

令和 2 年12月23日

## 「国立大学法人の戦略的経営実現に向けた検討会議」最終とりまとめ(案)に対する意見

東京大学総長 五神 真

「最終とりまとめ(案)」は、現在に至るまで計 11 回の本検討会議の議論の方向に沿って、適切にお纏めいただいていると考えます。金丸座長、および事務局の文部科学省高等教育関係者の御努力に敬意を表します。そのうえで、重要と考えられる点につき、以下、意見を申し述べます。

○「真の経営体」になるための先行投資資金の確保と大学債の使途拡大 (P. 11 関連)

国立大学法人に「真の経営体」になることを求めるのであれば、まず先行投資資金、すなわち大学が自由に動かせる資金を用意する仕組みを作っておくことが不可欠であると痛感しています。文部科学省は「国立大学経営力戦略」(2015 年 6 月)において、大学の戦略的な経営の強化を求めましたが、そこでは、既存のシステムを変えるために必要な規模の、先行投資資金を作る仕掛けも環境も与えられませんでした。この 6 年弱、それがないうままに改革を進めましたが、本当に苦労しました。大学債の発行という発想に行きつかなければ、東京大学において、経営体化への改革はここまで進んでいなかったでしょう。大学債の発行は、本検討会議の成果として最も価値あるものだと考えます。

しかしながら、現在の債券発行は、国立大学法人法の規定により、その用途が施設や設備、土地に限定されており、大学が自由に動かせる資金としてはその機能がいまだ大きく削がれています。欧米の大学が発行する大学債は、general purpose としてその使途に特段制限はありません。コロナ禍において、諸外国でも大学債発行が相次いでいますが、その多くは緊急の資金調達为目的です。経営の基本中の基本はキャッシュフロー・マネジメントですが、そのために、市場化が進んだ海外の大学においては、使途に自由度のある債券発行は経営継続の生命線になったのだと思います。実際、東京大学のような経営規模をもち、今回 200 億円という大きなロットでの債券発行が成功した中でも、この使途の制限は経営の自由度を奪っており、現下の状況で複雑なパズルを解きつつ財務マネジメントをこなしている状況です。

したがって、経営手段の選択肢として大学債の有効な利活用が出来るよう「使途の自由化のための法改正」は必ず進めて頂きたいと考えます。

なお、今回の大学債発行の本当の狙いは、40 年という長期の設定と、ソーシャルボンド認定によって、個人や企業に累積している資金を、未来の成長のための先行投資資金として動かすきっかけを作ることにあります。幸い、この趣旨は市場に良く理解され、大きな反響がありました。その証左として、先頃、東京大学 FSI 債が 2020 年のサステナブルファイナンス大賞に選ばれた、との発表がありました。これは「大学が社会変革を駆動する」ということが絵空事ではないことを示すもので、意を強くしています。

## ○国立大学法人中期目標大綱（仮称）

本検討会議の最終とりまとめを受けて、今後、国立大学法人中期目標大綱（仮称）の策定に向けた検討が本格化すると理解しています。本検討会議における議論や最終とりまとめを十分に反映して頂くことを強く期待します。そのために、同大綱では、次のことに言及して頂きたいと考えます。

国を経営体として考えたときに、全ての都道府県に配置された大学という公共財（知的資産、システム、ネットワーク等）をどう活用するのか、国家の経営戦略をまず述べるのが重要です。その上で、その中核を担うべき国立大学群の役割を明記し、各国立大学が個性を活かしてプランを描く流れです。第4期中期目標期間の6年を経過すると、SDGsの目標2030年までは間際であり、そこまでに日本がどう打って出るのか、の戦略がまず必要です。私がこれまで本検討会議で繰り返し述べてきた、SINET+GIGA スクールによる日本列島全体のスマートアイランド化は Society5.0 の必須の前提であり、2030年までが勝負といわれる、カーボンニュートラルに向けた学知創出などは、その具体的提案です。オールジャパンで世界に勝負するために、日本の国立大学群をどう活用するのか、全国の利用・共同研究拠点や附置研究所をどう位置づけるのか、の明確化が必要です。

## ○定員管理等の柔軟化（P.12 関連）

変革の時代を牽引するイノベーションの担い手を輩出するべく、国および国立大学法人は、時宜を得た戦略的な組織再編を促していくことが重要であることは最終とりまとめ（案）に記載のとおりです。その際、特に、学士課程教育では理系、文系という分類は既に古く、例えば、テクノクラート、企業経営者などは文系、理系を超えた基礎力が必要です。量子コンピュータがわからない金融系経営者は世界では通用しない、というような時代に備えた教育、人材育成が重要です。本当に優秀な学生が憧れるような教育の受け皿を作っていくことが必要であり、国はその後押しをすべきです。

## ○新たな時代の「大学ニューノーマル」の早期実現（P.14 関連）

コロナ禍により、過度な市場化（高額な授業料、留学生）に偏った世界の大学は、経営の転換が迫られています。コロナにより、世界の大学でいまゲームチェンジが起きている事実を認識する必要があります。ポストコロナで生き残る大学は、国際競争力を一層強めているはずで、日本は世界的には比較的安全な地域と見られており、新たな時代の「大学ニューノーマル」をいち早く日本から実現し、アジア地域を含む世界の優秀な教員、留学生をリアル、リモート問わず呼び込むチャンスです。ぐずぐずしているとチャンスはなくなります。（なお、施設整備に関しては、令和2年度補正予算案及び令和3年度予算案において、その対応が進んでいることは歓迎しています。）

これには、リアルなキャンパスで対面による教育を行うことをもつばら前提として規定されている大学設置基準の抜本的な見直しが不可避です。特に、ポストコロナ時代の授業形式は、大学の置かれた環境の中で、対象となる科目の授業内容をもっとも効果的に教育

できる方式を科目ごとに選ぶべきで、遠隔か、対面（面接）か、それらの混合もしくは両方を同時に行うかの選択は、単位数ではなく、教育効果と受講者の状況に配慮して科目ごとに選択されるべきです。早急に検討すべきです。

以上