

国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議意見書

2020年11月27日

富山和彦

1. 国立大学のガバナンス改革が目指すべき姿について

デジタル革命やデータ駆動型社会の時代の到来を受け、知識集約的な破壊的イノベーション力が産業覇権と経済成長を規定する時代を迎え、大学、とりわけ我が国の科学技術的な知的集積において圧倒的な存在である国立大学が果たすべき役割は、研究面、教育面の両方、さらには新産業の創出面においても、極めて重要になっている。他方、激動の時代においてかかるパブリックコモンズの重要な重要使命を国立大学が果たすには、自らの戦略的な変容力、そのダイナミズムとスピード感において、経営能力、組織能力の両面で非常に大きな改革が必要である。

その改革の中核は、大学における経営資源配分の転換、学部学科ポートフォリオの新陳代謝をより迅速かつ果敢に行えるような強い経営リーダーシップの確立であり、かつ強い経営リーダーシップを適切にモニタリングするガバナンス体制の構築である。また、ガバナンス改革の基本理念は大学に関わる広範なステークホルダーにとっての長期持続的な社会的価値実現を目的とすべきものである。裏返して言えば、ガバナンスの担い手については、一部のステークホルダー、例えば教員に偏ったものであってはならない。独立法人化されている趣旨として、もっぱら国に従属するガバナンス構造も適切ではなく、現在のように国立大学の経営についてプロセス管理型の細かい KPI 管理項目を設け定常的に文科省が直接的な評価を行うモニタリングスタイルは好ましくないし、実際、それがここまで大きな効果を上げているとは思えない。

2. 新しいガバナンス構造の設計理念

- ① 学長の強い経営リーダーシップの確立
- ② 学長の上に重要な意思決定及び学長選解任を行うモニタリングボード、経営上の最高機関としての理事会を設置（監督と執行は分離原則とし、執行は学長以下の執行部に大幅に権限委譲する）
- ③ 理事会の構成はステークホルダーガバナンス理念に立脚する
- ④ 国との関係においては長期的な契約的概念で運営交付金と公的ミッションについて結果管理型でコミットする関係性の確立
- ⑤ その裏返しとして国はプロセス管理から手を引き長期サイクルでの結果管理を厳しく問うスタイルに転換

以上の5つのプリンシプルに基づいたガバナンス構造への改革を法改正も含めて検討、推進すべきである。この5点を真に貫徹するならば、株式会社で言えば、指名委員会等設置会社に近いガバナンス構造、すなわち学長の上に学外理事が過半数かつ学外理事が議長の

理事会を起し、そこで重要事項の意思決定と学長の選解任を行うガバナンス体制となるはずである。そして国との関係では、運営交付金の対価として大学が長期的にコミットした公的ミッションの実現について、当該理事会が学長以下の執行部に対して日常的なモニタリングを行うことになる。

ただ、このようなガバナンス体制については、それを担うだけの充実した学外理事を、顔ぶれと大学経営へのコミットメントの両面ですべての国立大学が得られるか否か、と言う問題が生じることが予想される。これは上場企業のガバナンス改革において既に顕在化している問題である。そこで5つのプリンシプルの貫徹度合いによって複数のガバナンス体制の選択肢を用意する方法も検討すべきである。より大きな経営自由度、より大きな裁量的経営資源、より独立的で厳しい自律的ガバナンス体制および国との結果管理型の契約的コミットメントを行うクラスの国立大学と、そこまでの体制、コミットメントを行わない国立大学とで、それぞれ複数のガバナンスモデルから大学側が選択するイメージである。ただ、改革を進めるという観点からは、後者のモデルについても現状からは前進したガバナンスモデルを設計すべきである。

3. 具体的なガバナンスモデルの制度設計へ

ここで提示するガバナンス改革を実現するにはおそらく現行法体系のかなり大きな改正が必要となる。大学経営上の最高機関となる理事会の構成メンバーを誰がどのように選ぶか、とりわけステークホルダーガバナンスの理念を実現するうえでいかなる基準や工夫が必要か、理事会リードで学長を選ぶ場合に学問領域に関するファカルティガバナンスとの関係性、すなわちシェアードガバナンスをどのように設計するかなど、色々な論点があり、それらについて整理し制度化する必要がある。また、その制度についてもハードロー的なアプローチとソフトロー的なアプローチのバランスも検討する必要がある。

そうした作業を直ちに開始することを期待する。