

## 私立大学の目指すべき方向性

### 教育・研究・経営・ガバナンス — 早稲田大学を例にとって

講師：田中愛治（早稲田大学総長：1975 早大政治経済学部卒、1985 オハイオ州立大学政治学研究所 Dr. 東洋英和女学院大助教、青山学院大教授、早大政治経済学教授、2006 早大教務部長、理事、Global Education Center 所長などを歴任。2018 年から現職）  
文科省の委員、2014～2016 International Political Science Association 会長、日本私立大学連盟会長、国際研修交流協会理事長）

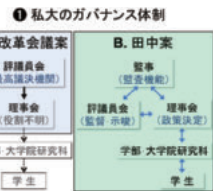
「私立大学の経営」について「教育・研究」と「経営」の調和という視点から考えてみたい。総長と全構成員が価値観を共有できてはじめて総長もリーダーシップを発揮できるので、総長と理事長を分けるのではなく、教育と研究が経験的によく分かる者が理事長になるのがよいと考えている。

### I. 私立大学の使命と役割

基本的な使命は、すべての大学に共通で、次世代の日本・世界を担う人材の育成だが、役割は大学のタイプによって異なり、①研究大学として国際競争力のある人材の育成、②特色のある教育を通して、日本社会に貢献する人材の育成、③地域社会の振興を担う人材の育成と分類することが出来るだろう。

国公立大に共通の課題としては、大学教育の質的転換を成し遂げる必要がある。すなわち、学生の学習効果が高まるような教育内容と教育環境を提供し、旧来型の「受動的学習」から学生が主体的に関わる「能動的な学習」へと転換し、答えのない問題にも果敢に挑戦し解決策を考える力を養わなければならない。

	金額	割合
学費収入	653	67.7%
国の補助金	123	12.7%
寄附金	33	3.4%
運用益	45	4.6%
受験料収入	36	3.7%
外部研究費	74	7.7%
合計	965	100%



多くの私立大学では年間予算の 70% 超を学費収入に依存しており(上表)、最も大切なステークホルダーは学生とその保護者だ。どんなに人気が出ても、私大は学費をむやみに上げることはできない。入学定員は一定なので、民間企業のようにヒット商品で収入が大幅に増えることは無いので、堅実に運営する必要がある。

学生が納付する学費は基本的に教育に使うべき資金で、教職員の給与、教室・実験室・図書館等の運営費に充てられるべきだと思う。コロナ禍で大学が閉鎖に追い込まれた時に、授業料返還を求める動きもあったが、例えば図書館では閉鎖中でも定期刊行物や新刊書を購入しコロナ後に備える必要があると説明した。

ノーベル賞を狙うような研究やムーンショット型研究開発制度に応募する際の際の原資などについては、悩ましい問題で早大でも議論中だが、筋論的には研究に使う資金は、学費収入ではなく、公的競争的研究助成金や企業からの寄付・共同研究費で賄うべきだろう。

### II. 私学のガバナンス体制のあるべき姿

#### 早稲田の事例紹介

現体制では、理念は「理事会」が「評議員会」の承認を得て発信し、それを実際に運用するのは「学部・大学院研究科」であり、そこが学生とのコミュニケーションを通して学生のニーズを汲み上げる仕組みになっている。講演者が理想とするのは図1Bの体制で、監査機能を強化したものだ。不適任な理事や評議員がいれば解任できる。

文科省の「学校法人ガバナンス改革会議」の答申案(図1A)の狙いには部分的には同感できるが、不十分な点が2つある：(1)「学生が学ぶ場が教育機関である」との視点が欠けているために、学部・大学院や学生との関係に触れられておらず、(2)理事会の上に評議員会を作れば問題が解決すると考えているが、権力を我がものにしたいと思う者は必ず強い権限のある地位を争うので、理事会を退任後の冷却期間終了後に評議員となり、更に評議委員長になって、その私立大学を私物化することを防げない仕組みの提案になっている。

早大では、学内的には監査室長に、「会計検査院長」経験者を据えるとともに、学外からの監査機能の強化にも努めている。優秀な弁護士や公認会計士を常勤で雇うには総長の2～3倍の給料が必要なので、3名(法務、業務、会計監査)に非常勤(週1日&随時)で依頼している。

### III. 早稲田大学の危機管理(コロナ対応)

危機管理は経営と密接に関係するのでコロナ対応について少し触れた。

行動哲学 | WHO よりも早く“パンデミック”と認識し、危機管理の2原則を理事会で確認：(1) 想定される最大のダメージを最小限にとどめる。(2) 誰1人、取り残さない(留学生+地方出身者=2.2万人、On-line授業)。対策本部会議：週1回、総長は全出席で陣頭指揮。

優先すべき使命 | (1) 学生と教職員の健康と生命を守

る。(2) 教育を確実に学生に提供する。(3) 研究をどのような厳しい環境でも継続する。

主な対応 | (1) 緊急事態宣言でキャンパス閉鎖(2020.4.8)、(2) 困窮学生に緊急支援(5億円、PC500台、Wi-Fiルータ900台)、(3) 学生支援の募金(9ヶ月で9億円超、かつてないスピードと広がり、校友の心意気!)、(4) 対面授業の再開(2021.4.70%弱、教室の換気設備に7.5億円投入)、(5) 希望者にPCR検査(2021.5.20～6.30)、(6) ワクチン大学拠点接種(希望者全員、約3万人、2021.7.5～8.31&9.6)、(7) 早稲田祭はハイブリッドで開催(2021.11.6.&7)。

### IV. 私立大学のあるべき教育の方向性

#### 事例紹介：早稲田の全学共通教育・基盤教育

コロナ禍が私たちに突き付けたのは、①正解のない問題への挑戦と②急速なデジタル化(DX)への対応だ。

①に関しては、コロナ・パンデミック、地球温暖化、民族間紛争、社会の分断化など多くの問題に直面しているが、日本は戦後米国に追いつくことを目標にしてきたので、正解がある問題を速く解けるものが優秀だと信じ、受験競争教育に力を入れた結果、未知の問題の解決策を仮説として提示できる人材が育たず、米国に追いついた後は目標を失い、国際競争力の低下を招いた。従って、現在の教育では②への対応、すなわち世界的なDXの進展に立ち遅れると懸念される。

教育改革が必要なゆえに、学長の権限を法制化によって強くしても大学の改革は進まない。学長のリーダーシップは構成員、特に教職員と価値観を共有して初めて発揮される。『世界に貢献する学生を育てる』という価値観を共有し、その実現のために一緒になって工夫する必要がある。そこで先ず次のような2つの目標を掲げた：(1)「たくましい知性」(=答えのない問題に挑戦する力)を育み、鍛える。(2)「しなやかな感性」(=異なる言語・宗教・文化などを持つ人々に、敬意をもって接し、理解する感性)を涵養する。

具体的には“Global Education Center”を中心に、学部の壁を越えて、全学部共通の5つの基盤科目を設置した：1) 日本語の論理的発信力を養う、2) 英語の発話と論理的文章を書く力の養成、3) 数学的論理思考を学ぶ、4) データ科学入門、5) 情報科学入門。論理的文章力と文系でも数学、データ科学や統計学の基本を学ぶことは必須だからだ。

これらの基盤教育は、日本の教育システムに起因する「国際競争力の低下」に歯止めをかけてくれるはずだ。なぜならば、日本の大学生の8割が私立大生でその8割もが文系だが、彼等は受験の文理分けの犠牲者で高校から大学にかけて、DX時代に必須の素養(上記1～5の論理性)を身に付けることなく社会に送り出されてい

た。この文理の壁を払拭し、文理共通の基盤教育によって「正解のない問題」と「DX」に右往左往することなく、冷静に対処する方法を学んでもらいたい。実際、基盤科目は卒業生から高い評価を得ている。

### V. 私学の研究力強化

#### 教員・職員の採用と育成の革新

Post コロナ社会でグローバルに飛躍するには、「自分より優秀な人材を、いずれは自分を追い越す人材を採用し育てる」に尽きる。学生・院生の学習効果が上がる環境を提供することも大事だ。設置科目数を減らして、体系化を図れば、教員の教育負担が減り、研究時間を増やすことができる。最終的には「あの大学は、学問的に貢献している研究者を育てている。あの大学の卒業生は社会に出てもしっかりした仕事ができる者が多い」と思われれば、結果として世界ランキングは後から着いてくるはずだと信じている！

#### 強い研究領域をさらに伸ばす

早大では、「情報科学とAI」、「ロボット」、「ナノ・テクノロジー」の3分野の研究に特に力を入れるとともに、これらを中心に、全学の研究力を結集して「カーボン・ニュートラル」に挑んでいる。大学としても、自主経費を重点投下することにより、「新研究開発センター」(2020.4竣工、100億円)を設置し強力に支援している。人材に関しては、“Waseda Vision 150”の教員増員計画に従って手当てし、研究推進とセットで、産学官協働大学院プログラムの継承と展開を図っている。大学としては、(1)カーボン・ニュートラル最先端研究、(2)カーボン・ニュートラル人材育成、そして(3)その結果としてのキャンパスのカーボン・ニュートラル達成を三位一体で進めることが大事だと考えている。

### VI. 教育研究力強化を支える財務体質の向上・改革

#### 事例紹介：早稲田大学の試み

ハーバード大学は、寄附の積み立てで4兆円の資産を有するが、最初は1000億円からスタートし、40年かけて35倍に増やして運用投資している。早大も資金運用にチャレンジ中だ。通常運用は、利率が比較的良好な海外の社債が中心(Low-risk, low-return)だが、長期運用で高い実績が期待できるエンダウメント(Middle-high risk, middle-high return)も2018年から始め2023年に3億円の果実が得られる予定。果実の半分はエンダウメントに上乗せし、残り半分は教育研究に回すことにしている。

65万人の校友(卒業生)に、コロナとは別の毎年『1万円募金』を呼びかけ、2020年度は3.3億円超も集まった。詳細は『大隈重信没後100年記念式典』のアーカイブ配信：“Waseda Vision 150 and Beyond—2050年に向かう早稲田”参照。

## 沖縄科学技術大学院大学 OIST の挑戦

**講師: 芝田政之** (OIST 副理事長・事務局長: 1981 慶応大経済学部卒、同年文部省入省、1989 在英大使館書記官、1992 文部省復帰後 国際課長・文化庁審議官・外務省国際文化交流審議官等を歴任、2013 九大理事・副学長、2016 東工大理事・副学長・事務局長、2019 OIST 副学長、2021 から現職) [1985 Northwestern 大 経済学修士、1986 Harvard 大 教育学修士、2013 英国 De Montfort 大 名誉博士、2017 放送大学 学術博士号取得]

OIST (Okinawa Institute of Science and Technology Graduate University, 沖縄科学技術大学院大学) は、潤沢な財源で独特の成長を遂げ、2019 年、質の高い論文数で世界の研究機関をランク付けする Nature Index の正規化ランキングにおいて、世界 9 位 (東大 40 位、京大 59 位) と評価され、日本の大学で初のトップ 10 入りを果たした。国立大学も OIST 並みに潤沢な資金があれば、同程度の成果を出せるに違いない。国立大学への投資が本当の意味での日本の将来への投資だと思うので、他を削ってでも運営費交付金を元に戻し、かつそれを引き上げていく方向で政策を形成していくことが望まれる。

### I. OIST の誕生と成長

**設置目的と経過:** 20 年前の 2001 年に、尾身幸次内閣府特命担当大臣 (沖縄及び北方対策担当兼科学技術政策担当) が有馬朗人参議院議員 (1998.7~2004.7; 元東大総長、1989~1993) らと一緒に OIST の構想を提唱した。狙いは沖縄振興と科学技術振興を同時に進めることだった。2005 年に開学準備のための独法が設置され、2008 年に「新大学院大学の青写真」ができた。2009 年に沖縄科学技術大学院大学学閥法が成立し、OIST は「特別な学校法人」とし、内閣府が特別な財政支援を行うことになった。文科省の設置認可を経て、2011 年 11 月に学校法人 OIST 学園が設立され、翌 2012 年に最初の学生が入学した。

キャンパスは沖縄県恩納村 (リゾート地) のジャングル様の森林地帯に建設された。自然環境保護の観点から大半は元の姿のまま、山の尾根を切り取りそこに大学を立てた関係で独特の曲がりくねった建物群となっている。



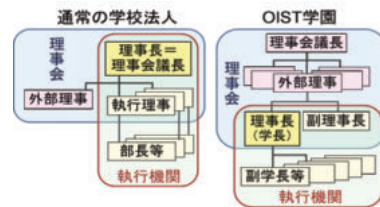
**人員規模と国際性:** 60 か国以上から 1,020 名の役職員が集まっている。研究スタッフ 549 名のうち 306 名は

日本語を母国語としない。471 名の事務員・技術員のうち 108 名は外国籍。学生 226 名のうち外国人比率は 84%、女性比率は 42%。日本人学生は 2 割弱となっている。

国際連携としては、世界クラスの研究所と博士課程学生の教育という 2 つのミッションを共有する 5 つの研究機関 (The Francis Crick Institute, IST Austria, OIST, The Rockefeller University, Weizmann Institute of Science) からなる BRIDGE\* ネットワークを形成している。\* Basic Research Institutions Delivering Graduate Education.

### II. OIST のガバナンス構造 (下図)

**OIST の管理体制**は、学閥法の特例によって北米型のガバニング・ボードを中心にした形になっている: (1) 理事会議長と理事長とを分離し、(2) 理事の過半数はノーベル賞受賞者等の外部理事であり (現在は外部 16 名 [3 名はノーベル賞受賞者] に対し、内部は 2 名のみ)、理事会議長は理事長の上司となる。(3) 通常の学校法人よりも理事会の独立性と監督機能を強化した形になっている (理事会が理事長や執行機関を監督)。現在、文科省が進めている学校法人のガバナンス改革を先取りしている。通常の学校法人の場合は、理事長が理事会の長と執行機関の長を兼ね、理事の多くは法人内部の執行理事であり理事長の部下となっている。



**学長選考**は理事会が行う。まず理事会が選考委員会を立ち上げ、国際的な学術界の中から候補者を探す。現学長の選考は、OIST 理事 8 名と教員 4 名から構成される選考委員会によって行われ、140 名の自薦・他薦 (Headhunting 会社も活用) による応募者の中から書面・1 次面接を経て 5 名に絞られ、最終的に理事会メンバーも加わった 2 次面接によって決定された。

**国との関係**は少し複雑で、学校法人・大学としての所轄庁は文科省、特別な法人としての所轄庁は内閣府

ゆえ、OIST 学園法では、両大臣の権限を調整するための規定が置かれ、内閣府が事業計画 (年度計画) を認可することになっている。**評価手続きがない**ところが私立学校のいいところで、OIST もそれを享受している。

### III. 卓越した研究水準

**潤沢な High-trust funding (HTF) で優秀な人材を集め支援**

世界中から卓越した人材を採用し、その人たちの挑戦的な研究を、使途に制約がなく安定的に提供される高額な基盤的経費 (HTF; 約 2 億円/PI) で支援する戦略に徹した結果、開学 8 年目 (2019) にして、冒頭で述べたように、Nature Index で質の高い論文の割合で世界 9 位にランクインした。トップ 1% 論文比率でも理研と肩を並べ、アジアトップレベルだ。まさしく資金と人材の相乗効果で、期待どおり、名声は教員・学生の採用に好循環をもたらしている: 2019 年度の例では、10 名の教員公募に対し 1,500 名超の応募があり、学生も約 28 倍の狭き門を突破して入学している。

### IV. 教育と学生支援

OIST の博士課程は、5 年一貫制で、カリキュラムの特徴として“Lab Rotation”があり、1 年生の間に 3 つの異なる研究室をローテーションで経験することになっている。これは、OIST が大切にしている学際研究の理念に基づくもので、学生のうちから視野を広げてもらうことを狙ったものだ。教員と学生の半数以上を外国人とし、教育と研究は全て英語で行われている。

寮も完備しており、経済的支援も手厚い。学生が研究に専念できるように学費 (60 万円) と生活費相当額 (240 万円) を合わせて年額 300 万円を学生に支給している。

### V. OIST の研究費と支援体制

OIST の基本姿勢は、III 節で触れたハイ・トラスト・ファンディング HTF であり、プロジェクトではなく研究者に投資し、成果を上げている。OIST の研究者が研究費の心配なく研究に専念できる背景には、内閣府からの潤沢な補助金がある: 総額 3,000 億円の沖縄振興予算のうち 224 億円が OIST に配分されている。OIST の現在の規模は 88 研究室ゆえ、PI (Principal investigator) 1 人当たり約 2 億円となる (理研で約 1.4 億円、理系国立大学法人では約 0.2 億円)。これは事務経費を含めた総額なので、実際に研究室に配分される研究費は年間 700~6,000 万円となる (各研究室で雇用可能な 4~8 名の研究員・研究支援員・技術員等の人件費は別途措置される)。

研究支援部には 9 つのセクション (実験動物・機器分析・データ解析 etc.) があり、技術職員・研究支援員らが共通機器の管理に当たっている。PhD 保有者も多数。

### VI. 教員の採用と育成

2008 年の関係閣僚合弁で「国際的に競争力のある人事・処遇制度の構築に努める」と要請されており、OIST 教員 (平均年齢 50.6 歳) の平均給与は 1,600 万円。東大の 1,000 万円、京大の 930 万円と比べると、日本では破格の厚遇と言える。優れた研究環境、潤沢な研究費、優秀な大学院生に加え、高給ということもあって、OIST の教員職 (Professor, Associate professor, Assistant professor; 日本の助教相当は置かず) は極めて魅力的なポジションとなっている。平均年齢は Professor が 58.7 歳、Associate Professor が 44.5 歳、Assistant Professor が 38.4 歳。

テニユア審査による質保証: 競争倍率 (III 節) から見ても、採用時点で世界の同僚の中で上位 5~10% 以内に位置する逸材を確保できている可能性は高いが、北米型のテニユア制度を採用し、任期終了前にテニユア審査を受け合格して初めてテニユア付きの上位職に就くことができる。

### VII. 国による 10 年目の見直しと新たな沖縄振興策

OIST 学園法の定めに従い、開学 10 年目にあたる本年 (2021)、国の財政支援のあり方等を見直し、その結果に基づいて必要な措置を講ずるための検討が行われ、次のような提言がなされた: (1) 科学技術の振興による社会的課題の解決に取り組み、沖縄振興に寄与すること、(2) 国の財政支援は当面の間は継続する必要があるが、OIST 側も自主財源の確立に努めること、(3) 世界最高水準にある大学と比較すると、現状の OIST は規模が小さく、学際研究上の制約となりがねないので、将来に向けて規模の拡充が必要であること。

**今後の展望:** 上記の内閣府によるレビュー結果を受け、

- (i) 高い評価を受けた世界トップレベルの研究と国際的な大学院教育のレベルを維持するが、現在 5% の外部資金を増やすためには、研究時間を犠牲にして申請書等を作成する必要があり、両立はむずかしく、
- (ii) 規模の拡大に関しても資金源を考えると、当初案の 300 PI を目指して、徐々に進めざるを得ない状況にある。
- (iii) OIST 設立のもう 1 つの目的である沖縄での知識産業創設に関しては、学長らトップ主導で取り組んでおり、将来的には、OIST イノベーションパークの設立も視野に入っている。



## 国立大学と社会のコミュニケーション

**講師：山本佳世子**（日刊工業新聞社 論説委員兼科学技術部編集委員：1988 お茶の水女子大・理・化学卒、1990 東工大・化学系修士修了、同年日刊工業新聞社入社、科学技術、化学・食品ビジネス部門を経て、2004年の国立大学の法人化直前から大学・産学連携を担当、現在は大学・科技政策も）  
〔2011 東京農工大で社会人として「産学官連携コミュニケーション」をテーマとして博士（学術）号取得；電通大・学長特別補佐、東工大と電通大で非常勤講師、その他文科省/科学技術・学術審議会臨時委員など政府関係の委員を多数〕

文部科学省の記者クラブに軸足を置いて取材執筆活動をしているが、視点は常に、「社会は大学に何を期待し、大学の何に注目しているか」という点に置き、一般の方が大学を応援したいという気持ちになるような記事を心掛けている。メディアを上手に活用するためには、大学人も国民視線を意識して、効率的・効果的な情報発信を心掛けて欲しい。プレス・リリース等で興味を持った記者に、わが大学の試みや業績を宣伝するだけでなく、他大学等への広がりを含めて話してもらおうと記者も取り上げやすくなる。「よそのことは知りません」と突き放された記者の気持ちを察してほしい。ここでは、大学⇄メディア⇄国民の間の効果的なコミュニケーションについて考える際の一助になることを願って、演者が最近執筆した記事を題材に、それらを取り上げた理由等を説明したい。

### 1. 社会は何に注目するのか

先ず、仲介役であるメディアの立場から、情報発信者と受信者の気持ちを整理しておこう。

**大学幹部の思い** | 他の大学の報道を見て、「うちはあそこより前からやっていたのに悔しい!」、「本学はPRが下手でもったいない」、「もっと社会から注目されていいはずなのに!」などと思われるのは、それなりに的を射ている。しかし、方策について疑問符が付く：(1) ボツになる報道機関向けリリースが多すぎる上に、自前のHPも誰も毎日見してくれるわけではない。学内の人でさえスルーしていることが多く、メディアのニュースで初めて自大学のことを知る傾向にある。これではボツになってしまう研究者も寂しい、広報の担当者も報われない。もう少し効果的なコミュニケーションを模索する必要があるだろう。

**一般の人の思い** | 大多数の人たちは、大学に対しては、「学生時代は、楽しかったなあ」あるいは「進学できなかったが憧れだった」というように、好意的でプラスの評価をしている。しかし、厳しい社会で揉まれるうちに徐々に大学とは疎遠になり、そんな時に大学の不祥事を耳にすると、それまでの羨ましい思いが反動し(妬み)、特に大学の場合は「税金で活動しているのに…」という思いから、(i) 65歳定年は普通の企

業人に比べると「優遇」され過ぎで、(ii) 教員の裁量労働制もなんだか好き勝手に見えてくるなどマイナスの感情が湧いてくる。このような“人としての自然な感情”に配慮すると共に、(iii) 学術研究や大学の組織における「自由」も強調しすぎると、民意が離れ、逆効果になり得る点にも留意が必要だ。

**産業・地域社会の関係者の思い** | 地元では国立大学といえば文句なしのトップであり、強みとなっている。その分、「よくて当たり前」で、「大学は何をしてくれるのだろう」という期待も大きい。従ってWin-winの関係を築いていかないと、「なんだまた寄附のお願いか」といったような良くない反応が起きてしまう。

強力なコミュニケーション・ツールとして期待されている大学のHPが思ったほど機能していないことは既に述べたが、効果的な活用という意味では同窓会も大きなポテンシャルを有する。しかし、多くの国立大学での卒業生の組織率を考えると同窓会を介した情報発信にも一工夫が必要だ。従って、現状では、大学の情報発信には依然としてマス・メディアが極めて大きな役割を果たしていると言えるだろう。

地方の大学は、地元のメディアや大手新聞社の地方版ではよく取り上げられる。しかし、それらのニュースは中央官庁や在京企業にはほとんど届かないという残念な結果になっている。先進的な戦略性に加え、歴史的な背景を含めた個性ある試みであれば、一つの地域の例であっても全国の大学につながるものとして読者の心に響き、大学はみんなで応援しなければならぬものだという賛同を得るきっかけになるに違いない。

### 2. 報道記事から知る「期待」

国民の期待に応えるような成果を上げた例や新しく始まろうとしている興味深い試みを取り上げた記事をいくつか紹介したい（いずれも日刊工業新聞に掲載）：

- ① **オンライン授業で先進** (東京外大)：外国人教員が在外のまま「連携教授」として科目を担当し、シラバスから成績まで付けられる制度を導入。
- ② **研究データ分析で経営を** (北大)：部局の活動を数値化・可視化し経営戦略に活用、他大学にも展開。

- ③ **学術研究支援で新制度** (京大)：創立125周年の寄付金を活用し、若手の学術研究支援。
- ④ **健康ビッグデータ活用で知名度急上昇** (弘前大)：20年に渡って地道に集めてきた住民の健康診断記録が最新のData Scienceと融合して宝の山に变身。「ニッチでトップ! かくありたい」と記者の心をつかんだ(図①)。
- ⑤ **トップダウンで産学連携** (東京農工大)：ベンチャーVBを個人任せにしないで、学長主導で演習林を活用した「成長が早い“早生樹”ビジネス」を展開(図②)。
- ⑥ **抜群の注目度** (指定国立大)：東北大(2017-3)、東大(2017-3)、京大(2017-3)、東工大(2018-3)、名大(2018-3)、阪大(2018-10)、一橋大(2019-9)、筑波大(2020-10)、東京医科歯科大(2020-10)に続いて、10校目として九大(2021-11)が指定国立大学法人に指定された。指定は一区切りで、今後は“特定研究大学”(国際卓越研究大学)の選定が焦点となる。
- ⑦ **キャンパス遊休地活用** (東大)：定期借地権で白金台と目白台を活用、大学の施設整備と絡めて。
- ⑧ **横濱に国際研究拠点** (東工大)：都内一等地の定期借地権を財源に大学債で資金調達し、大学改革と連動させて郊外キャンパスを再開発。
- ⑨ **大学発VB対象の金融商品** (東北大 & 三井住友トラストHD)：イノベーションに投入される国全体の資金循環の活性化を目指す産学連携によるインテグレーター事業。
- ⑩ **若手育成の新制度設計** (山口大、電通大)：人件費差額を本部が負担し、若手を教授に抜擢、年功序列脱却(山口大)。学内の博士修了者を主対象に5年任期の助教ポストを新設し、若手比率を3割へ(電通大)。
- ⑪ **相互履修** (山梨大、山梨県大)：「大学等連携推進法人」の第1号として、教育研究で高い効果。四国5国立大学も連携し、同法人への認定を目指している。
- ⑫ **VBファンへの出資解禁** (全国国立大)：多数の大学発VBが設立されるなどのニーズの高まりを受け、2022年度から。内閣府の「スタートアップ・エコシステム拠点」形成の後押しにも。



### 3. メディアを上手に活用する

#### 記者とメディアの特性を知る

取材後の記事を見て、思わず「ええー、こんな目立ち方はちょっと…」、「こんな点がクローズアップされる

なんて」、「まだ正式に決まっていなかったのに、もう出ちゃった」と驚かされる場合が少なくないだろう。記者が何に反応し、どのような文化の中で生きているかを知って貰うと、取材に向けて適切な準備ができ、メディアを上手に活用できるはずだ。

[1] 記者は基本的に、社会にとって面白いもの(マイナス情報を含む)や役に立つものに反応する。よく読まれるのは独自記事で、他大学でも手がけている内容の発表記事は読まれないので、メディア人としては避けがちな。[2] 正式発表でないにしても耳にした情報が間違いないことが確認できたらすぐ記事にする。[3] もちろん原稿は見せないし、いつ載るかも教えないのがメディアの基本文化だ。[4] 正確さを多少犠牲にしても分かりやすさを重視する。研究者は専門家にアピールすることを生業としているので、正確性に重点を置き誠実で控えめに伝えるよう心がける。しかし、記者の場合は社会に広くアピールし、分野を超えて派手に目立ってこそ評価される。この立場の違いをよく理解し、お互いに寛容にならないと、次節のように、タダで宣伝してもらおうというまたとない機会を逃すことになる。

#### 記者を味方にする

取材する側とされる側がぶつかり合うことはしばしばあるが、それはどちらかが間違っているというよりは上記のような立場の違いによることが多い。相手に非があると思っても、ここはお互いに「迷惑かけて申し訳ありません」と収めるべきところだ。メディアが偉そうにするのもおかしいが、大学が高圧的になると相手側のコミュニティ(記者クラブ)で「あそこの人たち、何あれ!」と悪い評判が立つ。

不祥事でメディアから攻められている時は、応えられない質問には丁寧に応え、難しい質問には「申し訳ないが応えられない」とノーコメントでいいだろう。ただし嘘は厳禁だ。メディアから見ると理事や広報など窓口になる人たちは「大学の顔」になるので、その意識をもって、恐れず おごらず、うまくメディアを活用して欲しい。

#### メディアに取り上げて貰うノウハウ

メディアとの付き合い方やプレスリリースの作り方の詳細は本(図③)にまとめてあるので、参照いただきたい。この本は研究者向けに書いたものだが、「メディア活用術」の基本は研究者と管理運営を担う人たちに共通だ。大学での発明・発見や教育・経営上の工夫が一つでも多くニュースになることを願っている。

大学の財務基盤の強化, 研究力の向上について —国立大学法人を巡る動向を中心として—

講師: 増子 宏 (文部科学省 高等教育局長; 1986 早稲田大学理工学部卒, 1988 同大学院理工学研究科修了, 同年科学技術庁原子力局, 1995 科学技術振興局企画課長補佐, 1999 から 3 年間 外務省在連合王国日本大使館一等書記官, 2007 文科省研究開発局地震・防災研究課長, 2011 人事院官民交流制度で 榊日立製作所研究開発本部シニアストラテジスタッフ, 2013 文科省研究開発局原子力課長, 大臣官房, 会計課長を経て, 2017 大臣官房審議官 研究開発局担当, 高等教育政策推進担当, 2020 大臣官房長, 2021 から現職) [1994~95 ジョージ・ワシントン大学 客員研究員]

法人化以降, 累次の制度改正などを通じ, 多くの規制緩和・財源の多様化を進めた結果, 共同研究費のみならず, 寄附金や不動産貸付料収入などの自主財源も相まって, 国立大学法人の経常収益は大きく増加し, 事業規模も拡大しつつある。今後はさらに, 大学ファンドによる「世界と伍する研究大学」への支援, 地域中核・特色ある研究大学総合振興パッケージによる支援, そして優秀な博士課程学生への支援に力を入れ, 国際競争力のあるイノベーション基盤を構築する。

1. 国立大学の規制緩和・財源の多様化

法人化以降, 国立大学の自律的な経営環境の確保に向けて以下に示すような様々な規制緩和を行ってきた。

**自律的な経営環境の確保(規制緩和等)** | (1) 2016 年度以降の税制改正により, 税額控除などの寄附者への優遇措置を創設することで, 大学への寄附促進を図った。

(2) 2017 年度には, 不動産の第三者への貸付対象の拡大, 寄附金等を原資とする余裕金のより収益性の高い金融商品への運用など, 多様な自己収入の獲得手段を追加した。(3) 2020 年度には長期借入金の借り入れや債券発行の対象事業を拡大するとともに, (4) 2022 年度からは指定国立大学法人におけるテック系大学発ベンチャーへの出資を可能とするなど, 国立大学法人の財務運営の自由度を拡大する施策を講じている。

**多様な収益の獲得** | (1) 教育研究活動の成果物の販売, (2) 学内施設の一般利用者への供与, (3) 不動産の第三者への貸付対象の拡大, (4) 収益性の高い金融商品の運用といった多様な手段による収益獲得を可能にした。京大では収益が 6 倍に増加している。(5) 法人化以降, 外部資金(寄附金や受託研究・共同研究)の受入額が大きく増加しており, 経常収益全体の伸び率は 30%(附属病院収益を除いた場合でも約 13%)にもなっている。(6) 大学発ベンチャーに対する施設使用や技術助言の対価として, 株式や新株予約権を取得することも可能だ。財務基盤強化の一方策として, 大学発ベンチャーは重要性を増している(令和 2 年度の大学発ベンチャー数は過去最高の 2905 社で, 国立大学の上位 8 大学のみで 1335 社にも達する)。

**長期借入金・債券発行の対象事業の拡大** | 従来, 償還確実性の観点から, 本件の対象事業は附属病院, 宿舍などの土地・建物の取得に限定し, その償還財源は取得した土地・建物から得られる収入を当てる制度設計になっていたが, 2020 年度に制度改正を行い, 先端的な教育研究のための土地・建物の取得を対象事業に加え, 償還財源に業務上の余裕金を充てることも可能にした。制度改正直後に, 最初の例として, 東大が 200

億円の債権を発行して調達した資金で, 大型研究施設(ハイパー・カミオカンデ)の整備等に取り組んでいる。

**出資の範囲拡大** | 2022 年度から, (1) コンサルティング, 研修事業者への出資が 従来の指定国立大学法人に加えて, すべての国立大学法人で可能となる。また (2) 指定国立大学法人に限定して, テック系大学発ベンチャーへの出資が可能となる。特にテック系大学発ベンチャーへの出資は一定のリスクもあるが, 将来的に大きな収益につながる可能性もあり, 今後の各法人の検討を期待したい。

**今後の課題** | 法人化以降の規制緩和・財源の多様化によって, 国立大学法人の経常収益は伸びてきた。今後も, 大学の戦略的経営実現に向けて, (1) 獲得した資金を将来の事業費に充てるために計画的に留保するための仕組み作りや, (2) 新たな自主財源の確保のための更なる規制緩和など, 現場のニーズを踏まえながら引き続き検討していく。

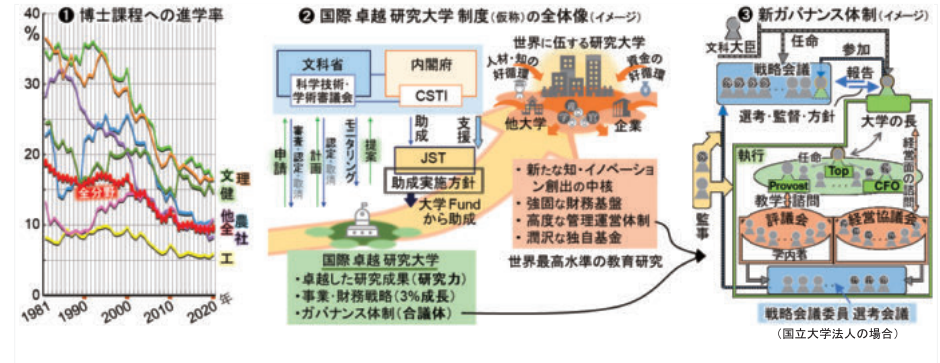
2. 日本の研究力の現状と課題

文科省の科学技術・学術政策研究所が公表している分析結果の中から, 研究力の国際比較等を抜粋して紹介し, 次節の議論に繋げる。

**論文指標に見る日本の順位** | (1) 論文数, トップ 10% 論文数, トップ 1% 論文数は, いずれも日本の順位が 2000 年代半ばから低下している。(2) 特に注目度の高い論文数を示すトップ 10% 論文数, トップ 1% 論文数の低下が顕著だ。

**ドイツや英国との比較から見る日本の特徴** | 論文数の規模に近い日本・ドイツ・英国を比較すると, (1) 2000 年から 2016 年の間, 日本がほぼ横ばいであるのに対し, 英・独はそれぞれ 1.3 倍に伸びており, 日本のみが停滞している。さらに, (2) 論文数に占める注目度の高い論文数の割合(Q 値, 2013~2017 年平均)で見ても, 日本は大きく水をあけられている。(3) 3 国の上位 6 校に絞って論文数を比較すると, 「英国 ≈ 日本 > ドイツ」となるが, それに続く中間層大学では日本の論文数が際立って少なくなっている。しかし, (4) 日本には論文数規模は小さくても, 特定分野において強みを持つ大学が多数存在する。

**研究人材等の動向** | 若手人材の入口となる博士課程の入学者は 2003 年度をピークに減少傾向にある。修士課程修了者の進学率という切り口で見ても, 1981 年 [18.7%] に比べ, 2020 年度 [9.4%] は半減している(図 1, 赤)。



3. 大学ファンド等の施策の動向

激化する国家間競争の中核となっている科学技術イノベーションへの寄与を念頭に, 日本の研究力の向上を図るべく以下のような施策を展開している。

**我が国の科学技術・イノベーションの現状** | 米国・欧州・中国とも科学技術への投資が拡大しており, 産業構造の転換が起きる中で我が国の研究力・イノベーション力は相対的に低下し, 競争力も後退している。

**10 兆円規模の大学ファンド・大学改革** | 諸外国の大学は数兆円規模のファンドの運用益を活用し研究基盤や若手研究者への投資を充実させている。我が国でも, 10 兆円規模の大学ファンドを創設し, その運用益によって大学の研究基盤への長期的・安定的な支援を行うことで「世界と伍する研究大学」を実現したい。

**国際卓越研究大学制度の全体像(イメージ)** | 本制度の概要を図 2 に示す。大学ファンドの支援対象となるには, 国際的に卓越した研究成果の創出, 意欲的な事業・財務戦略による 3%成長の実現, 合議体をはじめとした自律と責任あるガバナンス体制の構築などとの観点で高いポテンシャルを有する国際卓越研究大学として認定を受けるとともに, 実現を目指す目標や具体的な取組, 事業成長の見通しなどの計画について認可を受けなければならない。これららの認定・認可は, 文科省科学技術・学術審議会と内閣府 CSTI の意見を聴いた上で, 文科大臣が行う。JST からの助成を受けた国際卓越研究大学は, 人材・知・資金の好循環を促し, 新たな知・イノベーションを創出する中核として, 多様な財源の確保等を通じた強固な財務基盤や, 高度なガバナンス体制, さらに将来的には欧米のトップ大学のような潤沢な大学独自基金を運用する, 名実ともに世界と伍する研究大学となることを目指す。

**大学ファンド創設に関するスケジュール** | 国際卓越研究大学の構築に向けた新たな法律案は既に閣議決定され(2022.2.25), 今国会で審議予定。大学ファンドについては, JST が本年度中に運用を開始し, その運用益による支援は 2024 年度の開始を想定。

国立大学法人におけるガバナンスのイメージ(図 3) |

世界と伍する研究大学は, 長期の成長戦略にコミットするため, 安定的・継続的な経営方針を維持することが可能な合議体としての意思決定機関を有することとしており, 国立大学法人においては, 法人総合戦略会議(仮称)(法人の長を選考)が定める方針に従い, その業務を執行するため, 法人の長のもとに教育研究の総括責任者であるプロボスト, 財務戦略の立案実行を担う CFO を設置する方向で検討。

**地域の大学を取り巻く現状 & 地域中核・特色ある研究大学総合振興パッケージ** | 我が国全体の研究力を強化するためには, 大学ファンドによるトップレベルの研究大学への支援のみならず, 地域の大学や特定分野に強みを持つ大学を強化することも非常に重要。若者をひきつけ, 地域の産業構造転換に貢献する改革が不可欠であり, 大学の層の厚みが形成されるように, 特色ある強みを伸ばす取り組みを予算事業や制度改革などできめ細かく伴走支援。

**博士人材の必要性** | 我が国の研究力強化のためには研究現場の重要な担い手であり, 将来の科学技術イノベーションを牽引していく若手研究者, 特に博士人材の充実が不可欠。博士課程への進学率の低下の背景には, (1) 経済的困難と (2) 博士修了後のキャリアパスに対する不安が挙げられている。後者に關しては, 企業が修士を採用して博士号取得を支援するよりも, 課程博士を活用する方が発明生産性は高いという調査結果が出ており, 課程博士は企業の研究開発に大きく貢献していくものと考えられる。

**博士後期課程学生の経済的支援** | 従来の JSPS 特別研究員に加え, 「大学フェロシップ創設事業」「次世代研究者挑戦的研究プログラム」「創発的研究を支える博士課程学生等へのリサーチアシスタント支援の充実」などの新規事業を充実させ, 第 6 期科学技術・イノベーション基本計画に示されているように, 2025 年度には従来の約 3 倍(22,500 人)の博士課程学生の経済面を支援したい。



# 講演者一覧

講演順  
 役職は講演時のもの  
 その他の役職については講演録に記載



令和3年4月  
 藤谷茂樹  
 東京医科歯科大学監事



令和3年5月  
 大西隆  
 東京大学名誉教授



令和3年6月  
 田坂広志  
 多摩大学大学院名誉教授



令和3年7月  
 大隅良典  
 東京工業大学科学技術創成研究院  
 細胞制御工学研究センター長



令和3年8月  
 益一哉  
 東京工業大学学長



令和3年8月  
 小宮山宏  
 三菱総合研究所理事長



令和3年8月  
 永田恭介  
 筑波大学学長



令和3年9月  
 古原忠  
 東北大学金属材料研究所長



令和3年10月  
 遠藤信博  
 日本電気(株)取締役会長



令和3年11月  
 渡部俊也  
 東京大学執行役・副学長



令和3年12月  
 田中愛治  
 早稲田大学総長



令和4年1月  
 芝田政之  
 沖縄科学技術大学院大学事務局長



令和4年2月  
 山本佳世子  
 日刊工業新聞社論説委員



令和4年3月  
 増子宏  
 文部科学省高等教育局長

## 講演会参加者数

監事	966名
役員・理事・教授・その他	699名
事務職員	760名
合計	2,425名

国立大学法人等監事協議会講演録 2021

2022年6月発行

制作：監事協議会共同事務局

