

2020年11月27日

国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議(第10回)における意見

小林 喜光

- 日本のコーポレートガバナンス改革は、株主を上場企業にとって筆頭のステークホルダーと明確に位置づけ、まずは着実に株主へ報いるよう制度面を整備したことにより、成長戦略の一環として確かな成果を上げている。
- デジタルトランスフォーメーションや 2050 年カーボンニュートラルの実現のために、国立大学は不可欠な存在である。最先端の研究や文理融合による総合知の探究、イノベーションを通じた社会的ソリューションの創出、地域に求められる人材の育成や雇用創出など、求められる役割が多様なため、国立大学のステークホルダーは企業に比べてより多元的であるという違いはあるものの、コーポレートガバナンス改革を参考にした大学ガバナンス改革を、教育・研究における生産性向上の梃子とするアプローチは大いに有効だと考える。
- 本検討会議の中間まとめにおいて、国から負託された業務を確実に遂行することに加え、国立大学法人の機能拡張が求められること、そのためには、学生や卒業生、研究者、学会、産業界、地方自治体等の国内外の多様なステークホルダーと積極的に関わり合い、社会変革の駆動力として成長し続ける戦略的な大学、いわば真の経営体に転換することが急務であると指摘されており、多様なステークホルダーへの説明と結果責任を果たすガバナンスシステムに大胆に変えていく必要がある。
- 先行するコーポレートガバナンス改革は、今でこそ「形式から実質へ」という段階に入っているが、当初は国主導による形式の整備から始まった。会社法の改正をベースにして、コーポレートガバナンスコードの策定、各種の実務的なガイダンスの整備という形で、国が階層的にルールを配置していった。すなわち、コーポレートガバナンス改革の起点は「国が企業へ形式の整備を要請する」ことだった。企業経営における裁量とは単純なフリーハンドではなく、経営者が市場の評価や株主からの監視に常に晒されながら、自社の企業価値を持続的に向上させるために、法制上認められた最適な選択肢を選び続けることであるといえる。
- したがって、国立大学ガバナンス改革のためには、先進的なコーポレートガバナンス体制である指名委員会等設置会社を特に参考にして、大学ガバナンスに必要なルールや制度を国主導で国立大学協会などと共に整備してゆくことが求められると考える。
- この場合、世界トップレベルの研究大学と例えば地方創生のハブになる大学では適した経営システムや国との関係は異なるため、すべての大学を同じガバナンス体制とす

るのはかえって非効率だと思われる。会社法が指名委員会等設置会社・監査等委員会設置会社・監査役会設置会社という 3 つの選択肢を定めているように、例えば国立大学法人の三類型制度および指定国立大学法人制度などを踏まえながら、各大学の使命や位置づけにふさわしく、かつ個々の状況に応じたガバナンス体制を選択できるよう、国が複数の選択肢や機関設計の柔軟度について制度整備すべきだと考える。

- 加えて、大学ガバナンス改革の実効性確保のためには、企業同等の会計制度の整備、充実した情報開示の義務づけ（大学においては財務情報と非財務情報の統合報告が特にふさわしい）が不可欠だと考える
- 特に、世界と伍するトップの研究大学は、①世界の先進大学並みの独立した戦略的経営システムや、②大幅な外部資金の拡大を含めた潤沢な財政基盤、③人材の流動化による優秀な研究者の集合が不可欠である。それらを実現するためには、一貫性のある戦略的経営を実現する学長の選考方法や執行をチェックする仕組みの導入、非国家公務員型の給与体系、定員や授業料の自由化、新たな会計基準の適用、固有の国の管理・法人評価の仕組みの導入などを可能とする新たな法的枠組みを検討していくべきである。
- 現在、政府において「世界と伍する規模の大学等ファンド」の創設に向けた検討が進められていると承知しているが、長期スパンでまとまった財政的支援をする仕組みは研究基盤の強化や大学の大幅な機能拡張という観点でも大いに期待できる政策である。このようなファンド資金は、上記のような新たな法的枠組みの下で戦略的経営を行える大学に対して重点的に支援し、組織や予算投下の大胆な見直しが可能なガバナンスの下で有効に活用されるべきではないか。
- このような方向性については、国立大学法人の機能拡張や日本の研究力の全体的な底上げといった大局的な視点をもって、総合科学技術・イノベーション会議ともよく連携して、制度設計や支援策を検討することが重要だと考える。

以上