

大学「改革」の新次元—文科省・「検討会議」の論点—

佐藤 博明  
（# は注記）

I. 大学「改革」の胎動 — 3つの発信源 / 3つのアクター

【3つの発信源】

(1) 骨太方針（経済財政諮問会議）

・ 国との自律的契約関係の見直し / ・ 戦略的な大学経営 / ・ 自主財源の確保・多様化 / ・ 意向投票によらない学長選考 / ・ 大学の連携・統合

(2) 未来投資戦略（未来投資会議）

・ イノベーションを生み出す大学改革 / ・ 運営費交付金への依存度抑制、評価配分 / ・ 財源の多様化、外部資金の積極的獲得 / ・ 一法人複数大学制度

(3) 統合イノベーション戦略（総合科学技術・イノベーション会議）

・ イノベーション・エコシステム / ・ 大学支援フォーラム PEAKS 創設 / ・ ガバナンスコード / ・ 「運営」から「経営」へ / ・ 運営費交付金の改革

【3つのアクター】

(1) 「国立大学改革方針」〔徹底対話〕（2019年6月）

《中教審答申を踏まえ、第4期中期目標期間に向けた議論のキックオフ》

〔7つの方向性〕 徹底的な教育改革 / イノベーションハブ / 強靱なガバナンス / 地域の中核・高度な知の提供 / 国立大学の適正規模 etc.

(2) 内閣府・「大学支援フォーラム PEAKS」（FN: 知識基盤社会大学改革促進 F）

〔目的〕：「統合イノベ戦略 2018」を踏まえ、イノベーション・エコシステム・産官学連携体制構築に向けた検討組織

(3) 文科省・「国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議」

《「骨太方針 2019」に基づき、戦略的な大学経営を可能とする新たな法的枠組みを検討》（第1回 20年2月21日……第6回 7月28日）

➤ デジタル革命が進む Society 5.0 時代の国立大学の 役割・機能 を検討

#1 【キーワード（発信源 / アクターから）】

- ・ 自律的契約関係（エンゲージメント型）⇔ 戦略的な大学経営（規制緩和）
- ・ イノベーション（創出 / エコシステム / ハブ）
- ・ 運営費交付金（依存度 / 評価配分）⇔ 財源の多様化（自主財源の拡大）
- ・ ガバナンス（コード / 経営と教学の分離 / 外部理事 / 学長選考）
- ・ 大学の統合・再編・連携（一法人複数大学制度 / 大学等連携推進法人）

## II. 文科省・「検討会議」 — 4つの論点

### (1) 「自律的契約関係」の再定義—国立大学法人と国との関係性—

- ・現在の「中期目標管理型」契約関係の見直し
- ・経営裁量確保の「エンゲージメント型」大学経営
- ・大学の機能を最大限に発揮できる「真の自律的経営」

### (2) 戦略的大学経営—ガバナンス強化の推進—

- ・経営と教学の分離／・経営協議会・理事の外部性／・学長選考会議と経営協議会の関係／・学長・学部長等の選出方法／・教育研究評議会の在り方／・評価の簡素化／・戦略的経営を促す財務・会計制度／・ガバナンスコードの策定

### (3) 経営基盤強化—裁量拡大可能な〈人・モノ・金〉の確保—

- ・自律的な自助努力を促す環境／・財源の多様化／・授業料・学生定員の自由化／・教育研究機能・成果の外部化(事業化)／・長期借入金・大学債の発行、金融商品の運用／・所有不動産の貸付け／・債券発行の対象事業と償還財源の拡大

### (4) 世界最高水準の教育研究環境の実現—産学協創のグローバル化—

- ・世界の「知」をリードするイノベーションハブ／・デジタル化を活かした質の高い教育／・リモート留学生・教員も含めたグローバルキャンパス

## III. 各論点の問題性 —文脈・意味をどう読み取るか？

### (1) 論点1について

#### ◇ 「目標設定型」の国の関与から「エンゲージメント型」へ

- ① 国立大学の業務運営を、多様なステークホルダーとの「エンゲージメント型」契約関係と捉え、「自律的経営」を強調することで、公共財としての大学に対する国の財政責任を相対化・解除を（民間的発想・手法の徹底）
- ② 中期計画はステークホルダー(市場)に対する「公約」。資金調達の成否は、市場による評価のフィードバックの結果（市場シフト型経営）
- ③ 大学機能を社会・市場との多様な共創関係と捉え、パフォーマンスの最大化に向けた柔軟な定員管理や組織編成、財源の多様化など自由裁量の余地をもつ自律的・戦略的大学経営に転換を（成果・経営優先指向）

### (2) 論点2と論点3について

#### ◇戦略的大学経営と規制緩和

- ① 多様なステークホルダー・市場に対応するには、「経営」と「教学」を分離してガバナンスの外部化を進め、ポートフォリオ・ビジネスモデルの転換可能な経営裁量を効かせた事業展開が必須（経営主導の大学・教学）
- ② 大学を業務の「運営」主体から「経営」主体に転換し、経営の専決的ガバナンスの下に、政策的要請や緊急度の高い分野・領域への資源配分を可能にする戦略的経営と経営基盤の強化を（経営体としての大学）

- ③ 教育研究機能、成果・シーズ、ノウハウを事業化し、授業料・学生定員の自由化や長期借入金・大学債の発行、金融商品の運用など、財源の多様化・経営資源の自由な調達可能なさらなる規制緩和を（民間型ファイナンス）

### (3) 論点4について

#### ◇国際水準の教育研究環境

- ① デジタル革命・ポストコロナ時代の大学ニューノーマルを、産学連携の世界への gateway・イノベーションハブに（産学連携のグローバル化）
- ② リアル(フィジカル)・オンライン(サイバー)の融合教育で、単位・修業年限・教育課程の国際化、収容定員・専任教員の柔軟化を図る（国際標準化）

《**当面の狙い**》：指定国立大学法人(7大学)を中心に「戦略的大学経営」を先導、その他の大学群の選別・淘汰を市場に委ねる（格差と分断拡大）

#### #2【「経営」と「教学」の分離と一法人複数大学制度】

「経営」と「教学」の分離によって、法人の長(経営)が人事・資源・予算を専決的に支配し、大学の長(教学)は法人の経営方針に従い、教育研究のパフォーマンスの最適化をもって、経営に対する責任を負う「経営優先」のガバナンス方式であり、「一法人複数大学制」はそれを前提とした大学制度。

大学は、教育研究業務の「運営」主体から、人的・物的資源の効率的運用に価値をおく「経営」主体とされ、法人統合で複数大学を傘下に収め、強固なガバナンス力を手にした法人が、組織や財政、人事など大学の基本的業務・「教学」に係る意思決定を専決的に行う、「経営」主導の大学運営となる。それはまた、短期的成果・パフォーマンスに結びつく分野・領域に経営資源を効率的に重点配分する「選択と集中」のいっそうの強化への道でもある。

## IV. どう創る、大学のニューノーマル

- 大学の存在価値と機能を「イノベーションの創出・駆動装置」に矮小化する官邸主導の旧来型大学「改革」を超えて、新しい大学レジームをどう創るか。
  - ・☛官邸主導の大学「改革」に対するアンチテーゼの構築・提示を！
- ウィズコロナ・デジタル化時代を生きる、人々の価値観やライフスタイル、新しい社会・経済システムに適合的な「知のインフラ」として、大学をいかに創造的に再構築できるか。
  - ・☛多様・多核で持続可能な大学の創造を！
- 状況に無関心を装い、傍観者となるのは、大学を衰退に導く重大な「不作為」。
  - ・☛「精神のない専門人」（マックス・ウェーバー）となるなかれ！  
卑小な自己保身者ではなく、危機的状况を「自分ごと」と捉え、行動する人。Academia Lives Matter!