

## 「国立大学法人の組織及び業務全般の見直しに関する視点」について（案）

## 【趣 旨】

文部科学大臣は、中期目標期間終了時に組織及び業務全般にわたる検討を行い、評価委員会の意見を聴いた上で、所要の措置を講ずるものとされている。（準用通則法第35条）

これに先立って、事前に国立大学法人評価委員会が有する課題意識を「組織及び業務全般の見直しに関する視点」として、各法人に示すことにより、各法人における自主的な組織及び業務全般の見直しの検討を促すことを目的。

## 【主な内容】

## ◇見直しの基本的な方向性

- ・ 強み、特色、社会的役割を踏まえた機能の一層の明確化
- ・ 定量的な指標の設定など、具体的かつ検証可能な中期目標・計画の策定
- ・ 高い到達目標など、意欲的な中期目標・計画の設定に努力

## ◇組織の見直しに関する視点

- ・ 「ミッションの再定義」を踏まえた組織改革
- ・ 教員養成系、人文社会科学系は、組織の廃止や社会的要請の高い分野への転換
- ・ 法科大学院の抜本的な見直し
- ・ 柔軟かつ機動的な組織編成を可能とする組織体制の確立

## ◇業務全般の見直しに関する視点

## （1）教育研究等の質の向上

- ・ 学生の主体的な学びを促す教育の質的転換
- ・ 社会貢献・地域貢献の一層の推進
- ・ 人材・システムのグローバル化の推進
- ・ イノベーション創出（大学発ベンチャー支援）
- ・ 入学者選抜の改善

## （2）業務運営の改善等

- ・ ガバナンス機能の強化
- ・ 人事給与システム改革
- ・ 研究における不正行為、研究費の不正使用の防止

# 「国立大学法人の組織及び業務全般の見直しに関する視点」

第2期の視点 (H21. 2. 5)	第3期の視点 (案)
<p>文部科学大臣が第1期中期目標期間終了時に行う組織・業務全般の見直しに盛り込むことが必要と考えられる内容のうち、主として現在各国立大学法人が行っている第2期中期目標・中期計画の素案の検討に資するものとしては、以下の視点を挙げることはできないのではないか。</p> <p><b>1. 見直しの基本的な方向性</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 国立大学は、第1期中期目標期間において、我が国の学術研究と研究者養成の中核を担うとともに、全国的に均衡のとれた配置により、地域の教育、文化、産業の基盤を支え、学生の経済状況に左右されない進学機会を提供するなど、重要な役割を果たしてきた。第2期中期目標期間においては、さらにこの役割を十分に果たしていくとともに、第1期において必ずしも国民の期待に応えられていない点は改善していく観点から、第2期中期目標期間を迎えるこの機会にしっかりと組織及び業務を見直すことが必要である。</li> <li>○ その際、個々の国立大学法人を見ると、規模、特性、状況等は千差万別であり、国民が各法人に期待する役割等も同じではないことから、第2期中期目標期間は、大学の機能別分化を進めるため、各法人の目指す方向性が明らかになるよう、各法人の特性を踏まえた一層の個性化が明確となる中期目標・中期計画とすることが必要である。</li> <li>○ また、世界の様々な状況が大きく変わる中、国立大学法人をとりまく状況も変化し、新たな課題が生じている。このような課題にも留意した中期目標・中期計画とすることが必要である。</li> <li>○ さらに、我が国の人口が初めて減少局面を迎え、各種の社会システムの見直しが求められ、中央教育審議会において我が国の大学全体の量的規模の在り方について検討が行われている。また、地方分権についての議論や独立行政法人の見直しも進められている。国立大学法人の組織及び業務全般の見直しが全体として、このような状況を踏まえたものとするのが求められる。</li> </ul>	<p>文部科学大臣が第2期中期目標期間終了時に行う組織及び業務全般の見直しに盛り込むことが必要と考えられる内容のうち、各国立大学法人が行う第3期中期目標・中期計画の素案の検討に資するものとして、以下の視点を挙げることはできないのではないか。</p> <p><b>1. 見直しの基本的な方向性</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 国立大学は、全国的な高等教育の機会均等の確保、世界最高水準の教育研究の実施、社会・経済的な観点からの需要は必ずしも多くないが重要な学問分野の継承・発展、計画的な人材育成等への対応、地域の活性化への貢献等の役割を担ってきた。</li> <li>○ 法人化から10年が経過し、法人化の長所を生かした改革が本格化する中、第3期中期目標期間に持続的な競争力を持ち、高い付加価値を生み出す国立大学に更に発展するためには、我が国を取り巻く急激な社会経済状況の変化に対応し、国民の期待に応え、我が国の経済社会の発展に資する教育研究の実施、機能強化に取り組んでいく必要がある。</li> <li>○ このため、「国立大学改革プラン」(平成25年11月)や中央教育審議会における各種提言等を踏まえ、世界最高水準の教育研究の展開拠点、全国的な教育研究拠点、地域活性化の中核的拠点等の機能強化に向けて、各国立大学法人が自らの強み、特色を明示し、国立大学としての役割をそれぞれ果たしつつ、大学として特に重視する取組については、明確な目標を定め、その目標を具体的に実現するための手段を策定し、その手段が遂行されているかどうかを検証することができる指標を設定することが必要であり、その上で中期目標・中期計画を策定することが求められる。</li> <li>○ 第2期中期目標・中期計画の策定の際には、各国立大学法人の機能を明確化し、その目指すべき方向性が明らかになるよう、また、目標の達成状況が事後的に検証可能となるよう、数値目標等を盛り込んだ具体的なものとするよう求めていたが、実際には、抽象的、定性的な記述が少なくない状況であった。このため、第3期中期目標・中期計画の策定に当たっては、各法人が一層の質的向上を目指し、高い到達目標を掲げるとともに、その目標を実現する手段や検証指標を併せて明記するなど、より戦略性が高く意欲的な目標・計画を積極的に設定することが求められる。</li> </ul>

## 2. 組織の見直しに関する視点

- 大学院の博士（後期）課程においては、法人のミッションに照らした役割や国立大学の機能別分化の促進の観点、又は学生収容定員の未充足状況の観点等を総合的に勘案しつつ、大学院教育の質の維持・確保の観点から、入学定員や組織等の見直しが必要ではないか。
- 法科大学院においては、入学者選抜における競争性の確保が困難で、修了者の多くが司法試験に合格していない状況がみられる場合等は、法科大学院教育の質の向上の観点から、入学定員や組織等の見直しが必要ではないか。
- 教員養成系学部においては、教員採用数の動向等も踏まえ、入学定員や組織等の見直しが必要ではないか。
- その他の学部・研究科等においても、当該分野に係る人材の需給見通し等を勘案しつつ、必要に応じ、入学定員や組織等の見直しが必要ではないか。
- 附置研究所においては、大学評価・学位授与機構の現況分析の結果等を踏まえ、当該研究所の設置目的や特色ある研究の達成、COE性の発揮に加えて、共同利用・共同研究機能の向上等の観点を総合的に勘案しつつ、研究の質の向上に向けた研究体制等の見直しが必要ではないか。
- 分野を融合した学際的な学部・研究科等の組織に関しては、当該組織の理念が達成されているか、社会の要請や時代の変化に対応した教育研究が行われているか等の検証を行い、各法人の実態に応じ、組織等の見直しが必要ではないか。
- 学内の様々な体制整備に際しては、必要に応じ、既存の組織の見直しも併せて進め、責任ある教育研究体制の維持・形成に努めるべきではないか。

## 3. 業務全般の見直しに関する視点

### (1) 教育研究等の質の向上

- 教育研究の内容に関しては、各法人が大学評価・学位授与機構による教育研究組織ごとの現況分析等の結果を十分踏まえ、自主的に見直しを行うことが必要ではないか。

## 2. 組織の見直しに関する視点

- 「ミッションの再定義」を踏まえた速やかな組織改革が必要ではないか。特に教員養成系学部・大学院、人文社会科学系学部・大学院については、18歳人口の減少や人材需要、教育研究水準の確保、国立大学としての役割等を踏まえた組織見直し計画を策定し、組織の廃止や社会的要請の高い分野への転換に積極的に取り組むべきではないか。
- 法科大学院について、「公的支援の見直しの強化策」を踏まえ、司法試験の合格状況や入学者選抜状況等を考慮に入れ、入学定員規模の適正化や教育の質の向上を目指すとともに、特に司法試験合格率が著しく低い場合や適切な入学者数を確保する見込みがない場合等、課題のある法科大学院は、組織の廃止や連合も含め、抜本的な見直しを図るべきではないか。
- その他の組織についても、その必要性等について不断に検証・検討することのできる体制を確立し、必要に応じて、大学間連携や入学定員の見直しなど、柔軟かつ機動的な組織改革を実施すべきではないか。

## 3. 業務全般の見直しに関する視点

### (1) 教育研究等の質の向上

- 教育研究の内容に関しては、各大学の強み、特色及び社会的役割を十分踏まえた見直しを行うことが必要ではないか。
- 能動的学習（アクティブ・ラーニング）等の導入、質を伴った学生の学修時間の確保・増加、学修成果の可視化、教育課程の体系化、組織的な教育の実施等を通じ、全学的な教学マネジメントの確立に取り組むとともに厳格な成績評価や卒業認定を行うなど、大学教育の質的転換を図るべきではないか。また、明確な人材養成像の下、広範なコースワーク等を通じ、専門分野の枠を越えた統合的かつ体系的な教育を経て、独創的な研究活動を遂行する一貫した「学位プログラム」の構築に組織的に取り組み、質の保証された大学院教育を推進すべきではないか。
- 社会において求められる人材の高度化・多様化を踏まえ、生涯を通じた高度な知識の習得の場としての機能強化や、社会との接続を意識した教育内容の充実が必要ではないか。また、短期プログラムの設定やICTを活用した教

- 教養教育について、その内容や実施体制を含めた改善の観点が必要ではないか。
  - 国立大学法人等の公的な役割に鑑み、各地域における知の拠点として、社会貢献や地域貢献を一層果たしていく観点が必要ではないか。
  - 高等教育のグローバル化を受け、国際化を一層推進する観点が必要ではないか。
- 
- 教育研究資源を有効活用し、質の高い教育研究を行う観点から、教育課程の共同実施を図ることが必要ではないか。
  - 教員の採用や配置に当たり、女性、外国人、若手等の比率を考慮した教員構成を多様化することや、女性等の能力の一層の活用に努めることが必要ではないか。
  - 経済的に困窮している学生等に対する支援の充実や、雇用情勢への対応を含めた就職支援の取組など学生支援機能の強化を行う必要があるのではないか。
  - 附属病院は、社会の要請に応えられる優れた医療人を養成する教育研究機関であるとの基本的認識を踏まえつつ、卒前教育と卒後教育の一体的な魅力ある教育プログラムの構築や地域との連携を推進すること等により、特色ある病院運営の強化を図ることが必要ではないか。

- 学部・大学院それぞれにおける教養教育について、そのポリシーを明確にし、更に充実すべきではないか。
- 国立大学法人の公的な役割に鑑み、各地域における知の拠点として、地域の諸課題の解決及び地域を支える人材育成など、社会貢献や地域貢献を一層果たしていくことが必要ではないか。
- 国内外の優秀な学生や教員を集め、国際的に活躍できる人材の育成や優れた研究成果を創出するため、国際通用性を意識した教育プログラムの質保証に向けた取組や国際化に対応した学事暦の柔軟化、英語による授業の拡大を進めるとともに、国境を越えた教育連携や共同研究、日本人学生の海外派遣の促進等が必要ではないか。
- イノベーションの創出に向けて、高い技術力とともに発想力、経営力などの複合的な力を備えた人材を育成するため、「理工系人材育成戦略」（仮称）等を踏まえ、大学院を中心とした機能強化を図るとともに、人文社会科学などの分野においても、その特色を生かした取組を進めることが必要ではないか。
- 教育研究資源を大学の枠を越えて有効活用し、質の高い教育研究を行う観点から、教育課程、産学連携等の共同実施や施設・設備の共同利用を図ることが必要ではないか。
- 教員の採用や配置に当たり、女性、若手、外国人等を積極的に登用し、多様な教員構成とすることや、能力の一層の活用に積極的に努めることが必要ではないか。
- 入学者選抜は、大学入学後の教育課程と入学者選抜の評価方法との関係性や求める能力の評価方法が明確化された各大学のアドミッション・ポリシーに基づき、知識偏重の入学者選抜から脱却し、能力・意欲・適性を多面的・総合的に評価・判定するものに転換していくことが必要ではないか。
- 経済的に困窮している学生等に対する支援の充実や就職支援の取組、留学生や障害のある学生などの多様な学生に対する支援機能の強化を行う必要があるのではないか。
- 法科大学院は、法学未修者教育の充実、法曹の職域拡大への対応、質の高い教育資源を活用した他の法科大学院に対する支援など、入学者選抜状況や司法試験合格状況の改善などにつながる機能の強化を図る必要があるのではないか。
- 附属病院は、優れた医療人を養成するとともに、質の高い臨床研究を行う教育研究機関であるとの基本的な認識を踏まえつつ、卒前教育と卒後教育の一体的な魅力ある教育プログラムの構築や、新たな医薬品・医療技術等の研究開発に取り組むことが必要ではないか。また、地域の医療需要を踏まえて、高度急性期医療機能の強化を図るなど、都道府県等と連携して地域医療に取り組むことが必要ではないか。これらの取組を通じて特色ある病院運営の強

○ 附属学校は、学部・研究科等における教育に関する研究に組織的に協力することや、教育実習の実施への協力を行う等を通じて、附属学校の本来の設置趣旨に基づいた活動を推進することにより、その存在意義を明確にしていくことが必要ではないか。

○ 全国共同利用機能を持つ附置研究所は、大学評価・学位授与機構の現況分析の結果等を踏まえて、共同利用・共同研究機能の向上に向けて業務を見直すことが必要ではないか。

## (2) 業務運営の改善及び効率化、財務内容の改善、その他業務運営

○ 法人本部が各部局等を含めた法人全体をマネジメントできるような仕組みとするよう、法人内部のガバナンスの在り方を検討することが必要ではないか。

○ 法人の特性を踏まえつつ、学長等の裁量による経費や人員等の配分など、学長のリーダーシップが図れる取組みを進めることが必要ではないか。

○ 法人の運営改善に資するよう、経営協議会の運用の工夫改善等により、学外者の意見の一層の活用を図ることが必要ではないか。

○ 監事監査や内部監査等の監査結果を運営改善に反映するサイクルの構築を図ることが必要ではないか。

○ 外部資金の獲得や多様な資金調達による自己収入の増加、管理的経費の一層の抑制等、財務に関する各法人のさらなる努力が必要ではないか。

○ 資産を有効活用するため、農場、演習林、船舶等について、他の大学等との共同利用の推進を図ることが必要ではないか。

○ 効率的な法人運営を行うため、他の大学との事務の共同実施の推進や、アウトソーシングの推進を図ることが必要ではないか。

化を図ることが必要ではないか。

○ 附属学校は、学部・研究科等における教育に関する研究に組織的に協力することや、教育実習の実施への協力を行う等を通じて、附属学校の本来の設置趣旨に基づいた活動を推進することにより、その規模も含め存在意義を明確にするとともに、大学の持つリソースの一層の活用も含め、先導的・実験的な取組をはじめとする附属学校に本来求められる機能の強化を図る必要があるのではないか。

○ 共同利用・共同研究拠点は、個々の大学の枠を越えた当該研究分野の中核的研究拠点としての役割を果たすため、業務の見直しを通じた機能強化を図るとともに、各大学の強みや特色の重点化に貢献することが必要ではないか。

## (2) 業務運営の改善及び効率化、財務内容の改善、その他業務運営

○ 学長のリーダーシップの下で大学の強みや特色を生かし、教育、研究、社会貢献の機能を最大化できるガバナンス体制を構築するため、国の制度改正を踏まえつつ、主体的・自律的に内部規則等を含めたガバナンスの総点検・見直しを行うとともに、権限と責任が一致した意思決定システムの確立、法人運営組織の役割分担の明確化、学長を補佐する体制の強化を図ることが必要ではないか。

○ 社会や地域のニーズを的確に反映し、幅広い視野での自律的な運営改善に資するため、経営協議会の運用の工夫改善を図るなど、様々な学外者の意見を法人運営に適切に反映していくことが必要ではないか。

○ 監事が、財務や会計だけでなく、教育研究や社会貢献の状況、学長選考方法や大学内部の意思決定システムをはじめとした大学のガバナンス体制等についても監査するなど、監事の常勤化も含めた監事機能の強化を図るとともに、その実情に応じたサポート体制の強化を図ることが必要ではないか。

○ 優秀な若手・外国人の増員や教員の流動性向上などにより教育研究の活性化を図るため、年俸制・混合給与の積極的な導入及び適切な業績評価体制を構築することが必要ではないか。

○ 外部資金の獲得や多様な資金調達による自己収入の増加、一般管理費比率の抑制等、財務に関する各法人の更なる努力が必要ではないか。

○ 効果的な法人運営を進める観点から、職員の適切な人事評価に応じた処遇を行うとともに、リサーチ・アドミニストレーターなどの高度な専門性を有する者等、多様な人材の確保と、そのキャリアパスの確立を図っていくことが必要ではないか。

○ 効率的な法人運営を行うため、他の大学との事務の共同実施等の推進や、アウトソーシングの推進及び大規模災害等の発生に備えた連携の構築などの大学間連携の取組が必要ではないか。

- 既存施設の有効活用、施設の計画的な維持管理の着実な実施等の施設マネジメントの一層の推進を図ることが必要ではないか。
- 国立大学法人には多額の公的な資金が投入されていること、成果等が社会に還元されるべきものであることを十分認識し、各法人の実情や果たしている機能等を国民に分かりやすい形で示すように情報提供することが必要ではないか。
- 経営協議会は審議すべき事項が法定されていることから、報告事項として扱うことのないようにする等、法令遵守（コンプライアンス）体制を確保する観点が必要ではないか。

- グローバル化の推進やイノベーションの創出など教育研究の質の向上や、長寿命化など老朽化対策の観点から、施設については、キャンパスマスタープランの充実や既存施設の有効活用、計画的な維持管理を含めた施設マネジメントを行うことが必要ではないか。
- 保有資産の不断の見直しに努めることが必要ではないか。
- 国立大学法人には多額の公的な資金が投入されていること、成果等が社会に還元されるべきものであることを十分認識し、各法人の実情や果たしている機能等を国民に分かりやすい形で示すとともに、「大学ポートレート」を活用するなど、積極的に情報発信することが必要ではないか。
- 放射性物質の漏えいや毒物及び劇物の不適切な管理事例の発生等を踏まえ、再発防止を図ることのみならず、事故等を未然に防止するため、広く安全管理体制の強化を図り、役職員の意識向上を通じた安全文化の醸成に向けた取組が必要ではないか。
- 国立大学法人が社会的使命を果たしつつ、その活動を適正かつ持続的に行っていくため、学内規則を含めた法令遵守（コンプライアンス）の徹底及び危機管理体制の機能の充実・強化が必要ではないか。
- 研究における不正行為、研究費の不正使用は、研究活動に対する信認を失墜させ、科学技術・学術の健全な発展を阻害することから、倫理教育の強化等による不正を事前に防止する体制、組織の管理責任体制を整備することが必要ではないか。