

「イノベーション基盤社会」における大学経営 「都市としての大学」に向けて

社会システムコンサルティング部 シニアコンサルタント 南藤 優明

1 はじめに

文部科学省と経済産業省は、2025年9月から26年3月にかけて「世界で競い成長する大学経営のあり方に関する研究会」（以下、「大学研究会」という）を開催した。大学研究会では「“世界で競い成長する大学”を目指す大学やリーダーシップがその実力を十全に発揮できる、自由で柔軟な経営環境の実現」※¹に向けて、国立・私立大学および大企業の経営陣を中心とした委員による議論が行われた。26年4月14日には「世界で競い成長する大学経営のあり方に関する研究会 中間とりまとめ」（以下、「中間とりまとめ」という）が公開され「大学をめぐる世界の動向と日本の課題」および「政策の方向性と具体的な施策」について、研究会での議論の成果がまとめられている※²。オブザーバーの上山隆大内閣府本府参与は「経産省のアリーナで文科省の科政局と高等局が集まって議論する」ことを実現した同研究会の意義を高く評価し、高等教育政策に大きな変化をもたらす「決定的な意味がある」※³と発言している。

一方、大学改革に向けた取り組みは、同研究会以前にもさまざまな試みがあった。そうした試みのうち、近年において最も耳目を集めたのは国際卓越研究大学制度（以下、「国際卓越」という）である。国際卓越研究大学の認定などに関する有識者会議の座長でもある上山氏は「世界各国が高度知識基盤社会を見据えた政策を展開しようとしている現在」において、大学は「知的インフラを構築する最大のメカニズム」と位置づけ、大学に対する高い期待を示

している。

では、近年の日本における大学政策の文脈において、大学研究会が果たした「決定的な意味」とはどのようなものか。これからの大学は、何が求められるどのような場所として期待されるようになるのか。本稿はこの点を明らかにする。本稿ではまず、大学研究会の意義は、大学政策の前提を「知識基盤社会」から「イノベーション基盤社会」へと転換させたことにあると指摘する（2）。これにより、大学はさながら都市のように「イノベーション基盤社会」におけるハブ機能が期待され、それに向けた経営改革が求められるようになったと論じる（3）。この2点を踏まえて、本稿は「大学とは都市である」と結論付ける。

2 「知識基盤社会」から「イノベーション基盤社会」へ

1) 大学の「社会貢献」と「知識基盤社会」

教育基本法第7条第1項において、大学の役割は「学術の中心として、高い教養と専門的能力を培う」こと、すなわち「研究・教育」と「深く真理を探究して新たな知見を創造し、これらの成果を広く

※1 文部科学省・経済産業省「第1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」（2025年9月5日）資料3「世界で競い成長する大学経営のあり方について」

※2 文部科学省・経済産業省「世界で競い成長する大学経営のあり方に関する研究会 中間とりまとめ」2026年4月14日

※3 文部科学省・経済産業省「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」（2026年3月25日）議事録

図表 1 中央教育審議会答申「我が国の高等教育の将来像」ポイント



出所) 文部科学省中央教育審議会「我が国の高等教育の将来像＜中央教育審議会 答申 ポイント＞」2005年1月28日
https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/attach/1335602.htm

社会に提供すること」、すなわち「社会貢献」の二つが示されている^{※4}。このうち後者の要素が大学の役割として明確化されたのは、2006年の教育基本法全面改正においてであった。この法改正は、05年の中央教育審議会（中教審）答申「我が国の高等教育の将来像」を受けたものであった。答申では「大学は教育と研究を本来的な使命としている」ことを留保しつつも「現在においては、大学の社会貢献（地域社会・経済社会・国際社会等、広い意味での社会全体の発展への寄与）の重要性が強調されるようになってきている」ことを指摘する。ここでいう「社会貢献」とは「国際協力、公開講座や産学官連携等を通じた、より直接的な貢献」であり「研究・教育」とは明確に区別されている。答申は大学における「こうした社会貢献の役割を、いわば大学の『第三の使命』としてとらえていくべき」だと提言している^{※5}。

この提言の背景には「知識基盤社会」の到来という時代認識がある。答申では「21世紀は、新しい知識・情報・技術が政治・経済・文化をはじめ社会のあらゆる領域での活動の基盤として飛躍的に重要性を増す、いわゆる『知識基盤社会』(knowledge-based society)の時代である」と論じられ、その特質として「知識には国境がなく、グローバル化が

一層進む」こと「知識は日進月歩であり、競争と技術革新が絶え間なく生まれる」こと「知識の進展は旧来のパラダイムの転換を伴うことが多く、幅広い知識と柔軟な思考力に基づく判断が一層重要となる」ことなどが挙げられている。「知識基盤社会」は1999年のケルンサミットの共同声明において提示されたものである^{※6}。声明上に明確な定義はないものの、96年にはOECDが「知識基盤経済(knowledge-based economy)」と題したレポートを発表しており、そこでは「知識と情報の生産・分配・活用に直接的に依拠する経済」として「知識基盤経済」を定義している^{※7}。

1990年代の議論を踏まえて、2005年に中教審が提示した「知識基盤社会」に基づく大学像は、その後の高等教育政策においても起点となり続けている。先述の通り、国際卓越において、その背景にある時代認識は「世界各国が高度知識基盤社会を見据

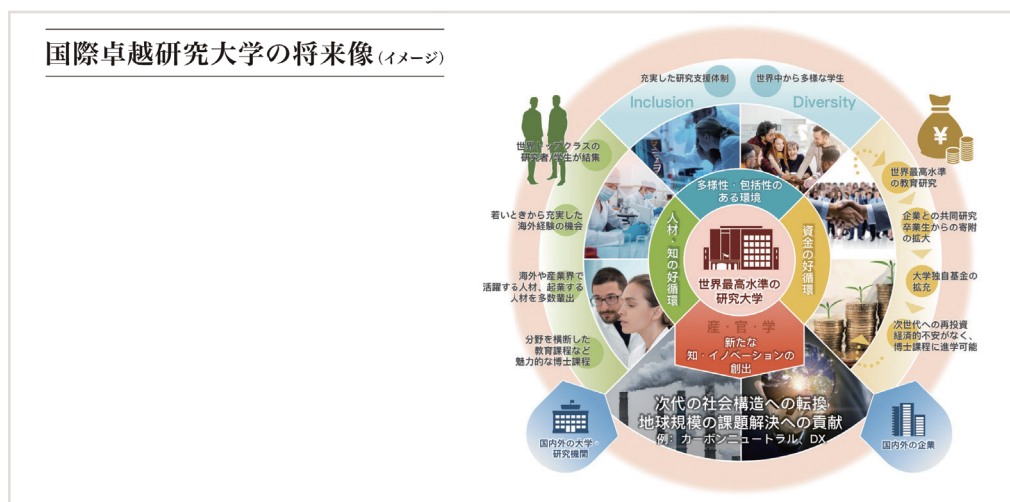
※4 e-Gov 法令検索「教育基本法（平成十八年法律第二十号）」

※5 文部科学省中央教育審議会「我が国の高等教育の将来像（答申）第1章 新時代の高等教育と社会」2005年1月28日

※6 外務省「G8 COMMUNIQUÉ KÖLN 1999」

※7 OECD「THE KNOWLEDGE-BASED ECONOMY」1996、OCDE/GD (96) 102

図表 2 国際卓越研究大学の将来像



出所) 文部科学省「国際卓越研究大学制度概要」2025 年 9 月

えた政策を展開しようとしている」※⁸ というものであった。大学に「国の未来の要となる人材の育成」や「知のフロンティアの実験場」といった国家目的への貢献を求めるあり方は「知識は日進月歩であり、競争と技術革新が絶え間なく生まれる」という「知識基盤社会」の社会像が前提となっている。

国際卓越が大学における「研究・教育」の役割への注目が主眼となっているのに対し「社会貢献」の役割に主に注目しているのが地域中核・特色ある研究大学強化促進事業 (J-PEAKS) である。J-PEAKS は「新たな価値創造の源泉となる『知』と『人材』を輩出し、社会の新陳代謝を促す大学を「重要な社会インフラ基盤」として捉え「地域の経済社会や国内外の課題解決」を図るべく「大学の活動を拡張させる」ことを事業の目的に据えている。「研究・教育」面で世界トップレベルの大学の創出を目指す国際卓越と、地域課題解決による「社会貢献」の促進を図る J-PEAKS は「両輪となって相乗的・相補的な連携」を行うことで、高等教育政策の 2 本柱を形成している※⁹。

2) 「イノベーション基盤社会」と大学研究会

近年の高等教育政策の経緯を踏まえた際、大学研

究会の議論の特徴として挙げられるのが「社会貢献」の方向性として、特に「イノベーション」を強調している点である。中間とりまとめでは「我が国は、戦後、科学技術への研究開発投資を積極的に行い、数多くのイノベーションを実現することを通じて、世界有数の経済大国としての地位を築き上げてきた」としつつ「その中で重要な役割を担ってきたのが、世界水準の研究成果を生み出し、高度な人材を輩出してきた大学である」として、戦後日本の経済発展における大学の役割を重視する※¹⁰。

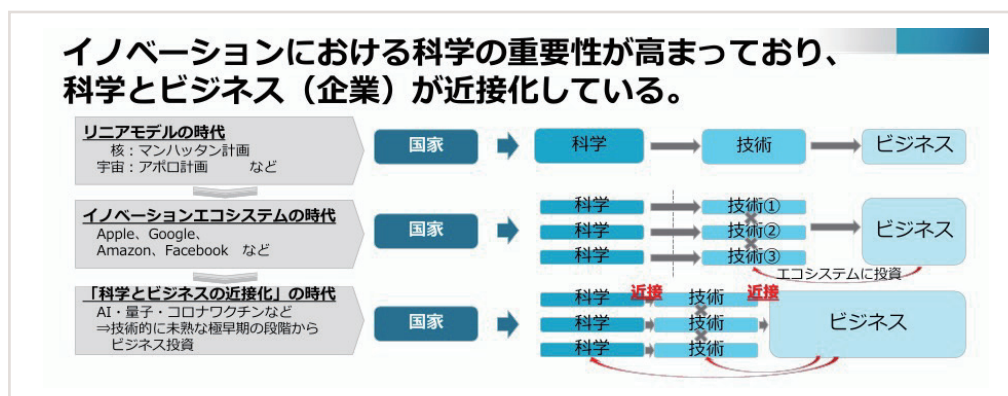
その上で、中間とりまとめでは「現在、世界のイノベーション環境は、『科学とビジネスの近接化』とも呼ぶべき新たな局面を迎えている」という時代認識を展開する。「科学とビジネスの近接化」の時代とは「科学的発見が早期にビジネスへと転換され、その収益が巨額の投資として再び科学へと還流するサイクルが加速」する時代であると同時に、各国が産業競争力を高めるために「戦略的な科学技術領域

※ 8 文部科学省「国際卓越研究大学制度概要」2025 年 9 月

※ 9 独立行政法人日本学術振興会「地域中核・特色ある研究大学強化促進事業」

※ 10 文部科学省・経済産業省「世界で競い成長する大学経営のあり方に関する研究会 中間とりまとめ」2026 年 4 月 14 日

図表 3 科学とビジネスの近接化



出所) 文部科学省・経済産業省「第 1 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」(2025 年 9 月 5 日) 資料 3「世界で競い成長する大学経営のあり方について」

への重点投資や研究開発拠点の誘致競争」を激化させる時代である。こうした時代における大学の衰退は、日本の「国力の衰退を招くことになりかねない」として、これを防ぐために「大学を単なる教育・研究機関としてだけでなく、イノベーション創出と経済成長のエンジンとして再定義し、抜本的な改革を推し進めなければならない」と提言している^{※11}。

こうした議論を、近年における高等教育政策の系譜に位置づけた際、大学を論じる語彙（ごい）が「知識」から「イノベーション」に変容していることを看取できる。「知識」が基盤となっていることはもはや前提であり、その上で「知識」がビジネスに転換する「イノベーション」こそが、社会発展の基盤となることが提示されている。大学研究会の意義は、従前の「知識基盤社会」を更新する形で「イノベーション基盤社会」とも言うべき新たな社会像を提示したことにある。

なお、国際卓越や J-PEAKS において、イノベーションへの注目が皆無であったわけではない。国際卓越では「社会の多様な主体と常に対話し、協調しながら、イノベーション・エコシステムの中核的役割を果たす」^{※12} こと、J-PEAKS では「地球規模の課題解決や社会変革に繋（つな）がるイノベーションを創出する」^{※13} ことが、目的の一つとして挙げられている。ただしイノベーションに関する記述は、

あくまで複数あるうちの一項目にすぎず、全体を統合するのは「知識基盤社会」のビジョンであった。これに対して大学研究会の中間とりまとめでは、大学を「イノベーション創出と経済成長のエンジンとして再定義」することを通じて「イノベーション基盤社会」における産業競争力強化を大学の存在意義として提示している。

こうした新たな社会像およびそれに基づく大学像からは、高等教育行政における経済産業省の影響力の増大を見て取ることができる。「科学とビジネスの近接化」という時代認識は、経済産業省産業構造審議会イノベーション・環境分科会イノベーション小委員会が 2025 年 4 月 17 日に公表した中間とりまとめ『科学とビジネスの近接化』時代のイノベーション政策」において提示されたものであり、大学研究会の議論でもほぼそのまま踏襲されている。

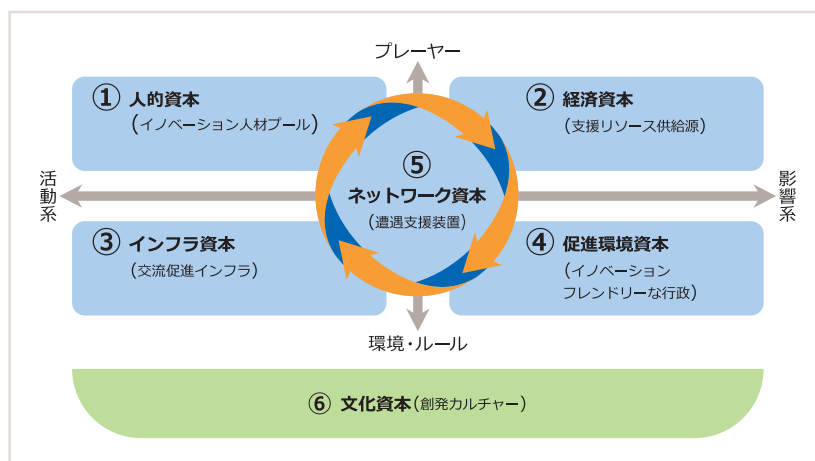
加えて、2025 年 11 月 28 日の第 80 回総合科学技術・イノベーション会議において高市早苗内閣総理大臣より提示された「新技術立国」のビジョンも重要な影響を与えている。同会議後に開催された

※ 11 文部科学省・経済産業省「世界で競い成長する大学経営のあり方に関する研究会 中間とりまとめ」2026 年 4 月 14 日

※ 12 文部科学省「国際卓越研究大学制度概要」2025 年 9 月

※ 13 独立行政法人日本学術振興会「地域中核・特色ある研究大学強化促進事業」

図表 4 都市におけるイノベーションエコシステムの六つの機能要件



出所) 駒村和彦「都市におけるイノベーション創発機能～イノベーション拠点都市における価値創造活動の進め方～」『NRI パブリックマネジメントレビュー』2020 年 4 月号 (Vol.201)

第 3 回大学研究会では、新たに「新技術立国の核となる、高い研究力を持つイノベーションの中核となる大学群の形成」が事務局資料に盛り込まれ^{※14}、中間とりまとめにもそのまま反映されている^{※15}。ここで具体的に念頭に置かれている研究分野として、25 年 11 月 4 日に開催された日本成長戦略本部において示された「17 の戦略分野」が参考になるだろう。同月 10 日に公開された「総合経済対策に盛り込むべき重点施策」では、17 の戦略分野のうち、特に AI や量子技術、フュージョンエネルギーにおけるイノベーションの促進が盛り込まれている^{※16}。「イノベーション基盤社会」において、こうしたフロンティア領域におけるイノベーション創出を担い「新技術立国の核」となることを大学の存在意義として規定したことが、大学研究会の「決定的な意味」であった。

3 「イノベーション基盤社会」における大学の役割

1) イノベーションエコシステムのハブとしての大学

では「イノベーション基盤社会」における大学の役割とは何か。中間とりまとめにおいて大学は「研究力と教育力」に加えて「イノベーションの源」に

なることが求められている。「科学とビジネスの近接化」の時代において、大学は「企業や政府、他大学との連携を深め」「グローバルな協創関係を構築」することで「世界をリードする技術・ビジネスを創出するイノベーション拠点のハブ」として社会に貢献することが期待されている^{※17}ものの、その意味するところは必ずしも明瞭ではない。大学が「イノベーション拠点のハブ」になるとは、具体的に何を意味するのか。

NRI は、過去の調査研究において、国内外の既往研究のレビューおよび官公庁のイノベーション促進活動の支援経験などを踏まえ、都市におけるイノベーションエコシステムの成長と持続性に不可欠な機能を整理している。都市において持続的な成長を実現するエコシステムが必要とするのは①人的資本

※14 文部科学省・経済産業省「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」(2026 年 1 月 21 日) 資料 2「世界で競い成長する大学の実現に向けた政策の方向性について」

※15 文部科学省・経済産業省「世界で競い成長する大学経営のあり方に関する研究会 中間とりまとめ」2026 年 4 月 14 日

※16 内閣官房「日本成長戦略会議(第 1 回)」(2025 年 11 月 10 日) 資料 8-2「総合経済対策に盛り込むべき重点施策(案)」

※17 文部科学省・経済産業省「世界で競い成長する大学経営のあり方に関する研究会 中間とりまとめ」2026 年 4 月 14 日

②経済資本③インフラ資本④促進環境資本、①～④をつなぐ⑤ネットワーク資本、①～⑤の土台となる⑥文化資本の六つの機能である^{※18}。この議論は都市全体を念頭に置いたものであるが「イノベーション基盤社会」における大学を論じる上でも応用可能である。

六つの資本のうち、中間とりまとめで提示された「企業や政府、他大学との連携を深め」「グローバルな協創関係を構築」する機能とは、⑤のネットワーク資本、すなわち、イノベーションに向けたアイデアの創出や事業化に向けた多様な主体（メンター、インキュベーター、アクセラレーターなど）をつなぐ機能を指している。イノベーションのために必要な機能のすべてを大学が保持するのではなく、学外の適切な主体とコンタクトを取り、それぞれのイノベーションに向けて「協創」できる舞台として大学を整備する必要がある。

ただし、六つの資本において最も重要なのは、①～⑤を支える⑥の文化資本、すなわち、イノベーションに積極的な校風の醸成機能である。この機能を具備するためには、イノベーション創出に向けた個別具体的な施策だけでは限界がある。ネットワークのハブとしてさまざまな機関から信頼される組織となるためには、大学の経営力強化に向けた組織改革が不可欠となる。

2) ハブ形成に向けた経営改革

「イノベーション基盤社会」の主導者として多様なプレーヤーを巻き込むハブとなるためには、イノベーションに前向きな文化が不可欠であり、そのためにはさまざまな経営改革の積み重ねを通じて強靱（きょうじん）な組織体制を構築することが求められる。本節では、各大学がまず取り組むべき施策について、ガバナンス・ファイナンス・人材の三つの観点から、具体的な事例を交えつつ紹介する。

(1) ガバナンス

イノベーションハブ機能の獲得に大学全体で取り組んでいくためには、大学の持つあらゆる資源を一体的に活用することが不可欠となる。近年の大学改革は、部局単位での分権的体制が大学の一体的な改革を妨げているとして、学長をはじめとする経営陣の権限強化の重要性をたびたび指摘してきた。ただしトップの権限を強化することが、大学が一丸となった取り組みにつながるとは必ずしも限らない。むしろトップダウンの意思決定は現場との乖離（かいり）を招き、大学全体の生産性を低下させる恐れすらある。大学経営においては、経営陣だけでなく各部局長や現場担当者など、大学内の各部で働く教職員や専門人材が、同じビジョンを共有して協働する体制をつくることが重要である。

この点で先行事例となるのが九州大学の取り組みである。九州大学ではガバナンス改革の一環として「大学執行部一部局間の意思疎通強化」に注力しており、大学執行部と部局執行部の対話の場を設け、対話を通じた中期目標などの策定を行う「将来構想の共創・協働制度」を設けている^{※19}。この制度は、中期目標の策定にあたり、6年をかけて大学本部が学内すべての部局の執行部と対話を重ねて目標設定を行うことを制度上明確化したものであり、トップダウンとボトムアップを組み合わせた組織運営のあり方を提示している^{※20}。今後、さまざまなバックグラウンドを持つ教員・職員が大学に携わる中で、組織の拡大や分化により、大学が掲げるビジョンが組織全体に共有されなくなる恐れもある。九州大学の事例は、大学本部だけでなく、各部局が大学経営

※18 駒村和彦「都市におけるイノベーション創発機能～イノベーション拠点都市における価値創造活動の進め方～」『NRIパブリックマネジメントレビュー』2020年4月号（Vol.201）

※19 文部科学省・経済産業省「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」（2026年2月16日）資料4「九州大学の取り組み～新技術立国の中核～」

※20 国立大学法人九州大学「管理運営・評価」

<https://www.kyushu-u.ac.jp/f/65158/02.管理運営・評価.pdf>

図表 5 東北大学 研究等体制強化計画の 3 本柱



出所) 文部科学省・経済産業省「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」(2026 年 2 月 16 日) 資料 5「東北大学プレゼンテーション資料」

へのコミットメントを強化するような学内組織改革の先例として重要である。

(2) ファイナンス

イノベーションハブの形成のためには中長期的な時間軸を見据えた戦略的投資が大前提となる。一方、国立大学はその公共的性質により、利益の獲得を目的としないため、単年度での損益均衡が会計上の前提となってきた。こうした会計制度の硬直性は、大学主導の柔軟な戦略的投資を妨げ、イノベーション創出のボトルネックになるとして、近年の大学改革で問題視され、中期目標期間内の複数年度管理や目的積立金などによる繰り越し、基金制度の導入など、段階的な緩和が行われてきた。ただしこうした制度的な規制緩和は、各大学の戦略的な投資を直接的に導くものではない。各大学において、コストとなる支出と将来投資となる支出を明確に区別し、後者に重点的に投資する財務戦略が不可欠となる。たとえば特許取得などの出願に要する費用は、年単位で見ればコストとなるが、将来的に大学に共同研究収益やライセンス収益をもたらす観点で見れば、資産の獲得に向けた投資となる。単年度の損益計算書 (PL) ではなく、複数年度の貸借対照表 (BS) として支出を捉えていく視点が重要となる。

この点で先行事例となるのが東北大学の取り組みである。東北大学では、総長裁量経費と大学ファンド助成金を合わせた「法人戦略予算」を設定し「国際卓越研究大学研究等体制強化計画」に掲げた三つのコミットメントの推進に充てることを明言している^{※21}。ここで重要なのは、東北大学が中長期的な視座のもと、投資の原資として「法人戦略予算」を明確化している点にある。東北大学が示す将来への戦略的投資を基軸とした財務戦略は、今後の大学経営における重要な参照点となる。

(3) 人材

イノベーションハブの形成にあたっては、研究者だけでなく、イノベーションに向けた研究活動全体のマネジメントを行う専門人材の確保が不可欠である。外部のステークホルダーの期待値と研究現場の実情の双方を把握しつつ、プロジェクト全体の進行を担う人材は、大学が自律的にイノベーションを創出していく上で不可欠となる。こうした研究開発マネジメント人材として期待されるのが URA (University Research Administrator) である。

※ 21 国立大学法人東北大学「東北大学統合報告書 2025」

科学技術振興機構（JST）は URA について、大学経営から研究戦略、研究推進支援に至るまで研究環境の充実に関与する「中核的役割」を担う存在として期待を寄せている^{※22}。ただし、高度な専門知識を持つマネジメント人材は希少であるため、大学は民間企業との待遇競争において不利な状況に置かれる。このため、マネジメント人材は、大学における育成により獲得することが多くの大学における前提となろう。

この点で先行事例となるのが信州大学の取り組みである。信州大学では、間接経費を原資とした URA キャリアパス制度を設置してキャリアを明確化するとともに、業務実績の評価シートを作成し、その実績などを踏まえた昇給制度を導入してキャリアアップを促している^{※23}。URA に期待される業務領域が一層拡大していくことが予見される中で、信州大学のように URA を専門家として適切に評価・育成する制度を大学内で整備し、イノベーション創出に向けた人材基盤を厚くしていくことが重要となる。

4 おわりに

都市のイノベーション創出に向けて国家が都市に期待する諸機能は、今や、大学に期待する諸機能としてそのまま当てはめられるようになっている。この背景には、国家によるイノベーションへの期待が、都市だけでなく、大学に対しても向けられるようになったことがある。単なる「知識」ではなく「イノベーション」が基盤となる社会において、大学は、イノベーション創出のハブ機能を担う都市として位置づけられるようになった。

「大学とは都市である」この主張を提示したのは社会学者の吉見俊哉である。本稿の主張は、字面において吉見のそれと一致するものの、その意味するところは異なる。吉見は都市と大学に共通する要素として、知を媒介するメディアとしての機能がもた

らす「自由」を指摘した^{※24}。一方本稿が指摘するのは、国家による「イノベーション」への期待である。「イノベーション基盤社会」において、大学の果たすべき役割は、都市のそれに近接していく。この意味において（も）、少なくとも現代日本において、大学とは都市である。

（監修：駒村 和彦）

※22 科学技術振興機構ウェブサイト「研究開発マネジメント人材育成プログラム」研究開発マネジメント人材とは

※23 文部科学省科学技術・学術審議会人材委員会研究開発イノベーションの創出に関わるマネジメント業務・人材に係るワーキング・グループ（第2回）（2024年2月6日）資料1「信州大学における、機能強化を目指したアドミニストレーション人材等の増強」

※24 吉見俊哉「大学とは何か」岩波新書（2011年7月）、吉見俊哉「大学は何処へ 未来への設計」岩波新書（2021年4月）、吉見俊哉「さらば東大 越境する知識人の半世紀」集英社新書（2023年12月）

筆者



南藤 優明（なんとう まさあき）
株式会社 野村総合研究所
社会システムコンサルティング一部
シニアコンサルタント
専門は、都市政策、大学政策、イノベーション政策、近現代日本政治思想史など