

第 4 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 (早稲田大学)

2026 年 2 月 16 日

本研究会にて議論されている「新技術立国実現のための新たな大学群の形成」を検討するにあたって、イノベーション研究の専門家として、以下の 6 点を提言する。

1. 研究力評価の抜本的転換：論文数から「社会インパクト」へ

研究者の視点: 米国にいる私の共同研究者は、日本の現状を次のように指摘している。

「日本の大学では、論文の本数であったり、共著者の人数だったり、トップジャーナルに掲載されているかだったりを気にしすぎている。なんて遅れた人たちなのだろうね。アカデミアの役割はこの 15 年で、もうとっくに変わっていて、そういうことを気にする人たちは、社会へのインパクトがない研究しかできてない人たちなのだと思う。」

世界の大学・アカデミアの役割は、この 15 年で劇的に変化している。例えばビジネススクールの世界では、国際的な認証機関（AACSB や EQUIS）が加盟校に対し、研究者の評価基準を従来の学術論文至上主義から「社会への実質的なインパクト」を重視する体系へと変更するように強く迫っている。同様のことが全研究分野で起きる。

ナラティブ評価: 社会インパクトは単純な数値化が難しいため、研究者自身が自らの活動が社会にどう貢献したかという「ナラティブ（物語）」を語り、それを大学が評価する仕組みが必要である。誰も読まない論文をトップジャーナルに掲載することに固執するのではなく、社会を変える研究を評価すべきである。そのためには、評価する側の研究者のスキル向上やマインドセットの変化が必要となる。

このような研究者の評価を、採用、昇進基準、および資源の配分に直結させることが不可欠である。

2. トップマネジメントと部局（学部・研究科）の戦略的融合

大学は法人としての本部トップマネジメントチームと、学部・研究科の自治に基づいた二段構造になっている。この二つのレイヤーが協調しない限り、大学変革は成功しない。

ボトムアップ型連携の公募: 過去 10 年の政策努力により、本部レベルでの経営の水準は向上したが、部局レベルの改革は途上である。新たな支援策では、改革意識の高い特定の部局とトップマネジメントが連携して応募する「ボトムアップ式」の仕組みを導入すべきである。

経営の継続性: トップマネジメントが交代しても経営の継続性が失われないよう、実務を担う部局 (学部・研究科) を巻き込み、現場レベルまで経営意識を浸透させることが重要である。

3. 学際領域（インターディシプリナリー）の兼務奨励と適正評価

スター・サイエンティストの研究実態を見ても、世界のトレンドは「学際研究」にある。しかし、日本の大学は依然として部局単位の縦割りが強い。

学内クロスアポイントメントの促進: 同一大学内での複数学部の兼務を積極的に奨励すべきである。ただし現状、複数学部の兼務は、部局の資源の減少を意味し、ポジティブに評価されることが少ない。

新指標の策定: 既存の領域に留まる研究者は、既存の物差しでしか評価ができない。複数学部の学際研究を行う研究者を正當に評価するための新たな評価指標を構築し、既存部局の論理に埋没させない仕組みが必要である。

4. 教授職における「さらなる上位ランク」の確立と運用

現在の日本の大学は、テニユア取得や教授昇進までは競争環境が機能しているが、一旦教授になるとその後のインセンティブが欠如する傾向にある。

欧米型称号の導入: 教授昇進をゴールとせず、欧米のトップ大学で運用されている Distinguished Professor（特別教授）や Chaired Professor / University Professor（冠教授・大学教授）といった、さらに一段上のランクを実質的に運用すべきである。

競争の継続: 選ばれたトップ層に更なる資源と社会的なシグナルを提供することで、教授間での継続的な競争を促し、スター・サイエンティストとしての活動を加速させるべきである。

5. ミクスト・シグナル（Mixed Signal：メッセージと評価基準の矛盾）の解消

日本の大学経営では、「大学の戦略目標」と、現場の研究者が直面する「評価・インセンティブの仕組み」が一致していない「ミクスト・シグナル」が散見される。

インセンティブの同期: 研究者はインセンティブに対して極めて敏感に反応する。例えば「産学連携」を推奨しながら、昇進審査では「論文数」しか評価しないとといった矛盾を最小化しなければ、実質的な行動変容は起きない。

6. 経営チームにおける「世代のダイバーシティ」実現による相互補完性

大学経営チームにおいて、ジェンダーバランスのみならず「世代」の多様性を確保することは極めて重要である。

研究スタイルの断絶: 「インターネット以前」にキャリアを築いた世代と、生成 AI 登場後のデジタルネイティブ世代では、研究室の運営方法や社会インパクトの出し方が根本的に異なる。

補完的チーム編成: これは単なる世代交代ではなく、異なるテクノロジー背景や研究スタイルを持つ世代がチームを組むことで、大学経営の変革への対応力を最大化すべきである。