

# 総合科学技術・イノベーション会議

## 第3回 世界と伍する研究大学専門調査会

1. 日時 令和3年5月21日(金) 10:00～12:01
2. 場所 オンライン開催  
セットアップ：中央合同庁舎第8号館 4階416会議室
3. 出席者 (世界と伍する研究大学専門調査会 委員)  
上山隆大委員、篠原弘道委員、橋本和仁委員、安宅和人委員、  
遠藤典子委員、金丸恭文委員、川合眞紀委員、小林喜光委員、  
菅裕明委員、富山和彦委員、林いづみ委員、村山斉委員  
(有識者)  
ロバート・バージノー カリフォルニア大学バークレー校名誉  
学長・教授  
(文部科学省)  
松尾泰樹文部科学審議官、板倉康洋科学技術・学術政策局長、  
杉野剛研究振興局長、伯井美德高等教育局長、合田哲雄科学技  
術・学術政策局科学技術・学術総括官、塩崎正晴大臣官房審議  
官(研究振興局及び高等教育政策連携担当)、堀野晶三高等教  
育局国立大学法人支援課長、中田栄介研究振興局学術機関課企  
画官  
(内閣府)  
井上信治大臣、和泉洋人内閣総理大臣補佐官、赤石浩一事務局  
長、柳孝統括官、佐藤文一事務局長補、井上諭一審議官、渡邊  
倫子参事官、井上睦子参事官、當間重光参事官、北野允企画官、  
板垣雅政策企画調査官
4. 議題 (1) 世界と伍する研究大学について  
ロバート・バージノー氏(カリフォルニア大学バーク  
レー校名誉学長・教授)からのヒアリング  
(2) その他

**【配布資料一覧】**

- 資料 1        主な論点
- 資料 2        世界と伍する研究大学について（ガバナンス関係）
- 資料 3        ロバート・バージノー氏（カリフォルニア大学バークレー校名誉  
                 学長・教授）発表資料
- 参考資料 1   第 2 回世界と伍する研究大学専門調査会における主なご意見
- 参考資料 2   世界と伍する研究大学専門調査会の検討課題及びスケジュールに  
                 ついて
- 参考資料 3   具体的な検討の段取りについて

## 開 会

### 【上山会長】

本日は、お忙しい中、御出席を下さりまして、どうもありがとうございます。

ただいまから、第3回の世界と伍する研究大学専門調査会を開催いたします。

本日、井上大臣は国会対応によりまして遅れて御参加と聞いてございます。最後の御挨拶は頂けると認識しております。また、本日は和泉総理大臣補佐官に御出席を頂いております。

では早速でございますが、議題（1）に入らせていただきます。世界と伍する研究大学について、でございます。

世界と伍する研究大学の要素であります人材、資金、ガバナンスのうち、特に本日の議題の中心となる大学のガバナンス面について、事務局から用意した資料の説明をいたします。

その後、UCパークレーで学長を務めた経験をお持ちのロバート・バージノー先生からお話を伺い、質疑応答・意見交換と進めさせていただきたいと思っております。

今回は、全体の討議、バージノー先生への御質問に加えてですが、全体の討議にもう少し時間を掛けたいと思っております。

それでは、まず最初に事務局からの説明をお願いします。

### 【渡邊参事官】

失礼いたします。資料1、主な論点を御覧いただければと思います。これまでもお配りしている資料でございますが、これまで人材、資金と議論を進めてまいりまして、要素、一番下にございますガバナンスになります。資料には書いてございませんが、問題意識の背景として改めて御説明をさせていただければと思いますが、21世紀に入って人類の抱える課題が非常に深刻化していて、産業社会、金融構造も激変しているという中でアカデミアと人類、社会、産業、国家といった関係が抜本的な見直しが必要であるという認識の下、世界レベルを目指す研究大学については、人類や社会の発展に貢献するということが強く期待されているということ。それに向けて大学のミッションを明確にし、あわせて大学の在り方、機能、役割、ガバナンス、こういった全体を根本的にリデザインするということが必要ではないかという問題意識の下、議論を進めてきております。

その中で特にガバナンスに関しては、ここの要素の中で例で挙げさせていただいておりますのは論点の一部になりますけれども、成長し続ける大学を目指すためのガバナンスとして、

学長を含めた大学経営層にふさわしい人材の内外からの獲得や、やはり世界の課題、社会の課題に対応するという事で、ステークホルダーの意向を反映する仕組みをどう考えるのか。それから、執行部への監督牽制機能をどう作っていくのか。また、法人の長、学長の選考方法の在り方をどう考えていくのかというのが主な大きな論点になるかと考えております。

それでは、資料2「世界と伍する研究大学について（ガバナンス）」という資料を御覧いただければと思います。

こちら事務局の方で、主に英米のガバナンスの状況やデータについて整理をいたしました。

1ページ目、アメリカのガバナンス・学長選考プロセスという図でございますけれども、こちらは概観したイメージの図になっております。

アメリカの場合は、右側に緑色の「理事会」というのがございますが、ここが執行の監督とともに大学の重要事項に関する意思決定を行っております。

一方で、執行の権限は大きく、左側の「学長」、経営に関しては学長、それから教学に関しては評議会、右側のオレンジ色の「評議会」に委譲をしています。

そして、学長は外に対する顔という役割が大きく、学内の予算や人事に関しては大きくプロボストに権限を委譲しているという大学がもうございます。

また、学長の任命についてはこの赤枠の下にございますが、学長選考のための委員会が理事会によって設定されまして、外部サーチ機関などを活用しながら候補者を選考し、最終的に理事会が任命するという仕組みになっております。その任命の権限によって、学長への監督を利かせるという形になっております。

また、内部からの学長への昇格というのは余り多くございません。

それから、2ページ目でございますが、具体的な大学を挙げて少し御紹介をさせていただきます。

アメリカの私立大学の例としてスタンフォードでございます。先ほど御説明した理事会、Board of Trusteesを右側の赤枠に入れておりますが、その構成でございますけれども、定員が38名ありまして、私立の場合は人数はかなり多い傾向がございます。学長、プレジデントは投票権を有する理事として参画しておりまして、理事の任期は5年。2期までですので、10年という長い期間になっております。

また、これも私学の特徴かと思いますが、同窓生から8人ほど入るということで人数が多ございます。1年に5回程度開催をしておりまして、傘下にいろいろな委員会を置いてまして、そこで、この理事の方々が加わって、かなり議論を重ねているという状況でございます。

また、その左側に教員評議会ということでAcademic Councilというのが置かれて、こちらでアカデミックないろいろな事柄についての決定を行っている。

それから、先ほども御説明しましたが、プレジデントはプレジデントサーチ委員会を通して選考されて、プロボストも置いて、そこに大きく権限を委譲している。あわせて、プレジデントを支える人々ということで、右側に書いてございますが、経営チーム、副プレジデントを11名置いてございます。

それから3ページ目、こちらは州立大学の例としてカリフォルニア大学システムのガバナンス体制をお示ししております。

こちらはかなり特殊な形になっておりますけれども、州の10のカリフォルニア大学システム全体で一つのBoard of Regentsというのが置かれております。

構成としましては26名で、そのうち18名が州議会の承認を得て、州知事が任命するという形でございます。学生代表も入ってございまして、あとは充て職で知事、それから州議会議長といった形で、州の関与がかなり高い会議体になっております。

そして、こちらでガバナンス、カリフォルニア大学システム全体のプレジデントを任命するとともに、10の各大学のチャンセラーも任命を行っております。

また、教員評議会、こちらAcademic Senateが置かれてございまして、こちらが執行部に対するコンサルテーション機能を持つという形でアカデミックな自律性を保っているということでございます。

それから、4ページ目がイギリスのガバナンスの例になります。こちら、イギリスは更に大学によって状況が違っていて、大きく分けると、92年以降に新たな大学に昇格したような新大学は、先ほど御説明したアメリカのようなボード型、理事会型の大学を取っていることが多いと思いますが、ここにお示ししているのは、それ以前からの大学である歴史ある研究大学の例でございます。

イギリスの場合は、アメリカで言うところの理事会の役割を、上の「Court」、監視をするCourtと、右下の真ん中にございます緑色の「Council」に分かれたような形になっております。あわせて、オレンジ色の「Senate」というのが教学の最終決定権を有していて、「Council」が経営の最終決定権を有するとともに、学長の任命を行うという形になってございまして、形は違うんですけれども、イギリスでもCouncilといった形で外部の人間を入れた合議体での経営の最終決定を行っているということでございます。

学長の任命についてもこの赤枠の下にございますが、外部リサーチ機関や独自のデータベースを使って外から任命している例が多いということでございます。

次が5ページ目、オックスフォードの例でございます。オックスフォードは先ほど御説明した合議体の意思決定機関として左側の「Council」というのがございまして、こちらは26人で構成されていて、議長は学長になります。学外からは四、五人程度入っております、それから「Vice Chancellor」学長を任命しているという形になっております。

オックスフォードの場合は、上に書いてありますが、「Congregation」というような議会のようなものが監視役割として置かれておりまして、教員や職員など5,000人以上で構成されるような大きな会議体が全体を見渡すという形になってございます。

それから、6ページ目がユニバーシティカレッジロンドンになります。こちらは合議体の意思決定機関といたしまして、左上の「Council」は20人で構成されておりまして、うち11人、こちらはオックスフォードとは違って過半数が学外の間人ということになってございます。それ以外、学長も入ると。また学生代表といったものが入るという形になっております。この「Council」が学長、右側の「President and Provost」を任命し、あわせて「Academic Board」や「Deans of Faculties」というのがそれぞれカウシルや学長に対しての助言を行うという形で牽制を行う形になってございます。

それぞれ形は違うんですけれども、大学特有なガバナンスということでアカデミックな自律性の配慮をどういうふうに仕組みに入れるかという多様な形になっておりまして、その上で外部の間人を入れたこういった合議体を意思決定機関として入れているということでございます。

それから7ページ目は、これはアメリカの大学の学長がどういったことに時間を割いているかというものでございます。アメリカの大学の学長の役割としては、研究大学の場合はやはり資金調達、予算・財務管理ということにかなりの時間を使ってございます。

一方、8ページ目は日本の大学の学長の業務の割合でございますが、40%以上は大学の学内の日常的な管理・運営・調整といったことに時間を掛けているということでございます。

9ページ目でございますが、こちらは学長の略歴になります。こちら、上が日本の研究大学でございますけれども、ほとんどの場合が学内から皆さん、学長は選ばれています。

一方、英米につきましては学内から選ばれているケースもございますが、多くは他の大学の学長経験等を経た方々が選ばれています。

それから、赤色で示しているのが女性になりますが、女性も一定数入っているということになります。

10ページ目は学長のジェンダーバランスということですが、こちらアメリカでもここ30年で急激に女性学長が増えているということですが、研究大学は他の大学種に比べると、やや少ないという状況でございます。

11ページ目は学長の平均給与でございます。以前お出ししていますが、やはりアメリカの私立はスタンフォード、ハーバードともかなり、1億7、8,000万円ということで高いということですが、アメリカの州立やイギリスの学長は5、6,000万円程度と。日本が2,000万円台ということで、ここは少々開きがあるということでございます。

12ページ目が学長の任期でございますけれども、平均するとアメリカでは大体6、7年ということでございますが、3期以上務める者は少ない状況ではございますが、多少いるということでございます。

それから、13ページ目が経営幹部の一人でございますC F Oの略歴でございます。こちら英米を見ていただきますと、やはり企業経験のある方がほとんどになってございます。

14ページ目は、英国の副学長のレベルの略歴でございます。こちらはC F O以外は大学の経営層については学部長経験の方が上がっているというケースが多いようでございます。

また、15ページ目でございますけれども、こちらはアメリカの理事会のメンバーの業務の概要ということで、ボードの理事は大体、理事会の参加はもちろんですが、ステークホルダーとの交流、それから理事会資料作成、読み込みに比較的多くの時間を費やしているという資料でございます。

また、16ページ目がアメリカの大学の理事会の理事の職業ということでございますけれども、アメリカの理事会の場合は外部からの人選が多くございまして、その略歴としましては産業界が40%台、あとは会計士、弁護士、医師などの専門職が続くという形になっております。

17ページ目が英国の合議体であるカウンシルの外部理事の略歴になります。オックスフォード、ケンブリッジはそれぞれ企業から、それから退役軍人や政府高官といった方々が入っております。

ユニバーシティカレッジロンドンは学外種が過半数ということでどうございますので、やはり多岐にわたっております。弁護士等、不動産専門家など、いろいろな方が入っているという状況でございます。

御説明としては、以上でございます。

【上山会長】

ありがとうございました。

それでは、早速でございますけれども、バージノー先生を御紹介いたします。

特に彼の御経験はとてもユニークなもので、この間、州立大学などの収入がずっと減少する中で御苦労された御経験もありまして、この度バージノー先生をお呼びして、世界と伍する研究大学に求められるガバナンスの在り方、特にステークホルダー、様々なタイプのステークホルダーがありますけれども、州立大学の場合は州政府という大きなステークホルダーがいて、そこの関係もなかなか難しいものがあつたというふうに思います。

あるいは、学長とプロボストの関係、あるいはCFOの役割などについて、御経験を基に、15分から20分程度でお話を頂きたいと思っております。

バージノー先生は、トロント大学で数学の学位を取得され、イェール大学の博士課程でも学ばれました。25年間、MITにおいて務められ、MITのサイエンススクールのディーンをされた後、2000年から4年間、トロント大学の学長を務めて、2004年から2013年までUCバークレーの学長を務められました。

バージノー先生、聞こえておりますでしょうか。

今先生と、それから先生の御略歴を御紹介申し上げました。10分ないし20分ほどプレゼンをお願いできますでしょうか。

#### 【バージノー氏】

はい、ありがとうございます。

まず、皆様方に、このような機会を頂戴いたしまして、御礼を申し上げたいと思います。日本のこのディスカッションに参加できますこと、大変光栄に存じます。ありがとうございます。

もう既に少し御紹介がありましたけれども、私の経験といたしまして、私のキャリアですが、著名な研究所での研究というようなことからキャリアを始めているんですけども、ですから、もともとアカデミアではなかった。しかしながら、その後、MITで研究所にありましたときに15年間教員をいたしまして、それから運営の方に関わるようになりました。

私は、学長になるというようなことはキャリアの目標ではなかったんですけども、優れた教員、また研究者になりたい。そして、そういう形で社会に貢献したいというふうに私はもともと考えていたわけです。

私自身、ある意味典型的にバークレーにありまして、それからトムローゼンバウム、カリフォルニアの工科大学の学長なんかの例でもそうなんですけれども、二つ役割を持っているとい



うような形です。すなわち、研究のプログラムの教員としても活躍しながら、学長も務めているといった例、ほかにもございます。

ちょっとこのスライドには出されていないんですけども、アメリカの研究大学のリーダーというのは通常の教員としても何らかの機能を担って仕事をされているという方が多くいらっしゃいます。

それから、恐らく御関心がおありになるかと思うんですけども、私自身、サイエンスの分野でキャリアが長いわけなんですけど、科学者として主要な国際的なコラボレーションというようなことでの日本の主要大学との協力関係も経験しております。

今日、このプレゼンテーションを準備しております、約100に近いサイエンスの論文を東京大学、東北大学、大阪大学、京都大学、またその他の日本の大学の先生方とも一緒に発表しております。いずれも本当に卓越した大学でいらっしゃるわけですけども、この議論の中で、卓越した大学は既に日本には多くいらっしゃるということを念頭に置いていただいて御議論を頂けるとお思います。それを今後更に向上させて、世界に伍するような更なる研究大学にされていくということが議論の目的だと考えております。

私、30年前になりますが、MITでDean of Scienceになりまして、そこからキャリアが始まっております。

そこではかなりの権限というのがあったわけでありまして学長から独立した形で自分たちで使える重要な予算というのがありました。後ほど御質問があれば、MITについてもお話ししたいとお思います。

私はカナダ人でトロントで育ちましたので、そこで学位を取得しました。トロントですばらしい教育を受けたわけです。そして、2000年から2004年の4年間、トロント大学の学長となりました。

トロント大学というのはカナダの一流大学でありまして、規模が大きい唯一の公立大学ということになります。2004年にパークレーの方に来て、そこで学長、チャンセラーとなったわけです。

次のスライドをお願いします。

申し上げましたとおり、MITというのはアメリカの中で上位4校、5校の一流の私立の研究大学であるということが言えるとお思います。トロント大学というのはカナダの一流大学であり、カナダの場合には多くのこういった一流大学というのは公立であるということ、それから私は2004年以降UCバークレーにいたわけですが、UCバークレーというのはアメリカの中で

も公立、私立を含めて一流の学校ということになります。ご存じの通り、10のキャンパスからなるカリフォルニア大学システムの一部です。

後で御質問もあるかもしれませんが、アメリカの場合は州によって異なるシステムを持っています。カリフォルニア大学の場合は、ある意味ユニークです。恐らく世界中でもこういった公立大学としてはガバナンスのシステムというのが最も優れているのではないかと考えています。ガバナンスというのは非常に重要だということで、皆さん正しい方向に向かっていらっしゃるというふうに思います。日本の社会の中でも、そういった形で進めていただきたいと考えています。

次のスライドです。

では、ガバナンスというのがこの三つの大学でどのように機能しているかということです。私が仕事をしてきた大学ですが、MITというのは、もちろん私立大学ですが、驚くことに、MIT Corporationというのがあります。これがMITを運営しているわけです。そして、そこには150のメンバーがいます。こういったメンバーというのは自律的なボードでして、教職員の代表、それから学生の代表がいて、全体で150のメンバーがいるということになります。非常に影響力があり、そして非常に忠誠心の強い同窓生が主なメンバーです。学士の学生、それから大学院の学生というのはMITに対して非常に忠誠心を持っていて、そしてほとんどこういった同窓生が寄附を提供して、その予算を支えているわけであります。

もちろん、150人というのが全て運営をしているわけではありませんから、エグゼクティブコミッティ、執行委員会というのがあるって、その執行委員会が日常的なガバナンスをMITでは担当しているということになります。

カナダのオンタリオ州にあるトロント大学では、大学のシステムということではなく、それぞれの大学が独立をしています。トロント大学の場合には三つの独立したキャンパスがあります。ダウンタウン、それから郊外に二つのキャンパスがあります。そこではガバナンスカウンシルというのがあるって、50人のメンバーが入っています。そのうち20人というのは、その州政府が任命する人たちです。またそれ以外のメンバーは全て、学生、職員、教員、そして同窓生の代表によって選ばれます。このガバナンスシステムは非常にユニークということになります。これは比較的うまく機能していると言っていいと思います。オンタリオ州の研究大学のリーダーは、定期的にミーティングをしています。ですから、一貫性のある戦略について政府、州政府の方との個々のやり取りというのがそういった形で起こっています。

それから、カリフォルニア大学ですが、こちらもユニークであります。10のキャンパスがあ

るカリフォルニア大学ということで、その多くが非常に有名です。

まず一つ目のキャンパスというのがUCバークレー校、そしてロサンゼルス校、そしてサンフランシスコ校、これらがバークレーのメディカルスクールとしてスタートしているんですが、しかし別の大学に分離したということで、非常に優れたメディカルスクールであります。

そして、更により歴史の浅いサンディエゴ校があります。ここは、過去60年の間に世界でも一流の大学に上ってきたということになります。

10の大学のシステムというのをまとめているのが理事会（Regent）であります。21人が政治的に任命されたメンバーでありまして、何人かの、例えば知事ですとか、また教育長官ですとか、そういった政治家が入っている。学生、職員、教員それから同窓生の代表が投票します。

ただ、ガバナンスを主にやっているのは理事会であるということで、政治任命をされた人たちというのが全体的な政策というのを決めている、大学のポリシーであったり、授業料のレベルを決めるとか、そういったことを理事会が行っています。次のスライドお願いします。

全般的に言いますと、公立大学の場合には理事会というのがそれぞれの大学、又は大学システムと州政府の間の仲介を行っているということになります。申し上げたとおり、アメリカの中にいろいろなガバナンスのシステムがあります。

また、カリフォルニア大学の話をしましたけれど、例えばミシガン州ですけれども、ミシガン州のボードというのは8人いるんですけれども、この人たちは通常の選挙で州の議員が選ばれるのと同じように一般の人たちから選ばれた人たちです。

ここで重要な理由があると思うんですけれども、私の意見では、カリフォルニア大学がなぜこれまで成功してきたかといいますと、カリフォルニア大学は政府の独立した部門として設立されたということです。つまり、州議会は、全体的な予算プロセスにのみ、そして政治的には理事を通じてのみ、働きかけができるということです。理事の一人が知事だというふうに言いましたけれども、つまり、州議会というのは、例えば工学部に対してこのコースをやれとか、こういった分野をやれといったことは直接言えないということです。ですから、州政府は直接、例えばアカデミック、又は研究のプログラムをコントロールできないということです。これらは理事会が決めるということになります。そして、これは大学のレベルで決められるということです。これは極めて重要だと思います。そうすることで政治的な介入を制限することができるということを意味するからです。

次のスライドをお願いします。

ほとんど全ての場合、学長は、公立・私立両方で非常に著名な、秀でた学者になるというこ

とが多いわけです。教職員がリスペクトできる人たちということになります。MIT、カリフォルニア大学バークレー校でもそうですけれども、そういった学長が効果的にリードするためには、研究者として、教師として尊重、尊敬している人でなければいけないということです。

私の友人であるボルティモア氏というのはCaltech、カリフォルニア工科大学の元学長ですが、ノーベル賞を取った科学者です。マーク・テシェールさん、現在のスタンフォードの学長は神経科学の世界トップの学者です。実はMITのとき、私は科学者として雇おうとしたんですが、それはうまくいかなかったわけです。

新しい学長、カリフォルニア大学のそれぞれのキャンパスではどうかということだと思いますと、理事会が委員会を作ります。そこには多くの理事、教員、学生、それから同窓生の代表が入ります。委員会の中で内々の検討が行われ、最終的に理事会が選考を承認します。理事会が選考委員会の選考結果を拒絶することはほとんどない。面白いことに、新しいリーダーというのは大半の場合、学外の人になります。ドリュー・ギルピン・ファウストさん、ハーバードの前学長は、ペンシルベニア大学に行って、ハーバードに来ています。そしてまたハーバードの現在の学長であるローレンス・バコウさんは、たまたま私の友人ですけれども、私がサイエンスの学部長、Dean of Scienceのときに彼は教員の一人で私と一緒に仕事をしましたが、そこからMITの学長になりました。それから、タフツの学長に移って、それから更にハーバードに移りました。デビッド・ボルティモアさんがロックフェラー大学の学長になったときにはMITの教員でした。そこで雇用されたうちに、その後Caltech、カリフォルニア工科大学に移ったといった、こういったようなケースが典型的に見られます。次のスライドお願いします。

典型的なリーダーシップチームの構成です。

まず学長ですが、学長の時間がどのように使われているのかというチャートが先ほど示されておりましたけれども、まずこれは学長がどういうふうな時間の使い方を好むのか、またその強み、弱みは何かということにもよります。典型的には学内と学外両方の責務を負っています。学内には、やはり教員の基準を設定する。教員が継続的に大学のエクセレンス、卓越性ということを経営していくことを確実なものとするということ。それから、またもちろん、学外とのいろいろなやり取りが責務としてあります。

カナダの場合には例えば三つのレベル、すなわち、市の政府、それから州政府、それから連邦政府、このそれぞれの三つのレベルの対政府との関わりというものもございます。それから、同窓生や寄附者とも随分と一緒に時間を費やします。

ですので、学長の主な責務というのは、私立の大学の場合、それからまた最近では国公立の

大学の場合もそうなんですけれども、フィランソロピーであったり、ファンドレイジングに関することが今随分と増えてきています。

それから、それと対比してプロボストですけれども、これは学長の直属なわけですけれども、専ら学内の方にフォーカスをします。学術的な授業、学術の予算も含めて、それを主導していきます。例えばバークレーでは、トータルのバジェットが約30億ドルです。そのうちのアカデミアが10億ドルを占めます。この効果は、理学部であったり、あるいは教育のプログラムであったり、その他の学術的な部分を支えているわけですけれども、プロボストと学長はこの点、協力をして指導していくということになります。

大学というのは予算の仕組みが非常に複雑です。その管理であるとか、あるいは財務に関しては専門家がマネジメントする必要があります。バークレーは30億ドルと申しましたけれども、非常に多額です。この予算は厳格に管理されています。無駄遣いがないようにです。ということは、やはり専門的な財務の管理が必要ということになります。ですから、今ではしばしば外部から副学長が来まして、そしてそれは大きな企業の社長であったり、あるいは上級副社長であったり、そういう人が来てこの役を務めています。

例えばイェールの場合には、財務管理のバイスプレジデントですけれども、世界的大手企業のP&Gの人が来ています。それから、バークレーの場合ですと、シティバンクの国際担当副社長が今この役割を果たしています。

先ほどもチャートで副学長や、また学部長の役割内容についても示されていましたが、それぞれの大学によって内容は異なります。

MITの場合には、例えばDean of Science、Dean of Engineeringといった学部長というのは非常にガバナンスに大きな役割を果たします。

バークレーの場合には、研究担当の副学長、それから学部生を担当する学部長が非常に大きな役割を果たします。

こちらに関しては余り長々とはお話しはしませんけれども、右側というのが一番最新のデータになりますけれども、国公立のアメリカの大学、いかに複雑な状況かということを示しております。

バークレーの場合、理論的には州立大学なんですけれども、しかし30億ドル、実際にはここにありますが28、29億ドルでありますけれども、このうちの授業料は32%です。そして、理事が管理しておりますのが12%です。UCバークレーのガバナンスは理事がやっているんですけれども、しかし予算に関しては12%しかやっていないということになります。それ以外の

部分というのは大学の学長が管理している、88%は学長が管理をするわけです。そして、ガバナンスについてはリーダーシップチームに権限が委譲される形で実際の運営が行われている。こういうことがアメリカの大学の状況です。

バークレーでは申しあげましたように、授業料は32%です。国公立の大学の場合には、これは州ということではなく、やはり学生のための部分に対する予算が非常に高いわけです。それから、連邦政府から来る補助金は15%です。ですから、州のサポートよりも大きいということになります。民間からの研究補助金が全部で9%、教育活動などの補助金が12%、そして11%は寄附であったり、フィランソロピーの活動から来るもの、そしてそれ以外の寄附によるものが4%、それからエンダウメントの収入が5%ということで、全体で20%です。公立の大学であってもそのくらいのプライベートな寄附があります。それがこの予算を支えているということになります。これは前とはかなり状況は変わってきています。かつて、30年前は州の補助金というのが50%を占めていた。しかし、今ではバークレーの場合には12%しかないということで大変変わってきています。ここまでは今一般には十分に理解がされていないところかと思えます。

次のスライドをお願いします。

それから、CFOがおります。このCFOはファイナンス、アドミニストレーションを担当している副学長にレポートをする立場にあります。そして、政府や民間の部門とのやり取りをしながら、専門的にマネジメントをしていきます。次のスライドをお願いします。

それから政府との関係も、もちろん非常に重要です。ここも御説明申し上げたいと思いますが、学長の重要な職務といたしまして、ローカル、特に州、また連邦政府との関係維持ということも非常に重要です。それから、私立の研究大学の場合には、州の政府はそれほどでもないんですが、連邦政府との関係が非常に重要です。次のスライドをお願いします。

次に、学術的な卓越性（アカデミックエクセレンス）ということですが、学長は学術的な卓越性を保ち続ける必要があります。雇用と任期のプロセスでのリーダーシップとしては、卓越性のための基準を設定する必要があります。教員は卓越性へのコミットメントを支援しなければなりません。そうでなければ、リーダーシップは失敗するでしょう。高い給与は重要ですが、特にアメリカの大学ではそれが最も重要な要素ではありません。設備であったり裁量あるリソースがあることが大切です。また、アメリカの卓越した大学というのは、大学院も全て非常に優れているという特徴があります。

それから、私の最後のスライドになります。

アメリカの私立大学というのは、完全に機密性を維持しています。一方で、公立大学というのは法律で、完全に透明性を提供しなければいけないとなっていますので、人事のこと以外に関してはそうだとということになります。例えば、私の日常的な、例えばいついつ何をやったかというのは、もう1時間ごとに全て分かるようになっていて、それを見ることができます。ですから全て、例えばバークレーでやっていることというのは、人事以外に関しては一般に公開されるということになります。これは、カリフォルニアのパブリック・トランスペアレンシー・ローという法律によって決め付けられているということです。

以上です。

#### 【上山会長】

バージノー先生、どうもありがとうございました。

では、これからバージノー先生への質問やコメント、また世界と伍する研究大学に向けて、我が国の研究大学に必要なガバナンス面での取組について議論をしたいと思います。

今日は、できれば40分程度は内部の議論にしたいと思いますので、質問は、これからの時間、80分のうちのほぼ半分ぐらいですか、40分ほどというふうに考えていただければいいと思います。

これまでもずっとアメリカのいろいろな大学のことを議論してきましたが、バークレーはある種非常に特異な大学で、この30年ぐらいの間にバジェットも含めて大きな変化を経験せざるを得なくなった。その分だけガバナンスは非常に難しかった大学の一つだとは思いますが。

どなたでも結構ですが、お手を挙げてくださればいいと思います。

村山先生、挙がりましたか。村山先生、昔一緒におられたんじゃないですか。

#### 【村山委員】

またお会いできてうれしいです。理事について質問があるんですけども、予算の20%について理事がやっているということは、それぞれのキャンパスにとって独立しているということだと思んですが、それだけでなく、多くの政策というのがキャンパスごとにあると思います。たしかステートスチューデント、それから上限を付けるといったこともあったと思いますけれども、それから授業料というのを余り上げなかったといったこともあったと思んですが、こういった理事というのがそういった状況でどういうふうに行っているんでしょうか。例えば何かロビー活動をするんですか。カリフォルニア州政府に対して政策に関してのロビー活動とい

うのを行うんでしょうか。

【バージノー氏】

最後のところの答えはイエスです。私たちはカリフォルニア州政府に対してロビー活動を行います。それぞれの学長はかなり時間を掛けてサクラメントに行き、それぞれの議員と会うとか、又は支持を得るために話をするわけです。特にアカデミックなプログラムに関してです。

10のキャンパスがありますので、カリフォルニア大学の政策というのは、全てにおいて授業料は同じというのがポリシーです。全てのキャンパスでこれをフィックスする。これは学部生に関してです。プロフェッショナルプログラムではまた別ということになります。また、大学としてはそれプラスアルファのフィーというのを追加することができるわけですが、でも理事が授業料に関して何かコントロールをする。それによってそれぞれのキャンパスの予算に制限が加えられるということではなく、そういった意味でフィランソロピーというのが非常に重要な部分になったわけです。

御覧になったとおり、先ほどのチャートにありましたが、バークレーの場合にはフィランソロピーからの収入というのが実は州からよりも多いわけです。これはミシガン大学、それからバージニアもそうですし、アメリカの場合、また幾つか、ほかの公立大学も同じような状況にあります。

ただ、多くのインターナルな決定ということに関しては、例えば教員、こういったところを雇用するとか、こういったプログラム、何を教えるとか、そういったことに関しては大学の理事ではなく、リーダーシップが完全にコントロールができるわけです。ですから、個々の大学のリーダー、例えばチャンセラーとかバイスチャンセラーとか、そういった人たちが、そういった大学内のことに関しては大きな役割を果たすということです。これは非常にクリティカルな点だと思います。

バークレーの場合は、ご存じの通りシェアード・ガバナンスというのをやっています。これは本当にパートナーシップということなんです。リーダーシップ側と教職員とのパートナーシップということです。ですから、こういった卓越性というのを維持することができたのは、教職員が非常に優れているということと、それから質問なされた方のように、本当にそういった教職員もエクセレンスに対してコミットしているわけです。例えば物理の分野で、例えば「私のいところが仕事を探しているんだけど」というふうに言って、それを私が受け入れてしまったら多分首になるということだと思います。



【村山委員】

そのとおりですね。ありがとうございました。

【上山会長】

ありがとうございました。

それでは、順番からいって、篠原委員挙げておられますか。篠原委員。それから次の方へいきます。篠原委員どうぞ。

【篠原委員】

ありがとうございます。大変プリミティブな質問をさせていただきたいのですが、学長の選考についてです。

先ほど先生の方から、学長というのはいわゆるアカデミックとしてのエクセレンシーがないといけないし、学内の先生方の支持も必要だと伺いました。

ただ、結果的にはほとんどの場合、学外から選ばれると伺ったのですが、その理由がよく分かりません。学内から選ぼうと思うと学内の先生方から支持を得ることが難しいため、学外から選んでいるのかと考えてしまうのですが、なぜそういう条件であるにもかかわらず、学外から来る先生がほとんどになるのでしょうか。

【バージノー氏】

私は選ばれる側だったものですから、ちょっと答えるのが難しいですね。多くの大学からリーダーシップの役割を果たしてくれないかというのはありましたが、例えばMITのDean of Scienceで、MITと同じくらい良くなりたいたいという学校があって、例えばMITでの経験を持っている人を雇いたいといったような場合、誰か、重要な役割を果たした人、そしてその大学のようになりたいたいと思っている、大学の経験を持っている人を雇うというようなことがあると思います。

もう一つの理由としては、アメリカというのは非常に大きな国であって、非常に素晴らしい大学がたくさんあります。ですから、プロボスト、例えばエイミー・ガットマンさんがペンシルベニア大学の学長に選ばれたとき、彼女はその前、プリンストンのプロボストだったんです。ペンシルベニア大学の内部については何も知らないの悪いことを言いたくないんですけど

も、エイミー・ガットマンさんというのは世界トップクラスの学者であり、またすばらしいプロボストだったわけです。この委員会としては、彼女が非常にすばらしい才能を持っていて、内部にそういった人がいないということで決めたんだと思います。

また、私がお世話になったマーク・シュリッセルさん、バークレーでDean of Biological scienceだった方ですが、現在はミシガン大学の学長です。その人も実は医師であるわけなんです。ミシガン大学はたまたま世界トップレベルの研究者であり、同時に医者を探していました。メディカルシステムの問題があったということで、その両方ができる人を探していたわけです。そういったユニークな能力を持った人を外から探していたと。彼は本当に学長として成功しています。ミシガン大学ですので、どのようにフットボールを愛するか、ファンになれるかというところだけを彼は学ばなければいけなかったんですが、ミシガン大学にとってはそれが重要なのです。しかし、時には学内で選ばれるということもあります。バークレーの3代前の学長であるチャンリン・ティエンさんは学内から選ばれています。長年教授をしていた人です。

【上山会長】

いいですか。ありがとうございます。

篠原先生、いいですか。

【篠原委員】

はい、ありがとうございました。

【上山会長】

ではその次は、菅先生。

【菅委員】

まず、非常に明確な御説明をありがとうございます。多くを学びました。特に三つの大学の比較のところ、よく分かりました。

先生のお話の中で、財務担当の副学長が専門家であるということが非常に重要だとおっしゃいました。初めの質問として、C F Oのお話も出たんですが、この二つというのは同じポジションなんでしょうか。

【バージノー氏】

CFOというのは、純粹にファイナンスの人です。幅広い管理運営のスキルはないかもしれませんが。組織全体のファイナンスを運営する必要があります。例えば私が学長をしていたトロント大学では、24の労働組合があります。それぞれ全部交渉が必要なんです。CFOはそれではできません。

【菅委員】

ということは、財務担当の副学長が管理運営の権限を持っていることですね。その人は銀行業界であったり、そういった経験がおありの方ということですね。

【バージノー氏】

大学としてそう規定しているわけではありませんが、私の好みとしてはそうです。

私ども、そういった形で十分に成功してきたと思います。まずはシティバンクの人、そこで非常に高いレベルにいた人で、その人はやはり組織運営に優れています。州政府の方からも、その人をちょっと借りられないかと頼まれたこともあります。そういう意味では、非常にグレードの高い、プロフェッショナルな人ということになります。

【菅委員】

日本の大学では財務担当の副学長はいますけれども、しかし、その人たちはしばしば教授であって、財務の専門家ではありません。例えば、経済学とかの教授であったりするわけです。アメリカの大学でもかつてはそうだったと思うんですけれども、今専門家でない人から専門家へと移行が進んでいるのかと思うんですが、これは州政府からの予算のカットだったり、そういうことが引き金となったのですか。

【バージノー氏】

私実際にパークレーでこの変更を進めた人間なんですけれども、私立のMITの経験がその前にあったということがあります。MITというのは非常に運営をうまくやっています。そこで大学の運営、特に予算の面の運営の担当者、私の友達でもあったのですが、ファイナンスの面で大学をどう管理していくのかということその人の経験からもよく学べたわけです。

また、トロントに初めて着任したときに、またバークレーのときでもそうなんですけれども、この予算のマネジメントの仕方というのは、私その当時、MITであるとか、ハーバードほどいいものではありませんでした。実際に学長のオフィスには素晴らしい人がいるわけです。ハーバードはその人を今度逆に雇用して持って行ってしまったというようなこともありましたけれども。

**【菅委員】**

回答ありがとうございます。

**【上山会長】**

ありがとうございました。

それでは、ほかの方がいかがですか。どなたでも結構ですけれども。川合先生拳がったんですか。川合先生。

**【川合委員】**

すばらしい御説明をありがとうございました。

このアカデミックエクセレンスというところについてのノートの部分の質問なんですけれども、アカデミックエクセレンスを維持していくというために、アカデミアの担当者というのが鍵だと思います。ですので、まずナンバーワンといたしまして、この雇用のプロセス、テニユアのプロセスが鍵だとおっしゃっていると思うんですけれども、このポイント3ですが、給与水準は重要であるが、そこが一番重要ではない。しかしながら、自由裁量でのリソースの活用というようなことが大切だということも書かれています。

この雇用に関しまして、条件はいろいろあると思うんですが、どういうメカニズムで個々人の条件を決めていらっしゃるのでしょうか。何かカテゴリーのようなものがあるのでしょうか。

**【バージノー氏】**

公立大学は、そういう意味では直接的に雇用している私立と比べて、今かなり不利な立場です。例えば、日本の文学の専門家を雇用したい場合、バークレーもこの分野、非常に優れているわけなんですけれども、そうすると、コストは相対的には安いわけです。CRISPRでノーベル賞を受けたジェニファー・ダウドナさんはMITからバークレーに来られたわけなんですけれども、来

てくれて私は大変うれしく思っているんですが、彼女の研究ラボのコストとなりますと、もう何百万ドルになります。ですので、これはケース・バイ・ケースです。この人を雇用するのにどのくらい必要かということがベースになってきます。

サラリーに関しましては、マーケットベースです。しかし、これも大学によって異なります。私がおりましたMIT、トロント、バークレーの3大学におきましては、やはり若い人を雇用するというようなパターンがあります。シニアの著名な人というのは余り、数としては少ないです。若い人というのは相対的に申し上げて、大体標準的なサラリーというのがあって、かなり均一です。全く均一ではないんですけども、パッケージとしては割と似通ったレンジです。1年当たり数十万ドル、あるいは新しいアシスタント・プロフェッサーであればこのくらいというような大体標準があります。

それは大学によっては違いますけれども、しかし基本的に標準的な数字というのがあります。その後はサラリーというのは、人によってかなり違ってきます。大学によって給与のシステムというのは違うんですけども、恐らくハーバードが全米で一番サラリーが高いです。ただ、これは一部は、ハーバードはバークレーであるとかMITの若い人を雇うということではなくて、やはりシニアの著名な人たちを雇用するというようなことが背景にあります。

#### 【川合委員】

となりますと、大学に来てほしい人ですけども、これは数年間の契約になるのでしょうか。日本の場合には今通常そういう形なんですけれども、そこが対処がなかなか難しいんですが。

#### 【バージノー氏】

例えば、私がMITの教員で雇用されたときには、まずは研究所でこれだけの施設、部屋数があって人数を満たしているという、まずそういった要件があります。かなり自由裁量になる資金があり、それで必要な機材が買えます。そうすることによって研究プログラムを始められます。

更に加えて、スカラーアローアンスと呼ばれている部分、ここは交渉可能です。これは少額ではあるんですけども、ゼロではありません。ここは基礎研究の部分をサポートするような資金になります。

#### 【川合委員】

ということは、雇用したい人に応じて契約、また金額も変わるということですね。

【バージノー氏】

はい。これはかなり大きく変わります。

【川合委員】

その決定は誰がするんですか。

【バージノー氏】

そこは複雑な交渉過程ということになります。その部門のヘッド、学部長、また研究担当の副学長、それからプロボストが交渉を担います。

【川合委員】

では、それは何か固定しているものではなくて、それぞれが交渉するわけですね。

【バージノー氏】

はい。それぞれのヘッドがそれぞれの裁量の金額というのを持っています。例えば研究担当の副学長は、その戦略として、ある特定の分野を伸ばしたいと考えると。そうすると、そこで自分の裁量の金額を使って新たな教員を雇用するというようなことをやります。

【川合委員】

ありがとうございます。非常に興味深かったです。

【上山会長】

ありがとうございました。

ほかの方、いかがですか。今挙げたのは富山さんですか。富山さん、どうぞ。

【富山委員】

最初に、どうもありがとうございます。日本語でやります。

私は、ビッグゲームのオポネントの大学を卒業しているんですが、ジョン・ヘネシーとか

マイケル・スペンスはよく知っているんですけども、彼らを見ていて思うのは、あるいは今日のお話でますますそう思ったんですが、大学の経営者は大変難しい仕事をしているなど。その一方で、今さっきおっしゃったように、リサーチャーとして一流でないと、大学という組織はついてこないと。

ただ、私の一般的な認識で言うと、日本の大学の先生でマネジメントに関して大変高い能力を持っている人が余りいるとは思えず、しかも一流の学者で、かつ、マネジメント・ケイパビリティがあるのはもうスーパーマンのような印象があるんですが、一方でロバートさんも普通のファカルティからぱっと選ばれたという話なんです、そういう一流の学者と思われる人の中から、普通の企業以上に難しい経営に対する能力のある人を見抜くというか、探すというか、そのインサイトというのは、そのコミッティはどうやって持っているのかということなんです、御自身は選ばれる立場で分からないという話かもしれませんが、そこをもし、選べる立場で何かヒントがあるのであれば、それを教えていただきたいと思います。

#### 【バージノー氏】

これは非常にいい質問ですね。

おっしゃるとおり、平均的なテニユアですけども、アメリカの場合には四、五年であるわけですが。多くの場合は、政治的に余りうまくいかないとか、マネジャーとして十分優秀ではないということで、それぐらいなわけですが、多くのことがそうであるように、委員会としてはその人のバックグラウンドがどうなのか。例えばどういったことをマネージしてきたかとか、どういったことに責任を持ってきたかとかということを見るわけですが、恐らく私よりもマネジメント能力のある人はこの会議にもたくさん出席なさっていると思います。

一方で、私がサーチ・コミッティに入っていたときには、やはり人間性というのも必要だと考えました。あと謙遜。つまり、謙虚の気持ちがあるということで、自分はこれが得意じゃないということが分かっているかどうか。これもとても重要な教訓だと思うんです。

やはり実験的な物理学の中では、技術的にとても複雑なので、優秀なコンピュータサイエンティストであり、また機械工学の分野を知らなければいけない。全てができる人はいないわけです。最も成功している物理学者というのは、やはり優れた、優秀な人を選べるかどうかということであるわけです。

ですから、そういった特徴というのをまずバックグラウンドから見つけてくるということなんです。「私は全部できますよ」と言った場合には、その人は雇わないということです。

ですから申し上げたとおり、ちょっと逸話ですけれども、バークレーに来たときには既にファイナンス担当の人については見つけていたんです。バークレーは、私が入る前は古いモデルを使っていました。その最終候補の人を私は面接したんです。トロントの場合には、実はシンガポールの人を雇ったんです。でも、この方というのはシニア・バイス・プレジデントということで保険会社の方だったんですけれども、この人は本当に予算プロセスを変革してくれたんです。そして、バークレーに私が来たとき、最終面接をして、2人ともともと教授の人たちだったんです。ちょっと時間を掛けて話をしたんですけれども、よく分かったのは、いろいろな課題というのが、財務的な課題というのがあった。よりスキルのある人が必要だというふう感じたんです。ですから、ちょっと論争を呼んだんですけれども、最初私はなったばかりだったので。やはりこれまでのサーチというのは失敗したと。ですから、もっと仕事というのを面白くしなければいけない、より魅力的にしなければいけない。スキルのある人たちが外から入ってやりたいと思うような仕事にしなければいけないと。私が雇った人というのは、80%サラリー下がってしまったんです。でも来てくれたわけです。

**【富山委員】**

こういった人たちというのは、知っている人たちですか。

**【バージノー氏】**

そのサーチ・コミッティに対して私ははっきりと言ったんです。「こういったプロフェッショナルな人を見つけなければいけない」と言ったわけです。そうすると、かなりたくさんの候補者というのを見つけてきてくれました。通常はそれは同窓生であったり、大学を卒業してビジネスピープルとして成功してきた。又は、キャリアの中でもう既に富を築いていて、より理想を求めていたというような人でした。

**【富山委員】**

ですから、そういったグローバルな形で探したということですね。

**【バージノー氏】**

そうです。



【上山会長】

ありがとうございました。

それでは、ほかの方、もしおられれば、どうぞお手を挙げてください。

村山さん、それはもう一度挙がったんですか。

どうぞ。

【村山委員】

質問です。違うことに関してですけれども。

先ほど強調なさったのは、やはり教職員のエクセレンスが重要だということでした。かなり時間を掛けてそれぞれの教職員について評価をしたいと思います。例えば2年ごとでやっている。これはうまくいっていると思うんですが、バークレーの場合には平等性というのも重要だと思います。こういった両方のバランスというのは難しいと思うんですけれども、予算委員会は、一律の基準や規律を持って、キャンパス全体を見なければいけない、雇用についても考えなければいけない、いろいろな分野のバランスを取らなければいけないわけです。私は、そういった委員会のメンバーはやったことないんですけれども、どうやったらそういったバランスが難しいことをできるんですか。

【バージノー氏】

二つの違うシステムのお話をしたいと思います。MITとバークレーです。全く違うわけです。

バークレーの場合には、教職員というのが主要な役割を果たして、予算委員会というのは最も優れた教職員を連れてくるわけです。そして、非常に頑張って質問に答えるということです。絶対的ではありませんけれども、私の意見では非常に成功したやり方だと思います。

私が学長だったときは、プロボスト、バイスプロボストといった人たちでかなり時間を掛けて全て、一つ一つを見ていきました。そして、客観的に判断をするということで、エンジニアリング・サイエンスの分野でプロボストはソーシャル・サイエンティストだったと。バイスプロボストは人文学の人でした。ですから、そういった様々なフィールドをカバーしていたということです。

MITは全くシステムが違って非常に興味深いんですけれども、MITの場合は、例えばテニユアの候補ということになると、これは非常にクリティカルなんですけれども、つまり

恒久的にそこにいられるかどうかということですが、デパートメント・チェアが、例えばサイエンスに対して、ほかのサイエンス・チェアの中でこの人はテニユアを与えるべきだということを説得しなければいけないわけです。ですから、デパートメント・チェアが、例えばバイオロジーとか数学ですとか、天文学、ニューロサイエンスのヘッドを説得しなければいけないわけです。このグループとして投票して、そうするとDean of Scienceが工学、人文学とか社会学、建築の学部長を説得しなければいけない。それから、プロポストと学長というのはプレゼンテーションして、みんなを説得して、この人がベストだということで、テニユアを与えるかどうかを決めるわけです。

こういったことは本当に大変なプロセスであるわけですがけれども、これは二つの大学でうまく機能していると思いますし、二つのこういったシステムというのがうまくいったと思います。

共通点というのは、まずそういった人たちというのがリーダーである。バークレーのメンバー、MITの場合はもともとすばらしい教職員であって、今もそうかもしれませんが、一貫してエクセレンス、卓越性に対するコミットメントがあったということです。

#### 【村山委員】

ありがとうございます。

#### 【上山会長】

いかがですか。

これまでも、いろいろな海外の方をお呼びしてきましたけれども、今日はトップスクールの一つのバークレーで、多分一番しんどいハードタイムを経験した大学の一つだと思います。また、多分一番典型的なプレジデントで、こういう変化を経験した大学のヘッドだと思いますのでお呼びしたんですけれども。

バージノーさん、ありがとうございます。この後、内部での議論に移りたいと思いますので、この部分のディスカッションにも御参加を是非頂いても結構なんですけれども、このままいらっしやっただけですか。内部の議論を始めたいと思います。

それではこれから、ちょっと前はジョン・ウィルトンさんの話が非常に、ちょっとプレゼンテーションが長かったということもあって、イシューについて議論する時間がそれほどなかったような気がしますので。ガバナンスはとても難しい、多分一番難しい問題で、我々もこれをどういうふうに最終報告書の中に書いていくかについて、事務局としてもとても悩んでいる

状態であります。ですから、ここの参加している方々の御意見を頂いて、最終の報告にまとめたいと思いますので、どなたからでも結構ですが、ここからは御意見を頂ければと思います。いかがでしょうか。どなたでも手を挙げていただければと思います。

では、富山さんからですか。富山さん、どうぞ。

#### 【富山委員】

そもそも論の出発点の議論として、ずっとお話を伺っていて、これ結局、UCに関しての出発点は基本的に独立した法人なんですよ。本当の意味で。自律した、独立した法人で、ということは、当然全てのことは自分たちで決めるという。要するに何らかの、文科省の何か許認可事項というんじゃなく、原則自律・自由であって、そういった大学がステートから十何%のお金を預かるわけなんで、当然契約上もある種の制約が掛かるといいますよ、あるいはガバナンス上の影響を受けるという立てつけのように私は理解したんです。

そうすると、現状、日本の大学、国立大学は、もともと出発点が文科省の一部局ですから。一部局の、要するに日本国政府文部科学省東京大学局なんです。そこの、要するに公務員というところから出発して、これがだんだん自由な方向に寄ってきているという流れなんで、このガバナンスを考えると、今回のもとの議論の出発点からすると、こっちからこっちへ寄るといふ議論は私は余り生産的ではないと思っています、これはずっと、上山さんも前から文科省の議論で、これはまずはインディペンデントな存在であると言っていて。本来、自律、要するに自律・独立してやるべき存在が、それが何らかの自律的な契約関係の下に公的な支援を受けているという構図でこのガバナンスの議論は根本から設計し直す必要があるんじゃないかと思っています。これが根本的な議論です。これは一連の話を伺っていて、私の考えはより強固になったというか、やっぱりそうだよねというふうに今思っているところです。特に今日のUCの話は、とてもインプレッシブでした。

それから、あともう一点、その脈絡で、根本的な独立性、自律性のところのガバナンス上の一番鍵になる一つの要素は、明確にやはりトップクラス。企業で言えばC×O人事をどういうふうに誰が決めていくのか、そこだと思っています。

その脈絡においても、これはかなり、180度違うところから議論を始めなきゃ駄目で、そういった意味合いで言うと、なぜ外部の、とかって今日いろいろな議論がありましたけれども、要は本来的に自律した企業体が自律的に生きていく上で、自律した組織体が最良のC×Oを選ぼうとするためにどういう形がいいのかという、あるいは最良のC×Oを持ち続けるためにど

うしたらいいのかというところから議論を始めるべきで、そうすると自然に、これは当たり前なんだけれども、選ぶ人間たちも一流の人間じゃなきゃ駄目なわけで、かつ、一流の人間が真剣にコミットをするというのが当たり前で、一流にしか一流は評価できない。これは経営であろうが、リサーチャーであろうが、二流の人が一流を選ぶのはやっぱり無理でしょう。だから、当然ボードの構成メンバーであれ、何であれ、一流じゃなきゃいけないし、その一流の人がそれなりのコミットメント、loyal alumniという話がありましたけれども、真剣にその大学のガバナンス、未来にわたって責任を持ちたいという人たちが構成されなきゃ駄目で、かつ、それだけの時間的なコミットもしてもらうべきで、それなしにセレクションは無理ですよ。何かたまに集まって、何年かに一回集まって、はい、やりますよというのは、これはあり得ないわけで、したがって、向こうの仕組みだとリージェント、要するに理事会の役割ですね。これから日本の場合、何と呼ぶかはともかくとして、そういったしかるべきメンバーで当然構成していくし、そのプロフェッショナルリティは、それはファカルティ的プロフェッショナルリティもあれば、ファイナンス的なプロフェッショナルリティもあるし、ビジネスプロフェッショナルリティもあるので、そういったそれぞれの領域のプロフェッショナルリティにおいて一流の人が集まっていないと、この人事は機能しないんだろうなと、改めて思いました。

そういった意味合いで言うと、日本の今の状況は程々遠いので、これも含めてゼロベースでガバナンスを設計すべきということを改めて強く確信した次第です。

私の方からは以上です。

#### 【上山会長】

ありがとうございます。大学の独立性、インディペンデント、オートノミーというのは本来大学は求めていることなんですけれども、それは大学の中についてのオートノミーだけでなく、大学の財務に関してもオートノミー、決定についてもということで言うと、それをちゃんと預かっていく組織体の重要性ということが重要になってくると。プロフェッショナルにやらないといけないということになると思うんです。

今手を挙げていただいた中で、小林さん挙げていただいたんですけども、先に安宅さんが挙げられていたので安宅さんに行ってから小林会長に行って、それから今たしか遠藤先生とか橋本先生が挙げておられますから、その順番で行きます。

では、安宅さんどうぞ。

#### 【安宅委員】

すみません、ありがとうございます。非常にインスパイアなお話だったんですけども、今富山さんがおっしゃった話につながるんですけども、CFOも実質的にはいない、プロボストもない状態で、しかも大学が金集めなきゃならないというときに金集めることも一切やっていないという日本の大学の実態というのは、最初に事務局から説明頂いたわけですが、これをこのような形に回そうと　　というか、実際は普通にマネジメントしようとしたら当然こうなっていくとは思うんですけども、これトランジションですよ。これってどう考えていったらいいのかというのが結局の問題で。必要であることはほぼクリアで、アカデミックスだけじゃなくてマネジメントが要するという。これは何というんですか、その辺にある一般社団法人がいきなり株式会社化するような話であって、この辺の問題をどう考えるのかをしっかりと考えないと、何か本当に渡れない橋を飛びたいなことに恐らくなるというのをさっきお聞きして、すごく思いました。

コメントなのか、この問題をちゃんと我々が何かサジェストできるかどうか懸かっているなと思います。

以上です。

#### 【上山会長】

これが多分一番難しいんですけども、恐らく10年、20年掛かるだろうなと思いますけれども。ただ、今回、10兆円という資金を頂いているので、それによって長期的に少しずつその方向に誘導していくということなのか。それは富山さんがおっしゃったみたいに、本気で外部の人が関わってくれないといけないので、一流の人が。さっきバージノーさんは人間性も重要だと言っていましたけれども、みんなを説得できる人間性も重要と言っていましたけれども、そういう人間的な魅力のある人がやっぱりそこに関わっていただけということが重要だと思います。だから、ちょっと時間掛かるけれども、ただ、方向性だけは今回ので出すべきかなと思って、そこを最終報告に書くべきかなと思っているんです。

次は、小林会長は東京大学の学長選にも関わっておられまして、内部のことをよく御存じな面もあると思いますが、是非一言お願いします。

#### 【小林委員】

余り大学のことを時間を掛けて勉強したわけではないので当を得たことを言えるかどうか分

かりませんけれども、いずれにしても、資金と人材とガバナンスという形で、3回のお話をいろいろお聞きしたり、C S T Iで勉強したりした内容を振り返りますと、もともと明治以来今の時代に至るまで、僕らの学生時代も含めて、やっぱり大学の自治、オートノミーと自由というのを、大学教授含め基本的に大学人はみんな享受しているわけです。その割には、先ほどの富山さんのお話にもありましたけれども、お金は文科省の運営費交付金に相当依存しているという、こういう呪縛、矛盾がまず一つあります。人は人で、先ほどの事務局のデータを見せていただくと、日本の国立大学の総長、学長は、ほとんど全員が同じ大学を出て、同じ勉強をしてきたというか、そういう内部生え抜きの人しかいないのに、海外だと自分の大学で学長になった人は、むしろほとんどいない。全部外から招聘した人材だという違いもあります。ガバナンスも、日本の民間企業もそうですけれども、どちらかという日本は「三方よし」じゃないけれども、マルチステークホルダーズを言い訳にして、資本効率が悪かった。よって、日本のコーポレートガバナンス改革はROEなどまずは資本効率を上げようということで、いわば左から右に動いてきている。一方、アメリカでは、50年来主流だったシェアホルダーズ・キャピタリズムというものに少し反省が加わって、ステークホルダーズ・キャピタリズム、右から左への流れが生じている。いずれにせよ、アカデミアも含めて、そういう資本効率というか、少なくともアウトカム、アウトプットを重要視することは至極当然なわけで、左から右と右から左の間のどこかに最適点があるのだらうと思います。

そういう中で、僕は東京大学と筑波大の経営協議会を、今回両方辞めますけれども、8年から10年ほど務めさせていただきましたが、余りに負荷が掛からな過ぎるというか、会議は年にわずか3、4回で、事前情報もほとんど入らない。会議当日に財務も含めて一挙に報告してもらうような格好で、例えば大学の会計における医学部、附属病院の収入の位置づけなどもほとんど相変わらず分からないままに過ごしてしまったのが実態です。やっぱりそういう意味では、経営協議会を理事会という名前に一応変えたところで、今の大学教授のメンタリティと旧帝大的な感覚と仕組みのままでは、よほど金のベースも変え、よほど人も変えない限り、なかなか動かないだらうと思います。仮に日本の民間企業同様、ガバナンス改革を「形式」から「実質」へ深化させていくつもりだとしても、余りに実質化に時間が掛かり過ぎちゃうんじゃないかと危惧します。せっかくの10兆円ファンドで支援するのだったら、まあ、O I S Tが100%いいかどうかは別として、O I S T型の新しいエンティティを作るのか、一部を切り出した出島型にするのか、構造も成果もシンプルな単科大学的にするのか、あるいは例えば地方創生をベースにした特徴あるアウトカムを眼目とした大学設計をしていくのか、あるいはやっぱり、恐ら

く優秀な人が相対的に多くいるであろう旧帝大をあくまで変えるんだと強い覚悟を決めるのか、あるいはいろいろなトライアルを試してみるのか、そういう方向性をある程度明確にする必要があると思います。これだけがちがちの日本国を変える一つの重要なポイントとして大学を変えるのだとしたら、トランジェントな行き方をするのか、あるいは相当な時間を覚悟してやはり旧帝大全体を変えていくんだという覚悟をするのか、どちらの道を選ぶのかというのは、かなり重要なのかなと思います。

私個人の経験を例として言えば、当社はこの4月からベルギー人をCEOにしたんです。当社は指名委員会等設置会社なので、指名委員のうち4人はグローバル経験の豊富な社外取締役で、社内取締役の指名委員は私1人だけなのですが、今、当社にとって一番向いている社長、CEOを世界から選ぶとしたら、気が付いてみたら結果として外国人になってしまったということです。それをリスクだと言う人もいるけれども、非常に残念ながら、自社の中には結局適任者がいなかったわけです。学長を選ぶに当たっても、そのくらいラディカルなことをまずはある一大学がやってみるとか、何かそういう覚悟が要るのではないかなという気がいたします。

以上です。

#### 【上山会長】

ありがとうございます。耳の痛いお話だと思います、私も大学人の一人として。今のお話、報告書の方でも少し考えさせていただきます。

いろいろな方が手を挙げていただいている。遠藤さん、橋本さん、村山さん、金丸さんというふうに挙がっていますので、この順番でお話を伺いますから、よろしいですね。

では、遠藤さんからどうぞ。

#### 【遠藤委員】

ありがとうございます。これまで米国の大学を中心に様々な御経験を踏まえた学長の先生方のお話、経験者の先生方のお話を伺って、私も別に大学のセンターのど真ん中の研究者ではありませんが、彼我の差をしみじみと感じた次第でございます。

これまでは大学のファンドの設立に際して国からのエクイティと融資を受けるという上で、当該の大学は社会への還元に留意する必要があるということを申し上げましたし、次にまた、

大学選定を行うプロセスで大学改革の方向性がしっかり示されている、特に中長期に事業計画が必要であることを申し上げたんですが、では実際に大学の改革をする上で、では経営をする立場だとすると、かなり手かせ足かせがあるんじゃないかなと、そのように思いますので、その中で改革をするというのは、どんなに名経営者であっても至難の業であろうというふうに考えてしまいます。

国立大学法人法の改正があって、当然大学の経営の自由度というのは拡大しているわけですが、依然として法人化の前からの慣行や運用上の制約というのが障壁になっていると思います。例えば、将来の投資のための積立金について自由度が低いですし、寄附金以外の収入の用途についても自由度が低い。例えば授業料なんかアメリカとは全然レベルが違いますし、その設定の仕方についても53.8万円の20%以内の範囲じゃないと変動できないとか、国立のことを話しておりますが。あと学部定員についても、依然として自由度が低い。合従連衡についても名古屋と岐阜のケースありましたけれども、余りそれが自由に起きているとは思えない。やっぱりこういった制度の自由度を高めるような改革をしていかないと、ファンドができて、それだけで何かが変わるわけではないというふうに思います。それで改革しろと言われても、大学の経営者の方々はかなりつらいだろうなというふうに思います。

ですので、これがファンドの設立と自由度を高める改革が同時並行的に行われることがまずは重要なのではないかなと。その点をしっかり整理しないと、米国の大学のすばらしいシステムなどは到底受け入れられないだろうなと感じた次第です。

以上です。

#### 【上山会長】

ありがとうございます。

今回は正に、それぞれの国立大学で改革をやろうとされてきた4人の学長、東大、京大、阪大、東北からお呼びして、実際に今言ったような、どんな縛りがあって難しかったのか、どういう規制改革をすればいいのか、こんな話をさせていただこうと思っています。それを報告書の中に書いていくという、そういう道筋を考えています。

次は、橋本先生どうぞ。

#### 【橋本委員】

途中から参加しまして。



先ほど安宅さんが言ったことと関係するというか、そのラインのお話なんですけれども、私自身はずっと大学にいた人間で、しかも、大学の経営陣の方にも入っていた経験もあり、今は国研の経営をやっているわけなんですけれども、そういう観点から言うと、今日のようなアメリカのシステムというのは本当すばらしいシステムだと思うんですけれども、余りにも違い過ぎるんですね、現状と。そういう中において、例えばOISTすばらしいです。私はOISTの理事をやっていますから中のことをよく聞いていますし、非常によくマネジメントされたり、学ぶことはすごく多いんですけれども、でもOISTって何もない真っさらから作ったところなんです。かつ、PI 1人当たりの研究費で言うと、多分日本の国立大学と二桁以上違います。そういう真っさらなところにふんだんなお金を掛けて作って、それでやってきている。それと現在ある国立大学を変えていく話というのは全然違うんだと思っているんです。

それで、ずっと大学にいた人間だから、もしかして私が非常にコンサバティブなのかも分からないんですけれども、とても外からぼっと連れてきて、今のこの複雑な人間関係がぐわーっと、外からは見えないと思います。中の人間じゃないと分からない物すごい複雑な人間関係が大学の中には混在していて、それをうまく運営しながら引っ張っていつているんです。そういうところにこういうすばらしいよというシステムをぼんと導入しても、混乱が起きるのはもう間違いない。物すごい混乱が起きることは間違いないと思うんです。

と言いながら、そう思いながら、8年前に安倍政権ができたときにコーポレート・ガバナンスの関係で社外取締役を産業界の方に入れるという議論のときに、私もその議論に関わっていて、小林会長、一緒にしてきたと思うんですけれども、あのとき社外取締役を入れるということについて、産業界の代表の方、すごい反対の論戦がありましたよね。そういう論戦の中で、8年たってみて、今多くの会社で社外取締役が入って、それが半分以上になって、小林会長のところに、次期を決める人が1人だけが社内の人で、その社内の人も小林会長という何か社外みたいな人が社内において、あとはみんな、それで代表を決めて、それで全然関係ないベルギーの人を連れてきたという、すごい取組だ。そういうすごい取組をされているのを見ると、あるいは今回の東芝の件もそうですけれども、社外取締役会というのが本当に機能して動いていくような姿を見ると、私はすごく大学の中にずっと閉じ籠もっていたからコンサバティブで、それで駄目なんだということなのかなと思ったりもするんです。

それでちょっと、是非私の後に村山さんが話されるから、村山さん、それからできたら菅さんにも伺いたいんですが、村山さんはアメリカの大学にいて、それで東大のマネジメントの一つを、部局を見たので、結構中を見ておられると思うんです。そういう中において、例えば東

大で、日本にその大学の出身者じゃない大学の人を、連れてきたときに、これ動きますか。どういうふうに感じられますか。率直なところの印象を是非伺いたいなと思います。是非菅さんにも聞きたいなと思います。

【上山会長】

ありがとうございます。珍しく謙虚な言葉を橋本先生から。

【橋本委員】

常に謙虚ですね。

【上山会長】

長いお付き合いで、なかなか聞いたことがないという、すばらしい。

では、次の手が拳がっているのは村山先生ですか。村山先生、今の質問も含めて。菅さんにも後で回しますけれども、ちょっと待ってください。

【村山委員】

今の質問に答えますけれども、ちょっとその前にまず言いたいことがあって、確かにアメリカでずっとやってきて、日本でも仕事を始めたときに、ガバナンスのモデルというポンチ絵に描けるような内容以上の違いを感じるころがあって、一教員としてやりにくさ、やりやすさというところの違いをすごい感じました。

例えば、先ほど橋本さんが言われたように、日本で新しいことを始めたいと、新しい部局を作ったので、いろいろ無理をする必要があったんですけれども、「何か新しいことをやろう」と東大が言うと、まず担当のところに行くと。話をすると、「いや、前例がありません。あっちへ行って話してください」。次のところに行くと、「趣旨は分かりましたけれども、ここでは判断できかねます。あっちへ行ってください」。三つ目に行くと、「すばらしい話だと思いますけれども、うちの課では担当しておりません」。10人ぐらいたらい回しになるんです。たらい回しになったけれども、少しずつだんだん浸透はしていくんですけれども、アメリカの場合だと、この人に話せば決まるという人がはっきりしていて、実際いろいろわがままも言うんですけれども、ディーンに行って話して説得すると「よし分かった。やろう」と。そこでも判断できないと、実際ボブのところまで行って学長が「よし、やらせろ」と言ってくれるという、

そういうことがあるわけですが、ともかく責任の所在が非常にはっきりしているので、誰を説得すれば何が実現するかというのが非常に分かりやすく、最終的にやりやすいんです。そういうところの、何かガバナンスのモデルという格好で書けない違いが何かあって、それが教員にとっての研究生活、教育生活のやりやすさをすごく変えているような気がします。

私の理解では、例えばアメリカの場合だと、もちろんいろいろルールはあるんですけども、ルールで「駄目」と書いていないことはやっていいんだ、日本の場合はルールで「いい」と書いていないことはやらないという、何かそういう違いを感じます。

これは何が原因なのか分からないんですけども、そこが変わっていかないと、ガバナンスのモデルだけでは実現できないことがどうしても残ってきてしまって、カルチャーなのかもしれないんですけども、それが多分教員の一人一人の生活をすごく縛っているんじゃないかという気がしています。

その中で今度橋本先生の質問なんですけれども、東大の中に外部の人が来てちゃんとファンクションするかというお話ですが、確かに難しいなと思うのは、東大の各、力のある先生方から見て、その人を信頼するかどうかということが多分大きいんだと思うんです。東大は日本では一番いい大学だと当然思われているわけで、外から来た人を周りの人が尊敬するかどうかということが多分一番の問題で、その尊敬を勝ち得て、先ほど言ったような人間性もあって、カリスマ的なリーダーシップを持つ人がいれば、それはやっぱりファンクションするんじゃないかと私は思います。少なくともそう期待したいので、それはあり得るんじゃないかと思えますけれども。まずその信頼を勝ち得るかかどうかということがハードルになるんだと思うので、その信頼をどう、ある意味で教員一人一人が判断しているのか。そして、もう一つは教員一人一人が、このままでは駄目で、こういうことをやらなきゃいけないんだ、新しいことをやるにはどうしなきゃいけないかという、もっと危機感をひしひしと感じるという環境もできないと、それを受け入れることができないかなとも思うので、すごく何か、システムよりもそういう文化的な、若しくは慣習的なものというのが結構大きいかな。それは先ほど何度かコメントも出ていましたけれども、そういうところをすごく思いました。

以上です。

【上山会長】

ありがとうございます。

それでは、金丸さん、ちょっとお待たせしましたけれども、よろしく申し上げます。

## 【金丸委員】

ありがとうございます。

手を挙げたときに話そうと思っていたことと、今お聞きをして思ったこととちょっと変わってきたんですが。

今の橋本先生と村山先生のお話をお伺いしていると、せっかく上山さんたちが今回10兆円ファンドや基金を形成し、世界に伍する大学にお金の面で支援しようと思っていて、しかもガバナンスも今議論しているんですけども、中が何か変わりづらいとか言われてしまうと、どうしようもない、それだったら、その大学は潰した方がいいんじゃないか。極端に言うと、そんなことがあるんじゃないかと思うんです。ちょっとそれは置いておいて。

私はベンチャー企業の経営者で、2人から会社を興して、店頭市場から一部市場に転換して、そして時間を経てきたらガバナンスが重要だということで、政府とか東証とか、いろいろなところから「これやれ、あれやれ」と言われてきた。でも私たちの企業というのはコンパクトで俊敏に行動するというのが最大のガバナンスだと思っていて、ROEも大企業よりははるかに高く、平均年収も個人で見ても大企業の人たちより高かったりするんです。

Vorkersというサイトがありますけれども、そこで社内にいる人と辞めた人の評価が数字で出ていて、読んでると時々頭にきてますけれども、それが評価かなとは思っています。でもその数字も歴史のある企業よりは点数が高いんです。だからガバナンスができていていると思ってる大学にとっては、ガバナンス論は迷惑だと思っても、ほとんどの大学が変化していないので、現状維持だったら、すばらしいリーダーって必要ないんですよ。本来、リーダーというのは社会の期待とかステークホルダーの要望とか、あるいは自分たちのミッションに邁進して、結果を残すということだと思います。結果を残せなかったから世界に伍せなくなってしまった。その上、世界に伍するためにはお金も重要な要素になってしまったわけですよ。今回、財政厳しい中、国が10兆円ファンドを用意をする。でも、これは大学の皆さんにとってはきっかけとなり、今後これをうまく活用して、世界ランキングのトップ大学の財政基盤に追い付かないと、成長の好循環は生まれませんと思います。

私は、大学にまずは稼げる自由を与えること。文科省があれこれ言わないで、取りあえず自由を与える。与えられた大学側は今回のファンドをきっかけにして、有効活用して稼げる大学に変革しなければなりません。世界は今キャッシュリッチ競争になっているので、人材獲得の面でも。そうすると、稼げる大学に変革するためにはどうするかというと、稼げる卒業生を輩

出さなきゃいけない。それは起業家を含む。起業家だけに限らず、何かすばらしい特許を取って知財で稼ぐというのではありません。

それと、今日先生のプレゼンテーションをお聞きして思ったのは、卒業生を大切にしており、長期的な関係を築きながら、卒業生の声も、現役の学生の声も聞いて、そういう人たちに心から喜んで寄附をいただくと。この好循環を作らなきゃいけないんじゃないか。

それから、ガバナンスについては、三つぐらいの類型を今回大学に示して、念には念を入れてもう一個その他を作って4種類にしておいて、あとは大学にガバナンスのあり方も自由に決めてもらえばいい。だけれども、チェック・アンド・バランスは設計思想に入れてください。なぜなら、その大学の先生方はほとんど政府の審議会に、ガバナンスだけに限らないですが、いろいろなところで政府に進言できる先生を内部に抱えていらっしゃるわけだから。何で自分たちで自分たちの大学内のガバナンスをしゃれたものにできないのかというのが私の問題意識です。

今回、ガバナンスについては議論するものの、何かシンプルに決めて、ガバナンスも変化しやすくしておくということは重要だと思っています。

大学の評価は、何らかの形で数値目標が必要なんじゃないか。あるいは定性的でもいいかもしれないけれども、こういうことを成し遂げるというコミットメントがあって、その結果でもっと大学の評価をしていった方がいいんじゃないかと思います。

今10兆円と言っていますけれども、スタンフォードとハーバードは、また時間が経過すると30兆円とか、50兆円とかになるので、大学の世界にG A F Aが現れたのと同じだと思います。大学内の危機感と大学内の自浄作用というんでしょうか、そういうのに大きく期待したいと思います。

以上です。

【上山会長】

ありがとうございます。相変わらず厳しい、しかし正しい。

【金丸委員】

いや、温かいハートで言っております。

【上山会長】

厳しい温かい応援ということで。

【金丸委員】

いつも応援し続けています。

【上山会長】

ありがとうございます。

それでは、林さんへ行ってから篠原委員に行きます。

【林委員】

ありがとうございます。3回のヒアリング、大変勉強になりました。ありがとうございました。

村山先生がおっしゃった、モデルで書けない日米の違いがあるというのは、やっぱりカルチャーの違いはあるのかなと思っております。経産省でクローズドで、新しい事業、特にデータ活用の関係のヒアリングをして、アドバイスしたりする場に出ているんですけども、アメリカだったらルールで「駄目」と言われていないことだったら、どんどんベンチャーの人がやってみようってなるところを、日本では大企業のみならず、ベンチャーの方ですら、ルールで「いい」とお墨付きが付いていないと、「ホワイト」だと言ってもらわないとやらない、やれない。何かあったら、もうそこでその先の事業ができなくなっちゃうからということです。まあ、大企業もそういう傾向はあるかもしれません。そういうカルチャーの違いがある中で、どう変えていくかということは非常に難しいところだと思います。

今日のバージノー先生のお話を伺っても、この10年で州予算が30%から12%に減ってきているというところもあって、アメリカでも大学は生き残りを賭けて経営をしっかりとやろうという競争の中でやってきたからこそ、外部からの生え抜きの方を学長に選んで経営をしっかりとやって、しかも人事や組織の改革をそういう外部から来た人がやることになったものと思います。先ほどのバージノー先生のお話でも、学内からCFO候補が既に挙げられていたんだけど、自分がそれにノーを出して、新たに選んできたと言いました。日本の場合、下から上がってきた候補者を「ノー」と外の方が言うのはなかなか難しいと思います。私も大学の理事を去年からやらせていただいております、自分はあえて空気読まずにいろいろ申し上げますけれども、でも具体的な細かいことは知らないという弱みがあるので、内部からの具体的な提案をひっく

り返して一から提案できますかというところ、なかなか難しいというところもあります。やっぱり生き残り、危機感を持ってもらわないと大学は変わらないんじゃないかと思います。

そういう意味で、今回呼び水としてお金を出すというときは、何年以内にある一定のメニュー、なるべく、組織を変えるというよりは大学がどういう成果を上げるという出口のところの項目がいいと思うんですけども、何年以内にどういう仕組みを入れるということコミットしたところにはお金を出します。しかし、何年以内にそれをやらなかったところについては減らしていきますとか、パーセンテージを減らしていきますとか、そういう「アメとムチ」で政策実現をやっていくことが必要ではないかと思います。

以上です。

#### 【上山会長】

ありがとうございました。

それでは、篠原委員どうぞ。

#### 【篠原委員】

ありがとうございます。先ほど金丸さんの方から、複数のガバナンスを示してというお話がありました。これはおそらく国立大学全体に対して複数のガバナンスを示すことも含んでいると思うのですが、私は世界に伍する大学というのは様々な意味で高い自由裁量権、先ほどの、いわゆる稼げる大学になるようなお金に関する自由裁量もあるでしょうし、あとはミッションというか、国の方から最低限示されたミッションに対して自分たちがどれだけそれを拡大していくかというような自由裁量権もあると思います。この自由裁量権の裏返しとして、高いレベルでのガバナンスが必要だと僕は思っておりまして、自由を手に入れたいのだったら、ガバナンスをもっとしっかりしていくというようなことは必要不可欠だと思っています。

いつもアグレッシブな橋本先生があんなにコンサバティブなお話をなさるのが非常にびっくりしたのですが、それをやっていたら、もう二度と変わらないというように私は思っています。

今も理事会とか、経営協議会とかあるのですが、大学経営に関する重要な事項について決定し、モニタリングするような会を学外のステークホルダーを、できれば半数以上交えた形で会議体を作っていく。それが「理事会」という名前なのかわかりませんが、そういうものは私は不可欠だと思っています。

先ほど御議論もあったとおり、我々民間企業の方も最初は、コーポレートガバナンス・コードが出たときに、いかにその形に合わせるかというような、形を合わせることを一生懸命だったのですが、それをやっていく過程の中でいかに実効性を上げていくかということにだんだん目が移っていっています。

そのような観点から、先ほどの小林さんの、年に数回しかなく、また直前にしか資料が来ないというのは、もう本当にあり得ない。我々が取締役会で何を気にしているかということ、取締役会の議事録があって、それは請求されれば公開しなければいけないわけです。ですから、同じように、大学の理事会というのは請求があればそれを公開しなければいけないといったような緊張感を持ってやっていけば、いわゆる理事会、いわゆるガバナンスの実効性というのは上がっていくと思っていますので、私はガバナンスの形を決めるとともに、どうやってガバナンスの実効性を上げるかということについても考えるべきだと思っています。

もう一点は、今日お話の中で学長とプロボストということがございました。日本でも学内にプロボストを置いている大学が結構あると思うのですが、ただ、今の日本の大学の場合、学長、若しくは総長とプロボストの権限と責任の分担というのがアメリカの場合と違って的不是ないかと僕は思っております。法人の長と大学の長の兼務というのを排除すべきだとは考えませんが、一方で、学外の優秀な人間を持ってくるようなことをいかに進めていくか。それから、ガバナンスの実効性を高めるためにはどうすべきかということ考えたときに、本当に両者の責任、権限、すなわち法人の長といわゆる学校の長の権限を併せた方がいいのかどうかは十分議論が必要だと僕は思っています。外から見て、間違っているかもしれませんが、勝手なことを言うと、もっともっと、いわゆる法人の長といわゆる学内のマネジメントの長というのを分離した方がアメリカ型に近い自由な、フレキシブルな大学に変わっていけるのではないかと私は今お話を伺って思っていました。少なくとも今の日本の総長とプロボストの役割ではなくて、もっと責任と権限を分離するようなことを進めるべきではないかと思いました。

以上です。

【上山会長】

ありがとうございます。

だんだん時間もなくなってきましたけれども、御指名もありましたので、菅先生。安宅さんは、何かお話ししたいということを知っていますので。



### 【菅委員】

先ほど篠原さんがおっしゃったこと、私もまさしく考えていて、同じことを言おうと思っていたんですけども、大学が変わるか、例えば東大変わるかということになると、恐らく先ほどあったようなプレジデントとプロボスト、つまりエクスターナルに主軸を置く人とプロボストみたいにインターナルなことをする立場に主軸を置く人との、権力を分けた方が恐らく大学は変わりやすいと思います。

プロボストは、もう本当にインターナルの各部局なり何なりのきちんとしたガバナンスをしていき、プロボストとプレジデントがしっかりつながって、さらにプレジデントは先ほどから何回も出ていますけれども、ヴァイス・プレジデント・オブ・ファイナンス及びCFOというような人たちとエクスターナルも含めたバジェットレイジングにフォーカスする。そういう外部資金を持ってくることによってプレジデントとして役割を担い、教員みんなからも尊敬してもらおう。そういうスキームを作れば大学は変わっていく。だから、要は卵と鶏の関係で、誰かがどこかでそういうことをしないと、例を出さないと、多分大学は変化していかないと思うんですけども、どこかでそういう変化が起きて、例えばプロボストはエクスターナルとしても文科省のみと話をするとか、そういう権利の分け方をした方がいいんじゃないかなと思います。

ありがとうございました。

### 【上山会長】

ありがとうございました。

安宅さん、ちょっと短めにお願いします。

### 【安宅委員】

すみません、ありがとうございます。

ちょっと先ほど面食らって、ちょっと動揺した感じのコメントをしちゃったんですけども、非常に短い時間ではあるんですけども、何らかの方針を出すとする、デジタル化とかAI-Ready化の議論みたいなやつを経団連みたいなところでしているのと同じで、恐らくDXが答えというよりも、移住戦略が答えなのと同じ話だと思うんです。なので、今の大学組織というものがある種二つに割って、全く新しい仕組みを作って、プレジデントは両方に絡むんだと思うんですけども、手を挙げた人から移していくというようなことを多分やらないと、我々が目

指す時間軸で変化を起こすのは恐らくできないような気がします、会社と同じで。できればキャンパス、所属プログラムを切断して、少なくともビルレベルで割るみたいなことをやって、時限的に10年なり15年で完全委譲を図るみたいなことを多分考えないと、今のやつを本当にトランスフォームを考えていくと、先ほど上山先生がおっしゃったとおり、20年、30年掛かっても無理ということになるような気がしますので、ちょっと若干大胆な手法を提案することを検討してもいいんじゃないかなと思いました。

一旦以上です。

#### 【上山会長】

ありがとうございます。

最後に、バージノー先生まだいらっしゃいますでしょうか。聞こえますでしょうか。

今ディスカッションを通訳を介して聞かれていたと思うんですけども、数分、ごく短い御意見を最後に頂ければと思います。

日本でのファンド・フォーメーション、締めということで、参加をされておりましたので、今のこの状況をよく御存じでいらっしゃいます。今、古いシステムから移行しようとしているわけですが、最後に一言お願いできますか。

#### 【バージノー氏】

人間性、謙虚の部分が非常に重要だということはコメントで申し上げましたけれども、日本の大学に関してどう改革すべきか、私の方から一言で申し上げるのはなかなか難しい。ただ、大学というのは非常にコンサバティブな組織・機関であると思います。これは10年のプロジェクトだと。だけど、これ1年で実際に結果を出すのはなかなか難しいと。しかしながら、そう申しましても、進化的に文化を変えていかない限りにはこういった変化は起きません。

また、学外のリソースも日本の大学に入ると。これは是非できるだけ懸命にこういうことを活用されることを私はお勧めしますけれども、そういったことを入れていく、進めていくと、日本の大学の文化というのはコンサバティブではありますが、しかし、そういう意味では、本当に必要な変化を起こしていくには説得力のあるような形で外部のリソースを入れていくということが必要だと思います。そうすることで初めて世界の一流の大学と伍していけると。

私最初のところで申し上げたんですけども、例えばサイエンスのコラボレーション、日本のサイエンティストの方々、また日本のトップの大学、一緒にやっているというお話をいたし

ました。その方々はバークレーであったりその他の大学と比較しても同等に素晴らしい。そういう意味ではそういう人材のプールは日本にはあるわけです。文化の部分の変化や、よりコンサバティブであるという部分を減らすにはどうすればいいか、それがどうストラクチャーとして組織構成されているのか、そこが恐らくポイントだと思います。

【上山会長】

ありがとうございます。

今国会のお仕事終わられて、こちらに井上大臣が来られました。大臣から最後の御挨拶を頂いてこの会を終えたいと思います。

では、井上大臣、よろしく願いいたします。

【井上大臣】

科学技術政策担当大臣の井上信治です。国会対応が入ってしまいまして、終了間際の参加となりまして、申し訳ございません。

本日も、委員の皆様におかれましては、御多忙のところ御参集をいただき、活発な御議論を頂き、ありがとうございました。

本日「ガバナンス」について御議論いただきましたが、日本の大学のガバナンスは諸外国の大学と比べてまだまだ不十分な点があると感じており、私としては、世界に伍する研究大学を実現するためには、実はこれが最も重要な要素であるというふうに考えています。

我が国のトップ研究大学には、世界と伍する知の拠点として、社会経済の変革を牽引するとともに、世界の諸課題の解決に貢献するような存在であってほしいと思います。このような大学を実現していくためには、ステークホルダーの意向を踏まえながら、社会の変化を先読みし、柔軟に対応していくことができるガバナンス体制を構築することが正に重要になってくると思います。

本日の議論を踏まえて、我々としても引き続き、世界と伍する研究大学にふさわしいガバナンスを検討していきたいと考えております。

本日は、どうもありがとうございました。

【上山会長】

ありがとうございました。

それでは、本日の世界に伍する研究大学に関する専門調査会は終えたいと思います。

先ほど言いましたように、6月には過去の学長さんを招聘して、いろいろなお話を聞きたい  
と思います。

それでは、最後に事務局から次回の案内をお願いします。

**【渡邊参事官】**

今御説明ありました、6月8日火曜日、3時から5時を予定しております。詳細は別途御連  
絡いたします。

以上でございます。

**【上山会長】**

どうもありがとうございました。これで終わりたいと思います。

了