

第 5 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 3 月 25 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 4 点を提言します。

1. 新技術立国実現に向けた「部局主導型」の大学改革

今回の「新技術立国実現のための新たな大学群の形成」を、従来の国際卓越研究大学のような「大学全体」の強化と差別化し、特定の強み（特定分野）に特化させるのであれば、改革の主役は大学本部ではなく「部局（研究科・研究センター）」であるべきです。

大学本体は組織全体の「全体最適」を優先しますが、本制度を活用する部局には、その枠組みを超えた大胆な施策が求められます。具体的には、以下の 5 点を制度設計の柱として検討すべきです。

- 申請主体の転換：申請単位を大学全体ではなく、「部局単位」とする。
- 「学内特区」の形成：選定部局を特区化し、他部局では不可能な独自制度（人事・予算等）の運用を可能にする。本部はこれを阻害せず、後方支援に徹する。
- スター・サイエンティストによる主導：仕組み以上に「人材」を重視し、申請代表者はその領域の第一人者（スター・サイエンティスト）とする。彼らは研究の卓越性に加え、海外事例の知見や研究室運営の経験から、高いマネジメント力を備えている。
- リーダー任期の長期化（10 年スパン）：成果の創出には相応の時間が必要である。部局リーダーの任期を 10 年程度とする「長期政権」を前提とした仕組みを、申請の必須条件とする。
- 学際領域の積極的取り込み：イノベーションは学際領域から生まれる。他部局からのクロスアポイントメントを積極的に受け入れる体制を構築する。

2. 社会科学研究的のテック化と学際的実装の必要性

政府（高市内閣）が定める 17 の重点領域を中核に据える方針に異論はありませんが、併せて考慮すべきは、急速に進展する「社会科学領域のテック化」です。

現在の研究・産業動向において、AI やデータサイエンスと社会科学の融合による「意思決定革命」が起きており、これに伴い社会科学のあり方も変容しています。具体的には、以下の観点から制度設計を見直すべきです。

- 「起業家型」社会科学者の台頭：現在の社会科学領域におけるスター・サイエンティストは、理論研究に留まらず、自らスタートアップを設立し社会実装を主導する傾向にあります。これは、データに基づく高度な意思決定モデルが直接的なビジネス価値を生む時代になったことを示しています。

- 工学の枠組みを超えた「AI・データサイエンス」の再定義：AI やデータサイエンスを単なる「工学」の一分野としてのみ捉えるのは、現代の社会実装においては不十分です。これらを社会科学と一体化した「学際的領域」として定義し直さなければ、大学を基盤とした実効性のある社会変革は期待できません。
- 真の社会実装に向けた条件：本制度において、AI・データサイエンス領域を扱う場合は、社会的な視点（倫理、法制度、経済モデル等）を内包したプロジェクトであることを重視すべきです。

3. 設置形態の多様化と組織モデルの検証

イノベーション創出における主要なプレイヤーが、今後も引き続き国立大学であるという点に疑いの余地はありません。しかし、我が国の高等教育システムが有する「国立・公立・私立」という多様な設置形態は、それぞれ異なる経営資源や機動性を備えています。

本制度の実施主体を選定するにあたっては、以下の観点から組織形態の多様性を確保すべきです。

- 国立大学を核とした先導的モデルの構築：研究基盤の厚い国立大学を改革の中核に据え、特定分野における世界トップレベルの研究開発を牽引させる。
- 私立・公立大学の戦略的採択：国立大学とは異なる独自のガバナンスや、地域・産業界との密接なネットワークを持つ私立・公立大学を一部採択対象に含める。これにより、従来の国立大学中心の枠組みでは困難であった、スピード感のある意思決定や外部資金獲得モデルの有用性を検証する。
- 組織形態による「イノベーション創出効率」の検証：異なる設置形態の大学を本制度に組み込むことで、組織構造の違いが研究成果の社会実装や人材流動性にどのような影響を与えるかを比較・検証する。この知見は、将来的な我が国の高等教育全体の構造改革に向けた貴重なエビデンスとなる。

4. EBPM とナラティブ：科学的評価と持続可能性の構築

新たな政策を一種の「社会実験」と位置づける以上、実行後の客観的な評価と、そこから得られる知見の蓄積（学習プロセス）を制度自体に組み込むことが不可欠です。具体的には、以下の2軸による評価体制を提言します。

- 科学的根拠に基づく政策立案（EBPM）の徹底：政策の設計段階において、効果をモニタリングするための指標（KPI）をあらかじめ明文化すべきです。さらに、コントロール群（比較対象群）の設定など、統計学的・科学的な比較を可能にする評価手法を、あらかじめ制度設計の中に埋め込んでおく必要があります。
- 定性的評価と「ナラティブ」による価値共創：複雑な社会変革を伴う政策は、定量的な数値のみでその全容を推し量ることは困難です。数値化できない定性的な因果推論を併用するとともに、政策の背景にある理念や目指すべきビジョンを物語る「ナラティブ（物語）」を構築すべきです。これにより、政策の社会的意義を広く共有し、長期的な支援と持続可能性を確保することが可能となります。