

ポストコロナ時代における“大学ニューノーマル”

～大学を真の“経営体”へ。戦略的経営を実現するための重点事項～

2020.7.28

東京大学総長
五 神 真

コロナ禍があぶり出した大学の未来地図：日本のチャンス

本検討会議のミッション 国立大学法人を世界レベル、独立、個性的、戦略的経営体とする改革断行

- ◆ コロナ禍により、全世界で大学経営モデルがリセット。
デジタルトランスフォーメーション(DX)シフトが急加速。
東京大学でも、3ヶ月で約5,000もの講義をすべてオンライン化。
- ◆ ポストコロナの大学の世界地図は一変する。今“大学ニューノーマル”の経営モデルを構築すべき。日本の大学にもチャンス。グローバル戦略の見直しは急務。
- ◆ 大学が駆動力となって日本の転換を加速。成長戦略閣議決定(令和2年7月17日)
「機能を拡張した大学をフル活用して、日本の転換を加速」
- ◆ そのための制度改革を急ぐ。出来るところから着手。
コーポレート・ファイナンス型の「大学債」発行(令和2年6月19日政省令改正)
次に、速やかに実行に移すべきもの(法令改正等)を精査・実行。

Society5.0実現には、大学が役割を拡張して、日本の変革を駆動する

(参考)成長戦略フォローアップ(令和2年7月17日閣議決定)(抄)

ア)大学改革等による知と人材の集積拠点としての**大学の機能強化**

第4次産業革命により、付加価値の源泉は「知」にシフトする。「知」を生み出す人材と、「知」の交流を生み付加価値を創出する場が決定的に重要である。**大学等の教育研究機関の機能を拡張し、付加価値を創出する場として機能させる**(後略)・・・。

大学を真の“経営体”として戦略的経営を実現するための要諦

◆ 国がやるべきことを国の責任で。予算確保と制度改革

- 国が担うべき事業を明確化し、中期目標に明記。その予算確保は国の責任とする。
国は「運営費交付金／施設整備費」(国費)の投入目標を示す。
- 法人化移行時に接続の便法として導入した制度を精査し、経営の阻害要因を一掃
いわゆる承継教職員(ポスト管理、退職金)、施設・設備に係る負債や維持更新の矛盾
経営視点が欠落した国との契約関係(法人ガバナンス含む)、国立大学法人会計基準

◆ 国との自律的契約関係は、以下を基本とすること

- 国立大学法人が国の役割を負う事業(運営費交付金、施設整備費) = 国(納税者)との対話・評価 (授業料は、国と受益者のハイブリッド)
- 総長の裁量を効かせた機能拡張部分の事業 = 市場との対話・評価

◆ 大学が真の“経営体”として機能するための経営環境整備

- Society5.0に適合する無形の価値を適切に評価する経済環境を構築
- 拡張した役割による活動が純資産を生み出し続けるビジネスモデルを開発

◆ 大学の裁量で戦略的に長期計画で活用できる資金を確保し、それを循環拡大する仕組みを作り上げることが急務

- 国等による競争的資金、産学共同研究等のオーバーヘッドの措置
- 大学債券発行の要件を欧米並へ緩和 (使途制限、期間)

“機能拡張”に必要な先行投資財源として「大学債」の活用拡大

- ◆ 機能拡張の資金として大学債券を活用するため、さらなる**法令改正が必要**
- ◆ **市場との対話**で、「大学債」が魅力的商品として**高い価値を持つこと**

○大学債の発行対象の抜本的な拡大【国立大学法人法第33条第1項】

- － 現状： 物理的な固定資産に限定（「土地の取得」、「施設の設置若しくは整備」、「設備の設置」）
- － 例えば、デジタル時代に対応した無形な価値（例えば、ビッグデータ、クラウド環境）、学生に対する教育支援、フィールド調査や海外体験の支援など、**機能拡張の資金として活用できるよう、資金使途を抜本的に拡大すべき。**

（参考例）オクスフォード大(2017)…資金使途：General Corporate Purpose、「長期戦略プロジェクトとアカデミック・ミッションに使う」

○債券の償還期間の長期見直し【国立大学法人法施行規則第21条第2項】

- － 現状： 40年
- － 大学が提供する公共的サービスは長期的な時間軸で進めるものが多い。
- － 欧米トップ大学と見劣りしない、長期の償還期間を設定できるように（60年～100年）。

（参考例）オクスフォード大(2017)…100年債、7億5千万ポンド（約1000億円）調達

ケンブリッジ大(2018)…60年債、6億ポンド（約840億円）調達

○償還財源の多様化（例えば、「間接経費」を「直接管理経費」から「オーバヘッド」へ）

- － まずは、間接経費の使途範囲について、内閣府（CSTI）にて御議論いただく必要。

市場との対話を通じた長期の大学債の運用は
社会からの大学の信用評価につながる効果

大学の経営裁量を阻む「土地活用の建物規制」の緩和は必須

緩和が求められる例 ① キャンパス全体の容積率規制



画像©2019 Digital Earth Technology,
DigitalGlobe, The Geoinformation Group
地図データ©2019 Google



←浅野キャンパス東端部
未利用地
約250坪@文京区
(容積率規制により開発困難)

緩和が求められる例 ② 地方自治体の高さ規制



←本郷キャンパス理学部1号館
東側(住宅地側)に向かって低くなる
第3期棟(一番奥)は建設時に当初計画を変更し
高さを低減(文京区の高さ規制の導入による)

文科省・国交省通知(平成30年3月7日「大学保有資産の有効活用等の推進について」)だけでは弱い

国立大学時代から引き継いだ負債や矛盾の解消

(人事給与に係る課題)

- ◆ いわゆる「承継教職員」の退職金制度が国家公務員準拠になっていることが、各大学で自律的な人事制度を構築する上での隘路になっている。

⇒ 例えば、**基金などを積み立てていき、退職金引当て等を措置し、国立大学時代からの「承継教職員」枠を解消していくことが必要。**

- ◆ 各国立大学法人の人事計画のもとで、知識集約型社会に相応しい教職員の人事・採用・給与枠組みを作り直す。**ポスト管理から財源管理へ。**

(施設・設備に係る課題)

- ◆ 法人化時に国から引き継いだ**老朽施設・設備の維持修繕費が基盤財源を圧迫**。国立大学時代から施設・設備整備は、財政難の中、**国はその責任を果たすことが出来ていない**。(施設・設備の減価償却問題)

国立大学法人を真の「経営体」として機能強化させるには、国立大学法人の手足を実質縛っている、国立大学時代からの負債や矛盾を“まず”解消する必要

(参考)経済財政運営と改革の基本方針2020(骨太方針2020)(令和2年7月17日閣議決定)(抄)

世界に比肩するレベルの研究開発を行う大学等の共用施設やデータ連携基盤の整備、若手人材育成等を推進するため、大学改革の加速、既存の取組との整理、民間との連携等についての検討を踏まえ、**世界に伍する規模のファンドを大学等の間で連携して創設し、その運用益を活用するなどにより、世界レベルの研究基盤を構築するための仕組みを実現する。**

真の経営体にふさわしい国立大学法人会計制度

- ◆ 現在の国立大学法人会計基準に基づいた財務諸表では、国立大学法人が経営体として努力しても、**市場から正しい評価を受けることができない**。
- ◆ 大学は知識集約型社会の経済の担い手となると期待されるが、長期的な発展と継続性を担保するため、**設備投資資金や債券償還資金の積立制度を導入**する必要がある。

現状の課題

課題1

財務諸表が経営体としての姿を表現できていない

見直し案

- **法人化時の債務負担分の可視化**
- 損益均衡会計の廃止
- 損益外処理の廃止
- 経営努力認定の見直し(利益の再定義)

法令への影響

- 法人法第35条の廃止(独立行政法人通則法の規定の準用)
- 施行規則第14条の廃止(会計処理)

課題2

将来の特定の支出に備えた資金の留保が、大学の自由な裁量のもとできない

- 積立金制度(利益前処理)の構築

なし
(会計基準実務指針の改訂)

経営体にふさわしい「ニューノーマル」な財務諸表へ

- ◆ 今後は、財務諸表の役割を「国へのアカウンタビリティ」を果たすための資料から、「**多様なステークホルダー(市場)との対話のツール**」と位置付けるべき。

前頁「課題1」の具体的な見直し内容

○損益均衡会計の廃止

→ 財源の負債計上・資産見返勘定の廃止

○国が責任を持つべき債務の可視化

→ 承継資産の減価償却費相当分の未収計上

○損益外処理の廃止

→ 特定の償却資産における指定制度の廃止

→ 科学研究費補助金の全額収益計上

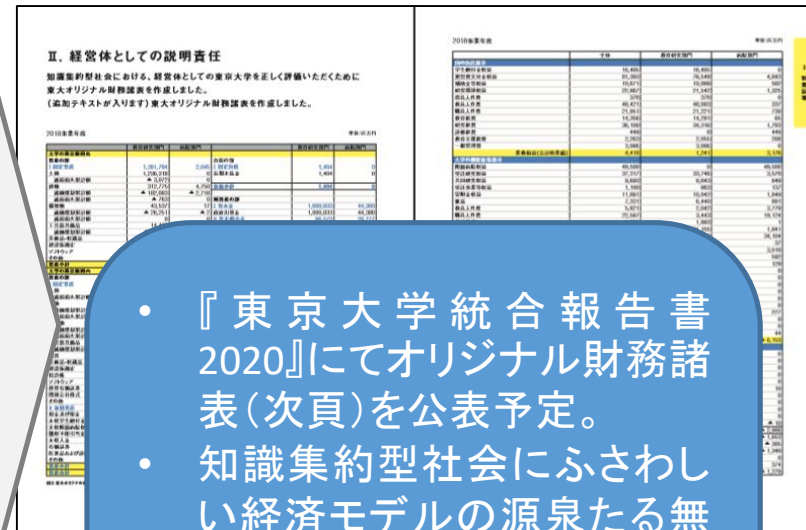
○業務運営におけるインセンティブ（“目的積立金”）の見直し

→ “目的積立金”の対象を予算決算上の余剰金に適正化

→ 損益計算から生じる利益の再定義

（業務運営における「インセンティブ」からステークホルダーに説明できる「経営成績」へ）

経営体としての対話のツールとしては、大学の裁量分の「責任・役割」と国の「責任・役割」と明示する財務諸表であるべき。



II. 経営体としての説明責任

知識集約型社会における、経営体としての東京大学を正しく評価いただくために、東大オリジナル財務諸表を作成しました。
(追加テキストが入ります) 東大オリジナル財務諸表を作成しました。

2020年度実績	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績
1. 総収入	1,000,000	1,000,000	1,000,000
2. 総支出	1,000,000	1,000,000	1,000,000
3. 経常利益	0	0	0
4. 経常損失	0	0	0
5. 経常利益率	0%	0%	0%
6. 経常損失率	0%	0%	0%
7. 経常利益の増減	0	0	0
8. 経常損失の増減	0	0	0
9. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
10. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
11. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
12. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
13. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
14. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
15. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
16. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
17. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
18. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
19. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
20. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
21. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
22. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
23. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
24. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
25. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
26. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
27. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
28. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
29. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
30. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
31. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
32. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
33. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
34. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
35. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
36. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
37. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
38. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
39. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
40. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
41. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
42. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
43. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
44. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
45. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
46. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
47. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
48. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
49. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
50. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
51. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
52. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
53. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
54. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
55. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
56. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
57. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
58. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
59. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
60. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
61. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
62. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
63. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
64. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
65. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
66. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
67. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
68. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
69. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
70. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
71. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
72. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
73. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
74. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
75. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
76. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
77. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
78. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
79. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
80. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
81. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
82. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
83. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
84. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
85. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
86. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
87. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
88. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
89. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
90. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
91. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
92. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
93. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
94. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
95. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
96. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
97. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
98. 経常損失の増減率	0%	0%	0%
99. 経常利益の増減率	0%	0%	0%
100. 経常損失の増減率	0%	0%	0%

- 『東京大学統合報告書2020』にてオリジナル財務諸表(次頁)を公表予定。
- 知識集約型社会にふさわしい経済モデルの源泉たる無形資産の価値評価については、今後統合報告書の中で、価値を生むための投資額と、その内容を体系的に示していくことで実現していく。

大学の「責任」と「役割」を明確にした東大オリジナル財務諸表を開発

<イメージ図>

貸借対照表

大学だけの意思決定で決められない部分 (国の責任として関与が必要)	固定資産 土地(政府出資) 建物(政府出資) 建物(施設整備) その他資産(政府出資) その他資産(施設整備) 流動資産 現金及び預金(施設整備費交付額) 未収財源措置要望額(政府出資分)	負債 前受金(運営費交付金債務) 長期PFI債務(施設整備費分) 純資産 政府出資金 資本剰余金(施設整備費補助金) 利益剰余金 施設整備積立金 当期末処理損失 評価差額金
	固定資産 土地(政府出資以外) 建物(上記以外) その他資産(上記以外) 流動資産 現金及び預金 有価証券 その他	負債 借入金 引当金 その他 純資産 積立金 利益剰余金 評価差額金

◆ ポイント

- ・将来収入をもたらす潜在力として土地・建物の再評価
- ・国と大学の責任と役割の範囲を明確化(管理可能性分類の考え方)
- ・教育研究部門と病院部門を分離(上記イメージ図は教育研究部門)
- ・既存会計ルール(国大会計、IFRS)から離れる
- ・設備投資額を見せるため、発生主義から現金主義へと調整

財務業績計算書

学生納付金収益 運営費交付金収益 補助金収益 研究関連収益(←科研費) 教育経費(人件費含む) 研究経費(人件費含む) 教育研究支援経費 役員人件費 一般管理費	大学の基盤部分 (国民の負託部分)
業務損益(会計的業績)	
受託研究等収益 寄付金収益 雑益 教育経費(人件費含む) 研究経費(人件費含む) 教育研究支援経費 受託研究費等(人件費含む) 一般管理費 業務外費用	大学の機能拡張部分 (市場で評価される部分)
業務損益(会計的業績)	
特別利益 特別損失	
当期総利益(総損失)	
(一)有形固定資産及び無形固定資産の取得による支出 (土)会計発生高 実際現金収支	

今後増やしていく部分(大学償還財源部分)

今後先行投資で増えていく部分

ポストコロナ時代の大学ニューノーマルを早期実現すべき

(大学ニューノーマル)

- ◆ ポストコロナ時代は、デジタル技術を上手に活用し、「リアル」と「オンライン」を組み合わせ**た教育が標準化**。リモート／オンラインを活用することで、国内外の第一級の教員陣による教育課程の編成も現実味を帯びる。「学生」、「留学生」、「社会人学生」の概念、入学定員管理の考え方も変わる。これまでのリアルキャンパスを前提にした**ハードロー(設置基準)のもとでの「大学の国際化」の議論から脱却すべき**。まず、従来の延長線上の**マインドセットを変えなければならない**。

(大学設置基準の見直し)

- ◆ 「**大学設置基準**」は、大学通信教育設置基準とセットで**大幅に見直すべき**。サイバーとフィジカルの融合による教育課程の編成を前提とし、世界市場から学生(高卒者、社会人、留学生)を複数回受け入れ、国内外の大学の単位を規定数積み上げ、一定の学修レベルに達すれば学位を授与する大学モデルへ。
- ◆ また、**収容定員**の考え方についても、リアルキャンパスでリアル教育を行う前提ではなくなることから**見直すことが必須**。(特に、「留学生」、「社会人学生」の入学定員管理)

(“リモート・クロスアポイントメント”)

- ◆ 教員の物理的移動を伴わずに、国内外から世界最先端の教育・研究を提供することが可能に。“リモート・クロスアポイントメント”の枠組みの活用などにより、**リモートでも「専任教員」として学生の教育研究指導に責任を持つことができる**。

コロナ禍の“ピンチ”を“チャンス”にして、ニューノーマルに早期移行すべき。
先行実施できるものは速やかに制度改正等を行い、実施に移すべき。

大学設置基準の見直し

プレ
コロナ

高度成長期の大学モデル

- ◆ 「リアルキャンパス」で「リアル教育」を行う前提で、
- ◆ 「日本の高卒生」を「同時期に入学させ」、
- ◆ 「原則4年間」学修させる大学モデル

ハードローガバナンス(内向き基準)

現行の『大学設置基準』

- 1単位＝45時間の学修(自学自習を含む)
- 大学教育の「1時間」＝45分／50分 ※慣行
- 1年間35週(定期試験期間を含む)
- 4年以上在学(医・歯・薬・獣医は6年以上)
(優秀者は3年以上)
- 124単位(医・歯は188、薬は186、獣医は182)以上
- 外国、多様なメディアを活用した授業は、60単位まで卒業要件に組入可能
- 「リアル」教育を前提とした学問分野ごとの収容定員、専任教員(≒常勤)数、校地校舎面積

現行の『大学通信教育設置基準』

- すべての授業をメディアを利用して行うことが可能



統合

統合

“大学ニューノーマル”

ポスト
コロナ

- ◆ 「リアル(フィジカル)」と「オンライン(サイバー)」の融合による教育を行う前提で、
- ◆ 「世界市場から学生(高卒生、社会人、留学生)」を「複数回受け入れ」、
- ◆ 「一定の学修レベルに達すれば学位を授与」する大学モデル

ソフトローガバナンス(国際標準)
修業年限、学事暦、時間割のソフト化

- 単位の考え方: 時間ではなく、授業科目(単位)ごとに修得すべき学修内容を明示(シラバス)
- 修業年限: 標準修業年限を定めるのではなく、学期制に応じた標準総単位数の設定。規定単位数での学位授与。
- 遠隔授業の単位上限: 上限の廃止。授業科目ごとに最適なサイバー・フィジカルな授業を実施。
- 教育課程: 国内外の優れたリアル／オンライン教育で文理融合型教育課程を編成
- 収容定員: リアル／オンライン留学生・社会人学生のための入学定員追加(定員管理の考え方見直し)
- 専任教員: “リモートクロスアポイントメント”教員を専任教員とカウント。授業、教育研究指導に責任を持つ者を「専任教員」とし、物理的に「常勤」であるかどうか、は不問。
- 校地校舎面積: サイバー・フィジカルな教育研究を前提とした必要面積

“リモート・クロスアポイントメント”の実施へ

- ◆ ポストコロナ時代の大学は、教育研究のDX化により、**教員等の物理的移動を伴わずに、国内外から世界最先端の教育・研究を取り入れることが可能。**
- ◆ 例えば、外国に在住している海外大学の教員が、その外国の居住地に滞在しながら、本学の教員としてリモートで教育研究活動に参画できるよう、**必要な環境整備等を行うべき。**

上質な教育・研究を行う国内外の教員等が、**本学教員(教授、准教授等)として、リモートでの講義(単位付与)、学生への教育研究指導、科研費等による研究活動を行える仕組み(“リモート・クロスアポイントメント”)**を整備

海外

- 雇用(直接雇用。居住国の労働法制との調整要)、業務委託(契約により本学教員として教育・研究に参画)、バイアウト(海外大学の教員が行う講義を購入)などの**複数枠組みを学内検討中。**

国内

- 現状の『**クロスアポイントメント制度**』により**柔軟に対応可能**ではないか。(ただし、適切な業務管理の実施、リソース活用・災害補償等について、機関同士の取り決め必要)
- 「クロスアポイントメント制度の基本的枠組と留意点」(平成26年12月26日経済産業省産業技術環境局・文部科学省高等教育局)にて、**リモートでのクロスアポイントメントが可能なこと及びその留意点を明確にし、各大学等の取組を促すべき。**

ポストコロナ時代の大学ニューノーマルは「教員の働き方」もニューノーマル。
世界最先端の教育研究を社会に提供できる先導的モデルを構築すべき。

【参 考 資 料】

第2回検討会議（3月19日）での金丸座長ご提案

それで、私からの提案でございますが、（中略）今後の議論を効率よくさせていただきたく、是非皆様からも、3万ページとは申しませんので、おっしゃりたいことはこの限られた時間内では足りないものですから、是非御意見を、どんな形でも結構でございますので、箇条書でも結構でございます。思い付かれたら都度で結構でございますので、意見を集めてまいりたいと思っております。

そして、この会議体の前半で、様々な意見の分母をできる限りマキシマイズさせていただきたいと思っております。その後、絞り込んだり、いろいろな御議論があると思いますが、御意見につきましては、異論、大いに結構でございますので、いろいろな御意見を承れればと思っております。

（以上、議事録より）

このため、本日の検討会議が「中間とりまとめ」に向け実質議論できる最終回であることを踏まえ、これまで検討会議で提案してきた内容を、改めて全体を俯瞰・検討し、参考資料として整理いたしました。

参 考 資 料

■ 基本的な視座

■ 国と“大学”の役割、自律的契約関係とは。（考え方、イメージ、時間軸）

■ 経営体としての機能強化（各論）

- 「大学債」の活用拡大 [前述を参照](#)
- 国立大学時代からの「承継教職員」の見直し等 [前述を参照](#)

■ 契約関係の見直し（各論）

- 「目標」・「計画」・「評価」の見直し
- 国立大学法人会計基準の見直し [前述を参照](#)
- 「理事」の員数の固定廃止
- その他内部統制の法定見直し

■ その他「ポストコロナ時代の大学ニューノーマル」を実現する取組（各論）

- 大学設置基準の見直し [前述を参照](#)
- “リモートクロスアポイントメント”の制度化 [前述を参照](#)
- 国家卓越研究員制度の導入
- 土地活用の建物規制の緩和 [前述を参照](#)
- 生活保障型寄附信託（日本版プラント・ギビング税制）

基本的な視座

- ◆ 私たちの目指す未来社会 “Society 5.0”
＝知識集約型社会への移行と同時に、インクルーシブでサステナブルな社会
- ◆ 世界のグローバル化、デジタル・トランスフォーメーションは不可逆的に進行。日本は、日本列島のスマート化を進め、地方と都市の格差をなくす、老若男女、ハンデの有無を問わず、誰でも参加できる社会を目指し、そして地球温暖化防止などサステナビリティへの貢献を行う。
- ◆ そのためには、国立大学が、これまでの役割を拡張し、公共財として学問教育を担うなかで、公共的サービスをも担う。すなわち、国立大学が、
 - －日本列島のスマート化を支えるインフラ、プラットフォームとなること
 - －それを支える人材を育成する場となること
 - －さらに、世界につながる・広げるゲートウェイとなること
 が必要。【※具体的事例をP.16～P.19に掲載】
- ◆ これを遂行するためには、国は、
 - －国立大学との自律的契約関係を見直し、
 - －大学が、これまでの運営費交付金による「運営」から、多様な財源をもとにした「経営」へ変わるよう、
 - －大学の経営裁量を拡大するとともに、併せて「ポストコロナ時代の大学ニューノーマル」を実現する取組を加速する必要。

(参考)

Society5.0実現には、大学が役割を拡張して、日本の変革を駆動する

国が求めるこれまでの役割

- 高等教育の機会均等（卓越した大学教育・大学院教育、学位授与）
- 学術研究の振興
- 大規模基礎研究の実施 など

大学の拡張した役割

- Life Long Learning
- 産学協創
- 産学ネットワークを活かした、世界につながるゲートウェイ
- スタートアップ支援 など

Society 5.0への転換のための大学の機能拡張

デジタル革新の中で、全国各地の大学と日本が強みを持つ既存の情報通信インフラを活用して、日本列島をデジタル対応の「スマートアイランド化」し、国土を隅々まで活用できるようにする。

これにより、都市と地方の格差等を解消し、個の多様性が尊重され、誰一人取り残さず、全ての人々が活躍できる、インクルーシブ(包摂的)な社会を実現する。これは、中国、アメリカはもとより、シンガポール、エストニアのようなデジタル先進国でもできない。インクルーシブなスマート国家・社会のモデルを日本が世界に先がけて示す。

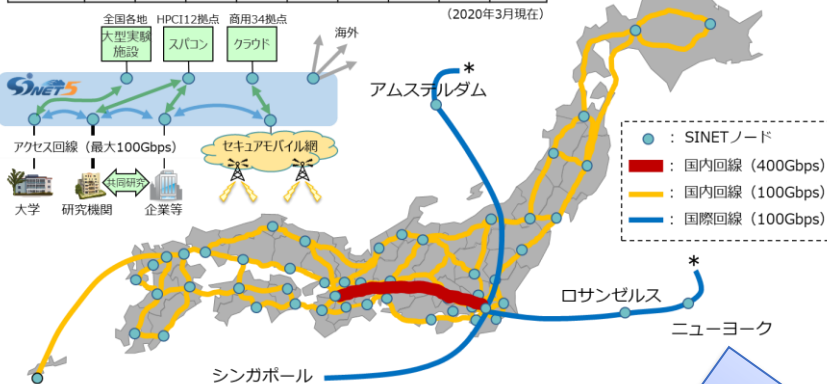
具体的には、SINETと各地の大学を活用し、GIGAスクール構想と組み合わせたデジタル神経網の構築、データの利活用を先進的に行える環境の整備、ローカル5G・ビヨンド5Gの加速、量子戦略、リアルワールドでの強みの形成など。

2025年の大阪・関西万博の場を、日本の先進モデルを海外に発信するショーケースとして活用すべき。

スマート・アイランド化：デジタル神経網【ハード】

	国立大学	公立大学	私立大学	短期大学	高等専門学校	大学共同 利用機関	国立研究 開発法人	その他	合計
加入機関数	86 (100%)	87 (94%)	406 (67%)	76 (23%)	56 (98%)	16 (100%)	28 (85%)	177	932

(2020年3月現在)



①アクセス回線：“神経網”の整備

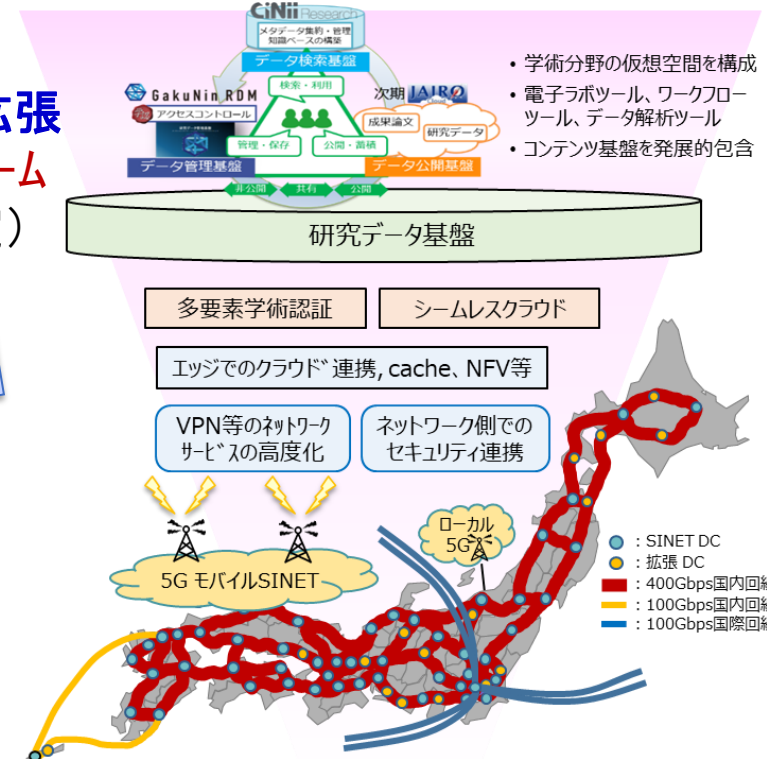
- ✓ 全国の小中高への接続
(GIGAスクール構想の完遂)
- ✓ モバイル接続の拡充
(LTEから⇒5G・Local 5G、Beyond 5Gへ)

②データ利活用基盤としての拡張

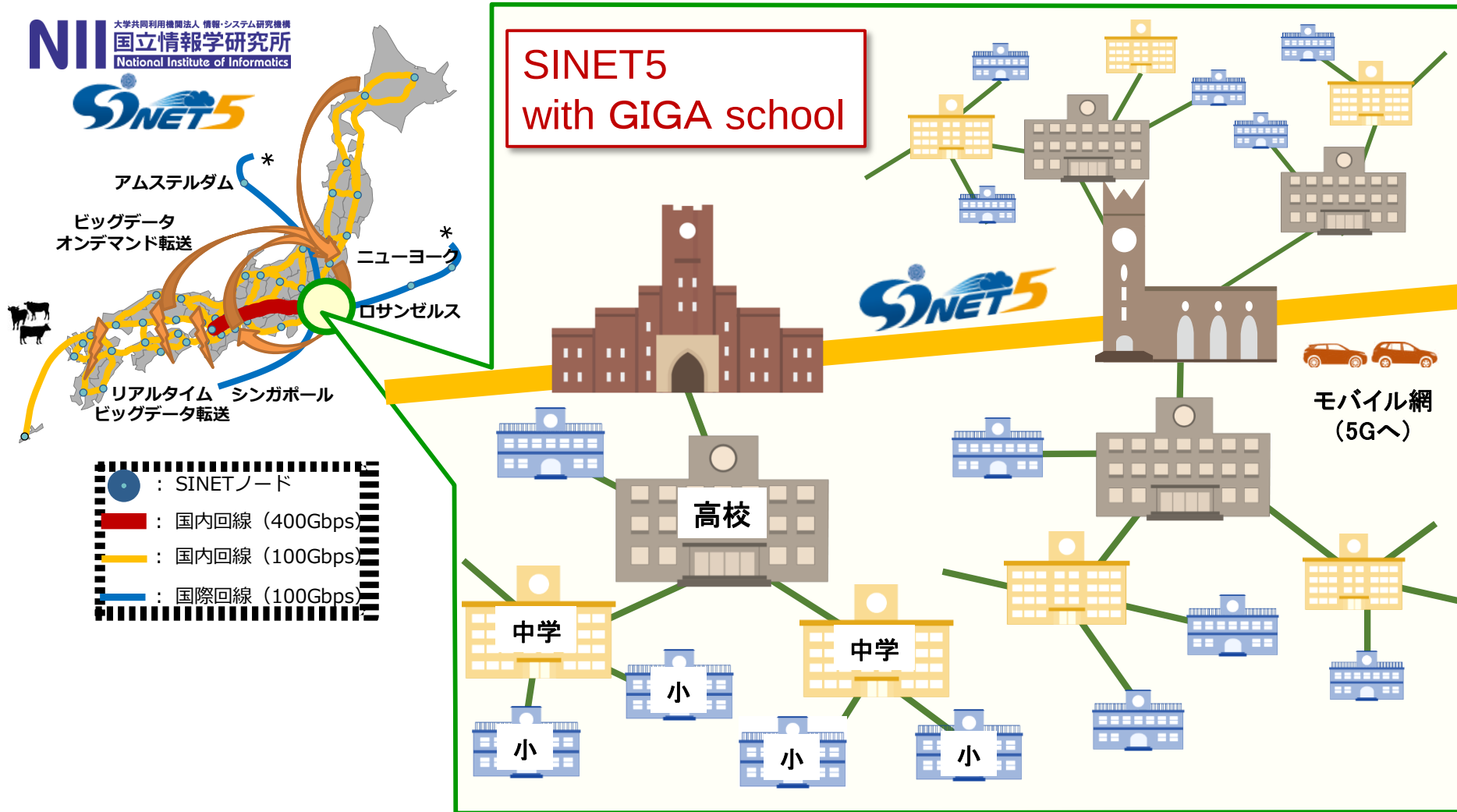
- ✓ データ活用社会創成プラットフォーム
(mdx: 2020年度末完成予定)
- ✓ 次期学術プラットフォーム

③産業インフラ・社会インフラとしての拡張

- ✓ 運営の中核機関となる国立情報学研究所
(NII)の位置づけや組織強化を含む体制整備
- ✓ 全国各地の国立大学の活用
(人材育成、利活用支援・実装支援)
- ✓ 基盤技術の研究開発
(先進半導体、光・量子等)



SINETによるデータ流通社会基盤インフラの構築



全国36000の小中高をデータ収集ポイントとする
専用光回線の超高速データ神経網を整備



大学をハブとして活用し、
日本列島をスマートアイランドに

【SINET活用例】医療レセプトデータの分析

国内全保険レセプトの解析基盤

保険者を經由して収集
(匿名化・月次更新*)

超高速解析基盤



保険レセプト
データベース
(国)

約2000億
レコード

世界最大級のデータ収集(皆保険制度の恩恵)

*韓国は日次更新

解析によって得られる知見:

- ・生活習慣病の患者数の地域分布差
- ・感染症や流行性疾患の発生・収束動向
- ・地域ごとの通院患者の外来動態 etc.

地域の疾患別通院動向(三重県胃癌患者)
(医療資源配置等への活用)



効果的・効率的な医療施策
モビリティ政策

国と“大学”の役割、自律的契約関係とは。(考え方)

◆ 国が「国立大学法人に求める役割」の明確化

□ 中期目標：

・国として目指すビジョンに対して、国の資金により国立大学法人に求める基本的な役割を提示する方式へ。（×：これまでの、各大学の原案をもとに「各大学ごと」に定める方式）

□ 資金投下目標：

・国は国立大学法人への「運営費交付金／施設整備費」の投入目標を明示することに。

◆ 経営体としての機能強化 = 経営裁量の拡大 (大学自らが資金調達し、拡張した役割を担うことを可能に)

□ 財務上の裁量権 ～ 大学債の活用拡大：

・物理的な固定資産（土地、施設、設備）に制限した用途要件を、機能拡張の資金として活用できるよう抜本的に拡大。
・公共的サービスを担う機関として、償還期間の長期見直し（60年～100年債）へ。

□ 人事上の裁量権 ～ 承継教職員：

・基金などを積み立て、退職金引当て等を措置し、国立大学時代からの「承継教職員」枠を解消していくこと。ポスト管理から財源管理へ。

◆ 契約関係の見直し = 「事前」から「事後」へ。「ハードロー」から「ソフトロー」へ。

□ 中期計画

・各大学が定めているビジョン、行動計画の一部を、中期目標に即して認可申請する方式へ。

□ 評価

・国の年度評価は廃止。中間・事後のみ。同時に、国立大学法人は、社会の多様なステークホルダーからの評価を受けるように。

□ 国立大学法人会計基準

・これまでの国立大学法人特有の会計処理を見直し、経営体としての国立大学法人を正しく評価してもらえる会計基準へ見直し。

□ その他内部統制に係わる事項

・理事の員数の上限固定化を廃止。大学が拡張した役割を適切に担えるよう、追加的に置くことが出来るように。
・経営協議会、教育研究評議会、学長選考会議等の内部統制に係わる事項の法定を廃止。各大学にて規則等に定め、国への届出に。

◆ その他「ポストコロナ時代の大学ニューノーマル」を実現する取組み

□ 大学設置基準の見直し、「リモートクロスアポイントメント」の制度化、学生定員（留学生、社会人学生）の弾力化 など

全ての国立大学法人に一斉導入ではなく、「世界最高水準の教育研究活動の展開が相当程度見込める」指定国立大学法人から先導的に導入、取り組むことも考えられる。

国と“大学”の役割、自律的契約関係とは。(イメージ)

これまで

これからの「大学ニューノーマル」

大学を真の“経営体”へ。

「事前」から「事後」へ。「ハードロー」から「ソフトロー」へ。

文部科学大臣

国立大学法人評価委員会

○学長、監事の任命

○中期目標

- = 国が国立大学に求める基本的な役割 (各大学ごとには定めない)
- = 運営費交付金/施設整備費の投入目標

○評価

- = 年度評価は実施せず (実績届出)
- = 中間・事後のみ

○学長候補者の申出

○中期計画

- = 大学が定める行動計画 (例: 東京大学ビジョン2020) の一部、中期目標に即して認可申請

学 長

理事

理事

理事

...

理事

...

理事

求める役割を果たす「法定の員数」 + 追加可能

監事

監事

国立大学法人

教員

職員

- 高等教育の機会均等 (卓越した大学教育・大学院教育、学位授与)
- 学術研究の振興
- 大規模基礎研究の実施

国が国立大学に求める役割

= 国とのコミュニケーション

- Life Long Learning (東京カレッジ、東京フォーラム)
- 産学協創
- Gateway (半導体、量子、...)
- スタートアップ支援 など

投資家

学生

国立大学の“機能拡張”された役割
= 市場とのコミュニケーション

地域社会

産業界

各省庁・自治体

大学には、多様な社会のステークホルダーが参加。これらの評価も受ける。

国と“大学”の役割、自律的契約関係とは。(時間軸)

◆ 多様な公共的サービスを担う大学の活動の「時間軸」は多様。

＜国が国立大学に求める役割を遂行させるための資金＞

□ 運営費交付金／施設整備費（国費）



✓ (短期) 従来、1～5年程度が主であった産学連携を、**10年単位の産学協創**に置き換えていくことにより資金を確保

✓ (中長期) 40年以内に成果を生み、総体として償還原資を確保できる活動には、**大学債等**を充当。また、**ベンチャー創出への貢献からのリターン**を大学が確保できるスキームを構築

＜国立大学の“機能拡張”された役割を遂行するための資金＞

= 大学自らが資金調達

- 大学債発行
- 銀行借入れ
- 授業料収入 (値上げ)
- 間接経費、産学連携研究のオーバーヘッド
- 寄附金 など

国の財政事情が厳しくなる中、大学の“経営体”化の成果を踏まえた、国の資源配分の在り方の見直しが必要。(時間軸のバランスは重要)

「目標」・「計画」・「評価」の見直し

- ◆ 国と国立大学法人の契約関係を「事前」から「事後」へ、ハードローからソフトローへ見直しを行う必要。

○ **中期目標**：(各国立大学法人からの提案により)各国立大学法人ごとに中期目標を定めることを止める。国として目指すビジョンに対して、**国の資金により国立大学法人に求める基本的な役割を提示する方式へ**。(国立大学全体の1つの目標を国が策定)

○ **中期計画**：各大学が掲げているビジョン、行動計画の一部を、中期目標に即して認可申請する方式へ。

○ **年度評価の廃止**。中間・事後(期末)のみ。年度の実績報告は国に届出。

現行の評価

- 認証評価：原則7年に一度受審
- 法人評価：
 - ◇ 年度評価(業務運営の評価)
 - ◇ 中間評価、期末評価
 - (業務運営の評価、教育研究の評価)
- ・ 教育研究の評価
 - ・ 目標計画の達成度評価
 - ・ 学部・研究科等の教育研究の現況
 - ・ 研究業績
- ・ 業務運営の評価：目標計画の達成度評価



見直し後(イメージ)

- 認証評価：原則7年に一度受審 (質の保証は認証評価結果を活用)
- 法人評価：
 - ◇ 年度評価は廃止
 - ◇ 中間評価、期末評価

①国からの評価

- ・ 国が国立大学法人に求める役割について設定可能な指標(学位授与状況等)を示し、その達成度を確認。
 - ・ 求める役割を目標計画に定める場合には、その達成度を評価。
- ⇒ 国からの評価結果は、市場ニーズに対応できる、大学の質の評価と認定で示す(AAA, AAのようなわかりやすいもの)

②市場(社会)からの評価

- ・ 社会と直接対話しながら自己規律し、幅広いステークホルダー(広い意味での市場、自治体)からの適切なフィードバックを受ける。
- ・ 市場(社会)からの評価は、多様なステークホルダーへの説明責任が果たせなければ、自己資金調達ができないという直接的な形で受けることになる。

「理事」の員数の固定廃止

- ◆ 機能を拡張した国立大学は多様化する。ハードローでガバナンス体制を細かく一律に規定すべきではない。**経営力が最大化**できる方向で、**各法人の責任により、自らに合ったガバナンス体制を構築できるようにすることが重要。**
- ◆ まず、「理事」の員数について、**国立大学法人法上の固定を廃止**し、機能を拡張した**国立大学の経営的判断を基本に配置**できるようにする。

○「理事」の員数を法律上、固定することの廃止【国立大学法人法第10条第2項、別表第1】

○他方で、不必要な肥大化を確実に防ぐことをチェックできるようにするため、例えば、

- － **国が国立大学に求める役割を確実に遂行してもらうため、法において「理事」の員数を定めるとともに、**
- － **法の規定にかかわらず、機能を拡張する(した)国立大学法人の計画(実績)により、各法人がその員数を越えて置くことができる(国の認可事項)**
ように改正する、ことも考えられる。

【参考】国立大学法人法

(役員)

第10条 (略)

2 各国立大学法人に、役員として、それぞれ別表第1の第4欄に定める員数以内の理事を置く。

別表第1(第2条、第4条、第10条、附則第3条、附則第15条関係)

国立大学法人の名称	国立大学の名称	主たる事務所の所在地	理事の員数
国立大学法人北海道大学	北海道大学	北海道	7
国立大学法人北海道教育大学	北海道教育大学	北海道	4

その他内部統制の法定見直し

(経営協議会、教育研究評議会、学長選考会議)

- ◆ さらに、同じく国立大学法人法に規定する**経営協議会、教育研究評議会、学長選考会議等の内部統制に係る事項の法定を廃止**。大学の教育研究の特性に配慮したうえで、各法人の責任により、自らに合ったガバナンス体制を構築できるようにすることが重要。
 - **経営協議会、教育研究評議会、学長選考会議等の法定を廃止**【国立大学法人法第12条第2項、第20条、第21条】
 - 他方で、全ての国立大学法人が一斉に、真の“経営体”に変わることも現実的には難しい側面もあることから、
 - － まずは、「世界最高水準の教育研究活動の展開が相当程度見込まれる」**指定国立大学法人**については、
 - － 法の規定にかかわらず、**当該法人がこれら内部統制に係る事項を定めることができる**(国への届出事項)ように改正する、ことも考えられる。
- ◆ 同時に、国立大学法人は、**国立大学法人ガバナンスコードに対する内部統制の運用について公表し、社会の評価を受ける**。

国家卓越研究員制度の導入(日本版CNRS)

- ◆ 機関を越えたオールジャパンの**研究員雇用制度**を導入し、**若手研究者のポストを国家が確保**してはどうか。

○年俸制無期雇用、研究場所を自由に選択

○ポストの帰属: 機関 ⇒ 研究者個人

期待される効果

- ・ 研究者の雇用の安定化と流動性の両立
- ・ 優秀研究者の適材適所配置
- ・ 優秀研究人材の確保
- ・ 優秀な研究者獲得を通じた組織の改革促進

『研究機関の枠を超えたオールジャパンの研究者雇用制度(国が雇用を保障する「公的研究員」)を作り、若者の研究者ポストを国が確保すべき。その帰属は特定の機関に紐付かず、研究実施場所も研究者が自由に選択できるようにし、年代ごとに勝ち抜け方式を採用することで、雇用の安定化と流動性・競争性の両立を図ることが可能。』

(2020.6.16 未来投資会議資料 五神意見)



(読売新聞 2013.7.5朝刊)

将来を支える若手研究人材の育成

—東京大学国際卓越大学教育プログラム(WINGS)—

- ✓ 修士博士一貫の東京大学学位プログラム
- ✓ 質保証 (Qualifying Exam、学位審査のさらなる厳格化)
- ✓ 入学者選抜の国際化
- ✓ 学生の経済支援 (奨学金、ティーチングフェロー制度) (現在18プログラム)

【期待される4領域】 (文部科学省卓越大学院プログラムと同様 2015.9 中教審大学院部会審議まとめ)

- ① 我が国が国際的優位性・卓越性を示している分野
- ② 文理融合・学際・新領域
- ③ 将来の産業構造の中核となり、経済発展に寄与する新産業創出
- ④ 世界の学術の多様性確保という観点から我が国の貢献が期待される領域

海外共同研究や産学協創でグローバルに活躍する
高度な「知のプロフェッショナル」を育成

知のプロフェッショナルとは:

「知識を武器として活動し、既存の常識を越える新たな発明や発見をし、そのことを通じて世界を舞台に、人類社会に貢献する人物」 (2015.4.13入学式式辞)

「高度な専門的知識と倫理観を基礎に自ら考え行動し、新たな知及びそれに基づく価値を創造し、グローバルに活躍し未来を牽引する「知のプロフェッショナル」育成」

(2015.9 中教審大学院部会審議まとめ)

日本にしかない
学問を守り、
世界の
知の多様性を
支える必要

国の支援が必須の日本にしかない学問の例

橋本進吉 東京大学文学部教授(国語学)
(1882-1945)

- ・「文節」という概念を導入
- ・奈良時代に母音が8つあったことの再発見

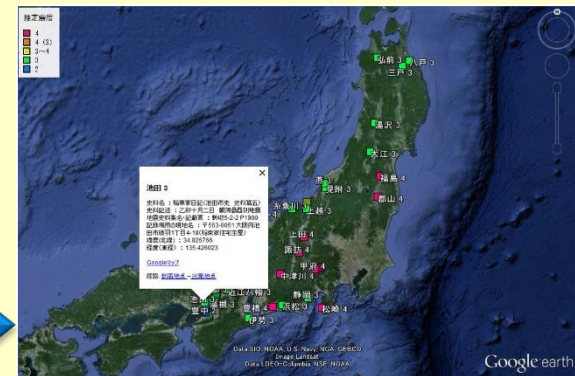


東京大学
地震火山史料連携研究機構
(地震研究所・史料編纂所)

歴史学者と地震学者が協力し、
千年スケールで地震・火山活動を研究



古文書を
収集・分析し、
データベース化

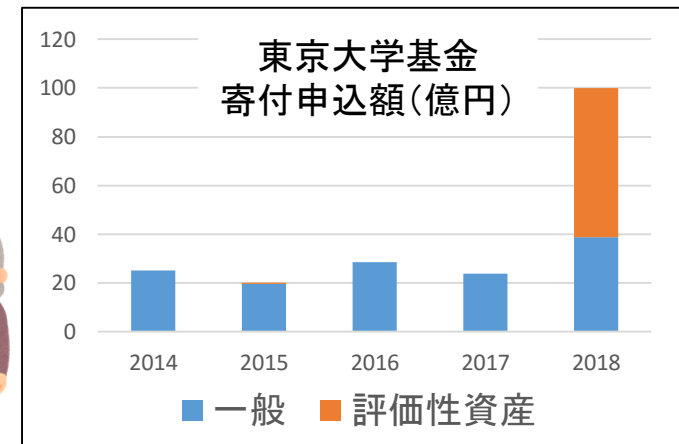
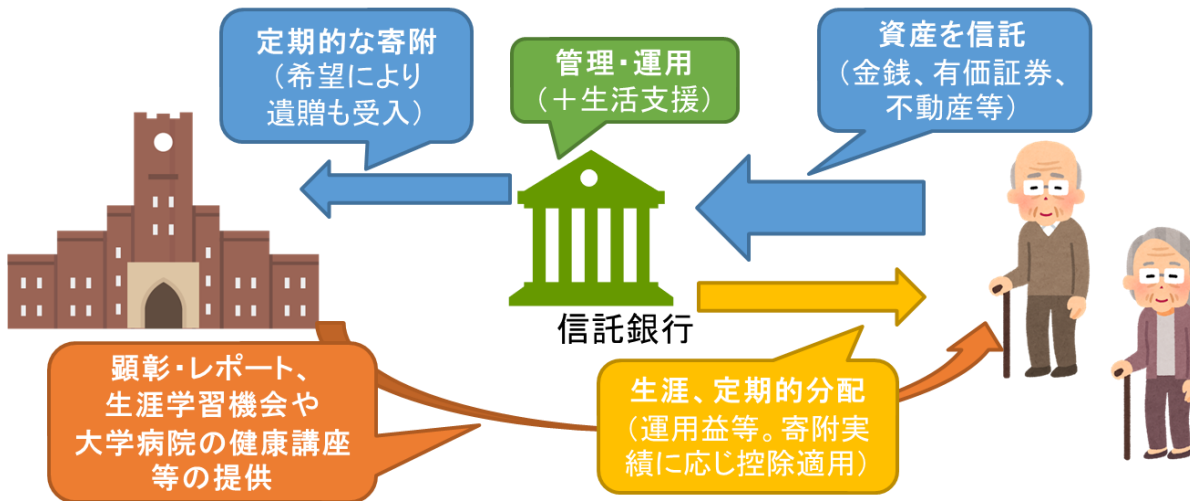


日本語や日本文化の研究も国家雇用研究員によって
維持させるべき重要な領域

生活保障型寄附信託(日本版プランド・ギビング)

- ◆ **日本版プランド・ギビング(特定寄附信託)税制(2011年創設)を改正し、現状では対象外の、①国立大学②評価性資産を対象とする。**
- ◆ 信託を活用し、**大学への寄附を通じた社会貢献の機会を提供するとともに、生涯にわたって生活費を本人に戻す、いわば“長生き保険”を提供すること**で、大学・家計双方に有益な資産活用ができる。

＜生活保障型寄附信託(仮称)のイメージ＞ Society5.0、SDGsへの貢献



人生100年時代の“安心”と“生きがい”を提供し、
家計(高齢者)と大学のWin-Winの好循環を創出