



# 国立大学経営改革促進事業について

2021.11.30@国立大学経営改革促進事業シンポジウム

上山 隆大

内閣府総合科学技術・イノベーション会議 常勤議員

## Society5.0の実現に向け、学長のリーダーシップ等に基づくスピード感のある経営改革を実行

### 国立大学を取り巻く環境の大きな変化

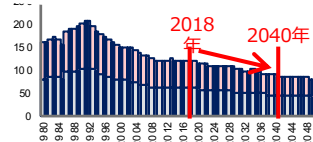
- ✓ デジタル化を背景とした知識集約型社会へのパラダイムシフト
- ✓ 高等教育のグローバル化
- ✓ 少子高齢化、地域分散型社会の形成への対応
- ✓ 新しい社会様式への対応



持続可能でインクルーシブな社会 多様性にあふれる社会

### 2040年頃の社会変化

- ✓ 国連:SDGs「全ての人々が平和と豊かさを楽しむことができる社会」
- ✓ Society5.0
- ✓ 第4次産業革命
- ✓ 人生100年時代
- ✓ グローバル化
- ✓ 地方創生



(出典) 2029年以前は文部科学省「学校基本統計」、2030年以降は国立社会政策・人口問題研究所「日本の将来推計人口(2017年推計) (出生中位・死亡中位)」を元に作成

### 国立大学の機能と役割

- ✓ 知識集約型社会において知をリードし、イノベーションを創出する知と人材の集積拠点としての役割。国立大学こそが社会変革の原動力
- ✓ 地域の教育研究拠点として、各地域のポテンシャルを引き出し、地方創生に貢献する役割

国立大学の強み

知と人材が集約し、全国に戦略的に配置

## 学長の経営改革構想の実現加速を支援

### 支援対象①

大学間連携や産学連携の推進等、**地方の中核大学として地域イノベーションの創出等**に取り組む国立大学法人  
【継続分+新規2件程度】

#### 支援する取組のイメージ

- ▶ 特定分野へのリソース集中による財務基盤強化等を改革の中核とする大学
- ▶ 大学間連携や法人統合等を改革の中核とする大学

### 支援対象②

※各大学の学長裁量経費や外部資金と運動することで学長のリーダーシップに基づく改革を加速的に実現

**世界最高水準の教育研究の展開**が見込まれる国立大学法人

【継続分+新規1件程度】

#### 支援する取組のイメージ

世界最高水準の教育研究の展開に向けて**大学院改革**を大胆に進めるなど**全学的な組織改革**を実現するとともに**リソースの重点投資による研究力の飛躍的向上**と**産学連携体制の抜本的強化による戦略的外部資金の獲得増**により経営改革を実現する取組

### 支援対象③

「新たな日常」に向けて、**新型コロナウイルス感染症の拡大に対応した質の高い教育研究等を実践**することで、**大学経営に寄与する取組**を行う国立大学法人

### 国立大学改革の流れ

第2期中期目標期間 (H22年度~)

平成25年  
ミッションの再定義

平成25年  
国立大学改革プラン

第3期中期目標期間 (H28年度~)

平成28年  
運営費交付金に  
「3つの重点支援の枠組み」創設

平成29年  
指定国立大学法人  
の指定

平成30年 中央教育審議会  
「2040年に向けた高等教育の  
グランドデザイン (答申)」

更なる改革の  
加速が必要

経営改革

第4期  
(24年度~)スタート

## アメリカの80年代からのアカデミア改革は何だったのか？

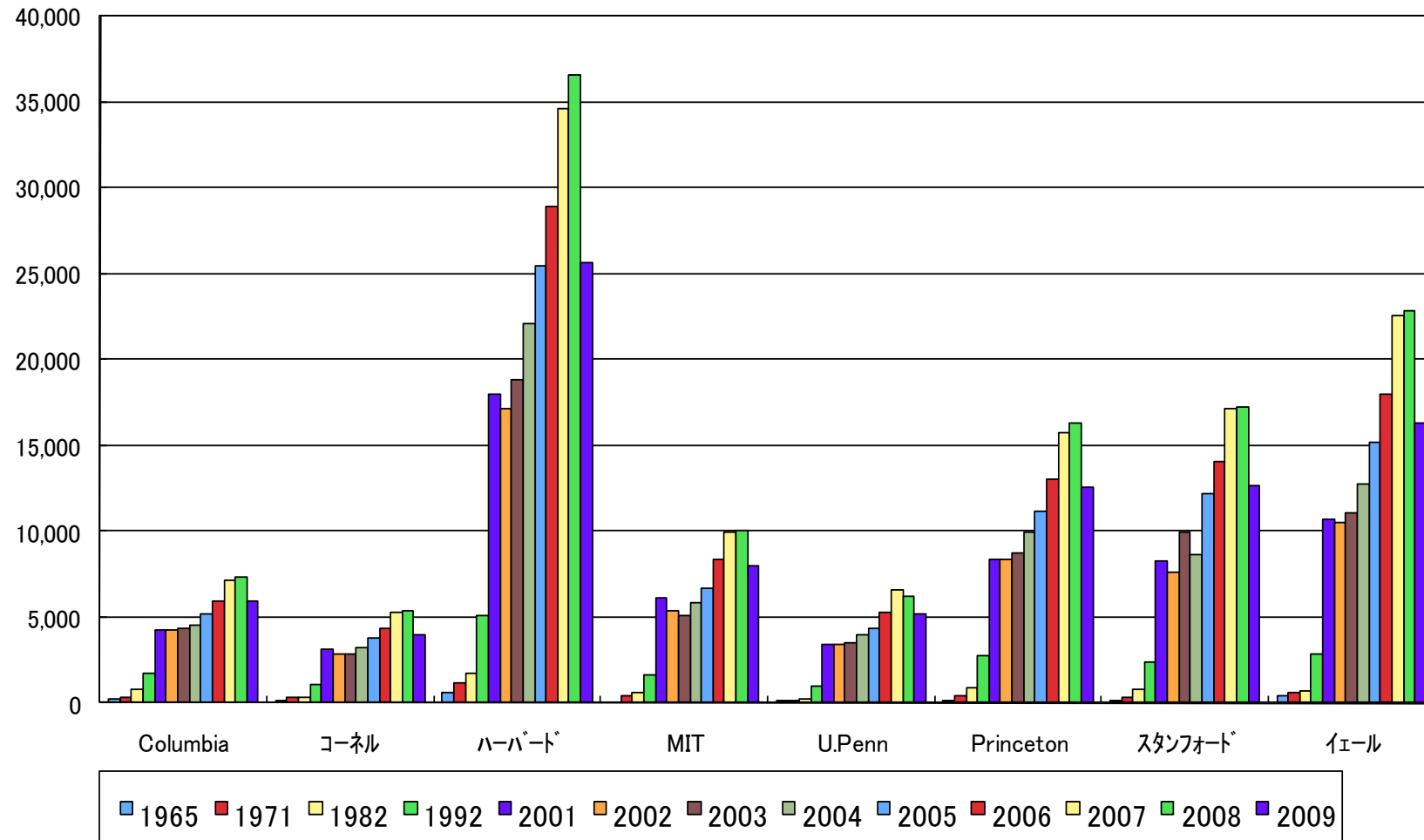
- Derek Bok (Harvard U.) の嘆き (1977)
  - 研究者は多くの研究資金申請に追われている
  - 極度に詳細なプロジェクト／変更への行政当局からの承認
  - 研究事務の仕事が研究者の時間の20%以上を奪っている
  - ターゲットが狭く明確なプロジェクトしか選別されない
  - 研究環境の悪化が若い研究者をアカデミックから遠ざけている
- アカデミアと大学における Managerial Revolutionの展開
  - 寄付金へのアプローチ: 急速な寄付金と大学基金の増加
  - 部局を超えた包括的な「知識のマネジメント」の必要性
- Office of President への予算の集中
  - Office of Provost の予算のコントロール: 予算の約3分の1
  - 寄付金へのアプローチ: 急速な寄付金と大学基金の増加

# 大学財務の自律性（アクターとしての独自性）

- MacGeorge Bundy, “Managing Educational Endowments” (Ford Foundation, Dec. 1968)
- “many colleges and universities should be free to adopt a simple and clear-cut plan to supplement ordinary income with a modest portion of capital gain and **still remain within the bounds of prudence.**”
  - 大学の財務の投資戦略は極めて前近代的
  - 大学財務の投資はダウ・ジョーンズの較べてあまりに低い
  - 理事会のビジネスエリートは大学の”prudence“に萎縮している
  - 大学は自らの戦略を立てるためにendowmentの拡充が必要
  - Office of Presidentに投資戦略のノウハウが欠如
- 「フォード財団は大学財務の「情報センター」となるような機関への資金提供の用意がある。
- Common Funds (1971)

# 主要大学の大学基金変遷

Total Endowment Value(in \$1,000's)



# YALE UNIVERSITY

## エール大学のプライベート・エクイティのリターン

- Yale Management Company の設立
- YMC の株式50%: 大学が所有
- 残りの50%: 投資ファンドの所有
- 大学基金の投資を委託
- 2000年の基金合計: 10084 million
- 2000年のリターン: 41%
- 2004年の基金合計: 12747 million
- 2000年のリターン: 19.4%

財務年度	ベンチャー	LBO	海外	合計	プライベート・エクイティ投資の資産価値	大学基金の総資産価値
1978	27.2	35.3	N/A	33.9	3.2	545.0
1979	-2.2	-3.0	N/A	-2.8	3.4	578.0
1980	208.1	231.9	N/A	225.5	8.4	669.0
1981	33.3	-16.6	N/A	-0.5	15.6	793.0
1982	25.6	-47.5	N/A	-2.2	19.3	741.0
1983	123.4	-10.1	N/A	91.4	38.6	1089.0
1984	3.7	41.6	N/A	9.2	37.3	1061.0
1985	-10.1	5.6	N/A	-5.0	42.0	1083.0
1986	2.6	34.0	N/A	15.8	46.9	1739.0
1987	25.4	23.9	N/A	24.3	75.7	2098.0
1988	-0.7	7.8	-1.9	3.3	91.0	2044.0
1989	-0.3	38.7	13.4	23.4	120.7	2336.0
1990	15.6	7.8	-4.4	11.8	173.7	2571.0
1991	11.6	14.7	-10.0	6.1	226.8	2567.0
1992	28.3	7.2	4.1	14.6	294.2	2833.0
1993	13.6	57.3	-0.2	32.3	464.9	3219.0
1994	20.2	18.7	24.0	24.6	640.6	3529.0
1995	37.8	30.9	13.1	27.0	684.1	3390.0
1996	124.8	22.3	33.7	60.2	846.6	4860.0
1997	35.1	46.4	90.2	36.2	1125.6	5790.0
1998	37.4	24.8	1.9	29.0	1382.8	6624.0
1999	132.2	35.1	-15.4	37.8	1993.6	7199.0
2000	444.2	27.2	38.3	168.5	2513.7	10085.0

# “THE GOVERNMENT, THE UNIVERSITIES, AND RESEARCH” IN 1973 BY FORD FOUNDATION

- McGeorge Bundy, President of Ford Foundation
- 民間財団の高等教育への関わり
- 「「エクセレンス」を追究する伝統とそれを保証する自由が結合しているのがアメリカの大学であり、その組織こそが我々の社会の更なる自由を実現する要である。アメリカで実現されている現在の一流の学術が衰退するようなことがあれば --- そして正にその危機がいま訪れているのだが --- 次の世代のアメリカ人の精神はより荒廃し、彼らの財布の中味も乏しくなってしまうに違いないのだ。

## 大学の競争とマーケットの類似性

「大学という組織は、自律的であるし、またそうでなければならぬ。大学のメンバーの発言は、政治の権力者を時にいらだたせる。またそうであるべきだ。わが国は、唯一の固定した思考に凝り固まった一群の人間が、巨額の資金を直接的に特定の組織に振り向けることができるような社会ではない。現在は全米でトップに位置する大学であっても、常に競争にさらされ、その地位が変化して行くような国に我々は生きている。この国では、ごく限られた指導者が、確固たる論拠を持って『国家の方針に沿っている』と決めつけることなどできない。競争的方法やそれに準ずる手法こそがベターなものである。その意味で、商業的競争でのオープンな市場とアカデミアのアナロジーは全く正しい。」



# アントレプレナーとしての大学

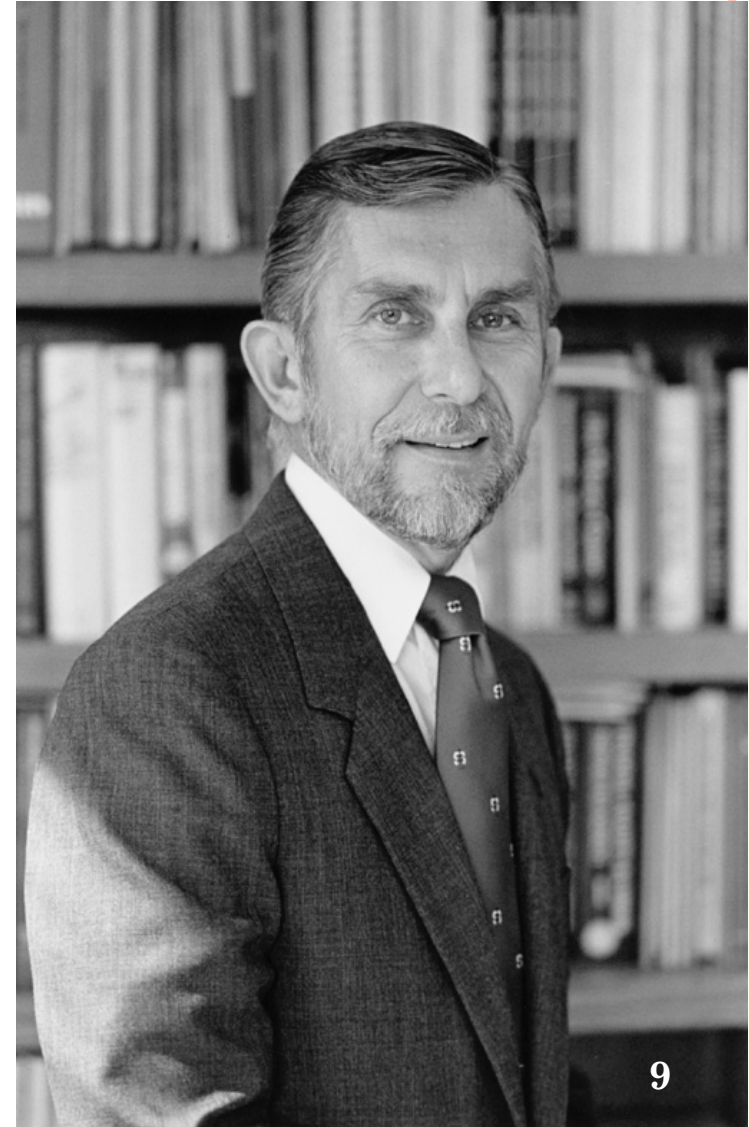
## **Rod Adams**

- Committee for Corporate Support of Private Universities, May 20, 1981
- 株式取得による企業との関係
- Stanford University Investment Management Organization in 1981

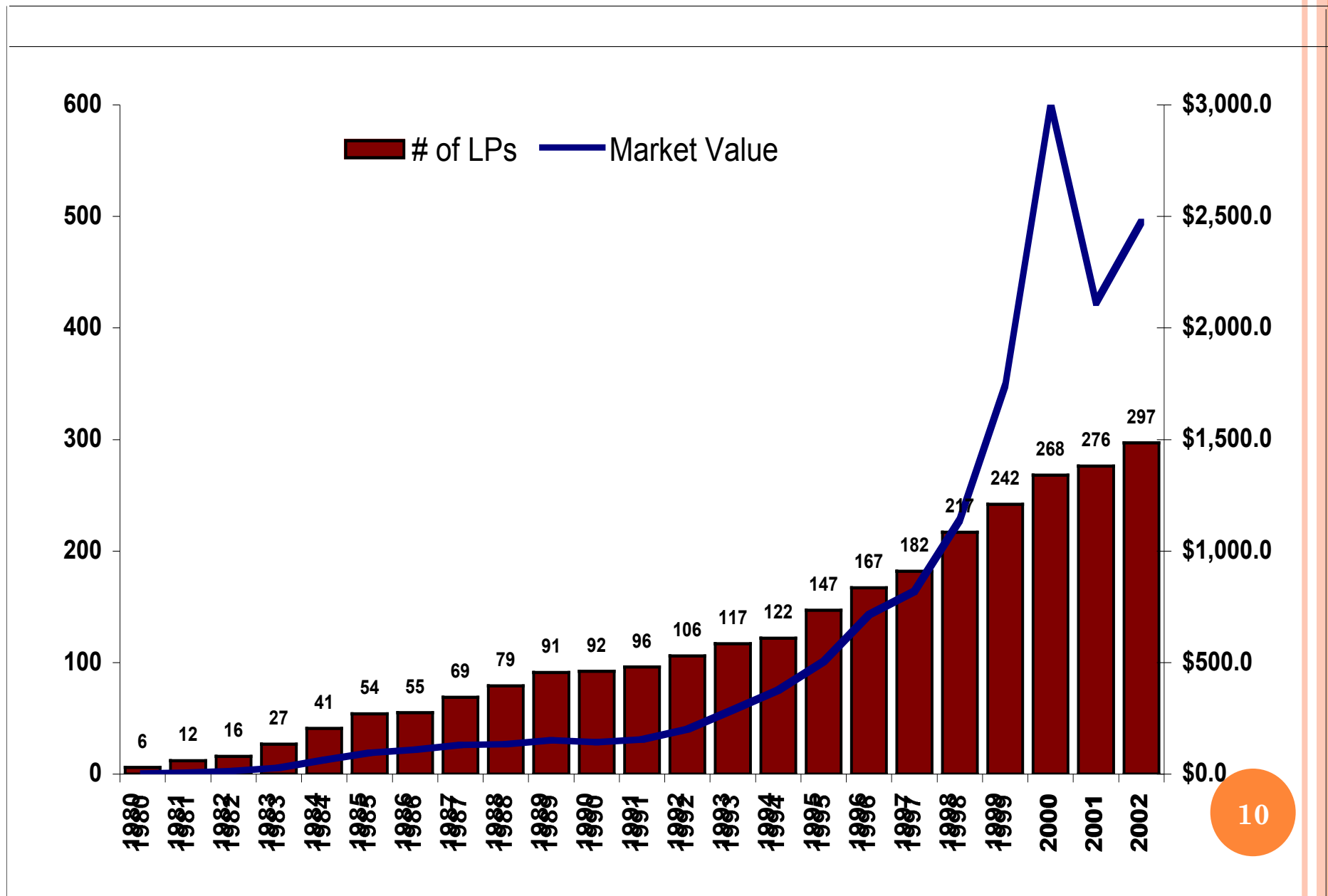
Trustee of Board, 1979 Nov. 9  
Start-ups への大学資金の投資禁止条項の変更

Stanford will consider investing in pooled funds managed by venture capital firms and partnerships

Venture Capital: Fireman' s Fund, Fund American, Heizer Corporation, Mayfield Fund



# STANFORD の LIMITED PARTNERSHIP 時価評価



ROD ADAMS

“VENTURE CAPITAL: A POLICY PAPER FOR  
STANFORD UNIVERSITY

スタンフォードが、研究特許のライセンスによってのみ利益を得ようとするのは間違いである。大学からの知識によって、学外に成功した企業を拡大していくためには、個別の知識や技術のみならず、知識がたえず流れ、暗黙の知識となって利用されなければならない。大学が、ハイテク企業への資金を呼び込むベンチャーキャピタルへ投資することは、そのような知識の交流を生み出すのに役立つ。