

### 第3回広島県経済財政会議 議事録

- 開催日時：平成25年7月16日（火） 10:00～12:00
- 開催場所：広島県庁北館2階 第1会議室
- 出席委員：（主宰） 湯崎 英彦 広島県知事  
（委員） 内田 和成 早稲田大学商学大学院教授  
宇野 健司 株式会社大和総研産学連携室副部長  
神原 勝成 一般財団法人ツネイシみらい財団代表理事  
蔵田 和樹 株式会社広島銀行専務取締役，広島商工会議所副会頭  
辻 琢也 一橋大学大学院法学研究科教授  
戸堂 康之 東京大学大学院新領域創成科学研究科教授  
吉川 富夫 公共経営コンサルタント（元県立広島大学経営情報学部教授）  
吉田 正子 株式会社アンデルセン・パン生活文化研究所代表取締役社長  
(五十音順，敬称略)

#### ■ 議事要旨（委員の主な意見等）

- 議事 （1）協議テーマ④：イノベーションを創り出す事業環境  
(産学連携，インセンティブのあり方)
- （2）協議テーマ⑤：グローバル人材の育成
- （3）協議テーマ⑥：大学のあり方
- （4）次回の協議テーマについて
- ・テーマ⑦：中高一貫教育
  - ・成果志向型の組織のあり方について

---

#### 議事（1）協議テーマ④：イノベーションを創り出す事業環境 (産学連携，インセンティブのあり方)

- （2）協議テーマ⑤：グローバル人材の育成
- （3）協議テーマ⑥：大学のあり方

○ 今回議論するイノベーションを創り出す事業環境のキーワードは、「余所者とのつながりを支援する」ということだと思う。イノベーションの創出，産学連携ということを考えるに当たって，地域の近接的なネットワークはもちろん大事だが，他所とのつながりがなければイノベーションは生まれない。また，こうしたネットワークを構築するには初期投資が必要だ。それを一つ一つの企業がやっても，やった後に他の企業にただ乗りされるといったこともあるので，つながりを作るというのは，公的支援が必要な分野である。

イノベーションには重要な点が二つあり，イノベーションを創り出す環境の一つ目のカギが産学連携である。イノベーションを起こすには技術が必要で，技術は大学にもたくさんあり，県立大学の教員の中にも，学術的に十分な実績を持ちかつ産学連携に熱心な方もたくさんおり素地はたくさんあるが，それが十分に活かされていない。

二つ目のカギはUターン，Iターンによる起業の支援である。産学連携という意味では「大学のあり方」というテーマとも絡んでくるが，教員が起業することや産学連携を行うことを大学としても評価しそれを支援することが必要。そういう意味で大学に手を加えることによって産学連携というのは相当進む。現在の大学は業績で評価されない給与制度で，研究・教育以外の会議などの雑用が多すぎる。ただ，例えば広島大学に対して県が制度改革を促進する施策を打てるかという点と難しいので，県立大学に集中して資源投下して改革を進める方が良いのではないかと。企業支援や産学連携ということを見ると，県立大学には工学系が無いので，新設するといったこともあり得るし，前回議論のあった建築家クラスターの取組を推進するために，建築学科を新設してそういうものをコアにして産学官連携を進めるといったことも考えられる。

「大学のあり方」の事例に挙げられている、大分や秋田の大学は、大学としては成功しているかもしれないが、学生が県外から集まり、東京など県外へ就職してしまうので、地域振興にはつながっていない。それはやはり、一つには産学連携という組織を持っていないからだと思う。広島でやるのであれば、理系学部を中心として産学連携を進めていく方が効率的ではないか。

二つ目のUターン、Iターンの起業支援については、小さいところに対する支援がうまく回っていない。資料のP8に、企業誘致に関して「少額投資に対するインセンティブ」とあるが、これはより充実していただきたい。経営面の支援では、例えばシニア人材を活かすとか、金融支援では、ベンチャーキャピタルとうまく繋ぐ場を与えるとか、そういう事が必要なのではないか。

外資企業の誘致については、雇用という意味では工場の誘致も大事だが、技術という意味では研究開発センターをつけて誘致する、あるいは研究開発センター単独で誘致することが必要。

グローバル人材の育成に関して、方向性としては、資料に書かれている内容で全く間違いない。ただ、やはりある程度の規模が必要であり、例えば2週間程度の人材交流などのプログラムでは大きなインパクトを与えられない。教員の支援であれば、海外留学をさせて修士なり博士を取得するために、1年なり2年、3年と長期のスパンで支援していく必要がある。学生に対しても同じで、生徒1,000人当たり0.4人程度の留学では、ほとんど意味がない。広島県として、100人、200人、300人くらいの単位で毎年出していく。それに対して1人当たり100万円程度補助すれば、1～3億円程度かかるが、それくらいは十分ペイできるような投資ではないかと考えている。

- グローバル人材の育成と大学のあり方について。まず「大学のあり方」は、前提として、大学と広島の産業界がちゃんと会合をもって、どんな人材が欲しいのかということをもっと押さえるべき。以前、文部科学省が大学院を増設してその機能を国としてサポートしたが、結果、いわゆるポストドク、オーバードクターの人が増えて就職できないといった事態になったことがある。やはり出口というか、ニーズを考えずに人材育成を思い込みで走ってしまうといけなくて、県内の大学と産業界がある程度すり合わせをしておく。

資料3のP17の「大学における共同実施制度」は正直、あまりうまくいっていない。共同でやっても教員は寄せ集めで、自分の大学を向いて仕事をするようになる。そういうガバナンスが効かないまま、新しい学部や学科を作っても上手くいかない。秋田の国際教養大学は学長がすごい熱意を持って、教員を国内・国外から集めてきて制度を自分で考えるなど、パッションがあったからできた。10年後に成功例は秋田で失敗例は広島となってしまいかねない。複数大学の共同でやるよりも、県立大学法人の傘下に新しい少人数制の大学をつくり、学長はやる気のある人を引っ張ってきて、教員の採用も任せ、大学の事務は県立大学に任せる。そういったやり方の方が成功するのではないか。成功するためには、資料3のP5の仮説にあるように、学長のリーダーシップが発揮できるようにして大学のガバナンスを機能させる。

中等教育でのグローバル人材の育成については、昨年度も一昨年度も議論になり、全ての県立高校で海外姉妹校提携を締結するという取組がなされ、それはそれで各高校の校長先生などをやる気にさせるということでは非常に意味があると思うが、実際問題としてある程度色々な学校に少しずつ留学経験者がいるよりは、特定の学校にまとまって大人数いる方が良いのではないか。特定の学校で、留学に力を入れて、グローバルリーダーを育成するようなコースを作った方が良いと思う。また、高校は3年間しかないで、中高一貫校に留学必修コースを作る方が現実的なのではないか。幸い広島県では、県立広島が中高一貫校として評価も高く、実績も上がっているで、そういう公立の中高一貫校の中に、中3もしくは高1くらいで留学を課すようなコースを作って、教育委員会が提携しているオーストラリアのクイーンズランド州に受入先をお願いするなど、提携関係を有効に使えば良いと思う。このように、中等教育では、全ての学校で留学させるのではなく、核となるような学校を作るべきであり、それが中高一貫校であれば一番良いのではないかと思う。

- 県の取組というのは、いろんなバランスを見ながら取り組まなければいけないというのは分かっているが、大きな柱がないと議論がしにくい。例えば「イノベーションを創り出す事業環境」についても抽象的で、いろんなことをやろうとしているのは分かるが、もっと具体的な大きな柱があると議論

が充実するのではないかと。

「イノベーションを創り出す事業環境」では、産学連携でいろんなことをやっていく、ということだが、もっと産業を絞った上でのイノベーションにまずは取り組み、そこから派生したことに、大学のノウハウや企業からの資金や人材が集まるということを議論するのが良いのではないかと。いろいろな産業を全部でんこ盛りでというのは、イメージも湧きにくい。例えば具体的な提案としては、今、しまなみ海道沿いで非常に自転車がブームになっている。自転車メーカーや部品メーカー、ウェアやシューズのメーカーなど自転車をテーマにした様々なメーカーが尾道に集まってくれないかという取組をやっているが、そういう一つの産業とか業種に特化したものに対し、県や企業がサポートする。そこから派生して色々なイノベーションが起こる。そういうふうに産業をフォーカスしてはどうか。

「グローバル人材」について、学校で育てる、時間をかけて育てるということは非常に大切なので、色々な施策について、時間をかけてやれば良いと思うが、県外や国外から生徒を集めるということも考えるべきである。

次のテーマになるが「中高一貫教育」の事例にある海陽学園は、企業がものすごく出資している。広島県は、非常にオーナー企業が多い県だと思うので、県と企業がお金を出し合って、中高一貫の学校を作るというのは非常に面白いと思う。海陽学園をベンチマークにして、県内企業の子弟や、将来、県で起業家や経営者になりたいという生徒を集めるといった特徴のある中高一貫校を作ってはどうか。これについては、今回の会議で、もう少し具体的な話をさせていただきたい。

「大学のあり方」については、今後の大きな流れとして、少子化で県内の大学は淘汰されていくのは間違いないので、海外のメジャーな大学を誘致してはどうか。例えば県立大学の土地や建物を無償提供して、スタンフォード大学などを誘致して、国内外から学生を集めれば、広島の街に海外も含めて色々な優秀な学生が集まるだろうし、それにより街は活性化するし、卒業生が県内企業に就職すれば企業も助かるし、県も現在県立大学の運営にかかっている年間40億円の経費も少なくて済むので一石何鳥にもなるのではないかと。やっていくには非常にハードルが高いが、5年10年は待てない。こういうアイデアは他の都道府県でも考えていると思うので、ある程度期限を設けて、やるのならスピード感を持ってやってほしい。

- イノベーションは、ターゲティングはしなければいけないとは思っており、県としては現在観光、医療、環境浄化、宇宙関係、感性工学などを中心に取組を進めてはいる。  
ただ、今回提示しているのは、そうは言っても行政がやるものは失敗する可能性もあるので、一般的にイノベーションが生まれる土壌を作りたいということで、ご理解いただきたい。
- 「イノベーションを創り出す事業環境」には、産学連携とインセンティブという二つの論点があるが、後の「大学のあり方」などと関連し、高等教育関係をどうするかということが大きなテーマだと思う。イノベーションは、二つの全く異なる局面から見ることが重要である。  
一つは、各大学の関心事は、文部科学省の科学研究費をどのくらい持続的に取ってこられるかということであり、そのためには、グローバル・スタンダードの視点での、レフェリー付の雑誌への論文の掲載や引用率がポイントになり、業績をPRするためにコンサルに発注するなどしている。果たしてそういった研究が地元役に立っているかという疑問。アメリカと税制が違い、日本ではなかなか寄附控除がなかなか出ないので、どうしても税金投入が必要となるため、それに特化できるのかどうかを考える必要がある。  
二つは、日本の高度成長期に貢献した研究開発というのは割りと地道なところで限られたインセンティブと予算の中で創意工夫してやってきたということが大きい。地元の高専や工業高校などが膨大な技術者層を輩出していたが、そうしたところが、少子化の中で現在では薄くなっている。グローバル・スタンダードとは異なる視点で、予算やインセンティブを提供できるのか、全く異なる二つの観点で見ていくことが重要ではないか。  
「大学のあり方」ではP5の仮説で、国際教養教育の充実・強化と言っているが、ICUなどがもてはやされたが、国際教養はもう時代遅れである。英語は良いが、必ずしも高い就職率につながっていない。しっかりと専門性を持った人が必要で、英語は必要だが上手でなくても良い。国際教養よりも

グローバルな専門教育にコンセプトを置いてやっていくしかない。こうした中で、国際教養である必要はないが、方策としては海外留学を義務付けるとするのが良い。教員全てを外国人にするというのは時間が掛かるし、現実に英語が話せない教員はたくさんいる。留学は自己負担を基本としながら、充実した奨学金制度を設け、留学して遊んでいるのではなく、大学での専門教育を前提にできるよう、しっかりした大学と提携し、しっかりと勉強して帰って来てもらうこと。高校についても、留学したことが大学進学時に不利にならないような工夫をしていくことが大切である。

学長のリーダーシップについては、国立大学では、経営協議会と教育研究評議会にさえ諮れば、教授会も形式的になっており、今でも制度的にはできる。ではなぜやらないかと言えば、実質的にやる気がないだけ。まずは県立大学を徹底的に強化してはどうか。

- 資金の循環については、研究開発の技術が広島企業の結びついているかということ。企業が人材を雇い、企業で新しいビジネスが生まれ、利益が出たらそれを寄附講座に還元するようにすれば良い。フューチャーセンターやR&Dセンターのような関係者の集まる場づくりには、初期投資が必要となるが、それを企業は出さないの、公的な資金で行ってほしい。最初に県にやってほしいのは、R&Dセンターや研究開発や技術開発は、企業の成長ステージや規模によって、成長戦略もグローバル人材などの必要な人材に対するニーズも異なるので、まずは企業のニーズ調査をすべきだ。一般的にグローバル人材といっても企業は食いつかない。  
「大学のあり方」については、県内の大学がもらったお金をどう使い、県内産業にどういう波及効果をもたらしたのかわからないと、企業が大学に寄附し、大学の人材を育成しようとは思わない。受け皿としての企業ニーズを、まずは産官学連携で調査してはどうか。
- 昨年度から産業分野ごとに産業振興監を置き、海外に現地展開している企業のニーズ調査も実施している。現地の状況に詳しい人とか、いろいろな人材ニーズがあるが、基本的には自分の考えが相手に伝えられる能力が必要と言われている。
- 分野を絞り込むことに賛成だ。特化した産業分野において、起業しやすい基盤を整備するのは県の役割だと思う。広島県は今後、ホスピタリティ・インダストリー、ホスピタリティ・マネジメントに力を入れてはどうか。これは、広島県の取組の中で観光やブランド作りが注目を集めており、これらの分野は大いなるポテンシャルがあると思うが、それぞれの動きがバラバラで今一つ、大きなムーブメントになっていないと感じる。この分野は、大きなものは大規模リゾート開発から、小さなものは飲食店まで様々な展開が可能であり、比較的起業がしやすく、基本的に労働集約型で雇用を生み、女性の活躍の場にもなり、国内外から人を呼べるという利点がある。  
広島県の大学が連携して、ホスピタリティ・マネジメントの学部を創設して、卒業生が県内で就職でき、在学中における実践の場としても県内企業が活用できるという仕組みをつくってはどうか。課題となっている育成した人材の流出も防ぐことができ、職があるということで他県からも人が集まる。これが新しい形の産学連携の取組になるのではないかと。ホテルやレストランだけでなく、医療や県庁でもホスピタリティは必要。ホスピタリティ・マネジメントを全面的に打ち出すのはファミリーフレンドリーの上でも得策ではないか。ホスピタリティ・マネジメントの学部を創設する際に、その一つの柱として、女性のキャリア支援も取り入れてはどうか。グローバル人材の事例にある海陽学園もイートン校も男子校なので、やはり女性が活躍できる広島県というイメージが、ファミリーフレンドリーにもつながるし、優秀な女性が集まれば、必ずそこに男性もついてきてトータルの画が書きやすくなるのではないかと。
- 広島でも多くの企業が海外展開をしているが、現地工場の人にどうやって日本文化を教えるかが悩ましいところだと思う。当社でもフィリピンや中国の現地工場、工場のすぐ隣に日本語学校を作り、また、3人くらいの幹部候補に日本に来てもらっており、教育コストはかなりかかっている。日本語の教え方や日本文化や考え方、マネジメントの仕方などを県立大学や県内の大学で学ぶことのできる学部があれば、県内企業も助かるのではないかと。

- 産学連携は、共同研究の成果といった企業の具体的メリットも大事だと思うが、大学の教育は長期にわたる話なので、産業界も、大学への支援について、今ある課題に答えるだけではなく、長期的なビジョンを持って付き合わないといけない。3年で共同研究が終わり、そこでまた新たな研究テーマを探さないといけない、といったことでは大学も疲弊してしまうのではないかと。長期的なつきあいがイノベーションのベースになるのではないかと。
- 大学にとって共同研究は、いかに研究に活かせる寄付金をとってくるかということがインセンティブになっているが、企業にとって意味のある共同研究になっているかということそうではない。教員の側に技術を出して儲けるというインセンティブがないためではないかと。そこを制度改革して、大学の教員は技術を囲い込みがちだが、技術を溜め込まずに企業と連携し、社会に還元することによって、教員も企業も恩恵を受けるというwinwinの仕組みづくりが必要。
- 技術をオープンにしていくインセンティブが必要ということか。
- 「イノベーションを創り出す事業環境」については、ここ数年いろいろやってきたけれど、どうもうまくいっていないメニューが今回の論点になっていると受け止めた。P2にある全体のメニューはそれなりにやっていると思うが、産学連携がうまくいっていないのは、やはり連携を引っ張っていくリーダーをうまく見つけられていないところが一番の問題だ。産学が集まる場を作っても、皆、それぞれ当事者意識が無く、ただ会議をやっただけになっている。地域振興にしても起業にしても、最初の献身的な努力をやる人を見つけることが大事。  
「大学のあり方」については、P5の仮説にある内容はリアリティがない。中身も問題だが、ガバナンス機能という言葉は抽象的。先ほども話があったように、今は学長にやる気さえあればできる。制度的にはリーダーシップを発揮できる。それをやらないのは学長の人材がいらないかあるいは設置者がリーダーシップを発揮していないかのどちらか。そこを明確にしないで、一般抽象論でガバナンスといっても仕方がない。ガバナンス機能の強化とぼかした言い方をしているが、結局は学長の人材や中間管理職を育てるという経営の問題であり、設置主体の問題に跳ね返ってくる。  
海外の大学は寄付金で成り立っているが、大学の学長に対して、大学OBや企業経営者のボードコミッティがどうしたいのかという使命感を持っており、うるさく言ってくるから、ガバナンスが効いてくる。日本では、大学に気を使って口を挟まないが、これは使命を放棄しているだけではないかと思う。大学法人の理事長と学長を分離する仕組みができたが、今は一体化している。組織の問題はちゃんと整っているのに使いこなせていないという事が問題である。
- こういう中で地域の産業界がボードになれるかということ難しい。産業界が声を出しても、人数も少数でその声が残らないから仕方がないという感じになっている。言ったことが反映されるような仕組みにすれば、金も口も出せる。
- 「イノベーションを創り出す事業環境」では、いろいろあるが結局のところ、広島にやる気があるかどうか。シリコンバレーのIT産業にしても、ベンチャー企業にしても、やる気のある企業が集まっている。企業にやる気がなければ、いくら環境整備をしても無駄遣いになってしまう可能性がある。そこをハッキリさせないといけない。ニーズがあるのであれば、そのニーズに対してどう答えていくかということになるが、手伝ってやるより、邪魔しないこと。甘やかすのではなく、不便な規制を取り除いてやるといったことが本当の意味での助けになる。  
教育の方では、資料3のP6に「大学進学時の転出超過に歯止めをかける」とあるが、そもそも海外に出てグローバル化してもらおうという時代に、学生を県内に留めようというのは時代錯誤ではないか。大学は県外へ出て、就職も県外でも良い。その中から何人か戻ってくれば良い。  
何を目的にするかということが先にあると、それをどうやっていくのかということを考えるべきで、先ほど秋田国際教養大学があまり地元の振興の役には立っていないという話があったが、もし本当に

そうだとすれば良い大学を作る目的ならマルだし、地域振興が目的ならバツということになる。広島に閉じこもって、外の世界を見させないようにして、広島に就職というのは違うのではないか。

- もちろん出て行って良いと思うが、入ってくる人も少ないので、ここでは入ってくる人にも来て欲しいということである。
- 東大も、ハーバードや海外の大学には留学生に関して競争力で適わない中で、一般的な広島の大学が、それだけアトラクティブになるというのは難しいと思う。例えば先ほど話に出たホスピタリティなど、特徴があって核になるものが無いと難しい。
- 秋田や大分と広島が違うのは、広島には産業の大きな受け皿があるところ。産業のニーズにマッチしたプログラムを作り、地域振興に繋げていくことができる。  
また、県内の大学で話をしているが、国際教養はベースであり、特に海外とのやりとりをするのに必要な哲学的認識や地理的な認識など、日本人は非常に薄い部分があるので、それをベースとしてつくりながら、その上に専門性を構築したいと思っている。例えば、大学が連携してやれば、国際教養を身につけた上で、工学系ならあの大学へ、情報ならこの大学へ進むといったコース作りもできるのかなと思う。
- その先の出口として自動車産業や医療といった分野を決めて、そういう分野に県や地域として力を入れていくので、広島で学べば得だと学生に思わせるとか、研究者を優遇して呼び込むということで全部の循環が生まれるようにしないと、全体的に大学のレベルを上げるといっても難しいのではないかな。  
次に、厳しいことを言うと、全体的に資料がダメだと思うのは、やろうとすることがたくさん書いてあるが、「やらないこと」、「やめること」、「減らすこと」が書いていないこと。何か強くしようと思ったら、やはり何かを止める、諦めないといけない。企業の経営者には当たり前のこと。行政は昔からなかなかものの上では書けないとか考えないとかいうことがあるかもしれないが、物事を進めるには、限られた経営資源、予算や人員の中で、メリハリを付けてこういうことをやっていくというようにしないといけない。やりたい施策だけが書いてあるのでは、本当に必要かどうかわからない。  
この会議のあり方として、もう4年やっているのだから、そろそろ勉強はやめてもっと知事のウィル、やりたいことをと出して、委員から意見をもらった方が良いのではないかな。担当部門が出してきた資料をホッチキス中継するのでは一見もっともらしいが経営資源が不足してできない。事務方の意見ではなく知事の意見として出して議論する方が建設的ではないかな。
- 今回は意思を出しているつもりだ。例えばイノベーションでは、色々取り組んでいる中で、大きな課題として残しているのが産学連携と考えている。色々なところでやるべきだと言われているが結局上手く行っていない。それをどう進めるのが良いのだろうかと考えている。そもそも欧米では当たり前にやっており、産学連携という意識があまりない。そういう状態になるためにはどういうことから始めたら良いのかということで今回論点を出している。大学については、大学の今ある学部や大学を変えるというのは大変なので、大学みたいなものを連携して新しく作ってはどうかというイメージで書いている。
- 表現上難しいのかもしれないが、もう少し先鋭的に出してはどうか。
- 今回の資料の中で、知事の意志が感じられるのは「グローバル人材」と「大学のあり方」。「イノベーションを創り出す事業環境」については、あまり意図が感じられず漠然としているので、意見も言いにくかった。内容的に難しいからかもしれない
- 産学連携については、進めていくのはどうすればいいのか、場の設定と人材育成という形で係わっ

ていくという部分と、もう一つは中長期的な視点で、今すぐリターンを求めないような資金を企業が出せるのか、共同研究のように研究が終了したらそこで終わるということではなく、大学の日常の活動費を出してあげる、すぐには成果を問わないといったサポートができるのかといったところの意見がいただきたかった。

- 広大との連携は以前からやっているが、それは大学で造船学科がなくなつては困るからということで始めた。成果物はそれなりに出ているが、イノベーションまでは行き着かないが良い関係でやっている。長いスパンで大学や学生のマインドにつなげていくというのを会社がやるというのはあると思う。ただ、そこにイノベーションをくっつけると難しいと感じる。
- 投資に対していつリターンがあるのかわからないが、企業が大学にお金を出し続けるということができないかという思いがあり、イノベーション推進会議でも、例えば1,000人の人件費のうちの3人分の人件費に相当する分くらいを無条件で大学に出すというようなことをできないか、それを1,000社でやったらどうかと投げかけたりしている。そんな仕組みができないかと思っている。
- 短期的リターンより、長期的に地元の企業と地元の大学間の連携を強化することによって、その企業にリターンは無いかもしれないが、一般的に人材の育成であるとか、広島という地の魅力を高めるとかあるいは就職にも有利といった漢方薬的な効果を期待した取組をするのか、一方で、それより特定の産業にてこ入れして優遇策を設けるという入り方もあるので、どちらが良いか、両方やるのかという議論はあっても良いのではないかと。
- それはどちらも必要と思っていて、例えば医療など特定の産業でもやっているが、それを超えて、産学の距離を縮めていく方策が、今ここに挙がっている三つ。イノベーションそのものというより、イノベーションを醸成していく幅広い環境の条件一つとして産学連携があるのではないかと、それが実際に機能し、高めていくにはどうしたらよいかと考えている。
- 仮に場をつくれれば、それがミニシリコンバレーのような形になるのかという少し疑問だ。ウィルのあるところに、仕組みや仕掛けを作るようにしなければ、なんとなくばら撒きで終わらないかという懸念もある。
- 寄付金は長い目で本当に趣旨を理解して寄付してくれる人よりは、やはり特定目的で寄付する人が多いので、資金集めの上でも目先の目的が必要。ところが、大学の寄付金は経常経費に消えていく傾向が多い。しかし、寄付があってもなくても埋めなければならぬ人件費を制度上工夫しながらやっていけば上手くいく可能性はある。短期的なものばかり大学に求められても研究は成功する人もいれば失敗する人もいる。研究だけをやっている人は教育をしていないから人事評価もしづらい。そういうところのマネジメントに気をつけながらやっていくしかない。
- 寄付者の名前をつけるというのもある。そうすれば目に見える形になり寄付者も満足を得られる。また、ガバナンスは制度的には確立されているという意見があったが、私はそうは思わない。東大でも総長が秋入学の話をあれだけ意思を持って掲げたのに、何も動かないといったように、リーダーシップだけでは大学は何も動かない。教授の反対でうまくいかないことは十分ある。ガバナンスのあり方そのものに手をつけなければ議論しても駄目ということ。そういう意味で大学連携でというのは、絶対にやめた方がよい。
- ガバナンスは制度的には立派でも使いこなせていないと思う。
- 今回の会議資料のように、〇〇局から出すのではなく、例えば経営〇〇室とかから一本化して出せば、知事の意見がストレートに伝わってくるのではないかと。企業でも、中長期計画を立てる時は、社

長室や戦略室などでその部門だけでなく他のいろんな要素を盛り込んで出てくる。それを経た資料が出てくると広島県として本当にこれがやりたいというのが分かる。

- 次回はもう少しやりたいことをはっきり書くと。また冒頭の資料説明はやめる。資料の名義は「広島県」とすることとしたい。

本日いただいた意見を分析して、今後の取組につなげていきたい。