

## 第 3 回「世界で競い成長する大学経営のあり方に関する研究会」意見書

牧兼充

2026.1.21

私は、大学法人経営の直接的な実務経験は有しないものの、イノベーション・システム、大学を基盤としたエコシステム、およびスター・サイエンティストに関する専門的研究の見地から、我が国の大学改革について以下の通り提言を行うものである。

### 国際卓越研究大学・J-PEAKS を補完する新たな支援プログラムの必要性について

現在、我が国の大学支援策は、世界最高水準の研究力を目指す「国際卓越研究大学」と、地域貢献や特定分野に強みを持つ大学を支援する「地域中核・特色ある研究大学強化促進事業（J-PEAKS）」に二極化している現状にある。

しかしながら、政府が掲げる「新技術立国」の実現を確実なものとするためには、これら二つの枠組みの中間に位置する、新たな大学群の形成が不可欠である。

とりわけ、国際卓越研究大学への申請を行ったものの採択に至らなかった大学が策定した事業計画は極めて水準が高く、これらの計画実現に向けた支援を行うことは、我が国の大学システム全体の質的向上を図る上で極めて有効な施策であると考えられる。

### 新プログラム検討における新たな視点について

本プログラムの制度設計にあたっては、以下の観点を新たに加えることを提案する。

#### 1. 学部・研究科（部局）レベルにおけるガバナンス改革の推進

過去 10 年にわたる大学改革により、大学本部における組織ガバナンスの改革は一定の進展を見た。一方で、大学組織は本部と学部・研究科の二層構造をなしており、現場となる学部・研究科レベルでの改革は未だ途上にある。とりわけ、伝統的な「学部・研究科の自治」と「トップによるマネジメント」の均衡については、さらなる検討が必要である。

具体的には、以下の項目が検討課題として挙げられる。

- 学部長・研究科長の権限強化
- 選挙プロセスによらない、指名委員会等の形式による部局長選出
- 教員採用・昇進プロセスの透明化および説明責任（アカウンタビリティ）の確保
- 学部・研究科単位での柔軟な収益事業の実施

なお、全学部・研究科において一律かつ同時に経営改革を断行することは困難と想定されるため、中核となる学部・研究科を選定し、先行的なモデルケースとして位置付けるアプローチが現実的である。

## 2. 専門職大学院の「学内特区化」による機能最大化

「新技術立国」の実現に向けては、これまで大学経営の文脈において十分に活用されてこなかった専門職大学院のポテンシャルを最大限に引き出す必要がある。とりわけ世界のビジネススクール等は、ミドルからシニア層を対象とした高度人材育成の拠点であり、各地域におけるイノベーション人材創出の核としての機能を担ってきた。

専門職大学院は、学術研究を主眼とする一般の大学院とは、学費設定、求められる教員像、教育手法が根本的に異なる。しかしながら、多くの大学において専門職大学院は小規模であり、学部教育を中心として設計された画一的な学内規程が準用されているため、その潜在価値が阻害されている現状がある。

したがって、専門職大学院を既存の制度的制約から切り離された「学内特区」と位置づけ、世界水準の経営環境を先行的に導入することを提案する。

- 会計・財務の柔軟化（ミニ・エンダウメントの設置）：大学特有の単年度会計主義の制約を緩和し、外部資金を基金化して複数年度で運用可能な「ミニ・エンダウメント」の設置を認めること。
- 人事給与マネジメントの弾力化：国内外のトップ人材を招聘するため、従来の硬直的な給与規定に縛られない弾力的な人事給与制度を当該「特区」内において全面的に適用し、人的資本投資の好循環を実現すること。

## 3. スター・サイエンティストを中核とした研究室の「学内特区化」

科学とビジネスの融合が加速する現代において、イノベーションの源泉となる「スター・サイエンティスト」の研究成果を社会実装へ繋げる支援は極めて重要である。彼らは独自のエコシステムやネットワークを構築しているが、大学全体の画一的な管理ルールとの整合性が取れず、活動の制約となるケースが散見される。

そこで、卓越した成果を上げる研究者を大学として認定し、当該研究室について「学内特区」として柔軟な規律運用を認める枠組みを構築すべきである。

- 機動的なチーム編成権限の付与：研究者のみならず、技術職員、URA、事業化を担うクリエーション人材等を、プロジェクトのニーズに合わせて機動的に雇用・配置できる権限を研究室に付与すること。
- インセンティブ還元の仕組み構築：大学として取得した株式やストックオプションの対価の一部を、当該研究室へ直接的に還元・再投資できる仕組みを整備すること。

## 4. 教員キャリアパスの複線化（研究トラック・教育トラックの分離）

コロナ禍や生成 AI の急速な普及を経て、大学における「研究」と「教育」はいずれも高度化・複雑化しており、従来のようなシナジー効果が働きにくく、事実上の機能分化（ディカップリング）が進行している。もはや、同一の教員が双方において最高水準のパフォーマンスを発揮することは困難な状況にある。

この現状を踏まえ、教員のキャリアパスを柔軟化し、段階的に身分を保障する「2トラック・テニユア制度（研究専任/教育専任）」の導入が必要である。

これは単なる実務家教員の非常勤登用といったレベルの施策ではない。両トラックにおける採用基準・昇進基準の明確な切り分けや、学内運営業務の負担適正化など、抜本的な制度設計が求められる。また、優秀な人材を大学へ呼び込むためには、構築した制度の透明性を確保し、対外的に明確なキャリアパスとして発信していくことが不可欠である。