

平成 28 年度文部科学省委託事業

**イノベーション経営人材育成システム構築事業
「平成 28 年度大学トップマネジメント研修」
事業報告**

報告書

2017 年 3 月 国立大学法人 政策研究大学院大学



本報告書は、文部科学省の産学官連携支援事業委託事業による委託業務として、国立大学法人政策研究大学院大学が実施した平成28年度「イノベーション経営人材育成システム構築事業」の成果を取りまとめたものです。

目次

1. 本事業の目的	5
2. 事業実施体制の構築	6
2.1 実施体制	6
2.2 事業推進委員会の開催報告概要	7
3. イノベーション経営人材育成プログラムの開発	8
3.1 研修の趣旨	8
3.2 イノベーション経営人材育成プログラムの開発に向けた調査・検討	8
3.2.1 イノベーション経営人材育成プログラムの開発（国内プログラム）	8
(1) 国内プログラムの目的	8
(2) 国内プログラムの開発	8
(3) 国内プログラムの運営方法	11
3.2.2 イノベーション経営人材育成プログラムの開発（海外プログラム）	13
(1) 海外プログラムの目的	13
(2) 海外プログラムの開発	13
(3) 海外プログラムの運営方法	13
4. イノベーション経営人材育成プログラムの試行及び結果	15
4.1 参加者募集・選考	15
4.2 国内プログラムの試行及び結果	15
4.2.1 第1回国内プログラム	16
(1) On Being an Effective Provost or Leader of a Great Research University	16
(2) 国際競争力をつけるためのトップマネジメントとアントレプレナーシップ戦略	17
(3) 大学の財務会計論：国立大学法人の財政・会計とガバナンスについて	18
(4) 大学と経営	20
(5) フィランソロピストから見た日本の大学	21
4.2.2 第2回国内プログラム	22
(1) Ten Tips for Creating Regional Innovation Systems	22
(2) 知的財産権論：大学における知的財産のマネジメント	23
(3) 産学連携活動の見える化を通じたカイゼン活動の推進について	25
(4) 産学連携マネジメント論	27
(5) 国立大学の経営：私の視点	28
4.2.3 第3回国内プログラム	30
(1) Building a Research University of the Future	30
(2) 教育研究活動の分析・評価	31
(3) 転換期における科学技術・政策・制度・人	32
(4) 大学マネジメント論	33
(5) 海外研修の情報共有（研修参加者）	35
(6) 研修全体を通じた感想の共有	35
4.2.4 国内プログラムに対する研修参加者の感想	35

(1) 国内プログラムに対するアンケート結果.....	35
(2) アンケート自由回答記述.....	36
4.3 海外プログラムの試行及び結果.....	38
4.3.1 カリフォルニア大学サンディエゴ校の研修	39
4.3.2 短期インターンシップ	39
(1) シンガポール国立大学における研修.....	39
(2) シカゴ大学における研修.....	41
(3) カリフォルニア大学サンディエゴ校における研修	42
4.3.3 海外プログラムに対する研修参加者の感想	42
(1) 海外プログラムに対するアンケート結果.....	42
(2) 自由回答記述.....	43
4.4 ネットワーク構築のための情報発信に関する実施報告	44
4.4.1 公開セミナーの実施.....	44
(1) 第1回公開セミナー「研究大学の展望：どのように卓越した研究大学を構築するか？」	44
(2) 第2回公開セミナー「地域イノベーションと大学の役割」	47
(3) 第3回公開セミナー「アジアにおける研究大学の展望」	49
4.4.2 メールマガジンの配信	51
(1) 第1回メールマガジンの概要.....	51
(2) 第2回メールマガジンの概要.....	52
(3) 第3回メールマガジンの概要.....	52
(4) 第4回メールマガジンの概要.....	53
5. 試行結果と今後の課題.....	54
6. 別添資料	57
6.1 大学トップマネジメント研修参加者用資料（抜粋）	58
6.2 シンガポール国立大学研修プログラム	71
6.3 カリフォルニア大学サンディエゴ校研修プログラム	74
6.4 平成28年度大学トップマネジメント研修募集要項	81
6.5 カリフォルニア大学サンディエゴ校研修報告資料	87
6.6 公開セミナー講演者・パネリスト資料.....	122
6.6.1 第1回公開セミナー 開催日：平成28年9月30日（金）	123
6.6.2 第2回公開セミナー 開催日：平成28年12月16日（金）	130
6.6.3 第3回公開セミナー 開催日：平成29年2月25日（土）	142
6.7 大学トップマネジメント研修メールマガジン資料	150
6.7.1 第1回メールマガジン（平成28年11月11日配信）	150
6.7.2 第2回メールマガジン（平成28年12月27日配信）	155
6.7.3 第3回メールマガジン（平成29年2月8日配信）	161
6.7.4 第4回メールマガジン（平成29年3月31日配信）	166

1. 本事業の目的

本事業は、日本の国立大学の次世代の経営人材の育成を通して、我が国が現在大きく立ち遅れている大学知的資産のイノベーションを側面的に支援するものである。

我が国では1992年にバブル経済が崩壊して以来、失われた20年とも言われる長い経済的不況の中に喘いできた。一方でアメリカは80年代に入ると、イノベーションのシーズ発掘のために、大学を中心とする公的な研究機関への様々な政策を打ち出してきた。その中でも1980年のバイ・ドール法に代表される、公的資金に依る大学研究の特許化とその国家的な保護を狙ったプロパテント政策は、80年代以降のアメリカの大学経営に大きな構造的変化をもたらしてきた。

大学内のとりわけ応用分野においてはますますアントレプレナーシップが強調されるようになり、かつ大学発ベンチャーに代表されるようなアカデミアと産業界とのより構造的な連携が図られるようになって来たのである。それに伴って、大学そのものが21世紀型のイノベティブな組織へと変貌を遂げつつある。

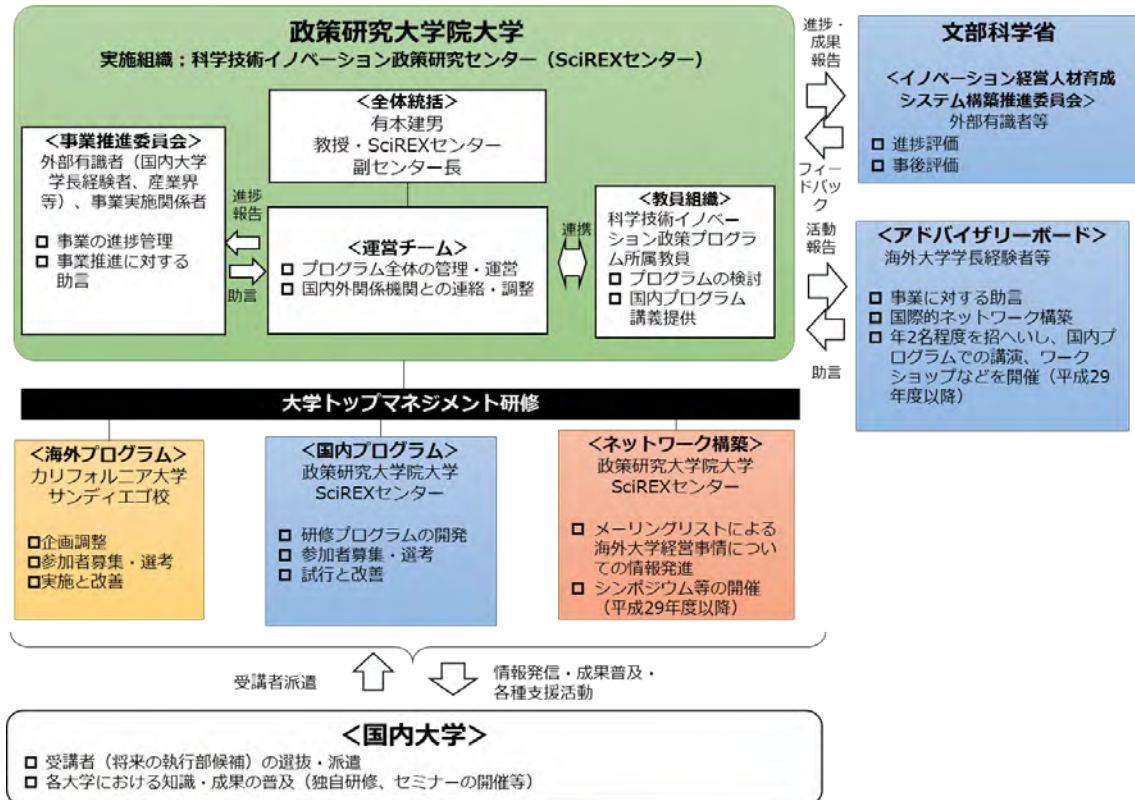
これに対して日本においても、1998年の大学等技術移転促進法、1999年の日本版のバイ・ドール法の制定など、90年代のアメリカにおいて打ち出された数々の政策を導入し、また2004年の国立大学法人化にみられるような大学システムの大きな変革を試みてきた。しかしながら行政当局からの強い政策的働きかけにも関わらず、これらの諸制度の改革は期待していたような成果を上げているとは言いにくい。その原因は、法律や政策上の新規基軸が、大学および公的研究機関の現場の中に効果的に根をおろしていないことにあると思われる。とりわけ政府や行政当局からの政策と、個々の研究者との間であって、それらの指導や研究資金を引き受ける組織が適切に機動していない。従って今成すべきことは、大学の経営システムの制度改革を推進するとともに、それを担うべき新しい世代の経営人材を育成することであろう。それには、産学連携の推進といった観点にとどまらず、多様な学問領域から構成される複雑な大学組織全体をマネジメントすることのできる経営人材を育成することが必要であり、本事業は、この経営層の人材育成の教育プログラムを構想するものである。

2. 事業実施体制の構築

2.1 実施体制

効果的・効率的な事業推進のため、全体統括及び運営チーム、学内連携体制を図表 2-1 のとおり構築するとともに、外部有識者と実施機関関係者で構成される事業推進委員会（図表 2-2）を設置し、6名の外部委員を任命した。

図表 2-1 大学トップマネジメント研修事業実施体制



出所) 政策研究大学院大学大学トップマネジメント研修事務局作成

図表 2-2 事業推進委員会委員名簿

金子 元久	国立大学法人 筑波大学 大学研究センター 特命教授
北山 禎介	株式会社三井住友銀行 取締役会長
小林 栄三	伊藤忠商事株式会社 会長
白井 克彦	放送大学学園 理事長
須藤 亮	一般社団法人 産業競争力懇談会 実行委員長
結城 章夫	公益財団法人 山形県産業技術振興機構 理事長

(平成 29 年 3 月現在、五十音順、敬称略)

2.2 事業推進委員会の開催報告概要

平成 28 年度は、事業推進委員会を 2 回（平成 28 年 7 月 4 日（月）、平成 29 年 3 月 19 日（日））開催し、事業の設計・推進・評価・改善等に関する検討を行った。各回の議事次第は以下のとおりである。

第 1 回

日時：2016 年 7 月 4 日（月）15 時 00 分～17 時 00 分

場所：政策研究大学院大学 会議室 4A

議事次第：

- （1）事業推進委員会について
- （2）大学トップマネジメント研修概要及び活動計画（2016 年度～2018 年度）
- （3）参加者の募集について
- （4）その他

第 2 回

日時：2017 年 3 月 19 日（日）16 時 00 分～18 時 00 分

場所：政策研究大学院大学 会議室 4A

議事次第：

- （1）2016 年度大学トップマネジメント研修の実施報告
- （2）2017 年度スケジュール及び国内・海外プログラム（案）について
- （3）2017 年度に向けた参加者の募集について
- （4）その他

3. イノベーション経営人材育成プログラムの開発

3.1 研修の趣旨

本研修は、我が国の大学が有する知的資産の活用によるイノベーション創出に向けて、多様な学問領域から構成される複雑な大学組織全体をマネジメントすることのできる経営人材を育成するものである。具体的には、諸外国の先進的な大学マネジメントの在り方や我が国の大学組織の特性に深い見識を有し、学内外の多様なステークホルダーを巻き込みつつ、大学の経営戦略・財務戦略の策定、産学連携のマネジメント、知的財産の適切な管理等を効果的に実施し、大学の経営力を強化することのできる次世代の大学幹部の育成を目指す。この目標を達成するため、本年度は下記の通りプログラム開発を行った。

3.2 イノベーション経営人材育成プログラムの開発に向けた調査・検討

イノベーション経営人材育成プログラムの開発のため、米国及び欧州における大学経営の事例の調査と検討を行った。具体的には、産学官連携とイノベーションに関する国際学会 Triple Helix（平成 28 年 9 月）に参加し欧州の大学経営の最新事情を収集するなど、欧州等の大学の経営事例及び検討を実施した。また、本学の科学技術イノベーション政策研究センターにおける研究プロジェクト「イノベーションシステムを推進する公的研究機関の制度的課題の特定と改善」（米英日本の大学の Strategic Plan など分析）と連携しながら、大学トップマネジメント研修に必要なプログラムの要素について検討を行い、国内プログラム、及び、海外プログラムの内容を開発した。開発した国内プログラム、海外プログラムの具体的内容は以下の通りである。

3.2.1 イノベーション経営人材育成プログラムの開発（国内プログラム）

(1) 国内プログラムの目的

国内プログラムは、国内の学長経験者、産業界からの有識者、科学技術政策や高等教育政策に関連する分野の研究者による講義やワークショップを通じて、大学の戦略的なマネジメントを遂行する際に必要な基礎的な知識を参加者に提供することを目的とする。

大学の知的資産を有効に活用するためのマネジメントを遂行していくためには、産学連携のみにとどまらず、複雑な大学組織の特性についてより幅広く理解をしておく必要がある。そのため、参加者が諸外国の大学経営の歴史の変遷、大学経営を取り巻く社会的・経済的環境の変化、科学技術政策の動向、並びに、戦略的経営を実現していくためのツール等について一通り理解することの国内プログラムの開発を目指した。

(2) 国内プログラムの開発

国内プログラムの開発にあたっては、本年度は、特に以下のような視点を重視しながらプログラムの開発を行った。

- ✓ 多忙な研修参加者が出来るだけ参加できるようにするため、土日等を利用した短

期集中型の研修プログラムを複数回設定する。

- ✓ 講師と研修参加者との議論の時間を多くするため、一方向型の講義形式ではなく、議論の時間を多く取ることに配慮する。
- ✓ 日本・海外の大学事情に詳しい研究者や専門家のみならず、日本の大学組織の特性に深い見識を有し、実際に大学のマネジメントの経験のある日本の大学の学長経験者にも講師をして頂く。
- ✓ 海外から招へいするユニバーシティ・リーダーズと研修者が率直な意見交換をすることの出来る場として、国内プログラムの一部に海外ユニバーシティ・リーダーズと研修参加者のみのクローズドなワークショップを設定する。
- ✓ 国内プログラムのクローズドワークショップにおいては、研修参加者が大学経営に関する率直な意見交換が出来るように配慮するため、原則、研修参加者と講師のみの参加とし、その詳細内容は非公開とする。
- ✓ 研修参加者以外にも広く、諸外国の大学マネジメントの動向を理解する機会を設けるために公開セミナーを併設して実施する。

講義・実習の科目数や時間数においてはプログラムが効果的・効率的な実施となるよう柔軟に設計し、大学のトップマネジメント論、大学経営におけるリーダーシップ、研究大学の財務、産学連携マネジメント、教育研究の評価・大学と社会の関わり、地域イノベーションと大学、米国の大学経営論、アジアにおける研究大学のあり方に関する17セッション(図表3-1)からなる講義・実習に加え、講義・実習外における作業課題(海外研修に向けた事前質問紙の作成、国内講師へのフィードバック、発表資料の作成等)や3回の公開セミナーへの参加を研修参加者に課し、総計42時間以上相当の国内プログラムを開発した。

図表 3-1 国内プログラム一覧

第1回			
テーマ：大学の経営戦略・財務会計 於：政策研究大学院大学			
9月30日 (金)	12:30-14:00	導入(本研修の趣旨、研修参加者の自己紹介等)	上山隆大(内閣府総合科学技術・イノベーション会議常勤議員)
	15:00-17:40	公開セミナー「研究大学の展望：どのように卓越した研究大学を構築するか？」	
		基調講演：Creating Still Greater Research Universities	Jonathan Cole (John Mitchell Mason Professor of the University, Provost and Dean of Faculties, Emeritus - Columbia University)
		パネルディスカッション：卓越した研究大学構築に向けた課題と展望	モデレーター：上山隆大(内閣府総合科学技術・イノベーション会議常勤議員) コメンテーター：Jonathan Cole パネリスト： 小川哲生(大阪大学 理事・副学長) 木村彰吾(名古屋大学 理事・副総長) 千葉一裕(東京農工大学 教授・副学長)

10月1日 (土)	10:00-12:00	On Being an Effective Provost or Leader of a Great Research University	Jonathan Cole
	13:00-15:00	大学の研究経営論：国際競争力をつけるためのトップマネジメントとアントレプレナーシップ戦略	菅裕明(東京大学大学院理学系研究科化学専攻生物有機化学教室教授、ペプチドリーム株式会社社外取締役)
	15:20-17:20	大学の財務会計論：国立大学法人の財政・会計とガバナンスについて	宮内忍(宮内公認会計士事務所、公認会計士)
10月2日 (日)	10:00-12:00	大学と経営	安西祐一郎(日本学術振興会理事長)
	13:00-15:00	フィランソロピストから見た日本の大学	藤原洋(株式会社ブロードバンドタワー代表取締役会長兼社長 CEO)
第2回 テーマ：産学連携マネジメント・知的財産権 於：政策研究大学院大学			
12月16日 (金)	14:30-16:00	公開セミナー：「地域イノベーションと大学の役割」	
		基調講演：The American Research University Serving Society	Mary Walshok (Associate Vice Chancellor for Public Programs and Dean of Extension at the University of California San Diego)
		パネルディスカッション：地域イノベーションにおける大学の役割	モデレーター：上山隆大(内閣府総合科学技術・イノベーション会議常勤議員) コメンテーター：Mary Walshok パネリスト： 高田仁(九州大学大学院経済学研究院産業マネジメント専攻(九州大学ビジネススクール)教授、専攻長) 西村訓弘(三重大学大学院地域イノベーション学専攻教授・副学長)
12月17日 (土)	10:00-12:00	Ten Tips for Creating Regional Innovation Systems	Mary Walshok
	13:00-15:00	知的財産権論：大学における知的財産のマネジメント	渡部俊哉(東京大学政策ビジョン研究センター教授)
	15:20-17:20	産学連携活動の見える化を通じたカイゼン活動の推進について	宮本岩男(資源エネルギー庁放射性廃棄物対策広報室長、元経済産業省大学連携推進室室長)
12月18日 (日)	10:00-12:00	産学連携マネジメント論	山本貴史(株式会社東京大学 TLO 代表取締役社長)
	13:00-15:00	国立大学の経営について、国立大学の経営：私	濱口道成(科学技術振興機構理事長、元名古屋大学総長)

		の視点	
第3回①			
テーマ：シンガポール国立大学の改革について 於：イノカンファレンスセンター			
2月25日 (日)	13:30-16:10	公開セミナー：「アジアにおける研究大学の展望」	
		基調講演：A Future of The Research University in Asia	Tan Chorh Chuan (シンガポール国立大学学長)
		鼎談：アジアにおける研究大学の展望	モデレーター：上山隆大 (内閣府総合科学技術・イノベーション会議常勤議員) 鼎談者： 安西祐一郎(独立行政法人日本学術振興会理事長) 濱口道成(国立研究開発法人科学技術振興機構理事長) Tan Chorh Chuan
	14:40-16:10	Building a Research University of the future	Tan Chorh Chuan
第3回②			
テーマ：教育研究評価のあり方、研修参加者の意識共有、研修報告会 於：政策研究大学院大学			
3月18日 (土)	10:00-12:00	教育研究活動の分析・評価	林隆之(大学改革支援・学位授与機構教授)
	13:00-15:00	転換期における科学技術：政策・制度・人	有本建男 (政策研究大学院大学教授)
	15:20-17:20	大学マネジメント論	上山隆大
3月19日 (日)	10:00-10:30	海外研修の情報共有：シカゴ大学海外研修プログラム	平成28年度研修者
	10:30-11:00	海外研修の情報共有：シンガポール国立大学海外研修プログラム	平成28年度研修者
	11:00-12:00	海外研修の情報共有：UCSD 海外研修プログラム	平成28年度研修者
	13:00-15:00	研修全体を通じた感想の共有	平成28年度研修者

(3) 国内プログラムの運営方法

国内プログラムのより効率的・効果的な運営に向けて、工夫・考慮した点は以下のとおりである。

1) 開催時間、場所

- 国内プログラムは、原則、金曜日に公開セミナーを設定し、土・日に講師と研修参加者のみのクローズドなセッションを開催する形式をとる。
- 国内プログラムの各講師と研修参加者のクローズドなワークショップの1セッション当たりの開催時間は2時間とし、原則、1時間講義・1時間ディスカッションとして設定する。
- 開催場所は、公開セミナーについては、多くの大学関係者や政策担当者等が参加し易いよう政策研究大学院大学想海樓ホール又は関係省庁所在地近隣の会議場にて実施する。クローズドなワークショップについては、原則、政策研究大学院大学の会議室とした。

2) 全体構成の企画

- 各回の構成については、政策研究大学院大学大学トップマネジメント研修事務局作成の原案をもとに、内閣府総合科学技術イノベーション会議議員上山隆大氏に助言を頂き、最終的に決定した。
- 各大学の戦略的なマネジメントを遂行する際に必要な基礎的な知識を提供するため、海外の著名大学の学長、国内の学長経験者、産業界の関係者、科学技術政策や高等教育政策に関連する分野の研究者より講師陣を選出した（海外3名、国内11名）。

3) 毎回の事前準備

- 開催前に、講師とのメール等にて打ち合わせを行い、事前に本研修の狙いや受講者層等を情報提供した。また、各講師からは、事前に講義概要を提出頂いた。
- 研修参加者に対しては、研修において習得すべき知識、研修概要、参考文献等を含む受講の手引きを作成し、事前に研修参加者に提示した。（別添6.1）

4) 毎回の運営

- 各回について、内閣府総合科学技術イノベーション会議上山隆大議員にモデレーターを務めて頂き、その他当日の運営業務は、政策研究大学院大学大学トップマネジメント研修事務局が行った。

5) 講演資料等

- 講師の資料については、講師に作成を依頼した。なお、講演資料は、講師の著作物であるため、本報告書には掲載していない。

6) 参加者アンケート

- 国内プログラムの終了後には、研修参加者に対してフィードバックを求め、プログラムの満足度や今後の研修プログラムへの意見について聴取した。

3.2.2 イノベーション経営人材育成プログラムの開発（海外プログラム）

(1) 海外プログラムの目的

本事業の海外プログラムは、過去 20 年間に急激に州政府からの補助金が停滞したアメリカの研究大学を事例に、グローバル競争下において大きく変化を遂げつつある大学マネジメントシステムを現地で学ぶとともに、海外大学の執行部とのネットワークを構築する機会を提供することを目的とするものである。

(2) 海外プログラムの開発

先進的なイノベーション経営がなされている海外大学のプロボストオフィス等での実習を含む 2 週間程度の育成プログラム（海外プログラム）の開発として、カリフォルニア大学サンディエゴ校における海外プログラムを開発した。開発にあたっては、同大学の担当者との現地打合せやメール等を通じて、研修参加者のレベルや関心に応じた内容、構成（講義形式のみならず、同大学経営層との議論を中心とした実習も含む）及び講師の調整を行った。

また、短期インターンシッププログラムの開発については、先進的な大学経営を実践している海外の大学としてシカゴ大学、シンガポール国立大学を選定し、これら 2 大学に対し、実践的なマネジメントを学ぶ機会の提供について協力依頼を行い、現地打合せやメール等を通じて研修参加者のレベル・関心に応じた内容、構成及び講師の調整を行った。

(3) 海外プログラムの運営方法

海外プログラムの運営にあたり、より効率的・効果的な実施に向けて、工夫・考慮した点は以下のとおりである。

1) 参加者選考

- カリフォルニア大学サンディエゴ校研修及びシンガポール国立大学研修については、希望者が受入人数内となったことから、希望者全員の参加を認めることとした。
- シカゴ大学については、受入人数に限りがあったため、研修参加者の大学経営に係る所掌業務、専門分野等を踏まえ、同時期開催のシンガポール国立大学研修に参加しない者から 3 名を選考した。

2) 研修の事前準備

- 研修内容に関しては、限られた時間の中で、研修者の関心事項・問題意識に沿った講義・説明を提供してもらいより有益な議論ができるよう、派遣先大学より提示されたプログラムを研修者に事前配布し、各セッションまたはトピックに対する関心事項・質問をとりまとめ、派遣先大学にも事前に共有した。
- 派遣先大学より講師の略歴を可能な限り送付してもらい、スケジュール・派遣先大学の主要参加者略歴・宿泊及び移動情報等を含んだ渡航のしおりを作成し、事前に参加者に配布した。

3) 宿泊・移動等

- 研修者間のネットワーク構築が促進されるよう、研修者は皆、同一のホテルに宿泊することとし、研修会場以外の場でも、意見交換や交流の時間を確保できるようにした。

4) 現地におけるサポート

- 大学トップマネジメント研修事務局からも各海外プログラムに同行し、補足資料の収集及び研修者への提供を行った他、プログラムが円滑に実施されるよう、派遣先大学の担当者と適宜連絡・調整を行う等支援した。

5) 講演資料等

- 研修資料は、派遣先大学あるいは講師の承諾が得られたものについてのみ、研修参加者に配布した。

6) 参加者アンケート

- 参加者に対して、研修が大学経営において参考になったかどうか、今後の研修プログラムへの意見についてフィードバック調査を行い、とりまとめた。

別添 6.2 シンガポール国立大学研修プログラム

別添 6.3 カリフォルニア大学サンディエゴ校研修プログラム

※シカゴ大学研修プログラムは非公開であることから、本報告書には掲載しない。

4. イノベーション経営人材育成プログラムの試行及び結果

4.1 参加者募集・選考

平成 28 年 7 月 12 日（火）～8 月 5 日（金）にかけて、ホームページや全国国立大学へのメール・学長宛書類郵送による周知を行い、公募を実施した。また、選考は、本事業の事業推進委員会外部委員、実施機関である政策研究大学院大学及び委託元である文部科学省の三者で構成される審査委員による書類審査を行い、18 校 24 名の研修参加者を決定した。研修参加者の全体像は以下のとおりである。（募集要項については別添 6.4 を参照のこと。）

研修参加者の所属大学（18 校）

北海道大学、帯広畜産大学、東北大学、宇都宮大学、埼玉大学、東京農工大学、東京工業大学、新潟大学、山梨大学、名古屋大学、豊橋技術科学大学、三重大学、大阪大学、北陸先端科学技術大学院大学、愛媛大学、高知大学、九州大学、その他国立大学 1 校

研修参加者の概要

平均年齢	52 歳
性別	男性 21 名、女性 3 名
現役執行部（学長、副学長、副理事、学長補佐）	12 名
次期執行部（学長特別補佐、学部長、研究科長）	7 名
専門分野	人文科学 2 名 8.3%
	社会科学 4 名 16.7%
	理学 4 名 16.7%
	工学 6 名 25.0%
	農学 3 名 12.5%
	医学・保健 4 名 16.7%
	その他 1 名

※平成 28 年度学校基本調査 学科系統分類表をもとに分類

※年齢、%は小数点第二位四捨五入

4.2 国内プログラムの試行及び結果

平成 28 年度大学トップマネジメント研修における国内プログラムの内容については以下に示していくこととする。なお、国内プログラムのクローズドセッションにおいては、講師及び研修参加者が大学経営に関する率直な意見交換が出来るように配慮するため、原則、研修参加者と講師のみの参加とし、その詳細内容は非公開とした。そのため、本報告書では概要のみを示すこととする。

4.2.1 第1回国内プログラム

(1) On Being an Effective Provost or Leader of a Great Research University

【テーマ名】コロンビア大学においてプロボストを14年勤めた Jonathan Cole 氏にトップ研究大学におけるプロボストとしての心構えとともに、コロンビア大学の予算編成、ファカルティとの関係性等についてご講演を頂いた。

【講師】 Jonathan Cole 氏 (John Mitchell Mason Professor of the University, Provost and Dean of Faculties, Emeritus - Columbia University)

【日時】 2016年10月1日 10時～12時

【場所】 政策研究大学院大学会議室

【研修概要】 本セッションでは、Jonathan Cole 氏より、20項目にわたる研究大学のプロボストが意識しなければいけない視点が提示され、大学におけるプロボストの役割等について Cole 氏と参加者の間で議論が行われた。

講演要旨

①大学の予算編成

- ✓ 政府からの財政的支援が減少する今日では、学長とプロボスト（ここでは副学長）が同じ方向を向いて、大学の方向性を定めていかなければならない。予算を見れば、大学の方向性や大学が何を優先しているのかがわかる。
- ✓ プロボストは大学における研究活動のチーフであるゆえ、効率的に資源配分を行う必要がある。プロボストは予算を読めなくてはならない。外部の金融に強い人をアドバイザーに据えると良い。
- ✓ 大学を学外に紹介し資金を集めるという観点からも、プロボストは大学と地域の関係性を良好に保つ努力をするべきだ。
- ✓ 予算編成は、分散型予算と中央集権型予算の2種がある。分散型予算は、まず収入がそれぞれの組織に入ったあと、学長やプロボストによってそれぞれの予算編成が審議されるものであり、アメリカの大学の多くで採用されている。
- ✓ 一方、中央集権型予算は、ほぼすべての収入が大学の中央機関に入り、それを各組織に再配分する仕組みで、スタンフォード大学などで導入されている。
- ✓ 集中的な予算投下をすることで、大学の発展を加速させることができる。予算を集中するためには、中央機関が異なる分野を超えてイニシアチブを取っていく必要がある。適切な予算配分をするためには、標準化されたシステムを持たねばならない。

②ファカルティとの関係性

- ✓ 学長や副学長が新しい試みを行う場合、ファカルティ（教員たち）のサポートは欠かせない。特に他の教員に影響を与えるオピニオンリーダーと密接な関係を築いておくことが重要。
- ✓ ファカルティとの間に階層をつくることなくフラットな関係性を築くべきである。たとえ学長であったとしても、大学全体を支配する権利はない。
- ✓ プロボストは誰からも愛される存在であるべきで、リーダーが組織の末端にまで配慮することは、とても重要で価値があることである。

- ✓ プロボストは1人では仕事ができないので、自分よりもさらに優秀な人を採用する心づもりが良い。良い人材を雇うことは、プロボスト自身の業績にも大きく影響する。

③評価は客観的な質を追及する

- ✓ 大学が一番重要視すべきは「質」である。評価は客観的なデータや結果でのみ判断し、個人的な私情は決して挟んではならない。必ず大学外部からの評価も取り入れる。その意味で、大学は「家族」ではなく「組織」である。
- ✓ 適切な評価を行うためには、広い大学全体を把握していなければならない。そのために、プロボストはそれぞれの部を理解する努力を怠ってはならない。
- ✓ プロボストにはテニユアを与えるかどうかという判断権限があるが、全員を良い結果にすることはできないし何年も先のことを完璧に予測することは難しい。それを前提として賢明な選択をしていかなければならない。
- ✓ 組織マネジメントはファカルティの成果に基づいて行う必要があり、プロボストとファカルティの間の信頼関係をいかに高めるか考える必要がある。
- ✓ 大学も才能のある人をいかに雇えるかという競争にさらされている。

④産学連携を進めるための仕組み

- ✓ 大学に附属する別の組織をつくり、アカデミアと市場をつなぐ役割をする人を雇うと良い。教授よりも高い給料を払ったとしても価値がある。この人材は、2つのスキルの組み合わせで、Ph.D.を持ちつつ企業で働いたことのある人などが望ましい。
- ✓ コロンビア大学において、知的財産を保護するという取り決めは、重要な効果をもたらした。数年後には、多くの人が興味を持ちコロンビアに集まった。知的財産を市場に出すとしても、アカデミアでの価値をなくすことはない。
- ✓ 優秀な院生やポスドクは重要な最先端のプロジェクトにアサインするべきで、それがもっとも金銭的に効率的である。

⑤産学官連携における、大学教育という側面

- ✓ 大学を卒業し企業で働いている人を対象に、さらにスキルを向上させるための教育プログラムが、大学と企業人をつなげている。
- ✓ 一方で、企業で働くよりも大学に学費を払って学ぶほうが価値があるのかどうかという点については、大学人として常に考えていなければならない。

(2) 国際競争力をつけるためのトップマネジメントとアントレプレナーシップ戦略

【テーマ】海外の大学との研究環境、研究者の処遇等を比較して、国際競争力をつけていく大学改革・トップマネジメントとはどうあるべきか、戦略を含め議論する。(研修参加者用資料より)

【講師】菅裕明氏(東京大学大学院理学系研究科化学専攻生物有機化学教室 教授、ペプチドリーム株式会社社外取締役)

【日時】2016年10月1日13時00分～15時00分

【場所】政策研究大学院大学会議室

【研修概要】東京大学大学院教授の菅裕明教授に講師を依頼し、大学発ベンチャーを成功に

導いたご経験や海外での研究生生活のご経験を基に、①日本の大学と海外の大学の研究環境や研究者の処遇、②日本の大学の財政基盤、③大学からイノベーションを創出する際の利益相反の問題などについてご講演を頂いた。セッションの主な内容は以下の通りであり、大学発ベンチャーの利益相反問題などに関する活発な議論が研修参加者との間でなされた。

講演要旨

①日本の大学における国際競争環境

- ✓ 日本の大学ランキングが下降傾向にあり、運営費交付金も減らされる状況で、如何に大学運営の予算を右肩あがりにしていくか考える必要がある。
- ✓ 海外の大学と比較したとき、日本の大学は研究費やスタッフの数などの点に関して環境が良いとは言えない。
- ✓ 競争的な環境を作り、若い良い人材を掘り出して育てることが重要で、この点において地方大学の役割は極めて重要である。

②日本の大学の財政基盤

- ✓ 国からの補助金だけで大学を運営していくのではなく、産学連携や大学発ベンチャーの成功による資金導入を促し、アグレッシブに資金を取りに行かなければならない。
- ✓ 大学発ベンチャーが成功すれば、大学側には株式売却益や特許料などの多額の資金が入る。

③日本の大学におけるイノベーション創出環境

- ✓ アカデミアの研究とビジネスのための技術開発を同時に行うためには、大学発ベンチャーと研究室が金銭的なやりとりを一切しないという取り決めを行い、利益相反に陥ることを限りなく防ぐことが必要である。
- ✓ ベンチャー企業の創業においては、エンジェルからの資金を集めることも重要であり、補助金頼りでの経営や研究室との金銭のやりとりを防ぐような仕組み作りが重要である。また、黒字ベンチャー達成のためには、グローバル企業として外貨を獲得していく必要がある。
- ✓ 大学と大学発ベンチャーの間に、オープンイノベーションのための機関を作り、そこからスピノフさせて創業することで、大学発ベンチャーの成功確率をあげることができる可能性がある。

(3) 大学の財務会計論：国立大学法人の財政・会計とガバナンスについて

【テーマ】独立行政法人の一類型としての国立大学法人の社会制度的ガバナンス構造の特質と、その結果生ずる財政構造の特徴を説明し、そのことを前提とする国立大学法人の財務会計制度を解説する。併せて、そのような財政構造を前提として存在する各種約束事（規制）の研究・開発業務における自主性・自律性に与える財政的影響とこれらの影響を取り除くための工夫について考えたい。また、公会計制度としての国立大学法人の財務会計制度における管理会計的要素の必要性とその具体的事例を提案し、この結果の大学マネジメントに与える影響とガバナンス機能の一部として必要な情報の共有化の必要性についても考えたい。（研修参加者用資料より）

【講師】 宮内忍氏（宮内公認会計士事務所、公認会計士）

【日時】 2016年10月1日15時20分～17時20分

【場所】 政策研究大学院大学会議室

【研修概要】 宮内忍氏（宮内公認会計士事務所、公認会計士）に講師を依頼し、国立大学法人の会計制度の特質性、経営者の意思決定に役立つ会計情報のあり方等についてご講演を頂いた。セッションの主な内容は以下の通りであり、国立大学における管理会計の導入などに関する活発な議論が研修参加者との間でなされた。

講演要旨

①国立大学の制度会計

- ✓ 国立大学の会計基準は、企業会計基準を修正した独立行政法人会計基準をさらに修正して作られたものである。独立採算制を確保しつつ、原資が税金である運営費交付金は厳格に扱われるべきだという考えを汲み取った形が会計基準に反映されている。
- ✓ 国立大学法人の財政制度では、制度保証的に基盤的経費である施設整備費について国側の責任において実施されることになっているが、これが逆に大学側に権限が与えられていないことにも通じ自発的な運営の阻害要因にもなっている。また、自主的研究活動実施のインセンティブが働かない構造になっていることも指摘される。
- ✓ 競争市場を前提とした企業会計や、事業実施の合理性は選挙結果でしか反映されない公会計に対し、社会的評価システムを個別に導入する形で形成されたものが独立行政法人制度および国立大学法人制度である。
- ✓ 独立行政法人は、主務大臣が作成した計画のもとで実施責任を負っているが、国立大学法人では学問の自由を保証するために、大学側が中期目標・中期計画原案を立案し、これを文科大臣が承認する形をとっている。そのため、はじめの目標設定を低く設定してしまうインセンティブが大学には働いていることも指摘される。
- ✓ 国立大学の経営者である学長は、経営権のうち最も効果的な人事権すらも持っていない場合がある。また、基礎的財政基盤に係るマネジメントについても主務大臣の責任において国に帰属するため、大学側が責任を持って経営努力をする仕組みになっておらず、真のガバナンス形成ができていない。
- ✓ 企業会計において、統合報告書の作成が注目を集めているが、国立大学法人でも同様の情報提供による“見える化”が必要となってきた。
- ✓ 公的部門における財務報告においては、その政策の効果や存在意義を明らかにする必要があり、アウトプット、アウトカムの概念整理とインプットであるコスト把握が的確に行われる必要がある。

②経営者の意思決定に役立つ会計情報

- ✓ 管理会計を推進するにあたり、管理会計の必要性をマネジメントの長が理解しているかどうか、また必要情報に対するアクセス権を有しているかどうかの問題になる。
- ✓ 管理会計は問題点の把握にも役立つ。ある政策について、コストの発生場所が複数で把握が困難な場合には、組織構造が最適でないと考えられる。
- ✓ 国立大学法人において、採算性を中心にした事業ごとの資源配分会計であるセグメント別会計を立案することも検討の価値がある。限りある資源を効率的に配分すれば、社会科学系の軽視はなくなる可能性がある。

- ✓ 国立大学は自己収入をいかに獲得するかが目下の課題であり、かつ企業は研究開発を国立大学に頼りたいという現状をみると、産学連携・共同研究を進めるべきだが、そこでネックになるのは研究開発コストの把握（特に人件費や施設費のような間接経費）である。
- ✓ この問題を解決するため、国立大学法人における管理会計を可能にするための組織改革をするべきではないか。教育・研究評価のための組織的情報管理体制のなかに、外部資金の獲得可能性を含めて情報を拡大し、それぞれの研究に係る経費を個別に把握する仕組みを組み込むことが出来れば、直接費のみならず、多くの間接費の直接費化を可能にする。
- ✓ さらには、個別研究のなかで共通性を見出しグルーピングし調整する機能を持った組織を作ることによって、より効率的な組織形成とコスト把握が達成できるのではないか。

(4) 大学と経営

【テーマ】日本における私立大学の学長経験があり、日本及び世界の大学経営に関して深い見識を有するお立場から、今後の大学と経営に関するご講演を頂いた。

【講師】安西祐一郎氏（日本学術振興会理事長）

【日時】2016年10月2日10時00分～12時00分

【場所】政策研究大学院大学会議室

【研修概要】慶應義塾長として私立大学の先導的な経営をなされた安西祐一郎氏（日本学術振興会理事長）に講師を依頼し、大学における経営・戦略とは何か、プロフェッショナルとしての大学の経営者に求められる条件とは何かなどに関してご講演を頂いた。セッションの主な内容は以下の通りであり、国立大学における経営とは何か、大学経営者のキャリア形成などに関する活発な議論が研修参加者との間でなされた。

講演要旨

①国立大学にとっての経営

- ✓ 国立大学に経営があるようには見えない。経営における戦略とは、「差別化 (positioning) + 選択と集中 (trade-offs) + インテグレーション (fit)」を意味する。
- ✓ 大学間の競争関係を前提とし、自分の大学が他の大学とどう異なり、何をやらなければならないのか。その上で、限られた財源の中で何を選択し、何を切るのか。それらを踏まえ、様々な部署の動きを調整しながら、且つ、全体で連携しながら大学全体の目標を実現していくことが大学の経営者には求められる。
- ✓ 大学改革は時に相当の抵抗にあうことも予測されるが、リーダーはきちんと大学の未来を説明し、一丸となって大学を良くしていこうという突破力を発揮せねばならない。
- ✓ トップ層の国立大学は、様々な規制によって守られており、グローバル化の波はある程度理解していても、競争に晒されているという危機感を持ちづらい。そのため、自分の大学が世界のどんな大学にベンチマークして具体的に存在価値を發揮していくかを本気で考え経営していくことが求められる。
- ✓ 国立大学にとっては、従来から競争に晒されながら経営をしてきた私立大学のやり方に学ぶことも多いのではないか。

②プロフェッショナルとしての理事・学長に求められる条件

- ✓ 大学の経営を担うプロフェッショナルとしての理事や学長は、任期の間に自分が何を達成すべきか、目標を明確に持つことが不可欠である。
- ✓ 世界のトップ大学の学長経験者は、そうした目標を明確に持ち、そのための戦略を自分の頭で考え、コミュニケーション力と経験を通じて実行に移している。
- ✓ 世界の学長経験者には、経歴こそ千差万別であるが、副学長など管理ポジションをやってきた人が多い。また、こうした大学の経営を担う人材のマーケットが世界にはあるが、そこに今のところ日本人は入っていない。これから 10 年、20 年のうちに、こうした国内外の場で活躍できる日本のプロボストを育てていかなければならない。

(5) フィランソロピストから見た日本の大学

【テーマ】米 *Forbes* 誌が寄附金総額でのランキングを発表していますが、フィランソロピストは、富の大小ではなく、利他的・奉仕的活動全般を指します。私と交流があるゴードン・ムーア氏（インテル）とビル・ゲイツ氏（マイクロソフト）は、自らの企業家としての体験から、大学における教育・研究が、社会発展の最大要因という共通認識を持ち大学に多大な支援を行ってきました。私自身も、これまで、企業家として、大学の教育・研究の支援をさせて頂いてきました。また、私は、最近、シカゴ大学、カリフォルニア大学サンディエゴ校、イスラエル国立工科大学の評価委員をさせて頂いていますが、これらの海外の私立、州立、国立の大学運営資金の調達内容と比較して、日本の大学予算は、文部科学省に極度に依存しており、財政面での差異が明らかです。本講義では、米国とイスラエルの 3 大学をケーススタディと日本の大学の資金調達の進むべき方向性についてお話ししたいと思います。（研修参加者資料より）

【講師】藤原洋氏（株式会社ブロードバンドタワー代表取締役会長兼社長 CEO、一般財団法人インターネット協会理事長、SBI 大学院大学副学長・教授、慶應義塾大学環境情報学部特別招聘教授、京都大学宇宙総合学ユニット特任教授、豊橋技術科学大学客員教授）

【日時】2016 年 10 月 2 日 13 時 00 分～15 時 00 分

【場所】政策研究大学院大学会議室

【研修概要】経営者、フィランソロピストとして幅広く活躍される藤原洋氏（株式会社ブロードバンドタワー代表取締役会長兼 CEO）に講師を依頼し、イノベーションを進める世界の 3 大学（カリフォルニア大学サンディエゴ校、国立イスラエル工科大学、シカゴ大学）のケーススタディを踏まえながら、フィランソロピストから見た日本の国立大学の今後の進むべき道についてご講演頂いた。主なセッションの内容は以下の通りであり、国立大学の資金調達に関する活発な議論が研修参加者との間でなされた。

講演要旨

①日本のおかれている状況

- ✓ 日本だけ、GDP や大学進学率が減少している。
- ✓ 日本の既存企業の株式市場価値は下がっているうえ、GDP 当たりのベンチャーキャピタル投資も低順位にある。そのため、ベンチャー企業が新たなイノベーションを起こす環境が不足している。
- ✓ 日本はもっと教育・研究への投資を行う必要があるが、その原資が税金だけでは困難

であるため、アメリカやイスラエルの大学の資金集めの方法が参考になるかもしれない。

②フィランソロピーとは

- ✓ 純粋な寄付としてのチャリティーとは異なり、イノベーションを社会的課題解決のために使う社会投資としての人類愛的・利他的な行動をフィランソロピーという。
- ✓ カーネギーやロックフェラー財団のみならず、アメリカのIT企業等も実施している。

③UC サンディエゴ、国立イスラエル工科大学、シカゴ大学の経営

- ✓ 日本の今後の大学経営の方向性として、3つの方向性が考えられる。①カリフォルニア大学サンディエゴ校のように、病院経営や大学発ベンチャー企業の育成と産学連携を積極的に推進する大学、②国立イスラエル工科大学のように、工学・医学に強い国立大学で、政府の多額の支援に支えられながら、大学発ベンチャー企業の育成と産学連携を実施し、各コミュニティの寄付に支えられるような大学、③シカゴ大学のような莫大な基金の運用とともに、病院経営と学生からの授業料、政府の競争的資金を獲得していく大学である。

④今後の産学官の連携について

- ✓ 産の立場では、なかなか成果の上がない自前主義からオープンイノベーション志向に移行し、研究開発を高等教育研究機関との連携で行う必要がある。
- ✓ 学の立場では、産からお金をもらうことへの嫌悪といったアカデミア原理主義から抜け出すための意識改革が必要である。
- ✓ 官の立場では、主に文科省・財務省が中心となって、大学発の新産業創出と学問の発展のために積極的な規制緩和を行う必要がある。
- ✓ 日本の大学を世界一の教育研究機関とするために、社会課題解決のための資金提供の仕組み、フィランソロピー的な産学官連携が重要になるのではないか。

4.2.2 第2回国内プログラム

(1) Ten Tips for Creating Regional Innovation Systems

【テーマ】現在カリフォルニア大学サンディエゴ校のアソシエイト・バイス・チャンセラーであり、30年以上に渡りサンディエゴのイノベーションクラスターの発展の中心にいるMary Walshok氏に、米国の大学の産学連携、技術移転、地域イノベーションに関するご講演を頂いた。

【講師】Mary Walshok氏 (Associate Vice Chancellor for Public Programs and Dean of Extension at the University of California San Diego)

【日時】2016年12月17日10時00分～12時00分

【場所】政策研究大学院大学会議室

【研修概要】本セッションでは、Mary Walshok氏より、大学が地域イノベーションを推進する際に意識しなければいけない10の視点が提示され、日本と米国における大学と産学連携・地域イノベーションの在り方に関して、Walshok氏と参加者の間で議論が行われた。

講演要旨

- ✓ 地域イノベーションにとっては、まず、地域市民の意思が重要だ。良い研究は、知的財産や科学の進歩だけでなく、地域経済を活性化させるためにも大きく役立つので、大学と地域が共に役割を果たすことで、街を発展させていくことができる。
- ✓ 公共政策と上手く折り合いをつけていくことも重要である。地域と交渉し、街のイノベーションのハブになるような土地を獲得したり、イノベーションを活性化させる財政的な仕組みなどを作ることができる。例えば、1980年代のバイ・ドール法による知的財産の取り扱いの変化、銀行業界の規制緩和によるベンチャーキャピタルの創出はアメリカの大学にとって非常に重要な影響を与えた。また、労働市場の流動性や大学への公的支出もイノベーションシステムの形成には重要な役割を果たしている。
- ✓ 特に、優秀な人材は外部資金を獲得し、質の高い研究をするため、優秀な人材を集め鍛えることは非常に重要である。カリフォルニア州の人口は、国の10%を占めるが、連邦政府からの資金提供のある研究は、全体の20%を占めている。他の州よりも、カリフォルニアの優秀な研究者たちが競争的資金を勝ち取ってきているからだ。
- ✓ 法律事務所、投資会社、会計士、マーケティング会社をはじめとして、イノベーションセクターに関連するサプライチェーン全体が密接に関係し、地理的にも一つのエコシステムを形成していることが重要である。そして、オープンデザインの建物や設備もイノベティブな活動を推進するための要素となる。
- ✓ 外部資金や優秀な人材を惹き付けることのできる卓越した教員を獲得することは重要である。優秀な人材の獲得やトップダウンによる意思決定は、既存のワールドクラスの大学から遅れをとっている大学には有益なことがある。
- ✓ 起業家のノウハウを学ぶことも重要である。私がカリフォルニア大学に採用された当時、周辺には企業は殆どなく、大学の技術移転等は殆どなされていなかった。そこを開拓していくための地道な作業が必要であった。
- ✓ ベンチャー企業の財務的なノウハウについて理解しておくことも重要である。ブートストラッピング、エンジェルファンド等の利用を検討することも必要であろうし、ベンチャー企業のビジネスモデルについても良く理解する必要がある。またその他にも、法務知識、マネジメントやサプライチェーンについての実務知識も必要となってくる。
- ✓ 研究を成功させるためには幾度もの試行錯誤が必要で、それはビジネス界で普段起業家が行っていることと同じである。大学による地域イノベーションは、地域に新たな富を創造し、雇用を創出することができる。

(2) 知的財産権論：大学における知的財産のマネジメント

【テーマ】知識を創出する大学にとっての重要な経営資産である知的財産は、米国における伝統的な技術移転マネジメントによる活用に加えて、企業との組織的連携などにおいてもその重要性は増している。本講義では、大学が知的財産をどのように生み出し、活用していくのかについての戦略とマネジメントについて、既往の考え方を学び、個別事例について議論する。(研修参加者用資料より)

【講師】渡部俊也氏(東京大学政策ビジョン研究センター教授)

【日時】2016年12月17日13時00分～15時00分

【場所】政策研究大学院大学会議室

【研修概要】知的財産権について深い知見を有する東京大学の渡部俊也教授に講師を依頼し、大学における知的財産管理の特質性、知財制度の課題や近年の動向等に関するご講演を頂いた。本セッションの主な内容は以下の通りであり、講演後、各国立大学の知的財産管理の課題等に関する活発な議論が研修参加者との間でなされた。

講演要旨

①技術の不確実性

- ✓ 優れた技術であっても、企業のビジネスモデルとマッチしなければ、それが事業化されるとは限らない。企業は特許を事業のために出願しており、事業化するかは別の問題になる。
- ✓ 事業化していない技術は単なる知識でしかなく、その知識は様々な可能性を持っている。可能性を見極め、そこに投資をすることで初めて事業化される、という意味で技術には不確実性があると言える。また、事業化しようとする技術が、社会に受容されるかということも重要な課題になる。

②知財制度そのものの限界

- ✓ 知的財産制度・特許制度は 500 年以上前の制度であるが、近年出願件数も増えてきたことで書面主義に転換し、アイデアを保護する形になった。
- ✓ 一製品あたり一特許ではなく、特に IT 関連の技術では、一つの製品について複数の特許を持つケースも多くなっている。
- ✓ アメリカでは、特許の譲渡市場が盛んになったことにより、事業を途中でやめて特許を売ることができるようになった。特許から受ける便益よりも特許の訴訟費用のほうが高くなっているからである。
- ✓ 日本においては、製造業を守るための仕組みとして特許制度が使われてきた歴史があるので、日本における特許の価値はアメリカのそれとは異なる。

③戦略管理の人材と機能

- ✓ 良い特許をたくさん出すということではなく、その事業を伸ばすためにどのように特許を使うべきかという事業戦略レベルでの知財マネジメントが求められるようになってきている。
- ✓ 特許は自社で独占するのではなく、社外に無償で開放することでその分野の開発を盛んにすることが流行っている。
- ✓ 産学連携の中で知財を関与させるようになった背景として、論文だけ書いて発表しておくアメリカで改良特許が書かれてしまうことがあり、意図せざる技術流出が起きる可能性があることと、特許を出願することでその技術を独占することができ、事業化が早まるということがある。
- ✓ 国の国有財産である大学の施設を使って研究費をもらった研究の成果は、個人帰属にしても良いとされたが、透明性は保たなければならない。
- ✓ 知財の使われ方や特許権の仕組みは日本とアメリカで異なるので、まったく同じようにはならないが、日本の技術をアメリカで特許を出すということを考えれば、そこまで違わないとも考えられる。

④近年の動向

- ✓ 産学連携ガイドブックが新たに作られ、経済界も連携を進めようとしている中、企業と密に対話をしていく必要がある。
- ✓ 共同研究は先生の論文数を増やし被引用数も向上することが分かっている。つまり、産学連携や共同研究に上手に接続してあげると、研究者のパフォーマンスが向上し、企業にとってはイノベーション創出に結びついて、大学の財務にも貢献できる。
- ✓ 今後、データそのものが研究成果になっていくので、どう管理していくか大学側も仕組みを作らなければならない。
- ✓ ある大学では、一件ずつベンチャーを育てるのではなく、ベンチャーのエコシステムの基盤づくりをする事業に転換している。

(3) 産学連携活動の見える化を通じたカイゼン活動の推進について

【テーマ名】平成10年に大学等における技術に関する研究成果の民間事業者への移転の促進に関する法律（TLO法）が、平成16年に国立大学法人法がそれぞれ施行され、全国における産学連携体制の整備は大きく進展しました。これに伴い、大学等の企業との共同研究件数、特許出願件数、ライセンス件数等の「数」は大きく増加しましたが、1件当たりの共同研究費やライセンス収入は小規模に留まるなどの状況となっており、産学連携活動の「質」を高めていくことの必要性が産学の各方面で認識されつつあります。

一方、大学においては、国立大学法人化以降、研究・教育・社会貢献の各機能をこれまで以上に発揮していくことが求められてきており、平成28年度から始まる第3期中期目標期間においては、運営費交付金の中に学長裁量経費を新たに区分する等の改革が進められることとなっています。こうした中、大学が社会貢献としての産学連携機能をより強化していくためには、各大学が組織として目指す産学連携活動の目標を設定し、客観的かつ定量的な情報に基づいて自大学の強み・弱みや目標の達成状況を把握し、弱みを強みに変え、強みを伸ばすためのマネジメントを行うことが必要となっています。

自大学の強み・弱みを分析するに当たり、これまで客観的かつ定量的な情報によって自大学と他大学の状況を把握するための環境が存在しなかったことから、経済産業省においては文部科学省とともに、各大学の産学連携活動の特性やパフォーマンスを大学同士で比較可能な形で見える化し、産学連携評価指標データを提供した大学にその結果をフィードバックする取り組みを行ってきました。今後、このような情報が大学間で共有されることにより、大学の産学連携活動のマネジメントの一助となり、このような自主的な取り組みを行う大学が広がっていくことによって、各大学における産学連携機能が更に強化されていくことを強く期待します。

【講師】 宮本岩男氏（資源エネルギー庁放射性廃棄物対策技術室長／広報室長）

【日時】 2016年12月17日15時20分～17時20分

【場所】 政策研究大学院大学会議室

【研修概要】 経済産業省にて大学連携推進室長を担当した宮本岩男氏に講師を依頼し、日本の産学連携の実情に関する豊富なデータとともに、産学連携の課題と今後の展望に関するご講演を頂いた。本セッションの主な内容は以下の通りであり、クロスアポイント制度の戦略的な活用、産学連携のベンチマークの推進に関する活発な議論が研修参加者との間でなされた。

講演要旨

①産学連携の実情

- ✓ 産学連携の歴史は、平成 10 年に技術移転促進法が導入および各大学での知財本部の設置にはじまり、平成 16 年に国立大学の法人化によって大学の自由が拡大された中で進んでいった。
- ✓ 企業と大学の共同研究等の件数は増えたものの、1 件あたりの金額が伸びていないのが現状であり、日本の企業が共同研究費として投資する額は、日本の大学に対しては平均 300 万円以下なのに対し、海外の大学では 1,000 万円を超えている。
- ✓ 2016 年 6 月に閣議決定された日本再興戦略において、2025 年までに企業の大学に対する投資額を OECD 諸国の平均水準を超える額にする、現在の 3 倍にするという目標が打ち出されたが、投資額のみならず、共同研究 1 件当たりの投資額を増やしていくことが同時に必要である。

②大学側の産学連携に対する認識

- ✓ 日本の大学への投資額が低い原因として、企業と日本の大学が目指すところのミスマッチやスピード感の違いの他に、大学側の産学連携に対する本気度が海外大学に比べて低いという点が挙げられる。
- ✓ 企業は、共同研究する場合、海外の大学の教員・学生には人件費を払うものの、日本の大学の教員・学生にはほとんど払わない。その違いが、共同研究 1 件あたりの金額に如実に表れている。
- ✓ 日本の大学の教員には兼業規制が適用されていたため、それを解消するにあたり、企業が優秀な教員に研究へのコミットを促すためのクロスアポイント制度が導入された。しかし、現状多くの大学では学内の秩序を保つため企業側から支払われるコミット分の給与が大学の給与単価に合わせられており、先生が企業の研究にコミットするメリットが失われてしまっている。
- ✓ 大学側がクロスアポイント制度をより戦略的に活用し、教員の企業研究へのコミットメントが増えれば、本来大学がその教員に支払うべき給与分を他のポストに充てることができ、若手の雇用促進や大学の活性化にもつながりうる。
- ✓ 共同研究の実質的な手足となる学生に対しても、営業秘密の保持という名目で人件費が払われていないが、海外の大学の学生に対しては営業秘密を守らせる雇用契約を結ぶなどして給料を支払っており、日本でも同様の措置を検討する必要がある。

③企業側の産学連携に対する認識

- ✓ 企業は、自前で今後の研究テーマを設定するのみならず、様々な専門家を集めて自分たちが取り組むべきテーマに関する議論を行うことが必要であり、事業構想段階から企業と大学が連携することが非常に重要だと指摘される。
- ✓ 企業は、200 万円程度を投資して大きな成果が上がったとしても、担当者にとって上層部に成果をあげる大変さは並大抵のことではない。そのため、想定外の成果は捨てられてしまうことがある。このような背景から、低額の投資では企業側の産学連携に対する本気度を醸成することも困難であるため、1 件あたりの投資額を引き上げていく姿勢が重要になる。

④内部データの共有による大学間の切磋琢磨

- ✓ 今後、それぞれの大学が組織としてどのようなパフォーマンスを出しているのかという説明責任が求められる時代になる。
- ✓ 少ないインプットで高いパフォーマンスを出している大学のやり方を共有して、他大学が真似していけば、日本の大学全体のパフォーマンスの向上が期待される。
- ✓ そのためにも、各大学の内部データを共有することで、お互いのパフォーマンスを知って切磋琢磨し、強みとする分野や人材育成の在り方など、自分の大学が目指すべき方向性を見定めに役立ててほしい。

(4) 産学連携マネジメント論

【テーマ名】大学にとって産学連携活動の重要性は論を俟たない。産学連携による外部資金の導入は経済的にも大学の研究成果のアウトリーチの側面でも重要である。我が国の大学は、研究成果のレベルの高さに比して産学連携活動は、欧米の大学のそれと比較すると低迷していた。このような背景から、1998年の大学等技術移転促進法（TLO 法案）や2003年の大学知的財産本部整備事業、2004年の国立大学法人化と様々な施策が実施され産学連携の重要性は徐々に浸透していった。この20年で産学連携に関する大学を取り巻く環境は大きく変わり、それに伴い大学研究者の意識も大きく変化を遂げつつある。しかしながら、一方で産学連携活動という観点で見ると大学間格差は広がりつつある。この講義では、産学連携活動をより活性化させるには大学としてどのようなマネジメントが求められるかという観点で成功事例を踏まえて言及する。（研修参加者用資料のもの）

【講師】 山本貴史氏（株式会社東京大学 TLO 代表取締役社長）

【日時】 2017年12月18日10時00分～12時00分

【場所】 政策研究大学院大学会議室

【研修概要】 東京大学 TLO 代表取締役社長であり、日本における技術移転の草分け的な先導者である山本貴史氏に講師を依頼し、国内外の大学・企業の具体的なイノベーションおよびマーケティング事例の紹介と併せて、これからの大学に重要な意味合いを持つ技術移転の重要性やその方向性についてご講演を頂いた。本セッションの主な内容は以下の通りである。また、社会科学系の分野における産学連携のあり方、産学連携のマーケティング人材の育成などに関する活発な議論が研修参加者との間でなされた。

講演要旨

①日本の大学とマーケティングモデル

- ✓ 日本の大学が持つ技術は非常にポテンシャルが高く、宝の山であるにも関わらず、うまく活かされていない。
- ✓ TLO には3つの種類がある。①アドミニストレーティブモデル：大学で出た発明に特許を出願したうえで、産業界からのアプローチを待つ。②リーガルモデル：弁理士事務所にアウトソースする。③マーケティングモデル：特許出願をしたうえで、大学側から産業界にどんどん営業をかけていく。このうち、アドミニストレーティブモデルやリーガルモデルでうまくいくケースはほとんどないため、今後はマーケティングモデルをいかに実現していくか、また、特許を出願してライセンス化することだけにと

どまらず、企業と一緒にあって製品化までつなげていくかが重要である。

②産学連携が社会に与えるインパクト

- ✓ 国によって産学連携の目指すところは異なるものの、アメリカの産学連携を世界各国がベンチマークにしている。
- ✓ アメリカでは、産学連携はイノベーションのエンジンになっており、GDPに与える影響も数十兆円規模と非常に大きく、「大学は知的財産の生産工場の役割を担っている」と言うこともできる。
- ✓ 大学発ベンチャーは普通のベンチャーよりも倒産確率が低いというデータもあり、雇用創出という面からも大きな期待が寄せられている。

③提言およびまとめ

- ✓ RTTP という国際資格があるように、技術移転はもう既に国際標準化されているため、世界に目を向けた技術移転が必要である。
- ✓ 研究結果を効果的に試作品やスケールアップにつなげ、ベンチャーの成功確率やライセンスの交渉力を上げるために、国としてのGAPファンドを創る。
- ✓ 大学の産学連携の評価指標として、どういう製品・サービスが何件生まれ、いくら売り上げがあるのかといった視点を明確に入れる。
- ✓ エンジェル税制を拡充し、ベンチャーへの投資が盛んに行われる風土を醸成する。
- ✓ 徹底的なマーケティングセンスを持ち、それを同じ部署で発揮し続けられるよう、採用・異動・給与体系といった雇用体系が大学とは異なる、独立した技術移転の専門職を確保・育成が必要である。
- ✓ 地域の大学であれ、その研究成果を地域のためだけに使うのではなく、国内外を問わず技術の適材適所を実現し、発明の価値を最大化していく姿勢が重要である。
- ✓ 大学が外部資金を獲得するために産学連携を行うというだけでなく、社会に役立つイノベーションの創出が大学のレピュテーションとなり、最終的には大学の尊厳となることまでを視野に入れると良い。それが、イノベーションを起こしたい血気盛んで優秀な若者の獲得や、研究者のモチベーションにつながりうる。

(5) 国立大学の経営：私の視点

【テーマ】日本における国立大学の学長経験があり、日本及び世界の大学経営に関して深い見識を有するお立場から、今後の国立大学の経営に関するご講演を頂いた。

【講師】濱口道成氏（国立研究開発法人 科学技術進行機構理事長）

【日時】2016年12月18日13時00分～15時00分

【場所】政策研究大学院大学会議室

【研修概要】名古屋大学総長として国立大学の経営をなされた濱口道成氏（国立研究開発法人科学技術進行機構理事長）に講師を依頼し、諸外国の研究大学に関するデータ等を踏まえながら、これからの日本における国立大学の役割や課題についてご講演を頂いた。講演後、国立大学の現状や今後の展望に関する活発な議論が研修参加者との間でなされた。

講演要旨

①国立大学の役割

- ✓ 国立大学は、リージョナル・センターとして、①若者の育成と地域への就業・定住、②地域経済への貢献と産業招致、③学術・文化・医療の中心としての役割といった 3 つの機能を果たす必要がある。
- ✓ 国交省の予測データによれば、21 世紀半ばには日本全土の約 65% のエリアで人口は半減し、地域の存続が危うくなる。
- ✓ 地域に若者を定着させ、雇用を創出する環境を作るための潜在的な力を有している国立大学は重要な役割を担っている。

②ICT 革命と大学の人材育成

- ✓ これから 10 年から 20 年で、日本にある仕事の 49% が AI やロボット等に代替されるという予測データがある。ICT 革命は、将来求められる仕事を変えてしまうことが予測されており、これに必要な人材を供給できる教育システムを大学は持つ必要がある。

③大学の研究力

- ✓ 論文の引用件数の国際比較を見ても、日本の研究力が危機的な状況にある。
- ✓ 科学技術関係への投資を増やすとともに、国際的で新しい領域を切り開くような研究マインドを養成することが急務であり、そのためには現状ミスマッチの大きい大学と企業が歩み寄る姿勢が不可欠である。

④2018 年問題・2025 年問題が大学に与える影響

- ✓ 国からの運営費交付金が減少の一途をたどっており、魅力的な教育システムを作るための投資が少なくなっている。
- ✓ 2018 年から 2024 年までに 18 歳人口が 14 万人減るとの予測に加え、2025 年まで社会保障費が上がり続け、運営費交付金の削減も続くと予想されるため、これから大学の経営が一層厳しくなる。
- ✓ 基盤運営費交付金と競争的研究費が良いコンビネーションでしっかりと大学に入らなければ、良い教育・研究活動はできない。

⑤個性的な大学づくり：ウォータールー大学の実践例

- ✓ アメリカとの国境近くにあり、人材流出のリスクが大きいカナダ・トロントのウォータールー大学は、独自のイノベーションを成功させ産業クラスターを築いた。
- ✓ 充実した起業家教育をコアに、1 年間様々な分野の国際的な企業で働くという実践的な就業体験プログラムを掛け合わせ、質の高い起業家を育成している。
- ✓ さらに、大学が熱意のある学生に場所や資金を 2 年間無償提供し、そこで生まれた知財を学生にそのまま与えベンチャー企業としてスタートさせることで、生存率の高い企業を地域に根付かせ雇用創出にも貢献している。
- ✓ これらの企業から集めた寄付金をプログラムの運営に充てることで、国からのお金に依存しない自立した大学経営を可能にしている。
- ✓ 日本でも、地域によって異なる産業に大学がうまく連動して動き始めると、非常に個性的な仕事が生まれていくのではないかと期待している。

4.2.3 第3回国内プログラム

(1) Building a Research University of the Future

【テーマ名】英・Times Higher Education 発表のアジア大学ランキングで第1位を獲得したシンガポール国立大学の Tan Chorh Chuan 学長をお迎えし、シンガポール国立大学の改革に関するご講演を頂いた。

【講師】 Tan Chorh Chuan 氏 (シンガポール国立大学学長)

【日時】 2017年2月25日 16時30分～17時30分

【場所】 イイノカンファレンスホール会議室

【研修概要】本セッションでは、Tan Chour Chuan 学長より、シンガポール国立大学 (NUS) の改革の経験が共有された。講演後、研修者との間で、大学改革における課題等に関する議論がなされた。

講演要旨

- ✓ NUS を改革し多くの新しいプログラムを始めようとしたとき、改革を成功させるためには、それをどれだけ速く進めることができるかが重要であるため、最初はトップダウンで進めた。
- ✓ 数年経ち、今ではボトムアップで新しい案があがってくるようになった。限られたリソースでそれぞれがトレードオフの関係にあるため、どれを採用するか難しい決定を迫られマネジメントは複雑化しているが、15年前の変化を嫌う風潮は徐々に無くなって来ている。
- ✓ NUS での主要な改革は、①イギリス的な教育スタイルからアメリカ的なスタイルへの転換、②教育大学から教育を重視した研究大学への転換、③官僚的な組織からの転換の三点である。
- ✓ 現代の複雑な問題を解決するためには、分野横断的な教育が必要であった。また、学生の能力や興味に応じた柔軟なプログラムの不足により、優秀な人材がアメリカに流出してしまう懸念もあった。
- ✓ プログラムを柔軟化したことにより、海外大学とのパートナーシップを結び易くなった。
- ✓ 学生にとって海外で学ぶ機会はとても重要だが、海外で学ぶことが学生の将来に有益であることを示すデータが不足していたため、こうしたデータを収集することも行った。
- ✓ 新しいプログラムの資金が集まらず自分のお金を出して開始したプログラムが、10～15年経って成功し、今では多くの外部資金が入ってくるようになったケースもある。
- ✓ 大学の財政が厳しい時代においては、①資金源をいかに多様化できるか、②支出をいかに最適化できるか、③いかにコストカットできるか、の3点が重要である。
- ✓ 単に改革を行うことが目的なのではなく、大学をより良くしたいと心から思っているということが周囲の人に伝わって理解されているかが重要だ。また、報告書のみで判断するのではなく、実際に現場のファカルティやスタッフ、学生たちと話をすることも重要だ。直接フィードバックをもらう機会を設け、現場がどのように考えているの

か知ることが大事である。

- ✓ 何が重要なのか、次に何をしなければならないのか、常に問い続け、必要であれば修正・調整をしながら進めるべきだ。また、ある程度進んだところで、一度立ち止まり振り返ることも必要である。
- ✓ NUS は国際的に競争力を持ちつつも、シンガポールの価値を高めなくてはならない。一方で、NUS はあくまでもシンガポールの大学であり、シンガポールの人々が主に資金を提供しているため、シンガポールのための価値も創造しなくてはならない。有望な若いシンガポール人を世界的に競争力のある人材に育成することも重要だ。

(2) 教育研究活動の分析・評価

【テーマ】大学は外部からの評価を一つの契機にしつつも、自ら教育研究活動や成果の分析をすすめ、戦略形成につなげていくことが求められています。本講義では、国内外（海外は主に英国を中心に）での事例を踏まえ、研究評価については科学技術イノベーション政策の変化に基づく研究評価の視点の変化や大学内での研究戦略・KPI 設定と分析について、教育評価についてはプログラムレビューを核とする有効性検証について説明します。また、教育研究活動のデータの分析をいかに行うかについて、日本で大学評価を通じて活用可能となっている教育研究データなどのデータインフラの状況やデータ分析の視点について説明します。（研修参加者用資料より）

【講師】林隆之氏（大学改革支援・学位授与機構教授）

【日時】2017年3月18日10時00分～12時00分

【場所】政策研究大学院大学会議室

【研修概要】日本及び欧米の教育研究評価の在り方について深い知見を有する大学改革支援・学位授与機構の林隆之教授に講師を依頼し、日本における大学評価の現状と課題、各国の教育研究評価の仕組み等に関するご講演を頂いた。本セッションの主な内容は以下の通りであり、講演後、各学問分野の特性を踏まえながらどのような評価の在り方を模索する必要があるか等、研修参加者との間で活発な議論がなされた。

講演要旨

①教育研究評価の現状

- ✓ 大学への第三者評価が約15年前に制度化されたが、評価の制度化が進むにつれ大学側が受け身になってしまうといった点や、非継続的な対応が見られるなどといった問題が見られる。
- ✓ 研究開発評価に関する国の大綱的指針によれば、大学は研究活動について内部での評価を行うよう促されており、ミッション・目標から具体的な研究活動まで各階層での評価とフィードバックが求められている。また、教育面に関しても中教審で内部質保証を重視したシステムへの移行が求められており、大学自らが戦略形成のために行う評価が要求されている。
- ✓ 各種評価の実施状況と重要度について調査を行った結果、「学部・研究科等の恒常的組織の研究活動を含む評価」は、重要度が高いと認識されながらも、実施状況が低いという結果になっている。
- ✓ また、独立行政法人と比較すると、大学の場合、自己点検評価を実施しても大学マネ

ジメントの意思決定に十分反映できていないという現状がある。

②外部からの大学評価を踏まえた内部での評価・分析

- ✓ 80年代後半から様々な国で大学の研究評価が進展し、主に資金配分、改善・戦略形成支援、アカウンタビリティに評価結果が使用されている。
- ✓ イギリスの場合、リサーチ・エクセレンス・フレームワークにもとづいて、大学の学科ごとに、研究の環境、研究の質、社会への影響などの視点から評価がなされている。フランスでも、研究ユニットごとに、科学的成果、学術的評判、社会経済的文化環境との相互作用、ユニットの組織運営、研究を通じた学生の訓練、今後5年間の戦略と研究展望といった視点から評価がなされている。他方、ドイツの場合、研究機関全体の質の向上という視点から、組織戦略の妥当性や、今後の方策のイノベティブさといったマネジメントに重点をおいた評価が行われている。

③教育研究評価の今後の在り方

- ✓ 大学改革支援・授与機構では、国立大学法人評価をする際に入手したデータをデータベース化し各国立大学が利用可能な状態にしてあり、各大学で活用して頂きたい。それらと論文データもあわせた分析を行えば、大学ごとの論文数の変化を獲得したファンドの構造の変化などから分析することも可能となる。
- ✓ 日本の研究評価は、論文分析や大学ランキングに偏重し過ぎている傾向がある。欧州では、研究成果の社会経済文化面へのインパクトの追跡を含めて、多様な評価指標を求める動きがある。
- ✓ 認証評価制度は、法令適合性等の外形的なものが多く、教育研究活動の質的改善を促すものになっていないという指摘が中教審等からだされている。特に教育評価において、今後、ディプロマポリシー、カリキュラムポリシー、アドミッションポリシーを重視するという流れは、必然的に、各大学の教育プログラムや学位プログラムを単位とする内部質保証を求めて行くという流れにつながっていくだろう。

(3) 転換期における科学技術・政策・制度・人

【テーマ名】21世紀の現在、世界システムは歴史的な転換期を迎えている。その中で、19世初めから築かれてきた近代科学技術の価値、制度、体制、行動規範などが、情報通信革命による科学技術の方法の急速な変容と、地球規模課題への対応、社会経済のグローバル化を背景に、大きな変革を迫られている。本講では、こうした視点から、21世紀の科学技術のあり方について、幾つかの課題と展望を紹介し議論を深めたい。(研修参加者用資料より)

【講師】有本建男氏（政策研究大学院大学教授）

【場所】政策研究大学院大学会議室

【日時】2017年3月18日13時00分～15時00分

【研修概要】日本及び諸外国の科学技術政策について深い知見を有する政策研究大学院大学の有本建男教授に講師を依頼し、科学と政治の歴史的な変遷、21世紀の科学の責務等に関するご講演を頂いた。本セッションの主な内容は以下の通りであり、講演後、基礎研究と社会の関係性、社会科学の役割等に関する活発な議論が研修参加者との間でなされた。

講演要旨

①科学と政治の関係性

- ✓ 東日本大震災にともなって露呈した問題を繰り返さないよう、科学と政治が日頃から意思疎通をし、信頼関係を構築していくことが今後の科学技術政策・大学経営においては重要である。
- ✓ 科学と政治の関係性構築にあたっては、両者の間で重視する価値観と行動様式が異なることをまず認識しなければいけない。科学では客観性や中立性が重んじられるが、政治・行政における意思決定は規範・目的志向である。この境界を埋め、両者の緊密な連携を構築することのできる人材が求められている。

②科学の今後のあり方

- ✓ 19世紀、20世紀における科学は、「知識のための科学」という価値観が大部分を占めており、科学者達は知識生産に関心がある一方、知識の活用場面に十分関与して来なかった。しかし、その結果、20世紀における幾つかの戦争に科学技術が強く影響を与えてしまったという反省がある。
- ✓ 21世紀の科学の責務は、新しい知識の創造という基盤的な責務を果たしながらも、「社会のための科学」という視点を重視する必要性が指摘されている。この価値観が今後の大学の在り方や行政の在り方に、大きな指針を与えていると認識する必要がある。

③ファンディングの理解

- ✓ 大学教員の中には、JSPS、JST、NEDO等といったファンディング制度の位置付けと構造を理解していない者が多い。この状況を改善する必要がある。
- ✓ 研究者の知的関心に基づく研究に主に使用される科研費に対して、JSTやNEDOからの研究費は社会からのミッションを帯びているものであり、その運用・評価等の在り方は違うものであることを理解する必要がある。
- ✓ 国立大学の運営費交付金に関しても具体的な支出構造を今後明らかにし、世の中に対して説明することが求められている。

(4) 大学マネジメント論

【テーマ名】アメリカの大学の科学技術、大学マネジメントのこれからのあり方等に関するご講演を頂いた。

【講師】 上山隆大氏（内閣府総合科学技術イノベーション会議議員）

【場所】 政策研究大学院大学会議室

【日時】 2017年3月18日15時20分～17時20分

【研修概要】日本及び諸外国の大学のマネジメントのあり方、アメリカの科学技術の歴史について深い知見を有する内閣府総合科学技術イノベーション会議議員の上山隆大氏に講師を依頼し、アメリカの科学技術と大学の歴史、今後の大学のトップマネジメントのあり方等に関するご講演を頂いた。本セッションの主な内容は以下の通りであり、講演後、近年の日本における大学改革の動向や大学マネジメントのあり方等に関する活発な議論が研修参加者との間でなされた。

講演要旨

①問題意識

- ✓ 1960年代頃から、アメリカでは、知識を中心とした新しい産業構造に転換していくという「予測」がなされ、知識基盤型社会に関する議論が創出した。1980年代にアメリカに滞在していたとき、その「予測」が実現していくのを目の当たりにした。
- ✓ 1990年代に入ってくると、知識を産み出す大学の組織も大きく変わりはじめ、2000年代には、知識融合の議論が活発になった。当時盛んに行われていた「新しい技術・知識は一つの孤立したアイデアではなく、ある種の知識の流れとコミュニケーションの中で生まれる」といった議論などは、アカデミアの問題やマネジメントの問題を考えるきっかけになった。

②大学と知識

- ✓ 中世においては、知識を求める人が集まる中で自然発生的に自治体が生まれ、後の大学の基盤を作っていた。やがて、地中海を中心とする経済圏と北西ヨーロッパのものづくりに依拠する新しいタイプの都市の中にそれぞれ大学が形成されていくことになるが、これらの大学は地域の要望に即したユースフルな知識を生成していった。
- ✓ 1980年代の中頃、バイオベンチャーのブームがスタンフォードに訪れたとき、アーサー・コーンバーグ、ポール・バーグにインタビューしたことがあったが、その際、彼らは、学問に関する姿勢について「役に立つとか市場の価値があるっていうことを考えるような学問は基本的に意味がない」「私自身の関心は、あくまでも基礎研究であり、ファンダメンタルな現象の解明にあった」ということを述べており、オープンなパブリック性のある学問研究の重要性を唱えていた。
- ✓ また、1980年代初頭にUCサンフランシスコで行われた調査では、大学が産業界との連携を進めていこうとする動きについては否定的な声が多く、商業性を念頭におくことは、研究者や新しいアイデアが操作されてしまう可能性が指摘されていた。
- ✓ 一方、UCサンフランシスコでは、遺伝子組み換え技術に関する特許をハーバート・ボイヤーが取得するなど、知識のあり方がシェアモデルからモノポライズドモデルへと変貌していく時期であった。

③大学のマネジメントの変化

- ✓ 知的財産に関する取り組みについて、アメリカの大学では徐々に整備されていくこととなるが、UCのように所属する研究者が取得した特許に関しては大学に所有権があるとした取り決めをする一方、発明者の権利を重視するスタンフォード大学など、大学によってその方針には違いがみられる。
- ✓ 1970年代以降、資金面での研究環境が徐々に悪化していったが、アメリカ大学はそうした状況に対処する中で、基金を激しく増加をさせると同時に、オフィス・オブ・プレジデントやオフィス・オブ・プロボスとに予算を集中させ、戦略・ビジョンの策定に注力していった。
- ✓ スタンフォード大学はその典型であり、3分の1ぐらいの予算をオフィス・オブ・プロボスが掌握し、戦略的なマネジメントを実施している。
- ✓ アカデミアの公的な役割と私的な役割は意識すべきであり、もし大学が自らの力で大学のビジョンを策定し、他と競争をするのであれば、私的に自分たちで資金を獲得す

る意識を持つことが必要である。

(5) 海外研修の情報共有（研修参加者）

【テーマ名】 海外プログラムで得られた知見を互いに共有し議論を深めて頂く。

【発表者】 本年度海外研修プログラム参加者より数名

【場所】 政策研究大学院大学会議室

【日時】 2017年3月19日10時00分～12時00分

【研修概要】 カリフォルニア大学サンディエゴ校研修、シンガポール国立大学、シカゴ大学短期インターン研修に参加した研修参加者より海外研修プログラムの報告がなされた。各大学での研修の報告を踏まえ、研修参加者間で日本の大学改革への示唆等について議論がなされた。

(6) 研修全体を通じた感想の共有

【テーマ名】 研修参加者のこれまでの経験や本研修プログラム（国内プログラム、海外プログラム）で得られた知見を踏まえ、大学の経営力強化に結びつく具体的方策の発表をして頂き、互いに議論を深めて頂くことを予定しております。

【日時】 2017年3月19日13時00分～15時00分

【場所】 政策研究大学院大学会議室

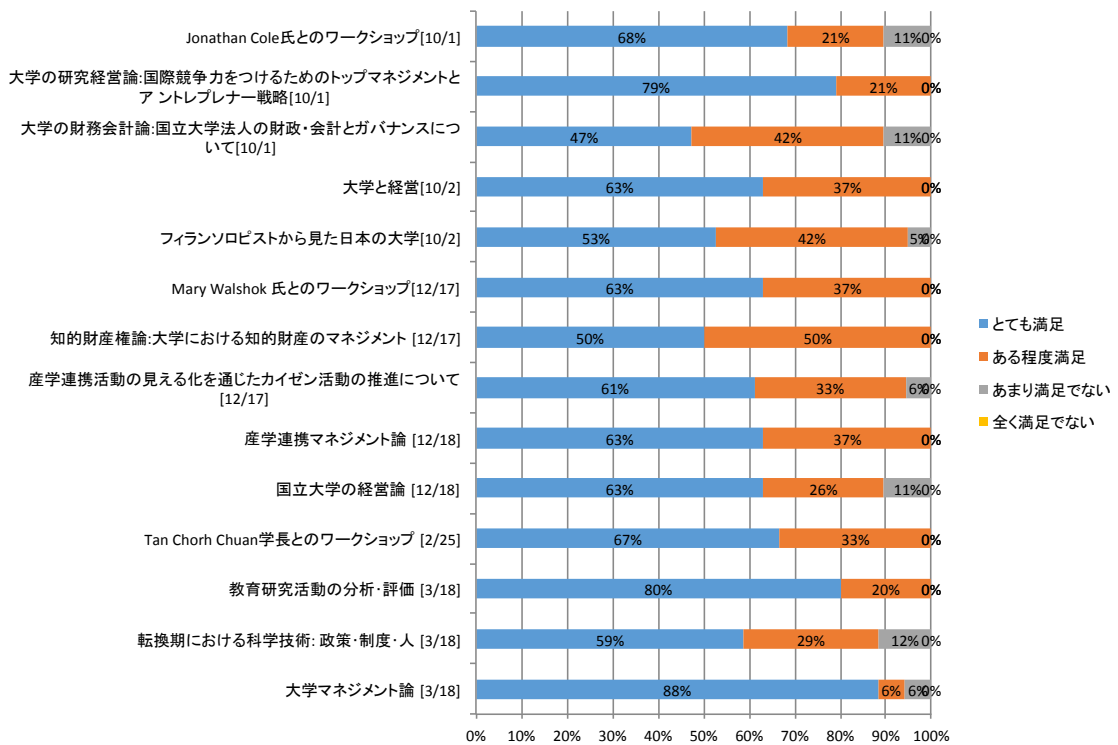
【研修概要】 研修参加者一人一人に本研修全体を通じて特に印象に残った点や、ご所属大学の経営力強化に結びつけていくための考えを事前にまとめて頂き、各自4分程度でご発表頂いた。

4.2.4 国内プログラムに対する研修参加者の感想

(1) 国内プログラムに対するアンケート結果

本年度の国内プログラムの研修参加者に対するアンケート結果は図表4-1の通りである。いずれの科目も、8割以上の回答者が満足しているとの回答を得られた。

図表 4-1 国内プログラムの満足度（19名）



(2) アンケート自由回答記述

国内プログラムに対する研修参加者からの感想（自由回答）は以下の通りである。

【大学経営における必要知識の獲得が出来た】

- ✓ 国内研修のメニューは非常に良く考えられていて、大学の戦略的なマネジメントを遂行する上で必要な基礎知識を網羅的に学ぶことができたことは、マネジメントをかじり始めた者にとって非常にありがたかったです。
- ✓ 国内研修では、基盤的経営要素を学び、階段を1段上った印象を受けた。特に、国立大学法人として、いま置かれている現実を直視し、個々の大学が未来への戦略を立て、それを実行する強固な意思とガバナンスを持つことの重要性をはっきりと認識した。
- ✓ 日本人講師によるレクチャーでは、全体に、大学の外部資金獲得に関する先進的・最前線の知見や取り組み事例を知ることができたことが収穫であったと思う。菅裕明先生のレクチャーからは、大学発の技術移転の成功例であるペプチドリーム社についての知識を得たほか、研究開発の商品化の過程での利益相反の問題をどう大学はクリアしていくべきかについて示唆を得た。藤原洋先生のレクチャーからは、日本における寄付集めの難しさについてあらためて考えさせられた。クロスアポイント制度を設計した宮本岩男先生のレクチャーでは、その本来の趣旨に沿った制度利用が行なわれていないことを知ったが、それでもこの制度を利用した組織間の人事交流が活発化することの意義を感じる。山本貴史先生のレクチャーからは、知的財産や特許がお金を大学にもたらすか否かが、技術そのものというよりも、結婚相談所のおばさんのような世話好きな営業専門職に掛かっているのだという話に目を開かれた。

【他大学の理事・副学長クラスとの意見交換の場として有益だった】

- ✓ 他大学の理事・副学長クラスの先生方や、大学経営・大学運営に積極的な先生方と研修の合間に意見交換できたことも、良かったと思います。理事、副学長クラスの執行部が胸襟を開いて意見交換を行える場、講師を招聘して勉強できる場は今後もぜひ必要と思います。
- ✓ 国内プログラムに併設し開催された公開セミナーも、大変に興味深かった。講演と併設のパネルディスカッションは、研修参加者からディスカサントを務めており、研修中の参加者で行う議論にも大いに役立ったと感じる。

【大学経営者に必要なマインドの形成に役立った】

- ✓ 国内研修において、最も印象的だったのは、大学運営に当たっては、執行部のメンバー（学長、理事）が任期中に何を達成したいのか、そのビジョンを明確にする必要があるという指摘でした。
- ✓ 日本の大学行政にさまざまなかたちで携わっておられるかたの努力と悩みにもかかわらず、国としては大学の進むべき方向性がまったく見えていないらしい、ということでした。これまでは、良きにつけ悪きにつけ、国は将来の大学のあるべき像をもっているのだと誤解しておりました。国に頼ってはいけなことが体にしみこむ思いのした研修でした。
- ✓ 自分が挑んでいる問題意識が間違っていないことに安心し、大学改革に取り組む自信になっています。『大学を良くしよう』『すぐれた教育研究を安定的に行うことができる大学にしよう』という意識が社会や国家や人類全体のプラスになると信じて、滅私奉公する『楽しさ』も教えてもらいました。個々の具体的な『マネジメント技術』よりも、『考え方』や『取り組む心構え』などの精神的なプラスが大きかったです。
- ✓ 国内プログラムでは、大先輩からその経験を交えた話を聞くことができ、大変に勉強になった。

【実践的な内容で良かった・所属大学の経営現場に直接的に役に立った】

- ✓ 国内講師のレクチャーは、より現実に近い課題を扱っており、実践的な内容で有益であった。
- ✓ 今回の研修の後に、本学の産学連携活動における課題の徹底的な洗い出しを行い、また、菅先生が口頭でおっしゃっていた「オープンイノベーション機構」などの新しいしくみについても検討いたしました。それによって、いろいろな課題が明らかになって参りましたので、今後、これらの課題を着実に解決しながら、具体化を図っていきたいと考えております。
- ✓ この半年ほどいくつかの大学のプロボスト制度についてベンチマークする機会があったが、Jonathan Cole 氏の講義内容なその際の素晴らしい参照基準になった。
- ✓ 日本版 Provost 制度を検討する際に、参考になる資料は、これまでもいろいろありましたが、今回いただいたメモは、『よい Provost になるための Cole 先生の経験に基づいた行動様式や考え方』を示しており、これまでに知り得たいかなる Provost の定義よりも、ある意味で、具体的な定義を与える資料になっていると思います。このような貴重なメモを惜しげもなく公開してくださった Cole 先生に心より感謝いたします。いずれに

しましても、今後、大学におけるガバナンス改革を検討する際に、重要な情報として活用させていただきます。

【開催日程について】

- ✓ 2日間の日程は適当であり、公開セミナーとそれに続くレクチャーという構成も良いと思う。
- ✓ 今回は研修のスタートが遅かったため密度が高かった。地方からの移動を勘案すると、今後は金・土曜日の2日間を基本として回数を増やすが良いのではないかと。

【研修参加者同士の議論の時間の確保】

- ✓ 今回の研修で取り上げられているテーマは、概ね現在の国の方針の説明と、その実行に向けての理解深化に向けられている感があった。本研修は、将来の国立大学トップマネージャーを育成することを趣旨とするなら、例えば、10年後の国立大学の姿1日かけて自由に議論する場の提供もあって良いのではないかと。これは2回の海外研修の後に、全体まとめとしてセットするのも良いように思われる。
- ✓ 国内外の一線で活躍されている方々からの話題提供は大いに刺激的であったが、話題が多岐にわたっていたため、やや消化不良な印象がある。これを補うため、参加者間で提供いただいた話題を議論する場が欲しかった。
- ✓ ひとつだけ希望を申し上げれば、3日間のプログラムを通して、参加者が感じたこと、考えていることを共有するためのラップアップセッションがあると、より理解が深まるように感じます。
- ✓ 参加者個々のバックグラウンドや抱えている問題等の共有が不可欠と言える。そのため、最初の研修は1人30分程度の自己紹介を行い、互いの理解に勤められる環境づくりが必要と思われる。

【事前配信情報の不足】

- ✓ 研修内容の事前情報配信の不足が感じられた。個々のセッションは相当の準備をされていたものであったが、情報が多すぎる場合もあり、ポイントが絞りきれないこともあった。また、講師によって準備状況に温度差が感じられた。重要項目を箇条書きで示しその事柄を明確に説明いただいて、対応データは参照できるようにしていただくのが良いのではないかと。

4.3 海外プログラムの試行及び結果

カリフォルニア大学サンディエゴ校にて、テラーメイドで作成を依頼した大学マネジメントシステムに関する2週間相当（10日間）の「人材育成プログラム」を、19名の研修参加者の参加を得て、平成29年2月27日（月）～3月10日（金）にかけて実施した。実施にあたっては①参加者の関心事項の事前収集及び受入機関への提供、②受入機関担当者との内容（プログラム）や工程に関する詳細な調整、③詳細スケジュールの参加者・参加大学への事前提供等を行い、プログラムが円滑に実施できるよう準備を行った。

また、研究大学のプロボストオフィスに研修参加者を派遣し大学経営の現場を体験する機会を提供する「短期インターンシッププログラム」を、シンガポール国立大学及びシカゴ大

学にて、平成 29 年 1 月 24 日（火）～26 日（木）にかけて実施した。シンガポール国立大学へは参加希望者 11 名、またシカゴ大学については研修参加者の中からプログラムの内容に応じ選考した 3 名を派遣した。

4.3.1 カリフォルニア大学サンディエゴ校の研修

カリフォルニア大学サンディエゴ校における研修の試行結果については、別添 6.5 を参照されたい。

4.3.2 短期インターンシップ

(1) シンガポール国立大学における研修

【日時】 2017 年 1 月 24 日（火）～1 月 26 日（木）

【主な実施場所】 University Hall, National University Singapore

【参加者人数】 研修参加者 11 名、文部科学省・政策研究大学院大学 2 名

【研修要旨】

- **President's Dialogue: University Governance and Global Talent Management**

NUS はシンガポール経済の急成長に貢献する必要があることから、リーディンググローバル大学を目指している。リーディング大学になるには、①人材獲得競争のため、②知識ネットワークのハブになるため、③変革を生むため、にグローバルである必要があり、グローバル大学になるために最も重要な点は、①優秀な人材の集約、②十分な財政的資源、③適切なガバナンス、と認識している。

NUS では、大学の機能を NUS の特徴を生む人材（上位階層）と、リーディング大学に必要な最小限な人材、環境、インフラ（基盤階層）の 2 階層に分けて戦略を整理している。上位階層については①アジアの中のグローバル大学としての NUS、②アジアの中のグローバルパートナーとしての NUS、③教育・研究・アントレプレナーシップのイノベーションが世界に知られる NUS の 3 つの道筋を示し、大学の差別化を図るべく改革を進めているところである。

NUS の今後の課題は以下のとおり。

- ・大目標／その推進／その責任：イノベーションと変化を旨とする企業的文化の構築
- ・優秀な人材の維持と獲得
- ・Superior execution（現実的な成功に導くアイデア）
- ・長期的・持続的な努力
- ・財務的制約と持続可能性
- ・変革させる価値を創出する（シンガポールと世界を）。基本的な所を変えてゆく。

- **Panel Session: Academic and Administrative Management in a Global University**

(プロボストとの対話)

プロボストは、教員のリクルート・リテンション、教育プログラム、アカデミックマネジメントを担当し、人材獲得に相当の努力を割いている。良い人材を採用しているかが、Dean の最も重要な KPI となっている。給与については、米州立大学などをベンチマークに使い、それ以上の給料を払うことで優秀な教員を獲得する。Tenure は 5 億円の

decision と認識し、人事の判断にも強い経営的要素が含まれる。ポリシーの共有のため、毎週教員とランチを一緒に食べて語る時間も設けている。

(事務局長との対話)

教員 2,400 人, 研究員 3,500 人, 専門員 3,100 人, 事務員 2,300 人の合計 11,300 人がおり、雇用されているのは約 14,000 人。

総収入は約 3.5 billion Singapore \$ (2,800 億円) である。その内訳は

教育省 : 約 2,000 億円

授業料 : 約 500 億円

寄 附 : S\$110,295,000 (88 億円)

その他 : 200 億円 (病院収入, 共同研究など)

となっており、剰余金は S\$724,240,000 (580 億円)。

Endowment office は 70 人を擁し、そのうち 50 人が基金を担当。FY2015 には、11,623 人から約 227M\$ (180 億円) の Gift を集めており、180 億円/50 人=3.6 億円/人で、大変有効に機能している。寄附を求めやすい背景には税制優遇措置がある。

- **Internationalisation and Institutional Partnerships**

“Global Influence, Asian Impact”のスローガンを掲げ、①A Leader in Transformative Global Education、②A Leading Global University recognized by All、③A Hub for Globally Impactful Research の戦略のもとで国際化を進めている。80%以上の学生が海外経験を有する。Experiential Entrepreneurship Education と題し、世界中の最先端の起業ハブに学生を派遣し、1年間のフルタイム・インターンを行う取組等を実施。また、学位プログラムも充実しており、70以上のジョイント、ダブルディグリープログラムを行っている。

- **Preparing Future-ready Graduates**

NUS Roots & Wings は

- ✓ 第4次産業革命
- ✓ 産業構造はこれから大きく変革する
- ✓ 65%の子どもは、現在ない職業につく
- ✓ Skills beyond academic: 2020 の 1/3 のコアスキルは、今は重要と思われていない内容である

という変革の時代に、変化する社会環境・産業環境に対応出来る機敏さと能力を身につけるべく学部1年生を対象として立ち上げた、心理学を取り入れたキャリア教育プログラムである。EQ (Emotional Intelligence Quotient, 心の知能指数) の上昇が見られる等、効果を発揮し始めている。

- **Research Management and Benchmarking**

NUS は、THE ランキングで 24 位、アジアで 1 位の好位置にあるが、ランキングより研究ポリシーを優先させている。NUS の研究活動は右肩上がりであり、論文数は線形に増えていて 10 年間で 3 倍、また、研究費も増えている (4 年間で 1.6 倍)。理由としては、優秀な人材の獲得、研究環境の整備、及び Corporate Labs や融合領域研究の推奨策に代表される研究戦略にある。融合領域研究を推進するにあたり、Seed fund を用意するというものもしている。

- **Entrepreneurship in academia: Collaborations with government and industry**

NUS overseas colleges (NOC) は、教室ではなく、1年間の海外インターンシップを通じてイノベーションと起業家精神を育成するプログラムである。これまで 270 以上のス

タートアップが設立された。

大学内と大学外の2つの起業メカニズムがあり、教員がやりたいことを政府や企業に提示し、複数大学によるプロジェクトをつくる「Corporate Engagement Model」や、大学外で行う「Lean Launchpad」と呼ばれる10週間の教員・研究者用集中プログラム（起業家とメンターが参加）、Run way と呼ばれるインキュベーションの場所を提供し、学生に起業を目指すことを促すプログラム等がある。

● **Campus Planning and Infrastructure Development**

国からの潤沢な資金提供を背景に「A green and sustainable college の創成」をモットーに建物の整備を進めている（80%は国からの資金）。副学長の下に Office of Environmental Sustainability があり、4カ所のキャンパス（面積合計：1,405,000m²）について、国の方針に沿ってキャンパス整備を実施している。その際の優先順位は、1. 教育施設、2. 研究場所、3. カレッジを含む学生の居住区、4. Student-centric の施設と空間、5. スタッフの居住区、となっており、明確に定められている。

● **Curriculum design and management**

NUS の教育哲学は以下のとおり。

- ✓ Questioning minds（問うマインドを持っていること）
- ✓ Well-rounded individuals（良き仲間恵まれていること）
- ✓ Constructive and responsible members of a community（建設的かつ責任ある社会の一員であること）
- ✓ Global citizens（グローバル市民であること）
- ✓ Bearers of a resourceful and enterprising spirit（機知と進取の気性を有していること）
- ✓ Able communicators（コミュニケーション能力に優れていること）

その実現のために①入学者の質、②教育課程の質（教育システム、教育内容、教員、教育学の各レベル）、③修了者の質、の3つの Quality を重視した取組を進めている。

(2) シカゴ大学における研修

【日時】 2017年1月24日（火）～1月26日（木）

【主な実施場所】 Edward H. Levi Hall, The University of Chicago

【参加者人数】 研修参加者3名、文部科学省・政策研究大学院大学2名

【研修要旨】

1、2日目はシカゴ大学にて、プレジデントオフィスやプロボストオフィスに所属する大学執行部メンバーを中心に、シカゴ大学のガバナンス及び運営について説明を受け、議論を行った。取り上げられたトピックは以下のとおりである。

シカゴ大学の教育及び研究体制、予算管理システム、alumni relations and development、国際的な教育プログラムの効果的促進、教員・Chair に対する教育、産学連携・イノベーション・起業に関する活動、その他ダイナミックな大学のガバナンス及び経営に関するトピック。

3日目には、シカゴ大学が管理・運営している Fermilab（フェルミ国立加速器研究所）を視察し、幹部から Fermilab の運営体制や戦略、実施されている国際共同研究等について説明を受けた他、素粒子物理学分野における世界トップクラスの実験施設のいくつかを視察し、研究者等との意見交換を行った。

(3) カリフォルニア大学サンディエゴ校における研修

- 【日時】 2017年2月27日（月）～3月10日（金）
- 【主な実施場所】 The Rady School, University of California San Diego
- 【参加者人数】 研修参加者 19名、政策研究大学院大学 2名
- 【研修要旨】 別添 6.5 参照

4.3.3 海外プログラムに対する研修参加者の感想

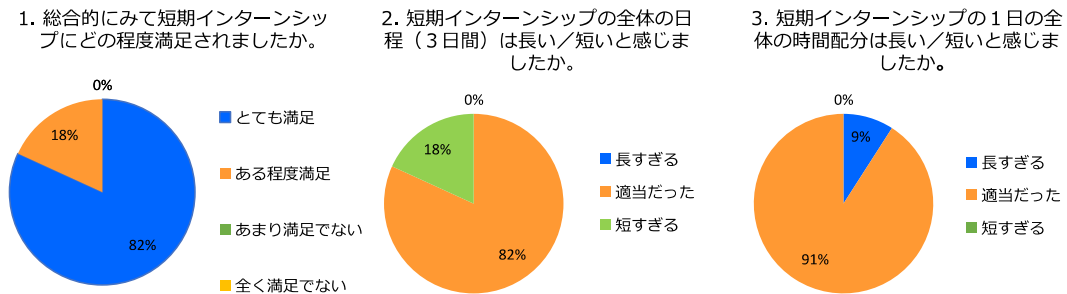
(1) 海外プログラムに対するアンケート結果

本年度のシンガポール国立大学短期インターンに対するアンケート結果は、図表 4-2 の通りである。満足度は、82%がとても満足と回答しており、満足度が非常に高かったことが伺える。日程についても 82%の研修参加者から適当だったという回答が得られた。

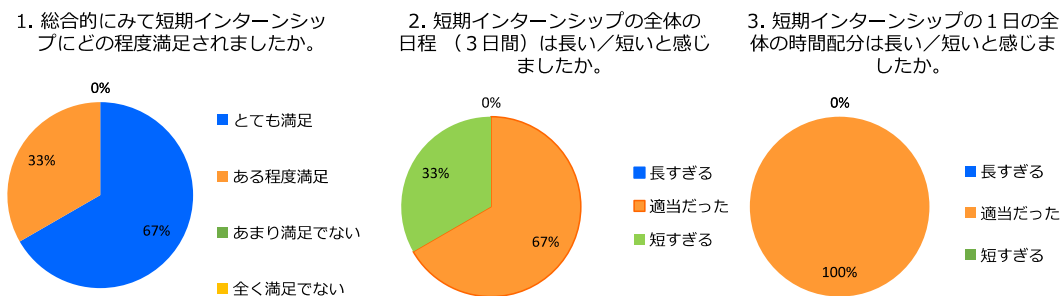
一方、シカゴ大学短期インターンシップは研修参加者が 3名であるが、同様のアンケートを実施し図表 4-3 として結果を掲載した。

カリフォルニア大学サンディエゴ校研修) 研修参加者に対するアンケート結果は、図表 4-4 の通りであり、41%の研修参加者がとても役に立つと回答、59%の研修参加者がある程度役に立つと回答した。研修の日程については、半数以上の研修参加者が「長過ぎる」と回答している。

図表 4-2 シンガポール国立大学短期インターンシップに対するアンケート結果（11名）

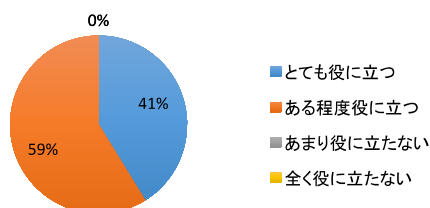


図表 4-3 シカゴ大学短期インターンシップに対するアンケート結果（3名）

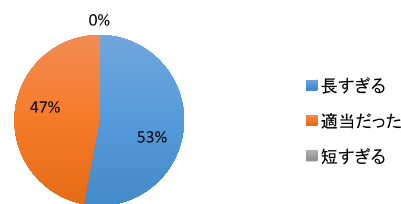


図表 4-4 UCSD 研修に対するアンケート結果 (17 名)

UCSD研修での講義内容は、貴学の大学経営にどの程度役立つと思われますか？



UCSD研修の全体の日程は長い／短いと感じましたか？



(2) 自由回答記述

シンガポール国立大学研修参加者からの感想 (抜粋)

- ✓ どのセッションもたいへん貴重な情報が満載だった。なかでも **President's Dialogue: University Governance and Global Talent Management** は、ビジョン策定とその実行プラン、ポリシーと指標が非常にわかりやすく、本学への適応を検討するうえで大変参考になった。また、学寮制など教育面の戦略と、**Entrepreneurship in academia: Collaborations with government and industry** (Professor Wong Poh Kam) の両面が興味深く、たいへん有益であった。Duke-NUS Medical School の教育方法はさっそく取り入れ、教育改革に活用させていただいている。全体を通じて、NUS がいかに優れた「人材」を取り込み、活用しているかが分かった。これは絶対に本学に取り入れるべき仕組みだと感じている。

シカゴ大学研修参加者からの感想 (抜粋)

- ✓ ガバナンスの方法や経営組織については有益だった。彼らの「自分の職場 (つまりシカゴ大学等) に対する真摯さや愛情」も、刺激になり勉強になった。ただし、ファンディングやエクステンションは規模が違いすぎて、直ちに具体的な参考にはなりにくいと感じた (取組の姿勢は勉強になったが)。
- ✓ 米国と日本、私立大学と国立大学といった「彼我の差」を大いに感じさせられたが、米国の私立大学の状況を知る上できわめて有益であった。
- ✓ 特に有益だったセッションは以下の通りである。
 プロボストとのセッション：Dean の選出の方法とその考え方。部局の **self governance** があって **shared governance** が成立。研究者 (第1キャリア) から管理者 (第2キャリア) への移行と大学マネジメントのグローバル市場の存在。
 Executive Vice President とのセッション：強い学部の存在を否定せず、集権化・分権化を組み合わせる **distributed governance structure** という考え方。学内での役職者ミーティングについて、その構成・内容・開催頻度。大学のレベルが上がれば、そのベネフィットは全学で共有できる。
 Development office とのセッション：ファンディングの体制とキャンペーン。
 endowment payout の仕組みと基金運用方針。

UCSD 研修参加者からの感想 (抜粋)

- ✓ 大学運営に関する戦略的プランの立案、学生への経済的支援の枠組みとこれらを構築

- した UC (UCSD) の背景は日本の国立大学の将来を考える上できわめて有益であった。
- ✓ 同窓会をしっかりと組織化して、ボランティアからなる Foundation を活用して支援者との関係構築、寄付金獲得は早く強化して始めたいと思う。研究組織の中に国際部門があるのは新鮮であった。
 - ✓ School を立ち上げる際と運営における Dean の役割がよくわかった。国内で新規の領域を立てるときの参考になる。Engineering School (Jacobs School of Engineering や Rady school) の例を紹介いただき、非常にわかりやすかった。
 - ✓ 非常に内容が豊富であり、時系列も適切に組み立てられていた。これだけの研修を組み上げることは本当に大変であり、日本の大学全体にとって大きな意味のある事業であることを強く認識した。
 - ✓ Mary Walshok 先生のワークショップやカリフォルニア大学サンディエゴ校での海外研修では、強力なリーダーシップの下での大学経営というアメリカの大学に対する自分自身のステレオタイプなイメージを修正することとなった。強力なリーダーシップは確かに存在しているが、ボトムアップ・プロセスの重視と学内におけるコミュニケーションの深掘りが伴ってはじめて有効に機能しているという印象を持った。
 - ✓ コロンビア大学の事例の対極にあるのが、UCSD の取組と考えられる。アメリカの州立大学における予算削減、サンディエゴの歴史・産業といった環境、及び UCSD のポジショニングの分析といった中から、UCSD は「戦略的」に（地域との関係を重視した）イノベーションに注力し、大きな成果を挙げている。医学部、工学部、マネジメント学部の方々が紹介してくれた事例の先進性と圧倒的な規模感は、感銘を通り越して、羨望と同時にあきらめにも似た感情を起こさせるものであったが、いくつかの事例は日本の大学に導入できるものでもあった。

4.4 ネットワーク構築のための情報発信に関する実施報告

4.4.1 公開セミナーの実施

ネットワーク構築の情報発信に関する事業として、国内プログラムと併設する形で海外ユニバーシティ・リーダーズを招聘した公開セミナー計3回実施し、述べ433名の参加を得られた。

(1) 第1回公開セミナー「研究大学の展望：どのように卓越した研究大学を構築するか？」

【開催概要】政策研究大学院大学科学技術イノベーション政策研究センター (SciREX センター) では、本年度より、文部科学省「イノベーション経営人材育成システム構築事業」の委託を受け、科学技術イノベーションを推進する主体の一つである大学において次世代リーダーを育成する「大学トップマネジメント研修」を実施しています。このたび、その一環として、1989年から2003年の14年もの間、米コロンビア大学のプロボストをつとめられ、現在の同大学の発展に大きく貢献された Jonathan Cole 氏をお迎えした公開セミナーを開催します。本セミナーでは、研究大学を取り巻く諸課題をグローバルな視点から整理検討するとともに、我が国における卓越した研究大学の構築に向けた具体的方策をさぐります。

【日時】 2016年9月30日 14時30分～17時40分

【場所】 政策研究大学院想海樓ホール

<第1回公開セミナープログラム>

時間	プログラム
14:30～15:00	主催者挨拶 伊藤 洋一 氏（文部科学省科学技術・学術政策局長） 背景説明・講師紹介 上山 隆大 氏（内閣府総合科学技術・イノベーション会議常勤議員）
15:00～16:00	基調講演：“Creating Still Greater Research Universities” Jonathan Cole 氏（John Mitchell Mason Professor of the University, Provost and Dean of Faculties, Emeritus - Columbia University）
16:00～16:10	休憩
16:10～17:40	パネルディスカッション：「卓越した研究大学構築に向けた課題と展望」 Jonathan Cole 氏と我が国の研究大学の現役経営幹部等が、世界の優れた研究大学に比肩する、卓越した研究大学の創出を我が国で実現するための具体的方策について議論します。 モデレーター：上山 隆大 氏、コメンテーター：Jonathan Cole 氏 パネリスト：小川 哲生 氏（大阪大学 理事・副学長）、木村 彰吾 氏（名古屋大学 理事・副総長）、千葉 一裕 氏（東京農工大学 教授・副学長）
17:40	閉会

【Jonathan Cole 氏基調講演の概要】

Jonathan Cole 氏は、自身のプロボストとしての経験に基づいて、アメリカで優秀な大学が生まれた背景から、国際的に見た世界の大学の現状、今後求められる世界的な研究大学の理想の在り方の提言に至るまで、今後の大学経営の展望を捉えるための重要な示唆を提供された。

（The Great American University が生まれた理由）

- ✓ アメリカの大学は、いまや世界に最も大きな影響を与える存在になった。その要因としては、アメリカの研究大学が、学部教育や知識の継承に関する高い能力を持っていたからというよりも、むしろ発見を通じて世界中の人々の暮らしを変えるような新たな知識を生み出す能力を発揮してきたことが挙げられる。
- ✓ それが可能になった要因として、一つ目が、研究大学が我々の実社会や文化と離れる

ことなく、社会の価値やニーズ、仕組みの変化と結びついており、大学が生み出す科学や技術に対する社会からの信頼が存在していたことが挙げられる。その結果、国民を代表する政府が、大学に様々な資源を提供するとともに学問の自治を認めたため、研究者のクリエイティビティが存分に発揮されることになった。二つ目が、大学が整いはじめる初期のころから、各大学が質の高い才能を持った研究者の獲得競争に励み、厳しい評価基準を構築するとともに、研究環境を整えることに努めたため、研究大学に競争システムが生まれたことが挙げられる。

- ✓ 第二次世界大戦後のアメリカの大学の繁栄には、ルーズベルト大統領が展開した、① 米国科学財団を創設、② 知識や研究の発展への税金の投入、③ 学部生やポスドクの教育と研究実務との結びつけといった科学政策の影響も大きい。
- ✓ 以上のようにアメリカの研究大学の繁栄には様々な要因が挙げられるが、強いヴィジョンとそれを実現するために必要な力を持った並外れたリーダーシップの存在は欠かすことができない。

(新たな海外大学の台頭)

- ✓ アメリカの大学が海外大学の台頭に脅かされるのではないかという恐怖を抱く人が増えているが、そんなことは起こらないと考える。
- ✓ フランスやドイツの大学は、教育課程と研究課程が互いに連携しておらず争っているが、アメリカではそれらが相互に結びついている。
- ✓ また、日本や中国の大学は、学生の入学選抜方法として答えの存在する一律の試験を課しているため、答えの無い問題を解決できるような異質な才能を持った学生を取り入れることが難しく、新たな知見が誕生するような土壌が生じにくい。
- ✓ とはいえ、海外の大学の台頭は、あらゆる知識がより早く発展し、重大な国内外の問題の素早い解決につながるという意味で、アメリカにとって必ずしも悪いことではなく、むしろ良い状況であるともいえる。

(「アカデミック・リーグ」「知のコミュニティ」創出の提言)

- ✓ 複数の大学から人が集まり、単独の大学では実現できないような、あらゆるグローバルな問題に対する解決策を見出す「アカデミック・リーグ」あるいは「知のコミュニティ」を創出すべきである。
- ✓ 各大学は互いに競い合っているため、なかなかこうしたコミュニティは形成しにくいものの、強力なリーダーシップがあればきっと生み出すことができる。
- ✓ そのひとつの証拠として、哲学の世界においては、「Earth League」という持続可能な発展解決のためのネットワークが存在しており、ここでは様々な優秀な大学から学者が集っている。

(州・連邦政府と各大学の関係)

- ✓ カリフォルニア州政府が、バークレー大学への予算を 2008 年から 30%減らしたという驚くべきデータがあるように、近年アメリカの州立大学に対する州・連邦政府の予算が減少しており、大学の人材育成に必要な政府の役割に対する理解が乏しくなっている。
- ✓ しかし、21 世紀のいまだからこそ、研究分野だけでなくヒューマンキャピタルに対す

る政府の投資の重要性が再認識されるべきである。

- ✓ 政府の財源が足りないと言われているが、いまある予算配分を変更したり、超高所得者への税率を変えることで、高等教育および研究への投資が可能になる。

(Jonathan Cole 氏の提言)

- i. 100 の非常に質の高い高等学校をトップ 100 大学の敷地内に作り、その間では知識・能力といった才能レベル以外のボーダーをなくし、教育の機会を柔軟かつ広く提供する。
- ii. 家庭状況にかかわらず教育機会を提供できるように、連邦政府による経済的支援を充実させる。
- iii. 科学・テクノロジー分野および奨学金等のための、Howard Hughes Medical Institute (HHMI) のような国際基金をつくるとともに、優秀な人材については研究所や資源へのアクセスを容易にすることで、若い世代の研究者を早い段階から育て、新たなアイデアや発見を促す。
- iv. 感染症等の様々な災害から国民を守るための、感染予防やワクチンの研究を担う連邦の研究機関をつくる。
- v. 研究者の時間を奪うだけの無意味な規制を減らす。
- vi. ほとんどの大学が同じような総合大学を目指そうとしているが、その努力や資源を特定の分野の強化に向けることで、他とは違う大学の個性を出す努力をすべき。
- vii. 先を見通す力や強力なリーダーシップを持ちあわせ、大学の財政基盤を立て直すこともできるような優秀な学長やプロボストの育成が必要である。
- viii. 学者に対して厳しい在職基準を設けると同時に、学者に学問の自由や自由な時間の使い方を保障するべきである。
- ix. 大学がいかにか国家の経済・社会的発展・福祉の中心を担っているかを再認識し、財政的な構造改革を国家レベルで行うべきである。

(2) 第 2 回公開セミナー「地域イノベーションと大学の役割」

【開催概要】政策研究大学院大学科学技術イノベーション政策研究センター (SciREX センター) では、本年度より、文部科学省「イノベーション経営人材育成システム構築事業」の委託を受け、科学技術イノベーションを推進する主体の一つである大学において次世代リーダーを育成する「大学トップマネジメント研修」を実施しています。公開セミナーは、この研修にお招きする講師の知見・経験を、より多くの方々に知っていただくものです。

2 回目となる今回の公開セミナーは、現在カリフォルニア大学サンディエゴ校のアソシエイト・バイス・チャンセラーであり、30 年以上に渡りサンディエゴのイノベーションクラスターの発展の中心にいる Mary Walshok 氏をお迎えします。本セミナーでは、地域イノベーションの促進のために、大学はどのような役割を果たすことができるのか、世界に広く知られる「CONNECT プログラム」をはじめ、様々なプログラムを立ち上げた Walshok 氏自身の実務的経験に基づいて、具体的方策をさぐります。

【日時】2016 年 12 月 16 日 14 時 00 分～17 時 40 分

【場所】政策研究大学院想海樓ホール

<第 2 回公開セミナープログラム>

時間	プログラム
14:00～14:30	主催者挨拶 背景説明・講師紹介 上山 隆大（内閣府総合科学技術・イノベーション会議常勤議員）
14:30～16:00	基調講演：“The Regional Innovation and the Role of University” Mary Walshok（Associate Vice Chancellor for Public Programs and Dean of Extension at the University of California San Diego）
16:00～16:10	休憩
16:10～17:40	パネルディスカッション：「地域イノベーションと大学の役割」 モデレーター：上山 隆大 パネリスト：西村 訓弘（三重大学大学院地域イノベーション学研究科教授・副学長）、高田 仁（九州大学大学院経済学研究院産業マネジメント専攻（九州大学ビジネススクール）教授、専攻長） コメンテーター：Mary Walshok
17:40	閉会

【Mary Walshok 氏の基調講演の概要】

カリフォルニア大学サンディエゴ校において産業連携や技術移転を積極的に展開されている Mary Walshok 氏から、アメリカにおける産業連携の歴史に関する様々な具体的事例やデータを踏まえながら、昨今の急激に変化する社会状況の中で求められる地域における大学の役割について展望が示された。

（大学を取り巻く環境の変化）

- ✓ 他地域・国家と対抗可能な新たな経済圏を作るとともに、アメリカの民主主義や資本主義を自発的に支えることのできる教育を受けた良質な市民を涵養することを目的として大学が建設された。
- ✓ 急速なグローバル化や技術発展により社会課題が複雑化・多様化した 21 世紀においては、様々な分野の知識・技術を総動員して課題解決することのできる学生の育成が求められるようになった。しかし、連邦政府による教育投資の減少から自らお金を集めなくてはならない苦しい状況に大学は追い込まれた。
- ✓ こうした社会の状況や期待に応えるため、大学が果たすべき役割について再考せねばならない時代が来ている。

（大学と地域コミュニティの協力体制）

- ✓ カリフォルニア大学サンディエゴ校は、地域経済を担えるようなビジネススキルを持った優秀な科学者やエンジニアを育成し、冷戦終結後の地域の立て直しと新産業の発展への貢献などを通して産業界との結びつきを強めてきた。そして、ワークショップやセミナーを通して伝統的な企業コミュニティと大学の科学技術研究を結び付け、グローバルで最先端な地域風土の形成を促した。
- ✓ その結果、ビジネススキルを持った科学者たちが地元企業から支援を受けてグローバルベンチャーを起業したり、一流のメンターによる実践的な学習機会を学生に提供できるような、イノベーティブな産学連携地域が誕生した。
- ✓ このように、近年のアメリカの有力な研究大学はその資産や設備を実社会のために活用することで企業と大学の双方にとってメリットのある産学連携プラットフォームを形成し、地域の人々と一緒になって地域課題を解決したり、信頼関係を武器に新たな知識や民間投資を呼び込むといった取り組みに力を入れている。

(3) 第3回公開セミナー「アジアにおける研究大学の展望」

【開催概要】政策研究大学院大学科学技術イノベーション政策研究センター（SciREX センター）では、本年度より、文部科学省「イノベーション経営人材育成システム構築事業」の委託を受け、科学技術イノベーションを推進する主体の一つである大学において次世代リーダーを育成する「大学トップマネジメント研修」を実施しています。公開セミナーは、この研修にお招きする講師の知見・経験を、より多くの方々に知っていただくものです。3回目となる今回の公開セミナーは、昨年、英・Times Higher Education 発表のアジア大学ランキングで第1位を獲得したシンガポール国立大学の Tan Chorh Chuan 学長をお迎えします。本セミナーでは、グローバル化が進む今日、アジアの研究大学が世界をリードする研究大学であるために、如何なる戦略が必要なのかを、Tan 学長ご自身の経験をもとに、ご紹介いただきます。

【日時】2017年2月25日 13時00分～16時10分

【場所】イイノカンファレンスセンター

<第3回公開セミナープログラム>

時間	プログラム
13:00～13:30	主催者挨拶 有本 建男（政策研究大学院大学教授、SciREX センター副センター長） 背景説明・講師紹介 上山 隆大（内閣府総合科学技術・イノベーション会議常勤議員）
13:30～14:30	基調講演 Tan Chorh Chuan（シンガポール国立大学学長）
14:30～14:40	休憩

14:40~16:10	<p>鼎談：「アジアにおける研究大学の展望」（仮）</p> <p>モデレーター：上山 隆大</p> <p>鼎談者：安西 祐一郎（独立行政法人日本学術振興会理事長）、濱口 道成（国立研究開発法人科学技術振興機構理事長）、Tan Chorh Chuan</p>
16:10	閉会

【Tan Chorh Chuan 氏の基調講演の概要】

Tan Chorh Chuan 氏の基調講演では、①知識基盤社会における研究大学の役割、②研究大学に必要な要素、③東アジアにおける研究大学の特性とその展望について示された。

(研究大学が知識基盤型社会にとって欠かせない理由)

- ✓ シンガポール国立大学は、1990 年代後半から教育中心の大学から研究大学へ、更に 2000 年代に入ってから、起業家精神を持つ大学へと転換していった。それは、シンガポールの経済発展の動きと密接に関わっている。
- ✓ 大学は、社会経済を発展させる人的資本や知的資本を創造するという点、また、複雑な社会課題の解決に寄与する分野融合型の研究を促進させるという点において、知識基盤社会にとって必要不可欠なものである。
- ✓ 大学は、社会と接点を持つことによって社会課題を認識する。そして、スピンオフ、産学連携といったチャンネルを通じて、新しいアイデアを社会に還元し、より大きなエコシステムを築いていく。
- ✓ 知識基盤社会における大学の役割を考える上で、今、社会がエンパワーメントの時代に入ってきていることを認識する必要がある。技術の発展により、個人や小さな企業が良いアイデアを実現化させることが以前よりも容易になった。このような時代における大学の責務は、想像力をかき立てるような場所として、卒業生や社会に対して積極的なエンパワーメントを行うことにある。そのためには、教育の方法なども改善していく必要がある。

(研究大学に必要な要素)

- ✓ 世界水準の大学には、人材、資源、ガバナンスの 3 要素が必要といわれることがあるが、これらは世界水準の大学になるための最低限の要素であると思う。それらを土台として、大学の差別化という要素も同時に考えていかなければならないし、人材、文化、目的の 3 要素が大学を長期的に世界水準の大学に転換させるための基礎になってくると考える。
- ✓ 人材については質の高い教員を集めることが重要であるが、ここでいう質というのは、学問的なエクセレンスを超えて、変革を起こす影響力を起こすことが出来るという視点を重視している。また、文化というのは、エクセレンスを常に求める文化、新しい機会を作ろうという起業家的精神を重視する文化、そして、個々人がベストな能力を発揮することが出来るようにエンパワーメントする文化の形成を重視してきた。最後の目的というのは、全体としての大きな共通目的意識の形成である。これの実現には、

大学のリーダーシップ（教職員の大部分に影響力を与える人の存在）、大学の戦略的な位置づけ、そして何よりもそれらを実行する力が必要である。

（東アジアの研究大学の特性）

- ✓ 東アジアには、成長のチャンスがあると同時に高齢化の問題をはじめとして先進的な課題を抱えており、これらは研究大学が有する専門知識を必要としている。
- ✓ シンガポール国立大学では、他の大学との差別化を考える上で、アジアを拠点とした主要なグローバル大学になるというビジョンを持った。それは例えば、ある課題に対する欧米的なアプローチとともにアジア的なものの見方も身につけてもらうことであつたり、あまり西洋では取り上げられていない課題について研究するということも重視している。

4.4.2 メールマガジンの配信

ボストンカレッジ高等教育研究センターの協力のもと、メールマガジン「世界の大学事情」を開設し、メーリングリストを利用して本事業参加者や参加大学等に対して、海外の大学経営事情に関する情報を提供した。計9本の海外大学経営事情に関する記事を4回（※）にわけて配信を行った。平成29年度3月時点のメルマガの購読者数は、大学関係者を中心とする約300人である。各回のメールマガジンにおいて配信した記事の概要は、以下の通りである。

- ※ 第1回：平成28年11月11日（金）、第2回：平成28年12月26日（月）、
第3回：平成29年2月8日（水）、第4回：平成29年3月31日（金）

(1) 第1回メールマガジンの概要

第1回メールマガジンは、平成28年11月11日に以下の2つの記事を配信した。

1. 『研究大学：アメリカ例外論？』ヘンリー・ロソフスキー（ハーバード大学教養学部長・名誉教授）11/11 配信

【概要】アメリカの研究大学は特殊なのか？アメリカの卓越した研究大学には、6つの共通した特徴（（1）権限の共有、（2）学問の自由、（3）功績による選考、（4）人的交流の顕著さ、（5）文化の保存、（6）非営利の立場）がある。これらの特徴は、大学の変革を阻害するものであると指摘されることもあるが、それは大きな誤解であり、世界の研究大学が高い質を達成する上で不可欠な要素であることを論じる。

2. 『研究の流動性（リサーチ・モビリティ）は生産性や影響力に効果があるか？』ガリ・ハレヴィ（米国・マウントサイナイ医療機構図書館、チーフディレクター）他 11/11 配信

【概要】研究者が所属機関を移動することは、研究の生産性・影響力にどのようなインパクトを与えるのか？研究者の移動は、新たなネットワークに参画するきっかけを与え、研究にプラスの影響を与えるかもしれない。一方で、新たな環境に適応し慣れるまでの期間のために、研究が停滞することも考えられる。2010年から2015年のトップ研究者（700人）のデータに基づく実証分析から、これらの疑問に対する答えを示す。

(2) 第2回メールマガジンの概要

第2回メールマガジンは、平成28年12月27日に以下の2つの記事を配信した。

3. 『研究大学における学術的生産性の中身とは』フィリップ・G・アルトバック（ボストンカレッジ国際高等教育研究センター・教授）12/27 配信

【概要】研究大学の学術的生産性の測定や評価にあたっては、特定の学術誌に掲載された論文の件数や研究資金の獲得額などが頻繁に用いられている。また、一部の大学では教員の給与や昇進にそのような指標を利用している。こうした評価のあり方は、説明責任が過度に求められる現代において今後も活用され続けるかもしれないが、同時に多くの課題を孕んでいることを論じる。

4. 『大学イノベーションの「隠し味」とは何か』フィリップ・G・アルトバック（ボストンカレッジ国際高等教育センター・教授）他 12/27 配信

【概要】ある大学の学術的文化やイノベティブな活動に関する成功モデルを、他の機関へ移植することは極めて難しい。真にイノベティブな大学の創出には、「地産」のモデル育成が必要である。それは、独創的な価値の提案から生まれるものであり、その提案は根本となるビジョンと変革を主体的に行う人々の動員を経て可能となることを論じる。

(3) 第3回メールマガジンの概要

第3回メールマガジンは、平成29年2月8日に以下の2つの記事を配信した。

5. 『世界大学ランキング：新しい年には、新しい手法？』Ellen Hazelkorn（アイルランド高等教育局政策顧問、高等教育政策研究ユニット（Higher Education Policy Research Unit; HEPRU）名誉教授兼所長）他 2/8 配信

【概要】近年、大学ランキングに対する関心が高まっている。しかし、大学ランキングと一口にいても、その内容は多様であり、様々な主体が様々な方法でランキングを策定している。本稿では、Times Higher Educationをはじめとする大学ランキングの測定方法の変化等を解説するとともに、政府や学生や一般大衆がランキングの中身に対する理解を深める必要があることを論じる。

6. 『Citius, Altius, Fortius（より速く、より高く、より強く）：世界大学ランキングは高等教育の「オリンピック」か？』Maria Yudkevich（ロシア国立研究大学高等経済学院副学長）他 2/8 配信

【概要】大学ランキングをオリンピック競技に例えながら、ランキングが持つ課題点について論じる。特に、大学の業績は表彰台での順位を超えた広がりを持つものでなくてはならないこと、全ての大学がオリンピックレベルの競争に力を入れるべきではないこと等を指摘し、大学ランキングの特質性をよく把握する必要があることを論じる。

(4) 第4回メールマガジンの概要

第4回メールマガジンは、平成29年3月31日に以下の3つの記事を配信した。

『カリフォルニアと公立高等教育の未来』 Simon Marginson (ロンドン大学 UCL インスティテュート・オブ・エデュケーション国際教育学教授、Higher Education 合同編集長)

【概要】過去60年間、大学教育・科学技術の分野において世界を牽引してきたカリフォルニア大学システムであるが、州財政の悪化とともに現在様々な課題に直面している。カリフォルニア州には、州政府の課税や歳出に制限を課した住民投票事項が存在し、これがカリフォルニア高等教育財政の根源的な問題となっていることを指摘する。

『米国のカーネギー高等教育機関分類：隠れた意義と問題点』 Philip G. Altbach (ボストンカレッジ国際高等教育センター研究教授・創設センター長)

【概要】アメリカの高等教育機関の類型として頻繁に使用されている「カーネギー高等教育機関分類」は、これまで様々な修正がなされ、近年複雑化してきている。今後の高等教育機関の類型化に必要な視点について論じる。

『研究における協力と海外への移動』 Gali Halevi (エルゼビア (Elsevier)・ニューヨーク支社インフォメトリック・リサーチ・グループ所属) 他

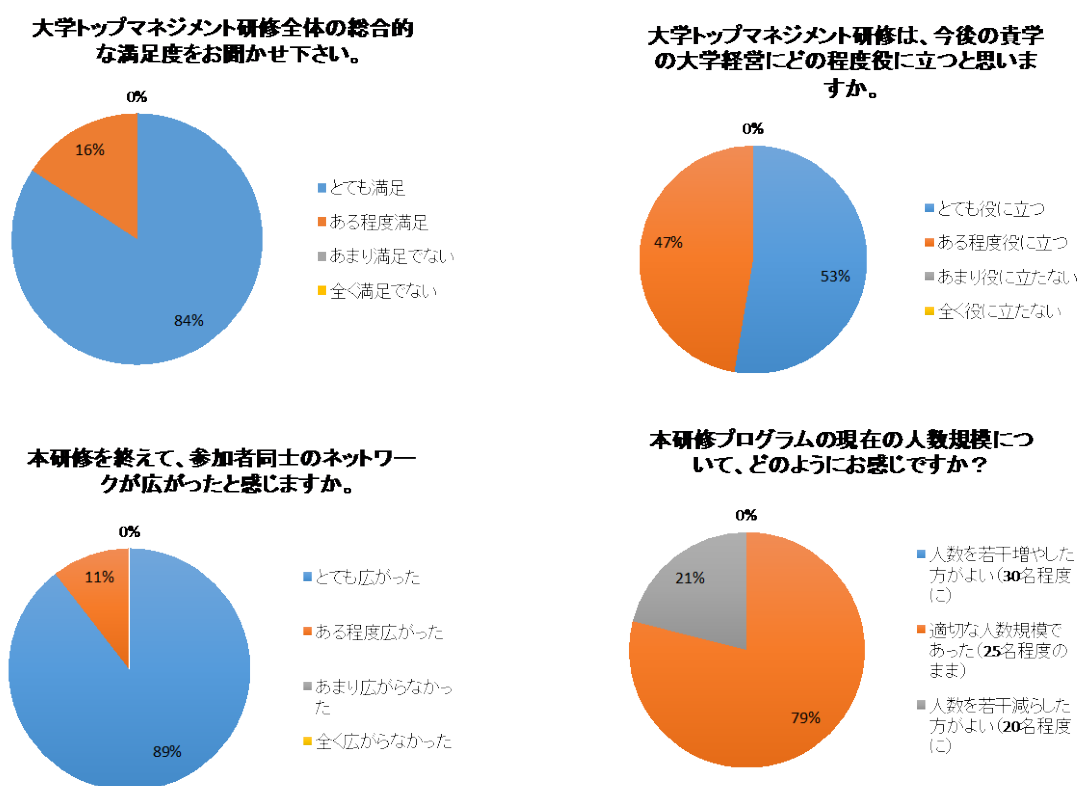
【概要】科学者の国際共著の状況ならびに他国への物理的な移動の諸傾向を、17カ国20,000を超える査読論文のデータから比較した研究結果を紹介する。自国にとどまる研究者、一時的に海外に移動する研究者、海外に永住する研究者は、どのような国に多いのか?といった疑問に対し、実証研究から得られた知見が示される。

5. 試行結果と今後の課題

平成 28 年度大学トップマネジメント研修の総合的な評価に関するアンケートの結果をまとめたものが図表 5-1 である。総合的な満足度については、84%の研修参加者からとても満足、今後の貴学の大学経営にどの程度役に立つと思いますかという問いに対しては、53%の研修参加者がとても役に立つと回答した。

また、参加者同士のネットワークの構築に非常に良かったという声が多く、89%の研修参加者が、ネットワークがとても広がったという回答をしている。現在の人数規模については、25 名程度が適切な規模であったという回答が 79%、人数を若干減らした方がよいという回答が 21%であった。

図表 5-1 平成 28 年度大学トップマネジメント研修総合評価（19 名）



平成 28 年度の大学トップマネジメント研修に対する総合評価、及び、4.2.4 及び 4.3.4 で示した国内プログラムと海外プログラムのアンケート結果を踏まえた上で、今後の課題として検討すべき主な事項は以下の 5 つである。

第 1 に、国内プログラム及び海外プログラムともに、研修参加者同士の考えを共有する機会をより増やしてほしいという声が複数の研修参加者よりみられた。そのため、研修参加者同士で議論が出来る場を設定することを検討する必要がある。例えば、来年度の研修の初回に研修参加者が所属大学で抱えている具体的な課題や問題認識を共有するためのセッションを企画すること等が改善策として考えられる。また、カリフォルニア大学サンディエゴ校における研修においても各講義の理解度を深めるための研修参加者同士のラップアップの

時間を設定することを検討する必要がある。

第2に、カリフォルニア大学サンディエゴ校における海外研修（2週間）に参加した研修参加者の半数以上が研修日程について「長すぎる」と回答しており、国立大学幹部の参加可能な日程や現地大学の状況に配慮した海外研修プログラム構成を再検討する必要がある。

第3に、世界の大学経営をより複眼的に理解する上で、カリフォルニア大学サンディエゴ校、シカゴ大学、シンガポール国立大学に加え、近年、民間資金の拡大を積極的に展開し始めている英国の大学等の状況を深く理解することのできるセッションをプログラムに組み込むことも検討する必要がある。

第4に、海外プログラムを円滑に実施できるよう、例えば、派遣先の海外大学に関する情報や専門用語集を作成し、事前に研修参加者に配布する等、事前研修の内容を充実させていくことを検討する必要がある。

第5に、平成28年度の研修修了生と翌年度の研修修了生同士のネットワークの構築を促すにあたり、両者が触れ合う仕組みを検討する必要がある。