

第3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

○世界と伍する研究大学に求められるミッションとガバナンス

- 世界に伍する研究大学というのは様々な意味で高い自由裁量権が必要。資金に関する自由裁量や、ミッションについても国から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。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思っており、自由を手に入れたいのであれば、ガバナンスをしっかりしていくことは必要不可欠。今も役員会や経営協議会などがあるが、大学経営に関する重要な事項について決定、モニタリングする合議体を学外のステークホルダーをできれば半数以上交えたような形で作っていくことが不可欠。
- UCも基本的に本当の意味で自律した、独立した法人であるので、当然全てのことは自分たちで決めることとなっており、日本のように文科省の何らかの許認可があるということではなく、原則自律・自由であって、そういった大学が州から十何%かのお金を預かるわけなので、契約上もガバナンス上も一定の影響を受けるという仕組みと理解した。日本の大学はもともと文科省の一部局であり、徐々に自由な方向に寄ってきているという流れだが、このガバナンスを考えるとときには、まずは大学は自律・独立した存在であり、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考え、ガバナンスの議論についても根本から設計し直す必要があるのではないかと。
- 10兆円ファンドを形成して、世界と伍する大学に資金面で支援するために、ガバナンスも議論しているわけだが、大学の中が変わりづらいと言われてしまうと、どうしようもない。現状維持であれば、素晴らしいリーダーはいらない。リーダーは社会の期待や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が求められる。日本の大学は結果を残せなかったから世界に伍せなくなっている。
- 世界と伍するにはお金も重要な要素になっており、今回の10兆円ファンドを呼び水にして、世界トップ大学の財政に追い付かないと、好循環は生まれにくい。大学にまずは稼げる自由を与え、今回のファンドを機に、稼げる大学に変革せざるを得ない。稼げる大学に変革するためには起業家など稼げる卒業生を輩出しなければいけない。卒業生を大切にしながら、卒業生と長期的な関係を築きながら、その卒業生の声も、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してもらうという好循環も必要。

○ガバナンスについては、4つぐらいの類型を大学に示して、あとは大学にガバナンスも自由に決めてもらえばいい。ただし、チェック・アンド・バランスは設計思想に入れてもらう必要はある。ガバナンスについては議論するものの、ラフに決めて、ガバナンスの変化をやすくしておくということは重要ではないか。

○諸外国のような合議制によるガバナンスの意義と我が国の大学の状況

○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る。ガバナンスというのは非常に重要であり、正しい方向に検討することが必要。MITはMIT Corporationが運営しており、150のメンバーが自律的なボードであり、教職員の代表、学生の代表がいる。忠誠心の強い卒業生が中心で寄附もして、予算を支えている。別途、執行委員会が日常的なガバナンスを担当している。カナダのオンタリオ州では全ての大学が独立。トロント大学にはガバナンスカウンシルがあり、50人のメンバーがいる。そのうち20人は州政府が任命。学生代表、職員代表、教員代表、卒業生代表などがいる。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もしている。カリフォルニア大学の場合は10大学のシステムをまとめている理事会がある。21人が政治的に任命されたメンバー。知事、教育長官なども入っている。学生、職員、教員、卒業生の代表も入る。ガバナンスを主に担当するのは理事会であり、全体的な政策や大学のポリシーを作っており、授業料も決めている。州立大学の場合にはボードというのがそれぞれの大学や大学システムと州政府の間の仲介を行っている。ミシガン州では8人のボードが州の議員が選ばれるのと同じように通常の選挙で選ばれる。

○独立性、自律性のガバナンス上の一番鍵になる一つの要素は、企業で言えばC×O人事であり、誰がどう決めていくのかが重要。これについても本来的に自律した企業体が自律的に生きていく上で、最良のC×Oを選ぶためにはどういう形がいいのかということから議論を始めるべきであり、そうすると自然に、選ぶ人たちも一流の人間でなければダメとなる。一流の人が真剣にコミットするのが当然で、理事会であれ、何であれ、未来にわたって責任を持つ一流の人たちで構成され、何年かに一度とかではなく普段から定期的集まり、時間をかけて議論をしないと選考はできない。日本の場合、名称は別として、ファカルティ、ファイナンス、ビジネスのプロフェッショナルリティといったそれぞれの領域のプロフェッショナルリティが集まった理事会のようなものを作らないと、この人事は機能しないと感じた。

○国立大の経営協議会を8年から10年務めたが、余りに負荷が掛からない。会議は年に三、四回で、事前情報もほとんど入らないのに、一気に財務も含めて報告される。仮にこの経営協議会を、理事会のようなものに変えたところで、今の大学教授のメンタリティと

旧帝大的な感覚では動かないと思う。

- アメリカや日本の大学では、絵にできるガバナンスモデル以上の違いを感じることもあり、一教員としてやりにくさ、やりやすさという違いを感じる。日本では新しいことを始めるとき、部署をたらい回しになって、少しずつ浸透していくという感じだが、アメリカではこの人に話せば決まるという責任の所在が非常にはっきりしている。このようにガバナンスモデルでは見えない違いがある。アメリカの場合だと、ルールで「駄目」と書いていないことはやっていいが、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違いを感じる。原因は分からないが、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しまう。
- 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が、余りにも日本と違い過ぎる。今の日本の大学は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混在していて、それをうまく運営しながら引っ張っている。そういうところに米国のようなシステムを導入しても、混乱が起きるのは間違いない。一方で、コーポレート・ガバナンスの関係で社外取締役を企業に義務付ける議論のときに、産業界は反対していた。しかし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り、社外取締役が機能している姿を見ると、そういうことを言っていていいのかとも感じる。
- ガバナンスを「形式」から「実質」へと言うが、実質に時間が掛かり過ぎるのではないかと感じており、10兆円ファンドの支援先については、時間を覚悟して旧帝大のような既存大学を変えていくんだという覚悟をするか、それともまったく新しいものを考えるかは、かなり重要。学長についても、外国人を採用するぐらいのことを一大学がやってみるといった覚悟が要るのではないか。
- 今の大学組織というのを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が、手を挙げた人から移していくというようなことをやらないと、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と感じる。できればキャンパス、所属プログラムを切断して、時限的に10年なり15年で完全委譲を図るようなことを考えないと、今の仕組みを完全に変わっていくとなると時間もかかる気がしており、若干大胆な手法を提案することを検討してもいいのではないか。

○学長等の資質と選考の在り方

- ほとんど全ての場合、プレジデント、学長、チャンセラーには、公立・私立両方で非常に著名な、秀でた学者がなることが多い。教職員がリスペクトできる人たちがなる。学長が効果的に大学内をリードするためには教職員から研究者や教師として尊敬さ

れる人でなければいけない。

- カリフォルニア大学の各キャンパスにおける新しい学長の選考は、理事会が選考委員会を作って行う。そこには多くの理事、教員、学生、同窓生の代表が入る。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する。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。新しい学長は学外の人になることが多い。他の大学のリーダーシップの職を経験して、大学を移っていくことが多い。
- 学長は典型的には学内と学外両方の責務を負っている。学内の責務としては、教員の採用基準を作成すること、教員が継続的に大学の卓越性を確実に継続していくようにすることがある。学外とは様々なやり取りが責務としてある。市、州政府、連邦政府、同窓生や寄附者などとの関係がある。最近では州立でも私立と同様に、寄附活動の割合が増えてきている。
- 学長にはアカデミックな卓越性が必要。教員がコミットしていないと、リーダーシップというのは失敗してしまう。給与は重要だが、それが主なものではなく、どの程度のリソースを使えるかということがより重要。
- （学長の選考について、学外から選ばれることが多いのはなぜかという問いに対して）例えばMITと同じくらい良くなりたいという学校が、MITでの経験を持っている人を雇いたいと思い、その大学の経験を持っている人を雇うということがあると思う。また、アメリカには素晴らしい大学がたくさんあり、学長を選考する委員会が求める能力を有する人を探した結果、学外になるということだと思う。時には学内で選ばれるということもある。
- （一流の研究者の中から大学経営の能力のある人をどう見抜き、探すのか。そのインサイトを学長選考委員会はどうやって持っているのかという問いに対して）アメリカの学長等の任期は四、五年程度だが、その間にどうであったか、どういったことをマネージしてきたか、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学長選考委員会は見る。一方で、私が学長選考委員会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感じた。また、謙虚さも必要。謙虚な気持ちがあり、自分はこれが得意ではないということが分かっているかどうかとても重要な教訓。全てができる人はいない。最も成功している物理学者は、優秀な人を選べるかどうかということにある。このような特徴を持つ人を見つけることから始まり、「私は全部できます」と言うような人は雇わない。
- 旧帝大に外部から学長が来て機能するかというと難しいとは思いますが、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に大きい。その尊敬を勝ち得て、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、それは機能すると思

う。また同時に、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。

○プロボストの役割

○プロボストは専ら学内にフォーカス。そして、授業、学術予算などを主導していく。バークレーの予算約30億ドルのうち、アカデミア関係が10億ドルを占めるが、プロボストとプレジデント、学長はこの点、協力をしてリードしていく。

○プレジデントとプロボストを分けた方が恐らく大学は変わりやすいと思う。プロボストは、内部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財務のバイスプレジデント及びCFOというような人たちと渉外やファンドレイズにフォーカスして、その点を評価してもらおうというスキームを作れば大学は変わっていく。こういう例を出さないと、多分大学は変化していかないと思う。

○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が、学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うのではないかと。法人の長と大学の長の兼務を排除すべきとは思えないが、学外の優秀な人間を連れてくることをいかに進めていくか、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ようなことを考えたときに、本当に両者の責任、権限を併せた方がいいのかということは十分議論が必要。個人的には法人の長と学内のマネジメントの長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。

○CFO など学外人材の活用

○バークレーの場合、予算の状況は変わってきており、30年前は州の補助金が50%を占めていたが、今では12%しかない。大学の予算の仕組みは非常に複雑であり、財務に関しては専門家がマネジメントすることが必要。今では外部から財務担当の副学長を招聘することが多く、大企業社長や上級副社長などを招聘している。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報告する立場にある。政府や民間部門とのやり取りも担当し、専門的にマネジメントをしている。こういった具体の業務執行は理事会から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というのがアメリカの大学の状況。

○(ファイナンス担当副学長とCFOは同じポジションなのか。銀行業界など民間の人を採用することが多いのかという問いに対して)CFOは純粋にファイナンスの人。幅広い管理運営のスキルはないかもしれないが、組織全体の財務運営を担う必要がある。労働組合などの外との交渉はCFOにはできない。大学としてファイナンス担当の副学長の資質を規定しているわけではないが、銀行業界などの経験を持つことが望ましいと考えている。私としてはMITの経験が影響した。MITでは非常に運営をうまくやっていた。個人的にも友人からファイナンスの面で大学をどう管理していくかということを学べたことが大きい。トロントにもバークレーにも当初はそのような予算のマネジメントの手法は成熟していなかった。

○本当に必要な変化を起こしていくには説得力のある形で外部のリソースを入れていくということが必要であり、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。

○学内の教員採用等における理事会や学長等の関与

○副学長や、学部長の役割は大学によって異なる。MITの場合には、サイエンスや工学の学部長は非常に大きな役割を果たす。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す。

○多くの学内的な決定は、教員の雇用や、プログラムについては理事会ではなく、学長執行部が完全にコントロールでき、チャンサーとかバイスチャンサーが大きな役割を果たす。バークレーのシェアード・ガバナンスはパートナーシップということ。執行部側と教職員とのパートナーシップ。卓越性を維持できたのは、教職員が非常に優れているということに加え、教職員も卓越性に対してコミットしている。

○アカデミックエクセレンスを維持していくために、アカデミアの担当者が鍵だと思う。なので、この雇用のプロセス、テニユアのプロセスが鍵だということだと思うが、給与水準は重要だが一番ではなく、自由裁量でのリソースの活用がポイントとなっている。

○(バークレーでは研究者の採用に対して、個々人の条件をどのように決めているのか。その決定は誰がするのか。大学に来てもらう場合、数年間の契約、コントラクトになるのかという問いに対して)州立大学は、私立と比べてかなり不利。ノーベル賞受賞者を採用した際には、ラボのコストだけで何百万ドルとなった。ケース・バイ・ケースであり、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る。給与はマーケットベースだが、大学によって異なる。MIT、トロント、バークレーでは若い人を雇用するというパターンがある。若い研究者は相対的に標準的な給与があり、年間数十万ドルというようなものがある。ハーバードはシニアのスター研究者を雇用するので、給

与水準が高くなっている。条件や給与は複雑な交渉過程で決まり、学部長、また研究担当の副学長、それからプロポストが交渉を担う。それぞれが一定の裁量の金額を持っており、例えば研究担当の副学長は、戦略的に伸ばしたい分野の教員を裁量経費を使って雇用する。

○（バークレーでは雇用を考える際、予算委員会が分野のバランスをどのようにしているのかという問いに対し）バークレーでは、教職員が主要な役割を果たしており、予算委員会には最も優れた教職員を連れてくる。私が学長だったときは、専門分野が異なるプロポスト、アソシエイトプロポストなどと時間を掛けて客観的に判断をした。MITの場合は、デパートメント・チェアが、他のサイエンス・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。最終的にはプロポストや学長を説得して、テニユアを与えるかどうかを決める。共通点としては、もともとすばらしい教職員であって、一貫して卓越性に対するコミットメントがあったということ。

○国との関係、国による規制の緩和、評価の在り方

○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うこと、州政府は全体的な予算のプロセスにのみ関与しており、州政府は直接、研究プログラムなどのアカデミックな案件をコントロールできないということにある。これらは理事会が決めることであり、大学のレベルで決められる。政治的な介入を制限することができるという意味で重要。

○（理事会や理事について、政策に関するロビー活動を行うのかという問いに対して）私たちはカリフォルニア州政府とロビー活動を行う。各学長はアカデミックなプログラムに関して州議員と会ったり、支持を得るために話をする。バークレーの場合にはフィランソロピーからの収入が州からよりも多くなっている。他のミシガン、バージニアなどもそう。

○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。将来の投資のための積立金について自由度が低いし、寄附金以外の収入の用途についても自由度が低い。授業料なんかもアメリカとは全然レベルが違うし、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。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はあるが、余りそれが自由に起きているとは思えない。こういった制度の自由度を高めるような改革をしないといと、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。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。

- 大学の評価は、数値目標が必要。定性的でもいいかもしれないが、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、その結果で大学を評価をしていくほうがいい。
- 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、何年以内にどういう仕組みを入れるということをコミットしたところにはお金を出すとすべき。できなかったところは減らしていくなどして政策実現をしていくことが必要。

○情報公開について

- アメリカの私立大学は完全に機密性を維持しているが、州立大学は法律で、完全に透明性を提供しなければいけないとなっている。例えばバークレーでは、人事以外に関しては一般に公開される。
- 民間企業も最初は、コーポレートガバナンス・コードが出たときに抵抗はあったが、移行の過程で、いかに実効性を上げていくかという視点に変わっていった。今の経営協議会のように、年に数回しかない、直前にしか資料が来ないというのはあり得ない。取締役会では議事録が請求されれば公開しないといけないので緊張感がある。同じように新たな理事会も、公開しないといけないといったな緊張感を持つようにすれば、ガバナンスの実効性も上がっていく。