

## 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）抜粋

## I. 世界と伍する研究大学の目指す姿

&lt;ミッションの見直しと成長の必要性&gt;

- 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）を果たすことが大前提となる。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、自律性と強靱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、それを支える強靱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。

## 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

一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。

## 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的な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。
- 合議体の具体的な構成員としては、「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。
- 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。

## 科学技術・イノベーション基本計画（令和3年3月閣議決定）抜粋

### 第2章 Society 5.0の実現に向けた科学技術・イノベーション政策

#### 2. 知のフロンティアを開拓し価値創造の厳選となる研究力の強化

##### (3) 大学改革の促進と戦略的経営に向けた機能拡張

###### (b) あるべき姿とその実現に向けた方向性

不確実性の高い社会を豊かな知識基盤を活用することで乗り切るため、今後、全ての大学が同一のあるべき姿を目指すのではなく、個々の強みを伸ばし、各大学にふさわしいミッションを明確化することで、多様な大学群の形成を目指す。これにより、人々は大学が提供する教育研究の内容や環境などの付加価値そのもので大学を選択することが可能となり、大学が、多様な価値観に基づく個人の自己実現を後押しし、人々の人生や生活を豊かにするとともに、時代の変化や組織・個人のニーズに合わせて人材が自由に流動することで、大学発の新たな社会変革を次々と起こしていく。同時に、多様化する大学の中で、世界と伍する研究大学のより一層の成長が促進され、卓越した研究力の強化の実現を目指す。

このため、特に国立大学については、その独自性とポテンシャルをより発揮できる環境を実現するため、運営費交付金を配分する国との関係を中心に置いたガバナンスから、国だけでなく、学生や卒業生、研究者、産業界、地域をはじめとする多くのステークホルダーに対する説明と結果責任を果たすようなガバナンスへと大胆に転換し、大学が国のパートナーとして自らの裁量を拡大し、社会と常に対話を行う環境を実現する。これにより、国や地域の知の基盤としての高度な教育研究のみならず、自らが持つ知的資産を最大限に活用した新たな価値創造サービスを担うなどの機能の拡張を図る。

国立大学法人の戦略的な経営実現に向けて～社会変革を駆動する真の経営体へ～  
最終とりまとめ（令和2年12月国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議）抜粋

2. 国立大学法人と国との関係（自律的契約関係）

（8）高い自律性と厳しい結果責任を求める新たな法的枠組み

国立大学法人が国から負託される役割に加え、多様なステークホルダーとのエンゲージメントを通じてその機能を拡張し、真の経営体へと転換するにつれて、ステークホルダーの多元化がさらに進むことになり、一層高い自律性が求められることになる。そして、その転換の度合いやスピードは、個々の国立大学法人の歴史的な設立背景や活動規模などによって、大きく差異が生じることが考えられる。この点については、企業のガバナンスの基本的な在り様として、国が会社法で3つの基本形（指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社、監査役会設置会社）を規定していることが参考になる。国立大学法人についても、法人が自らの特性に適したガバナンスを選択できるよう、国は、法人の多様性に配慮し、複数の選択肢を示すことについて検討すべきである。

また、知識集約型社会への移行と同時にDXの加速が進む中、アントレプレナーシップを有し、新たな価値を創造する人材を輩出するとともに、世界最高水準の研究を牽引し、イノベーションによる価値創造を先導するフロントランナーとなる大学の抜本的強化が急務である。このような国立大学法人については、従来のプロセス管理型ではなく結果管理型による、より高い自律性と厳しい結果責任とが要求されることとなる。同時にこれらの法人については、大きな経営自由度や裁量的経営資源を持たせることと併せて、社会変革の駆動力として戦略的な変容力を発揮するに相応しいガバナンスを適用することが必要不可欠である。令和2年12月に閣議決定された「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、大学ファンドが創設されることとなったが、この大学ファンドは、ガバナンスを含めこのような抜本的強化を行う国立大学法人に対して行い、大幅な機能拡張にレバレッジを効かせる支援として大いに活用できる。

したがって、国は、大学ファンドの創設の動向も踏まえ、国立大学法人が、激動の時代において学内の経営資源の再配分や、戦略的な新陳代謝を迅速に行えるようなガバナンスの在り方やその実行性を高める方策について、検討することが必要である。具体的には、学長の上位に重要な意思決定等を行う強力な会議体を設けるなどにより、経営監視と執行との責任分担を図り、学長の強い経営リーダーシップを実質化させるとともに、ステークホルダーガバナンス理念に立脚したモニタリング機能や徹底した情報公開を担保させ、外部資金の獲得増等を実現すべく、第2弾の大学改革の方向性として、新たな法的枠組みの検討を行っていくべきである。また、この新たな法的枠組みの検討に当たっては、「公共を担う経営体」といった特異性を持つ国立大学法人に相応しい、新たなガバナンスモデルを創り出していくことが求められることから、法律専門家等の協力も得ながら、ハードローとソフトローのバランスも含めて、検討していくことが肝要である。