

総合科学技術・イノベーション会議 第6回 世界と伍する研究大学専門調査会

1. 日時 令和3年7月19日(月) 13:01~15:09
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6階623会議室
3. 出席者 (世界と伍する研究大学専門調査会 委員)
上山隆大会長、橋本和仁委員、篠原弘道委員、安宅和人委員、
遠藤典子委員、金丸恭文委員、川合真紀委員、小林喜光委員、
白石隆委員、菅裕明委員、富山和彦委員、林いづみ委員、村山
齊委員
(有識者)
尾上孝雄 大阪大学理事・副学長、植草茂樹 植草茂樹公認会
計士事務所所長
(文部科学省)
松尾泰樹文部科学審議官、千原由幸科学技術・学術政策局長、
伯井美德高等教育局長、氷見谷直紀科学技術・学術政策局総括
官、坂本修一大臣官房審議官、堀野晶三高等教育局国立大学法
人支援課長、馬場大輔研究振興局基礎研究振興課基礎研究推進
室長
(内閣府)
井上信治大臣、赤石浩一事務局長、柳孝統括官、井上諭一事務
局長補 / 審議官、合田哲雄審議官、渡邊倫子参事官、生田知子
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) 大学支援フォーラムPEAKSからの報告
尾上 孝雄氏(大阪大学 理事・副学長)
(2) 中間とりまとめ骨子案について
(3) その他

【配布資料一覧】

- 資料 1 大学支援フォーラム P E A K S 発表資料
- 資料 2 中間とりまとめ骨子案
- 資料 3 白石委員コメント
- 資料 4 遠藤委員コメント
- 参考資料 1 第 5 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

開 会

【上山会長】

本日は、お忙しい中、御出席を下さりまして、ありがとうございます。

ただいまから、第6回世界と伍する研究大学専門調査会を開催をいたします。

まず最初に、井上大臣の方から御挨拶を頂きます。どうぞよろしくお願ひいたします。

【井上大臣】

科学技術政策担当大臣の井上信治です。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頂き、感謝を申し上げます。

これまでの本専門調査会では、諸外国のトップレベル研究大学の元学長やプロボスト、CFOなどの方からのヒアリングを行うとともに、国内大学で改革を進めてこられた元学長の方々からヒアリングを行ってまいりました。

第6期科学技術・イノベーション基本計画では、大学には「Society5.0」の実現を牽引する役割が期待されます。正に諸外国の大学は、教育と研究により世界で活躍できる人材を輩出するのはもちろん、世界の課題解決や社会変革の原動力となるべく、その活動を充実させていることがこれらのヒアリングから、委員の皆様も感じ取られたのではないかと思います。

本日は、これまでの本調査会での委員の皆様から御指摘を頂いた意見などを基に、中間とりまとめの骨子を提示させていただいております。今月7月27日に取りまとめていただきたいと思っておりますけれども、本日も皆様から忌憚のない御意見を頂きたいと思ひます。

よろしくお願ひいたします。

【上山会長】

井上大臣、どうもありがとうございました。

それでは、早速、議題1に入ります。

議題1は、大学支援フォーラムPEAKSからの報告となっております。

このPEAKSは、3年前でしたか、研究大学あるいはそれに準ずる大学のトップの方、それから産業界の方々が集まって作った大学支援のためのフレームワーク、フォーラムでございます。そこの中に、世界に伍する研究大学とは何かについて議論するワーキングと、それから国立大学の会計基準の問題を議論するワーキング、二つのワーキングを走らせて、主に現場の

副学長、あるいは担当の先生方からお話を聞いてまとめてきたという経緯がございます。

本日は、そのPEAKSでまとめました真に世界と伍する研究大学のワーキンググループの主査であります大阪大学理事・副学長の尾上孝雄先生と、会計・資産活用ワーキンググループの植草主査に参加を頂いており、これまでのPEAKSの議論について尾上先生からお話しいただきます。あわせて質疑応答・意見交換と進めさせていただきたいと思います。

では早速ですが、尾上先生の方から、このPEAKSのワーキングでの提言を御発表ください。よろしくお願いいたします。

【尾上氏】

上山会長、ありがとうございます。

大阪大学の尾上でございます。本日はお時間頂きまして、ありがとうございます。

大学ファンド施策に関係して、先ほど御紹介いただきましたように、PEAKSで二つのワーキングを立ち上げて大学サイドとしての対応を検討してまいりました。

ワーキンググループのメンバーの詳細については、本日の資料1の最終ページに付けております。本日は、会計・資産活用ワーキングの主査の公認会計士、植草先生にも接続いただいております。

我が国の研究大学の現状については、既に専門調査会で議論されてきたとおりですが、我々は国内の研究者が決して「二流」なわけではなく、卓越した研究成果を出す研究を実施していると思っております。

総論文数、トップ論文数、共に伸びてはいるものの、相対的なシェアは低下し、これが大学ランキングでの苦戦につながっています。博士課程への進学者、若手研究者の減少、すなわち「研究者」としての魅力が低下するとともに、海外出身教員や留学生が伸び悩み、世界から見て魅力がないという状況にあります。

国内の大学は、国の様々な制度の中でなかなか独自性を出すことができず、金太郎あめ状態に陥っています。世界のトップ大学と比較すると、資金規模やその伸び率、多様性や独自性といった面で劣っていると考えざるを得ません。

では、我々に何が不足しているのかについて議論してきました。

大学の大きなミッションは、最高の教育と人材育成、最高の研究を実施し、絶えず社会変革の中核的存在として人類社会に貢献することだと考えます。世界銀行のジャミル・サルミ氏の指摘した世界トップ大学に必要な組合せの三要素に対し、どんな環境を構築する投資が必要か、

どんな資源、活動、枠組みが必要か、最適な大学ガバナンス体制とはという観点で検討いたしました。

まず大学への投資価値を高めることが重要です。20世紀は、高度経済成長に後押しされていて、産業界も含めてやることが決まっていたと言えますが、状況が目まぐるしく変化し、困難な課題が続出する、正に混沌としている社会になっている21世紀においては、知と人材の集積体である大学が、国・産業界を始めとする社会の各セクターと協働することで、解決策を切り開く必要があります。大学にしかできない有意な活動の規模を拡大し、大学の存在価値を高めることが重要です。

研究面では、知的好奇心に基づく多様な研究をより強固に実施し、学問分野をリードする卓越研究、社会の発展に寄与する研究、産業界のみでは解決できない課題を取り扱う研究、このような研究が重要になります。

教育面では、最先端研究に裏打ちされたオンリーワン教育、高度で柔軟なリカレント教育などを実施していく必要があります。

その結果、未来社会における新たな価値創造と人材、資金の好循環で実施していくことが要求されます。

研究活動の展開を一例として考えます。

多様な基礎研究は、これまでも増して、より太く実施することを根幹にしておりますが、それにプラスアルファとして、企業・ベンチャー、地域・国、国内外の様々な学術機関並びにグローバルセクターといった社会との協働により、その活動規模を飛躍的に拡大し、価値創出を進めます。

メリハリが利いたリソースの投資を行うことで、より卓越した研究活動を行うことができ、資金、人材、研究成果の好循環スパイラルが構築できます。このためには、研究推進体制を支える強力なガバナンスが必須になります。

ガバナンス面では、大学経営並びに大学運営のトランスフォーメーション、大幅な変革が求められます。ファンド支援対象となる大学は、社会の公共財としての性格や影響力がより大きくなるわけですから、自立し成長し続ける経営体としての「プロ化」とそのガバナンスが必須となります。

これまでの大学経営陣の人事制度にも変化が必要だと考えます。プロスポーツの世界では、選手、コーチ、監督、トレーナーなどの専門スタッフ、球団代表、オーナーといった全てのセクターがプロ意識を持って取り組んでいます。大学でも学長のプロフェッショナル化、学長選

考や監察はより厳格に行いつつ、学長の裁量で活用できる資源の拡充が必要です。

役員も、これまで御議論いただいているCFOやプロボスト、理事なども学内外を問わずに適材適所で登用されるべきです。このためには、人材プールの構築が必要となります。

大学運営に関わる方々もスタッフの高度専門人材化、外部人材の積極活用とともに優秀な人材を増員していくことで、本来の活動に専念できる環境を構築します。

学内組織や研究者もプロ意識を高く持つ必要があります。支援を受ける組織はコミットメントを提出し、アウトカムにより厳格な評価を行うとともに、それに応じた待遇や裁量拡大を行っていくことになります。

また、大学を取り巻く環境、例えば産業界も大学の先生方を安く使えるといった考え方ではなく、霞が関を含めてワンチームで日本から世界に伍する研究大学を育てていくといった姿勢が重要だと考えます。

そんな大学経営人材は本当にいるのかといったお話をよく聞きますが、大学経営人材を育成する仕組みは既に動き出しています。

上山会長が2016年度から開始された大学トップマネジメント研修では、国立大学の執行部や次世代の執行部の人間が1年間かけて非常にインテンシブなプログラムにより、海外の様々な大学経営を学んでおります。本専門調査会で御講演された海外トップ大学の経営陣を招聘したり、実際に現地に伺って多くの事例を学んでいます。

また、PEAKSで昨年度実施されたイェール大学の研修プログラムでは、国立大学に限らず公立大、私立大、産業界、政府省庁からも、また教員サイドだけでなく職員の方々も研修に参加し、約2週間、毎日議論を行いました。

国大協でも東海国立大学機構の松尾先生のお声掛けでユニバーシティ・デザイン・ワークショップを実施し、やはり大学の理事や部局長などを集めて合宿形式でグループ討議を多数実施することで、大学経営人材の育成を目指しています。

このように、大学経営を変えようという流れは既にできつつあります。さきほどのトップマネジメント研修の修了生の中からは、これまでほとんどなかったと言っていい大学経営層での人材流動が始まっています。

また、このような意識を持った学長が就任したり、プロボストや理事への就任者は多く出ており、従前にとらわれない大学経営が徐々に浸透しつつあります。この層の横のつながり、ネットワークができたことは非常に大きく、絶えず情報交換を行っています。

このように大学自らと周辺環境からとで起こりつつある大学経営改革の芽吹きを大切にすれ

ば、今すぐというわけにはいかないかもしれませんが、きちんとグローバル・マーケットにインできる研究大学に育てていくことができると考えております。

成長し自立化する大学として、多様な自己財源の増加と戦略的な積立てが重要だと認識しています。大学が自立的に研究活動への投資を行えるよう、大学ファンド資金と多様な自己財源を組み合わせ、事業規模を一層拡大させる、そういう仕組みと実行体制が必要です。

自己財源増加の具体策としては、大学の価値を売る仕組み、産学連携の外付け・専門機能化などが挙げられますが、自己収入については現行の積立金の規定から切り離して、戦略的な積立てが可能な仕組み、ここでは「法定基金」と仮称で呼んでいますが、そういうものが必要です。

また、大学に対するステークホルダーが変化し続けることから、大学活動の表現に適したような新しい会計基準の導入も必要になります。

教育研究環境に係る裁量の拡大、意思判断と実施にスピード感を保てるような仕組みも必要になります。

ここでは、会計・資産活用ワーキングで議論いただいた多様な自己財源増加の具体策と隘路の解消についてまとめています。

1、教育研究のポテンシャルに対する投資を呼び込む。2、保有資産から金銭価値を創出する資産活用を行う。3、予算の年度内消化ではなく、投資を有効活用し、価値を創出する発想で予算を執行する。こういう三つの戦略について対応する戦術と、それを実行するための手段といった形で整理していただいております。

投資を呼び込む戦略については、長期借入・債券発行、産学連携収入の増加、個人寄附の拡大、柔軟な授業料の仕組みといった戦術。保有資産の活用については、同じく長期借入・債券発行に加えて、資産運用会社の出資、所有地活用、不動産貸付け、新株予約権、法定基金の設置といった戦術。投資の有効活用では、法定基金の設置と自己財源整備施設などの減価償却、目的積立金の期間拡大などの戦術になります。

我々のワーキングでは、私立大学での総合研究力向上に向けて、早稲田大学笠原副総長にもゲスト参加いただいて議論を行いました。学生納付金に依存することなく、オープン・イノベーションを通して産業界との協力により、世界と戦う研究、博士人材輩出、ベンチャー企業支援などを行う必要があるということで、ここで赤字で示しているような項目、これは学生納付金に乗せにくいところなんです、こういうところの拡充が必要との御意見を頂いております。

この大学ファンドに関しては、卓越した研究者の皆さんから多くの期待が寄せられています。

日本の大学が資金面で世界のトップ校に近づくチャンスであり、それを逃さないためにも異次元の改革が必要。これまでの常識を打ち破る新たな社会変革の起点となる大学になるという声や、最先端の研究施設を存分に活用する研究産業化などにより価値創出を進めるという声、研究の礎となる人中心に投資を一気に進めてほしいという声などです。

こういう卓越した研究者の熱い声に応えるためにも、異次元の大学改革が必要であり、それをやっていく覚悟を持とうというのがワーキンググループの結論です。

御清聴ありがとうございました。

【上山会長】

尾上先生、どうもありがとうございました。

このワーキングには、むしろ大学の副学長、理事、実際の執行部で働いている方々の声を反映しようと思って、その方々の現状についての議論をまとめてきたわけでございます。その内容につきまして、これまで議論したこととある程度重なるところもございますけれども、現場の執行部の声に対して、ここの専門調査会の先生方からの御意見を頂ければいいと思います。

どなたでも結構ですが、お手を挙げてください。では、白石委員、最初によろしくお願ひします。

【白石委員】

プレゼンテーションは非常に心強くて、それで私自身、随分前の話ですけれども、アメリカにいたときに大学経営者のマーケットがアメリカにはあるのに、日本では何かいい研究者はいい経営者だみたいな誤解があって、もう私はかなり昔から相当諦めに近い心境にあるんですけども実際に今、副学長クラスで必ずしも自分の出身大学だとか研究者としてずっといた大学ではない大学に移って、副学長、場合によっては学長になっておられる方がいらっしゃると思いますが、実績として、例えば人事だとか予算配分というのは、どのくらいダイナミックにやっておられるのでしょうか。

【尾上氏】

ありがとうございます。

これはなかなか難しく、予算配分を担当するところに、そういう今おっしゃっていただいたような流動した人材が行っているケースとそうではないケースとがあったりします。それと

なかなか大学の今の予算配分というのは、正に財務戦略というよりは会計処理に近いようなことになっていきますので、頂く運営費交付金をどういうふうに大学学内に配分するかというところが結構中心となってきてしまっていて、まだまだそういうダイナミックなところというのは、これからかなと思っています。

ただ、例えば産業界からの収入であるとか、そういうところは増えてきておりますので、その活用というのは、かんかんがくがく議論して、こういうところに投資すべきだなんという意見をいろいろ学内でも頂きながら進めているという状況でございます。

【白石委員】

人事の方はいかがでしょうか。もう少し言いますと、要するに人事というのは、例えばアメリカですと、それぞれの例えばSchool of Arts and Scienceですと、その中で1回やって、その上で大学全体に上がって、今度は全然違う大学経営の見方から人事を判断して、そこでいい研究者を選んだと思っても上の方で駄目になったりすることはあったわけですけども、このところは何かやっぱり変えられそうなんですか。

【尾上氏】

既にそういうメカニズムを入れ込んでいる大学、旧帝国大学の中でもございます。

なかなか全体的に浸透するということには、ルール上は最後、学長が任命するになっていくのですが、まだまだだと思んですが、やはりそういうところというのも、今後こういうコミットメントがきつくなれば、なるほどきっちりやっていかないとという話になってくるんだと思います。

【白石委員】

分かりました。ありがとうございます。

【上山会長】

ありがとうございます。

では、金丸委員、どうぞ。

【金丸委員】

御説明ありがとうございました。

シンプルな質問です。異次元の改革が必要だという問題意識は、ここにいらっしゃる皆さんは共有できていると思うんですが、その異次元の改革に結び付けるためにも、1ページ目の問題提起というか、現状の自己分析の中で「大学ランキングでの苦戦」というのがありますよね。これは何で大学ランキングで苦戦しているという、その原因分析について何かあれば教えていただきたいと思います。

それから、その次に「様々な制度による大学の均質化」と書いてありますけれども、そうすると、逆に言うと、どの制度が大学の均質化を促進していて、それをどう変えればいいという、もしお話があればお聞かせいただきたい。

最後は、資金規模の違いが書かれているんですけども、何で資金規模が違ってしまったかという自己分析というのは、どういうところにあるでしょうか。

よろしくをお願いします。

【尾上氏】

ありがとうございます。非常に鋭いというか痛いというかのご質問でございます。

大学ランキングでの苦戦というところに関して言うと、やはりこれはどうしても日本の、先ほど書いてありましたように論文数は増えているのですけれども、その伸び率というところというと、もう明らかに中国と違っています。そこが入ってきたことによって、大きく落としているというのが現状だと思っております。

日本の国立大学は、法人化後、どうしても運営費交付金が減ってきたというところで、それに対応するためにというので、人を削ってきたところというのは各大学ともにやっちゃっていったというところがかなり後悔というか、そこで拡大策を打てたのかなというところはあります。それが一つの原因ではないかなと思っております。

あと、それが先ほどおっしゃっていただいたときに、では独法化以降、今みたいな危機感を持って基金を増やしていくというところできたかという、やはりそういうところに頭を使いながら大学運営をやっていく、当時経営と言っていなくて運営に近かったんだと思うのですけれども、そういう意識がまだまだ日本の大学というのは遅れていたというところなのかなと。

これは個人的な意見なんですけれども、ここ数年、今になって焦っているというのが正直なところかなと思っております。

【金丸委員】

資金規模はどうか。資金規模の違いが、なぜこんな開きになっているか。

【尾上氏】

資金規模の違いが、大学基金のところが大きく影響しているのかなと思っていました、先ほど申しましたように、大学の中で大学の財務戦略を立てるという意識が余りなかったのかなというところがございます。

あともう一つ御質問いただいていた均質化、金太郎あめ状態になっているというところなんですけれども、運営費交付金の中でいろんな施策によって教育プログラム、研究プログラムとかによって出てくる部分というのが大きくなってきていたというところで、それを例えば各大学の特徴に応じて出さないという、支援しますというのではなかったりすると、どうしても同じような提案を幾つもの大学が持っていて、外さなければ全部取れるみたいな、そんな形で総合大学としてという活動にちょっと固執してしまったのかなというところがございます。

【金丸委員】

ありがとうございました。

【上山会長】

ありがとうございます。

それでは、次に手を挙げたのは村山委員ですね。村山委員、どうぞ。

【村山委員】

2点、質問があります。

前から気になっていた大学についての問題として、何か議論がこのPEAKSであったかどうか伺いたいんですけれども、1点目は、日本の大学は人材が流動しないということがありまして、アメリカの大学はトップ大学の中で人がぐるぐる動いていますし、企業から来る人とか政治家、両論あると思いますけれども、閣僚経験者が大学の教員に来たりとか、そういう人の動きが非常にあるというところが利点だと思っているんです。

日本でそれが少ない理由の一つというのは、実は年金制度にあると聞いていまして、例えば私立大学と国立大学の間を行ったり来たりすると、年金で非常に損をする。企業との行き来で

も損をする。それについては、アメリカの大学ではT I Aという割と全国的な年金のシステムがあって、それを可能にしているわけですがけれども、それについて何か議論があったかどうかというのが1点。

2点目は、これもアメリカとの比較なんですけれども、アメリカは社会全体で雇用が非常に不安定で、いつ首になってもおかしくない。特に企業にいる人は昇進がなくて、ほかの企業に移らないと給料が上がらないといった事情で、常に何か職を探している状況の中で、大学に限ってはテニユアがあるので、むしろ安定した仕事を求める人は、大学に行くことによって一番安定な環境を得ることができるのが非常に魅力になっているわけですがけれども、日本ではむしろそれは逆転していて、大学の方が若手が不安定な雇用になっている。この点については、若手にとって魅力を感じられるような大学のシステムとは何かということについて、どういう議論があったのか。

この2点について教えていただきたいです。

【尾上氏】

ありがとうございます。

先ほどおっしゃっていただいた議論は出ていました。年金の話と、退職金の話と、あとは大学経営層の流動化という意味でいうと、今ほとんどの経営層の方、理事というのは僕もそうなんですけれども、いる大学から教授をちょっと一旦休んで行って、また戻れるみたいな形になっているので、そうするとなかなか、流動性がないよねという話はしておりました。

あともう一つの質問については、大学だけの問題ではなくて、今は大分状況は変わってきていると思うんですけれども、企業でも産業界も昔は1回入るとずっと、もう一生同じ会社にいるというのが多かったじゃないですか。それに比べて日本の大学というのは、やはり5年とか10年とか、そういう任期がどうしても付くというところは、一つ大きいことだと思います。そういう議論をしております。

その上で、では、それに見合う給料が払われているのかというと、そうではなくて、学生を何年間も長く経験して、それも日本の大学のドクターの学生というのは、今回政策でいろいろ変わりますけれども、ほとんどサポートされていない状況で、我慢して我慢して結果的にこれかということ、なかなか厳しいかなというのが正直なところでございます。

【上山会長】

では、その次は菅委員ですか。

【菅委員】

ありがとうございます。

PEAKSの議論は私も存じ上げておりますけれども、実際にこういう議論があったかというのをちょっとお伺いしたい。運営費交付金が減って大学が人材を削っていったと先ほどおっしゃっていましたが、実際はオーバーオールで見ると、別に教員の数はそんなに大きく変化していないと私は認識しているんですけれども、むしろ若い人たちの安定した雇用が減って、非パーマネントな雇用になっていって、教授はそのままいるという形になっていってしまったと。したがって、全体を見るとパーマネントの人たちはぐっと減っていると。それを踏まえて多分、全体の研究者数が減っているという意識だと思うんですけれども、実際に経営が変わっていきますと、結局はその状態は変わらないので、もし研究者を増やそうと思えば、教授職を削って、もっと小さな研究室にしていくことで全体の研究者を増やしていくというような形にしないといけない。大学としてのこれまで固持していたスタイルを削って変化させていくというのを、教授のところのポストからやっていかないといけないということになると思うんですね。

さらに、あるいは研究力とか、これはある意味、だから集金力というんですか、企業との連携もあるでしょうし、国から取ってくる競争と資金も含めた上で、その評価をきちっとして選択をしていかないといけないということになるんですけれども、そういうことを今後、次の新時代の大学にするときに、そういう覚悟はあるかという、そういう本音の議論というのはされましたでしょうか。

【尾上氏】

菅委員、ありがとうございます。

非常に難しい問題で、おっしゃるように、独法化以降、例えば大学自体の事業規模というのは20%ぐらい、どこの大学も増えているのだと思います。その状況で運営費は減っていているんですけれども、だから正におっしゃっているように、普通の教員の数は減っているんですけれども、特任が増えたりとかということで、研究者の数が減っているわけではない。安定している数が減っている。

ただ、例えば僕は工学系なんですけれども、工学系の肌感としては、独法化前は小講座に教

授、助教授と助手が二人いたんですけども、そういうのがもう全然聞かなくなって、これは大学院の重点化とかとも絡んで、若手のポストは減らして教授を増やしたりとか、そういうものの流れがあったというところだと思います。

そういうところぐらいまでのお話は一応したんですが、ではそれを是正するときに、教授の先生のポストとかも含めて減らして若手に振るとかというような、そんな議論まではできていなかったというところだと思います。

若手を増やさないといけないというところは言っていたんですが、若手だけどんと増やしても、またそれが10年たつと中年になっていきますので、おっしゃるとおりだと思います。ありがとうございます。

【菅委員】

ありがとうございます。

【上山会長】

ありがとうございます。

それでは、安宅委員、どうぞ。

【安宅委員】

貴重なお話をありがとうございます。

簡単に四つあって、一つは極端に幾つかの研究大学の規模が大きいことが、インブリーディング等を引き起こす一つの原因なんじゃないかと私は思うんですけども、そこに研究が集中していて人員が流動しづらいというような議論はあったんでしょうか。

二つ目は、研究大学が学生として集めている人たちの才能と情熱の偏りが極めて大きい問題というのがあるんじゃないかと思っています。これは第6期の議論をしたときにかなり議論したんですけども、いまだにジェンダー・パリティが全く実現されていない。ちなみにアメリカの主要研究大学では20世紀が終わるまでにほぼ実現し切っています。あるいは出身地であるとか所得階層に関係なく才能を引き上げるということを非常な情熱を傾けてやっています。これらを日本は全然できていなくて、相変わらず点数が絶対という、基本的にはものすごく育った環境、背景に高度に依存して、高等教育で人が採られているような問題の議論はあったのか。

三つ目は、経営層の話なんですけれども、私は半分ビジネスサイドの人間なので、ビジネス側として見れば、とにかくいい人を探るということは全ての起点であって、経営層になれるようないい人を発掘できるかできないかが勝負のところ、それがちゃんとできていないと後の育成を考えてもしょうがないと思うんですが、マネジメントに向けた才能の発掘についてはどのような議論があったのか。

最後ですが、ちょっと字余りなんですけれども、アメリカの場合、私が経験している限りでは、アメリカの研究大学は、ほとんど研究の中心はポスドクだと思います。日本の研究大学のように学生に依存している度合いが非常に低い。特にアンダーグラデュエイトに依存している部分はほぼ皆無に等しいところがあって、PhDプログラムの学生すら、必ずしも研究の主力ではない。博士候補の、学位論文を書く手前ぐらいまで行けば大きな戦力になりますけれども、そういう意味で、ポスドク中心という視点を動かす仕組みがないところが結構大きいような気がしているんですが、そういった議論はあったんでしょうか。

以上です。

【尾上氏】

ありがとうございます。

実はこのワーキンググループのメンバー、特に私とやっていたメンバーというのは、先ほどのマネジメント研修とかからずっとお付き合いがあるので、どこで議論をしたかというのはわかりかねますが、正に今おっしゃっていただいた、一つは大学の規模の偏りというところは議論が出ています。

規模というか、例えば、いわゆる旧帝大と言っている七つの大学でいうと、これはそんなに大きくは偏ってはいないんだと思うんですね、人の数とかでいうと。例えばそれはちょうどカリフォルニア大学の各校と結構いい線だなと。要するに、日本の大学がそれぐらいのイメージで何かうまく連携していかないという、そういうお話はしておりました。

あと、いわゆるダイバーシティの話であるとか、ほかの話、クォーター制みたいなことも含めてなんですけれども、各大学で恐らく重要だということで、何かしないとという状況はこの大学も言っているんだと思うんですけれども、それを積極的にこういう議論でどうしていこうというところまでは、できていないというところでございます。

経営層の発掘については、これは違和感は余りなくて、今の選び方で選ぶというのが日本ではずっと何十年もやられてきているんですが、少なくともワーキンググループで議論している

このメンバーの中では、普通にそのサーチコミッティーがいて、きちりしたいいい人を出して
くる、あるいは各部局の長もそんな形で選ばれてくるということに関しては、もうそういう
ふうの流れとしてなっていて当然だろうというお話はしておりました。

あと最後、ポスドクとアンダーグラデュエイト、あるいはP h Dの学生ということなん
ですけども、ここはなかなか難しく、日本の場合の今の現状でいうと、どうしても理工系
の場合は、例えば修士まで行く方が結構たくさんいて、学部の4年生から研究室に入っている
ということだと、そこでの研究というのはある程度使っているということだと思います。
それが原因で研究力が落ちているとは、ちょっと我々の分析ではなっていないんですけども、
その研究とそこから先にいうところで、どうしても人が少なくなるということが、ポ
スドクを増やすためにはP h Dの学生をやっぱり増やさないといけないとか、P h Dから外に出
ていくことも含めてキャリアパスを多様化する、そういう議論はしておりました。

以上でございます。

【上山会長】

それでは、川合委員どうぞ。

【川合委員】

お話ありがとうございます。大変興味深く拝聴いたしました。

先ほど村山委員からも御指摘がありました人材の流動性について、特に国立系の大学にはこ
れを阻害する要因があると思っています。流動しても待遇に対する自由度が少なく、どこに
行っても給料は変わらない。そして動くとも年金は変わらないんですけども、退職金が減る
ので、基本的にはかなりの向上心のある方で、新しいところに移って心機一転やってやろうとい
う、メンタルなモチベーション以外にメリットが余りないですね、日本の大学は。

特に、国立大学と公立大学の間、私学との間、セクターを超える移動には大きな損が伴いま
す。私は理化学研究所に19年勤めて東京大学に移ったのですが、同級生の教授の人と比べて
給料が最低だったんですね。何だこれとは思ったら、年齢でほぼ決まる基本給に対して、国立
の大学と研究所だけの特別昇給という制度だけしか昇級にあたる実績を認めていない。即ち、
国立系の大学の中で独自に決められているシステムの中でしか給与を変えないと。

こんなものが堅持されている限りは、流動性なんて叫んだって普及するわけないと思ってい
ます。この点に関しては先ほどWGメンバーを拝見したところ、ほとんど同じ大学で育ってい

た方なので、余りシリアスに感じられなかったのかもしれませんが、待遇に担する自由度を入れることで、流動性は少し上げられるんじゃないかと思います。

要するに、競争的な環境の中で適切な待遇を与えること。それが担保されない限りは、人は動かないと思うのですが、この辺に対してはどんな意識でお話しされていたのか、お聞かせ願えますでしょうか。

【尾上氏】

ありがとうございます。

一応この待遇、処遇の話というのは結構出ていまして、今でも大学の中でごくごく僅かですが、例えば学長を超える給料で処遇するなんということができていないわけではないのですが、本当にごくごく僅かになっています。

どちらかという、アドバルーン的に上がっているケースが多いんだと思うんですけども、そのあたりが正に先生おっしゃっていただいたように、どこかでその画一性が崩れていくと、どんどん進んでいくんだろうなという話はしておりまして、我々として、これはできるかどうかは別として、いつも議論しているときにいいなというか、すごいなと話題になるのは、今回の専門調査会でも出ていたと思うんですけども、カリフォルニア大学の場合は、学長から掃除の方まで全員の給料が公表されていますよね。ああいうようなメカニズムできっちり出ていると、もう正に評価とそれに基づく処遇というのができていけるので、そうすると、多様化した状況に持ってこれるんだろうなという話は聞きます。

今、国立大学で行われているのは、給与水準の公表というのが行われていると思うんですけども、例えば教授職で最高の方は幾ら、最低の方は幾らぐらいのことが出ていて、平均が幾ら、何人いるか、何歳かというのが出ているぐらいで、余りそういうところ以上のことはできていないんですけども、やっぱりもう少しモデル化するということがないと、これは海外から研究者を集めてくるということでも非常に大きな阻害要因だなと思っております。

議論としては、今言ったような待遇のいろんなことというのは、これはやっていかないとという話はあるんですけども、これは同じように議論しているCSTIの事務局であるとか文科省の方々に言うと、今でもできますよねという話になって、それが踏み切れていないのは大学の方の問題かなと思っております。

【上山会長】

今、村山委員、手が挙がったんですか。どうぞ。

【村山委員】

もう一つ質問なんですけれども、今の大学でいい若手の研究人材を確保しづらい理由の一つとして、将来、もちろん雇用の問題は先ほど言いましたけれども、企業に行く人も修士で卒業した方が企業に入りやすく、ドクターまで行くと逆に仕事が見つかりにくいと。それが心配だから行かないという側面があると思うんですが、これについては何かどうやっていったらいいかという議論はありますでしょうか。

【尾上氏】

ドクターを出た後の産業界の就職というのも、分野によって大分ばらつきがあると思っています。僕は情報系で、今日も篠原委員がいらっしゃいますけれども、情報系は結構もう既にたくさん採っていただいている、それもある程度のところまでのばらつきを取って、昔我々の頃は本当にマスターを出て3年目の給料しか払わないよとあって、全くもってメリットがなかったんですが、そのあたりが変わりつつあるかなという感覚は持っております。

ただ、全体的なパイとして、分野によっては全くポストクの方が入り込む隙がないような分野があるので、これは産業界の人にきっちり、そういうお話を言っていて、先ほどの産業界も一体となって何とか育てていくというのは、そういうような意見でまとめさせていただいた次第です。

【上山会長】

ありがとうございます。

たくさん御意見を頂いたんですが、これはある種の鶏と卵みたいなところがあって、今回の10兆円みたいなお金でもって、初めてスクラップ・アンド・ビルドをするモメンタムが各大学に出てくるのかもしれない。

例えば我々が一番タイトと考えていますような、裁量的資金が大学の中で使われるようになること、そのためには本格的な基金が大学の中で年度を超えて使えるお金となっていく。プールできること。そうすると、例えば年金の問題も出ましたけれども、アメリカなど、大学になるとアディショナルに年金を作って、その年金が魅力的だからということもあるわけですね。だから、それでライフロングの計画を立てて、そしてキャリアを作っていくということになっ

ているんですが、それもやっぱり各大学が自律的な資金を持てるかどうかというところに懸かっている。

そのためには、大学の財務の会計基準も変えてくれというような声は相当出ていて、ワーキングの中で出てくるのは、ほとんど要するに、やれるとはいうもののやらせてくれないんだという、そういう声が多かったというふうに思っております。

これは先生方が今ルールを御指摘されたところのポイントと、一つ一つそういうことが現場のところでは起こっていると。これはCSTIの方では、ずっとそれを拾い上げて組み上げて、いろんな政策のところには生かしてきましたけれども、今回の10兆円に関して言うと、それをホリスティックにやれる仕組みができるかもしれないと。それに対する期待は大学の本当に動かしている執行部の人たちは強いというふうに感じております。ですから、何とかこれを成功させたいというふうに、我々の事務局としては思っているということでございます。

時間もそろそろ過ぎましたので、尾上先生の発表とそれに対する質疑、コメントは終わらせていただきます。

続きまして、二つ目の議題ですが、今回中間の取りまとめの骨子案をまとめております。それについて、既に皆様方にはお諮りしていると思っておりますが、事務局からまず対外的にも内容を説明させていただき、その後、この実質的な取りまとめについての御意見を頂いて、最終的な取りまとめ案にフィードバックしていきたいというふうに思っております。

では、事務局の方で、よろしく申し上げます。

【渡邊参事官】

資料2「世界と伍する研究大学専門調査会中間とりまとめ骨子案」という資料を御覧いただければと思います。

まず 一番、世界と伍する研究大学の目指す姿というのを書かせていただいております。

上から四つ目の丸でございますが、我が国の研究大学の有り様をリデザインし、グローバル社会の変革を、産業界や学术界、地域、行政など多様な主体を巻き込みながらリードしていく活動を「世界と伍する研究大学」のミッションとして再確認することが必要ではないかということでございます。

この際、次の丸でございますが、このミッションを実現していくためには、諸外国の研究大学と同等レベルに外部資金を獲得し事業成長を果たすこと、これは大前提ということでございます。あわせて、自律性を兼ね備えたガバナンスを整え、大学が自己を取り巻く社会と対話し、

その共感を引き出すことで持続可能な成長を実現する「経営体」を目指すということが必要ではないかということでございます。

それから、その一つ下の丸でございますが、この変革を実施していくには、経営に係る高度な自由裁量というのが必要になってくるということを書かせていただいております。

番が大きな考え方でございますが、 番でございます。

それぞれ各論でございますが、まずガバナンスの基本でございます。

まず最初の意思決定についてでございますが、こちらは1ページの一番下の丸でございますけれども、先ほど御説明した世界と伍する研究大学のミッションに照らせば、教職員といった内部の人間だけではなく、学外のステークホルダーが参画した合議体で意思決定が行われることが必要ではないかということでございます。

2ページ目の最初の丸でございますけれども、この合議体の権限といたしましては、大学のビジョンや戦略の策定、それからその実行をリードする大学の長の選考や解任、あわせて執行に関する監督といったことを役割とすべきではないかと。あわせて、この合議体は、教育研究への過度な関与などのマイクロマネジメントは抑制的であるべきということを書かせていただいております。

それから、同じ2ページの真ん中よりちょっと下、ガバナンスのもう一つの柱でございます執行機関でございます。

執行機関としての大学の長につきましては、戦略の着実な実行を担う者を、合議体が責任を持って選考するということ。それから、その一つ下の丸でございますが、この選考というのは、経営的資質などを基に、学内外から適任者を選ぶということが必要ではないかということを書かせていただいております。

その一つ下の丸でございますけれども、執行機関においては適切な役割分担というのが必要でございます。大学の長以外にも、それを支える事業財務運営に責任を有する事業財務担当役員、それから教学面に責任を有するプロボストといったものが必要ではないかということを書かせていただいております。

それから、2ページの下合議体及び執行機関へのモニタリングという観点では、3ページ目の最初の丸でございますけれども、合議体及び執行機関はミッションや事業戦略の達成状況に関して、国を含めたステークホルダーに対して説明責任を負うと。それから、意思決定過程の公開を通して透明性と緊張感を持って取り組むということが必要ではないかということを書かせていただいております。

その下、でございます。こういった大学の事業・財務戦略の在り方についてでございますが、最初の丸にございますとおり、こういった大学については、まず成長視点での事業戦略・計画というのが必要であること。それから、こういった成長を達成するためには、多様な財源を確保して、その財源を最大限いかすことができる強固な財務戦略・計画を構築することが必要であるということを書かせていただいております。

こういった財務戦略を策定・実施していくに当たって、この3ページ目の真ん中よりちょっと下の事業財務担当役員の設置というのを書かせていただきましたが、こういった役割の人の設置が重要であるということを書かせていただいております。

それから、3ページ目の下でございますが、大学の自己資金の拡充ということでございます。

こちらは、これを実施するには大学がどのように社会変革を牽引していくかというビジョンを社会に示して、ステークホルダーからの共感を得て、どのように新たな付加価値を社会に提供するか、こういったことを明確にする中で自己資金を集めていくと、そういった考え方が必要ではないかということでございます。

具体的な手段としましては、3ページ目の下にあるような寄附、それから4ページ目、産学連携、それから大学独自基金、そういったものが重要であるということでございます。

また、政府との関係で申しますと、やはり政府からの支援も、こういった自己資金を獲得していくことに対するインセンティブになるようなマッチングといった考え方が必要ではないかということを書かせていただいております。

4ページ目の下でございます。一番、世界と伍する研究大学における教育研究環境、いわゆる人材をめぐる課題でございますが、こちらは一つ目の丸にございますとおり、とにかく世界の研究者マーケットから優秀な人材を競って獲得し続けるということが必要であるということ、それに必要な、先ほど議論になった人事給与や雇用の問題を含めて、あらゆる手段を取っていくということが重要であるということでございます。

また、あわせて4ページ下、優秀な博士課程学生の獲得、それから5ページ目になりますと、若手研究者の育成、それから厳格な評価の実施といったことが必要になってくる。この中でも、自大学からのインブリーディングということについて抑制的であるべきということを書かせていただいております。

それから、5ページ目の真ん中より下でございますが、こういった研究環境が整っているかということに関して、きちんと責任を持って見るということで、プロボストの役割というのが重要であるということを書かせていただいております。

また、 番でございます。5 ページ目の下になりますが、こういった世界と伍する研究大学を実現するために必要になる制度改正というのを書かせていただいております。

新たな大学制度、具体的には特定研究大学制度（仮称）の構築ということでございます。

こういった大学については、既存の大学制度と異なる形で政府との関係が構築される必要があるということで、6 ページ目の一番上の方でございますが、既存の国立大学法人制度、公立大学・公立大学法人制度、学校法人制度の特例として、トップクラスの研究大学に特化した仕組み、特定研究大学制度というのを構築する必要があるのではないかということ。

また、その一つ下の丸でございますが、こういった大学を対象とした評価や助言の仕組みが必要ではないかと。それから、その一つ下、特に国立大学法人については、既存の評価の仕組みを変えまして、厳選したアウトカム指標、こういったものを使った仕組みということが必要ではないかということでございます。

あわせて、その下でございますとおり、自主裁量という観点から様々な規制緩和ということを実施することで、自律した経営体というのを後押ししていく必要があるということを書かせていただいております。

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。

既にお手元の方にも骨子案の概略が送られていると思いますが、ここではその一つ一つの文言というよりは、全体的な考え方を箇条書きですっとまとめさせていただきました。

ここからが、次回にかけて最終的な報告案を詰めるときの議論になりますので、先生方からの忌憚のない御意見を頂きたいと思います。どうぞよろしくお願いいたします。

どなたでも結構ですけれども、お手を挙げてください。

小林委員、どうぞよろしくお願いいたします。

【小林委員】

きれいにまとまっているなというのがまず第一印象ですけれども、二、三、申し上げたいと思います。

日本は民間の上場会社のコーポレートガバナンス改革をここ七、八年、「形式から実質へ」という形で進めてきましたが、いまだになかなか実質化されずに大変苦労しているのが現実で、

実際いろいろな問題も起きているわけですが、今日示された世界と伍する研究大学におけるガバナンスの考え方は、民間のコーポレートガバナンスコードと非常に似ているなど改めて感じました。そういった基本骨格になっていることは大いに結構ではないかと思えます。とりわけ、日本の上場会社ではまだ数%にとどまっていますけれども、モニタリングボードをとる指名委員会等設置会社のガバナンス構造が、今回示された形とアナロジーになっていて、非常に分かりやすいなと思えます。加えて、大学ファンド自体もGPIF的な方向性をかなり組み合わせているということで、今日の骨子案に大きな異論はありません。

ただ、基本的に民間企業は私的所有の対象なわけですが、国立大学をはじめとして、そもそも大学というのは、やはり公共財、コモンズに属するわけで、こういう大きな原理的な違いをどうすべきなのか。結局、大学にとっての裁き手というのは一体誰なのか。国を含めたステークホルダーの在り方がもう根本的に違っているので、そこを意識した明確化が要るんじゃないかと思えます。つまり、民間の上場企業ですと、昨今盛んにステークホルダーキャピタリズムとは言いつつも、やはり基本的には株主のために会社はあるわけで、裁くのは株主であるという原理がかなり明確なわけですが、コモンズをベースにした大学のような組織体においては一体どうなのか。民間でいえば取締役会に相当する「合議体」の構成員を具体的に決めるためにも、公共財としての大学にとって誰がステークホルダーで、国も含めたそれぞれの関与の割合がどうなのか、やはり明確化が必要だと思えます。

その上で、合議体の各構成員にどのような権利義務を持たせるか決めていくことになるのでしょうが、結果として株主代表訴訟的なリスク、善管注意義務違反的なリスクも負ってその大学のガバナンスに全面的にコミットしてもらおうということをベースにしますと、当然単なるボランティアというわけにはいかないんじゃないでしょうか。やはり大きな責務に伴う金銭的なリターン、報酬というのが必須で、そのあたりを総体的に最適化することが重要なのかなと思えます。

あと、このファンドが想定する時間軸が気になります。ノミネートされた組織体の変革はファンド由来の支援を契機としてそこから開始されるのか。あるいは、変革のかなりの部分が現在進行形になっている組織体を支援して変革を後押しするのか。あるいは、かなり変革の成果が目に見える形になったところでファンドを動かしていくのか。この辺の時間軸がポイントなのかなと感じます。

それから、仮にこの特定研究大学制度というものがスタートしたところで、従来の国立大学法人の3類型や指定国立大学法人といった政策の定義、位置づけをどういうふうにしていくの

かも、一つのアイテムとして議論すべきではないかと思います。

最後にもう一つ、あるべき大学の会計制度についてはP E A K Sも含めてもう相当議論されているかと思うんですが、例えば東大が今、会計を二重構造にして片方は企業会計の考え方に近づけていくだとか、先ほど上山会長も言われたような、単年度ベースの会計システムから基金をベースにした年度を超えた会計制度に変えていくというような議論も、今後、別の会議体で深めていかれるのだと思いますけれども、それと我々の議論のドッキングをどうするかというのも一つのポイントかなと思います。

いずれにしても、先ほどの繰り返しになりますが、コモンズ、公共財におけるステークホルダーというものをどう整理するのか、具体的には、民間上場企業でいう株主総会に相当する機関をどう設計すべきかという点を、もう少し明快に書くといいのかなという気がします。以上です。

【上山会長】

ありがとうございます。

今御指摘いただいた点は、かなりのところ後半、この夏以降の会議体で詰める話になってくるのではないかなと、お話を聞いて思っておりました。つまり、例えば大学のガバナンスコードというのは、C S T Iと内閣府、文科省で作りましたけれども、その中にも明確に、やっぱり企業のガバナンスコードに基づいてはいるけれども、コモンズの問題を入れて大学という公共的な役割を入れたガバナンスコードにしたという経緯はございます。

今まで国立大学というのは、ステークホルダーは国だけという形になっていたわけですが、今回からというか、だんだんそうなってきましたけれども、様々なステークホルダーを金銭的な関係を伴って大学に呼び込もうとしているわけですから、その関係者というのは、当然ながら説明をしなければいけない対象者としてのステークホルダーになっていくということだと思います。したがって、それが説明できるような会計基準をきちんと作らないといけないということも、同時並行的にやってきたわけでございます。

もう一つ大きな問題は、この特定研究大学というカテゴリーを提案させていただいておりますけれども、指定国立大学制度との違いは何なのかとか、三分類の中身はどうなっていくのかということ。これは文科省との間で相当詰めていく必要があると個人的には考えております。

私は、個人的には三分類はもう一遍やり直すべきだとは思っておりますが、その中でこの特定研究大学というカテゴリーが、こういう形なら世界に伍する大学のカテゴリーとして独自性

を持っているようなものとして、今後設計していく必要があるだろうと思っております。

時間軸の御質問でいうと、そういうことをやっている大学を選ぶのか、やると宣言した大学を選ぶのか、どれぐらいのスケジュールでやるということ、オフィシャルなコミットをしたところを選ぶのか、このあたりになるんだと思います。

今のところは、こういうような世界に伍する大学とは一体どういうものかというリクワイアメントの議論をずっとさせていただいて、これを個別の大学に当てはめたときに、そのセレクションの仕方はどこにウエートを置いてやっていくべきかというのも、これは今後の議論になるんだと思います。

したがって、一番大切な、いわゆる企業のようなコーポレートの形のガバナンスとコモنزのガバナンスの違いをはっきり認識しなければいけないと思っております。そうすると、恐らくは、アメリカのUCなんかもそうなんですが、トランスペアレンシーが行き着くところまで行き着いていると。年に何回かステークホルダーをみんな集めて、学生の代表も含めて、ちゃんと透明化した事実に基づいて議論をするわけですね。

そういうことは、株主総会とちょっと違う形で大学のコモنزのトランスペアレンシーを高めていく。そういうことをやらなければ、特定研究大学の名前には値しないよという、そういうことも出てくるんだと。

したがって、一番大きな御質問というか御意見でございました、いわゆる民間の企業と大学というコモنزを預かっているところの違いを明確に書いていく必要があるだろうと。それについてのステークホルダーの人たちのコミットメントの仕方ですね、それは御指摘いただいた給与を出すかどうかということにも反映するとは思いますが。

これは個人的には、アメリカでも余り出していないような気はしますけれども、それでも彼らは多くが寄附を相当大学にしている人がいるわけで、彼らは金銭的にも大学と関係を持っているということもあろうかと思えます。そのことをずっと考えて後半の議論に、また個別の 이슈として議題を提示させていただいて御意見を頂き詰めていきたいと、こんなふうに思っております。

今、3人ぐらい挙がっていますか。まずは金丸委員の方から、よろしく申し上げます。

【金丸委員】

ありがとうございます。

全体は、本当にきれいな表現でまとまっているなと思ったんですが、何というんですか、読

んでみて、何か心に余り響かないかと。それは、逆に言うと、そういう戦略なのかなと。きれいな言葉をあえてお使いになられているので、読まれた人がいろんなことをあんまりイメージしないようにしているのかなと思ったんですが。

その印象に加えて、私が読んで、ちょっとはっきりさせたいと思ったのは、これは世界と伍する研究大学というテーマだから、こういう骨子案になっているんだと思うんですが、私はシンクタンクのNIRAで、今は会長ですが、この間まで理事長をやっていたんですが、私たちは、技術革新が目まぐるしく起きる、あるいはいろんな変化がある中で、世界の大学は学生本位にどんな教育をしますかという質問をしたんですよ。

例えばオックスフォードの副学長のマーティン・ウィリアムズさんはシンプルで、「我々は変わらない」と。基本的に、「自分たちのミッションは、学生に向学心を植え付けて、未知の課題に自信を持って取り組み、議論と論拠を厳密に見極める能力を習得させることだ」という、これを聞いたときには私は明快だと思ったんですね。

今回、研究大学ということなので、これを読むと大学に研究者として残る人にとっての大学という色彩がすごく強い印象を受けていて、でも、今回稼げる大学になりましょう、外部資金を獲得できる大学になりましょうということは、外に出ていった人が社会で活躍をして、その寄附とかも頂こうということなので、例えば親子二代、三代、同じ大学を出る人たちもいるわけでしょう。そうすると、ファミリーを大切にしていけばもっと寄附も集まるかもしれないけれども、これを読むと、学生のことは余り考えていないかと読めて、だけれども、アントレプレナーを輩出して、アントレプレナーがリスクを取って起業する。大学の資金も、ベンチャー投資としてエクイティーで入る。その企業がIPOをすれば、投資したパーセンテージ分がキャピタルゲインになって返ってくる可能性があるから、そうすると、栄え続ける大学を研究大学としてもあり続けようと思うと、学生とか卒業生を大切にするというのは、どこかにないといけないんじゃないかなと私は思いました。

残る人と出ていく人、残る人のことばかり書いてあるようで、今回税金を使って、このブラスアルファの基金を大学に投資して、窮屈な財政の中で今までやりたいこともできなかったということを開放しようということですから、そのステークホルダーの主体の一つである学生とかOBの人をどう考えるのかなというのは、ちょっと疑問に思いました。

それから、私のリクエストというか願望は、大学の格付が固定化されているのは面白くないので、このファンドは自由にすべての大学が提案してコミットして、それで選ばれる。それはたくさんの大学が選んだら、選択と集中というか集中資金にならないので、数少ないというか、

全員が選ばれない形で第1ラウンドの投資が決まる。その後は、その資金をゲットした大学が時間軸の中でどんな変化を遂げたかとかどんな成果を出したかということをきっちり評価をして、そのファンドの追加投資も含めて、あるいはポジショニングは下克上もありだというような設計にしないと、全国の人たちのほとんど研究大学に関係ないような人たちの税金も投入されるので、私は政治的にももたないんじゃないかと思っています。選ばれた大学はコミットをすることと、そのコミットした成果に応じて基金が投入されるということは、すごく重要だと思います。

以上です。

【上山会長】

ありがとうございます。

心に響かない文章というので、意図したわけではないのですが。

【金丸委員】

すみません、申し訳ありません。

【上山会長】

いやいや、今の3点とも、非常に私の心には響いていますので。

これは多分、私もこういうところに来てから、政府の文書に関してはいろいろ学ぶこともあったんですが、一応押さえるところはちゃんと押さえておかないと、ぐちゃぐちゃ言うなという。要するに、ぐちゃぐちゃ声を出してくるな、邪魔するなという、そういう文章であるという。そういうことでいうと、ちょっと戦略的に書いているところもあるということは、まず最初に申し上げます。しかしながら、ちゃんと考えていきます。

【金丸委員】

理解しました。

【上山会長】

それから、研究大学であっても、もっと幅広い教育といいですか、人材の育成について、これは実はもうほとんどCSTIの中でずっと議論していますし、今回そこまで明示的には書い

ていませんが、例えばP h Dの役割なんかも典型的なんですけれども、P h Dは研究者を作るだけのものではないという、そういうP h Dの数を増やしていくべきだということが、このP h Dの言葉の中には入ってしまっていて、それをもっと明示的に、研究大学における人材育成の在り方は、より多くの社会に対する新しい芽を生み出していくという、そこはもうちょっと出た方がいいかもしれませんが、そこは実は一番根幹のところでは我々は議論しているということです。その点、もう少し考えさせてください。

もう一つは、大学の格付が固定してしまうと。これは金太郎あめだという議論と同じなんです。それを一番避けたいと思っているのがファンドの趣旨です。ですから、例えば特定研究大学と言われているところが何校が適切なのかとか、その中に入ったり出たりすることはするべきなのかとか、あるいはこれは10兆円という大きな規模ですが、セカンドティア、サードティアの研究大学、更に言うとローカルな地域の大学に向けたパッケージを今作ろうとしていまして、その二つのパラレルの中で、この大学ファンドというのを動かしていくべきだということ結構我々としては強く思っております。

したがって、あらゆる意味での、ある種の既に出来上がっている既存の秩序を、言わば解体していく力として、このファンドというものが利用されていくべきだという意味では、金丸委員のおっしゃったことと全く共感するところです。

きれいに書き過ぎているためにそこが見えないというのは非常に強い御批判で、そこはちゃんと、もうちょっと文章も文言も考えさせていただきます。

【金丸委員】

いや、別に変えろとは言っていないです。

【上山会長】

いや、これは言った限りは変わっていくというのがこの専門調査会です。ちゃんと受け止めさせていただきます。そういうような背景で議論をさせていただいております。

【金丸委員】

ありがとうございます。

【上山会長】

次に遠藤委員、どうぞ。

【遠藤委員】

ありがとうございます。

制度的には、国立大学法人法の改正と、あと特定研究大学の制定という形で、どういう方向性になるかはこれからなんでしょうけれども、そういう制度改革をしていくということなんだと思っています。

今日の議論の中で、制度は今までの制度としてもあるんだけれども、大学側がそこはちょっとヘジタイトしている部分もあるんだというような議論なんかもありましたけれども、今は大学の自由裁量に関する論点なんですけれども、法令に詳細に書かれていない行為については、文科省の通知を参照して可否を判断しているところがあるんだと思うんですね。

この通知というのは、特にポジティブリストなので、詳細のことは前例のない取組を行う際には、大学が文科省へ問合せしないと動きにくいという現状があるようです。やっぱりこうなると、なかなか自由裁量といっても担保されないの、ネガティブリスト型に転換して、できることを範囲を広く分かりやすく示してあげることが、今後制度設計の中では大事になるんじゃないかなというふうに思っています。

あと、具体的ないろんなガバナンスの在り方として、CFOとかCIOについては非常に重点的に記載されているんですけれども、特にこれから大学の資金を国から受けるということだけではなくて、寄附であるとかいろんな形態で資金を獲得していく上においては、法務部門の重要性もかなり上がってくるんじゃないかというふうに思います。

海外の大学には、そういった弁護士集団なんかをきちんと採用しているケースもありますし、そういった普通の企業として整えているような機能、そういうものを拡充していく必要があって、なかなか大変なことなんだろうなというふうに思います。

今回は骨子ということで、骨子に足りないところがあるかどうかということ事務局の方からヒアリングをされましたので、私は文書にして、今日は資料4となっておりますが、提出をさせていただきました。

世界に伍する研究大学の研究環境ですから、世界の研究者マーケットから優秀な人材を採ってくるとか、他国の研究大学との間で研究協力をするということが前提となってくると思うんですが、そのためには、やっぱり信頼性の高い研究とか事業環境を自律的に構築していかなくてもならないと考えます。

既にアメリカなど先進的な研究コミュニティでは、技術の窃取などに対する対応とか、所属する研究者などが外国政府等の利害関係にあることによって、安全保障上の弊害が生じることがないように管理する、いわゆる利益相反の管理ですね、その高度化が図られていると思います。

この間の第6期基本計画の議論の中でもあったんですけども、政府は留学生とか研究者の受入れの審査を強化すると、いわゆる研究の健全性とか公正性、インテグリティですね、これを確保しなければならないというふうにされていますし、あわせて出入国管理とか安全保障の貿易管理などの法令遵守のことはずっとうたわれているところです。

ですので、やっぱり特定研究大学制度を設ける場合には、閣議決定されたこれらの技術的優位を確保・維持するための措置というのが適切に実施されている体制があるかどうか、これもやっぱり必要な要件にされるべきであると。これが少なくとも、税金を使っていく研究大学院大学としては必要な要件になるのではないかと思いましたが、骨子の方に追加されるべきではないかという一つの提案でございます。

以上です。

【上山会長】

ありがとうございます。

文科省からの通知で動いているという話も、確かにそうなんです。恐らくは、このファンドで我々が打ち出していくことは、実は文科省側も求めていたことですが、親離れ子離れすることなんですよ。親から離れ、子離れしていく。文科省の方は親離れしてくれよと思っただりするんですね。でも、なかなかやってくれないみたいなところの話。大学の方は、なかなか親離れしたくないというところもある。それを断ち切るという意味では、ここにくさびを打とうとしていることは事実です。

それから法務の問題、カウンセラーみたいなものは、大学には必ずありますから、それは恐らくは一つの役割として重要だというふうにお答えします。

もう一つ、インテグリティの話ですが、これは何らかの形で入れると思います。ただ、アメリカを中心として、セキュリティーの話は、私が知る限りは一番しんどいのはアメリカだと思います。幾ら言っても、恐らくアメリカの大学が連邦政府が考えているような人材に関する、あるいは資金の流れに関しても、本当に全ての大学、研究大学を把握できるかなと、正直思っております。それぐらいアカデミアにとっては機微な問題で、なぜかという、外国人の留学

生がいなければ研究はできないわけですから。

一方で、我が国の場合は、外国からの資金がどこに入っているかというのは押さえようとしていきますので、むしろ非常にクリアな形でインテグリティを押し出していけると。その意味では、アメリカから日本はどうしているのと聞いてきたりするぐらいの状態ですので、その意味では、おっしゃるような形でインテグリティの話は多分、利益相反を含めて少し強調はしていく形になるかと、御意見を頂いて思いました。ありがとうございました。

【上山会長】

次は篠原委員ですね。どうぞよろしくをお願いします。

【篠原委員】

ありがとうございます。

私は、これを読んでいて、すらすらと読めましたので、細かな点を3点お話しいたします。

1点目は、いわゆる財務戦略とか、計画評価といった場合に、これまでは単年度ごとの財務戦略とか、単年度ごとの計画評価というのが当たり前になっていたはずですが、おそらく、今回は複数年度、若しくは中期的な評価というようなことが必要になってくるので、その辺のワーディングが少しあってもいいのかなと思いました。

2点目が合議体でございます。これは後ほど白石委員から、そんな簡単じゃないぞというお話があると思うのですが、先ほど小林さんがおっしゃったとおり、このステークホルダーとは誰かという話があるのですが、後半の議論かもしれませんが、少なくとも、例えば学外メンバーの割合をどうするかという話。私は正直申し上げますと、学外メンバーが半数以上の方がいいと思っているのですが、それをどうするかという話。

それから、議長のアサインメント、僕は議長も学外の方がいいと思っているのですが、このアサインメントの方法並びに議長の権限と責任、それから合議体と言われているものの頻度、このようなものも最後の答えが出るまでには何らかの形で、粗々書いておいた方がいいのではないかと考えております。

3点目ですが、私はこの第1回目の会合で、大学全体を変えるのは難しいから、まず出島からやったらどうかということをお願いしました。ただ、その後、いろんな海外の大学の先生方のお話を伺っていて、やっぱり改革というのは大学全体でやらなきゃいけないんだということによく理解しました。

一方で、前回のタン先生、レビン先生のお話を伺っていても、時間が掛かるということを考えると、富士山をどうやって登っていくのかというように、山の登り方が大事だと思います。

私は、これはこうなのかなと思っていて、もしかして違っているのだったら教えていただきたいのですが、私は今回のこの改革によって、まず改革は大学全体で進めていくと。ただ、「世界に伍する」と言っている効果については、大学側が宣言した領域からスタートして、その領域で達成できるかどうかということを確認しながら、その領域をだんだん広げていくというような形で、いわゆるマネジメントとしての改革は全体でやっていくけれども、もう少し部分的に見ながら、その効果を検証していくという形なのかと思ったのですが、その辺の考え方について何かお考えがあれば教えてください。

以上です。

【上山会長】

これは、かなり複数年のチェックが必要だということは、全く同意しております。そのような形を考えております。したがって、複数年にまたがるような資金の流れということを把握して、ちゃんとチェックしていくということになると思います。

2番目の合議体の話ですが、これは白石委員からも、もっと今の段階で具体的な話を書いた方がいいんじゃないかと頂いていますけれども、これは正直、そういう気も個人的にはします。どれぐらいの大学が本気でこれにコミットしてくれるかという、そこをにらみながら書いていきたいと思っているところで、今頂いたような学外メンバーの割合とか議長はその方がいいと。議長はその方がいいという気がしますが、先ほど小林委員にも頂いたみたいに、では学外のメンバーがどれぐらいの思いでコミットしていただけるかという、そのためにも給与を出すべきだと、これもあると思うんですね。

恐らくは、僕もずっと学外の協議会のメンバーの方たちといろいろ議論することはありますが、今だったら本気ではなかなか関わる状態にはなっていないだろうと。だとすると、それができるような環境として何が実際にあるのかという議論を詰めて、初めてこの学外の話を書ききって書いていけるのかなということぐらいを今考えているところで、いや、それでもやっぱり書くべきだという御意見が頂ければ、もちろんそれは方向性で考えさせていただきます、最終稿に向けてですね。

【篠原委員】

今の産業界で見たときに、社外取締役は下手なことをすると訴えられるわけです。それだけの緊張感を持っているわけです。であるがゆえに、学外の間が入っている意味というのがあるのであって、そういう緊張感を持たない学外の間だったらいなくてもいいと思います。

少なくとも、意思を決定する機関にいるのではなく、何となくもっと軽い意味でのモニタリングにしかありませんから、中途半端なことをやるよりは、給料を出してでもしっかり責任を負わせる、その代わりしっかりした仕事をさせるということができなければ意味がないような気がします。

【上山会長】

これは個人的には賛成でありますから、それはちょっと考えさせてください。

私も、こうやって公でしゃべれて、一応これはやがて怒られたりするかもしれませんが、リスクを取りながらしゃべっていますから。

あともう一つ、出島の話は、これは多分、今、篠原委員がおっしゃったのが成立するシナリオなんだという気はします、個人的にもですね。というのは、全般に最初から、1年目から全部変えるなんて、恐らく今の日本の国立大学のガバナンスの中では難しいだろうと思って、そのときに一番我々が危惧しているのは、これが巨大なWPIの何か焼き直しだというような形で見られることを非常に危惧する。最終的な方向性は、大学全体のガバナンスと構図が変わっていくということをコミットしてもらわないといけないということだと。

この点だけきちっとやっておけば、そこに至る道程といえますか、シナリオについては、かなりフレキシブルで、今、篠原委員がおっしゃったようなことが議論になってくるという気はしております。ですから、それは全く排除しているわけではなくて、その方向性としては考えているということをお伝えします。

それでは、安宅委員、どうですか。

【安宅委員】

よろしいですか。ありがとうございます。

四つ、五つあるんですが、まず最初は、あるべき姿のところなんですけれども、どういう経緯を最終的に作るのか、もうちょっとエグめに書いてもいいかなと思いました。解決すべき課題をもうちょっと生々しく書いて、自律的に改善、発展する形を作るのであり、日本の研究大学全体として考えているんだみたいな話を書いてもいいかなと思ったというのが1点目です。

2点目は、お金を使う単位の話なんですけれども、予算単位が基本で結局大学単位になると思うんですが、これは今は篠原委員からお話があったとおり、必要に応じて対象をフォーカスすることを認めるのかどうなのかというのは、実は見解がやっぱり要ると思ひまして、何か書かざるを得ないんじゃないかなと。

あと、これは国立だけを主として書いてあるように見えるんですけれども、僕は余り分断を認めるべきではないと思ひます。OIST等もありますし。なので国立以外も含めて検討対象の枠組みに入っているんだというふうに、やっぱりこれは明示的にあった方がいいんじゃないかと思ひます。

配布単位のところなんですけれども、とはいうものの、配るときは十分な効果が起こることを目指して希釈し過ぎないことも、ある程度明示しておいた方がいいんじゃないかと思ひます。

ちょっとこれは使う単位のことと若干の字余りなんですけれども、今回、COVIDのワクチンを配る姿を見ている、何割かは配布先以外に使える自由裁量部分を、要はCSTIで決めていく部分なんだと思ひますけれども、そこは作っておいた方がいいんじゃないかなと思ひました。

三つ目はお金の使途についてです。PhDの学生やファカルティーの待遇を然るべきレベルに上げるということは基本なんですけれども、僕は研究大学はアンダーグラデュエイトも含めて人は育てていると思ひますので、そこについても対象として考えた方がいいんじゃないかと。大学側の考えることなんですけれども。

また、環境整備やリノベーションが日本の特に主要研究大学は明らかに進んでいなくて、数年前、ある学会の際に訪れた東大医学部の教室でも、いまだにブラウン管のテレビがあつて放置されているみたいなちょっと残念すぎる状態があるので、ああいうことにもちゃんと使ってほしいです。何しろ未来をリードするミッションを研究大学が持っているわけですから、今の部門を全部再構成して新しい通路を作るとかということも含めた話なんだということ、入ってもいいかなと思ひます。

四つ目、体制です。体制はCEOとしてのプレジデントは当然必須なんですけれども、エクゼキューションのマネジメントをする部隊と管理するボードというのは違うものであつて、両方があるんだというふうな仕組みはやっぱり欲しいなということは、ちょっと明確にあつてもいいかなと。入っているようには見えるんですけれども、更にちょっと強めに入ってもいいんじゃないかなということ。

あと付け加えたいのは、コーポレート機能です。ほとんど日本の大学では学事側の部門にP

h Dを持っている人がいないんですけども、そこにもどんどん活用してほしいと思いますし、また先ほども少し御質問のときに言いましたけれども、マネジメントの発掘と経験のマネジメントをするという、トップになる人用のメンタリングの仕組みというの、ちゃんと持ってほしいというふうに思うところがあります。

また、世界に伍する研究大学ということであれば、やはり才能と情熱の偏りなき選出というのがやっぱり非常に重大で、ジェンダー・パリティがいまだに実現できていなくて、僕はとんでもない問題だと思いますし、貧困層であろうと才能は連れてくるべきですし、都市部じゃないといい教育を受けられないとかというのは、とんでもない話で、でも今は明らかに逆向きです。全てにおいてですね。

日本の研究大学の才能の集め方は、世界の視点で見ると極端に時代に逆行した仕組みになっていて、この問題はぜひとも解決すべきだとかんがえます。生まれや育ちだとか、たまたま自分が子供の頃、帰国子女だったから英語ができるとか、たまたま東京にいたから良い塾に行けるとか、たまたま親が豊かだから良い学校に行って10点か20点多く取ったらただ採るとかという仕組みで人を採っているわけですね。世界のトップ大学的には少々あり得ない人の採り方であり、これは何とかして世界に伍する研究大学においては手を打つべきだと思います。

これは最後ですけども、基本的に研究大学においてはアート&サイエンス領域において、terminal degreeとしてのマスタープログラムは廃止するべきだと思います。プロフェッショナルスクールは全然いいんです。エンジニアリングスクールもプロフェッショナルスクールの一種だと思いますけれども。ただ、純粋にPhDを育てるべき大学院で、そこでマスタープログラムの学生がいて、そこで卒業していく人が多い限り、これは第6期基本計画の検討のときにもかなり言いましたけれども、明らかにカニバっている、採用市場ですね。なので、PhDの人が仕事なくなる問題が起こるので、これは何とかして改善するというのは、この段階で手を打たないといつ手を打てるのかと結構思っています。

以上です。

【上山会長】

ありがとうございます。

もっと生々しく書くというのは、先ほどのきれいに書き過ぎているという御意見と同じだと思うので、これは確かにもうちょっととがった表現を入れてもいいのであれば入れさせていただきたいという感じはしますが、改めて考えさせていただきます。

【安宅委員】

御判断はお任せします。

【上山会長】

それで、恐らく今、安宅委員がおっしゃったことというのは、ほとんどそのとおりなんですけれども、それを導き出すために個別の 이슈でジェンダー何%なんだとか、外国人何%なんだと、そういうやり方で大学のマネジメントは変わるのかなと。

むしろ、ちゃんと成長して世界と全くコンプリートできるようなものになっているかどうか調べていくと、絶対そうやらざるを得なくなるんですね。マスターをやめてP h Dになっていくのが当然だというふうに、普通に発想としてなっていくので、一番大きな根元を、例えば必ず財務的にも10年たったら倍ぐらいになっているとか、20年たったら倍ぐらいになっているよとか、そうすると、どれぐらいの形でアウトカムを出してくるべきだとか、そういうことがあれば、当然ながら内部のガバナンスの中で考えていかざるを得なくなっていく。つまり、それがあつ種、一つ一つ手を入れて導くというようなものじゃなくて、親離れした自律的な大学としてやっていく、それを導いていくということなんだろうと思って、頂いた御意見は全部そのとおりなんですけど、その方向だけをちゃんと書いていきたいなと思っているというところが、全般のお答えになります。

その次は白石委員ですね。

【白石委員】

それでは、メモを出しておりますけれども、これにちょっと付け加えて、今のディスカッションをずっと聞いておまして、申し上げます。

まず全般的な印象というか感想としては、私自身は特定研究大学というのは、もう全て大学院大学にして、日本からも世界からも優秀な人を大学院学生として募りますという、こういうオプションは僕はあると思っていますし、それでいいんじゃないかと思うんですけども、どうも上山会長、ほかのところでは、そういうことは現実問題としてはできないという、そういう判断があるのかな、とも考えています。

もしそういう判断があるとすれば、もう既に何人かの方が言われましたけれども、書いてあることは全部ごもっともです。ただ、正直言って、それではこれはどうやってやるんですか

という方法論ですね。英語で言うとhowのところは、まだ相当ぼやっとしているんじゃないのかなというのが、これが全般的な印象です。

その上で、具体的に3点だけ申し上げます。

一つは、合議体と執行部のことですけれども、この明確な分離というのは、これは極めて重要で、そのとおりだと思います。ただ、合議体というのは、本当にここで書いているようなものはできるんですかということで、もしできないで、にもかかわらず、この大学はやっぱり入れておかないと、特定研究大学そのものが何か疑われるんじゃないかみたいな配慮をして、ハードルを下げることはやめた方がいい。

私自身は、何人かの方がもう言われましたけれども、やはり学外委員がきちとした報酬を得て、その代わり責任も取って、大学経営というのを、それこそ本務にするような形でやらないと、この合議体というのはワークしないと。

私自身、かつて学長として学長選考会議だとか理事会を見ましたし、それから今は幾つかの大学でそういうことをやっておりますが、正直言って、ほとんど無償奉仕ですし、アドバイザーの役割程度としか期待されていないし、やっぱりそんなに厳しいことは言いません。今の現状を踏まえて似たようなものを考えると、これはもう駄目になることは、ほぼ確実だろうと思います。

それから念のために、この合議体が改革派、リーダーシップのある学長を選ぶんだと言ったって、今のシステムですと、御承知のとおりリーダーシップのある学長が大体4年とか6年がんがんやりますと、その後には、ほとんどクーデターまがいの形で保守派の学長が選ばれて、元の木阿弥になるなんていうことは、もうこの10年以上見ていることで、同じことはもうこれ以上はやめた方がいいと思います。

その上で、私自身、ちょっとまだこれはきちっと考えていないので、少しこれから先、考えていただいた方がいいし、そういう場を作った方がいいかなと思うのは、尾上先生が、日本の大学というのは規模感から言うとUCシステムみたいなものを特定研究大学として考えたらいいんじゃないかみたいな話、これはなかなかちょっと面白いことが入っているのかなという、勘です。是非その辺ちょっと考えていただければと。

それから、執行部については、今のところ学長というのは、これは企業経営では当然だと見なされると思いますけれども、リーダーシップとマネジメントは違うわけですね。リーダーシップというのは、中長期的な展望を踏まえて戦略的にものを考え、手を打っていく、それがリーダーシップで、マネジメントというのは現状をうまくマネージすることだと僕は理

解していますので、やっぱりリーダーシップのある人をどうやって選ぶかと。その責任をちゃんと負える人が合議体をどう作るかということだと思います。

それから、それに関連して、これは先ほどもちょっとこういう問題意識で言ったんですけども、今の非常に分権的な大学のシステム、これは今、現に特定研究大学として想定されているような大学を考えて、そこでの学部とか研究科の人事、それから予算配分を本当に執行部というのは最適化できるんですかということです。そのためには、どういう要件を入れておかなきゃいけないのか。ここはきちっと考えておかないと、きれいごとは書いたけれども、やっぱりやってみたら何もできませんでしたということになりかねない。非常に私は心配しております。

2点目に、「世界と伍する研究大学における教育研究環境」という、私はこのタイトルは全然気に入らなくて、やっぱりこれは「教育研究の在り方」だとか、「教育研究システム」だとかというふうにするべきで、やっぱり環境を改善すれば、それで何とかというのではなくて、システムを改善するんだということが重要だろうと思います。

それとの関係で、これはもう私は第1回目からしつこく言っていることですがけれども、私は自大学からのインブリーディングを抑制的にというのは非常に甘い表現で、博士課程へのアドミッションからポスドク、それからテニユアトラックの助教の採用、テニユア審査、私自身も実は第4期のときに再審制ということばを基本計画に入れて、その後、全く無視されたわけですがけれども、再審制を入れた公正で開かれた極めて透明度の高いシステムというのが私はやっぱり重要で、インブリーディングは抑制的ななんていうんじゃなくて、インブリーディングは原則禁止ぐらいにしておかないと、やっぱり駄目だろうと思います。

それから3番目に、制度改革のところですがけれども、アウトカムをしっかりと見るというのは、これは大賛成です。ただ、現に行われております中期目標、中期計画みたいに、何か細かいことをいっぱい書いて、実際評価してみると、Sが一つぐらいでAが98%ぐらいでBを一つぐらい付けておくかという、こんなものはやらない方がいいと私は思っております、その意味で幾つか、私自身は学部研究科の人事も含めた研究資源配分の最適化、それから博士課程のアドミッションからポスドク、助教の採用、テニユア審査までの公正で開かれた、極めて透明度の高いシステム、こういうものをもう最初から条件に入れておく。ですから戦略目標というのはごく少しいいんです。そんなもう100もやられると何がなんだか分からないので、せいぜいのところ三つとか四つでいいと思いますけれども、ごく少数の長期の戦略目標を最初から条件に入れておいて、例えば5年なら5年で、そのアウトカムを見るという、そういうことを是

非この特定研究大学に指定する際の条件にすることを提案します。

以上です。

【上山会長】

ありがとうございます。

今日の全体のお話は、中間まとめではもっと具体的に書いてくれという、例えば全体、合議体の話も今の段階でも書くべきだという話が割と出てきたとは思いますが。

ちょっとだけお話しさせていただくと、これは全く実はそのとおりだと思うんですが、今これで中間報告を出します。そして、後半でより具体的な掘り下げをさせていただく、そのときはかなりこの話が出ると思います。

来年の1月に国立大学法人法の改正というのが入ってきます。そして、来年の4月以降に、ではどういう大学が具体的にというセレクションまで、来年1年間で全部終わるかどうかは分からないという感じだと思います。ただ、そこに入ってくると。

もちろん、我々の考えている方向がこれでなければいけないということを、恐らく後半にはいろんな議論が出るとは思いますが、そのときに、多分その議論は全て公開でやりますので、今日、白石委員から頂いたような、かなりきちんとした、とがった議論というのが、現場としてそれを受け止めないといけないんじゃないかというフィードバックが起こるような気は実はしております。

それぐらい、やっぱり現場の人たちとの、かなり密なコミュニケーションの中でしか、これだけの制度設計は動かないだろうということも一方で思っていて、それをちょっと探らせていただきたいというのが全般的なお答えではありますけれども、もう少し強い表現をした方がいいというのは、今日の多くの方たちから頂いたので、それを少し考えさせていただきます。

UCシステムというのは、実はこれはかつて9校だったのが今10校になっていますが、三つの層になって出来上がっているという、これはとてもよくできているシステムであります。

ただ、ここでやっぱり僕らが狙わないといけないのは、世界に伍するというのは、ではどういう大学なのか。パークレーは入っているでしょうが、ほかのところはどうなのかということにもなると思います。

その辺のことも踏まえて考えていきたいと思えますし、環境とかいう言葉について、インプリーディングともっと議論しろ、強く書けというのは、これはちょっと引き受けさせていただきます。議論させていただきます。

それで、この大学にもし選ばれた限りは、今までの手足を縛るようなあらゆる評価というのは開放していくべきだと思って、もっと単純な法人評価に、ほとんど手足を縛らないでアウトカムの最終的なものだけ5年なら5年で見ていくという、6年なら6年で見ていくという形になれば、大学にとっては本当に親離れしていく経緯になると。それはもうほとんど間違いなくそういうふうになっていくというふうに思っております。

今頂いた、もう少し踏み込んだ意見ということでいうと、それはちょっと考えさせていただければというのが今のお答えであります。

ちょっと時間も押しておりますので、菅委員、橋本委員、村山委員、林委員、富山委員の手が拳がっていますから、まず菅委員、ちょっと短めをお願いします。

【菅委員】

手短に話します。

まず、私の経験から話しますと、例えば私が作った会社から毎年特許料なり、それから過去は大学というか、東大TLOが株主、株式を持っていましたので、その売却による益とかが入ってきて、もちろん大学と部局と、それから私の方の個人的なところにも入ってくるわけですね。その個人的なもののお金をそのまま私の懐に入れずに、大学にそのまま残すということが出来ます。

それをすると、私としては自由なお金なのかなと思っていただけですけども、全くそうなりません。これは会計が全部大学として一つなので、結果的に言うと、そのお金で例えば高価な機械を買おうとすると、いわゆる公開して競争しないといけないという状況になります。

結局、何が言いたいかといいますと、財布が全部一つになっちゃうんですね。どんな資金であろうと、大学に入ると全部財布が一つになる。今回、基金のお金というのは、運営費交付金があって、基金があって、更にその基金を基に運用していくお金があって、様々な種類のお金があって、これを全部一つの財布にしてしまうと結局元の木阿弥で、自由度の低い資金運用になってしまうと。

会計が一つになってしまうというのは、非常にまずいと思いますので、是非ともやはりこれをやる以上は、会計をそういうふうに、きちっと分けて運用できるようにするというのが私は大前提だと思います。これで一つ目のコメントです。

二つ目のコメントは、これはシステムとして今回お書きになっていらっしゃるの、本当にもうパーフェクトだと思いますけれども、今日の最初のお話でもありましたように、大学のラ

ンキングが落ちているという中の一つに、やはり日本の大学の国際的な認知が非常に下がっているというところがあるので、この基金を受ける以上は、最適な認知度を上げる、つまり留学生を増やすといった、そういった具体的な教育のシステムの改革、しかもグローバルに向けた改革というのをしっかり打ち出せる大学でないといけないということがあると思いますので、今回のシステムの中に入れるのかどうかは別にしても、そこはきちっと議論した方がいいかなと思います。

以上です。ありがとうございました。

【上山会長】

ありがとうございます。

この会計を文字どおり、より多様な形で使えるようにしていく。戦略的に使えるようになっていく。これは多分、一番肝で実現したいと思っています。基金を作ろうと思っていますから。大学は裁量権を持って、それをやっていけることができる。それが本当に重要だと思います。

外国、国際性の問題は、おっしゃるように大きな問題だと思っていて、そのときも何か外国人が何%とか、そういうようなやり方はやりたくないなど。これが国際的に認知されていかなければ伍する大学にならないので、これは恐らく何度も申し上げますけれども、後半で相当議論を是非またレイズしていただければ議論できると思います。よろしくお願いします。

次は橋本委員、どうぞ。

【橋本委員】

私はC S T Iの議員ですから、何か手前みそかも分かりませんが、私はこの報告書、中間とりまとめの骨子案は大変よくできていると思っています。私は大変心に響きます。それは多分ずっと大学の中において、改革派の人間として大学の中において、いろいろ苦労してきましたから、そういう観点から見ると、これだけ書いていただけるというのは大変素晴らしいかなと思っています。

それで、上山会長の一つ一つのコメントも、うん、そのとおりだなと、聞いています。

いずれにしても、ここに書かれていること、これはあるべき姿として大変素晴らしいと思うので、これを羅針盤として、howはどうするのかという先ほどお話が白石委員からありましたけれども、正にそのhowの部分のプロポーザルでしっかりと書いていただいて、コミットしていただくのかなというふうに思います。

例えば今日も出ましたけれども、ここで言うと例えば4ページ目に書いているようないろんな人材の話とか博士の話とか、こういうのは全部できるようになっているわけですがけれども、財源がなくてできない、実際できないわけですよ、できなかったわけですよ。それについて、こういう大きなお金が入ってきたときに、ちゃんとこうこうこうするんだと具体的なことを書いていただいて、それを評価して、駄目なものについては、もちろん追加投資はしないというようなことで、正に金丸委員が言われたように、下克上の世界を生み出していくのかなと思います。

あと2点申し上げます。

1点目は、5ページ目にあるような若手研究者の育成というところなんです、ここは是非しっかりと皆さんで共有していただきたいのは、若手が研究テーマを独立でやるということは大変重要だと思うんですけれども、その研究テーマの独立というのが、独立で研究室を持つということと必ずしも同意ではないです。

これは、アメリカのシステムと我が国のシステムは大分違うと思っています。それは若手の研究者が独立して研究テーマを考えて行っていくということは、極めて重要だと思いますけれども、その結果、例えば今、文科省の卓越研究員制度というのであったり研究者を独立させるということで、私たちのところでも引き受けているわけですが、独立した研究者にさせることによって、いろんな弊害が出てきています。そういうようなことがあるので、これは細かい話ですが、その辺は大きく違うんだということは是非理解していただきたい。

それから、ここの5ページ目に書いている四つ目の丸ですかね、一度テニユアを取った教員についても、これはたしかシンガポールの先生が言っておられたんだと思いますけれども、それは必ずしも永続じゃなくて定期的なピアレビューをして競争的環境に置くんだと。これはもう大変素晴らしいことで、こうあるべきだと思うんですね。なのですが、これは実は社会的な重要性ということがあって、実はこの話はそう簡単ではないですね。そうあるべきだと思うんですけれども。

というのは、これは2番目の最後の話になりますけれども、例えばテニユア審査をしっかりと入れてやろうと。これはいろんな大学でも入れています。私のいるNIMSでもテニユア制度を入れているんですけれども、NIMSにおいては実は使えていないんですね。

我々、我が国における状況をかなりいろいろ調べてみました。そうすると、ドメスティックなマーケットの中でやっているテニユア審査、要するに日本人相手のテニユア審査の場合、導入しているところは、そんなに問題はないんですけれども、グローバルな市場の中から人を得

てテニユア審査をやる時には、我が国においては非常に大変な問題が起きてきます。それは結局、訴訟リスクを抱えていて実際訴訟が起きるんですね。訴訟が起きても絶対負けることはないようなきちとした制度を持っていても、結局、御案内のように、我が国の雇用制度においては、被雇用者の権利が非常に強く保障されているので、かつ、こういうアカデミックな状況における雇用状態というのは裁判官は知りませんので、裁判官がなかなかこの問題について判断をしないんですね。その結果、非常に訴訟が長引くということが現実にも今、国内でも起きています。

例えばそういうように、実は社会システム全体と大きく絡んだ問題がたくさんあるので、その辺は余り思い切って言い切ってしまうと、理想的な羅針盤は示すけれども、それに向かっていかにみんなが努力していくかということ、そちらの方向に動いていくかということの後押しをするということが重要だと思います。

という意味において、私が一番申し上げたいのは、大学は今回のこの制度を使って大きく変革していくように、一生懸命いろんなシステムを使ってお尻をたたき、また一緒に進んでいくんだと思うんですけども、それが真に位置付くためには、これは社会の理解、それから社会の理解だけではなくて産業界も、それから政治の世界も、みんなが日本のシステムの今あるグローバルなシステムからの遅れというか課題がありますよね。そういうものについて、大学のこの改革というものを通じて、日本全体が、やはりある方向を向いて変革していくんだということが重要、そういう中で大学を応援してもらおうということが重要なのかなと思いますので、この報告書の最後は社会に対するメッセージ、政界、それから産業界に対するメッセージというものを、一緒に協力していくという、いきたい、いってほしいという、そういうメッセージを強く出すべきだなというふうに思います。

以上です。

【上山会長】

ありがとうございます。

心に響く文章が書けて、大変よかったなと思っております。事務局が書いてくださったんですけども。橋本委員からそんなお褒めの言葉を頂けるとは、大変有り難い。

また、最後の社会のメッセージは、非常にいいかもしれませんね。やっぱり社会のシステムと連動しなければいけないということですので、それはちょっと考えさせてください。

次は林委員。

【林委員】

私より有意義なことをおっしゃりそうな先生が何人もいらっしゃるので、手短にまいります。

まず、howということを書かれていますが、この中間とりまとめの骨子をいかに実現するかという肉付けを27日までにするという事かと思えます。いろんな深い思いで、この現在の文章があるということなんですけれども、爪を出すタイミングが遅過ぎるとひっかき傷も作れないということもあると思えます。課題を生々しく書くべしというご意見にもつながるんですけれども、これまでの失敗の原因を克服するための対策の方向性については、今回くぎを刺す意味で入れておくべきだと思います。

白石委員のご提案を読ませていただくと、何かこの世界はとても闇が深いんだなと感じております。ご提案のうちの例えばインプリーディングの抑制なのか禁止なのかはありますが、その方向性自体は出しておいた上で、後半のこれから行う議論の中で、より具体的なプログラムの中で何年以内に何をしたら何点、何をしなかったらマイナス何点みたいところで、「あめとむち」で実現していくなど、そういう作り込みは可能ではないかと思えます。

そのほか、川合委員がおっしゃった在籍年数による給与体系を見直すこと、菅委員が言われた会計の分離、これはすごく大事だと思います。そういった方向性というものは、今回の27日までの文章に入れた上で、後半の議論で具体的なプログラムについて議論していければなと思っております。

あと1点だけ、「特定研究大学」という名称は、全然、名は体を表していないので、是非別の名前にして、皆様のやる気を出せるようにするといいいかなと思えます。

以上です。

【上山会長】

ありがとうございます。

幾つかのくぎを刺すべきだということと、大学のこの名称ですよね、ちょっと考えさせていただければと思います。

ちょっとだけすみませんけれども10分か15分ぐらい延ばさせてください。よろしくお願いします。

富山委員、どうぞ。

【富山委員】

幾つかのレイヤーの話が今日、いろいろと議論されていて、これは提言の中で、そこはちょっと整理した方がいいような気がするんです。というのは、例えば人材市場に関わる問題は、確かに御指摘のとおりで、これは労働法制の問題が絡んできちゃうので、この中では解決できないんですね、結論から言うと。

したがって、むしろ世の中に対する提言という方がよくて、明らかにナレッジで価値を生み出す人たちにとって、今の日本の労働法制というのはとんでもない法制になっているので、だから、これも金丸委員と大分前からこの議論も厚生労働省でやっていましたが、これは全然動かないので、こんなことを言ったら知識産業の時代に日本は滅びるに決まっているんですよ、これは。

だから、でもそういう提言はやっぱり大学側で困っているわけですから、それは世の中に対する提言という方向に僕は振っていくのは確かにいいかなと、橋本委員のお話を伺って思いました。

それからあと一方で、この中で解ける制度改革の議論ですね。これは必ず制度改革に直結する前提で今やっているわけなので、そうすると、制度の中に盛り込めるところは、僕も確かに突っ込んだ方がいいと思っているのですが、制度運用に乗っかるところを逆に余り細かく書き込み過ぎちゃうと、例えば一番嫌だなと思う展開は、これはお金をどこに出すか実際審査しますよね。嫌な感じは、項目が50個くらい並んでいて、ここに書きちゃったことが全部項目になっていて、それに点数が配分されていて、その点数の積上げのために大学側はもう何百ページという厚い資料を出してきて、それで点数を付けるという、ずっと文科省がやっている、あのパターンになっちゃうんです。余り書き過ぎちゃうと。でも、それは絶対避けるべきで、これはガバナンスコードもややその罫にはまっていて、あれは何で項目が増えていっちゃうかという、やっぱりみんな色々なことを言うと項目に入るんですよ。だけれども、コードなので、コンプライ・オア・エクスプレインで、半分ぐらいぶっちぎってくれていいんです、はっきり言って。

大事なことは、何をコードの中のどれを取ってどれを捨てるかというのが正に戦略的で、だから、あれもこれも採点しちゃうのではなく、これは前から私が申し上げていますがけれども、エクイティストーリーを提案してほしいんですよ。

だから、ある大学は例えばUCバークレーモデルでいきますと。ある大学はもう真逆だと、俺たちはカルテックだと、みたいなものがあるといいですよ。そうなっちゃうと、絶対50

項目中、例えば40項目ぐらい無視することになります、多分そういう大学は。それでいいんです、極端なことを言っちゃえば。

あと、大学によっては、もうアングラは全部廃止というのがあっていいかもしれません。だから、それはいろいろ違うのがあっていいので、そこはここで盛り込むことというのが、どこにどう入るのかということがすごく大事だと思っていて、位置付けですね。その点は、上山会長は多分同じような感覚で考えておられるので、私は心配しておりませんが、僕が一番心配なのは、大学が誤解することなんですよ。

それから、あと最後に、結局、ではかなり強烈なエクイティストーリーを書いてきた大学があったとして、そこにお金を給付しますと。給付したときに、実はガバナンスボードというのは、その約束が守られているかどうかをかなりモニタリングしているボードでもあるんですね。というのは、これはやっぱり国民のお金を使っているわけだから、一番大きなステークホルダーを代表して、そのボードに座っているわけなので。そうすると、ボードの有り様、権限、それからこれは何人も言われましたけれども、どういう顔ぶれがどういう仕事をしているかということは大事で、加えて多分、ガバナンスボードが事実上、経営の最高機関になるわけですよ、国会と同じで。

だから、経営の最高機関を担うということは、相当の覚悟と能力と時間を使うという前提でやってもらわないと、大学側から見れば、執行側から見ても、あるいは先生方から見ても、はっきり言ってそんなものは説得力がない。そうすると、ではそういったしかるべき人材がしかるべき時間と意思を持って、大学経営の最高機関に関わってもらえるか。これはもう何人の方がおっしゃいましたけれども、少なくとも、このガバナンスボードというのは、くどいようですけれども、最高機関ということになるんです、実質的には。だから、ある意味では総長の上に立つんですよね。実際、執行を経営するのは総長です、もちろん。なんだけれども、その総長には、だから総理大臣を選んでいるのは国会なんですから、それと同じ位置付けになるわけで、それが何か片手間で、たまに来てちょろちょろと何か高所からアドバイスして帰るとかはあり得ないので。だから、そこは実際の問題として、どういうガバナンスボードを作れるか作れないかというのは、これも大学のクオリティを決めちゃうし、我々はそこにこの10兆円の運用益を委ねるわけですよ。ですから、それをちゃんと背負えるボードになるかどうかというのは私も鍵だと思うので、これは多分、後半戦、上山会長を中心にまた議論していきたいなと思っております。

以上です。

【上山会長】

ありがとうございます。

これは今やっているのは主に内閣府なので、文科省ではないですから、ちゃんとそれはやっていきます。そういう積上げではない形でやっていきたいと思います。

村山委員。

【村山委員】

簡単に2点。

今、富山さんが言われたこととよく似ているんですけども、やっぱり金太郎あめ的に全て同じモデルを提案されるのでは意味がなくて、すごく違うビジョンを持ってきてほしいんだと思うんですよ。色々なシステムの継ぎはぎをするというのはよくあるんですけども、アメリカの大学がこうやっているから日本でもこうやりますというのは絶対うまくいなくて、臓器移植みたいに拒絶反応が起きて、最後はばらばらになるんですよ。

そうじゃなくて、むしろきちんとコヒーレントなビジョンで、うちの大学はこうやるんだというビジョンを持ってきてもらって、こういう考え方だから、こういう制度にするんだということがちゃんと見えるような提案になっていないと、継ぎはぎのプロポーザルは絶対うまくいかないと思います。

しかも、それぞれの大学が全く違うビジョンを持ってくるべきなので、先ほどきれいな文章という話がありましたが、多分この文章としては、エグい例は入れつつ、でもこういうふうにはやらなければいけないというわけで自分で考えてくださいという、そういうフォームになるというのが一番いいと思います。

それからもう一個だけ、UCのシステムがいいという話がありましたが、パークレーの人間としては、正直言ってユニバーサルに足を引っ張られると思っているので、全部を同じように統括するというシステムは絶対避けて、それぞれの個別性をちゃんと尊重するようなシステムにしてください。

以上です。

【上山会長】

ありがとうございます。

恐らく選別のときにかなり出てくると思いますので、これは議論させてください。これは文科省とも一緒に内閣府はやっていきますので、よろしくお願いします。

安宅委員と川合委員が挙がっているんですね。白石委員も挙がっていますね。

安宅委員、どうぞ。

【安宅委員】

僕はもう一言だけです。

合議体という議論のところだけなんですけれども、合議体は合議体なんですけれども、あくまで諮問機関であって、プレジデントは信用的にジャッジできるべきであって、そうしないとみんなの平均的な議論になってしまって、本当にとがったことができなくなるので、そこがちょっと若干心配なので、そこだけです。

以上です。

【上山会長】

ありがとうございます。

それでは、川合委員。

【川合委員】

ありがとうございます。

前回と全く同じコメントをします。研究者のマーケットが世界的マーケットであると書かれていることはその通りですが、大学そのものが世界的であるためにはグローバルマーケットの中に当然おかれるわけで、競争力をつける必要があります。

ローカルランゲージの問題ですが、日本語で大学経営を行っている、国際的なマーケットに発展するには限界があると思います。海外からの人材をお客様としてお招きして外人として大学経営に参画いただくのではなく、一員として向かい入れられる運営しないといけないと思います。中間まとめ案には、少なくとも全ての大学院が英語で行われる教育課程を構築すると書かれていますが、教育課程の言語だけでなく、大学経営にかかる公用語として英語を用いるというところが、真にグローバルな大学になるためにはすごく大事なポイントだと思います。

前回全く同じ意見を申し上げましたけれども、まとめのところで消されているので、もう一回、主張いたします。

【上山会長】

そうですか。

言語の問題は、もうどこでもこの話はすると出てきますし、それも強く思っております。ですから、この専門調査会、それから運用の方も外国の方たちをお招きしてやった、それを公開でやったというのは、そういう意図もあってということですので、それは強く認識をしています。是非反映させていただきたいと思います。

あとは白石委員、挙がっておられますか。

【白石委員】

どうもUCシステムがいいみたいに言ったように受け止められていますが、全然そうは思っておりませんので、ちょっとそれだけ。

【村山委員】

ありがとうございます。

【上山会長】

バージノーさん呼びましたけれども、いろんな不平不満も彼からも聞いていますし、UCもなかなか難しいこともよく分かっています。一步一步いろんな事例を参照しながら、このガバナンス改革に向けてやっていく。

ですから、何度も申し上げますけれども、9月以降3回ぐらい開催するときには、かなり内部の細かい話を詰めていきたいと思っております。そのときには、今日、相当程度出たような議論をもう一度蒸し返すことになるかもしれませんが、実はこれは公開でやっていることは非常によく、もう皆さん実は聞いているわけですね、各大学の執行部の人たちが。

ここの議論の中から様々な温度差のあるいろんな意見を聞きながら、やっぱり次の戦略をどうしようかみたいなことを恐らくは考えているという意味では、ここは本当にフランクに闊達に議論するということが非常によかったなと思っております。それもグローバルにやったことはよかったなと思っております。

後半に向けて、27日までに今頂いた意見の折り合えるところは相当入れたいと思います。それで、最終的な案をお送りをして、それを基に27日に最後の中間まとめに向かって進みた

いと思っております。

今日はちょっと司会が不手際で時間が過ぎてしまい、10分弱ほど過ぎてしまいましたけれども、今日は本当に貴重な闊達な御議論を頂いて感謝しております。

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】

次回会合は、7月27日火曜日、2時から4時を予定しております。詳細は別途、また御連絡いたします。

以上です。

【上山会長】

本日の議事録につきましては、後日、事務局から各委員へメールで照会させていただいた後に公開いたします。

長時間にわたって御参加いただきまして、どうもありがとうございました。

是非とも27日、最後の会ですので、全員の方々に御出席いただいて議論させていただければ本当に有り難いと思っております。どうぞよろしく願いいたします。

ありがとうございました。

了