



第7回 戦略的経営実現に向けた検討会議

令和2年8月31日
京都大学



2022年、京都大学は
創立125周年を迎えます。
京大力、新輝点。

指定国立大学としての取組

1. 柔軟かつダイナミックな体制による知の創造

- 複数の領域で世界の最先端研究をリード
- 融合領域の新規開拓、強い分野の国際展開

1 世界を先導する最先端研究の推進

- 1) 再生医療と先端医学研究
- 2) 化学と生命科学の融合
- 3) 高等研究院

2 On-site Laboratory

2. 高度で多様な頭脳循環の形成

- 教育の一層の国際化
- 多様な人材の育成・輩出、優秀な人材獲得

学生対象

- 1 Kyoto iUP
- 2 卓越大学院プログラムによる博士人材（「知のプロフェッショナル」）の育成
- 3 GST(Graduate Student Training)センター（仮称）
- 4 国際アドミッション支援オフィス
- 5 大学院生・留学生への各種施策の展開

研究者対象

- 1 白眉プロジェクト
- 2 若手教員数の増加

3. 新たな社会貢献を目指して

- 産官学連携活動を推進する体制の構築
- これまでの学術的成果を背景とした現代世界の諸課題解決への貢献

産官学連携

- 1 産官学連携の新しい「京大モデル」の構築
- 2 既存の枠組みにとらわれない産官学連携の促進

社会への貢献

- 1 日ASEANの協力関係のより一層の推進
- 2 人文・社会科学の未来形の発信

4. 世界に伍する京大流大学運営

- 大学運営におけるトップダウンの方針とボトムアップの意思の調整に基づく全学的な戦略立案の必要性
- 大学独自の戦略的活動を支える安定的な自己財源の必要性

ガバナンスの強化

- 1 京大版プロボストと戦略調整会議（カウンシル）
- 2 国際的視野によるエビデンスベースの大学運営（国際戦略本部、IR、URA）

財務基盤の強化

- 1 自己収入の拡大
- 2 収益事業の展開
- 1) 寄附金
- 2) 社会人学習プログラム
- 3) 資産の有効活用

1. 国際化・多様性の時代と社会における国立大学の役割の再考

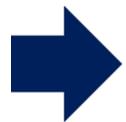
- ✓ 柔軟かつダイナミックな体制による知の創造
- ✓ 高度で多様な頭脳循環の形成
- ✓ 新たな社会貢献
- ✓ 世界に伍する京大流大学運営



激動する時代に対応しつつ進化を続ける国立大学

2. 公共財としての国立大学を支える各種制度の検証とあるべき姿

- ✓ 国立大学法人化の理念の再認識とあるべき姿
- ✓ ポストコロナを見据えた我が国の高等教育のあり方
- ✓ 大学の個性を生かし、日本の教育・研究力向上に資するニュー・ノーマル時代に最適な戦略的大学経営を可能とする制度の確立
- ✓ ステークホルダーとの強い信頼関係の構築と社会への貢献



真の経営体として進化するための制度改正と規制緩和

3. 指定国立大学法人制度の意義

国際展開

✓ 国際展開のさらなる推進、優秀な留学生の戦略的獲得

◆ 優秀な留学生の戦略的な獲得のため、大学院学生定員管理の弾力的な運用

- ✓ 指定国立大学法人については、諸外国の大学と競争していく上で、設置基準による質保証が最適な質保証であるとは言えないのではないかと。海外トップ大学において定員や定員充足の概念は必ずしも一般的ではなく、優秀な学生の獲得競争の足かせになる。

◆ 海外大学とのジョイント・ディグリーの設置認可審査の弾力化

- ✓ 海外大学との調整にあたって、柔軟な運用が困難という事情があるため、海外大学とのジョイント・ディグリーを増やすためには、設置基準上の要件の緩和が必要。

◆ 遠隔授業における単位取得数の制限緩和（大学上限60単位の見直し）

- ✓ 新型コロナウイルス感染症を踏まえたオンラインとオフラインのハイブリット教育の展開に向けて遠隔授業における単位取得数の算定について、上限の引き上げや撤廃を検討する必要があるのではないかと。

◆ オンラインでの学びに対する著作権要件の整理：許諾不要・無償の拡大、補償金の負担軽減

- ✓ 時間・空間の壁がない開かれた大学を実現するため、デジタル資料配布を原則許諾不要・補償金とする著作権法改正に伴う、授業目的公衆送信補償金制度について、原則許諾不要・無償の対象範囲の拡大及び補償金の負担軽減について考慮する必要がある。

大学の更なる国際化に向けた「鍵」

◆ 学生の国際流動性の促進

- ✓ 優秀で学ぶ意欲の高い留学生の獲得と知的な交流の場の創出 ～外国人同窓生ネットワークを活用～
 - 海外拠点のハブ機能を活用した、オンライン留学フェアの実施
 - オンラインによる研究成果の国際発信の推進 等
- ✓ 時間・空間・言語の壁がない開かれた大学としてオンラインとオフラインによるハイブリッド教育の提供と高度な頭脳循環の促進
 - コロナ後を見据えた、我が国の大学教育のあり方にかかる国のビジョンの提示
 - 学習支援システム（LMS）及びMOOC等を活用した反転授業による新たな学修スタイルの定着
 - 母国からのオンライン参加による一部単位の認定 等

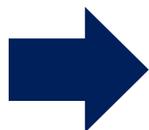
◆ 外国人留学生受け入れ拡大に向けた教育・研究環境整備

社会的・文化的多様性に配慮したキャンパス環境の整備

- ✓ 世界に伍する魅力ある質の高い教育プログラムの提供（複数言語、柔軟なコース設計等）
- ✓ ICTの活用をはじめ学生主体の多様な学びを支える教育学習支援環境の整備
- ✓ 奨学金の充実、企業と連携した留学生定着に向けた取組

◆ 国際的な産官学ネットワーク構築による研究資源・研究成果の有効活用

- ✓ 海外拠点やOn-site Laboratory等を活用した国際競争力のある海外大学等との国際共同研究の推進



世界に伍する大学として、強靱なガバナンスの下で更なる国際化を推進するため、「**規制緩和**」と「**十分な資金の確保**」が必須

経営基盤

✓ 長期的見通しを持った経営を可能にする財務基盤の確立

◆ 評価性資産の寄附に対する税制上の優遇措置の拡大

- ✓ 現物寄附で受け入れた評価性資産を非課税のまま現金化できれば、大学が寄附目的に沿った事業に直接投資できる金額が飛躍的に増大し、より寄附者の意向にきめ細かく対応することが可能となる。また、寄附者、大学双方のメリットがより高まることで、評価性資産の寄附が益々促進される。

◆ 前中期目標期間繰越積立金の使用期間の拡大

- ✓ 中長期的なインフラ整備計画を策定・実施していくため、中期目標期間に限らず計画的に資金を積み立てていけるような制度を確立する必要がある。財務省協議による繰越承認が得られても次の中期目標期間（6年間）で使用する制度であるため、施設の大規模改修などの長期的な展望が立て難い。

◆ 間接経費複数年度使用可能化

- ✓ 間接経費は、大学全体の財政基盤として重要な位置を占めるとともに、研究室の運営を支える貴重な財源である。多くの間接経費は単年度利用が原則となっているため、複数年度使用可を原則とする制度に改め、学内事業の安定的な実施や研究室における施設、設備の維持に活用したい。

◆ 科学研究費助成事業の全面基金化

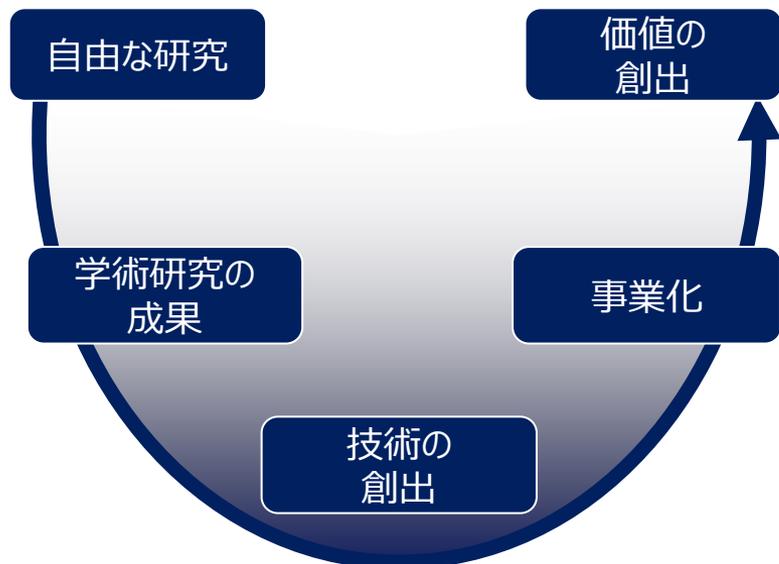
- ✓ 基金に統一（全面基金化）することで、研究者及び事務担当者が事務手続きに要する時間を大幅に削減可能となり、その分を研究及び研究支援時間に充当可能となり研究力の相対的な向上が期待できる。また、研究の進捗に応じた研究費執行が可能となる。

産学連携

✓ 新たな産学連携の推進体制の強化

- ◆ 子会社を全体統括するホールディングカンパニー（持ち株会社）の設立
- ✓ 「京大オリジナル（コンサルティング、研修・講習）」「京都大学イノベーションキャピタル（ベンチャー支援）」「TLO京都（技術移転）」「iPSアカデミアジャパン（技術移転）」の機能別事業会社を運営する産官学連携の新しい「京大モデル」を構築し、産学連携バリューチェーンを創出。
- ✓ これら事業会社を有機的に連携させながら、本学の理念や方針と、効率的運営を確保するための自立性とを両立させた「京大収益事業」を一体的に展開するため、「ホールディング・カンパニー」の設置を実現するための制度改正が必要。

産学連携バリューチェーン



※将来的にはHD会社を設立予定

評価

✓ 合理的・実効的な評価制度への抜本的転換

◆ 中期目標・中期計画

- ✓ それぞれの大学の強みや特色を生かした戦略的経営が可能となるよう国は中期目標を提示。
各大学個別に中期目標を提示するかたちから、各大学の強みや特色、目指すべき方向性を踏まえ、**指定国立大学法人とそれ以外の法人に分け、中期目標を提示するかたちに移行。**
- ✓ 中期計画は、中期目標を達成するための措置として、**各大学の将来ビジョンや経営戦略などを踏まえ、自由な形式で策定し、その項目は10～30とする。**

◆ 法人評価

- ✓ 指定国立大学法人とそれ以外の法人別に、適切に業務実績や質の向上を評価する新たな評価の枠組みを導入。
- ✓ 中長期的評価の観点から、**年度評価は廃止し、期間評価のみ実施。**
年度評価に係る業務エフォートを削減し、研究エフォートを増加させ**大学のパフォーマンスを向上。**
- ✓ 「教育」の評価については、**機関別認証評価に集約し、簡素・合理化。**

◆ 運営費交付金の共通指標の評価

- ✓ 運営費交付金を傾斜配分することは、**国の政策誘導により画一的な大学を量産**することに繋がりがねないのではないか。
- ✓ 運営費交付金は、**大学の基盤経費であることに立ち返ると、評価配分には適さない**のではないか。そもそも**法人の自主性・自律性を促す運営費交付金に相対評価が馴染むものなのか**、十分に議論を重ねることが必要。
- ✓ 配分に評価を用いる場合には、現行の単年度評価による配分ではなく、**より長い期間で計画を策定・実施できるような仕組み**を構築すべき。
- ✓ 国立大学法人制度の趣旨に立ち返った**中長期スパンの観点での評価への転換、評価の簡素化。**

その他

- ◆ **授業料設定の柔軟化に向けた現行標準額の根拠・考え方の提示について**
 - ✓ 授業料の設定のあり方は各大学における**経営上の重要事項**。
 - ✓ 他方、国立大学の授業料設定の検討に当たっては、学生の経済状況に与える影響や教育の機会均等の確保、計画的な人材養成の実現、学生のニーズや地方創生の観点等**国の責務として検討すべき観点を含む**こと、また、**現在の授業料の標準額（535,800円）の根拠が明確に示されていない**ことについての整理が必要であり、そのあり方については**国として責任を持って考え方を整理し、方針を示していただきたい**。

- ◆ **承継枠のあり方について**
 - ✓ 退職手当の予算措置の対象となる承継枠については、平成16年の法人化当時の現員数に基づき配分されている。少なくとも、各大学からの概算要求（組織整備）に基づく人件費予算措置に応じて承継枠の見直しを行えないか。