

## 第5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の社会への役割

- 研究大学というのは、本当の意味で社会に対して変革的なインパクトを与えることができるとともに、社会にとってもなくてはならない役割を果たすことができ、それが期待されている。予測できないコロナのような大きな出来事が起きる新しい時代でイノベーションというものは至るところから生まれる可能性がある。医療や政策など、社会的な変化に対応するための研究をしなければならない。大学として将来が想像されるような場にすべき。
- 野心を持って世界で競争力を持つ人を育てていく。大学が非常にユニークな研究環境を作って、効果的に大学院の学生を教育し、将来に学生たちは異なるセクターのリーダーとなり、世界的に戦っていくことができるようにすることが必要。単に学術的なものだけではなく、生涯学習のために学ぶ態度を醸成するようなものでなければならない。

### ○世界と伍する研究大学の経営戦略

- 大学が本当に変革的なインパクトを及ぼすためには、非常に強い、戦略的なビジョンが必要で、政府、ステークホルダーに、このようなビジョンを持っているということを示すのが非常に重要。
- 追い求めたい方向を選び、新しい分野への参入、革新的なことを実行していくためには、オートノミーが必要。また同時に、説明責任、アカウンタビリティの強化を行う。それによって目標というものが、大学内にとどまるものではなく、より幅広い社会や国全体をみるような戦略的な目標へ貢献をすることになりインパクト起こす。
- パフォーマンスベースの経営が一番重要。一つの分野で世界に名をはせるようなところになるように、バランスよく達成するというよりも、何か強いものを持つことが重要。
- 何年目ぐらいでこの改革というものが本当に達成できるという確信を得たのか。
- オートノミーを持つようになって10年目ごろには自身で世界のリーダーとなることができたと感じた。最初の5年から6年に基盤を作って、その後はそういった基礎を使っ

てインパクトを及ぼすようにできてきたと思う。

- シンガポール国立大学の改革に当たっては、様々な要素の改革が必要だが、その要素全体を少しずつ改革に向かって進めていったのか、若しくは一つのテーマに絞って最初のうちはスタートしたのか、テーマを絞ってスタートしたのであれば、その絞ったテーマは何か。
- システムは一回で変えることができるが、システムをうまく教員に機能させるには数年掛かる。徐々に変革するのではなく1段階上がるようなイメージ。しかし、1段階上がったところで、学部とか学校全体でこの新しい方法をどう機能させるか、そして、公平にやっていくのかということを理解するまでには数年掛かるもの。
- 大学のシステムを変えるには抵抗勢力があると思うが、どうやって彼らが本当に納得できるように説得したのか。
- 最初に、ある程度、支持者を集めることが必要。オピニオンリーダーになりそうな人たち、二、三人のディーンで、いいアイデアだと共感してくれる人たちをまず集める。
- リーダーは必ずビジョンを伝えて、何度も何度も繰り返してそのビジョンを提供していく。全てのチャンスを使ってこういった変革をしたい、こういった変革になるべきだという話をして、その実例を作っていく。反対する人もいるため、本当に何度も何度も繰り返して言い続けることが重要。
- システムを変えていくには勢いを付けなといけない。どういう学校になりたいのか、もし変わらなかったら我々はどうなるのか、どの方向に大学は行こうとしているのか、未来に我々は本当にどういう形になり得るのか、国立シンガポール大学は未来がないというのであれば、国として負けてしまうということであると考えた。将来、我々はどうあるべきかを考えるべき。
- どのようにして私たちの目標を達成させるか。実際のパフォーマンスベースのマネジメントのシステムは何を使うべきか。
- 評価機関、システムがある。専門家、つまりその科学分野の専門家がパネルになって、それは国中の専門家の方たちを集めて、年に数回、コンペティティブベースで評価が行われる。プロポーザルの中身も読んで、そして、システムによってはアメリカの政府の一部では、こういったプロポーザルを匿名で読むときもある。つまり誰がこの研究をしているかという名前を出さずに評価させるところもありますが、6人から8人ぐらいの専門家が集まって、そして数百グラントぐらいの評価をしていく。これによって予算が一番その才能のある人たちに対して提供される、強い大学とか弱い大学関係なくて、本当にいい研究をしようとしている人たちに予算が付けられる。

## ○カルチャーの変革

- 15年から20年掛けてたくさんのルールや年功序列制を変えてきた。カルチャーのバリアを崩して“Can Do”の精神を育むために、例えば英国式の教授法からアメリカ式の、より自由化した広範囲な教育というふうに移した。
- 人材も年功序列制の報酬システムから成果主義の報酬に変えたことでカルチャーを変革してきた。成果主義のシステムというときに、それをいかに公平に評価していくかということが重要であり、どれだけ貢献しても、それが本当に大学にとって意味のあるレベルにまで貢献しているのかどうかを評価した。
- カルチャーというのは足かせになる場合もある。日本とかアジアというのは非常に長い歴史とか伝統を持っているので、非常に理想的な、理想を追い求める、失敗を恐れないカルチャーがある。あまり自由なことができないこのバリアを崩して“Can Do”の精神をどうやって育むことができるのか。
- エクセレンスを目指すカルチャーに変えるためには重要なことのひとつは、政府からの支援がきちんとあるということ。大学がこれから先やっていくためには今変わらなければならないということを意識させる働きかけが強力なサポートになる。
- カルチャーを変えても新しいことを始めることができるチャンスを提供した。研究なら研究で、教育なら教育でそれぞれトラックをつくり自分が得意な分野で昇進ができるようにした。

## ○グローバル化戦略

- 国際的な深いコラボレーションというのも、変革にとって非常に重要。MITやデュークやイェールなどワールドクラスの大学と大きなコラボレーションをするときには、教員、それからアドミンのスタッフ、それからリーダーがやはりマッチしなければいけないため、世界トップレベルの教育とは何か、リベラルアーツの教育とは何かを考えることができた。またそれによって緊張感が生まれ、ほかの教員も私たちも、レベルを上げなきゃいけないとことを理解し、みんながそこからレベルアップした。
- 世界と伍する研究大学のためには世界の人たちに対してオープンでなければならない。しかし、例えば英語ができる、できないといったようなことで、少しこれの障壁になっているところもある。オープンであるということ、これもまたもう一つよく考えていか

なければならない。

○世界でグローバルな大学になるためには、海外からの学生に対する取扱いを考える必要があると思う。これはただ単に大学院だけではなくて、学部生も同じで、日本の場合は、授業はほとんど日本語で教えられている。これは大学を世界のトップに押し上げるためには問題になると思うか。

○英語の方が理想的だが、でも必須ではないと考える。中国は学部はほとんど中国語で教えているが、この位置を獲得している。海外からの学生というのが日本にやってくる、ほかの国からやってくるというのが限定的であるというのは、問題となる。より多くの日本の生徒を1学期とか、又は夏だけでも、海外で過ごさせるなどといったアイデアというのはプラスになる。国際的な視野を持つことができ、これまでのような年功序列的な伝統的な考え方というのを克服できる。

○グローバルに対応していかないと世界のマーケットから遅れてしまうと考える。もしも大学のシステムをグローバル化したいのであれば、講師だけでなく、アドミニストレーターといった人たちも、やはり英語でやるということを考えるべき。そうしなければ非常にすばらしいマネジメントの人を、日本国外から引っ張ってくるのは難しい。

○ガバナンスの在り方

○大学の経営マネジメントに関して、それぞれの方向づけを自分たちで選び、資金、リソースを使えるようにする。そして、より大きなアイデアというのを追求していく、こういったオートノミーというのが非常に重要。

○理事会、学長の選択というのが非常にクリティカルになる。NUSの場合には、2006年から会社が法人化し、そして理事会が独立し権限として大学全体を見ている。この理事会の一番重要な役割というのは、学長、それからチームというのがちゃんとワークするということであり、非常に大胆なイニシアティブを取れる学長を選任することが非常に重要な役割となる。本当に意味のある変革をもたらすことができる学長を選任する。

○能力のある学長がやはり必要であると思う。この学長の影響力、パワー、能力ということを考える上で、やはりすばらしい理事会が必要だと考える。日本ではそういったシステムがまだないが、誰がどういうふうな形で非常に強く賢い理事会を作ればいいのか。

○理事会の中で、どのようにして世界トップレベルのオペレーションができるかということについて、いいアイデアを持っている人が必要。アメリカやNUSの場合、ほとんど

の理事会メンバーというのはビジネスリーダーである。マネジメントやオーガナイゼーション、人事、リソースマネジメント、また予算に関しても効果的な予算は何なのかが分かり成功しているビジネスリーダーである。アカデミックな政策を作る役割ではなく、その大学の資源というのをいかに使うか、どういうふうに戦略について考えるか、どのようにしてそのステークホルダーを戦略に合わせて動かしていくのが重要であり、ナノ技術とかニューロサイエンスに投資をするということではなく、例えば医学部の学部長にどの程度オートノミーを与えるかなどを考える。

○もし理事会が 15 人とか 20 人であれば、2 人か 3 人は非常にすばらしいアカデミックの人を入れておくことも重要。それから NGO であるとか、芸術とか、ほかの分野の人たちもメンバーに招き入れるべき。

○ほとんどの私立大学の理事会というのは、自分たちで決めている。例えばハーバードとかイェールの場合には、理事会メンバーの少数は卒業生によって選挙で選考される。そしてそれ以外は学内で決める。

#### ○学長の在り方

○大学を変革させたいのであれば、学長は大学の文化を理解できる必要があるが、理解した上で、その形を変えていくことができる人でなければいけない。そのため、インサイダーとアウトサイダーの両方の視点が必要。

○学長は自立していて、そして自分のいいと思う場所に予算を動かすことができるべき。ゴールを見て予算を付けるようにすると、学長自身がお金を集めてこなければいけないということを意識するようになる。

○多くの国においては、学長がファカルティの承認なくしていろんなことをすることができる。それができなければ改革が遅れてしまう。毎回毎回大きな変更をファカルティが認めなければできないというのであれば、これは遅くなってしまふ。

○大学という組織は、大きくて複雑で、そして学生も、そしてファカルティも大体変革を嫌う。非常に保守的である。その中で変革を起こすとすると、日本の国立大学の学長の任期の 6 年で全てのものを新しくできるとはとても考えられない。まず学長に十分な時間を与えるべき。タン先生の場合、8 年しか学長ではなかったが、その前に 4 年プロボストをしていた。

#### ○教育研究人材の人事システム

- 大学を改革するためには、雇用時に私たちと同じ考え方を持っている人を雇い、育成する。こういったやり方では適応できないとか、メリットが出せないという人たちは、離れてもらうようにしなければならない。
- 世界と伍する研究大学を目指すために競争力のある給与も必要となる、それによってトップクラスの教員が採用できる。
- 今までの評価がパフォーマンスベースでなかった教授たちに対しての対処が難しいが、どのようにすべきか。
- NUS の場合、彼らを 55 歳で引退させるという選択肢があった。プロボストとして何人が引退するのかというのを予め計算し、対象者に対して早めに引退した方がいいということや、大学は今から違う道に行くということを説明した。
- シンガポール国立大学では改革の中でテニュアを 55 歳から 65 歳まで延ばしたが教育、リサーチ、それから貢献において基準を満たさなければ 10 年延長することはできない。それによって多くの教員はそのレベルに上がってきたが、何人かはそれに達しなかった。非常に難しい移行だったが、フェアであるということに力を入れ、チャンスを与え、より透明性の高い形で評価を行い、テニュアのシステムをつくった。
- システムを作るときに、ただ単に基準を示すだけでなく、彼らがこの基準に達せるように手伝えることが大事。基準を高くして越えられないようにするのではなく、基準を示し、それが達成できるようにアドバイスしたり、手伝ったりして、達成してもらう。

#### ○エンダウメントの重要性

- シンガポールの場合、寄附者が大学に寄附をする場合、1 ドル寄附をする毎に 50 セント以上を政府から受ける。この政府からの出資というのは、エンダウメントに入る。これは元金というのを使うことはできないが、そこからの収入を使って投資をすることができる。このエンダウメントというのが非常に重要。エンダウメントのルートというのをたどることでよりパワフルな形で大学が変革を起こすことができる。
- エンダウメントといった資金があったことによって、長期的な投資をすることができたため、より長期的な考え方や計画ができるようになった。例えばインフラや人材、能力が必要なものに対し適切なリソースを見つけ、それを長期的にサポートすることができた。また通常の資金源ではできない教育研究からベンチャーやアントレプレナーシップとをリンクすることができた。

## ○ファンドからの支援の在り方について

- 資金については成果ベース、能力ベース、メリットベースの配分が重要。
- プリンストン、イエール、ハーバード、シカゴなどの大学と競合するということになると、恐らく 10 兆円の配分としては 30% ぐらいをトップの 2 校、そして 10% をそれに続く 4 校に分けるというようなことが提案できる。
- 日本の場合、公正に資金を配分しなければいけないという社会からのニーズがある。中国の場合は、グローバルランキングというのを一つのインディケーターとして使ったということだが、日本の大学の場合には、グローバルランキングに関心を示していないため、どういったルールを政府は強いるべきか。
- 全体のフェアネスというのも重要だということは理解する。もしも学校の数というのがそれほど多くないのであれば、それぞれに平等に分配するというのはいいと思うが、資金というのを広く分配するという事は簡単であるがインパクトが限られてしまう。例えば 20 校にそれぞれに 5% 与えると、年間当たり 50 億円と、ある程度の額であるが、変革をするには、世界トップレベルに持っていくには十分ではない。中国はトップスクールに入れた方がインパクトがあるという判断であり、資金は集中した方がいい。
- 実際、バークレーで人事選考がどう行われているのか、そのときにどういう書類を要求しているのか、業績に基づいた給与というのは実際どういうふうを決めてきているのか、自身の資料を委員に提供することができる。公開することはできないと思うので、非公開でそのようなことを議論する場を設けてはどうか。
- アメリカでブルーボタンシステムという医療についてのデータポータビリティを実現するときのプログラムなども、実際にどういうパッケージを何年以内に何をしたらどう評価するという事で政策実現をしており、非公開の場でこういった評価について考える場があるとよい。
- 国内の大学は、長年お互いの競争を強いられており、協働関係に基づいてプログラムを作るという習慣がなくなってきており、非常に問題。このファンドで再び大学間の競争を起こすことに疑問を持っている。幾つかの大学が共にプログラムを出し、全体としてベースを共有する形で、手を挙げる事が可能かどうか、考える価値がある。大学として競争させると、個々の大学はそれぞれのコンポーネントを全部内在しないといけなく、合理的な感じがしない。個々の大学としての財務的基礎を作ることはそれぞれやってもらわないといけませんが、今回の 10 兆円ファンドは、大学が幾つか共同して手を挙げてもらうというのも一つの考え方かなと思う。

○システムとして世界に伍する大学というのはグローバルに認められる大学ということだ  
と思うので、どのような中身で研究をするか、いかに研究のシステムを作るかという  
ところが少しまだ書き込まれていないので、議論していければと思う。