

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

2020年11月27日 篠原 弘道

(1) 戦略的な経営実現に向けたガバナンスの在り方について

- ・ 国立大学法人が多様なステークホルダーの利益を志向しつつ、経営としての判断を適切に行っていくためには、大学の事業計画・予算・リソースの配分等、大学経営に関する重大な事項について諮問もしくは決定、そしてモニタリングする、学内メンバーと主要なステークホルダー(外部メンバー)で構成される専門の組織の設置が必要であると考えます。
- ・ この組織の構成員は、
 - ① 集合体として大学経営に不可欠なスキルを満たすよう、スキルマトリックスを考慮して選定されることが望ましい。
 - ② 外部構成員は、事前に研修などを通じ大学経営に関する最低限の知識を獲得していることが望ましい。
 - ③ 透明性を高めるために、全てのステークホルダーの承認を得て決定することが理想ではあるが、そのような承認行為は現実的ではないので、最大のステークホルダーの国への届け出は必要ではないかと考える。
- ・ ガバナンス体制は、大学が目指す姿や位置づけに応じて選択できるよう複数整備すべきであると考えます。コーポレートガバナンスにおいても、導入当初はガバナンス体制の違いだけに注目が集まっていたが、運用していく中で、形式に捉われずにガバナンスの実効性を上げていこうとする事例(例えば、監査役会設置会社でありながら、指名委員会と同等の委員会を持っている会社など)が現れ始めている。従って、整備する体制は硬直的なものでなく、実効性を高めるために柔軟に運用できるものであることが望ましい。
- ・ 法人の長と大学の長の兼務は排除されるべきではないと考えるが、ガバナンス体制の選択とあわせ、両者の責任・権限の分離がガバナンスの実効性向上に資するか否かを各大学にて慎重に検討すべきである。
- ・ 現会社法では、取締役が自社の株主でなければならない旨を定款で定めることは禁止されているものの、自社株保有ガイドラインを設定する等、経営者が一定量の自社株式を一定期間保有することにより、中長期的な企業価値向上にコミットする仕組みを構築している。翻って、国立大学法人の経営においては、同様の仕組みを構築する

ことが難しいことから、国立大学法人の経営に関わる学外者のインセンティブや経営責任をどのように規定し、ガバナンスの実効性を高めるかの議論も必要だと考える。

(2) 経営体の人事給与マネジメントの在り方について

- 大学の研究教育力を強化するためには、大学の研究を支える URA や専門知識を持った技術職員の強化も不可欠である。これら専門職を高い価値を持った職位として位置づけ、処遇改善を行っていくことが必要である。また、これら技術職員のキャリアパス構築を行うと共に、博士人材の積極的活用を推進していくことも重要である。
- 産学連携の一つの形態である民間企業とのクロスアポイントメントは、研究成果の社会実装加速化や新しい研究テーマの発掘、産学の相互理解など大学側・企業側双方にメリットが大きいと期待されるものの、クロスアポイントメント（特に、大学→民間企業）は低調である。クロスアポイントメントの進展を阻んでいる要因を明らかにし、拡大に向けて取り組んでいくべきではないか。

以上