

大学のガバナンスと国家の戦略

2013年5月2日

教育再生実行会議ヒアリング

上山 隆大（慶應義塾大学）

1. 国家戦略・国家安全保障からみた大学制度

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き、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。

2. 研究大学のグローバル競争と日本の大学

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。日本の研究者がノーベル賞を取ることは望ましい。だが、それ以上に、日本の大学の研究環境が、そこに集った外国人のノーベル賞研究を生み出すことを競うような視点が必要と思われる。

3. 大学のガバナンスと戦略の国家的重要性

Office of President 部局の重要性：学長の任期

Provost（研究・学術担当副学長）の存在

アカデミック・アントレプレナーシップ

多くのアメリカの大学では、学長の任期は10年以上に及び、学長は最初の2年ほどの間に自らの任期を支えるための旺盛な寄付事業を行う。その最初の準備段階で、他の大学の差別化を図り、それぞれの地域での「エクセレンス」競うための長期戦略構想を書くことが多い。その際、10年間のシナリオを、**extreme**、**standard**、**modest** に分けて詳細に描くのである。その内容は、「18歳人口の動向」「地域経済の発展予想」「国全体の研究者の動向」「知識社会の行方」「他大学との競争の実態」「パトロンとしての国家予算と大学との関係」「グローバル展開の可能性」など、実に多岐に渡る。それに基づいて、公的な知識の拠点としての大学のグローバル競争を見据えた戦略を作り上げることが、**Office of President** の重要な使命となる。

その時に重要な役割をするのは、大学内部の研究行政を担い、あらゆる分野に目を配ることのできるような「プロボスト」の存在である。スタンフォードの場合、国務長官になる前のコンドリーザ・ライスもそうであった。今の学長のヘネシーもかつてはこの地位にいた。日本においては、この戦略的な大学ガバナンスを作り上げる機構がきわめて弱い。

4. 「公益」と「私益」を念頭においた「知識のマネジメント」

大学という「公器」の公益

大学内の多様なアクターの私益

「知識の実験場」としての研究大学

上記のようなグローバルな戦略を考える時に、「公益」と「私益」の関係をもう一度考え直す必要があるのではないか。新しい知識の「成長点」を作り出すことが研究大学の役割だとすれば、その成長を生み出していくのは、個々のアクターの私的な利益を求めるモチベーションである。研究者が自らの名声を求めて研究に励むとき、新たな知識を作り出そうという欲望に駆られて実験室に閉じこもるとき、さらにはそれらの研究者を束ね上げて、組織としての学科や大学そのものが名声を追い求めようとするとき、これらどれもがそれぞれの立場での私的な利益を追求しようとする姿勢に他ならない。このようなアクターのインセンティブを緩やかに管理し、できる限り多くの成長点を生み出し多様な知的基盤を作り出すことによって、「公益」に合致するような「知識のマネジメント」を行なうのが、大学執行部のガバナンスに問われる責務である。

「概して、大学における基礎研究は、より産業界との連携を強めていくべきだと信じます。しかし、高度に進化し効率化した基礎研究の活動を、知らず知らずの間に侵害しないためにも、その関係の条件は注意深く作り上げなければならないでしょう。この点で、私はこの関係を、大学はもちろん政府によっても、性急に規制しようとすることに警告を発しておきたい。強制的な解決法は、どの当事者にも有益なものにはならないでしょう。最も賢明な道は、当事者のインセンティブを勘案し、思慮深いマネジメントを伴うものでなければなりません。我々が作り上げてきた知の構造物は脆弱さを持っていま

す。」(Donald Kennedy, Stanford U. President 1980-1912)

5. 民間資金も含めた大学財務の戦略的アントレプレナーシップ

財務環境の多様性：寄付、投資、民間財団

アメリカのフォード財団、ロックフェラー財団、カーネギー財団

大学基金とリスクマネー

ベンチャーキャピタルと大学発ベンチャー

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度合い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。

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。」

6. 富の興亡と大学システムの変化、そして日本の大学

人類の文明史における大学像の変遷

東アジアの中での新しい大学像の可能性

歴史を振り返るならば、人類が富を生み出してきた拠点は、海洋のネットワークで財をなした地中海経済圏にはじまり、株式会社のようないエラルキー組織を作り上げ、近代化と工業化の力によって世界の富を独占した近代ヨーロッパの大西洋経済圏へと移動してきた。その富の中心こそが大学というシステムの誕生の場所である。その中心が、われわれの生きている太平洋の経済圏、とりわけ東アジア地区へと移っている。そこでは、ヨーロッパで生まれアメリカで育まれてきた、伝統的な大学という制度とは全く異

なる、より拝金主義的で道具主義的な異なる知識の構造が生まれ始めているようにも見受けられる。そのような変化の時代における知識の世界を考えると、東アジアの中でどこよりも早く大学という制度を西洋から学び輸入した我国が、伝統的な世界と新たに大きく変容しつつある東アジアとの中間点にあって、アカデミアの本来の理念と理想を失うことなく変化の時代に対応することによって、世界の中に欧米とアジアとの架け橋となって存在感を示す時期にきている。