JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	海外トップ大学の研究経営の動向
Author(s)	高谷，徹
Citation	年次学術大会講演要旨集，31: 239-242
Issue Date	2016-11-05
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/14000
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

JAPAN ADVANCED INSTITUTE OF SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

１Ｈ０７

海外トップ大学の研究経営の動向

○高谷 徹（株式会社三菱総合研究所）

調査の目的と視点

中核的役割を担うことが求められる一方で、国の研究開発についても、選択と集中が今後ますます強まることが想定される。そのため、「研究経営システム」（「大学のトップマネジメント」による「研究資源（人材、資金、施設・設備、知的財産）」の「獲得と学内配分」）の抜本的に強化が求められる。

その参考とするため、日本、米国、英国、ドイツ、スイス、シンガポールのトップ大学を対象として研究経営システムの事例調査（文献調査、インタビュー調査）を行った。

調査の結果概要

公的資金の依存度が高い大学（ドイツ、スイス、シンガポール）では、国内のトップ校への重点配分が進められているが、こうして大学に対して配分された公的資金を学内では各段階に配分しており、トップダウンによる学内資源配分傾向が強い。

公的資金への依存度が比較的低く、基金、寄附、外部資金等による多様な財源を持つ大学（主に米国、英国）では、各々のスクール/カレッジが経営体として独立性が高いが、さらにトップマネジメントがより上位の学内資源配分を行っている。また、公的資金を得ていない私立大学でも、本部予算の割合が増加する傾向がある。

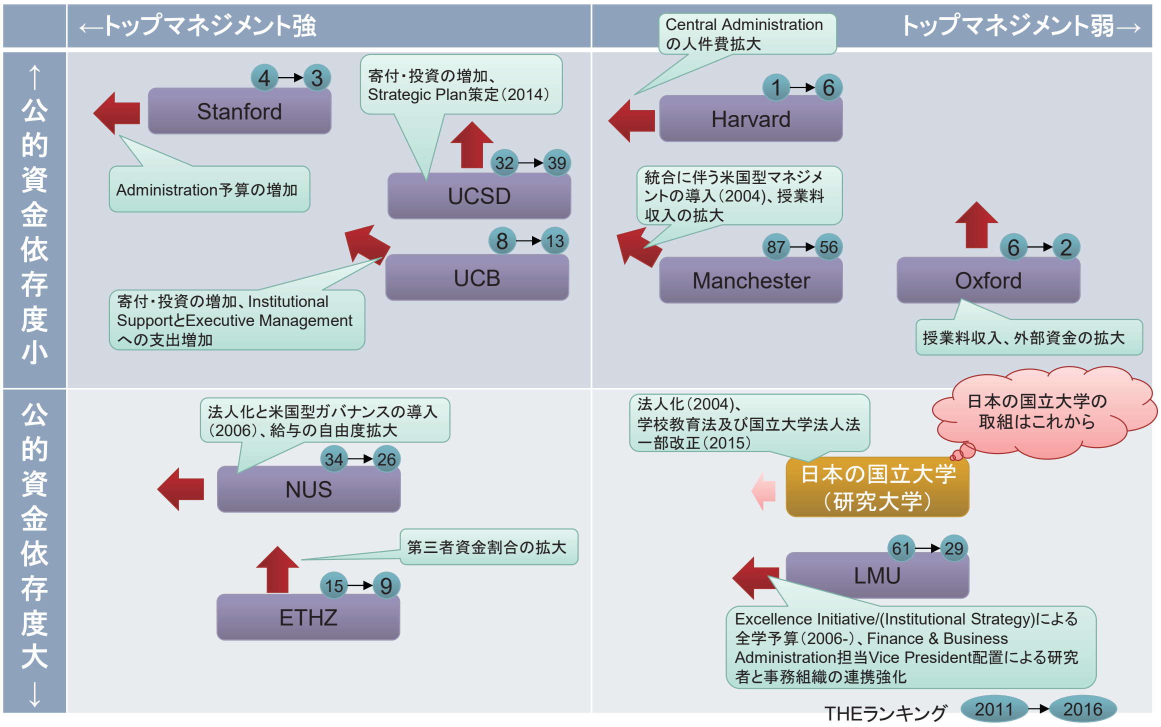

図 1 「トップマネジメントの強化」＋「財源多様化による収入拡大」の潮流

トップマネジメントの強化

トップマネジメントの強化は、財源の多様化が進む中で学問のポートフォリオを維持し、これからの成長分野を切り開いていくために、全学的な視点からの資源の獲得と学内配分が重要となるためと考えられる。

大学の研究活動においては、個々の研究者による研究活動が基本であり、この点について国外のトップ大学も変わりがない。**エラー! 参照元が見つかりません。**に示すように各々の研究者が外部から資金を獲得し、研究活動を行う。この仕組みに限れば、マネジメントの役割は限定的である。

しかし、これは、「どのような研究者を擁しているか」が大学の研究活動のパフォーマンスを決定することを意味しており、「いかに優秀な研究者を獲得するか」というマネジメントが研究経営において極めて重要になる。例えば、Caltech では、「Caltech の戦略は、世界中から最も優秀な人を雇用すること」と明言している。

また、新しい研究テーマは最初から外部資金が獲得できるとは限らないため、外部資金が獲得できるようになるまで育てる必要がある。ETH、NUS では採用した研究者に豊富な資金をスタートアップ資金として配分しており、UCSD では学際分野の研究を促進するプログラムを提供している。

さらに、研究テーマが外部資金を獲得して成長していく場合、資金や人だけではなく、必要なスペースを割り当て、施設や設備を維持していかなければならない。Caltech でも UCSD でもスペースの配分は全学的に行われており、施設整備について Stanford では計画的な積み立てを実施している。

こうしたマネジメントを行うには、優秀な研究者の獲得を例に挙げるまでもなく、資金の裏付けが必要である。この資金は、使途が特定されたものではなく、自由度が高いものでなければ必要なところに投入できない。

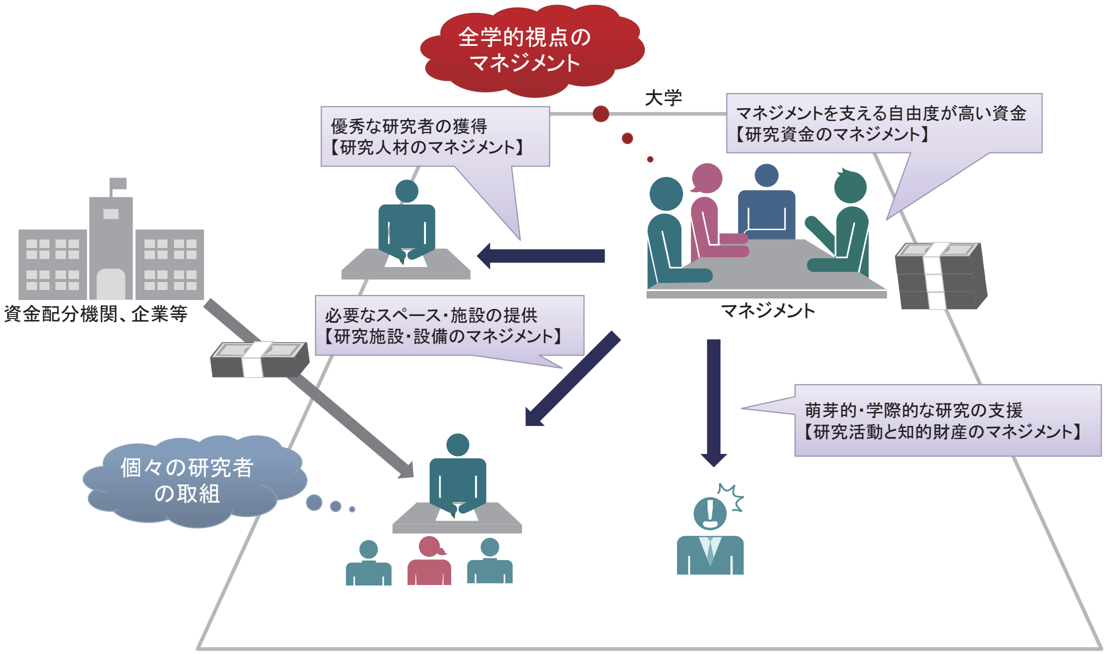

図 2　局所最適ではなく、全学的なマネジメントを実現する方策

財源多様化による収入拡大

国外のトップ大学では学生納付金、寄附・投資、外部研究資金を増加させることにより、収入の絶対額を大きく拡大させている。また、総資産の拡大も顕著である。

公的資金の依存度が低下する傾向が見られる UCB、UCSD、オックスフォード大学、マンチェスター大学でさえも、こうした学生納付金、寄附・投資、外部研究資金を増加させることにより、収入全体を大きく拡大させている。

公的資金の依存度が高い NUS（シンガポール国立大学）、ETHZ もその依存度は低下傾向である。一方で、日本の国立大学では、大きな変化が見られない。

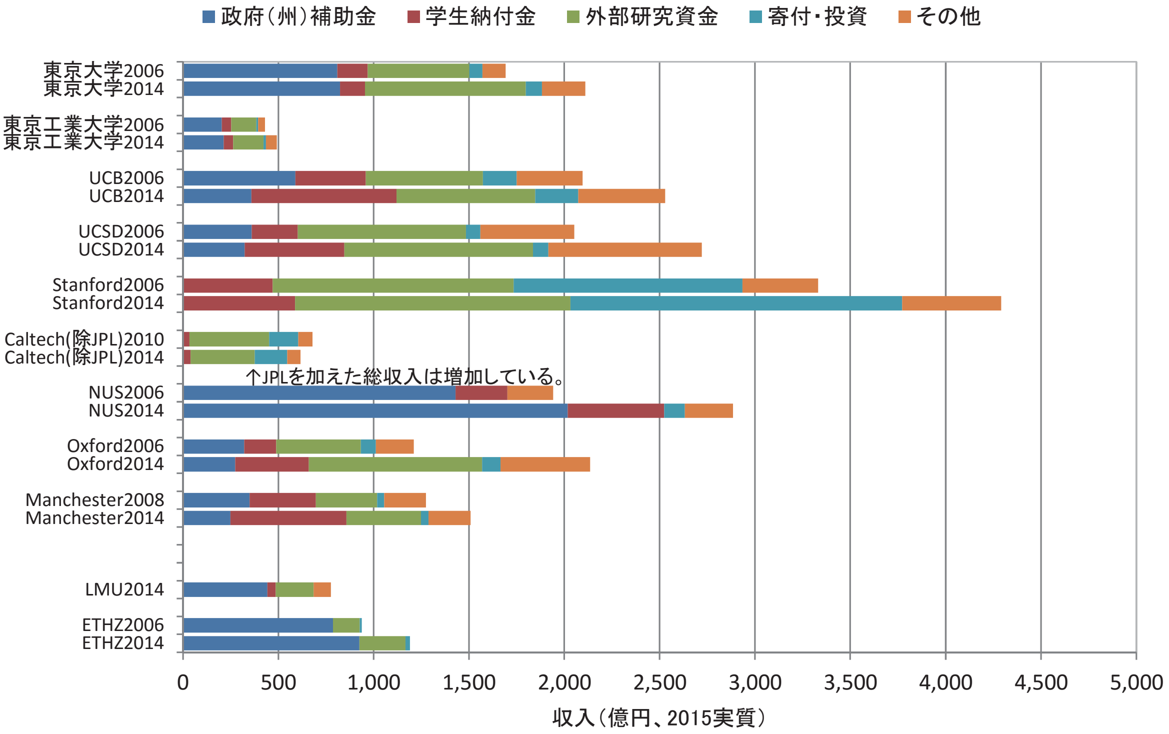

図 0-3　各大学の収入

注）各大学の損益計算書等による。各大学で定義・区分が異なっているが、全体傾向を比較するために集計したものである。病院を除く。日本の大学は科研費の直接経費を含む。現時点の購買力平価で換算し、GDP デフレーターで物価調整を行っている。LMU は過去のデータが得られないため、一時点のみ示す。

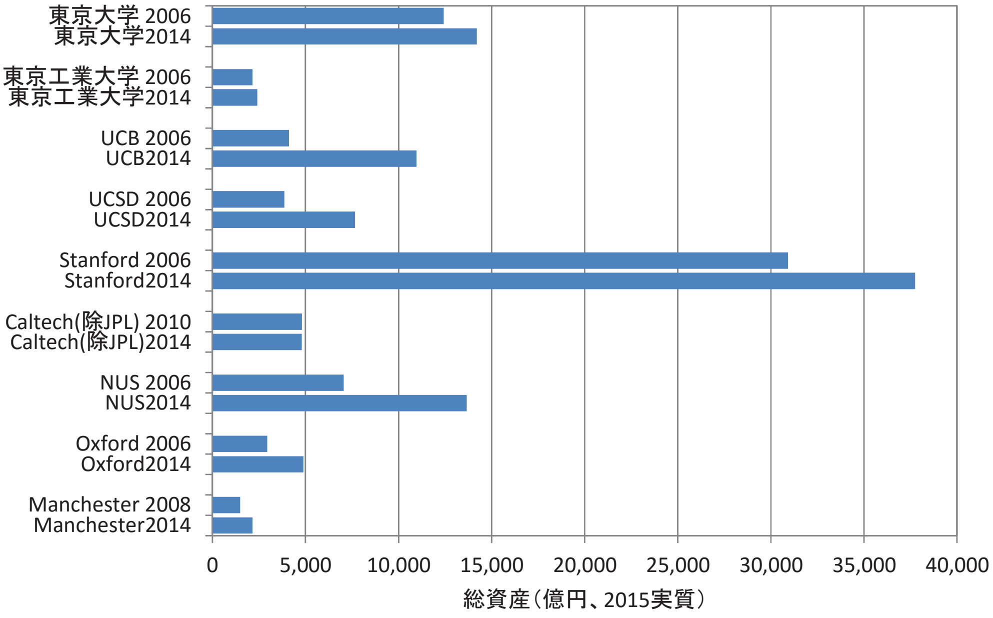

図 0-4　各大学の総資産

注）各大学の損益計算書等による。各大学で定義・区分が異なっているが、全体傾向を比較するために集計したものである。現時点の購買力平価で換算し、GDP デフレーターで物価調整を行っている。英国の大学は流動負債を除く総資産。

我が国の大学でトップマネジメントによる全学的マネジメントを実現するための KFS

国外トップ大学における研究経営システムを我が国の大学に適用するためには、以下が必要と考えられる。

経営層における「研究経営」の理解・共有

研究経営システムを実質的なものとするためには、前提として経営層が「研究経営」に対して十分に理解し、その重要性と仕組みを共有することが不可欠である。

権限と責任を明確化した階層的な体制の構築

権限と経営責任が明確に対応した階層的な体制を構築することによって、局所最適に陥ることなく、全学的視点からの意思決定をトップマネジメントが行い、それが確実に実行されるようにすることが必要である。

トップマネジメントが活用できる多様な財源の確保

トップマネジメントを実質的なものとするためには、人事権と予算配分に関する権限を有していることが必要である。Caltech も Stanford もトップマネジメントと学部長は各々裁量経費を持っており、階層的なマネジメントを実施している。NUS では、マネジメントの人事は推薦と指名の 2 レイヤーとなっており、President(大学総長)は Provost、Deans を指名する。Provost は Deans を推薦し、Chairs を指名する。Deans は Chair を推薦する。

経営専門人材としてのトップマネジメントチームの形成

学部長、学長として大学の経営を経験したアカデミック人材に加えて、種々の専門人材でトップマネジメントチーム（役員層）を形成する。ここで言う専門人材とは、経営・財務・ファンドレイジング・資金運用の専門家である。Caltech では、学長、プロボスト、学部長と共に執行部に参加する Vice President for Business and Finance は研究者ではなく、HBS の出身の経営のプロフェッショナルである。

詳細な客観的情報に基づくトップマネジメントの意思決定

マネジメントの基盤として、（財務会計ではない）管理会計の実現や IR 機能の充実により、学内外の情報分析・共有を強化することが必要である。Stanford では、全学予算は透明化され、自由度の違いから区分管理されている。NUS も Stanford にならった、All funds budgeting の考え方に基づき、Provost は全学科の資金を把握し、その配分について各 Deans と議論する。

なお、本講演は文部科学省の平成 27 年度産学官連携支援事業委託事業による委託業務として、株式会社三菱総合研究所が実施した平成 27 年度「我が国大学の研究経営システム確立に向けた国内外動向に関する基礎的調査」（http://www.mext.go.jp/a_menu/shinkou/sangaku/1372196.htm）の成果をもとに分析を進めたものである。

主要参考文献

(1) 上山 隆大『アカデミック・キャピタリズムを超えて』2010
(2) 阿曽沼 明裕『アメリカ研究大学の大学院—多様性の基盤を探る』2014
(3) 秦 由美子『イギリスの大学—対位線の転位による質的転換』2014
(4) 広島大学高等教育研究開発センター『諸外国の大学の教学ガバナンスに関する調査研究— 米国・英国・フランス —』2014
(5) 上山隆大『グローバルな基準から見た国立大学改革について』（第 3 期国立大学運営費交付金検討会）2015