

これまでの意見の整理

1. 世界と伍する研究大学が目指すもの

- 世界と伍する研究大学においては、既存の学術分野にとらわれず、社会的な課題に挑戦するという視点が必要。我が国の発展に貢献するだけでなく、グローバルな視点を持つことが必要。日本の強みを明確に出すのであれば、SDGs、カーボンニュートラル、DXなどが考えられる。
- 大学は多様な時空間スケールを支える公共財であり、世界と伍する研究大学については、産官学民の同時改革を先導する拠点となり、Society5.0ビジネスの転換により新たな経営財源の創造を行うなど、日本における新たな大学モデルを発信していくことが必要。
- 世界と伍する研究大学は社会的な使命の達成に向けて、資金面も含めて様々な点で高い自由裁量権が必要。この自由裁量権の裏返しとして、高いレベルでの健全なガバナンスが必要。特に資金面については、事業規模を継続的に成長させることができるよう、変革を進めることが必要。
- 国との関係においては、このような自主・自律を前提としたうえで、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とらえることが必要。
- 世界と伍する研究大学におけるリーダーは、社会の期待やステークホルダーの要望、または自分たちのミッションに対して結果を残すことが求められる。

2. 世界と伍する研究大学に求められる要素

(1) 人材：先端知を切り開く優秀な人材の集積

- 世界的な研究者マーケットで諸外国の大学と人材獲得で競争していくことが必要。そのためには、研究者への高額給与の提示を可能とする人事給与制度、研究者が研究に専念できる環境の整備、最先端の研究設備の整備、研究者間での知的刺激を高めることができる研究環境の提供など、研究者を惹きつけるための何らかのインセンティブを大学が持つことが必要。特に海外の研究者を獲得するためには、文化的障壁も課題となる。これを乗り越えるためには、特定の優秀な研究者に相当のインセンティブを与えることができるような学内制度が必要。
- 博士課程学生は研究者として扱われることが必要。世界と伍する研究大学は、大学自らの博士課程学生育成に当たってのビジョンを明確にし、必要な支援策を外部から獲得していくことが必要。また、博士課程での教育については、将来のキャリアを見据

え、学際的に多様な視点を身に着けるような工夫が必要。

- 優秀な研究者を集めるためには、研究者の職を魅力あるものにすることが必要であり、特に、若手研究者にはテニユアを積極的に与えるなどの取組が必要。また、若手研究者にはグローバルな経験、流動性の確保が不可欠であり、このような機会を積極的に与えるとともに、自大学からのインブリーディングは抑制的にし、様々な大学から博士課程学生やポスドク、助教が集まり、競争の中でテニユアを与えるような環境を構築すべき。
- テニユアを取った教員についても、毎年度自動的に一定の研究費や学生が支給されるのではなく、研究評価や学生からの評価に応じて、資源配分を考えることが必要。
- 様々な学術分野の研究者が共同で研究をするという文化が大事。その際、ダイバーシティの視点も不可欠。
- 研究者を支える体制についても抜本的に強化することが必要。特にURAや技術職員といった圧倒的に不足する専門職員や、学術プロセスを熟知した職員を積極的に確保する必要があり、これらの者の処遇の改善やキャリアの確立を図っていくことが必要。
- 大学を経営するためには人事、財務、テクノロジーなどの分野で専門家を確保することが必要。社会に貢献したいという意欲を持つ民間出身者を積極的に採用できるような人事制度や学内環境を構築すべき。大学内においてもこういった専門能力の再トレーニングの機会が不可欠。

(2) 資金：大学の継続的な成長を支える豊富な予算

- 大学の戦略は常に財源と一緒に考えるべきであり、事業計画とともに強固な財務戦略を構築することが必要。大学内の各部門で資金を獲得することは否定されないが、それらが既得権益とならないよう、大学のトップマネジメントが予算配分にコミットする体制が必要。
- 財務戦略の立案に当たっては、大学内のセグメントを分析し、どの部門が黒字なのか、赤字なのかといった透明性を高め、大学内の関係者と認識を共有することが必要。そのうえで各部門には成果目標（必ずしも財政的目標だけでなく、どう社会に貢献していくなどの指標も含む）にコミットさせ、進捗を管理する体制が必要。
- 財務管理責任者（C00/CF0）が重要であり、学長等と同等に経営に関わるべき。C00/CF0が研究費を含めて大学全体の財務についての権限を持つことが必要。学長等はC00/CF0の活動を支えることが必要であり、そのためのシニアチームを学内に設けることなども求められる。C00/CF0には財務戦略を立案でき、それを実行するとともに

に学内に適切に説明できる能力を持っている人が就くことが重要。

- 政府からの大学への支援は長期的な計画を持つべき。そのうえで政府は戦略的なゴールの達成状況に着目すべきであり、実際の執行等は大学に柔軟性を持たせることが必要。
- 寄附集めによる自己財源の獲得に向け、ファンドレイジングの専門家を確保していくことが必要。寄附集めに当たっては、大学の社会に対するインパクト、社会への便益を示すとともに、テーマ設定(AI等)を設けることも有効。ファンドレイジングは、財務部門のみの仕事ではなく、学長などの上層部、シニアチームが直接関わることが重要。
- 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。
- 大学への寄附を促進する観点から、政府においてもマッチング支援や、寄附控除の繰越などの税制上のインセンティブを検討することが必要。
- 大学が集めた寄附金を中心にエンダウメントを組成することが求められるが、大学内に投資・運用についての決定を行う最高投資責任者(CIO)や専門家からなる合議制の仕組みを設けるべき。
- イノベーション・エコシステムを構築することが必要。そのためには大学からのベンチャー創出が必要であり、大学は多くのパイプラインを有しておけるよう、基礎研究への支援強化を行うことが必要。また、起業に向けた学内の支援体制を構築することが求められ、大学内の知財担当を専門集団化することが必要。大学の周囲にはそれらベンチャーを支援する仕組みとして、インキュベーターやアクセラレーターといった役割を担う民間企業を巻き込んでいくことも必要。
- 共同研究などにおける間接経費については、研究を遂行するために必要な額を確保することが必要。

(3) ガバナンス：世界と伍する研究大学を支えるガバナンスの実現

<合議体によるガバナンス>

- 独立性、自律性を担保するには、世界と伍する研究大学の長をどう決めるか、自律的な体制の中でチェック・アンド・バランスをどう働かせるかが鍵。そのため、大学経営に関する重要な事項について決定するとともに、学長等の選考や執行部のモニタリングを行う、学外のステークホルダー、教員の代表者、財務の専門家などが参画した合議体があることが適当。

- この合議体が実際に機能していくためには、合議体の構成員が責任をもって関与できるとともに、時間をかけて審議できるような体制とすることが必要。また、新たにこのような合議体を導入するに当たっては、形だけを導入しても意味がなく、大学内における教職員の意識や文化を変えるような取組が大学には求められる。
- 研究大学としての優越性を維持していくためには教員の採用や教育課程編成といった教学事項は、学長以下において適切に判断できることが必要であり、過度に合議体が教学の内容にまで干渉しないような仕組みが必要。
- 日本の大学の人間関係が混在している環境の中に、米国のような理事会システムを導入しても、混乱が起きることを懸念。
- ガバナンスを変えるには時間が掛かり過ぎるのではないかと懸念。ファンド支援大学として、時間を覚悟して既存大学を変えていくのか、全く新しい大学を作るかの検討が必要。今の大学組織を二つに分け、全く新しい仕組みを作り、手を挙げた人から移していくということを考えないと、想定する時間軸で変化を起こすのは恐らくできないと懸念。
- 大学内のガバナンス改革も重要だが、喫緊の課題である2030年までに大学をどう使い倒すかということに関して、効果のあることを検討すべき。E S G投資などが発展していく中で、それに整合するモデルを先回りして作っていくという発想が必要。

<学長の資質と選考方法>

- 法人の長や学長については、教職員や研究者から尊敬されるような人物であるべきであり、大学についての知見を有するとともに、経営的資質を併せ持つことが必要。こういった点も含めて、真にふさわしい人物を大学において、その内外から選考できるような体制が必要。選考から任命まである程度の準備期間を設けることも要検討。
- 学長の経営能力を高めるには、学部長や副学長を経験した者が他大学に移って執行部を経験するといったキャリアパスを確立するなど、学長候補者のプールを我が国に構築していくことが必要。
- 社会の意見も反映して学長選考を行うべきであり、学内外から候補者を探し出す能力と、当該大学にふさわしい学長を選ぶことができる能力を有した専門集団として、第三者的な学長選考会議を創設すべき。同じ領域の複数の大学の学長を選考するとともに、学長との定期的な意見交換を義務づけ、学長の解任も行えるようにすべき。複数の大学を見ることで、学習効果や人材データベースの蓄積も期待できる。各大学の選考会議による連絡協議会みたいなものを作ることも一案。

- 総長選挙は伝統的に意向投票が行われているが、候補者にどのような人がいて、何をしようとしているかなどは一切分からない。結局、部局の意向が集団として表されるというだけになるので、余り適切な方法とは思わない。
- 学長とは別にプロボストを置き、それぞれの役割を分担することも考えられ、このような判断も大学の戦略に応じて柔軟に判断できることが必要。

<社会への説明責任と情報公開>

- 世界と伍する研究大学に対して、コーポレート・ガバナンスと同様のユニバーシティガバナンスコードを策定していくことも必要。
- 自由と説明責任は表裏一体であり、特に国公立大学である世界と伍する研究大学については合議体の意思決定過程の公開を前提（私立大学についても可能な範囲で公開を前提）とすることで、社会への説明責任を果たすとともに、運営についても緊張感を持つことができ、ガバナンスの実効性も上がる。

3. 世界と伍する研究大学創設に向けて政府が講ずべき規制緩和等

- 国立大学法人については、依然として、将来の投資のための積立金について自由度が低い、寄附金以外の収入の用途について自由度が低い、授業料についても標準額の20%以内の範囲でしか設定できない、教育組織の新設改廃や定員設定の自由度が低いといった法人化前からの慣行や運用上の制約が障壁。
- 大学への寄附を促進する観点から、政府においてもマッチング支援や、寄附控除の繰越などの税制上のインセンティブを検討することが必要。（再掲）

※2ポツの「学長等と同等に経営に関わる財務管理責任者（COO/CF0）」、「大学経営に関する重要な事項について決定するとともに、学長等の執行部をモニタリングする、学外のステークホルダー、教員の代表者、財務の専門家などが参画した合議体」を国公立大学法人が設けるには、法律の改正が必要

4. 大学ファンドからの支援の基本的考え方

(1) 博士課程学生支援

- 支援に当たっては、大学としてPIプログラムが機能していないところは対象から外すべき。
- 支援対象としては、博士後期課程を対象とすることが適当であるが、本来的には修士

も含めて検討すべき。

- 支援額については、学費も負担できるような水準が妥当。
- 博士課程終了後のキャリアパスも重要。支援対象大学に対しては、ジョブ型インターンシップの必須化など、社会との連携強化を求めることが必要。

(2) 世界と伍する研究大学への支援

- 支援を通じて、研究力のある研究大学をさらに伸ばしていくという基本的考え方を持つことが必要。
- 大学全体を最初から相手にするというのは非効率であり、出島方式でまずはじめ、この出島でスタートしたものをいかに大学に移行させるかという学長のマネジメントを問うということも考えられる。
- ファンドからの支援について、大学全体に広く配分されるのではなく、大学として伸ばすべき分野に重点的に投資できるようにすべき。そういう意味では、対象大学のすべての分野が世界に伍する必要はない。
- 大学改革を進めるに当たっては、ファンドからの支援が大学において自由に使えるようにすることが最も重要。学長等の執行部の裁量経費として自由に使えるようにすることで、学長等による改革を推進できる。
- 大学ファンドの支援対象大学については、中長期にわたっての財務も含めた事業計画を立て、最終的には大学において自主自律して成長していけるようにすることが必要。
- これを契機に大学のガバナンスを見直すことが必要。世界に伍する研究大学に係る法的枠組みを作る中で、既存大学のガバナンス改革というのも進めることが適当。支援時にガバナンス改革が行われていなくても、このような方向に移行するというコミットメントは必要。
- ファンドからの支援が入ることで、大学の自主性を損ねることがないようにすることが必要。
- 支援の評価に当たっては、数値目標又は定性的でも具体のコミットメントを含む目標を設定し、長期的観点から行うべきであり、毎年度の細かな評価は避けるべき。
- ファンドによる支援と大学の自由度を高める改革が同時並行的に行われることが重要。