

大学のガバナンスと戦略力の強化

2014年11月19日

産業競争力会議「新陳代謝・イノベーションWG」

上山隆大（慶應義塾大学）

1. 岐路に立つ日本と大学改革の必要性

・ 国内競争のないところにグローバルな卓越はない

上海交通大学、Times Higher Education などの国際機関が発表したグローバル大学ランキングを見ても、特に研究大学 (Research University) のカテゴリーでの日本のアカデミアの実力が落ちている。そしてそのことが日本における本格的なイノベーションを阻害している。

そもそもランキングがあるということは、その対象者の順位が変化するという認識を前提としているはずだ。ところが日本においては、大学の序列は、研究大学や教育大学の区別なく、東京大学を頂点としてマージナル大学と呼ばれる学校にいたるまで、十年一日のごとく変化はない。つまり、実質的には、日本において ランキングという観念自体が成立していない。毎年の順位付けを目指して、大学がそれ自体として競争し合う意識や環境すら存在していないのである。

日本においては、グローバルなランキングでその順位を落としたからと言って、国内の 大学間の競争に何も変化はない。例えば、京都大学や大阪大学が、アメリカのトップスクールの人材を引き抜いて、東京大学を追い抜こうという発想は出てこない。そもそも、日本の主要な研究大学は、他の大学を国内のトップを目指す競争相手とは見なしていないのである。ドメスティックな大学間の競争がないところに、グローバルなエクセレンスも存在しない。そのことをいつも切実に思う。

・ 大学の役割分化 を明確に押し進めるべき

アカデミアに属する各拠点、金太郎飴のごとく同じ役割と特色を持つはずはない。特定の研究大学 は、そこに投入されている国家の資金の大きさを考えれば、あきらかにグローバルな地平で世界のトップスクールと競争する責務を持っている。一方で、地域の国立大学 でも優秀な拠点は独自のグローバルレベルの研究を通して、その地域の知識の中心となる力を持っている。あるいは、アメリカのリベラルアーツ系の大学のように、教員の役割を研究よりも 学部教育に徹する大学 が生まれてきても良い。そこから幅広い学識を持ったエリートが生まれ出る環境を作るべきである。

2. 1970年代後半のアメリカと日本の現状との類似性

- ・戦後からの科学研究・高等教育への潤沢な公的資金
- ・1968年から74年、連邦政府の科学予算が20%の下落。
- ・基礎研究のみでは13%の下落
- ・民間部門を巻き込んだ国家戦略としての高等教育政策へ
- ・Managerial revolution in university : 1970年代

現在の多くのグローバル大学ランキングで、アメリカの大学が トップ 20 校のうち 4 分の 3 近く を占める事態になっている。しかし、30年前のアメリカの大学はそれほど強くなかった。事実、1970年代には、多くのアメリカの大学が連邦政府からの補助金のカットで大きな 財政的危機 を向かえていた。ハーバード大学をこの時期に20年に渡って率いた Derek Bok の次の言葉は 日本の現状との類似性 を示している。この80年代全般の危機を乗り越えることによって、アメリカの研究大学 (Research University) は現在のような強大な組織へと変貌した。いまのアメリカの強さの源泉は、この80年代への対応であり、日本との国際競争に破れたアメリカが知識基盤社会の源泉としての「研究大学」に注力した結果である。

・Derek Bok (Harvard U.) の嘆き (1977)

研究者は多くの 研究資金申請に追われている。

極度に詳細なプロジェクト/変更への行政当局からの承認。

研究事務の仕事 が研究者の時間の20%以上を奪っている。

ターゲットが狭く明確なプロジェクトしか選別されない。

研究環境の悪化 が若い研究者をアカデミックから遠ざけている。

3. アメリカにおける1980年代の大学改革

- ・最初の OTL (Stanford, Niels Reimers) : 1969年
- ・Uniformed Act (大学基金のグローバル投資への展開) : 1973年
- ・バイ・ドール法(1980)
 - Dept. of Health, Education, and Welfare 内の懸念
 - 研究大学の積極的なロビー活動
- ・日本の高度成長とバブル経済の反映の影響→知識基盤社会型科学技術政策

- ・大学基金の急速な拡大→ハーバードでは 2008 年に 3 兆 5 千億円を超える
- ・ Office of President + プロボストへの資金と決定権の集中

アメリカの大学の財務環境は激変している。そしてそれは世界の大学の潮流でもある。日本の大学の財務状況は、国立大学の運営費等交付金の一律削減の影響や、18 歳人口の減少によって悪化しているが、諸外国と較べればその減少の割合はそれほどではないし、日本の大学行政は、むしろ安定している。問題は、諸外国の大学が自らの力で財務環境を改善する努力を重ねているのに対して、日本の大学の財務マネジメントには、それを追究する自由と気概が失われていることである。また、民間からの寄付を含めた活動が欠かせないにもかかわらず、そのような努力が「公的」あるいは「国家的」な利益に直結するという認識に欠けていることに問題がある。

添付資料 1: アメリカの主要大学の基金の変遷

添付資料 2: スタンフォード大学の予算→ Investment income

添付資料 3: General Fund → 予算の約 30%

添付資料 4: General Fund の配分権はプロボストが握っている。

1990 年代から、Office of President はこの General Fund だけでなく、すべての領域の予算まで統一的に管理できるようになっている。

添付資料 5: ハーバード大学の各部局の人件費の推移

ハーバード大学では、80 年代に入ると Office of President の人件費が急速に増大している。つまり、全大学のビジョンを決めマネジメントを行なう体制が急速に発展したことを示している。

4. 国家戦略としてのアカデミックアントレプレナーシップ

- ・ 国家の安全保障という視点からの大学改革
- ・ 大学改革に「大学間の競争」を作り出す視点が重要
- ・ 爛熟期を迎えつつある大学というシステム
- ・ 世界的な競争の中で求められる新しい大学像の創出
- ・ 日本の「研究大学」はそれに答えているか？

高度知識基盤社会が真ただ中にある現在、高等教育を受けた人的資源への需要が世界的に高まっている。かつそれは地球的な新しい知識の開発の要請を伴っている。そ

のことは、大学院を中心に世界の大学間ネットワークの グローバルな人的移動の多層化 が示している通りである。それはなにも留学生をどのように増加させるかという問題に矮小化できるものではない。むしろ、日本における新しい大学像を創出し、グローバルな人材が集まるような拠点を、「大学自らのガバナンスで」作り出す意欲が問われる。

アメリカの知識人に、「アメリカという国のグローバルな強みはどこにあるか」という素朴な疑問をぶつければ、国力としての経済力や外交力、軍事力の強さに加えて、世界に冠たる大学の力を挙げる者も多いだろう。大学への強い信頼とそれに応えようとする高等教育の極めて競争的な現場は、アメリカという国のグローバルな知識の世界における国家戦略と軌を一にしている。

さらに、研究大学の「基礎研究」への国防総省からの膨大な研究費の投入を見ると、アカデミアへの支援や高等教育政策は、かの国の 安全保障の戦略とさえ連動 しているようにも思える。80年代からの 大学発研究の知的財産権の政策 もこの延長にある。翻ってわが国においては、大学という組織が、国家のあり方や国家戦略から捉えられていないことが最大の問題であろう。

マックジョージ・バンディ（ケネディの大統領補佐官、フォード財団理事長）

「大学という組織は、自律的であるし、またそうでなければならない。大学のメンバーの発言は、政治の権力者を時にいらだたせる。またそうであるべきだ。わが国は、唯一の固定した思考に凝り固まった一群の人間が、巨額の資金を直接的に特定の組織に振り向けることができるような社会ではない。現在は 全米でトップに位置する大学であっても、常に競争にさらされ、その地位が変化して行くような国に我々は生きている。この国では、ごく限られた指導者が、確固たる論拠を持って『国家の方針に沿っている』と決めつけることなどできない。競争的方法やそれに準ずる手法こそがベターなものである。その意味で、商業的競争でのオープンな市場とアカデミアのアナロジーは全く正しい。」