

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

I. 世界と伍する研究大学の目指す姿

- 研究大学は、様々な観点で重要な役割を果たしてきたが、不確実で変化の速い現代においては、この研究大学の役割や機能が加速度的に拡張・深化していくことが必要。
- 世界をリードする諸外国の研究大学は、着実に事業成長を果たしながら、価値創造の中核機関としての役割をさらに高め、人類が直面する新たなグローバル課題を解決する機関へと変革。
- 他方、我が国の研究大学は研究力の低下が顕著になっており、新たな成長産業の創出への貢献、時代が求める人材の輩出や、事業規模の成長という観点でも諸外国に遅れ。
- 我が国の研究大学の在り様をリデザインし、世界最高水準の教育研究をはじめ、カーボンニュートラル、DXといった課題解決など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」のミッションとすることが必要ではないか。
- 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を前提に、自律性を兼ね備えたガバナンスの下、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」を目指すことが必要ではないか。
- そして、このような変革を遂げようとする大学に対しては、経営に係る高度な自由裁量が必要であり、またそのことが教育研究を通じた新たな価値創造や社会変革につながるのではないかと。
- 政府のチェック機能は限定的であるべきで、高度な自由裁量を確保した上でミッションに照らした成長ができていくかという目的を客観的に評価し、その結果に応じた支援を行うことを主眼とすることが適当ではないか。

II. 世界と伍する研究大学におけるガバナンスの在り方

- ガバナンスの基本は、一般的に、意思決定、執行、監督を明確にし、かつそれぞれが有機的に連携・機能する制度システムとガバナンスコードであり、この明確化が必要。

<合議体による意思決定>

- 意思決定はステークホルダーの意思を反映することが必要であり、「世界と伍する研究大学」のミッションに照らせば、教職員だけでなく、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。また、そのような合議体を設置することで、大学の持続的・継続的な経営体制を確保していくことが必要ではないか。

- 合議体の権限としては、大学のビジョンや事業・財務戦略の策定、その実行をリードする大学の長の選考や解任、執行に関する監督といった、大学経営に関する重要事項についての意思決定が考えられるのではないか。一方、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については抑制的であるべき。
- 高度な責任を有する合議体とするなら、構成員一人一人がその決定について責任を持つ制度とする必要があるのではないか。また、構成員の選考は、大学を取り巻くステークホルダーの意向も踏まえながら、合議体自身が自律的に判断を行うことが適当ではないか。
- 合議体の構成員は、大学のミッション実現に向けて強い使命感と責任感を有するとともに、大学経営に関する能力を有することが必要と考えられるが、一方で、このような人材が不足しているとの指摘もあり、適任者の発掘・育成が必要ではないか。
- 合議体の運営は、構成員が時々刻々と変化する大学の現状等について学ぶことができる機会を設けるとともに、決定について責任をとるに相応しい、十分な審議ができる仕組みとすることが必要。

<大学の長等の執行機関>

- 大学の長については、合議体が決定した大学のビジョンや事業戦略の着実な実行を担う者を、合議体が責任をもって選考するとともに、合議体が大学の長の執行状況をモニタリングし、必要に応じて解任も判断できることが必要ではないか。
- 大学の長の選考は、経営的資質などを基に、学内外に関わらず適任者を選ぶことが必要ではないか。大学についての深い見識や、教職員や研究者から尊敬されるような人物であることも必要。大学の長の経営的資質を高めていくためには、大学マネジメントを経験した者が他大学に移り執行部の経験を重ねていくといったキャリアパスの確立や、育成研修制度など、大学の長の候補者のプール制度を構築していくことなども必要ではないか。
- 執行機関における適切な役割分担が必要であり、事業財務運営に責任を有する事業財務担当役員（CFO）、教学面において責任を有するプロボスト（後掲）を設置することは、大学の長の執行を補佐する観点から必要ではないか。

<監督機関とアカウンタビリティ>

- 大学ガバナンス全体としての活動をモニタリングする役割として、監事といった内部監

査システムが適切に機能することも重要ではないか。

- 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い、その達成状況で評価されるとともに、意思決定過程の公開を通して透明性と緊張感を持って職務に取り組むことが必要。

Ⅲ. 世界と伍する研究大学における事業・財務戦略の在り方

<財務に裏付けられた事業戦略>

- 「世界と伍する研究大学」には、成長視点での事業戦略・計画とともに、その着実な達成に向けて多様な財源を確保しその財源を最大限活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。

- 大学本部、各学部・研究科それぞれが目的に応じて資金を確保するに当たっては、大学全体の財務運営の最適化が図られるよう、大学の執行部が学内の最適な予算配分にコミットする仕組みを構築することが必要。

- 財務戦略の立案に当たっては、大学内の各セグメントの収支及び資産を分析し、大学全体としての資産の最適化を図るとともに、財務状況を透明性をもって学内で共有することが必要。その際、収益をあげていないセグメントに対しても、ミッションに照らして必要な予算を確保するという共通認識が必要。

<事業財務担当役員（CFO）の設置>

- 事業戦略を支える財務戦略を立案、執行していくに当たっては、財源に関わらず、研究費を含め、大学全体の財務状況を把握し、必要な財務上のオペレーションを統括する事業財務担当役員（CFO）の役割が重要。

- CFOの資質としては、多様な財源を俯瞰して財務戦略を立案するとともに、チームを動かし学内外に適切に説明責任を果たす能力が考えられる。

<大学の自己資金の拡充>

- 大学が外部資金の獲得を増やし自己資金を充実させていくには、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、ステークホルダーからの共感を引き出し、どのような新たな付加価値を社会に提供していくことができるかを明確にすることが必要。

- 寄附については、大学の長等の執行部が中心となって大学の活動への共感を醸成する形で進めることが必要。また、ファンドレイジングの専門家を確保するなどの体制を構築することも必要。

<産学連携>

- 大学からのスタートアップ創出に向け、研究力の強化を行うことはもとより、起業に向けた学内の支援体制を構築するため、アントレプレナーや特許戦略を構築する専門集団を学内に育成していくとともに、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。
- 民間企業との連携に当たっては、社会課題を大きく捉えたテーマ設定により大学全体が持つ価値ベースでの連携体制の構築等が必要であり、共同研究などにおける間接経費についても、それに見合った必要な額を確保することが必要。
- 国内だけでなく、グローバル課題に貢献する世界的な研究助成財団からも外部資金を獲得していくことも必要ではないか。

<大学独自基金>

- 大学の自己資金の拡充に伴い、寄附金や産学連携収入等の自己資金により基金を造成し、当面は大学ファンドへの寄託も活用しながら、その運用益による財源の確保を戦略的に行っていくことが求められ、このような基金の運用に特化したCIO（チーフインベストメントオフィサー）や専門家の登用を進めることも必要ではないか。

<政府等との関係>

- 政府においては、大学の自己資金を充実させる取組を促進する観点から、政府からの支援を獲得した自己資金とマッチングさせ、自己資金の獲得を促進する仕組みの導入や、寄附控除の繰越などの税制上のインセンティブを高める仕組みも必要ではないか。

IV. 世界と伍する研究大学における教育研究環境

<世界的な研究者マーケットでの研究者の獲得>

- 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ことが必要。そのためには、最先端の研究設備の整備、研究補助者の充実など研究者が研究に専念できる環境の整備、高額給与の提示を可能とする人事給与制度、柔軟な雇用制度、多様な分野間で優秀な研究者が自由闊達に議論し、知的刺激を高め合えることができる日常的な研究環境などの要素が重要。

<優秀な博士課程学生の獲得>

- 大学の研究力の一翼を担う優秀な博士課程学生を惹きつけるため、一人の研究者として適切に処遇することが喫緊の課題。「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するとともに、大学独自の財政的支援を含めた必要な支援策を措置することが必要。

○博士後期課程における教育については、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。また、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ことも必要ではないか。

<若手研究者の育成と、厳格な評価の実施>

○優秀な若手研究者の獲得に向け、積極的にテニユアを与えたり、能力給に基づき高額な給与を与えるなど若手研究者が魅力に感じることが出来る雇用条件やインセンティブ設計を柔軟に行うことが必要。

○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、様々な大学から競争の中で人材を獲得していくことが必要。

○一度テニユアを取った教員についても、研究評価や学生からの評価に応じて資源配分を行ったり、定期的なピアレビューとのその結果による処遇への反映を行うなど競争的な環境におかれることが必要。一定の年齢に達した段階で、現在のテニユアを維持するかどうかの評価システムの導入も考えられるのではないか。

<研究支援者の積極的登用>

○研究者を支える体制の抜本的強化が必要であり、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ことが必要。

<プロボストの役割>

○プロボストは教学に関する事項の実質的な責任者として、研究者の確保や教育研究組織の見直しなどにおいて、大学における教育研究の優越性の維持等のために重要な役割を果たすことが必要ではないか。アカデミアとしての資質とともに、大学としてのビジョンや事業戦略を丁寧に説明することができる資質が必要と考えられる。

<大学経営に関する外部人材の積極的登用>

○人事、財務、テクノロジー、IRなどの分野においても高い専門知識や経営マインドを有する専門家を大学経営人材として、積極的に採用・活用できる人事制度や学内環境を構築することが必要。その際、英語リテラシーの向上など事務局内のダイバーシティ化を進める必要があるのではないか。

V. 世界と伍する研究大学実現に向けた制度改正等

①新たな大学制度（特定研究大学制度（仮称））の構築

○「世界と伍する研究大学」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ことやその実現に向けて大学ファンドをはじめとした施策を一体的に進めていく必要があり、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「世界と伍する研究大学」に特化した仕組み（特定研究大学制度（仮称））を構築することが必要ではないか。

○当制度に国もステークホルダーとして関与していく必要があり、特定研究大学を対象とした評価や助言を行う仕組みが必要ではないか。

○国公立大学法人については、既存の評価の仕組みを変え、事業成長のアウトカムへのコミットなど、厳選したアウトカム指標を基調とした目標・計画・評価の仕組みとすることが必要ではないか。

○対象大学に対しては高度な自律性や自主裁量を与えるという観点から、例えば教育組織の新設改廃や定員設定についての国の関与や各種評価との関係について整理し、寄附を促進する観点からの税制改正、産学連携を推進する観点からの特許料等の更なる減免等の検討も必要ではないか。

○特に、国公立大学法人については以下のような見直しも必要ではないか。

- ・基金への積立を可能とする仕組みの創設（既存の積立金制度との関係整理含む）
- ・基金制度導入を踏まえた会計制度の在り方
- ・授業料の設定の柔軟化
- ・長期借入れや大学債券の発行における要件の緩和
- ・大学所有資産の活用における大臣認可の緩和
- ・資産運用を主目的とする子会社の設置

②国公立大学法人における合議体の設置等

○国公立大学法人については現状、合議体によるガバナンスを前提としておらず、合議体の導入に当たっては、既存の法制度の見直しが不可欠。具体には、IIで記載したような役割を果たす合議体の設置を可能とする法改正の検討が必要ではないか。