

「世界で競い成長する大学経営に関する研究会 中間とりまとめ(案)」への意見

公認会計士 植草 茂樹

(自然科学研究機構 監事、東京科学大学 戦略本部特任専門員
研究基盤協議会 理事・副代表、教育テック大学院大学 特任教授)

中間とりまとめに対する基本的考え方

本中間とりまとめは、

- 教育・研究活動と資金獲得・再投資の好循環の構築 (p.6)
- 知の価値を活用した産学連携の高度化および社会実装の推進 (p.12～16)
- 寄付や基金等を含む多様な財務基盤の確立 (p.18)
- 戦略的な資源配分およびポートフォリオマネジメントの必要性 (p.19～20)

といった、大学の国際競争力強化に向けた本質的な方向性を体系的に提示している点で、評価できると考える。また、国際卓越研究大学 JPEAKS とは別に、世界で戦える大学に求められる経営視点を「本大学群に求められること」として整理している点で意義深い。

一方で、当方が従来より触れてきた論点等について、以下に加筆・修正をお願いしたい点を挙げる。今回の中間とりまとめだけではなく、今後検討される予定である「大学経営ガイドライン」でも引き続き検討いただきたい。

【中間とりまとめに対する追加意見】

1. 単年度主義について (p.20)

① 現行記述

資金の柔軟な運用・繰越の必要性が示されている。

「稼いでも貯められず、貯めると使えない」現状が最大のボトルネックである。単年度消化型の予算管理を止め、複数年度にわたる投資と成長を可能とする会計構造改革(目的積立金の承認不要化、引当特定資産の用途拡大、大学運営基金の取り崩し柔軟化等)を継続検討いただきたい。

② 加味すべき視点

インフレ環境において大学経営が単年度主義では、自転車操業に陥ってしまう。

③ 以下の趣旨を追記することが考えられる。

・中期目標期間(6年)に縛られない中・長期的かつ柔軟な財務管理・資金調達を可能とし、インフレ環境下でも事業を継続できる財務の仕組みを確保すべきである。

2. 国際競争力のための迅速化(p.19、p.31)

① 現行記述

「意思決定の迅速化が必要である」と指摘されている。

② 加味すべき視点

意思決定が迅速でも、事務手続き(調達・執行)が停滞すれば機会損失を招く。研究現場の実務上は、研究機器調達、契約手続、資金執行に一定の時間を要しており、国際共同研究等における機会損失を防ぐ観点で、研究活動のスピードに影響を与えている。

③ 以下の趣旨を追記することが考えられる。

「意思決定の迅速化」と同時に事務手続きも迅速化する観点から、国際的な研究競争に打ち勝つため、大学が自ら稼いだ財源における研究機器・サービスの調達を一般の政府調達ルールの制約から分離し、迅速な執行を可能にする例外規定や特例措置を検討すべきである。

3. 研究投資ポートフォリオ(p.19、p.29)

① 現行記述

「戦略的な資源配分及びポートフォリオマネジメントの導入が必要である」とされている。

② 加味すべき視点

「ポートフォリオ」を概念に留めず、時間軸とリスク許容度に基づき具体化が必要であり、大学が「成長をマネジメントする組織への転換」を目指す必要がある。

③ 以下の趣旨を追記することが考えられる。

ポートフォリオマネジメントを実効的に機能させるためには、研究投資を「短期回収型(共同研究等)」「中期育成型(PoC・拠点形成)」「長期創出型(基礎研究・人材育成)」に区分し、それぞれの特性に応じた資源配分を行うことが重要である。特に、次世代の芽を育てる「中期育成型」については、失敗を織り込んだ「育成ファンド」的投資として位置付け、リスクを許容する資源配分を確立する必要がある。

4. 財務基盤(寄付・基金)(p.18、p.19)

① 現行記述

「寄付や基金等を含む多様な財務基盤の確立が重要である」とされている。

② 加味すべき視点

ファンドレイジング戦略やファンドレイザーの雇用だけでは抜本的に寄付は増えず、教育・研究を共創するというビジョンや学内の仕組みが重要である。寄付や産学連携においても、単なる「大学の支援」から「社会的インパクトへの投資」へ昇華させる必要がある。

③ 以下の趣旨を追記することが考えられる。

- ・寄付者を「共創パートナー」と位置付けるフィランソロピー型の取組を推進し、大学のビジョンと社会課題解決を結合させるべきである。
- ・対産業界に対して、産学連携、寄付、研究基盤の活用等を全学的に統合し、一体的に推進する体制の整備が重要である。
- ・遺贈や事業の EXIT 資金等の高額寄付を誘引するため、米国等の事例(DAF:ドナー・アドバイズド・ファンド)を参考に、寄付時点での税制優遇確定や繰越控除の拡大など、税制面でのインセンティブの検討が必要である。

5. 産業クラスター(p.17)

① 現行記述

海外の産業クラスター事例が示されている。

② 加味すべき視点

海外事例の紹介だけでなく、日本での社会実装を阻む「物理的・制度的障壁」を直視が必要。

- ・土地利用制限の壁：大学周辺の有望なエリア(農地等)を産業クラスターへ転換する際、現行の土地利用規制が最大のボトルネックとなり、膨大な時間と労力を要す。
- ・自治体・省庁間調整の限界：大学単独での自治体や関係各局との協議には限界があり、新大学群のミッションとして「クラスター形成」を掲げる以上、国と連携したワンストップの支援が必要ではないか。

③ 以下の趣旨を追記することが考えられる。

大学を核とした産業クラスターの形成を推進するに当たっては、地域の実情を踏まえつつ、土地利用制限の緩和(農地転用や容積率緩和等)を円滑に進めるための土地利用に関する特区的運用や、関係自治体との協議を国がバックアップする支援体制が必要ではないか。