

第2回世界と伍する研究大学専門調査会における主な意見

網掛け部分はヒアリング者の発言

○大学における財務戦略の在り方について

- 大学の全ての収入と全ての支出をきちんと把握することが必要。ほとんどのアメリカの大学はP Lを見て、正味利益を上げているのか、赤字になっているのかが分かっていない。どの学部やコースが赤字なのか、はっきりと見るといった財務の透明性が必要。それができれば、複数年にわたる財務予測ができ、自分たちがどう動くべきか、どこで利益を出していくべきかが把握できる。1年単位で見るのではなく、3年程度の期間で見ることで、大学の中期戦略計画とペースを合わせることができる。
- 財務戦略は公立と私立ではかなり違う。私立大学は寄附、寄附による基金もあり、授業料も高いことに加え、それ以外にも収益事業など多くの収入源がある。州立大学は、授業料は州が決めるので、収入を上げるためには学生数を増やすしかない。州外の学生の方が授業料が高いので、州外の学生を増やすことは大きな収益になるが、政治的な力も働く。州の交付金も上下変動が激しく、2008年から2013年の間にバークレーでは約40%も下がった。基金も私立に比べると非常に限られている。
- ある部門ですっと赤字が続いている場合、トップマネジメントはどう対応すべきか。こういった部門を続けるのか、又はやめるのか。もし続けるのであれば、こういった指標や要素について検討すべきか。また、各学部などが自ら資金をとってきて、大学本部に対して大学の戦略自体を変えてほしいと言ってきた場合、どう対応するか。
- 財務の透明性が必要。全ての部門についてのP Lを把握し、損益を把握することが必要。赤字が続いている部門がある場合、それを明らかにして、その部門と大学本部が議論をしないといけない。そういった部門に対して大学本部から支援をしてもいいが、どこからその部門を支える資金が来ているかをわからせないといけない。
- 多くの部門で独自の資金を持っていることもあるが、大学本部はこういった全ての資金をP Lに入れなければいけない。そのうえでどこからどれだけの資金が来ているかを明確にすべき。部門等のパフォーマンスについては、アカデミックな指標もあれば、財務的な指標もあるが、そのパフォーマンスについて部門等に責任を持たせることが必要。
- 連結予算の仕組みなどは民間では当たり前のことができていないと感じる。一方で民間の場合、K P Iはお金というもので測れるが、大学は違う。これまで、大学は基礎研究をしてもある程度は理解されていたが、今は社会実装といったアウトカムが明確に出るものに価値が置かれており、どのようにバランスを取っていけばいいのか。それに加え、6,000億ほどのハーバードの研究費と1,700億円の東京大学から出てくるアウトカムというのをどう評価したらいいのか。

○経済的なリターンがなかったとしても、それ以外にも社会的に何らかの貢献があると
いったリターンもあり得る。例えば、倫理とかフランス文学とかを教えていたとして
も、財務ではなくても、何かの形で貢献しているということについて説明責任を持つ
べき。

○一番重要だと考えたのは、インプレメンタリズムは間違いであり、もっとダイナミッ
クに、大学の戦略というのは常にお金と一緒に考えるべきということ。お金を集める
のは大学本部だけではなく、学部や学科、コースなど、いろんなユニットで資金を集
めており、新たな雇用、フェローシップの提供など様々な理由でお金を集めるわけだ
が、それと大学のトップマネジメントが常に関係することでダイナミズムが生まれて
いる。日本では、部局への交付金が権利と考えるところもあるが、それは間違い。日
本の大学に、こういったダイナミズムをどう作り上げるかというのが大きな課題。

OCFOの役割と求められる資質について

○大学は少なくとも3人の人が運営すべき。これまではプレジデント/チャンセラーと
かプロボストとか、そういった人たちが運営していたが、財務管理責任者(COO/CFO)
も同等に経営に関わるべき。大学への資金提供が、戦略的な大学の計画と完全に統合
されていなければならない。財務管理責任者(COO/CFO)が研究を含めた資金の予算
に関しても、大学全体の財務が見られるようにしておかなければならない。戦略的な
計画があっても、例えば財務的にそれができないというのであれば、それはもう希望
的観測でしかない

○バークレーでCFOをされていたとき、何かを変えよう、学長やプロボストを説得し
ようとしたときに、何が一番難しかったか。

○学長、プロボストのサポートがないと、改革はできない。理事会も、バークレーは非
常に優秀で、改革に友好的であった。最も難しかったのは、大学の財務部を予算あり
きの考え方から脱却させることだった。24億の予算があっても裁量がある7億しか執
行部には見せようとしなかった。一番大きな障害は、人々に変えてもらうということ。
ただ、このCFOは真剣だということが分かれば、今まで寝ていた人たちも目を覚ます。
文化だけではなくて、社会システムが国によって違うので、CFOの戦略というのは
国によって違う。日本の国立大学のCFOに任命されたとしたら何をされるか。

CFOとかCOOは、文化が理解できていなければ機能はできない。日本に行って仕
事をするとしたら、まずは日本の文化をきちんと理解してから行くことが必要。CF
Oは総長であるとか、学長であるとか、そういった人たちのサポートをする。日本で
も、自分がやっていることを心から信じている人、そしてそれを本当に実行できる能
力を持っている人を雇わなければならない。シニアマネジメントに対してもきちんと
説得できないといけない。シニアチームがワンチームとして機能しなければならない。

○アメリカの大学を含めて、財務戦略ということをしかりやるためにプロのCFOと
いうのを置いている。プロのCFOを置いているだけではなくて、経営層、例えば総
長とか副総長とかCOOとか、そういうところがCFOの動きときれいにアラインし

ながらやっているというところが非常に大事だと感じた。

○専門人材の採用について

- 大学における事務職とか経営職というのは、専門家がやらなければならない。大学を運営するためには人事とか、それから財務とかテクノロジーとか、本当の専門家を民間からリクルートしてることが必要。大学の中で仕事をもととしていた人を昇進させ、そのままこういったところに付けるというのは間違い。スタッフの再トレーニングも必要。例えば財務であるとか人事のプログラム。大学の方でもう一度トレーニングを提供するということ。
- プロフェッショナルで経営しないといけないということはわかるが、日本の大学は非常にこれがやりにくい。プロフェッショナルを雇うためにどういう工夫が鍵なのか。
- 専門家の採用については、多国籍企業などで働いてきたシニアの人で、日本の社会でまた貢献したいという人たちを探すというのがいい。民間よりも州立の方が落ち着いていたり、安定していたり、年金もあつたりというようなこともある。トレーニングを提供するというのもとても重要。大学では自分たちのアドミニスタップを教育しているかと聞くと、ほとんどやっていない。シンガポールでは義務化した。例えばファイナンスで仕事をしていたら、大学で必ずコースで勉強するようにという義務化が始まった。
- 日本の大学は特に外部からの専門性のある人材、例えばインキュベーターやアクセレレーターが大学に入ることを大学の先生方は好ましい感じを持っていないと感じる。外から入ってくる人たちもそういう閉鎖的な雰囲気になかなか入りたがらない。そのうえ、報酬も高くなく、ミスマッチが起きていると思われる。

○政府との関係及び、政府からの支援

- CFO、そしてCOOの役割。誰が何を決定するかということは非常に重要。政府が予算を出して重要な役割を果たしているというのであれば、大学がどのように運営されるかということに関して口を出すことになる。しかし私の考えでは、政府は戦略的なゴールだけを見てればいいわけで、あとは柔軟性を大学に持たせるべき。大学はそういったものに柔軟に、そして短い時間でどんどんと対応していかなければならない。余りにも政府が規制をかけると、対応できなくなる。
- シンガポール国立大学では政府が予算や授業料に関して中期的視点を持っており、合理的に決めている。アメリカの場合は非常に上下変動が激しくて、理論的でない場合がある。大学院や生涯学習についてシンガポールでは政府からの支援が多い。シンガポールの場合には、社会人の学び直しの際には、50%から60%を政府が援助している。アメリカではこういう仕組みはない。研究助成についてもシンガポールでは政府がお金を出している。
- シンガポールの場合は、資金面でより長期的な計画があり、非常に合理的。そして、

全ての建物や修繕費も政府からの支援に含まれる。

- 研究の資金調達はアメリカでは非常に分散化されている。連邦機関、州の機関が複数、それぞれ違うアジェンダを持っている。それから複数の民間の財団があり、大手の企業が研究助成を出すこともある。シンガポールでは研究予算はほとんどが政府から出ている。三つの方式があり、基礎的な研究に対する基本的な資金、教員が競争して資得る資金。国家のプライオリティに対応する大規模プロジェクトへの競争的資金がある。

○寄附金獲得のための戦略について

- アメリカの公立大学は基金への取組が遅かった。プリンストン大学の学生数当りペイアウトはバークレーの24倍。ファンドレイジングはプロが担当すべきで専門家が必要。大学が社会に対してどういったインパクトを持っているか、大学が社会にとってどのような便益を与えているかということを示せば、寄附は集まりやすい。
- テーマ設定(AI等)というのも寄附集めに有効。レガシーギビング、卒業生による母校への寄附も大きい。公立はそうでもない。
- 個人にとっても、大学にとっても寄附に対する税の優遇措置は非常に重要。アメリカの場合、1万ドル寄附すると、5,000ドルを所得から控除できる。また、マッチングという考え方もある。シンガポールの場合には、例えば会社、又は個人が100万ドル寄附すると、政府がそれにマッチングで資金を出す。アメリカの場合には、財団などによるマッチングがある。例えばヒューイットファンデーションがバークレーとマッチングをしており、個人が1億ドル寄附すると、ヒューイットが同じだけ出すというなマッチングが行われる。
- ファンドレイジングは、単財務部門の仕事ではなく、上層部、シニアチームが直接関わるのが重要。プレジデント、プロボスト、トップレベルの教員、研究員が直接関わるべき。スタンフォードの学長はファンドレイジングに60%から70%の時間を割いている。バークレーは20%ぐらい。
- フィランソロフィーという考えは、アメリカにおいては非常に強い。世界の中でも非常に特徴的。ヨーロッパはそうでもなく、日本でもそれほどでもない。シンガポールもそう。どうすればこのフィランソロフィーという考えを醸成していけるか。
- 文化を変えることは、大学以外でも難しい。シンガポールで、大学の文化をリスク回避しないようなものに変えたいと思ったが、非常に難しかった。文化を変えようと思うと5年から7年かかる。まず、一般の人たちにすでに州立大学は税金で支えられていないと理解してもらうことが必要。次に、企業や個人に対して、大学はどんな影響を社会に与えているかということを理解してもらわないといけない。さらに、AIや医療などテーマを決めて、社会にこんなメリットがあるということの説明していくことが必要。
- 過去いろんな大学にも個人で寄附をしたが、日本の寄附制度は、ほとんど寄附する人にインセンティブが働かない。

- 寄附のインセンティブについて考える必要がある。また、税制面のインセンティブ、それからマッチングについても考えるべき。
- 日本でも寄附にインセンティブを与えるために、アメリカと同じように、寄附をした額についての税制上の控除を年度を超えて繰越しできるようにしてほしい。そうすれば収入をはるかに超える額の寄附をしてもインセンティブがある。
- 寄附のところで、一般の人とか企業に、大学が社会にとってこんなメリットがあるんだということはかなり丁寧に説明していると聞いた。今、日本の大学がこのようなことがどの程度できているのか。それをしっかり見極めた上で、ファンドの対象大学の必要条件として、CFOとか、社会との対話といったことを必要条件として付けておく必要があるのではないかと感じた。

○基金の運用について

- 基金は私立の方が有利。卒業生になったら、寄附をするという習慣がある。州立にはそんな習慣はない。税金で支えられているからだが、近年、州の支援は減っている。
- 基金についてはCIOが投資・運用についての決定をすべき。通常、大学にはボードがあって、そこが基金を管理している。この理事会の中にはプロが入っているべき。金融以外の分野でも、ほかの分野の専門家も入り、リスク、リワードを決めたり、市場のベンチマーキングやペイアウトを決めるべき。通常は基金の4%から5%のリターンがペイアウトになるが、ペイアウトは中期的に持続可能でなければいけない。

○ベンチャーエコシステムの形成について

- イノベーションに関して、アメリカもシンガポールも、エコシステムができている。イノベーションハブなどのインフラと応用研究への助成がつながっている。
- 間接費というものを無視してはいけない。例えばシンガポールは政府のグラントは20%の間接費用で実際の間接費は15%だった。バークレーでは州政府の間接費は50%だが、実際には65%かかっていた。スタンフォードでは間接経費は70%、実際にも70%かかっている。
- 研究において、民間企業との間の強いパートナーシップも重要。例えば、インキュベーターとか、アクセレーターとかいう人たちが間に入る。非常に重要な役割を民間部門で担う。
- 基礎研究は必要で、資金提供がされなければいけない。また大型のパイプラインがなければならぬ。ベンチャーキャピタルのシードが必要で、5から10ぐらいの有望なプロジェクトが大学から出るというだけでは駄目で、100とか200ぐらいのプロジェクトがなければ難しい。
- 政府と大学が自分たちのイノベーションに投資をして、そこからスピアウトで会社を作る場合、その株を自分たちが保有することで、株式の希釈を防ぐこともできるが、利害上の問題や政治的な問題も州立大学ではある。アメリカの私立大学はこの点、あ

まり縛りがない。

- イギリスは断トツに特許が少ないが商標登録が多い。アメリカもこの15年でかなり商標にシフトして、ドイツもシフトしている。日本だけ相変わらず特許が極めて多くて、商標登録が少ない。これこそが正に社会実装が基本的にまだそちらにウエートが動いていないということだと思うが、この辺の感覚を教えてください。
- 大学は社会に対して基本的に貢献している。イギリスの大学では社会に貢献しているから、政府は大学に補助金を出していた。ただ今はそういう状況ではなく、パテントでも、商標でも、株式でも、スピンオフでもいいので、大学は資金を調達しなければならない。それをもっと積極的にやらなければならない。大学は、政府が補助金を出さないのであれば、その分、自分たちでお金を稼がなければならない。今や、中期的な計画で財務的な裏打ちがないのであれば、それは全く意味がない戦略ということになる。
- 間接経費の一般的な見積りとはどんなものなのか。
- 間接費に関しては、定義された計算法がある。アメリカでは、政府が連邦グラントで間接費を計算しており、研究や教育に関するもの、スペースなども含めた形で間接費を計算している。バークレーの場合には、3年に1回、包括的なアセスメントを出していた。助成研究でカバーできないものを会計士に渡して、2か月ぐらいかけて間接経費率を出し、交渉を行い、今は60%となっている。私立の場合は施設などが豊富にあり、間接経費はスタンフォードで70%以上になっている。シンガポールに関しては相当に低い。最終的には30%にまで上がった。
- ジェニファー・ダウナーはスタートアップで成功したが彼女のケースでは大学が彼女に会社を始めたりスピンオフしろと促したのか。どのように大学で人材を集めて会社を始めたのか。日本では、政府が教授に、人材を集めて会社を作ることを促しているが、アメリカ政府や大学のやり方とは異なるのか。
- 大学には特許担当をプロ化することが求められる。どういうふうに登録するか、申請するか、そういったところは専門家がやらなければいけない。教授の仕事というのは、その他の教授陣やインキュベーター、または民間企業とやり取りをするということ。アメリカでは民間企業が積極的に大学の研究に関わっており、特に私立大学ではイノベーションを非常にアグレッシブに求めている。
- カリフォルニア大学バークレーなどの州立大学はスタンフォードやハーバードといった私学と競争しながら、ある一定規模の基金を獲得することを目指しているのか。目指しているのであれば、卒業生にリスクを取ってもらいながら、大学もサポートしつつ、アントレプレナーを輩出をしていかざるを得ないと思われ、バークレーではアントレプレナー輩出の戦略はあるのか。シンガポール国立大学はトップダウン方式で、政府の力が強いということだが、シンガポール国立大学もアントレプレナーを輩出しようとしているのか。その場合、州立大学や国立大学がベンチャーに出資をするときの自由度やルール作りについてはどうお考えか。
- UCバークレーにはたくさんのインキュベーター、アクセレレーターがキャンパスの周りがある。スカイデックというインキュベーター/アクセレレーターがあり、これ

らが大学と関連している。そこに民間も入ってきて、エンジェル投資家とかシード投資家が出てきて、セカンドラウンドでベンチャーキャピタリストと話をするという仕組みになっている。大学が独自の資金をこういった会社のエクイティ、株に投資すべきかというのと、州立大学なので一定の制約がある。シンガポールは起業に関して5年、7年前くらいから更に強化している。まずはカリキュラムを変え、学際的なアプローチを取り、科学者とビジネスの人たち、学生が一緒になる仕組みをとっている。今では起業も一つのキャリアとして社会に認められている。

○大学ファンドの在り方について

- 大学ファンドについては、配分に際して、大学側としてまずやるべきことを考えないといけない。大学が中長期にわたっての事業計画をきっちり立てていくことで、そのガバナンスを見直す契機にするということが第一歩ではないかと思う。
- 最終的には、このファンドがいつまでもJSTの中にあるよりも、大学の方にファンド自体の運用も受渡しをしていくような形でないと、自主独立ということもかなわなくなると思われ、エグジットのプランというのも併せて必要ではないかと感じた。
- ヨーロッパ、例えばドイツとかフランスの大学は、財務的には政府、又は州政府が完全にサポートしているけれども、学術部門に関しては大学は自由度を持っている。そのうえで教育とか研究に関しても、かなり成功していると思える。日本はヨーロッパシステムと、アメリカやイギリスのシステムの間ぐらいに今あると思う。ファンドからのお金は政府から来るが、アメリカ、イギリスのようなシステムになれるのか。政府からお金が来ることで、ある程度の期間は自由度がなくなるのではないか。
- 日本では大学横断的に国レベルのエンダウメントを立ち上げようとしているが、大学それぞれがPLを透明性をもって管理するということと、この横断というのがどうやって機能するかが難しいがどうお考えか。
- 一元的に政府が管理をするということは全く問題ない。そしてこの基金の配当を大学に競争的なプロセスで配分する。このグラントは複数年が望ましい。そうすると、最終的に大学が運用する必要は必ずしもなく、一元的に専門家がきちんと運用して、配当に関して、大学がきちんと中立的に競争するという形でもいい。

○その他

- 日本における毎年の評価による運営費交付金の体制というものについてどう考えるか。
- シンガポール国立大学の場合、年に一度の教育省とのミーティングがある。そこでKPIについてディスカッションをする。KPIは毎年変わるわけではないが、達成できない場合は説明責任がある。バークレーの場合、政府からガバナンスについて様々な介入がある。それは非常に細かく、変動する場合がある。年によってそれが変わったりする。アメリカの私立は長期的に、3年から5年、KPIを使いながら、毎年毎

年大学の財務的な内容は見るけれども、それを毎年変えるわけではなくて、対話を行っている。3年から5年という枠組みで、包括的なレビューをやる方がいい。ただし毎年の対話は必要。

- シンガポール国立大学は、トップダウンの文化。シニアマネジメント、又は学長たちがいるなことをやる。スタッフはそれに基づいて効率的に仕事をする。アメリカの場合は学長や副学長が教員を説得しなければいけない。大学経営に対して教員の声が強い。シンガポールの大学もアメリカの大学も、非常にリスクを嫌うというところは同じ。