

世界と伍する研究大学の在り方について  
(中間とりまとめ)

令和3年7月27日  
総合科学技術・イノベーション会議  
世界と伍する研究大学専門調査会

はじめに .....	2
I. 世界と伍する研究大学の目指す姿.....	4
II. 世界と伍する研究大学に求められるガバナンスの在り方.....	5
1. 意思決定機関 .....	5
2. 執行機関 .....	7
3. 監査機関 .....	7
4. ステークホルダーとの関係.....	8
5. 大学における政府の役割.....	8
III. 世界と伍する研究大学に求められる事業・財務戦略の在り方.....	8
1. 事業戦略 .....	8
2. 多様な財源の確保.....	10
3. 政府の役割 .....	11
IV. 世界と伍する研究大学に求められる教育研究システムの在り方.....	11
1. 優秀な研究人材の確保.....	11
2. 大学経営に関する外部人材の積極登用.....	13
V. 世界と伍する研究大学の実現に向けて必要な制度改正.....	14
1. 新たな大学制度（特定研究大学制度（仮称））の構築.....	14
2. 国公立大学法人における合議体の設置等.....	15
VI. 今後の本専門調査会における議論.....	15

## はじめに

<背景：基本計画が目指すもの>

- 第6期科学技術・イノベーション基本計画（本年3月閣議決定）においては、米中対立の先鋭化など世界秩序の模索の動きや現実の危機となった気候変動問題をはじめとする「グローバルな課題の克服への貢献」、そして、少子高齢化やコロナ禍に対応する「国内の構造改革」という両軸を実現し、「国民一人ひとり、世界の市民に多様な幸せをもたらす」ことを目指している。そのため第5期基本計画において打ち出された「Society 5.0」（サイバー空間とフィジカル空間を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する人間中心の社会）を具現化させていくこととし、諸外国もイノベーションへの投資を大幅に拡大する中、我が国においても今後5年間の政府研究開発投資の総額を約30兆円、官民合わせた研究開発投資の総額を約120兆円という第5期を大きく上回る規模の目標を設定した。

<大学に期待される役割：Society 5.0を牽引>

- 大学は、多様な知の結節点であり、また、最大かつ最先端の知の基盤である。大学には、研究人材や研究施設・設備にとどまらず、各種のデータ基盤とその分析機能、産学連携のハブ機能、国際的な知のネットワークなど、有形・無形の知的資産が存在している。世界的に知識集約型社会への転換が進む中、大学は、日本が提唱したSociety 5.0の実現を牽引する主役としての役割が期待されており、学術の中心として、このポテンシャルを様々な形で最大限に活用すべく、社会との間で適切な価値づけを行い、経営体として成長させていくことが求められている。
- この観点から言えば、諸外国において世界をリードする大学の活躍は目覚ましく、世界トップクラスの教育と研究により世界で活躍できる人材を続々と輩出するのは勿論、世界の課題解決や社会変革の原動力となっている。翻って我が国の大学は、社会変革を牽引しようと試みを開始しているが、まだその動きは一部に留まっており、その教育研究力も世界の大学から遅れを取り、またその差は開くばかりに見える。この現実を直視し、我が国の大学関係者は言うまでもなく、政府、産業界、国民は、大学のステークホルダーとして覚醒しなければならない。
- 我が国の大学が社会の成長を牽引する知の拠点としての役割を果たすためには、各大学が人類や社会の抱える課題にいかに関与するか、「主役」としてそれに関われるか、それぞれのミッションを再確認、再設定する必要がある。あわせて、それぞれの大学に内在している強みや機能を伸ばすことでミッションを達成すべく、大学の在り方そのものをリデザインすることが必要不可欠である。それは、個性豊かな大学群の形成につながり、その厚みを強みに、我が国が世界の知的競争をリードすることを可能にする。

<知の基盤の底上げと世界と伍する研究大学>

- 本来、総合的に高い研究水準を有するトップレベルの研究大学のみならず、特定分野に

において世界的な拠点となっている大学、地域の拠点として地域産業を支える人材の育成や地域のイノベーション創出に寄与する大学など、様々な機能を担う多様な大学すべてが我が国の知の基盤として重要な役割を担っている。この多様性は今後も我が国にとって重要な強みであり、こうした多様なすべての大学がそのミッションと機能を十分に発揮し続けることができるよう、それぞれを支える制度の在り方を設計していくことが必須であることは言うまでもない。

- しかしながら、我が国大学全体が地盤沈下するなかで、かつては世界レベルにあった我が国の研究大学の相対的地位も大きく後退していく事態となっており、世界と伍することのできる研究大学を実現し、維持発展させることは喫緊の課題となっている。

#### <中間とりまとめと大学ファンド（仮称）>

- こういった事態を踏まえ、本専門調査会では、特に「世界と伍する研究大学」の創設のために、グローバルな視点が不可欠との認識の下、豊かな経験と知識を持つ国内外の大学の経営層等に議論に参画してもらい、求められるビジョンや法制度、あるべき姿、ガバナンス、事業・財務戦略、教育研究環境<sup>1</sup>について議論を行い、中間まとめとして取りまとめた。あわせて、こういった研究大学の研究基盤を支援し、大学における将来的な財政基盤の自律化を果たすために、10兆円規模の世界に類を見ない大学ファンド（仮称）の創設を決定<sup>2</sup>し、現在、その運用やこれまでの国立大学法人運営費交付金や私学助成等を含む国の大学支援策とは一線を画す大学支援の在り方等について議論を行っているところである。

- 今後、本中間とりまとめを基に関係府省庁において具体の制度設計の検討を進め、大学ファンド（仮称）による支援の基本的考え方と併せて、最終まとめを本年中に行うこととしている。本とりまとめの中身や今後の議論に関しては、様々な賛否の意見が寄せられることが考えられるが、我が国の大学やそれを取り巻く環境に対する強い危機感と大いなる期待を共有し、我が国から真に世界と伍する大学を創出していくという確固たる意思と目的を共有した建設的な議論を期待したい。また、この実現に向けては大学のみならず、産業界や自治体等を含む社会全体としてこのような大学を支えていくという強い意思と決意が求められる。

- なお、我が国全体の研究力底上げのためには、この場で検討がなされた「世界と伍する研究大学」の創設に留まらず、学術の多様性を確保するための支援、特定分野の研究ポテンシャルのエッジを伸長する仕組み、地域の中核となる大学の機能強化に向けたパッケージや家庭環境や所得に縛られない学習機会の確保などの施策全体を通じて大学の多

<sup>1</sup> Jamil Salmi の「The challenge of establishing world-class universities (2009)」では、躍進著しい世界の大学を分析し、①優秀な人材と世界一流の研究環境の集積、②豊富な予算、③望ましい大学ガバナンスを適切に組み合わせることがワールドクラスユニバーシティの要件として必要であることを提唱。

<sup>2</sup> 令和2年12月の「国民の命と暮らしを守る安心と希望のための総合経済対策」において決定。

様性を維持発展させていくことが重要であることを付言する。

## **I. 世界と伍する研究大学の目指す姿**

### ＜研究大学の役割と期待＞

○これまで研究大学には、最先端の研究や融合分野の研究の推進、イノベーションの源泉の創出、自然科学と人文・社会科学が融合した総合知の確立、グローバルな社会課題を解決する高度な人材の育成など様々な観点で重要な役割を担ってきたが、不確実で変化の速い現代においては、まさにこの研究大学の役割や機能を加速度的に拡張・深化していくことが求められている。

### ＜世界の研究大学の状況と日本の大学の変革の必要性＞

○世界をリードする諸外国の研究大学は、自律的な経営により着実に大学自身の事業成長を果たし、それに伴い獲得した優れた人材の集積、豊富な資金力を活かした高度な研究基盤の構築、研究活動の国際化など、研究大学に求められる価値創造の中核機関としての役割をさらに高めている。従来の教育研究だけでなく、新たな産業を生み出し、人類が直面する新たなグローバル課題を解決するなど社会変革を牽引する機関へと進化を進めてきており、この動きは世界的な新型コロナウイルス感染症の拡大を契機としてより一層顕著になっている。

○それに対し、我が国の研究大学は、一定の分野の研究力においては世界と伍して成果をあげてきたものの、近年、その低下が顕著になっている。また、新技術の社会実装や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という観点では世界との落差は大きく、事業規模の成長という観点でも諸外国の研究大学の後塵を拝している。

### ＜ミッションの見直しと成長の必要性＞

○このため、我が国においても、世界と伍するためには研究大学のミッションを根本からリデザインすることが迫られている。すなわち、世界中から優秀な人材を集め国際化を図る中で、研究インテグリティをはじめとした必要な枠組みを構築するとともに、世界最高水準の教育研究を行うことは当然のことである。それにとどまらず、カーボンニュートラル、DXといった大学の知を集結させて取り組むべき課題の解決や日本が世界を凌駕する成長分野の創出に向けた貢献など、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、各大学が我が国の大学の誕生の歴史や特性を踏まえつつ、グローバル社会の変革をリードしていく活動を展開することをミッションとして明確化していくことが必要である。

○そして世界と伍してこのミッションを実現していくためには、世界をリードする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（3%程度）を果たす<sup>3</sup>ことが

---

<sup>3</sup> 英米の研究大学の資金規模の成長は著しく、日本との差は大幅に拡大。欧米の大学（オックスフォード、ケンブリッジ、スタンフ

大前提となる。それを実現するためには大学が主体的・戦略的に自らが有する機能に適切な価値付けを行い、世界を凌駕する成長分野を創出し、これまでにない資金の循環を形成することが不可欠である。またそれに向けて、自律性と強靭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環境や産業・経済システムと対話し、その共感を引き出しながら、自らの戦略を学内外の叡知を結集して明確化、可視化することができる、持続可能な「経営体」に進化する必要がある。

- 翻って、このような社会から求められるミッションや事業戦略・財務戦略、それを支える強靭なガバナンスを備えた「世界と伍する研究大学」には、豊富で多様な先行投資財源の獲得をはじめとする経営に関わる高度な自律性、自由裁量を付与することが可能であり、また、そういった経営の自由を高めることが、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。

#### <政府の役割>

- 世界と伍して自律的に成長する大学を創設するためには、政府の役割としてはまず、Society 5.0を実現させることを念頭に、急速に変化する社会構造を踏まえ、データや知識など無形なものに適切な価値付けを行い、世界を先導する社会的価値を創造するビジョンを描き、そのなかで大学の果たす重要な役割を踏まえた政策をぶれることなく展開することが求められる。一方で、それぞれのミッションの下、自らのビジョンや事業戦略と財務戦略を携え、成長にコミットする経営体としてのガバナンスを有する大学に対して、政府のチェック機能を限定的にとらえるべきである。すなわち、大学がそれを遂行するに当たってその高度な自律性、自由裁量を確保できるよう配慮し、基本は「これらの大学が適切なガバナンスの下、コミットメントどおりの成長ができているか」に焦点を絞り、政府は、この目的が達成されているかを数値等で客観的に評価し、その結果に応じた支援を行うことを主眼とすべきである。

## 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①意思決定、②執行、③監査、④ステークホルダーに対するアカウンタビリティとその関与であり、そして、関連する機関の有機的な連携をどう図るのかを明確にすることである。すなわち、「世界と伍する研究大学」としては、①大学の経営方針の策定や執行部の選考等を行う最高意思決定機関、②その大学の成長を実現する執行機関としての大学の長、プロボスト、CFO、③モニタリングを行う監事、④ステークホルダーに対する情報公開とその関与、について明確にすることが求められる。これらを実現するために、法制度の整備と併せて、新たなガバナンスシステムを律するガバナンスコードを策定することが必要である。

---

オード、ハーバード等)の年間実質平均成長率は3.8%。この間のTHE上位10校の平均名目成長率は5.5%(上位30校だと6.0%)この間の各国の物価上昇率は2.1~2.6%程度であることを踏まえれば、最低でも3%程度の成長率が必要。一方で我が国の大学はRU11の大学でも平均0.2%に留まる。

## 1. 意思決定機関

＜意思決定機関＝合議体によるガバナンスの必要性＞

○組織としての意思決定においては、ステークホルダーの意思を反映することが必要である。特に「世界と伍する研究大学」のミッションに照らせば、そのステークホルダーには、学内関係者も含まれうるが、関連する産業界や地域、卒業生、公的機関などの学外関係者が国内外問わず幅広く想定される。そのため、最高意思決定機関としてはこういったステークホルダーのうち特に経営に関与するのが相応しい者が参画した「合議体」を置くべきである。「世界と伍する研究大学」が、中長期の成長戦略にコミットするためには、安定的・継続的な経営方針を維持することが望ましく、そのためにも意思決定機関は相対的に安定した合議体であることが求められる。それは経営戦略の安定性だけでなく長期的視点での研究や人材育成の観点からも望ましい。

＜合議体の役割＞

○意思決定機関である合議体の役割・機能は、大学のミッション、それに基づくビジョンや事業・財務戦略の決定、その執行を担う大学の長<sup>4</sup>の選考や解任、執行に関する監督などの大学経営に関する重要事項を決定することである。

○その際、この合議体が日々の具体の業務への過度な介入などマイクロマネジメントを行うことがないよう、執行部との適切な役割分担を行うことが必要である。また、教育研究については、大学経営・財務上の観点から関与することが考えられるが、教員や研究者の教育研究上の自由は尊重される必要があり、そういった観点から、教員の代表である教員組織の意見を十分に聞くことが求められ、例えば個々の研究内容や教育課程の編成といった教学事項については介入すべきではない。

＜合議体の構成員に期待される資質と持続的な質の向上＞

○合議体の構成員には、大学のミッションを理解し、その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者が含まれることが求められる。

○合議体の具体の構成員としては、「世界と伍する研究大学」のミッションを踏まえれば、例えばグローバルな社会変革状況に知見を有する人材、様々な課題に対する事業戦略を立案することができる人材、事業戦略に基づく強固な財務戦略を立案することができる人材、大学の長等の大学執行部の経験を有し適切にモニタリングができる人材等が考えられる。

---

<sup>4</sup> 国立大学の場合は、学長が、学校教育法に規定する学長の職務を行うとともに、法人を代表し、その業務を総理することとされ、学長が教学面と経営面双方の権限を持つ。法人化された公立大学の場合は、法人を代表し、その業務を総理する理事長が大学の学長となり、教学面と経営面双方の長を兼務するのが基本であるが、特別に定款で定めた場合には、学長を理事長と別に任命することができる。非法人化公立大学については、設置主体である地方公共団体が、その組織として経営を行い、学長は学校教育法に規定する学長の職務を行う。私立大学では、学校法人に置かれる理事会の理事のうち一人が理事長となり、学校法人を代表し、その業務を総理する。私立大学の学長は理事となることによって経営に関与できる仕組みをとっており、理事長と学長を兼務している場合もある。このほか独自に総長職を置いている場合もある。

○構成員の選考については、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、本来合議体自身が自律的に判断を行うことが望ましい。しかしながら、政府や民間企業などと異なり、ステークホルダーの意向の反映の仕組みがいまだ確立していない大学の意思決定機関においては、いかに合議体の構成員に自覚と責任を持たせるかが課題となる。少なくとも構成員一人一人がその意思決定について何らかの形で責任を問われる制度とする必要がある。

○なお、この合議体の構成員として、大学の経営に関する重要な意思決定を行うことができる人材が十分に育っていないといった意見も多く聞かれ、そのような人材の発掘や育成を進めることも重要な課題である。また、あわせて、構成員が当該大学の現状や課題、大学経営に関する基礎的な知識を真摯に学ぶことができる機会を設けるとともに、その決定について責任をとるにふさわしい十分な審議が図られるよう定期的な会の運営とすることも必要である。

## 2. 執行機関

＜大学の長の選考と求められる資質＞

○合議体の意思を反映する執行機関としての大学の長は、当該合議体が責任をもって選考するとともに、その執行状況をモニタリングし、実績が芳しくない場合には解任できることが必要である。

○大学の長は、対外的な大学の顔としての役割を果たすとともに、日々の大学経営について執行責任を有することから、大学の長の選考に当たっては、実際に大学を成長させることができる経営的資質を有するかどうかという観点から、学内外に関わらず適任者を選ぶことが求められる。また、大学の長はミッション達成のための教育研究の充実とそれを支える事業財務戦略の実施に関し執行トップとして責任を有しており、関係者の理解を得ながら、戦略や計画を進める緻密さも求められる。加えて、大学が研究者の活動によって成り立っているという特性を踏まえ、大学について深い見識を有し、教職員や研究者との間で信頼関係を構築できる人物であることも望まれる。

＜大学の長の資質の持続的向上＞

○大学の長の経営的資質を高めていくには、副学長や学部長など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、大学執行部を担う人材の育成研修制度の構築、大学の長の候補者プールの仕組みを構築していくことなども求められ、大学だけではなく政府における取組も必要である。

＜事業財務担当役員と教学担当役員の設置＞

○大学の自律的な事業戦略を実現していくためには、執行部において適切な役割分担がなされることが必要であり、事業財務運営に専門性と責任を有する事業財務担当役員



(CFO) (後掲)、教学面において専門性と責任を有するプロボスト (後掲) を設置することが求められる。「世界と伍する研究大学」のミッション達成という観点からは大学の長の最大の役割は大学外との関わりであると言われるが、そういった観点からも経営と教学について役割分担を図ることが適切である。

### 3. 監査機関

＜健全なチェックアンドバランス＞

- 新たな合議体も含め、大学ガバナンス全体として、合議体の活動や執行部の活動が大学のミッションやビジョン、事業戦略に応じて適切かどうかをチェックアンドバランスの中でモニタリングし、大学経営に関し必要な助言を行う役割として、監事などの内部監査システムが適切に機能することが重要である。そのため、監事も定期的に合議体の議論に参画し、大学内の業務執行状況をモニタリングするとともに、必要に応じて合議体や大学の長等への勧告権などを有することが望ましい。

### 4. ステークホルダーとの関係

＜ステークホルダーへのアカウンタビリティ＞

- 大学のステークホルダーが適切な判断、関与ができるよう必要な情報を収集し、適切に公開する必要がある。合議体とその構成員、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ことでその成果を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求められる。

＜ステークホルダーの大学への関与＞

- 合議体に参画するステークホルダー以外にも卒業生や入学前の学生、地域社会など幅広いステークホルダーが大学にいかに関与するか引き続き検討していく必要がある。

### 5. 大学における政府の役割

「世界と伍する研究大学」は国公立大学すべてが対象となりうるが、このうち、特に国立大学については、国は主要なステークホルダーであり、公費を最大限有効活用し国民に奉仕するという義務を果たすため、有識者等からなる会議体（アドバイザーボード（仮称））などを設置し、「世界と伍する研究大学」である国立大学の健全な経営、ミッションの達成などを確保する必要がある。その際、学問の自由などに十分配慮すべきであることは言うまでもない。

## 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

「世界と伍する研究大学」は、持続的な成長を確かなものとしていくため、実効性高くかつ意欲的な事業戦略を構築するとともに、これを着実に実行していくための財務戦略を策定することが求められ、そのための体制を学内に有することが重要である。

そのためには、財務戦略の立案と実行に責任を持つ事業財務担当役員（CFO）を有するとともに、この事業財務担当役員（CFO）を中心にして、大学内の資源を大学の執行部が適切に管理執行できる体制を構築していくことが必要である。

## 1. 事業戦略

＜財務に裏付けられた事業戦略の必要性＞

- 我が国の国公立大学法人では基本的に中期目標・中期計画に基づく業務運営が行われているが、そこには大学をどう成長させていくかという観点での事業戦略・計画<sup>5</sup>が欠如しており、今後信頼性に足る事業戦略を構築する必要がある。その際、財政的裏付けのない事業戦略・計画は単なる希望的な見通しにすぎないことを肝に銘じ、事業戦略・計画の着実な達成に向けてどのように財源を多様化・確保していくか、またその多様な財源を最大限にどう活かしていくかといった強固な財務戦略・計画を構築することが不可欠である。また、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求められる。

＜学内財務状況の適切な把握＞

- 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しっかりと財務諸表等において分析し、大学全体としての資産の最適化を図るとともに、財務状況を貸借対照表も含めて透明性をもって学内で共有することが必要である。学内での共有に当たっては、どこから資金を獲得し、どこに必要な資金配分を行っていくかを財務戦略において明確にし、大学全体としてミッションを果たすことが可能な財務状況となっていることの共通理解を図ることが重要である。
- 各学部・研究科等については、学内において、そのような大学を支える財務の構造を明らかにしたうえで、それぞれの成果目標（財政的目標だけでなく、どう社会に貢献していくかなどの目標）を明確にしていくことが期待される。その際、ある部門が収益をあげていないこと自体を問題視することがあってはならず、むしろ、大学がそのミッションを実行する上で必要なセグメントには必要な予算を執行部が確保すべきであるという共通認識を持つことが求められる。

＜事業・財務戦略を策定・実行するための事業財務担当役員（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）の役割が重要であり、大学の長と同等に経営に関わることが望

---

<sup>5</sup> 文部科学省 SciREX 事業「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（福井文威、林隆之、新見有紀子、「学際的な教育研究に対する大学の戦略」）」によると、米国では日本と比較して、実際に学際的な教育研究活動を進める上で必要となる資金、人材の獲得、施設設備などについて、大学全体の戦略計画・中期計画に位置付けている大学が多い傾向が確認できるとされている。

ましい。大学の執行部においては大学の長とCFOが強固に連携し、具体の経営方針を共有するとともに、財務戦略を担当するシニアチームを学内に設けることなども期待される。CFOの資質としては、ミッションを達成するための事業戦略・計画を策定するとともに、多様な財源を俯瞰して財務戦略を立案し、チームを動かし学内外に適切に説明責任を果たす能力<sup>6</sup>が求められる。

## 2. 多様な財源の確保

### <財源確保の大前提>

○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、新たな付加価値やそれを生み出す人材を社会に提供していくことが大前提である。

### <寄附金の拡充>

○我が国の大学への寄附金額は諸外国と比して見劣りする状況<sup>7</sup>であるが、この背景には、大学の長などの上層部が中心となってステークホルダーとの関係を深めつつ、大学の広範な活動による社会への貢献や付加価値を能動的に可視化し、その活動に対する共感を醸成する形で寄附を集めるといった取組が不足していることがあると考えられる。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により、卒業生をはじめ様々な形で大学と関わりができた人々や組織と長期的な関係を築きながら、これら関係者の声を大学経営に活用し、財政的にも大学を支える力に変えていくという努力も必要である。

### <産業界からの共感を引き出す産学連携施策>

○イノベーション・エコシステムの中核である研究大学は、産学連携活動により自己財源を充実させることも極めて重要である。この場合、産業界からのニーズの範囲で活動するのではなく、大学自らが新たな社会的価値を誘発し、それを基に産業の新陳代謝を先導していくことが求められる。

○そのためには、大学の新たな知に基づき大学発スタートアップを創出することが必要であり、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の構築や、スタートアップ向けファンドの組成、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ことが求められる。また、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とともに、大学自らも組成したファンドを通じてキャピタルゲインを獲得していくことが期待される。

<sup>6</sup> カリフォルニア大学バークレー校、ハーバード、スタンフォード、オックスフォード、ケンブリッジ、ユニバーシティカレッジロンドンなどの大学においては民間企業経験者をCFOやCOO等として登用している。

<sup>7</sup> 2019年の日本の寄附金の受入金額は東大が104億円、京大が122億円、慶応が99億円である一方、スタンフォードは1224億円、カリフォルニア大学バークレー校は606億円、オックスフォードは152億円、ケンブリッジは150億円という状況。

○さらに、既存民間企業との連携の中で新たな社会的価値を創出していくことも必要であり、学内における産学連携組織のワンストップ化を進めるとともに、専門人材を配置することが必要である。その上で、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を最大限引き出す組織対組織の産学連携活動や新たな社会的価値の発信による企業からの参画を惹きつける取組等、従来の個別課題ベースの共同研究とは次元が違う形での活動を展開することが期待される。その際、大学の外に出島としてこのような新たな社会的価値を創出する場を設けることも考えられる。また、共同研究などにおけるオーバーヘッドについては、研究を遂行するために必要な額（間接経費）のみならず、産学官連携に係る活動の充実強化に必要な経費などを適切に確保することも必要となる。

#### <国内外の民間助成財団等との連携>

○さらに「世界と伍する研究大学」のミッションに照らせば、当然のことながらそのステークホルダーは国内に留まるものではない。グローバル課題にどう貢献していくか、どのような付加価値を提供していくかといったビジョンを世界に対して積極的に発信することで、ポストコロナに向けた経済回復と持続的な社会づくりとが一体化したグリーン・リカバリーの取組など、SDGsへの取組や、ESG投資も含め、グローバル課題に貢献する国内外の民間助成財団からも外部資金を獲得していくことに取り組むべきである。

#### <大学独自基金の成長>

○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で、自らがイノベーション・エコシステムの中核としての責務を果たしつつ、長期的・安定的に経済全体の成長の果実を獲得していく自律的な財務運営が可能となる。こういった財務運営を行うことができるよう、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とともに、資金運用についての決定を行う機関を設けることや、必要に応じて資金運用のための子会社を有すること等が必要である。

### 3. 政府の役割

○政府においては、上記のような大学の自己資金を充実させる取組を促進する観点から、獲得した自己資金と政府からの支援をマッチングさせ、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を検討すべきである。

## IV. 世界と伍する研究大学における教育研究システムの在り方

教育研究面で世界と伍していくためには、教育研究環境を充実させ、研究力の源である教員や研究者等の人材を世界マーケットから獲得していくことが必要である。その際、特に優秀な研究者へのインセンティブ付与や博士人材及び若手研究者の待遇改善が喫緊

の課題である。また、研究支援人材や大学の事務職員などについても、研究者の負担軽減や大学の経営能力向上という観点から、必要な人材を外部から積極的に獲得することや、育成していくことが求められる。

## 1. 優秀な研究人材の確保

＜世界的な研究者マーケットでの研究者の獲得＞

○「世界と伍する研究大学」は、世界トップレベルの教育研究環境を整えることで、世界の研究者マーケットからダイバーシティを確保しつつ優秀な人材を競って獲得し続けることができるかがその生命線である。優秀な人材を惹きつける環境には例えば、最先端の研究設備の整備などのインフラ的なものにとどまらず、研究支援者の充実など研究者が研究時間を確保し、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、柔軟な雇用制度なども含まれる。また、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というのも欠くことができない要素である。

＜優秀な博士課程学生の獲得＞

○研究力の担い手は研究者だけではなく、世界をリードする諸外国の研究大学では世界中から優秀な博士課程学生を競い合って獲得している。一方、我が国については修士課程から博士後期課程へ進学する学生の割合が10%を切ってきている<sup>8</sup>。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には、一人の研究者として適切に処遇することが喫緊の課題である<sup>9</sup>。そのため、「世界と伍する研究大学」は、大学自らの博士課程学生育成に当たってのビジョンを明確にし、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求められる。また、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期待される。また、国外の優秀な博士課程学生を惹きつけるには、少なくとも全ての大学院教育が英語で行われる教育課程を構築することも検討すべきである。

＜若手研究者の育成と、厳格な評価の実施＞

○優秀な人材を大学に引き込むためには、例えば、優秀な若手には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できる雇用条件や独立して研究が行えるための研究費・研究環境を優先的に確保するなどインセンティブ設計を柔軟に行うことが必要である。その際、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、自由な流動性を妨げる自大学からのインブリーディングは否定的に捉え、様々な大学から博士課程学生やポスドク、助教が集まり、競争の中でダイバーシティを確保しつつ人材を獲得し

<sup>8</sup> 修士課程から博士課程へ進学する学生の割合は平成12年の16.7%をピークに減少しており、平成30年は9.3%になっている。

<sup>9</sup> 我が国では生活費相当額（年間180万円）以上を受給している博士後期課程学生は、全体の約10%に過ぎないが、米国の博士後期課程学生の約9割は何らかの形で経済的支援を受けており、研究が盛んな大学ほど支援を受ける割合が高くその平均総受給額も約270万円と高い。

ていくことが必要である<sup>10</sup>。

- 一方、いったんテニユアを取った教員について、毎年度自動的に一定の研究費が支給されるのではなく、研究評価や学生からの評価に応じて資源配分を行ったり、定期的なピアレビューと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で常に世界と伍するレベルの研究者が集う環境を整える必要がある。このような教員への評価は教育や研究、社会貢献といった大学の使命を幅広く満たすことを求めるのではなく、特定の内容に突出した成果を出すことを求めることが望ましい。また、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を評価する仕組みを導入することも考えられる。

#### <研究支援者の積極的登用>

- 我が国においては研究者一人当たりの研究支援者数が諸外国と比較して少なく、研究大学においてもURAなどの人数は不足するという状況<sup>11</sup>にあり、研究者を支える体制についても抜本的に強化することが必要である。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博士人材などから積極的に確保する必要があり、これらの者の処遇の改善やキャリアの確立を図っていくことが世界レベルの研究者の研究力を維持し、底上げしていくためには不可欠である。

#### <プロボストの役割>

- プロボストについては、大学の長の下で教学に関する事項の実質的な責任者として、大学の教育研究の自主性・自律性を維持し、大学における教育研究の優越性を維持していく観点から重要な役割を担う。プロボストは上述した優秀な研究者の獲得に向けたインセンティブ設定、優秀な博士後期課程学生の獲得、若手研究者の育成、研究者の評価システムの構築、研究支援者の登用などに主導的役割を果たすことが期待される。特に、大学を取り巻くステークホルダーの要請や社会の変化に応じて、教育研究組織を大学自身のビジョン達成に向けて柔軟に見直していくことが求められる。一方でこれら教学の事項については、大学内の研究者や教員代表組織との綿密な連携の下進めることが必要であり、プロボストには学内の研究者や教員からの尊敬を得られるような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求められる。

## 2. 大学経営に関する外部人材の積極登用

- また、世界をリードする諸外国の研究大学においては、研究者を直接支える研究人材だけでなく、人事、財務、経営企画、法務、テクノロジー、IR（インスティテューショナル

<sup>10</sup> 我が国の大学は分野により差があるが、特に理学系及び人文系の博士課程においては自大学出身者が占める割合が7割から8割台と高くなっている。また、大規模大学グループほど大学本務教員の自校出身者比率が高くなる傾向がある。

<sup>11</sup> 我が国の研究者1人当たりの研究支援者数は0.24である一方、ドイツは0.64、フランスは0.54、英国は0.44となっている。

ルリサーチ)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多数擁している。「世界と伍する研究大学」においても、民間など外部の専門人材や博士人材をマネジメントサイドに積極的に採用・活用できる人事制度や学内環境を構築するとともに、学内においてもこれらの大学経営に不可欠な専門能力の再トレーニングの機会を提供することが不可欠である。この際、英語リテラシーの向上に向けて外部人材を登用するなど、大学事務局内におけるダイバーシティ化を進めることも考えられる。

## V. 世界と伍する研究大学実現に向けた制度改正等

○以上、I～IVで述べた方向性で、「世界と伍する研究大学」を実現するに当たっては、既存の大学制度の仕組みを改善・発展させるとともに、大学の自由裁量を高めていく観点から、以下のような制度改正等が必要となる。実際の制度改正等の在り方については、関係府省庁で検討を行い、本専門調査会の最終とりまとめに反映していく。

### 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（仮称）をはじめとした施策を一体的に進めていくことが必要であり、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））を構築することが適当である。

○特に国公立大学法人においては、国や地方公共団体との間の中期目標・中期計画とそれに伴う評価の仕組みについて簡素化を行うとともに、事業成長のアウトカムへのコミットなど、数個の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ある。

○ステークホルダーとしての国の関与も必要であり、アドバイザリーボード（仮称）のような仕組みを設けることが必要である。（特に国立大学についてはII.5.を参照）

○その他、新たな制度の対象となる大学（法人）に対して高度な自律性や自主裁量を与えるという観点から、当該大学（法人）の性質や関係法令を踏まえ、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認証評価等の評価との関係について整理を進める。また、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知的財産権の取得等の促進に向けた検討も必要である。

○また、国公立大学法人については高度な自律性や自主裁量を発揮する上での法制上の制約も存在し、例えば、以下の方向性で検討することが必要である。また、法令によ

らない通知等で実質的な規制が課されているとの指摘もあり、その見直しも同時に必要である。

- ・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（対象事業の拡大、償還期間の更なる長期化、リファイナンス、償還財源の多様化等）
- ・大学所有資産の活用における認可の緩和
- ・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

○国立大学法人については現状、理事長または学長が法人の長として業務を総理する権限が与えられており、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であり、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を行うことが求められる。

○その際、以下についてより具体的な内容を明確化する必要がある。

- ①新たに導入する合議体の権限について、大学の長の選考や重要事項の決定権を与えることが想定されるが、重要事項にはどの程度の内容を含むべきか、また、合議体の長の責任と権限はどうあるべきか。
- ②合議体の構成員について、民間企業と異なりコモンズである大学の特性を踏まえ、外部のステークホルダーの意向を反映するという趣旨と、教学に関する事項は教職員の意向を踏まえることが必要というバランスの中で、合議体の構成員の具体的な構成をどう規定するか。
- ③合議体が健全にその機能を果たしていくため、給料を含めたインセンティブやその活動に対する評価の仕組みをどのように構築していくか。

○一方、公立大学法人については、地方団体の組織のあり方は可能な限り地方団体の任意の判断に委ねるべきという地方独立行政法人法の趣旨を尊重した検討が必要である。

## VI. 今後の本専門調査会における議論

○本専門調査会ではこれまで、我が国の価値創造の中核となる「世界と伍する研究大学」の在り方を中心に検討を行ってきた。大学ファンド（仮称）からの支援については、このような「世界と伍する研究大学」への支援と、博士課程学生支援の二本柱で支援を行うこととしており、その具体の支援の在り方については、秋以降検討を行う予定である。これに加え、Ⅴで記載した制度改正の具体的改正内容と併せて、最終まとめを年内に取りまとめる。