシステムの整備が進められている³⁷⁹が、その取組は緒に就いたばかりであり、その育成・確保は十分に進められてはいないという認識である(図3-18参照)。今後は、大学教員の業務の外部化への貢献が期待される。

³⁷⁹ 文部科学省「リサーチ・アドミニストレーター(URA)を育成・確保するシステムの整備」

問	質問内容	大学	公的研究機関	民間企業等	大学グループ別				大学部局分野別				
					第1グループ	第2グループ	第3グループ	第4グループ	理学	工学	農学	保健	
Q1-21	研究時間を確保するための取り組みの状況			-									
Q1-22	研究活動を円滑に実施するための業務に従事する専門人材(リサーチアドミニストレータ)の育成・確保の状況			-									
		1.9→2.0	2.5→2.4	-	2.1→2.4	1.8→1.9	1.9→2.1	2.0→1.9	1.6→1.8	2.1→2.2	1.7→1.6	1.7→1.8	1.7→1.8

図 3-18 URA の活用状況

注)6点尺度質問の結果を0~10ポイントの値に変換し、指数化。指数の解釈は、2.5以上3.5未満が、「不十分との強い認識」、指数2.5未満が「著しく不十分との認識」。

出所) 文部科学省 科学技術・学術政策研究所『科学技術の状況に係る総合的意識調査 (NISTEP 定点調査2012)』2013年

f. 考察

ここまで、大学教員の研究時間の減少が起こった背景要因について整理した。結果として、大学に関連する様々な施策によって大学教員の負荷が増大していることが示唆された。

現状では、大学側がこれらの活動を維持しつつ、かつ、限られた資源の中で組織として教員の負荷を軽減するための取組を行っていくことが必要と考えられるが、ここでは、前述した「教員間での負荷調整」や「教員の業務の外部化」による負荷低減の取組が比較的進んでいないという先行調査結果(図 3-17)について、考察を行う。

当該調査報告書では、一点目の教員間での負荷調整が図られていない背景として、各教員の状況に応じて職務内容を柔軟に調整する学内のマネジメントがうまく機能していないことが記載されている。また、二点目の教員の業務の外部化が進んでいない背景には、TA や RA が従事可能な業務が限定的であること、事務職員の定期的なローテーションによって専門性や教員の連携に濃淡があること等が有識者インタビューによって指摘された。

以上をまとめたものが図 3-19 である。

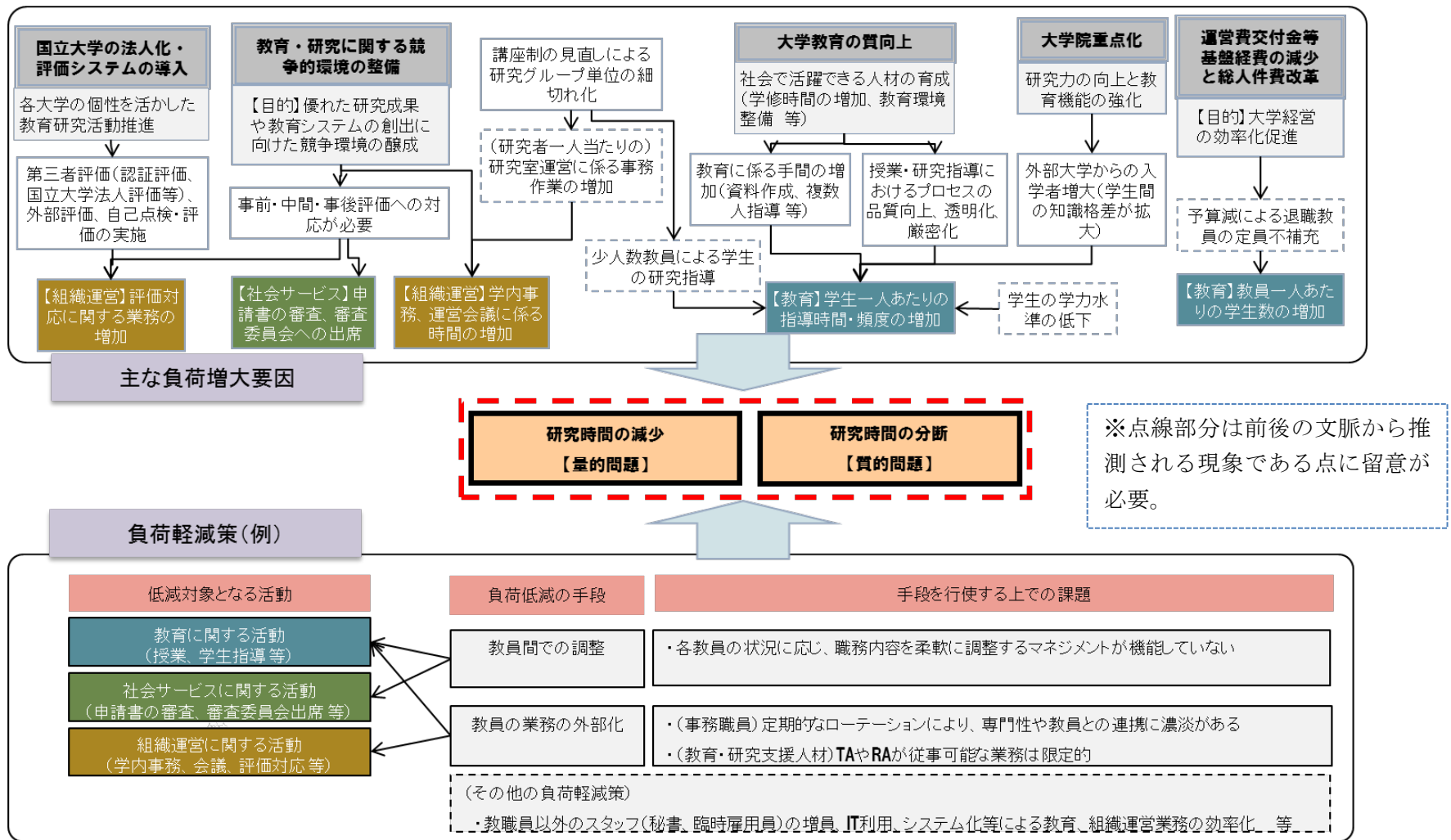


図 3-19 「研究時間」を巡る諸施策の影響 (まとめ)

2) 「若手研究人材のキャリアパス」を巡る諸施策の影響

a. 2000年代前半までの博士後期課程を含む若手研究者の増加

1990年代以降、我が国の基礎研究力の向上と研究者育成機能の強化を目指して一部の国立大学法人において大学院重点化が進んだ結果、2003年頃まで博士課程入学者数が増加した。これと並行して1996年度から若手研究者が研究に専念できる環境の整備を目的として「ポストドクター等一万人支援計画」が進められた。これらの施策の効果から、ポストドクター等³⁸⁰の雇用人数は増加した（図 3-20）。

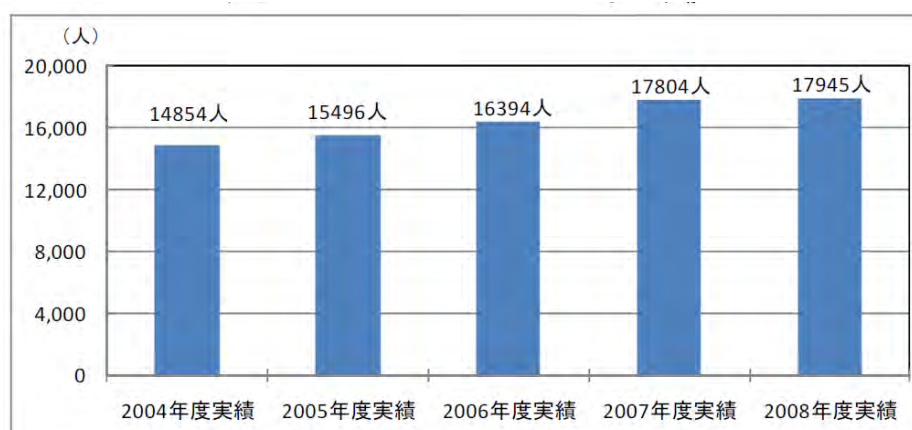


図 3-20 ポストドクター等の人数の推移

出所) 文部科学省 科学技術・学術政策研究所『ポストドクター等の雇用状況・博士課程に在籍者への経済的支援状況調査－2007年度・2008年度実績－』2010年

³⁸⁰ 博士の学位を取得後、任期付で任用される者とし、①大学等の研究機関で研究業務に従事している者であって、教授・准教授・助教・助手等の職にない者、②独立行政法人等の研究機関において研究業務に従事している者のうち、所属する研究グループのリーダー・主任研究員等でない者を指す（博士課程に標準修業年限以上在学し、所定の単位を修得の上退学した者（いわゆる「満期退学者」）を含む）。

b. 若手研究者の常勤ポストの確保難

大学における若手研究者の数は「不十分」との認識がある（図 3-21 参照）。当該調査報告書によると、この認識は 2011 年から継続している。その背景には、国立大学法人における運営費交付金の削減³⁸¹や総人件費抑制³⁸²の影響が考えられる。

また、若手研究者に自立と活躍の機会を与えるための環境整備についても、「不十分」との認識が支配的であり、当該調査の自由記述にも、学内で十分なポストの確保が困難であることが理由として挙げられている。

問	質問内容	大学	公的研究機関	民間企業等	大学グループ別				大学部局分野別			
					第1グループ	第2グループ	第3グループ	第4グループ	理学	工学	農学	保健
Q1-1	若手研究者数の状況	3.1→3.0	2.3→2.4	-	3.8→3.6	3.0→2.9	2.7→2.7	3.1→3.2	3.6→3.6	3.1→3.0	2.3→2.5	3.2→3.0
Q1-2	若手研究者に自立と活躍の機会を与えるための環境整備の状況	3.6→3.6	3.8→3.5	-	3.5→3.1	3.9→3.8	3.7→3.7	3.4→3.6	4.0→3.9	4.0→4.0	3.5→3.5	3.0→2.9

図 3-21 若手研究者の状況について

注) 6点尺度質問の結果を 0～10 ポイントの値に変換し、指数化。指数の解釈は、5.5 以上が「現状に問題はない」、4.5 以上 5.5 未満が「ほぼ問題はない」、3.5 以上 4.5 未満が「不十分」、2.5 以上 3.5 未満が「不十分との強い認識」、指数 2.5 未満が「著しく不十分との認識」。

出所) 文部科学省 科学技術・学術政策研究所『科学技術の状況に係る総合的意識調査 (NISTEP 定点調査 2012)』

次に、職階別の教員数と 40 歳以下の若手研究者が占める割合を図 3-22 に示す。准教授、講師、助教のすべてについて、若手研究者の割合は低下傾向にある。

³⁸¹ 「経済財政運営と構造改革に関する基本方針 2006（平成 18 年 7 月 7 日閣議決定）」により、国立大学法人における運営費交付金は各年度の予算額を対前年度比で 1%ずつ削減することが目標として定められた。

³⁸² 2006 年度に国会を通過した「行政改革推進法」の中で、国立大学法人も 2006 年度以降の 5 年間で 5% の総人件費削減に取り組むことが記載された。

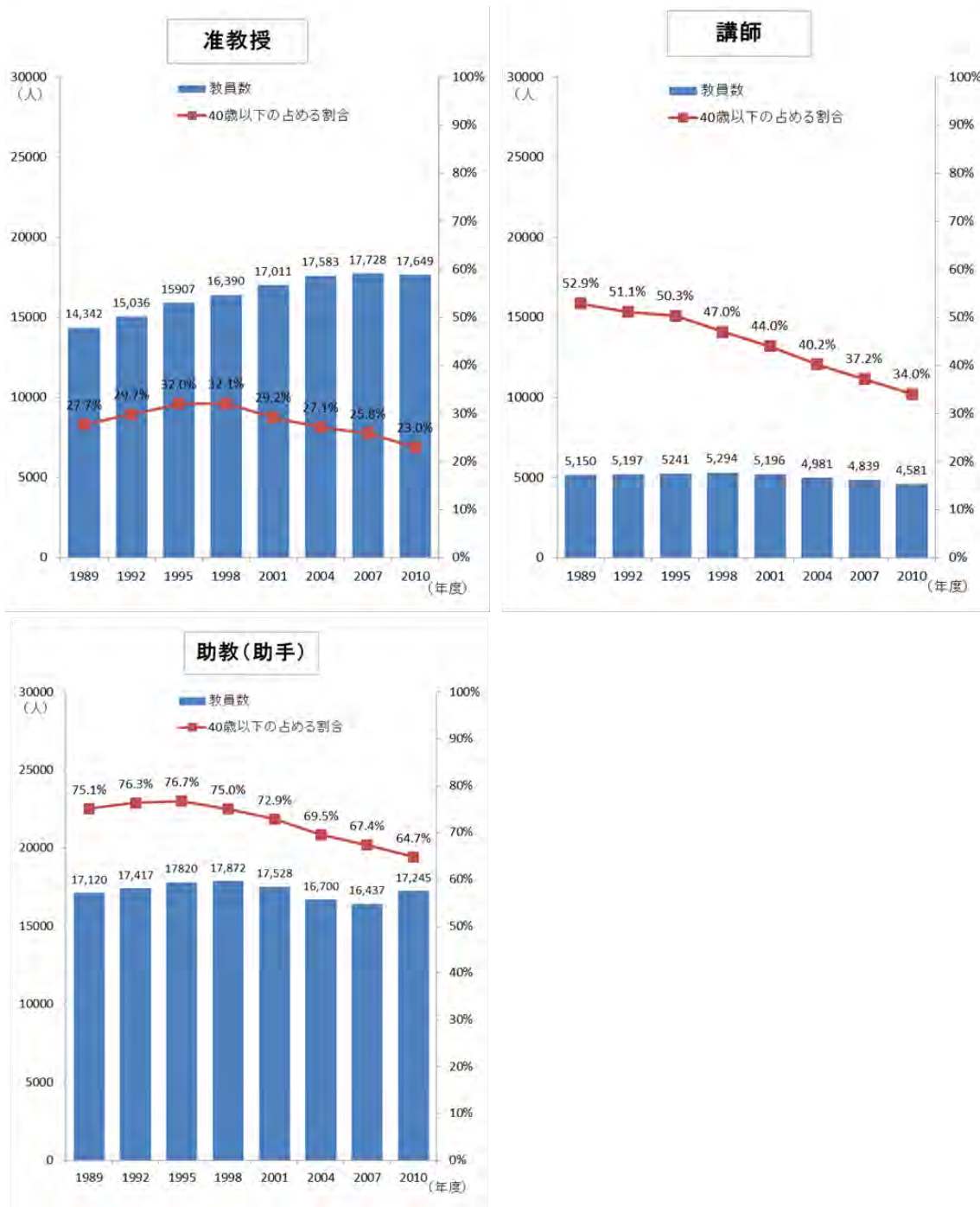


図 3-22 職階別教員に占める若手教員（40歳未満）の割合

出所) 文部科学省 学校基本調査

ポストドクター等の主な雇用財源を見ると、45.9%が競争的資金やその他の外部資金によって雇用されている（図 3-23）。

前述の通り、運営費交付金等の基盤経費が減少してきており、それに代わって外部資金の比率が高まっている（図 3-24）。これら外部資金の多くは3～5年程度のプロジェクト研究によるものであるため、雇用期限もそれと対応したものとなり、35歳以下の若手研究者においては有期雇用の者が半数を超えている（図 3-25）。

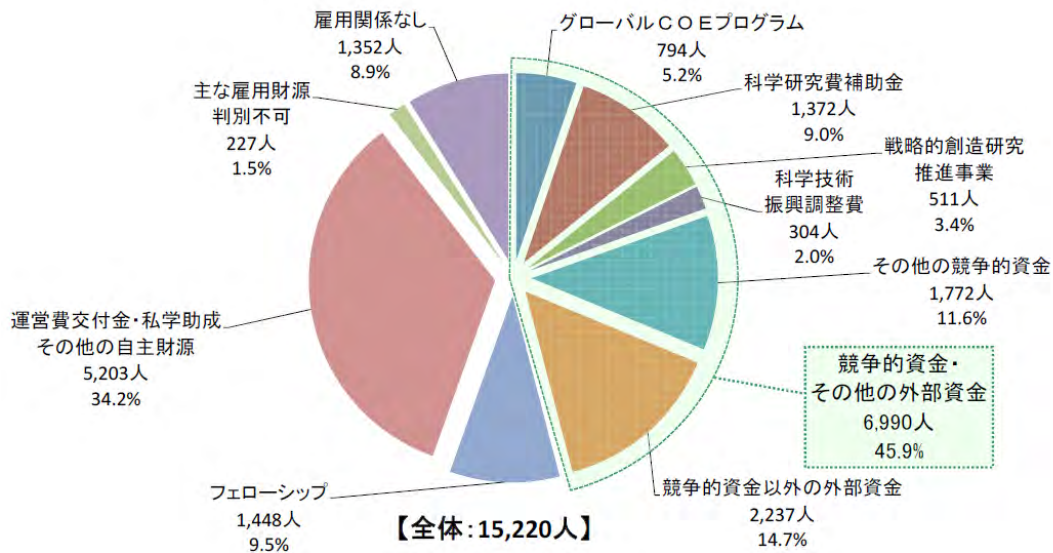


図 3-23 ポストドクター等の主な雇用財源

出所) 文部科学省 科学技術・学術政策研究所『ポストドクター等の雇用・進路に関する調査—大学・公的研究機関への全数調査(2009年度実績)—』2011年

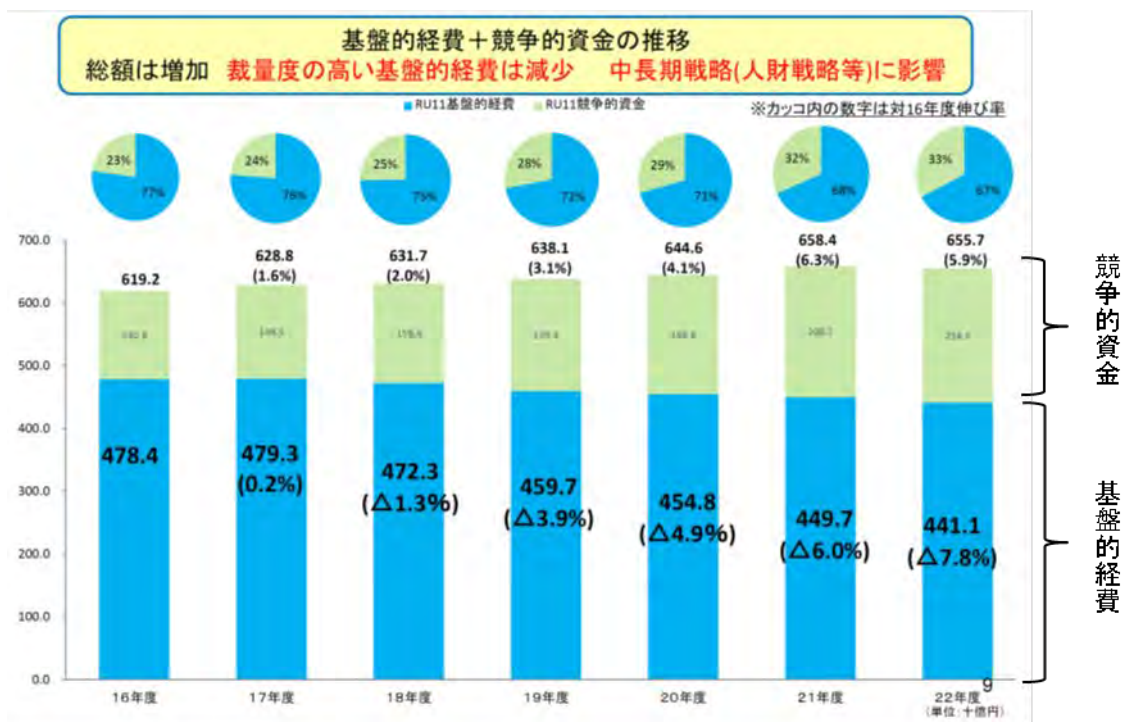


図 3-24 学術研究懇談会 (RU11³⁸³) における資金構造

出所) 学術研究懇談会『我が国のサステナブル(持続可能)な成長に貢献するRU11(提言)』2012年

³⁸³ Research University 11 の略。参加大学は、北海道大学、東北大学、筑波大学、東京大学、東京工業大学、名古屋大学、京都大学、大阪大学、九州大学、早稲田大学、慶應義塾大学。

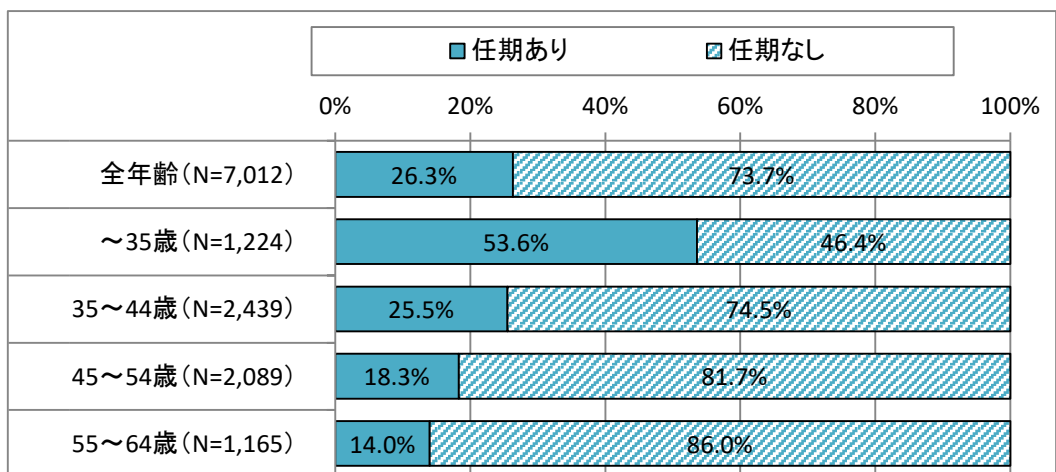


図 3-25 大学における年齢層別任期適用割合 (大学)

出所) 文部科学省 科学技術・学術政策研究所『科学技術人材に関する調査～研究者の流動性と研究組織における人材多様性に関する調査分析～』2009年

c. 産業界における雇用とキャリア支援

研究者に占める博士号取得者の割合を組織別に示したものが図 3-26 である。企業等に所属する研究者のうち、博士号取得者の割合は 2012 年で 4.2%であり、2002 年からほぼ横ばいで推移している。これは海外と比較してみると高い水準にあるとは言えず（図 3-27）、民間企業へのキャリアパスは十分に開かれているとは言いがたい。

なお、研究開発型ベンチャーの振興に向けた施策として経済産業省「イノベーション実用化助成事業³⁸⁴」や文部科学省「大学発新産業創出拠点プロジェクト³⁸⁵」等が行われており、これらのベンチャー企業が博士課程修了者やポストドクター等若手研究者の受け皿として考えられるが、現状では米国と比べて企業数も少なく、十分ではないとの指摘もある³⁴⁸。

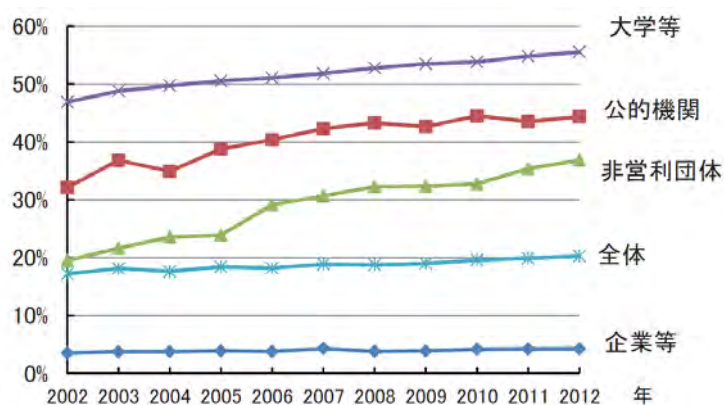


図 3-26 研究者に占める博士号取得者の割合

出所) 文部科学省 科学技術・学術政策研究所『科学技術指標 2013』

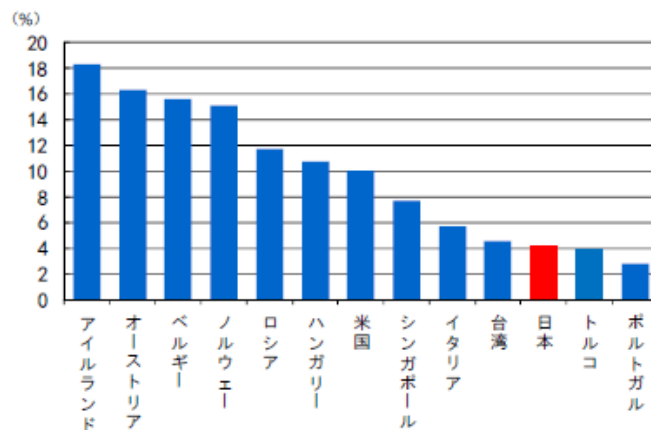


図 3-27 企業研究者に占める博士号取得者の割合 (2010 年)

出所) 文部科学省『平成 25 年度版 科学技術白書』

³⁸⁴ 本事業では民間企業の有する優れた先端技術シーズや有望な未利用技術を実用化・事業化に着実かつ効率的に結実させるため、3~5 年以内に実用化が見込まれる技術のうちリスクの高いものについて研究開発費を助成しており、ベンチャー企業・中小企業では大企業よりも補助率が高い等の優遇措置が図られている。

³⁸⁵ 大学発ベンチャーに対して起業前段階から事業化ノウハウを持つ民間企業（ベンチャーキャピタル等）がチームを組み、事業化までつなげる事業。

また、ライフサイエンス分野の若手研究者を例にとると、雇用形態への不満に加えて、キャリアデベロップメントやその他トレーニングへ参加する機会に対する不満感が大きい(図 3-28)。その背景として、教員組織編成の変更(講座制の見直し)によって、若手教員が先輩教員から指導を受けたりアドバイスを受けたりする機会が減少している³⁴⁵ことが考えられる。

これらの現状を踏まえて、文部科学省や経済産業省等において若手研究者のキャリアパスの多様化、安定化を目指した教育プログラムの開発等が行われている³⁸⁶。

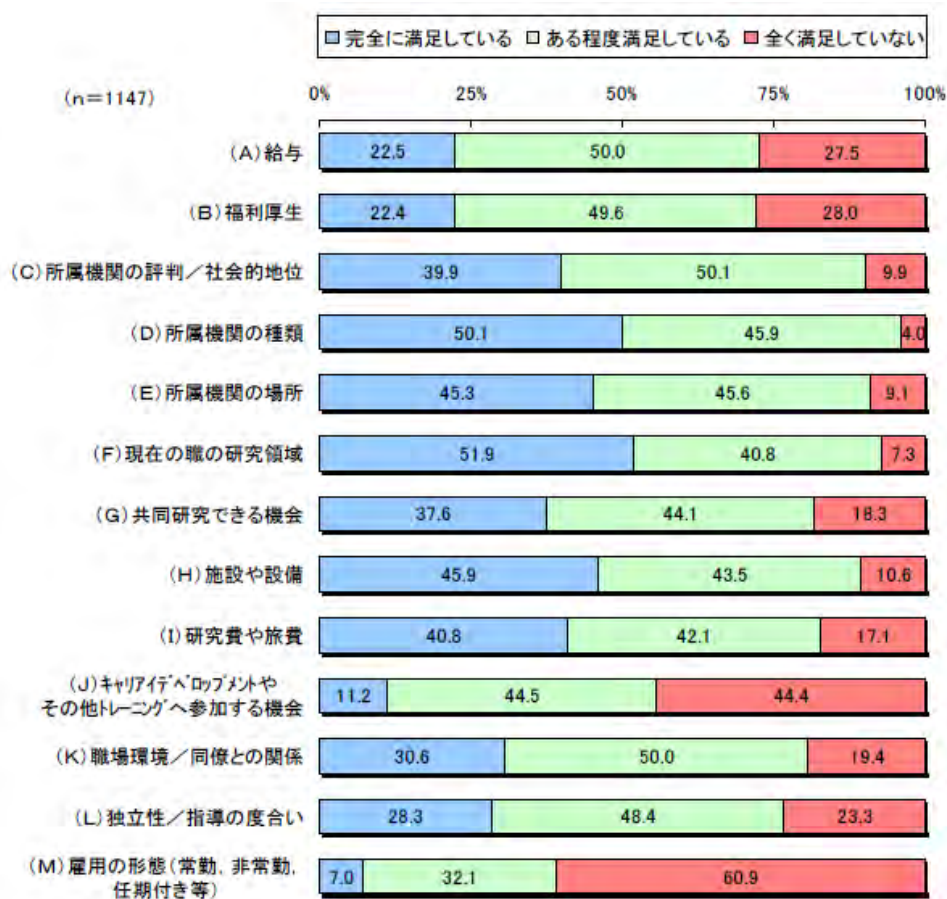


図 3-28 現在の職における各種満足度

出所) 日本学術会議基礎医学委員会『生命系における博士研究員(ポスドク)並びに任期制助教及び任期制助手等の現状と課題』2011年

d. 能力涵養の機会の減少

日本学術会議基礎医学委員会が行ったアンケート調査によると、ライフサイエンス分野の若手研究者が、現職(ポスドクター、任期制助教、任期制助手等)において研究技術やコミュニケーション技術は身に付くが、(大学教員として必要な)教育能力や(研究室主催者

³⁸⁶ 例えば文部科学省では「イノベーション創出若手研究人材養成」(2008~2010年度)、「ポスドクター・インターンシップ推進事業」(2011年度~)、「博士課程教育リーディングプログラム」(2011年度~)など。経済産業省では「若手研究人材の正規就業支援事業」(2009年度~)など。

として必要な) 統括能力は十分に身に付かないと感じている様子が見て取れる (図 3-29)。

その背景要因としては、前述の通りポスト等若手研究者の雇用財源も外部資金に頼るケースが増えた点が挙げられる。教育能力の涵養機会については、外部資金で雇用された若手研究者は当該研究プロジェクトに従事することが求められるため、研究室で大学院生を指導することなどの教育機会から切り離されていることが考えられる。

研究主催者としての能力に関しては、若手研究者が少しでも早く安定したポストを手に入れるために、採択されやすく成果が確実に見込める研究課題で業績を重ねることとなり、中長期的な観点から (研究主催者として必要な) 独自の研究課題に挑戦することが難しくなっている³⁸⁷ことが考えられる。

また、若手研究者が海外で切磋琢磨する機会を持つことは重要であるが、海外研究機関での勤務を躊躇する若手研究者の多くは、その理由として帰国後に日本に職がない (かもしれない) という不安感を挙げている (図 3-30)。

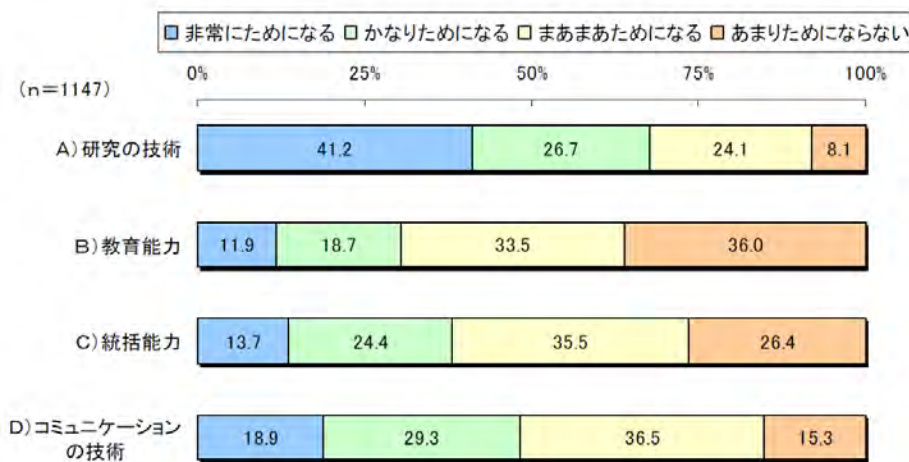


図 3-29 現在の職が将来の仕事にどの程度ためになるか

出所) 日本学術会議基礎医学委員会『生命系における博士研究員 (ポストク) 並びに任期制助教及び任期制助手等の現状と課題』2011 年

³⁸⁷ 日本学術会議『日本の展望－生命科学からの提言』2010 年

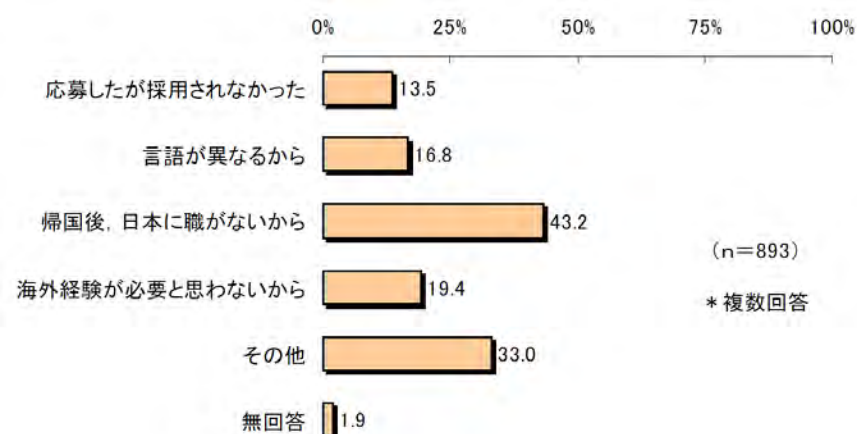


図 3-30 研究職としての海外勤務経験が無い理由

出所) 日本学術会議基礎医学委員会『生命系における博士研究員（ポスドク）並びに任期制助教及び任期制助手等の現状と課題』2011年

e. 考察

ここまで、若手研究者のキャリアパスの不安定性について様々な施策の影響の可能性を述べてきた。これらの問題が俗に言う「ポスドク問題」として世間でも取り上げられてきたことも相まって、2003年以降は博士課程への進学者数が減少する傾向にある³⁸⁸（図 3-31 参照）。また、全国の大学院では定員充足率は100%を下回っているため³⁸⁹、大学院入試における選抜システムが十分に機能せず、大学院生の質の低下に繋がると共に、中長期的には大学の研究力の低下に繋がる恐れがあることが指摘されている³⁹⁰。

³⁸⁸ 文部科学省「学校基本調査」によると、大学入学者数は2000年から2011年の間で約60万人～61万人を推移しており、減少傾向はみられないため、博士課程入学者数の減少は、大学入学者数の減少が原因ではないと言える。

³⁸⁹ 入学者充足率=入学者/入学定員として計算。

³⁹⁰ 第3回分析WGにおける有識者委員の指摘。

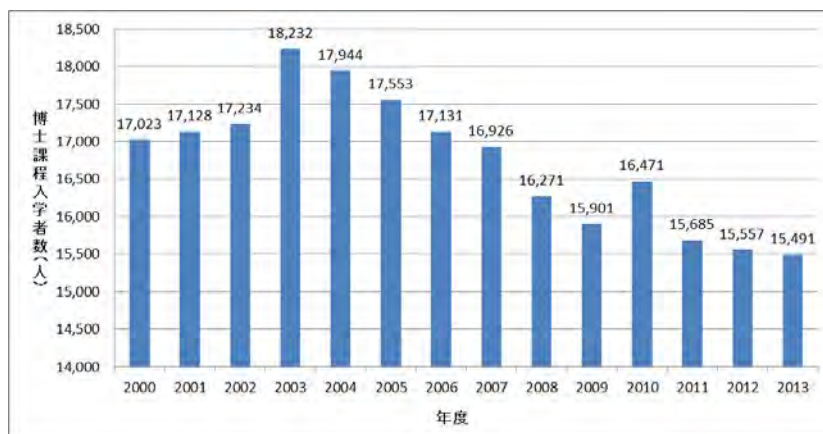


図 3-31 博士課程入学者数の推移

出所) 文部科学省 学校基本調査

今後、若手研究者にとって安定的でありながら一定の流動性が確保されるようなキャリアパスを構築するという観点から、テニユアトラック制度³⁹¹の普及が期待される。各大学は、総人件費が抑制されている中で、シニア教員に対して混合給与³⁹²を導入する等、若手研究者の常勤ポスト拡大に繋がる制度へと移行していくことが考えられる³⁹³。

混合給与制度を導入するに当たっては、対象となる研究者の給与が不安定になることを鑑みて、退職金を通常よりも多く支給したり、退職金を織り込んだ給与を設定したりすることが考えられる。しかしながら、基盤経費の減少と併せて、研究に係る国からの外部資金において間接費が減少しているために大学独自の人材マネジメントを行える余地が少ないこと、さらには国立大学法人では退職給付引当金を計上しておらず、大学が支払う退職金が勤続年数によって一義的に決まるため、このような人事制度改革に対して教員の理解を得にくいという背景がある³⁴⁸。

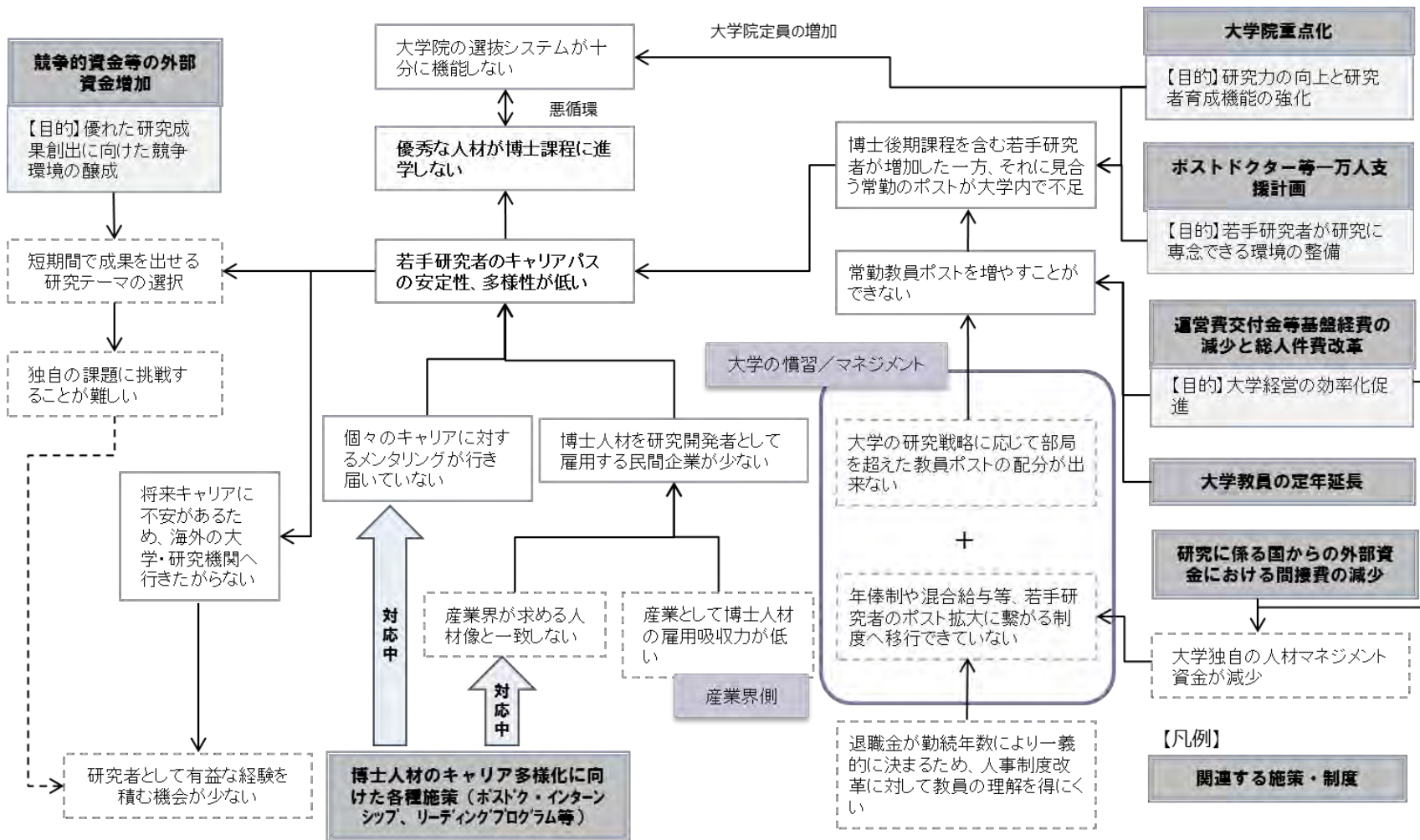
その他にも、組織の最適化の観点から、部局を超えて常勤ポストを再配分することが考えられる。例えば、それぞれの大学において中長期的に重点化する研究領域においては研究後継者として若手研究者の常勤ポストを多目に配分することなどが考えられる。国立大学法人化以降、学長の裁量によってこのような部局間でのポストの融通が可能になったが、部局内の人事は教授会で決める、という従来からの慣習が残っているために十分に機能していない可能性がある。

以上で述べてきた分析を構造化したものが図 3-32 である。

³⁹¹ 公正で透明性の高い選抜により採用された若手研究者が、審査を経てより安定的な職を得る前に任期付の雇用形態で自立した研究者として経験を積むことができる仕組み。

³⁹² 活動内容・時間に応じて複数機関から給与を受ける制度。米国の大学の例で言うと、大学から9か月の給与が支給され、(授業の無い)夏期の3か月是他機関から収入を得るケースがある。

³⁹³ 文部科学省が2013年に公表した「国立大学改革プラン」では、2013年から2016年を「改革加速期間」と定め、国立大学の改革を加速するための方針や方策等を示している。本プランの中で、大学の機能強化を実現するための方策の一つとして人事・給与システムの弾力化が挙げられている。具体的には、「優秀な若手・外国人の力で大学力を強化するため、シニア教員から若手・外国人へのポスト振替等を進める」ことや、「教員の流動性が求められる分野において、改革加速期間中に1万人規模で年俸制・混合給与を導入(例えば、研究大学で20%、それに準ずる大学で10%の教員に年俸制を導入することを目標に設定)」すること等が記載されている。



(2) 研究マネジメントにおける大学ガバナンス

国立大学のガバナンス強化が進められているが、研究マネジメントにおいてどのように発揮されているのか。ガバナンスを発揮するための背景要因があるか。【把握 1】

社会経済環境が大きく変化する中、大学はこれまで以上に社会のニーズに対して機動的に対応していくことが求められている。このような中で、文部科学省が 2013 年度に公表した「大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）」では、大学ガバナンス強化の目的を「大学の教育・研究・社会貢献機能の最大化」としており、そのためには「学内の資源配分を最適化していくことが必要」としている。ここでは、その中でも大学の研究機能の最大化に資する研究マネジメントに焦点を絞り、国立大学のガバナンス強化がどのように発揮されているのかを調査した。

1) 大学ガバナンスの強化とその課題

a. 学長裁量経費の推移

浦田論文³⁹⁴によれば、「学長裁量経費（教育改善推進費）は、各国立大学において学部の枠を越えた全学的な視点からの教育研究の一層の充実発展を図るため、学長の判断により必要な経費を適宜執行できるようにするためのものとして、1989 年度に創設された。各年度概算要求に際し、文部科学省は「学長のリーダーシップを十分に発揮し得る環境を整備するため、各大学において学長の強いリーダーシップの下に取り組む教育研究プロジェクト等に必要な経費」と説明してきた。学長裁量経費（予算総額）の推移をみると、創設年度は 3 億 300 万円、1 大学平均 320 万円であったが、1998 年度に大幅に増加し 2001 年度には総額 210 億円、国立大学（短期大学を除く）経費全体の 0.94%、1 大学平均 2 億 1,249 万円に達している。」（図 3-33 参照）と整理されている。

³⁹⁴ 浦田広朗「第 7 章 学長裁量経費」国立大学財務・経営センター『国立大学における資金の獲得・配分・利用状況に関する総合的研究』2005 年

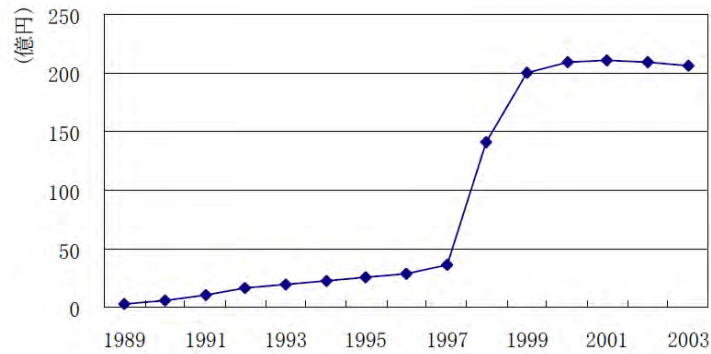


図 3-33 学長裁量経費予算額の推移

出所) 浦田広朗「第7章 学長裁量経費」国立大学財務・経営センター『国立大学における資金の獲得・配分・利用状況に関する総合的研究』2005年

前述の浦田論文によれば、「データが得られた 60 大学の学長裁量経費が歳出決算額に占める比率をみると、かなり広く分布している。学長裁量経費の比率が 0.5%に満たない大学がある一方で、この比率が最も高い大学は 7.7%である。全体の傾向として、医学部を有する大学は、財政規模に比して学長裁量経費が少ない。医学部を有する大学は教員数に比して財政規模が大きいためと考えられるが、歳出決算額に対する学長裁量経費の比率が 1%以上の大学 36 校の中には医学部を有する大学は含まれていない。」(図 3-34 参照)とされている。

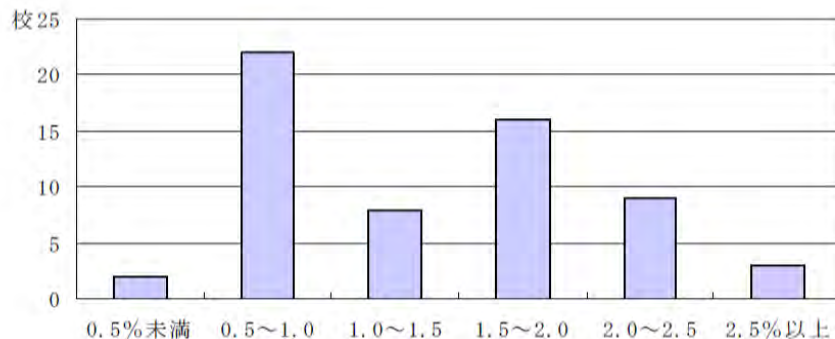


図 3-34 学長経費比率別大学分布

出所) 国立大学財務・経営センター『国立大学法人の経営財務の実態に関する全国調査：学長、財務担当理事、学部長に対するアンケート調査結果 中間報告書』2009年

歳出決算額に対する学長裁量経費の比率別に学長の回答を集計したものが、表 3-11 である。明瞭な関係はみられないが、歳出決算額に占める学長裁量経費の比率が 2%以上になると、「十分」「やや十分」と答える確率が高まっている。

表 3-11 歳出決算額に占める学長裁量費の割合と評価

学長裁量経費 ／歳出決算額	N	どちらとも				
		十分	まあ十分	いえないやや不十分	不十分	
1%未満	19	0%	21%	26%	47%	5%
1～2%	24	0%	25%	25%	33%	17%
2～3%	10	10%	20%	40%	20%	10%
3%以上	2	0%	100%	0%	0%	0%
計	55	2%	25%	27%	35%	11%

出所) 国立大学財務・経営センター『国立大学法人の経営財務の実態に関する全国調査：学長、財務担当理事、学部長に対するアンケート調査結果 中間報告書』2009年

図 3-35 にみるように、平成 17 年度（法人化 2 年目）と平成 20 年度を比較して、各経費の予算額は、全学的な重点・戦略的配分経費、学長等による裁量的経費、全学的な施設整備費が増加している大学が多く、他方各教員の基盤的な研究費、各教員の基盤的な教育費が減少したと回答した大学が多くなっている。

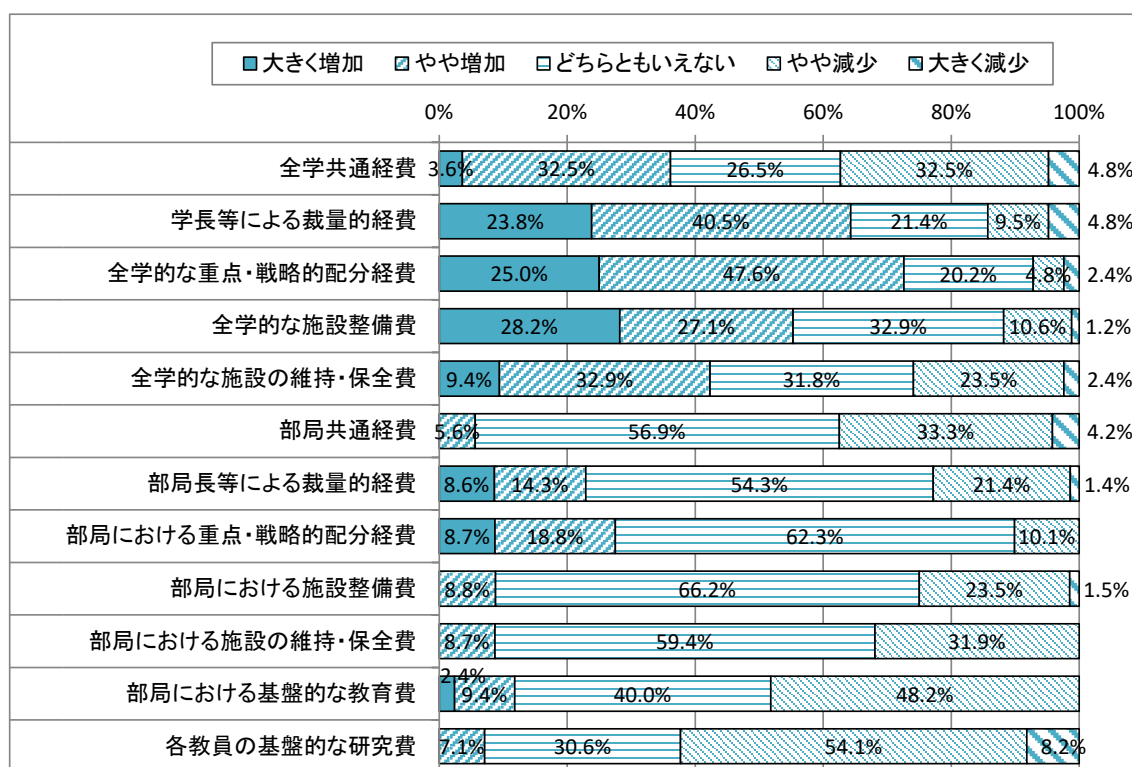


図 3-35 予算額の変化

出所) 国立大学財務・経営センター『国立大学法人の経営財務の実態に関する全国調査：学長、財務担当理事、学部長に対するアンケート調査結果 中間報告書』2009年

b. 中央教育審議会における課題認識

中央教育審議会 大学分科会 組織運営部会（第7期）では、「大学のガバナンス改革の推進について」と題した審議まとめを行っており、以下のような点が指摘されている³⁹⁵。

まず、「大学ガバナンスに関する現行制度」への評価として、

- 大学は法体系に基づく運営体制を基本としているが、大学制度の歴史的な形成過程から生じた慣行も広く存在する。
- 国公立大学の法人化で各大学の裁量は拡大したが、教特法に基づく従前からの内部規則をそのまま継承するなど、大学の慣行が変わっていないケースも多い。

という指摘がなされている。

大学ガバナンスに関する現状の法令と学内規程との関係については、図 3-36 のように整理されているが、本調査で実施した大学学長・理事経験者インタビュー調査によれば、図中上段の「各種の法令等による規定」と「大学の内部規則」とをつなぐ運用上の慣行が、ガバナンス発揮上の課題となっているとの認識が示された。特に、他の制度との相互補完や連動があるため、なかなか慣行を変革しにくい点があり、具体的には、設備等における減価償却や退職引当金などがある。

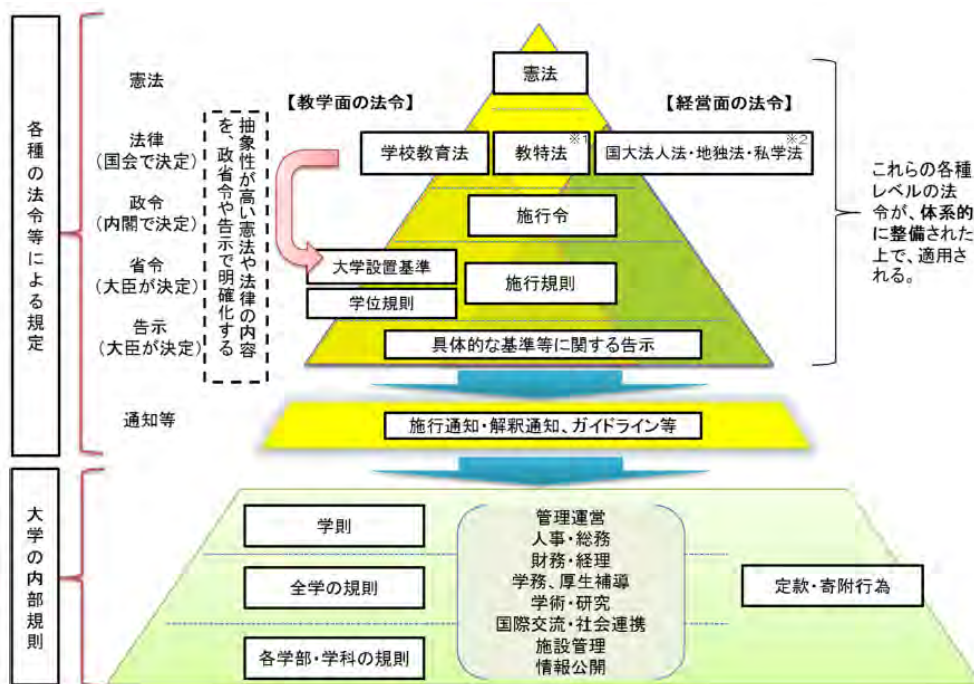


図 3-36 大学ガバナンスに関する教育・経営に係る法令の関係

出所) 文部科学省 第 89 回中央教育審議会『資料 5 「大学のガバナンス改革の推進について」(審議まとめ)』2014 年

³⁹⁵ 2013 年 10 月 29 日開催 第 5 回資料「審議まとめ(骨子案)」より一部抜粋。

さらに、「大学ガバナンス改革の推進」に向けた論点と課題として、以下が挙げられている。

- 学長のリーダーシップは、所属教職員への明確なビジョンの提示、丁寧な対話やコミュニケーションにより発揮。
- 法令上、学長は教育研究に関する最終的決定権、所属する教職員に対する指揮監督権が与えられている。しかし、長年の慣行を踏襲した内部規則によって各学部に権限が配分され、学長がリーダーシップを発揮しにくい構造となっている場合があり、内部規則の総点検が必要。
- 人事については、学長は教職員ポストの再配置や、適正な選考手続等の確保に関与すべき。ただし、学問の専門性の確保や、情実人事等の防止のためにも、研究業績や論文等に基づく資格審査については、教員組織の審査を尊重すべき。
- 予算については、メリハリある予算編成・配分を行うための裁量経費の確保が必要。
- 学長が学内で組織再編やメリハリある予算・人事などリーダーシップを発揮していくためには、IRなどを通じた学内情報の集約が前提。
- 副学長、学長補佐、学長室スタッフなど、学長の意思決定をサポートするスタッフの充実。特に、米国の Provost³⁹⁶のように、縦割りの分掌業務ではなく、教育研究全体を見渡しながら、学長を統括的に補佐する副学長等の設置を検討。
- 例えば全学的な教育改革については、学長や執行部を中心とした最高意思決定機関を設置するなど、機動的な意思決定体制の整備。

³⁹⁶ 学長を補佐する人材であり、主に教員を統率する役目を負う。

表 3-12 中央教育審議会 大学分科会 組織運営部会（第7期）審議とりまとめ（骨子）

1 はじめに

- ・社会環境の急激な変化の中で、大学は、これまで以上に社会のニーズに対して機動的に対応していくことが求められる。
- ・大学のガバナンスの在り方に対する社会的な関心の高まりがあり、大学はこれに応えていく必要。
- ・ガバナンスは各大学それぞれの歴史や伝統・文化に根ざす面も大きい。自主的、自律的な改善を前提とすべき。
- ・国は一定の方向性を示し、その方向に基づいて支援。改革の実行性を確保するための工程管理が重要。

2 大学ガバナンスの現状

①大学ガバナンスに関する現行制度

- ・大学ガバナンスは教学面(学校教育法)と経営面(国立大学法人法、地方独立行政法人法、私立学校法)について、それぞれの法体系で規定。
- ・特に人事権については、法人化前の国公立大学では、一般公務員法制との関係で、教育公務員特例法(教特法)により学部教授会に強い権限が認められていたが、法人化により適用外とされた。
- ・大学は法体系に基づく運営体制を基本としているが、大学制度の歴史的な形成過程から生じた慣行も広く存在。
- ・国公立大学の法人化で各大学の裁量は拡大したが、教特法に基づく従前からの内部規則をそのまま継承するなど、大学の慣行が変わっていないケースも多い。
- ・私立大学では、各大学の実情等によりその実態は多様であり、国公立大学の影響を受けた慣行が形成されている場合や管理運営に教員の参加・意見反映が弱い場合もある。

②コーポレート・ガバナンスとの異同

- ・監督・執行体制の明確化、社会的責任の果たし方など、コーポレート・ガバナンスが参考となる点も多い。
- ・一方で、大学制度が、その特性に照らして、構成員自治に基づく自律的運営を基礎とし、また、学問の多様性・継続性を維持すべき社会的な使命を負うなど、営利を追求するコーポレート・ガバナンスとは本質的に異なる点もあることに留意。

③諸外国の大学制度との異同

- ・大学制度は、歴史的に構成員自治に基づいて形成され、国際的に確立・発展。
- ・欧米主要国の大学をはじめ各国でも、構成員自治は広く担保されている。特に、学術的・専門的な事項については、教員組織に広汎な権限が認められている。
- ・我が国の大学制度は、ドイツやアメリカ等欧米諸国の影響の下に形成されてきているが、人材の流動性が低いこと、また、一部の大学の規模が非常に大きいこと、などの特徴がある。

3 大学ガバナンス改革の推進

①大学ガバナンス改革の目的

- ・ガバナンス改革の目的は、大学の教育・研究・社会貢献機能の最大化。
- ・そのために、学内の資源配分を最適化していくことが必要。
- ・その際、国公立の設置主体の性格を踏まえた検討が必要。

②学長のリーダーシップの確立

- ・学長のリーダーシップは、所属教職員への明確なビジョンの提示、丁寧な対話やコミュニケーションにより発揮。
- ・法令上、学長は教育研究に関する最終的決定権、所属する教職員に対する指揮監督権が与えられている。しかし、長年の慣行を踏襲した内部規則によって各学部には権限が配分され、学長がリーダーシップを発揮しにくい構造となっている場合があり、内部規則の総点検が必要。
- ・人事については、学長は教職員ポストの再配置や、適正な選考手続等の確保に関与すべき。ただし、学問の専門性の確保や、情実人事等の防止のためにも、研究業績や論文等に基づく資格審査については、教員組織

の審査を尊重すべき。

- ・予算については、めりはりある予算編成・配分を行うための裁量経費の確保が必要。
- ・学長が学内で組織再編やめりはりある予算・人事などリーダーシップを発揮していくためには、IR などを通じた学内情報の集約が前提。
- ・副学長、学長補佐、学長室スタッフなど、学長の意思決定をサポートするスタッフの充実。特に、米国のプロボストのように、縦割りの分掌業務ではなく、教育研究全体を見渡ししながら、学長を統括的に補佐する副学長等の設置を検討。
- ・例えば全学的な教育改革については、学長や執行部を中心とした最高意思決定機関を設置するなど、機動的な意思決定体制の整備。
- ・私立大学においては、理事会と学長との関係は各大学の設置形態や沿革等により多様であるが、それぞれの特色を踏まえつつ、学長と理事会との調和の下に、リーダーシップを発揮していくことが必要。

③学長の選考・評価

- ・学長選考の仕組みが、適任者を選考するにふさわしい仕組みになっているか、各大学において徹底した点検が必要。
- ・学長を選考する組織は、大学が求める学長像(任期中に達成すべきミッション、求められる資質・能力等)を明確に示すと共に、適任者を選任すべき責任を負う。
- ・学長候補者は、示されたミッションをどのように達成していくか、ビジョンを示すことが必要。
- ・学長の職務執行状況について、学長を選考した組織や監事等が継続的にフォローアップ。
- ・国公立大学法人については、学長選考方法が法定されていることの趣旨を再確認すべき。教職員による意向投票を実施するとしても、その結果は一つの参考として、学長を選考する組織がその権限と責任において学長を最終的に決定すべき。

④学部長等の選考・評価

- ・学部長は学部教員の代表者であると共に、全学方針と学部との間の調整役であるべき。
- ・学部長の任命権は法人の長である学長や学校法人の理事会にあり、学長のビジョンや大学の経営方針の下で、適切な役割を果たすことのできる学部長を選任することが必要。
- ・学部長の選考方法は、教授会での投票による場合や持ち回りになっている場合があるが、学部長の職責を果たすにふさわしい仕組みになっているかどうか大学全体で再点検すべき。
- ・その中で学長や理事会が学部教授会に複数の候補者を示すよう求めたり、候補者が適任でないとする場合には、選考のやり直しを求めるなどの方法も検討。

⑤教授会の役割の明確化

- ・教授会は学校教育法に基づいて設置される機関であり、その仕組み上、所掌業務は当然に教育研究に関することとなる。
- ・法律上、教授会は審議機関として位置付けられており、議決機関ではない。(人事の一定事項に関しては、教授会で議決機関と位置付けられているが、法人化された大学には適用されない。)
- ・教育研究に関することのうち、教授会による審議が特に必要と考えられるのは、「1 教育課程の編成」、「2 学生の身分に関する審査」、「3 学位授与」、「4 教員の研究業績等の審査」など。
- ・「シェアド・ガバナンス(Shared Governance、共同統治)」の考え方もあるが、教授会にどのような権限を持たせるかはそれに伴う責任との関係で慎重に検討すべき。

⑥監事の役割

- ・監事は財務や会計の状況だけでなく、教育研究や社会貢献の状況、学長の選考方法や大学内部の意思決定システムなど大学ガバナンス体制などについて監査することが必要。また、そうした能力のある監事を広く求めることが必要。
- ・監事が役割を果たしていくためには、重要な会議への出席、事務局からの資料提出、情報提供などサポート体制の整備が前提。

⑦その他のガバナンス改革

- ・FD、SD³⁹⁷等を通じ、ガバナンス改革についての教職員による理解を促進。
- ・他大学、民間企業、国際機関等も含めた大学以外の組織における幅広い勤務経験を促進。
- ・マネジメント能力の高い教職員を、学内や大学団体等の研修、人事交流等を通じて、将来の執行部人材として養成。
- ・大学ポータルやHPの工夫等、積極的な情報公開が重要。

4 国によるガバナンス改革の支援

- ・学長のリーダーシップが発揮されるような環境整備をあらゆる手段で支援。
- ・大学の内部規則の徹底した総点検を推進するため、所要の制度改正。
- ・国の予算事業等において、学長のリーダーシップを後押しする仕組みを導入、競争的資金の間接経費の措置等。
- ・各大学の様々な取組を共有するため、国、大学団体等の協力により、フォーラム等を開催。
- ・国立大学については国立大学改革プランを推進。第三期中期計画においてガバナンスについて明記することを検討し、改革状況を評価・フォローアップ。

5 おわりに

- ・ガバナンス改革は、本来、大学が自主的・自律的に行うべきもの。
- ・一過性の動きとせず、各大学のガバナンスの恒常的な見直しにつなげる。
- ・戦後70年にわたって築かれてきた大学の慣行を、改めるべきは大胆に改め、大学が社会のニーズに機動的に応えられるように再構成。

出所) 文部科学省 第89回中央教育審議会『資料5 「大学のガバナンス改革の推進について」(審議まとめ)』2014年

³⁹⁷ Staff Development (職員の能力強化) の略。

c. 大学ガバナンス発揮上の課題

こうした認識を整理した上で最終的にとりまとめられた資料が、最近の中央教育審議会においても概要資料として報告されている³⁹⁸。

「各大学が、国内・国外の大学間で競い合いながら人材育成・イノベーションの拠点として、教育研究機能を最大限に発揮していくためには、学長のリーダーシップの下で、戦略的に大学をマネジメントできるガバナンス体制の構築が不可欠」であるとし、①学長のリーダーシップの確立、②学長の選考・業績評価、③学部長等の選考・業績評価、④教授会の役割の明確化、⑤監事の役割の強化の 5 つを大学のガバナンス改革の推進に向けた大学側の重要要素としている。

特に、学長のリーダーシップの確立が「大学の強みや特色を生かしていくことができるようなガバナンス体制の構築」にとって最も大きなポイントであり、学長補佐体制の強化（総括副学長の設置、高度専門職の創設、SD や IR の強化、大学運営会議の活用）、人事（ポストの再配置、選考の適正性の確保、業績評価に応じた給与制度）、予算（学長のビジョンに沿ったメリハリある予算編成・配分、学長裁量経費の確保）、組織再編（ぶれない改革方針と客観的データによる説明を通じて、学長が責任を持って改革を推進）の 4 点が重要である。

先に学長裁量経費の推移をみたが、1990 年代後半以降 2000 年代にかけて急増したものの大学により相違が大きく、直近の中央教育審議会でも依然として課題として指摘されている。また、学長及び大学本部組織が決定する裁量的な人事ポストについても、経常経費予算が緊縮化する中で実効的な再配分が難しく、課題視されている。

³⁹⁸ 文部科学省 第 89 回中央教育審議会『資料 5 「大学のガバナンス改革の推進について」(審議まとめ)』2014 年



図 3-37 大学のガバナンス改革の推進について (概要資料)

出所) 文部科学省 第 89 回中央教育審議会『資料 5 「大学のガバナンス改革の推進について」(審議まとめ)(概要)』2014 年

d. 研究マネジメントにおける大学ガバナンスとは

ここまで、大学ガバナンス全体の状況について述べてきた。ここからは、研究マネジメントにおいてガバナンスを発揮すべき領域について述べる。

文献調査及び大学理事、学長経験者等へのインタビュー調査によって、研究マネジメントにおいてガバナンスの発揮が期待される領域を抽出した。その結果として、各部局・研究グループで行われる研究マネジメントとは別に、例えば全学としての研究戦略策定（全学の研究戦略組織が担当）、社会課題の解決に資する分野横断型の研究を推進するための研究拠点の形成（部局横断型の組織の立ち上げ）や、全学的な研究支援体制（産学連携本部、知財本部、URA 室など）の拡充など、学長のリーダーシップの下で行うべき研究マネジメントを、大学ガバナンスの発揮領域として抽出した（表 3-13）。

表 3-13 研究マネジメントにおけるガバナンス発揮領域

類型		取組例
計画	分析・把握 戦略策定	<ul style="list-style-type: none"> ・大学経営層直轄の戦略策定組織の設置 ・客観的データ(論文、特許等)による学内研究シーズの把握 ・重点支援分野の策定 等
実施	部局横断の研究 拠点等の形成	<ul style="list-style-type: none"> ・部局を横断する研究拠点の設置 ・学内特区制度の創設(トップダウンによる人事・研究関連予算の再配分) 等
	全学的な研究支 援機能の拡充	<ul style="list-style-type: none"> ・産学連携本部、知財本部、URA 等研究支援組織の拡充 ・教職員ポストの柔軟な運用 等

出所) 文部科学省 第 89 回中央教育審議会『資料 5 「大学のガバナンス改革の推進について」(審議まとめ)』2014 年及び有識者インタビューを基に三菱総合研究所作成

e. 研究マネジメントにおける大学ガバナンスを発揮するための要件

研究マネジメントにおいて大学ガバナンスを発揮するための背景要因について、文献レビュー調査及び有識者インタビュー調査を行った。特に、インタビュー調査においては、研究マネジメント以前に、まずは大学ガバナンスそのものに対する要件が多く挙げられた。具体的には以下の通りである。

- 大学ガバナンスを有効に発揮させるためには、学長裁量のリソース（ヒト、カネ）が重要である。
- 学長裁量予算は地方大学でも名目上存在するが、使途が異なるケースが多い（例えば、建物の修繕など）。実質的な予算を与えることが重要である。
- ある大学では、全学戦略ポスト（学長裁量ポスト）として各部局から 5～7%程度のポストを出させている。人数にして 100 名程度。これくらいの裁量ポストがあれば、例えば研究センターを作るなど全学的な組織改革をしやすい。
- 資金とポストとが重要。例えば教員が 4,000 人程度所属する大学の場合、その 5%である約 200 人、金額で 50 億円程度の裁量があれば十分な重点化施策を実行できる。寄附金や産学連携ファンド等によって、5～10 億円単位で継続的に資金を確保していくことが重要である。
- 国立大学法人法そのものを大きく変える必要はないが、運用において学長のリーダーシップが決定的に重要である。
- そもそも大学のガバナンスの強化は容易ではない。米国の大学（イエール大学、スタンフォード大学等）や英国の大学（ケンブリッジ大学等）の事例を見ても、ある程度うまく経営している人で 10～20 年程度は経営層として活躍する一方で、数年で辞めていく人もいる。学長をサポートする体制が重要。
- 米国では、学長をサポートする大学本部の幹部や外部有識者は 50%程度のエフォート率で大学経営に関与しているが、日本の大学の場合、経営評議会のメンバーなどは数%程度のエフォート率に留まり、大学本部からは「お客様」的存在になっているのではないか。
- 大学の特性と経営の両方をわかっている人材が乏しい中で、巨大組織のガバナンスを単に強化するといっても事実上は難しい。
- 学長のガバナンスによる特定テーマの研究組織もスタート当初は小さく 2～5 名程度で始めればよい。
- URA 事業は明確に予算化されたために当初は雇用も進んだが、大学本部における研究補助業務の人材としては未だ十分ではない。教員と職員の役割・業務は設置基準で決まっているため、教員は論文で評価される。大学の多様な業務の中でマネジメント上の課題が出てくるために特任教員等で対応しているが、従来の評価基準が合わず、職員のラインにも位置づけされないという運用上の課題があるのではないか。
- こうしたサードカテゴリーの人材をどう大学に組み込むかは、ガバナンスにとっても大きくかつ多様な問題だが、URA の議論にすべて包含されてしまった面もある。URA は大学毎で非常に多様な運用実態になっており、本人の満足・不満足も様々と聞いている。現実には、管理職にはなっていない。

以上を踏まえると、大学ガバナンスの要件として考えられる要件は表 3-14 の通りである。その中でも強調太字とした箇所が、研究マネジメントにおいて重要と考えられる。特に、以下の実現を妨げている要因が、法制度上の制約なのか、(法制度上の制約ではなく) 大学内の慣行なのか、については今後精緻な分析が必要である。

表 3-14 研究マネジメントにおいて大学ガバナンスを発揮するための要件

<p>< 予算 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学長及び本部組織が決定する裁量的経費 ● 財政基盤を確立するための大学本部の財源確保 (間接経費の大学本部への供出制度・比率の引き上げ) (大学附属病院がある場合、附属病院収入の大学本部への供出制度) <p>< 人事 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学長及び本部組織が決定する裁量的人事ポスト ● 教官のインセンティブを高める処遇制度 <p>< マネジメントノウハウ・スキル ></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 大学全体の研究マネジメントを推進するために必要なノウハウ・スキルを持った人材の存在 ● 学長を補佐するスタッフ組織の充実(各部局からの人員供出による統制力の担保、事務局の企画立案・評価機能の充実、URA) ● 学長の任期の長さ・相対的影響力の保持(退任後の顧問ポストによる継続的モニタリング確保等も含む) <p>< 組織再編 ></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 学長等による効果的な説明(ビジョンの共有化)、トップダウンだけに留まらない効果的な合意形成手法
--

注) 強調太字は、研究マネジメントにおいて特に重要と考えられる要件
出所) 文部科学省 第 89 回中央教育審議会『資料 5 「大学のガバナンス改革の推進について」(審議まとめ)』2014 年及び有識者インタビューを基に三菱総合研究所作成

2) 研究マネジメントにおけるガバナンス発揮の要件と事例

表 3-15 は、文献調査及びインタビュー調査から研究マネジメントにおけるガバナンスの発揮事例を整理したものである。

表 3-15 研究マネジメントにおけるガバナンスの発揮事例

事例	施策・組織等	効果(例)
大阪大学では、未来戦略を策定し、大学全体の戦略的司令塔機能を担い、部局横断的な改革強化を担う「未来戦略機構」を設置、新しい分野横断的な学問の推進並びにインキュベーション機能と、学長・本部に対する戦略提言機能の二つを与えている。	<ul style="list-style-type: none"> ● 学長オフィスである「未来戦略機構」を設置 ● 大阪大学特別教授制度をつくり、給料を差別化 ● 部局配分ポストの 5%を大学に留保し、部局長未来戦略裁量経費または事務長未来戦略裁量経費を配分 ● 附属病院の収入の 1%を総長裁量経費に組み込み未来戦略実現のための様々な政策の財源を強化 	免疫学フロンティア研究センターが、世界トップレベル研究拠点に採択された。
九州大学では、「大学改革活性化制度」として、各部局から 1%の教員ポストを大学に供出させ、各部局からの組織改革提案に対して外部有識者を交えた委員会で審査・評価し、総長が最終決定する仕組みを整備している。	<ul style="list-style-type: none"> ● 予算の傾斜配分制度 ● 業績顕著な教官に対する「主幹教授」制度。主幹教授は研究センターを設置でき、給与面でも手厚い待遇（現在約 20 名） ● 教員ポストの配置・再配置への関与 	—
東京大学では、「高齢社会研究機構」を総長のイニシアティブで設置。各学部から教官を供出させ、学外の民間企業との連携ネットワーク構築などを推進している。	<ul style="list-style-type: none"> ● 研究テーマ選択における総長のリーダーシップ、決定権限の行使 ● 予算の傾斜配分制度 ● 教員ポストの配置・再配置への関与 	「高齢社会研究機構」のジェロントロジーネットワークに参画する企業数がのべ 82 社となった。
岡山大学では、学内の研究者が発表した書誌情報のデータベースから、論文数の伸びや被引用件数等を定量的に分析した（「磨けば光る原石探し」）。	<ul style="list-style-type: none"> ● 大型外部資金の一部をマネジメントの原資として大学の研究シーズを分析 ● 分析結果を踏まえ、独自性があり、競争力の高い研究分野（素粒子物理や人口光合成など）を重点分野に設定 ● また、次世代の重点分野についても、論文数の伸び等から策定 	定めた重点分野の強化を PR し、文部科学省の「研究大学強化促進事業」へ採択された。
山形大学では、学長の強いリーダーシップのもと、地域に根差し、世界を目指す大学改革と基本方針を掲げ、世界初の白色有機 EL 開発に成功した教官の産学官連携を推進した（山形県の研究所開設支援）	<ul style="list-style-type: none"> ● 実用化という明確な出口戦略をもった産学官連携の計画策定 ● 研究テーマ選択における学長のリーダーシップ、決定権限の行使 	「先端有機エレクトロニクス国際研究拠点形成プロジェクト」（科学技術振興機構地域卓越研究者戦略的結集プログラム）が 2009 年 12 月からスタート。

出所) 各大学ウェブサイト、インタビュー調査結果を基に三菱総合研究所作成

これらを踏まえ、研究マネジメントにおけるガバナンスの主な要件とその発揮事例（典型例）を整理したものが図 3-38 である。大学全体の研究をマネジメントし、ガバナンスを発揮していくためには、大学経営層（特に学長）のリーダーシップの確立が最も重要な要件であり、予算、人事に加えて、データに基づくトップダウンと合意形成、マネジメントサポートの確保が重要要素と考えられる。

一部の大学では、このような課題を乗り越え、図 3-38 のように、ガバナンス発揮に向けた試みが行われている。具体的には、以下の通りである。

- 大型の研究資金等、外部からマネジメントの原資を獲得し、その経費の一部を IR や戦略策定等に活用した。
- 部局の予算／定員の数パーセントを学長裁量経費とする等、マネジメント原資について明確なルールを策定した。
- 研究マネジメントを強化するために、マネジメントスキルを持つ担当理事を外部から招へいた。
- 方向性・危機感共有のため、エビデンス（大学別・研究分野別の研究論文数、被引用数等のベンチマークデータ等の研究戦略のバックデータ）を整備し学内に浸透させた。

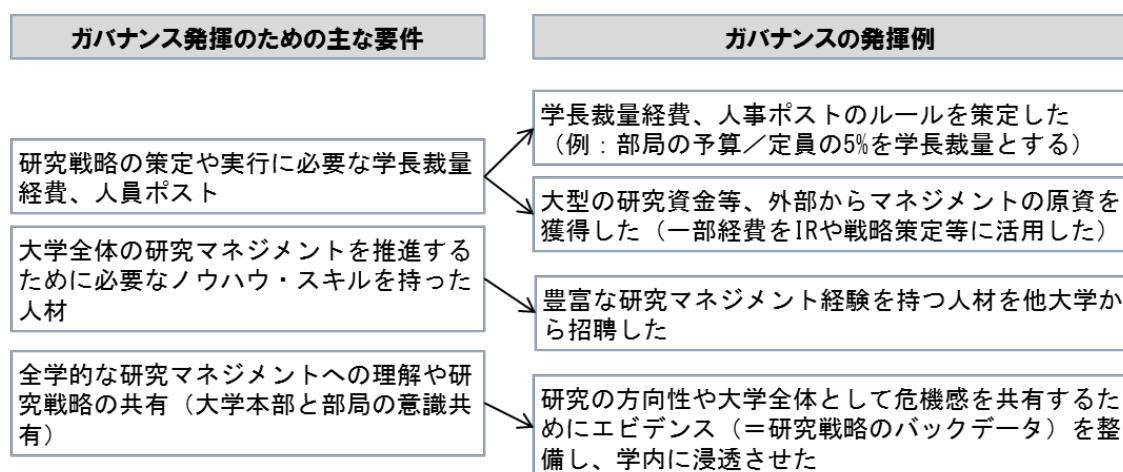


図 3-38 研究マネジメントにおけるガバナンスの発揮要件と発揮例

出所) 有識者インタビューを基に三菱総合研究所作成