

資料1-4

国立大学法人の戦略的経営実現に向けた
検討会議（第6回）
R2.7.28



国立大学法人の戦略的経営実現に 向けた検討会議（第6回）

2020年 7月 28日

東北大学総長

大野 英男

議題 1 : 経営体に相応しい会計制度の在り方





エンゲージメント型の戦略的大学経営実現に向けた 会計制度上の要望事項

- 本学は、多様なステークホルダーとの直接対話に基づくエンゲージメント型の自律的大学経営への転換を目指している。
- その実現のためには、基盤的経費である運営費交付金が漸減するなか事業の拡大に向けた財源の多様化と収入増加に加え、それら自己財源等の柔軟かつ戦略的な活用が重要なファクターとなるが、現状では各種の規制が弊害となっている。
- **会計制度上の課題の代表的な例**
 - ① **運営費交付金以外の財源に対する繰越制度等が未整備であること**
 - ② **土地等資産の外部貸付けに関する認可手続き等に多大な時間と事務量を要していること**



【要望事項】

- ① **間接経費に関する制度改革**
- ② **自己収入に関する事務手続き等の簡素化**

① 間接経費に関する制度改革

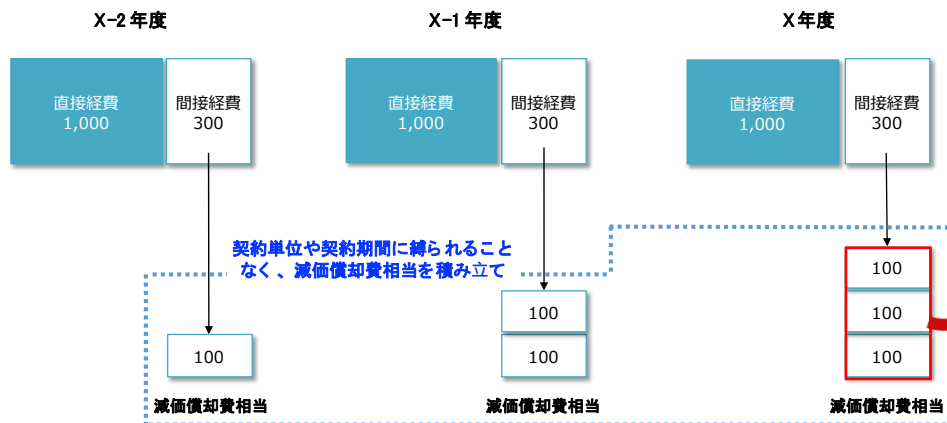
国立大学の建物整備等は本来国の責任であるが、国費による十分な財源確保が望めない状況では、間接経費による減価償却費相当の積立方式は有効な手段となる可能性が高い

【現状】

- ・ 運営費交付金以外の財源に対する繰越制度が未整備
- ・ 間接経費については契約期間内の使い切りが原則
- ・ 間接経費については使途が制限されていたり（将来の建物・設備更新のために繰越・積立は不可）、執行実績報告書の提出が義務付けられているなど制約が多い

【要望事項】

間接経費を将来の建物・設備更新経費に充当するために柔軟な繰越・積立制度を要望



研究教育環境に必要な
設備更新費へ充当

運営費交付金以外の財源拡大が国立大学成長の鍵であるが、煩雑な認可手続等がタイムリーな財源確保と事務負担の観点で大きな課題

【現状】

本学のアセットを活用して獲得した自己財源を繰越・積立して使用する場合、国への手続き（大臣認可・協議等）が3回にわたり必要



【要望事項】

自己努力により獲得した自己財源については、国の認可・承認等を得ることなく繰越・積立を可能とするよう要望

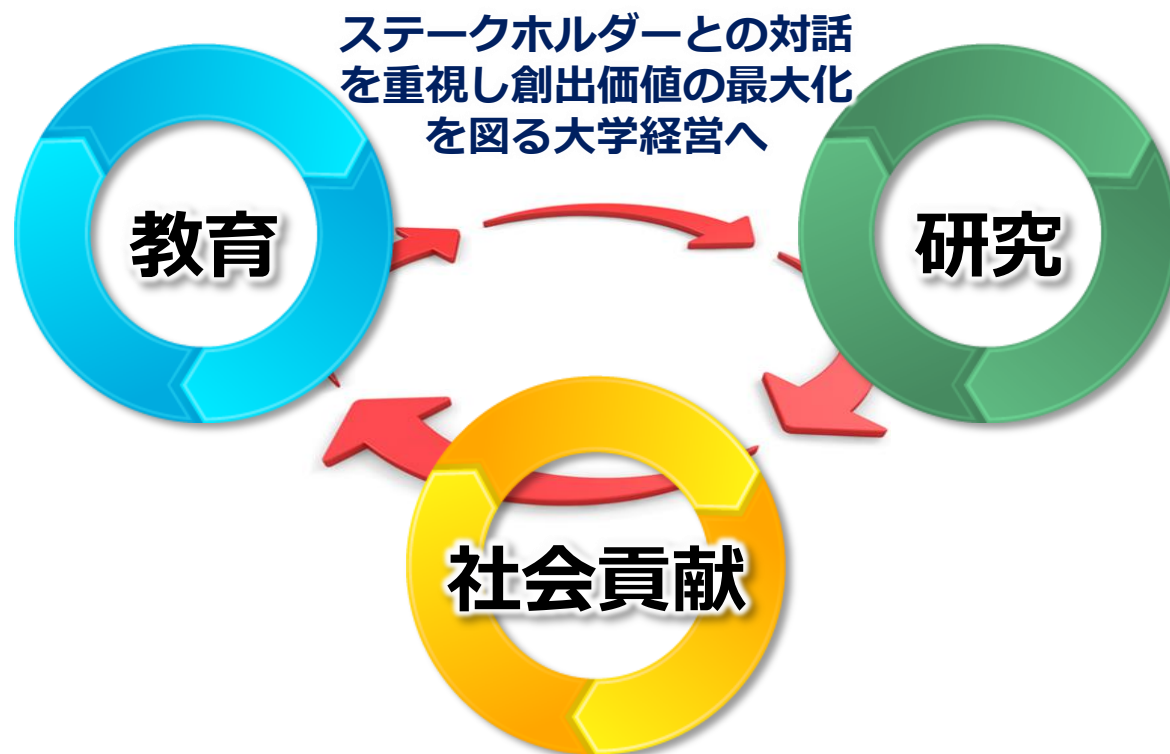
自己財源獲得に係る本学の取り組み

- 国立大学初の自己資金（260億円）による大規模キャンパス整備を実現
- 再生可能エネルギー事業者に対し、附属農場の土地について長期貸付を実現
- マイクロシステム融合研究開発センターにおいてはデバイス試作開発装置の有償開放（試作コインランドリ）によりサステナブル運営を実現（年間収入約2億円）

議題 2：自律的契約関係の在り方

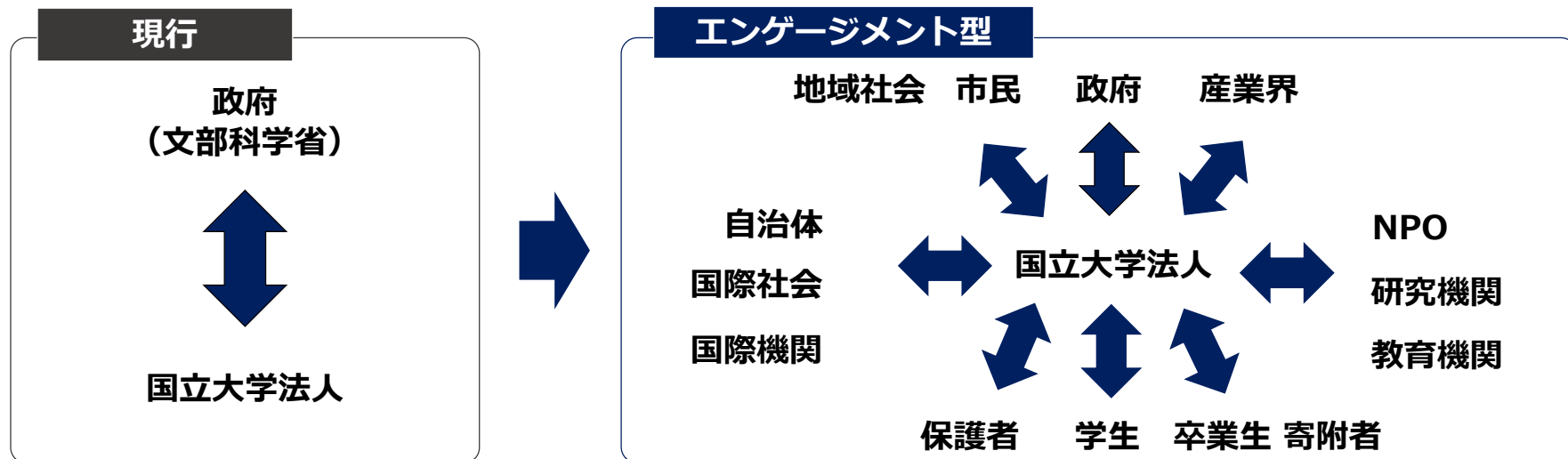


多様なステークホルダーとの対話に基づく エンゲージメント型の大学経営へ



エンゲージメント型大学経営のイメージ

- 世界が多様化・複雑化する中、大学が時代を切り拓く人材と知を紡ぎだし、社会価値を提供し続ける使命を果たすためには、**多様なステークホルダーとのエンゲージメントに基づく戦略的な大学経営**が必要
- エンゲージメント型大学経営では、激変するニューノーマル時代にあっても、各大学がその個性を生かしてタイムリーに価値を共創し、社会から相応の支援を得ることで、大学自身も力強く発展していくことが期待できる
- 各大学がスピード感をもって新しい大学像を追求できるよう、規制緩和によって自由裁量を拡大する一方、**ステークホルダーとの直接対話**を通してその成果を問う**自律的大学経営を実現する法的枠組み**を検討すべき



目標・計画管理型大学経営からエンゲージメント型大学経営への転換



制度設計の方向性

- 【多様性の確保】大学の強み・特色を生かした経営戦略の展開を可能とする
- 【評価の簡素化】評価対応の人的リソースを社会との対話・共創の強化へ

具体的な改革案

- 中期目標・計画については、簡略でストーリーを重視した**公約**へ変更
 - ✓ 中期目標は数項目とし、最終的には大学が主体的に設定する方向へ
 - ✓ 中期計画は10～20項目程度とし、国による認可を廃止
- 国立大学法人ガバナンス・コードへの適合状況の公表も含め、**自己評価と成果公表を徹底（ステークホルダーとの対話を重視し経営に反映）**
 - ✓ 骨太の成果を問う姿勢を明確にして、社会からの信頼を獲得
- 法人評価については、抜本的に簡素化（6年間の業務実績評価のみ）
 - ✓ これまで法人評価対応に投入していた人的リソースを**ステークホルダーとのコミュニケーション確保**のために活用、その際の資料を法人評価にも活用
 - ✓ 評価結果に基づく「改善等の勧告」と「所要の措置」等の仕組みは維持
- 運営費交付金の配分は**明確な客観的指標で透明性を確保**し、大学自身を含めた多様な関係者にとって分かりやすい簡明な形式で実施



我が国の最先端の知の
インフラとしての国立
大学が、社会の成長や
国際的安定に貢献



社会との共創による新た
な事業モデルの展開と財
源多様化が今後の国立大
学の発展・成長の鍵

- 国立大学の事業モデルの拡大に伴って、ステークホルダーとの対話を重視したエンゲージメント型大学経営へ転換
(新財務諸表、統合報告書、外部からのレピュテーションサーベイなどのツールを活用)
- 各種の規制緩和による財源の多様化と収入増加
(大学債の発行、資産運用の柔軟化、間接経費の柔軟化、出資範囲の拡大、授業料設定の柔軟化、定員管理の柔軟化、各種認可の廃止、手続きの簡素化など)
- これまで国の各種評価対応に投入していた人的リソースを社会へのアカウンタビリティ確保のために活用することでエンゲージメント型への経営革新を加速





【卓越留学生の定員設定と授業料設定の柔軟化】

- 優秀な留学生の戦略的獲得のため、弾力的な学生定員管理。現行標準額における外国人留学生の授業料設定を自由化。安全なOn-Campus活動を高付加価値化し、優秀なグローバル人材獲得

【出資範囲の拡大】

- 機能の外部化について、アセットマネジメント、きめ細やかな入試業務、留学生支援業務など大学特有の定型業務などを出資可能な事業として追加。On-line On-site両面で活動を充実させる必要があり、海外拠点整備のため出資を可能とすることも検討

【エンゲージメント型経営に相応しい大学設置基準へ】

- ニューノーマル社会の対面とオンライン教育のバランス。オンライン活用による国内外の教員による教育課程編成も可能に。オンラインを活用し、どここの大学でも単位が取れる形になっていく。**入学定員、専任教員のリモートクロスアポイントメントなど、大学設置基準は大学通信教育基準とともに大幅に見直す。**

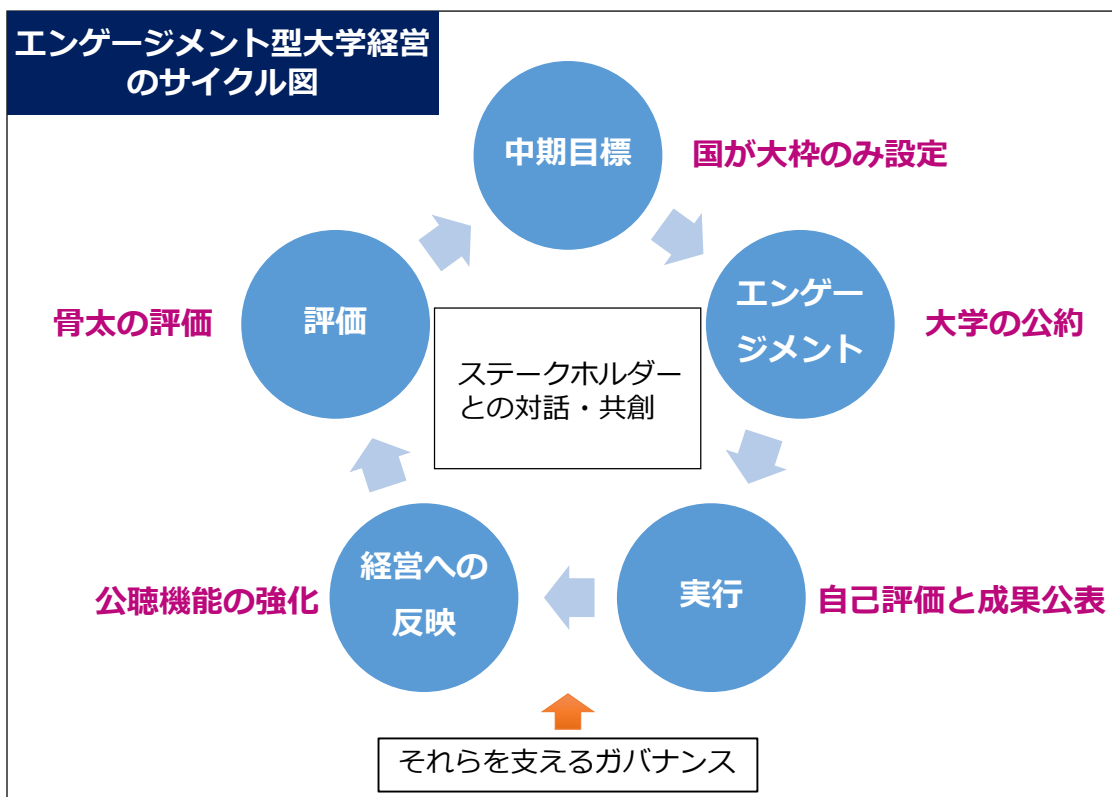
【地方国立大学の在り方】

- STEAM人材の育成は地域の将来設計に不可欠。世界に向けて展開できる多様な地方創生の活動拠点としての**地方国立大学の大学運営の裁量権も拡大**。本学も指定国立大学法人であると同時に、地域のステークホルダーとともに、東北地域の課題解決と豊かな東北を創造するため東北地区国立7大学のアライアンスに取り組んでいる。

【オンライン時代の労働法制的検討】

- オンライン時代の労働法制的在り方や、**研究者の働き方の特性を踏まえた自己研鑽の類型などについて、文部科学省と厚生労働省の間で早急に検討が必要**

エンゲージメント型大学経営のイメージ





【中期目標】

- 中期目標については、国が大学の役割などの大枠を提示。項目は数項目程度とする。多種多様な国立大学を一つの枠にはめるような画一的な目標設定は避ける。最終的には大学が主体的に設定する方向へ
- 中期目標を定める際、予め国立大学法人の意見を聴き、当該意見に配慮する枠組みは維持。一度設定した中期目標は不変のものではなく、国は大学の意見を踏まえ、必要に応じて見直し、変更を行う。

【中期計画】

- 中期計画は、当該法人が、中期目標やミッションを踏まえて策定する骨太のビジョンや指定国立大学法人構想などを、ステークホルダーに対して宣言する「公約」と位置づける。
- 国が国立大学法人評価委員会の意見を聴いて中期計画を「認可」する仕組みは廃止。
- 中期計画は、簡素化（10～20項目程度）し、ステークホルダーに対するメッセージとする。



【中長期的観点からの評価】

- 自己評価の充実を前提として、法人評価は、毎年度の年度評価を廃止し、6年間を通じた業務実績の評価（中間・終了）のみとする。
- 業務実績評価（中間・終了）の報告書は、情報量を抑え、ステークホルダーが目を通せる分量とする。

【国の視点からの評価】

- 国による評価は、国が国立大学に求める役割について、その達成度を確認する。
- 国立大学法人評価委員会による「改善等の勧告」、文科大臣による「業務の継続の必要性などの検討」と「所要の措置」の仕組みは維持する。

【認証評価】

- 画一化を避けるとともに簡素・合理化を図る。

【運営費交付金の配分など】

- 評価結果と資源配分の関係は、運営費交付金の共通指標による配分により、客観的な共通指標に基づくある種のEvidence Basedな評価が既に行われている。
- 評価の反映は、社会や市場からの反応が資金調達額として直接的にフィードバックされることでも行われる。

【自己評価の充実】

- ステークホルダーなど外部からの視点を取り入れた自己評価を充実・強化し、ガバナンス・コードへの適合状況とあわせて、その結果を広く公表。
- ステークホルダーの意見を経営に反映する仕組みを整備



【大学の強み・特色を発揮できるガバナンス体制の選択】

- 各国立大学法人自身が最も適した責任ある経営体制を選択する。
- 多様な人材が参画するガバナンス体制の確保は、規制緩和による多様な自己財源を活用するエンゲージメント型法人にとっての生命線である。
- 戦略的経営実現とコンプライアンス強化の両面から、学外理事に対する期待は大きい。
- ステークホルダーを含めて多様な知恵をボードレスに活用する経営への転換、オンライン型常勤も含め外国人・企業人等の役員を積極登用できるようにする観点からも、理事数等の規制を撤廃する。
- 大学は、ステークホルダーに対し、経営体制の妥当性や効果について直接的に説明責任を果たす。



現行の評価対応の人的リソースを ステークホルダーとの対話・共創の強化へ転換

東北大学の場合、常勤換算 1 6 8 名（教員 5 8、事務 1 1 0）が従事

名称	内容	評価結果の 予算への反 映	KPI	第三期中期目標期間						第四期
				H28年度 (2016)	H29年度 (2017)	H30年度 (2018)	R1年度 (2019)	R2年度 (2020)	R3年度 (2021)	R4年度 (2022)
第2期中期 目標期間 全体の評価	H22~27年度の評価	30億円		●						
毎年度の 業務実績評価	主として業務運営・財務内容等 の進捗確認	無し	中期計画 53項目	●	●	●	●	●	●	●
4年目終了時の 評価	6年間の終了時に見込まれる中期目標の達成状況の評価 - 教育研究の状況も含めた全般を評価	無し						●		
第3期中期目標 期間全体の評価	- 中期目標の達成状況の評価 - 教育研究の状況も含めた全般を評価	第2期と 同様であれば 30億円								●
認証評価	大学の教育研究等の 総合的な状況の評価 (7年以内に1回)	無し	なし						●	
重点支援評価	各大学の評価指標に係る 進捗状況等について評価	250億円	12項目	●	●	●	●	●	●	●
成果にかかる 客観・共通指標	成果に係る客観・共通指標に より実績状況を相対的に評価	850億円	13項目			●	●	●	●	●

説明書：100ページ
提出書類：200ページ

説明書：600ページ
提出書類：約6万ページ

提出書類：約6万ページ